

1. 팀(team)이란 무엇인가?

조직 관리에서 팀(team)제에 대한 많은 연구가 이루어졌으나 팀(team)제의 개념을 명확하게 정의하기는 어렵다.

어떤 사람은 팀이라고 하면 단지 스포츠를 생각하면서 기껏해야 경기를 승리로 이끌기 위해 코치가 나서고 개인의 최선과 사력을 다하는 관계를 연상한다. 또 어떤 사람은 서로 업무를 분담하고 협력하여 돕는 팀워크를 연상한다. 또는 일을 같이하면 팀이라고 생각하는 사람도 있다. 그러나 그룹은 누군가가 팀이라고 부른다고 해서 단순히 팀이 될 수는 없고, 또한 조직 전체가 팀워크를 믿고 실행할 수는 있지만 이는 팀(team)제와는 별개의 것이다.

Katzenbach와 Smith는 팀을 상호보완적인 기능을 가진 소수의 사람들이 공동의 목표달성을 위해 상호책임을 공유하고 문제해결을 위해 공동의 접근방법을 사용하는 조직단위로 정의하고 있다. 이 정의에 의하면 팀은 과업의 특성에 따라 인원수를 차별적으로 운영할 수 있으며, 팀의 업무수행 결과가 시너지 효과를 가질 수 있도록 상호보완적인 기능과 능력을 가진 사람들로 구성되어야 한다. 그리고 팀의 목표 및 제반 업무의 수행방식 등은 구성원들간의 협의를 통해서 설정되어야 하며 팀의 업무에 대한 결과는 팀 전체가 공동으로 책임의식을 가져야 한다.

Wright와 Note는 구성원들이 하나 이상의 공통된 목적을 성취하기 위해 자신의 능력을 일치 시켜 나가야하는 상대적이고 영속적인 작업집단의 구성원들이라고 정의하고 있다.

Robey는 팀은 단지 조언이나 스텝, 위원회가 아닌 조직의 의사결정구조의 하나의 통합부분이라고 정의하였다.

Varvey는 효과적인 팀에 대해서 ①팀 구성원은 명확한 역할이 주어지며 각 팀원은 그의 업무에 몰입하고 타인의 업무를 지지하고 수용하며 ②각 개인은 성과 측정이 가능한 목표가 있으며 각 개인의 목표를 합하면 팀의 목표가 되고 ③팀의 구조, 업무수행, 정책, 체계가 팀원에게 이해되고 수용되며 ④서로 함께 일하는 팀원간 관계를 가지고 있다고 정의한다.

일반적으로 팀(team)은 둘 이상의 사람들이 공동의 명확한 목적을 달성하기 위해 상호책임을 공유하며 상당한 정도의 자율성(autonomy)을 부여받은 조직으로 정의될 수 있다. 또는 종래의 기능중심, 계층별 조직구조 내에서 사람이 획일적으로 정해지는 부과제의 모순에서 탈피하여, 능력과 적성에 따라 탄력적으로 인재를 팀에 소속시키면서 팀장을 중심으로 각자가 같은 비율의 책임상에 구별된 일을 상호 유기적인 관계를 유지하도록 하는 것이라고 정의할 수 있다.

2. 팀(team)제의 확산 이유

최근들어 팀(team)제가 크게 확산되고 있는 가장 큰 이유는 환경이 급변함에 따라 **유연한 조직(flexible organization)**의 필요성이 갈수록 커져가고 있기 때문이다. 업무의 성격도 예전에 비해 훨씬 복잡해지고 있어서 단일부서에서만 처리하기 곤란하다는 것도 팀(team)제 확산의 이유다. 팀(team)제를 도입함으로써 부서의 장벽을 넘어 뛰어난 talents들을 고루 활용해서 성과를 만들어 내는 게 가능하기 때문에 팀(team)제가 인기를 끌고 있다.

개인적으로 직무를 수행하는 경우와 팀을 구성해서 수행하는 경우 중 어느 쪽이 더 높은 퍼포먼스와 더 높은 직업만족도를 나타내는가에 대해서는 논란이 많다. 이것은 특히 문화적 영향이 크기 때문에 나라에 따라 팀(team)제의 효과가 클 수도 있고 작을 수도 있다. 집단적으로 의사결정을 하고, 집단적으로 품질관리를 하는 형태가 일본에서 특별히 많이 만들어지고 또 효과가 컸던 것이 우연이 아니다.

팀(team)제의 성과를 높이기 위해서는 구성원의 숫자를 작게(10명 전후) 하는 게 좋고 기술적 전문성이 있는 멤버와 대인관계에 능숙한 멤버, 문제 해결 능력이 큰 멤버, 이 세 가지 각각에서 우수한 멤버를 적절히 섞어서 구성하는 것이 좋다.

이외에도 의미 있는 비전을 갖게 하는 것(애플 컴퓨터의 '**매킨토시 개발 팀**')이나 구체적인 목표(goals)를 설정하는 것, 개인적 보상뿐만 아니라 그룹의 퍼포먼스에 대해서도 별도의 보상체계를 마련하는 것(삼성전자의 이익공유(PS)시스템) 등도 팀(team)제의 성과를 높이는 데 있어 중요하다.

치열해지는 경쟁으로 인해 기업의 성과를 제고시키고자 하는 노력이 다양한데 그중 하나가 계층형 조직을 팀(team)제로 전환하는 방법이다.

과거 계층형 조직은 능률성과 생산성을 높일 수 있지만 운영의 경직성, 개인 소외, 부서 이기주의, 관리부서 및 계층수의 비대화, 그리고 부문주의 등의 부작용을 초래해왔다. 대표적인 모순점으로

①조직의 유연성 미흡

②의사결정의 지연

③조직의 비대화 등이 단점으로 지적되었으며 이는 급변하는 경영환경을 따라잡을 수 없게 되었다. 이에 능동적이며 신속하고 유효적절하게 대처할 수 있도록 종전의 수직적 조직을 수평적인 조직으로 전환하게 되는 것이다.

전통적인 조직(계층형 조직)	팀(Team)
수직적 조직	수평적 조직

전통적인 조직은 수직적 조직으로 신입 사원부터 CEO 까지 철저히 서열화되어 있고 일종의 군대식 조직처럼 위계질서가 뚜렷하다. 그에 반해 팀(Team)조직은 수평적 조직으로 각 세부조직을 [팀원-팀장]으로 재설계하여 조직내의 서열과 위계를 파괴하고 능력과 실적에 따라 조직을 운영한다.

전통적인 조직의 결재라인은 사원, 대리-과장-차장-부장-임원-사장-회장 등이 되었고 이 경우 실무는 대리, 사원이 도맡아 하면서 과장만 되더라도 보통 중간 관리자로서 결재 업무가 많아져 가장 일을 잘 할 나이인데도 점점 실무에서 멀어지는데 반해 팀(Team)제는 팀장 한 명만 있고 나머지는 모두 팀원으로 구성되어 결재라인이 팀원-팀장-임원-사장-회장으로 단순화되고 팀원들의 팀원에 의해 업무 분장도 되는 등 업무 효율성이 높아졌다. 또 차장이나 과장의 경우 능력 여하에 따라 팀장이 될 수 있으며 팀원이 될 수도 있어 팀원이 되면 팀원으로서의 직무를 할 뿐이다.

이렇게 되면 과장, 차장의 직원들이 다시 실무에 투입됨으로써 업무 수행 직원이 늘어남과 동시에 생산성이 올라가는 효과를 보게 된다. 이 점이 바로 팀(team)제의 장점이 된다. 또한 관리계층의 축소를 가져와 조직의

유연성을 제고할 수 있다. 또한 팀 단위 업무를 수행하기 때문에 각각의 구성원들에게 과업의 할당과 권한을 부여함으로써 개인은 능력과 창의성을 발휘하고, 일에 대한 전문성과 책임감이 부여되어 팀 단위로 책임감 있는 업무수행이 가능해져 책임경영체제의 기반이 조성된다.

3. 팀(team)제의 장·단점

팀(Team)제의 장점을 요약하면

- ① 높은 성과를 이룰 수 있고(시너지 효과)
- ② 관리계층의 축소를 가져와 조직의 유연성을 제고하며
- ③ 인력활용의 효율성을 도모할 수 있다.

반면 팀(team)제의 단점으로는

- ① 감시 통제의 문제
- ② 보상의 문제
- ③ 사기저하 문제(동기부여)
- ④ 팀 내부운영 문제
- ⑤ 갈등의 문제(리더십 등)등이 있다.

이러한 팀(team)제의 장점을 극대화하고 단점을 극복하기 위해서는 팀장에게 다음과 같은 기능과 역할이 요구된다.

① 커뮤니케이션

끊임없는 팀원들과의 커뮤니케이션으로 팀원들에게 항상 지원과 격려를 아끼지 않으며, 기업의 비전을 공유하고 더욱 강화해야 한다

.

② 마음을 움직여서 성과를 얻는다

팀의 리더는 구성원들이 좋은 성과를 내도록 동기를 부여하고 팀원들에게 지속적인 교육과 성장의 기회를 제공하여, 팀의 업무 성과를 향상시켜야 한다.

③팀워크 강화

팀장은 팀의 리더로서 팀원 스스로 문제를 해결하도록 도움을 주는 한편, 더욱 창의적인 사고를 불러일으키는 환경을 제공한다. 팀장은 팀원을 관리하고 지도하는 것이 목적이 아닌 그들을 이끌어주는 사람으로 권위와 권한에 집착하지 않고 통제보다는 경청과 지원을 통해 좋은 결과를 이끌어낸다.

④리더의 권한을 분산

임파워먼트는 비즈니스 세계에서 ‘권한 위임’이라는 의미로 널리 활용된다. 임파워먼트의 목적은 직원들이 기업의 발전과 성공에 매우 값진 기여를 하고 있다는 점을 인식하도록 하는 데 있다. 리더가 임파워먼트를 실현하여 직원들에게 업무와 권한을 위임한다면, 직원들은 능동적인 자세로 현명하게 업무를 처리하는 능력을 키울 수 있다.

⑤하나된 팀워크로 목표를 달성

리더는 팀원 개개인의 장단점을 정확하게 파악하는 한편, 그들의 장점을 인정하고 최대한 활용하여 팀워크를 강화함으로써 역동적인 팀을 만들어야 한다.

⑥시간을 효율적으로 관리

많은 리더들이 지나친 업무량에 압도당하고 있지만 시간을 적절하게 조율하고 관리하여 업무의 경중과 진행 일정을 정확하게 파악. 시간을 효율적으로 활용해야 한다.

⑦인재 확보

유능한 인재를 채용하는 것만큼 조직이나 기업을 발전시키는 최고의 전략은 없다. 훌륭한 인적자원을 얻음으로써 강력한 근무환경을 조성할 수 있다.

⑧자신만의 평가 전략 수립

업무 능력이 떨어지는 직원, 일을 엉성하게 처리하는 직원, 게으름을 피우는 직원, 늘 지각하는 직원, 노골적으로 회사의 정책에 반항하는 직원에 이르기까지 문제 직원의 유형은 다양하다. 문제 직원의 유형을 정확히 파악하여 적절히 대응할 수 있어야 한다.

⑨ 직원의 능력을 인정하고 포상

리더는 직원 관리에 적극적인 노력을 기울여 유능한 직원을 잃는 일이 없도록 하는 한편, 오랜 세월을 걸쳐 쌓아온 직원들의 정보와 기술을 관리하는 데도 신경 써야 한다.

4. 팀(team)제의 도입효과

종합해보면 수직적 구조에서는 의사결정과정(결재등)이 복잡하여 일을 처리하는데 시간이 많이 걸릴 수 밖에 없는 구조이지만 팀 구조에서는 의사결정과정이 단순해져 현대 시장에서 요구되는 스피드(Speed)와 효율성을 꾀할 수 있게 되었다. 오늘 날과 같이 하루, 아니 한시가 다르게 변화하는 세상에서 한 회사는 결정을 내리는데 하루면 되는데 다른 회사는 최소한 2주가 걸린다면 결과는 불 보듯 뻔한 것이다. 팀(team)제를 운영함으로써 팀원들간 다양한 능력을 상호보완 할 수 있게 되며 이는 시너지 효과를 가져올 수 있게 될 것이다. 또한, 공동의 목표를 이루기 위해 노력을 하며 책임도 공동으로 지게 됨으로써 소속감과 책임감, 비전공유의 효과도 도출되게 된다.