

권력원의 효과를 조절하는 몇몇 상황변수에 관한 연구

A Study on Some Contingency Variables Which Controls the Effects of Power Sources

남상화(호서대학교 법정학부 행정학과)

The researcher found some useful results from a research project which has surveyed a sample of 469 businessmen and engineers on the effects of power sources.

First, the effect of legitimacy is more powerful in the engineer subsample than the businessman subsample. Second, during the short period when some leader and follower are acquainted with each other, expertise is more important power source. Third, coercion is more effective power source in the subsample of higher echelons.

Besides the results above mentioned, the researcher earned the following hypotheses which is expected to be examined later. First, can expertise be the effective power source in the sample of private organization members? Second, is expertise more important in the sample of content technology group? Third, is reward more effective in the sample of higher positions?

I. 연구의 목적과 방법

1. 연구의 목적

Max Weber는 조직의 권위체계를 엄격하게 법률로 규정함으로써 특정 직위에 보임되는 사람에 상관없이 예측가능하고 표준화된 권위를 행사하도록 함으로써 인간 자의에 의한 지배보다 직위에 의한 통제를 달성하고자 하였다. 그의 이러한 처방이 현대 조직의 바탕을 이루고 있기는 하나 조직관리자들간에는 그 정도를 달리하여 영향력의 차이를 보이는 것이 현실이다.

이 연구는 조직관리자들간에 차이를 보이는 영향력이 무엇으로부터 오는가 하는 의문으로부터 출발하였다. 영향력에 관한 문헌을 조사하는 과정에서 이는 주로 권력차이에 기인하는 것이며 그 권력차이를 가져 오는 것은 권리원(power sources)¹⁾이라는 이해에 이르게 되었다. 이에 대한 연구는 여러분야의 다양한 연구자들이 다양한 접근방법으로 연구해 왔지만 연구자의 호기심에 직접적 해답을 줄 수 있는 것은 French & Raven(1968)의 권리원의 분류와 이

1) 권리원의 자세한 개념과 유형에 대해서는 II장을 참조하시기 바랍니다

들을 비롯한 그외 많은 연구자들의 후속연구이다.

이들의 공통된 관심은 강제성(coercion), 보상(reward), 정당성(legitimacy), 전문성(expertness), 준거(reference)로 분류되고 있는 권력원의 상대적 효과이다. 이들간의 상대적 효과를 발견하기 위하여 실험과 survey 방법을 사용하여 분석해 온 결과, 표본에 따라 다소 차이는 있으나, 어떤 요인 이를테면, 강제성은 그 효과가 의심스럽다고 많은 연구자들이 일관성 있는 보고를 하고 있다.

연구자는 French & Raven이 제시한 5가지 요인간에 그 효과의 차이를 보이는 원인을 탐색해 보기 위하여 조사를 하는 가운데 몇몇 의미 있는 상황변수를 식별하고 변수간의 상호작용효과를 분석하여 몇가지 유용한 결과를 얻은 바 있다(남상화, 1990). 이 과정에서 그 연구에서는 예상하지 못했으나, 검증을 위해 제시한 가설을 중심으로 다양한 분석을 하는 가운데 몇몇 유용한 새로운 가설을 암시받게 되었다. 이 연구는 선행연구에서 암시받은 상황변수와 관련된 몇몇 가설을 검증하기 위한 것이다. 연구목적을 좀 더 구체적으로 제시하면 다음과 같다²⁾.

첫째, 정당성은 절차적 기술을 주로 사용하는 사람들 보다 실체적 기술을 주로 사용하는 사람들에게 더 효과가 있는가?

둘째, 상사와 부하가 서로 관계를 형성하여 온 기간이 짧으면 정당성이, 그리고 그 기간이 길면 준거가 효과가 있는가?

셋째, 강제성은 일반직원에는 효과가 없고, 결재라인에 있는 간부들에게 효과가 있는가?

넷째, 전문성은 독자적 효과를 갖지 못하는가?

위에 제시된 4가지 의문에 답을 얻기 위한 것이 이 연구의 목적이다. 아울러 정부조직과는 달리 민간기업에서 효과적인 권력원은 무엇인지 탐색해 보고자 한다.

2. 연구방법과 범위

이 연구는 문헌조사와 면접 그리고 survey에 기초하고 있다. 문헌조사는 주로 각권력원의 조직적 개념과 권력원의 효과에 대한 조사결과를 중심으로, 면접은 다양한 조직의 구조 특히, 그들이 사용하는 기술과 직명에 대한 것을 중심으로 이루어졌다. 이 연구 내용의 절대적 부분을 차지하고 있는 것은 survey를 통해 얻은 정보에 기초하고 있다. 질문지 방식에 의해 자료를 수집하였으며, SPSSWIN 10.0 version을 사용하여 주로 회귀분석을 하였다.

연구범위는 권력원의 상대적 효과와 이를 조절할 것으로 기대되는 몇몇 상황변수를 식별하는데 한정하였다. 그 상황변수는 조직구성원이 주로 사용하는 기술, 조직구성원의 계층, 그리고 상사와 부하간의 관계지속 기간이다.

3. 조사표본

이 조사의 표본은 경기도, 인천, 충청남도에 위치한 24 개의 중소기업의 임·직원을 대상으로 하고 있다. 정부기관이나 대기업을 대상으로 하지 않고 많은 수의 중소기업을 대상으로 한 것은 다음과 같은 이유 때문이다.

첫째, 정부기관을 대상으로 1990 년에 조사한 결과와 간접비교를 해 봄으로써 그 결과를 민

2) 다음 문항에 대한 더 자세한 내용은 제 III장의 가설을 참조하시기 바랍니다.

간기업에까지 일반화시킬 수 있을 것인지 검토해보고자 함이다.

둘째, 중소기업을 선택한 것은 중소기업에서는 전형화된 대기업에 비해 상사와 부하간의 관계에서 더 큰 다양성을 발견할 수 있어 이 이점을 연구에 활용하기 위함이다. 정부기관이나 대기업은 제도화·공식화의 정도가 높아서 각각의 권력원에 기초한 관계에 제일성(uniformity)을 보임으로써 독립변수의 변이가 제한을 받는다. 따라서 상당한 구조적 유연성과 관리자의 재량이 관찰될 것으로 예상되는 중소기업에서는 더욱 다양한 권력원의 효과를 식별해 낼 수 있을 것으로 기대된다.

셋째, 표본의 수를 증가시켜서 지금까지 연구과정에서 의심나는 부분에 대해 다양한 분석을 해 보기 위함이다. 1990년의 표본은 309명으로 이를 계층에 따라 또는 기술에 따라 구분하여 분석하는 경우 각 하위표본(subset samples)의 수가 작아서 각 권력원 회귀계수의 통계적 유의성을 밝혀내는데 어려움이 있었다.

조사기간은 2000년 6월 5일부터 7월 28일까지이며 유효표본의 수는 469명이다. 600여명을 조사하여 SES(Social Economic Status) 변수기록의 성실성을 기준으로 130여명은 분석에 제외하였다.

표본의 개략적 구성은 일반사원이 172명(38.8%), 대리급이 137명(30.9%),과장·감독·직장급이 100명(22.6%),부장급이 18명(4.1%),이사 이상이 16명(3.6%)이며 직급기재누락이 26명(5.5%)이다. 절차적기술을 주로 사용하는 사람은 213명(47.9%),실체적 기술을 주로 사용하는 사람은 232명(52.1%)이며 기재누락이 24명(5.1%)이다. 공학을 전공하고 첨단기계나 컴퓨터 등을 판매하는 사람들은 실체적 기술 사용자로 분류하였다. 연령대별로 보면, 382명(81.4%)이 30대 이하이고 86명(18.3%)이 40~50대이며, 단 1명만이 60대 이상이다.

4. 조사표

조사표는 French & Raven의 권력원 유형을 조작화 하여 Likert 5점 평정방식으로 구성하였다. 조작화 방법은 외국 선행연구자들이 사용해 온 설문문항을 광범위하게 조사하여 217명의 농업협동조합 중앙회 직원을 대상으로 pretest를 실시하였다. 그 결과를 요인분석(factor analysis) 방법을 사용하여 인자적재값(factor loading)이 크고 우리말로 개념교환이 용이하며 한국 조직에서 관찰이 용이한 것들을 선별하였다. 문현을 통하여 최소 11개 문항으로부터 최대 30문항까지 조사하였으며, 최종 조사문항으로 선택 된 것은 최소 4문항으로부터 최대 6문항까지이다. 연구자는 한국조직문화적 특징 중 비공식관계가 권력원과 같은 효과를 내지 않을까 하여 이를 위해 최종 선정된 2개의 문항을 사용하였다.

II. 권력원의 개념과 개념의 조작화

1. 권력원의 개념

권력원(power sources)이란 권력행사자로 하여금 권력적 지위에 위치케 함으로써 권력을 행사하게 해 주는 자원이다. 권력원과 관련하여 이를 권력의 기초(power bases)와 구분하는

것이 적절하다고 주장하는 연구자도 있다(Robbins, 1983, 316-319). 전자는 무엇이 권력을 행사하게 했느냐 하는 측면을, 후자는 무엇이 권력행사자로 하여금 권력을 행사할 수 있는 위치에 있게 했느냐 하는 측면을 지칭한다. 이러한 관점의 차이는 권력을 무엇으로 보느냐 하는 차이에서 연유한다. 권력을 행태적·전술적 영향력을 행사하는 과정으로보는 견해(Simon, 1957; Molm, 1990)는 권력원을, 반대로 권력을 실제적 힘으로서가 아니라 이를 행사할 수 있는 유리한 위치에 있게하는 가능성 또는 잠재적 능력(potentiality)으로 보는 견해(Weber, 1947; French & Raven, 1968; Blau, 1967; 정홍의, 1983)는 권력의 기초란 개념을 사용하는 것이 더 적절하다.

이 중 어떤 견해가 더 적절한지는 권력을 어떻게 규정하는 것이 더 적절한지에 의해 판가름되어야 할 것이다. 왜냐하면, 권리이란 사회관계의 한 측면을 의미하기 때문이다. 권리이란 어떤 사람이 의존적 지위에 있는 다른 사람의 행위나 산출을 통제하는 사회적 교환관계에 내재하는 힘으로 규정할 수 있다(Mossholder, et al., 1998). 이렇게 규정하지 않고 Simon이나 Molm처럼 행태적·전술적 영향력을 행사하는 과정으로 보면, 금전과 같은 보상을 사용하여 사람으로부터 이익추구행위를 도출해내는 것과 다를 것이 없게 된다. 권리이란 그 관계에 참여한 사람이 특정화되지 아니한 장래에 의무를 다할 것이라는 개인적·장기적 믿음에 의존하며(Blau, 1967), 그 관계는 일방이 타방에 의존하는 불균형적 관계를 그 특징으로 한다(Emerson, 1962). 이 의미는 권리이란 경제적 교환과는 달리 상호관계에 장기적 투자를 함으로써 타인을 통제할 수 있는 의존관계를 형성하고 이러한 관계로부터 타인을 통제하는 힘이 나오는 관계이다.

이러한 관점에서 보면 권리원³⁾이란 권리행사자가 타인을 통제할 수 있는 의존관계의 양극 중 유리한 위치에 있게하는 자원을 말한다. 이에 관하여 여러 연구자들이 다양한 견해를 제시하고 있으나⁴⁾ 여기서는 앞에서 밝힌 바와 같이 French & Raven의 유형에 따라 그들의 견해를 소개하고자 한다. 그 이유는 이들이 제시한 유형은 1958년 발표이래 이 분야의 연구자들에 의해 가장 많이 인용되어 오고 있을 뿐 아니라 후속연구가 거의 이들의 유형에 기초하고 있기 때문이다.

1) 강제성(coercion): 이는 권리수용자가 권리행사자의 영향력 행사에 복종하지 않으면 처벌될 것이라는 기대 때문에 효과를 갖는다. 강제적 권리가 다른 권리와 구분되는 요인을 가지

3) 연구자의 권리에 대한 관점은 행태적이기 보다는 구조적이다. 반면 연구자가 사용하는 개념은 권리의 기초가 아니라 권리원이다. 서로 모순되는 것 같으나 권리에 대한 견해는 구조적인 것이 옳고 용어는 권리원이 적절하기 때문에 이렇게 사용해 왔다. 이는 Parsons(1963)가 권리원과 권리의 관계를 화폐와 구매력으로 대응시킨 것과 같다. Parsons와 견해의 차이는 다음과 같다. 화폐는 이를 사용함으로써 직접적으로 구매력을 갖는 대신 권리원 이를테면, 애단을 친다든지 돈을 지불하는 경우 이것이 직접적으로 권력을 행사케 하는 것이 아니라, 이들의 반복적 사용이 권리행사자로 하여금 권리적 지위에 위치하게 하기도 하며, 그 위치를 확인시켜주기도 한다. 권리은 이들의 사용을 통해서 나오는 것이 아니라 이들의 반복적·장기적 사용으로 구축된 의존관계로부터 나온다. 따라서 권리원은 직접적 행위통제수단이 아니라 행위를 통제할 수 있는 위치에 있게 하는 수단이다.

4) Etzioni(1961, 4-6)는 강제적 권리, 보상적 권리, 규범적 권리를, Gold(1968, 254)는 사회·정서적 자원, 전문기술, 강제성, 교제능력, 용모, 가치있는 물건의 소유, 서비스 등을, Mintzberg (1983, 24-25)는 기본적인 것으로 자원에 대한 통제, 전문기술에 대한 통제, 조직에 요구되는 지식에 대한 통제 외에 법률적 특권과 이들을 구사할 수 있는 사람에 대한 접근력을, Noble and Pym(1970, 438)은 전문적 지식, 물질적 자원에 대한 통제, 직위에의 접근을, 그리고 Wrong(1979, 35-64)은 강제적 권리, 유인적 권리, 정당성에 의한 권리, 전문적 능력에 의한 권리, 개인적 권리으로 나누고 있다.

고 있는 것은 사실이나 때때로 그들과 구분이 모호한 경우도 있다. 이를테면, 계속되던 보상을 중단하는 것은 처벌과 같은 면이 있고, 반대로 계속되던 처벌을 중단하는 것은 보상과 같은 면이 있다.

2) 보상(reward): 이는 금전 등의 물질적 보상과 칭찬, 인정 등의 정신적 보상을 모두 포함한다. 보상을 수여하거나 중개할 수 있는 능력이 있고 이를 반복적으로 사용함으로써 그 가능성을 권력수용자들에게 인식시킴으로써 권력행사자는 권력을 행사할 수 있는 유리한 위치에 있게 되는 것이다.

3) 정당성(legitimacy): 이는 다른 권력원에 비해 매우 복잡한 특징을 가지고 있다. 정당성이란 내재화된 가치나 규범에 의해 유도된 어떤 범위에서의 유인(valence)이다. 정당성의 효과는 권력수용자의 내재화된 가치로부터 오며, 이 가치는 권력 행사자에게는 영향력을 행사할 수 있는 당연한 권리를, 권력수용자에게는 여기에 복종해야하는 의무를 갖게 해 준다.

이러한 정당성의 기초를 이루는 요인을 좀 더 구체적으로 살펴 보면 다음과 같다.

첫째, 문화적 가치 즉, 문화에 의해 규정되는 권력행사자의 특징 이를테면, 연령, 지능, 계급(caste), 신체적 특징, 성 등이다.

둘째, 사회구조의 수용 즉, 권력수용자가 소속집단, 조직, 사회 특히 권위의 계층을 포함한 사회구조가 적절한 것으로 수용하는 경우, 그는 상위계층에 위치한 권력생사자의 「정당한 권리」를 수용하게 된다.

셋째, 정당성을 부여하는 기관의 구성원에 의해 권력행사자가 임명되고, 권력수용자가 이 기관에 정당성을 부여하는 경우 정당성이 효과를 갖게 된다. 이러한 측면에서의 정당화는 그 정당화기관과 정당화 절차에 달려있다.

4) 전문성(expertness): 이는 권력행사자와 수용자간에 교환되는 정보와 관련하여, 후자가 순전히 그 정보자체에 기초하여 판단하는 경우와 정보전달자의 전문성에 대한 신뢰에 근거하여 사실여부를 판단하는 경우가 있는데 전자는 설득(persuasion)에, 후자는 전문성의 효과에 해당한다(Parsons, 1963). 전문성의 효과는 주어진 분야내에서 권력수용자가 행사자에 귀착시키고 있는 인지의 정도에 의해 그 강도가 결정된다.

5) 준거(reference): 이는 권력수용자의 행사자에 대한 동일시(indentification)에 기인하는 효과이다. 전자가 후자에 대해 매력을 느끼거나 호감을 가지고 있으면 그는 서로 긴밀하게 지내기를 원한다. 권력수용자의 행사자에 대한 동일시는 전자가 후자처럼 행동하고, 믿고, 인지함으로써 형성된다. 따라서 권력수용자가 준거의 효과를 인지하지 못할지라도 권력행사자는 이에 기초하여 영향력을 행사할 수 있는 능력을 갖게 되는 것이다. 이 권력은 종종 강제성 및 보상과 구분이 어려운 경우가 있다. 이를테면, 집단압력이나 집단으로부터 오는 칭찬으로 인하여 복종하는 경우, 앞의 양자는 제재와 보상에 의해 영향력을 행사할 수 있는 지위를 얻는 반면, 준거는 권력행사자의 반응에 관계없이 수용자가 동일시에 기초하여 복종을 함으로써 불안을 회피하거나 만족을 얻고자 하는 경우 그 효과를 얻는 것이기 때문에 서로 구분된다.

2. 권력원 개념의 조작화

위에 규정한 정의에 기초하여 이 분야 연구자들이 이미 사용한 바 있는 것들을 가능한 한 광범위하게 조사하여, 이들의 사용빈도, 이론적 정의와의 일치성, 한국어와의 개념적 연계성 등을 고려하여 이들 중 각각에 대해 8~9 문항을 선정하여 사전조사를 하였다. 그 결과를 요인분석

하여 각각에 대해 인자적재가 큰 4-5 문항을 조사문항으로 최종선정하였다. 구체적 과정은 다음과 같다.

1) 강제성:이는 Dichterly and Schneider(1982), Holzbach,Jr.(1986), Sharplin(1977), Thamhain & Germmill(1974),Student(1968),Bachman,et al(1966),Hammer & Turk (1987), Instone,et al(1988)이 규정하거나 조사에 사용했던 총 26 항목 중 8 항목을 사용하여 사전조사와 요인분석을 거쳐 5 항목을 최종 조사항목으로 선발하였다. 이들의 신뢰도를 측정해주는 Cronbach alpha 값은 0.69이다.

2) 보상:이는 위의 강제성 측정을 위한 예비조사항목을 제공하고 있는 연구자들 외에 Bennis,et al(1958)과 Mudler(1986)가 제시하고 있는 항목을 참고하여 총 30항목을 얻었다. 이 중 9문항을 사용하여 사전조사와 요인분석을 거쳐 6항목을 최종 조사항목으로 선발하였다. 이들에 대해 신뢰도를 분석해 본 결과 Cronbach alpha 값이 0.70이다.

3) 정당성:이는 강제성과 보상을 측정하는 예비조사문항을 제공하고 있는 Dichterly and Schneider(1982), Holzbach,Jr.(1986), Sharplin(1977),Thamhain and Germill(1974), Student(1968), Bachman,et al(1966), Mudler(1986)외에 Spencer(1970)의 연구를 참고하여 총 20문항을 얻었다. 이 중 9문항을 사용하여 사전조사와 요인분석을 거쳐 4항목을 최종 조사항목으로 선발하였다. 이들의 신뢰도를 나타내 주는 Cronbach alpha 값은 0.59로 다른 유형의 권력원에 비해 다소 낮았다. 이는,많은 연구자들이 지적한 바와 같이,정당성을 규정하고 이를 측정하는 것이 매우 어려운 일임을 보여 주고 있다.

4) 전문성:이는 위에서 유용한 예비조사문항을 제공한 여러 연구자들외에 Warren(1968)의 연구를 참고하여 총 19문항을 얻었다. 이 중 9문항을 사용하여 사전조사와 요인분석을 거쳐 4문항을 최종 조사항목으로 선발하였다. 이들의 신뢰도를 측정해 주는 Cronbach alpha 값은 0.89이다.

5) 준거:이 권력원을 측정하기 위한 예비조사항목을 제공해 주고 있는 연구자들은 모두 위에 소개한 사람들이다. 총 21항목을 추출하여 이 중 8 항목을 사전측정항목으로 사용하여 요인분석을 거쳐 4항목을 얻었다. 이들 준거를 측정해주는 변수들의 신뢰도는 Cronbach allpha 값으로 0.81이다.

6) 비공식관계: 한국과같이 연고주의에 기초하고 있는 조직의 특수성이 권력원의 또 다른 유형을 구성하지 않을까하는 생각에서 이를 권력원 모형에 포함시켜 분석해 보고자 하였다. 조사항목의 선례를 발견할 수 없어서 연구자 나름대로 「친척관계」, 「동창관계」, 「개인적 친분」, 술자리, 취미활동, 기타 업무 외의 활동으로의 만남」, 가족이나 친구를 통한 간접관계」, 「동향출신」의 6항목을 예비조사에 사용하여 요인분석을 거쳐 2 항목을 얻었다. 이들의 Cronbach alpha 값은 0.59이다.

7) 행위결정력:위에 제시한 6가지 요인이 모두 독립변수를 구성하고 있는 반면,이 요인은 종속 변수에 해당한다. 이는 Mintzberg(1983), Bennis(1958), Goldhammer and Shils(1939), Lippit(1968), Warren(1968), Student(1968), Bachman,et al(1966)이 제시한 개념이나 조사항목을 참고하여 총 11항목을 얻었다. 이 중 9문항을 사용하여 사전조사와 요인분석을 하여 5항목을 얻었다. 이들의 Cronbach alpha 값은 0.76이다.

〈표 1〉 각 권력원과 행위결정력의 조직화의 결과

강제성	<ul style="list-style-type: none"> ■ 상사가 평소 결재에 흔쾌히 응함 ■ 상사가 직원들에게 냉정하게 대함 ■ 상사가 직원들을 세심하게 감독함 ■ 상사가 말을 듣지 않는 직원들에게 압력을 가함 ■ 상사가 직원들에게 엄격하게 대함
보상	<ul style="list-style-type: none"> ■ 상사가 부하의 업무분장에 관여 ■ 상사가 다른 곳에서 부하를 칭찬함 ■ 평소 상사가 부하에게 호의를 베풀 ■ 상사가 자기에게 협조하는 부하에게 도움이나 이익을 줌 ■ 상사가 부하의 사기에 특별한 배려를 함
정당성	<ul style="list-style-type: none"> ■ 상사의 직책이나 자격으로 보아 지시에 따르는 것이 당현한 의무로 생각 ■ 상사의 지시에 따르는 것은 그가 직책상 상사이기 때문 ■ 상사의 권위를 존중함 ■ 상사와 시사성 사건에 의견 일치 여부
전문성	<ul style="list-style-type: none"> ■ 상사가 일을 능숙하게 처리함 ■ 상사가 맡은 분야에 오랜 경험을 가지고 있음 ■ 상사가 맡은 분야에서 능력자란 평가를 받고 있음 ■ 상사가 맡은 분야에 많은 지식을 가지고 있음
준거	<ul style="list-style-type: none"> ■ 상사가 직원의 모범이 됨 ■ 상사를 인격적으로 존경함 ■ 상사와 친하게 지내고 싶다 ■ 상사의 스타일을 닮고 싶다
비공식관계	<ul style="list-style-type: none"> ■ 상사와 개인적으로 친하게 지냄 ■ 상사와 술자리나 취미활동, 기타 업무 외에 자주 만난다
행위결정력	<ul style="list-style-type: none"> ■ 평소 상사의 직무와 관련된 요청에 협조 ■ 상사가 정한 범위와 방식대로 일을 처리함 ■ 평소 상사에 대한 복종 ■ 부하가 한 일에 대해 상사가 내리는 평가에 대한 수긍 ■ 상사의 업무, 돈, 재료 등의 배분에 대한 수긍

III. 기존연구의 검토와 가설

1. 기존연구의 검토

Raven and French,Jr.(1958)는 114 명의 Michigan 여대생을 대상으로 실험한 결과 정당성은 내면적(private) 복종을, 강제성은 표면적(public) 복종을 얻어내는데 더 효과적임을 발견했다. 1959년 French & Raven 이 5 가지 유형의 권력원을 제시하였으며, 1965년에는 여기에 정보(information)를 추가하였다. French,Morrison, and Levinger(1960)는 90명의 학부 남학생을 대상으로 실험을 한 결과 강제성이 복종을 얻어내는 데 효과적임을 밝혔다.

Bachman,et al(1966)은 전국적인 용역회사 36 개 지사에 근무하는 656 명의 판매사원을 대상으로 가장 능률적인 사무실의 특징을 조사해 본 결과 관리자가 강제성.보상.정당성보다는 전문성과 준거에 더 의존하고 있음을 발견해냈다.

Student(1968)는 가전제품 생산업체의 486 명 시간제 근로자와 40 명의 일선감독자를 대상으로 조사하여 전문성과 준거가 생산성을 증진시키는데 효과적이며,전문성은 사고를 감소시키는데,준거는 이직과 결근을 감소시키는데 효과적임을 밝혀냈다.

Warren(1968)은 18 개 시의 초등학교 교사 528 명을 대상으로 조사를 하여 강제성과 보상은 행태적 복종에,그리고 전문성.정당성.준거는 태도적 복종에 효과적임을 발견했다.

Sharplin(1977)은 박사학위논문에서 백화점.화학공장.스테인레스관 공장,그리고 강철제조업체로부터 171 명의 일반직을 표출하여 조사한 결과 전문성.정당성.준거.보상.강제성 순으로 효과가 있음을 발견했다. Holzbach,Jr.(1986)는 역시 그의 박사학위논문에서 제조회사 직원 183 명을 대상으로 조사하여 보상.준거.정당성 3 개가 유효한 권력원임을 밝히고,강제성은 생산직에,그리고 전문성은 마케팅부서에 더 효과적임을 밝혀냈다.

Hinkin and Schriesheim(1989)은 요인분석과 타당도 분석을 통하여 권력원 측정도구를 확정하여 제시하고 있다.

Mossholder and Kemmery(1998)는 2 개의 서비스 조직 과 1 개의 종합병원을 조사하여,종업원의 정서적 작업반응에 영향을 미치는 권력원의 효과를 조절하는 매개변수가 절차적 정의(procedural justice)임을 밝혀냈다. 절차적 정의가 지켜져야만 권력원이 효과가 있다는 뜻이다.

2. 권력원 효과를 조절하는 몇몇 상황변수에 대한 가설

여기에서 제시하는 가설은 1990년 박사학위논문 작성과정에서 얻어진 것이다. 학위논문을 작성하기 전에는 예상하지 못하였으나 표본을 조사하여 분석하는 과정에서 얻어진 것들이다. 이들은 다양한 분석을 하는 가운데 하위표본의 특성에 따라 나타나는 권력원의 효과이거나 또는 그 효과가 통계적 유의성에는 미치지 못하나 권력원 효과의 가능성은 보이는 것들이다.

1) 절차적기술⁵⁾보다 실체적기술을 사용하는 조직구성원에게 더 효과적인 권력원은 정당성이다.

이 가설은 연구자의 선행연구(남상화,1990)에서 「전문성과 실체적 기술 사용자의 행위결정력」 관계에 대한 가설을 조사하여 분석하는 과정에서 얻어진 것이다.

정당성이 실체적 기술 사용자들에게 효과적인 것은 첫째, 이들이 절차적 기술 사용자들에 비해 더 규범적인 반응을 보이는 경향이 있는 것으로 생각된다. 정당성이란 권리수용자의 내재화된 가치로부터 오는데 이는 「직업적 의무감」 또는 「직업의식」으로 대표된다. 이러한 가치는 상사의 일정한 자격조건과 일치할 때 그 효과를 발휘할 수 있다. 그렇다면 실체적 기술 사용자가 더 큰 직업적 의무감을 갖는 이유는 무엇인가? 여기에 대해 단정적인 대답은 어려우나 이들의 특수정향인 규범의식에서 그 해답을 찾아야 할것이 아닌가 생각된다.이들을 전문가 집단

5) 절차적 기술은 Etzioni(1964)의 관리적 권위(administrative authority)에,실체적 기술은 전문적 권위(professional authority)에 대응한 개념이다. 전자는 일반 관리자들이 주로 사용하는 절차적 성격의 관리적 기술을,후자는 기술직이 주로 사용하는 건축.화학.식품.의료.전자등에 관한 지식을 활용하여 일을 처리하는 것을 말한다.

으로 볼 수 있을 것인가에 대해 논란의 여지는 있으나, 최소한 해답의 단서는 여기에서 찾아야 하지 않을까 생각된다(Hall, 1968). 둘째, 절차적 기술 사용자들의 승진에 오랜 기간이 소요되기 때문에 상위직에 대해 더 큰 가치를 부여하고 있지 않는가 생각된다. 사회적 재화의 가치도 경제적 재화처럼 수요공급의 원리에 따라 그 가치가 결정되기 때문이다(Blau, 1967).

2) 절차적 기술보다 실체적 기술을 사용하는 조직구성원에 더 효과적인 권력원은 전문성이다.

Etzioni(1961)는 전문가에게는 전문성이 주요 권력원이 될 수 있을 것이라고 하고 있으며, Holzbach.Jr.(1986)도 전문성은 주요 상황변수의 하나가 될 수 있다고 보고 있다. 문제는 절차적 기술을 사용하는 사람들을 전문가로 볼 수 있을 것인가 하는데, 이들을 우리는 「기술자」로 부르고 있어 전문가와 가까운 집단으로 인식하고 있다. 최소한 이들이 사용하는 기술의 경계가 명확하여 집단의식이 강하기 때문에 그 집단에서는 그들의 기술을 높이 평가할 것이다. 왜냐하면, 기술자들은 그들의 기술에 의해 서열화되기 때문이다. 일반 사회에서도 서열화의 기준이 되는 「실적주의」는 중요한 가치로 인식되고 있다(Blau, 1967).

이 가설은 선행연구(남상화, 1990)에서 검증되지 않았다. 어떠한 집단에서도 전문성의 독립적 효과는 찾아볼 수 없었다. 그러나 전문성은 준거와 매우 강력한 상호작용을 한다는 것을 알 수 있었다. 뿐만 아니라 미국의 연구자들은 전문성의 효과를 빤도높게 보고해 왔기 때문에 이 가설은 좀 더 검토를 요하는 것이다.

3) 상사와 부하간의 관계형성 초기에는 정당성이, 후기에는 준거가 더 효과적인 권력원이 된다.

정당성은 직위대 직위의 관계로부터 나온다면, 준거는 인간대 인간의 관계로부터 나오는 권력원이다. 직위대 직위의 관계하에서 그 정당성은 상사가 그 직위에 적합한 인물인가 하는 부하의 평가에 의존하게 된다. 초기에 그 평가기준은 사회 일반적인 것들과 해당 조직에 특수한 것들이 있다. 이들은 상사의 외형적 조건에 대한 정보로부터 얻어지며 그 평가도 단기간에 이루어 질 수 있다. 그러나 준거는 인격대 인격의 관계이기 때문에 서로를 잘 알기 위해서는 어느정도 시간이 필요하다. 따라서 초기에는 정당성이, 후기에는 준거가 효과적일 것이다. 이는 결혼생활을 해 본 사람은 경험을 통하여 처음에는 자격조건이 중요하고 나중에는 인간적 교감이 중요하다는 것을 알 수 있을 것이다. 조직에서도 이와 마찬가지가 아닐까 생각된다.

4) 관리자들간의 관계에서 강제성은 효과적인 권력원이 될 수 있다.

5 가지 유형의 권력원을 함께 조사한 지금까지의 연구 결과에 따르면, 강제성은 권력원으로서 효과를 갖지 못하는 것으로 보고되고 있다. 특히 조직과 같이 부하와 상사가 장기간 함께 근무해야하는 조건에서는 더욱 그러하다. 연구자의 선행연구에서도 이와 일치하는 결과를 얻었다. 그러나 단지 계장이상 결재선상의 관계를 맺고 있는 관리자들간에는 강제성이 행위결정력을 갖는 것으로 나타났으나 그 통계적 유의성은 낮았다.(significance 0.0596).

그 이유는 첫째, 결재선상의 관리자들 간의 일대일의 관계에서는 강제력이 비공개적으로 행사됨으로써 관계 없는 사람들의 저항을 불러일으키지 않아서 효과의 지속성을 담보할 수 있기 때문일 것이다. 강제력은 사용함으로써 저항을 초래하기 때문에 사용하면 할수록 그 효과는 체감하게 되어 있다. 더욱이 다수가 지켜보는 가운데 공개적으로 강제력을 행사하게 되면 지켜보는 모든 사람들로부터 저항을 사게되어 그 효과는 비용을 초과하게 된다. 따라서 지혜로운 관

리자는 이를 은밀히 사용하는데, 결재선상의 관계가 이를 보장해 주는 환경을 마련해 주고 있다. 둘째, 상위직급의 경우 상사에게 의존하는 정도가 크기 때문에 부하의 권력수용범위(zone of acceptance)가 더 넓기 때문이 아닌가 생각된다. 하위직급의 승진, 보직 등 신상과 관련된 것이 어떤 규칙에 따르는 반면, 관리자들은 상사의 제안에 더 의존하기 때문인 것 같다. 그리고 이로부터 오는 편의와 비용차이가 상위직급에서 더 크기 때문이기도 한 것 같다.

IV. 자료의 분석과 해석

1. 권력원의 일반적 효과

조사대상 집단 전체에 대해 어떠한 권력원이 가장 효과가 있으며, 몇 가지 유형이 통계적으로 의미가 있으며, 그 순서는 어떠한가 하는 것이 여기서 분석, 제시하고자 하는 것이다.

〈표 2〉 전체표본에 효과적인 권력원

모형	비표준화 계수		β	t	통계적 유의성
	B	표준오차			
(상수)	6.215	0.956		6.499	0.000
보상	0.105	0.049	0.121	2.159	0.031
전문성	0.252	0.045	0.268	5.633	0.000
정당성	0.381	0.060	0.287	6.333	0.000
준거	0.125	0.052	0.133	2.420	0.016
강제성	-7.5E-02	0.043	-0.068	-1.749	0.081
비공식관계	4.6552E-02	0.073	0.027	0.634	0.526

$$R = 0.647, R^2 = 0.419, \text{ 조정된 } R^2 = 0.410$$

첫째, 가장 효과적인 권력원은 정당성이며, 이는 연구자의 선행연구와 일치한다. 미국에서 조사한 것들과 비교해 보면 이는 매우 독특한 결과이다. 미국의 경우 정당성의 효과가 거의 잡히지 않고 있는 반면, 한국의 경우 정부기관과 민간기업 모두의 경우 가장 강력한 권력원으로 나타나고 있다. 이는 한국이 「자격사회」라는 인식을 대변해 주는 것이 아닌가 생각된다.

둘째, 강제성을 제외한 4가지 유형의 권력원이 모두 유효한 것으로 나타났다. 정부기관을 대상으로 한 선행연구에서는 정당성, 준거, 보상의 3유형만이 유효한 권력원으로 나타났으나, 이 표본에서는 정당성, 전문성, 보상, 준거 4가지 유형에서 그 유효성을 보이고 있다. 이에 더하여 비공식관계도 약한 관련성을 보여주고 있다. 학연, 혈연, 지연, 취미 등에 기초한 비공식관계는 한국사회의 권력관계를 형성하는 기초가 되고 있는 점에 비추어 타당한 결과로 생각된다.

셋째, 권력원의 회귀계수로 본 효과성의 순서는 정당성, 전문성, 준거, 보상이다. 이는 선행 연구의 정당성, 준거, 보상의 순서에 비추어 보면, 전자에서 효과를 찾아 볼 수 없던 전문성이

두 번째 유효한 권력원의 자리에 위치하고 있으며 그 다음 순서는 동일하다. 전문성 효과의 차이에 대해서는 앞으로의 분석이 더 구체적 통찰을 제시할 것이다. 어쨌든 이는 정부기관과 민간기업간의 중요한 차이로써 앞으로의 연구를 통하여 재검토 되어야 할 것이다.

2. 조직구성원이 사용하는 기술에 따른 권력원의 효과

조사대상 집단을 각각 절차적 기술 사용 집단과 실체적 기술 사용 집단으로 나누어 각 권력원의 효과를 분석해 본 결과는 표 2와 같다. 여기에서 주요 관심은 정당성과 전문성은 실체적 기술 사용 집단에서 더 효과적인가 하는데 있다.

〈표 3〉 조직구성원이 사용하는 기술에 따른 권력원의 효과

모 형	절차적 기술을 사용하는 집단			실체적 기술을 사용하는 집단		
	B	β	통계적 유의성	B	β	통계적 유의성
(상 수)	8.302		0.000	4.166		0.004
보 상	0.143	0.183	0.039	8.89E-02	0.086	0.250
전문성	0.162	0.176	0.016	0.304	0.322	0.000
정당성	0.332	0.263	0.000	0.467	0.331	0.000
준 거	0.181	0.201	0.017	9.415E-02	0.096	0.213
강제성	-0.139	-0.131	0.027	-4.9E-02	-0.042	0.435
비공식관계	-4.6E-02	-0.029	0.656	0.116	0.064	0.299
	$R = 0.650 \quad R^2 = 0.423$ 조정된 $R^2 = 0.405$			$R = 0.687 \quad R^2 = 0.472$ 조정된 $R^2 = 0.455$		

첫째, 정당성의 효과는 실체적 기술을 사용하는 조직구성원들에게 더 큰 것으로 나타났다. 효과적인 권력원의 순서로 보면, 양 집단 모두 정당성이 1위이나 표준화된 회귀계수 β 값은 실체적 기술 사용 집단이 0.331로 절차적 기술 사용 집단의 0.263에 비해 상당히 크다.

둘째, 전문성의 효과 역시 실체적 기술을 사용하는 집단에서 더 큰 것으로 나타났다. 표준화된 회귀계수의 순서로 보나 크기로 보나 전문성의 효과는 실체적 기술을 사용하는 집단에서 더 크다. 이는 정부기관의 경우와 비교해 보면 큰 차이를 보여 주고 있다. 정부기관에서는 전문성의 독립적 효과를 찾아 볼 수 없었으나, 민간기업 전체 표본과 실체적 기술 사용 집단에서 모두 2위의 위치를 차지하는 것으로 보아 정부기관과 민간기업간에 전문성에 대한 가치의 평가에 상당한 차이가 있는 것으로 보인다. 그것은 민간기업이 실체적 기술을 사용하여 직접 생산에 참여하기 때문인 것으로 보인다.

셋째, 준거는 절차적 기술을 사용하는 조직구성원들에게 더 효과적인 것으로 나타났다. 이는 정부기관의 표본과 일치하는 결과이다. 단지 정부기관의 경우에는 준거가 절차적 기술 사용 집단에 가장 효과적인 반면 민간기업의 경우에는 정당성 다음으로 효과적이다.

넷째, 보상이 절차적 기술을 사용하는 집단에서 더 효과적이라는 것은 정부기관의 경우와 같다.

다섯째, R^2 값으로 보아 이 모형의 안정성이나 설명력이 실체적 기술을 사용하는 집단에서 더 크다. 절차적 기술 사용 집단이 0.423이나 실체적 기술 사용 집단은 0.472이다.

3. 상사와 부하가 함께 근무한 연수에 따른 권력원의 효과

여기서의 주요 관심은 상사와 부하가 함께 근무한 연수가 적으면 정당성이 효과적이고 연수가 많으면 준거가 효과적인가이다. 상사와 부하가 함께 근무한 연수를 1년 이하와 그 이상으로 구분하여 분석한 내용은 다음 표 3과 같다.

〈표 4〉 상사와 부하가 함께 근무한 연수에 따른 권력원의 효과

모형	상사와 부하가 함께 근무한 연수가 1년 이하인 집단(1년 ≤)			상사와 부하가 함께 근무한 연수가 1년 이상인 집단(1년 >)		
	B	β	통계적 유의성	B	β	통계적 유의성
(상수)	9.992		0.000	5.001		0.000
보상	5.520E-02	0.068	0.575	0.148	0.166	0.010
전문성	0.240	0.287	0.007	0.247	0.253	0.000
정당성	0.351	0.268	0.004	0.369	0.278	0.000
준거	0.134	0.135	0.280	0.125	0.135	0.028
강제성	-0.223	-0.187	0.029	-3.8E-02	-0.035	0.428
비공식관계	1.161E-02	0.007	0.937	5.312E-02	0.031	0.540
	$R = 0.609 \quad R^2 = 0.371$			$R = 0.675 \quad R^2 = 0.455$		
	조정된 $R^2 = 0.332$			조정된 $R^2 = 0.444$		

정당성의 표준화된 회귀계수를 보면, 상사와 부하 관계의 초기(0.268)에 비해 후기(0.278)가 더 커서 가설과는 상반되는 수치를 보이고 있다. 그러나 전문성에서 초기의 수치(0.287)가 후기의 수치(0.253)를 앞서고 있으며, 효과적인 권력원의 순서에서도 1위를 차지하고 있다. 이로써 「민간기업의 경우 상사와 부하 관계의 초기에서는 전문성의 효과가 클 것이다.」라는 가설을 얻을 수 있게 되었다. 이 가설이 앞으로 조사할만한 가치가 있는 이유는 정부기관의 경우 초기관계가 정당성에 기초한 것과 유사한 측면이 있기 때문이다. 그것은 곧 양자 모두 「외형적 자격조건」과 관련되어 있는 유사점을 가지고 있다.

4. 조직구성원의 계층에 따른 권력원의 효과

여기서의 주요 관심은 결재선상의 관계 즉,과장 이상의 상위직급간의 관계에서 강제성이 권력원으로서 효과가 있는냐 하는 점이다.

〈표 5〉 조직구성원의 계층에 따른 권력원의 효과

모형	일반직원			과장, 직장 이상의 관리자 및 감독자		
	B	β	통계적 유의성	B	β	통계적 유의성
(상수)	6.430		0.000	5.012		0.001
보상	6.704E-02	0.074	0.294	0.209	0.269	0.008
전문성	0.266	0.263	0.000	0.210	0.260	0.005
정당성	0.439	0.313	0.000	0.272	0.230	0.006
준거	0.131	0.134	0.047	0.180	0.125	0.226
강제성	-0.143	-0.126	0.010	6.830E-02	0.066	0.335
비공식관계	0.124	0.070	0.180	-5.8E-02	-0.037	0.649
	$R = 0.650 \quad R^2 = 0.422$ 조정된 $R^2 = 0.409$			$R = 0.702 \quad R^2 = 0.493$ 조정된 $R^2 = 0.467$		

첫째, 강제성의 효과를 결재선상의 관계에서 찾아 볼 수 없었다. 그러나 여타 모든 집단에서 강제성의 표준화된 회귀계수가 부(-)의 부호를 갖는 반면, 이 집단에서는 정(+)의 부호를 가지고 있다. 과장 또는 감독자 이상의 직위를 차지하고 있는 사람들은 나이가 많을 것으로 생각되어 직급과 나이간의 상관관계를 계산해 본 결과 Pearson 상관계수가 0.524로 그리 높지는 않았으나 무시할 정도도 아니어서 나이에 따른 권력원의 효과를 분석하여 부록 1에 제시하였다. 강제성의 계층에 따른 효과가 나이에 따른 의사효과(spurious effect)가 아닌지를 검토해 본 결과 어느쪽으로도 판단을 내릴 수 없었다. 두 집단에서 모두 통계적으로 유의한 결과는 얻지 못했기 때문이다. 그러나 40 대 이상의 집단에서 통계적 유의성(0.138)이 더 적은 표본의 수(87 명)에도 불구하고, 과장 이상 집단(134 명)의 유의성(0.335)보다 높았기 때문에 나이에 따른 효과가 더 안정적인 것 같다. 그러나 선행연구의 정부기관 표본에서는 나이에 따른 차이를 발견할 수 없었기 때문에 이 가설은 앞으로 더 검토를 요한다고 하겠다.

둘째, 보상이 다른 여타의 집단에 비해 과장 이상의 상위직급에서 효과적인 권력원으로 나타난 점은 또 하나의 가설을 제시해 준다. 그러나 이 또한 나이의 효과인지 확인을 요하는 것이다. 30대까지의 직원 집단에서는 표준화된 회귀계수(β)값이 전문성(0.304), 정당성(0.248), 보상(0.011)의 순이고, 40대 이상의 직원 집단에서는 정당성(0.317), 보상(0.316), 전문성(0.315)의 순이다. 회귀계수의 크기로 보아 보상이 나이 많은 집단에 효과적인 권력원이 될 가능성이 높다.

보상의 계층에 따른 효과를 좀 더 구체적으로 추정해 보기 위하여 보상을 측정하는 6개 항목을 계층에 따라 분석해 보았다. 그 결과 일반직원에서는 사기에 대한 배려(0.245), 업무분장에의 관여(0.161)의 순인 반면, 과장, 감독자 이상의 집단에서는 상사의 호의(0.351), 다른 곳에서의 칭찬(0.294), 승진에의 영향(0.229)의 순서를 보이고 있다. 이로보아 일반직원의 경우 그들의 직속상사는 업무분장에, 그리고 과장, 감독자 이상의 경우 그들의 직속상사는 승진에 영향을 미치는 것으로 인식하고 있다. 「다른 곳에서 칭찬」, 「호의」 역시 승진에 도움을 주는 요인으로 인식하고 있는 것으로 보인다. 이러한 점에 비추어 볼 때, 양 집단간에는 보상에 대한 인식이 다른 것으로 보인다. 일반적으로 조직구성원이 가장 원하는 것이 승진인 점에 비추어 과장, 감독자 이상의 집단에서 보상이 행위결정력 효과가 큰 것은 당연한 것 같다. 그렇다면

정부기관의 강제성 효과와 민간기업의 보상은 조직의 성격 차이에 기인한다고 볼 수 있는가? 강제성과 보상의 차이만큼 그려하다고 볼 수 있다. 그러나 처벌의 중단은 보상과 같고, 지속되던 보상의 중단은 처벌과 같기 때문에 이들이 전혀 다른 성격의 권력원이라고 보기 어렵다. 이 두 권력원의 성격을 고려하여 좀 더 넓은 의미에서 보면, 양 집단간의 미세한 차이와 큰 테두리의 일치성을 이해할 수 있을 것이다.

V. 결 론

조직관리자의 권력원 효과에 관한 선행연구를 진행하는 과정에서 시사 받은 가설을 중심으로 조사된 자료를 분석하여 다음과 같은 결과를 얻었다.

첫째, 한국의 조직에서 가장 효과적인 권력원은 정당성이다.

둘째, 실체적 기술을 사용하는 집단에서 정당성의 효과가 더 크다.

셋째, 상사와 부하 관계의 초기에는 「자격요건」과 관련된 권력원인 전문성이나 정당성이 더 효과적이다.

넷째, 상위계층의 집단에서는 강제성이나 보상과 같은 전형적 고전형의 권력원이 더 효과적이다.

다섯째, 절차적 기술 사용 집단, 상사와 부하 관계가 오래된 집단, 상위계층의 집단, 나이가 많은 집단에서 권력원 모형의 설명력이 더 크다.

위에 제시한 것은 선행연구와 함께 고려한 결과이다. 이밖에 이 연구를 통하여 제기된 가설 중 앞으로 연구를 통하여 검토를 요하는 가설을 다시 제시하면 다음과 같다.

첫째, 전문성이 민간기업에서 효과적인 권력원으로 작용하는가.

둘째, 실체적 기술 사용 집단에서 전문성의 효과가 더 큰가.

셋째, 상위계층에서 보상이 더 효과적인 권력원인가.

위에서 언급한 바와 같이 미국에서 조사해 온 바에 따르면,⁵ 가지 유형의 권력원을 모두 함께 그 상대적 효과를 분석하는 경우 정당성의 효과는 잘 나타나지 않으나, 한국에서는 이것이 공·사 조직 표본 모두에서 효과적인 권력원으로 나타났다. 상사와 부하 관계 초기에 효과적인 권력원으로써 정당성으로 못박는 것 보다 자격요건적 특성을 지닌 제 3의 권력원의 존재에 대한 확인이 필요할 것 같다. 이는 정당성과 전문성을 중심으로 이들을 합하여 재규정하는 형태가 될 수 있을 것이다. 그리고 앞으로 다양한 표본을 조사함으로써 위에 제시한 두 연구로부터 오는 차이가 공공조직과 민간조직간의 차이에 기인하는 것인지 검토해 볼 필요가 있다.

이 조사와 관련하여 권력원에 대한 논의를 새로이 전개해야 할 부분이 있다.

첫째, 한국에서는 정당성이 가장 효과적인 권력원으로 나타났는데 과연 한국인은 정당성을 무엇으로 인식하고 있는지 앞으로 이론적, 경험적 조사연구가 필요 할 것으로 생각된다.

둘째, 전문성, 준거가 정당성을 구성하는 요인으로 기능하거나 또는 이들이 정당성을 증가시키고 순차적으로 정당성이 행위결정력을 증대시키는지에 대한 조사검토가 요구된다.

셋째, 강제성의 효과와 아울러 나이의 효과에 대해 앞으로의 조사검토가 요구된다.

참 고 문 헌

- 남상화. (1990). 조직관리자의 권력원에 관한 연구. 서울대학교 대학원 박사학위 논문.
- 정홍익. (1983). 조직권력론 연구. 서울대학교 행정대학원. 행정논총. 21:107-122.
- Bachman,Jerald G.,et al. (1966). Control,Performance, and Satisfaction:An Analysis of Structural and Individual Effects. *Journal of Personality and Social Psychology*. 4:2:127-136.
- Bennis,et al. (1958). Authority,Power, and the Ability to Influence. *Human Relations*. 11: 143-155
- Blau,Peter M. (1967). *Exchange and Power in Social Life*. New York:John Wiley and Sons.Inc..
- Dicterly, D. L. & Schneider,B. (1982). *Organizational Behavior and Human Performance*. New York: Academic Press. 334-335. as quoted by William G.Howell and Robert L.Dipboye in *Essentials of Industrial and Organizational Psychology*. Homewood,Illinois: The Dorsey Press.(1982). 148.
- Emerson, Richard M. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*. 2:31-41.
- Etzioni, Amitai. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations:On Power, Involvement, and their Correlates*. New York:The Free Press of Glencoe, Inc..
- French Jr., John R. P. and Raven, Bertram H. (1968). The Bases of Social Power. *Group Dynamics*. D.Cartwright, and Alvin Zander ed. New York:Harper & Row. 259-269.
- French,Jr., John R. P., Morrison, H. W, and Levinger G. (1960).Coercive Power and Forces Affecting Conformity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 61:93-101.
- Gold, Martin E. (1968). Power in Classrom. *Group Dynamics*. Dorwin Cartwright and Alvin Zander, ed.. New York:Harper & Row,Publishers.
- Hall, Richard H. (1968). Professionalization and Bureaucratization. *American Sociological Review*. 33:1:92-104.
- Hammer, T. H. & Turk, J. M. (1987). Organizational Determinant of Leader Behavior and Authority. *Journal of Applied Psychology*. 72:4:674-682.
- Hinkin, Timothy R. and Schriesheim, Chester A. (1989). Development and Application of New Scales to Measure the French and Raven(1959)Bases of Social Power. *Journal of Applied Psychology*. 74:4:561-567.
- Holzbach, Jr., R. L. (1986). *An Investiganion of a Model for Managerial Effectiveness: The Effects of Leadership Style and Leader Attributed Social Power on Subordinate Job Performance*. Ann Arbor,Michigan:University

- Microfilms International.
- Instone, Debra,et al. (1988). Gender,Self Confidence, and Social Influence Strategies: An Organizational Simulation. *Journal of Personality and Social Psychology*. 44:2:322-333.
- Lippit, Ronald, et al. (1968). The Dynamics of Power. *Group Dynamics*. Dorwin Cartwright and Alvin Zander, ed.. New York:Harper & Row,Publishers.
- Mintzberg, Henry. (1983). *Power in and around Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey:Prentice-Hall,Inc..
- Molm, Linda D. (1990). Strucure,Acion, and Outcomes:The Dynamics of Power in Social Exchange. *American Sociological Review*. 55:427-447.
- Mossholder, Kevin S., et al. (1998). Relationships between Bases of Power and Work Relations:The Mediational Role of Procedural Justice. *Journal of Management*. 24:533-553.
- Mudler, Mauk, et al. (1986). Power,Situation, and Leader's Effectiveness: An Organizational Field Study. *Journal of Applied Psychology*. 71:4.: 566-570.
- Noble, Treror and Pym, Brigit. (1970). Collegial Authority and the Receding Locus of Power. *The British Journal of Sociology*. 21:4.
- Parsons,Talcott. (1963). On the Concept of Influence. *Public Opinion Quartely*. Spring:42-47.
- Robbins,Stephen P. (1983). *Organizational Behavior:Concepts,Controversies, and Applications*. 2nd ed. Englewood Cliffs,New Jersey:Prentice-Hall,Inc.
- Simon,Herbert,A. (1947). *Administrative Behavior*. New York:The Free Press.
- Sharplin,A.D. (1977). *Power Base Effectiveness Perceptions: An Empirical Study*. Unpublished Ph.D. Dissertation,Louisiana State University. The Department of Management.
- Student,K.R. (1968). Supervisory Influence and Work-Group Performance. *Journal of Applied Psychology*. 52:3:188-194.
- Thamhain,H.J. & Germmill,G.R. (1974). Influence Styles of Project Managers: Some Project Performance Correlates. *Academy of Management Journal*. 17:2:216-224.
- Warren,Donald I. (1968). Power,Visibility, and Conformity in Formal Organizations. *American Sociological Review*. 33:951-970.
- Weber,Max. (1947). *The Theory of Social and Economic Organizations*. trans.,A.M. Henderson and Talcott Parsons. New York:The Free Press.
- Wrong,Dennis H. (1979). *Power:Its Forms,Bases and Uses*. New York:Harper & Row,Publishers.

부 록

〈부록 1〉 조직구성원의 나이에 따른 권력원의 효과

모 형	40 미만의 직원(40 <)			40 이상의 직원(40 ≥)		
	B	β	통계적 유의성	B	β	통계적 유의성
(상 수)	7.412		0.000	0.635		0.750
보 상	1.107E-02	0.011	0.844	0.345	0.316	0.014
전문성	0.222	0.304	0.000	0.263	0.315	0.003
정당성	0.342	0.248	0.000	0.391	0.317	0.003
준 거	0.177	0.194	0.002	0.116	0.030	0.777
강제성	-6.2E-02	-0.072	0.105	0.092	0.111	0.138
비공식관계	5.828-02	0.035	0.477	0.173	-0.086	0.348
	$R = 0.622 \quad R^2 = 0.386$ 조정된 $R^2 = 0.376$			$R = 0.789 \quad R^2 = 0.623$ 조정된 $R^2 = 0.592$		

〈부록 2〉 보상을 측정하는 각 항목의 나이에 따른 효과

모 형	일반직원		과장.감독자 이상의 직원	
	β	통계적 유의성	β	통계적 유의성
상사가 업무분장에 관여	0.161	0.039	0.042	0.570
상사가 다른 곳에서 부하를 칭찬	0.136	0.106	0.294	0.001
평소 상사가 부하에 호의를 베풀	0.099	0.280	0.351	0.000
상사가 협조하는 부하에 도움을 줌	0.091	0.218	-0.056	0.450
상사가 부하의 승진에 영향을 미침	0.137	0.064	0.229	0.004
상사가 부하의 사기에 특별한 배려	0.245	0.004	-0.058	0.515
	$R^2=0.268$ 조정된 $R^2=0.238$		$R^2=0.370$ 조정된 $R^2=0.339$	

남상화: 서울대 행정학박사, 주요연구분야 조직권력론,