

가상조직의 조직구조에 관한 이론적 고찰

허갑수*

<목 차>

I. 서론	IV. 결론
II. 이론적 배경	참고문헌
III. 가상조직의 조직구조에 관한 Framework	Abstract

I. 연구목적

최근의 기업조직들이 직면하고 있는 환경변화의 크기와 정도는 과거와는 전혀 다른 양상을 보이고 있다. 불확실성의 시대로 지칭되는 오늘날의 급변하는 사회적 변화의 특징을 설명할 수 있는 무질서, 불안정, 다양성, 비형평성의 부각, 그리고 산업 전반에 걸쳐 가속화되고 있는 정보기술의 중요성 등은 기업이 이러한 환경이 변화에 더욱 민첩하고 빠르게 변화하도록 압박하는 원인으로 대두되고 있다. 전통적 조직설계 논리는 과거의 안정적인 기업환경에서의 효과적인 설계원리였으나, 오늘날처럼 환경의 불확실성이 높은 상황에서의 조직설계 논리로 적용하기에는 많은 한계점을 가지고 있다. 다양성, 유연성 및 기민성 등으로 특징되는 새로운 조직환경에 적응하기 위해 진화의 논리가 아닌 변혁의 논리가 적용되기도 한다.¹⁾ 조직은 단순히 존속의 차원을 넘어 기존조직에 대한 근본적인 혁신과 이를 통해 새로운 차원으로의 도약이라고 하는 해결과제를 요구받고 있다.

가상조직(virtual organization)은 정보기술의 발달과 조직환경변화에 따라 조

* 부산가톨릭대학교 경영대학 경영학부 교수

1) Preiss, K. L. Goldman, and R. N. Nagel, Cooperate to Compete: Building Agile Business Relationships, New York, Van Nostrand Reinhold, 1966, p.237.

직이 전략적 우위를 선점하기 위한 하나의 실용적인 조직수단으로 등장하여 최근에 들어서는 조직의 새로운 패러다임으로까지 고찰되고 있다. 오늘날과 같은 환경은 공식화가 전혀 요구되지 않는 유기체적 구조를 이루며, 고도의 수평적 직무 전문화가 이루어지고, 조직을 시장 중심의 전문조직을 구성하는 방법을 가능하게 하였는데, 그 방법이 가상조직인 것이다.

II. 이론적 배경

1. 가상조직의 이해

1.1 가상조직의 등장배경

디지털 경영시대를 맞이하여, 조직의 전략적 선택에 관한 개념도 '선택과 집중'에서 '선택과 집중 그리고 협력'으로 변하고 있다. 제한된 시장의 경쟁 환경 하에서 자신만 최고가 되겠다는 식의 전략이 아니라, 보다 넓은 시장의 공생환경 하에서 관련된 조직들 모두가 경쟁우위를 선점하겠다는 식의 전략이 출현하고 있는 것이다.

선택과 집중 그리고 협력이라는 용어는, 협력 관계를 맺을 조직들이 각기 선택과 집중을 통해 핵심 역량을 확보하고 있다는 것을 전제로 출발한다. 즉, 어딘가 부족한 부분이 있는 조직들이 힘을 합쳐 고객에게 적당한 수준의 가치를 전달하는 것이 아니라, 역량이 있는 조직들이 시너지를 발휘하여 보다 새롭고 다양한 고객에게 더 큰 가치를 전달한다는 것이다.

이를 구현하는 미래 조직모델로서, 네트워크 조직(network organization), 모듈기업(modular corporation), 가상조직(virtual organization), 임시기업(temporary corporation) 등이 부각되고 있다.²⁾ 이러한 모습들의 공통점은 기업 설계의 중심을 기업 내, 외부간의 상호의존성, 즉, 네트워크에 두는 것이다. 구체적으로는 네트워크 형성을 어떻게 할 것인가에 따라 조금씩 차이를 보이지만, 실제 구현되는 모습은 같다고 볼 수 있다.

새로운 조직 모델의 형성이 가능하게 된 실질적인 계기는 네트워크로 대표되는 정보통신기술의 급격한 발달과 시장의 세계화에 있다. 또한 거래 비용의 관

2) Marshall Van Alstyne, "The State of Network Organization", *Journal of Computing*, 7(3), 1997.

점에서 보면, 이제는 한 조직 안에 모두 만들어 놓고 거래하는 내부 거래 비용 보다는 조직이 내부, 또는 경계밖에 있는 다른 조직이나 사람들과 거래하는 외부 거래 비용이 더 저렴해지고 있기 때문이다.

기업의 경쟁력강화를 위해서는 기술, 제품 등 여러 방안들이 있지만 조직혁신을 통한 경쟁력 향상도 매우 중요하다. 산업사회에서 창조사회로 바뀌면서 조직경영의 속성도 급속하게 바뀌고 있다. 조직패러다임의 변화를 살펴보면, 우선 획일적 사고가 아니라 다양한 사고를 창출하고 활용한다. 유형의 것을 대상으로 하는 입자적 사고가 아니라 무형의 것을 대상으로 하는 유동적 사고로 전환하고 있다. 둘째, 경영자는 더 이상 관리자가 아니라 비전을 제시할 수 있는 리더이며 창조성을 가진 기업가로 재정의 되고 있다. 셋째, 규모의 경제가 아니라 범위의 경제, 창조성의 경제시대가 도래하고 있다. 기업이 대형화보다는 작더라도 그 기업이 전문성, 독특성, 창의성, 미래지향성이 중요하게 평가되고 있다. 넷째, 상생(Win-Win)의 전략을 들 수 있는데, 함께 어느 정도의 창의성을 발휘할 수 있는냐에 따라 생존이 달라진다고 하겠다.

<표 2-1> 조직 패러다임의 변화

산업사회 패러다임	창조사회 패러다임
합리적 모더니즘	비합리적, 감성적 포스트모더니즘
입자적 사고	유동적 사고
관리적 패러다임	창조적 패러다임
규모의 경제	네트워크, 범위의 경제

이와 같이 시대의 조류에 다른 조직환경변화에 대응하고 경쟁력 향상을 위한 새로운 조직모형으로 가상조직의 개념을 제시한 사람은 미래학자인 Bell Davidow이다. 그 당시에는 하나의 이상형으로만 인식되었으나 최근 들어 정보통신기술의 발달로 그 구상의 현실가능성이 점차 높아짐에 따라 관료제에 대비되는 새로운 조직모형으로 고찰되기도 한다.

조직의 내부적인 관점에서 보자면, 조직이 가지고 있는 수많은 문제는 기업의 재조직화 프로젝트가 수행된 이후에도 지속적인 발전을 보장하지는 않았다는 점이다. 그 주된 이유는 비용에 근간한 재조직화의 접근에 우선적인 초점이 맞춰졌다는 데 있다. 기업은 최소의 자원으로 최고의 품질을 생산해내기 위해 노력하는 핵심적인 경쟁에서 조직의 작업 과정으로 축소시키는데 힘을 모으고 있

다. 그럼에도 불구하고 기업은 보유하고 있는 자원으로 전략적인 경쟁우위를 획득한다는 문제에 대한 고려를 무시하였다. 이러한 시장의 요구에 적합한 새롭게 요구되는 전략을 제시한 연구는 첫째, 새로운 시장의 창조, 둘째, 가치가 부가된 신상품의 제공, 셋째, 유연성의 부여 등을 들 수 있다.

가상조직의 등장을 완전히 새로운 것으로 여기기보다는 조직의 재구성을 유도하는 정보기술 발전의 결과로 보아야 한다. 이것은 처음에 언급되었던 재조직화에 관한 접근이 가상조직을 설계하는 것을 전제로 하고 있음을 의미한다.

1.2 가상조직의 개념

1.2.1 가상(virtual)과 조직(organization)이라는 용어의 의미

“가상(virtual)”이라는 용어는 일반적으로 일부 눈에 띄는 속성이 부족함에도 불구하고 존재하고 있는 무언가를 대표한다. 예를 들어 “가상현실(virtual reality)”이나 “가상상품(virtual products)”은 어떠한 물리적 구조도 가지고 있지 않다. 또한 전통적으로 가상(virtual)이라는 말은 무언가 다른 능력이나 힘을 의미했다.

“조직(organization)”이라는 용어는 일반적으로 사람과 건물로 구성되며 법적인 틀의 거리에 기반하면서 접경하고 있는 대상과 항구성 있는 대상을 연계시킨다. 가상조직은 실제 조직의 일부 구조적인 특성을 가지고 있지는 않지만, 그럼에도 불구하고 관찰자의 상상 속에서 조직과 같은 기능을 한다.

가상조직의 개념은 컴퓨터 시스템의 구조로 쉽게 설명될 수 있는데, 모든 프로그램에 필요한 메모리 자원을 충분하게 제공하는 것은 경제적이지 못하다. 값비싸고 제한된 메인 메모리와 무한도로 가능한 보조기억장치를 이용하여 논리상의 메모리를 실현시키는 가상 메모리가 이에 대한 해결책이 될 것이다. 실질적인 메인 메모리를 역동적으로 할당하여 계속적으로 발생하는 요구뿐만 아니라, 확장된 요구를 처리하는 것은 가능하다. 가상조직의 개념을 적용한다는 것은 수행자에게는 업무를 수행하는데 있어 추상적인 요구를 역동적이고 융통성 있게 지시하는 것을 의미하며, 적소에 적절한 수행이 이루어지는 것을 뜻한다.

1.2.2 가상조직의 정의

가상조직은 기본적으로 일개 조직이 개별적으로 비즈니스를 수행하는 것보다 효과적이고 효율적으로 경쟁을 할 수 있게 하는 메커니즘이다. 하나의 조직이 아니면서 하나의 조직처럼, 하나의 조직보다는 큰 힘을 발휘하는 것이 가상조직의 요체라고 할 수 있다.

기존 연구를 통한 가상조직의 개념 및 정의는 다음과 같다.

- 물리적 분산된 환경에서 제품을 디자인하고 만드는 조직
- 하나의 실체로서 빠르게 구성되고 구성원들의 목적을 이룬 후 다시 흩어지는 조직의 형태
- 독립된 회사들이 정보기술을 통하여 일시적으로 네트워크를 구축하고 기술, 비용, 정보를 공유하는 형태의 조직
- 지리적으로 분산된 조직구조이며 전자적 통신 수단을 이용하여 직무를 조화롭게 이루는 조직
- 전통적인 조직구조에서 불가능했던 의사소통과 정보를 실시간으로 공유하게 하는 조직
- 특정 대기업 내부의 경영독립체 사이에 혹은 독립적인 기업들 사이의 기회주의적인 핵심역량을 연계
- 지역적인 제약을 극복하고 집권화된 조직과 분산된 조직 사이에서의 조직구조와 업무를 증가시키는 고객에게 서비스를 지향하는 조직
- 공급자, 고객, 심지어는 경쟁자를 포함한 독립적인 기업들이 기술, 비용의 목적으로, 또는 다른 시장에 접근하기 위해 정보기술을 이용해 연결된 일시적인 네트워크

가상조직은 한 조직이 다양한 자원과 능력을 가진 다른 조직들과의 연계를 가능하게 하는 개발적 조직구조를 만들어 낸다. 이러한 자원이나 능력들은 전형적으로 시장에서의 새로운 기회를 포착하는 시간을 절감하기 위해서 혹은 경쟁의 위협을 둔화시키기 위해서 이용되는 것들이다. 그러한 조직구조의 유용성이 사라졌을 때 조직 간의 연결관계에서 탈퇴하고 새로운 기회의 활용을 위하여 다른 조직들과 연결관계를 수립하게 된다. 필요에 따른 조직과의 가상조직을 형성하여 경쟁에 임할 수 있는 능력이야말로 앞으로의 경쟁환경에서 기업에 전략적 우위를 제공해 주는 무기가 된다고 할 수 있다.

1.2.3 가상조직의 분류

가상조직의 형태는 낮은 통제와 높은 불확실성을 특성화되는 네트워크의 형태로 발전하는 단계이다. 네트워크란 추상적으로는 어떤 관계하에서 어느 정도까지는 계속적으로 연결되어 있는 모든 단위의 통일체로서 정의된다.³⁾

3) Thorelli, H. B., "Networks : between markets and hierarchies", *Strategic Management Journal*, 7, 1986, pp.37~51.

Jagers et al.는 정보통신기술을 설계변수로 간주하고 가상조직을 새로운 형태의 네트워크로 결론지었으며, 과업의 협동은 더 이상 정적이거나 기존에 정의된 구조에 의해 발생하는 것이 아니어서 가상조직을 네트워크보다는 거미줄(spider web)로 이루어진 조직이라고 해석했다.

네트워크로서의 가상조직을 정의할 때 연결되는 단위의 수준을 어디로 할 것인가가 문제가 되는데, 네트워크라는 개념의 유효성은 특히 조직 간의 통일체로서 파악할 때 발휘된다. 즉, 조직의 집합을 포함한다는 것이 네트워크조직이라는 개념의 특색이다. 따라서 네트워크로서의 가상조직을 말할 때 구성단위를 조직 내지 그 하부 구조로 한다. 그러므로 가상조직은 조직 대 조직, 조직 대 하부조직, 하부조직 대 하부조직이 연결되는 형태 중 하나를 택할 수 있다.⁴⁾ 이러한 견지에서 독립적으로 존재하는 조직 간의 네트워크를 통해서 뿐만 아니라 한 조직 내의 여러 다른 부서의 네트워크를 통해서도 가상조직이 형성될 수 있다.

1.2.4 가상조직의 형태적 특징

① 애드호크러시 형태로서의 가상조직

애드호크러시(adhocracy)란 다양한 전문적 기술을 가진 비교적 낮은 사람들로의 집단에 의해 수행되는 프로젝트를 중심으로 조직화된 신속한 변화와 적응이 가능한 일시적인 시스템이다. 이러한 형태로서의 가상조직은 프로젝트를 통한 전문가들의 집합체로 볼 수 있다.

② 태스크포스 형태로서의 가상조직

태스크포스는 조직 내의 여러 하위단위의 결합된 노력이 필요한 구체적이고 명료하고 복잡한 과업을 수행하기 위해 형성된 임시적 조직이다. 이는 조직전체에 적용될 수 있는 조직 전체의 구조가 아니라 전통적인 계층구조의 부속구조이다. 태스크포스의 구성원은 목표가 완수될 때까지 태스크포스에서 근무하고, 과업이 달성되면 해체되며, 원래의 부서로 복귀한다. 가상조직은 중요한 과업, 즉 그 과업의 성공 여부가 조직에 결정적인 영향을 미치게 될 중요한 과업에 직면해 있을 때, 또한 그 과업이 구체적인 시간제약과 성과기준을 가지고 있고, 독특하고 생소한 성질의 것을 때, 상호의존적인 기능들을 차용하여 가상조직을 구성하게 된다.

4) 박형근, 가상조직에 대한 이론적 고찰 및 사례연구, 고려대학교 석사학위논문, 1998.

③ 팀(team)조직으로서의 가상조직

<표 2-2> 전통적 조직과 팀조직의 비교

구분	전통적 조직	팀 조직
조직구조	수직적 계층/부, 과	수평적/팀
조직화의 원리	기능단위	업무프로세스단위
직무설계	분업화(단순과업)	다기능화(다차원적 과업)
관리자의 역할	지시/통제	코치/촉진자
리더십	지시적, 하향적	후원적, 참여적
정보의 흐름	통제적, 제한적	개방적, 공유적
보상	개인(직위, 근무년수)	팀/능력
직무과정	관리자가 계획, 통제	팀이 계획, 통제

팀은 상호보완적인 기능을 가진 소수의 사람들의 공동목표의 달성을 위해 상호 책임을 공유하고 문제해결을 위해 공동의 접근 방법을 사용하는 조직단위이다. 조직의 유연성 제고에 기여하며 조직의 간소화, 창조적 학습조직을 실현하는 효과를 지닌다. 따라서 진정한 팀이 되기 위해서는 소수의 인원, 상호 보완적인 기능과 능력, 공동의 목적과 업무수행목표, 공통 접근방법, 공동책임감의 다섯 가지 기본요건을 충족해야만 한다. 가상조직은 정보기술을 이용하여 빠른 시간 내에 핵심기술을 보유한 팀들을 중심으로 업무의 성격에 따라 조직을 구성하고 주어진 문제에 대한 해답을 찾을 수 있는 팀경영의 형태를 이루고 있다.⁵⁾ 최고의 기술력을 가진 팀의 급격한 기술의 발전으로 오는 변화에 대응하며 시장을 선도할 수 있다. 팀으로 조직된 가상조직은 각자의 조직이 가지고 있는 정보, 기술 등 자원을 공유하며 이러한 공유방식은 분산된 환경에 있지만 마치 하나의 조직과 동일한 환경에서 일하는 것과 같은 역할을 한다. 각각의 민첩한 조직들의 구성으로 각 조직이 가지는 민첩성을 유지하고 이러한 조직의 연합으로 다른 외부와의 협상 대는 거대한 조직의 힘을 발휘하는 것 역시 가상조직의 팀경영이 가지는 특징이라고 할 수 있다.⁶⁾

5) Charles Handy, "Trust and Virtual Organization", *Harvard Business Review*, May-June, 1995, pp.40~50.

6) David, William H. & Michael S. Malone, *The Virtual Corporation*, Harper Business, New York. 1992.

④ 네트워크 조직으로서의 가상조직

<표 2-3> 네트워크 조직으로서의 가상조직의 특성

구조적 특성	운영적 특성
수평적 통합화 간소한 조직 경계역할 조직의 활성화 의사소통 경로의 구축 적극적인 의주화	분권화된 관리 권한위양 신뢰관계 관리 장지적 관점 관리

환경이 제공하는 복잡한 문제를 해결하기 위하여 수직적 통합(내부화)뿐만 아니라 수평적, 공간적으로 공식적인 조직경계를 뛰어넘어 통합 메커니즘을 갖춘 조직으로서 조직 간의 네트워크뿐만 아니라 조직 내의 네트워크 통합자를 중심으로 가치사슬상의 여러 활동을 분담하여 맡고 있다. 이때 네트워크 통합자는 전체에 걸친 작업의 흐름을 조정하고 나아가서 네트워크 전체의 가치를 극대화하기 위한 전략을 수립하게 된다.

⑤ 학습조직으로서의 가상조직

급격한 환경변화에 대한 적응능력의 증시와 지식의 부가가치 생산성에 대한 인식, 급격한 기술변화로 인한 학습의 필요성으로 학습조직이 등장하게 되었다.7) 가상조직의 각 부분을 담당하는 팀은 높은 품질의 제품을 생산하기 위해서 그에 상응하는 기술력과 지식을 보유해야 하며 이를 위한 지속적인 노력이 필요하다. 이러한 환경이 가상조직을 학습조직으로 유도하게 만들었다.

이것은 고도의 기술력과 교육을 받은 조직원의 양성으로 상황을 분석하고 기획하는 능력과 의사결정을 내릴 수 있는 능력을 배양시키기 위한 것이며 가상조직이 최고의 기술력을 유지하여 경쟁우위에서 앞서기 위해 필요한 형태이다. 외부조직과의 네트워크, 서로 다른 지식을 가진 구성원간의 의사소통, 전략적 순환보직과 같은 이질적인 지식집단간의 상호작용을 통해 목적이 달성된다.

1.2.5 가상조직의 구축단계

가상조직의 구축 단계는 이론상 네 가지 단계로 구분될 수 있다.

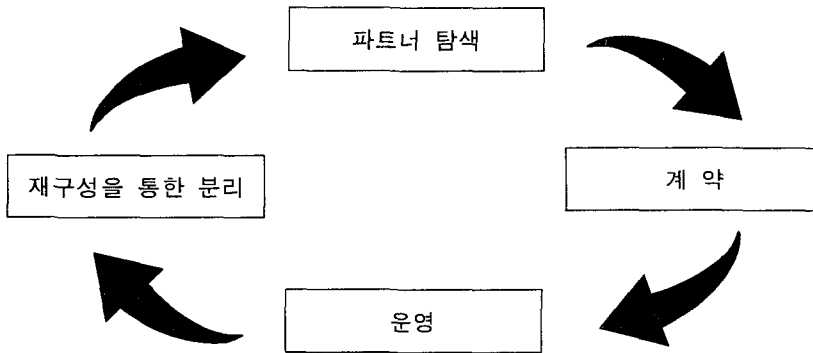
7) Chi-Jae Oh, "A Collaborative Working Framework for concurrent Engineering", CAIS Pacific Korea, 1996.

가상조직을 설립하는 우선권은 한 핵심 기업에게 돌아간다. 보다 큰 조직이 참여했다면 가상조직을 구성하게 하는 전략적이고 새로운 경쟁우위를 창조하기 위한 전략의 필요성을 절실히 느끼게 된다. 정보 중개자는 적절한 파트너를 찾고자 하는 기업에게 가상조직을 설립하는 우선권은 한 핵심 기업에게 돌아간다. 보다 큰 조직이 참여했다면 가상조직을 구성하게 하는 전략적이고 새로운 경쟁우위를 창조하기 위한 전략의 필요성을 절실히 느끼게 된다. 정보 중개자는 적절한 파트너를 찾고자 하는 기업에게 도움을 주고, 가상조직 구축의 연결고리를 맡게 된다. 첫 번째 단계에서는 핵심 파트너가 다양하고 명확한 표준에 대처해야 하며 신중한 파트너 선택을 해야 한다. 두 번째 단계에서 기업의 동의가 이루어지는 틀은 협상이다. 특히 상호협력을 위해 필요한 하부구조뿐만 아니라 작업 분리를 위한 규칙과 자원 할당, 운영 절차 등이 정의된다. 이 단계에서는 융통성을 감소시키는 지나친 규제와 고가의 기업 비용의 원인이 되는 미비한 규제사이에서 중용을 취해야 한다.

두 번째 단계에서 이루어지는 계약은 시간의 운영을 고려하는 관점에서 안정적이지 않아서 계속적으로 재고되어야 한다. 개인적인 파트너는 파트너와의 호흡을 유지하기 위한 재조직화를 경험하게 된다. 이후 가상조직 설립자의 목적이 달성된다면 그 가상기업의 실질적인 모습은 변화하게 된다.

가상조직을 설립하는 우선권은 한 핵심 기업에게 돌아간다. 보다 큰 조직이 참여했다면 가상조직을 구성하게 하는 전략적이고 새로운 경쟁우위를 창조하기 위한 전략의 필요성을 절실히 느끼게 된다. 정보 중개자는 적절한 파트너를 찾고자 하는 기업에게 도움을 주고, 가상조직 구축의 연결고리를 맡게 된다. 첫 번째 단계에서는 핵심 파트너가 다양하고 명확한 표준에 대처해야 하며 신중한 파트너 선택을 해야 한다. 두 번째 단계에서 기업의 동의가 이루어지는 틀은 협상이다. 특히 상호협력을 위해 필요한 하부구조뿐만 아니라 작업 분리를 위한 규칙과 자원 할당, 운영 절차 등이 정의된다. 이 단계에서는 융통성을 감소시키는 지나친 규제와 고가의 기업 비용의 원인이 되는 미비한 규제사이에서 중용을 취해야 한다.

두 번째 단계에서 이루어지는 계약은 시간의 운영을 고려하는 관점에서 안정적이지 않아서 계속적으로 재고되어야 한다. 개인적인 파트너는 파트너와의 호흡을 유지하기 위한 재조직화를 경험하게 된다. 이후 가상조직 설립자의 목적이 달성된다면 그 가상기업의 실질적인 모습은 변화하게 된다.



<그림 2-1> 가상조직의 구축 단계

1.2.6 가상조직 구축의 핵심

가상조직의 모델은 기존의 계열이나 협력 관계 중심의 장기적이고 안정적인 네트워크보다는 자유롭고 동태적인 네트워크 관계에 가깝다고 할 수 있다.

가상조직의 설계 초점은 네트워크에 참여하고 있는 각기 다른 기업이나 개인들을 어떻게 조정하고 참여도를 높여, 기대성과를 극대화할 수 있는가 라는 질문에서 출발한다. 그 다음은 긴밀히 연결된 세 가지 차원을 고려해야 한다. 즉, 설계 대상을 전통적인 방식인 구조, 업무, 프로세스, 인력에 초점을 두기보다는, 물리적 차원, 정보적 차원 그리고 인적 차원에서 설정해야 한다.

첫째, 물리적 차원에서 정보통신기술의 설계이다. 정보통신기술이 달성해야 할 목표는 효율성, 반응성 또는 학습 능력의 제고이다. 어떤 정보통신 기술은 세 가지 목표를 모두 달성할 수 있는 반면, 어떤 기술들은 다소 제한적이다. 예를 들면, 인터넷을 활용한 전자 상거래 기술은 세 가지 목표를 모두 달성할 수 있지만, 그룹웨어는 반응성 제고에는 미흡한 기술이다.

둘째, 정보적 차원에서 표준의 설계이다. 표준이란 네트워크를 제대로 움직이기 위해 서로 합의한 실천방안을 의미한다. 그 형태도 매우 다양하여, 기술적 명세서나 규약은 물론 문화까지도 포함한다. 표준은 되도록 단순해야 하며 누가 무엇을 갖고 있고 공동으로 이용할 것은 무엇인지를 명확하게 밝혀놓는 것부터 시작한다. 그리고, 일단 정해진 표준은 성과 평가 지표로 연결되어야 한다.

마지막으로, 인적 차원에서 신뢰의 설계이다. 신뢰는 설계 대상이라기보다는 미래 조직모델의 필수 조건이라고 할 수 있다. 그래서 네트워크 형성 이전부터 신뢰 구축은 매우 중요하다. 우선 네트워크 형성 이전의 사전적 의미에서, 신뢰는 참여 구성원들의 핵심 역량 및 그 위에서 설정한 표준에 대한 서로의 믿음

에서 출발한다. 네트워크 유지의 과정적 의미에서, 정보통신기술은 신뢰의 일관성 있고 개방적인 의사소통을 위한 바탕이 된다.

1.2.7 가상조직의 위험요소

① 가상성(virtuality)와 신뢰(trust)의 병행 불가능

Jones와 Bowie는 가상조직의 속성상 패러독스(virtual organization paradox)에 직면한다고 연구하였다.⁸⁾ 가상조직의 능률성은 민첩함과 탄력성을 기반으로 생성되고 이러한 능률성은 구성원 간의 신뢰형성을 그 전제로 한다. 상호신뢰감은 장기적인 안정적 관계를 통해 생성된다고 한다면, 가상조직은 그 특성상 신뢰생성에 필요한 안정적 관계의 부재와 단기의 관계성으로 인해 기본적인 신뢰가 형성되기 어렵다. 즉 가상성(virtuality)과 신뢰(trust)의 병행 불가능을 유발하게 된다.

② 연계적인 혁신의 문제

Henry와 David는 가상조직이 현대의 환경에는 효과적이고 적합한 조직이지만 실패하는 경우도 있음을 지적하고 혁신의 유형에 따라 조직의 형태를 결정해야 한다고 주장했다. 독립적인 혁신의 경우 가상조직을 구축하는 것은 매우 효과적이지만 연계적인 혁신의 경우 문제점을 내포하고 있음을 밝히고 핵심적인 개발활동이 연구개발 투자로부터 보상받기 위해서는 한 팀 내에서의 조화를 역설했다.

<표 2-4> 혁신의 유형과 조직선택

구 분		혁신의 유형	
		독립적	연계적
필요한 역량	외부에 있는 경우	가상조직	신중한 제휴
	창조되어야 하는 경우	제휴 또는 자체개발	자체개발

자료 : Henry W. Chesbrough, & David J. Teece, "When is Virtual Virt-uos? Organization for Innovation", *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 1996.

③ 구성원 대체비용의 효과 상쇄

가상조직은 상황과 필요의 변화에 따라 구성조직들이 가상조직의 네트워크에서

8) Jones, T. M. & Bowie, N. E., "Moral Hazards on the Road to the Virtual Corporation", *Business Ethics Quarterly*, 8(2), 1998, pp.273-292.

쉽게 교체된다. 이와 같은 구성조직의 교체(switching)가 과도하게 이루어질 경우 비용의 감소보다는 증대효과가 더 커질 수 있다.

주어진 상황에서 최적합한 구성조직에서 구성조직을 교체하여 목표를 수행하는 데에는 비용이 발생하게 되면, 가상조직의 임시성과 탄력성에 한계가 있을 수 있다.

④ 조직간 계층구조 형성시의 문제

조직 간에 계층구조가 생기는 경우도 가상조직은 실패한다. 즉, 협동적인 상황에서 함께 일을 처리하는 것이 아니라 기존조직의 형태로 조직이 구성되는 것을 의미하는데, 이러한 경우 정보의 흐름을 막고 환경의 변화에 둔감하게 되어 가상조직의 위험요소로 작용하게 된다.⁹⁾

1.2.8 가상조직의 발전과정

가상조직의 발전 절차는 다음의 네 단계로 설명될 수 있다.

가상화의 첫 번째 단계는 우선 정보망의 활용을 전제로 기업내 조직구성과 업무방식을 바꾸는 일이다. 이는 전자우편과 그룹웨어 또는 인트라넷 등을 사용하여 기업 내 의사소통에서 공간과 시간의 제약을 없앤다는 뜻이다.

두 번째 단계는 앞서 언급한 업무재평가를 기업 외부로 확산시키는 것이다. 이 단계에서는 복수의 기업이 공통의 목적을 향해 공동으로 제품을 개발, 생산하는 협조(cooperation)기법을 사용한다.

가상화의 세 번째 단계는 아웃소싱의 관점을 도입하는 것이다. 협조형 경영을 지향하는 기업은 핵심업무 이외의 주변업무, 곧, 시스템 운용, 총무, 경리 등 간접업무는 외부에 위탁하는 아웃소싱을 동시에 추진하는 경우가 많다.

마지막 단계로는 기업이 종래의 자본관계나 계열관계에 얽매이지 않고 최적의 파트너와 상호보완관계를 구축하여, 마치 하나의 기업체처럼 함께 활동해 나가는 것이다.

세 번째 단계인 아웃소싱을 통한 가상조직의 구축을 살펴보자면, 가상조직은 사업 수행에 꼭 필요한 자원을 제외한 나머지는 모두 아웃소싱에 의존한다. 가상조직 중 모든 것을 외부로부터 조달하는 기업은 거의 없다고 할 수 있는데, 오히려 성공적인 가상조직은 경쟁 우위의 본질적인 토대가 되는 내부역량을 세심하게 보호한다고 할 수 있다. Hamel & Prahalad는 핵심역량을 “고객에게 가

9) Pattie Maes, “Agent that Reduce Work and Information Overload”, *Communications of the ACM*, Vol. 37, No. 7, Jul 1994.

치를 높이거나 그 가치가 전달되는 과정을 더 효율적으로 할 수 있는 특정한 방법의 능력을 나타내며 또한 이러한 능력은, 기업이 신규사업으로 진출할 수 있는 능력이 된다”고 정의하였다.¹⁰⁾

즉, 핵심역량이란 과거에 그 기업을 이끌어 왔으며 또한 적절하게 전환되거나, 추가의 역량을 축적시키면서 미래 성장의 견인차 역할을 할 수 있는, 기업 내부의 공유되고 있는 기업 특유의 총체적인 능력, 기술, 지식, 문화를 의미한다. 또한 핵심역량이란 단절되어 있는 능력, 지식, 기술, 문화라기보다는 일련의 기능이나 기술을 통합하고 조정하는 능력을 말한다. 핵심역량이 다른 능력과 구별되는 것은 조직 내의 여러 가지 활동을 연결시키는 통합성에 있다. 따라서 핵심역량은 여러 조직 단위에 내재되거나 통합되어 있는 능력이나 기술이라고 할 수 있다.¹¹⁾

2. 가상조직 배경이론

2.1 조직간 관계와 네트워크에 대한 이론적 해설

기업간 거래관계에 있어서 구매자-공급자간 밀접한 관계형성과 파트너십 및 기타 형태의 조직간 제휴의 등장은 전통적 일회적 시장(spot market)에 대한 많은 변화를 가져다주고 있다. 이처럼 거래방식이 시장구조에서 점차적으로 관계적 구조로 대체되면서, 그 이유에 대한 이론개발이 매우 활발하게 진행되고 있다.

다음에 제시한 이론은 조직간 관계가 취할 수 있는 형태와 경제적 타당성을 약간씩 다른 시각에서 이론적 설명모형을 제시하고 있다. 예를 들면 생태학적 조직이론에서는 생태학적인 공생관계와 먹이사슬로 보는가 하면, 거래비용이론에서는 거래비용의 절약을 위해 시장에서 위계적 조직으로의 이동과정으로 보았다. 한편 계약이론에서는 이러한 이동을 관계적 통치(relational governance)의 확립과정으로 설명하고 있다. 이상의 기업간 관계의 형성에 대한 이론적 해석 내용들은 다음과 같다.

2.1.1 공생관계의 형성

조직간 관계는 상호 이질적인 가치활동을 수행하는 기업간에 서로를 인정해

10) C. K Prahalad and G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, May-June 1990, p.202.

11) Hamel, G. & Prahalad, C. K., "Competing for the Future", *Harvard Business School Press*, Boston, 1994, p.202.

가면서 전체의 이익을 위해 발전적으로 공존하는 관계이다. 공생관계에 관한 연구들을 살펴보면 다음과 같다.

조직체간의 관계 지속적인 교환관계를 개발하기 위하여 개별적인 교환에 초점을 맞추기보다는 기업간 마케팅(business-to-business marketing)을 수행하는 경향에 주목하는 내부화된 시장(domesticated markets) 개념이 연구되었다. 관계의 대상들에 대해서는 구매자(매개적 구매자/공급자)와의 관계, 공급자(상품 공급자/서비스 공급자)와의 관계, 수평적 파트너(경쟁자, 비영리조직, 정부)와의 관계, 그리고 조직내부(다양한 사업단위/기능적 부분, 종업원)와의 관계 등 10가지 정도의 다양한 영역이 제시되어졌다. 이러한 분류상에서 조직간 협력 관계는 가치사슬 내에서의 본원적인 활동의 단계가 서로 인접한 상황에서 수직, 수평적으로 공생적 관계를 형성하게 된다.

2.1.2 전략적 보완 관점

전략적 보완 관점에서 보는 조직간 관계는 기업이 내부적으로 경영활동에 필요한 재무적, 기술적 필요성을 충족시킬 수 있는 자원과 능력을 얻기 위해 외부 조직과의 제휴에 참여하게 된다는 기능적 동기에서 발원한다.¹²⁾

즉, 이 관점에서 조직은 첫째, 새로운 산업발전의 위협을 분산시키고, 둘째, 규모의 경제를 위해 필요한 설비들을 공동으로 또는 결합을 통해 구축하고, 셋째, 필요한 자본을 축적하며, 넷째, 개별 조직들이 다루기에 힘든 여러 프로그램을 수행하려는 목적을 달성하기 위해 제휴관계를 형성하게 되는 것이다. 따라서 제휴파트너의 선택은 자사의 전략적 필요성을 보완해주는 동시에 또한 상대방으로부터 어떤 이익을 획득할 가능성이 가장 높은 파트너를 찾으려는 과정(matching process)이다.

결국, 전략적 보완 관점은 조직이 시장을 통해서 획득할 수 없는 자본, 생산 및 관리기술 등의 자원과 능력을 잠재적인 파트너가 보유하고 있을 때 제휴의 필요성이 증대된다고 보는 견해이다.

2.1.3 자원의존적 관계

이것은 자원의존이론(resource based view)에 그 근거를 둔다. 자원의존이론에서 본 관계의 형성은 조직간 통제를 불확실성과 의존성의 조건에 대한 전략적 대응으로 본다. 자원의존이론에서는 조직들이 거의 핵심적인 자원에 관해 내

12) Gulati, R., "The Dynamic of Alliance Formation", *Working Paper, Harvard Business School*, 1994.

부적으로 자체 완결성을 가지고 있지 못하는 불완전성을 가정하고 있다. 이러한 자체 충족성의 부족은 관련 자원을 가지고 있는 거래상대방에 대한 잠재적 의존성을 발생시킨다. 이를 극복하는 과정에서 조직간 관계를 통해 다른 기업자원에 대한 의도적인 의존성 관리활동이 이루어진다는 것이다. 즉, 자기 조직의 통제하에 있지 않는 외부자원 흐름의 불확실성을 감소하기 위해 의도적으로 다른 조직과의 공식적 혹은 半공식적 연결을 확보하게 된다. 이렇게 교환관계가 구조화되면 불확실성이 감소하고 의존성에 따르는 불확실성을 관리할 수 있게 되는 것이다. 결국 조직간 연결의 확보는 관련된 일군의 교환 상대자와의 협력의 정도를 증가시키거나 “협상적 환경”을 창출함으로써 불확실성과 의존성의 문제를 다루는 것으로 보았다.

2.1.4 시장실패 상황에서 발생하는 조직간 관계(거래비용 관점)

조직간 관계는 시장실패(market failure)의 상황 속에서 거래의 효율성을 제고시키기 위한 구조로 관계가 형성된다는 측면이다. 이는 거래비용이론에 바탕을 두고 있으며 거래비용이론은 거래비용을 관리하기 위한 조직의 출현뿐만 아니라 특정한 교환의 형태에 따라 변화하는 조직의 형태를 다룬다. 즉, 거래비용의 절약을 위해 시장을 대체하는 통제적 관계양식으로서 위계조직이라는 대안을 제시하고 있다. 따라서 기업이 거래비용을 최소화하기 위해서 어떻게 구조화되어야 하는가에 대한 문제를 잘 설명해 준다. 거래비용이론에서는 조직간 경제적 거래양식이란 가격구조를 통한 통제에 바탕을 둔 “시장(market)”과 단일화된 권한구조를 통한 통제를 암시하는 “위계(hierarchies)” 사이의 선택으로 보고 있다. Williamson에 의하면 거래의 특정차원들은 거래 비용을 유발하며 시장메커니즘이 교환을 매개하는 비효율적 수단이 된다. 이것이 “시장실패”상황이다. 이러한 시장실패 상황하에서는 관계적 거래가 시장적 거래보다 경제적 효율성이 보다 높아지게 된다.

2.1.5 관계적 계약

관계적 계약 이론에서는 기업간 관계의 형성과정을 관계적 통치(relational governance)의 확립과정으로 설명하고 있다. 통치(governance)라는 용어는 전통적으로 아주 광범위하게 “거래의 조직화 양식”으로 정의되어 왔으며 계약이 시작되고, 협상되고, 관리되고, 수정되고 종료되는 지속적 관계유지를 포괄하는 다차원적인 현상이라고 할 수 있다.¹³⁾ 관계적 계약이론은 “이산적” 대 “관계적”

13) Heide, J. B. & A. S. Miner, “The shadow of the future : Effects of anti-cipated interaction

교환의 공식적인 분류를 개발한 Macneil의 연구에 기초하고 있다. 일반적으로 이산적 거래가 포기된다면 관계로의 통합이 발생한다. 달리 말하면 의도적 혹은 공식적 통제장치가 시장의 “보이지 않는 손”을 대체하도록 고안되게 된다.

이산적 교환이란 신고전학과 경제이론의 내재적인 가정과 일치하는 것으로, 개별적인 거래는 계약 당사자들 간의 과거 및 미래관계와는 독립적이며 단지 제품이나 서비스에 대한 소유권의 이전으로만 가정된다. 이산적 교환 하에서 거래에 대한 개별적인 거래 당사자들은 독립적으로 활발하게 그들의 이익을 추구하며 대체로 계약적 의무를 강제하기 위한 목적으로 경제적 및 법적제제에 의존한다.

반면 관계적 교환은 쌍방적 관계의 확립이라는 관점에서 이산적 거래로부터의 이탈을 명시적으로 나타내고 있다. 관계적 교환은 이산적 교환과는 대조적으로 거래가 발생하는 역사적 및 사회적 맥락에 대한 명시적인 설명을 하며 의무의 이행을 거래당사자들 간에 존재하는 상호이익을 따르는 것으로 보고 있다. 거래당사자들은 일정한 목표를 달성하기 위해 관계적 교환의 형태를 개발하게 되는데 물류의 제휴와 JIT(Just in time) 등이 해당된다.

2.1.6 관계적 몰입

몰입(commitment in exchange)의 개념은 마케팅이론에서 교환이 거래적 관점에서 이탈하고 관계적 관점을 받아들이면서 핵심적인 것으로 등장하고 있다. 몰입은 관계에 있어서 핵심적인 상호성(mutuality), 충성도(loyalty), 대안의 포기(forsaking of alternatives)와 밀접하게 관계되어 있다. 반면에 몰입은 합리성과 이산적 거래의 경제적 모형으로부터는 명백히 구분되고 있다. 즉 상대방에 대한 몰입은 대안에 대한 탐색을 포기하게 하므로 비록 장기적 효용을 제공한다 할지라도 단기적인 의미에서는 더 나은 대안을 무시하는 비합리성이 허용되기 때문이다.

몰입에는 마케팅 경로 관계의 전통적인 권력 의존적 해석의 영역도 존재한다. 예를 들어 핵심기업의 전문적 권력 또는 준거적 권력에 의존하여 핵심기업에 대한 관계 몰입도를 높여 가는 경우가 이에 해당한다. 관계적 교환을 유도하는 영향력(권력) 전략은 보상이나 강제와 같은 도구적 유형보다는 일반적으로 전문적 권력 또는 준거적 권력에 의존하는 경향이 강하다. 관계당사자간의 호혜적 또는 결합적 몰입투입은 상호간의 신뢰성을 개선시키는 것을 통해 관계의 질을

높이고 미래 교환에 대한 공유된 규범의 발전에 영향을 미쳐 장기적 관계를 안정화시키게 된다.

2.1.7 관계성의 진화

자본주의를 움직이는 근간의 혁신(innovation)이며, 혁신이란 새로운 결합을 의미한다. 새로운 결합이란 관계성을 전제로 한 것이며 최근 세계를 인식하는 방법으로 관계를 인식하는 것으로 본다. 조직원은 관계성의 진화를 의식적으로 일으키는 것이 가능하고, 계속적으로 이 관계성을 진화를 시도하고 있다. 그 결과 사회의 발전은 새로운 관계성을 위해 기존 관계의 변화와 기존관계에 대한 새로운 개념의 첨가를 시도하게 된다. 그 대표적인 예가 아웃소싱(outsourcing)과 정보시스템(information system)이다. 아웃소싱은 기존의 내부적 역할관계를 외부화시켜 관계를 구체화시키고, 정보시스템은 이질적인 관계를 독립적 관계(arms length)관계에서 직접적 역할분업관계로 발전시켜주게 된다.

2.1.8 네트워크로의 진전

조직간 관계에 대한 최근의 연구들은 쌍대적(dual)인 기업관계에서 기업네트워크로 개념적인 진전이 이루어지고 있다. 네트워크는 연결된 기업들의 단순한 집합으로 또는 기업간 연결된 관계의 집합이다. 여기에는 다른 조직들과의 연결된 관계, 활동들과의 연결, 자원들과의 결속 등이 포함된다. 그러나 네트워크에 관한 연구는 쌍대적인 조직간 관계연구의 한계와 비판으로부터 출발하고 있다. 즉 네트워크에 관한 연구가 기존의 쌍대적인 기업간 관계의 차원에서 보는 한, 네트워크 그 자체의 시너지성 즉, 단순히 쌍대적 관계의 합계이상의 효과가 발생할 수 있는 다자간 관계의 외부성 효과를 무시하고 있다는 한계를 가지게 되기 때문이다. 즉 네트워킹(networking)은 단순히 쌍대적 조직관계의 연장선으로 방법론적 환원주의(reductionism)를 비판하는 입장을 견지하는 한편, 쌍대적인 관계들의 종합적인 효과보다 더 많은 외부성의 시너지 효과가 나타나고 있음을 주목하고 있다.

2.2 조직간 정보기술 관련 이론

네트워크에서는 관계효과는 직접적인 효과와 관련된 1차적인 기능과 간접적인 효과와 관련된 2차적인 기능을 구분할 수 있다. 1차적인 기능은 핵심 쌍대적 관계에서의 상호작용이 두 파트너 조직들에 직접적으로 미치는 긍정적인 혹은 부정적인 효과이다. 이러한 기능에는 활동들의 상호연결을 통한 효율성, 이질적

인 자원의 시너지적 결합을 통한 혁신효과, 개별기업의 목표보다는 네트워크라는 보다 상위단위에서 장기적인 목표추구가 가능하다는 시스템 경쟁효과 등이 포함된다. 2차적인 기능은 관계의 긍정적, 부정적인 간접효과를 포함하는데, 이는 관계 간에 연결이 존재함으로써 발생하는 기능이다. 예를 들어 유망기업들과의 거래활동 자체가 그 기업의 신용을 높여준다거나 독립적으로 전달받을 수 없는 이른바 암묵적인 지식의 이전 등의 효과가 있다. 이러한 효과들은 지금까지의 규모의 경제성이나 범위의 경제성으로 설명하기 곤란하다는 점에서 제3의 경제성으로 부르거나 혹은 연결의 경제성, 네트워크의 경제성이라 부르고 있다.

정보기술은 이와 같이 하나의 조직의 경계 내에서 조직의 효율성 증대와 비용 절감을 위해 활용되기도 하지만 경쟁력 제고를 위해 조직외적인 전략적 수단으로도 활용된다. 이러한 정보기술의 전략적 활용은 다수의 조직이 참여하는 조직간 정보시스템의 형태로 구현되며, 조직간 정보시스템은 시장 구조에도 많은 영향을 미칠 수 있다.¹⁴⁾ 정보기술의 발전으로 아웃소싱이 증대하고 있지만 시장 조정 메커니즘이 아니라 부가가치 파트너십(value adding partnership), 네트워크 조직 등과 같이 위계조직의 속성이 강한 조정구조가 제시되었고 거래 관계에 활용되고 있다. Malone et al.은 거래비용경제학(transaction cost economics)의 틀에 의존하여 정보기술의 발전에 따른 시장 구조의 변화를 제시하고 있다. 거래비용이론에 의하면 가치체인에서 제품의 흐름은 시장과 위계조직이라는 두 가지 메커니즘에 의해 조정된다. 즉, 기업은 가치체인의 한 단계에 필요한 투입물을 위계적인 관리 구조의 통제하에 내부 조직에서 생산하거나 시장 메커니즘을 활용하여 조달할 수 있다. 이러한 경제활동의 조정 메커니즘의 선택에 따라 제품의 비용구조는 상이하게 된다. 제품의 가격은 생산비용, 조정비용(coordination cost), 이익(margin)으로 구성되는데 시장은 생산 전문화에 의한 규모의 경제로 생산비용이 낮으나, 시장거래에는 높은 조정비용이 수반된다. 반면 위계조직은 내부 통제의 이점으로 조정비용은 낮으나 생산비용이 높은 조정구조이다. 또한 그는 정보기술의 발달에 따라 경제활동의 조정이 점차 전자적으로 수행하게 되고 이에 따라 조정구조에 대한 결정요인이 다음과 같이 변화하게 되어 시장을 통한 경제활동의 조정이 점진적으로 증대한다고 한다.

첫째, 정보기술의 활용에 의해 조정비용이 절감되고 또한 정보기술 발전에 따라 조정비용은 점차 낮아지고 있다. 따라서 제품의 비용구조에서 조정비용이 점차 감소하여 시장이 보다 효율적인 조정구조가 된다.

14) Cash, James I. and Konsynski, Benn R., "IS Redraws Competitive Boundaries," *Harvard Business Review*, Mar/Apr, 1985.

둘째, 일반적으로 거래 관계에 따른 자산의 특이성(asset specificity)과 제품 설명의 복잡성(complexity of product description)에 따라 조정구조를 선택하게 되는데 이러한 두 가지의 특성이 모두 높을 경우에는 위계조직에서 생산하고 자산의 특수성과 제품 설명의 복잡성이 낮은 경우에는 시장구조를 활용하는 것이 효율적이다. 정보기술의 발전과 활용이 증대함에 따라 점차 자산의 특수성과 제품설명 복잡성이 낮아지게 되어 상대적으로 시장구조가 증대된다.

3. 정보기술의 역할

현재의 정보화사회는 기존의 산업사회 골격위에 정보기술과 지식을 중심으로 발전하는 사회로 컴퓨터, 소프트웨어, 통신, 반도체 등을 중심으로 한 정보산업을 기반구조로 하고 있다. 정보기술을 중심으로 한 기술변화 추세로는 네트워크화, 개방형 시스템화, 다운사이징화, 시스템통합 중심으로 발전되는 추세에 있다.

정보통신기술의 발전은 가상조직의 등장을 가능하게 한 가장 중요한 요소이며, 가상조직의 경영에 필수적인 요소로 하부구조(infrastructure)를 이루고 있다. 개념적으로 진일보한 기술인 네트워킹 기술의 발전에 의한 것인데, 네트워킹은 전자문서교환(EDI), 공용 가능한 그룹웨어의 등장, 원거리 통신망이나 광역 통신망과 같은 광대역폭의 통신채널 등의 기술적 성취를 바탕으로 컴퓨터간의 유기적인 연결을 이루게 했고, 최근에는 인터넷이라는 국제적인 통신망이 급속하게 보급되어 기업간의 교류를 통한 정보의 실시간 공유도 가능하게 되었다. 또한 저렴하면서 빠르게 다양한 정보를 대용량 초고속으로 저장, 가공, 전송을 가능하게 해 준다.

개인용 컴퓨터로 혼자만의 작업영역을 누려왔던 전산환경에서, 네트워크가 구축되면서 컴퓨터를 통한 상호간의 의사소통이 자유로워지기 시작했다. 또한 다운사이징 개념과 근거리통신망(LAN) 및 원거리통신망(WAN)의 발전으로 조직내 공동작업 활동을 컴퓨터로 처리하자는 욕구가 나타났다. 즉, 지역적으로 분산돼 있던 정보들을 네트워크로 엮어 서로 공유하면서 공동작업 형태에 응용하게 되었거나, 이를 이용하여 기업경영을 혁신적으로 전환하자는 의식이 일어나기 시작했다. 이에 따라 개인 생산성 위주에서 점차 그룹의 개념으로 초점이 맞춰지기 시작했고, 이러한 기반 하에 그룹웨어의 개념이 대두되기 시작했다. 그룹웨어라는 용어는 1978년 Peter와 Turdy에 의해서 “그룹 상호간의 프로세스에 그들을 지원하는 소프트웨어를 결합한 것이다”라고 최초로 정의하였다. 그 이후

여러 연구자들에 의해 그룹웨어에 대한 다양한 관련 개념들이 정의되고 있다. 이러한 개념들이 가지는 공통적인 요소는 그룹활동에서 팀워크를 체계적으로 지원하거나 그룹 구성원들 사이에 실질적인 협력을 도모하자는 개념이다.

그룹웨어의 가장 보편적이고 구체적인 개념을 이해하자면 먼저 워크그룹(Work-group)이라는 개념을 이해해야 할 필요가 있다. 워크그룹이란 일반적인 기업이나 관공서의 과·팀·부 등과 같은 가시적이고 조직적인 집단을 의미하지는 않는다. 개인적인 업무를 위해 교류하는 사람들로 형성되는 집단이나 공동 업무를 추진하기 위해 관련된 사람들의 집단이 오히려 더 가까운 의미를 지닌다고 할 수 있으며, 공통적인 업무나 업무 협조관계에 의해서 구성되는 집단을 말한다. 워크그룹은 흔히 한 조직이나 회사의 영역을 초월하여 형성되는 것이 보통이다. 또한 주어진 업무나 해야 할 업무에 따라 소속 워크그룹이 달라지며 한 개인이 여러 개의 워크그룹 구성원이 될 수도 있다. 따라서 워크그룹들이 개인으로서 또는 워크그룹의 일원으로서 수행하는 일과 업무를 위해 공유, 공용하는 워크그룹 환경에서 체계적인 워크그룹 컴퓨팅(Workgroup Computing)을 실현시키는 프로그램이라 할 수 있다.

워크그룹 컴퓨팅은 이와 같은 워크그룹들이 업무의 신속화와 효율화를 위해 컴퓨터 관련 하드웨어와 소프트웨어 기술을 응용하는 것을 말하는 것으로 가상조직의 태동배경과 밀접한 관계를 가진다고 할 수 있다. 보편적으로 워크그룹컴퓨팅은 네트워킹(networking)과 클라이언트서 환경을 전제로 하며 개인용 컴퓨터를 비롯, 근거리통신망(LAN) 및 원거리통신망(WAN)과 같은 핵심적인 네트워크 관련 기술들이 업계를 중심으로 발전을 거듭하고 있다. 현재의 보편적 업무 환경을 분석해보면 가장 큰 부분들은 정보수집, 정보분석, 정보창출, 정보관리, 정보 교환, 정보전달 등으로 구성되어 있다.

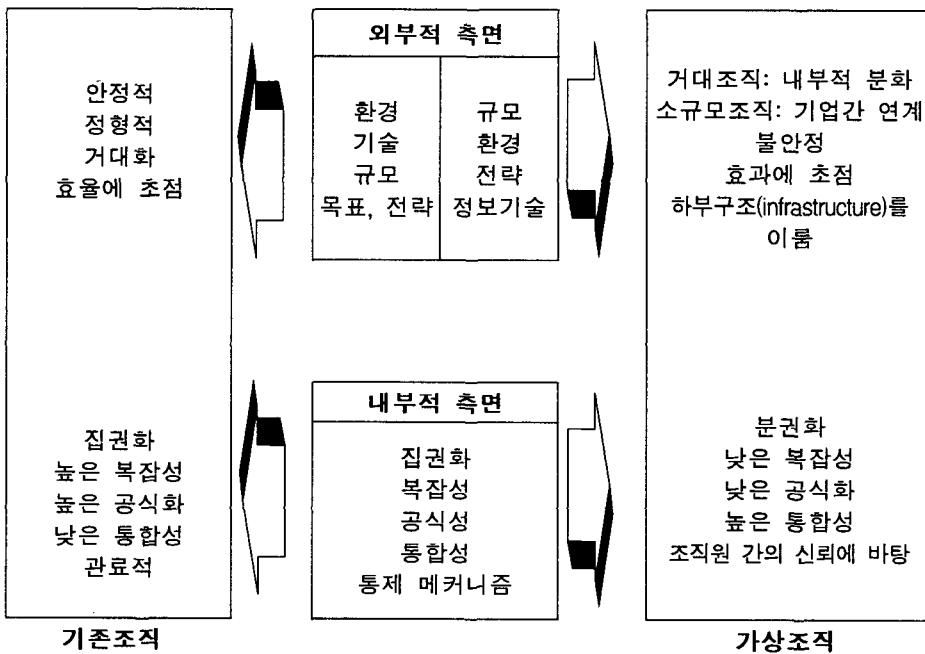
Ⅲ. 가상조직의 조직구조에 관한 프레임워크

프레임워크란 복잡한 문제를 접근할 때 구성요소와 이들의 관계를 밝혀냄으로써 이해를 쉽게 하는 틀을 말한다.

MIS분야에서 널리 알려진 연구의 프레임워크는 Gorry & Scott Morton의 MIS 프레임워크와 Sprague의 DSS 프레임워크, 그리고 Watson의 EIS 프레임워크 등이 있다. 이와 같은 연구들은 실무자에게는 현업의 가이드를 제공하고 이론가들에게는 연구의 방향을 제시해 준다고 할 수 있다.

이와 같은 관점에서, 가상조직의 개념은 아직 초기단계이고, 접근하는 연구자마다 다른 시각에서 연구하는 실정이므로 가상조직의 이해를 돕기에는 미흡한 것이 사실이므로 전체적인 이해를 돕고자 한다.

본 장에서는 기존조직에 관한 프레임웍의 연구를 토대로 가상조직의 조직내·외부 측면의 프레임웍을 제시하고자 하였다. 본 연구자가 제시하고자 하는 기존조직과 가상조직의 프레임웍은 다음과 같다.



<그림 3-1> 기존조직과 가상조직의 프레임웍

1. 기존조직의 조직구조에 관한 프레임웍

앞에서 기술했듯이 가상조직은 기존조직의 단점을 보완하는 재조직의 성격이 강하므로 먼저 기존조직에 대한 연구가 선행되어야 할 것이다.

조직이 지니는 다양성과 복잡성은 통합적 조직 유형론으로의 실현을 저해해 왔다. 따라서 연구자 자신의 조직관이나 연구목적에 따라 선택적으로 단일 변수나 조직의 한정된 측면만을 기준으로 조직의 유형화 작업을 시도하여 왔던 것이 사실이다. Daft는 여러 이론가들의 조직 정의를 통합하여 조직을 정의하였다. 그에 따르면 조직이란 첫째, 공동의 목표를 가지고 있으며, 둘째, 이를 달성

하기 위하여 의도적으로 정립한 체계화된 구조에 따라 구성원들이 상호작용하며, 셋째, 경계를 가지고, 넷째, 외부환경에 적응하는, 다섯째, 인간들의 사회적 집단이라고 정의하였다.

1.1 기존조직의 두 가지 측면

Daft의 관점에서 조직은 내부적 측면과 외부적 측면으로 구분할 수 있다. 구조적 측면은 조직의 내부적 특징을 기술하기 위한 기준을 제공하고 조직을 측정, 비교하기 위한 기초가 된다. 외부적 측면은 전체조직의 외부 환경적인 특성을 의미한다.

1.1.1 내부적 측면

내부적 측면은 조직의 내부적 특징을 기술하기 위한 기준을 제공하고 조직을 측정, 비교하기 위한 기초가 된다. 또한 조직구성원들의 유형화된 상호작용(patterned interactions)을 의미한다. 이는 조직구성원들 간의 상호작용에 일정한 질서나 유형이 생길 때 나타나는 현상으로, 조직을 구성하는 부문간의 확립된 관계의 유형이라고 할 수 있고, 따라서 조직활동의 형태와 기준 및 조직 부서간 조절방법 등을 규정한다.

조직에는 많은 구성원들이 있고, 조직의 목표를 제대로 달성하려면 이들 구성원들 간의 관계를 체계화하는 것이 중요하다. 이와 같이 구성원들 간의 체계를 만들어 나가는 과정에서 조직구조가 형성되고, 이러한 조직구조에 따라서 전체조직체의 행동은 물론 조직체의 성과도 영향을 받게 된다.

Robbins는 조직의 구조란 복잡성(complexity), 공식화(formalization), 집권화(centralization)의 세 가지 요소를 갖는 것으로 정의하고 있다. 이에 따라 조직의 내부적 구조는 첫째, 공식적인 관계와 의무의 유형, 즉 조직도표와 직무의 기술 또는 직위의 지침 둘째, 조직 내에 있어서 부서나 사람에 따라 다양한 활동이나 과업이 부과되는 방법(분화) 셋째, 세분화된 활동이나 과업이 조정되는 방법(통합) 넷째, 조직 내에 있어서 권력, 지위, 계층적인 관계(권위체계) 다섯째, 조직 내에 있어서 활동과 사람들 간의 관계에 대한 지침이 되는 조직에 공식화되고 계획된 정책·절차·통솔(행정체제)의 속성을 갖는 것으로 이해할 수 있다.

① 공식화

공식화는 조직 내에 규칙, 절차, 지시 및 의사전달이 명문화된 정도를 의미한

다.15) 조직은 공식화를 통해서 종업원의 행동을 규제하고 표준화된 절차에 따라서 목표 달성의 방향으로 나아가게 된다.

공식화는 직무와 일의 흐름을 규정하는 표준화의 개념과 엄격한 규칙과 절차를 강조하는 관료제의 개념 모두를 포괄한다. 그러므로 공식화가 높은 조직일수록 관료제의 성격이 강하다고 할 수 있다.

② 집권화

집권화는 조직 계층내의 자원배분 및 직무수행에 관계된 의사결정의 집중도를 포함하는 직위간 권한의 분배 정도로 규정된다. 즉, 조직 내에 의사결정권이 어디에 존재하느냐에 관한 것으로 의사결정권이 조직 내의 한 지점에 집중되어 있는 정도에 관한 것이다. 집권화된 조직은 분권화된 조직과는 구조적인 차이점을 보이고 있다. 분권화된 조직은 문제의 해결을 위해 필요한 조치가 신속하게 취해질 수 있으며, 보다 많은 사람들이 의사결정에 참가하여 조직원들이 자신의 직무에 영향을 미치는 결정을 내리는 사람들에 대해 소외감을 느끼지 않게 된다. 반면, 집권화된 조직에서는 동일한 계층에 있는 사람들이라도 상이한 의사결정권을 가질 수 있고, 모든 의사결정권의 중요성이 조직 내에서 동일한 것은 아니며, 직무기술서에 조직원들의 권한을 보유하고 있는 것으로 되어있을지라도 이를 지각하지 못하는 점 때문에 복잡성(complexity)이 발생한다.16)

③ 복잡성

복잡성은 조직 내에 존재하는 분화의 정도(degree of differentiation)에 관한 것으로 과업을 분할하고 통합시키는 정도를 말한다. 즉, 조직이 하위단위로 세분화되는 과정이나 상태를 나타내는 용어이다. 조직의 분화에는 단위부서 사이의 횡적 분화의 정도를 나타내는 수직적 분화(vertical differentiation)의 두 가지가 있다.

④ 통합성

조직의 과업을 수행할 때 여러 다른 하위체계 사이의 노력을 통일시키는 과정으로서 조직의 목표와 연관되어 수행되는 의식적인 과정을 말한다. 조직내부의 분화가 복잡하게 이루어져 있는 상황에서 하위 부문 사이의 조화 내지 조정

15) Oldham, G., & Hackman, J., "Relationships between Organizational Structure and Employee Reactions : Comparing alternative Frameworks", *Administrative Science Quarterly*, 26, 1981, pp.66~83.

16) Jeffrey, D. Ford, "Institutional versus Questionnaire Measures of Organizational Structure", *Academy of Management Journal*, Sept. 1979, pp.601~610.

을 통해 조직을 통합하고 조직의 목표 달성을 달성하는 데 그 목적이 있다.

⑤ 통제 메커니즘

의사결정의 통제가 어디에 있는나의 문제이다. 이것은 관료적인가, 자율적인가의 문제로 나뉘어 진다고 할 수 있는데, 조직은 그 정도의 문제에 직면해 있다고 할 수 있다.

1.1.2 외부적 측면

외부적 측면이란 조직의 규모, 기술, 환경, 목표 등을 포함하는 전체조직의 특성을 의미한다.

① 규 모

조직에서의 사람들의 숫자를 의미하는 것으로 기능에 따라 집단화하는 것은 집단 내의 효율성을 증진시킬 수 있지만 각 집단간 관계에 문제를 야기시킬 수 있다. 따라서 수평적으로 분화된 부서들을 조정하기 위해 수직적 분화를 증대시킬 필요가 생기게 된다. 또한 규모의 증대는 지역적 분화를 가져오기 쉽다.

② 기 술

생산하위 시스템의 속성을 의미하며, 조직의 투입과 산출 변호를 위한 활동과 기술을 포함한다. 모든 조직은 재정적, 인적, 물적 자원을 제품 또는 서비스로 전환시키는 기술을 보유하고 있다.

③ 환 경

조직의 경계외부의 모든 요소들을 말하는 것이다. 환경의 불확실성이란 의사결정자가 환경에 관한 충분한 정보를 가지고 있지 못함으로 해서 외부 환경 변화를 제대로 예측하지 못하는 상태를 의미한다. 정태적이고 단순한 환경에서 활동하는 조직들은 의사결정을 할 때 '최소의 지각된 불확실성'을 경험 하지만 동태적이고 복잡한 환경에 처한 조직들은 '최고의 지각된 불확실성'을 경험하게 된다.

④ 목표, 전략

다른 조직과 구분되는 목적과 경쟁적 기술들의 저의, 목표는 기업목적의 기술을 기록한 것이고, 전략은 조직의 목적을 달성하고, 환경을 다루기 위한 자원의

배분과 그 활동을 기술한 계획을 의미한다.

1.2 프레임워크의 내용

기존의 조직구조 특성은 조직의 분화가 한계에까지 이루어지고, 둘째 기능적 역할과 과제는 상세히 규정된 권리와 의무, 기법에 의해 수행된다. 셋째, 조직구성원들이 조직의 목적보다는 과업 수행상의 세부적인 방법과 수단에 더욱 치중하는 경향이 있다. 넷째, 상호작용은 주로 개인 사이의 상하 수직적인 의사전달에 의해 이루어지고, 의사전달의 내용도 상사로부터의 지시와 부하로부터의 보고 형태를 갖추고 있는 것이 특징이다. 다섯째, 계서화에 의한 권한과 집권화된 통제가 강조되고 있고, 권한에 대한 복종과 조직에 대한 충성심이 중요시된다. 마지막으로, 조직 내 특권은 조직의 규칙과 절차에 관한 지식이나 계층 직위에 귀속되며, 전문적 지식이나 목표 달성에 공헌될 수 있는 일반 지식을 따르지 않는다는 특성이 있다.

위와 같은 특성을 종합해 보면, 기존 조직의 구조는 고도의 복잡성, 고도의 공식화, 제한된 의사소통의 통로, 의사결정에서의 하위구성원의 낮은 참여 등을 특징으로 한다. 또한, 일반적으로 관료적, 수직적, 그리고 집권적 조직에서 나타난다고 할 수 있다. 조직환경이 안정적인 상황에서는 기존조직의 구조가 더욱 효과적이고, 환경의 불확실성이 큰 상황에서는 그 대안으로서의 조직형태가 나타나게 된다.

기존 조직의 구조의 특성을 가장 잘 설명하고 있는 관료제 조직구조의 특성을 살펴보도록 하겠다. Weber는 관료제란 법적·합리적 권한에 기초를 두고 있으며, 권한과 관할범위를 규정하고, 계서제적 구조, 문서화의 원리, 임무 수행의 비개인화, 관료의 전문화와 전임화, 관료제의 항구성을 그 특성으로 이야기하면서 관료제가 다른 형태의 조직들에 비해 기술적 우월성을 가진다고 주장하였다. 관료제라는 용어는 여러 연구자들에 의해 다양하게 이해되어 수정, 보완되어 왔지만, 본 논문에서는 관료제를 중립적인 입장에서 일정한 특성을 지닌 조직으로서 이해하기로 한다.

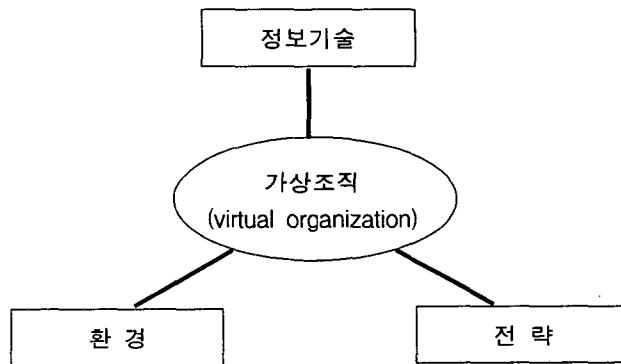
관료제는 산업사회의 고도화에 따라 이에 적응하기 위해서는 합리성에 바탕을 둔 법규(rule)가 정해지고 이 법규에 의해서 계층제의 형태를 지닌 대규모조직을 형성하였다. 합리성과 합법성에 준거한 제도이기 때문에 공식화가 높으며, 산업 사회에 대처하기 위한 전문적인 지식과 기술을 소유한 사람을 필요로 하며, 그러한 사람들이 법규에 의한 엄격한 권한을 그 특징으로 하고 있다. 이러한 관료제의 구조적 특성을 정리하면 다음과 같다.

<표 3-1> 관료제의 조직 구조적 특성

특 성	내 용
엄격한 관료적 권한	관료가 지니게 되는 책임과 권한, 관료의 자격 등이 엄격한 법규에 의하여 규정된다.
명확한 권한 계층	직무에 따라 등급화가 이루어진 엄격한 계층제의 구조를 이룬다.
전문화	직무는 전문분야별로 분업화되어 전문적 지식과 기술을 요한다.
공식화	확실성이나 통일성을 확보하고 직무담당자의 행동을 규제하기 위해 공식적인 규칙이나 절차에 의존한다.

자료 : 박내희, 조직행동론, 박영사, 1999, pp.419~420의 내용을 본 연구자가 요약·정리

2. 가상조직 활용의 요소



<그림 3-2> 가상조직 활용의 요소

가상조직의 등장은 새롭게 등장한 것이 아닌 기존조직을 보완하는 재조직성격이 강하다는 것을 언급하였다. 그러므로 본 연구에서는 조직론에서 연구되는 기존 조직을 세 가지 측면에서 분류, 접근하고자 한다.

가상조직등장의 세 가지 측면을 살펴보자면, 환경, 정보기술, 조직의 전략을 들 수 있다. 이외에 다른 요소들도 있겠지만 본 연구에서는 가상조직 등장의 궁극적 이유인 세 가지 측면을 통해 가상조직 활용의 프레임웍을 제시하고자 한다.

2.1 환경

Scott는 “조직구조의 구축 방법은 조직이 관계해야 하는 조직환경의 특성에

달려 있다”고 하였다.¹⁷⁾ 기업경쟁의 가속화, 시장의 세계화(globalization)에 따른 기업의 신속한 대응의 필요성은 조직의 재조직 차원에서 등장한 대안 조직들로는 이러한 환경에의 대응을 어렵게 하고 있다. 가상조직은 앞으로의 경쟁환경에서 기업에 전략적 우위를 제공해 주는 무기가 된다고 할 수 있다.

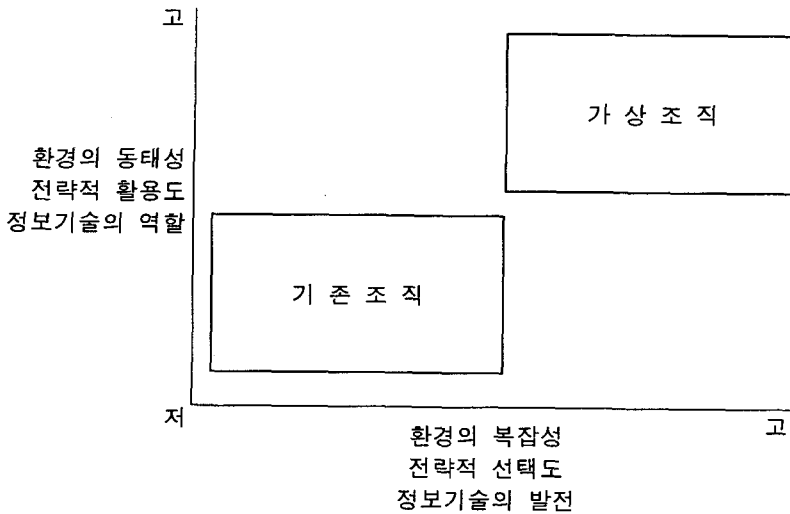
조직환경이란 조직의 경계밖에 존재하면서 조직 전체나 일부분에 영향을 미칠 가능성이 있는 모든 것이다. 조직환경은 두 가지로 나누어 볼 수 있는데, 조직을 둘러싼 외부환경과 조직 내의 환경으로 외부환경이란 조직의 밖에 존재하면서 조직의 구조와 관리에 영향을 주는 것을 말한다. 이러한 외부환경은 다시 일반환경과 과업환경으로 구분할 수 있다. 일반환경이란 사회내의 모든 조직에 일반적으로 나타나는 것으로 범위가 넓고 조직에 미치는 영향이 간접적인 환경이다. 과업환경이란 조직이 조직의 목표 설정과 목표달성에 관한 의사결정을 할 때 직접적으로 영향을 미치는 환경을 말한다. Daft는 환경을 산업요소, 원자재, 인력자원, 재무자원, 시장, 기술, 경제적 상황, 정부, 사회 문화적 환경, 국제적 상황 등으로 분류하였는데 통합적으로 정리하면 경제적 환경, 정치적 환경, 사회 문화적 환경, 기술적 환경, 자원환경 등으로 분류될 수 있다. 과업환경으로는 고객 환경, 경쟁자 환경, 공급자 환경, 사회 및 정치환경, 기술환경 등이 있다.

2.2 정보기술

정보기술의 발전은 개별시스템에서 통합시스템으로의 변화를 촉진시켰는데, 시스템의 통합으로 기업 전체의 일체화된 시스템을 계획할 수 있게 되었다. 이것은 조직의 중간관리계층을 감소시켜 조직계층의 수가 훨씬 적어진 평면구조(flat structure)를 가능하게 하고 있다. 결과적으로 기업은 더욱 응집된 조직으로서의 기능을 할 수 있게 되었으며, 의사결정을 위해 기업 전체 차원에서 정보를 공유할 수 있게 되었다.

전자네트워크의 출현으로 조직간 정보의 교환이 가능해 졌는데, 이것은 조직의 범위를 확장시켜주는 역할을 하고 있으며, 조직 간의 협력을 가능하게 하고 있다. 오늘날의 기업은 경쟁과 협력이라는 상반되는 두 개념의 조화 속에 존재한다고 할 수 있는데, 정보기술은 이러한 상반되는 개념이 조화를 이루도록 하는 매개체가 되고 있다.

17) Scott W. R., *Organizations : Rational, Natural and Open Systems*(4th ed.), Englewood Cliffs, N.J : Prentice-Hall, 1994.



<그림 3-3> 가상조직 활용의 상황적합적 프레임워크

2.3 전략

Goldman, Nagel & Preiss는 가상조직활용의 전략적 이유를 여섯 가지로 제시하고 있는데, 첫째, 가상조직의 활용을 통하여 기반시설, 연구개발 및 인적자원과 기술자원의 비용을 공동 분담함으로써 위험을 감소시킬 수 있다.

둘째, 보완적 핵심역량의 연계를 들 수 있는데, 필요한 핵심역량을 스스로 개발하기보다는 다른 조직과의 보완적인 결합을 통해서 가상조직을 구축하는 것이 효과적이다. 셋째, 협력을 통한 개발비의 감소를 들 수 있다. 넷째, 설비와 외관상 규모의 확대로 규모가 작은 기업과 큰 기업 모두에게 유용한 기회를 제공할 수 있다. 다섯째, 시장접근의 확보와 시장, 또는 고객 기대감의 충족을 들 수 있고, 여섯째, 제품판매에서 벗어나 고객이 원하는 해결책 판매로 전환이 가능하다는 것을 제시하고 있다.

3. 가상조직의 조직구조 프레임워크

3.1 가상조직의 외부적 측면

3.1.1 환경의 불안정성

환경의 복잡성과 동태성은 환경의 불확실성을 의미하는데, 이것은 의사결정자가 환경에 관한 충분한 정보를 가지고 있지 못하므로 외부환경의 변화를 제대로 예측하지 못하는 상태를 의미한다. Duncan은 지각이라는 개념을 이용하여

환경의 불확실성은 두 가지 차원, 즉 정태성·동태성이라는 차원과 단순성·복잡성이라는 차원으로 이해할 수 있음을 밝혔다.¹⁸⁾

환경의 복잡성이란 조직이 의사결정을 할 때 고려해야 할 환경요소의 수에 관련된 개념으로서, 환경이 복잡하다는 것은 의사결정을 할 때 고려해야 할 환경요소가 그만큼 많다는 것이다. 또한 환경의 복잡성과 함께 환경의 불확실성에 영향을 미치는 하나의 차원인 환경의 동태성이란 조직이 의사결정을 할 때 고려하는 환경요소들이 얼마나 동태적인가 하는 개념으로 '환경이 동태적이다'라는 말은 환경요소들의 특징이 자주 변한다는 뜻이다. 정태성·동태성 차원은 의사결정시에 고려해야 할 요인들의 변화 정도를 고려한 것이고, 단순성·복잡성 차원은 고려해야 할 요인들의 수와 그 요인들의 유사성 정도를 고려하는 것이다.

환경의 불확실성이 큰 상황에서는 가상조직의 형태가 더 효과적이고 상황복합적인 조직으로 변신할 것이다. 정태적이고 단순한 환경에서 활동하는 조직들은 의사결정을 할 때 '최소한 지각된 불확실성'을 경험하지만 동태적이고 복잡한 환경에 처한 조직들은 '최고의 지각된 불확실성'을 경험하게 된다. 특히 동태적 환경에 처한 조직들은 그들을 둘러싸고 있는 환경이 단순한가 복잡한가에 관계없이 의사결정을 할 때 보다 큰 불확실성을 경험하게 된다. 조직이 효과적으로 조직의 목표를 달성하려면 조직환경의 불확실 정도에 적합한 조직구조의 선택과 설계가 이루어져야 하는데, 환경의 불확실성이 낮은 조직은 단순한 조직구조를 선택할 것이고 환경의 불확실성이 높은 조직은 급변하는 환경에 적응하는 가상조직의 형태를 취할 것이다.

3.1.2 전략

Child의 전략적 선택이론(strategic choice theory)에 의하면, 주어진 환경에서 조직을 구성하는 방법은 몇 가지 대안이 존재하며, 이러한 대안 중 조직관리자는 전략적으로 조직의 재설계를 선택한다고 한다.¹⁹⁾ 전략의 선택과 활용이 달라지면 조직구조의 선택이 달라진다고 할 수 있는데, 이것은 조직구조에 있어서 전략의 중요성을 의미한다. 또한 조직은 전략을 통해 어느 정도의 상황적 제약 조건을 완화할 수 있다. 전략적 중요도란 특정 활동을 내부적으로 수행했을 때 얻을 수 있는 경쟁우위의 크기를 의미한다. 전략적 중요도를 평가하기 위해서는

18) Duncan, R., "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, 17, 1972, pp.313~327.

19) Child, J., "Organizational Structure, Environment and Performance : The Role of Strategic Choice", *Sociology*, 6(1), 1972, pp.1~22.

조직이 독특한 내부역량으로 그 활동을 외부에서 보다 더 싸고, 우수하게 수행할 수 있는지에 대한 검토가 이루어져야 한다.

가상조직의 조직의 본질적인 태동 이유로 인해 전략의 중요성이 부각되는데 기존조직의 전략이 효율성에 초점을 맞추었다면, 가상조직의 전략은 효과성에 초점을 두게 된다. 이것은 기업이 목표로 하는 과업의 결과에 치중하는 조직의 성격과 맥락을 같이 한다.

3.1.3 정보기술

정보기술은 일반적인 기술과는 달리 개인의 지각을 변화시키고 그 다음으로 조직의 속성을 변화시키는 잠재력이 있다. 정보기술이란 조직이 갖는 제한된 합리성을 극복하기 위한 정보의 수집·처리·축적·제공의 기능을 갖고, 이를 위한 의사소통 및 의사결정에 관련된 기술을 의미한다고 볼 수 있다. 이와 같은 정보기술의 발전과 활용은 개인간, 조직내 또는 조직 간의 의사소통의 도구와 가상조직의 하부구조(infrastructure)로써 중요한 의미를 가진다고 볼 수 있다.

정보기술의 발전에 따른 도입은 중하위 관리자들로 하여금 조직의 전반적 상황이나 정책 우선순위 등의 정보에 접근하는 것을 용이하게 만들어 그들의 의사결정의 질을 향상시킬 수 있다는 점과, 조직 하위 및 중간계층의 일상적, 반복적 의사결정을 대체할 수 있다는 점 때문에 참여도를 증진시킬 수 있다.

또한, 조직구조에 영향을 주고 상황요인과의 적합도를 유지하기 위해 분권화 경향을 강화하는 조절 기능을 한다. 또한 환경이나 직무가 비교적 단순한 조직에서는 정보기술의 도입이 오히려 집권화 경향을 강화하는 방향으로 작용할 수 있을 것이다.

공식화란 행태적인 규범에 의존할 수 없는 경우 형태를 표준화하는 것으로 새로운 정보기술이 도입된 초창기에는 필요한 규범의 결여로 인해 공식화의 정도가 높아질 것이나 새로운 정보기술에 익숙해짐에 따라 공식화에 대한 영향은 감소한다. 이것은 조직내, 조직 간의 의사소통의 도구로써 정보기술을 활용함으로써 공식화가 감소함을 의미한다.

정보기술의 발전과 도입은 조직 내의 수평적 분화를 야기시킨다. 이러한 정보기술과 수평적 분화와의 관계는 환경이 복잡할수록 고도로 분화된 조직을 효율적으로 조정하기 위한 통합도의 증대 필요성을 요구한다. 원활한 조정기능이 이루어지지 않으면 조직간 할거주의(interorganizational sectionalism)의 문제가 나타난다.

3.1.4 규 모

① 중소기업은 보다 확대된 네트워크를 형성, 가상조직으로 변화

전문성 있고 핵심역량을 갖춘 중소기업들은, 정보통신기술을 활용하여 과거에는 대기업만이 가능했던 정보, 전문성, 자금 등 국내외 자원에 접근 가능하게 되었다. 목적에만 맞는다면 전세계에 산재한 조직은 물론 개인과도 네트워크를 형성할 수 있는 것이다. 이러한 형태는 중소기업의 기존 장점인 혁신성, 유연성, 간결성 등을 희생하지 않고서도 고객이나 시장에 대해서는 거대조직의 장점을 가질 수 있다.

이러한 가상조직은 처음에 설정한 목표를 달성하고 나면, 극단적인 경우 일년이 채 가기도 전에 해체될 수 있는 탄력적이고 임시적인 형태로 나타난다. 조직의 형태 또한 특정 지역 내 산업 전체가 네트워크로 연결되는 형태에서 자유계약자 중심의 가상조직까지 매우 다양하다.

이러한 형태의 가상조직은 다수의 상이한 핵심 역량을 결합해서 고객에게 서비스의 신뢰성과 제품 성능 면에서 유리한 이점을 제공할 수 있다. 가상 조직이 독자적으로 행동하거나 네트워크에 참여하지 않는 조직 또는 개인 보다 우수한 능력을 지니게 되기 때문이다.

② 거대조직은 더 크게 그러나 내부적으로는 분할된 형태의 네트워크

가상화를 이루는 거대조직의 내부를 들여다보면, 마치 세포 분열처럼 보다 작은 단위로 분리된 후 이들이 유기적인 네트워크 관계를 맺게 되는 현상을 발견할 수 있다. 가치사슬(value chain)을 좀 더 단순화해 보면, 흔히 거대조직 내에는 서로 목표와 핵심 요소가 다른 기능을 즉, 고객관계 기능(목표: 고객, 핵심 요소: 범위), 제품/서비스 혁신기능(목표: 구성원, 핵심 요소: 속도), 그리고 하부구조 관리기능(목표: 생산/운영 활동, 핵심 요소: 규모)이 서로 공존해 있다.

이러한 기능을 동일한 조직내부에 묶어 두다 보면, 기능별 성과의 합은 조직 전체의 성과로 나타나지 못한다. 리엔지니어링 등 다양한 혁신 기법으로도 해결하지 못하는 조정이나 절충 비용이 발생하게 되는 것이다. 내부 거래비용보다 외부 거래 비용이 생각보다 훨씬 저렴해져 조정 및 절충 비용을 제하고도 이익이 되는 경우가 있다. 더욱이 어느 한 가지 기능에 집중한 보다 전문화된 신생 기업들이 출현하고 있어, 위 세 가지 기능을 모두 갖고 있는 대기업들에게 위협이 되고 있다.

따라서, 거대조직들도 아웃소싱이나 전략적 제휴 등의 기업간 연계를 통해 이러한 상황을 타개하려 하고 있다. ABB나 GE 등 초우량 대기업들은 오히려 회

사를 종업원 200~500명으로 이루어진 20~40여 개의 단위 조직으로 나누어, 각 단위 조직이 마치 개별 기업인 것처럼 운영하고 있다. 세계적인 자동차 기업인 GM의 경우에는 이보다 더 자유로운 가상조직 형태를 형성하고 있는 예가 그것이다.

3.2 가상조직의 내부적 측면

가상조직의 내부적 측면을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 기존 조직처럼 과업 수단과 방법에 국한되지 않고 조직 전체의 목표에 공헌할 수 있는 지식과 경험을 중요시 한다. 둘째, 과업구조와 내용이 상황에 따라 신속적으로 설계되고 조직구성원들의 상호작용으로 구체화됨으로써 과업은 유연성과 적응성을 지니게 된다. 셋째, 개인과 집단간의 의사소통이 빈번하고, 수직적·수평적 상호교차적 상호작용을 통해 각종 참여와 정보교환이 이루어진다. 넷째, 전문화가 중시되고 조직에 대한 자발적 몰입이 중요시된다. 다섯째, 권한과 의무, 직무수행 방법에 대한 한계가 엄격하게 규정되어 있지 않다. 여섯째, 조직구성원들은 충성과 복종보다는 조직의 과제나 과제 달성과 관련된 기술 원리에 더 집착한다. 마지막으로, 조직구성원들은 조직의 계층 직위보다는 조직의 목표 달성에 공헌하는 전문적 지식과 기술에 그 기반을 둔다.

내부적인 차원에서 볼 때 가상조직의 특성은 복잡성·공식화·집권화의 정도가 낮다는 것을 제시하였다. 즉 조직구조가 복잡하지 않고 형식주의나 공식주의에 얽매이지 않으며, 의사결정이 분권화되어 있는 것이다.

IV. 결 론

가상조직은 전자상업사회 또는 디지털 경제사회에서 가장 중심이 되는 역할을 할 것이며, 21세기 기업조직의 비전으로 제시되고 있다.

가상조직은 구성 조직들 간에 구축되는 공생과 협력체에서 시장거래비용과 위계적 조정, 통제 비용을 동시에 줄이면서 효과적인 기업의 가치창조를 가능하게 해주고 있다. 또한 정보의 조직 내 흐름을 자연스럽게 하며, 매우 수평적이고도 유연한 조직의 형태를 띠고 있고, 정보를 가공하여 전략적 차원의 무기로 사용할 때 이루어지는 조직이다. 최근의 가상조직에 대한 흐름을 보면 첫째는 집권적인 위계조직이 사업부제나 사내분사처럼 분권화된 후에 분사 또는 기업분할을 통해 가상조직으로 바뀌는 현상을 볼 수 있다. 기업조직이 거대화·관료

화됨에 따라 관리 및 조정비용이 크게 증가하게 되자, 조직을 분화시켜 소기업화 하고 조직 내의 부서단위 거래를 시장거래로 전환시키는 것이다. 조직이 소규모화될수록 업무성과 측정이 용이하고 이에 따른 성과보상이 정확히 이루어진다. 결과적으로 조직구성원들의 노력에 대한 동기부여를 촉진시킬 수 있기 때문에, 조직분할을 통한 가상조직화가 진행된다고 볼 수 있다.

다음으로는 기존 시장거래 관계의 기업들에 일정수준의 위계적 통제가 주입되는 변화과정이다. 시장거래에 의한 계약관계는 대부분 단기적이고 각 당사자들은 자사의 이익만을 극대화하고자 노력하기 때문에 공동협력체를 구축하기가 용이하지 않다. 시장거래에서 원활한 협력관계를 유지하려면 업체간 거래에 따른 교섭, 조정 등과 같은 계약관계의 보호장치가 필요하며 이에 상당한 실질비용과 기회비용이 발생한다. 그러므로 거래당사자들 간의 공동협력체가 기업가치 창출에 결정적인 영향을 미칠 때는 어느 정도의 안정적인 거래관계를 형성하기 위해 상호규제를 허용하는 준 시장거래가 필요하게 된다. 특히 거래당사자들이 일정 수준의 자산의 특화(asset specificity)를 위한 투자를 해주어야만 기업가치가 증대하는 경우에는 더욱 그렇다. 이 때문에 거래당사자들은 어느 정도의 위계적 지배를 서로 용인하고 있는 것이다.

위와 같은 관점에서, 논의된 가상조직에 관한 연구는 완전한 가상조직의 모습, 즉, 완전 평등적인 거래의 관계로 변모하기에는 어려움이 따르는 것으로 파악 된다.

아웃소싱을 통한 가상조직의 구현을 볼 때, 아웃소싱의 대상이 되는 업무는 경쟁우위의 원천이 되는 것이어야 한다. 현실적으로 외부에서 조달하는 것이 비용측면에서 유리하다 할지라도 장기적인 사업수행에 핵심이 되는 프로세스나 업무는 반드시 자체 수행해야 한다는 것이고, 단순한 비용절감의 수단이 아니라 내부의 핵심역량 강화를 통한 경쟁우위 전략으로서의 의미를 갖는다. 아웃소싱을 통한 가상조직의 구현 성과를 거두기 위해서는 자사의 핵심역량 강화와 더불어 활용되어야 한다는 것이며, 이는 곧 가상조직의 성공을 위한 기본 조건이라 할 수 있다.

참 고 문 헌

1. Bakos, J. Y., "Electronic Marketplace", *MIS Quarterly*, September 1991, pp.95~310.
2. Banoma, T. V., "Case Research in Marketing : Opportunities, Problems, and Process", *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, No. 2, May 1985, pp.199~208.
3. Benbasat, L., Goldstein, D. K. and Mead, M., "The Case Research Strategy in Studies of Information Systems", *MIS Quarterly*, Vol. 11, No. 3, Sep. 1989, pp.369~383.
4. Benjamin, R. and Wigand, R., "Electronic Markets and Virtual Chains on the Information Super Highway", *Sloan Management Review* 36, 1995, pp.62~72.
5. Bryne, John A., *The Virtual Corporation*, *Business Week*, February 8, 1997, pp.99~102.
6. Charles Handy, "Trust and Virtual Organization", *Harvard Business Review*, May-June 1995, pp.40~50.
7. Daft, R. *Organization Theory and Design*(5th ed.), St. Paul, MN : West Publishing Co., 1995.
8. Heide, J. B. & A. S. Miner, "The Shadow of the Future : Effects of Anticipated Interaction and Frequency of Contact on Buyer-seller Cooperation", *Academy of Management Journal*, 35, 1992, pp.265~291.
9. Jones, T. M. & Bowie, N. E., "Moral Hazards on the Road to the Virtual Corporation", *Business Ethics Quarterly* 8(2), 1998, pp.273~292.
10. Keen, P. G. M., *Shaping the future*, *Harvard Business Review*, Boston, 1991.
11. Miles, R. E and C. Snow, *Organization : New Concepts for New Forms*, In : *California Management Review*, No. 3, 1986, pp.62~73.
12. Pfeffer, J., "A resource Dependence Perspective in Intercorporate Relations", In M. Mizruchi & M. Schwartz (Eds.), *Structural Analysis Business*. New York : Academic Press, 1988.
13. Scott W. R., *Organizations : Rational, Natural and Open Systems* (4th ed.), Englewood Cliffs, N.J : Prentice-Hall, 1994.

Abstract

The Study on the Framework for Virtual Organization as a Viewpoint of Organizational Structure

Heo, Kap-soo

The Virtual organization is a alternative organization for redesigning the classical organization. With the advantages of the quickness of decision making and also connection with other organization, it can be well prepared for the consumer's need. With recent increased interest in virtual organization, there are many companies that consider the virtual organization as practical use. However, it is still in an early stage of the research and the concept has not been established for the virtual organization.

The purpose of this research is to systematize the understanding of the virtual organization for the future organizational model. The differences of existing organizational structure can be compared with these three reasons of practical use for the virtual organization, the development of information technology, the importance of strategic choice and unreliable environment. Also, the framework for the virtual organization can be presented with its profiles. The use of this research can be appeared by analyzing the given framework from the companies that are already made practical application of the virtual organization.

For the future, this research will give the direction and its viewpoint how this will be used for achieving the competitive advantage of companies and practical use for actual aspects with the pursuit of this research.