

관리자의 조절초점이 조직학습활동에 미치는 차별적 영향에 대한 실증 연구⁺

(An Empirical Study on the Influence of the Regulatory Focus of
Managers on Organizational Learning Activities)

김 영 균¹⁾
(Young-kyun Kim)

요약 급변하는 마케팅 환경에서 조직학습의 중요성이 증대되고 있다. 다양한 관리자들의 특성 중 조절초점이론과 기업의 상층부 이론을 결합하여 조절초점이 조직의 학습활동에의 세 가지 영역(학습활동의 넓이, 깊이, 속도)에 미치는 영향을 연구하였다. 수도권 중소중견 기업의 중간관리자 이상의 간부들을 중심으로 설문 조사를 진행하였다. 관리자의 촉진초점은 학습의 넓이와 깊이 그리고 속도에 모두 정의 영향을 미치는 것을 확인하였고, 특히, 학습의 넓이 예방초점보다 유의미하게 높은 수준의 영향을 미치는 것을 확인하였다.

핵심주제어: 최고경영진의 조절초점, 상층부이론, 학습넓이, 학습깊이, 학습속도

Abstract The importance of organizational learning is increasing. Drawing on regulatory focus theory and upper echelon theory, this study aims to identify the relationship of the regulatory focus of managers and three aspects of organizational learning, namely breadth, depth, and speed of organizational learning. While identifying the significant influence of promotion focus on the three aspects of organizational learning, we found that the influence of promotion focus of breadth of organizational learning is statistically stronger than that of prevention focus.

Keywords: Regulatory focus of top management, Learning activity, Upper echelon theory, Breadth of learning, Depth of learning, Speed of learning

1. 서론

급변하는 시장 상황, 고객의 빠른 욕구 변화, 국내외 경쟁위협에 신속하게 대응하기 위해서 기업은 다

양한 전략을 구사하고 있다. 이 중 대표적인 전략은 기업 혁신을 통해서 고객지향적이고 혁신적인 제품의 출시하는 것이다 (Pauwels et al., 2004). 이러한 급변하는 환경에 효과적으로 대응하기 위해서, 상층부 이론 (Upper echelon theory)을 바탕으로 학자들은 기업을 운영하고 있는 최고경영자 (CEO)들의 시장대응 방식을 연구하여 왔다. Hambrick and Mason (1984)은 조직을 구성하는 임원들이 결국 회사의 정책을 반영하는 창구라고 했다. 이 이론에 따르면 경영진은 심리적 요인 (ex, 인지적 스타일, 성격)과 관찰 가능

* Corresponding Author: kkart1@inu.ac.kr

+ 이 논문은 2019년 인천대학교 연구비 지원에 의해 연구되었음.

Manuscript received October 14, 2020 / revised November 05, 2020
/ accepted November 17, 2020

1) 국립인천대학교 경영학부, 단독 저자

한 경험 (ex, 연령, 종신재직권, 교육, 업무배경)에 근거한 경영진의 성향에 따라 전략적인 상황에 다른 행동을 보인다. 이 행동방향은 특정 필터링 프로세스 (제한된 비전, 선택적 인식, 해석)를 결정하며, 전략적 선택에 영향을 준다 (Hambrick and Cannella, 2005).

상층부 이론을 구성하는 다양한 경영자들의 특성 중 경영진의 심리 과정이 궁극적으로 정보 처리, 의사결정 및 결과에 어떻게 영향을 미치는지에 대한 명확한 이해를 위해서 학자들은 심리학에 기반한 조절초점이론 (Regulatory focus theory)을 제안하고 있다 (Higgins, 1998). 조직 행동을 연구하는 학자들은 자율조절이론을 기반으로 의사결정 (Brockner et al., 2002), 기업가적 프로세스 (Brockner et al., 2004), 직원의 헌신과 동기 (Meyer et al., 2004), 리더십 (Kark and Van Dijk, 2007), 시민-선행 행동 참여 (Dewett and Denisi, 2007)와 같이 다양한 분야에 적용하여 연구를 진행하였다.

그럼에도 불구하고, 경영진이 가진 조절초점이 조직의 학습활동의 필요성에 미치는 영향에 대한 연구는 국내외에서 모두 제한적으로 이루어져 왔다. 특히, 조직의 학습활동의 넓이, 깊이, 속도에 따라서 기업의 혁신활동이 신제품의 출시와 긴밀한 관계가 있기 때문에 경영진이 가진 조절초점은 기업의 제품혁신 활동을 이해하기 위해서 필수적인 분야이다. 이러한 연구의 배경을 바탕으로 본 연구는 기업들의 최고경영자들의 조절초점이 조직의 학습활동의 필요성에 미치는 영향을 실증 분석하고자 한다. 이를 위해서 수도권의 중소기업의 중간관리자들을 대상으로 설문을 진행하였고, 회귀분석을 바탕으로 분석하였다.

2. 이론적 배경과 가설의 설정

2.1. 조직 학습 이론

조직학습은 폭, 깊이, 속도를 포함하여 다면적으로 접근해야 한다 (Huber, 1991). 학습의 이 세 가지 속성은 혁신관리의 측면에서 서로 다른 의미를 가질 수 있으며, 학습의 폭은 지식 기반과 구조의 기초를 조직이 이해할 수 있는 다양

한 분야와 영역을 말한다 (Zahra, 2012). 조직마다 탐색하고 이해하고자 하는 관심영역이 다르기 때문에 (Zahra, 2012) 다양한 학습이 기업의 현재 지식 기반을 확장하고 보완할 수 있다 (Zahra, 2008). 따라서 어떤 조직은 한 분야나 소수의 분야에만 전문화되어 있는 반면, 다른 조직은 다양한 분야의 지식을 습득, 동화, 종합하여 폭넓은 범위의 지식을 보유하고 있다 (Pérez-Nordtvedt et al., 2008).

학습의 깊이는 조직이 내부적으로 창출하거나 외부에서 받아 동화시켜 숙달된 새로운 지식의 질을 의미한다 (Huber, 1991). 학습의 깊이는 특정 영역의 새로운 지식을 이해하고 업무의 일부로 이를 동화시키는 직원들의 능력을 향상시킬 수 있어 조직이 암묵적 지식을 창출하고 보유할 수 있도록 돕는다 (Zahra, 2008). 깊이 있는 학습으로 만들어진 지식은 조직 인지 프레임워크 (조직해석 스키마)를 개발하기 위한 기반을 조성하므로, 깊이 있는 학습은 조직이 새로운 지식을 효과적으로 통합하는 데도 도움이 될 수 있다 (Zahra et al., 2000).

학습속도는 내부 및 외부 지식을 습득, 처리 및 식별할 수 있는 기업의 신속성으로 정의된다 (Zahra, 2012). 기업의 경쟁력이 쉽게 무너지는 동적 환경에서 학습의 신속성은 매우 중요하다. 기업가적 전략 비전은 기술 변화와 제품 시장 영역 진화에 대한 논리적 대응으로 인식할 수 있기 때문에 (Zahra et al., 2000) 신속한 학습은 새로운 지식을 현재의 지식으로 적시에 통합하기 위한 조직의 필요성을 촉진할 수 있는 조직적 맥락을 제공함으로써 기업이 기업가적 전략을 개발하는 데 도움을 줄 수 있다 (Zahra, 2012).

2.2 조절초점 이론 (Regulatory Focus Theory)

Miles and Snow (1978)에 따르면 일반적으로 경영자들은 “기술적 측면 (Engineering)”과 “기업가적 측면”으로 대표되는 몇 가지 문제에 주의를 집중하게 된다. 기업가적 문제는 제품/시장 영역을 조정하고 전략적 포지셔닝을 처리하는 것으로 구성된다. 즉, 어떤 제품을 제공하고, 누구를 위해 그리고 어떻게 고객을 유치할 것인

가에 대한 것이다. 반대로, 기술적 측면 문제는 제품 생산 및 유통에 사용되는 루틴을 개선하는 운영 효율과 관련이 있다. 기업주기 개념에 근거하여 기업가적 문제에 초점을 맞춘 경영진들은 촉진적 (Promotion focus) 전략을 사용하는 경향이 있으나 기술적 측면에 관심을 기울이는 임원들은 예방적 (Prevention focus) 전략을 사용할 가능성이 더 높다 (Miles and Snow, 1978; Thomas et al., 1991).

일반적으로 임원은 짧은 시간에 수많은 자극에 주의를 기울여야 하며, 그 결과로 순위가 높은 특정 자극에 더욱 주의를 기울이게 된다 (Cho and Hambrick, 2006; Thomas et al., 1991). 그리고 상황 요인들은 불확실성이 큰 특정 분야로 주의가 집중될 수 있다 (Daft et al., 1988). 하지만 일반적으로 상층부의 인지적 관점과 일치하는 분야로 주로 주의를 기울이게 되기 때문에 임원마다 다른 경영 활동을 하게 될 것이며, 자율조절 이론의 관점에서 보면, 촉진성향의 임원은 더 많은 대안을 창출하고 더 창의적인 특성을 보인다 (Crowe and Higgins, 1997; Friedman and Förster, 2001). 결과적으로 촉진성향의 임원은 더욱 미래지향적인 기업가적 문제들에 관심을 가질 것이다. 반대로, 예방성향의 임원은 적은 아이디어 창출과 더욱 보수적인 방식으로 운영하며 추상적인 이슈보다는 좀 더 명확한 이슈를 선호한다 (Pennington and Roese, 2003; Semin et al., 2005). 이러한 각 성향의 CEO는 각각 “기술적 측면”과 “기업가적 측면”에 중점을 하게 된다고 한다. 즉, 촉진초점 성향의 경영자는 “기업가적 측면” 이슈에 집중하는 반면, 예방초점 성향의 경영자는 “기술적 측면” 이슈에 집중할 수 있다. 그 결과로 각각 성향의 임원들은 주의 (Attention)에 있어서 다른 성향을 보이게 된다. 기업가적 측면을 강조하는 임원들은 기술적 측면을 강조하는 임원들에 비해 더욱 광범위한 문제 범주를 신경 쓰게 된다 (Dutton and Jackson, 1987).

이와 관련하여 경영진이 자신의 관심을 광범위한 범주나 부문으로 정한 경우, 이슈 선정과 선택적 지각은 어떻게 진행되는가를 알아보기 위한 연구가 있었다 (Thomas et al., 1991). 이러한 경영진들의 의사결정 절차를 설명하기 위해 사용되는 방식 중 하나는 포괄적 (체계적이고 합리적) 프로세스이고 다

른 하나는 비포괄적 (비체계적이고 시행착오방식 (Trial and error); Fredrickson, 1984) 프로세스 등이 있다. 포괄적 및 비포괄적 프로세스는 시작 동기, 목표 개념, 수단과 목적의 관계, 선택 개념, 분석적이고 통합적인 포괄성 (Fredrickson and Mitchell, 1984) 등 여러 차원에 따라 다르다. 이러한 임원들의 의사결정 절차는 자율조절 이론으로 대변되는 두 가지 촉진적 성향 혹은 예방적 성향 관련한 선호도에 따라 다른 양상을 보인다. 이와 관련한 실험결과를 보면, 자율조절 이론 중 예방적 성향의 임원은 보수적인 정보처리, 잘못된 판단을 예방하기 위한 시도 및 올바른 결정을 얻는데 치중한다. 반대로, 촉진적 성향의 임원은 더 많은 위험을 추구하고 새로운 기회의 누락 오류 (Drop error)를 방지하는데 더 관심을 가진다 (Crowe and Higgins, 1997). 예방성향의 임원은 매우 세밀한 성향을 보이고 촉진성향의 임원은 좀 더 광범위한 행보를 보일 것으로 보고, 그 결과로 예방성향의 임원은 실수를 회피하고자 하고 촉진성향의 임원은 기회를 놓치는 것에 집착하는 것으로 나타났다 (Dutton and Jackson, 1987).

이러한 연구결과는 각 성향의 자율조절 방식의 경영자들에게서도 유사하게 나타난다. 즉, 예방성향의 CEO는 허위 정보를 우려하고 결과적으로 제한적인 의사결정 과정을 선호하게 될 것이다. 반대로, 촉진성향의 CEO는 포괄적인 시스템에 의존하는 경향이 더 강해질 것이다. 이러한 패턴은 예방성향의 의사결정자들이 보다 보수적이고 비보완적인 방식 (즉, 의사결정 세트의 모든 속성에 대한 컷오프 값을 설정하고 각각의 컷오프를 통과하지 않는 모든 대안들을 제거)을 사용할 가능성이 있다는 것을 보여주는 증거와 일치한다. 반대로, 촉진성향의 의사결정자들은 보완적 방식 (즉, 각각의 컷오프를 초과하는 모든 대안을 고려하는) 경로를 선호한다. 각각의 자율조절 방식의 경영자들은 포괄적 (보완적 방식) 혹은 비포괄적 (비보완적 방식)에 대한 선호도가 달라지는데 예방성향의 의사결정자들이 결합적인 문제들에 적합하고, 촉진성향의 의사결정자들이 비결합적인 문제들에 더 정확하다고 추론할 수 있다 (Brockner et al., 2002).

Dutton and Jackson (1987)은 감각 형성 단계에서 의사결정자들은 추가 정보 검색 (ex. 정보의 넓

이, 깊이 또는 추가 정보 검색 없음), 특정 문제에 대한 프레임 설정 (ex. 위협 vs 기회)과 같은 관련 사항 검토와 통합 시도를 통해서 보다 광범위한 조직 또는 산업의 배경과 같은 세부적인 작업을 수행하게 된다고 하였다 (Starbuck and Milliken, 1988). 일반적으로 개인은 자신의 사회적 현실, 다른 사람이나 사건을 이해하는데 적극적이다. 하지만 임원에 대한 연구를 보면 순위가 높은 사건에 대한 해석 (ex. 사업 성공에 필수적인 고객층의 축소) 관련해서 주요 위협으로 분류되거나, 사소한 문제로 간주되거나, 신경쓰지 않아도 되는 요소로 크게 달라진다는 것을 보여준다 (Milliken, 1990). 해석의 차이는 또한 자율조절과 관련해서도 발생할 수 있다. 이러한 감각 형성 단계에서는 이해, 합의, 설명, 귀인, 추론, 예측과 같은 요소가 중요하며 (Starbuck and Milliken, 1988), 자율조절의 틀의 활용을 통해서도 달라진다. "기회"나 "위협"과 같이 겉보기에 간단한 용어의 의미에 수반되는 복잡성을 고려할 때, 경영진이 자율조절에 근거하여 이러한 문제를 어떻게 프레임화하는가를 검토하는 것이 그들의 의사결정을 이해하는데 있어서 매우 중요하다 (Chiaburu, 2010).

이상의 이론 및 선행연구들은 조직학습 활동의 세 가지 측면은 경영자의 기업가적 특성과 면밀하게 관련이 있는 것을 제시하고 있다. 따라서, 경영자의 촉진초점과 예방초점이 개인의 학습활동과 긴밀한 연관이 있고, 동시에 조절초점에 따라 학습활동이 달라질 수 있기 때문에 (Lanaj et al., 2012) 이러한 조절초점은 조직의 학습활동에도 차이가 있을 것으로 예상할 수 있다. 특히, 촉진초점이 가지고 있는 특성을 고려하여, 촉진초점 초점을 가지고 있는 경영자들은 상대적으로 높은 수준의 세 가지 학습활동을 보일 것으로 예상하였고, 특히 조직 학습활동의 넓이의 차이를 보일 것으로 예상하였다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 촉진전략의 관리자가 예방초점의 관리자보다 조직학습 넓이에 더 강한 영향을 미치는 반면, 다른 학습영역에서는 조절초점에 따른 차이를 보이지 않을 것이다.

3. 연구방법

3.1 설문지의 진행 및 응답자 (기업) 특성

본 연구는 국내 중소기업의 중간관리자들을 대상으로 설문을 실시하였다. 국내 중소·중견기업 중간관리자들은 조직의 다양한 전략적 학습활동에 중요한 영향을 미치기 때문에 본 연구의 대상으로 더욱 적절하다고 판단하였다. 설문은 2019년 3월부터 7월까지 서울·경기·인천에 위치한 중소기업을 대상으로 조사하였다. 대상기업의 선정은 수도권 모 대학의 산학협력단에 소속된 기업과 수도권 지역 상공회의소에 소속된 중소기업을 위주로 실시하였다. 설문지의 응답률을 높이기 위해서 연구자는 직접 방문조사를 실시하였다. 이 절차를 통해 실제 수거된 설문은 167부였는데 이 중 불성실한 응답 10부를 제외하고 157개의 설문을 사용하였다.

설문의 참여한 기업들의 산업군을 살펴보면 전기/전자 26개사 (16.6%), 기계류 19개사 (12.1%), 자동차 관련 14개사 (8.9%), 화학 3개사 (1.9%), 의료를 포함한 생명공학 14개사 (8.9%), 기타 81개사 (51.6%)였다. 전체 응답자 중 여성이 88명 (43.9%), 남성은 69명 (43.9%)이었다. 연령대에 있어서는 25세 이상 30세 이하의 응답자가 33명 (21.0%), 30세부터 35세까지가 22명 (14.0%), 35세 이상 40세 이하가 30명 (19.1%), 40세 이상 45세 이하가 46명 (29.3%), 45세 이상 50세 이하가 21명 (13.4%), 50세 이상의 응답자가 5명 (3.2%)으로 나타나 30대 이상이 80% 이상으로 대부분을 차지하였다.

학력의 특징을 보면 응답자들의 90%가 대학 재학 이상임을 알 수 있었고 약 26%가 대학원 재학 이상의 학력으로 나타났다. 근속연수를 보면 1년 미만이 5명 (3.2%), 1년 이상 3년 미만이 22명 (14.0%), 3년 이상 5년 미만이 34명 (21.7%), 5년 이상 10년 미만이 33명 (21.0%), 10년 이상 15년 미만이 36명 (22.9%), 15년 이상이 27명 (17.2%)으로 나타났다. 설문대상 기업 중 종업원 수 10명 미만의 기업은 18개사 (11.5%), 10명 이상 50명 미만의 기업은 53개사

(33.8%), 50명 이상 100명 미만의 기업은 28개사 (17.8%), 100명 이상 300명 미만의 기업은 22개사 (14.0%), 300명 이상 1000명 미만의 기업은 23개사 (14.6%), 1000명 이상의 기업은 13개사 (8.3%)였다. 응답 기업의 인구통계학적 정보는 Table 1에 요약되었다.

3.2 변수의 측정

본 연구에 사용된 설문은 기존의 선행연구들을

바탕으로 구성하였다. Brislin (1970)의 가이드라인에 따라, 모든 항목은 측정 동등성 (Measurement equivalence)을 높이기 위해 몇 가지 단계로 한국어로 번역되었다. (1) 영어와 한국어가 가능한 저자에 의해, 영어에서 한국어로의 초기 번역, (2) 동료교수에 의한 설문지의 역번역, (3) 독립된 평가자가 역번역된 영문을 원 설문 문항과의 비교, (4) 번역자의 불일치 해소 및 수정 등의 과정을 거쳤다. 조직 학습 필요성의 세 가지 속성 (넓이, 깊이, 속도)을 측정하기 위해 Zhara (2012)의 척도를 활용하였다. 그리고, 촉진초점과 예방초점으로 이루어진 조절초점은 조직분야에 특화된 Neubert et al. (2008)의 척도를 활용하였다. 본 연구에 사용된 모든 항목은 리커트형 7점 척도를 이용하여 평가하였다.

Table 1 General Informations

		Frequency	%
Industries	Electronics	26	16.6
	Machinery	19	12.1
	Automobile	14	8.9
	Chemical	3	1.9
	Bio(Food, Medical)	14	8.9
	etc.	81	51.6
Gender	Female	88	56.1
	Male	69	43.9
Age	25 - 30 years	33	21.0
	30 - 35 years	22	14.0
	35 - 40 years	30	19.1
	40 - 45 years	46	29.3
	45 - 50 years	21	13.4
	Over 50 years	5	3.2
Education level	2 year College	29	18.5
	4 year University	86	54.8
	Attending graduate school	19	12.1
	Graduate school	23	14.6
Tenure	Less than a year	5	3.2
	1 - 3 years	22	14.0
	3 - 5 years	34	21.7
	5 - 10 years	33	21.0
	10 - 15 years	36	22.9
	Over 15 years	27	17.2
Number of Employees	Less than 10	18	11.5
	10 - 50	53	33.8
	50 - 100	28	17.8
	100 - 300	22	14.0
	300 - 1000	23	14.6
	Over 1000	13	8.3
Total		157	100

4. 연구결과

설문의 타당성을 검증하기 위해, R statistics를 활용하여 신뢰성 분석과 요인분석을 실시하였고, 가설의 검증을 위해서 다중회귀분석을 실시하였다. 이에 대한 결과는 다음과 같다.

4.1 측정변수의 신뢰성, 타당성, 그리고 모형의 적합도 분석

척도의 신뢰성 및 타당성을 검증하기 위해서 구조방정식을 활용한 요인분석과 신뢰성분석을 실시하였다. Table 2는 이들 요인분석과 신뢰성분석의 결과를 종합하여 보여주고 있다. 신뢰성 계수 (Cronbach's Alpha) 역시 모든 항목에서 0.75를 상회하는 것으로 나타났다. 따라서 설문의 신뢰성 또한 적절하다고 판단하였다 (Nunally and Bernstein, 1994). 구조방정식을 활용한 요인분석의 결과 모든 설문항목은 개별 변수들과 $p < 0.001$ 수준에서 유의미하게 적재되는 것으로 확인되었다 (카이제곱 = 1151.954, 자유도 = 485, P-value = 0.000). 모형의 적합도를 나타내는 RMSEA 및 SRMR도 각각 0.08 및 0.09도 기준을 넘는 것으로 확인되었다. Table 3은 연구에 사용된 변수들의 상관관계를 보여준다.

4.2 가설검증

이상의 요인분석 및 신뢰성 분석결과를 바탕으로, 설문 항목에 대해 변수별로 평균값을 구하였고, 이들 평균값을 바탕으로 R을 이용하여 변수 간의 다변량 회귀분석을 실시하였고, 회귀변수의 차이를 Wald 검정을 활용하여 분석하였다. 회귀분석 과정에서 조직의 학습활동의 필요성에 영향을 미칠 수 있는 직무영역, 성별, 산업군 등의 항목을 통제하였다. Table 4는 회귀분석의 결과를 보여주고 있다.

가설에서 제시한 바와 같이 촉진초점이 전반적으로 예방초점보다 조직학습 활동의 필요성에 높은 수준의 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다. 그러나, 촉진초점이 학습넓이에 미치는 영향은 예방초점보다 유의미하게 높은 반면 (F=4.51, p=0.04), 학습깊이 (F=1.47, p=0.23)와 학습속도 (F=0.88, p=0.35)에 미치는 영향은 유의미한 차이를 보이지 않았다. 따라서 가설 1은 채택되었다.

Table 2 Results of Factor Analysis and Reliability Test

Var	Question	Loading	z-value	P(> z)	Cronbach Alpha
Promotion focus	Pro1	1.000			0.88
	Pro2	0.947	12.524	0.000	
	Pro3	1.010	11.761	0.000	
	Pro4	1.018	10.832	0.000	
	Pro5	0.819	8.166	0.000	
Prevention focus	Pre1	1.000			0.81
	Pre2	0.981	7.002	0.000	
	Pre3	1.014	7.686	0.000	
	Pre4	0.741	5.812	0.000	
	Pre6	0.964	8.056	0.000	
Breadth of Learning	Pre7	0.909	6.369	0.000	0.84
	BreadthOL1	1.000			
	BreadthOL2	1.054	9.162	0.000	
	BreadthOL3	0.977	8.668	0.000	
	BreadthOL4	0.962	8.013	0.000	
	BreadthOL5	0.786	5.965	0.000	
	BreadthOL6	0.864	6.232	0.000	
	BreadthOL7	0.905	6.131	0.000	
Depth of Learning	BreadthOL8	0.724	6.694	0.000	0.82
	BreadthOL9	0.902	7.095	0.000	
	DepthOL1	1.000			
	DepthOL2	0.997	6.313	0.000	
	DepthOL3	1.022	6.783	0.000	
	DepthOL4	1.075	8.061	0.000	
	DepthOL5	1.079	7.246	0.000	
Speed of Learning	DepthOL6	1.112	6.602	0.000	0.76
	DepthOL7	0.988	6.260	0.000	
	SpeedOL1	1.000			
	SpeedOL2	0.751	5.814	0.000	
	SpeedOL3	0.750	5.854	0.000	
	SpeedOL4	0.743	5.330	0.000	
Speed of Learning	SpeedOL5	0.929	7.328	0.000	0.76
	SpeedOL6	0.891	7.225	0.000	

Table 3 Correlation Matrix

	Job	Gender	Age	Educa tion	Career	Organizati on Size	industry	Preventio n focus	Promotion focus	Learning breadth	Learning depth	Learning speed
Job												
Gender	0.10											
Age	-0.06	-0.04										
Education	-0.02	0.05	0.43**									
Career	0.05	-0.08	0.63**	0.25**								
Organizati on Size	-0.12	-0.15	0.19*	0.04	0.32**							
Industry	-0.10	-0.04	-0.06	-0.04	-0.1	0.00						
Prev. focus	-0.02	0.05	0.14	0.05	0.09	-0.03	0.10					
Promo. focus	-0.06	0.1	0.1	0.14	0.02	-0.02	0.11	0.37**				
Breadth of Learning	-0.11	-0.02	0.23**	0.16*	0.19*	0.01	-0.03	0.37**	0.47**			
Depth of Learning	-0.09	0.06	0.22**	0.26**	0.14	0.03	-0.05	0.41**	0.49**	0.76**		
Speed of Learning	-0.1	-0.04	0.19*	0.15	0.07	0.00	0.05	0.32**	0.40**	0.68**	0.71**	
Avg	2.68	1.56	3.10	3.23	3.98	3.11	4.29	4.76	5.89	5.49	5.39	5.48
S.D	1.78	0.50	1.45	0.92	1.41	1.51	2.04	0.96	0.84	0.79	0.77	0.87

Table 4 Regression Results

	Learning breadth			Learning depth			Learning speed		
	Regression Coefficient	error	sig level	Regression Coefficient	error	sig level	Regression Coefficient	error	sig level
Intercepts	2.49	0.52	***	1.77	0.50	***	2.34	0.62	***
Job Area2	-0.26	0.17		0.06	0.17		0.07	0.20	
Job Area3	-0.15	0.16		0.16	0.15		0.13	0.19	
Job Area4	-0.33	0.22		-0.18	0.21		-0.13	0.26	
Job Area5	-0.34	0.22		-0.15	0.21		-0.07	0.26	
Job Area 6	-0.09	0.19		-0.12	0.18		-0.23	0.22	
Gender(Male=2)	-0.15	0.12		-0.01	0.11		-0.19	0.14	
Age	0.04	0.06		0.01	0.05		0.06	0.07	
Education	-0.01	0.07		0.14	0.07	*	0.07	0.08	
Career	0.06	0.05		0.03	0.05		-0.01	0.06	
Company Size	-0.02	0.04		0.00	0.04		-0.01	0.05	
Ind 2	0.13	0.22		0.08	0.21		0.37	0.26	
Ind 3	0.35	0.24		0.17	0.23		0.03	0.28	
Ind 4	0.11	0.42		0.15	0.41		0.61	0.50	
Ind 5	-0.21	0.24		-0.17	0.23		-0.12	0.28	
Ind 6	-0.09	0.16		-0.12	0.15		0.13	0.19	
Promotion focus	0.38	0.07	***	0.35	0.07	***	0.32	0.09	***
Prevention focus	0.15	0.06	*	0.22	0.06	***	0.19	0.07	**
R2	27.48%			30.34%			16.35%		

5. 논의 및 시사점

본 연구는 상층부 이론과 조절초점 이론을 결합하여 기업의 관리자가 가지고 있는 조절초점이 기업의 학습활동에 미치는 영향을 확인하는 것에 목적을 두고 있다. 선행연구들은 경영자의 조절초점이 개인의 일반적 학습활동에 미치는 영향은 확인하였지만 본 연구는 조절초점이 조직의 학습활동에 미치는 영향뿐만 아니라, 학습활동을 세 가지로 구분하여 영향을 확인하였다는 점에서 차별성을 보인다. 따라서 본 연구는 기업의 학습활동의 차이를 이해하는데 도움을 줄 것으로 판단된다. Chiaburu (2010) 등의 선행연구들은 최고 경영자의 조절초점이 혁신 활동에 미치는 영향을 주장하였지만, 실증연구가 부족한 가운데 본 연구는 혁신 활동과 밀접한 연관이 있는 학습활동에 조절초점이 미치는 영향을 실증적으로 확인하였다는 점에서 의의가 있다. 특히, 그동안 관리자의 조절초점이 다양한 전략적 선택 및 행동과 관련한 연구가 제시된 가운데, 조절초점이 조직의 학습활동에도 영향을 미치는 연구를 제시하여 학문적 의의가 있다.

특히, 본 연구의 결과는 기업이 속한 산업 및 관리자의 다양한 인구통계학적 변수를 통제된 가운데 촉진초점을 가지고 있는 관리자는 조직 학습의 넓이, 깊이, 속도에 모두 정의 영향을 미치는 것을 제시하였다. 특히 조직학습 활동의 넓이에 미치는 영향이 예방초점보다 유의미하게 높은 것을 확인하였다. 그러나 이러한 영향력의 유의미한 차이가 학습의 깊이와 속도에서는 발생하지 않았다. 이러한 결과는 촉진초점이 다양한 가설을 제시하고 테스트하는 것을 강조하는 반면에 예방초점은 실패를 줄이기 위한 특성에 기인하는 것으로 이해할 수 있다. 조직의 학습활동은 신시장의 개척 및 신제품 개발을 위해서 중요하다는 것을 많은 학자들이 강조하는 가운데 중간관리자의 조절초점이 기업의 마케팅 혁신 활동에도 영향을 미칠 수 있다는 것을 보여 줄 수 있다는 점에서도 실무적으로 공헌할 수 있을 것으로 예상된다.

6. 연구의 한계점

본 연구는 수도권의 중소/중견기업의 중간관리자를 대상으로 설문을 진행하여 연구를 진행하였다는 점에서 한계점을 가지고 있다. 따라서 후속연구를 국내 전지역으로 확대하여 진행할 경우 연구결과를 일반화할 수 있을 것으로 예상된다. 그리고 본 연구의 종속변수인 조직의 학습활동을 중간관리자가 인식하는 학습활동의 필요성으로 측정하였고, 관리자들이 실제로 학습활동을 수행하는 것과는 차이가 발생할 수 있다. 따라서 후속연구에서는 관리자가 추구하는 학습활동을 실제로 측정한다면 연구결과에 일반화 가능성을 높일 수 있을 것이다.

References

- Brislin, R. (1970). Back-translation for cross - cultural research, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185 - 216.
- Brockner, J., Paruchuri, S., Idson, L. C., and Higgins, E. T. (2002). Regulatory focus and the probability estimates of conjunctive and disjunctive events, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 87(1), 5 - 24.
- Brockner, J., Higgins, E. T., and Low, M. B. (2004). Regulatory focus theory and the entrepreneurial process, *Journal of Business Venturing*, 19(2), 203 - 220.
- Chiaburu, D. S. (2010). Chief Executive's self regulation and strategic orientation: A theoretical model, *European Management Journal*, 28(6), 467-478.
- Cho, T. S., and Hambrick, D. C. (2006). Attention as the mediator between top management team characteristics and strategic change: The case of airline deregulation, *Organization Science*, 17(4), 453 - 469.
- Crowe, E., and Higgins, E. T. (1997).

- Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision-making, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(2), 117 - 132.
- Daft, R. L., Sormunen, J., and Parks, D. (1988). Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: An empirical study, *Strategic Management Journal*, 9(2), 123 - 139.
- Dewett, T., and Denisi, A. S. (2007). What motivates organizational citizenship behaviors? Exploring the role of regulatory focus theory, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(3), 241 - 260.
- Dutton, J. E., and Jackson, S. E. (1987). Categorizing strategic issues: Links to organizational action, *Academy of Management Review*, 12(1), 76 - 90.
- Friedman, R. S., and Förster, J. (2001). The effects of promotion and prevention cues on creativity, *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(6), 1001 - 1013.
- Fredrickson, J. W., and Mitchell, T. (1984). Strategic decision processes: Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment, *Academy of Management Journal*, 27(2), 399 - 423.
- Fredrickson, J. W. (1984). The comprehensiveness of strategic decision processes: Extension, observations, and future directions, *Academy of Management Journal*, 27(3), 445 - 466.
- Hambrick, D. C., and Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers, *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Hambrick, D. C., and Cannella Jr, A. A. (2005). CEOs who have COOs: Contingency analysis of an unexplored structural form, *Strategic Management Journal*, 25(10), 959 - 979.
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain, *American Psychologist*, 52, 1280 - 1300.
- Higgins, E. T. (1998). Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle, In M. P. Zanna. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 1 - 46), New York, Academic Press.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures, *Organization Science*, 2(1), 88 - 115.
- Kark, R., and Van Dijk, D. (2007). Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes, *Academy of Management Review*, 32(2), 500 - 528.
- Lanaj, K., Chang, C. H., and Johnson, R. E. (2012). Regulatory focus and work-related outcomes: A review and meta-analysis, *Psychological Bulletin*, 138(5), 998 - 1034.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., and Vanden Berghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model, *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991 - 1007.
- Miles, R., and Snow, C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York, McGraw-Hill.
- Milliken, F. J. (1990). Perceiving and interpreting environmental change: An examination of college administrators interpretation of changing demographics, *Academy of Management Journal*, 33(1), 42 - 63.
- Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., and Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant

- leadership on employee behavior, *Journal of applied psychology*, 93(6), 1220-1233.
- Nunally, J. C., and Bernstein, I., (1994). *Psychometric Theory*(3rd Ed.), N.Y: McGraw-hill.
- Pauwels, K., Silva-Risso, J., Srinivansan, S., and Hannsens, D. (2004). New Products, sales promotions, and firm value: the case of the automobile industry, *Journal of Marketing*, 68(4), 142-156.
- Pennington, G. L., and Roese, N. J. (2003). Regulatory focus and temporal distance, *Journal of Experimental Social Psychology*, 39(6), 563 - 576.
- Pérez-Nordtvedt, L., Kedia, B., Datta, D., and Rasheed, A. (2008). Effectiveness and efficiency of cross-border knowledge transfer: An empirical examination, *Journal of Management Studies*, 45(4), 714 - 744.
- Semin, G. R., Higgins, T., de Montes, L. G., Estourget, Y., and Valencia, J. F. (2005). Linguistic signatures of regulatory focus: How abstraction fits promotion more than prevention, *Journal of Personality & Social Psychology*, 89(1), 36 - 45.
- Starbuck, W. H., and Milliken, F. J. (1988). Executives perceptual filters: What they notice and how they sense, Hambrick D. (Ed.), *In The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers* (pp. 35 - 65), Greenwich, JAI Press.
- Thomas, A. S., Litschert, R. J., and Ramaswamy, K. (1991). The performance impact of strategy-manager oalignment: An empirical examination, *Strategic Management Journal*, 12(7), 509 - 522.
- Zahra, S. A. (2012). Organizational learning and entrepreneurship in family firms: exploring the moderating effect of ownership and cohesion, *Small Bus Economics*, 38(1), 51 - 65.
- Zahra, S. (2008). The virtuous cycle of discovery and creation of entrepreneurial opportunities, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(3), 243 - 257.
- Zahra, S. A., Ireland, R. D., and Hitt, M. A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance, *The Academy of Management Journal*, 43(5), 925 - 950.



김 영 균 (Young-kyun Kim)

- 종신회원
- 인디애나 주립대 경영학과 졸업
- 인디애나 주립대 경영학 석사 (MBA)
- 인하대학교 마케팅 Ph. D.
- (현재) 인천대학교 경영학부 교수
- 관심분야: 소비자행동, 마케팅 관리, 기업가정신