

---

碩士學位論文

호텔管理者の豫算參與度가 動機附興 및 成果에  
미치는 影響에 관한 研究  
-제주도내 관광호텔을 중심으로-

指導教授 許 香 珍



濟州大學校 經營大學院  
經營學科 觀光經營專攻

康 泰 完

1997년

# 호텔管理者의 豫算參與도가 動機附興 및 成果에 미치는 影響에 관한 研究

-제주도내 관광호텔을 중심으로-

指導教授 許 香 珍

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함.

1998年 6月 日

濟州大學校 經營大學院


經營學科 觀光經營 專攻



康泰完의 經營學 碩士學位 論文을 認准함.

1998年 月 日

審査委員長 金 敬 昊  
審査委員 許 香 珍  
審査委員 崔 煥 吉



# 目 次

제 1 장 서 론 .....	1
제1절 연구의 필요성 및 목적 .....	1
제2절 연구의 방법 및 범위 .....	2
제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 검토 .....	4
제1절 호텔기업의 예산관리 .....	4
제2절 예산참여 .....	8
1. 예산과 예산관리 .....	8
2. 예산참여 .....	15
3. 예산참여와 동기부여 .....	20
4. 예산참여와 성과 .....	25
제3절 동기부여 .....	27
1. 동기부여 .....	27
2. 동기부여 이론 .....	29
3. Herzberg 이론 .....	31
4. 동기부여와 참여적 접근방법 .....	35
5. 동기부여와 성과 .....	36
제 3 장 제주도 관광호텔 현황 및 예산 실태 .....	38
제1절 제주도 관광호텔 현황 .....	38
제2절 제주도 관광호텔의 예산제도 실태 .....	40
1. 자료모집 .....	40
2. 장기경영계획과 기업예산 .....	41
3. 예산 계획과 예산편성 .....	44
4. 예산관리의 조정기능 .....	48

5. 예산통제와 업적평가 .....	50
<b>제 4 장 연구의 모형과 가설의 설정 .....</b>	<b>58</b>
제1절 연구의 모형 .....	58
제2절 연구가설의 설정 .....	59
1. 예산참여도가 동기부여에 미치는 영향 .....	59
2. 동기부여가 성과에 미치는 영향 .....	60
3. 예산참여도에 따른 동기부여 및 성과의 영향 .....	60
제3절 변수의 조작적 정의 .....	61
1. 예산참여도 .....	61
2. 동기부여 .....	62
3. 성과 .....	62
<b>제 5 장 연구자료의 분석 .....</b>	<b>63</b>
제1절 연구의 설계 및 방법 .....	63
1. 연구의 대상 및 자료 모집방법 .....	63
2. 설문지 구성 .....	63
3. 분석방법 .....	64
제2절 자료의 분석 및 가설 검증 .....	64
1. 표본의 인구통계학적 특성 .....	64
2. 가설의 검증 .....	66
<b>제 6 장 결    론 .....</b>	<b>79</b>
제1절 연구의 요약 및 결론 .....	79
제2절 연구의 한계 및 제언 .....	82
<참고문헌> .....	83
<Abstract> .....	85
<부    록> .....	88

## 표 목 차

<표 2- 1> 참여와 성과와의 직접적인 관련성에 관한 연구 .....	26
<표 2- 2> 참여와 성과사이에 조절변수를 개입시킨 연구 .....	26
<표 3- 1> 1996년도 제주도 관광호텔 매출현황 .....	38
<표 3- 2> 장기경영계획의 보급상황 .....	41
<표 3- 3> 장기경영계획의 계획기간 .....	42
<표 3- 4> 장기경영계획과 예산편성 .....	43
<표 3- 5> 예산제도 .....	44
<표 3- 6> 예산의 계획기능과 편성과정 .....	45
<표 3- 7> 예산편성방침 .....	46
<표 3- 8> 예산편성기간 .....	47
<표 3- 9> 조정필요 예산항목 .....	48
<표 3-10> 조정예산의 실태 .....	49
<표 3-11> 예산달성상황의 보고 .....	51
<표 3-12> 예산달성상황의 보고내용 .....	51
<표 3-13> 예산과 업적평가 .....	52
<표 3-14> 업적평가기준 .....	53
<표 3-15> 업적평가가 월급에 미치는 영향 .....	54
<표 3-16> 업적평가가 상여에 미치는 영향 .....	54
<표 3-17> 업적평가가 승급에 미치는 영향 .....	55
<표 3-18> 업적평가가 승격에 미치는 영향 .....	55
<표 3-19> 업적평가가 인정에 미치는 영향 .....	56
<표 5- 1> 표본의 인구통계적 분포 .....	65
<표 5- 2> 예산참여도에 따른 성취감의 차이 .....	66
<표 5- 3> 예산참여도에 따른 인정의 차이 .....	67
<표 5- 4> 예산참여도에 따른 승진의 차이 .....	67
<표 5- 5> 예산참여도에 따른 책임감의 차이 .....	68

<표 5- 6> 예산참여도에 따른 일자체 만족의 차이 .....	68
<표 5- 7> 성취감에 따른 성과의 차이 .....	69
<표 5- 8> 인정에 따른 성과의 차이 .....	70
<표 5- 9> 승진에 따른 성과의 차이 .....	70
<표 5-10> 책임감에 따른 성과의 차이 .....	71
<표 5-11> 일자체에 따른 성과의 차이 .....	71
<표 5-12> 예산참여도에 따른 조정활동의 차이 .....	72
<표 5-13> 예산참여도에 따른 평가활동의 차이 .....	73
<표 5-14> 예산참여도에 따른 감독활동의 차이 .....	73
<표 5-15> 예산참여도에 따른 인사관리활동의 차이 .....	74
<표 5-16> 예산참여도에 따른 전반적인 활동실적의 차이 .....	74
<표 5-17> 예산참여도 및 동기요인과 성과에 대한 다중회귀분석 .....	76
<표 5-18> 예산참여도 및 동기요인이 성과에 미치는 효과 내용 .....	76



## 그림 목 차

<그림 2- 1> 예산참여와 심리적 경로 .....	15
<그림 2- 2> 전통적 예산과정과 예산참여 .....	16
<그림 4- 1> 연구의 모형 .....	58
<그림 5- 2> 경로모형 .....	77

# 제1장 서론

## 제1절 연구의 필요성 및 목적

오늘날 기업을 둘러싸고 있는 동태적 환경은 경영자에게 신속하고 적절한 적응과 반작용을 요구하고 있다. 이에 따라 경영자는 제품, 생산설비, 마케팅전략 등의 변화에 앞서 훌륭한 계획을 수립하지 않으면 안 된다. 또한 복잡화되고 있는 기술과 기업의 대규모화 등은 기업활동의 조정과 통제를 더욱 어렵게 하고 있다. 예산관리는 이와 같이 경영자가 당면하고 있는 계획, 조정, 통제라는 문제를 해결해주는 유용한 관리도구로서 인식되고 있다<sup>1)</sup>.

전통적 예산관리는 경영자에 의하여 부과된 강압적 예산을 사용하며, 그 예산이 의도하고 있는 바에 따라 재활동을 통제해 나가는 단순한 절차적 과정으로서 중요성을 지니고 있었다. 따라서 예산을 편성하고 예산에 따라 통제하는 활동은 주로 회계적인 기법과 절차에 의존할 수밖에 없었으며, 그것은 예산관리의 중심이 되어 왔다.

그러나 이러한 전통적 예산관리는 심각한 역기능적 양상을 나타내게 되었고, 그 역기능은 예산이 인간에 미치는 영향력을 무시한데서 비롯되었다는 지적이 있게 되었다. 이와 더불어 행동과학 연구의 비약적 발전은 예산관리가 지니고 있는 강력한 행동력에 관심을 가질 것을 촉구하였다. 이에 따라 예산관리의 행동적 측면에 주목하기 시작하였으며, 이러한 흐름은 예산관리를 중심으로 한 관리회계에 대한 행동적 연구를 태동케 하였다. 오늘날 이것은 회계학의 행동적 연구의 시초로 간주되고 있다<sup>2)</sup>.

예산관리의 행동적 측면에 대한 많은 연구는 강압적 예산이 초래하는 역기능을 해결하는 유용한 방안으로 참여예산관리를 제안하고 있다.

초기 연구는 주로 행동과학, 특히 심리학 문헌에서 비롯된 일반론과 실험결과에 근거하여 참여예산관리가 유발하는 효과에 관심을 가졌다. 그러나 이들 연구는 점

1) G. A. Welsch, *Budgeting : Profit Planning and Control*, 4th ed., (Prentice-Hall of India Private Limited, 1976), pp. 3-4, p. 22.

2) 南栢午, 『會計理論』, (서울 : 일신사, 1982), p. 856.

차 참여예산관리와 성과간에 영향을 미치는 변수를 규명하고 조절함으로써 효율적 예산관리 시스템을 설계하는 것을 지향하고 있다.

특히 한국의 호텔업은 1970년대부터 기업규모가 급속히 확대되고 경영여건이 매우 복잡해짐에 따라 외국의 유명호텔과 경영계약을 맺은 호텔을 중심으로 예산관리 시스템을 도입, 운용하는 데 많은 노력을 경주해 왔다. 그러나 이들 호텔기업들은 예산참여가 조직구성원들의 의식구조의 변화 등에 미치는 영향에 대해서는 그다지 중요하게 인식하고 있지 않은 것 같다. 또한 아직도 한국의 기업상황에 있어서 예산참여와 동기부여, 성과에 관한 연구는 다른 분야에 비해 드문 편이다. 이러한 관점에서 호텔예산참여, 동기부여, 성과에 관한 연구는 의미가 있다고 생각한다.

호텔의 기업환경은 제조업과 마찬가지로 조직이 점차 복잡화 전문화되어가고 있다. 이같은 전문적인 경영관리를 위해서는 중간관리자의 비중이 커질 수밖에 없으며, 성과를 높이기 위해서는 최고경영층도 중간관리자의 예산참여, 동기부여의 중요성에 대한 인식을 새롭게 해야 할 것이다.

따라서 본 연구는 호텔기업을 대상으로 예산참여도에 따라 동기부여 및 성과에 미치는 영향을 Herzberg의 2요인 이론의 동기부여요인(만족요인)을 이용하여 검증함으로써, 호텔기업의 관리자들에 어느 정도 예산설정과정에 참여하고 있고 참여 정도에 따라 동기부여를 통한 성과는 어떻게 향상되는지, 또 예산참여도에 따라 성과는 어떠한 영향을 받는지를 파악하고 각 변인간의 관계를 분석하여 예산관리 제도의 개선방안을 마련하는데 그 목적이 있다.

## 제2절 연구의 방법 및 범위

본 연구의 연구방법은 기존의 연구문헌 등의 자료를 활용한 문헌적 연구와 실증적 분석을 병행하였다. 문헌적 연구는 본 논제와 관련된 서적 및 논문을 검토하였으며 위의 문헌적 연구를 토대로 설정된 가설을 검증하기 위해 실증적 연구방법을 사용하였다.

이 실증적 연구에서 사용된 측정도구는 설문지법이며, 연구대상은 제주도내 16개(특등급 6개, 1등급 이하 10개) 관광호텔에 종사하는 주임 이상 부장 이하의



중·하부 관리·감독층을 대상으로 하였다.

일반적으로 경영계층은 최고경영층, 중간관리층, 하부감독층으로 구분될 수 있다.<sup>3)</sup> 최고경영층이란 기업의 성장·존속과 관련되는 기업의 최고의사결정기관이며, 중간관리층이란 최고경영층과 하부감독층의 교량적 역할을 수행하는 계층으로서 상하간의 커뮤니케이션기능, 부문간의 상호조정 및 통합기능, 부하에 대한 교육기능 등을 수행한다. 하부감독층은 중간관리층에 의해 지시를 받고 보고할 의무를 지니며 또 재료, 기계, 설비, 공구, 업무기초작업 등에 관해서 직접적인 감독책임을 지고 있는 계층을 말한다.

현실적으로 관광호텔은 저등급으로 갈수록 인적구성상 중간관리층과 하부감독층의 구분이 모호해지는 경향이 있다. 따라서 본 논문은 경영계층을 제외한 관리계층인 중간관리층과 하부감독층을 연구대상으로 삼았다.

설문지의 처리는 SPSS/PC+을 이용하였으며 통계기법은 빈도분석, 일원변량분석(one-way ANOVA), 경로분석, 교차분석을 실시하였다.

본 연구는 6개의 장으로 구성되어 있으며 그 내용은 다음과 같다.

제1장은 서론으로서 문제의 제기 및 연구의 목적, 연구의 방법 및 범위에 대하여 기술하였다.

제2장은 예산참여, 예산참여와 동기부여, 예산참여와 성과, 동기부여이론, 동기부여와 성과 등 선행연구들을 관련문헌을 통하여 검토함으로써 실증적 분석을 위한 이론적 관계를 살펴보았다.

제3장은 제주도 관광호텔 현황과 제주도 관광호텔의 예산제도 실태를 실증적으로 조사하여 분석했다.

제4장과 5장은 문헌연구 결과를 기초로 하여 실증조사를 위한 연구모형을 제시하고 가설을 설정하였으며, 연구자료의 분석으로서 연구의 설계 및 방법 그리고 설정된 가설을 검증하고 분석결과를 제시하였다.

끝으로 제6장은 요약과 결론 부분으로서 연구 결과를 요약하고 시사점을 제시하였다.

3) 조희영, 「경영학원론」, (서울 : 민영사, 1997), pp. 162-164.

## 제2장 이론적 배경 및 선행연구 검토

### 제1절 호텔기업의 예산관리

호텔예산관리는 호텔경영의 장단기적 관점에서 일정기간에 대하여 체계적인 사업목표를 편성하는 것으로서 계획, 실행, 통제를 통하여 호텔경영활동의 전반을 종합적으로 관리하고 합리적으로 통제하는 수단이다.

이러한 예산은 비교적 짧은 기간 동안에 대한 재무계획으로 체계적이고 논리적인 절차를 사용함으로써 업적수행의 측정을 위한 수단이 된다.

따라서 합리적인 경영을 하려고 하는 대부분의 호텔기업에서도 예산관리시스템을 유용한 경영관리의 수단으로 사용하고 있는 것이다.

이러한 예산관리는 대체로 다음의 절차에 의하여 형성되고 있다.<sup>4)</sup>

#### (1) 예산의 편성

예산관리의 첫째 절차는 예산의 편성이며, 이 예산을 과학적으로 편성하기 위해서는 일반적으로 다음과 같은 요령을 포괄하도록 유의하여야 한다.

① 지난 연도에 있어서의 판매, 제조, 구매, 재무 등의 실적을 다음 연도의 예산 편성에 필요한 자료를 수집한다는 관점에서 분석하고, 그 기본적인 변동경향을 파악하고 문제점을 발견한다.

② 경제예측, 시장조사 등을 과학적으로 실시하여 될 수 있는 한 정확한 수요예측, 판매예측을 행하고, 원재료, 노동력, 용역, 자금의 조달가능성을 확인하여, 이들 자료를 기초로 해서 판매예산과 이를 뒷받침하는 다른 예산을 편성하여야 한다.

③ 예산편성의 기초조건이 되는 전사적 이익계획에 최고경영자의 기본방침, 장기경영계획, 경영전략, 신년도의 업무기본계획 등을 종합적으로 조정하여야 한다.

④ 예산은 최고경영층의 방침, 계획이 의욕적으로 반영되지 않으면 안되나, 다른 한편 집행부문을 예산편성과정에 참여시켜서 현장의 실정, 하부관리자로부터의 요

4) 심병구, 「예산관리론」, (서울 : 박영사, 1997), pp. 15-18.

청을 가능한 한 예산편성에 반영토록 하여야 할 것이다. 이렇게 함으로써 현장의 실정에 맞고 구성원에 의하여 용인되어 인간행동의 원리에 적합한 예산의 편성이 가능할 뿐만 아니라, 예산관리의 성공에 있어 불가결한 인간관계의 원만화와 예산의식의 제고에 크게 기여할 수 있다.

⑤ 장기목표와 단기목표와의 조정 그리고 최고경영층과 현장, 판매부문과 생산 부문, 업무부문과 자금부문, 본부와 사업부 등 비교적 대립하기 쉬운 집단의 요구를 전사적인 관점에서 종합적으로 조정하여, 전체로서의 균형화된 예산을 편성하도록 노력하여야 한다.

⑥ 부문관리구분별로 예산을 편성하여 각 관리자로 하여금 스스로의 달성목표, 업적평가기준을 분명히 하며 관리의욕을 자극시킬 수 있는 조직의 원칙을 원용하는 것이 중요하다.

## (2) 예산에 의한 집행활동의 지도조정

각 부문예산 및 종합예산이 편성되면 각기 관계책임자에게 전달되어 예산기간의 시작과 더불어 집행되게 된다. 예산은 기업의 장래 활동에 관한 가치계수적인 계획이며, 예산관리제도는 이 예산에 의하여 기업의 모든 경영활동을 지도·조정하고 통제하여 기간목표이익을 달성하려는 것이므로 이것은 자동적으로 가능한 것이 아니다. 그러므로 예산의 집행을 성공적으로 수행하기 위해서는 사전에 조직·제도·규정·절차를 정비하여야 한다. 그리고 최고경영자의 예산에 대한 이해와 지지가 요청되며 예산집행자인 각 부문책임자 및 사업부장은 물론 일반종업원의 적극적인 협력이 필요하다. 이러한 라인 부문의 예산관리를 위해서는 스태프의 노력도 꼭 필요하다고 하겠다. 그리고 예산집행의 과정에 있어서는 예산과 실적과의 차이에 언제나 주의하여, 실적이 예산과 크게 차이가 나기 시작하면 신속히 그 원인을 밝혀 예산목표를 달성할 수 있도록 지도·조정하는 관리적인 노력을 하지 않으면 안 된다.

### (3) 예산차이 분석과 그 보고

예산의 집행과정 또는 집행결과를 주시하여, 예산과 실적과의 차이를 과학적으로 분석·검토한 후 그 차이가 어떤 부분에서 무슨 원인에 의해서 발생하였으며, 그 집행책임자는 누구인가를 분명히 하는 동시에 차이분석의 결과는 신속히 관계자에게 보고되어야 한다.

### (4) 개선조치와 업적평가

각 부문관리책임자는 예산차이분석의 결과인 예산보고서를 접수하면 신속히 개선조치를 강구하여야 한다. 여기에서 개선조치란 예산기간동안의 미경과기간에 있어서의 집행활동에 대해서 실시하는 것을 의미하는 것이다. 만일 예산보고서를 예산년도말에 접수한 경우에는 다음 예산기간에 있어서의 경영계획의 설정이나 예산편성의 자료로서 이용하게 되는 것을 의미한다. 또한, 예산보고서는 업적평가를 하는 기준이 되며, 각 구성원의 능력개발, 전사적 업적의 향상에 기여하게 된다.

### (5) 피드백



예산차이분석에 의해서 차이발생의 원인이 분명히 되면, 다음 예산기간에 있어서 이에 대처하기 위한 경영계획 및 통제 그리고 예산편성을 위한 자료를 제공하게 된다.

그런데 소규모호텔인 경우에는 대부분 그들의 예산을 공식화하지 않고 있다. 소규모 호텔은 흔히 전반적인 목표, 판매목표, 비용계획 및 요망 순이익을 소유자나 최고경영층의 단독구상에 의해 수립된다. 그러나 모든 호텔기업이 공식화된 예산관리시스템을 이용하여야 하는 여러 가지 이유가 있는데, 슈미드같은 그 이유를 다음과 같이 제시하고 있다.<sup>5)</sup>

5) Raymond S. Schmidgall and Jack D. Ninemeir, "Budgeting in Hotel Chains : Coordination and Control," *The Cornell H. R. A. Quarterly*, (Vol. 28, No. 1, May 1987), pp. 357-358.

첫째, 예산관리는 경영자가 특정한 행동방침을 선택하기 전에 대안들을 검토하는 데 효과적인 수단을 제공해 준다.

둘째, 예산관리는 호텔기업경영에 비교기준을 제공해 준다. 회계기말에 경영자는 실제의 경영성과를 공식적인 계획과 비교할 수 있다.

셋째, 예산관리는 경영자에게 전략적 계획과 관련하여 미래를 전망할 수 있도록 해준다. 예산관리를 경영자로 하여금 현재의 문제를 해결하고 과거를 재검토하며, 미래를 예측하게 한다.

넷째, 참여적 예산관리가 실행될 때, 모든 경영층이 예산과정에 관련된다. 이러한 예산참여를 하위관리자들이 그들에게 부과된 예산수치를 맹목적으로 고수하기 보다는 오히려 과정에 실제 투입되도록 동기를 유발시킬 것이다.

다섯째, 예산과정은 호텔기업의 목표가 하위관리자들에게까지 전달되는 의사소통경로를 제공한다. 이 때 하위관리자들은 이러한 목표들에 대해 관심을 갖고 객실판매량, 객실수익, 객실부문 노무비 등과 같은 영업목표를 제안할 수 있다. 즉 예산이 비교기준으로 사용될 때, 영업결과가 하위관리자들에게 피드백 되어 기간 예산과 비교할 수 있도록 해 준다.

이와 같이 예산관리시스템은 호텔기업의 목표를 설정하고 한정된 자원을 효율적으로 배분한다는 점에서 매우 유용한 관리도구라고 볼 수 있다.

예산수립에 관련된 작업은 무엇보다도 호텔의 모든 관리자와 경영층의 긴밀한 협조노력이 요구된다. 호텔에서 부문별 책임자는 모두 예산수립에 참여하여야 한다. 통상 호텔의 회계담당부서는 예산의 수립, 과거성과에 대한 통계적 정보의 준비, 세무정보, 기타 필요한 자료를 조정하는 책임을 가지고 있다.

총지배인은 일반적으로 예산의 수립 및 내용에 대한 전반적인 책임을 갖는다. 반면에 그는 예산수립에 대한 책임을 각 부서별 책임자들에게 위임하지만, 보통 예산의 내용에 대해서는 자신이 책임을 갖는 것으로 되어 있다. 따라서 예산은 기업의 현장부문의 작업자 개개인이나 판매원의 관리를 위한 것이라기보다는 중간 및 하위계층의 관리자를 위한 기법이며, 이 관리자들을 통하여 현장부문을 관리해 간다는 방법이라는 점에 주목하면 예산이 효율적으로 가능할 수 있게 하기 위해서는 관리자라고 하는 인간의 내면적이고 심리적인 면에 작용하는 것이 기본적인 중요성을 갖는다.

## 제2절 예산참여

### 1. 예산과 예산관리

#### 1) 예산의 의의

Hopwood(1974)는 회계는 인간에 관한 것이라 하여 기업에 있어서 복잡하고 상호 관계된 활동들을 계획하고 조절하며 통제하는 데 도움을 주고, 또한 기업의 모든 수준의 구성원들에게 조직의 목표를 달성하도록 동기를 부여하기 위하여 회계 정보를 제공하는 것이라 하였다.<sup>6)</sup>

회계는 기업의 공식적인 정보의 원천으로서, 회계시스템의 하나인 예산시스템은 관리회계시스템의 설계와 운용에 있어 오늘날 가장 중요한 위치를 차지하고 있다. 따라서 관리회계는 경영자들에게 그들의 의사결정에 관한 유용한 정보를 제공하기 위하여 경영조직 실체 및 계획상의 경제적 자료를 합리적으로 처리할 수 있도록 적절한 기법 및 개념을 제공할 수 있어야 한다.<sup>7)</sup> 이러한 관리회계분야에서 오늘날 가장 널리 사용되는 회계시스템의 유형은 기업의 공식적인 행동계획을 화폐단위로 표시한 예산제도이다.

예산은 한 조직내에서 종업원에게 또는 종업원으로부터 의사결정자에게 정보를 전달하는 도구이며, 예산은 행동계획의 수량적 표현이고 계획의 조정과 수행을 위한 보조도구이며, 판매·생산·분배·재무와 같은 모든 하위단위들에 대해서 작성되어질 수 있다. 또한 예산은 미래의 불확실성에 효율적으로 대처하기 위하여 사전에 계획을 수립하는 것을 의미하기도 한다. 이러한 예산을 통한 사전계획은 화폐적 가치로서 계량화하여 표현하게 된다. 즉 예산은 참여, 결과, 기대수준, 업적비교, 피드백 등이 상호작용 하는 과정이라 할 수 있다.<sup>8)</sup>

6) A. G. Hopwood, *Accounting and Human Behavior*, (Englewood Cliffs : Prentice-Hall Inc., 1974), pp. 1-2.

7) American Accounting Association, *A Statement of basic Accounting Theory*, ( AAA, 1996 ), pp. 39-40.

8) S. W. Becker & D. Green, "Budgeting and Employee Behavior", *The Journal of Business* (October 1962), pp. 392-402.

R. M. Copeland(1978)는 예산이란 특정의 행위코스를 계량적으로 표시한 공식적 계획이라고 했고, H. Bierman(1976)은 예산이란 달성하고자 하는 조직적 목표와 이러한 목표를 달성하는데 소요되는 원가에 대한 계량적 표현이라고 했으며, E. I. Hansen(1966)은 예산은 일정기간동안 지침으로서 이용되도록 경영자에 의하여 만들어진 그 기간의 활동계획에 대한 공식적 기술서라고 정의하고 있다.

그런데 예산관리는 3가지 단계로 구성되고 있다. 첫째 단계는 성과의 목표 혹은 표준을 설정하는 단계이며, 둘째는 실제 성과의 결과를 보고하는 단계이고, 셋째는 기존의 표준에 의하여 성과를 평가하는 단계이다.

이러한 예산관리의 각 단계는 다음과 같은 절차에 의하여 수행되고 있다.<sup>9)</sup>

- ① 조직의 목표와 일치하는 계획의 수립
- ② 계획의 검토, 토의, 조정
- ③ 조직내 각 책임단위에 계획을 전달
- ④ 실제성과와 계획의 비교
- ⑤ 계획과의 차이 분석
- ⑥ 중요한 차이에 대한 시정조치

따라서 예산관리는 조직의 목표에 따라 자세한 업무계획을 준비하고 채택하는 과정, 계획에서 수립된 기준과 실제활동 결과를 비교하는 과정, 계획과의 차이원인을 분석하고 평가하는 과정을 포함하는 재무계획과 통제의 절차라고 할 수 있다. 그러므로 예산은 예산관리상의 첫 번째 단계인 성과에 대한 목표 혹은 표준의 설정결과를 나타낸 공식적 문서라 할 수 있으며, 예산관리는 예산뿐만 아니라 그에 후속하는 여러 가지 단계를 포괄하는 광범위한 개념이라고 할 수 있다.

## 2) 예산의 기능

Horngren(1982), 김성기 및 Otley(1978)는 예산의 일반적인 기능을 다음과 같이 언급하고 있다.<sup>10)</sup>

9) E. H. Caplan, *Management Accounting and Behavioral Science*, (Addison-Wesley Publishing Co., Inc., 1971), p. 83.

10) C. T. Horngren, *Cost Accounting : A Managerial Emphasis*, 5th ed, (Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, Inc., 1982), pp. 131-133.

첫째, 예산은 계획수립을 촉진시킨다. 예산은 사전에 계획을 수립하게 함으로써 관리자들로 미래를 전망하고 변화되는 환경에 준비를 하게 하며, 전략적으로 기업을 운영하게 할 수 있다는 것이다.

둘째, 예산은 의사소통과 조정의 기능을 한다. 예산은 계약과 정책의 제약요소에 관한 양적 정보를 전달하는 유용한 의사전달 수단이 되며, 예산은 하위부문들간의 활동들을 조정하는 역할을 할 수 있다.

셋째, 예산은 성과평가의 기준이 된다. 예산은 실제결과를 평가하는 기준으로서 과거성과보다는 예산이 더 훌륭한 기준이 된다. 이러한 이유는 과거성공인 역사적 자료를 성과평가의 기준으로 삼는 것은 과거성과에는 비효율이 포함되어 있을 가능성이 있기 때문이다. 그러므로 예산은 성과평가의 기능과 통제의 기능을 달성할 수 있기 때문이다.

넷째, 예산은 조직의 목표가 달성될 수 있도록 경영자에게 동기를 부여시키는 수단이 된다. 이러한 예산의 기능은 하위자가 예산을 자신의 목표로 받아 들였을 때, 동기가 부여된다.

다섯째, 예산은 하위경영자에게 권한의 위임을 가능하게 하고 조직내에서 책임과 권한의 공식적인 이양과 관련된 특정활동에 대해서 자금을 사용할 수 있는 권한을 부여한다.

이밖에도 예산의 기능으로는 상위경영자의 의사를 파악할 수 있는 기능과 행동에 대한 지침을 제공하는 기능을 가진다. 또한 예산은 기업의 자원을 조직 구성원들이 수용할 수 있는 범위에서 분배하는 행태적인 측면도 지니고 있다.

이상에서 언급한 바와 같이 기업활동에 대해서 유효성과 효율성의 기준으로 예산을 사용할 수 있기 때문에 예산은 기업에 있어서 중요한 역할을 수행한다고 할 수 있다.

### 3) 예산의 역기능

업적평가의 방식으로 도입된 예산은 기업의 통제에 수많은 기능을 하고 있는 것은 사실이다. 그러나 예산제도가 최고경영자들에 의해서 경영성과개선을 위한 일련의 압력수단으로 이용됨에 따라서 조직내의 갈등을 유발하여 조직구성원에게 역



기능을 초래할 수 있다는 점을 간과해서는 안 된다.

이러한 예산의 부정적인 측면을 살펴보면 다음과 같다.<sup>11)</sup>

첫째, 조직구성원들에 따라 예산의 인식이 다를 수 있다. 예산집행책임자는 단지 예산이 성공 혹은 실패에 대한 원인을 규명하지 않고 결과만을 평가하는 일방적인 평가기준인 것으로 생각할 수 있다.

둘째, 예산시스템을 설치하고 운영하는 비용을 예산시스템이 제공하는 혜택보다 더 비중을 두어 생각하는 경우가 있다. 이 경우 조직의 목적들은 효과적으로 달성될 수 없다.

셋째, 성과에 대한 결과가 너무 늦게 전달될 수 있다. 예산기간이 끝난 후에야 편차가 예산집행자에게 전달되고, 그 결과 예산집행담당자들이 편차를 수정할 기회를 얻을 수 없다면 예산은 오로지 그들의 잘못만을 찾아내고 평가하는 도구로서 인식될 수 있다.

넷째, 예산에 대한 동기부여요인을 너무 강조하여 예산을 과도하게 편성한다면 오히려 조직구성원들에게 저항과 불만을 야기하여 부정적인 효과를 가져올 수 있다. 그러므로 효과적인 예산을 편성하기 위해서는 달성 가능한 적절한 목표를 세워야 한다.

다섯째, 예산은 장래 계획을 예상 수치화한 것이기 때문에 이에 대한 통제가 오히려 동태적인 기업의 경영활동을 원천적으로 제한할 가능성이 크다는 것이다. 예산통제가 구체적인 수치로 명시된 경우 이러한 위험성은 더욱 커진다.

이상과 같이 예산에는 긍정적인 기능만이 있는 것이 아니라 역기능이 존재하기 때문에 예산제도의 운영에는 세심한 주의를 기울여야 하며 예산과 관련한 연구에서도 이러한 예산의 기능과 역기능을 충분히 고려할 수 있는 연구가 이루어져야 한다.

#### 4) 예산의 행동과학적 연구

예산이란 미래에 행동할 어느 측면을 예측적으로 나타낸 신호에 불과하다. 그러나 이것이 일단 조직의 관리도구로 쓰이는 경우 인간이나 집단에 대해서 중대한

11) 김영규, 「최신경영학원론」, (서울 : 박영사, 1992), p. 471.

행동적·심리적·사회적 영향력을 갖는다. 사실 이러한 영향력을 통해서 인간이나 집단에 의도적인 영향을 주는 관리도구가 인식할 수 있다. 그러므로 예산이란 매우 강력한 행동적 힘을 의미하고 있음이 명백하다.

이에 따라 예산통제에 대한 많은 행동과학적 연구(Behavioral Research)가 이루어져 왔다. 그 기초적 연구로서는 Argyris(1976)와 Stedry(1966)의 연구가 있고, 특히 예산 특성에 따른 행동적 영향에 관한 연구로서는 Collins(1978), Kenis (1979), Merchant(1981) 등의 연구가 있다.

Argyris(1976)는 예산관리과정의 본질과 결과에 대하여 관심을 가진 최초의 행동과학자로서, 콘트롤러재단의 후원으로 예산이 조직구성원의 행동에 미치는 영향을 실무적 차원에서 연구하였다. 감독자의 통제 및 평가의 수단으로 제조예산을 이용하는 기업에서 예산의 감독자에 대한 영향을 연구한 결과, 예산을 적절한 관리수단으로 보는 회계인과 경영자의 생각과는 달리 라인감독자들은 여러 가지의 이유를 들어 예산관리과정에 대하여 부정적인 입장을 가지고 있었다. 그는 이러한 문제의 핵심은 경영자와 회계인의 편견에 따른 불공평한 압력 때문이라는 사실을 지적했다.

즉 이렇게 예산이 압력을 가하는 도구로서 사용됨에 따라 다음과 같은 인간관계의 제문제를 일으킨다는 사실도 발견하였다.

첫째, 예산에 의한 압력은 관리자를 적대시하는 태도를 종업원들에 갖게 함으로써 감독자들을 긴장상태에 빠뜨린다. 그 결과 이 긴장감은 비능률과 공격적인 태도를 생기게 한다.

둘째, 예산시스템은 공장 측의 잘못을 찾아내는 것만으로 성공감을 얻는다.

한편 공장 측에서는 실패감이 증가하게 되어 그 결과는 곤란한 인간관계의 문제를 생기게 한다.

셋째, 감독자는 자기욕구를 충족시키기 위한 표현수단으로 예산을 이용하므로 그러한 태도에 싫증을 느낀 종업원들은 원래의 중립적인 예산 그 자체를 비난하게 된다. 그래서 Argyris는 예산문제의 핵심은 부당한 압력에 있었다고 보고 있다.

이러한 연구결과는 기업에 예산제도가 적용되는 경우, 예산은 강력한 행동적 영향을 주는 관리도구가 되므로 예산과정에 관여하는 회계인이 예산의 행동적 의미를 모르고서는 예상 밖의 기대하지 않던 행동을 발생시킬 수도 있다는 점을 나타내 준다.

Stedry는 개인의 목표를 나타내는 회귀수준과 개인에 강요된 목표를 나타내는 예산의 관계에 대하여 주된 관심을 가지고, 예산보고의 성과에 대한 영향을 예측하려고 시도하였다.<sup>12)</sup>

Stedry는 예산통제 연구에 대한 다음과 같은 세 가지 접근법을 제시하고 있다.

(1) 목표 또는 예산을 달성하려는 상황에 있어 개인행동에 대한 수학적 시스템 모델과 과학적 시스템모델에서 Stedry는 개인 행동에 대한 예산의 효과는 개인의 최초의 심리상태를 격려하거나 낙담시키는 요소들과 예산수행자들간의 개인적 차이에 좌우되어 변화한다고 주장한다. 또한 목표를 지향하는 활동에 대한 문제는 동기의 문제이므로 효율적인 예산통제를 하는데 있어서는 개인에 포함된 동기구조에 관심을 가져야 한다고 하였다. 그런데 바로 이점이 예산실무에 있어서 크게 무시되어져 왔던 것으로 생각된다.

(2) 변화하는 예산조건하에서 개인의 업적에 대한 실증적 연구를 요약하면

① 일반적으로 낮은 수준으로 작성된 예산은 낮은수준의 업적과 연관을 맺는다.

② 특정한 예산기준을 부여하지 않은 암묵적 예산(implicit budget)은 일반적으로 훌륭한 업적과 관련된다.

③ 업적에 대한 회귀수준의 영향력은 예산수준에 따라 변하며 그 영향력은 회귀수준이 예산을 전달받기 이전에 설정되었는가, 그렇지 않으면 그 이후에 설정되었는가에 의해서 변화한다.

비록 이러한 Stedry의 연구결과는 결론적인 것으로 단정되어 질 수는 없다 하더라도 동기이론과 예산간의 상호관계를 통찰하는 많은 관심을 제공하였다는 사실에서 의의를 찾을 수 있을 것이다.

(3) Stedry는 선형계획모델에서 조직단체에 대한 부문별 최적화의 효과를 검토하고 있다. 그는 이 검토의 결과 각 부문에 하위목표에 집중하여 나타난 각 부문의 성과를 결합하는 것은 반드시 조직의 전체적인 측면에서 볼 때에 가장 훌륭한 업적을 유도하지는 못한다고 결론을 내렸다.

이러한 Stedry의 연구는 예산에 지배되기 쉬운 개인의 행동적 특성을 무시하는 통상적인 회계관념을 갖는 전통적 예산관리의 유지에 반대되는 견해를 표명하는 것이라 볼 수 있다.

12) A. C. Stedry, *Budgetary Control and Cost Behavior*, (N. J. : Prentice-Hall Inc).

Collins는 개인적 융통성, 예산특성의 인식 및 태도와 예산반응태도와 의 상관관계를 연구하였다.<sup>13)</sup> 연구결과 예산특성에 대한 태도는 예산반응태도에 유의적인 영향을 미치며, 따라서 반응태도를 예측하는데 중요한 요소가 될 수 있는 결과를 얻었다. 그러나 개인적 융통성이나 인구 통계적 요소는 예산반응태도에 별로 영향을 미치지 않는다는 사실을 발견하였다.

Kenis는 예산참여, 예산목표의 명확성, 예산의 피드백과 직무만족도-직무관여도 및 직무긴장도의 관계를 연구하였다.<sup>14)</sup> 연구결과, 상위경영자가 예산목표를 명확하게 하고, 목표설정에 하위관리자를 참여시키는 경우, 예산에 대한 태도와 성과를 유의적으로 개선할 수 있다는 사실을 발견한 한편, 예산성취에 개한 피드백 제공과 예산을 성과평가에 이용하는 경우에는 성과에 부정적 영향을 미친다는 사실을 발견할 수 있었다.

Merchant는 기업의 조직상황과 예산시스템유형의 관계, 그리고 선택되는 예산시스템 특성에 따른 관리자의 동기부여 및 예산태도의 관계를 연구하였다.<sup>15)</sup> 연구결과, 기업상황에 따라 다른 유형의 예산시스템을 선택하는 경향이 있고, 다른 특성을 지니는 다른 예산시스템의 선택은 관리자의 동기부여와 태도에 유의적인 영향을 미치며, 기업상황과 예산시스템의 선택이 적합할 때 더욱 큰 성과가 있게 된다는 결과를 얻었다. 이는 예산시스템의 특성이 관리자의 행동에 미치는 영향은 상황에 따라 다를 수 있다는 점을 나타내 준다.

이와 같은 예산관리에 대한 많은 행동과학적 연구가 진행됨에 따라 예산에 대해 더욱 개발된 접근법을 채택한 기업에 있어서도 표면상 건전한 실무가 예측 못한 행동과 바람직하지 못한 행동을 유발할 위험성은 여전히 내재하게 된다. 그리고 예산이 각 개인을 위한 주문품이 되어야 한다는 관념을 의미 없이 받아들이기는 어려우나 이러한 접근법은 업적에 긍정적인 영향력을 미침으로써 조직을 위해 바람직하다는 사실을 지지하는 동기이론에서 나온 많은 증거들이 제시되고 있다.<sup>16)</sup>

13) F. Collins, "The Interaction of Budget Characteristics and Personality Variables with Budgetary Response Attitudes," *The Accounting Review*, (1978), pp. 324-335.

14) I. Kenis, "Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance," *The Accounting Review*, (1979), pp. 707-721.

15) K. A. Merchant, "The Designs of the Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance," *The Accounting Review*, (1981), pp. 813-839.

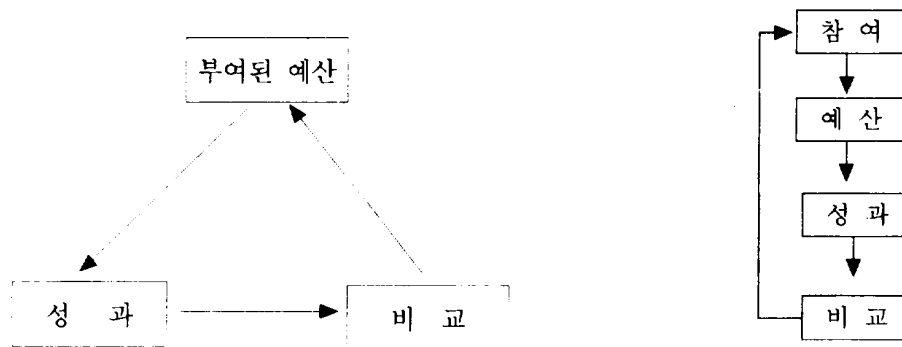
16) E. H. Caplan, *op. cit.*, pp. 57-58.

## 2. 예산참여

효율적인 예산관리는 기업에게 ①계획수립을 하게 하고, ②업적평가의 기준을 제공하며, ③의사전달과 조정의 역할을 하게 해준다. 과거에는 예산의 기능과 절차에 있어서 주로 수치에 의한 목표 혹은 표준의 운영, 평가라는 기술적인 성격을 지니고 있다고 인식됨으로써 예산관리의 문제는 대체로 기술적 측면을 중심으로 논의되어 왔었다. 그러나 이러한 기술적인 측면 이외에도 예산은 기업의 자원을 조직 구성원들이 수용할 수 있는 범위에서 분배하는 절차의 성격도 갖고 있어 행태적 측면도 동시에 갖고 있다 할 수 있다.

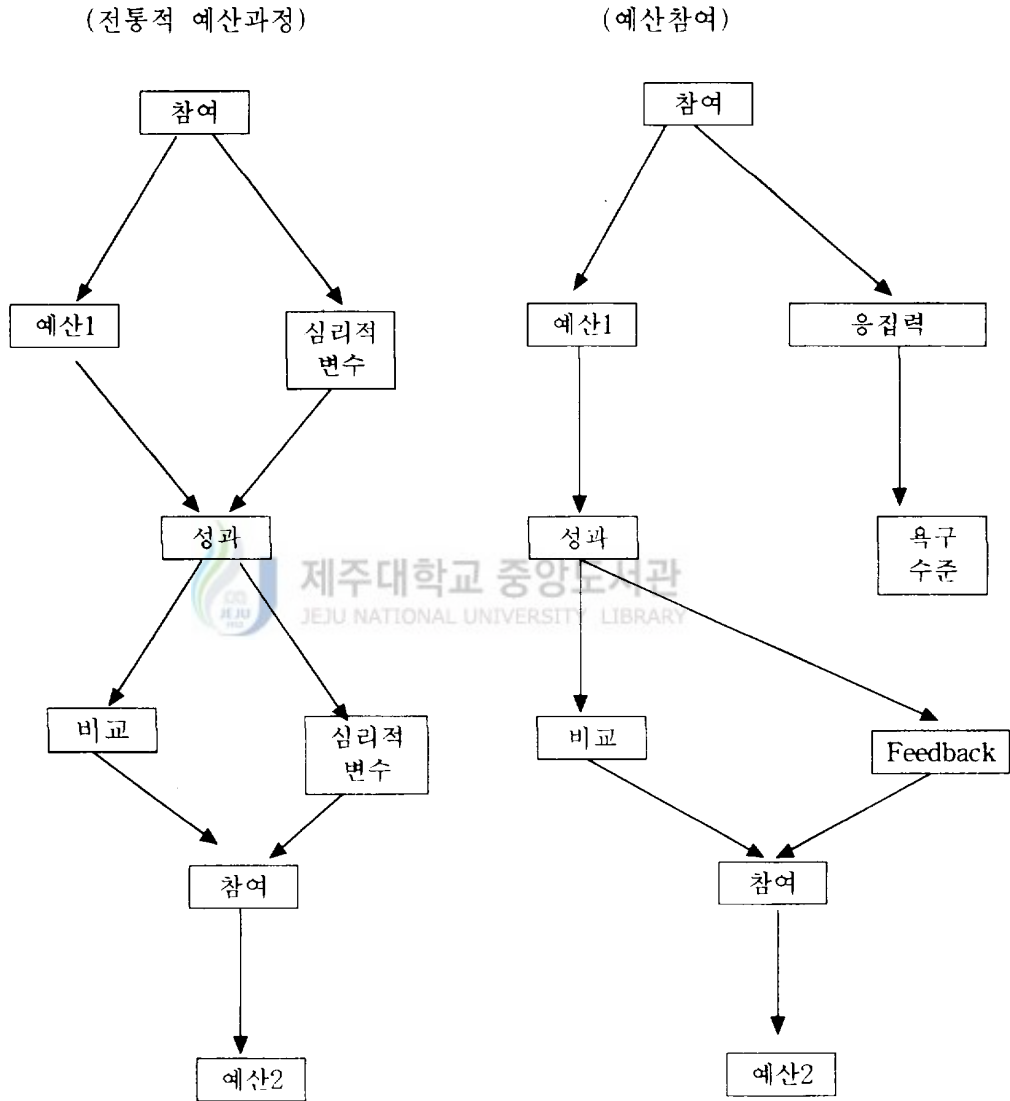
그러나 예산제도가 최고 경영자들에 의해 경영성과개선을 위한 일련의 압력수단으로 이용됨에 따라 조직내의 갈등을 유발함으로써 조직 구성원들에 미치는 예산의 역기능적 영향에 대한 관심이 일게 되었다. 이러한 관점에서 예산제도가 관리자에게 미치는 부정적인 영향을 완화시킬 목적으로 예산참여가 제안되었으며, 예산참여의 정도가 경영자의 태도나 행동에 미치는 영향에 관한 일련의 연구들이 발표되었다. 즉 예산참여란 조직 구성원들의 결함 의사결정과정에서 하위자가 예산설정과정에 참여하여 자신의 책임에 대한 예산목표의 설정에 영향력을 행사하는 것을 말한다. 즉 예산에 의해서 영향을 받는 예산실행자가 예산설정에 직접 참여하여, 그 의견을 반영시키는 것이라 할 수 있다.

<그림 2-1 예산참여와 심리적 경로>



이러한 예산참여의 효과는 참여경영과 같은 맥락으로 보고 있으며, 일반적으로 예산실행자로 하여금 예산목표를 수용하게 하고 그에 따라서 예산달성에 대한 자기통제를 촉진하게 되는 긍정적인 효과가 있다. 따라서 참여의 효과로 인하여 동기부여에 긍정적인 효과를 가져오게 될 것이다.

<그림 2-2 전통적 예산과정과 예산참여>



참여라는 말이 예산과 관련되어 처음 소개된 것은 1931년대이며 Argyris(1952)는 擬似參與(pseudo-participation)<sup>17)</sup>라는 말을 사용하기도 하였다. 참여예산이란 “두사람 이상이 예산편성에 관련된 의사결정에 참여하는 것”, 즉 “결합 의사결정을 통한 예산설정기법”이다. 전통적 예산과 참여예산 및 예산참여와 심리적 경로를 도시하면 <그림 2-1>과 <그림 2-2>와 같다.<sup>18)</sup>

전통적 예산은 부과된 예산, 성과, 비교의 단순한 순환과정을 갖고 있는데 반해 참여예산은 참여의 과정이 추가될 뿐만 아니라 여러 단계의 심리적 경로도 갖고 있어 단일가치의 변수만이 아니라 여러 다른 변수가 존재한다고 보고 있다. 즉 참여예산은 심리적 경로가 중요하며 성과, 열망수준, 응집력, 결과에 대한 지식을 고려한 예산편성을 하여야 한다는 것을 알 수 있다.

그런데 이 같은 심리적 경로와 관련하여, 예산관리에서 조직구성원의 참여가 창출하는 심리적 영향은 많은 학자들에 의하여 연구되었는데 대체로 다음과 같이 요약될 수 있다.<sup>19)</sup>

첫째, 참여는 참여자의 자아의 관여를 증진시키고, 예산목표를 수용하는 의지를 증진시킨다. 자아의 관여는 심리학적으로 신체외부에 놓여진 대상을 마치 자기 몸의 일부인 것 같이 생각하는 것을 말한다.<sup>20)</sup> 참여로 인하여 조직구성원들은 예산을 자기의 일부로 생각하게 되며, 예산목표를 기꺼이 자기 것으로 내재화하게 되는 것이다.

둘째, 참여는 참여자들이 종전에 깨닫지 못했던 책임에 관심을 가지게 한다. 예를 들어 일선관리자들은 그들의 책임은 기술적 표준만을 충족시키는데 있다고 생각하고 있다. 그러나 재무적 예산에의 참여의 결과 재무적 표준을 적절한 것으로 수용하여, 재무적 표준도 자기들의 책임으로 생각하게 된다.

셋째, 참여는 참여자들이 예산목표는 공정 타당하며 따라서 예산은 적합성을 지닌다는 지각을 갖도록 한다.

넷째, 참여는 참여자들이 지니고 있는 자치의 욕구-자신의 운명을 스스로 통제

17) C. Argyris, *The Impact of Budgets on People*, (New York: The Controllershship Foundation, Inc., Cornell Univ., 1952).

18) S. W. Becker and D. Green, *op. cit.*, pp. 392-402.

19) 정연수, “참여예산관리에 대한 이론적 고찰.” 부산대학교 대학원, 석사학위논문, 1984, pp. 43-44.

20) Tamotsu Shibutani, *Society and Personality : An Interactions Approach to Social Psychology*. 洪承稷譯, 社會心理學-相互作用論接近法, (서울, 박영사, 1984), p. 163.

하고 싶은 욕구를 부분적으로 충족시킨다. 또한 그들의 본질적인 자기충족감과 안전감을 증진시키는 경향이 있다. 따라서 참여자들은 감독자에 의해서 지배되고 있다는 생각을 줄이게 된다. 그리고 보다 독립적인 존재라는 인식을 갖게되어 직무에 대한 자기의 태도를 개선하게 된다.

Caplan(1971)은 “예산참여란 특정 예산하에서 성과에 책임을 지는 개인들로 하여금 예산을 편성하는 의사결정에 참여하도록 허용하는 제도이다.”라고 정의하고, 일찍이 정부예산의 기법과 실무에 영향을 받아 운용되기 시작한 기업예산은 상위 경영층에 의하여 부과된 강압적 예산이었다. 예산관리의 행동적 측면에 대한 연구가 이러한 강압적 예산이 초래하는 역기능적 양상에서 비롯된 점을 감안하면 그 해결책으로 강압적 예산에 반대되는 예산참여 제반에 주목하게 된 것을 쉽게 이해할 수 있게 된다. 강압적 예산이 초래하는 불만족스러운 결과를 해소하기 위한 방안으로서 예산관리 “참여”가 도입되어야 한다는 권고는 미국에서 1930년대부터 있어 왔다. 이에 따라 산업계에서는 부분적으로 예산관리 참여가 이용되어 왔다고 한다.

Becker 와 Green(1962)은 참여기법을 도입하면 참여자의 지식을 이용할 수 있기 때문에 보다 나은 계획을 수립할 수 있다고 하였다. 더 나아가 그보다 참여의 진실한 가치는 참여로 인한 종업원이 만족, 사기, 생산에 대한 동기부여와 같은 심리적 측면에 있다고 하였다.<sup>21)</sup>

또한 Bass와 Leavitt(1963)는 관리자들이 스스로 결정한 계획에 의해 과업을 수행하는 경우가 일방적으로 부과된 계획에 의해 수행하는 경우보다 과업수행시 발생하는 오류방지과 신속한 의사결정을 가능케 하는데 효율적이라고 현장실습을 통해 주장하였다. 참여기법이 이런 유익한 효과를 유도해내는 원인에 대해 Wallace(1968)는 집단응집력이 제고되기 때문이라고 하였다.<sup>22)</sup> 그리고 Hofsted(1967)는 참여가 종업원이 깨닫지 못했던 책임에 관심을 갖게 하기 때문이며, 참여자의 성과는 개인의 독립심이나 전체적 성격의 정도에 따라 달라질 수 있다고 하였다.

이 밖에도 Caplan(1976), Dumber(1971), Hansen(1966) 등 많은 학자들이 예산참

21) S. Becker and D. Green, *op. cit.*, pp. 392-402.

22) M. F. Wallace, "Behavioral Consideration in Budgeting," *Management Accounting* (Aug. 1968, No.12).



여제도에 대한 유리한 효과를 주장하며 도입문제를 다루었다.

이들 연구는 주로 경험적 연구에 근거하여 예산참여제도의 도입을 주장하였으며, 예산참여에 대한 종업원의 긍정적인 태도와 심리적 효과를 검토하였다. 즉, 예산참여제도의 도입시 종업원들은 조직의 목표를 쉽게 받아들여지고 자아몰입이 가능하게 되어 결과적으로 보다 향상된 결과를 낼 수 있다고 하였다. 그 이유는 첫째, 사기 및 직무만족이 증가하고 둘째, 높은 생산성, 적절한 의사결정, 시간 및 비용의 절감 등이 이루어지기 때문이라고 하였다.

예산참여제도가 일에 대한 책임감, 예산목표의 내재화를 유도하고, 여러 단계의 심리적 경로 등의 중요성을 가졌음에도 불구하고 다음과 같은 몇 가지 문제점과 한계를 갖고 있다.

첫째로 모든 예산환경하에서의 참여는 불가능하다는 것이다. Backer와Green이 밝혔듯이 참여과정에는 수많은 심리적 요인이 개입된 관계로 예산참여는 성과를 증진 또는 하락시킬 수 있는 것이다. 그들은 또한 참여가 내용과 과정 양자를 내포하고 있기 때문에 예산의 내용이 조직의 바람직한 성과를 유도할 수 없다면 예산의 과정은 조직에 효익을 가져다 줄 수 없다고 하였다.

이런 경위의 한 예로 지나친 “여유(slack)-예산적 여유”의 폐단을 들 수 있다.

Williamson(1964)은 개인과 조직의 목표성취를 위해 경영자들이 임의적 관리로서 “여유”있는 환경을 조성하여 개인과 조직의 목표를 최상으로 성취한다고 하였고<sup>23)</sup> Schiff와 Lewin(1970)은 경영자들이 비용의 과소설정, 수익의 과대설정으로써 예산에 “여유”를 구성해 나가는 과정을 밝혔다.<sup>24)</sup> 즉 여유는 개인 및 조직의 목표를 잘 융화시켜주기 때문에 유익한 면도 있지만 지나친 여유의 구성은 오히려 해가 될 수도 있다.

예산참여의 두 번째 한계점은 심리적 경로에 개입되어 있는 “열망수준(aspiration level)의 속성과 관련된다. 그런데 이러한 열망수준은 조직에 항상 바람직한 성과만을 가져오는 것은 아니다.

Atkinson(1957)은 개인의 동기구조와 그의 주관적인 성공확률추정간의 상관관계

23) O. E. Williamson, *The Economics of Discretionary Behavior: Managerial Objectives in a Theory of the firm*, (Englewood Cliffs, N. J. : Prentice Hall, 1964).

24) M. Schiff and A. Y. Lewin, “The Impact of People on Budgets,” *Accounting Review*, (April, 1970), pp. 259-268.

에 관한 연구에서 성취지향적인 사람들은 높게 성공을 예측한 반면 실패지향적인 사람들은 낮게 성공을 예측하였음을 실현하였다. 즉 조직구성원(특히 예산참여자들이 객관적으로 달성하기 어려운 예산일지라도 달성할 수 있다는 주관적인 가능성을 부여한 열망수준을 가질 경우 좀 더 나은 성과를 기대할 수 있지만, 달성하기가 불가능하다고 여긴 열망 수준하에서는 예산에 따른 성과가 나아질 가능성이 희박한 것이다.<sup>25)</sup>

다시 말해서 예산참여의 심리적 경로상의 열망수준은 바람직한 성과뿐만 아니라 바람직하지 못한 성과도 가져올 수 있다.

마지막으로 擬似參與(pseudo-participation)의 문제점을 들 수 있다.

많은 학자와 컨설턴트들은 예산참여를 사용하는 것으로 알려진 기업 중 몇몇 기업은 실질적으로 그것을 거의 사용하지 않는다고 주장한다. 즉 이들 기업은 예산참여가 아니라 擬似參與으로써 예산을 설정하고 있다고 한다. Argyris(1952)는 관리인과 면담을 통한 조사를 통해 관리인 자신들이 예산참여제도를 활성화하면서도 실제로는 자유로이 의사를 표명하려는 감독자를 채용치 않으려는 경향이 있다고 밝혔다. 이는 감독자가 새로운 목표를 받아들이지 않고 거부할 경우를 용납하지 않으려는 것으로서 진실한 예산참여와는 거리가 먼 것이다. 사실 어떠한 이유로 말미암아 기업이 진실한 참여제도를 효과적으로 행할 수 없다면 擬似參與(pseudo-participation) 예산을 굳이 행하려 하기보다는 차라리 권위적인 예산실무를 따르는 것이 현명한 일이 될 수 있다. 즉 擬似參與로 인한 역효과가 권위적 예산실무에서 발생할 수 있는 문제점보다 더 클 수 있기 때문이다.

### 3. 예산참여와 동기부여

#### 1) 행동특성에 관한 연구

Argyris(1953)는 예산에 있어서의 인간적 요소가 자주 복잡한 문제나 위험을 가져오는 부정적인 면에 주목하여 예산이 이용되는 상황이나 이용의 방법에 따라서는 오히려 본래 예산에서 기대되고 있었던 것과는 모순된 작용을 가져오는 경향이

25) A. C. Stedry and E. Kay, "The Effects of Goal Difficulty on Performance: A Field Experiment," *Behavioral Science*, (Vol. 11, No. 6, November, 1966), pp. 459-470.

있음을 지적하였다. 이러한 예산의 부정적인 측면에 초점을 맞추어 이전부터 지적되었던 예산편성에서의 참가의 중요성을 체계적인 논리의 틀 하에서 명확히 한 것이 Argyris다.

Argyris의 연구는 미국의 Controllershship협회가 후원으로 행해졌으며 1952년에 「The Impact of Budgets on People」이라는 소책자를 발표함과 동시에 1953년에는 Harvard Business Review에 「Human Problems with Budgets」로서 발표되었다.

이 연구는 4개의 중규모 제조회사의 라인과 스태프의 관리자에 대하여 자유면접방식에 의하여 조사했는데 그 출발점은 「예산은 인간을 통하여 비용을 통제하도록 설계된 회계적 기법」이라는 점이었다. 따라서 이 기법이 인간관계에 어떻게 영향을 미치며 효과를 촉진시킬 수 있는가를 현장감독자를 중심으로 조사한 것이다. 이 조사로부터 Argyris는 일반적인 공장관리자는 예산을 능률증진을 위한 압력장치로 인식하고 있으며 예산을 담당하는 컨트롤러 부문에서는 동기부여, 목표를 높이는 것으로 종업원을 능률적으로 직무를 수행시키는 것이 가능하다고 인식하여, 이 압력장치로서 사용되는 것에서 발생하는 인간에 대한 영향을 문제로 하고 있다.

이와 관련하여 Argyris(1952)는 다음과 같은 4가지 문제를 지적하고 있다.

① 예산압력은 종업원에게 관리자에 대하여 적대적인 태도를 갖게 하여 공장관리자를 긴장상태에 몰아 넣는 경향이 있다. 이 긴장감은 비능률과 공격적인 태도가 되어 감독자를 완전한 붕괴로 이끌어 갈 수도 있다.

② 예산시스템은 공장측의 잘못을 발견함으로써만 성취감을 느끼는데 대하여 공장측은 실패감이 확산되어 그것이 많은 인간관계상의 문제를 일으킨다.

③ 최고경영자에 의하여 자극하는 것으로 예산이 이용되기 때문에 공장관리자는 스스로 부문 지향적이 되는 경향이 있다. 이 감독자들은 다른 사람들의 문제에는 관심을 갖지 않는다.

④ 공장관리자들은 예산을 자신의 리더십 유형을 표현하는 방법으로 이용한다. 따라서 이러한 태도에 상처를 입는 종업원은 본래 중립적인 예산 그 자체를 비난하게 된다.

이상과 같은 관찰로부터의 결론과 함께 Argyris(1952)는 다음과 같은 행동에 대한 제안을 하고 있다.

첫째, 예산편성에 대한 참가의 필요성,  
둘째, 예산변경이 수용될 것  
셋째, 감독자와의 회합에서의 수용의 달성,  
넷째, 인간관계론의 교육  
다섯째, 보다 많은 연구의 필요성을 들고 있다.

Argyris 자신도 그의 조사결과를 관찰한 점에 대하여 분명히 예비적인 것으로 설명하고 있으며 어떤 특별한 권고를 위해서는 더 많은 연구가 이루어져야만 함을 지적하였다. Argyris(1952)연구에 있어서 부분적으로는 행동과학적인 인간의 가정 등을 발견할 수 있지만 범주, 명제, 가설을 명확히 정의하여 체계를 구성해 가는 이론구조는 취하지 않고 있다. 그러나 Argyris는 예산에서의 인간적 요소에 대한 주목의 필요성, 특히 예산편성에서 본래 의도한 것과는 다른 반대의 작용이 발생하는 점, 즉 예산의 역기능적 작용을 최초로 설명하고 있다. 이것은 참가적이고 종업원 중심적인 리더십이 종업원의 자기실현과 성숙을 도와주며, 또 조직에 대하여 그 목표달성을 촉진시킬 수 있다는 그의 인식에서 보면 압력장치로서 공장관리자에게 강요하는 예산이 인간을 통하여 관리하는 기법이기 때문에, 그 인간행동으로부터 파생하는 역기능적 작용에 비판적인 자세를 취한 것이나 또 그것이 발생한다는 사실을 지적한 점이 그의 공헌이라고 할 수 있다.

DeCoster & Fertakis(1968)<sup>26)</sup>는 연구의 가설로서 “참여를 수반하지 않는 상황의 높은 예산압력은 감독자측의 구조화 지향적 행동을 일으킨다.”에 대한 연구방법으로 8개사의 경영층과 상의하여, 35명의 감독자에게 설문지를 배부하고, 90명의 하위자에게 예산압력에 관한 설문지를 배부하여, 그 결과를 분석하였다.

그 결과 예산압력은 감독자로 하여금 배려 지향적 및 구조화 지향적 양 측면으로 그의 행동을 증가시키게 하는 경향이 발견되었다.

위의 결과는 예산압력이 증가하면 배려 지향적 행동이 감소한다는 Argyris 등의 연구결과와는 상반되는 것으로서, 예산압력과 배려 지향적 행동 사이에 나타난 정의 관계가 일관된 현상인지의 여부를 더 검토해 볼 필요성이 있을 것이다. 또한 이러한 결과에 따라 예산을 달성하려는 동기부여 강화방법에 관한 문제를 재검토해 볼 필요성을 제시해 주고 있다고 볼 수 있다.

26) D. T. DeCoster and J. P. Fertakis, "Budget-Induced Pressure and its Relationship to Supervisory Behavior," *Journal of Accounting Research*, (1968), pp. 237-246.

Brownell과 McInnes(1986)의 연구<sup>27)</sup>는 예산참여가 조직 구성원들에게 동기를 부여하고 이것이 다시 경영성과를 높일 것이라는 가설을 세우고 Ronen과 Livingaton (1975)이 제시한 기대모형을 이용하여 실증 분석하였으나 참여와 성과간의 강한 정(+)의 관계를 보였을 뿐 참여가 동기부여를 높일 것이라는 가설은 증명하지 못하였다. 즉 예산참여가 동기부여 효과를 통하여 경영성과를 증진시킨다는 가설을 확인하는 데에는 실패하였다.

일반적으로 참여를 허용함에 따라 성과(가령: 예산목표달성)와 동기부여(가령: 직무만족)에 유의적인 정(+)의 영향을 미친다는 측면은 주목할 만 하다.

## 2) 상황특성에 관한 연구

Stedry의 연구(1960)는 참가에 의한 동기부여의 연구, 예산에 있어서 참가문제의 시각, 예산의 역기능적 작용 등에 관심이 집중되었다. 특히 Stedry는 예산에 의한 동기부여의 문제를 추구하고면서 업적에 대한 예산수준의 영향을 실험에 의하여 연구하였다. Stedry는 예산에 계획과 통제 목적의 있음에 인정하면서 이 두 가지 목적을 위한 예산이 하나의 수학으로 달성할 수 있는가를 의문시하여 오히려 동일한 것일 필요는 없다고 하여 통제목적에 위한 예산에 한정된 문제로 하였다. 그는 예산은 종업원의 실적에 직접적으로 작용하는 것이 아니며 예산은 종업원의 욕구 수준을 환기하고, 환기된 욕구수준이 실적을 달성시키는 원동력이 된다고 설명하고 있다.

Stedry의 예산에 의한 동기부여의 실험연구는 예산에 의한 욕구수준과 원가업적의 관련을 예산수준, 욕구수준, 실적수준과의 상관관계로부터 실험적으로 명확히 하려고 한 과정이론의 접근방법을 취하고 있다. 특히 예산수준의 어떤 높이가 업적에 어떠한 영향을 미치는가를 실험에 의하여 확인하였다. 따라서 예산과 같이 업적기준은 노력하면 달성할 수 있을 정도의 현실적 달성가능수준으로 설정되는 것이 통제에는 가장 바람직하다는 전통적인 견해를 증명하는 성과를 올렸다. 또한 Stedry가 예산에 의한 동기부여에 심리학에서의 동기부여 이론의 방법에 의한 심

27) P. Brownell and M. McInnes, "Budgeting Participation, Motivation Managerial Performance," *The Accounting Review*, (Oct., 1986), pp. 587-600.

리과정을 도입한 점이 주목할 가치가 있으며 그 후 많은 교실 실험에 있어서 과정 이론을 예산에 적용하는 연구의 선구자가 되었다.

Kenis(1979)는 예산참여와 직무만족도와의 관계, 동기부여와의 상호관계를 연구하였다. 상위경영자는 예산목표를 명확하게 하고, 목표설정에 하위관리자를 참여시키고, 달성하기가 어려운 수준의 목표를 설정함으로써, 예산에 대한 태도와 성과를 개선할 수 있다는 점과 예산성취에 대한 피드백 제공과 예산을 성과평가에 이용하는 것은 성과를 제한한다는 것을 발견하였다.

Merchant(1981)의 연구에 의하면 기업상황에 따라 다른 유형의 예산시스템을 선택하는 경향이 있고, 예산시스템의 선택은 관리자의 동기부여와 태도에 영향을 미치며, 기업상황과 예산시스템의 선택이 적합할 때 더욱 큰 성과가 있게 된다고 한다.

### 3) 예산참여와 직무만족에 관한 연구

Cherington과 Cherington(1973)의 연구에서는 예산참여편성과 보상체계와의 관계를 동기부여의 기대이론과 Skinner의 학습이론, 조건조작이론을 도입하여 실증적으로 분석하였다. 즉 이들은 예산자체가 조직구성원에게 영향을 주는 것이 아니며 예산과 관련하여 보상 또는 처벌체계를 조작하고 반복함으로써 조직목표를 달성할 수 있도록 조직구성원을 학습시킬 수 있다고 주장하였다. 따라서 보상이 예산달성도를 기준으로 이루어질 경우 보상체계는 2차적 강화요인으로서 직무만족에 영향을 미치며 그 정도는 구성원이 예산편성에 참여하는 정도에 따라 달라진다고 하였다.

Vroom과 Hofsted의 연구결과는 하위자의 권위주의적 성향이 높은 경우보다 낮은 경우에 예산참여가 직무만족에 유효하다는 것을 보여준다.

반면에 Foran과 Decoster의 연구와 Abdel-Harim and Rowland의 연구(1976)에서는 그러한 효과를 찾아 볼 수 없었다.

Chenhall(1986)은 이와 같이 애매한 연구결과들은 이들 연구들이 관리자와 하위자의 권위주의적 성향을 동시에 고려하지 않고 하위자의 권위주의 성향만을 고려했기 때문이라고 비판하면서, 권위주의가 하위자의 직무만족과 예산참여에 관련되

는 정도를 보다 잘 이해하려면 하위자와 관리자의 인적 특성, 즉 권위주의 성향을 동시에 고려하여야 할 것이라고 주장했다. 그의 연구결론은 관리자와 하위자의 권위주의 성향이 이질적인 경우보다 동질적인 경우에 예산참여가 직무만족에 밀접하게 관련되어 있다는 것이었다.

#### 4. 예산참여와 성과

회계학에서는 예산을 보통 “미래에 대한 재무계획”이라고 정의하고, 예산통제과정에 관련하며 ①미래에 대한 계획 ②의사전달매체 ③통제메커니즘의 역할을 강조한다. 반면에 조직이론에서는 예산이 조직의 목표를 조작적 용어로 정의하고, 이 목표를 적절한 의사결정자에게 전달하며, 조직부서내의 여러 하부조직단위의 행동을 조정·통제하는 방법이라고 보고 있다. 조직이론이나 회계학에서 공통적으로 파악하고 있는 예산의 역할을 예산이 통제방안으로 사용된다는 점이다.

예산참여란 부문경영자 또는 하위계층의 조직구성원들이 예산과정에 참여하여 자신의 업적평가기준으로 운영될 예산목표의 설정에 영향력을 행사하는 과정으로 정의한다. 예산결정과정에 조직구성원들의 참여를 허용하는 것이 중요한 통제수단으로 될 수 있는 조직 또는 조직단위의 상황은 조직의 상황에 의해 명시된다.

예산참여제도는 예산에 의하여 경영성과기준을 결정하는 일에 자신의 정보를 반영하도록 함으로써, 보다 높은 직무성과와 직무만족을 가져올 수 있도록 고안된 예산제도이다.<sup>28)</sup>

기존 연구들은 예산참여와 경영성과에 대해 많이 연구되어져 왔다. 그리고 어떤 연구들은 예산참여와 성과 사이에 중요한 관계가 있음을 발견하였다.<sup>29)</sup>

예산참여에 관한 종업원의 예산참여와 경영성과 사이의 관련성에 대한 기존 연구들을 살펴보면 다음과 같다.

여기에서 보면 “참여와 성과”사이에는 반드시 직접적인 관련성이 존재하는 것이

28) P. F. Popo, "Information Symmetries in Participative Budgeting : A Bargaining Approach," *Journal of Finance and Accounting*, (Spring, 1984), p. 84.

29) I. Mia., "Managerial Attitude, Motivation and The Effectiveness of Budget Participation," *Accounting Organizations and Society*, (Vol. 13, No. 5, 1988), pp. 465-475.

아니라는 것이 판명되었다. Brownell(1981)은 참여-성과라는 단순한 관계에서 탈피하여 참여하는 인간과 관련된 제 변수들을 검정할 것을 주장하였다.<sup>30)</sup>

<표 2-1> 참여와 성과와의 직접적인 관련성에 관한 연구(참여→성과)

연구자	결과
Coach and French(1970)	예산참여도가 높은 그룹에서 생산성이 보다 크다.
French, Isrel and As(1960)	예산참여가 생산성에 영향을 미치지 않음.
Bass and Leavitt	예산참여도가 높은 그룹에서 경영성고가 보다 크다.
Bryan and Locke(1967)	참여도가 높으면 오히려 경영성고는 낮다.
Milani(1975)	예산참여와 경영성과의 관련성이 희박함.
Kennis(1979)	예산참여와 경영성과 사이에는 밀접한 관련이 있음.

다음은 조절변수를 개입시켜 참여예산의 성과를 연구한 논문들을 다음과 같이 요약할 수 있다.

<표 2-2> 참여와 성과사이에 조절변수를 개입시킨 연구

연구자	조절변수	결과
Vroom(1960)	성격(권위주의와 독립성욕구)	성격변수에 의해 영향을 받음
Hofsted(1967)	성격(권위주의와 독립성욕구)	Vroom의 연구성과와 비슷한 사실을 발견함
Toai(1970)	성격(권위주의와 독립성욕구)	이들 조절변수는 참여와 성과 사이에 전혀 영향을 주지 않음
Alutto and Acito(1978)	연령	나이 많은 사람은 젊은 사람에 비해 참여하에서 성과가 높음
Collins(1978)	근무년수	근무년수가 낮은 사람이 높은 사람에 비해 참여하에서 성과가 높음
Brownell(1981-1982)	성격(통제의 원천)	통제의 원천은 예산참여와 성과사이에 중대한 영향을 미침

고찰한 선행연구 결과들을 종합해 볼 때 참여예산의 경영관리상 긍정적인 효과가 있음을 밝힌 주요 연구들로서 예산참여와 성과에 관련된 것들이었다.

30) P. Brownell, "Participation in Budgeting, Locus of Control and Organizational Effectiveness," *The Accounting Review*, (Oct. 1981), pp. 844-853.



### 제3절 동기부여

#### 1. 동기부여

동기부여의 영어에 해당하는 motivation이라는 말은 라틴어의 'movere'이며 이것은 '움직인다'의 의미이다. 원래 동기부여는 심리학에서 많이 연구되어진 분야로서 우리말로 동기부여, 동기유발, 동기화 등으로 다양하게 불리어진다.

심리학에서 동기부여란 인간의 행동을 일정한 방향으로 개발하고 그 개발된 행동을 유지하면서, 더 나아가서 그들을 일정한 방향으로 유도해 가는 과정의 측정이라고 정의하고 있다.<sup>31)</sup> 혹은 동기부여란 개인의 욕구, 원망 또는 행동 등으로 정의한다.<sup>32)</sup>

이 같은 개념정의에 비추어 동기부여의 특징을 도출해 보면

첫째, 동기부여라는 개념은 인간의 존재를 전제로 인간내부의 심리적인 동적 과정을 나타내고 있다. 즉 인간의 심리적인 측면을 그 대상으로 하고 있는 것이다.

둘째, 심리학에서 사용하는 방법과 마찬가지로 행동과 동기를 하나의 과정으로서 파악할 수 있다는 점이다. 즉 욕구→수단적 행동→목표→새로운 욕구의 순환을 동기부여의 과정으로 볼 수 있는 것이다.<sup>33)</sup>

셋째, 조직에 있어서의 동기부여는 행동의 원천이 되는 인간내면의 심리에 대한 외적인 유인에 초점을 두고 그 양자간의 관계를 중시하고 있다는 점이다. 이를 조직의 형태와 관련시켜보면 서로 다른 두 가지 측면에서 논의할 수 있는데 하나는 동기의 주체인 개인의 입장에서 자율적이고 능동적으로 느끼는 내적요인으로서의 동기이고 다른 하나는 외부의 다른 사람으로부터의 타율적이고 피동적으로 부여받는 동기라고 할 수 있다. 따라서 조직구성원들의 개인적 형태의 동기를 규명한다는 것은 그 형태가 개인의 내면적 심리과정의 어떤 힘에 의해서 유발되었으며 어

31) J. Tiflin and Ernest J. McCormick, *Industrial Psychology*, (Englewood Cliffs, N. J. : Prentice Hall, 1965), p. 340.

32) 박기동, 「조직행동론」, (서울 : 박영사, 1981), p. 46.

33) 정양은, 「일반심리학」, (서울 : 범문사, 1974), p. 146.

떠난 목표와 기대를 위해서 얼마나 지속적으로 반응하였는가에 관심을 두고 분석하는 것을 의미한다<sup>34)</sup>.

또한 동기부여의 개념은 행위주체인 개인의 입장과 조직의 입장으로 나누어 그 개념을 이해할 필요가 있다.<sup>35)</sup>

먼저 행위주체인 개인의 입장에서 보면, 동기부여는 개인이 조직목표를 달성하거나 자신의 욕구를 충족시키기 위해 목표 지향적인 행위를 자발적으로 일으키고 방향 지우며 지속하는 과정을 말한다. 이 때 개인의 목표 지향적인 노력은 조직목표와 일치되는 방향으로 이루어져야 한다. 경영자의 입장에서의 동기유발은 종업원으로 하여금 조직에서 바라는 결과를 산출할 수 있는 방식으로 행동하도록 종업원의 자발적이고 지속적인 노력을 효과적으로 유도하는 경영활동을 의미한다.

이를 종합해보면 동기부여란 조직에서 개인이 직무를 수행하는 과정에서 개인적 목표와 일치되는 조직목표를 향해 높은 수준의 노력을 자발적이고 지속적으로 기울이도록 스스로를 이끌어 나가는 과정 및 조직이 그러한 개인의 동기 부여된 행동을 촉진하는 일련의 활동으로 정의된다.

동기부여는 경영자의 입장에서나 조직구성원의 입장에서나 다음과 같은 중요성을 가지고 있다.

첫째, 동기부여는 개인이 일을 통해 자아실현을 할 수 있는 기회를 제공한다. 인간은 적극적이고 능동적으로 일을 함으로써 자신이 사회적 구성원으로서 어떤 의미를 갖고 있는가 하는 존재의미를 확인할 수 있으며, 건전하고 생산적인 개인의 삶을 꾸려나갈 수 있다.

둘째, 동기부여는 구성원 개개인으로서 하여금 맡은 바 업무를 해낼 수 있다는 과업수행에 대한 자신감과 자긍심을 갖게 한다. 현대사회에서는 사람들이 직장생활의 업무수행과정에서 스트레스나 무기력감, 소외감에 의해 근로의욕을 상실하는 경우가 많이 발생하고 있는데 동기부여는 이러한 문제점을 해결하고 조직구성원 개개인에게 활력과 힘을 불어넣는다. 그 결과 조직구성원은 자신의 과업을 보다 창조적이고 자발적으로 수행할 수 있게 된다.

셋째, 동기부여는 자발적인 업무수행노력을 촉진하여 개인의 직무만족과 생산성

34) 이양수, "동기이론에 관한 소고," 『연세행정논총』 제16집 (연세대학교 행정대학원, 1991), pp. 87-89.

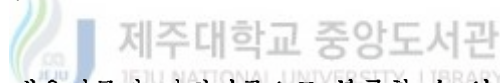
35) 김범국·김희철, 『조직행위론』, (제주 : 제주대학출판부, 1998), pp. 114-115.

을 높이고 나아가 조직유효성을 제고시키는 데 기여한다. 동기부여는 특히 직무만족과 동시에 직무성과를 높이고 이것은 다시 동기부여를 증진시키는 상호작용과정을 거친다.

넷째, 동기부여는 조직을 변화시키는 추진력이 된다. 기업을 재 조직화하거나 혁신을 추진할 때 조직구성원들은 대체적으로 변화에 부정적인 태도를 보이게 되는데, 동기부여는 조직구성원들이 변화에 저항하지 않고 자발적으로 이에 적응하고자 노력하게 함으로써 조직변화를 용이하게 한다. 조직을 변화시키는 활동은 보통 구조적, 기술적 측면에서 시도되지만, 이러한 조직수준에서의 접근도 개개인이 변화에 대해 동의하고 자발적으로 참여하지 않으면 이루어질 수 없다.

다섯째, 기업에 있어서 경쟁우위의 원천으로서 사람의 중요성이 커지고 있는 상황에서 개인의 동기부여는 기업경쟁력을 제고시키는 열쇠가 된다. 심화되는 국내외 경쟁, 소비자운동, 노동운동, 다양한 법규와 같은 제약이 점증하는 상황에서 조직을 유연하고 신속하게 운영하기 위해서는 구성원 개개인이 주도권을 가지고 문제상황에 능동적으로 대처해 나가야 한다. 이때 이러한 주도권은 동기부여에 달려 있으므로 과거 그 어느 때보다 동기부여가 훨씬 더 중요한 과제가 되고 있다.

## 2. 동기부여 이론



동기부여 이론은 내용이론과 과정이론으로 분류할 수 있다.

내용이론은 인간의 행위에 영향을 미치는 특정한 욕구 및 보상을 파악하는데 중점을 두고 있다. 사람들이 만족을 추구하는 기본적인 욕구들은 무엇인가? 사람들이 원하는 보상은 무엇인가? 그리고 어떤 요인이 가장 매력적인가? 이와 같이 어떠한 요인들이 동기를 부여시키는 데 크게 작용하는가를 다루는 것이 내용이론이다.

한편, 과정이론은 동기부여가 어떠한 과정을 통해 발생하는가를 다루는 것이다. 과정이론은 유인, 강화 및 기대 등과 같은 개념과 이러한 변수들이 상호 작용하는 방법 및 동기부여에 이르는 과정을 설명한다.

### 1) 내용이론<sup>36)</sup>

내용이론은 인간에게 어떠한 일을 하도록 동기를 부여하는 요인이 무엇인가를 다루는 이론으로서 개인적 요인, 즉 욕구에 초점을 둔 이론이다. 이러한 내용이론의 종류에는 Maslow의 욕구단계이론, Herzberg의 2요인이론, Arderfer의 ERG이론 등이 있다. Maslow의 욕구단계설은 인간이 계층적으로 배열할 수 있는 강한 욕구의 복합적 집합을 지니고 있다는 가정을 하고 자기실현의 욕구, 존경의 욕구, 사회적인 욕구, 안정·안전의 욕구, 생리적 욕구로 위에서 아래로 분류를 하고 있다.

Herzberg의 이요인이론은 만족과 불만족은 전혀 별개의 차원으로서 각 차원에 작용하는 요인도 별개의 것이라는 가정을 하는 연구로서 동기요인과 위생요인으로 분류된다.

Arderfer의 ERG이론은 Maslow의 욕구5단계설을 수정 보완한 이론으로서 성장, 관계, 존재로 분류된다.

## 2) 과정이론<sup>37)</sup>

과정이론은 행동이 유발되고 유도되는 과정을 설명하는 이론이다. 이러한 과정이론은 동기부여와 관련된 복잡한 과정을 이해하려는 기대이론, 공정성이론, 그리고 강화이론 등으로 나열할 수 있다.

공정성이론은 개인의 동기유발은 타인과 비교하여 자신이 얼마나 공정한 대우를 받는가 하는 느낌의 함수로서 보상의 공정성과 동기부여의 측면을 연구한다.

강화이론은 개인행동과 보상사이의 관계에 대한 강화가 동기 부여된 행동의 유지에 중요하다는 주장으로서 자발적 행동 혹은 동기부여는 인간의 특성 자극 혹은 보상에 대한 욕구와 이러한 자극과 행동결과의 상호관계의 함수라고 주장하였다.

기대이론은 조직의 구성원들에게 어떻게 동기를 부여하고 이에 따라서 직무만족에 어떻게 기여를 할 수 있는가를 다루는 이론으로서 개인의 욕구와 기대가 행동의 근원이라고 보고 개인의 행동이 내부적으로 통제되는 동기부여의 과정을 설명

36) Norman Leroy Kauffman, *Performance Evaluation and Job Directed Effort In The CPA Firm : An Integration of Expectancy Theory, Attribution Theory, and Need Theory*, (The Ohio State University, 1988), pp. 10-70.

37) Norman Leroy Kaufman, *Ibid*.

하는 동기부여와 성과에 관한 일련의 의사결정이론이다.

### 3. Herzberg 이론<sup>38)</sup>

Herzberg이론은 약 50년동안의 업무태도에 대한 2,000여개의 논문을 포괄적으로 검토하는데서 시작된다. Herzberg는 이 연구를 통해 조직구성원들이 업무를 좋아하느냐 싫어하느냐에 따라 업무를 결정짓는 요인의 차이가 있음을 알게 되었다. 이러한 생각을 바탕으로 허즈버그는 어떤 요인이 조직구성원에게 만족을 주며, 어떤 요인이 불만을 주는지를 검증하고자 하였다. 이 연구는 200명의 엔지니어와 회계사를 대상으로 실시되었으며, 이들에게 업무에 대해서 “특별히 만족을 경험했을 때”와 “특별히 불만을 경험했을 때”가 언제인지를 기술하도록 하여 일 자체와 업무불만을 측정하고 있다. 즉, 이 연구는 업무태도를 구체화시키고 이 태도를 유발하는 요인을 명확히 하며, 이 태도의 결과 어떠한 일이 발생하는지를 탐구하고자 하였다. Herzberg는 인간이 자기가 하고 있는 일에 불만을 느끼게 되면 자기가 일하고 있는 환경에 대해 관심을 갖게 되며, 자기가 하고 있는 일에 만족하고 있는 경우 그 만족은 일 그 자체와 관련이 있다는 것을 발견하여 전자를 직무 불만을 예방하는 기본적 기능을 담당하고 있기 때문에 위생요인이라 하고 후자를 인간이 보다 우수한 업무수행을 하도록 동기 부여하는데 유효한 것이라 생각하여 동기부여요인이라 부르며 이원화 시켰다. 업무요인을 이와 같이 두 가지로 구분한 다음 Herzberg는 이들사이의 관계에 대한 중요한 결론을 내린다.

첫째, 만족에 기여하는 요인과 불만족에 기여하는 요인은 전혀 다르다는 것이다. 즉, 만족의 반대는 불만족이 아니라 ‘만족이 아닌 것(no satisfaction)’이며, 불만족의 반대도 만족이 아니라 ‘불만족이 아닌 것(no dissatisfaction)’이라는 것이다. 이 논의는 Herzberg가 분류한 인간의 두 가지 욕구에서 비롯된다. Herzberg는 인간을 두 가지 욕구를 소유하고 있다고 한다. 하나는 고통을 회피하고자 하는 동물적

38) 박일수, “동기부여에 관한 실증적 연구,” 연세대학교 대학원, 1991.

육군선, “Herzberg의 동기-위생이론에 관한 연구,” 고려대학교 대학원, 1986.

한덕웅, 「조직행동의 동기이론」, (서울 : 법문사, 1985)에서 발췌 요약함.

본능에서 나온 욕구를 말하며, 다른 하나는 심리적으로 성장하고자 하는 인간의 욕구를 말한다. 이 두 가지 욕구는 서로 별개의 것으로 각자의 독자적 영역을 지키며 발전해 나간다. 이 중에서 전자가 위생요인이며, 후자가 동기부여요인이 된다. Herzberg는 인간의 심리적 성장은 의미 있는 업무를 성공적으로 수행함으로써 달성될 수 있다고 보기 때문에 위생요인은 동기부여요인에 아무런 영향도 미칠 수 없다는 것이다.

#### 1) 위생요인(Hygiene factors)

어떤 직무상황들이 결여되었을 때 종업원들은 불만족스럽게 느끼지만 그러나 그 상황들이 존재한다고 해서 종업원들을 강하게 만족시켜주지 못하는 그런 직무상황들이 있다. 이들 직무 상황요인들은 종래에는 전통적으로 종업원의 동기를 유발시켜주는 동기부여요인으로 간주되어 왔으나 사실은 불만족 요인으로서 더 강력히 작용하고 있다. 이들 강력한 불만족 요인을 직무에서는 위생요인이라고 한다.

Herzberg는 이와 같은 위생요인으로서 다음의 열 가지를 제시하고 있다.

- (1) 회사정책 및 관리
- (2) 기술적 감독
- (3) 감독자와의 대인관계
- (4) 동료와의 대인관계
- (5) 부하직원과의 대인관계
- (6) 봉급
- (7) 직무의 안정성
- (8) 개인생활
- (9) 작업조건
- (10) 신분

이상의 열 가지 직무상황들은 이 요인의 일부 혹은 전부가 좋지 않을 경우 조직성원들은 분명히 불만을 갖게 된다는 것이다. 그러나 이상과 같은 요인이나 조건이 적절하고 좋을 경우라 할지라도 그것이 곧 조직성원을 만족스럽게 하는 충분조건으로 작용하지는 못한다는 것이다. 즉 그와 같은 요인이나 조건이 적절하다는

것은 다만 불만을 제거하는 필요조건이 될 뿐 만족을 위한 충분조건이 되지는 않는다는 것이다. 이를테면 여섯 번째 항목인 봉급과 아홉 번째 항목인 작업조건의 예를 들어서 설명해 보면 전통적으로 우리는 작업조건이 좋으면 종업원들은 만족을 느낀다고 간주하고 종업원들의 동기를 유발하기 위해서 봉급의 인상이나 작업조건의 개선 등을 실시하여 왔다. 그러나 Herzberg의 연구결과는 이들 요소는 직무수행을 위해서 만족의 합리적인 수준을 유지하는 정도이면 되는 것이지 봉급이 많거나 작업조건이 좋다고 그만큼 종업원의 동기가 높은 수준으로 이루어지는 것은 아니라는 것이다. 다시 말하면 물론 봉급이 적거나 작업조건이 나쁘면 종업원들은 불만을 느끼게 되지만 이들 조건이 좋다고 해서 종업원들의 만족도도 높아지는 것은 아니라는 것이다. 그것은 마치 깨끗한 음료수의 공급이나 오물을 잘 처리하는 것이 질병의 예방을 위해서 필요한 조건이기는 하나 그것만으로 질병을 치료한다거나 퇴치하지는 못하는 것과 마찬가지로 하는 것이다. 따라서 그가 사용하는 위생요인이라는 개념은 질병의 예방을 위한 위생개념에서 유추한 것이며 불만요인이라는 개념과 동의어인 것이다.

## 2) 동기부여요인(Motivators)

어떤 직무상황들은 존재하면 할수록 종업원들이 강하게 만족을 느끼지만 이들 상황들이 결여된다고 해서 종업원들이 아주 불만족스럽게 느끼는 것은 아닌 그런 직무상황을 동기부여요인이라 한다. 즉, 이들 상황들은 종업원의 동기를 유발할 수 있는 요인들이 되는 것으로서 앞서 설명한 위생요인과는 대조적이다. Herzberg는 동기부여요인으로서 다음의 다섯 가지 직무상황을 들고 있다.

### (1) 성취감(achievement)

어떤 목표의 달성을 이야기 내용에 포함되어 있을 때 성취요인으로 분류된다. 역시 실패나 성취되지 못하는 것도 성취의 반대 현상이므로 이 요인에 포함시켰다. 예를 들면 직무전체나 일부를 성공적으로 완수한 경우, 문제해결을 위해서 좋은 아이디어를 내는 경우, 회사 수입을 올리는 것, 의심하는 자나 도전적 입장에 있는 사람에게 자신의 정당성을 증명하는 것, 직무 전체나 그 일부에서 실패하는 것, 자신이 해낸 작업의 결과를 보는 것 및 자신이 해낸 작업결과를 보지 않는 것

등이다.

(2) 인정감(recognition)

이에 해당되는 요인들은 작업자에 대한 칭찬이 주 내용이다. 그리고 인정받지 못한 정도를 넘어서 비판이나 비난을 받게 되는 것은 부정적인 측면의 인정행동으로서 역시 이 범주에 포함된다. 이때 인정을 해주는 사람은 감독자와 같이 자주 대면하는 사람뿐만 아니라, 관리체제, 고객, 같은 직무에 종사하는 동료, 대중 가운데서 어떤 사람이 되더라도 이 범주에 넣을 수 있다. 인정에 포함되는 내용으로는 보수와 연관되지는 않지만 자신이 수행한 작업에 대해서 칭찬을 받는 경우, 보수도 받고 칭찬도 받는 경우, 일은 주목받았으나 칭찬이 없는 경우, 좋은 아이디어가 받아들여지지 않는 경우, 작업에 대한 비난이나 비판을 받되 처벌은 없는 경우, 처벌을 수반하는 비난이나 비판, 작업에 대해서 신임을 받는 경우, 회사에서 아이디어를 받아들인 경우 등이 포함된다.

(3) 승진(advancement)

조직내에서 자신의 지위 혹은 직위가 실질적으로 변화된 경우에 한정된다. 만약 지위나 직위상의 변동은 없이 다른 직부를 받게 되거나 책임이 많아진 경우에는 승진이 아니라 책임으로 분류하였다. 여기에는 기대하지 않던 승진, 기대했던 승진, 강등, 승진을 기대했으나 승진이 안 된 경우 등이 포함된다.

(4) 일자체(work-itself)

직무나 직무와 관련된 업무들을 실제로 수행함으로써 직무에 대해서 좋거나 나쁜 감정을 갖게 된 경우를 말한다. 이의 내용에는 직위가 단조롭고 상투적인가, 그렇지 않으면 다양한가, 독창성을 필요로 하는가, 그렇지 않으면 따분한 것인가, 전체적으로 난이도가 어느 정도인가, 그리고 자신이 직무의 여러 단면을 전체로서 모두 다룰 수 있는가 등이 포함된다.

(5) 책임감(responsibility)

자신의 작업이나 타인의 작업에 대해서 자신이 책임을 맡는 경우거나 새로운 책임을 맡는 사건을 말한다. 여기에는 책임을 지지 않는 것이 원인이 되어서 직무에 대한 부정적 태도가 생긴 경우가 포함된다. 책임요인과 관련된 내용에는 감독 받지 않고 일할 수 있게 된 경우, 자신의 노력에 대해서 자신이 책임지도록 되어 있는 경우, 타인의 작업에 대해서 자신이 책임을 지게 된 경우뿐만 아니라 승진은 없으나 새로운 책무가 부과된 경우 등도 포함된다.



전술한 불만요인 혹은 위생요인들이 주로 물리적, 사회적 조건과 관련되는 요인임에 반하여, 만족요인 또는 동기부여요인은 인간의 잠재력과 자기실현 욕구를 중심으로 발생하는 것이다.

Herzberg는 이러한 견해 하에 조직성원의 만족감을 향상시키고 보다 더 높은 동기를 부여하기 위해서는 개개인의 업무자체에 자신의 능력을 이용하고 자기 통제를 할 수 있도록 책임과 기회를 보다 더 많이 부여해야 한다면서 직무의 통제를 강조하였다. 그것은 반복적이고 단순한 업무를 교대하는 직무교대나 새로운 업무를 단순히 추가하는 직무확대보다는 더욱더 적극적이고 능동적인 인간의 자기실현 욕구를 충족시키는 직무환경을 만드는 것을 의미한다.

본 연구는 예산참여에 있어서 동기부여 및 성과와의 관계를 실증적으로 분석 연구하고자 하고 있다.

여기서 동기부여는 내용이론에 속하는 Herzberg의 2요인이론 중 동기요인인 만족요인을 사용하여 실증분석을 시도하였다.

#### 4. 동기부여와 참여적 접근방법

동기관리의 접근법의 하나인 참여적 접근법에서는 근로자들이 직무를 효과적으로 수행하는 것만으로 만족감을 얻을 수 있다고 가정한다.<sup>39)</sup> 참여적 접근법에서는 직무를 효과적으로 수행하게 되면 이에 따라서 근로자들은 자신이 맡고 있는 직무에 깊이 관여하게 되고, 정서적으로도 직무를 잘 수행하려고 몰입하게 되며, 회사의 목표달성을 위해서 자신이 효과적으로 일하고 있다는 것을 알게 됨으로써 자부심을 느끼게 된다고 가정한다.

참여적 접근법에는 여러 유형이 포함되는데, 여러 유형의 참여적 접근법들이 공통적으로 지니고 있는 기본 요소들은 다음과 같다.

첫째, 계획과 실천의 통합을 들 수 있다. 이러한 경향은 조직목표에 알맞은 개인 목표를 계획하고 이를 실천하는 목표관리기법에서도 찾아 볼 수 있다. 즉 참여적 접근법에서는 근로자 자신이 직무수행 수준을 자유롭게 결정하도록 하면 수행량과 수행시간을 지정 받았을 때보다 자신이 맡은 직무를 해볼만한 가치가 있는 것으로

39) 한덕웅, 신개서, pp. 744-746.

느끼게 된다고 주장한다.

둘째, 통제수단으로서 권위를 덜 사용한다. 권위를 가장 이상적인 형태로 사용하려면 McGregor가 Y이론 유형의 관리자로 내세운 바와 같이, 교사이면서 상담역이며 동료이어야 하되, 두목 노릇은 거의 하지 않아야 한다.

셋째, 문제해결이나 의사결정의 기본단위로써 개인보다는 작업집단을 활용하려고 한다. 관리자가 전제적으로 의사 결정하거나 명령하지 않고, 부하들을 집단적으로 만나서 문제를 함께 다루며 문제 해결방법을 찾는데 함께 참여하도록 격려한다. 이와 같이 부하들이 의사결정 과정에 참여토록 함으로써 그들에게 관여와 감정적 개입을 유발하며, 이 과정을 통해서 설정된 목표달성에 협력하도록 일체감을 형성시킬 수 있다.

넷째, 참여적 접근법에서는 효율적인 직무수행 자체가 조직구성원 개인의 목표가 되는 조건을 만들려고 노력하는 것이지, 직무수행을 통해서 다른 목표를 얻는 데는 크게 관심을 갖지 않는다. 즉, 훌륭한 직무수행 자체가 목적이며 훌륭한 직무수행이 보상을 얻기 위한 수단이 아니다.

그러므로 참여적 접근법의 기본 철학은 조직에 의한 통제가 아니라, 근로자 자신의 자기통제 혹은 자기조절에 있다. 따라서 참여적 접근법에서는 보상이나 승진 등과 같은 외적보상에 대해서는 별로 관심을 두지 않는다. 그러나 참여적 접근법에서 직무의 네 가지 기본요소인 다양성, 자율성, 과업의 정체성, 직무수행 결과의 귀환 등을 개선할 수 있도록 직무를 재구성해야 한다고 주장한다.

## 5. 동기부여와 성과

동기부여와 성과 사이의 관계에 대한 연구는 크게 회계학분야와 조직행동론으로 나눌 수 있다.

회계학분야의 연구로서는 Ferris(1977)와 Rockness(1977)의 연구를 들 수 있다. 그들의 연구에서 나타난 결론을 보면 대체로 동기부여와 성과간에 유의적인 관계가 있다는 것을 밝히고 있다. 특히, Ferris는 Porter와 Lowler의 직무만족모델을 이용하여 동기부여와 성과 및 동기부여와 직무만족과의 관계를 연구하였다. 그 결과 동기부여와 성과사이에는 정의 상관관계가 있으나, 그 정도가 약했고, 동기부여

와 직무만족간의 관계는 유의적인 관계가 있다는 결론을 내리고 있다.

Brownell과 McInnes(1986)의 연구에서도 동기부여와 성과간에는 유의적인 정의 상관관계를 나타내고 있다.<sup>40)</sup>

조직행동론 분야의 연구들로는 Mitchell(1974,1979), Wahba와 House(1974), Connoly(1976) 등의 연구를 들 수 있는데, 이러한 연구들에서도 동기부여와 성과간에 유의적인 관계가 있는 것으로 나타나고 있다.

Merchant(1981)<sup>41)</sup>에 의하면 규모가 크고, 다각화와 분권화가 잘 이루어진 기업은 관리적 예산시스템을 이용하는 경향이 크고, 예산달성의 중요성과 참여는 동기부여 및 태도와 유의적인 정의 상관관계가 있고, 비록 유의적이지 않았으나 대기업에서 관리적 예산시스템과 성과간에 정의 상관관계가 존재하고 소기업에서는 부의 상관관계가 나타났다. 그의 연구결론은 기업상황에 따라서 여러 가지의 예산시스템을 선택하려는 경향이 존재하며, 예산시스템의 선택은 관리자의 동기부여이션과 태도에 영향을 미치며, 기업상황과 예산시스템의 선택이 적합할 때 더욱 큰 성과가 있다는 것을 의미한다.



40) P. Brownell and Morris McInnes. *op. cit.*, pp. 587-600.

41) K. A. Merchant. *op. cit.*, pp. 813-819.

## 제3장 제주도 관광호텔 현황 및 예산실태

### 제1절 제주도 관광호텔 현황

호텔업은 일반적으로 “일정한 지불능력이 있는 고객에게 객실과 식음료를 제공할 수 있는 시설을 갖추고서 잘 훈련되고 예절이 바른 종사원이 조직적으로 봉사하여 그 대가를 받는 산업”이라고 정의된다.<sup>42)</sup>

관광진흥법에서는 호텔업을 “관광객의 숙박에 적합한 시설을 갖추어 이를 관광객에게 이용하게 하고 음식을 제공하는 행위를 영위하는 업”으로 규정하고 있다.<sup>43)</sup> 관광진흥법상 호텔업은 관광호텔업, 국민호텔업, 해상관광호텔업, 가족호텔업, 한국전통호텔업으로 나누고 있는데, 그중 관광호텔업이란 “관광객의 숙박과 체재에 적합한 시설을 갖추어 이를 이용하게 하고 음식을 제공하는 업”이라고 관광진흥법 시행규칙에 규정해 놓고 있다. 제주도에서 관광호텔로 등록된 호텔은 37개소이다. 그중 제주 르네상스호텔은 현재 공사중에 있어서 본 연구에서는 제외하고 36개 관광호텔을 대상으로 조사를 진행시켰다.

<표 3-1> 1996년도 제주도 관광호텔 매출현황

제주대학교 중앙도서관 (매출단위 : 백만원)

등급	업 체 명	객실수	객실매출	부대시설매출	매출합계
특1등급	하얏트리젠시	224	8,609	4,947	13,556
	그랜드	512	14,956	8,487	23,443
	신라	330	18,647	15,259	33,906
	오리엔탈	331	5,703	3,281	8,984
	제주칼	282	2,903	3,470	6,373

42) 김재민·신현주, 「현대호텔경영론」, (서울 : 남영문화사, 1984), p. 48.

43) 관광진흥법 제2장 제3조 1항 2호 가목.

(매출단위 : 백만원)

등급	업체명	객실수	객실매출	부대시설매출	매출합계
특2등급	서귀포칼	221	4,620	2,625	7,245
	홀리데이인크라운	224	2,952	3,393	6,345
	라곤다	177	2,733	915	3,648
	프린스	170	3,191	3,593	6,784
	호텔그린빌라	90	2,465	1,401	3,866
1등급	뉴크라운	129	1,848	1,106	2,954
	로얄라곤다	115	958	920	1,878
	로베로	113	1,752	1,394	3,146
	제주서울	108	1,128	309	1,437
	팔레스	105	1,305	897	2,202
	아일랜드	100	1,382	538	1,920
	뉴경남	94	1,123	610	1,733
	펄	88	870	527	1,397
	그린	86	1,119	944	2,062
	하와이	82	911	596	1,507
	호텔하나	80	1,048	561	1,609
	선비치	134	1,575	872	2,447
	파라다이스제주	62	2,556	2,592	5,148
	하니	61	763	597	1,360
	마리나	80	759	625	1,384
2등급	제주밀라노	72	646	241	887
	삼해인	66	502	287	789
	탐라	62	258	131	389
	그레이스	61	595	334	929
	콘티넨탈	58	286	188	474
	귀빈파크	56	508	303	811
	대명그린빌	55	806	255	1,061
	라자	51	419	196	615
3등급	서귀라이온스	59	200	110	310
	서귀포파크	66	109	169	278
	씨사이드	30	200	68	268

자료 : 한국관광협회, 「1996년도 관광호텔 운영실적」, 1997.

<표 3-1>에서 보는 것과 같이 제주도내에는 특1급관광호텔이 5개, 특2급 관광호텔이 5개, 1급관광호텔이 15개, 2급관광호텔이 8개, 3급이 3개업체 등 총 36개 호텔이 관광호텔로 등록되어 있다. 매출액기준 규모면에서 보면 1996년 100억이상인 업체는 특1급인 3곳이며, 나머지 특1급과 특2급 및 1급은 거의 연매출이 100억 미만 10억이상으로 나타나고 있고, 2급이하의 1곳을 제외하고는 10억에도 못미치고 있는 것으로 나타나고 있다. 기타 보유객실수 등 상세한 현황은 <표3-1>과 같다.

## 제2절 제주도 관광호텔의 예산제도 실태

### 1. 자료모집

이 논문의 과제인 호텔관리자의 예산참여도가 동기부여에 따라 성과에 어떤 영향을 미치는지를 연구하기 위하여 우선 조사대상인 제주도 관광호텔의 예산제도 실태를 조사하였다. 연구모형과 가설설정의 기초적 정보를 획득하기 위한 조사대상호텔의 실태파악이라고 할 수 있다.

조사대상은 현재 제주도내에는 36개 관광호텔이 영업 중에 있으나, 2개관광호텔(1,2급)이 무응답으로 인하여 34개호텔의 응답을 분석하였다. 피조사자는 예산관리 담당부서의 주임급 이상의 사원으로 하였으며, 조사내용은 호텔기업의 예산계획, 편성, 조정, 통제 및 업적에 관한 것이었다.

조사방법은 설문지를 이용하였으며, 설문지내용은 현의태의 학위논문<sup>44)</sup>을 참조하였으며, 구성은 장기경영계획과 관련하여 3문항, 예산계획과 예산편성 4문항, 예산관리의 조정기능 2문항, 예산통제와 업적평가 5문항 등 모두 14개 문항으로 이루어져 있다. 호텔기업의 예산계획, 편성, 조정, 통제 및 업적을 조사하기 위하여 제주도내 37개 관광호텔 중 제주르네상스호텔을 제외하고, 현재 영업중인 36개 관광호텔중 질문에 응한 34개 관광호텔의 예산관리 담당 부서 직원을 상대로 조사를 실시하였다.

44) 현의태, "한국기업의 예산관리시스템에 관한 연구," 서울대학교 대학원, 박사학위논문, 1985.

## 2. 장기경영계획과 기업예산

### 1) 장기경영계획의 보급상황

전통적인 예산제도에 있어서는 단기적 시야에서 6개월 혹은 1개년에 대한 예산을 편성하는 것이 일반적이었다. 이러한 방법에서는 매년의 예산편성이 일관성이 없고 때로는 장기적 이익을 희생하고 단기적 이익의 증대만을 도모하는 예산이 편성되기 쉬웠다. 이 폐해는 설비투자, 연구개발, 판매촉진, 종업원교육훈련, 인사 등의 예산의 경우에는 더욱 현저하게 나타난다. 이제부터의 예산관리제도에 있어서는 장기계획, 장기이익계획을 세우고, 이것을 지표로 하여 단기계획으로서의 예산을 편성하도록 하여야 할 것이다.<sup>45)</sup>

<표 3-2> 장기경영계획의 보급상황

항목	등급	특급	1급	2,3급	Total
수립하지 않고 있다		-	2	2	4
		-	12.5%	33.3%	12.9%
부분적인 장기계획을 수립하고 있다		6	14	4	24
		66.7%	87.5%	66.7%	77.4%
종합적인 장기계획을 실시하고 있다		3	-	-	3
		33.3%	-	-	9.7%
Total		9	16	6	31
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

<표 3-2>에서 보는 바와 같이 4개호텔을 제외한 모든 호텔이 이러한 장기경영계획을 실제로 수립하고 있는 것으로 나타나고 있다. 특히 특급은 전부 장기경영계획을 수립하고 있고, 그 중 3개 호텔은 각부문별 개별장기계획을 기업전체의 계획으로 평가·수정·조정한 종합적인 장기계획을 수립하는 것으로 나타나고 있다.

45) 심병구, 『예산관리론』, (서울 : 박영사, 1997), p. 65.

이와같이 어떠한 형태가 되었던지간에 대다수 관광호텔이 장기경영계획을 수립하고 있다는 것은 호텔예산편성과 밀접한 관련을 갖게되는 중요한 배경이 된다고 볼 수 있다.

## 2) 장기계획의 계획기간

장기계획은 단기계획과는 달리 장기적으로 미래의 상황을 예측하고 기업의 구조조건을 개선한다는 기초전제 아래 수립되기 때문에 대체로 3년 내지 5년을 계획기간으로 하고 있다.<sup>46)</sup>

<표 3-3> 장기경영계획의 계획기간

기간 \ 등급	특급	1급	2,3급	Total
3년	2	11	5	18
	22.2%	73.3%	100.0%	62.1%
4년	1	1	-	2
	11.1%	6.7%	-	6.9%
5년	6	1	-	7
	66.7%	6.7%	-	24.1%
7년	2	2	-	2
	-	13.3%	-	6.9%
Total	9	15	5	29
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

<표 3-3>에서 보는 바와 같이 장기경영계획기간은 3년이 62.1%, 5년이 24.1%로 대부분의 호텔이 3-5년을 계획기간으로 설정하고 있다.

또한 등급이 낮을수록 계획기간이 높은 등급에 비해 짧아지는 경향이 있다. 이 같이 저등급호텔일수록 장기경영계획기간이 짧아지는 것은 대규모호텔에 비해 상대적으로 기업의 미래성장에 대해 확신하지 못하고 있음을 나타낸다고 볼 수 있다.

46) 현의태, 전개논문, p. 55.



### 3) 장기계획과 예산편성

장기계획은 단기계획 특히 예산에 구체화되어 실시되는 동시에 그 실시결과에 의해서 조정되어 더욱 건실한 장기계획으로 개선되지 않으면 안 된다. 단기계획으로서의 예산은 장기계획과 하등의 관련성이 없이 수립될 수도 있으나, 오늘날의 예산편성에 있어서의 사고방식은 장기계획을 전제로 하고 지침으로 하며 혹은 참고로 하여야 한다. 이렇게 함으로써 예산에도 장기적 관점이 부여되어 기업의 장기 안정적 성장에 진정으로 도움이 될 수 있을 것이다.<sup>47)</sup>

<표 3-4> 장기경영계획과 예산편성

항목	등급			
	특급	1급	2,3급	Total
장기계획과 관계없이 작성된다	-	1	3	4
	-	6.7%	50.0%	13.3%
장기계획을 기초로 작성된다	8	10	3	21
	88.9%	66.7%	50.0%	70.0%
장기계획의 한 부분으로 작성된다	1	4	-	5
	11.1%	26.7%	-	16.7%
Total	9	15	6	30
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

<표 3-4>와 같이 2,3등급의 호텔은 예산편성시 장기경영계획과는 별개로 작성되고 있음을 알 수 있다. 이것은 장기경영계획의 보급상황과 마찬가지로 소규모호텔일수록 기업환경이 취약하여 상대적으로 미래에 대한 장래를 예측하기가 어렵기 때문인 것으로 여겨지며 따라서 장기 안정적 성장을 기대하기 어려운 측면을 가지게 된다. 그러나 1등급 이상의 호텔에서는 대부분이 예산편성시 장기적인 관점에서 작성되고 있음을 보여주고 있다.

47) 심병구, 전계서, p. 76.

### 3. 예산계획과 예산편성

#### 1) 예산의 계획기능과 예산편성과정

종합예산은 총예산 또는 총괄예산이라고도 하며, 이것은 기업의 전 부문예산을 종합한 예산이고 기업의 전체경영계획을 계수에 의해서 표현한 것이다. 구체적으로 건적손익계산서와 건적대차대조표 및 건적자금운용표를 종합예산이라고 한다. 부문예산은 조합예산에 대해서 부문의 관계가 있으므로, 부문예산이라고 불려지기도 한다. 부문예산은 부문관리자의 부문관리에 있어 불가결의 용구이며, 그 원안은 보통 집행부문의 관리자에 의해서 작성된다. 이에 대해서 종합예산은 최고경영자의 종합관리, 특히 이익관리를 위한 수단으로서 그 원안은 예산전문담당자가 부문 예산안을 종합적으로 조정하여 작성한다.<sup>48)</sup>

<표 3-5> 예산제도

항목 \ 등급	특급	1급	2,3급	Total
예산제도를 실시하지 않는다	-	-	3	3
			33.3%	8.8%
부분 예산을 실시하고 있다	4	13	5	22
	44.4%	81.3%	55.6%	64.7%
종합예산을 실시하고 있다	5	3	1	9
	55.6%	18.8%	11.1%	26.5%
Total	9	16	9	34
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

먼저 예산제도는 <표 3-5>에서 보는 바와 같이 조사대상중 3개호텔을 제외한 모든 호텔에서 예산제도를 실시하고 있다. 예산제도를 실시하지 않는 호텔은 실제 전부 3급호텔인데 이들은 미래에 대해 불안정한 경영을 하고 있다고 할 수 있다.

48) 심병구, 전계서, p. 100.

상대적으로 특급일수록 종합예산제도를 실시하는 비율이 높게 나타나고 있다.

<표 3-6> 예산의 계획기능과 편성과정

항목 \ 등급	특급	1급	2,3급	Total
하향형	-	1	1	2
	-	6.3%	16.7%	6.5%
절충형	5	11	5	21
	55.6%	68.8%	83.3%	67.7%
상향형	4	4	-	8
	44.4%	25.0%	-	25.8%
Total	9	16	6	31
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Mores에 의하면 예산편성 과정은 하향형(top down 방식)· 절충형(top down → bottom up → 조정 → top의 승인)· 상향형(bottom up → 조정 → top의 승인)의 세 형태로 이루어진다고 한다. 조사대상 호텔기업들은 세가지중 어느 형태로 편성되고 있는지를 알아 보았다.

조사결과 <표 3-6>에서 보는 바와 같이 많은 호텔들이 절충형을 택하고 있는 것으로 나타나고 있으나 특급의 1개 호텔은 상향식으로 예산을 편성하고 있는 것으로 조사되고 있어 예산편성시 편성담당자의 역할이 더욱 중요함을 보여준다고 할 수 있다.

## 2) 예산편성방침

예산편성방침이란 예산기간에 대해서 최고경영자가 이익계획에 의해서 설정한 달성목표· 경영방침을 구체적으로 명시한 것으로 부문예산 및 종합예산의 편성에 있어서 준수하여야 할 기준이 되는 것이다.<sup>49)</sup>

49) 심병구, 전계서, p. 62.

<표 3-7> 예산편성방침

항목	등급			
	특급	1급	2,3급	Total
전사적인 목표	-	2	-	2
	-	12.5%	-	6.5%
최고경영층의 경영방침	-	2	-	2
	-	12.5%	-	6.5%
목표이익 목표매출액	6	2	3	11
	66.7%	12.5%	50.0%	35.5%
부문별의 구체적 목표	3	5	2	10
	33.3%	31.3%	33.3%	32.3%
매출원가 일반관리비 및 판매비허용액	-	5	1	6
	-	31.3%	16.7%	19.4%
Total	9	16	6	31
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

<표 3-7>에서 보는 바와 같이 예산편성방침을 단지 전사적인 목표에 그치지 않고 대부분의 호텔기업은 목표이익매출액과 부문별의 구체적인 목표까지 편성방침을 책정하고 있는 것으로 나타나고 있다.



### 3) 예산의 편성기간

예산의 편성기간은 이론적으로 보아 중요한 문제가 되지 못하지만 실제에서는 예산의 내용에 영향을 미치는 요인이 될 수 있다. 즉 형식적 절차가 마련되고 예산편성방침이 책정·전달되었다 할지라도 각 부문의 예산편성작업은 일상업무와 병행하여 이루어지기 때문에 편성기간이 짧으면 예산편성방침을 충분히 받아들이고 그에 따른 대체안의 분석을 통하여 예산안을 작성하기가 어렵게 된다.

따라서 각 부문의 의욕과는 관계없이 예산이 전년도와 비교하여 일정률의 증가액만을 추가하는 방식인 증분접근법에 의하여 편성되어 변화하는 기업내외의 상황에 적합한 계획을 설정하지 못하게 된다.

반면에 편성기간이 너무 길면 예산이 현상과 동떨어질 위험이 없지 않다. 그래서 예산편성을 할 때 뿐만 아니라 항상 필요에 따라 미래지향적인 검토·분석이 이루어지는 것이 바람직하다.

이와 같은 노력여하에 따라 예산의 편성기간도 다르게 될 것이다. 어쨌든 예산편성은 끊임없는 기업활동 가운데 특별히 일정시기를 정하여 전사적인 계획설정활동을 행하여야 할 것이므로 그 실효를 거둘 수 있는 적절한 편성기간을 충분히 배려할 필요가 있다.<sup>50)</sup>

<표 3-8> 예산편성기간

기간 \ 등급	특급	1급	2,3급	Total
1개월	1	6	1	8
	11.1%	37.5%	16.7%	25.82%
1.5개월	2	3	2	7
	22.2%	18.8%	33.3%	22.6%
2개월	1	5	2	8
	11.1%	31.3%	33.3%	25.8%
3개월	5	2	1	8
	55.6%	12.5%	16.7%	25.8%
Total	9	16	6	31
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

<표 3-8>에서와 같이 각 부문예산안의 편성단계로부터 최종결정에 이르는 기간인 예산 편성기간에 대해 특급은 3개월이 55.6%, 1급은 1~2개월이 81.5%, 2급도 1~2개월이 83.7%로 나타나고 있다. 특급의 예산편성기간이 좀더 긴 것으로 밝혀지고 있다

50) 현의태. 전계논문, pp. 62-63.

#### 4. 예산관리의 조정기능

##### 1) 조정을 필요로 하는 예산항목

기업의 규모가 확대되고 조직규모가 분권화 되면서 전사적인 조정의 필요성이 점차 증대하고 있으며, 이에 따라 예산관리의 조정기능도 중시되고 있다.

Welsch에 따르면 조정이란 기업의 각 부문이 다른 모든 부문에 정당한 관심을 기울이면서 통일적인 노력으로 공통의 목표를 달성하기 위하여 효율적으로 활동하는 과정이라고 하였다. 이것은 기업의 각 부문의 여러 가지 활동이 서로 밀접한 관계를 가지면서 유지된다는 것을 뜻하는 것이다.<sup>51)</sup>

<표 3-9> 조정필요 예산항목

항목	등급			
	특급	1급	2,3급	Total
판매예산	4	6	3	13
	18.2%	27.3%	37.5%	25.0%
매출원가예산	5	3	2	10
	22.7%	13.6%	25.0%	19.2%
일반관리비, 판매비예산	6	4	1	11
	27.3%	18.1%	12.5%	21.1%
채무예산(자본예산)	3	6	1	10
	13.6%	27.3%	12.5%	19.2%
자본예산(시설예산)	4	3	1	8
	18.1%	13.6%	12.5%	15.4%
Total	22	22	8	52
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

예산편성 과정에서 조정을 필요로 하는 것은 대체로 어떤 예산항목인가에 대한 조사결과는 <표 3-9>와 같다. 전체 관광호텔의 25%가 판매예산을 들었고 다음으

51) 현의태, 전개논문, p. 68.

로 일반관리비와 판매비 예산인 것으로 조사되고 있다.

## 2) 조정예산의 실태

예산편성과정에 있어서 조정의 실태를 알아보기 위하여 예산담당부서가 예산내 용에 어느 정도 관여하고 있는지를 조사하였다. 예산담당부서는 예산편성과정에서 각 부문예산안을 예산편성방침에 따라 종합예산안으로 통합함으로써 예산관리의 조정기능을 수행하기 때문이다.

<표 3-10> 조정예산의 실태

항목	등급			
	특급	1급	2,3급	Total
개별프로젝트와 거래실체	4	2	3	9
상세부분	44.4%	13.3%	50.0%	20.0%
예산의 금액이 큰 주요	1	2	1	4
프로젝트에 한하여	11.1%	13.3%	16.7%	13.3%
예산의 금액을 심사, 개개	4	11	2	17
의 거래실체는 해당 부서	44.4%	73.3%	33.3%	56.7%
에 맡김	9	15	6	30
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

<표 3-10>에서 보는 바와 같이 예산의 금액만을 심사하고 개개의 거래실체에 대해서는 해당부서에 맡긴다는 관광호텔이 56.7%로 가장 높게 나타났고 다음으로 예산의 금액을 바탕으로 개별 프로젝트와 거래실체의 상세한 부문까지 관여하고 심사한다가 20%로 조사되었다. 등급별로는 특급호텔의 44.4%, 1급호텔의 73.3%가 예산의 금액만을 심사, 개개의 거래실체는 해당 부서에 맡긴다는 의견으로 조사되었고, 특급의 44.4% 2·3급 호텔의 50.0%는 예산의 금액을 바탕으로 개별 프로젝트와 거래실체 상세부분까지 관여하고 심사하는 것으로 조사되었다. 특급과 2·3급은 1급에 비해 예산관리부서의 간섭이 크다고 할 수 있다.

## 5. 예산통제와 업적평가

### 1) 예산통제의 현상

통제란 계획 및 목표를 효율적으로 달성할 수 있도록 경영활동의 전과정을 확실화하는 데 필요한 행동이다. 데이비스는 통제의 직접적인 목적에 대하여 말하기를 계획에 의하여 지시된 바에 따라 정확한 집행이 이루어지고 있는가를 확인하는 것, 잘 조정된 행동 및 계획의 적절한 실행에 의한 최소한도의 손실이라고 한다.

예산관리에 있어서의 통제기능은 다음의 절차에 의하여 수행된다.

- ① 컨트롤기준으로서의 예산의 전달과 동기화
- ② 예산목표를 달성할 수 있도록 집행활동의 지도 조정
- ③ 실적의 측정기록
- ④ 예산차이분석
- ⑤ 분석결과의 보고
- ⑥ 개선조치
- ⑦ 업적평가
- ⑧ 피드백 컨트롤<sup>52)</sup>

이 연구조사에서는 예산통제의 현상을 예산달성상황의 분석·보고의 빈도와 그 내용을 통하여 파악하기로 한다.

예산의 달성상황은 <표 3-11>에서 보는 바와 같이 전체 관광호텔의 66.7%가 매월 분석·보고하고 있는 것으로 조사되고 있다.

또한 예산달성상황 보고내용은 <표 3-12>에서와 같이 실적의 보고가 43.3%로 나타난 반면 예산차이 분석을 통한 원인파악은 23.3%에 그치고 있어 관광호텔에서 예산 달성상황 보고내용이 실적위주로 치우치고 있으나 특급의 경우는 33.3%가 예산차이의 원인파악까지 하고 있는 것으로 조사되고 있다.

52) 심병구, 전계서, pp. 32-33.



<표 3-11> 예산달성상황의 보고

항목	등급			
	특급	1급	2,3급	Total
하지 않는다	1	-	-	1
	11.1%	-	-	3.3%
매년	1	2	-	3
	11.1%	13.3%	-	10.0%
6개월마다	1	1	2	4
	11.1%	6.7%	33.3%	13.3%
3개월마다	-	1	1	2
	-	6.7%	16.7%	6.7%
매월	6	11	3	20
	66.7%	73.3%	50.0%	66.7%
Total	9	15	6	30
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

<표 3-12> 예산달성상황의 보고내용

항목	등급			
	특급	1급	2,3급	Total
하지 않는다	1	-	-	1
	11.1%	-	-	3.3%
실적의 보고	2	7	4	13
	22.2%	46.7%	66.7%	43.3%
예산차이 분석	2	2	1	5
	22.2%	13.3%	16.7%	16.7%
예산차이의 원인파악	3	4	-	7
	33.3%	26.7%	-	23.3%
개선대책 수립	1	2	1	4
	11.1%	13.3%	16.7%	13.3%
Total	9	15	6	30
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

2) 예산과 업적평가

예산에 있어서의 통제기능은 예산과 업적과의 차이분석을 중심으로 예산을 각 관리자의 능력을 평가하는 측정척도로서의 역할뿐만 아니라, 예산으로 하여금 이에 앞서 집행활동에 대하여 더 좋은 실적을 올릴 수 있도록 집행담당자의 책임의식에 파고들어 사전통제의 역할을 가능하도록 기능하고 있다.<sup>53)</sup>

<표 3-13> 예산과 업적평가

항목	등급			
	특급	1급	2,3급	Total
예산실적대비에 의하여 평가	6	4	1	11
	66.7%	28.6%	16.7%	37.9%
전년동기, 전기실적과의 대비에 의하여 평가	3	10	4	17
	33.3%	71.4%	66.7%	58.6%
부문실적에 비교하여 평가	-	-	1	1
	-	-	16.7%	3.4%
Total	9	14	6	29
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

<표 3-13>에서 부문업적의 평가방법에 대한 조사결과를 보여주고 있다. 이 표에 따르면 부문업적을 전년동기, 전기실적과의 대비에 의해 평가한다가 58.6%로 가장 많았고 예산실적대비에 의한 평가가 37.9%로 나타났다.

그러나 특급인 경우 66.7%가 예산실적대비에 의한 평가를 하고 있지만, 1등급과 2·3등급은 각각 71.42%, 66.7%가 전년동기, 전기실적과의 대비에 의한 평가를 하는 것으로 나타났다. 낮은 등급으로 갈수록 예산의 통제기능을 소홀히 하고 있음을 보여주고 있다.

53) 심병구, 전계서, pp. 33-34.

### 3) 업적평가기준

업적이 합리적으로 평가되기 위해서는 업적평가 그 자체의 제도가 마련되어 있지 않으면 안 된다. 최근 기업규모의 확대 및 경영의 다각화와 더불어 분권화의 정도가 커짐에 따라 부문별 업적관리제도의 필요성을 증대시키고 있다. 그런데 업적관리제도의 기초가 되는 업적평가기준은 경영의 기본지표라고 할 수 있는 전사 업적기준을 비롯하여 각 책임중심별로 설정되는 것이 일반적이다.

<표 3-14> 업적평가기준

등급 항목	특급	1급	2,3급	Total
이익	3 23.1%	-	1 33.3%	4 15.4%
매출액	5 38.4%	7 70.0%	2 66.6%	14 53.4%
시장점유	3 23.1%	-	-	3 11.5%
기 타	2 15.4%	3 30.0%	-	5 19.2%
Total	13 100.0%	10 100.0%	3 100.0%	26 100.0%

<표 3-14>는 업적평가 기준의 내용을 보여주는 조사결과이다.

여기서 53.4%가 매출액을 업적평가의 기준으로 하는 것으로 나타나 관광호텔 대부분이 소위 외형에 커다란 비중을 두는 경영을 하고 있다고 할 수 있다.

### 4) 업적평가와 인사고과

끝으로 기간활동을 대상으로 한 업적평가의 결과가 인사고과에 어느 정도 영향을 미치는지를 조사하였다.

<표 3-15> 업적평가가 월급에 미치는 영향

항목 \ 등급	특급	1급	2,3급	Total
	전혀 영향이 없다	2 22.2%	2 14.3%	2 33.3%
영향이 없다	1 11.1%	4 28.6%	2 33.3%	7 24.1%
	2 22.2%	4 28.6%	2 33.3%	8 27.6%
영향이 있다	1 11.1%	4 28.6%	-	5 17.2%
	3 33.3%	-	-	3 10.3%
Total	9 100.0%	14 100.0%	6 100.0%	29 100.0%

<표 3-16> 업적평가가 상여에 미치는 영향

항목 \ 등급	특급	1급	2,3급	Total
	전혀 영향이 없다	2 22.2%	4 26.7%	-
영향이 없다	-	3 20.0%	2 33.3%	5 16.7%
	4 44.4%	7 46.7%	3 50.0%	14 46.7%
매우 영향이 있다	3 33.3%	1 6.7%	1 16.7%	5 16.7%
	9 100.0%	15 100.0%	6 100.0%	30 100.0%

<표 3-17> 업적평가가 승급에 미치는 영향

항목	등급			Total
	특급	1급	2,3급	
전혀 영향이 없다	1	1	-	2
	11.1%	16.7%	-	6.9%
영향이 없다	1	4	1	6
	11.1%	28.6%	16.7%	20.7%
보통	3	6	3	12
	33.3%	42.9%	50.0%	41.4%
영향이 있다	2	3	1	6
	22.2%	21.4%	16.7%	20.7%
매우 영향이 있다	2	-	1	3
	22.2%	-	16.7%	10.3%
Total	9	14	6	29
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

<표 3-18> 업적평가가 승격에 미치는 영향

항목	등급			Total
	특급	1급	2,3급	
전혀 영향이 없다	1	1	-	2
	11.1%	7.1%	-	6.9%
영향이 없다	-	4	1	5
	-	28.6%	16.7%	17.2%
보통	4	6	2	12
	44.4%	42.9%	33.3%	41.4%
영향이 있다	2	3	2	7
	22.2%	21.4%	33.3%	24.1%
매우 영향이 있다	2	-	1	3
	22.2%	-	16.7%	10.3%
Total	9	14	6	29
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

<표 3-19> 업적평가가 인정에 미치는 영향

항목 \ 등급	특급	1급	2,3급	Total
	전혀 영향이 없다	-	1	-
	-	6.7%	-	3.3%
영향이 없다	-	2	-	2
	-	13.3%	-	6.7%
보통	2	8	1	11
	22.2%	53.3%	16.7%	36.7%
영향이 있다	7	3	3	13
	77.8%	20.0%	50.0%	43.3%
매우 영향이 있다	-	1	2	3
	-	6.7%	33.3%	10.0%
Total	9	15	6	30
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

<표 3-15>부터 <표 3-19>까지 보는 바와 같이 업적평가의 결과가 월급에 전혀 영향이 없거나 조금 밖에 영향을 미치지 않는 관광호텔이 44.6%로 나타났으며 매우 영향을 미치거나 영향이 있는 관광호텔은 27.5%로 조사되었다. 다만 특급의 경우 44.4%가 영향이 있는 것으로 조사되고 있다.

상여에 대해서도 전혀 영향이 없거나 조금 밖에 영향을 미치지 않는 관광호텔은 46.7%이고 매우 영향을 미친다는 호텔은 16.7%로 나타났다. 여기서도 특급의 경우는 33.3%가 매우 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다.

반면 승급에 대해서는 전혀 영향이 없거나 조금 밖에 영향을 미치지 않는다는 응답이 27.6%로 매우 영향이 있거나 영향을 미치는 31%보다 낮게 조사되고 있고, 승격에 대해서도 전혀 영향이 없거나 조금밖에 영향을 미치지 않는다는 응답이 14.1%로 영향을 미친다는 34.4%보다 낮게 나타났다.

특히 인정에 대해서는 어느 정도 영향을 미치거나 매우 영향을 미친다는 응답이

53.3%로 아주 높게 나타났다. 특급의 경우는 영향을 미친다는 응답이 77.8%로 높게 나타나고 있다.

업적평가의 결과들은 특급의 경우가 낮은 등급의 호텔보다 인사고과에 더욱 많이 반영되고 있다고 할 수 있다.

## 제4장 연구의 모형과 가설의 설정

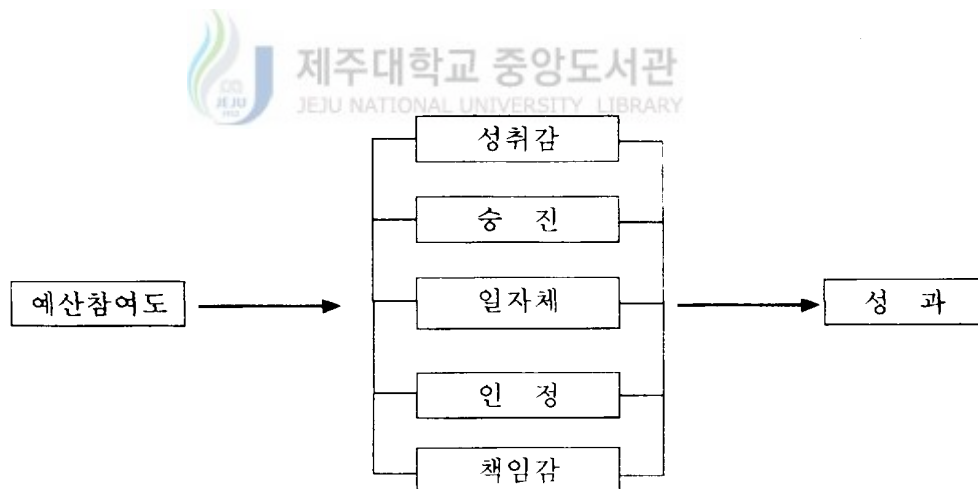
### 제1절 연구의 모형

예산제도는 궁극적으로 경영성과를 높이기 위한 경영활동의 일환이라 할 수 있고, 예산참여제도는 예산제도의 역기능을 완화시킬 목적으로 제안되었다.

제3장에서 파악된 것과 같이 제주도내 관광호텔은 3급을 제외하고는 대부분이 예산제도를 채택하고 있으며, 예산은 장기경영계획을 기초로 작성되고 있고, 매월 예산달성보고를 하고 있으며, 미흡하나마 예산을 업적평가의 기준으로 이용하고 있는 것으로 나타나고 있다. 또한 조사과정에서 호텔관리자들은 예산참여가 당연한 것으로 받아들이고 있었다.

본 연구에서는 이러한 기초정보와 선행연구를 토대로 제주도내 관광호텔 관리자의 예산참여도가 동기부여에 따라 성과에 다른 영향을 미칠 것이라는 가정하에 다음과 같은 모형을 설정하였다.

< 그림 4-1 > 연구의 모형



(동기부여요인)



여기서 동기부여는 Herzberg의 동기부여요인(만족요인)을 사용하였다.

모형에서 보면 독립변수는 예산참여도가 되고, 동기부여요인은 매개변수, 성과는 종속변수가 된다.

## 제2절 연구가설의 설정

가설(hypothesis)이란 아직 경험적으로 검증되지 않은 일종의 예비적 이론으로서, 둘 혹은 그 이상의 변인들간의 관계에 대한 추측적 진술이다.<sup>54)</sup>

본 연구에서는 위의 연구모형 및 연구목적과 관련하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

### 1. 예산참여도가 동기부여에 미치는 영향

<가설 1> 예산참여도에 따라 성취감에 미치는 영향은 차이가 있을 것이다.

<가설 2> 예산참여도에 따라 승진에 미치는 영향은 차이가 있을 것이다.

<가설 3> 예산참여도에 따라 일자체에 미치는 영향은 차이가 있을 것이다.

<가설 4> 예산참여도에 따라 인정에 미치는 영향은 차이가 있을 것이다.

<가설 5> 예산참여도에 따라 책임감에 미치는 영향은 차이가 있을 것이다.

이 가설은 예산참여도가 동기부여요인에 미치는 영향의 차이를 검증하고자 설정한 것이다.

전통적 예산제도는 최고경영자들에 의해 경영성과개선을 위한 일련의 압력수단으로 이용됨에 따라 조직내의 갈등을 유발함으로써 조직구성원들에게 부정적으로 작용을 하게 되었다. 그후 이같은 예산제도의 역기능적 영향을 완화시킬 목적으로 예산참여제도가 제안되었다.

예산참여란 조직 구성원들의 결합의사결정과정에 있어서 하위자가 예산설정과정에 참여하여 자신의 책임에 대한 예산목표의 설정에 영향력을 행사하는 것을 말한다.

54) 정대연, 「사회통계학」, (서울 : 백산서당, 1992), p. 279.

이러한 예산참여의 효과는 참여경영과 같은 맥락으로 보고 있으며, 일반적으로 예산실행자로 하여금 예산목표를 수용하게 하고 그에 따라서 예산달성에 대한 자기통제를 촉진하게 되는 긍정적인 효과가 있다. 따라서 참여의 효과로 인하여 동기부여에 긍정적인 효과를 가져오게 되는 것으로 알려지고 있다.

이에 따라 예산참여도에 따라 동기부여요인에 미치는 영향은 다를 것이라는 가설을 설정하였다.

Herzberg에 따르면 종업원의 욕구요인을 만족요인과 불만족요인으로 구분하고, 불만요인은 인간을 동기부여시키는 데는 유효하게 작용하지 않으므로 이를 위해서는 만족요인을 관리해야 한다고 한다. 만족요인은 직무내용과 관련되는 것으로 동기부여요인이 되는 것이다. 본 논문에서는 Herzberg의 만족요인인 성취감, 승진, 일자체, 인정, 책임감을 동기부여요인으로 이용하였다.

## 2. 동기부여가 성과에 미치는 영향

<가설 6> 동기부여에 따라 성과에 미치는 영향은 차이가 있을 것이다.

호텔관리자의 성과가 무엇에 의해서 영향을 받는지 하는 것을 알아보는 것은 효율적인 경영을 위한 선결과제로 요구된다. 성과는 개인의 능력뿐만 아니라 개인의 자발적 의욕에 의해서 좌우되는데 여기서 자발적 의욕이 동기부여인 것이다. 이러한 동기부여요인은 어떻게 성과에 영향을 미치는 가를 분석하는 것이 관리의 효과를 높일 수 있기 때문이다.

따라서<가설 6>은 동기부여에 따라 성과에 미치는 영향의 차이를 가설로 설정하였다.

## 3. 예산참여도에 따른 동기부여 및 성과의 영향

<가설 7> 예산참여도는 동기부여에 따라 성과에 다른 영향을 미칠 것이다.

Milani(1975)의 연구에 의하면 예산에 대한 종업원들의 참여도가 높을수록 성과는 높고, 참여도가 낮을수록 성과는 낮게 나타난다는 가설을 검증하였다. 그러나 Brownell과 McInnes(1986)의 연구는 예산참여가 조직 구성원들에게 동기를 부여하고 이것이 다시 경영성과를 높일 것이라는 가설을 세우고 Ronen과 Livingaton(1975)이 제시한 기대모형을 이용하여 실증 분석하였으나 참여와 성과간의 강한 정(+)의 관계를 보였을 뿐 참여가 동기부여를 높일 것이라는 가설은 증명하지 못하였다. 즉 예산참여가 동기부여 효과를 통하여 경영성과를 증진시킨다는 가설을 확인하는 데에는 실패하였다.

그러나 일반적으로 참여를 허용함에 따라 성과(가령: 예산목표달성)와 동기부여(가령: 직무만족)에 유의적인 정(+)의 영향을 미친다는 측면은 주목할 만 하다.

본 논문에서는 동기부여를 Herzberg의 만족요인을 이용하여 예산참여도는 동기부여에 따라 성과에 다른 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였다.

### 제3절 변수의 조작적 정의

#### 1. 예산참여도

예산참여도란 부문관리자들이 예산의 편성과정과 예산차이를 비교와 평가과정에 참여하여 자기가 속한 부문의 예산목표와 그 달성방법, 문제의 해결방안에 영향력을 행사하고 관심을 가지는 정도라 할 수 있다. 즉 예산목표의 설정과정에 있어서 하위자의 관여 정도, 상위자의 의견요구 정도, 하위자의 의견제시 정도, 하위자의 역할중요성의 정도, 예산목표의 조정원인에 대한 타당성의 정도, 예산목표의 최종 확정에 있어서 하위자의 영향력의 정도를 예산참여도로 파악하였다.<sup>55)</sup>

이러한 예산참여에 대한 측정도구로는 Milani의 연구를 기초로 하여 5점 척도를 사용하였다.

55) 한문성, 전계논문, p. 59.

## 2. 동기부여

동기부여란 일반적으로 조직목표를 성취하고자 하는 그 행위의 방향과 정도를 의미하는 것이다. 본 연구에서는 동기이론 중 내용이론에 속하는 Herzberg의 2요인이론을 사용하였다.

Herzberg에 따르면 어떤 요인이 일정한 기간동안 다른 요인 보다 만족을 주는데 더 기여하고, 특히 이 요인이 직무수행 및 개인의 심리적 성장, 그리고 직무에 대한 적극적 태도를 갖는 것과 관련된다면 이는 틀림없이 조직의 성과를 높일 수 있게 된다고 한다. Herzberg는 이러한 요인을 동기부여요인이라 불렀다. 반면에 직무를 수행하는 것과 관련된 상황적 요인으로서, 부족할 때는 빈약한 직무태도를 낳고, 심리적으로 불안정한 직무환경을 조성하는 작용을 하는 요인들을 위생요인이라 하였다. 그러나 이 요인들이 충족될 때는 잘못된 직무태도를 교정하는 역할을 하기도 하지만, 어떤 경우이든 이 요인들은 직무성과와는 직접적인 관련이 없으며, 직무만족을 결코 이끌어 내지도 못한다.

따라서 본 연구에서는 Herzberg의 동기요인, 즉 성취, 승진, 일자체, 인정, 책임감의 5가지 요인을 동기요인으로 사용하여, 예산참여도와 성과와의 매개변수로 사용하였고, 측정은 5점척도를 이용하였다.



## 3. 성과

성과는 예산목표의 달성정도와 부문활동에 대한 관리자들의 주관적인 자기평가로 정의하였다. 성과는 Mahoney(1965) 등이 개발한 경영활동(조정, 평가, 감독, 인사, 관리)을 기초로 한 자기평가방법에 의하여 측정하였고, 5점척도를 사용하였다.

## 제5장 연구자료의 분석

### 제1절 연구의 설계 및 방법

#### 1. 연구의 대상 및 자료모집방법

본 연구는 제주도의 16개 관광호텔(3급호텔은 예산제도를 실시하지 않고 있어서 제외)에 종사하는 주임이상 부장이하의 관리층을 대상으로 설문지를 배포하였다.

조사기간은 1998년 4월 15일부터 5월 9일까지 약 3주간에 걸쳐 시행되었다. 이 기간에 배포된 설문지 수는 300부이며 회수된 설문지는 72.8%인 218부를 회수하였다. 이 중 응답내용이 불성실한 21부를 제외한 총 197부를 유효표본으로 분석하였다.

#### 2. 설문지 구성

본 연구에서 사용된 설문지는 호텔 관리자의 예산참여도가 동기부여 및 성과에 어떤 영향을 미치는 가를 알아보기 위해 구성되었다.

예산참여도에 관련된 6개 문항과 예산 성과의 5개 문항은 신뢰도가 검증된 한문성<sup>56)</sup>과 유재훈<sup>57)</sup> 등이 사용한 설문문항에서 발췌하였다.

동기부여에 관련된 5개 문항은 Herzberg의 2요인 이론에서 직무불만족 요인 즉, 위생요인을 제외한 만족요인인 동기부여요인으로부터 발췌 구성하였으며 각 문항별로 리커트 5점척도를 사용하였다.

예산참여도와 성과 문항에서는 매우 낮은 정도를 1점으로 하고 매우 높은 정도를 5점으로 하였다. 동기부여 항목에서는 전혀 그렇지 않다를 1점으로 하고 아주 그렇다를 5점으로 매겨 관리자의 동기부여도를 측정하였다.

예산참여도에서는 예산설정과정에서의 참여도, 상위자의 의견요구, 상위자에 계

56) 한문성, 전제논문, p. 95.

57) 유재훈, 전제논문, pp. 71-73.

의견제시, 역할의 중요도, 상위자가 제시하는 조정원인 타당도, 최종 확정시 영향력으로 구분하였으며 동기부여에서는 동기요인으로 성취감, 인정, 승진, 책임감, 일자체로 구분하였다. 성과에서는 조정활동, 평가활동, 감독활동, 인사관리활동, 전반적인 활동으로 구분하여 측정하였다.

인구통계학적 특성은 성별, 연령, 학력, 근무부서, 근무기간, 직위, 직위근무기간으로 구분하였다.

### 3. 분석방법

모든 자료의 분석은 SPSS/PC를 이용하였으며 적용된 통계기법은 빈도분석, 일원변량분석, 교차분석, 경로분석을 실시하였다.

## 제2절 자료의 분석 및 가설 검증

### 1. 표본의 인구통계학적 특성

본 연구를 위한 설문조사에서 전체 유효표본수는 197명으로 이들의 특성은 다음 <표 5-1>과 같다.

성별로는 남성이 90.9%, 여성이 9.1%로 남성이 많이 표집된 것은 조사대상자인 관광호텔의 관리직에서 아직은 여성이 많지 않음을 나타낸다.

연령별로는 30대 미만이 10.2%, 30-34세 35.5%, 35-39세 31.5%, 40-45세 11.7%, 45-49세 8.6%, 50세 이상은 2.5%로 30대가 전체의 67.0%를 차지하였다. 학력별로는 고졸이 11.2%, 전문대졸 48.7%, 대졸 38.1%, 대학원 졸 2.0%로 나타나 전문대졸과 대졸이 전체의 86.8%로 나타났다.

<표 5-1> 표본의 인구통계적 분포

구	분	빈 도 수	백 분 율 (%)
성 별	남성	179	90.9
	여성	18	9.1
연 령	30세미만	20	10.2
	30-34세	70	35.5
	35-39세	62	31.5
	40-44세	23	11.7
	45-49세	17	8.6
	50세이상	5	2.5
학 력	고졸	22	11.2
	전문대졸	96	48.7
	대졸	75	38.1
	대학원졸	4	2.0
호 텔 등 급	특급	113	57.4
	1-2등급	84	42.6
근 무 부 서	프론트	49	24.9
	하우스키핑	17	8.6
	식음료	39	19.8
	주방	21	10.7
	판촉	22	11.2
	기획, 심사	49	24.9
근 무 년 수	1년미만	6	3.0
	1-2년	19	9.6
	2-3년	31	15.7
	3-5년	37	18.8
	5-10년	53	26.9
	10년이상	51	25.9
직 위	주임	75	38.1
	계장급	43	21.8
	대리급	28	14.2
	과장급	36	18.3
	차장급이상	15	7.6
계		197	100.0

호텔등급별로는 응답자가 특등급이 57.4%, 1-2등급이 42.6%를 차지하고 있고, 근무부서로는 프론트와 기획·심사가 24.9%로 가장 높은 수치로 나타났다.

근무년수별로는 5-10년이 26.9%, 10년이상인 25.9%로 나타났으며 직위는 주임이 38.1%, 계장급이 21.8%, 과장 및 차장급이 25.9%로 조사되었다.

## 2. 가설의 검증

### 1) 예산참여도와 동기부여와의 관계

예산참여도에 따라 동기부여의 하위 변인인 성취감, 인정, 승진, 책임감, 일자체 등에 미치는 영향이 차이가 나는지를 알아 보았다. 이를 위해 예산참여도를  $M \pm 1$  (58)를 기준으로 높은 집단, 보통인 집단, 낮은 집단으로 분류했다.

#### (1) 예산참여도에 따른 성취감의 차이

<표 5-2> 예산참여도에 따른 성취감의 차이

예산참여도						
성취감	높음				낮음	
	평균	사례수	평균	사례수	평균	사례수
	4.177	34	3.656	119	3.293	41
df = 2		F = 6.265		P = 0.00		

<표 5-2>를 통해 예산참여도가 높을수록 성취감도 높음을 알 수 있다. 즉 예산참여도가 높은 집단의 성취감 평균점수는 4.177로서 가장 높다. 이러한 차이는 신뢰도 수준 100%에서 의미있는 것이다.

58) 예산 참여도의 평균치는 15.67, 표준편차는 5.94이다.



(2) 예산참여도에 따른 인정의 차이

<표 5-3> 예산참여도에 따른 인정의 차이

예산참여도						
칭찬과 인정	높음		보통		낮음	
	평균	사례수	평균	사례수	평균	사례수
	3.735	34	3.269	119	2.610	41
df = 2		F = 15.458		P = 0.00		

예산참여도가 높은 집단의 인정의 평균점수는 3.735인 반면 예산참여도가 낮은 집단의 평균점수는 2.610이다. 따라서 예산참여도가 높을수록 인정의 정도도 높아짐을 알 수 있다. 이러한 차이는 신뢰도 수준 100%에서 의미있는 것이다.

(3) 예산참여도에 따른 승진의 차이

<표 5-4> 예산참여도에 따른 승진의 차이

예산참여도						
승진	높음		보통		낮음	
	평균	사례수	평균	사례수	평균	사례수
	2.706	34	2.345	119	1.951	41
df = 2		F = 5.386		P = 0.01		

예산참여도가 높은 집단의 승진정도의 평균점수는 2.706인 반면 예산참여도가 낮은 집단의 평균점수는 1.951이다. 따라서 예산참여도가 높을수록 승진의 정도도 높아짐을 알 수 있다. 이러한 차이는 신뢰도 수준 99.9%에서 의미있는 것이다.

(4) 예산참여도에 따른 책임감의 차이

<표 5-5> 예산참여도에 따른 책임감의 차이

예산참여도						
책 임 감	높 음		보 통		낮 음	
	평 균	사 례 수	평 균	사 례 수	평 균	사 례 수
	4.206	34	3.798	119	3.220	41
df = 2		F = 9.813		P = 0.00		

예산참여도가 높은 집단의 책임감의 평균점수는 4.206인 반면 예산참여도가 낮은 집단의 평균점수는 3.220이다. 따라서 예산참여도가 높을수록 책임감의 정도도 높아짐을 알 수 있다. 이러한 차이는 신뢰도 수준 100%에서 의미있는 것이다.

(5) 예산참여도에 따른 일자체의 차이

<표 5-6> 예산참여도에 따른 일자체 만족의 차이

예산참여도						
일 자 체	높 음		보 통		낮 음	
	평 균	사 례 수	평 균	사 례 수	평 균	사 례 수
	4.118	34	3.546	119	3.098	41
df = 2		F = 10.118		P = 0.00		

예산참여도가 높은 집단의 일자체 만족의 평균점수는 4.118인 반면 예산참여도가 낮은 집단의 평균점수는 3.098이다. 따라서 예산참여도가 높을수록 일자체 만족의 정도도 높아짐을 알 수 있다. 이러한 차이는 신뢰도 수준 100%에서 의미있는 것이다. 이상의 논의를 종합해보면 예산참여도가 높을수록 동기부여에 해당되는 성취감, 인정, 승진, 책임감, 일자체 만족의 정도가 모두 높아짐을 알 수 있다.

2) 동기부여에 따른 성과의 차이

동기부여의 하위 변인인 성취감, 인정, 승진, 일자체, 책임감 등의 정도에 따라 성과에 미치는 영향은 차이가 있는 지를 알아보았다. 이를 위해 동기부여의 하위 변인 각각을  $M \pm 1\sigma^{59)}$ 를 기준으로 높은 집단, 보통인 집단, 낮은 집단으로 분류했다.

(1) 성취감에 따른 성과의 차이

<표 5-7> 성취감에 따른 성과의 차이

성취감						
예산성과	높음		보통		낮음	
	평균	사례수	평균	사례수	평균	사례수
	15.306	111	13.056	54	11.111	27
df = 2		F = 15.890		P = 0.00		

<표 5-7>를 통해 성취감이 높으면 성과의 정도도 높음을 알 수 있다. 즉 성취감이 높은 집단의 성과 평균점수는 15.306인 반면 성취감이 낮은 집단의 평균점수는 11.111이다. 이러한 차이는 신뢰도 수준 100%에서 의미있는 것이다.

2) 인정에 따른 성과의 차이

인정을 많이 받는 집단의 성과 평균점수는 16.263인 반면 인정을 적게 받는 집단의 평균점수는 10.941이다. 따라서 인정을 많이 받을 수록 성과도 높아짐을 알 수 있다. 이러한 차이는 신뢰도 수준 100%에서 의미있는 것이다.

59) 동기부여를 구성하고 있는 하위 5개 변인의 평균치와 표준편차는 다음과 같다.

- 0 성취감 :  $M= 3.66, \sigma= 1.10$
- 0 칭찬과 인정 :  $M= 3.21, \sigma= 0.95$
- 0 승진 :  $M= 2.34, \sigma= 1.01$
- 0 책임감 :  $M= 3.74, \sigma= 1.02$
- 0 직무만족 :  $M= 3.55, \sigma= 1.02$

<표 5-8> 인정에 따른 성과의 차이

인 정						
예산성과	높 음		보 통		낮 음	
	평 균	사 례수	평 균	사 례수	평 균	사 례수
	16.263	76	13.366	82	10.941	34
df = 2		F = 28.301		P = 0.00		

(3) 승진에 따른 성과의 차이

<표 5-9> 승진에 따른 성과의 차이

승 진						
예산성과	높 음		보 통		낮 음	
	평 균	사 례수	평 균	사 례수	평 균	사 례수
	15.143	21	15.658	119	12.684	98
df = 2		F = 13.332		P = 0.00		



승진이 가장 잘 되는 집단보다 중간수준인 집단의 성과의 평균점수가 높다. 즉 승진이 가장 잘 되는 집단의 성과 평균점수는 15.143이지만 승진 수준이 중간인 집단은 성과의 평균점수가 15.658로 나와 승진이 가장 잘 되는 집단보다 평균점수가 더 높게 나왔다. 이것은 승진을 가장 잘 한 집단보다 중간수준의 집단이 성과가 더 있었음을 의미한다. 이러한 차이는 신뢰도 수준 100.0%에서 의미있는 것이다.

이런 결과는 예산실태조사과정에서도 제기되었지만, 자체내 승진의 기회가 많지 않은 제주도 관광호텔은 승진의 평가요소가 성과 한 요소에 의해서만 이루어지고 있는 것은 아니라는 것도 한 요인으로 작용한다고 볼 수 있다.

(4) 책임감에 따른 성과의 차이

<표 5-10> 책임감에 따른 성과의 차이

책 임 감						
예산성과	높 음		보 통		낮 음	
	평 균	사 례 수	평 균	사 례 수	평 균	사 례 수
	15.244	127	12.000	17.851	11.478	23
df = 2		F = 17.851		P = 0.00		

<표 5-10>를 통해 책임감이 높은 집단이 성과가 높게 나옴을 알 수 있다. 즉 책임감이 높은 집단은 성과의 평균점수가 15.244로 가장 높게 나온 반면 책임감이 낮은 집단은 성과의 평균점수가 11.478로 나왔다. 이러한 차이는 신뢰도 수준 100%에서 의미있는 것이다.

(5) 일자체에 따른 성과의 차이

<표 5-11> 일자체에 따른 성과의 차이

일 자 체						
예산성과	높 음		보 통		낮 음	
	평 균	사 례 수	평 균	사 례 수	평 균	사 례 수
	15.430	100	13.627	67	9.920	25
df = 2		F = 23.044		P = 0.00		

일자체 만족이 높은 집단의 성과 평균점수는 15.430인 반면 일자체 만족이 낮은 집단의 평균점수는 9.920이다. 따라서 일자체 만족이 높을수록 성과도 더 높아짐을 알 수 있다. 이러한 차이는 신뢰도 수준 100%에서 의미있는 것이다.

이상의 논의를 종합해 보면 동기부여를 구성하는 5개 하위변인 가운데 승진을 제외한 모든 변인은 그 정도가 높을 수록 성과도 더 잘 이루어짐을 알 수 있다.

### 3) 예산참여도에 따른 성과의 차이

예산참여도에 따라 성과를 구성하고 있는 하위 변인인 조정활동, 평가활동, 감독 활동, 인사관리 활동, 전반적인 활동실적 등에 미치는 영향이 어떻게 차이가 나는 지를 알아보았다. 이를 위해 예산참여를  $M \pm 1\sigma$ 를 기준으로 높은 집단, 보통인 집단, 낮은 집단으로 분류했다.

#### (1) 예산참여도에 따른 조정활동의 차이

<표 5-12> 예산참여도에 따른 조정활동의 차이

예산참여도						
조정활동	높음		보통		낮음	
	평균	사례수	평균	사례수	평균	사례수
	3.882	34	2.840	119	1.875	40
	df = 2		F = 53.410		P = 0.00	

<표 5-12>를 통해 예산참여도가 높은 집단일수록 조정활동을 더 잘하는 것으로 나왔다. 즉 예산참여도가 높은 집단의 평균점수가 3.882인 반면 예산참여도가 낮은 집단의 평균점수는 1.875로 나왔다. 이러한 차이는 신뢰도 수준 100%에서 의미있는 것이다.

#### (2) 예산참여도에 따른 평가활동의 차이

예산참여도가 높을수록 평가활동도 더 잘 이루어지는 것으로 나왔다. 예산참여도가 높은 집단은 평가활동의 평균점수가 3.941로 나왔고 예산참여도가 낮은 집단은 평가활동의 평균점수가 1.975로 나왔다. 이러한 차이는 신뢰도 수준 100%에서

의미있는 것이다.

<표 5-13> 예산참여도에 따른 평가활동의 차이

예산 참여도						
평가활동	높음		보통		낮음	
	평균	사례수	평균	사례수	평균	사례수
	3.941	34	2.974	117	1.975	40
df = 2		F = 52.573		P = 0.00		

(3) 예산참여도에 따른 감독활동의 차이

<표 5-14> 예산참여도에 따른 감독활동의 차이

예산 참여도						
감독활동	높음		보통		낮음	
	평균	사례수	평균	사례수	평균	사례수
	3.735	34	2.882	119	1.875	40
df = 2		F = 52.351		P = 0.00		

예산참여도가 높을수록 감독활동 역시 더 잘 이루어짐을 알 수 있다. 즉 예산참여도가 높은 집단의 감독활동 평균점수가 3.735인 반면 예산참여도가 낮은 집단은 평균점수가 1.875로 나왔다. 이러한 차이는 신뢰도 수준 100%에서 의미있는 것이다.

(4) 예산참여도에 따른 인사관리 활동의 차이

<표 5-15>를 통해 예산참여도가 높은 집단일수록 인사관리활동도 잘 하는 것을 알 수 있다. 즉 예산참여정도가 높은 집단은 인사관리 활동의 평균점수가 3.588로 나와 예산참여의 정도가 낮은 집단의 평균점수인 1.850보다 높게 나왔다. 이러한

차이는 신뢰도 수준 100.0%에서 의미있는 것이다.

<표 5-15> 예산참여도에 따른 인사관리 활동의 차이

예산참여도						
인사관리 활동	높음		보통		낮음	
	평균	사례수	평균	사례수	평균	사례수
	3.588	34	2.746	118	1.850	40
df = 2		F = 36.292		P = 0.00		

(5) 예산참여도에 따른 전반적인 활동실적의 차이

<표 5-16> 예산참여도에 따른 전반적인 활동실적의 차이

예산참여도						
전반적인 활동실적	높음		보통		낮음	
	평균	사례수	평균	사례수	평균	사례수
	3.588	34	2.822	118	1.923	39
df = 2		F = 59.787		P = 0.00		

<표 5-16>를 통해 예산참여도가 높을수록 전반적인 활동실적 역시 좋아짐을 알 수 있다. 즉 예산참여도가 높은 집단은 전반적인 활동실적의 평균점수가 3.588로 나와 예산참여도가 낮은 집단의 평균점수인 1.923보다 높게 나왔다. 이러한 차이는 신뢰도 수준 100%에서 의미있는 것이다.

이상의 논의를 종합해보면 예산참여도가 높을수록 성과는 더 잘 이루어짐을 알 수 있다. 다시 말하면 예산참여도에 따라 성과를 구성하고 있는 하위변인인 조정 활동, 평가활동, 감독활동, 인사관리 활동, 전반적인 활동실적이 달라진다는 것이다.



#### 4) 성과에 영향을 미치는 요인들간의 내적 메커니즘

지금까지 예산참여도에 따른 동기부여의 차이와 동기부여의 정도에 따른 성과의 차이, 예산참여도에 따른 성과의 차이를 일원변량분석(One-way Analysis of Variance)을 통해 알아본 결과 다음과 같은 사실을 알 수 있었다.

예산참여도가 높으면 동기부여도 강하게 이루어졌고 동기부여가 높게 형성되면 성과도 잘 이루어졌다. 그러나 동기부여를 구성하고 있는 5개 하위변인 가운데 승진은 잘 되는 집단보다 중간수준인 집단이 성과가 더 높은 것으로 나타났다. 또한 예산참여도가 높으면 성과 역시 높은 것으로 나타났다.

그런데 어떤 두 변인이 제3의 변인에 인과적으로 종속되어 있을 때 두 변인간에 일정한 관계가 있는 것으로 보이지만 그 관계는 반드시 인과적인 것이 아니며, 제3변인을 통제할 경우 원래의 관계가 사라질 수도 있다. 다른 변인을 통제하였을 때 두 변인간의 관계가 사라지면 두 변인간에 인과적 관계가 없다고 결론내릴 수 있으며, 그 관계가 사라지지 않는다면 일단 인과관계가 있다고 봐야한다.<sup>60)</sup>

이런 점에서 예산참여도와 동기부여, 성과의 인과적 관계를 알아보기 위하여 적절한 통제변인을 포함하여 여러 변인들간의 인과적 관계를 설명해줄 수 있는 통계기법인 경로분석(Path Analysis)이 필요해진다.

예산참여도를 독립변인으로 설정하고 동기부여를 구성하고 있는 하위 5개 변인을 매개변인으로, 성과를 종속변인으로 설정해 이들간 인과관계의 내적 메커니즘을 살펴보았다.

우선 독립변수들의 종속변수에 대한 상대적 설명력을 검토하기 위하여 예산참여도와 동기요인 및 성과에 대한 다중회귀분석을 실시하였다.

<표 5-17>에서 보면 성과는 독립변수인 예산참여도에 의한 설명력이 높고( $R^2=0.611$ ,  $F=47.635$ ,  $P=0.000$ ) 또한 예산참여도는 성과에 유의한 정의 영향을 미치고 있다( $\beta=0.631$ ,  $t=12.186$ ,  $P=0.000$ ).

다음으로 동기요인별로 보면 인정( $\beta=0.160$ ,  $t=2.437$ ,  $P=0.016$ )과 일자체( $\beta=0.195$ ,  $t=3.302$ ,  $P=0.001$ )가 성과에 유의한 정의 영향을 미치고 있는 것으로 나타나고 있으나 성취감, 승진, 책임감은 성과에 직접적인 영향이 없는 것으로 나타나고 있다.

60) 정대연, 전계서, p. 605.

< 표 5-17 > 예산참여도 및 동기요인과 성과에 대한 다중회귀분석

독립변수		예산 참여도	성취감	승진	인정	책임감	일자체	R <sup>2</sup>	F	P
성과	B	0.437	-0.061	0.098	0.694	-0.173	0.781	0.611	47.635	0.000
	$\beta$	0.631	-0.017	0.024	0.160	-0.043	0.195			
	t	12.186	-0.251	0.461	2.437	-0.619	3.302			
	P	0.000	0.802	0.646	0.016	0.537	0.001			

다음으로 예산참여도가 동기요인 및 성과에 미치는 효과를 조사했다.

< 표 5-18 > 예산참여도 및 동기요인이 성과에 미치는 효과 내용

변인	효과	인과적 효과		총효과
		직접효과	간접효과	
예산참여도		0.631	0.120	0.751
성취감		-	-	-
인정		0.160	-	0.160
승진		-	-	-
책임감		-	-	-
일자체		0.195	-	0.195

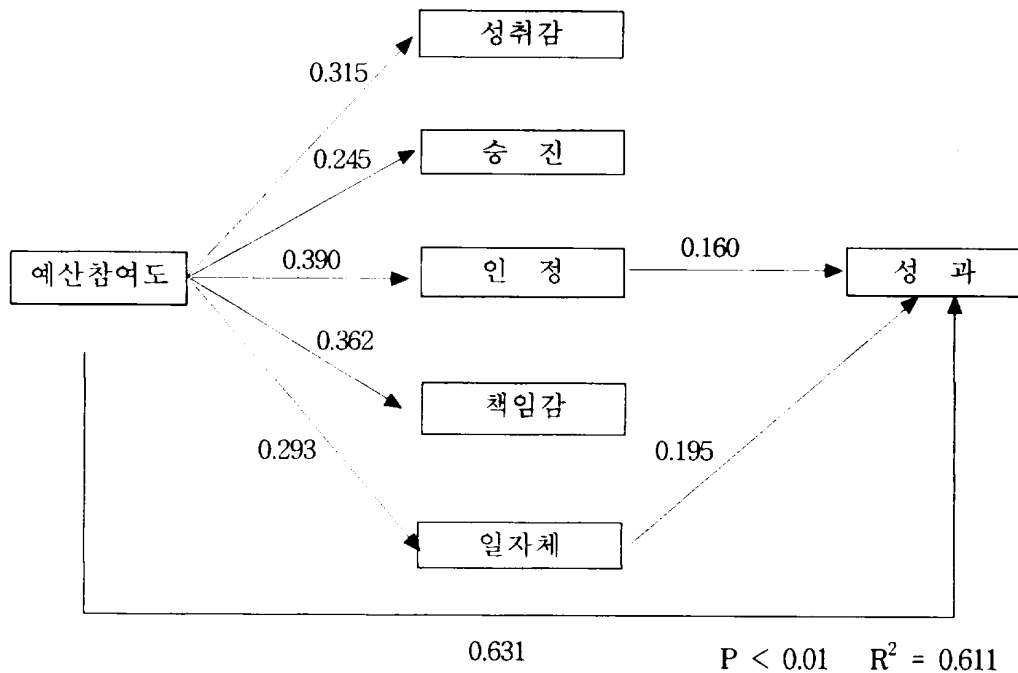
< 표 5-18 >에서 보면 예산참여도는 성과에 직접효과도 강하게 나타나고 있어 유의적인 정의 관계를 보이고 있고, 동기요인중 인정과 일자체 요인을 통한 간접효과도 역시 유의적인 정의 관계가 있는 것으로 나타나고 있다.

동기요인중 성취감, 승진, 책임감은 성과에 직·간접적인 인과적 관계에 대해서는 모두 유의성이 없는 것으로 나타났다. 그러나 인정과 일자체 요인은 성과에 대해서 매우 유의적인 정의 관계를 보이고 있다.

따라서 동기요인중 인정과 일자체 요인만이 예산참여도와 성과간의 관계에 매개 변수로서 역할을 하고 있다고 볼 수 있다.

이상을 종합하여 도식하면 경로모형은 다음 < 그림 5-1 >과 같다.

<그림 5-1> 경로모형 (Path Diagram)



<그림 5-1>의 경로모형을 통해 다음과 같은 사실을 알 수 있다.

첫째, 예산참여도는 동기요인인 성취감, 인정, 승진, 책임감, 일자체 모두에 정적으로 영향을 미친다. 특히 예산참여도는 이 5가지 매개변인 가운데 인정에 가장 많은 영향을 미치고 있으며 그 다음으로 책임감, 성취감에 영향을 미치는 것으로 나왔다. 반면 승진에 대한 영향이 상대적으로 가장 적었다.

둘째, 예산참여도는 동기부여를 구성하는 5개 매개변인 모두에 영향을 미치는 것으로 나왔다. 그러나 이 5개 매개변인 모두가 직접적으로 성과에 영향을 미치고 있는 것이 아니라 동기요인중 인정, 일자체 요인만이 성과에 정적으로 영향을 미치고 있는 것으로 나타나고 있다.

특히 예산참여도가 동기요인에 미치는 영향력은 인정 요인이 가장 컸고, 일자체 요인에 미치는 영향은 5개 변인 가운데 4번째였다. 그러나 일자체 요인이 성과에 대한 영향력은 인정 요인보다 더 높은 것으로 나타나고 있다.

셋째, 예산참여도는 동기부여를 통하지 않고 직접적으로 성과에도 정적으로 영

향을 주고 있다. 즉 매개변인인 성취감, 인정, 승진, 책임감, 일자체를 경유하지 않고 직접적으로 예산참여도가 성과에 정적으로 영향을 미치고 있다.

넷째, 결과적으로 성과는 독립변인인 예산참여도와 매개변인인 인정 및 일자체에 의해 직접적인 영향을 받기도 하고 예산참여도의 인정, 일자체를 통한 간접적 영향도 받는다. 그러나 성과에 미치는 결정력은 예산참여도 수준에 따른 직접적인 영향이 가장 크고 동기요인중 일자체, 인정의 순으로 영향을 받는다.

다섯째, 성과에 영향을 미칠 것이라고 본 논문에 설정된 변인인 예산참여도와 동기부여의 5가지 매개변인은 성과를 설명하는 데 61.1%의 설명력을 갖는다. 이것은 나머지 38.9%는 본 논문에서 설정되지 않은 다른 변인에 의해 성과의 정도가 결정됨을 의미한다.



## 제6장 결 론

### 제1절 연구의 요약 및 결론

제주도내 호텔기업은 점차 등급을 상향조정하거나 특등급을 중심으로 외국 유명 체인호텔과 경영계약을 맺는 등 그 규모가 확대되고 조직은 더욱 복잡해지고 있다. 이와 같은 기업환경에서 호텔기업의 예산관리에 있어서 예산편성과 조정 및 통제과정 등이 각 사업단위별로 이루어지고 있기 때문에 각 부문별 관리자의 행동과 역할이 상당한 비중을 차지하고 있다. 따라서 각 부문별 경영전략을 효율적으로 수행하기 위해서는 중간관리자의 예산참여가 필수적이라 할 수 있다.

실제로 제3장에서 파악된 바와 같이 제주도 관광호텔 대부분은 예산제도를 실시하고 있는 것으로 나타났다.

선행연구결과에서 예산참여제도가 전통적 예산제도의 역기능을 완화시킬 목적으로 제안되었고, 그 효과는 참여경영과 같은 맥락으로 보고 있으며, 참여를 허용함에 따라 성과와 동기부여에 유의적인 정의 영향을 미치는 것으로 연구되고 있다.

본 연구는 이와 같은 선행연구와 실태조사를 토대로 제주도내 16개(특등급 6개, 1등급이하 10개) 관광호텔에 종사하는 주임이상 부장이하의 중간관리층을 대상으로 예산참여도에 따른 동기부여 및 성과에 대한 영향을 검증해 보고자 하였다.

본 연구는 5개의 장으로 구성되어 있으며 그 내용은 다음과 같다.

제1장은 서론으로서 문제의 제기 및 연구의 목적, 연구의 방법 및 범위에 대하여 기술하였다.

제2장은 예산참여, 예산참여와 동기부여, 예산참여와 성과, 동기부여이론, 동기부여와 성과 등 선행연구들을 관련문헌을 통하여 검토함으로써 실증적 분석을 위한 이론적 관계를 살펴보았다.

제3장은 제주도 관광호텔 현황과 제주도 관광호텔의 예산제도 실태를 실증적으로 조사하고 분석하였다.

제4장과 제5장은 문헌연구 결과를 기초로 하여 실증조사를 위한 연구모형을 제시하고 가설을 설정하였고, 연구자료의 분석으로서 연구의 대상 및 자료 모집방법, 설문지 구성 등을 기술하였고 통계기법을 사용하여 설정된 가설을 검증하고 분석

결과를 제시하였다.

끝으로 제6장은 요약과 결론 부분으로 연구결과를 요약하고 발견된 시사점을 제시하였다.

연구검증 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 예산참여도가 높은 관리자는 성취감, 승진, 인정, 일자체, 책임감 등의 동기부여가 높았고, 예산참여도가 낮은 관리자는 동기부여가 낮게 나타났다.

또한 예산참여도는 동기요인에 모두 정적으로 영향을 미치고 있고, 그 영향력은 인정요인이 가장 크고 다음으로 책임감, 일자체, 성취감, 승진 순서로 나타났다.

둘째, 동기부여가 잘되는 관리자는 성과도 높고, 잘 안되는 관리자는 성과도 낮은 것으로 조사되었다.

그러나 동기요인 중 인정과 일자체만이 성과에 직접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 예산참여도가 높은 관리자는 성과가 높게 나타났고, 예산참여도가 낮은 관리자는 성과도 낮게 나타났다.

또한 예산참여도는 직접적으로 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

그런데 성과는 독립변인인 예산참여도와 매개변인 중 인정 및 일자체에 의해서만 직접적인 영향을 받기도 하고 간접적 영향도 받고 있어 상호 인과적관계가 있는 것으로 나타나고 있다. 그러나 매개변인으로 설정한 나머지 동기요인인 성취감, 승진, 책임감은 성과와 인과적관계가 없는 것으로 나타났다.

다섯째, 성과에 영향을 미칠 것이라고 본 논문에 설정된 변인인 예산참여도와 동기부여의 5가지 매개변인은 성과를 설명하는데 61.1%의 설명력을 갖는다. 또한 나머지 38.9%는 본 논문에서 설정되지 않은 다른 변인에 의해 성과의 정도가 결정됨을 의미한다.

이와 같은 본 연구의 분석결과를 종합해 보면 예산참여도는 매개변인인 동기요인 중 인정과 일자체를 통하여 성과에 영향을 미치고 있을 뿐만 아니라, 매개변인을 통하지 않고도 예산참여도는 성과에 직접적으로 영향을 강하게 미치고 있음을 알 수 있었다.

또한 두 변인들 사이의 영향을 보면, 예산참여도에 따라서 동기부여에 미치는 영향, 동기부여에 따라서 성과에 미치는 영향은 차이가 있었다.

따라서 예산참여도는 동기부여와 밀접한 관계가 있는 것으로 나타났고, 예산참

여도가 성과에 미치는 영향 또한 밀접하게 관련되어 있음을 알 수 있었다.

결론적으로 호텔기업은 호텔 관리자들을 예산설정과정에 적극적으로 참여시킴으로서 각자 동기부여가 되고, 또한 예산 성과가 향상되어 궁극적으로는 경영목표달성에 이바지 할 것이다. 그러므로 호텔기업의 경영자들은 중간관리자의 예산참여에 대한 중요성을 인식해야 할 것이며 다음과 같은 시사점을 얻었다.

첫째, 호텔기업에서 성과를 높이기 위해서는 중간관리자를 예산설정과정에 적극적으로 참여시켜야 한다. 그런데 예산참여제도를 실시하고 있다고 하는 기업에서도 내용 면에서는 진실한 예산참여제도가 아닌 擬似參與가 되는 경우가 있다. 예산참여제도가 활성화되면 자유로이 의사를 표명하여 상위자의 의사를 거부할 수도 있기 때문이다. 따라서 호텔경영자들은 진정한 예산참여제도가 실시될 수 있도록 스스로 노력해야 할 것이다.

둘째, 성과를 향상시키기 위해서는 동기요인 중 인정 요인과 일자체 요인에 더욱 비중을 두어야 한다는 것이다.

인정이란 작업자에 대한 칭찬이 주 내용이다. 이때 인정을 해주는 사람은 같이 근무하는 사람뿐만 아니라 고객, 동료, 대중 등 어떤 사람이 되더라도 이 범주에 넣을 수 있다. 일자체는 직무나 직무와 관련된 업무들을 실제로 수행함으로써 직무에 대해서 좋거나 나쁜 감정을 갖게 되는 경우를 말한다. 이것은 외적 보상보다는 직무내용을 더 중요시 해야한다는 것을 의미한다. 참여적 접근법에서는 보상이나 승진 등과 같은 외적 보상보다는 훌륭한 직무수행 자체가 목적이 되는 것이기 때문에 관리자 자신이 자기통제 혹은 자기조절이 될 수 있도록 직무를 개선해야 할 것이다.

셋째, 예산실태조사에서 나타났지만 예산관리의 유효성은 경영관리의 기본이 되고 있음에도 일부 저등급호텔에서는 예산제도를 실시하지 않고 있었다. 이것은 소유자나 최고경영자의 단독적이고 자의적인 판단에 따라 경영활동을 수행하고 있음을 의미한다고 해야 할 것이며 경영의 안정성을 해쳐 미래에 대한 불안이 커질 수 밖에 없을 것이다.

또한 예산제도가 실시되고 있다면 업적평가도 예산실적에 대비하여 실시하여야 할 것이다. 업적평가를 전년동기나 혹은 전기실적과의 대비에 의해 실시한다면 예산제도의 효율성이 떨어지기 때문이다.

## 제2절 연구의 한계 및 제언

본 연구의 결과는 호텔기업은 중간관리자들을 예산설정과정에 적극적으로 참여 시킴으로써 성과가 향상될 수 있으며, 외재적 보상보다는 직무자체의 내용 즉 동기요인 중 인정과 일자체를 중시함으로써 성과가 향상될 수 있음을 시사하고 있으나 다음과 같은 한계점을 가지고 있다.

첫째, 설문지법으로 인한 조사방법상의 한계가 있었다. 설문지 응답형태가 고정 응답형이기 때문에 응답이 제한적일 수밖에 없다.

둘째, 연구자체를 제주도내 관광호텔의 관리자에 한정되어 호텔전체의 일반화에 어려움이 있다.

셋째, 설문항목에 대한 응답자들의 이해정도에 차이가 있을 수 있고, 이에 따른 편견이 나타날 수 있다.

넷째, 허즈버그의 만족요인을 예산참여와 성과의 매개변인으로 사용된 선행연구가 없어서 매개변인으로서의 동기요인이 객관성이 떨어질 수 있다.

다섯째, 경로분석에서 나타났지만 본 논문에서 설정한 예산참여도와 동기부여는 성과를 설명하는데 61.1%의 설명력만 갖고 있으므로 나머지 38.9%의 변인을 찾을 필요가 있다.

이와 같은 한계를 보완하기 위하여 앞으로 연구되어야 할 과제로서는 설문지법의 한계를 넘어설 수 있는 다양한 연구방법을 이용한 연구가 있어야 할 것이고, 또한 연구가 일반화 될 수 있도록 하기 위해서는 연구 대상을 한정된 어느 특정 지역에서 벗어난 연구가 수행될 필요가 있다. 그리고 호텔기업경영은 일반 제조업과는 다른 측면이 있으므로 급변하는 호텔기업의 환경을 반영할 수 있는 상황변수 및 호텔관리자의 고유한 직무활동을 고려한 변수들을 포함하는 연구가 있어야 할 것이다.



## < 참고문헌 >

### 1. 국내 문헌

- 김범국·김희철, 「조직행위론」, (제주 : 제주대학출판부, 1998).
- 김영규, 「최신경영학원론」, (서울 : 박영사, 1992).
- 김재민·신현주, 「현대호텔경영론」, (서울 : 대왕사, 1988).
- 김충호, 「호텔경영학」, (서울 : 형설출판사, 1991).
- 심병구, 「예산관리론」, (서울 : 박영사, 1997).
- 조희영, 「경영학원론」, (서울 : 민영사, 1997).
- 한덕용, 「조직행동의 동기이론」, (서울 : 법문사, 1985).
- 박일수, “동기부여에 관한 실증적 연구,” 석사학위논문, 연세대학교 대학원, 1991.
- 안희남, “직무만족-직무불만족에 관한 이원적이론과 이에 대한 세가지 비판적 관점,” 「법정논총」 7, 대구대학교 법정연구소, 1992.
- 유재훈, “호텔관리자의 예산참여와 예산성과 및 동기부여에 관한 연구,” 박사학위논문, 세종대학교 대학원, 1995.
- 육근선, “Herzberg의 동기-위생이론에 관한 실증적 연구,” 석사학위논문, 고려대학교 대학원, 1986.
- 윤우영, “예산목표특성과 개인적 유형이 예산성과와 동기부여에 미치는 영향에 관한 실증적 연구,” 석사학위논문, 경북대학교 대학원, 1993.
- 이양수, “동기이론에 관한 소고,” 「연세행정논총」 6, 연세대학교 행정대학원, 1991.
- 장영수, “예산참여가 동기부여와 직무만족에 미치는 영향에 관한 실증적연구,” 박사학위논문, 원광대학교 대학원, 1995.
- 정명환, “예산목표특성이 예산실행자의 행동에 미치는 영향에 관한 연구,” 「한국경영학회 경영학연구」 9(1), 1989.
- 정연수, “예산참여관리에 대한 이론적 고찰,” 석사학위논문, 부산대학교 대학원, 1984.
- 최성주, “하위자의 직무만족에 있어서 예산참여와 예산강조의 중요성 분석,” 석사학위논문, 고려대학교 대학원, 1988.
- 한문성, “예산참여가 동기유발과 성과에 미치는 영향,” 박사학위논문, 동국대학교 대학원, 1990.

- 허향진, “예산목표특성이 호텔관리자의 성과와 행동에 미치는 영향에 관한 연구,” 박사학위논문, 세종대학교 대학원, 1992.
- 현의태, “한국기업의 예산관리시스템에 관한 연구,” 박사학위논문, 서울대학교 대학원, 1985.

## 2. 국외 문헌

- Brownell, P. and McInnes, M., “Budgeting Participation, Motivation Managerial Performance”, *The Accounting Review*, (Oct., 1986).
- Collins, F., “The Interaction of Budget Characteristics and Personality Variables with Budgetary Response Attitudes,” *The Accounting Review*, (1978).
- Horngren, C. T., *Cost Accounting : A Managerial Emphasis*, 5th ed. (Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, Inc., 1982).
- Kauffman, Norman Leroy, *Performance Evaluation and Job Directed Effort In The CPA Firm : An Intergration of Expectancy Theory, Attrybution Theory, and Need Theory*, (The Ohio State University, 1988).
- Kenis, I., “Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance,” *The Accounting Review*, (1979).
- Merchant, K. A., “The Designe of the Corporate Budgeting System : Influences on Managerial Behavior and Performance,” *The Accounting Review*, (1981).
- Mia, I., “Managerial Attitude, Motivation and The Effectiveness of Budget Participation,” *Accounting Organizations and Society*, (Vol. 13, No. 5, 1988).
- Otley, David T. , “Budget Use and Managerial Performance,” *Journal of Accounting Research*, (Spring 1978).
- Popo, P. F., “Information Symetries in Participative Budgeting : A Bargaining Approach,” *Journal of Finance and Accounting*, (Spring, 1984).
- Schmidgall, Raymond S. and Ninemeir Jack D, “Budgeting in Hotel Chains : Coordination and Control,” *The Cornell H.R.A. Querterly*, (Vol. 28, No. 1, May 1987).
- Welsch, G. A., *Budgeting : Profit Planning and Control*, 4th ed., (Prentice-Hall of India Private Limited, 1976).

---

## ABSTRACT

### A Study on the Effects of Budgetary Participation Level on Motivation and Performance of Hotel managers -For the Case of Tourist Hotels in Cheju-

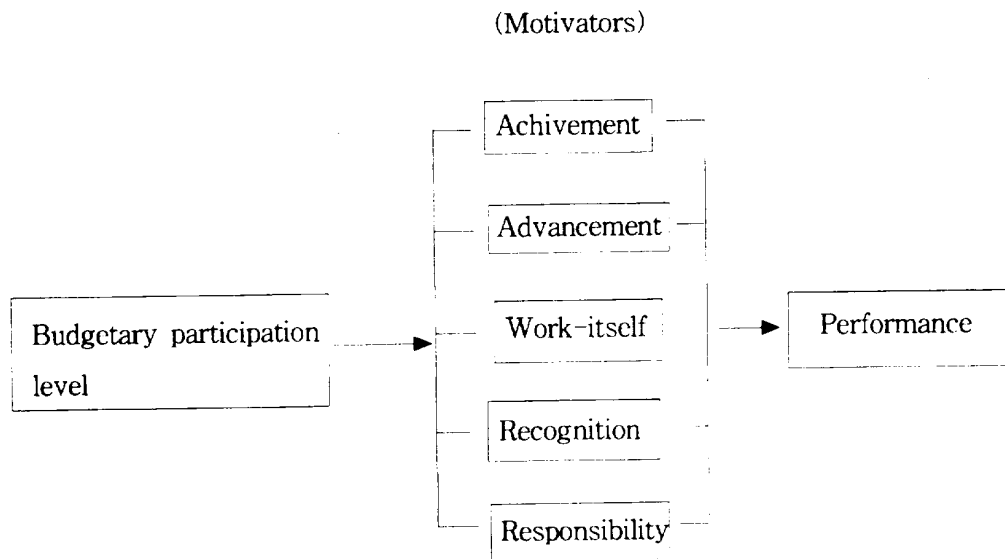
Kang, Tae-Wan

*Department of Business Administration  
Graduate School of Business Administration.  
Cheju National University  
Supervised by Professor Huh, Hyang-Jin.*

The study is aimed to investigate the effect of budgetary participatiopn level on motivation and performance of hotel managers. For this, the study reviewed the theories related to the study, and developed some research hypotheses, then, colleted data on the budget of tourist hotels in Cheju. Finally, a sample survey was done in order to examine the hypotheses, with a structured questionnaire. An administrative questionnaire was distributed to 300 managers of tourist hotel, 197 questionnaires were collected. The fieldwork was done for 3 weeks.

The data collected from the sample survey run on SPSS statiatical package. The analytic techniques employed were frequency distribution, one-way analysis of variance, and path analysis.

The research framework was diagrammed as below.



The hypotheses the study employed were as follows.

1. The determination of achievement, recognition, advancement, work-itself, and responsibility will be different according to budgetary participation level.
2. The determination of performance will be different according to motivation.
3. Budgetary participation level will affect the determination of performance through motivation.

The study results are summarized as follows.

First, the hypothesis 1 was proved to be valid. The determination was identified to be of a positive way. It was identified that recognition was determined most strongly by budgetary participation level, and followed by responsibility, work-itself, achievement, and advancement.

Second, the hypothesis 2 was partially proved to be valid. That is, of the five motivators, work-itself and recognition were the factors determining performance in a positive way.

Third, the hypothesis 3 was partially proved to be valid. In details, budgetary

participation level determined directly performance. However, budgetary participation level showed a different causal mechanism when the motivators were controlled. In details, budgetary participation level determined significantly performance through recognition and work-itself when the motivators were controlled. In particular, it was identified that budgetary participation level and five motivators explained 61.1% of the total variance of performance as a dependent variable. This means that the remaining 38.9% of performance are explained by other factors which are not covered in the study.

In conclusion, budgetary participation is an important factor determining job satisfaction, and proceeds to improvement in performance. The result advise that the top manager of hotel should try to establish an institutional device for general managers to participate effectively in budget.



# 설문지

\_\_\_\_\_ 귀하

안녕하십니까 ?

이 설문지는 호텔관리자의 예산참여도, 동기부여와 성과사이의 관계를 연구할 목적으로 작성된 것입니다.

선생님의 응답자료는 익명으로 처리되며 학술적 연구 이외는 결코 사용하지 않을 것입니다.

바쁘신 가운데 어려운 부탁을 드려서 죄송합니다. 본 연구취지를 이해하시어 설문에 성의 있는 답변을 해주시면 고맙겠습니다.

감사합니다.



제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

1998년 5월

제주대학교 경영대학원 관광경영 석사과정

강 태 완

**제 1 부 예산참여도에 관한 설문입니다.**

각 문항의 해당되는 번호에 “0” 표시하여 주십시오.

- |   | 매우<br>낮은정도                | 보통 | 매우<br>높은정도 |
|---|---------------------------|----|------------|
| (1) 예산의 설정과정에 있어서 귀하는 어느 정도 관여하고 있습니까?          | 1-----2-----3-----4-----5 |    |            |
| (2) 예산의 설정과정에 있어서 상위자는 귀하의 의견을 어느 정도 요구합니까?     | 1-----2-----3-----4-----5 |    |            |
| (3) 예산의 설정과정에 있어서 귀하는 상위자에게 어느 정도 의견을 제시합니까?    | 1-----2-----3-----4-----5 |    |            |
| (4) 예산의 설정과정에 있어서 귀하의 역할이 어느 정도 중요합니까?          | 1-----2-----3-----4-----5 |    |            |
| (5) 예산의 조정이 이루어질 때 상위자가 제시하는 조정원인은 어느 정도 타당합니까? | 1-----2-----3-----4-----5 |    |            |
| (6) 예산의 최종확정에 있어서 귀하는 어느 정도 영향력을 행사합니까?         | 1-----2-----3-----4-----5 |    |            |



**제 2 부 동기부여에 관한 설문입니다.**

우리 부서의 부문별(업장별) 예산목표를 성공적으로 달성하였을 때 귀하가 가장 적절하다고 생각하시는 각 문항의 해당되는 번호에 "0" 표시해 주십시오.

- |                      | 전혀<br>그렇지<br>않다           | 보통이다 | 아주<br>그렇다 |
|----------------------|---------------------------|------|-----------|
| (1) 성취감을 느낀다.        | 1-----2-----3-----4-----5 |      |           |
| (2) 칭찬을 받거나 인정을 받는다. | 1-----2-----3-----4-----5 |      |           |
| (3) 승진을 한다.          | 1-----2-----3-----4-----5 |      |           |
| (4) 책임감을 느낀다.        | 1-----2-----3-----4-----5 |      |           |
| (5) 지금하고 있는 일이 좋아진다. | 1-----2-----3-----4-----5 |      |           |

**제 3 부 성과에 대한 설문입니다.**

다음의 경영활동에 대하여 최근의 수행정도를 평가하여 해당번호에 "0" 표시하여 주십시오.

- |   | 매우<br>낮은정도                | 보통 | 매우<br>높은정도 |
|---|---------------------------|----|------------|
| (1) 조정활동(예산계획을 협의하고<br>수정하기 위한 정보교환, 상호간의<br>조언, 업무연락 등)은 어느 정도 이루어지고 있습니까?       | 1-----2-----3-----4-----5 |    |            |
| (2) 평가활동(제안 및 실적의 평가,<br>종업원 근무평가, 예산보고서 평가,<br>제품 및 서비스 평가 등)은 어느 정도 이루어지고 있습니까? | 1-----2-----3-----4-----5 |    |            |
| (3) 감독활동(종업원의 지휘 통제,  | 1-----2-----3-----4-----5 |    |            |



- 고충상담, 업무처리규정 및 사규설명,  
직무할당 등)은 어느 정도 이루어지고 있습니까?  
(4) 인사관리활동(신입직원의 모집, 1-----2-----3-----4-----5  
면접, 채용, 인원배치, 이동 등)은 어느 정도  
이루어지고 있습니까?  
(5) 전반적인 활동 실적(위의 내용 전부) 1-----2-----3-----4-----5

#### 제 4 부 일반적 사항에 관한 설문입니다.

각 문항의 해당되는 번호에 “0” 표시하여 주십시오.

- (1) 성별 ① 남 ② 여  
(2) 귀하의 호텔등급은?  
① 특등급 ② 1등급 ③ 2등급 ④ 3등급  
(3) 현재 근무하는 부서는?  
①프론트분야                      ②하우스키핑분야                      ③식음료분야  
④주방분야                      ⑤판촉분야                      ⑥기획, 심사분야  
(4) 귀호텔의 근무 기간은?  
① 1년 미만                      ② 1-2년                      ③ 2-3년  
④ 3-5년                      ⑤ 5-10년                      ⑥ 10년이상  
(5) 현재의 직위는?  
①주임                      ②계장급                      ③대리급  
④과장급                      ⑤차장급이상  
(6) 현재의 직위에서 근무한 기간은?  
① 1년미만                      ② 1-2년                      ③ 2-3년  
④ 3-5년                      ⑤ 5-10년                      ⑥ 10년이상  
(7) 최종 학력은?  
①고졸                      ②전문대졸                      ③대졸  
④대학원졸  
(8) 현재의 연령은 ?  
①30세 미만                      ②30-34세                      ③35-39세  
④40-44세                      ⑤45-49세                      ⑥50세 이상

# 예산관리에 대한 설문지

안녕하십니까 ?

이 설문지는 호텔의 예산관리시스템을 연구할 목적으로 작성된 것입니다.  
선생님의 응답자료는 학술적 연구이외에는 결코 사용하지 않을 것입니다.

본 연구취지를 이해하시어 설문에 성의있는 답변을 해주시면 고맙겠습니다.  
감사합니다.

1998년 5월

제주대학교 경영대학원  
관광경영 석사과정  
강 태 완



**회사명 :**

**작성자의 부서 :**

**작성자의 직위 :**

**다음과 같은 귀사의 예산계획, 예산편성, 조정, 통제 및 업적에 대한 설문을 읽으시고 해당되는 번호에 "0" 표시해 주십시오**

1. 귀사의 예산제도는 다음의 어느 경우에 해당됩니까 ?

예산제도를 실시하지 않고 있다	부분 예산을 실시하고 있다	종합 예산제도를 실시하고 있다
1-----2-----3-----4-----5		

2. 예산편성의 기본절차는 다음의 어느 경우에 해당됩니까 ?

하향식 (top-down 방식)	절충형 (top-down → bottom-up → 조정 → top 승인)	상향형 (bottom-up → 조정 → top 승인)
1-----2-----3-----4-----5		

3. 예산편성방침을 책정하는 경우 그 내용은 어떠한 것입니까 ?

전사적인 목표	최고경영층의 경영방침	목표이익	부분별의 목표매출액	매출원가	일반관리비 및 판매비허용액
1-----2-----3-----4-----5					

4. 각 부문예산안의 편성부터 최종결정까지의 기간은 어느 정도입니까 ?

- (1) 1개월----- ( )
- (2) 1.5개월----- ( )
- (3) 2개월----- ( )
- (4) 3개월----- ( )
- (5) 기타(명기) :

5. 귀사는 장기경영계획을 수립하고 있습니까 ?

수립하지 않고 있다	부분적인 장기계획을 수립하고 있다	종합적인 장기계획을 수립하고 있다
1-----2-----3-----4-----5		

6. 장기경영계획의 기간은 어느 정도입니까 ?

3년            4년            5년            7년            10년  
1-----2-----3-----4-----5

7. 예산은 장기경영계획과 어느 정도 관련되어 있습니까 ?

장기계획과                      장기계획을                      장기계획의 일환으로  
관계없이 작성된다            기초로 작성된다            작성된다  
1-----2-----3-----4-----5

8. 예산편성과정에서 조정을 필요로 하는 것은 주로 어떤 예산에 관한 것입니까 ?

(1) 판매예산----- ( ) (2) 매출원가예산----- ( )  
(3) 일반관리비, 판매비예산--- ( ) (4) 재무예산(자본예산)----- ( )  
(5) 자본예산(시설예산)----- ( )

9. 예산담당부서가 각 부문이 작성한 부문예산안을 조정할 경우 어느 정도까지 관여합니까 ?

(1) 예산의 금액을 바탕으로 개별 프로젝트와 거래실체의 상세한 부분까지 관여하고 심사한다.----- ( )  
(2) 예산의 금액이 큰 주요 프로젝트에 한하여 관여한다.----- ( )  
(3) 예산의 금액만을 심사하고 개개의 거래실체에 대해서는 해당부서에 맡긴다.  
----- ( )

10. 예산기간중에 예산의 달성상황의 분석, 보고(예산보고서의 작성)를 하고 있습니까 ?

하지 않는다    매년    6개월마다    3개월마다    매월  
1-----2-----3-----4-----5

11. 예산의 달성상황을 분석, 보고하는 내용은 어떠한 것이니까 ?

하지            실적의           예산차이           예산차이의           개선대책  
않는다       보고           분석           원인파악           수립  
1-----2-----3-----4-----5

