

# 미국의 가상팀 경영을 위한 효과적 방법

International Labor Trends

국제노동동향 ① - 미국

유건재 (미국 코넬대학교 박사과정(인적자원관리))

## ■ 머리말

2009년 한 컨설팅 회사의 조사<sup>1)</sup>에 따르면 응답한 회사 중 97%가 가상팀(virtual team)을 운영하고 있거나, 앞으로 운영할 것이라고 응답했다. 기술 발전에 따라 가상팀 운영을 위한 물리적 여건은 나아지고 있다. 그리고 가상팀 운영은 인재의 이직 방지 및 생산성 향상에 도움이 된다고 보고되어 왔다. 하지만 가상팀 운영을 위해 넘어서야 하는 장애물도 존재하는 것이 사실이다. 기업이 하나의 제도로 직원들에게 가상팀을 제공하기 위해서는 기업의 제도, 리더들과 직원들의 마인드 변화가 있어야 한다. 먼저 가상팀의 정의, 장점과 단점을 알아보고, 효과적인 가상팀 운영을 위한 구체적인 방법에 대해 알아보겠다.

## ■ 가상팀(Virtual team)

최신 기술을 이용한 가상팀의 활용이 늘어나고 있다. 가상팀은 특정한 임무를 수행하기 위해 다른 장소에 있는 사람들이 IT 기술을 활용해 협력하고, 팀 단위의 활동을 수행하는 것을 일컫는다. 보통 가상팀은 신제품 개발, 전략 개발, 고객 지원, 혹은 기업 내 특정 문제를 해결하는 것

1) Aon Consulting's 2009 Benefits and Talent Survey.

을 목표로 한다. 지역의 범위에 따라 같은 시각 다른 장소에 존재하는 팀원들이 일을 하기도 하고, 글로벌 기업의 경우 다른 시간, 다른 장소에서 일을 하기도 한다. 가상팀은 주로 이메일, 인스턴트 메시징, 화상회의, 웹 베이스의 워크 시스템, 그리고 지식정보 시스템을 활용하게 된다.

가상팀의 장점은 무엇보다 조직 내 다양한 인재를 활용할 수 있는 기회를 증가시킨다. 직접 만나지 않고 일을 함으로써 시간과 비용을 절감할 수 있다. 이와 더불어 가상팀은 조직원들의 이직을 감소시키고, 생산성을 향상시킨다는 조사도 나와 있다. Aon Hewitt의 최근 조사에 따르면, 가상팀의 생산성은 기존의 팀에 비해 10%에서 43% 정도 증가하는 것으로 조사되었다(물론 조직의 특성과 산업의 특성에 따라 차이가 존재한다). 하지만 이러한 장점과 더불어 가상팀을 운영하기 위해서는 반드시 극복해야 하는 장애물도 존재한다. 한 연구<sup>2)</sup>에 따르면 가상팀의 실패 확률은 성공 확률보다 크다. 장애물에 대한 정확한 이해는 가상팀의 성공 확률을 높일 수 있는 중요한 단서가 된다.

가상팀의 장애물은 크게 시간과 장소가 다른 팀원들의 조정 문제, 효과적인 팀원들 간의 관계와 의사 소통, 그리고 적절한 기술의 선택으로 요약된다. 가상팀을 운영하기 위한 기본 조건은 시간과 장소가 상이한 팀원들이 함께 일을 해야 하기 때문에 그들이 만날 수 있는 기회를 마련해야 한다. 특히 시간과 장소가 모두 상이한 경우 이러한 니즈는 더 크게 된다. 일정 조정 실패, 이메일 불회신, 미팅 불참석으로 인해 팀원들의 팀에 대한 충성심이 떨어지고, 낮은 성과를 가져올 수밖에 없는 경우가 많다. 이런 경우 팀원들 간의 불신으로 인해 서로 무임승차자(free-rider)라는 인식을 만들게 되어 신뢰를 구축할 수 없게 된다. 둘째 문제는 의사 소통이다. 가상팀의 경우 보다 헝거지 혹은 말하는 이면에 존재하는 숨은 뜻을 파악할 수 없으므로 불필요한 오해를 가져올 수 있다. 똑같은 표현이라도 의도, 기분에 따라 다르게 전달 되는데, 가상팀의 경우 이러한 이해가 매우 어렵다. 이러한 의사 소통의 어려움은 팀원들 간의 관계 구축이 어렵다는 것도 한 이유가 된다. 면대면 팀의 경우 개인적인 대화를 통해 긴밀한 관계 구축이 가능하고 이러한 관계를 통해 신뢰 구축이 가능하다. 가상팀의 경우 팀원들의 구성(경험, 기술, 문화 등)이 더 다양하기 때문에 이러한 문제가 더 심각한 결과를 가져올 수 있다. 마지막으로 최근 가상팀

2) Potter, R. E. & P. A. Balthazard (2002), "Understanding human interaction and performance in the virtual team," *Journal of Information Technology Theory and Application* 4, pp. 1~23.

운영을 위한 많은 솔루션들이 등장하고 있다. 예를 들어 그룹 의사결정시스템, 지식 저장소 혹은 지식경영시스템 등이 그것인데, 모든 가상팀들이 정교한 솔루션이 필요한 것은 아니다. 팀의 니즈에 따라 적절한 솔루션을 선택함으로써 시간과 비용을 줄일 수 있고, 불필요한 의사 소통 오류도 줄일 수 있다.

이러한 장애물을 제거하기 위해서는 가상팀의 리더와 팀원들의 교육은 물론 사내에 가상팀 운영을 위한 시스템 구축이 필요하다. Rosen의 연구팀<sup>3)</sup>은 가상팀 운영을 효과적으로 하는 회사와 그렇지 않은 회사를 규명하기 위해 그 차이를 규명했다. 효과적인 가상팀을 운영하는 조직은 가상팀 운영을 위한 교육훈련을 주기적으로 제공하고, 팀 빌딩, 다양성 훈련 등 팀워크를 위한 교육도 함께 제공하는 것으로 나타났다. 즉 가상팀 운영을 위한 지식과 기술 교육뿐만 아니라, 팀워크와 팀의 다양성을 받아들이는 것이 더 중요하게 인식되고 있다는 것이다. 또한 이러한 조직들은 가상팀 운영이 조직의 경쟁력 확보를 위한 중요한 도구이며, 고객에게 좋은 서비스를 제공하기 위한 바탕이라고 생각하고 있다. 즉 가상팀 운영과 기업의 경쟁력이 밀접한 관계를 가지고 있는 조직에서 성공 확률이 높다는 것이다.

## ■ 가상팀 운영을 위한 효과적 방법

효과적인 가상팀 운영을 위해서는 리더와 팀원 교육, 조직 내 시스템 구축과 더불어, 어떤 인력들을 가상팀으로 선발할 것인가도 중요하다. 가상팀 운영을 위한 기술적, 물리적 기반은 많은 기업들이 이미 보유하고 있다고 해도 과언이 아니다. 기술의 빠른 발전으로 인해 가상팀 운영을 위한 기술 및 제반 여건을 무료 혹은 저렴한 가격에 마련할 수 있게 된 것이다. 그리고 앞에서 언급했지만 가상팀 운영을 위해서는 지식과 기술뿐만 아니라 팀워크나 다양성을 수용할 수 있도록 하는 교육이 중요하듯, 가상팀 운영을 위한 적절한 인재를 찾는 것도 아주 중요하다.

3) Rosen et al. (2006), "Training for virtual teams: An investigation of current practices and future needs," *Human Resource Management* 45(2), pp. 229~247.

가상팀에 적절한 인재의 특성은 여러 가지가 있지만, 가장 중요한 특징 중의 하나가 상호 의존적인 일을 수행하는 경우이다. 상호 의존적인 일을 수행하는 팀은 공통의 목표와 책임을 공유하고, 동시에 스스로 동기를 부여할 수 있는 여건이 만들어진다. 그리고 인재 개인의 특징의 하나로 모호성에 대해 크게 개의치 않는 인재가 가상팀에 적절하다. 정확한 계획과 지시에 따라 일을 수행하는 직원들은 가상팀에 적절하지 않다. 왜냐하면 가상팀 운영시 팀원들은 계획과 지식보다는 독립적인 사고와 동기를 가지고 스스로 움직일 수 있어야 하기 때문이다. 업무 능력과 관계된 특성 중의 하나는 독립적인 사고 및 동기와 더불어, 의사 소통 능력이 아주 중요하다. 원활한 의사 소통을 위해서는 문서 작성 및 면대면 의사 소통에 모두 능통해야 한다. 가상팀 운영시 정확하게 짚고 넘어갈 수 없는 경우가 많기 때문에, 문서를 통한 정확한 의사를 전달하고, 확인하는 것이 중요하다.

가상팀 운영을 위해 적절한 인재를 뽑는 것도 중요하다. 이와 더불어 몇 가지 주의할 점이 있다. 가상팀은 면대면으로 서로를 보는 일이 극히 적다. 그러므로 서로 간의 연대감 혹은 팀이라는 의식을 가지기가 매우 어렵다. 그러므로 가상팀의 일원들이 하나의 팀으로 공통의 목적을 가지고 일을 하고 있다는 것을 분명하게 심어 주어야 한다. 팀 빌딩이나 다양성 교육은 이러한 맥락과 함께한다. 팀이 실질적으로 일을 하기 전에 멤버들이 공식적으로 면대면 모임을 통해 서로 간에 팀이라는 인식을 공유하는 것은 가상팀 운영을 위한 필요 조건이라고 할 수 있겠다. 또한 가상팀의 경우 개인적인 경험을 공유하기가 매우 어렵다. 왜냐하면 개인적인 경험을 공유할 수 있는 통로가 존재하지 않기 때문이다. 보통의 경우 사적인 대화를 통해 이러한 정보들이 교류된다. 이것은 팀워크를 만드는 데도 걸림돌이 된다. 그러므로 가상팀 운영시 업무 외의 것들을 공유하기 위한 통로를 마련해 두는 것이 좋다. 최근 페이스북과 같은 개인 네트워크 서비스의 경우 개인적인 것들을 공유하기 위한 좋은 여건을 제공한다. 물론 가상팀 운영시스템에 이러한 기능을 제공하는 것도 하나의 방법이다.

마지막으로 가상팀 운영을 위한 중요한 요소는 효과적인 평가이다. 피드백은 어느 조직에서나 필요한 요소 중의 하나이다. 하지만 가상팀의 경우 피드백은 팀원들이 팀으로서 소속감을 느낄 수 있게 해주는 역할도 한다. 피드백은 꼭 업무 평가뿐만 아니라 프로젝트 진행시 잘된 일이나 고마운 일을 즉시 표현하는 비공식적인 피드백도 포함된다. 리더들은 이러한 격려와 피드백을 위한 각별한 노력을 기울여야 한다. 피드백의 또 한 가지 기능은 수행한 일에 대한 일종의

보상이자 인식이다. 면대면 팀에 비해 자신이 어떤 일을 하고 있고, 팀 프로젝트에 어떤 기여를 하고 있는지를 알기가 어렵기 때문에, 이러한 피드백이나 평가 작업은 팀원들이 소속감을 가지고 자신의 일이 어떻게 다른 팀원들에게 영향을 주고 있는지를 알게 해주는 중요한 과정일 수 있다.

공식적인 가상팀 업무 평가는 면대면 팀에 비해 더 객관적인 지표를 가지고 있어야 한다. 보통의 경우 아주 객관적인 지표를 사용해서 업무 평가를 할 수 없다. 매니저의 선호, 관계, 인식 등이 영향을 주게 되는데 가상팀의 경우 이러한 것들에 영향을 주거나 받지 않기 때문에 불이익을 받을 수 있다. 그러므로 가상팀 운영시 최대한 객관적인 지표를 사용해서 업무 평가가 이루어져야 한다. 객관적인 업무 지표로서는 일의 양, 고객 만족도, 프로젝트의 완료 여부 등이 사용될 수 있다. 또한 가상팀이 아닌 직원들에게 가상팀의 일부가 되는 것이 하나의 보상으로 여겨질 수 있으므로, 객관적인 지표를 사용하는 것은 가상팀원들뿐만 아니라 가상팀이 아닌 직원들에게 큰 영향을 준다.

## ■ 맺음말

가상팀 운영에 대한 기업의 필요성은 점점 증가하고 있다. 즉 물리적으로 떨어져 있는 여러 인재들이 일을 해야 하는 경우가 늘어나고 있고, 개인적인 이유로 재택 근무를 선호하는 인력이 증가하고 있다. 이와 더불어 기술의 발전은 가상팀 운영을 위한 제반 여건을 더욱 향상시키고 있다. IT를 통해 의사 소통의 속도와 질은 면대면 이상으로 향상되고 있다. 하지만 가상팀 운영의 결과는 지금까지는 그다지 긍정적이지는 않다. 왜냐하면, 가상팀 운영을 위한 물리적, 기술적 부분만 강조되어 왔기 때문이다. 가상팀도 팀의 하나이다. 즉 팀 운영을 위한 소속감, 개인들 간의 유대감, 팀원으로 기여하고 있다는 인식 등 면대면 팀에서 중요한 요소들은 여전이 가상팀에서도 중요하다는 것이다. 가상팀 운영을 고려하고 있는 조직은 물리적, 기술적 측면뿐만 아니라 팀 빌딩을 위한 노력도 반드시 병행해야 성공적인 가상팀을 운영할 수 있다. **KLI**