http://dx.doi.org/10.5392/JKCA.2015.15.06.547

국내 대기업의 핵심가치 교육 사례연구

A Case Study on Core Value Education in Large Corporations in Korea

이진구*, 박순원*, 전기석**
한국기술교육대학교 테크노인력개발전문대학원*, 현대엔지니어링**

Jin Gu Lee(lemtury@koreatech.ac.kr)*, Soon Won Park(minpark@koreatech.ac.kr)*,
Ki Seok Jeon(goodnews-i@daum.net)**

요약

최근 핵심가치 교육은 성과 향상 및 지속가능한 경영을 이루기 위한 주요 방법의 하나로 각 기업으로부터 주목을 받고 있다. 본 연구의 목적은 국내 대기업 그룹사의 핵심가치 교육에 대한 사례연구를 통해 각 대기업의 핵심가치 교육 수준을 체계적으로 비교·분석하고, 핵심가치 교육에 대한 시사점을 제공하는 것이다. 이를 위해 핵심가치 교육을 실시하고 있는 대기업 그룹사 다섯 곳을 선정하여 핵심가치 교육을 담당하고 있는 현직 HRD 담당자 및 각 사의 핵심가치 교육에 참여한 경험이 있는 전·현직 사원을 대상으로 면담 을 실시하였다. 분석결과, 모든 기업이 핵심가치를 성과 향상의 핵심 요소로 보고 체계적인 교육을 위해 많은 노력을 기울이고 있었지만 구체적인 실천전략, 운영방식, 인사 제도와의 연계방안 등에서는 각 사별로 차이가 있었다. 이에 따라 핵심가치 실천의 수준도 다섯 개 그룹 공히 핵심가치를 이해하고 공감하는 수준에는 해당되었으나, 핵심가치를 실제 업무에서 실천하는 수준은 일부를 제외하고는 미약한 것으로 나타났다. 따라서 향후 기업에서 핵심가치를 효과적으로 내재화하고 실천에 옮길 수 있도록 하기 위해서는 핵심가치와 업무 사이의 정렬을 통한 실천 유도, 업무 특성에 맞는 맞춤형 핵심가치 교육 실시, 평가 보완 및 관련 제도와의 연계 확대 등이 필요하다.

■ 중심어 : | 핵심가치 | 핵심가치교육 | 핵심가치 내재화 | 핵심가치 실천수준 | 사례연구 |

Abstract

These days, corporations which are eager to improve employees' performance and focus on consistent management highlight core values and core value education. The purpose of this research is to present a case study on the core value education administered by large corporations, to analyze and compare them, and finally present implications for the core value education. For this purpose, 5 large corporations in Korea have been selected. The data was collected from secondary sources and through interviews with the present and former educators in charge of core value education of those corporations. This study found that 5 large corporations commonly considered their core value as a main source of competitiveness and focused on the systematic core value education. But at the same time, each of them chose its own way to educate employees. Their strategies, management methods, and connection to the personnel policy differed in details. 5 large corporations were shown that they reached the level of understanding and empathy, but only 2 large corporations were interviewed as to reach the level of practice. To make core value internalized in the employees' thoughts and acts, it is required to strengthen alliance between core values and work which encourages worker's real practice in their daily lives, to have a diverse curriculum according to the work categories and regions, and to emphasize the connection with other policies especially evaluation policy.

■ keyword : | Core Value | Core Value Education | Large Corporation | Case Study |

접수일자 : 2015년 05월 07일
수정일자 : 2015년 06월 01일
심사완료일 : 2015년 06월 01일
교신저자 : 박순원, e-mail : minpark@koreatech.ac.kr

I. 서 론

현대의 많은 기업들은 고성과 창출과 지속가능한 경영을 실현하기 위해 각고의 노력을 기울이고 있다. 또한, 조직 구성원들로부터 최대한의 역량을 이끌어 내기 위해 다양한 형태의 교육을 실시하고 있다. 이러한 교육 중 최근 대다수의 기업에서 화두가 되고 있는 것이 기업의 고유 정신이라 할 수 있는 핵심가치(core value)를 구성원들과 공유하는 핵심가치 교육이다.

핵심가치란 각 기업의 성격과 정체성을 나타내 주는 가장 중요한 특징이다[13][35][42]. 기업의 핵심가치는 조직에 일관된 성격을 부여하고 의사결정의 기준을 제시한다. 더불어 핵심가치를 공유하려는 노력을 기울일수록 사원들의 조직몰입도와 직무만족도는 높아진다[2][3][7]. 그러나 핵심가치를 어떻게 구성원들과 공유하고 일상생활 속에서 실천할 수 있도록 할 것인가에 대해서는 많은 논의가 필요하다. 33년 동안 세계적인 다국적 유통회사인 TESCO에 몸담았던 Terry Leahy 전 TESCO 회장은 핵심가치를 창조하는 것은 핵심가치를 실제로 실천하는 것에 비하면 훨씬 쉬운 일이라고 주장한다[49]. 구성원들이 핵심가치에 따라 사고·판단·실천하게 하려면 상당한 시간과 노력이 필요하다[25]. 따라서 기업은 사원들과 핵심가치를 공유하려는 적극적인 시도를 지속적으로 해야 하며, 이러한 시도를 체계적이고 조직적으로 유지하기 위해서는 교육을 잘 활용해야 한다.

이에 본 연구에서는 핵심가치 교육을 체계적으로 시행하고 있는 국내 대기업 그룹사 다섯 곳을 선정하여 핵심가치 교육 사례를 분석함으로써, 각 기업의 핵심가치 교육 현황을 체계적으로 비교·분석하는 동시에 HRD역할에 대한 시사점을 제시하고자 한다. 본 연구의 구체적인 연구문제는 다음과 같다. 국내 대표적인 대기업의 핵심가치 교육 프로그램은 어떻게 구성되어 있으며 각 사에서 이루어지는 핵심가치 교육 현황의 공통점과 차이점은 무엇인가? 또한 핵심가치를 실제 업무에서 실천하는 정도는 어떠하며 이를 통해 향후 핵심가치 교육 프로그램 개발 및 운영에 어떠한 시사점을 줄 수 있는가?

II. 이론적 배경

1. 선행연구 검토

핵심가치 경영은 국내에서 대기업을 중심으로 활발히 실시되고 있다[1]. 하지만 단순히 기업의 핵심가치 내용을 전달하는 차원의 교육으로는 구성원들이 핵심가치를 공유하는데 한계가 있을 수 있으며, 더 나아가서 실천 중심의 교육 프로그램과 제도적 지원 등이 뒤따르지 않는다면 구성원들의 핵심가치 실천도 제한적일 수 있다. 따라서 핵심가치 교육이 활발히 이루어지는 기업을 중심으로 공유와 실천을 위한 프로그램과 제도적 지원 등이 무엇인지를 살펴보는 것이 필요하다.

국내에서 기존에 진행된 연구들은 주로 핵심가치 교육이 기업의 성과, 조직 활성화, 또는 조직몰입 등과 어떠한 관계가 있는지에 초점을 맞추어 왔다[2][3][7][18][19]. 이 연구들은 주로 핵심가치 교육 자체를 탐구하기보다는 핵심가치 교육이 조직의 생산성 향상에 어떠한 역할을 하는지에 초점이 맞추어져 있었다. 그러다보니 실제로 기업에서 핵심가치 실천을 위해 어떠한 교육이 어떤 방식으로 이루어지고 있는지에 대한 연구는 많이 이루어지지 않았고, 각 기업 별로 현재 운영되는 핵심가치 교육 프로그램의 내용과 방식은 무엇인지, 조직구성원을 대상으로 설계한 핵심가치 교육의 문제점 등은 무엇인지에 대한 구체적인 내용도 파악되지 않은 상태이다. 그리고 핵심가치를 주제로 하여 단일 기업을 대상으로 한 연구는 다수 있지만 기업 간 사례를 비교·분석하여 앞으로의 핵심가치 실천을 위한 교육에 대한 실용적인 시사점을 제시한 연구는 매우 드물다. 뿐만 아니라 대부분의 연구가 정량적 분석에 기초한 양적연구방법을 통해 이루어짐으로써 조직의 핵심가치 교육에 대한 심도 있는 고찰은 부족한 실정이다.

따라서 본 연구는 각 그룹사의 핵심가치 교육 프로그램 자체를 대상으로 사례분석 연구를 진행하여 핵심가치 교육의 현실에 대해 실용적인 분석과 깊이 있는 통찰을 동시에 제공하고자 하였다. 또한 각 대기업 그룹사의 교육 운영 방식을 비교분석함으로써 향후 핵심가치와 관련한 이론정립과 조직구성원의 행동변화를 위한 개선된 프로그램 및 모델 개발 연구에 시사점을 주고자 하였다.

2. 핵심가치의 의미 및 중요성

일반적으로 핵심가치란 외부 환경변화와 상관없이 조직이 계속해서 지켜나가야 하는 믿음 및 의사결정의 기준으로서 조직의 비전 달성을 위해 조직의 구성원들이 일관되게 지켜나가야 하는 원칙으로 정의된다[7][16][19][30][33][42]. 이러한 핵심가치는 장기적 또는 영속적으로 지속되는 특성을 지니며, 특정 직군 혹은 직위에만 해당되는 것이 아니라 조직 전체 구성원들에게 해당된다[14].

본격적으로 기업에서 핵심가치의 중요성이 대두된 것은 단기 성과에만 초점을 맞추던 기업들이 무너지면서 장기적인 성과 창출에 실패했기 때문이다. Ginsburg와 Miller는 가치에 기반을 둔 경영을 하면 그 회사는 이해관계자들에게 뿐 아니라 재무적으로도 훨씬 더 성공하게 된다고 하였고[45], Peters와 Waterman은 세계적인 베스트셀러인 '초우량 기업의 조건'에서 성과가 뛰어난 기업들은 모두 실제로 회사를 이끌어줄 수 있는 명확한 일련의 신념을 보유하고 있었으며, 성과가 낮은 기업은 대부분 일관적인 신념을 갖지 못했거나 혹은 갖고 있다 하더라도 계량 가능한 재무적 목표에만 치우쳐 있었다고 주장한다[48]. 또한 핵심가치는 조직이 전략을 수립하고 시스템을 개선할 수 있도록 기반을 마련해서 조직의 역량과 경쟁력을 제고시키고, 성과 지향적 기업문화의 형성에 있어서도 중요한 역할을 하고 있다[11][27]. 그리고 이를 증명하듯 현재 많은 기업들은 사업목표 달성을 위하여 핵심가치에 눈을 돌리고 있다[14]. 덧붙여 핵심가치는 실천적 리더십을 제시하며 신속한 의사결정을 가능하게 하고[16], 핵심가치가 분명하면 CEO가 일일이 지시하지 않아도 직원들 스스로 결정을 내리고 일을 추진하기 때문에 생산성 또한 높아진다는 주장도 있다[30].

따라서 많은 대기업에서는 핵심가치를 제정하고 내재화하기 위한 노력을 기울이고 있다. 한 기업에서 핵심가치를 제정하고 선포하며 내재화 교육을 할 때에는 일반적으로 아래 [표 1]과 같이 핵심가치 도출 단계, 가치별 행동요소 추출 단계, 선포 단계, 시스템 정렬 단계, 강화 단계의 5가지 프로세스를 따른다.

표 1. 핵심가치 도출과 정착 프로세스[1]

단계		방법	중요 포인트
1 단계	핵심가치 도출	•CEO 이니셔티브 •창업시점에서부터 현재까지를 관통하는 성공요인 도출 •전 직원 대상 서베이 •직급별/직군별 집단토의 •Top-down → Bottom up 의견 수렴 및 의사결정	•핵심가치를 "선정" 하는 것이 아니라 "발굴" 하겠다는 자세로 접근 •필요에 따라 열망가치의 배합도 가능
2 단계	가치별 행동요소 추출	•전직원 대상 심층 서베이 및 인터뷰 •직군별 가치의 세부 행동요소 정의	•각 행동요소가 설득력이 있을 때 실천을 유도하기가 용이 •선포식을 해도 좋으나 월례조회 등을 이용할 수도 있음
3 단계	선포	•전 직원에게 내용과 의미 전달	
4 단계	시스템 정렬	•채용, 배치, 육성, 평가시스템에 핵심가치 적용 •역량평가에 활용	•특히 평가결과의 이행이 중요
5 단계	강화	•정기적 직장 서베이를 통해 점검 및 피드백 •일화/사례를 발굴한 후 전파 •글로벌 기업일 경우 모든 현장의 가치 일체화를 추진	•서베이는 연 1회, 혹은 연 2회, 반드시 지속적으로 실시

〈출처 : 고현철, 강우란(2004), 기업 핵심가치의 재발견에서 재구성〉

이처럼 핵심가치는 기업 운영 및 정체성 형성에 필수불가결한 요소라고 할 수 있으며, 기업의 장기적 성과, 지속가능한 경영, 생산성 향상 및 경쟁력 제고를 강조할 때에는 그 중요성이 더욱 크게 부각된다. 해외의 유수 기업도 [표 2]와 같이 핵심가치를 경영에 적용하여 사원 및 고객으로부터 큰 호응을 받고 좋은 성과를 낸 사례가 있다. 특히 3M은 근무시간의 15%는 개인이 흥미 있는 일을 하는 혁신/창의의 핵심가치가 있으며, Nordstorm 백화점은 고객에 대한 최고의 서비스라는 핵심가치 아래 스노타이어를 판매하지 않음에도 환불해주는 사례도 있었다. 이러한 사례는 핵심가치 연구뿐 아니라 조직성과 등과 연계된 연구에서도 매우 자주 인용된다. 이처럼 핵심가치를 중시하고 강조하는 해외 기업들은 직원들에게 직접적으로 성과에 대한 압박을 넣지 않고서도 자연스럽게 일상생활에서 기업의 이미지를 제고하고 업무 성과를 높이는 등의 효과를 보고 있다.

표 2. 해외 유수 기업의 핵심가치 적용 사례[2]

기업	핵심가치	적용사례
S.C.Johnson	•가족 우선	•금요일 회의 없음 •사내부부는 함께 해외파견

기업	핵심가치	적용사례
3M	•혁신/창의	•15%의 규칙 적용 (업무시간의 15%는 개인적으로 흥미를 갖는 일에 할애토록 함)
Whole Foods Market	•민주주의	•모든 의사결정을 직원 투표를 통해서 진행함 (직원 채용 시에도 직원들이 직접 면접을 하고, 만장일치로 찬성해야 채용이 결정됨)
Nordstrom 백화점	•고객에 대한 최고의 서비스	•스노타이어에 결함이 있다고 불평하는 고객에게 환불해줌 (스노타이어를 판매하지 않음)

〈출처 : 전성철(2013), 가치관 경영에서 재구성〉

3. 핵심가치 교육

앞서 살펴본 바와 같이 핵심 가치가 기업에서 중요하게 다루어지고 있음에도 불구하고 핵심가치 경영이 성공한 사례는 많지 않다. 핵심가치 경영이 실패하는 이유는 구성원이 핵심가치에 따라 사고·판단·실천하게 하려면 상당한 시간과 노력이 투입되어야 하는데[25], 핵심가치가 선정된 후 이를 마치 새로 출시된 제품의 마케팅 이벤트처럼 인식해 몇 번 크게 홍보하고 마는 경우가 많기 때문이다[13]. 특히 성공 초기와 달리 시간이 흐름에 따라 핵심가치의 중요성을 소홀히 여기게 되면 제도와 관습의 함정에 빠질 수 있다[30]. 이런 맥락에서 조직 구성원들에게 기업 정신의 정수라고 할 수 있는 기업의 핵심가치를 어떻게 공유하고 내재화시켜야 할 것인가는 기업의 끊임없는 고민거리가 되어 왔으며, 그 결과로 핵심가치 교육의 중요성이 대두되었다.

핵심가치 교육은 핵심가치 내재화와 깊은 관련이 있다. 핵심가치 내재화란, 개인이 핵심가치의 의미를 깊이 이해하고 이를 업무에 적용할 준비가 되어 있는 상태를 의미한다[7]. 핵심가치가 내재화되어야만 일상 업무 중에서 자연스럽게 핵심가치가 녹아들어간 행위를 할 수 있으며, 핵심가치를 실천할 수 있는 것이다.

핵심가치는 기업의 정신을 이루는 근간이므로, 핵심가치를 제정하고 교육시키는 것은 기업의 전체 인적자원관리와 밀접한 관련이 있다. Posner, Kouzes와 Schmidt는 '공유된 가치'가 효과를 발휘하려면 그것을 교육하는 핵심가치 교육이 실시되어야 한다고 하였고[39], 배종석은 가치기반 접근에서 기업은 주요 핵심가치를 명확히 하고 가이드라인을 제시한 후, 인사정책에 반영하고 핵심가치 교육을 통해 변화된 관점을 명백히 설명해야 한다고 이야기한다[15]. 즉, 핵심가치가 제정이 되면 그것을 공유하고 실천하는 프로세스가 뒤따라야 하는 것이다. 구성원들이 조직의 비전을 공유하고 조직과의 가치관 일치 정도가 높아져야만 조직의 효율적 운영에 기여하는 개개인의 자율적 행동이 활발해지기 때문이다[23][24].

기업의 핵심가치를 발견하고 전파하는 활동만큼 중요한 것은 그것을 지속적으로 유지하려는 노력이다[9]. 교육프로그램에서 배운 내용, 기술, 태도 등을 유지하고 직무에 적용할 수 있는 기회를 주는 것은 교육훈련 효과를 가늠 하는 데 결정적인 요인이 될 수 있기 때문이다[10]. 핵심가치 교육이란 핵심가치를 공유하고 전달하는 데 목적이 있는 교육을 의미하며, 조직 구성원들에게 핵심가치를 전파하는 데 핵심적인 역할을 한다[3]. 많은 기업들은 교육적인 측면에서 핵심가치 이해와 실천 및 확산을 자사 HRD의 주요 영역 및 핵심과제로 포함하여 이를 시스템화 하고 있으며[16], 이는 핵심가치 교육이라는 형태로 나타나는 것이다. 핵심가치 교육은 핵심가치 실천에 상당히 중요한 역할을 수행하며, 핵심가치 이해도는 핵심가치 실천도와 상당히 강한 양의 상관관계를 가지고 있기 때문에 핵심가치에 대한 이해도가 높은 구성원은 그 실천력 또한 높은 것으로 나타났다[26]. 또한 핵심가치를 수용하고 활용하려는 노력은 기업의 성과에 기여할 수 있는 최적의 방법 중 하나이다[28].

핵심가치 교육은 조직구성원의 직무만족이나 조직신뢰, 조직 몰입도에 긍정적인 영향을 미친다. 핵심가치 교육에 참여한 조직구성원들은 더 높은 직무만족감을 나타냈으며[18], 기업의 핵심가치 전개활동이 활발하게 진행될수록 조직구성원의 직무만족이 높아졌다[2]. 또한 핵심가치가 내재된 교육체계와 핵심가치 조직개발 훈련은 조직 구성원들로 하여금 자신의 직무에 만족을 느끼게 함으로써 개인의 성과는 물론 조직의 성과로 이어지게 하는 역할을 했으며[19][21], 핵심가치 교육에 참여한 집단이 그렇지 않은 집단에 비해 핵심가치 인식 및 실천수준이 더 높았고, 핵심가치 인식 및 실천수준이 높을수록 조직신뢰와 조직 몰입도가 높아지는 것으

로 나타났다[3]. 핵심가치 교육은 개인이 가지고 있는 가치와 조직이 가지고 있는 가치를 서로 조정하고 매치시키는 역할도 한다[36][47]. 또한 개인과 조직 간 가치가 일치될수록 전반적으로 조직몰입과 맥락수행은 높고, 이직 의도는 낮게 나타난다[17].

이처럼 핵심가치 교육을 체계적으로 실시하는 것은 기업의 성과, 조직구성원의 직무만족, 조직신뢰 및 조직몰입도에 모두 긍정적인 효과를 가져와 궁극적으로 기업의 장기적인 성과창출에 기여하여 지속적인 성장에 도움을 준다. 따라서 일류 기업으로 도약하기 위해서는 일회성이 아닌 꾸준하고 지속적인 활동으로서의 핵심가치 교육을 실시하는 것이 요구된다.

Ⅲ. 연구방법

1. 분석대상 선정 및 자료의 수집

본 연구의 목적은 국내 대기업의 핵심가치 교육 현황을 체계적으로 비교·분석하고, 핵심가치 내재화를 위한 HRD역할에 대한 시사점을 도출하는 것이다. 연구목적에 맞는 사례를 수집하기 위하여 공정거래 위원회가 2013년 4월 1일 기준으로 발표한 '상호출자제한 기업집단 지정현황'을 참고하였으며, 자산총액이 20조가 넘는 상위 25개 그룹사 중에서 의도적 표집방법을 사용하여 다섯 곳을 선정하였다. 대기업 그룹사를 연구대상으로 선정한 이유는 기업의 핵심가치를 제정하여 명시하고 있으며 이를 체계적으로 교육하는 곳이 대부분 일정 규모 이상인 그룹사이기 때문이다. 그룹사의 실명은 요청에 따라 연구윤리 차원에서 밝히지 않았으며, 분석대상으로 선정된 그룹사들은 사원의 핵심가치 내재화를 위한 핵심가치 교육을 직급별로 나누어 체계적으로 실시하고 있었다.

본 연구는 질적인 연구방법을 활용한 사례연구이다. 핵심가치 교육과 관련한 문헌자료를 수집하였으며 연구를 위해 면담을 실시하였다. 우선 대상 그룹사의 홈페이지를 방문하여 핵심가치 현황 및 교육에 관한 기본자료를 기초적으로 수집하였으며, 면담은 [표 3]과 같이 2013년 7월부터 2013년 11월까지 각 그룹사에서 핵심가치 교육을 담당하고 있는 현직 HRD 업무 담당자를 대상으로 약 2시간가량 진행되었다. 면담 전 반 구조화된 설문지를 사전에 배포한 후 면담을 진행하면서 연구문제와 관련된 추가 질문을 하였다. 1차 면담 종료 시 문헌자료로서 핵심가치 안내 책자 및 핵심가치 교육관련 자료를 요청하였고, 각 그룹사의 보안규정에 위배되지 않는 범위 내에서 자료를 수집하였다. 이후 정확히 이해가 되지 않거나 타 그룹사 핵심가치 교육 대비 확인이 필요한 자료가 있을 경우 2차 면담을 실시하였다. 또한 최종적으로 자료의 신뢰도와 타당도 확보 차원에서 면담자로부터 분석 결과에 대한 검증 및 피드백을 받아 필요한 부분을 수정하였다.

표 3. 면담자 정보 및 면담 방식

기업	성별	연령	종사 정보	HRD 종사 경력	면담방식		검증 및 피드백
					1차	2차	
A	남	46세	현직	19년	직접 면담	직접 면담	이메일 /전화
B	남	34세	현직	6년	이메일 면담	이메일 면담	이메일
C	남	44세	현직	17년	직접 면담	직접 면담	이메일
D	남	53세	현직	20년	직접 면담	직접 면담	이메일 /전화
E	남	38세	현직	10년	직접 면담	전화 면담	이메일 /전화

또한 현직 HRD 담당자를 대상으로 면담을 진행한 본 연구의 특성 상, 면담자가 속한 그룹사의 교육 현황에 대해 긍정적인 진술이 주를 이룰 수 있다는 측면이 있다. 이를 보완하기 위하여 [표 4]와 같이 각 사의 핵심가치 교육에 참여한 경험이 있는 전·현직 사원을 대상으로 블라인드 면담을 추가적으로 실시하였다.

표 4. 블라인드 면담자 정보 및 면담 방식

기업	성별	연령	종사 정보	종사 분야 (기간)	교육 참여 횟수	참여교육	면담 방식
A	남	36 세	현직	제조업 (11년)	15회 이상	신입교육 승진교육 (선임/과장) 전사교육 다수	이메일/ 전화
B	여	35 세	전직	IT (8년)	3회	신입교육 진급교육 (대리/과장)	직접 면담

기업	성별	연령	종사 정보	종사 분야 (기간)	교육 참여 횟수	참여교육	면담 방식
C	남	40 세	현직	제조업 (9년)	2회	진급교육(과장) 핵심가치세미나	이메일
D	남	36 세	현직	IT (2년)	2회	경력입사자교육 진급교육(과장)	이메일
E	남	31 세	현직	제조업 (6년)	4회	신입교육 2년차/4년차교육 진급교육(과장)	이메일

업무 담당자 면담 및 블라인드 면담에 사용된 질문 문항은 아래 표와 같다.

표 5. 질문 문항

구분	문항
업무 담당자 면담	○ 당사에서 진행하는 핵심가치 교육의 형태, 횟수, 규모, 대상은 어떠한가? ○ 핵심가치 교육의 방법은 어떠한가? 또한 직급별로 교육 방법이 어떻게 다른가? ○ 당사의 핵심가치 단계별 전개현황은 어떠한가? (제정의 역사 및 시행방안, 당시의 제정 배경 등 포함) ○ 연차별 핵심가치 교육 계획을 세워서 운영하고 있는가? ○ 일반적으로 핵심가치는 이해-공감-실천 순으로 이어지는데, 현재 당사의 교육은 어떤 단계에 중점을 두고 진행되고 있는가? ○ 우수사례발굴을 실시하고 있는가? 만약 실시하고 있다면, 우수사례를 어떻게 전파하고 교육에 활용하고 있는가? ○ 핵심가치 교육에 대한 평가를 실시하는가? 만약 실시하고 있다면, 그 결과를 어떤 식으로 다음 교육에 반영하고 있는가? ○ 핵심가치 교육이 타 인사제도 혹은 평가와 관련되어 있는가?
블라인드 면담	○ 핵심가치 교육에 참여했던 횟수 및 종류는 어떠한가? ○ 자사의 핵심가치 내재화 정도는 이해-공감-실천 중에서 어디쯤 도달했다고 생각하는가? ○ 참여했던 핵심가치 교육에서 좋았던 점이나 인상 깊었던 점은 무엇인가? ○ 당사의 핵심가치 교육에서 수정 · 보완이 필요하다고 생각되었던 점은 무엇인가?

2. 사례분석의 틀 및 자료 분석 방법

각 사의 핵심가치 교육이 조직 변화에 어느 수준만큼 기여하고 있는지 알아보기 위하여 Lewin의 변화 3단계를 활용하였다. Lewin의 변화 3단계는 기존의 가치 및 태도를 약화시키고 새로운 가치를 도입하는 해빙, 기존의 가치를 새로운 가치로 대체하는 이동, 새로운 가치를 고착화하는 재결빙의 순서로 진행된다[29][31][38][41][44]. 기업교육의 효용성은 실천성에 도움을 주는 지에 따라 판명되기 때문에[22], 기업 교육의 최종 목적은 교육내용의 실천이라 할 수 있다. 실천을 위한 가장 중요한 개념으로 공감을 들 수 있는데[32], 공감은 실천의 동기적 원천으로 작용할 수 있으며[46], 타인의 경험에 접근하게 하는 주요 요소로 타인의 체험에 대한 이해로부터 시작된다[12][40]. 이에 본 연구에서는 이해-공감-실천의 3단계를 설정하고 이를 Lewin의 변화 3단계에 해당하는 것으로 보았으며, 핵심가치를 도출하고 내용을 전파하는 것을 이해, 핵심가치를 교육하고 감정적으로 공유하는 것을 공감, 핵심가치가 궁극적으로 내재화 된 상태를 실천이라고 정의하였다. 또한 앞서 살펴본 핵심가치 도출과 정착의 5단계 중 1, 2, 3단계를 이해 단계에 매치시켜 최종적으로 아래와 같은 분석 틀을 개발하였다.

표 6. 핵심가치 교육 프로그램 분석의 틀

변화 단계		핵심가치 실천수준	
해빙	-기존의 가치 및 태도의 약화 -새로운 가치의 도입	이해 (핵심가치 도출 및 내용 전파)	-핵심가치 도출 및 행동요소 추출, 핵심가치 선포
이동	-기존의 가치를 새로운 가치로 대체	공감 (핵심가치 교육 및 감정적 공유)	-핵심가치 교육을 통한 공감대 형성
재결빙	-새로운 가치의 고착화	실천 (핵심가치 내재화)	-핵심가치의 일상적 실천

자료의 분석은 현영섭, 권대봉(2006)이 활용한 분석 방법에 따라 자료 범주화(categorization), 범주화된 자료와 분석 준거와의 비교(comparison), 비교된 결과에 대한 결과추론(consequence)의 과정을 거쳤다. 범주화 단계에서는 수집된 면담 자료와 문헌자료를 정리하고 분류하여 이해(핵심가치 도출 및 내용전파)-공감(핵심가치 교육 및 감정적 공유)-실천(핵심가치 내재화)의 수준으로 구분하였다. 비교 단계에서는 연구진의 분류 결과와 면담 대상자들의 의견을 바탕으로 각 대기업 그룹사의 핵심가치 교육에 대한 공통점과 차이점을 찾아나갔다. 마지막 결과추론 단계에서는 각 대기업 그룹사의 핵심가치 교육에 대한 보완점을 정리하고, 이를 바탕으로 시사점을 정리하였다.

Ⅳ. 연구결과

1. A그룹사 핵심가치 교육 사례

A그룹사의 핵심가치는 2005년도에 공포되었다. 기업이 설립 60주년을 맞으면서 미래의 100년을 내다봐야 한다는 인식이 있었고, 그에 따라 설립된 지 100년이 넘은 기업들을 조사해 보니 핵심가치를 공유하고 있다는 결론을 내리게 되었다. 이에 A그룹사에서도 기업의 목표에 대해 통일된 목소리를 낼 필요성이 있다는 사실을 인식하게 되어 핵심가치를 제정하게 된 배경이 있다. A그룹사의 핵심가치는 크게 5가지로 구성되어 있다. 첫째는 '인재제일'로 인재의 중요성과 인재에 대한 믿음을 강조하며, 둘째는 '최고지향'으로 모든 분야에서 최고를 지향하며 경쟁에서 승리해야 한다는 점을 중시한다. 셋째는 '변화선도'로 변화와 혁신을 추구하며 미래를 창조한다는 것이며, 넷째는 '정도경영'으로 부정 없는 조직풍토 및 신뢰와 원칙을 지키겠다는 것이다. 마지막 핵심가치는 '상생추구'이며, 이윤 뿐 아니라 고객, 임직원, 주주, 협력업체와의 공동 발전을 꾀한다는 것이다.

현재 A그룹사의 핵심가치 교육목표는 전 임직원이 일상생활에서 핵심가치를 실천하는 것이다. 2005년도에 공포된 이후 초창기에 확산·공유·내재화 단계를 거쳐 현재는 실천에 초점을 맞추고 있다. 또한 직급별로 교육 시 중점을 맞추는 부분이 상이하다. 임원 교육은 핵심가치를 포함한 더 상위의 경영이념이나 경영철학을 이해시키는 데 중점을 두어 운영하며, 간부 교육 시는 핵심가치를 조직 내에서 어떻게 구현할 것인가에 초점을 두고, 사원이나 대리 교육 시에는 실질적으로 실천할 수 있는 방법을 배울 수 있도록 교육한다.

핵심가치 교육 대상은 전 사원이다. 시기에 따라 입사자 교육, 승격자 교육, 전 사원 대상 교육으로 나누어지며, 임원 교육과 핵심가치 강사 양성 과정을 별도로 운영하고 있다. 입사자 교육은 신규 입사자(신입 및 경력직)를 대상으로 이루어지며, A사의 역사 및 철학 등과 함께 핵심가치 교육을 실시한다. 승격자 교육은 매년 1회, 승격자 발표가 난 이후에 이루어지며, 보통 2박3일간의 교육 일정 중 약 4시간을 핵심가치 교육에 배당한다. 마지막으로 전 사원 대상 교육은 전체 사원을 대상으로 이루어진다. 국내·외의 전 계열사 사원들이 받아야 하는 교육이다.

A그룹사의 핵심가치 교육은 다양한 다른 방식을 활용하고 있다. 먼저 입사자 교육은 집합 교육의 형태로 운영되며, 사내강사의 강의 후 토의 및 발표가 뒤따르는 형태이다. 연극이나 모노드라마, UCC 등을 제작하여 팀별 발표를 하기도 한다. 승격자 교육 역시 집합 교육의 형태로 운영되며 사내강사의 강의 후 참석자들이 토의하는 형식으로 이루어진다. 또한 전 사원 대상 교육은 연간 1회 실시되는 동영상 강의와 매일 실시되는 TV 방송 교육으로 구성되어 있으며, 해외 계열사에도 방송되기 때문에 일주일 중 하루는 영어 방송을 실시하고 있다. 임원 교육은 주로 강의, 토론, 발표 등을 활용하여 이루어지며, 별도로 운영되고 있는 핵심가치 강사 양성 과정 역시 대부분 집합 교육의 형태로 이루어진다. 핵심가치 강사 양성 과정의 선발 기준은 교육 인사 담당자, 조직에 대한 충성도가 검증된 자, 강의력이 뛰어난 자, 조직 내 파급력이 있는 자 등이며, 그룹 전체에서 매년 약 20~30명 가량의 사원들을 선발하여 교육을 마친 후 각 그룹에 출강시키는 형태이다. 본 과정의 대상자는 매년 선발되나 위 기준을 만족하는 사원이 한정되어 있으므로 동일한 사람이 뽑히는 경우가 많다.

핵심가치 내재화 전략으로 사례 공유를 활용한다. 승격 교육이 5년 단위이므로 모든 직원이 5년 단위로 최소한 한 번씩은 교육을 받는다고 가정하고, 승격 교육 시 각 사 별로 사례를 수집하여 오게 한다.

승격 교육에서는 사례를 공유한 후 개인별 실천 양식에 본인이 실천할 계획을 적도록 하여 사례를 확산시키고 행동에 옮길 수 있도록 하고 있다. 실제로 실천에 옮겼는지 여부를 별도로 확인하지는 않으나, 본 과정을 통해 핵심가치를 제고하고 실제 생활에 적용할 수 있는 방안을 숙고해 보는 기회를 제공하는 데 의의를 둔다. 또한 핵심가치 교육의 평가는 교육에 대한 만족도 조사를 통해 이루어지며, 특히 온라인 교육은 전 사원의 진도율을 체크하고 모든 사원이 완료할 수 있도록 독려한다.

인사연계 측면에서 A그룹은 인재의 채용 시부터 자사의 핵심가치가 포함된 항목으로 인재를 선발하며, 추후 인사고과 시 일부 항목에서 핵심가치를 잘 실천하여

성과를 창출하였는지를 평가한다. 즉, 핵심가치를 잘 실천하면 성과가 높아질 것이며 높은 고과를 받을 것이라고 가정하는 것이다. 또한 핵심가치를 잘 실천하여 성과가 높으면 우수사원으로 선발되거나 여러 가지 제도를 통해 상을 받을 수 있도록 하고 있는 반면, 핵심가치를 어기는 경우(예: 최고지향을 위해 정도경영을 어길 경우) 그에 상응하는 패널티를 부여한다.

A그룹사 핵심가치 교육에 대해 면담자는 "백지로 입사했던 신입사원들의 입에서 핵심가치의 내용이 단 한 글자도 틀리지 않고 하나된 목소리로 합창되었을 때 무엇보다도 큰 보람을 느꼈다."고 말한다. 반대로 집합 교육 시 교육의 인원이 너무 많기 때문에 심도 있게 토론하고 공유할 시간이 적다는 것을 아쉬운 점으로 꼽았다. 개개인에게 더 많은 발표시간과 의견 공유 시간을 줄 수 있는 방법에 대한 고민이 필요하다는 의견이었다. 또한 그룹의 계열사 종류가 다양하기 때문에 업무의 종류 및 지역에 특화된 사례를 발굴하여 맞춤형 콘텐츠를 제공해 줄 수 있는 방법 또한 필요하다는 의견을 피력하였다.

A그룹사 핵심가치 교육에 참여한 경험이 있는 블라인드 면접자는 직원들을 하나로 묶어주는 구심점 역할을 충실히 한다는 점, 그룹의 역사를 조명하여 자부심을 느끼게 해 준다는 점을 높게 평가하였다. 다만 "핵심가치의 내용은 정해져 있는데, 교육 할 때 마다 똑같은 내용이 반복되니 지루한 감이 없지 않아 있다. 그 내용이 그 내용인 것 같고, 심지어는 세뇌 당한다는 느낌이 강하게 들 정도이다." 라는 의견을 덧붙여서, 핵심가치를 전달할 때 다양하고 흥미로운 방식을 도입할 필요가 있음을 피력하였다.

2. B그룹사 핵심가치 교육 사례

B그룹사의 핵심가치는 몇 번의 과도기를 거쳐 2002년에 현재의 형태로 정립되어 선포되었다. B그룹사의 비전을 실현하기 위해 채택하고 있는 것이 B그룹사의 핵심가치, 즉 경영이념이다. B그룹사의 핵심가치는 '고객을 위한 가치창조'와 '인간존중경영'의 두 가지이다. 고객을 위한 가치창조란, 고객을 최우선으로 생각하고 최고의 가치를 제공함으로써 고객 만족을 극대화하겠다는 것이고, 인간존중경영이란 구성원의 인격 및 다양성, 창의성과 자율성을 존중하고 개인의 능력을 최대한 발휘토록 한다는 것이다.

현재 B그룹사 핵심가치 교육의 목표는 전 임직원이 업무 및 생활 속에서 핵심가치를 실천하는 것이다. 최초 확산, 배포 및 공유단계를 지나 지금은 이를 생활화하고 내재화 하는 단계에 이르렀으며, 지속적인 내재화를 위해 다방면으로 노력을 기울이고 있다.

B사의 핵심가치 교육의 대상은 전 임직원이다. 대상자에 따라 임원교육, 신입·경력사원 교육, 진급교육, 강사 양성교육과정 등으로 나누어지며, 각 계열사별로 일반교육이 이루어진다. 특히 입사할 때 처음으로 받게 되는 신입사원교육의 경우 핵심가치 양성 과정을 이수하고 각 조직에서 추천된 선배사원이 강의를 진행하고 있다. 약 2주간 운영되는 신입사원 교육에 포함되는 대부분의 내용을 핵심가치와 연계하여 강의함으로써 주도적으로 핵심가치를 실행할 수 있는 인재를 육성한다.

핵심가치 교육의 대부분은 집합교육의 형태로 진행되며, 특히 진급교육은 참가 전 온라인 프로그램을 사전 이수해야 한다. 특히 진급교육의 경우에는 온라인 프로그램 수강 내용을 토대로 테스트를 진행하는데, 해당 테스트를 통과하지 못할 경우 집합교육에 참가할 수 없도록 하는 등 매우 엄격하게 관리하고 있다. 집합 교육은 주로 사내강사의 강의와 토론 등의 형태로 진행되며, 특히 신입사원 교육 시에는 직접 다른 사원들 앞에서 강의를 할 수 있도록 한다. 이것은 사원들이 스스로 핵심가치를 찾아보고 탐구하여 다른 사원들에게 전달하도록 함으로써, 내용을 완벽하게 이해하고 타인에게 설명할 수 있을 정도로 내재화시키기 위한 것이다. 핵심가치 강사양성 과정의 경우 회사에 대한 충성도가 강하고 강의력이 뛰어나며 본인성과가 우수한 사원을 중심으로 선발한다. 핵심가치가 회사를 움직이는 원동력이기 때문에 해당 내용에 대해 정확히 이해하고 잘 전달할 수 있는 강사를 선발해야 한다는 인식이 바탕에 깔려 있기 때문이다. 그룹 전체에서 대상자를 선발하여 검증하거나 혹은 각 사별로 추천을 받아 교육에 투입시키는 형태이고, 시작 전 약 2~3일 가량의 사전교육을 실시하고 있다.

B그룹사의 핵심가치 내재화전략은 핵심가치에의 수시 노출 및 핵심가치-업무 연결고리 생성이다. 사원들이 수시로 자사의 핵심가치에 대해 확인하고 인식할 수 있도록 전 임직원들에게 배부되는 다이어리 속지에 핵심가치를 명시해 놓고 있으며, 교육교재의 앞부분에도 항상 자사의 핵심가치와 관련된 내용이 포함된다. 또한 교육에 참여하기 전 개인 실천사례를 작성하는 것이 사전과제로 부여되는데, 이는 반드시 제출해야 되는 과제이다. 해당 과제에는 현재 자신이 맡은 업무는 무엇이며 그 일을 하게 된 배경, 어려움과 극복방법, 그리고 성공요인 및 성과의 시사점을 B그룹사의 핵심가치와 연계하여 풀어내야 한다. 이러한 사전과제 제출을 통해 사원들이 핵심가치와 업무 사이의 연계를 지속적으로 고민해 보고 끊임없이 개념과 행동 사이의 연결고리를 생성하도록 한다.

핵심가치 교육의 평가는 주로 교육이 끝난 후 만족도 조사를 통해 이루어지며, 교육 종료 후 실천계획서를 작성하도록 한다. 이 자료는 팀장에게 송부되어 평소 업무에서도 핵심가치를 활용하고 있는지 피드백하도록 한다. 또한 연 1회 설문조사를 시행하여 각 조직별로 핵심가치를 얼마나 잘 인식하고 활용하고 있는지 정량적으로 분석하여 업무에 활용하도록 하고 있다. 또한 입사 시 핵심가치를 반영한 문항을 면접에 활용하며, 연말의 공통역량 평가 시 핵심가치와 연계된 문항을 활용하여 사원들이 얼마나 핵심가치를 잘 반영하여 업무를 수행하고 있는지를 평가한다.

B그룹사 핵심가치 교육에 대해 면담자는 “매일의 일상적이고 기계적인 업무를 수행하던 직원들이 핵심가치 교육에 참여하면 업무자 중심이 아닌 고객을 기준으로 업무를 판단하게 된다. 이처럼 가치평가 기준 자체가 변환되는 것을 보는 것이 정말 인상적이었다. 또한 본인 업무에 매몰되지 않고 기업의 큰 흐름에서 업무의 역할을 볼 수 있는 눈을 길러주는 것이 큰 효과를 가져왔다고 본다.”라는 의견을 주었다. 또한 집합 교육 전의 온라인 교육과 개인실천사례, 교육 후의 실천계획서 작성 등 사전교육, 본교육, 사후교육을 연계하려는 시도를 지속적으로 하고 있는 것을 특징으로 꼽았다. 이러한 연계를 앞으로 더욱 강화할 것이 필요하며, 특히 핵심가치를 일상 업무 중 어떻게 실천하는지를 업무별로 평가할 수 있는 평가지표를 개발하는 것이 요구된다고 하였다. 핵심가치를 막연한 맥락에서 실천을 했느냐, 하지 못했느냐를 느낌으로 평가하는 것이 아니라, 업무별로 부딪힐 수 있는 상황에서 어떤 행동을 해야 핵심가치를 잘 실천한 것인지에 대한 구체적인 지표가 필요하다는 것이다.

마지막으로 블라인드 면담자는 B그룹의 핵심가치 교육에 대하여 “핵심가치를 적용하는 다양한 사례를 공유하면서 생각의 폭을 넓힐 수 있었던 것이 가장 좋았다. 또한 승진을 하면서 신입, 대리, 과장을 대상으로 하는 핵심가치 교육에 참석하였는데, 똑같은 핵심가치라도 직급에 따라 다르게 적용할 수 있는 방법을 고민하게 되는 계기가 되었다.” 라는 의견을 주었다. 또한 보완점에 대해서는 “매번 교육 시 액션플랜을 세우고 현업에 돌아가서 피드백을 받고 있지만 이것은 거의 형식적으로 진행된다. 큰 의미 없이 진행되고 있는 부분이 너무 아쉬웠다.”라고 피력하였다.

3. C그룹사 핵심가치 교육 사례

C그룹사에서는 2020년을 위한 새로운 비전과 목표를 만들어 공유해야 한다는 신념 아래, 경영철학, 비전과 더불어 5가지의 핵심가치를 제시하고 있다. 첫째는 ‘고객 최우선’으로 고객에게 최상의 품질과 서비스를 제공하여 고객감동을 실현하겠다는 것이고, 둘째는 ‘도전적 실행’으로 현실에 안주하지 않고 새로운 가능성에 도전하며 반드시 목표를 달성하겠다는 것이다. 셋째는 ‘소통과 협력’으로 타 부문과 협력사와 공동체 의식을 나누고 시너지 효과를 창출한다는 것이며, 넷째로 ‘인재존중’은 조직의 미래가 개인의 마음가짐과 역량에 달려 있음을 믿고 자기개발에 힘쓰도록 하는 것이다. 마지막으로 ‘글로벌 지향’은 모든 분야에서 글로벌 최고가 되며 글로벌 기업 시민으로 존경받고자 하는 것이다.

C그룹사의 핵심가치 교육의 목표는 전 임직원의 핵심가치 공유·전파를 통한 핵심가치 실천 및 내재화이다. 2010년도 하반기부터 공유·전파 활동을 조직적으로 전개하였으며, 2012년~13년 까지 실천·행동교육을 완료하고 2014년부터는 핵심가치가 조직 문화 속에 녹아들

어 내재화된 문화가 될 수 있도록 하는 것이 목표이다.

핵심가치 교육의 대상은 전 임직원이다. 핵심가치 정립 초기에는 특별과정의 경우 임원/팀장 교육은 1박 2일, 전 직원을 대상으로 하는 과정은 온라인으로 약 2주간 이수하도록 구성되어 있다. 신임 부장/차장/과장, 신임 대리를 대상으로 운영하는 정규 과정이 있고, 핵심가치 강사 양성 과정을 별도로 운영하고 있다. 신임 부장/차장/과장, 신임 대리 과정은 교육 전체가 핵심가치로 이루어질 정도로 핵심가치를 강조하고 있다.

C그룹사의 핵심가치 교육은 대부분 집합식 교육으로 이루어지는데, 집합식 교육 안에서도 단순 강의식을 되도록 배제하고 창의적인 형태의 교육을 실시한다는 것이 타사와 구별되는 점이다. 과거의 성공경험 혹은 끊임없는 노력을 주제로 하여, 미술관에 전시되는 그림 형식으로 그림으로 표현하거나 운율을 갖춘 시조로 만들어 익살맞고도 재미있게 핵심가치를 공유한다. 음악 콘서트의 개념을 빌려 핵심가치를 구현을 주제로 해서 다 같이 모여서 연습하여 콘서트 형식으로 발표하기도 한다. 또한 스토리텔링 기법을 도입하여 흥미를 끌 수 있게 한 것도 특징이다. 사원들을 대회에 나가는 팀원이 된 것으로 가정하고, 어떻게 핵심가치를 활용하여 우수한 성과를 낼 것인가를 탐구하는 내용을 보여줌으로써 자연스럽게 핵심가치를 익히고 업무에 적용할 수 있도록 한다. 전 직원을 대상으로 하는 교육은 모두 온라인 형태로 이루어지며, 핵심가치 내용을 공유하고 새로운 사례를 전파하도록 구성되어 있고, 새로운 제품 개발 등을 주제로 삼아 해당 케이스를 통해 핵심가치를 익히도록 한다. 또한 핵심가치 강사 양성 과정의 경우 당초 HRD담당자만으로 교육 부분을 수행하기에 무리가 있어 조직 내 핵심인재를 뽑아 강사로 활용한 것이 시초가 되었으며 주로 차장·부장 중 우수인재를 뽑아 워크숍 형태로 진행한다.

C그룹사의 핵심가치 교육 내재화 전략은 재미와 감동을 통한 '카타르시스 공유'이다. 목표 달성을 위해 업무를 추진하는 과정에서 발생하는 여러 가지 어려움을 극복하고 최종 성과 창출로 승화시킨다는 내용이 주를 이루고, 이것을 무겁지 않게 재미있는 방식으로 전달시켜 감동을 이끌어내는 방식을 채택하고 있다.

핵심가치 교육의 평가는 주로 교육이 끝난 후 만족도 조사를 통해 이루어진다. 교육 결과 분석을 실시하여 다음 번 교육에 반영하도록 하고 있으며, 전반적인 교육 소감이나 주요 개선 요구사항을 도출하여 개선방향을 모색하고 있다. 또한 C그룹사에서는 입사 면접 시에 핵심가치를 반영한 문항을 활용하고 있으며, 전 임직원들의 역량 평가 시 핵심가치가 평가 요소로 포함되어 평가의 중요한 요소로 활용된다. 또한 별도로 정기적인 조직문화진단을 실시하여 핵심가치에 대한 이해수준 및 실천 정도, 내재화 수준을 관리하고 있는데, 핵심가치의 구체성 및 명확성, 직속상사의 지지 정도, 본인의 실천도 등이 측정되고 있으며 매년 내재화 수준은 지속적으로 향상되고 있다.

C그룹사의 핵심가치 교육과 관련하여 면담자는 "초기에 집중적으로 전 임직원들에게 핵심가치를 전파하고 공유한 것이 큰 효과를 보았다. 핵심가치 교육은 교육부문에서 가장 최우선시 하는 교육프로그램 중 하나로 교육생들의 만족도가 매우 높다. 이는 음악이나 미술 기법을 활용해서 재미있게 교육을 진행했던 것이 매우 효과적이었던 것 같다." 라는 의견을 제시하였다. 이와 더불어 향후 리더들이 업무현장에서 핵심가치에 기반을 둔 리더십 행동을 발휘할 수 있도록 현업에서 적용할 수 있는 구체적인 방법에 대해 추수활동이 필요하다는 의견을 피력하였다.

C그룹사의 블라인드 면담자는 해외 지사나 공장에 근무하는 직원들이 핵심가치에 대해 이야기하는 동영상을 보았던 것을 인상깊은 경험으로 꼽았다. 전 세계에 흩어져 있는 직원들이 같은 기준으로 업무를 처리한다는 것을 느꼈을 때 '우리는 하나'라는 느낌이 강하게 들었다는 것이다. 반면 설명식 강의는 지루하며, 직접 다양한 액티비티를 하면서 핵심가치를 생각해 보는 것이 훨씬 흥미로웠다고 진술하였다. 또한 회사의 핵심가치가 각 개인이 가지고 있는 가치관으로 완벽하게 스며들고 있지는 못하고 있는데, 강의장 안에서의 교육도 중요하지만 현장에서 리더 혹은 상사들이 핵심가치를 실천하는 것을 보고 배워야 한다는 의견을 피력하였다. 사원은 팀장을, 팀장은 임원을 보고 따라 하기 때문에 선임들의 솔선수범이 무엇보다 중요하다는 것이다.

4. D그룹사 핵심가치 교육 사례

D그룹사의 핵심가치는 당초 2003년도에 제정된 것을 2011년도에 재 제정하여 선포하였다. D그룹사의 핵심가치 중심에는 윤리·정도·합리성이 있고, 그것을 상호존중과 배려, 신뢰가 둘러싸고 있다. 그 위 차원에서는 글로벌 관점을 강조한다.

D그룹사의 핵심가치 교육의 목표는 전 임직원이 일상생활에서 핵심가치를 이해·공감하고 실천하는 것이다. 설문 결과에 따르면 핵심가치의 이해도는 약 82%, 공감도는 약 80%를 선회했지만 실천도는 50%로 이해도와 공감도에 비해 낮은 수치를 보였다. 이에 핵심가치에 대한 이해와 공감은 일정 수준에 다다른 것으로 보고, 실천 강화를 위한 교육과정을 개발하는 데 중점을 두고 있다.

D그룹사의 핵심가치 교육 대상은 전 임직원이다. 빠른 공유와 내재화를 위하여 핵심가치 재 제정 후 몇 년 동안은 사내 핵심가치 강사를 양성하여 전 계층에 대해 1박 2일의 특별과정으로 집합교육을 실시하고 있으며 직급에 따라 임원교육, 팀장교육, 관리자교육, 사원교육 순으로 순차적으로 이루어진다. 또한 매년 진급자 사전과정으로 실시되고 있는 직급필수과정에서도 별도의 모듈로 핵심가치 교육이 실시된다. 2011년에 핵심가치 재정립 후 임원·팀장교육을 완료하였고, 관리자 교육을 시작하였다. 다음해인 2012년에는 관리자과정을 종료하고 사원과정을 진행하였다. 2013년에는 실천 강화를 위한 교육과정 개발에 착수하였고, 2014년에 사원교육까지 완료할 계획이다. 또한 장기적 관점에서 새로운 입사자를 위한 신입사원 및 경력사원 과정에서 핵심가치 교육 모듈을 강화하여 교육을 실시하고 있다.

D그룹사의 핵심가치 교육은 대부분 집합교육의 형태로 이루어진다. 사내 강사의 주도로 이루어지며 강의, 게임, 토의 등의 방법을 사용한다. 핵심가치의 구성요소를 이해하도록 하기 위해서 사례연구 등을 활용하기도 한다. 임원 교육 시는 핵심가치 개념이나 제정 배경 등에 대한 설명을 하는 방식이 주를 이루는 반면, 팀장 교육 시에는 개념 설명 보다는 실제 실천할 수 있는 방법이나 팀이 핵심가치를 실천할 수 있도록 이끌어 가는 방식을 고민하도록 하는 데 중점을 둔다. 관리자 교육과 사원 교육에서는 내용 전달과 개인별 실천에 중점을 둔다. 또한 핵심가치 강사 양성 과정을 운영하여 사내 강사를 양성하고 있으며, 팀장 교육 과정의 강사는 팀장 중에서, 관리자 및 사원 교육 과정의 강사는 관리자 중에서 선발하고, 조직에 대한 충성도가 높은 사람, 역할 수행과 역량을 인정받는 사람, 강의 역량 및 강의를 한 경험이 있는 사람을 우선적으로 선발한다. 2회에 걸쳐 사전 교육을 실시하며, 파일럿 과정을 운영하여 강의 시연 후 강의에 대한 평가 및 피드백을 제공한다. 핵심가치 강사 과정은 정기적으로 운영되지는 않고 필요한 경우 대상자를 선발하여 실시한다.

현재 D그룹사의 핵심가치 교육에서 사용되고 있는 내재화 전략은 시뮬레이션이다. 핵심가치 실천에 대한 의지를 강화시키기 위해 사원들에게 직접 UCC를 제작하도록 함으로써 핵심가치를 더욱 깊이 이해하고 일상생활에서 실천할 수 있는 방법을 고민하도록 하는 것이다. 또한 사례연구를 실시하여 국내·외의 우수사례를 사원들에게 전달해 주는 방식으로 공유하며, 이를 통해 사원들이 각자의 환경에 맞게 핵심가치를 적용할 수 있도록 다양한 사례를 제시해 준다.

핵심가치 교육의 평가는 만족도 평가로 진행된다. 만족도 조사 후 개선되어야 할 점을 도출하여 수정·보완한 다음 후년도 과정에 적용한다. 또한 D그룹에서는 입사 면접 시, 그리고 연말의 평가 시에도 핵심가치가 반영된 문항이 활용된다. 추후 핵심가치 우수사례 등을 발굴하여 전사 혁신 행사 등에서 우수사례 표창을 실시할 계획이다.

D그룹사의 핵심가치 교육에 대해 면담자는 “새로운 경영철학과 가치를 제시한다는 점이 무엇보다 보람이 있었다. 또한 그룹의 행사 및 크고 작은 모든 행사를 주최할 때에 항상 핵심가치를 먼저 이야기하고, 회식자리에서도 단합된 분위기를 만드는 데 중요한 역할을 하는 것을 볼 때 너무나 기분이 좋았다.” 라는 의견을 제시하였다. 반면에 직접적인 교육비용이 소요되는 부분을 감안할 때 핵심가치 교육을 끊임없이 반복적으로 실시해야 한다는 당위성을 경영진에게 설득해야 하는 것을 애로점으로 꼽았다. 또한 핵심가치의 특성상 단순 전달방식의 교육을 지양하고 교육 참가자들이 자발적으로 즐

겁게 참여형 교육을 받을 수 있도록 해야 하기 때문에 최신 기기를 사용하여 자료를 스스로 찾아오고 제시하도록 하고 있는데, 이 부분에 대해서도 더 많은 고민이 필요하다는 의견이었다.

D그룹사의 핵심가치 교육에 참여했던 블라인드 면담자는 그룹사의 철학을 공유하고, 참여했던 사람들끼리 네트워크를 만들 수 있었던 것이 가장 인상적이었다고 꼽았다. 또한 기본적으로 핵심가치는 사원들 모두가 인지하고 있는데, 일상생활에서 실천할 수 있도록 지속적으로 독려할 것이 필요하다는 의견을 피력하였다.

5. E그룹사 핵심가치 교육 사례

E그룹사의 핵심가치는 1979년도에 정립되었으며 2008년도에 12차 보완을 완료하였다. E그룹사에는 기업관과 추구가치, 경영원칙이 있는데 이 중 앞서 살펴본 핵심가치의 의미와 가장 부합하는 것은 추구가치와 경영원칙이다. 따라서 E그룹사의 추구가치와 경영원칙이 업무 시 행동의 기준이 되는 핵심가치라고 볼 수 있으며, 이는 '이해관계자의 행복', '인간 위주의 경영을 통한 초일류 도달' 이다.

현재 E그룹사의 핵심가치 교육의 목표는 전 임직원이 일상생활에서 핵심가치를 실천하는 것이다. 오랜 기간 동안 핵심가치 교육이 진행되어 왔기 때문에 내재화 단계는 이미 완료되었다고 가정하고 있으며, 강화에 초점을 두고 있다.

E그룹사의 핵심가치 교육 대상 또한 전 사원이다. 임원, 팀장, 신입 및 경력사원을 포함한 팀원 교육으로 이루어지고 있다. 핵심가치 강사 양성 과정 또한 별도로 운영되고 있는데, 핵심가치가 내재화되기 전 까지는 정기적으로 핵심가치 강사 양성 과정을 운영하였으며 현재까지 약 100명 가량의 강사를 배출하였다. 내재화 단계가 완료되었다고 판단되기 때문에 필요성이 발생 시 비정기적으로 운영되도록 하고 있다. 직급별로 교육 내용의 차이는 두지 않고 있지만 직급이 높아질수록 컨트롤해야 할 직급의 범위 또한 넓어지므로, 그 부분을 고려하여 교육 내용을 선별한다.

E그룹사의 핵심가치 교육의 원칙은 할 수 있는 모든 방법을 동원해 효과적인 교육을 진행한다는 것이다. 대부분 집합 교육의 워크숍 형식으로 교육이 이루어지는데, 한 번에 진행하는 인원을 약 50명 정도로 제한하여 강의, 토론, 사례연구, 연극 등 다양한 방식으로 교육이 진행될 수 있도록 한다. 특히 핵심가치를 스토리로 한 연날리기, 샌드 드로잉을 교육시간에 활용하는 등 흥미를 유발할 수 있도록 신선한 방식을 도입하려는 시도를 지속적으로 하고 있다. 또한 핵심가치 워크숍의 사전 교육으로 온라인 교육 역시 진행하고 있다. 온라인 교육의 콘텐츠는 핵심가치인 '초일류 도달'에 맞추어 제작이 되며 수강진도를 체크하여 내용을 숙지한 후 워크숍에 참석할 수 있도록 한다. 온라인 교육과 핵심가치 워크숍은 매년 정기적으로 이루어지며, 특별한 이슈나 사회적으로 화제가 되는 주제 발생 시 비정기적으로 핵심가치 워크숍을 추가하는 형태로 운영된다. 또한 핵심가치 양성과정은 과정 이수 시 조직 내 리더로 성장하는 핵심 프로그램 중 하나로 인식이 되고 있으며, 핵심가치에 대한 강의 및 토론의 촉진자 역할을 할 수 있는 강사를 양성하는 것을 목적으로 한다. 이수완료 시 핵심가치 강사 자격증을 발급하기도 한다.

E그룹사의 핵심가치 내재화 전략은 일상 업무에서 직접 참여토록 하는 것이다. E그룹사의 경우 사내 포털 안에 각 팀별로 핵심가치를 입력할 수 있도록 하고 이를 실천할 수 있는 방법과 결과를 업로드 하도록 하고 있다. 주로 팀장들이 핵심가치에 따라 도출된 각 팀의 목표를 업로드하고, 팀원들은 이를 체크하며 업무에 반영한다. 이는 '부서별 실천요강'이라고 불리고 있으며, 이미 내재화되었다고 보는 핵심가치를 실제 업무 속에서 활용할 수 있는 방법까지 팀 차원에서 공유하고 관리할 수 있도록 한다고 보여 진다. 이것은 단순히 팀별로 부서별 실천요강을 업로드 했는지를 확인하고 관리하기 위한 것이 아니라 핵심가치를 진정으로 실천하고 공유하기 위한 차원에서 실시된다.

E그룹사의 핵심가치 교육의 평가는 교육에의 참여도 및 만족도 평가로 이루어진다. 이와 더불어 앞서 언급했던 핵심가치 실천요강 제도를 통해 임원과 팀장이 핵심가치를 업무 속에서 얼마나 활용하고 있는지도 파악을 하고 있다. 채용, 성과평가 등에서도 핵심가치를 반영한 항목이 활용되고 있다. 특히 임원의 역량진단은

리더십, 직무역량, 외국어 등을 통해 실시되고 있는데 이때에도 핵심가치 항목이 포함된다. 또한 연 1회 조직문화 설문을 실시하고 있는데, 이는 단순히 조직문화를 진단하고 수치화하기 위함이 아니라, 답변에 대한 의미를 파악하고 시사점을 얻기 위한 것이다. 또한 연말에는 핵심가치 실천 케이스를 각 사에서 그룹으로 출품을 하고 이를 심사, 선발하여 우수사례를 발굴하고 시상하는 시상식도 거행하고 있다. 여기에서 선별된 케이스들은 다음연도 핵심가치 교육에 반영된다.

E그룹사 핵심가치 교육에 대해 면담자는 "우리 회사는 아주 오래 전부터 핵심가치의 중요성을 자각해 왔다. 중요한 것은 단순히 외워라, 숙지하라고 이야기하지 않고, 수많은 합의를 거쳐 수정, 보완이 진행되었다는 것이다. 즉 우리 회사에 딱 맞는 맞춤형 핵심가치를 구성원들이 생성해 냈기 때문에 이에 대한 자부심이 대단하다." 라는 의견을 주었다. E그룹사의 경우 가능한 한 모든 방법을 동원하여 교육을 하고 있기 때문에 보다 다양하고 색다른 교육 방법을 찾아 사원들의 흥미를 끌 수 있도록 하는 데 초점을 맞추고 있다.

또한 E그룹사 핵심가치 교육에 참여한 적이 있는 블라인드 면담자는 "주입식 방식으로 진행되지 않고 워크샵 등의 형태로 진행되어 함께 교육을 받는 사람들끼리 생각을 공유할 수 있어서 너무 좋았다. 사실 특히 보완할 점이라는 건 없다. 늘 새로운 것을 배웠기 때문에 그 부분이 좋아서, 그것으로 충분하다는 생각이다." 라는 의견을 주었다.

6. 그룹사별 핵심가치 교육의 공통점과 차이점

앞서 살펴본 그룹사 별 핵심가치 교육은 이해(핵심가치, 교육목표), 공감(교육대상, 교육방법, 내재화 전략), 실천(평가, 인사연계, 면담자 의견, 블라인드 면담자 의견)의 순서로 정리되었다.

우선 핵심가치 내용의 경우 각 기업의 고유한 조직문화와 경영이념에 따라 중시하는 내용에 차이가 있으나, 큰 맥락에서 강조하는 공통된 부분이 있음을 알 수 있다. A그룹사와 E그룹사의 경우 명시적으로 최고지향에 대한 부분을 내세우고 있고, B그룹사와 C그룹사의 경우 고객만족을 통해 직접적인 성과를 창출하겠다는 의지를 표명하고 있다. D그룹사의 경우 타사에 비해 경쟁과 우선순위 선점에 대한 내용이 드러나 있지는 않지만, C그룹사와 마찬가지로 글로벌 관점을 중시함으로써 국내에서 뿐 아니라 해외에서도 영향력이 있는 기업이 되겠다는 목표를 가지고 있음을 알 수 있다. 또한 다섯 개 그룹 모두 경영방식에 있어서 구성원들에 대한 상호존중과 배려를 중시한다는 점이 드러나 있고, 특히 A, C, D, E 그룹사는 내부구성원 뿐 아니라 외부 협력체와의 소통과 신뢰를 소중히 여기겠다는 점을 표방하고 있다. 즉 각 기업의 고유한 문화를 유지하면서도 공통적으로 상생과 소통을 중시하고, 궁극적으로는 성과창출로 연결시키겠다는 것으로 볼 수 있다.

핵심가치 교육의 목표 및 실천전략 부분을 살펴보면, 다섯 개 그룹사 모두 전 임직원이 핵심가치를 일상생활 속에서 직접 적용하고 실천하는 것을 목표로 하고 있다. 핵심가치의 공유를 통한 내재화, 그리고 실천을 모두 고려하고 있는 것이다. 핵심가치 교육대상은 전 그룹 모두 전 임직원을 대상으로 하고 있다. 또한 모든 기업에서 시기별, 직급별로 체계적인 핵심가치 교육을 운영하고 있으며 신입사, 승진 등을 핵심가치 교육을 강화할 수 있는 주기적 기회로 여기고 있음을 알 수 있었다. 100% 사내 강사가 진행할 수밖에 없는 핵심가치 교육의 특성상 모든 기업이 핵심가치 강사 양성과정을 운영하고 있으며, D그룹사와 E그룹사의 경우 사내에 핵심가치 강사 양성이 추가로 필요하다고 판단될 경우에 한해 비정기적으로 운영하고 있었다.

핵심가치 교육 운영 방식을 살펴보면, 다섯 개 그룹 모두 집합 교육이 대부분의 교육을 차지하고 있었다. 차이점으로는 A그룹, B그룹, D그룹사가 전통적인 강의, 토론 및 발표에 초점을 두고 있는 반면 C그룹사는 스토리텔링과 미술관, 콘서트 등 인문학적 모티브를 활용하고 있었고, E그룹사는 스토리를 바탕으로 한 샌드드로잉, 연날리기 등 흥미를 유발할 수 있는 방법을 최대한 활용하고 있는 부분이 타사와 차별화 되는 점이다. 또한 A그룹, B그룹, C그룹, E그룹사의 경우 온라인 교육을 실시하고 있으며, A그룹사와 D그룹사의 경우 UCC를 만들어 제출하게 하는데 이는 A, B, C, D, E그룹사 모두 대규모 교육을 보다 효과적이고 효율적으로 진행하기 위해 채택하고 있는 방법이라고 보여 진다.

또한 A그룹사의 경우 매일 TV방송을 제작하여 방송한다는 점이 타사와 크게 차별화되는 점이다. 이는 A그룹사가 정기적으로 TV방송을 내보냄으로써 사원들이 핵심가치와 우수사례에 대해 끊임없이 노출되도록 하기 위한 노력의 일환이라고 볼 수 있다.

핵심가치 내재화를 위한 전략은 각 그룹의 특성에 따라 다양한 차이를 보이나, 다섯 개 그룹 모두 주로 사례 공유를 통해 반복적으로 강화가 이루어질 수 있도록 하고 있었다.

마지막으로 핵심가치 교육의 평가 및 인사제도와의 연계를 살펴보면, 다섯 개 그룹 모두 1단계 평가인 반응평가(만족도 조사)를 실시하고 있었다. B그룹사의 경우 이에 한걸음 더 나아가 사전 테스트에 통과하지 못하면 교육 참여 자체를 제한하는 방식으로 2단계 평가인 학습 평가도 함께 병행하고 있다. 또한 모든 기업이 인사제도와 핵심가치를 연계하여, 채용 및 평가 시 핵심가치를 반영하고 있음을 알 수 있었다. A그룹, D그룹, E그룹사의 경우 우수사례를 발굴하여 표창을 하고 있거나 할 예정에 있어 타 사원들의 모범이 될 수 있도록 하는 제도를 마련해 놓고 있었다. B그룹사와 E그룹사의 경우 조직 차원에서 정기적인 설문조사를 실시하고, C그룹사는 정기적인 조직문화진단을 실시하여 사원들이 핵심가치를 현장에서 얼마나 실천하고 있는지를 측정하고 있었다. 이는 각 그룹사가 구체적인 방법에서는 차이가 있지만 지속적으로 핵심가치 공유와 실천을 위해 다양한 방법으로 노력하고 있다는 것을 보여준다.

또한 핵심가치 실천 수준을 살펴보면, 다섯 개 그룹사 모두 핵심가치 내용, 교육방식, 내재화 전략은 다르지만 공통적으로 핵심가치의 이해 및 공감의 수준에 다다른 것을 확인할 수 있었다. 그러나 실천 수준에서는 차이를 보였는데, 그 중 A, E 그룹사의 면담자들만이 구성원들이 핵심가치를 실제 업무환경에서 실천하고 있는 수준까지 다다른 것으로 평가하였다. 특히 핵심가치 실천이 목표이며 이를 실현하기 위해 노력하고 있다는 인터뷰 내용이 주를 이루었던 타 그룹들과 달리, A, E그룹은 이미 실천을 하고 있다는 것을 전제 하에 팀 운영을 하거나 지키지 않는 사례 발생 시 패널티를 부여하는 등의 특징을 보인 것이 타 그룹사와의 큰 차별점이었다. B그룹사의 경우 그렇지 않기 때문에 반응평가 이외에 학습평가도 진행하고 있으나 핵심가치 실천도에 크게 영향을 주지 않는 것으로 드러났다. 또한 E그룹의 경우 타사와 달리 12번의 핵심가치 보완 및 선포가 있었는데, 이 보완작업에 포함된 내용은 모두 top-down 방식이 아닌 bottom-up 방식을 거쳐 수렴되었기 때문에 구성원들이 핵심가치를 실천하는 수준이 높아질 수 있었다는 것이 또 다른 특징이었다.

앞에서 살펴 본 바와 같이 국내 대기업 그룹사의 핵심가치 교육은 각 그룹별 특징에 따라 운영방법에 공통점과 차이점을 보였다. 기업별 핵심가치 교육 프로그램 분석현황을 정리하면 다음 [표 7]과 같다.

표 7. 국내 대기업 그룹사의 핵심가치 교육 비교 분석

핵심가치 실천수준		A그룹사	B그룹사	C그룹사	D그룹사	E그룹사
이해	핵심가치 도출 및 내용 전파	-인재제일 -최고지향 -변화선도 -정도경영 -상생추구	-고객을 통한 가치 창조 -인간존중 경영	-고객 최우선 -도전적 실행 -소통과 협력 -인재존중 -글로벌 지향	-윤리/정도/합리 -상호 존중 -배려 -신뢰 -글로벌 관점	-이해관계자의 행복 -인간 위주의 경영을 통한 초일류 도달
공감	핵심가치 교육 및 감정적 공유	〈교육방식〉 -전임직원 -집합교육 · 강의/토의/발표 · UCC/모노드라마 -온라인 과정 · 동영상 강의 -TV 방송(매일)	〈교육방식〉 -전임직원 -집합교육 · 강의/토의/발표 · 직접 강의체험 -온라인 과정 · 집합 교육의 사전 교육	〈교육방식〉 -전임직원 -집합교육 · 미술관 · 콘서트 · 스토리텔링 -온라인 과정 · 스토리텔링	〈교육방식〉 -전임직원 -집합 교육 · 강의/토의/게임 · UCC 제작 · 파일럿 강의 (핵심가치 강사 양성 과정)	〈교육방식〉 -전임직원 -워크샵 · 모든방식 (강의/토의/발표/사례연구/롤플레잉/샌드드로잉/연날리기 등) -온라인 과정 · 워크샵의 사전 과정
		〈내재화 전략〉 -우수사례에의 지속적인 노출 -타인 사례 공유 후 본인 사례에 적용하여 실천 계획 작성	〈내재화 전략〉 -핵심가치에의 지속적인 노출 -핵심가치와 본인의 업무를 연계하여 성공 요인 및 시사점을 도출하는 과제 부여	〈내재화 전략〉 -재미와 감동을 통한 카타르시스 공유	〈내재화 전략〉 -시뮬레이션	〈내재화 전략〉 -일상업무에서의 직접 경험

핵심가치 실천수준		A그룹사	B그룹사	C그룹사	D그룹사	E그룹사
실천	핵심가치 내재화	-반응평가 -일상화의 실천 · 핵심가치를 어길 시 패널티	- 반응평가 학습평가	- 반응평가	- 반응평가	- 반응평가 -일상화의 실천 · 실제 팀별 목표가 핵심가치에 따라 도출되고 이에 기초하여 업무가 진행됨
비고			-일상화의 실천어려움 · 실천 계획서 피드백의 형식적 진행	-일상화의 실천어려움 · 현장리더의 핵심가치 실천 영향력 부족	-일상화의 실천어려움 · 설문결과 이해도/공감도에 비해 실천도의 수치가 현격히 떨어짐	

V. 결론 및 시사점

본 연구에서는 국내 대기업의 핵심가치 교육 현황을 체계적으로 분석하여 HRD역할에 대한 시사점을 제시하고자 하였다. 연구 결과 대기업들은 체계적인 핵심가치 교육을 조직적으로 실시하고 있었으며, 운영 방법에서는 각 사의 고유한 특징을 살려 각 사에 맞는 방식으로 교육을 실시하고 있음이 나타났다. 국내의 대기업 그룹사 5곳의 핵심가치 교육 현황을 비교, 분석한 결과 아래와 같은 시사점을 도출하였다.

첫째, 모든 그룹사가 핵심가치의 내재화와 실천을 목표로 하고 있지만, 실제 면담 결과 A, E그룹사를 제외한 HRD담당자들의 의견은 실질적으로 전 임원이 핵심가치를 일상생활에서 실천하고 있는 수준에는 다다르지는 못하고 있는 것으로 생각하는 것으로 보였으며, 이는 블라인드 면담에서도 동일하였다. 따라서 이해-공감에 머물러 있는 수준을 실천까지 끌어올리는 것이 요구된다. 이를 위해서는 피상적인 핵심가치 교육을 지양하고 핵심가치가 업무에 녹아들어갈 수 있는 기회를 제공하여 실질적으로 행동의 변화를 이끌어 낼 수 있도록 해야 한다. 특히 면담 결과에서도 나타나듯이, 대규모 교육을 실시할 때에는 주입식 교육의 형태로 진행되거나 지루해지기 쉽기 때문에 개개인이 고민하고, 발표하고, 의견을 공유할 수 있는 기회를 충분히 줄 수 있는 방법을 고민해야 할 것이다.

둘째, 동일한 핵심가치라 하더라도 계열사의 업의 특성을 반영한 사례를 가지고 기업의 상황에 맞는 맞춤형 핵심가치 교육을 제공해 주어야 한다. 대기업의 계열사들은 제조, IT, 서비스 등 다양한 직군에 종사하는 사원들을 대상으로 교육을 하고 있는 입장이다. 이들을 교육할 때에 단순히 핵심가치를 설명해 주고, 효과가 있었던 사례 몇 가지를 공유하는 것으로는 충분하지 않다. 각각의 업종에 종사하는 사원들의 특성에 맞는 교육방식을 개발하고 그들의 공감과 실천을 이끌어 낼 수 있는 사례를 제시해 주어야 할 것이다. 특히 해외진출이 활발하게 진행되고 있는 점을 감안할 때, 해당 지역에서 근무하는 사원들의 공감을 이끌어내고 실제로 업무에 적용할 수 있도록 도움을 주는 핵심가치 교육이 요구된다.

셋째, 핵심가치 교육에 대한 행동변화 및 성과평가를 강화하고 실천을 위한 관련 제도를 개발하고 강화해야 한다. 앞서 살펴보았듯이, 핵심가치 교육에 대한 평가는 대부분 1단계 평가에 머물러 있는 상태이다. 특히 3단계 행동 평가와 4단계 결과 평가를 도입하여 핵심가치 실천 수준이 교육에 따라 어떻게 변화되고 있는지를 파악하고 보완하는 것이 요구된다. 평가 단계를 확대해야 문제점의 원인을 조기에 찾고 해결책을 도출할 수 있기 때문이다. 또한 현재에도 많은 기업이 역량평가 시 핵심가치를 반영할 수 있는 항목을 일부 사용하고 있으나, 이를 더욱 확대하여 승진 및 핵심인력 선발 시 핵심가치와 관련된 평가를 명시하고 강화하는 것이 필요하다. 사원들이 의식적·무의식적으로 행동과 의사결정 기준으로 삼을 수 있도록 해 주어야 하기 때문이다. 담당자 및 블라인드 면담 시 A그룹사의 핵심가치 수용 여부가 이해, 공감을 넘어선 실천으로 나타난 것은 A그룹사가 핵심가치를 교육 뿐 아니라 조직의 다른 제도와 강하게 연계되도록 시스템을 구축하고 있기 때문이다. A그룹사의 경우 핵심가치대로 행동하지 않으면 제제나

징벌을 받기도 하기 때문에 자연스럽게 핵심가치를 실천할 수밖에 없는 것이다. 또한 마찬가지로 실천의 수준까지 다다르고 있다는 의견을 보였던 E그룹사 역시 핵심가치를 보완할 필요가 있을 경우 top down 방식이 아닌 bottom up 방식으로 일반사원들의 의견을 많이 받아들일 수 있는 제도를 마련하고 있다. 이처럼 채용과 평가, 연봉 및 보상, 인재육성 정책과 제도에 핵심가치 실천 여부 반영을 더욱 확대함으로써 궁극적으로 핵심가치 교육을 통한 조직의 장기적인 성과 창출에 기여할 수 있을 것이다.

결론적으로 기업 이념의 핵심을 이루는 핵심가치를 각 개인이 심도 있게 이해하고 이를 조직적인 차원에서 실천하도록 하기 위해서는 핵심가치와 업무 사이의 alliance 강화를 통한 실천 유도, 사원들의 업무 특성 및 지역에 맞는 교육 실시, 평가 보완 및 관련 제도와의 연계 확대 등이 요구된다. 앞으로 기업에서 실시되는 핵심가치 교육에 대해 활발한 후속연구가 진행되어 효과적인 교육 방식을 다양하게 발굴해 낸다면, 새로 핵심가치 교육을 도입할 예정에 있는 기업들 혹은 핵심가치 교육을 별도로 실시할 여력이 없으나 조직문화의 일부로 받아들여 성과를 창출하고 싶은 기업들에게 시사점을 줄 수 있을 것이다. 마지막으로 본 연구는 국내 대기업 그룹사의 핵심가치 교육만을 대상으로 하였기 때문에 단일 기업으로 운영되는 기업의 연구결과와는 상이할 수 있다. 또한 해당 업무 담당자의 시선으로 바라본 각 그룹사의 핵심가치 교육을 대상으로 하였기 때문에 연구결과를 그룹사 전체로 일반화할 수 없다는 한계를 가진다.

참 고 문 헌

[1] 고현철, 강우란, *기업 핵심가치의 재발견,* 삼성경제연구소, 2004.

[2] 김만식, *L그룹의 핵심가치 전개 활동이 조직구성원의 직무만족에 미치는 영향,* 연세대학교, 2013.

[3] 김명신, *기업 내 핵심가치 교육에 대한 인식 및 실천수준이 조직신뢰와 조직몰입에 미치는 영향,* 중앙대학교, 2011.

[4] 김석란, 이영민, "기업 퇴직근로자 전직지원프로그램 비교 분석", 한국실천공학교육학회논문지, 제5권, 제1호, pp.80-90, 2013.

[5] 김석란, 이영민, "기업 퇴직 예정 근로자의 고용가능성 제고를 위한 S사 재취업 교육프로그램 사례분석", 산업교육연구, 제26호, pp.51-68, 2013.

[6] 김성건, 이재진, "소비자만족과 지속가능 경영을 위한 기업의 핵심가치의 역할과 중요성", The Journal of Digital Policy & Management, 제11권, 제5호, pp.211-223, 2013.

[7] 김순원, *기업의 핵심가치 내재화 수준이 구성원의 조직몰입에 미치는 영향,* 중앙대학교, 2013.

[8] 김익섭, "핵심가치 내재화를 위한 프로그램 개발", 한국 HRD 연구, 제2권, 제2호, pp.33-55, 2007.

[9] 노용진, *초우량 기업의 길,* LG 주간경제, 2003.

[10] 류석우, 양해술, "기업 HRD 교육훈련 프로그램의 조직지원 특성에 따른 효과성", 한국콘텐츠학회논문지, 제12권, 제6호, pp.497-507, 2012.

[11] 문동철, *H그룹의 핵심가치 전개활동이 조직학습 역량구축에 미치는 영향,* 고려대학교, 2013.

[12] 박병준, *'공감'과 철학상담,* 서강대학교 철학연구소, 2014.

[13] 박영희, *해외 선진기업의 핵심가치 경영: 올바른 이해, 연계, 그리고 실행,* 월간인사관리, 2011.

[14] 박주훈, *H그룹 구성원의 핵심가치 전개활동과 조직몰입의 관계에서 관리자 코칭 행동의 조절효과,* 고려대학교, 2012.

[15] 배종석, *인적자원론: 가치, 사람, 그리고 제도,* 홍문사, 2012.

[16] 송영수, *핵심가치의 실천수준은 기업 성패에 직접적인 영향을 준다,* 월간인사관리, 2011.

[17] 송진섭, 유태용, "개인과 조직간 가치부합이 개인의 태도 및 행동에 미치는 영향", 한국심리학회지, 제18권, 제2호, pp.361-384, 2005.

[18] 신재은, 박금주, *핵심가치 과정개발 보고서,* 경기복지재단, 2011.

[19] 신주호, *기업의 핵심가치를 이용한 조직개발 훈*

련교육이 조직 활성화에 미치는 영향, 중앙대학교, 2011.

[20] 신태균, *기업의 핵심가치 전개가 경영성과에 미치는 영향,* 경희대학교, 2006.

[21] 양병철, *핵심가치 제정을 통한 내재화 교육프로그램 적용사례,* 고려대학교, 2009.

[22] 유영만, "기업교육과 기업교육학: 기업교육의 일상성에 근거한 성찰적 기업교육학의 구축", 산업교육연구, 제6호, pp.169-200, 1999.

[23] 이용재, "사회적 기업에서 비전공유와 가치일치가 근로자의 조직시민행동에 미치는 영향", 한국콘텐츠학회논문지, 제12권, 제3호, pp.206-213, 2012.

[24] 이용재, "사회복지조직의 비전공유와 가치일치가 종사자의 조직시민행동에 미치는 영향", 한국콘텐츠학회논문지, 제13권, 제12호, pp.748-757, 2013.

[25] 이윤하, 이기성, "기업문화 공유를 위한 핵심가치 교육 프로그램 개발", 기업교육연구, 제12권, 제1호, pp.155-176, 2010.

[26] 이재혁, *기업 핵심가치 이해도 및 실천도가 성과, 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 영향,* 고려대학교, 2011.

[27] 이태형, *핵심가치의 전개활동이 성과지향적 기업 문화 형성에 미치는 영향에 관한 연구,* 고려대학교, 2009.

[28] 임선예, 박소연, "사회적 자본과 조직몰입의 관계에서 핵심가치 공유 활동의 매개효과 분석", 인력개발연구, 제11권, 제3호, pp.253-275, 2009.

[29] 장해미, 장재윤, 김민수, "조직변화 단계 진단 척도 개발", 한국심리학회지: 산업 및 조직, 제19권, 제1호, pp.1-24, 2006.

[30] 전성철, *가치관 경영,* 쌤앤파커스, 2013.

[31] 조경호, "조직변화에 대한 중간직 공무원의 인식과 경험", 한국행정학회, 제29권, 제3호, pp.601-619, 1995.

[32] 한상연, *철학실천과 공감,* 한국해석학회, 2013.

[33] 허욱, *핵심가치: 위기를 헤쳐 나갈 조직의 힘,* 이콘, 2013.

[34] 현영섭, 권대봉, "한국기업의 인적자원개발 시스템과 교육프로그램", 인력개발연구, 제8권, 제1호, pp.1-24, 2006.

[35] A. Abreu, P. Macedo, and L. M. Camarinha-Matos, "Elements of a methodology to assess the alignment of core-values in collaborative networks," International Journal of Production Research, Vol.47, No.17, pp.4907-4934, 2009.

[36] A. L. Krist, "Person-organization fit: An integrative review of its conceptualization, measurement, and implications," Personal Psychology, Vol.49, No.1, pp.1-49, 1996.

[37] A. W. Van den Ban and H. S. Hawkins, Agricultural extension, Blackwell Science, 1996.

[38] B. Burnes, "Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal," Journal of Management Studies, Vol.41, No.6, pp.977-1002, 2004.

[39] B. Z. Posner, J. M. Kouzes, and W. H. Schmidt, "Shared values makes a difference: An empirical test of corporate culture," Human Resource Management, Vol.24, No.3, pp.293-309, 1985.

[40] D. Howe, *공감의 힘,* 넥서스, 2013.

[41] E. H. Shein, "Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning," Systems Practice, Vol.9, No.1, pp.27-47, 1996.

[42] J. C. Collins and J. I. Porras, "Building your company's vision," Harvard Business Review, Vol.74, No.5, pp.64-77, 1996.

[43] J. C. Collins and J. I. Porras, *성공하는 기업들의 8가지 습관,* 김영사, 2009.

[44] K. Lewin, "Frontiers in Group Dynamics," Human Relations, Vol.1, No.5, pp.5-41, 1947.

[45] L. R. Ginsburg and N. Miller, "Value-driven management," Business Horizons, Vol.35, No.3,

pp.23-27, 1992.
[46] M. Bora, *도덕지능*, 한언, 2004.
[47] M. J. Morley, "Person-organization fit", Journal of Managerial Psychology, Vol.22, No.2, pp.109-117, 2007.
[48] T. J. Peters and R. H. Waterman, *초우량 기업의 조건*, 더난출판, 2005.
[49] T. Leahy, *위대한 조직을 만드는 10가지 절대법칙*, 21세기 북스, 2013.

저 자 소 개

이 진 구(Jin Gu Lee) 정회원

- 1997년 2월 : 고려대학교 교육학과(학사)
- 2004년 2월 : 고려대학교 교육대학원 기업교육 전공(석사)
- 2010년 5월 : 펜실베니아 주립대학 HRD/OD (박사)
- 2012년 3월 ~ 현재 : 한국기술교육대학교 테크노인력개발전문대학원 교수

<관심분야> : 전략적 HRD, 조직변화 및 개발, 핵심가치, 수행공학, 일몰입, 역량평가 등

박 순 원(Soon Won Park) 정회원

- 2004년 8월 : 한국외국어대학교 영어대학(문학사)
- 2007년 2월 : 한국외국어대학교 교육대학원(교육학석사)
- 2012년 3월 ~ 현재 : 한국기술교육대학교 테크노인력개발전문대학원 박사과정

<관심분야> : 핵심가치, 기업교육, 조직문화

전 기 석(Ki Seok Jeon) 정회원

- 1995년 2월 : 육군사관학교(문학사)
- 2005년 8월 : 고려대학교 경영대학원(경영학석사)
- 2011년 12월 : 펜실베니아 주립대학 HRD/OD(박사)
- 2015년 1월 ~ 현재 : 현대엔지니어링

<관심분야> : 핵심가치, 리더십개발, 코칭, 일터 내 영성