

성과지표의 다양성과 관리적 성과 간의 관계에서 공정성과 조직시민행동의 역할*

이상완, 조용언, 이규섭
동아대학교 경영학과, 동아대학교 경영학과, 동아대학교 대학원

The Role of justice and organizational citizenship behaviour in the relation between measurement diversity and managerial performance

Sang-Wan Lee, Yong-Eon Cho, Kyu-Sub Lee

Donga University, Donga University, Graduate school of business Donga University

요약 기업은 불확실한 환경 하에서 지속적인 성장을 하기 위해 성과측정시스템(performance measurement systems, 이하 'PMS'라 함)을 구축 및 활용하고 있다. 대부분의 PMS에 관한 실증연구들은 조직차원에서 많은 연구가 이루어져 왔다. 성과측정지표의 다양성이 조직구성원들의 행동에 미치는 영향에 관한 연구는 많이 부족하며, 조직수준의 분석이 아닌 개인행동에 대한 세부적인 조사를 수행하는 연구는 의미가 있을 것이다. 따라서 본 연구는 성과측정지표의 다양성과 관리적 성과간의 관계에서 공정성과 조직시민행동의 매개역할을 연구하였다. 연구결과, 성과측정지표의 다양성과 관리적성과 간의 관계에서 공정성의 매개역할과 공정성과 관리적성과 간의 관계에서 조직시민행동의 매개역할을 발견하였다.

주제어 : 성과측정지표의 다양성, 공정성, 조직시민행동, 관리적성과

Abstract Many companies are adopting performance measurement systems(PMS) in order to acquire competitive advantage the promote long-term growth in Coping with the rapidly changing business environment. Prior research has focused on the relation between PMS and organizational performance. However, there is limited empirical research that examines the behavioural consequences of PMS. Further, there is little empirical research that examines whether measurement diversity have direct and/or indirect effects on work performance. As such, I examine how the relation between measurement diversity and managerial performance can be explained by the intervening variables of justice and organizational citizenship behaviour. This study is summarized as follows: this study finds that measurement diversity affect managerial performance indirectly through justice and organizational citizenship behaviour.

Key Words : Measurement diversity, Justice, Organizational citizenship behaviors, Managerial Performance

* 이 논문은 동아대학교 교내연구비 지원에 의하여 연구되었음.

Received 16 September 2013, Revised 10 October 2013
Accepted 20 November 2013
Corresponding Author: Yong-Eon Cho(Donga University)
Email: yecho@dau.ac.kr

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

1. 서론

기업은 불확실한 환경 하에서 지속적인 성장을 하기 위해 PMS를 구축 및 활용하고 있으며, 다양한 성과측정 지표들을 확보하여 체계적이고 효율적인 역할수행을 하고자 노력하고 있다. Johnson and Kaplan(1987)은 재무적 측정지표만을 강조하고 경영의사결정에 목적 적합한 정보를 제공하지 못하는 전통적인 PMS의 문제점을 지적했다. 그들은 전략과 비전이 모든 조직에 명확하게 전달되어 조직의 모든 구성원이 조직의 전략과 비전을 달성할 수 있도록 동기부여를 제공해야 하며, 재무적 및 비재무적 성과측정지표가 균형을 이루는 통합된 형태의 PMS 구축을 강조했다. 이런 배경을 토대로 그 동안 PMS에 관한 연구는 성과를 개선시키기 위해 다양한 성과측정지표의 사용이 바람직하다는 방향으로 진행되어 왔다(Kaplan and Norton, 1992). 그러나 PMS와 조직성과에 관한 선행연구들은 시스템이 개인의 행동에 영향을 미치며, 이것이 조직의 목표 달성을 용이하게 한다는 가정을 통해 연구가 이루어져왔다(Burney and Widener, 2007; Hall, 2008). 또한 성과측정지표의 다양성이 조직구성원들의 행동에 미치는 영향에 관한 연구는 많이 부족하다. 그러므로 조직수준의 분석이 아닌 이러한 가정을 검증하는 연구 즉 개인행동에 대한 세부적인 조사를 수행하는 것은 의미가 있을 것이다.

최근 관리회계 분야에서 PMS와 관련된 개인의 행동 변화의 주요변수는 공정성과 조직시민행동이다(Burney and Widener, 2007; Hall, 2008; Burney et al., 2009). 사회적 교환관계를 기초로 공정성에 관한 연구들은 대부분 절차공정성에 초점을 두고 있다. '보상이나 승진 등을 결정하는데 이용되는 수단이나 절차가 얼마나 공정한가에 대한 조직구성원들의 지각정도'로 생각할 수 있다(Folger and Konovsky 1989). 조직시민행동의 연구는 자발적이고 협력적인 행동은 조직의 효과성을 높이는 결과를 보여주었다(Katz and Kahn, 1978). 기업은 미래의 불확실성을 탈피하고 경쟁사들보다 경쟁우위를 유지하기 위해 정교한 PMS의 구축 및 활용과 함께 조직구성원들의 자발적인 행동이 뒷받침되어야 할 것이다. 조직시민행동에 미치는 선행요인들을 살펴보면, 개인특성, 업무특성, 조직특성의 측면 등으로 나누어지는 특히, 조직관리 차원에서의 선행요인으로는 조직공정성, 신뢰, 리더십, 직무

만족 등이 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다(Moorman, 1991). 조직의 구성원들이 공정성에 대해 인식한다면 조직으로부터 존재가치를 인정받고 있다는 것을 스스로 인지하게 된다. 이러한 존재가치를 조직구성원들로 하여금 조직시민행동으로 바로 실천에 옮김과 동시에 그 보답에 상응하는 적절한 보상이 제공된다. 그래서 조직구성원들은 목표달성의 위해 열정과 노력을 투입하고 하게 되고 따라서 생명력이 넘치는 건강한 조직구조를 갖추게 되는 것이다. 그래서 기업은 조직구성원들에게 확고한 목표와 비전을 제시하여야 하며 조직구성원들 또한 회사 내 목표, 그리고 조직 내의 전략을 잘 수행하면서 개인 및 조직 내 목표달성을 충실히 이행하여야 할 것이다. 또한 조직구성원이 목표를 달성하면 그에 따른 공정한 성과평가와 보상이 이루어져야 할 것이다. 따라서 성과측정지표의 다양한 이용이 조직구성원들에게 어떻게 영향을 미치며, 그 영향이 어떻게 성과를 개선시키는가에 관한 연구는 흥미로운 주제이다. 본 연구에서는 성과측정지표의 다양성이 관리적성과에 어떠한 영향을 미치는지 분석하고, 성과측정지표의 다양성과 관리적성과 간의 관계에서 공정성과 조직시민행동의 매개역할을 실증적으로 검증해보고자 한다.

본 연구의 결과는 성과측정지표의 다양성이 조직구성원의 지각과 행동에 어떤 영향을 미치는지를 규명함으로써 조직 구성원에게 동기부여와 조직시민행동을 강화시키고, 궁극적으로 관리적성과를 개선시키는 메커니즘을 설명해 줄 수 있을 것이다. 또한 이는 개인수준 차원에서 성과측정지표의 다양성의 영향을 실증적으로 분석함으로써 선행연구의 연구영역을 확대하고 기업이 성과측정지표를 개발하고 활용하는 측면에서 필요한 실증분석 자료로서 널리 활용될 수 있을 것으로 본다.

2. 선행연구 및 가설설정

2.1 성과측정지표의 다양성과 공정성

성과측정지표의 다양성 관점에서 대부분의 실증연구들은 명확한 연구결과를 제시해 주었다(이상완 등, 2011). Hoque and James(2000)는 BSC의 4가지 관점의 성과측정지표의 이용은 조직성과에 정(+)의 영향을 미치는 것을 발견하였다. Ittner et al.(2003)은 10개의 가치동인 즉

①단기재무성과, ②고객관계, ③종업원관계, ④공급자관계, ⑤운영성과, ⑥제품과 서비스 질, ⑦다른 조직과의 제휴, ⑧환경성과, ⑨제품과 서비스 혁신, 그리고 ⑩공동체이며, 이러한 가치동인을 광범위하게 사용하는 기업은 그렇지 않은 기업보다 더 높은 추가수익률을 얻는다는 것을 입증하였다. Said et al.(2003)은 재무적 측정지표와 비재무적 측정지표를 함께 사용하는 기업이 재무적 측정지표만을 사용하는 기업보다 더 나은 성과를 보여주고 있음을 발견하였다. 그리고 Van de Stede et al.(2006)은 차별화 전략의 추구정도에 관계없이 광범위한 측정지표를 포함하고 있는 기업은 그렇지 않은 기업에 비해 보다 높은 성과를 나타낸다는 것을 보여주었다. 그리고 이창대(2003)의 연구에서는 BSC의 비재무적 지표, 즉 고객관련 측정지표, 내부프로세스관련 측정지표, 그리고 학습 및 성장관련 측정지표의 활용정도는 성과급의 비율에 영향을 미칠 뿐만 아니라, 그 활용정도가 높을수록 기업의 경영성과는 높은 것으로 나타났다. 김순기와 이상완(2011)은 성과측정지표의 다양성은 조직성과에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 특히 비재무지표의 다양한 이용이 중요한 것을 확인하였다. 위와 같은 선행연구들의 결과를 종합해보면, 경영자는 성과지표에 포함되는 활동에 집중하는 반면, 성과지표에 포함되지 않는 활동에 대해서는 소홀히 하는 경향이 있다는 것이다. 따라서 다양한 성과지표를 활용하게 되면 이와 같은 문제점을 완화시켜 조직의 성과를 향상시킬 수 있다는 것이다. 그러나 성과측정지표의 다양성이 성과를 개선시키는데 조직구성원들의 행동을 고려한 실증연구는 거의 없다. 조직이론은 개인의 행동에 의해 조직이 장기적으로 성공할 수 있다고 주장해 왔다(Otley, 1999; Schiemann and Lingle 1999). 따라서 성과측정지표의 다양성이 개인의 행동에 미치는 영향에 관한 연구는 의미가 있을 것이다.

최근 Burney and Widener(2007)와 Hall(2008)은 전략적 성과측정시스템(Strategic Performance Measurement Systems : 이하 SPMS)과 조직성과에 관한 연구들은 시스템이 개인의 행동에 영향을 미치고 이것이 조직의 목표 달성을 용이하게 한다는 가정을 통해 연구가 이루어져왔으며, 이러한 가정에 설득력이 없으며 그리고 개인 행동에 대한 세부적인 조사보다 가정에 근거함으로써 조직수준의 분석으로는 한계가 있음을 지적하였다. 따라서

그들은 개인수준의 차원에서 SPMS와 관리적성과 간의 관계를 연구하였다. Burney and Widener(2007)는 SPMS와 역할성과 간의 관계에서 직무관련정보와 역할스트레스(역할모호성 그리고 역할갈등)에 대해 연구하였다. 이 연구에서 그들은 SPMS가 업무관련정보와 역할모호성을 통하여 성과에 정(+)의 영향을 미친다는 것을 발견하였으나, 역할갈등에 대해서는 유의적인 영향을 발견하지 못하였다. Hall(2008)은 Chenhall(2005)의 SPMS의 개념을 바탕으로 사업부 전략과 사업부 운영의 연계 및 가치사슬의 각 부분에 대한 정보를 제공할 수 있는 다양한 성과측정지표를 포함하는 포괄적인 성과측정시스템(Comprehensive Performance Measurement Systems: 이하에서는 'CPMS'라 함)을 개발하였다. 그는 CPMS와 관리적성과 간의 관계에서 역할명확성(role clarity)과 심리적 권한위임(psychological empowerment)의 역할에 대해 연구하였다. 그는 역할명확성은 절차명확성(process clarity)과 목표명확성(goal clarity)으로 그리고 심리적 권한위임은 자기결정(self determination), 권한(competence), 영향(impact), 그리고 중요성(meaning)으로 각각 측정하였다. 연구결과 CPMS와 관리적성과 간의 관계에서 목표명확성과 중요성만이 매개역할을 하는 것으로 나타났으며, 절차명확성, 자기결정, 권한, 그리고 영향은 유의적인 매개역할을 발견하지 못하였다. 조동수(2009)는 BSC의 도입 및 구축과정, 성과평가 과정, 평가결과의 활용과정 등에 대한 구성원의 지각에 영향을 미치는 요인이 무엇인가를 알아보기 위하여 실증분석을 하였다. 독립변수로는 과정변수, 측정지표변수, 평가자/피평가자변수. 상황변수로 12개의 변수를 사용하였고 종속변수로 절차적공정성과 분배적공정성을 사용하여 594부의 설문을 분석하였다. 분석 결과 측정관점 간의 균형/연계정도, 달성난이도의 형평성, 평가결과의 기대일치, 평가결과에 대한 소명기회, 평가결과의 활용도, BSC의 점진적 도입 및 활용정도가 공정성에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 요인임을 확인하였다.

2.2 공정성, 조직시민행동, 관리적성과

공정성이란 조직 내에 마련된 제도와 성과평가 및 의사결정 절차가 어느 정도 공정한지에 대한 조직구성원들의 인지정도라고 할 수 있다. 분배공정성은 조직구성원이 투입한 노력에 대하여 제공되는 보상의 정도와 관련

된 공정성으로, 조직으로부터 받는 보상의 크기에 대한 공정성을 인식하는 정도를 말하며, 절차공정성은 보상의 크기를 결정하는데 사용되는 수단이나 절차에 대한 공정성을 인식하는 정도를 의미한다. 절차공정성은 공정성 연구에서 분배공정성의 설명력에 한계가 드러나면서 연구가 시작되었다. 조직상황하에서 분배공정성만으로 불균형에 대한 대응행위를 제시하지 못하면서 의사결정이 이루어지기까지의 절차와 규칙에 대한 관심이 증가된 것이다. 절차공정성이라는 용어와 이론의 개발은 Thibaut과 Walker(1975)에 의해 본격적으로 시작되었는데 이들은 사회심리학 이론과 법적인 소송의 해결 상황에 절차공정성을 적용하면서 절차공정성의 중요성을 부각시켰다. 조직시민행동이란 조직의 공식적 보상체계에 의해 인센티브나 보상을 받지 않으면서 조직의 도움을 주는 자발적인 역할행동으로 정의된다(Organ, 1988). Organ(1988)은 조직시민 행동을 “공식적인 보상시스템에서 의해 직접적으로 혹은 명백하게 인정되지는 않지만, 전체적으로는 조직의 기능을 효과적으로 촉진시키는 자유재량적인 개인적인 행동”이라고 정의하고 있다. 공정성과 조직시민행동과 관련된 선행연구를 살펴보면 다음과 같다.

Earley(1984)는 절차적공정성과 목표설정 이론을 통합한 연구에서 목표설정에 대해 종업원들이 의견표시를 더 많이 할 수 있도록 분위기를 조성한 결과 성과 증진에 큰 역할이 된다고 하였다. Folger와 Konovsky(1989)는 절차공정성을 보상이나 의사결정이 이루어지는 절차나 과정이 얼마나 공정하게 인식되는가의 정도로 정의하였다. 이들은 217명의 종업원들을 대상으로 한 실증연구를 통하여 절차공정성이 분배공정성보다 조직에 대한 구성원들의 태도에 더 큰 영향을 미치고 분배공정성이 절차공정성보다 임금 만족에 더 큰 영향을 미친다는 사실을 제시하였다. Moorman(1991)은 조직정의, 직무만족, 그리고 조직시민행동과의 관계에 관한 연구에서 두 가지 유형의 조직정의를 차별적 효과를 갖는다고 하였다. 즉 분배적 정의와 절차적 정의 중 절차적 정의가 조직시민행동에 대한 영향력이 높으며, 특히 상호작용 공정성은 더 높은 영향력이 있는 것으로 나타났다. Netemeyer et al.(1997)은 조직구성원의 지도자가 공정한 의사결정을 할 경우 직무만족이 높아지고 궁극적으로 조직시민행동으로 이어진다고 제시하였다. Lau and Sholihin(2005)는 성과측정에서 중요한 것은 절차공정성과 관련이 있고,

절차공정성은 종업원들을 더 뛰어나게 하거나 조직에 대한 관심을 가지도록 만든다는 것을 발견하였다. Burney et al.(2009)는 금융조직 47개 지점 540명을 대상으로 인센티브 계획을 두 가지 변수 즉, 인센티브 계획-기술적 유효성 정도(Degree of Technical Validity)와 전략적 원인 모델의 영향(Extent Reflective of Strategic Causal Model)으로 구분하여 이 두 변수와 역할성과 간의 관계에서 조직공정성(분배공정성, 절차공정성)과 조직시민행동의 매개역할을 실증적으로 분석하였다. 연구결과 인센티브 계획-기술적 유효성 정도(Degree of Technical Validity)와 전략적 원인 모델의 영향(Extent Reflective of Strategic Causal Model)은 분배공정성과 절차공정성의 지각에 유의적인 정(+)의 영향을 미치며, 절차공정성의 지각은 조직시민행동을 통하여 종업원의 성과를 높이는 것으로 나타났다.

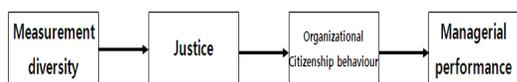
이상에서 살펴본 바와 같이, 성과측정지표의 다양성에 대한 관심은 증가되어져 왔으며, 최근 조직수준이 아닌 개인의 행동에 미치는 영향에 초점을 두고 있다. 조직행동이론에서 지각의 문제를 중요하게 다루는 이유는 이것이 개인의 행동에 영향을 미치는 요인이기 때문이다. 개인의 행동은 근본적으로 그가 외부로부터 받는 자극에 대한 반응이라고 할 수 있다. 따라서 개인의 행동은 주어진 자극을 어떻게 지각(인지)하느냐에 따라서 그의 행동이 달라진다고 하였다. 이는 성과평가 시에 다양한 성과 측정지표를 이용할 경우 성과평가 또는 보상의 총량을 결정하는데 이용되는 수단이나 절차가 얼마나 공정한가에 대하여 인지 가능하다. 따라서 다양한 성과 정보가 조직구성원에 제공된다면, 조직구성원들이 성과평가 및 보상의 결정에 관한 절차가 공정하다고 인지할 것이다. 공정성은 조직구성원들이 조직 내에서 어떻게 공정성을 인식하느냐에 따라 자신들의 직무에 대해 긍정적인 또는 부정적인 태도와 행동을 나타낼 수 있다(Greenberg, 1990; Moorman, 1991). 선행연구에서 공정성은 조직구성원들이 조직 내에서 어떻게 공정성을 인식하느냐에 따라 자신들의 직무에 대해 긍정적인 또는 부정적인 태도와 행동을 나타낼 수 있게 된다는 것이 증명되면서 그 중요성이 강조 되어 있다. 즉 조직성원들의 공정성인식은 다양한 형태의 직무태도와 조직유효성에 중요한 역할을 하게 된다는 것이다. 공정성의 인식은 실제로 조직구성원들의 직무만족, 조직몰입, 이직의도, 이직율, 결근율, 직무

성과, 조직시민행동 등에 영향을 미치게 될 것이다 (Greenberg, 1990; Konovsky et al., 1991; Moorman, 1991; Burney et al., 2009). 조직시민행동은 조직 내 바람직한 행동을 유도하고, 구성원들의 조직몰입을 더욱 향상시켜 조직의 유효성을 제고함은 물론 구성원의 소속감 및 조직만족도를 향상시키는 효과가 있다. 구성원은 그 업무를 실패할 것 이라는 생각을 하기 보다는 실행할 것 이라 믿는다면 더 잘할 수 있을 것이다(Gist and Mitchell, 1992). 조직시민행동은 더 많은 노력을 하게 하고, 장애를 극복하고 지속적이며 더 진취적인 결과를 가져올 것이다(Spreitzer et al., 1997). 즉 높은 수준의 조직 시민행동은 더 큰 노력, 강렬한 노력, 융통성(Thomas and Velthouse, 1990)을 가지며, 이 모든 행동들은 성과를 향상시킬 것이다. 따라서 이상의 논리를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1: 공정성은 성과측정지표의 다양성과 조직시민행동 간의 관계에서 매개역할을 할 것이다.

H2: 조직시민행동은 공정성과 관리적성과 간의 관계에서 매개역할을 할 것이다.

지금까지 논의한 연구변수들 간의 관계는 [Fig. 1]과 같이 나타낼 수 있다.



[Fig. 1] Research Model

3. 연구설계

3.1 변수의 정의와 측정

성과측정지표의 다양성은 범위가 한정적이지 아니하며, 여러 측면에서 다양하게 특징을 적용하는 포괄적이면서 광범위한 개념이다. 기업이 다양한 성과측정지표를 인사·성과보상차원에 맞는 적절한 시스템구축 및 운영하고 있는지를 정의된다. 본 연구에서는 성과측정지표의 다양성은 성과측정지표를 광범위한 목적으로 사용하고 있으며 또한 성과측정지표들을 정확하게 측정하고 있다는 것으로 정의한다. 성과측정지표의 다양성은 Ittner et

al.(2003)이 측정한 방법으로 9가지 가치동인을 성과평가 시에 이용 정도에 대해 응답자로 하여금 리커드 7점 척도로 평가하도록 하였다. 9개의 가치동인에는 ①고객관계(예: 시장점유율, 고객만족 등) ②,종업원관계(예: 종업원 만족도, 종업원능력 등) ③,공급자관계(예: 적시납기, 제품/서비스설계 등) ④,운영성과(예: 생산성, 안정성, 사이클타임 등) ⑤제품과 서비스 질(예: 불량률, 품질상수상 등), ⑥다른 조직과의 제휴(예: 협력마케팅, 협력투자 등), ⑦환경성과(예: 정부표창, 환경인증서 등), ⑧제품과 서비스 혁신(예: 새로운 제품과 서비스 개발 성공, 개발 사이클타임 등) 그리고 ⑨ 공동체(예: 공공 이미지, 공동체 참여 등) 등이 포함되었다.

본 연구에서 공정성은 절차공정성으로 분배결정 과정이나 의사결정 과정에 대한 절차가 얼마나 공정한 방법이나 정해진 원칙에 따라 공정하게 이루어 졌는지를 의미한다. 따라서 본 연구에서는 공정성을 보상배분 결정 과정이나 의사결정 과정에서 활용되는 절차에 대한 지각된 공정성이라 정의한다. 공정성은 Leventhal(1980)과 Burney et al.(2009)이 사용한 설문문항을 수정하여 측정하며, 의사결정 과정에서 나의 관점이나 느낌을 이야기 할 수 있는지, 의사결정 절차에서 도출되는 결과에 영향을 행사할 수 있는지, 의사결정 절차는 일관성이 있는지, 의사결정 절차는 왜곡(bias)이 없는지, 의사결정에 사용하는 절차는 정확한 정보에 근거하는지, 의사결정 절차에서 도출되는 결과에 의견을 제시 할 수 있는지, 의사결정 절차는 윤리적이고 도덕적인 기준을 유지 하는지 등 7개 항목에 대해 그 정도를 응답자로 하여금 리커드 7점 척도로 평가하도록 하였다.

조직시민행동은 조직구성원이 조직의 공식적 역할규정을 넘어서 구성원이 조직효율성 증진을 위해 자발적으로 행하는 재량적 행동을 의미한다. 조직시민행동은 Williams and Anderson(1991)과 Burney et al.(2009)이 사용한 설문문항을 수정하여 측정하며, 미팅, 행사에 다른 직원보다 더 자발적으로 참여, 어렵고 힘든 일이라도 추진, 부당한 업무는 하지 않음, 사적인 전화로 많은 시간을 보냄, 업무의 사소한 일에 대하여 불평함, 조직의 재산에 대해 아끼고 보존함, 회사의 규정, 규칙을 뿐만 아니라 비공식적 규칙을 잘 지키는지 등 7개 항목에 대해 그 정도를 응답자로 하여금 리커드 7점 척도로 평가하도록 하였다.

관리적성과의 측정은 Mahoney et al.(1965), Hall (2008), 그리고 Burney et al.(2009)이 사용한 설문문항을 수정하여 9개 항목에 대해 그 정도를 응답자로 하여금 리 카드 7점 척도로 평가하도록 하였다. 9개 항목은 귀하가 책임지고 있는 업무 분야에 대한 기획 능력, 귀하의 업무 활동 분야에서의 조정(coordination) 능력, 하급자의 업무 활동에 대한 평가 능력, 귀하의 업무와 관련된 투자 관련 업무 성과, 책임자로서의 역할, 적절한 직원의 채용과 유지 능력, 귀하의 조직 내 또는 거래처와의 협상력, 귀하 업무 분야의 이해관계를 대표하는 능력, 귀하의 전반적인 업무성과 등이 포함되었다. 마지막으로 통제변수로는 자산에 자연로그 값을 취한 규모를 사용하였다.

3.2 표본선정 및 자료수집

본 연구에서는 국내 제조업을 대상으로 설문조사를 실시하였다. KIS-Value를 이용하여 2011년 12월말 현재 상장기업 중에서 종업원 수가 120명 이상이고, 제조업을 영위하는 매출액 상위 400대 기업에 설문지를 배포하였다. 설문지는 1개 기업에 1부씩 배포하였으며, 해당 기업의 전반적인 상황을 잘 알고 있을 것으로 기대되는 기획, 회계/재무, 마케팅/영업, 총무/인사부서 등의 차장, 부장 또는 임원에게 응답을 요청하였다. 먼저 조사대상 기업의 담당자와 전화통화를 한 후에 설문에 응답할 것에 동의하면 e-mail을 통하여 설문지를 발송하고, e-mail이나 팩스를 통하여 다시 설문지를 회수하였다. 조사대상 기업에 총 400부를 배포하였으며, 이 중 102부가 회수되어 회수율은 25.5%이었다. 회수된 설문지 중 결측치가 존재하거나 일관성이 결여된 6부를 제외한 나머지 96부를 통계분석자료로 사용하였다.

무응답편의(non-response bias)를 조사하기 위해서 회수시기를 일주일을 기준으로 초기와 후기로 나누어 초기에 응답한 집단과 후기에 응답한 집단 간에 측정변수 간 유의적인 차이를 보이는지 검증하여 보았다. <Table 1>을 살펴보면, 모든 측정변수에 대해 유의적인 차이가 존재하지 않았다.

4. 실증분석

4.1 기술통계

본 연구에서는 증권거래소에 상장되어 있는 제조기업을 조사대상으로 하였다. 표본기업의 업종별 구성을 보면 전체 96개의 표본기업이 속한 업종을 보면, 화학, 음식료업, 철강·금속, 전기·전자, 운수장비, 의약품, 섬유·의복, 기계 그리고 비금속광물 순으로 비중이 높으며, 비교적 전 업종에 걸쳐서 분포되어 있음을 알 수 있다. 조직구성원의 수를 살펴보면, 1,000명 ~ 5,000명 미만(32%)인 기업이 가장 많았으며, 500명 ~ 1,000명 미만(27%), 100명 ~ 500명 미만(23%), 그리고 5,000명 이상(14%) 순으로 나타났다. 그 다음으로 표본기업의 매출액 규모를 살펴보면, 2천억원 이상 ~ 5천억원 미만인 기업은 45개(47%), 1조원 이상 ~ 10조원 미만인 기업은 28개(29%), 5천억원 이상 ~ 1조원 미만인 기업은 14개(14%), 그리고 10조원 이상인 기업은 9개(10%) 이었다. 표본기업은 규모에 따라 고르게 분포되어 있지만, 조직구성원 수 500명 미만과 5,000명 이상 그리고 매출액 5천억원 미만과 10조원 이상은 규모의 차이가 큰 것으로 판단되며, 통제변수를 사용할 필요성이 있을 것이다.

응답자의 인구통계학적 특성 중, 응답자의 소속 부서를 보면, 회계·재무 24명, 마케팅/영업 21명, 생산 17명, 기타 14명, 기획/총무 12명, 인사 6명 그리고 연구개발 4명 등으로 대부분 회계·재무와 기획 부서이었다. 마케팅/영업과 기타 부서의 비중이 상대적으로 높은 것은 이사직위의 응답자 중 전무와 사장은 영업과 기타 부서에 소속되어 있기 때문이다. 직위는 이사(상무, 전무, 사장) 21명, 부장 45명 그리고 차장 30명으로 비교적 고르게 분포되었다. 응답자의 소속 기업에의 평균 근속연수는 약 15년 그리고 현 부서에서의 평균 근속연수는 약 9년이었다.

성과측정지표의 다양성은 재무 성과측정지표를 제외

<Table 1> non-response bias

Variable	Early respondents average(71)	Late respondents average (25)
Measurement diversity	4.62	4.82
Justice	4.78	4.54
Organizational citizenship behaviour	5.30	5.36
Managerial performance	5.25	5.21

* p<0.05, ** p < 0.01

한 비재무 성과측정지표만을 고려하여 총 9개의 측정항목에 대하여 리커트 7점 척도로 측정하였다. 본 연구에서 사용한 표본 기업의 성과측정지표의 다양성에 대한 각 항목의 기초통계량은 다음의 [Table 2]와 같다. 성과측정지표의 다양성에서 비재무적 성과측정지표의 관련된 항목 중에서는 운영성과<예:생산성, 안전성, cycle time등>를 이용하는 부분이 가장 높은 평균값(5.40)으로 나타났지만, 가장 낮은 평균(4.01)값을 보인 항목은 공동체<예:공공 이미지, 공동체 참여 등>인 것으로 나타났다. 이러한 결과는 성과측정지표의 다양성에 관해서 우리나라 기업 특성상 실무 경험적인 면을 비교적 잘 반영하고 있는 것으로서 제조기업 특성상 생산적이고 효율적인 운영부분을 강조하고 있는 것으로 판단된다.

<Table 2> Descriptive statistics for survey items

	Item	Min	Max	Mean	S.D
Measurement diversity	①	2	7	5.12	1.20
	②	1	7	4.20	1.27
	③	2	7	4.78	1.29
	④	2	7	5.40	1.16
	⑤	1	7	5.23	1.26
	⑥	1	7	4.26	1.25
	⑦	1	7	4.17	1.41
	⑧	1	7	4.94	1.26
	⑨	1	7	4.01	1.51
Justice	①	2	7	5.08	1.22
	②	2	7	4.76	1.42
	③	1	7	4.57	1.35
	④	1	7	4.27	1.31
	⑤	2	7	4.63	1.17
	⑥	2	7	4.85	1.19
	⑦	2	7	4.83	1.15
Organizational citizenship behaviour	①	1	7	5.66	0.96
	②	1	7	5.21	1.12
	③	2	7	5.33	1.12
	④	2	7	4.67	1.13
	⑤	2	7	5.17	1.08
	⑥	2	7	5.65	1.14
	⑦	2	7	5.58	1.04
Managerial performance	①	3	7	5.28	0.92
	②	3	7	5.35	0.91
	③	3	7	5.42	0.94
	④	1	7	4.93	1.07
	⑤	3	7	5.44	1.00

⑥	1	7	4.72	1.21
⑦	3	7	5.28	0.91
⑧	3	7	5.33	0.87
⑨	3	7	5.43	0.81

본 연구에서 사용한 표본기업의 절차공정성에 대한 각 항목의 기초통계량은 다음의 <Table 2>와 같다. 절차공정성과 관련된 항목 중에서는 의사결정과정에서 나의 관점이나 느낌을 이야기할 수 있다는 것이 가장 높은 평균(5.08)값으로 나타난 반면, 조직의 의사결정 절차는 왜곡이 없다는 항목이 가장 낮은 평균(4.27)값을 나타냈다. 이러한 결과는 설문자대상이 대부분 부서(팀)장 및 임원급으로 이루어져 있다. 따라서 조직구성원들의 1차 또는 2차 성과과과자로서 어느 정도의 의사결정 발언권은 있다고 판단되지만, 의사결정 절차에서의 왜곡이 없다는 것은 의사결정권만큼은 최고경영자의 인사권이므로 반대로 낮은 평균값으로 나타난 것으로 판단된다.

조직시민행동 항목에 대한 기초통계량은 다음의 <Table 2>와 같다. <Table 2>에서 보는 바와 같이 조직시민행동에 관련된 항목 중에서는 자발적으로 중요한 모임에 참석한다는 항목에 가장 높은 평균(5.66)값을 나타냈지만, 반대로 가장 낮은 평균(4.67)값을 보인 항목은 부서의 사소한 일에 불평을 하지 않는다는 것으로 나타났다. 이 결과는 조직구성원들이 대부분 간부급이상으로서 회사의 애사심에 대한 자발적 참여의식으로 판단되며 또한 회사에서의 관리자 역할을 수행하는 자로서 조직구성원들에게 불평을 늘어놓는 모습보다는 긍정적인 마인드 모습을 보여야 된다고 생각한다. 관리적 성과는 조직구성원의 각 개인별 성과로서 각 항목에 대한 기초통계량은 다음의 <Table 2>와 같다. <Table 2>에서 보는 바와 같이 관리적 성과 항목 중에 가장 높은 평균(5.44)값은 전반적인 업무성적으로 나타났지만, 반대로 가장 낮은 평균(4.72)값은 직원의 채용과 유지 능력으로 나타났다.

4.2 가설검정

4.2.1 측정모형의 분석

본 연구는 앞서 살펴본 선행연구 등을 토대로 수립된 연구가설을 검정하기 위하여 <Fig 1>에서 제시한 연구모형에 따라 구조방정식 모형을 설정하고, 이를 SMART PLS(Partial Least Squares)를 이용하여 분석하였다.

PLS는 LISREL, AMOS 등의 구조방정식 통계 패키지에 비해 표본의 크기와 변수 및 잔차의 정규분포에 대한 제약조건이 없다(Chin, 1998). 또한 변수의 타당성을 측정하는 측정모형과 변수의 경로와 설명력을 나타내는 구조모형을 동시에 평가할 수 있는 기법이며(Chin, 1998), 복잡하고 예측 가능한 모형을 잘 설명하기 때문에 최근 관리회계 연구자들 사이에서 PLS에 대한 관심이 증대되고 있다(Chenhall, 2005; 이상완 등, 2011).

측정모형의 검증을 위해서 본 연구에서 사용된 측정항목들에 대한 집중타당성, 내적일관성, 그리고 판별타당성에 대해 살펴보기 위해 PLS를 이용하여 확인적 요인분석을 수행하였다(이상완 등, 2011). 그 결과를 요약하면 <Table 3>과 같다. 첫째, 집중타당성은 측정도구가 구성개념에 잘 수렴되는지를 파악하는 것으로서 개별항목 신뢰성을 통해 파악하였다. 개별항목 신뢰성은 요인적재값으로 평가되며 0.6 이상의 값을 가질 경우 개별항목 신뢰성이 있는 것으로 평가된다(Yoo and Alavi, 2001). 처음 확인적 요인분석에서 성과측정지표의 9번 문항과 조직시민행동의 1번 문항의 요인적재값이 0.5 이하의 값을 가져 이를 제외하고 다시 확인적 요인분석을 실시하였다.

<Table 3> Cross-Loading Analysis from PLS

	MD	Ju	OC	MP	SIZE
MD1	0.6333	0.1403	0.1605	0.2429	0.3352
MD2	0.7001	0.452	0.5004	0.4198	0.3288
MD3	0.7826	0.3068	0.2869	0.2714	0.4196
MD4	0.7296	0.4596	0.3722	0.3238	0.3673
MD5	0.7967	0.3666	0.3885	0.4611	0.2469
MD6	0.6896	0.2846	0.3991	0.331	0.3424
MD7	0.761	0.3179	0.3871	0.1841	0.3172
MD8	0.7717	0.2494	0.2611	0.2531	0.286
Ju1	0.3074	0.7675	0.4835	0.4118	0.3715
Ju2	0.3943	0.7893	0.4906	0.53	0.1908
Ju3	0.4542	0.8079	0.5005	0.5345	0.2641
Ju4	0.4437	0.7726	0.4473	0.3692	0.3053
Ju5	0.3224	0.8089	0.5931	0.4244	0.2955
Ju6	0.3525	0.8511	0.4334	0.4334	0.3427
Ju7	0.3651	0.8488	0.6108	0.4576	0.2424
OC2	0.453	0.4021	0.7689	0.4299	0.3556
OC3	0.5023	0.6814	0.915	0.508	0.3512
OC4	0.3003	0.5045	0.722	0.3848	0.1422
OC5	0.2983	0.3714	0.7576	0.4332	0.08
MP1	0.362	0.3206	0.3818	0.748	0.1713
MP2	0.2752	0.4418	0.4036	0.8131	0.1853
MP3	0.2814	0.4156	0.4938	0.7768	0.1305

MP4	0.2814	0.5227	0.3342	0.6435	0.1292
MP5	0.3873	0.5457	0.5181	0.7561	0.1579
MP6	0.1312	0.4029	0.3577	0.6201	0.1203
MP7	0.3615	0.2168	0.2582	0.6805	0.2308
MP8	0.444	0.3259	0.4153	0.7162	0.3182
MP9	0.4012	0.4238	0.4193	0.8267	0.2332
SIZE	0.4461	0.3516	0.3068	0.2504	1

*MD, Measurement diversity; Ju, Justice; OC, Organizational citizenship behaviour; MP, Managerial performance

<Table 3>에 나타난 바와 같이, 모든 변수의 요인적재값이 0.6이상으로 나타나고 있어 각 측정 항목이 집중타당성을 지니고 있다고 볼 수 있다. 둘째, 내적일관성은 Cronbach's alpha, 복합신뢰도, 그리고 평균분산 추출값(Average Variance Extracted: 이하 AVE)으로 분석하였다. Cronbach's alpha 값은 0.6 이상, 복합 신뢰도는 0.7 이상, 그리고 AVE 값은 0.5 이상이면 내적 일관성이 있는 것으로 판단된다(Fornell and Larcker, 1981).

<Table 4> Fit of PLS measurement model

	AVE	CP	R ²	Cronbach's alpha
size	1	1		1
MD	0.5401	0.9034		0.8792
JU	0.6516	0.9289	0.22	0.9107
OB	0.6309	0.8714	0.4538	0.8021
MG	0.5393	0.9126	0.4019	0.892
Global of fit	0.491			

*AVE: Average Variance Extracted, CR: Composite (Factor) Reliability

<Table 5> Correlations and AVE squared roots from PLS

	SIZE	MD	Ju	OC	MP
size	0.7343				
MD	0.4461	0.7349			
JU	0.3516	0.469	0.8072		
OB	0.3068	0.4991	0.6337	0.7942	
MG	0.2504	0.4461	0.5637	0.5548	0.7343

*MD, Measurement diversity; Ju, Justice; OC, Organizational citizenship behaviour; MP, Managerial performance

<Table 4>에서 보는 바와 같이 본 연구모형에서 사용된 모든 변수들의 내적일관성 측정치는 기준치보다 높게 나타나고 있어 높은 수준의 내적일관성을 보여주고 있다. 셋째, 판별타당성은 구성개념간의 차이를 검정하는 것으로 Gefen and Straub(2005)가 제시한 두 가지 즉, 요인분석에서 각 측정항목들이 이론적으로 관계를 갖는 요인에

적재된 값이 그렇지 않은 요인에 적재된 값보다 커야 하며, 모든 변수의 AVE의 제곱근 값은 다른 변수와의 상관 계수 값보다 커야한다는 조건으로 평가하였다. [표 5]에서 보면 모든 측정항목의 각 해당 구성개념에의 로딩 값이 다른 구성개념에의 크로스로딩 값보다 큰 것을 알 수 있다. 또한, <Table 5>에서 대각선 부분에는 변수의 AVE값의 제곱근 값을 나타냈는데, 이들은 다른 변수들과의 상관관계계수 값 보다 모두 크다는 것을 알 수 있다. 이러한 결과는 판별타당성이 적절함을 보여주고 있다. 한편, 측정모형에 대한 통계량으로는 측정모형의 적합성을 나타내는 공통성 값이 있는데, 최소 0.5이상이어야 한다(이정훈 등, 2007; 이상완 등, 2011). <Table 4>에 나타난 각 변수들의 공통성 값은 모두 0.6이상으로 측정모형의 적합성이 충족되었음을 알 수 있다.

4.2.2. PLS 구조모형을 이용한 가설검정

본 연구의 가설 검정은 PLS 구조모형의 경로계수를 이용하여 실행되었다. 측정항목의 신뢰성과 타당성이 검증된 측정모형을 이용하여 각 변수간의 경로에 대한 유의성 검증을 통해 가설을 검정하였다. T값은 표본자료로부터 복원추출에 의해 동일한 분포를 갖는 측정치를 추정하는 방식인 부트스트랩(bootstrapping)을 통한 반복추출서브샘플링(500개) 생성을 통해 계산되었다(Tenenhaus et al, 2005; 이상완 등, 2011).

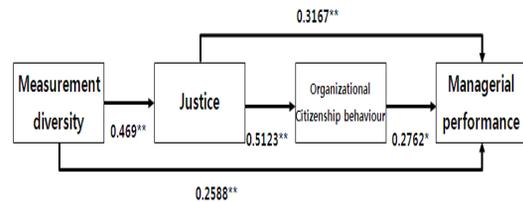
최근 PLS의 특성을 반영한 전반적 적합도 지수(a global fit)가 제안되었는데, 이 지표는 모든 내생변수의 R² 값의 평균과 공통성의 평균값을 곱한 뒤에 이를 다시 제곱근해서 산출된다(Wetzels et al., 2009; 이상완 등, 2011). 이 적합도의 크기는 최소 0.1이상이어야 하며, 값의 범위에 따라서 상(0.36이상), 중(0.25~0.36), 하(0.1~0.25)로 구분될 수 있다. 본 연구의 PLS 경로모형의 전체 적합도는 <Table 4>에 제시된 바와 같이 0.491로 모형의 적합도가 매우 높다고 볼 수 있다. 또한 구조모형에 대한 평균적인 적합도의 평가에는 R²값을 이용한다. R²값은 각 내생변수별 경로모형에 대한 평가로서 상(0.26 이상), 중(0.13~0.26), 하(0.02~0.13)로 구분할 수 있다(Cohen, 1988). 본 연구의 구조모형에서 절차공정성(0.22)을 제외한 모든 R²값이 0.26이상이므로 적합성이 높다고 볼 수 있다. 전체적인 구조모형의 적합도가 유의한 것으로 판단되어 PLS를 이용하여 가설을 검정하려 하는데

그 결과를 요약하면<Table 6>과 같으며, <Fig 2>는 구조방정식 모형분석에 관한 분석결과를 도식화한 것이다.

<Table 5> Research Results

	Path Coefficient	T Statistics
MD -> JU	0.469	6.5347**
MD -> OB	0.2588	2.8925**
JU -> OB	0.5123	6.3722**
JU -> MP	0.3167	2.9808**
OB -> MP	0.2762	2.282**
SIZE -> MP	-0.0211	0.2912
MD -> MP	0.1691	1.751*

*p < 0.05, **p < 0.01



*p < 0.05, **p < 0.01

[Fig. 1] Research Results

분석결과를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 성과측정지표의 다양성과 조직시민행동은 1% 유의수준에서 유의적인 정(+)의 관계를 보여주었다. 이는 성과평가 시에 다양한 비재무적 성과측정지표를 활용하면 조직시민행동이 유발되는 것으로 해석된다. 둘째, 성과측정지표의 다양성과 절차공정성은 1% 유의수준에서 유의적인 정(+)의 관계를 보여주었다. 이는 성과평가 시에 다양한 비재무적 성과측정지표를 많이 활용한다면 조직구성원들은 성과평가에 대한 과정이나 절차에 대한 공정성을 인지한다는 것이다. 셋째, 절차공정성과 조직시민행동은 1% 유의수준에서 유의적인 정(+)의 관계를 보여주었다. 이는 선행연구(Burney et al., 2009; Netemeyer et al., 1997)의 결과와 일부 일치하는 것으로, 조직구성원들이 조직에서 공정한 의사결정을 할 때 직무만족이 높아지고 궁극적으로 조직시민행동이 유발되는 것으로 해석된다. 즉 공정성이론을 고려해보면, 종업원은 공정성을 평가하고, 그들은 조직에서 자기 자신의 만족을 평가하게 되며, 그리고 이 평가의 결과는 조직구성원들의 행동에 영향을 미친다는 것이다(Lind and Tyler, 1988). 넷째, 공정성은 관리적성과에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 선

행연구(Greenberg, 1990; Moorman, 1991)의 결과와 일치하는 것으로 공정성은 조직구성원들이 조직 내에서 어떻게 공정성을 인식하느냐에 따라 자신들의 직무에 대해 긍정적인 태도와 행동을 나타내어 성과를 개선시키는 것으로 판단된다. 다섯째, 조직시민행동은 관리적성과 5% 유의수준에서 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 조직시민행동은 종업원의 정규 직무에 필수 요건은 아니지만 조직의 활동을 효과적으로 촉진시켜 주는 것으로 해석된다(Organ, 1988). 성공적인 조직은 평상시 직무책임량보다 더 열심히 일하거나 기대 이상의 성과를 제공하는 종업원을 필요로 한다. 지금같이 동태적인 작업현장에서는 팀 차원의 과업과 유연성이 중시 되므로, 조직은 좋은 시민행동을 갖고 있는 종업원을 요구하기 마련이다. 따라서 조직시민행동은 성과를 개선시키는 중요한 요인으로 판단된다.

첫째, 둘째, 그리고 셋째의 결과를 종합해보면, 공정성은 성과측정지표의 다양성과 관리적성과 간의 관계에서 매개역할을 하는 것으로 판단된다. 기업은 조직구성원들의 자발적이며, 적극적인 행동을 유도하기 위해 성과평가 시에 조직구성원들이 거부반응을 일으키지 않으며, 공정하다고 인지될 수 있는 다양한 비재무적 성과측정지표를 활용해야 할 것이다.

5. 결론

본 연구의 목적은 성과측정지표의 다양성과 관리적 성과 간의 관계에서 절차공정성과 조직시민행동의 매개역할에 대해 보다 나은 이해를 제공하는 것이다. 안정적인 성과시스템구축과 조직구성원들 공정성지각 그리고 자발적인 조직시민행동으로 변해가는 과정을 전략적인 차원에서 계획수립을 한다면 기업의 관리적 성과뿐만 아니라 더 나아가서는 경영성과도 개선시킬 것으로 예상된다. 기업들은 인위적으로 조직구성원들에게 관리 및 통제, 감독보다는 조직구성원들이 조직체에 대해 자발적이고 헌신적이며, 희생할 수 있는 시스템을 구축을 해야 한다. 왜냐하면 경쟁업체보다 먼저 경쟁우위에 선점 할 수가 있기 때문이다. 그래서 기업은 보상을 바라지 않은 조직시민행동을 행할 수 있는 조직구성원들 많이 보유함으로써 기업의 성과에 결정적인 영향을 미칠 것으로 판단

된다.

본 연구의 결과를 요약하면, 첫째, 성과측정지표의 다양성과 조직시민행동은 1% 유의수준에서 유의적인 정(+)의 관계를 보여주었다. 둘째, 성과측정지표의 다양성과 절차공정성은 1% 유의수준에서 유의적인 정(+)의 관계를 보여주었다. 셋째, 절차공정성과 조직시민행동은 1% 유의수준에서 유의적인 정(+)의 관계를 보여주었다. 넷째, 공정성은 관리적성과에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다섯째, 조직시민행동은 관리적성과에 5% 유의수준에서 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 여섯째, 성과측정지표의 다양성과 관리적성과 간의 관계에서 공정성의 매개역할과 공정성과 관리적성과 간의 관계에서 조직시민행동의 매개역할을 확인하였다.

이상의 연구결과를 토대로 본 연구의 시사점을 요약하면 다음과 같다. 먼저, 경영자들은 PMS의 이용을 통해 성과를 개선시키기 위해 다양한 비재무적 성과측정지표를 설계하고 성과평가에 많이 활용해야 한다는 것이다. 또한 성공적인 조직은 평상시 직무책임량보다 더 노력을 주입하거나 기대 이상의 성과를 제공하는 종업원을 필요로 한다. 지금같이 동태적인 작업현장에서는 팀 차원의 과업과 유연성이 중시 되므로, 좋은 조직시민행동을 갖고 있는 종업원을 요구하기 마련이다. 따라서 경영자들은 조직구성원들의 자발적이며, 적극적인 행동을 유도하기 위해 성과평가 시에 조직구성원들이 거부반응을 일으키지 않으며, 공정하다고 인지될 수 있는 다양한 비재무적 성과측정지표를 활용해야 할 것이다. 실무적으로 경영자들은 성과를 개선시키기 위하여 계량화된 수치화를 토대로 종업원들의 성과 및 인사과과를 평가하고 있기 때문에 조직 내 구성원들의 업무와 관련하여 계량화가 되지 않는 비재무적 측정치들을 계량화시키는 노력을 해야 할 것이다. 또한 조직구성원들이 지각할 수 있도록 조직은 구성원들에게 신뢰성을 제공하여야 하고 이로서 조직구성원들은 자발적으로 조직내 업무를 실행으로 옮길 것이다. 기업은 종업원들의 관심에 많은 주의를 기울여야 할 것이며, 종업원들에게 공정성을 확신 시켜줄 때 조직시민행동을 유발시켜 궁극적으로 관리적성과를 개선시킬 수 있을 것이다.

설문조사연구만으로 본 연구의 목적을 달성하는데 한계가 있다. 주요 한계점으로는 첫째, 하나의 기업에 대해

한사람의 설문응답자로부터 얻은 자료에 의존하여 관련 변수를 측정하였다는 점은 설문대상자 한 사람이 해당기업 전체를 대표할 수 없다는 것이다. 이를 보완 할 수 있는 방법은 동일 대상기업에서 다수의 응답자로부터 자료를 수집하여 그 평균값을 이용하는 것이다. 둘째, 본 연구는 표본기업을 상장기업 중 제조업 중 매출액 기준으로 상위 400대 기업을 대상으로 설문지를 배포하여 회수하였는데, 상장기업은 제조업뿐만 아니라 다양한 업종으로 분류하고 있는데, 제조 기업이 다른 모든 업종을 대변할 수는 없다. 향후 연구에서는 조직공정성에 대한 다양한 변수를 측정하고 검증을 모색하는 의미가 있을 것으로 생각된다. 또한 제조업종 이외의 대상인 서비스업 등으로 폭넓게 확대하여 연구를 계속 진행할 필요성이 있다.

ACKNOWLEDGMENTS

This work was supported by the Dong-A University research fund in 2013.

REFERENCES

- [1] Soon-Kee Kim, and Sang-Wan Lee, Measurement Diversity, Alignment with Firm Strategy and Organizational Performance: A note on the Mediating role of Organizational Learning. *Korean Accounting Association Journal*, Vol. 20, No. 1, pp. 75-107, 2011.
- [2] Sang-Wan Lee, and Kyoung-Won Park, and Soon Kee Kim, The Role of Measurement Diversity and Organizational Learning in the Relation between Uses of PMS and Organizational Performance. *Korean Journal of Management Accounting Research*, Vol. 11, No. 1, pp. 37-66, 2011.
- [3] Chang-Dae Lee, An Empirical Investigation on the use of non-Financial Measures in Performance Measurement and Reward Systems. Doctorate thesis, Sogang University. 2003.
- [4] Dong-Soo Cho, Factors Affecting the Perception of fairness In BSC : A case of 'Public Company', *Korean Accounting Journal*, Vol. 18, No. 2, pp. 123-159, 2009.
- [5] Burney, L. L., Henle, C. C., and Widener, S, a path model examining the relation among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice and in-role performance. *Accounting, Organizations and Society* Vol. 34, pp. 305-321, 2009.
- [6] Burney, L. L., and Widener, S, Strategic performance measurement systems, job-relevant information and managerial behavioral responses - Role stress and performance. *Behavioral Research in Accounting* Vol. 19, pp. 43 - 69, 2007.
- [7] Chenhall, R. H., Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: An exploratory study. *Accounting, Organizations and Society* Vol. 30 (5), pp. 395-422, 2005.
- [8] Earley, P, C, Informational mechanism of participation influencing goal acceptance, satisfaction and performance. Unpublished doctoral dissertation, University of Illinois, Champaign, IL, 1984.
- [9] Folger, R. and Konovsky, M. A, "Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions, " *Academy of Management Journal*, Vol. 32, pp. 115-130, 1989.
- [10] Gist, M. E., and Mitchell, T. R. Self-efficacy: a theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review* Vol. 17, pp. 183 - 211, 1992.
- [11] Greenberg, J, Looking fair vs. Being fair: Managing impression of organizational justice, In Staw B. M. and Cummings L. L., eds. Greenwich, Ct. *Research in Organization Behavior* Vol. 12, pp. 11-157, JAI Press, 1990.
- [12] Hall, M, The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society* Vol. 33, No 2-3, pp. 141-163, 2008.
- [13] Hoque, Z., and James, W, Linking balanced

- scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research* Vol. 12, No. 1, pp. 1-17, 2000.
- [14] Ittner, C., Larcker, and Randall, T. Performance implications of strategic performance measures in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society* Vol. 28, No. 7, pp. 715 - 741, 2003.
- [15] Johnson, H. T., and Kaplan, R. S.. *Relevance Lost: The rise and fall of management accounting*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1987.
- [16] Kaplan, R. S., and Norton, D. P. 1992. The balanced scorecard : Measures that drive performance. *Harvard Business Review* Vol. 70, No. 1, pp. 71-79, 1992.
- [17] Katz, and Kahn R. L, *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York, NY: Wiley, 1978.
- [18] Konovsky, M. A., and Folger, R, *The effects of procedure and distribution justice on organizational citizenship behavior*. Unpublished manuscript, A. B. Freeman School of Business, Tulane University, 1991.
- [19] Lau, C. M., and Sholihin, M. Financial and non-financial performance measures: How do they affect job satisfaction? *The British Accounting Review* Vol. 37, pp. 389-413, 2005.
- [20] Moorman, R. H. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship. *Journal of Applied Psychology* Vol. 73, pp. 845-855, 1991.
- [21] Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., and McMurrian, R. An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing* Vol. 61, pp. 85-98, 1997.
- [22] Organ, D. W. *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books, 1988.
- [23] Otley, D. Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research* Vol. 10, pp. 363 - 382, 1999.
- [24] Quinn, R. E., and Spreitzer, G. M. The road to empowerment: seven question every leader should consider. *Organization Dynamics* Vol. 26, pp. 37-49, 1997.
- [25] Said, A. A., HassabElnaby, H. R., and B. Wier, An empirical investigation of the performance consequences of non-financial measures. *Journal of Management Accounting Review* Vol. 15, No. 1, pp. 193 - 223, 2003.
- [26] Schieman, W. A., and J. H. Lingle, *Bullseye!: Hitting Your Strategic Targets through High-impact Measurement*. New York, NY: The Free Press, 1999.
- [27] Spreitzer, G. M. Kizilos, M. A., and Nason, S. W, A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management* Vol. 23, pp. 679 - 696, 1997.
- [28] Thibaut, J., and Walker, L, *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Earlbaum, 1975.
- [29] Thomas, K. W., and Velthouse, B. A, Cognitive elements of empowerment: an "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review* Vol. 15, pp. 666 - 681, 1990.
- [30] Van der Stede, W. A., Chow, C. W. and Lin, T. W, Strategy, choice of performance measures, and performance. *Behavioral Research in Accounting* Vol. 18, No. 1, pp. 185-205, 2006.
- [31] Yoo, Y. J., and M. Alavi, Media and group cohesion: Relative influences on social presence, task participation and group consensus. *MIS Quarterly*, Vol. 25, No. 52, pp. 371-390, 2001.

이 상 완(Sang-Wan, Lee)



- 2012년 3월 ~ 현재 : 동아대학교 경영학과 조교수
- 관심분야 : 성과평가, 보상
- E-Mail : sangwan12@dau.ac.kr

조 용 언(Yong-Eon, Cho)



- 2009년 3월 ~ 현재 : 동아대학교 경영학과 교수
- 관심분야 : 감사품질, 기업지배구조, 회계정보가치관련성, 조세회피
- E-Mail : yecho@dau.ac.kr

이 규 섭(Kyu-Sub, Lee)



- 2012년 3월 ~ 현재 : 동아대학교 일 반대학원 박사과정
- 관심분야 : 기업지배구조, 회계정보 가치관련성
- E-Mail : miclks@hanmail.net