

석사학위논문

프랜차이즈 슈퍼바이저의  
부정적 조직지원인식이 조직침묵 및  
경력변경의도에 미치는 영향

- 이직경험에 따른 비교 -

2026년

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미래융합컨설팅학과

창업&프랜차이즈컨설팅전공

선 명 희

석사학위논문  
지도교수 김문명

프랜차이즈 슈퍼바이저의  
부정적 조직지원인식이 조직침묵 및  
경력변경의도에 미치는 영향

- 이직경험에 따른 비교 -

The Effect of Negative Organizational Support  
Perceptions of Franchise Supervisors on  
Organizational Silence and Career Change Intention  
- Differences by Turnover Experience -

2025년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미래융합컨설팅학과

창업&프랜차이즈컨설팅전공

선 명 희

석사학위논문  
지도교수 김문명

프랜차이즈 슈퍼바이저의  
부정적 조직지원인식이 조직침묵 및  
경력변경의도에 미치는 영향

- 이직경험에 따른 비교 -

The Effect of Negative Organizational Support  
Perceptions of Franchise Supervisors on  
Organizational Silence and Career Change Intention  
- Differences by Turnover Experience -

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2025년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미래융합컨설팅학과

창업&프랜차이즈컨설팅전공

선 명 희

선명희의 컨설팅학 석사학위 논문을 인준함

2025년 12월 일

심사위원장 서민교 (인)

심사위원 주성희 (인)

심사위원 김문명 (인)



# 국 문 초 록

## 프랜차이즈 슈퍼바이저의 부정적 조직지원인식이 조직침묵 및 경력변경의도에 미치는 영향 - 이직경험에 따른 비교 -

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원  
미 래 융 합 컨 설 팅 학 과  
창 업 & 프 랜 차 이 즈 컨 설 팅 전 공  
선 명 희

국내 프랜차이즈 산업은 급격한 외형적 성장과 함께 인력 구조의 불균형과 감정노동의 심화, 업무 부담의 증가 등과 같은 구조적 문제를 겪고 있다. 특히 가맹본부 슈퍼바이저는 본부와 가맹점 간의 소통과 운영 품질 관리의 핵심 역할을 수행하나, 인력 부족과 교육 미흡, 갈등 조정 부담 등으로 인해 조직의 지원이 충분하지 않다고 지각하는 사례가 증가하고 있다. 이러한 지원 결핍은 조직침묵으로 이어지고, 장기적으로 경력 이탈 가능성을 높일 수 있다는 점에서 중요한 연구 주제가 된다. 본 연구는 이러한 문제의식을 바탕으로, 부정적 조직지원인식이 조직침묵을 매개로 경력변경의도에 미치는 영향을 구조방정식모형(SEM)을 통해 실증적으로 분석하였다.

연구에서는 부정적 조직지원인식을 수단적 지원 부족과 정서적 지원 부족으로 구분하고, 조직침묵을 체념적 침묵과 방어적 침묵으로 나누어 영향 관계

를 검증하였다. 분석 결과, 두 형태의 지원 부족은 모두 조직침묵에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤으며, 특히 수단적 지원 부족은 체념적·방어적 침묵 모두에 강하게 작용하였다. 또한 체념적 침묵과 방어적 침묵은 모두 경력변경의도를 증가시키는 것으로 나타났으며, 체념적 침묵의 영향력이 더 큰 것으로 확인되었다. 추가적으로 이직경험 여부에 따른 비교 분석 결과, 정서적 지원, 체념적 침묵, 방어적 침묵, 경력변경의도는 모두 이직경험이 있는 집단에서 더 높은것으로 나타났다.

본 연구는 조직지원인식 연구를 프랜차이즈 산업으로 확장하고, 지원 부족과 조직침묵이 경력 이탈로 이어지는 구조적 경로를 실증적으로 규명함으로써 학문적 의의를 갖는다. 실무적으로는 슈퍼바이저의 인력 이탈을 방지하기 위해 수단적·정서적 지원 체계 강화, 소통 기반 조직문화 구축, 직무 특성을 반영한 인적관리 전략의 마련이 필요함을 제시한다. 본 연구는 프랜차이즈 본부가 지속가능한 인력 운영 체계를 구축하는데 기초자료로 활용될 수 있을 것이다. 따라서 프랜차이즈 산업에서 인력 유지와 조직의 성과를 동시에 달성하기 위한 이론적 근거와 실천적 방향성을 제시한다는 점에서 중요한 시사점을 제공한다.

**【주요어】** 슈퍼바이저, 조직지원인식, 조직침묵, 경력변경의도

# 목 차

I. 서론 .....	1
1.1 연구의 배경 및 문제제기 .....	1
1.2 연구의 목적 .....	2
1.3 연구의 방법 및 구성 .....	3
II. 이론적 배경 .....	6
2.1 프랜차이즈 슈퍼바이저 .....	6
2.1.1 슈퍼바이저 개념 .....	6
2.1.2 슈퍼바이저 선행연구 .....	8
2.2 조직지원인식 .....	11
2.2.1 조직지원인식의 개념 .....	11
2.2.2 조직지원인식의 선행연구 .....	13
2.3 조직침묵 .....	15
2.3.1 조직침묵 개념 .....	15
2.3.2 조직침묵 유형 .....	18
2.3.3 조직침묵 선행연구 .....	21
2.4 경력변경의도 개념의 선행연구 .....	23
III. 연구설계 .....	26
3.1 연구모형 .....	26
3.2 연구가설 .....	27
3.2.1 부정적 조직지원인식과 조직침묵 간의 관계 .....	27
3.2.2 조직침묵과 경력변경의도 간의 관계 .....	28
3.3 변수의 조작적 정의 .....	30
3.3.1 부정적 조직지원인식 .....	30
3.3.2 조직침묵 .....	31
3.3.3 경력변경의도 .....	32
3.4 연구방법 .....	33
3.4.1 연구방법 및 자료수집 .....	33
3.4.2 설문지 구성 .....	35

IV. 분석 결과 .....	36
4.1 연구 대상자의 인구통계학적 특성 .....	36
4.1.1 인구통계학적 특성 .....	36
4.2 측정변수의 신뢰성 및 타당성 입증 .....	41
4.2.1 측정항목의 신뢰성 분석 .....	41
4.2.2 확인적 요인분석 .....	42
4.3 연구 가설의 검증 .....	45
4.3.1 연구모형의 검증 .....	45
4.4 가설 검증 결과 .....	48
4.4.1 부정적 조직지원인식과 조직침묵 간의 관계 .....	48
4.4.2 조직침묵과 경력변경의도 간의 관계 .....	50
4.5 이직여부에 따른 비교 검증결과 .....	51
V. 결 론 .....	53
5.1 연구결과 요약 .....	53
5.2 연구의 시사점 .....	55
5.2.1 학문적 시사점 .....	55
5.2.2 실무적 시사점 .....	56
5.3 연구의 한계점 및 향후 연구 제언 .....	58
참 고 문 헌 .....	59
설 문 지 .....	68
ABSTRACT .....	72

## 표 목 차

〈표 2-1〉 조직지원인식의 개념 .....	12
〈표 2-2〉 조직지원인식의 선행연구 .....	14
〈표 2-3〉 조직침묵의 정의 .....	17
〈표 2-4〉 Van Dyne et al.(2003) 조직침묵의 유형 .....	18
〈표 2-5〉 조직침묵의 유형 .....	20
〈표 2-6〉 경력변경의도 개념 .....	24
〈표 3-1〉 표본 및 집단 설정 .....	34
〈표 3-2〉 설문지 구성 .....	35
〈표 4-1〉 응답자의 일반적 특성 .....	37
〈표 4-1 계속〉 조사대상자의 일반적 특성 .....	38
〈표 4-2〉 측정항목의 신뢰성 측정결과 .....	41
〈표 4-3〉 확인적 요인분석 결과 .....	43
〈표 4-4〉 각 요인의 AVE 값과 상관관계 제공 값 .....	44
〈표 4-5〉 이론모형의 경로계수 .....	46
〈표 4-6〉 부정적 조직지원인식이 체념적침묵에 미치는 영향 검증 .....	48
〈표 4-7〉 부정적 조직지원인식이 방어적침묵에 미치는 영향 검증 .....	49
〈표 4-8〉 조직침묵이 경력변경의도에 미치는 영향 검증 .....	50
〈표 4-9〉 이직경험 유무에 따른 요인별 평균비교 .....	52

## 그림 목 차

<그림 1-1> 연구흐름도 .....	5
<그림 2-1> 연구모형 .....	26
<그림 3-1> 이론모형의 경로계수 .....	46

# I. 서론

## 1.1 연구의 배경 및 문제제기

프랜차이즈 산업은 지속적인 양적 성장과 시장 확대에도 불구하고, 내부 인력 구조의 취약성과 조직관리의 불균형이라는 구조적 한계를 안고 있다. 2024년 기준 공정거래위원회 정보공개서 등록 가맹본부는 8,230개, 브랜드 수는 11,609개로 전년 대비 각각 4%, 2.8% 증가하며 외형적 성장을 이어가고 있다. 그러나 같은 기간 가맹점 수는 30만 개에서 33.8만 개로 확대된 반면, 가맹본부 평균 임직원 수는 24.0명에서 24.7명으로 사실상 정체하였다. 특히 가맹본부 임직원 1명 이하 본부가 전체의 34.3%에 달한다는 점은, 본부 인력의 절대적인 부족 속에서 운영 지원과 현장 관리 기능이 취약해지고 있음을 의미한다. 이러한 구조는 가맹본부가 충분한 전문 인력을 확보하지 못한 상황에서도 가맹점 운영 자문을 제공해야 하는 기형적 운영 부담을 야기하며, 결과적으로 슈퍼바이저(Supervisor)의 업무 과중 및 역할 갈등을 심화시키는 요인으로 작용한다.

외식 프랜차이즈 산업에서 인력 부족과 잦은 이직은 이미 구조적인 문제로 지적되어 왔다. 선행연구들은 외식 산업 종사자들이 낮은 복리후생과, 불합리한 임금, 고강도 노동 환경 속에서 낮은 조직지원 수준을 경험하며 직무 만족이 감소하고 이직을 선택하는 경향을 보고 하였다(강유태 외, 2013; 조미나·차재빈, 2018). 특히 조직지원인식(Perceived Organizational Support, POS)에 대한 기대불일치는 종사원이 기대한 지원 수준과 실제 지각한 지원 간의 차이에서 발생하며, 이는 조직침묵(organizational silence), 경력변경의도 등에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다(백지현, 2020).

프랜차이즈 산업에서 슈퍼바이저는 가맹본부와 가맹점 사이의 의사소통을 담당하는 핵심 접점 인력으로, 브랜드 품질 관리와 가맹점 운영 성과에 직접적인 영향을 미치는 중요한 직무를 수행한다. 그럼에도 불구하고 슈퍼바이저에 대한 연구는 직무역량·리더십·역할 분석 수준에 머물러 있으며, 산업의 핵

심 문제로 대두되고 있는 역할갈등, 조직지원 부족, 이직의도에 대한 연구는 매우 제한적이다. 실제로 슈퍼바이저는 가맹본부의 다양한 요구와 가맹점의 민원을 동시에 해결해야 하는 구조 속에서 높은 정서적·업무적 부담을 경험하지만, 역할 수행에 필요한 체계적 교육훈련 및 조직적 지원은 충분하지 않은 실정이다.

따라서 프랜차이즈 슈퍼바이저가 지각하는 부정적 조직지원인식이 조직침묵과 경력변경의도에 미치는 영향을 분석하는 것은 학문적이나 산업적인 측면에서 보면 아주 의미 있는 시도라 할 수 있다. 본 연구는 조직지원인식의 부정적 조직지원인식이 슈퍼바이저의 행동에 어떠한 영향을 미치는지를 규명함으로써, 가맹본부의 인적자원 관리 전략 개선 및 슈퍼바이저 이직률 감소 방안 마련에 기여하고자 한다. 이는 단순히 인력 문제를 넘어서 가맹본부의 지속가능한 성장을 위한 조직관리 체계 구축에 중요한 시사점을 제공할 것이다.

## 1.2 연구의 목적

국내 프랜차이즈 산업은 급격한 외형적 성장과 더불어 조직 내 인력 구조의 불균형, 감정노동 심화, 업무 부담 증가 등 다양한 경영관리 문제가 동시에 부각되고 있다. 특히 가맹본부의 핵심 인력인 슈퍼바이저는 본부와 가맹점 사이의 의사소통의 창구이자 운영 품질을 책임지는 실무 주체로서, 프랜차이즈 시스템의 성과와 지속가능성에 결정적인 역할을 수행한다. 그러나 현장에서는 인력 부족, 전문 교육 미흡, 갈등 조정 부담 등으로 인해 슈퍼바이저가 조직으로부터 충분한 지원을 받지 못한다고 지각하는 사례가 증가하고 있으며, 이는 직무 스트레스와 조직침묵, 더 나아가서는 경력 이탈로 이어지는 문제를 야기하고 있다.

프랜차이즈 가맹 점주들은 가맹본부와 장기적인 관계를 지속하기 위해 점포 운영시 개선되어야 할 점으로 사후 경영관리 및 정보제공을 원하고 있는데(이선익, 김의근, 2010) 이러한 업무수행은 주로 슈퍼바이저에 의해서 이루어지게 된다. 슈퍼바이저는 가맹본부의 대리인으로서 가맹본부의 핵심정책을

가맹점에게 전달하고 가맹점이 본부의 시스템 또는 지시사항을 제대로 실천하고 있는지 관리한다. 또한, 가맹점의 경영진단 및 개선사항을 조언하고, 가맹점의 애로사항을 본부에 전달하는등 가맹본부와 가맹점 간 발생하는 갈등을 해결하는 핵심적인 역할을 한다(Lee, Kim, Bae, Kim, & Lee, 2016). 따라서 슈퍼바이저와 가맹점 간의 관계에 대한 중요성이 점점 강조되면서, 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점간 의사소통 매체 역할을 하는 슈퍼바이저의 중요성이 더욱더 커지고 있다(이재한, 한상호, 김규원, 양재장, 2012).

조직지원인식은 종사원이 조직으로부터 도움과 배려를 받고 있다고 느끼는 정도를 의미하며, 이는 업무 수행에 필요한 자원 제공과 같은 수단적 지원, 심리적 안정과 존중을 제공하는 정서적 지원으로 구성된다. 반대로 이러한 지원이 부족하다고 지각될 경우, 즉 부정적 조직지원인식이 형성될 경우 구성원은 조직에 대한 신뢰와 애착을 잃고 의사소통을 회피하거나, 경력 전환을 고려하는 등 부정적 행동을 보일 가능성이 높아진다. 특히 조직 내에서 의견 개진을 포기하는 체념적 침묵과, 불이익을 우려해 발언을 자제하는 방어적 침묵은 조직 학습과 성과에 심각한 저해 요인으로 작용할 수 있다.

### 1.3 연구의 방법 및 구성

본 연구는 프랜차이즈 가맹본부에서 근무하는 슈퍼바이저를 대상으로, 부정적 조직지원인식이 조직침묵을 매개로 경력변경의도에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 규명하고자 한다. 이를 위해 조직지원인식에는 수단적·정서적 지원과, 조직침묵에는 체념적·방어적 침묵이, 경력변경의도에 관련 이론을 고찰하여 본 연구의 기초를 마련하고, 주요 변수들 간의 구조적 관계를 파악하기 위한 연구모형을 설정한 뒤 이를 토대로 실증 분석을 수행하였다. 또한 기존 선행연구 검토를 통해 각 변수의 측정요소를 도출하고, 이직경험 여부에 초점을 맞추어 분석한 것과 달리 현재의 조직을 떠나는 단순한 의사결정을 넘어서 다른 인식 차이를 파악하기 위해 비교 분석의 요소를 추가하였으며, 직무나 산업 자체를 변경하려는 경력변경의도에 주목함으로써 연구의

범위를 기반으로 설문 조사 도구를 구성하였다.

아울러 본 연구는 프랜차이즈 가맹본부의 슈퍼바이저를 대상으로 설문조사를 실시하였고, 수집된 자료는 체계적인 통계 분석 절차를 통해 검증되었으며, 응답자의 성별, 연령, 근속연수, 이직경험 여부 등 인구통계학적 특성 분석, 연구모형의 타당성과 신뢰성 검증, 이직경험 여부에 따른 집단 비교 분석, 그리고 연구가설 검증을 위한 구조방정식모형 분석에 활용하였다. 자료 분석은 SPSS 21 ver.과 AMOS 21 ver.을 사용하였으며, 그 결과를 토대로 프랜차이즈 본부의 특성을 반영한 인적관리 전략과 조직지원 체계 개선을 위한 학문적·실무적 시사점을 제시하였다. 이를 통해 본 연구는 단순한 인과관계의 검증을 넘어 프랜차이즈 조직내에서 지원 부족이 어떠한 심리적인 반응과 경력 의사결정에 영향을 미치는지를 구조적으로 조명하였다. 더 나아가서 슈퍼바이저의 조직침묵과 경력변경의도를 예방하기 위한 조직 차원의 관리 방향을 제시하고, 아울러 연구 과정에서 발견된 한계점과 향후 연구를 위한 방향도 함께 논의하였다.

본 연구의 구성은 다음과 같은 5단계로 이루어진다.

첫째, 제1장 서론에서는 연구의 필요성과 문제를 제기하고, 연구의 목적과 연구 방법, 연구의 전체 흐름을 제시하였다. 둘째, 제2장 이론적 배경에서는 조직지원인식, 조직침묵, 경력변경의도와 관련된 기존 연구를 검토하여 본 연구의 이론적 기반을 확립하였다. 셋째, 제3장 연구 설계에서는 연구모형과 가설을 설정하고 변수의 조작적 정의를 제시하였으며, 설문 문항 구성, 자료수집 절차, 분석 방법을 설명하였다. 넷째, 제4장 실증 분석에서는 표본의 일반적 특성을 제시하고 측정도구의 타당성과 신뢰성을 검증하였으며, 연구모형 검증 결과와 이직경험 여부에 따른 비교 분석 결과를 제시하였다. 다섯째, 마지막으로 제5장 결론에서는 연구 결과를 종합적으로 요약하고 학문적인 시사점과 실무적인 시사점을 제시한 후, 연구의 한계와 향후 연구 방향을 제안하였다. 각 단계별 연구 구성은 <그림 1-1>과 같이 도식화할 수 있다.

I. 서론			
연구의 배경	연구의 목적	연구의 방법 및 구성	
II. 이론적 배경			
슈퍼바이저	조직지원인식	조직침묵	경력변경의도
III. 연구의 설계			
연구모형 설정	연구가설 설정	연구설계	
IV. 연구의 결과			
연구 대상자의 인구 통계학적 특성	측정변수의 신뢰성 및 타당성 입증	연구 가설의 검증 및 결과	
V. 결론			
연구결과 요약	연구의 시사점	연구의 한계점 및 미래 연구 방향	

〈그림 1-1〉 연구흐름도

## II. 이론적 배경

### 2.1 프랜차이즈 슈퍼바이저

#### 2.1.1 슈퍼바이저의 개념

슈퍼바이저(Supervisor)는 조직 또는 프랜차이즈 시스템 내에서 이해관계자와 근로자를 관리·감독하는 중간 관리자로, 프랜차이즈 산업에서는 가맹본부와 가맹점 간의 원활한 의사소통과 운영 조정을 담당하는 핵심 인력을 의미한다. 슈퍼바이저는 본부의 대리인으로서 가맹점에 본부의 정책과 정보를 전달하는 동시에, 가맹점의 요구와 문제를 본부에 전달하는 중개자 역할을 수행하며, 가맹점주의 부족한 운영 노하우와 경영 역량을 보완하는 기능을 담당한다(장재남, 2010; Muller & Dipietro, 2006). 이로 인해 슈퍼바이저 제도의 운영 방식은 가맹사업의 성과 도출과 직결되는 중요한 요소로 평가된다(김기만, 2012).

프랜차이즈 시스템은 본부의 표준화된 운영 지침과 가맹점의 자율성이 공존하는 구조적 특성을 지니고 있어 이해관계 충돌이 빈번하게 발생하는데, 이러한 상황에서 슈퍼바이저의 조정(coordination) 역할은 매우 중요하다(Dant & Nasr, 1998). 슈퍼바이저는 가맹점을 정기적으로 방문하여 본부 정책의 이행 여부를 점검하고, 매장 운영상의 문제점을 진단하여 개선 방안을 제시하는 역할을 수행한다(오세조·박진용, 2014). 특히 본부 정책 전달 과정에서 위협이나 강압적 방식보다는 정서적 유대와 신뢰를 기반으로 한 간접적 영향 전략을 활용하는 것이 가맹점의 결속을 강화하고 갈등을 완화하는데 효과적인 것으로 보고되고 있다(Frazier & Summers, 1984).

슈퍼바이저의 핵심 기능은 운영지도, 교육 및 훈련, 성과관리, 관계관리로 구분할 수 있다. 운영지도는 표준 매뉴얼과 QSC 기준 준수 여부를 점검하는 활동을 포함하며, 교육 및 훈련 기능은 신메뉴, 신규 시스템, 운영 기법에 대

한 지식 전달을 의미한다. 성과관리 기능은 매출 및 비용 구조 분석을 통해 가맹점의 경영성과 향상을 지원하는 것이며, 관계관리 기능은 가맹점주의 불만을 조정하고 본부와와의 신뢰 관계를 유지·강화하는 활동으로 구성된다(이은희, 2019; 오세조·박진용, 2014). 이러한 기능 수행 과정에서 슈퍼바이저의 업무 전문성과 상거래 태도는 본부와 가맹점 간 관계 품질을 좌우하는 핵심 변수로 작용한다(Doherty & Alexander, 2004; Paswan & Wittmann, 2009).

그러나 실제 현장에서는 슈퍼바이저가 수행해야 할 역할의 범위가 광범위함에도 불구하고, 체계적인 교육과 훈련이 충분히 제공되지 않는 경우가 많아 업무 부담과 갈등이 증가하는 문제점이 지적되고 있다. 선행연구들은 효과적인 슈퍼비전(supervision)을 위해서는 단순한 현장 경험을 넘어 전문적인 교육과 체계적인 역량 개발이 필수적임을 강조한다(Borman et al., 1993; 박대일, 2020). 성공적인 프랜차이즈 본부들은 공통적으로 효율적인 슈퍼비전 체계를 구축하고 있으며, 슈퍼바이저를 기업 이념을 현장에 구현하는 매개자이자 점포 성과를 창출하는 핵심 인력으로 인식하고 있다(최원희, 2013).

이와 같이 슈퍼바이저는 프랜차이즈 조직의 구조적 특성과 이해관계 조정의 중심에서 본부와 가맹점 간 관계 품질과 조직 성과를 결정하는 핵심 주체라고 할 수 있다. 따라서 슈퍼바이저가 인식하는 조직의 지원 수준은 현장 만족도, 심리적 부담, 조직침묵 및 경력변경의도와 같은 태도 및 행동에 직접적인 영향을 미칠 가능성이 크다. 슈퍼바이저의 조직지원인식을 제고하기 위한 구조적·교육적·정책적 지원은 조직침묵의 감소와 이탈 의도의 완화로 이어질 수 있으며, 이는 프랜차이즈 시스템의 안정성과 성과 제고를 설명하는 중요한 이론적, 실무적 기반을 제공한다(손진희, 2004; Krause & Allen, 1988).

## 2.1.2 슈퍼바이저 선행연구

프랜차이즈 산업에서 슈퍼바이저(Supervisor)는 가맹본부와 가맹점 간의 상호작용 구조 속에서 핵심적인 중개자이자 운영관리 전문가로 기능한다. 프랜차이즈 시스템은 본부와 가맹점 간의 계약을 기반으로 성립하지만, 외부 환경의 다양성과 매장별 특성은 일률적 정책 적용을 어렵게 만든다. 이러한 구조적 특성으로 인해 슈퍼바이저는 매장 운영 현장에서 발생하는 문제를 파악하고, 가맹본부의 정책을 매장 상황에 맞게 조정하고 해석하여 실행하는 창의적이고 유연한 역할을 수행해야 한다. 즉, 슈퍼바이저는 단순한 지시 전달자가 아니라, 가맹본부의 정책을 매장 특성에 맞게 재구성하는 현장 중심의 의사결정자로 기능한다(김기만, 2012).

슈퍼바이저 업무에 관한 국내 연구들은 이들의 역할을 운영점검, 인적자원 관리, 커뮤니케이션, 컨설팅, 조정 등 다양한 범주로 제시해 왔다. 김기만(2012)은 슈퍼바이저의 역할을 체크(check), 코디네이션(coordination), 컨설팅(consulting), 카운슬링(counseling), 컨트롤(control), 커뮤니케이션(communication)의 6가지로 분류하며, 본사의 전문 인력으로 현장에서 문제점을 정확하게 파악하고 매뉴얼 미준수나 계약 위반시 적절한 조치를 취하는 전문인력이라고 강조하였다. 더 나아가 시스템이 현장 상황과 부합하지 않을 경우 이를 본부에 보고하여 개선을 요청하고, 가맹점주의 불만이라든가 요구사항을 청취하여 해결하는 조력자 역할을 수행한다고 보았다. 이와 같은 기능은 단순한 감독(supervision)을 넘어 경영 조언, 인사관리, 재무관리 등 가맹점 운영 전반을 지원하는 종합적 경영관리자로서의 역할을 포함한다(박동혁, 2013).

이환호(2013)는 슈퍼바이저의 기본 업무를 담당 가맹점의 문제점을 진단하고 해결책을 제시하여 점포 매출을 성장하고 유지시키는 활동으로 규정하였다. 동시에 슈퍼바이저는 상권 변화, 경쟁사 동향 등 외부 정보를 수집, 분석하여 본부와 가맹점에 제공함으로써 전략적 의사결정이 가능하도록 지원하는 정보 제공자의 역할도 수행한다. 가맹본부와 가맹점 간의 이해관계를 조정하며 조직내 다양한 구성원 간의 갈등을 완화하는 역할 역시 중요하다. 이러

한 관점에서 슈퍼바이저는 단순한 운영 관리자가 아니라, 관계구축과 갈등관리 역량을 갖춘 현장 기반의 조직 대리인으로 이해된다(이환호, 2013).

슈퍼비전의 성공 요인에 대한 연구들은 공통적으로 체계적 매장관리 시스템과 교육 중심의 운영지원이 프랜차이즈 성과에 중요한 영향을 미친다고 보고있다. 최원희(2013)는 효과적인 슈퍼비전은 충분한 훈련과 축적된 경험을 기반으로 할 때 성과가 극대화 된다고 강조하였다. Borman et al.(1993)의 연구 역시 단순한 경험만으로는 고품질 슈퍼비전을 수행할 수 없으며, 구조화된 교육과 역량 강화가 필수적이라고 지적하였다. 이는 슈퍼바이저의 역량이 곧 조직의 운영 품질을 결정하며, 조직 차원의 투자와 지속적 훈련이 요구된다는 점을 시사한다(박대일, 2020).

구체적으로 슈퍼바이저의 역할은 크게 네 가지 기능으로 구분할 수 있다. 첫째, 운영지도 기능으로 표준화된 매뉴얼에 따른 운영이 이루어지도록 점검하고 매장 운영 상태를 진단하는 활동이다(이은희, 2019). 둘째, 교육과 훈련의 기능으로 신규 메뉴 도입, 서비스 기준 변경, 시스템 업데이트 시 가맹점주 및 직원에게 교육을 제공한다. 셋째, 성과관리 기능은 매출 분석, 비용 구조 개선, 노동 생산성 관리 등 점포의 경영성과 향상을 위한 실질적 조치를 지원하는 역할이다. 넷째, 관계관리 기능으로 가맹점주의 불만을 경청하고, 본부와 가맹점 간의 신뢰관계를 유지하고 강화하는 활동이다. 이는 장기적인 파트너십을 유지하는 핵심 요인으로 간주된다.

슈퍼바이저는 단순히 본부 지침을 전달하는 관리자가 아니라, 본부와 가맹점이 공동의 목표와 브랜드 가치 향상과 매장 성과 증대를 달성하도록 조정하는 전략적 매개자이다. 즉, 슈퍼바이저는 조직지원의 실질적 전달자이자 관계 신뢰를 형성하는 주요 요인으로서 기능하며, 가맹점의 성과를 촉진하는 공통 가치의 확산자로 역할한다(이환호, 2013; 서민교, 2023).

실무적 관점에서 슈퍼바이저는 점포운영상의 각종 관리업무, 판매촉진 실행, 매출과 비용, 손익 관리, 인사관리, 재고관리 등을 수행해야 하며, POS 분석, 예산관리, 손익표 작성 등 전문적 업무역량을 요구받는다. 또한 갈등 조정자로서 세무 및 법률 문제, 직거래선 협력, 집기와 설비 유지 등 다양한 문제를 해결하는 역할을 맡는다. 프랜차이즈 운영 과정에서 발생할 수 있는 이

해관계 충돌을 최소화하고 각 당사자의 관계를 원만히 조율하는 능력은 슈퍼바이저 직무의 핵심이며, 이는 단순한 매뉴얼 준수를 넘어서는 고도의 문제 해결 능력을 필요로 한다(서민교, 2023).

이러한 관점에서 슈퍼바이저는 프랜차이즈 시스템의 안정성과 성과를 유지하는 구조적 핵심요소로 평가된다. 매장 운영을 감시하고 지도하는 역할뿐 아니라, 조직, 가맹점, 소비자 간의 관계를 통합하는 네트워크적 중개자로 기능하며, 체계적 교육과 전문적 역량 개발을 통해 프랜차이즈 조직의 지속가능성을 지지하는 인적 자원이다. 따라서 슈퍼바이저의 업무 수행 수준과 역량 강화는 프랜차이즈 본부 경쟁력의 핵심이자, 매장의 생존과 성장을 결정하는 중요한 요인으로 볼 수 있다(박대일, 2020; 최원희, 2013).

## 2.2 조직지원인식

### 2.2.1 조직지원인식의 개념

조직지원인식(Perceived Organizational Support: POS)은 Blau(1964)의 사회적 교환이론에 이론적 기반을 두고 있다. 사회적 교환이론은 조직연구 분야에서 구성원의 태도와 행동을 설명하는 데 있어 가장 영향력 있는 개념적 패러다임 중 하나로 평가되며(Cropanzano & Mitchell, 2005), 개인과 조직 간의 상호작용이 호혜성의 규범에 의해 유지된다는 점을 강조한다(Gouldner, 1960). 이러한 관점에서 조직지원인식은 조직이 구성원의 공헌과 노력을 얼마나 가치 있게 평가하고 보상하는지에 대한 구성원의 인식으로, 구성원의 동기과 긍정적 태도 형성을 설명하는 핵심 개념으로 활용되어 왔다.

사회적 교환이론에 따르면 조직 내에서 구성원이 상사나 조직으로부터 호의나 지원을 제공받을 경우, 이에 대해 보답하려는 책임감과 의무감을 느끼게 되며, 이를 호혜성의 법칙이라 한다. 이러한 이론적 토대를 바탕으로 Eisenberger et al.(1986), 조직지원인식을 독립적인 개념으로 제시하며 본격적인 연구를 시작하였다. Eisenberger et al.(1990)은 조직지원인식을 조직이 구성원의 공헌과 가치를 중요시하고, 조직을 위해 기여한 노력에 대해 인정과 보상을 제공하며, 구성원의 안녕과 복지에 관심을 기울일 것이라는 조직구성원의 전반적인 신념으로 정의하였다.

이후 연구자들은 조직지원인식의 개념을 다양한 관점에서 확장해 왔다. Shore와 Shore(1995)는 조직지원인식을 조직으로부터 제공받은 혜택에 대한 인식이자 조직목표 달성을 위한 규범적 교환 관계에서 형성되는 의무감으로 설명하였다. Wayne et al.(1997)은 조직이 구성원의 역량과 성과에 주의를 기울이고 이를 공정하게 평가하고 보상한다고 인식하는 정도로 조직지원인식을 정의하였다. McMillan(1997)은 조직지원인식을 구성원의 복지와 배려뿐만 아니라 업무 수행에 필요한 교육, 정보, 훈련 등과 같은 도구적 지원이나 수단적 지원을 포함하는 개념으로 보았다.

국내 연구에서도 조직지원인식은 구성원이 조직으로부터 인식하는 포괄적

인 신념으로 설명되고 있다. 박계두(2001)는 조직지원인식을 조직이 구성원의 공헌과 복지에 대해 얼마나 가치 있게 평가하고, 구성원이 지각하는지에 대한 전반적인 믿음으로 정의하였다. 서경민(2010)은 조직지원인식을 조직이 구성원에게 몰입하고 중요시 여기는 정도, 즉 사용자몰입(employer commitment)에 대한 구성원의 지각으로 설명하였다. 또한 강인주(2015)는 조직이 구성원의 가치를 존중하고 복지에 관심을 기울이는 정도에 대한 구성원의 믿음으로 정의하였으며, 고연경과 정기수(2022)는 조직이 구성원의 기여와 복지에 얼마나 관심을 두고 있는지에 대한 신념으로 조직지원인식을 규정하였다.

이와 같은 국내외 선행연구를 종합하여 본 연구에서는 조직지원인식을 조직이 구성원을 가치 있는 존재로 인식하고, 구성원에게 제공하는 지원과 복지의 수준에 대해 구성원이 지각하는 전반적인 믿음으로 정의하고자 한다. 연구자별 조직지원인식의 개념 정리는 <표 2-1>에 제시하였다.

<표 2-1> 조직지원인식의 개념

연구자	개념적 정의
Wayne et al. (1997)	조직구성원에 주의를 기울이며 역량과 성과에 대하여 보상 및 평가하는 것을 개인들이 정당하게 평가하는지 인식하는 정도
McMillan(1997)	조직구성원에 대한 복지와 배려로서 조직구성원의작업 진행에 필요한 교육, 정보, 훈련 등과 같은 도구적 지원을 포함함
박계두(2001)	조직에 대한 복지와 공헌도에 대하여 조직구성원이포괄적인 믿음을 가지고 있다고 생각하는 경향
서경민(2010)	조직구성원이 조직에 몰입하는 것과 동일하게 조직도 개인에게 몰입하여 중요시 여기고 있다는 사용자몰입 수준에 대한 구성원의 지각
강인주(2015)	조직이 조직구성원들의 가치를 소중하게 여기고, 조직이 구성원들의 복지에 관심을 가지는 정도에 대한그들의 믿음
고연경과 정기수 (2022)	조직이 조직구성원들의 복지와 기여에 얼마만큼 관심 두고 있는지에 대한 믿음

출처: 선행 연구를 바탕으로 연구자가 재구성

## 2.2.2 조직지원인식의 선행연구

조직지원인식은 개인의 욕구 충족 과정을 통해 조직에 대한 몰입을 강화하고, 조직으로부터 적절한 보상이 제공될 것이라는 기대를 형성함으로써 구성원의 태도와 행동에 영향을 미친다(Wayne et al., 1997). Eisenberger et al.(1986)은 승진, 임금 인상, 인정과 같은 공식적·비공식적 보상이 조직지원인식을 높이며, 이러한 인식은 조직몰입을 증가시켜 구성원의 태도와 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다. 여기서 보상은 단기적이고 가시적인 금전적 보상에 국한되지 않고, 개인 및 조직 가치에 기반한 비가시적·장기적 보상을 포함하는 포괄적 개념으로 이해된다. 즉, 조직구성원은 조직이 자신에게 제공하는 지원과 애착 수준에 상응하는 태도와 행동을 통해 조직과의 관계에서 균형을 유지하고자 한다(Wayne et al., 1997).

국내 실증연구에서도 조직지원인식의 긍정적 효과는 일관되게 확인되고 있다. 강인주(2015)는 대기업 사무직 근로자를 대상으로 한 연구에서 조직지원인식이 조직에 대한 정서적 애착과 일체감을 강화하여 이직의도를 유의미하게 낮춘다는 점을 밝혔다. 최예랑(2015)은 병원 간호사를 대상으로 조직지원인식과 조직몰입 간의 관계에서 회복탄력성의 부분매개효과를 검증하였으며, 조직이 구성원의 복지와 안녕을 세심하게 고려하고 목표와 가치를 존중할수록 조직몰입이 강화된다고 보고하였다.

또한 조직지원인식은 구성원의 긍정적 심리 상태와 성과에도 영향을 미치는 것으로 나타났다. 정원호(2019)는 조직지원인식이 학습과 활력으로 구성된 번영감을 높이며, 이러한 번영감이 직무성과를 향상시키는 매개 역할을 수행함을 실증적으로 확인하였다. 김우철 외(2020)는 중소기업 조직구성원을 대상으로 조직지원인식, 업무몰입, 이직의도 간의 구조적 관계를 분석한 결과, 조직지원을 긍정적으로 인식할수록 업무몰입이 강화되고 이직의도가 감소한다는 점을 밝혔다. 이는 구성원 이탈을 우려하는 조직이 조직 차원에서 조직지원인식과 업무몰입을 제고하기 위한 전략을 마련할 필요성을 시사한다.

이상의 선행연구를 종합하면, 조직지원인식은 조직에 대한 몰입을 매개로 구성원의 태도와 행동에 광범위한 영향을 미치는 핵심 요인이라 할 수 있다.

조직지원인식 수준이 높을수록 구성원은 조직에 대한 애착과 일체감을 형성하고, 직무성과를 향상시키는 동시에 이직의도를 낮추는 경향을 보인다. 따라서 조직지원인식은 조직과 구성원 간의 관계 균형을 유지하고 조직의 긍정적 성과를 유도하는 중요한 선행 변수로 이해될 수 있다. 조직지원인식에 대한 주요 선행연구의 정리는 <표 2-2>에 제시하였다.

<표 2-2> 조직지원인식의 선행연구

연구자	선행연구
Eisenberger et al.(1986)	공식적, 비공식적인 보상을 받으면 조직지원인식의 수준이 높아지게 되며, 조직에 대한 몰입 증가로 이어져 그들의 태도와 성과에 영향을 미침
Wayne et al. (1997)	조직구성원은 조직이 자신에게 보여주는 애착과 보상정도에 상응하는 태도를 갖거나 행동함으로써 조직과 관계에서 균형을 추구함
강인주(2015)	조직의 지원에 대한 구성원들의 인식이 조직의 정서적 애착과 조직과의 일체감을 느끼게 하여 이직의도를 낮출 수 있음
정원호(2019)	조직지원인식이 높은 구성원은 학습과 활력으로 구성된 번영감이 더 높아지며, 번영감이 높아진 구성원은 더 높은 직무성과를 달성하는 것으로 나타남
김우철 외(2020)	중소기업의 구성원이 조직지원을 긍정적으로 인식할수록자신의 업무에 몰입할 수 있으며, 이직의도가 낮아짐

- 출처 : 선행연구를 바탕으로 연구자 재작성

조직지원인식은 조직구성원의 태도와 행동에 영향을 주는 중요한 요인으로, 이직의도에 영향을 준다는 점에서 인적자원관리의 주요 요소임을 시사하고 있다.

## 2.3 조직 침묵

### 2.3.1 조직침묵 개념

조직침묵(organizational silence)은 Morrison과 Milliken(2000)에 의해 처음 개념화되었으며, 이들은 조직침묵을 직원들이 직무 수행 과정에서 인지한 문제점, 피드백, 정보 및 아이디어를 의도적으로 표현하지 않고 내면에 유보하는 태도가 조직 전반에 만연해 있는 현상으로 정의하였다. 이 연구는 침묵을 조직 차원뿐만 아니라 개인 차원에서도 이해할 필요성을 제기하며, 직원 침묵(employee silence)이라는 개념을 함께 제시하였다. Morrison과 Milliken(2000)에 따르면 직원 침묵이란 조직의 상황에 대해 개선이 필요하다고 인식함에도 불구하고, 개인의 인지적·정서적·행위적 이유로 인해 피드백이나 의견을 의도적으로 표현하지 않는 태도를 의미한다. 이후 대부분의 연구에서는 조직침묵과 직원침묵을 분석 차원의 차이로 구분할 뿐, 개념적으로는 동일하게 사용하고 있다.

조직 내 발언과 침묵에 대한 논의는 Hirschman(1970)이 제시한 발언, 이탈, 충성(Voice - Exit - Loyalty)이론에서 그 기원을 찾을 수 있다. Hirschman은 조직 구성원이 불합리한 상황에 직면할 경우 발언을 통해 개선을 시도하거나, 조직을 이탈하거나, 충성을 유지하는 선택을 하게 된다고 설명하였다. 이후 1980~1990년대의 연구들은 주로 조직공정성 이론의 관점에서 조직 내 발언 구조와 공정성 문제를 중심으로 논의가 이루어졌으며, 이 과정에서 침묵 현상은 발언의 부재로 간주되어 상대적으로 주목받지 못하였다(Moasa, 2013; 고대유, 2014). 조직침묵은 측정의 모호성과 개념적 불분명성으로 인해 오랫동안 주요 연구 주제로 다뤄지지 않았다.

그러나 Morrison과 Milliken(2000)이 조직침묵을 독립적인 개념으로 체계화하고 그 영향 관계를 구체화하면서, 조직침묵은 사회과학 연구자들로 부터 본격적인 관심을 받기 시작하였다. 이후 연구들은 조직침묵을 단순한 발언의 결여가 아니라, 직원이 자신의 발언이 초래할 결과를 고려하여 선택하는 의도적이고 전략적인 행동으로 인식하기 시작하였다(Van Dyne et al., 2003). 이

러한 관점 전환은 조직침묵 연구의 이론적·실증적 확장을 가능하게 하였다.

조직침묵에 대한 대표적인 국외 연구로는 Pinder와 Harlos(2001)의 연구가 있다. 이들은 조직침묵을 조직 차원보다는 개인 차원의 행동으로 보고, 조직 상황에 대한 문제 인식이 있음에도 불구하고 개인의 인지적·정서적·행위적 이유로 인해 의견이나 정보를 전략적으로 표현하지 않는 행위로 정의하였다. Van Dyne et al.(2003)은 조직침묵이 제안할 의견 자체가 부재하여 발생하는 상태와 구별되어야 함을 강조하며, 침묵이 발생하기 위해서는 사전에 의견이나 문제 인식이 존재하고, 상사나 동료와의 상호작용 과정에서 의도적으로 침묵을 선택한다는 전제가 필요하다고 보았다. 이들은 이를 바탕으로 직원 침묵을 불합리한 상황에 대한 체념이나 불이익 회피를 목적으로 한 의도적 행동으로 개념화하였다.

국내 연구에서도 조직침묵은 점차 중요한 연구 주제로 다뤄지고 있다. 정문교(2015)는 조직침묵을 조직 발전에 기여할 수 있는 의견이나 아이디어가 있음에도 불구하고 이를 의도적으로 발언하지 않는 현상으로 정의하고, 병원 조직을 대상으로 조직침묵이 직무 만족과 이직 의도에 유의한 영향을 미친다는 점을 실증적으로 확인하였다. 이지영(2016)은 조직침묵을 조직 상황에 대해 개인의 의견이나 정보를 표현하지 않는 의도적 행동으로 정의하고, 조직공정성 인식과 조직지원인식이 조직 침묵에 미치는 영향을 분석한 결과, 조직지원인식이 조직침묵에 부정적인 영향을 미친다고 보고하였다. 지금까지 논의한 조직침묵에 대한 주요 개념 정의는 <표 2-3>에 정리하여 제시하였다.

〈표 2-3〉 조직침묵의 정의

연구자	정의
Morrison & Milliken (2000)	<p>조직적 침묵은 직원들이 직무 수행과정에서 인지하게 되는 문제점들과 피드백, 정보들에 대해 개인적으로 내면에 담아두려는 태도가 전반적으로 만연해있는 현상.</p> <p>직원 침묵은 조직의 상황에 대하여 개별 직원이 개선이 필요하다는 인식이 있음에도 불구하고, 이에 대한 피드백, 정보, 아이디어 등을 개인의 행위적, 인지적, 정서적 이유로 인해 의도적으로 표현하지 않는 태도.</p>
Pinder & Harlos (2001)	<p>조직의 상황에 대하여 개별 직원들이 조직에 대한 개선이 필요하다는 인식이 있음에도 불구하고 이에 대한 개인의 행위적, 인지적, 정서적 이유로 인해 전략적으로 표현하지 않고 내면에 담아두는 것</p>
Van Dyne et al. (2003)	<p>직원이 불합리한 상황에 체념하거나 자신에게 돌아올 불이익을 막기 위하여 의도적으로 침묵하는 행동</p>
정문교 (2015)	<p>구성원들이 조직을 발전시킬 수 있는 의견, 생각, 정보, 아이디어가 있음에도 불구하고 의도적으로 발언하지 않는 현상</p>
이지영 (2016)	<p>조직 구성원을 둘러싼 조직상황에 대하여 개인의 의견, 정보 등을 표현하지 않는 의도적인 행동</p>

출처: 선행 연구를 바탕으로 연구자가 재구성

### 2.3.2 조직침묵 유형

Morrison과 Milliken(2000)은 조직침묵을 구성원의 태도에 따라 체념적 침묵과 방어적 침묵으로 구분하였다. 체념적 침묵은 조직의 문제점을 인식하고 있음에도 불구하고, 의견을 제시하더라도 변화가 없을 것이라는 체념적 인식에 기반하여 침묵을 선택하는 수동적 행위를 의미한다. 반면 방어적 침묵은 자신의 의견이나 우려를 표명할 경우 발생할 수 있는 부정적 결과에 대한 두려움으로 인해 침묵을 선택하는 보다 능동적이고 전략적인 행위로 정의된다.

이후 Van Dyne et al.(2003)은 조직침묵을 구성원의 행동 성향과 침묵의 주된 동기를 기준으로 보다 체계적으로 분류하였다. 이들은 Morrison과 Milliken(2000)의 분류를 토대로 Pinder와 Harlos(2001)가 제시한 회피적 침묵을 방어적 침묵으로 재개념화하고, 협력과 이타적 동기에 기반한 친사회적 침묵(Prosocial Silence)을 새롭게 추가하였다. 이러한 분류에 따르면, 수동적인 성향의 구성원은 체념과 방관을 동기로 체념적 침묵을 선택하는 반면, 능동적인 성향의 구성원은 두려움과 자기 보호를 동기로 방어적 침묵을 선택하거나, 조직과 타인을 배려하는 협력적 동기에 의해 친사회적 침묵을 선택하게 된다. Van Dyne et al.(2003)이 제시한 조직침묵의 유형 구분은 <표 2-4>에 정리하여 제시하였다.

<표 2-4> Van Dyne et al.(2003) 조직침묵의 유형

침묵의 유형	행동 성향	구성원의주요 동기	
체념적 침묵	수동적인 구성원	이기심	방관(체념)
방어적 침묵	능동적인 구성원	자기보호(두려움)	

\* 출처 : Van Dyne et al.(2003)를 바탕으로 연구자가 재정리

체념적 침묵은 괴롭거나 힘든 상황에 대한 체념에 근거하여 생각, 정보, 의견의 표현을 유보하는 행위로, 개인이 발언을 통해 상황을 변화시킬 수 없다고 인식할 때 나타나는 침묵 유형이다. 이는 현상 유지에 대한 수동적

수용이나 변화에 대한 기대 상실로 인해 발생하는 침묵으로, Pinder와 Harlos(2001)가 제시한 체념적 수용 행동과 개념적으로 일맥상통한다. 즉, 체념적 침묵은 조직 상황에 대한 무력감과 낮은 기대 수준에 기인한 수동적 침묵으로 이해할 수 있다.

방어적 침묵은 공포심에 근거한 침묵으로, 조직침묵 유형 중 가장 전통적인 형태에 해당한다(오석영 외, 2020). 이는 자신의 발언으로 인해 발생할 수 있는 불이익, 책임 추궁, 평가 하락, 대인관계 악화 등의 부정적 결과를 회피하기 위해 조직 관련 의견이나 정보를 의도적으로 유보하는 행위를 의미한다(Schlenker & Weigold, 1989). 다시 말해, 조직 상황을 변화시킬 의견이나 인식이 존재함에도 불구하고, 자기 보호를 목적으로 침묵을 선택하는 전략적 행동이라 할 수 있다. 한편 친사회적 침묵은 개인의 이익이 아닌 조직이나 타 구성원의 이익을 고려하여 업무와 관련된 생각이나 정보를 의도적으로 공유하지 않는 행위를 의미한다(Korsgaard et al., 1998). 이는 개인보다 타인을 우선시하는 적극적이고 의도적인 행동으로, Organ(1988)이 제시한 조직시민 행동의 한 형태로 해석되며, 조직 외부로 내부 정보를 유출하지 않기 위한 침묵 행위 등이 이에 포함된다.

조직침묵의 유형 구분에 대해서는 연구자에 따라 다양한 관점이 제시되어 왔다. Brinsfield(2013)는 조직침묵을 일탈적 침묵, 관계적 침묵, 방어적 침묵, 내성적 침묵, 비효과적 침묵, 분리적 침묵 등으로 세분화하였다. Knoll과 Van Dick(2013)은 체념적 침묵, 방어적 침묵, 친사회적 침묵, 기회주의적 침묵의 네 유형으로 분류하였다. 국내 연구에서는 고대유 외(2017)가 기존 유형에 한국 조직문화의 특성을 반영하여 순응적 침묵을 추가하였다. 순응적 침묵이란 상급자의 권위 존중이나 조직 규범에 대한 순응을 이유로, 상사와 다른 의견이나 정보를 가지고 있음에도 이를 표출하지 않는 침묵을 의미한다. 이는 겉으로는 체념적 침묵과 유사해 보일 수 있으나, 체념적 침묵이 낮은 기대와 이기적 동기에 기초한 침묵인 반면, 순응적 침묵은 이타적 동기와 높은 조직 충성심에 기반한 침묵이라는 점에서 구별된다(박이레 외, 2023). 연구자별 조직 침묵 유형의 구분은 <표 2-5>에 정리하여 제시하였다.

〈표 2-5〉 조직침묵의 유형

연구자	침묵의 유형	정의
Pinder & Harlos (2001)	체념적 침묵	발언을 해도 소용없다는 믿음에서 비롯된 침묵으로 상황을 바꾸기 위한 대선이나 노력 없이 그대로 묵인하고 따르는 태도
	회피적 침묵	발언을 할 경우 본인이 피해를 입을 수도 있을 것이라는 두려움 때문에 의도적으로 가만히 있는 침묵
Brinsfield (2013)	일탈적 침묵	다른 사람들과 경쟁하거나 해를 끼치기 위해 의도적으로 동료나 상사에게 필요한 정보를 주지 않는 침묵
	관계적 침묵	관계를 손상시키지 않기 위해 하는 침묵
	방어적 침묵	발언하는 것을 위험하다고 인지하기 때문에 하는 침묵
	내성적 침묵	자기 확신이 부족한 상태에서 발언을 꺼리는 것으로 자기자신의 능력이 부족함을 드러내고 싶지 않거나, 발언하기에 충분한 확신이 없기 때문에 소극적으로 하는 침묵.
	비효과적 침묵	말해도 효과가 없다고 생각하고, 변화에 영향을 미칠 수 없다고 판단하여 하는 침묵
	분리적 침묵	낮은 자존감으로 인해 발생하는 방관적 동기에 기반하여 침묵
고대유 등 (2017)	순응적 침묵	조직 내의 특정 사안에 대해 상급자와 다른 의견을 가지고 있음에도 불구하고 ‘상급자의 권위존중, 정과 의리’ 등을 이유로 하는 침묵
	체념적 침묵	발언해도 상황을 변화시킬 수 없을 것이라는 비관적 동기로 인한 침묵
	친조직적 침묵	조직의 민감한 정보나 기밀 사항을 지키기 위한 침묵
	방어적 침묵	자기를 보호하려는 동기에서 발언으로 인한 부정적 결과를 우려하여 선택하는 침묵

출처 : 박지혜 (2017)을 바탕으로 연구자가 재정리

### 2.3.3 조직침묵 선행연구

국내 조직침묵 관련 연구 대부분이 Morrison & Milliken(2000)의 조직침묵 개념 정의와 Van Dyne et al.(2003)이 개발한 조직침묵의 측정 도구를 활용하고 있으며, 많은 연구가 주로 조직침묵이 미치는 부정적 결과에 주목하였다(강제상 등, 2014). 조직침묵의 부정적 효과는 조직 차원과 구성원 차원으로 나누어 볼 수 있다. 고대유, 조정현(2020)은 조직 차원에서의 대표적인 부정적 영향으로 개방적인 의사소통이 제한된다고 분석하였다. 이는 불법적, 비도덕적 행위를 묵인하는 결과를 낳고, 부정부패가 발생하는 원인이 된다. 침묵이 지속되면 조직구성원 차원에서 자존감을 저하시켜 몰입도 저하와 같은 부정적인 직무태도를 유발한다. 조직침묵의 발생 원인을 연구한 해외의 선행 연구를 살펴보면, 조직침묵의 주된 원인으로 상사의 권위적인 리더십, 상관 혹은 조직의 부정적 피드백, 의사소통의 기회 등을 제시하고 있다(Morrison & Milliken, 2000; Vakola & Bouradas, 2005). Vakola & Bouradas(2005)는 상관의 태도, 의사소통 기회가 구성원의 침묵행동에 영향을 미친다고 분석하였으며, 구성원들이 침묵할 때 상사가 권위적으로 대처하는 경우 구성원들이 침묵을 선택할 가능성이 높다고 하였다. 또한 공식적이거나 비공식적이거나 관계없이 의사소통의 기회가 많으면 구성원들이 침묵을 선택할 확률이 낮다고 분석하였다. 즉, 구성원이 의견을 자유롭게 표현할 수 있는 환경이 조성될수록 침묵 행동은 자연스럽게 감소되는 경향을 보인다. Morrison & Milliken(2000)은 침묵의 원인을 조직의 구조와 정책, 관리자들의 관행, 최고 경영층과 부하직원들 간의 인구 통계학적 차이 등을 기준으로 한 이론적 검토를 실시하였고, 비효과적인 리더십, 관리자의 부정적 피드백에 대한 두려움 등을 조직침묵의 선행 요인으로 확인하였다. 발언을 본인이 해야 할 업무 중 일부라고 인식하는 구성원이 그렇지 않은 구성원들에 비해 발언하는 빈도가 높았다(Van Dyne et al, 2008). 즉 조직내에서 의견을 표출하는 것을 본인의 업무로 인식하는 구성원일수록 침묵의 정도가 낮았다.

국내의 선행연구를 살펴보면, 조직침묵을 유발하거나, 영향을 미치는 영향 요인을 조직적, 관계적, 업무적, 개인적 특성으로 분류할 수 있다(류제한,

2020). 조직적 특성을 살펴보면, 강제상 등(2014)은 공무원 조직을 대상으로 한 연구에서 위계문화는 방어적 침묵을 증가시키고 집단문화와 합리문화는 체념적 침묵을 감소시키며, 집단문화와 발전문화는 방어적 침묵을 감소시킨다는 결론을 도출하였다. 고은비, 한영석(2019)은 국내 기업 종사자 300명을 대상으로 한 연구에서 위계적 조직구조는 침묵을 강화하였으며, 성과 주의 인사 시스템은 침묵을 약화하는 것으로 확인하였다. 다만, 조직문화와 조직침묵 간의 관계를 살펴본 선행연구에서 일관적인 방향성은 찾기 힘들어 다른 변수에 비해 조직문화가 조직침묵에 미치는 영향이 크지 않거나, 두 변수 간에 직접적 인과관계가 성립하기 어려울 가능성이 존재한다(류제환, 2020). 업무적 특성을 살펴보면, 전영옥, 김진모, 황영훈(2017)은 국내 대기업 종사자를 대상으로 한 연구에서 직무자율성이 체념적 침묵과 방어적 침묵 모두에 부적 영향을 미친 반면, 업무부담은 체념적 침묵에 정적 영향을, 방어적 침묵에는 부정적 영향을 미친다고 보고하였다.

조직 내에서 다른 구성원들과의 인간적인 관계를 의미하는 관계적 특성을 살펴보면, 주로 자신과 가장 자주 상호작용하는 직속 상사와의 관계를 다루고 있었다. 신규희 등(2012)은 호텔 외식업 종사자들을 대상으로 한 연구에서 관리자 집단과 비관리자 집단을 나누어 조직 내 상사의 공정성과 조직침묵의 관계를 확인하였다. 비관리자 집단에서 상사의 상호작용 공정성은 체념적 침묵을 감소시키고 관리자 집단에서 상사의 상호작용 공정성이 높을수록 방어적 침묵을 감소시키는 것으로 나타났다. 김수희, 최애경, 마크누펠드(2017)는 국내 10대 대기업 중 제조업에 종사하는 사무직 320명을 대상으로 한 연구에서 상사의 지배적 커뮤니케이션 스타일은 구성원의 체념적 침묵과 방어적 침묵에 정적 영향을, 상사의 사회적 커뮤니케이션 스타일은 구성원의 체념적 침묵과 방어적 침묵에 부적 영향을 미치는 것을 확인하였다. 상사 신뢰는 구성원의 체념적 침묵과 방어적 침묵에 부적 영향을 미쳤다(김수희 등, 2017).

성별이나 연령, 개인의 성향, 근속 연수 등과 개인적 특성을 살펴보면 성별에 따른 조직침묵의 차이는 일관되지 않다(류제환, 2020). Milliken et al.(2003)은 업무에 대한 숙련도에 따라 해당 업무 경험이 부족하거나 업무에 미숙할수록 침묵하는 경우가 많아진다고 하였다.

## 2.4 경력변경의도 개념의 선행연구

경력변경의도는 직원이 현재 종사하고 있는 특정 산업이나 직업분야를 떠나 타 산업에서 경력을 새롭게 구축하고자 하는 의도이며, 이는 단순히 직원이 속해있는 조직을 떠나고자 하는 이직의도와 구분되는 개념이다. 현재까지 개인이 이뤄온 경력을 내려놓고서 현 직장을 떠나 새로운 산업에 경력을 쌓고자 하는 의도로서, 이는 직업변경의도와 동일한 개념으로 통용되어 왔다(박근수, 유태용, 2005; 이진우 2014). 김영화, 전희원(2009)은 호텔직원의 직무특성과 직무만족, 경력몰입, 이직의도 및 경력변경의도와 관계 연구에서 경력변경의도를 현재의 경력분야를 떠나려는 욕구의 정도라고 정의하였다. 이 연구는 호텔직원을 대상으로 그들의 경력변경의도에 직무특성, 직무만족, 경력몰입이 미치는 영향을 다루었다. 경력변경의도의 측정 도구로는 이수광, 최우성(2006)과 Blau(1985)등이 사용한 척도 중에서 현재의 직종과 관련되지 않은 다른 분야로 가고 싶음, 현재의 직종에서 계속 일하지 않을 것임 등을 사용하였다.

기업 경영의 대상은 인간이기 때문에 가장 중요하게 강조되고 있는 것이 인적자원의 관리이며, 우수한 역량을 가진 인재를 확보하는 것은 기업 경쟁력 확보의 핵심이라고 할 수 있다(김석원, 이동명 2017). 조직 구성원이 일단 이직을 하게 되면 조직은 다른 구성원을 채용하여 훈련시키는 비용을 치루는 방법 외에는 대안이 없기 때문에, 이직 그 자체보다는 이직의도에 직접적으로 관심을 기울이는 편이 예방 차원에서 필요하다고 볼 수 있다. Meyer & Allen(1984)는 이직의도를 조직 구성원이기를 포기하고 현 조직을 떠나려는 의도이며, 아직 행동으로 나타나지 않은 개인의 이직에 대한 태도라고 정의하였다. Fleisher(1985)는 이직의도가 생기면 현재의 조직과 다른 조직을 비교함으로써 다른 조직을 찾는 과정을 통하여 이직의 결과로 이어진다고 하였다. 현재의 조직보다 다른 조직에 대한 대안이 더 경제적이려면 이직의도를 갖게 되고, 이직의 행동으로 이어진다고 하였다. 이직의도는 조직 구성원이 조직을 떠나려는 의도적이고 계획적인 생각이라고 정의할 수 있다(이수아, 강순희, 2017). 조은정, 이해경(2021)은 이직의도를 이직결정 전 단계로 구성원이

현재 소속되어 있는 조직에서 자발적으로 그만두려는 의지라고 하였다. 선행연구를 토대로 관련 연구를 정리하면 <표 2-6>과 같다.

<표 2-6> 경력변경의도 개념

연구자	주요 개념과 내용
Mobley(1982)	조직에서 받은 금전적 보상을 개인이 조직 구성원의 자격을 스스로 포기하면서 조직을 떠나고자 하는 의지로서 근로자가 현재의 직무에 불만족하여 이직을 고려하는 것
Meyer & Allen (1984)	근로자가 조직 구성원이기를 포기하고 현 조직을 떠나려는 의도로, 아직은 행동으로 나타나지 않은 개인의 이직에 대한 태도나 경향
Fleisher (1985)	이직 의도가 있으면 현 조직과 타 조직을 비교함으로써 이직을 하게 되면 현 조직보다 타 조직을 찾는 대안이 더 경제적이면 이직 의도를 갖게 되고, 이직의 행동으로 이어짐
이수아 강순희 (2017)	조직 구성원이 조직을 떠나려는 의도적이고 계획적인 생각
조은정 이해경 (2021)	이직 결정 전 단계로 구성원이 현재 소속되어 있는 조직에서 자발적으로 그만두려는 의지

출처: 선행 연구를 바탕으로 연구자가 재구성

박장미(2012)는 외식업체 중간 관리자의 리더십 유형에 따른 직원의 조직 몰입, 만족, 이직의도에 관한 연구에서 외식업 종사자들을 대상으로 리더십 유형에 따라서 조직몰입, 조직만족, 이직의도에 미치는 영향관계를 분석하였다. 이 연구는 이직의도를 넓은 의미로는 조직으로 들어가고 나가는 조직의 구성원 이동을 모두 포함하지만, 좁은 의미로는 재직의 반대되는 개념으로서 현재의 업무라고 정의하였으며, 측정 항목으로는 현 직업에 불만이나, 회사를 그만두고 싶은 생각을 함, 보수나 조건이 좋다면 직업을 바꾸고 싶음, 직업 변경 노력을 그만두고 다른 업무나 조직으로 옮기는 것으로 설정하였다. 김나영(2015)은 조직지원인식과 일의 가치가 중간관리자의 이직의도에 미치는 영

향에 관한 연구에서 업종을 초월한 각 조직의 중간관리자 층을 연구대상으로 삼았고 조직지원인식, 일의 가치가 이직의도에 미치는 영향을 연구하였다. 이와 같은 연구에서는 이직의도를 6가지 항목으로 측정하였는데 근무여건이 악화될 시 떠날 의도와 향후 5년 이내에 떠날 의도, 다른 회사에서 일하고자 함, 현 직장에서 계속 근무해서 얻을 것이 별로 없다고 생각함, 때때로 직장을 그만두고 싶음, 좋은 조건의 회사로 이직의도로 항목을 설정하였다(백지현, 2020).

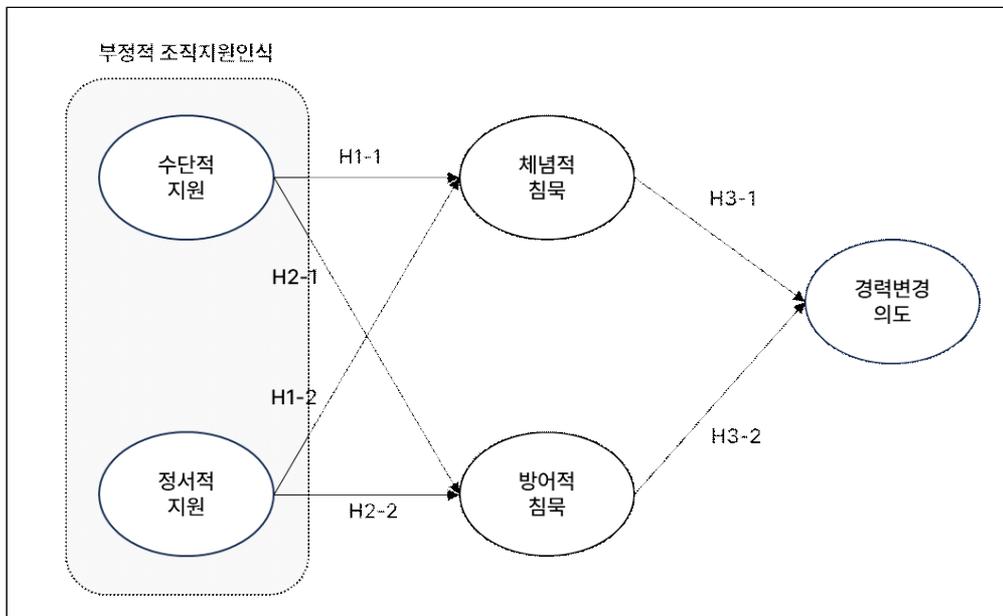
조성문(2018)은 외식기업 내부마케팅 활동이 직원의 자기효능감, 직무열의 및 경력변경의도에 미치는 영향에서 경력변경의도에 대해 실제 변경이라는 행동으로 나타난 결과가 아닌 앞으로 행동으로 나타날 수 있는 심리상태이며, 현재 자신이 수행하고 있는 경력 분야를 떠나서 다른 경력분야의 직무를 적극적으로 찾는 행위라고 설명하였다. 이 연구의 외식기업 직원들을 대상으로 내부마케팅, 자기효능감, 직무열의와 경력변경의도간의 관계를 파악하고자 했다. 측정도구로는 Vandenberg & Nelson(1999), 이기효(1994), 송현진(2010), 김재권(2012)의 선행연구들을 바탕으로 5개의 문항으로 구성하였고, 나는 회사를 그만두는 것을 심각하게 고려하고 있다, 나는 새로운 직장으로서의 경력변경을 생각하고 있다. 나는 이 회사의 구성원으로 계속 남아 있기를 희망한다 등으로 설정하였다(백지현, 2020).

더 나아가 최근 연구들은 경력변경의도를 단순한 직업의 이동이 아니라 개인이 경험한 조직과의 관계에서 심리적인 불안정성이 누적된 결과로 해석하고 있어, 조직과의 신뢰 수준과 성장 가능성 인식이 경력 유지 여부를 결정하는 핵심요인으로 제시되고 있다.

### Ⅲ. 연구설계

#### 3.1 연구모형

본 연구는 조직 구성원이 인식하는 부정적 조직지원이 개인의 태도와 행동에 어떠한 영향을 미치는지를 규명하는 데 목적이 있다. 구체적으로 부정적 조직지원 인식이 직원의 체념적 침묵과 방어적 침묵에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고자 하였다. 또 이러한 두 유형의 조직침묵이 개인의 경력변경의도에 어떠한 영향을 미치는지를 함께 검증하였다. 이를 위해 부정적 조직지원 인식, 조직침묵, 경력변경의도에 관한 선행연구와 이론적 논의를 종합적으로 검토하였다. 선행이론을 토대로 각 변수 간의 인과관계를 설정하고 <그림 2-1>과 같이 연구모형을 구축하였다.



<그림 2-1> 연구모형

## 3.2 연구가설

### 3.2.1 부정적 조직지원인식과 조직침묵 간의 관계

조직이 구성원에게 제공하는 지원은 구성원의 태도와 행동을 형성하는 중요한 요인으로, 선행연구에서는 조직지원 수준이 직원의 심리적 안정감, 동기, 그리고 조직 내 의사소통과 행동에 직접적인 영향을 미치는 것으로 보고 되어 왔다(Eisenberger et al., 1986). 특히 구성원이 기대하는 지원 수준과 실제로 경험하는 지원 간의 차이는 조직 내 상호작용에 대한 인식을 왜곡시키거나 무력감을 유발하여 부정적인 정서로 이어질 수 있다(Morrison & Milliken, 2000). 수단적 지원은 업무 수행에 필요한 도구, 정보, 절차적 자원 등을 제공하는 형태의 지원으로, 이는 구성원의 직무 부담을 완화하고 효율적인 역할 수행을 돕는 기능을 한다(House, 1981). 이러한 수단적 지원이 부족하거나 구성원이 기대한 수준과 불일치할 경우, 조직은 구성원의 의견을 수용하지 않는다는 인식을 강화시켜 체념적 반응을 유발할 수 있다. 이는 구성원이 자신의 의견이나 아이디어가 반영될 가능성이 낮다고 판단하여 발언을 포기하고 침묵을 선택하는 체념적 침묵으로 이어진다(Morrison, 2014). 정서적 지원 역시 구성원의 심리적 안정감과 소속감을 강화하는 핵심 요인으로, 상사 또는 조직의 공감과 배려, 격려 등은 구성원의 감정적 몰입과 조직 신뢰를 높이는 데 기여한다(House, 1981). 그러나 정서적 지지가 충분히 제공되지 않거나 상호작용에서 부정적 경험이 반복될 경우, 구성원은 조직이 자신을 가치 있게 여기지 않는다고 인식하게 되며, 이는 결국 자발적 의사표현 의지를 약화시키고 체념적 침묵을 강화하는 요인이 된다(Brinsfield, 2013). 이와 같이 수단적 지원과 정서적 지원의 부족 또는 기대 불일치는 조직 구성원이 더 이상 의견 제시나 문제 보고를 통해 상황을 개선할 수 없다고 판단하게 하며, 이는 체념적 침묵을 증가시키는 주요 요인으로 작용한다. 따라서 본 연구는 선행연구를 바탕으로 부정적 조직지원 인식이 조직침묵에 미치는 영향을 규명하고자 하며, 이에 따라 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1. 부정적 조직지원인식은 체념적 침묵에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-1. 수단적 지원은 체념적 침묵에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-2. 정서적 지원은 체념적 침묵에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2. 부정적 조직지원인식은 방어적 침묵에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-1. 수단적 지원은 방어적 침묵에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-2. 정서적 지원은 방어적 침묵에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.2 조직침묵과 경력변경의도 간의 관계

조직침묵은 조직구성원이 조직의 문제나 개선사항을 인식하고 있음에도 불구하고, 자신의 의견이나 아이디어를 의도적으로 표출하지 않는 행위를 의미한다(Morrison & Milliken, 2000). 이는 단순한 소극성이나 겸손의 개념이 아니라, 개인이 불이익 회피, 무력감 또는 조직에 대한 체념 등의 동기에 의해 전략적으로 침묵을 선택하는 행동이다(고대유, 2021). Van Dyne et al.(2003)은 조직침묵을 구성원의 태도와 동기에 따라 체념적 침묵, 방어적 침묵으로 구분하였으며, 국내 다수의 선행연구에서도 이 부분을 활용하여 조직침묵으로 분석하고 있다(오석영 외, 2020). 특히 체념적 침묵은 말해도 바뀌지 않는다는 무력감에서 비롯된 침묵이며, 방어적 침묵은 불이익이나 위험을 회피하기 위한 방어적 동기에 기초한 침묵을 의미한다.

조직침묵은 개인의 직무태도와 조직에 대한 인식을 악화시키는 대표적인 부정적 행동 양식으로, 장기적으로는 직무만족 저하, 조직몰입 약화, 그리고 이직의도 및 경력변경의도를 증가시키는 요인으로 작용한다. 조직 내에서 자신의 의견이 반영되지 않는다고 인식할수록 임직원은 조직에 대한 심리적 거리감을 느끼게 되며, 이는 현 직무와 직업에 대한 회의감으로 이어져 새로운 경력을 모색하려는 경력변경의도로 연결될 가능성이 높다. 특히 외식 프랜차

이즈 산업과 같이 감정노동과 성과 압력이 높은 환경에서는 조직침묵이 누적될수록 직무만족과 직무열의는 저하되고, 경력에 대한 회의와 이직 의도는 더욱 가속화될 수 있다. 따라서 조직침묵은 단순한 의사소통의 문제를 넘어서, 임직원의 경력 전환과 이직을 설명하는 중요한 선행 요인으로 이해할 필요가 있다.

경력변경의도는 직원이 현재 종사하고 있는 특정 조직이나 산업을 떠나 새로운 직업 분야에서 경력을 형성하고자 하는 심리적 상태를 의미하는 개념으로, 단순한 이직의도와는 구별되는 보다 확장된 진로 전환의 개념으로 이해된다. 박근수, 유태용(2005)과 이건우(2014)는 경력변경의도를 기존에 축적해 온 경력 자체를 포기하고 새로운 직업 영역으로 이동하고자 하는 의도로 정의하였으며, 경력 자체를 포기하고 새로운 직업 영역으로 이동하고자 하는 의도로 정의하였으며, 김영화, 전희원(2009)은 현재의 경력 분야를 떠나려는 욕구의 정도로 설명하였다. 이후 다양한 직종을 대상으로 한 선행연구들에서도 경력변경의도는 현재 직업을 지속하지 않고 새로운 직무나 직업군을 적극적으로 탐색하려는 심리적 상태가 공통적으로 정의되고 있으며(Bediean et al., 1991; 김영지, 김창수, 2018; 조성문, 2018). 측정 또한 ‘다른 분야에서 일하고 싶다’, ‘현재 직종을 계속 유지하지 않을 것이다’ 등의 문항을 통해 이루어져 왔다. 이러한 경력변경의도는 직무만족 저하, 직무불안정성, 조직지원인식의 저하와 경력몰입 약화 등의 심리적 요인에 의해 강화되는 것으로 보고되고 있다.

이러한 연구결과에 기반하여, 본 연구에서는 조직침묵이 슈퍼바이저의 경력변경의도에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설을 다음과 같이 설정하였다.

H3. 조직침묵은 경력변경의도에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

H3-1. 체념적침묵은 경력변경의도에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

H3-2. 방어적침묵은 경력변경의도에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

### 3.3 변수의 조작적 정의

#### 3.3.1 부정적 조직지원인식

조직지원인식은 기대불일치 이론(Expectancy Disconfirmation Theory)에 근거하여, 직원이 조직으로부터 기대한 지원 수준과 실제로 지각한 지원 수준 간의 비교를 통해 형성되는 인식으로 정의한다. 조직지원인식은 직원이 조직이 자신을 존중하고 가치 있게 여기며, 직무 수행과 경력 유지에 필요한 지원을 제공할 것이라는 기대에 비해 실제 경험한 지원이 어느 정도 충족되었는지를 반영하는 개념이다. 특히 기대 수준에 비해 실제 조직지원이 부족하다고 인식될 경우 부정적 기대불일치가 발생하며, 이는 조직에 대한 신뢰 저하와 부정적 태도 및 행동으로 이어질 수 있다(Oliver, 1980; Cadotte et al., 1987). 본 연구에서는 이러한 관점에서 조직지원에 대한 부정적 인식을 중심으로 분석을 수행한다.

조직지원인식은 수단적 지원과 정서적 지원의 두 차원을 포함하는 개념으로, 수단적 지원은 업무 수행에 필요한 자원 제공, 공정한 보상, 교육 및 경력 개발 기회, 제도적 지원 등 조직이 구성원의 직무 수행을 실질적으로 지원하는 정도를 의미한다. 반면 정서적 지원은 조직이 구성원의 노력을 인정하고 존중하며, 어려움에 공감하고 배려하는 등 심리적 안정감과 소속감을 제공하는 정도를 의미한다(Eisenberger et al., 1990; Irving & Montes, 2009). 본 연구에서는 조직지원인식을 조직으로부터 기대한 수단적·정서적 지원 수준에 비해 실제로 지각한 지원이 충분하지 않다고 인식하는 정도로 조작적으로 정의한다.

이를 측정하기 위해 정다영(2012), Eisenberger et al.(1990), Irving & Montes(2009)의 선행연구에서 사용된 조직지원 척도를 본 연구의 맥락에 맞게 수정하고 보완하여 구성하였으며, 각 문항은 조직지원에 대한 기대대비 지각 수준을 반영하도록 설계되었다. 모든 문항은 ‘전혀 그렇지 않다(1점)’에서 ‘매우 그렇다(5점)’까지 리커트(Likert) 5점 척도를 사용하여 측정하였다.

### 3.3.2 조직침묵

본 연구에서는 조직침묵을 Van Dyne et al.(2003)의 개념 구분에 근거하여 체념적 침묵과 방어적 침묵의 두 차원으로 구분하여 측정한다. 조직침묵은 조직이나 직무 수행과 관련하여 인지된 문제점이나 개선 의견이 존재함에도 불구하고, 이를 의도적으로 표현하지 않고 내면에 유지하는 행위를 의미한다. 체념적 침묵은 조직이나 업무와 관련된 문제점이나 개선 의견을 인지하고 있음에도 불구하고, 발언하더라도 상황이 개선되지 않을 것이라는 무력감이나 체념적 인식으로 인해 의견 표출을 포기하고 침묵을 유지하는 상태를 의미한다. 이는 조직의 의사결정 구조나 상사의 태도가 변화 가능성이 낮다고 인식될 때 발생하며, 개인이 침묵을 수동적으로 선택하는 형태로 나타난다. 반면 방어적 침묵은 조직이나 직무 수행과 관련된 의견이나 문제인식을 가지고 있음에도 불구하고, 발언으로 인해 발생할 수 있는 불이익, 평가 하락, 관계 악화 등 개인적 위험을 회피하기 위해 의도적으로 침묵을 선택하는 행위를 의미한다. 이는 개인이 자신의 지위나 심리적 안전을 보호하기 위한 전략적·의식적 판단에 의해 나타나는 침묵 형태이다.

본 연구에서는 체념적 침묵의 의견을 제시해도 조직이 변하지 않을 것이라는 인식에 기반하여 개선 의견이나 문제 제기를 의도적으로 하지 않는 정도로, 방어적 침묵을 의견 표출로 인한 개인적인 불이익이나 부정적 결과를 우려하여 조직이나 업무 관련 의견을 의도적으로 표현하지 않는 정도로 조작적으로 정의한다. 이를 측정하기 위해 Van Dyne et al.(2003)과 오석영 외(2020)의 선행연구에서 사용된 조직침묵 척도를 본 연구의 맥락에 맞게 수정·보완하여 구성하였으며, 각 하위 차원은 각각 4문항으로 측정하였다. 모든 문항은 “전혀 그렇지 않다(1점)”에서 “매우 그렇다(5점)”까지의 리커트(Likert) 5점 척도를 사용하였다.

### 3.3.3 경력변경의도

경력변경의도는 직원이 현재 종사하고 있는 특정 조직을 떠나고자 하는 이직의도를 넘어, 자신이 속한 산업이나 경력 분야 자체를 이탈하여 다른 산업에서 새로운 경력을 형성하고자 하는 심리적 의도를 의미한다. 이는 기존에 축적해 온 경력을 포기하고 새로운 직업적 방향을 모색하려는 의사로서, 단순한 직장 이동과는 구분되는 개념이다. 선행연구에서는 경력변경의도를 직업변경의도와 유사한 개념으로 정의하며, 현재의 경력 분야를 떠나려는 욕구와 다른 경력 분야로 이동하려는 의지의 정도로 설명하고 있다(박근수·유태용, 2005; 김영화·전희원, 2009; 이건우, 2014). 또한 경력변경의도는 실제 행동으로 나타난 결과가 아니라, 향후 경력 이동 행동으로 이어질 수 있는 잠재적·심리적 상태로 이해되며, 현재 수행 중인 경력 분야를 벗어나 다른 경력 분야의 직무를 적극적으로 탐색하려는 성향을 포함한다(조성문, 2018).

본 연구에서는 경력변경의도를 현재 종사 중인 경력 분야를 떠나 다른 산업이나 직무 영역에서 새로운 경력을 형성하고자 하는 심리적 의도의 정도로 조작적으로 정의한다. 이를 측정하기 위해 송현진(2010), 김재권(2012), 이건우(2014)의 선행연구에서 사용된 측정문항을 본 연구의 맥락에 맞게 수정·보완하여 총 5문항으로 구성하였으며, 모든 문항은 “전혀 그렇지 않다(1점)”에서 “매우 그렇다(5점)”까지의 리커트(Likert) 5점 척도를 사용하였다.

### 3.4 연구방법

#### 3.4.1 연구방법 및 자료수집

본 연구는 프랜차이즈 가맹본부에서 근무하는 슈퍼바이저를 대상으로 부정적 조직지원인식이 조직침묵과 경력변경의도에 미치는 영향을 분석하고, 조직침묵이 이러한 관계에서 매개효과를 갖는지 검증하고자 하였다.

자료수집은 가맹본부 내에 슈퍼바이저 조직을 보유하고 있거나, 가맹점 운영 지원 및 관리 기능을 수행하는 인력을 두고 있는 기업을 대상으로 진행하였다. 설문은 온라인 자기기입식 방식으로 배포·회수하였으며, 응답자는 슈퍼바이저 직무 수행자 또는 이와 유사한 현장 관리 역할을 담당하는 실무자를 중심으로 구성하였다.

설문조사는 설문지법을 통해 자료를 수집하였다. 설문 문항은 국내외 선행 연구를 바탕으로 수단적 지원과 정서적 지원으로 구성된 부정적 조직지원인식, 체념적 침묵과 방어적 침묵으로 구성된 조직침묵, 경력변경의도를 측정하는 항목을 선정하였고, 본 연구의 목적과 산업 특성에 맞게 일부 문항을 수정·보완하여 구성하였다. 자료수집은 2025년 10월 1일부터 10월 15일까지 15일간 총 280부를 배포하여 240부를 수집하였으며, 이 중 불성실 응답 27부를 제외한 213부를 최종 분석에 사용하였다. 수집된 표본의 일반적 특성을 파악하기 위해 빈도분석과 교차분석을 실시하였다.

연구가설 검증에 앞서 측정도구의 신뢰도와 타당성을 확보하기 위해 Cronbach's  $\alpha$  값과 평균분산추출(average variance extracted; AVE)을 검토하였다. 이후 구조방정식 모형(SEM)을 활용하여 연구모형의 적합도와 가설간 경로계수를 분석하였다. 이 모든 통계 분석은 SPSS 21 ver.과 AMOS 21 ver.을 사용하여 수행하였다.

〈표 3-1〉 표본 및 집단 설정

표본 집단	외식 프랜차이즈 본부의 슈퍼바이저
조사방법	설문지, 온라인 설문 링크
설문지 배포방법	대면 및 온라인 설문 링크 배포
표본의 크기	280부 배포 / 240부 회수 / 불성실 응답 27부 제외 213부 분석에 사용함
조사기간	2025년 10월 1일 ~ 10월 15일

### 3.4.2 설문지 구성

본 연구는 선행연구와 관련 문헌을 토대로 설문 문항을 구성하였으며, 인구통계학적 특성 항목을 제외한 모든 변수는 리커트(Likert) 5점 척도를 적용하여 측정하였다. 설문 문항은 응답자가 쉽게 이해하고 정확하게 응답할 수 있도록 명확하고 간결한 표현으로 구성하였으며, 선행연구를 통해 신뢰도와 타당성이 검증된 측정도구를 본 연구의 목적과 맥락에 맞게 수정·보완하여 활용하였다. 이를 통해 연구변수를 체계적으로 측정하고 분석의 타당성을 확보하고자 하였다.

〈표 3-2〉 설문지 구성

주요 변수		문항수	출처	척도
부정적 조직지원 인식	수단적 지원	5문항	Eisenberger et al.(1990), 정다영(2012)	Likert type 5점 척도
	정서적 지원	5문항	Eisenberger et al.(1990), 정다영(2012)	
조직 침묵	체념적 침묵	4문항	Van Dyne et al.(2003), 오석영 외(2020)	
	방어적 침묵	4문항		
경력변경의도		5문항	송현진(2010), 김재권(2012), 이건우(2014)	
인구통계학적특성		8문항	연구자 구성	

## IV. 분석 결과

### 4.1 연구 대상자의 인구통계학적 특성

#### 4.1.1 인구통계학적 특성

본 연구에서는 설문조사를 위해 280부를 배포하였으며, 240부를 회수하고 그중 불성실한 응답을 한 27부를 제외하여 213부를 최종 분석에 활용하였다. 최종 분석에 사용된 질의 응답자의 특성을 빈도분석으로 살펴본 결과는 다음 <표 4-1>과 같다. 인구통계학적 특성으로 성별, 연령, 근속년수, 직급분포의 여부를 분석하였다.

먼저 성별을 살펴보면, 남성은 105명(49.3%), 여성은 108명(50.7%)으로 나타났으며, 여성의 응답자의 비율이 소폭이지만 높게 나타났다. 연령은 30대와 40대 이상이 전체 응답자에서 가장 높은 비율을 차지하였다. 구체적으로는 30대 85명(39.9%)으로 가장 많았으며, 다음은 40대 59명(27.7%), 20대 44명(20.7%), 50대 이상이 25명(11.7%) 순으로 나타났다.

종사자의 근속년수를 보면 10년 이상 근무자가 80명(37.6%)으로 가장 높은 비중을 차지하였으며, 그 다음으로는 3~5년 미만 54명(25.4%), 7~10년 미만 34명(16.0%), 1~3년 미만 26명(12.2%), 1년 미만 17명(8.0%), 5~7년 미만 2명(0.9%)의 순으로 나타났다. 즉, 장기근속자(7년이상)의 비율이 전체의 54.4%(80명과 34명)로 상당한 긴 근속년수의 수준을 보였다.

근속연수를 살펴본 결과, 7년 이상 장기근속자가 전체의 절반 이상을 차지하여 프랜차이즈 본부 슈퍼바이저 직무에 일정 수준 이상의 경력 안정성이 존재함을 보여준다. 특히 10년 이상 근무자가 가장 높은 비중을 차지한 반면, 5년 미만 근속자 또한 상당한 비율을 차지하고 있어 장기근속자와 단기근속자가 공존하는 이중적 구조를 보였다. 이는 일부 인력은 조직에 장기간 잔류하는 반면, 일정 시점 이전에 이탈하는 인력 또한 적지 않음을 시사한다.

〈표 4-1〉 응답자의 일반적 특성

구분		빈도	퍼센트
성별	남자	105	49.3%
	여자	108	50.7%
연령	20대	44	20.7%
	30대	85	39.9%
	40대	59	27.7%
	50대 이상	25	11.7%
근속년수	1년 미만	17	8.0%
	1~3년 미만	26	12.2%
	3~5년 미만	54	25.4%
	5~7년 미만	2	0.9%
	7~10년 미만	34	16.0%
	10년 이상	80	37.6%
직급	사원	44	20.7%
	주임	45	21.1%
	대리	65	30.5%
	과장	26	12.2%
	부장	25	11.7%
	임원급	8	3.8%
합계		213	100.0%

〈표 4-1 계속〉 조사대상자의 일반적 특성

구분		빈도	퍼센트
이직경험	없다	68	31.9%
	있다	145	68.1%
회사규모	30억 미만	100	46.9%
	30~50억 미만	29	13.6%
	50~70억 미만	14	6.6%
	70~80억 미만	7	3.3%
	80~100억 미만	14	6.6%
	100억 이상	49	23.0%
연봉	3,000만원 미만	45	21.1%
	3,000만원~3,500만원 미만	44	20.7%
	3,500만원~4,000만원 미만	62	29.1%
	4,000만원~4,500만원 미만	38	17.8%
	4,500만원~5,000만원 미만	19	8.9%
	5,000만원 이상	5	2.3%
합계		213	100.0%

직급의 분포를 살펴보면, 대리가 65명(30.5%)으로 가장 많았으며, 주임 45명(21.1%), 사원 44명(20.7%), 과장 26명(12.2%), 부장 25명(11.7%), 임원급 8명(3.8%)의 순서로 나타났다. 즉, 대리, 주임, 사원등 중간 직급의 응답비중이 전체의 절반 이상을 차지하는 것으로 나타났다.

이들 직급은 주로 30억 미만의 중소기업에 집중되어 있는 것으로 해석할 수 있다. 이러한 조직 환경에서 직무 역할, 업무 부담, 제한적인

보상, 명확하지 않은 승진 체계가 동시에 나타날 가능성이 높다. 이직에 대한 심리적 유인이 상대적으로 크게 작용할 수 있다. 반면 과장 이상 상위 직급이나 임원급의 경우 조직 내 역할 안정성과 의사결정 참여 수준이 높아 상대적으로 이직 가능성이 낮은 집단으로 판단된다. 즉, 회사 규모가 작고 직급이 중간 수준에 머무는 슈퍼바이저 일수록 경력 정체와 미래 불확실성으로 인해 이직을 고려할 가능성이 높다는 구조적 특성이 나타났다.

이직경험 여부에 따른 조사대상의 특성을 살펴보면, 이직경험이 있는 집단으로 나타났으며, 이는 프랜차이즈 본부 슈퍼바이저 직무가 비교적 이동성이 높은 직무임을 말한다. 응답자는 145명(68.1%)으로 전체의 약 3분의 2를 차지하였으며, 이직경험이 없는 응답자는 68명(31.9%)으로 두 배 이상 차이가 났다. 이는 본 조사대상자 중 다수가 한 차례 이상의 조직 이동을 경험한 것으로 볼 수 있다. 이직경험은 사원·주임·대리급과 같은 초·중급 실무 직급에서 상대적으로 많이 나타나는 경향을 보였다. 특히 전체 응답자 중 대리(30.5%), 주임(21.1%), 사원(20.7%)이 높은 비중을 차지하고 있어, 이들 직급에서 조직 이동이 집중되어 있음을 알 수 있다. 반면 과장·부장·임원급 등 상위 직급은 응답 비중 자체가 낮아 이직경험이 상대적으로 적은 것으로 나타났다. 실무 부담은 크지만 권한과 보상이 제한적인 중간 직급에서 이직 가능성이 높다는 점을 시사하며, 이는 프랜차이즈 본부 슈퍼바이저 직무의 이직이 특정 직급에 구조적으로 집중되어 있음을 보여주고 있다.

회사규모와 이직경험의 분포를 살펴보면, 조사대상자의 소속 기업은 전반적으로 중소기업에 가까운 경향을 보인다. 특히 매출 30억 미만이 100명(46.9%)으로 가장 높은 비중을 차지해서 전체의 절반에 가까운 수준으로 나타났다. 다음으로는 100억 이상이 49명(23.0%), 30억~50억 미만 29명(13.6%), 50억~70억 미만 14명(6.6%), 80억~100억 미만 14명(6.6%), 70억~80억 미만 7명(3.3%)순으로 조사되었다. 즉, 중소기업의 기업(50억 미만)이 전체의 60%이상을 차지하며, 조사대상의 기업은 비교적 작은 규모의 조직이 주를 이루는 것으로 나타났다. 이는 프랜차이즈 본부 슈퍼바이저의 상당수는 조직 규모가 비교적 작은 기업에 종사할수록 직무 안정성과 경력 지속성에 대한 불확실성이 상대적으로 높을 수 있음을 보여주고 있다.

연봉 구간을 살펴보면, 3,500만원~4,000만원 미만이 62명(29.1%)으로 가장 높은 비율을 보였다. 그 다음으로는 3,000만원 미만이 45명(21.1%), 3,000만원~3,500만원 미만이 44명(20.7%), 4,000만원~4,500만원 미만이 38명(17.8%), 4,500만원~5,000만원 미만이 19명(8.9%), 5,000만원 이상이 5명(2.3%)순으로 나타났다. 전반적으로 응답자의 약 70% 이상 대다수는 연봉이 3,000만원 대에 집중되어 있으며, 5,000만원 이상의 고액연봉자의 비중은 매우 낮은 것으로 나타났다. 이는 슈퍼바이저의 높은 직무와 업무 강도에 비해 낮은 수준의 연봉 4,000만원 이하의 보상 구조는 직무 만족과 조직 몰입을 약화시켜, 결과적으로 이직 및 경력변경 가능성이 높은 환경에 놓여 있음을 시사한다.

## 4.2 측정변수의 신뢰성 및 타당성 입증

### 4.2.1 측정항목의 신뢰성 분석

본 연구의 확인적 요인분석에 앞서 사용된 측정항목들의 탐색적 요인분석을 통해 해당요인의 타당성 및 신뢰성 분석을 실시하였다. 측정항목의 신뢰성을 평가하기 위해 Cronbach's alpha 계수에 의해 분석하였고 <표 4-2>, 모든 요인의 측정항목의 Cronbach's alpha 값이 0.8 이상으로 나타나 측정항목의 신뢰성을 확보하였다고 볼 수 있다.

<표 4-2> 측정항목의 신뢰성 측정결과

요인	최초항목	최종항목수	Cronbach's Alpha
수단적지원	5	5	0.859
정서적지원	5	5	0.847
체념적침묵	4	4	0.903
방어적침묵	4	4	0.809
경력변경의도	5	5	0.867

## 4.2.2 확인적 요인분석

본 연구에서는 설정한 이론적 모형을 검증하기에 앞서 각 구성개념에 대한 측정모형의 타당성을 확인하기 위해 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis, CFA)을 실시하였다. 확인적 요인분석은 탐색적 요인분석 결과를 토대로 설정된 측정모형이 이론적으로 제시된 요인 구조를 적절히 반영하는지를 검증하기 위한 절차로, 구조모형 분석에 앞서 측정변수가 잠재변수를 적절히 설명하는지 확인하는 데 목적이 있다.

측정모형의 적합도를 검증하기 위해  $\chi^2$  값과 자유도(df), 그리고 GFI, CFI, NFI, TLI, RMR 등의 적합도 지수를 산출하였다. 분석 결과,  $\chi^2$  값은 424.41(df = 220,  $p < .001$ )로 나타났으며,  $\chi^2 / df(Q값)$ 는 1.929로 권장 기준(3 이하)을 충족하는 것으로 확인되었다. 또한 GFI = 0.874, CFI = 0.939, NFI = 0.882, TLI = 0.930, RMR = 0.038로 나타났으며, 일부 지표를 제외한 대부분의 적합도 지수가 권장 기준에 부합하거나 근사한 수준을 보여 측정모형의 전반적인 적합도는 수용 가능한 것으로 판단된다.

아울러 측정변수의 집중타당성을 검증하기 위해 합성신뢰도(Composite Construct Reliability, CCR)와 평균분산추출(Average Variance Extracted, AVE)을 산출하였다. 선행연구에 따르면 합성신뢰도는 0.7 이상일 경우 집중타당도가 확보된 것으로 해석할 수 있으며(Anderson & Gerbing, 1988), 평균분산추출 값은 0.5 이상일 때 구성개념이 관측변수를 충분히 설명하는 것으로 판단한다(Fornell & Larcker, 1981).

본 연구의 분석결과, 각 연구 개념의 합성신뢰도(CCR)는 0.811 이상, 평균분산추출(AVE)은 0.519 이상으로 나타나 모든 구성개념에서 집중타당성이 확보된 것으로 확인되었다. 각 측정항목의 표준화 계수, C.R. 값, 합성신뢰도 및 평균분산추출 값은 <표 4-3>에 제시하였다.

〈표 4-3〉확인적 요인분석 결과

측정 변수		표준화	Estimate	C.R.	AVE	CCR
수단적 지원	수단1	0.829	1.365	10.263***	0.562	0.863
	수단2	0.843	1.468	10.363***		
	수단3	0.825	1.346	10.233***		
	수단4	0.602	1.061	8.162***		
	수단5	0.609	1			
정서적 지원	정서1	0.788	0.977	12.698***	0.535	0.851
	정서2	0.715	0.811	11.446***		
	정서3	0.591	0.802	9.284***		
	정서4	0.763	0.993	12.283***		
	정서5	0.782	1			
체념적 침묵	체념1	0.732	1		0.713	0.908
	체념2	0.847	1.055	13.703***		
	체념3	0.908	1.084	14.706***		
	체념4	0.88	1.161	14.254***		
방어적 침묵	방어1	0.711	1		0.519	0.811
	방어2	0.726	1.051	10.505***		
	방어3	0.775	1.091	11.121***		
	방어4	0.664	0.982	9.686***		
경력 변경 의도	경력변경1	0.802	1		0.568	0.867
	경력변경2	0.68	0.808	11.367***		
	경력변경3	0.756	0.94	12.929***		
	경력변경4	0.714	0.95	12.054***		
	경력변경5	0.808	1.025	14.004***		

- \*\*\* P < 0.001, \*\* P < 0.01, \* P < 0.05
- 측정항목의 모수 추정치를 1로 고정시킨 값임
- 모든 C.R. 값은 p, 0.001수준에서 유의적으로 요인 적재되었음을 나타냄

다음으로는 측정변수 간의 판별타당성을 검증하였다. 판별타당성이란 서로 다른 개념을 측정하는 변수들 간의 상관관계가 낮을수록 각 구성개념이 명확하게 구분됨을 의미하며, 이를 통해 측정도구의 타당성을 판단할 수 있다(김필성, 2021). 본 연구에서는 Fornell과 Larcker(1981)가 제시한 분산추출검증 방법을 적용하여 판별타당성을 검증하였으며, 각 구성개념의 평균분산추출(AVE) 값이 구성개념 간 상관계수의 제곱 값보다 클 경우 판별타당성이 확보된 것으로 판단하였다.

분석 결과는 <표 4-4>에 제시된 바와 같이, 평균분산추출(AVE)의 최소값은 0.519로 나타났으며, 이는 구성개념 간 상관계수 제곱값의 최대치인 0.428보다 크게 나타났다. 이러한 결과를 통해 본 연구에서 사용된 측정변수들은 서로 구분되는 개념을 적절히 측정하고 있으며, 판별타당성이 확보된 것으로 판단할 수 있다.

<표 4-4>각 요인의 AVE 값과 상관관계 제곱 값

항목	1	2	3	4	5
수단적지원	(0.562) <sup>1)</sup>	0.177 <sup>3)</sup>	0.260	0.397	0.141
정서적지원	0.421 <sup>2)</sup>	(0.535)	0.239	0.240	0.239
체념적침묵	0.51	0.489	(0.713)	0.415	0.428
방어적침묵	0.63	0.49	0.644	(0.519)	0.343
경력변경의도	0.375	0.489	0.654	0.586	(0.568)

1) 평균분산추출 값(AVE) 2) R 3) R<sup>2</sup>

## 4.3 연구 가설의 검증

### 4.3.1 연구모형의 검증

본 연구에서 설정한 이론모형을 검증하기 위해 구조방정식 모형 (Structural Equation Modeling, SEM) 분석을 실시하였다. 구조방정식 모형은 직접 측정이 어려운 잠재변수와 측정변수를 통해 간접적으로 측정하고, 이들 잠재변수 간의 이론적 인과관계를 동시에 분석할 수 있는 통계 기법이다 (이영훈, 2014). 분석 결과, 설정한 모든 가설 경로가 통계적으로 유의하게 검증되어 연구모형의 내적 타당성이 확보된 것으로 판단된다.

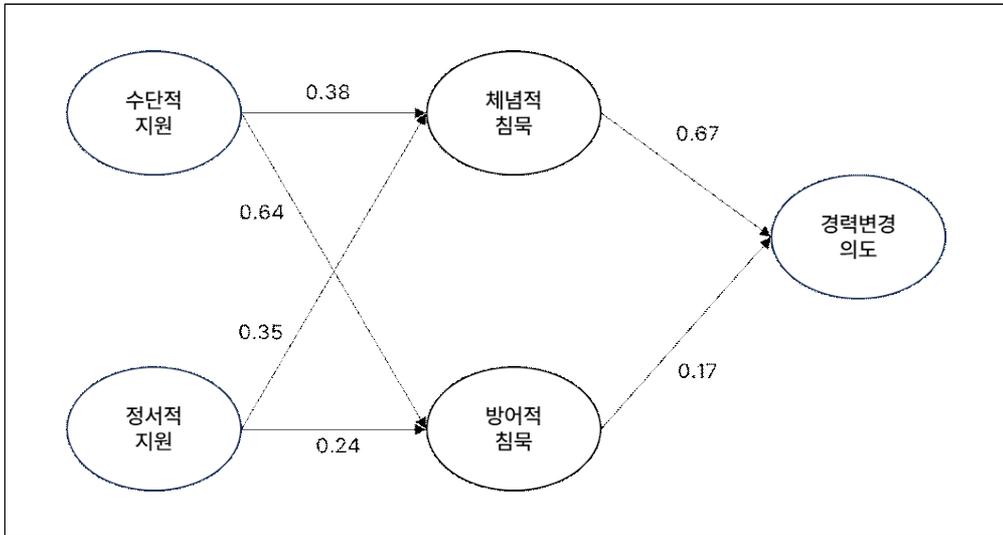
구체적으로 살펴보면, 조직지원인식의 수단적 지원과 정서적 지원은 체념적 침묵과 방어적 침묵에 각각 상이한 영향력을 미치는 것으로 나타났으며, 두 유형의 조직침묵 모두 경력변경의도로 이어지는 유의한 경로가 확인되었다. 이는 조직 내에서 지각되는 지원 수준이 직원의 심리적 반응을 거쳐 경력 이탈 의사로 연결되는 메커니즘이 단계적으로 작동함을 실증적으로 보여준다. 특히 체념적 침묵이 경력변경의도에 미치는 영향력이 방어적 침묵보다 상대적으로 크게 나타난 점은, 조직 변화 가능성에 대한 무력감과 체념이 종사원의 경력 이탈 의사 형성에 보다 결정적인 역할을 한다는 점을 시사한다.

한편 연구모형의 적합도를 검증한 결과,  $\chi^2$  값은 456.376(df = 223,  $p < .001$ )로 나타났으며, GFI = 0.865, CFI = 0.931, TLI = 0.921, RMR = 0.046으로 분석되었다. 이러한 적합도 지표들은 대부분 권장 기준을 충족하거나 근사한 수준으로, 본 연구의 구조모형이 자료를 비교적 잘 설명하는 적합한 모형임을 보여준다. 이에 따라 본 연구모형은 구성개념 간의 영향관계를 설명하는 데 타당한 구조를 갖는 것으로 평가할 수 있으며, 각 요인 간 경로 계수의 구체적인 분석 결과는 <표 4-5>와 <그림 3-1>에 제시하였다.

〈표 4-5〉 이론모형의 경로계수

가설검증			표준화계수	C.R.	P	결과
H1	H1-1	수단적지원→체념적침묵	0.381	5.118	***	채택
	H1-2	정서적지원→체념적침묵	0.349	4.959	***	채택
H2	H2-1	수단적지원→방어적침묵	0.639	7.09	***	채택
	H2-2	정서적지원→방어적침묵	0.241	3.675	***	채택
H3	H3-1	체념적침묵→경력변경의도	0.667	8.724	***	채택
	H3-2	방어적침묵→경력변경의도	0.166	2.624	0.009* *	채택

\*\*\* P < 0.001, \*\* P < 0.01



〈그림 3-1〉 이론모형의 경로계수

본 연구의 구조모형 분석 결과는 〈그림 3-1〉과 같이 나타났다. 먼저 수단적 지원이 체념적 침묵에 미치는 영향은 경로계수 0.38로 확인되었으며, 이는

수단적 지원이 높을수록 체념적 침묵 수준이 증가함을 의미한다. 반면 정서적 지원이 체념적 침묵에 미치는 영향은 0.35로 나타나, 정서적 지원 역시 체념적 침묵에 정(+)<sup>의</sup> 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이는 조직이 제공하는 정서적·수단적 지원이 직원들의 체념적 반응을 줄이지 못하고 오히려 체념적 침묵을 강화하는 방향으로 작용할 수 있음을 시사한다. 다음으로 수단적 지원이 방어적 침묵에 미치는 영향은 경로계수 0.64로 매우 높게 나타났으며, 정서적 지원의 영향 역시 0.24로 유의한 정(+)<sup>의</sup> 효과를 보였다. 이는 조직이 제공하는 다양한 지원이 직원들의 정보 회피 또는 위험 회피적 성향을 강화하여 방어적 침묵을 유발할 가능성이 있음을 보여준다.

한편 침묵유형이 경력변경의도에 미치는 영향을 살펴보면, 체념적 침묵은 0.67로 높은 정(+)<sup>의</sup> 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 방어적 침묵 또한 0.17의 정(+)<sup>의</sup> 효과를 보였다. 이는 조직 내 침묵 행동이 증가할수록 구성원의 경력전환 의지가 강화된다는 점을 의미한다. 특히 체념적 침묵의 영향력이 방어적 침묵보다 훨씬 높게 나타나, 조직 내 비활성적·수동적 반응이 직원의 이직 및 경력변경의도에 더 큰 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다.

요약하자면, 조직의 수단적·정서적 지원은 종사자의 의도와는 달리 체념적·방어적 침묵을 증가시키는 방향으로 작용하며, 이러한 침묵 행동은 종사자의 경력변경의도를 높이는 주요 요인으로 나타났다. 이는 조직이 제공하는 지원의 방식과 실제 직원들이 지각하는 지원 수준 간의 불일치가 부정적 결과를 초래할 수 있음을 시사하며, 향후 조직 내 지원체계의 재정립과 커뮤니케이션 구조 개선이 필요하다는 점을 강조한다.

## 4.4 가설 검증 결과

### 4.4.1. 부정적 조직지원인식과 조직침묵 간의 관계

H1. 부정적 조직지원인식은 체념적침묵에 영향을 미칠 것이다.

H1-1. 수단적지원은 체념적 침묵에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-2. 정서적지원은 체념적 침묵에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

프랜차이즈 본부의 지원 요인이 체념적침묵에 미치는 영향을 검증한 가설 분석 결과는 <표 4-6>과 같다. 먼저 수단적지원과 체념적침묵(H1-1)은 표준화 계수 0.381, C.R. 5.118,  $p < 0.001$ 로 나타나 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 또한, 정서적지원과 체념적침묵(H1-2)은 표준화 계수 0.349, C.R. 4.959,  $p < 0.001$ 로 분석되었다. 이는 정서적 지원이 체념적 침묵에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 표에 제시된 바와 같이 가설 H1-1와 H1-2는 채택되었다.

이러한 결과는 정서적지원이 체념적침묵 감소에 영향을 미치는 요인임을 의미하는 반면, 수단적지원은 연구 가설에서 설정한 방향성과 일치하는 유의미한 효과를 확인하지 못했음을 보여주고있다.

<표 4-6> 부정적 조직지원인식이 체념적침묵에 미치는 영향 검증

가설검증		표준화계수	C.R.	P	결과	
H1	H1-1	수단적지원→체념적침묵	0.381	5.118	***	채택
	H1-2	정서적지원→체념적침묵	0.349	4.959	***	채택

■ \*\*\*  $P < 0.001$ , \*\*  $P < 0.01$

H2. 부정적 조직지원인식은 방어적침묵에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

H2-1. 수단적지원은 방어적침묵에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

H2-2. 정서적지원은 방어적침묵에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

방어적 침묵에 미치는 요인을 분석하기 위한 가설 검증 결과는 <표 4-7>과 같이 나타났다. 먼저 수단적지원과 방어적침묵(H2-1)은 표준화 계수 0.639, C.R. 7.09,  $p < 0.001$ 로 분석되었다. 이는 수단적지원이 방어적침묵에 매우 유의미한 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치고 있음을 보여주며, 이에 따라 가설 H2-1은 채택되었다.

다음으로 정서적지원과 방어적침묵(H2-2)은 표준화 계수 0.241, C.R. 3.675,  $p < 0.001$ 로 나타나 통계적으로 유의미한 정(+)<sup>1</sup>의 영향이 있는 것으로 확인되었다. 따라서 가설 H2-2 또한 채택되었다. 이와 같은 결과는 수단적지원과 정서적지원 모두 방어적침묵을 증가시키는 요인임을 의미하며, 특히 수단적지원의 영향력이 상대적으로 더 크게 나타났음을 보여준다. 결국은 조직에서 제공되는 다양한 형태의 지원이 구성원들의 방어적침묵 행동에 중요한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

<표 4-7> 부정적 조직지원인식이 방어적침묵에 미치는 영향 검증

가설검증		표준화계수	C.R.	P	결과	
H2	H2-1	수단적지원→방어적침묵	0.639	7.09	***	채택
	H2-2	정서적지원→방어적침묵	0.241	3.675	***	채택

■ \*\*\*  $P < 0.001$ , \*\*  $P < 0.01$

#### 4.4.2. 조직침묵과 경력변경의도 간의 관계

H3. 조직침묵은 경력변경의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3-1. 체념적침묵은 경력변경의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3-2. 방어적침묵은 경력변경의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

먼저 체념적침묵과 경력변경의도(H3-1)는 표준화 계수 0.667, C.R. 8.724,  $p < 0.001$ 로 확인되어 통계적으로 매우 유의미한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이는 체념적침묵이 증가할수록 경력변경의도의 수준도 유의하게 증가함을 의미하며, 가설 H3-1은 채택되었다.

다음으로 방어적침묵과 경력변경의도(H3-2)는 표준화 계수 0.166, C.R. 2.624,  $p = 0.009$  ( $< 0.01$ )로 나타나 유의수준 1%에서 통계적으로 유의한 영향을 나타냈다. 즉, 방어적침묵 또한 경력변경의도에 긍정적인 영향을 미치며, 가설 H3-2 역시 채택되었다.

이와 같은 분석 결과를 통해 체념적침묵과 방어적침묵 모두 경력변경의도에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 요인임을 확인할 수 있다. 특히 체념적침묵의 영향력이 상대적으로 더 큰 것으로 나타나, 조직 내 다양한 접촉 경로가 구성원의 경력변경의도에 중요한 역할을 하고 있음을 알 수 있다.

〈표 4-8〉 조직침묵이 경력변경의도에 미치는 영향 검증

가설검증		표준화계수	C.R.	P	결과	
H3	H3-1	체념적침묵→경력변경의도	0.667	8.724	***	채택
	H3-2	방어적침묵→경력변경의도	0.166	2.624	0.009* *	채택

■ \*\*\*  $P < 0.001$ , \*\*  $P < 0.01$

#### 4.5 이직여부에 따른 비교 검증결과

이직경험 여부에 따라 주요 변수들의 평균 차이를 비교한 결과는 <표 4-9>와 같다. 일부 변수에서 집단 간 유의미한 차이가 나타났다. 먼저 수단적 지원의 경우 이직경험이 없는 집단의 평균은 3.39이며, 이직경험이 있는 집단의 평균은 3.43으로 나타나 두 집단 간의 차이가 크지 않은 것으로 확인되었다.

정서적 지원은 이직경험 없음 집단이 3.70으로, 이직경험 있음 집단이 3.94로, 이직경험이 있는 구성원이 정서적 지원을 더 높게 인식하는 경향을 보였는데, 이는 과거 이직 과정에서 조직의 정서적 지원의 필요성이 더욱 민감하게 인식되었기 때문으로 해석할 수 있다. 반면 체념적 침묵의 경우 이직경험이 없는 집단은 평균 3.38이고, 있는 집단은 3.79로 나타나 이직경험이 있는 응답자들의 체념적 침묵 수준이 상대적으로 더 높은 것으로 분석되었다.

이는 이전 조직에서의 부정적 경험이나 소통 구조에 대한 불신이 현재의 조직에서도 유사하게 나타날 수 있음을 시사한다. 방어적 침묵 또한 이직경험 없음 집단은 3.26이고, 있음 집단은 3.42로 확인되어, 이직경험이 있는 집단에서 방어적 침묵 행동이 더 높게 나타났다. 경력변경의도는 이직경험이 없는 집단은 3.54이며, 이직경험이 있는 집단에서 3.99로 나타나 이직경험이 있는 응답자의 변경 의도가 더 높은 것으로 나타났다.

이는 한번의 이직 경험이 새로운 경력 이동을 하는데 심리적 장벽을 낮추는 역할을 할 수 있음을 보여주고 있다. 추가로 종합하면, 정서적 지원, 체념적 침묵, 방어적 침묵, 경력변경의도는 모두 이직경험이 있는 집단에서 더 높은 평균값을 보였다는 점에서 이직경험 여부가 조직 내 침묵과 행동 및 변경 의도 인식에도 영향을 미칠 가능성을 시사한다.

〈표 4-9〉이직경험 유무에 따른 요인별 평균비교

구분	이직경험 無 (n=68)		이직경험 有 (n=145)		t	p
	평균	SD	평균	SD		
수단적지원	3.39	0.66	3.43	0.70	-.448	.6655
정서적지원	3.70	0.63	3.94	0.60	-3.152	.002*
체념적침묵	3.38	0.78	3.79	0.75	-4.192	.000***
방어적침묵	3.26	0.68	3.42	0.70	-1.843	.065
경력변경의도	3.54	0.63	3.99	0.54	-5.979	.000***

\*\*\* P < 0.001, \*\* P < 0.01, \* P < 0.05

한편으로, 집단 간 차이를 검증하기 위해 독립표본 t-test를 실시한 결과는 다음과 같다. 먼저 조직지원인식의 수단적 지원 요인의 경우 두 집단 간 평균 차이는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다( $t = -.448, p = .655$ ). 반면 정서적 지원 요인은 집단 간 평균 차이가 통계적으로 유의한 것으로 확인되었다( $t = -3.152, p = .002$ ). 이는 집단에 따라 조직의 정서적 지원에 대한 인식 수준에 차이가 존재함을 의미한다.

조직침묵 요인 중 체념적 침묵은 두 집단 간 평균 차이가 통계적으로 유의하게 나타났다( $t = -4.192, p < .001$ ). 이는 집단별로 조직 변화 가능성에 대한 인식이나 무력감 수준에 차이가 있음을 시사한다.

마지막으로 경력변경의도의 경우 집단 간 평균 차이가 통계적으로 유의한 것으로 확인되었다( $t = -5.979, p < .001$ ). 이러한 분석 결과는 조직지원인식과 조직침묵의 일부 요인, 그리고 경력변경의도에서 집단 간 인식 및 태도의 차이가 존재함을 시사하며, 향후 구조적 관계 분석의 필요성을 뒷받침한다.

## V. 결 론

### 5.1 연구결과 요약

국내 프랜차이즈 산업은 급격한 외형적 성장과 더불어 조직 내 인력 구조의 불균형, 감정노동 심화, 업무 부담 증가 등 다양한 경영관리 문제가 동시에 부각되고 있다. 특히 가맹본부의 핵심 인력인 슈퍼바이저는 본부와 가맹점 사이의 의사소통 창구이자 운영 품질을 책임지는 실무 주체로서, 프랜차이즈 시스템의 성과와 지속가능성에 결정적인 역할을 수행한다. 그러나 실제 현장에서는 인력 부족, 전문 교육 미흡, 갈등 조정 부담 등 직무 환경의 어려움 속에서 슈퍼바이저가 조직으로부터 충분한 지원을 받지 못한다고 지각하는 사례가 증가하고 있으며, 이러한 지원 결핍은 직무 스트레스뿐 아니라 조직침묵, 더 나아가 경력 이탈로 이어지는 문제를 야기하고 있다. 본 연구는 이러한 산업적·조직적 문제의식을 바탕으로, 부정적 조직지원인식이 조직침묵을 매개로 경력변경의도에 어떠한 영향을 미치는지를 구조방정식모형(SEM)을 통해서 실증적으로 검증하고자 하였다.

먼저, 본 연구는 부정적 조직지원인식을 수단적 지원 부족과 정서적 지원 부족이라는 두 구성요인으로 구분하고, 이들이 체념적 침묵과 방어적 침묵이라는 조직침묵의 두 유형에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하였다. 분석 결과, 수단적 지원과 정서적 지원의 부족은 모두 조직침묵을 촉진하는 주요 선행요인임이 실증적으로 확인되었다. 이는 슈퍼바이저가 조직으로부터 기대하는 실질적 자원·정보 제공이나 정서적 배려가 부족하다고 느낄수록, 조직 내 문제 상황에서 자신의 의견을 드러내기보다는 침묵을 선택할 가능성이 높아진다는 점을 보여준다. 특히 수단적 지원 부족은 체념적 침묵과 방어적 침묵 모두에 강한 영향을 미쳤다. 이 결과는 업무 수행을 위한 기본적 지원이 충분하지 않을 때, 구성원은 ‘말해도 달라지지 않는다’는 인지적 무력감과 ‘말하면 불이익을 받을 수 있다’는 회피적 심리를 동시에 강화한다는 사실을 시사한다. 정서적 지원 부족 또한 두 유형의 침묵행동에 의미 있는 영향을 미쳤

는데, 이는 조직 차원의 인정·배려·존중이 충분히 제공되지 않는 환경에서는 구성원의 심리적 안전감이 약화되고, 이로 인해 적극적 의견 제시를 회피하는 경향이 강화된다는 점을 보여준다.

다음으로, 본 연구는 조직침묵이 슈퍼바이저의 경력변경의도에 미치는 영향을 검증하였다. 분석 결과, 체념적 침묵과 방어적 침묵은 모두 경력변경의도를 촉진하는 핵심 요인으로 작용함이 실증적으로 나타났다. 체념적 침묵은 조직 내에서 자신의 목소리가 반영될 가능성이 낮다는 무력감에서 비롯되며, 이러한 상태가 지속될 경우 구성원은 현재 조직에 머물 이유를 점점 잃게 되고 다른 조직이나 직무로의 이동을 적극적으로 고려하게 된다. 반면 방어적 침묵은 불이익 회피라는 심리에서 출발하지만, 이러한 회피적 행동이 지속될 경우 조직에 대한 몰입도가 약화되어 경력 이탈을 고민하게 되는 심리적 경로를 형성한다. 특히 체념적 침묵이 경력변경의도에 더 강하게 영향을 미친 것으로 나타났는데, 이는 심리적인 무력감이 장기적으로 조직 잔류 의지를 크게 약화시키는 주요 원인임을 의미한다.

또한 본 연구는 이직경험 여부에 따라 주요 변수들의 평균 차이가 존재하는지를 추가적으로 분석하였다. 그 결과, 수단적 지원은 두 집단 간 차이가 거의 나타나지 않았으나, 정서적 지원, 체념적 침묵, 방어적 침묵, 경력변경의도는 모두 이직경험이 있는 집단에서 더 높은 수준을 보였다.

구체적으로, 이직경험이 있는 응답자는 정서적 지원을 상대적으로 더 높게 지각하는 경향을 보였는데, 이는 과거 이직 과정에서 조직의 정서적 지원의 필요성이 더욱 민감하게 인식되었기 때문으로 해석할 수 있다. 반면 체념적 침묵과 방어적 침묵은 두 변인 모두 이직경험이 있는 집단에서 높게 나타났으며, 이는 이전 조직에서의 부정적 경험이나 소통 구조에 대한 불신이 현재 조직에서도 유사하게 작동할 수 있음을 시사한다. 경력변경의도 역시 이직경험이 있는 집단에서 더 높게 나타났는데, 이는 한 번의 이직 경험이 새로운 경력 이동을 고려하는 데 심리적 장벽을 낮추는 역할을 할 수 있음을 보여준다.

## 5.2 연구의 시사점

### 5.2.1. 학문적 시사점

본 연구는 프랜차이즈 산업에서 슈퍼바이저의 부정적 조직지원인식이 조직침묵과 경력변경의도에 미치는 구조적 관계를 실증적으로 규명함으로써 기존 연구에 다음과 같은 학문적 기여를 한다.

첫째, 본 연구는 조직지원인식 연구의 적용 범위를 프랜차이즈 산업으로 확장하였다. 기존 조직지원인식 연구는 주로 일반 기업, 공공기관, 외식업 종사자 등을 중심으로 이루어져 왔으나, 본 연구는 프랜차이즈 슈퍼바이저라는 특수한 직무군을 대상으로 연구를 진행함으로써 조직지원인식이 외식 프랜차이즈 산업에서도 중요한 심리·행동 변인임을 확인하였다. 이는 조직지원이 단순한 직무 만족 요인에서 나아가 인재 유지와 직무 지속성의 핵심 변수임을 학문적으로 확장하는 의미를 갖는다.

둘째, 부정적 조직지원인식을 수단적·정서적 지원 부족이라는 이원적 구성으로 분석하여 이론적 정교화를 이루었다. 기존 연구가 조직지원인식을 단일 차원으로 다루는 경향이 있었던 것과 달리, 본 연구는 조직지원결핍을 구체적 구성요인으로 구분하여 조직침묵에 미치는 차별적 영향력을 검증하였다. 특히 수단적 지원 부족이 방어적 침묵에 강하게 작용한다는 결과는 기존 조직행동 연구에서 충분히 설명되지 않은 부분을 밝힌 성과로 평가할 수 있다.

셋째, 마지막으로 프랜차이즈 산업의 인력 이탈 문제를 조직행동 관점에서 분석하는 새로운 연구 틀을 제시하였다. 본 연구는 인력 부족과 이직률 증가가 단순한 인사관리의 실패가 아닌, 조직지원이 조직침묵으로 조직이탈 행동으로 이어지는 구조적 문제임을 규명하였다. 이는 프랜차이즈 HRM 연구에서 중요한 새로운 분석 틀을 제시한 것으로 볼 수 있다.

## 5.2.2. 실무적 시사점

본 연구는 프랜차이즈 가맹본부 슈퍼바이저의 부정적 조직지원인식이 조직침묵을 통해 경력변경의도로 이어지는 구조적 경로를 확인하였으며, 이러한 결과는 가맹본부의 인적관리 전략 수립에 여러 실무적 시사점을 제공한다.

첫째, 가맹본부는 슈퍼바이저가 업무를 수행하는 데 필요한 수단적 지원을 체계적으로 강화할 필요가 있다. 본 연구에서 수단적 지원 부족이 체념적 침묵과 방어적 침묵 모두에 큰 영향을 미친 것으로 나타난 만큼, 업무 매뉴얼, 정보 제공, 문제 해결을 위한 지원 시스템 등 실질적 업무 자원을 안정적으로 확보하고 제공해야 한다. 이는 단순히 업무 효율을 높이는 차원을 넘어, 슈퍼바이저가 본부로 부터 지원받고 있다는 신뢰감을 형성하는 데 중요한 역할을 한다.

둘째, 조직 차원의 정서적 지원을 강화하여 구성원의 심리적 안전감을 높이는 노력이 필요하다. 정서적 지원이 부족할수록 조직침묵이 심화되는 것으로 나타났기 때문에, 상사와 구성원 간의 피드백 문화 구축, 성과에 대한 인정과 격려, 감정노동에 대한 공감 등이 실질적으로 구현되어야 한다. 이러한 정서적 지원 체계는 구성원이 조직 내부에서 존중받고 있다고 느끼게 함으로써 침묵행동을 감소시키고 조직몰입을 강화하는 데 기여 할 수 있다.

셋째, 조직침묵의 완화는 인재 이탈을 방지하는 핵심적인 관리 요소임이 확인되었다. 특히 체념적 침묵이 경력변경의도에 매우 큰 영향을 미친 것으로 나타났는데, 이는 구성원이 자신의 의견이 받아들여지지 않는다고 느끼는 순간 조직을 떠날 가능성이 커진다는 점을 의미한다. 본부는 구성원의 의견을 수렴하고 이를 실제 개선에 반영하는 구조를 마련해야 하며, 구성원들이 변화의 결과를 체감할 수 있도록 소통하고 공유하는 과정이 필요하다. 이러한 경험의 축적은 조직에 대한 심리적 신뢰와 장기적 관여도를 높이는 기반이 된다.

가맹본부는 슈퍼바이저가 현장에서 경험하는 문제와 의견이 조직 운영에 실제로 반영되고 있음을 인식할 수 있도록 소통과 구조를 개선할 필요가 있다. 아울러 직무 특성을 반영한 체계적인 교육과 성장 경로 제시는 직무 불안

정성과 조기 이탈을 완화하는 데 기여할 수 있다. 이와 같은 통합적 인적관리 접근은 슈퍼바이저 개인의 직무 안정성을 높일 뿐만 아니라, 프랜차이즈 조직 전반의 운영 안정성과 지속가능한 성과 창출을 뒷받침하는 핵심 요인으로 작용할 것이다.

또한, 슈퍼바이저 직무는 가맹점과 본부의 갈등을 조정하고 브랜드 품질을 유지하는 핵심적 역할임에도 불구하고 업무 부담과 역할 갈등이 심한 직무 특성을 지닌다. 이에 따라 본부는 슈퍼바이저 직무의 특수성을 고려한 커리어 패스 마련, 직무 전문성 향상을 위한 교육 프로그램 확대, 역할 갈등을 줄이기 위한 지원체계 구축 등을 통해 장기적인 인력 유지를 도모해야 한다. 이는 단순한 인력 유지 차원을 넘어 프랜차이즈 시스템 전체의 경쟁력을 높이는 기반이 될 것이다. 이에 본 연구는 조직지원의 부족이 침묵과 경력 이탈로 이어지는 구조적 문제가 프랜차이즈 조직에서 분명하게 존재함을 보여주고 있으며, 가맹본부가 이를 해결하기 위해서는 수단적·정서적 지원 강화, 소통 기반의 조직문화 구축, 직무 특성에 맞는 인적관리 전략이 필수적임을 실증적으로 제시하였다.

본 결과를 이직경험 유무의 관점에서 요약하자면, 매출 30억 미만의 중소 규모 프랜차이즈 본부에 근무하며 연봉 4,000만원 이하의 보상을 받는 30~40대 대리급의 슈퍼바이저들이 이직을 경험하거나 이직을 고려할 가능성이 상대적으로 높은 것으로 해석이된다. 이들은 현장 중심의 업무적인 부담과 역할 책임에 비해 보상과 조직적 지원이 충분하지 않다고 인식할 가능성이 크며, 이에 따라 직무 지속성에 대한 불안정성이 계속 누적될 수 있다. 특히 중간 직급이라는 위치는 상위 의사결정에는 제한적이고, 또 현장 책임은 집중되는 구조적 특성을 지니고 있어서 이직 압력이 높아질 수 있다. 이러한 결과는 프랜차이즈 본부 슈퍼바이저의 이직 문제가 개인의 성향보다는 조직 규모, 보상 구조, 직급 위치와 밀접하게 연관되어 있음을 시사한다. 따라서 중소 프랜차이즈 본부일수록 해당 계층을 중심으로 한 보상·지원·경력관리 전략의 재검토가 필요함을 보여준다.

### 5.3 연구의 한계점 및 향후 연구 제언

본 연구는 프랜차이즈 가맹본부 슈퍼바이저를 대상으로 부정적 조직지원 인식이 조직침묵을 매개로 경력변경의도에 미치는 영향을 실증적으로 분석함으로써 학문적·실무적 시사점을 제공하였다. 그럼에도 불구하고 연구 설계 및 분석 과정에서 다음과 같은 한계가 존재하며, 이를 바탕으로 향후 연구 방향을 제안하고자 한다.

첫째, 표본의 범위가 제한적이라는 한계가 있다. 본 연구는 가맹본부 내 슈퍼바이저 또는 이에 준하는 운영관리 직무 종사자를 대상으로 자료를 수집하였으나, 산업 특성상 기업 규모나 브랜드 유형, 본부의 지원 체계 등에 따라 구성원의 인식과 경험이 크게 달라질 수 있다. 특히 중견·대형 본부와 소규모 본부 간 지원 수준의 격차가 클 가능성이 있음에도 이를 충분히 반영하지 못했다. 향후 연구에서는 업종별·규모별·조직구조별 비교 연구를 수행하여 보다 일반화 가능한 결과를 도출할 필요가 있다.

둘째, 조직침묵의 양적 수준만을 측정하였으며, 침묵의 맥락적·질적 요소를 충분히 반영하지 못했다. 조직침묵은 발언 자체의 부재뿐 아니라 발언이 이루어지지 않는 이유, 상황, 관계적 맥락 등을 포함하는 복합적인 현상이다. 본 연구는 체념적·방어적 침묵이라는 기본적인 구조를 다루는 데 그쳤기 때문에, 침묵의 구체적인 상황은 갈등, 고객 대응과 본부의 정책 변화 등을 반영한 분석이 이루어지지 않았다. 향후 연구에서는 질적 연구나 인터뷰와 같은 사례연구를 병행하여 슈퍼바이저의 침묵행동이 나타나는 실제 맥락을 심층적으로 규명할 필요가 있다.

# 참 고 문 헌

## 1. 국내문헌

- 강유태, 이지혜, 황조혜. (2013). 외식산업 시간제 근로자들의 퇴직의도에 영향을 주는 요소에 관한 연구. 『산업혁신연구』, 29(3), 155-178.
- 강인주. (2015). “대기업 사무직 근로자의 이직의도와 경력학습, 경력동기, 조직지원인식, 조직몰입, 경력몰입 및 고용가능성의 관계”. 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 고대유. (2014). “조직문화 인식이 조직침묵에 미치는 영향: 해양경찰조직을 중심으로”. 경희대학교 일반대학원 박사학위논문.
- 고대유. (2017). 한국의 조직침묵 연구에 관한 메타분석. 『한국행정연구』, 26(1), 95-132.
- 고연경, 정기수. (2022). 중소기업 종사자의 조직지원인식이 이직의도에 미치는 영향과 상사의 비인격적 행동의 조절효과. 『한국콘텐츠학회논문지』, 22(4), 620-633.
- 고은비, 한영석. (2019). 위계적 조직구조와 성과주의 인사시스템이 침묵 풍토와 이기적 침묵 행동에 미치는 영향. 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 32 (4), 473-494.
- 김기만. (2012). “프랜차이즈 슈퍼바이저의 역할수행에 대한 지각 및 기대가 프랜차이즈 관계의 질에 미치는 영향”. 숭실대학교 석사학위논문.
- 김나영. (2016). “조직지원인식과 일가치감이 중간관리자의 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구: 자기효능감의 조절효과를 중심으로”. 성균관대학교 대학원 석사학위논문.
- 김석원, 이동명. (2017). 상사의 HEXACO 성격유형과 조직유효성의 관계에 관한 연구. 『유라시아연구』, 14(4), 63-93.
- 김수희, 최애경. (2017). 상사의 커뮤니케이션 스타일이 구성원의 침묵에 미치는 영향. 『비서·사무경영연구』, 26(2), 175-201.

- 김영지, 김창수. (2018). 관광이벤트 종사자의 성격이 직업만족 및 경력변경의도에 미치는 영향. 『Tourism Research』, 43(1), 47-68.
- 김영화, 전희원. (2009). 호텔종사원의 직무특성과 직무만족, 경력몰입, 이직의도 및 경력변경의도와와의 관계 연구. 『관광연구』, 24(2), 65-86.
- 김우철, 강원석, 조현정. (2020). 중소기업 근로자의 조직지원인식, 업무몰입, 이직의도 간의 구조적 관계: 일학습병행 참여에 따른 조건부 직·간접효과. 『실천공학교육논문지』, 12(1), 127-144.
- 김재권. (2012). “호텔여성직원이 지각하는 승진장벽이 경력몰입 및 경력변경의도에 미치는 영향”. 한성대학교 대학원 석사학위논문.
- 김필성. (2021). “가맹본부 지식특성과 전수자특성이 지식이전 및 운영성과에 미치는 영향”. 한성대학교 대학원 박사학위논문.
- 류제환. (2020). “일선 행정기관 공무원들의 조직 침묵에 영향을 미치는 요인 분석”. 숭실대학교 대학원 박사학위논문.
- 박계두. (2001). “고용환경, 조직특성, 직무특성에 대한 인식과 직무불안정성에 관한 연구”. 고려대학교 대학원 박사학위 논문.
- 박근수, 유태용. (2005). 경력정체가 직무 및 경력 태도에 미치는 영향과 정서지능 및 조직지원의 조절효과. 『한국심리학회지 산업 및 조직』, 18(3), 499-523.
- 박대일. (2020). “프랜차이즈 기업의 슈퍼바이저 관리 가맹점 수에 따른 슈퍼바이저 역량이 서비스 몰입과 직무만족이 경영성과 미치는 영향을 규명”. 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위논문.
- 박동혁. (2013). “프랜차이즈 슈퍼바이저의 역할갈등이 직무만족과 이직의도에 미치는 영향”. 경희대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 박이레, 박채린, Khaltar Odkhuu. (2023). 조직 침묵, 조직 냉소주의, 조직몰입 간 관계 연구: 교회조직을 중심으로. 『아태비즈니스연구』, 14(3), 115-147.
- 박장미. (2012). “외식업체 중간 관리자의 리더십 유형에 따른 종사원의 조직몰입, 만족, 이직의도에 관한 연구”. 한성대학교 경영대학원 석사학위논문.

- 백지현. (2020). “조직지원인식의 부정적 기대불일치가 조직침묵, 직무만족, 경력변화의도에 미치는 영향”. 한양대학교 관광대학원 석사학위논문.
- 서경민. (2010). “기업구성원의 경력개발지원과 고용가능성에 대한 인식이 직무유효성에 미치는 영향: 조직몰입, 경력몰입의 매개효과”. 고려대학교 대학원 박사학위논문.
- 서민교. (2021). 『프랜차이즈 산업통계현황』. 서울: 베키커뮤니케이션.
- 손진희. (2004). “프랜차이즈 기업 슈퍼바이저의 상담스킬 향상에 관한 연구”. 연세대학교 생활환경대학원 석사학위논문.
- 송현진. (2010). “리조트 종사자의 조직몰입, 직무만족, 조직공정성이 이직의도에 미치는 영향”. 관동대학교 관광경영대학원 석사학위논문.
- 신규희, 이종학, 이수범. (2012). 호텔·외식업체 종사원의 조직침묵이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 조직냉소주의의 매개효과 검증. 『호텔경영학연구』, 21(4), 133-152.
- 오석영, 한명성, 고대유. (2020). 집단주의 문화 및 조직 특성을 통한 침묵 유형 간의 차별성 조명: 체념적·방어적 침묵의 상관성을 중심으로. 『한국지방 행정학회보』, 17(2), 185-212.
- 오세조, 박진용. (2014). 『프랜차이즈 슈퍼바이저의 정석』. 서울: 중앙경제평론사.
- 이건우. (2014). “체육계열 비전임 교원의 직업불안정성과 직업변경의도의 관계”. 단국대학교 대학원 박사학위논문.
- 이기효. (1994). “자발적 이직의 결정요인에 관한 연구”. 서강대학교 대학원 석사학위논문.
- 이선익, 김의근. (2010). 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점간의 관계특성, 공정성, 신뢰 및 몰입간의 구조적 관계. 『호텔경영학연구』, 19(5), 233-252.
- 이수광, 최우성. (2006). 호텔 종사원의 경력몰입이 직무성과 및 종사원의 태도에 미치는 영향. 『호텔경영학연구』, 15(5), 51-68.
- 이수아, 강순희. (2017). 글로벌 금융위기가 근로자의 이직의도에 미치는 영향. 『취업진로연구』, 7(4), 21-43.

- 이영훈. (2014). 『구조방정식 모형분석과 AMOS 20.0』. 서울: 청람.
- 이재한, 한상호, 김규원, 양재장. (2012). 외식 프랜차이즈 가맹본부 슈퍼바이저의 변혁적 리더십이 가맹점의 조직신뢰와 집단응집성 그리고 몰입에 미치는 영향. 『한국외식산업학회지』, 8(1), 163-186.
- 이지영. (2016). “조직공정성 인식이 Y 세대 조직원의 침묵에 미치는 영향: POS, LMX, TMX 의 매개효과”. 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원 석사학위논문.
- 장재남. (2010). “프랜차이즈사업 구성원의 특성이 가맹점의 성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 경희대학교 박사학위논문.
- 전영욱, 김진모, 황영훈. (2017). 리더의 윤리적 행동과 직무자율성, 업무부담이 조직침묵에 미치는 영향. 『HRD연구』, 19(3), 73-98.
- 정다영. (2012). “조직지원 기대충족이 조직시민행동 및 이직의도에 미치는 영향”. 성균관대학교 대학원 석사학위논문.
- 정문교. (2015). “조직침묵이 조직유효성에 미치는 영향”. 경희대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 정원호. (2019). 조직지원인식이 직무성과에 미치는 영향 : 변영감의 매개효과와 회복탄력성의 조절효과. 『생산성논집』, 33(4), 135-165.
- 조미나, 차재빈. (2018). 프랜차이즈 외식업계 종사자의 감정노동이 역할스트레스, 직무소진, 이직의도에 미치는 영향. 『관광학연구』, 42(4), 89-109.
- 조성문. (2018). “외식기업 내부마케팅 활동이 종사원의 자기효능감, 직무열의 및 경력변경의도에 미치는 영향”. 청운대학교 대학원 석사학위논문.
- 조은정, 이혜경. (2021). 청년층의 직업가치 요인과 직장만족 요인이 이직의도에 미치는 영향. 『취업진로연구』, 11(4), 143-165.
- 최예랑. (2015). “병원 간호사의 조직지원인식과 조직몰입의 관계에서 회복탄력성의 매개 및 조절효과”. 연세대학교 간호대학원 석사학위논문.

## 2. 국외문헌

- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. 『Psychological Bulletin』, 103(3), 411-423.
- Bediean, A., Kemery, E., & Pizzolatto, A. (1991). Career commitment and expected utility of present job and predictors of turnover intentions and turnover behavior. 『Journal of Occupational Psychology』, 58, 277-288.
- Blau, G. (1985). The Measurement and Prediction of Career Commitment. 『Journal of Occupational Psychology』, 58(4), 277-288.
- Blau, P. M. (1964). 『Exchange and power in social life』. New York: Wiley.
- Borman, W. C., Hanson, M. A., Oppler, S. H., Pulakos, E. D., & White, L. A. (1993). Role of Early Supervisory Experience in Supervisor Performance. 『Journal of Applied Psychology』, 78(3), 443-449.
- Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. 『Journal of Organizational Behavior』, 34(5), 671-697.
- Cadotte, E. R., Woodruff, R. B., & Jenkins, R. L. (1987). Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction. 『Journal of Marketing Research』, 24, 305-314.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. 『Journal of Management』, 31(6), 874-900.
- Dant, R. P., & Nasr, N. I. (1998). Control techniques and upward flow of information in franchising in distant markets: Conceptualization and preliminary evidence. 『Journal of Business Venturing』, 13(1),

3-28.

- Doherty, A. M., & Alexander, N. (2004). Relationship development in international retail franchising. 『European Journal of Marketing』, 38(9/10), 1215-1235.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment and involvement. 『Journal of Applied Psychology』, 75(1), 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. 『Journal of Applied Psychology』, 71(3), 500-507.
- Fleisher, B. J. (1985). Identification of strategies to reduce turnover among child care workers. 『Child Care Quarterly』, 14(2), 130-139.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. 『Journal of Marketing Research』, 18(1), 39-50.
- Frazier, G. L., & Summers, J. O. (1984). Interfirm influence strategies and their application within distribution channels. 『Journal of Marketing』, 48(3), 43-55.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of Reciprocity: A preliminary statement. 『American Sociological Review』, 25(2), 161-178.
- Hirschman, A. (1970). 『Exit, voice, and loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States』. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- House, J. S. (1981). 『Work stress and social support』. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Irving, P. G., & Montes, S. D. (2009). Met expectations: The effects of expected and delivered inducements on employee satisfaction. 『Journal of Occupational & Organizational Psychology』, 82(2), 431

- 451.

- Knoll, M., & van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. 『Journal of Business Ethics』, 113(2), 349–362.
- McMillan, R. C. (1997). 『Customer satisfaction and organizational support for service providers』. Unpublished Doctor of Dissertation at University of Florida.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. 『Journal of Applied Psychology』, 69(3), 372–378.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. 『Journal of Management Studies』, 40(6), 1453–1476.
- Moasa, H. (2013). Struggling for Organizational Identity: Employee Voice and Silence. 『Procedia-Social and Behavioral Sciences』, 92, 574–581.
- Mobley, W. H. (1982). 『Employee Turnover: Cause, Consequences and Control』. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. 『Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior』, 1(1), 173–197.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. G. (2000). Organizational silence a barrier to change and development in a pluralistic world. 『Academy of Management Review』, 25, 706–725.
- Muller, C. C., & DiPietro, R. B. (2006). A Theoretical Framework for Multi-Unit Management Development in the 21st Century. 『Journal of Foodservice Business Research』, 9(2/3), 7–26.
- Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of The Antecedents and

- Consequence of Satisfaction Decision. 『Journal of Marketing Research』, 17(4), 460–469.
- Organ, D. W. (1988). 『Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome』. Lexington, MA: Lexington Books.
- Paswan, A. K., & Wittmann, C. M. (2009). Knowledge management and franchise systems. 『Industrial Marketing Management』, 38(2), 173–180.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as response to perceived injustice. 『Research in Personnel and Human Resources Management』, 20, 331–369.
- Schlenker, B. R., & Weigold, M. F. (1989). Self-identification and accountability. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), 『Impression management in the organization』 (pp. 21–43). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived Organizational Support and Organizational Justice. In R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.), 『Organizational Politics, Justice, and Support: Managing The Social Climate of The Work Place』 (pp. 149–164). Westport, CT: Quorum.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation. 『Employee Relations』, 27(5), 441–458.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. 『Journal of Management Studies』, 40(6), 1359–1392.
- Vandenberg, R. J., & Nelson, J. B. (1999). Disaggregating the motives underlying Turnover Intentions: When Do Intentions Predict Turnover Behavior?. 『Human Relations』, 52(10), 1313–1336.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived

organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. 『Academy of Management Journal』, 40(1), 82-111.

## 설 문 지

안녕하십니까?

바쁘신 와중에도 본 조사에 참여해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

본 설문지는 프랜차이즈 슈퍼바이저의 부정적 조직지원인식이 체념적침묵, 방어적침묵 및 경력변경의도에 관한 연구를 수행하기 위해 작성되었습니다. 응답해주시는 자료는 본 연구에서 매우 중요한 자료로 활용됩니다. 통계적으로 처리되어 학문적인 목적을 위해서만 사용될 것을 약속드립니다.

설문에 응해주셔서 진심으로 감사드립니다.

2025. 10.

한성대학교 지식서비스&컨설팅 대학원  
미래융합컨설팅학과 창업&프랜차이즈 전공 석사과정 선명희  
지도교수 김문명

설문관련문의 : 이메일 jhhc22@naver.com

A-1. 다음은 귀하가 현재 회사에 입사하기 전과 후에 느낀 ‘부정적 조직지원 인식’에 관한 질문입니다.

회사의 수단적 지원에 대한 인식	전혀 아니 다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1. 회사가 제공하는 급여의 수준은 입사전 기대했던것보다 낮다.	①	②	③	④	⑤
2. 회사가 제공하는 자기개발 지원의 수준은 입사전 기대했던것보다 낮다.	①	②	③	④	⑤
3. 회사가 제공하는 교육훈련은 입사전 기대했던것보다 낮다.	①	②	③	④	⑤
4. 회사가 나에게 주는 업무권한은 입사전 기대했던것보다 낮다.	①	②	③	④	⑤
5. 회사의 근무환경은 입사전 기대했던것보다 낮다.	①	②	③	④	⑤

A-2. 다음은 귀하가 현재 회사에 입사하기 전과 후에 느낀 ‘부정적 조직지원 인식’에 관한 질문입니다.

회사의 정서적 지원에 대한 인식	전혀 아니 다	아 니 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 회사가 나의 노력을 인정하는 수준은 입사전 기대했던것보다 낮다.	①	②	③	④	⑤
2. 회사가 나의 의견을 존중하는 수준은 입사전 기대했던것보다 낮다.	①	②	③	④	⑤
3. 회사가 나의 사정을 배려하는 수준은 입사전 기대했던것보다 낮다.	①	②	③	④	⑤
4. 회사에서 느끼는 소속감은 입사전 기대했던것보다 낮다.	①	②	③	④	⑤
5. 회사의 업무에서 느끼는 즐거움은 입사전 기대했던것보다 낮다.	①	②	③	④	⑤

B-1. 다음은 귀하가 현재 회사에서의 태도에 관한 질문입니다. 귀하의 생각과 일치하거나, 가장 유사한 곳에 V표해주시시오.

체념적침묵	전혀 아니 다	아 니 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 나는 문제해결방안에 대한 아이디어가 있어도 되도록 의견을 제시하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 제안을 해도 무시될 것이라고 생각하여 직무와 관련된 정보를 언급하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 회사에 관여하고 싶지 않기 때문에 직무와 관련된 정보나 아이디어를 언급하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 회사에 믿음이 없기 때문에 직무와 관련된 이야기는 하지 않는다.	①	②	③	④	⑤

B-2. 다음은 귀하가 현재 회사에서의 태도에 관한 질문입니다. 귀하의 생각과 일치하거나, 가장 유사한 곳에 V표해주시시오.

방어적침묵	전혀 아니 다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1. 나는 부정적인 피드백을 염려하여 회사를 위한 아이디어가 있어도 제안하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 상사가 어떻게 반응할지 염려되어 내 의견을 잘 이야기하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 상사로부터 좋지 않는 소리를 듣게 될까봐 조직 개선방안이 있어도 표현하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
4. 내 입장이 난처해질 것이 걱정되어 업무관련 정보를 숨기고 이야기하지 않을 때가 있다.	①	②	③	④	⑤

C. 다음은 귀하가 지닌 '경력변경의도'에 대한 질문입니다. 가장 유사한 항목에 V표해주시시오.

경력변경의도	전혀 아니 다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1. 나는 새로운 직장으로 이직을 생각하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 현재의 직종과 다른 분야에서 경력을 키우고 싶다.	①	②	③	④	⑤
3. 만약 회사를 옮긴다면, 지금보다 더 나은 회사에 갈 가능성이 높다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 회사를 그만두는 것을 심각하게 생각하고 있다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 이 직종에 뛰어들 것을 후회하고 있다.	①	②	③	④	⑤

D. 다음은 귀하의 일반적인 사항에 대한 질문입니다. 해당하는 곳에 V표해주시시오.

1. 귀하의 성별은?            ① 남자                    ② 여자
2. 귀하의 연령은?  
① 20대                    ② 30대                    ③ 40대                    ④ 50대 이상
3. 현재 회사에 근무한 연수는?  
① 1년 미만                ② 1~3년 미만            ③ 3~5년 미만            ④ 5~7년 미만  
⑤ 7~10년 미만            ⑥ 10년 이상
4. 귀하의 회사에서 직책은?  
① 사원                    ② 주임                    ③ 대리                    ④ 과장  
⑤ 부장                    ⑥ 임원급
5. 귀하의 현재회사 규모(24년도 연 매출액 기준)는?  
① 30억 미만                ② 30~50억 미만            ③ 50~70억 미만  
④ 70~80억 미만            ⑤ 80~100억 미만            ⑥ 100억 이상
6. 귀하의 이직경험은?  
① 있다                    ② 없다
7. 귀하의 현재회사를 포함한 프랜차이즈업종 경력은?  
① 1년 미만                ② 1~3년 미만            ③ 3~5년 미만            ④ 5~7년 미만  
⑤ 7~10년 미만            ⑥ 10년 이상
8. 귀하의 연봉은?  
① 3,000만원 미만                                    ② 3,000만원~3,500만원 미만  
③ 3,500만원~4,000만원 미만                    ④ 4,000만원~4,500만원 미만  
⑤ 4,500만원~5,000만원 미만                    ⑥ 5,000만원 이상

설문에 응답하여 주셔서 진심으로 감사드립니다.

## ABSTRACT

### The Effect of Negative Organizational Support Perceptions of Franchise Supervisors on Organizational Silence and Career Change Intention – Differences by Turnover Experience –

Sun, Myeong-Hee

Major in Startups&Franchise Consulting

Dept. of Futures Convergence Consulting

Graduate School of Knowledge Service&  
Consulting

Hansung University

The franchise industry has experienced rapid external growth alongside structural challenges such as workforce imbalance, increased emotional labor, and rising job demands. Franchise supervisors, who serve as the primary link between headquarters and franchisees and play a critical role in operational quality, increasingly perceive insufficient organizational support due to staff shortages, inadequate training, and conflict mediation burdens. Such perceived lack of support can lead to organizational silence and, ultimately, heightened intentions to leave or change careers. Grounded in this industry-wide and organizational concern, this study empirically examines the effect of negative perceived

organizational support on career change intention, with organizational silence as a mediating variable, using structural equation modeling (SEM). Negative perceived organizational support was conceptualized as insufficient instrumental support and insufficient emotional support, while organizational silence was divided into acquiescent silence and defensive silence. The analysis revealed that both dimensions of support deficits significantly increased organizational silence, with instrumental support deficits exerting particularly strong effects on both forms of silence. Furthermore, both acquiescent and defensive silence were found to elevate career change intention, with acquiescent silence showing a stronger impact. An additional comparative analysis based on turnover experience showed that respondents with prior turnover experience reported higher levels of emotional support, acquiescent silence, defensive silence, and career change intention.

This study contributes to the literature by extending research on perceived organizational support to the franchise industry and empirically identifying the structural pathway linking support deficits, organizational silence, and career exit intentions. From a practical standpoint, the findings highlight the need for franchise headquarters to strengthen instrumental and emotional support systems, foster communication-based organizational cultures, and develop HR management strategies tailored to the unique demands of supervisor roles. The results provide foundational insights for building sustainable workforce management systems within franchise organizations.

**【Key words】** Franchise Supervisor, Negative Perceived Organizational Support, Organizational Silencem, Career Change Intention