

제28회 공인노무사시험 경영조직론	담당: 최중락 강사
	기출문제 및 예시답안

제1문. 다음 사례를 참고하여 물음에 답하시오.
(50점)

당신은 노무법인에 근무하는 공인노무사로서, 화장지를 대량생산하여 원가우위를 추구하는 생산 중심의 정교화 단계 A기업과, 의약품을 개발하여 차별화를 추구하는 연구개발 중심의 집단공동체 단계 B기업으로부터 조직 재설계 컨설팅을 의뢰받았다. 두 기업은 현대 경영에서 요구되는 유연성, 창의성 향상을 위하여 팀제 도입을 원하고 있으며, 팀제 도입을 통하여 조직혁신을 추구하려고 한다.

물음 1) ‘조직수명주기’, ‘팀제 설계에서 고려해야 할 사항’ 두 측면에서 A기업, B기업을 각각 분석하시오.
(15점)

물음 2) 4가지 유형의 팀제 및 조직 혁신을 설명하고, A기업, B기업에 적합한 팀제 및 조직 혁신 유형을 각각 논하시오. (35점)

물음 1)의 해결

I. 조직수명주기 차원의 분석

조직수명주기(organization life cycle)는 조직이 탄생하면서부터 변화되고 또 소멸되기까지의 일련의 과정들을 지칭하는 개념이다.

카메론(Cameron)과 퀸(Quinn)은 기존의 여러 학자들이 제시한 서로 다른 조직수명주기 모형들을 검토하고 이를 포괄하는 통합 모형을 제시하였으며, 각 수명주기는 창업 단계, 집단 공동체 단계, 공식화 단계, 정교화 단계라 불린다.

1. A기업: 정교화 단계(elaboration stage)

1) 의의

조직수명주기를 관료화의 진행으로 해석할 때 이 단계에서는 소위 ‘초관료화’의 수준에 도달하는 조직상태를 뜻한다. 구조의 경직성에 빠진 조직이 활력을 되찾기 위하여 통합과 조정이 강조되는 구조(예, 팀제, 사내벤처, 제품군별 구조 등)로 조직을 재설계한다. 획일적 조직구조보다는 다양한

상황에 적합한 유연한 구조(애드호크라시)의 설계를 통해 환경에 세밀하고 적절하게 대처한다는 의미에서 정교화 단계라 부른다.

2) 조직구조상의 특징

방대한 통제시스템과 규칙 및 절차가 구축되면서 나타나는 문제점을 극복하기 위하여 팀제를 도입하는 동시에 상호 협동의 달성을 위하여 수평적 조정기제를 강화하는 등의 시도를 하게 된다.

2. B기업: 집단공동체 단계(collective stage)

1) 의의

창업 직후의 ‘준관료화 내지는 초기관료화’의 단계이다. 1인 리더에 의존하는 것이 아니라 시스템적 관리를 점차 추구해 가면서 조직운영의 초점도 비용 감소와 이익 극대화로 옮겨간다. 이 과정에서 조직의 명확한 목표와 방향의 설정이 이루어진다.

2) 조직구조상의 특징

조직의 성장이 가속화됨에 따라 창업 단계의 비공식적 구조로부터 점차 관료제의 비중이 늘어나면서 공식성과 복잡성이 증가한다. 계층이 증가하고 역할의 세분화가 진행된다.

II. 팀제 설계에 대한 상황요인 차원의 분석

팀(team)제는 조직구조의 일종으로서 구성원 각자가 노력한 합 이상의 시너지를 창출하는 조직을 의미한다. 본 문제에서는 두 회사 모두 team을 기초로 하는 조직설계를 꾀하고 있으므로 일반적 조직구조설계에서 고려되는 상황요인인 환경, 기술, 규모, 전략, 권력 등이 이 상황에서도 적용될 수 있다. 다만 문제에서 제시한 단서에는 대량생산과 원가우위 중심의 A기업, 연구개발과 차별화 중심의 B기업이 언급되어 있으므로 관련된 상황요인인 전략에 관하여 살펴본다.

전략(strategy)이란 기업의 목적을 달성하기 위하여 경영환경의 제약 하에서 조직 전체와 그 구성부들 모두를 하나의 방향으로 이끄는 목표, 계획, 방침을 종합적으로 일컫는 단어이다. 하버드대 교수를 역임한 찬들러(Chandler)는 1909년부터 1959년까지 약 100여개 기업을 연구한

끝에 ‘구조는 전략을 따른다(Structure follows strategy)’는 일반명제를 내놓게 된다. 이후 Miles & Snow, Poeter 등의 연구가 이어진다.

포터(Porter)는 다섯 가지 힘(five-forces)으로 규정되는 특정 산업 내 경쟁관계 속에서 한 기업이 타 기업에 비해 우위를 점하는 방법을 크게 원가우위, 차별화, 집중화 전략의 세 가지로 나누었다.

1. A기업: 대량생산과 원가우위 중심의 기업

1) 원가우위의 개념

원가 우위(cost leadership) 전략은 타사에 비해 상대적으로 저렴한 재화 및 용역의 공급을 중시한다. 원가우위가 가능한 업체는 타사에 비해 경쟁포지션에서 우월한 위치에 선다. (예, Walmart) 원가우위의 원천에는 규모의 경제(economies of scale), 학습곡선(learning curve), 유리한 입지조건 등 여럿이 있겠으나, A기업은 대량생산을 통한 원가절감, 즉 규모의 경제를 중시한다고 볼 수 있다.

2) 원가우위와 조직구조

원가우위 전략을 수립하는 기업에서는 집중성과 공식성이 높아진다. 높은 수율(yield, 洋品 생산의 비율) 달성, 효율성의 극대화 추구가 경영의 목표로 자리잡으며 구성원에게 재량권을 폭넓게 인정하기보다는 감독과 관리를 강조하는 조직문화가 자리잡게 된다. 작업절차의 표준화가 이루어지고 구성원을 철저히 감독하기 위하여 관리인력의 수가 늘어나 중간부가 두터운 조직이 형성된다.

2. B기업: 연구개발과 차별화 중심의 기업

1) 차별화의 개념

차별화(differentiation) 전략은 타사가 제공할 수 없는 특이하고 우수한 제품 및 서비스를 제공하는 것이다. (예, Apple) 차별화의 원천으로는 독특한 제품 및 서비스의 포지셔닝, 특성 및 디자인, 사회적 및 심리적 특성 등 여럿이 있겠으나, 의약품 개발을 하는 B기업의 특성상 독특한 특성과 효능을 갖는 신약개발에 집중한다고 볼 수 있다.

2) 차별화와 조직구조

차별화 전략을 수립하는 기업에서는 분권화와 유연성이 늘어나게 된다. 변화하는 시장상황에서 빠른 시간 내에 남들이 하지 않는 독특하고 차별적인 제품을 만들어야 하므로 연구개발인력이 늘어나고 고객과의 접촉을 늘리기 위해 일선 종업원들에게 폭넓은 재량권이 부여된다. 이는 위험감수 및 창의적 사고를 촉진하려는 전략과 맞닿아 있다.

물음 2)의 해결

I. 팀제와 조직혁신의 유형

1. 팀제의 네 가지 유형

조직 내에서 발견 가능한 팀의 유형 중 가장 일반적인 네 가지는 문제해결팀, 자가관리팀, 교차기능팀, 가상팀이다.

1) 문제해결팀(problem-solving team)

주기적으로 모임을 가지고 품질, 능력, 작업환경 등의 개선 방안을 논의하는 팀으로서, 주로 아이디어의 공유와 문제해결 방안 모색을 주된 미션으로 삼는다. 품질분임조(quality circle)가 이에 해당하는 대표적 형태이다.

2) 자가관리팀(self-managed work team, 자율작업팀)

상호관련성이 매우 높거나 상호의존적인 직무를 수행하며 해당 직무에 대한 계획 및 통제기능까지를 담당하는 10-15명 내외의 인원으로 구성된 팀을 말한다. 이러한 팀에서는 전통적인 관리자 또는 감독자의 역할이 대폭 축소되거나 아예 없어진다. 자율성이 부여되므로 종업원의 동기부여에 효과적이지만, 갈등의 발생 시 이에 효과적으로 대처하기가 힘들다는 단점이 있다.

3) 교차기능팀(cross-functional team, 기능횡단팀)

하나의 과업을 달성하기 위해 비슷한 직위의 서로 다른 분야의 직원들로 구성된 팀을 말한다. 프로젝트를 수행하거나 문제 해결을 위한 태스크포스(TFT, task force)팀을 구성할 때 주로 사용하는 유형이며, 다양한 영역의 구성원들로부터 문제해결을 위한 아이디어를 폭넓게 공유하는데 도움이 된다. 구성 초창기에 다양성과 복잡성을 잘 다루는지의 여부가 핵심성공요인이다.

4) 가상팀(virtual team)

공동의 목표 달성을 위해 물리적으로 분산되어 있는 구성원을 정보통신기술(화상회의, 온라인 채팅 등)을 활용해 결속시켜 문제를 수행하는 팀을 말한다. 비대면적 상호작용을 통해 원하는 성과를 내기 위해서는 팀원간의 신뢰가 필수적이며, 팀원간의 상호작용과정이 서로에게 공개되어 도덕적 해이를 막아야 하고, 팀의 노력에 대한 결과물이 조직 전반에 공표되어 ‘비가시적’인 팀의 성과가 ‘가시적’이 되게끔 해야 한다.

2. 조직혁신의 네 가지 유형

전략적 우위를 달성하기 위해 조직이 추진하는 변화 내지는 혁신의 영역은 크게 문화, 전략과 구조, 기술, 제품과 서비스의 네 가지로 구분된다. 조직은 상호의존적인 시스템이므로 한 부문에서의 변화는 다른 조직요소에도 영향을 미친다.

1) 문화 혁신

문화 혁신은 구성원들이 공유하는 핵심가치관과 업무수행방식 및 규범을 변화시키는 것이다. 리엔지니어링과 수평적 조직형태의 보편화, 노동력의 다양성 증가, 정보화와 세계화의 트렌드 등은 문화변화를 촉진하는 요인이라 할 수 있다.

2) 전략과 구조의 혁신

이는 주로 최고경영진이 수행하는 기업경영관리, 즉 조직의 통솔과 운영의 측면에서 변화를 추진하는 것으로서, 경영전략, 조직구조, 정책, 보상시스템, 노사관계, 회계예산시스템 등의 변화를 포함한다.

3) 기술의 혁신

기술변화는 지식이나 기술 근간을 포함한 조직의 생산 과정을 변화시키는 것으로서, 이를 통해 기업은 차별화 우위를 달성할 수 있다. 실제로 글락소스미스클라인 (GlaxoSmithKline)社は 의약품의 개발 초기 단계에 부작용 가능성을 발견하는 소프트웨어를 개발함으로써 신약의 출시 이후 부작용이 사후적으로 발견될 경우의 비용지출을 미연에 방지할 수 있게 되었다.

4) 제품과 서비스의 혁신

이는 조직에서 생산하는 제품 및 서비스와 관련한

변화이다. 새로운 제품(또는 서비스)을 내놓는다는 것은 기존 제품을 일부 변경하거나 또는 완전히 새로운 제품라인을 도입하는 경우를 뜻하며, 대개 현재의 시장점유율을 확대하거나 새로운 시장, 소비자, 고객의 개척을 위해 추진된다.

II. A기업과 B기업에 적합한 팀제와 조직혁신의 유형

1. 팀제 측면의 분석

1) A기업: 문제해결팀

A기업은 화장지를 대량생산하여 원가절감을 시도하는 전통적인 제조업이라 할 수 있다. 따라서 생산공정상의 비효율을 제거하거나 품질문제를 해결하기 위한 구성원간 유기적 협업이 필요할 것이다. 이에 적합한 팀제는 품질분임조 내지는 준자율적 작업집단으로 대표되는 문제해결팀(problem-solving team)이다.

품질분임조(quality circle)는 생산직 근로자를 대상으로 현장 일선에서 일어나는 여러 가지 품질문제를 선택하여 자주적으로 관리·개선활동을 하는 것을 그 목적으로 한다. 대부분의 품질분임조는 주로 문제해결영역에 국한하여 종업원의 참여를 보장한다는 점에서 일반적 준자율집단과는 차이가 있다.

2) B기업: 교차기능팀 (가상팀도 가능할 듯)

B기업은 새로운 의약품을 개발하는 연구개발 중심의 조직이다. 따라서 다양한 아이디어를 수집하고 이를 구체적 생산현장에 반영할 수 있도록, 아이디어 개발-대안평가-제품개발-테스트 등의 제품개발 절차 전반을 아우르는 팀제가 요청된다. 이에 적합한 팀제는 교차기능팀 내지는 기능횡단팀(cross-functional team)이다.

태스크포스(task force)는 효과적인 혁신을 위해서 서로 다른 분야의 전문가들을 유기적으로 연결시키는 구조이다. 이 조직의 가장 큰 특징은 행동의 공식화가 전혀 요구되지 않는 유연한 조직이라는 점이다. 여기서는 전문성에 기반한 수평적 직무전문화가 이루어지며, 조직은 이들 전문가들의 집단인 프로젝트팀으로 구성된다.

2. 조직혁신 측면의 분석

1) A기업: 제품의 혁신

좋은 화장지를 개발하기 위해서는 다음의 조직혁신 전략이 필요하다.

① 수평적 조정

기존의 연구결과를 종합하면 혁신의 성공은 기술부문과 마케팅부문간 협력의 정도가 좌우한다고 한다. 따라서 신제품의 혁신을 위해서는 각 부서별 전문성의 확보와 더불어 이들간의 조정을 위한 장치들이 필요하다. 대표적 조정기제로는 경계관리(boundary spanning), 프로젝트 매니저(전임통합자) 등이 있다.

② 개방적 혁신

또한 성공적인 제조혁신기업들은 고객, 전략적 파트너, 공급자(supplier) 등 다양한 이해관계자들을 제품개발에 직접 참여시키는 소위 개방적 혁신(open innovation)을 실행하고 있다. 최근의 연구에 의하면 다른 기업이나 고객과의 협력은 제품혁신의 중요한 원천이 될 뿐만 아니라 보다 강력한 내부조정 역할을 수행하는 것으로 나타났다. 이는 외부조직과의 원활한 협력을 위하여 내부 구성원들의 적극적 참여와 협조가 필요하기 때문이다.

2) B기업: 기술의 혁신

의약품 개발에 필요한 기술개발을 위해서는 연구개발기능, 즉 R&D의 혁신이 요청된다.

① 양면적 접근방법

분권화와 자율성을 그 핵심으로 하는 유기적 조직은 아이디어가 창출되기에 좋은 특성을 가지고 있지만, 그 아이디어의 실행을 위한 효율성 달성에는 적합하지 않을 가능성이 있다. 그렇다고 해서 기계적 조직으로 구조를 재편하게 되면 혁신을 위한 자유로운 아이디어 생성 자체가 힘들게 된다.

이러한 딜레마의 해결을 위하여 도입하는 기법이 바로 양면적 접근방법(ambidextrous approach)이다. 이는 조직구조를 혁신창출부서와 혁신실행부서의 둘로 나누어 설계하는 것으로서, 전자에는 창의성의 발휘와 아이디어의 개발을 담당하는 탐색(explore) 역할을, 후자에는 아이디어의 효율적

실행을 담당하는 활용(exploit) 역할을 맡긴다.

일반적으로 탐색 부서는 유기적 구조로, 활용 부서는 기계적 구조로 설계하며 실제 연구에 의하면 이러한 양면적 접근법을 사용하는 조직이 혁신적 제품과 서비스를 더욱 성공적으로 출시하는 것으로 나타났다.

② 기술변화의 촉진기법

양면적 접근방법을 실행에 옮기는 과정에서 기업들이 주로 사용하는 기법들은 다음과 같다.

a. 구조전환(switching structure): 이는 임시 팀, 교차기능팀, 프로젝트 팀 등을 기존 조직 내에 별도로 둬으로써 아이디어 창출을 담당하는 아이디어 인큐베이터의 역할을 수행하게 하는 것이다.

b. 기업가정신(entrepreneurship)의 고취: 도전과 진취를 기반으로 하는 태도와 철학을 뜻하는 기업가정신이 널리 확산된 조직에서는 구성원 각자가 책임의식을 가지고 혁신적 아이디어의 창출과 이의 실행에 적극적으로 나선다.

c. 협동 팀(collaborative team): 이는 여러 부서간 협력을 통하여 좋은 아이디어를 공유하고 이의 성공적 실행을 위해 함께 노력하는 협업을 뜻한다.

제2문. 조직시민행동의 개념 및 5가지 구성요소를 설명하고, 조직시민행동이 조직의 생산성 향상에 기여하는 이유를 설명하시오. (25점)

답안의 구성

I. 조직시민행동의 개념

조직시민행동(OCB, organizational citizenship behavior)은 조직원들이 조직의 원활한 운영을 위해서 공식적으로 주어진 임무 이외의 일을 자발적으로 수행하는 것을 의미한다. 이러한 조직시민행동은 그 자체로서 조직분위기를 좋게 할 뿐만 아니라 성과에도 큰 영향을 미친다. 최근에는 친(親)사회적 행동(pro-social behavior), 도움행동(helping behavior) 등의 용어로 사용되기도 한다.

II. 구성요소

조직시민행동은 그 구성요소 내지는 속성에 따라 분류할 수도 있고, 행동의 지향에 따라 분류할 수도 있다. 이하에서는 이 두 가지를 모두 소개한다.

조직시민행동은 구성원이 취하는 행동이 다른 개인(구성원)을 위한 것인지 아니면 조직 전체를 향한 것인지에 따라 다음과 같이 분류할 수 있다.

1. 개인지향의 조직시민행동(OCB-I)

이는 다른 사람을 돕는 행동을 포괄적으로 지칭한다.

1) 이타적 행동(altruism)

이는 소위 말하는 '친사회적 행동'으로서, 조직의 제 상황에서 도움을 필요로 하는 다른 사람을 자발적으로 도와주는 각종 행위를 총칭한다.

2) 예의행동(courtesy)

이는 다른 사람에 대해 기본적인 배려심을 베푸는 행동을 지칭한다. 업무의 진척 상황이 어떻게 되어가는지 주기적으로 확인하고, 이를 다른 동료들과 적절한 방식을 통해 공유하는 것 등이 그 예가 된다.

2. 조직지향의 조직시민행동(OCB-O)

이는 조직이나 집단 전체를 위해서 수행하는 모든

종류의 시민행동을 포괄적으로 지칭한다.

1) 신사적 행동(sportsmanship)

이는 특정 유형의 행동에 관여하지 않음으로써 다른 사람들에게 도움이 된다는 점에서 다른 OCB 행동들과 구분된다. 예를 들어 불평을 하지 않거나, 단점을 지적하지 않는 것 등이 이에 해당한다.

2) 성실한(conscientious) 행동

이는 직장이 요구하는 바를 이행하는 것과 관련이 깊은 행동으로서, 약속시간을 지키는 것 등이 이에 해당한다.

3) 시민덕목행동(civic virtue)

이는 조직이나 집단 또는 팀을 위한 행동이라는 점에서 다른 OCB 행동들과 구분된다. 관련 사례로는 조직이 후원하는 자선행사에 참여하는 행동 등을 들 수 있다.

III. 조직시민행동이 조직의 생산성을 높이는 메커니즘

생산성(productivity)은 투입물과 산출물 사이의 비율이다. 즉 생산성을 높인다는 것은 동일한 투입으로 많은 산출을 얻거나, 같은 산출을 얻기 위해 더 적은 투입을 함을 뜻한다.

이하에서는 생산성을 조직구성원들이 같은 노력으로 더 많은 성과를 낸다는 의미로 해석하고, 이 과정에 영향을 미치는 OCB의 역할을 살펴본다.

1. OCB는 조직효과성을 높인다

조직시민행동은 그 자체로 조직효과성(organizational effectiveness)의 유력한 선행변수가 된다. 조직시민행동은 기업의 목표달성을 위한 구성원들간의 협력을 촉진하며(사회적 자본의 형성), 구성원들간 호혜적 감정을 형성시켜 조직분위기를 보다 나은 방향으로 이끈다.

또한 고객만족의 증가, 결근율과 이직률의 감소, 직장 내 일탈행동의 감소, QWL의 증가 등도 조직시민행동의 영향을 받는다고 할 수 있다.

2. OCB는 직무만족과 관련이 깊다

조직시민행동을 이끄는 가장 중요한 원인은 직무만족이다. 직무만족은 일반적으로 성과의 가장 중요한 영향변수 중 하나로 취급된다. 만족스러운

상태, 즉 긍정적인 기분은 타인에 대한
도움행동(helping behavior)의 빈도를 증가시키고
다른 일반적인 친사회적 행동을 촉진한다. 즉
구성원의 높은 만족도는 조직 전반에 걸쳐 OCB의
수준을 높일 수 있고, 그 결과 생산성의 향상도
기대할 수 있다.

3. OCB는 공정성 인식과 관련이 있다

OCB와 관련이 있는 또 다른 개념은 종업원 대우의
공정성(fairness of treatment)에 대한 인지적 평가이다.
아담스(Adams)의 공정성 이론(equity theory)에
근거하여, 종업원은 자신이 조직으로부터 받는
것과 자신의 투입을 상대적으로 비교하여 자신이
받은 것이 더 많다면 OCB를 통해 불균형
상태로부터 벗어나고자 하는 것이다. 즉 회사가
구성원에게 노력 대비 더 많은 보상을 제공한다면
구성원들은 그에 대한 반작용으로 주변 동료들
돕게 될 것이고(OCB) 그 결과 조직의 생산성은
이전과 달라질 가능성이 크다.

제3문. 거래적 리더십(transactional leadership)과 변혁적 리더십(transformational leadership)의 개념과 주요 구성요인을 설명하고, 각 리더십별로 권력원천(source of power)과의 상호관련성을 기술하시오. (25점)

답안의 구성

I. 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 개념과 주요 구성요인

번즈(Burns)의 초기 연구를 발전시킨 배스(Bass)는 기존의 모든 리더십론이 구성원과 리더간 교환관계에 기반한 거래적 리더십(교환적 리더십, transactional leadership)에 치중되어 있다고 비판하는 과정에서, 장기적인 관점과 혁신을 위한 자극을 제공하는 새로운 유형의 리더십인 변혁적 리더십(transformational leadership)을 주창하였다.

1. 거래적 리더십의 개념과 구성요인

1) 개념

거래적 리더십은 목표달성을 위해 규정된 과업행동을 효율적으로 수행할 수 있도록 적절한 강화기제를 사용하는 리더십 스타일이다.

2) 구성요인

거래적 리더십은 조건적 보상(contingent reward, 만족스런 업무수행에 대해 보상 제공), 능동적 예외관리(active management-by-exception, 업무수행과정에 적극 개입하여 지속적으로 과정을 살피고 문제 발생시 수정), 수동적 예외관리(passive management-by-exception, 문제 발생시에만 개입하여 수정) 등의 특징을 구성요소로 한다.

2. 변혁적 리더십의 개념과 구성요인

1) 개념

변혁적 리더십은 구성원들이 개인적 이익을 초월한 조직 차원의 이익에 기여할 수 있도록 고무시키는 동시에 구성원 개인의 성장과 발전을 위한 노력도 동시에 경주할 수 있도록 독려하는 리더십이다.

2) 구성요인

변혁적 리더십은 영감적 동기부여(inspirational motivation, 비전을 제시하고 이를 열정적으로 소통),

이상적 역할모델(idealized influence, 이상적 리더로서 모범적 행동을 보임), 개별적 관심(individualized consideration, 구성원 개인의 욕구와 감정을 파악하여 적절한 코칭과 지원을 실시), 지적 자극(intellectual stimulation, 기존 관행에 대해 의문을 가지고 새로운 관점에서 현상을 바라보도록 자극) 등의 특징을 구성요소로 한다.

II. 권력원천과 리더십 유형과의 상호관련성

1. 권력의 5대 원천

권력(power)이란 한 개인이나 집단의 행동을 자신의 의지(will)대로 바꿀 수 있는 능력을 말한다.

프렌치(French)와 레이븐(Raven)에 의하면 권력의 원천(또는 유형)에는 크게 다섯 가지가 있다고 한다.

이들은 각각 강압적 권력, 보상적 권력, 합법적 권력, 전문적 권력, 준거적 권력으로 불린다.

여기서 앞의 세 가지 권력은 모두 개인이 사회적으로 점유하고 있는 지위로부터 발생하는 것이므로 공식적 권력이라 하고, 뒤의 두 가지 권력은 개인의 특성으로부터 비롯되는 것이므로 개인적 권력이라 한다.

1) 강압적 권력(coercive power)

이는 권력 행사자가 처벌의 힘(무력 등)을 가지는 경우 발생한다. 조직에서는 구성원을 한직으로 좌천시키거나, 연봉을 삭감한다든가, 또는 인사평가상의 불이익을 주는 것 등이 이에 해당한다.

2) 보상적 권력(reward power)

이는 권력 행사자가 상대방의 보상을 통제할 수 있는 힘을 말한다. 여기서의 보상은 물질적인 것뿐만 아니라 상징적·정신적인 것 모두가 포함된다.

3) 합법적 권력(legitimate power)

이는 조직이 개인에게 부여한 공식적인 권한(authority)을 말하며 조직 내에서의 직위(position)·규정·법규 등으로부터 발생된다. 조직에서 상위계층에 있는 사람은 하위계층에 있는 사람보다 더 큰 합법적 권력을 가진다.

4) 전문적 권력(expert power)

이는 권력 행사자가 전문지식, 특수기술, 그리고 업무 수행상의 노하우(know-how)를 가지고 있을 때 형성된다. 집단 구성원들은 대개 월등한 기술과 능력을 가지고 있다고 여겨지는 사람의 의견을 따르기 때문이다.

5) 준거적 권력(referent power)

이는 개인이 바람직한 특질을 가졌을 때 나오는 것으로서 권력을 수용하는 사람과 일체감이 조성될 때 발생한다. 예를 들어 권력 행사자가 개인적인 매력을 가졌거나, 상대방으로부터 존경을 받는 경우에 준거적 권력을 가지게 된다.

2. 권력원천과 리더십 유형과의 상호관련성

거래적 리더십은 조건적 보상, 각종 규정 및 절차, 상사의 지시와 명령 등을 리더십 발휘 수단으로 사용하는 것이다. 따라서 권력의 원천 중에서는 공식적 차원의 권력, 즉 강압적 지시나 보상 및 규정과 절차의 강조 등을 리더가 주로 사용한다.

반면 변혁적 리더십은 부하직원에 대한 영감 제공, 지적인 자극, 개인적 차원의 관심과 배려 및 스스로가 역할모델(role model)이 되는 방식 등을 리더십 발휘 수단으로 사용하는 것이다. 따라서 권력의 원천 중에서는 개인적 차원의 권력, 즉 부하직원에게 전문성에 입각한 조언을 제공하거나 성격적 매력을 활용하여 구성원의 자발적 권력수용, 즉 동일화(identification) 내지 내면화(internalization)를 이끌 수 있다.