

핵심가치 교육 프로그램 운영 사례 연구:

S사 사례를 중심으로

노윤정(한양대학교)*

장유진(한양대학교)†

황은혜(한양대학교)‡

노대환(한양대학교)§

송지훈(한양대학교)**

요 약

본 연구의 목적은 S사의 핵심가치 교육 프로그램 운영사례를 통해 핵심가치 프로그램 설계 및 운영전략 수립 시 적용점은 무엇인지, 교육결과에 미치는 주요사항은 무엇인지를 확인하는 것이다. 사례연구를 위해 인터뷰 및 자료수집을 수행하고, 사실적 근거를 바탕으로 핵심가치 교육과 같은 전사적 교육훈련 프로그램에서 어떤 요인들이 효과적인 학습을 위해 설계되고 운영전략으로 수립되어야 하는지 4가지 단계(기획, 설계, 실행 및 평가)로 알아보려고 하였다.

연구결과, 첫째, 핵심가치 교육 프로그램을 기획, 설계 및 개발 시 적용 가능한 STP 모형의 적합성을 발견하였고, 특히 STP 모형의 범위 설정은 조직 차원에서 전체설계를 구상하는 영역으로 더욱 중요하게 고려되어야 함을 실제 사례를 통해 확인하였다. 둘째, 핵심가치 교육 프로그램은 전사적 교육이므로 Top-down 방식으로 설계된 시스템적 접근이 필요하며, Cascade training 형태의 운영방식은 효율성과 효과성 측면에서도 접근 가능한 전사 교육방법임을 알 수 있었다. 셋째, 핵심가치 교육 프로그램은 구성원들이 실제 현업에서 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있도록 설계하고 지원하는 것이 중요하며, 교육 진행 시 학습성과에 영향을 주는 학습환경 뿐만 아니라 교육내용을 전달하는 전달자의 역할이 교육효과에 영향을 주는 주요한 요소임을 확인할 수 있었다.

위와 같이 본 연구에서 도출한 결과를 바탕으로 핵심가치 프로그램 설계 및 운영전략 수립을 위한 시사점과 향후 연구방향을 제시하였다.

주제어: 핵심가치 교육 프로그램, Strategic Thinking and Planning(STP), Cascade training

* 제1저자: 한양대학교 교육공학과 박사과정 e-mail: cindy.yunjeongro@gmail.com

† 한양대학교 교육공학과 박사과정 e-mail: j.youjin0111@gmail.com

‡ 한양대학교 교육공학과 석사과정 e-mail: rhqor951@naver.com

§ 한양대학교 교육공학과 석사과정 e-mail: tachwanrr@gmail.com

** 교신저자: 한양대학교 교육공학과 교수 e-mail: psu.jihoonsong@gmail.com

논문투고: 2019.12.10. / 심사일자: 2020.01.09. / 게재확정일자: 2020.01.21.

I. 서론

현대 지식 정보사회는 조직 간 경계가 희박해지고 구성원들의 다양성이 증가하고 있다. 이러한 경영환경 변화 속에서 기업들은 지속적인 성장을 위해 각자가 가진 고유한 가치와 정신을 지켜나가기 위해 노력하고 있다(장용선, 2018). 특히 기업 문화의 근간이 되는 핵심가치의 중요성이 강조되고 있으며, 핵심가치는 기업이 지향하고자 하는 바와 전통, 그리고 구성원들이 공유하고 있는 신념, 가치관, 규범 등을 담고 있다(Higgins, 2005). 또한 핵심가치는 구성원들이 일관된 방향으로 나아갈 수 있도록 하는 중요한 요소이며, 전략수립 및 의사결정 기준이 되므로 구성원들이 핵심가치를 이해하고 행동으로 나타나도록 하는 과정이 중요하다(김정현, 2014).

그러나 실질적으로 구성원들이 핵심가치를 내재화하고 가치를 기반으로 한 업무 수행과 행동의 변화를 이끌어내는 것은 쉽지 않다. 그러므로 많은 기업들은 전 구성원들이 핵심가치를 이해하고 실천하도록 하는 것을 주요과제로 보고 있으며, 교육을 통해 구성원들이 지속적으로 가치를 내재화할 수 있도록 핵심가치 전개활동을 하고 있다(최재영, 김진모, 2014).

교육은 구성원 개인의 생산성을 높이고 조직의 목표를 구성원에게 전달하여 목표를 달성할 수 있게 하는 가장 보편적인 방법이다(Arthur et al., 2003). 따라서 핵심가치 교육은 조직 구성원들에게 핵심가치에 대한 의미를 전달하는 것을 목표로 하며, 이를 위해서는 각 기업의 경영환경 및 상황에 맞는 맞춤형 교육 프로그램이 설계 및 개발되어야 한다(이진구, 박순원, 전기석, 2015). 특히 전사적으로 대규모 교육을 운영하게 될 경우, 각 기업의 구조에 적합한 운영전략수립이 필요하다. 그러나 국내의 기업에서 핵심가치 교육이 어떠한 구성과 방식으로 전개되고 있는지에 대한 구체적인 사례와 실제 수행 및 적용하는 과정에서 도출된 참여자와 전달자들의 피드백 내용이 포함된 실용적인 사례가 부족하다.

따라서 본 연구에서는, Kaufman의 STP(strategic thinking and planning) 모형으로 기획 및 설계하고 실제 업무현장에서 Cascade training 방식으로 실행한 S사의 핵심가치 교육 프로그램을 사례로 선정하여 프로그램 기획, 설계, 실행 및 평가에 대한 전반적인 사항을 기술하고자 한다. 이를 통해 본 연구의 목적인 핵심가치 프로그램 설계 및 운영전략 수립 시 적용점은 무엇이며, 교육결과에 미치는 주요 사항은 무엇인지 탐색하여 기업교육현장에 필요한 실질적인 시사점을 제시하고자 한다.

II. 문헌 연구

1. 핵심가치 교육

기업문화는 조직의 역사와 경험이 담겨 있는 구성원들의 가치관 및 신념의 유형이며, 바람직한 기업문화에 기반이 되는 핵심가치를 수립하고 유지하는 것은 조직의 장기적 목표 및 성과 창출을 위해 중요하다(이윤하, 이기성, 2010; Brown, 1995).

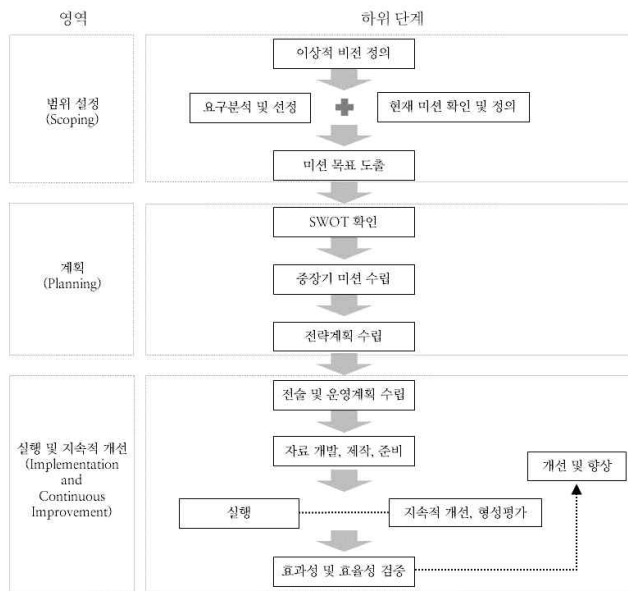
O'Reilly와 Chatman(1986)은 핵심가치와 공유가치를 동일한 의미의 용어로 사용하면서, 기업과 구성원이 중요하게 여기는 기준, 가치에 대한 신념으로 정의하였다. 또한, 핵심가치는 조직이 추구하는 비전과 목표를 위해 구성원들의 사고와 행동을 올바른 방향으로 이끌고, 구성원들 속에서 공유되는 가치와 신념, 그리고 의사결정과 동기부여의 기준이며 중장기적으로 변하지 않는 조직의 정체성이라고 할 수 있다(김광철, 전명진, 김창은, 2015; 김익섭, 2007; 신태균, 2006). 이처럼 핵심가치는 기업의 방향성을 제시하고 정체성을 가지기 때문에, 구성원들에게 핵심가치를 전파하고 개인의 신념과 가치관으로 잘 정착되도록 내재화시키는 것이 중요하다(김정현, 2014). 핵심가치의 내재화는 첫째, 조직의 핵심가치가 무엇인지를 인식 및 이해하는 개인 인식 수준과, 둘째, 업무에 적용할 수 있는 개인 실천 수준으로 구분하여 사용하기도 한다(신지수, 2016).

이러한 핵심가치는 선행연구를 통해 직무만족, 조직몰입, 조직 신뢰성 등에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있다(Ferguson & Milliman, 2008; Oh, Cho, & Lim, 2018). 따라서 많은 기업에서 핵심가치 교육을 통해 조직의 성과를 이끌어 낼 수 있는 해당 기업만의 효율적 방법에 대한 고민을 하고 있다. 미국 기업 GE의 경우 '4E' 리더십 양성 프로그램을 개발하여 조직 구성원들에게 핵심가치를 내재화하고자 하였고(김익섭, 2007), 영국의 석유업체 BP(british petroleum)는 핵심가치의 다양한 사례들을 실제 현장 근무자들에게 영화로 제작하여 조직 구성원들에게 핵심가치를 효과적으로 전달하고자 하였다(최재영, 김진모, 2014). 국내의 A사는 조직 구성원을 대상으로 집합교육과 온라인 교육방식으로 핵심가치 프로그램을 진행하였다. 집합교육은 단순한 강의식이 아닌 그림과 시조, 콘서트와 같은 다양하고 창의적인 방식으로 흥미를 유발하였고, 온라인 교육은 새로운 사례들을 통해 핵심가치를 이해하도록 구성하였다. 국내의 B사는 사내 강사의 주도하에 집합교육 방식으로 진행하였으며, 임원 교육은 핵심가치 개념과 제정 배경을, 팀장 교육은 팀에서의 핵심가치 실천을 위한 실질적인 방식을, 관리자와 사원교육은 내용 전달 및 개

인의 실천에 중점을 두고 실시하였다(이진구, 박순원, 전기석, 2015). 이처럼 핵심가치에 대한 이해는 행동으로 연결되는 실천성에 있어 큰 발판이 되기 때문에, 많은 기업들이 핵심가치 내재화의 중요성을 인식하고 체계적인 전파교육을 실행한다. 따라서 조직 및 조직 구성원의 특성을 기반으로 성공적인 교육을 위한 미션과 목표 수립, 교육 프로그램 기획, 설계 및 개발과정은 매우 중요하다(김익섭, 2007).

2. 전략적 사고 및 계획(STP) 모형

Kaufman(1995)은 STP(strategic thinking and planning framework) 모형을 통해 거시적 관점의 새로운 교수체제설계 모형을 제시하였다. 프로그램 기획부터 실행 및 평가 과정 전반을 설계하는 STP 모형은 크게 3개 영역과 13개의 하위단계로 구분하면서 교수체제 설계모형을 보다 체계화하였다. STP 모형의 전체 프로세스는 [그림 1]과 같다.



[그림 1] Kaufman의 STP 모형

첫째, 범위 설정(Scoping) 영역은 이상적 비전의 정의, 요구분석 및 선정, 현재 미션 확인 및 정의, 미션 목표 도출의 4단계로 나누어지며, Kaufman은 본 영역을 STP 모형의 핵심 부분으로 보고 그의 저서에서 가장 많은 분량을 기술하였다. 먼

저 교육 프로그램의 Mega level 단위의 사회적 수준을 확인하여 Mega, Macro, Micro 수준에서 이상적 비전을 정의한다. 프로그램 성공을 좌우할 Mega 수준의 이상적 비전은 사람에게 가치를 주는 일에 집중하고, 사회적 가치 창출과 성과로 연결되도록 설정한다. Macro 수준은 조직이 얻을 수 있는 성과로 구성되는 교육 프로그램 자체의 미션이 되는데 비해, Micro 수준에서는 프로그램 코스, 기능 및 방법 혹은 개인적 차원에서 연계 되는 성과 측면에서 기술한다. 범위 설정의 2번째 단계인 요구분석 및 선정에서는 현재의 상태 혹은 결과와 요구하는 상태 혹은 결과 간의 차이를 조사 분석하고, 요구의 우선순위를 결정하여 가장 중요한 요소를 선택한다. 그 후 현재 미션 확인 및 정의 단계에서 현재 미션을 확인하고 요구분석 결과와 종합하여 미션 목표를 도출한다. 이 때 목표는 교육 프로그램을 통해서 이전의 것과 다르게 얻고자 하는 성과와 조직의 방향성이 일치하도록 이상적 비전, 요구분석, 현재 미션을 고려하여 기술한다.

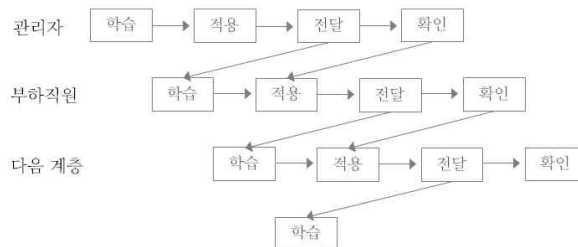
둘째, 계획(Planning) 영역은 SWOT 확인, 중장기 미션 도출, 전략 계획 수립의 3단계로 나누어진다. SWOT 확인 단계에서 새롭게 적용할 교육 프로그램에 대해 객관적으로 분석하고, 앞 단계의 내용들을 기반으로 하는 프로그램의 중장기 미션을 도출하는 과정을 거쳐 전략계획을 수립한다. 셋째, 실행 및 지속적 개선(Implementation and Continuous improvement) 영역에서는 이전 단계에서 수립한 전략계획을 실제 현장에 적용할 수 있도록 전술 및 운영계획을 수립하고, 구체적인 자료 개발, 제작, 준비 등의 과정을 거쳐 교육 프로그램을 실행한다.

Kaufman(2014)은 성공적인 목표달성을 위해서는 전략적 계획 단계에서 정확한 증거와 데이터, 정보를 수집한 뒤 계획을 세워야 조직 내부의 의사결정자를 설득할 수 있고, 전략적 목표를 달성할 수 있음을 강조하였다. 여러 선행연구에서 STP 모형을 적용하며 전략적 사고 및 계획을 통한 전략적 설계의 중요성을 제시하였고, STP 모형을 적용한 계획수립은 조직의 목표달성, 목적, 비전 달성과 같은 조직 유효성에 긍정적인 영향을 주는 것으로 확인되었다(Altinkurt, 2010; Bouhali et al., 2015; Graetz, 2002). 특히, STP 모형은 프로그램 설계의 첫 단계에서 Mega, Macro, Micro 수준의 교육 비전과 결과를 제시하고 있고, 이는 일반적인 교수설계 모형과 차이가 있다(Kaufman, 2009). 또한 STP 모형은 조직의 비전, 다양한 측면에서의 요구분석, 미션 확인 및 도출 단계 등 프로그램의 비전에서 중장기 미션 도출, 실행까지 거시적 관점에서 체계적인 설계가 가능하다. 따라서 본 모형은 기업이 추구하는 핵심가치 교육 프로그램과 같이 조직 차원의 거시적인 관점과 중장기적 로드맵이 필요한 교육 프로그램을 전략적으로 설계하고 구체적인 단계별 내용에 따라 프로그램을 개발하고자 하는 경우에 적합하다.

3. Cascade training

Cascade training은 2차 세계대전 중 직무 교육 프로그램을 실행하기 위해 처음 사용되었으며, 1980년대 상위 관리자들이 책임과 프로세스를 자율적으로 규제하고 계단식 구조의 프로세스를 통해 교육과 모니터링에 대한 부담을 줄이고자 시행되었다(Hayes, 2000). Cascade training 방식은 상위 전달자가 하위 전달자에게 내용을 전달하는 방식으로 조직 내에서 계단식으로 순서화된 교육을 제공하는 전략으로, 조직변화와 관련된 정보가 조직 내에서 계획한 방향으로 조직 전체에 실행되는 것을 기본 전제로 한다(Jacobs, 2002). 이 방식의 핵심은 엮매이지 않은 장소와 사전교육을 받은 상위 직급의 사람이 다른 구성원들을 교육하는 것으로, 체계적인 기업교육 방법 중 하나이다(조대연, 2005). Xerox사, Ford사와 같은 유명 기업들을 시작으로 활발하게 활용되기 시작하였으며, 나미비아의 INSTANT(in-service training and assistance for namibian teachers) 프로젝트의 실제 교육 프로그램에서도 활용되었다(Karalis, 2016; Peacock, 1993).

Cascade training은 Jacobs와 Russ-Eft(2001)에 따라 4가지 유형으로 분류된다. (1) 과정(process) 유형은 비즈니스 과정에서의 공급자와 수요자의 교차 기능적 관계를 일컫는다. (2) 조직 구성원의 역할(employee role) 유형은 동료 관계에서 같은 직급이지만 서로 다른 조직에 있는 구성원들이 서로에게 통찰력을 얻음으로써 새로운 직무에 적응하는 것을 말한다. (3) 프로젝트(project) 유형은 목표를 달성하기 위해 일하는 조직의 내적, 외적 상호 연결을 의미한다. 본 연구에서는 Cascade training의 일반적인 유형인 조직의 수직적 구조를 따르는 (4) 위계적(hierarchical) 유형 적용사례를 소개하고자 한다. Cascade training은 조직에서 비교적 빠른 시간 내에 정보나 교육내용이 하향되는 Top-down 방식을 지니며, 기본 절차는 [그림 2]와 같다.



출처: 조대연(2005)

[그림 2] Cascade training 절차

즉, 관리자가 부하직원에게, 부하직원은 다음 계층에게 전달되는 과정에서 전달자는 학습자에게 교육내용을 전수하고, 학습자는 다시 전달자가 되어 하위 학습자에게 교육내용을 전달하는 체계적인 방식이 특징으로 주입식 교육에 비해 교육의 선순환 효과를 나타낼 수 있다(Karalis, 2016; Turner, Brownhill, & Wilson, 2017). 또한 조직에서 속해있는 지위와 역할에 따라 다른 구성원들의 필요 역량에 맞추어 정보를 전달할 수 있으며 시간과 장소, 비용 측면에서도 일반적인 집합교육에 비해 효율적으로 진행될 수 있다는 장점이 있다.

III. S사 핵심가치 프로그램 운영 사례

본 연구는 S사의 핵심가치 프로그램을 하나의 사례로 선정하여 사례연구를 진행하였다. 사례연구는 이론적 영역과 실증적 결과를 가지고 어떤 현상과 조직적 맥락을 이해하고, 나타나는 상황적 특성과 구성원 간 상호작용 등을 설명하는데 유용한 연구방법이다(Cutler, 2004). 그 중 단일사례연구는 하나의 사례가 대다수의 사례를 대표할 수 있거나 특정 현상 혹은 이론을 대표적으로 설명할 수 있을 때 적용하는 연구방법이다(유기웅 외, 2012). 여러 기업들 중에서 대표적인 하나의 기업을 선정하여 프로그램을 단계별로 탐색하고, 특정 상황에서 어떤 성과 및 문제점이 있었는지 분석하는 맥락적 통찰을 얻을 수 있다는 장점이 있다.

본 사례연구의 대상은 현재 국내 1300여개의 매장을 운영하고 있는 S사의 매장 구성원을 대상으로 2018년 7월부터 시작되어 12월까지 진행된 핵심가치 프로그램이다. S사의 핵심가치 교육 프로그램은 첫째, 전반적인 개발 측면에서는 설계 시 범위 설정 영역을 중심으로 기업의 가치와 사명을 교육을 통해 체계적이고 효율적으로 전달하고자 하는 목적을 가지고 STP 모형을 기반으로 프로그램이 설계되었다. 둘째, 교육 진행 시 기업 특성상 교육 전달자가 변경된다는 점을 고려하여, 실제 운영 단계인 실행단계에서 Cascade training을 적용한 전달자와 학습자 역할의 순환 구조를 가지고 운영되었다.

본 연구에서는 S사의 핵심가치 프로그램 운영사례를 분석하기 위해 타사의 핵심가치 사례와 교육 담당자 인터뷰 및 심층 면담 등의 질적 자료를 수집하고, 교육자료 및 프로그램 결과보고서 등의 문서자료, 양적 자료인 교육 만족도 설문조사를 수집하여 해당 프로그램의 전반적인 프로세스를 기획 및 설계, 실행, 평가 단계로 구분하여 설명하며 그 특징점을 중심으로 기술하고자 한다.

1. 프로그램 기획 및 설계

프로그램 기획은 실시하고자 하는 프로그램의 큰 그림을 그리고 교육대상자의 변화를 중심으로 명확한 목표를 설정하는 것이다(이화정, 양병찬, 변종임, 2008). 이 단계는 먼저 프로그램 교육대상자, 교육인원, 교육에 대한 요구조사 등을 파악한 후 프로그램 적용 개발 범위를 정하고, 프로그램을 실행한 후 그 결과물이 교육목적 및 교육목표에 부합되도록 설정한다(김선희, 박성민, 권정언, 2010). S사의 핵심 가치 프로그램은 STP 모형을 기반으로 프로그램에 대한 기획 및 설계를 진행하였다. 따라서, 기획 및 설계 단계는 STP 모형의 범위 설정 및 계획 영역 단계를 수행하여 조직적 차원에서 기대하는 이상적 비전과 미션 확인을 통해 (1) 프로그램 개발 필요성을 확인한 후, (2) STP 모형을 기반으로 프로그램을 단계별로 거시적인 관점에서 설계하였다. 또한 각 단계 중에서 중점적으로 진행한 (3) 요구분석 및 SWOT 확인, (4) 프로그램 목표 및 운영계획 단계를 통해 성공적인 프로그램 수행을 위한 조직 내 이해관계자의 지지, 그리고 활동에 중점을 둔 프로그램 기획을 진행하고, 조직에 적합한 (5) 교수-학습전략을 수립하였다. 이러한 모형의 단계를 적용함으로써 S사는 기업이 추구하는 방향을 교육적으로 명료화할 수 있었고, 기업적 가치와 사명이 교육 프로그램에 적절하게 반영되어 구성원들에게 교육 전달 시 가치를 내재화하는 데 결과적으로 도움이 되었다는 결과가 나타난 점에서 의의가 있다.

가. 프로그램 개발 필요성

S사는 2014년 사명선언서가 변경된 후 입사자 교육 이외에 전 구성원을 대상으로 사명과 가치에 대한 중요성을 인식시키는 활동이나 교육을 진행하지 않아 구성원들의 이해 수준이 다름을 확인하였다. 또한 S사는 사업적으로 높은 수준의 성장을 지속하고 있지만 급격한 경영환경 변화, 고객의 다양한 요구 증가 등 내, 외부적인 변화 속에서 흔들리지 않도록 일관된 방향 제시가 필요하였고, 전 구성원들이 공통된 생각과 행동으로 나아가는 것에 대한 인식이 무엇보다 중요해졌다.

따라서 전 조직 구성원들을 대상으로 사명과 가치 교육을 통해 회사가 추구하는 본질에 대해 되새길 수 있는 시간이 필요하다고 판단하였고, 이를 위한 프로그램을 기획하고자 하였다.

나. STP 모형에 기반한 단계별 프로그램 설계 내용

프로그램 설계는 체계적으로 분석하기 위해 Kaufman(1995)의 STP 모형의 3개 영역과 13개의 하위단계 구분에 근거하여 설계되었다. 단계별 프로그램 설계 내용은 <표 1>과 같다.

<표 1> STP 모형에 근거한 프로그램 단계별 설계내용

영역	단계	내용
범위 설정 (Scoping)	이상적 비전 정의	■ 회사가 추구하는 지향점 공감 및 의미 이해 ■ 핵심가치 교육의 중요성 인식
	요구분석 및 선정	■ 경영진, 팀장, 상위 전달자, 전달자 대상으로 요구분석 실시 ■ 교육의 필요성, 현장의 이슈, 교육 장소 및 대상, 시간 등 세부사항 선정
	현재 미션 확인 및 정의	■ 전 구성원의 일관된 의미 이해, 공감대 형성 ■ 리더의 중요성 인식 정도 및 이해 수준 향상
	미션 목표 도출	■ 3개월 간 전체 현장구성원 대상 개인별(30분) 교육 이수 목표 ■ 현장에서 전달자를 통해 전파교육 실시 목표
계획 (Planning)	SWOT 확인	■ 자체 프로그램 개발 및 LMS 활용 가능 ■ 위치, 인원, 교육시간 등 집합교육 실시가 어려움
	중장기 미션 수립	■ 조직 구조 특성상 현장구성원들의 입/퇴사율이 높은 점을 반영하여 지속적 활동 필요
	전략계획 수립	■ 프로그램 개발 → 전달자 대상 사전교육 실시 → 현장 내 파일럿 테스트 → 수정/보완 → 실행
실행 및 지속적 개선 (Implementation and Continuous improvement)	전술 및 운영계획 수립	■ 교육팀: 상위 전달자 대상 사전교육 실시 ■ 상위 전달자: 전달자 대상 사전교육 실시
	자료 개발, 제작, 준비	■ 교재(워크북): 사명과 가치의 배경 및 역사, 모듈별 세부내용으로 구성 ■ 동영상(4종): 사명과 가치의 의미 이해 관련 내용 ■ 활동카드: 4가지 가치에 대한 토의용 카드
	실행	■ 3개월 간 1,300여개 현장에서 13,000여명 참여 ■ 30여개 매장 현장 관찰 및 인터뷰 진행
	지속적 개선, 형성평가	■ 현장 방문 인터뷰 실시(전달자/학습자) ■ 설문(교육지원, 교육운영, 교육성과) 실시하여 만족도 및 개선사항 도출
	효과성 및 효율성 검증	■ 설문, 참여 후기, 인터뷰 내용을 토대로 만족도, 효과성, 인건비 및 교육 투입시간 분석
	개선 및 향상	■ 교육환경, 교육시간, 교육 시기, 전달방식 개선 ■ 전달자의 이해 수준 및 역량 향상

본 프로그램은 비전 수립, 요구분석, 목표도출, SWOT 확인, 운영계획 수립 등 STP 모형 단계를 적용하여 설계되었다. 특히 프로그램 목표가 회사의 핵심가치를

전파하고, 전사적으로 실시하는 데 있으므로 STP 모형의 범위 설정 및 계획 단계를 중점적으로 검토되었고, 실행은 Cascading training 방식을 적용하여 실시되었다.

다. 요구분석 및 SWOT 확인

본 프로그램에 대한 요구분석은 경영진, 매장관리 팀장급 5명, 지역매니저 6명을 대상으로 초점 집단 인터뷰(focus group interview)를 실시하여 도출하였다. 인터뷰 내용은 회사의 사명과 가치에 대한 구성원들의 인식, 필요성, 교육경험, 교육 장소, 교육 기간, 교육시간, 교육으로 인해 발생하는 인건비, 기타사항 등이었다.

요구분석 결과, 첫째, 모든 구성원이 회사가 추구하는 사회적, 조직적인 지향점에 대해 공감하고 회사의 사명과 가치에 대한 의미를 이해하는 교육이 필요하다. 둘째, 조직에 소속감을 느끼며 자신의 일에 대한 목적과 의미, 마음가짐과 태도 변화가 필요하다. 셋째, 구성원들 간에 서로 존중하는 자세와 조직 및 사회 전체에 긍정적인 영향을 주고 조직의 성과에 기여하는 조직문화 개선이 필요하다. 넷째, 교육시간, 교육장소, 인건비 등 매장운영 및 인력운용을 고려해 보았을 때 집합교육 외에 Cascade training과 같은 기존과는 다른 방식의 접근이 필요함을 확인할 수 있었다.

위와 같이 요구분석에서 도출된 내용은 프로그램의 설계방식, 교육 운영시간, 전달자 선정 등 프로그램 기획 및 설계에 활용되었고, 기업의 경영환경 및 조직운영을 기반으로 프로그램을 기획하기 위해 실시한 SWOT 분석결과는 <표 2>와 같다.

<표 2> 프로그램 SWOT 분석

강점(Strength)	약점(Weakness)
- 조직이 추구하는 사명과 가치가 명확함 - 내부자료를 활용한 자체개발이 가능함 - 사내 교육시스템(LMS) 활용 가능함 - 교육내용의 공감과 업무 연계성이 높음	- 구성원들의 근무하는 지리적 거리, 시간, 인원 등 집합교육 운영 형태로는 어려움 - Mission, Values 등 영어단어에 대한 구성원들의 인식과 이해 수준이 다름 - 강사(전달자)의 역량, 이해도의 차이가 있음 - 점장/관리자(리더)의 의지에 따라 실시 여부, 인식수준 차이의 가능성이 있음
기회(Opportunity)	위협(Threaten)
- 직영매장 운영으로 일괄적인 전파 및 프로그램 운영이 가능함 - 콘텐츠 구성 및 개발 형태가 다양함 - 조직 내 이해관계자 지지와 지원 가능함	- 매장 운영상황이 다양하고 변화가 심함 - 현장구성원의 입·퇴사율이 높음

라. 프로그램 목표 및 운영계획

본 프로그램은 조직의 전략을 수립하고 구성원들과 함께 수행하여 성과를 이루어내는 데 중요한 역할을 하며, 그 중에서도 특히 조직의 방향성은 리더의 인식과 이해의 수준에 영향을 받아 조직 분위기를 형성하는 데 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가정하에 시작되었다.

따라서 프로그램의 목표는 다음과 같이 설정되었다. 첫째, 조직이 추구하는 사명과 가치, 서비스 약속 및 행동 양식에 대한 개념과 의미를 이해한다. 둘째, 구성원들 간에 서로 존중하는 자세와 고객을 대하는 태도 변화를 통해 서비스 마인드를 높인다. 셋째, 이러한 사명과 가치는 구성원들의 가치판단 및 의사결정 등 업무에 적용하고, 실천하며 행동으로 이어질 수 있는 방향성이 되도록 한다.

이를 위해 프로그램 운영계획은 약 3개월에 걸쳐 실제 현장에서 매장 단위로 실시하고, 실제 현장 업무와 연계될 수 있도록 설계되었다.

마. 교수-학습전략

본 프로그램의 교육 장소는 실제 업무현장인 매장에서 실시하고, 30분간 3~5명으로 구성된 소그룹 토의로 진행되었다. 교수자(전달자)는 점장이며, 교육자료는 매장당 워크북 1권과 학습카드, 점장카드를 제작하여 배포되었다. 일관된 내용으로 전달되어야 하는 추가 메시지는 3~4분 분량의 영상으로 제작하고, 함께 토의가 필요한 부분은 학습카드를 활용하도록 하였다. 교보재 및 영상자료는 <표 3>과 같다.

<표 3> 교육 프로그램에 사용된 교보재 및 동영상

교보재	동영상
 현장교육 시 활용하는 교보재(워크북, 활동카드 등)	 핵심가치 관련 동영상

구체적으로 (1) 전달자를 위해 제작된 콘텐츠는 파일럿 테스트를 실시한 후 보완되었다. 파일럿 테스트에 참여한 매장은 총 3개 매장이고 참여한 학습자 및 전달자는 총 14명이었다. 실제 30분간 진행되는 교육과정에 참여하여 관찰하고 이후 참여한 학습자 및 전달자를 대상으로 인터뷰를 통해 추가적인 개선사항을 도출하였다.

(2) 파일럿 테스트를 통해 전달자의 역량 및 이해 수준에 따라 교육내용에 차이가 나타남을 확인하였고, (3) 일관된 교육내용 전달을 위해 전달자를 위한 교보재가 추가로 개발되었다. (4) 전달자가 실제 상황에서 교육을 어떻게 진행해야 하는지에 대한 방법이 담긴 시뮬레이션 영상과 전달자를 위한 진행자 카드(점장카드)를 제작하여 사전에 제공하였다. 이를 통해 전달자의 이해 수준 및 경험에 따른 진행방식의 차이를 줄이고, 일관성 있는 교육진행을 위해 도움이 되며, 경험이 없는 전달자의 두려움을 감소하고 시키는 데 활용하도록 하였다. 전달자를 위한 교보재 및 영상자료는 <표 4>와 같다.

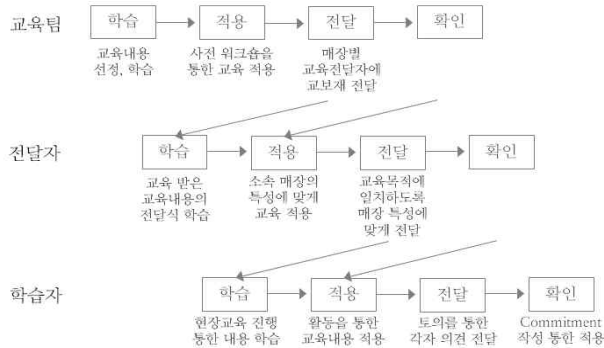
<표 4> 교육 프로그램에 사용된 교보재 및 동영상

진행자 카드	시뮬레이션 동영상
	

2. 프로그램 실행

가. Cascade training 교육방식 적용한 프로그램 실행

본 프로그램은 요구분석 및 SWOT 확인, 교육대상, 인원, 시간, 예산 등을 고려하여 교육내용 범위를 설정하고, Cascade training 방식을 적용하여 전파교육을 진행하였다. S사가 교육 진행에 있어서 이 방식을 채택한 이유는 교육내용의 전달과정에서 집합교육보다 학습자 팀별 혹은 개별 맞춤형으로 진행이 가능하여 교육내용의 내재화에 더 효과적이며, 중간 전달자가 각각 소그룹을 맡아 운영할 수 있다는 점에서 탄력적인 교육 진행이 가능하다는 장점 때문이었다. Cascade training이 적용된 교육의 진행과정에 대한 요약은 다음의 [그림 3]과 같다.



[그림 3] Cascade training 방식이 적용된 전파교육 과정

(1) 전사 프로그램 안내 실시

전 구성원을 대상으로 전체 프로그램에 대한 취지와 구성내용, 기간, 활용 교보재에 대한 내용을 안내하고, 사내 포털 시스템 및 교육시스템, 메일을 통해 교보재 및 영상자료가 배포되었다. 안내 내용은 본 과정에 대한 의미와 취지, 프로그램의 개요, 진행절차 및 참고자료 등이었다.

(2) 전달자를 위한 사전 워크숍 실시

전달자를 대상으로 본 내용의 취지와 내용을 이해하고 구성원들에게 내용을 전달할 수 있도록 사전 워크숍을 실시하였다. 워크숍은 13,000개 매장을 97개 지역으로 구분하고 지역별로 1~3개 그룹으로 나누어 진행되었다. 사전 워크숍은 구성원으로서 2시간 동안 본 과정에 대한 내용을 이해하는 것과 더불어 실제 학습자로 참여하여 느낀 점을 공유하였다. 또한, 전달자로서의 역할을 인식하고, 3개월 동안 매장에서 구성원들을 대상으로 진행해야 하는 프로그램의 절차 및 방식에 대해서 이해하는 시간으로 구성되었다.

(3) 전사 프로그램 실시

본 프로그램은 2018년 10월~12월까지 약 3개월간 진행되었다. 진행방식은 전달자와 구성원 3~5명으로 이루어진 소그룹 토의방식으로 진행되었고, 사전에 배포된 교육자료 및 동영상을 활용하여 사명과 가치에 대해 이해하고 서로의 생각을 나눈 후 개개인이 어떻게 실천할 것인지 다짐을 글로 작성하여 공유하였다. 실제 현장에서 Cascade training 방식으로 실행된 단계별 내용과 전파교육 실시 및 활동지 사진은 <표 5>와 같다.

<표 5> 전사 프로그램 실시

현장 교육	활동지
	

3. 프로그램 평가

프로그램 평가는 프로그램에 관한 판단, 개선, 향후 프로그램 설계 및 운영 시 의사결정에 참고하고 수정, 보완하여 적용할 수 있도록 정보를 수집하는 활동을 의미한다(배을규, 2012). 평가는 프로그램에 참여한 구성원을 대상으로 1주간 온라인 설문으로 진행되었으며 설문에 참여한 참여자(학습자)는 1,277명이다. 평가항목은 교육내용, 자료, 방법, 환경, 효과 및 강사만족도 평가를 진행하였으며, 측정기준은 ‘전혀 그렇지 않다(1)’부터 ‘매우 그렇다(5)’의 리커트(likert) 5점 척도를 사용하였다. 더불어 2개월 간 서울, 부산, 대구, 대전 4개 지역 30여개 매장을 방문하여 교육현장을 직접 관찰하고 교육 후 참여자 60여명을 대상으로 인터뷰를 실시하여 시사점과 개선점을 추가로 도출하였다.

가. 프로그램 및 강사만족도 응답 결과

전반적인 프로그램 만족도 평가는 5.0 만점에 평점 4.39점을 보여주었고, 만족도 평가항목 11가지 중 교육과정명과 내용의 일치도, 교육 장소 만족도, 회사의 사명과 가치에 대한 이해정도의 3가지 항목에서 4.5점을 나타냈다. 또한, 교육내용의 명확한 메시지 제시, 업무 수행에 도움이 된 정도, 교보재의 활용도 및 조직 내 역할이 해에 도움이 된 정도의 5가지 항목에서 5.0 만점에 4.4점, 교육내용의 흥미로움, 교육환경 및 교육시스템의 용이성의 2가지 항목은 4.3점, 기대 부합성은 4.2점으로 나타났다. 본 프로그램의 전달자는 점장이며, 전달자의 만족도는 5.0 만점에 평점 4.45점으로 나타났다. 전달자의 교육내용 인지 수준 및 열의에 대한 만족도는 4.5점이었으며, 전달자의 강의 준비, 참여를 위한 동기유발, 강의스킬에 대한 만족도는 4.4점으로 나타났다. 설문조사 객관식 응답결과는 <표 6>과 같다.

<표 6> 설문조사 객관식 응답 결과

구분	설문 문항	평가결과
과정 만족도	교육내용은 전달하고자 하는 메시지가 정확히 제시되었다.	4.44
	교육내용은 과정명과 어느 정도 일치되었다.	4.49
	교육내용은 이해하기 쉽고 흥미롭게 구성되었다.	4.33
	교육내용은 업무 수행에 도움이 되었다.	4.37
	교육내용은 교육 시작 전 내가 기대했던 바에 부합하였다.	4.22
	교육자료(워크북, 활동카드, 동영상)는 학습에 유용하였다.	4.39
	교육방법은 교육내용을 전달하기에 효과적이었다.	4.37
	교육 장소(매장)에서 교육이 진행된 것에 만족한다.	4.47
	교육환경과 교육시스템은 교육을 이수하는 데 용이했다.	4.27
	교육을 통해 회사의 사명/가치에 대해 이해할 수 있었다.	4.48
	교육은 회사에서 나의 역할을 이해하는 데 도움이 되었다.	4.43
평점		4.39
전달자 만족도	전달자는 교육내용을 충분히 인지하고 있었다.	4.54
	전달자의 태도와 열의에 대해 만족하였다.	4.49
	전달자의 강의 준비에 대해 만족하였다.	4.45
	전달자는 학습자들을 교육에 적극적으로 참여하도록 동기유발 시켰다.	4.44
	전달자의 강의, 진행스킬에 대해 만족하였다.	4.40
평점		4.45

참여자(학습자/전달자)에게 전반적인 교육에 대한 후기, 교육자료, 교육방식, 교육 후 변화 측면에서 응답할 수 있도록 하였다. 추가적으로 설문조사 주관식 응답 결과를 정리해 보면 <표 7>과 같다.

<표 7> 설문조사 주관식 응답 결과

1. 공통의견	
본 과정에서 가장 만족한 점	■ 전사적으로 필요하다고 생각한 사명과 가치에 대한 마인드가 향상됨 ■ 매장 내 소그룹 형태로 참여자들의 생각을 들을 수 있는 기회가 됨 ■ 다른 참여자들과 생각, 의견을 공유하며 더 가까워진 계기가 됨 ■ 집중하며 의사소통하고, 앞으로 실천해야 할 것들에 대해 약속하는 시간이 됨
	■ 혼자만의 생각이 아닌 매장의 생각이 모아지는 시간이 됨
	■ 능동적이고 긍정적으로 일을 대하게 됨
	■ 소속감, 친밀도, 책임감이 높아짐
교육 후 매장 및 분위기 변화	■ 승격을 희망하는 참여자들에게 특히 동기부여가 됨

2. 학습자 의견	
교육내용 기반	▪ 고객이 매장에 조금 더 소속감을 느끼고 제3의 공간을 느낄 수 있도록 진심이 담긴 인사, 시선, 미소 등을 실천하고자 함
업무에서의 실천 및 적용방안	▪ 업무 시 가치를 가지고 일하며, 즐거운 시간이 되도록 노력하고자 함 ▪ 자신의 행동이 고객에게 미치는 영향을 생각하며 책임감을 가지고 일하고자 함
3. 전달자 의견	
기존 교육자료와 차이점	▪ 각 세션별 자세한 설명 및 가이드라인이 구체적이며, 스스로 적용할 수 있도록 제작된 부분이 좋았음 ▪ 전달자용 자료(동영상, 진행자(점장)카드)가 순서대로 정렬되고 카드로 제작되어 진행이 용이하였음 ▪ 진행자를 위한 예시(시뮬레이션)영상이 있어서 교육방법 및 방향, 목표에 대한 이해가 수월하였음
본인이 느끼는 전달 능력	▪ 전달 능력이 부족했음을 깨달았고, 티칭방법 연습이 필요함을 깨달음 ▪ 앞으로 어떤 방식으로 교육을 진행해야 하는지를 알게 됨

나. 인터뷰 결과

프로그램의 개선 및 향상을 위해 실제 운영과정에서 관찰을 통해 나타났던 사항 및 교육자료, 교육환경, 교육방식 및 효과에 대해 인터뷰를 진행한 결과에서 도출된 의견을 유형별로 제시하면 다음과 같다.

교육자료에 대한 응답내용

“사전교육 없이 교재만 입고되고 매장에서 파트너들의 각자 방식으로 교육하던 기존의 교육방식과는 다르게 동영상을 통해 사전학습을 할 수 있고, 학습한대로 파트너들에게 교육할 수 있어서 이번 교육을 통해 얻고자 하는 목표점에 정확한 방향을 잡을 수 있었던 것 같습니다.” (전달자)

“교육자료 자체가 영상을 포함하고 있어 주입식이 아닌 사례를 보여주어 좋았습니다.” (학습자)

“게시물로 무조건 암기해라가 아니고, 점장님께서 직접 설명해주고 영상을 같이 볼 수 있어서 이해가 높았던 것 같습니다. 무조건 암기일 경우 외울 때만 기억나고 결국 다 잊게 되는 단점이 있는데, 이번 교육을 통해 이야기 나누면서 더 오래 교육내용을 기억할 수 있을 것 같습니다.” (학습자)

교육환경에 대한 응답내용

“파트너들의 책임감과 소속감이 증진된 점에서 본 과정은 필요합니다. 다만 교육시간을 제대로 지키기가 힘들었기 때문에 교육시간이 별도로 지정이 되었으면 좋

했습니다.” (전달자)

“30분의 시간이 상당히 짧았습니다. 특히 여러 명의 파트너들과 함께 했을 때, 그들의 의견을 듣는 도중에 시간이 부족해 잘라야 했습니다.” (전달자)

“매장에서 시간을 따로 내어 근무인원을 추가하여 교육하는 데는 운영상 한계가 있었습니다.” (전달자)

교육 진행방식에 대한 응답내용

“교육과정 중 소속감 파트를 설명할 때 실제로 매장에서 발생할 법한 케이스들을 함께 제시하니 파트너들이 교육내용을 이해하기에 더욱 효과적이었다고 생각합니다.” (전달자)

“점장이 혼자 여러 번 교육을 진행하다보면, (저희 매장은 총 19명으로 총 다섯 차례에 나눠 교육했습니다.) 내용이 짧아지고 왜곡되는 부분이 발생하는 것 같습니다.” (전달자)

교육 효과에 대한 응답내용

“한 번에 할 수 있어도 좋았겠지만, 여러 차수 진행하면서 진행능력이 좋아지는 부분이 있었습니다.” (전달자)

“의견을 나누며 매장에서 실행할 수 있는 방법을 생각할 수 있었습니다.” (학습자)

“교육과정을 통해서 파트너들의 다양한 생각과 이해심을 느낄 수 있었고, 주입식 근무환경이 아닌 회사의 방향성을 잃지 않는 매장 분위기를 만들어 가야겠다는 생각이 들었습니다.” (전달자)

4. 소결

프로그램 실제 계획부터 운영 및 평가 과정에서 나타난 사항들과 설문, 인터뷰 내용을 검토해 본 결과를 교육효과성과 개선 및 향상 측면에서 보면 다음과 같다.

가. 교육효과성

핵심가치 교육 프로그램의 목적과 목표에 부합되도록 STP 모형을 통해 거시적인 조직 차원에서 프로그램의 범위 설정 및 계획 단계를 사전에 수행한 것은 프로그램 개발 및 실행단계에서 일관된 교육내용의 방향을 설정하고 이해관계자들의

지지와 구성원들의 참여를 이끌어내는 데 중요한 단계였음을 확인하였다. 또한, 요구조사, SWOT 확인 및 교수-학습전략 수립단계를 통해 과정 개발 및 내용 전달 측면에서도 교육팀, 전달자, 학습자를 위한 프로그램이 구조화되었고, 실행단계에서 프로그램이 Cascade training 방식으로 전사 단위의 교육이 실시되어 미션과 목표를 달성하는 데 중요한 역할을 했음을 알 수 있었다.

이러한 단계를 통해 개발된 콘텐츠 및 운영방식은 전달자와 학습자에게 긍정적인 효과로 나타났음을 확인하였다. 첫째, 전달자를 위한 교육내용 전달방향이 담긴 교보재 및 영상자료는 전달자의 이해 수준 및 경험에 따른 진행방식의 차이를 줄이고 일관성 있는 교육을 진행하는 데 도움이 되었다. 둘째, 학습자의 경우, 회사에 대한 이해, 소속감 고취, 다양한 서로의 생각을 공유하는 시간과 실제 업무현장에서 자신의 리더와 동료들과의 교육을 통한 실천계획수립, 모범 사례 공유 등 업무연계성 기반의 교육 진행방식은 학습자들에게 효과적으로 작용했음을 알 수 있었다.

나. 개선 및 향상

전반적인 교육 프로그램의 효과성은 높게 나타난 반면, 교육 운영 측면과 중장기적인 계획 측면에서 개선점이 도출되었다. 교육 운영 측면에서는, 실제 매장이 영업을 하고 있는 환경에서 교육을 해야 하는 환경적 요인과 30분이라는 제한시간 내 내용전달 및 토의를 이끌어 가야 하는 시간적 요인, 전달자가 여러 횟수에 걸쳐 실시해야 하는 부담감과 상황적 요인 등 현장교육 시 발생할 수 있는 요인들에 대해서 사전에 교육 설계 단계에서 고려되고 세부적인 운영사항에 대한 개선이 필요한 것으로 확인되었다. 또한, 전달자의 교육 이해 수준, 진행스킬, 전달자가 느끼는 핵심가치의 중요성 인식과 전달 역량은 교육 효과성에 많은 영향을 주는 요인으로 확인되었다. 이는 상위 전달자가 하위 전달자에게 내용을 전달하는 Cascade training 방식에서는 교육 성과에 영향을 미치기 때문에 사전에 고려하여 준비되어야 하는 주요한 사항임을 알 수 있었다.

중장기적인 계획 측면에서 핵심가치 교육 프로그램은 구성원들이 핵심가치에 대한 중요성 인식을 높이는 활동이 지속적으로 이루어져야 하고, 특히 상위 전달자인 리더가 핵심가치에 대한 명확한 메시지를 이해하고 전달할 수 있도록 전달자의 역량 향상 프로그램을 강화하는 것이 필요함을 확인할 수 있었다. 또한 핵심가치는 업무현장에서 자연스럽게 이어질 수 있도록 연계된 프로그램을 함께 설계하는 것이 중요함을 확인할 수 있었다. 업무현장은 실시간 다양한 상황이 발생하고 있으므로 제한된 시간 내 다양한 메시지를 전달하는 것은 쉽지 않다. 따라서 실제 업무현

경 내에서 자연스럽게 참여할 수 있는 쉬운 활동이나 중요한 메시지를 하나의 콘텐츠로 만들어 짧지만 깊이를 가질 수 있는 프로그램으로 구성하여 보완될 필요가 있음을 확인하였다.

IV. 결론

본 연구의 목적은 핵심가치 내재화를 위해 교육 프로그램을 운영한 S사의 사례 연구를 통해 핵심가치 프로그램 설계 및 운영전략 수립 시 적용점은 무엇인지, 교육결과에 미치는 주요 사항은 무엇인지를 확인하는 것이다. S사의 핵심가치 교육 프로그램 기획, 설계 및 운영사례를 분석한 결과에 따른 시사점은 다음과 같다. 첫째, 전 구성원을 대상으로 하는 핵심가치 교육 프로그램을 기획하고, 설계 및 개발 시 적용 가능한 STP 모형의 적합성을 발견하였고, 특히 STP 모형의 범위 설정 영역은 조직적 차원에서 전체설계를 구상하는 영역으로 거시적 관점과 중장기적 접근은 핵심가치 프로그램 기획 및 설계 시 더욱 중요하게 고려되어야 함을 실제 사례를 통해 확인하였다. 구체적으로 S사는 프로그램 개발의 필요성에 따라 경영진, 유관부서 리더(팀장급), 현장구성원들에 대한 요구분석, SWOT 분석을 통해 목표와 현업의 상황과 환경이 반영된 프로그램을 기획하였다. 특히 S사는 글로벌 기업으로 미국 본사에서 전달하는 핵심가치를 국내 조직에 전파하여 경영진이 추구하는 방향과 일원화시키는 것이 중요하다. 이러한 핵심가치 교육 프로그램이 가지고 있는 특징을 거시적 관점으로 바라본 STP 모형으로 설계하면서 기존의 ISD 모형과 차별화하였고, Kaufman(1995)의 STP 모형을 프로그램 기획 및 설계의 전반적인 틀로 활용하면서 프로그램의 각 단계에 맞는 기획, 개발 및 운영, 교수-학습전략을 확립할 수 있었던 것이 다른 기업교육 사례들과의 차이점으로 나타났다.

둘째, 핵심가치 교육 프로그램은 전 구성원을 대상으로 이루어져야 하는 전사적 교육이므로 Top-down 방식으로 설계된 시스템적 접근이 필요하다. S사의 경우 일반적으로 기업교육의 방법으로 사용하는 집합교육 대신 Cascade training 방식을 활용하여 전달자가 학습자에게 교육내용을 전달하고, 학습자는 다시 전달자가 되어 하위 학습자에게 교육을 전달하는 체계적인 방식을 통해 구성원들은 전달자와 학습자를 경험하며 단계적으로 전사 교육을 진행하였으며, 이러한 과정을 통해 초기에 수립하였던 교육목표를 달성하였다. 이는 Cascade training이 주입식 교육에 비해 교육의 선순환 효과를 나타낼 수 있다는 선행연구 결과를 지지한다(Karalis, 2016; Turner, Brownhill, & Wilson, 2017). 뿐만 아니라 전달자와 학습자 역할을

모두 경험한 리더는 교육내용에 대한 이해도가 훨씬 상승하였고, 직접 학습자에게 교육할 기회를 통해 강사로서 전달 및 교육 역량도 개발되는 효과가 나타났다는 점에서 선행연구 결과에 부합하였다(정완영 외, 2013; Scherin & Van Es, 2005).

셋째, 교육 프로그램은 구성원들이 실제 현업에서 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있도록 설계하고 지원하는 것이 중요하다(김정현, 2014). 다양한 선행연구에서도 교육 프로그램 설계 시 실제 업무와의 연계성, 전달자의 역량, 교육 진행방식에 대한 중요성에 대해 제시하고 있고, 교육목표에 따라 단기적으로 설계하거나 단순한 정보 전달, 일방적인 내용 전달방식을 제한점으로 나타내고 있다(곽영걸, 안동현, 2015; 이운하, 이기성, 2010; Lee, 2009; Yamnill & McLean, 2001). 이러한 점을 고려하여 S사에서는 일방적으로 조직의 핵심가치를 전달하기보다는 실제 업무현장에서 관리자와 구성원들과 함께 업무의 연계성을 기반으로 교육의 장을 마련해 주고, 이를 기반으로 설계된 내용과 진행방식이 잘 이루어질 수 있도록 실행 및 지속적 개선영역 단계를 적용하면서 적극적으로 프로그램 내 도구 및 콘텐츠를 추가 지원하였다. 특히 효과적인 교육을 위해서는 교육내용 전달하는 전달자(강사)의 역할이 중요함을 확인하고 전달자를 위한 추가적인 콘텐츠를 영상 및 도구로 제작하여 제공함으로써 교육 편차를 줄이고자 노력하였다. 이러한 노력은 결과적으로 일방적인 방식으로 설계된 교육보다 전달자, 학습자, 프로그램 전반적인 측면에서 실제적 만족도와 효과성이 높게 나타났다.

이처럼 본 연구는 핵심가치 교육을 위하여 체계적 프로그램 마련에 대한 적용점을 제시했다는 데 의의가 있으나 다음과 같은 제한점이 있다. 첫째, 본 연구는 사례연구로서 연구자가 연구의 객관성을 추구하였으나, 선입관과 편향된 시각을 배제하지 못한 제한점이 있다. 둘째, S사의 내부 공식 문서를 기반으로 진행되어 자료수집의 완전성에 제한점이 있다.

본 연구는 다음과 같은 후속연구를 제안하고자 한다. 첫째, STP 모형, Cascading training 등의 다양한 모형과 방식을 적용한 기업교육 프로그램 사례연구를 통해 프로그램 설계모형의 장점 및 개선점에 대한 제시가 필요하다. 둘째, STP 모형은 구체적인 단계로 거시적이고 중장기적 관점에서 적용할 수 있다는 장점이 있으나, 단계가 많아 Rapid한 프로그램 설계를 추구하는 현대 사회에서 설계에 지나치게 시간이 많이 소요될 수 있다는 단점이 있다(임철영, 이지현, 장선영, 2007). 따라서 STP 모형을 각 단계별로 유기적인 연관성을 가지고 학습자의 특성이나 교수 환경에 따라 각 단계를 변형하여 적용한 연구가 필요하다. 셋째, 핵심가치 프로그램에 대해 깊이 있는 효과성 연구가 필요하다. 일회성 연구가 아닌 여러 차례에 걸쳐 동일 혹은 유사한 프로그램을 설계 및 운영하여 장기적인 관점에서

어떠한 조직 내 성과로 이어지는지 연구결과를 확인할 필요가 있다. 이처럼 다양한 후속연구를 통해 한계를 보완하고, 프로그램 설계 전반에 대해 실효성과 효과성을 모두 충족하여 실제 현장의 HRD 담당자들에게 도움을 제공할 수 있도록 정교하고 체계적인 연구가 이루어질 필요가 있다.

참고문헌

- 곽영걸, 안동현(2015). 핵심가치 교육 프로그램 연구: 인성 및 정서 함양을 중심으로. **경찰복지연구**. 3(1). 3-32.
- 김광철, 전명진, 김창은(2015). 중소기업에서 핵심가치 내재화 수준이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: 냉동식품 제조사 중심으로. **대한안전경영과학회지**. 17(1). 241-256.
- 김선희, 박성민, 권정언(2010). **기업교육 프로그램 개발의 실제**(2판). 경기: 서현사.
- 김익섭(2007). 핵심가치 내재화를 위한 프로그램 개발: L기업 사례를 중심으로. **역량개발학습연구(구 한국HRD연구)**. 2(2). 33-56.
- 김정현(2014). 조직의 핵심가치교육에 대한 안드라고지적 의미 모색. **평생교육 · HRD연구**. 10(1). 63-89.
- 배을규(2012). **HRD 실무자를 위한 교육훈련 프로그램 평가**. 서울: 학이시습.
- 신지수(2017). 기업체 신입입사자와 경력입사자의 핵심가치 내재화 수준과 조직몰입의 관계. 석사학위논문. 고려대학교.
- 유기웅, 정종원, 김영석, 김한별(2018). **질적 연구방법의 이해**(2판). 서울: 박영사.
- 이윤하, 이기성(2010). 기업문화 공유를 위한 핵심가치 교육 프로그램 개발. **기업교육과 인재연구**. 12(1). 155-176.
- 이지은(2009). 인적자원개발 교육의 전이를 촉진하는 프로그램 설계요인의 분류. **한국성인교육학회지**. 12(3). 131-151.
- 이진구, 박순원, 전기석(2015). 국내 대기업의 핵심가치 교육 사례연구. **한국콘텐츠학회논문지**. 15(6). 547-564.
- 이화정, 양병찬, 변종임(2003). **평생교육 프로그램 개발의 실제**. 서울: 학지사.
- 임철일, 이지현, 장선영(2007). 교육프로그램 개발을 위한 ‘간편 교수체제설계’ 모형에 관한 개발연구. **기업교육과 인재연구**. 9(2). 55-76.
- 장용선(2018). 조직기반자존감이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직정체성 지각의 조절효과. **기업경영리뷰**. 9(3). 123-139.
- 정완영, 이민세, 지용익, 김찬중(2013). 기업의 교육훈련프로그램 특성과 피훈련자 특성이 학습전이에 미치는 영향: 조직지원인식의 조절효과를 중심으로. **글로벌경영학회지**. 10(3). 235-263.
- 조대연(2005). Cascade Training을 통한 조직변화의 내면화: 서울시교육청 사례를 중심으로. **HRD연구(구 인력개발연구)**. 7(2). 47-59.
- 최재영, 김진모(2014). 대기업 종사자가 인식한 핵심가치 실천과 핵심가치교육, 핵심가치 전개활동 및 조직신뢰의 관계. **농업교육과 인적자원개발**. 46(3).

181-206.

- Altinkurt, Y. (2010). Attitudes of employees of provincial directorates of national education and school administrators towards strategic planning. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 10(4), 1947-1968.
- Arthur Jr, W., Bennett Jr, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234-245.
- Bouhali, R., Mekdad, Y., Lebsir, H., & Ferkha, L. (2015). Leader roles for innovation: Strategic thinking and planning. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 72-78.
- Brown, A. (1995). *Organisational culture*. London: Pitman.
- Cutler, A. (2004). Methodical failure: The use of case study method by public relations researchers. *Public Relations Review*, 30(3), 365-375.
- Ferguson, J., & Milliman, J. (2008). Creating effective core organizational values: A spiritual leadership approach. *International Journal of Public Administrations*, 31(4), 439-459.
- Graetz, F. (2002). Strategic thinking versus strategic planning: Towards understanding the complementarities. *Management Decision*, 40(5), 456-462.
- Hayes, D. (2000). Cascade training and teachers' professional development. *ELT Journal*, 54(2), 135-145.
- Higgins, J. M. (2005). The eight 'S's of successful strategy execution. *Journal of Change Management*, 5(1), 3-13.
- Jacobs, R. L. (2002). Institutionalizing organizational change through cascade training. *Journal of European Industrial Training*, 26(2/3/4), 177-182.
- Jacobs, R. L., & Russ-Eft, D. (2001). Cascade training and institutionalizing organizational change. *Advances in Developing Human Resources*, 3(4), 496-503.
- Karalis, T. (2016). Cascade approach to training: Theoretical issues and practical applications in non-formal education. *Journal of Education & Social Policy*, 3(2), 104-108.
- Kaufman, R. (1995). *Mapping Educational Success: Strategic Thinking and Planning for School Administrators* (Rev. Ed.). Thousand Oaks CA: Corwin Press.

- Kaufman, R. (2009). Mega thinking and planning: An introduction to defining and delivering individual and organizational success. *Performance Improvement Quarterly*, 22(2), 5-15.
- Kaufman, R. (2014). Characteristics of useful and practical organizational strategic plans. *Educational Technology*, 54(1), 37-39.
- Oh, J., Cho, D., & Lim, D. H. (2018). Authentic leadership and work engagement: The mediating effect of practicing core values. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(2), 276-290.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Peacock, A. (1993). The in-service training of primary teachers in science in Namibia. *British Journal of In-Service Education*, 19(2), 21-26.
- Scherin, M., & van Es, E. (2005). Using video to support teachers' ability to notice classroom interactions. *Journal of Technology and Teacher Education*, 13(3), 475-491.
- Turner, F., Brownhill, S., & Wilson, E. (2017). The transfer of content knowledge in a cascade model of professional development. *Teacher Development*, 21(2), 175-191.
- Yamhill, S., & McLean, G. N. (2001). Theories supporting transfer of training. *Human Resource Development Quarterly*, 12(2), 195-208.

Abstract

**A Case study of the Core Value Education
Program
for Retail Store Employees in S company**

Ro, Yunjeong (Hanyang University)

Jang, Youjin (Hanyang University)

Hwang, Eunhye (Hanyang University)

Roh, Taehwan (Hanyang University)

Song, Jihoon (Hanyang University)

The purpose of the research is analyzing the implications and significances of the core value training program from the view of the case study. Based on the Strategic Thinking and Planning(STP) framework which is described by Kaufman(1995), we analyzed the training program through the steps of planning, designing and implementation of the program. Furthermore, this research examined the operational method and participants' satisfaction level to evaluate the overall training satisfaction.

As the results of the research, first, systematic approach with middle and long term plan is necessary to develop and implement the core value training program. Second, cascade training method is useful in spreading the core value. It is specifically meaningful in experiencing as deliver(or instructor) and learner and in understanding the contents. Third, narrowing down the level of understating between members, and cognition with behavioral changes of leaders are the most important part of the core value training program. It is because team members' cognition, emotion, and behavioral change follow their leaders.

As the conclusion, with these theoretical significances and practical implications, this research is expected to be connected with future studies and to be expected in industry field especially for practical support.

keywords: the core value training program, strategic thinking and planning(STP), cascade training