

프랜차이즈 조직에 있어서 교육훈련의 성과에 관한 연구

김경조*

본 연구에서는 프랜차이즈 조직에 있어서 교육훈련 프로그램 운영에 따른 만족/ 불만족이 신협조직의 성과에 어떠한 영향을 미치고 있는가에 대해 분석하고자 하였다. 이를 위해서 교육훈련 프로그램변수에는 동기유발, 역할지각, 고객지향성을 독립변수로 하고, 만족/ 불만족을 매개변수로 하였으며, 종속변수로 설정한 성과에는 영업능력향상, 직무만족, 장기근무의지를 지정하여 SPSS/PC⁺ 통계프로그램을 이용하여 통계처리 하였다. 그 결과 교육훈련 프로그램의 만족이 장기근속에 가장 큰 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 우리사회에서 생활편의를 제공하는 프랜차이즈의 장기적 성장을 위해서는 알차고 내용이 충실한 교육훈련 프로그램을 개발하고 지속적으로 실행함이 무엇보다 중요하다는 사실을 발견하였다.

이러한 연구의 결과를 얻기 위한 논문의 체계는 I 장 서론에서 문제의 제기와 연구의 목적을 들었고, II 장 이론적 고찰에서는 교육훈련 프로그램의 내용 및 기대요인, 즉, 동기유발, 역할지각, 고객지향성을 살펴보고, III 장에서는 연구의 방법으로 연구의 모형과 가설을 설정하였으며, 또한 실증조사의 설계와 자료분석방법을 제시하였다. IV 장에서는 실증분석으로 측정도구의 검증과 상관관계분석, 신뢰성 검증을 실시하였으며, 가설을 검증한 후 V 장에서 결론을 맺었다.

주제어 : 프랜차이즈, 동기유발, 역할지각, 고객지향성, 장기근속

I. 서론

1. 문제의 제기

21세기 지식정보화사회의 특징 중 하나는 우리사회가 급격히 변화하고 있다는 것이다. 미

* 초당대학교 경영학과 교수(kjkim@cdu.ac.kr)

래를 예측하기 어려울 정도로 급변하는 대내외 환경변화에 조직은 유연하고 능동적으로 반응하여 고객이 원하는 가치를 제공하고 조직의 유효성을 창출해야 한다. 이를 위해 조직은 끊임없는 교육훈련을 통해서 개인 및 조직의 혁신을 유도하고 수많은 조직변수들에 대하여 최적의 조합을 이끌어내어 조직의 성과를 극대화해야 한다. 여기서 생활편의 서비스를 제공하는 프랜차이즈도 예외일 수는 없다. 끊임없는 혁신을 통해 경쟁력을 창출해내지 못하면 스스로 정체내지는 도태될 수밖에 없다. 그렇다면 조직의 경쟁우위 유지를 위한 방법으로서 혁신적인 조직시스템도입, 가치창출 경영기법적용 및 다양한 마케팅믹스 등 다양한 솔루션(solution)이 제안될 수 있으나 본 연구에서는 끊임없는 교육훈련을 통해서만이 이를 합리화 할 수 있다고 본다. 즉, 급변하는 경영환경변화는 새로운 지식과 기술을 계속적으로 교육훈련시켜 능력을 개발해 나가지 않으면 조직구성원의 자질은 저하되고, 급변하는 기업환경에 적응하기 곤란할 뿐만 아니라 경쟁력이 약화될 수 밖에 없다. 따라서 기업은 교육훈련에 대한 이념을 정립하여 체계적으로 계획하고 실천함으로써 조직구성원의 지식과 기술을 향상시켜 나가야 할 것이며, 또한 환경변화에 적응하는 능력을 배양시켜 구성원으로 하여금 프랜차이즈 조직의 목표달성에 기여할 수 있도록 하여야한다.

2. 연구의 목적

프랜차이즈 조직의 거대화와 업무영역의 다양화에 대한 조직구성원의 역할 또는 증대되고 있는 실정이다. 이에 조직은 조직원의 교육훈련을 통해서 조직성과의 극대화를 꾀해야 하는데 본 연구에서는 프랜차이즈의 교육훈련 프로그램이 프랜차이즈 조직의 성과에 어떠한 영향을 미치고 있는지를 실증분석을 통해서 살펴봄으로써 교육훈련의 가치를 밝히고자 하는데 연구의 목적을 두고 있다.

Ⅱ. 이론적 고찰

1. 교육훈련

1.1. 교육훈련의 본질

1.1.1. 교육훈련의 의의

교육훈련이라는 용어를 엄격하게 구분하면 교육(education)과 훈련(training)으로 나눌 수 있다. 교육은 일반적·이론적·개념적인 주제를 중심으로 지식을 습득하고 태도를 형성하는 과정이라고 할 수 있으며, 훈련은 특정한 직무 또는 한정된 주제에 대하여 기술을 향상

시키고 필요 행동을 체계화시키는 과정이다.

그렇지만 교육과 훈련을 구분된 개념으로 이해한다고 해서 실무적으로 얻을 수 있는 이점은 없다. 따라서 교육과 훈련을 구분하여 이해하기 보다는 조직의 목표달성을 위한 수단 차원에서 교육훈련이라는 합성어로 보는 것이 편리하다. 이러한 시각에서 볼 때 교육훈련은 "조직의 목적을 달성하는 데 도움이 되는 역량을 구성원들이 획득하도록 하는 과정"이라고 정의할 수 있으며, 좁게는 "구성원 개개인이 맡는 직무에 쓰이는 구체적 기술과 지식을 습득하도록 하는 과정"이라고 정의할 수 있다.

교육훈련과 연관되어 있는 유사한 개념으로써 개발(development)이라는 말이 쓰이는데, 교육훈련은 현재의 직무에 유용한 역량을 얻는 과정이라고 할 수 있고, 개발은 현재뿐만 아니라 미래의 직무를 수행하는 데 필요한 역량을 획득하는 과정이라고 할 수 있다.

1.1.2. 교육훈련의 중요성

기업은 설정한 목적달성을 위해 다양한 방법으로 조직의 유지와 성장활동을 행하며, 더욱이 최근에는 기업 간 경쟁의 심화와 기술혁신 등 급변하는 경영환경으로 인해 기업들은 환경에 대응할 수 있는 경쟁력을 갖추고자 노력하고 있다. 조직의 목적달성과 경쟁력 향상을 위한 방법으로 종업원들의 능력 향상에 힘쓰고 있으며, 이를 위해 종업원의 교육훈련에 대해서도 많은 관심을 기울이고 있다.

종업원의 교육훈련에 대한 이러한 관심은 최근 들어 두 가지 특징을 보여주고 있다. 첫번째는 기업이 종업원의 교육훈련을 비용으로 생각하던 것에서 벗어나 투자로 인식하기 시작했다는 점이다. 즉 과거 기업들은 교육훈련을 일종의 비용으로 생각하는 경향이 있었으며, 이러한 생각으로 인해 기업의 상황이 좋지 않을 경우 교육훈련비는 첫 번째로 삭감되는 경향이 있어왔다. 그러나 최근 들어 기업들은 교육훈련비를 단순한 비용으로 생각하지 않고, 기업 전체에 혜택을 가져다주는 투자로 인식하고 교육훈련의 유지·강화에 힘쓰는 경향을 보이고 있다.

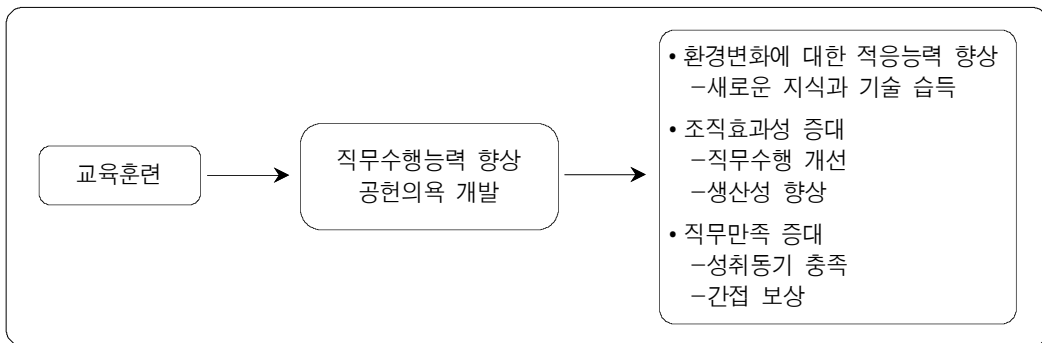
두번째는 교육훈련 대상에 대한 변화인데, 과거 기업들은 교육훈련을 주로 중간관리자 이상의 직급에 집중하여 실시하여왔으나, 최근에는 관리자가 아닌 일반 종업원에 대한 교육훈련의 비중을 늘리고 있다는 점이다. 점차 최일선에 근무하는 비관리직 종업원에 대한 교육훈련비의 비중이 늘어나고 있는 것은 조직의 경쟁력 향상을 위해서는 조직의 일부 중요한 사람만 선별하여 능력을 개발해야한다는 사고에서 벗어나, 조직 구성원 모두의 능력개발이 기업의 경쟁력을 높일 수 있다는 쪽으로 사고전환이 이루어지고 있다는 것을 보여준다.

이와 같은 특징은 급변하는 경영환경에 기업이 대응하는 과정에서 자연스럽게 나타난 것으로 보인다. 급변하는 경영환경과 심화되는 경쟁환경에서 기업은 구조조정이나 전략적 변화를 시도하게 되는데, 그러한 전략이 계획대로 실천되기 위해서는 종업원의 변화가 선행되어야 하고 종업원의 변화를 위해 교육훈련의 중요성이 커진 것이다. 요약하면 심화되는 경

쟁과 급변하는 경영환경 속에서 종업원에 대한 교육훈련은 기업의 경쟁력을 유지·향상시키는 전략적 투자로 인식되며 그 중요성이 커지고 있다고 할 수 있다.

1.1.3. 교육훈련의 목적과 기대효과

교육훈련은 종업원의 능력을 향상시켜, 경영전략을 실천할 수 있고 기업목적에 공헌할 수 있는 인재를 육성하는 과정이다. 즉 변화하는 기업환경 속에서 기업의 목적달성에 기여할 수 있도록 기존의 가치관이나 행동양식 및 관습을 새로운 환경에 적응할 수 있는 역량을 갖추도록 학습하는 과정이다. 따라서 교육훈련의 궁극적 목적은 인재의 양성을 통한 조직유효성의 향상이라고 할 수 있다. 교육훈련의 목적을 세부적으로 나누어 보면 [그림 1]과 같다.



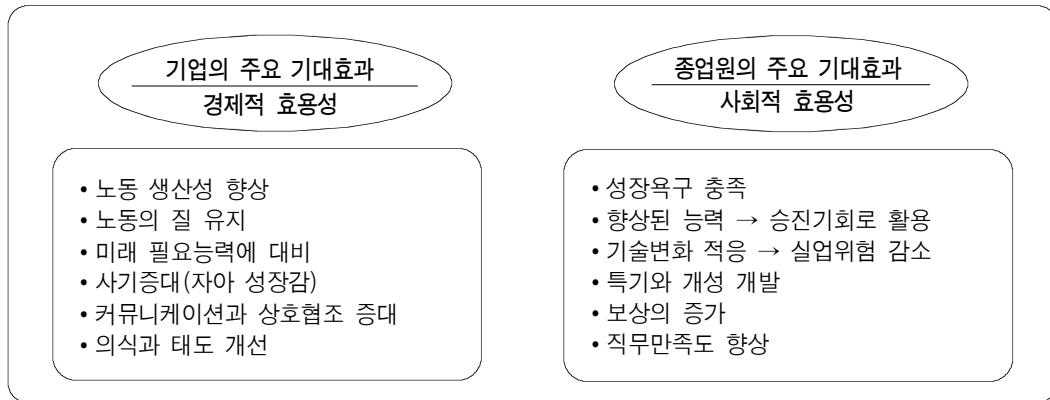
[그림 1] 교육훈련의 목적

그림에서 보는 바와 같이 교육훈련은 구성원의 능력과 공헌의욕을 개발함으로써, 먼저 현재 상태에서의 직무수행개선과 생산성 향상 등 조직의 효과성을 높이는 것을 목적으로 한다. 또한 환경변화에 따라 조직 내에서도 수행해야 할 직무가 변경되기 때문에 구성원도 이에 대응할 수 있어야 하는데, 교육훈련은 새로운 지식과 기술을 습득하도록 함으로써 변화에 대응할 수 있도록 한다. 그리고 교육훈련은 구성원의 능력을 높여주기 때문에 개개인이 가지고 있는 성취동기를 충족시켜주고, 향상된 능력은 더 많은 성과와 보상을 가져다주기 때문에 종업원에 대한 간접적인 보상이 되기도 한다. 구체적으로 교육훈련은 다음과 같은 이점을 기업에 제공한다.

- 학습기간을 단축하고 신규종업원 및 기존 종업원의 성과를 향상시킨다.
- 협동심과 충성심을 고취하는 등 종업원의 긍정적인 태도를 유도한다.
- 이직과 결근, 사고, 고충을 줄이는 데 도움을 준다. 또 사기저하, 불량한 고객서비스, 과도한 낭비, 불쾌한 작업환경 등의 문제해결에 기여한다.
- 장기적으로 필요한 인력을 확보할 수 있다.
- 종업원의 시장가치와 경력을 향상시킨다.

이처럼 교육훈련은 종업원의 인식을 변화시켜 조직 내에서 직무를 효과적으로 수행하게 하고 기업과 개인의 목표를 달성하는 데 있어 종업원에게 필요한 능력을 제공하는 데 기여한다. 따라서 끊임없는 교육훈련을 시키는 기업만이 경쟁력을 기르고 성과 증대를 가져올 수 있다고 하겠다.

교육훈련을 통해서 얻을 수 있는 이와 같은 이점(기대효과)을 기업측면과 종업원측면으로 구분하여 살펴보면 [그림 2]와 같다.



[그림 2] 기업과 종업원의 교육훈련에 대한 기대효과

2. 교육훈련의 기대요인

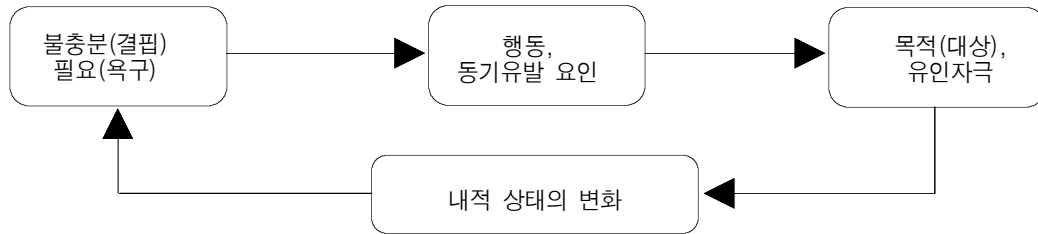
2.1. 동기유발

동기유발은 생리적·심리적 불충분이나 필요에 의해 행동이나 동기유발 요인(동인)을 촉진시켜서 목적(대상)으로 향하게 하는 과정을 의미한다. 이러한 과정을 나타내면 다음 [그림 3]과 같다.

불충분(결핍)이나 필요(욕구)는 생리적·심리적 불균형시 항상 일어난다. 심리학에서는 이러한 욕구가 불충분하다는 데서 근거를 두고 출발했으나, 실제 조직행동에서 나타나는 현상은 예외적인 경우가 많다. 예컨대 돈을 벌겠다는 욕구가 강한 사람 가운데는 과거에 금전적으로 성공한 사람이 많다.

동기유발 요인, 즉 동인(motive)은 욕구를 완화시키는 역할을 하는 첫 번째 단계이다. 특히 그 가운데 생리적 욕구는 추구하는 방향이 분명하며, 곧바로 목적이나 유인자극으로 향하게 하는 힘을 제공한다. 동기유발 과정에는 동인의 이해가 중요하다.

유인자극이란 욕구를 완화시키고, 동인을 경감시킬 수 있는 그 어떤 것, 즉 목적을 의미한다. 따라서 유인자극을 획득하게 되면 생리적·심리적 균형을 되찾게 된다.



[그림 3] 동기유발의 과정

2.2. 역할지각

모든 집단의 구성원들은 나름대로 제각기 할 일을 가지고 있다. 누구를 막론하고 각기 수행해야 할 역할이 있다는 뜻이다. 따라서 역할(role)이란 구성원이 조직체에서 자기의 지위를 보존하기 위하여 할 일을 의미한다. 그러므로 역할은 공식적인 직무와 과업에 의해 정해질 수 있으나, 실제적인 측면에서는 일을 해나가는 과정에서 주어진 공식적인 직무나 과업을 중심으로 이에 추가시키거나 보완하여 다른 구성원들이 기대하는 실제 역할을 구체화시키게 된다.

이와 같이 형성된 역할은 그 내용에 있어서 공식적인 직무나 과업과는 다른 경우가 많으며, 그 이유는 공식적인 직무배정에서 실제로 필요한 모든 업무요소를 직무설계에 사전에 체계적으로 반영시키기 어렵기 때문이다. 또한 소집단의 구성원들이 자기들의 취향과 의사에 따라 자기 능력에 가장 적합한 역할을 배분받음으로써 구성원 자신의 욕구를 충족시키려 하기 때문이다.

한편 우리들 각자가 하나의 역할만 선택하여 정규적으로 일관되게 그 역할만 수행한다면 역할행동(role behavior)에 대한 이해는 아주 간단하다. 그러나 불행하게도 많은 사람들은 직무상에서나 직무 외적으로 수많은 다양한 역할을 수행하도록 요구받고 있다. 예를 들면 주일 아침 교회에 참석할 때의 행동과 같은 날 오후 골프장에서의 행동이 다르며, 회사간부로서의 역할과 남편으로서의 역할이 다르고, 학생으로서의 역할과 연인의 애인으로서의 역할이 서로 다르다. 따라서 인간행동을 이해하기 위해서는 집단구성원들의 역할행동에 대한 이해가 매우 중요하다.

2.3. 고객지향성

시장에서 기업의 성패는 고객을 유치하고 이들을 만족시켜서 지속적으로 유지하는 능력에 달려 있다. 고객만족(customer satisfaction)은 고객 충성도와 지속적인 고객유지를 결정하는 주요 요인임과 동시에 가치 있는 사업조직을 창출하게 하는 열쇠이기도 하다. 이것은 판매하고자 하는 것이 유동적인 제품이든 무형적인 서비스이든, 혹은 내구재이든 비내구재이든 모두에 대해서 해당되며, 치열한 경쟁을 해야 하는 기업은 물론이고 정부기관의 경우에

도 마찬가지로 적용되는 사실이다. 지속적인 성공을 구가하기 위해서는 고객의 시각에서 보아 항상 스스로 혁신을 거듭하는 노력을 기울여야 할 뿐만 아니라 고객 욕구의 변화에 대해서도 항상 잘 적응하도록 해야만 한다. 단순히 고객이 현재 어떤 제품 혹은 어떤 제품 속성을 원하고 있는가를 이해하는 것만으로는 부족하며, 나아가 고객의 선호가 어떤 방향으로 변화하고 있는가를 예측할 수 있어야 한다.

이렇게 하기 위해서는 우선 시장에서 고객에 대한 철저한 이해가 필요하고 이러한 정보를 잘 활용해서 적절한 마켓 액션(market action)을 취득하는 방법을 체득해야만 한다. 우선, 고객행동, 고객만족, 그리고 고객의사결정에 관한 여러 가지 모델은 실용적인 통찰력을 제공해 주기도 한다. 이러한 모델은 사업재시장(기업간 거래시장)과 소비재시장 모두에 대해서 적용된다는 점에서 보편적인 모델이라고 할 수 있다. 그 이유는 마케팅프로세스와 생산 프로세스의 여러 단계에서 존재하는 구매자를 표현하기 위해서이다. 고객이라는 용어는 보다 일반적인 용어일 뿐만 아니라, 전통적인 의미에서 소비자와 고객을 구분하는 것이 어렵게 되었다. 즉, 양자의 차이는 종류의 문제가 아니라 정도의 문제가 되고 있다. 그러므로, 고객이라는 용어는 제품이나 서비스를 구매하고 소비하는 모든 개인이나 집단 혹은 조직을 지칭하는 것으로 사용한다.

일관되게 지향하는 주된 것은 고객을 어떻게 만족시킬 수 있는가 하는 것이다. 고객만족이라는 주제는 여러 학문분야에서 비교적 오랜 역사를 가지고 있다. 경제학 분야에서는 소비효용과 동일한 의미로 사용해 왔고, 소비자 조사 분야에서는 이것과 관련되는 다수의 심리학적 모델을 개발해 왔으며, 마케팅전략분야에서는 고객 충성도 및 고객유지가 기업이 장기적으로 성공하기 위한 열쇠가 되는 것으로 간주해 왔다. 따라서, 고객만족이 무엇인가를 제대로 이해하고, 이를 측정해서 개선하는 방법을 모색하며, 그리고 고객만족이 기업의 성과에 미치는 영향을 정확히 조사하기 위해서는 고객만족에 대한 학제적인 접근법(interdisciplinary approach)이 가히 필수적이라고 하겠다.

Ⅲ. 연구방법

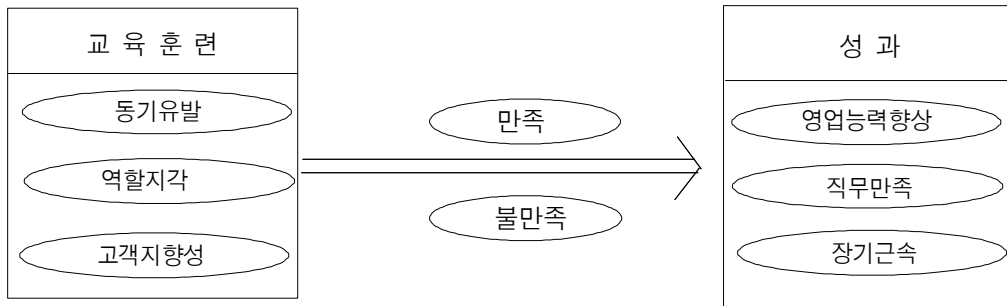
1. 연구의 모형과 가설의 설정

1.1. 연구모형

본 연구에서는 프랜차이즈 조직에 있어서 교육훈련이 조직의 성과에 어떠한 영향을 미치고 있는지를 살펴보고, 아울러 교육훈련에 따른 동기유발의 만족/불만족과 역할지각의 만족/불만족이 프랜차이즈 조직의 성과 간에 인과관계를 탐색하고자 하였다. 따라서 현재 프랜차

이제에 근무하는 대상자의 인구사회학적 특성을 배경변인으로 설정하고, 독립변인으로는 동기유발, 역할지각, 고객지향성을 설정하였고 매개변인으로는 만족/불만족을 설정하였으며, 종속변수로는 영업능력향상, 직무만족, 장기근속을 설정하였다.

이상과 같은 맥락에서 프랜차이즈의 교육훈련 프로그램 운영에 따른 조직원의 만족/불만족이 성과에 미치는 영향과의 관계 모형은 <그림 4>와 같다.



[그림 4] 연구모형

1.2. 연구가설

프랜차이즈 조직에 있어서 교육훈련 프로그램 운영에 따른 동기유발, 역할지각, 고객지향성 교육이 프랜차이즈 조직원의 만족/불만족의 관계를 살펴보고, 이들의 관계가 조직의 성과에 어떻게 영향을 미치고 있는지 인과관계를 탐색하고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

<연구 가설>

- I. 교육훈련 프로그램이 만족될수록 영업능력은 향상 될 것이다.
- II. 교육훈련 프로그램에 만족 할수록 직무가 만족 될 것이다.
- III. 교육훈련 프로그램이 만족 될수록 장기근무를 할 것이다.

2. 실증조사의 설계와 자료 분석 방법

2.1. 표본의 선정과 자료의 수집

본 연구는 프랜차이즈 조직에 있어서 교육훈련 프로그램 운영이 프랜차이즈 조직의 성과에 어떻게 영향을 미치고 있는지를 검증함으로써 향후 프랜차이즈 조직의 교육훈련 프로그램 내용의 질적 개선 내지는 올바른 교육훈련 프로그램 방향을 제시 하고자 하는데 연구의 목적을 두고 광주·전남지역을 비롯한 프랜차이즈 조직이 운영되는 39개 프랜차이즈 가맹점 조직원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 실증분석을 위한 설문대상은 현재 프랜차이즈

가맹점에서 근무하고 있는 현직 조직원을 선정하였으며, 설문조사기간은 2013년 4월 5일부터 2013년 4월 21일까지 17일간에 걸쳐 실시하였다.

자료 수집은 설문지 조사법(questionnaire method)을 사용하여 직접방문을 통해 설문지를 배포하였으며, 회수율을 높이기 위해 연구자가 직접 방문을 통해 충실히 작성된 설문지를 회수 받을 수 있도록 도움을 요청하였다. 그 결과 총 126부가 회수되었으며, 이중 불성실 응답자 8부를 제외한 118부만 본 연구의 가설검증을 위한 자료로 활용하였다.

2.2. 측정도구의 구성

본 연구에서 제시된 가설들은 설문지를 사용한 양적접근방법을 통해 검증되었는데 설문지는 크게 교육훈련에 있어서 동기유발 5개 문항, 역할지각 4개 문항, 고객지향성 2개 문항으로 구성하였고, 만족/불만족은 단답형으로 1개 문항을 설정하였으며, 성과검증을 위한 문항은 4개로 이루어져, 총 3개 영역으로 나누어져 있으며, 인구통계학적 요인은 7개 항목을 제시하였다. 이를 정리하여 <표 1>에 제시하였으며 구체적인 설문항목은 논문의 끝부분에 수록하였다.

<표 1> 설문지의 구성

개념	하위차원	설문번호	설문문항수
동기유발	기대성	1. 3	2개 문항 (선택형)
	유의성	8. 9	2개 문항 (선택형)
	수단성	10	1개 문항 (선택형)
역할지각	역할정확성	4. 11	2개 문항 (선택형)
	역할갈등	12	1개 문항 (선택형)
	역할기대	7	1개 문항 (선택형)
고객지향성	고객지향성	5. 14	2개 문항 (선택형)
매개변인	만족/불만족	2	1개 문항 (선택형)
기초조사	인구통계	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7 (별도)	7개 문항 (선택형)

2.3. 자료 분석 방법

본 연구는 프랜차이즈 가맹점에 현직으로 근무하는 직원을 대상으로 설문된 설문지를 분석하였으며 분석도구는 SPSS/PC⁺을 이용하였다. 그리고 다음과 같은 통계적인 분석방법이 이용되었다.

① 기본적으로 프랜차이즈 조직의 교육훈련 프로그램의 유용성에 대한 응답자의 개인적 변인에 의한 전체적인 조사를 포함한 분포를 빈도분석과 기술 분석으로 알아보았다.

② 측정도구의 신뢰성검증을 위해 Cronbach's α 계수를 이용하여 질문항목에 대한 신뢰성

이나 일관성을 측정하였다.

③ 위에서 언급된 설문지의 기초검증을 토대로 연구가설의 검증을 위해 주요 변수들 간의 상관관계분석, 회귀분석을 실시하였다.

IV. 실증분석

1. 측정도구의 검증

본 연구를 위한 측정도구의 검증에 앞서 기본적으로 표본의 구성을 검토해 볼 필요가 있는데, 이는 개인적 변인에 의해 설문에 응한 응답자들의 분포가 어떻게 구성되어 있는지를 알아보는 것이다. 먼저 <표 2>에서 나타난 표본의 분포(인구 통계학적 분포)를 보면 성별에 있어서 응답자 118명 중 남성이 69명(58.5%), 여성이 49명(41.5%)으로 나타났다. 연령에 있어서는 20대가 47명(39.8%), 30대가 46명(39.0%), 40대가 22명(18.6%), 50대가 3명(2.5%)로 분포를 보이고 있는데, 40대, 50대가 낮은 분포를 보이고 있는 현상은 프랜차이즈 조직의 이직이 타업종에 비해 잦아 장기근속자가 없는 것이라 판단되어 진다. 학력에 있어서는 고졸이 35명(29.7%), 전문대졸 54명(45.8%), 대졸 28명(23.7%)으로 나타났다. 근무연수에 있어서는 3년 미만인 32명(27.1%), 3~5년이 22명(18.6%), 6~10년이 27명(22.9%), 11~15년이 22명(18.6%), 15년 이상 15명(12.7%)로 나타났다.

<표 2> 표본의 분포(인구 통계적 분포)

변수	하위개념	빈도	비율	평균	표준편차
성별	남	69	58.5	1.42	0.495
	여	49	41.5		
연령	20대	47	39.8	1.84	0.816
	30대	46	39.0		
	40대	22	18.6		
	50대	3	2.5		
학력	고졸	35	29.7	1.96	0.756
	전문대졸	54	45.8		
	대졸	28	23.7		
	대학원 이상	1	0.8		
근무연수	3년 미만	32	27.1	2.71	1.378
	3~5년	22	18.6		
	6~10년	27	22.9		
	11~15년	22	18.6		
	15년 이상	15	12.7		

한편, 프랜차이즈의 교육프로그램에 따른 요인별 분포 <표 3>를 보면, 교육프로그램 ‘참여횟수가 없다’는 응답이 11명(9.3%), 5회 미만인 62명(52.5%), 6~10회 28명(23.7%), 11~15회 6명(5.1%), 16회 이상은 11명(3%)로 나타나 프랜차이즈의 교육훈련 프로그램은 매우 활발하게 진행된 것으로 분석되며, 이것은 고객편의 서비스조직으로서 대고객지향 서비스향상을 위해 당연시해야 할 것이기 때문이라 생각된다. 교육훈련의 만족도는 ‘만족한다’가 91명(77.8%), ‘불만족한다’가 26명(22.2%)로 나타나 교육훈련은 알차게 진행되고 있는 것으로 분석되었으며 동기부여정도는 ‘동기부여 된다’가 100명(84.7%), ‘그렇지 못하다’가 18명(15.3%)로 교육훈련을 통한 조직원의 동기부여가 매우 높게 나타나고 있어 교육훈련의 타당성을 제시해 주고 있다. 역할지각에 있어서는 ‘역할지각’이 85명(72.0%), ‘역할미지각’이 33명(28.0%)로 교육을 통해서 조직원의 역할을 분명히 제시해 주고 있어 역할 갈등의 소지를 줄이고 있다고 할 수 있다.

고객지향성정도에 있어서는 ‘고객지향적사고 증대’가 87명(73.7%), ‘그렇지 못하다’가 31명(26.3%)로 나타나 교육훈련의 중요성을 보여주고 있다. 교육훈련 참가 목적에 있어서는 ‘자기능력개발’이 70명(59.8%)로 가장 높게 나타나 평생학습을 통한 삶의 질을 향상시킬 수 있다고 분석된다. 한편, ‘전문지식습득’ 또한 37명(31.6%)로 나타나 경영자측면에서 보면 교육훈련이 중요성을 짐작할 수 있을 것이다. 교육훈련을 통한 조직에 기대가치정도는 ‘크다’가 87명(73.7%), ‘크지 않다’가 31명(26.3%)로 나타났으며, 역할과약정도를 묻는 질문에서는 ‘크다’가 70명(59.3%), ‘적다’가 48명(40.7%)로 나타나 조직원간의 업무분리가 교육훈련을 통해서 이루어지고 있다고 할 수 있다. 역할만족은 ‘크다’가 66명(56.4%), ‘적다’가 51명(43.6%)로 나타났고, 역할갈등에 대한 해결여부는 ‘해결된다’가 88명(74.6%), ‘해결되지 않는다’가 30명(25.4%)로 분석되었다.

대고객지향적 실천에서는 ‘크다’가 97명(82.2%), ‘적다’가 21명(17.8%)으로 나타나 프랜차이즈의 교육훈련 프로그램이 고객확보에 매우 중요한 역할을 하고 있음을 보여주고 있다. 또한 교육훈련을 통한 영업능력향상은 ‘향상된다’가 77명(65.3%)로 ‘그렇지 못하다’가 41명(34.7%)보다 높게 나타났다. 한편, 직무만족여부와 장기근속여부에 있어서 프랜차이즈의 교육훈련 프로그램이 미치는 영향은 모두 ‘만족한다’가 65명(55.1%), 71명(69.7%)으로 높게 나타나 교육훈련이 프랜차이즈 경영에 긍정적인 영향을 미치고 있다고 할 수 있다.

이상과 같은 표본의 분석에서 볼 때 신용협동조합의 교육훈련 프로그램운영은 신탁경영에 필수적 사안이며, 향후 지속가능한 경영전략이라 보아진다. 따라서 프랜차이즈의 발전과 성장을 위해서는 교육훈련 프로그램에 대해 관심을 가져야 할 타당성이 제기됐다고 할 수 있다.

〈표 3〉 표본의 분포 (요인별 분포)

변수	하위개념	빈도	비율	평균	표준편차
교육참여횟수	없다	11	9.3	2.53	1.052
	5회 미만	62	52.5		
	6~10회	28	23.7		
	11~15	6	5.1		
	16회 이상	11	9.3		
교육훈련 만족도	만 족	91	77.8	1.22	0.418
	불만족	26	22.2		
동기부여정도	동기가 부여된다. 그렇지 못하다.	100 18	84.7 15.3	1.15	0.361
역할지각	역할지각	85	72.0	1.28	0.451
	역할미지각	33	28.0		
고객지향성정도	고객지향적	87	73.7	1.26	0.442
	미지향적	31	26.3		
성과기여도	영업능력향상	93	78.8	1.25	0.505
	직무만족	21	17.8		
	장기근속욕구	4	3.4		
교육훈련참가목적	능력개발	70	59.8	2.33	1.717
	승진·승급	1	0.9		
	조직의 기대성증대	1	0.9		
	환경변화에 대처	8	6.8		
	전문지식습득	37	31.6		
기대가치정도	기대가 크다 그렇지 못하다	87 31	73.7 26.3	1.26	0.442
역학파악정도	크다	70	59.3	1.41	0.493
	적다	48	40.7		
역할인식정도	크다	90	76.3	1.24	0.427
	적다	28	23.7		
역할만족	크다	66	56.4	1.44	0.498
	적다	51	43.6		
역할갈등	해결	88	74.6	1.25	0.437
	미해결	30	25.4		
대고객실천	크다	97	88.2	1.18	0.384
	적다	21	17.8		
영업능력향상	매우 크다	8	6.8	2.29	0.55
	크다	69	58.5		
	그저 그렇다	40	33.9		
	크지 않다	1	0.8		
직무만족여부	매우 만족	6	5.1	2.42	0.058
	만족	59	50.0		
	그저 그렇다	50	42.4		
	불만족	3	2.5		
장기근속여부	매우 그렇다	14	11.9	2.23	0.697
	그렇다	69	56.8		
	그저 그렇다	33	28.0		
	그렇지 않다	4	3.4		

2. 측정도구의 신뢰성분석과 상관관계분석

2.1. 신뢰성분석

설문지 내에 있는 변수들에 대해서 Cronbach's α 계수의 산출이 이루어지는데 일반적으로 측정도구의 신뢰성이 높다는 것은 어떤 대상물을 반복해서 측정하여도 동일한 결과를 얻을 수 있으며, 측정방법이 정확하여 믿을 수 있고, 예측 가능성이 있으며, 변수를 측정하는 항목 간에 일관성이 있음을 의미한다.

신뢰되는 문항분석방식으로써 척도 내 개별 항목들 간의 평균상관의 정도를 근거로 개별 항목들 간의 내적 일치도를 파악하는 대표적인 방식인 Cronbach's α 를 통해 구하였으며 그 결과는 <표 4>과 같다.

<표 4> 변수들 간의 신뢰성 분석결과

변수	평균	분산	상관관계	Cronbach's α
교육참여횟수	27.13	29.290	0.424	0.893
교육훈련만족도	28.44	28.144	0.478	
동기부여정도	28.52	28.743	0.414	
역할지각정도	28.39	27.977	0.477	
대고객지향성정도	28.41	28.103	0.461	
교육훈련참가성과	28.42	29.842	0.063	
교육훈련참가목적	27.38	22.782	0.298	
기대가치정도	28.41	27.682	0.555	
업무파악정도	28.26	27.703	0.482	
처우정도	28.27	27.830	0.458	
역할인식	28.43	28.458	0.399	
역할충족	28.23	27.444	0.529	
교육훈련해결	28.41	28.700	0.329	
교육훈련을 통한 고객실천	28.50	28.901	0.343	
교육훈련을 통한 영업능력향상	27.38	26.730	0.538	
직무만족	27.24	26.028	0.619	
계속근무의지	27.44	25.249	0.668	
분위기	27.10	25.849	0.509	

검증결과 측정항목들의 전체 Cronbach's α 계수가 모두 0.893으로서 매우 높게 나타났으므로 연구에서 요구되는 신뢰성 수준을 충분히 충족시켜주고 있는 것으로 나타났다.

2.2. 상관관계분석

넨내리와 베른스테인(Nunnally & Bernstein, 1994)이 제안한 DSM(Domain Sampling Model : 영역추출모형)의 기본가정에 따라 측정개념을 측정하기 위한 측정도구의 개별측정 항목과 그 항목을 제외한 다른 전체 항목간의 상관계수(corrected item-total correlection)를 구한 결과 <표 5>는 변수가 골고루 변수들 간의 유의한 상관관계를 보이고 있으며 상관계수는 대체로 0.01~0.05 사이로 나타나 강한 상관관계가 없는 것으로 분석되었다. 따라서 각 변수들 간의 다중공선성은 거의 존재하지 않은 것으로 판단된다. 또한 측정 항목들 간의 상관관계분석결과 유의수준(양측검증) $P < 0.01$ 에서 계수가 0.6을 넘는 경우는 없고 대부분의 계수가 0.01~0.05 사이로 상관관계가 약하여 역시 다중공선성문제는 발생하지 않은 것으로 측정된다.

<표 5> 변수들 간의 상관관계 분석결과

변수	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
교육훈련 참여횟수	1																
교육훈련 만족도	.099	1															
동기부여 정도	.010	.627 (**)	1														
역할 지각	.048	.259 (**)	.471 (**)	1													
대고객 지향	.013	.285 (**)	.336 (**)	.529 (**)	1												
교육훈련 참가성과	.100	.104	.74	.042	.024	1											
교육훈련 참가목적	.117	.162	.139	.178	.257 (**)	.086	1										
기대 가치	.097	.331 (**)	.336 (**)	.486 (**)	.431 (**)	.024	.234 (*)	1									
업무 파악	.020	.307 (**)	.224 (*)	.445 (**)	.290 (**)	.041	.102	.486 (**)	1								
처우 정도	.038	.401 (**)	.184 (*)	.264 (**)	.262 (**)	.088	.048	.380 (**)	.348 (**)	1							
역할 인식	.033	.230 (*)	.096	.274 (**)	.346 (**)	.123	.066	.391 (**)	.430 (**)	.197 (*)	1						
역할 충족	.82	.232 (*)	.176	.273 (**)	.273 (**)	.046	.143	.431 (**)	.440 (**)	.334 (**)	.459 (**)	1					
갈등 해결	.126	.157	.077	.287 (**)	.138	.102	.069	.226 (*)	.269 (**)	.201 (*)	.178	.234 (**)	1				
고객 실천	.043	.232 (*)	.172	.105	.175	.125	.195 (*)	.125	.246 (**)	.074	.261 (**)	.288 (**)	.288 (**)	1			

변수	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
영업능력 향상	.120	.324 (**)	.308 (**)	.268 (**)	.228 (*)	.300 (**)	.122	.296 (**)	.351 (**)	.245 (**)	.264 (**)	.393 (**)	.370 (**)	.332 (**)	1		
직무 만족	.093	.420 (**)	.351 (**)	.270 (**)	.271 (**)	.158	.232 (**)	.363 (**)	.374 (**)	.383 (**)	.321 (**)	.346 (**)	.349 (**)	.250 (**)	.688 (**)	1	
계속근무 의지	.014	.443 (**)	.336 (**)	.284 (**)	.247 (**)	.179	.273 (**)	.469(*)	.324 (**)	.430 (**)	.419 (**)	.439 (**)	.256 (**)	.326 (**)	.515 (**)	.554 (**)	1

- **상관계수는 0.01수준(양쪽)에서 유의.
- * 상관계수는 0.05수준(양쪽)에서 유의.

3. 연구가설의 검증

프랜차이즈 조직에 있어서 교육훈련 프로그램의 만족이 조직의 성과에 영향을 미치는 3 가지 요인과 교육훈련만족간의 관계를 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 분석결과 <표 6> ① 가설 I 의 교육훈련 프로그램 만족에 대한 영업능력 향상은 Beta값이 0.467, T값이 3.668, 유의확률이 0.000으로 통계적으로 유의하였다. 이는 프랜차이즈 조직의 교육훈련 프로그램의 효율적인 운영에 따른 조직원의 만족이 프랜차이즈의 영업능력향상에 영향을 미치고 있음을 시사하고 있다. ② 가설 II는 Beta값이 0.637, T값이 4.959, 유의확률 0.000으로 통계적으로 유의하였다. 이는 교육훈련의 만족이 조직원의 직무만족으로 직결된다는 설명으로 매우 유의성이 있다. 조직원의 직무만족은 조직의 성패를 좌우하는 것으로서 직무가 만족되지 않는 조직원은 이직을 고려할 수밖에 없다. 따라서 교육훈련 프로그램의 만족이 직무에도 만족 될 것이라는 가설은 타당하다고 본다. ③ 가설 III의 교육훈련 프로그램의 만족이 계속 근무에 영향을 미칠 것이라는 회귀분석결과는 Beta값이 0.742, T값이 5.295, 유의확률 0.000으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이는 조직원이 교육훈련 프로그램의 만족여부에 따라 계속근무(장기근무)를 하는 것으로 나타난 결과라고 할 수 있다. 이러한 결과는 프랜차이즈 경영자에게는 매우 중요한 시사점을 던져주고 있다. 왜냐하면, 프랜차이즈 조직원은 대고객관계가 지속적으로 이루어져야 매출 및 이익 성과가 높게 나타나기 때문이다.

<표 6> 교육훈련 프로그램 만족과 성과간의 회귀분석결과

종속변수	설명변수	Beta	t	P	R ²	AdJ.R ²	F	VIF
영업능력향상 직무만족 계속근무 (장기근무)	교육훈련만족	.467	3.668	.000	.105	.097	13.452	.000
		.637	4.959	.000	.176	.169	24.591	.000
		.742	5.295	.000	.196	.189	28.034	.000

* P<0.05

한편, 가설검정 결과를 보면 독립변수와 종속 변수에 대한 상대적 영향력을 의미하는

Beta값은 계속근무의지(0.742)>직무만족(0.637)>영업능력향상(0.467)순으로 나타나 교육훈련 프로그램의 만족이 계속근무의지(장기근무)에 가장 큰 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며 영업능력향상에 가장적인 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 회귀모형에 대한 설명력인 R²값은 영업능력향상 0.105, 직무만족 0.176, 계속근무 0.196으로 나타났으며, 수정된 R²는 영업능력향상 0.097, 직무만족 0.169, 계속근무의지에 0.189로 나타났다.

V. 결 론

지역사회에서 중요한 시민편의제공, 서비스제공 역할을 하고 있는 프랜차이즈 가맹점이 안정적, 지속적 성장을 해나가야 하는 것은 지역경제에 있어서 매우 중요하다.

본 연구에서는 이러한 프랜차이즈 가맹점의 중요성에 비추어 장기적인 발전을 추구할 수 있는 방법을 모색하고자 프랜차이즈의 교육훈련 프로그램이 프랜차이즈 조직성과에 미친 영향을 분석 해 본 결과 프랜차이즈의 교육훈련 프로그램 운영에 따른 만족은 신협조직에서 가장 중요한 영업능력향상, 직무만족, 계속근무(장기근무)에 지대한 영향을 미치고 있다는 결과를 얻었다.

따라서 프랜차이즈 조직이 장기적 성장을 위해서는 본 연구의 실증분석 결과에서 나타난 바와 같이 제대로 된 교육훈련 프로그램을 개발하고, 지속적으로 실행함으로써, 조직원을 만족시켜, 장기적으로 프랜차이즈 조직의 발전을 도모해야 할 것이라 사료된다.

- 논문접수일 : 2013.05.16.
- 게재확정일 : 2013.06.21.

❖ 참고문헌 ❖

- 김재진, 강명주 (2001). 고객지향과 마켓액션, 서울: 시그마프레스.
- 박내회 (2004). 조직행동론, 서울: 박영사.
- 박성수, 황호영, 김공수, 이경근, 전명숙 (2007). 인적자원관리. 서울: 박영사.
- Beach, D. S. (1980). Personnel: The Management of People at Work. London: MacMillan.
- Robbins, S. P. (1983). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.

A Study on the Effects of Training Programs at Franchise Organization

Kim, Gyeong-Cho*

Abstract

The purpose of this study is to analyze the effects of satisfaction or dissatisfaction of a franchise organization training program on its achievements. For the training program variables, it takes a motivation, a role perception, and a customer directivity as independent variables, and satisfaction or dissatisfaction as a parameter. Also, it regards operation capability improvements, satisfaction of the job, and a will for a long-time employment as a dependent variable, then it presents the results by using SPSS/PC⁺ statistics methods. The results shows that satisfaction of training programs affect the long-time employment a lot. Therefore, for a long-run growth of the franchise organization, it is important to carry out proper training programs.

The introduction(part I) contains the subject proposal and the purpose of the study, and theological background(part II) shows the definition and quality of a franchise organization, and some expectations from training programs such as motivations, role perceptions, and customer directivity. Also, part III presents the study model, hypothesis, and analyzing methods. For the last, part IV shows the verification of statistic results, then part V presents the conclusion.

Key Word : Franchise Organization, Motivation, Role Perception, Customer Directivity, Long-Time Employment

* Professor, Dept. of Business Admin., Chodang University(kjkim@cdu.ac.kr)