

# Effect of Employer's Power on Contractor's Behavior in the Construction Industry

Jung-hoon Kim · A-yeon Lee · Seung-chul Kim<sup>†</sup>

Graduate School of Business Administration, Hanyang University

## 건설 산업에서 발주자의 권력이 시공사의 행동에 미치는 영향

김정훈 · 이아연 · 김승철<sup>†</sup>

한양대학교 경영대학원

The cooperative relationship between Employer and Contractor in the construction industry is the most important factor to achieve the project success. Employer shall draw the Contractor's cooperative behavior during executing the project. A study on the impact of the Owner's power on the contractor's cooperative behavior is rare in the construction industry in Korea even though the negative impact of the high-power distance between the Employer and the Contractor has been a hot issue in Korea. In this empirical study, it is shown that the Employer's power can address the contractor's cooperative behavior. The respondents were mostly employees in the domestic construction companies who have experienced in the construction projects. The total number of respondents was 317 effectively. The multiple regression analysis using SPSS 21.0 were conducted to verify the hypotheses. In conclusion, the Mediated Power is positively associated with the In-Role Behavior and with the Extra-Role Behavior. Some of Non-Mediated Power is positively associated with the In-Role Behavior and with the Extra-Role Behavior. It seems that the Contract underestimate the Employer's Expert Power. It was known that the cooperative power caused by Non-Mediated Power is good for long term relationship of the business to business transaction. So it is highly recommended that the Employer shall foster its expertise.

**Keywords** : Power, Behavior, Construction Industry

### 1. 서론

최근 대형화, 장기화 되어가는 건설 프로젝트 환경에서는 수많은 이해관계자가 프로젝트에 영향을 주거나 혹은 프로젝트에 의해 영향을 받는다. 이들은 프로젝트에 대해 복잡하고 다양한 이해관계와 요구사항을 갖고 있다.

프로젝트 성공에 대해서도 각자의 입장에서 서로 다른 정의를 내린다. 건설 프로젝트에서 저효율과 저성과는 이해관계자들이 서로 다른 이해관계를 갖고 상호 비협조적인 관계 때문에 발생한다[8, 15, 19]. Wang et al.[24]는 프로젝트 참여자간 협력, 특히 발주자와 시공사간 협력은 효과적인 건설 프로젝트 성과의 기본이 된다고 하였다. 이처럼 건설 프로젝트에서 핵심 이해관계자인 발주자와 시공사가 공동의 목표를 갖고 협력적 관계를 형성 하는 것은 성공적인 건설 프로젝트 수행의 근간이 된다. 다시 말해 건설 프로젝트를 수행함에 있어 시공사의 핵심적인

Received 6 August 2018; Finally Revised 5 September 2018;  
Accepted 18 September 2018

<sup>†</sup> Corresponding Author : sckim888@hanyang.ac.kr

역할을 고려 할 때, 발주자는 시공자의 협력적 행동을 이끌어 내는 것이 무엇보다 중요하다.

우리나라에서는 소위 갑을 관계의 건설 문화가 사회적으로 이슈가 되고 있다. Kale and McIntyre[10]는 권력 거리의 수준이 높은 동양권 문화에서는 발주자가 강압적인 영향력을 행사하는 경우가 많다고 하였다. 우리나라도 동양권 문화에 속해 발주자는 우월적 지위와 명령적이고 강압적인 태도를 보인다. 이러한 사유로 국내에서 발주자의 권력은 부정적인 요소이고 시공자의 협력적 행동과는 무관한 것으로만 인식 되었다. 선행 연구를 살펴보면, Lu and Hao[13]는 거래 상대방의 행동에 영향을 미치거나 통제 하는 권력이 건설 프로젝트에서 협력적 성과를 유발 하는 요소라고 하였다. 또한 Kadefors[9]는 건설 산업에서 시공사의 협력적 행동은 두려움 또는 강압적 요인으로 인해 나타날 수 있다고 하였다. 이와 같이 권력은 시공자의 행동을 설명함에 있어 중요한 요소라고 할 수 있다. 건설 산업에서 발주자의 권력에 관한 주요 연구는 다음과 같다. Zhang and Qian[26]은 발주자의 전달적 권력이 시공사의 기회주의적 행동에 미치는 영향에 대해 연구 하였다. Lu and Hao[13]는 전문적 권력과 강압적 권력이 시공사의 협력적 성과에 미치는 영향에 대해 연구 하였다. 이들은 건설 산업에서 발주자 권력에 관해 연구 하였으나 권력에 대해 전반적인 내용을 살펴 보지 않고 일부에 국한하여 연구를 수행 하였다. 한편, 국내 건설 산업에서는 갑을 관계에 대해 사회적으로 이슈가 되었음에도 불구하고 발주자와 시공사의 관계에서 권력의 영향력에 대해 연구한 사례가 없었다. 이에 본 연구에서는 국내 건설 산업에서 발주자 권력과 시공자의 행동 사이의 메커니즘을 탐색 해 보고자 한다. 다시 말해, 발주자 권력과 시공자의 행동에 대한 이론적 모형을 제시하고, 국내 건설사 직원들로부터 수집한 자료를 바탕으로 이를 실증하고자 한다. 본 연구는 시공사와 협력적 관계를 맺고자 하는 발주자들에게 유용한 시사점을 제시 할 수 있을 것이다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 권력(Power)

#### 2.1.1 권력의 개념

권력은 많은 학자들에 의해 다양하게 정의 되었다. Nord[17]는 갈등관계에 있는 여러 목표 중 특정의 목표를 달성하기 위해 가용자원의 분배에 영향력을 행사할 수 있는 능력이라고 하였다. Rahim[20]은 한 당사자가 다른 당사자의 행동, 태도, 의견, 목적, 욕구, 가치를 변화시키거나

통제하는 능력 이라고 하였다. Yukl[25]은 하나 또는 그 이상의 지정된 대상인물의 태도 또는 행동에 대한 행위자의 잠재적 영향력 이라고 하였다. Anderson and Narus[2]는 권력은 기업간 거래에서 한 기업이 다른 기업의 의사결정을 통제하거나 영향을 줄 수 있는 능력이라고 하였다. 이상과 같은 선행 연구를 종합 해보면 권력이란 사회적 거래 관계에서 한 당사자가 다른 당사자에게 미치는 영향력이라고 할 수 있다. 즉, 거래 상대방으로 하여금 원하는 것을 하도록 영향을 미치는 역량 또는 잠재력으로 볼 수 있다.

#### 2.1.2 권력의 원천

Simson[23]은 거래 당사자 A가 거래 당사자 B에 행사할 수 있는 권력은 권력의 원천에서 발견되는 함수라고 보았다. 권력의 원천이란 거래 당사자 A가 거래 당사자 B에게 영향력을 줌으로써 행동을 변화 시키는데 사용 할 수 있는 방법이나 수단을 의미한다. 한편, French and Raven[5]은 권력 기반(power base)이란 사회적 관계 속에서 상대방의 태도나 행동에 대해 영향력을 행사할 수 있는 능력이나 잠재력이라 정의하고 권력을 유발할 수 있는 원천을 전문성(Expert), 준거성(Referent), 합법성(Legitimate), 보상(Reward), 강압성(Coercive)과 같이 다섯 가지로 분류 하였다. 이후 Ke et al.[12]는 위의 5가지 권력의 원천에 정보적 권력을 추가하여 총 6가지 권력의 원천으로 분류하였다.

#### 2.1.3 권력의 이분화

권력의 원천을 비슷한 특성에 따라 이분화 하려는 시도가 많이 있었다. Hunt and Nevin[7]은 강제성의 여부에 따라 강압성/비강압성으로 분류하여 연구하였다. Brown et al.[3]는 직접 경제적 도움을 주는지 여부에 따라 경제적/비경제적으로 분류하여 연구하였다. Maloni and Benton[14]은 보상과 처벌의 유무에 따라 전달성/비전달성으로 분류하여 연구하였다. 이와 같이 권력의 원천은 학자들의 관점에 따라 다양하게 분류 되어 실증 연구 되었다.

본 연구에서는 전달적(Mediated) 권력/비전달적(Non-Mediated) 권력으로 구분하여 실증 연구를 수행 하였다. Brown et al.[4]는 보상, 강압성, 합법성은 시공사가 발주자로부터 보상 또는 처벌의 방식으로 직접 영향력을 받기 때문에 전달적 권력으로 분류되고, 전문성, 준거성, 정보는 시공사가 발주자의 영향력과 의견을 따를 것인지 자발적으로 결정하기 때문에 비전달적 권력으로 분류 된다고 하였다. Stern[21]는 전달적/비전달적 권력의 사용에 따라 상이한 결과를 초래한다고 하였다. 전달적 권력은 낮은 협동심, 높은 갈등, 낮은 순응 예측도, 성과 통제 의 필요성 증대, 단기적 반응을 가져 오며, 비전달적 권력은 그 반대라고 하였다. 다시 말해서 발주자가 전문성, 준거성과 같은

비전달적 권력을 행사 할 경우 시공사의 관계 만족도와 관계 몰입을 높이지만, 발주자가 강압성과 같은 전달적 권력을 사용 할 경우 시공사의 관계 만족도와 관계 몰입을 낮춘다.

## 2.2 행동(Behavior)

Katz and Kahn[11]는 조직 구성원들의 행동은 공식적 역할에 따르는 역할 내 행동과 공식적 역할을 뛰어 넘는 역할 외 행동으로 구분 할 수 있다고 하였다. 역할 내 행동은 공식적으로 직무 명세서에 명기된 의무적인 것이고, 역할 외 행동은 특정 직무 명세서와 관련이 없는 자발적인 것이다. 공식적인 역할 내 행동에 따라 제한적 행동만을 하는 조직은 쉽게 붕괴될 것이기 때문에 기업이 처한 외부 환경에 신속하게 대처하기 위해서는 자발적인 역할 외 행동이 중요하다고 하였다[11]. Tyler and Blader [22]는 자발적 행동과 의무적 행동의 차이에 대해 연구 하였다. 의무적인 행동은 조직의 규칙과 정책에 의해 요구되어 지고, 자발적인 행동은 규칙과 규범을 넘어서는 행위에서 나타난다는 것을 실증 하였다. 한편, Morgan and Hunt[16]은 조직 구성원의 행동에 대한 논의는 조직 간의 거래에서도 그대로 적용 될 수 있다고 하였다.

건설 산업의 계약 당사자간 거래에 있어 계약에 의한 공식적인 행동 요소와 신뢰, 의존성과 같은 비공식적인 행동 요소, 모두 거래 관계를 유지하는데 중요한 역할을 한다. 건설 프로젝트의 복잡성과 불확실성 때문에 건설 현장에서 발생 할 수 있는 모든 상황을 대비해 계약은 완벽하고 완전한 과업을 정의 할 수 없다. 따라서 프로젝트의 성공적인 완성을 위해 계약에 의한 역할 내 행동 뿐만 아니라 시공사의 자발적인 역할 외 행동에 대해서도 협력적으로 수행 하는 것이 중요하다.

### 2.2.1 역할 내 행동(In-role Behavior)

역할 내 행동이란 조직이 프로젝트 목표 또는 과업을 달성하기 위하여 공식적으로 요구되는 과업 수행을 위한 노력이다. Organ[18]은 역할 내 행동은 조직에게 공식적으로 부여된 직무를 뜻한다고 하였다. 즉, 계약에서 규정하는 최소한의 의무를 충족시키는 행동을 의미한다. 이는 공식적 또는 비공식적으로 외적 보상 및 처벌과 밀접한 관계를 갖는다고 하였다.

### 2.2.2 역할 외 행동(Extra-role Behavior)

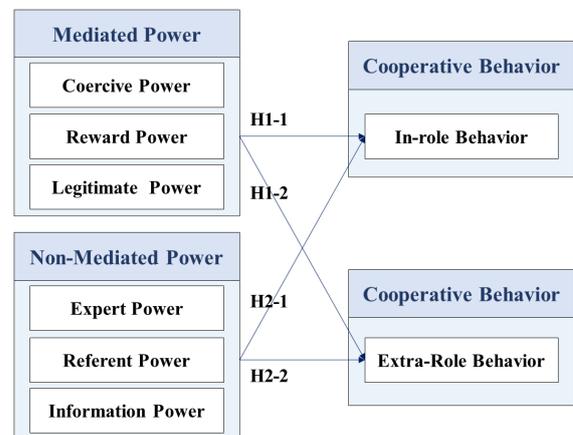
역할 외 행동은 과업상의 역할을 수행하는데 공식적으로 요구되지 않는지만 프로젝트의 성과에 도움을 줄 수 있는 행동이다. 공식적인 역할 의무로 강요 할 수 없고 계약에 의해서 명시 될 수도 없지만, 강제에 의한 행동이 아니라 자발적으로 관계 발전에 기여하는 행동이다. 기존

연구들은 역할 외 행동과 조직시민행동이 혼용되어 사용되는 경우가 많았다. Allen and Rush[1]은 역할 외 행동이 조직시민행동과 인상관리행동으로 구분되며 역할 외 행동이 조직시민행동을 포함하는 상위개념 이라고 했다.

## 3. 연구 방법

### 3.1 연구모형

본 연구의 목적은 발주자 권력이 시공사의 행동에 미치는 영향을 살펴보는 것이다. 이를 위해 본 연구에서 제안하는 모형은 다음과 같다.



<Figure 1> Research Model

### 3.2 연구가설

본 연구에서는 발주자의 권력이 시공사의 행동에 영향을 미칠 것이라는 점을 검증하기 위해 다음과 같이 가설을 수립하였다.

전달적 권력은 조직간 거래 관계에서 부정적인 영향을 미친다[13]. Handley and Benton[6]는 전달적 권력이 상대적으로 낮은 지위에 있는 거래 상대방의 관계 몰입을 약화시켜 장기 거래 관계에 부정적 관계가 있음을 밝힌바 있다. 하지만 국내 시공사는 높은 수준의 권력 거리에 익숙하다. 발주자가 전달적 권력을 행사 할 때 시공사는 부정적으로 느끼지 않고 수용 할 수 있을 것이다. 그러므로 시공사는 역할 내 협력적 행동을 낮추지 않을 것이다. 이와 같은 선행 연구를 근거로 다음과 같은 가설을 설정 하였다.

**H1 : 발주자의 전달적 권력은 시공사의 행동에 영향을 미칠 것이다.**

H1-1 : 발주자의 전달적(강압적, 보상적, 합법적) 권력은 시공사의 역할 내 행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

H1-2 : 발주자의 전달적(강압적, 보상적, 합법적) 권력은 시공사의 역할 외 행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

비전달적 권력은 긍정적이며 관계 지향적이다[13]. 발주자가 신뢰성과 전문성을 보인다면 시공사와 커뮤니케이션이 수월 해 질 것이고 시공사는 더욱 협력적인 태도를 보일 것이다. Hunt and Nevin[7]는 비전달적 권력과 협력 사이의 긍정적인 관계를 밝힌바 있다. 발주자가 높은 수준의 비전달적 권력을 가지면 시공사에게 합리적이고 효과적인 지원을 제공 한다. 이는 상호간 신뢰를 형성할 것이다. 따라서 시공사는 발주자의 요구 사항이 따른만한 가치가 있다고 생각 할 것이다. 이와 같은 선행 연구를 근거로 다음과 같은 가설을 설정 하였다.

**H2 : 발주자의 비전달적 권력은 시공사의 행동에 영향을 미칠 것이다.**

H2-1 : 발주자의 비전달적(전문적, 준거적, 정보적) 권력은 시공사의 역할 내 행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

H2-2 : 발주자의 비전달적(전문적, 준거적, 정보적) 권력은 시공사의 역할 외 행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

**3.3 변수의 조작적 정의**

독립 변수는 발주자의 권력으로 강압적, 보상적, 합법적, 전문적, 준거적, 정보적, 총 6가지로 구성되어 있다. 이들을 그 특성에 따라 전달적, 비전달적으로 구분하여 연구를 진행 하였다. 종속변수는 시공사의 행동이다. 하위 차원으로 역할 내 행동과 역할 외 행동을 가지고 있다.

**3.3.1 독립변수**

본 연구에서 권력을 측정하는데 사용된 설문은 Brown et al.[4]와 Ke et al.[12]의 연구에서 적용된 것을 이용 하였다. 독립 변수들은 <Table 1>과 같이 조작적 정의를 하고 측정하였다.

**3.3.2 종속변수**

본 연구에서 시공사의 행동을 측정하는데 사용된 설문은 Wang et al.[24]의 연구에서 적용된 것을 이용 하였다. 종속 변수들은 <Table 2>와 같이 조작적 정의를 하고 측정 하였다.

<Table 1> Independent Variable

Variable	Description
Coercive Power	The degree to which the Contractor perceives that the Employer will punish the Contractor if the contractor does not comply with the requirements of the Employer
Reward Power	The degree to which the contractor perceives that the Employer can compensate if the contractor comply with the requirements of the Employer
Legitimate Power	The degree of which the Contractor feels the Employer can legitimately claim to comply with the prescribed action based on the contract.
Expert Power	The degree to which the contractor perceives that the Employer has professional knowledge or experience
Referent Power	The degree to which the contractor wants to have a sense of identity with the client
Information Power	The degree to which the contractor perceives that the contractor can provide new facts from information or existing information that the contractor has not known

<Table 2> Dependent Variable

Variable	Description
In-role Behavior	Official actions as specified in the contract and subject to the instructions of the client
Extra-role Behavior	Unofficial and voluntary actions for performance or problem solving, which are not specified in the contract.

**3.4 자료 수집 및 분석 방법**

본 연구는 국내 건설 산업에서 발주자의 권력이 시공사의 행동에 영향을 미치는지 여부를 밝혀내고자 하는 논문이다. 따라서, 건설 프로젝트를 수행해 본 경험이 있는 국내 시공사 직원들을 대상으로 조사 하였다. 2018년 5월 21일부터 2018년 6월 1일까지 설문 조사를 실시하였다. 설문조사 방법은 구글 설문지와 같은 온라인 방식을 활용 하였다. 설문 응답지는 총 343부였고, 이 중 결측 항목이 많거나 응답이 다소 불성실하다고 판단되는 응답지는 분석에서 제외하고 유효 표본 317부에 대하여 통계분석을 실시하였다.

**4. 실증 연구**

**4.1 표본의 특성**

설문 응답자의 인구 통계학적 특성에 대하여 빈도분석을 실시한 결과 <Table 3>과 같이 나타났다. 설문 응답자에 대한 일반적 특성은 성별, 연령대, 근무 연수, 기업의 분류 및 건설 분야에 대한 특성으로 나누어 조사

하였다. 성별은 남성(97.5%)이 많았으며, 응답자는 대부분 대기업에 종사(95.6%)하고 있었다. 이는 원청 계약자가 대부분 대기업 건설사라는 점에서 본 연구 목적에 타당하다고 할 수 있다. 응답자의 나이는 대부분 40대 이상이고 근무 경력은 10년부터 20년 이상 까지였다. 사업 분야는 발전, 화공, 철강 등과 같은 플랜트 분야에서 다수의 응답을 하였다.

### 4.2 타당성 및 신뢰성 검증

측정 척도의 구성개념 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 실시하였다. 타당성 검증은 정보 손실을 줄이면서 다수의 변수들 가운데 가능한 적은 수의 요인으로 줄일 수 있는 주성분 분석방법과 배리맥스 직교회전(Varimax Rotation)을 사용하였다. 요인의 수는 아이겐값(Eigen Value) 1 이상인 요인을 선택 하였다. 각 요인의 요인 적재치는 0.6 이상인 경우 유의 한 것으로 판단하였다. 요인분석 결과 <Table 4>와 같이 독립변수는 총 6개의 요인으로 구성되었다. 강압적 권력 4개, 전문적 권력 4개, 준거적 권력 4개, 보상적 권력 4개, 합법적 권력 3개, 정보적 권력 3개 변수로 묶여 타당성이 있음을 파악 할 수 있었다.

<Table 3> Respondents Characteristic

	Contents	Frequency	%
Gender	Male	309	97.5%
	Female	8	2.5%
Age	20~29	6	1.9%
	30~39	86	27.1%
	40~49	123	38.8%
	50~59	91	28.7%
	Over 60	11	3.5%
	Years of working	Under 5 years	12
6~9 years		52	16.4%
10~14 years		79	24.9%
15~20 years		49	15.5%
Over 20 years		124	39.1%
Company Type	Large(Major)	303	95.6%
	Small	11	3.5%
	Foreign	3	0.9%
Business Area	Architecture	83	26.5%
	Infra	74	23.3%
	Plant	160	49.2%

<Table 4> Factor Analysis

		Component					
		1	2	3	4	5	6
Coercive Power	Coe4	.875	-.065	.064	.202	.192	-.032
	Coe1	.861	-.046	.050	.165	.236	-.068
	Coe3	.846	-.064	.057	.205	.285	-.004
	Coe2	.842	-.128	.017	.149	.249	-.050
Expert Power	Exp2	-.070	.877	.140	.061	-.018	.161
	Exp4	-.067	.846	.130	.026	.010	.206
	Exp1	-.039	.803	.215	.038	.011	.186
	Exp3	-.109	.763	.207	.121	-.033	.303
Referent Power	Ref3	.033	.204	.846	.101	.045	.154
	Ref2	.060	.208	.838	.125	.132	.118
	Ref4	-.006	.200	.791	.118	.052	.256
	Ref1	.139	.083	.790	.116	.089	.120
Reward Power	Rew2	.158	.085	.129	.859	.056	.067
	Rew3	.221	.054	.122	.838	.108	.080
	Rew4	.163	.093	.098	.827	.142	.107
	Rew1	.563	-.019	.196	.646	.148	-.016
Legitimate Power	Leg3	.299	.004	.105	.118	.884	-.001
	Leg2	.301	.025	.102	.100	.880	.053
	Leg1	.369	-.051	.109	.174	.808	.004
Information Power	Inf2	-.040	.289	.199	.073	.019	.855
	Inf3	-.066	.324	.199	.014	.066	.840
	Inf1	-.038	.292	.288	.201	-.035	.765

또한 신뢰성이 있는 측정이 되었는지를 알아보기 위하여 신뢰성 검증을 수행 하였다. 척도의 신뢰성 평가방법으로 크롬바흐 알파(Cronbach's  $\alpha$ ) 계수를 이용 하였다. <Table 5>에서와 같이 파악된 요인들은 전체적으로 0.8 이상으로 나타나 신뢰성이 매우 높음을 파악 할 수 있었다.

<Table 5> Reliability Test

		Cronbach $\alpha$ if item deleted	Cronbach $\alpha$	N of Items
Coercive Power	Coe1	.913	.933	4
	Coe2	.920		
	Coe3	.909		
	Coe4	.911		
Reward Power	Rew1	.866	.885	4
	Rew2	.846		
	Rew3	.840		
	Rew4	.856		
Legitimate Power	Leg1	.918	.924	3
	Leg2	.880		
	Leg3	.870		
Expert Power	Exp1	.877	.894	4
	Exp2	.847		
	Exp3	.869		
	Exp4	.861		
Referent Power	Ref1	.880	.886	4
	Ref2	.840		
	Ref3	.836		
	Ref4	.857		
Information Power	Inf1	.885	.897	3
	Inf2	.832		
	Inf3	.840		

### 4.3 연구가설의 검증

#### 4.3.1 전달적 권력과 시공사의 행동 영향관계

전달적 권력의 원천은 강압적 권력, 보상적 권력, 합법적 권력 3개의 독립변수로 구성된다. 시공사의 행동은 역할 내 행동, 역할 외 행동 2개의 종속변수로 구성된다.

<Table 6> Mediated Power and In-Role Behavior

Independent Variable	B	$\beta$	t	p-value
(Constant)	3.281		13.563	.000
Coercive Power	.253	.332	4.985	.000
Reward Power	.072	.094	1.652	.050
Legitimate Power	.127	.178	2.907	.002
R <sup>2</sup>	.267			
F(p-value)	38.029(.000)			

Dependent Variable : In-Role Behavior.

<Table 6>에서와 같이 회귀모형에 대한 통계적 유의성 검정 결과, F통계량 값은 38.029( $p < .001$ )로 역할 내 행동을 통계적으로 유의하게 설명하고 있는 모형이다. 독립변수들이 종속변수를 26.7%( $R^2 = .267$ ) 설명하고 있다. 발주자의 3가지 전달적 권력은 모두 시공사의 역할 내 행동에 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 종속 변수에 가장 큰 영향을 미치는 변수는 강압적 권력( $B = .253, p < .001$ , 가설 H1-1a 채택)이다. 합법적 권력( $B = .127, p < .05$ , 가설 H1-1b 채택), 보상적 권력( $B = .072, p < .1$ , 가설 H1-1c 채택)이 다음 순으로 나타났다.

발주자가 시공사를 보상 또는 처벌 할 능력이 있고 그것을 행사 할 가능성이 높다고 시공사가 지각 할수록 계약에 명시된 대로 과업을 수행한다는 것을 알 수 있었다. 발주자가 계약에 근거해 규정된 행동을 준수하도록 정당하게 주장 할 수 있다고 시공사가 지각 할수록 발주자의 지시에 복종하는 행동을 한다는 것 또한 알 수 있었다.

<Table 7> Mediated Power and Extra-Role Behavior

Independent Variable	B	$\beta$	t	p-value
(Constant)	3.214		10.212	.000
Coercive Power	.179	.200	2.718	.004
Reward Power	.130	.144	2.294	.011
Legitimate Power	.031	.036	.538	.296
R <sup>2</sup>	.105			
F(p-value)	12.176(.000)			

Dependent Variable : Extra-Role Behavior.

<Table 7>에서와 같이 회귀모형에 대한 통계적 유의성 검정 결과, F통계량 값은 12.176( $p < .001$ )으로 역할 외 행동을 통계적으로 유의하게 설명하고 있는 모형이다. 독립 변수들이 종속변수를 10.5%( $R^2 = .105$ ) 설명하고 있다. 발주자의 3가지 전달적 권력 중 종속 변수에 유의하게 영향을 미치는 변수는 강압적 권력( $B = .179, p < .05$ , 가설 H1-2a 채택)과 보상적 권력( $B = .130, p < .05$ , 가설 H1-2b 채택)이다.

합법적 권력은 유의하지 않은 것으로 나타났는데, 이는 단순회귀분석 결과( $B = .178, p < .001$ )를 바탕으로 보면 다중회귀분석에서 요인 간 다중공선성에 의해 영향력이 분산되어 나타난 결과로 해석될 수 있다. 따라서 합법적 권력이 역할 외 행동에 미치는 영향이 작기 때문이지 영향력이 없는 것은 아니라고 판단할 수 있다. 한편, 회귀분석 결과 발주자의 3가지 전달적 권력의 원천은 모두 시공사의 역할 외 행동에 정(+)의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 발주자가 시공사를 보상 또는 처벌 할 능력이 있고 그것을 행사 할 가능성이 높다고 시공사가 지각 할수록 계약에 명시되지 않는 과업 수행 또는

문제 해결을 위해 비공식적이고 자발적인 협력적 행동을 한다는 의미이다. 이는 높은 수준의 권력 거리를 가진 우리나라 건설 문화 때문 일 것으로 판단한다. 국내 건설 산업은 발주자와 시공사간에 높은 수준의 권력 거리와 집단주의 문화를 가지는 특성이 있다. 높은 수준의 권력 거리는 시공사로 하여금 전달적 권력에 대해 거부감을 낮게 할 수 있다. 따라서, 발주자가 전달적 권력을 사용 하였을 때, 역할 외 행동, 즉, 자발적 협력 행동을 하지 않는 것이 아니라 낮은 자발적 행동을 취하는 것으로 해석 할 수 있다.

4.3.2 비전달적 권력과 시공사의 행동 영향관계

발주자의 비전달적 권력의 원천은 전문적 권력, 준거적 권력, 정보적 권력 3개의 독립변수로 구성된다. 시공사의 행동은 역할 내 행동, 역할 외 행동 2개의 종속변수로 구성된다.

<Table 8> Non-Mediated Power and In-Role Behavior

Independent Variable	B	β	t	p-value
(Constant)	4.770		18.075	.000
Expert Power	-.054	-.073	-1.046	.149
Referent Power	.200	.231	3.598	.000
Information Power	.054	.062	.864	.194
R <sup>2</sup>	.057			
F(p-value)	6.260(.000)			

Dependent Variable : In-Role Behavior.

<Table 8>에서와 같이 회귀모형에 대한 통계적 유의성 검정 결과, F통계량 값은 6.260(p < .001)으로 역할 내 행동을 통계적으로 유의하게 설명하고 있는 모형이다. 독립변수들이 종속변수를 5.7%(R<sup>2</sup> = .057) 설명하고 있다. 발주자의 3가지 비전달적 권력 중 종속 변수에 유의하게 영향을 미치는 변수는 준거적 권력(B = .200, p < .001, H2-1b 채택)이다. 시공사가 발주자와 동일시하는 일체감을 가질수록 계약에 명시된 대로 과업을 수행하고 발주자의 지시에 복종 하는 행동을 한다. 발주자는 업계에서 평판을 좋게 유지하여 시공사의 존경을 받는 것이 중요하다는 점을 알 수 있다.

정보적 권력은 유의하지 않은 것으로 나타났는데, 이는 단순회귀분석 결과(B = .115, p < .05)를 바탕으로 보면 다중회귀분석에서 요인간 다중공선성에 의해 영향력이 분산되어 나타난 결과로 해석될 수 있다. 따라서 정보적 권력이 역할 내 행동에 미치는 영향이 작기 때문이지 영향력이 없는 것은 아니라고 판단할 수 있다.

한편, 전문적 권력은 역할 내 행동에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 시공사들이 발주자의 전문성을 전반적으로 매우 낮게 평가 하고 있기 때문인 것으로 판단한다.

<Table 9> Non-Mediated Power and Extra-Role Behavior

Independent Variable	B	β	t	p-value
(Constant)	3.656		11.927	.000
Expert Power	-.095	-.109	-1.591	.057
Referent Power	.269	.264	4.174	.000
Information Power	.108	.105	1.476	.071
R <sup>2</sup>	.081			
F(p-value)	9.233(.000)			

Dependent Variable : Extra-Role Behavior.

<Table 9>에서와 같이 회귀모형에 대한 통계적 유의성 검정 결과, F통계량 값은 9.233(p < .001)으로 역할 내 행동을 통계적으로 유의하게 설명하고 있는 모형이다. 독립변수들이 종속변수를 8.1%(R<sup>2</sup> = .081) 설명하고 있다 발주자의 3가지 비전달적 권력은 모두 시공사의 역할 외 행동에 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 종속변수에 가장 큰 영향을 미치는 변수는 준거적 권력(B = .269, p < .001, 가설 H2-2b 채택)이다. 정보적 권력(B = .108, p < .1, 가설 H2-2c 채택), 전문적 권력(B = -.095, p < .1)이 다음 순으로 나타났다.

시공사가 발주자와 동일시하는 일체감을 가질수록 계약에 명시되지는 않았으나 과업 수행 또는 문제 해결을 위해 비공식적이고 자발적인 협력적 행동을 보인다는 것을 알 수 있다. 또한, 발주자가 시공사에게 도움이 되는 새로운 정보를 제공 할수록 자발적인 협력적 행동을 보인다는 것을 알 수 있었다. 전문적 권력은 부(-)의 방향으로 유의한 것으로 나타났는데, 이는 단순회귀분석 결과(B = .047, p > .1)를 바탕으로 보면 다중회귀분석에서 요인간 다중공선성에 의해 영향력이 분산되어 나타난 결과로 해석될 수 있다.

4.3.3 가설 검증 요약

본 연구에서 실시한 가설 검증 결과에 따른 전체적인 내용을 정리하면 <Table 10>과 같이 요약 할 수 있다.

<Table 10> Test Results

Hypothesis	Independent Variable	Dependent Variable	Result	
H1-1	H1-1a	Coercive Power	In-Role Behavior	Supported
	H1-1b	Reward Power		Supported
	H1-1c	Legitimate Power		Supported
H1-2	H1-2a	Coercive Power	Extra-Role Behavior	Rejected
	H1-2b	Reward Power		Rejected
	H1-2c	Legitimate Power		Rejected
H2-1	H2-1a	Expert Power	In-Role Behavior	Rejected
	H2-1b	Referent Power		Supported
	H2-1c	Information Power		Rejected
H2-2	H2-2a	Expert Power	Extra-Role Behavior	Rejected
	H2-2b	Referent Power		Supported
	H2-2c	Information Power		Supported

## 5. 결 론

### 5.1 연구 요약 및 토론

본 연구는 발주자의 권력이 시공사의 행동에 영향력을 행사함에 있어 어떠한 권력의 원천이 효과적인지 밝혀내는 것이 목적이다. 6가지 권력의 원천을 전달적, 비전달적 권력으로 구분하여 분석 하였다. 건설 프로젝트를 수행해 본 경험이 있는 국내 건설사 직원들을 대상으로 317개의 유효 자료를 수집하여 회귀 분석을 실시하였다. 연구 결과를 요약하면 다음과 같다. 우선, 발주자가 처벌과 보상 능력에 기인하는 강압성, 보상, 합법성에 근거한 권력을 행사하는 것이 과업 지시서에 기반 한 시공사의 역할 내 행동, 즉 의무적 협력 행동에 도움이 되는 것으로 확인 되었다. 흥미로운 점은 강압성, 보상, 합법성에 기인하는 권력을 행사하는 경우 시공사의 자발적 협력 행동인 역할 외 행동에도 도움이 되는 것으로 나타났다. 이는 가설과 반대되는 결과로 전달적 권력이 기업 간 낮은 협동심, 높은 갈등을 유발한다는 Maloni and Benton[14]의 실증 연구와는 다른 점이다. 하지만 강압적 권력이 동양권 문화에서는 협력적 성과에 도움이 된다는 Lu and Hao[13]의 연구 결과와 유사 하다. 국내 건설 산업에서는 시공사가 전달적 권력 행사에 대해 거부감이 낮고, 발주자가 전달적 권력을 행사 하였을 때 협력 행동을 하지 않는 것이 아니라 비교적 낮은 수준의 협력적 행동을 취하는 것으로 해석 할 수 있다. 이렇게 유발된 협력적 행동은 단기적이고 일회성인 특성을 가지고 있는 것으로 알려져 있다[21].

다음으로 발주자의 기업 평판과 같은 준거성을 통해 시공사의 협력적 행동을 유발하는 것이 가장 효과적인 비전달적 권력의 원천으로 나타났다. 또한, 발주자가 시공사가 필요로 하는 정보를 적시에 제공 할 경우 자발적 협력 행동에 도움이 되는 것으로 확인 되었다. 비전달적 권력에 의해 유발된 행동은 높은 수준의 협동심으로 장기적으로 나타난다[21]. 한편, 발주자의 전문성은 시공사의 행동에 유의한 영향을 미치지 못 하였다. 이는 시공사가 발주자의 전문성을 전반적으로 매우 낮게 평가하고 있기 때문으로 판단한다.

### 5.2 연구의 시사점

국내 건설 산업에 상생 협력이 사회적 이슈로 부각 되었으나 학계에서는 원도급자와 하도급자 관계에 대해서만 주로 연구가 진행 되었다. 또한 반복적 거래 특성이 있는 공급사슬 관계에서 구매자와 공급자간 권력의 영향력에 대한 연구는 국내·외에서 많은 연구가 수행 되었다.

하지만 건설 산업에 있어서 발주자와 시공사간의 권력의 영향력에 관한 연구는 전무한 상황이다. 따라서 본 연구는 국내 건설 산업으로 연구 분야를 확대 했다는 점에서 학술적 공헌을 하였다.

본 연구는 건설 산업의 발주자들에게 전문성을 높이는 것이 필요하다는 실무적 시사점을 제시하고 있다. 건설 프로젝트 수행 환경이 급속도로 변화하고 있다. 이러한 환경 변화에 맞춰 능동적으로 대응하기 위해서는 프로젝트 수행 중 시공사의 자발적 협력, 즉, 가치 엔지니어링과 같은 대안 제시 등이 무엇보다 중요하다. 따라서 발주자는 전문성을 키워야 할 것이다. 발주자는 시공사의 바람직한 행동을 이끌기 위해 프로젝트를 수행함에 있어 직원 교육 또는 기술 자문사 고용과 같은 방법을 통해 전문성을 높이는 방안을 모색 할 필요가 있다.

### 5.3 연구의 한계점

본 연구의 한계점은 주로 국내 건설 산업에 있어 시공사 관점에 대해서만 집중 하였다는 것이다. 향후 연구는 타 문화에서 적용 해 볼 수 있을 것이다. 또한, 건설 프로젝트에 참여하는 다양한 이해관계자들, 즉, 발주자, 컨설턴트, 하도급자, 공급사 관점에서 권력과 영향력을 비교 분석 해 보는 것도 유익 할 것이다.

## References

- [1] Allen, T.D. and Rush, M.C., The effects of organizational citizenship behavior on performance judgments : a field study and a laboratory experiment, *Journal of Applied Psychology*, 1998, Vol. 83, No. 2, pp. 247-260.
- [2] Anderson, J.C. and Narus, J.A., A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships, *Journal of Marketing*, 1990, Vol. 54, No. 1, pp. 42-58.
- [3] Brown, J.R., Lusch, R.F., and Muehling, D.D., Conflict and power-dependence relations in retailer-supplier channels, *Journal of retailing*, 1983, Vol. 59, No. 4, pp. 53-80.
- [4] Brown, J.R., Lusch, R.F., and Nicholson, C.Y., Power and relationship commitment : their impact on marketing channel member performance, *Journal of retailing*, 1995, Vol. 71, No. 4, pp. 363-392.
- [5] French Jr, J.R.P. and Raven, B., The bases of social power, In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power*, 1959, pp. 150-167.
- [6] Handley, S.M. and Benton Jr, W.C., The influence of exchange hazards and power on opportunism in out-

- sourcing relationships, *Journal of Operations Management*, 2012, Vol. 30, No. 1-2, pp. 55-68.
- [7] Hunt, S.D. and Nevin, J.R., Power in a channel of distribution : sources and consequences, *Journal of Marketing Research*, 1974, Vol. 11, No. 2, pp. 186-193.
- [8] Iwamatsu, J., Akiyama, T., and Endo, K., Construction claims and disputes and the business culture of construction in Japan, *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, 2008, Vol. 134, No. 1, pp. 119-127.
- [9] Kadefors, A., Trust in project relationships-inside the black box, *International Journal of Project Management*, 2004, Vol. 22, No. 3, pp. 175-182.
- [10] Kale, S.H. and McIntyre, R.P., Distribution channel relationships in diverse cultures, *International Marketing Review*, 1991, Vol. 8, No. 3, pp. 31-45.
- [11] Katz, D. and Kahn, R.L., *The psychology of organizations*, New York : HR Folks International, 1966.
- [12] Ke, W., Liu, H., Wei, K.K., Gu, J., and Chen, H., How do mediated and non-mediated power affect electronic supply chain management system adoption? The mediating effects of trust and institutional pressures, *Decision Support Systems*, 2009, Vol. 46, No. 4, pp. 839-851.
- [13] Lu, S. and Hao, G., The influence of owner power in fostering contractor cooperation : Evidence from China, *International Journal of Project Management*, 2013, Vol. 31, No. 4, pp. 522-531.
- [14] Maloni, M. and Benton, W.C., Power influences in the supply chain, *Journal of Business Logistics*, 2000, Vol. 21, No. 1, pp. 49-74.
- [15] Meng, X., The effect of relationship management on project performance in construction, *International Journal of Project Management*, 2012, Vol. 30, No. 2, pp. 188-198.
- [16] Morgan, R.M. and Hunt, S.D., The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 1994, pp. 20-38.
- [17] Nord, W.R., Dreams of humanization and the realities of power, *Academy of Management Review*, 1978, Vol. 3, No. 3, pp. 674-679.
- [18] Organ, D.W., A restatement of the satisfaction-performance hypothesis, *Journal of Management*, 1988, Vol. 14, No. 4, pp. 547-557.
- [19] Qianji, Z., Zhang, S., and Wang, Y., Contractual governance effects on cooperation in construction projects : Multifunctional approach, *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, 2016, Vol. 143, No. 3, pp. 1-12.
- [20] Rahim, M.A., Relationships of leader power to compliance and satisfaction with supervision : Evidence from a national sample of managers, *Journal of Management*, 1989, Vol. 15, No. 4, pp. 545-556.
- [21] Stern, L.W., Ansary, A.I., and Brown, J.R., *Management in marketing channels*, Prentice Hall, 1989.
- [22] Tyler, T.R. and Blader, S.L., *Cooperation in groups : Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*, Psychology Press., 2000.
- [23] Von Simson, O.G., Compassio and Co-Redemptio in Roger van der Wey-den's Descent from the Cross, *The Art Bulletin*, 1953, Vol. 35, No. 1, pp. 9-16.
- [24] Wang, Y., Chen, Y., Fu, Y., and Zhang, W., Do prior interactions breed co-operation in construction projects? The mediating role of contracts, *International Journal of Project Management*, 2017, Vol. 35, No. 4, pp. 633-646.
- [25] Yukl, G., Managerial leadership : A review of theory and research, *Journal of Management*, 1989, Vol. 15, No. 2, pp. 251-289.
- [26] Zhang, L. and Qian, Q., How mediated power affects opportunism in owner-contractor relationships : The role of risk perceptions, *International Journal of Project Management*, 2017, Vol. 35, No. 3, pp. 516-529.

#### ORCID

Jung-hoon Kim | <https://orcid.org/0000-0002-7862-8055>

A-Yeon Lee | <https://orcid.org/0000-0002-3016-4933>

Seung-Chul Kim | <https://orcid.org/0000-0003-4653-975X>