Print ISSN 2093-9582, Online ISSN 2508-4593
http://dx.doi.org/10.21871/KJFM.2016.12.7.2.5.

The Impact of Corporate Entrepreneurship on Employee Commitment and Performance: Evidence from the Korean Food Franchising Sector

조직 기업가 정신이 구성원의 조직몰입과 성과에 미치는 영향: 한국 외식 프랜차이즈 산업

Hee-Hyun Park(박희현)*, Yong-Kyu Lew(류용규)**

Received: November 01, 2016. Revised: November 11, 2016. Accepted: December 15, 2016.

Abstract

Purpose – Competitive industry structure and recent economic depression challenge a survival of Korean small- and medium-sized food franchising companies (SMFCs), albeit the explosive growth of the Korean food service industry for last few decades. Against this backdrop, it examines how these SMFCs overcome liabilities of smallness and resource scarcity to strengthen competitive advantage in the market. To tackle this, in this article we focus on corporate entrepreneurship and human resources as a knowledge-based asset for these SMFCs. Furthermore, the ratio of employee turnover is high in SMFCs. We view that such brain-drain may result in poor performance of the Korean SMFCs. As such, we pay attention to the role of organizational commitment to an organization as a solution for enhancing individual-level employees' loyalty toward their organization.

Research design, data, and methodology – Our research question is to what extent corporate entrepreneurship (i.e., innovative organizational culture, organizational autonomy, and administrative innovation) affects an individual-level attitude toward the organization and, in turn, employee creativity and satisfaction in the Korean SMFCs context. We collected data from employees in SMFCs for three months. A total of 126 valid questionnaires were collected, and analyzed the data using partial least squares path modeling.

Results – The reliable and valid measurement model feed into testing the structural model. Our findings suggest that innovative organizational culture and organizational autonomy positively affect employee commitment. Particularly, organizational autonomy has a greater effect than innovative culture on employee commitment. However, the relationship between administrative innovation and employee commitment is not significant. We also find that employee commitment positively affects both employee creativity and satisfaction.

Conclusions – Our contribution to the existing franchising business and management literature is twofold. First, the conceptual model includes three antecedents in the organizational entrepreneurship dimension to organizational commitment. Second, we conceptualize organizational commitment as employee commitment, and validate its impact on employee creativity and job satisfaction at an individual performance level. Overall, this article suggests that it is critically important for the Korean SMFCs to develop corporate entrepreneurship in order to facilitate employees' positive attitudes toward their organizations.

Keywords: Corporate Entrepreneurship, Innovative Organizational Culture, Employee Autonomy, Employee Commitment, Franchising.

JEL Classifications: M14, M19.

1. 서론

1990년대 말부터 급격한 외적 성장을 경험한 외식 프랜차이즈 산업은 현재 장기적인 경기침체, 부정청탁금지법 시행, 포화된 외식 시장에 따른 불황을 타개하기 위해 가맹 점포 수 증가에 중점을 둔 양적 성장에서 벗어나 지속 가능한 경영 방법을 모색하고 있다.

외식 프랜차이즈 사업이란 외식업에 속한 가맹본사가 점포 출범에 필요한 노하우, 기술, 영업방식 등 사업시스템을 제공하고 이에 대해 가맹점이 로열티, 기술 이전료를 지불하는 계약 형태를 일컫는다(Choi et al., 2012; Shane, 2005).

2014년 기준 외식 프랜차이즈 본부(franchisor)의 78%가 3년 평균 매출 10억 원 이하인 소기업에 분류되어있고, 평균 임직원 수는 32.1명인 것으로 미루어 볼 때, 외식 프랜차이즈 산업은 영세 자본의 중소규모 기업이 주도하는 구조임을 알 수 있다(GSBC, 2015; MOTIE & KFA, 2015). 특히 이러한 산업의 구조와 소규모 외식 프랜차이즈 기업들의 재무구조는 사업의 다각화를 어렵게 하고, 경기불황과 소비위축 등 위협적인 사업환경의 변화에 대한 대응능력이 취약할 수 있음을 유추할 수 있다. 또한, 외식 프랜차이즈 본사의 경영부실은 다수의 가맹점주(franchisee)에게 회생 불가한 재무적 손실을 초래하므로 본사 내 경영 효율성을 안정적으로 증대해야 기업의 지속가능한 경영이 가능해질 것이다.

외식업의 경우, 타 산업에 비해 진입장벽이 상대적으로 낮아 모방 브랜드 및 모방 제품이 난무하여 기업 간 치열한 경쟁구도를 형성하고 있다. 게다가 업체 간 높은 이직률은 인적자원 발굴과 훈련에 따른 비용 초래는 물론 경영 노하우, 현장 경험을 비롯한 지식 유출로 이어지기 때문에 역량 있는 인적자원을 확보하는 것 자체가 기업의 핵심역량이라고 볼 수 있다.

일반적으로 외식 프랜차이즈와 관련된 선행연구는 가맹본부의 운영 경험, 물류시스템의 효율적 운영, 생산 공급 시스템과 같은 기능/운영적 측면이나, 운영과 관련한 기술혁신(Cho & Chong, 2008; Shane, 2005), 또는 가맹본부 최고경영진의 리더십, 가맹점의 만족도 및 관계지향성 요인 등과 관련한 연구에 집중되어 있다(Choi et al., 2012; Lee, 2008; Lee et al., 2005; Park, 2002).

다시 말해, 외식 프랜차이즈 연구문헌에서 가맹 본사의 조직 문화가 조직 구성원 개인에게 미치는 영향에 대한 연구는 미비한 실정이다. 앞서 언급한 바와 같이, 고도의 경쟁구조를 가지고 있고 제품 차별화에 따른 경쟁우위 선점이 어려운 외식 프랜차이즈 본사의 핵심역량은 바로 역량 있는 인적자원의 확보이다. 이에 본 연구는 조직성과 측정요인인 개인차원의 직무만족 및 창의성 발휘를 강화시키는 것에 주목하였다. 즉, 역량 있는 조직 구성원들의 낮은 이직률, 조직에 대한 높은 충성심, 조직원의 목표와 조직 목표의 높은 일치성 등이 바로 외식 프랜차이즈 기업의 경쟁우위를 견고히 할 수 있다고 보았다.

본 연구는 외식 프랜차이즈 본사가 지속 가능한 경영활동을 수행할 수 있도록 조직문화 및 인적자원 확보에 따른 경영 효율성 증대의 필요성을 시사하고, 소통중심의 유연한 조직 문화가 조직원 태도변화에 미치는 영향에 대해 조사한다. 일반적으로 조직은 지속적으로 변화하는 산업 환경을 예측하고, 환경변화에 적응할 수 있도록 조직 구성원들의 태도를 변화시킬 수 있는 내부 환경을 조성해야 한다. 따라서 외식 프랜차이즈 기업 대상 조직 수준의 혁신 측면에서 조직이 공유하는 기존의 규범과 내부정책/제도의 변화 또는 조직의 변화와 관련한 일련의 과정을 살펴볼 필요가 있다.

혁신의 관점에서 본 연구는 조직 내 혁신에 대해 두 가지 관점에서 접근하고자 한다. 먼저, 조직이 공유하고 있는 기존의 의사소통 방법 및 조직원의 행동양식에 대한 점진적인 변화 및 문화 정착이라는 장기적인 관점으로 접근한다. 둘째, 기업 주도의 체계적 문화 쇄신이라는 단기적인 관점이다. 이와 관련하여, 조직 구성원이 진취적인 자세로 조직의 문제해결 과정에 참여하는 것을 의미하는 조직의 기업가 정신(entrepreneurship)에 주목하였다. 기존의 조직 기업가 정신 하위 요인인 혁신적 조직문화와 조직원의 자율성에 추가적으로 조직 주도의 체계적이고 다소 급진적인 혁신의 개념인 관리혁신을 살펴보았다.

그리고 본 연구에서는 전술한 요인이 조직에 대한 정서적 애착심을 유발하여 조직몰입을 강화하고, 조직몰입은 궁극적으로 비과업적 성과인 창의성 발휘 및 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 보았다.

따라서 본 연구의 연구과제는 다음과 같다.

"외식 프랜차이즈 기업에서 조직 기업가 정신이 조직구성원의 몰입과 성과에 어느 정도 영향을 주는가?"

본 연구는 두 가지 측면에서 프랜차이즈 산업연구에 기여하는 바가 있다. 첫째, 본 논문은 타 산업에서 선행된 조직 기업가 정신을 구성하는 요인을 혁신적 조직문화, 조직원의 자율성에 관리혁신 요인을 추가적으로 고찰하여 본 선행요인들이 외식 프랜차이즈 산업에서 미치는 유의한 영향력을 실증적으로 확인했다. 둘째, 조직몰입을 개인이 조직에 대해 갖는 태도(attitude) 또는 자세로 개념화 하였고, 조직몰입을 통해 조직 구성원의 창의성 및 직무만족에 미치는 영향력을 확인 하였다. 나아가 창의성(creativity)을 외식 프랜차이즈 산업에서 비과업적 결과요인으로 간주했다는 데에도 연구의 의의가 있다.

2. 이론적 배경

2.1. 조직 기업가 정신

조직 기업가 정신(corporate entrepreneurship)이란 기업가 또는 기업 내 소수의 의사결정권자의 혁신 행동에 한정되었

* Ph.D candidate, School of Management, Kyung Hee University, Seoul, Korea. E-mail: hhpark.mkt@khu.ac.kr
** Corresponding Author, Associate Professor, College of Business, Hankuk University of Foreign Studies, Seoul, Korea. Tel: +82-2-2173-3068, E-mail: yklew@hufs.ac.kr

던 기업가 정신이 조직 전체에 확장되어 적용된 개념이다. 다시 말해, 지속적인 변화를 지향하는 조직의 문화가 조직원의 기업가적 성향을 자극하고 고취시키는 것을 의미하며(Barringer, 1995), 조직 내 개인 혹은 집단이 전략적 쇄신, 혁신을 위해 고도의 노력을 기울이며 나타내는 진취적인 자세이다(Yun et al., 2003).

다수의 연구자들은 조직 기업가 정신의 주요 요인으로 혁신 추구성, 진취성, 위험 감수성을 제안하는데 동의하지만(Covin, 1991; Miller, 1983), Lumpkin & Dess(1996)는 기존의 하위요인에 위험감수성, 자율성, 공격성을 추가로 제안한 바 있다.

본 연구는 기존 문헌에서 제안한 조직 기업가 정신의 하위 요인인 혁신적 조직문화, 조직원의 자율성에 혁신 유형 중 하나인 관리혁신을 추가로 제안한다.

조직문화(organizational culture)는 조직 내에서 공유되고 있는 신념, 규범, 인지, 가치 등이 소속된 구성원들의 행동양식에 대한 관점을 제공하여 궁극적으로 기업 성과에 직·간접적인 영향을 준다(Kim et al., 2016; Schein, 1984). 또한, 혁신은 조직, 제도적 환경 그리고 구성원들의 상호작용에 의해 획득되거나 산출된 지식이 확산되고 지속적으로 재생산되는 일련의 활동으로 조직 관리 요인 중 하나인 조직문화에 따라 강도가 상이하게 발생하는 특징이 있다(Camagni, 1991; Jun & Oh, 2016).

이상의 논의를 바탕으로 혁신적 조직문화를 유추해보면 구성원들이 산업 환경에서 감지한 위기를 감수하기 위해 조직원들이 새로운 기회를 탐색하고 새로운 사업을 실행하는 조직원들의 행동을 독려하는 조직의 신념, 규범, 인지, 가치관이라고 볼 수 있다. 이와 같은 맥락으로 다수의 연구자들은 혁신적 조직문화란 조직 구성원 간 수평적 의사소통을 장려하고 모든 구성원이 의사결정 프로세스에 참여할 수 있는 환경을 조성한다는 의견에 대체로 동의한다(Jun & Oh, 2016).

외식업의 경우 급변하는 소비자 트렌드, 경제와 제도적 환경에 민감하게 영향을 받는 특징이 있기 때문에 위기 예측 및 민첩한 대응이 매우 중요하다. 이와 같은 위기대처 능력은 조직 구성원 간 의사소통이 원활하도록 장려하는 조직문화가 전제되어야 한다.

조직 자율성(organizational autonomy)은 조직 구성원들이 독창적인 사업기회를 획득할 수 있도록 조직 구성원들의 독립적인 직무관련 활동을 보장하고, 모든 조직 구성원들이 조직 내 의사결정 과정에 자유로이 참여할 수 있도록 조성된 조직 분위기를 일컫는다(Lumpkin et al., 2009). 자율성은 조직 내 구성원들에게 기업가적 가치를 생성하여 업무에 대한 책임감을 고취시킴과 동시에 유연하고 자유로운 직무 수행 방식을 장려하여 조직 공동의 목표 실현을 견인한다(Amabile, 1988; Hackman & Oldham, 1975).

조직원이 자주적 태도로 업무를 수행하다 보면 조직과 조직원이 추구하는 목표를 동일시하게 되고 업무를 보다 능동적인 태도로 수행하게 된다. 또한, 외식 프랜차이즈 본사 다수가 임직원 수 30명 미만의 소규모인 것으로 미루어 볼 때 개인 역량에 따른 권한위임과 관리자의 최소한의 관여는 조직원의 주인의식을 고취시켜 경쟁사로의 이직의도 등이 감소할 수 있다고 볼 수 있다.

관리혁신(administration innovation)이란 조직이 기존에 가지고 있던 규율, 제도, 방법 등을 쇄신하여 기존 시스템을 개선하고, 조직 구성원 간 원활한 소통을 장려하기 위해 조직이 주도하는 체계적인 혁신활동이다(Jeong, 2014). 조직 내 혁신을 두 가지 차원으로 구분해보면 제품과 공정에 관련된 기술혁신과 조직구조 및 인적자원에 관련된 관리혁신으로 구분할 수 있으며, 두 번째 혁신유형인 관리혁신의 경우 조직 구성원들의 태도 변화, 바람직한 행위 도출, 조직몰입 극대화를 위해 조직 내 제도와 시스템 구축에 따른 조직문화 변화를 견인하는 역할을 수행한다(Lee, 2011).

급변하는 경제, 제도적 상황에 기업이 민첩하게 반응하고 위기 상황에 정확하게 대응하기 위해 제품, 서비스, 디자인 등의 기술 역량을 강화시키는 것뿐 아니라, 합리적인 인사정책, 조직 구성원 간 원활한 소통 장려를 위한 조직 차원의 개입이 조직원의 응집력 강화에 탁월한 효과를 보일 것으로 기대할 수 있다.

2.2. 조직몰입

조직몰입(employee commitment)이란 조직 구성원이 조직을 위해 기울이려는 노력의 정도, 조직의 핵심 목표 및 가치관 수용과 조직에 지속적으로 남고자 하는 바람으로 조직 구성원의 목표와 조직의 목표가 점진적으로 결합되어 조직에 대한 개인의 소속감, 일체감과 같은 심리적 가치가 강화되는 과정이다(Hall, 1980; Porter, 1976).

Mowday et al.(1982)에 따르면 조직몰입을 조직목표, 조직 구성원, 그리고 조직 차원으로 구분하였는데 본 연구는 조직몰입을 조직 구성원 개인의 차원으로 다루고자 한다. 조직 구성원 개인이 조직에 대해 강한 몰입을 가질수록 이직과 신규 인적자원 교육에 따라 발생하는 비용을 절감할 수 있는 효과가 있을 것이다.

외식업은 다른 업종에 비해 신규업체 진입장벽이 낮고 브랜드 카피가 용이하기 때문에 선도 기업이라 하더라도 제품 차별화에 따른 완벽한 경쟁우위 선점이 어렵다는 취약점을 가지고 있다. 이와 같은 시장 환경에 당면한 외식 프랜차이즈 본사의 핵심 역량은 우수한 인재 확보에 있으며, 조직몰입이 강화된 조직원은 외부 경쟁업체로의 이직의도가 낮기 때문에 조직 차원에서는 인력 손실에 따른 비용 발생을 줄일 수 있을 것이다.

3. 가설개발

3.1. 혁신적 조직문화와 조직몰입

새로운 아이디어가 창출되었을 때 조직 구성원 간 긴밀한 의사소통에 의해 활성화된 협력체계가 바탕이 되어야 새로운 아이디어 실행에 따른 신사업 기회를 지체 없이 획득할 수 있다. 이와 같이 고무적 태도로 업무를 수행하게 되는 경

우 구성원 간 공유하는 가치와 규범이 역할갈등을 상쇄시켜 조직에 대한 몰입을 더욱 높이는 결과를 나타낸다.

다수의 선행연구에 따르면, 이와 같은 현상은 혁신적 조직문화에서 두드러지게 나타나고(Damanpour & Evan, 1984), 혁신을 추구하는 조직문화가 개인의 직장생활 만족 및 조직몰입과 같은 정서 관련요인에 유의미한 영향을 미치는 것으로 보고하고 있다(Kim, 2000; Kim, 2003).

<H1> 혁신적 조직문화는 조직 구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2. 조직 자율성과 조직몰입

조직원에게 부여된 자유와 재량권은 조직원이 조직에 대한 책임감을 고취시켜 조직 내 만연한 한계점을 개선하고자 하는 노력의 정도를 강화시킬 수 있다. 조직 자율성 보장된 조직에 근무하는 구성원들의 경우 직무에 대한 노력과 비용을 가치 있는 것으로 인식하고 조직의 목표에 대한 능동적인 태도를 나타내고 나아가 조직몰입이 강화된다(Park, 2010). 이에 더해, IT산업 종사자를 대상으로 실시한 연구에서 직무 자율성이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 자율성 보장에 의해 의사결정이 비교적 용이한 조직 구성원은 스트레스를 낮게 경험함으로써 조직몰입이 향상되는 것으로 조사되었다(Ahuja et al., 2007; Belanger, 1999; Wallace, 1995).

<H2> 조직 자율성은 조직 구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.3. 관리혁신과 조직몰입

인사 관련 제도가 합리적으로 운영되고 있다고 지각하는 조직 구성원은 조직의 결정을 긍정적으로 평가하여 조직이 기대하는 바람직한 행동으로 보은하고자 하는 상호호혜적 책임감이 활성화된다(Siegel et al., 2005). 또한, Allen et al.(2003)의 연구 결과에 따르면, 높은 수준의 조직지원인식을 가진 개인은 긍정적인 사회교환 관계를 바탕으로 직무만족, 조직몰입 등의 직무관련 정서 요인이 호의적으로 형성되는 것으로 나타났다.

이와 같은 맥락으로 외식 프랜차이즈 기업 내 조직원 간 원활한 의사소통이 가능하도록 새로운 제도의 틀을 합리적으로 제공하고 운영한다면 신속한 내부혁신이 단행되어 궁극적으로 조직원과 조직과의 동일시에 따른 조직몰입이 단기간에 강화될 것으로 기대할 수 있을 것이다.

<H3> 조직의 관리혁신은 조직 구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.4. 조직몰입, 조직원의 창의성과 직무만족

조직원의 새로운 아이디어 실행을 견인하는 기업 경쟁력의 핵심요인인 창의성은 조직 또는 구성원 개인이 당면한 문제를 여러 자원 간 상호작용을 이끌어내어 해결하는 인지적 요인임과 동시에 개인이 제품, 아이디어, 공정을 산출한 성과를 측정하는 척도이다(Amabile, 1988; Choi & Kown, 2012).

Woodman et al.(1993)에 따르면, 조직에서 발휘되는 창의성은 조직을 구성하는 요인들의 다차원적 상호작용에 의해 발생하며, 창의적 행동은 규범, 조직 규모, 동료 특성, 업무 특성과 같은 특정 부서 특성(group characteristics)과 조직문화, 자원, 전략, 구조와 같은 조직 특성(organizational characteristics)에 의해 창출되는 것으로 조사되었다.

오늘날 고도의 경쟁 환경에 처한 기업에게 조직원의 창의성은 끊임없는 혁신 창출을 가능하게 하여 지속 가능한 경영 체제를 구축할 수 있는 핵심 요인이다.

조직원 창의성(employee creativity)은 개인의 인지적 사고유형(thinking style) 중 하나로 주어진 문제에 대한 정보 처리, 분석 또는 문제 해결 능력에 밀접한 관계를 가진다. Hou et al.(2011)의 연구에 따르면 창의성 발휘는 창의적 사고를 장려하는 조직 환경은 물론 개인의 내재적 요인에 의해 발생한다고 보고 있다. 특히, 지식기반산업은 근속연수가 오래된 직원일수록 본인이 지각하는 목표와 조직의 목표 간 높은 일치성이 발생하여 조직이 당면한 문제에 적극적이고 능동적인 태도로 문제해결에 참여 하는 것으로 나타났다.

이와 같은 맥락으로 Eu & Lee(2011), Simon(1967), Swailes(2000) 등은 조직몰입이 강하게 나타날수록 조직이 당면한 문제에 더욱 주의를 기울여 창의적인 방법으로 문제를 해결하기 위해 고도의 노력을 기울이는 것으로 보고하였다.

<H4> 조직 구성원의 조직몰입은 조직 구성원의 창의성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

직무만족(job satisfaction)이란 직무를 수행하고 성취하면서 느끼게 되는 심리적, 생리적, 환경적 요인에 대한 감정의 결과이며, 구성원 개인의 신념, 지식, 정서, 행동 등을 복합적으로 반영하여 기업 목표에 헌신적인 자세를 형성하는 데 주요한 역할을 수행한다(Locke, 1976; Organ & Hamner, 1982). 또한, 개인이 직무에 대한 지각된 가치가 향상되거나 도달 가능할 때 만족을 느끼는 인지적, 감정적 요인이 동시에 반영된 심리적 상태이다(Brief & Weiss, 2002).

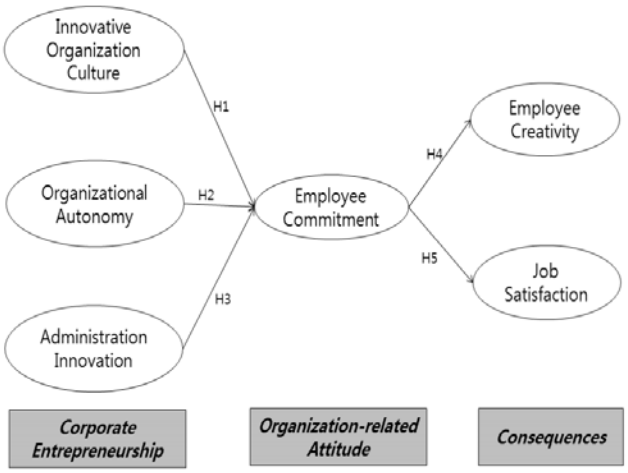
다수의 선행연구는 조직 구성원들이 자신의 직무 또는 업무환경에 만족을 느낄 때 조직에 헌신적인 행동으로 보답하는 경향을 나타내기 때문에 조직이 지속적으로 존재하기 위해서는 직무만족의 최소 수준을 상회해야 하는 것으로 보고 있다(Bateman & Organ, 1983; Organ & Ryan, 1995; Stogdill, 1959).

조직몰입은 개인이 속한 조직에 대한 동일시에 따른 정서적 반응이고, 직무만족은 자신의 일과 관련된 대상에 대한 정서적 반응이므로 지향하는 객체가 상이한 구성개념이다. 그러나 정서적 성분이라는 공통적인 본질적 특성을 가지고 있다(Tett & Meyer, 1993).

이는 조직에 대한 정서적 결과인 조직몰입이 직무만족과 같은 비과업적 성과에 더욱 의미 있는 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다(Oh et al., 2007). 따라서 조직에 대한 애착심이 고취된 개인의 경우 능동적인 태도로 직무를 수행하며 그에 대한 만족도가 높아질 것으로 예측할 수 있다.

<H5> 조직 구성원의 조직몰입은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

이상의 가설들을 그림으로 나타내면 아래 <Figure 1>과 같다.



<Figure 1> Conceptual model

4. 연구방법

4.1. 자료수집과 표본

자료수집은 2016년 9월부터 11월까지 서울과 경기 지역의 외식 프랜차이즈 본사에 근무하는 임직원을 대상으로 실시되었으며, 최종적으로 126명의 응답을 실증 분석에 사용하였다.

표본의 인구 통계적 특성으로 성별은 남성 비율(68.3%)이 여성에 비해 월등히 높은 것으로 조사되었고, 연령은 30대(53.2%), 학력은 대학교 졸업(70.6%), 근무부서는 경영부서(31.7%), 영업부서(30.0%) 모두 높게 나왔으며, 직급은 대리(31.7%), 현재 기업에서의 근속연수는 3년 미만(48.4%)이 가장 높은 것으로 조사되었다(<Table 1> 참고).

미응답 편향(non-response bias)을 확인하기 위해 기간 차이를 두고 수집한 데이터 간 t-test를 실시한 결과 $p<0.05$에서 두 집단 간 통계적으로 유의한 차이가 발견되지 않았다(Armstrong & Overton, 1977).

<Table 1> Demographic Profile

		Frequency (n)	Percentage (%)
Gender	Female	40	31.7
	Male	86	68.3
Age	20-29	22	17.5
	30-39	67	53.2
	40-49	29	23.0
	50<	8	6.3
Education	High school	4	3.2
	Two-year college	7	5.6
	Undergraduate	89	70.6
	Graduate	26	20.6
Department	Business	20	15.9
	Management	40	31.7
	Sales	39	31.0
	Other	27	21.4
Position	Junior employee	23	18.3
	Assistant manager	40	31.7
	Manager	28	22.2
	Senior manager	18	14.3
	Board member	9	7.1
	CEO	3	2.4
	Owner	5	0.04
Length of service	<3 years	61	48.4
	3-6 years	25	19.8
	6-9 years	20	15.9
	9-12 years	9	7.1
	12< years	11	8.7

4.2. 측정

4.2.1. 독립변수

혁신적 조직문화는 기업이 당면한 위기를 해결하기 위해 조직원들이 기회를 탐색하고 새로운 사업을 실행하는 조직원들의 행동을 장려하는 조직의 분위기로 정의되며, Matsuno et al.(2002)의 연구에서 사용한 문항을 수정·보완하여 총 6개 문항으로 측정되었다.

조직 자율성은 조직 구성원 개인이 업무와 관련하여 자유, 독립성, 개인 재량 활성화를 조직으로부터 보장받아 새로운 아이디어 창출 및 개인의 독립적 행동을 향상시키는 것으로 정의되며(Hackman & Oldham, 1975), Ko et al.(2012), Lumpkin et al.(2009)의 연구에서 사용한 문항을 수정·보완하여 총 4개 문항으로 측정되었다.

관리혁신은 기업성과에 직접적인 영향을 줄 수 있는 다양한 조직 내 무형적 관리방식 쇄신으로 정의되며, Jeong (2014)의 연구에서 사용한 문항을 수정·보완하여 총 7개 문항으로 측정되었다.

4.2.2. 종속변수

조직몰입은 조직에 느끼는 조직 구성원의 애착심 정도로 정의되며, Ko et al.(2012), Mowday et al.(1982), Yun et al.(2003), Zhou & George(2001)의 연구에서 사용한 문항을

수정·보완하여 총 6개 문항으로 측정되었다.

창의성은 조직 또는 조직 구성원이 유용하고 새로운 아이디어를 제안하고 창출하는 정도로 정의되며, Yun et al.(2003), Zhou & George(2001)의 연구에서 사용한 문항을 수정·보완하여 총 4개 문항으로 측정되었다.

직무만족은 조직 구성원 개인이 직무, 조직원 간 관계, 업무 환경을 아우르는 요인에 대해 지각하는 상태로 정의되며, Mcdonald & Maclntyre(1997), Ko et al.(2012), Yun et al.(2003)의 연구에서 사용한 문항을 수정·보완하여 총 6개 문항으로 측정되었다.

4.3. 측정모델의 신뢰도와 타당도

본 연구조사에 포함된 측정변수들의 AVE(average variance extracted), CR(composite reliability), Cronbach's α 계수는 Appendix A에 제시되었다. 신뢰도 분석 결과, 모든 요인의 Cronbach's α 값과 CR 값이 모두 0.7을 상회하는 수준으로 나타나 매우 우수한 내적 일관성을 충족하고 있다(Bagozzi & Yi, 1998).

그리고 모든 변수에 대한 적재 값을 살펴본 결과 최소 적재 값이 0.722으로 나타나 기준치 0.5를 상회하는 것으로 나타났으며, 각 연구단위에 대한 수렴타당성 검증을 위해 잠재요인에 대해 자료가 설명할 수 있는 분산의 크기를 의미하는 AVE 값을 검증한 결과, 모든 요인이 기준치 0.5 이상을 상회하여 수렴타당성이 만족할 만한 수준인 것으로 나타났다(Fornell & Larcker, 1981).

판별타당도를 측정하기 위해 실시한 상관관계 분석 결과는 <Table 2>에 제시되었다. 각 요인은 측정오차 최소화를 위해 총합척도를 적용하였고(Hair et al., 1995), 모든 요인은 $p<0.01$ 수준에서 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타나 연구가설에서 제시한 방향과 일치하는 것으로 확인하였다. 또한, 모든 상관계수가 모든 AVE 제곱근 값에 비해 작은 것으로 나타나 판별타당도가 충족되었다(Lew & Sinkovics, 2013).

<Table 2> Correlations and Discriminant Validity

	1	2	3	4	5	6
1	.891					
2	.655**	.914				
3	.812**	.793**	.838			
4	.717**	.741**	.725**	.868		
5	.613**	.455**	.551**	.692**	.902	
6	.689**	.743**	.737**	.865**	.640**	.819

Note: 1=Innovative organization culture, 2=organizational autonomy, 3=administration innovation, 4=employee commitment, 5=employee creativity, 6=job satisfaction

5. 연구결과

5.1. 분석방법

본 연구는 연구가설의 통계적 유의성 검증을 위해 부분최소제곱 회귀분석(partial least square regression: PLS)을 활용하였다. 본 연구의 가설 검증을 위해 PLS 분석을 선택한 이유는 다음과 같다. 먼저, 국내 외식 프랜차이즈와 관련된 연구 중 조직수준의 선행요인이 조직원 개인의 태도에 미치는 영향을 실증적으로 고찰한 연구를 찾아보기 힘들다. 따라서 개념적으로 조직수준의 선행요인-조직몰입-결과 간의 관계를 연구하는 본 연구는 다소 탐색적(exploratory)이다. 둘째, PLS 는 공분산 기반의 LISREL이나 EQS와 같은 구조방정식과 다른 분산 기반의 알고리즘을 활용하며, 표본의 엄격한 정규분포를 가정하지 않는다(Rigdon, 2016).

그리고 가맹본사 조직원을 대상으로 실시한 본 연구에서 확보 가능한 표본의 규모가 크지 않아 (n=126) PLS를 활용하여 용이하게 구조모형을 평가할 수 있다. 마지막으로, 본 연구모형은 잠재개념을 포함하고 있으며 다수의 외생개념을 포함한 다소 복잡한 모형으로 설계되어 PLS 구조방정식을 활용한 연구 분석방법이 적합하다고 판단되었다.

본 연구모형의 선행요인인 혁신적 조직문화, 조직 자율성, 관리혁신이 조직원의 조직몰입을 통해 창의성, 직무만족에 주는 영향을 검증한 구조모형의 분석결과는 <Figure 2>와 같다. 구조모형의 경로계수의 유의수준 측정을 위해 5,000회의 부스트래핑(bootstrapping)이 실시되었다(Hair et al., 2011).

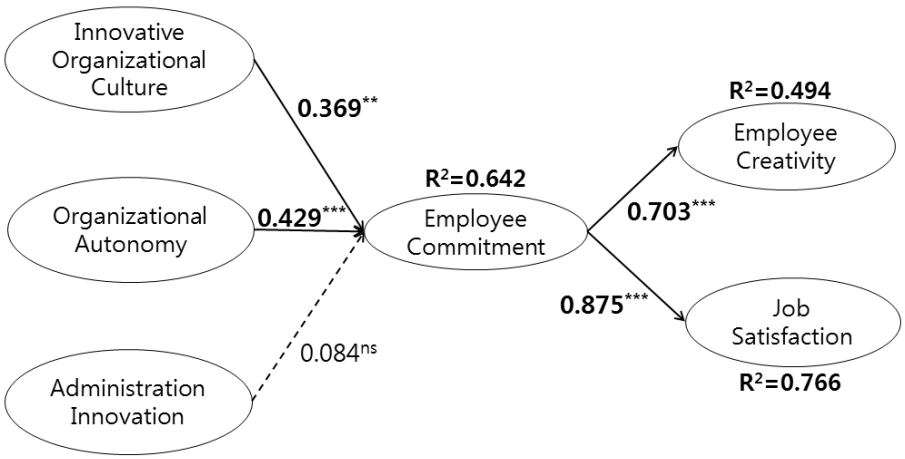
5.2. 분석결과

혁신적 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향에 대한 <H1>의 검증 결과, 정(+)의 영향력($\beta=0.369$, $p<0.01$)을 미치는 것으로 나타나 <H1>이 지지되었다.

조직 자율성이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 <H2>의 검증 결과, 정(+)의 영향력($\beta=0.429$, $p<0.001$)을 미치는 것으로 나타나 <H2>가 지지되었다. 관리혁신이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 <H3>의 검증 결과, 유의한 영향을 미치지 않아 <H3>은 기각되었다.

조직몰입이 조직원 창의성에 미치는 영향에 대한 <H4>에 대한 분석 결과, 정(+)의 영향력($\beta=0.703$, $p<0.001$)을 미치는 것으로 나타나 <H4>는 지지되었다. 조직몰입이 직무만족에 미치는 영향에 대한 <H5>의 검증 결과, 정(+)의 영향력($\beta=0.875$, $p<0.001$)을 미치는 것으로 나타나 <H5>가 지지되었다.

한편, 모델의 설명력(R^2)을 살펴본 결과, 조직몰입은 64.2%, 조직원 창의성은 49.4%, 직무만족은 76.6%으로 나타났다.



<Figure 2> Assessment of the structural model

6. 논의 및 결론

외식산업의 경쟁구도는 소비자 소비심리 변화에 매우 민감하고, 낮은 진입장벽에 의해 우후죽순으로 생겨나는 유사업체들에 의해 선도기업의 차별화 우위가 단기간에 소진되는 경향이 있다. 특히, 규모의 경제(economy of scale) 실현이 어려운 소규모 외식 프랜차이즈 본사는 이와 같은 산업 내 만성적인 공급과잉 및 경쟁력 저하를 경험하면서 차별우위를 선점해도 유지하기 어려운 구조를 가지고 있다. 전술한 바와 같이, 본 연구는 외식 프랜차이즈 기업의 지속 가능한 경쟁우위를 선점하기 위한 핵심 요인으로 우수한 인적자원 확보가 선행되어야 한다는 점에 주목하여 연구를 실시하였다.

본 연구의 주요 연구결과는 다음과 같다. 먼저 혁신적 조직문화가 조직몰입에 유의한 정(+)영향을 미치는 것으로 나타났다. 앞서 언급한 바와 같이, 외식 프랜차이즈 산업은 산재해 있는 다수의 문제를 해결할 수 있도록 조직이 조직 구성원 간 긴밀한 의사소통을 장려하는 문화를 조성해야 한다. 소통이 활성화되면 조직원 간 긴밀한 협력체계가 구축되어 조직의 문제를 함께 해결하고자 하는 의지가 강화되는 것으로 볼 수 있다

둘째, 조직 자율성이 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직 자율성은 조직 구성원이 자주적 태도로 업무를 수행할 수 있도록 기업가적 가치를 생성하며, 이를 바탕으로 조직원의 주인의식이 고취되어 조직몰입이 강화시킬 수 있다는 것을 의미한다(Amabile, 1988; Hackman & Oldham, 1975).

셋째, 관리혁신은 조직몰입에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 외식 프랜차이즈 기업이라는 특수성에 빗대어 볼 때, 임직원 수가 30명 미만인 기업이 다수인 외식 프랜차이즈 산업은 조직차원의 체계적 시스템 개선이 불필요한 것으로 해석할 수 있다. 조직의 흥망성패는 제도적 측면을 비롯한 조직 구성원들이 공유하는 무형적 요인에 의해 좌우된다는 해석 가능하다(Drucker, 1973). 같은 맥락으로, 한정된 자본과 인력을 보유한 소기업은 제도적 쇄신 시 발생하는 유·무형적 비용에 대한 자원 배치에 부담을 느낄 수 있다. 특히, 혁신은 기업이 투자한 노력과 비용에 비례하는 성과를 언제나 보장하지 않기에 구성원 간 공감대 형성 또한 어려울 수 있다.

넷째, 조직몰입은 조직원 창의성에 유의한 정(+)의 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 조직몰입의 정도가 높을 것이라 추정되는 근속연수가 높은 직원에게 창의성 발휘가 더욱 강하게 발견된다는 선행연구의 결과와 일치한다(Eu & Lee, 2011; Simon, 1967; Swailes, 2000). 따라서 높은 수준의 조직몰입은 외식 프랜차이즈 기업의 혁신을 담보할 수 있는 조직구성원의 창의성에 중요한 역할을 담당한다 하겠다.

다섯째, 조직몰입은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 조직에 대해 강한 정서적 유대감을 경험하는 개인의 경우 주어진 직무를 성취하는 과정에서 경험하게 되는 직무환경에 대해 전반적으로 높은 만족도를 느낀다는 선행연구와 일치한다(Oh et al., 2007).

6.1. 이론적 시사점

본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다. 먼저, 본 연구는 외식 프랜차이즈 기업의 지속 가능한 경영의 핵심요인으로 조직 및 인적자원에 주목하였다. 특히, 조직 기업가 정신의 고전적 하위요인인 혁신적 조직문화와 조직원의 자율성은 조직원에게 자유로운 의사결정 참여 및 자주적인 업무 수행을 보장하여 직무에 대한 책임을 고취시킨다. 상기 두 요인에 대해 본 연구는 외식 프랜차이즈 본사와 같은 소규모이면서 급변하는 환경에 당면한 기업에게 가장 효율적인 혁신활동임을 확인하였다.

둘째, 본 연구는 조직몰입을 타인의 사고방식과 경험을 수렴하여 자기 정체성을 확장해 나가는 과정과 태도로 간주하는데 동의한다(Becker et al., 1996). 개인은 예기된 보상을 획득하기 위해 적합한 태도와 행동을 보이는 경향이 있다. 다시 말해, 조직과 높은 일치성을 지각하는 개인은 조직의 성공을 본인의 성공과 동일시하고 조직이 목표를 달성할 때 얻게 될 보상을 기대하면서 그에 알맞은 태도를 보인다(Becker et al., 1996). 이는 조직몰입이라는 개인의 태도가 조직이 당면한 문제를 공동으로 해결하고자 할 때 더욱 강화되는 것으로 조직몰입을 개인의 태도라는 관점에서 접근했다는데 본 연구의 의의가 있다.

셋째, 인적자원은 기업의 노하우와 경험이 축적된 일종의 지적 재산으로 조직 구성원들이 고무적이고 능동적인 자세로 기업의 주체가 될 수 있는 환경을 기업 스스로 조성해야 한다. 특히, IT, 자동차 제조업과 같은 기술혁신 산업에 한해 선행되었던 혁신적 조직문화와 조직원 자율성이 조직몰입 강화에 미치는 영향 연구를 외식 프랜차이즈 기업에 적용하여 실증분석을 실시했다는데 의의가 있다.

넷째, 본 연구는 기존 조직 기업가 정신연구가 제안한 두 가지 요인에 추가적으로 관리혁신 요인을 고찰하였으나 조직몰입에 통계적인 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. 이는 타 산업과 상이한 연구결과를 나타낸 것으로, 외식 프랜차이즈 기업의 경우 효율적 자원 분배가 어려워 저비용 고효율의 혁신 유형에 최적화 되어 있음을 실증연구를 통해 도출했다는 데 의의가 있다.

다섯째, 기술혁신 주도 산업에서 활발하게 연구되고 있는 조직원의 창의성 발휘라는 비과업적 조직성과 측정 요인을 외식 프랜차이즈 산업에 적용하였다는데 본 연구의 의의가 있다. 조직원 개인의 창의성은 지속적인 혁신 창출을 견인한다는 선행연구로 미루어 볼 때(Amabile, 1988), 지식기반 산업에 속하는 외식 프랜차이즈 분야에서도 창의성 고양에 따른 지속적인 혁신 창출의 선순환 구조를 구축해야 한다.

6.2. 연구의 한계 및 향후 연구

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 국내 외식 프랜차이즈 산업에는 다수의 중소기업 뿐 아니라 소수의 대기업과 국내에 진출한 해외 다국적 기업도 존재한다. 따라서 중소 프랜차이즈 기업에 초점을 맞춘 본 논문의 연구결과는 풍부한 자원과 상대적으로 우수한 혁신역량을 보유한 국내 대형 프랜차이즈 또는 해외 다국적 기업에 일반화시키는데 한계가 있을 수 있다. 그러므로 향후 연구는 다양한 유형의 국내외 외식 프랜차이즈 기업을 대상으로 본 논문에서 제시한 모델에 대한 실증 분석을 실시하여 외식 프랜차이즈 기업 관련 연구의 영역을 확장해야 할 것이다.

개인이 조직에 대해 형성하는 태도인 조직몰입은 조직 구성원의 개인 특성, 직무, 직책, 조직 구조, 조직 규모를 아우르는 다양한 원인에 따라 다른 수준의 몰입도가 발생할 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 외식 프랜차이즈 기업 본사 차원에서의 업종, 조직 규모는 물론 조직 구성원 개인 차원에서의 직무, 직책, 그리고 개인 특성을 반영하여 조직몰입에 다각적으로 접근하는 후속연구를 실시해야 할 것이다.

참고문헌

Ahuja, M. K., Chudoba, K. M., Kacmar, C. J., McKnght, D. H., & George, J. F. (2007). It road warriors: Balancing work-family conflict, job autonomy, and work overload to mitigate turnover intentions. *MIS Quarterly*, 31(1), 1-17.

Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Straw and L. L. Cummings (Eds). *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.

Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail survey. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396-402.

Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1998). On evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 16(1), 74-94.

Barringer, B. R. (1995). The performance implications of achieving a fit between corporate entrepreneurship and strategic management practices. Columbia, USA: Thesis for Doctorate in University of Missouri-Columbia.

Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship”. *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.

Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment Implications for job performance. *Academy of Management journal*, 39(2), 464-482.

Belanger, F. (1999). Workers’ propensity to telecommute: An empirical study. *Information and Management*, 35(3), 139-153.

Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.

Camagni, R. (1991). *Innovation networks: Spatial*

perspectives, John Wiley, New York.

Cho, S.-H., & Chong, Y.-K. (2008). Satisfaction with supplying-system of the foodservice franchisors on the franchisees' operation performance, franchisee satisfaction, and intention of recontract. *Journal of Foodservice Management*, 11(2), 123-147.

Choi, M.-G., Shim, J.-H., & Kim, M.-G. (2012). A study on the factors of franchisee's entrepreneurship influencing business performances. *Korean Business Education Review*, 27(3), 1-18.

Choi, S.-S., & Kown, Y.-J. (2012). A study for the effects of leader's emotional intelligence, creativity, trust, and group cohesiveness on the group effectiveness and innovation action: Focus on hotel employees in Seoul. *Journal of Tourism & Leisure Research*, 24(7), 95-113.

Covin, J. C. (1991). Entrepreneurial versus conservative firms: A comparison of strategies and performance. *Journal of Management Studies*, 28(5), 439-462.

Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: The problem of organizational lag, *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 32-409.

Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Harper & Row Publishers, New York.

Eu, Y.–S., & Lee, H.–R. (2011). A study on relationships of food service emotional intelligence, creativity, organizational commitment: Focus on the moderator of change-oriented organizational culture. *Korean Journal of Hospitality & Tourism*, 20(4), 161-182.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equations models with an unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.

GSBC: Gyeonggi Small and Medium Business Support Center. (2015). Small business scope system 'based on sales: Small business scope reorganization and small business support system. *Small and Medium Business Focus*, 36, 1-4.

Hair, J., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). *Multivariate data analysis*. 4th ed. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139-152.

Hall, W. K. (1980). Survival strategies in a hostile environment. *Harvard Business Review*, 58(5), 75-85.

Hou, Y., Gao, G., Wang, F., Li, T., & Yu, Z. (2011). Organizational commitment and creativity: The influence of thinking styles. *Annals of Economics and Finance*, 12(2), 411-431.

Jeong, T.-Y. (2014). An empirical study on the influence of management consulting factors on corporation's innovation activities and business performances: The mediating role of the innovation activities. Daegu, Korea: Thesis for Doctorate in Yeungnam University.

Jun, I., & Oh, S.-H. (2016). The relationship of top management teams' willingness to innovate and technological innovation capability: Focusing on the mediating role of R&D intensity and the moderating role of innovative organizational culture. *Korean Journal of Business Administration*, 29(2), 213-235.

Kim, H.-J. (2003). Organizational culture, leadership and organizational effectiveness. *Korean Public Administration Review*, 37(4), 103-124.

Kim, K.–Y., Shim, J.–E., & Kim, J.-G. (2016). A study on how organizational culture in the food service industry impacts on Organizational capacity and effectiveness. *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 30(2), 223-238.

Kim, Y.-J. (2000). A longitudinal study on the change of organizational culture and performance in Korean firms. *Korean Journal of Management*, 8(2), 111-134.

Ko, J.-N., Do, M.–S., Kwon, J.-H., & Kim, Y.-S. (2012). The influence of corporate entrepreneurship on organizational effectiveness mediated by technology innovation: Focusing on the innovative small and medium enterprises. *Korean Business Education Review,* 27(2), 477-502.

Lee, C.-D. (2011). The causal relationship among strategy, organization culture, innovation. *Korean Journal of Business Administration*, 24(6), 3441-3460.

Lee, H.–N. (2008). The influence of the leadership of franchise supervisor on franchisee satisfaction and performance. Seoul, Korea: Thesis for Doctorate in Kookmin University.

Lee, Y.–K., Lim, H.–C., & Yoon, N.–S. (2005). The impact of instrumental and relational oriented factors on franchisees' satisfaction with franchisors in food service industry. *Journal of Hospitality and Tourism Studies*, 7(3), 156-178.

Lew, Y. K., & Sinkovics, R. R. (2013). Crossing borders and industry sectors: Behavioral governance in strategic alliances and product innovation for competitive advantage. *Long Range Planning*, 46, 13-38.

Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed). Handbook of

Industrial and Organizational Psychology, 1297-1349.

Lumpkin, G. T., Cogliser, C. C., & Schneider, D. R. (2009). Measuring autonomy: An entrepreneurial orientation perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 47-69.

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.

Matsuno, K., Mentzer, J. T., & Ozsomer, A. (2002). The effect of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing,* 66(3), 18-32.

Mcdonald, S., & Maclntyre, P. (1997). The generic job satisfaction scale: Scale development and its correlates. *Employee Assistance Quarterly*, 13(2), 1-16.

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firm. *Management Science*, 29, 770-791.

Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M., & Peter, W. (1982). *Employee organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.

MOTIE: Ministry of Trade Industry and Energy & KFA: Korea Franchise Association (2015). *Franchise industry research report.*

Oh, I.-S., Kim, K.-H., Darnold, T.. C., Hwang, J.-O., Yoo, T.-Y., Park, Y.-A., & Park, L.-H. (2007). Relationships among job satisfaction, organizational commitment, job performance, and turnover intention: A literature review and meta-analysis with Korean samples. *Korean Journal of Management*, 15(4), 43-86.

Organ, D. W., & Hamner, W. C. (1982). *Organizational behavior*. Texas: Business Publications: 287.

Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.

Park, R. (2010). Job autonomy as a predictor of organizational commitment and organizational citizenship behavior: The moderating influence of innovation. *Korean Journal of Management,* 18(2), 67-96.

Park, W.–H. (2002). *A case study on the franchise success: Franchise system management guide*, Seoul: The Korea Franchise Association.

Porter, L. W. (1976). *Organizations as political animals, presidential address, division of industrial-organizational psychology*. 84th annual meeting of the American Psychological Association, Washington DC.

Rigdon, E. E. (2016). Choosing PLS path modeling as analytical method in European management research: A realist perspective. *European Management Journal*, 34(6), 598-605.

Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Salon Management Review*, Winter.

Shane, S. A. (2005). *From ice cream to the internet: Using franchising to drive the growth and profits of your company*. London: Prentice Hall.

Siegel, P. A., Post, C., Brockner, J., Fishman, A. Y., & Garden, C. (2005). The moderating influence of procedural fairness on the relationship between work-life conflict and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 13-24.

Simon, H. A. (1967). Motivational and emotional controls of cognition. *Psychological Review*, 74, 29-39.

Stogdill, R. M. (1959). *Individual behavior and group achievement: A theory the experimental evidence*. Oxford University Press: New York.

Swailes, S. (2000). Goals, creativity and achievement: Commitment in contemporary organizations. *Creativity and Innovation Management*, 9(3), 185-194.

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.

Wallace, J. E. (1995). Organizations commitment in professional and nonprofessional organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40, 228-255.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *The Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.

Yun, J.-L., Wi, H.–B., & Choi, K.–S. (2003). An empirical study on the effecting factors of corporate entrepreneurship in organizational effectiveness: Focus on moderator of dynamic environment and personality of CEO. *Korean Journal of Business Administration*, 16(3), 869-888.

Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.