

The Effects of CEO's Compassionate Rationalism Leadership Strategies on Innovation Activities and Business Performance in SMEs

Soo-Yong Park · Dong-Hyung Lee[†]

Dept. of Smart Production and Management Engineering, Hanbat National University

중소기업경영자의 온정적 합리주의 리더십이 혁신활동과 경영성과에 미치는 영향

박수용 · 이동형[†]

한밭대학교 스마트생산경영공학과

Domestic SMEs play a key role in production and employment, accounting for 98.9% of total enterprises, 74.4% of employment, 50.8% of production, and 49.0% of value added (as of 2016). However, they are faced with difficulties of survival because of continuous decrease in profitability, shortage of funds and manpower, insufficient accumulation of technology, minimum wage increase, and 52-hour workweek. In order for SMEs to continue to develop in such a difficult environment, we must constantly innovate our organization by making full use of our knowledge, information, experience and ability. To do this, CEO (management) leadership is very important to ensure that the best people are focused on the organizational innovation and management performance without moving the company. In this study, we wanted to establish empirically how the newly emerging compassionate rationalism leadership of SMEs business managers affected the innovation activities and management performance of companies. Research has shown that management's compassionate rationalism leadership has a positive and significant causal relationship with the innovation activities and management performance of the enterprise. Therefore, SMEs managers need to learn the bottom eight strategic factors of compassionate rationalism leadership and use them strategically to make efforts to create positive emotions for the organization so that members can be immersed in innovative activities and management performance creation.

Keywords : SMEs Management(CEO), Compassionate Rationalism Leadership, Innovative Activities, Management Performance

1. 서론

중소벤처기업부의 중소기업 통계(2016년 기준)에 따르면 현재 국내 중소 제조업은 전체 기업체의 98.9%, 종사자수의 74.4%, 생산액의 49.0%, 부가가치의 50.8%를 차

지하는 등 생산과 고용에 있어서 핵심역할을 수행해오고 있다. 그러나 지속적인 수익률 저하, 자금과 인력부족, 기술축적 미흡, 최저임금 인상, 주 52시간 근무제 등으로 중견기업으로 성장하지 못하고 늘 생존의 어려움에 직면해 있다. 또한 대기업에 비해 상대적으로 영세한 재무구조와 부족한 인력자원 등으로 4차 산업혁명이란 새로운 경영환경 패러다임에 대응할 수 있는 우수한 인적자원 확보가 어려워 미래를 보장받기 어려운 실정이다[21]. 정부에서는 고용친화적 일자리중심 경제정책을 수립하고 중소기업의

Received 9 August 2019; Finally Revised 4 September 2019;
Accepted 17 September 2019

[†] Corresponding Author : leedh@hanbat.ac.kr

일자리 창출을 위해 많은 노력(청년인턴제, 청년내일공제, 일학습병행제 등)을 기울이고 있지만 여전히 중소기업에서는 인력부족 현상이 발생하고 있다. 이는 대다수의 중소기업이 규모의 영세성으로 인해 지속적 성장 및 성과 창출의 한계점을 지니고 있기 때문이다[8].

중소기업의 지속적 성장과 탁월한 성과 창출은 오로지 경영자의 경영능력만으로 이루어지는 것은 아니다. 우수한 구성원들의 자발적 헌신과 적극적인 참여가 있어야만 가능하다. 하지만 평생직업, 안정된 직장이 사라진 현대의 기업환경에서는 이를 기대하기 힘들다. 오히려 구성원들은 자기보호를 위한 이기적인 행동을 취함으로써 조직의 생존과 발전을 위협하곤 한다[5].

이러한 경영환경은 중소기업 경영자들에게 커다란 중압감을 주며 새로운 경영전략 실천을 위한 효과적인 리더십 발휘를 요구하고 있다[21]. 즉, 근로자가 개인적인 이익보다 조직의 대의(생존과 번영)를 우선하도록 동기 부여하는 한편 직무열의와 이직의도, 경영성과에 긍정적 영향을 미치는 조직의 긍정심리자본을 확충해 나가는 [14, 16, 24] 통합적인 리더십이 요구되고 있다[31].

이에 본 연구에서는 그동안 새롭게 부각되고 있는 경영자의 온정적 합리주의 리더십이 중소기업 조직의 혁신 활동과 경영성과에도 긍정적인 역할을 수행하는지를 규명하여 중소기업 경영자의 리더십 역량을 키우고 정부의 중소기업 정책수립을 위한 기초자료로 제공하고자 한다.

2. 기존연구 고찰

2.1 온정적 합리주의 리더십 관련 연구

온정적 합리주의는 온정주의와 합리주의를 통합한 신조어다. 온정적 합리주의 리더십이란 온정주의가 일부 가미된 합리주의 리더십을 뜻한다. 즉, 전체적인 관점에서는 합리주의적 리더십을 바탕으로 하지만 합리주의의 한계점에 대해서는 온정주의로 채워나간다는 의미이다[3].

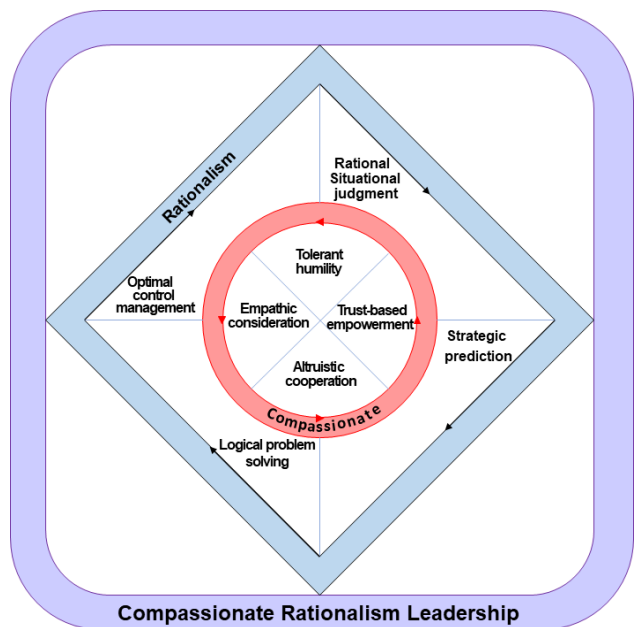
합리주의 리더들이 추구하는 가치관은 이성적 상황판단, 전략적 예측, 논리적인 문제해결, 최적화 수행관리에 있다고 할 수 있다. 합리주의 패러다임에 입각한 리더십은 효율성을 비롯한 여러 준거 가치를 합리적으로 추구할 수 있는 기본적인 틀을 제공한다. 그러나 다음과 같은 한계성을 가진다.

첫째, 인간의 선택은 항상 완전하거나 합리적으로만 이루어지는 것이 아니다[9]. 둘째, 이익갈등을 단순한 합리성만으로 해결하기 어렵다[19]. 셋째, 개인이 조직에서 일할 때는 조직일부가 되기 때문에 완벽한 합리성을 발휘하기 어렵다[19]. 넷째, 합리성은 보통 절차나 관례, 혹

은 주변 환경과 상황에 따라 변하게 된다[9]. 다섯째, 합리성을 추구하는 과정에서 비용이 이익보다 클 때는 비합리성이 작용할 수밖에 없다[4]. 여섯째, 지나친 합리주의적 패러다임은 조직분위기를 메마르게 하고, 비인간적인 문화를 형성할 수 있다[4].

한편 온정주의 패러다임은 합리주의 패러다임의 한계점을 보완하고, 예측과 통제가 어려운 21세기 조직운영의 어려움을 극복하기 위한 패러다임이라 할 수 있다[4]. 온정(compassion)이란 ‘누구와 고통을 나눈다.’, ‘혹은 누구와 고통을 함께 한다.’는 뜻으로 온정주의란 머리보다는 가슴으로 사람들에게 영향력을 행사하는 과정을 말한다. 구성원에게 좀 더 배려하고 동정심을 갖는 온정주의 리더의 가장 중요한 가치관은 포용적 겸손, 공감적 배려, 이타적 협력, 임파워먼트라고 할 수 있다[4].

온정적 합리주의 리더는 인간만을 배려하는 사람 중심의 온정성에 치우치지도 않고, 그렇다고 과제와 조직 중심의 합리성에만 매몰되지 않으면서 상황에 적합한 행동과 말을 함으로써 모두가 만족하는 성과를 만들어내는 사람이다. 따라서 온정적 합리적 리더십은 합리를 기반으로 하는 리더십이다. 온정적 합리주의 리더십의 개념은 <Figure 1>과 같이 나타낼 수 있다.



<Figure 1> Composition of Compassionate Rationalism Leadership

최은수[4]는 성인교육의 새로운 리더십 패러다임으로서 온정적 합리주의 리더십을 개념화시키고 최은수[3]는 측정 도구(compassionate rationalism leadership questionnaire : CRLQ)를 개발했다.

강찬석[7]은 유가적 관점에서 온정적 합리주의 리더십 패러다임은 이성, 감성 그리고 영성이 종합적으로 통합된 홀리스틱(holistic) 리더십으로서 성과지향적인 서양의 패러다임과 인성을 강조하는 동양적 패러다임 모두를 아우르는 특성을 가졌다고 했다. 이소영과 최은수[17]는 온정적 합리주의 리더십은 긍정심리자본에 직접적 영향을 미치고 조직효과성에 간접적 영향을 미치고 있다고 하였다. 온정적 합리주의 리더십의 구성요인은 <Table 1>과 같다.

2.2 혁신활동

혁신이란 기업에서 이용 가능한 여러 가지 사물이나 힘의 결합방식을 변경하여 새로운 상품의 발명, 새로운 제조방법의 도입, 신 시장 개척, 새로운 자원개발 및 조직

개혁 등을 통해 기업의 생존과 번영을 지속적으로 유지하기 위한 활동이다.

혁신에 관한 연구의 흐름은 개인차원의 혁신에서 조직차원의 혁신으로 진행되었고, 연구의 주된 관심도 혁신의 채택에서 점차 혁신의 실행으로 진행되어왔다[30]. 혁신의 다양한 개념을 정리하면 <Table 2>와 같다.

혁신활동에 대한 연구는 국내외적으로 다양하게 이루어지고 있다. Robinson[26]은 미국의 벤처기업 144개를 대상으로 한 연구에서 급격한 혁신이나 중간수준의 혁신을 달성한 벤처기업이 그렇지 않은 벤처기업 보다 높은 시장점유율을 가졌다고 하였다. Freel[6]은 영국 중소기업 228개를 대상으로 제품혁신 수준이 높은 기업이 제품혁신 수준이 낮은 기업보다 매출액 성장률, 종업원 증가율 및 종업원 1인당 이익이 크다는 것을 실증하였다. 박무현과 임상중[22]은 경쟁기업과의 차별화된 제품 및 서비스의 개선, 품질의 향상, 공정혁신을 통한 생산성 향상 등과 같은 혁신활동이 재무성과 향상에 기여한다는 것을 실증하였다. 차영태[1]는 국내 혁신형 중소기업인 메인비즈에서 공정혁신, 조직혁신, 제품혁신, 마케팅 혁신 순으로 혁신활동을 수행한 결과, 동종업계와 비교 시 비용우위보다는 차별화우위가 높다는 것을 밝혔다.

이상과 같이 혁신활동은 기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 중요한 요인이라고 할 수 있다.

<Table 1> Constituent Factors of Compassionate Rationalism Leadership

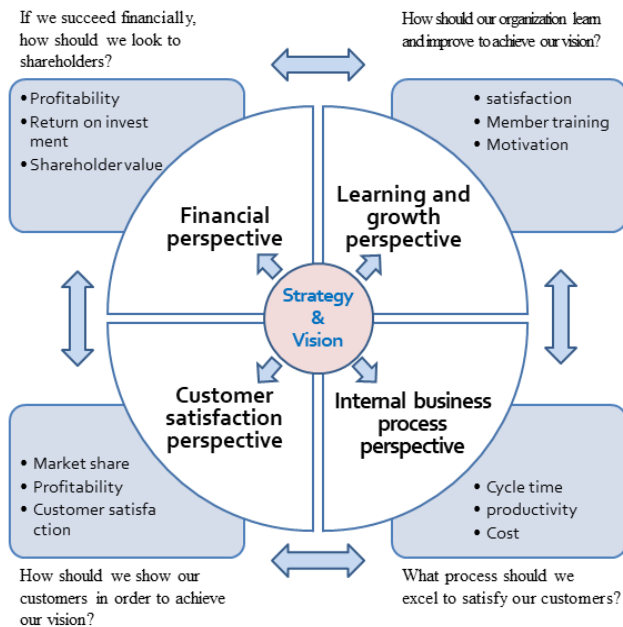
Division	Sub-factor	Definition
Rationalism Paradigm	Rational situational judgment	To judge and decide promptly the most efficient direction and alternative and cope with the situation, when a crucial decision should be made with rational thinking.
	Strategic prediction	To have a long-term view in a problem, make an elaborate prediction for the changes of an uncertain future, and set attainable strategic goals through selection and concentration.
	Logical problem-solving	To analyze the given situation or work-related issues from the various perspectives and methods, realistically clarify the cause and core of the problem, grasp its logical context for solutions, and come up with the specific solutions to the problem.
	Optimal control management	To maintain or manage/control various human/material resources optimally, to maximize efficiency, and improve the outcome quality.
Compassionate Paradigm	Trust-based empowerment	Based on truthful trust with the members, to provide various experiences and opportunities to improve their own competence, empowering them appropriately to have a sense of accomplishment.
	Empathic consideration	To have an active interest in other person's emotions and his state of mind, carefully try to grasp them, empathize him, and consider him according to his individual situations.
	Tolerant humility	To have a reflective perspective on one's own thoughts and behavior, have a humble attitude towards critical feedbacks from others, listen attentively to other person's various opinions, and accept them positively.
	Altruistic cooperation	To take a self-sacrificing act for other person, willingly help and satisfy his felt-need, and take the lead by doing the things even if there is no benefit.

<Table 2> Concept of Innovation

Researcher	Concept Definition
Schumpeter[27]	Creatively destroying market equilibrium as a new union
Zaltman et al. [32]	To acquire new products, services, programs and policies, device technologies, etc. from outside or to develop them internally
Van de Ven and Rogers[30]	Developing and experimenting with new ideas by people who have relationships with others
Scott of Bruce [28]	The process of acquiring new ideas and transforming them into useful goods, services, and processes
Staff[29]	Achieving new or significantly improved products (goods or services) or processes, marketing methods, new organizational methods in business performance, work environment organization or external relations
Oslo Manual [20]	Implement new products, significantly improved products or processes, new marketing methodologies, new organizational methodologies in business method, employment organization, external relations
Cho and Sin [2]	Introducing new products and services, process technology, organizational structure and management systems, plans and programs that change organizational members, and intentionally changing important parts of the enterprise
Kim[11]	All the processes that generate ideas and utilize effectively through continuous activities aiming at competitive advantage of companies

2.3 경영성과

본 연구에서는 경영성과 요인으로 경영진이 전사의 전략을 전 직원에게 설명하고 그에 따른 변화를 효과적으로 유도하기 위한 경영성과 평가 틀인 BSC를 활용하고자 한다. Kaplan and Norton[10]이 제시한 균형성과표(BSC)는 기업의 전략과 비전에서 출발하여 전략적 가설을 구성하는 재무적(financial), 고객만족(customer satisfaction), 내부 프로세스(internal business process), 학습 및 성장(learning and growth) 등 4가지 관점을 기본적인 성과 영역으로 선정하고 균형성과표를 도출하였다. 이들 관점은 기업이 추구하는 핵심적 요소인 성과를 표현하는 수단이기 때문에 기업의 성장, 발전에 가장 중요한 주주와 고객, 이해관계자를 어떻게 만족시킬 수 있는지를 보여 준다[12]. BSC의 4가지 핵심관점을 살펴보면 <Figure 2>와 같다.



<Figure 2> Four Perspectives of BSC

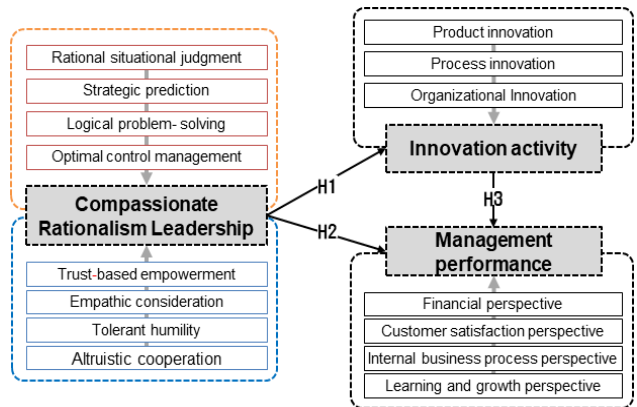
선행연구 결과로는 고성삼과 이창수[13]는 BSC모형을 활용하여 중소기업의 재무적 성과에 영향을 미치는 각 성과 동인들 간의 관계분석을 통해 경영자의 강력한 리더십과 노사 간의 원만한 관계유지가 기업의 내부 프로세스 효율성 제고에 중요하다는 것을 밝혔다. 박상범[23]은 BSC의 4가지 관점 중에서 내부 프로세스와 학습 및 성장요인이 BSC활동을 매개로 경영성과인 재무성과와 비재무성과에 인과관계가 있는 것을 밝혔다. 이학중[15]은 최고경영자의 지원이 생산과 직접적으로 관련된 내부 프로세스 및 학습성장 관점에는 영향을 주지만 재무

및 고객만족 관점에는 크게 영향을 주지 않는다고 하였다. 본 연구에서도 BSC의 4가지 관점을 경영성과 요인으로 채택하였다.

3. 연구의 설계

3.1 연구모형

중소기업 경영자의 온정적 합리주의 리더십이 조직의 혁신활동 및 경영성과에 어떻게 영향을 미치는지 파악하기 위해 변인간의 구조적 관계를 분석하고 변인 간에 미치는 영향을 규명하기 위해 선행연구결과를 토대로 <Figure 3>과 같이 연구모형을 설계하였다.



<Figure 3> Research Model

3.2 연구가설 설정

3.2.1 가설 1(H1)

경영자의 온정적 합리주의 리더십은 조직의 혁신활동에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 가설 2(H2)

경영자의 온정적 합리주의 리더십은 조직의 경영성과에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

3.2.3 가설 3(H3)

조직의 혁신활동은 조직의 경영성과에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

3.2.4 가설 4(변수의 매개효과 분석)

온정적 합리주의 리더십은 조직의 혁신활동을 매개하여 조직의 경영성과에 간접적으로 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

3.3 자료수집 및 분석방법

본 연구에서는 비확률적 방법 중 하나인 할당표집방법(quota sampling)을 통해 선정된 중소기업의 재직자를 모집단으로 하여 비확률적 샘플링 중 유목적 샘플링 방법에 의해 설문조사를 실시하였다. 여기서 할당 표집방법을 사용한 이유는 연구자가 조사가 편리한 대상만을 임의적으로 추출하는 오류를 최대한 방지하고 중소기업의 집단별 분포, 다양성 및 규모 등을 고려하여 연구를 진행하고자 했기 때문이다.

또한 연구결과의 객관성을 높이기 위하여 기업선정 시 업종과 규모를 고려하였고 선택된 기업의 설문대상자 선정 시에는 직위, 근속연수, 직무를 고려하였다. 회수된 설문지 740부가 최종적으로 분석에 사용되었다.

본 설문응답자에 대한 인구통계학적 특성 분석과 측정요인 간 회귀분석은 SPSS 22.0 프로그램을 사용하였고 외생변수와 내생변수간의 인과관계분석은 Smart-PLS 3.2.8 프로그램의 PLS(부분최소제곱) 기반 구조방정식 모델링(partial least squares structural equation modeling : PLS-SEM)을 활용하였다.

4. 연구결과

4.1 응답자 특성분석

응답자의 성별을 보면 남자 537명(72.6%), 여자 203명(27.4%)로 남자가 월등히 많았다. 직무분야는 경영관리 104명(14.1%), 재무회계 41명(5.5%), 구매 42명(5.7%), 설비보전 20명(2.7%), IT정보관리 56명(7.6%), 영업마케팅 122명(16.5%), 생산 154명(20.8%), 품질 142명(19.2%), 연구개발 13명(1.8%), 기타 46(6.2%)명으로 생산과 품질, 영업마케팅 분야의 종사자가 많은 것으로 나타났다. 직위별로 보면 사원 255명(34.5%), 대리(주임/반장) 205명(27.7%), 과장/차장 185명(25.0%), 부장 및 임원 95명(12.8%)으로 사원과 중간관리자 직급이 많은 것으로 나타났다. 업종별로는 제조업 478명(64.6%), 서비스업 144명(19.5%), 정보통신 89명(12.0%), 기타 29명(3.9%)으로 나타나 제조업이

가장 높은 것으로 나타났다. 기업의 규모별로는 50인 미만 296명(40.0%), 100인 미만 140명(18.9%), 300인 미만 137명(18.5%), 500인 미만 99명(13.4%), 500인 이상 68명(9.2%) 순으로 나타났다.

4.2 구조와 측정모델의 평가

4.2.1 측정모델의 신뢰도와 타당도

PLS-SEM의 분석과정에서 척도(측정변수와 잠재변수)의 신뢰도와 타당도를 확보하는 것은 매우 중요한 문제이다. 이는 측정모델을 구성하는 척도의 측정에 있어서 신뢰도와 타당도가 확보되지 않으면 구조방정식을 이용한 최종적인 모델 추정결과가 아무런 의미가 없기 때문이다.

본 연구에서는 신뢰도 평가를 위해 측정변수의 내적 일관성 신뢰도(internal consistency reliability)인 Cronbach's Alpha와 D-H rho_A(ρ_A) 그리고 CR(composite reliability : 합성신뢰도)을 평가하였고, 타당도는 집중타당도(convergent validity)와 판별타당도(discriminant validity)를 평가하였다. 집중타당도는 외부 적재치(outer loading), 측정변수 신뢰도(indicator reliability), AVE(average variance extracted : 평균분산추출)로 평가하였고, 판별타당도는 Fornell-Larcker criterion 및 교차 적재치(cross loading) 이용해 평가하였다.

(1) 측정모델의 신뢰도 평가

평가결과는 <Table 3>과 같다.

<Table 3>에서 보는 바와 같이 본 연구에서 사용하고 자 하는 잠재변수들의 Cronbach's alpha 계수가 최소요구 기준치 0.6 이상, Rho_A와 합성신뢰도(CR) 값도 최소요구 기준치인 0.7 이상을 충족하여 내적일관성 신뢰도(internal consistency reliability)는 높은 수준이라고 할 수 있다.

(2) 측정모델의 집중타당도 평가

<Table 4>와 같이 측정모델의 집중타당도를 평가한 결과 외부적재치 적합성은 최소요구기준치인 0.7 이상, 측정변수신뢰도와 평균분산추출 AVE는 최소요구기준치인 0.5 이상을 충족하여 측정모델의 집중타당도는 바람직하다고 할 수 있다.

<Table 3> Internal Consistency of Measurement Model

Variables	Cronbach's Alpha	Rho_A	CR①	AVE②
Management performance	0.861	0.862	0.905	0.706
Innovation activity	0.844	0.847	0.906	0.763
Compassionate Rationalism Leadership	0.944	0.945	0.954	0.720

① CR : composite reliability

② AVE : average variance extracted

<Table 4> Convergent Validity Assessment of Measurement Models

Variables		Outer loading	indicator reliability	AVE
Management performance	Financial perspective	0.824	0.679	0.706
	Customer satisfaction perspective	0.879	0.773	
	Internal business process perspective	0.839	0.704	
	Learning and growth perspective	0.817	0.667	
Innovation activity	Product innovation	0.874	0.764	0.763
	Process innovation	0.859	0.738	
	Organizational Innovation	0.887	0.787	
Compassionate Rationalism Leadership	Rational situational judgment	0.822	0.676	0.720
	Strategic prediction	0.836	0.699	
	Logical problem-solving	0.859	0.738	
	Optimal control management	0.844	0.712	
	Trust-based empowerment	0.877	0.769	
	Empathic consideration	0.834	0.696	
	Tolerant humility	0.853	0.728	
	Altruistic cooperation	0.862	0.743	

(3) 측정모델의 판별타당도 평가

측정모델의 판별타당도를 평가하기 위하여 <Table 5>, <Table 6>과 같이 Fornell-Larcker 기준 및 교차 적재치(cross loadings)를 확인하였다.

4.2.2 구조모델 평가

앞에서 측정모델의 내적일관성 신뢰도와 타당도(집중 타당도, 판별타당도)가 확보되어 구조모델 평가를 실시하였다. 즉, 모델 내 다중공선성(VIF), 결정계수(R²), 효과(f²), 예측적적합성(Q²)이 임계치 기준을 모두 통과하면 모델의 가설검증에 들어갈 수 있다.

(1) 구조모델 내 다중공선성(VIF) 평가

내생변수에 대한 외생변수들 간의 VIF가 5미만이면 다중공선성이 없다고 판단한다. <Table 7>과 같이 VIF가 모두 임계치인 5보다 낮으므로 내생변수에 대한 외생변수들 간의 다중공선성은 없다고 판단된다.

<Table 5> Fornell-Larcker Criterion

Variables	Management performance	Innovation activity	Compassionate Rationalism Leadership
Management performance	0.840		
Innovation activity	0.807	0.873	
Compassionate Rationalism Leadership	0.730	0.677	0.849

<Table 6> Cross Loadings

Variables	Management performance	Innovation activity	Compassionate Rationalism Leadership
Financial perspective	0.824	0.626	0.603
Customer satisfaction perspective	0.879	0.710	0.651
Internal business process perspective	0.839	0.670	0.620
Learning and growth perspective	0.817	0.700	0.579
Product innovation	0.691	0.874	0.573
Process innovation	0.676	0.859	0.563
Organizational Innovation	0.743	0.887	0.635
Rational situational judgment	0.581	0.549	0.822
Strategic prediction	0.609	0.575	0.836
Logical problem-solving	0.627	0.591	0.859
Optimal control management	0.669	0.640	0.844
Trust-based empowerment	0.602	0.555	0.877
Empathic consideration	0.610	0.536	0.834
Tolerant humility	0.628	0.571	0.853
Altruistic cooperation	0.625	0.571	0.862

<Table 7> Evaluation Results of Collinearity Statistics(VIF)

Variables	Management performance	Innovation activity	Compassionate Rationalism Leadership
Management performance			
Innovation activity	1.847		
Compassionate Rationalism Leadership	1.847	1	

(2) 결정계수(R²)의 평가

본 연구의 내생변수인 경영성과와 혁신활동에 대한 결정계수의 평가결과는 <Table 8>과 같다.

<Table 8> Evaluation Results of R Square

Variables	R ²	R ² Adjusted
Management performance	0.713	0.712
Innovation activity	0.459	0.458

경영자의 온정적 합리주의 리더십과 조직의 경영성과에 대한 수정된 R²는 0.712로 나타나 큰 설명력을 보이고, 경영자의 온정적 합리주의 리더십과 경영혁신활동에 대한 수정된 R²는 0.458로 중간 이상의 설명력을 보여주고 있다.

(3) 효과크기(f²)의 평가

본 연구의 내생변수인 경영성과와 혁신활동의 R²에 기여하는 f²의 평가결과는 <Table 9>와 같다.

<Table 9> Evaluation Results of f Square

Variables	Management performance	Innovation activity	Compassionate Rationalism Leadership
Management performance			
Innovation activity	0.627		
Compassionate Rationalism Leadership	0.219	0.847	

f²값을 보면 온정적 합리주의 리더십이 경영성과 R²에 기여하는 f²값은 0.219로 중간정도로 나타난 반면 혁신활동 R²에 기여하는 f²값은 0.847로 매우 높게 나타났다. 한편 혁신활동이 경영성과 R²에 기여하는 f²값은 0.627로 높게 나타났다.

(4) 예측적적합성(Q²)의 평가

본 연구의 구조모델 예측적적합성 평가결과는 <Table 10>과 같다.

<Table 10> Evaluation Results of Q Square

Variables	SSO	SSE	Q ² = (1-SSE/SSO)
Management performance	2,960.000	1,555.773	0.474
Innovation activity	2,220.000	1,485.135	0.331
Compassionate Rationalism Leadership	5,920.000	5,920.000	

Q²값을 보면 모든 내생변수들(경영성과, 혁신활동)의 Q²값이 0보다 크므로 구조모델은 예측적적합성을 가지고 있다고 할 수 있다.

4.3 가설검증

본 연구의 가설검증을 위해 SmartPLS 프로그램을 이용해 부트스트래핑(bootstrapping) 절차를 수행하여 구조모델의 경로계수와 총 효과에 대한 유의성과 적합성 평가를 하였다. 평가결과는 <Table 11>, <Table 12>와 같다.

<Table 11> Model Path Coefficients

Hypothetical path		Path coefficients	t value	p value	Confidence interval		Significance (p < 0.05)
					2.5%	97.5%	
H1	CRL → IA	0.678	32.892	0.000	0.635	0.715	YES
H2	CRL → MP	0.340	11.596	0.000	0.284	0.397	YES
H3	IA → MP	0.576	20.890	0.000	0.523	0.628	YES

IA : Innovation activity
 MP : Management performance
 CRL : Compassionate Rationalism Leadership

<Table 12> Significance Testing Results of the Total Effects

Hypothetical path		Total Effect	t value	p value	Confidence interval		Significance (p < 0.05)
					2.5%	97.5%	
H1	CRL → IA	0.678	31.024	0.000	0.632	0.718	YES
H2	CRL → MP	0.732	38.670	0.000	0.693	0.766	YES
H3	IA → MP	0.577	20.934	0.000	0.526	0.626	YES

IA : Innovation activity
 MP : Management performance
 CRL : Compassionate Rationalism Leadership

<Table 13> Mediating Effect of Structural Model Path Coefficient : Hypothesis Test

Hypothetical path		Path coefficients	t value	p value	Confidence interval		Significance (p < 0.05)
					2.5%	97.5%	
H4	CRL → IA → MP	0.391	17.130	0.000	0.346	0.435	YES

IA : Innovation activity
 MP : Management performance
 CRL : Compassionate Rationalism Leadership

본 연구의 가설에 대한 검증결과는 다음과 같다.

첫째, 경영자의 온정적 합리주의 리더십은 조직의 혁신활동(경로계수 : 0.678, t = 32.892, p = 0.000)에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 경영자의 온정적 합리주의 리더십은 조직의 혁신활동에 정(+)적인 영향을 미칠 것이라는 H1 가설은 채택되었다.

둘째, 경영자의 온정적 합리주의 리더십은 조직의 경영성과(경로계수 : 0.340, t = 11.596, p = 0.000)에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 경영자의 온정적 합리주의 리더십은 조직의 경영성과에 정(+)적인 영향을 미칠 것이라는 H2 가설은 채택되었다.

셋째, 조직의 혁신활동은 조직의 경영성과(경로계수 : 0.576, t = 20.890, p = 0.000)에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 조직의 혁신활동은 조직의 경영성과에 정(+)적인 영향을 미칠 것이라는 H1 가설은 채택되었다.

넷째, 경영자의 온정적 합리주의 리더십은 조직의 혁신활동을 매개하여 조직의 경영성과(경로계수 : 0.391, t = 17.130, p = 0.000)에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(<Table 13> 참조).

이를 요약하면 경영자의 온정적 합리주의 리더십은 조직의 혁신활동과 경영성과에 직접적으로 영향을 미치고, 혁신활동은 경영성과에 직접적 영향을 미친다고 할 수 있다. 또한 경영자의 온정적 합리주의 리더십은 혁신활동을 매개하였을 때 총 효과가 0.732(직접효과 0.341+간접효과 0.391)로 경영성과에 더 큰 영향을 미친다고 할 수 있다.

5. 결론

중소기업의 경우 대기업에 비해 인력이나 자금 면에서 취약하기 때문에 충분한 인력을 확보하여 업무를 분담시키기에는 어려움이 많다. 이로 인해 일인 다역의 업무를 수행해야하는 구성원들에게 조직에서 이직하지 않고 조직의 성과창출에 몰입할 수 있도록 하는 경영자의 리더십이 매우 중요하다.

본 연구에서는 중소기업 경영자의 온정적 합리주의 리더십이 조직의 혁신활동과 경영성과에 긍정적이고 유

의한 인과관계가 있음이 입증되었다. 특히 경영자의 온정적 합리주의 리더십은 조직의 혁신활동을 매개하였을 때 경영성과에 더 큰 영향을 주는 것으로 나타났다. 즉, 경영자의 온정적 합리주의 리더십은 조직의 혁신활동을 더욱 활발하게 만든다고 할 수 있다. 따라서 경영자의 온정적 합리주의 리더십은 중소기업에서 경영성과를 높일 수 있는 중요한 요인이며 기업의 생존과 번영을 위한 필요한 전략이 될 수 있다.

본 연구결과는 중소기업 경영자의 온정적 합리주의 리더십이 조직의 경영성과에 긍정적인 영향력을 미칠 수 있음을 입증한 첫 연구라는 점에서 의의가 크다.

Acknowledgement

This research was supported by the research fund of Hanbat National University in 2018.

References

- [1] Cha, Y.T., The Influence of Innovative Activity on Business Performance in Mainbiz [Dissertation], [Seoul, Korea] : Sangmyung University, 2016.
- [2] Cho, D.S. and Sin, C.H., Integrated model of 14 management innovations, IBS, 1996.
- [3] Choi, E.S., A Study of the Development of Measurement Scale for the Leadership of Compassionate Rationalism in Lifelong Education, *Andragogy Today : Interdisciplinary Journal of Adult & Continuing Education*, 2014, Vol. 17, No. 4, pp. 205-229.
- [4] Choi, E.S., Conceptualization of ‘Compassionate Rationalism’ as a New Paradigm for the Adult Education Leadership, *Andragogy Today : Interdisciplinary Journal of Adult & Continuing Education*, 2011, Vol. 14, No. 3, pp. 61-85.
- [5] Choi, Y. and Mai-Dalton, R.R., The model of followers’ responses to self-sacrificial leadership, *An Empirical Test, The Leadership Quarterly*, 1999, Vol. 10, No. 3, pp. 397-421.

- [6] Freel, M.S., Do small innovating firms outperform non-innovators, *Small Business Economics*, 2000, Vol. 14, No. 3, pp. 195-210.
- [7] Gang, C.S., Study on the characteristics of compassionate rationalistic(CR) leadership paradigm from the perspective of confucianism, *Andragogy Today : Interdisciplinary Journal of Adult & Continuing Education*, 2016, Vol. 19, No. 3, pp. 121-147.
- [8] Han, H.S. and Kang, T.W., Investigating Omni-Channel Utilization Focus for Augmenting Sales Channel of SME, *Korean Management Science Review*, 2018, Vol. 43, No. 1, pp. 39-55.
- [9] Hogwood, B.W. and Gunn, L.A., *Policy analysis for the real world*, Oxford University Press, 1984.
- [10] Kaplan, R.S. and Norton, D.P., The Balanced Scorecard : Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, 1992, Vol. 70, No. 1, pp. 71-79.
- [11] Kim, H., Effect of Manufacturing Firms' Innovation Factors and Innovation Capabilities Influencing Performance [Dissertation], [Daejeon, Korea] : Chungnam National University, 2009.
- [12] Kim, J.Y., An empirical study on the effect of BSC on management performance of SMEs and venture enterprises [Dissertation], [Seoul, Korea] : Konkuk University, 2009.
- [13] Koh, S.S. and Lee, C.S., Performance Measurement Using Balanced Scorecard : Medium and Small Firms Evidence, *The Korean Association of small Business Studies*, 2002, Vol. 24, No. 4, pp. 99-129.
- [14] Lee, H.J., Park, S.Y., and Lee, D.H., The Effects of Positive Psychological Capital on Job Stress of Construction Workers, *Journal of Society of Korea Industrial and Systems Engineering*, 2017, Vol. 40, No. 4, pp. 230-236.
- [15] Lee, H.J., The CEO's support influences on the innovative capability and the results of BSC [Master's Thesis], [Gyeongnam, Korea] : Changwon National University, 2011.
- [16] Lee, H.Y., The Effect of Positive Psychological Capital on Participation in Lifelong : Mediating effects of Self-directedness to learning, *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, 2018, Vol. 19, No. 3, pp. 198-209.
- [17] Lee, S.Y. and Choi, E.S., An Analysis of Structural Relationships between Principals' Compassionate Rationalism Leadership, Teachers' Shared Leadership, Learning Organization Culture, Positive Psychological Capital and Organizational Effectiveness of School, *Andragogy Today : Interdisciplinary Journal of Adult & Continuing Education*, 2017, Vol. 20, No. 3, pp. 189-213.
- [18] Luthans, F. and Youssef, C.M., Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management : Investing in People for Competitive Advantage, *Organizational Dynamics*, 2004, Vol. 33, No. 2, pp. 143-160.
- [19] Niebuhr, R., Moral man and immoral society(Original title : Moral man and immoral society, Lee Byung-Sup Translation), Modern Thought History, 1988.
- [20] Oslo Manual, Guideline for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition, chapter 3, Basic Definitions, 2, Innovation, 2005.
- [21] Park S.Y. and Lee, C., Development of a Competency Model for CEO in SMEs, *Journal of Agricultural Education and Human Resource Development*, 2011, Vol. 43, No. 1, pp. 87-106.
- [22] Park, M.H. and Lim, S.J., Effect of Innovation Activities on Business Performances : Focused on KM and TQM, *Korean International Accounting Review*, 2013, Vol. 49, pp. 363-386.
- [23] Park, S.B., The effects on management performance of BSC & activities of SCM [Dissertation], [Gyeongbuk, Korea] : Uiduk University, 2011.
- [24] Park, S.Y. and Lee, D.H., Impact of Exchange Stroke of Employees on the Positive Psychological Capital of Organization, *Proceedings of the Conference on Korea Industrial and Systems Engineering*, 2017, Daejeon, Korea, pp. 132-140.
- [25] Park, S.Y. and Lee, D.H., The Effects of CEO's Compassionate Rationalism Leadership Strategies on Innovation Activities and Business Performance in SMEs, *Proceedings of the Conference on Korea Industrial and Systems Engineering*, 2018, Seoul, Korea, pp. 167-170.
- [26] Robinson, W.T., Product innovation and start-up business market share performance, *Management Science*, 1990, Vol. 36, No. 10, pp. 1279-1289.
- [27] Schumpeter, J.A., The theory of economic development : An inquiry into profits, capital, credit, interest, and business cycle, Transaction publishers, 1934.
- [28] Scott, S.G. and Bruce, R.A., Determinants of Innovative Behavior : A Path Model of Individual Innovation in The Workplace, *Academy of Management Journal*, 1994, Vol. 37, No. 3, pp. 580-607.
- [29] Staff, O., Innovation policy and performance : a cross-

country comparison, 2005.

- [30] Van de Ven, A.H. and Rogers, E., Innovation and Organizations : Critical perspectives, *Communication Research*, 1988, Vol. 15, pp. 632-651.
- [31] Yoo, D.W., The Impact of SME' Leadership and Information Technology on Business Performance : Dynamic Capability and Technological Innovation Approach [Dissertation], [Daejeon, Korea] : Daejeon University,

2017.

- [32] Zaltman, G., Robert, D., and Jonny, H., Innovations and organizations, John Wiley & Sons, 1973.

ORCID

Soo-Yong Park | <http://orcid.org/0000-0001-8656-551X>

Dong-Hyung Lee | <http://orcid.org/0000-0001-8743-858X>