

■ 디지털 시대의 새로운 경영 조직 : 가상 팀(Virtual Team)

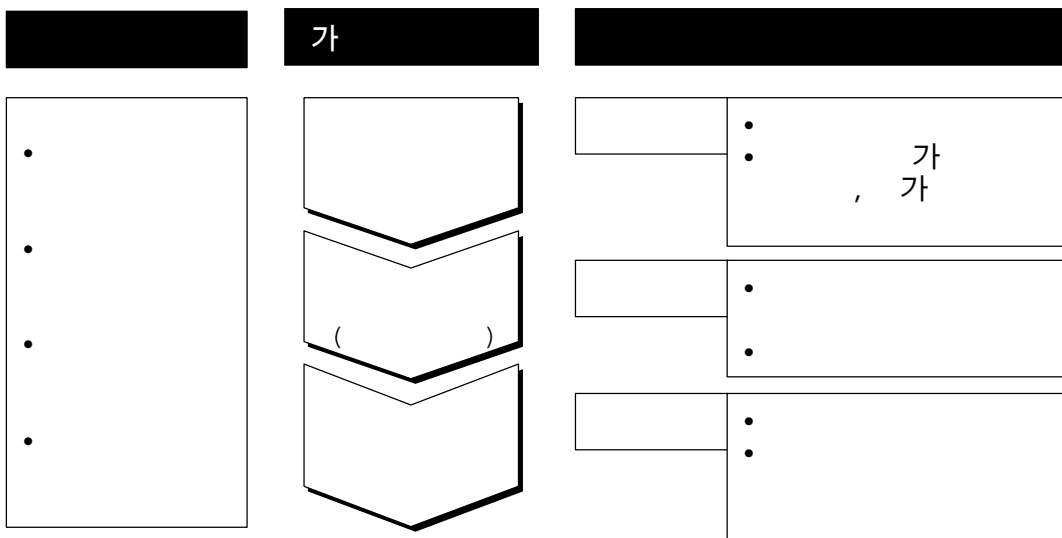
- 정보통신 기술이 발달하면서 기업 경영의 경쟁력을 확보하기 위해 가상 공간이라는 새로운 작업장의 효율적 활용이 필요해지고 있음
 - 새로운 작업장은 현실의 작업장과 달리 지역, 시간, 조직적 경계에 제약을 받지 않기 때문에, 이를 활용하려면 조직 구조와 작업 과정을 새롭게 구축해야 함
 - 현재 이의 유효한 방안으로 대두되고 있는 조직 체제가 가상 팀(virtual team) 또는 가상 TFT(Task Force Team)임
 - 일본의 NTT社와 영국의 BP社 등이 가상 팀을 기업 경영에 활용하고 있음
- 가상 팀 구축 요건
 - 첫번째 요건은 가상 팀이 수행할 목표의 설정임. 자사의 경영 전략에 부합하는 목표를 설정해야 하며, 이를 통해 가상 팀의 업무 내용과 평가 지표와 같은 세부 사항을 도출함
 - 두번째 요건은 인력 개발임. 첨단화된 정보 기술을 사용할 수 있는 인력 개발 방안을 마련하고, 이들에 대한 교육·훈련을 실시함
 - 세번째 요건은 협력적 작업을 효과적으로 실현할 수 있는 정보 기술을 선택하여 활용하는 것임
- 국내 기업에 주는 시사점
 - 국내 기업들도 정보 기술의 단순 활용 수준에서 벗어나 이에 기초한 가상 공간을 활용한 사업 수행 조직을 구축해 나갈 필요가 있음
 - 특히 국내외에 다양한 영업망을 지닌 종합상사 등에서는 가상 팀을 효과적으로 활용할시 인건비 및 영업 추진 시간의 절감에 효과를 얻을 수 있을 것임

디지털 시대의 새로운 경영 조직 : 가상 팀(Virtual Team)

□ 문제 제기

- 정보 기술의 발달로 가상 공간 속에 새로운 작업장이 만들어지고 있음
 - 그러나 기업들은 아직 정보 기술의 이용도 제고에만 초점을 둘 뿐 가상 공간을 활용한 실질적인 사업 성과와 생산성 제고로까지 나아가지 못하고 있음
 - 현재 우리 기업들이 가상 공간이라는 작업장을 효과적으로 활용하기 위해서는 새로운 조직 운영 방안이 필요함
- 새로운 작업장은 현실의 작업장과 달리 지역, 시간, 조직적 경계에 제약을 받지 않기 때문에, 이를 활용하려면 조직 구조와 작업 과정을 새롭게 재구축해야 함
 - 현재 이의 유효한 방안으로 대두되고 있는 조직 체제가 가상 팀(virtual team) 또는 가상 TFT(Task Force Team)임
 - 이는 팀 체제가 21세기 디지털 시대의 경영 조직에 요구하는 상호 협력성, 유연성, 창의성을 발휘할 수 있는 특성을 지니고 있기 때문임

< 가상 팀의 발전 단계 및 구축 요건 >



- 가상 팀은 정보 통신 기술에 의해 지역적, 조직적으로 분산된 조직 구성원을 가상 공간에서 집합하여 사업을 수행하는 팀을 말함
 - 가상 팀의 초기 모습은 서로 다른 지역에 있는 조직 구성원들이 정보 통신 기술로 의사 소통하는 형태임. 그러나 이러한 형태는 분산된 조직 구성원들을 네트워크로 연결시켜 놓는다는 의미가 강함
 - 이의 보다 효율적인 형태는 영업 및 서비스 부문의 가상 고객 지원팀, 가상 설계팀과 같이 경영 전략적 측면에서 사업 성공에 필요한 활동을 전개하는 단계임
 - 이런 형태가 더욱 발전되면 자사 내 기능이 혼합된 가상 팀뿐만 아니라 제조업체, 공급업체, 유통업체 등 서로 다른 조직들이 목표 달성을 위해 집합된 가상 조직을 갖추게 됨

□ 선진 기업의 가상 팀 운영 사례

- 일본 NTT社의 VYC(Virtual Young Company)

- NTT는 1995년부터 젊은 사원들을 대상으로 한 전사적인 VYC를 추진해 오고 있음
- 이는 신규 사업을 전개하고 네트워크상에서의 업무 수행 능력을 향상시키는 데 필요한 인재 양성을 목적으로 함
- VYC 활동은 크게 세 가지로 나뉘어짐. A 형태(As you go)는 일상 업무의 효율화, C 형태(Company oriented)는 멀티미디어 사업개발부의 업무 지원, S 형태(Self organized)는 자주적 기획 활동임
- 도입 초기에는 구성원간 전자 우편의 활용에 그쳤지만, 구성원들의 자제적인 노력으로 구축된 VYC 인트라넷을 통해 다양한 프로젝트들이 개발·수행되었음

- 영국 BP(British Petroleum)社의 가상 팀워크 프로그램

- BP사는 비효율적인 업무 프로세스의 개혁을 위해서는 조직 구성원간에 거리 및 조직 구조의 장벽을 극복하는 것이 가장 필요하다는 점을 인식하게 되었음
- 이의 해결을 위해 1995년부터 조직 구성원간에 업무와 전문성을 공유하기 위한 가상 팀워크(virtual teamwork) 프로그램을 시행하고 가상 팀을 구성하였음
- 가상 팀을 신속히 구축하기 위해 변화 관리팀(Change Management Team)을 운영하여 업무 수행의 새로운 방법 및 수단을 개발하였음
- 구축된 가상 팀은 전 세계 직원들 및 관련 업체 직원들과 네트워크상에서 특정 주제와 관련하여 24시간 정보를 교환하면서 문제 해결 방안을 모색함

□ 가상 팀 구축 요건

- 첫번째 요건은 가상 팀이 수행할 목표의 설정임. 여기서 목표는 자사의 경영 전략과 부합되어야 함
 - 설정된 목표를 통해 가상 팀원들이 협력적으로 작업할 수 있도록 업무 수행 단위, 성과 평가 지표 등 세부 사항을 도출함
- 두번째 요건은 인력 개발임
 - 팀원들은 첨단화된 정보 기술을 사용할 수 있는 능력을 확보하고 있어야 함. 관리자는 이들의 조연자 및 조정자 역할을 수행함
 - 가상 팀에게 업무·기술적 측면뿐만 아니라 상호 신뢰 문화를 형성할 수 있는 교육·훈련을 실시함
 - 한편, 가상 팀원 선정시에는 반드시 자사 내 인력일 필요가 없으며 외부 인력의 포함 가능성도 검토해야 함
- 세번째 요건은 협력적 작업을 가능하게 하는 정보 기술의 개발임
 - 가상 팀이 사용할 기술로는 데스크 톱 화상회의 시스템, 협력적 작업을 가능하게 하는 그룹 의사결정시스템, 지식·문서 관리 시스템, 인터넷/인트라넷 시스템 등을 들 수 있음
 - 가상 팀원간에 상호 작용하는 수준이 높을수록 보다 첨단화된 정보 통신 기술을 사용할 필요가 있음

□ 시사점

- 국내 기업들은 가상 공간에서의 사업 성공은 정보 기술의 이용도 제고보다는 효과적인 사업 수행 조직의 구축에 있다는 점을 인식해야 함
 - 이의 대안인 가상 팀의 운영 측면에서도 기존 팀과 달리 가상 사업에 적합한 업무 수행 체제, 기술적 지원, 팀 문화 등을 개발·구축해야 함
- 국내 기업들은 디지털 시대를 대비하여 가상 팀 활동에 필요한 교육 및 관련 기술을 개발하고, 시범 프로그램을 시행해야 함

■ 이장균 연구위원 johnlee@hri.co.kr ☎724-4072