

가상조직 운영상의 문제점과 성공적 운영방안

박 원 우*

〈目 次〉

I . 가상조직의 의미와 발달과정	3. 가상조직이 적합한 상황의 한정성
1. 가상조직의 의미	
2. 가상성의 3가지 차원	III. 가상조직의 성공적 운영방안
3. 가상기업의 진화	1. 가상조직의 운영매커니즘
II. 가상조직 운영상의 문제점	2. 가상조직으로서의 성공적 전환방안
1. 가상성(Virtuality)과 신뢰 (Trust)의 병행 불가능성	3. 핵심성공요인인 신뢰구축방법
2. 구성멤버 대체비용의 효과 상쇄	4. 가상조직의 업무설계 방안
	5. 가상조직의 보상관리

가상조직은 끊임없이 생겨나는 새로운 조직구조 중 최신의 것이다. 혼자의 힘으로는 이겨내기 벅찬 경쟁상황에서 서로의 모자라는 부분을 감싸주고 장점을 최대한 살려주어 혐난한 세상을 이겨나가는 조직들의 결합된 작품이라고 할 수 있다. 그러나 아직 실무적으로나 개념적으로, 가상조직은 발달단계에 있다. 그 결과 성공사례 보다는 실패사례가 주위에서 많이 들린다. 따라서 과연 가상조직의 운영상 주요문제가 무엇이고, 성공적 운영을 위해서는 어떤 요인이 고려되어야 하는지에 대한 체계적인 논의가 매우 의미있다고 생각된다.

I . 가상조직의 의미와 발달과정

1. 가상조직의 의미

Goldman, Nagel, 그리고 Preiss(1995)는 가상조직을 “한 대기업 내부의 여러 운영단위들 혹은 여러 독립적 기업들에 흩어져 존재하는 핵심역량의 기회주의적 연계”(p. 87)로 정의하였다. 이는 가상조직을 설명함에 있어 가장 중요한 ‘핵심역량의 연계’를 강조한 내용이다. 가상조직의 의미를 보다 구체적으로 보기 전에 먼저 “가상(假想, virtual)”의 의미를 생각해보자.

* 서울대학교 경영대학 기금조교수

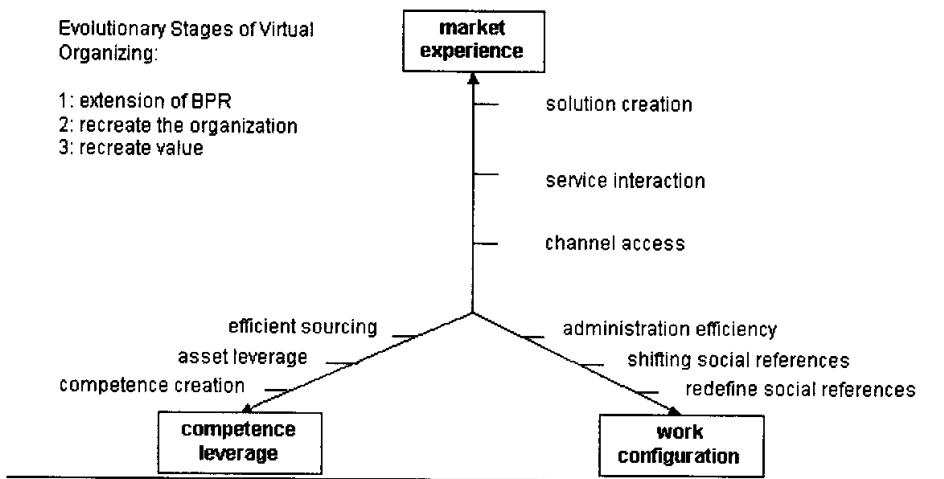
전통적으로 'virtual'이라는 말은 '무언가 다른 능력이나 힘'을 의미했다. 1950년대 말 과학자들은 소위 '가상 컴퓨터(virtual computer)'를 개발했는데, 이 컴퓨터는 여러 명의 사용자들이 동시에 내리는 명령을 빨리 연속적으로 처리할 수 있었다. 따라서 사용자들은 마치 각자가 혼자서 그 컴퓨터를 쓰고 있는 것으로 착각할 정도였다. 사용자들에게 있어서 가상 컴퓨터란 그들이 필요로 할 때는 언제 어디서라도 사용할 수 있는 기기처럼 생각되었다. 얼마 후 이 가상이란 말에 상호작용과 적응성이라는 의미가 추가되었다 (Davidow & Malone, 1992, p. 14).

원래 가상(virtual)은 자기자신이 아닌 다른 객체의 힘이나 능력을 활용할 수 있다는 뜻이다. 따라서 가상컴퓨터(virtual computer)는 여러 사람이 하나의 컴퓨터를 마치 자신만의 컴퓨터인 것처럼 활용할 수 있다는 뜻으로 사용된 것이고, 같은 맥락에서 가상기억장치(virtual memory)는 고유의 기억장치는 아니지만 마치 기억장치처럼 다른 부품을 활용하는 것을 의미한다. 즉, 가상의 의미에는 시공간(時空間)적으로 언제 어디에서나 필요한 경우에 활용할 수 있다는 뜻이 내포되어 있다. 경영환경의 변화에 따라 가상의 의미가 조직구조와 결합되어 가상조직, 가상기업이라는 새로운 개념을 냉게 되었는데, 가상조직이라는 용어는 컴퓨터회사인 Digital의 임원인 J. Hopland가 처음 사용한 것으로 알려져 있다(Byrne, 1993). Hopland는 가상조직을 "조직의 경계를 초월하는 조직간의 협동을 통하여 현재의 조직이 가지고 있는 것보다 더 많은 능력과 자원을 활용할 수 있는 조직형태"로 정의하고 있다.

Goldman, Nagel, 그리고 Preiss(1994)는 가상조직이 형성되는 중요한 이유는 시장의 기회를 선점하기 위해서라고 한다. 그들에 의하면 가상조직은 "특정한 시장기회를 포착하기 위하여 다른 조직들과의 한시적인 제휴를 이루고 새로운 정보기술을 활용함으로써 다양한 과업을 수행하는 조직"으로 정의된다. 결국 가상조직은 공급자, 고객, 경쟁자들을 포함하는 각각 독립적인 기업들간의 한시적인 제휴를 통하여 각각의 기업들이 보유하고 있는 능력을 정보기술을 통하여 연결함으로써 신속하고 유연하게 시장기회를 활용하는 조직형태인 것이다. 이러한 가상조직은 그 개념과 구조가 새로운 것이라기 보다는 협력에 의한 장점의 활용과 협력의 강도가 새로 나타난 환경의 현실에 대응하기 위하여 새로운 방식으로 결합된 것이다. 빨리 포착하지 않으면 쉽게 사라져 버리는 시장의 기회를 선점하기 위하여 개별기업의 핵심역량만으로는 경쟁우위를 획득하기 어려운 경우에 시장에 있는 다른 기업들의 능력과 자원을 최대한 활용하기 위한 방안이 가상조직인 것이다. 따라서 하나의 기업이 아니면서 하나의 기업처럼, 하나의 기업보다는 훨씬 큰 힘을 발휘하는 것이 가장조직의 요체라고 할 수 있다(박형근, 1998).

2. 가상성의 3가지 차원

Venkatraman(1995)에 의하면 기업은 세 단계의 가상성(virtualness)을 지닌다. 여기서 기업의 목표는 가상기업의 방법들을 수행하여 3개의 주요 영역--자원, 시장, 그리고 과정--에서의 효율성을 높이는 것이다(〈그림 1〉 참조).



가상기업의 진화 단계: BPR의 확장, 조직의 재창조, 가치의 재창조

시장 경험: 채널 액세스(진입), 서비스 통합, 해결책 창조

역량 레버리지: 효율적 소싱, 자산 레버리지, 역량 창조

직무 배치: 효율적 운영, 사회적 준거의 이동, 사회적 준거의 재정의

〈그림 1〉 가상기업의 3가지 차원과 3단계

위 그림의 세 축은 다음과 같은 방법을 통해 수행될 수 있다. 시장 경험(market experience) 측면에 있어서, 니즈(다양 customization, 판매 파트너쉽, 고객과의 EDI)의 최적 만족 추구를 위해 다른 기업들과 협력하여 입찰하게 된다. 간단한 물물교환 협정을 통한 상품과 서비스의 판매를 위해 사용되는 채널 액세스를 시작으로, 가치사슬의 모든 단계의 대표들(representatives)은 고객과 의사소통을 한다. 이는 주요 거래 고객뿐만 아니라 익명의 소매 고객과의 상호작용도 일으키며, 자발적인(proactive) 상품 개발을 가능하게 한다(서비스 상호작용). 그러나 제품 개발과 생산이 고객으로부터 분리된 시장에서는 이것이 자발적으로 일어나지 않는다. 개선된 시장 지식(market knowledge)에 근거하여, 공급자는 가치부가과정에 고객을 포함시키며, 파트너쉽을 형성하여 고객의 문제를 해결하고자 한다. 이제 목표는

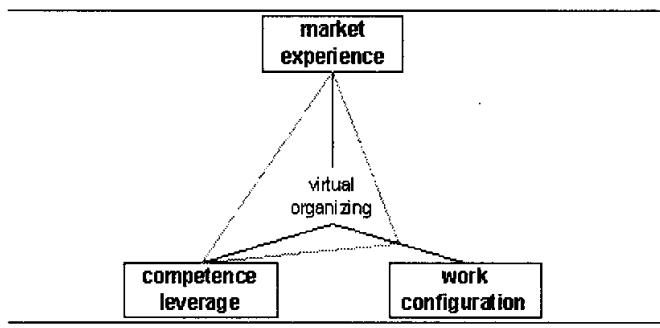
고객의 피드백을 가치활동의 기반(연구/개발: R&D)에 까지 반영하여 개선하는 것이 아니라, 가치부가과정(해결책 창조)에 고객이 활발히 참여하게끔 하는 것이다. 그러므로 상품과 서비스는 더 이상 기업 내에서 만들어진 뒤 고객의 손으로 전달되는 것이 아니라, 고객의 협력하에서만 생산되는 것이다. 이는 기업을 '가치부가과정이 수행되는 곳'이라고 정의하는 것에 의문을 던지게 한다.

역량 레버리지(competence leverage) 측면에서 보면, 자원기반 관점은 원료와 반제품을 획득하는 것을 넘어서, 외부자원(external resources)까지도 가치부가과정에 통합시키는 것을 포괄한다. 이는 가장 좋은 공급자를 선택하는 것(효율적인 소싱)에서 시작하여 아웃소싱 결정, 핵심역량의 장기지향성(long-term orientation), 그리고 협력을 거쳐 자본 투자(자산 레버리지: asset leverage)로 진화한다. 이는 고객과 공급자(혹은 심지어 파트너)간에 과업의 재분배를 유발한다. 그 예로 공급자가 고객들의 재고품을 관리하는 "지속적인 보급(continuous replenishment)"의 원칙을 들 수 있다. 이를 위해서는 공급자가 판매량과 재고량에 관한 정보를 입수하고 있어야 한다. 그래야만 가능한 한 정확하게 운반시간을 맞출 수 있기 때문이다. 물론 이는 기능뿐만 아니라 전문적 기술(지식)도 이동시키는 것을 의미한다. 아직까지 이에 관한 위험에 대해서는 별로 논의된 바가 없다. 분명한 것은 파트너쉽에 의한 자원공유로 이득을 얻는 기업이 파트너에게 자신의 핵심 역량을 넘겨주려 하지 않을 것이라는 점이다. 그러나 또한 기업은 파트너쉽을 통해 새로운 역량을 획득하려 노력할 것이다(역량 창조: competence creation). 그렇지만 역시, 전략적 관점에서 바라볼 때 협력을 형성하는 주요 이유 중 하나는 글로벌 상황을 지원해 줄 현지의 지식(local knowledge)을 포함시키기 위해 네트워크를 확장하는 것이다. 가상기업들간에서도 다른 이의 전문적인 지식으로부터 이득을 얻는 것이 가능한지는 매우 의심스럽다. 왜냐하면 가상화로 인해 감소하는 복잡성은 학습과정의 여지를 마련하기에는 부족하기 때문이다(Prange, 1996, p. 169 참조). 기업들(주로 대기업들)이 R&D 분야에서는 협력하고 상품시장에서는 경쟁하는 것을 종종 볼 수 있다. 이 협력과 경쟁의 연결은 지식관리영역을 예기하기 힘든 위험으로 몰고 간다. 협력 관리에 있어서 노하우의 습득은 꽤 중요하게 여겨지나, 파트너간 학습에 있어서는 기업들이 어떻게 자신들의 경쟁우위를 지켜나갈지 여전히 불분명(불확실)하다.

계층적 시스템으로부터 보다 효율적으로 구조화된 비즈니스 프로세스로의 변화에 관한 많은 논쟁이 BPR 영역 내에서 있었다. 직무배치(work configuration) 측에서 보면, 가상성은 효율적인 프로세스로 시작되며(운영의 효율성), 두 단계에 걸쳐서 의사결정역량을 분권화 시킨다. 정보시스템이 종업원들이 자율적으로 결정을 내리는 데 필요한 정보를 습득할 수 있

게 해주기에 그들의 독립성을 증대시켜준다(사회적 준거의 이동). 만약 독립적인 업무수행이 기업 내 조직 단위의 법적 독립성으로까지 진화될 수 있다면, 각 요소가 전문가 혹은 이익단위 (profit center)로 전문적으로 진화하고 그 결과 가치부가과정에 “독립적/자립적으로” 참여하는 것이 가능해진다. 고로 계층적 시스템으로서의 기업은 분해된다(사회적 준거의 재정의).

가상화의 세 가지 잠재력을 세 개의 축으로 그림으로써 기업 네트워크의 프로파일을 모델로 도표화하는 것이 가능해진다(〈그림 2〉 참조). 한 기업에 의해 3개의 차원에서 모두 최대의 점수를 확보하고 있는 프로파일을 얻기란 불가능하다는 것은 곧 확인해진다. 그러므로 가상성이 증가함에 따라 고려의 대상은 기업이 아닌 네트워크로 바뀌게 된다.

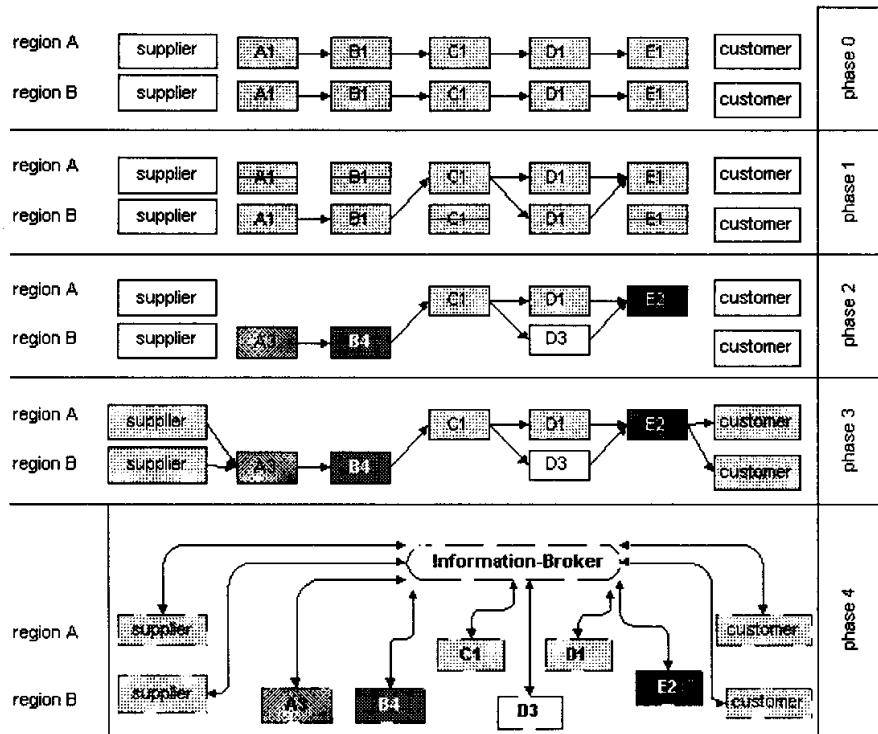


〈그림 2〉 기업 프로파일 차트

3. 가상기업의 진화

가상기업의 진화는 빠르게 진행되는 과정이 아니다. 그러나 만약 빠르게 진화할 수 있는 능력이 있다면, 가상기업은 아마도 파트너들을 매우 빠른 속도로 교체하여야 할 것이다. 왜냐하면, 이것만이 필수적인 유연성을 보장하는 유일한 방법이기 때문이다. 변화는 주로 뛰어난, 매우 영향력이 있는 opinion leader에 의해 주도된다. 가상화(virtualization)의 동기는 다양하고 그 수도 여럿이다. 그 중 하나는 가상화가 종종 복잡성을 줄여주고, 따라서 반응의 유연성을 증대하는 한 방법으로 여겨지기 때문이다. 수직적 통합을 방해하는 기본적인 법적 구조들(basic legal conditions)이나 개선된 보상 시스템도 가상화를 추구하는 다른 이유들이다.

구조적 변화들을 다섯 단계로 나누는 것이 이해에 도움이 될 듯 싶다(〈그림 3〉 참조). 수직적으로 통합된 기업은 한 지역의 서로 다른 활동(separate activities)들에 집중함으로써 전체적으로 사업단위(부서, profit center 등)의 수를 감소시킨다. 예를 들어, 모든 지역(sites)의 생산을 한 곳에 집중시킴으로써 각 기업은 가상기업으로 진화하는 첫 단계에 이르



자료: Arnold, Faisst, hartling, & Sieber(1995)

문자와 그림들(예를 들어 A1과 같은)은 가치사슬에서의 핵심역량을 의미하며, 색깔은 참여하는 기업의 수를 보여주고, 선과 화살표는 가치사슬의 IT-지원 통합을 가리킨다.

〈그림 3〉 가상기업으로의 진화적 단계

게 되는 것이다. 아웃소싱 결정을 내리거나, 이익단위(profit center)를 형성하거나, 혹은 한 때는 통합된 사업단위들이었으나 현재 독립된 기업들을 통하여 똑같은 상품 또는 서비스를 시장에 공급하는 하나의 기업네트워크가 형성되게 되는 것이다. 이 진화의 두 번째 단계에 이르게 되면 이미 기업간(intercompany) 정보시스템이 필요하게 된다. 그렇지 않으면 여러 사업단위를 기술적으로 통합함으로써 얻게 되는 장점들을 잊어버리게 되고 만다. 이 외주(outsourcing) 단계는 주로 전자정보 상호교환(Electronic Data Interchange: EDI)의 도입과 적시 운반 협정(just-in-time delivery arrangements)을 동반한다. 진화의 세 번째 단계의 특징은 고객과 공급자를 가치부가과정(value adding process)에 통합시킨다는 것이다. 여기에서도 정보시스템은 중요한 역할을 한다. 이 세 번째 단계는 다른 저자들에 의해 기업 네트워크(company network)라 불리기도 하는데, 이는 상품과 서비스의 공급에 있어서 법적으로는 독립되었으나 경제적으로는 상호의존적인 두 기업을 대상으로 하기 때문이다.

(Snydow & Windeler, 1994 참조). 이러한 전화의 과정을 통해 기업은 이제 네트워크 내에서 자신의 활동을 선별할 수 있게 된다. 즉, 원한다면 “정보 중개인(information broker)”로서만 기능할 수 있게 되는 것이다. 기업이 전화의 제4단계로 접어들면 기업은 자신의 모든 핵심활동(core activities)을 없애버리고 그저 “텅빈(hollowed-out)” 형태로만 남게 되는 위험을 맞이하게 되고, 궁극적으로는 제대로 구분이 가지 않게 된다(텅빈 기업의 위험: hollow corporation risk). 이러한 이유 때문에 기업은 주로 여러 핵심역량을 남겨 놓고 단지 “marginal activities”에 대해서만 중개인 역할을 한다. 이는 마이크로소프트社가 자신의 핵심역량인 소프트웨어 개발에만 주력하고 생산, 판매, 마케팅, 유통 부분은 “공급자”에게 넘긴 예로 대표된다. 기업은 단지 자신의 “공급자”를 선별하고 이에 대한 품질검사를 할 권리만 남겨 놓는 것이다. 중소기업의 경우 근본적으로 기업들간에 복잡한 네트워크를 형성할 수 있는 능력이 없기 때문에 대기업에 종속된 하급업체가 될 위험이 크다. 이것이 바로 자동차 업계에서 일어난 현상이다. 그러나 사업 제휴(business cooperation)가 날로 인기를 얻으며 이제는 중소기업들도 네트워크를 형성하고 있다. 이들은 상기한 전화과정을 차례대로 밟지 않고 곧바로 제4단계로 가려고 시도한다. 이 두 전화과정의 차이점은 중소기업 네트워크의 경우 힘의 중심(center of power)이 하나가 아니라 여럿이라는 점이다. 또한 대부분의 대기업이 전세계적으로 운영되고 있는 (자사)기업네트워크를 구축해놓고 있는 반면, 중소기업 네트워크는 기업간 정보처리에 필요한 기술적 인프라스트럭처(technical infrastructure)가 부족하다.

II. 가상조직 운영상의 문제점

1. 가상성(Virtuality)과 신뢰(Trust)의 병행 불가능성

가상조직은 그 속성상 가상조직 패러독스(virtual organization paradox) (Jones & Bowie, 1998)에 직면케 된다. 가상조직의 능률성은 스피드와 탄력성을 기반으로 생성되고 이러한 능률성은 구성멤버간 상호신뢰감을 전제로 한다. 조직이론가들에 의하면 상호신뢰감은 장기간의 안정적 관계를 통해서 생성된다고 한다. 그런데 가상조직은 그 특성상 상호신뢰감을 생성시키는데 필요한 이러한 속성을 지니고 있지 않다 보니 실제적으로 가상조직의 구성멤버간에 상호신뢰감이 싹트기 어렵다는 것이다. 즉, 성공적 가상조직운영의 기본전제인 신뢰가 단기의 순간적 관계성에 크게 의존하는 가상조직의 본연적 속성상 생성될 수가 없다는 것이 가상조직의 패러독스이다. 달리 표현하면 가상성(virtuality)과 신뢰(trust)가 병행되어야 하는데, 이들이 병행될 수가 없다는 것이다.

그러면 과연 구체적으로 가상조직의 어떤 측면이 신뢰감 유발을 어렵게 만드는지 살펴보기로 하자. 제일 먼저 생각할 수 있는 문제점은 모르는 사람간의 상호의존성이 신뢰형성을 어렵게 만든다는 점이다. 가상조직에서 한 구성멤버가 제 역할을 올바로 하지 못하면 나머지 모두에게 엄청난 영향을 미칠 수 있다. 이처럼 가상조직의 구성멤버간에는 상호의존성이 매우 크고, 상호의존성이 클수록 신뢰할 수 있는 사람(조직)과 관계를 형성하려고 한다. 하지만 낯선 사람과의 만남에서 신뢰형성이 빨리 이루어질 수 없으며, 신뢰형성이 미처 안된 상태에서는 상호의존적으로 행동하기 어려우므로 가상조직이 원활히 돌아갈 수가 없는 것이다.

신뢰를 형성하고 유지하는데 반드시 필요한 것이 성실한 자세(sincere manner)와 명성(reputation)이다(Frank, 1988). 그런데 신뢰형성에의 핵심요소인 이를 두 가지가 전통적 계층조직에 비해 가상조직에서 존재하기 훨씬 어렵다는 것이 두 번째 문제점이다. 성실한 자세는 흔히 대인접촉시에 표출되는데, 목소리, 몸짓, 안면표정과 눈의 움직임 등 행동에서 그 정도를 파악할 수 있다. 비록 인간이 거짓말 탐지기만큼 정확하지는 않지만 사람의 행동에서 거짓과 진실을 구별해 낼 수 있고, 그 과정에서 성실한 자세가 중요한 기준이 된다. 그런데 가상조직에서는 성실한 자세를 파악하는데 필요한 대면접촉이 별로 없기에 신뢰감 형성이 어려운 것이다.

명성에 관련하여 대부분의 학자는 장기간의 관계가 신뢰를 형성하고 강화하는데 도움이 된다고 한다. 그러한 장기간의 관계를 통해 신뢰하는 사람은 신뢰받는 사람의 명성이 과장된 것이 아님을 확인하게 되는 바, 따라서 새로운 협작선(혹은 새롭게 관계를 맺은 사람/조직)에 대해서는 아무래도 상당히 의심을 하게 된다. 그런데 장기간의 관계라는 것은 정의상 가상조직의 속성이 될 수가 없다. 가상조직에서의 모든 협작선(관련조직)은 늘 새로운 협작선이고, 그러한 상황에서 신뢰가 쉽게 형성되지 못하는 것이다.

경제적 관점에서 보면, 가상조직을 구성하는 개별 기업의 이기심 때문에 신뢰적 행동이 우러나오질 않게 되고 그 결과 가상기업에서 신뢰형성이 어렵게 된다. 실제로 가상기업에 참여하는 회사는 죄수의 딜레마(prisoner's dilemma)와 매우 유사한 상황에 놓이게 된다. 비록 전체적으로는 서로 협력하는 것이 바람직하지만 각 개별 구성원에게 있어서는 (그의 상대방이 어떤 행동을 하느냐에 관계없이) 변절하는 것이 합리적이다. 아무리 같은 파트너/상대방과 미래에 다시 상대할(일할) 가능성이 있을지라도 가상조직의 빠르게 맺고 끊어지는 관계 때문에 각자는 모든 상황을 마지막 상황으로 인식하게 되고, 따라서 협력보다는 변절의 가능성이 높아지는 것이다.

사회학적 관점에서 보아도 가상기업에서 신뢰가 형성되기 어렵다. 신뢰가 형성되기 위해서

는 개별 구성원들이 사회적 관계의 망 속에서 상호 깊이 연관되어 있어야 하는데, 가상기업에서 제공되는(이루어지는) 사회적 관계는 신체적으로나 심리적으로 신뢰를 유발할 수 있을 만큼 가깝지 못하다는 것이다. 비록 컴퓨터 네트워크 상에서의 연결관계가 증대될지라도 그것이 신뢰를 형성하기엔 매우 미흡하다(Jones & Bowie, 1998).

2. 구성멤버 대체비용의 효과 상쇄

가상조직은 부분적 핵심역량을 지닌 조직들의 임의적인 연계(네트워크)로 특징 지워지며, 이를 구성멤버간의 결합(연계)관계는 매우 탄력적으로 이루어진다. 즉, 상황의 변화에 따라 조직들이 가상조직의 네트워크에서 쉽게 떨어져 나가고 또 새로이 붙기도 한다. 이와 같은 네트워크내 구성멤버의 교체가 과도하게 이루어질 경우 비용의 감소보다는 증대효과가 더 클 수 있다(Mowshowitz, 1997). 신규조직이 네트워크 내에서 효과적으로 업을 수행하는데는 비용이 발생하게 되고, 이와 같이 비용발생을 초래하는 구성멤버의 교체가 빈번하면 교체를 통해 얻는 이익보다는 비용이 크게 된다.

3. 가상조직이 적합한 상황의 한정성

가상조직은 미래에는 가장 보편적이고 편리적인 조직형태로 활용될 것이 예견되고 있지만 (Byrne, 1993), 현재까지의 가상조직의 활용은 주로 새로운 혁신을 추구하는 경우에 성공적인 사례가 많은 것으로 보인다. 이처럼 혁신을 추구함에 있어서도 가상조직이 반드시 긍정적인 것은 아니라는 점을 Chesbrough와 Teece(1996)는 지적하고 있다. 그들은 혁신의 성격에 따라서 보다 효율적인 조직형태를 선택할 수 있다고 주장하고 있다. 혁신의 내용에 따라 일부 혁신은 다른 혁신과 독립적으로 수행될 수 있는 반면에, 다른 혁신들은 보완관계에 있는 다른 혁신들과 연계가 이루어져야만 혁신의 이득이 실현될 수 있다. 따라서 독립적 혁신과 연계적 혁신을 구분할 수 있으며, 독립적 혁신의 경우에는 인센티브가 강력히 작용할 수 있는 분권적 가상조직의 활용이 제품을 새롭게 개발하고 상품화하는데에 효과적일 수 있다.

연계적 혁신의 경우에는 전반적인 생산시스템에 걸친 정보공유와 조정이 요구되는데, 이러한 점 때문에 연계적 혁신을 가상조직적 접근으로 채택할 때에 심각한 전략상의 위협이 야기 될 수 있다는 점이 지적되고 있다. 또한 혁신의 확산에 있어서 매우 중요한 의미를 갖고 있는 산업표준화를 이루는데 있어서도 가상조직은 불리한 점을 보이고 있음을 지적하고 있다. 가상조직은 참여기업간에 발생하는 갈등을 해소하기 위한 최선의 노력을 다하겠지만 복잡하고 치열한 표준결정과정에서 발생하는 갈등을 해소시켜 나가기 위해서는 규모와 통합, 시장

선도력이 필요하기 때문이다. <그림 4>는 혁신의 유형과 조직의 핵심능력보유에 따라 어떠한 조직형태가 보다 효과일 수 있는가를 보여주고 있다. 즉, 혁신의 유형이 독립적이고 필요한 핵심역량이 조직외부에 존재할 때에는 가상조직의 활용이 가장 바람직한 것으로 나타나고 있다. 반면에 혁신이 외부의 잠재참여기업들이 필요한 역량을 연계적으로 창조해야 되는 경우에는 자체개발이 바람직한 것으로 나타난다.

혁신의 유형

	독립적	연계적
외부에 있을 경우	가상조직	신중한 제휴
필요한 역량이...		
창조되어야 하는 경우	제휴 또는 자체 개발	자체 개발

자료: Chesbrough & Teece(1996, p. 24)

<그림 4> 혁신유형, 조직의 핵심능력 보유에 따른 조직 선택

III. 가상조직의 성공적 운영방안

1. 가상조직의 운영메커니즘

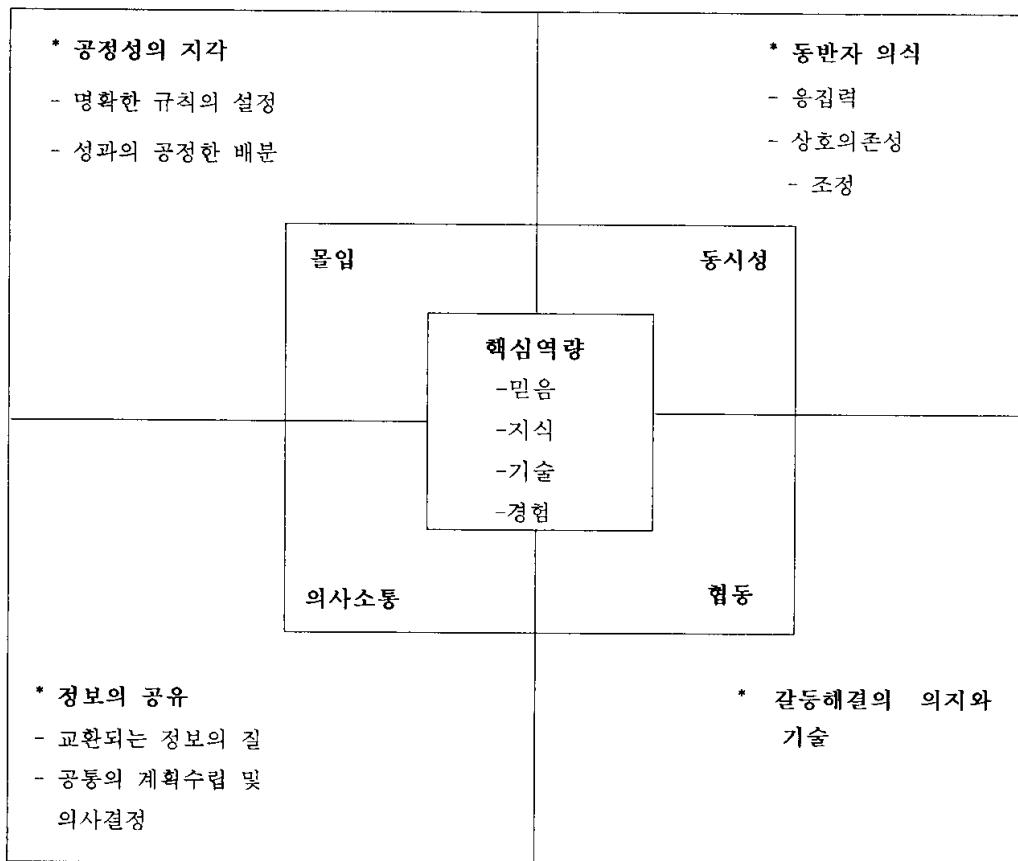
Grenier와 Metes(1995)는 가상조직으로 하여금 경쟁력을 갖게 하는 핵심역량을 다음 네 가지의 하위관점으로 구분하였다: 믿음(beliefs), 지식(knowledge), 기술(skill), 경험(experience). 믿음이란 의심 대신에 신뢰를 갖고 지식을 공유하며 최종 결과물을 효과적으로 산출할 때까지 파트너가 몰입할 것이라고 믿는 것을 의미한다. 지식이란 다른 구성원들이 특정한 구성원의 역할에 대해 갖고 있는 기대를 충족시킬 수 있는 심층적인 능력을 말한다. 즉, 개개의 구성원들이 가상조직으로 가지고 들어오는 핵심역량을 의미한다. 기술이란 가상조직을 운영하는 수단이 되는 정보기술을 의미하고, 경험이란 가상조직의 구성원들이 믿음, 지식, 기술 등이 개발 될 수 있는 유사한 상황을 사전에 겪어본 것을 말한다. 가상조직이 경쟁력을 갖게 하는 핵심역량은 이 네 가지 하위요소들이 복합적인 작용으로 발생하는 것이다.

아무리 세계에서 최고의 핵심역량을 지닌 구성원들로 가상조직이 구축되었어도 위의 네 가지 요소가 부정적으로 작용한다면 그 가상조직은 핵심역량을 지닐 수 없다.

그러면 가상조직은 어떤 형태로 운영되어야 가상조직의 핵심역량이 구성될 수 있을까? 박형근(1988)은 다음과 같은 가상조직의 운영메커니즘을 제시하였다.

1) 동반자 의식(Attributes of the Partnership)

동반자 의식이란 “우리”주의 정신이다. John(1984)은 기업간의 관계가 오래되고 친밀할 때 거래당사자간에 존재할 수 있는 기회주의적 행동의 가능성을 줄일 수 있다고 하였다. 이러한 관계에 있어서 동반자 의식이 파트너간의 정보의 흐름을 돋고, 상호 관계의 깊이와 넓이를 조절하며, 복잡한 상호 거래를 관리하게 된다. 지금까지 나온 문헌을 종합해 볼 때 동



자료: 박형근(1998, p. 54)의 내용을 수정한 것임.

〈그림 5〉 가상조직의 운영메커니즘

반자 의식에 영향을 미치는 중요한 요소들로 응집력, 상호의존성, 조정을 들 수 있다(Day & Klein, 1987; Anderson & Narus, 1990; Mohr & Spekman, 1994). 만일 거래 당사자 중에서 한 쪽이 위의 세 가지 요소를 관리하는 것을 소홀히 한다면 다른 편 상대자는 상대 거래자가 기회주의적으로 행동하려 한다고 생각하게 될 것이고, 그러한 상태에서 가상 조직의 성공적 운영이 기대될 수는 없다. 동반자 의식이 높으면 가상조직의 구성원들은 하나가 아니지만 마치 하나의 기업처럼 행동하여 가치네트워크를 용이하게 형성할 것이다.

2) 공정성의 지각

공정성이론은 개인과 개인 또는 개인과 조직간의 교환관계(exchange relationship)에 초점을 둔 것으로, 교환과정에 있어서의 지각된 불균형이 갖는 동기적 효과를 설명하는 이론이다. 이와 같은 공정성이론의 내용은 조직간 교환관계인 가상조직의 분석에도 적용할 수 있다. 다만 불공정성을 인지했을 때 취할 수 있는 방법들로는 투입의 변경, 산출의 변경, 장(場) 이탈만이 해당된다. 이 경우 투입, 산출의 변경은 불공정성을 인지한 거래당사자가 기회주의적인 행동을 하는 것을 의미하며, 장이탈은 기업간 협력의 단절을 의미한다. 가상조직에 있어 구성원들이 공정성을 재는 기준으로 삼는 것은 가상조직의 운영에 명확한 규칙이 있는가 하는 것이다. 특히 최종 생산물(end product)의 분배에 대한 기준이 공정한지의 여부에 관심을 가지게 된다.

3) 정보의 공유

정보의 공유는 중요한 정보가 상대방에게 의사소통되는 정도에 관한 것이다. Daft와 Lengel(1986)은 보다 친밀한 관계는 보다 자주, 그리고 보다 신뢰할 만한 정보를 거래당사자들간에 교환함으로써 생긴다고 하였다. 상대방의 사업에 관한 정보를 공유하고 암에 의해 서 협력관계에 있는 기업들은 시간이 흐름에 따라 기회주의적인 요소가 사라지고 관계를 유지할 때 자율적으로 행동할 수 있게 된다. 또한 정보의 체계적인 이용은 구성기업들로 하여금 과업을 보다 효과적으로 완수할 수 있게 한다. 무엇보다도 정보를 공유할 때 기업간 신뢰를 구축하게 되고 동반자 관계가 성공적으로 유지 발전될 수 있다.

4) 갈등해결의 의지와 기술

조직간의 협동에 있어 상호의존관계는 협력을 유지하기도 하지만 때때로 갈등을 유발하는 경우도 많다. 조직간의 갈등은 원인과 관리방법에 따라 기업간의 협력에 긍정적, 또는 부정

적인 영향을 미칠 수 있다. 그러므로 상당량의 갈등이 존재할 우려가 있을 때, 그런 갈등을 어떻게 해결할 수 있는가를 이해하는 것은 매우 중요한 일이다(Mohr & Spekman, 1994). 동반자 관계에 있는 기업들은 혼자서는 통제할 수 없는 격동적이고 불확실한 환경을 관리하기 위하여 가상조직을 형성했기 때문에 많은 문제들을 함께 해결해야만 한다. 또한 협력해서 나온 결과가 양 당사자간의 요구와 관심을 만족시켜야 하기 때문에 양자가 같이 문제를 해결할 때 상호 만족적인 해결책을 도출할 수 있고, 그러므로써 동반자 관계를 성공적으로 유지할 수 있다.

2. 가상조직으로서의 성공적 전환방안

현실적으로 완벽한 가상조직을 구현한 예는 아직 드물다. 많은 기업들이 가상조직을 구현하려고 노력하고 있지만 기업의 특성과 주어진 상황에 따라 가상화의 정도는 크게 다르다. 소규모 벤처기업이라면 일시에 가상기업화 할 수도 있지만, 일반 기업에서는 단계적으로 추진하는 것이 필요하다. 여기서는 우선 기존의 계층조직이 가상조직으로 전환하기 위해서 극복해야 할 몇 가지 장애들을 알아보고, 그 후에 일반기업이 가상조직으로 전환하기 위한 세부 추진방안을 소개한다.

계층조직에서 가상조직으로 가기 위해 극복해야 할 장애요인으로는 무엇보다도 '변화에 대한 저항'이 중요하다. 한 조직이 새로운 전략을 수립하고 실행하려고 할 때 기존의 구성원들은 기득권을 잃을지 모른다는 두려움 때문에 변화에 저항하게 된다. 즉, 관성의 법칙이 작용하여 변화하려하기보다는 변화하지 않는 방법을 찾는데 더 많은 노력을 기울이게 된다. 가상조직으로의 전환에 있어서 매우 부정적으로 작용하는 또 하나의 문제점은 바로 '최고경영층의 마인드(mind) 부족'이다. 조직변화에는 그 무엇보다 최고경영층의 의지가 중요하다. 하지만 조직은 근본적으로 변화에 익숙하지 않다. 조직이 변화하기 힘든 이유는 조직관성에 따라 조직원들이 과거에 축적된 방식으로만 일을 처리하려고 하기 때문이다. 조직의 존재방식이 근본적으로 변하게 되는 가상조직이 진전되는 과정에서도 역시 변화에 대한 거부(resistance)가 생기게 마련인데 최고경영층이 기존의 조직논리에 익숙해있다면 가상조직으로의 전환은 요원한 일이다. 기존의 조직시스템에 신뢰를 두고 있는 최고경영자의 경우 가상조직의 도입을 꺼려할 것이다. 그러므로 최고경영층이 스스로 가상조직의 필요성을 인식하고 있다면 몰라도 그렇지 않을 경우에는 무엇보다도 최고경영층에게 가상조직의 필요성을 설득시키는 작업부터 해야 한다.

기존의 계층조직이 가상조직으로 전환하는데 발생할 수 있는 장애들을 극복하고 가상조직

으로 성공적으로 전환하기 위한 세부 추진방안을 살펴보면 그 순서는 다음과 같다(박형근, 1998).

1) 기존의 계층조직의 한계인식

시장의 현실이 기업의 예상을 빗나가 성공에 대한 비전을 실현하지 못한 상태로 남아있을 때, 현실과 비전 사이의 차이에서 변화하고자 하는 창조적 긴장감이 생기게 된다. 창조적 긴장감은 조직으로 하여금 더 나은 방향으로 전진하게 하고, 조직이 다시 태어나도록 하는 전사적인 동기를 부여한다. 가상조직으로 전환하는 출발점도 기존의 계층조직이 새로운 환경에서는 부적절하다는 전사적인 인식에서부터 출발한다.

2) 조직내 이해관계자들에 의한 개별적 문제 정의

기존의 상황적 여건과 실제 조직성과간에 차이가 생길 경우 조직은 문제를 인식하고 원인을 규명하게 된다. 문제를 규명하는 과정에서 새로운 시장기회도 발견할 수 있다. 그런데 이러한 문제의 규명 및 새로운 시장기회의 발견은 조직의 상층에서 이루어지는 것이 아니라 시장과 접촉하고 있는 협업 부서의 관리자나 연구원들에 의해 이루어진다. 그런데 조직내에는 공식적, 비공식적으로 다양한 이해관계자집단이 존재하고 또한 이러한 문제의 포착에 있어서도 개인의 인지적 왜곡과 정보의 한계가 존재하기 때문에, 같은 문제와 시장기회에 대해서도 다양한 정의가 있을 수 있다. 그러므로 시장성과를 향상시키는데 실패했더라도 그 해결책이 꼭 가상조직의 구축으로 귀결되는 것은 아니다. 더군다나, 가상조직으로 전환하는 것은 근본적인 변화이기 때문에 많은 저항과 반발이 예상된다. 따라서 가상조직을 구축하는 것을 통해 문제를 해결하는 담당자는 새로운 환경을 면밀히 분석해서 가상조직으로의 전환이 앞으로의 경쟁에 있어서 핵심적인 무기가 될 것이라는 사실을 최고경영층에게 설득시켜야만 한다.

3) 가상상황의 탐색을 기초로 한 정의의 선택

이해관계집단들은 자신들의 정의가 지원 받을 수 있도록 조직내 한정된 자원을 얻기 위해서 경쟁하게 된다. 이때 중간관리자들에 의해 각각의 정의들이 평가받는데 그 평가기준으로 보는 것이 문제정의의 정확성, 앞으로의 사업성 등 객관적인 질적인 측면도 있지만 주관적이고 행동적인 측면도 크게 영향을 미친다. 주관적이고 행동적인 측면들을 크게 나누어 보면, 개인이 기회주의성의 추구와 조직구성원들의 네트워크의 무작위성을 들 수 있다(Stacey, 1995). 조직구성원 각자는 조직내에서 이루어지는 모든 현상을 자기중심적으로 해석하여 되

도록이면 자기와 자기가 관여하고 있는 집단에 손해가 가지 않도록 노력을 기울인다. 또한 조직은 수많은 요소와 셀(cell)로 이루어진 네트워크 집단이라고 할 수 있는데 이들간의 관계는 너무 복잡하여 잘 알 수 없다. 이러한 관계의 무작위성은 처음에 생각했던 것과는 전혀 다른 전략을 도출시키는 계기가 된다. 이런 관계의 무작위성 때문에 가상상황을 탐색한 정의가 전사적인 전략으로 채택되기 위해서는 무엇보다도 최고경영층의 의지가 중요하다. 최고경영층이 기존의 조직시스템에 신뢰를 두고 있을 경우에는 가상조직의 도입을 꺼려할 것이다. 그러므로 최고경영층이 스스로 가상조직의 필요성을 인식하고 있다면 몰라도 아닐 경우에는 무엇보다도 최고경영층에게 가상조직의 필요성을 설득시키는 작업부터 해야 한다.

4) 승인 및 정보네트워크의 구축

가상조직의 도입을 통한 문제해결방안이 최고경영층의 승인을 얻었을 경우 모든 자원이 이의 실현을 위해서 쓰여지게 된다. 구체적인 행동으로는 우선 기업내 조직의 연결방법과 업무추진방법을 정보네트워크를 활용하여 바꾸는 것이다. 즉, 전자메일과 그룹웨어를 사용한 기업내 커뮤니케이션을 통해 공간과 시간의 제약을 제거하는 것이 먼저 필요하다. 이를 통해 가상화의 위력을 조직구성원들에게 학습시킬 수 있다. 가상화의 위력 중에서 가장 두드러진 것이 커뮤니케이션의 활성화를 통한 학습효과의 증대를 들 수 있다. 기존의 계층적 조직구조에서는 부·파단위의 벽에 막혀 집단내에서만 커뮤니케이션이 이루어지고 집단간에는 중간관리자 등 특정한 접점에 있는 사람들끼리의 커뮤니케이션으로 한정된데 반하여, 정보 네트워크의 구축은 개인 수준으로까지 커뮤니케이션을 확대시킬 수 있으며 이를 통해 계층조직내에 존재하는 수직적·수평적인 벽을 허물 수 있다. 또한 이러한 기업내 커뮤니케이션이 원활해질 경우 가상조직의 본질인 기업간 커뮤니케이션도 원활해 질 수 있다.

5) 부분적인 몰입

정보네트워크가 구축되었어도 바로 전사적인 가상조직을 실현할 수 있는 것은 아니다. 왜냐하면 항상 새로운 시도는 기존의 조직내 체화된 준거체계(routines)와는 다르기 때문에 실패의 위험이 상존한다. 따라서 조직은 전적인 몰입을 하지 않고 위험의 분산을 위해 부분적으로만 몰입하는 것이 바람직하다(Bower, 1972). 그렇기 때문에 기존이 계층조직이 가상조직으로 전환하기 위해서는 먼저 시험적인 가상프로젝트를 운영하는 단계가 필요하다. 이 프로젝트는 선구적인 팀에 의해서 실행되어질 수 있는데, 이 팀은 조직의 모든 계층과 부서에서 차출된 6-8명으로 구성되는 것이 좋다(Morris, 1995). 선구자팀 중 최소한 한 명은

고위경영자이어야 하고, 나머지 사람들은 중간관리자와 라인관리자 중 리더에 속하는 사람들로 구성될 수 있다. 이들 중 어떤 사람은 조직 외부에서 영입되기도 하는데, 그들은 오랫동안 조직내에서 함께 일해온 조직구성원들 사이에 존재하는 고정관념을 깨고 가상조직에 필요한 다른 관점을 갖도록 도와 줄 수 있다. 선구자팀의 구성목적은 가상조직으로의 변화가 일어나기 적절한 전반적인 환경을 마련하는 것이다. 즉, 선구자팀은 가상조직의 전사적인 실시를 위한 전술적인 측면으로 조직내에 구축되어 있는 정보네트워크를 기반으로 기업외부에 존재하는 다른 기업들과 전자적인(electronic) 공동작업을 수행하는 것이다. 이 단계에서는 여러 기업이 어떤 공통의 목적하에 제품의 개발과 생산을 공동으로 하게 된다. 현재 가상조직의 구축이 이러한 프로젝트 차원에서 이루어지고 있는데, 프로젝트 차원의 협력은 규모의 크고 작은 상관없이 다양한 영역에서 성과를 올리고 있는 기업의 사례를 통해 많이 찾아 볼 수 있다. 이 단계에서는 공급자간의 협력이 보통이지만, 일부 선진적인 기업은 고객과의 공동작업까지도 적극적으로 실행하고 있다. 어느 사무용 가구 제조업체의 경우 컴퓨터 그래픽과 화상회의를 이용하여 고객이 직접 공장의 설계자와 대화를 나누면서 원하는 특별 주문품의 디자인을 결정하는 방식을 도입함으로써, 고객도 기업 활동에 직접적으로 참여하는 당사자가 되었다.

6) 초기성공 및 자신감과 신뢰의 증가

시험적인 가상프로젝트가 실행되었을 때 성과가 향상된다면 조직은 새로운 시장기회에 대한 자신감을 얻게 된다. 또한 정의를 개발한 현업관리자와 이를 채택한 중간관리자, 그리고 이를 지원한 최고경영자 사이에는 심리적 일치감이 생기고 상호간에 신뢰가 생긴다. 이러한 일치감과 신뢰는 가상조직으로의 전환에 전사적으로 몰입하게 하는 계기가 된다.

7) 전사적인 몰입과 비전의 공포

일단 시험적인 가상프로젝트가 성공을 하면 지속적인 지원을 받게 되고 나아가 전사적인 차원으로 수정되어 새로운 기업전략으로 채택되게 된다. 최고경영자는 현재의 조직에서 가상 조직으로 가고자 하는 의사결정을 분명하게 하여 이를 표면화시키고 구체적인 행동을 취해야 한다. 최고경영자는 취할 수 있는 구체적인 행동으로는 전사적인 비전을 제시하는 것이 있다. 비전을 제시하는 것은 중요한 것은 적어도 다음의 두 가지 이유에서이다. 첫째 비전이 제시되고 조직내에서 공유되므로써 조직이 앞으로 추구할 가상화에 대한 이미지를 통합할 수 있다. 둘째, 비전은 변화에 저항하는 계층적 사고를 변화시킬 수 있는 계기가 된다. 일단 가

상조직을 실현하고자 하는 비전이 제시가 된 후에 이 비전을 구현할 수 있는 구체적인 전략을 수립하여 공표하고 실행하는 것이 필요하다. 전략의 수립 및 공표는 가상조직을 추진하는 담당자들을 지속적으로 지원하는 것을 가능하게 하고 또 조직내의 모든 이해관계자들을 설득하여 조직내에서 발생할 수 있는 저항에 효과적으로 대응할 수 있게 한다. 그러나 전략의 공표가 무조건 top-down 식으로 이루어지는 것은 바람직하지 않다. 최고경영층에서 보편적인 전략을 기획하여 제시하되 한편으로는 시험적인 가상프로젝트팀을 지원해 줄 수 있는 촉진팀(facilitation team)을 구성한다. 이 팀은 5-10명 정도로 구성될 수 있는데, 구성원은 촉진자(숙련자), 컨설턴트, 연구가, 저술가 등이 될 수 있다. 이들의 가장 큰 역할은 선구자팀의 작업에 힘을 보강하고 수단을 제공하는 것이라고 할 수 있다.

8) 전사적인 공감대 조성

가상조직으로 가는데 무엇보다도 중요한 것은 기업내에 존재하는 이해관계자들을 설득시키기 위하여 노력하는 것이다. 그러나 이러한 공감대를 형성하는데 장애가 있을 수 있다. 예를 들어 가상조직이 진전됨에 따라 중간관리자의 역할에 큰 변화가 있기 때문에 기존의 조직논리에 익숙한 중간관리자들의 반발이 있을 수 있다. 따라서 가상조직에서는 중간관리직 업무가 직위에 따라 주어지는 것이 아니라 사람에게 주어진다는 사실을 중간관리층이 납득할 수 있게 설득하고 재교육시켜야 한다. 또한 가상조직으로 전환하기 위해서는 기업내의 정보네트워크를 구축해야 하는데 이때 문제가 되는 것이 투자효과(ROI)이다. 여기서 중요한 문제의 본질 가운데 하나가 현재의 원가관계 체계와 원가회계개념을 가지고는 기업과 관계를 맺고 있는 이해관계자들을 설득할 수 없다는 점이다. 현재의 원가관리체계로는 커뮤니케이션 비용이나 내부 및 외부조정 비용을 제품이나 사업별로 정확하게 파악할 수 없기 때문에 새로운 원가관리 체계를 확립하지 않고는 정보네트워크를 기반으로 하는 가상조직의 경영은 불가능하다.

9) 전체조직의 가상조직화

순수한 가상기업을 실현하는 최종단계로서 기업은 자본관계나 계열관계에 얹매이지 않고 가장 맞는 파트너와 상호보완 관계를 구축함으로써 마치 하나의 기업처럼 활동하게 된다. 이렇게 순수한 가상기업실현에 가장 필수적인 것은 기업간의 공통규칙 제정과 가치관의 합양 등인데 이때 중요한 요소가 신뢰(trust)이다.

10) 가상조직에 맞는 여건의 수정

새로 공표된 전략을 바탕으로 최고경영자는 조직내 환경을 이루는 전략적·구조적 여건을 수정하게 된다. 이는 다음에 이루어지는 프로세스의 내적 제약이 된다. 가상조직을 지향하는 기업은 핵심업무 외의 주변업무, 즉 시스템 운용, 총무, 경리 등 간접업무를 외부에 위탁하는 외주(outsourcing)를 동시에 추진하는 경우가 많다. 또한 조직이 가상화 되면서 특정 사원의 근무상태를 잘 파악할 수 없게 되기 때문에 인사고과의 경우에는 새로운 기준을 필요로 한다. 가상조직에서 인사고과시에 반영해야 하는 기준은 업무자체에 대한 성과, 전문지식뿐만 아니라, 고객이 내리는 평가, 가상조직의 파트너들이 보이는 반응 등도 반영되어야 한다.

3. 핵심성공요인인 신뢰구축방법

참여기업간 핵심역량의 신속한 결합을 통하여 새로운 경쟁우위를 창출하는 가상기업 비교우위의 원천 중 가장 중요한 것은 기존 조직의 경계를 신속하고 값싸게 넘나들 수 있게 해주는 정보기술이다. 그러나 이러한 기술적인 측면이 해결되더라도 가상기업에는 새로운 운영상의 문제가 대두된다. 가장 큰 문제점은 함께 보면서 일하지 않는 사람들을 어떻게 관리하느냐는 것이다. 이에 대한 간단하고 중요한 해결책이 바로 “신뢰”다(Handy, 1995). 기존의 조직에서처럼 직접 보고 만나서 협의·조정·통제하는 일들이 불가능해짐에 따라 가상조직의 운영의 가장 기본적인 원칙은 신뢰의 형성이 된다. 정보기술만으로는 가상조직이 올바로 운영될 수 없으며, 신뢰야말로 가상조직을 움직일 수 있는 기본적인 요소가 되는 것이다. 이러한 가상조직운영의 기본 틀로서의 신뢰에 대하여 Handy(1995)는 다음과 같이 일곱 가지 원칙을 제시하고 있다.

1) 원칙 1: 맹목적 신뢰는 어렵다

잘 알지 못하거나, 시간을 두고 겪어 보지 못하거나, 같은 목적을 추구하고 있지 않은 사람을 신뢰하기란 어렵다. 또 한 사람이 50명 이상의 사람을 신뢰할 만큼 잘 알기란 어렵다. 큰 조직에서는 이 50명이 또 각각 50명씩 알게 되고 이런 과정의 반복을 통하여 신뢰관계의 구축이 가능하게 된다. 그러나 이런 신뢰관계가 유지되기 위해서는 비교적 지속적인 작은 집단이 대조직내에서 구성되어져야 한다. 이러한 신뢰관계의 구축이 형성되지 못한 조직은 통제라는 제도적 장치를 통하여 효율성을 추구할 수 밖에 없다. 그런데 가상조직에서는 기존의 통제 방식이 적용되기가 어렵다. 통제를 하기 위해서는 같이 일하면서 과정의 통제를 하여야하는데, 가상조직에서는 과정의 통제가 불가능하며 결과의 통제만이 가능하기 때문이다. 또

한 가상조직에서는 서로를 잘 알 수 있는 작은 집단의 지속적 유지가 불가능하므로 새로운 정보를 통한 신뢰의 구축이 더욱 중요성을 지니게 된다.

2) 원칙 2: 신뢰에는 일정한 한계가 존재한다

한계 없는 신뢰란 존재하지 않는다. 조직내에서의 신뢰란 구성원의 능력과 조직목적 달성을 위한 그들의 몰입에 대한 확신을 의미하는 것이다. 따라서 목표를 정하고 개인이나 팀이 그 목적을 달성하기 위하여 전력을 다할 수 있도록 해 주어야 한다. 결과가 나타나게 되면 통제는 그 결과를 가지고 이루어질 수 있다. 따라서 신뢰란 일이 이루어지기 이전에 어떠한 일이나 할 수 있다는 의미는 아니다. 작업집단의 자체통제가 이루어지고 스스로의 문제를 해결해 나갈 수 있는 능력이 있을 때에 제한적으로 자유를 허용하는 것이 최선이 결과를 얻을 수 있다. 따라서 모든 일들을 세세히 구분하거나 기능에 따라 모든 것들을 분업화하였던 과거의 조직모형에서 벗어나 신뢰에 바탕을 둔 조직은 과업들을 재구축해야 한다. 일견 이러한 새로운 관점에서의 조직형태는 비효율적으로 보일 수 있다. 왜냐하면 조직의 부분단위들이 중복되거나 부분들간의 상호관련성이 명확하지 않을 수 있기 때문이다. 그러나 제한된 자유에 의하여 창출될 수 있는 에너지와 효과성은 이러한 문제점들을 충분히 극복할 수 있게 한다.

3) 원칙 3: 신뢰는 학습에 바탕을 두고 있다

가상조직은 독립적이면서 지속성을 지닌 집단으로 이루어진다. 그런데, 지속성을 유지하기 위해서는 역설적이지만 변화할 수 있는 능력이 필수적으로 요구된다. 환경이 변화했을 때 가상조직내의 한 집단이 구성원들을 다른 구성원들로 교체할 수 없다면, 그 조직은 사라져 버릴 수밖에 없다. 지속적이기 위해서 집단은 시대적 환경이나 고객이 요구할 때에는 언제나 변화할 수 있는 유연성을 가져야 한다. 즉, 조직은 진정한 의미의 학습문화를 창출하여야만 한다. 모든 구성원들은 끊임없이 자신을 변화시키려는 노력을 기울여야 한다. 조직의 지도자를 선택하는 것이 중요한 만큼 새로운 조직구성원들을 총원하는 것은 중요한 문제이다. 이러한 과제는 인사부서의 하위관리자에게 이양되어서는 안되며, 최고경영자가 충분한 관심과 노력을 기울여야 하는 것이다. 이러한 학습문화가 정착되었을 때 신뢰가 이루어질 수 있는 것이다.

4) 원칙 4: 신뢰란 어려운 문제이다

가장 우수한 사람을 뽑았더라도 만족스럽지 못한 경우가 발생할 수 있다. 조직구성원이 악

의가 있거나 속이는 것이 아니어도 기대를 충족시키지 못하거나 필요한 일을 수행할 능력이 부족한 것과 같이, 신뢰가 형성되지 못한 경우에는 그 사람들을 해고시켜야 한다. 조직구성원들을 신뢰하지 못하는 경우에 조직은 모든 통제제도를 가동시켜야 하는 막대한 비용이 발생하기 때문에 전체조직을 위하여 그러한 개인들을 회생시키는 것이 당연한 것이다. 신뢰란 때로는 엄격해야하며, 이러한 관점에서 종신고용이란 존재할 수 없다. 새로운 신입사원을 뽑을 때 이 개인들을 영원히 신뢰할 수 있도록 하게 하는 선발절차란 존재하지 않는다. 신뢰란 그 중요성만큼이나 위험성을 내포하고 있기 때문에 조직에서는 핵심구성원들에게 국한된 보장과 관심이 가능하다. 그러나 이러한 핵심/주변 모델의 적용이 올바로 운영되지 못한다면 전체조직을 외부인들과의 단순한 계약관계로 전락시킬 가능성은 만들게 된다. 즉 신뢰란 지극히 신중히 다루어야 할 과제이며, 신뢰유지의 모든 과정에서 모순이 발생할 수 있음에 항상 유의하여야 한다.

5) 원칙 5: 신뢰에는 개인적 유대가 필요하다

조직이 효율적으로 운영되기 위해서는 조직내 하위단위의 목표가 조직전체의 목표와 통합되어야 한다. TQM이나 초일류기업 운동과 같은 조직의 비전이나 미션을 명확히 하는 일은 목표통합의 효율적 수단이 될 수 있다. 이런 비전이 존재하지 않는 기업은 목표통합에 상당한 타격을 받을 수 있지만, 비전만으로 통합이 충분히 이루어지기는 어렵다. 즉 조직의 비전이나 미션은 개인적 분발이나 사례로서 뒷받침되어야만 하는 것이다. Body Shop의 창업가인 Anita Roddick의 예를 보면 그녀는 모든 가능한 경로를 통하여 자신의 가치관과 믿음을 강화시킬 수 있도록 노력함으로써 Body Shop이라는 조직의 통합을 효과적으로 이루고 있다. 신뢰란 결코 개인적 유대가 결여된 추상적 실체가 아니기 때문에, 신뢰에 바탕을 둔 조직에서는 최고경영자로부터의 개인적 뒷받침과 본보기가 항상 필요하다.

6) 원칙 6: 신뢰에는 인간적 접촉이 필요하다

아무리 멋진 비전을 지닌 리더가 조직내에 존재하더라도 그것이 구성원에 의해 공유되기 위해서는 인간적 접촉이 반드시 필요하다. "High tech, high touch"라는 말이 있는데, 기술지향적인 혹은 고도의 기술을 사용하는 기업일수록 (신뢰에 기반을 둔 조직이 되기 위해서는) 높은 정도의 인간적 접촉(hightouch)이 필요하다는 말이다. 이는 조직이 가상화될 수록 인간적 접촉의 필요성이 높아지게 된다는 것이다. 물론 이때의 개인적 접촉은 기존의 조직내에서의 개인접촉과는 다른 의미를 지니게 된다. 가상조직에서의 개인적 접촉은 과업 그

자체보다는 과정에 관한 접촉이며, 어떤 결과를 전달하기보다는 서로를 더 잘 알기 위한 접촉이 될 것이다.

예를 들어 화상회의는 일반적으로 과업지향적이지만, 화상회의의 참가자들이 단지 모니터에 나타나는 이미지로만 서로를 아는 것이 아니라 개인적이며 인간적인 연결이 있다면 그 회의는 보다 능률적이 될 것이다. 오늘날 비성수기의 휴양지에서 기업들이 회의를 갖는 경우가 늘어나고 있는데, 이러한 현상은 일과 함께 공동의 휴식을 통한 개인적 접촉과 연결의 중요성을 인식하고 있기 때문에 발생하는 것이다. 이렇게 부분적으로 일하고 부분적으로 함께 휴식하는 것은 특권을 누리는 것이 아니라 조직 가상화에 필수적인 윤활유와 같은 것이다. 이러한 모임을 통하여 서로를 보다 잘 알고 조직의 리더를 만날 기회를 가질 뿐만 아니라 조직의 목표를 다지고 조직전략을 재고할 수 있기 때문이다. 가상조직내에서 함께 일을 하고 있는 사람들은 서로를 개인적으로 만나지 못한 경우가 흔히 있다. 이런 모임을 통하여 가상조직의 구성원들은 공유된 분위기를 만들어 나갈 수 있으며, 이런 과정을 통하여 조직문화가 형성되어지는 것이다. 이러한 개인적 연결과 공유된 조직문화 없이 가상조직의 구성원들이 효율적으로 일하기는 거의 불가능한 것이다.

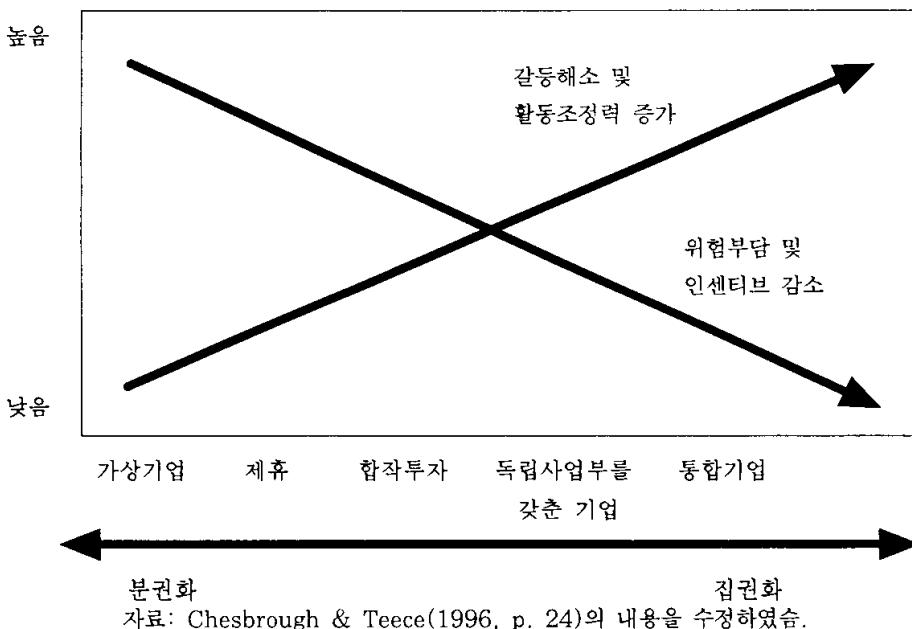
7) 원칙 7: 신뢰형성에는 리더가 필요하다

신뢰형성이 잘 구축되어있는 가상조직은 최선의 경우에 관리를 할 필요가 없기는 하지만, 그래도 그러한 조직에도 다수의 리더가 필요한 것이 사실이다. Handy는 이 경우를 조정팀에 비유하여 설명하고 있다. 노를 젓지 않는 체격이 작은 한 사람의 지시에 의하여 여덟 명이 뒤로 돌아보고 앉아 한마디 말도 없이 전력으로 노를 저어가는 조정팀은 서로에 대한 확신과 공유된 몰입이나 열정 없이는 좋은 성적을 거두기가 불가능하다는 것이다. 이러한 조정팀은 신뢰에 바탕을 둔 조직으로서 한 사람이 리더가 아닌 다수의 리더를 갖고 있다. 즉 경기 중에는 방향을 지시하는 사람이 리더가 될 수 있고, 또 노를 젓는 기준을 정하는 사람이 리더가 될 수도 있다. 그러나 조정팀이 강을 벗어나 있을 때에는 팀원들을 선발하고, 서로간의 목표와 헌신을 강화할 수 있도록 유대감을 맺게 해 주는 주장이 리더가 된다. 또 훈련 중에는 당연히 코치가 리더가 되는 것처럼, 신뢰에 바탕을 둔 조직에서는 상황에 따라 다수의 구성원이 리더의 역할을 공유한다. 즉 신뢰에 바탕을 둔 조직에서는 모든 구성원들이 자신의 역할을 스스로 올바로 수행하여야 하며, 다른 사람들의 신뢰를 받을 수 없는 구성원은 그 조직을 떠나야만 한다. 이처럼 신뢰에 바탕을 둔 조직에서는 한 개인이 아무리 뛰어나더라도 모든 리더십의 역할을 혼자 떠맡는 경우는 드물게 된다(이병철, 1998).

4. 가상조직의 업무설계 방안

현실적으로 실패한 가상조직의 사례가 성공사례보다 많다. 가상조직이 긍정적인 방향으로 성과를 내기 위해서는 조직구조에 따른 조정능력의 차이를 이해하여야 한다. 시장원리에 의한 인센티브의 규모가 커지고 위험부담이 증가하게 되면 시장이나 조직망을 통하여 가상조직에 참여하는 기업들간의 조정도 더욱 복잡성을 띄게 된다. 가상조직에 참여함으로써 공동작업을 하게 되는 참여기업들은 자기자신의 이익을 항상 계산하게 된다. 가상조직의 성과는 경우에 따라서는 일부의 참여기업들에게는 유리하고 다른 기업들에게는 오히려 불리한 뜻밖의 결과를 초래할 수도 있다. 이러한 상황에서 참여한 기업간의 조정력이 부족하면 가상조직 설립 시 의도한 목적을 이루지 못하게 된다. 한편 가상조직이 아니라 통합적이고 집권화된 계층적 조직에서는 이러한 경우 참여자들에게 위험부담에 대한 인센티브를 충분히 제공하기는 어렵지만, 갈등을 해소하고 혁신에 필요한 활동들을 가상조직보다 수월하게 조정할 수 있을 것이다.

〈그림 6〉는 조직형태에 따라 인센티브와 조정력의 변화가 서로 반대방향으로 움직이고 있음을 나타내고 있다. 즉 인센티브와 조정력의 균형적인 운영이 가상조직의 성공적 활용방안에 필수적인 요소임을 고려함으로써 보다 효율적인 가상조직의 운영이 가능할 수 있는 것이다.



〈그림 6〉 조직형태에 따른 인센티브와 조정력

1) 전통적 직무설계

오늘날 우리 주위에 보이는 대부분의 조직구조와 직무구조는 Taylor가 약 100년전에 고안한 것에 기초한다. Taylorism 혹은 과학적 관리법이라고 불리는 Taylor의 조직 및 직무설계 관점은 다음과 같이 요약될 수 있다.

- 업무를 가장 작은 단위로 분리한 다음 각 구성원으로 하여금 동일한 과업을 반복도록 함
- 엄격한 규율에 의거하여 작업을 구성(설계)함
- 기능(function)에 따라 작업을 조직화함
- 구성원들이 지시 받은 것만을 수행하도록 철저히 감독함

위와 같은 논리에 따라 형성된 전통적 작업구조는 세 가지 특성을 지니고 있다. 첫째는 명령과 통제가 기능적 위계 혹은 권한체계를 통해 이뤄진다. 여러 계층의 감독과 관리를 통해 전체 조직의 업무가 이뤄진다. 둘째는 명확히 정의된 활용영역의 존재인데, 각 업무의 책임 영역이 분명히 설정되어 있어 무엇이 나의 업무이고 무엇이 나의 업무가 아닌지를 안다. 셋째는 노동의 분업이다. 일을 철저히 세분화하여 결과적으로 대부분의 구성원이 교체 가능한 부품처럼 취급되도록 하였다. 이러한 특성을 종합하면 기존의 작업구조는 결국 매우 통제가 잘되는 조직이라 하겠다.

사회가 안정적이고 변화가 적은 경우엔 통제중심의 조직이 효과를 잘 발휘하지만 변화가 급격히 일어나는, 그리고 다양화된 사회에서는 이러한 전통적 구조가 많은 문제점을 지니게 된다. 가장 큰 문제는 느리고 비탄력적이라는 것이다. 둘째는 비용이 많이 듦다는 것이다. 시간이 돈인데, 전통적 작업설계는 사람들이 바쁘게 움직이게 하기 위해 작업단위 사이마다 재고를 필요로 하고, 재고가 많으면 결국 비용이 많이 들게 된다. 셋째로 전통적 작업설계는 품질불량을 유발한다는 것이다. 최종 과정이 끝났을 때 혹은 불만을 지닌 고객이 불량품을 반품시켰을 때 비로소 문제점을 고치게 되니까 더 많은 비용이 발생하게 된다. 마지막으로, 전통적으로 설계된 조직에서는 사람들로 하여금 사업의 핵심이나 고객에 초점을 두기보다는 내부적으로 자신이 수행하는 업무자체에만 초점을 두게 만든다.

2) 가상조직의 업무설계

가상조직의 조직과 직무는 높은 품질의 제품을 적은 비용으로 제때에 고객에게 전달해야 하는 필요성(목적)을 충족시킬 수 있도록 설계되었다. 그 결과 가상조직 업무설계의 가장 큰

〈표 1〉 전통적 조직과 가상조직의 조직설계 특성 비교

	전통적 조직	가상조직
단위비용	높다	낮다
품질	낮다	세계최고수준
재고	많다	최저
Delivery (사이클 타임)	길다	100% fill rate

〈표 2〉 가상조직의 업무설계

	고객만족 사업과정								
	핵심					지원			팀
	판매	재고관리	제품계획	물자관리	조립	배송	품질	유지	팀
최상위기능									
숙련기능									
기초기능									

■ 조립경력경로

특징은 모든 사람의 업무가 고객만족증진을 위해 이루어진다는 것이다. 전통적 조직에서는 고객이 누구인가 하는(달리 표현하면 누구를 위하여 일하는가 라는) 물음에 대부분의 구성원들이 모른다거나 상사라고 답할 것이다. 그에 비해 가상조직은 구성원들이 최종고객을 분명히 인식하고 자신의 업무가 그들의 만족에 어떻게 어느 정도 연결되는지 분명히 인식할 수 있도록 설계된 조직이다.

가상조직에서의 직무는 전통적 조직과는 매우 다르게 설계되는 바, 개별구성원에겐 전통적 관점이 “직무(job)”가 없고 그 대신 주어진 과정을 수행하기 위해 필요한 기능의 넓이와 깊이로 설명(정의)되는 역할(role)이 주어진다. 개별구성원의 역할은 작업설계를 나타내는 매트릭스상에 표시되는 기능(흔히 기능블럭이라고 불림)의 집합으로 구성되고, 이러한 역할은 흔히 기능경로(skill path) 혹은 경력경로(career path)라고 불린다. 각 기능경로는 기능의 폭과 깊이로 구성되는데, 기능경로(즉 역할)들이 어느 정도 중복되는 면도 있지만 전문화되기도 한다.

〈표 2〉는 조립업무 수행자의 경력경로를 나타낸 것인데, 조립기능은 깊게 그리고 전체과정은 폭넓게 설계되어 전문성의 상실 없이 탄력성을 기하는 방식으로 설계되었다. 팀은 사업과

정과 업무설계를 중심으로 구성되는데, 예로서 〈표 2〉의 고객만족팀에는 20명의 팀원이 있어 이들에 의해 전체 블록이 수행되며 이들이 전체 과정의 실행, 품질과 성과에 대한 책임을 공동으로 지게 된다.

3) 가상조직에서의 역할변화

가상조직에서 각 구성원의 역할은 전통적 조직에서의 역할에 비해 매우 달라지는데, 관리자들은 일상적 이슈를 관리하던 것에서 미래를 관리하는 쪽으로 바뀐다. 필요자원을 확보하는 책임은 계속 지니지만 계획관련 영역이 넓어져 장기 비전과 업무전략에 초점을 두게 된다.

감독자들이 가상조직으로의 변화를 통해 가장 영향을 받는 사람들이다. 이들의 성공은 더 이상 명령을 통해 이루어지는 것이 아니라 의사결정의 위임을 통해 이루어진다. 매일 매일 업무와 관련하여 직접적인 감독과 통제보다는 구성원을 지도, 코치, 지원하여 그들의 기능/기술을 장기적인 관점에서 증진하는 것이 감독자의 역할이다. 더 이상 전통적 권한/권위를 배경으로 한 감독이 아니라는 것이다.

실무자들 또한 역할의 큰 변화를 겪는 바, 단일 기능을 바탕으로 하나의 업무에만 매달리다가 팀의 구성원으로 원재료에서 출발하여 제품이 고객의 손에 들어가기까지 전체 공정(과정)에 공동의 책임을 지게 된다.

4) 가상조직 업무설계의 과정

가상조직의 업무를 설계하기 위해서는 다음 세 단계의 과정을 거쳐야 한다: 기능보다는 과

〈표 3〉 전통적 조직과 가상조직에서의 계층간 역할 비교

자리	전통적 조직	가상조직
관리자	업무전체를 관장하며 자원을 결집함	장기비전을 형성하고, 자원을 확보함
감독자	작업을 직접적으로 관장하고 종업원을 관리함. 명령을 내리고, 그 집행여부를 확인하고, 작업에 관한 모든 의사결정을 함	감독자에서 리더로의 역할변화가 일어남. 많은 의사결정을 위임함. 명령을 내리기보다는 코치하고 가르쳐줌. 팀과정을 지원함.
실무자	개별 구성원으로서 일하며, 단능업무에 초점을 둠	자율관리팀의 구성원으로 일 하는데, 여러 분야의 업무를 수행

자료: Crandall & Wallace(1998, p. 88)의 내용을 수정하였음.

정을 중심으로 한 조직구조의 재설계, 업무설계 매트릭스의 개발, 팀원의 경력경로를 형성.

(1) 기능보다는 프로세스를 중심으로 한 업무구조 재설계

전통적 조직은 유사한 활동을 묶는 기능중심으로 구조화되어 있으나 가상조직은 끝에서 끝까지 고객지향과정 중심으로 구조화된다. 예를 들자면, 리조트 회사는 고객이 도착하거나 떠나는 프로세스에서 고객이 접하는 모든 사람들로 팀을 구성한다. 같은 맥락에서, 비행기 제조회사는 동체조립의 마지막 단계에 관련된 모든 구성원을 묶어서 팀을 만든다.

프로세스 지향적 구조를 개발하는 첫 단계는 프로세스 중심의 안목에서 조직을 분석하여 회사가 수행해야 하는 고객지향프로세스를 파악해 내는 것이다. 이는 고객을 위한 가치를 창출하는 프로세스를 도출/파악한다는 것이다. 사업의 프로세스를 규정한다는 것은 과학(science)이라기 보다는 예술(art)이다. 일반적으로 사업프로세스는 고객에게 가치를 전달하는 명확한 투입과 산출물로 구성된 활동의 집합체이다.

대부분의 회사들은 전문가의 조업/지원하에 내부전문가(흔히 매일 업무를 직접 수행하는 사람)로 하여금 프로세스파악회합(process mapping session)에 참여케 하여 조직내의 제 프로세스를 도출해낸다. 이 절차는 프로세스의 범위에 합의하는 것을 시작으로 하여, 고객의 관점에서 시간이 흐름에 따라 발생하는 전프로세스를 단계별로 파악하는 것이다. 이들 프로세스는 투입물(input: 프로세스에 추가되는 물자나 정보), 활동(activities: 업무를 수행하는 구성원), 산출물(output: 프로세스에서 떨어져 나오는 제품, 물자, 혹은 정보), 그리고 고객접촉점(customer touch points: 고객과 상호작용하는 점)으로 구성된다. 이 프로세스 파악 회합은 최종적으로는 분석대상 프로세스가 어떻게 마무리되는지에 합의하면서 끝난다.

프로세스파악 회합이 마무리되면 규모, 지리적 균형성, 기능유사성, 업무상호 독립성과 같은 합리적 팀구성 요소를 바탕으로 전프로세스에 걸쳐 팀이 형성되게 된다. 일단 팀이 형성되면 프로세스의 논리적 흐름에 따라 업무 단계를 설정하고 그 프로세스의 자연스러운 구분점에 따라 업무내용을 묶어서 업무단위를 구분짓는다. 이러한 업무내용의 묶음이 (다음에 설명되어질) 업무시스템 매트릭스상의 세로 열(列)을 나타냈다. 업무시스템 매트릭스는 전체과정에서 한 팀의 업무를 규정 짓는 것으로, 팀은 궁극적으로 그 프로세스의 모든 단계를 완료하여야 한다.

(2) 매트릭스를 통한 과정상의 업무규정화

가상조직에서 조직도는 업무시스템 매트릭스에 의해 대체된다. 업무시스템 매트릭스는 (앞서 설명된) 과정상의 단락 혹은 묶음(列)과 복잡성의 일관된 수준(行)을 결합시킨 것이다. 예로서 휴양지의 방을 예약함으로써 시작되고 투숙 후 떠남으로써 끝이 나는 프로세스를 생

〈표 4〉 휴양지 호텔의 업무설계 매트릭스

	예약/고객 서비스	도착	휴양	식사와 음료	상품	유지 및 보전	팀지원
최상위							
숙련							
기초							

각해 보자. 프로세스파악을 하면 아마 다음과 같은 업무단위가 도출될 것이다: 예약/고객서비스, 도착, 휴양, 식사와 음료, 상품, 유지 및 보전, 팀지원.

이러한 프로세스상의 업무단위들은 다음의 〈표 4〉에서처럼 수직 레이아웃으로 나타내어지고, 수평 행은 각 레이아웃에서 기능/기술의 정도를 나타낸 것이다. 일반적으로 기초기능(기술)은 서비스 혹은 작업(예, 컴퓨터 작동, 쓰레기통 버리기, 손님맞이)에 대한 기초 이해 및 수행능력을 의미하고, 숙련기능(기술)은 훈련과 경험을 바탕으로 복잡하고, 비일상적인 작업이나 서비스의 문제(예, 예약자료 변경, 객실감독, 고객의 니즈파악)를 해결해 낼 수 있는 능력이다. 마지막으로 최상위 기능(기술)은 상당한 훈련과 경험을 바탕으로 문제의 개선이나 새로운 일이나 서비스를 개발(예, 돈관련 분쟁조정, 새로운 절차의 개발, 복잡한 고객관계 이슈의 정리)하는 것이다. 일반적으로 최상위 활동은 일선 팀리더, 감독자, 혹은 관리자에 의해 수행되는 일이라고 보면 된다.

(3) 깊이와 넓이를 규정 짓는 경력경로의 형성

앞서 가상조직에서는 조직도가 업무시스템 매트릭스로 대체된다고 하였는데, 그 과정에서 직무는 경력경로 역할로 대체된다고 할 수 있다. 전통적 조직에서는 경리원, 서기, 전화교환원, 제조감독자, 품질 검수자와 같은 직함에 책임이 결부되어 있었다. 각 직함은 직무의 내용뿐만 아니라 구체적 책임내용까지도 설명하는 것이었다.

업무시스템 매트릭스상의 경력경로가 그와 같은 역할을, 훨씬 유연성 있게, 수행한다고 볼 수 있다. 각 경력경로는 업무시스템 매트릭스상의 여러 기능블럭의 집합으로 형성된다. 일반적으로 각 경력경로는 깊이(수직블럭)와 넓이(수평블럭)를 나타내는데, 중복되는 경력경로를 지님으로써 가상조직이 탄력적이고 동태적일 수 있게 된다. 구성원 입장에서 볼 때 이는 좀은 범위의 과업에 한정되어 일하던 과거의 방식에서 벗어나 새로운 경력의 기회를 부여하는 것이다.

대부분의 가상기업은 구성원의 경력경로가 핵심블럭(팀내 모든 구성원에게 부여된 블럭)

〈표 5〉 보상에 관련된 전통적 조직과 가상조직에서의 메시지

급여	전통적 조직에서의 메시지	가상조직에서의 메시지
기본급	외부노동시장을 조사, 비교하고 내부 직무평가에 기초할 때 이것이 귀하 직무의 상대적 가치를 반영한 것이오.	이것이 귀하가 조직에 투입하는 개인적 기능과 능력의 가치요.
+	이것은 귀하가 조직에 1년간 더 근무한 대가요.	이는 귀하가 우리의 핵심사업 과정에 추가시킨 깊이와 넓이를 나타내는 것이요.
기본급변동분		
+	이것은 구성원에게 주어지는 특전인데, 특히 임원, 관리자, 영업직에 제한된 것이오.	이것은 우리의 사업이 성공적 인데 따른 사업파트너로서 귀하의 뜻이오.
변동급		
=		
총직접급여	이것은 귀하의 권리요.	이것은 귀하가 번 것이오.
+		
복리후생	걱정마시오. 우리가 귀하를 돌보겠소.	우리는 사업의 파트너로서 위험과 책임을 공유하오.
+		
QWL	명령대로 하시오. 우리에게 필요한 것은 귀하의 노동력이지 아이디어가 아니오.	우리는 귀하의 생각과 참여를 필요로 하오. 귀하에게 의사 결정권한이 위임되어 있소.
+		
경력기회	충성심을 지니면 평생 직장을 보장할 것이오.	귀하의 경력에 대해서 귀하 자신 과 회사가 공동의 책임을 지니는 것이오. 사업이 필요로 하는 한 회사는 기회를 제공할 것이지만 귀하를 계속 육성시키는 것은 귀 하게 달렸소.
=		
총보상	이것을 받는 것은 귀하의 권리요.	이것은 사업파트너로서 귀하가 성취한 만큼이 뜻이오.

자료: Crandall & Wallace, Jr.(1998, pp. 157-158)

뿐만 아니라 주어진 프로세스단위와 관련하여 전문화된 블력을 포함하도록 형성한다. 이렇게 함으로써 구성원의 전문성과 보편성의 균형이 유지되도록 한다.

〈표 6〉 기본급에 관한 전통적 조직과 가상조직의 차이

전통적 조직	가상조직
분석단위	직무
가치의 기준	직무평가
급여의 기준	수행된 업무
기본급 변동분	제한된 등급의 범위내에서 평균선에 준하는 변화
기본급 구조	많은 수의 급여 등급이 단계적으로 형성되어 있음
	역량확보(증진)에 따라 도입액에서 목표액까지 상당한 변화(증가)가 가능
	적은 수의 넓은 밴드로 구성

5. 가상조직의 보상관리

조직내 보상의 형태, 기준, 내용이 어떠하냐에 따라 구성원의 역량수준, 의욕, 나아가 성과가 현격히 차이 난다. 가상조직은 전통적 직무중심에서 역할중심으로 바뀐 조직으로 그 보상체계도 사뭇 다르다. 보상체계는 직접보상으로서의 급여와 간접보상으로서의 복리후생과 경력증진이 있는데, 가상조직에서 이러한 내용들이 전통적 조직에서의 그것들에 비해 어떻게 다른지를 〈표 5〉에 정리하였다. 〈표 5〉는 구체적 내용보다도 제보상요소의 내용이 구성원에게 어떤 메시지를 부여하는지 비교함으로써 가상조직 보상시스템의 특성을 설명하려는 것이다.

기본급과 관련하여 가상조직과 전통적 조직의 차이점을 정리·요약하면 〈표 6〉과 같다.

가상조직에서 변동급의 지급내용과 기준은 팀의 유형에 따라 달라질 수 있다. 전통적 조직에서도 가능하지만 가상조직에서 존재하는 팀은 대체로 다음의 세 가지 유형을 띠고 있다. 일단 이들 팀의 속성을 설명한 후, 팀의 유형에 따라 변동급의 내용이 어떻게 달라지는지를 보기로 한다.

- 평행팀(Parallel team): 전문성을 지닌 사람들이 특정 이슈를 해결하기 위하여 정기적으로 만나 힘을 합치는 모임체. 이때 팀의 업무는 팀원의 비상근 상태에서 이루어지기에 주된 업무가 아니다.
- 프로젝트팀(Project team): 임시적으로 특정 목표의 달성을 위해 상근으로 모인 구성원 집합체. 일단 목표로 설정한 특정 목표가 이룩되면 팀은 해체되게 된다.

- 프로세스팀(Process team): 구성원 모두 100% 참여가 있는 상근 모임체로서, 임시적이 아닌 영구히 계속되는 업무의 수행을 위해 결성된 조직이다.

이처럼 가상조직내에 존재하는 팀의 성격이 다음에 따라 변동비의 성격도 달라지는데 그 내용을 표로 정리·요약하면 〈표 7〉과 같다.

〈표 7〉 팀의 유형에 따른 변동비의 성격

팀유형	일차적 보상의 기준	이차적 보상의 기준
평행팀	현금에 준하는 사례	보너스
프로젝트팀	프로젝트별 인센티브	현금에 준하는 사례
프로세스팀	과정별 인센티브	현금에 준하는 사례

가상조직을 전통적 조직과 구분하는 핵심내용은 전자가 핵심사업프로세스를 기준으로 조직화되었다는 것이다. 그 결과 가상조직의 속성상 가장 대표적 팀유형이 프로세스팀이다. 따라서 가상조직의 급여 혹은 보상체계는 프로세스팀의 관점에서 형성하면 된다. 프로세스가 가상조직의 핵심이기에 프로세스가 팀을 형성하고, 팀의 성과를 규정 짓고, 나아가 팀보상의 기준이 되어야 하는 것이다. 평행팀의 경우엔 비상근 상태에서 일하는 것이기에 변동급에 큰 관심을 보이지 않는다. 하지만 프로젝트팀이나 프로세스팀의 경우엔 구성원들이 100% 팀의 일에만 몰입하기에 팀원간의 협력과 그 결과에 대한 보상이 성과에 큰 영향을 미치므로, 더 많은 협력이 유발될 수 있게끔 인센티브 위주로 급여를 형성해야 한다.

참 고 문 헌

- 박형근(1998), 가상조직(*Virtual Organization*)에 대한 이론적 고찰 및 사례연구, 고려대학교 대학원 석사학위 논문.
- 이병철(1998), 가상조직, '인사·조직연구회' 모임에서 비공식적으로 발표된 논문.
- Anderson, E., Lodish, L. & Weitz, B(1987), Resource allocation behavior in conventional channels, *Journal of Marketing Research*, Vol.24, pp.85-97.
- Anderson, J. & Narus, J.(1990), A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships, *Journal of Marketing*, Vol.54, pp.42-58.

- Arnold, O., Faisst, W., Hartling, M. & Sieber, P.(1995), Virtuelle Unternehmen als Unternehmenstyp der Zukunft? In *Handbuch der modernen Datenverarbeitung*, Vol.185, pp.8-23
- Bower, J. L.(1972). *Managing the Resource Allocation Process*. Harvard Business School Press.
- Byrne, J.(1993), The virtual corporation, *Business Week*, Feb, Vol.8, pp.98-102.
- Chesbrough, H. W. & Teece, D. J.(1996), When is virtual virtuous. *Harvard Business Review*, January-February, pp.65-73.
- Crandall, N. F. & Wallace, M. J., Jr.(1998), *Work & rewards in the virtual workplace*, New York: Amacom.
- Daft, R. L. & Lengel, R. H.(1986), Organizational information requirement, media richness and structural design. *Management Science*, Vol.32, pp.554-571.
- Davidow, W. H. & Malone, M. S.(1992), *The virtual corporation*, New York: Harper/Collier.
- Day, G. & Klein, S.(1987), Cooperative behavior in vertical markets: The influence of transaction costs and competitive strategies. *Review of Marketing*, pp.39-66.
- Dow, G. K.(1988), Configurational and coactivational views of organizational structure. *Academy of Management Review*, Vol.13, pp.53-64.
- Frank, R.(1998), *Passion within reason*, New York: W. W. Norton & Company.
- Goldman, S. L., Nagel, R. N. & Preiss, K.(1995), *Agile competitors and virtual organizations: Strategies for enriching the customer*, New York: Van Nostrand Reinhold.
- Goldman, S., Nagel, R. N. & Preiss, K.(1994), *Agile competitors and virtual organizations*, New York: International Thomson Publishing.
- Greiner, R. & Metes, G.(1995), *Going virtual*, Prentice-Hall.
- Handy, C.(1995), Trust and virtual organization. *Harvard Business Review*, May-June, pp.40-50.

- Hrebiniak, L. G. & Joyce, W. F.(1984), *Implementing strategy*, New York: Macmillan.
- Jones, T. M. & Bowie, N. E.(1998), Moral hazards on the road to the "virtual" corporation. *Business Ethics Quarterly*, Vol.8, No.2, pp.273-292.
- Mohr, J. & Spekman, R.(1994), Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, Vol.15, pp.135-152.
- Morris, I. (1996), *The Second curve: Managing the velocity of change*, New York: Ballantine Books.
- Mowshowitz, A.(1997), Virtual organization. *Communication of the ACM*, Vol.40, No.9, pp.30-37.
- Noda, T. & Bower, J. L.(1996), Strategy making as iterated processes of resource allocation. *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, pp.159-192.
- Prange, C.(1996), Interorganisationales Lernen: Lernen in, von und zwischen Organisationen. In Schreyogg, G., Conrad, P. & de Gruyter, W. (Hrsg.) *Managementforschung* 6. Berlin/New York: 163-189.
- Sieber, P. (1997), Virtual organizations: Static and dynamic viewpoints. *The Electronic Journal of Organizational Virtualness*, Vol.1, No.2, pp.3-9.
- Sydow, J. & Windeler, A.(1994), *Management von Interorganisationalen Beziehungen, Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik*, Opladen.
- Stacey, R. D.(1995), The science of complexity: An alternative perspective for strategic change processes. *Strategic Management Journal*, Vol.16, pp.477-495.
- Venkatraman, N.(1995), The IS function in the virtual organization: Who's wagging whom? Panel 10 of the Sixteenth International Conference on Information Systems, December 10-13. Amsterdam, S.378.