Print ISSN: 1738-3110 / Online ISSN 2093-7717
http://dx.doi.org/10.15722/jds.13.12.201512.113

# Structural Relationships among SEM CEO's Positive Leadership, Members' Positive Life Positions, Learning Organization Activities, Job Engagement, and Organizational Performance

# 중소기업경영자의 긍정적 리더십, 구성원의 긍정적 삶의 태도, 학습조직활동, 직무열의, 조직성과 변인간의 구조적 관계*

Sooyong Park(박수용)**, Eunsoo Choi(최은수)***

Received: August 18, 2015. Revised: December 05, 2015. Accepted: December 15, 2015.

## Abstract

**Purpose** – In today's era of globalization, the competitive power of enterprises is growing fiercer, calling for organizations to be able to respond flexibly to survive and maintain predominance in competition. In turn, keen competition exists among enterprises for the systematic management of members' knowledge to secure predominance in such competition. Under such circumstances, SMEs must find and utilize positive causes for change that affect organizational performance.

The objective of this study is to analyze the structural relationship between four factors known from prior research—a CEO's positive leadership, members' positive life positions, learning organization activities, and job engagement—and organizational performance.

**Research design, data, and methodology** – To achieve this objective, this study established the following four research problems. First, do CEOs' positive leadership, members' positive life positions, learning organization activities, and job engagement affect organizational performance? Second, do CEOs' positive leadership, members' positive life positions, and learning organization activities affect job engagement? Third, do CEOs' positive leadership and members' positive life positions affect learning organization activities? Fourth, does CEOs' positive leadership affect members' positive life positions.

Additionally, to achieve the objective of this study, the research model was selected on the basis of a documentary survey of 787 full-time employees at 100 SMEs, which was used to collect related data.

**Results** – The following conclusions were drawn. First, a CEO's positive leadership directly affects members' positive life positions, learning organization activities, and job engagement. Second, positive leadership only indirectly affects organizational performance. That is, positive leadership has an indirect effect on organizational performance given the parameters of members' positive life positions, learning organization activities, and job engagement. Third, members' positive life positions directly affect learning organization activities and job engagement, but indirectly affect organizational performance with learning organization activities and job engagement as parameters. Fourth, learning organization activities directly affect job engagement and organizational performance. Additionally, learning organization activities indirectly affect organizational performance with job engagement as a parameter. Fifth, job engagement directly affects organizational performance.

**Conclusions** – A CEO's positive leadership and members' positive life positions do not directly affect organizational performance but have a positive effect through learning organization activities and job engagement. In particular, CEOs' positive leadership was proven to be the major factor to affect members' positive life positions, learning organization attitudes, and job engagement, and learning organization activities and job engagement were found to be major factors that directly affect organizational performance.

Considering these conclusions, the direct effect of a CEO's positive leadership on organizational performance is not statistically significant but seems to affect members' positive life positions, learning organization activities, and job engagement, which ultimately affects organizational performance. In addition, CEOs' positive leadership is an important factor that enhances the factors with the strongest effect on organizational performance—ac-

* This study was revised doctoral thesis(Sooyong Park, 2015).

** First Author, Soongsil University, Korea. Tel: +82-42-828-8455. E-mail: hrdmire@hanbat.ac.kr.

*** Corresponding Author, Professor, Dept of Lifelong Education, Soongsil University, Korea. Tel: 82+2-820-0316. E-mail: eschoi@ssu.ac.kr.

tivities of learning organizations and job engagement.

**Keywords:** SEMs CEO, Positive Leadership, Positive Life Position, Activities of Learning Organization, Job Engagement, Organizational Performance.

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

# 1. 서론

## 1.1. 연구의 필요성

한국경제에서 중소기업이 차지하는 비율은 전체사업의 99.9%, 전체고용의 87.7%에 이르고 있다(Korea Federation of SMEs, 2014). 따라서 중소기업의 성장과 발전이야말로 지속적인 국가경제 발전에 있어 필수 불가결한 요소라 할 수 있다. 하지만 자금이나 인력, 조직관리 시스템 등 여러 측면에서 대기업에 비해 열악한 조건을 가진 중소기업이 생존하고 성장 발전 하기는 매우 어려운 현실이다.

Stuart & Dahm(1999)는 미국 부통령 직업능력 정상회의에서 “기업이 시설투자를 10% 늘리면 생산성이 3.6% 늘어나는데 반해, 종업원에 대한 교육훈련을 10% 늘리면 생산성이 8.4%나 증가”하는 것으로 나타난다고 하였으며 Hong & Choi(2011)는 일본과 미국 기업의 최고 경영자들은 조직의 생존과 성장을 위해 경제적, 전략적, 기술적 접근보다 조직구성원들의 헌신을 유도하고 조직의 학습능력을 제고하는데 더 큰 관심을 가지고 있다고 하였다. 이러한 결과는 조직의 장기적 생존, 적응, 유지, 성장능력의 원천이 기업규모나 전략, 기술 등에 있는 것이 아니라 사람에게 있다는 것을 증명하고 있다. 즉 기업의 생존과 성장발전은 구성원들의 긍정적 조직행동에 의해 결정되므로 구성원들의 긍정적인 삶의 태도와 학습조직활동, 직무열의의 강화는 중소기업의 생존과 성장발전에 매우 중요한 긍정적 조직행동의 요인이 될 것이다.

본 연구에서는 최근 5년간(2011~2015)의 선행연구(Cameron, 2012, 2013; Cameron & plews, 2012; Kelloway, Weigand, Mckee & Das, 2013; Jang & Park, 2012; Hong, 2011; Song, 2011; Choi, 2009; Jeon, 2011; Kim, 2015; Lim, 2011; Park, 2013, Park, 2011; Oh, 2013; Han & Park, 2011; Kim, 2011)를 고찰하여 중소기업의 조직성과에 영향을 줄 수 있는 네 가지 변인을 선택하였다.

첫째, 경영자의 긍정적 리더십(positive leadership)이다. 긍정적 리더십은 조직 내 구성원들의 긍정적 태도를 촉진하여 탁월한 성과를 창출하는 능력으로 조직에서 매우 높은 성과를 생산하고, 구성원들의 놀라운 활력을 만드는 것을 기본목적으로 한다(Cameron, 2013). 경영자의 긍정적 리더십 수준이 높은 조직은 조직구성원들의 자아상태가 활성화되어 효과적으로 의사소통하며, 자발적 동기부여로 시간운영체계(Berne, 1964; Stewart & Joines, 1987)를 건강하게 하고, 긍정적인 삶의 태도를 형성하여 자율성과 자아실현을 하는 긍정조직행동문화를 실현할 수 있다.

둘째, 구성원들의 긍정적 삶의 태도(life position)이다. 한 개인의 삶의 총체, 즉 구성원의 삶의 태도에 따라 조직의 사안이나 현상을 바라보는 시각이 다르기 때문이다. Song(2011)은 각 구성원의 삶의 태도는 구성원 간 또는 부서 간의 불신이나 갈등의 정도에 따라 긴장, 슬픔, 회피, 분노, 적대감, 무시, 절망, 자포자기 등의 감정으로 표출되는 ‘축적된 만성적인 부정감정’ 즉 라켓감정(racket feeling)과 반대개념으로 지금 이 순간에 느끼는 자연스러운 감정으로 기쁨, 만족, 사랑, 행복, 보람 등의 감정으로 진실한 감정(authentic feeling)이 있다고 하면서 부정적 라켓감정은 개인 및 조직차원에서 치유되어야 하는 감정이며, 진실한 감정은 개인 및 조직차원에서 장려해야할 감정이라고 하였다. 구성원은 경영자가 기울이는 관심 정도에 따라 조직에 대한 관심이 달라진다(Kang, 2010). 조직의 긍정성을 추구하는 긍정적 리더십을 실천하는 경영자는 구성원들의 만족한 삶을 위해 더 많은 관심을 기울일 수밖에 없다. 특히, 경영자의 리더십에 의해 조직의 성공과 실패가 좌우되는 중소기업에서는 구성원들의 자신과 타인에 대한 긍정과 부정의 자아 상태는 경영자의 긍정적 리더십에 의해 영향을 받을 것이다. 구성원들의 긍정적인 삶의 태도는 기업의 조직성과를 향상시키는데 있어 간과할 수 없는 변인이므로 본 연구에서는 구성원들의 긍정적인 삶의 태도를 다루고자 한다.

셋째, 조직시스템에 대한 내재적 요인인 학습조직활동(activities of learning organization)이다. 경영자의 긍정적 리더십과 구성원의 긍정적인 삶의 태도에 밀접한 관계가 있고 조직성과에 영향을 미치는 학습조직활동은 조직에서 구성원들의 학습을 가능하게 하여 구성원들 스스로 전략적인 목표를 향해 지속적으로 변화시켜 나가는 학습활동을 활성화시킴으로써 전사적으로 근본적인 변화를 지속시키는 것이다(Pedler, Burgoyne & Boydell, l991). 학습조직활동은 여러 선행연구들을 통해 조직성과에 강한 설명력이 있는 중요한 변인으로 증명되었고 조직성과에 영향을 유의미하게 미치는 것으로 나타났다(Song, 2009; Hong, 2011; Lim, 2011; Park, 2013). 따라서 조직성과에 영향을 미치는 요인으로 학습조직활동은 매우 중요하다.

넷째, 직무열의(job engagement)이다. 직무열의는 조직성과에 직접적으로 영향을 미치고, 리더십과 조직성과 분야에서 가장 활발하게 연구되어지는 변인 중의 하나이다. 직무열의는 긍정심리학의 영향에 기인하여 발생된 새로운 개념으로 활력, 헌신, 몰두에 의해 만들어지는 긍정적이고 성취적인 행동과 관련된 마음의 상태를 말한다. 직무열의의 개념은 직무 탈진(job burnout)과 반대되는 개념으로 시작되었으며, 조직에서의 중요성은 계속 증가되고 있다. 구성원들의 직무열의는 여러 선행연구들을 통해 조직성과에 강한 설명력이 있는 중요한 변인으로 증명되었고 조직성과에 영향을 유의미하게 미치는 것으로 나타났다(Park, 2011; Oh, 2013; Han, Park, 2011; Kim, 2011). 이는 긍정적 리더십과 직무열의의 학문적 뿌리가 긍정심리학에서 기인되었음으로 긍정적 리더십을 가진 리더의 행동이 구성원의 직무열의에 유의한 영향을 미칠 것으로 판단된다.

따라서 본 연구에서는 중소기업의 생존과 번영을 위한 조직성과에 영향을 미치는 최고경영자의 긍정적 리더십, 구성원의 긍정적 삶의 태도, 학습조직활동 및 직무열의 간의 구조적 상호관계에 대해 분석하고자 한다. 분석을 통하여 첫째, 중소기업 경영자의 긍정적 리더십전략 개발의 필요성과 조직 내 긍정적 조직행동의 확산에 대한 시사점을 제공할 것이다. 둘째, 경영자의 긍정적 리더십과 구성원들의 긍정적 삶의 태도, 학습조직활동, 직무열의에 대한 인과관계를 분석을 통해 중소기업에서 체계적인 인적자원개발 활동의 필요성을 제시할 것이다. 셋째, 중소기업의 생존과 번영을 지원하기 위해 시행하는 일·학습병행제 사업, 학습조직화 사업, 국가직무능력표준(National Competency Standards: NCS)개발 및 운영사업, 중소기업 재직근로자 지원 사업 등 중소기업지원 사업들이 기업에서 성공적으로 정착되도록 노력하는 정부와 대학 등의 관련 기관에서 정책을 제시하는 자료로서 본 연구의 결과들이 도움이 되고자 한다.

## 2. 측정변인에 대한 선행연구 고찰 및 가설설정

### 2.1. 조직성과

1950년대까지 조직성과를 조직목표 성취정도로 이해하였으나(Lee, 2010) 이후 조직성과의 개념은 학자, 조직성격, 업무성격 등에 따라 다양한 이론과 측정기준 그리고 측정방법을 제시하고 있다. 따라서 조직성과의 개념은 연구목적에 따라 조작적 정의가 가능하고 다양한 측정요소로 구성되는 불확정 개념(Collins & Smith, 2006)으로 다양하게 정의되고 있다. 이러한 다양한 이론과 측정기준, 측정방법 때문에 기업에서의 성과측정 방법에 대해 많은 논란이 있으며(Greenley & Foxall, 1998) 조직성과에 대한 연구에서 종속변수를 양적으로 평가할 것인가, 질적으로 평가할 것인가, 혹은 그 지표가 구체적이고 합리적인가에 대해서도 연구자에 따라 여러 가지 의견을 보이고 있다(Oh, Kim & Bae, 2002).

일반적으로 알고 있는 조직성과는 다양한 재무적 지표들로써 영업이익, 판매량, ROI, 시장점유율 등이 많이 사용되고 있다. 그러나 기업에서 재무적 자료를 확보한다는 것은 매우 어려움이 많다. 또한 성과에 대한 측정 수치는 기업마다 회계기준의 차이, 상이한 시장과 시장의 크기 등으로 인해 기업 간의 비교가 공평하지 않고 어려우므로 이를 활용하는 측면에 있어서는 상당한 문제점이 존재하고 있다. 이러한 문제점을 보완하기 위하여 일반적으로 조직성과에 대한 측정은 주관적 평가, 객관적 평가 두 가지 모두를 사용하거나 두 가지 중 하나만을 사용하는데(Choi, 2009) 특히 국내 연구에서는 조직성과 측정변인 논문 중 80%가 주관적 측정방법을 활용하여 성과를 측정한 것으로 나타나 조직성과를 측정하는데 있어 상당수의 연구자가 주관적 측정방법을 활용하고 있다(Kwon, Kwon & Jeong, 2013).

Stuart & Abetti(1987)는 중소기업의 성공을 주관적 성공과 객관적 성공의 개념으로 표현할 수 있다고 주장하고 재무적 성공과 병행하여 종업원의 증가, 사회적 기여, 기업의 학습과정 등 비재무적 성공에 대한 측정을 제안하였다.

**<Table 1>** Organization and Performance measurement items

| Classification | | organizational performance | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Efficiency | Effectiveness | Fairness |
| focus of the organization | Inside | Application of knowledge and technology Cost saving efforts | Department of a productivity increase A progression in quality job performance | The impartiality of the human resources management fair treatment |
| | Outside | Affairs of immediacy The possibility of a rare error | Departmental business value High goals, | Affairs of objectivity Customer satisfaction |

Source: Choi(2010, p.67)

본 연구에서는 선행연구 고찰을 통해 조직성과에 대한 개념을 “달성하고자 하는 바람직한 결과를 조직의 계획 및 목표에 따라 조직구성원의 행동이 직무와 관련되어 다양하게 나타는 결과로 능률성, 효과성, 공정성의 개념으로 기업의 목표달성을 위한 과정의 실행정도를 평가하는 것”이라고 정의하고 중소기업의 조직성과를 측정하는데 비 재무적 조직성과 측정도구를 사용하였다. 그 이유는 기업 간의 규모와 시장 그리고 회계기준이 다르고, 재무적 자료의 확보가 용이하지 않았기 때문이다. 따라서 본 연구에 참여하고 있는 중소기업들의 조직성과를 측정하기 위해 Brewer & Selden(2000)이 개발하고 Choi(2009)가 번안하여 사용한 비 재무적 조직성과 측정도구를 <Table 1>과 같이 조직의 내부적 차원과 외부적 차원으로 구분하고 각 차원에 대하여 구현되는 하위개념을 능률성, 효과성, 공정성으로 나누어 6가지 요소로 분류한 후 연구의 목적과 중소기업 환경에 맞게 문항을 수정하여 사용하였다.

### 2.2. 긍정리더십

21세기 시대의 흐름 가운데에서 가장 중요시 되는 것이 조직구성원의 리더십이다. 이는 구성원이 어떤 리더십을 가지고 있느냐에 조직의 생존과 발전이 달려있기 때문이다. 그래서 성공적인 조직을 위해 구성원이 훌륭한 리더십을 갖는 것은 매우 중요하며, 아울러 이들에 대한 리더십 연구도 그에 상응하여 매우 중요하다(Choi et al., 2014).

지난 50여 년 동안 리더십 이론들은 거의 예외 없이 리더의 행동과 상호작용이라는 행위나 특성, 능력, 스타일이라는 소유(having)에 초점을 맞춰왔다(Hong & Chol, 2011). 그러나 최근 가시적인 리더의 행위나 특성 대신, 눈에 보이지 않는 내면의 정서, 생각, 가치관 등을 효과적인 리더십의 핵심으로 보는 이론들이 관심을 모으고 있는데, Fry & Kriger(2009)는 이런 리더십들을 존재중심의 리더십(being-centered leadership)이라고 부르면서 기존 리더십이론들과 차별화 하여 설명하였다(Hong, 2011). 존재 중심의 긍정적 리더십(positive leadership)은 긍정심리학과 긍정조직학에 뿌리를 두고 긍정조직행동론에서 제안된 원칙들을 적용하는 긍정적 리더십은, “리더들이 미덕과 행복에 초점을 맞춰 조직 내 긍정적 태도를 촉진하여 탁월한 성과를 창출하는 리더십”을 말한다(Cameron, 2012).

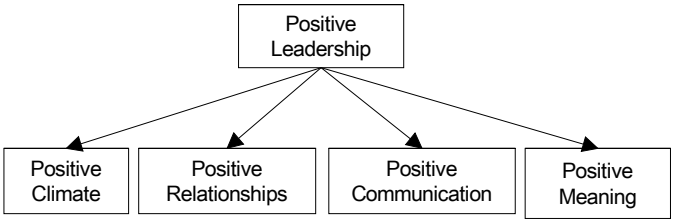
최근 긍정심리학과 긍정조직학을 기반으로 연구되고 있는 긍정적 리더십과 유사한 연구로는 오센틱(authentic)리더십, 클리어(clear) 리더십, 긍정탐구(appreciative inquiry) 리더십, 초월적(transcendental) 리더십에 대한 연구를 찾아볼 수 있었다. 각각의 리더십 연구에 대한 정의와 구성요소를 간단하게 요약하여 긍정적 리더십과 비교해보면 <Table 2>와 같다.

**<Table 2>** Positive leadership and comparison with the similar component of leadership research

| Leadership | Components |
|---|---|
| Positive leadership | Positive Climate, Positive Relationships, Positive Communication, Positive Meaning |
| Authentic leadership | Self-perception, Internalized moral terms, balanced information processing, Relational transparency |
| Clear leadership | Self-perception, Self-description, Curious self, Positive self assessment |
| Appreciative Inquiry Leadership | Definition, Discovery, Deram, Design, Delivery |
| Transcendental leadership | Vision and faith's emphasis, Other-directed attitude' Meaning of the ' pursuit |

<Table 2>에서 보듯이 오센틱, 클리어, 긍정탐구, 초월적 리더십은 개인에 긍정성과 변화에 초점이 맞춰져 팀워크 증진, 비전 명료화, 조직구성원들의 참여촉진, 인간존중, 조직문화 변화, 고객

중심으로의 변모, 도전적인 목표설정 등 조직효과성 증진에 기여하고 있는 것으로 밝혀져 왔다면 긍정적 리더십은 긍정적으로 일탈한 조직들에 대한 심층 분석(Cameron & Caza, 2002; Cameron & Dutton, 2003; Cameron & Plews, 2012; Cameron, 2008, 2012, 2013)을 통해 조직의 행동 즉 긍정적 조직행동을 유발하는 네 가지 전략<Figure 1>에 초점이 맞춰져 있다.




**<Figure 1>** Positive leadership of the four strategies

긍정적 리더십 네 가지 요인은 모두 긍정성에 근간을 두고 있다. 긍정성에 대한 개념은 첫째, 긍정적으로 일탈한 성과, 즉 긍정적 방향으로 일반적 수준을 훨씬 능가하는 성공적 성과에 초점 맞추기. 둘째, 긍정적 편향, 즉 취약점보다는 강점, 비관주의가 아닌 낙관주의, 비판적이 아닌 지지적 의사소통 중시하기. 셋째, 미덕과 행복, 즉 최상의 인간특성과 사람들이 본원적으로 좋은 것으로 간주하는 것에 초점 맞추기로 세 가지 의미를 내포하고 있다(Kim, 2009).

본 연구에서는 경영자의 긍정적 리더십을 “긍정조직학, 긍정심리학, 긍정조직 행동론에서 제안된 원칙들을 적용하는 리더십으로, 경영자가 조직에서 긍정적 분위기를 조성하고, 구성원들과의 긍정적 관계를 유지하며, 긍정적 의사소통을 실천하고, 구성원들에게 일에 대한 긍정적 의미를 부여하는 네 가지의 긍정적 리더십 전략을 실천하는 리더의 행동양식”으로 정의하고 다음과 같이 네 가지 가설을 설정하였다.

<첫째>, 경영자의 긍정리더십은 구성원의 긍정적 삶의 태도에 정(+)의 영향을 줄 것이다. <둘째>, 경영자의 긍정적 리더십은 조직성과에 정(+)의 영향을 줄 것이다. <셋째>, 경영자의 긍정적 리더십은 학습조직활동에 정(+)의 영향을 줄 것이다. <넷째>, 경영자의 긍정적 리더십은 직무열의에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

## 2.3. 삶의 태도

Berne(1966)이 제시한 life position란 용어는 국내에서 다양하게 번역되어 사용되고 있다. Lee(1991)는 ‘생활자세’로, Kim & Ryu(1993)는 ‘생활태도’로, Woo(1999)는 ‘인생태도’로 번역하고 있다(Jeong, Park, 2011). 또한 기본적 태도(basic position), 실존적 태도(existential position), 그냥 태도(positions) 등으로(Song, 2011) 불리기도 하는데, 본 연구에서는 life position을 삶의 태도라 칭한다.

삶의 태도는 삶의 방향성을 제시하고 그 의미를 규정한다. 그러므로 누구나 자신의 원하는 삶을 선택해서 성공적으로 살아가기 위해서는 우선 철저하게 자신의 삶의 태도에 대한 이해가 선행되어야 한다. 삶의 태도에 대한 이론을 최초로 주장한 Berne(1966)은 삶의 태도에는 네 가지가 있으며 모든 사람들은 이 네 가지 태도 중 어느 하나를 취하게 되고 그 태도와 일치하는 방식으로만 사물을 선택적으로 지각한다고 하였다. 즉, 삶의 태도는 자신과 타인에 대한 긍정(okness)과 부정(not-okness)적인 관점으로 인해 결과적으로 자타긍정, 자기부정-타인긍정, 자기긍정-타인부정, 자타부정의 네 가지 태도를 가진다. 이 네 가지 태도 중에서 자기긍정과 타인긍정의 태도가 가장 건강한 삶의 태도로 보며 나머지 삶의 태도를 가질 때 사람은 부적응 행동을 하게 된다(Kang, 2012).

**<Table 3>** The meaning of life posion of positive and negative

| Position | Meaning |
|---|---|
| Positive (OK) | Safe, Loved, Good man, Worth living, Tightly wrapped, Powerful, Pleasant, Beautiful, Can do, Excellent, go well, self-realization. ect. |
| Negative (NOT-OK) | Unsafe, Love is without merits, Ugly, poor, ignorance, As a young child, Bad character, inferior, Stupid, Indolence, Failure, Anything not working properly, fall behind. ect. |

Source: Woo(2014, p.279)

<Table 3>에서 보듯이 긍정성은 자신과 타인을 긍정적으로 수용하고, 긍정적 가치를 부여하고, 삶에 대한 희망 감을 갖는 태도이지만 부정성은 자신 또는 타인에게 부정적인 가치를 부여하며 불행함, 절망적인 태도이다(Baek & Kim, 2011). 정리해 보면 사람들의 삶의 태도는 어렸을 때 부모나 환경으로부터 받은 인정자극의 양과 질에 따른 자신과 타인에게 어떤 가치를 부여하고 어떤 마음으로 다짐하느냐에 따라 삶의 기본방향이 되는 삶의 태도가 결정되고 이렇게 결정된 삶의 태도는 쉽게 변화될 수 없음을 알 수 있다.

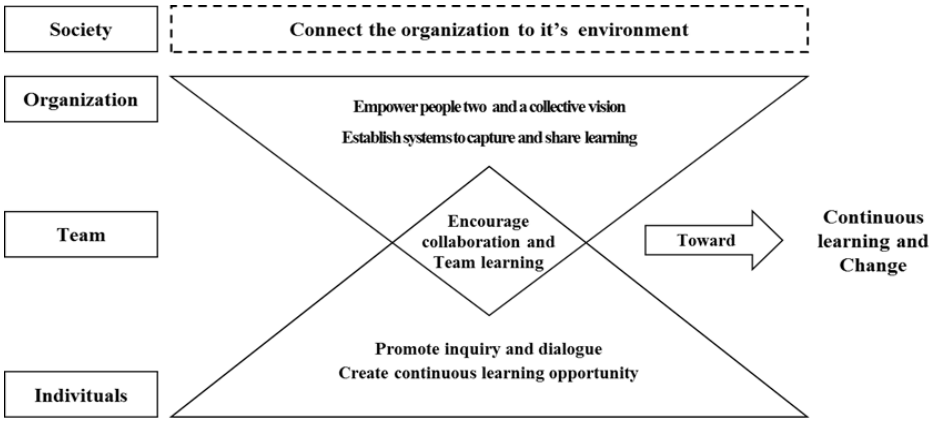
본 연구에서는 구성원들의 삶의 태도를 “어떤 사람이 어렸을 때 부모나 환경으로부터 받은 인정자극의 양과 질에 따라 자신과 타인에게 어떤 가치를 부여하고 어떤 다짐을 하느냐는 삶의 기본방향으로 자신과 타인에 대해 긍정적인 자아상태(진실한 감정: authentic feeling)와 부정적인 자아상태(라켓감정: racket feeling)를 갖는 것 즉 자기긍정, 자기부정, 타인긍정, 타인부정의 네 가지 태도를 갖는 것”이며 긍정적 삶의 태도란 “네 가지 삶의 태도에 대한 긍정성의 정도”라고 정의하고 다음과 같이 세 가지 가설을 설정하였다. <첫째>, 구성원들의 긍정적 삶의 태도는 조직성과에 정(+)의 영향을 줄 것이다. <둘째>, 구성원들의 긍정적 삶의 태도는 학습조직활동에 정(+)의 영향을 줄 것이다. <셋째>, 구성원들의 긍정적 삶의 태도는 직무열의에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

## 2.4. 학습조직활동

학습조직이란 용어를 처음 사용한 것은 Garratt(1987), Hayes, Wheelwrigh & Clack(1988), 그리고 Wheelwright & Clark(1992)에 의해서이다.

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 정의하였으며, Pedler, Burgoyne & Boydell(l991)은 “조직원들의 학습을 가능하게하고 전략적 목표를 향해 스스로를 지속적으로 변화시켜 나가는 조직”이다. 즉, 모든 조직구성원들의 학습활동을 촉진시킴으로써 조직 전체에 대한 근본적인 변화를 지속시키는 것이라고 정의하였다(Lim & Choi, 2010).

Watkins & Marsick(1993)는 학습조직을, “조직 구성원에게 권한을 위임하고 품질개선 운동과 노동의 질을 통합함과 동시에 학습




Source: Kim(2013, p.40); Watkins & Marsick(1993)

**<Figure 2>** Learning Organization Practice Guidelines Model of Seven kinds of Watkins & Marsick

을 위한 공간을 만들고 서로 협력하면서 이익을 공유하고 탐구심을 북돋우며 지속적으로 학습하는 조직"이라고 정의하였고 Garvin(1993)는 학습조직을 "지식을 창출하고, 습득하고, 전달하며, 기업의 행태를 새로운 지식과 통찰을 반영하여 수정하는데 능숙한 조직" 이라고 정의하였다.

Swanson & Arnold(1996)는 학습조직을 "직장에서 구성원의 장기적 학습을 활성화시키는 조직"으로 정의하였으며, Watkins(1996)는 "학습과 일이 지속적이고 체계적인 방식으로 통합되어 개인, 집단, 조직 수준에서 지속적인 향상을 촉진하는 조직"으로 정의하였다.

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 지식을 촉진하는 조직" 이라고 하였다.

국내 학자들의 정의를 살펴보면 Kim(1999)은 "조직 구성원들의 행동 특성과 조직의 시스템을 끊임없이 향상시켜나가며, 조직의 학습 프로세스와 개인, 팀, 조직 단위의 학습활동이 활발히 이루어져 조직의 경쟁력과 조직 구성원의 자기 가치실현을 동시에 극대화시키는 조직"을 학습조직이라고 정의하였고 Na(2001)는 "개인, 집단, 조직 상호간에 다양한 경로를 통해 지속적으로 학습하는 분위기가 일상화되어 새로운 지식의 창출이 활성화되는 열린 조직으로, 조직에 대한 근본적인 변화를 촉진시키는 조직"으로 정의하고 있다.

Han(2006)은 학습을 개별 인간들의 인지와 행위에 의해서 이루어지는 것 이라 정의하며, 이러한 "개별적 학습행위들이 조직 안에 확산되고 공유되어 전사적으로 확산될 때 조직학습이 일어나며 이로 인해, 특별한 행위능력이나 새로운 능력들이 습관적으로 전사적인 차원에서 학습이 반복되는 수준에 도달하였을 때" 이를 학습조직이라고 하였다.

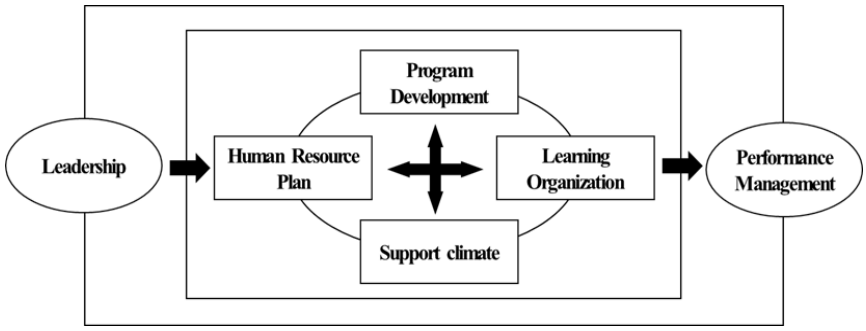
Jin(2008)은 "조직원들의 자율적 역량과 창의적인 학습활동을 바탕으로 체계적인 개인, 팀, 조직학습을 통하여 상호 이해와 협력을 공유함으로써 조직성과와 개인의 성장이 지속적, 나선형적으로 이루어지는 학습 컨베어시스템"이라고 정의하였고 Lim(2011)은 "조직에서 학습 분위기가 형성되어 구성원이 자기 주도적 학습으로 지식을 창출하고 팀 단위로 지식을 공유하여 공유된 지식을 조직 전체로 확산하여 가는 조직"을 학습조직이라고 하였다.

Kim & Choi(2012)는 "조직구성원들의 학습이 일상화되면서 개별적 학습에 그치지 않고 팀 또는 조직에서 학습내용에 대한 공유가 활발히 일어나 조직의 성과와 연계되면서 환경변화에 빠르게 적응할 수 있는 조직"이라고 하였다.

효과적인 학습조직활동을 위한 연구는 Senge(1990), Pedler, Burgoyne & Boydell(1991), Bennet & O'Brien(1994), Watkins & Marsick(1993), Marquardt(1994), Redding(1997), Park(1994), Yoo(1995), Kwak, Kwon et al.(1996) 등의 국내외 학자들에 의해 수행되었다(Kim & Lee, 2010). 이중 Watkins & Marsick의 학습조직 구축요인 이론은 조직의 다양한 수준을 모두 포괄할 수 있는 이론으로 평가되고 있으며(Hyun & Kim, 2006) 7가지 학습조직 실천지침 모델을 <Figure 2>와 같이 제시하고 있다.

이러한 학습조직이론과 구성요소를 기반으로 하여 한국노동연구원에서는 국내 기업의 인적자원개발 수준을 진단하고 최고경영자와 HRD담당자의 인적자원개발체제 구축을 위한 기업 내 인적자원개발체제 진단평가모델을 개발하여 학습조직화 사업과 BEST HRD인증을 통해 국내 대기업과 중소기업에 보급하고 있다(Lim & Choi, 2012). 국내기업에 보급하고 있는 인적자원개발체제 모델 프로세스는 투입요소와 과정요소 그리고 결과요소로 구성된 동태적 상관관계 모형으로 <Figure 3>과 같이 인적자원개발과 관련된 리더십, 인적자원기획, 교육훈련개발, 지원분위기, 학습조직, 성과관리 등 6개 범주로 구성되어 있다(Lim, 2011).

본 연구에서는 학습조직활동을 "구성원의 지식과 기술 그리고 태도를 강화하여 구성원들이 스스로 문제를 해결 할 수 있는 조직활동으로 현장훈련, 학습활동, 정보기반구조, 의사소통, 권한위임, 동기부여 등을 통해 조직구성원들이 진정으로 바라는 결과를 이루어낼 수 있는 능력을 지속적으로 확대하는 것"으로 정의하고 중소기업의 학습조직활동을 측정하기 위해서 현장훈련, 학습활동, 정보기반구조, 의사소통, 권한위임, 동기부여로 구성된 Human Resources Development Service of Korea(2001)이 개발하여 국내기업에 적용하고 있는 중소기업 학습조직활동 측정도구를 사용하였다(Park, Hawang & Choi, 2015). 학습조직활동에 대한 가설은




Soruce: Human Resources Development Service of Korea(2009, p.8)

**<Figure 3>** Model process of human Resource Development system

다음과 같다. <첫째>, 학습조직활동은 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. <둘째>, 학습조직활동은 직무열의에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 2.5. 직무열의

긍정심리학에 근거를 둔 직무열의에 대한 연구는 직무소진의 반대개념으로 직업적 건강상태를 말해주는 중요한 개념으로 논의되고 있다(Yoo, 2013).

Kahn(1990)은 직무열의를 “조직의 구성원이 자신의 직무를 수행하는 과정에서 육체적, 인지적, 정서적 그리고 정신적인 에너지를 투여하는 것”이라고 정의하였다. 그는 연구를 통하여 구성원이 직무에 에너지를 투입하는 것은 강박적 성향이 아닌 자신의 직무에 대한 자율적인 심리적 태도를 통해 동기화된다고 강조한다. 즉 직무열의가 결과적으로 조직수준의 성과를 증대시킬 뿐 아니라 구성원 개인의 성장과 발전에도 긍정적인 영향을 미친다고 하였다(Oh, 2013). 그리고 구성원들이 높은 직무열의를 갖기 위해서는 직무에 대한 세 가지의 심리상태 즉, 의미성(meaningfulness), 안정성(safety), 효용성(availability)을 경험해야 한다고 하였다.

Schaufeli & Buunk(2002)은 직무열의를 “활력적이고 헌신적이고 몰입하는 마음가짐, 업무와 관련된 긍정적이고 성취지향적인 마음의 상태”로 정의하여 활력(vigor), 헌신(dedication), 몰입(absorption)의 세 가지 하위 구성개념을 갖는다고 하였다. 첫째, 활력은 업무를 수행하면서 높은 수준의 에너지와 근무 중의 정신적 회복력, 자신만의 업무에 노력을 투자하겠다는 의지, 어려움에 직면했을 때의 인내력 등을 의미한다. 둘째, 헌신은 자신의 업무에 의미를 부여하고, 중요성을 경험하는 것, 그리고 열정, 자부심, 도전정신 등을 얻게 되는 것을 의미한다. 셋째, 몰입은 한 사람이 자신의 업무로 부터 스스로를 분리시키기 어렵고 업무를 하는 동안에 시간이 빨리 지나가는 것처럼 느끼는 것과 같이 업무에 완전히 집중하는 것을 의미한다(Choi, 2012).

Lee & Kim 그리고 Sin(2006)은 직무열의를 “직무탈진의 상대적 개념으로 일을 함으로써 발생하는 긍정적이고 열정적인 마음의 상태”라고 하였다. Kwon & Choi(2011)는 직무열의를 “직무성과에 연속적으로 주의를 기울이고 통합적으로 집중할 때 나타나는 심리적 경험”으로 정의하였다. 또한 Han & Park(2011)은 직무열의를 “강한 몰입을 기반으로 자발적으로 자신의 역할을 수행하는 동기요소”라고 정의하였다.

Choi & Kim(2012)은 “열심히 일한다는 측면”에서 직무열의와 유사한 개념이 일중독, 직무관여, 조직몰입이라 하였다. 여기에서 직무관여, 일중독, 직무열의가 직무와의 관계를 기초로 한 개인의 태도인 반면 조직몰입은 조직관의 관계를 기초로 한 개인의 태도란 점에서 구별된다(Choi, 2012). 즉, 조직몰입이란 구성원이 자신이 속한 조직에 대해 충성심(royalty)을 느끼는 정도를 말한다. 조직몰입에서 몰입(commitment)은 조직에 대한 충성심을 의미하며 직무열의에서 몰입(absorption)은 직무에 대한 심리적 집중도를 의미하는 것으로 다른 개념이라고 할 수 있다(Choi, 2012).

Lee, Lee, & Yoo(2012)는 직무열의는 “업무활동에 활력이 있고, 상사나 조직으로부터 긍정적인 피드백을 얻기 위해 자신의 일에 헌신하고, 업무처리가 독창적이며 능동적이고 활동적인 업무태도”라고 하였다. Yoo(2013)은 직무열의를 직무에 대한 건강하면서도 열정을 가지고 활력있는 헌신, 몰입 상태를 의미하는 용어인 Engagement의 개념을 잘 표현해주고 있다고 하였다.

Seong(2013)은 직무열의를 “구성원들이 조직의 성장을 도모하고 개인의 발전과 성과를 창출하기 위해 업무에 몰입하고 집중하는 진취적인 직무태도” 라고 하였다. Sim & Yoo(2009)는 직무열의는 자율성이나 다양성과 같은 직무의 긍정적 특성들과 관련이 있어 직무가 지닌 긍정적 특성들이 많을수록 직무열의 수준이 더 높아진다고 하였다(Lee, Lee & Yoo, 2012).

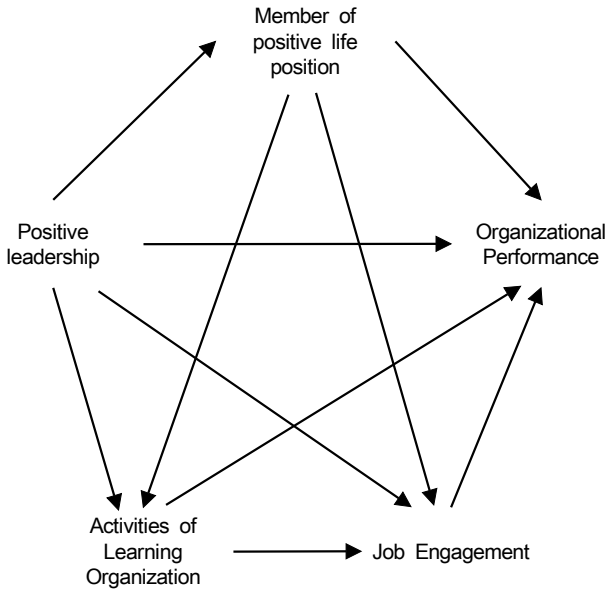
본 연구에서는 직무열의를 “조직의 구성원이 자신의 직무를 수행하는 과정에서 활력, 헌신, 몰입에 의해 조직 변화환경에 적극적으로 대응하여 조직성과의 질적인 면을 성장시키는 긍정적이고 성취적인 작업과 관련된 마음의 상태”로 정의하고 중소기업 재직자들의 직무열의를 측정하기 위하여 Song(2012)과 Oh(2013)가 번안하여 사용한 20문항의 측정문항을 본 연구에 참여하고 있는 중소기업 재직자들의 업무환경에서 응답할 수 있도록 17개 문항으로 구성하여 사용하였다. 직무열의에 대한 가설은 다음과 같다. <첫째>, 구성원의 직무열의는 조직성과에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

## 3. 연구방법

### 3.1. 연구모델

본 연구모델은 지금까지 관련된 개념 및 선행연구에 대한 고찰을 기반으로 중소기업 경영자의 긍정적 리더십, 구성원의 긍정적 삶의 태도, 학습조직활동, 직무열의, 조직성과를 잠재변인으로 설정하여 중소기업경영자의 긍정적 리더십 직접효과와 구성원의 긍

정적 삶의 태도, 학습조직활동, 직무열의의 간접효과를 파악하고 조직성과에 영향을 미치는 요인간의 구조적 인과관계를 규명하고자 <Figure 4>와 같이 연구모델을 설정하였다. 여기서 잠재변인 중 경영자의 긍정적 리더십은 외생변인이고 구성원의 긍정적 삶의 태도, 학습조직활동, 직무열의, 조직성과는 내생변인이다.




**<Figure 4>** Research Model

### 3.2. 연구대상

본 연구는 중소기업에서 경영자의 긍정적 리더십, 구성원의 긍정적 삶의 태도, 학습조직활동, 직무열의가 조직성과에 어떠한 영향을 미치는가를 규명하는 것이다. 따라서 본 연구의 목적달성을 위한 표본으로 대전·충청(대전, 세종, 충남, 충북)지역의 중소기업을 연구대상으로 선정하였다. 또한 조사기업의 선정기준은 중소기업기본법 제2조, 동법 시행령 제3조에 따라 업종별로 상시근로자수, 자본금 또는 매출액등에서 상이한 기준을 적용하고 있는데 본 연구에서의 중소 제조기업의 규모는 상시근로자수를 기준으로 5인~299인에 해당하는 기업을 대상으로 적용하였다.

자료조사는 대전·충청지역에서 활동하고 있는 사업주단체(중소기업융합중앙회, 대전·충청CTO포럼 등)의 도움을 받아 회원사 중 조사에 자발적으로 연구에 참여한 100개 기업을 대상으로 실시하였으며 응답자료의 신뢰성을 확보하기 위해 응답자를 중소기업에 6개월 이상 재직하고 있는 자로 선정하였다. 이는 조직이해와 구성원간의 관계형성을 위해서는 필요한 최소한 6개월의 재직기간이 필요하다고 보았기 때문이다.

### 3.3. 자료수집

문헌고찰 및 선행연구들을 통해 조사도구의 신뢰도와 타당도를 확보하고, 적용상의 문제점을 사전 검토하기 위하여 교육학 및 통계학을 전공한 교수 및 박사 3명으로부터 내용 타당도를 검토 받은 후 예비조사와 본 조사를 통하여 자료를 수집하였다. 예비조사는 중소기업 10개(대전: 3개, 충남: 2개, 충북: 3개, 세종: 2개)를 선정하여 사전 동의를 얻은 후 200부를 배포하여 총 181부를 회수 하였으며, 그 중 답변이 완전하지 않은 21부를 제외하고 160부를 분석하였다. 본 조사는 중소기업 100개(대전: 30개, 충남: 20개, 충북: 30개, 세종: 20개)를 선정하여 조사목적, 조사대상, 조사내용을 면대면 또는 전화를 통하여 조사 담당자들에게 설명하고 총 1,000부의 설문지를 우편 또는 전자메일로 배포하였다. 총 회수율은 82.5%로 825부를 회수하였으며 회수된 설문지 중 불성실하게 응답한 설문지 38부를 제외한 787부를 분석에 사용하였다.

### 3.4. 통계모델 및 자료 분석과정

본 연구에서는 중소기업의 조직성과에 영향을 미치는 경영자의 긍정적 리더십, 구성원의 긍정적 삶의 태도, 학습조직활동, 직무열의의 구조적 관계를 검증하기 위하여 제시한 연구모델<Figure 4>의 잠재변인에 지표변인을 추가한 통계모델<Figure 5>을 설정하였다.

경영자의 긍정적 리더십을 측정하기 위한 지표변인으로는 긍정적 분위기 조성, 긍정적 관계촉진, 긍정적 의사소통, 긍정적 의미부여를 설정하였고 구성원의 긍정적 삶의 태도를 측정하기 위한 지표변인으로는 타인부정(U-)태도, 타인긍정(U+)태도, 자기긍정(I+)태도, 자기부정(I-)태도를 설정하였다. 학습조직활동 측정을 위한 지표변인으로는 현장훈련, 학습활동, 정보기반구조, 의사소통, 권한위임, 동기부여를 설정하였으며 직무열의를 측정하기 위한 지표변인으로는 활력, 헌신, 몰두를 설정하였다. 마지막으로 조직성과를 측정하기 위해 지표변인으로 능률성, 효과성, 공정성을 설정하였다.

본 연구에서는 제시한 통계적 모델에 대한 연구자료의 성격과 다변량 분석 가정이 충족됨을 점검하기 위하여 SPSS 21.0 for Window를 활용해 기술통계 분석을 실시하였고 구조회귀모델의 모델부합도, 인과효과 분석을 위해 AMOS 21.0과 MPlus 7.2를 사용하였다.

## 4. 연구결과

연구결과에서는 관측변수의 기술통계와 상관분석을 통하여 다변량 정규분포성과 다중공선성을 검증하고, 연구모델의 구조관계를 Anderson & Gerbing(1988)이 제시한 2단계 모델화를 통하여 구조모델을 분석한다. 그리고 확정된 연구모델에 Bootstrapping 방법을 사용하여 간접효과 유의성 및 효과 크기를 검증한다.

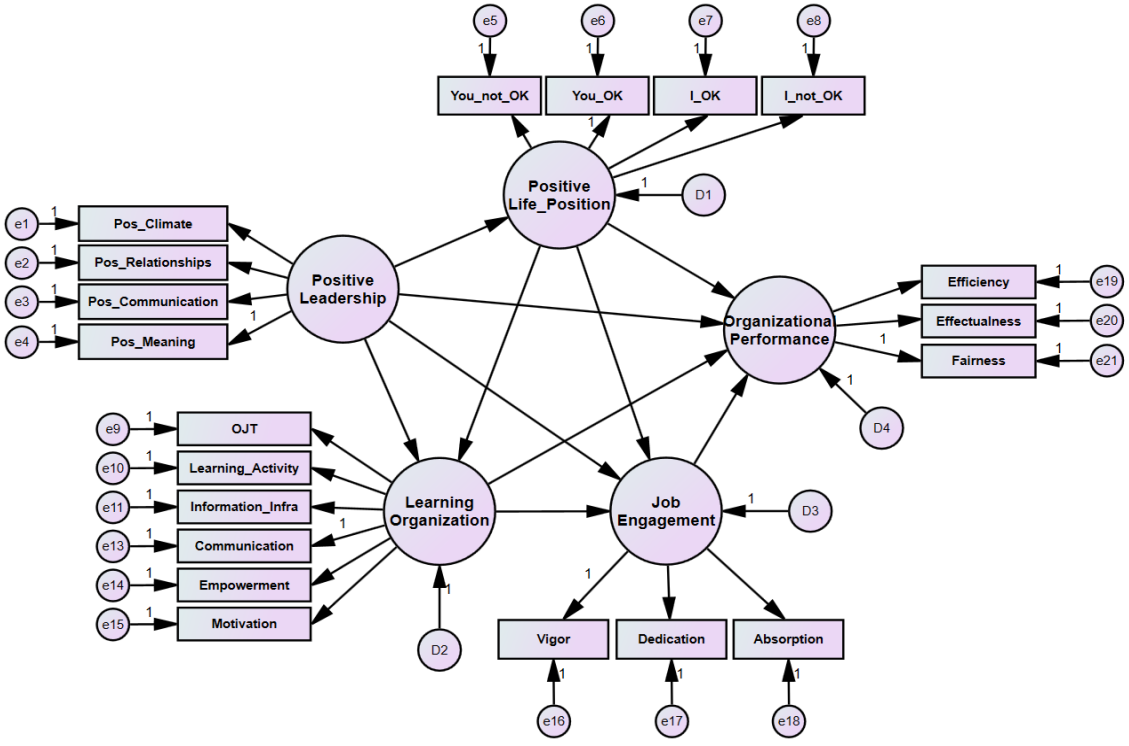
### 4.1. 관측변수의 다변량 정규분포성 검증 및 상관분석

#### 4.1.1. 기술통계 분석

연구모델에 포함된 변인으로 경영자의 긍정적 리더십, 구성원의 긍정적 삶의 태도, 학습조직활동, 직무열의, 조직성과에 대한 관측변수의 평균, 표준편차, 왜도 및 첨도를 측정한 결과는 <Table 7>과 같다.

각 표준편차는 .487에서 .816으로 비교적 고른 분포를 보이고 있다. 즉, 중소기업의 구성원들이 느끼는 경영자의 긍정적 리더십, 구성원 긍정적 삶의 태도, 학습조직활동, 직무열의, 조직성과에 대한 인식수준의 차는 크지 않다는 것을 알 수 있다.

최대우도법을 활용하여 구조방정식모델을 분석할 때 다변량 정




**<Figure 5>** Statistical Models

규성이 위배되면 모수치가 왜곡되어 추정되기 때문에 다변량 정규성을 확인하기 위해서 왜도(skewness)와 첨도(kurtosis)의 절대 값을 확인해야하는데 왜도는 절대값 3을, 첨도는 7을 초과하지 않아야 다변량 정규분포(multivariate normal distribution)의 조건을 충족한다고 본다(Moon , 2009).

<Table 4>를 보면 본 연구에서의 관측변수의 다변량 정규분포성은 관측변수들의 왜도(-.707~.184)와 첨도(-.342~.542)가 모두 기준을 만족하는 것으로 나타났다. 따라서 구조방정식 모델을 활용하여 모수치를 추정하는데 문제가 없음을 확인하였다. 또한 구조회귀모델 분석을 위한 충분한 표본 수는 자유모수(free parame-

**<Table 4>** Descriptive statistics of Observation Variable (n=787)

| Latent Variable | Observation Variable | Mean | Standard Deviation | Skewness | Kurtosis | Latent Variable | Observation Variable | Mean | Standard Deviation | Skewness | Kurtosis |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| CEO Positive Leadership | Positive Climate | 3.31 | .816 | -.185 | .045 | Member of Positive Life Position | You are not OK | 3.50 | .747 | -.153 | -.342 |
| | Positive Relationships | 3.11 | .891 | -.127 | -.216 | | You are OK | 3.61 | .674 | -.707 | .542 |
| | Positive Communication | 3.16 | .811 | -.194 | .012 | | I am OK | 3.64 | .739 | -.520 | .140 |
| | Positive Meaning | 3.32 | .804 | -.285 | .263 | | I am not OK | 3.30 | .775 | -.385 | .271 |
| Organizational Performance | Efficiency | 3.50 | .685 | .057 | -.134 | Learning Organization Activity | On the job training(OJT) | 3.11 | .866 | -.271 | .191 |
| | Effectualness | 3.30 | .701 | .184 | .251 | | Learning Activity | 3.13 | .826 | -.131 | .270 |
| | Fairness | 3.54 | .650 | .153 | .058 | | Information Infrastructure | 3.07 | .750 | .062 | .142 |
| | | | | | | | Communication | 2.91 | .857 | -.011 | -.081 |
| | | | | | | | Empowerment | 3.11 | .781 | .11 | .179 |
| | | | | | | | Motivation | 3.17 | .792 | -.064 | .456 |
| | | | | | | Job Engagement | Vigor | 3.27 | .684 | -.059 | -.201 |
| | | | | | | | Dedication | 3.58 | .806 | -.277 | -.155 |
| | | | | | | | Absorption | 3.32 | .679 | .079 | .445 |

ter) 수에 따라 최소 1:10 이상이다(Moon, 2009). 본 연구에서는 자유모수 49개, 표본수 787개로 1:16.1의 비율을 나타내 충분한 표본수라 할 수 있다.

4.1.2. 상관분석

관측변수들 간의 다중공선성 검증을 위해 실시한 연구모델의 관측변수 간의 상호 상관분석의 상관행렬(correlation Matric)은 <Table 5>와 같다. 표를 통하여 동일한 잠재변수 내의 관측변수들 간의 상관계수를 보면 .90 이상의 높은 상관관계를 보이는 변수들은 없어 변수들 간의 다중공선성 문제는 없는 것으로 나타났다 (Lee, 2014).

준이 되기 때문에 가설의 유의성 검증만큼이나 중요한 부분이다 (Woo, 2012). 일반적으로 모델부합도(model fitness)를 평가하는 기준은 $\chi^2$ 검증을 하는 것과 부합도 지수를 사용하는 방법이 있는데, $\chi^2$값은 표본의 크기에 민감하고, 귀무가설이 쉽게 기각될 가능성이 높으므로 표본의 크기에 민감하지 않고, 모델의 간명성을 고려한 부합도 평가기준이 확립되었다(Hong, 2011). 본 연구에서는 Moon(2009)의 모델부합도 보고 기준인 $\chi^2$, NC, SRMR, TLI, CFI와 RMSEA의 최소값과 최대값을 사용하였다.

4.2.1.1. 측정모델의 부합도 평가결과

측정모델의 분석은 잠재변인 간의 인과효과를 살펴보기 전에

**<Table 5>** Observation Variable Correlation Matrix (n=787)

| Variable | CEO Positive Leadership | | | | Member of Positive Life Position | | | | Learning Organization Activity | | | | | | Job Engagement | | | Organizational Performance | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ | ⑧ | ⑨ | ⑩ | ⑪ | ⑫ | ⑬ | ⑭ | ⑮ | ⑯ | ⑰ | ⑱ | ⑲ | ⑳ |
| ① | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ② | .79 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ③ | .79 | .76 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ④ | .73 | .71 | .74 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ⑤ | .04 | .07 | .11 | .14 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | |
| ⑥ | .15 | .16 | .16 | .24 | .55 | 1 | | | | | | | | | | | | | | |
| ⑦ | .13 | .20 | .14 | .21 | .47 | .70 | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| ⑧ | .00 | .07 | .06 | .10 | .60 | .55 | .64 | 1 | | | | | | | | | | | | |
| ⑨ | .37 | .43 | .40 | .39 | .10 | .19 | .18 | .15 | 1 | | | | | | | | | | | |
| ⑩ | .43 | .45 | .42 | .44 | .09 | .13 | .18 | .12 | .66 | 1 | | | | | | | | | | |
| ⑪ | .48 | .50 | .51 | .45 | .06 | .12 | .12 | .07 | .62 | .74 | 1 | | | | | | | | | |
| ⑫ | .53 | .49 | .51 | .48 | .05 | .14 | .13 | .05 | .59 | .68 | .72 | 1 | | | | | | | | |
| ⑬ | .36 | .40 | .40 | .40 | .09 | .07 | .14 | .08 | .61 | .64 | .66 | .69 | 1 | | | | | | | |
| ⑭ | .45 | .48 | .41 | .44 | .09 | .12 | .17 | .09 | .56 | .70 | .68 | .69 | .73 | 1 | | | | | | |
| ⑮ | .30 | .37 | .36 | .30 | .08 | .20 | .35 | .22 | .28 | .33 | .35 | .31 | .33 | .38 | 1 | | | | | |
| ⑯ | .30 | .40 | .32 | .34 | .04 | .20 | .38 | .23 | .30 | .32 | .28 | .30 | .31 | .41 | .71 | 1 | | | | |
| ⑰ | .17 | .27 | .16 | .23 | -.03 | .15 | .29 | .13 | .28 | .24 | .18 | .19 | .23 | .27 | .63 | .68 | 1 | | | |
| ⑱ | .34 | .36 | .30 | .40 | .08 | .25 | .31 | .17 | .41 | .42 | .35 | .39 | .40 | .46 | .46 | .56 | .47 | 1 | | |
| ⑲ | .48 | .44 | .37 | .40 | -.02 | .11 | .16 | .07 | .40 | .47 | .45 | .45 | .43 | .52 | .42 | .46 | .36 | .64 | 1 | |
| ⑳ | .30 | .31 | .27 | .36 | .08 | .19 | .25 | .13 | .32 | .36 | .33 | .32 | .40 | .45 | .44 | .54 | .42 | .70 | .65 | 1 |

①Positive Climate ②Positive Relationships ③Positive Communication ④Positive Meaning ⑤You are not OK ⑥You are OK ⑦I am OK ⑧I am not OK ⑨On the job training(OJT) ⑩Learning Activity ⑪Information Infrastructure ⑫Communication ⑬Empowerment ⑭Motivation ⑮Vigor ⑯ Dedication ⑰Absorption ⑱Efficiency ⑲Effectualness ⑳Fairness

## 4.2. 연구모델의 구조관계 분석

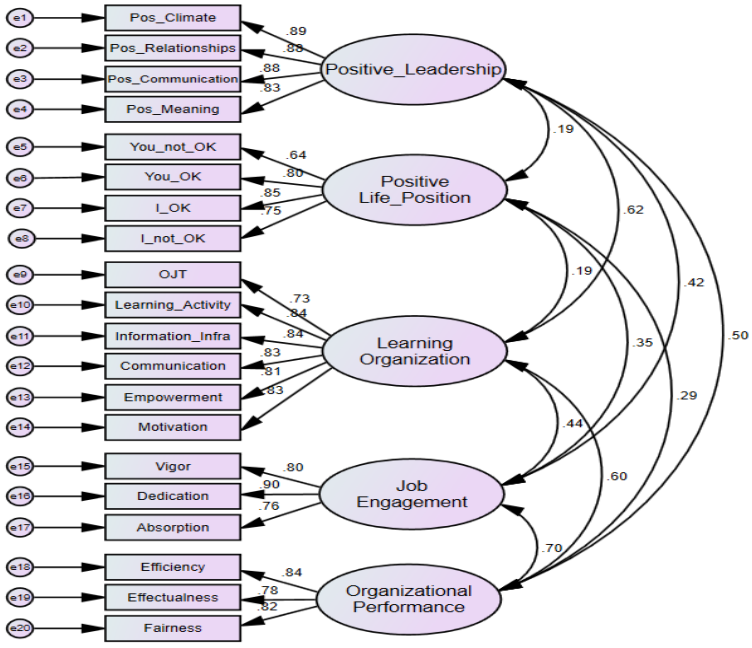
구조방정식 모델(structural equation model)을 분석하는 일반적인 방법은 Anderson과 Gerbin(1988)에 의해서 제안된 2단계 접근법(Two Step Approach)이 사용되는데1단계에서 확인적 요인분석을 통하여 측정모델의 적합도와 타당성을 검증한 후, 2단계에서 구조모델을 추정하는 방법이다(Lee, Lim, 2009; Woo, 2012). 따라서 본 연구에서는 2단계 접근법을 사용하여 1단계에서 확인적 요인분석을 통해 측정모델의 타당성을 검증하고 2단계에서 적절하지 못한 관측변수는 삭제되거나 조정이 된다.

4.2.1. 측정모델의 부합도 평가

측정모델 부합도는 연구모델의 채택 또는 기각을 결정하는 기

측정된 개념들이 적절한지 확인하는 것이다. 이에 <Figure 6>과 같이 측정모델을 설정하였다. RMSEA(root mean square error of approximation)은 다수의 관측변수들로 인해 발생하는 $\chi^2$ 통계량의 문제점을 보완하기 위해 개발된 부합도 지수로서 값은 .05이면 매우 좋으며 .08이하이면 양호하고 .10이하이면 보통인 것으로 판단한다(Woo, 2012). TLI(tuker-lewis index)와 CFI(comparative fit Index)는 0~1사이의 값을 가지며 그 값이 .90이상이면 부합도가 양호한 것으로 간주한다(Woo, 2012).

최대우도(ML) 추정법을 사용하여 부합도를 추정한 결과 <Table 6>과 같이 RMSEA=.078(LO: .073, HI: .083), NC=5.764, SRMR=.0521, TLI=.917, CFI=.930 등으로 나타났다. 부합도 지수는 RMSEA는 .05에서 .08 사이여서 적합한 부합도이고 SRMR는




**<Figure 6>** Measuring model Standardized estimates (n=787)

.08미만, TLI는 .90이상, CFI는 .90이상 등 모델 부합도의 평가기준을 충족시키는 것으로 확인되었다.

및 상관계수 추정치를 살펴보면 모든 상관계수가 .80 이하로 나타났다. 이는 상관관계가 높아 다중공선성으로 인해 추정에 문제를

<Table 6> Measurement model goodness of fit index (n=787)

| Model | NPAR | $\chi^2$ | NC | DF | SRMR | TLI | CFI | RMSEA | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | AVE | LO90 | HI90 |
| Measuring model | 50 | 922.242 | 5.764 | 160 | .0521 | .917 | .930 | .078 | .073 | .083 |

4.2.1.2. 최초 측정모델의 모수치 추정 및 통계적 유의성

**<Table 7>**에서 제시한 바와 같이, 각 요인의 표준 적재값이 .5 이상이기 때문에 개념 타당성(construct validity)이 확보되었다. 요인별 관측변수의 평균 분산 추출정도(AVE)는 .5 이상, 개념 신뢰도가 .7 이상의 수치를 보이고 있으므로 집중 타당성(convergent validity)이 있는 것으로 나타났다. 또한 잠재변인의 신뢰도가 .7이상 이어서 집중 타당성(convergent validity) 또는 내적 일관성(internal consistency)이 확보되었다고 판단할 수 있다(Kim, 2007; Moon, 2009).

**<Figure 7>**의 측정모델에서 나타난 잠재변인들 간의 공분산(covariances) 및 상관계수(correlations) 추정치를 살펴보면 **<Table 8>**과 같다.

다음의 **<Table 8>**에서 제시된 바와 같이 잠재변인 간의 공분산

일으킬 가능성이 있는 변수들이 없으며, 모든 경로에서 잠재 변인 간의 판별 타당도가 충족되었음을 나타낸다(Moon, 2009). 이 밖에도 평균분산추출정도(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(Kim, 2007).

**<Table 9>**를 보면 직무열의와 조직성과 간의 상관계수는 .702이므로 (.702)2=.493이고, 직무열의의 AVE는 .96, 조직성과의 AVE는 .96이다. 두 AVE값이 상관계수의 제곱보다 모두 크기 때문에 잠재변인인 경영자의 긍정적 리더십과 구성원들의 긍정적 삶의 태도, 학습조직활동, 직무열의 그리고 조직성과를 설명하는 관측변수(observed variable)가 모두 타당하게 구성되어 있음을 알 수 있다.

**<Table 7>** Parametric Estimation of measurement model results (n=787)

| Latent variable | Observation of variable | Unstandardized estimates | Standardized estimates | S.E. | C.R. | p | Latent Variable Reliability | Average Variance extraction degree (AVE) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| CEO Positive Leadership | Positive Climate | .93 | .89 | .027 | 35.013* | .001 | .936 | .97 |
| | Positive Relationships | fixed | .88 | - | - | - | | |
| | Positive Communication | .91 | .88 | .027 | 33.892* | .001 | | |
| | Positive Meaning | .85 | .83 | .028 | 30.209* | .001 | | |
| Member of Positive Life Position | You are not OK | .76 | .64 | .041 | 18.413* | .001 | .848 | .96 |
| | You are OK | .85 | .80 | .036 | 23.945* | .001 | | |
| | I am OK | fixed | .85 | - | - | - | | |
| | I am not OK | .92 | .75 | .041 | 22.269* | .001 | | |
| Learning Organization Activity | On the job training(OJT) | .91 | .73 | .039 | 23.525* | .001 | .919 | .96 |
| | Learning Activity | fixed | .84 | - | - | - | | |
| | Information Infrastructure | .91 | .84 | .031 | 29.049* | .001 | | |
| | Communication | 1.03 | .83 | .036 | 28.576* | .001 | | |
| | Empowerment | .91 | .81 | .033 | 27.360* | .001 | | |
| | Motivation | .95 | .83 | .033 | 28.666* | .001 | | |
| Job Engagement | Vigor | fixed | .80 | - | - | - | .859 | .96 |
| | Dedication | 1.32 | .90 | .050 | 26.248* | .001 | | |
| | Absorption | .94 | .76 | .042 | 22.568* | .001 | | |
| Organizational Performance | Efficiency | fixed | .84 | - | - | - | .867 | .96 |
| | Effectualness | .95 | .78 | .039 | 24.243* | .001 | | |
| | Fairness | .92 | .82 | .036 | 25.724* | .001 | | |

$^{*}p < .05$

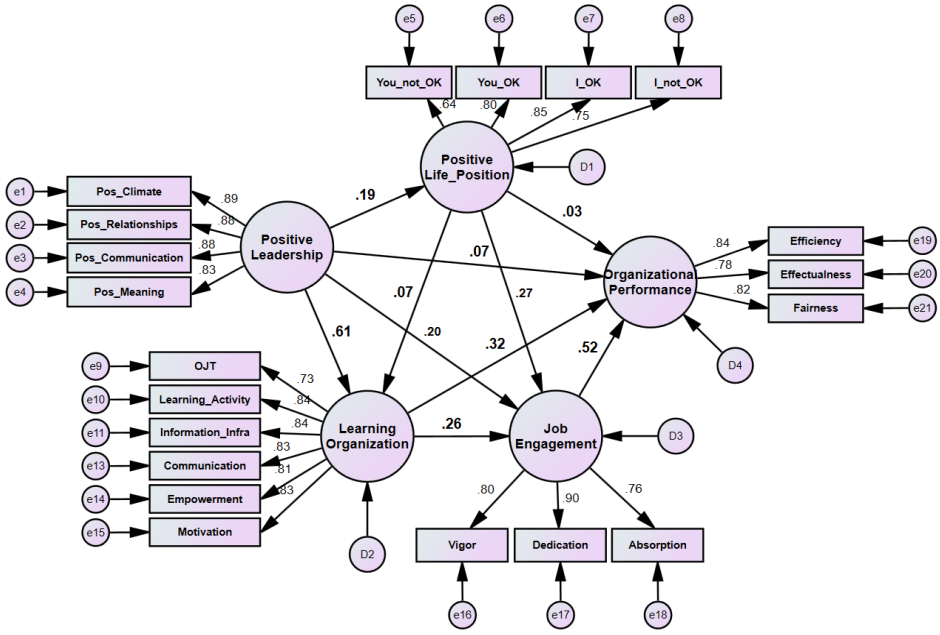
**<Table 8>** Latent Variable Covariance and Correlation (n=787)

| Variable | Covariance | S.E. | C.R. | P | Correlation |
|---|---|---|---|---|---|
| Positive Leadership ↔ Positive Life Position | .095 | .020 | 4.722* | .001 | .192 |
| Positive Leadership ↔ Learning Organization Activity | .337 | .026 | 13.039* | .001 | .625 |
| Positive Leadership ↔ Job Engagement | .179 | .019 | 9.453* | .001 | .419 |
| Positive Leadership ↔ Organizational Performance | .223 | .021 | 10.839* | .001 | .495 |
| Learning Organization Activity ↔ Positive Life Position | .082 | .018 | 4.580* | .001 | .187 |
| Job Engagement ↔ Positive Life Position | .122 | .015 | 7.968* | .001 | .354 |
| Positive Life Position ↔ Organizational Performance | .104 | .016 | 6.581* | .001 | .285 |
| Learning Organization Activity ↔ Job Engagement | .167 | .017 | 9.734* | .001 | .440 |
| Learning Organization Activity ↔ Organizational Performance | .241 | .020 | 12.319* | .001 | .601 |
| Learning Organization Activity ↔ Organizational Performance | .222 | .017 | 13.102* | .001 | .702 |

$^{*}p < .05$

**<Table 9>** Average Variance extraction degree(AVE) and Correlation (n=787)

| 구분 | CEO Positive Leadership | Member of Positive Life Position | Learning Organization Activity | Job Engagement | Organizational Performance | AVE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| CEO Positive Leadership | 1 | | | | | .97 |
| Member of Positive Life Position | .192 | 1 | | | | .96 |
| Learning Organization Activity | .625 | .187 | 1 | | | .96 |
| Job Engagement | .419 | .354 | .44 | 1 | | .96 |
| Organizational Performance | .495 | .285 | .601 | .702 | 1 | .96 |




**<Figure 7>** Early Structural Regressive Model(Standardized Coefficients)

4.2.2. 초기 구조회귀모델의 부합도 평가

측정모델의 모든 부합도 지수가 부합도 기준을 충족시켰고 구조회귀모델의 모델추정가능성이 이론적으로 확인되었기 때문에 최대우도법(ML: Maximum Likelihood)을 통해 초기 구조회귀모델의 부합도를 추정하였다. 연구모델을 <Figure 7>과 같이 초기 구조회귀모델로 설정하였다.

4.2.2.1. 초기 구조회귀모델의 부합도 평가결과

최대우도 추정법을 통한 모델 부합도의 결과는 <Table 10>과 같다. 초기 구조회귀 모델에 대한 모델 부합도 추정결과 $X^2$=922.242 (df=160, p=.001)로 나타났지만, RMSEA=.078 (LO: .073, HI: .083), NC=5.764, SRMR= .0521, TLI= .917 CFI= .930 등의 부합도 지수는 RMSEA는 .05~.08, SRMR는 .08 미만, TLI는 .90 이상, CFI는 .90 이상 등 모델 부합도의 평가기준을 충족시키는 것으로 확인되었다. 모델이 양호하게 부합되는 것으로 나타남에 따라 모델의 모수치의 통계적 유의성을 검증하였다.

<Table 11>를 토대로 연구문제로 설정된 경로에 대한 C.R.값과 p값을 검토하여 인과효과의 유의성을 확인하였다. C.R값은 비표준화 계수를 표준오차(S.E)로 나눈 것으로 관측변수들의 CR값이 ±1.96보다 클 때 유의미한 것으로 본다. 초기 연구모델에 기초한 구조회귀모델의 경로계수에 대한 통계적 유의성을 검증한 결과 다음과 같다.

첫째, 경영자의 긍정적 리더십이 조직성과에 미치는 직접효과(p=.079, p<.05)와 구성원의 긍정적 삶의 태도가 조직성과에 미치는 직접효과(p=.402, p<.05)는 통계적으로 유의하지 않았다. 다른 변인들간의 관계는 모두 통계적으로 유의했다. 따라서 경영자의 긍정적 리더십이 조직성과에 직접적인 영향을 미치는 경로와 구성원의 긍정적 삶의 태도가 조직성과에 직접적인 영향을 미치는 경로가 삭제된 보다 간명한 모델로의 수정이 요구되어 수정된 구조회귀 모델을 설정하였다.

**<Table 10>** Early Structural Regressive Model Goodness of Fit Index (n=787)

| model | NPAR | $\chi^2$ | NC | DF | SRMR | TLI | CFI | RMSEA | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | AVE | LO90 | HI90 |
| Measurement Model | 70 | 922.242 | 5.764 | 160 | .0521 | .917 | .930 | .078 | .073 | .083 |

4.2.2.2. 초기 구조회귀모델의 모수치 추정 및 통계적 유의성 검증

연구문제로 설정된 경로에 대하여 초기 구조회귀모델 내 변인간의 직접효과에 대한 통계적 유의성을 살펴본 결과 <Table 11>과 같다.

**<Table 11>** Early Structural Regressive Model Parameter and statistical significance test(n=787)

| Variable Route | | | Unstandardized Coefficients | Standardized Coefficients | S.E | C.R | P |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Positive Leadership | → | Positive Life Position | .156 | .192 | .032 | 4.831* | .001 |
| Positive Leadership | → | Learning Organization Activity | .657 | .611 | .041 | 16.178* | .001 |
| Positive Leadership | → | Job Engagement | .168 | .204 | .039 | 4.356* | .001 |
| Positive Leadership | → | Learning Organization Activity | .056 | .070 | .032 | 1.757* | .079 |
| Positive Life Position | → | Learning Organization Activity | .092 | .069 | .044 | 2.083* | .001 |
| Positive Life Position | → | Job Engagement | .269 | .265 | .038 | 6.998* | .001 |
| Positive Life Position | → | Organizational Performance | .027 | .027 | .032 | .838* | .402 |
| Learning Organization Activity | → | Job Engagement | .202 | .263 | .036 | 5.572* | .001 |
| Learning Organization Activity | → | Organizational Performance | .243 | .324 | .031 | 7.802* | .001 |
| Job Engagement | → | Organizational Performance | .508 | .520 | .040 | 12.706* | .001 |

* $p < .05$

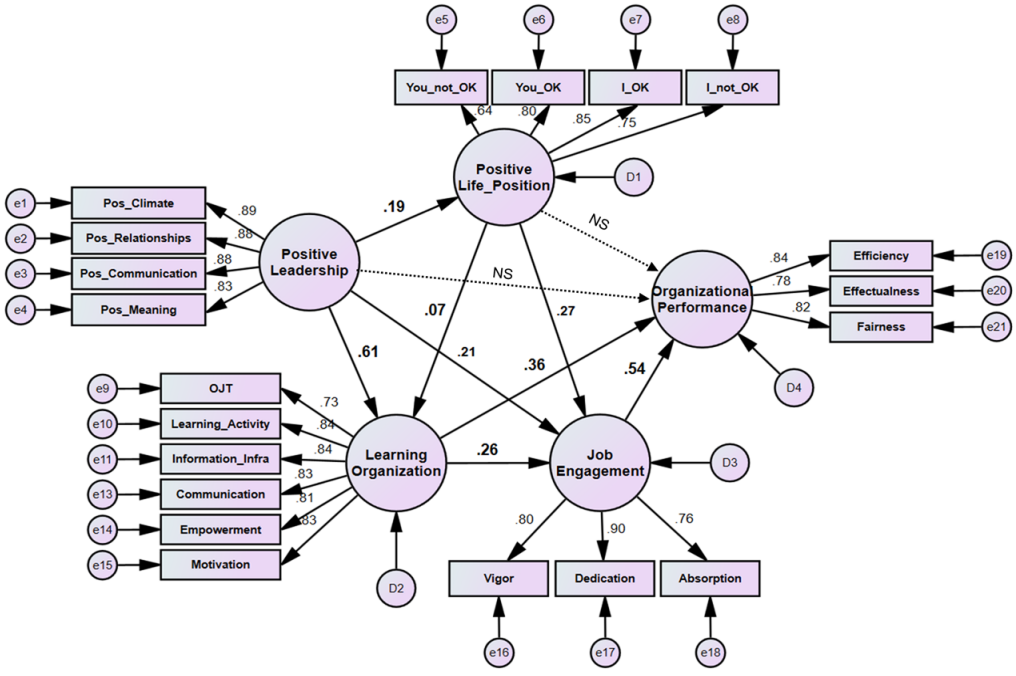
**<Table 12>** Modification Structural Regressive Model Goodness of Fit Index (n=787)

| model | NPAR | $\chi^2$ | NC | DF | SRMR | TLI | CFI | RMSEA | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | AVE | LO90 | HI90 |
| Modificationt Model | 68 | 926.084 | 5.717 | 162 | .0526 | .918 | .930 | .077 | .073 | .082 |
| Measurement Model | 70 | 922.242 | 5.764 | 160 | .0521 | .917 | .930 | .078 | .073 | .083 |

4.2.3. 최종 구조회귀모델의 부합도 평가

4.2.3.1. 수정 구조회귀모델의 부합도 평가결과

<Table 12>와 같이 수정된 구조회귀모델은 수정 전 모델의 부합도와 비교하였을 때 큰 변화가 없고 보다 간명해졌다. 통계적으로 유의하지 않은 2개의 경로를 제거하고 초기 구조 회귀모델(SRMR=.0521, TLI=.917, CFI=.930, RMSEA AVE=.078 LO90=.073, HI90=.083)과 비교 결과, 수정모델(SRMR=.0526, TLI=.918, CFI=.930, RMSEA AVE=.077 LO90=.073, HI90=.082)의




**<Figure 8>** Modification End Structural Regressive Model(Standardized Coefficients)

부합도 지수가 좋아진 것을 알 수 있다. 또한 $\chi^2$차이분석에서도 수정모델의 자유도가 2증가할 때 $\chi^2$값이 3.842 만큼 나빠지는데 이는 $\chi^2$ =9.21(유의수준 .01)보다 작아 통계적으로 차이가 없는 것으로 나타났다. 이에 간명한 수정구조 회귀모델을 최종모델로 선택하였다(Park, 2012).

4.2.3.2. 모수치의 추정결과

최종 구조회귀모델의 표준화 모수치 추정결과는 <Figure 8>과 같다.

위에서 제시한 최종적으로 수정된 구조회귀 모델의 모수치 추정 및 통계적 유의성 검증 결과를 정리하면 <Table 13>과 같다.

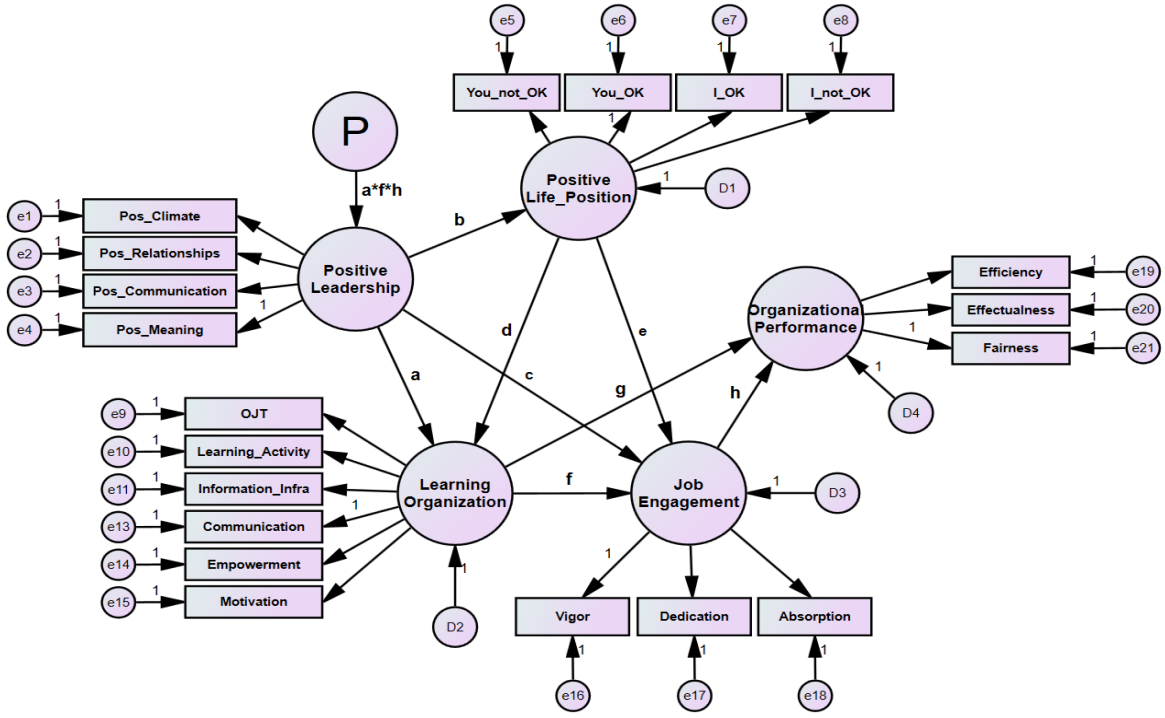
각 경로를 살펴보면 경영자의 긍정적 리더십은 구성원의 긍정적 삶의 태도(.156), 학습조직활동(.659), 구성원의 직무열의(.175)에 정(+)의 영향을 미치고 있어 유의수준 p<.05에서 통계적으로 모두 유의하였다. 구성원의 긍정적 삶의 태도는 학습조직활동(.093), 직무열의(.272)에 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 학습조직활동은 다른 변수들에 비해 상대적으로 낮았지만(.093) 유의수준 p<.05에서 통계적으로 유의하였다.

학습조직활동은 유의수준 p<.05에서 직무열의(.197), 조직성과(.273)에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구성원의 직무열의는 유의수준 p<.05에서 조직성과(.533)에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 수정된 구조회귀모델을 최종 구조회귀모델로 설정하였다.

**<Table 13>** End Structural Regressive Model Parameter and statistical significance test(n=787)

| Variable Route | | | Unstandardized Coefficients | Standardized Coefficients | S.E | C.R | P |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Positive Leadership | → | Positive Life Position | .156 | .192 | .032 | 4.830* | .001 |
| Positive Leadership | → | Learning Organization Activity | .659 | .613 | .041 | 16.236* | .001 |
| Positive Leadership | → | Job Engagement | .175 | .212 | .039 | 4.543* | .001 |
| Positive Life Position | → | Learning Organization Activity | .093 | .070 | .044 | 2.114* | .035 |
| Positive Life Position | → | Job Engagement | .272 | .268 | .038 | 7.101* | .001 |
| Learning Organization Activity | → | Job Engagement | .197 | .256 | .036 | 5.447* | .001 |
| Learning Organization Activity | → | Organizational Performance | .273 | .364 | .026 | 10.367* | .001 |
| Job Engagement | → | Organizational Performance | .533 | .544 | .038 | 14.020* | .001 |

$^{*}p<.05$




**<Figure 9>** utilization of the variable phantom the significance of the indirect impact of verification

### 4.3. 연구모델의 간접효과의 유의성 분석

연구모델은 Phantom변수와 Bootstrapping을 통하여 간접효과를 검증해야 한다. Phantom변수는 존재하지 않는 변수로 분산을 0으로 고정하고, 요인 적재값에 측정하고자 하는 간접효과의 경로를 고정해서 생성한다(Lee, 2015). AMOS 21.0은 Bootstrapping을 지원하나 간접효과의 총 합계로만 분석하기 때문에 간접효과를 개별적인 효과로 분리하여 분석하기 어렵다. 또한 이 통계 프로그램은 Phantom변수를 도입한 모수 고정이 가능하지 않아 사용하기가 곤란하다(Park & Choi, 2012). 이러한 Phantom 변수는 모수고정이 가능한 LISREL이나 Mplus 프로그램에서 사용할 수 있는 방법(Hong, 2011; Park, 2012)이다. 따라서 본 연구에서는 간접효과 검증을 위한 Bootstrapping을 Mplus 7.2 Base Program을 이용하였다.

<Figure 9>과 같이 Phantom 변수의 분산을 0으로 고정하여, 요인 적재값을 (a*g)로 고정하고 분석하였다. 동일한 방법을 사용하여 순서대로 (c*h), (a*f*h), (b*e*h), (b*d*g), (b*d*f*h)로 각각 고정하여 Bootstrapping(1,000회)으로 분석한 결과는 다음의 <Table 14>와 같다(Lee, 2015).

**<Table 14>** utilization of the Bootstrapping the significance of the indirect impact of verification (n=787)

| Route | | Unstandardized Coefficients | Standardized Coefficients | 99% CI | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | lower .5% | Upper .5% |
| Positive Leadership→Learning Organization Activity→Organizational Performance | a*g | .157 | .198 | .098 | .221 |
| Positive Leadership→Job Engagement→Organizational Performance | c*h | .084 | .106 | .032 | .144 |
| Positive Leadership→Learning Organization Activity→Job Engagement→Organizational Performance | a*f*h | .066 | .084 | .030 | .111 |
| Positive Leadership→Positive Life Position→Job Engagement→Organizational Performance | b*e*h | .021 | .027 | .009 | .042 |
| Positive Leadership→Positive Life Position→Learning Organization Activity→Organizational Performance | b*d*g | .003 | .004 | .000 | .009 |
| Positive Leadership→구Positive Life Position→Learning Organization Activity→Job Engagement→Organizational Performance | b*d*f*h | .001 | .002 | .000 | .005 |

Bootstrapping을 이용해 추정한 99% 신뢰구간 간격(CI: confidence intervals)은 0을 포함하지 않아 유의수준 0.05에서 유의한 것으로 확인되었다(Kim, Kim & Hong, 2011). 간접효과에 따른 통계적 유의성 검증결과는 다음과 같다.

첫째, 경영자의 긍정적 리더십에서 학습조직활동을 매개한 조직성과간의 간접효과는 유의수준 .05에서 .157의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 경영자의 긍정적 리더십에서 직무열의를 매개한 조직성과간의 간접효과는 유의수준 .05에서 .084의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 경영자의 긍정적 리더십에서 학습조직활동과 직무열의를 매개한 조직성과간의 간접효과는 유의수준 .05에서 .066의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

넷째, 경영자의 긍정적 리더십에서 구성원의 긍정적 삶의 태도와 직무열의를 매개한 조직성과간의 간접효과는 유의수준 .05에서 .021의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

다섯째, 경영자의 긍정적 리더십에서 구성원의 긍정적 삶의 태도와 학습조직활동을 매개한 조직성과간의 간접효과는 유의수준 .05에서 .003의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

여섯째, 경영자의 긍정적 리더십에서 구성원의 긍정적 삶의 태도와 학습조직활동 그리고 직무열의를 매개한 조직성과간의 간접효과는 유의수준 .05에서 .001의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

상기의 분석결과들을 종합해 보면 다음과 같다.

첫째, 경영자의 긍정적 리더십이 조직성과에 미치는 영향은 통계적으로 유의하지 않았지만 매개변인인 구성원의 긍정적 삶의 태도, 학습조직활동, 직무열의를 경유하여 조직성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 경영자의 긍정적 리더십은 조직성과에 직접효과는 없지만 조직성과에 직접효과를 미치는 학습조직활동과 직무열의의 선행변인이다. 이러한 결과를 근거로 볼 때 학습조직활동과 직무열의는 기업의 조직성과를 높일 수 있는 중요한 변인이라고 할 수 있고, 경영자의 긍정적 리더십도 조직성과를 높일 수 있는 간접 변인임이 입증되었다. 그러므로 중소기업의 성장발전을 위해서는 경영자는 긍정적 리더십의 수준을 높이기 위한 노력을 하여야 한다. 또한 경영자의 긍정적 리더십은 구성원의 긍정적 삶의 태도와 학습조직활동에도 직접효과를 주는 것으로 나타났다. 특히 구성원의 긍정적 삶의 태도보다는 학습조직활동에 많은 직접효과를 미치는 것을 확인하였다.

둘째, 내재적 변인인 구성원의 긍정적 삶의 태도가 조직성과에 직접적으로 미치는 영향은 통계적으로 유의하지 않았지만, 학습조직활동과 직무열의를 경유하여 조직성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구성원의 긍정적 삶의 태도는 조직성과에 직접효과는 없지만 조직성과에 직접효과를 주는 학습조직활동과 직무열의에 영향을 주는 중요한 변인이다. 특히 학습조직활동에 미치는 직접효과보다 직무열의에 미치는 직접효과가 큰 것으로 나타났다. 이러한 결과를 근거로 볼 때 직무에 대한 구성원들의 활력과 헌신, 몰입을 이끌어내기 위해 중소기업의 경영자는 긍정적 리더십 수준을 높여 구성원들의 긍정적 삶의 태도 형성을 위한 노력을 하여야 할 것이다.

셋째, 내재적 변인인 학습조직활동은 조직성과에 영향력 있는

주요 변인이다. 학습조직활동은 조직성과에 정(+)의 직접효과를 줄 뿐만 아니라, 조직성과에 간접효과가 있는 경영자의 긍정적 리더십으로부터 영향을 받고, 조직성과에 직접효과가 있는 직무열의를 경유하여 조직성과에 간접효과까지 미치고 있다. 이러한 결과를 근거로 볼 때 중소기업에서 학습조직활동은 조직성과에 영향을 미치는 매우 중요한 변인임을 입증하였다. 중소기업 경영자들은 아무리 조직의 환경이 어렵고 힘들다 하더라도 조직의 성장과 생존을 위해 구성원들의 학습조직활동에 대해 지속적인 투자가 이루어져야 할 것이다.

넷째, 직무열의는 조직성과에 영향력 있는 주요 변인이다. 직무열의는 조직성과에 간접효과를 미치는 긍정적 리더십의 영향을 직접 받을 뿐 아니라 조직성과에 직접효과를 미치는 학습조직활동으로부터 영향을 받아 조직성과에 직접 효과를 미치고 있다. 이러한 결과를 근거로 볼 때 중소기업에서 구성원들의 직무열의는 조직의 생존과 성장에 크게 영향을 미치는 매우 중요한 변인임을 입증하였다. 따라서 이러한 직무열의에 영향을 미치는 학습조직활동과 긍정적 삶의 태도를 강화하기 위한 조직의 노력은 매우 중요하다고 할 수 있다. 특히 경영자의 긍정적 리더십은 조직에 긍정적 정서행동과 관계, 소통과 구성원들이 일의의미를 소명으로 볼 수 있도록 구성원들을 변화시킴으로 중소기업에서 긍정적 리더십은 조직 내에 확산되어야 할 것이다.

다섯째, 조직성과는 특정변인 한 두 개로 설명하거나 예측할 수 없으며, 경영자의 긍정적 리더십, 구성원의 긍정적 삶의 태도, 학습조직활동, 직무열의 등이 상호보완 및 상호작용할 때 효과적임을 알 수가 있다. 선행연구에서는 경영자의 긍정적 리더십, 구성원의 긍정적 삶의 태도, 학습조직활동과 직무열의 각각의 변인은 조직성과에 직·간접적으로 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

그러나 본 연구에서는 경영자의 긍정적 리더십이 조직성과에 미치는 직접효과와 구성원의 긍정적 삶의 태도가 조직성과에 미치는 직접효과가 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과를 근거로 볼 때 본 연구에서 특히 주목해야할 점은 중소기업 경영자의 긍정적 리더십과 구성원의 긍정적 삶의 태도가 조직성과에 직접적 효과가 없고 학습조직활동과 직무열의를 매개로한 간접효과만 있다는 것이다. 이는 경영자의 긍정적 리더십과 구성원들의 긍정적 삶의 태도가 학습조직활동을 활성화 시키고 직무열의를 강화시켜 중소기업의 성장과 발전에 핵심적인 선행요인이라는 것을 알 수 있다.

## 5. 결론

본 연구는 중소기업의 조직성과에 영향을 미치는 최고경영자의 긍정적 리더십, 구성원의 긍정적 삶의 태도, 학습조직활동 및 직무열의의 구조적 상호관계 분석하였다. 연구의 목적달성을 위해 관계문헌조사를 기초로 연구모델을 설정하고, 100개 중소기업에서 근무하고 있는 787명의 정규직원들을 대상으로 설문조사를 실시, 관련 자료를 수집하였다. 수집된 자료는 SPSS 21.0과 AMOS 21.0 그리고 Mplus 7.2 프로그램을 통하여 구조방정식 연구모델의 검증에 활용되었다. 이러한 통계검증 통한 본 연구의 결론은 다음과 같다.

첫째, 경영자의 긍정적 리더십은 조직성과에 직접효과를 미치지 않았지만 조직성과에 직접효과를 미치는 학습조직활동과 직무열의의 중요한 선행변인으로 입증되었다. 따라서 경영자의 긍정적 리더십 수준을 높이기 위해 경영자의 긍정적 리더십을 진단하고 개발할 수 있는 조직적이고 체계적인 개입이 필요하다. 하지만 중소기업의 현실을 보면 정부차원에서 구성원들을 성장시키기 위한 프로그램은 다양하게 지원하고 있으나 경영자를 성장시키기 위한 프로그램은 매우 미흡한 실정이다. 정부 또는 지자체 차원에서 중소기업 경영자의 긍정적 리더십 제고를 위한 지원체제 구축을 통해 중소기업을 지원하는 것도 매우 효과적인 방안이 될 수 있다.

둘째, 학습조직활동이 조직성과에 직접효과를 미치는 만큼 중소기업의 학습조직활동은 확산되고 강화되어야 한다. 학습조직활동을 통해 구성원들의 강점을 발굴하고 탄력성과 회복성을 키우며, 활력을 촉진하여 직무열의를 강화시키므로 탁월한 성과를 창출하는 긍정적인 행동을 하는 조직으로 만들어 가야 한다. 현재 국내기업의 학습조직활동을 살펴보면 20인 이상의 기업에서는 한국산업인력공단의 학습조직화 사업을 통해 어느 정도 활성화되고 있으나 20인 미만의 소기업에서는 제도권 안으로 들어올 수 없어 매우 열악한 상태이다. 또한 정부의 지원 또한 한계가 있어 체계적인 학습조직활동 지속되지 못하고 있는 실정이다. 이러한 학습조직활동은 중소기업의 생존과 성장에 매우 중요한 요소이므로 소외되는 소규모 중소기업의 학습조직활동지원에 대한 정부의 적극적인 대책마련이 요구된다.

셋째, 본 연구에서는 경영자의 긍정적 리더십이 조직성과에 직접효과가 없고 구성원의 긍정적 삶의 태도와 학습조직활동, 직무열의를 매개 변인으로 한 간접효과만이 있다는 결과를 도출하였다. 최근 리더십에 대한 실증연구에서도 종종 나타나는 결과지만 추가연구를 통해서 경영자의 긍정적 리더십이 조직성과에 직접적인 효과를 주지 않는 이유를 명확히 밝힐 필요가 있다.

넷째, 본 연구에서는 긍정적 리더십의 구성요인을 긍정적인 분위기 조성, 긍정적 관계촉진, 긍정적 소통, 긍정적 일의 의미라고 보고 긍정적 리더십을 측정하였다. 그러나 긍정적 리더십은 최근 급부상하고 있는 긍정심리학, 긍정조직학에서 제안된 원칙들을 적용하는 만큼 긍정적 리더십을 측정할 수 있는 하위요인들을 긍정조직행동과 연계하여 추가적인 변인 발굴 연구가 필요하다.

다섯째, 본 연구는 중소기업 경영자의 긍정적 리더십을 대상으로 한 연구이므로 향후 중소기업의 관리자, 실무자들까지 연구대상을 확대하여 연구할 필요가 있다. 아울러 구성원들의 긍정적 조직행동이 기업의 조직문화로 정착될 수 있도록 긍정조직행동 진단 프로그램 개발 및 실행에 대한 연구들이 후속적으로 이루어져야 할 것이다.

## References

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin,* 103(3), 411.

Baek, Hyeon Ok, & Kim, Gyeong Hee (2011). Moderating Effects of Positive Stroke in the Relationship Between Ego-State and Life Position Based on the Theory of Transactional Analysis. *Children and Right,* 15(4), 641-664.

Bennett, J. K., & O'Brien, M. J. (1994). The Building Blocks of the Learning Organization. *Training,* 31(6), 41.

Berne, E. (1964). Games *People Play.* New York, NY: Grove Press.

Brewer, G. A., & Selden, S. C. (2000). Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies. *Journal of public administration re-*

*search and theory,* 10(4), 685-712.

Cameron, K. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance.* San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Cameron, K. (2013). *Practicing Positive Leadership: Tools and Techniques that Create Extraordinary Results.* San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Cameron, K. S. (2008). Paradox in positive organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science,* 44(1), 7-24.

Cameron, K., & Caza, A. (2002). Organizational and leadership virtues and the role of forgiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies,* 9(1), 33-48.

Cameron, K., & Dutton, J. (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline.* San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Cameron, K., & Plews, E. (2012). Positive leadership in action: Applications of POS by Jim Mallozzi, CEO, Prudential Real Estate and Relocation. *Organizational Dynamics,* 41(2), 99-105.

Choi, Eun Soo, Kim, Jeong Il, Kwon, Ki Sool, Shin, Seung Won, Kim, Min Seo, Jin, Gyu Dong, Kim, Jin Hyuk, Park, Jae Jin, Lee, Mi Seob, Kang, Chan Seok, Kang, Yeong Hwan, Lee, Hee, Shin, Yong Guk, Han, Woo Seob, & Lee, Jong Won (2014). *Leadership Classic.* Seoul, Korea: Hakjisa

Choi, Yeon Taek (2009). Study on Employee's MBTI, Job Behaviors and Organizational Performance: Focused on Public Sector. Doctorate thesis, Asan, Korea: Sunmoon University Graduate School.

Choi, Yeong Geun, & Kim, Gyu Bae (2012). A Comparative Study on the Dependent Variables of Workaholism and Job Engagement. *Korea Journal of Business Administration,* 25(5), 2341-2363.

Chung, Young Woo, & Kim, Pan Jin (2009). A Study on the Government's Support Policy to Strengthen the International competitiveness of SME. *The Journal of Distribution Science,* 7(4), 185-212.

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.

Fry, L., & Kriger, M. (2009). Towards a theory of being-centered leadership: Multiple levels of being as context for effective leadership. *Human Relations,* 62(11), 1667-1696.

Garratt, B. (1987). *The Learning Organization: and the need for directors who think.* London, UK : Fontana Paperbacks.

Garvin, D. (1993). Building a learning enterprise. *Harvard Business Review,* 71(4), 78-91.

Greenley, G. E., & Foxall, G. R. (1998). External moderation of associations among stakeholder orientations and company performance. *International Journal of Research in Marketing,* 15(1), 51-69.

Han, Jin Hwan (2006). A Study on the Factors Influencing of Learning Organization and Organizational Effectiveness. *The Journal of the Korea Contents Association,* 6(7), 42-49.

Han, Tae Young, & Park, Soo Yeon (2011). Effects of performance coaching and team task on job engagement. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology,* 24(3), 597-626.

Hayes, R., Wheelwright, S., & Clark, K. (1988). *Dvnamic Manufacturin the Learning Organization.* New York, NY: Free Press.

Hong, Mi Gyeong (2000). A Study on the Effect of BSC on Business Result. Doctorate thesis, Seoul, Korea: Soongsil University Graduate School

Hong, Se Hee (2011). *Various Structural Equation Models.* Seoul, Korea: S&M Research Group.

Hong, Sung Hwa, & Choi, Eun Soo (2011). An Analysis of the Influence of Authentic Leadership of the CEO of Small and Medium Business on the Organizational Effectiveness. *Korea Society for Learning and Performane,* 13(2), 1-29.

Hyeon, Yeong Seob, & Kim, Joon Hee (2005). Relationships between Constructs of Learning Organization and Transfer of Learning. *The Korea Educational Review,* 11(1), 171-196.

Jang, Hwang Young, & Park, Gyeong Yeon (2012). Case study on organization development of small-size organization through appreciative inquiry (AI). *The Journal of Business Education,* 26(2), 107-127.

Jeon, Soon Young (2011). Effect of HR Management Institutionalization on Organizational Performance in New SMEs. Doctorate thesis, Yongin, Korea: Dankook University Graduate School.

Jeong, Jeong Sook, & Park, Hwa Soon (2011). The Study of Relationship among Life Position, Job Stress and Job Satisfaction. *KOREATA,* 1(1), 95-116.

Jin, Gyu Dong (2008). Effects of Activities of Learning Organization on Organizational Performance in Listed Enterprises. Doctorate thesis, Seoul, Korea: Soongsil University Graduate School.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal,* 33(4), 692-724.

Kang, Gap Won (2012). *Counseling Psychology.* Paju, Korea: YSWPUB.

Kang, Hee Rak (2010). The Relationship between SME CEO's Emotional Leadership and Organizational Effectiveness recognized by Organizational members: The Moderating Effect of Employee's Emotional Intelligence. Doctorate thesis, Gyeongsan, Korea: Yeongnam University Graduate School.

KBIZ (2014). *2014 Small and Medium Enterprise Status.* Seoul, Korea: KIBZ

Kelloway, E. K., Weigand, H., McKee, M. C., & Das, H. (2013). Positive Leadership and Employee Well-Being. *Journal of Leadership and Organizational Studies,* 20(1), 107-117.

Kim, Gye Soo (2010). *(Amos 18.0) Analysis of Structural Equation Model.* Seoul, Korea: Hannarae.

Kim, Han Joon (2013). The structural relationship of organizational culture, individual- and organizational-level learning

organizations as variables to local government's public performance. Doctorate thesis, Seoul, Korea: Soongsil University Graduate School.

Kim, Han Joon, & Lee, Ki Seong (2010). A Study on the SME's Organizational Performance by Learning Organization's Activities. Lifelong Education and Human Resource Development, 6(3), 161-189. *Andragogy Today,* 15(3), 63-90

Kim, Jong Cheol (1999). Analysis on Promotion Factor and Practice Factors of Learning Organization. Doctorate thesis, Seoul, Korea: Hanyang University Graduate School.

Kim, Joo Hwan, Kim, Min Gyu, & Hong, Se Hee (2009). *Writing a Thesis on Structural Equation Model.* Seoul, Korea: Communication Books.

Kim, Kyu Soo, & Ryu, Tae Bo (1993). *Transactional Analysis Treatment.* Seoul, Korea: Hyungseul.

Kim, Myeon Sik (2015). Antecedents and Consequences of Job Engagement. Doctorate thesis, Seoul, Korea: Soongsil University Graduate School.

Kim, Myeong Eon (2009). *Positive Energy Management Leading to Extraordinary Result.* Seoul, Korea: Knomad

Kim, Nam Ki (2011). The Effects of Salesperson's Emotional Labor on Turnover and Customer Orientation Mediated by Burnout and Work Engagement Doctorate thesis, Jeonju, Korea: Jeonbuk University Graduate School.

Kim, Seong Hwan, & Choi, Eun Soo (2012). Structural Relationship Among Transformational Leadership, Strategic Human Resource Development, Building Learning Organization and Organizational Citizenship Behavior in Public Sector. *Andragogy Today : International Journal of Adult & Continuing Education,* 15(3), 63-90

Kwak, Sang Man, Kwon, Seok Gyun, Kim, Bo Won, park, Gwang Ryang, Son, Tae Won, & Shin, Yeong Woonk. Samsung Economic Research Institute (1996). *Thesis and Reality of Learning Organization.* Seoul, Korea: Samsung Economic Research Institute.

Kwon, Dae Bong, Kwon, Ki Beom, & Jeong, Hong In (2013). Analysis of Recent Research Trends about Organizational Performance Variables on Korean Articles. *Journal of Corporate Education,* 15(1), 209-231.

Kwon, In Soo, & Choi, Yeong Geun (2011). Research paper: A Study on the Antecedents of Job Engagement and Psychological Conditions as the Mediators. *Journal of Human Resource Management,* 18(4), 113-133.

Kwon, Oh Seob (2013). An Impact of Quality Leadership of CEOs in Small and Medium Companies on the Corporate Performance. Doctorate thesis, Gyeongsan, Korea: Daegu University.

Lee, Hak Shik, & Im, Ji Hoon (2009). *Structural Equation Model and AMOS16.* Seoul Korea: Jyphyuntae

Lee, Jong Man (2010). Relationships between Learning Organization Activity and Organizational Performances in SMEs. Doctorate thesis, Gyeongsan, Korea: Yeongnam University Graduate School of Business.

Lee, Jong Won (2015). An Analysis of Structural Relationships between Variables of University Students' Self-Leadership, Social Support, Career Motivation, Career Decision-Making Self Efficacy, and Career Maturity. Doctorate thesis, Seoul, Korea: Soongsil University Graduate School.

Lee, Jun Seob, Lee, Cheol Gyu, & Yoo, Wang Jin (2012). The Influence of the Thermal Powerplant Workers` Job Demands on Job Engagement & Job Burnout - Focusing on the Mediating Effect of Self-efficacy & Collective-efficacy. *Journal of Human Resource Management,* 19(1), 27-45.

Lee, Rang, Kim, Wan Seok, & Shin, Kang Hyeon (2006). The role of emotional labor strategies in the job demand-resource model with burnout and engagement: call center employees case. *Korean Journal of Psychology: Industry and Organization,* 19(4), 573-596.

Lee, Yeong Gyeong (2014). The effect of family resilience, self-efficacy, mental health factors on juvenile delinquency: analysis of structural equation modeling. Doctorate thesis, Gunpo, Korea: Hanseo University Graduate School of Social Welfare.

Lim, Cheol Heon (2011). Effect of CEO's Strategic Leadership on the Outcome of Human Resource Development System. Doctorate thesis, Seoul, Korea: Soongsil University Graduate School.

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

Lim, Cheol Heon, & Choi, Eun Soo (2012). The Effect of CEO's Strategic Leadership on the Outcome of Human Resource Development System with Reference to HRD Managers' Competency and the Activities of Learning Organization as Mediating Variables. *Andragogy Today : International Journal of Adult & Continuing Education,* 15(1). 117-140

Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization.* New York, NY: McGraw-Hill Companies.

Moon, Soo Baek (2009). *Understanding and Application Structural Equation Modeling,* Seoul, Korea: Hakjisa.

Na, Byeong Seon (2001). Analysis of relationship among learning organization, organizational culture, organizational learning and organizational effectiveness. Doctorate thesis, Seoul, Korea: Korea University Graduate School.

Oh, Eul Im, Kim, Ku, & 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, Gwang Ryang (1994). A Study on Measurement and Establishment of Learning Organization. *Business Journal,* 18(-), 63-91.

Park, Jae Jin (2013). Structural relationships between the variables of the middle managers' coaching leadership, learning organization, employees' problem solving ability and organizational effectiveness. Doctorate thesis, Seoul, Korea: Soongsil University Graduate School.

Park, Jong Cheol, & Choi Ji Eun, (2014). The Relationship of Individual Trait Factors and Goal Mechanisms with Goal

Attainability. *The Journal of Distribution Science,* 12(11), 45-53.

Park, No Yoon (2011). Antecedents of Job Engagement and its Effects on Organizational Citizenship *Behaviors. KBR,* 69, 543-573.

Park, Si Nam (2012). Analysis on structural relationships between presidents' authentic leadership, organization learning culture, administrators' positive psychological capital, self-directed learning and authentic leadership. Doctorate thesis, Seoul, Korea: Soongsil University Graduate School.

Park, Si Nam, Choi, Eun soo & Bae, Gwi Hui (2012). Effects of Presidents' Leadership on Administrators' Leadership at Universities. *Andragogy Today : International Journal of Adult & Continuing Education,* 15(4), 27-54.

Park, Soo yong, Hawang Moon young & Choi Eun soo. (2015). Effect of Compassion and Forgiving Behavior of CEO at SMEs on Learning Organization Activities and Organizational Performance. *The Journal of Distribution Science,* 13(6), 105-118.

Pedlar, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). *The learning company: Astraegy for sustainable development.* New York, NY: McGraw-Hill.

Redding, J. (1997). Hardwiring the Learning Organization. *Training and Development,* 51(8), 61-67.

Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (2002). Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. MJ Schabracq, JAM Winnubst, CL Cooper (Eds.), *Handbook of work and health psychology* (pp. 383-425).

Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and science of the learning organization.* New York, NY : Currency Doubleday.

Shim, Yoon Hee, & Yoo, Tae Yong (2009). Influence of Person-Job fit on Job Engagement. *Korean Journal of Psychology: Industry and Organization,* 22(3), 399-420.

Song, Ji Soo (2012). The Effects of Superiors' Positive Leadership on Subordinates' Job Engagement. Master's thesis, Seoul, Korea: Kwangwoon University Graduate School of Education.

Song, Min Yeol (2009). Effects of CLO leadership and organizational learning on organizational effectiveness in human resource development organization. Doctorate thesis, Seoul, Korea: Soongsil University Graduate School.

Stewart, I., & Joines, V.S. (1987). *TA Today : A New Introduction to Transactional Analysis.* Nottingham & Chapel Hill, Lifespace Publishing.

Stuart, L., & Dahm, E. (1999). 21st century skills for 21st century jobs. *Federal Publications,* 151.

Stuart, R., & Abetti, P. A. (1987). Start-up ventures: Towards the prediction of initial success. *Journal of Business Venturing,* 2(3), 215-230.

Sung, Oh Hyeon (2013). The structural relationships between job demand, burnout, job engagement and customer orientation of hotel service encounter employees: focused on the moderating effect of ego-resilience. Doctorate thesis, Seoul, Korea: Sejong University Graduate School.

Swanson, R. A., & Arnold, D. E. (1996). Part one: What is the purpose of human resource development? The purpose of human resource development is to improve organizational performance. *New directions for adult and continuing education,* 1996(72), 13-19.

Tobin, D. R. (1998). *The knowledge-enabled organization: moving from" training" to" learning" to meet business goals.* Amacom.

Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1996). *Creating the Learning Organization: Twenty-two case studies from the real world of training (288p.).* American Society for Training and Development.

Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change.* Jossey-Bass Inc., 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104-1310.

Wheelwright, S. C., & Clark, K. B. (1992). Competing through development capability in a manufacturing-based organization. *Business Horizons,* 35(4), 29-43.

Wong, C. A. (2012). Advancing a Positive Leadership Orientation: From Problem to Possibility. *Nursing Leadership Academy of Canadian Executive Nurses,* 25(2), 51-55.

Woo, Jae Hyun (2014). *TA Program for Character Development.* Daegu, Korea: Jungam Media.

Woo, Jae Hyun (1999). *Clinical TA Program.* Daegu, Korea: Jungam Seowon:

Woo, Jong Pil (2012). *Concept and Understanding of Structural Equation Model.* Seoul, Korea: Hannarae.

Yoo, Seon Wook (2013). A Study on the Job Engagement and Burnout of PR Practitioners: Application of Job Demands-Resources Model. *Korean Journal of Communication & Information,* 57(1), 335-363.

Yoo, Yeong Man (1995). Industrial Training and ISD in Korea: Reflection and Future Directions. *Journal of Educational Technology,* 11(2), 1-14.