

Print ISSN: 1738-3110 / Online ISSN 2093-7717  
<http://dx.doi.org/10.15722/jds.13.6.201506.105>

## Effects of Executive Compassion and Forgiving Behavior on Organizational Activities and Performance

### 중소기업에서 경영자의 배려와 용서가 학습조직 활동과 조직성과에 미치는 영향

Soo-Yong Park(박수용)\*, Moon-Young Hawang(황문영)\*\*, Eun-Soo Chol(최은수)\*\*\*

Received: May 25, 2015. Revised: June 03, 2015. Accepted: June 14, 2015.

#### Abstract

**Purpose** – Currently, strengthening small and medium-sized enterprises (SME) in terms of competitiveness is a key economic issue. However, the problem is that many SMEs lack the internal competence required to cope with a rapidly changing market structure. Such problems can act as an obstacle to economic development, yet most SMEs in Korea are dealing with this problem today. A company's source of competitive advantage is changing from quantity to quality, facility to knowledge, and hardwork to creativity. Under such circumstances, a company should place learning and sharing of knowledge and continuously creating new knowledge as its priority. This study aims to identify the effect of a chief executive officer's (CEO) compassion and forgiveness – positive factors in organizational emotion – on learning organization activities and organizational performance, through a theoretical comparison.

**Research design, data, and methodology** – For this study, SMEs based in Daejeon and Chungcheong area were selected. To secure credibility of the data, the subjects were selected among those who have been working at the business for six months or longer. The survey was conducted for 30 days from March 5, 2015 to April 5, 2015. Both offline and online surveys were conducted. Fifty companies were chosen and 700 questionnaires were distributed, with 506 used for analysis. Fifty sub-

ject companies (25 from Daejeon, 10 from Chungnam, 10 from Chungbuk, and five from Sejong) were selected and the objective, target, and survey content were explained to a manager at each company either face-to-face or on the phone. Of the total of 700 questionnaires distributed via mail or e-mail, 78.6% or 550 copies were returned. Excluding 44 insufficient questionnaires, the remainder, 506 questionnaires, were used for analysis.

**Results** – This study analyzed how the CEO's compassion and forgiveness affects learning organization activities and organizational performance. First, compassion of the CEO at the SMEs directly affected the learning organization activities and indirectly affected the organizational performance. Second, forgiveness of the CEO at the SMEs did not affect the learning organization activities and organizational performance directly or indirectly.

**Conclusions** – The study conclusions are as follows. First, CEO compassionate behavior at the SMEs was a significant variable that directly and indirectly affected learning organization activities and organizational performance. Therefore, the CEO of an SME can create a positive organizational atmosphere through compassionate behaviors in the organization. Second, the forgiving behavior of the CEO did not have direct or indirect effects on learning organization activities and organizational performance. However, the reason for a CEO to continue his or her forgiving behavior is because it strengthens employee resilience, commitment, and self-efficacy to protect the organization from negative influences such as layoffs, risks, and wrongdoings. The action of forgiveness does not have direct or indirect effects. However, the CEO shall continue such behavior to strengthen members' physiological resilience, commitment, and self – effectiveness, and to protect the organization from risks including layoff and external negative factors.

\* First Author, Assistant Professor, Dept of Business Administration, Hanbat National University, Korea. Tel: +82-42-828-8455, E-mail: hrdmire@gmail.com

\*\* Co-Author, Assistant Professor, Dept of Business Administration, Daejeon Institute of Science and Technology University, Korea. Tel: +82-42-580-6415. E-mail: myhwang@hcc.ac.kr.

\*\*\* Corresponding Author, Assistant Professor, Dept of Business Administration, Soonsil University, Korea. Tel: 82+2-820-0316. E-mail: eschoi@ssu.ac.kr.

**Keywords:** Learning Organization Activity, Organizational Performance, Compassion, forgiveness, Positive

Organization.

**JEL Classifications:** D21, D23, M13, M14.

## 1. 서론

### 1.1. 연구의 필요성

최근 중소기업의 경쟁력 강화가 경제 현안의 중심에 있다. 하지만 문제는 급변하고 있는 시장의 구조변화에 적응할 수 있는 내부 역량이 부족한 기업이 많다는 것이다. 이러한 기업의 내부 역량 부족이 경제발전의 장애가 될 수 있으며 우리나라 중소기업의 대다수가 이러한 문제점을 안고 있다(Kim, 2006). 하지만 글로벌 시대의 기업경쟁력은 치열해지고 있어 기업생존과 경쟁우위를 유지하기 위해 능동적으로 대처해 나갈 수 있는 조직능력이 요구되고 있으며(Garvin, 1993), 조직구성원들이 보유하고 있는 지식을 체계적으로 관리하여 경쟁우위를 확보하려는 기업 간의 경쟁이 치열해지고 있다(Kim et al., 2010).

기업 경쟁요소의 초점은 양에서 질로, 설비에서 지식으로, 근면성에서 창의성으로 점차 무게의 중심이 이동하고 있으며(Yoon, Lim & Son, 2011) 이러한 환경에서 기업은 경쟁력의 원천으로 지식을 습득하고 공유하며 지속적으로 새로운 지식을 창출하는 것을 우선적인 기업 활동으로 두어야 한다(Nonaka & Takeuchi, 1995).

이미 여러 선행연구(Jin & Choi, 2008; Jhon, 2009; Choi, 2010; Kim & Lee, 2010; Choi, 2012)에서 국내 기업에서 학습조직 활동이 조직성과에 직접적인 영향을 미치는 중요변인임을 입증하였다. Koo 와 Song(2011)은 효과적인 지식경영을 추진하기 위해 학습조직화의 실행을 강조하며 지식경영의 활성화를 위해 학습조직 활동에 높은 관심을 두어야 한다고 하였다. 무엇보다도 기업에서 학습조직 활동에 주목해야 하는 이유는 학습조직 활동이 기업의 사회적 자본을 구축하는데 중요한 역할을 하며, 한국적 경영을 실천하는 유력한 동인이기 때문이다(Koo, 2005).

우리나라 경제의 상당한 비중(전체 기업수의 99%, 종업원 수의 88%, 생산액의 약 48%)을 차지하고 있는 중소기업의 인적자원개발 활동은 대기업과 비교하여 8%에 지나지 않아 중소기업의 학습 환경은 대기업에 비해 매우 열악한 것으로 나타났다(Kim & Lee, 2010). 이것은 중소기업에서 지속적인 학습과 혁신은 기업의 경쟁우위를 유지하는데 매우 중요한 요소(Kim & Lim, 2013)임에도 불구하고 구성원들이 지식을 습득하고 공유하며 지속적으로 새로운 지식을 창출하는 것이 중소기업에서는 그 만큼 어렵다는 것을 입증하고 있다. 하지만 중소기업에서 학습조직활동은 활성화 되어야 한다. 그 이유는 학습조직 활동은 구성원들 간의 사회적 상호작용을 통해 지식의 창출과 공유가 이루어지고, 이렇게 구축된 지식이 조직 지식으로 축적되어 조직성과에 긍정적인 효과를 기대할 수 있기 때문이다(Kim, Kim & Lee, 2010).

최근 정부에서는 중소기업의 역량강화를 위한 다양한 지원사업(학습조직화, S-OJT, Best-HRD 인증, 일학습병행제, NCS...등)으로 학습조직 활동의 활성화를 지원하고 있다. 하지만 이러한 지원에도 불구하고 중소기업에서 자발적인 학습조직 활동의 정착은 매우 미흡한 현실이다(Kim & Lee, 2010). 중소기업에서 학습조직활동 문화가 정착되지 못하는 이유는 다양하게 있겠지만 그중 하나는 Fredrickson(1998, 2001, 2002, 2003)과 Bagozzi(2003)의 연구를 통해 최고경영자의 조직운영 정서에 관계가 있을 것으로 예측할 수 있다. Fredrickson(1998, 2001, 2002, 2003)과 Bagozzi(2003)는 긍정적 정서를 촉진시키는 조직분위기가 개인과 조직의 기능을 최상의 수준으로 만든다는 사실을 발견했다. 특히 긍정적 정서의 경험은 “사람들의 순간적 사고, 행동의 레퍼토리를 확장시키고 지속적으로 개인적 자원을 축적한다는 “확장효과”, 그리고 긍정적 정서의 경험은 지적인 복잡성, 지식, 지적 관심 및 탐색역량과 같은 개인적 자원을 지속적으로 축적시켜주는 “구축효과”를 가지고 있다고 실증을 통하여 입증하였다. 즉 경영자가 긍정적 정서를 조직에 활성화하면 긍정적 분위기가 촉진되고 이는 다시 최적의 기능과 향상된 수행으로 의사결정의 질, 생산성, 창의성, 사회적 통합, 친사회적 행동을 증진시켜 조직구성원 개인과 조직 모두를 번창하게 한다(Cameron, 2012)는 것이다. 따라서 본 연구에서는 이론적 고찰을 통해 중소기업에서 조직성과향상에 매우 중요한 핵심 변인인 학습조직 활동의 활성화를 위해 조직의 긍정적 정서 요인인 최고경영자의 배려와 용서의 행동이 학습조직 활동과 조직성과에 미치는 영향을 알아보고, 이를 통해 중소기업에서 조직성과 향상을 위한 경영자의 긍정적 정서행동의 증진과 학습조직활동 활성화에 도움을 주고자 한다.

정적 정서를 촉진시키는 조직분위기가 개인과 조직의 기능을 최상의 수준으로 만든다는 사실을 발견했다. 특히 긍정적 정서의 경험은 “사람들의 순간적 사고, 행동의 레퍼토리를 확장시키고 지속적으로 개인적 자원을 축적한다는 “확장효과”, 그리고 긍정적 정서의 경험은 지적인 복잡성, 지식, 지적 관심 및 탐색역량과 같은 개인적 자원을 지속적으로 축적시켜주는 “구축효과”를 가지고 있다고 실증을 통하여 입증하였다. 즉 경영자가 긍정적 정서를 조직에 활성화하면 긍정적 분위기가 촉진되고 이는 다시 최적의 기능과 향상된 수행으로 의사결정의 질, 생산성, 창의성, 사회적 통합, 친사회적 행동을 증진시켜 조직구성원 개인과 조직 모두를 번창하게 한다(Cameron, 2012)는 것이다. 따라서 본 연구에서는 이론적 고찰을 통해 중소기업에서 조직성과향상에 매우 중요한 핵심 변인인 학습조직 활동의 활성화를 위해 조직의 긍정적 정서 요인인 최고경영자의 배려와 용서의 행동이 학습조직 활동과 조직성과에 미치는 영향을 알아보고, 이를 통해 중소기업에서 조직성과 향상을 위한 경영자의 긍정적 정서행동의 증진과 학습조직활동 활성화에 도움을 주고자 한다.

## 2. 선행연구에 대한 고찰 및 가설설정

### 2.1. 배려와 용서

경영자가 조직에서 긍정적인 분위기를 확산하는데 중요한 활동은 배려하고 용서하는 것이며, 배려와 용서의 행동은 수혜자는 물론 목격하는 사람들에게도 감사의 마음을 갖게 한다(Cameron, 2012). 경영자의 배려와 용서행동에 관련된 특정 활동들이 어떻게 조직에서 긍정적 분위기의 발현을 가능하게 하는지에 대한 이론적 고찰은 다음과 같다.

#### 2.1.1. 배려(Compassion)

배려는 성과와 맞물려있는 두 개의 축으로, 개인과 조직에서 필수적인 개념이라고 할 수 있다. 배려는 개인윤리뿐만 아니라 조직윤리의 핵심이다. 배려(caring)는 상호의존성과 관계성을 기반으로 하는 느낌-사고행동의 측면을 갖는 집합적-도덕적-구체적 개념이다(Kim, Ahn & Lee, 2014). 배려에 대한 용어는 Caring(관심을 갖는, 염려하는, 동정하는), Consideration(동정, 참작, 헤아림), Compassion(불쌍히 여김, 깊은 동정심)으로 영어표기는 다르지만 맥락은 같다. 본 연구에서는 배려를 “Compassion”이라 표현한다.

배려에 대한 연구로 Dutton, Frost, Worline, Lilius & Kanov.(2002)은 비극적 사건이 일어난 후 조직차원에서 어떻게 배려의 활동이 나타나는지에 대해 연구하였다. 이 연구에서 그들은 조직차원에서 배려해주기 반응을 이끌어낸 핵심요인들(강한 공동체 의식의 존재, 조직운영의 일부로서 조직차원에서의 관행화, 집단적으로 행사되기, 상호배려를 중시하는 조직가치)을 규명하였다. Kanov와 Maitlis 등(2004)은 Dutton 등(2002)의 연구를 보완하여 조직차원에서의 배려가 집단인지, 집단느낌표현, 집단행동반응 등의 행동과정을 거치면서 활성화 된다는 사실을 밝혔다.

이들 연구자들이 규명한 배려는 첫째, 집단인지의 단계로 다른 사람들이 어려움이나 부정적인 사건들을 경험하고 있다는 사실을 아는 것이다(Cameron, 2012). 둘째, 집단적 정서의 표현단계로 사전에 계획된 회의나 행사를 통해 다른 조직 구성원들에게 동정심을 공개적으로 표현하도록 장려하는 것이다. 셋째, 집단행동반응 단계로 치유와 회복을 촉진하기 위한 조직화된 조치를 취해질 때 일어난다. Dutton 등(2002)은 비극적인 사건이 발생했을 때, 조직

에서 일어난 배려의 촉진과정을 조사한 결과, 리더의 모범적 행동이 결정적 요소임을 발견했다. 이들이 분석한 조직의 리더들은 다른 조직구성원들에게 도와주기 행동에 적극 동참해 줄 것을 명시적으로 요청하였고, 여러 감동적인 도와주기 사례를 들려주었으며, 구성원 모두가 소중한 사람이라는 것이 조직이 가장 중시하는 가치를 분명히 인식시켜 주었다.

국내에서도 배려에 대한 연구가 이루어졌는데, Lee(2006)는 공존과 배려와의 관계를 규명한 연구를 하였고, Park(2010)은 배려와 개혁리더십 연구를 하였다. Kim(2011)은 배려의 리더십을 연구하였고, Wang 과 Kim(2010)은 개별적 배려와 업무성과와의 관계를, 그리고 Sin(2011)은 직장내 배려와 지원에 대해서 연구하였다. Sung(2014)은 배려행동과 서비스 충성도에 대해서, Kim, Ahn 과 Lee(2014)는 배려척도문항을 개발하였다.

Kim(2011)은 배려는 상호의존성, 관계성, 치유, 구체성, 포섭, 확언 등에 의해 원하는 것을 충족시켜주는 일이며, 배려기법을 활용하여 구성원들의 상처를 치유하고, 구성원간의 관계성을 유지·개선·회복시켜 주는 일이라고 하면서 배려의 실천방법으로는 보호, 육성, 변화, 이해, 헌신, 책임, 포섭, 확언 등의 방법으로 행해진다고 하였다.

Wang과 Kim(2010)은 배려는 리더가 자신의 영역 속에 있는 구성원들에게 개별적인 관심을 보여줌으로써 구성원들의 자기존중감과 자아정체성을 높일 수 있도록 도움을 주는 것이라고 하였다.

앞에서 살펴본 내용을 정리하면 배려에 대한 개념은 연구자에 따라 다양하게 표현되고 있는데 본 연구에선 배려의 개념을 “상호의존성과 관계성을 기반으로 인지, 정서, 행동의 과정을 통해 구성원들의 상처를 치유하고, 구성원간의 관계성을 유지·개선·회복시켜 주는 조직의 긍정적 정서를 유발하는 경영자의 모범적 행동”이라고 정의하고 경영자의 배려행동이 학습조직활동과 조직성과에 대한 정(+)의 영향을 줄 것으로 가정한다.

### 2.1.2. 용서(Forgiveness)

조직에서 이루어지는 용서에 대한 연구는 긍정조직학(POS)이라 불리는 새로운 학문 분야로부터 발생하였다(Cameron, Dutton & Quinn, 2003). 용서는 상대적으로 몇 안 되는 보편적인 인간의 덕목 중의 하나인데(Seligman, 2004) 이는 용서가 근본적인 도덕적 선을 대표하는 것을 의미한다(Cameron, Dutton & Quinn, 2003). 하지만 대부분 조직상황에서는 집단의 용서를 제도화 하는 것은 일반적이지 않다.

Cameron 등(2003)은 조직에서 용서가 제도화되지 않는 이유를 3가지로 설명하였는데 첫째, 용서를 오로지 개인의 정신 내부현상으로만 다루어 왔기 때문이며, 둘째, 표현의 행동에 차이가 있기 때문이며, 세 번째, 용서와 유사한 용어인 관대함, 묵인, 용인, 망각, 부인, 최소화, 신뢰등과 같은 개념으로 이런 것들은 구별은 될 수 있지만 차별화되기 어렵기 때문이라고 하였다.

연구자들(Kaplan, 1992; Williams, 1989; Thoreson et al., 2000; Al-Mabuk et al., 1995; Coyle & Enright, 1997; Freedman & Enright, 1996)은 용서의 긍정적인 측면과 부정적인 측면에 대해 연구하였는데 그 내용을 살펴보면 다음과 같다. 용서의 부정적 반응 즉 용서하지 못하는 것(분노, 적대감, 분개, 공포)이 만성화되면 장기적으로 건강에 악영향을 주고(Kaplan, 1992; Williams, 1989), 사람들이 용서하지 않을 때 장기적으로 부정적 생리 효과와 함께 알로스타부하(Allostatic load: 신체의 만성적 스트레스반응)가 증가한다고 하였다(Thoreson et al., 2000). 반면 용서의 긍정적인 반응은 생리적 심리적 상처의 치유를 촉진하고 알로스타 부하를 감소시킴으로써 건강 악화를 예방한다는 것이 발견되었으며

(Thoreson et al., 2000), 용서를 강조하는 개입 방식은 심장 질환 문제를 줄이고 정신 건강도 향상시킨다는 것도 발견되었다(Al-Mabuk et al., 1995; Coyle & Enright, 1997; Freedman & Enright, 1996).

Cameron, Dutton과 Quinn(2003)은 용서에 관련된 여러 연구(Dutton et al., 2002; Masten & Reed, 2002; Fredrickson, 2001, 2003; Sutcliffe & Vogus, 2003; Barsade, 2002; Dutton & Heaphy, 2003)들을 인용하여 용서가 조직성과에 미치는 긍정적 효과로 완충효과와 확산효과가 있다고 하였다. 완충효과는 조직이 도전적 상황에서 좀 더 회복 탄력적일 때 또는 구성원들이 스트레스가 많고 어려운 일들을 잘 견디어 낼 수 있을 때 분명히 나타난다. 즉 조직에서의 용서는 구성원들의 회복탄력성, 헌신, 자기효능감을 강화시킴으로서 감원이나 위기, 가해의 부정적 영향으로부터 조직을 보호한다는 것이다(Dutton et al., 2002). 또한 용서는 조직 안에서 확산효과를 창출한다고 하였는데, 용서는 부정적 감정을 긍정적 감정으로 바꾸어 주기 때문에 전염효과를 야기할 수 있으므로 한사람이 용서를 표현하면 다른 사람은 더 용서를 할 수 있다고 하였다. 정리해 보면 용서는 조직과 개인의 성과에 미치는 긍정적 효과일 뿐만 아니라 경영자의 긍정적 정서행동의 중요한 속성이기도 하다. 이는 용서가 타인들의 실수, 악행, 위반행위로부터 야기될 수 있는 잠재적 피해와 혼란에서 개인과 조직을 보호하기 때문이다.

지금까지 용서의 개념과 효과에 대해 선행연구들을 통하여 고찰하였다. 본 연구에서는 용서의 개념을 “조직이 도전적이고 어려운 상황에 봉착되었을 때 회복탄력성, 헌신, 자기효능감을 강화시킴으로서 감원이나 위기, 가해의 부정적 영향으로부터 조직을 보호하고, 부정적 감정을 긍정적 감정으로 바꾸어 주기 때문에 전염효과를 야기하는 경영자의 모범적 행동”이라고 정의하고 경영자의 용서행동이 학습조직 활동과 조직성과에 대한 정(+)의 영향을 줄 것으로 가정한다.

### 2.2. 학습조직 활동(Learning Organization Activity)

학습조직의 기본적인 개념은 학습이며, 그러한 학습이 조직에서 이루어진다는 것이다. 조직에서 학습은 조직을 구성하는 기본단위인 개인, 집단 및 팀과 조직 전체의 수준에서 개인학습, 팀 혹은 집단학습, 그리고 조직학습의 형태로 이루어진다. 학습조직이라는 용어는 Garratt(1987)에 의해 처음 사용되었으며 이후 여러 연구자들에 의해 발전되어 왔다. 그 내용을 살펴보면 다음과 같다.

Senge(1990)는 학습조직을 “사람들이 끊임없이 자신들이 정말로 바라는 결과를 창출하기 위해 필요한 능력을 확대시키고, 새롭고 확장적인 사고방식을 육성하고, 집단적인 열망(collective aspiration)이 자유로워지고(set free), 사람들이 학습하는 방법을 끊임없이 학습하는 곳”이라고 하였다.

Pedler, Burgoyne 과 Boydell(1991)에 따르면 “조직원들의 학습을 가능하게하고 전략적 목표를 향해 스스로를 지속적으로 변화시켜 나가는 조직”이다. 즉, 모든 조직구성원들의 학습활동을 촉진시킴으로써 조직 전체에 대한 근본적인 변화를 지속시키는 것이다.

Marquardt(1996)는 학습조직을 “강력하고 집단적으로 학습하고, 기업의 성공을 위해 지식을 더 나은 방식으로 모으고, 관리하고, 사용하기 위해 자신을 끊임없이 변형시키는 조직”이라고 규정하였다.

Tobin(1998)은 지식을 촉진하는 조직(knowledge enabled organization)을 학습조직과 동일시하면서 “기업이 모든 직원의 지식과 기술의 성장을 촉진하고 활용하며, 학습 활동을 모든 직원의 직무에 통합시키며, 모든 형태의 학습을 강화하고 고무하며, 모든 학습을 기업의 전략적인 사업 방향에 연결시킬 때 그 기업은 지식

을 촉진하는 조직" 이라고 하였다.

Jin과 Choi(2008)는 "조직원들의 자율적 역량과 창의적인 학습 활동을 바탕으로 체계적인 개인, 팀, 조직학습을 통하여 상호 이해와 협력을 공유함으로써 조직성과와 개인의 성장이 지속적, 나선형적으로 이루어지는 학습 컨베이어시스템"이라고 정의한다.

Lim과 Choi(2010)는 학습조직이란, "조직에서 학습 분위기가 형성되어 구성원이 자기 주도적 학습으로 지식을 창출하고 팀 단위로 지식을 공유하여 공유된 지식을 조직 전체로 확산해 가는 조직"을 말한다.

상기와 같이 연구자들의 학습조직이론과 구성요소를 기반으로 하여 국내에서는 중소기업의 학습조직화를 지원하기 위하여 기업 내 인적자원개발체제 진단평가모형을 한국노동연구원(2001)을 통해 개발하여 중소기업에 보급하고 있으며, 인적자원개발과 관련된 리더십, 인적자원기획, 교육훈련개발, 지원분위기, 학습조직, 성과관리 등 6개 범주로 구성되어 있다(Lim & Choi 2011)

앞에서 살펴본 바와 같이 학습조직활동에 대한 개념과 효과는 연구자에 따라 다양하게 표현되고 있다. 요약해보면 경영자의 긍정적 정서행동들은 조직의 구성원들에게 학습 분위기를 형성시켜 학습조직 활동에 영향을 미칠 것으로 보인다. 본 연구에서는 학습조직 활동을 "중소기업에서 구성원들의 학습을 통해 지식과 기술의 성장을 촉진하고 조직성과 달성을 위한 전략적 목표를 향해 스스로를 지속적으로 변화시켜 나갈 수 있는 근본적인 변화를 촉진시키는 조직 활동"이라고 정의하고 학습조직 활동이 조직성과에 대한 정(+)의 영향을 줄 것으로 가정한다.

### 2.3. 조직성과(Organizational Performance)

조직성과의 개념은 연구목적에 따라 조작적 정의가 가능하고 다양한 측정요소로 구성되는 불확정 개념(Collins & Smith, 2006)으로 다양하게 정의되고 있다. 이는 학자, 조직성격, 업무성격 등에 따라 다양한 이론과 측정기준 그리고 측정방법들을 제시되고 있기 때문이다.

기업 경영활동에 있어 실현된 성과는 어느 하나의 요인에 의하여 결정되기 보다는 환경, 전략, 조직 등 다양한 요인들이 종합적으로 작용하여 나타나는 결과이며, 이는 곧 기업 경쟁력의 원천으로 인식된다(Jeon, lee 2011).

Stuart와 Abetti(1987)는 중소기업의 성공을 주관적 성공과 객관적 성공의 다양한 개념으로 표현할 수 있다고 주장하며 재무적 성과와 종업원의 증가, 사회적 기여, 기업의 학습과정 등과 같은 비재무적 성과에 대한 측정을 제안하였다. 또한 조직성과에 대한 연구에 있어 핵심적인 종속변수를 질적으로 평가할 것인가, 양적으로 평가할 것인가, 혹은 그 지표가 합리적인가에 대해서도 연구자들에 따라 다양한 의견을 보이고 있다(Oh, Kim & Bae 2002).

이러한 다양한 조직성과의 개념을 최근의 연구들을 통해 정리해 보면 다음과 같다.

Brewer와 Selden(2000)은 조직성과의 다차원적인 측면은 조직의 단기적 효율성 및 비용효과성과 같은 경제적 관점 뿐 아니라, 조직의 운영과정에서 나타나는 공정성 및 민주성과 같은 공익적 관점의 장기적 효율성을 모두 포함하는 가치를 측정할 수 있다는 점에서 유용하다고 하였다.

Newcomer(2001)는 조직성과를 바람직한 결과를 달성하고자 하는 조직의 계획 및 목표에 따라 수행된 구체적인 명확한 활동의 결과로서, 설정목표에 대비하여 달성된 부가가치의 결과 혹은 자원투입을 통해 생산된 산출이라고 하였다.

Cho와 Sin(2011)은 조직성과의 개념을 조직의 효율성, 효과성, 그리고 공정성과 관련된 가치로 조작화한 Brewer와 Selden(2000)

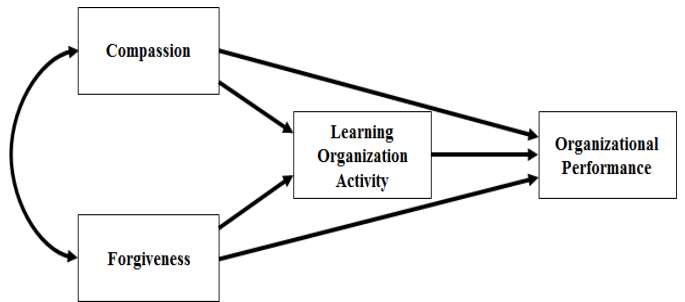
의 접근방법을 선택하였다.

Sin과 Lee(2012)는 조직성과를 조직 및 그 구성원이 서비스의 생산 및 제공을 통하여 이끌어 낸 조직의 성과로 정의하였다.

앞에서 살펴본 바와 같이 조직성과에 대한 개념과 측정방법은 연구자에 따라 다양하게 표현되고 있다. 따라서 본 연구에서는 중소기업의 조직성과를 측정하는데 능률성, 효과성, 공통성 등, 비재무적 조직성과 측정도구를 사용하고자 한다. 이는 기업 간의 재무적 자료의 확보가 용이하지 않다는 점과 기업 간의 규모와 시장이 다르고, 회계기준이 다르므로 재무적 조직성과는 조직성과 측정에 용이하지 않았기 때문이다. 또한 조직성과의 개념은 "중소기업에서 바람직한 결과를 달성하고자 하는 조직의 계획 및 목표에 따라 수행된 구체적이고 명확한 활동의 결과로 조직 내외적인 능률성, 효과성, 공정성의 개념으로 기업의 목표달성을 위한 과정의 실행정도"로 정의한다.

### 2.4. 연구모형 및 연구 가설설정

본 연구에서는 중소기업에서 경영자의 긍정적 정서행동 요인인 배려와 용서가 학습조직활동과 조직성과에 미치는 영향에 대한 분석을 통해 중소기업의 경영자의 긍정적 정서행동의 중요성을 부각하고 중소기업에서 경영자의 긍정적 정서행동 활성화의 필요성을 제안하고자 한다. 외국의 선행연구에서 처럼 경영자의 긍정적 정서행동인 배려와 용서가 조직 구성원들의 회복탄력성, 헌신, 자기효능감을 강화하여 학습조직 활동을 활성화시키고 조직성과를 향상시키는 요인으로 작용하는지 국내 중소기업을 대상으로 실증하고자 <Figure 1>과 같이 연구모형을 제시하고 가설을 설정하였다.



<Figure 1> Research Model

본 연구의 목적을 달성하기 위해 다음과 같이 연구가설을 설정하였다.

<가설 1> 경영자의 배려 행동은 학습조직 활동과 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설1a> 경영자의 배려 행동은 학습조직 활동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설1b> 경영자의 배려 행동은 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 2> 경영자의 용서 행동은 학습조직 활동과 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설2a> 경영자의 용서 행동은 학습조직 활동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설2b> 경영자의 용서 행동은 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 3> 학습조직 활동은 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3. 연구방법 및 실증분석

#### 3.1. 연구대상 및 자료수집

본 연구의 목적달성을 위한 표본으로는 대전·충청지역에 소재하고 있는 중소기업을 연구대상으로 선정하였다. 자료의 신뢰성을 확보하기 위해 응답자는 중소기업에 6개월 이상 재직하고 있는 재직자로 선정하였다. 이는 조직이해와 구성원간의 관계형성을 위해서는 필요한 최소한 6개월의 재직기간이 필요하다고 보았기 때문이다. 자료 수집은 2015년 3월 5일부터 2015년 4월 5일까지 30일간 실시되었으며 조사방법은 오프라인 및 온라인 설문조사 방법을 이용하였다. 조사기업 50개(대전: 25개, 충남: 10개, 충북: 10개, 세종: 5개)를 선정하여 담당자들에게 조사목적, 조사대상, 조사내용을 면대면 또는 전화를 통하여 설명하고 총 700부의 설문지를 우편 또는 전자메일로 배포하였다. 총 회수율은 78.6%로 550부를 회수하였다. 회수된 설문지 중 불성실하게 응답한 설문지 44부를 제외한 506부를 분석에 사용하였다.

#### 3.2. 측정도구

##### 3.2.1. 경영자의 배려, 용서 측정도구

배려에 대한 측정도구는 긍정조직 심리학(POS)과 긍정조직 행동론(POB)에 근거하여 Cameron(2012)이 개발한 긍정적 리더십 측정 척도 중 리더의 배려, 용서에 대한 척도를 발췌하여 번역 후 본 연구의 대상과 목적에 맞게 문항을 수정하여 사용하였다. 조직 내에서 경영자의 긍정적 정서행동인 배려와 용서에 대한 측정문항은 배려의 행동 2문항, 용서의 행동 2문항으로 총 4문항으로 구성되어 있다. 설문 문항의 내적합치도 검정결과, 경영자의 배려는 Cronbach's  $\alpha=.778$ , 경영자의 용서는 Cronbach's  $\alpha=.778$ 로 신뢰도 .60 이상을 만족하였다.

##### 3.2.2. 학습조직 활동 측정도구

중소기업의 학습조직 활동을 측정하기 위해서 한국노동연구원(2001)에서 개발하여 기업 내 인적자원개발체제 진단모델 중 Lim과 Choi(2010)가 사용한 중소기업 학습조직 활동 측정도구를 본 연구에 참여하고 있는 중소기업에 맞게 문항의 일부를 수정하여 사용하였다. 한국노동연구원(2001)에서 개발한 중소기업 학습조직 활동 측정도구는 Lim과 Choi(2010)의 연구에서 Cronbach's  $\alpha=.909$ 로 신뢰도가 검증되었다.

학습조직 활동에 대한 관측변수와 문항 수는 현장훈련(OJT) 4 문항, 학습활동 5문항, 정보기반구조 2문항, 의사소통 4문항, 권한 위임 2문항, 동기부여 2문항 등 총 19문항으로 구성되어 있다. 본 연구의 설문문항의 내적합치도 검정결과, Cronbach's  $\alpha=.945$ 로 신뢰도 .60 이상을 만족하였다.

##### 3.2.3. 조직성과 측정도구

중소기업의 조직성과를 측정하기 위하여 Brewer와 Selden(2000)이 개발하고 국내에서 Kang, Kwon과 Lee(2005)가 수정 보완하여 사용한 비재무적(주관적) 조직성과 측정도구를 응

답자들의 조직 환경에 맞게 문항을 수정하여 사용하였다. 조직성과 측정도구는 실증적으로 Kang, Kwon과 Lee(2005)의 연구에서 Cronbach's  $\alpha=.80$ 로 신뢰도가 검증되었다.

관측변수와 문항 수는 조직의 초점을 내·외부로 하여 능률성(efficiency) 3문항, 효과성(effectiveness) 5문항, 공정성(equity) 4문항 등 총 12문항으로 구성되어 있다. 설문문항의 내적합치도 검정결과, Cronbach's  $\alpha=.902$ 으로 신뢰도 .60 이상을 만족하였다.

#### 3.3. 측정문항의 신뢰성 분석

<Table 1>에서 제시한 바와 같이 본 연구에서는 사용하는 측정 문항에 대한 신뢰도 검증결과는 사회과학 연구에서 신뢰성을 인정하는 Cronbach's  $\alpha=.60$  이상을 모두 만족시키고 있다. 따라서 본 연구의 측정항목들은 타당한 신뢰도를 확보하고 있다는 것이 확인되었다.

<Table 1> Measurement of Variables and Reliability Analysis (n=506)

Latent Variable	Observation Variable	Latent Variable Cronbach's $\alpha$
CEO Compassion	Collective Noticing	.778
	Collective Responding	
CEO Forgiveness	Approval	.778
	support offering	
Learning Organization Activity	On the Job Training	.945
	Learning Activity	
	information infrastructure	
	Communication	
	Empowerment	
Organizational Performance	efficiency(Inside, Outside)	.902
	effectualness(Inside, Outside)	
	Equity(Inside, Outside)	

### 4. 연구결과

#### 4.1. 관측변수의 다변량 정규분포성 검증 및 상관분석

##### 4.1.1. 기술통계 분석

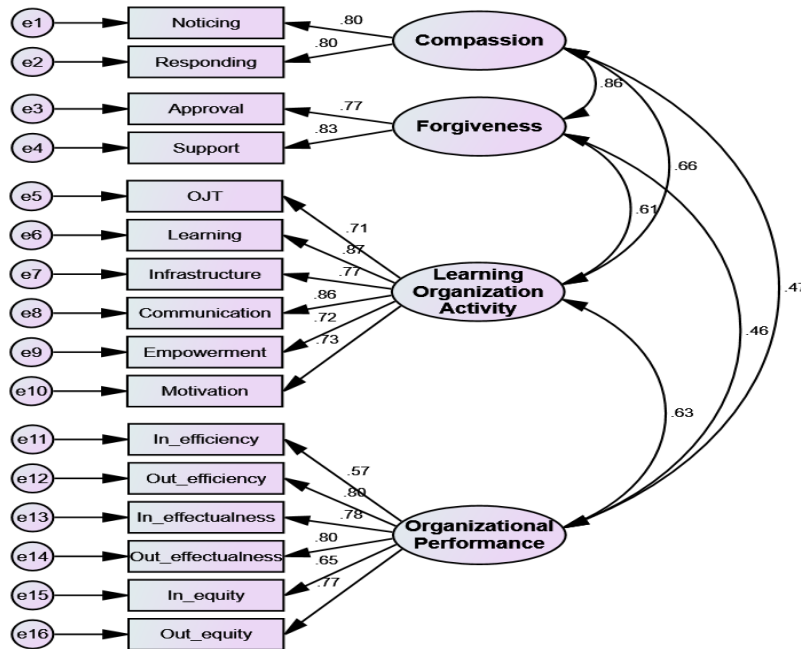
구조방정식 모델분석을 수행하기 위해서는 관측변수들이 정규분포를 이루어야 한다는 다변량 정규성이 충족되어야하므로 구조방정식 모델분석을 실시하기 전에 이를 위한 가정이 충족되었는지 확인하기 위하여 다변량 정규분포성을 검토하였다. 연구모델에 포함된 변인으로 경영자의 배려, 경영자의 용서, 학습조직 활동, 조직성과에 대해 관측변수의 평균, 표준편차, 왜도 및 첨도를 측정된 결과 <Table 2>와 같다.



<Table 3> Observation Variable Correlation Matrix (n=506)

Variable	Compassion		Forgiveness		Learning Organization Activity						Organizational Performance					
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭	⑮	⑯
⑥	.448	.472	.379	.444	.659	1										
⑦	.422	.396	.344	.394	.533	.686	1									
⑧	.460	.446	.361	.494	.605	.731	.696	1								
⑨	.361	.382	.274	.332	.500	.596	.532	.623	1							
⑩	.402	.431	.402	.393	.480	.616	.499	.602	.616	1						
⑪	.141	.204	.202	.188	.282	.277	.177	.266	.257	.280	1					
⑫	.255	.289	.278	.293	.396	.423	.349	.381	.387	.421	.456	1				
⑬	.286	.302	.262	.313	.434	.422	.312	.425	.356	.431	.441	.596	1			
⑭	.238	.285	.239	.284	.323	.383	.260	.335	.384	.444	.459	.668	.621	1		
⑮	.378	.376	.366	.458	.366	.479	.430	.465	.387	.472	.315	.541	.520	.473	1	
⑯	.269	.332	.216	.249	.355	.362	.292	.393	.371	.433	.499	.589	.611	.631	.449	1

① Collective Noticing ② Collective Responding ③ Approval ④ Support offering ⑤ On the Job Training ⑥ Learning Activity ⑦ Information Infrastructure ⑧ Communication ⑨ Empowerment ⑩ Motivation ⑪ Inside efficiency ⑫ Outside efficiency ⑬ Inside effectualness ⑭ Outside effectualness ⑮ Inside Equity ⑯ Outside Equity



<Figure 2> Standardized Coefficients of Measurement Model (n=506)

<Table 4> Measurement Model Goodness of Fit Index (n=506)

model	NPAR	$\chi^2$	NC	DF	SRMR	TLI	CFI	RMSEA		
								AVE	LO90	HI90
Measurement Model	38	292.350	2.983	98	.0517	.946	.956	.063	.054	.071

<Table 5> Measurement Model Parameter Estimate Result (n=506)

Latent Variable	Observation Variable	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	S.E.	C.R.	p	Latent Variable Reliability	Average Variance extraction degree (AVE)
CEO Compassion	Collective Noticing	fixing	.798	-	-	-	.778	.956
	Collective Responding	.998	.798	.059	17.058*	.001		
CEO Forgiveness	Approval	fixing	.831	-	-	-	.778	.959
	Support offering	.890	.766	.054	16.381*	.001		
Learning Organization Activity	On the Job Training	fixing	.865	-	-	.001	.945	.939
	Learning Activity	.934	.714	.050	18.614*	-		
	Information Infrastructure	.949	.768	.046	20.752*	.001		
	Communication	1.081	.856	.044	24.740*	.001		
	Empowerment	.875	.722	.046	18.903*	.001		
	Motivation	.936	.725	.049	19.028*	.001		
Organizational Performance	Inside efficiency	fixing	.778	-	-	-	.902	.984
	Outside efficiency	.836	.573	.065	12.763*	.001		
	Inside effectualness	.934	.650	.064	14.681*	.001		
	Outside effectualness	.927	.797	.050	18.513*	.001		
	Inside Equity	.890	.766	.048	18.565*	.001		
	Inside Equity	.902	.820	.051	17.689*	.001		

\*p < .05

<Figure 2>의 측정모델에서 나타난 잠재변인들 간의 공분산(covariances) 및 상관계수(correlations) 추정치를 살펴보면 <Table 6>과 같다.

위의 <Table 6>에서 제시된 바와 같이 잠재변인 간의 공분산 및 상관계수 추정치를 살펴보면 모든 상관계수가 .80 이하로 나타났다. 이는 상관관계가 높아 다중공선성으로 인해 추정에 문제를 일으킬 가능성이 있는 변수들이 없으며, 모든 경로에서 잠재 변인 간의 판별 타당도가 충족되었음을 나타낸다. 이 밖에도 평균분산 추출정도(AVE) 보다 각 요인의 상관계수 제곱, 즉 결정계수( $r^2$ )가 작은지를 비교해 판별 타당성을 검토한 결과, 결정계수가 모두 작아 두 요인 사이에 판별 타당성이 충족된 것으로 확인되었다.

<Table 7> Average Variance extraction degree(AVE) and Correlation (n=506)

Division	CEO Compassion	CEO Forgiveness	Learning Organization	Organizational Performance	AVE
CEO Compassion	1				.956
CEO Forgiveness	.669	1			.959
Learning Organization	.378	.356	1		.939
Organizational Performance	.252	.256	.253	1	.984

<Table 7>을 보면 경영자의 용서와 배려 간의 상관계수는 .669 이므로  $(.669)^2 = .4480$ 이고, 경영자의 용서의 AVE는 .959, 경영자의

<Table 6> Latent Variable Covariance and Correlation(n=506)

Variable	Covariance	S.E.	C.R.	P	Correlation
CEO Compassion ↔ CEO Forgiveness	.669	.059	11.305*	.001	.857
CEO Compassion ↔ Learning Organization Activity	.378	.037	10.130*	.001	.663
CEO Compassion ↔ Organizational Performance	.252	.033	7.650*	.001	.470
CEO Forgiveness ↔ Learning Organization Activity	.356	.037	9.695*	.001	.606
CEO Forgiveness ↔ Organizational Performance	.256	.033	7.662*	.001	.464
Learning Organization Activity ↔ Organizational Performance	.253	.025	9.985*	.001	.626

\*p < .05



<Table 8> Early Structural Regressive Model Goodness of Fit Index(n=506)

model	NPAR	$\chi^2$	NC	DF	SRMR	TLI	CFI	RMSEA		
								AVE	LO90	HI90
Measurement Model	38	292.350	2.983	98	.0517	.946	.956	.063	.054	.071

배리의 AVE는 .956 이다. 두 AVE값이 상관계수의 제곱보다 모두 크기 때문에 잠재변인인 학습조직활동 그리고 조직성과를 설명하는 관측변수(observed variable)가 모두 타당하게 구성되어 있음을 알 수 있다.

4.2.2. 초기 구조모델의 적합도 검증

측정모델의 모든 적합도 지수가 적합도 기준을 충족시켰고 초기구조회귀모델의 모델추정가능성이 이론적으로 확인되었기 때문에 최대우도법(ML: Maximum Likelihood)을 통해 초기 구조회귀모델의 적합도를 추정하였다. 연구모델을 <Figure 3>과 같이 구조회귀모델로 설정하였다.

4.2.2.1. 초기 구조모델의 적합도 검증결과

최대우도 추정법을 통한 모델 적합도의 결과는 <Table 8>과 같다. 초기 구조회귀 모델에 대한 모델 적합도 추정결과  $\chi^2=292.350$  ( $df=98$ ,  $p=.001$ )로 나타났고,  $RMSEA=.063$  (LO: .054, HI: .071),  $NC=2.983$ ,  $SRMR=.0517$ ,  $TLI=.946$   $CFI=.956$  등의 적합도 지수는  $RMSEA$ 는 .05~.08,  $SRMR$ 는 .08 미만,  $TLI$ 는 .90 이상,  $CFI$ 는 .90 이상 등 모델 적합도의 평가기준을 충족시키는 것으로 확인되었다. 모델이 양호하게 적합한 것으로 나타남에 따라 모델의 모수치의 통계적 유의성을 검증하였다.

4.2.2.2. 초기 구조모델의 모수치 추정 및 통계적 유의성 검증

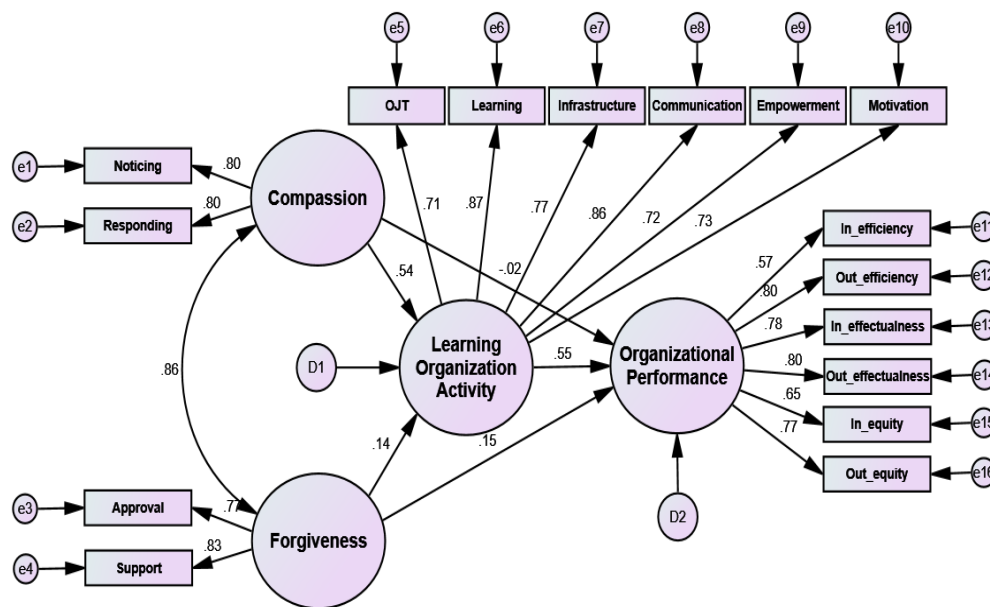
연구문제로 설정된 경로에 대하여 초기 구조회귀모델 내 변인간의 직접효과에 대한 통계적 유의성을 살펴본 결과 <Table 9>과 같다.

<Table 9> Early Structural Regressive Model Parameter and statistical significance test (n=506)

Variable	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	S.E	C.R	P
CEO Compassion → Learning Organization Activity	.381	.537	.095	4.014*	.001
CEO Forgiveness → Learning Organization Activity	.097	.153	.089	1.188	.276
Learning Organization Activity → Organizational Performance	.463	.632	.063	7.400*	.001
CEO Compassion → Organizational Performance	-.014	-.024	.081	-.178	.859
CEO Forgiveness → Organizational Performance	.087	.151	.073	1.192	.233

\*  $p < .05$

<Table 9>를 토대로 연구문제로 설정된 경로에 대한 C.R값과 p값을 검토하여 인과효과의 유의성을 확인하였다. C.R값은 비표준화 계수를 표준오차(S.E)로 나눈 것으로 관측변수들의 CR값이



<Figure 3> Early Structural Regressive Model(Standardized Coefficients)

±1.96보다 클 때 유의미한 것으로 본다. 구조회귀모델의 경로계수에 대한 통계적 유의성을 검증한 결과 다음과 같다.

첫째, 경영자의 배려가 학습조직활동에 미치는 직접효과(p=.001, p<.05)는 통계적으로 유의했다. 둘째, 경영자의 용서가 학습조직에 미치는 직접효과(p=.276, <.05)는 통계적으로 유의하지 않았다. 셋째, 학습조직활동이 조직성과에 미치는 직접효과(p=.001 p<.05)는 통계적으로 유의했다. 넷째, 경영자의 배려가 조직성과에 미치는 직접효과(p=.859, p<.05)는 통계적으로 유의하지 않았다. 다섯째, 경영자의 용서가 조직성과에 미치는 직접효과(p=.859, p<.05)는 통계적으로 유의하지 않았다. 따라서 본 연구에서는 경영자의 용서행동과 학습조직 활동 경로, 경영자의 배려와 조직성과 경로, 경영자의 용서행동과 조직성과 경로가 삭제된 보다 간명한 모델로의 수정이 요구되어 수정된 구조회귀 모델을 설정하였다.

4.2.3. 최종 구조모델의 적합도 검증

4.2.3.1. 수정 구조모델의 적합도 검증결과

통계적으로 유의하지 않은 3개의 경로를 제거하고 초기 구조

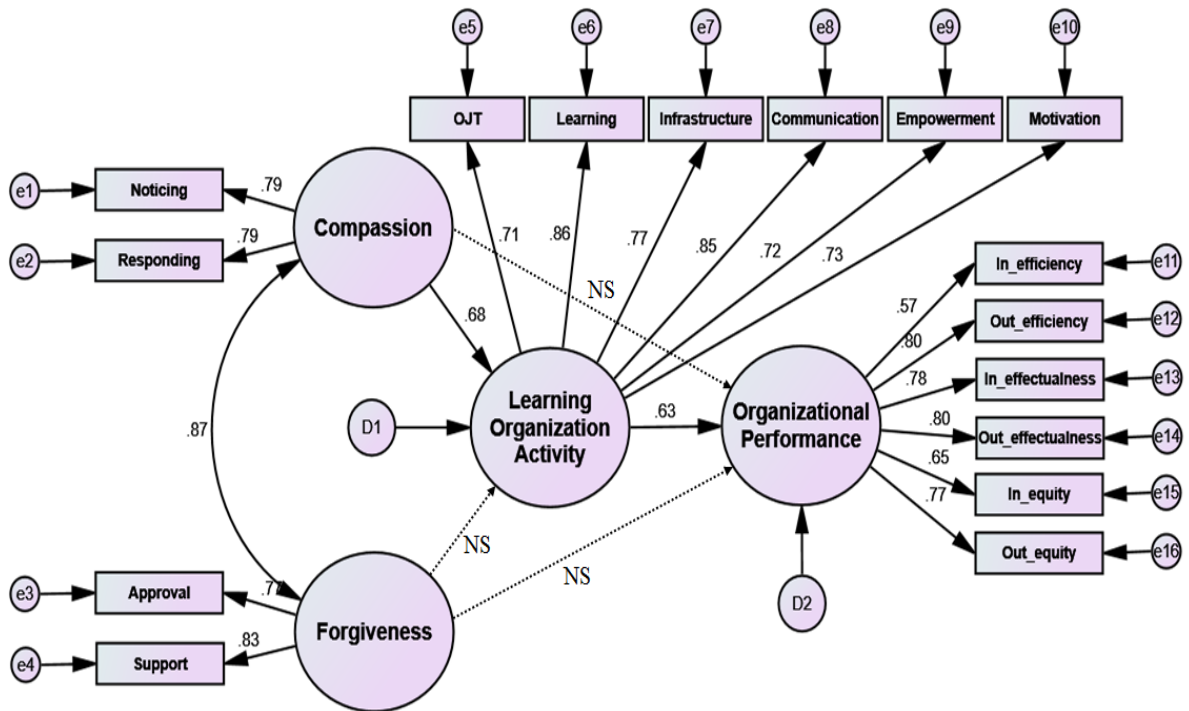
회귀모델(SRMR=.517, TLI=.946, CFI=.956, RMSEA AVE=.062 LO90=.054, HI90=.070)과 비교 결과, 수정모델(SRMR=.554, TLI=.947, CFI=.955, RMSEA AVE=.063 LO90=.054, HI90=.071)의 적합도 지수가 좋아진 것을 알 수 있다. 또한  $\chi^2$ 차이분석에서도 수정모델의 자유도가 3증가할 때  $\chi^2$ 값이 6.350 만큼 나빠지는데 이는  $\chi^2 = 11.34$ (유의수준 .01) 보다 작아 통계적으로 차이가 없는 것으로 나타났다. <Table 10>와 같이 수정된 구조회귀모델은 수정 전 모델의 적합도와 비교하였을 때 큰 변화가 없고 보다 간명해졌다. 이에 간명한 수정구조 회귀모델을 최종모델로 선택하였다 (Park, 2012).

4.2.3.2. 최종 구조모델의 모수치 추정 및 통계적 유의성 검증

최종 구조회귀모델의 표준화 모수치 추정결과는 <Figure 4>와 같다. 앞에서 제시한 최종적으로 수정된 구조회귀모델의 모수치 추정 및 통계적 유의성 검증결과는 <Table 11>과 같다.

<Table 10> Modification Structural Regressive Model Goodness of Fit Index(n=506)

model	NPAR	$\chi^2$	NC	DF	SRMR	TLI	CFI	RMSEA		
								AVE	LO90	HI90
Modification Model	35	298.700	2.957	101	.0554	.947	.955	.062	.054	.070
Measurement Model	38	292.350	2.983	98	.0517	.946	.956	.063	.054	.071



<Figure 4> Modification End Structural Regressive Model(Standardized Coefficients)

<Table 11> End Structural Regressive Model Parameter and statistical significance test (n=506)

Variable	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	S.E	C.R	P
CEO Compassion → Learning Organization Activity	.482	.682	.040	12.025*	.001
Learning Organization Activity→Organizational Performance	.532	.632	.054	9.809*	.001

\* p < .05

각 경로를 살펴보면 첫째, 경영자의 배려행동은 학습조직활동(.482)에 정(+의 영향을 미치고 있어 p<.05에서 통계적으로 모두 유의하였다. 둘째, 학습조직활동은 조직성과(.532)에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

4.2.3.3. 연구 가설에 대한 검증

본 연구에서는 가설 검증을 위한 통계적 분석 방법으로 구조방정식 모형분석을 사용하였다. 구조방정식 분석결과  $\chi^2 = 298.700$  df = 101, SRMR=.554, TLI=.947, CFI=.955, RMSEA AVE=.063 LO90=.054, HI90=.071을 갖는 모형을 도출하였다. <Table 12>은 구조방정식 모형을 통해 검증된 각각의 가설별 경로 관계를 보여 주고 있으며 연구 가설에 대한 검증은 다음과 같다.

<Table 12> Compassion, Forgiveness, Learning Organization Activity, Organizational Performance of relationships

Research Hypothesis	Route	Effect	Relationship
H-1	CEO Compassion→Learning Organization Activity→Organizational Performance	Indirect	attention
H-1a	CEO Compassion→Learning Organization Activity	direct	attention
H-1b	CEO Compassion→Organizational Performance	direct	pay no attention
H-2	CEO Forgiveness→Learning Organization Activity→Organizational Performance	Indirect	pay no attention
H-1a	CEO Forgiveness→Learning Organization Activity	direct	pay no attention
H-1b	CEO Forgiveness→Organizational Performance	Indirect	pay no attention
H-3	Learning Organization Activity→Organizational Performance	direct	attention

연구가설 1은, 경영자의 배려 행동은 학습조직 활동과 조직성과에 정(+의 영향을 미칠 것으로 가정하였다. 분석결과 경영자의 배

려 행동은 학습조직 활동을 경유하여 조직성과에 미치는 영향은 정(+의 관계로 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 이러한 결과는 경영자의 배려 행동이 학습조직 활동을 통하여 조직성과에 영향을 미치는 중요한 변인임을 알 수가 있다. 연구가설 1a는 경영자의 배려 행동은 학습조직 활동에 정(+의 영향을 미칠 것으로 가정하였다. 분석결과 배려 행동은 학습조직 활동에 직접적인 정(+의 관계로 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 연구가설 1b는 경영자의 배려 행동은 조직성과에 정(+의 영향을 미칠 것으로 가정하였다. 분석결과 경영자의 배려 행동은 조직성과에 직접적인 영향을 미치고 있지 못함을 확인하였다.

연구가설 2는, 경영자의 용서 행동은 학습조직 활동과 조직성과에 정(+의 영향을 미칠 것으로 가정하였다. 분석결과 경영자의 용서 행동은 학습조직 활동을 경유하여 조직성과에 미치는 영향은 유의하지 않은 것으로 확인하였다. 또한 2a는 경영자의 용서 행동은 학습조직 활동에 정(+의 영향을 미칠 것으로 가정하였다. 분석결과 용서 행동은 학습조직 활동에 직접적인 정(+의 관계로 영향을 미치고 있지 못함을 확인하였다. 연구가설 2b는 경영자의 용서 행동은 조직성과에 정(+의 영향을 미칠 것으로 가정하였다. 분석결과 경영자의 용서 행동은 조직성과에 직접적인 정(+의 관계로 영향을 미치고 있지 못함을 확인하였다. 이러한 결과는 경영자의 용서 행동은 조직 안에서 중요한 경영자 덕목임에도 불구하고 중소기업에서는 아직 용서에 대한 제대로 된 행동이 이루어지지 않고 있음을 예측할 수 있다.

연구가설 3은, 학습조직 활동은 조직성과에 정(+의 영향을 미칠 것으로 가정하였다. 분석결과 학습조직활동은 조직성과에 정(+의 관계로 직접적인 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 이는 중소기업에서 학습조직활동은 조직성과 향상에 매우 중요한 핵심변인임을 알 수가 있다.

5. 결론 및 시사점

5.1. 결론 및 시사점

본 연구는 중소기업에서 경영자의 긍정적 정서행동인 배려와 용서가 학습조직활동과 조직성과에 어떻게 영향을 미치는지 구조적 관계를 살펴보고자 하였다. 이를 위하여 구조방정식 모델을 설계하고 측정모델과 구조모델로 나누어 AMOS 21.0을 사용하여 모델의 적합도와 경로계수의 효과검증을 실시하였다.

연구검증 결과, 연구모델 및 표본집단의 적용에서 모델의 적합도가 일정기준에 적합하였으며, 잠재변인 간의 인과관계가 유의미하게 나타나 연구모델의 집중타당성(표준화 요인부하량 .7이상, AVE=.5이상, 잠재변인신뢰도=.7)과 판별타당성(AVE> $\gamma^2$ ), 법칙타당성(측정도구들 간의 상관관계가 정+ )이 검증되었다.

초기 구조회귀모델의 적합도 지수평가에서는 모든 적합도 지수가 기준에 적합한 것으로 나타났으나 모수치의 통계적 유의성 검증에서 경영자의 배려→조직성과, 경영자의 용서→조직성과, 경영자의 용서행동→학습조직활동 경로가 통계적으로 유의하지 않아 세 경로를 삭제하고 수정 전·후 모델을 <Table 10>와 같이 비교하였다. 비교결과 수정전보다 적합도 지수가 좋아졌고 잠재변인 간의 인과관계가 유의미하게 나타나 연구모델의 타당성이 검증되었다.

연구결과를 요약하면 첫째, 중소기업에서 경영자의 긍정적 정서 행동 중 배려의 행동이 학습조직 활동에 직접적인 영향을 미치며, 학습조직 활동을 매개로 조직성과에도 영향을 미치는 경영자의 긍

정적 정서 변인으로 실증되었다. 또한 학습조직 활동은 중소기업에서 조직성과 향상을 위해 매우 중요한 핵심 변인임을 실증할 수 있었다. 따라서 중소기업의 경영자들은 조직의 생존과 성장을 위해 학습조직 활동을 활성화시키기 위한 노력을 기울여야 하며, 그 일환으로 긍정적 조직분위기를 촉진하는 배려의 행동을 조직전체에 확산시키는 노력을 하여야 할 것이다.

둘째, 경영자의 용서행동은 학습조직 활동과 조직성과에 직, 간접적으로 유의미한 영향을 주지 못하는 것으로 나타났는데 이는 우리에게 시사 하는바가 크다고 볼 수 있다. 연구자들은 Cameron(2012)의 연구결과를 바탕으로 이러한 결과가 나오게 된 원인에 대해 앞의 이론고찰을 통해 추측해 보았다. Cameron등(2003)은 집단에서 용서가 제도화되지 않는 이유를 3가지로 설명하였는데 첫째, 용서를 오로지 개인의 정신 내부현상으로만 다루어 왔기 때문이며, 둘째, 표현의 행동에 차이가 있기 때문이며, 세 번째, 용서와 유사한 용어인 관대함, 묵인, 용인, 망각, 부인, 최소화, 신뢰등과 같은 개념으로 이런 것들은 구별은 될 수 있지만 차별화되기 어렵기 때문이라고 하였다. 하지만 용서가 조직성과에 미치는 긍정적 효과는 회복탄력성, 헌신, 자기효능감을 강화시킴으로서 감원이나 위기, 가해의 부정적 영향으로부터 조직을 보호하는 완충효과와 용서는 부정적 감정을 긍정적 감정으로 바꾸어 주므로 전염효과를 야기할 수 있고 한사람이 용서를 표현하면 다른 사람은 더 용서를 할 수 있는 확산효과가 있기 때문에 조직에서 용서의 행동을 조직의 정서로 자리 잡아야 한다. 마지막으로 본 연구는 기존의 중소기업 연구에서는 다루지 않았던 경영자의 긍정적 정서행동을 학습조직 활동과 조직성과를 함께 연구하고 이를 위해 자료수집이 어려운 중소기업 현장의 설문데이터를 확보하여 분석하였다는데 그 의의가 있다고 하겠다.

## 5.2. 연구의 한계점

이러한 연구의 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점을 지닌다고 볼 수 있다.

첫째, 본 연구에서 다루고 있는 경영자의 긍정적 조직정서 변인은 다양하게 존재할 것이다. 하지만 본 연구에서는 2개의 요인 즉, 배려와 용서 요인을 사용하였기 때문에 경영자의 긍정적 조직정서 행동을 대표하는 한계를 가지고 있다. 향후 연구에서는 중소기업 경영자의 긍정적 조직정서 행동요인을 상황에 맞게 고려해야 할 필요가 있겠다.

둘째, 본 연구는 대전, 충청지역의 중소기업을 대상으로 연구되었기 때문에 전국의 중소기업을 대표할 수 없으므로 연구의 결과를 일반화 하는데 한계가 있을 것으로 보인다. 따라서 향후 연구에서는 전국으로 확대하여 중소기업에 대한 연구가 지속 가능하도록 설계할 필요가 있다.

## References

- Al-Mabuk, R. H., Enright, R. D., & Cardis, P. A. (1995). Forgiveness education with parentally love-deprived late adolescents. *Journal of Moral Education*, 24(4), 427-444.
- Bagozzi, R. (2003). Positive and negative emotions in organizations. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 12, 176-193.
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644-675.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (2000). Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies. *Journal of public administration research and theory*, 10(4), 685-712.
- Cameron, K. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Cho, Tae-Joon & Sin, Min-Cheol (2011). The Effects of Empowerment on Perception-Based Organizational Performance: A Focus on the Mediating Effects of Individual and Organizational Characteristics. *Administration of Collection of Writings*, 49(1), 31-61.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of management journal*, 49(3), 544-560.
- Coyle, C. T., & Enright, R. D. (1997). Forgiveness intervention with postabortion men. *Journal of consulting and clinical psychology*, 65(6), 1042.
- Dutton, J. E., Frost, P. J., Worline, M. C., Lilius, J. M., & Kanov, J. M. (2002). Leading in times of trauma. *Harvard Business Review*, 80(1), 54-61.
- Dutton, J. E., & Heaphy, E. D. (2003). The power of high-quality connections. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 3, 263-278.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of general psychology*, 2(3), 300-319.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218-226.
- Fredrickson, B. L. (2002). *Positive emotions: Handbook of positive psychology*. London: Oxford University Press.
- Fredrickson, B. L. (2003). The value of positive emotions: The emerging science of positive psychology is coming to understand why it's good to feel good. *American scientist*, 91(4), 330-335.
- Freedman, S. R., & Enright, R. D. (1996). Forgiveness as an intervention goal with incest survivors. *Journal of consulting and clinical psychology*, 64(5), 983-992.
- Garratt, B. (1987). *The Learning Organization: and the need for directors who think*. London: Fontana Paperbacks.
- Garvin, D. (1993). Building a learning enterprise. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Jeon, Sun-Yeong, & Lee, Ho-Sun (2010). on the Relationship between Organizational Performance on the Relationship between Organizational Performance. *Korea Personnel Management Association Conference Proceedings*, 2010(2), 1-26.
- Jin, Gyu-Dong, & Choi, Eun-Soo (2008). Relationship of Activities of Learning Organization on Organizational Performance in the manufacturing and non-manufacturing industries. *Journal Of Corporate Education*, 10(1), 1-26.

- Kang, In-Ho, Kwon, Gyeong-Deuk, & Lee, Gye-Man (2005). A Study on Local Government's Women Friendly Policy and Organization Performance. *Korean Policy Sciences Review*, 9(4), 343-360.
- Kanov, J. M., Maitlis, S., Worline, M. C., Dutton, J. E., Frost, P. J., & Lilius, J. M. (2004). Compassion in organizational life. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 808-827.
- Kaplan, B. H. (1992). Social health and the forgiving heart: The Type B story. *Journal of Behavioral Medicine*, 15(1), 3-14.
- Kim, Dong-Heon, Kim Yeong-Jae, & Lee, Yeong-Chan (2010). The Effect of CoP Activity on Social Capital and Organizational Performance: Focusing on the example of Yuhan-Kimberly, POSCO, HIRA. *Knowledge Management Research*, 11(3), 77-90.
- Kim, Han-Jun, & Lee, Gi-Seong (2010). A Study on the SME's Organizational Performance by Learning Organization's Activities - in terms of the development of relationship model between learning organization and organizational performance. *The Journal Of Lifelong Education And HRD*, 6(3), 161-189.
- Kim, Ji-Woong, & Lim, Joon-Hyeong (2013). General thesis: Effect of CoP Activities of a Public Enterprise on Recognized Job Performance: Focusing on the Mediator Effect of Social Capital. *Korean Public Personnel Administration Review*, 12(3), 161-187.
- Kim, Jong-Il (2006). Structural Change of Korean Economy and Small and Medium Enterprises. *New Bridge Study*, 06-01, 172.
- Kim, Gye-Soo (2010). *(Amos 18.0) Structural Equation Model Analysis*. Seoul, Korea: Hannarae Academy.
- Kim, Soo-dong (2011). The Study for Leadership of Caring in Oriental Classics - centering on The Analects of Confucius(論語). *The Journal of Korean Educational Forum*, 10(2), 47-67.
- Kim, Soo-dong, Ahn, Jae-jin, & Lee, Jung-yun (2014). A Study on the Development of Caring Scale Items. *Journal Of Social Science*, 25(1), 81-104.
- Koo, Bon-Hyeong (2005). *Coreanity Management: Humanist*. Seoul, Korea: Sangkak.
- Koo, Jeong-Mo & Song, Hae-Deok (2011). Relationship between CoP Participation and Immersion with Knowledge Sharing Intention as the Parameter. [A Study on the Relationship between CoP Participation Willingness and Commitment: Mediating Effects of Knowledge Sharing Intention]. *Korea HRD Research*, 6(1), 75-95.
- Lee, Dong-soo (2006). Coexistence and Care: the Comparison of the Relationship with Others in East and West. *The Korean Review of Political Thought*, 12(1), 57-80.
- Lim, Cheol-Heon, & Choi, Eun Soo (2010). The Effect of CEO's Leadership and Learning Organization in Enterprises on the Outcome Management of Human Resource Development System. *Life-long-HRD Research*, 6(2), 99-119.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization*. NY: McGraw-Hill Companies.
- Masten, A., Reed, M., Snyder, C., & Lopez, S. (2002). Handbook of positive psychology. Handbook of positive psychology. Oxford, UK: Oxford University.
- Moon, Soo-Baek (2009). *Understanding and Application of Structural Equation Modeling*. Seoul, Korea: Hakjisa.
- Newcomer, K. E. (2001). Tracking and probing program performance: fruitful path or blind alley for evaluation professionals. *The American Journal of Evaluation*, 22(3), 337-341.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford, UK: Oxford university press.
- Oh, Eul-Im, Kim, Gu, & Bae, Yong-Tae (2002). The Effects of Organizational Learning on Organizational Change and Performance in Local Public Agency. *Korean Society And Public Administration*, 13(3), 207-237.
- Park, Hyeon-Gil (2010). Leading by Example. *Warmth and Consideration, and Leadership of Reformation*, 44, 61-68.
- Pedlar, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). *The learning company*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Seligman, M. E. (2004). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York: Simon and Schuster.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and science of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Sin, Eun-Kyoung (2011). Study on the impacts of Accommodations and supports in Workplace - Focused on the Employees with Disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 20(3), 55-80.
- Sin, Hwang-Yong, & Lee, Hee-Seon (2015). Structural Relations among Transformational Leadership, Leader Trust, and Organizational Citizenship Behavior : Focused on the Fisheries Cooperatives. *Korean Public Management Review*, 29(1), 1-28.
- Stuart, R., & Abetti, P. A. (1987). Start-up ventures: Towards the prediction of initial success. *Journal of Business Venturing*, 2(3), 215-230.
- Sung, Yun-Ok (2014). The Effect of Employees' Social Regard on Service Loyalty: Comparative Approach of Beauty Services and Fast-food Services in Service Settings. *Journal Of The Korea Contents Association*, 14(1), 409-422.
- Sutcliffe, K., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In Cameron, K., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 94-110). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Thoresen, C. E., Harris, A. H., & Luskin, F. (2000). Forgiveness and health: An unanswered question. In E. L. Worthington, Jr. (Ed.), *Dimensions of forgiveness: Psychological research and theological perspectives* (pp. 163-190), Radnor, PA: Templeton Foundation Press.
- Tobin, D. R. (1998). Networking your knowledge. *Management Review*, 87(4), 46.
- Wang, Kyung Su, & Kim, Hyeon Young (2010). Structural Relationships among Individualized Consideration,

- Intrinsic Motivation, Challenging Work, Resources, Creativity and Job Performance. *The Journal of Thinking Development*, 6(2), 51-71.
- Williams, P. L. (1989). *Everything You Always Wanted to Know about the Catholic Church but Were Afraid to Ask for Fear of Excommunication*. New York: Doubleday.
- Yoon, Jong-Rok, Lim, A. Ruem, & Son, Sung-Gon (2011). An Exploratory study on the Effects of Small and Medium business Learning organization on Performance. *Korean review of management consulting*, 2(2), 1-26.