



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석사학위논문

프랜차이즈 기업 최고경영자
특성이 조직몰입과 경영성과에
미치는 영향

-경영형태에 따른 다중집단 분석



한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미래융합컨설팅학과

창업&프랜차이즈컨설팅전공

김 은 현

석사학위논문
지도교수 주성희

프랜차이즈 기업 최고경영자
특성이 조직몰입과 경영성과에
미치는 영향

-경영형태에 따른 다중집단 분석

2021년 12월 일



HANSUNG
UNIVERSITY

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미래융합컨설팅학과

창업&프랜차이즈컨설팅전공

김 은 현

석사학위논문
지도교수 주성희

프랜차이즈 기업 최고경영자
특성이 조직몰입과 경영성과에
미치는 영향

-경영형태에 따른 다중집단 분석

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2021년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미래융합컨설팅학과

창업&프랜차이즈컨설팅전공

김 은 현

김은현의 컨설팅학 석사학위 논문을 인준함

2021년 12월 일

심사위원장 정 진택 (인)

심 사 위 원 주 형근 (인)

심 사 위 원 주 성희 (인)

국 문 초 록

프랜차이즈 기업 최고경영자 특성이
조직몰입과 경영성과에 미치는 영향
-경영형태에 따른 다중집단 분석

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미 래 융 합 컨 설 팅 학 과

창 업 & 프 랜 차 이 즈 컨 설 팅 전 공

김 은 현

1970년대 선진화된 시스템을 기반으로 한 기업형 프랜차이즈가 국내에 처음 도입된 이후, 한국의 프랜차이즈 산업은 눈부신 발전을 이루어왔다. 프랜차이즈 산업이 성공 가능성이 높은 경영방식의 하나로 자리 잡으면서, 프랜차이즈 본부, 브랜드 수, 그리고 가맹점수는 꾸준히 증가하고 있는 추세이다. 불확실하고 혼란스럽고 모호한 외부환경을 딛고 살아남기 위해서는 거의 모든 권한과 전략적 의사결정의 주가 되는 프랜차이즈 기업 최고경영자의 역량은 구성원의 조직몰입과 경영성과에 영향을 미치는 변수로서 그 중요도가 매우 크다고 할 수 있다. 더욱이 국내 프랜차이즈 기업의 최고경영자 대부분이 오너경영 형태이며, 대기업 또는 외국계 프랜차이즈 기업에 비해 승계계획 및 교육프로그램이 아직 잘 갖추어지지 않은 상황에서의 상대적 중요도는 훨씬 크다고 할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 프랜차이즈 기업의 목표와 결과에 큰 영향을 미

치는 중요 변수 중 하나인 최고경영자 특성 요인을 집중적으로 조명하였다. 가설검증과 실증분석을 위해 프랜차이즈 기업에 종사하고 있는 임직원을 대상으로 설문조사를 진행하였으며, 조사 결과 총 218부의 표본을 토대로 연구 모형에 대한 신뢰성, 타당성, 그리고 적합성을 분석 실시 한 이후 가설 검증을 진행하였다. 이에 본 연구를 통해 검증된 가설은 다음과 같다. 첫째, 최고경영자의 리더십특성(권한위임, 조직화, 보상)이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 최고경영자의 역량적 특성(전문성, 학습민첩성)이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 최고경영자의 심리적 특성(성취욕구, 진취성)이 경영성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, 프랜차이즈 기업 구성원의 조직몰입(조직기반자긍심, 조직에 계속적으로 체류하고자 하는 (intend to stay) 욕구)이 경영성과(재무적 성과)에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다섯째, 프랜차이즈 기업 최고경영자 특성이 조직몰입과 경영성과에 미치는 영향이 경영형태에 따른 다중집단 분석을 실시한 결과, 그룹 간 차이분석에서는 전문경영보다 오너경영의 평균이 모두 높은 수준으로 나타났으나, 조절변수로서의 효과는 없는 것으로 확인되었다.

위와 같은 검증을 바탕으로 본 연구는 기업의 불확실한 환경 속에서 전방위 결정을 내려야 하는 프랜차이즈 기업 최고경영자의 특성 요인들을 분류하여 구성원의 조직몰입과 경영성과에 영향을 주는지를 증명하고 분석하였다는 점과 프랜차이즈 기업의 경영형태에 따른 다중집단 분석을 실시를 시도하였다는 점에서 학문적 시사점이 있다. 실무적으로는 프랜차이즈 기업 최고경영자의 특성 분석이라는 점에서 프랜차이즈 기업 최고경영자로서 보완해야 하는 특성은 무엇인지, 그리고 최고경영자들에게 있어서 앞으로 어떠한 행태적 특성을 발휘해야 하는지에 대해 방안을 제시하고 있는바 프랜차이즈 기업 구성원의 조직몰입과 기업의 경영성과를 목표로 변화하는 기업 환경 및 운영에 대응하는데 보탬이 되는 자료로 사용될 수 있을 것이다.

【주요어】 프랜차이즈 최고경영자, 최고경영자의 특성, 심리적 특성, 리더십특성, 역량적특성, 조직몰입, 경영성과

목 차

I. 서 론	1
1.1 연구 배경 및 문제제기	1
1.2 연구의 필요성 및 목적	2
1.3 연구의 방법 및 구성	3
II. 이론적 배경	6
2.1 프랜차이즈 기업 일반 고찰	6
2.1.1 프랜차이즈의 개념	6
2.1.2. 프랜차이즈 사업의 특성	6
2.1.2.1 프랜차이즈 시스템 특성	6
2.1.2.2 가맹본부 특성	7
2.1.2.3 가맹점 특성	8
2.1.3 한국 프랜차이즈 산업의 역사	9
2.1.4 한국 프랜차이즈 산업현황	10
2.1.5. 한국 프랜차이즈 경영형태	12
2.2 최고경영자 개념	13
2.2.1 최고경영자 이론적 개념	13
2.2.2 최고경영자 선행연구	13
2.3 최고경영자 특성	14
2.3.1 최고경영자의 심리적 특성	15
2.3.2 최고경영자 리더십 특성	18
2.3.3 최고경영자 역량적 특성	20
2.4 조직몰입 개념 및 선행연구	22
2.5 경영성과 개념 및 선행연구	22
2.6 경영형태별 개념 및 선행연구	23
2.6.1 오너경영의 개념 및 정의	24
2.6.2 전문경영의 개념 및 정의	24
2.6.3 오너경영 및 전문경영 선행연구	25

III. 연구설계	28
3.1 연구모형의 설계	28
3.1.1 연구모형	28
3.1.2 가설의 설정	28
3.2 변수의 조작적 정의 및 측정 방법	31
3.2.1 심리적 특성	31
3.2.1 리더십 특성	32
3.2.1 역량적 특성	32
3.2.1 조직몰입	33
3.2.1 경영성과	34
3.3 측정도구 구성 및 조사방법	34
3.3.1 설문지 구성	34
3.3.2 자료수집 및 분석방법	35
IV. 실증분석	37
4.1 조사 대상자의 일반적 특성	37
4.2 구성개념의 신뢰성 및 타당성 분석	39
4.2.1 측정항목의 신뢰성 분석	39
4.2.2 확인적 요인분석	40
4.2.2.1 집중타당성	41
4.2.2.2 판별타당성	42
4.3 연구가설 검증	42
V. 결 론	47
5.1 연구결과 요약	47
5.2 연구의 시사점	48
5.2.1 학문적 시사점	48
5.2.2 실무적 시사점	49
5.3 연구의 한계점	50

참 고 문 헌	52
설 문 지	69
ABSTRACT	72



표 목 차

[표 1-1] 연구 흐름도	5
[표 2-1] 전문경영인을 영입한 프랜차이즈 기업	12
[표 2-2] 최고경영자 특성 관련 국외 선행연구	17
[표 2-3] 경영성과에 대한 주요 선행연구	23
[표 2-4] 오너경영과 전문경영의 장단점	27
[표 3-1] 설문 구성	35
[표 3-2] 표본 및 조사 설계	35
[표 4-1] 인구통계학적 특성	38
[표 4-2] 프랜차이즈 기업 특성	39
[표 4-3] 프랜차이즈 최고경영자 특성에 대한 탐색적 요인 분석결과	40
[표 4-4] 프랜차이즈 조직몰입과 경영성과에 대한 탐색적 요인 분석결과	40
[표 4-5] 확인적 요인 분석결과	41
[표 4-6] 구성개념 간의 판별타당도 분석결과	42
[표 4-7] 구조방정식 모형분석에 의한 가설 검증결과	43
[표 4-8] 경영형태에 따른 차이 분석결과	44
[표 4-9] 경영형태에 따른 다중집단 분석결과	45

그림 목 차

[그림 2-1] 프랜차이즈 시스템 개념도	7
[그림 2-2] Hambrick (1984) 조직의 최고경영층	14
[그림 4-1] 연구모형	28
[그림 4-1] 연구모형 가설검증 결과	44
[그림 4-2] 오너경영 그룹	46
[그림 4-3] 전문경영 그룹	46



I. 서 론

1.1 연구 배경 및 문제제기

코로나19는 날마다 반복되는 우리의 삶을 많이 바꾸어 놓고 있으며, 전례 없던 ‘뉴노멀 시대’의 기준을 만들고 있다. 이와 같은 ‘뉴노멀 시대’의 영향은 국내 프랜차이즈 산업에도 고스란히 전해졌다. 시장포화, 과당경쟁, 최저임금 인상, 원재료비 인상, 배달 플랫폼 수수료 급증 등으로 인한 수익성 악화는 가맹점주들의 시름을 더욱 깊어지게 하고 있으며, 이 가운데 가맹점과 사업공동체로 엮어진 가맹본부의 한숨도 텅달아 커지고 있다. 가맹점주 보호 위주의 가맹법 개정안, 오프라인 기업 위주 내수 침체 장기화, 거리두기, 언택트 현상으로 인한 온라인 구매의 급증 등을 원인으로 일부 대형 가맹본부를 제외한 대부분의 가맹본부의 수익성 상황이 양호하지 않다.

아이러니하게도 이러한 불확실성의 위기 속에서 프랜차이즈 기업 간 과열 경쟁 현상은 더 심해지고 있다. 맥세스컨설팅이 발표한 ‘2021 프랜차이즈 산업통계현황’에 따르면 프랜차이즈 가맹본부 수는 5,403개로 작년대비 9.0% 상승, 브랜드 개수는 6,847개로 작년대비 12.5% 상승으로 최근 3년간 중에서 가장 큰 상승률을 나타냈다. 프랜차이즈 가맹본부, 브랜드 창업 기세가 더 세진 가운데 가맹본부 수 및 기존 본부에서 새로운 브랜드를 추가로 출시하는 경우도 많아졌다.

위기 상황 속에서도 프랜차이즈는 계속 생겨나고 있지만 사실 ‘우려 속 성장’이다. 가맹점 수 증가세는 하향추세에 있고, 점포당 매출도 하향추세에 있기 때문이다. 외식업을 제외하고 평균 매출액은 서비스업의 경우 최근 3개년 동안 지속적으로 감소하고 있으며, 도·소매업 또한 감소하였다. 폐업 브랜드 수는 2019년 1,062개에서 2020년 1,077개로 소폭 상승하였으며, 의욕적으로 출발한 프랜차이즈 기업의 존속연수도 2019년 6.65년에서 2020년 5.97년으로 소폭 감소하였다. 브랜드 존속연수도 2019년 4.83년에서 2020년 4.56년 소폭 감소한 것으로 나타난 것을 볼 때 프랜차이즈 기업들이 경쟁전략을

수립하고 추진함에 어려움이 있었음을 예측할 수 있다. 가맹본부와 브랜드 수는 증가하고 있으나 경영에 대해 준비되지 못한 프랜차이즈 기업의 폐업은 가맹점의 폐해 및 장기 실업자를 양산하는 도미노가 되어 국가 경제에 부정적 영향을 미친다.

거기에 더해 가맹점주들은 가맹본부 경영진의 위법행위로 인해 매출 하락의 피해를 입었다며 소송을 이어나가고 있으며, 프랜차이즈 본부의 성추행, 갑질, 마약 투약 등 경영진의 도덕적 해이, 즉 ‘오너리스크’가 브랜드의 이미지를 실추시키고 있다.

1.2 연구의 필요성 및 목적

불확실성이 팽배한 위기상황에서도 저력을 발휘하며 어려운 문제들을 헤쳐 나가는 프랜차이즈 기업들도 있다. 업계에서 높은 성과를 내고 있는 프랜차이즈 기업들을 지켜본 결과 크고 작은 경영활동을 수행함에 있어 최고경영자의 특성이 보완되는 경우, 조직몰입 및 경영성과에 유의한 작용을 한다는 인상을 받게 되었다. 이는 의사결정의 신속성, 비위계적인 조직, 위험감수성향에 따른 유연성으로 혁신에 유리(Scherer, 1986) 하다는 선행연구와 맥락을 같이 한다.

프랜차이즈 기업은 기존의 일반기업과는 다르게 환경 및 사업전개에 있어서 다른 특징을 가지고 있다. 프랜차이즈 기업 최고경영자의 역량은 조직몰입과 경영성과에 중요한 영향을 미치는 요소로 그 중요도는 대기업이나 외국계 기업보다 상대적으로 크다고 할 수 있다. 국내 프랜차이즈 기업의 경우 최고경영자가 기업을 소유하고 있는 경우가 대부분으로 거의 모든 권한과 의사결정권을 가지기 때문에 기업의 성과는 경영자의 성공을 의미한다고 할 수 있다. 국내에서도 경영자는 필요자원을 동원하고 종업원들의 동기를 부여하는데 결정적 역할을 한다는 연구를 비롯해서 많은 선행연구들이 최고경영자 역량의 중요성을 강조하고 있다(김용성, 2018).

지금까지의 선행연구 중 많은 연구들이 중소기업 또는 벤처기업의 최고경영자 특성을 경영성과를 결정하는 중요한 요인으로 다루어 왔다. 그러나 프랜

차이즈 기업의 최고경영자의 특성을 독립변수로 그 특성이 조직몰입과 경영성과에 어떤 유의한 영향을 미치는가에 대한 연구는 아직 미흡한 상황이다. 우리나라 대부분의 프랜차이즈 기업들이 경영성과를 창출하는 데 있어 최고경영자를 중심으로 중요한 의사결정을 내리므로 최고경영자의 특성을 이해하지 않는다면 아무리 선진 프랜차이즈시스템을 도입하더라도 불확실한 환경에 적응하는 경쟁력을 갖춘 프랜차이즈 기업을 만들기 위한 노력에 저해 요인이 될 것이다. 더욱이 우리나라 기업 환경 상 프랜차이즈 기업이 국민경제에 차지하는 비중이 크다는 점에서 조직몰입과 만족스러운 경영성과 달성을 위해 최고경영자의 어떤 특성이 영향을 미치는지에 대한 분석이 중요해진다.

최고경영자란 급변하는 환경변화에 따른 경영위험 속에서 기존의 성장을 지속적으로 유지하되, 신규의 성장영역을 개척하기 위한 장기적인 긴장감에 노출되기 쉬우며, 따라서 굳은 의지와 높은 목표아래 과감히 도전하는 리더십이 강한 기업가라고 할 수 있다(한태인, 2001). 이러한 프랜차이즈 기업의 경영자야말로 프랜차이즈 기업을 발전시킬 수 있는 원동력이 되며, 프랜차이즈 기업 성공의 귀중한 원인으로 작용하게 되는 것이다.

따라서 본 연구에서는 프랜차이즈 기업을 대상으로 기존 문헌을 이론적 기초로 하여 최고경영자특성과 조직몰입, 경영성과 사이에 어떠한 영향을 주는 지 그 관계를 실증분석을 통해 검증하고자 하며, 다음과 같은 연구목적을 달성하고자 한다.

첫째, 프랜차이즈 조직몰입과 경영성과에 영향을 미치는 프랜차이즈 최고경영자의 특성 요인을 규명하고자 한다.

둘째, 프랜차이즈 최고경영자 특성 요인이 조직몰입과 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구모형을 검증하고자 한다.

셋째, 프랜차이즈 기업의 오너경영과 전문경영 형태에 따른 집단 간 연구모형 경로에 유의한 차이가 있는 지 실증 분석하고자 한다.

넷째, 연구모형의 실증분석 결과를 토대로 학문적·실무적으로 기여할 수 있는 시사점을 제시하고자 한다.

1.3 연구의 방법 및 구성

본 연구에서는 프랜차이즈 기업 최고경영자 특성이 조직몰입과 경영성과에 미치는 영향을 파악하기 위해 최고경영자의 심리적 특성, 리더십 특성, 역량적 특성과 조직몰입 및 경영성과 간의 구조적인 관계를 연구하였다. 이를 위해 본 연구에서는 최고경영자특성에 대한 이론적 연구를 고찰함으로써 이론적 근거를 마련하였고, 주요 변인들의 변수를 조합하여 실증 분석을 통해 이에 따른 주된 요인들의 상호 관계를 이해하고자 하였다. 또한, 여러 선행연구들과 문헌들을 토대로 측정요소를 구성을 위한 설문지를 작성하였다.

본 연구의 목적 달성을 위해 프랜차이즈 기업에 종사하는 임직원을 대상으로 24일간 설문조사를 실시하였다. 수집된 자료를 통해 응답자의 인구통계학적 특성을 우선 분석하였고 타당성과 신뢰성 검증을 위해 SPSS 20.0 과 AMOS 20.0 을 사용하여 분석하였다.

본 연구를 통해 분석된 실증분석을 기본으로 실무적 및 학문적 시사점을 파악하고, 연구의 한계점 및 향후연구에 대해 제시하고자 한다.

본 연구는 5단계로 진행 하였으며 아래와 같다.

제1단계 서론에서는 연구에 대해서 문제제기, 연구 목적 및 연구방법, 그리고 그 범위를 제시하였다.

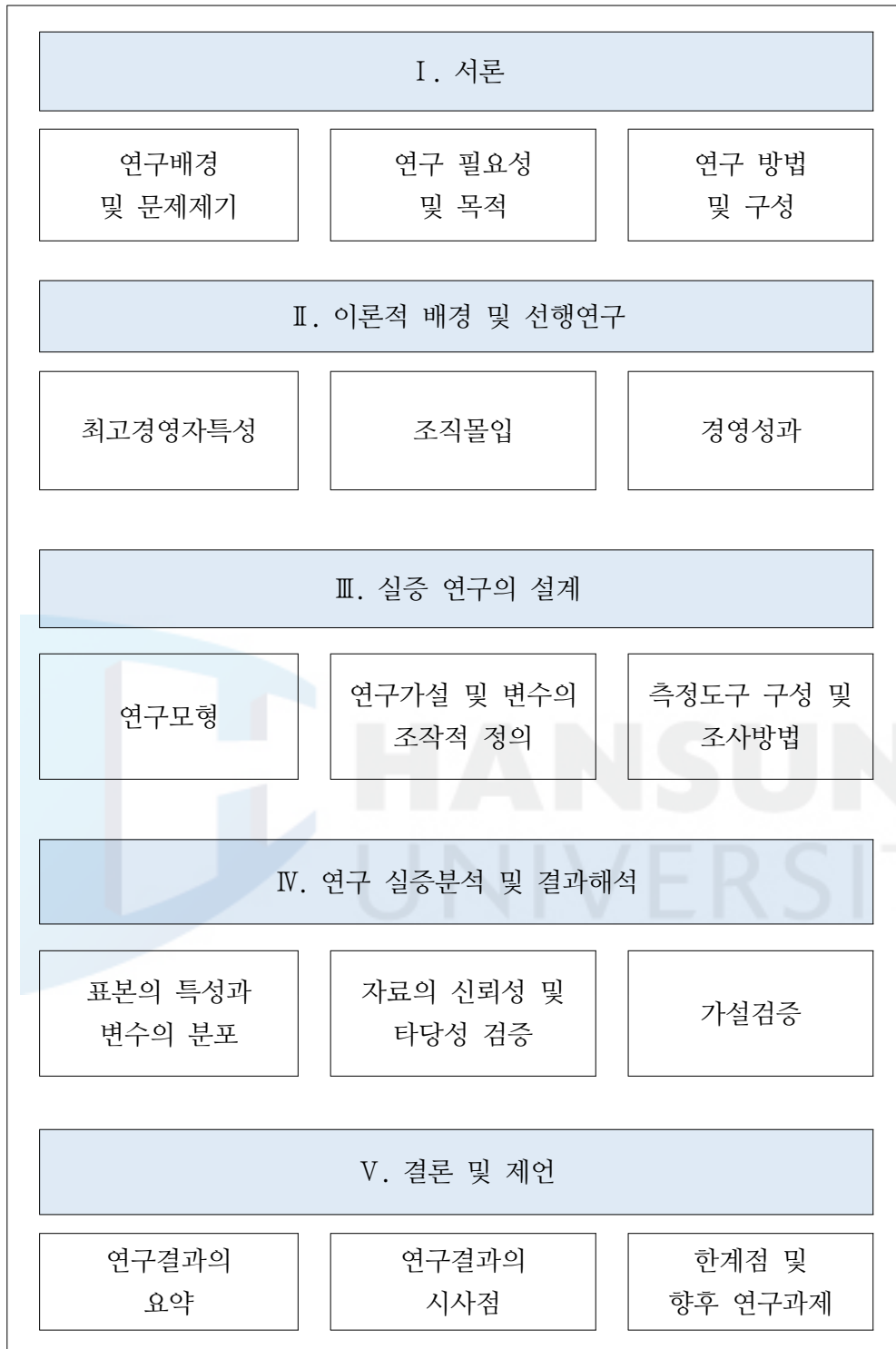
제2단계는 문헌적 고찰을 통해 최고경영자특성(심리적 특성, 리더십 특성, 역량적 특성), 조직몰입, 경영성과, 경영형태에 대한 이론적 연구를 제시하였다.

제3단계에서는 연구 설계를 위한 단계로 이론적 연구 및 각 변수들 간의 관련성을 바탕으로 연구모형을 설계한 후, 가설을 설정하고, 변수를 측정하기 위한 설문지를 구성하고, 조사를 설계하며, 자료수집과 분석 방법을 제시하였다.

제4단계는 실증분석을 위한 단계로 표본의 일반적 특성 및 측정변수들의 신뢰성과 타당성 분석, 기술 분석, 가설에 대한 검증 결과를 제시하였다.

제5단계는 연구 수행의 결론 부분으로서, 각 가설에 대한 결과를 토대로 연구 결과를 요약하여 정리하였으며, 본 연구 결과가 미치는 영향, 시사점과 한계점, 그리고 향후 연구에 대한 의견을 기술하였다.

[표 1-1] 연구 흐름도



Ⅱ. 이론적 배경

2.1 프랜차이즈기업 일반 고찰

2.1.1 프랜차이즈의 개념

Franchise(프랜차이즈)란 Franchisor(가맹본부), 즉 본부가 Franchisee(가맹점)에게 상표와 브랜드, 영업권리, 영업 노하우를 제공하고, 가맹점사업자는 본부가 제공하는 프랜차이즈 패키지, 즉 상품과 서비스를 파는 대신 본부에 가맹금, 로열티 등의 수수료를 지급하는 사업형태를 말한다. 상업적인 관점에서 통상 다음과 같은 개념으로 정의되고 있다.

첫째, 특정 사업에 대한 사업권, 판매권, 경영권 등의 권리를 설정 받고, 사업자의 경영표지(상호, 상표, 로고, 기업이미지)를 사용해 사업자의 경영지도와 통제 하에 특정 사업을 배타적으로 영위할 수 있는 권리(장정정, 2014).

둘째, 제품을 제조하고 판매하는 메이커 또는 판매업자가 프랜차이즈(franchisor: 가맹본부)가 되어 독립 소매점 즉, 프랜차이지(franchisee:가맹점)를 통해 소매 영업하는 시스템(최성근, 1994).

셋째, 일정 조건하에 특정 제품, 서비스, 판매 방법 등의 판매권을 일정지역의 판매업자에게 주어 판매 활동 권리와 특권을 부여함으로써 일정한 로열티 내지는 노하우(사용료)를 취득하는 시스템(서민교, 2010).

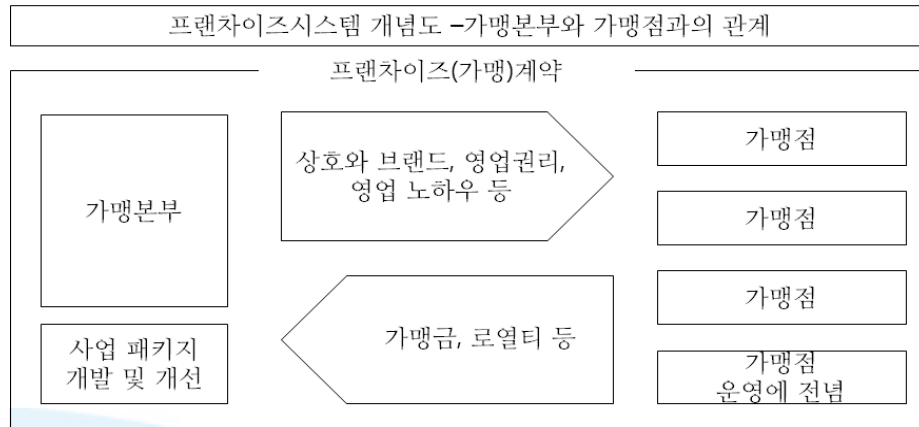
2.1.2 프랜차이즈 사업의 특성

2.1.2.1 프랜차이즈 시스템 특성

프랜차이즈 시스템의 본질은 가맹본부가 가맹점에게 사업전체에 걸쳐 운영상 필요한 지도 및 지원을 하며, 동시에 면허상 특권을 부여한다는 것이다. 대신에 본부는 가맹점으로부터 로열티를 받아 사업을 구축하고 교육, 훈련, 판매, 운영을 위해 원조하는 지속적인 관계 시스템이다. 프랜차이즈 사업의

기본적 특성이자 장점이라 하면 본부와 가맹점은 입장을 달리하는 사업자인데서 계약에 의해 마치 하나의 자본으로 운영하고 있는 사업체와 같은 이미지를 소비자에게 주며, 경영효과도 동일 자본의 기업체와 동일수준으로 본부 및 가맹점에게 주어진다(김두영, 2001).

[그림 2-1] 프랜차이즈 시스템 개념도



출처: 선행 연구를 통해 연구자 작성.

본부는 가맹점과 프랜차이즈 계약을 체결함으로써 비교적 소액의 투자와 최소의 인력으로 단시일 내에 새로운 시장을 개척해 나갈 수 있고, 로열티라는 형식으로 확실한 수익을 기대할 수 있다(김두영, 2001).

가맹점 또한 본부의 지도와 교육 아래 비교적 낮은 위험 부담으로 특별한 사업적 지식이나 경험이 없더라도 손쉽게 사업목표를 달성할 수가 있다. 즉, 하나의 본부와 다수의 가맹점이 계약함으로써 프랜차이즈 체인의 형태가 되면서 그것에 의해서 프랜차이즈 시스템은 규모의 이익도 획득 할 수 있다(김두영, 2001).

2.1.2.2 가맹본부 특성

본부의 시스템 개발 기능은 레시피 개발, 상품 및 서비스 개발, 교육, 판매촉진, 금융, 정보, 경영관리 등의 벨류체인 기능을 통합하여 프랜차이즈 패

키지를 만들어 내는 것이다.

새로운 상품과 서비스를 갖추는 것은 프랜차이즈 시스템 성공 중 가장 중요시되는 조건으로, 프랜차이즈 시스템의 가맹본부에 의한 상품 및 서비스 개발이란 아래 사항을 전제한다.

가맹점이 소비자에게 적절한 판매 및 서비스 활동을 실시하는 것이 전제가 되어야 하는데, 이는 본부가 아무리 훌륭한 프랜차이즈 패키지를 개발하여 가맹점에 제공하더라도, 소비자와 최종 만나는 것은 가맹점이기 때문이다. 따라서 프랜차이즈 패키지를 좀 더 효과적으로 전달하기 위한 교육훈련 커리큘럼을 작성하여 영업을 개시하는 가맹점에게 필요한 지식이나 기술을 습득하게 하는 과정 또는 이미 가맹점이 되어 영업을 하고 있는 경영자에게 필요한 지식이나 기술을 알려주는 과정 등이 필요하다(김두영, 2001).

교육훈련을 지속적으로 실행하기 위하여 교육 담당자 양성과 동시에 교육훈련을 위한 기기 및 시설을 충분히 갖추어야 한다. 또한, 매뉴얼은 프랜차이즈 시스템에 있어서는 반드시 있어야 하는 것으로 가맹점으로 하여금 항상 운영상의 경영지침으로 삼도록 해야 한다.

프랜차이즈 시스템에 있어 판매촉진기능은 시기에 따라서 지속적으로 시행하는 것이다. 본부에 의한 판매촉진기능은 가맹점의 경영이 계획대로 시행되기 위해 지원하며 프랜차이즈 시스템 전체의 이미지 상승 및 신제품 보급 등의 목적 하에 행해지게 된다(김두영, 2001).

통상적으로 가맹점은 개인, 또는 소규모 사업자인 경우가 대다수이며, 자금의 조달능력이나 신용이 상대적으로 작다. 가맹점이 자기자본으로 개설 및 경영을 하는 것이 일반적이지만, 프랜차이즈 시스템을 확충을 위해서는 본부의 금융기능이 필요한 경우도 종종 발생한다.

본부는 정보를 수집 및 처리 후 신속하고 이해하기 쉬운 형식과 방법으로 가맹점에 지속적으로 제공해야 한다. 가맹점은 본부와 신속하고 유기적인 의사소통을 해야 하기 때문이다.

2.1.2.3 가맹점 특성

프랜차이즈 시스템의 특성 가운데 하나는 경험이 없고 비교적 적은 자금으로 사업에 참여 할 수 있으며(김두영, 2001), 다른 사업과 비교해서 대체적으로 소액의 자금이 소요된다(강창범, 2003)는 점이다. 가맹점을 시작하고자 할 때, 프랜차이즈 본부를 잘 선택하기 위해 아래와 같은 본부에 대한 충분한 사전 조사 및 이해가 반드시 필요하다.

첫째, 프랜차이즈 시스템 이미지(상표, 상호, 지명도, 상품이미지 등). 둘째, 기존 사업실적(점포증가율, 상권의 확대 등). 셋째, 업종의 장래성 및 타 프랜차이즈 시스템과의 경쟁력. 넷째, 경영내용(판매액, 자본, 경영자료, 종업원 수, 가맹점수)(김두영, 2001). 다섯째, 조직체계(지도담당, 교육담당, 연구개발 담당부문의 여부)(남상호, 1993). 여섯째, 계약조건(보증금, 자금, 로열티, 가맹금, 상품 공급조건, 상호 및 상표의 사용 조건, 계약해지의 조건, 가맹점의 의무와 제한조건 등).

2.1.3 한국 프랜차이즈 산업의 역사

한국의 프랜차이즈 산업은 외식업에서 시작하여 소매업, 서비스업 등의 여러 업종에 걸쳐 다양한 형태로 괄목할만한 성장을 해왔다(박태석, 1996; 김영규, 2004). 특히 외식산업의 성장과 발전에 있어 프랜차이즈가 중추적인 역할을 하였다고 해도 과언이 아니다(이준재, 2006).

우리나라의 경우, 1979년 햄버거 전문점으로서 『롯데리아』가 프랜차이즈 시스템을 최초로 채택한 것으로 알려져 있다. 이후 프랜차이즈 시스템은 국수, 치킨, 팬시용품, 액세서리, 패션 등 다양한 업종에 폭넓게 보급되어 왔다(김영철 1997). 특히, 『롯데리아』는 국내에 셀프 서비스(Self Service)라는 판매방식을 일본 패스트푸드 업계의 기술을 전수 받아 도입함으로써, 외식 업계의 급속한 점포확장 및 발전을 가져 왔다.

이후 1990년대가 되면서 의류 업체인 『이랜드』를 비롯한 의류, 치킨, 국수, 커피 프랜차이즈들이 등장은 다양한 소매업 및 서비스 업종에 대해 중형 사이즈로 가맹을 가능하게 함으로써 프랜차이즈 산업의 발전기를 맞이하게 되었다.

특히, 1997년도 IMF 구제 금융 위기 이후 경기의 급진적인 하락은, 기업에게 구조조정이라는 숙제를, 직장인에게는 고용 불안감이라는 새로운 숙제를 안겨주기 시작했다. 또한 청년실업률 증가 및 기업들의 구조조정으로 인한 실직자의 증가는 직장에 대한 가치관의 변화를 가져왔고 미래에 대한 불안은 창업으로의 관심을 증가시키면서 가맹본부들의 창업과 가맹점 창업 또한 급증하기 시작했다(장재남, 2010).

기술의 발달과 사회변화에 발맞추어 프랜차이즈 산업은 환경 분야는 물론 서비스, 건강분야까지 확대되고 있다. 특히 여성들의 높은 사회참여는 품질뿐만 아니라 편리성까지 중요시 여기도록 만들었고, 주요 소비층으로 등장한 젊은 층들은 소비패턴과 라이프 사이클에 적합한 업종들의 창업을 더욱 확대시켰다.

하지만 그에 따른 관련기관 조직이 아직 제대로 갖추어지지 않았기 때문에 가맹본부가 한해에도 수백 개씩 창업했다가, 다시 폐업을 하는 추세가 나타났다. 특히 소규모 가맹사업을 선택한 많은 수의 퇴직자들은 프랜차이즈 산업 및 프랜차이즈 패키지와 관련하여 충분한 사전 조사 없이, 무턱대고 내실 없는 가맹본부의 이야기만 믿고 시작했다가 실패를 당하는 경우도 많아졌다. 이러한 프랜차이즈 산업의 발 빠른 성장과 이에 따른 산업구조의 변화는 프랜차이즈 기업의 질적 성장이 수적 증가보다 더 중요하다는 인식을 만들었다.

정부는 프랜차이즈 산업의 진흥을 위한 기본계획과 시행계획을 적극적으로 지원하기 위해, 2007년 12월 21일 제정하고, 2008년 6월 22일 ‘가맹사업 진흥에 관한 법률’ (이하 가맹사업진흥법)을 시행한 바 있다.

2.1.4 한국 프랜차이즈 산업현황

비교적 짧은 역사임에도 불구하고 한국의 프랜차이즈 산업은 놀라운 성장과 발전을 거듭하고 있다. 공정거래위원회 홈페이지에 공개된 정보공개서 데이터의 전수조사를 통해 맥세스컨설팅이 실시한 ‘2021 프랜차이즈 산업통계 현황’ 조사에 의하면 2019년 기준 국내 프랜차이즈 소속 가맹점들이 올리는

매출만 53 조원에 달한다. 백화점 매출 (30조원)과 대형마트 매출 (33조원)보다 더 큰 숫자로 국내 유통산업에서의 프랜차이즈 산업이 차지하는 비중이 매우 크다고 할 수 있다. 국내 프랜차이즈 기업 수는 2019년 5,403개로 추정되고 있으며, 이는 2018년 4,958개에 비해 약 9.0% 증가한 수치이다. 국내 프랜차이즈 브랜드 수는 2019년 6,847개로 추정되고 있으며, 이는 2018년 6,087개에 비해 약 12.5% 증가하였으며, 이는 최근 3년 가장 큰 증가율이기도 하다. 신규 등록 브랜드 수는 2019년 1,837개로 2018년 1,394 대비 32% 증가하였다.

그러나, 한국의 프랜차이즈 산업이 계속적으로 발전을 이루고 있다고 판단할 수 있는 것은 아니다. 우선, 국내 프랜차이즈 본부 및 브랜드의 평균 존속년 수가 각각 5.97년, 4.56년으로 소폭 감소하였다. 폐업 브랜드 수도 1,077개로 나타났으며, 이는 전년도 브랜드 6,847개 중 15.7%가 폐업한 것으로 나타났다. 프랜차이즈 산업의 매출액 역시 2018년(50.51조원) 대비 2019년(53.37조원) 증감률(5.7%)은 2015년(41.50조원)대비 2016년(47.36조원) 증감률(14.1%)과 비교하여 증가추세가 감소하였다.

프랜차이즈 산업의 임직원 수도 2018년(141,789명) 대비 2019년(174,643명) 증감률(23.2%)이 2015년(164,768명) 대비 2016년(232,765명) 증감률(41.3%)에 비교하여 증가추세가 감소했다. 특히 가맹점 수는 2018년(235,282개) 대비 2019년(235,399개) 증감률은 0.05%로 아주 미미한 성장을 이루었다. 2015년 대비 2016년 증감률이 21.00% 것에 비하면 크게 감소한 수치다. 이는 코로나 경제 위기로 인한 오프라인 가맹점들의 충격을 반영한다고 볼 수 있다.

한국 프랜차이즈 산업의 업종별 기업수를 보면 2019년 기준으로 각각 외식업 4,057개(75.1%), 서비스업 998개(18.5%), 도소매업 348개(6.4%)로 외식업이 서비스업과 도소매업에 비해 월등히 높은 비중을 차지하고 있다.

국내 프랜차이즈 기업은 외국계 프랜차이즈 기업 또는 대기업과 비교하여 아직까지 기업에 대한 낮은 인지도, 경영자원의 부족, 치열한 경쟁, 자금조달의 어려움, 높은 실패율 등 약점을 가지고 있는 것이 현실이다.

2.1.5 국내 프랜차이즈 경영형태

기업의 경영 체제는 가장 단순하게 두 가지 형태로 구분할 수 있다. 하나는 기업의 최대 주주가 최고경영자까지 맡아 이끄는 소위 ‘오너경영’이고, 다른 하나는 사업 분야의 전문가를 영입해 최고경영자로 임명하는 ‘전문경영’ 체제다.

국내 프랜차이즈 기업의 경영 형태를 살펴보면 경영과 오너가 분리된 전문경영의 형태보다는 창업주이면서 동시에 오너경영인 경우가 상당수를 차지하고 있는 가운데, 2018년부터 프랜차이즈 기업에 중량감 있는 전문경영인 영입이 이어지고 있다. 프랜차이즈 기업에서 전문경영인 영입이 이어지고 있는 배경은 아래와 같이 크게 세 가지로 요약된다(매일경제, 2019).

첫째, 프랜차이즈 창업 1세대 들이 70대에 접어들며 타의 반, 자의 반 세대교체 요구가 이어지고 있다. 40~50대에 불굴의 기업가정신으로 창업 후 어엿한 중견 프랜차이즈 기업을 이루어온 주인공이지만, 20~30년 세월이 흐르면서, 성숙기에 접어든 브랜드에 필요한 경영 역량도 달라진 것이다.

둘째, 사모펀드의 프랜차이즈 인수가 이어지며 자연스럽게 전문경영 체제로 바뀐 사례들도 있다. 바로 bhc치킨, 카페베네, 놀부 등이 사모펀드인수에 의한 전문경영 체제의 대표 사례이다.

마지막으로, 기업공개(IPO)를 위한 사전 작업일 수도 있다는 판단이다. 교촌에프앤비가 2020년 상장을 한 바 있다. 국내 프랜차이즈의 경우 상장심사 과정에서 기업가치가 기대보다 낮게 책정되는 데 대한 우려 및 오너의 경영에 미치는 힘으로 인한 오너 리스크 문제를 해결하기 위해, 전문 경영인을 영입하여 기업 가치를 높이고 상장 업무를 수월하게 하고자 한 것으로 판단된다.

[표 2-1] 전문경영인을 영입한 프랜차이즈

프랜차이즈	전문경영인	경력
미스터피자	김홍연	CJ푸드빌 부사장
교촌치킨	소진세	롯데그룹 사회공헌위원장
bhc치킨	박현중	삼성전자, BBQ글로벌 대표
	임금옥	삼성전자, 넥센타이어 전무

야놀자	김종윤	맥킨지 컨설턴트
	김진정	테슬라코리아 대표
남다른 감자탕	이만재	놀부대표

출처: 매일경제자료를 이용하여 재작성함.

2.2 최고경영자의 개념

2.2.1 최고경영자 이론적 개념

기업들은 VUCA(변동성[Volatility]-불확실성[Uncertainty]-복잡성[Complexity]-모호성[Ambiguity])의 시대에서 더욱 치열한 경쟁을 맞이하고 있다(중부매일, 2020). 이러한 위기를 극복하고 기업의 생산성과 경쟁력을 제고시켜 지속적으로 발전, 생존시켜야 하는 책임이 최고경영자에게 있다. 최고경영자에 대한 정의는 조직규모, 조직형태 등 기업 상황에 따라 다르겠지만, 통상적으로 CEO(Chief Executive Officer)라 일컫는다. “CEO는 조직을 포괄적으로 책임지며 조직 특성을 파악하여 목표를 설정하고 자원을 배분하는 경영자”라고 말하고 있다. 기업 내 최고의 의사결정권자로 대내적으로는 조직과 회사 업무에 대한 결정과 집행을 담당하며, 대외적으로는 기업을 대표한다고 할 수 있다.

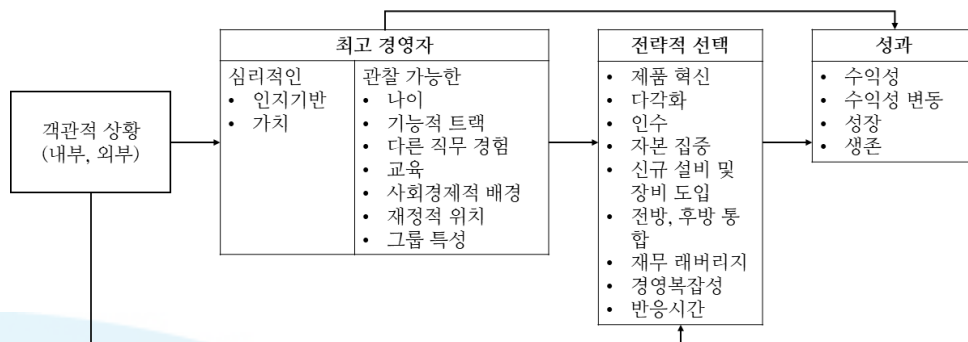
최고경영자의 성향, 교육적 배경지식, 자기분야의 축적된 경험, 조직 내 지위 등은 최종적인 경영의 전략적 선택에 영향을 미칠 수 있는 것도 사실이지만, 그 외적으로 경영자 집단의 환경적 특성을 재빠르게 이해하고 올바른 시스템 구축을 기반으로 사회적 니즈의 가치를 공유할 수 있어야 하며 더 나아가 기업 경쟁력을 위한 시야를 확보해야 하는 사람이며, 최고경영자는 기업 경영에 관한 최고의 의사결정주체로서 경영활동을 전체적으로 지휘·감독하는 사람이다(김용성, 2018).

2.2.2 최고경영자 선행연구

최고경영자에 관한 연구는 Barnard(1938)과 Selznick(1957)의 연구로 시

작되었으며, 1980년대부터 본격적으로 다루어지기 시작하였다. CEO에 대한 역할을 ‘조직에 대하여 포괄적으로 책임지며 조직특성을 파악하여 목표를 설정하고 자원을 배분하는 경영자’로서, ‘기업의 최고 의사결정권자로서 대외적으로 기업을 대표하고, 대내적으로는 회사 업무에 관한 결정과 집행을 담당하는 지위와 권한을 함께 지닌 자’로 Hambrick(1984)은 [그림 2-2]와 같이 연구한 바가 있다 .

[그림 2-2] Hambrick (1984) 조직의 최고경영층



출처: Hambrick, D.C. & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. Academy of Management Review, Vol.9, No. 2. 193-206.

2.3 최고경영자 특성

최고경영자는 기업을 운영하는 데 있어서 새로운 사업기회를 발굴하고 기업의 생존과 관련된 의사결정에 관여하며 또한 직원들을 독려하여 주어진 목표를 달성하는 데 대부분의 시간을 보내며, 최고경영자는 기업을 둘러싼 환경의 변화에 민첩하게 반응하고 변화를 일으켜 새로운 가치를 만들어 낸다(서승진, 2018). 이와 같은 것을 가능하게 하는 기업가정신은 학계와 기업계에서 모두 중요하게 여기는 주제이며, 기업에 활력을 불어 넣어주고 변화를 끌어내며 기업의 경쟁력을 주는 강력한 자원이기도 하다(서승진, 2018).

1980년대 이후에는 기업가정신과 같이 심리상태 변수로 취급되던 것들이

행동 혹은 행위로 이해되기 시작하며 학습과 개발이 가능하다는 연구로 경영자에 대한 연구의 내용이 경영자의 일반적 특성에서 경영자가 확보하고 있는 능력 또는 핵심역량으로의 전환이 이루어졌다(Boyatzis, 1982).

경영자 역량적 접근법은 개인특성 연구의 한계점을 보완하는 계기가 되었으며, 전보다 좀 더 구체적으로 기업성과를 설명할 수 있는 바탕이 되었다. 또한 개인 특성, 심리적 특성 등은 후천적 노력에 의해 변화되기 힘들지만 교육, 학습, 개발 등은 노력을 통해 변화 시키고 발전시킬 수 있는 행위로 역량에 관한 접근법 경영자에게 주는 시사점이 더 크다(전승연, 2018).

경영자의 역량에 관한 정의는 연구자들에 따라 조금씩 다르나 대체적으로 직무역할을 성공적으로 수행할 수 있는 능력으로도 표현된다(Man, Lau, & Chan, 2002). 역량은 효율적이고 상대적으로 우수한 실행 결과를 보이는 개인의 잠재적 특성이라고 정의하고 세부적으로 특성, 동인, 자기 이미지 또는 사회적 역할, 기술, 지식 등을 포함하고 있다(전승연, 2018). Boyatzis는 12개 기업 2,000명 이상의 관리자를 대상으로 한 연구에서 우수한 관리자는 리더십, 인적자원관리, 전문지식, 행위관리, 지휘 등을 통해 효과적인 기업 성과를 올리는데 역할을 수행한다고 했다(Boyatzis, 1982).

역량을 특정 상황 또는 직무를 기준으로 보다 우수한 성과를 가져다주는 내적요인으로 정의하고, 이를 5가지 유형, 즉 동기, 특질, 지식, 자기개념, 기술 등으로 분류하기도 한다(Spencer & Spencer, 1993). 이러한 내적 특성은 개인에게 깊게 내재되어 특성화에 용이하며, 기준에 근거한다는 것은 측정이 가능하며 우수하거나 그렇지 못하다는 것을 구체적 표준으로 구분할 수 있음을 뜻한다(Spencer & Spencer, 1993).

본 연구에서는 기업성과에 영향을 미칠 수 있는 최고경영자의 특성을 심리적 특성과 리더십 특성, 역량적 특성을 중심으로 구분하여 이들이 조직몰입 및 경영성과에 미치는 영향에 관한 설문조사로 연구를 진행하였다.

2.3.1 최고경영자의 심리적 특성

최고경영자의 심리적 특성은 성취동기, 위험감수성(Risk-taking), 진취성

(Proactiveness)과 같은 기업가정신 (Entrepreneurship) 으로 설명된다(안형정, 2007). 기업가정신에 대한 정의는 학자들마다 다르다. Schumpeter 는 기업가 정신은 변화의 흐름을 이해하고 이에 적극적으로 대처할 수 있는 기업조직을 만들어 변화를 추구하고 실천하는 정신이라고 하였다(Schumpeter, 1934).

첫째, 기업가정신의 근원 중에서 성취동기가 가장 강조되며 경영자는 다른 사람에게 영향력을 미치기 때문에 일정 수준 이상의 권력동기가 요구되고, 이와 함께 사교적인 측면을 중시하여 친애동기도 보유하는 것이 필요하다(김용성, 2018). 맥클리랜드는 성취동기이론(Achievement Motivation Theory)에서 동기요인이 작용하는 구성원들이 모인 조직이 성공하며, 성취욕구가 높은 사람이 조직의 리더가 될 확률이 높다고 하였다(McClelland, 1961). 즉, 성취욕구는 본인 스스로가 장애요인을 극복하여 더 높은 수준을 달성하려는 욕구로서 과업의 목표를 정해놓고 이를 달성하고자 하며 더 나아가 과업의 목표를 능가하려는 성향을 보인다. 이러한 성취욕구가 높은 사람은 성공에 따른 보상보다는 개인적인 성취를 이루기 위해 노력하며, 더 효율적으로, 더 훌륭하게 과업을 수행하고자 끊임없이 노력하기 때문에 도전적이면서 과업의 결과가 바로 평가되며 피드백될 수 있는 일을 담당하려 한다고 주장하였다(McClelland, 1961).

둘째, 위험감수성향(risk-taking)은 매우 불확실한 상황임에도 불구하고 중요한 자원을 투자하고자 하는 성향을 말하며(Keh et al 2002), 실패로 인한 손실이 큰 사업에도 막대한 자원을 투입할 수 있는 성향을 말한다(Miller, Friesen, 1982). 위험감수성은 위험을 즐기는 정도로 위험에도 불구하고 불확실한 사업의 의사결정을 두려움 없이 도전해보고자 하는 노력의 정도를 의미한다(왕기명, 2020). 기업이 새로운 사업 성공의 확신이 없을 지라도 과감한 활동을 통해 시장 내 경쟁 업체에 대하여 적극적으로 경쟁 의지와 성과를 창출하려는 의지를 보이거나 시장 내 높은 지위를 확보하기 위해 경쟁업체에 대해 직접적이고 강도 높은 수준으로 도전하는 자세이다(Lumpkin & Dess, 1996). Begley 와 Boyd는 위험감수성이 낮은 최고경영자보다 높은 최고경영자가 높은 재무성과를 달성한다(Begley & Boyd, 1987)고 하였다. 그러나 위험감수성향이 재무성과에 미치는 직접적인 영향을 밝힐 수 없다고 주장하는

연구도 있다(심재두, 2014).

셋째, 진취성(Proactiveness)은 시장 환경 변화에 적극적으로 대응하기 위해 새로운 시장으로의 진출 및 주도적인 역할을 새로운 경영활동으로 인식하고 이에 대한 지속적인 방안 모색과 대응 활동이라고 정의할 수 있다(고광만, 2013). 진취성은 혁신적 활동에 수반되는 선견지명이 있는 자세를 의미하며, 진취적인 기업은 새로운 기회를 파악하는 의지와 통찰력을 가지기 때문에 추종자보다는 선도자의 자세를 가지게 된다(Lumpkin, 2000). 진취성에 대해서 구체적으로 살펴보면 새로운 아이디어의 개발에 대한 적극적인 지원과 사업 환경 변화에 대한 적극적인 대처, 보유한 지적재산권의 해외진출 시도, 새로운 지식의 습득을 위한 학습 프로그램에의 참여 등으로 나타나고 있다(박지혜, 2016). 또 다른 연구에서는 다른 기업가보다 공격적으로 경쟁하며 단순히 경쟁자들의 행동에 대응하기 보다는 자신이 먼저 신제품과 새로운 서비스 새로운 관리기법 등을 소개하고자 하는 것을 의미하고 있다(이상두, 2013).

[표 2-2] 최고경영자특성 관련 국외 선행연구

연구자	년도	연구내용
Nicollas	1767	자원 관리, 리더, 아이디어의 창조, 위험을 감행
Beaudeau	1797	위험부담
Sutton	1954	책임감
McClelland	1961	위험부담, 성취욕구
Dauids	1963	야망, 자신감, 독립심, 책임감
Pickle	1964	인간관계, 의사소통능력, 기술적 지식, 야망
Palmer	1971	위험부담
Hornaday & Aboud	1971	독립심, 성취욕구, 공격성, 자율성, 권력, 인지력, 혁신적
Borland	1974	내적통제
Liles	1974	성취욕구
Timmons	1978	혁신성, 자신감, 목표지향, 내적 통제점, 위험부담, 창의성
Sexton	1980	실패에 대한 긍정적 사고, 야망, 열정
Welsh & White	1981	도전욕구, 통제욕구, 책임추구, 자신감, 도전욕, 위험부담
Dunkelberg & Cooper	1982	시장지향성, 독립적
Miller	1983	위험감수, 제품 및 기술혁신 추구, 경쟁에서 우위 확보, 진취적, 적극적
Schumpeter	1983	혁신주도
Begley & Boyd	1983	위험감수, 모호성에 대한 관용
Drucker	1985	변화 탐구, 대응하며, 기회이용
Sexton & Bowman	1985	변화의 적극적 수용, 자율성, 높은 활성 인내도, 순응거부, 위험선호, 모호성

Hisrich	1990	위험감수, 새로운 것을 창조
Zahra	1991	시장에서 혁신, 위험을 감수, 기회 포착,
Covin & Slevin	1991	위험감수성, 경쟁적, 전략적, 광범위한 제품 혁신
Lumpkin & Dess	1996	경쟁우위 확보, 새로운 제품·서비스 개발
Bartlett & Ghoshal	1997	비전, 기회발견, 목표달성매진
Ireland et al.	2001	기회를 식별, 조직 학습, 혁신 등을 추구함.
Baron & Markman	2003	표현성, 네트워킹, 리더십, 사회적응, 사회지각,
Ketchen et al	2007	전문 지식 및 기회의 공유, 창의성, 유연성, 혁신 아이디어
Boso et al	2013	다양한 네트워크 관계, 기업가지향성, 전략적지향성
Brow, Thornton	2013	자신감
Hallak et al	2018	혁신행동, 창의성
Palmer et al	2019	혁신

출처: 선행연구를 바탕으로 연구자가 재구성

2.3.2 최고경영자의 리더십 특성

최고경영자란 조직을 이끌어가는 리더로서 비전을 제시하고 조직원들이 비전달성을 위해서 최선을 다하고, 비전을 현실로 만드는 일을 하는 사람이다 (정피아, 2016). 리더십은 리더가 개별 구성원들과 집단의 행동에 영향을 미치고 나아가 이들의 행동을 조직성과에 연결시키는 중요한 역할을 수행하는 것을 말하며, 최고경영자의 효과적인 리더십은 인간존중의 바탕 위에서 경영자와 의사소통이 자유롭고 아이디어가 있으며 구성원의 몰입을 확보할 수 있어야 한다(김영철, 2020). 최고경영자의 리더십특성은 아래와 같은 요소들로 설명된다.

첫째, 권한위임(empowerment)은 상사가 업무에 대한 자신의 공식적인 권한을 부하 직원에게 사적으로 위임하는 것을 의미한다(전정호, 2019). 권한을 조직 내에서 하급자에게 책임을 재분배하는 과정이라 하였으며(Ford & Fottler, 1995), Spreitzer는 권한을 위임받은 직원은 조직 내에서 상향적인 영향력과 혁신적인 영업력을 발휘하면서 성과를 향상시킬 가능성이 높다고 주장했다(Spreitzer, 1996). 권한을 위임받은 직원은 직무에 대한 의미성이 높고, 자기결정 영향력을 행사함으로써 조직참여도가 높아지는 결과를 보이고, 이에 따라 권한위임이 낮은 조직구성원 보다 이직가능성이 적다고 하였다(Stone & Patterson, 2004). 호텔관리자를 대상으로 한 실증연구에서 권한위임은 조직

민첩성에 유의한 결과를 보여주어 하위직원의 사기진작은 물론 고객만족으로 이어져 경영성과에 도움을 준다는 결과를 도출하였다(김광현·동학림, 2019).

둘째, 조직과 인력에 대한 효과적인 관리, 즉 조직화(organization)가 기업 성공에 또 하나의 핵심요인의 하나이기도 하다. 조직화(organization)란 특정 집단이 그 구성원에게 수행할 직무를 배분하여 상호관계를 확인하고, 공통목표를 추구하도록 집단의 제 활동을 통합하는 과정임과 동시에 그를 위한 조직구조의 형성 활동을 의미한다(William, Nickels, James, McHugh, Susan & McHugh, 2016). 조직에 대한 경영자의 관리 능력을 하나의 역량으로 보았고 이는 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미치는 중요한 요인 중 하나임을 강조하였다(김기대, 2019). 기업의 지속적인 성장을 위해서는 인적자원과 관련한 채용, 배치 등의 기본방향과 더불어 직원의 교육, 훈련, 보상, 평가가 필요하다(김광현, 2019). 경영자는 자원을 조달하여 능률적으로 목적달성을 위한 조직을 설계해야 한다. 따라서 모든 조직의 구성원들이 기업의 목표를 위하여 능률적으로 일할 수 있게 하기 위해서는, 경영자는 직무구조를 설계하고 이를 유지할 필요가 있다(William, Nickels, James, McHugh, Susan & McHugh, 2016). 이러한 활동이 조직화라는 경영관리의 직능이며, 조직화의 결과가 조직구조이다. 조직화의 결과인 조직구조는 누가 무엇을 해야 하는가, 결과에 대하여 누가 책임을 지게 되는가를 누구나 알 수 있도록 하여야 한다(William, Nickels, James, McHugh, Susan & McHugh, 2016).

셋째, 조직구성원들의 직무수행에 대한 대가로 지급하는 모든 형태의 보상(rewards)은 조직이 우수한 인적자원을 확보·유지하며 지속적으로 동기부여하기 위한수단이 되고, 개인의 만족과 동기부여에 영향을 미친다. 금전적인 보상은 외재적 요인으로서 구성원의 생리적 욕구, 안전욕구를 충족시켜줌으로써 개인의 불만족을 없애준다(이정언, 조신, 2014). 비금전적인 보상은 직무의 내재적 요인으로서 구성원의 사회적 욕구, 존경의 욕구, 자아실현의 욕구를 충족시켜줌으로써 동기를 향상시키며, 기업차원에서 보상은 생산성을 향상시키고 목표가 달성되도록 한다. 실제로 보상은 생산성에 영향을 미치는 여러 요인들 중에 가장 중요한 것으로 확인되었다(이재창, 2011).

본 연구에서는 최고경영자의 리더십에 영향을 미칠 수 있는 권한위임

(empowerment), 조직화(organization), 보상(rewards)요인으로 세분화 하였다.

2.3.3 최고경영자의 역량적 특성

역량이란 ‘특정 조직이나 직위에 요구되는 구체적인 자질’을 나타낸다. 역량은 직무나 역할의 핵심책임을 성공적으로 수행하는 데 중요한 행동능력(Behavioral Capabilities)으로 표현될 수 있고, 관찰 가능한 특성이 있으므로 조직에서 우수한 수행의 척도(Scales)로 사용할 수 있는 중요한 관리 도구가 될 수 있다(장기봉, 2008). 역량적 특성은 최고경영자의 내재된 능력의 특성을 일컫는 것으로 관리적 역량, 기술·기능적 역량 등을 포함한 포괄적 개념이다(정피아, 2016).

경영자 역량을 연구한 대표적인 학자인 Boyatzis는 전문성(expertise)을 경영자가 가져야할 하나의 역량으로 꼽았다(Boyatzis, 1982). 전문성(expertise)은 어떤 특수한 서비스 영역에서 서비스 제공자가 특정 주체에 적합한 지식, 경험 혹은 기능을 보유한 정도를 말하며 전문성은 상대방에게 영향력을 성공적으로 행사하는데 도움이 되는 주요한 속성으로 알려져 왔다(Shamdasani and Balakrishnan, 2000). 각 연구자들의 다양한 정의 가운데, 공통적으로 보여지는 요소는 ①실제적인 사람의 행동, 또는 행동 잠재력, ②높은 수준의 수행결과, ③특수한 영역(분야), ④지식, 기술, 태도 등이다. 따라서 전문성이란 특정 영역에서 지식과 기술을 가지고 높은 수준의 수행을 나타내는 행동이나 잠재력으로 볼 수 있다(오현석, 2007). 전문성을 기반으로 하는 신뢰는 상대방의 생각을 믿을 수 있다는 기대감에 초점을 둔다(박현호, 2018). 기업의 경영자와 관리자가 습득하고 있는 전문성은 이해관계자로 하여금 상대방을 의지하고 신뢰할 수 있게 되고, 이것이 장기거래관계로 이어져 상호가 협업하게 되는 결정적인 역할을 한다(박현호, 2018). 전문성은 상대방의 약속이행 능력에 대한 증거 역할을 하기 때문에 신뢰의 능력과정(capability process)을 촉발하게 되고 전문성이라는 증거를 통해 상대방에게 약속 이행의 확신을 증대시키기 때문에 신뢰가 구축된다(Doney & Cannon, 1997).

학습민첩성(learning agility)은 경험으로부터의 학습능력이며, 새롭거나 처음 직면하는 상황에서도 학습한 것을 빠르고 유연하게 실천하고 적용할 수 있는 능력이다(김연수, 월간인재경영, 2015). 학습민첩성이 뛰어난 사람은 지속적으로 새로운 도전을 찾고, 적극적으로 다른 사람으로부터 피드백을 구하며, 자신의 경험에 대한 성찰과 반성을 통해 학습하고 성장하는 것을 즐기고, 이를 기반으로 실천적이고 실용적인 결과물을 만들어낸다(HR Insight, 2006). Eichinger와 Lombardo는 연구를 통해 성공한 리더들은 더 빨리 배우고 자신이 배운 것을 현장에 적용한다는 사실을 확인했다. 이것이 가능한 이유는 성공한 리더들의 지능이 더 높아서가 아니라 더 효율적인 학습 능력과 전략을 가지고 있어서 무엇을 해야 할지 모르는 상황에서도 해야 할 일을 빨리 배우기 때문이다(딘 스태몰리스, 2010). 그들은 자신이 잘 모른다는 사실을 받아들인다. 또한 새롭고 효율적인 업무 방식을 즐거운 마음으로 배운다(Eichinger, Lombardo & Raymond, 2004). 오늘의 조직은 과거 그 어느 때보다 학습의지와 개방성을 갖춘 사람, 복잡한 전략을 유연하게 실행할 수 있는 잠재성이 큰 인재를 필요로 한다(HR Insight, 2006). 특히 글로벌 경쟁 환경에서 사업을 주도할 인재는 더욱 더 경험으로부터의 학습 능력이 중요하게 인식되면서 핵심인재를 판단 및 예측할 수 있는 지표로서 ‘학습민첩성’이 중요해지고 있다(HR Insight, 2006).

본 연구에서는 최고경영자의 역량특성에 영향을 미칠 수 있는 전문성(expertise), 학습민첩성(learning agility)을 프랜차이즈 기업 최고경영자의 중요한 역량으로 보았다.

2.4 조직몰입의 개념 및 선행연구

조직몰입(organizational commitment)은 조직에 대한 개인의 성향, 태도를 이해하는 것으로 직무만족이 개인의 단기적 욕구충족이라면, 조직몰입은 개인의 장기적인 목표와 요구를 지속적으로 충족할 수 있다는 기대의 표시다(Angle & Perry, 1981). 즉, 현재 불만족한 상황도 좋아질 것이라는 미래지향

적 개념이다(황경미, 2020).

조직몰입을 조직의 이익을 위하여 자신들 스스로 노력 하는 조직 구성원의 의지와 조직에 남고자 하는 욕구 그리고 조직의 목표와 가치에 대한 자발적 수용으로 정의하고 있기도 하다(Porter & Lawler, 1968). 자아존중감의 구체적인 유형의 하나인 조직기반자긍심(organizational-based-self-esteem, OBSE)은 조직구성원이 구성원으로서 자신의 능력과 중요성, 그리고 가치가 있다고 스스로 믿는 정도를 말한다(Pierce et al., 1989; Pierce & Gardner, 2004). 자긍심이 높은 구성원은 자신이 성공적이며 가치 있는 존재라고 생각하는데, 이처럼 자신의 가치를 높게 평가하는 구성원은 이에 부합되는 태도를 갖추고 행동을 하고자 하는 동기를 갖게 된다는 것이다(정윤길, 이규만, 2011).

조직몰입은 자신이 현재 속해 있는 조직에 대해 구성원으로 지속적으로 남아 있고자 하는 강한 욕망(intend to stay)이며, 조직을 위해 자신 스스로 높은 수준의 노력을 발휘하는 정도로 조직의 목표와 가치를 자발적으로 수용하는 확고한 신념으로 정의할 수 있다(김병수, 2015).

본 연구에서는 조직몰입의 개념정의를 그 내용적 특징에 따라 분류하여, 첫째, 조직기반자긍심, 즉 조직과의 일체감, 조직에 대한 긍정적 평가, 조직목표에 대한 신념, 수용, 충성과 같은 조직이 지향하는 이념과의 일치성을 추구하는 차원이 있으며, 둘째, 조직에 계속적으로 체류하고자 하는(intend to stay) 욕구, 즉, 조직에 대한 애착, 조직에 정력과 충성을 다하고자 하는 의지, 조직구성원으로서의 신분유지 등 조직에 대한 사랑과 애정을 나타내는 관점(박태식, 2005)을 채택하여 검증하고자 한다.

2.5 경영성과의 개념 및 선행연구

기업의 경영성과는 기업의 인적, 물적 자원의 효과적이고 효율적인 관리를 통하여 얻어지는 결과이다(박연수, 2018). 기업의 경영성과란 기업을 구성하는 각 사업부문, 기능, 업무, 집단 및 개인이 기업의 목표를 실현하기 위하여 달성한 결과 즉 책임단위의 성과를 모두 합한 것으로 볼 수 있다(이도겸,

2015). 기업은 일정 기간 동안 조직이 달성해야 할 다양한 목표를 가지고 있으며 조직의 목표 달성 여부는 성과로서 표현될 수 있다(최홍대, 2010). 따라서, 경영성과의 측정은 기업미래를 내다볼 수 있는 중요한 수단이 될 수 있다. 기업경영성과는 여러 가지 측면과 요인이 복합적으로 작용하며(정피아, 2016), 이는 조직 활동과 경제적 자원의 사용이 얼마나 효율적으로 사용되어 왔는가를 평가하는 수단으로 매우 복잡하다.

재무적 성과는 가장 협의의 개념으로 기업의 경제적 목표에 영향을 미치는 재무적 지표에 기초하며 수익성, 생산성, 시장점유율, 매출액 증가율, 투자수익률 측면에서 구체적으로 분석한 연구가 있다(Fombrun & Wally, 1959; Covin, Slevin & Covin, 1990). Timmons는 그의 연구에서 계량적 측정으로 매출액, 고용성장률, 수익성, 자기자본수익률, 종업원 대비 매출액, 자산 대비 매출액 등을 지표로 하여 측정하였고 주관적 측정으로 원래 기대목표의 달성 정도, 생존확률, 외부자본 조달능력, 종업원 만족도, 사회에의 기여 등을 지표로 하여 조사한 후 그 평균치로서 실증적으로 측정한 바 있다(Timmons et al., 1985).

본 연구에서는 설문응답을 통한 재무적 성과를 측정하고자 한다. 경영성과에 대한 주요 선행연구는 [표 2-3] 과 같다.

[표 2-3] 경영성과에 대한 주요 선행연구

연구자	년도	경영성과
박진영	1997	품질성과, 생산성과, 재무성과, 원가성과, 혁신성과
김수환	2005	유용성, 성장성, 수익성, 활동성, 안정성, 생산성
김영진	2008	성장성, 수익성
강지호	2016	비재무적: 학습, 고객, 내부프로세스 재무적: 개인평가, 프로젝트평가
오근혜	2013	
허명숙	2001	
이석주	2015	재고자산회전율, ROI, 납기준수율, 제품시장점유율, 고객 클레임 조치율, 구매리드타임
강경탁	2018	신제품 매출성과
조준기	2019	재무성과, 고용성과

출처: 선행연구를 바탕으로 연구자 재정리

2.6 경영형태별 개념 및 선행연구

2.6.1 오너경영의 개념 및 정의

기업의 오너구조(ownership structure)란 기업을 소유하고 통제하는 주체가 누구이며 누가 주요 경영의사결정을 하는가를 의미하며, 기업을 둘러싼 환경 전체를 아우르는 광의적 성격의 기업지배구조(corporate governance)보다는 좀 더 기업 내부에 초점을 맞춘 협의적 해석이라 할 수 있다.(김진우, 2018).

산업화시대의 기업 활동은 자본가의 출자기능, 경영자의 경영기능 및 근로자의 생산 활동의 결합으로 이루어지며, 경영기능은 출자기능과 생산 활동과는 구분되는 이른바 생산요소의 계획, 지휘 감독활동으로, 기업규모가 크지 않을 때는 이러한 경영기능을 출자자인 오너가 겸하게 되는데, 이때의 경영자를 오너경영인이라 한다(권태수, 2006). 오너경영인은 출자는 물론 기업을 경영 관리하는 기능도 아울러 수행함으로써 실질적으로 기업을 완전히 소유 및 지배하고 있는 기업가이며, 생산기술이나 방법 등이 복잡하지 않고 기업의 규모가 그다지 크지 않은 경우에 흔히 볼 수 있으나 규모가 큰 기업이라 하더라도 이들 기업가가 전문적인 경영능력을 갖추고 있는 경우에도 있을 수 있다. 그러나 일반적으로 볼 때 이들 오너경영인은 출자자로서의 목적, 즉 자본증식욕구가 강하므로 자기자본의 수익에만 관심을 가지며, 타인자본을 차입한 경우에는 이의 반환과 이자지급 등과 같은 자본의 입장에서만 고려하기 쉬우므로 기업의 사회적 책임이 중시되고 있는 오늘날의 기업의 경영인으로서 부적합한 경우가 많다(이건희, 1998).

2.6.2 전문경영의 개념 및 정의

기업의 규모가 커지고, 기업 환경이 복잡하고 동태적으로 변화됨에 따라 환경의 변화를 예측하고 기업 자원을 효율적으로 배분하고 결합하는 경영기능이 더욱더 중요하게 되었다. 기업이 대규모화함에 따라 거대한 설비와 다수의 노동력을 필요 하게 되고 생산방법도 복잡해진다. 이러한 대규모 기업을

합리적으로 운영하기 위해서는 경영관리에 대해 고도의 전문적 지식과 능력을 가진 경영자가 필요하며 이들을 전문경영인이라고 한다. 이들은 종래 기업가가 수행하던 기능 중 출자를 제외한 모든 기능을 인수받아 수행하게 된다(이건희, 1998).

2.6.3 오너경영 및 전문경영 선행연구

기업의 경영형태 즉, 소유구조를 주제로 다룬 연구는 주로 재무회계 분야에서 이루어져 왔다. 즉 기업의 소유구조와 재무적인 성과의 연관관계를 분석하는 연구가 주를 이루고 있으며, 특히 오너경영과 전문경영을 대조하여 각각의 장단점과 성과와의 관계를 다루고 있다(김진우, 2018).

먼저 오너경영을 지지하는 관점의 연구로, Demsetz & Lehn(1985)은 오너경영이 전문경영인을 사용함으로써 발생하는 대리인비용(agency cost)을 줄이며, 기업가치 극대화에 대한 경제적 유인(economic incentive)이 있기 때문에 소액주주의 무임승차(free-rider) 문제를 줄이는 것에 관심을 갖게 된다고 언급했다(김진우, 2018). 또한 James(1999)는 오너경영인이 기업을 후대에 물려주려는 승계유인이 강하기 때문에 전문경영기업에 비해 시장원칙에 따른 투자의사결정을 하게 된다고 주장했다. Stein(1989)은 오너경영인이 전문경영인에 비해 장기적인 안목을 가지고 투자를 하기 때문에 단기적 성과에 집착하는 근시안적 의사결정의 부작용을 최소화할 수 있다고 밝혔다. 즉 오너경영의 경우 장기적인 관점의 경영을 하기 때문에, 장기적 경쟁우위를 달성할 수 있는 인적자원관리에 더욱 공을 들일 가능성이 있다. 이상의 연구들은 공통적으로 오너경영인은 경영자 본인이 곧 소유주이기 때문에 시장 원칙에 따라 장기적인 안목을 가지고 투자 및 의사결정을 하며, 대리인비용의 감소 등으로 인하여 전문경영체제보다 우수한 기업성과를 창출할 수 있는 요인이라는 점을 지적하고 있다(김진우, 2018).

반면 전문경영을 지지하는 관점의 연구로, Fama & Jensen(1985)은 오너경영인은 주주부의 극대화에 관심을 갖기 보다는 회사의 성장 및 생존과 사적 이익추구 등의 목적을 추구할 수 있으므로 소액주주와의 이해상충이 발생

할 수 있음을 언급했다. 또한 Shleifer & Vishny(1997)는 자질이 부족한 오너경영인은 과도한 보상요구, 사적인 관계자와의 거래, 특별 배당을 통해 회사의 부를 무단으로 착취할 수 있음을 지적했으며, Barclay & Holderness(1989)는 오너의 경영권 침해로 인해 기업의 가치가 감소할 수 있다는 결과를 발표했다. 이상의 연구들은 공통적으로 오너경영인은 회사의 수익성과 무관한 곳에 자원을 낭비하고, 사적이익에 관심을 가지기 때문에 기업 가치 및 성과에 부정적 영향을 미친다는 점을 지적하고 있다고 볼 수 있다(김진우, 2018). 또한 Grossman & Hart(1986)는 전문경영인은 투자로 인해 발생한 가치를 오너가 가져간다는 인식을 가지고 있으므로 기업의 역량을 개발하는데 투자할 유인이 적음을 밝혔다. Gospel & Pendleton(2003)은 전문경영체제가 단기적 성과에 치중하는 경향이 있기 때문에 장기적 안목이 필요한 교육훈련과 같은 인적자원관리에 투자를 하지 않으려는 경향을 보인다는 점을 제시했다.

한편, 오너경영과 전문경영을 직접적으로 비교하여 어느 경영 체제가 더 나은 성과를 창출하는지를 실증한 연구들도 존재한다. 대표적으로 Anderson & Reeb(2003)은 S&P500에 포함된 기업 중에서 가족중심경영을 하고 있는 기업들의 성과가 전문경영인 체제에 비해 우수하다는 결과를 발표함으로써, 미국 내에 일반적으로 통용되는 생각이었던 전문경영인 방식이 우월하다는 주장을 뒤집는 결과를 제시하기도 했다.

국내에서의 연구는 신유근(1992)은 자본주의역사가 짧고 오너와 경영 분리가 이루어지지 않은 곳에서는 규모에 관계없이 오너가 최고경영자인 경우가 대부분이라고 하였다. 유럽과 미주지역을 제외한 아시아 지역은 대체로 오너가 최고경영자였으며, 자본주의역사가 길고 사내 구조가 복잡한 서유럽과 미주지역에서는 오너와 경영이 분리되어 최고경영자에 대한 개념이 대부분 전문경영인으로 보는 경우가 일반적이라 하였다(신충상, 2011).

전문경영자의 장점은 기업 경영에 전문성을 접목시켜서 기업 이해관계의 의견을 수렴하여 민주적 리더십을 발휘하여 기업경영을 효과적으로 이끌 수 있다고 주장하여 수익을 더 높일 수 있다고 보는 관점이 있는 반면에 오너경영자는 높은 성취욕, 과감한 추진력으로 신속한 의사결정을 통해 전문경영자

보다 뛰어난 리더십을 발휘할 수 있어 과도기에는 우수한 업적을 성취할 수 있다고 주장하는 이도 있다(김기찬, 2015).

국내 대부분 프랜차이즈 기업들은 오너 경영 방식으로 운영하고 있는 가운데, 프랜차이즈 가맹본부 경영진의 부정행위로 인한 매출 하락의 피해를 소송을 통해서라도 보상받고자 하는 가맹점주들의 투합이 이어지기도 한 상황이다(법조신문, 2021). 그러나, 이러한 이슈들이 전문경영은 좋고, 오너경영은 나쁘다는 흑백 인식으로 확산되는 모습은 프랜차이즈 산업 발전에 있어서 바람직하지 않다. 오너 경영방식과 전문 경영방식에는 각각 나름대로의 장단점을 가지고 있는데 어떠한 경영방식이 더 효율적인가는 기업이 처해 있는 문화적, 시대적 배경과 국가의 규제 방식 및 시장에서의 적응능력에 따라 달라진다. 본 연구에서는 기업 내부의 오너구조에 초점을 맞추어, 소유주 중심의 오너경영체제와 전문경영인이 주도적 의사결정을 하는 전문경영인 체제로 구분을 짓고 연구를 수행하였다.

[표 2-4] 오너경영과 전문경영의 장단점

	장점	단점
오너 경영	<ul style="list-style-type: none"> · 도전정신, 장기적 관점에서 사업 추진 · 신속하고 빠른 의사결정 · 주인 의식에 기반한 강한 성취욕구 · 외부환경변화에 뛰어난 적응력 · 빠른 자금회전속도 	<ul style="list-style-type: none"> · 독단적 결정 등 경영권 오·남용 가능성 · 후계자의 경영 능력 미검증 · 사적 이익 추구로 주주 가치 훼손 가능 · 가족경영, 족벌경영, 부와 권력의 독점
전문 경영	<ul style="list-style-type: none"> · 경영의 복잡성에 효과적으로 대처 · 다양한 의견을 수렴한 의사결정 · 검증된 경영자가 전문성 발휘 · 주주 중시 경영과 기업 투명성 강화 · 조직의 통합 및 안정적인 성장 도모 	<ul style="list-style-type: none"> · 단기적 목표 달성에 집중하는 경향 · 자리 지키기 노력과 책임 회피 가능성 · 기업경영 위험 축소 · 의사결정에서의 속도 지체 · 주주들의 이해관계 대변하기 급급 · 장기적 발전 및 기업이윤창출에 걸림돌

출처: 매경이코노미 자료를 이용하여 재작성함.

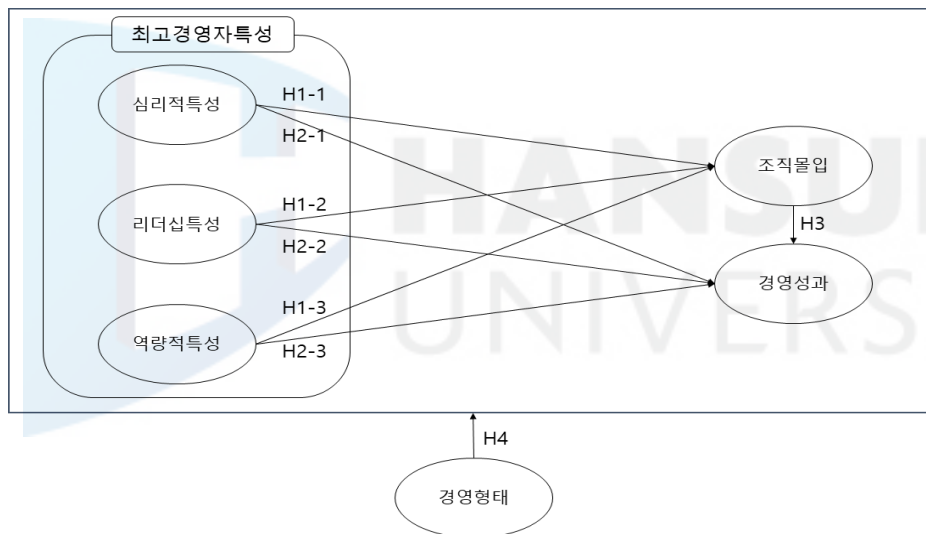
Ⅲ. 연구설계

3.1 연구모형의 설계

3.1.1 연구모형

본 연구에서는 프랜차이즈 기업의 최고경영자의 특성이 조직구성원들의 조직몰입과 조직의 경영성과에 미치는 영향 관계에 대한 연구모형을 실증 분석하고자 하며, 경영형태에 따라 연구모형 경로계수에 차이가 있는 지 확인하고자 한다. 본 실증연구에서는 선행연구를 바탕으로 아래 [그림3-1]과 같이 연구모형을 제안하였다.

[그림 3-1] 연구모형



3.1.2. 가설의 설정

최고경영자 특성과 조직몰입에 관한 선행연구를 살펴보면, 호텔 구성원을 대상으로 최고경영자의 심리적 특성이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구

에서 최고경영자 심리적 특성이 조직몰입에 정(+)의 영향을 받는 것으로 확인했다(최송이, 2012). 또한 최고경영자의 역량 특성이 호텔구성원의 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 주장하였다(최송이, 2012). 따라서 본 연구에서는 프랜차이즈기업 최고 경영자특성이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는지에 대한 변수를 연구 검증하고자 다음과 같이 연구 가설을 설정하였다.

H1. 최고경영자 특성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-1. 최고경영자의 심리적 특성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-2. 최고경영자의 리더십 특성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-3. 최고경영자의 역량적 특성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

최고경영자 특성과 경영성과에 관한 선행연구를 살펴보면, 호텔 구성원을 대상으로 최고경영자의 심리적 특성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 심리적 특성 중 하위 요인인 위험감수행동, 모호함에 대한 인내성향이 경영성과의 하위요인인 비재무적 성과와 재무적 성과에 정(+)의 영향을 받는 것으로 확인했다(최송이, 2012). 또한 최고경영자의 역량 특성이 경영성과에 영향을 미치며, 특히 역량 특성중 하위 요인인 위험대처능력, 통제력, 부하육성능력이 경영성과의 하위요인인 비재무적 성과와 재무적 성과에 정(+)의 영향을 받는 것으로 확인했다(최송이, 2012). 반면 김영철은 호텔 최고경영자특성과 경영성과 연구에서 호텔 최고경영자특성 중 심리적 특성, 역량특성, 행위적 특성이 재무적 성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는다고 주장하였다(김영철, 2020). 안형정은 최고경영자의 특성이 전략유형과 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 최고경영자들의 사업에 대한 성취동기 성향이 강할수록, 위험을 감수하는 능력이 높을수록, 인내심이 많을수록 경영성과를 향상시키는 것에 많은 영향을 미친다고 주장하였다(안형정, 2007). 본 연

구에서는 프랜차이즈 기업 최고 경영자특성이 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는지에 대한 변수를 연구 검증하고자 다음과 같이 연구 가설을 설정하였다.

H2. 최고경영자 특성은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-1. 최고경영자의 심리적 특성은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-2. 최고경영자의 리더십 특성은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-3. 최고경영자의 역량적 특성은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

조직 구성원들이 조직몰입도가 높으면 자신과 기업의 목표를 위해서 기업에 강한 충성심과 애착심을 형성하고 기업의 목표와 이익을 위해 최선을 다하며, 또한 조직의 구성원으로 남으려는 의지가 강하여 조직의 성과달성을 위해 긍정적이며 적극적인 행동을 한다(김가영, 2019).

조직몰입과 경영성과에 관한 선행연구를 살펴보면, 호텔 전 직원을 대상으로 조직몰입이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 조직몰입이 경영성과에 정(+)의 영향을 받는 것으로 확인했다(길민교, 2021). Mowday 는 그의 연구에서 조직몰입이 높은 종사자가 낮은 종사자보다 직무를 능숙하게 수행하여 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다(Mowday, 1982). 외식 프랜차이즈 직원들을 대상으로 한 실증연구에서 조직몰입 비재무적 경영성과와 재무적 경영성과에 유의한정(+)의 영향을 미치는 것을 확인하였다(이상호, 2015).

H3. 프랜차이즈 조직 구성원의 조직몰입은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

오너경영방식과 전문경영방식이 기업성과에 미치는 영향을 분석한 장대준

(2005)는 기업성과 분석결과 오너경영방식과 전문경영방식에서 유의적인 차이를 발견하지 못하였으나 전문경영방식 기업의 영업자산이익율(ROIC)이 개선되는 추세를 보이고 있으며, 비영업활동가치인 재무레버리지효과는 오너경영방식의 기업이 전문경영방식의 기업보다 긍정적인 영향을 미친다고 주장한 바가 있다. 이러한 연구를 바탕으로 본 연구에서는 경영형태에 따라 조직몰입과 경영성과에 유의한 차이가 있을 것이라고 가정하고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H4. 최고경영자특성이 조직몰입과 경영성과에 미치는 영향은 오너경영과 전문경영 형태에 따라 그룹 간 차이가 있을 것이다.

3.2. 변수의 조작적 정의 및 측정 방법

본 연구의 목적은 프랜차이즈 기업 최고경영자의 특성이 조직몰입과 경영성과에 미치는 영향에 대한 인과관계를 분석하는 것이다. 최고경영자는 기업에서 최종적인 의사 결정권을 행사하는 경영자(최송이, 2012)이며, 최고경영자의 특성은 한 개인이 사회에 비춰지는 이미지를 반영하는 것으로서 최고경영자의 특성의 행위적 요인들에 의해서 구별되어진다(Wood & Vilkinas, 2004)라는 선행연구 내용을 근거로 본 연구는 최고경영자의 특성을 심리적 특성, 리더십 특성, 역량 특성으로 분류하였다.

3.2.1. 심리적 특성

본 연구에서는 최고경영자의 심리적 특성의 하위요소를 성취욕구(박철민, 2005; McClelland, 1969; 최홍대, 2010)와 진취성 (Miller, 1986; 고광만, 2013) 등의 선행연구를 근거로 분류하였다.

성취욕구(achievement)는 월등한 표준과 경쟁하여 얻은 성공으로부터 유래되는 만족감을 추구하여 노력하려는 경향으로 성취욕구가 큰 사람들은 자

기 스스로 성과 목표를 정하기 좋아하고, 업무수행에 관한 즉각적이고 효율적인 피드백을 선호하며, 문제해결에 대해 책임지기를 좋아한다.

진취성(proactiveness)은 산업 내에서 적극적인 경쟁적 행동으로 사업기회에 대한 조직적 추구성향을 나타낸다(Lumpkin & Dess, 1966).

3.2.2 리더십 특성

본 연구에서는 최고경영자의 리더십 특성의 하위요소를 권한위임(Ford & Fottler, 1995; Spreitzer, 1996; Stone & Patterson, 2004; 이동선, 유태용, 류경민, 정향진, 신정신, 2013), 조직화 (Lewis and Churchill, 1983; 김영배, 하성욱, 2000), 보상 (이정언, 조신, 2014)등 의 선행연구를 근거로 나누었다.

권한위임(empowerment)은 ‘내가 하는 일이 의미 있는 것이 되도록 한다거나, 일에서 표출되는 가치를 중시한다거나, 일과 사람이 일체감을 갖게 하는 등을 중시하도록 만드는 것’을 목표로 한다. 즉, 구성원들의 잠재력을 증진시키기 위해 책임과 권한을 개개인에게 부여하고 이를 충분히 활용할 수 있도록 코칭하고 배려하는 과정이다.

조직화(organization)란 특정집단이 구성원에게 수행할 직무를 배분하여 상호관계를 확인하고, 공통목표를 추구하도록 집단의 제 활동을 통합하는 과정임과 동시에 그를 위한 조직구조의 형성 활동을 의미한다(다니엘, 2008). 최고경영자는 목표가 제시되면 목표달성을 위해 조직 내의 물적, 인적 자원을 적절하게 배정, 통합시킨다.

Guzzo(1979)는 보상(rewards)을 외재적 보상과 내재적 보상으로 구분하였다. 외재적 보상은 임금, 상여금, 인센티브 등과 같은 직접적 보상과 복리후생이 포함된다(이정언, 조신, 2014). Herzberg(1959)의 2요인이론에 따르면 외재적 보상은 위생요인에 해당된다. 내재적 보상은 개인이 느끼는 만족이나 즐거움이며 주로 직무자체와 관련된 동기요인에 해당된다(고길석, 2008).

3.2.3 역량적 특성

본 연구에서는 최고경영자의 역량적 특성의 하위요소를 전문성(Herron & Robinson, 1993), 학습민첩성(조현연 외, 2012; Eichinger & Lombardo, 2004) 등의 선행연구를 근거로 나누었다.

전문성(expertise)은 특정 영역에서 방대하고 깊은 지식, 높은 수준의 기술들(extensive, deep knowledge and high level skills), 인지, 유연성 등의 능력으로 높은 수행을 가능하게 하는 행동이나 잠재력으로 '관련 분야의 지식과 기술을 활용하여 일(task)을 신속하고 정확하게 처리할 수 있는 우수한 수행 역량(superior performance competence)'을 의미한다. 이러한 탁월한 수행은 관련 분야에 관한 폭넓은 경험과 지식, 그리고 오랜 훈련과 실천(training and practice)에 기반을 둔다(Ericsson, 2006).

학습민첩성(learning agility)이란 도전적 환경에서 경험을 통해 새로운 역량을 학습하는 개인의 능력을 의미한다(Lombardo & Eichinger, 2000).

본 연구는 윤보현 (2007), 김인재 (2008), 양용현 (2012), 심재두 (2014)의 연구에서 활용된 설문항목 중 부분적으로 사용하여 심리적 특성, 리더십 특성, 역량적 특성 등을 최고경영자의 역량특성에 대한 변수로 채택하였다. 선행연구를 바탕으로 심리적 특성은 성취욕구, 진취성 등을 나타내는 3문항을 포함하며, 리더십특성은 권한위임, 조직화 등을 나타내는 4문항을 포함하며 역량특성은 전문성, 학습민첩성 등을 나타내는 3문항을 포함하여 리커트 5점 척도로 측정하였다.

3.2.4 조직몰입

조직몰입에 대해 Wagner & Hollenbeck(1992)는 종업원이 조직에서 스스로 열심히 일하고자 하는 의사와 조직에 구성원으로 계속해서 남으려는 의지라고 정의하고 있으며, 또한 조직에 대한 소속감이나 충성심으로 보고, 개인과 조직의 심리적인 결속의 상태라고 정의하였다(Wagner & Hollenbeck(1992)).

본 연구에서 조직몰입을 측정하기 위하여 국내 선행 연구자 중에서 김희선(2015), 최송이(2015), 주철준(2017), 광성근(2020)의 연구에서 조직기반자

공심과 조직에 노력과 충성을 다하고자 조직에 계속적으로 체류하고자 하는 (Intend to stay) 관점을 나타내는 5문항을 리커트 5점 척도로 측정하였다.

3.2.5 경영성과

경영성과란 조직이 객관적으로 측정 가능한 실제적인 결과를 표시하는 것이다(Porter & Lawler, 1968). 연구자마다 경영성과에 대한 범위 구분 방식이 다양하지만, 일반적으로 기업 경영성과는 많은 선행연구에서 재무적 성과로 표현되고 있음을 알 수 있다. 이에 본 연구에서도 재무적 성과로 정의하였다.

본 연구는 이현정(2004), 최송이(2012), 진가람(2016), 심재두 (2014), 김영철(2020)의 연구에서 일부를 사용하여 수익성, 매출액 증가율, 생산성 같은 재무적 성과를 요인으로 채택하였다. 선행연구를 토대로 재무적 관점을 나타내는 4문항을 포함하여 리커트 5점 척도로 측정하였다.

3.3 측정도구 구성 및 조사방법

3.3.1. 설문지의 구성

본 연구는 [표 3-1] 과 같이 총 3장의 설문지로 구성되어 있으며, 첫 번째는 설문응답자가 종사하고 있는 기업에 관한 질의문항, 두 번째는 최고경영자의 특성에 관한 질의문항, 세 번째는 조직몰입에 관한 질의문항, 다섯 번째는 경영성과에 관한 질의문항, 마지막으로 여섯 번째는 설문응답자의 인구통계학적 특성 문항으로 구성하였으며, 설문응답자가 종사하고 있는 기업에 관한 사항 및 인구통계학적 특성에 대해 확인하는 항목을 제외하고는 각각의 변수들은 리커트(Likert) 5점 척도(1-전혀 아니다, 3-보통이다, 5-매우 그렇다)로 측정하였다. 설문지에서 모든 질의문항들은 보통의 일반인들도 이해하기 쉬운 단어들로 작성되었으며, 기존 선행연구에서 타당성이 검증된 문항을 기준으로 수정 보완하여 적용하였다.

[표 3-1] 설문 구성

요인	측정문항수	척도
기업 특성	8	명목척도
최고경영자 특성	심리적 특성	Likert type 5점 척도
	리더십 특성	
	역량적 특성	
조직몰입	5	5점 척도
경영성과	4	
인구통계학적 특성	7	명목척도
총합계	34	

3.3.2 자료수집 및 분석방법

설문조사는 프랜차이즈 기업에 종사하는 임직원을 대상으로 진행하였으며, 2021년 10월 25일부터 2021년 11월 17일까지 24일간 온라인설문지와 지면 설문지를 통해 설문조사를 실시하였다. 온라인 설문은 SNS를 통해 직접 배포하였으며, 지면설문지는 프랜차이즈 최고경영자 교육에 참석한 최고경영자에게 교육실에서 직접 배포하여 자기기입식으로 자료를 수집하였다. 온라인 설문지를 통해 174부, 지면 설문지를 통해 47부 중 44부, 총 218부를 회수하였으며, 본연구의 통계 분석 자료로 사용하였다. 자료분석은 SPSS 20.0과 AMOS 20.0을 이용하여, 빈도분석, 기술통계분석, 탐색적 요인분석, 신뢰도분석, 확인적 요인분석, 그리고 구조방정식 모형분석(SEM)을 사용하여 가설검증을 실시하였다.

[표 3-2] 표본 및 조사 설계

표본 집단	전국 프랜차이즈 기업종사 임직원
조사방법	설문조사 (자기 기입법)
설문지 배포방법	■ 온라인 설문지: SNS를 통해 직접 배포
	■ 지면설문지: 프랜차이즈 최고경영자 교육에 참석한 최고경영자에게 교육실에서 직접 배포
조사범위	전국
표본의 크기	221부 중 218부(유효 표본율 98.6%)
조사기간	2021년 10월 25일부터 11월 17일까지 (총 24일)

본 연구의 목적을 이루기 위하여 이론적 연구방법과 실증적 연구방법을 병행하여, 앞서 이론적 연구에서 국내외 학술지와 논문, 도서 및 기사 등의 참고문헌을 바탕으로 연구모형을 설정하였다. 본 연구에서 실증분석 연구를 위해 수집된 유효 표본 218부의 통계분석은 아래와 같이 진행되었다. 먼저, 수집된 표본의 일반적 특성을 분석을 위한 빈도분석 및 교차분석을 진행하였다.

본 연구에서 측정도구의 타당성 검증을 위해서 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis, CFA)을 실시하였고, 타당성 평가를 위한 신뢰도(reliability)와 평균분산추출 값(AVE)을 검토 분석하였다. 최종적으로 연구가설과 모형의 적합도 조사 및 인과관계에 따른 경로계수를 파악하기 위해서 구조방정식 모형(Structural Equation Model, SEM) 검증을 하였다. 이상의 모든 통계분석은 SPSS Win Ver. 20.0 및 AMOS 20.0 통계패키지를 이용하였다.



IV. 실증분석

4.1. 조사대상자의 일반적 특성

본 연구에서 사용된 설문지 총 218부의 응답자의 인구통계학적 특성을 빈도분석을 통하여 살펴본 결과 [표 4-1]과 같이 나타났다. 연구분석에 사용된 218명의 응답자 성별은 남성 131명(60.1%), 여성 87명(39.9%)으로 나타났으며, 연령은 30대(63명, 28.9%)와 40대(92명, 42.2%)가 다른 연령대에 비해 높은 비율을 보였다. 직급은 대표이사(57명, 26.1%), 임원급(42명, 19.3%), 팀장급(46명, 21.1%)이었다. 일반직원은 73명(33.5%)으로 나타났다. 프랜차이즈기업 종사기간은 3년 미만이 48명 (22.0%), 3년이상 7년 미만이 52명 (23.9%)로 나타났으며, 이 중 10년 이상이 82명(37.6%)으로 가장 많은 것으로 나타났다. 근무기업형태는 국내프랜차이즈 157명(72.0%), 외국계프랜차이즈 49명(22.5%)로 나타났다. 업종은 도소매업 81명(37.2%), 외식업이 72명 (33.0%) 서비스업 65명(29.8%) 순으로 나타났다. 직영점 수는 10개 미만이 153명(70.1%)로 가장 많은 것으로 나타났으며, 21개이상 50개 미만이 31명 (14.2%) 순으로 나타났다. 가맹점수는 5개 미만이 96명(44.0%), 200개 이상이 38명(17.4%) 순으로 나타났다.

[표 4-1] 인구통계학적 특성

	구분	빈도 (명)	백분율 (%)
성별	남성	131	60.1
	여성	87	39.9
연령	20대	7	3.2
	30대	63	28.9
	40대	92	42.2
	50대	53	24.3
	60대 이상	3	1.4
직급	대표(이사)	57	26.1
	임원(이사/본부장)	42	19.3
	팀장(차부장급)	46	21.1
	일반직원(대리과장급)	55	25.2
	일반직원(사원급)	18	8.3
종사연수	1년 미만	15	6.9
	1~3년 미만	33	15.1
	3~5년 미만	25	11.5
	5~7년 미만	27	12.4
	7~10년 미만	36	16.5
	10년 이상	82	37.6
담당업무	경영전반	73	33.5
	전략/기획	13	6
	영업/마케팅	59	27.1
	인사/총무	44	20.2
	재무/회계	11	5
	유통/물류	11	5
	IT	6	2.8
	기타	1	0.5
고용형태	정규직	206	94.5
	비정규직	12	5.5

[표 4-2] 프랜차이즈 기업 특성

구분		빈도 (명)	백분율 (%)
업종	외식업	72	33.0
	서비스업	65	29.8
	도소매업	81	37.2
기업형태	국내 프랜차이즈	157	72.0
	외국계 프랜차이즈	49	22.5
	기타	12	5.5
경영형태	오너경영	130	59.6
	전문경영	88	40.4
직영점수	0-10	153	70.2
	11-20	20	9.2
	21-50	31	14.2
	51-100	7	3.2
	101이상	7	3.2
가맹점수	0-5개	96	44.0
	6-10개	13	6.0
	11-50개	33	15.1
	50-100개	11	5.0
	101-200개	27	12.4
	201개 이상	38	17.4
임직원수	1-10	43	19.7
	11-50	69	31.7
	51-100	26	11.9
	101-200	38	17.4
	301이상	42	19.3
최고경영자 성별	남성	181	83.0
	여성	37	17.0
최고경영자 연령대	20대	2	0.9
	30대	13	6.0
	40대	69	31.7
	50대	90	41.3
	60대 이상	44	20.2

4.2. 구성개념의 신뢰성 및 타당성 분석

4.2.1. 측정항목의 신뢰성 분석

본 연구에서 사용한 측정변수에 대해 신뢰성 분석을 통해 신뢰성과 타당성을 검토하고, 요인분석을 위해 탐색적 요인분석(exploratory factor

analysis; EFA)을 실시하였다. 본 연구에서는 주성분분석 (principal component analysis; PCA)방법과 직각회전 방식인 베리맥스(varimax) 회전 방식을 사용하여 탐색적 요인분석을 실시한 결과 각 측정변수의 요인적재량이 [표 4-3]와 [표 4-4]과 같이 0.5 이상으로 독립변수는 프랜차이즈 최고경영자 특성의 심리적 연관성과 리더십, 역량 3개의 요인과 조직몰입, 경영성과 요인으로 총 5개의 요인이 도출되었다. 신뢰성 확보를 위해 Cronbach's α 계수를 이용해 측정변수의 내적 일관성을 확인한 결과 모든 요인이 기준치 이상인 0.7 이상으로 측정변수들에 대한 신뢰성이 확보되었다.

[표 4-3] 프랜차이즈 최고경영자 특성에 대한 탐색적 요인분석 결과

요인	측정변수	Factor Loading	Communality	누적분산	Eigen Value	α
심리적 특성	PC1	0.832	0.796	22.682	2.268	0.809
	PC2	0.811	0.726			
	PC3	0.772	0.686			
리더십 특성	LC1	0.843	0.79	31.164	3.116	0.902
	LC2	0.834	0.801			
	LC3	0.807	0.74			
	LC4	0.795	0.763			
역량적 특성	CC1	0.796	0.807	22.747	2.275	0.863
	CC2	0.79	0.807			
	CC3	0.766	0.743			
KMO=.894, Barlett 의 구형성 검정=1296.37, df=45, p<.000						

[표 4-4] 프랜차이즈 조직몰입과 경영성과에 대한 탐색적 요인분석 결과

요인	측정변수	Factor Loading	Communality	누적분산	Eigen Value	α
조직몰입	OC1	0.859	0.826	41.645	3.748	0.919
	OC2	0.837	0.761			
	OC3	0.827	0.758			
	OC4	0.815	0.708			
	OC5	0.811	0.732			
경영성과	FP1	0.918	0.907	80.452	3.493	0.947
	FP2	0.908	0.895			
	FP3	0.862	0.828			
	FP4	0.862	0.827			
KMO=.909, Barlett 의 구형성 검정=1728.574, df=36, p<.000						

4.2.2. 확인적 요인분석

본 연구에서 제시한 실증 연구모형과 가설을 검증을 위한 타당성 검토를 위해 각 요인에 대하여 확인적 요인분석을 시행하였다. 확인적 요인분석(confirmatory factor;CFA)은 모형을 구성하는 측정변수의 추정치를 통해 모형에 대한 전반적인 적합도와 추정치를 검토함으로써 척도의 신뢰성과 타당성을 평가하게 된다(배병렬, 2011). 본 연구에서 제안한 연구모형에 대한 확인적 요인분석 결과는 [표 4-5]와 같이 $\chi^2 = 211.942$, $df=142$, $p=0.000$, $\chi^2/df=1.493$, CFI=.979, TLI=.974, IFI=.979, GFI=.911, NFI=.939, RMR=.035, RMSEA=.048 로 전반적으로 적합도 지수가 매우 양호한 것으로 나타났다.

4.2.2.1. 집중타당성

확인적 요인분석 결과를 바탕으로, 적합도지수와 요인부하량을 고려해 집중타당성과 판별타당성을 확인하였다. 집중타당성은 구성개념을 측정하는 지표들의 상관관계에 관한 것으로, 이를 평가하기 위해 표준화 요인적재량(standardized factor loading)의 크기와 통계적 유의성, 평균분산추출(AVE), 합성신뢰도(CR)를 검토하였다(이학식, 임지훈, 2013). 확인적 요인분석 결과로 나타난 표준화 요인적재량은 요인들에 대한 모든 측정항목들이 통계적으로 유의하며, 0.5 이상의 값으로 나타나 기준치를 충족하는 것으로 나타났다. 평균분산추출(AVE)의 경우도 모두 0.5 이상으로 보여지며, 합성신뢰도(CR)의 경우도 0.7 이상으로 모두 기준치를 충족하는 것으로 나타나 집중타당성이 확보되었다.

[표 4-5] 확인적 요인분석 결과

요인	측정변수	Standardized Estimate	S.E.	C.R.	P	AVE	CR
심리적 특성	PC1	0.816				0.691	0.870
	PC2	0.764	0.081	10.78	***		
	PC3	0.722	0.079	10.271	***		
리더십 특성	LC1	0.823				0.703	0.904
	LC2	0.866	0.066	15.342	***		
	LC4	0.849	0.071	14.902	***		
	LC3	0.801	0.067	13.682	***		

역량적 특성	CC1	0.848					
	CC3	0.772	0.068	12.909	***		
	CC2	0.859	0.062	14.875	***	0.719	0.884
	OC1	0.893					
	OC5	0.814	0.057	16.044	***		
조직몰입	OC2	0.834	0.058	16.801	***		
	OC3	0.856	0.055	17.734	***	0.706	0.923
	OC4	0.77	0.056	14.495	***		
	OC2	0.942					
	FP1	0.951	0.034	28.495	***		
경영성과	FP4	0.86	0.041	20.597	***	0.814	0.946
	FP3	0.861	0.042	20.659	***		

$\chi^2 = 211.942$, $df=142$, $p=0.000$, $\chi^2 / df=1.493$, $CFI=.911$, $TLI=.974$, $IFI=.979$, $GFI=.979$,
 $NFI=.939$, $RMR=.035$, $RMSEA=.048$
 *** $p<.001$, ** $p<.01$, * $p<.05$

4.2.2.2. 판별타당성

판별타당성은 다른 변수들 간에 측정치에 차이가 분명히 나타나는가를 측정하는 것으로 즉, 변수 간에 차이가 있는가를 확인하는 것이다. 판별타당성을 평가하는 가장 중요한 기준은 AVE값으로 판단을 하게 되는데 각 요인의 평균분산추출(AVE)이 각 요인 간의 상관관계 값의 제곱보다 클 경우 판별타당성이 있다고 할 수 있다(Hatcher, 1994). [표 4-6]에서 보여지는 대각선의 진한 부분은 AVE 값이며, AVE 아래의 값은 각 요인의 상관관계 값, AVE의 위의 밑줄 친 값은 각 요인의 상관관계 제곱 값으로 표시했다. 따라서 각 요인의 상관관계 값 제곱이 평균분산 추출 값(AVE)보다 작은 것으로 나타나 본 연구의 잠재요인은 판별타당성이 확보되었다고 할 수 있다.

[표 4-6] 구성개념 간의 판별타당도 분석결과

	심리적특성	리더십특성	역량적특성	조직몰입	경영성과
심리적 특성	0.691	<u>0.280</u>	<u>0.440</u>	<u>0.264</u>	<u>0.232</u>
리더십특성	0.529	0.703	<u>0.545</u>	0.684	0.264
역량적특성	0.663	0.738	0.719	<u>0.526</u>	<u>0.257</u>
조직몰입	0.514	0.827	0.725	0.706	<u>0.352</u>
경영성과	0.482	0.514	0.507	<u>0.593</u>	0.814

주: 대각선 진한 부분은 AVE값

4.3. 연구가설 검증

본 연구에서 제시한 가설검정을 위해 구조방정식모형(SEM) 분석을 실시하였다. 그 결과 [표 4-5]과 같이 나타났다. 구조방정식 모형분석 결과 $\chi^2 = 211.942$, $df=142$, $p=0.000$ 으로 분석되어 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 카이스퀘어 검증은 표본의 크기에 따라서 많은 영향을 받기 때문에 (Hair et al., 2009), 다른 적합도 지수들을 종합적으로 고려하여 연구모형의 적합성을 판단하였다. 각각의 적합도 지수를 살펴본 결과 $\chi^2 = 211.942$, $df=142$, $p=0.000$, $\chi^2 / df=1.493$, CFI=.979, TLI=.974, IFI=.979, GFI=.911, NFI=.939, RMR=.035, RMSEA=.048으로 분석되어 전반적으로 양호한 수준으로 나타났다.

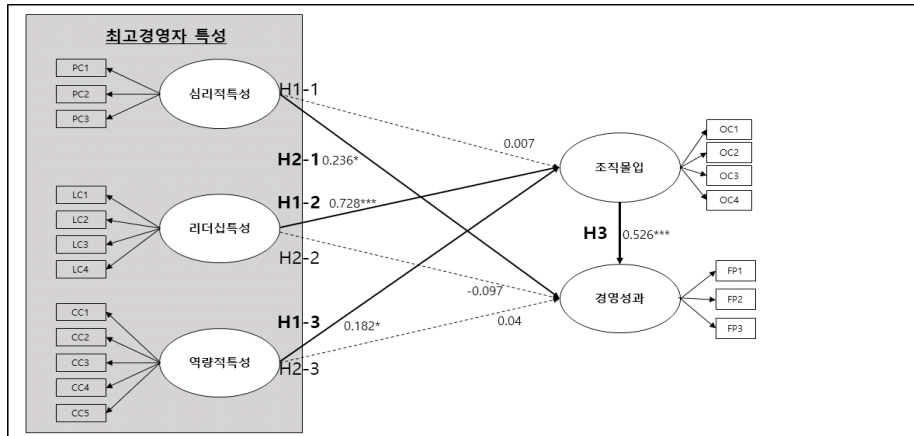
연구모형의 가설검증은 [표 4-7]과 [그림 4-1]와 같이 프랜차이즈 최고경영자 특성 요인인 ‘심리적 특성’, ‘리더십 특성’, ‘역량 특성’이 ‘조직몰입’에 유의한 영향을 미치는지 확인한 결과, 리더십특성과 역량적 특성 요인이 조직몰입을 통해 경영성과에 영향을 미치며, ‘심리적 특성’은 ‘경영성과’에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 조직몰입은 경영성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 H1-2, H1-3, H2-1, H3이 채택되었다.

[표 4-7] 구조방정식 모형분석에 의한 가설검증 결과

			Standardized Estimate	S.E.	CR.	P	채택여부
H1-1	심리적 특성	→ 조직몰입	0.007	0.086	0.109	0.913	기각
H1-2	리더십특성	→ 조직몰입	0.728	0.088	8.716	***	채택
H1-3	역량적특성	→ 조직몰입	0.182*	0.096	2.042	0.041*	채택
H2-1	심리적 특성	→ 경영성과	0.236*	0.136	2.531	0.011*	채택
H2-2	리더십특성	→ 경영성과	-0.097	0.19	-0.624	0.533	기각
H2-3	역량적특성	→ 경영성과	0.04	0.152	0.331	0.741	기각
H3	조직몰입	→ 경영성과	0.526	0.173	3.513	***	채택

$\chi^2 = 211.942$, $df=142$, $p=0.000$, $\chi^2 / df=1.493$, CFI=.911, TLI=.974, IFI=.979, GFI=.911, NFI=.939, RMR=.035, RMSEA=.048
 *** $p<.001$, ** $p<.01$, * $p<.05$

[그림 4-1] 연구모형 가설검증 결과



프랜차이즈 기업에 소속된 최고경영자의 경영형태에 따른 다중집단분석을 실시하기에 앞서, 경영형태에 따른 각 집단의 평균차이를 분석하였다. 그룹간의 차이분석을 위해 오너그룹(n=130), 전문경영그룹(n=87)의 두 개의 그룹으로 나누었다. 이를 위해 독립표본 t-test를 실시한 결과는 다음 [표 4-8] 과 같다.

[표 4-8] 경영형태에 따른 차이분석 결과

변수	경영형태	N	평균	표준편차	평균의 표준오차	t값	p
심리적 특성	오너경영	130	4.177	0.681	0.060	2.120*	.035
	전문경영	88	3.977	0.683	0.073		
리더십특성	오너경영	130	3.617	0.750	0.066	4.202***	.000
	전문경영	88	3.111	0.948	0.101		
역량적특성	오너경영	130	3.931	0.768	0.067	2.283*	.024
	전문경영	88	3.671	0.863	0.092		
조직몰입	오너경영	130	3.851	0.727	0.064	2.768**	.006
	전문경영	88	3.511	0.983	0.105		
경영성과	오너경영	130	3.744	0.818	0.072	3.329**	.001
	전문경영	88	3.293	1.080	0.115		

***p<.001, **p<.01, *p<.05

경영형태 중 심리적 특성 (t=2.120, p<.05), 리더십특성(t=4.202, p<.001), 역량적특성(t=2.283 p<.05) 모두 경영형태에 따라 통계적으로 유의한 차이를 나타내는 것으로 분석되었으며, 전문경영보다 오너경영의 평균이 모두 높은 수준으로 나타났다. 조직몰입(t=2.768, p<.01), 경영성과 (t=3.329, P<.01) 모

두 경영형태에 따라 통계적으로 유의한 차이를 나타내는 것으로 분석되었으며, 전문경영보다 오너경영의 평균이 모두 높은 수준으로 나타났다.

앞서 경영형태에 따른 두 집단의 평균 차이가 통계적으로 유의한지 검증하기 위하여 독립표본 t-test를 실시하였으며, 경영형태에 따른 다중집단분석을 실시하기 위해 AMOS 프로그램을 이용하였다. 다중집단분석결과를 다음 [표4-9]과 같다.

[표 4-9] 경영형태에 따른 다중집단 분석

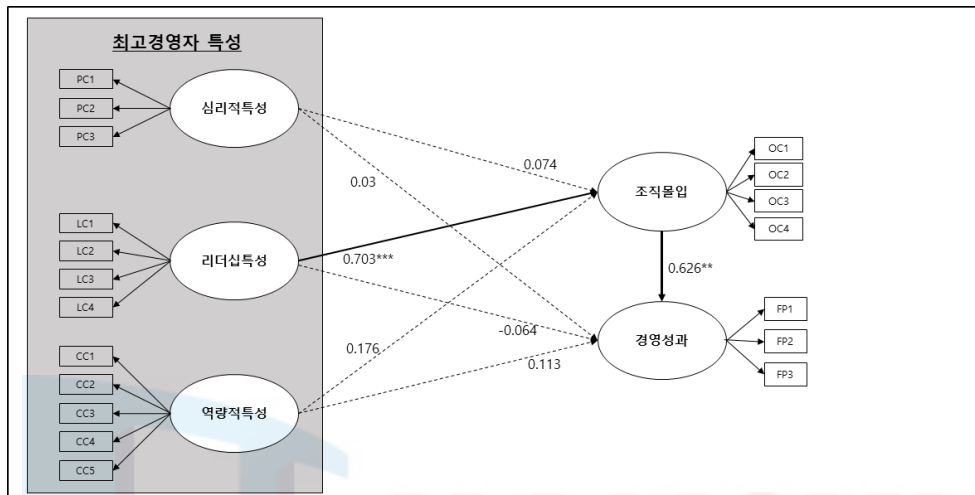
가설	오너경영(n=130)			전문경영(n=88)		
	Estimate	t	P	Estimate	t	P
H1-1 심리적 특성 → 조직몰입	0.074	0.754	0.451	-0.023	-0.221	0.825
H1-2 리더십 특성 → 조직몰입	0.703	6.044	***	0.719	5.394	***
H1-3 역량적 특성 → 조직몰입	0.176	1.561	0.119	0.188	1.195	0.232
H2-1 심리적 특성 → 경영성과	0.03	0.249	0.804	0.393	2.567	0.01*
H2-2 리더십 특성 → 경영성과	-0.064	-0.312	0.755	-0.227	-0.941	0.347
H2-3 역량적 특성 → 경영성과	0.113	0.813	0.416	-0.008	-0.037	0.97
H3 조직몰입 → 경영성과	0.626	2.949	0.003**	0.511	2.357	0.018*

***p<.001, **p<.01, *p<.05

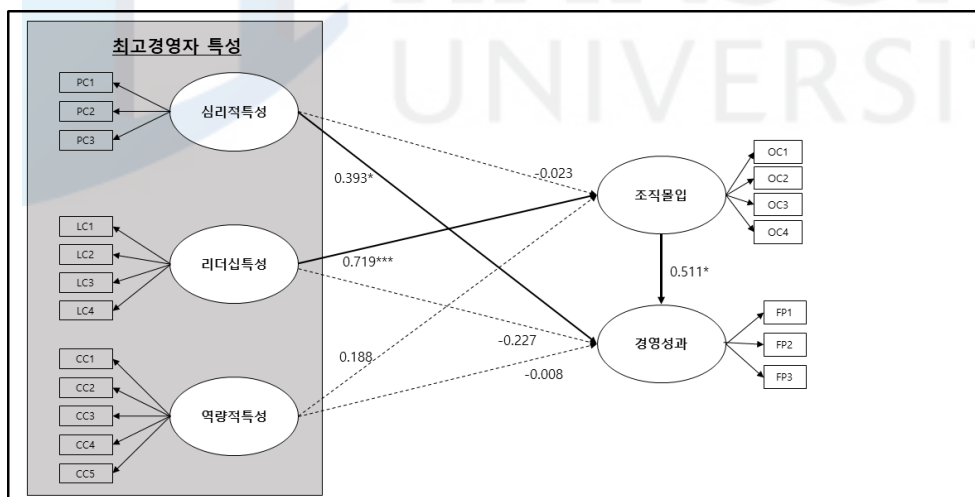
다중집단분석을 통해 비제약모형(unconstrained model)과 비교해 경영형태에 따라 전체적으로 조절 효과가 있는지 검증한 결과 비제약모형(unconstrained)의 χ^2 (284)은 423.921이 얻어졌고, 구조가중치(회귀계수)에 제약을 가한 구조가중치모형의 χ^2 (395)은 447.14가 얻어졌다. χ^2 에 대한 차이는 $\Delta \chi^2$ (21)=23,219이며, $p=0.332$ 로 나타나 p 값(0.332)이 $\alpha=0.05$ 보다 크므로 통계적으로 유의하다고 볼 수 없다. 따라서 경영형태는 조절변수로서 효과가 없으며 가설 H4는 기각되었다. 다만 경영형태에 따른 집단 간 연구모형의 경로를 살펴본 결과 [그림 4-2]와 [그림4-3]과 같이 최고경영자가 오너경영인 그룹과 전문경영인인 그룹이 다르게 나타남을 알 수 있었다. 오너경영 그룹의 경우 최고경영자특성 중 리더십특성이 조직몰입에 유의한 영향(Estimate=0.703, $p<.001$)을 미치는 것으로 나타났으며, 조직몰입이 경영성과에 유의한 영향

(Estimate=0.626, $p<.01$)을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 최고경영자가 전문 경영 그룹의 경우, 조직몰입에는 리더십특성이 유의한 영향(Estimate=0.719, $p<.001$)을 미치며, 경영성과에는 심리적 특성이 유의한 영향(Estimate=0.393, $p<.05$)을 미치는 것으로 나타났으며, 조직몰입도 경영성과에 유의한 영향(Estimate=0.511, $p<.05$)을 미치는 것으로 나타났다.

[그림 4-2] 오너경영 그룹



[그림 4-3] 전문경영 그룹



V. 결 론

5.1 연구결과 요약

오늘날 기업의 외부환경은 급변하고 있다. 급변하는 경영 환경을 헤쳐 나가기 위해 많은 대기업에서는 각 사업부와 기능적 조직 및 최고 외부 전문가를 활용하여 환경변화에 좀 더 민첩하게 대응하고 있다. 그러나 상대적으로 규모 및 인력에 한계가 있을 수밖에 없는 국내 프랜차이즈 기업의 경우 최고경영자가 기업 변화관리의 총사령관으로서 이 모든 영향에 대한 분석과 결정을 내린 후 업무에 알맞게 맞추어 실행해나가고 있는 것이 현실이다. 따라서 최고경영자의 역량이 프랜차이즈 기업에서는 조직과 기업의 변화결정과 방향성, 그로 인한 기업성가에 가장 큰 영향을 준다고 해도 무리가 아니다.

국내외의 많은 선행연구에서 최고경영자의 어떠한 특성이 기업의 성과를 높이는 데 연관이 있는지에 대한 연구가 계속되어 왔다. 그러나 최고경영자의 특성이 프랜차이즈 기업의 조직몰입과 경영성가에 미치는 효과나 작용에 대한 연구는 아직 만족스럽지 못한 상황이다.

따라서, 본 연구는 프랜차이즈 기업 최고경영자의 특성 중 어떠한 요인이 조직몰입과 경영성가에 의미 있는 작용을 미치는 지 알아보기 위해, 먼저 최고경영자 특성, 구성원의 조직몰입과 경영성가를 중심으로 개념과 이론적 배경을 고찰하였다. 이론적 배경을 중심으로 서로간의 영향관계를 도출하고 최고경영자의 특성 중 조직몰입과 경영성가에 실제로 도움이 되는 요인은 무엇인지 확인하고 검증하였다. 실증분석 연구를 통한 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 조직몰입에 영향을 미치는 최고경영자의 특성은 리더십 특성과 역량적 특성으로 나타났다. 이는 최고경영자의 리더십 특성 중 하위 요인인 권한 위임, 조직화, 보상과, 역량적 특성 중 하위 요인인 전문성과 학습민첩성이 조직몰입의 하위 요인인 조직기반자긍심, 조직에 계속적으로 체류하고자 하는(Intend to stay) 욕구에 영향을 미친다는 것을 의미한다.

둘째, 경영성가에 영향을 미치는 최고경영자의 특성은 심리적 특성으로 나

타났다. 이는 심리적 특성 중 하위 요인인 최고경영자의 성취욕구와 진취성이 경영성과의 하위 요인인 재무적 성과에 유의한 의미를 미친다고 할 수 있다.

셋째, 프랜차이즈 기업 구성원의 조직몰입이 프랜차이즈 기업의 경영성과에 통계적으로 유의미하고 긍정적으로 영향을 주는 것으로 나타났다. 이는 조직몰입 중 하위 요인인 조직기반자긍심, 조직에 계속적으로 체류하고자 하는 (Intend to stay) 욕구와 경영성과의 요인인 재무적 성과에 유의한 의미가 있다고 할 수 있다.

넷째, 오너경영과 전문경영 형태에 따른 그룹간의 차이에서 오너그룹의 평균이 높은 것으로 나타났으며, 차이검증 결과 통계적으로 경영형태는 조절변수로서의 효과는 나타나지 않았다. 이는 국내 프랜차이즈 산업의 특성 상 전문경영인이 프랜차이즈 기업을 운영하는 경우가 많지 않아 실증 연구 분석을 위한 충분한 표본수를 확보하는 데 어려움이 있었기 때문이라고 할 수 있다. 오너경영 그룹과 전문경영 그룹을 구분하여 연구모형의 경로를 확인한 결과 오너그룹의 경우 최고경영자 특성 중 리더십 특성이 조직몰입에 의미 있는 작용을 하는 것으로 나타났으며, 조직몰입이 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 전문경영인인 그룹의 경우, 조직몰입에는 리더십 특성이 유의한 영향을 미치며, 경영성과에는 심리적 특성이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직몰입도 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 오너경영형태이든 전문경영 형태이든 최고경영자의 리더십 특성이 조직몰입에 유의한 영향을 미친다는 점에서 최고경영자는 리더십 특성을 개발하기 위해 조직 구성원을 무기력하게 만드는 여건을 파악하여 공식적 또는 비공식적 방법에 의해 제반 여건을 개선시키고, 조직 구성원들에게 자기효능감(self-efficacy)을 고양시켜주는 노력과 함께 조직화를 통해 누가 무엇을 해야 하는지, 결과에 대하여 누가 책임을 지게 되는 지를 분명히 알 수 있도록 조직화 하는 것이 중요하다는 것을 알 수 있다.

5.2 연구의 시사점

5.2.1 학문적 시사점

본 연구는 프랜차이즈 기업의 불확실한 환경 속에서 전 방위 결정을 내려야 하는 최고경영자의 여러 가지 복잡한 특성 요인들을 짜임새 있게 분류하여 구성원의 조직몰입과 경영성과에 영향을 주는지를 증명하고 분석하였다는 점에서 다음과 같은 학문적 의의가 있다.

첫째, 프랜차이즈 기업의 조직몰입을 달성하기 위해서는 최고경영자의 리더십 특성 중 특히 권한위임, 조직화 및 보상관리가 필요하다는 점을 확인하였다. 조직화를 통해 누가 무엇을 해야 하는가, 결과에 대하여 누가 책임을 지게 되는가를 누구나 알 수 있도록 하여야 하며, 권한위임을 통해 직원의 열정을 끌어내고, 공감대 형성으로 직원간의 협력을 도모함으로써 프랜차이즈 기업 구성원의 조직몰입에 영향을 주며, 그 결과에 대한 적절한 내재적·외재적 보상을 실시해야 한다.

둘째, 프랜차이즈 기업의 조직몰입을 달성하기 위해서는 최고경영자의 역량특성 중 전문성과 학습민첩성이 필요하다는 점을 확인하였다. 이는 최고경영자가 여러 부서, 여러 직무 경험을 통해 얻은 전문지식을 학습민첩성을 바탕으로 빠르게 재학습하고, 이를 전과 다른 환경 및 과제에 적용하며, 상호간의 학습을 촉진하는 행위 등이 구성원의 조직몰입에 긍정적 영향을 미친다.

셋째, 프랜차이즈 기업의 경영성과를 달성하기 위해서는 최고경영자의 심리적 특성 중 성취욕구와 진취성이 중요한 요인임을 확인하였다. 현재의 경영환경이 불안하고 위협적이기 때문에 높은 성취동기와 진취성으로 인해 경쟁업체보다는 더 많은 기회를 가질 수 있을 것이다.

5.2.2 실무적 시사점

본 연구는 프랜차이즈 기업 최고경영자의 특성 분석이라는 점에서 프랜차이즈 기업 최고경영자로서 부족한 특성을 어떻게 보완해야 하는지, 그리고 최고경영자들에게 있어서 앞으로 어떠한 행태적 특성을 발휘해야 하는지에 대해 다음과 같이 유익한 자료로 활용할 수 있을 것이다.

첫째, 심리적 특성이 경영성과에는 정(+)의 영향을 미치지만, 조직몰입에는 그렇지 않다. 실증적 분석 결과에서 최고경영자가 아무리 성취욕구가 높다고 할지라도 리더십을 어떻게 발휘하느냐에 따라 조직몰입 정도에 차이를 만든다고 볼 수 있다. 즉, 최고경영자로서 단기적 경영성과만을 위해 성취 욕구를 활용하는 것이 아니라 구성원의 몰입을 위해 활용해야 한다.

둘째, 프랜차이즈 기업 최고경영자가 습득하고 있는 전문성(expertise)은 조직구성원으로 하여금 경영자를 의지하고 신뢰할 수 있게 만들고, 이것이 조직에 계속적으로 체류하고자 하는 (Intend to stay) 욕구로 이어져 상호 협업을 돕는 결정적인 역할을 한다. 경영자 본인이 실무에서 겪어왔던 실질적인 어려움과 그것을 극복했던 노하우를 학습민첩성(learning agility)을 바탕으로 전과 다른 환경 및 과제에 적용하며 조직을 계속적으로 발전 하도록 활용해야 한다.

마지막으로, 경영형태에 따른 오너경영과 전문경영 모두 나름대로의 장단 점을 갖고 있으며, 어떤 것이 기업성과 측면에서 우월한 경영방식인지에 대해 기업들이 처해 있는 환경적 요인을 고려해야 할 것이다. 즉, 좀 더 선진화된 외국계 프랜차이즈 기업에서는 최고경영자가 되기까지의 과정에서 그 역량을 개발하는데 많은 돈과 시간을 투자하는 환경이 주어지는 경우가 많은 것에 비해서, 대부분의 국내 프랜차이즈 기업 최고경영자들의 경우 최고경영자가 되기까지 훈련이나 교육을 치밀하게 받기 어려운 것이 현실이다. 더욱이 노동력의 구성과 업무의 내용이 기술 발전에 따라 빠르게 변하고 있는 시기에 예 비최고경영자는 구성원을 이끌고 전략을 세우고 역동적인 환경에서 성과를 이끌어낼 수 있는 여러 자질을 갖추고 있는지를 측정하고 부족한 부분을 배워갈 수 있는 체계적인 방법과 기회제공의 환경 마련이 필요하다.

5.3 연구의 한계점

본 연구를 진행하면서 도출된 한계점은 아래와 같다.

첫째, 경영형태에 따른 다중집단 분석을 위한 대상 모집단의 표본의

크기에서 전문경영 그룹의 샘플수가 88개뿐으로 통계적으로 의미 있는 연구가 되기 위한 적정 수준의 표본 수를 확보하지 못한 한계점이 있었다.

둘째, 본 연구에서는 매출규모에 대한 고려를 배제하고 일반적인 프랜차이즈 기업을 대상으로 연구를 진행하였으나, 향후 보다 깊이 있는 연구를 위해 재무실적을 기반으로 규모별로 프랜차이즈 기업 유형을 그룹화하여 최고경영자특성과 조직몰입, 경영성과 간의 관계를 실증 분석함으로써 보다 심도 있는 연구가 이루어 질 수 있을 것으로 기대한다.



참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 강경탁. (2018). “기술기반 벤처기업의 연구개발 투자 중 정부 지원금 비중이 경영성과에 미치는 영향 : 신제품 및 개선제품 매출에 미치는 영향을 중심으로”. 고려대학교 기술경영전문대학원 석사학위논문
- 강성오, 박대환, 원철식. (2017). "호텔레스토랑 지배인의 리더십 유형이 직무 만족, 조직몰입, 직무성과에 미치는 영향- 부산지역의 5성급 호텔을 중심으로". 「한국관광레저학회 관광레저연구」 제 29권 제 5호 (통권 제 117호). pp197~217
- 강지호. (2016). “기업의 지속가능경영노력이 기업 신뢰, 비재무적 경영성과 및 사회적 가치 지각에 미치는 영향 : 기업규모에 따른 비교분석”. 동아대학교 대학원 박사학위논문
- 강창범. (2003). "프랜차이즈 가맹점 설립을 위한 시스템 구축 방향". 중앙대학교 대학원 석사학위논문
- 고광만. (2013). "기업가정신 및 사회적 자본이 지식경영과 혁신에 미치는 영향: 중소기업 이업종융합회를 중심으로". 상지대학교 대학원 박사학위논문
- 곽성근. (2020). "지방공무원의 공공봉사동기가 조직몰입에 미치는 영향". 가천대학교 일반대학원 박사학위논문
- 권기찬. (2009). "최고경영자의 특성, 리더십, 기업이미지 및 고용브랜드가치 간 관계연구: 한국, 미국, 중국, 독일의 최고경영자를 중심으로". 경원대학교 일반대학원 박사학위논문
- 권태순. (2006). “전문경영인 도입 체제가 기업가치에 미치는 영향에 관한 연구”. 영남대학교 대학원 석사학위논문
- 길민교. (2021). "경영자의 성향이 직원의 만족도와 기업성과에 미치는 영향 연구". 국내박사학위논문 초당대학교 대학원.
- 김가영. (2019). "경영자의 리더십 유형과 종업원의 조직몰입이 기업의 경영

- 성과에 미치는 영향: 제조기업을 중심으로". 고려대학교 기술경영전문대학원 석사학위논문
- 김광현. (2019). "중소기업의 기업가정신이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 사람중심 기업가정신을 기준으로". 호서대학교 벤처대학원 박사학위논문
- 김경환, 이상우. (2006). "호텔 및 카지노에서 리더에 대한 신뢰가 리더십과 조직유효성간의 관계에서 매개역할". 「한국호텔외식관광경영학회」 호텔경영학연구 제 15권 제 5호. pp31-50
- 김기대. (2019). "기업가정신과 경영자 역량이 기업 성과에 미치는 영향: 사회적 자본의 조절효과". 경북대학교 대학원 석사학위논문
- 김기찬. (2015). "오너경영 vs. 전문경영인 체제 명문장수기업의 핵심은 기업가 정신," 「동아비즈니스 리뷰」, 제176호 제1호, 1-35.
- 김동복. (2010). "경영자 인적특성과 거래관련특성이 장기거래지향성에 미치는 영향: 관계품질과 의존성의 매개적 역할". 대구대학교 대학원 박사학위논문
- 김두영. (2001). "프랜차이즈 기업의 경영관리 개선방안에 대한 연구". 원광대학교 경영대학원 석사학위논문
- 김미숙. (2019). "기업가 정신과 사회적책임(CSR)이 조직몰입 및 경영성과에 미치는 영향". 한양대학교 대학원 박사학위논문
- 김미자. (2016). "경영자역량 및 조직특성이 직무만족도에 미치는 영향에 관한 연구:농식품기업을 중심으로". 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위논문
- 김수환. (2011). "중소기업의 오너구조가 경영성과와 생존에 미치는 영향". 성균관대학교 일반대학원 박사학위논문
- 김순옥. (2017). "최고경영자의 특성과 감사품질이 기업가치에 미치는 영향", 단국대학교 경영대학원 석사학위논문
- 김병수. (2015). "문제해결 스타일의 적합성이 조직몰입과 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구". 경성대학교 대학원 박사학위논문
- 김연수. (2015). "미국_21세기 리더의 필요충분조건, 학습민첩성(Learning Ag

ility), 월간 「인재경영」 2015년 8월

- 김영배, 하성욱. (2000). "우리나라 벤처기업의 성장단계에 대한 실증조사 : 핵심성공요인, 환경특성, 최고경영자 역할과 외부자원 활용." 「기술경영경제학회기술혁신연구기술혁신연구」 제8권 제1호. pp125~153.
- 김영진. (2008). "한국자동차부품산업의 해외직접투자 결정요인에 따른 경영성과와 발전전략에 관한 연구". 한국해양대학교 대학원 박사학위논문
- 김영철. (2020). "호텔 최고경영자(CEO)특성과 경영성과 연구". 경기대학교 관광전문대학원 박사학위논문
- 김용성. (2018). "중소기업 경영자의 특성이 기술혁신과 경영성과에 미치는 영향". 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위논문
- 김인재. (2008). "CT기업의 경영자 특성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 게임산업을 중심으로". 호서대학교 벤처전문대학원 석사학위논문
- 김진우. (2018). "인적자원의 중요성에 대한 경영진의 관심이 혁신성과에 미치는 영향". 광운대학교 대학원 석사학위논문
- 김춘근, 이충석, 김진수. (2014). "기술창업기업 초기 성과에 미치는 영향요인 분석-청년창업사관학교 졸업 기업을 대상으로". 통권57호. pp63~66.
- 김태연. (2010). "회원제 골프장의 품질경영이 경영성과에 미치는 영향". 경희대학교 체육대학원 박사학위논문
- 김태호. (2016). "기술창업기업의 경영자 특성이 기술협력, 기술개발활동 및 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구". 원광대학교 일반대학원 석사학위논문
- 김희선. (2015.) "외식기업의 경영자특성이 조직신뢰 및 조직몰입, 직무만족에 미치는 영향". 단국대학교 경영대학원 석사학위논문
- 남상호. (1993). "프랜차이즈 시스템의 經路行動에 關한 研究 : 外食産業 加盟店 中心". 조선대학교 대학원 박사학위논문
- 류경민, 정향진, 신정신. (2013). 관리자의 권한위임이 종사원의 서비스민첩성과 기업성과에 미치는 영향. 「관광연구저널」 제27권 제6호. pp175-186

- 류혜현, 오현석. (2016). 학습민첩성 연구의 쟁점과 과제 「HRD연구」 2016, Vol.18
- 박선영. (2001). "인터넷 벤처기업의 성공요인". 부산대학교 일반대학원 석사학위논문
- 박순애, 오현주. (2006). “성과지향적 조직문화와 조직효과성” 「한국행정학보」 Korea Public Administration Review, 제40권 제4호. pp224-252.
- 박연수. (2018). “소상공인의 풍수관심과 경영성과에 관한 연구: 풍수입지 인식의 매개효과와 기업가정신의 조절된 매개효과를 중심으로”. 동명대학교 대학원 석사학위논문
- 박준현. (2019). “경영컨설팅 서비스특성이 경영성과에 미치는 영향: 중소기업의 흡수역량과 혁신의지를 중심으로”. 대전대학교 일반대학원 석사학위논문
- 박지혜. (2016). “창업가 특성과 창업행동에 따른 창업 성공요인 분석”. 중앙대학교 산업·창업경영대학원 석사학위논문
- 박진영. (1997). “기업성과 제고를 위한 효율적인 정보시스템에 관한 연구”. 경성대학교 대학원 박사학위논문
- 박철민. (2005). "영남지역 중소기업 최고경영자의 특성이 경영성과에 미치는 영향". 「한국산업경제학회」 산업경제연구 제 18권 제 3호. pp1075~1101
- 박태식. (2005). “임파워먼트에 영향을 미치는 사회, 구조적 특성들에 관한 연구”. 충남대학교 경영대학원 석사학위논문
- 박현호. (2018). “중소기업의 경영성과에 대한 경영자 특성의 효과에 관한 연구”. 조선대학교 경영대학원 박사학위논문
- 서무일. (2013). “직업존중감의 직무태도에 미치는 영향; 중국의 호텔 종사원을 대상으로”. 대구대학교 대학원 석사학위논문
- 서순필. (2016). “중소기업 최고경영자의 개인적 특성이 재무적성과에 미치는 영향에 관한 연구: 신뢰관계 조절효과를 중심으로”. 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위논문

- 서승진. (2018). "수출형 중소기업의 최고경영자특성 및 해외마케팅역량이 경영성과에 미치는 영향: 시장지향성을 조절변수로". 건국대학교 대학원 박사학위논문
- 송새인. (2021). "심리적 자본이 직무성과에 미치는 영향; 상사의 커뮤니케이션 유형의 조절효과". 한양대학교 대학원 박사학위논문
- 송영주. (2003). "군 조직의 의사소통에 대한 장병의 인식에 관한 연구:수직적 상호작용을 중심으로". 연세대학교 정경대학원 석사학위논문
- 신충상. (2011). "중소제조기업의 최고경영자와 종업원 특성이 혁신성과에 미치는 영향에 관한 연구". 한양대학교 대학원 석사학위논문
- 심재두. (2014). "최고 경영자의 특성이 경영성과에 미치는 영향: 제조업을 중심으로". 한양대학교 기업경영대학원 석사학위논문
- 안형정. (2007). "최고경영자의 특성이 전략유형과 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구". 국내석사학위논문 창원대학교 경영대학원.
- 양용현. (2012). "최고경영자 특성이 조직구성원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구". 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위논문
- 오근혜. (2013). "우리나라 기업의 윤리경영이 기업가치 및 재무적 성과에 미치는 영향". 한남대학교 대학원 박사학위논문
- 오운석. (2004). "외식기업의 성과 평가에서의 BSC 도입 방법론 검토". 「한국조리학회」 한국조리학회지 제 10권 제 2호. pp84-106
- 오현석. (2001). 전문성 연구의 주요 쟁점과 전망, 한국기업교육학회 기업교육과인재연구 제 9권 제1호, pp143-168
- 왕기명.(2020). "외식업체 경영주의 기업가정신, 전략적지향성, 학습지향성 및 경영성과 관계 연구". 상명대학교 일반대학원 박사학위논문
- 유래현. (2017). "중소기업 경영자 역량이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구: 성장단계별 차별적 영향을 중심으로". 경기대학교 서비스경영전문대학원 박사학위논문
- 유봉호. (2008). "시장지향성과 경영성과 간에 기업가지향서의 매개효과에 관한 연구: 시장지향서의 선행변수인 정보를 중심으로". 숭실대학교 대학원 박사학위논문

- 윤보현. (2007). "벤처기업 경영자 특성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 대덕연구개발특구를 중심으로". 한밭대학교 창업경영대학원 석사학위논문
- 윤석권. (2016). "기업가지향성과 환경요인이 기업성과에 미치는 영향". 가천대학교 일반대학원 석사학위논문
- 이건희. (1998). "전문경영인의 특성과 경영자 지배구조". 『한국전문경영인학회』 제 1권 1호. pp1-41
- 이도겸. (2015). "마케팅 지원사업이 중소기업 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구". 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위논문
- 이동선. (2011). 권한위임과 지각된 조직지원이 조직 동일시와 맥락수행에 미치는 영향". 광운대학교 대학원 석사학위논문
- 이동식. (2003). "인적자원관리 전략과 경영전략의 적합성에 관한 연구". 영남대학교 대학원 박사학위논문
- 이상두. (2013). "중소기업 최고경영자의 기업가 지향성이 기술혁신과 경영성과에 미치는 영향". 경성대학교 대학원 석사학위논문
- 이상우. (2005). "리더십유형과 조직유효성간의 관계에서 리더에 대한 신뢰의 매개역할 : 호텔 및 카지노기업을 중심으로". 경기대학교 대학원 박사학위논문
- 이상호. (2015). "호텔조직의 리더십 유형이 조직몰입과 경영성과에 미치는 영향". 동명대학교 대학원 박사학위논문
- 이생노. (2010). "호텔종사원의 서비스 지향성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구". 안양대학교 대학원 박사학위논문
- 이선구.(1999). "농협직원의 직무만족이 조직몰입 및 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구". 배재대학교 국제통상대학원 석사학위논문
- 이석주. (2015). "재고자산 회전율특성이 재무성과에 미치는 영향". 군산대학교 대학원 석사학위논문
- 이승연. (2017). "중소기업 최고경영자의 컨설턴트 역량이 혁신성과 및 경영성과에 미치는 영향". 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위논문

- 이원길. (2015). “한국 중견기업의 역량적 특성이 경영성과에 미치는 영향: 성장촉진요인을 중심으로”. 순천향대학교 대학원 박사학위논문
- 이재창. (2011). 인적자원관리의 심리학, 서울: 학지사
- 이준재. (2006). “외식산업 프랜차이즈 시스템 평가지표 개발에 관한 연구”. 경희대학교 대학원 박사학위논문
- 이현정. (2004). “벤처기업 최고경영자의 특성이 조직구성원의 만족도와 기업 성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 계명대학교 대학원 석사학위논문
- 이화수. (2013). “컨설턴트의 역량과 경영자특성이 컨설팅서비스품질과 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 프랜차이즈 본사를 중심으로”. 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위논문
- 장기봉. (2008). “중소제조업체 중간관리자가 지각한 역량수준이 직무만족에 미치는 영향”. 연세대학교 교육대학원 석사학위논문
- 장대준. (2006). “오너 및 전문경영방식이 기업성과에 미치는 영향”. 중앙대학교 대학원국내석사학위논문
- 장수덕, 이장우.(2001). “벤처기업의 성공요인 : 성공한 벤처기업가들의 관점”. 『한국중소기업학회』 제 23호 제 4권. pp23-49
- 장성익. (2014). “경영컨설팅이 중소기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: 인천지역 소프트웨어 기업을 중심으로”. 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원 석사학위논문
- 장재남. (2010). “프랜차이즈사업 사업의 특성이 가맹점의 성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 경희대학교 대학원 박사학위논문
- 장정정. (2014). “한국 프랜차이즈 기업의 중국진출 전략에 관한 연구:BBQ의 중국진출을 중심으로”. 강릉원주대학교 대학원 석사학위논문
- 장창권. (2017). “소상공인의 기업가 정신과 경영자 역량이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 숭실대학교 대학원 박사학위논문
- 전승연. (2018). “중소기업 경영자의 기업가 정신과 경영자 역량이 경영성과 향상을 통해 기업지속가능성에 미치는 영향에 관한 연구: 가업승계를 앞둔 중소기업 경영자를 중심으로”. 경기대학교 서비스경영전문대학원 석사학위논문

- 전정호. (2019). "뛰어난 CEO는 '권한 위임의 전문가'". 「동아비즈니스리뷰」 264호
- 정윤길, 이규만. (2011). "조직기반 자긍심의 영향요인과 혁신행동과의 관계". 「경성대학교 사회과학연구소」 사회과학연구 제 27집 4호. pp321-342.
- 정태영, 최운실. (2009). “영업관리자의 코칭이 직원의 직무성과에 미치는 영향분석 : 평생학습 및 HRD에서의 코칭성과와 신뢰의 매개효과 중심으로” 「인력개발연구」 제11권 제3호. pp125-153
- 정피아. (2016). "기업가 특성이 혁신활동과 경영성과에 미치는 영향", 부산대학교 대학원 기술사업정책전공 박사학위논문
- 조준기. (2019). “중소제조업체의 재무성과가 고용창출과 고용안정성에 미치는 영향”. 건국대학교 대학원 박사학위논문
- 조티퍼성규. (2016). “특급호텔 총지배인의 커뮤니케이션 스타일이 호텔직원의 직무만족, 조직몰입, 충성도에 미치는 영향에 관한 연구”. 동신대학교 일반대학원 석사학위논문
- 조현연, 김순기, 김민성, 최현정, 김달곤. (2012). "성과측정시스템이 경영성과에 미치는 영향: 조직학습과 민첩성의 매개효과." 「한국회계학회 회계저널」 21권 5호. pp145-174
- 진가람. (2016). “경영자 특성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 한국교통대학교 글로벌융합대학원 석사학위논문
- 진자초, 한성근. (2007). "호텔기업 종사원의 갈등관리가 조직몰입, 조직유효성 및 경영성과 관계 연구". 「한국호텔리조트학회 호텔리조트연구」 제 18권 2호. pp81-102.
- 최성근 외. (1994). “프랜차이즈 관행에 관한연구”. 「법제연구원」 p28
- 최송이. (2012). "호텔기업 최고경영자의 특성이 호텔구성원의 직무만족과 경영성과에 미치는 영향." 경희대학교 대학원 석사학위논문
- 최수형, 강희경, 안나. (2017). "중소기업 경영자의 기업가적 지향성이 제품 및 서비스혁신을 매개로 경영성과에 미치는 영향“. 「벤처창업연구」 제 12권 4호. pp145-157.

- 최용호, 신진교, 김승호. (2003). "최고경영자, 전략 및 구조요인이 중소기업의 성과에 미치는 영향." 「한국중소기업학회」 중소기업연구 25권 2호. pp103-125
- 최진숙, 황금주. (2018). "중소기업 최고경영자(CEO 및 임원)의 커리어 야망과 자기자비가 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구". 「한국벤처창업학회」 벤처창업연구제 13권 2호. pp139-158
- 최홍대. (2010). "중소기업 경영자특성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: 충청북도 북부지역을 중심으로". 충주대학교 경영행정외국어대학원 석사학위논문
- 한태인. (2001). "한국 벤처기업의 경영자 특성과 성과와의 관계에 관한 연구". 「한국인적자원관리학회」 인적자원관리연구 제 3권. pp231-259
- 황경미. (2020). "임상간호사의 역할갈등과 긍정심리자본, 조직효과성, 간호업무수행 간구조적 모형분석". 경북대학교 대학원 박사학위논문
- 허명숙. (2001). "知識經營能力이 組織成果에 미치는 影響에 관한 實證研究". 蔚山大學校 大學院 석사학위논문
- 매일경제. (2019). "프랜차이즈 업계 전문경영인 영입 열풍-오너리스크 없애고 선진 경영...IPO도 노려"
<https://www.mk.co.kr/news/business/view/2019/05/312036/>
- 법조신문. (2021). "프랜차이즈 '오너리스크' 소송"
<https://news.koreanbar.or.kr/news/articleView.html?idxno=22856>
- HR Insight. (2006). "불확실한 경영환경 속 핵심인재 요건"학습민첩성"
http://m.hrinsight.co.kr/view/view.asp?in_cate=113&bi_pidx=24476
- KNS뉴스통신. (2012). "'역지사지(易地思之)' 소통(疎通)이 갈급한 사회"
<http://www.kns.tv/news/articleView.html?idxno=49783>
- 김용열, 조창현, 조명현. (2000). 『선진경제 도약을 위한 기업지배구조 개혁』. 서울: 을유문화사.
- 던 스태몰리스. (2010). 『임원 평가 기업 성공이 핵심: 방법을 바꿔라! 그들의 행동과 습관이 바뀐다!』. 서울: 뒤편출판
- 서민교 외. (2019). 『2019 프랜차이즈 산업통계 보고서』. 서울: 벼리커뮤니케이션

이선.

서민교. (2010). 『프랜차이즈경영론』. 서울: 베키커뮤니케이션.

서민교. (2021). 『2021 프랜차이즈 산업통계현황』. 서울: 베키커뮤니케이션.

배병렬. (2011). 『Amos19 구조방정식 모델링 – 원리와 실제』. 도서출판 청람.

이학식, 임지훈. (2013) 『SPSS 20 매뉴얼』. 서울: 집현재.

Nickels, McHugh, McHugh, 권구혁. (2008). 『경영학의 이해』 15장 조직화.
서울: 생능 출판사

2. 국외문헌

Alutto, J. A., Hrebiniak, L. G., & Alonso, R. C. (1973). *On operationalizing the concept of commitment*. Social Forces. 51(4), 448-454.

Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The journal of finance*, 58(3), 1301-1328.

Angle, H. & Perry, J. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. 26. 1-14.

Arendt, L.A., Priem, R. L., & Ndofor, H. A. (2005). A CEO-Adviser Model of Strategic Decision Making. *Journal of Management* 31(5). 680-699.

Barclay & Holderness. (1989). Private benefits from control of public corporations. *Journal of Financial Economics* Volume 25, Issue 2, 371-395.

Baron, R. A., & Shane, S. (2005). *Entrepreneurship: A process perspective*. Cincinnati". Southwestern Thomson

Barrett, H.. (1996). *Relationships among corporate entrepreneurship, marketing mix factors, and business performance*. Nova

- Southeastern University. 1181–204.
- Baudeau, M., & Nicolas. (1976). *Premiere introduction a la philosophie economique : ou, Analyse des etats polices.*
- Baumeister, R.F., Campbell, J.D., & Krueger, J. I. (2003). *Does High Self-Esteem Cause Better Performance, Interpersonal Success, Happiness, or Healthier Lifestyles?*
- Becker, H.S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology* 66. 32–42.
- Begley, T. M., & D. P. Boyd. (1987). Psychological Characteristics Associated with Performance in Entrepreneurial Firms and Small Business, *Journal of Business Venturing*, 2(1), 79–93.
- Boyatis R E. (1982). *The Competent Manager. A Model For Effective Performance.* Case Western Reserve University.
- Buchanan, B. (1974). *Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations.*
- Busch P & Wilson D. T. (1976). *An Experimental Analysis of a Salesman's Expert and Referent Bases of Social Power in the Buyer–Seller Dyad.*
- Chandler, G.N. & Jansen, E. (1992). The Founder's Self-Assessed Competence and Venture Performance. *Journal of Business Venturing*, 7. 223–236.
- Covin, J. G., Slevin, D. P., & Covin, T.J. (1990). Content and Performance of Growth-seeking Strategies; A Comparison of Small Firms in High-and-Low Technology Industries. *Journal of Business Venturing*, 1(5). 391–412.
- Crosby, L.A., Evans, K.R. & Cowles, D. (1990). Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing*, 54. 68–81.
- Daellenbach, U.S., McCarthy, An.M, & Schoenecker, T. (2002).

- Commitment to Innovation: The Impact of Top Management Team Characteristics. *R&D Management* 29(3). 199–208.
- De Meuse, KP, Dai, G., & Hallenbeck, G.S., (2010). Learning agility: A construct whose time has come. *Consulting Psychology Journal Practice and Research* 62 (2). 119.
- Demsetz, H. & Lehn, K. (1985). The Structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences. *Journal of Political Economy*, 93, 1155–1177.
- Donaldson, Gordon, & J. W. Lorsch. (1983). *Decision Making at the Top: The Shaping of Strategic Direction*. New York: Basic Books
- Doney, P.M. & Cannon, J.P. (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer–Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 61. 35–51.
- Drucker, P. F., (2006). *Innovation & Entrepreneurship*. Harper Business.
- Eichinger, R.W., Lombardo, M.M., & Raymond, C.C. (2004). *FYI for talent management: The talent management handbook*. Minneapolis: Lominger Limited.
- Ericsson, K. A., (2006). *An Introduction to Cambridge Handbook of Expertise and Expertise Performance: Its Development, Organization, and Content*, New York: Cambridge University Press, 4–9.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1985). Organizational forms and investment decisions. *Journal of financial Economics*, 14(1), 101–119.
- Ford R.C & Fottler M.D.(1995). Empowerment: A matter of degree. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 9, No. 3
- Gardner, D.G., Pierce, J. L, Cummings, L., & Dunham, R.B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, operationalization, and validation. *Academy of Management*

Journal, 32, 622–648.

- Gospel, H., & Pendleton, A. (2003). Finance, corporate governance and the management of labour: A conceptual and comparative analysis. *British Journal of Industrial Relations*, 41(3), 557–582.
- Govindarajan, V. (1988). A contingency approach to strategy implementation at the business–unit level: Integrating administrative mechanisms with strategy. *Academy of Management Journal*, 31(4), 828–853.
- Grossman, S. J., & Hart, O. D. (1986). The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration. *Journal of political economy*, 94(4), 691–719.
- Guzzo, R.A., (1979). Types of Rewards, Cognition, and Work Motivation," *Academy of Management Review*, Vol.4, No.1, 75–85
- Hair J. & Black W.(2009). *Multivariate Data Analysis*. Pearson; 7th edition
- Hambrick, D.C. & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, Vol.9, No. 2. 193–206.
- Hatcher, L. (1994). *A Step-by-Step Approach to Using the SAS System for Factor Analysis and Structural Equation Modeling*. SAS Institute, Inc., Cary.
- Herron, L., & Robinson, R. (1993). A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance. *Journal of Business Venturing*, vol. 8, issue 3. 281–294.
- Herzberg, F, Mausner B, & Snyderman, B., (1959). *The Motivation To Work*, N.Y: Wiley
- Ilies, R., Wagner, D. T., & Morgeson, F. P. (2007). Explaining affective linkages in teams: Individual differences in susceptibility to contagion and individualism–collectivism. *Journal of Applied*

- Psychology*, 92(4). 1140–1148.
- Jackson, D., Hourany, L., & Vidmar, N. (1972). A Four-Dimensional Interpretation of Risk Taking. *Journal of Personality* 40. 433–501.
- James, H. S. (1999). Owner as manager, extended horizons and the family firm. *International journal of the economics of business*, 6(1), 41–55.
- Kacmar, K. M., & Baron, R. A. (1999). Organizational politics: The state of the field, links to related processes, and an agenda for future research. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in human resources management*, Vol. 17. pp1–39. Elsevier Science/JAI Press.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Korman, M. (1976). *Levels and patterns of professional training in psychology*. American Psychological Association.
- Lagace, R. R, Dahlstrom, R., & Gassenheimer, J.B. (2013). The Relevance of Ethical Salesperson Behavior on Relationship Quality: The Pharmaceutical Industry. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 11(4). 39–47.
- Lanny Herron & Richard B. Robinson Jr. (1993). A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance. *Journal of Business Venturing* Volume 8, Issue 3. 281–294.
- Lee, P.M., & O'Neill, H.M. (2003). Ownership Structures and R&D Investments of US and Japanese Firms: Agency and Stewardship Perspectives. *Academy of Management Journal*, 46. 212–225.
- Lewis, V. L. & Churchill, N. C. (1983). *The Five Stages of Small Business Growth*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.

- Lumpkin, G. T., & Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation constructs and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21. 135–172.
- Lumpkin, G. T. (2000). *If Not Entrepreneurship, Can Psychological Characteristics Predict Entrepreneurial Orientation?*
- McClelland, D.C., & Winter, D.G.(1969). *Motivating economic achievement*. New York: Free Press; London: Collier–Macmillan.
- Miller, D., & Toulouse, J. M. (1986). Strategy, Structure, CEO Personality and Performance in Small Business Firm. *American Journal of Business*, 10(3). 47–62.
- Miller, D., & Freisen, P.H. (1984). A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle, *Management Science*, 30. 1161–1183.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management review*, 16(20). 44–53.
- Mitton, D. G. (1989). *The complete entrepreneur*. Entrepreneurship Theory and Practice. 13(3). 9–19.
- Moorman, C, Deshpande, R., & Zaltman, G. (1993). Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. *Journal of Marketing* 57(1). 81–101.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2). 224–247.
- Naffziger, D. W., Hornsby, J. S., & Kuratko, D. F. (1997). An examination of owner's goals in sustaining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*; Milwaukee Vol. 35, Iss. 1.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, I.L.:Dorsey Press and Richard D. Irwin.
- Reynolds, L.G., Stanley, H. M. & Moser, C. H.,(1997). *Labor Economics and Labor Relations*, N.J.: Prentice Hall

- Scherer, K. R., Wallbott, H. G., & Summerfield, A. B. (Eds.). (1986). *Experiencing emotion: A cross-cultural study*. Cambridge University Press; Editions de la Maison des Sciences de l'Homme.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: an inquiry into profits capital, credit, interest and the business cycle*. London, UK: Oxford University Press.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Harper & Row, New York, 62, 67–68.
- Sexton, D., & Bowman, N. (1985). The Entrepreneur: A Capable Executive and More. *Journal of Business Venturing*, 1, 129–140
- Shamdasani, P., & Balakrishnan, A. A. (2000). Determinants of Relationship Quality and Loyalty in Personalized Services. *Asia Pacific Journal of Management*.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The journal of finance*, 52(2), 737–783.
- Shore, L. M., Barksdale, K., & Shore, T. H. (1995). Managerial perceptions of employee commitment to the organization. *Academy of Management Journal*, 38(6). 1593–1615.
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons, New York.
- Spreitzer G. M., (2017). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *Academy of Management Journal* Vol. 39, No. 2.
- Stone, A.G., Russell, R. F. & Patterson K.(2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.25, No.4. 349–361.
- Stringfellow, L. & Shaw, E. (2009). Conceptualising entrepreneurial capital for a study of performance in small professional service firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 15 No. 2. 137–161.

- Stuart, R. W., & Abetti, P. A. (1987). Start-up venture: towards the prediction of initial success. *Journal of Business Venturing*, 2(3). 215-230.
- Timmons, J. A., Smollen, L.E., & Dingee, A.L., (1985). *New Venture Creation*. Irwin Homewood.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organization: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7. 418-428.
- William G. Nickels, J. M. & McHugh, S. M. (2016). *Understanding Business*. 11th Edition.
- Wilson, D. T. (1976). Dyadic Interaction: an Exchange Process. *Advances in Consumer Research* Volume 03, eds. Beverlee B. Anderson, Cincinnati, OH : *Association for Consumer Research*, 394-397.
- Wood, J., & Vilkinas, T. (2004). Characteristics of Chief Executive Officers: View of Their Staff. *Journal of Management Development*, 23(5). 469-478.
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(1). 259-285.
- Zahra, S., & Garvis, D. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: the moderating effect of international environment hostility. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6). 469-492.

설문지

본 설문지는 『프랜차이즈 기업의 최고경영자 특성이 조직몰입과 경영성과에 미치는 영향』에 관한 연구를 진행하기 위하여 작성된 설문지입니다. 응답해 주시는 자료는 통계적으로 처리되어 학문적으로만 사용될 것이며, 응답자의 개인적인 내용이 별도로 평가되지는 않습니다. 귀하의 협조에 진심으로 감사드립니다.

2021년 10월

연구자: 김 은 현 (한성대 미래융합컨설팅학과 석사과정)

지도교수: 주 성 희 (한성대 지식서비스&컨설팅대학원)

E-mail: eunhykim76@gmail.com

1. 다음은 [귀사] 에 관한 질문입니다.

1) 귀사의 기업형태는 무엇입니까?

- ① 국내 프랜차이즈 ② 외국계 프랜차이즈 ③ 기타 ()

2) 귀사의 업종은 무엇입니까?

- ① 외식업 ② 서비스업 ③ 도소매업 ④ 기타 ()

3) 귀사의 직영점 수는 몇 개 입니까? () 개

4) 귀사의 가맹점 수는 몇 개 입니까? () 개

5) 귀사의 임직원 (비정규직 포함) 수는 몇 명입니까? ()명

6) 귀사 최고경영자의 성별은 무엇입니까?

- ① 남성 ② 여성

7) 귀사 최고경영자의 연령대는 어디에 해당되니까?

- ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대 이상

8) 귀사의 최고 경영자는 창업자 (오너경영) 입니까? 전문 경영인입니까?

- ① 완전한 창업자 ② 창업자의 2세 ③ 전문경영자가 있으나 오너의 경영개입이 상당함 ④ 전문경영자가 있으나 오너의 경영개입이 약간있음

- ⑤ 완전한 전문경영인체제

2. 다음은 [최고경영자의 특성]에 관한 질문입니다. 해당하는 곳에 v 표 해주세요.

문항	전혀 아니다	보통 이다	매우 그렇다		
1) 우리 회사의 최고경영자는 조직의 목표를 달성하고자 하는 욕구가 강하다.	①	②	③	④	⑤
2) 우리 회사의 최고경영자는 해야 하는 일은 무슨 수를 써서라도 반드시 이루어 내는 성격이다.	①	②	③	④	⑤
3) 우리 회사의 최고경영자는 시장에서 주도적 지위를 확보하려 한다.	①	②	③	④	⑤
4) 우리 회사의 최고경영자는 권한을 이양하고 부하의 판단을 존중한다.	①	②	③	④	⑤
5) 우리 회사의 최고경영자는 회사 내외의 여러 사람들과 나눈 의견을 경영에 적극적으로 반영한다.	①	②	③	④	⑤
6) 우리 회사의 최고 경영자는 우수한 직원을 채용하고, 육성 및 배치하는 능력이 뛰어나다.	①	②	③	④	⑤
7) 우리 회사의 최고경영자는 일의 성과를 높였을 때 그에 대한 보상을 충분히 한다.	①	②	③	④	⑤
8) 우리 회사의 최고경영자는 운영 중인 사업 및 제품에 대한 충분한 전문지식이 있다.	①	②	③	④	⑤
9) 우리 회사의 최고경영자는 획득한 지식을 사업에 활용하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
10) 우리 회사의 최고경영자는 사업과 관련된 교육을 지속적으로 받고 있다.	①	②	③	④	⑤

3. 다음은 [조직몰입]에 관한 질문입니다. 해당하는 곳에 v 표 해주세요.

문항	전혀 아니다	보통 이다	매우 그렇다		
1) 나는 우리 회사 구성원의 한 사람인 것을 다른 사람에게 자랑스럽게 이야기 할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
2) 나는 이직 기회가 생기더라도 나의 기술과 재능적인 가치를 충분히 발휘하고 있는 우리 회사를 웬만하면 떠나지 않을 것이다.	①	②	③	④	⑤
3) 나는 우리 회사가 능력 있고 업무 수행 능력이 뛰어난 사람들을 대우하고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4) 나는 다른 직장에 비해 우리 직장의 근무조건에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
5) 나는 우리 회사에서의 업무를 통해 나 자신이 성장 발전되고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

4. 다음은 [경영성과]에 관한 질문입니다. 해당하는 곳에 v 표 해주세요.

문항	전혀 아니다	보통 이다	매우 그렇다		
1) 우리 회사의 영업 이익은 증가하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2) 우리 회사의 총 매출액은 증가하고 있다.	①	②	③	④	⑤
3) 우리 회사의 시장점유율은 증가하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4) 우리 회사의 현금흐름은 개선되고 있다.	①	②	③	④	⑤

5. 다음은 설문에 응해 주시는 귀하에 관한 사항입니다.

1) 귀하의 성별은 무엇입니까?

- ① 남성 ② 여성

2) 귀하의 연령은 어디에 해당되니까?

- ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대 이상

3) 귀하의 최종 학력은 어디에 해당되니까?

- ① 고등학교 졸업 이하 ② 2/3년제 대학 재학 또는 졸업
 ③ 4년제 대학 재학 또는 졸업 ④ 대학원 석사 재학 또는 졸업
 ⑤ 대학원 박사 재학 또는 졸업

4) 귀하의 고용형태는 어디에 해당되니까?

- ① 정규직 ② 비정규직(계약직, 아르바이트, 기타)

5) 귀하의 직책은 무엇입니까?

- ① 대표(이사) ② 임원 ③ 팀장 ④ 일반직원 ⑤ 일반직원
(이사/본부장) (차부장급) (대리과장급) (사원급)
- ⑥ 기타 ()

6) 귀하의 담당업무는 무엇입니까?

- ① 경영전반 ② 전략/기획 ③ 영업/마케팅 ④ 인사/총무 ⑤ 재무/회계
⑥ 유통/물류 ⑦ IT ⑧기타 ()


7) 귀하의 프랜차이즈 기업 총 종사기간은 어떻게 됩니까?

- ① 1년 미만 ② 1년이상 3년미만 ③ 3년이상 5년미만 ④ 5년이상 7년미만 ⑤ 7년이상 10년미만
⑥ 10년이상

ABSTRACT

A Study on the Effect of Organizational
Commitment and Business Performance as
Determined by the Characteristics of the Top
Manager of Franchisor.

–A Comparative Analysis between Owner
Management and Professional Management–



Kim, Eun-Hyun

Major in Startups&Franchise Consulting

Dept. of Futures Convergence Consulting

The Graduate School

Hansung University

Since the 1970's introduction of franchise systems to South Korea, the South Korean franchise industry has made remarkable progress. As franchising has become one of the most successful management systems, the number of franchisor and their brands have steadily increased. In or–

der to overcome an uncertain and ambiguous external environment, the capabilities of the top managers in franchises who have almost all of the strategic decision-making authority, are tantamount in importance as companies face inevitable and many variable factors which can affect the organizational commitment, and the business performance of their franchise. Moreover, given the situation that most of the top managers of Korean franchisor exist in the form of an owner management, and have no well-established succession planning nor development programs, the relative importance of these top managers is much greater than in the larger conglomerates or foreign franchisor.

Therefore, this study will focus on, discuss, and intensively highlight the management characteristics of these top managers as one of, if not the single most important variables which greatly influences the goals and results of franchisor. For hypothesis verification and empirical analysis, a survey was conducted of employers and employees engaged in franchise companies. As a result of this survey, hypothesis verification was completed after analyzing the reliability, validity, and suitability of the research model (which was based on a total of 218 samples). The hypothesis was verified through this study as follows: First, it was found that the leadership characteristics (empowerment, organizational, rewards based) of the top managers have a positive (+) effect on organizational commitment. Second, it was discovered that the competency characteristics (expertise, learning agility) of the top manager has a positive (+) effect on organizational commitment. Third, it was found that the psychological characteristics of the top manager (achievement, proactiveness) have a positive (+) effect on business performance. Fourth, it was found that the organizational commitment of franchise employees (organizational-based, self-esteem, intensity) had a positive (+) effect on the business' performance (financial performance). Finally, as a result of

conducting a comparative analysis of the effects based on an owner management and professional management, there was no effect as a control variable.

Based on the above verification, this study has academic implications which were proven, and which analyzed whether various characteristic factors of top managers in franchisor affect organizational commitment and business performance. In addition, there is meaning to have completed a comparative analysis according to the management types of these franchisor. In practice, it strongly points to and suggests the characteristics which might be or should be supplemented in these franchise top managers, and it further clearly points to the behavioral characteristics which might or should be developed in the future. Obviously, this data will be extremely helpful in the fast paced and ever-changing corporate environment, and in the day to day operation of the business.

【Key Word】 franchise top manager(s), characteristic(s) of top manager(s), psychological characteristic(s), leadership characteristic(s), competency characteristic(s), organizational commitment, and business performance.