

가족기업 CEO의 DISC 행동유형이 경영성과에 미치는 영향과 가족기업문화유형의 조절효과*

김병진**

<요 약>

[연구목적]

가족기업 CEO의 특성을 DISC 행동유형 모델을 적용하여 경영성과에 영향을 미치는지, 이러한 경영성과에 영향을 미칠 경우 가족기업 문화유형이 조절작용을 하는지를 살펴보는 것이 본 연구의 목적이다.

[연구방법]

중소규모 가족기업의 CEO 242명으로부터 연구자료를 수집하였다. DISC 행동유형과 가족기업 문화유형, 경영성과와 관련된 선행연구를 기반으로 연구모형과 가설을 설정하고, 이를 실증적으로 분석하였다.

[연구결과]

첫째, 가족기업 CEO의 DISC 행동유형이 경영성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 가족기업 CEO의 DISC 행동유형이 경영성과에 영향을 미칠 경우 가족기업 문화유형이 부분적으로 조절작용을 하는 것으로 나타났다.

[연구의 시사점]

가족기업을 실제 경영하는 CEO 또는 창업을 꿈꾸는 미래의 CEO들에게 중요한 시사점을 제공하고 있다.

<주제어> 가족기업, DISC 행동유형, 가족기업문화유형, 경영성과

* 본 연구는 저자의 박사학위논문을 수정, 보완한 것임.

** 성보문화재단 대표이사 (bjkim011@hanmail.net)

I. 서 론

왜 어떤 기업은 높은 경영성과를 창출하는 반면 다른 기업은 그렇지 못할까. 일반적으로 기업의 경영성과는 최고경영자의 성향과 행동스타일에 의해 영향을 받기도 하지만, 기업문화와의 관련성도 배제하지 못한다고 한다. 특히 가족기업은 가족과 기업 내 구성원들의 성향과 욕구를 깊이 이해하고 인지하여 가족기업문화를 바탕으로 능력을 발휘한다면 높은 경영성과를 달성할 수 있을 것이다. 이를 위해 먼저 기업과 가족의 목표가 정해져야 하며, 정해진 목표를 달성하기 위한 전략의 수립, 수립된 전략의 실행, 나아가 이의 평가와 효율적인 통제가 제대로 이루어져야 한다. 더구나 장기지향성을 추구하는 가족기업은 CEO의 성향과 행동스타일 및 기업문화가 비 가족 기업에 비해 경영성과에 훨씬 더 많은 영향을 미칠 수 있음(Dyer, 2002)에 관심을 가질 필요가 있겠다.

가족기업은 CEO의 성향과 행동스타일에 DISC 행동유형을 접목하여 건강하며 생산적이고 긍정적인 사고로 충만한 가족기업문화가 정착된다면 경영성과 향상에 큰 도움이 되리라 여겨진다. DISC 행동유형은 자기진단 도구로서 다양한 분야에서 활용가치가 높다고 할 수 있다(갈슨, 1994/ 김영희 외 역, 2000). 이러한 DISC 행동유형은 CEO의 자기 이해는 물론 종업원들의 특성을 이해하고, 나아가 거래처, 고객관리 등에 활용하면 가족기업 경영에 긍정적으로 작용할 수 있을 것이다. 가족기업은 가족이 대를 이어 지배하는 기업으로, 가족이 소유권의 관점인 대주주는 물론 경영권의 관점인 직·간접적으로 경영에 참여하는 경우도 포함된다. 이런 가족기업을 부정적인 시각으로 보는 경우도 있지만, 대부분의 학자들은 가족기업의 장점인 장기이익 추구, 어려울 때 회복력이 큼, 융통성이 많으며 덜 관료적임, 재무적인 이익 등으로 비가족기업(일반기업)에 비해 좋은 경영성과를 낸다고 여기고 있다(남영호, 2022).

본 연구는 가족기업의 CEO의 특성을 DISC 행동유형 모델을 적용하여 경영성과에 영향을 미치는지, 나아가 가족기업 문화유형이 조절변인으로 작용하는지를 살펴보고자 한다. 구체적인 연구목적은 첫째, 가족기업 CEO의 DISC 행동유형 모델인 주도형(D), 사교형(I), 안정형(S), 신중형(C)이 기업의 경영성과에 영향을 미치는 지를 고찰한다. 둘째, 가족기업 CEO의 DISC 행동유형이 경영성과에 영향을 미칠 경우, 가족기업 문화유형이 조절변인으로 작용하는 지를 살펴본다.

위의 연구목적을 달성하기 위하여 중소규모 가족기업의 CEO 242명을 대상으로 연구 자료를 수집·분석하였다. 먼저 DISC 행동유형, 가족기업 문화유형, 경영성과에 관한 선행연구를 바탕으로 이론적 근거를 제시한다. 또한 가족기업 CEO의 DISC 행동유형이 경영성과에 영향을 미칠 경우, 가족기업의 문화유형이 조절작용을 하는 지에 대한 가설을 설정하였다. 수집된 설문자료를 대상으로 통계처리로 가설을 검증하고 끝으로 결론을 맺고자 한다.

II. 선행연구 및 가설설정

1. 선행연구

1) DISC 행동유형의 개념

인간의 행동(behavioral)을 사회심리학자 레빈(Kurt Lewin)은 개인의 고유한 성격적 특성(personality)과 환경(environment)간의 함수관계, 즉 $B = f(P, E)$ 라고 정의 하였다(Lewin, 1951). 행동은 겉으로 드러나는 개인의 외적 특성이나 행동과 성격은 반드시 일치하지 않을 수 있다. 성격은 개인의 선천적인 특성, 기질, 삶 전반에 걸쳐 나타나는 내적 에너지이다. 따라서 행동은 개인의 성격에도 영향을 받지만 개인이 처한 환경과 상황에 따라, 보다 가변적이고 유동적일 수 있다. 그렇다고 한 개인의 행동이 언제나 변화무쌍하고 가변적인 것은 더욱 아니다. 인간의 행동은 오랜 시간에 걸쳐 반복적으로 학습된 것으로 일정한 경향성을 가지고 반복적으로 나타나는 특징이 있다. 이런 반복적 인간행동의 특성을 행동유형·패턴·스타일(behavioral, pattern, style)이라 한다(한국교육컨설팅연구소, 2002).

인간유형 이론은 히포크라테스(Hypocrites) 기질론, 융(Carl Gustav Jung) 심리유형, MBTI 성격유형, DISC 행동유형 등을 포함한 다양한 이론들은 대개 4개 내외로 구분해온 것이 역사적 추세이다. DISC 행동유형(Behavioral Pattern)은 Marston 미국 콜롬비아 교수의 인간행동 연구를 통하여 1979년 DISC라는 4가지 인간행동유형을 모형화 하였다. 그는 인간이 직면하는 환경에 대한 관점과 환경에 비추어 자신의 개인적 힘을 어떻게 인식하느냐에 따라서 자기주장이 강하고 추진력이 뛰어난 “주도형(D: Dominance)”, 낙관적이고 친근감 있는 “사교형(I: Infuence)”, 일관된 태도로 한결 같은 “안정형(S: Steadiness)”, 치밀하고 논리적이며 사실에 입각한 “신중형(C: Conscientiousness)”이라고 명명했다(칼슨, 1994/ 김영희 역, 1997). 본 연구에서 인간의 행동유형은 앞의 DISC 4가지 행동유형을 사용하고자 한다.

2) DISC 행동유형 모델의 특성

주도형(D: Dominance)은 사람을 동기부여 시키고 새로운 일을 만들어 내며, 계속해서 도전하고 시도한다. 자율, 권한, 의지 높은 자신감을 가지고 행동하기 때문에 단호하고 신속하다. 변화를 지향하며 다음 단계를 생각하고 미래를 내다본다. 다른 사람의 간섭 받는 것을 싫어한다. 적극적이며, 경쟁적이고, 지시적이며, 빠른 결정을 내린다. ‘과업’에 높은 우선순위를 두고 있어 상대적으로 ‘관계’에 대한 관심이 적다. 사람들에게 대해 따듯한 마음이나 공감을 표현하는 말에는 다소 인색한 편이다.

사교형(I: Infuence)은 사교적이고, 사물이나 세상을 보는 관점이 낙관적이며, 감정을 중시한다. 모든 일에 열정적이고 항상 다른 사람들을 즐겁게 해준다. 좋은 화술과 유머 감각을

가지고 있다. 설득적인 언변을 가지고 있고 다른 사람들에 대한 높은 감수성을 가지고 있다. 친화적인 행동과 자유분방한 사고는 때로 산만하고 조금하며 지나치게 참견하는 것처럼 보일 수도 있다. 반복적인 일에 대해 싫증을 느껴 계속 다른 것을 찾아다니거나 대충 일을 처리하는 경우도 있다.

안정형(S: Steadiness)은 조직의 안정을 매우 중시하며, 협력을 우선한다. 변화나 혼란이 없는 한결 같은 환경을 선호하기 때문에 일상적인 일을 해내는데 아주 적합한 특성을 지니고 있다. 성실하고 꾸준하며 다른 사람들과의 충돌이나 갈등을 원하지 않는다. 자신보다는 다른 사람의 욕구를 충족시키려 한다. 현상을 유지함으로써 언제나 조화로운 환경을 조성하려고 한다. 심지어 매우 스트레스가 높은 상황에서도 평온함을 유지하며 참을성 있게 자신의 일을 순차적으로 진행한다. 매우 협력적이고 지원적 특성을 지니고 있기 때문에 언제나 다른 사람을 돕고 지원하며 사람들에 대한 높은 충성심을 발휘하고 정중하며 편안하다.

신중형(C: Conscientiousness)은 신중형은 기준이 높고, 분석적이며, 매우 직관적이고, 올바른 방법으로 일한다. 매우 조심스럽고 행동하기 전에 충분히 생각하고 심사숙고한다. 꼼꼼히 재확인한다. 일을 수행하기 위해 사전에 계획을 세우고 그 계획을 충실히 따른다. 일을 처리하는 데 있어 체계적이고 신중해서 실수가 적지만 일의 속도 면에서 본다면 다른 유형의 사람에 비해 진척이 느린 편이다. 언제나 정도를 걸으며 원칙적으로 행동한다. 치밀하고 논리적이며 비판적으로 사고한다. 논리적이고 진지하다. 다른 어떤 유형보다 상황에 대한 분석능력이 뛰어나 어떤 문제나 상황에 대해 분석적이고 합리적으로 정보를 수용한다.

3) 가족기업의 문화

(1) 가족기업의 개념

가족기업의 정의는 다양하나 본 고에서는 “가족이 대(代)를 이어 지배하는 기업”으로 정의하고자 한다. 여기서 대(代, generation)란 창업 세대가 승계하여 2세대, 3세대 등이 리더십을 이전받은 경우를 가리키며, 지배(governance)란 가족이 기업에 대한 전략적 통제권을 가진 경우를 의미한다(남영호, 2022).

(2) 가족기업 문화의 개념 및 특성

개인마다 개성이 있듯이 사회에는 그 사회만의 문화가 존재하고, 기업에도 각기 다른 독특한 문화적 특성을 기업문화(corporate culture)라 한다. 가족기업 문화는 창업자의 가족문화와 기업 내의 기업문화라는 두 유형이 혼재한 매우 복잡한 범주(김창영, 2008)이나 이런 독특한 환경에서 생성되는 문화적 특성을 가부장형 문화, 방임형 문화, 참여형 문화, 전문가형 문화의 4가지로 구분한다(Dyer, 2002). 본 연구에서는 Dyer(2002)의 4가지 문화유형을 사용하고자 한다. 각각의 4가지 문화유형을 좀 더 자세히 살펴보면 다음과 같다.

가부장형문화(The Paternalistic Culture)는 가장 일반적인 문화로 관계는 위계적이다.

전통을 중시하거나 현재의 문제와 요구들에 집중하고, 새로운 위협들을 만날 때에 빠르게 변화하는 강점을 지닌다. 리더가 전문지식 수준에 따라 의사결정도 빨라지고, 경쟁적인 위협에 대하여 자원이 쉽게 동원될 수 있다. 중소기업에서 생존하기 위해 고군분투할 때에는 긍정적이나 리더가 죽거나 질병 등으로 기업이 위협에 처하게 된다. 따라서 가부장적 문화는 일반적으로 작은 기업 또는 환경이 안정적일 때 가장 좋다. 회사가 성장하고, 리더의 가족들이 나이가 들고, 환경이 점점 불안해지면, 가족기업문화는 종종 새로운 문화패턴으로 진화해야만 한다.

방임형 문화(The Laissez-Faire Culture)는 많은 면에서 가부장문화와 비슷하다. 하지만 직원들은 믿을만한 존재로 여겨지고, 의사결정을 내리는 책임과 목표들을 성취하기 위한 수단을 결정하는 재량권과 많은 권위를 지닌다. 리더가 전반적인 방향성과 가이드라인을 정하고 직원들은 의사결정과 회사의 업무에 영향을 끼칠 수 있다. 많은 책임을 위임하였기 때문에 가부장적 패턴에 비해 회사의 성장과 개인의 창의성을 더 받아들일 수 있다. 하지만 방임형 문화에서 일하는 직원들은 회사로부터 검토당하지 않는다면, 회사의 목표에 대한 고려를 그만둘 수도 있다. 그러면 경영은 통제 불능이 될 수도 있는 것이다.

참여형 문화(The Participative Culture)는 상대적으로 가족기업에서는 흔치 않다. 가부장형 문화와 방임형문화와 극적으로 다른 대전제들에 기반한다. 관계는 인간 평등적이고, 직원들은 신뢰할만한 존재이며, 집단 중심적이다. 직원들의 조언을 이끌어 내어 적절한 판단들을 내리고 진상을 파악하고자 노력한다. 어느 한 사람에게 모든 해답을 기대하지 않고, 현재에 집중하면서 미래를 지향한다. 단점은 의사결정 과정에 직원들을 참여시키는 것은 때로 많은 시간을 소요된다. 따라서 결정들이 연기되거나 약화될 수 있기 때문에 최소한의 토론으로 빠르게 결정을 내려야한다.

전문가형 문화(The Professional Culture)는 전문경영자에게 맡김으로 관계는 독자적이며, 직원들 간의 경쟁이 치열하다. 전문경영자들은 이성적인 의사결정과 효율성 강화와 비용 절감에 노력한다. 여기에 더하여 "현대적인" 경영 기법의 도입이나 구조조정을 하는 등 비용 절감의 선 공격적 자세를 취한다. 장점은 전문경영인들이 회사에 가져오는 새로운 아이디어와 경영기법 등이다. 주요 단점은 그동안 가족을 위해 열심히 일해 온 기존 직원들을 소외시키는 경향이 있다.

2. 가설설정 및 연구모형

1) 가설설정

먼저 앞의 이론적 고찰을 기반으로 독립변수인 기업가의 DISC 행동유형과 조절변수인 가족기업문화, 종속변수인 경영성과 등 각 변수에 대한 측정을 위해 구체적 가설을 설정하고자 한다.

기업의 성과는 일반적으로 객관적 성과와 주관적 성과, 재무적 성과와 비재무적 성과로

구분된다(Stuart and Abetti, 1987). 중소기업의 경우에는 재무자료의 제공을 망설이고, 객관적 재무자료가 공개되어 있지 않다. 정확한 재무자료라 하더라도 소기업 자료는 해석하기 어렵다(Cooper, etc, 1986). 이러한 경영환경에서 가족기업 CEO의 특성은 성과 향상에 긍정 또는 부정적 영향을 미친다. 가족기업의 성과측정은 주관적 성과측정을 다수 사용하고 있으며, 실증연구에서도 비재무적 성과측정치를 더 많이 사용한다. 본 연구에서는 주관적 성과와 객관적 성과를 병행하여 CEO의 특성인 DISC 행동유형이 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는지를 고찰하고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설1 : 가족기업 CEO의 DISC 행동유형(주도형(D), 사교형(I), 안정형(S), 신중형(C))은 경영성과에 영향을 미칠 것이다.

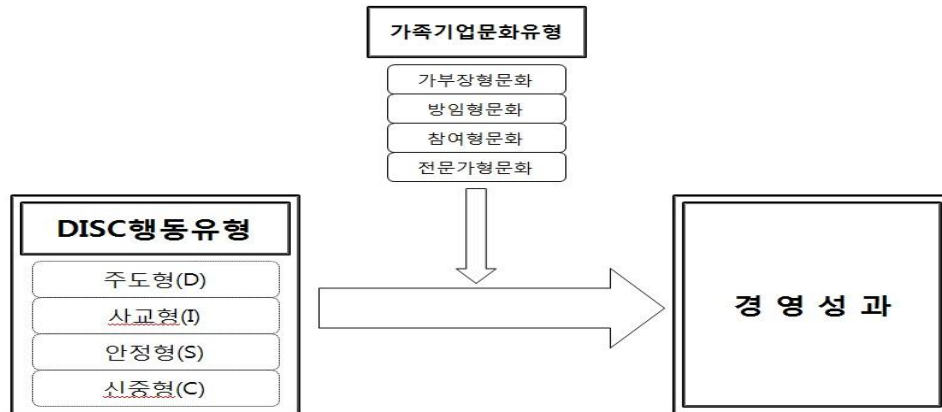
특정기업의 문화형성에는 기업의 창업자나 최고경영자 등과 같은 중심인물의 특성이 기업문화를 형성하는데 중요한 역할을 한다(O'Reilly, 1989). 유사한 환경에서도 문제해결을 위한 접근방식이나 주어진 환경에서도 선택적으로 반응하기도 하지만 CEO의 태도나 견해는 조직문화 형성에 큰 영향을 미친다(Schein, 1990). 이러한 가족기업 문화유형은 Dyer(2002)가 제시한 가부장형 문화, 방임형 문화, 참여형 문화, 전문가형 문화 유형을 조절변수로 활용하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설2 : 가족기업 CEO의 DISC 행동유형이 경영성과에 영향을 미치는데 있어서 가족기업 문화유형(가부장형문화, 방임형문화, 참여형문화, 전문가형문화)이 조절작용을 할 것이다.

2) 연구모형

다음으로 본 연구의 목적 달성을 위해 이론적 배경에서 논의된 선행연구를 바탕으로, CEO의 DISC 행동유형이 경영성과에 미치는 영향과, 이러한 영향관계에 있어서 가족기업의 문화유형이 조절작용을 할 것이라는 가설 즉 '가족기업 CEO의 DISC 행동유형'을 연구모형으로 설정하고자 한다(그림 1 참조).

<그림 1> 연구모형



Ⅲ. 실증분석

1. 자료의 수집 및 분석방법

우리나라 중소기업인 소상공인, 자영업자, 전문직, 일반기업 등의 창업주 또는 CEO를 대상으로 본 연구자가 인적자원관리를 코칭하는 회사를 중심으로 편의 표본추출법에 의해 자료를 수집하였다. 또한 이들이 잘 아는 회사들을 추천해 주면, 본 연구자가 직접 설명 후 설문지에 응답하는 눈덩이 표본추출법을 병행하여 총 242명으로부터 자료를 수집, 분석에 활용하였다. 조사 기간은 2017년 12월부터 2018년 3월까지 약 4개월 동안 진행되었다. 우리나라처럼 가족기업에 대한 공식적인 통계치나 DB가 없는 경우에는 배포된 설문지를 최고경영자(CEO)가 직접 기입하는 자기 기입법(Self-administered Questionnaire Survey Method)이 유용하다(Ghee Wee Yu, et al, 2015). 자료수집에 사용된 설문항은 첫째, DISC 행동유형을 측정하기 위하여 주도형(D), 사교형(I), 안정형(S), 신중형(C)으로 구분하였다. 둘째, 가족기업 문화유형의 측정을 위하여 가부장형 문화, 방임형 문화, 참여형 문화, 전문가형 문화로 구분하였다. 셋째, 가족기업의 주관적 경영성과를 측정하기 위하여 매출액, 시장점유율, 이익률, 미래 비전 등으로 구분하였다. 이렇게 수집된 자료를 통계 프로그램인 SPSS 20.0을 사용하여 통계처리하여 분석, 정리하였다.

분석의 방법은 표본의 특성과 인구통계학적인 분석을 위해 빈도분석을 실시하고, 개념 파악을 위해 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석(CFA)을 실시하였다. 개념의 일관된 측정을 위해 신뢰도 분석과 각 변인들 간의 상관관계 분석을 실시하였다. 독립변수가 종속변수에 미치는 영향 파악을 위해 회귀분석을 실시하였다. 조절효과 검증을 위해 위계적 조절회귀 분석도 실시하였다.

2. 설문지 구성과 내용

설문지는 독립변수인 기업가의 DISC 행동유형과 조절변수인 가족기업문화, 종속변수인 경영성과 등 각 측정변수에 대한 조작적 정의를 규정하고 그 측정방법을 제시하고자 한다. 이에 따라 변수에 대한 조작적 정의를 실시하였고, 측정 도구와 문항을 개발하여 설문지를 작성하여 예비조사를 실시하였다. 2017년 12월에 70부를 배포하여 60부를 회수하여 수집된 자료를 분석해서 설문문항을 다시 수정하였다.

수정된 설문지는 DISC 행동유형의 하위 설문 문항을 주도형의 설문 문항을 1-5번 까지, 사교형은 6-10번 까지, 안정형은 11-15번 까지, 신중형은 16-20번 문항까지로 배열 순서를 바꾸었다. 가족기업 문화유형도 마찬가지로 가족기업 문화유형 중 가부장형 문화는 1-5번, 방임형 문화는 6-10, 참여형 문화는 11-15. 전문가형 문화는 16-20번 문항까지로 배열 순서의 형식을 바꾸어서 설문을 실시하였다.

설문 문항의 내용은 첫째, DISC 행동유형을 측정하기 위하여 이를 주도형(D), 사교형(I), 안정형(S), 신중형(C)으로 구분하고 각 요인별 5문항씩 총 20개 문항으로 구성하였다. 둘째, 가족기업 문화유형을 측정하기 위하여 이를 가부장형 문화, 방임형 문화, 참여형 문화, 전문가형 문화로 구분하고 각 요인별 5개 문항씩 총 20개 문항을 구성하였다. 셋째, 가족 기업의 주관적 경영성과를 측정하기 위하여 매출액, 시장 점유율, 이익률, 미래 비전을 각 요인별 1개 문항 총 4개 문항으로 구성하여 측정하였다.

측정을 위한 설문 문항은 신뢰성과 타당성 입증된 선행 연구의 측정 도구를 근거로 하였다. 각 변수를 구성하는 모든 하위 요인은 복수 항목의 설문으로 측정하였고, 분석의 용이성을 위해 리커트 5점 척도(1: 매우 그렇다, 5: 매우 아니다)로 측정하였다. 또한 각 문항이 적절하게 표현되고 구성되었는지를 검토하였으며, 이를 본 연구의 기초자료 수집을 위해 사용하였다. <표 1>은 요약된 설문지의 구성과 내용 및 출처를 나타내고 있다.

<표 1> 설문지의 구성과 내용

구분	변수	하위 변수	측정도구	문항	연구자
독립 변수	DISC 행동 유형	주도형 (D)	직접 지휘 선호의 정도, 권위적인 모습의 수준, 타인을 이끌어가는 정도, 새로운 일도 거침없이 하는 정도, 진취적인 경향의 강도	5	Marston (1928)
		사교형 (I)	미래 희망의 정도, 타인과의 관계성의 중요정도, 유머와 재치가 있다는 타인의 평가정도, 타인에게 먼저 다가가는 정도, 한번 결심한 것을 끝까지 마무리하는 정도	5	김영희·이경준 (2001)
		안정형 (S)	안정과 화합을 중시하는 정도, 틀에서 벗어난 행동에 대한 불편의 정도, 감정을 드러내지 않는 수준의 정도,	5	이창준 (2002)

			보수적인 측면의 정도, 모든 일에 대한 일관성의 정도		
		신중형 (C)	깊게 생각하는 정도, 신뢰할 수 있는 사람이라는 남들의 평가, 논리적 판단 정도, 신중한 판단의 정도, 까다롭다는 남들의 평가 정도	5	민경명 (2014)
조 절 변 수	가 족 기 업 문 화 유 형	가부장 형 문화	CEO 권위의 중요 정도, CEO가 직접 중요한 결정을 내리는 정도, 지시와 통제가 성과를 높인다는 정도, 가족구성원을 신뢰하는 정도, 의사결정시 가족의 의견 반영 정도	5	DSchein (1985), Dyer(1986 Becker, Geer, Hughes, and Strauss (1961), Dyer (2002), 남영호 (2016), 김창영 (2008)
		방임형 문화	밝고 자유로운 근무환경, 목표달성을 종업원에게 맡기는 정도, 지시·통제가 아닌 자발성의 정도, 구성원들에게 변화에 대응토록 요구하는 정도, 능력을 발휘할 수 있는 위임의 정도	5	
		참여형 문화	가족과 비가족 구성원들의 권한의 정도, 목표·계획·정책에 동의 정도, 직원의견 반영 정도, 구성원들의 의견 수렴의 시간 정도, 가족·비가족 구성원들의 대우의 차별 정도	5	
		전문가 형 문화	직원들 객관적 평가의 정도, 전문경영자의 경영, 성과와 경력향상에 대한 직원간의 경쟁의 정도, 직원들의 능력개발 지원의 정도, 전문경영자의 아이디어·관리 능력의 활용정도	5	
종 속 변 수	경 영 성 과	주관적 경영성 과	동종 업체에 비교하여 전반적인 매출액과, 시장 점유율, 이익률, 미래에 대한 비전의 정도	4	Dyer(2003), Denison (1990), Anderson&Re eb (2003)외

3. 표본의 특성

유효표본 242부 중에서 기업형태는 법인 84.3%, 개인 15.7%. 주요 업종은 제조업 67.4%, 서비스업 8.7%. 설립형태는 창업 71.9%, 승계 16.5%. CEO 성별은 남성 83.1%, 여성 16.5%. 종업원수는 100명 미만 61.2%, 300명 미만 33.1%. 소유권비중은 가족 50% 이상이 65.3%. 참여세대는 2세대가 63.6% 등이었다. 표본의 유형별 특성은 <표 2>와 같다.

<표 2> 표본의 유형별 특성

조사 항목	유형별	평균		표준편차	
CEO의 DISC행동유 형	주도형(D)	2.50	2.42	0.765	0.425
	사교형(I)	2.57		0.634	
	안정형(S)	2.40		0.653	
	신중형(C)	2.21		0.656	
가족기업 문화유형	가부장형 문화	2.12	2.53	0.725	0.419
	방임형 문화	2.35		0.745	
	참여형 문화	2.25		0.600	
	전문가형 문화	3.38		0.685	

4. 신뢰성, 타당성 분석

측정하고 있는 개념의 일관성을 측정하기 위한 신뢰성 분석결과는 크론바흐 알파(Cronbach's α ; Alpha)의 신뢰도 척도를 계산한 값을 가지고 판단한다. Cronbach's Alpha값을 해석하는 기준은 일반적으로 사회과학 분야에서는 0.6 이상이면 신뢰성이 있다고 본다(Nunnally, 1978; 구동모, 2015). 신뢰도 분석은 독립변수인 DISC 행동유형의 하위요인인 주도형(D), 사교형(I), 안정형(S), 신중형(C), 조절변수는 가족기업 문화유형의 하위요인인 가부장형, 방임형, 참여형, 전문가형 문화, 종속변수는 경영성과의 각 문항을 사용하였다.

타당성 분석은 SPSS를 활용하여 측정변수의 각 문항들을 모두 포함한 9개로 탐색적 요인 분석을 실시하였다. 요인 적재치의 회전은 배리맥스(Varimax)방식을 채택하였다. 따라서 DISC 행동유형은 D형 2개, I형 3개, S형 3개, C형 2개 항목으로 구성하였다. 가족기업의 문화유형은 가부장형 문화 3개, 방임형 문화 2개, 참여형 문화 3개, 전문가형 문화 2개로 구성하였다.

<표 3> 탐색요인분석 결과

측정 항목		1	2	3	4	5	6	7	8	9
D형 주도형	D2	0.774								
	D1	0.647								
I형 사고형	I4		0.825							
	I3		0.811							
	I2		0.665							
S형 신중형	S2			0.741						
	S1			0.699						
	S3			0.544						
C형 안정형	C3				0.832					
	C4				0.741					
가부장	가3					0.786				
	가4					0.785				
	가2					0.726				
방임형	방2						0.817			
	방3						0.719			
참여형	참2							0.763		
	참1							0.750		
	참5							0.719		
전문가	전5								0.898	
	전4								0.652	
경영성과	시장									0.855
	매출									0.839
	이익									0.661
	비전									0.635
아이겐 값		1.393	2.106	1.748	1.823	2.435	1.512	2.307	1.343	2.636
설명력(%)		5.806	8.774	7.283	7.598	10.144	6.300	9.613	5.598	10.985
누적설명력(%)		5.806	14.580	21.863	29.461	39.605	45.905	55.518	61.116	72.101
신뢰도 Cronbach's α		0.667	0.730	0.597	0.662	0.757	0.686	0.750	0.512	0.797

KMO= 0.769, Bartlett's $\chi^2=2026.843(p<0.001)$

경영성과는 매출액, 시장점유율 및 이익률 및 미래의 비전 4개 항목으로 구성하였다. 이 24개 설문항목에 대한 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 값은 0.769로 0.50보다 크고 Bartlett의 유의확률이 0.000으로 0.05보다 작으므로 유의한 결과를 얻었다.

또한 22개 문항이 총 3개 요인으로 추출되어 전체 입력변수의 72.101%를 설명할 수 있다. 공통성은 그 수치가 0.4이상으로 0.564부터 0.850까지이다. 사용된 변수와 선택 문항의 신뢰성, 내적일치성의 파악을 위해 Cronbach's α 값을 활용하였다(표 3 참조).

다음, Amos 20.0로 신뢰성과 타당성 검정을 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 요인분석(CFA) 결과는 <표 4>와 같다.

$$\text{개념신뢰도} = \frac{\text{표준화람다의 합}^2}{\text{표준화람다의 합}^2 + \text{측정오차분산의 합}}$$

$$AVE = \frac{\text{표준화람다}^2 \text{의 합}}{\text{표준화람다}^2 \text{의 합} + \text{측정오차분산의 합}}$$

<표 4>는 잠재변수 D형(주도형)과 가부장형 문화의 AVE는 각각 0.615, 0.619이며, 두 잠재변수의 SMC는 0.234이다. AVE 각각이 SMC 보다 크므로 D형(주도형)과 가부장형 문화는 판별타당성이 인정된다. AVEI 0.687과 AVE방 0.655는 각각 SMCI방 0.084보다 크므로 I형(사교형)과 방임형 문화의 판별타당성이 인정된다. AVES 0.514과 AVE참 0.721는 각각 SMCS참 0.044보다 크므로 S형(안전형)과 참여형 문화의 판별타당성이 인정된다. 같은 방식으로 모든 잠재변수의 AVE와 SMC를 대조해서 잠재변수들 간에 판별타당성이 확인된다. 확인결과, 모든 잠재변수들 간에는 판별타당성이 입증된다.

다음으로 <표 5>는 NFI, RFI, IFI, TLI, CFI 수치가 0.753, 0.657, 0.839, 0.766, 0.832로 나타나므로 추출된 모델은 설명력이 높다고 판단할 수 있겠다.

<표 4> CFA를 통한 잠재변수들의 신뢰성, 타당성 I

잠재 변수	관측 변수	비표준 람다	S.E.	C.R.	표준화람다	표준화 람다 ²	오차분산 (1-표준화람다 ²)	개념신뢰성 및AVE	SMC (상관계수)
D형	D1	1.000	-	-	0.837	0.701	0.299	신뢰성	D & 가 0.234 (0.484)
	D2	0.883	0.112	7.880	0.727	0.528	0.472	0.760	
				합	1.564	1.229	0.771	AVE	
				합 ²	2.446			0.615	
I형	I2	1.000	-	-	0.809	0.655	0.345	신뢰성 0.864 AVE 0.687	D & 성 0.144 (0.379)
	I3	1.300	0.172	7.562	0.811	0.658	0.342		
	I4	1.329	0.174	7.625	0.865	0.749	0.251		
				합	2.485	2.062	0.938		
S형				합 ²	5.983			신뢰성 0.758 AVE 0.514	I & 방 0.084 (0.290)
	S1	1.000	-	-	0.734	0.539	0.461		
	S2	1.652	0.247	6.687	0.789	0.623	0.377		
	S3	1.063	0.194	5.465	0.616	0.380	0.620		
C형				합	2.139	1.542	1.458	신뢰성 0.838 AVE 0.723	I & 성 0.006 (0.077)
				합 ²	4.575				
	C3	1.000	-	-	0.766	0.586	0.414		
	C4	1.341	0.238	5.639	0.927	0.860	0.140		
가부장				합	1.693	1.446	0.554	신뢰성 0.829 AVE 0.619	S & 참 0.213 (0.462)
				합 ²	2.866				
	가2	0.920	0.106	8.683	0.742	0.550	0.450		
	가3	1.008	0.106	9.480	0.829	0.688	0.312		
방임형	가4	1.000	-	-	0.787	0.619	0.381	신뢰성 0.791 AVE 0.655	S & 성 0.044 (0.209)
				합	2.358	1.857	1.143		
				합 ²	5.560				
	방2	0.927	0.116	7.999	0.798	0.637	0.363		
참여형	방3	1.000	-	-	0.820	0.672	0.328	신뢰성 0.886	C & 전 0.031 (0.175)
				합	1.618	1.309	0.691		
				합 ²	2.618				
	참1	0.888	0.099	8.988	0.792	0.627	0.273		
참여형	참2	0.916	0.097	9.413	0.880	0.774	0.226		

	참5	1.000	-	-	0.831	0.691	0.309	AVE 0.721	C & 성 0.057 (0.238)
				합	2.503	2.092	0.808		
				합 ²	6.265				
전문가	전4	1.000	-	-	1.945	3.782	-2.782	신뢰성	
	전5	0.071	0.152	0.464	0.564	0.318	0.682	1.501	
				합	2.509	5.000	-2.100	AVE	
				합 ²	6.295			1.724	
성과	매출	1.558	0.194	8.014	0.908	0.825	0.185	신뢰성	
	이익	1.106	0.158	6.999	0.822	0.675	0.325		
	시장	1.509	0.188	8.038	0.918	0.842	0.158	0.911	
	비전	1.000	-	-	0.738	0.545	0.455	AVE	
				합	3.386	2.887	1.123	0.720	
				합 ²	11.465				

<표 5> CFA를 통한 잠재변수들의 신뢰성 및 타당성 II

Model	CMIN/df(p)	RMSEA	NFI Delta1	RFI rho2	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default	2.403(.000)	0.076	0.753	0.657	0.839	0.766	0.832
Saturated			1.000		1.000		1.000
Independence	7.007	0.158	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

IV. 가설검증

1. 상관관계 분석

변수들 간의 관련성의 분석과 다른 변수와 어느 정도 밀접한 관련성 변화를 검증하기 위해 상관관계 분석을 실시하였다. 분석결과, 상관계수는 가족기업 문화유형과 경영성과 간은 .471, DISC 행동유형과 가족기업 문화유형 간은 .482로 다소 높게 나타났다. DISC 행동유형과 경영성과는 .377이다.

DISC 행동유형의 하위요인인 주도형(D)과 가족기업 문화유형의 하위요인인 가부장형 문화 간은 .484로 다소 높게 분석되었다. 사교형(I)과 방임형 문화 간의 상관계수는 .290로 낮게 나타났고 안정형(S)과 참여형, 사교형(I)과 방임형 문화 간의 상관계수는 .290로 낮게 나타났고 안정형(S)과 참여형 문화 간은 .462로 다소 높게 보이고 있다. 신중형(C)과 전문가형 문화 간은 .175으로 상관관계가 거의 없는 것으로 나타났다.

<표 6> 변수의 상관관계 분석

연구단위		평균	표준 편차	주도 형(D)	사교형(I)	안정형(S)	신중형(C)	가부장 형	방임형	참여형	전문 가형	DISC	가족기업 문화유형	경영 성과
DISC 행동 유형	주도형 (D)	2.50	.765	1	.053 (.409)	.165** (.010)	.237** (.000)	.484** (.000)	.072 (.266)	.191** (.003)	.011 (.866)	.625** (.000)	.314** (.000)	.379** (.000)
	사교형 (I)	2.57	.634		1	.146* (.023)	.150* (.020)	-.196** (.002)	.290** (.000)	.210** (.000)	.089 (.168)	.511** (.000)	.156* (.015)	.077 (.230)
	안정형 (S)	2.40	.653			1	.397** (.000)	.026 (.688)	.384** (.000)	.462** (.000)	.083 (.199)	.667** (.000)	.381** (.000)	.209* (.001)
	신중형 (C)	2.21	.656				1	.121 (.160)	.264** (.000)	.306** (.000)	.175** (.006)	.702** (.000)	.351** (.000)	.238** (.000)
가족 기업 문화 유형	가부장 형	2.12	.725					1	-.058 (.373)	-.041 (.529)	.030 (.646)	.201** (.002)	.456** (.000)	.327** (.000)
	방임형	2.35	.745						1	.491** (.000)	.186** (.004)	.390** (.000)	.722** (.000)	.245** (.000)
	참여형	2.25	.600							1	.256** (.000)	.460** (.000)	.664** (.000)	.257** (.000)
	전문가 형	3.38	.685								1	.138* (.033)	.596** (.000)	.183* (.004)
DISC		2.42	.425									1	.482** (.000)	.371** (.000)
가족기업 문화유형		2.53	.419										1	.471** (.000)
경영성과		2.52	.604											1

2. 가설 1의 검증

여기서는 DISC 행동유형, 경영성과 변수들 간에 어떠한 영향 관계가 있는지를 확인하고, DISC 행동유형, 경영성과의 영향 관계에 있어서 가족기업 문화유형이 유의한 영향 관계가 존재하는지 확인하기 위해 회귀분석을 실시하였다. 일반적으로 사회과학 분야에서는 $\alpha=0.05$ 를 기준하기 때문에, p값이 0.05보다 작으면 가설은 채택된다. 또한 t값이 ± 1.96 이상일 때 가설은 채택이 된다.

CEO의 DISC 행동유형이 경영성과에 영향을 미치는 지에 대한 연구 결과, R제곱 값은 .138로 13.8%의 설명력을 보였다. 영향력을 나타내는 β 값은 .371, t 값은 6.197($t > \pm 1.96$), 유의확률은 .000($p < 0.05$)로 나타났다. 따라서 DISC 행동유형이 경영성과에 영향을 미칠 것이라는 가설 1은 채택되었다.

가설 1을 세부적으로 좀 더 자세히 살펴보도록 하겠다. 먼저 DISC 행동유형 중 주도형 변수가 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 지에 대한 연구 결과, R제곱 값은 .143로 14.3%의 설명력을 보였다. β 값은 .379로 나타났다. 또한 t 값은 6.340($t > \pm 1.96$)로 나타났고, 유의확률은 .000($p < 0.05$)로 나타났다. 따라서 주도형은 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것임을 확인하였다.

DISC 행동유형 중 사교형 변수가 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 지에 대한 연구 결

과, R제곱 값은 .006로 나타나 0.6%의 설명력을 보였다. β 값은 .077의 영향력을 보였다. t 값은 1.202($t < \pm 1.96$), 유의확률은 .23($p > 0.05$)이다. 따라서 사교형은 경영성과에 긍정적인 영향을 미치지 않음을 확인하였다.

DISC 행동유형 중 안정형 변수가 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 지에 대한 연구 결과, R제곱 값은 .044로 나타나 4.4%의 설명력을 보였다. β 값은 .209의 영향력을 보였다. t 값은 3.306($t > \pm 1.96$), 유의확률은 .001($p < 0.05$)이다. 따라서 안정형은 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것임을 확인하였다.

마지막으로 DISC 행동유형 중 신중형 변수가 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는지에 대한 연구 결과, 제곱 값은 .056으로 나타나 5.6%의 설명력을 보였다. β 값은 .209의 영향력을 보였다. t 값은 3.306($t > \pm 1.96$), 유의확률은 .000($p < 0.05$)이다. 따라서 신중형은 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것임을 확인하였다<표 7 참조>.

<표 7> 회귀분석결과(가설 1)

가설	독립 변수	종속 변수	비표준화계수		β	R제곱	t	유의 확률	결과
			B	표준 오차					
H1	DISC 행동유형	경영성과	.528	.085	.371	.138	6.197	.000*	채택
	주도형	경영성과	.299	.047	.379	.143	6.340	.000*	채택
	사교형		.074	.061	.077	.006	1.202	.23	기각
	안정형		.193	.058	.209	.044	3.306	.001*	채택
	신중형		.219	.058	.238	.056	3.788	.000*	채택

* $p < 0.05$ 수준에서 유의한 영향을 나타냄

3. 가설 2의 검증

CEO의 DISC 행동유형이 경영성과에 미치는 영향 관계에서 가족기업 문화유형이 조절변인으로 작용하는지를 확인하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 우선 1단계에서 독립변인인 CEO의 DISC 행동유형과 종속변인인 경영성과의 관계를 검증하고, 2단계에서 조절변인인 가족기업 문화유형을 독립변인으로 추가해서 회귀분석을 실시하였다. 3단계에서 CEO의 DISC 행동유형, 가족기업 문화유형, 상호작용항(CEO의 DISC 행동유형*가족기업 문화유형)을 독립변인으로 투입하여 조절모형의 설명력 변화와 유의성을 확인하였다.

먼저 VIF 값을 확인한 결과 모든 변인에서 2 미만으로 나타나 각 변수들 간에 다중공선성이 없는 것으로 나타났다. 1단계의 독립변인인 CEO의 DISC 행동유형은 경영성과에 미치는 영향에 대해 설명력은 13.8%로 나타났다. 2단계에서 조절변인인 가족기업 문화유

형을 투입하였을 때, CEO의 DISC 행동유형은 가족기업 문화유형과 함께 경영성과를 22.2% 설명하고 있다. 3단계에서 상호작용항(CEO의 DISC 행동유형*가족기업 문화유형)을 추가한 결과 설명력이 22.5%로 나타났다. 이 결과 설명력이 점점 증가하고 있고, 유의확률 역시 .044로 나타나 .05보다 작으므로 유의수준에서 유의함을 의미한다. 이는 CEO의 DISC 행동유형이 경영성과에 미치는 영향을 가족기업 문화유형이 조절하고 있다는 것을 의미한다. 따라서 CEO의 DISC 행동유형과 경영성과의 영향 관계에 있어서 가족기업 문화유형이 조절작용을 할 것이라는 가설 2는 채택되었다<표 8 참조>.

<표 8> 위계적 회귀분석 결과(가설 2)

모 형***		비표준화 계수		표준화 계수	t	R	R제곱	수정된 R제곱	추정값의 표준오차	통계량 변화량				유의 확률	결과
		B	표준 오차	β						R제곱 변화량	F 변화량	자유도1	자유도2		
모형 1	상수	1.240	.209		5.929	.371	.138	.134	.56160	.138	38.409	1	240	.000**	채택
	DISC	.528	.085	.371	6.197									.000**	
모형 2	상수	.629	.239		2.630	.460	.212	.205	.53848	.212	31.954	2	238	.009**	
	DISC	.314	.093	.221	3.372									.001**	
	문화	.447	.095	.310	4.728									.000**	
모형 3	상수	2.568	.985		2.606	.474	.225	.215	.53500	.013	4.109	1	237	.010**	
	DISC	-.521	.422	-.367	-1.233									.219	
	문화	-.318	.389	-.221	-.818									.414	
	D*문	.325	.160	.971	2.027									.044*	

* 상관계수가 0.05 수준에서 유의한 영향을 나타냄. ** 상관계수가 0.01 수준에서 유의한 영향을 나타냄. *** 종속변수-경영성과

V. 연구결과

1. 연구결과 요약

본 연구는 가족기업 CEO의 DISC 행동유형이 경영성과에 미치는 영향을 분석하고, 이들의 영향 관계에서 가족기업 문화유형의 조절효과를 실증분석을 통해 검증하였다. 이를 통해 가족기업 CEO의 DISC 행동유형, 가족기업 문화유형, 경영성과 간의 영향이 있음을 일부 확인하였다.

첫째, 가족기업 CEO의 DISC 행동유형은 경영성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. DISC 행동유형 모델의 주도형, 안정형, 신중형의 가족기업 CEO의 특성은 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 사교형은 경영성과에 긍정적인 영향을 미치지 않는다고 나타났다. 이는 기업가의 특성이 기업의 경영성과에 영향을 준다는 여러 연구(정 피아, 2016; 민경명, 2014; 최문중, 2013)와 거의 일치한다.

둘째, 가족기업 CEO의 DISC 행동유형이 경영성과에 미치는 영향관계에 있어서 가족기업 문화유형이 부분적으로 조절작용을 하는 것으로 나타났다. 구체적으로 신중형(C)이 경영성과에 미치는 영향관계에 있어서 가족기업 문화유형의 하위변인 중 가부장형 문화, 방임형 문화유형에 조절효과가 유의하다고 나타났다. 반면 참여형 문화, 전문가형 문화유형은 조절작용을 하지 않는 것으로 나타났다. 사교형(I)은 가족기업 문화유형의 하위변인 중 가부장형 문화유형에서만 조절효과가 유의하게 나타났다. 안정형(S)은 가부장형 문화, 방임형 문화, 참여형 문화, 전문가형 문화유형 모두에서 조절효과가 유의하지 않게 나타났다. 이는 안정형(S)이 지니고 있는 특성인 화해와 협력, 안정과 평화를 실행하는 유형 때문으로 추측되어진다. 마지막으로 주도형(D)은 가족기업 문화유형 모두 경영성과에 조절작용을 하지 않는 것으로 나타났다.

2. 연구의 공헌도 및 한계

본 연구의 공헌도는 첫째, 가족기업 CEO의 DISC 행동유형이 경영성과에 미치는 영향과 이러한 영향 관계에 있어서 가족기업 문화유형의 조절효과 관련 연구는 국내·외에서도 연구사례를 찾을 수 없는 최초의 연구논문이란 점을 들 수 있을 것이다. 둘째, 장기지향성을 추구하는 가족기업의 창업주 또는 CEO의 특성을 DISC 행동유형으로 접근한 연구라는데 의의가 있을 것이다. 셋째, 가족기업 CEO의 DISC 행동유형 모델의 연구결과는 현업을 경영하거나 미래 경영자로 성장할 예비 CEO 들에게 중요한 방향성을 제시하였다는데 의의가 있을 것이다. 넷째, 이러한 경영성과의 미치는 영향 관계에 있어서 가족기업 문화유형의 조절효과를 확인할 수 있었다.

그러나 본 연구는 다음과 같은 몇 가지 측면에서 한계점을 지닌다. 첫째, DISC 행동유형은 인간의 복잡다단한 행동 특성을 4가지 유형으로 나타내기에는 한계가 있다. 향후 다양한 이론들을 접목한 연구도 의미가 있을 것이다. 둘째, 본 연구에서 조절변인으로 활용한 가족기업 문화유형은 이론적 토대가 미흡하다. 따라서 본 연구를 기점으로 가족기업 문화 관련 연구가 활성화될 필요가 있을 것이다. 셋째, 표본의 수와 기업 규모의 한계를 극복할 연구가 필요할 것이다. 향후에는 더 많은 표본의 기업과 다양한 업종, 중소기업은 물론 중견기업까지의 규모를 확대한 연구뿐만 아니라, 가족기업의 세대별, 업종별, 지역별 연구도 이루어지기를 기대해 본다.

참 고 문 헌

- 구동모, 2015, 『연구방법론』, 학현사.
- 김규봉, 2005, “DISC 행동유형과 거래적, 변혁적 리더십과의 관계연구”, 연세대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 김대업, 2009, 「AMOS A to Z: 논문절차에 따른 구조방정식 모형분석」, 학현사.
- 김막래, 2010, “조직문화가 조직몰입에 미치는 영향”, 광운대학교 대학원 박사학위논문.
- 김명희, 2003, “DISC행동유형에 따른 결혼 만족도 및 자녀 양육행동 연구”, 숙명여자대학교 대학원 박사학위논문.
- 김영희·이경준 역, 2002, 「사람들은 왜 나를 오해할까 나를 알고 다른 사람들을 이해하는 DISC 행동유형」, 도서출판 디모데.
- 김정식, 2012, “DISC 행동유형과 직무만족, 조직몰입 및 조직 시민행동과의 관계연구”, 관동대학교 박사학위논문.
- 김해동, 1996, “기업문화의 제 요인이 조직 효율성에 미치는 영향”, 한양대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김창영, 2008, “가족이 기업문화와 사회적 책임에 미치는 영향에 관한 연구 - 가족기업 중심으로” 건국대학교 대학원 박사학위논문.
- 남영호, 2007, “주요 국가의 가족기업현황과 시사점”, 기은조사, 봄호.
- 남영호, 2008, “가족은 기업에 영향을 끼치는가; F-PEC을 중심으로”, 중소기업연구, 30(1), 15-40.
- 남영호, 2022, 『가족기업경영』, 형지사.
- 메릭 로렌버그·데니얼 실버트, 2013, 『사람을 읽는 힘, DISC』, 서울, 메가박스.
- 민경명, 2014, “기업가 특성과 네트워크 활동이 1인 창조기업 경영성과에 미치는 영향”, 충북대학교 대학원 박사학위논문.
- 보이드, 우리아이는 왜 이럴까. 서울: 도서
- 삼성경제연구소, 2007, “좋은 기업문화 만들기”, SERI CEO information 603호.
- 손수진, 2006, “DISC 행동유형과 욕구충족이 Leader-Followership의 상호작용에 미치는 영향연구 : 호텔관광종사원의 내재적 직무만족도를 중심으로”, 경희대학교 대학원 박사학위 논문
- 송덕근·남영호, 2017, “가족기업 경영성과 : 열린대화, 윤리적규범, 가족자본 중심으로”, 글로벌경영학회, 제14권제2호(2017.4), pp. 283-310.
- 이경우, 2009, “벤처기업 네트워크 교류의 강도와 다양성이 경영성과에 미치는 영향-기술혁신과 신제품개발의 매개효과”, 서울벤처정보대학원 박사학위논문.
- 정피아, 2016, “기업가 특성이 혁신활동과 경영성과에 미치는 영향”, 부산대학교 대학원 박사학위논문.
- 최문중, 2013, “기업가 특성이 소프트웨어 기업의 경영성과에 미치는 영향”, 경북대학교 대

- 학원 박사학위논문.
- 칼슨, 1994, Personal Profile System, 서울: 한국교육컨설팅 연구소.
- 칼슨, 1994, Personal Profile System Facilitator's KIT I-II-III, 서울: 한국교육컨설팅 연구소
- 한국교육컨설팅연구소, 1999, 「DISC 관계 프로파일 시스템」, 서울 :한국교육컨설팅연구
- 한국교육컨설팅연구소, 1999, Contents Manual for Understanding DISC Dimension of Behavior, 서울: 한국
- Astrachan, J. S., 1988, "Family firm and community culture", *Family Business Review*, 1(3).
- Barney, Jay, 1986, "Organization Culture : Can it Be a Source of Sustained Competitive Advantage?" *Academy of Management Review*, pp.656-665.
- Cooper, A. C., Willard, G. E. and Woo, G. Y., 1986, "Strategies of High Performance New and Small Firms: A Reexamination of the Niche Concept", *Journal of Business Venturing*, 1, pp.247-260.
- Daniel R. Denison, and Aniel Mishra, 1995, "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness," *Organization Science*, Vol. 6, No. 2, pp. 204-223.
- Daniel R. Denison, Stephanie Haaland, and Paulo Goelzer, 2004, "Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different from the Rest of the World?" *Organizational Dynamics*, Vol. 33, No. 1, p. 100.
- Denison, D. R. and W.S. Neale, 1996, "Denison Organizational Culture Survey", Ann Arbor, MI: Aviat.
- Dyer, W. G., 1986, "Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions". San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dyer, W. G. Jr., 2002, "Culture and Continuity in Family Firms" *Family Business Review*, 1(1).
- Ernest. R. C., 1985, "Corporate Culture and Effective Planning", *Personal Administrator*, March, pp.49-60.
- Ghee Wee Yu, Mohamed Dahlan Ibrahim & Hasliza Abdul-Halim, 2015, Family business succession planning: Unleashing the key factors of business performance, *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 20, No. 2, pp.103 - 126.
- Hampden-Turner, C., 1992, "Creating Corporate Culture : From Discord to Harmony", Addison-Wesley Publishing, pp.16-24.
- Hofstede, G., B.Neuijen, D.S. Ohay & G. Sanders, 1980, "Measuring Organizational Culture; A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp.286-316

- Lewin, K., 1951, "Field Theory in Social Science". New York; Harper & Row.
- Nunnally, J.C., 1978, 「Psychometric Theory」, 2nd ed., NY: McGraw-Hill.
- O'Reilly, C., 1989, "Corporation, Culture, and Commitment : Motivation and Social Control in Organization", *California Management Review*, Summer, pp.9-25.
- Poza, E. J., 2007, "Family Business". Thomson South-Western.
- Schein, E. H., 1990, "Organizational Culture", *American Psychologist*, 45(2), pp.109-119.
- Stuart, R. W. & Abetti, P. A., 1987, Start-up ventures: Towards the prediction of early success. *Journal of Business Venturing*, 2, pp.215-230.
- Zahra, S. A., & Hayton, J. C., & Neubaum, D. O., & Dibrell, C., & Craig, J., 2008, Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 32, pp.1035-1054.

The Effect of CEO's DISC Behavior Type on Family Business Performance and the Moderating Effect of Family Businesses Culture Type

Kim, Byoung-Jin*

— <Abstract> —

[Purpose]

This study examines (1) whether CEO's characteristics, based on DISC behavior type model, affect business performance, and (2) whether the culture type of family business is moderating the effect of DISC behavior type on business performance.

[Design/Methodology]

My sample consists of 242 CEOs of small and medium family business. I conduct empirical analyses to test my hypotheses which were based on literature on DISC behavior type, family business culture type and business performance.

[Findings]

My findings are as follows. First, I find that the DISC behavior type of CEO in a family has a significantly positive effect on business performance. Second, I find evidence that the culture type of family business plays a moderating role on the relationship between CEO's DISC behavior type and business performance.

[Research implications]

The results in this study provide practical implications to the current CEOs and prospective entrepreneurs.

<Key Words> Family business, DISC behavior type, Family business culture, Business performance

* Sungbo Cultural Foundation CEO(bjkim011@hanmail.net)