

프랜차이즈 본부의 동기부여가 가맹점 성과에 미치는 영향: 슈퍼바이저 코칭리더십의 조절효과*

안시연(주저자)
썬아이틀 이사
(happyjobb@naver.com)
김상덕(교신저자)
경남대학교 경영학부 교수
(sdkim@kyungnam.ac.kr)

최근 프랜차이즈 산업의 괄목할만한 양적 성장에 비해 질적 성장은 따라오지 못하고 있는 실정이다. 프랜차이즈의 성공을 위해서는 가맹점 성과가 필수적이며, 본부는 가맹점의 원활한 운영과 성과를 위해 슈퍼바이저 제도를 시행하고 있다.

본 연구는 프랜차이즈 본부의 동기부여가 가맹점의 성과인 가맹점의 자기효능감, 본부에 대한 정서적 조직몰입 그리고 가맹점의 재무적 성과에 미치는 영향을 규명하고 있다. 특히, 본부 슈퍼바이저의 코칭리더십이 각 관계에서 어떠한 영향을 미치는지에 대해서도 살펴보았다.

6개월 이상 프랜차이즈 가맹점을 직접 운영하고 있는 183명의 가맹점사업자를 대상으로 설문조사가 실시되었고 구조방정식 분석을 통해 가설이 검증되었다. 가설검증 결과, 프랜차이즈 본부의 내재적 동기부여는 가맹점의 자기효능감 및 본부에 대한 정서적 조직몰입에 긍정적인 영향을 미쳤고, 외재적 동기부여는 자기효능감에는 긍정적인 영향을 미쳤지만, 정서적 조직몰입에는 영향을 미치지 못하였다. 가맹점의 자기효능감과 본부에 대한 정서적 조직몰입은 가맹점의 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미쳤다.

다음으로, 슈퍼바이저의 코칭리더십은 본부의 내재적 동기부여가 정서적 조직몰입에 미치는 영향관계와 자기효능감이 재무적 성과에 미치는 영향관계에서 코칭리더십이 발휘된 경우 더 큰 영향력이 나타났다.

주제어: 프랜차이즈, 가맹점사업자, 코칭리더십, 내재적 동기부여, 외재적 동기부여, 자기효능감, 정서적 조직몰입, 재무적 성과

1. 서론

국내 프랜차이즈 브랜드 수는 2016년 기준 전년 대비 8.9%, 가맹본부 수는 9.2%가 증가하였다(공정거래위원회, 2017). 이는 최근 장기간 지속되고 있는 국내 불경기로 인해 현실적으로 어려운 취업의 대안으로 창업의 선택이 높아지고 있음을 짐작할 수 있게 한다. 하지만 프랜차이즈는 이러한 괄목할만한 양적 성장에 비해, 브랜드별 평균 가맹사업기간은 불과

4년 8개월이며, 10년이상 운영된 브랜드는 12.6%에 그쳐(공정거래위원회, 2017) 프랜차이즈의 지속적이고 안정적인 질적 성장은 미흡한 실정이다.

프랜차이즈는 본부와 가맹점의 상생을 통해 동반 성장 한다. 프랜차이즈의 안정된 성장을 위해 가맹점의 성과는 필수적이며, 이에 관한 연구가 본부와 가맹점의 특성 및 관계, 가맹점 간 경쟁 환경과의 영향관계 중심으로 이루어지고 있다.

하지만 프랜차이즈에 대한 근본적인 질문인 가맹점의 동기부여와 성과에 관한 연구는 거의 이루어지

최초투고일: 2018. 3. 19 수정일: (1차: 2018. 5. 13) 게재확정일: 2018. 6. 3

* 본 논문의 완성도를 높이기 위해 건설적인 조언을 아끼지 않으신 두 분 심사자께 감사드립니다.
본 논문은 주저자인 안시연의 박사학위논문들 축약 및 수정보완하여 작성한 논문임.

지 않았다(Dant, 1995). 동기부여는 개인의 만족과 조직의 목표를 달성하기 위해 높은 수준의 노력을 다하려는 의지로(Robbins, 1991), 가맹점을 효율적으로 운영하고 높은 성과를 달성하려면 가맹점의 높은 동기부여는 반드시 필요하다(Szilagyi and Wallace, 1983). 또한 동기부여의 결과요인과 성과와의 관계도 충분히 규명되지 않았는데 본 연구에서는 선행 연구에서 검증된 직무성과와 경영성과에 주요한 영향을 미치는 자기효능감(Bandura and Wood, 1989; Chandler and Jansen, 1992)과 가맹점의 재무적 성과에 영향을 미치는 조직몰입(오세조 · 김상덕 · 조현식 · 강보현, 2003)을 가맹점의 성과에 중요한 선행 변수로 보았다.

한편 본부의 리더십 스타일에 따라 가맹점의 성과는 차이가 있는 것으로 나타났다(김상덕, 2011). 최근 코칭리더십이 가장 효과적인 리더십으로 인식되어지고 있는데(Goleman, 2000), 이는 정보통신의 발달로 기업 경영환경이 급속하게 변화하고 기존과 다르게 기업의 수평적 조직구조 및 인적자원중심의 조직관리 방식의 변화에 따라 효과적인 인재개발 양성의 방법으로 주목받고(Kilburg, 1996) 조직변화의 시기에 리더들을 도와줄 수 있는 유용한 기법으로 인식되고 있기 때문이다(Evers, Brouwers, and Tomic, 2006). 코칭리더십은 리더가 답을 제시하지 않고 구성원 스스로 답을 찾아낼 수 있도록 동기부여 하여(Brockett and Hiemstra, 1991) 역량향상과 자기효능감 및 심리적 안정감을 주고(Nielsen and Munir, 2009) 조직몰입을 높여 성과향상에 긍정적인 영향을 미친다(Aldag and Kuzuhara, 2002).

이처럼 가맹점 성과에 주요한 선행 변수가 될 수 있는 동기부여, 자기효능감, 정서적 조직몰입의 영향관계에 관한 연구는 거의 없는 실정이며, 코칭리

더십과 가맹점의 성과에 관한 연구 또한 거의 이루어지지 않았다.

특히 최근 본부와 가맹점간 갑을 관계가 일반적인 국내 프랜차이즈 산업에서 수평적인 관계를 강조하고 있는 상황(매일경제신문, 2018)에서 수평적 리더십이라 할 수 있는 코칭리더십의 역할을 규명하는 것은 갑을관계의 개선을 위한 대안을 제시한다는 측면에서 중요하다고 할 수 있다.

이에 본 연구는 프랜차이즈 본부의 가맹점에 대한 동기부여와 가맹점 성과 간의 관계 속에서 슈퍼바이저 코칭리더십의 역할을 규명하고자 한다. 여기서 가맹점의 성과는 자기효능감과 본부에 대한 정서적 조직몰입 그리고 실무적으로나 이론적으로 중요하게 여겨지는 가맹점의 재무적 성과이다.

II. 이론적 배경

2.1 코칭리더십

1980년대 시작된 현대적 리더십은 리더가 구성원에게 도움을 주거나 촉진시켜 구성원 스스로가 영향력을 행사할 수 있도록하는 수평적 리더십이다(Manz and Sims, 1991). 코칭은 수평적 리더십과의 유사성으로 새로운 리더십으로 여겨졌다(Goleman, 2000). 코칭(coaching)은 개인이 목표하는 지점에 도달할 수 있도록 도와주고 지원하는 행위로서(Collins, 2005) 개인을 존중하고 열린 마음으로 대하며 적극적인 경청과 공감으로 개인의 생각과 관점 및 가치관을 이해하여 개인의 목표를 공유하고, 적절한 피드백으로 개인을 지원한다(Aldag and Kuzuhara, 2002). 최근의 코칭은 양성기관에서 양성된 전문 코치가 고

객을 대상으로 커리어(career), 라이프(life), 비즈니스(business) 등의 분야에서 가지는 문제적 행동이나 상황을 개선하기 위해 절차(process)에 의해 진행되는 것을 의미한다(Abraham and Collins, 2011).

경영학적 차원에서 Stowell(1986)은 코칭을 리더가 토의나 대화로 개입하거나 중재하여 구성원의 행동이나 태도를 변화할 수 있도록 긍정적인 영향력을 발휘하는 것으로 정의하였다. 즉 코칭리더십(coaching leadership)은 현대적 리더십의 바탕인 리더와 구성원 간의 수평적인 관계에 코칭을 접목하여 구성원 스스로 잠재되어 있는 역량을 개발하고 자신의 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 지원하고 동기부여 하는 리더십이다(Whitmore, 2010). 코칭리더십은 리더가 조직 구성원의 성과 향상을 위하여 방향 제시 및 자기개발을 도와주며 수행 결과에 대해 평가 및 피드백 해주는 과정이며(Stowell, 1986) 구성원의 가능성을 개발하고 업무 수행 중 발생하는 문제해결을 목표로 하는 상호작용의 과정이며(Luecke, 2004) 구성원들이 한 단계 높은 성과를 얻도록 권한 위임 하는 과정이라 할 수 있다(Evered and Selman, 1989).

코칭리더십의 리더가 가장 우선적으로 갖추어야 하는 것은 구성원이 리더의 지시와 통제에 의해 움직이는 수동적인 존재가 아니라 무한한 성장과 발전 가능성을 가진 존재로 믿고 신뢰하는 것이다(Whitmore, 2010). 구성원들은 코칭리더십을 발휘하는 리더를 통해 자신이 높게 평가받고 있음을 느끼며 스스로의 가능성을 깨닫고 조직생활의 의미와 일에 대한 의욕을 북돋우게 된다(Haberleither, Deistler, and Ungvari, 2007).

본 연구에서는 선행 연구들을 종합하여 코칭리더십을 리더가 조직의 목표달성을 위해 구성원의 무한

한 가능성을 믿고 구성원이 스스로 문제 해결의 답을 찾고 실행할 수 있도록 지지하고 격려하는 리더십으로 정의하였다.

2.2 동기부여

동기부여(motivation)는 개인이 어떤 종류의 행동을 하게 하는 내적인 욕구를 가진 상태이다(Maslow, 1954).

동기부여는 일반적으로 개인적인 동기부여에 의해 스스로 하고자 하는 행위나 자발적인 행동이지만, 조직의 관리자 측면에서 보면 어떠한 바람직한 목표를 달성하도록 사람들을 자극시키는 과정이며(Scott and Mitchell, 1976) 구성원들의 의욕을 증진시키고 적극적인 참여를 유발하게 하는 에너지의 원천이다(Hackman and Oldham, 1976). 동기부여는 개인의 욕구를 충족시킨다는 조건하에서 조직 목표를 달성하려는 높은 수준의 노력을 다하려는 의지가 기도하다(Robbins, 1991). 따라서 조직을 효율적으로 운영하고 높은 성과를 달성하기 위해서는 동기부여가 필수적이다(Szilagyi and Wallace, 1983).

동기부여는 행동하게 하는 요인이나 목표에 따라 내재적 동기부여와 외재적 동기부여로 분류된다. 내재적 동기부여(intrinsic motivation)는 행동으로 얻어지는 흥미, 즐거움, 만족 등의 내면에 의한 동기부여이며, 외재적 동기부여(extrinsic motivation)는 활동의 결과로 얻어지는 외적 보상에 의한 동기부여이다. 업무의 성취감, 만족감, 도전 정신 등 업무 자체에서 즐거움을 느끼게 되는 것은 내재적 동기부여이며 임금과 같이 실제적인 보상과 혜택은 외재적 동기부여라 할 수 있다(Deci and Ryan, 1985). 따라서 종업원이 업무를 수행하고 있을 때 업무를 즐기며 수행하는 것은 내재적 동기부여에 의한 것이

며, 업무의 외부적인 근무환경 및 근로조건에 의해 업무를 수행하는 것은 외재적 동기부여에 의한 것으로(Leonard, Beauvais, and Scholl, 1999), 내재적 동기부여와 외재적 동기부여는 서로 독립적인 차원으로 동시에 존재한다고 할 수 있다(Deci and Ryan, 1985).

2.3 자기효능감

자기효능감(self-efficacy)은 자신이 추구하는 목표 달성에 대해 가지는 자신감으로, 자신이 특정과제에서 요구되는 행동을 성공적으로 수행할 수 있는 능력을 보유하고 있다고 믿는 개인적 신념이다(Bandura, 1977). 이러한 자기효능감은 현재의 행동에 영향을 미칠 뿐만 아니라 미래의 행동에도 영향을 미쳐(Bandura, 1997) 관리자는 자기효능감을 통해 종업원의 업무수행을 이해할 수 있다(Gist and Mitchell, 1992). 업무 성과는 개인이 가지고 있는 지식이나 기술만으로 설명하기에는 충분하지 않기 때문에 자기효능감은 개인의 수행을 예측하는 중요한 변수로 간주된다(Bandura, 1997).

일반적으로 높은 자기효능감을 가진 사람이 낮은 자기효능감을 가진 사람보다 더 높은 성과를 달성하는 경향이 있다(Gist and Mitchell, 1992). 자기효능감이 높은 종업원은 어려운 과제나 상황에서도 자신이 해낼 수 있다는 믿음으로 도전하고 오랫동안 그 과제를 숙달하기 위해 더 많이 노력한다. 만약 과제를 실패하더라도 실패 뒤에 좌절감이 적으며 보다 긍정적으로 결과를 귀인하여 빨리 회복하고, 실패의 원인을 노력부족으로 생각하여 더 많은 노력을 하게 된다. 반면 자기효능감이 낮은 종업원은 어려운 과제나 상황을 회피하려 하고, 노력하지 않고 쉽게 포기하려는 경향이 있으며, 자신의 결점에 집착하여 어

려운 과제나 상황을 사실보다 더 과장하여 어렵게 지각한다(Bandura, 1997). 따라서 개인적인 성과나 조직의 성과를 높이기 위해서는 자기효능감의 증진이 중요하다(Gist and Mitchell, 1992).

2.4 정서적 조직몰입

정서적 조직몰입(affective organizational commitment)은 조직의 구성원이 속해 있는 조직을 위해 노력하려는 의지, 조직에 대한 충성심 또는 애착이다(Kanter, 1968). 이는 종업원이 조직의 목표와 가치관을 수용하고, 조직을 위해 개인적인 노력을 아끼지 않으며, 조직의 한 구성원으로 남고자 하는 욕구라 할 수 있다(Mowday, Steers, and Porter, 1979). 또한 구성원과 조직 간의 심리적 연계이며, 자신이 속한 조직에 대한 일체감과 몰입 정도이다(Allen and Meyer, 1996). 일반적으로 조직몰입은 조직 내 관계를 통해 연계 되는 이익이 관계가 깨어졌을 때의 이익에 비해 클 때 나타나는 계산적(calculative) 조직몰입과 본부와의 관계에 대해 정서적(감정적)차원에서 만족하고, 이러한 관계를 지속하고자 하는 정서적(affective) 조직몰입, 그리고 조직몰입 자체가 규범처럼 당연하게 여겨지는 규범적(normative) 조직몰입으로 나누어 볼 수 있다(Gilliland and Bello, 2002; Morgan and Hunt 1994; Roxenhall and Andresen, 2012). 일반적으로는 조직몰입은 계산적 조직몰입이 먼저 나타나고, 정서적 조직몰입, 규범적 조직몰입이 좀 더 성숙한 관계에서 나타난다(Dwyer, Schurr, and Oh, 1987).

조직의 목표와 가치가 내재화되어 있는 정서적 조직몰입은 장기적이면서 안정적인 성향으로 구성원의 태도와 행동 간의 관계를 예측하는데 지표가 된다

(Steers, 1981). 정서적 조직몰입이 조직의 이익을 위해 행동하는 심리상태로서, 조직몰입도가 높으면 직무동기가 향상되어 조직에 긍정적인 행동을 한다 (Porter, Steers, Mowday, and Boulian, 1974). 조직에 몰입된 종업원들은 직무가 불만족스럽더라도 조직에 대한 충성심으로 업무에 더 열심히 참여하고 (Hausknecht, Hiller, and Vance, 2008), 자발적으로 많은 노력을 기울인다(Cohen, 2007).

조직몰입은 조직 내 뿐만 아니라 조직 간 관계에서 사용되는 변수이다. 각 조직의 교환당사자들 간의 관계 지속성에 대한 묵시적 또는 명시적 서약이며 (Dwyer, Schurr, and Oh, 1987), 교환 조직들 간의 관계를 결속시키는 힘이며 (Achrol, Scheer, and Stern, 1990), 조직 간의 관계에서 장기지향성을 설명하는 중심개념으로(Anderson and Weitz, 1992) 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점 관계에서도 사용할 수 있는 개념이다(Dwyer, Schurr, and Oh, 1987).

2.5 재무적 성과

일반적으로 유통경로에서의 성과는 구성원이 목표달성을 위해 공헌하는 정도를 의미하는 다차원적인 개념으로 효과성, 효율성, 공정성 등을 의미한다 (Coughlan, Anderson, Stern, and El-Ansary, 2006). 하지만 유통경로에서 가장 현실적인 성과는 재무적 성과라고 할 수 있다(오세조·김상덕·조현식·강보현, 2003). 재무적 성과는 기업 활동의 결과로써, 기업의 전략 수립과 실행, 그리고 기업 활동의 모든 단계에서의 개선과 혁신이 기업의 생존과 성장에 있어 기업의 목표 및 이익 달성에 얼마나 기여하였는가를 보여주는 지표이다. 이러한 특성으로 재무적 성과는 실무에서나 연구 분야에서 기업을 평가하

는데 중요한 기초자료로 활용되고 있다(김규영·김상덕, 2012).

기존 연구에서 재무적 성과는 수익성(Pelham and Wilson, 1995), 매출액, 시장점유율(Hewett and Bearden, 2001), 매출수익률, 자산수익률(Song, Xie, and Dyer, 2000) 등의 다양한 요인으로 측정되었다. 재무적 성과의 다양한 요인은 대부분 계량적인 지표를 근거로 측정하는 것으로, 객관적이고 측정이 용이하며, 대외 공표자료로 활용할 수 있다는 점에서 신뢰가 높다(김규영·김상덕, 2012).

따라서 본 연구에서는 프랜차이즈 가맹점의 성과를 측정하기 위해 가장 현실적인 성과인 재무적 성과를 측정하고자 한다.

III. 연구가설과 연구모형

3.1 본부의 동기부여와 가맹점 성과

내재적으로 동기부여 된 구성원은 직무만족을 얻기 위해 스스로 직무를 잘 수행하기를 원하고(Warr, Cook, and Wall, 1979) 업무를 더 자발적으로 하게 된다(Deci and Ryan, 1985). 또한 문제해결능력이 탁월해지고 더 혁신적인 성향을 띄게 되는데 (Miller and Rollnick, 2002), 이러한 특성은 업무를 성공적으로 수행할 수 있는 능력이 있다고 믿는 신념인 자기효능감을 더욱 높일 수 있다.

조직의 구성원이 의사결정과정에 참여하여 업무를 자율적으로 통제하게 되면 조직몰입이 강하게 나타난다(Robins, 1984). 구성원은 자신에게 의미 있는 직무를 스스로 수행하고자 하는 욕구에 의해 내재적 동기부여를 받아 업무몰입을 하게 된다(Maslow,

1971). 뿐만 아니라 내재적 동기부여가 된 구성원은 업무에 대한 흥미, 즐거움, 호기심뿐만 아니라 주변 환경에 대한 자발적 관심 등으로 몰입하게 된다(고수일 · 한주희 · 2005). 따라서 다음과 같은 가설을 수립하였다.

- H1: 본부의 내재적 동기부여는 가맹점의 자기효능감에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
 H2: 본부의 내재적 동기부여는 가맹점의 정서적 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

외재적 동기부여는 높은 지위나 돈, 명예와 같은 보상을 받거나 벌을 피하기 위하여 행위가 유발되는 동기부여이다(Deci and Ryan, 1985). 외재적 동기부여는 급여, 정년보장, 동료와의 관계, 조직가치, 업무 환경 등의 직업과 관련된 요소들이 포함되어 있다(Saleh and Hyde, 1969). 자기효능감은 개인의 능력, 태도, 적성, 경험 그리고 보상 등의 상황적 요소에 의해 형성이 된다(Schunk, 1989). 자기효능감이 높은 구성원은 업무수행에 있어 어려움에 부딪쳐도 해낼 수 있다는 믿음으로 더 많은 노력을 하게 되는데(Bandura, 1997), 박찬욱(1995)은 성과급체계 하에서 외재적 보상을 중시하는 판매사원이 보다 열심히 업무를 수행하는 것을 발견하였다. 또한 외재적 동기가 부여된 구성원은 보상이나 혜택을 받기 위해 업무에 몰입하여 일하게 된다(고수일 · 한주희 · 2005). 따라서 다음과 같은 가설을 수립하였다.

- H3: 본부의 외재적 동기부여는 가맹점의 자기효능감에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
 H4: 본부의 외재적 동기부여는 가맹점의 정서적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

자기효능감은 앞서 언급한 것처럼 개인적 신념이고 자신이 자기의 역량을 어떻게 평가하는지에 달려 있다. 객관적으로 역량의 높고 낮음이 중요한 것이 아니라 한 개인이 주관적으로 자신의 역량이 높고, 업무를 수행할 수 있다고 믿는 신념이다(Bandura, 1977; 1997). 그런데 이러한 신념은 고정되었다기 보다는 강화되거나 약화될 수 있는 '변수'라고 할 수 있다. 예를 들어, Bandura(1988), Gist and Mitchell(1992) 등은 조직맥락에서 자기효능감이 개인의 역량에 대한 종합적인 판단이고, 그것이 시간에 따라 변화하는 개념이라고 주장하였다. 자기효능감에 대한 판단은 새로운 정보와 경험이 획득되면서 지속적으로 변화한다는 주장이다. 특히 개인적 성취, 대리경험, 구두적 설득, 심리적 각성 등은 자기효능감을 변화시키는 주요 변수들인데, 내재적, 외재적 동기부여는 이러한 변수들과 밀접한 관련이 있다고 할 수 있다.

이러한 자기효능감은 그것이 높은 사람이 낮은 사람에 비해 더 높은 성과를 달성하는 경향이 있는데(Gist and Mitchell, 1992), 이는 해낼 수 있다는 믿음으로 수행직무에 대해 자신감을 가지고 몰입하고 오랜 시간동안 계속적으로 목표달성을 위해 도전하고 더 많이 노력하기 때문이다(Bandura, 1997). 또한 더 높은 수준의 목표를 설정하고 목표달성을 위해 더욱 몰입하며, 꾸준한 노력으로 더 높은 성과를 달성한다(Bandura and Wood, 1989). Chandler and Jansen(1992)의 연구에서 창업가의 자기측정 역량이 창업기업의 성과를 높이는 것으로 나타났는데, 이는 일종의 창업기업이면서, 가맹점주의 역량이 가맹점의 역량과 일치성이 높다고 할 수 있는 상황에서 가맹점주의 자기효능감이 높을수록 가맹점의 성과가 높아질 수 있다는 추론을 가능하게 한다고 할 수 있다. 즉, 프랜차이즈 가맹점이 독립적인 창업

기업과는 차이가 있을 수 있지만 창업기업의 성격을 가지기 때문이다. 이는 프랜차이즈 가맹점의 창업정신을 연구한 윤성욱·박성일(2008), Dada, Watson, and Kirby(2010)의 연구와도 맥을 같이 하는 것이다. 조직몰입된 구성원은 조직의 목표와 가치관을 수용하고, 조직을 위해 노력을 아끼지 않으며(Mowday, Steers, and Porter, 1979) 직무동기가 향상되어 조직에 긍정적인 행동을 하게 된다(Porter, Steers, Mowday, and Boulian, 1974). 프랜차이즈 시스템에서 가맹점의 조직몰입이 높을수록 가맹점의 경영성과 및 재무적 성과가 더 높게 나타났다(오세조·김상덕·조현식·강보현, 2003). 따라서 다음과 같은 가설을 수립하였다.

- H5: 가맹점의 자기효능감은 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H6: 가맹점의 정서적 조직몰입은 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3.2 코칭리더십의 조절효과

코칭리더십은 구성원이 스스로의 가능성을 깨닫고 조직생활에 대한 의미와 일에 대한 의욕을 복돋아지게 한다(Haberleither, Deistler, and Ungvari, 2007). 구성원은 자신의 업무를 자율적으로 수행할 수 있는 역량과 정서적 안정감을 지원받고(Nielsen and Munir, 2009) 신뢰받는 기분을 느낄 수 있게 되어(Kidd and Smewing, 2001) 자기효능감이 높아지게 된다. 코칭리더십을 실행하는 리더의 지지와 신뢰는 조직 내 구성원 간의 친밀감과 유대감을 형성하게 하고, 그 결과 구성원의 정서적 조직몰입은 높아지게 된다(Allen and Mayer, 1996). 코칭리더십은 구성원의 자발적인 동기부여를 고무시켜

자아실현 욕구를 충족하기 위해 직무와 조직에 몰입하게 하여 조직의 목표달성을 위해 구성원 자신의 태도와 행동을 바람직한 방향으로 유도한다(Whitmore, 2010). 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H7: 본부의 내재적 동기부여가 가맹점의 자기효능감에 미치는 긍정적인 영향은 슈퍼바이저가 코칭리더십을 실행하고 있는 경우가 그렇지 않는 경우보다 더 클 것이다.
- H8: 본부의 내재적 동기부여가 가맹점의 정서적 조직몰입에 미치는 긍정적인 영향은 슈퍼바이저가 코칭리더십을 실행하고 있는 경우가 그렇지 않는 경우보다 더 클 것이다.
- H9: 본부의 외재적 동기부여가 가맹점의 자기효능감에 미치는 긍정적인 영향은 슈퍼바이저가 코칭리더십을 실행하고 있는 경우가 그렇지 않는 경우보다 더 클 것이다.
- H10: 본부의 외재적 동기부여가 가맹점의 정서적 조직몰입에 미치는 긍정적인 영향은 슈퍼바이저가 코칭리더십을 실행하고 있는 경우가 그렇지 않는 경우보다 더 클 것이다.

코칭리더십의 목표달성을 위한 방향제시 및 수행평가는 구성원에게 피드백으로 작용하여 조직몰입과 직무만족을 증가하게 하고(Norris and Levy, 2004) 구성원들에게 역량향상과 자기효능감 및 심리적 안정감을 주어(Nielsen and Munir, 2009) 구성원 스스로 자신을 관리하고 개발할 수 있도록 만들어 장기적인 성과향상에 도움을 준다(Flaherty and Everson, 2005). 또한 코칭리더십을 통해 개인과 팀의 효과성에 긍정적인 영향이 일어나고 판매신장을 높인다(Graham, Wedman, and Garvin-Kester, 1994). 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H11: 가맹점의 자기효능감이 재무적 성과에 미치는 긍정적인 영향은 슈퍼바이저가 코칭 리더십을 실행하고 있는 경우가 그렇지 않는 경우보다 더 클 것이다.

H12: 가맹점의 정서적 조직몰입이 재무적 성과에 미치는 긍정적인 영향은 슈퍼바이저가 코칭리더십을 실행하고 있는 경우가 그렇지 않는 경우보다 더 클 것이다.

IV. 연구방법

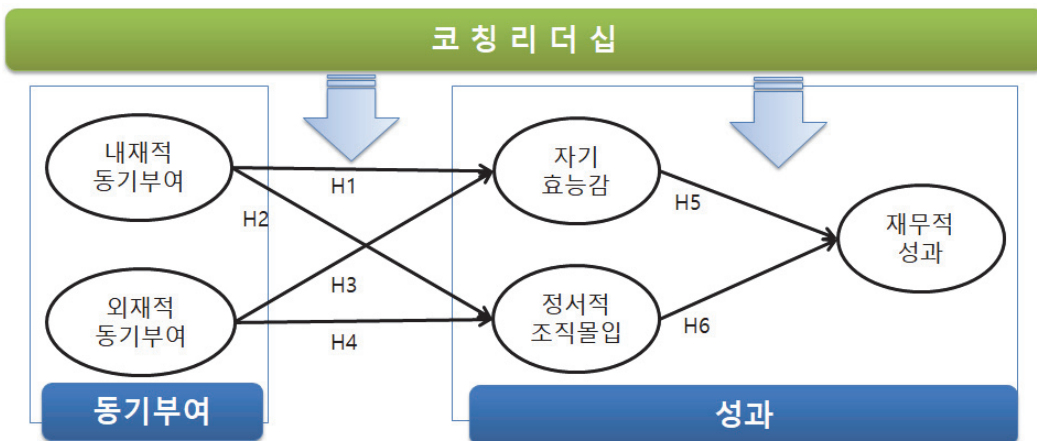
4.1 표본 및 자료수집

본 연구는 6개월 이상 프랜차이즈 가맹점을 직접 운영하고 있는 가맹점사업자를 대상으로 전문조사업체에 의뢰하여 설문조사를 진행하였다. 2017년 5월 한달간 훈련받은 면접원들이 직접 가맹점을 방문하여 대면을 통한 조사가 진행되었으며, 총 183부의

설문이 수집되었고 모든 설문지가 유효하여 183부를 실증 분석하였다.

4.2 변수의 조작적 정의 및 측정

코칭리더십은 Stowell(1986) 연구의 측정도구를 활용한 최치영(2005)의 연구에서 사용된 측정도구를 본 연구에 맞게 수정 보완하여 4개 문항으로 구성하였다. 동기부여는 Pelletier, Fortier, Vallerand, and Briere(2001)와 Guay, Vallerand, and Blanchard(2000)의 측정도구를 참고한 고수일, 한주희(2005)이 사용했던 측정도구를 수정 보완하여 내재적 동기부여 4문항과 외재적 동기부여 4문항으로 구성하였다. 자기효능감은 Bandura(1977)와 Riggs and Knight(1994)의 연구의 측정도구를 활용하여 6개 문항으로, 정서적 조직몰입은 Anderson and Weitz(1992)와 Morgan and Hunt(1994)의 측정문항을 활용하여 5개 문항으로 본 연구에 맞게 수정 보완하여 사용하였다. 재무적 성과는 Pelham and Wilson(1995)과 Rose, Shoham, Neill, and



〈그림 1〉 연구모형

Ruvio(2007)의 측정도구를 4개의 문항으로 본 연구에 맞게 수정 보완하여 사용하였다. 모든 측정항목은 7점 Likert 척도를 사용하였다.

V. 실증분석

5.1 응답자의 통계적 특성

응답자의 특성은 <표 1>과 같다. 가맹점 소재지는 경남은 118개(64.5%), 부산은 41개(22.4%), 대구는 24개(13.1%)이며, 업종으로는 외식은 135개(73.8%), 도소매는 30개(16.4%), 서비스는 18개(9.8%)로 나타났다. 가맹점을 운영한 기간은 6개월 이상에서 1년 미만은 11개(6%), 1년 이상에서 3년 미만은 48개(26.2%), 3년 이상에서 5년 미만은 51개(27.9%), 5년 이상에서 7년 미만은 35개(19.1%), 7년 이상에서 10년 미만은 24개(13.1%), 10년 이상은 14개(7.7%)로 나타났다. 183개의 가

맹점의 운영기간 평균은 53.7개월로 4년 5개월이다. 가맹점의 종업원 수는 0명은 3개(1.6%), 1명은 43개(23.5%), 2명은 48개(26.2%), 3명은 33개(18.0%), 4명은 17개(9.3%), 5명 이상은 33개(18.1%)로 나타났고 종업원 수를 기입하지 않은 표본은 6개(3.3%)였다.

5.2 변수의 신뢰성 및 타당성

본 연구는 변수의 신뢰성, 수렴타당성과 판별타당성을 검토하기 위해 Cronbach's alpha값, 평균분산추출값(average variance extracted; AVE), 합성신뢰도(composit reliability; CR), 변수 간 상관관계수를 이용하였다. 변수의 정제과정은 각 개념별로 측정도구가 Cronbach's alpha값의 기준인 0.7을 상회하는지(Nunnally and Bernstein, 1994), 확인적 요인분석 후 측정 항목들과 해당 구성개념들을 연결하는 표준요인적재량들이 통계적으로 95% 신뢰구간에서 유의적인지($t > 1.96$)(Anderson and Gerbing, 1988), 확인적 요인분석으로부터 얻어진

<표 1> 가맹점의 특성 분석 결과

구 분		빈도	퍼센트	구 분		빈도	퍼센트
소재지	경남	118	64.5	업종	외식	135	73.8
	부산	41	22.4		도소매	30	16.4
	대구	24	13.1		서비스	18	9.8
운영 기간	6개월 이상 1년 미만	11	6.0	종업원 수	0 명	3	1.6
	1년 이상 3년 미만	48	26.2		1 명	43	23.5
	3년 이상 5년 미만	51	27.9		2 명	48	26.2
	5년 이상 7년 미만	35	19.1		3 명	33	18.0
	7년 이상 10년 미만	24	13.1		4 명	17	9.3
	10년 이상	14	7.7		5명 이상	33	18.1
	미응답				미응답	6	3.3
합계		183	100.0	합계		183	100.0

표준요인부하량을 이용하여 계산된 합성신뢰도(CR)가 0.7을 상회하고 평균분산추출값(AVE)이 0.5를 상회하는지(Bagozzi and Yi, 1988)를 검토하였다. 이 과정에서 외재적 동기부여의 1개 항목(다른 사람들의 인정을 받기 위해 열심히 일함)과 자기효능감의 3개 항목(가맹점의 매출목표를 달성할 수 있다고 생각함, 목표를 달성하기 전에는 포기하지 않음, 가맹점 운영 능력에 불안감을 느끼지 않음) 그리고 정서적 조직몰입 1개 항목(본부에 대한 강한 애착 때

문에 우리는 본부의 한 일원으로 남아있기를 희망)이 변수의 신뢰성과 타당성을 저해하고 있어 제거되었다. 이 때 자기효능감의 제거된 3개 측정항목들은 가맹점주 개인차원의 변수를 가맹점이라는 조직차원으로 확대해서 생각할 수 있는 항목들이었다. 아마 이러한 이유로 타당성을 저해했던 것으로 판단된다.

변수의 최종항목에 대한 신뢰성과 수렴타당성은 <표 2>와 같이 모든 수치들이 권고치를 초과하고 있어 측정도구가 신뢰성과 수렴타당성을 가지고 있는

<표 2> 변수의 신뢰성 및 수렴타당성 분석 결과

변수	측정항목	요인적재치	t value	CR	AVE	α
코칭 리더십	슈퍼바이저는 가맹점을 인정하고 좋은 관계임	.824	-	.824	.542	.863
	슈퍼바이저는 목표설정을 세우도록 적극 도와줌	.814	11.594			
	슈퍼바이저는 업무에 필요한 지식을 잘 가르쳐 줌	.782	11.043			
	슈퍼바이저는 업무 수행에 대해 피드백을 제공함	.649	8.745			
내재적 동기 부여	가맹점 사업이 재미를 줌	.963	-	.924	.752	.952
	가맹점 사업이 기쁨을 생성함	.932	25.998			
	가맹점 사업 운영의 즐거움	.882	21.206			
	가맹점에서 근무 시 기분이 좋음	.858	19.450			
외재적 동기 부여	돈을 벌기 위해 일함	.836	-	.816	.598	.838
	성공하기 위해 일함	.877	11.732			
	가족 지인의 기대부응을 위해 일함	.708	9.998			
자기 효능감	운영상 발생하는 문제해결이 가능함	.894	-	.868	.688	.824
	어려움이 있어도 피하지 않음	.757	10.685			
	실패해도 좌절 없이 더 열심히 일함	.715	10.071			
정서적 조직 몰입	본부와 강한 소속감으로 한 일원으로 남기를 희망함	.863	-	.868	.623	.904
	본부와 거래가 즐거워 한 일원으로 남기를 희망함	.715	10.071			
	슈퍼바이저를 좋아해 본부와 관계지속을 희망함	.895	15.596			
	본부와 관계가 우호적이기 때문에 관계지속을 희망함	.753	11.930			
재무적 성과	가맹점 운영 목표 달성	.799	-	.904	.703	.893
	매출 목표 달성	.830	12.360			
	이익 목표 달성	.866	13.033			
	신규 고객확보 목표 달성	.805	11.888			

$\chi^2 = 384.756(df = 191, p = .000)$, RMR = .073, GFI = .843, CFI = .935, RMSEA = .075

〈표 3〉 변수의 판별타당성 분석 결과

구분	1	2	3	4	5	6
1	0.867*					
2	0.036	0.774*				
3	0.213	0.395	0.829*			
4	0.669	0.079	0.320	0.789*		
5	0.579	0.107	0.455	0.662	0.838*	
6	0.403	0.044	0.401	0.652	0.548	0.736*

* AVE의 제곱근

1. 내재적 동기부여, 2. 외재적 동기부여, 3. 자기효능감, 4. 정서적 조직몰입, 5. 재무적 성과, 6. 코칭리더십

것으로 판단하였다. 판별타당성은 〈표 3〉과 같이 모든 상관관계수가 평균분산추출값(AVE)의 제곱근 보다 작게 나타나 판별타당성이 있는 것으로 판단되었다.

5.3 프랜차이즈 본부의 동기부여와 가맹점의 성과 가설 검증

본 연구의 가설 검증을 위해 AMOS를 이용하여 구조방정식으로 모형분석을 실시하였다. 모형 적합 지수는 $\chi^2=238.308$ ($df=123, p=0.00$), $RMR=.076$, $GFI=.875$, $CFI=.954$, $RMSEA=.072$ 로 나타나 전반적으로 연구모형은 적합하다고 판단

되었으며 분석결과는 〈표 4〉와 같이 상당수 가설은 지지 되었지만 일부 가설은 지지되지 않았다. 먼저 본부의 내재적 동기부여가 가맹점의 자기효능감에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 1은 유의적인 정의 영향으로 나타나(계수=.266, $t=3.165$) 가설 1은 채택되었다. 본부의 내재적 동기부여가 가맹점의 정서적 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 2는 유의적인 정의 영향으로 나타나(계수=.688, $t=10.083$) 가설 2는 채택되었다. 본부의 외재적 동기부여가 가맹점의 자기효능감을 강화할 것이라는 가설 3은 유의적인 정의 영향으로 나타나(계수=.402, $t=4.063$) 가설 3은 채택되었다. 본부의 외재적 동

〈표 4〉 가설 검증 결과

구분		계수	t value	검증결과
가설1	내재적 동기부여 → 자기효능감	.266	3.165**	채택
가설2	내재적 동기부여 → 정서적 조직몰입	.688	10.083***	채택
가설3	외재적 동기부여 → 자기효능감	.402	4.063***	채택
가설4	외재적 동기부여 → 정서적 조직몰입	-.102	-1.584	기각
가설5	자기효능감 → 재무적 성과	.320	3.854***	채택
가설6	정서적 조직몰입 → 재무적 성과	.579	8.095***	채택

$\chi^2=238.308(df=123, p=0.00)$, $RMR=.076$, $GFI=.875$, $CFI=.954$, $RMSEA=.072$

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

기부여가 가맹점의 정서적 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 4는 유의적이지 않아(계수 = -.102, t = -1.584) 가설 4는 기각되었다. 가맹점의 자기효능감은 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 5는 유의적인 정의 영향으로 나타나(계수 = .320, t = 3.854) 가설 5는 채택되었다. 가맹점의 정서적 조직몰입은 가맹점의 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 6은 유의적인 정의 영향으로 나타나(계수 = .579, t = 8.095) 가설 6은 채택되었다.

5.4 슈퍼바이저 코칭리더십의 조절효과

본 연구는 프랜차이즈 본부의 동기부여가 가맹점 성과에 미치는 영향에 있어, 슈퍼바이저 코칭리더십의 역할을 살펴보기 AMOS를 이용하여 조절효과를 분석하였다. 분석을 위해 경로계수가 동일하게 한 제약모형을 설정하고 이를 자유모형(비제약모형)과 비

교하여 추정공분산행렬의 동질성을 검증하는 집단 간 χ^2 의 차이검증을 실시하였다. 결과에 대한 분석은 자유도 1일 때 유의수준 5%이내에서 χ^2 의 차이 값이 3.84보다 크고 유의확률이 .05보다 작을 경우 두 모형의 공분산행렬이 다르다고 판단하므로, 이런 차이 값을 보이는 경로에 대해 유의미한 차이가 있는 것으로 판단하였다.

먼저 슈퍼바이저 코칭리더십을 가맹점사업자들에게 7점 척도로 평가하게 하였고, 측정된 코칭리더십 점수의 평균값(mean)을 구하였다. 구해진 평균값은 4.81점으로 나타났는데, 본 연구에서는 코칭리더십이 평균값보다 높은 집단을 코칭리더십 실행집단(n=84)으로, 코칭리더십이 평균값보다 낮은 집단을 코칭리더십 비실행집단(n=99)으로 구분하였다.

각 경로별로 인과관계를 설정한 모형을 설정하고 모형 내에 존재하는 경로계수에 동일성 제약을 가한 제약모형과 자유모형(비제약모형)을 비교 분석하였다. 분석결과는 <표 5>에 제시한 것과 같이 일부 가설은

<표 5> 코칭리더십의 조절효과 분석 결과

구분		코칭리더십 실행(n=84)		코칭리더십 비실행(n=99)		$\Delta\chi^2$ (df=1)	검증 결과
		계수	t value	계수	t value		
가설7	내재적동기부여 → 자기효능감	.043	.909	.102	1.515	.515	기각
가설8	내재적동기부여 → 정서적 조직몰입	.632	7.539***	.363	4.074***	4.480*	채택
가설9	외재적동기부여 → 자기효능감	.382	3.285	.273	3.552	.593	기각
가설10	외재적동기부여 → 정서적 조직몰입	-.088	-.584	-.126	-1.551	.047	기각
가설11	자기효능감 → 재무적성과	.536	3.649***	.194	2.191*	3.918*	채택
가설12	정서적 조직몰입 → 재무적성과	.391	5.397	.350	4.386	.139	기각

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

지지되었지만 상당수 가설은 지지되지 않았다. 먼저 내재적 동기부여가 자기효능감에 미치는 긍정적인 영향은 코칭리더십이 실행될 경우 더 클 것이라는 가설 7의 자유모형과 제약모형의 χ^2 의 차이는 유의적이지 않게 나타나($\Delta\chi^2=.515$, $p=.473$) 가설 7은 기각되었다. 내재적 동기부여가 정서적 조직몰입에 미치는 긍정적인 영향은 코칭리더십이 실행될 경우 더 클 것이라는 가설 8의 자유모형과 제약모형의 χ^2 의 차이는 유의미하게 나타나 조절효과가 있는 것으로 확인되었고($\Delta\chi^2=4.480$, $p=.034$) 실행집단(계수=.632, $t=7.539$)이 비실행집단(계수=.363, $t=4.074$)보다 긍정적인 효과가 더 강하게 나타나 가설 8은 채택되었다. 외재적 동기부여와 자기효능감에 미치는 긍정적인 영향은 코칭리더십이 실행될 경우 더 클 것이라는 가설 9의 자유모형과 제약모형의 χ^2 의 차이는 유의적이지 않아($\Delta\chi^2=.593$, $p=.441$) 가설 9는 기각되었다. 외재적 동기부여가 정서적 조직몰입에 미치는 긍정적인 영향은 코칭리더십이 실행될 경우 더 클 것이라는 가설 10의 자유모형과 제약모형의 χ^2 의 차이는 유의미하지 않게 나타나($\Delta\chi^2=.047$, $p=.828$) 가설 10은 기각되었다. 자기효능감이 재무적 성과에 미치는 긍정적인 영향은 코칭리더십이 실행될 경우 더 클 것이라는 가설 11의 자유모형과 제약모형의 χ^2 의 차이는 유의미하게 나타나 코칭리더십의 조절효과가 있는 것으로 확인되었다($\Delta\chi^2=3.918$, $p=.048$). 실행집단(계수=.536, $t=3.649$)이 비실행집단(계수=.194, $t=2.191$)보다 긍정적 효과가 크게 나타나 가설 11은 채택되었다. 정서적 조직몰입이 재무적 성과에 미치는 긍정적 영향은 코칭리더십이 실행될 경우 더 클 것이라는 가설 12의 자유모형과 제약모형의 χ^2 의 차이는 유의미하지 않게 나타나($\Delta\chi^2=.139$, $p=.709$) 가설 12는 기각되었다.

VI. 결론

6.1 연구요약 및 추론

이상의 가설 검증 결과, 총 12개의 가설 중 7개의 가설만 지지되었다. 요약해보면, 프랜차이즈 본부의 내재적 동기부여는 가맹점의 자기효능감과 정서적 조직몰입을 강화하였고, 외재적 동기부여는 자기효능감에만 긍정적인 영향을 미쳤다. 가맹점의 자기효능감과 정서적 조직몰입은 가맹점의 재무적 성과에 정의 영향을 미쳤다. 슈퍼바이저의 코칭리더십의 영향력을 살펴본 결과, 내재적 동기부여가 정서적 조직몰입에 미치는 영향과 자기효능감이 재무적 성과에 미치는 영향을 강화하였다. 일부 가설들은 예상대로 지지되었지만, 나머지 가설들은 그렇지 않았다. 그 이유를 추론해 보면 다음과 같다.

첫째, 본부의 내재적으로 동기부여는 가맹점의 자기효능감과 정서적 조직몰입에 긍정적인 영향을 미쳤다. 내재적으로 동기부여 된 가맹점은 더욱 열정을 가지고 가맹점 운영에 있어 능동적이고 효율적으로 업무를 진행하고 몰입하게 될 것이다. 가맹점 운영에서 발생할 수 있는 어려운 문제점도 해결하며, 운영에 있어 만족과 성취감, 도전감, 신뢰감으로 자신감과 본부에 대한 정서적 조직몰입이 더욱 높아질 것으로 판단된다.

둘째, 본부의 외재적 동기부여는 가맹점의 자기효능감에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 가맹점 운영으로 얻게 되는 보수, 명예, 사회적 지위와 같은 보상이 가맹점에게 성취감과 만족감을 주어 가맹점 운영을 성공적으로 수행할 수 있다는 신념을 높인 결과일 것이다. 반면, 본부의 외재적 동기부여는 가맹점의 정서적 조직몰입에 긍정적 영향을 미치

지 못하는 것으로 나타났는데 이는 프랜차이즈 산업의 특성으로 인한 것으로 사료된다. 본부의 외재적 동기부여 요인으로 수익, 성공, 주변사람들의 인정 등이 있다. 이는 본부의 동기부여와 무관하게 가맹점의 현실적인 염원일 것이다. 또한 같은 프랜차이즈 브랜드라 할지라도 가맹점주의 사업가적인 자질과 능력 등에 따라 성과는 달라질 수 있다. 본부의 외재적 동기부여 요인이 대부분 본부와의 정서적인 교감없이 현실적인 지표와 주변인의 평판인 까닭에 본부에 대한 애착에서 나타나는 정서적 몰입까지는 연결되지 못한다고 할 수 있다. 이는 국내 프랜차이즈 본부와 가맹점 간의 관계가 아직 덜 성숙되었다는 증거이기도 하다.

셋째, 가맹점의 자기효능감과 정서적 조직몰입은 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 높은 자기효능감과 정서적 조직몰입을 가진 가맹점은 본부의 목표를 수용하고 목표를 달성하기 위해 꾸준히 노력하게 되어 재무적 성과가 높아진 것으로 판단된다.

넷째, 본부의 내재적 동기부여와 자기효능감의 관계에서 슈퍼바이저 코칭리더십은 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 내적 특성에 의한 결과라 사료된다. 내재적 동기부여가 자기효능감에 긍정적인 영향을 미치는 경로에서 슈퍼바이저 코칭리더십은 더욱 동기부여를 가한 형태가 되었다. 내재적 동기부여에 의해 자기효능감은 긍정적으로 영향을 받고 있는 상황에서 더욱 동기부여하는 코칭리더십은 큰 영향력이 없었을 것으로 사료된다. 반면, 본부의 내재적 동기부여와 정서적 조직몰입의 관계에서 슈퍼바이저 코칭리더십은 긍정적인 영향을 미쳤다. 기존 본부의 지원과 관리감독 역할과는 다르게 코칭리더십을 실행하는 슈퍼바이저는 가맹점의 측면에서 자신을 신뢰하고 지지와 격려로 지원하는

튼튼한 파트너와 같은 느낌을 받을 수 있다. 슈퍼바이저에 대해 긍정적인 신뢰와 애착을 가지게 되고, 본부를 대신하는 슈퍼바이저의 신뢰와 애착은 본부에게 동일하게 작용하여 본부에 대한 정서적 조직몰입이 높아진 것으로 판단된다.

다섯째, 본부의 외재적 동기부여와 자기효능감 및 정서적 조직몰입과의 관계에서 슈퍼바이저 코칭리더십 조절효과는 모두 영향력이 없는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 코칭리더십의 영향력이 가맹점의 내적 특성에 더 작용하기 때문에 나타난 결과라 생각된다. 외재적 동기부여는 외부적인 보상과 관련된 동기부여이다. 따라서 코칭리더십이 외재적 동기부여에 영향을 미치지 못한 것으로 판단된다.

여섯째, 자기효능감과 재무적 성과와의 관계에서 슈퍼바이저가 코칭리더십을 실행할 때 더욱 높게 나타났다. 슈퍼바이저 코칭리더십의 기본 전제는 가맹점의 가능성에 대해 가지는 무한한 신뢰이다. 슈퍼바이저는 코칭리더십으로 가맹점 스스로 운영상의 문제를 해결하고 자신의 가능성을 믿게 하여 자기효능감을 더욱 높여 가맹점 운영에 있어 더욱 매진하고 더 도전하게 하여 운영상의 여러 문제들을 해결해 나갈 수 있게 할 것이다. 이러한 기제(mechanism)를 통해 가맹점의 재무적 성과는 더욱 높아진 것으로 판단된다.

반면, 정서적 조직몰입과 재무적 성과와의 관계에서 슈퍼바이저 코칭리더십은 조절효과가 없었다. 정서적 조직몰입이 되어 있으면 그 자체로 재무적 성과를 강화하였고, 코칭리더십이 있을 때와 없을 때 그 영향의 차이가 없었다. 쉽게 말해, 정서적 조직몰입이 되어 있으면 코칭리더십은 큰 의미가 없다고 할 수 있다. 어찌보면 조직몰입이 두 조직 간 관계에 있어서 가장 궁극적인 변수이기 때문에(Dwyer, Schurr, and Oh, 1987) 당연한 결과일 수도 있

다. 자세히 말하면, 조직몰입 이전 단계, 즉 인지-탐색-확장-몰입-해지 단계(Dwyer, Schurr, and Oh, 1987) 중 탐색과 확장단계에서 활발히 나타나기 시작하는 코칭리더십은 관계몰입단계 이전에는 관계몰입을 강화시키면서 재무적 성과에 영향을 주지만, 이미 관계몰입 수준이 높아진 상황에서는 더 이상 효과를 발휘하기 어렵다고 할 수 있다.

전반적으로 주효과에 관한 가설들은 거의 모두 채택되는데 반해, 조절효과 가설들은 상당수가 기각되었다. 물론 각각의 기각된 가설들의 기각사유를 추론하기는 하였지만, 큰 틀에서 보았을 때, 본 연구에서 다루고 있는 코칭리더십이 국내 프랜차이즈 산업에서 아직 활발히 나타나고 있지 않기 때문에 이러한 결과가 나타났다고도 볼 수 있다.

6.2 연구의 시사점 및 한계

본 연구를 통해 이론적 그리고 실무적 시사점을 얻을 수 있었다. 먼저 이론적 시사점을 제시하면 첫째, 프랜차이즈 연구에서 거의 진행되지 않았던 코칭리더십을 연구에 접목하였다는 점에서 연구 범위의 확장과 이론적 확장을 이루었다. 둘째, 프랜차이즈 가맹점 성과에 관한 연구에서 그동안 연구가 부족했던 가맹점의 내적 특성과 가맹점의 성과를 다루어 연구 범위의 확장을 이루었다. 셋째, 프랜차이즈 성공의 중요한 요인이 될 수 있는 동기부여를 다루었다는 점이다. 가맹점의 동기부여는 프랜차이즈의 안정된 성장을 위해 필수적으로 요인임에도 불구하고 그동안 거의 다루어지지 않았다. 동기부여를 내재적 동기부여 및 외재적 동기부여로 나누고 가맹점의 현실적인 성과인 재무적 성과와의 영향을 연구함으로써 가맹점 성과에 대한 연구 범위의 확장을 이루었다. 다섯째, 자기효능감과 현실적인 재무적 성

과 간의 영향관계에 대한 연구를 시도하였다는 점이다. 개인적인 신념이 가맹점의 현실적인 운영 결과에 미치는 영향에 대해 연구가 시도되었다는 점에서 의미가 있다.

본 연구의 실무적 시사점을 제시하면 첫째, 본부는 슈퍼바이저가 코칭리더십을 발휘하여 가맹점의 재무적 성과를 높일 수 있도록 슈퍼바이저 코칭리더십 교육의 필요성을 제안한다. 슈퍼바이저는 코칭리더십을 통해 수평적 관계에서 가맹점 운영의 여러 문제들을 같이 고민하고 해결해 나감으로써 상호신뢰를 더 높여 진정한 파트너로서의 역할을 수행할 것이며, 이는 가맹점 운영에 촉진을 가해 재무적 성과로 나타날 것이다. 둘째, 본부는 가맹점이 지속적으로 자발적이고 적극적인 가맹점 운영을 할 수 있게 하는 동기부여의 중요함을 인식해야겠다. 가맹점 운영의 근본적인 원동력이 될 수 있는 동기부여 방법을 연구하고 가맹점과 접점에서 만나는 슈퍼바이저가 동기부여를 실행할 수 있도록 해야 한다. 예를 들면, 객관적인 성과평가 후 성과가 좋은 가맹점들에게는 본사의 지원이나 인센티브를 강화함과 동시에 성과가 낮은 가맹점들은 의욕과 사기증진을 위한 교육 및 컨설팅을 제공할 수 있다. 뿐만 아니라 일의 즐거움을 느낄 수 있도록 본부와의 소통강화, 전문자격증 부여, 슈퍼바이저와의 유대관계 강화 등을 추진해야 할 것이다. 더불어 가맹점에게 동기부여를 유발시키는 코칭리더십의 역할을 이해하고 슈퍼바이저가 코칭리더십을 발휘하는 것에 대한 중요성을 인식해야겠다. 특히, 슈퍼바이저는 가맹점과의 유대관계 뿐 아니라 적절한 목표설정, 비전제시, 성과에 대한 신속하고, 정확한 피드백 등을 통해 단순한 비즈니스 관계를 넘어선 코치의 관점에서 가맹점을 대해야 할 것이다. 셋째, 성공적인 프랜차이즈 운영을 위하여 가맹점의 내적 요인에 대한 인식과 지원이 필

요하다. 가맹점의 성과에 가맹점의 자기효능감과 정서적 조직몰입은 중요한 선행 요인임을 본 연구를 통해 알 수 있었다. 가맹점의 자기효능감과 정서적 조직몰입을 높일 수 있는 지원 정책과 방법에 대한 연구가 절실히 필요하며 가맹점의 자기효능감 및 정서적 조직몰입 증진을 위한 정기적인 교육의 필요성을 제안한다.

본 연구는 다음과 같은 연구의 한계를 가지고 있다. 첫째, 가맹점 성과를 위한 연구에서 가맹점의 특성 변수로서 동기부여, 자기효능감, 정서적 조직몰입만을 고려한 점이다. 향후 연구에서는 기업가정신, 사업능력 등의 변수를 포함하여 연구가 더 통합적으로 이루어져야 할 것이다. 둘째, 외식 프랜차이즈의 수가 다른 업종에 비해 많다는 점이다. 향후 연구에서는 업종별 비율을 고려하여 연구가 진행되어야 할 것이다. 셋째, 본 연구는 코칭리더십이 활발히 나타나고 있지 않은 국내 프랜차이즈 산업을 대상으로 코칭리더십을 다루었기 때문에 조절효과 가설들의 상당수가 기각되었다. 향후 코칭리더십이 보다 잘 나타날 수 있는 연구설계 하에서 연구가 보강되어야 할 것이다. 넷째, 본 연구는 프랜차이즈 가맹점의 자기효능감을 창업기업의 자기역량 인식과 유사한 개념으로 다루고 있는데, 이는 기업가정신을 프랜차이즈 가맹점도 가진다는 전제를 가지고 있다. 하지만 가맹점으로서 안정적인 사업운영을 추구하는 경우에는 결과의 해석이 달라질 수 있다. 향후 이 점을 고려한 연구설계가 보완되어야 할 것이다. 다섯째, 본 연구에서 정서적 조직몰입이 재무적 성과에 미치는 영향에 있어서 코칭리더십의 조절효과가 나타나지 않았는데, 이는 앞서 언급한 것처럼 코칭리더십의 역할이 거래 파트너 간 관계몰입 수준 또는 관계수명주기에 따라 달라질 수 있음을 의미한다. 향후 이를 고려한 연구설계가 보완되어야 할 것이

다. 여섯째, 전체 표본의 수가 183개이다. 가맹점 대상으로 진행된 연구라 표본을 수집하는데 어려움이 있었지만, 향후 연구에서는 보다 많은 표본을 수집하여 구조방정식 모형 연구에 보다 적합하게 맞추는 것이 필요하다.

참고문헌

- 고수열 · 한주희(2005), “직무동기부여의 다차원적 구조,” **경영학연구**, 34(5), 1339-1363.
- 공정거래위원회(2017), “국내 프랜차이즈 브랜드 5,000개 이상, 가맹점 20만개 이상 시대,” 7월 12일자, 보도참고자료.
- 김규영 · 김상덕(2012), “공급업체의 사회화 과정과 통합이 관계자본과 성과에 미치는 영향,” **마케팅논집**, 20(2), 1-27.
- 김상덕(2011), “프랜차이즈 본부의 리더십이 가맹점의 조직동일시, 조직시민행동, 그리고 수익성에 미치는 영향: 조직 냉소주의의 조절효과,” **마케팅논집**, 19(1), 1-27.
- 매일경제신문(2018), “서울시, 가맹본부와 점주 상생하는 ‘서울형 소셜프랜차이즈’ 도입한다... 공동구매, 공동경영이 핵심,” 4월 22일자 기사.
- 박찬욱(1995), “급여체계, 보상성향 및 지각된 업무챌린지가 판매사원의 동기부여에 미치는 영향에 관한 연구,” **마케팅연구**, 10(1), 51-63.
- 오세조 · 김상덕 · 조현식 · 강보현(2003), “프랜차이즈 본부와 가맹점 간의 결속이 가맹점의 매출에 미치는 영향,” **연세경영연구**, 40(1), 23-46.
- 윤성욱 · 박성일(2008), “프랜차이즈 가맹점의 창업정신이 경영성과에 미치는 영향,” **유통연구**, 13(3), 101-126.
- 최치영(2005), “상사의 코칭이 직원 및 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구,” **교육문화연구**, 11, 529-546.

- Abraham, A., and D. Collins(2011), "Taking the Next Step: Ways Forward for Coaching Science," *Quest*, 63(4), 366-384.
- Achrol, R. S., L. K. Scheer, and L. W. Stern(1990), *Designing Successful Transorganizational Marketing Alliances*, MSI Report, 90-118.
- Allen, N. J., and J. P. Meyer(1996), "Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity," *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Aldag, R. J., and L. W. Kuzuhara(2002), *Organizational Behavior and Management: An Integrated Skills Approach*, South-Western /Thomson Learning.
- Anderson, E., and B. Weitz(1992), "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, 29(1), 18-34.
- Anderson, J. C., and D. W. Gerbing(1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach," *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Bagozzi, R. P., and Y. Yi(1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bandura, A.(1977), "Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change," *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A.(1988), "Self-Regulation of Motivation and Action through Goal System," In V. Hamilton, G. H. Bower and N. H. Frijda (Eds.), *Cognitive Perspectives on Emotion and Motivation*: 37-61. Dordrecht, Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Bandura, A.(1997), *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, Macmillan.
- Bandura, A., and R. Wood(1989), "Effect of Perceived Controllability and Performance Standards on Self-Regulation of Complex Decision Making," *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(5), 805-819.
- Brockett, R. G., and R. Hiemstra(1991), *Self-Direction in Adult Learning: Perspectives on Theory, Research, and Practice. Routledge Series on Theory and Practice of Adult Education in North America*, Routledge, Chapman and Hall, Inc., 29 West 35th Street, New York, NY 10001..
- Chandler, G. N., and E. Jansen(1992), "The Founder's Self-Assessed Competence and Venture Performance," *Journal of Business Venturing*, 7(3), 223-236.
- Cohen, A.(2007), "Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment," *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354.
- Collins, G. R.(2005). *Christian Coaching*, Providence Bookstore.
- Coughlan, A. T., E. Anderson, L. W. Stern, and A. I. El-Ansary(2006), *Marketing Channels*, Prentice Hall, 6th ed.
- Dada, O., A. Watson, and D. A. Kirby(2010), "Toward a Model of Franchisee Entrepreneurship," *International Small Business Journal*, 30 (5), 559-583.
- Dant, R. P.(1995), "Motivation for Franchising: Rhetoric versus Reality," *International Small Business Journal*, 14(1), 10-32.
- Deci, E. L., and R. M. Ryan(1985), "The General Causality Orientations Scale: Self-Determination in Personality," *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109-134.

- Dwyer, F. R., P. H. Schurr, and S. Oh(1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Evered, R. D., and J. C. Selman(1989), "Coaching and the Art of Management," *Organizational Dynamics*, 18(2), 16-32.
- Evers, W. J., A. Brouwers, and W. Tomic(2006), "A Quasi-Experimental Study on Management Coaching Effectiveness," *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58 (3), 174-182.
- Gilliland, D. I., and D. C. Bello(2002), "Two Sides to Attitudinal Commitment: The Effect of Calculative and Loyalty Commitment on Enforcement Mechanism in Distribution Channels," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(1), 24-43.
- Gist, M. E., and T. R. Mitchell(1992), "Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability," *Academy of Management Review*, 17(2), 183-211.
- Goleman, D.(2000), "Leadership That Gets Results," *Harvard Business Review*, March/April, 78-88.
- Graham, S., J. Wedman, and B. Garvin-Kester (1994), "Manager Coaching Skills: What Makes a Good Coach?" *Performance Improvement Quarterly*, 7(2), 81-94.
- Guay, F., R. J. Vallerand, and C. Blanchard(2000), "On the Assessment of Situational Intrinsic and Extrinsic Motivation: The Situational Motivation Scale(SIMS)," *Motivation and Emotion*, 24(3), 175-213.
- Haberleitner, E., E. Deistler, and R. Ungvari(2007), *Führen, fördern, coachen: so entwickeln Sie die Potentiale Ihrer Mitarbeiter*. Redline Wirtschaft.
- Hackman, J. R., and R. Wageman(2005), "A Theory of Team Coaching," *Academy of Management Review*, 30(2), 269-287.
- Hackman, J. R., and G. R. Oldham(1976), "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory," *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hausknecht, J. P., N. J. Hiller, and R. J. Vance (2008), "Work-Unit Absenteeism: Effects of Satisfaction, Commitment, Labor Market Conditions and Time," *Academy of Management Journal*, 51(6), 1,223-1,245.
- Hewett, K., and W. O. Bearden(2001), "Dependence, Trust and Relational Behavior on the Part of Foreign Subsidiary Marketing Operations: Implications for Managing Global Marketing Operations: Implications for Managing Global Marketing Operations," *Journal of Marketing*, 65(4), 51-66.
- Kanter, R. M.(1968), "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities," *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Kidd, J. M., and C. Smewing(2001), "The Role of the Supervisor in Career and Organizational Commitment," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(1), 25-40.
- Kilburg, R. R.(1996), "Toward a Conceptual Understanding and Executive Coaching," *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 134-144.
- Leonard, N. H., L. L. Beauvais, and R. W. Scholl (1999), "Work Motivation: The Incorporation of Self-Concept-Based Processes," *Human relations*, 52(8), 969-998.
- Luecke, R.(2004), *Coaching and Mentoring: How to Develop Top Talent and Achieve Stronger*

- Performance*. Harvard Business Press.
- Manz, C. C., and H. P. Sims Jr.(1991), "Super Leadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership," *Organizational Dynamics*, 19 (4), 18-35.
- Maslow, A. H.(1971), *The Farther Reaches of Human Nature*, Arkana/Penguin Books.
- Maslow, A. H.(1954), *Motivation and Personality*, New York, NY: Harper and Row.
- Miller, W. R., and S. Rollnick(2002), *Motivational Interviewing: Helping People Change*, Guilford Press.
- Morgan, R. M., and S. D. Hunt(1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Mowday, R. T., R. M. Steers, and L. W. Porter(1979), "The Measurement of Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Nielsen, K., and F. Munir(2009), "How Do Transformational Leaders Influence Followers' Affective Well-Being? Exploring the Mediating Role of Self-Efficacy," *Work and Stress*, 23 (4), 313-329.
- Norris-Watts, C., and P. E. Levy(2004), "The Mediating Role of Affective Commitment in the Relation of the Feedback Environment to Work Outcomes," *Journal of Vocational Behavior*, 65(3), 351-365.
- Nunnally, J. C., and I. H. Bernstein(1994), *Psychological Theory*, New York, NY: MacGraw-Hill.
- O'Flaherty, C., and J. Everson(2005), "Coaching in Leadership Development," *Brain-Based Executive Education*, Johannesburg: Knowres.
- Pelham, A. M., and D. T. Wilson(1995), "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 27-43.
- Pelletier, L. G., M. S. Fortier, R. J. Vallerand, and N. M. Briere(2001), "Associations Among Perceived Autonomy Support, Forms of Self-Regulation, and Persistence: A Prospective Study," *Motivation and Emotion*, 25(4), 279-306.
- Porter, L. W., R. M. Steers, R. T. Mowday, and P. V. Boulian(1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Riggs, M. L., and P. A. Knight(1994), "The Impact of Perceived Group Success-Failure on Motivational Beliefs and Attitudes: A Causal Model," *Journal of Applied Psychology*, 79 (5), 755-821.
- Robbins, S. P.(1991), *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*, Prentice Hall.
- Robins, M. H.(1984), *Promising, Intending and Moral Autonomy*. CUP Archive.
- Rose, G. M., A. Shoham, S. Neill, and A. Ruvio (2007), "Manufacturer Perceptions of the Consequences of Task and Emotional Conflict within Domestic Channels of Distribution," *Journal of Business Research*, 60(4), 296-304.
- Roxenhall, T., and E. Andresen(2012), "Affective, Calculative and Normative Commitment: An Assessment of Relationship," *World Review of Business Research*, 2(5), 86-96.
- Saleh, S. D., and J. Hyde(1969), "Intrinsic vs

- Extrinsic Orientation and Job Satisfaction," *Occupational Psychology*, 43(1), 47-53.
- Schunk, D. H.(1989), "Self-Efficacy and Achievement Behaviors," *Educational Psychology Review*, 1(3), 173-208.
- Scott, W. G., and T. R. Mitchell(1976), *Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis*. McGraw-Hill/Irwin.
- Song, X. M., J. Xie, and B. Dyer(2000), "Antecedents and Consequences of Marketing Managers' Conflict-Handling Behaviors," *Journal of Marketing*, 64(1), 50-66.
- Steers, R. M.(1981), *Introduction to Organizational Behavior*, Goodyear Publishing Company.
- Stowell, S. J.(1986), *Leadership and Coaching*, University of Utah(Doctoral dissertation, Ph.D. Dissertation)
- Szilagyi, A. D., and M. J. Wallace(1983), *Organizational Behaviour and Performance*, Good Year Books.
- Warr, P., J. Cook, and T. Wall(1979), "Scales for the Measurement of Some Work Attitudes and Aspects of Psychological Well-Being," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 52(2), 129-148.
- Whitmore, J.(2010), *Coaching for Performance: Growing Human Potential and Purpose-The Principles and Practice of Coaching and Leadership*, Nicholas Brealey.

The Effects of Franchisor Motivation on Franchisee Performance - The Moderating Effects of Supervisor Coaching Leadership -

Si Yun An* · Sang Duck Kim**

Abstract

Although the franchising business has grown rapidly, It has not achieved qualitative growth due to a short operation of less than 5 years on average. So the quantitative and qualitative business growth should be achieved for the long-term and stable growth and its core factor is franchisee ongoing performance.

This study examines the effects of franchisor motivation on the franchisee performance. This study investigates the relationship between franchisor motivation and franchisee performance so that they can use motivation effectively. The study also investigates the moderating effects of the supervisor coaching leadership on the relationships.

For the purpose of empirical testing, a survey was conducted on the 183 franchisees that ran the business for 6 months or more.

The analysis utilizing structural equation model indicated that the franchisor intrinsic motivation had a positive effect on both the self-efficacy and affective organization commitment of the franchisee. The franchisor extrinsic motivation had a positive effect on the self-efficacy of the franchisee. The self-efficacy and affective organization commitment of the franchisee had a positive effect on the financial performance of the franchisee.

Coaching leadership had moderating effects on the relationship between intrinsic motivation and affective organization commitment as well as the relationship between self-efficacy and financial performance.

Key words: Franchise, Franchisee, Coaching Leadership, Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Self-Efficacy, Affective Organization Commitment, Financial Performance

* Executive Director, IEDUL Co., Ltd., First Author

** Professor, Department of Business Administration, Corresponding Author

- 저자 안시연은 현재 ㈜아이들 이사로 재직 중이다. 경남대학교에서 경영학학사, 한국기술교육대학교 테크노인력개발전문대학원에서 인력개발학 석사, 경남대학교 대학원에서 경영학 박사를 취득하였다. 한국고용정보원, 국가보훈처, 서울대학교, 경남대학교 등에서 진로 및 취업관련 연구 및 컨설팅을 수행하였다. 주요연구분야는 코칭리더십, 서비스마케팅, 유통관리, 프랜차이즈 등이다.
- 저자 김상덕은 현재 경남대학교 경영학부 교수로 재직 중이다. 연세대학교 경영학과에서 학사, 석사, 박사학위를 취득하였고, 아모레퍼시픽, 삼성전자, 한국유통연구원 등에서 마케팅/유통분야의 실무, 컨설팅, 강의를 수행하였다. 주요 연구분야는 관계마케팅, 프랜차이즈, 공급사슬관리, B2B마케팅, 화장품산업, 전자산업 등이다.