

職業能力開發研究  
第11卷(3), 2008. 12. pp. 171~192  
© 韓國職業能力開發院

## 중소기업에서의 학습지향성, 학습행동, 조직환경 및 학습성과의 인과관계

김 강 호\* · 나 승 일\*\*

이 연구의 목적은 100PPM 인증 중소기업에서의 학습지향성, 학습행동, 조직환경 및 학습성과의 인과관계를 구명하는 데 있다. 연구목적의 달성을 위한 변인측정은 학습지향성, 학습행동, 조직환경, 학습성과 및 개인의 일반특성으로 구성된 질문지를 사용하였다. 연구참여에 동의한 143개 기업 중 종사자 5명 이상이 응답한 83개 기업의 자료가 분석에 활용되었다.

분석 결과, 중소기업의 조직 학습지향성은 조직구조와 환경불확실성에 의해 많은 영향을 받으며, 조직 학습지향성은 학습성과에 직접적인 영향을 미쳤다. 또한 조직수준 학습행동은 조직 학습지향성이 학습성과에 미치는 영향에 대해 부분매개 역할을 하였다. 조직 학습지향성은 집단 및 조직수준 학습행동에는 직접적인 영향을 미쳤으나, 개인수준 학습행동에는 개인 학습지향성을 매개로 한 간접적인 영향을 미쳤다. 마지막으로 개인수준 학습행동은 집단수준 학습행동을 매개로 조직수준 학습행동에 영향을 미쳤다.

- 주제어: 학습지향성, 학습행동, 조직환경, 학습성과

투고일: 2008년 10월 31일, 심사일: 11월 12일, 게재확정일: 12월 16일

\* 서울대학교 농업생명과학연구원 연구원 (kkh004@snu.ac.kr), 교신저자

\*\* 서울대학교 농산업교육과 교수 (silna@snu.ac.kr)

## I. 서론

기업조직이 동종 업체보다 지속적인 경쟁우위를 확보하기 위한 핵심은 바로 학습이라는 관점에서 조직의 학습능력 제고를 위한 조직차원에서의 다양한 지원노력이 이루어지고 있다. 모든 기업은 학습을 지향하며 학습에 중요한 가치를 두고 있다. 이러한 관점에서 학습을 촉진하는 조직의 속성에 대한 다양한 탐구가 이루어져 왔다. 특히 이들 연구에서는 조직 내 구성원들의 학습을 지원하는 시스템과 학습수준 간의 상호 역학적인 관계를 구명하는 데 초점을 두고 있다(Garavan, 1997).

하지만 이들 연구들은 학습을 지원하는 충분한 시스템을 구축하고 있는 기업조직에 초점을 두고 이루어진 경향이 있다. 이러한 문제로 인해 일부에서는 학습지원 시스템이 잘 구축된 대기업 중심의 학습이론과 연구결과들을 상대적으로 규모가 작고 충분한 학습지원 시스템이 구축되지 않는 중소기업에까지 일반화하는 것은 무리가 있다고 지적한다(Westhead & Storey, 1996). 즉, 대기업과 다른 조직특성을 지니고 있고 외부적 불확실성에 민감하게 반응하는 중소기업은 그 만큼 다른 학습특성을 나타낼 가능성이 많다는 것이다(Hill & Stewart, 2000; Westhead & Storey, 1996). 중소기업에서의 학습특성, 특히 학습에 대한 암묵적 가치와 인식은 조직과 개인의 학습지향성으로 나타난다. 학습지향성은 과거의 경험으로부터 형성된 안정적인 행동전략 또는 인식이다(Sambrook & Stewart, 2000). 특히 조직의 학습지향성은 기업 조직이 직면한 환경속에서 생존을 위한 경쟁력 확보의 수단으로서 학습에 대한 가치를 부여하고, 그에 따른 학습문화를 형성한 결과로서 기업조직의 대내외적 환경에 상당한 영향을 받는다.

또한 조직 학습지향성은 조직 구성원 개개인의 학습에 대한 인식과 노력, 그리고 행동에 영향을 미친다(Friedman, 2001). 이를 통해 조직 학습지향성은 조직 내 모든 수준에서 발생하는 학습활동과 학습과정을 유도한다. 학습지향성이 높은 조직은 조직 구성원 모두의 학습에 대한 관심과 동기에 영향을 미치게 되어 새로운 지식 창출과 습득을 위한 노력을 향상시키게 되는데, 특히 위계구조가 단순하고 학습 촉진에 대해 경영주 또는 관리자의 역할이 강조되는 중소기업에서는 조직의 학습지향성이 개인의 학습지향성에 밀접

한 영향을 미치며, 조직의 각 수준에서 개인의 학습이 참여하는 행동에 중요한 영향을 미친다(Kelliher & Henderson, 2006). 이와 같이 조직의 학습지향성은 기업조직의 대내외적 환경과의 상호작용 및 조직 구성원들의 학습활동을 해석하는 데 중요한 기준을 마련해 준다. 그리고, 기업 조직 내에서 발생하는 학습에 관한 일련의 상호작용은 학습의 산출물인 성과로 나타난다. 특히, 최근에는 학습의 발생유무만이 아니라 조직 내에서 발생하는 여러 형태의 학습 수준과 유형이 적절하고 충분한가를 판단할 필요성이 제기되고 있다(Aksu & Özdemir, 2005). 즉, 조직에서의 학습에 대한 탐구는 단순히 행한 것을 관측하는 것에서 나아가 조직목표에 기여했는지에 대한 증거에 따라 학습성과를 판단하는 것이 중요하게 인식되고 있다.

이러한 관점에서 이 연구는 중소기업에서의 학습지향성과 학습행동, 조직환경 및 학습성과의 구조적 관계 모형을 이론적으로 설정하고, 각각의 영향변인과 준거변인의 관계, 그리고 영향변인과 준거변인에 대한 매개변인들의 효과를 실증적으로 구명하는 데 목적이 있다.

## II. 이론적 배경 및 가설설정

### 1. 중소기업의 조직 환경과 학습지향성

현행 법령에서는 중소기업을 업종의 특성, 상시종사자 수, 자본금 또는 매출액 등에 대해 국가가 정한 기준에 해당하는 기업으로 정하고 있다. 또한 법령에서 중소기업에 해당하는 범위는 업종에 따라 상이하며, 대체로 가장 많은 비중을 차지하고 있는 제조업의 경우 상시종사자 300인 이하 혹은 자본금 80억 원 이하에 해당하는 기업으로 규정되어 있다. 하지만, 중소기업은 단순히 인적·물적 규모뿐만 아니라 조직 내외의 환경적 특성을 고려할 필요가 있다. 특히 중소기업이 대기업과 구분되는 핵심적인 특징은 불확실성(uncertainties)이다. Westhead & Storey(1996)는 환경불확실성을 외부적 및 내부적 불확실성으로 구분하고, 이 중 내부적 불확실성은 대기업에서 많이 나타나는 반면, 외부적 불확실성은 중소기업에서 많이 나타난다고 하였다. 즉, 중소기업의 경우 고용주와

피고용주 간의 밀접한 관계가 형성된 반면, 시장에 대한 상대적 영향력이 부족하기 때문에 내부적 환경불확실성은 크게 문제시 되지 않지만, 외부적 불확실성에 대해서는 많은 영향을 받을 수밖에 없게 된다(Hill & Stewart, 2000). 이는 대개 중소기업이 단일 유형 또는 대규모의 고객에게 의존하는 경향이 많기 때문이다.

중소기업은 특유의 조직특성을 지니고 있으며, 이러한 요소들은 조직 내 학습문화 형성에 영향을 미친다. 특히, 경영자의 의사결정 영향력, 단순한 조직구조, 개인관계에 기초한 조직문화, 개방적인 의사소통 채널 등은 중소기업 환경에서 발생하는 학습에 상당한 영향을 주는 요소들이다(Scase & Goffee, 1987). 또한 중소기업은 업종분야에 대한 경쟁력 또는 권력(power)을 독점하는 경우가 매우 적기 때문에 학습은 주로 환경요인의 변화, 즉 시장의 요구변화에 따른 조직구조 혹은 작업상황이 변화할 때 학습이 발생하는 경향이 많다(Kelliher & Henderson, 2006). 이는 곧 환경변화에 대응하기 위해 조직 학습지향성을 어떻게 형성하는가와 관련된다. 조직 학습지향성은 학습이 이루어지는 방식과 성격 등을 결정하는 방향성이며, 고유의 조직문화에 내재한 학습가치 체계를 의미한다(Sinkula, Baker & Noordewier, 1997). 이와 같이 중소기업의 다양한 조직환경은 조직 학습지향성에 많은 영향을 미치게 된다. 특히 환경불확실성(박영배·박형권, 2003), 경영주의 변혁적 리더십(Lam & Pang, 2003), 분권적인 조직구조(박영배·박형권, 2003; Lam & Pang, 2003), 그리고 시장지향성(Baker & Sinkula, 1999; Mavondo, Chimhanzi & Stewart, 2005)은 기업의 조직 학습지향성에 중요한 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다.

한편, 조직 학습지향성은 조직 내 구성원 개개인의 학습지향성에 영향을 미치게 된다(Kelliher & Henderson, 2006). 개인 학습지향성은 새로운 기술의 습득, 새로운 상황에 대한 숙달, 자신의 역량 개선 등의 자기개발 욕구로서 학습에 대한 개인의 성향을 의미한다(VandeWalle, 1997). 특히 개인 학습지향성은 우연적으로 발생한 사건에 의해 쉽게 변화하기보다는 조직 내에 암묵적으로 형성된 문화에 의해 비교적 일관되게 나타나는 정의적 성향이다(Berings & Poell, 2005).

가설 1: 중소기업의 환경 불확실성, 분권적 조직구조, 변혁적 리더십, 시장지향성은 조직 학습지향성에 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 중소기업의 조직 학습지향성은 조직 내 구성원들의 개인 학습지향성에 영향을 미칠 것이다.

## 2. 학습지향성과 학습성과

조직 학습지향성은 조직성과와 직접적인 관계가 있는 것으로 보고되고 있다(Baker & Sinkula, 1999; Calantone, Cavusgil & Zhao, 2002; Mavondo, Chimhanzi & Stewart, 2005). 이들 연구에서 성과에 대한 탐색은 개인보다는 조직 수준의 성과에 초점을 두고 있다. 비록 시장 점유율, 신상품의 성공률, 혁신, ROI, ROA, ROS 등 학습성과의 요인이 다양하게 측정되고 있지만, 조직 학습지향성은 학습성과에 정적인 상관 관계를 갖는 것으로 보고되고 있다.

한편, 개인 학습지향성 역시 학습성과와 유의미한 관계를 갖는다(Porter & Tansky, 1999). 이와 관련하여 VandeWalle(1997)은 학습지향적인 종사자는 직무에 필요한 기술과 지식 개발에 필요한 자기규제적인 학습전략을 활용하고 이러한 학습전략을 통해 더 높은 성과가 도출되기 때문이라고 하였다. 또한 개인 학습지향성이 높은 종사자들은 직무에 열정을 가지고 임하며 자신의 일을 즐겁게 수행하고, 변화에 빠르게 적응하며, 그 결과로 높은 성과를 나타낸다(Sujan, Weitz & Kumar, 1994).

가설 3: 조직 학습지향성은 학습성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 4: 조직 학습지향성이 학습성과에 미치는 영향에 대해 개인 학습지향성이 매개역할을 할 것이다.

## 3. 학습지향성과 학습성과의 관계에 대한 학습행동의 매개효과

조직 학습지향성과 성과의 관계에서 학습행동은 중요한 연결고리가 된다. 왜냐하면 학습지향성이 성과와 밀접한 관련이 있다고 할지라도, 실제적인 행위나 과정이 없이 관찰 가능한 성과로 나타난다고 판단하기에는 무리가 있기 때문이다. 학습은 경험에 따른 비교적 영속적인 행동의 변화 또는 인지의 변화를 의미한다(Ormrod, 1995). 또한 Ögütveren(2000)은 학습을 적용과 경험이 이루어지면서 나타나는 지속적인 행동적 변화라고 하였다(Aksu & Özdemir, 2005 재인용). 이러한 관점에서 학습행동은 학습지향성의 변화에 따라 나타나는 결과라고 할 수 있다. 이는 조직 내의 모든 학습활동은 기업의 가치와 개인이 지닌 의지의 산출물이라는 것을 의미한다(Harrison, 1993).

한편, 조직 구성원들의 사고방식, 감정, 행동과 같은 속성이 조직적 행동변화로 나타난다. 즉, 조직에서의 학습수준은 일반적으로 개인, 집단 혹은 팀, 조직으로 구분되지만,

학습의 주체는 개인이며 개인수준의 학습이 집합적 행위로 전이될 때 조직수준의 학습으로 발전하게 된다(Argyris & Schön, 1981). 이러한 맥락에서 집단수준의 학습행동은 개인수준의 학습행동이 조직수준으로 전이되는 데 중요한 역할을 하게 된다(Edmondson, 2002). 그리고 개인, 집단, 조직수준의 학습행동 역시 학습지향성과 함께 다양한 학습성과에 유의미한 영향을 미친다. Bontis, Crossan & Hulland(2002)의 연구에 의하면, 직무만족, 고객요구에 대한 대응, 효율적인 업무수행, 목표 달성 등과 같은 성과에 대해 개인, 집단, 조직수준 학습행동 모두가 유의미한 영향을 미친다. 이 밖에 Tippins & Sohi(2003)의 연구에서는 수익성, ROI, 고객유지, 판매율에 대해 조직수준의 학습행동이 유의미한 영향을 미친다고 하였으며, Chaston, Badger & Sadler-Smith(1999)은 조직수준의 학습행동이 업무효율성, 시장역량에 보통 이상의 상관관계를 가진다고 보고하였다. 또한, Khandekar & Sharma(2006) 역시 조직수준의 학습행동이 기업의 효율성과 유의미한 상관관계가 나타난다고 보고하였다.

가설 5: 조직 학습지향성은 개인·집단·조직수준 학습행동에 직접적인 영향을 미칠 뿐만 아니라, 개인 학습지향성을 매개로 한 간접적인 영향을 미칠 것이다.

가설 6: 개인수준 학습행동은 집단수준 학습행동을 매개로 조직수준 학습행동에 영향을 미칠 것이다.

가설 7: 조직 학습지향성은 개인·집단·조직수준 학습행동을 매개로 학습성과에 영향을 미칠 것이다.

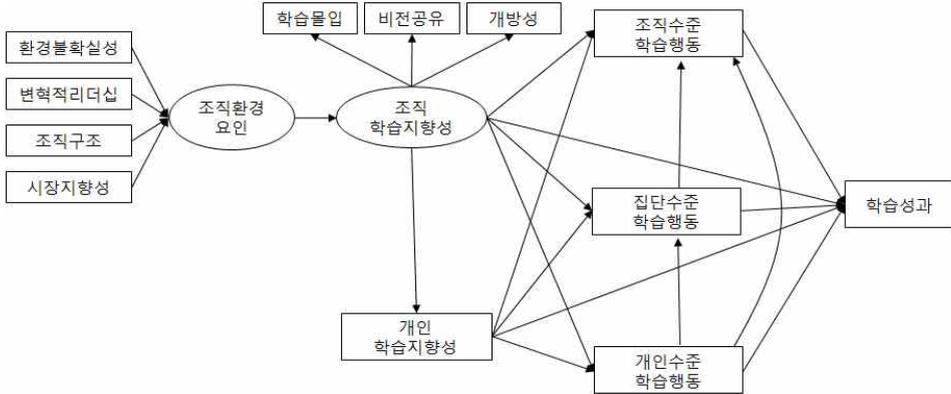
### Ⅲ. 연구의 방법

#### 1. 연구모형

이 연구는 중소기업에서의 학습지향성, 학습행동, 조직환경 및 학습성과의 인과적 관계를 구명하기 위한 연구이다. 이 연구에서 분석하고자 하는 변인은 개인 학습지향성, 조직 학습지향성, 개인·집단·조직 수준 학습행동, 조직환경, 학습성과이다. 분석 변인 중 조직 학습지향성은 학습몰입, 공유된 비전, 개방성 요인으로 구성되며, 조직환경 요인에는 환경불확실성, 변혁적 리더십, 조직구조, 시장 지향성이 있다. 변인 간의 인과관계를

구명하기 위해 이론적 고찰을 통한 7개의 가설을 바탕으로 [그림 1]과 같이 연구모형을 설정하였다.

[그림 1] 학습지향성, 학습행동, 조직환경 및 학습성과의 인과관계 모형



## 2. 연구대상

이 연구의 모집단은 중소기업 전체이다. 중소기업 전체 사업체 수는 2,998,223개이며, 종사자 수는 약 10,415,383명이다(중소기업협동조합중앙회, 2006). 하지만 중소기업 사업체 수가 매우 많고, 산업분야에 따른 편차가 심하여 무선 표집에 제한이 많다. 따라서 이 연구에서는 목표 모집단(target population)을 중소기업청의 100PPM 인증을 받은 기업 중 2008년 중소기업현황 DB에 집계된 495개 기업으로 한정하였다. 이 중 조사시점(2008년 5월)에서 인증취소, 부도, 혹은 파산 신고된 기업을 제외한 기업의 수는 381개이었다.

## 3. 변인 측정도구

변인 측정도구는 크게 학습지향성 척도, 학습행동 척도, 조직환경 요인 척도, 학습성과 척도, 일반적 특성으로 구성된 질문지를 사용하였다. 학습지향성 척도와 학습행동 척도는 선행연구에서 개발된 도구들에서 이 연구목적에 적합하다고 판단되는 문항을 추출하여 활용하였으며, 조직환경 요인 척도 및 학습성과 척도는 기존 도구를 변안 및 수정·보완하여 사용하였다. 학습지향성 척도의 경우 조직 학습지향성은 선행도구에 기초하여 학

습몰입, 개방성, 비전공유 요인별로 해당되는 문항을 추출하였으며, 단일 요인으로 구성된 개인 학습지향성은 선행도구에서 사용된 문항 중 상호 동일 혹은 유사한 의미를 묻는 문항을 추출하였다. 학습행동 척도는 동일한 개념적 근거에 따라 개발된 선행 측정도구의 문항을 추출하였다. 또한 이들 도구는 10개 중소기업 종사자(기업별 6명)를 대상으로 예비조사를 거쳐 내적합치도와 구인타당도를 검증하였다. 최종 본 조사에 사용된 변인 측정도구의 신뢰도 및 문항은 <표 1>과 같다.

<표 1> 변인 측정도구의 신뢰도와 문항예시

변인		문항 수	신뢰도	관련 선행 측정도구	문항예시	
학습지향성	개인 학습지향성	9	0.81	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sujan, Weitz &amp; Kumar(1994)</li> <li>• Button, Mathieu &amp; Zajac(1996)</li> <li>• Porter &amp; Tansky(1999)</li> <li>• VandeWalle(1997)</li> </ul>	나는 새로운 지식이나 기술을 배울 수 있는 업무를 좋아한다.	
	조직 학습지향성	습몰입	5	0.89	• Sinkula, Baker & Noordewier(1997)	우리 회사의 기본적인 가치에는 학습이 회사발전의 핵심수단이라는 생각을 포함하고 있다.
		개방성	5	0.84	• Baker & Sinkula(1999)	
		비전공유	3	0.74	• Calantone, Cavusgil & Zhao(2002)	
학습행동	개인수준 학습행동	5	0.77	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Van Woerkom(2003)</li> <li>• Holman, Epitropaki &amp; Fernie(2001)</li> <li>• Hoeksema, Van de Vliert &amp; Williams(1997)</li> <li>• Bontis, Crossan &amp; Hulland(2002)</li> </ul>	나는 내가 하는 업무방식에 대해 좋은 점과 잘못된 점을 검토한다.	
	집단수준 학습행동	7	0.85	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wong(2002)</li> <li>• Edmondson(1996)</li> <li>• Moore(2004)</li> <li>• Bontis, Crossan &amp; Hulland(2002)</li> </ul>	나의 동료들은 업무 방식 및 절차를 개선하기 위해 다 함께 생각하는 시간을 갖는다.	
	조직수준 학습행동	8	0.85	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Templeton, Lewis &amp; Snyder(2002)</li> <li>• Tippins &amp; Sohi(2003)</li> <li>• Bontis, Crossan &amp; Hulland(2002)</li> </ul>	우리 회사는 전 부서(팀, 생산라인)가 환경변화에 적응할 수 있도록 협력적인 업무관계를 명확하게 구축한다.	
조직환경	환경불확실성	6	0.67	• Jaworski & Kohli(1993)	우리 회사의 고객들은 새로운 제품이나 서비스를 요구하는 경우가 많다.	
	변혁적리더십	10	0.90	• Hinkin & Tracey(1999)	우리 회사 경영주(사장)는 미래에 달성되어야 할 비전을 명확하게 얘기해 준다.	
	조직구조	5	0.75	• 최우정(1999)	우리 회사는 주요 경영 전략 및 정책을 결정하기 전에 직원들의 의견을 자주 물어본다.	
	시장지향성	9	0.81	• Keskin(2006)	우리 회사는 관련 산업분야 동향에 따라 새로운 시장을 개척하고 있다.	

#### 4. 자료수집

자료수집을 위해 사전에 확인된 381개 기업 인증 담당자의 연락처를 확보하여 전화연락을 통해 연구의 목적 및 협조사항을 안내하였다. 동시에 연구 참여에 대한 동의 여부를 확인하였으며, 연구 참여에 동의한 전체 기업에 대해 질문지를 배포하였다. 총 381개 기업 중 연구 참여에 동의한 기업의 수는 143개 기업이었고, 이들 각각의 기업에 6부의 질문지를 발송하였다. 기업별로 6부의 질문지를 발송한 이유는 통계적으로 1개 조직당 최소 5명 이상의 개인 응답자료가 확보되었을 경우 기업수준 자료로 가공 시 편의성(biases)에 심각한 영향을 받지 않는다는 연구(Bliese, 2000)에 따른 것이다. 또한 직급에 따른 편의성을 해소하기 위해 질문지 발송 시 응답 요령을 첨부하여 관리자급과 일반사원급의 종사자가 고르게 응답하도록 하였다(Bontis, Crossan & Hulland, 2002).

#### 5. 자료분석

이 연구에서는 개인, 집단, 조직 수준의 구인들을 동시에 고려하고 있다. 하지만, 개인 수준의 구인 역시 기업조직 내 구성원들의 공유된 속성(shared properties)을 지닌 변인으로 설정할 수 있다(Nooteboom, 1996). 이를 검증하기 위해 중소기업 종사자를 대상으로 측정된 모든 구인이 기업수준에서 분석하는 데 타당성과 신뢰성을 지니는지를 ICC(1), ICC(2),  $\eta^2$ ,  $r_{wg(j)}$  값을 산출하여 검토하였다(〈표 2〉 참조). ICC(1)은 변인별로 집단 내 응답자들 간의 동질성 정도를 나타내며, 이 연구의 모든 변인 모두 0.20 이상으로 나타나 중소기업별 종사자들 간에 동질적으로 반응하였다. 한편, 기업별 개인 응답자료의 평균으로 환산한 값에 대한 신뢰도를 나타내는 ICC(2)의 경우 집단수준 학습행동과 조직수준 학습행동, 그리고 시장지향성에 대해서는 높은 신뢰도가 나타나지 않았다. 하지만,  $r_{wg(j)}$  값이 모든 변인에 대해 0.70을 초과하여 개인 수준의 응답자료가 상위수준인 기업 수준으로 환산한 값이 타당한 것으로 나타나 모든 연구변인에 대해 기업수준의 변인으로 고려할 수 있다고 판단하였다.  $\eta^2$  값의 경우도 모든 변인에 대해 0.20보다 크게 나타나 측정변인에 대해 타당한 집단수준의 속성을 갖는 것을 지지하였다.

&lt;표 2&gt; 측정 변인의 집단 수준 속성 신뢰도 및 타당도

변인	F	ICC(1)	ICC(2)	$\eta^2$	$r_{wg(j)}$ 평균 <sup>1)</sup>
개인 학습지향성	3.31*	0.29	0.70	0.32	0.95
조직 학습지향성					
학습몰입	4.22*	0.36	0.76	0.47	0.88
비전공유	3.92*	0.34	0.74	0.45	0.89
개방성	3.43*	0.30	0.71	0.42	0.83
개인 수준 학습행동	3.41*	0.30	0.71	0.42	0.93
집단 수준 학습행동	2.76*	0.24	0.64	0.37	0.93
조직 수준 학습행동	2.87*	0.25	0.65	0.38	0.90
조직환경					
환경불확실성	4.16*	0.36	0.76	0.47	0.92
변혁적 리더십	4.49*	0.38	0.78	0.49	0.95
조직구조	3.54*	0.31	0.72	0.43	0.84
시장지향성	2.75*	0.24	0.64	0.37	0.94
학습성과	4.80*	0.40	0.79	0.50	0.94

주: 1) 기업별 평균 응답자 수=5.67명

2) 임계값: ICC(1)≥0.20 ICC(2)≥0.70  $\eta^2$ ≥0.20  $r_{wg(j)}$ ≥0.70

한편, 가설검증은 기업수준으로 전환한 자료에 대해 PLS 경로모형(Partial Least Square path modeling) 분석을 사용하였다. PLS는 구조방정식 방법 중 하나이지만, 공변량 분석이 아닌 주성분 분석을 사용함으로써 공변량 구조방정식과 달리 측정자료의 엄격한 정규분포성에 제한을 받지 않는다(Jöreskog & Wold, 1982). 따라서 150~200개 가량의 자료를 요구하는 공변량 구조방정식에 비해 적은 수의 자료를 통해서도 타당한 예측이 가능하다(Howell & Higgins, 1990).

## IV. 연구의 결과

### 1. 변인의 특성

형성적 지표로 설정된 조직환경의 경우에는 개념신뢰도와 변량추출지수(AVE)를 산출

하지 않고, 다만 조직환경에 대한 각 지표의 가중치를 해석한다. 즉, 형성적 지표의 경우 각 지표가 잠재변인의 의미를 독립적으로 설명하기 때문에 반영적 지표와 달리 각 요인의 상대적 중요도(가중치)를 해석하게 된다. 그 결과 조직환경 요인 중 조직환경 변인을 가장 잘 설명하는 것은 변혁적리더십(0.700)이며, 다음으로 환경불확실성(0.407), 조직구조(0.133), 시장지향성(0.108)이었다. 조직 학습지향성의 경우, 학습몰입, 비전공유, 개방성 모두 0.70 이상의 적재값을 나타냈으며, 개념신뢰도(0.899)와 변량추출지수(0.747) 모두 임계값(개념신뢰도 0.70, 변량추출지수 0.50) 이상을 나타내 집중 타당성이 있었다. 개인 학습지향성, 학습수준별 학습행동의 경우 모든 측정문항을 합산하여 단일항목지표를 사용하였기 때문에 적재값, 개념신뢰도, 변량추출지수 모두 1의 값을 나타냈다.

<표 3> 측정 변인의 특성

변인	지표	평균	표준 편차	가중치	적재값	잔차	t	개념 신뢰도	AVE
조직환경	환경불확실성	3.278	0.405	0.407		0.579	8.087		
	조직구조	2.777	0.476	0.133		0.961	1.900		
	변혁적리더십	3.273	0.490	0.700	-	0.187	23.024		
	시장지향성	3.490	0.359	0.108		0.478	11.057		
조직 학습지향성	학습몰입	3.278	0.582	0.324	0.847	0.283	20.946		
	비전공유	3.292	0.510	0.415	0.873	0.237	29.344	0.899	0.747
	개방성	3.479	0.487	0.417	0.873	0.238	26.013		
개인 학습지향성		3.880	0.347	1.000	1.000	0.000	0.000	1.000	1.000
조직 학습행동		3.333	0.432	1.000	1.000	0.000	0.000	1.000	1.000
집단 학습행동		3.229	0.390	1.000	1.000	0.000	0.000	1.000	1.000
개인 학습행동		3.625	0.379	1.000	1.000	0.000	0.000	1.000	1.000
학습성과		3.340	0.519	1.000	1.000	0.000	0.000	1.000	1.000

한편, 변인들의 판별타당도를 검증하기 위해 변량추출지수(AVE)와 각 변인 간 상관관계 계수를 비교하였다. 이 경우 형성적 지표로 구성된 조직환경 변인은 변량추출지수의 의미가 없기 때문에 비교하지 않았고, 또한 단일항목지표로 구성된 개인 학습지향성, 학습수준별 학습행동, 학습성과의 경우 변량추출지수가 1이기 때문에 다른 변인과의 판별타당성이 있는 것으로 판단하였다. 또한 조직 학습지향성의 변량추출지수는 0.747로 상관계수가 가장 큰 조직환경과 조직 학습지향성의 상관계수( $r=0.845$ )의 지승보다 크게 나타나 조직 학습지향성 변인의 판별 타당성이 충족되었다.

&lt;표 4&gt; 변인의 상관관계 행렬

변인	1	2	3	4	5	6
1. 조직 학습지향성	1					
2. 개인 학습지향성	0.483	1				
3. 조직 학습행동	0.709	0.296	1			
4. 집단 학습행동	0.650	0.383	0.674	1		
5. 개인 학습행동	0.431	0.707	0.410	0.506	1	
6. 학습성과	0.621	0.027	0.656	0.512	0.186	1

## 2. 인과관계 분석

### 가. 연구모형의 적합도

PLS 모형분석에서는 경로모형의 적합도를 나타내지 않는 대신 모형이 자료를 해석하는 데 적합한지를 나타내는 지수로서 다중상관자승( $R^2$ )과 Stone-Geisser  $Q^2$  검정량 등을 사용한다. 이는 분석에 사용된 자료가 변인 간의 인과관계를 예측하는 정도에 대한 타당성(predictive validity)을 나타낸다. 하지만, 다중상관자승( $R^2$ )은 모수를 추정하는 데 사용되는 자료의 편의성(bias)을 충분히 고려하지 못하기 때문에 주로  $Q^2$ 를 사용한다(Chin, 1995). 이 때  $Q^2$ 는 0보다 클 경우 경로모형의 예측 타당도가 있는 것으로 해석한다. 이 연구의 경로모형에서 설정된 모든 내생변인의 다중상관자승이 0.26 이상이며(Cohen, 1988),  $Q^2$  검정량 역시 모두 0보다 크게 나타나 이 연구의 경로모형이 변인 간 관계를 타당하게 예측하는 것으로 판단되었다.

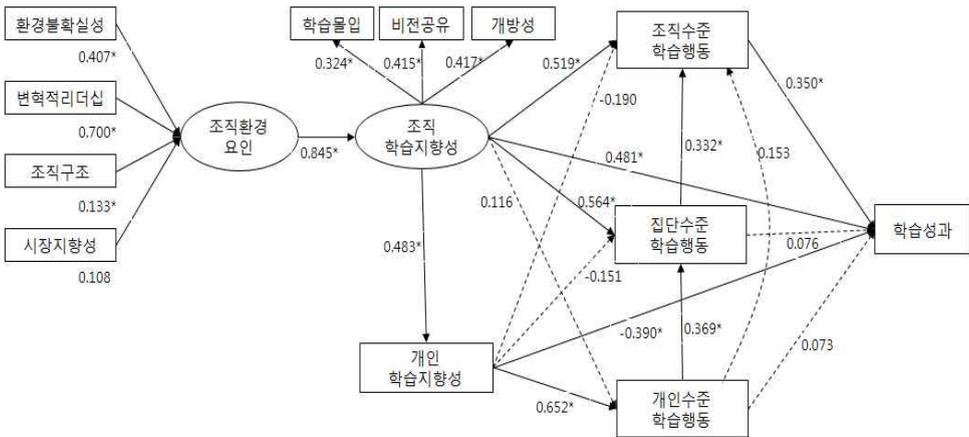
&lt;표 5&gt; 내생변인의 다중상관자승 및 경로모형의 자료 예측 타당도 검증결과

변인	다중상관자승( $R^2$ )	Stone-Geisser $Q^2$
조직 학습지향성	0.713	0.472
개인 학습지향성	0.234	0.484
조직 학습행동	0.598	0.498
집단 학습행동	0.495	0.375
개인 학습행동	0.511	0.412
학습성과	0.570	0.421

나. 변인 간 인과관계

PLS 경로모형 분석 결과([그림 2] 참조), 조직환경은 조직 학습지향성에 대해 0.845( $\beta$ )의 통계적으로 유의미한 효과가 있었다. 또한, 형성적 지표로 설정된 조직환경 네 변인의 가중치는 변혁적 리더십( $\lambda=0.700$ )이 가장 높았으며, 다음으로 환경불확실성( $\lambda=0.407$ )과 조직구조( $\lambda=0.133$ )가 유의미한 것으로 나타났다. 즉, 조직 학습지향성에 대한 조직환경 네 변인의 상대적 영향력은 변혁적 리더십과 환경불확실성이 많은 영향을 미치는 반면, 시장지향성은 영향력을 갖지 않는다는 것을 알 수 있다.

[그림 2] 중소기업에서의 학습지향성, 학습행동, 조직환경 및 학습성과의 인과관계 분석 결과



조직 학습지향성은 개인 학습지향성( $\beta=0.483$ ,  $t=6.425$ ), 집단수준 학습행동( $\beta=0.564$ ,  $t=7.472$ ), 조직수준 학습행동( $\beta=0.519$ ,  $t=4.851$ ), 학습성과( $\beta=0.481$ ,  $t=3.627$ )에 대해 유의미한 정적 효과가 있었다. 개인 학습지향성은 개인수준 학습행동( $\beta=0.652$ ,  $t=7.118$ )에 대해 통계적으로 유의미한 정적 효과가 있었다. 그리고 학습 수준별 학습행동의 경우에는 조직수준 학습행동만이 학습성과에 통계적으로 유의미한 정적 효과( $\beta=0.350$ ,  $t=2.778$ )가 있었다. 학습수준별 학습행동의 관계에서는 개인수준 학습행동이 집단수준 학습행동( $\beta=0.369$ ,  $t=2.792$ )에, 집단수준 학습행동이 조직수준 학습행동( $\beta=0.332$ ,  $t=2.996$ )에 대해 통계적으로 유의미한 효과를 나타냈다.

### 다. 개인 학습지향성과 학습행동의 매개효과

경로모형에서 매개변인이 설정된 경로들에 대해 해당 변인이 독립변인과 종속변인의 관계를 매개하는지를 검증하였다. 이를 위해 각 매개변인이 통계적으로 유의미한 매개효과를 나타내는지를 판단하기 위해 Sobel 검증을 실시하였다. 개인 학습지향성은 '조직 학습지향성→개인수준 학습행동'(t=4.769, p<0.05), '조직 학습지향성→학습성과'(t=2.043, p<0.05)의 관계에 대해 유의미한 매개효과가 있었으며, 조직수준 학습행동은 '조직 학습지향성→학습성과'의 관계(t=2.411, p<0.05)에, 그리고 집단수준 학습행동은 '개인수준 학습행동→조직수준 학습행동'에 유의미한 매개효과(t=2.043, p<0.05)를 나타냈다.

한편, 이들 매개변인들이 독립변인과 종속변인 간의 인과관계를 완전매개 또는 부분 매개하는가에 대한 판단은 각 변인들 간의 경로계수의 통계적 유의미성을 통해 판단한다. 그 결과 매개효과를 지닌 변인들 중 개인 학습지향성은 조직 학습지향성과 학습성과를 완전 매개하지 않는 것으로 나타났다. 왜냐하면, 독립변인(조직 학습지향성)과 매개변인(개인 학습지향성) 간의 경로계수 및 매개변인(개인 학습지향성)과 종속변인(학습성과) 간의 경로계수뿐만 아니라, 독립변인(조직 학습지향성)과 종속변인(학습성과) 역시 유의미한 경로계수( $\beta=0.481$ , p<0.05)를 나타냈기 때문이다. 이와 동일하게 조직수준 학습행동 변인 역시 조직 학습지향성의 학습성과에 대한 인과관계를 완전 매개하지 않았다. 하지만, 개인 학습지향성은 조직 학습지향성이 개인수준 학습행동에 대한 인과관계를 완전하게 매개하였으며, 집단수준 학습행동은 개인수준 학습행동이 조직수준 학습행동에 대한 인과관계를 완전하게 매개하는 것으로 나타났다.

<표 6> 개인 학습지향성과 학습행동의 매개효과 검증 결과

독립변인	매개변인	종속변인	Sobel 검증(t)	간접효과크기
조직 학습지향성	개인 학습지향성	개인수준 학습행동	4.769*	0.205
	개인 학습지향성	집단수준 학습행동	1.475	
	개인 학습지향성	조직수준 학습행동	1.782	
조직 학습지향성	개인 학습지향성	학습성과	2.043*	0.188
조직 학습지향성	개인수준 학습행동	학습성과	0.762	0.182
	집단수준 학습행동	학습성과	0.900	
	조직수준 학습행동	학습성과	2.411*	

## V. 결론

이 연구는 기업조직의 유지, 성장 혹은 발전을 위한 핵심적 요소로서 조직전반의 학습 능력이 강조되고 있는 최근의 상황에서 상대적으로 관심의 변방 지역에 있는 중소기업에 초점을 두고 조직의 환경적 요소와 종사자 개인 및 종사자들 간에 공유된 학습에 대한 인식과 행동에 대한 탐구의 필요성에 기인하여 이루어졌다. 나아가 이러한 중소기업의 학습특성이 기업 전체의 성과 창출에 미치는 효과가 있는지에 대한 상호 인과적인 관계 구명을 시도하였다.

분석 결과 첫째, 중소기업의 조직 학습지향성은 이론적으로 입증된 조직환경의 다변성에 상당한 영향을 받는 것으로 나타났다. 특히 변혁적 리더십이 중소기업의 조직 학습지향성에 상대적으로 많은 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 여기서 관심을 두어야 할 것은 이 연구에서 변혁적 리더십 측정에 있어 종사자가 인식하는 경영주의 리더십에 초점을 두었다는 것이다. 즉, 팀 단위로 업무가 분화된 대기업의 학습과 관련한 대다수의 연구에서 변혁적 리더십을 팀장 혹은 부서장 등 대체로 팀이나 집단 규모에서 파악하는 것과 달리, 이 연구는 중소기업의 규모적 측면을 고려하여 경영주의 리더십에 초점을 두었다. 또한, 대기업과 비교하여 상대적으로 민감하게 반응하는 환경 불확실성이 중소기업의 조직 학습지향성에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 중소기업과 대기업을 구분하는 데 중요하게 고려되는 경영주와 종사자 간 인간관계, 그리고 외부적 환경 불확실성이 중소기업의 학습과 밀접한 관련을 갖는다는 것을 시사한다. 즉, 중소기업이 대기업과 다른 조직환경적 요소가 중소기업의 학습지향성에 많은 영향을 미치며 이는 곧 중소기업만의 독특한 학습지향성을 형성한다는 것을 의미한다.

둘째, 개인 학습지향성보다는 조직 학습지향성이 어떻게 형성되어 있는가에 따라 성과에 차이를 나타낸다. 이는 이미 선행연구에서도 실증된 바와 같다. 즉, 조직 전체가 가진 학습에 대한 인식이 그에 따른 학습 성과를 창출한다는 것인데, 비록 학습의 주체가 개인이라고 할지라도 개인이 가진 학습에 대한 가치와 인식은 조직 전체에 형성된 암묵적 혹은 명시적으로 공유된 학습에 대한 가치와 인식에 의해 조정된다는 것이다. 특히, 근속

정도가 대기업에 비해 짧은 중소기업의 경우 개인보다는 조직 전반에 걸쳐 형성된 학습지향성이 성과에 차이를 나타내는 중요 변수라고 할 수 있다.

셋째, 중소기업의 조직 학습지향성이 성과로 이어지기 위해서는 조직 수준 학습행동이 이루어졌을 경우에만 발생한다. 특히 이러한 결과는 대기업에 비해 상대적으로 종사자 규모가 작고, 업무수행절차가 팀 혹은 부서 중심보다는 조직 전체에 걸쳐 형성되어 있다는 점에서 시사하는 바가 있을 것이다. 즉, 팀 혹은 집단 수준의 학습과 그에 따른 성과를 강조하는 대기업의 업무구조와 달리 조직 전체에 걸쳐 형성된 업무흐름으로 이루어진 중소기업의 경우 성과 창출은 조직수준의 학습이 발생하였을 경우에만 이루어진다고 판단할 수 있다. 또한, 조직 학습지향성과 성과 간의 관계에서 조직수준 학습행동이 가지는 매개효과는 중소기업의 학습특성과도 밀접한 관계가 있다. 즉, 업무공백이나 이직 등의 문제로 인해 개인이나 소집단보다는 조직 전체에서 이루어지는 비형식적인 학습을 더 강조하게 된다는 것이다. 특히 집단수준 학습의 효과보다는 경영주와 종사자 간의 조직수준 학습의 효과가 더 강조된다는 점에서 시사하는 바가 있다.

이상의 결론을 통해 이 연구는 중소기업이 가지는 대내외적 환경이 기업의 학습에 대한 인식과 실제적인 학습행동에 어떻게 영향을 미치며, 그리고 기업 내의 학습특성이 학습성과로 나타나는 과정을 해석하는 데 의의가 있을 것이다. 그럼에도 불구하고, 이 연구에서는 몇 가지 제한이 고려될 필요가 있다. 우선 가설검증에 사용된 PLS 분석방법에 따른 제한이다. 비록 이 연구에서는 선행연구의 결과에 기초해 변인 수준에 상관없이 조직 내 공유된 속성이라고 가정하여 기업수준의 자료로 사용하였으나, 엄밀하게 개념적으로 구인이 수준에 차이가 있는 만큼 다수준(multi-level) 분석법을 고려할 수 있을 것이다. 다만, 이 연구에서 분석에 사용된 자료가 기업수준의 자료로서 정규성을 가정하는 분석법 사용에 제한이 있어 PLS 분석방법을 사용하였으나, 추후 다수준에 따른 결과의 차이를 검증할 필요가 있을 것으로 판단된다. 둘째, 동일방법편의(common method bias)에 대한 제한이다. 이 연구의 변인 모두를 중소기업 종사자에게 응답하게 함으로써 측정 시 동일 방법 사용에 따른 편의성을 사전에 고려하지 못했다는 점이다. 그럼에도 불구하고, 응답 시 자신의 인식보다는 주변을 관찰한 사항에 응답하도록 문항의 진술방식을 설정하였고, 또한 분석자료에서도 판별타당도 등의 검증 결과 각 변인 간에 동일방법편의에 따른 문제를 심각하게 고려하지 않아도 되는 것으로 판단할 수 있었다.

## 참 고 문 헌

- 박영배 · 박형권(2003). 「조직의 학습지향성이 조직성공에 미치는 영향과 상황요인의 조절효과에 관한 연구」, 『한국인사관리연구』, 제27권 제2호, 83~109쪽, 한국인사관리학회.
- 중소기업협동조합중앙회(2006). 「중소기업현황」.
- 최우정(1999). 「조직환경의 불확실성과 자원의 희귀성이 조직구조와 성과에 미치는 영향」, 성균관대학교 대학원 석사학위논문.
- Aksu, A. A., & Özdemir, B.(2005). “Individual Learning and Organizational Culture in Learning Organizations: Five Star Hotels in Antalya Region of Turkey”. *Managerial Auditing Journal*, Vol.20 No.4, pp. 421~441.
- Argyris, C. & Schön, D. A.(1981). *Organizational Learning*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Baker, W. & Sinkula, J. M.(1999). “The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.27 No.4, pp. 411~427.
- Berings, M. & Poell, R. F.(2005). “Measuring On-the-job Learning Styles”, *British Journal of Occupational Learning*, Vol.3 No.2, pp. 3~12.
- Bliese, P.(2000). “Within-group Agreement, Non-independence, and Reliability: Implications for Data Aggregation and Analysis”, in Klein, K. J. & Kozłowski, S. W.(eds.), *Multilevel Theory Research and Methods in Organizations: Foundations, Extension, and New Directions*, CA: Jossey-Bass.
- Bontis, N., Crossan, M. M. & Hulland, J.(2002). “Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flow”, *Journal of Management Studies*, Vol.39 No.4, pp. 437~469.
- Button, S. B., Mathieu, J. E. & Zajac, D. M.(1996). “Goal Orientation in Organizational Research: A Conceptual and Empirical Foundation”, *Organizational Behavior*

- and Human Decision Processes*, Vol.67 No.1, pp. 26~48.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T. & Zhao, Y.(2002). "Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance", *Industrial Marketing Management*, Vol.31 No.6, pp. 515~524.
- Chaston, I., Badger, B. & Sadler-Smith, E.(1999). "Organisational Learning Style and Competences: A Comparative Investigation of Relationship and Transactionally Oriented Small UK Manufacturing Frms", *European Journal of Marketing*, Vol.34 No.5/6, pp. 625~640.
- Chin, W. W.(1995). "Partial Least Squares is To LISREL as Principal Components Analysis is to Common Factor Analysis", *Technology Studies*, Vol.2 Iss.2, pp. 315~319.
- Cohen, J.(1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences(2nd ed.)*, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Edmondson, A. C.(1996). "Group and Organizational Influences on Team Learning", Unpublished Doctorial Dissertation, MA: Harvard University.
- \_\_\_\_\_ (2002). "The Local and Variegated Nature of Learning in Organizations: A Group-level Perspective", *Organization Science*, Vol.39 No.2, pp. 128~146.
- Friedman, V. J.(2001). "The Individual as Agent of Organizational Learning", in Dierkes, M. et al.(eds.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, pp. 398~414, UK: Oxford University Press.
- Garavan, T.(1997). "The Learning Organization: A Review and Evaluation", *The Learning Organization*, Vol.4 No.1, pp. 18~29.
- Harrison, R.(1993). *Employee Development*, UK: Institute of Personnel Management.
- Hill, R. & Stewart, J.(2000). "Human Resource Development in Small Organizations", *Journal of European Industrial Training*, Vol.24 No.2, pp. 105~117.
- Hinkin, T. R. & Tracey, J. B.(1999). "The Relevance of Charisma for Transformational Leadership in Stable Organizations", *Journal of Organizational Change Management*, Vol.12 No.2, pp. 105~119.
- Hoeksema, L. H., Van de Vliert, E. & Williams, A. R. T.(1997). "The Interplay between

- Learning Strategy and Organizational Structure in Predicting Career Success”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.8 Iss.3, pp. 307~327.
- Holman, D., Epitropaki, O. & Fernie, S.(2001). “Understanding Learning Strategies in the Workplace: A Factor Analytic Investigation”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.74 Iss.5, pp. 675~681.
- Howell, J. M. & Higgins, C. A.(1990). “Champions of Technological Innovations”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.35 No.2, pp. 317~341.
- Jaworski, B. & Kohli, A.(1993). “Market Orientation: Antecedents and Consequences”, *Journal of Marketing*, Vol.57 No.3, pp. 53~70.
- Jöreskog, K. G. & Wold, H.(1982). “The ML and PLS Techniques for Modelling with Latent Variables”, in Wold, H.(eds.), *Systems under Indirect Observations*, Vol.1, NY: North-Holland.
- Kelliher, F. & Henderson, J. B.(2006). “A Learning Framework for the Small Business Environment”, *Journal of European Industrial Training*, Vol.30 No.7, pp. 512~528.
- Keskin, H.(2006). “Market Orientation, Learning Orientation, and Innovation Capabilities in SMEs: An Extended Model”, *European Journal of Innovation Management*, Vol.9 No.4, pp. 396~417.
- Khandekar, A. & Sharma, A.(2006). “Organizational Learning and Performance: Understanding Indian Scenario in Present Global Context”, *Education+Training*, Vol.48 No.8/9, pp. 682~692.
- Lam, Y. L. J. & Pang, S. K. N.(2003). “The Relative Effects of Environmental, Internal and Contextual Factors on Organizational Learning: The Case of Hong Kong Schools under Reforms”, *The Learning Organization*, Vol.10 No.2, pp. 83~97.
- Mavondo, F. T., Chimhanzi, J. & Stewart, J.(2005). “Learning Orientation and Market Orientation: Relationship with Innovation, Human Resource Practices and Performance”, *European Journal of Marketing*, Vol.39 No.11/12, pp. 1,235~1,263.
- Moore, D. T.(2004). “Curriculum at Work: An Educational Perspective on the

- Workplace as a Learning Environment”, *Journal of Workplace Learning*, Vol.16 No.5/6, pp. 325~341.
- Nooteboom, B.(1996). *Towards a Cognitive Theory of the Firm: Issues and Logic of Change*, Groningen: University of Groningen-SOM Research Institute.
- Öğütveren, Ö.(2000). “Öğrenen Örgütlerde Sürekli İyileştirme Modeli: İşletme Eğitimi Üzerine Bir Uygulama”, *Erciyes Üniversitesi Sekizinci Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiriler*, Nevşehir.
- Ormrod, J.(1995). *Human Learning(2nd ed.)*, NJ: Prentice-Hall Inc..
- Porter, G. & Tansky, J. W.(1999). “Expatriate Success may Depend on a Learning Orientation: Considerations for Selection and Training”, *Human Resource Management*, Vol.38 No.1, pp. 47~60.
- Sambrook, S. & Stewart, J.(2000). “Factors Influencing Learning in European Learning Oriented Organization: Issues for Management”, *Journal of European Industrial Training*, Vol.24 Iss.2-4, pp. 209~219.
- Scase, R. & Goffee, R.(1987). *The Real World of the Small Business Owner*, UK: Croom Helm.
- Sinkula, J. M., Baker, W. & Noordewier, T. G.(1997). “A Framework for Market-based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.25 No.4, pp. 305~318.
- Sujan, H., Weitz, B. A. & Kumar, N.(1994). “Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling”, *Journal of Marketing*, Vol.58 No.3, pp. 39~52.
- Templeton, G., Lewis, B. R. & Snyder, C. A.(2002). “Development of a Measure for the Organizational Learning Construct”, *Journal of Management Information Systems*, Vol.19 No.2, pp. 175~218.
- Tippins, M. J. & Sohi, R. S.(2003). “IT Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning a Missing Link?”, *Strategic Management Journal*, Vol.24 No.8, pp. 745~761.
- Van Woerkom, M.(2003). “Critical Reflection at Work: Bridging Individual and Organizational Learning”, Unpublished Doctorial Dissertation, Enschede: University of Twente.

- VandeWalle, D.(1997). “Development and Validation of Work Domain Goal Orientation Instrument”, *Education and Psychological Measurement*, Vol.57 No.6, pp. 995 ~1,015.
- Westhead, P. & Storey, D.(1996). “Management Training and Small Firm Performance: Why is the Link So Weak?”, *International Small Business Journal*, Vol.14 No.4, pp. 13~24.
- Wong, S. S.(2002). “Investigating Collective Learning in Teams: The Context in Which It Occurs and the Collective Knowledge That Emerges from It”, Unpublished Doctorial Dissertation, NC: Duke University.

abstract

---

The Causal Relationship among Learning Orientation,  
Learning behaviors, Organizational Environment and  
Learning Outcomes in Small and Medium Enterprises

Kang-Ho Kim  
Seung-II Na

The purpose of this study was to identify the causal relationship among learning orientation, learning behaviors, organizational environment, and learning outcomes in 100PPM small and medium enterprise. A survey questionnaire was conducted to measure the variables of this study. The data from 83 firms out of 143 firms which agreed to research participation were analyzed for the research model.

The results from this study was as follows. First, organizational learning orientation was influenced by organizational structure and environment uncertainty of SMEs. Second, organizational learning orientation has direct impact on overall learning outcomes in SMEs and organization-level learning behaviors had the mediation effect. Third, organizational learning orientation in SMEs has direct effect on group and organization-level learning behaviors and has indirect effect on individual-level learning behaviors with the mediation effect of individual learning orientation. Fourth, The group-level learning behaviors fully medicated the link between individual-level and organizational-level learning behaviors.

**Keyword:** Learning orientation, Learning behaviors, Organizational environment,  
Learning outcomes