



## 저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석사학위논문

실무자교육특성이 교육만족과 교육몰입을  
통한 교육전이에 관한 연구

-프랜차이즈 실무교육 중심으로-



한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

황 보 준

석사학위논문  
지도교수 유연우

실무교육특성이 교육만족과 교육몰입을  
통한 교육전이에 관한 연구  
-프랜차이즈 실무교육 중심으로-

Study on the education transition through this practical  
training characteristics satisfactory education and training  
commitment

-Franchise by practical training centrally-

2015년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원  
지식서비스&컨설팅학과  
매니지먼트컨설팅전공  
황보준

석사학위논문  
지도교수 유연우

# 실무교육특성이 교육만족과 교육몰입을 통한 교육전이에 관한 연구

-프랜차이즈 실무교육 중심으로-

Study on the education transition through this practical  
training characteristics satisfactory education and training  
commitment

-Franchise by practical training centrally-

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2015년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

황 보 준



# 국 문 초 록

## 실무교육특성이 교육만족과 교육몰입을 통한 교육전이에 관한 연구

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅 전공

황 보 준

본 연구는 프랜차이즈 기업의 임직원을 대상으로 하여 수행되어진 프랜차이즈 실무교육이 교육만족과 교육몰입을 통한 교육전이에 긍정적으로 영향을 미칠 거라는 가정 하에 실무교육을 통한 결과물인 교육전이가 교육만족과 교육몰입을 매개로 하여 기업의 실무에 미치는 영향에 관하여 실증적으로 검증하고자 실시되었다.

또한 기존 선행연구를 보면 일반기업의 실무교육전이에 관한 연구들이 많았지만 본 연구는 프랜차이즈 실무교육이란 주제로 타 연구와는 차별화를 두었다. 연구결과를 요약해 보면, 실무교육특성의 구성요소(교육프로그램의 특성, 개인의 특성, 조직의 특성)가 교육만족에 미치는 영향을 검증한 결과, 교육특성, 개인특성은 통계적으로 유의한 영향관계를 나타냈으나, 조직특성은 영향관계가 확인되지 않았으며, 모든 구성요소와 교육만족과 교육몰입은 교육전이에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 검증과정을 통하여 프랜차이즈 실무교육이 프랜차이즈 기업의 직원들의 실무능력 향상에 효과를 확인하여 정부의 중소기업 및 프랜차이즈 교육지원 및 민간 프랜차이즈교육의 기관에 제언을 하고자 한다.

**【주요어】** 프랜차이즈, 실무교육, 교육만족, 교육몰입, 교육훈련의 특성, 교육전이

# 목 차

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| 제 1 장. 서 론 .....                     | 1  |
| 제 1 절. 연구의 배경 및 필요성 .....            | 1  |
| 제 2 절. 연구 목적 .....                   | 2  |
| 제 3 절. 연구 방법 및 구성 .....              | 4  |
| 1. 연구 방법 .....                       | 4  |
| 2. 연구 구성 .....                       | 5  |
| 제 2 장. 이론적 배경 .....                  | 7  |
| 제 1 절. 프랜차이즈 실무교육 .....              | 7  |
| 1. 프랜차이즈 실무교육 현황 .....               | 7  |
| 2. 프랜차이즈 실무교육 특성 .....               | 9  |
| 제 2 절. 교육전이에 대한 이론적 고찰 .....         | 11 |
| 1. 교육전이 개념 .....                     | 11 |
| 2. 교육전이 특성 .....                     | 15 |
| 3. 교육전이 모형 .....                     | 19 |
| 제 3 절. 교육훈련특성에 관한 연구 .....           | 27 |
| 1. 개인특성(학습능력, 학습기대, 자기효능감) .....     | 27 |
| 2. 조직특성(상사지원, 조직분위기) .....           | 30 |
| 3. 교육훈련특성(교육내용, 교육방법, 강사의 전문성) ..... | 34 |
| 제 4 절. 교육만족 및 몰입에 관한 연구 .....        | 36 |
| 제 3 장 연구모형 및 가설 .....                | 43 |
| 제 1 절 연구모형 및 가설의 설정 .....            | 43 |
| 1. 연구모형 .....                        | 43 |

|                             |        |
|-----------------------------|--------|
| 2. 가설의 설정 .....             | 44     |
| 제 2 절 변수의 조작적 정의 .....      | 47     |
| 제 3 절 조사설계 .....            | 49     |
| 1. 조사대상 및 조사방법 .....        | 49     |
| 2. 분석방법 .....               | 50     |
| <br>제 4 장 실증연구결과 및 분석 ..... | <br>51 |
| 제 1 절 표본 구성과 특성 .....       | 51     |
| 1. 응답자의 특성 .....            | 51     |
| 제 2 절 타당성 및 신뢰성 검토 .....    | 53     |
| 1. 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석 .....  | 53     |
| 2. 연구모델의 확인적 요인분석 .....     | 56     |
| 3. 상관 분석 .....              | 58     |
| 제 3 절 연구모형의 분석 결과 .....     | 59     |
| 1. 연구 모형의 검증 .....          | 60     |
| <br>제 5 장 결 론 .....         | <br>62 |
| 제 1 절 연구의 요약 .....          | 62     |
| 제 2 절 연구의 시사점 .....         | 64     |
| 제 3 절 연구의 한계점 및 향후방향 .....  | 67     |
| <br>참고문헌 .....              | <br>68 |
| <br>부록: 설문지 .....           | <br>78 |
| <br>ABSTRACT .....          | <br>82 |



## 【 표 목 차 】

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| <표 2-1> 몰입(Flow)의 개념 .....                   | 39 |
| <표 3-1> 측정도구 구성 .....                        | 47 |
| <표 3-2> 표본설계 .....                           | 50 |
| <표 4-1> 인구통계학적 특성 .....                      | 51 |
| <표 4-2> 실무교육 구성요소의 타당성 및 신뢰도분석 .....         | 54 |
| <표 4-3> 교육만족, 교육몰입 및 교육전이의 타당성 및 신뢰도분석 ..... | 56 |
| <표 4-4> 모형 적합도 종류 및 평가기준 .....               | 57 |
| <표 4-5> 이론적 모델에 대한 확인적 요인분석 결과 .....         | 58 |
| <표 4-6> 각 요인의 AVE 값과 상관관계 제곱 값 .....         | 59 |
| <표 4-7> 연구가설 검증 결과 .....                     | 61 |



## 【 그림 목 차 】

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| <그림 2-1> Neo와 Schmitt의 교육훈련유효성에 대한동기의 영향모델 | 19 |
| <그림 2-2> Baldwin과 Ford의 전이과정 모형 .....      | 22 |
| <그림 2-3> Richey의 전이모형(1992) .....          | 22 |
| <그림 2-4> Holton의 통합적 평가모형(1995) .....      | 25 |
| <그림 2-5> Holton(1998)의 수정된 전이 모형 .....     | 26 |
| <그림 2-6> Campbell의 조직 유효성을 결정하는 모형도 .....  | 34 |
| <그림 3-1> 연구모형 .....                        | 43 |
| <그림 4-1> 이론모형의 표준화경로계수 .....               | 60 |



# 제 1 장. 서 론

## 제 1 절. 연구의 배경 및 필요성

기업의 인적자원개발은 기업의 성과향상과 개인의 발전이라는 두 가지 목적을 추구한다. 학습이 기업 생존을 위한 경쟁력확보의 핵심적 요소라는 점이 최근에 부각되면서 교육훈련에 대한 기업의 관심이 증가하고 있다(McLagan, 2003). 즉, 인적자원개발이 비효율비용으로서 의미를 부여받았던 것에서 이익을 창출하고 기업의 목적과 성과에 적극적으로 기여하는 분야라는 평가를 받기 시작한 것을 의미한다.

기업에서 이루어지고 있는 투자는 그 투자의 유효성이 증명되어야 투자의 정당성이 입증되는 것처럼 기업에서 실시하는 교육 역시 그 투자의 정당성을 입증받기 위해서는 평가활동이 필요하고, 특히 교육훈련 프로그램 참가자들이 어느 정도 학습하였는지, 학습한 내용을 어느 정도 직무에 적용하는지에 대한 평가는 매우 중요하다 (이경미, 2003). 교육훈련 프로그램의 시도와 투자 자체가 반드시 직원의 능력 향상을 보장하는 것은 아니다. 교육훈련 프로그램이 실제 성공적이었는가를 판단하는 것은 교육훈련 실시 후 획득한 내용을 현업에서 어느 정도 유용하게 사용함으로써 업무성과가 얼마나 향상되었는가에 있다. 배운 바를 실제 현장에서 적용하지 못한다면 교육성과가 높다고 할 수 없다. 왜냐하면 특정 지식이나 기술을 아는 수준과 아는 바를 실제 적용하는 수준에는 많은 차이가 있기 때문이다 (장윤정, 2001; 오선희, 2010).

인적자원개발의 성과와 이익창출 기능수행에 대한 기대와 관심은 인적자원개발 활동의 기본인 교육훈련 프로그램이 기업의 성과 달성에 얼마나 기여했는지에 대한 관심을 불러 일으켰다. 결국 이러한 관심은 성과창출과 기업의 교육훈련 프로그램 사이에 존재하는 기업교육 실무전이에 대한 관심을 불러 일으키게 되었다. 결국 학습된 내용을 실무에서 사용하지 않는다면 교육훈련

으로 인한 성과를 보장할 수 없기 때문이다(김재훈, 2003). 본 연구는 이러한 기업교육의 실질적 성과를 배경으로 출발하였다.

최근 프랜차이즈 산업은 급격한 변화와 경쟁의 심화, 가맹점주의 고학력으로 인한 새로운 경영환경에 직면하고 있다. 이와 같이 격변하는 경영환경은 회사 내에 인적자원능력과 자질에 있어서 꾸준한 변화와 개발을 요구하고 있다. 많은 프랜차이즈 본사들이 고도의 전문적인 지식과 실력을 갖춘 인적자원의 중요성을 인식하고, 인적자원능력의 효율적인 활용을 위하여 다양한 형태의 교육을 실시하고 있다.

그러나 직원에 대한 교육훈련이 직접적인 직원의 지식과 능력 그리고 기술을 발전시키는 방법은 아니다. 기업에서 실시했던 다양한 교육프로그램의 성공여부판단은 교육과정 중에 획득한 지식과 기술을 실무에서도 효율적으로 활용함으로써 성과가 얼마만큼 발전되었는가에 있다. 습득한 바를 현업에서 제대로 사용 못한다면 교육훈련의 성과는 실질적으로 낮을 수밖에 없다. 즉 지식이나 기술을 알고 있는 것과 알고 있는 내용을 실제 업무에 활용 및 적용하는 데에는 많은 변수가 있기 때문이다. 만일 교육, 훈련기간 동안에 행해진 교육내용이 실제로 실무에서 적용되어 기업성과에 직, 간접적으로 기여하지 못한다면 교육훈련과정의 시행은 조직의 측면에서 비용과 시간의 낭비이며, 또한 조직의 유효성을 저해하는 요인이 된다(이석준, 2000)

이에 본 연구는 아직 활성화 되지 않은 프랜차이즈 실무교육을 프랜차이즈 기업의 직원들이 프랜차이즈 실무교육을 통해 교육전이에 영향을 미치는 요인을 살펴보고 이 요인간의 관계를 실증적으로 파악 했을 때 긍정적인 성과가 나온다는 가정 하에 프랜차이즈 실무 교육의 필요성을 밝히고자 한다.

## 제 2 절. 연구 목적

인적자원은 자본과 같은 물적 자원과 함께 경영의 중요한 요소로 인식되고

있다. 인적자원은 물적 자원을 이용하여 경영을 이끌어 가는 경영주체로서의 성격을 가지고 있으므로 기업과 같은 조직에서는 인적 자원을 어떻게 관리해 가느냐가 조직의 성패를 좌우한다고 해도 과언이 아니다 (김민주, 2001). 프랜차이즈 산업의 경쟁은 최근 더욱 심화되고 있으며, 지식서비스 질의 향상을 통한 기업의 차별화가 절실히 요구되고 있다. 이러한 맥락에서 고객과 접촉하는 직원의 실무교육 전이성과는 지식서비스 질과 바로 연결되므로 프랜차이즈와 같은 서비스산업에서 실무교육 전이성과가 가지는 가치는 크다고 할 수 있다.

실무교육 전 혹은 실무교육 도중에 실무교육 참가자의 학습전이 동기가 높을수록 실무교육 후 학습내용의 실무의 적용성과가 높게 나타날 것이다. 따라서 실무교육에 참가하는 실무교육 참가자의 학습동기를 향상시키기 위한 체계적이고 전문적인 교육에 기울여야 할 것이다.

따라서 본 연구에서는 현재 프랜차이즈 컨설팅사에서 실시하고 있는 실무교육의 성공적 전이에 영향을 미치는 실무교육 프로그램 구성요소를 알아보고자 한다. 또한 개인적 특성과 조직의 특성 또 교육프로그램 특성이 실무교육과 실무교육 전이간의 관계에 어떤 영향을 주는가를 알아봄으로써 실무교육의 유효성 평가에 있어 교육만족과 교육몰입 특성의 중요성을 살펴보고자 한다. 따라서 본 연구의 목적은 프랜차이즈 기업의 직원이 프랜차이즈 실무교육을 통해 실무전이에 영향을 미치는 제 요인을 규명하고 이 요인간의 관계를 실증적으로 파악 했을 때 긍정적인 성과가 나온다는 가정 하에 프랜차이즈 실무 교육의 필요성을 기반 연구를 실시하였다. 분석 결과를 토대로 향후에 프랜차이즈 기업이 실무교육에 활용할 수 있는 기초자료를 제시하고자 한다.

### 제 3 절. 연구 방법 및 구성

#### 1) 연구 방법

본 연구는 프랜차이즈 기업에 적용 가능한 실무교육 구성요소와 실무교육 전이, 전이특성, 조직적 특성에 대한 국내외 논문 및 서적, 간행물, 인터넷자료 등을 통하여 이론적 근거를 찾아보았으며, 이와 관련된 선행연구와 문헌연구를 참조하여 연구모형을 설계하고 가설을 도출시켰다.

본 연구는 실증분석과 관련하여 프랜차이즈기업의 직원을 연구대상으로 삼고자 한다.

첫째, 프랜차이즈 실무교육에 대한 이론적 체계를 위하여 실무교육에 대한 개념 및 특성을 살펴보았다.

둘째, 실무교육 프로그램구성요소와 실무교육 전이성과에 대한 이론적 체계를 위하여 실무교육 전이의 개념, 전이모형과정에 대한 선행연구를 정리하고자 한다.

셋째, 실무교육 전이성과의 결정요인 중 실무교육 참가자들의 개인적 특성에 따라 어떠한 영향을 미치는 지를 검증하고자 한다.

넷째, 실무교육 전이성과의 결정요인 중 실무교육 참가자들이 느끼는 조직의 상황적 특성에 따라 교육훈련 전이성과에 어떠한 영향을 미치는 가를 검증하고자 한다.

다섯째, 실무교육 전이성과의 결정요인 중 실무교육 참가자들이 인식하는 교육프로그램의 특성에 따라 교육훈련 전이성과에 어떠한 영향을 미치는 지를 검증하고자 한다.

여섯째, 실무교육 전이성과의 결정요인 중 매개역할을 하는 교육만족과 교육몰입이 어떠한 영향을 미치는 지를 검증하고자 한다.

일곱째, 실증분석을 통하여 입증된 결과를 중심으로 프랜차이즈 기업의 직

원들을 위하여 실시되는 실무교육 프로그램에 대한 효과적인 구성 및 관리, 운영에 대한 시사점을 제시하고자 한다.

자료 수집을 위한 방안으로는 설문지법을 선택하였으며, 설문조사는 사전에 프랜차이즈 실무교육을 받은 현 프랜차이즈 산업의 종사자들을 대상으로 설문조사하였다. 조사 자료에 대한 분석방법으로는 SPSS Win Ver. 18.0 및 AMOS 18.0 을 이용하였다. 측정도구의 타당성 검증을 위해 확인적 요인분석을 통하여 각 요인에 적재되는 요인 적재값을 검토하고, 평균 분산 추출값(average variance extracted; AVE)과 합성신뢰도(composite construct reliability; CCR)를 확인한 후 마지막으로 연구가설과 모형을 토대로 구조방정식모형 검증을 실시하였다.

## 2). 연구 구성

이러한 연구방법에 따라 본 연구의 구성을 살펴보면 총 5장으로 구성되어 있으며, 그 내용은 아래와 같다.

제 1장은 서론으로 연구의 배경 및 필요성과 목적, 연구의 방법 및 구성을 제시하여 연구의 전반적인 흐름을 나타내고자 하였다.

제 2장은 본 연구의 이론적 배경으로서 프랜차이즈 실무교육 현황과 교육전이에 대한 이론적 고찰로써 교육전이의 개념 및 이론, 교육전이의 선행연구를 기술하였으며, 또한 교육훈련특성에 관한 연구로써 첫째, 개인특성(학습능력, 학습기대, 자기효능감) 둘째, 조직특성(상사지원, 동료지원, 조직분위기) 셋째, 교육훈련특성(교육내용, 교육방법, 강사의 전문성)을 연구하였고, 마지막으로 교육만족 및 몰입에 관한 선행연구를 하였다.

제 3장은 실증조사를 위한 부분으로서 연구모형의 설계와 연구가설의 도출과 실증조사의 설계 등에 관련된 사항들을 기술하였다.

제 4장은 실증조사결과에 관한 분석부문으로서 표본의 특성과 실증분석을

위한 연구의 개념에 대한 신뢰성과 타당성 검증, 연구가설의 검증과 결과 등에 대하여 제시하고자 한다.

마지막으로 제 5장은 결론부문으로서 본연구의 요약 및 시사점, 본 연구의 한계점 및 차후 연구자를 위한 제안 등을 제시하고자 한다.





## 제 2 장. 이론적 배경

### 제 1 절. 프랜차이즈 실무교육

#### 1). 프랜차이즈 실무교육 현황

프랜차이즈의 사전적 의미는 “프랜차이즈 본사 (프랜차이저)가 가맹점(프랜차이지)에게 자기의 상표, 상호, 서비스 표, 휘장등 을 사용하여 자기와 동일한 이미지로 상품 판매, 용역 제공 등 일정한 영업 활동을 하도록 하고, 그에 따른 각종 영업의 지원 및 통제를 하며, 본사가 가맹사업자로부터 부여받은 권리 및 영업상 지원의 대가로 일정한 경제적 이익을 지급받는 지속적인 거래 관계를 말하며 프랜차이즈체인사업(가맹사업)이란 일반적으로 체인점을 일컫는다.”(한경 경제용어 사전, 2004)

따라서 프랜차이즈는 프랜차이즈 본사가 가맹점에게 모든 매뉴얼과 시스템을 전달하여야한다. 단순한 전달이 아니라 지식을 전달하는 것으로 가맹점은 오픈 전 부터 교육으로 시작한다. 그렇다면 프랜차이즈 사업은 교육 사업이라고도 볼 수 있다. 가맹 점주를 교육시키기 위해서는 직원부터 교육시켜야 한다.

‘프랜차이즈 CEO와 직원이 함께 학습하는 실전형전문가만이 살아남는다.’ 프랜차이즈 가맹 사업을 스타트업 하는 본사도, 중견 프랜차이즈 기업도 ‘전문가 모시기’와 ‘인력난’은 풀어야할 과제이며, 업계의 고질병으로 자리 잡았다 이를 해소하기 위해 본사는 ‘우수인재 모시기’에 혈안이 되어 프랜차이즈 업무 특성을 무시한 채 스펙이라는 틀레에서 화려한 경력과 배경을 가진 직원을 얼핏 보고 탁월한 인재라는 잘못된 판단의 오류를 범하며 채용을 하는 경우를 종종 볼 수 있다(이데일리창업,

하지만, 프랜차이즈 본사는 인적자원 확보도 중요하지만, 본사의 경영이념과 방향, 본사 실체에 맞게 인재를 ‘양성’ 하는 데도 노력을 아끼지 않아야 할 것이다. 인재양성의 중요성은 프랜차이즈 기업 생존에 가장 중요한 일이라고 해도 과언이 아니다. 사람이 모여서 기업이 되고, 그 기업의 결과는 모인 사람들이 만들어내기 때문이다(이데일리창업,).

이를 위해서는 직원에 대한 체계적인 교육 훈련 및 관리가 반드시 필요하다. 프랜차이즈 본사는 직원이 개발, 개점, 운영, 머천다이징, 지원에 이르는 프랜차이즈 비즈니스 모델을 이해하고 프랜차이즈 본부 직원으로서 갖추어야 할 직무 능력을 습득하여, 이를 업무에 적용 할 수 있도록 하여야 하며 프랜차이즈 CEO 또한 본사 시스템 구축 및 노하우 정립과 필요성에 대한 심각성을 인지하고, CEO와 기업과 직원이 함께 성장할 수 있는 시스템을 구축해 나가야 할 것이다(이데일리창업,

21세기가 시작되면서 가맹 점주들의 지식수준이 많이 높아짐에 따라 프랜차이즈 기업의 경영환경은 더욱 복잡해지고 어려워졌다. 급격한 변화에 빠르고 유연하게 대응하는 대기업과는 달리 대부분 소상공인에서 시작한 프랜차이즈 기업은 다양한 경영상의 문제점과 의사결정의 어려움에 봉착 하고 있다. 이를 극복하기 위해서는 상대적으로 전문 인력이 부족한 프랜차이즈기업 직원들에게 프랜차이즈 실무교육이 더욱 절실히 필요하다. 이는 고학력 가맹 점주들에게 더욱 전문성을 가지고 상담이나 관리를 해야 하기 때문에 전문적인 프랜차이즈 RFC(점포개발담당자)교육이나 SV(슈퍼바이저)교육이 절실하며, 현재의 프랜차이즈 기업은 끊임없는 교육과 학습이 살길이다.

현재 한국 프랜차이즈 시스템에 교육적인 부분이 매우 열악한 상태이다. '프랜차이즈본부 임직원에 대한 교육 프로그램의 한미일 교육현황의 비교'(이혜준, 2009)를 통해 살펴보면 "미국과 일본의 경우 특화된 교육과정을 통해 프랜차이즈 심도 깊은 교육을 진행하고 있다." 또한, 미국은 프랜차이즈협회 중심으로 온라인 신규인력 양성을 위한 교육과정이 개설되어 있고, 일본은 일반인들이 프랜차이즈를 쉽게 접근 할 수 있는 교육이 활성화 되어 있다.

창업전략연구소 이경희 소장은 "국내 교육환경이 급격히 변화해 프랜차이즈 관련 정부지원교육이 늘어나고 있다."라며 "특히 비용절감과 경쟁력을 높이기 위한 내부 프랜차이즈 슈퍼바이저 교육과 함께 오픈중심 교육에서 운영관리 중심교육으로 넓혀가야 할 것이다."고 말했다.

또 세종대 이동일 교수는 "프랜차이즈 회사내부 인하우스 교육과 제3자 교육 시스템에 대해 분석한 결과, 앞으로 인하우스(내부) 교육이 지속적으로 발전해야 하며, 특히 업무특성을 반영한 전문교육이 필요하다."고 덧붙였다.

국내 프랜차이즈 교육과정 중에 프랜차이즈 CEO과정은 특화된 교육이 필요하며, 교육과정의 전문화와 체계화가 시급한 것으로 나타났다. 프랜차이즈 CEO는 비즈니스 네트워크 이외에 이론적인 교육이 필요하다.

(이데일리 EFN, 2009)

## 2). 프랜차이즈 실무교육 특성

프랜차이즈 산업에서 일관성 유지는 프랜차이즈 업체의 경쟁력이며, 성장의 원동력이라 할 수 있다. 이는 체계적인 시스템 구축과 지속적인 교육실행으로 가능하다(김수영, 2010). 프랜차이즈 비즈니스가 성공하기 위해서는 가맹본부의 지속적인 교육지원과 임직원에 대한 체계적인 교육이 필요하며 본부 내 임직원 교육뿐만 아니라 가맹점 대상 교육훈련이 매우 중요한데(장인석, 2005). 가맹점 교육훈련은 기술 및 지식, 운영 노하우를 전수할 뿐만 아니라 가맹사업에 열정을 갖고 경영능력을 키우는데 목적이 있다. 또한 교육훈련은 가맹본부와 가맹점 사업자간의 상호이익 도모를 위해 협력할 수 있도록 하여 가맹점 사업자가 가맹점을 운영하는데 있어 성공에 대한 확신과 열정을 갖게 하여 목적달성을 위한 태도개선에 도움이 되며 궁극적으로는 가맹점사업자가 가맹본부에 대해 강한 유대감을 형성할 수 있도록 하기 위함이 목적이다(김은정, 2005).

프랜차이즈 경영관리의 의의중 하나는 통제성이다. 통제활동은 조직의 여러 자원들을 효율적으로 활용하기 위해 전문화된 기능별로 나누게 되면 각 부서 간에 이질성이 부각될 가능성이 있으므로 이를 효과적으로 극복하기 위한 조정활동을 말한다. 통제성의 기능은 더 좋은 품질을 창조하는 역할을 하고 조직의 변화에 대응하는 역할과 소비자에게 서비스를 빠르게 전달하는 역할을 하였으며 또한, 가치를 높여 경쟁력을 확보하는 역할도 있다(문성규, 2007). 이러한 통제성을 위한 방법 중 비 강권적인 것으로 교육을 들 수 있는데(김수영, 2010). 기존 가맹본부 CEO와 그 임직원들은 가맹본부 및 가맹점 창업 희망자를 대상으로, 프랜차이즈 시스템의 장단점을 이해하고, 사업운영에 필요한 직원관리, 회계관리, 마케팅의 내용을 습득할 수 있도록 다양한 교육 프로그램을 개발해야 한다. 이론교육, 실무교육은 물론 인성교육까지 모두 포괄해야 한다 (강병오 외, 2009).

하지만 프랜차이즈 산업 특성 상 교육내용이 범용적인 내용이 될 수 없어 자사에 맞는 교육시스템 구축이 필요하다. 프랜차이즈 업종 특성을 반영한 교육훈련을 필요로 하고 교육내용 자체가 해당기업의 핵심기술이자 서비스이기 때문에 교육과정 정립에 어려움이 있으며, 교육내용 또한 가맹점 개설 시에 필요한 내용들이 주를 이루다 보니 교육이라기보다는 전수의 개념이 더 크게 작용하는 것이 현실이다(김수영, 2010). 해외에서는 상황변화에 따른 가맹 점주와 직원들의 대응력을 향상시킬 수 있는 교육훈련을 시키고 있으며, 점포운영에 대한 매뉴얼을 제작하여 오랜 기간 동안 본부가 축적하고 있는 운영노하우 및 실무지식 전달을 통해 효율적 매장운영이 가능하도록 지원하며 또한 고객니즈를 신속히 파악하고 서비스 우선정책을 시행하기 위한 서비스 중점 교육을 통해 직원자질 향상에 많은 투자를 하고 있음을 알 수 있다. 반면 국내의 경우 가맹본부 교육과 마찬가지로 가맹점주에 대한 지속적 교육훈련 및 연수제도 등을 통한 기본적 교육만이 주를 이루고 있는 실정이다(장인석,

2005). 운영측면 핵심역량으로 매뉴얼에 따른 가맹점 경영에 필요한 지속적인 보수교육이 주기적으로 실행되어야 하며, 가맹점주의 경영관리에 필요한 직원, 인사관리, 위생관리, 노무관리, 고객관리, 판매촉진, 실행지도, 가맹점 청결관리,接客관리 등 지속적으로 실행할 수 있는 본사의 지원이 규칙적으로 실행되어야 한다(서민교, 2014).

## 제 2 절. 교육전이에 대한 이론적 고찰

### 1). 교육전이 개념

교육훈련의 전이(transfer of training)란' 교육훈련을 통해 배운 지식을 실질적으로 직무에 적용할 수 있는 정도를 말한다. (Robinson& Robinson, 1989)은 교육훈련전이를 교육훈련 프로그램 중에 획득한 기술지식 태도를 현업에 현장에 적용하는 것으로 정의 하였다. (Baldwin& Ford, 1988)는 ‘교육훈련참가자가 교육훈련을 통해 얻은 기술지식태도등을 구성원 개인의 업무에 적용하고 특정기간에 걸쳐 지속적으로 유지하고 실무에 효과적으로 적용하는 것’으로 정의하였다.(Tannenbaum & Yuki, 1992).

따라서 교육전이는 최초에 교육훈련을 통하여 학습한 내용은 단순히 어떤 기능을 하는 것 그 이상이라고 표현 할 수 있다. 전이가 발생하기위해서 학습된 행동이 반드시 일정기간이상 직무에서 지속되어야 하고 반드시 직무에 일반화되어야 한다는 것이다 (Baldwin& Ford, 1988).

이들은 교육훈련의 훈련내용과 학습원리가 실무와 관련이 있음을 밝혔으며 이를 토대로 (Goldstein, 1992)은 연구모형을 만들고 검증한 결과 실무전이에 영향이 있었다고 주장하여 보고하였다. 이 연구를 근거로 실무교육 구성요인 교육프로그램특성 조직지원환경과 특성학습자 개인특성은 교육전이에 영향이 있음을 확인하였다.

그러나 (Georgenson, 1982)과 (Saks, 2002)는 교육훈련을 통해 학습한 내용 중 적게는 40%, 많게는 90%정도가 현업현장에 적용되지 않은 채 운영되고 있다. 이런 사실은 어떻게 하면 교육전이를 높일 수 있을 것인가 라고 하는 문제에 많은 관심을 불러온다. 이는 또한, 기업교육에 있어 교육자의 학습정도와 함께 학습내용의 실무적용정도 즉 ‘전이’정도의 파악을 통한 교육효과성평가가 매우 중요하다는 점을 나타내고 있는 것이다.

#### 가)교육훈련과 교육훈련전이

##### (1). 교육훈련실시 자와 교육훈련전이

교육훈련자의 자질은 교육훈련전이 정도를 결정하는 매우 중요한 요인으로 제시되어왔다. (Noe, 1986)는 교육훈련참가자의 특성요인과 조직의 환경요인들이 훈련참가자의 ‘동기’에 미치는 영향 그리고 교육훈련전이에 미치는 영향에 대하여 교육훈련참가자 개인이 가지고 있는 교육에 대한 기대 자기 효능감 그리고 직무에 대한태도는 학습동기에 영향을 미치게 되어 학습유효성을 결정짓고 유효성은 조직의 환경에 대한 지각으로부터 생성된 전이동기와 상호작용하여 전이유효성을 결정한다고 하였다.

(Baldwin & Ford, 1988)는 기대되는 교육훈련성과를 통해서 전달할 내용 및 지식에 대한 규명이 필요하며 적절한 교육훈련방법과 매체를 선정하고 일정계획과 사전조사를 하는 것 등이 포함된다고 하였으며 교육훈련 영역에서의 많은 선행연구들은 교육 훈련 자에 의해 이루어지는 학습의 원리들이 학습효과를 높인다는데 연구의 초점을 두고 있었다. (Broad & Newstrom, 1992)은 교육훈련전이를 촉진하는 교육훈련자의 구체적 활동들을 제시하여 보고하였는데 첫째, 전략적 목표와 교육훈련 프로그램을 일치 시켜야한다. 교육훈련 자는 교육훈련 컨설턴트로서의 역할을 수행하면서 조직의 전략과 일



치하는 교육훈련 프로그램을 설계함으로써 교육훈련 유효성을 높일 수 있다. 둘째, 교육훈련의 필요성분석과 프로그램 내용 및 일정의 설계과정을 통해서 교육훈련자와 피 훈련자의 참여와 몰입을 유도한다. 피 훈련자의 몰입을 위해서는 교육 전 혹은 과정 중에 교육훈련의 목적에 대한 사전정보를 제공하는 것이 바람직하며 교육훈련자에 대해서는 교육훈련을 통해 얻을 수 있는 현실적인 점에 대해 충분한 납득의 필요가 요구된다. 셋째, 체계적인 교육훈련 프로그램을 설계하는 것 역시 교육훈련실시자의 역할이다.

많은 연구들은 학습과 전이에 영향을 미치는 교육훈련 프로그램의 구성요소의 교육훈련의 특성으로서 내용의 적절성이나 학습의설계적 특성 등을 고려하고 있지만 동일한 훈련설계에서 동일한 내용을 가지고 교육훈련을 실시한다 할지라도 교육훈련자의 자질에 따른 훈련내용은 피 훈련자에게 학습되고 전달되는 정도에서 차이를 보이게 된다는 점에서 교육훈련자의 특성은 교육훈련의 유효성에 매우 중요한 영향을 미침을 기대 할 수 있다.

## (2). 교육훈련 내용과 훈련전이

교육 프로그램의 다양한 구성 요소 중 교육훈련의 내용은 업무연계 유효성과 관련하여 다루어지고 있다 특히, 이것은 교육훈련의 목적인 피 훈련자의 직무유효성 증진에 있다는 점에서 교육훈련전이에 매우 중요한 영향을 주는 요인이다.

(Baldwin & Ford, 1988)는 교육훈련전이와 교육훈련 내용의 업무연관성의 유의적 관계를 강조하고 있는데 이들은 교육훈련의 내용이 학습과 유지에 영향을 주고 학습과 유지는 다시 전이에 영향을 미치는 것을 파악하였고 교육훈련내용과 전이 간에 있어서 교육기간의 학습량이 매개역할을 한다고 주장하여 보고하였다.

(Alligeretal. 1997)은 교육훈내용이 실무에 잘 활용될 수 있도록 구성 할

때 교육훈련의 실무에 대한 교육전이효과를 높일 수 있다고 주장하였다. 그리고 교육전이 및 유효성향상을 위해서는 앞선 보고와 같이 교육내용의 업무연관성이 매우 중요함을 제시하고 있다. 즉 교육훈련내용은 피 훈련 자가 접하고 있는 현실과 매우 밀접한 것 이어야한다. 따라서 교육훈련전이에 직접적인 영향을 미치는 교육훈련 프로그램 변인으로 최근 중요시 되고 있는 교육훈련 내용의 업무연관성을 중점적으로 논의하여 다루어 보고자한다(Bramley, 1991).

### (3). 학습동기와 교육훈련전이

교육의 효과는 교육자가 실무교육 후 기업의 효율적인 조직의 목표를 달성시킬 수 있는 실무활동 증진에서 올 수 있다. 따라서 교육훈련의 유효성을 증진시킬 수 있는 주요한 조건중의 하나는 교육훈련 가능성을 갖춘 인재를 선발하여 교육훈련 프로그램에 참여 시키는 것이 다이는 참가자가 교육훈련을 통해 이득을 얻으려 한다면 참가자는 교육훈련의 내용을 배우고자 하는 마음 준비가 되어 있어야 한다 (Noe & Schmitt, 1986).

(Noe & Schmitt, 1986)는 학습 동기는 교육훈련 프로그램의 내용을 학습하고자하는 참가자의 교육훈련에 대한 특수한 욕구라고 정의하였다으며 또한, 교육훈련의 가능성은 참가자의 능력과 학습동기 작업환경에 대한 지각 등에 의해 결정된다고 하였다. 그리고 교육훈련에 대한 동기는 교육훈련에 대한 기대감 직무태도 참가자의 통제의 위치학습평가에 대한 반응 등에 의해 결정이 되고 학습동기에 의해 학습량과 행동의 변화가 결정된다고 하였고 그는 학습 동기를 측정하고자 훈련생의 학습에 대한 열망과 훈련과정의 어려움에 대한 인내를 측정하는 항목을 포함 시켜 측정하였으며 동일한 능력조건 하에서 높은 교육훈련동기를 가진 구성원은 좀 더 많은 기술과 지식을 습득하여 교육



훈련 후 유효성향상을 보인다고 보고하였다 (Holton, 1995. 김재훈, 2002 광대영, 2006).

## 2). 교육전이 특성

교육의 성과는 기본적으로 교육 참가자가 교육 이후 개인의 직무에 대한 지식과 기술의 향상을 가져오고 이로 인해 조직의 목표와 성과를 향상 시킬 수 있을 때 교육훈련의 성과가 있다고 할 수 있는데 이는 바로 교육은 개인의 변화에 따라 조직의 발전과 성과를 가져 올 수 있는 구조로 개인의 특성 요인이 아주 중요하다고 할 수 있다. 교육훈련 전이에 영향을 미치는 특성을 종합적으로 다룬 연구는 (Neo & Schmitt, 1986)의 연구로 교육훈련의 효과에 영향을 미치는 요인으로 통제위치, 훈련동기, 태도, 기대등과 같이 학습자의 능력을 제시하였다.

(Holton, 1995)의 LTSI모형에서는 교육자의 특성을 더욱 세분화 하여 학습 기대, 학습동기 등의 요인은 동기요인으로 분류하고 교육자의 특성에는 교육자의 준비성과 자기효능성만을 하위요인으로 제시하고 있다.

성과기대는 직무수행의 변화가 개인적으로 가치 있는 성과를 가져다 줄 것이라는 기대를 의미하며, 성과기대와 관련 (Baumgatel, 1984)는 교육훈련과 교육훈련의 결과가 유용하다고 믿는 교육 참가자가 더 많은 교육훈련전이를 하려는 경향성이 있음을 보고하였으며, (Axtell, Maitlis & Yearta, 1997)의 연구에서는 교육 참가자가 교육훈련과 미래의 직무수행 간에 관련성이 높다고 인식할수록 더 높은 수준의 교육훈련전이를 나타냈다. 또한, (Feldman, 1989)은 교육훈련의 성과를 달성하는데 교육훈련에 대한 피훈련 자의 기대라 중요하다는 것을 주장하고, 보다 체계적으로 교육훈련의 성과에 미치는 기대의 효과에 대한 연구가 이루어져야 한다고 지적하였으며. 이 처럼 교육훈련을 통한 미래에 대한 전이기대와 훈련의 목표가 개인에게 얼마나 도움이 되며

필요한 것인지에 대한 교육훈련에 대한 기대감은 교육 참가자로 하여금 더 많은 몰입을 할 수 있다는 것이다. 따라서 실무교육에 대한 성과 기대가 높은 사람일수록 교육훈련의 몰입 및 교육훈련 전이성과도 높게 나타날 것이다. 교육훈련에 대한 이론을 정리하기 위하여 선행연구를 검토하였는데 일반적으로 교육훈련은 업무요구에 필요한 지식과 기술습득과정으로 교육, 훈련, 개발의 포괄적인 개념으로 이해하였고(Nadler, 1989; Noe, 1986; Sherman, Bohlander, & Snell, 1996), 이러한 교육훈련의 목적은 교육훈련에 참여하는 피교육자의 지식, 기술, 태도를 향상시킴으로서 조직의 궁극적인 목표달성 및 개인의 발전을 모색하고자 하는 것이었다.

일반적인 실무교육 시스템은 조직 및 기업, 그리고 개인의 차원에서 교육훈련을 요구하고 있다. 실무교육 전 동기부여에 따라 실무교육에 대한 프로그램을 설계하고 실무교육에 대한 평가가 교육전이성과를 실무교육에 대한 반응, 학습, 몰입, 결과평가를 하고 있는 것이다. 이러한 시스템을 근간으로 하여 실무교육의 구성요소인 교육 참가자, 실무교육환경과 특성, 조직의 특성, 실무교육 강사로 구성되고 있다.

이러한 교육훈련 시스템의 평가모형을 기준으로 교육훈련의 유효성 평가에 대하여 기존의 많은 학자에 의하여 제시되었는데 (Holton, 1996 Kirkpatrick, 1994 Desimone, Werner, & Harris, 2002), 조직구성원의 행동모형을 제시한 (Harris & Desimone, 1994)는 상사, 조직, 동료의 특성이 조직구성원의 동기, 태도, 지식, 기술, 능력 등에 영향을 미치며, 이에 따라 행동과 조직의 결과가 다르다고 설명하고 있다. 특히, 교육훈련에 대한 전이모형을 제시한 Noe(1986)의 설명에서는 교육훈련에 대한 기대, 자기효능감, 직무에 대한 태도가 학습동기에 영향을 미치고 학습에 대한 태도를 변화시키며 궁극적으로 교육훈련 전이에 영향을 미치는 것으로 설명하고 있다.

(Baldwin & Ford, 1988)의 학습전이 모형에서는 교육훈련의 투입요인으로

학습자의 특성, 전이설계, 작업환경으로 설정하고 교육훈련의 성과요인을 학습과 과지로 설명하였으며, 결과적으로 교육훈련의 전이상태가 일반화되어 유지된다고 설명하고 있다. 또한 (Holton, 1996)의 교육훈련 전이모형에서는 학습자의 특성과 동기, 작업환경을 교육훈련 성과에 영향을 미치는 것으로 보고 있고 개인의 능력에 따라 조직의 수행이 다르게 될 것이라고 표현하고 있다.

따라서 이러한 교육훈련 전이모형을 분석해보면 전이성과에 영향을 미치는 요소를 크게 세 가지로 분류할 수 있는데 교육훈련 학습자의 특성, 교육훈련 환경특성, 교육훈련 조직의 특성으로 구분할 수 있다. 교육훈련 학습자의 특성으로는 학습자의 자기 효능감 혹은 능력, 학습동기, 학습기대 등을 의미 한다고 말한 여러 학자들이 있다(Baldwin & Ford, 1998 Bramley, 1991; Dashimine & Harris, 1998 Mcke llin, 1994 Rop binson, 1985).

교육훈련환경특성은 교육훈련의 내용, 설계, 교육강사등을 의미하고 있다. 또한, 교육훈련 조직특성으로는 조직의 상급자 혹은 동료, 그리고 조직의 지원등으로 설명되고 있다(Huczynski & Lewin, 1980 Baldwin& Ford, 1988).

즉 위와 같은 구성들이 실무교육의 구성요소라고 설명 할 수 있으며 따라서 실무교육의 유효성, 전이성과에 영향을 미치는 구성요소라고 할 수 있다. 이러한 구성요소 중 교육 참가자의 교육전이성과에 영향을 미치는 변수로 일반적으로 교육 참가자의 개인적인 학습능력에 따라 교육전이 성과가 다르다는 것을 전제로 교육 참가자의 능력과 동기 및 기대를 살펴볼 수 있다. 즉 교육 참가자의 능력은 교육을 받는데 필요한 능력과 기술로서 교육훈련 성과에 중요한 역할을 하고 있으며 초기단계에서의 교육훈련자의 학습능력은 교육훈련의 성공적인 전이를 예언한다고 하였다 (Gordon & Cohen, 1973). 이러한 실무교육에서의 교육 참가자의 학습능력은 교육 참가자가 자신 스스로 교육 목표를 이룰 수 있는 충분한 지식을 갖추고 있는 것을 설명하고 있으며 학습 과제 수행능력, 실무교육을 위한 필요한 지식과 능력, 학습능력 우월성을 갖

추고 있다.

일반적으로 동기란 특정한 활동을 유발시키고 목표를 달성하도록 하며 시작된 활동은 유지시키는데 영향을 미치는 요인들이며 교육 참가자들의 새로운 기술과 지식을 획득하고 활용할 수 있는 학습능력과 동기가 필요하다고 볼 수 있다. 학습동기가 학습효과에 미치는 기존의 많은 연구에서도 설명하였듯이 (Noe, 1996; Ryman & Biersner, 1975; Williams, Thayer,& Pone, 1991)교육훈련에서 학습동기를 교육훈련과정에서 제시되는 기술이나 지식 등에 대해 학습하려는 피 훈련 자의 바램이 라고 하고 있으며 교육에 대한 열성, 교육에 대한 학습의욕, 교육훈련 중요성에 대한 태도, 교육훈련 희망 등을 의미하고 있고 이러한 학습 동기는 전이성과에 미치고 있다는 것을 시사하고 있다. 학습에 대한 기대는 교육 참가자가 교육의 목표가 자신에게 얼마나 도움이 되고 실제로 얼마나 필요한 것인지에 대한 자신의 의지로 정의할 수 있으며 (Tanenbaum, Mathieu, Salas,& Cannon-Bowers, 1991)는 훈련에 대해 기대를 갖는 피 훈련 자들이 훈련에 대해 더 많은 개입과 노력을 보인다는 것을 설명하고 있다. 그리고 교육 참가자의 전이특성은 전이능력, 전이동기 전이기대로 측정할 수 있으며 전이능력은 실무교육에서 배운 내용을 실무에 적용하기 위한 적응력 혹은 직무에 적용할 수 있는 시간적 여유라고 설명할 수 있으며 이러한 전이 능력이 교육전이성과에 영향을 미친다고 할 수 있다. 교육훈련 전이 동기는 훈련에서 학습한 지식, 기술, 태도 등을 자신의 직무에서 적용 하고자는 교육훈련자의 의지라고 설명할 수 있으며 (Noe,1986), 교육훈련에 대한 직무적용의지와 적극적인 업무활용성을 포함하고 있다.

또한 전이에 대한 학습기대는 직원이 실무교육에서 학습한 것을 자신의 업무에 전이 했을 때의 성과에 대한 기대로 표현할 수 있으며 이것은 실무교육의 업무적용에 따른 조직상사의 인정과 평가, 높은 인사고과, 업무수행개선을 의미하고 있다.

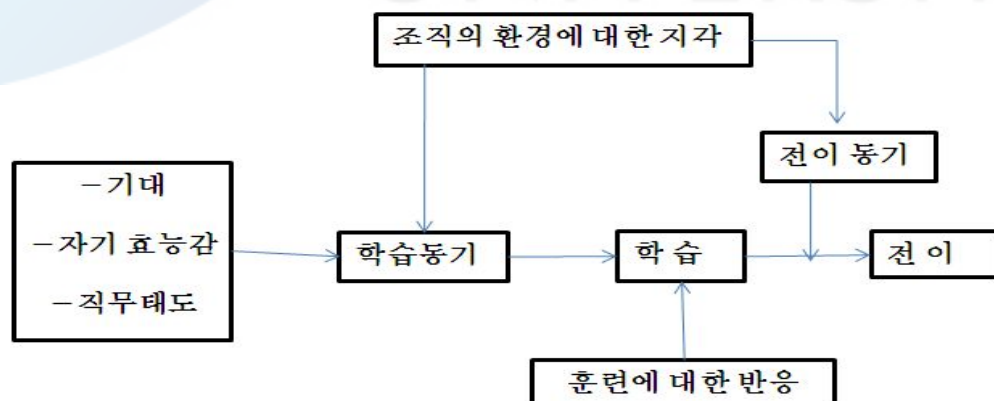
### 3). 교육전이 모형

#### 가. 교육훈련 전이 모형

##### (1). Noe의 전이모형

2절 1절에서 먼저 다루었던 (Noe(1986)의 모형이 가장 대표적인 모형으로써 (Kirkpatrick, 1967)이 제시한 교육훈련 유효성의 평가수준인 교육훈련 참가자의 태도, 직무경력, 작업환경이 학습과 행동변화, 그리고 바람직한 조직적 성과의 달성에 미치는 영향관계를 나타내고 있다<그림2-1참조>. 이 모형에 의하면, 실무교육에 대한 개인의 학습기대와 자기효능감, 그리고 업무태도는 조직 환경에 대한 개인의 지각과 함께 개인의 학습 동기를 결정하고, 이러한 학습 동기는 실무교육에 대한 반응과 함께 개인의 학습을 결정하고, 학습은 조직의 환경에 대한 지각을 통하여 형성된 전이 동기와 상호작용하여 전이를 결정짓게 한다.

<그림 2-1> Noe 전이모형



출처:Noe, R.A. & Schmitt, N.(1986). The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of model. Personal psychology,39,p,500.

Noe(1986)의 모형을 보면, 개인의 통제위치(Locus of control)는 기술평가

피드백에 대한 조직구성원의 반응, 노력을 통한 수행 (Performance)에 대한 기대와 수행으로 인한 결과(보상)에 대한 기대, 경력과 직무태도에 직접적인 영향을 주고 이들 요소는 교육훈련 참가자의 학습동기에 영향을 주며, 이때 조직의 과업 및 사회적 환경에 대한 조직구성원의 지각도 동기에 영향을 주게 된다(오선희, 2010). Noe모델에 있어서 학습 동기는 실무교육에서 제공하는 지식과 기술의 학습에 직접적인 영향을 주며, 실무교육의 내용 및 교육훈련 강사에 대한 교육만족은 학습에 영향을 준다. 학습은 다시 행동변화로 이어지는데, 이때 교육훈련에서 습득한 지식과 기술을 직무에 적용하려는 전이 동기는 동료나 상사와 같은 다른 조직구성원들이 지원적이고, 필요한 장비나 정보, 재정적 지원이 원활히 제공될 때 더욱 커지게 된다(오선희, 2010).

Noe모델에 의하면 교육 참가자의 자기효능성과 기대가 낮을 때 프로그램의 설계 시 문제가 나타날 수 있다는 것이다. 또한 실무교육에서 배운 지식과 기술을 실제업무 상황에 적용 및 활용하는데 있어 과업 및 사회적 환경이 호의적이라고 느끼는 조직구성원의 지각과 업무와 경력에 대한 몰입정도, 교육훈련 프로그램과 실무교육 필요성 분석에 대한 반응이 실무교육유효성에 영향을 주는 요인들의 측정에 많은 관심을 기울일 필요가 있다.

Noe 모델과 관련하여, Kanfer 와 Ackerman(1989)은 피 훈련자의 주의능력 (인지적 능력)과 교육 참가자가 실제로 교육에 기울인 인지적 노력의 정도 (동기)의 함수로서 훈련의 수행이 결정됨을 해설하는 이론 모형을 제안하기도 했다.

## (2) Baldwin과 Ford의 교육훈련 전이모형

교육훈련 전이의 대표적인 모델로써 (Baldwin과 Ford, 1988)가 제안한 전이 모형이 있다. 이 모델에서 Baldwin과 Ford는 교육훈련 성과(Training Output)와 전이 상태 (Transfer Condition) 그리고 교육훈련 투입(Training Input)



요인 등 3개의 항목으로 구분하였으며 투입요인이 교육의 성과요인과 전이 상태에 영향을 미친다고 제시하였다. 교육훈련 투입요인은 다음과 같다.

교육 참가자의 특성은 능력이나 기술, 성격요인 및 동기 수준들로 구성된다. 교육프로그램의 요인에는 실무교육훈련 내용, 그 내용의 절차, 학습 원리 등 이 포함된다. 업무환경에는 조직의 지지적인 환경, 상사나 동료의 지원, 직무에서 습득된 기술을 사용하는 기회와 직무에서의 여러 가지 제약(업무압박, 자원의 부족)과 같은 요인들이 포함된다. 실무교육의 성과에는 실무교육 기간 동안에 습득한 학습의 양과 실무교육후의 과지량으로 정의되고, 전이 상태에 영향을 미치는 요인은 훈련을 통한 학습이 직무에서도 적용되는 정도와 기간으로 구성된다.

Baldwin 과 Ford의 모델<그림2-2>은 교육훈련의 성과에 영향을 미칠 수 있는 주요 선행변인(교육훈련 투입요인)으로서 교육훈련 참가자의 특성과 교육훈련 설계 및 작업환경을 확인하고, 이들 변인이 교육훈련 성과 즉, 학습과 전이에 영향을 미치는 관계를 설정하였다. 따라서 Baldwin과 Ford의 전이 모델은 교육훈련의 투입요소들(교육훈련 참가자의 특성, 교육 훈련 설계 및 작업환경)이 각기 교육훈련의 성과와 전이에 영향 과정을 직접적이고 포괄적으로 설명하였다.

### (3)Richey 전이모형

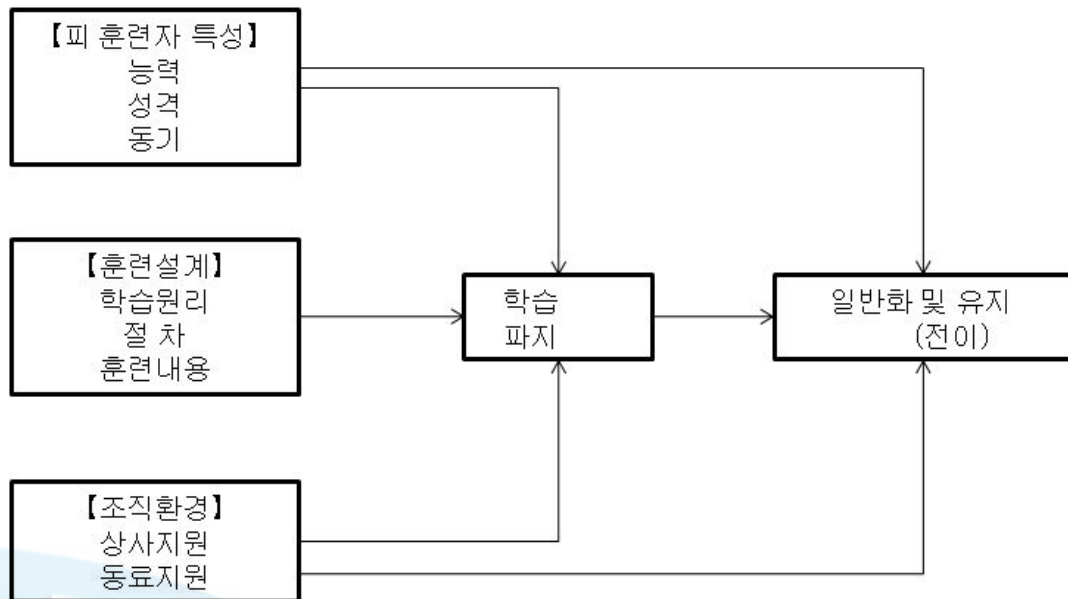
Richey(1992)의 모델은 학습자의 교육성과에 영향을 미치는 요인들에 대해 보다 체계적이고 통합적인 관점에서 강조점을 두고 있다<그림2-3>.학습자의 배경요인에는 나이, 교육이나 훈련의 경험, 작업 환경등 이 포함된다. 학습자의 태도는 교육에 대한 태도뿐만 아니라 전달체제 (교수자, 컴퓨터, 비디오 등)에 대한 태도도 포함되며, 교육성과에 영향을 미친다. 교육성과에 대한 초기평가는 교육전과 교육후의 평가를 비교하기 위한 것이다. 이 비교는 직무수행과정에서 전이가 이루어졌는가를 알아보기 위한 것이다.

<그림 2-2> Baldwin과 Ford의 전이과정 모형

【훈련 투입요인】

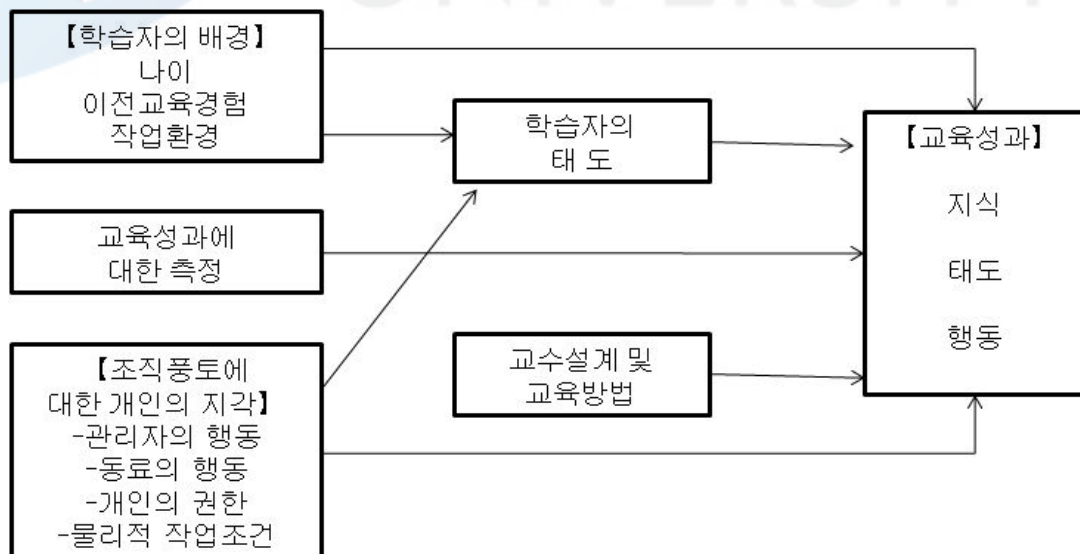
【훈련 성과요인】

【전이 상태】



출처Baldwin, T. T.,& Ford, J. K. (1998).Transfer of training: a review and directions for future research. *Personal Psychology*, 41,63-105.

<그림 2-3> Richey의 전이모형(1992)



출처:Richey,R.c(1992)Designing Instruction for the Adult Leaner. London : Kogen

PageLtd



조직풍토에 대한 학습자의 인식에는 관리자 및 동료의 행동, 학습자의 권한, 물리적인 작업환경 등이 포함되며, 이는 학습자의 태도와 교육성과에 영향을 미친다. Richey의 연구는 본 연구에서 학습자의 특성에 속하는 요인과 조직풍토에 대한 요인들에 대한 이론적 근거가 된다.

#### (4) Holton의 전이모형

##### (가). Holton의 통합적 평가모형

Holton은 기업 교육훈련 평가과정을 설명하면서 대표적 이론인 Kirkpatrick의 평가모형을 분류학적인 모형으로 보았다. 따라서 Kirkpatrick의 모형으로는 훈련전이 현상의 기저를 이루는 구성개념들을 충분히 밝혀내지 못하게 되고 그로 인해 각 단계간의 인과 관계를 밝히기가 어렵다고 하였다 (Holton, 1995). 이러한 단점을 보완하기 위해 Holton은 교육훈련 전이의 과정과 그 영향요인들을 포괄적으로 설명하는 통합적 평가모형을 제시하였다 <그림2-3>.

모형에서는 교육훈련의 성과를 교육훈련에서의 학습, 학습자의 직무수행, 교육훈련과 직무수행으로 인한 조직의 성과로 설정하였으며, 이러한 성과에 1차적 영향을 미치는 요인(가는 선 상자로 표시)들로 학습자의 능력, 학습동기, 교육훈련에 대한 반응, 학습결과에 대한 전이 동기, 프로그램 설계의 충실도, 조직의 목적과의 연관성, 그리고 기업의 외부사건으로 구분하였다.

또 1차적 요인들에 영향을 미치는 2차적 요인(점선상자로 표시)들로는 직무전이 환경, 피 훈련자의 준비도, 직무태도, 피 훈련자의 성격 또는 특성을 제시하였다. 즉, 이 모델에 의하면 첫 번째, 성과인 피 훈련자의 학습 (Learning)에 1차적으로는 피 훈련자의 능력과 학습동기가 영향을 미치고 2

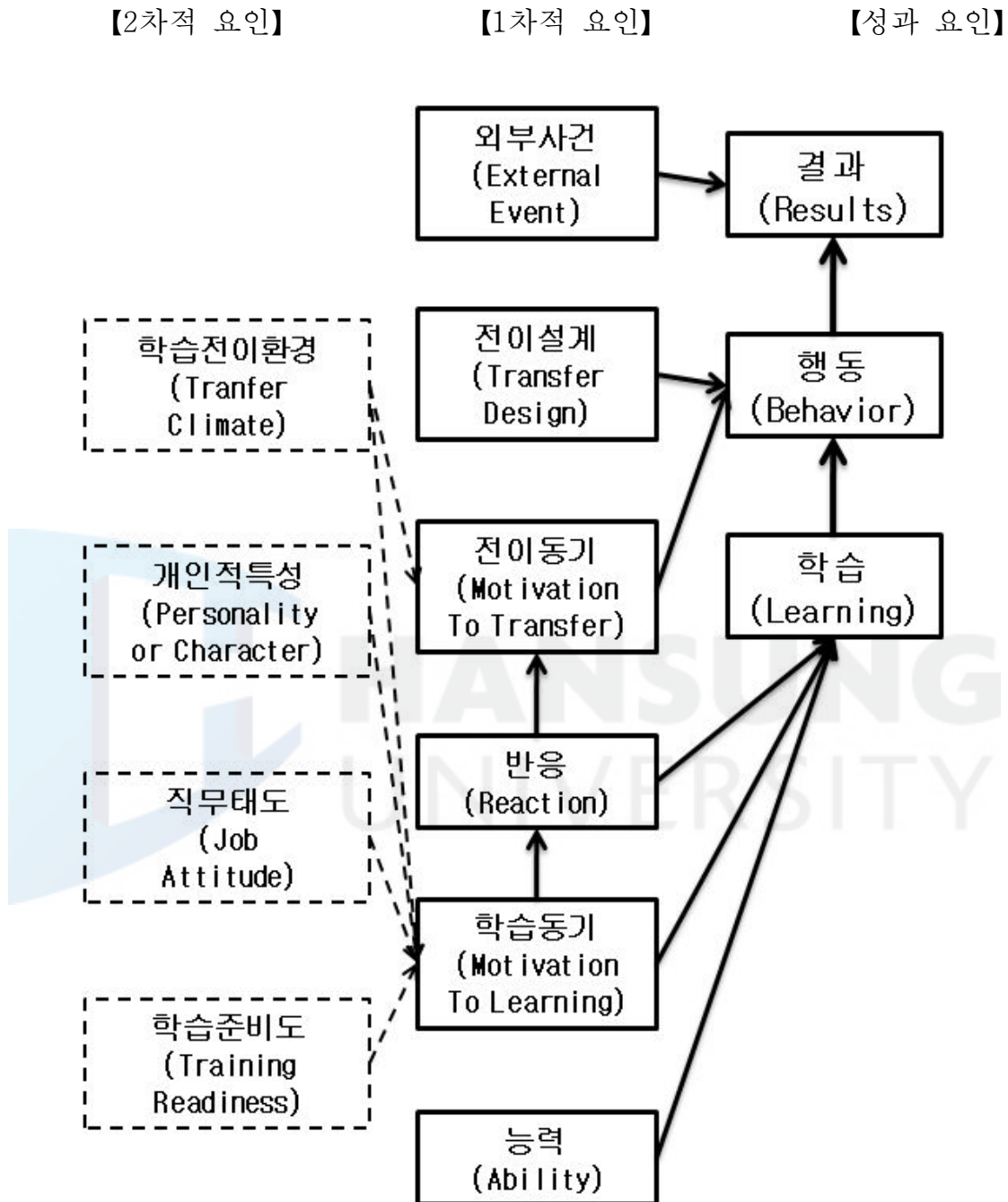
차적으로는 개인의 특성, 직무태도, 학습준비도가 영향을 미치며, 두 번째, 성과인 학습의 전이(Behavior)에는 1차적으로 학습결과, 학습결과에 대한 전이 동기, 전이설계가 영향을 미치고, 2차적으로는 직무전이 환경이 영향을 미치며, 세 번째, 성과인 교육훈련으로 인한 결과(Result)에는 학습의 전이 정도(행동)기업의 외부사건, 조직의 목적과의 연관성이 영향을 미친다.

Holton (1996)의 통합적 평가모델은 교육훈련 평가과정에 대한 포괄적 이해가 가능토록 모델을 구성하고 있으나, 모델의 복잡함으로 인해 실행에는 어려움을 가지고 있다. 이에 보다 단순화한 개인에 수행에 초점을 둔 수정모형을 제안하였다. (Holton, 1998)

#### (나). Holton의 수정 전이모형

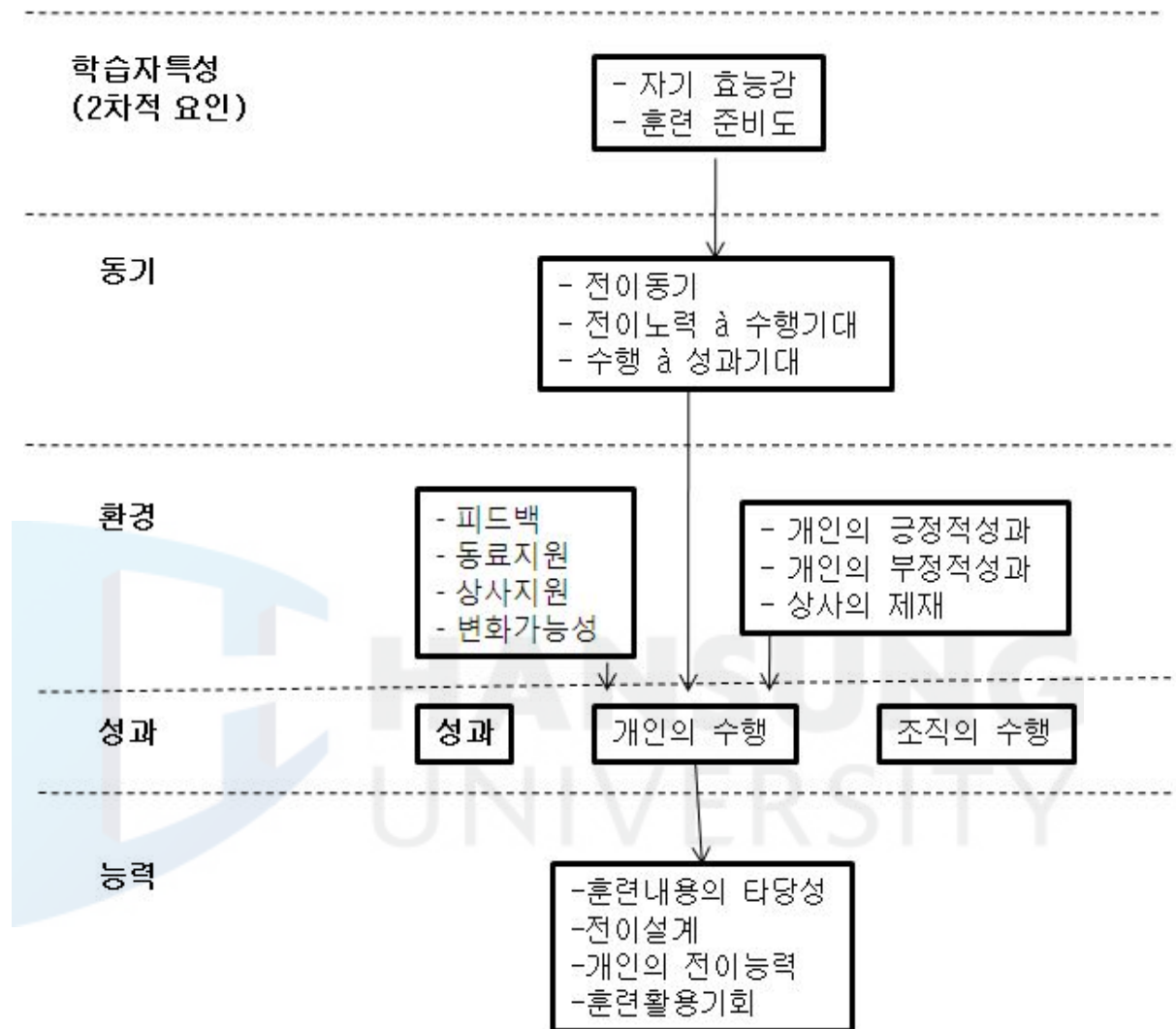
(Holton, 1995)은 학습자 준비, 상사의 지원, 교육받은 것을 활용할 수 있는 기회, 전이설계, 동료의 지원, 상사의 제재, 개인적인 성과 (부정적, 긍정적), 변화에 대한 가능성, 교육내용의 타당성 등 10개의 요인을 구인타당화의 과정을 거쳐서 실제로 검증하여 추출하였다. 그런 다음, 문헌연구를 통해 아직 측정되지 않은 다른 구인들을 찾아내었다. 중요한 구인들 중 하나는 수행에 대한 자기효능성(Gist, 1987), 구인과 관련된 기대(전이노력-수행, 수행-성과), 전이를 위한 개인적인 능력(Ford, Quinones, Sego & Sorra, 1992), 피드백 - 수행지도, 그리고 전이하고자 하는 일반적인 동기 등 6개의 요인을 추가로 선정하여 Noe모델의 거시적 구조에 따라 새로운 모형을 개념화하였다.(Holton, Bates, & Ruona, 1998). Holton은 이 모형을 통해 피 훈련자의 전이능력, 전이동기, 전이환경의 구성요소들을 포괄적으로 밝혀내고 각각의 요인들이 개인수행에 어떠한 영향을 미치는지를 구체적으로 모델화하였다<그림2-4>(최병익, 2006).

<그림2-4> Holton의 통합적 평가모형(1995)



출처: Holten, E. F.(1996). The flawed four level evaluation model. Human Resource Development Quarterly,7.

<그림2-5> Holton(1998)의 수정된 전이 모형



출처: Holten,E.F., Bates,R.A., Ruona,W.E., & Leimbach,M.(1998).

Development and variation of a generated learning transfer climate questionnaire : Final report. Proceedings of the 1988. Academy of Human Resources Development Annual Meeting,Chicago,IL.

### 제 3 절. 교육훈련특성에 관한 연구

#### 1). 개인특성(학습능력, 학습기대, 자기효능감)

##### 가) 학습능력

학습능력이란 선천적 의미가 강한 지능 또는 적성 등의 일반능력과 학생이 학습을 통해서 습득하거나 학습과제와 관련된 선행지식 또는 선수학습 내에 대한 준비도인 특수능력을 말한다. 학습능력은 어떤 학습과제를 해결할 수 있는 힘으로써 실제적인 문제 상황에 전이되는 힘을 지니고 있다. 그리고 내용 관계 학습능력, 일반적인 학습능력, 기초적인 학습능력으로 구분 된다 (김순택, 1980).

내용관계 학습능력은 어떤 선행학습의 기초 위에 이루어지는 것으로 학생이 새로운 학습과제를 접하기 이전의 이루어진 학습으로 인해 개인이 보이는 능력을 말한다. 위계성의 학습과제의 경우 학생이 소유하고 있는 선행학습의 성취여부에 따라 다음 과제의 학습을 촉진하기도 하고 커다란 지장을 초래하기도 한다.

일반적인 학습능력이란 학습자의 지적 특성으로 학생들이 학습해야 할 특정 과제에 직접적으로 연관되어 있지는 않지만 학습해야 할 과제의 학습 가능성을 결정하는데 간접적으로 작용하는 능력이나 특성을 말하며 일반 지능, 적성, 창의력 등이다. 지능이란 문제해결력, 사고능력, 적응능력, 추론력, 학습능력 등 그 정의가 다양하나 일반적으로 문제해결 및 인지적 반응을 나타내는 개인의 총체적 능력이라 할 수 있다.

적성이란 어떤 특정 활동이나 작업을 수행하는데 필요한 능력이나 그러한 능력의 발현 가능성 정도를 말한다. 지능은 일반적이고 포괄적인 능력의 가능성을 말하고 적성은 구체적인 활동이나 작업에 대한 미래의 성공 가능성을 예언하는데 근거를 둔다. 창의성은 새로운 관계를 지각하거나 비범한 아이디어를 산출하며 전통적 사고 유형에서 벗어나 새로운 유형으로 사고하는 능력

을 말한다.

기초적인 학습능력이란 학습을 촉진하나 특정 과제의 학습을 보장하는 것은 아니다. 독서력 등이다. 일반적 학습능력이 학생의 학습능력가능성에 대한 어느 정도 선천적인 능력이 반면, 기초적인 학습능력은 일반적인 학습능력의 바탕 위에 후천적으로 형성된 학습능력이라고 할 수 있다(박현희, 2011).

## 2). 학습의 기대

교육훈련의 성과는 궁극적으로 교육훈련 참가자가 교육훈련 후 조직의 목표를 달성하고 기업의 성과를 증진시킬 수 있는 직무활동 증진에서 올 수 있다고 할 수 있다. 교육훈련을 통하여 직무에 대한 기술, 태도가 증진하고 직무에 대한 활용 혹은 이용효과가 나타나면 전이성과가 증진한다고 볼 수 있다. 교육훈련 전이의 모형에서 (Baldwin & Ford, 1988)는 교육훈련의 전이 과정을 투입요인, 성과요인, 그리고 전이 상태로 구분하여 설명하였는데 훈련의 투입요인 구성성분으로 교육 참가자의 특성, 예를 들어 능력, 성격, 동기 등을 소개하였다. 이것은 교육훈련 효과에 영향을 미칠 수 있다는 이론적 근거를 설명하고 있는 것이다.

또한 교육훈련 전이에 영향을 미치는 교육 참가자의 개인적 특성으로 인구통계학적 특성을 제시하고 있는데 기존의 선행연구결과에서 큰 유의적인 관계가 나타나지 않고 있다고 설명하고 있다(Baumgartel & Jeanpie rre, 1972 Baumgarteletal. 1984),개인적인 성격특성, 혹은 동기부여특성에 대해서는 종종 교육훈련 전이성과와의 관계가 있는 것으로 나타나고 있다(Baumgarteletal. ,1984; Wexley & Baldwin,1988; Ford et al. ,1992). Baldwin & Ford(1988)는 성취욕구가 학습과 전이에 직접적 혹은 간접적인 영향을 준다는 것을 입증하였으며,(Hicks & Klimoski, 1987)의 관리기술에 관한 교육훈련 프로그램 연구에서는 교육훈련 참가자들의 교육훈련 참가에 대한 선택재량권 정도에 대한 인식차이가 학습에 대한 동기부여는 물론 교육훈련에서의 학습 성취정도에 대해서도 영향을 주는 것으로 분석되었다.



## 다). 자기효능감

과거 심리학 연구 중 인간의 특성을 설명하기 위해서는 개인적 변인과 환경적 변인을 복합적으로 이해하는 방향으로 나열하였으나, 최근 연구에서는 두 개의 변수를 동시에 설명하거나 예측하는 것은 많은 문제가 발생할 가능성이 높아져 개인적 변수의 중요성이 점차 부각되고 있으며, 그 중 인간의 특성을 가장 중요하게 설명되어지는 이론 중의 하나가 자기 효능감이다(홍현경, 2012 홍동표, 2013)

자기 효능감(self-efficacy)은 1960년대 이후 사회인지이론과 함께 등장한 개념이며, 애매모호하고 예측 불가능한 상황에서 개인이 행동을 잘 조직하고 이해할 수 있는가에 대한 판단으로 정의하고 있다(Bandura, 1977).

또한 (Vealey, 1986)는 자기 효능감에 대하여 개인이 지닌 능력을 말하는 것이 아니라 그 능력을 어느 정도 발휘 할 수 있는가를 판단하는 것이라고 하였다. Wood, Me nto & Locke(1987)는 자신의 전체적인 수행능력에 대한 믿음으로 자기 효능감을 정의하면서, 문제 상황에 직면했을 때 요구되는 특별한 행동을 수행하는 자신의 능력에 대한 개인적 평가로 정의하였으며, (Schunk, 1982)는 목표에 대한 업무를 수행하는데 있어서 자신의 능력에 대한 판단으로 보았으며, 업무를 진행하는 과정에서 예측할 수 없는 변수가 생길 수 있는 상황에서 자신이 얼마나 더 행동을 잘 조직하고 수행할 수 있겠는가에 대한 판단은 실무적인 측면에서 정의하였고, 교육적인 측면에서 (Schunk, 1989)는 새로운 인지기술에 대한 학습을 통한 자신의 능력에 대한 믿음이라고 정의하였다. 이렇듯 자기 효능감의 정의는 저자별로 약간의 차이는 있지만, 대부분 특정 업무를 수행하기 위한 가능성에 대한 믿음이나 자신감으로 인하여 직무를 수행할 수 있는 개인 스스로의 능력에 대한 믿음으로 통하여 업무를 성공적으로 수행할 수 있다는 자신의 능력에 대한 확신이나 기대로 정의하고 있다(Bandura, 1977 Gist, 1987 홍현경, 2012).

(Bandura, 1977)는 개인 스스로의 자기 효능감을 형성시키기 위해서는 사회적 학습이론(social learning theory)의 필요성을 제기하였고, 그 사회적 학습이론은 행동, 인지, 환경이라는 3대 요소로 개인이 속한 그룹에서나 혹은 개

인과 개인이 지속적으로 영향을 주고받는 과정에서 학습이 이루어진다는 것으로 사회적 학습이론을 통하여 도출된 자기 효능감은 주어진 환경의 목표를 위하여 수행할 수 있다는 자기 자신의 능력에 믿음이 형성된다는 것이며 (Bandura,1989),자기 효능감이 높은 사람들은 그들의 삶과 관련되어서 미래 지향적인 생각을 가진다고 할 수 있다(홍현경, 2012).

그리고 자신의 업무수행 능력에 대한 스스로의 믿음으로 정의되어지는 자기효능감은 자신의 직접적인 성공경험에 의하거나, 다른 사람의 성공경험에 대한 관찰을 통한 대리학습에 의하거나, 또는 멘토 나 개인이 속한 조직 내에서의 시스템을 통한 격려로 인한 사회적 설득에 의하거나, 또는 자신의 정서 상태에 따라서 영향을 받기도 한다(Bandura, 1982 Bandura, 1986).

## 2). 조직특성(상사지원, 조직분위기)

교육전이를 다룬 대부분의 선행연구에서 교육훈련 후 작업환경은 교육훈련 전이를 결정하는 매우 중요한 요인으로 다루어지고 있다 (Baldwin & Ford, 1988 richey, 1992 Rouiller & Goldstein, 1993 tracey et ai., 1995). 실제로 교육훈련에서 배웠던 내용을 현업에서 적용 및 활용할 때 조직적인 지원이 없다면 교육훈련의 성과는 기대할 수 없을 것이다.

(Rouiller & Goldstein, 1993)은 기업교육 전이에 영향을 미치는 상황적 요인에 대한 새로운 시각으로 전이풍토를 제시한 이후, 전이풍토의 개념을 활용하여 교육훈련 전이가 발생하는 직무상황에 대한 이해와 측정에 대한 선행연구들이 실시되었다. 그러나 이러한 선행연구들은 전이풍토의 정의에 있어 미흡한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 교육훈련의 조직상황적 특성효과를 좀 더 살펴보려 한다. 결국, 교육훈련 프로그램의 유효성과 운영이 아무리 뛰어나다 할지라도 교육훈련 후 피 훈련자의 조직상황적 특성에 따라 교육훈련 전이 정도는 다르게 나타날 것이기 때문이다. 조직상황적 특성이 교육훈련 전이에 미치는 효과를 검증 한 연구를 살펴보면, 상사의 지원 동료의 지원, 조직의 지속적 학습문화, 비전공유 등 변화가능성 등이 교육훈련 전이과정에 영향을 미친 요인임을 알 수 있다.(Baldwin & Ford 1988; Holton, 1996;



Ford, Quinones, Sego & Sorra, 1992; Xiao, 1996; Tesluk, Farr, Mathieu & Vance, 1995).

기존 선행연구에서 조직상황적 특성을 살펴보고 본 연구에서는 조직의 특성 중 상사의 지원과 조직의 분위기 위주로 조직의 특성을 고찰하였다.

#### 가)상사의 지원

상사의 지원이란 피 훈련자의 상사가 교육훈련에 대해 가치를 부여하고 훈련참가를 적극적으로 지원하며, 훈련 후 훈련받은 내용을 직무에 적용하는 것에 대해 긍정적으로 지원하는 것을 말한다. 여기에서 상사지원의 하위구성요인 으로는 학습한 것을 활용할 수 있도록 목표를 설정해주고, 지원을 해주며, 긍정적인 피드백을 주는 것을 포함하는 경우(Baldwin & Ford, 1988)와 상사가 개인에게 교육 후에 수행에 대한 기대를 명확히 제시해 주는 것, 새로운 지식과 기술을 적요할 수 있는 기회를 만들어 주는 것, 교육받은 것에 발생하는 문제점을 함께 논의하는 것, 새로운 능력을 성공적으로 잘 적용한 개인에게 피드백을 주는 상사의 일련의 관여 등을 포함하는 경우(Holton, 1996)가 있다.

(Ford, Quinones, Sego & Sorra 1992)의 연구에서는 교육훈련 참여자들이 학습한 내용을 직무에 적용하는 것에 대한 상사의 태도가 교육전이와 정적인 상관관계를 보이고 있음을 나타내고 있다. 그들은 상사의 태도를 자기효능감과 함께 가장 중요한 교육전이 예언변인으로 지적하였다. 또한 (Brinker hoff & Montesino, 1995)의 연구에서는 상사의 지원이 토의 및 토론 유형으로 교육 참여자에게 주어질 경우 교육전이와 유의미한 영향을 미치는 것으로 제시되었다. 또한 교육훈련참가자들이 교육받은 내용을 현업에서 사용하는 데에 대한 상사의 후원 적 역할의 중요성을 시사하는 실험연구를 실시하였다. 실험 결과 상사로부터 교육훈련 사전과 사후에 후원적인 협조를 받는 집단의 피 훈련 자들의 경우 그렇지 못한 집단보다 높은 후원적인 전이를 위한 격려 등을 인식하고 있음이 나타났다.

## 나)조직의 분위기

### (1)조직의 분위기

교육훈련 자체와 관련된 요인들 이외에 많은 학자들은 피 훈련 자가 학습한 것을 현업에 적용 및 활용함에 있어 조직적 지원 없이 교육훈련성과를 기대하기 어렵다고 제안하고 있다.

(Schneider, 1990)는 조직분위기란 조직의 환경 또는 상황의 현저한 특징들에 대한 개인의 인식이라고 규정할 수 있다고 하였으며, 이러한 조직분위기는 객관적이고, 관찰가능한 조직의 환경요소들과 조직구성원들의 인식과정들 간의 상호작용에 기초한다고 한다. 즉, 조직구성원들이 조직의 정책, 보상시스템, 관리행동 등과 같은 조직의 현저한 특징에 주의를 기울일 때 그들은 그러한 특징들을 그들 개인의 가치관과 신념, 필요, 그리고 다른 개인적인 특성들에 기초하여 의미를 부여한다는 것이다.

따라서 조직분위기란 조직의 상황의 주요한 특징들에 대해 개인들이 공유하는 의미부여의 패턴과도 같다고 분수 있다. 특히 합병조직에 있어서 위와 같은 요인들은 교육훈련의 실무전이에 또 다른 변인으로서 작용 할 수 있기 때문이다. (Tracey, Tannenbaum & Kavanagh, 1995)는 교육훈련 전이에 영향을 미치는 조직문화특성으로서 지속적인 학습문화의 개념을 제안하였는데, 이미 몇몇 선행연구에서 지속적 학습 환경이 교육훈련에서 받은 내용을 현업에 적용하는데 중요한 요인임을 밝혀졌다. 또한 문화가 종업원들의 공유가치와 신념에 의해 정의 될 수 있다는 점에서, 위와 같은 특성을 갖는 조직의 문화를 지속적 학습문화라고 개념화하고 개념을 측정하기 위한 설문항목을 개발하였다. 정리하면 피 훈련 자가 지속적 학습문화를 인식할수록 교육훈련전이의 정도가 높게 나타났으며 이로서 학습문화의 중요성이 입증되었다.

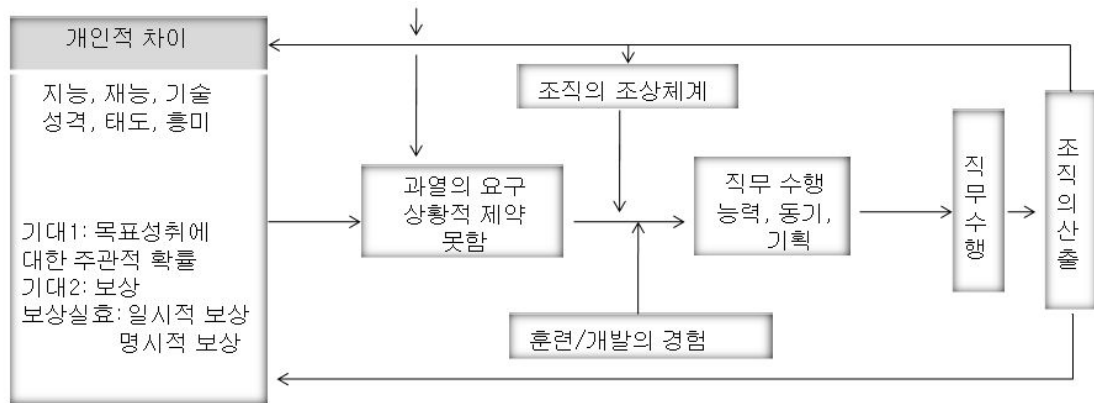
### (2)조직몰입

조직몰입의 개념은 “구성원이 조직 및 조직의 목표와 일체감을 갖고 그러

한 목표달성을 위해 자발적으로 열심히 노력하며, 조직의 일원으로 남으려는 강한 욕구를 갖고 있는 것”이라고 할 수 있다( Porteretal., 1973: 603-609).

(Fink, 1992)는 조직 내에서 구성원이 몰입할 수 있는 대상으로 직업, 소속 집단, 조직의 3가지 형태가 있다고 제시 하였으며, 그가 제시한 직업몰입(work commitment)은 전문직몰입(professional commitment)과 비전문직몰입을 모두 포함하는 개념이라고 볼 수 있다(Arsnya & Feuuais,1984).몰입에 대한 용어의 사용은 선행연구를 토대로 살펴보면 직업몰입, 전문직 몰입, 비전문직 몰입, 직무몰입, 경력몰입 등으로 다양하게 사용되어 왔음을 알 수 있다.그러므로 본 연구에서는 선행연구 결과 및 실증연구의 대상을 고려하여 조직몰입이라는 용어를 통일하여 사용한다. 조직몰입의 개념은 ‘조직의 목표와 가치를 수용하고 강하게 믿는 것, 조직을 위해 자발적으로 열심히 노력하는 것, 조직의 일원으로 남으려는 강한 욕구의 3가지 기본적 요소로 구성되어 있다. (Buckley & Caple, 1995)는 교육훈련 평가 시 교육의 중요도, 교육의 수행방법, 교육의 수준, 강사의 수준, 교육의 지속성, 교육의 효과 등을 측정하는게 중요하다고 하였고, 강사의 교수능력, 교육수준, 교육의 지속성은 구성원들의 직무만족을 높이며, 이직률은 낮추며, 업무권한을 가진 강사는 교육훈련을 통해서 구성원들의 직무만족을 높이고 이직의도를 낮추려는 강한 책임감을 지닌다(Buckley & Caple, 1995 ).또한 교육훈련은 구성원의 조직몰입을 높여주는 요소인 규정의 인식정도,감독자의 특성, 사기 등을 높여주고 구성원의 직무만족과 조직유효성을 높여주는 중요한 수단이다(Alligeretal. 1997). (Campbel, (1990)은 조직유효성을 결정하는 모형도<그림 2-7>에 따라 교육훈련은 직무수행을 통해서 조직의 산출 즉 조직유효성과 친밀한 상관관계가 있다고 하였다.

<그림 2-6> Campbell의 조직 유효성을 결정하는 모형도



자료: Campbell, J. p., Dunnett, M. D., Lawler, E. E. & Welck, K. E.(1990).

Managerial Behavior Preformant and Effectiveness, New York: McGraw, HillCo

### 3). 교육훈련특성(교육내용, 교육방법, 강사의 전문성)

교육훈련의 내용, 교육훈련 방법, 강사의 전문성, 측면에서 훈련의 학습과 교육전이에 영향을 미치는 교육훈련의 특성들을 살펴보고자 한다.

#### 가) 교육훈련 내용

교육훈련의 직접적인 목적은 교육훈련에 참가한 피 훈련자들이 지식, 기술, 태도를 향상시킴으로서, 개인과 조직의 목표달성에 기여하는 것이다. 따라서 효과적인 교육훈련은 조직과 개인의 요구를 적절하게 반영한 교육훈련 목표가 수립되고, 프로그램의 내용이 교육목표를 달성할 수 있도록 직무와의 관련성이 높아야 하며, 피 훈련자들의 요구를 충분히 반영하고 있어야 한다. (Ford & Wroten, 1984)은 교육훈련 내용에 대한 내용타당성 분석을 통해 교육훈련 프로그램의 직무관련성을 평가하여 이를 다시 교육훈련 프로그램의 재설계에 활용할 것을 제안하였다. (Bramley, 1991)은 교육훈련의 성공을 위하여 직무향상과 비슷한 환경에서 교육하는 것이 바람직하며, 교육과 직무 간 공통요소가 많을수록 교육훈련 후 업무성과가 향상 된다고 했다. 때때로 합병

조직의 교육훈련에 있어서 통합조직에 관련되지 않거나 또는 적절하게 맞춤화되지 못한 프로그램내용으로 인하여 비효과적인 측면이 발생하기도 한다.

#### 나)교육훈련 방법

교육훈련에서 자주 등장하는 설계의 특성으로는 목표설정, 초과학습, 자극변산성, 피드백 등이 있다. 목표설정(Goal setting)은 교육훈련 설계에서 학습에 중요한 영향을 미칠 수 있다.

Locke와 Latham등에 의하면, 분명하고 구체적인 목표가 높은 수행을 가져온다고 한다. 즉 구체적이고 도전적인 목표가 “에너지와 주의 방향을 결정짓고, 에너지나 노력을 동원시키며, 시간에 걸쳐 노력을 지속시키고, 개인으로 하여금 목표달성에 관련된 전략을 개발하도록 동기화함으로서 과정의 수행에 영향을 준다고 가정한다(Locke et al., 1981). 초과학습(Overlearning)은 피훈련 자가 과제를 성공적으로 수행한 후에도 지속적으로 학습을 제공하는 과정을 말한다(Mcgehee & Thayer, 1961). 즉 초과학습의 양이 많으면 많아질수록 훈련재료의 파지 량이 커짐을 연구를 통하여 알 수 있었다(Atwater, 1953;Mandler, 1954).

훈련자극의 다양성 정도를 나타내는 것을 자극변산성(Stimulus variability)이라 부른다. 즉 한 개념에 대해 여러 가지 예들이 피 훈련 자들의 이해를 강화시킬 뿐 아니라, 새로운 상황에서 글 개념의 적용가능성을 높여줄 것이라고 주장한다. 자극변산성의 원리는 학습효과 측면에서 상당한 경험적지지 기반을 가지고 있다. (Adams, 1955; Baldwin, 1987; Duncan, 1958). 피드백은 피훈련 자에게 자신의 과제수행에 대한 정보를 알려 주는 것을 말한다. 연구 결과들에 의하면, 피드백은 학습을 촉진하는 중요한 요소로서, 피드백의 효과는 그 시기와 구체성에 의해 결정된다고 한다(Komacki, Heinzmann & Lawson, 1980).

(Holton, 1998)은 교육훈련 프로그램이 명료한 사례와 실제 현업에서 잘 활용될 수 있는 방법들 및 새로운 지식과 기술을 어떻게 활용하고 적용하는지 명료하게 설명해 줄 수 있는 적절한 연습이 제공될 때 훈련에서의 학습이

촉진될 뿐 아니라, 학습된 내용이 직무에 잘 전이될 수 있다고 제안하였다.

#### 다)강사(교육 훈련 자)의 전문성

교육훈련자란, 교육훈련 프로그램을 실제 피 훈련 자에게 전달하는 역할을 담당하는 교육진행자를 말한다. 교육훈련 프로그램의 성공여부는 교육훈련 자에게 달려있다고 해도 과언이 아니다. 즉 교육훈련에서 훈련 자(강사)의 자질이 교육훈련의 학습 및 전이를 결정하는데 있어서 중요한 요인으로 제시되어 왔으며, Broad와 Newstrom(1992)은 교육훈련에서의 학습과 전이를 촉진시키기 위한 훈련자의 활동 지침을 제시하기도 하였다. Wexley & Latham은 교육훈련 자가 갖추어야 할 5가지 공통요소를 제시하였는데,

첫째, 교육훈련 자는 세부적인 교육훈련 목표를 만들어야 한다.

둘째, 성인들의 학습 원리에 대한 이해가 필요하다.

셋째, 교육훈련 자는 효과적 의사소통해야 한다.

넷째, 피 훈련자의 질문에 정확히 답변해야 한다.

다섯째, 교육훈련을 위한 가장 효과적인 방법을 선택, 사용해야 한다.

다른 요인이 동일한 조건에서 제공되었을 때 즉, 동일내용, 동일방식의 훈련이 같은 피 훈련 자에게 전달되었을 때 훈련자의 자질에 따라 훈련내용이 피 훈련 자에게 전달되고 학습되는 정도에서 차이를 보이게 된다는 점에서, 훈련자의 특성 또한 교육훈련의 성과에 중요한 영향을 미침을 알 수 있다.

### 제 4 절. 교육만족 및 몰입에 관한 연구

#### 1). 교육만족

만족이란 개인의 생활을 구성하는 활동으로부터 기쁨을 느끼며 자신의 생활에 대하여 의미와 책임감을 갖는 것이다. 또한 만족은 긍정적 자아상을 지니고 자신을 가치 있다고 생각하고, 낙천적 인 태도와 감정을 유지하는 것이



다 (Neugarten, 1961). 이러한 만족은 보통 행복감이나 기쁨 등의 용어와 혼용되지만, 심리학자들은 행복이나 기쁨은 정서적 개념인데 반해, 만족은 인지적인 측면과 정서적인 측면을 포괄하는 개념이라고 설명한다 (한유선, 1996), 즉 행복이나 기쁨은 특정상황에서 느끼는 유쾌한 감정에서 비롯되는 일시적인 기분 혹은 현재 상태에 대한평가로서 감정적 성향이 짙은데 비해, 만족은 주로 한 개인이 갖는 기대와 실제로 받은 보상 사이의 일치로 정의되며 인지적 성향이 강하다( 김호선, 1995).

(최덕철 최경오, 2000)의 연구에서는 교육서비스품질에 대한 측정을 위해 Parasuraman등이 제시한 SERVQUAL의 5가지 서비스 질 차원을 원용하고 교육서비스의 성격에 적합하게 조정하였다. 그리하여 신뢰성(약속한 서비스를 정확히 제공하는 능력),반응성(고객에게 빠른 서비스를 제공하려는 의지), 확실성(종업원의 지식, 정중함 및 신뢰를 심어줄 수 있는 능력), 공감성 (보살핌, 고객의 개인적인 요구에 대한 배려),유형성(물리적 시설의 외양, 설비, 종업원, 문서 등의 유형적 증거)의 5가지 구성요소를 활용하였다.

또한 교육서비스란 공급자인 학교 측(학교, 교수, 교직원)이 수요자인 학생에게 교육적인 목적을 달성하기 위해 관련된 유무형의 서비스를 제공함으로써 소비자로서 하여금 물질적, 정신적 만족을 실현시켜 주도록 하는 일체의 활동이라고 정의하였고, (박주성, 2003)은 교육서비스의 우월성에 대한 소비자의 전반적인 평가 또는 태도라고 정의하고 있다. 또한 (최규환, 2005)은 교육서비스를 교육목적을 달성하기 위해 대학 및 학생과 관련하는 유형 및 무형의 서비스라고 정의하였다.

이러한 정의들을 바탕으로 본 연구는 실무교육이 실효적인 교육전이를 달성하기 위해서는 교육훈련프로그램과 강사들이 제공하는 교육의 품질이 매개체가 될 것으로 판단되며 그것이 우수하다면 긍정적인 교육전이에 영향이 미칠 것으로 생각된다.

## 2)교육몰입

몰입의 개념은 학문분야와 관심영역에 따라 다양하게 사용되고 있으며, Commitment, Involvement, Flow 등 3가지로 분류하고 있다. 각각의 내용을 살펴보면 Commitment는 대상에 대한 개인의 충성심, 애착, 근속의사, 동일시의 의미를 총칭하는 것이며, Involvement는 특정 대상에 대한 심리적 애착을 의미하고, 운동이나 놀이, 학습과 같은 활동에 대한 몰입의 경우 Flow란 용어를 사용한다(김진호, 2003). 따라서 본 연구에서는 Flow의 개념에 의한 몰입에 주안점을 두고자 한다.

몰입은 학습, 여가, 직업 등 다양한 삶의 장면에서 나타날 수 있다는 것을 보여줄 뿐만 아니라, 활동이나 과제에 대한 적절한 개입, 동기에 대한 적절한 개입을 통하여 몰입경험의 정도가 달라질 수 있다(김창대, 2002).

몰입경험은 자신의 관심을 집중함으로써 최적의 기능을 수행하고 다양한 욕구충족의 결과가 나오며, 몰입경험의 즐거움은 자기목적성의 특성이며, 몰입은 집중을 최고 상태로 이끌어 행동과 인식을 통합하며, 이로 인해 시간이 흐르고 있다는 의식, 스스로 무엇을 하고 있는지에 대한 생각까지도 잊고 과제 자체에 완전히 열중하게 만드는 가치 있고 기분 좋은 활동을 경험하게 한다(Csikszentmihalyi, 1990).

몰입의 이러한 특성에 비추어볼 때 교육생들은 교육 수행 시 몰입 경험을 통해서 학습 자체에 즐거움을 느낄 수 있고, 그 경험 자체로 인해 만족감을 경험하게 된다. 또한 학습이 즐겁기 때문에 내재동기가 증진되어 학습의 질이 높아지고, 적극적으로 학습에 참여할 수 있게 된다(박성익, 김연경, 2006).

그 동안 선행연구들의 몰입에 대한 개념을 살펴보면, Csikszentmihalyi (1990)는 몰입이란 의식이 경험으로 딱 차 있는 상태로서 이때 각각의 경험은 서로 조화를 이루며, 느끼는 것, 바라는 것, 생각하는 것이 하나로 어우러지는 것이라고 하였다. Ghani & Deshpande (1994)는 몰입이란 하나의 활동상에서 총체적인 집중과 행위자가 그 활동에서 얻게 되는 즐거움이라고 하였으



며,(Novak & Hoffman, 1997)은 어떤 행위에 대한 기술과 도전의 합이 몰입 상태이며,그 차이가 지루함과 근심을 가져올 수 있는 것이라고 하였다. 국내 연구 중 (황용석, 1998)은 몰입이란 심리적 최적감, 즐거움, 원거리실재감, 주의집중이 높은 상태라고 하였으며, (이시훈, 1999)은 어떤 행위가 도전으로 느껴지고 그것을 할 수 있는 기술을 지녔을 때 도달되는 상태로 재미와 즐거움, 기쁨을 느끼는 최적의 경험이라고 하였다.

또한 (두정완, 2003)은 몰입이란 전적으로 몰입하여 행동할 때 사람이 느끼는 심신일체적 느낌이며, 사람이 어떤 사건, 사물 또는 활동에 깊숙이 관여할 때 가끔 경험하는 마음의 상태라고 하였고, (김석주, 2010)는 특정행동이 도전으로 변화되고 ,도전의욕이 생겨 달성되는 상태로 흥미와 즐거움, 환희를 느끼는 최상의 경험이라고 하였다. 몰입의 개념에 선행연구의 주장을 정리한 것이 <표 2-1>이다. 이와 같이 연구의 개념을 종합해 보면, 연구자들의 관심 영역에 따라 몰입은 단일차원과 다차원적인 개념으로 정의되고 있음을 볼 수 있다.그러나 공통적인 측면도 확인할 수 있는데, 기본적으로 몰입은 부정 정서가 없는 즐거움, 만족감과 같은 긍정적인 심리현상으로 명확한 목표와 피드백이 있고, 도전과 기술 수준이 균형을 이룰 때 발생하게 되며, 주어진 과제에 대한 완전한 집중, 과제의 자동적 수행, 자의식 실행 시간, 감각의 왜곡 통제감을 수반한다는 사실이다(계보경 2007).

<표 2-1> 몰입(Flow)의 개념

| 선행연구자                       | 개<br>념                                                                     |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Csikszentmihalyi,<br>(1990) | 의식이 경험으로 딱 차 있는 상태로서 이때 각각의 경험은 서로 조화를 이루며,느끼는 것,바라는 것,생각하는 것이 하나로 어우러지는 것 |
| Ghani&Deshpande,<br>(1994)  | 하나의 활동상에서 총체적인 집중과 행위자가 그 활동에서 얻게 되는 즐거움                                   |
| Novak&<br>Hoffman (1997)    | 어떤 행위에 대한 기술과 도전의 합이 몰입상태이며, 그 차이가 지루함, 근심을 가져옴                            |

|            |                                                                                    |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 황용석 (1998) | 심리적 최적감, 즐거움, 원거리 실재감, 주의집중이 높은 상태                                                 |
| 이시훈 (1999) | 어떤 행위가 도전으로 느껴지고 그것을 할 수 있는 기술을 지녔을 때 도달되는 상태로 재미와 즐거움, 기쁨을 느끼는 최적의 경험             |
| 두정완 (2003) | 전적으로 몰입하여 행동할 때 사람이 느끼는 심신 일체적 느낌으로 사람이 어떤 사건, 사물 또는 활동에 깊숙이 관여 할 때 가끔 경험하는 마음의 상태 |
| 김석주(2010)  | 특정행동이 도전으로 변화되고, 도전의욕이 생겨 달성되는 상태로 흥미와 즐거움 ,환희를 느끼는 최상의 경험                         |

자료 :선행연구를 토대로 연구자가 구성

이러한 몰입은 학습자에게 교육과정을 이해하고 교육 성취에 대한 결과를 판단하는데 매우 중요한 개념이라고 할 수 있다. 즉, 학습자들이 교육과정에서 교육몰입을 경험하게 되면 교육과정을 즐겁게 느끼고, 교육에 보다 적극적으로 참여함으로써, 교육과정에서 만족감과 성취감을 얻게 될 것이다. 나아가 교육몰입경험은 교육시간의 단축과 교육활동에의 적극적인 참여를 촉진시켜 줄 뿐만 아니라 교육효과에 긍정적인 영향을 미친다(정기범,2014).

교육몰입은 교육과정 전체에 대한 긍정적 심리상태라는 내적 보상을 제공하게 되어 외적 보상보다 강하게 작용하고 더불어 학습자에게 교육 자체에 대한 흥미유발, 창의성, 최고수준의 교육경험 그리고 능력개발을 경험하게 해줌으로써 외적 보상이 아닌 내적 보상에 의해 교육을 지속해 나갈 수 있도록 해주어 삶의 질에 긍정적 영향을 미친다(Csikszentmihalyi, Rathunde,& Whalen, 1993).

학습자가 교육상황에서 이와 같은 몰입을 경험하게 되면, 교육에 집중하게 되며 학습자는 이를 통해 교육 상황 자체에서 가치 있고 기분 좋은 경험을 하게 된다. 이러한 경험을 통해 학습자는 만족과 기쁨 그리고 성취감을 얻게 되고 이는 결국 교육 과정 전체에 대한 학습자의 만족감과 자긍심을 높여준

다(석임복,2007).

Csikszentmihalyi(1990)는 교육몰입의 특성으로 도전과 능력의 균형감, 분명한 목적, 명확한 피드백, 수행중인 과제에 대한 집중, 통제감, 행위와 인식의 일체감, 자의식의 상실, 양적 시간 개념의 상실, 자기목적성이라고 하였다. 김진호(2005)도 교육몰입에 영향을 미치는 변인을 개인적 특성변인과 환경적 특성변인으로 구분하고, 여기서 개인적 특성은 자아 존중감, 학습에 대한 자기효능감을 포함하는 자아개념과 보상기대, 보상가치를 포함하는 기대, 가치이며, 환경적 특성은 난이도의 적절성과 개인적 의미를 포함하는 교육내용과 교육과제의 제시방법, 학습자의 참여, 교육자의 열정을 포함한 교육 진행방법과 교육자 관계로 제시하였다. 교육몰입을 다차원 요인으로 분류한 연구를 살펴보면, 김희정(2012)은 수행과정을 체계적으로 사고하면서 확인하고 추론하여 판단하는 과정을 의미하는 인지적 몰입 (도전과 능력의 균형, 행위와 인식의 통합, 명확한 목표, 구체적인 피드백, 통제감)과 외적보상이나 대가 없이도 학습 그 자체에 의미를 가지고 즐거움으로 지각하는 정의적 몰입(과제에 대한 집중, 시간감각의 왜곡, 자의식 상실, 자기 목적적 경험)으로 나누어 설명하였다.

(박혜진, 2013)은 교육몰입을 인지적 몰입, 감성적 몰입, 행동적 몰입을 포함한 다 차원적 개념으로 관점과 시각, 영역에 따라 다양하게 정의될 수 있다고 하였다. 즉, 인지적 몰입은 학습자가 교육목표를 성취하기 위해 스스로 교육을 계획하고 인지전략을 사용하며, 교육 성취를 위해 행동을 조절하고자 하는 것이고, 감성적 몰입은 학습자가 교육과정에서 지각하는 감정이나 몰입상태에 나타나는 학습자의 학습에 대한 열정이다. 마지막으로 행동적 몰입은 학습자가 신체적으로 교육활동에 참여하거나 교육을 수행하는데 수반되는 노력이나 행동으로, 시간감각의 왜곡과 매체와의 상호작용을 통해 나타나는 경험들을 포함하는 것이라고 하였다.

(최보라, 2014)는 교육몰입을 정의적 몰입과 인지적 몰입으로 구분하였다. 정의적 몰입은 외적 보상과 관계없이 교육 그 자체를 즐거움으로 지각하고 의미를 부여하는 것이다. 즉, 외부자극에 신경 쓰지 않고, 자신의 교육과제에 몰두하는 과제에 대한 집중, 과제 수행시간을 실제보다 빠르게 느끼는 시간감각에 대한 왜곡, 학습자가 교육활동 그 자체에 느끼는 만족감과 즐거움으로 인해 자아에 대해 인식하지 못하는 자의식 상실, 외적보상이 아닌 교육과정 그 자체에서 즐거움과 만족감을 느끼는 자기 목적적 경험으로 구성된다. 인지적 몰입은 사고와 추론을 바탕으로 자신의 교육과정을 체계적으로 확인하는 것이다. 즉, 스스로 지각된 교육능력과 몰입을 수반하는 교육활동이 서로 조화를 이룬 상태인 도전과 능력의 조화, 교육에 완전히 빠져 학습과 하나가 되어 다른 것을 생각하지 않고, 자신도 모르게 교육을 하게 되는 상태인 행위와 의식의 통합, 학습자 스스로 완벽한 몰입을 위해 설정하는 명확한 교육목표, 이에 교육활동에 대한 정확하고 구체적 피드백 그리고 자신이 처한 상황을 조절하는 통제 감으로 구성된다.

그 동안 선행연구들의 교육몰입에 대한 개념을 살펴보면 (이은주, 2001)는 교육몰입을 교육과정에서 교육내용이 완전히 흡수되어 있는 상태라고 하였으며, (이기택, 2001)은 교육몰입을 교육 상황에 적용하여 학습자가 특정한 활동에 깊이 빠져 들어가는 흡인 또는 집중의 상태로 정의하였다.

또한 (김진호, 2003)는 교육몰입을 학습자가 자신의 교육활동에 완전히 몰두하는 상태라고 정의 하였다. 이는 교육프로그램 참여자가 교육환경과 최적의 상호작용을 하면서 즐거움을 느끼며 의미 있는 교육을 하는 상태라고 하였다. 이러한 선행연구를 토대로 본 연구에서는 교육몰입이란 교육전이에 증진을 위한 교육 참가자의 목적과 목표를 이루기 위해 전반적인 정신적인 활동과 신체적인 활동으로 보여 진다.

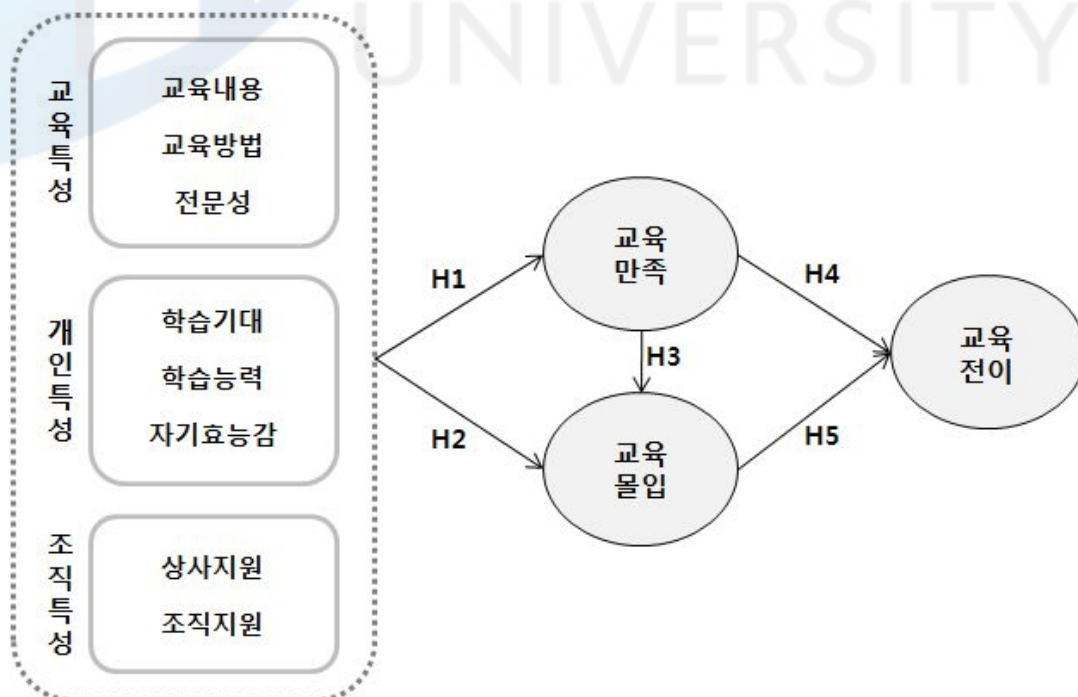
### 제 3 장. 연구모형 및 가설

#### 제 1 절. 연구모형 및 가설의 설정

##### 1). 연구모형

본 연구에서는 Baldwin & Ford(1988)과 Richey(1992)의 연구를 토대로 개인적 특성과 조직의 특성 또 교육프로그램 특성이 실무교육과 교육전이간의 관계에 어떠한 영향을 주는가를 살펴봄으로써 실무교육의 유효성 평가에 있어 교육만족과 교육몰입 특성의 중요성을 살펴보고자 하였다. 이러한 본 연구의 목적을 달성하기 위하여 앞에서 살펴본 선행연구를 토대로 [그림 3-1]과 같이 연구의 모형을 구성하였다.

##### 2). 가설의 설정



[그림 3-1] 연구모형

### 가). 실무교육구성요소와 교육만족 및 교육몰입과의 관계

교육프로그램을 구성하는 강사의 능력, 교육내용, 교육환경, 운영방식은 교육 성과에 영향을 미치는 주요 변수로 선행연구를 통해 동일한 교육프로그램을 가지고 교육을 진행하더라도 강사의 능력과 전문화된 교육내용, 교육 특성에 적합한 환경, 효율적인 수업운영방식에 따라 그 효과가 달라지며, 교육성과에 유의미한 영향을 미치고 있음을 확인하였다(오세은, 2011; 강상욱, 2012; Holton, 1995). 또한 개인적인 성격특성, 혹은 동기부여특성에 대해서는 종종 교육훈련 전이성과와의 관계가 있는 것으로 나타나고 있다(Baumgartelet al., 1984; Wexley & Baldwin, 1988; Ford et al., 1992). Baldwin & Ford(1988)는 성취욕구가 학습과 전이에 직접적 혹은 간접적인 영향을 준다는 것을 입증하였으며, 교육훈련 참가자들의 교육훈련 참가에 대한 선택재량권 정도에 대한 인식차이가 학습에 대한 동기부여는 물론 교육훈련에서의 학습만족과 학습에 대한 몰입에 영향을 주는 것으로 분석되었다(Hicks & Klimoski, 1987). 김진호(2005)도 교육몰입에 영향을 미치는 변인을 개인적 특성변인과 환경적 특성변인으로 구분하고, 여기서 개인적 특성은 자아 존중감, 학습에 대한 자기효능감을 포함하는 자아개념과 보상기대, 보상가치를 포함하는 기대, 가치이며, 환경적 특성은 난이도의 적절성과 개인적 의미를 포함하는 교육내용과 교육과제의 제시방법, 학습자의 참여, 교육자의 열정을 포함한 교육 진행방법과 교육자 관계로 제시하였다.

교육훈련의 성과는 궁극적으로 교육훈련 참가자가 교육훈련 후 조직의 목표를 달성하고 기업의 성과를 증진시킬 수 있는 직무활동 증진에서 올 수 있다고 할 수 있다. 교육훈련을 통하여 직무에 대한 기술, 태도가 증진하고 직무에 대한 활용 혹은 이용효과가 나타나면 전이성과가 증진한다고 볼 수 있다(Baldwin & Ford, 1988). 결국, 교육훈련 후 작업환경은 교육훈련 전이를 결정하는 매우 중요한 요인으로 다루어지고 있다 (Baldwin & Ford, 1988



richy, 1992 Rouiller & Goldstein, 1993 tracey et ai., 1995). 교육훈련에서 배웠던 내용을 현업에서 적용 및 활용할 때 조직적인 지원이 없다면 교육훈련의 성과는 기대할 수 없을 것이다. 조직상황적 특성이 교육훈련 전이에 미치는 효과를 검증 한 연구를 살펴보면, 상사의 지원 동료의 지원, 조직의 지속적 학습문화, 비전공유 등 변화가능성 등이 교육훈련 전이과정에 영향을 미친 요인임을 알 수 있다.(Baldwin & Ford 1988; Holton, 1996; Ford, Quinones, Sego & Sorra, 1992; Xiao, 1996; Tesluk, Farr, Mathieu & Vance, 1995).

이러한 선행연구의 결과를 바탕으로 본 연구에서는 프랜차이즈 실무교육을 구성하는 교육특성, 개인특성, 조직특성은 교육만족 및 교육몰입에 유의한 영향을 미칠 것으로 판단하고 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

H1. 실무교육특성은 교육만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1a. 실무교육특성 중 교육특성은 교육만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1b. 실무교육특성 중 개인특성은 교육만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1c. 실무교육특성 중 조직특성은 교육만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2. 실무교육특성은 교육몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2a. 실무교육특성 중 교육특성은 교육몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2b. 실무교육특성 중 개인특성은 교육몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2c. 실무교육특성 중 조직특성은 교육몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

#### 나). 교육만족, 교육몰입 및 교육전이와 관계

교육훈련의 내용 및 교육훈련 강사에 대한 만족은 교육전이에 영향을 주며, 이때 교육훈련에서 습득한 지식과 기술을 직무에 적용하려는 전이 동기는 동



료나 상사와 같은 다른 조직구성원들이 지원적이고, 필요한 장비나 정보, 재정적 지원이 원활히 제공될 때 더욱 커지게 된다(Noe, 1986).

교육 수행 시 몰입 경험을 통해서 학습 자체에 즐거움을 느낄 수 있고, 그 경험 자체로 인해 만족감을 경험하게 된다. 또한 학습이 즐겁기 때문에 내재 동기가 증진되어 학습의 질이 높아지고, 적극적으로 학습에 참여할 수 있게 된다(박성익, 김연경, 2006). 몰입은 학습자에게 교육과정을 이해하고 교육 성취에 대한 결과를 판단하는데 매우 중요한 개념이라고 할 수 있다. 즉, 학습자들이 교육과정에서 교육몰입을 경험하게 되면 교육과정을 즐겁게 느끼고, 교육에 보다 적극적으로 참여함으로써, 교육과정에서 만족감과 성취감을 얻게 될 것이다. 나아가 교육몰입경험은 교육시간의 단축과 교육활동에의 적극적인 참여를 촉진시켜 줄 뿐만 아니라 교육효과에 긍정적인 영향을 미친다(정기범, 2014). 학습자가 교육상황에서 이와 같은 몰입을 경험하게 되면, 교육에 집중하게 되며 학습자는 이를 통해 교육 상황 자체에서 가치 있고 기분 좋은 경험을 하게 된다. 이러한 경험을 통해 학습자는 만족과 기쁨 그리고 성취감을 얻게 되고 이는 결국 교육 과정 전체에 대한 학습자의 만족감과 자긍심을 높여준다(석임복, 2007). 이러한 선행연구의 결과를 바탕으로 본 연구에서는 교육만족, 교육몰입과 교육전이의간에는 긴밀한 영향관계가 있을 것으로 판단하고 다음과 같이 연구가설을 설정하였다.

H3. 교육만족은 교육몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4. 교육만족은 교육전이에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H5. 교육몰입은 교육전이에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 제 2 절. 변수의 조작적 정의

### 1). 측정도구 구성

본 연구는 프랜차이즈 임직원의 실무교육 구성요소인 교육훈련참가자 개인 특성(학습능력, 학습기대, 자기 효능감)과 교육특성(교육내용, 교육방법, 강사의 전문성) 또 조직특성(상사의 지원, 조직의 지원)이 교육만족과 교육몰입을 통해서 교육전이에 어떤 영향을 미치는가를 알아보고자 하는 연구이다.

따라서 본 연구에서 측정하고자 하는 주요측정변수는 실무교육을 구성하는 교육특성, 개인특성, 조직특성과 교육만족, 교육몰입 및 교육전이로서 앞에서 고찰한 선행연구에서 제시한 항목을 연구대상의 특성에 맞게 재구성하여 측정 도구를 설계하였다. 각 변수는 Likert 5점 척도로 구성하여, 1점 ‘전혀 아니다’에서 5점 ‘매우 그렇다’로 측정하였다. 인구통계학적인 특성에 관한 질문은 명목척도로 구성하였다(<표 3-1>).

<표 3-1> 측정도구 구성

| 항목       |          |                                          |
|----------|----------|------------------------------------------|
| 교육<br>특성 | 교육<br>내용 | 교육과정의 내용은 실제업무의 내용과 일치하는 면이 많았다          |
|          |          | 교육과정은 현실성 있는 직무관련 과제들이 주어졌다              |
|          |          | 내가 하는 업무에서 필요한 것들이 교육에 잘 반영되어 있었다        |
|          |          | 교육과정에서는 직무수행에 도움이 되는 구체적인 경험자료들이 제공되었다   |
|          |          | 교육과정에서는 직무에 응용할 수 있는 현실성 있는 목표가 세워졌다     |
|          | 교육<br>방법 | 교육과정이 실제업무와 비슷한 상황에서 이루어졌다               |
|          |          | 다양한 교육방법들(토론, 실습, 질의응답)이 교과내용에 맞게 구성되어있다 |
|          |          | 교육과정은 시간계획이나 진행이 융통성 있게 짜여져 있었다          |
|          |          | 내가 직접 참여해서 배우는 시간이 충분하였다                 |
|          |          | 교육과정에 다양한 학습자료(교재 등)가 제공되었다              |
|          |          | 교육과정은 전체내용과 맥락을 잘 파악할 수 있도록 진행되었다        |
|          |          | 학습이 끝난 다음에 다시 상기할 기회가 주어지곤 했다            |

|          |                   |                                          |
|----------|-------------------|------------------------------------------|
|          | 전문성               | 교육내용에 대한 강사의 준비가 충분했다                    |
|          |                   | 강사의 프리젠테이션 기술은 뛰어났다                      |
|          |                   | 강사의 교과내용에 대한 전문지식은 뛰어났다                  |
|          |                   | 교육과정에 대해 강사는 충분한 활력과 열정을 보였다             |
|          |                   | 참여자들을 교육훈련에 참여하도록 동기유발하는 강사의 능력이 뛰어났다    |
|          |                   | 강사의 교육과정 진행속도는 적절했다                      |
| 개인<br>특성 | 학습<br>능력          | 나는 실무교육과 관련된 필요한 지식이나 능력을 가지고 있다         |
|          |                   | 나는 교육에서의 내용들을 학습할만한 충분한 능력을 가지고 있다       |
|          |                   | 나는 교육목표를 달성할 수 있는 충분한 지식과 학습능력을 가지고 있다   |
|          |                   | 나는 교육을 업무에 적용할 수 있는 시간적여유를 가지고 있다        |
|          | 학습<br>기대          | 교육을 받고나면 업무를 수행하는 데 도움이 될거라 생각했다         |
|          |                   | 교육에서 배운 내용을 현업에서 사용할 수 있을 것이라고 생각했다      |
|          |                   | 교육을 잘 받는 것이 내가 개인적으로 성장하는 데 도움을 줄거라 생각했다 |
|          |                   | 교육에서 배운 내용이 나의 경력개발에 도움이 될 것이라고 생각했다     |
|          |                   | 나는 교육과정이 흥미로울 것이라고 생각했다                  |
|          | 자기<br>효<br>능<br>감 | 나는 교육에서의 목표를 반드시 달성할 수 있다고 생각했다          |
|          |                   | 나는 교육의 내용들을 충분히 습득할 수 있다고 생각했다           |
|          |                   | 나는 교육에서 배운 내용을 현업에 잘 적용할 수 있다고 생각했다      |
|          |                   | 나는 교육에서 배운 내용을 직무에 적용하는 것에 대해 자신이 있었다    |
| 조직<br>특성 | 상사<br>지원          | 나의 상사는 교육받는 것을 중요하게 생각한다                 |
|          |                   | 나의 상사는 실무교육이 내게 필요한 교육이라고 이야기 해주었다       |
|          |                   | 나의 상사는 내가 실무교육에 참여하는 것에 대해 적극 지지해주었다     |
|          | 조직<br>지원          | 우리 회사는 직원이 변화하고 혁신하는 것을 높이 평가해준다         |
|          |                   | 우리 회사는 새로운 기술이나 지속적으로 얻을 수 있게 교육을 실시한다   |
|          |                   | 우리 회사는 나의 능력을 향상시킬 수 있는 직무를 제공하고 있다      |

|      |                                         |
|------|-----------------------------------------|
| 교육만족 | 나는 이수한 교육과정에 대하여 전반적으로 만족스럽다            |
|      | 나는 직장 동료들에게 내가 이수한 교육과정을 추천하고 싶다        |
|      | 나는 교육과정이 나의 현재 직무수행에 도움이 된다고 생각한다       |
| 교육몰입 | 나는 교육과정에 내내 집중할 수 있었다                   |
|      | 나는 실무교육과정을 수강한 것이 좋은 경험이었다              |
|      | 나는 교육받는 동안 시간이 어떻게 흘러갔는지 느껴지지 않을 때가 있었다 |
| 교육전이 | 나는 교육에서 배운 내용을 실제 업무에 활용하고 있다           |
|      | 나는 교육에서 배운 내용 덕분에 업무수행이 향상되었다           |
|      | 교육 이후 업무능력에 대해 좋은 평가를 받았다               |
|      | 교육이 업무 성과에 도움이 되었다                      |

### 제 3 절. 조사설계

#### 1). 조사대상 및 조사방법

본 연구는 프랜차이즈 실무교육특성과 교육만족, 교육몰입 및 교육전이와의 인과관계를 규명하는데 그 목적이 있다. 따라서 연구의 목적에 맞게 본 연구에서는 최근 대학교 프랜차이즈 전문가과정 및 프랜차이즈교육 전문기관에서 교육을 이수한 수강생을 표본으로 설정하였다.

본 연구를 실시하기 위한 설문항목들은 선행 연구에서 사용된 것을 바탕으로 본 연구의 목적에 부합되도록 일부 추가·수정하여 구성하였다. 선행연구의 고찰을 통해 재구성된 설문지는 최근 1년내에 프랜차이즈 실무교육을 70시간 이상 이수한 수강생들을 대상으로 예비조사를 실시한 후, 이를 바탕으로 측정 항목의 적합성 정도를 살펴, 설문 항목을 수정 보완하여 본 조사에 사용하였다.

조사 기간은 2015년 10월 1일부터 10월 31일까지 한 달에 걸쳐 이루어졌으며, 총 250명을 대상으로 설문을 실시하였다.

<표 3-2> 표본설계

|         |                               |
|---------|-------------------------------|
| 연구대상    | 프랜차이즈 실무교육 이수자                |
| 표본      | 70시간이상 프랜차이즈 실무교육을 이수한 교육생    |
| 표본의 크기  | 250부                          |
| 최종 유효표본 | 214부(85.6%)                   |
| 조사기간    | 2015년 10월 1일 ~ 10월 31일 [한 달간] |
| 자료수집    | 설문지를 이용한 자기기입법                |

## 2). 분석방법

본 연구에서는 표본의 특성을 알아보고 연구의 목적을 위한 가설을 검증하기 위해 다음과 같은 자료 분석을 하였다.

먼저, 예비조사를 통해 내용조정과정을 거쳐 내용타당성을 확보한 후, 수집된 표본의 일반적인 특징을 파악하기 위해 빈도분석을 통해 기술통계결과를 제시하였다. 본 연구의 자료조사에 활용된 항목들의 내적일관성을 확인하기 위해 신뢰도 분석을 시행하고 신뢰도를 떨어뜨리는 항목을 판별하였다.

본 연구에서 사용된 측정도구의 타당성 검증을 위해 확인적 요인분석을 통하여 각 요인에 적재되는 요인 적재값을 검토하고, 평균 분산 추출값(average variance extracted; AVE)과 합성신뢰도(composite construct reliability; CCR)를 확인한 후 마지막으로 연구가설과 모형을 토대로 구조방정식모형 검증을 실시하였다.

이상의 모든 분석은 SPSS Win Ver. 18.0 및 AMOS 18.0 을 이용하였다.

## 제 4 장. 실증연구결과 및 분석

### 제 1 절. 표본 구성과 특성

#### 1). 응답자의 특성

본 연구는 앞서 언급한 바와 같이 회수된 214부의 프랜차이즈 실무교육 이수자에 대한 특성을 빈도분석을 통해 살펴보았다. 먼저 성별을 살펴보면 남성이 157명(73.4%), 여성이 57명(26.6%)이며, 연령대는 30대 96명(44.9%), 40대 75명(35%), 50대 이상 25명(11.7%) 순으로 나타났다.

응답자들이 종사하고 있는 회사의 업종은 외식업이 96명(44.9%)로 가장 많았으며, 서비스업 54명(25.2%), 도소매 28명(13.1%)로 나타났다. 직급은 대표(CEO)가 59명(27.6%), 대리급 47명(22%), 임원급 39명(18.2%)순이며, 근속년수는 10년이상 56명(26.2%), 3~5년미만 38명(17.8%), 1~2년미만 29명(13.6%)순으로 나타났다.

이를 정리하면 <표 4-1>과 같이 나타낼 수 있다.

<표 4-1> 인구통계학적 특성

| 구분 |        | 빈도  | 비율(%) |
|----|--------|-----|-------|
| 성별 | 남자     | 157 | 73.4% |
|    | 여자     | 57  | 26.6% |
| 연령 | 20대    | 18  | 8.4%  |
|    | 30대    | 96  | 44.9% |
|    | 40대    | 75  | 35.0% |
|    | 50대 이상 | 25  | 11.7% |
| 직급 | 사원     | 24  | 11.2% |
|    | 대리급    | 47  | 22.0% |
|    | 과장급    | 32  | 15.0% |

|         |          |     |        |
|---------|----------|-----|--------|
|         | 차장급      | 13  | 6.1%   |
|         | 임원급      | 39  | 18.2%  |
|         | 대표(CEO)  | 59  | 27.6%  |
| 근속년수    | 1년 미만    | 11  | 5.1%   |
|         | 1~2년 미만  | 29  | 13.6%  |
|         | 2~3년 미만  | 24  | 11.2%  |
|         | 3~5년 미만  | 38  | 17.8%  |
|         | 5~7년 미만  | 31  | 14.5%  |
|         | 7~10년 미만 | 25  | 11.7%  |
|         | 10년 이상   | 56  | 26.2%  |
| 업종      | 외식업      | 96  | 44.9%  |
|         | 도소매      | 28  | 13.1%  |
|         | 서비스업     | 54  | 25.2%  |
|         | 제조업      | 24  | 11.2%  |
|         | 기타       | 12  | 5.6%   |
| 이수 교육과정 | 실무자과정    | 126 | 58.9%  |
|         | 슈퍼바이저과정  | 36  | 16.4%  |
|         | CEO과정    | 56  | 26.2%  |
|         | 기타       | 14  | 6.5%   |
| 합계      |          | 214 | 100.0% |



## 제 2 절. 타당성 및 신뢰성 검토

본 연구의 측정모델의 확인적 요인분석에 앞서 사용된 측정항목들의 탐색적 요인분석을 통해 해당요인의 판별 타당성(discriminant validity) 및 수렴 타당성(convergent validity)을 검증하였고, 이어서 신뢰성분석을 실시하였다. 요인 분석 과정을 통해 부적절한 항목을 일부 제거한 후 측정항목의 신뢰성과 타당성을 평가하기 위해서 이론변수의 다항목척도간 신뢰성을 Cronbach's alpha 계수에 의해 분석하였고, 확인적 요인분석을 통해서 구성개념들의 측정 타당성을 검토하였다.

### 1). 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석

요인분석은 연구 분석 목적에 따라서 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석으로 나눈다. 탐색적 요인분석은 주로 이론상으로 체계화되거나 정립되지 않은 연구에서 연구의 방향을 파악하기 위한 탐색적인 목적을 가지고 사용되는 분석방법이며, 확인적 요인분석은 이론적인 배경 하에서 변수들 간의 기존관계를 설정하고 요인분석을 이용하여 그 관계가 성립하는지 여부를 설명하고 검증하는데 사용되는 방법이다(배병렬, 2011).

탐색적 요인분석은 요인수를 최소화하면서 정보의 손실을 줄이기 위해 주성분 분석을 사용하였으며, 회전방식은 베리맥스 회전 방식을 사용하였다. 요인추출은 고유값이 1.0 이상인 요인을 추출하였으며, 각 변수와 요인간의 상관관계를 나타내는 요인적재량은 0.5 이상인 변수를 채택하였다.

탐색적 요인분석 결과에 따라 도출된 측정변수들에 대하여 이 측정변수들이 이론변수들을 얼마나 일관성 있게 반영하는지 평가하기 위해 신뢰도 분석을 실시하였다. Cronbach's Alpha 계수는 측정항목의 신뢰성을 평가하는 가장 보수적인 기준을 제공하는 것으로, 일반적으로 사회과학 분야에서는 Cronbach's Alpha 계수가 0.6이상일 경우 신뢰성을 가진다고 보고 있다(Nunnally, 1978).

탐색적 요인분석 결과는 <표 4-2>, <표4-3>과 같으며, 신뢰도는 0.8 이상

을 확보하였다.

측정 변수간의 상관관계가 다른 변수에 의해 설명되는 정도를 나타내는 KMO 값은 0.80 이상이면 좋은 것으로 판정하는데 본 요인분석을 통해 나타난 KMO 값은 0.8 이상으로 나타나 요인분석을 위한 변수의 선정이 적절함을 알 수 있다.

<표 4-2> 실무교육 구성요소의 타당성 및 신뢰도분석

| 항목       |          |            | 요인<br>적재량 | 고유값   | 분산<br>설명력 | Cronbach's α |
|----------|----------|------------|-----------|-------|-----------|--------------|
| 교육<br>특성 | 교육<br>내용 | 실제업무내용과 일치 | 0.707     | 3.957 | 24.587    | 0.902        |
|          |          | 현실성있는 과제   | 0.597     |       |           |              |
|          |          | 업무필요사항 반영  | 0.673     |       |           |              |
|          |          | 구체적경험자료 제공 | 0.690     |       |           |              |
|          |          | 현실성있는 교육목표 | 0.723     |       |           |              |
|          |          | 실제업무환경과 유사 | 0.827     |       |           |              |
|          | 교육<br>방법 | 다양한 교육방법   | 0.753     | 3.957 | 21.986    | 0.890        |
|          |          | 융통성있는 교육과정 | 0.766     |       |           |              |
|          |          | 참여기회 충분    | 0.810     |       |           |              |
|          |          | 다양한 학습자료   | 0.707     |       |           |              |
|          |          | 자연스러운 교육진행 | 0.500     |       |           |              |
|          |          | 교육상기 기회    | 0.669     |       |           |              |
|          | 전문<br>성  | 강사의 철저한 준비 | 0.701     | 4.426 | 21.983    | 0.910        |
|          |          | 프리젠테이션 기술  | 0.778     |       |           |              |
|          |          | 강사의 전문지식   | 0.755     |       |           |              |
|          |          | 강사의 열정     | 0.785     |       |           |              |
|          |          | 강사의 동기유발능력 | 0.713     |       |           |              |
|          |          | 강사의 교육진행속도 | 0.622     |       |           |              |

|          |                       |              |       |       |        |       |
|----------|-----------------------|--------------|-------|-------|--------|-------|
| 개인<br>특성 | 학<br>습<br>능<br>력      | 실무기본지식보유     | 0.876 | 2.949 | 22.684 | 0.858 |
|          |                       | 학습할능력        | 0.815 |       |        |       |
|          |                       | 교육목표달성능력     | 0.822 |       |        |       |
|          |                       | 업무적용할 시간적여유  | 0.658 |       |        |       |
|          | 학<br>습<br>기<br>대      | 업무수행도움 기대    | 0.700 | 3.278 | 25.213 | 0.865 |
|          |                       | 현업사용가능 기대    | 0.525 |       |        |       |
|          |                       | 개인성장도움 기대    | 0.840 |       |        |       |
|          |                       | 경력개발도움 기대    | 0.820 |       |        |       |
|          |                       | 교육흥미         | 0.771 |       |        |       |
|          | 자<br>기<br>효<br>능<br>감 | 목표달성자신감      | 0.716 | 2.803 | 21.562 | 0.859 |
|          |                       | 교육내용습득자신감    | 0.737 |       |        |       |
|          |                       | 현업적용자신감      | 0.693 |       |        |       |
|          |                       | 직무적용자신감      | 0.768 |       |        |       |
| 조직<br>특성 | 상<br>사<br>지<br>원      | 교육중요성강조      | 0.813 | 2.447 | 40.789 | 0.870 |
|          |                       | 교육필요언급       | 0.868 |       |        |       |
|          |                       | 교육참여지지       | 0.743 |       |        |       |
|          | 조<br>직<br>지<br>원      | 직원변화 높이평가    | 0.756 | 2.411 | 40.190 | 0.891 |
|          |                       | 지속적인 교육실시    | 0.885 |       |        |       |
|          |                       | 능력에 적합한 직무제공 | 0.820 |       |        |       |

KMO = 0.942, Bartlett의 구형성 검정값  $\chi^2=2453.771$ (d.f=153,  $p<0.001$ )

<표 4-3> 교육만족, 교육몰입 및 교육전이의 타당성 및 신뢰도분석

| 항목   |              | 요인<br>적재량 | 고유값   | 분산<br>설명력 | Cronbach's $\alpha$ |
|------|--------------|-----------|-------|-----------|---------------------|
| 교육만족 | 교육과정 만족      | 0.792     | 2.447 | 40.789    | 0.870               |
|      | 교육과정 추천      | 0.827     |       |           |                     |
|      | 직무수행에 도움     | 0.722     |       |           |                     |
| 교육몰입 | 교육과정내내 집중    | 0.621     | 2.411 | 40.190    | 0.891               |
|      | 실무교육과정좋은경험   | 0.810     |       |           |                     |
|      | 교육과정몰입       | 0.751     |       |           |                     |
| 교육전이 | 교육후 실제업무에 활용 | 0.763     | 2.803 | 21.562    | 0.859               |
|      | 업무수행 향상      | 0.840     |       |           |                     |
|      | 업무능력에 좋은평가   | 0.823     |       |           |                     |
|      | 업무성과에 도움     | 0.750     |       |           |                     |

KMO = 0.887, Bartlett의 구형성 검정값  $\chi^2=1012.124(d.f=45, p<0.001)$

## 2). 연구모델의 확인적 요인분석

본 연구에서는 탐색적 요인분석을 바탕으로, 설정한 이론적 모델의 측정변수들이 이론변수를 지지하고 있고, 그 구조가 타당한지를 검증하기 위하여 각 요인에 대한 측정모델의 적합도를 검증하는 확인적 요인분석을 실시하였다.

확인적 요인분석은 모델을 구성하는 측정변수의 추정치를 얻을 수 있을 뿐만 아니라 모델의 전반적인 적합도 평가를 통해 척도의 신뢰성과 타당성 검증과 함께 측정모델의 적합도를 평가할 수 있다(배병렬, 2011).

요인의 측정모델의 적합도를 알아보기 위해 확인적 요인분석을 실시하여 각각의  $\chi^2$ 값, p값과 GFI, AGFI, RMR, NFI, CFI값을 확인하였다.

모형의 정확한 평가를 위해서는 적합도 지수는 다음과 같은 조건을 충족시켜야 한다. 첫째, 적합도 지수가 표본의 크기에 민감하게 영향을 받지 않아야 한다(Gerbing & Anderson, 1993). 둘째, 모형이 간명성을 고려해야 한다

(Mulaik et al., 1989; Bollen & Long, 1993; Gerbing & Anderson, 1993).  
 각 적합도 지수의 특징과 평가 기준을 요약하면 <표 4-3>와 같다.

<표 4-4> 모형 적합도 종류 및 평가기준

| 지수                           |       | 의미                                                                  | 기준치                                                                                                  |
|------------------------------|-------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| $\chi^2$ ,<br>$\chi^2/df(q)$ |       | $-\chi^2$ 값이 작을수록 좋은 모형<br>$-\chi^2/df(\text{normed chi square})$ 값 | $1 < \chi^2/df < 5$                                                                                  |
| 절대<br>적합도<br>지수              | GFI   | 절대부합지수의 하나인 기초 부합치                                                  | 보통 0.9 이상                                                                                            |
|                              | AGFI  | 조정부합지수                                                              | 보통 0.9 이상                                                                                            |
|                              | RMSEA | 많은 모수들을 포함하는 복잡한 모델에 의한 외견상의 적합도 상수를 조정한 지표                         | $0.1 \sim 0.08 \leftarrow 0.08 \sim 0.05 \rightarrow 0.05$ 이하<br>보통 $\leftarrow$ 양호 $\rightarrow$ 좋음 |
| 충분<br>적합도<br>지수              | CFI   | NFI를 보완하는 지표                                                        | 보통 0.9 이상                                                                                            |
|                              | NFI   | 변수간 상관을 0으로 가정한 독립모델을 비교대상으로 하여 설정된 모형을 평가한 지표                      | 보통 0.9 이상                                                                                            |

본 연구에서 설정한 이론적 모델에 대한 확인적 요인분석 결과  $\chi^2$ 값은 216.112(df=120, p=0.000)로 나타났으며, 다른 적합도 지수는 Q값은 1.801, GFI = 0.894(AGFI = 0.849), CFI = 0.956, NFI = 0.907, RMR = 0.020, RMSEA = 0.063로 나타났다. 대부분의 값이 기준치를 충족하거나 근사한 값을 나타내고 있어 측정모델이 적합한 모형이라고 할 수 있다.

다음으로 연구 개념별로 집중타당성을 살펴보기 위하여 평균분산추출 값(average variance extracted; AVE), 합성신뢰도(composite construct reliability; CCR)를 산출하였다. 집중타당성의 평가는 요인적재량의 검토를 통해  $\lambda$ 값이 0.7이상이면 양호하며(Fornell et al., 1981), 적어도 0.5이상이면 타당도가 있다고 볼 수 있다(Anderson, Fornell, & Lehmann, 1994; Gerbing, 1988). AVE는 0.5이상, 합성신뢰도는 0.7이상인 바람직한 것으로 알려져 있는데(Hair et al., 2006) 본 연구를 위한 측정도구의 연구 개념별 AVE는 0.523이상, 합성신뢰도는 0.960이상으로 나타나 측정변수들의 집중타당성이 확보되었음을 알 수 있다.

각 측정항목에 대한 표준화 적재량, Estimate, C.R. 값 및 AVE, CCR 값은 <표 4-5>와 같이 나타내고 있다.

<표 4-5> 이론적 모델에 대한 확인적 요인분석 결과

| 변수       |       | 표준화<br>적재량 | Estimate | S.E.  | C.R.      | AVE   | CR    |
|----------|-------|------------|----------|-------|-----------|-------|-------|
| 교육<br>특성 | 교육내용  | 0.863      | 1.122    | 0.038 | 13.78***  | 0.672 | 0.978 |
|          | 교육방법  | 0.786      | 1.048    | 0.021 | 12.253*** |       |       |
|          | 전문성   | 0.808      | 1        | 0.031 |           |       |       |
| 개인<br>특성 | 학습기대  | 0.626      | 0.992    | 0.028 | 9.063***  | 0.576 | 0.971 |
|          | 학습능력  | 0.786      | 1        | 0.028 |           |       |       |
|          | 자기효능감 | 0.848      | 1.163    | 0.032 | 12.959*** |       |       |
| 조직<br>특성 | 상사지원  | 0.847      | 1        | 0.044 |           | 0.755 | 0.969 |
|          | 조직지원  | 0.89       | 1.001    | 0.03  | 11.726*** |       |       |
| 교육<br>만족 | SAT1  | 0.666      | 1        | 0.029 |           | 0.579 | 0.960 |
|          | SAT2  | 0.846      | 1.444    | 0.059 | 9.657***  |       |       |
|          | SAT3  | 0.76       | 1.303    | 0.039 | 9.062***  |       |       |
| 교육<br>몰입 | COM1  | 0.753      | 0.967    | 0.063 | 9.275***  | 0.523 | 0.951 |
|          | COM2  | 0.729      | 0.906    | 0.047 | 9.031***  |       |       |
|          | COM3  | 0.687      | 1        | 0.017 |           |       |       |
| 교육<br>전이 | ET1   | 0.731      | 0.846    | 0.016 | 11.112*** | 0.646 | 0.987 |
|          | ET2   | 0.8        | 1        | 0.014 |           |       |       |
|          | ET3   | 0.852      | 1.092    | 0.03  | 13.488*** |       |       |
|          | ET4   | 0.828      | 1.043    | 0.028 | 13.029*** |       |       |

a : 분석시 1.0의 값이 지정된 것임

b : 모든 C.R. 값은 p,0.001수준에서 유의적으로 요인 적재되었음을 나타냄

### 3). 상관 분석

측정항목들이 신뢰성과 집중 타당성 조건을 만족하는 것을 확인하였기 때문에, 측정항목들의 판별타당성을 조사하였다. 판별타당성은 서로 다른 측정 도구들이 서로 다른 요인을 측정하기 위해 사용되는 것을 검증하기 위한 것

으로서 판별타당성을 검증하기 위해 주로 신뢰구간검증(confidence interval test), 분산추출검증(variance extracted test)을 통해 확인하는 것이 일반적이다(Hatcher, 1994). 본 연구에서는 판별타당성을 확인하기 위해 분산추출검증을 시행하였다. 분산 추출검증은 각 요인의 분산추출값(AVE)이 각 요인간의 상관관계 값의 제곱보다 클 경우 판별타당성을 입증 받을 수 있다(Hatcher, 1994). 분산추출검증은 <표4-6>에서 나타난 바와 같이 분산추출값의 최소값은 0.523로 상관관계수의 제곱값의 최대치인 0.506보다 크게 나타나 본 연구에서 사용된 항목들이 판별타당성을 확보하였다고 할 수 있다.

<표 4-6> 각 요인의 AVE 값과 상관관계 제곱 값

| 요인   | 1                     | 2                         | 3            | 4            | 5            | 6            |
|------|-----------------------|---------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 교육특성 | (0.672) <sup>3)</sup> | <u>0.490<sup>2)</sup></u> | <u>0.272</u> | <u>0.395</u> | <u>0.453</u> | <u>0.412</u> |
| 개인특성 | 0.700 <sup>1)</sup>   | (0.576)                   | <u>0.322</u> | <u>0.317</u> | <u>0.385</u> | <u>0.506</u> |
| 조직특성 | 0.521                 | 0.567                     | (0.755)      | <u>0.261</u> | <u>0.207</u> | <u>0.236</u> |
| 교육만족 | 0.628                 | 0.563                     | 0.511        | (0.579)      | <u>0.364</u> | <u>0.278</u> |
| 교육몰입 | 0.673                 | 0.621                     | 0.455        | 0.604        | (0.523)      | <u>0.383</u> |
| 교육전이 | 0.642                 | 0.711                     | 0.485        | 0.527        | 0.618        | (0.646)      |

1) 상관관계 2) 상관관계제곱 3) AVE

### 제 3 절. 연구모형의 분석 결과

본 연구에서 설정한 이론모형을 검증하기 위해 AMOS 18.0 프로그램을 이용하여 구조방정식 모형 분석을 실시하였다.

구조모형에 의한 적합성 평가는 본적으로 절대부합지수(Absolute fit measures), 증분적합지수(Incremental fit measures), 간명부합지수(Parsimonious fit measures) 등을 이용한다. 절대부합지수는 모델의 전반적인 부합도를 평가하는 지수로  $\chi^2$ , 적합도 지수(GFI), 평균제곱 잔차제곱근(RMR) 등이 있으며, 증분적합지수는 표준적합지수(NFI), 비표준적합지수(NNFI)를 통해 기초모형에 대한 제안모형의 부합도를 평가하고, 간명부합지수는 간명기초적합지수(PGFI), 간명표준적합지수(PNFI), AIC 등을 측정하여 제안모형의 적합수준을 평가한다. 언급한 몇 가지 지수에 대한 판단기준은 학자마다 의견이 다른 것

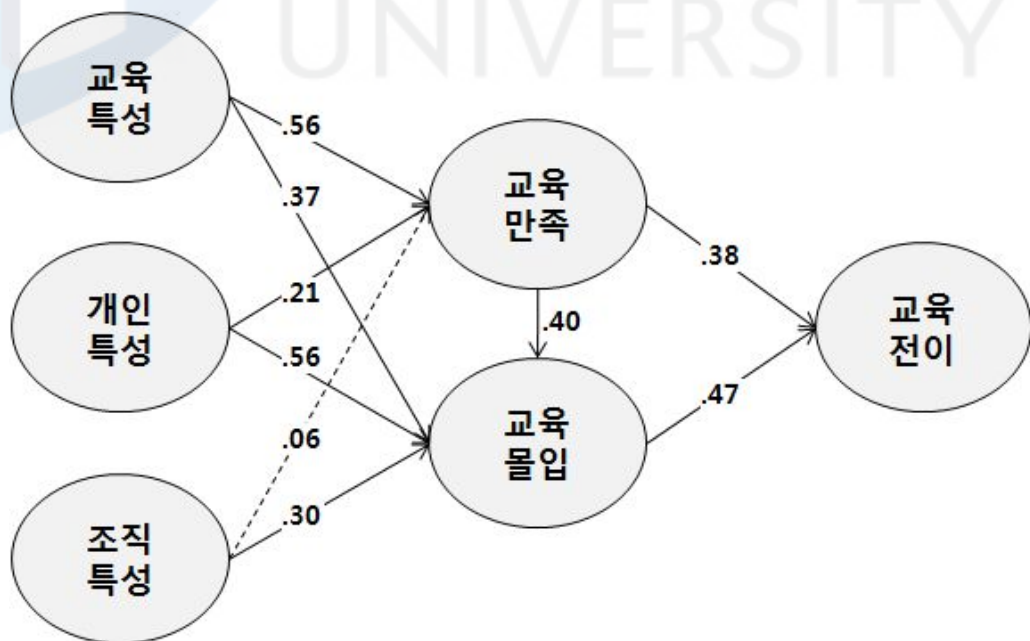


이 사실이며 앞의 기본적인 요건을 만족하지 못하는 경우 카이제곱/자유도 비율(Q값), RMSR(Root mean square residual), TLI(Tucker lewis Index) 등의 기준을 통해 평가하기도 한다(배병렬, 2011).

일반적으로 구조방정식을 시행하는 데 있어 연구가 지속적으로 이루어지고 있는 분야의 경우 NFI, NNFI, CFI 등의 지수가 0.9의 기준값으로 모델을 판단해 볼 수 있으나, 비교적 연구가 많이 진행되지 않은 분야의 경우 적합도의 대부분이 0.8~0.9의 값을 보이고 있으며 이러한 적합도 지수는 일반적으로 받아들여지고 있는 추세라 할 수 있다(이은용, 2008). RMR은 .05이하이면 양호하다고 보고 .05~.08사이면 적당하다고 보며 .10이하면 수용가능하다고 본다(배병렬, 2006; Diamantopoulos & Siguaw, 2000; Hair et al., 2009; Yang, 2005).

### 1). 연구 모형의 검증

[그림 4-1]은 본 연구의 측정변수인 교육특성, 개인특성, 조직특성, 교육만족, 교육몰입 및 교육전이 간의 영향관계에 대한 가설을 검증한 경로모형을 나타내고 있다. 이론 모형에 대한 적합도 분석 결과  $\chi^2$ 에 대한 p값은 0.000으로 통계적으로 유의하게 나타났으며 적합도 지수를 살펴보면 GFI=



[그림 4-1] 이론모형의 표준화경로계수

0.884, CFI= 0.949, RMR=0.021, NFI=0.900 으로 분석되어 적합도 지수 기준에 근사한 값은 나타내고 있어 만족할 만한 모형으로 평가될 수 있으며 구성개념들의 영향관계를 설명하는 데 좋은 모형으로 볼 수 있다.

한편, 각 경로에 대한 경로계수 및 가설검증결과는 <표4-7>과 같다.

<표 4-7>연구가설 검증 결과

| 가설  |             | 표준화<br>경로계수 | Estimate | C.R.  | P     | 결과 |
|-----|-------------|-------------|----------|-------|-------|----|
| H1a | 교육특성 > 교육만족 | 0.556       | 0.404    | 5.896 | ***   | 채택 |
| H1b | 개인특성 > 교육만족 | 0.211       | 0.191    | 2.736 | 0.006 | 채택 |
| H1c | 조직특성 > 교육만족 | 0.059       | 0.038    | 0.997 | 0.319 | 기각 |
| H2a | 교육특성 > 교육몰입 | 0.367       | 0.294    | 4.111 | ***   | 채택 |
| H2b | 개인특성 > 교육몰입 | 0.561       | 0.56     | 5.604 | ***   | 채택 |
| H2c | 조직특성 > 교육몰입 | 0.301       | 0.176    | 3.632 | ***   | 채택 |
| H3  | 교육만족 > 교육몰입 | 0.38        | 0.442    | 3.353 | ***   | 채택 |
| H4  | 교육만족 > 교육전이 | 0.379       | 0.478    | 2.339 | 0.019 | 채택 |
| H5  | 교육몰입 > 교육전이 | 0.47        | 1.209    | 5.312 | ***   | 채택 |

## 제 5 장. 결 론

### 제 1 절. 연구의 요약

본 연구는 프랜차이즈 임직원의 실무교육 구성요소인 교육훈련참가자 개인적 특성(학습능력, 학습기대, 자기 효능감)과 교육훈련프로그램특성(교육내용, 교육방법, 강사의 전문성) 또 조직의 특성(상사의 지원, 조직의 지원)이 교육만족과 교육몰입을 통해서 교육전이에 어떤 영향을 미치는가를 살펴보고자 하였다.

즉 프랜차이즈 실무교육에 있어서 실무교육특성에 따라 교육전이에 대한 결과가 다소 다르게 나타날 것으로 생각하고 궁극적으로 프랜차이즈 직원들의 실무교육에 있어서 교육전이성과를 증진시키기 위해서 개인과 조직의 교육만족과 교육몰입이 필요하고 이로 인해 교육전이성과의 증진을 기대하고자 하는 것이다. 이것은 시스템과 매뉴얼이 노하우인 프랜차이즈 기업에 있어서 직원들이 이를 학습하고 교육받는데 가장 중요한 요소이다.

프랜차이즈 본사의 직원들의 경쟁력 증진을 위해서 교육훈련에 대한 다각적인 노력이 요구되고 있으며, 기업은 인적자원 개발을 위해 실무교육은 직원들의 개인 능력향상 뿐만 아니라 업무현장에서 활용하고 있는 교육전이에 높은 관심을 가지고 있기 때문이다.

교육전이에 대한 선행연구를 검토하였는데 일반적으로 실무교육은 직무요구에 필요한 지식습득과정으로 교육, 훈련, 개발의 포괄적인 개념으로 이해하였고(Nadler, 1989;Noe, 1986;Sherman, Bohlander, & Snell,1996), 이러한 실무교육의 목적은 실무교육에 참여하는 피교육자의 지식, 기술, 태도를 향상 시킴으로서 조직의 궁극적인 목표달성 및 개인의 업무능력향상 발전을 모색하고자하는 것이었다.

일반적인 실무교육 시스템은 조직 및 과업, 그리고 개인의 차원에서 실무교육을 요구하고 있으며 실무교육 전 동기부여에 따라 실무교육에 대한 프로그램을 설계하고 실무교육에 대한 평가가 교육전이를 실무교육에 대한 반응, 학습, 행동, 결과평가를 하고 있는 것이다. 이러한 시스템을 근간으로 하여 실무

교육프로그램 구성요소인 교육내용, 강사의 전문성, 교육방법이 구성되고 있다. 이러한 교육훈련 시스템의 평가모형을 기준으로 교육훈련의 유효성평가에 대하여 조직 구성원의 행동모형을 제시한 Harris & Desimone(1994)는 이렇게 설명하였다. 상사, 조직, 동료의 특성이 조직구성원의 동기, 태도, 지식, 기술, 능력 등에 영향을 미치며, 이에 따라 행동과 조직의 결과가 다르다.

특히, 교육훈련에 대한 전이모형을 제시한 Noe(1986)는 교육훈련에 대한 기대, 자기효능감, 직무에 대한 태도가 학습동기에 영향을 미치고 학습에 대한 태도를 변화시키며 궁극적으로 교육훈련 전이에 영향을 미치는 것으로 설명하고 있다. Baldwin & Ford(1988)의 설명은 학습전이 모형에서는 교육훈련의 투입요인으로 학습자의 특성, 전이설계, 작업환경으로 설정하고 교육훈련의 성과요인을 학습과 과지로 설명하였으며, 결과적으로 교육훈련의 전이상태가 일반화되어 유지된다고 설명하고 있다. 또한 Holton(1996)의 교육훈련 전이 모형에서는 학습자의 특성과 동기, 작업환경을 교육훈련 성과에 영향을 미치는 것으로 보고 있고 개인의 능력에 따라 학습 및 조직의 수행이 다르게 될 것이라고 제시하고 있다.

따라서 이러한 교육훈련 전이모형을 분석해보면 전이성과에 영향을 미치는 요소를 크게 세 가지로 분류할 수 있는데 교육훈련 참가자 개인적 학습특성, 교육프로그램특성, 조직의 특성으로 구분할 수 있다. 교육훈련 참가자 개인적 학습특성으로는 학습자의 능력 혹은 학습기대, 학습동기, 자기효능감등(Baldwin & Ford,1998; Bramley, 1991;Dashimine & Harris,1998; Mckellin, 1994; Ropbinson,1995)을 의미하며, 교육훈련프로그램특성은 교육훈련의 내용, 교육방법, 강사의 능력 (Buckely & caple,1985; Ford & Wroten, 1994; Leudu chwicz, 1982)등을 의미하고 있다. 그리고 교육훈련 조직적 상황특성으로는 조직의 상사 혹은 동료, 그리고 지속적 조직분위기 (Huczynski & Lewin,1980;Baldwin & Ford,1988)등으로 제시되고 있다. 즉 위와 같은 요소들이 교육훈련의 구성요소라고 할 수 있으며 따라서 교육전이에 영향을 미치는 요소라고 할 수 있다.

위와 같이 연구목적을 달성하기 위하여 연구모형을 설계하고 가설을 설정하여 실증분석을 통하여 가설검증을 시도하였다.

본 연구는 프랜차이즈 임직원의 실무교육 구성요소인 교육훈련참가자 개인적 특성(학습능력, 학습기대, 자기 효능감)과 교육훈련프로그램특성(교육내용, 교육방법, 강사의 전문성) 또 조직의 특성(상사의 지원, 조직의 지원)이 교육만족과 교육몰입을 통해서 교육전이성과 영향관계를 실증분석하기 위하여 연구의 대상을 프랜차이즈 실무교육을 받은 프랜차이즈 기업의 임직원들을 대상으로 설정하였다. 가설검증을 위하여 실증분석을 실시한 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 실무교육특성의 구성요소(교육프로그램의 특성, 개인의 특성, 조직의 특성)가 교육만족에 미치는 영향을 검증한 결과, 교육특성, 개인특성은 통계적으로 유의한 영향관계를 나타냈으나, 조직특성은 영향관계가 확인되지 않아 가설 1은 부분 채택되었다.

둘째, 가설 2의 실무교육특성의 구성요소(교육프로그램의 특성, 개인의 특성, 조직의 특성)이 교육 몰입에 직접적인 영향을 미칠 것이다”를 검증한 결과, 통계적으로 직접적인 관계를 보이고 있는 것으로 나타나 가설 2는 채택되었다.

셋째, 가설 3의 “교육만족은 교육 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다”를 검증한 결과, 통계적으로 유의한 영향관계를 나타내었다.

넷째, 가설 4의 “교육만족은 교육전이에 정(+)의 영향을 미칠 것이다”를 검증한 결과, 통계적으로 유의한 영향관계를 나타내었다.

마지막으로, 가설 5 “교육몰입이 교육전이에 정(+) 영향을 미칠 것이다”를 검증한 결과, 교육전이에 긍정적인 영향을 준 것으로 나타났고, 교육의 만족보다는 교육의 몰입이 교육전이에 더욱 영향을 미친 것으로 나타났다.

## 제2절 연구의 시사점

본 연구의 결과를 통해 얻은 시사점은 기존의 선행연구에서 설명하였듯이 실무교육에 있어서 실무교육을 받는 참가자의 능력이나 기대, 혹은 교육을 받고자 하는 희망과 학습의욕과 조직의 지원과 교육프로그램의 특성이 교육전이에 영향을 미칠 것이라는 주장은 프랜차이즈 임직원의 실무교육에서도 마

찬가지로 직원의 개인적 능력이나 동기가 실무교육프로그램과 조직의 지원으로 교육전이에 긍정적인 영향을 미치고 있다는 시사점을 제시할 수 있다.

또한 프랜차이즈 실무교육을 받은 교육 참가자의 학습능력이나 학습기대는 교육에서 학습한 지식, 기술, 태도 등을 자신의 직무에서 적용하고자 하는 피 훈련자의 의지(Noe,1986)로서 교육훈련 전이에 영향을 미친다는 선행연구를 뒷받침하고 있는 결과이다.

프랜차이즈 실무교육과정이 교육내용과 교육방법 또 강사의 전문성이 긍정적일수록 교육만족이 증가한다는 것에 관련하여 교육내용, 교육방법, 강사의 능력등이 교육성파에 미치는 관계들은 기존의 교육훈련환경의 선행연구(Alliger, 1997; Grove & Klimoski, 1987; Branelly, 1991)에서 제시 하였듯이 교육의 내용을 잘 활용하고 교육을 원활히 진행하고 교육목표를 달성할 수 있도록 교육내용과 방법에 따라 교육전이가 증진된다는 결과를 밝혔다. 또한, 교육 강사의 전문성은 실무교육 강사의 능력을 의미하는 것으로 실무교육 제공요소의 가장 중요한 핵심요소로써, 교육 강사의 능력에 따라 교육의 만족과 교육의 몰입여부가 달라질 것이라는 이론은 프랜차이즈 실무교육에도 적용할 수 있다는 것을 실증적으로 입증하였다는 시사점을 제시할 수 있다.

또한, 본 연구의 실증분석을 통하여 증명하였듯이 조직의 특성중 상사의 지원과 조직의 지원은 교육몰입에 직접적 요인으로 이러한 내적요인들은 상사나 동료, 조직의 외적요인에 의하여 영향을 받는다는 것을 주지하여야 할 것이다. 하지만 교육만족은 조직의 지원과는 관계가 약한 것으로 나타났다.

현실적으로, 프랜차이즈 기업의 특성상 직원들의 업무량이 많은 관계로 근무 시간에 교육을 받는 다는 자체가 어렵다. 특히 70시간이라는 실무교육은 꿈도 못 꾸는 실정이다. 따라서 휴무인 토요일 오후부터 대부분의 실무교육이 진행되고 있다. 더 깊이 살펴보면 회사에서 교육비를 지원하고 상사나 조직에서 관심 있게 교육 참가자를 살펴보고 독려하기 때문에 교육 참가자는 교육에 대한 몰입은 높지만 휴일인데 쉬지 못 하고 교육이란 업무의 연장을 하고 있으므로 교육에 대한 만족도에 영향관계가 없는 것으로 보여 지며 또한, 학습을 열심히 하여 우수한 성적을 내어도 기업에서 그에 대한 보상이 없기 때문에 교육전이가 나타나기 전까지는 교육의 만족이 나타나기는 힘든 실정이



다. 이러한 문제를 해결하기 위해서 몇 가지 제안을 하고자 한다.

첫째, 대기업의 교육운영제도를 살펴보면 학점이수제도, 필수이수시간제도를 도입해 운영하고 있다. 따라서, 프랜차이즈 기업도 프랜차이즈 실무교육을 업무의 연장선으로 인정하고, 학점이수제(또는 필수이수시간제)를 통해 평일/주말, 참여식/e-러닝방식 등 교육시간과 방식을 다양하게 제시할 필요가 있다.

둘째, 프랜차이즈기업에서 교육 참가자의 실무교육기간 중 사내에서 교육 참가자의 교육내용에 대한 소 발표를 하여 교육에 대한 몰입도를 증진시켜야 하고 이수 후 관리가 더욱 중요하며, 교육 이수 시 성적보고를 받아서 인사고과에 반영 및 승진에 반영하는 제도를 시행해야 한다.

셋째, 프랜차이즈 실무교육에서 프랜차이즈 직원의 경우 대부분 기업에서 교육비 전체를 지원하고 있어 교육 참가자의 교육 몰입도가 오히려 프랜차이즈 기업의 임원보다 저하되는 경우가 많은 것으로 나타났다. 이를 개선하기 위해서는 회사 및 직원간 교육비용을 일정비율로 부담하고, 교육이수 후 2년 내 이직 시 교육비를 환급, 이직하지 않을 시 자비 50%를 회사에서 상여금으로 지급하는 것을 계약서로 만들어 교육 및 조직에 더욱 몰입할 수 있도록 해야한다.

넷째, 교육프로그램의 특성이 교육만족도에 높은 영향을 미치므로 교육내용, 전문성 이외에 교육 참가자의 기업과 협의하여 교육기간내의 교육 참가자가 교육에 집중할 수 있도록 교육방법 및 관리/평가방식을 체계화해야 한다.

따라서 프랜차이즈 실무교육의 목적달성하고 나아가 조직의 경영성과를 달성하기 위하여 교육 참가자들의 교육에 대한 긍정적인 태도를 가질 수 있도록 프랜차이즈 기업의 정책적인 실무교육 지원과 교육 참가자에 대한 교육환경 개선 등의 조직의 사고전환이 필요하고 교육 참가자도 실무교육의 중요성을 인지하고 보다 진지한 자세로 교육에 임해야 할 것이다.



### 제3절 연구의 한계점 및 향후방향

본 연구의 목적을 이루기 위한 실증분석을 실시함에 있어서 연구의 결과를 보완하거나 프랜차이즈 실무교육과 관련한 향후 연구의 방향을 제시하면 다음과 같다.

본 연구는 프랜차이즈 임직원을 대상으로 설문조사를 실시한 것으로 연구 결과의 객관성과 신뢰성을 확보하기 위하여 여러 기관의 프랜차이즈 실무교육 수료자를 대상으로 해야 하나, 현 시점에서 제대로 된 프랜차이즈 실무교육이 많지 않아 우리나라에서 프랜차이즈 실무교육과정 중 가장 오래된 M사 프랜차이즈 실무교육과정을 수료한 교육 참가자와 프랜차이즈 협회, 대학원 프랜차이즈 과정 교육이수자를 대상으로 하였다. 본 연구의 완성도를 높이기 위해서는 보다 많은 기관에서 설문을 받아 보다 객관적이고, 신뢰성 있는 연구 조사가 필요하다고 생각되며, 본 연구의 한계라고 판단된다.

미국이나 일본과 비교해보면 아직까진 프랜차이즈 산업의 자체도 많이 부족하지만 특히 산업규모에 비해 프랜차이즈 교육부분이 가장 부족한 것으로 나타났다(이데일리 EFN, 2009). 따라서 우리나라 프랜차이즈 산업의 교육에 대한 각성과 적극적인 교육의지가 우선적으로 필요하며, 프랜차이즈 기업직원은 개인능력개발과 업무능력 향상을 시키기 위해서 지속적인 실무교육과 조직의 교육환경 분위기를 긍정적으로 만들어 가야 한다.

나아가, 산업규모에 성장에 따라 산업분류체계 상 프랜차이즈 산업이 분리되어야 하며, 대학교에서도 산업규모에 대한 이해를 통해 관련 교육과정 및 나아가 학과설립을 통해 교육역량을 증대시켜야 한다.

위와 같이 프랜차이즈 기업과 그 직원들의 실무교육과정이 교육전이 증진에 영향을 미치고 있는 중요성을 인지하고 이것을 실행한다면, 기업의 목적달성에 한 걸음 더 다가갈 수 있을 것이다.

따라서 프랜차이즈 기업과 직원들의 욕구를 충족시키기 위해 실무교육과정의 품질과 강사들의 전문성의 완성도가 더욱 더 높아 질 것이다.

## 【참고문헌】

### 1. 국내문헌

- 강병오, 이정희, 김진수. (2009). 프랜차이즈 사업의 성공요인 분석을 통한 프랜차이즈 산업 육성정책 방안. 『유통연구』, 153-179.
- 곽대영. (2006). 조직의환경특유효성교육훈련전이와의관계에관한연구 『관광연구저널』 21(3), 한국관광연구학회 pp.59-80.
- 김민주. (2001). 종업원 교육훈련의 구성요소와 전이성간의 관계에 대한 산업별 비교 연구, 24(3):89-105.
- 김석주. (2010). 프로야구 관람자의 플로우(Flow)경험과 마케팅요인이 탐색적 행동과 재관람의도에 미치는 영향, 석사학위논문, 동의대학교.
- 김수영. (2010). 프랜차이즈 산업에서 가맹점 교육의 혼합학습 구성에 대한 학습자 요구분석. 광운대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 김승정. (2014). 문화예술교육 프로그램 구성요소가 교육몰입도와 교육효과에 미치는 영향.
- 김재훈. (2002). 우리나라기업교육에 있어 교육훈련 전이모형 타당화 연구 연세대학교 대학원석사학위논문. pp.24-29.
- 김진호. (2003). 성인 교육프로그램 참여자의 학습몰입 영향요인에 관한 구조 분석, 박사학위논문, 서울대학교.
- 김창대. (2002). 몰입(flow)이론을 적용한 진로상담 모형, 청소년상담연구. pp12-24.
- 두정완. (2003). Flow개념과 인터넷상의 소비자 구매의도와의 관계 및 Flow 유형에 따른 구매행동 차이분석, 경영학연구, pp.87-118.
- 문성규. (2007). 프랜차이즈업 성공요인에 관한 연구. 단국대학교 경영대학원 석사학위논문.

- 박성익, 김연경. (2006). 온라인 학습에서 학습몰입요인, 몰입수준, 학업성취간의 관련성 탐구, 열린교육연구, pp.93-115
- 박주성, 김종호, 신용섭. (2003). 대학교육 서비스품질 요인이 학생만족, 재입학 의도 및 구전효과에 미치는 영향. 『한국마케팅저널』, pp.51-74.
- 박현희. (2011). 학습능력에 따른 귀납적 수업과 연역적 수업이 학업성취에 미치는 효과.
- 박혜진. (2013), SNS 활용 대학수업에서 학습실재감, 학습몰입, 학습만족도, 학습지속의향 간의 구조관계분석, 박사학위논문, 건국대학교.
- 서민교. (2014). 『프랜차이즈 경영론』. (주)벼리커뮤니케이션, p.19
- 송기남. (2012). 호텔종사원의 교육훈련 전이가 조직유효성에 미치는 영향.
- 오선희. (2010). 교육훈련 참가자 특성과 교육훈련 프로그램 특성이 실무전이에 미치는 영향
- 유성희. (2012). 교육훈련프로그램 구성요소가 교육훈련 전이성장에 미치는 영향에 관한 연구
- 이기택. (2001). 정상 학습프로그램이 몰입 수준 향상에 미치는 효과, 박사학위논문. 한국교원대학교.
- 이데일리창업. 창업팀. (2015.07.24)
- 이데일리 EFN. (2009.12.18)
- 이석준. (2000). 기업교육훈련 성과에 영향을 미치는 학습의 전이환경 변인에 관한 연구. 고려대학교 대학원 석사학위 논문.
- 이시훈. (1999). 인터넷 광고 효과의 인과적 모델에 관한 연구: 플로우(Flow) 경험의 결정요인을 중심으로, 박사학위논문, 경희대학교.
- 이은주. (2001). 몰입에 대한 학습동기와 인지 전략의 관계, 교육심리연구, pp. 199-216
- 이종학. (2014). 자기 효능감이 긍정적 자산, 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 영향, 서울시내 특1급 호텔 식음료 종사원을 대상으로.

- 이혜준. (2009). 프랜차이즈본부 임직원에 대한 교육 프로그램의 한미일 교육현황의 비교.
- 장윤정. (2001). 기업내 교육훈련전이의 영향요인에 관한 연구. 이화여자 대학교 대학원 석사학위 논문.
- 장인석. (2005). 외식 프랜차이즈 비즈니스 성공요인에 관한 연구. 중앙대학교 대학원 박사학위논문.
- 정기범. (2014). 성인 여성학습자의 평생학습 참여 동기가 학습몰입과 학습 성취도에 미치는 영향, HRD연구, pp,159-183.
- 정주영. (2013).대학 교육만족도, 직업가치관, 직업만족도에 관한 구조적 분석
- 최규환. (2005). 관광교육서비스 평가만족 행동의도에 관한연구 『소비문화 연구』 ,8(1):135-152.
- 최덕철. 이경오. (2000). 대학 교육서비스 마케팅모형 구축에 관한연구 『마케팅과학연구』 , pp339-366
- 최병익. (2006). 통합조직 교육훈련의 실무전이에 영향을 미치는 요인에 관한 연구.
- 최보라. (2014). 성격이 학습몰입에 미치는 영향, 청소년학연구, pp,247-267
- 한유선. (1996). 청소년의주변환경에 따른 삶의 만족에 관한 연구, 이화여자 대학교 석사학위논문.
- 홍동표. (2013).호텔 조리사의 직무만족, 자기 효능감, 고객지향성, 서비스 지향성 및 직무성과간의 영향관계, 우송대학교 박사학위논문
- 홍현경. (2012). 자기 효능감이 직무 착근도, 혁신행동과 조직시민행동에 미치는 영향 -서울 시내 특1급 호텔 근무형태에 따른 조절효과 중심으로, 세종대학교, 박사학위논문.
- 한경 경제용어 사전. (2004). 프랜차이즈
- 황용석. (1998). 웹 이용과정에서 플로우(flow)형성에 관한 이론적 모델 연구, 박사학위논문, 성균관대학교.

## 2. 국외문헌

Adams, J. S. (1955). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422–463

Alliger, G.M., S.I. Tannenbaum, W.J. Bennett, H. Traver, and A. Shotland, 1997, "A Meta-Analysis of the Relations Among Training Criteria", *Personnel Psychology* 50, pp341–358.

Arsnya, N. and K. R. Feuiis, 1984, "A Reexamination of Accountants Organizational-Professional Conflict", *The Accounting Review* 40, pp1–15.

Atwater, S. K. (1953). Proactive inhibition and associative facilitation as affected by degree of prior learning. *Journal of Experimental Psychology*, 46, 400–404

Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). "Transfer of training: A review and transfer from behavior modeling: A test of stimulus variability. Presented at the 47th Annual meeting of the Academy of Management, New Orleans. LA

Baldwin, T. T., (1987). The effect of negative models on learning and directions for future research", *Personnel Psychology*, 41, pp63–105

Bandura, A. (1977). Self-efficacy; Toward a unifying theory of behavioral change, *Psychological review*, 84:191–215.

Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency, *American psychologist*, 37(2), 122–147.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*, Englewood Cliffs, NJ; Prentice-hall.

Bandura, A. (1989). Regulation of cognitive processes through perceived self-efficacy, *Developmental psychology*, 729–735.

Barmley, P. (1991). Evaluating Training Effectiveness—Translating Theory into Practice. (London:McGraw–Hill Book company).

Baumgartel, H., M. Reynolds R.'Pathan R.(1984). How personality and Organizational – limate Variables Moderate the Effectiveness of Management Development Programs: A Review and Some Recent Research Findings, Management and Labour Studies, vol.9.pp1–6.

Baumgartel, H. J. , & Jeanpierre, F. (1972)Applying new know ledgein the back–homesetting: A study of Indianmanagers'adaptiveefforts. Journal of Applied Behavioral Science,8,6:674–69

Bramley, P., 1991, Evaluation Training Effectiveness—Translating Theory into Practice. London: McGraw–Hill Book Company.

Brinkerhoff, B. O. & Montenino, M. U. (1995). Partnerships for Training Transfer: Lessons from a Corporate Study. Human Resource Development Quarterly, 6(3), 263–274.

Broad, M. L .and J.W. Newstrom, 1992, “Transfer of Training. Addison Wesley Publishing Company”, Reading MA.

Buckley, R. and J. Capla, 1995, “The training and Development Audit Evolves: is Your training and Development and Development Budget Wasted?”. Journal of Europe an Industrial Training20(5), pp68–79.

Campbell, J. P., 1988, “Training Design for Performance Improvement. in Campbell, J. P., and R. J. Campbell. Associates(eds)” ,Productivity in Organizations. Jossey –Base

Csikszentmihalyi, M., Rathunde, K. ,& Whalen, S.(1993).Talented teenagers the roots of success and failure. New York: Cambridge University Press.

CsikszentmihalyiM. (1990). Flow: The Psychology of Optimal Experience.

New York: HarperandRow.

Desimone, R. L. ,Werner, J. M. ,& Harris, D. M. (2002). Human Resou

rce Developmen Duncan, C. P. (1958). Transfer after training with single

versus multiple tasks. Journal of Experimental Psychology, 55, 63–72

Feldman, D. C.(1989). Socoalization, resocialization, andtraining: Refra

ming the research agenda In Goldstein, I (ED).Training and development

in work Organizations: Frontiers of industrial and Organizational Psy

chology, SanFrancisco, Jossey–Bass.

Ford, J. K. Wroten, S. P. (1984). Introducing new methods for Conducti

ng training evaluation and for linking training Evaluation to program

redesign, Personnel Psychology vol. 37 ,pp. 651–665

Ford, J. K., Quinones. M., A./ Sego, D. J./ Sorra, J. S.(1992). Factors

affecting the opportunity to perform trained tasks On the, Personnel

Psychology,vol. 45, pp.511–527.

Georgensen, D. L.,1982,"The Problem of transfer Calls for Partnership",

Training and Development Journal 36(10),pp75–78.

Ghani, J.A & Deshpande, S.P.(1994), Task Characteristics and the Experie

nce of Optimal Flow Human–ComputerInteraction,TheJournal of Psycholo

gy, Vol.128,no,4pp.381~391.

Goldstein, I.L., 1986,Training in Organizations, California,: Needs Asses

ment Developmentand Evaluation, Brooks Cole Publishing Company.

.,1993,Training in Organizations.:Needs Assessment Development and

Evaluation(3rd ed), Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing.

Gordion M. E. & Cohen S. L. (1973). Training behavior as a predictor

of trainability. PERSONNEL PSYCHOLOGY. 26:261–272.

Hicks, W. D., & Klimoskim R, J. (1987) Entry into training programs



and its effects on training outcomes: A field experiment. *Academy of Management*, 30: 542–552.

Holton, E. F. III/ Bates, R. A./ Ruona, W.E./ Leimbach, M. (1998).

Development and validation of a generalized learning Transfer climate questionnaire, Final report. Proceeding of the 1998 Academy of Human Resource Development Annual Meeting, Chicago, IL.

Holton, E. F. III (1996). The flawed four level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly*, 7: 5 – 21

Holton, E. F., 1995, "In Search of an Interactive Model for HRD Evaluation", *Academy of Human Resource Development Conference Proceedings*, Chapp 42. ., 1996, "Making Transfer Happen: An Action Perspective on Learning Transfer Systems", In E. F. Holton.

Huczynski, A. A., & Lewin, J. W. (1980), An Empirical Study into the Learning Transfer process in Management Training. *Journal of Management Studies*, Vol. 17: 227–240

Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (1989). Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude–treatment interaction approach to skill acquisition. *Journal of applied psychology*, 74, 657–690

Kirpatrick, K. L. (1994) *Evaluation, Training Programs: the four levels*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. 262–283

Komacki, J., Heinemann, A. T., & Lawson, L. (1980). Effects of training and feedback: Component analysis of behavioral safety program. *Journal of applied Psychology*, 60, 550–555.

Leuduchwicz, T. (1982). "Trainer Role and Effectiveness: A Review of the Literature," *International Journal of Manpower* 2: 2–9

- Locke, E. A., 1976, "The Nature and Cause of Job Satisfaction, In Dunnett", M. D. (eds): R and McNally.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P.(1981).Goal –setting and task performance: 1969–1980. *Psychological Bulletin*, 90, 125–152
- Mandler, G. (1954). Transfer of training as a function of response overlearning. *Journal of Experimental Psychology*, 47, 411–417.
- McCormick, S. M., S. T. Mark, and A. W. Heath,2005,"An Interferon Gamma–Gp120 Fusion Delivered as a DNA Vaccine Induces Enhanced Proming", *Vaccine*23(30),pp3984–3990.
- McGehee, W., & Thayer, P. W.(1961). Training in business and industry. New York: Wiley
- McKellin, D. B. (1994) " A Control Theory Perspective on Training Motivation,"Unpublished Dissertation, Michigan State Univ Ford, J K., & Wroten, S. P.(1984). Introducing new methods for conducting training evaluation and for linking training evaluation to program redesign. *Personnel Psychology*, 37:651–665.
- McLagan, P. (2003). New Organizational Forces Affecting Learning Transfer: Designing for Impact, In E. F. Holton & T. T. Baldwin (EDS.), *Improving Learning Transfer in Organizations*(pp.39–56). SanFrancisco: Jossey–Bass
- Nadler, L., & Nadler,Z(1989).Developing human resource(3rded). SanFrancisco. CA :Jossey–Bass.
- Noe, R.A. and N. Schmitt,1986,"The Influence of Training Attitudeon Training Effe ctiveness: Test of Model",*Personnel Psychology* 39,

NoeR. (1986). Trainees' attitudes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness *Academy of Management Review*. 11, 736–749

Novak & Hoffman (1997), *Measuring the Flow Experience Among Web Users*, Working Paper.

Quinones, M. A., 1995, "Pretraining Context Effects: Training Assignments Feedback", *Journal of Applied Psychology* 80(2), pp226–238.

Richey, R. C. (1992), *Designing Instruction for the Adult Learner*, London, Hogan Page Ltd

Robinson, D.G. and J.C. Robinson, 1989, *Training for Impact*, Jossey–Bass Inc.

Rouiller, J. z., Goldstein, I. L. (1993). The relationship between Organizational transfer climate and positive transfer of Training. *Human Resource Development Quarterly*, 4, pp. 377–390

Schneider, B. (1990). *Organizational Climate and Culture*, San Francisco, CA: Jossey–Bass.

Schunk, D. H. (1982). Verbal self–regulation as a facilitator of children's achievement and self–efficacy, *Human Learning*, 1, 265–277

Schunk, D. H. (1989). Social cognitive theory and self–regulated learning, *Self–regulated learning and academic achievement*. Springer New York, 1989, 83–110.

Sherman, A. Bohlander, G. & Snell, S. (1994). *Managing Human Resources*, South–Western, 38–72.

Tannebaum, S. I., J. E. Matieu, E. Sales, and J. A. Cannon–Bowers, 1991, "Meeting Trainees' Expectation: The Influence on the Development of Commitment, Self–Efficacy, and Motivation", *Journal of Applied Psychology* 76, pp759–769. ., and G. Yuki, 1992, "Training and Development in Work

- Organization", *Annual Review of Psychology* 43, pp 399–411.
- Tannendaum, S. I., Mathieu, J. E. ,Sales, E. ,& Cannon–Bowers, J. A. (1991), Meeting trainees' expectations: The influence on the development of commitment, self–efficacy, and motivation. *Journal of Applied Psychology*. 76:759–769.
- Telsuk, R. E., Farr, J. I., Mathieu, J.E. & Vance, R. J.(1995). Generalization of Employee Involvement Training to the Job setting: Individual and Situational Effects, *Personal Psychology*, 48(3), 607–632
- Tracey, J. B. Tannenbaum, S. I.,/Kavanaugh, M. J.(1995). Applying Trained skills on the Job: The importance of the work Environment, *Journal of Applied Psychology*, 80, pp.239–252
- Vealey, R .S.(1986). Conceptualization of sport–confidence and competitive orientation; Preliminary investigation and instrument development, *Journal of Sport Psychology*, 8, 221–246
- Wexley, K. N, & Baldwin, T. T. (1988)."Post–Training Strategies for Facilitating positive Transfer: An Empirical Exploration." *Academy of Management journal*29:503–520,
- Wexley, K. N. Latham, G. P.(1991). *Developing and training human resource in organization*, Glenview, IL: Scott, Foresman
- Wood, R., Mento, E.& Locke, A.(1987).Task complexity as a moderator of goal effect; a meta–analysis, *Journal of applied psychology*, 72 (3); 416–425.
- Xiao, J. (1996). The Relationship between Organization Factors and The Transfer of Training in the Electronics Industry in Shenzhen, China, *Human Resource Development Quartely*, 7(1), 55–72.

# 설 문 지

실무교육특성이 교육만족과 교육전이를 통한 교육전이에 관한 연구  
-프랜차이즈 실무교육을 중심으로-

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 본 조사에 참여해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

본 설문은 프랜차이즈 실무교육이 교육전이에 미치는 영향에 관한 연구를 수행하기 위해 작성되었습니다.

응답해주시는 자료는 통계적으로 처리되어 학문적인 목적을 위해서만 사용될 것을 약속드립니다.

어떠한 항목도 정답은 없으므로, 귀하께서 느끼신 바를 솔직하고 정확하게 표시해 주시면 됩니다.

설문에 응해주셔서 진심으로 감사합니다.

2015. 10.

한성대학교 지식서비스&컨설팅 대학원  
석사과정 황보준  
지도교수 유연우

설문관련문의 : 전화 010-5251-6005 이메일 hbj7375@daum.net

## 프랜차이즈 실무교육이란?

프랜차이즈기업 종사자(사원~CEO)들을 대상으로 하는 실무형 교육으로,  
단기교육이 아닌 약 70시간 이상 정기적으로 일정 장소에서 이수하는 체계적인  
교육과정을 의미합니다.

가장 최근 교육받았던 과정을 중심으로 해당항목에 체크해 주십시오.

프랜차이즈 실무교육을 이수하신 교육기관 및 교육과정을 적어주십시오.(중복응답 가능)

1. 교육기관 ( )
2. 교육과정 ① 실무자과정 ② 슈퍼바이저과정 ③ CEO과정 ④ CS강사양성과정  
⑤ 기타( )

A. 다음은 이수하신교육에 관련된 질문입니다. 귀하의 생각과 일치하거나, 유사한 곳에 V표해주시시오.

| 교 육 내 용                                  | 전혀<br>아니<br>다 | 아니<br>다 | 보통<br>이다 | 그렇<br>다 | 매우<br>그렇<br>다 |
|------------------------------------------|---------------|---------|----------|---------|---------------|
| 1 교육과정의 내용은 실제업무의 내용과 일치하는 면이 많았다        | ①             | ②       | ③        | ④       | ⑤             |
| 2 교육과정은 현실성 있는 직무관련 과제들이 주어졌다            | ①             | ②       | ③        | ④       | ⑤             |
| 3 내가 하는 업무에서 필요한 것들이 교육에 잘 반영되어 있었다      | ①             | ②       | ③        | ④       | ⑤             |
| 4 교육과정에서는 직무수행에 도움이 되는 구체적인 경험자료들이 제공되었다 | ①             | ②       | ③        | ④       | ⑤             |
| 5 교육과정에서는 직무에 응용할 수 있는 현실성 있는 목표가 세워졌다   | ①             | ②       | ③        | ④       | ⑤             |
| 6 교육과정이 실제업무와 비슷한 상황에서 이루어졌다             | ①             | ②       | ③        | ④       | ⑤             |

| 교 육 방 법                                    | 전혀<br>아니<br>다 | 아니<br>다 | 보통<br>이다 | 그렇<br>다 | 매우<br>그렇<br>다 |
|--------------------------------------------|---------------|---------|----------|---------|---------------|
| 1 다양한 교육방법들(토론, 실습, 질의응답)이 교과내용에 맞게 구성되어있다 | ①             | ②       | ③        | ④       | ⑤             |
| 2 교육과정은 시간계획이나 진행이 융통성 있게 짜여져 있었다          | ①             | ②       | ③        | ④       | ⑤             |
| 3 내가 직접 참여해서 배우는 시간이 충분하였다                 | ①             | ②       | ③        | ④       | ⑤             |
| 4 교육과정에 다양한 학습자료(교재 등)가 제공되었다              | ①             | ②       | ③        | ④       | ⑤             |
| 5 교육과정은 전체내용과 맥락을 잘 파악할 수 있도록 진행되었다        | ①             | ②       | ③        | ④       | ⑤             |
| 6 학습이 끝난 다음에 다시 상기할 기회가 주어지곤 했다            | ①             | ②       | ③        | ④       | ⑤             |

| 강 사 의 전 문 성                             | 전혀<br>아니<br>다 | 아니<br>다 | 보통<br>이다 | 그렇<br>다 | 매우<br>그렇<br>다 |
|-----------------------------------------|---------------|---------|----------|---------|---------------|
| 1 교육내용에 대한 강사의 준비가 충분했다                 | ①             | ②       | ③        | ④       | ⑤             |
| 2 강사의 프리젠테이션 기술은 뛰어났다                   | ①             | ②       | ③        | ④       | ⑤             |
| 3 강사의 교과내용에 대한 전문지식은 뛰어났다               | ①             | ②       | ③        | ④       | ⑤             |
| 4 교육과정에 대해 강사는 충분한 활력과 열정을 보였다          | ①             | ②       | ③        | ④       | ⑤             |
| 5 참여자들을 교육훈련에 참여하도록 동기유발하는 강사의 능력이 뛰어났다 | ①             | ②       | ③        | ④       | ⑤             |
| 6 강사의 교육과정 진행속도는 적절했다                   | ①             | ②       | ③        | ④       | ⑤             |

다음페이지 계속

B. 다음은 개인특성에 관련된 질문입니다. 귀하의 생각과 일치하거나, 유사한 곳에 V표해주시시오.

| 학 습 능 력                                       | 전혀<br>아니<br>다 | 아<br>니<br>다 | 보<br>통<br>아<br>다 | 그<br>렇<br>다 | 매<br>우<br>그<br>렇<br>다 |
|-----------------------------------------------|---------------|-------------|------------------|-------------|-----------------------|
| 1. 나는 실무교육을 받기 위해 기본적으로 필요한 지식이나 능력을 가지고 있다   | ①             | ②           | ③                | ④           | ⑤                     |
| 2. 나는 교육에서의 내용들을 학습할만한 충분한 능력을 가지고 있다         | ①             | ②           | ③                | ④           | ⑤                     |
| 3. 나의 능력은 교육에서의 학습과제들을 수행하는데 충분하다고 생각한다       | ①             | ②           | ③                | ④           | ⑤                     |
| 4. 나는 교육목표를 달성할 수 있을만한 충분한 지식과 학습능력을 가지고 있다   | ①             | ②           | ③                | ④           | ⑤                     |
| 5. 나는 교육을 통해 배운 것을 업무에 적용할 수 있는 시간적여유를 가지고 있다 | ①             | ②           | ③                | ④           | ⑤                     |

| 학 습 기 대                                   | 전혀<br>아니<br>다 | 아<br>니<br>다 | 보<br>통<br>아<br>다 | 그<br>렇<br>다 | 매<br>우<br>그<br>렇<br>다 |
|-------------------------------------------|---------------|-------------|------------------|-------------|-----------------------|
| 1교육을 받고나면 업무를 수행하는 데 도움이 될거라 생각했다         | ①             | ②           | ③                | ④           | ⑤                     |
| 2교육에서 배운 내용을 현업에서 사용할 수 있을 것이라고 생각했다      | ①             | ②           | ③                | ④           | ⑤                     |
| 3교육을 잘 받는 것이 내가 개인적으로 성장하는 데 도움을 줄거라 생각했다 | ①             | ②           | ③                | ④           | ⑤                     |
| 4교육에서 배운 내용이 나의 경력개발에 도움이 될 것이라고 생각했다     | ①             | ②           | ③                | ④           | ⑤                     |
| 5나는 교육과정이 흥미로울 것이라고 생각했다                  | ①             | ②           | ③                | ④           | ⑤                     |

| 자 기 효 능 감                              | 전혀<br>아니<br>다 | 아<br>니<br>다 | 보<br>통<br>아<br>다 | 그<br>렇<br>다 | 매<br>우<br>그<br>렇<br>다 |
|----------------------------------------|---------------|-------------|------------------|-------------|-----------------------|
| 1나는 교육에서의 목표를 반드시 달성할 수 있다고 생각했다       | ①             | ②           | ③                | ④           | ⑤                     |
| 2나는 교육의 내용들을 충분히 습득할 수 있다고 생각했다        | ①             | ②           | ③                | ④           | ⑤                     |
| 3나는 교육에서 배운 내용을 현업에 잘 적용할 수 있다고 생각했다   | ①             | ②           | ③                | ④           | ⑤                     |
| 4나는 교육에서 배운 내용을 직무에 적용하는 것에 대해 자신이 있었다 | ①             | ②           | ③                | ④           | ⑤                     |

C. 다음은 귀하의 회사와 관련된 질문입니다. 귀하의 생각과 일치하거나, 유사한 곳에 V표해주시시오.

| 조 직 지 원                                     | 전혀<br>아니<br>다 | 아<br>니<br>다 | 보<br>통<br>아<br>다 | 그<br>렇<br>다 | 매<br>우<br>그<br>렇<br>다 |
|---------------------------------------------|---------------|-------------|------------------|-------------|-----------------------|
| 1. 나의 상사는 교육받는 것을 중요하게 생각한다                 | ①             | ②           | ③                | ④           | ⑤                     |
| 2. 나의 상사는 실무교육이 내게 필요한 교육이라고 이야기 해주었다       | ①             | ②           | ③                | ④           | ⑤                     |
| 3. 나의 상사는 내가 실무교육에 참여하는 것에 대해 적극 지지해주었다     | ①             | ②           | ③                | ④           | ⑤                     |
| 4. 동료들은 내가 교육에 참여하는 것에 대해 적극 지지해주었다         | ①             | ②           | ③                | ④           | ⑤                     |
| 5. 직무성과를 높일 수 있는 새로운 정보에 대해 동료들끼리 서로 이야기한다  | ①             | ②           | ③                | ④           | ⑤                     |
| 6. 동료들은 내가 교육에 참여하는 데 도움이 필요한 교육 정보를 제공해주었다 | ①             | ②           | ③                | ④           | ⑤                     |
| 7. 우리 회사는 직원이 변화하고 혁신하는 것을 높이 평가해준다         | ①             | ②           | ③                | ④           | ⑤                     |
| 8. 우리 회사는 새로운 지식을 지속적으로 얻을 수 있게 교육을 실시한다    | ①             | ②           | ③                | ④           | ⑤                     |
| 9. 우리 회사는 나의 능력을 향상시킬 수 있는 직무를 제공하고 있다      | ①             | ②           | ③                | ④           | ⑤                     |



D. 이수하신 교육과정에 대한 만족도 질문입니다. 귀하의 생각과 일치하거나, 유사한 곳에 V표해주시시오.

| 상호작용 및 교육만족                                | 전혀<br>아니다 | 아<br>니<br>다 | 보<br>통<br>아<br>다 | 그<br>렇<br>다 | 매<br>우<br>그<br>렇<br>다 |
|--------------------------------------------|-----------|-------------|------------------|-------------|-----------------------|
| 1. 교육을 받는 동안 다른 교육생과 의견을 나눌 수 있는 기회가 있었다   | ①         | ②           | ③                | ④           | ⑤                     |
| 2. 교육을 받는 동안 다른 교육생과 함께 공부하는 것이 재미있었다      | ①         | ②           | ③                | ④           | ⑤                     |
| 3. 질문할 것이 있을 때는 언제든지 편하게 질문할 수 있었다         | ①         | ②           | ③                | ④           | ⑤                     |
| 4. 나는 교육과정에 내내 집중할 수 있었다                   | ①         | ②           | ③                | ④           | ⑤                     |
| 5. 나는 실무교육과정을 수강한 것이 좋은 경험이었다              | ①         | ②           | ③                | ④           | ⑤                     |
| 6. 나는 교육받는 동안 시간이 어떻게 흘러갔는지 느껴지지 않을 때가 있었다 | ①         | ②           | ③                | ④           | ⑤                     |
| 7. 나는 이수한 교육과정에 대하여 전반적으로 만족스럽다            | ①         | ②           | ③                | ④           | ⑤                     |
| 8. 나는 직장 동료들에게 내가 이수한 교육과정을 추천하고 싶다        | ①         | ②           | ③                | ④           | ⑤                     |
| 9. 나는 교육과정이 나의 현재 직무수행에 도움이 된다고 생각한다       | ①         | ②           | ③                | ④           | ⑤                     |
| 10. 나는 교육과정이 나의 전반적인 경력개발에 적합하다고 생각한다      | ①         | ②           | ③                | ④           | ⑤                     |
| 11. 나는 교육과 관련된 추가과정이나 심화과정이 있다면 수강하고 싶다    | ①         | ②           | ③                | ④           | ⑤                     |

E. 다음은 교육전이와 관련한 질문입니다. 귀하의 생각과 일치하거나, 유사한 곳에 V표해주시시오.

| 교 육 전 이                                 | 전혀<br>아니다 | 아<br>니<br>다 | 보<br>통<br>아<br>다 | 그<br>렇<br>다 | 매<br>우<br>그<br>렇<br>다 |
|-----------------------------------------|-----------|-------------|------------------|-------------|-----------------------|
| 1. 나는 교육에서 배운 내용을 실제 업무에 활용하고 있다        | ①         | ②           | ③                | ④           | ⑤                     |
| 2. 나는 교육에서 배운 내용 덕분에 업무수행이 향상되었다        | ①         | ②           | ③                | ④           | ⑤                     |
| 3. 교육 이후 상사나 동료로부터 업무능력이 향상되었다는 얘기를 듣는다 | ①         | ②           | ③                | ④           | ⑤                     |
| 4. 나는 교육에서 배운 내용들을 실제 업무에 적용해 보려고 시도하였다 | ①         | ②           | ③                | ④           | ⑤                     |
| 5. 비 교육자보다 업무수행을 더 잘 할 수 있게 되었다         | ①         | ②           | ③                | ④           | ⑤                     |
| 6. 교육 이후 업무능력에 대해 좋은 평가를 받았다            | ①         | ②           | ③                | ④           | ⑤                     |
| 7. 교육이 업무 성과에 도움이 되었다                   | ①         | ②           | ③                | ④           | ⑤                     |

F. 다음은 귀하의 일반적인 사항에 대한 질문입니다. 해당하는 곳 V표해주시시오.

- 성 별 ① 남자 ② 여자
- 연 령 ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 이상
- 직 급 ① 사원 ② 대리급 ③ 과장급 ④ 차장급  
⑤ 임원급 ⑥ 대표(CEO)
- 근속년수 ① 1년 미만 ② 1~2년 미만 ③ 2~3년 미만 ④ 3~5년 미만  
⑤ 5~7년 미만 ⑥ 7~10년 미만 ⑦ 10년 이상
- 업 종 ① 외식업 ② 도소매 ③ 서비스업 ④ 제조업  
⑤ 기타( )

# ABSTRACT

Study on the education transition through this practical  
training characteristics satisfactory education and  
training commitment

—Franchise by practical training centrally—

HwangJ Bo—jun

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

Graduate School of Knowledge Service

Consulting

Hansung University

This study is the franchise Practical Training This training meets the educational outcomes of education transition through hands—on training under the assumption would have a positive impact on the education transition through immersion program meets the education commitment been carried out for employees of franchise businesses in the medium it was conducted to empirically verify the effect of the final practices of the company.

In addition, studies and research relating to practical training manatji only the transfer of general business studies look at existing prior hands—on training is another franchises research on the subject was placed differentiation. To summarize the results, the components of the

hands-on training characteristics (characteristics of the training program, individual characteristics, organizational attributes) results to verify the effects of the training satisfaction, training characteristics, individual characteristics are statistically significant effect between The show nateu me, was the organization characteristics affect the relationship has not been confirmed, all the components satisfy the educational and training commitment was found positive (+) effects on educational transition.

This verification process to determine the effect on improvement through practical training franchise is a franchise company's staff and to the suggestions of practical skills in the institutions of government support of small businesses and franchises education and private education franchise.



[Key words] franchise, hands-on training, education, satisfaction, educational commitment, the characteristics of education and training,