https://doi.org/10.21186/IPR.2020.5.3.081

조직문화 활성화 방안에 관한 연구: A사를 중심으로

최호규*, 김문준**, 김진경***
공주대학교 교수*, KNU기업경영연구소 연구교수

A study on ways to revitalize organizational culture: Focusing on A company

Ho-Gyu Choi*, Moon-Jun Kim, Jin-kyung Kim*****

Kongju National University Professor*, Research Professor of KNU Corporate Management Research Center, Kongju National University, Research Professor of KNU Corporate Management Research Center, Kongju National University*****

요 약 본 연구는 기업의 지속가능성에 핵심요인으로 작용하고 있는 A사의 조직문화 활성화에 대한 사례연구를 통해 조직문화의 중요성을 강조하고자 한다. A사는 순수 한국형 네트워크 마케팅 기업으로서 필요한 제품을 더 좋은 품질과 더 합리적 가격으로 '고객을 넘어 고객의 성공을 실현하는 A사'라는 가치를 구현하면서 지속성장체계를 더욱 더 고도화하고 있다. 특히, A사는 창업이념, 사훈, 경영목표, 경영방침을 구현하기 위한 3대 조직문화 특성은 다음과 같다. 첫째, 원칙중심(Observing Principles)의 문화이다. 둘째, 동반성장(Glowing Together)의 문화이다. 셋째, 나눔의 문화(Sharing)구현이다. 또한, A사는 글로벌 한국형 네트워크마케팅 기업을 넘어 초일류기업으로 성장과 발전을 실현하기 위해 일에 대한 남다른 생각과 조직문화 특성인 A사 WAY를 정립하여 실천하고 있다. 한편, A사는 시대의 변화와 특성에 따른 업의 가치를 전략적으로 반영한 인적자원관리제도의 재정립과 실행의 고도화를 구현하고 있다. 즉, 조직문화 활성화를 위한 가장 중요한 요인으로 작용하고 있는 인사제도 변화란 측면에서 기존의 네트워크마케팅 기업들과 차별화된 전략적 인사제도와 함께 협력사와 회원 및 소비자들에게 지속적인 가치제공을 위한 제도 혁신을 통해 지속가능경영체계를 더욱 더 향상하고 있다.

주제어 : A사, 조직문화, 네트워크마케팅, 조직문화 활성화, 가치제공

Abstract This study aims to emphasize the importance of organizational culture through case studies on the activation of Atomy corporate culture, which is a key factor in corporate sustain-ability. A company is a purely Korean network marketing company that is advantageous to consumers, and further enhances the sustainable growth system by realizing the value of A company that realizes customer's success beyond customers' with better quality and more reasonable prices. In particular, A company has the following three characteristics of organizational culture to realize its founding philosophy, motto, management goals and management policy. First, it is a culture of Observing Principles. Second, it is a culture of glowing together. Third, it is a sharing culture. In addition, A company established and practiced, a unique thinking and organizational culture characteristic of work, to realize growth and development of a top-notch company beyond a global Korean network marketing company. On the other hand, A company is realizing the re-establishment and implementation of the human resource management system that strategically reflects the value of industry according to the changes and characteristics of the times. In other words, the most important factor for revitalizing the organizational culture is the aspect of changes in the personnel system. We are further improving our sustain-ability management system through system innovation to provide continuous value to our partners, members, and consumers along with a strategic HR system differentiated from existing network marketing companies.

Key Words : A Company, Organizational Culture, Network Marketing, Activation of Organizational Culture, Value Provision.

Received 10 June 2020, Revised 16 July 2020
Accepted 21 July 2020
Corresponding Author: Ho-Gyu Choi
(Kongju National University)
Email: hogyu@kongju.ac.kr
ISSN: 2466-1139(Print)
ISSN: 2714-013X(Online)

© Industrial Promotion Institue. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

1. 서론

급변하는 현대사회는 정치·경제·문화 등 모든 분야에서 어제의 영광이 내일의 영광을 지속할 수 있다고 단언할 수 없을 정도로 큰 변화를 일으키고 있다. 특히 경제포럼에서 제시한 제4차 산업혁명 시대는 기존 제3차 산업혁명을 기반으로 한 융합된 과학기술의 패러다임 변화는 사회구조와 경제체제의 급격한 변화를 촉진하는 기술혁명이다[1]. 이러한 제4차 산업혁명시대의 거대한 패러다임의 변화는 대내·외 경영환경 변화 소용돌이 속에서 기업들은 차별적인 경쟁우위 확보와 유지 및 강화에 관한 불확실성 요인은 위기는 동시에 새로운 기회이다 [2]. 특히, 네트워크 마케팅 기업은 제4차 산업혁명시대의 핵심인 ICT를 기반으로 유통구조 시스템의 변화에 따라 새로운 소비의 창출과 새로운 판매방식을 가속화하고 있다. 국내 네트워크 마케팅 산업은 2018년 공정거래 위원회 기준 125개 업체가 등록하였으며, 시장매출액 5조 330억원, 등록된 판매원수 870만명 중 후원수당을 받는 판매원 수는 157만명이며, 이들이 받는 후원수당 총 지급액 1조 6,814억원으로 국가 유통산업 발전에 한 축을 담당하고 있다 [3]. 따라서 국내의 네트워크 마케팅 기업들은 네트워크 마케팅 산업 발전에 따라 차별적 경쟁우위 확보 및 유지 강화를 통한 질적인 성과창출을 지속화하기 위한 차별화된 시스템 구축과 새로운 자원의 탐색과 확보와 고도화를 위한 다양한 요인을 요구받고 있다. 즉, 다원화된 사회적 변화에 따른 네트워크 마케팅 기업을 둘러싼 경제·경영환경의 양적·질적 변화 상황을 극복하고 지속가능경영 체계를 더욱더 고도화하기 위하여 요구되어지는 내재된 역량 강화를 위한 끊임없는 노력이 필요하다.

네트워크 마케팅기업의 차별적 노력은 내적으로 조직역량 고도화를 위한 새로운 혁신과 변화의 동력 구축을 추진하고 있으며, 외적으로는 서비스 플랫폼 시스템의 기능향상을 통한 시장점유율 향상과 유망업종 발굴 및 보완·수종 산업 육성과 신규 사업의 모색을 통한 지속성장을 위한 사업다각화를 지속적으로 추진하고 있다 [4]. 이와 같이 네트워크 마케팅 기업이 내적인 변화와 혁신 및 외적인 지속가능경영체계의 고도화를 위한 차별적 경쟁력 확보를 위한 새로운 차원의 조직역량개발 노력이 바로 조직문화이다[5]. 즉, 조직문화 활성화는 기업이 급변하는 글로벌 경영환경과 현대사회에서 생존과 성장 및 발전을 위한 내재된 조직의 근원적 역량과 특성 강화로 공동의 조직목표 달성을 향한 긍정적 에너지를 발휘하여 조직성과 창출과 개인·조직의 성공을 촉진할 수 있다[6]. 그러나 조직문화 활성에 대한 중요성과 필요성이 강조됨에도 불구하고 조직문화 활성화를 위해 무엇을, 어떻게 실행되어지고 있는지에 대한 실무적 관점에서 조직문화가 조직에 대한 가치 증진과 정체감을 부여하는 데 연구의 한계점을 나타내었다[7]. 즉, 조직문화에 대한 기존연구는 일반적으로 조직 성과와 연계성을 확인하는 데 주안점인 반면 조직문화의 내재화를 위한 조직문화 활성화에 관한 연구는 매우 미흡한 것 또한 현실이다.

이에 본 연구는 기업의 지속가능성의 핵심요인으로 작용하고 있는 A사의 조직문화 활성화에 대한 사례연구를 통해 조직문화의 중요성을 강조하고 있다. 즉, 본 연구는 첫째, 네트워크 마케팅 기업의 지속가능성에 핵심요인으로 작용하고 있는 조직문화에 대한 이론적 고찰을 알아보고자 한다. 둘째, 네트워크 마케팅 기업의 성장과 발전에 핵심요인으로 작용하고 있는 조직문화 활성화 요인에 대한 사례연구를 하고자 한다. 셋째, 네트워크 마케팅 기업의 조직문화 활성화 방안의 사례연구를 기반으로 지속성장체계의 고도화를 위한 시사점을 제공하고자 한다. 따라서 본 연구는 네트워크 마케팅 기업의 지속가능경영에 대한 핵심 요인으로 작용하고 있는 조직문화 활성화 방안 사례를 통해 조직문화에 대한 이론적, 실무적 시사점을 추가적으로 제시하였다는 측면에서 기존 선행연구와 차별성을 나타낼 수 있다.

2. 이론적 배경 및 선행연구

2.1 조직문화란

조직문화(Organization Culture)의 개념은 1920년대 호손연구 이후부터 대두되기 시작하여 1980년대부터 본격적으로 연구가 활성화 되었다. 조직문화는 한 국가·사회·조직체계 내에 존재하고 있는 하위요인으로 조직의 행동과 태도에 영향을 미치는 공유된 가치관과 이념 및 규범, 관습과 전통, 지식과 기술, 의식과 관행등과 같은 기본요소이다[8]. 조직문화란 조직구성원들이 상호 공유된 조직에서 인식한 동일요인으로 가치, 행위, 상징과 같

이 조직 내 업무가 수행되어지는 방식이다[9].

한편, 조직문화의 구축은 조직 경쟁력 확보와 유지의 원천으로서 기존의 조직역량 확보에 노력을 기반으로 조직의 근원적 차별역량 확보는 조직문화를 통해 혁신적인 조직문화 구축과 그에 따른 조직경쟁력 확보·유지·강화로 경영효율성을 향상할 수 있다[10]. 즉, 조직문화란 기업이 급변하는 경영환경 변화에 생존과 발전을 위해 능동적으로 적응하기 위하여 동일 조직 내 구성원들 간 상호 공유되어지고 있는 조직행동과 구성원 행동의 특성인 가치, 규범, 상징, 행동 양식이라 할 수 있다. 또한, 조직문화는 하나의 조직이 다른 조직과 차별화된 경쟁력을 나타낼 수 있는 특성이라 할 수 있다.

2.2 네트워크 마케팅의 개념과 특징

네트워크 마케팅(network marketing)은 유통단계를 최대한 생략하고 생산자와 소비자가 직접 거래하는 직접 판매방식으로 다단계 판매(Multi - Level Marketing; MLM), 네트워크 마케팅(Network Marketing), 피라미드 판매(Pyramid Sales)등의 마케팅 시스템 용어로 일반적으로 적용하고 있다[11].

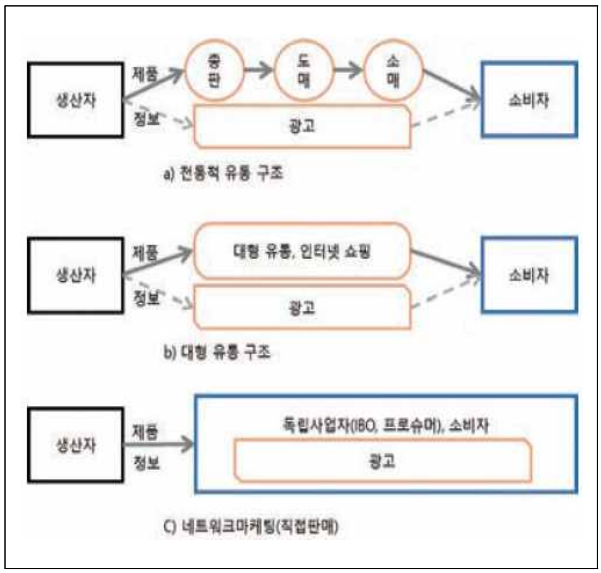
즉, 네트워크 마케팅은 일반 유통과 달리 회원모집과 그룹화를 통해 구축된 조직의 매출액에 따라 후원수당을 받는 독립사업자로 구성된 조직으로 [그림 1]과 같이 기존 유통 및 광고 기회를 소비자들에게 되돌려주어 이들이 소비를 하면서 유통과 광고를 통해 수익을 창출할 수 있다는 프로슈머 마케팅이다[12].

한편, 네트워크 마케팅 기업에서 네트워크 마케팅의 소비자인 동시에 판매자의 특성일 지닌 독립 사업자는 기업 내 관리자 및 감독자의 역할과 더불어 외부고객의 요구와 기대를 지속적으로 충족하여야 한다[13].

국내에서는 '방문판매 등에 관한 법률 제14138호(시행 2016.9.30, 일부개정 2016.3.29)'를 통해 독립사업자를 '다단계 판매원'이라 명명하였다.

네트워크 마케팅 회사는 단순히 물건을 구매하는 소비자와 제품구매와 함께 광고역할을 수행하는 독립사업자(IBO, Independant Business Owner) 또는 프로슈머로 구분한다.

특히, ICT를 기반 한 4차산업혁명 시대에 있어 유통구조 혁신과 광고의 진화과정에서 소비자의 공동체 활성화에 관한 마케팅은 새로운 변화를 촉진하고 있다.



[그림 1] 기존 유통구조와 네트워크마케팅 유통구조 비교

한편, 네트워크 마케팅 회사 측면에서 소비자들의 공통체인 독립사업자를 활성화하기 위해서는 다음과 같은 세 가지 요인이 지속적으로 강화되어야 한다[14].

첫째, 기존의 유통구조를 활용하지 않는 직접 판매 보장제도의 강화, 둘째, 기존 광고 미디어를 적용하지 않는 광고기화 보장과 강화, 셋째, 제품판매 기여도에 따른 합리적인 수익보상체계의 고도화를 보장하고 있다.

또한, 네트워크 마케팅 생태계의 활성화를 위해서는 양질의 제품을 생산하는 제조사와 네트워크 마케팅 회사, 독립사업자(IBO, 프로슈머), 소비자가 선순환적인 구조를 형성하여야 한다.

즉, 제조사는 명확한 경영철학과 이념을 기반으로 독립사업자들에게 질적인 제품을 지속적으로 제공할 수 있어야 하며, 네트워크 마케팅 회사는 독립사업장의 기여도에 따른 공정하고 합리적인 수익배분제도 구축과 그에 따른 올바른 보장을 해주어야 한다. 또한, 소비자는 질적인 제품 사용을 통해 삶의 가치를 향상할 수 있어야 한다.

따라서 제조사와 네트워크 마케팅 회사가 공동의 선의 가치를 추구할 때 지속성장 가능한 네트워크 마케팅의 생태계를 구축할 수 있다.

특히, 네트워크마케팅 회사와 독립사업자의 관계는 상하관계가 아닌 수평적 파트너 관계로서 피라미드가 아닌 분권화된 네트워크 조직을 나타낸다[15].

이에 네트워크 마케팅 생태계 특징은 중개자가 없는 조직구조, 독립사업자의 무한 가치 실현 가능, 신뢰기반 마케팅 구조, 상호 분권화된 조직구조의 특징을 지니고 있다.

2.3 A사의 현황

A사는 2009년 창립 이래 2019년 말 기준 한국을 포함한 15개국에서 독립사업자를 통한 직접판매 영업활동을 통해 회원수 1000만명에 매출액 1조 5000억원(약 13억 달러)의 글로벌 네트워크마케팅 기업으로 성장하였다[16].

A사는 순수 한국네트워크 마케팅 기업으로 소비자에게 유리하며, 필요한 제품을 더 좋은 품질과 더 합리적 가격으로 '고객을 넘어 고객의 성공을 실현하는 A사'라는 가치를 구현하고 있다.

A사는 <표 1>과 국내 기준으로 설립 첫해인 2009년 250억원 매출액과 58,176명 회원에서 2018년 현재 9,707억원 매출액과 338만명 회원을 확보한 한국형 네트워크 마케팅 기업으로 급성장하였다.

또한, A사는 해외는 2010년 44억의 매출액과 17,000명 회원으로 시작하여 2018년 2,700억 매출액과 2,200,000명의 회원으로 글로벌 한국형 네트워크마케팅 기업으로 성장하였다.

A사는 고객들에게 절대가치를 제공하고자 하는 제품철학을 바탕으로 대중명품 전략을 구현하기 위해 절대품질의 제품을 절대가격에 지속적으로 제공하고 있다.

이는 A사가 추구하고 있는 생존하는 기업으로 지속적인 부가차치를 창출하고자 철저한 비용관리, 원칙를 중시하는 경영관리, 창의적 인재육성을 위한 인적자원관리를 지속적인 고도화를 통해 성취되었다고 할 수 있다.

또한, 고객의 행복한 삶·풍요로움 삶을 실천할 수 있도록 고객성공을 구현하고 있다.

A사는 전 세계 어디서든 절대품질·절대가격을 공급하는 유통 허브 역할과 작지만 큰 회사, 세심한 관리를 통한 글로벌 한국형 네트워크 마케팅 기업이라 할 수 있다.

<Table 1> 매출액 및 회원수 현황

구분		한국법인	해외법인(한국제외)
2009년	매출액(억원)	250	-
	회원수(명)	58,176	-
2010년	매출액(억원)	847	44
	회원수(명)	193,160	17,000
2011년	매출액(억원)	1,287	123
	회원수(명)	435,024	35,000
2012년	매출액(억원)	2,349	180
	회원수(명)	820,518	39,000
2013년	매출액(억원)	3,403	228
	회원수(명)	1,456,834	59,000
2014년	매출액(억원)	5,149	377
	회원수(명)	2,026,641	124,000
2015년	매출액(억원)	6,975	911
	회원수(명)	2,561,088	340,000
2016년	매출액(억원)	7,784	1,257
	회원수(명)	2,898,510	1,000,000
2017년	매출액(억원)	9,016	2,000
	회원수(명)	3,300,000	1,200,000
2018년	매출액(억원)	9,707	2,700
	회원수(명)	3,382,564	2,200,000

*출처: 한국공정거래위원회 고시자료(2010-2019) [17], A사 PROFILE 2019 JULY [18].

3. A사의 조직문화 활성화 방안

3.1 A사의 3대 조직문화 특성

A사는 경영이념과 가치를 실현하기 위하여 영혼을 소중히 여기며(SPIRIT: Cherish the Spirit), 생각을 경영한다(VISION: Create the Vision). 믿음에 굳게 서며(FAITH: Follow the Faith), 겸손히 섬긴다(HUMILITY: Serve in Humility)의 사훈을 실천하기 위하여 A사만의 3대 조직문화 가치를 다음과 같이 실행하고 있다.

첫째, 원칙중심(Observing Principles)의 문화이다. 즉, A사가 고수하고 있는 절대제품·절대가치를 통해 A사와 공급자와 소비자 모두에게 가치 있는 이익 제공과 함께 올바른 것이 최고의 네트워크마케팅의 전략이란 정선상략을 일관성 있게 구현한다는 것이다. 이를 위해 2012년 윤리자정위원회를 출범하여 백년 기업을 위한 절대품질·절대가격과 정도경영, 원칙을 지키는 회원 정

신을 기반으로 원칙중심 조직문화를 실천하고 있다.

둘째, 동반성장(Glowing Together)의 문화이다. 즉, A사와 협력사, A사와 회원이 모두 함께 성장 및 발전해 나간다는 문화이다. 이는 A사가 성장과 발전을 하면 협력업체와 소비자도 같이 성장한다는 의미로 협력업체가 잘되면 소비자(회원)들은 좋은 제품과 품질을 저넘하게 구입할 수 있으며 이는 궁극적으로 신뢰 향상과 A사의 성장과 발전이라 측면이다. 특히, 협력사와의 동반성장을 통해 절대품질, 절대가격의 매스티지 전략을 구현하고 고도화하기 한 다양한 지원방안을 다음과 같이 실행하고 있다. 즉, 경영안전지원 정책인 협력업체에 대한 적정이윤 보장, 일주일 이내 현금결제, 안정적 판로 제공, 1품목 1회사 원칙준수, 필요시 원자재 구매자금 지원, 시설투자를 위한 자금지원과 컨설팅을 통한 품질경영체계 레벨 업 지원 및 SCM 사이트를 통한 철저한 배송 관리 및 상호협력시스템을 통한 소통창구 구축, 협력사 발굴 프로젝트를 통한 협력성선 등과 같이 시대흐름에 부합된 다양한 상생전략을 협력사와 함께 실천하는 동방성장 문화를 지속적으로 고도화하고 있다.

셋째, 나눔의 문화(Sharing)구현이다. 기업과 사회가 상호 진정성 있는 소통을 하는 나눔의 문화를 구현하기 창립 이래 A사는 사회 구성원의 하나임을 스스로 자각하고, 균형 잡힌 사회 발전을 위해 지속적인 사회공헌활동을 실천하고 있다. 특히, Absolute Running, Absolute Sharing의 A사 RUN과 A사 E&M 및 드리미 재단을 통해 회원과 임직원, 협력사 모두가 참여하는 건강한 기부·나눔 문화를 실천하고 있다.

3.2 A사 웨이(THE A COMPANY WAY)

A사는 글로벌 한국형 네트워크마케팅 기업을 넘어 초일류 기업으로 성장과 발전을 실현하기 위해 다음과 같이 일에 대한 남다른 생각과 조직문화의 특성인 A사만의 WAY를 지니고 있다.

첫째, 자유직급제로 경력에 따라 직급이 올라가는 것이 아닌 능력에 따라 조직구성원 스스로가 직급을 선택하는 유연적 직급체계를 지니고 있다. 즉, 자신의 역량을 최대로 구현할 수 있는 역할과 책임을 통한 직급제의 운영이라 할 수 있다.

둘째, 후츠파 문화이다. 이스라엘의 성장과 발전의 원동력인 인재육성방법인 후츠파 정신을 통해 상호 끈질긴 질문을 통해 현실과 타협하지 않고 올바른 해답을 찾아가는 적극성은 지닌 창의적인 인재육성 전략 문화를 구현하고 있다.

셋째, 권한을 주된 책임을 묻지 않는다. 이는 권한과 책임을 동시에 강조할 경우 책임에 대한 중압감으로 인한 도전과 혁신성의 위축을 방지하기 위함이다. 즉, 책임이 아닌 평가를 통해 보다 업무수행을 잘하는 조직구성원에게 그에 합당한 대우를 제공하기 위함의 문화를 실천하고 있다.

넷째, 상호협력 과정을 통한 조직의 생존과 지속가능을 위한 초유기체가 발현하는 집단지성의 특성을 나타내고 있다.

다섯째, 조직구성원들이 자신의 업무에 대한 경과를 공유하며 서로 협업하는 과정을 통해 새로운 아이디어를 지속적으로 창출하기 위한 소통의 활성화이다.

여섯째, 직무수행에 대한 전문가가 되기 위한 하드워커가 아닌 일을 없애고자 하는 스마트 워커의 인재상을 구현하고 있다. 즉, 자신이 수행하고 있는 직무에 대한 선·후 과정을 모두 확인하고 보다 나은 업무수행 방식을 고민하고 새로운 혁신방법을 도출하고 실천하는 종합적인 사고력을 추구하고 있다.

일곱째, 수평조직을 통해 상사에게 보고하는 역할수행과 상명하복의 전통적인 문화가 아닌 조직과 직급파괴를 통한 조직 내 다양한 부서와 조직구성원들을 보고 보다 폭 넓게 직무를 수행하는 수평적 조직을 실천하고 있다.

여덟째, 특정 프로젝트에 따른 조직 생성과 소멸을 추구하는 아메바형 조직을 상기 운영하고 있다. 즉, 프로젝트의 특성에 따라 직급과 경력에 관계없이 그 프로젝트를 가장 효율적으로 실현할 수 있는 조직구성원들이 주도적으로 수행하는 아메바 조직 특성을 지속적으로 추구하고 있다.

아홉째, 변화에 대한 즉각적인 반응을 나타내는 조직으로 조직구성원 스스로가 경영진이라는 사고로 자신들의 직무역할을 수행하고 있다. 즉, 조직구성원들은 자신이 곧 A사의 생존과 지속가능에 직결된다는 사고로 정보를 공유하며, 주체적이고 능동적으로 조직의 생존과 지속가능을 위한 직무를 수행하고 있다.

이와 같이 A사만의 차별화된 가치를 구현하는 THE

A COMPANY WAY의 독특한 조직문화 활성화로 창립 이후 현재까지 지속적인 성장과 발전의 원동력으로 작용하였다.

3.3 조직문화 활성화를 위한 전략적 인적자원 관리 방안

A사는 생존과 지속가능경영 체계 고도화를 위한 전략적 인적자원관리 제도를 통해 새로운 21형 A사 인재를 다음과 같이 실천하고 있다[19].

첫째, 월급여의 선지급제도의 실천이다. 일반적으로 급여의 지급이 매월 25일에 반해 조직구성원들이 보다 적극적인 직무수행의 실천과 직장에 대한 자긍심을 고취하기 위해 매월 1일자로 급여를 선지급(2018년 12월부터)이라는 인사제도를 새롭게 적용하고 있다. 즉, 월중도 입사자의 경우 임사 즉시 월 잔여기간에 대한 급여와 정착급을 포함하여 직급하며 기존의 경우 매월 1일부로 지급하고 있다.

둘째, 결제 시스템의 파괴로 해당 부서의 일은 그 부서의 담당 실무자가 가장 잘 안다는 측면으로 가장 잘 아는 직무 담당자가 최종 의사결정을 한다. 즉, 상사는 실무적인 내용도 모르면서 상사라 측면에서 결재를 할 필요는 없다는 것으로 선 집행 후 후보고체계의 결제시스템를 적용하고 있다[20].

셋째, A사 인턴십 프로그램인 이루미 과정을 통해 인턴십 참여자들에 대한 능력을 충분히 발휘할 수 있도록 프로젝트 발표와 함께 경영진이 과정 수료식에 직접 참여하여 A사에 대한 경영이념과 가치를 함께 공유하고 있다.

넷째, 조직구성원들의 성장을 위한 360도 피드백을 실시하고 있다. 즉, A사 WAY를 기반으로 재정립한 섬김의 자질과 태도, 정직과 원칙 중심적 태도, 선한 영향력을 통한 동반성장의 자질, 최고지향의 자질, 비판보다는 개선에 집중한 후츠파 정신 구현이란 5가지의 가치 항목에 대하여 '내가 생각하는 나! 와 동료가 생각하는 나!'를 통해 새로운 성장과 발전을 위한 360도 피드백을 실시하고 있다. 이와 같은 360도 평가를 통해 조직구성원 간 상호격려와 칭찬 제공, 함께 상장할 수 있는 구조적 요인에 대한 개선 방안 재정립과 그에 따른 실천을 하고 있다.

다섯째, Proactive Leader의 재정립을 통해 지성의 눈(해당분야의 전문성)과 영성의 눈(자기와 타인을 사랑으로 포용)으로 A사의 현실을 명확히 직시하고 미래를 전략적으로 계획하는 온전한 안목을 지닌 전략적 파트너인 C-Lever Leader를 육성 체계를 구현하고 있다. 즉, 지성의 눈이라 현재까지 업적을 기반 한 직무전문 역량과 경험을 통해 해당 분야에 숨어있는 역량을 발굴하여 미래 가치를 생각을 하는 경영을 의미한다. 또한, 영성의 눈이란 자신의 직무영역 뿐만 아니라 타인의 영역까지 포용하는 사고를 통해 직면한 문제해결을 위해 이해관계자들과 연계하여 숨어있는 단서를 서로 융합하고 새로운 고리를 발견해 낼 줄 하는 영혼을 소중히 연기는 역량이다. 즉, C-Lever Leader의 핵심적 요인인 미래를 계획한다는 의미는 A사의 핵심가치를 기반 한 의사결정자로서 기존에 없던 새로운 답을 찾기 위해 지식과 직관, 믿음, 관계를 통하여 보다 새로운 차원을 보고 실행에 옮기는 믿음 위에 굳게 서서 실천하는 리더를 의미한다.

4. 결론

본 연구는 A사의 성장과 발전의 원동력으로 작용하고 있는 조직문화 활성화 요인에 대한 실증적 문헌 연구란 측면에서 본 연구에 대한 의의가 있다. 즉, 네트워크 마케팅 기업에 대한 다양한 이슈가 존재함에도 불구하고 글로벌 한국형 네트워크마케팅 기업의 새로운 가치를 정립하고 있는 A사의 성장 동력은 조직문화란 측면으로 새롭게 재정립하고자 하였다. A사는 생존, 속도, 균형의 창업이념과 작지만 큰 회사, 관리는 섬세하게란 경영방침과 고객의 성공, 유통의 허브, 초일류 기업이란 경영목표를 달성하기 위해 영혼을 소중히 여기며, 생각을 경영하고 믿음에 굳게 서며 겸손히 섬긴다는 사훈을 실천하는 원칙중심의 문화, 동반성장의 문화, 나눔의 문화의 3대 조직문화 가치를 구현하고 있다.

또한, A사 WAY(2016.1월)를 통해 모든 조직구성원들이 직무 수행 속에 A사는 어떤 기업인가?, 일하는 방식과 A사의 21세기형 직장인, 미래 중심의 A사란 화두에 대해 상호공유와 실천으로 지속가능경영 체계를 더욱 더 고도화하고 있다. 특히, 기업의 생존과 번영 및 쇠락의 1차적 책임은 경영진의 가치를 어떻게 구현하고 있느냐와 그에 대한 조직구성원들의 신뢰란 측면에서 A

사는 다음과 같은 조직문화 활성화 방안에 대한 특성을 나타내고 있다.

첫째, 경영진의 확고부동한 창업이념과 그에 따른 일관성 있는 실천이다. 둘째, 경영방침을 구현하기 위한 조직구성원의 지속적인 실천·행력이다. 셋째, A사의 3대 문화 특성에 대한 세부적 요인을 일회성이 아닌 지속적인 실천이라는 측면이다. 넷째, 시대의 변화와 특성에 따른 업의 특성을 반영한 전략적인 인적자원관리 제도 정립과 실행이란 측면이다. 즉, 조직문화 활성화를 위한 가장 중요한 요인은 인사제도 변화란 측면에서 기존의 네트워크마케팅 기업들과 차별화된 전략적 인사제도와 함께 협력사와 회원 및 소비자들에게 새로운 가치제공을 위한 제도의 변화와 혁신으로 지속가능경영 체계를 더욱 더 향상하고 있다. 이와 같이 본 연구는 글로벌 한국형 네트워크 마케팅 기업인 A사의 조직문화 활성화 방안에 대한 사례연구를 통해 조직문화에 대한 이론적 및 실무적 시사점을 추가하였다. 또한, 본 연구는 네트워크 마케팅 기업에 대한 선행 연구의 매우 미흡한 부분에 대한 추가적인 연구를 제시하였다는 점이 기존의 연구와 차별성을 나타냈다고 할 수 있다.

한편, 본 연구 결과는 한 기업의 조직문화 활성화 방안에 대한 사례연구 목적을 달성하였음에도 불구하고 본 연구결과를 일반화하는데 한계점을 나타내었다. 이에 향후 연구에서는 다양한 변수를 통한 조직문화 활성화 방안에 관한 연구가 필요하겠다.

References

[1] Schwab, K. (2015). World economic forum. Global Competitiveness Report (2014-2015) Retrieved http://www3.weforum. org/ocs /F_GlobaL Competitiveness Report_2014- 15. pdf.

[2] Groysberg, B., Johnson, W., & Lin, E.(2019). What to Do When Industry Disruption Threatens Your Career. MIT Sloan Management Review, 60(3), 57-65.

[3] Korea Fair Trade Commission. (2018). Key information for multi-level vendors in 2017.

[4] 박한길(2020), “네트워크 마케팅 수용의도 영향요인 예측에 관한 연구_의사결정나무와 인공신경망 분석의 적용”, 「박사학위논문」, 우송대학교.

[5] Pisano, G. P.(2019). The Hard Truth About Innovative Cultures, Harvard Business Review 97, no. 1 (January – February 2019), 62 – 71.

[6] Groysberg, B., Johnson, W., & Lin, E.(2019). What to Do When Industry Disruption Threatens Your Career. MIT Sloan Management Review, 60(3), 57-65.

[7] 박영석·서용원·이선희·이주일·장재윤(2017), “조직심리학”, 서울: ㈜시그마프레스.

[8] Pettigrew, A. M.(1979). On Studying Organizational Cultures Andrew M. Pettigrew. Administrative Science Quarterly, 24(4).

[9] 김문준·김노사(2017), “혁신행동에 영향을 미치는 조직문화와 조직공정성에 관한 연구”,「기업경영리뷰」, 10(1): 199-230.

[10] Hamel, G.(2008). The future of management. Human Resource Management International Digest, 16(6).

[11] Kim, S. O.(2006), Korea Network Marketing, Seoul, Korea: Yong An Media.

[12] 오승훈·이형욱·이동수사(2019), “블록체인과 네트워크마케팅 생태계”,「전자공학회지」, 46(5): 33-42.

[13] Ko, C. S.(2004), The effect of distributor's personality on marketing strategy and performance. (Doctor's Thesis), Korea Maritime University. Busan, korea.

[14] 필립코틀러·허마원 카타자야·이완세티아완(2017), “필립 코틀러의 마켓4.0: 4차 산업혁명이 뒤바꾼 시장을 선점하라”, 더퀘스트.

[15] Robert A. Peterson, Victorial L. Crittenden, Gerald Albaum(2018), “On the economic and social benefits of direct selling”, Business Horizons.

[16] A사 홈페이지. http://www.atomy.kr/v2/Home

[17] 공정거래위원회 홈페이지 정보공개 다단계사업자. http://www.ftc.go.kr/info/bizinfo/ mlmList.jsp

[18] A사 PROFILE 2019 JULY.

[19] Business As Mission _A사 사내문화 자료(2020).

[20] A사 WAY(2016).

최 호 규(Choi, Ho Gyu)

· 현재 : 공주대학교 경영학과 교수
· 경영학 박사(마케팅전공)
· 관심분야 : 마케팅, 소비자행동, 광고 및 홍보 등
· E-Mail : hogyu@kongju.ac.kr

김 문 준(Kim, Moon-Jun)

· 현재 : 공주대학교 KNU기업경영연구소 연구교수
· 경영학박사(인사·조직전공)
· 관심분야: 조직문화, 리더십 등
· E-Mail : 12003ehdud@daum.net

김 진 경(Kim, Jin-Kyoung)

· 현재 : 공주대학교 KNU기업경영연구소 연구교수
· 경영학박사(마케팅전공)
· 관심분야: 전자상거래 마케팅 등
· E-Mail : realec@kongju.ac.kr