

프랜차이즈 가맹점사업자의 경영성과, 코칭행동, 자기결정성 향상을 위한 코칭 프로그램의 효과

장 미 화

탁 진 국[†]

광운대학교 산업심리학과

본 연구는 프랜차이즈 가맹점사업자를 대상으로 코칭 프로그램을 실시하여 경영성과, 코칭 행동, 자기결정성에 미치는 영향을 검증하였다. 서울 소재 프랜차이즈 F사의 가맹점사업자 12명을 대상으로 실험집단과 통제집단으로 나누어 1:1 개별 코칭을 주 1회 80분씩 7회기 실시하였고, 사전, 사후 추후 시점에 거쳐 경영성과, 코칭행동, 자기결정성을 측정하여 자료를 분석하였다. 프로그램의 효과성을 검증하기 위해 프로그램 실시 사전, 사후의 시점과 집단 상호작용 효과를 분석한 결과, 자기결정성 요인은 시점에 있어서만 유의하고 시점과 집단 간에 상호작용 효과에서는 유의하지 않았으나, 경영성과와 코칭행동 요인에서는 유의미하게 향상되었다. 프로그램 효과의 지속성을 검증하기 위해 경영성과, 코칭행동, 자기결정성에 대해 프로그램 실시 후 검사와 1개월 뒤 검사에 있어 효과가 지속 및 상승된 것으로 나타났다. 마지막으로 본 연구에 대한 결론과 의의, 제한점, 추후 연구를 위한 제언 등에 관해 논의하였다.

주요어 : 코칭, 프랜차이즈, 경영성과, 코칭행동, 자기결정성

[†] 교신저자 : 탁진국, 광운대학교 산업심리학과, tak@kw.ac.kr, 02-940-5424

계속되는 경기 불황으로 고용시장이 어려워지면서 불확실한 미래에 대한 대처 방안과 국민들의 소비패턴 변화로 프랜차이즈 산업은 점차 발전하고 있다. 이에 국내 프랜차이즈 시장은 미국보다 100년 늦게 시작한 1979년 햄버거 전문점인 롯데리아가 가맹점 형태로 1호점을 개점한 것으로부터 시작하였지만 빠르게 성장을 거듭하였다. 국내 프랜차이즈 시장 규모는 2013년 말 약 148.9조 원이 예상되며 (KB금융지주연구소, 2012, 우대일 외, 2014에서 재인용), 프랜차이즈 산업의 고용인원도 124만 명으로 국가 전체 경제활동 인구의 5.2%를 차지하는 것으로 나타났다(소상공인진흥공단, 2015: 신봉섭, 2015에서 재인용). 국내 프랜차이즈로 공정위 등록된 브랜드 수는 5248개로 다양한 업종에 여러 형태의 사업으로 변화하며 지속적인 빠른 성장을 하고 있다. 이런 프랜차이즈 가맹점의 성패 요인으로 Falbe와 Welsh(1998)는 브랜드, 시스템의 질, 지역 환경, 본부-가맹점간 의사소통, 가맹점사업자의 활동이라고 말한다(임영균 외, 2011). 즉, 프랜차이즈 시스템을 기반으로 가맹본부가 가맹점을 어떻게 관리하고 소통해 나가는가 하는 것이 매우 중요한 성공 요건이 된다. 프랜차이즈 시장에서의 성공여부를 대부분 본사의 기업가적 특성과 시스템관리, 재무적인 부분에 초점을 두어 연구했던 것에 비해, 박영근, 김판준, 이봉춘(2006)은 프랜차이즈 시스템 본부의 사업성과는 가맹점들의 성과 합계로 나타난다고 밝혔다. 이에, 가맹점 성과의 결정요인으로 가맹점의 특성에 따른 가맹점의 성과 여부가 달라지고 그것이 재계약 의도를 결정한다고 밝혔으며, 가맹점 사업자가 매장 운영에 몰입하는 정도가 가맹점 성과에 중요한 영향을 미친다고 밝혔다.

결국 프랜차이즈 가맹점 사업의 성공 및 관리의 핵심은 가맹점사업자의 역량과 본사 차원의 역량으로 나누어 볼 수 있다. 이는 프랜차이즈 사업 컨셉과 브랜드 이미지를 시장에 전달하는 가맹점은 가맹본부의 대리인인 동시에 핵심자원이기에, 지역시장에서 본부와 소비자 사이에 중간 역할을 지닌 사업자로서 경영성과에 중요한 요인임을 알 수 있다. 이런 중요한 역할을 하는 가맹점을 어떻게 관리하고 통합해나가는가 하는 것이 프랜차이즈 가맹본부가 경쟁력을 가지고 성공하는 핵심이라 할 수 있다. 이상현(2013)은 프랜차이즈 가맹점의 경영성과와 본사의 지원서비스가 관련이 있으며, 특히 가맹점의 경영성과를 위해 홍보 지원서비스와 교육지원 서비스가 가장 중요한 요인임을 나타났다. 즉, 브랜드를 사용하며 점포의 가치를 판매하는 가맹점으로서 역할의 중요성 인식과, 각 가맹점사업자의 사업 활동에 따라 성공결과는 달라진다는 차이를 인식해본다면 가맹본부와 가맹점 사이에 인적자원 개발을 위한 훈련이나 교육의 필요성이 대두되는 현실이다.

가맹점교육과 훈련은 가맹점 본부와 가맹점 간의 관계 증진 및, 정보교환, 각자의 역량 향상을 위해 중요하다 할 수 있다(이오준, 2011). 그러나 현재 가맹점 교육과 훈련은 프랜차이즈 사업의 목적달성을 위해 사업에 필요한 기초적인 지식과 기술을 습득시키는 것이 대부분이다. 이에 가맹점사업자를 전문적인 기업가로 성장시켜 성과를 창출할 수 있는 다양한 인적자원관리 방법이 필요하다 생각된다. 가맹점의 특성과 가맹점사업자의 관리 역량 차이에 따라 문제를 해결해나가는 방법을 찾고, 잠재능력을 끌어낼 수 있도록 돕고, 그 역량을 바탕으로 조직원들의 관리 및 고객과의

접점에서 최상의 서비스를 제공할 수 있도록 역량을 키워주는 방법으로 코칭을 제시할 수 있다.

코칭은 개인의 욕구와 목표를 찾아, 인간 누구나 가지고 있는 잠재력을 극대화시키도록 돕는 것에 초점이 맞추어진 인본주의적 인적자원개발 방법 중 하나로 각광받고 있다. Olson(2001: 정태영, 최운실, 2009에서 재인용)은 교육만 진행할 때보다 교육과 코칭을 함께 적용할 때 개인 생산성이 더 향상된다고 밝혔으며, Church(1995)는 서비스 기업에서 관리자의 리더십 행동은 서비스 품질과 조직성과에 직접적인 영향을 미치며, 리더의 서비스를 통해 직원들이 행복해하고 외부고객과의 서비스 상황에서 최상의 서비스를 실천할 수 있는 지혜와 역량을 키워준다고 하였다. 안영진(2014)은 고객 접점에서 1:1로 고객을 응대해야 하는 서비스 상황을 고려하여, 직원 스스로 문제의 해답을 찾고 최적의 서비스를 제공할 수 있도록 역량을 키워주는 리더십으로 코칭 역량을 제시하였다. 이런 코칭 역량을 갖춘 관리자의 코칭행동은 본인의 성장을 지원할 뿐 아니라, 부하직원이 스스로 문제를 파악하고 해결할 수 있는 방법을 찾도록 도와주며, 개 개인의 학습을 촉진하고 문제해결 역량을 높여 결과적으로 조직의 성과 향상에 도움을 줄 수 있는 것이다.

코칭 프로그램의 효과성은 주로 간호사의 코칭리더십 연구에서 살펴볼 수 있는데, 장백희(2012)는 간호관리자와 간호사 관계에 중점을 두어 간호관리자에게 코칭 역량을 강화하는 프로그램 적용으로 관리자 자신과 간호사의 자기효능감과 직무몰입을 높이는 효과를 보여주었다. 최치영(2003)은 코칭이 업무성과와 직원만족 및 고객 만족에 긍정적인 영향을

미치는 내부마케팅의 중요한 요소라 하였다. 정태영(2009)은 영업 관리자의 코칭이 직무성과에 미치는 영향에 대한 연구를 통해 평생학습 및 HRD에 주는 시사점을 제시했다. 개인과 조직을 개발하여 조직의 성과를 극대화 하는데 있어 조직구성원 개인의 자기주도적인 노력은 물론 리더의 코칭과 같은 환경적 요인의 중요한 작용을 밝혔다. 또한 이석만(2010)은 외식기업에서 조직구성원 개인 및 조직의 성장을 위한 중요한 요인으로 자아개념과 직무성과를 이야기했으며, 코칭리더십 요인이 영향을 미친다는 결과를 보여줌으로써 관리자(리더)들에게 코칭의 중요성 인식 및 코칭 스킬을 위한 교육훈련의 필요성을 시사했다. 이런 선행 연구 결과들을 통해 코칭은 자아개념과 직무몰입 및 성취감, 조직에 긍정적 영향을 끼쳐 리더의 코칭행동이 향상되고, 이는 조직의 만족도를 높이며 더불어 경영성과를 가져올 수 있게 한다고 생각해 볼 수 있다.

Kaufmann과 Dant(1998)는 선행 연구들을 통해 가맹점의 성과에 영향을 미치는 요인으로 가맹점 사업자의 특성 중 기업가정신의 중요성을 주장하였는데(김재근, 2010에서 재인용), 기업가정신은 기업가의 개인특성과 기업가적 행동으로 설명될 수 있다. 즉, 인간의 행동은 동기부여와 개인의 능력과 지식, 기술을 포함하는 인지적 요소들의 결과라고 하면서 기업가정신과 동기부여의 관련성을 제시하였다(Locke, 2000). 여기서 성취동기는 일 자체에 대한 즐거움과 의미를 부여하게 되므로, 성취에 대한 동기가 높은 사람은 자기 스스로 설정한 성취 수준에 도달함으로써 만족을 얻고, 사회적 경쟁에서 자신감을 갖고 일을 수행하며, 어려움도 극복할 수 있게 된다. 특히 동기부여 이론으로 최근에 제기된 자기결정성 이

론에 따르면(Deci & Ryan, 2000), 인간은 천성적으로 성장과 성취를 위해 동기부여 되고 열정을 다하며, 그 목표와 가치를 두고 일에 착수한다. 즉, 개인이 스스로 행동조정을 얼마나 자율적으로 하는지의 정도에 따라 자기결정성이 결정된다. 자기결정성의 세 가지 심리적 욕구인 자율성, 유능성, 관계성과 같은 개인의 기본적인 심리 욕구가 만족되는 정도에 따라서 자신의 행동에 대한 내적 동기를 향상시킬 수 있다.

이런 선행연구 결과를 프랜차이즈 산업 맥락에서 살펴보면, 가맹점사업자의 기본심리 욕구인 자기결정성 향상은 가맹점 운영에 대한 적극적이며 자발적인 동기부여를 강화시켜 가맹점 사업에 몰입과 성과향상을 기대할 수 있다는 결론을 추론할 수 있다. 즉, 김재근(2010)의 논문에서 제시했던 바와 같이, 프랜차이즈 가맹점 사업자의 자기결정성은 본사와의 파트너십뿐만 아니라 경영성과에도 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있다. 자기결정성이 높아지면 책임감과 행동의 결과에 대한 내면화 정도가 높아지고, 가맹점사업자의 경영성과에 긍정적인 영향을 미치게 되는 것이다.

이상 내용을 종합해보면, 프랜차이즈 시스템의 생존과 성공의 중요한 파트너로서 역할을 수행할 수 있는 가맹점 사업자의 코칭행동과 자기결정성에 대한 연구는 의미가 있다고 판단된다. 프랜차이즈 사업의 특성상 본사에 의존하는 부분과 동시에, 독립된 하나의 사업자인 가맹점사업자의 활동은 가맹점의 경영성과에 매우 중요한 요인으로 작용할 것이다. 이에, 경험과 연구를 통해 그 효과성이 검증된 코칭 프로그램의 적용 및 영향을 검증해 보는 것은 이전에 연구와 달리 실증적인 경험

을 통한 구체적 방안을 제시해 줄 수 있다고 본다. 기존에 실시되었던 본사의 노하우와 지식 등을 공유하는 일방적인 교육이 아닌 각각의 가맹점 사업자들 간에 차이를 인식하고, 그 안에서 스스로 역량을 향상시킬 수 있도록 돕고 지원하는 코칭 프로그램의 효과는 가맹점사업자의 코칭행동과 자기결정성을 향상시켜 사업 운영에 더욱 몰입하고, 리더로서의 역량이 향상되어 만족스런 경영성과를 이룰 수 있다고 본다. 본 연구를 통해 프랜차이즈 경쟁력 강화에 매우 중요한 인적자원개발의 방법으로 코칭의 효과성을 입증하고, 프랜차이즈 본사와 가맹점의 관계에서 지원하고 관리해야 할 방향성에 대해 제시해 줄 수 있다는 점에서 본 연구는 의미가 있다고 생각된다. 즉, 본 연구는 프랜차이즈 가맹점사업자의 경영성과 및 자기결정성과 코칭행동 향상을 위한 코칭 프로그램의 효과성을 검증하는 데 목적과 의의가 있다.

프랜차이즈 가맹점 사업자

프랜차이즈 최초개념은 용어상으로는 프랑스어인 “francher” 혹은 “affanchir”로 비롯되며, 이는 예측상태와 구속으로부터의 해방이다. 최초의 프랜차이즈 사업(franchising)은 1850년대 미국의 Singer Sewing Machine 사가 자사제품의 판매에 도입하면서부터 시작되어 21세기 미국 소매의 50%를 차지하는 급성장을 보이고 있다(임영균, 2011). 프랜차이즈에 대한 개념 정의는 여러 학자 및 국가 혹은 기관에 따라 약간 차이가 있으나, 우리나라 공정거래위원회는 ‘가맹본부가 가맹점사업자로 하여금 자기의 상표·서비스표·상호·간판 그 밖의 영업 표지를 사용하여 일정한 품질기준에 따라 상

품(원재료 및 부재료 포함) 또는 용역을 판매하도록 함과 아울러 이에 따른 경영 및 영업활동 등에 대한 지원·교육과 통제를 하며 가맹점사업자는 영업표지의 사용과 경영 및 영업활동 등에 대한 지원·교육의 대가로 가맹금을 지급하는 지속적인 거래관계로 정의하고 있다. 또한 법률적 관점에서 바라보면, 가맹점사업자에게 가맹점운영권을 부여하는 사업자를 가맹본부라 하고 가맹사업과 관련하여 가맹본부로부터 가맹점 운영권을 부여받은 사업자를 가맹점사업자라 한다(가맹사업거래의 공정화에 관한 법률 제2조 참조). 즉, 프랜차이즈란 가맹본부가 가맹점사업자에게 자사의 상호나 상표 등의 영업표지와 경영 노하우 및 지식 등을 제공하고, 이를 이용해서 가맹점 입장에서는 특별한 경험이나 지식 없이도 쉽게 사업을 시작할 수 있는 효율적인 사업방식이라 정리할 수 있다.

프랜차이즈 시스템은 가맹점 입장에서 효율성, 위험관리, 소자본 창업가능성, 브랜드 노하우 및 영업표지 사용에 따른 브랜드 가치의 장점이 있지만, 가맹본부와의 갈등, 거래비용 문제, 의사결정에서의 유연성 결여, 본사 의존성에 따른 경영의 문제 등 여러 가지 단점도 지니고 있다. 즉, 과거 사업 경험이 없이도 쉽게 창업하여 운영할 수 있다는 장점이 있지만, 가맹점사업자가 본사의 지원에만 너무 의존하다 보면 자신의 사업에 대한 책임감이 결여되고 지역 내 경쟁에서 뒤처지는 경우가 발생할 수도 있다. 특히 프랜차이즈 업종 중에 서비스업은 구매하는 것의 형태가 없는 무형성, 생산과 소비가 동시에 일어나는 비분리성, 표준화가 어렵다는 이질성, 재고로 보관할 수 없다는 소멸성 등의 특징으로 가맹본부에서 가맹점의 서비스 품질에 대한 사전 통제가 어

렵다는 문제가 발생한다. 이에 본부를 대신하여 고객과의 접점에서 서비스를 생산하고 제공하는 가맹점의 인적자원관리와, 고객관리가 무엇보다 중요하다고 할 수 있다. 또한 가맹점의 투자수익률과 이익성장률이 높을수록 본사에 대한 가맹점의 태도가 호의적이라는 점은 가맹점의 경영성과를 어떻게 향상시킬 수 있을 것인가에 대한 부분을 가맹본부가 잊어서는 안 될 부분이라 할 수 있다(임영균, 2011). 이는 프랜차이즈 사업에 있어 가맹점사업자의 역량에 따른 성과 차이가 가맹점의 성과와 본사의 성과에 관련되어있기 때문에 중요함을 알 수 있다. 김재근(2010)의 선행연구를 통해 가맹점사업자의 특성을 정리해보면, 가맹점사업자의 자금(경제적)능력, 사업경험과 사업에 몰입하는 태도, 기업가적 특성, 개인의 성향, 인구통계학적 특성 등으로 볼 수 있다. 이런 이유로 프랜차이즈 가맹본부는 사업파트너인 가맹점사업자의 선별고려와 함께 가맹점사업자의 변화와 성장이 가능한 부분에 있어 인적자원개발 지원을 통해 역량을 향상시키고 사업에 몰입할 수 있도록 해야 한다. 프랜차이즈 사업에 있어 서비스를 창출하고 관리해가는 가맹점사업자들에게 교육 및 훈련을 제공하여 사업가로서의 역량을 향상시키는 것은 가맹본부와 가맹점사업자 모두의 성공에 있어 매우 중요하다. 이에, 프랜차이즈 가맹점과의 협력 관계를 통한 동반 성장을 도모함과 동시에 가맹점사업자의 지역에 맞는 독창적 운영을 위한 노력이 필요하다 할 수 있다. 즉, 가맹점사업자의 개별적 특성을 이해하고, 지역적 특색에 따른 마케팅과 영업스킬 및 고객중심 서비스, 조직원 관리 능력 등 개별적 사업가로서의 경영역량 향상을 위한 교육 프로그램의 필요성을 제안하는 바이다.

프랜차이즈 가맹점의 경영성과

경영성과란 조직의 목표달성도, 조직이 필요로 하는 자원획득을 위한 환경의 개척 능력, 변화하는 환경에 대한 적응 및 생존능력, 인적자원개발과 구성원의 욕구를 충족시키는 조직능력, 기업의 생산성 또는 수익성 등으로 정의된다(김범중, 1990). 프랜차이즈 시스템과 같은 유통경로에서의 경영성과는 가맹본부와 가맹점의 상호관계에서 서로의 성장을 위한 목표달성을 위해 경영능력, 운영능력, 매출, 생산성, 수익성 등에 공헌하는 정도로 정의할 수 있다(김의근 외, 2007). 또한, 함성필(2009)은 국내 가맹점사업자 대상 실증연구를 통해 가맹점사업자의 운영관리 능력(다양한 아이디어, 추진, 비용절감을 위한 혁신, 효율적 운영을 위한 노력 등)이 재무적 성과에 유의한 영향을 미치는 것을 발견하였다.

이에 본 연구에서는 가맹점의 경영성과를 가맹점에서 일정 수준의 성과 산출 목표로 가맹점을 운영한 결과로 얻어지는 수익과 성장의 재무적 성과라고 정의하고, 가맹점사업자에게 코칭 프로그램을 적용하여 가맹점사업자의 자기결정성과 코칭행동 향상으로 사업에 몰입하고 잠재력을 발휘하여, 궁극적으로는 실제적인 매출 향상 및 경영성과적인 부분이 있어 정적인 영향을 줄 것이라고 생각한다.

코칭행동

코칭은 조직 및 산업심리학, 교육학, HRD분야, 가족학, 상담학 등 다양한 분야에서 접목되어 논의되고 있으나 코칭에 대해 다양한 의견들로 일치된 정의는 없다. 하지만 코칭에 대해 간략히 정리하자면, 코칭은 코치와 코치

이가 상호협력적인 파트너십을 구축하여 코치의 코칭 목표를 달성하게 하기위해 코치와 코치의 효과적인 커뮤니케이션을 통해 코치의 잠재능력을 개발하고 이를 활용하여 문제를 해결하고 목표 달성을 위해 영향력을 발휘하는 것이라 할 수 있다.

코칭의 정의가 다양한 것처럼 코칭을 위해 필요한 기술과 특성에 대한 코칭 역량 정의도 연구자마다 강조하는 부분이 다르다. 코칭 역량에는 코치로서 리더들이 갖추어야 할 지식, 기술, 태도 및 가치 등의 내재적 특성과, 이를 바탕으로 드러나는 행동을 포함하며, 많은 학자들이 코칭리더십, 코칭행동, 코칭스킬을 혼용하여 사용하고 있다(한허정, 2007). 코칭역량의 하위개념으로 송영수(2011)는 전문코치를 대상으로 델파 연구를 통해 전문코치의 코칭역량으로 코칭철학의 이해, 코칭프로세스 관리, 커뮤니케이션 스킬, 성과관리로 제시하였으며, 우수명(2013)은 경영자의 코칭역량으로 리더십, 스킬, 인성, 조직관리 차원으로 분류하였다.

앞서 살펴본 바와 같이, 코칭 역량에 관한 선행 연구들은 주로 기업의 조직 내 리더 또는 관리자로서 코치 역할에 필요한 코칭스킬이나 코칭행동의 관점에서 연구되었다. 이는 조직의 문화적 패러다임이 통제의 개념이 깊은 관리자를 요구하는 것이 아니라, 인도와 수용하는 리더의 개념으로 변화시키고 있으며, 조직의 공동 목표 달성을 위해 핵심 가치를 공유하고 조직 구성원들이 자발적 참여를 하도록 긍정적인 영향을 미치는 과정을 의미하는 리더십을 요구하는 문화가 자리잡고 있기 때문이다. 이에 리더의 코칭 행동이 리더십 행동으로 혼용하여 사용되고 있는 이유이기도 하다.

리더의 코칭 행동은 관점에 따라 성과향상을 위한 프로세스적 접근, 코치로서의 리더 역할, 효과적인 코칭 스킬로 구분되며(조은현, 2010), Srivastava(2006)은 관리자는 코칭행동을 통해 직원들이 자율적으로 업무를 수행할 수 있도록 부하 직원들의 역량을 키워 준다고 제시함으로써, 리더의 코칭행동이 부하직원들의 역량 개발에 있어서 중요한 역할을 하고 있음을 제시한 바 있다. 코칭은 리더십과 밀접한 관련을 가지며, 리더에 대한 신뢰에 영향을 주는 중요한 변인으로 작용한다. 특히 리더의 진실성과 역량이 코칭행동과 높은 관련성을 가지는 것으로 조사되고 있다(조성진, 송계충, 2010). 또한 선행 연구를 통해 박연임·박계홍(2012)은 코칭행동이 조사대상인 팀 구성원들의 팀 만족과 팀 성과에 긍정적인 영향을 준다는 것을 입증하였으며, 리더의 코칭행동은 구성원들에게 긍정적인 영향력을 미치는 쌍방향 커뮤니케이션으로써 지속적인 능력향상과 역량개발, 문제해결 등을 추구하는 프로세스이므로 리더의 코칭행동이 구성원들의 팀 만족과 팀 성과에 미치는 영향을 여러 문헌들을 통해 밝히고 있다.

이러한 리더의 코칭행동을 평가하는 척도로는 Stowell(1986)의 방향제시(Direction), 개발(Development), 수행평가(Accountability), 관계(Relationship)의 네 가지 요소로 이루어진 코칭 행동 문항을 수정 보완하여 다양한 영역에서 가장 많이 사용하고 있다. Ellinger, Ellinger와 Keller(2003)는 구성원이 생각하는 리더의 코칭 행동과 리더 스스로 생각하는 코칭행동을 통합하여 학습 환경과 촉진, 효과적인 의사소통, 피드백 요청과 제공, 대화를 통한 업무해결, 인식전환, 사고확대, 자원제공 등의 8개 행동 특성을 도출했다. 리더의 코칭행동이 학습을

지지하고 촉진하는 행동적 관점이라는 부분에 초점을 두고 연구한 조대연과 김희영(2009)은 선행 연구를 통해 도출된 36개의 코칭행동에서 비즈니스 코칭 프로세스에 기반하여 행해지는 코칭행동 20가지는 관리자의 기능적 요소인 문제해결지원과 학습을 통한 역량향상 지원이라는 부분을 제시하고 있다. 이러한 연구를 바탕으로 최근 조대연과 박용호(2011)는 선행연구에서 제안한 20개의 코칭행동 중 일반적인 업무에서는 행해질 수 없는 요소를 수정 보완하여 18개의 관리자 코칭행동을 제안하였다.

지금까지 살펴본 리더의 코칭행동은 일반적인 관리기법과는 달리 조직구성원의 잠재적 역량을 믿고, 구성원 스스로가 자신의 문제를 해결하는 답을 찾을 수 있도록 지원하는 상사와 구성원간의 파트너십에 기반을 둔 코칭리더십 행동으로 볼 수 있다. 즉, 가맹점사업자의 코칭행동은 독립적인 사업체의 리더로 요구되는 코칭리더십 행동으로 제시할 수 있으며, 이는 리더로서 요구되고 실시되는 조직구성원을 대상으로 발생하는 가맹점 사업자의 행동이라 제시할 수 있다. 이에 본 연구에서는 프랜차이즈 가맹점사업자의 리더십 역량을 개발함에 있어 가맹점이 독립적인 사업체로 경영해 나가는데 필요한 코칭행동을 향상시켜 리더십을 발휘할 수 있도록 돕고, 경영인으로서 사업장에 발생하는 문제를 스스로 해결하고 실행력을 발휘할 수 있도록 지원하여 경영 성과를 높이기 위한 코칭 프로그램을 진행하였다.

자기결정성

Deci와 Ryan(2000)의 자기결정성 이론에 의

하면, 사람은 스스로 결정하고 책임질 때 동기 부여가 가장 잘되고, 최고로 몰입하며, 성취감이 가장 강하기 때문에 열심히 노력한다는 것이다. 자기결정성 이론에서는 처음 외적인 이유 때문에 시작한 행동이 개인에게 점차 내면화되면서 자율적인 행동 즉, 자기가 결정한 행동으로 바뀌어 가는 과정을 설명해 주고 있다. Ryan과 Deci(2000)는 이런 내적 동기를 결정하는 요인으로 자율성, 유능성, 관계성의 개념을 제시하였다. 자율성은 개인의 행동이 누군가에 의해 강요되지 않고 스스로 선택한 것이며, 그 행동에 대해 느끼는 만족경험을 말한다. 유능성은 자신이 쓸모 있고 유능하다는 느낌으로, 자신의 능력으로 중요한 성과도출을 이루어 낼 수 있다는 신념으로 설명될 수 있다. 마지막으로 관계성은 개인이 고립되거나 소외되기 보다는 중요한 타인들과 연결되어 있고 조화를 이룬다는 느낌을 말한다. 사람은 내재적 동기부여를 통해 선택하고 경험하며 자신의 일에 노력을 다하게 되기에, 외재적 동기는 통제되거나 강요당한다고 느껴지게 된다. 이에 인간의 기본적 심리욕구 자율성, 유능성, 관계성의 충족 경험은 지속적인 동기부여를 향상시킨다(Stone, Deci, & Ryan, 2009). 이러한 연구결과에서 인간의 기본심리욕구인 자기결정성이 강화되어 내적동기로 이어지면 높은 업무성과의 창출과 관계가 있음을 알 수 있다. 그러나, 가맹점사업자는 가맹본부의 외적 요인으로 통제되거나 강요당한다고 느껴지며, 프랜차이즈 브랜드와 시스템에 의지하게 됨에 따라 내적 동기가 감소하게 된다. 스스로 사업의 방향과 목표를 설정하고 계획 및 실행하는 과정을 통해 가맹점사업자는 자율성과 효능감을 경험한다. 이에 자기결정성 향상으로 가맹점 운영에 대해 적극적이

며 주체적인 내적 동기가 강화되면 가맹점 사업에 몰입하게 되고, 이에 경영성과 향상과 본사와의 파트너십을 향상시킬 수 있다(김재근, 2010). 따라서 본 연구에서는 자기결정성을 프랜차이즈 가맹본부의 기본 원칙아래 행해지는 가맹점사업자의 기본심리욕구로, 자율적 주체 의지와 행동을 통해 얻게 되는 만족 경험인 자율성과 자신의 능력으로 성과를 이루어낸다는 유능성으로 정리하고자 한다.

자율성은 자신의 행동에 대한 지각된 근원이 자신에게 있는 것으로 보고 자신 스스로의 행동에 대해 주체이며 조절자라는 신념이다. 자율성은 세 가지 기본 욕구 중에 가장 핵심적인 요소로, Gagne와 Deci(2005)는 자율성 지지의 업무환경과 경영방식들은 자율적 동기부여에 영향을 주며, 자율적 동기부여의 결과 지속적이며 효과적인 업무수행, 직무만족, 긍정적 업무태도, 조직 몰입, 심리적 웰빙으로 이끌어 준다고 주장하였다. 자율성에 대한 정의는 연구대상과 적용에 따라 다르게 나타나고 있는데, Cochet과 Ehrmann(2007)은 프랜차이즈 산업에서 가맹점주가 갖는 자율성을 가맹점주의 의사대로 가맹점을 운영하기 위해 소유하는 '기업가적인 자유'의 범위라고 정의하였다. 이러한 자율성의 역할은 재무, 경영성과, 창의성과 같은 기업의 성과관련 변수에 영향을 미침으로써 기업의 긍정적인 역할을 하는 것으로 보고하고 있다(Barrick & Mount, 1993; Breugh, 1985; Langfred, 2004; Newbury et al., 2003; 김해룡·김쌍언, 2009; 송정수·이규용, 2009; 이건희, 2009; 이광철·김성용, 2011; 박종혁, 2014에서 재인용). 이에, 프랜차이즈 가맹점사업자의 주체적 신념에 의한 사업경영에 있어 자율성이 중요한 요소임을 제시한다.

자기결정성이론의 기본 심리 욕구 중 핵심 요소의 하나인 유능성은 개인이 사회 환경 속에서 자신의 능력이나 기술과 재능을 효능적으로 상호작용할 수 있다는 신념이다. 즉 자신의 능력을 연마하고 확장시키는 것이라기보다는 행동을 통해 만족을 경험해가며 얻게 되는 자신감과 효율성을 느끼는 것이라 볼 수 있다(Deci & Ryan, 2000). 이러한 유능성에 대한 인간의 기본심리 욕구는 자신의 능력을 발휘할 수 있는 최적의 조건을 찾게 하고, 활동을 통해서 기술과 능력을 유지하고 발전시키는 시도를 지속하게 한다(Deci & Ryan, 1980). 프랜차이즈 산업에서 유능성은 가맹점사업자가 가맹점을 운영하는 과정에서 자신의 능력과 경험을 통해 얻게 되는 자신감과 효율성을 느끼고, 내적동기를 촉진시키는 요소이기에 프랜차이즈의 가맹점사업자의 경영성과를 위해 중요한 요소임을 알 수 있다.

이를 프랜차이즈 맥락에서 보면, 가맹점사업자의 자기결정성 강화는 내재적 동기를 강화시켜 사업의 몰입과 성취를 가져오며, 이러한 가맹점사업자의 변화는 가맹점의 경영성과를 향상시킬 수 있다는 것을 추론할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 가맹점사업자가 지각하는 ‘자율성’을 프랜차이즈의 규정 및 규범을 준수하는 가운데 행해지는 생각과 행동에 대한 가맹점사업자의 주체적 의지라고 정의하고, ‘유능성’은 가맹점사업자가 가맹점을 운영하는데 있어 자신의 능력과 경험을 통해 얻게 되는 자신감과 효율성이라 정의한다. 따라서 자기결정성의 ‘자율성과’ ‘유능성’ 향상을 통해 가맹점사업자의 사업 운영에 긍정적 영향을 끼칠 것임을 알 수 있다.

코칭 프로그램

프랜차이즈 가맹점사업자의 경영성과, 코칭 행동, 자기결정성 향상을 위한 코칭 프로그램을 설계하는데 있어, F사 대표와 가맹점사업자들의 인터뷰 내용을 토대로 매출향상과 매장 및 직원 관리의 공통적인 이슈가 설정되었다. 그 공통적인 이슈를 중심으로 1:1 코칭의 장점을 살려 각 가맹점 사업자의 목표 우선순위를 정하고, 그에 따른 실행계획을 구체적으로 세운 후, 다음 회기에서 실행에 대한 피드백을 통해 점검하고 또 다른 실행계획을 세우는 과정으로 진행하였다. 매출향상과 관련된 목표를 달성하기 위해 가맹점의 현실과악을 바탕으로 매 회기마다 실제적이고 구체적인 실행계획들을 세우고, 실천에 따른 피드백을 통해 가맹점사업자로서의 자율성과 유능성을 느낄 수 있도록 하였다. 중요한 것은, 가맹점 사업자의 목표와 실행계획들이 가맹본부의 전략과 계획에 의한 것이 아닌 각 가맹점의 특성과 필요성에 따라 스스로 탐색하여 도출되었다는 점이다. 이는 가맹점사업자에게 자기결정성을 향상시켜 주는 중요한 요인이라 할 수 있다. 프랜차이즈의 브랜드와 시스템에 의존하는 것이 아닌, 가맹점사업자가 독립된 사업주체로서 각 매장의 성과목표를 정하고 그에 따른 실행계획들을 탐색하고 실천해가면서 사업에 몰입하고 내적동기를 향상시킬 수 있었다. 또한, 다른 매장 사례 공유를 통해 참가자의 사고확장 및 실행성과를 향상시켜 줄 수 있었다. 매장 및 직원 관리와 관련된 목표는 가맹점사업자가 가맹점의 현실과악 뿐 아니라 리더로서의 자기인식을 통해 변화 동기를 향상시키고, 매 회기마다 변화를 위한 구체적인 실행 계획을 세우고 실천하면서, 코칭행동을

표 1. 코칭 회기별 내용

회기	주제(목표)	세부 내용
집단 or 개별	OT · 프로그램의 필요성과 목적 · 코칭에 대한 이해 · 연구개요 안내	- 프랜차이즈 시장 상황과 가맹점사업자의 현실 인식 - 프랜차이즈 가맹점 성공 case 소개 ; 가맹점사업자의 변화와 성장의 필요성인식 - 코칭에 대한 이해와 프로그램 안내 ; 매출향상과 매장 및 직원 관리라는 공통 목표 ; 목표달성을 위해 필요한 코칭행동, 자기결정성 ; 프로그램 설계 및 내용 안내 - MBTI Form Q 검사 실시 안내
개별	1회기 · 현실파악 및 변화 단계 확인 · 라포형성	- 각 매장의 현 상황 파악 - 가맹점 사업자의 need&want 파악 - 변화 필요성 인식 및 내적 동기유발 - 각 매장의 목표 확인 : 공통 목표 -> real 목표
	2회기 · 목표설정- I, II · 목표 실행 계획 I-(1)	- MBTI 결과 Debriefing을 통한 자기이해 ; 의사소통방식과 행동양식 중심으로 - real 목표 확인하기 - 목표 실행 계획하기 I-(1)
	3회기 · 목표 실행 점검 I-(1) · 목표 실행 계획 I-(2)	- 실행 적용 경험 공유 및 피드백 - 목표 실행 계획하기 I-(2) - 타 매장 case 공유를 통한 다양한 idea모색
	4회기 · 목표 실행 점검 I-(2) · 목표 실행 계획 II-(1)	- 실행 적용 경험 공유 및 피드백 - 목표 실행 계획하기 II-(1) - 타 매장 case 공유를 통한 다양한 idea모색
	5회기 · 목표 실행 점검 II-(1) · 목표 실행 계획 II-(2)	- 실행 적용 경험 공유 및 피드백 - 목표 실행 계획하기 II-(2) - 타 매장 case 공유를 통한 다양한 idea모색
	6회기 · 목표 실행 점검 II-(2) · 전체회기 점검 · 성장계획 수립	- 실행 적용 경험 공유 및 피드백 - 전체 회기 점검 - 앞으로 성장계획 수립하기
	추후 (follow-up) · 실행 점검(개별코칭 종료 1개월 후)	- 코칭 1개월 뒤 성과 점검 - 코칭 실행 성공 경험 나누기 - 지속적 성장을 위한 개별 계획 수립

* MBTI 검사 결과는 피코치의 성향 파악과 자기인식을 돕기 위한 도구로 사용됨.

경험하고 인식할 수 있게 되었다. 이런 코칭 프로그램의 진행 과정 속에서 가맹점 사업자는 스스로 선택한 목표와 실행계획을 실천하며 '자율성'과 '유능성'을 향상시키고, 그 결과에 대해 코치와 피드백을 주고 받으며 자기조절과정을 체득해가며 코칭행동이 증가되고, 성장과 변화의 중심에 있는 자신을 인식할 수 있게 되었다. 이에, 가맹점사업자의 사업 몰입과 긍정적 태도 등을 가져오고, 궁극적으로 경영성과 향상 및 본사와의 관계 향상에 긍정적인 영향을 끼쳤으며 실질적인 매출 향상에도 도움이 될 수 있었다.

프로그램은 총 7회기로 1회기 당 80분 전후로 진행하였으며, 주 1회씩 약 2개월에 걸쳐 6회기를 진행하고 프로그램 종료 1개월 뒤 follow-up 회기 7회기로 마무리 하였다. 각 회기는 GROW 모델에 기반하여 진행했으며, 코칭 이슈에 따른 가맹점사업자의 각 목표가 설정되고, 계획들을 세워 실행하도록 구성하였으며, 구체적인 내용은 다음과 같다.

1회기에서는 각 가맹점의 현실 상황을 검토하며 공통 이슈와 관련된 각자의 바램과 변화동기를 확인하며 목표를 탐색 및 확인한다. 2회기에서는 각자의 성향검사 결과를 바탕으로 자신의 가맹점 내에서의 리더십 및 운영방식에 대해 검토해보며, 각자의 목표에 따른 실행계획들을 탐색해본다. 3회기에서는 실행계획 경험에 대해 공유하고 피드백을 하면서 다른 매장 사례 공유 등으로 다양한 아이디어를 내며 구체적 실행 계획들을 세워본다. 4회기에서는 실행 적용 경험 공유 및 피드백 과정을 거치며 잘 실행되는 점과, 잘 실천되지 않은 것들의 이유를 찾아보며 장애물의 제거 방법 등에 대해 논의해본다. 현실적 점검을 통해 다양한 아이디어를 공유하며, 실행계획들

을 수정 및 보완한다. 5회기에서도 4회기와 같이 실행계획 점검 및 수정·보완 과정을 거친다. 6회기에서는 지금까지 코칭 과정을 통해 경험했던 내용을 통해 성공 행동패턴을 확인하고 소감을 나누며 향후 성장계획을 세운다. 코칭 프로그램 종료 1개월 뒤에 7회기 팔로우업 코칭을 통해 코칭 실행 성공 경험을 나누고 지속적인 성장을 위한 개별 계획을 수립하고 확인해간다.

본 연구는 프랜차이즈 가맹점 사업자 코칭 프로그램을 통해 다음과 같은 가설을 검증하고자 하였다.

가설 1. 프랜차이즈 코칭 프로그램은 가맹점의 경영성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 프랜차이즈 코칭 프로그램은 가맹점사업자의 코칭행동을 향상 시킬 것이다.

가설 3. 코칭 프로그램은 가맹점사업자의 자기결정성을 강화 시킬 것이다.

가설 4. 코칭 프로그램의 효과는 종료 후에도 지속될 것이다.

방 법

연구대상

본 연구는 국내 프랜차이즈 F사의 대표에게 코칭 프로그램 목적을 설명하고 본사의 추천을 받은 가맹점사업자 중에 신청을 받아 총 12명 중 6명을 실험집단에, 나머지 6명은 통제집단으로 선정하였다. 그러나 본 프로그램 진행 과정에 1명의 개인적 문제로 인해 실험집단의 통계 대상은 총 5명으로 실시하였다. 선정된 가맹점사업자는 가맹점을 운영한지 1년 이상 되었으며, 월평균 매출은 2천만원 이

상에서 5천만원 미만의 평균매출 집단에서 대상을 선정하였다. 실험집단에는 남자 3명 여자 2명, 통제집단에는 남자 4명 여자 2명이었다.

연구설계

본 연구를 위한 프로그램은 2개월 동안 총 6회기에 걸쳐 각 회기 당 약 80분 전후로, 한 주에 1회기씩 1:1 개인 코칭을 실시하였다. 프로그램 효과 검증을 위해 사전-사후 검사와, 프로그램 종료 후 1개월 뒤 follow-up 회기 종료 후에 실시하였다. 프로그램 효과를 알아보기 위해 프로그램 실시 전 실험집단과 통제집단에 사전검사를 실시하였으며, 실험집단에 프로그램을 실시한 후 사후검사를 실시하였다. 통제집단에는 프로그램을 실시하지 않았으며, 실험집단의 프로그램 종료 시점에 사후검사를 실시하였다. 프로그램의 효과성이 얼마나 지속되는지 알아보기 위하여 실험집단에 프로그램 종료 후 1개월 뒤 follow-up 회기 진행과 함께 추후검사를 실시하였다.

측정도구

본 연구에서 코칭 프로그램의 효과를 검증하기 위해 측정한 변인은 가맹점사업자의 경영성과, 코칭행동, 자기결정성이다. 연구도구는 선행연구에서 개발된 도구를 수정 및 보완하여 사용하였다. 모든 문항은 Likert 5점 척도를 사용하여 측정하였으며, 가맹점사업자에게 개별적으로 직접 방문하여 배포하고 회수하였다.

경영성과

경영성과 측정은 현재의 재무적 및 비재무적인 성과수준 파악뿐 아니라 미래 기업 활동의 방향까지 제시되어야 하는 부분이므로 다양한 관점의 평가도구를 활용할 수 있다. 그러나, 본 연구에서는 가맹점의 경영성과를 가맹점에서 일정한 수준의 성과 산출을 목표로 하여 가맹점을 운영한 결과 얻어지는 재무적 성과라 정의하고, 가맹점사업자가 주관적으로 느끼는 측면에서의 경영성과적인 부분과 실제적인 객관적 지표인 매출을 측정했다. 실제적인 객관적 지표로는 각 가맹점의 월 매출을 사전 및 사후에 체크하도록 하여 변화를 측정했으며, 주관적 경영성과의 설문문항은 Geyskens와 Steenkamp(2000)의 연구에서 제시한 문항들을 수정하여 사용한 김재근(2010)의 5점 척도 4개 문항을 사용하였다. 문항의 신뢰도를 측정한 결과 경영성과의 Cronbach's α 값은 0.65으로 나타났다.

코칭행동

코칭행동 측정도구는 경영학 차원에서 Stowell(1986)에 의하여 정의된 4가지 하위요소인 방향제시, 개발, 관계, 수행평가 차원으로 구분하여 제시하였다. 리더의 코칭행동에 대한 측정을 위해 Stowell(1986)의 척도를 바탕으로 선행연구를 수정 보완하여 최치영(2003), 이은주(2011) 등의 연구에서 사용되었다. 본 연구에서도 선행연구에서 사용된 문항에서 본 연구와 거리가 있는 2개 문항을 제외한 총 11개 항목(방향제시 3문항, 개발 2문항, 수행평가 2문항, 관계 4문항)을 리커트 5점 척도로 측정하였다. 문항의 신뢰도를 측정한 결과 코칭행동의 Cronbach's α 값은 0.92로 나타났다.

자기결정성

가맹점사업자의 자기결정성을 파악하기 위해 자율성 5문항, 유능성 5문항으로 구성하였다. 설문 문항은 Deci와 Ryan(2002, 2004)이 개발한 기본심리욕구척도(Basic Psychological Need Scale: BPNS)를 토대로 이명희(2008)가 타당화한 '한국형 기본심리욕구 척도'를 기본으로 사용하였다. 또한 김재근(2010)의 가맹점사업자 대상의 '자율성' 문항을 참고하여, 본 연구에 맞게 측정 문항을 추출하고, 이를 프랜차이즈 특성에 맞게 수정하여 전문가의 검토를 통해 최종 설문서를 수정 및 확정하였다. 문항은 5점 척도로 측정하였으며, 문항의 신뢰도를 측정한 결과 자기결정성의 Cronbach's α 값은 0.82로 나타났다.

자료분석

본 연구에서는 프랜차이즈 가맹점사업자의 경영성과 향상을 위한 코칭 프로그램의 효과를 분석하기 위하여 경영성과와 코칭행동 및 자기결정성에 대한 양적 자료 분석을 SPSS 18.0 프로그램을 이용하여 다음과 같이 통계처리하고 분석하였다. 먼저 문항의 신뢰도 검증을 위해서는 실험집단과 통제집단의 사전조사 자료를 통해 Cronbach's α 값을 파악하였고, 실험집단과 통제집단 간의 동질성을 검증하기 위해 사전 검사 점수에 대해 두 독립표본 t -test를 실시하였다.

코칭 프로그램의 효과성 검증을 위해서는 실험집단과 통제집단간의 사전, 사후 검사 점수 간의 혼합변량분석 ANOVA를 이용하여 상호작용 효과를 검증하였으며, 코칭 프로그램에 대한 효과의 지속성 여부를 검증하기 위해 실험집단의 사전, 사후, 추후 검사 점수에 대

해 일원변량분석(one-way ANOVA)을 실시하였다. 마지막으로, 코칭 프로그램이 실제적인 매출향상에 영향을 주는지를 확인하기 위해 실험집단과 통제집단의 사전과 사후 점수의 차이를 알아보기 위한 독립표본 t -test를 실시하였다.

결 과

본 연구의 효과성 검증을 위해 코칭 프로그램에 참가하기 전에 실험집단과 통제 집단의 경영성과, 코칭행동, 자기결정성에 대한 동질성 여부를 파악하기 위한 독립표본 t -검정을 실시한 후, 사전, 사후에 대한 시점과 실험, 통제 집단 간 상호작용효과를 검증하였다. 그리고 프로그램 종료 후 효과 지속성을 검증하기 위해 실험집단의 사후, 추후 검사의 시점 간 차이를 검증하였다.

코칭프로그램이 가맹점사업자의 경영성과, 코칭행동, 자기결정성에 미친 효과

프로그램 실시 사전 차이검증

실험집단과 통제집단이 동질적인지 확인하기 위해 두 집단의 경영성과, 코칭행동, 자기결정성에 대한 사전 검사 점수에 대해 두 독립표본 t -검증을 실시하였다. 결과 경영성과 [$t(9) = -0.43, p > .05$], 코칭행동 [$t(9) = -1.07, p > .05$], 자기결정성 [$t(9) = -0.84, p > .05$]은 통계적 유의수준 $p = .05$ 에서 차이가 없는 것으로 나타나 종속변수에 대한 실험집단과 통제집단은 동질집단이라고 할 수 있다.

프로그램 효과검증

프랜차이즈 가맹점사업자의 경영성과, 코칭 행동, 자기결정성에 대한 코칭 프로그램의 효과성 검증을 위해 프로그램 사전, 사후에 대한 시점과, 실험, 통제 집단간 상호작용효과를 알아보기 위해 2×2 혼합변량(Mixed ANOVA)을 실시하였으며, 결과는 표 2와 같다. 시점*집단의 상호작용 효과는 경영성과 [$F(1, 9) = 5.363, p = 0.05$], 코칭행동 [$F(1, 9) = 4.930, p < .06$]이 유의미하게 나타났으나, 자기결정성 [$F(1, 9) = 3.294, p > .05$]에서는 유의미하지 않았다. 또한, 각 가맹점 매출에 대한 가맹점

사업자의 매출 보고를 근거로 실제적인 경영 성과를 측정하였다. 경영성과의 재무지표인 매출상승 결과는 표 3과 같다. 집단과 시점에 있어 상호작용에서는 유의미하지 않았으나, 통제집단의 평균 상승이 없었던 것에 비해 실험집단에서 있어서는 사전 평균($M = 3.50$)에 비해 사후에 평균($M = 3.80$)으로 상승된 결과를 확인할 수 있다.

각 종속변인 측정에 대한 실험집단과 통제 집단의 사전, 사후 검사점수의 평균과 표준편차는 표 4와 같으며, 이를 이용해 실험집단과 통제집단의 사전, 사후검사 점수의 평균추세

표 2. 종속변인에 대한 프로그램 효과 검증

	종속변인	자유도	평균제곱	F	P
시점	경영성과	1	0.352	3.959	0.078
	코칭행동	1	0.278	6.886	0.028*
	자기결정성	1	1.072	8.459	0.017*
집단	경영성과	1	0.069	0.083	0.779
	코칭행동	1	0.398	0.504	0.496
	자기결정성	1	0.003	0.015	0.905
시점*집단	경영성과	1	0.477	5.363	0.046 ^a
	코칭행동	1	0.199	4.930	0.054 ^a
	자기결정성	1	0.418	3.294	0.103

* $p < .05$, ^a $p < .06$

표 3. 매출 사전-사후 차이

		N	평균	표준편차	t	p
실험집단	사전매출	5	3.000	0.707	-2.138	0.099
	사후매출	5	3.800	0.447		
통제집단	사전매출	6	4.000	0.632	0.000	1.000
	사후매출	6	4.000	0.632		

* $p < .05$

표 4. 실험집단과 통제집단의 종속변인에 대한 사전, 사후 평균과 표준편차

종속변수	통계치	실험집단		통제집단	
		사전 (N=5)	사후 (N=5)	사전 (N=6)	사후 (N=6)
경영성과	평균	2.650	3.200	2.833	2.792
	표준편차	0.675	0.694	0.736	0.600
코칭행동	평균	3.129	3.546	3.590	3.625
	표준편차	0.646	0.600	0.760	0.542
자기결정성	평균	2.980	3.200	3.233	3.400
	표준편차	0.606	0.694	0.398	0.228

그래프를 그려보면 그림 1, 그림 2, 그림 3과 같다.

그림 1과 같이 경영성과의 평균점수는 통제집단의 경우 사전, 사후에서 변화가 크지 않았고 실험집단에서는 사전에 비해 사후 검사가 뚜렷한 증가를 보여 측정시점과 집단 간에 상호작용 효과가 확인되고 있다. 특히, 경영성과에 대한 결과 중 '본사와 가맹점주와의 관

계 향상에 대한 문항 결과는 실험집단과 통제집단의 차이 검증결과 사전 점수 [$t(9) = -0.74, p > .05$]는 통계적으로 유의한 차이가 나타나지 않았으나, 사후 점수 [$t(9) = 3.50, p < .05$]는 통계적으로 유의한 차이가 나타났다.

그림 2 코칭행동은 통제집단의 경우 사전, 사후에서 차이가 크지 않았으나, 실험집단에

점수의 추정된 주변평균

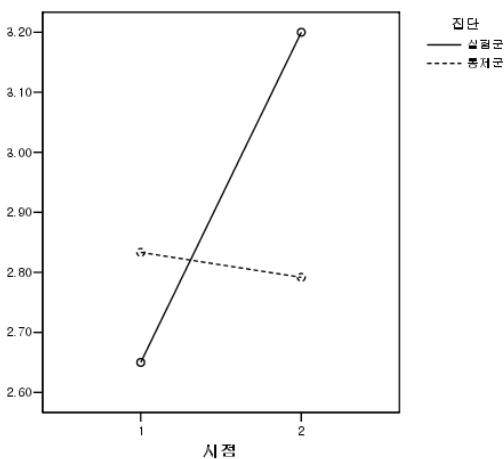


그림 1. 경영성과에 대한 집단 간 사전, 사후 검사의 평균추세 그래프

점수의 추정된 주변평균

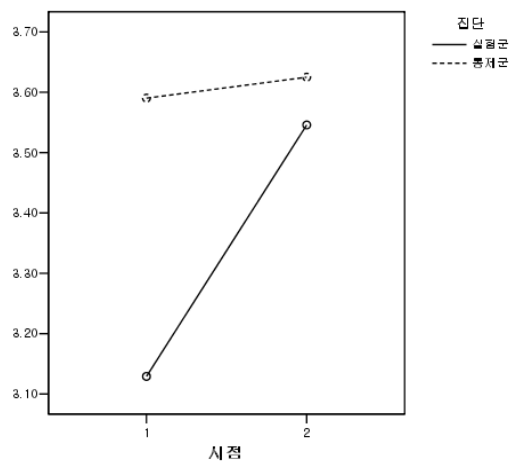


그림 2. 코칭행동에 대한 집단 간 사전, 사후 검사의 평균추세 그래프

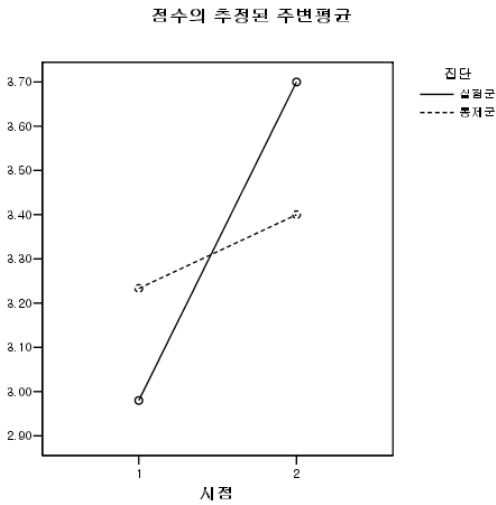


그림 3. 자기결정성에 대한 집단 간 사전, 사후 검사의 평균추세 그래프

서는 사전, 사후의 측정시점 차이가 크게 나타나 집단 간에 상호작용 효과는 유의한 값이 확인되고 있다.

그림 3과 같이 자기결정성도 통제집단에 비해 실험집단의 시점에 따른 변화추이는 유의하였으나, 실험집단과 통제집단의 시점에 따른 상호작용 효과에 있어서는 유의하지 않았다. 자기결정성에 있어 실험집단이 사전에 비해 사후에서 크게 증가하였으나 통제집단도 사전에 비해 사후에 약간의 증가를 보여, 상호작용 효과가 없는 것으로 확인되었다. 이는

실험집단의 표집수가 5명으로 적어서 유의하지 않을 가능성이 높은 것으로 보인다.

코칭 프로그램의 효과가 지속되는지 알아보기 위해 실험집단 내 종속변인별 사전, 사후, 추후 검사의 평균에 유의미한 차이를 확인하기 위한 반복측정 변량분석을 실시하였다. 먼저 분석을 실시하기 전 변량의 동일성 가정을 확인하기 위한 Mauchly의 구형성(Sphericity)검증을 하였으며, 경영성과, 코칭행동, 자기결정성 모두에서 구형성 가정을 만족하는 것으로 나타났다. 분석결과는 표 5와 같다. 표 5에서 보듯이 프로그램 실시 사전, 사후, 추후 시점의 효과는 코칭행동 [$F(2, 8) = 11.844, p < .01$], 경영성과 [$F(2, 8) = 5.216, p < .05$], 자기결정성 [$F(2, 8) = 12.003, p < .01$]의 모든 종속변인에서 유의미하였다. 실험집단의 경영성과, 코칭행동 자기결정성에 대한 사전, 사후, 추후 점수의 평균 추세 그래프를 그려보면 그림 4, 그림 5, 그림 6과 같다.

또한, 실험집단 내 사후, 추후에 대한 점수는 유의미하지는 않았으나, 경영성과에 대한 사후검사($M = 3.20$)보다 추후검사($M = 3.25$)에서 증가하였고, 자기결정성에 있어서도 사후검사($M = 3.70$)보다 추후검사($M = 3.78$)에서 다소 증가하는 추세를 보였다. 특히 그림 5와 같이 코칭행동은 사후검사($M = 3.55$)보다

표 5. 종속변인에 대한 프로그램 효과 지속성 검증

종속변인	제Ⅲ 유형 제공합	자유도	평균제곱	F	P	
경영성과	1.108	2	0.55	5.216	0.035*	
시점	코칭행동	1.226	2	0.613	11.844	0.004**
	자기결정성	1.941	2	0.971	12.003	0.004**

* $p < .05$ ** $p < .01$

점수의 추정된 주변평균

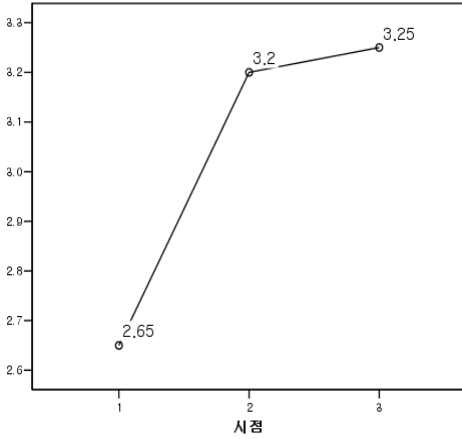


그림 4. 경영성과에 대한 실험집단의 사전-사후-추후검사의 평균추세 그래프

점수의 추정된 주변평균

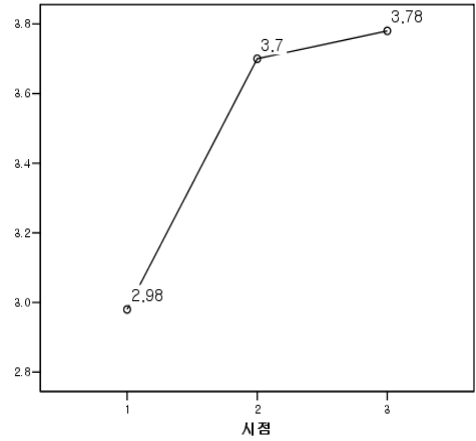


그림 6. 자기결정성에 대한 실험집단의 사전-사후-추후검사의 평균추세그래프

점수의 추정된 주변평균

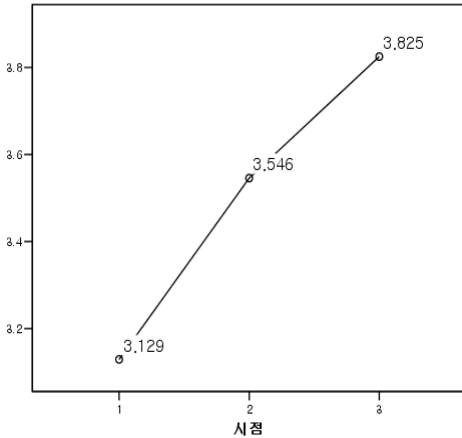


그림 5. 코칭행동에 대한 실험집단의 사전-사후-추후검사의 평균추세 그래프

추후검사($M = 3.83$)에서 지속적 증가 추세를 나타냈다. 따라서, 전체적으로 코칭 프로그램의 효과는 코칭이 끝난 후에도 지속되는 것으로 나타났다.

논 의

본 연구에서는 프랜차이즈 가맹점사업자를 대상으로 하는 코칭 프로그램이 경영성과, 코칭행동, 자기결정성에 미치는 영향을 살펴봤다. 본 연구를 위해 국내 서비스 업종 프랜차이즈 F사의 가맹점사업자들 중에서 서울·경기 지역에 있는 운영 기간이 1년 이상 된 12명의 가맹점사업자를 선정하여 실험집단과 통제집단으로 나누어 1:1 개별 코칭을 진행했다. 실험집단 6명은 오리엔테이션 1회를 진행하고 주 1회씩 약 2개월에 걸쳐 총 6회기 개별 코칭을 진행하던 중 1명의 개인적 사정으로 누락 되고 총 5명으로 코칭을 종결했다. 그 후 1개월 뒤 추후 코칭 1회를 더 진행하고 사전, 사후, 추후 검사를 실시했다. 또한 프로그램 효과성 검증을 위해 프로그램에 참여하지 않은 통제집단 6명은 사전검사와 사후검사를 실시했다.

본 연구에서 나타난 주요 결과들을 요약하

면 다음과 같다. 첫째, 프랜차이즈 코칭 프로그램이 가맹점사업자의 경영성과에 영향을 끼쳤는지를 분석했다. 실험집단의 사전점수가 2.65에서 3.20으로 상승한 반면, 통제집단의 사전 사후 점수는 2.83에서 2.79로 하락했고, 실험집단과 통제집단의 사전 사후 검사 점수의 상호작용 효과($p < .05$)에서도 유의한 값이 확인됐다. 또한 경영성과의 실제적인 재무 지표인 매출에서도 통제집단은 변화가 없었던 것에 비해, 실험집단은 사전 평균 3.00에서 사후 평균 3.80으로 상승한 것이 확인됐다. 추가로 경영성과의 요소인 본사와의 관계 향상 문항에 있어서도 실험집단에서만 유의한 값이 확인됐다.

둘째, 프랜차이즈 코칭 프로그램이 가맹점사업자의 코칭행동을 향상시키는지 확인해 봤다. 통제집단이 사전점수 3.59에서 사후점수 3.63으로 약간 상승한 것에 비해, 실험집단의 사전점수 평균은 3.13에서 사후점수 평균 3.55로 상승되어 유의수준 $p < .06$ 기준으로, 시점과 집단의 상호작용에 있어서 유의한 값이 확인됐다.

셋째, 프랜차이즈 코칭프로그램은 가맹점사업자의 자기결정성을 강화시키는가를 확인해 봤다. 통제집단이 사전점수 3.23에서 사후점수 3.40으로 상승한 것과 비교하여, 실험집단은 사전점수 2.98에서 사후점수 3.70으로 크게 상승했으나, 실험집단과 통제집단의 사전 사후 간에 상승이 모두 있었기에 시점과 집단 상호작용 효과에서는 통계적으로는 유의하지 않게 나타난 것으로 보인다.

마지막으로 본 연구에서는 프랜차이즈 코칭 프로그램이 지속적인 효과를 보이고 있는지를 확인해 본 결과 실험집단의 경영성과에 대한 점수는 사후에 비해 추후 점수가 0.05상승하

였고, 코칭행동의 추후검사는 사후검사 점수보다 0.28 상승하였으며, 자기결정성에 대해서는 추후검사가 사후검사 점수보다 0.08 상승했다. 이에 모든 종속변수에서 프로그램 종료 1개월 후인 추후검사에서 지속 이상의 상승이 나타나 사전, 사후, 추후에 대한 변화 추이 값이 유의미한 값으로 확인됐다.

프랜차이즈 코칭 프로그램의 효과성 분석을 통해 도출된 결과를 바탕으로 본 연구의 결론을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 프랜차이즈 코칭 프로그램이 가맹점사업자의 경영성과 향상에 미치는 영향은 경영성과에 대한 가맹점사업자의 주관적 평가 부분과 실제적인 매출 향상에도 긍정적 영향을 미쳤음을 확인할 수 있다. 프랜차이즈의 경영성과에 대한 선행 연구들을 보면, 사업자가 매장 운영에 몰입하는 정도가 가맹점 성과에 중요한 영향을 미친다(김재근, 2010), 가맹점의 경영성과와 본사의 지원서비스 관련하여 교육지원서비스가 중요하다(이상현, 2013), 가맹점분부와 가맹점 간의 관계 증진을 위해 교육이 필요하다(이오준, 2011) 등 가맹점사업자의 활동을 중요시하며 성장을 지원하는 교육의 필요성도 제시하였다. 그러나 가맹점사업자의 역량과 경영성과를 어떻게 끌어낼 것인가에 대한 구체적인 방법과 적용결과에 대한 연구는 미흡했다. 이에 본 연구 결과를 통해 프랜차이즈 가맹점사업자의 역량 향상을 위한 교육지원 서비스로 코칭 프로그램이라는 구체적인 방법을 제시하고, 그에 따른 경영성과를 확인해 볼 수 있는 결과를 나타냈다고 생각한다. 특히 본사와 가맹점사업자의 관계 향상에 있어 매우 긍정적 영향을 끼친 것에 대한 결과는 앞으로 본사가 가맹점사업자와 파트너십을 가지고 동반 성장할 수 있는 방향을 제시해 줄 수 있다고 생각한

다. 추가로 실제적인 매출상승 추이에 있어서 평균 상승이 확인되었음에도 통계적으로 유의한 값이 확인되지 않은 것은 부족한 사례 수와 코칭 프로그램을 통한 가맹점사업자의 변화가 직접적인 매출 상승으로 연결되기까지 2개월은 짧은 시간이 아니었을까 생각한다.

둘째, 프랜차이즈의 독립된 리더인 가맹점 사업자의 코칭행동을 향상시키고, 일에 대한 자율적 의지와 성취감 향상으로 자기결정성을 높이는데 있어서 코칭 프로그램의 효과성을 확인해 볼 수 있었다. 이런 연구 결과로, 선행 연구들에서 제시했던 코칭행동 향상을 위한 프로그램의 효과를 프랜차이즈 가맹점사업자를 대상으로 하여 확인할 수 있었다. 또한, 가맹점 사업자의 자기결정성 강화로 가맹점 운영에 대한 적극적이며 자발적인 동기부여 강화가 가맹점 사업에 몰입을 강화시킬 수 있으며, 경영성과 향상과 본사와 파트너십을 향상시킬 수 있다고 제시했던 김재근(2010)의 선행 연구 내용을 직접 코칭 프로그램 적용을 통해 확인했다. 샘플수의 한계로 자기결정성과 코칭행동의 향상이 가맹점 사업에 긍정적 영향을 끼쳐 경영성과를 가져오는지 매개효과 분석을 확인할 수는 없었다. 그러나, 코칭프로그램을 통해 경영성과와 코칭행동을 향상시킨 결과는 선행 연구 일부를 지지 할 수 있었다. 또한, 자기결정성에 있어서 집단과 시점 간에 상호작용효과에서 통계적으로 유의한 값이 확인되지 않았지만, 실험집단의 사전 사후 간에 평균 점수의 상승으로 인한 유의미한 값을 확인했다. 자기결정성에 있어 통계적 유의한 차이가 확인되지 않은 것은 통제집단이 동반 상승한 점 때문이라 생각된다.

셋째, 연구를 위한 코칭 프로그램의 구조를 설계하는 과정에서 1:1 개별 코칭이라는 특성

을 고려하여, 프로그램 이슈와 프로세스를 구조화시키되 구체적 목표와 방향에 대해서는 확정하지 않았다. 참가자들의 공통적으로 설정된 두 가지 이슈를 제시하고, 각 가맹점사업자의 상황과 욕구에 따른 구체적 목표설정과 실행방안들을 도출해 나가며 피드백 했던 부분이 각 가맹점사업자에게 실제적인 도움을 줄 수 있었고, 경영성과를 확인 할 수 있었던 것이라 예상된다. 1:1 코칭의 비용적인 문제와 개인적 시간 확보의 어려움, 개인적인 상황에 따른 변수들이 작용할 수 있으나 각 가맹점사업자의 기대에 따른 결과의 만족도는 높게 나타남을 알 수 있다. 이를 통해 생각해보자면, 코칭 프로그램의 설계(또는 design)의 중요성과 함께 코칭 회기 안에서의 코치의 역량이 중요함을 인식할 수 있다. 개별 코칭 프로그램이라 할지라도 프로그램 목적에 맞는 설계가 있어야 목표를 향한 개별적 코칭 결과 향상에 도움을 줄 수 있으며, 그 코칭 안에서 코치의 역량에 따른 차이가 날 수 있음을 예상할 수 있다. 또한 프랜차이즈 가맹본부가가맹점을 지원하기 위한 교육지원서비스의 방향이 전체를 대상으로 하는 일방적인 교육 방식이 아닌 개인별 맞춤 지원 형태의 코칭 프로그램의 효과를 재고해 볼 필요가 있다 생각한다.

넷째, 코칭 종료 후 효과의 지속성은 코칭 종료 1개월 후 추후검사 시점에서는 유지 또는 그 이상이 향상되었다. 코칭의 특성상 지식 또는 기술 습득 및 향상이 아닌 스스로 필요성을 자각하고, 방안들을 찾아 실행에 옮기고, 그 결과에 대한 피드백을 느끼는 일련의 과정 속에서 각자의 역량이 향상되는 것이기에 지속적인 효과가 있지 않았을까 예상된다. 이에 프랜차이즈 코칭 프로그램 경험 후 결과에 대한 긍정적 사고와 행동의 영향으로 1개

월 뒤 이루어진 추후결과에서도 사후에 비해 다소 상승하는 영향을 미쳤을 것으로 사료된다. 이후 연구에서는 충분한 연구 사례 수 확보와, 코칭 프로그램의 적용 기간과 측정 기간을 다양하게 하여 코칭 효과 지속기간에 대한 좀 더 깊은 연구가 필요할 것으로 생각된다.

마지막으로, 본 연구를 통해 앞으로 프랜차이즈 본사가 가맹점사업자에게 어떤 변화와 성장을 지원해야 하는가에 대한 방향을 제시하였고, 프랜차이즈 가맹점사업자에게는 프랜차이즈의 규제와 범위 안에서 독립적인 사업자로서의 주체적 의지와 실행들의 중요성과 방법을 제시하였다고 생각한다. 또한 코칭 프로그램에 참가한 가맹점사업자들과 개별적 코칭 진행 과정 속에서 자신만의 이야기에 경청하고, 각각의 욕구와 기대를 해결하기 위한 방안들을 찾을 수 있게 하고, 자신들의 생각과 행동에 지지해주는 든든한 지원군을 만났다는 것이 사업을 하는데 자신감과 희망이 생긴다는 피드백은 코칭 프로그램의 효과를 가장 잘 확인해 주는 것이 아닌가 생각된다.

본 연구가 가지는 의의와 시사점은 다음과 같다. 첫째, 코칭의 효과에 대한 다양한 분야의 과학적인 연구가 부족한 실정에서 본 연구는 프랜차이즈 가맹점사업자의 경영성과 향상을 위한 코칭 프로그램을 개발하여 실시했으며, 그 효과를 과학적인 방법으로 검증한 국내 최초의 연구이다.

둘째, 프랜차이즈 산업 성장에 따른 가맹점사업자의 교육과 지원이 중요한 현실에서 본 코칭 프로그램을 통해 선행연구를 뒷받침하는 구체적인 방법과 절차를 제시했다. 실제 각 가맹점의 매출 및 경영성고가 향상된 결과는 향후 프랜차이즈 시장의 어려움을 극복하는

데 실무적으로 적용할 수 있는 실마리를 제시해 주었다는 데 시사점이 있다.

셋째, 각 가맹점사업자의 상황에 따른 경영역량 향상에 초점을 두어 1:1 개별 코칭의 특성을 적극 활용하고, 효과를 확인했다는 데 의의가 있다. 동일 브랜드를 사용하는 프랜차이즈 사업일지라도 각 가맹점의 독립된 사업체의 특성을 고려한 맞춤형 지원방식으로 그 효과를 높일 수 있다는 면에서 실무적인 시사점과 동시에, 코칭 방법을 연구하는데 있어 학문적 시사점이 있다.

마지막으로, 프로그램의 효과성을 검증하기 위해 사후 검사뿐 아니라, 1개월 뒤 추후검사를 실시하여 프로그램 효과가 지속 및 상승됨을 보여줌에 따라, 프랜차이즈 산업에 있어 실무적 방법으로 코칭의 효과를 확인시켜 주었다.

본 연구가 가지는 의의에도 불구하고 본 연구가 가지는 제한점을 밝히고 미래 연구를 위해 다음과 같이 제언한다. 첫째, 본 연구는 5명의 실험집단과 6명의 통제집단을 대상으로 하였으나, 연구대상의 수가 적기 때문에 연구결과의 일반화에는 한계가 있다고 본다. 또한 프랜차이즈 가맹점사업자의 코칭 효과성을 일반화하기에는 F사라는 한 집단에 한정되어 있다. 연구 결과를 일반화하기 위해서 대상 표본 수와 표본 추출의 문제 해결이 필요하다. 둘째, 개별 코칭의 특성상 개인적인 사정으로 인한 실험집단의 변화가 생길 수 있다는 문제로 연구결과에 영향을 줄 있다는 점을 간과했다. 샘플 수의 확대와 중도 이탈을 방지할 수 있는 시스템이 요구된다. 셋째, 본 연구에서는 코칭행동에 대한 평가를 자기보고 방식으로 확인했으나, 가맹점사업자의 코칭행동을 확인하고 경험하는 직원들의 평가가 필요하다.

넷째, 본 연구의 효과 측정을 위해 결과에 영향을 주는 많은 요인들이 있을 수 있다는 점을 배제할 수 없다. 각 가맹점이 처한 상황이나 매출, 사회적인 이슈를 겪고 있는 환경적인 요인들이 본 연구 결과에 영향을 줄 수 있다고 본다. 코칭의 효과를 정확히 분석하기 위해서 실험집단과 통제집단에 영향을 줄 수 있는 이러한 요인을 규명하고, 통제할 수 있는 연구가 필요하다. 다섯째, 코칭행동 및 자기결정성과 경영성과의 상호작용 속에서 미치는 매개효과 연구가 필요하다. 샘플의 한계로 인해 매개효과 분석을 진행하지 못했으나, 선행연구들을 통해 매개효과를 예측해 볼 수 있기에 실제적인 효과 검증이 필요하다고 생각된다. 마지막으로, 프랜차이즈 가맹점의 성과향상 지원을 위한 교육 및 컨설팅과 같은 다양한 지원서비스 방식과 코칭의 구분과 그에 따른 효과 비교 연구도 향후 필요할 것으로 생각된다.

참고문헌

- 김경희, 이희경 (2011). 긍정정서와 자기결정성 요인이 삶의 의미에 미치는 영향. 상담학 연구, 12(4), 1353-1370.
- 김범중 (1990). 동태적 시장 변화에 대한 전략적 대응이 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 고려대학교 대학원 박사학위논문.
- 김재근 (2010). 가맹점 사업자의 기업가정신이 파트너십과 가맹점 경영성과에 미치는 영향: 자율성의 매개 효과를 중심으로. 광운대학교 대학원 경영학과 박사학위논문.
- 김의근, 정소진, 장준호 (2007). 외식프랜차이즈 관계결속이 경영성과와 가맹점 만족 및 재계약의도에 미치는 영향. 한국관광학회, 31(1), 287-308.
- 김정덕 (2006). 프랜차이즈 거래의 법적 규제에 관한 연구. 명지대학교 대학원 법학과, 박사학위논문.
- 김진수 (2011). 긍정심리학에 근거한 기업관리자의 코칭역량 증진 프로그램의 개발과 효과. 경성대학교 대학원 교육학과 박사학위논문.
- 박경원 (2011). 프랜차이즈 본부의 시장지향성에 대한 가맹점의 태도가 프랜차이즈 갈등에 미치는 영향 연구: 가전제품 판매 프랜차이즈를 중심으로. 숭실대학교 대학원 박사학위논문.
- 박연임, 박계홍 (2012). 리더의 코칭행동이 팀 성과와 팀 만족에 미치는 영향에 있어서 자기효능감, 진정성 추구리더십의 조절효과. 상업교육연구, 26(4), 153-182.
- 박영근, 김관준, 이봉춘 (2006). 피부관리 가맹점의 성과결정요인에 관한 연구. 유통과학 연구, 4(1), 141-160.
- 박재진 (2012). 코칭 리더십과 조직구성원의 성과변인에 관련된 학위논문 연구동향 분석. 평생교육 HRD 연구, 8(1), 107-132.
- 박종혁 (2014). 외식프랜차이즈 환경요인이 가맹점주의 의존성, 자율성 및 갈등, 관계 만족에 미치는 영향. 경희대학교 대학원 조리외식경영학과 박사학위논문.
- 송영수 (2011). 기업 내 성과개선을 위한 외부 전문코치의 주요 역량 탐색. 한국인력개발학회 HRD연구, 13(1), 53-73.
- 신봉섭 (2015). 프랜차이즈 가맹본부의 경영전략: 정보공개서 자료 분석을 중심으로. 기업경영연구, 62, 121-136.
- 안영진 (2014). 기업체 서비스리더의 마음챙김

- 기본 코칭역량 증진(MBCCE)프로그램 개발 및 효과 분석. 숭실대학교 대학원 박사학위논문.
- 우대일, 이창주, 우종필 (2014). 프랜차이즈 계약 결정요인에 관한 연구: 정보공개서를 바탕으로. *프랜차이즈경영연구*, 5(1) 143-160.
- 우수명 (2013). 경영자의 코칭역량 구성요소 개발연구. *기업교육연구*, 15(1), 233-251.
- 이명희 (2008). 자기결정성이론에 근거한 한국형 기본심리교육 척도 개발 및 타당화. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 이명희, 김아영 (2008). 자기결정성 이론에 근거한 한국형 기본 심리 교육 척도 개발 및 타당화. *사회 및 성격 심리학회*, 22(4), 157-174
- 이상헌 (2013). 프랜차이즈 가맹점 경영성과와 본부지원서비스의 관계에 대한 연구. 배재대학교 컨설팅대학원 박사학위논문.
- 이석만 (2010). 외식기업 관리자의 코칭리더십이 자아개념과 직무성과에 미치는 영향. 경기대학교 대학원 외식조리관리학과 박사학위논문.
- 이오준 (2011). 프랜차이즈사업의 가맹점교육요인과 지원특성이 성과에 미치는 영향연구: 한식프랜차이즈를 중심으로. 경기대학교 관광전문 대학원 박사학위논문.
- 이은주 (2011). 그룹코칭 프로그램이 팀장의 리더십역량 향상에 미치는 효과. 광운대학교 교육대학원 코칭심리학과 석사학위논문.
- 이형남 (2008). 가맹본부의 관리자의 리더십이 가맹점 만족과 성과에 미치는 영향. 국민대학교 대학원 경영학과 박사학위논문.
- 이희경 (2014). 코칭심리 워크북. 서울: 학지사.
- 임영균, 이수동, 이형남, 윤홍근 (2011). 프랜차이즈 리더십. 서울: 두남.
- 장백희 (2012). 간호관리자를 위한 코칭 역량 개발 프로그램 적용 효과: 자기효능감과 직무몰입 중심으로. 순천향대학교 대학원 간호학과 장백희 박사학위논문.
- 정태영, 최운실 (2009). 영업관리자의 코칭이 직원의 직무성과에 미치는 영향 분석: 평생학습 및 HRD에서의 코칭성과와 신뢰의 매개효과 중심으로. *한국인력개발학회 HRD연구*, 11(3), 125-153.
- 조대연, 박용호 (2011). 관리자의 코칭행동과 부하직원이 인식한 직무성과의 관계. *한국인력개발학회*, 13(4), 89-10.
- 조성진, 송계충 (2010). 코칭 효과 연구를 위한 코칭 프로그램 개발과 평가. *인적자원개발 연구*, 13(1), 27-74.
- 조은현 (2010). 코칭리더십 척도 개발 및 타당화와 코칭리더십이 조직태도에 미치는 영향. 광운대학교 대학원 산업심리학과 박사학위논문.
- 최치영 (2003). 상사의 코칭이 직원 및 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구: 우리나라 대학병원 간호사를 중심으로. 수원대학교 경영학과 박사학위논문.
- 한허정 (2007). 조직 중간관리자의 코칭 역량에 관한 연구. 서울대학교 대학원 교육학과 석사학위논문.
- 함성필 (2009). 외식 프랜차이즈 가맹점의 경영성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. *관광·레저연구*, 21(1), 231-247.
- Church, A. H. (1995). Linking leadership behaviors to service performance: Do managers make a difference. *Managing Service Quality*, 5(6), 26-31.
- Cochet, O., Dormann, J., & Ehrmann, T. (2007).

- Entrepreneurial autonomy, incentives, and relational governance in franchise chains. *Economics and Management of Networks Contributions to Management Science, Part (a/2)*, 117-144.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1980). The empirical exploration of intrinsic motivational processes. *In Advances in Experimental Social Psychology, 13*, 39-80.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Self-determination theory and facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist, 55*(1), 68.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly, 14*(4), 435-458.
- Frazer, Lorell and Hume Winzar (2005). Exit and expectation: Why disappointed franchisees leave. *Journal of Business Research, 58*, 1534-1542.
- Gagne, Marylene & Edward L. Deci (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 331-362.
- Geyskens, Ing. & Jan-Benedict E. M. Steenkamp. (2000). Economic and social satisfaction: Measurement and relevance to marketing relationship. *Journal of Retailing, 76*(1), 11-32.
- Locke, Edwin A. (2000). Motivation cognition and action: An analysis of studies of task goals and knowledge. *Applied Psychology: An International Review, 49*, 408-429.
- Stone, Dan N., Edward L. Deci, and Richard M. Ryan (2009). Beyond Talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of general management, 34*(3), 75-9.
- Stowell, J. S. (1986). *Leadership and the coaching in organization*. Doctorial Hall, University of Utha.

1차 원고접수 : 2017. 11. 17

2차 원고접수 : 2017. 12. 04

최종게재결정 : 2017. 12. 15

The Effects of An Individual Coaching Program on Performance, Coaching Behaviors, and Self-determination of the Franchisees

Mihwa Jang

Jinkook Tak

Department of industrial psychology, Kwangwoon university

This study was designed to examine the effects of the 1:1 coaching program that was implemented to improve the business performance, coaching behaviors, and self-determination of the franchisees. Participants were 12 franchisees of the franchise company F in Seoul, 5 for the experimental group, and 6 for the control group. The coaching lasted 80 minutes once a week for the 7 sessions. Data were collected across three times(pre, post, follow-up), The follow-up test was administered one month after the final coaching. Results showed that There was an interaction effect between time interval(pre vs post) and groups(experiment vs control) for only business performance. There were non significant effects of time interval(post and follow-up) for all the dependent variables, confirming the duration of the program effect across time. Finally, implications and limitations of the study were discussed.

Key words : coaching, franchise, business performance, coaching behavior, self-determination