

714
817
86
=2

경영학석사 학위논문

팀제 운영방식이 팀 효과성에 미치는 영향에 관한 연구

- 대학 행정조직을 중심으로 -

지도교수 김 영 조

이 논문을 경영학과 학위논문으로 제출함.



2002년 2월

부경대학교 경영대학원

중소기업학과

정 치 화

정치화의 경영학석사 학위논문을 인준함

2001년 12월 일

주 심 경영학박사 류 태 모

위 원 경영학박사 윤 영 삼

위 원 경영학박사 김 영 조



목 차

I. 서 론	1
1. 연구의 필요성	1
2. 연구의 범위	3
3. 연구의 방법	3
II. 팀제의 이론적 고찰	4
1. 팀제 조직의 이론적 고찰	4
1) 팀제의 개념과 기본요건	4
2) 팀제 조직	8
3) 팀조직의 유형	10
4) 팀제의 효과성	14
2. 대학의 팀제 도입	18
1) 대학조직의 특성	18
2) 팀제 도입의 배경	21
3) 팀제 도입의 목적	22
4) 팀제의 문제점	23
3. 팀제에 대한 선행연구	24
1) 팀제 운영방식에 관한 선행연구	24
2) 팀의 효과성에 관한 선행연구	30
III. 연구방법	37
1. 연구모형의 설계	37

2. 가설의 설정	38
3. 변수의 정의 및 측정, 설문지 구성	42
4. 자료의 분석 방법	48
IV. 연구의 실증분석 및 가설 검증	49
1. 연구의 표본	49
2. 표본의 인구통계적 특성	50
3. 측정항목의 신뢰성 및 타당성 검증	55
4. 실증분석 및 가설의 검증	61
5. 검증결과에 대한 논의	61
V. 결 론	68
1. 연구결과의 요약	68
2. 연구결과의 의의와 한계점	71
참고문헌	74
ABSTRACT	76
부 록	78

표 목 차

<표 2-1> 전통적 조직과 팀조직의 차이	9
<표 2-2> 팀조직의 유형 및 특징	14
<표 2-3> 팀의 운영방식에 관한 선행연구	30
<표 2-4> 팀의 효과성에 관한 선행연구	36
<표 3-1> 측정지표와 조작적 정의	47
<표 4-1> 자료의 회수 비율	49
<표 4-2> 응답자의 인구통계적 특성	50
<표 4-3> 직위에 따른 근무년수 구성비	52
<표 4-4> 직급에 따른 직위 구성비	53
<표 4-5> 팀장과 팀원간의 T-검증 결과	54
<표 4-6> 팀제 운영변수에 대한 요인분석 결과	57
<표 4-7> 팀제 도입에 따른 효과성변수에 대한 요인분석 결과	58
<표 4-8> 측정요인별 신뢰성 검증	59
<표 4-9> 측정변수들의 평균, 표준편차 및 상관관계수표	60
<표 4-10> 환경적응성에 대한 운영방식의 회귀분석 결과	62
<표 4-11> 직무만족에 대한 운영방식의 회귀분석 결과	64
<표 4-12> 팀의 분위기에 대한 운영방식의 회귀분석 결과	65
<표 4-13> 비용절감에 대한 운영방식의 회귀분석 결과	67
<표 4-14> 연구가설의 검증결과 요약	70
 <그림 3-1> 팀의 운영방식과 효과성에 대한 연구 모형	38

I. 서 론

1. 연구의 필요성

1990년대 이후 국내 기업들은 경쟁적으로 팀제를 도입하고 있으며 마치 유행처럼 번져가고 있다. 이는 내·외부의 적대적 환경요인들을 적극적으로 극복하기 위한 생존전략의 차원으로 해석할 수 있다. 그러나 이러한 상황인식에서 출발하여 팀제의 장점을 취하기 위해 팀제를 도입하였거나 도입을 서두르고 있는 기업들 중 과반수는 그 효과에 대하여 다소 회의적이고 부정적인 것으로 나타나고 있다.

이는 팀제의 개념 자체가 뚜렷한 이론적 구축 및 개념의 발전과정을 거치지 않고 태동하였다는 배경에도 기인하나 실패사례의 대부분이 팀제 도입 준비의 소홀, 종래의 전통적인 부·과 조직에서 단순히 팀제로 명칭만 변경한 채 조직구성원의 의식개혁이나 수용 자세, 평가 및 보상 등의 조직 내 시스템 전반의 정비에 소홀한 때문으로 파악되고 있다. 따라서 조직구조 개편으로의 팀제 시행이 제반 조직체제의 구축만으로 성과가 향상될 것이라고 기대할 수 없고 팀제가 효과적으로 운영될 수 있도록 관리역량을 높여야 할 것이다.

이와 같은 팀제에 관한 문제는 최근에 활발하게 논의되고 있는 주제이다. 그렇지만 이러한 논의는 팀제 도입의 타당성 문제 또는 팀제 효과를 생산성 측면에서 논의하여 온 반면, 운영방식이 효율성에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 실증적 연구는 별로 이루어지지 않았다. 특히 공공조직에는 더욱 관심을 기울이지 않아 왔다.

21세기의 급변하는 교육환경의 변화 속에 대학은 향후 전개될 무한 경쟁

시대와 여러 기관 및 수요자에 의한 대학 평가가 일반화됨에 따라 경쟁력 강화 방안으로 체질 변화를 하여야 한다. 특히 내적, 외적 환경요인 변화에 따른 대학들의 경쟁과 존립 문제는 국내 경제 상황의 악화 등으로 예상보다 훨씬 심각하게 초래되고 있다.

최근의 TV, 신문 등의 광고매체를 이용한 대학의 홍보전이 치열한 것 또한 이러한 맥락에서 보아야 할 것이며, 아울러 대학들은 장기적인 전망을 토대로 한 근본적인 변화를 가져야 하며, 특히 최고경영진의 결단과 구성원의 공감대를 바탕으로 하는 대학행정 구조의 변화가 이루어져야 함에 이론이 있을 수 없다.

대학환경의 변화들은 이제 더 이상 지난날의 방식으로는 세계적 무한경쟁시대에 경쟁력의 우위를 확보할 수 없게 되었다. 따라서 대학조직에서도 대학발전에 따른 대학의 미래와 과제해결을 위해 행정조직 및 운영의 쇄신이 반드시 필요하며, 정보화시대의 도래로 인한 급속한 변화에 대응하는 대처 능력이 절실히 요청되고 있다. 즉 대학이 거듭나기에 나서야 할 때라는 것이다. 이러한 변화의 바람을 타고 많은 대학들이 팀제를 도입하고는 있으나, 선진 각국에서 입증된 효과성과 장점에도 불구하고 국내기업 및 대학들의 팀제운영은 그 효과성에 많은 의문점들이 제기되고 있다.

따라서 본 연구는 선진 각국 및 일반기업과는 조직구조 및 조직문화가 다른, 대학에 있어서 과연 팀제의 효과성이 어떻게 나타나는가, 또한 팀제의 운영실태에 따라 효과성이 어떻게 나타나는가를 실증적으로 분석하여, 대학 및 대학과 유사한 조직문화와 조직유형을 가진 공공조직에 팀제의 효율적인 운영방안을 제안하고자 하는 것이 목적이다.

2. 연구의 범위

본 연구의 범위는 공공조직인 대학을 대상으로 하고 대학의 범위를 행정조직의 규모 및 행정인원이 적은 전문대학으로 축소하였으며, 이는 일반기업 및 4년제 대학과는 달리 비교적 규모가 작은 조직인 전문대학에서는 팀제의 효과성은 어떻게 나타나는가를 살펴보기 위함이다. 따라서 효과성에 관한 실증적 분석을 위해서 우리나라 전문대학 중에서 실제 팀제를 도입해서 운영하고 있는 대학을 연구의 대상으로 한다.

3. 연구방법

본 연구의 연구방법은 문헌조사와 실증적 분석방법을 병용하였다. 문헌조사에서는 우선 국내 단행본, 학위논문, 연구논문 등을 기초로 하여 팀제에 관한 기본적 사항을 파악하였고, 또한 팀제의 효과성(환경적응성, 직무만족, 분위기, 비용절감)에 영향을 미치는 팀 운영방식 변수(팀제의 도입 및 구성, 팀원의 재량권, 팀장의 리더십, 최고결정권자의 의지, 팀의 자유로운 의사소통)를 도출하였으며, 이에 따라 연구모형과 가설을 설정하였다. 실증적 분석을 위해서 위의 문헌조사를 통해서 얻은 정보를 기초로 하여 팀제의 운영방식과 효과성에 대한 설문지를 작성하고 이 설문지를 현재 팀제를 운영하고 있는 전국 전문대학의 행정직원을 대상으로 e-mail, 우편발송을 통하여 배부하였으며 해당학교의 친분이 있는 행정직원의 협조를 받아 회수하였다.

II. 팀제의 이론적 고찰

1. 팀제조직의 이론적 고찰

1) 팀제의 개념과 기본요건

팀(team)이라는 용어를 정의하면 다음과 같다. 팀이란 '상호보완적인 기술 혹은 지식을 가진 둘 이상의 조직원이 서로 신뢰하고 협조하며, 헌신함으로써 공동의 목적을 달성하기 위해 노력하는 자율권을 가진 다기능 통합 조직의 단위'(K & S/양준호 역, 1994, pp.63-92)이다. 이러한 팀을 바탕으로 하는 팀제에 대한 정의는 다양한 범위의 문제에 대해서 높은 수준의 자율재량권이 보장되어 있고 권한 위임이 되어 있으며, 상호 관련된 업무를 맡고 있는 팀원으로 구성되어 있는 집단이라고 할 수 있다.

또한 팀제의 특징으로는 첫째, 팀원들간의 내면적인 상호작용. 둘째, 생산 혹은 서비스를 책임지는 팀원들의 상호 관련된 업무들. 셋째, 의사결정에 관한 재량권(업무할당, 업무수행, 활동계획에 대한 재량권). 넷째, 팀원들에게 보장되는 높은 수준의 자율성. 다섯째, 팀장과 팀원들간에 일대일의 접촉. 여섯째, 팀의 수평적 구조. 수평적 구조는 위계적 구조와 반대되는 개념으로 업무수행과 의사결정에 있어서 팀원들간에 동등한 위치를 차지하는 구조를 의미한다. 일곱째, 업무수행에 있어서의 팀 단위의 피드백 등을 들 수 있다.

팀제는 조직의 중간 명령 체제를 생략하고 조직내의 의사소통 채널을 간단히 함으로써 많은 이익을 얻게 되는 것이다. 또한 인재양성 수단으로서

의 기능도 가지게 된다. 즉 종업원들에게 스스로 책임감을 느낄 수 있게 하고 자신의 역량을 자신의 역할 내에서 최대한으로 수행할 수 있는 기회를 보장해 주는 것이다.

이러한 팀에 대해서 Robey는 “팀은 단지 조언이나 스탭, 위원회가 아닌 조직의 의사결정구조의 하나의 통합 부분이다”(Robey, 1991, pp.217-241)라고 하고 Varney(1989)는 효과적인 팀에 대해서 ① 팀 구성원은 명확한 역할이 주어져 있으며, 각 팀원은 그의 업무에 몰입하고 타인의 업무를 지원하고 수용하며, ② 각 개인은 성과 측정이 가능한 목표가 있으며 각 개인의 목표를 합하면 팀의 목표가 되고, ③ 팀의 구조, 업무수행, 정책, 체계가 팀원에게 이해되고 수용되며, ④ 서로 함께 일하는 팀원간 관계를 가지고 있다고 하고 있다. Burke는 팀을 다음과 같이 정의하고 있다. ① 구성원들간에 적어도 하나의 공통된 목표를 가진다. ② 목표달성을 위해서는 구성원들간에 상호 협조적인 행동(cooperative interdependent behavior)이 필요하다. ③ 구성원들은 팀의 일원임을 인식하고 팀을 우선적으로 생각한다. ④ 공통된 규범을 갖는다. ⑤ 과업달성에 필요한 기술, 지식 및 능력은 팀을 구성함으로써 완성된다. ⑥ 팀은 과업을 달성하기 위하여 함께 일할 필요가 있는 사람들이 모여서 상호작용 하면서 영향을 미치는 집단으로 목적이나 비전을 공유하고 상호의존성, 상호작용, 책임이 있어야 한다(Reddy et al, 1988, p.3). 위와 같이 여러 학자들이 팀제에 대하여 정의를 내리고 있는데 Katzenbach & Smith의 팀제에 관한 정의를 중심으로 팀제에 대한 기본적 정의와 진정한 팀이 갖추어야 할 기본요건을 살펴보면 다음과 같다.

Katzenbach & Smith는 팀을 “상호보완적인 기능을 가진 소수의 사람들이 공동목표의 달성을 위해 상호책임을 공유하고 문제해결을 위해 공동의 접근방법을 사용하는 조직단위”(K & S/양준호역, 전제서, pp.63-92)로 정의하고 있다. 이러한 정의에 따를 때 진정한 팀이 되기 위해서는 아래의

다섯가지 기본요건을 충족해야 한다고 주장하고 있다.

첫째, 팀은 소수의 사람들로 구성되어야 한다. 팀의 크기는 팀의 목표, 특수한 업무수행 목적, 공동의 접근방법, 상호보완적 기술 및 상호책임 등의 요소에 따라 다를 수 있다. 그러나 많은 수의 사람은 그 사이즈 때문에 하나의 응집된 그룹으로서의 상호작용이 어렵게 되고 따라서 특수한 부문에서 구성원의 동의를 구하기는 더욱 어려워지기 때문이다. 개성의 차이, 기능의 차이, 기능의 다양성, 위계상의 차이 등을 꿰뚫고 공동계획을 추진하고 그 결과에 대해 함께 책임을 지는 일을 성공적으로 추진하려면 소수의 인원이 더욱 유리하다.

둘째, 팀은 보완적인 기능과 능력을 가진 사람들로 구성되어야 한다. 팀의 업무수행결과가 상승효과(synergy effect)를 가지기 위해서는 문제해결에 필요한 다양한 기능을 가진 사람들로 구성되어야 한다. 이는 팀이 결과를 창출할 수 있는 능력을 스스로 보유하게끔 하는 역할을 한다. 팀의 효과를 제고하기 위해 요구되는 기능으로서 기능별전문성, 문제해결 및 의사결정능력, 대인관계기술을 들 수 있다. 즉 상식적으로 팀을 선발할 때 기술을 무시하는 것은 잘못된 것으로 생각한다. 팀은 최소한의 상호보완기술, 특히 기술면과 기능면의 숙달이 없이는 시동이 되지 않는다. 그리고 어떤 팀도 모든 기술을 어느 수준까지 끌어올리지 않고서는 그들의 목적을 달성할 수 없다.

셋째, 팀은 공동의 목적을 공유하고 업무수행목표에 몰입하는 사람들로 구성되어야 한다. 팀의 목적과 업무수행목표는 공존하기 마련이다. 이 둘을 갖지 않은 순수한 팀은 존재하지 않는다고 할 수 있다. 전통적 조직단위와 팀의 주요 차이점 중의 하나는 업무수행목표의 설정과 이에 대한 구성원들의 몰입이다. 목표는 구성원들을 하나의 방향으로 결집시켜 주는 역할을 한다. 팀조직에서는 상위조직의 전략과 전체 목표를 염두에 두고 팀 구성

원들간의 협의를 통해서 목표가 설정되어야 한다. 이때 팀의 목표는 업무 수행에 지침이 될 수 있도록 구체적이어야 하며, 팀원들이 팀과 자신의 존재에 대해 자부심을 가질 수 있도록 의미있는 목표가 되어야 한다. 즉 최선의 팀은 개인과 집단에게 직결된 목표를 개발하고 형성·동의하는데 많은 시간과 노력을 투자한다.

넷째, 팀은 업무수행이나 문제해결을 위해 공통의 접근방법을 사용해야 한다. 팀이 효과적으로 기능하기 위해서는 업무수행방식에 대한 합의가 필요하다. 이는 팀원들간에 잠재적인 불만을 방지하는 역할을 한다. 팀 내 공통의 접근방법은 주요 과업의 수행이나 문제 해결과정을 통해 개발되면 팀의 업무수행방식에 대한 규범으로서의 역할을 한다. 즉 팀의 사업추진을 위한 어프로치는 경제적·행정적 도전을 충족시키기 위해 팀의 모든 구성원들의 논평·재고 그리고 결정 등에 걸친 실질작업과 동등한 노력을 해야 한다. ① 팀 구성원은 누가 특정 작업을 할 것인가? ② 작업일정은 어떻게 할 것인가? ③ 어떤 기술이 개발되어야 할 것인가? ④ 지속적인 구성원 자격은 어떻게 획득되어야 할 것인가? ⑤ 그들은 어떻게 의사결정을 내리고 또는 수정할 것인가? ⑥ 언제 그리고 어떻게 직무수행을 위한 어프로치를 수정할 것인가? 하는 여러 문제에 동의해야 한다.

다섯째, 팀의 구성원들은 팀의 업무수행 결과에 대해 상호책임감을 공유해야 한다. 팀은 구성원들간의 긴밀한 상호작용과 협조를 통한 업무수행을 그 근간으로 하고 있으므로 이러한 팀의 취지가 업무수행결과에 대한 평가에 반영되어야 한다. 즉 팀의 업무결과에 대해서는 팀 전체가 공동책임의식을 가져야 한다. 이러한 공동책임감은 팀 구성원간에 상호신뢰의 형성과 협조정신을 배양하는 역할을 한다.

책임성은 그런 의미에서 팀의 목적과 어프로치에 대한 質을 검증할 수 있는 유용한 리트머스 시험지 역할을 할 수 있다. 업무수행에 대한 공동책

임성이 결여된 그룹은 그들을 팀으로 유지할 수 있는 공동목적과 어프로치를 형성해 오지 못했다.

2) 팀제 조직

팀제조직이란 통상 조직간의 수직적·수평적 장벽을 허물고 보다 자율적인 환경 속에서, 인재의 폭넓은 활용으로 경영자원의 효율성을 극대화하기 위해 내부운영에 유연성을 부여한 조직형태라고 정의할 수 있다. 오늘날 많은 조직에 의해서 환경변화에 신속히 적응하고 조직의 유연성을 제고하기 위한 목적으로 채택되고 있는 팀제는 다음과 같은 점에서 기존의 전통적 조직과 차이가 난다.

전통적 조직은 세분화된 업무 단위들을 통합, 조정하는 역할을 담당하는 메카니즘으로서 계층(hierarchy)을 활용한다. 이러한 계층은 명령일원화의 원칙과 적정 감독범위(span of control)의 원리에 따라 다단계화 되는 것이 일반적이다. 그러므로 전통적인 조직은 수직적 계층조직이 된다. 반면 팀조직은 팀에 대한 권한 부여와 자율적 업무처리를 통해 계층이 축소되고 팀간의 조정이 중시되므로 수평적 조직이 된다. 전통적 조직은 개인의 직무를 세분화하고 이를 기능별로 묶어서 조직 단위를 구성한다. 이러한 분업화와 기능별 조직화의 원리에 의거한 전통적 조직은 조직의 효율성을 제고하는데 그 목적이 있지만, 변화하는 환경에 대한 신속한 적응이 어렵고 조직의 비대화에 따른 부문간 조정 문제의 과다라는 문제점을 초래한다. 팀조직은 환경대응능력과 창의적 문제해결을 목적으로 하므로 개인의 직무는 다기능화가 요구되며 업무의 프로세스에 따른 조직화가 중시된다.

또한 관리자의 역할이나 요구되는 리더십에 있어서도 전통적 조직과 팀조직은 많은 차이가 있다. 전통적 조직에서 관리자는 일을 지시하고 그 결

과를 통제하는 역할을 하므로 지시적 리더십을 발휘한다. 그러나 팀조직의 경우 관리자는 구성원들에게 조언을 해주는 조언자로서의 역할과 업무의 원활한 수행을 지원해 주는 촉진자로서의 역할을 수행함으로써 구성원들과 리더십을 공유하는 참여적 리더십을 발휘하는 것이 중요시된다. 이와 같이 팀조직을 조직화의 기본원리나 개인의 직무설계, 관리자 및 리더의 역할, 업무수행과정, 관리시스템 등에 있어서 전통적 조직의 기본 원리와는 상당한 차이가 있다. 그러므로 팀조직의 특성에 대한 올바른 이해야말로 팀조직의 성공적인 도입과 운영의 기본이 된다고 할 수 있다. 전통적 조직과 팀조직의 차이점을 <표2-1>과 같이 나타낼 수 있다(조창덕, 1995, p.11).

<표 2-1> 전통적 조직과 팀조직의 차이

구 분	전 통 적 조 직	팀 조 직
조 직 구 조	수직적 계층 / 부,과	수평적 / 팀
조직화의 원리	기 능 단 위	업무프로세스 단위
직 무 설 계	분업화(좁은범위의단순과업)	다기능화(다차원적 과업)
관리자의 역할	지시 / 통제	코치 / 촉진자
리 더 십	지시적, 하향적	후원적, 참여적
정 보 의 흐 름	통제적, 제한적	개방적, 공유적
보 상	개인 / 직위, 근무년수	팀 / 능력
직 무 과 정	관리자가 계획, 통제, 조치	팀이 계획, 통제, 조치

3) 팀조직의 유형

팀조직의 유형에 대해서는 다양한 견해가 있다. Katzenbach는 업무를 수행하는 형태에 따라 업무를 추천하는 팀(task forces team), 업무를 만드는 팀(작업팀, 판촉팀), 업무를 운영하는 팀(여러 단계의 경영팀)으로 구분하고 있다(양준용, 1995). 업무를 만드는 팀은 조직의 다른 부분에 속해 있는 팀에 비해서 그들 자신을 위한 새로운 기술을 개발해야 한다. 업무를 추천하는 팀은 그들이 발견한 일을 직접 이행할 사람에게 그 일을 넘겨줄 때 가장 큰 도전을 받게 된다. 업무를 관리해야 하는 많은 그룹은 업무를 추천하고 집행하는 그룹이 직면하는 어려움보다 더 심각한 위계상의 장애와 어려운 문제를 해결해야 한다. Mohrman은 팀은 세 개의 핵심 차원에 따라 달라진다고 하였다.

첫째, 팀의 목적 내지 임무는 그 조직의 업무를 수행하는 것(제품개발, 고객서비스, 소프트웨어 지원)과 조직의 과정을 개선하는 것(품질개선팀, 특별임무팀, 품질관리조 등)으로 구분된다.

둘째, 팀은 한시적이거나 영구적인 조직구조일 수 있다. 한시적 구조는 한정된 수명을 가진 프로젝트 등의 과업을 위해 만들어진 것이다. 품질개선팀, 특별임무팀, 프로젝트팀, 그리고 신제품개발팀 등은 일반적으로 한시적인 것이다. 그러나 고객서비스팀과 업무팀, 그리고 제품라인팀 등은 영구적 팀들의 예이다.

셋째, 조직의 주된 권한 구조상에서 그 일부이나 아니면 중첩된 것이냐를 반영한다. 예를 들면 기능별 조직에서 기능단위는 그 조직의 주요 단위이다. 하지만 다기능 품질개선팀이나 신제품개발팀은 중첩되어 있다. 특정 제품조직에서는 그 제품팀이 주요한 구조단위이다. 제품들을 횡단하는 기능별 전문성 그룹은 중첩될 것이다.

또 다른 분류는 조직을 네 개 유형의 합작적 및 팀 설계로 분류하고 있다(Galbraith, 1993). 첫번째 유형은 합작적인 네트워크와 설계인데, 이것은 명시적 목적을 달성하기 위해 협력하는 독립적인 기여자(좀 느슨하고 독립적인 구성분자)들 또는 기여자 팀들간의 상호작용 및 관계로 구성되어 있다. 두번째 유형은 평행팀 구조인데, 이것은 정규적인 업무활동과는 분리되어 존재하며, 팀들이 성과 및 품질개선을 권고하고 사업문제를 해결할 책임을 지고 있다. 세번째 유형은 프로젝트 및 개발팀 인데, 이것은 한정된 그러나 전형적으로는 확장된 기간 내에 사용자의 요구사항을 충족시키기 위한 프로젝트를 완수해야 할 책임이 부여되어 있는 팀이다. 네번째 유형은 업무팀 인데, 이것은 제품이나 서비스를 생산할 책임을 떠맡고 있다. 서구 기업을 대상으로 분류한 이러한 유형과 우리 기업들 사이에서 도입된 유형을 종합적으로 고려해 볼 때, 팀조직의 유형은 <표 2-2>과 같이 분류할 수 있다. 즉, 팀의 업무가 어느 정도 지속성을 가지는가에 따라 크게 분류될 수 있다. 팀 업무가 비교적 한시적인 경우의 팀 유형은 프로젝트팀이 있으며, 팀 업무가 상대적으로 지속적인 경우에는 대부대과형팀과 자율경영팀이 있다.

대부대과형팀은 궁극적으로 자율경영팀으로 옮겨가는 한 과정이라 볼 수 있는데 현재 우리기업에서 가장 많이 나타나는 현상으로서 여기에서는 구분하여 살펴보도록 한다. 프로젝트팀(테스크포스), 대부대과형팀 및 자율경영팀이 공통적으로 추구하는 바는 조직의 유연성과 효율성을 제고하는 것이지만, 상대적인 각각의 주요 특징이 있다.

(1) 프로젝트(테스크포스)팀

프로젝트팀의 경우 조직내의 한시적 과업수행을 위해 여러 기능(cross functional)을 가진 인력의 한정된 그러나 전형적으로는 확장된 기간내에

이용자들의 요구사항을 충족시키기 위한 프로젝트를 함께 모여서 수행하며, 독특하고 불확실한 과업이 할당되거나 정규조직이 잘 수행하기에는 채비가 갖추어져 있지 않는 기능을 수행한다. 또한 프로젝트팀은 광범한 지시권을 위임받아 있으며 따라서 자기 관리적이다. 프로젝트팀의 구성은 필요한 역량의 대부분을 팀 내에 둔다.

프로젝트팀을 기업에서 많이 활용하는 것은 조직이 쉬우며 조직 구조 내에서 경영권과 권한 또는 변화 면에서 어떠한 변화도 필요로 하지 않기 때문이다. 반면 이러한 팀조직에 참여하는 인원수는 해당회사 근로 인력의 절반으로 제한되는 경향이 있어 참여자와 비참여자 사이의 이질감 발생의 여지가 있다.

(2) 대부대과형

대부대과형팀의 경우 전통적 피라미드형 조직 내에서의 유이한 기능을 수행하거나 상호작용의 빈도가 높은 부 단위나 과 단위를 통폐합하여 팀으로 전환한 형태이다. 최근 한 조사 결과에 의하면 우리나라 기업들의 55% 정도가 이 형태를 도입하고 있는 것으로 나타났다(<표 2-2>참조). 이러한 결과는 부·과 단위로 설계된 기존 조직구조에서 팀으로의 시행상 용이성을 가져다주기 때문으로 이해된다. 대부대과형 팀조직은 그 적용 계층에 따라 대부형과 대과형으로 나누어 그 특징을 살펴 볼 수 있다.

우선 대부형 팀조직은 기존의 부 단위 계층에서 팀을 도입하는 것이다. 즉 기존의 능력 있는 부장급 인력이 팀장의 역할을 수행하고, 그 이하의 과장급 인력은 팀원의 역할을 수행하게 된다. 한편 대과형 팀조직은 기존의 과 단위 계층에서 팀을 도입하는 것이다. 즉 기존의 능력 있는 과장급 이상의 인력이 팀장의 역할을 수행하고 그 외의 인력은 팀원의 역할을 수행하게 된다.

이러한 대부·대과제는 인력 활용의 효율성과 조직운영의 탄력성을 증대시키고 승진 적체현상도 어느 정도 해소할 수 있으며, 기존의 부·과제 피라미드 조직에 익숙해 있는 우리 기업들이 현실적으로 이행이 용이한 대안이라는 점이 장점이라 할 수 있다.

(3) 자율경영팀

자율경영팀은 구성원들이 사업단위로 운영될 수 있을 만큼 팀 운영에 필요한 모든 책임과 권한을 가지고 자체적으로 과업의 수행 및 문제 해결을 해 나가는 특징을 가지고 있다. 이는 현재 조직에서 활용되고 있는 다른 형태의 팀들이 작업을 수행하고 관리하는 공식적, 영구적 조직구조 또는 조직단위와는 다르다.

Byham은 자율경영팀에 대한 그들의 연구를 위한 설문 조사지에서 자율경영팀을 다음과 같이 정의했다. 자율팀이란 일상적으로 수행하는 업무 뿐만 아니라 스스로 관리하는 책임을 가진 종업원들로 구성된 집단이다. 자율팀의 구성원은 전형적으로 직무과제를 처리하고, 업무계획과 일정을 세우고, 생산에 관련된 결정을 내리며, 문제에 조치를 취하며, 직접적인 감독은 최소한으로 받으며 업무를 수행한다. 자율팀은 품질팀(quality circle)이나 다기능그룹과는 다르다. 자율팀의 권한이 그 팀을 위한 성과목표의 설정과 팀의 구성, 구조, 보상 등의 설계에 대한 책임을 떠맡는 데까지 확장될 수 있기 때문에 성과목표를 적절하게 결정하고, 구성원들을 채용하고 해고하며, 팀 보상을 결정하기 위해서는 추가적인 지식과 기량, 그리고 원숙함이 필요하다. 다시 말해서 일상적으로 수행하는 작업 뿐만 아니라 자기스스로를 관리하도록 권한을 부여받은 사람들로 구성된 집단을 자율경영팀이라 한다. 이러한 자율경영팀은 그 시작이 생산공장에서 먼저 도입이 되어 제조영역으로 확산되어 최근에 와서는 관리직과 서비스산업 부문에까지 확대

되고 있다(William C. Byham, 1991).

<표2-2> 팀조직의 유형 및 특징

사명	유 형	주 요 목 적	주 요 특 징	국내 도입비율
한 시 적	프로젝트팀 (테스크포스)	· 한시적 성격의 특정 과업의 수행 · 기능간 장벽의 제거	· 한시적 과업 수행에 필요한 여러 기능 인력으로 구성	25.2%
영 구 적	대부 대과형팀	· 인적자원의 효율적 활용 · 의사결정의 신속화	· 유사 기능의 통/폐합 · 조직의 플랫폼화 지향	55.3%
	자율경영팀	· 프로세스 중심의 근원적 변혁 · 고객중심	· 팀 운영에 필요한 모든 책임, 권한을 확보	19.5%

자료 : 매일경제신문 1994. 9. 12.

4) 팀제의 효과성

(1) 환경적응성

조직은 하나의 유기체로서 생존을 위하여 변화하는 환경에 적응하여야 하고 불확실성에 대처해 나가야 한다. 일반적으로 “환경이란 전체 영역 중에서 조직을 대표하는 하위 영역을 제외한 나머지 영역을 말하는 것”(Milles, 1980, p.195)으로 조직의 경계외부에 존재하는 개념 자체가 물적 경계를 갖는 것을 뜻한다. 또한 불확실성이란 의사결정자가 충분한 정보를 가지고 있지 못함으로써 외부변화를 예측하지 못하는 상태를 의미한다. 따라서 환경의 불확실성이란 불확실성의 원천이 조직의 외부환경에서 발생한 불확실성을 의미하며, 세가지 유형으로 나누어서 살펴볼 수 있다(Milliken, 1987, pp.133-143). 첫번째 유형은 상태불확실성 또는 인지된 환경의 불확실성을

의미한다. 관리자들이 조직의 환경 또는 환경구성요소들을 제대로 예측할 수 없을 때 상태 불확실성을 경험하게 된다. 두번째 유형은 결과 불확실성으로써 관리자들이 환경의 변화 또는 구성요소가 조직에 어떠한 영향을 미칠지를 예측하지 못함으로써 생기는 불확실성을 의미한다. 세번째 유형은 반응 불확실성으로써 경영자가 환경변화에 반응하기 위한 대안들에 대한 지식이 부족하거나 반응 대안들이 가져올 결과를 예측하지 못함으로써 생기는 불확실성을 의미한다.

즉 현대의 모든 조직은 급변하고 불확실한 환경속에 있다고 할 수 있다. 그러므로 변화하는 환경에 대한 기존의 전통적 조직의 한계점을 다음과 같이 노출하고 있다.

첫째, 정보흐름의 제약이다. 앞으로 조직환경은 불확실성 및 복잡성의 증대로 인해 고도의 정보창출 및 정보유통 능력이 요구되고 따라서 과업·기능·부문간의 유기적·상호작용이 이를 뒷받침 해 주어야 한다. 그러나 위계서열을 통한 수직적 계층화와 기능·부문간 수평적 분화를 특징으로 하는 계층형 조직체계는 정보흐름의 병목현상을 초래할 수밖에 없다.

둘째, 모든 업무가 서로 다른 명령체계를 갖고서 부문간에 순차적으로 진행되고 또 많은 결재단계를 거치기 때문에 업무진행 및 의사결정의 지연, 자원의 비효율적 활용, 부문간 갈등이 발생되고 있다.

셋째, 조직구성원의 개인능력의 활용이 제약되고 있다. 각 개인은 위계서열에 의해 정해진 위치에서 세분화된 업무를 정해진 절차나 규정에 따라 수행할 수밖에 없으므로 그의 능력은 맡겨진 일에 한해 발휘된다.

(2) 직무만족

직무만족(job satisfaction)은 과학적 관리시대를 지나 인간관계시대에 들어오면서 종업원의 생산성은 그들의 기술이나 기능에만 달려 있는 것이 아

니라 작업에 대한 그들의 태도나 감정에 의해 크게 영향을 받는다는 인식이 높아지면서 각광을 받게 되었다. 인간관계시대 이전에도 산업심리학자들이 종업원의 태도, 감정, 지각을 강조하기는 했지만 주로 성과와 개인적 변수사이의 관계에 치중했을 뿐 조직생활의 질이나 사회 전체적인 면에서의 인식은 1935년 Hoppock 이후 조직 심리학자들에 의해 이루어졌다.

직무만족이란 첫째, 직무와 관련된 욕구충족의 정도라는 측면과 둘째, 정당하다고 인정되는 보상의 수준을 초과한 정도라는 측면의 공통점을 가지고 있다. 또한 직무만족은 다차원적 개념으로 가장 널리 알려진 분류는 직무만족 내적만족(internal job satisfaction)과 외적만족(external job satisfaction)으로 구분한 것으로, 내적 만족은 직무의 난이도, 도전감, 중요성, 책임 등 직무 그 자체의 내재적 가치가 주는 만족감이며 외적만족감은 보상, 작업환경, 승진 등 직무수행의 결과에 따라 직무 외적으로 부여된 보상적 가치에 대한 만족감이다. 팀제의 운영이 이러한 외적만족감을 증가시켜 준다고 할 수 있다.

또한 직무만족과 생산성과의 관계는 세가지 측면에서 연구가 이루어지고 있다(양창삼, 1990, p.687). 인간관계론자들은 직무만족이 이루어져야 직무성과가 향상된다고 주장하고 있고, 이에 반하여 Porter & Lawler는 '직무만족이란 직무성과의 원인이 아닌 결과이다'라고 하며, Cherington은 '직무만족과 직무성과 사이에는 아무런 관계가 없고 직무만족, 직무성과 모두 보상기능이다'라고 주장하고 있다.

그러므로 직무만족이란 자신의 직무나 직무경험에 대한 평가에서 비롯되는 긍정적이고 즐거운 감정적 상태라고 정의할 수 있다. 직무만족은 자신이 수행하는 직무가 자신의 욕구에 부합하는 중요한 직무가치를 수행한다고 지각할 때 비롯된다. Fournet는 직무만족의 영향요인을 개인적 특성과 직무의 특성으로 대별하고 있다. 그리고 개인의 특성으로서 연령, 교육과

지성, 직업수준 등을 들고 있으며 직무의 특성으로는 조직과 관리, 직장상사의 감독, 사회적 환경, 커뮤니케이션, 안정성, 단조성, 임금 등을 들고 있다. 한편 로크는 많은 조사연구를 통하여 9가지의 요인을 직무만족의 차원으로 들고 있다(Locke, 1976).

- ① 직무 : 직무에 대한 흥미, 다양성, 학습기회, 난이도, 직무량, 성공에 대한 가능성, 작업속도와 방법에 대한 통제.
- ② 급여 : 급여수준, 공정성, 지급방법.
- ③ 승진 : 승진에 대한 기회, 공정성, 승진에 대한 기준.
- ④ 인정감 : 성과에 대한 평가, 작업수행에 대한 신뢰, 비판.
- ⑤ 복리후생 : 연금, 의료혜택, 유급휴가, 연간 이직률.
- ⑥ 작업조건 : 근무시간, 휴식시간, 작업설비, 온도, 통풍, 작업의 위치, 시설의 배치.
- ⑦ 감독 : 감독 스타일과 영향력, 감독의 기술, 인간관계 관리기술.
- ⑧ 동료작업자 : 경쟁, 협조성, 우호성.
- ⑨ 회사의 경영방침 : 종업원에 대한 관심, 임금, 정책.

(3) 분위기

현대조직에서 성과에 영향을 미치는 요인으로서 조직분위기가 상당히 강조되고 있다. 특히 빠르게 변화하는 소비자의 욕구에 대응하기 위한 창조적 생산을 위해서 특히 혁신적이며, 조직구성원의 잠재력을 최대한 활용하도록 조력할 수 있는 자유로운 조직분위기가 더욱 중요시된다.

분위기란 종업원의 인지, 감정, 행위에 잠재적으로 영향을 미치는 조직의 내부적 작업환경 특성이라고 할 수 있다(Ashforth, 1985). 또한 조직분위기는 그 조직을 다른 조직과 구별해 주며 종업원의 지속된 행위를 유발하는 조직의 작업환경과 조직의 심리적 추상체의 특성을 의미한다(Forehand &

Gilner, 1964). Katz & Kahn(1978)은 조직분위기를 조직의 역사, 조직의 선호성향, 절차, 조직구조, 커뮤니케이션, 권한관계의 반영체제로 파악하고, Chung & Magginson(1981)은 조직이나 집단의 심리적 구조와 관련시켜 조직과정, 가치성, 관리적 지원체계, 신뢰성, 조직 공개성, 보상의 공정성, 조직의 위험감수성향, 조직의 갈등관계 등을 포괄하는 개념으로 정의한다.

분위기 형성에 대한 접근시각은 크게 3가지 접근으로 분류할 수 있다. 첫째는 구조주의적 관점이다. 이는 조직의 분위기는 집권화 정도, 전문화 정도, 공식화 정도 등 조직설계의 산물이라는 견해이다. 둘째, 주관적 접근 방법이다. 이는 구성원의 동질적 특성이 조직의 분위기를 창조한다는 견해이다. 셋째, 상호관계적 관점이다. 이 관점은 구조주의적 관점과 주관적 접근방법의 절충형으로 개별구성원들의 조직과 조직내의 그들의 역할에 대한 이해와 노력의 산물이 분위기를 형성한다는 주장이다. 이는 상징적 상호주의 접근으로 조직분위기를 사회화과정으로 파악하는 특징이 있다(Katz, 1980).

2. 대학의 팀제 도입

1) 대학조직의 특성

대학은 다른 사회집단과 비교해 볼 때 하나의 사회조직체로서 근본적으로는 다를 바가 없지만, 대학의 조직은 교육의 주체자와 수혜자가 공유하는 특수집단으로 상호 이해관계가 상반되는 부조화의 상태가 유지되므로 이에 따른 몇 가지 구체적인 면에서 특성을 지니고 있다(김규일, 1985, pp.83-84).

첫째, 복잡한 현대산업사회에서의 대학은 그 기능이 다양하여 영국 대학

에서 유래한 교수활동, 독일 대학의 전통적인 연구활동, 그리고 미국 대학에서 대두한 사회봉사활동 등 세 가지 역할이 소위 대학의 3대 기능으로 일컬어지고 있다. 이들은 상호 보완적이기도 하고 상충적이기도 하다.

이를테면 교수들이 연구업적에 치중한 나머지 가르치는 일을 소홀히 하거나, 또는 대학이 교수와 연구의 본질적 기능을 도외시하고 학문 부재의 봉사기능으로 전략할 우려도 있는 것이다. 이처럼 다양하고 상충적인 관계에 있다는 점이 바로 대학조직의 특징이며, 당면하고 있는 난제중의 하나이다. 이와 같은 점에서 볼 때 대학의 본질적 기능 수행에 있어서 대학조직은 이중적 관리성향의 특성을 지니고 있다(김종철 외, 1984, p.27).

둘째, 대학조직의 또 하나의 특징은 종래의 엘리트 고등교육으로부터 대중고등교육으로 이행하는 개혁으로 인하여 고등교육의 대중화 현상이 두드러짐에 따라 대학조직기구가 비대해지고 더욱 관료화되었다는 것이다.

대학교육의 대중화에 수반되는 행정적 문제로서 교육자원 부족으로 인하여 대학교육의 질의 문제가 대두되고 이에 외부환경에 관련된 각종 통제와 간섭으로 대학조직의 자율성을 상실하게 된다. 대학교육의 목표달성을 위한 관리 및 지원보다는 통제 및 감독을 앞세우고 심지어는 관료적 권위와 재량을 남용할 수 있게 되어 병폐현상을 야기시킬 뿐 행정관리의 과학화 내지 사무직원의 전문화를 이루지 못함으로서 행정의 합리성은 여전히 결여되어 있는 실정이다(신현영, 1994, pp.22-23).

셋째, 대학은 그 구성원이 이질적이며 또한 그들의 권위의 원천이 다원적이라는 특성을 가지고 있다. 대학조직에 직접적으로 관여하는 이사, 교수, 행정직원, 학생 등 구성원들은 가치와 목표에 있어서 상이하기 때문에 그들 간에 합의를 구하기는 어렵다. 다양한 대학 구성원들은 그들이 향유하는 권위의 원천이 다원적이어서 이사는 사회적 권위, 교수는 학문적 권위, 행정직은 관료적 권위를 찾는 것이 일반적이다. 학생에게는 특별한 권

위를 찾아볼 수 없으나, 그들은 수혜 집단으로서 주장할 수 있는 민주적 권리를 찾으려 한다. 이렇게 권위가 다원적인 대학사회에서는 관료주의가 제시하는 권력의 계층만은 상정하기 어렵고 계층적 권력구조와 비계층적으로 산만하게 분산된 권위체제와 병존한다 하겠다. 이러한 상황에서는 불가피하게 행정이 분화 내지 분산되며 구성원들간에 의견일치를 이루기 어렵기 때문에 많은 갈등이 야기될 수 있다(김규일, 전거서, p.84).

넷째, 대학조직이 교육기능과 지원기능으로 이원화되어 있고 상호의존적 이면서도 때로는 상충적 관계에 있다. 이렇게 대학조직이 교육과 지원행정으로 이원화되는 문제는 조직이론상 중요한 의미를 내포하고 있다. 즉 대학에는 대학의 본질적인 업무인 강의와 연구 등의 학사를 담당하는 교수중심의 행정체제가 존재하는 한편 대학의 관리와 학사업무를 지원하는 직원중심의 행정체제가 존재하게 된다. 이렇게 이원화된 행정체제에서 총장은 양쪽 행정체제의 수장이 되며 학장은 교수중심의 행정을 담당하고 실·처장들은 교수와 직원 양쪽을 관리하는 관리자 입장에 놓이게 된다. 다시 말해서 대학에서는 관료적 조직과 학문적, 자율적 조직이 중첩해 있기 때문에 이 두형의 조직은 가치와 이념의 우열을 놓고 끊임없는 경쟁상태에 있는 것이다.

결국 대학조직의 특성은 가르치는 교수집단과 공부하는 학생집단 그리고 체제를 유지하는 사무직원들로 구성되어 사무직원은 획일적인 통제와 관리를 역설하면서 행정업무와 합법성을 요구하고, 교수는 합목적성과 자율성을 요구하고 학생은 민주성을 요구한다.

대학조직은 이러한 특별집단으로 구성되어 획일적이고 체계적인 구성집단이 아님에 따라 의사결정단계에서 점검해야 하는 요인들이 많다. 그러므로 대학조직은 집행의 템포가 느슨해질 수밖에 없는 것이다. 결과적으로 대학조직은 자연 발생적인 중앙집권화 경향에 대한 강력한 저항으로 민주

적 분권화를 요구하는 세력 때문에 항상 갈등과 불안요소를 내포하고 있는 것이다(김규일, 전게서, p.14).

결국 대학조직은 대학의 기능 수행에 요구되는 조직을 적절히 구조화하면서 업무에 맞는 인원을 충원한 뒤, 조직 구성원들로 하여금 권한과 책임을 갖고 주어진 업무를 집행케 하고 그 성과를 평가하는 행정관리체계를 의미하는 것이다.

이렇게 볼 때 대학조직은 설정된 교육목표를 달성하기 위해 기간체제(criterion system)인 교육·연구활동을 돕는 수단적 지원체제(support system)이며 학생과 교수들을 위해 최적의 학습활동을 조성·유지하며 개선해 주는 활동과정이어야 한다.

이런 측면에서 대학조직은 교육의 목표와 방향을 설정하고 그것의 달성을 위해 구체적 계획을 입안하며 그 실행을 위한 제반의 여건을 제공하고 그 결과를 평가, 환류 시키는 순환적 과정을 거치게 된다. 또는 대학조직은 대학을 구성하는 주체들로 하여금 교육목표를 상호 공유케 하고, 이를 성공적으로 달성하도록 구성원들간의 협동을 유도 조정하는 것을 그 핵심으로 한다. 따라서 대학조직의 질적 발전은 대학교육과 연구의 성패를 좌우하는 주요 전제 조건이라고 말할 수 있다(박헌대, 1994, pp.5-6).

2) 팀제 도입의 배경

오늘날 화이트칼라와 서비스산업도 제조업에서와 마찬가지로 경쟁압력에 직면하고 있다. 대학도 역시 교육시장 개방을 앞두고 각 대학은 장·단기적 목표를 설정하여 경영전략을 다각화하여 경쟁우위를 확보하기 위해서 관리계층을 줄이고, 경영의 합리화를 추구하고 있다.

이같이 대학들도 과거와는 절대적으로 다른 환경요소들이 나타남에 따라

경영환경의 변화 속에서 대학의 체질 개선과 경쟁력 향상을 위해 기존의 것과 질적으로 다른 전략, 조직구조, 시스템, 조직문화 등 이른바 총체적인 경영혁신을 시도하고 있다.

조직 개혁의 한 방법으로서 최근 여러 기업 및 대학에 도입, 적용되고 있는 것이 팀조직이다. 팀조직은 새로운 환경 변화에 유연하게 대처할 수 있고 인력의 효율적인 운용이 가능한 경영혁신 시대의 새로운 조직적 틀로서 대학에도 커다란 관심의 대상이 되고 있다.

3) 팀제 도입의 목적

팀제의 도입 목적은 급변하는 경영환경에 능동적이며 신속하고 유효 적절하게 대처할 수 있도록 종전의 수직적 조직인 부·과제를 수평적인 조직으로 전환함에 있다. 이는 부·과제 조직구조는 고도성장기 때는 적합한 형태이긴 하나 지금과 같은 저성장기에는 부적합한 형태라는 것이다. 이를 실제적으로 다시 풀어 보면 첫째, 조직의 경직성을 탈피하고 변화하는 고객과 시장환경에 탄력적이고 민감하게 대응하며. 둘째, 인력의 활용도를 높이고 간부사원의 무老화를 방지하여 팀내 전문능력 및 기술을 축적, 활용케 하며. 셋째, 관리계층을 축소하여 의사결정을 원활히 하고 운영비를 절감할 수 있다. 넷째, 직위와 직책의 분리 운영을 가능케 하여 조직의 비대화 방지 및 간소화를 추진하기 위하여 도입 시행하고 있는 제도라 하겠다. 한가지 중요한 사항은 팀제를 도입코자 하는 목적은 결코 개인주의가 아닌 팀워크 발휘를 통해서 관료주의 조직의 단점들을 극복코자 함에 있다.

4) 팀제의 문제점

팀제가 많은 장점들을 갖고 있음에도 불구하고 팀제는 그 유형에 관계없이 권한 위임과 자율적인 행동을 부여하기 때문에 전통적 계층조직의 개념으로 볼 때 기대할 수 없었던 새로운 모순과 갈등이 야기된다. 이러한 팀제의 단점들을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 팀내·팀간의 갈등현상이 야기된다. 조직의 플랫폼에 따라 승진 기회는 줄어들게 되고, 기존의 전통적 계층조직의 서열체계가 파괴되는 경우에 팀 구성원간의 갈등이 초래된다.

둘째, 팀웍 발휘를 위해 필요한 인화가 저해 될 요소가 크다. 과거에 부서원 융화에 중심적인 역할을 담당했던 중간관리자(과·차장)의 경우 자리가 없어지면서 소외감이 깊어진다. '인화'도 일의 효율성을 높이는데 중요하다는 사실을 인식하여야 한다.

셋째, 팀원간의 개인주의가 확산된다. 팀제를 실시할 경우 팀원들 사이에 자신의 일만 하는 개인주의가 퍼지면서 팀제 도입의 효과를 반감시키게 된다. 과거 대리-과장-부장-임원으로 결재가 이어질 때만 해도 부서원끼리 접촉도 잦았고 부서 안에서 벌어지는 일들을 서로 알았다. 그러나 팀제 도입에 따라 팀장-임원으로 결재가 간소화되면서 일의 효율은 높아졌지만 팀원들이 다른 일에 무관심해지는 개인주의가 확산되는 결과를 초래한다는 것이다.

넷째, 보상에 대한 적절한 기준이 없다. 팀 및 팀원의 성과에 대한 보상을 어떻게 할 것인가? 이에 대한 적절한 기준이 없다. 따라서 성과를 달성했다고 생각되는 팀이나 팀원에게 어떻게 보상해야 할지 명확한 규정이 없다. 이는 팀원의 사기저하뿐만 아니라 팀원의 의식전환에도 악영향을 미치게 되어 결국 조직 전체에 나쁜 영향을 미친다.

3. 팀제에 대한 실증연구의 고찰

미국에서 발달된 팀제가 1990년대에 들어오면서 국내기업의 기업환경이 급변하고 이러한 환경변화에 탄력적으로 대처해 나갈 수 있는 조직변신전략의 일환으로 팀제를 도입 운영하는 기업들이 대폭 늘어나면서 우리나라 기업의 팀제운영에 관한 실증적인 연구도 많이 나오고 있다. 따라서 여기서는 팀제에 관련된 국내대학에서 발표된 실증적 연구의 요약(김성희, 1997, pp.27-34)과 국외에서 이루어진 연구를 살펴보고 논의점을 파악하고자 한다.

1) 팀제 운영방식에 관한 선행연구

차광수(1994)는 은행조직의 일선영업점을 선정해 설문조사를 실시하고 효율적인 팀제의 도입 및 운영방안을 연구하였다. 논문은 현재 시중은행 영업점의 조직인 계 → 대리, 과장대우 → 차장 → 지점장의 계조직에 대해 만족도, 어려운 문제의 처리방법, 일에 대한 보람도, 담당자가 공식일 경우의 일 처리, 신규고객의 응대방법, 거액 예금, 대출의 처리, 고객의 어려운 요구의 처리방법, 섭외, 결재를 통해서 문제점과 해결방안을 연구하였다. 차광수는 이 연구를 통하여 얻어진 결과는 팀제의 운영에 대한 이해를 고조시킬 것으로 보고있다. 이 연구에 따르면 팽이의 축과 같은 팀장의 역할이 조직의 성패를 좌우하며 팀제의 성공은 곧 소수정예화로 조직의 효율성을 높여 자본시장의 자율화시대에 대비할 수 있다고 보고있다. 다만, 기존의 계 조직의 계통을 팀 내부에서 또 다시 적용하게 되면 별다른 효과가 없을 것으로 보고 있다. 기존 관리자 등의 상위계층 등은 하위 계층에서 더 이상 챙겨주고 준비해 주지 않기 때문에 오히려 불편하고 통제가 잘되

지 않는 것으로 보일 수 있으나 일정한 기간이 지나 기간 단위마다 실적관리를 잘 한다면 관리를 위한 관리와 같은 불필요한 부분이 제거될 것으로 보고 있다. 은행의 팀제도입에 있어서도 다른 어떤 것보다 중요한 것을 관리자층의 의식전환으로 보고 있다. 또한 직위만 높다고 하여 팀장이 되어서는 안 된다고 보고있으며 팀을 원만히 이끌 수 있는 지도력이 있는 사람이 팀장이 되어야 하고 팀원은 일당백의 역할을 할 수 있는 자세가 되어야 함을 강조하고 있다. 또한 은행의 경우 모든 조직원이 외국자본 도입과 금융시장 개방에 따라 치열한 경쟁이 예상됨에 따라 위기의식을 공감하고 새로운 자세로 조직을 운영하여야 하며 이에 따른 최고경영층의 조직운영에 대한 결단을 촉구하고 있다.

배보경(1995)은 우리기업이 팀조직을 도입하여 성공적으로 운영하는 방안을 모색하기 위해 우리기업에 도입, 실시되고 있는 팀조직의 현황에 대해 분석 및 검토하였으며 이를 중심으로 방해 요인들을 도출하고 그를 제거 혹은 최소화하기 위한 방안을 제시하였다. 조직혁신의 새로운 기법인 팀조직을 도입함에 있어 합리적인 제도운영을 위해 우선 국내 기업이 팀조직을 도입하여 운영하는데 있어서 발생된 문제점을 여섯가지로 정리하였다.

- ① 공감대 형성과 의식의 변화가 이루어지지 않음.
- ② 팀제 도입을 위한 사전준비의 미흡.
- ③ 팀 운영에 대한 이해의 부족과 기술과 지식의 부족.
- ④ 팀 리더/팀장의 팀 운영 기술, 즉 리더십의 역할 전환이 어려움.
- ⑤ 완벽하고 계속적인 권한의 위임이 이루어지지 않음.
- ⑥ 성과 측정의 미비.

이러한 문제점을 토대로 우리기업이 성공적으로 팀제를 운영하기 위해서 다음과 같은 사항을 검토하고 고려해야 한다고 주장하고 있다.

- ① 비전과 가치의 확실한 전달을 통한 고정관념의 타파와 의식의 변화.
- ② 제도적 장치의 개선 및 보완과 전산시스템의 정비, 의사소통의 활성화, 예비교육 및 훈련 등의 철저한 사전준비.
- ③ 참여의욕의 고취와 Empowerment 실행.
- ④ 권한위임과 종전 리더십의 역할변화 수행.
- ⑤ 적절한 시기에 지속적인 교육과 훈련의 실시.
- ⑥ 과정중심의 성과측정 시스템의 구축과 피드백의 실시 제고 필요.

이러한 방안이 일시에 이루어지기는 어렵다고 전제하고 단계적 점진적으로 해결하도록 하되 기업의 현실 및 상황에 적합한 형태로 도입하도록 하고, 시작하였으면 인내력을 가지고 중도에 포기하지 않는 것이 중요하다고 강조하고 있다. 특히 팀조직의 도입은 기업의 문화가 바뀌어야 하는 것이므로 경영층의 교육 훈련에 대한 관심과 실시를 통해 장기적인 관점에서 이루어져야 할 것임을 강조하고 있다.

김지연(1996)은 팀제를 도입한 기업에서 팀원들을 대상으로 한 설문분석을 통하여 팀제운영에 대한 개선방안을 제시하였다. 국내기업에서 팀제 도입시 가장 큰 어려움으로 지적된 것이 의식전환의 어려움이었다. 이유는 기존의 기능식 조직에서는 직급의 상승이 그대로 경력경로(career path)로 기능하여 진로가 명확히 규정되고 조직내에서 성장한다는 것의 의미가 명확하였으나 팀제조직의 도입으로 플랫폼화된 조직이 운영되면서 조직내에서의 성장한다는 것의 의미가 모호해 지고 있다. 팀제 운영의 관건인 팀장 측면을 살펴보면 팀장의 리더십과 조직관리능력이 충분하지 못한 것으로 나타났다. 이것은 기존의 기능식 조직에서의 부장들이 거의 팀장으로 보임하고 있는데 이들이 중간관리자 시절 리더로서의 자질을 충분히 연마할 수 있는 상황이 되지 못한 상황에서 승진을 하여 팀장으로 보임됨으로써 리더십을 충분히 발휘하지 못하고 있는 것으로 나타났다. 또한 설문조사 결과

에 따르면 팀별 목표의 설정이 불명확한 것으로 나타났다. 이는 업무분석, 팀간의 업무의 분장 등을 통한 명확한 직무에 대한 정리가 선행되지 못한 결과로 판단되며 따라서 팀의 명확한 목표의 설정이 어렵고 팀장의 목표설정 능력도 미흡한 것으로 나타났다. 보상제도 측면을 보면 실적과 보상과의 연계성이 낮은 것으로 나타났다. 이는 기존의 평가시스템은 조직원 개개인의 능력과 업적을 평가하는 시스템으로 구성되어 있기 때문에 팀의 실적이 평가되지 않을 뿐만 아니라 팀의 목표설정부터 성과달성까지의 팀원들의 노력 및 성과를 제대로 평가할 수 없는 것으로 나타났다. 김지연의 연구에 따르면 팀웍 및 팀원간의 상호신뢰도에도 문제가 있는 것으로 나타났다. 이러한 이유는 팀제에 따라 자율적으로 업무를 수행하면서 개인주의적 성향이 나타나고 이를 잘 조정해주는 역할이 부족하기 때문에 나타나는 결과로 보고 있다.

김민수(1996)는 팀제에서 상당히 중요한 요소인 리더십에 관해 한국기업의 사례를 중심으로 연구를 진행하였다. 김민수는 팀제의 도입과 성공에 있어서 경영층과 팀 리더의 리더십이 중요한 역할을 한다는 가정하에 우리기업의 바람직한 리더십 행사에 있어서 문제점과 해결책 연구의 결과를 도출해 냈다. 우리기업의 경우 하위직 구성원간의 수평적인 정보교류는 어느 정도의 의식이 형성되어 있으나, 상위직급에서 하위직급으로의(TOP → DOWN) 수직적인 정보의 교류는 아직 미흡한 것으로 나타나 상하위 직급간의 적극적인 정보 및 의사소통의 필요성을 지적하고 있다. 팀 리더의 리더십에 있어서 권한부여, 자율참여 등을 통한 바람직한 형태의 리더십의 유도를 통한 팀제의 목표달성이라는 취지를 살리기 위해서는 하위직급에 속하는 팀 구성원들과의 적극적인 정보공유를 좀더 추진해야 할 것으로 나타났다. 팀제의 중요한, 팀 구성원 개개인의 능력적 측면에 있어서는 하위직급 구성원일수록 능력위주의 업무추진 성향이 강하다는 연구 결과를 내

놓고 있다. 팀제 도입으로 능력 위주로 인재평가 방식이 바뀌고 있음을 감안한다면 하위직급 대비 전문적인 업무수행능력이 미약한 조직내의 중간관리층이 상당한 어려움을 맞을 것으로 보고 있다. 따라서 회사측은 중간관리자층에 대한 재교육 등의 배려와 중간관리자층의 자발적인 변화에 대응한 노력이 필요한 것으로 나타났다. 김민수의 연구에 의하면 팀제도의 도입 취지는 성과의 극대화가 포함되는데 이러한 팀을 리더하는 팀 리더의 역량이 팀제 도입전과 비교하여 큰 차이점이 없는 것으로 나타났다. 따라서 향후 팀제를 효율적으로 운영하기 위해서는 조직적 측면에서 유능한 리더십을 겸비한 팀 리더 확보에 노력해야 할 것임을 보여주고 있다. 또한 김민수의 연구에 따르면 우리 기업의 권위주의, 관료주의 리더십은 심각한 상황으로 나타났다. 전문적인 능력과 창의적인 사고를 지닌 신세대들이 다수를 점하고 있는 오늘날의 기업현실에서는 이러한 경영층의 권위주의, 관료주의적 리더십 행사는 타율적, 기회주의적인 조직구성원을 양산할 우려가 높은 것으로 지적되고 있다. 이러한 상황에서는 조직구성원은 누구나 개인적인 보상이 기대되는 부문에만 타산적인 관심을 표명하게 되고 자율적인 적극참여는 기피하게 된다는 것이다.

이광진(1996)은 국내기업의 팀제 사례를 직접 인용 문제점 및 개선 방안을 연구하고 있다. 연구 전제에서 국제화 개방화 시대를 맞이하여 기업환경이 급격히 변화하고 있는데 이러한 환경변화 대처 방안의 일환으로 당면한 문제점을 해결하고 정보화 사회 등 21세기에 대응해 나가기 위해서는 기존의 조직체계로는 어렵게 되었는데 이러한 상황의 문제해결 방안으로 조직적 측면에서 나타난 것이 팀제라고 보고 있다. 팀제의 목표는 현장처리형 조직으로 조직의 내부의사 결정프로세스를 최대한 압축하여 처리함으로써 조직활동의 고객에 대한 최대한 서비스를 확대하여 조직의 유효성과 활성력을 극대화하는 것을 목표로 하며 기존의 관리 및 통제위주의 결재단

계를 축소하고 조직내부의 인적·물적 에너지를 충분히 활용하며 생존의 단위를 조직(팀)으로 상승시키는 효과를 기대할 수 있다고 주장하고 있다. 우리나라의 팀제 도입형태와 관련 이광진의 연구는 기존의 부나 과를 문자 그대로 이름만 바꾸는 식의 도입이 많다고 지적하고 있다. 또한 일부기업에서는 경영혁신의 측면보다는 문제해결의 도구로써 팀제를 활용하는 경우도 많다고 지적하면서 우리나라 기업들이 팀제를 조직의 효율적인 가동이라는 근본적인 면에서는 도입취지가 다소 빗나가는 경우가 있음을 지적하고 있다. 이광진은 팀제의 생명은 팀원에게 달려 있으므로 결국 조직 구성원들에 대한 동기부여가 따르지 못하면 팀제는 성공할 수 없다고 결론을 내리고 있다. 따라서 팀제를 선용하는 노력과 조직구성원의 공감대 형성이 필요함을 역설하고 있다. 팀제 도입이 활성화되기 위해서는 팀장, 즉 리더의 역할이 중요하다고 보고 있다. 소수정예주의에 입각해서 팀장은 일당백의 역할이 필요하고 불확실성에 대한 선견성을 가질 수 있어야 하며 업무의 실행을 위한 분위기 조성 and 일의 진행상황에 대한 적절한 PR 능력이 필요함을 지적하고 있다. 이와 함께 팀장은 전문지식, 탁월한 관리능력, 기획력, 분석력 등을 가지고 있어야 하며 무엇보다도 권한의 위양이 따라야 성공적인 리더가 될 수 있다고 지적하고 있다. 팀제의 운영과 관련해서는 관리층이 비대화 되어있는 역피라미드형의 조직에서 오는 비효율성을 극복하기 위해 고려될 수도 있겠지만 관리층의 구성원과 비교하여 상대적으로 적은 조직에서도 상위관리자나 최고경영자가 리더의 역할을 할 수 있도록 정책적인 지원이 전제된다면 업무의 효율뿐만이 아니라 궁극적으로는 조직의 목적을 성공적으로 달성할 수 있는 조직운영제도라고 보고 있다.

<표2-3> 팀의 운영방식에 관한 선행연구

연구자	연구대상	운영방식
차광수 (1994)	은행조직의 일선영업점	팀장의 역할 관리자층의 의식 최고경영층의 의지
배보경 (1995)	국내기업	도입과정 재량권 리더십 의사소통
김지연 (1996)	국내기업	의식전환(도입과정) 팀장의 리더십 보상제도 자율성
김민수 (1996)	국내기업	최고경영자의 리더십 팀장의 리더십 정보공유(의사소통) 재량권
이광진 (1996)	국내기업	동기부여 도입과정 리더의 역할 최고경영자의 의지

2) 팀의 효과성에 관한 선행연구

이장우(1995)는 팀제의 효과성에 대하여 영향을 미치는 독립변수(환경적응성, 의사소통, 직무만족, 분위기, 팀장의 리더십)를 통해서 우리나라 기업에 있어서 팀제운영에 관한 효과성을 연구하였다. 이장우의 연구에 의하면 우리나라에서 조직혁신의 방법으로써 채택되고 있는 팀제는 아직은 이론적

차원에서 완벽한 고능률성과팀(high performance team)으로서의 형태는 갖추고 있지는 못하지만 외형상 팀제에서 요구하는 기본적 구조는 갖추고 있는 것으로 밝혀졌으며, 팀제에서 우리가 기대할 수 있었던 환경적응성이 뛰어나고, 자유로운 커뮤니케이션이 이루어지고 있고, 조직구성원 등의 직무만족이 높고 정보화사회에 걸맞는 혁신적, 참여적, 조직분위기가 조성되고, 팀장의 수평적이고 후원적 리더십의 발휘 등이 이루어지고 있음이 나타났다. 팀제를 통한 업무성과의 향상과 팀원의 자아발전의 제고 등 팀의 효과성이 증가함이 나타났다.

그러나 팀제라는 제도는 근본적 뿌리가 자유경쟁의 서구사회에 두고 있음으로 인해서 그 동안 신분 중심적 사회문화를 가지고 있는 우리나라의 적용에 있어서는 중간관리층의 지위 박탈에서 오는 불안감과 상실감에 의한 불만을 표출하고 있는 것으로 나타났다. 또한 팀제의 운영에 효율성을 제고하기 위한 적절한 보수체계나 보상체계가 마련되어 있지 못한 상태로 나타났다. 또한 팀제에 대한 팀원들의 기대심리의 과도에서 오는 상대적 불만감이 큰 편이라고 할 수 있고, 팀제의 도입에 있어서 일방적 도입 및 구성원의 일방적 배치나 명칭만 팀으로 바꾸고 조직의 형태는 과거의 관료적 형태를 유지하는 등의 현 상황은 개선되어야 한다는 것이다. 이러한 문제의 해결을 위해 팀 구성원간의 자유로운 의견 교환 및 팀 분위기 형성이 중요시된다는 것이다.

박문수(1996)는 팀의 효과성을 집중적으로 연구하였다. 팀 단위 조직에서 생산성과 직무만족에 영향을 미치는 요인은 팀 내부 요인뿐만이 아니라 보상 등 팀 외부요인을 추가하여 연구하였다. 또한 한국기업의 상황에서 신바람을 일으킬 수 있는 영향요인으로 비전요인을 채택하였으며 영향요인들간의 상호작용 관계를 살펴봄으로써 팀 효과성의 결정요인에 대한 논거를 제시하였다. 박문수의 연구에 의하면 과업요인과 팀 비전 요인은 직무만족

및 리더십에, 보상요인은 생산성과 직접적인 관련이 크다는 것을 실증적으로 밝혀내었다. 또한 팀조직내의 프로세스는 성과의 중요 결정 요인이 아닐 수 있는 것으로 판명되었다. 집단내의 의사소통 및 문제해결 프로세스의 구축여부가 과업, 리더십, 보상, 비전처럼 직접적인 영향요소로 인식되지 않는다는 점이다. 연구결과의 관리적 측면을 보면 첫째, 팀 과업측면에서 팀 리더는 팀의 목표를 명확하게 팀원들에게 인식시킬 필요성이 있는 것으로 나타났다. 개인의 목표가 결코 팀 목표와 무관하지 않으며 개인의 노력 자체가 팀 전체의 시너지에 영향을 미친다는 것을 공감하고 있어야 하는 것이다. 이러한 것은 팀 리더가 팀의 목표를 수립 시에 참여를 유도하여 팀목표에 대해서 합의가 이루어질 수 있도록 배려해야 할 것이다. 둘째, 개방적이고 민주적인 리더십의 발휘를 통해 팀 멤버의 신바람을 일으킬 수 있어야 한다는 것이다. 이러한 팀 풍토를 만드는데 가장 노력해야 할 사람이 팀 리더인 것이다. 또한 팀을 이끌어 나가는 꼭 필요한 리더란 명석한 두뇌와 뛰어난 일 처리 능력을 가지고 불도저식으로 밀어붙이는 리더가 아니라 스스로 고귀한 인격으로 무장하고 올바른 태도를 구성원들이 보는 앞에서 매일 행동으로 숭선수범 하는 리더가 앞으로 팀조직에서 필요로 하는 탁월한 리더인 것이다. 셋째, 팀 내에서 자율적 과업이 주어지고, 과업달성을 위해 개인이 아무리 열성을 다하고 창의력을 발휘하여도 이에 대한 적절한 보상과 관심이 주어지지 않으면 팀 멤버는 의욕이 저하된다. 개개인이 발휘한 창의성과 자발성에 대해 만족할 수준의 대가를 지불하는 것이 중요하다. 넷째, 자부심을 심어주고 비전을 제시해 주는 리더가 되어야 한다는 것이다. 리더가 가장 우선적으로 해야 할 일은 소속 집단과 조직에 대해 가치를 느끼게 해주는 것이다. 그래야 진정한 팀 멤버 의식을 가질 수 있고 집단을 위해 헌신할 마음도 생기는 것이다.

이계원(1996)은 팀제의 효과성을 관리적 사원을 대상으로 하여 실시하였

다. 팀제의 실시가 직장생활의 질과 업무수행의 효과성에 어떤 영향을 미치는지를 연구하였다. 우리나라의 팀제는 사무직 근로자를 중심으로 실시되고 있으며 팀제는 팀원들의 직장생활의 질과 수행 효과성에 유의미한 영향을 미친 것으로 나타났다. 팀원 구성시에는 팀원들이 기술이나 배경에서 다양할수록 높은 직장생활의 질과 수행효과성을 보이는 것으로 연구되었다. 이는 팀제의 준거를 만족하더라도 팀제가 원활하게 운영되기 위해서는 팀 성원간에 이질성이 높아야만이 업무상의 상호관련성이 증가하고 팀원들간의 의사소통은 물론 팀장과의 의사소통이 증가하여 직장생활의 질(quality of work life)과 수행효과성을 높일 수 있는 것으로 보고 있다. 또한 과제가 다양해야 팀제가 효율적이라고 보고 있다. 과제 특성이 팀원을 동기화 시킬 수 있도록 설계될 때 팀 효과성을 증가할 수 있다는 것이다. 과제가 단순하여 팀원들을 동기화 시키지 못하면 팀제가 실시되더라도 팀 효과성에 유의미한 영향을 미치지 못한다는 것을 보여준다. 이계원은 이 연구를 통하여 팀원들을 동기화 시킬 수 있도록 과제 특성상 다양한 기술, 업무단일성, 업무중요성, 피드백, 자율성을 높일 수 있도록 업무가 설계되어야 한다고 주장하고 있다. 이계원의 특성은 기존의 팀제 연구가 효과성 유무만을 알아보는 연구가 대부분이었지만 리더십, 과제의 특성, 이질성 등과의 관계를 밝히려고 하였다. 팀제가 효과적으로 운영되기 위한 조건으로 리더의 촉진자, 후견자 역할, 팀원간의 높은 이질성, 그리고 팀원들을 동기화 시킬 수 있는 과제특성을 규명한 것이 의의로 판단된다.

배철원(1993)의 연구는 소프트웨어 개발 프로젝트팀을 대상으로 팀의 생산성에 영향을 미치는 요인으로 직무만족, 동기부여, 동료간의 의사소통, 리더십 등을 설정하고 그 각각의 변수에 대하여 직무만족의 조사 항목으로는 일에 대한 성취감, 인정감, 작업조건, 개인의 발전 가능성, 업무분담의 공정성, 업무의 난이도, 자율성을 동기부여의 조사항목으로는 보수, 승진,

복리후생, 교육기회를 동료간의 의사소통의 조사항목으로는 동료간의 업무 협조, 갈등, 사적인 대화시간, 팀 회의를 리더십의 조사 항목으로는 리더의 전문성과 리더십 스타일 등을 들고 있다.

김종명(1996)의 팀제조직이 조직유효성에 대한 연구에서는 팀제조직의 도입과 시행이 조직구성원의 직무만족, 생산성 향상, 응집성 강화, 적응성 제고에 어떠한 영향을 미치는가를 보여주고 있다. 즉, 팀제조직의 도입과 시행에 대한 의사결정 단계의 축소, 권한의 하부위양에 의한 자율성 강화 등이 조직구성원들의 직무만족과 생산성을 향상시키고, 팀원의 응집성·적응성에도 정적(+)으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

김민수(1996)의 팀제와 리더십에 관한 연구에서는 팀제후 팀내 정보공유, 조직슬림화, 팀리더의 역량, 팀장의 리더십이 팀제조직에 있어서 생산성과 효율성 향상에 어떠한 영향을 미치는가를 보여주고 있다. 즉, 팀구성원이 바라는 리더십을 발휘할 수 있는 능력있고 인격적으로도 훌륭하며 팀제에서 추구하는 리더십을 갖춘 팀리더의 양성과 적절한 배치가 팀제가 생산적이고 효율적인 조직으로써 기업의 경쟁력 제고와 미래에 대비하는 창의력 제고에도 정적(+)으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

또한 성봉경(1997)의 팀제효과성에 대한 연구에서는 팀제이후 팀의 환경 적응성과 의사소통, 팀의 민주적 참여분위기, 팀장의 리더십이 팀원의 업무 성과와 팀원의 성장감에 어떠한 영향을 미치는가를 보여주고 있다. 즉, 팀의 외부환경에 대한 환경탐색 능력과 적응, 의사소통의 신속정확성, 팀 내에서의 민주적분위기, 팀장의 혁신적이고 참여적 리더십이 팀원의 업무성과를 향상시키고, 팀원의 성장감에도 정적(+)으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

기존의 연구들을 살펴본 결과 팀제 도입에 있어서 경영혁신의 측면보다는 문제해결의 도구로써 팀제를 활용하는 경우가 많으며, 기업들이 팀제를

조직의 효율적인 가동이라는 근본적인 면에서 도입취지가 다소 빗나가는 경우가 있으며 팀제의 생명은 팀원에게 달려 있으므로 결국 조직 구성원들에 대한 동기부여와 자율성, 참여성이 따르지 못하면 팀제는 성공할 수 없으며, 조직 내 자유로운 의사소통이 없다면 팀제는 성공할 수 없다는 점을 알 수 있었다.

따라서 팀제를 선택하는 노력과 조직구성원의 공감대 형성이 필요함은 두말할 나위 없으며 이를 위한 팀제 도입의 사전 준비의 면밀함은 절대적이다. 또한 팀제가 활성화되기 위해서는 팀장, 즉 리더의 역할이 중요하며 소수정예주의에 입각해서 팀장은 일당백의 역할이 필요하고 불확실성에 대한 선견성을 가질 수 있어야 하며 업무의 실행을 위한 분위기 조성 및 일의 진행상황에 대한 적절한 PR 능력이 필요하다. 이와 함께 팀장은 전문지식, 탁월한 관리능력, 기획력, 분석력 등을 가지고 있어야 하며 무엇보다도 권한의 위양이 따라야 성공적인 리더가 될 수 있으며, 팀제의 운영과 관련하여 관리층이 비대화 되어있는 역 피라미드형의 조직에서 오는 비효율성을 극복하기 위해 고려될 수도 있겠지만 관리층의 구성원과 비교하여 상대적으로 적은 조직에서도 상위관리자나 최고경영자가 리더의 역할을 할 수 있도록 정책적인 지원이 전제된다면 업무의 효율뿐만이 아니라 궁극적으로는 조직의 목적을 성공적으로 달성할 수 있을 것으로 본다.

<표2-4> 팀의 효과성에 관한 선행연구

연구자	연구대상	효과성
이장우 (1995)	국내기업	업무성과 향상(직무만족) 팀원의 자아발전(직무만족) 환경적응성
박문수 (1996)	국내기업	생산성(비용절감) 신바람(팀 분위기) 리더십
이계원 (1996)	국내기업 관리직 사원	직장생활의 질(직무만족) 업무수행
배철원 (1993)	소프트웨어개발 프로젝트 팀	팀의 생산성 직무만족 동기부여
김종명 (1996)	국내기업	직무만족 생산성 환경적응성
김민수 (1996)	국내기업	기업경쟁력 제고 생산성(비용절감)
성봉경 (1997)	국내기업	업무성과 향상 팀원의 성장감(직무만족)

III. 연구방법

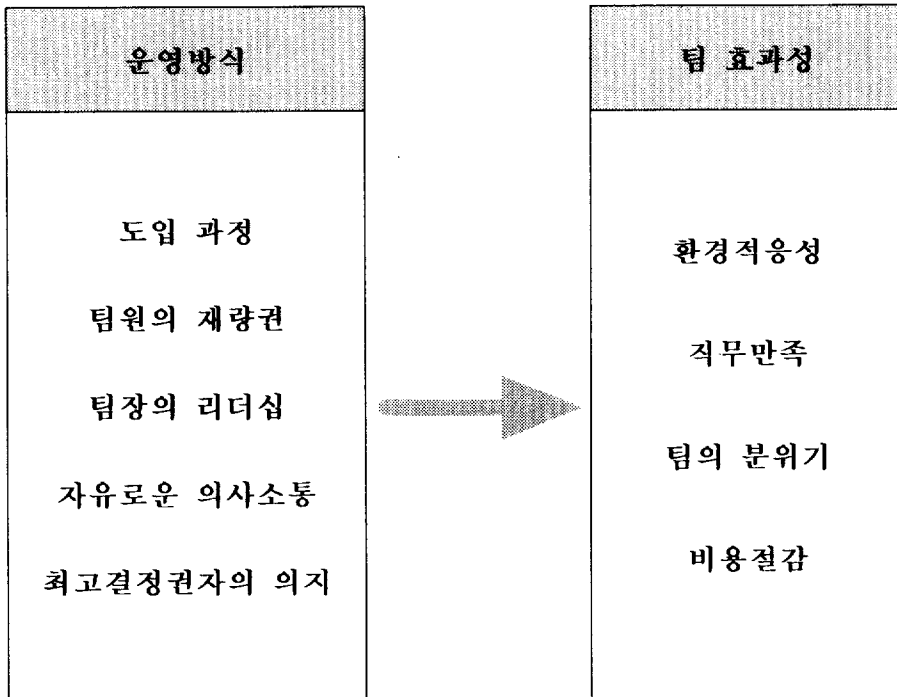
1. 연구모형의 설계

향후 대학의 정원이 고등학교 졸업생 수를 앞지르게 되어 수요와 공급의 불균형이 예상됨에 따라 대부분 대학이 심각한 위기를 인식하고 생존전략의 일환으로 조직개편의 압력을 받고 있는 실정이다. 이러한 현재의 시대적 상황하에서 「bigger is better」라는 명제는 그 힘을 점점 잃어가고 있으며 조직의 슬림화를 통한 유연성과 적응성에 중점을 두는 차원에서 조직혁신이 다루어지고 있다. 이러한 차원에서, 조직혁신의 방안으로 오늘날 팀제가 선호되고 있다고 할 수 있다.

본 연구는 미국 등 선진각국 및 일반기업에서 채택하고 있고 그 나름대로의 성과를 인정받고 있는 팀제가 조직구조 및 조직문화가 다른, 대학에서의 채택에 있어서 과연 그 효과성이 어떻게 나타나는가? 또한 각 대학의 팀제 운영방식에 따라 팀제의 효과성이 어떻게 나타나는가를 실증적으로 연구하고자 하는 것이 목적이다.

이를 위하여 기존의 연구논문과 단행본, 기타 학술지들의 이론적 고찰 및 실증적 고찰을 통하여 팀제의 효과성에 영향을 미치는 독립변수로서, 팀제운영방식의 대표적인 요인을 추출하여 ① 도입 과정, ② 팀원의 재량권, ③ 팀장의 리더십, ④ 최고결정권자의 역할, ⑤ 팀의 자유로운 의사소통 등으로 하였고, 종속변수로는 ① 팀제의 환경적응성, ② 팀원의 직무만족, ③ 팀의 분위기, ④ 비용절감이라는 팀제의 효과성을 도출하였다. 이를 기초로 하여 아래와 같은 연구모형을 설정하였으며, 이 연구모형을 통하여 전문대학에서의 팀제운영에 있어서 팀제의 효과성에 관한 특징들이 어떻게

나타나는가를 검증하고, 종속변수에 대한 독립변수들이 어떠한 영향을 미치는가를 파악하고자 한다.



<그림 3-1> 팀의 운영방식과 효과성에 대한 연구모형

2. 가설의 설정

본 연구는 이상에서 살펴본 문헌조사와 연구모형을 바탕으로 독립변수들이 팀의 효과성 즉, 종속변수에 어떠한 영향을 미치는가를 확인하기 위해서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 팀제의 운영방식은 환경적응성에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1. 팀제 도입을 위한 사전준비가 면밀할수록 환경적응성은 높게 나타날 것이다.

가설 1-2. 팀원의 재량권이 많을수록 환경적응성은 높을 것이다.

가설 1-3. 팀장의 리더십이 강할수록 환경적응성은 높을 것이다.

가설 1-4. 팀원간의 자유로운 정보의 교환이 원활할수록 환경적응성은 높을 것이다.

가설 1-5. 최고결정권자의 의지가 확고할수록 환경적응성은 높을 것이다.

가설 1의 근거는 다음과 같다. 팀제의 실시로 팀제의 도입과정, 팀원의 재량권, 팀장의 리더십, 팀의 자유로운 의사소통, 최고결정권자의 의지 등에서 각 조직마다 운영방식이 다를 것으로 기대하며, 운영방식의 차이에 따라 팀제의 효과성은 다르게 나타날 것이라고 본다.

첫째, 팀조직과 같은 혁신의 실행에는 구성원의 적극적인 참여와 의지가 필수적이며, 구성원의 지지 및 사업특성, 인력구조 등에 대한 면밀한 사전준비가 절대적으로 필요한 것이다. 둘째, 기존의 계층제에 따른 결재라인을 거치지 않고 팀 스스로 모든 문제에 대한 인식과 결정을 도출하는 자유재량권이 부여되는 차원에서 의사결정단계가 축소될 것이고 이에 따른 환경변화에 대한 인식과 대응 사이의 시간차를 축소시킴으로써 신속한 반응을 할 수 있을 것이다. 셋째, 오늘날 변화하는 환경에 대한 신속하고 적절한 대응을 위해 각 개인의 개성과 능력이 중요시되는 상황하에서는 모든 조직구성원을 하나의 활동의 주체로서 파악하고 이들이 자신들의 역량을 충분히 발휘할 수 있도록 도와주고 방향을 제시하는 리더십이 필요하게 된다. 넷째, 자유로운 정보의 교환에 따른 최신정보에 대한 지속적 교육과 훈련을 통해서 변화에 대한 민감성을 항상 보유 할 수 있다. 다섯째, 최고결정

권자는 많은 부분을 통해 조직 구성원들에게 모델의 역할을 하므로 최고결정권자의 의지와 역할은 정책의 운영뿐 아니라 결과에도 중대한 영향을 미친다.

환경적응성이란 정보화 사회의 도래로 급변하는 환경과 고객의 수요에 대한 팀의 민감한 반응성을 의미한다. 즉, 환경에 대한 빠른 정보 획득을 바탕으로 변화방향을 예측하고, 이 변화를 조직의 성장과 발전에 도움이 되도록 팀이 체계적으로 대응하는 것을 말한다. 그러므로 환경적응성은 환경에 대한 정보의 획득과 이를 바탕으로 신속한 의사결정 및 고객의 욕구를 만족시킬 수 있는 다양한 의사결정의 도출과 반영, 팀원들에 대한 새로운 정보·기술의 교육·훈련 실시 등으로 특징 지워질 수 있다(이장우, 1996, p.71). 팀제의 효과적인 운영방식에 따라서 환경에 대한 적응성이 향상될 것을 기대한다.

가설 2. 팀제의 운영방식은 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1. 팀제 도입을 위한 사전준비가 면밀할수록 직무만족은 높을 것이다.

가설 2-2. 팀원의 재량권이 많을수록 직무만족은 높을 것이다.

가설 2-3. 팀장의 리더십이 강할수록 직무만족은 높을 것이다.

가설 2-4. 팀원간의 자유로운 정보의 교환이 원활할수록 직무만족은 높을 것이다.

가설 2-5. 최고결정권자의 의지가 확고할수록 직무만족은 높을 것이다.

직무만족이란 자신의 직무나 직무경험에 대한 평가에서 비롯되는 긍정적이고 즐거운 감정적 상태를 말한다. 이러한 긍정적이고 즐거운 감정상태가 되기 위해서는 구성원들이 팀제에 대한 준비과정이 충분해야 하고, 업

무활동에 있어서 자율성의 정도가 높고 정보공유의 정도가 높아야 할 것이다. 이는 곧 자신들의 구체적 행동목표를 정하고 이를 상호 팀원간의 공동의 노력을 통해서 수행하기 때문에 업무에 대한 흥미정도나 업무에 대한 자신감이 높아질 것이고, 팀장의 리더십과 최고결정권자의 의지가 높다면 팀원들의 목표에 대한 몰입이 그렇지 못한 조직보다 높을 것이기 때문에 팀을 통한 업무수행에 있어서 향상을 기대할 수 있을 것이며 직무에 관한 만족도 또한 높아질 것이다.

가설 3. 팀제의 운영방식은 팀의 분위기에 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1. 팀제 도입을 위한 사전준비가 면밀할수록 팀의 분위기는 좋을 것이다.

가설 3-2. 팀원의 재량권이 많을수록 팀의 분위기는 좋을 것이다.

가설 3-3. 팀장의 리더십이 강할수록 팀의 분위기는 좋을 것이다.

가설 3-4. 팀원간의 자유로운 정보의 교환이 원활할수록 팀의 분위기는 좋을 것이다.

가설 3-5. 최고결정권자의 의지가 확고할수록 팀의 분위기는 좋을 것이다.

가설 3의 근거는 다음과 같다. 조직의 분위기는 조직구성원의 행태를 결정짓는 요인으로 작용한다. 그러므로 조직의 분위기가 권위주의적이고, 정태적이라면 그 조직 구성원의 행태는 업무에 대해 피동적이 될 것이고 반대로 조직의 분위기가 자유롭고 개인의 의견이 존중되며, 창의적 아이디어의 제시가 지지되는 민주적이며 참여적인 분위기라면 그 조직의 구성원의 업무에 대한 행태는 자발적이며 혁신적이게 된다. 이러한 차원에서 팀의 분위기는 팀제의 운영방식에 따라 달라질 것이고 효과적인 운영방식을 통해서 팀의 효과성 향상을 기대할 수 있을 것이다.

가설 4. 팀제의 운영방식은 비용절감에 영향을 미칠 것이다.

가설 4-1. 팀제 도입을 위한 사전준비가 면밀할수록 비용은 절감될 것이다.

가설 4-2. 팀원의 재량권이 많을수록 비용은 절감될 것이다.

가설 4-3. 팀장의 리더십이 강할수록 비용은 절감될 것이다.

가설 4-4. 팀원간의 자유로운 정보의 교환이 원활할수록 비용은 절감될 것이다.

가설 4-5. 최고결정권자의 의지가 확고할수록 비용은 절감될 것이다.

가설4의 근거로는 앞서 살펴본 이론들에 비추어 도입과정, 팀원의 재량권, 팀장의 리더십, 자유로운 의사소통, 최고결정권자의 의지 등이 높을수록 팀제의 장점들이 더 나타날 것이고 특히 팀조직의 플랫폼화로 인한 관리계층 수의 변화, 의사결정 단계의 신속성, 정보의 공유 등을 통한 불필요한 비용의 절감이 있을 것이다.

3. 변수의 정의 및 측정 방법, 설문지 구성

본 연구의 각 변수들에 대한 구체적 측정을 위하여 각 변수들에 대한 정의와 측정지표 그리고 조작적 정의를 다음과 같이 구성하였으며 항목들은 '매우 그렇다'를 5점으로 '전혀 그렇지 않다'를 1점으로 제시한 리커르트(Likert) 5점 척도를 사용하였다.

1) 도입과정

모든 사회현상들이 바라보는 각도와 직면한 상황의 차이에 따라 인식의 정도에 차이가 있는 것이 사실이고 이러한 차이가 외부로 표출되는 각 반응에 상당한 영향을 미친다. 또한 사업특성, 인력구조 등을 고려한 면밀한 사전준비의 정도는 그 효과성이 나타나는데 있어서 상당한 차이를 가져올 수 있다. 즉, 팀제 도입의 준비를 철저히 한 팀과 그렇지 못한 팀에 따라서 각 효과성에 대한 차이가 있을 수 있다.

팀조직과 같이 전사적 관점에서 범 기능적으로 추진되어야 하는 혁신의 실행에는 구성원의 적극적인 참여와 의지가 필수적이며, 구성원의 지지 및 사업특성, 인력구조 등에 대한 면밀한 사전준비가 절대적으로 필요한 것이다. 팀제의 도입 준비 및 팀 구성에 대한 측정은 ① 팀제에 대한 인식의 정도, ② 팀제 도입에 대한 사전 준비, ③ 팀제 실시에 대한 구성원의 합의 등으로 한다

2) 팀원의 재량권

현대의 다양한 다차원적 정보화 사회에 적응하기 위해서는 기존 부서 조직의 안정성, 보수성, 계층성 보다는 조직의 지속적 성장과 생존을 보장받기 위해서 다양한 소비자욕구를 만족시키는 창의적이고 폭넓은 재량권이 주어져야 한다. 이를 위해서 도입된 것이 팀제라고 할 수 있다. 이러한 팀제에서 요구되는 재량권의 측정은 ① 자유성, ② 참여성의 정도로 한다.

3) 팀장의 리더십

공식적 조직이란 공동목적을 추구하는 각 개인들의 집합이라고 할 수 있다. 리더는 이러한 조직의 공동목적의 달성을 효율적으로 달성하기 위해서 조직구성원을 지지하는 역할을 하는 것이다. 오늘날 변화하는 환경에 대한 신속하고 적절한 대응을 위해 각 개인의 개성과 능력이 중요시되는 상황하에서는 모든 조직구성원을 하나의 활동 주체로서 파악하고 이들이 자신들의 역량을 충분히 발휘할 수 있도록 도와주고 방향을 제시하는 리더십이 필요하게 된다. 이러한 차원에서 팀장의 리더십이 높을수록 팀제의 효과성은 향상될 것으로 기대할 수 있다. 리더십이란 특정목적을 달성하기 위한 특정인이 다른 사람에게 영향력을 행사하는 과정 또는 조직의 요구사항과 개인의 이해관계를 통합하여 어떤 목적을 추구하도록 하는 행위의 스타일이라고 할 수 있다. 기존의 전통적 조직에서 요구되는 조직구성원의 관리적 차원에서 리더십과는 달리 변화하는 환경에 적응하기 위해서 채택된 팀제에서는 새로운 형태의 리더십이 요구된다. 이러한 리더십은 ① 리더의 전문성, ② 팀원의 의사결정시 참여유도 정도, ③ 혁신성, ④ 신뢰성으로 대표되고 측정한다.

4) 팀의 의사소통

팀에서의 의사결정 및 기본적 업무수행에서의 과정은 모든 구성원의 합의에 의한 결정과 공동노력을 통한 수행이다. 이러한 측면에서 구성원 상호간의 자유로운 정보의 교환인 커뮤니케이션이 원활히 이루어지지 않는다면 팀제의 실시에 따른 업무성과의 향상은 기대하기 힘들다고 할 수 있다. 즉 팀원간의 자유로운 정보의 교환이나 업무에 대한 의견의 제시가 원활히

이루어짐으로서 고객의 요구 및 환경의 변화에 대한 왜곡 현상을 줄이고, 또한 팀원간의 갈등관계를 줄이고, 바른 대안을 만들어냄으로써 팀의 효과성을 제고할 수 있을 것이다. 자유로운 의사소통이란 팀원간 또는 팀간의 자유로운 정보나 지식의 교환을 의미한다. 현대와 같은 정보화사회에서 자유로운 정보의 교환은 우리 신체의 혈액의 흐름과 같은 역할을 한다. 즉, 자유로운 의사소통의 저해로 인한 정보의 왜곡은 전체 조직의 운명을 좌우할 수 있는 것이다. 건강한 신체일수록 혈액의 순환이 원활하듯 건전한 조직은 구성원간의 원활한 의견의 제시 및 수용 또는 정보의 제공은 필수 조건으로 한다. 이러한 의미에 있어서 기존의 부서 조직보다 팀제는 소규모 인원의 상호접촉과 합의에 의한 의사결정을 기본으로 함으로서 자유스런 의사소통이 진행된다고 하겠다. 이러한 자유로운 의사소통에 대한 측정은 ① 팀원간의 의사소통, ② 팀장과 팀원간의 의사소통, ③ 팀간의 의사소통, ④ 정보의 공유 정도로 측정한다.

5) 최고결정권자의 의지

조직에 있어서 구성원들은 리더와 그 지도방향에 대해 권력지향적이고, 권력에 편승하기 위해 그룹화 되는 경향이 많다. 또한 최고결정권자는 많은 부분을 통해 조직 구성원들에게 모델의 역할을 하므로 최고결정권자의 의지와 역할은 정책의 운영뿐 아니라 결과에도 중대한 영향을 미친다. 정책 형성에 있어서 최고결정권자가 구성하고 운영하는 정책의 규범 논리와 상황논리는 정책형성의 전제와 가정을 이루기 때문에 그것이 기초한 정책의 방향, 내용은 팀제의 효과성에 중대한 영향을 미친다. 이러한 최고결정권자의 의지는 ① 최고결정권자 의지 정도, ② 성과에 대한 보상정도, ③ 지속적인 관심의 정도를 측정한다.

6) 팀의 효과성

종속변수인 팀의 효과성이란 팀제 조직 내에서의 활동을 통해 나타난 결과물로서 조직적 차원에서의 업무성과의 향상과 이에 영향을 미치는 환경에 대한 조직차원의 능력의 향상을 말하고 인간적 차원에서의 팀 구성원의 개인적 성장에 대한 인지의 향상과 직무만족감의 제고를 의미한다. 팀의 효과성은 ① 환경에 대한 적응성 향상, ② 직무만족, ③ 구성원 상호간의 분위기 향상, ④ 비용절감 등으로 측정한다.

<표3-1> 측정지표와 조작적 정의

변수명	측정지표	측정지표에 대한 조작적 정의	설문문항
도입과정	팀제에 대한 인식	구성원들의 팀제에 대한 인식정도	A-1
	도입준비 정도	팀제 도입의 면밀한 준비 정도	A-2
	구성원의 합의	팀제 도입시 구성원의 합의 정도	A-3
팀원의 재량권	자율성	업무활동의 자율성 정도	A-4
	참여성	다양한 의견의 제시 정도	A-5
팀장의 리더십	전문성	팀리더의 전문지식 습득 정도	A-6
	참여유도	팀원의 의사결정에 대한 참여유도의 정도	A-7
	혁신성	혁신성, 위험성이 내포된 업무에 대한지지 정도	A-8
	신뢰성	리더로서의 인간적 신뢰성의 정도	A-9
자유로운 의사소통	팀원간의 의사소통	팀원간의 의사소통의 정도	A-10
	팀장과 팀원간의 의사소통	의사결정에 필요한 정보 제공의 정도	A-11
	팀간의 의사소통	팀간의 업무 및 정보교환의 원활화 정도	A-12
	정보공유의 정도	팀원간의 정보공유의 정도	A-13
최고결정 권자의 의지	의지	최고결정권자의 의지 정도	A-14
	팀 성과의 보상	팀 성과에 대한 보상 정도	A-15
	의지의 지속성	최고결정권자의 의지의 지속성 정도	A-16
환경 적응성	변화에 대한 민감성	환경변화에 대한 반응 정도	B-1
	의사결정의 신속성	의사결정의 소요시간 단축	B-2
	환경의 요구 반응성	환경요구의 의사결정 반영	B-3
직무만족	업무에 대한 흥미	업무에 대한 팀원의 흥미 정도	B-4
	보상에 관한 만족도	업무성과에 대한 공정한 보상의 정도	B-5
	자아성장에 관한 만족도	능력개발 및 성취감의 정도	B-6
분위기	상호신뢰성	팀원간의 상호신뢰의 정도	B-7
	팀원간의 관계	팀원간의 경쟁 및 갈등관계 정도	B-8
		업무 실수에 대한 이해의 정도	B-9
비용절감	비용절감	관리계층 수의 변화	B-10
		비용절감의 정도	B-11

4. 자료의 분석방법

본 연구에서는 설문지의 신뢰성을 검증하기 위해 크론바하 알파(cronbach's alpha)계수를 이용한 내적 일관성 검사방법을 이용하였다. 신뢰성검증은 첫째, 어떤 대상을 여러 번 반복하여 측정하여도 같은 결과가 나오고, 둘째, 측정방법이 정확하여 믿을 만하고, 셋째, 예측가능성이 있으며, 넷째, 어떤 지표를 구성하는 항목들간에 일관성이 있는가를 검증하는 것으로 일반적으로 α 계수가 0.6이상이 되면 비교적 신뢰도가 높다고 보고있다.(채서일, 1994, p.255.) 또한 변수들의 타당성분석을 검증하기 위해 요인분석(factor analysis)을 시행하였다.

본 연구의 가설을 검증하기 위해서 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 사용하였으며, 실증분석을 위해 회수된 설문지는 SPSS 10.0 통계프로그램을 이용하여 필요한 사항을 분석하였다.

IV. 연구의 실증분석 및 가설검증

1. 연구의 표본

본 연구는 전문대학 팀제의 효과성에 대한 실증적 연구를 위해서 현재 팀제를 실시하고 있는 전문대학의 각 팀을 모집단으로 하였다. 표본의 추출은 이들 팀제에서 실제 근무하고 있는 행정사무직원을 중심으로 추출된 대상에서 설문지를 배포하여 이 설문지의 내용에 대한 응답을 통하여 자료를 모집하였다.

본 조사 자료의 수집방법은 우편설문, e-mail 등을 통한 방법을 병행하였으며, 조사기간은 2001년 11월 1일~11월 15일까지 전국 전문대학 중 현재 팀제를 실시하고 있는 대학에 근무하는 행정사무직원을 대상으로 총 842부를 배포하였다. 총 291부가 회수되었으며, 그 중에서 응답이 불성실한 것과 결측치가 있는 설문지 14부를 제외한 277부가 실증분석에 이용되었다.

<표 4-1> 자료의 회수 비율

기 간	설문지 회수 응답자수	최종실증 분석설문지	실증분석설문 회수비율
2001년 11월1일 ~2001년 11월15일	291	277	32.9%

2. 표본의 인구 통계적 특성

본 연구에서 이용된 표본구성은 설문조사에 응답한 277개의 행정사무직원들을 대상으로 빈도분석을 실시하였다. 본 연구의 실증분석에 사용된 표본의 특성은 <표 4-2>와 같다.

<표 4-2> 응답자의 인구통계적 특성

구 분	항 목	빈도 수	구성비(%)
성 별	남	222	80.1
	여	55	19.9
	계	277	100
연 령	30세 이하	47	17.0
	31 - 35세	76	27.4
	36 - 40세	59	21.3
	41 - 45세	56	20.2
	46세 이상	39	14.1
	계	277	100
근무년수	1년 미만	12	4.3
	1 - 5년 미만	52	18.8
	5 - 10년 미만	99	35.7
	10 - 15년 미만	59	21.3
	15년 이상	55	19.9
	계	277	100
직 급	기능직	32	11.6
	일반사원	128	46.2
	계장급	50	18.1
	과장급	49	17.7
	차장급	18	6.5
	계	277	100
직 위	팀장	79	28.5
	팀원	174	62.8
	기타	24	8.7
	계	277	100

응답자의 성별 구성비를 보면 남성이 전체의 80.1% 이었고, 여성의 비율이 19.9%로 나타났다. 이는 우리나라 전문대학 행정사무직의 경우 거의 대부분이 남성인 것을 반영하고 있다.

응답자의 연령구성비를 보면, 31~35세가 76명으로 전체 조사대상자의 27.4%로 가장 많았으며, 그 다음으로 36~40세가 59명인 21.3%, 41~45세가 56명으로 20.2%, 30세 이하가 47명인 17.0%, 46세 이상은 39명인 14.1%의 순으로 나타났다.

근무년수를 묻는 질문에서 35.7%인 99명이 5~10년 미만 현 대학에서 근무하고 있다고 응답하였다. 그 다음으로 10~15년 미만이 59명인 21.3%, 15년 이상은 55명인 19.9%, 1~5년 미만의 경우 52명인 18.8%, 1년 미만의 경우 12명 4.3%의 순으로 나타났다.

현재 직급을 묻는 질문에서 일반사원이 128명으로 46.2%를 차지하고 있으며, 계장급의 경우는 50명인 18.1%, 과장급은 49명인 17.7%, 기능직은 32명 11.6%, 처장급은 18명 6.5%의 순으로 나타났다.

팀에서의 직위를 묻는 질문에서 팀장은 28.5%인 79명으로 나타났고, 팀원의 경우는 174명인 62.8%, 기타 24명, 8.7%로 나타났다.

<표 4-3>의 직위에 따른 근무년수 구성비를 살펴보면, 팀장의 경우 15년 이상이 33명(60%)으로 나타났으며, 그 다음으로 10~15년 미만이 21명(35.6%)으로 나타났고, 5~10년 미만은 18명(18.2%)으로 나타났다. 반면, 팀원의 경우 5~10년 미만이 75명(43.1%), 1~5년 미만이 46명(26.4%), 10~15년 미만이 31명(17.8%) 등으로 나타났다.

<표4-3> 직위에 따른 근무년수 구성비

구 분			직 위			전 체
			팀장	팀원	기타	
근 무 년 수	1년미만	빈도 근무년수 구성비(%)	1 8.3	9 75.0	2 16.7	12 100.0
	1~5년미만	빈도 근무년수 구성비(%)	6 11.5	46 88.5		52 100.0
	5~10년미만	빈도 근무년수 구성비(%)	18 18.2	75 75.8	6 6.1	99 100.0
	10~15년미만	빈도 근무년수 구성비(%)	21 35.6	31 52.5	7 11.9	59 100.0
	15년 이상	빈도 근무년수 구성비(%)	33 60.0	13 23.6	9 16.4	55 100.0
합 계		빈도 (%)	79 28.5	174 62.8	24 8.7	277 100.0

직급에 따른 직위 구성비는 <표 4-4>에서 보여주고 있다. 팀장의 경우 과반수 이상이 과장(46명, 58.2%)으로 나타났으며, 그 다음으로는 계장급(28명, 35.4%)이 차지하고 있는 것으로 나타났다. 팀원의 경우는 대부분이 일반사원(124명, 71.3%)으로 구성되어 있는 것으로 나타났다.

<표 4-4> 직급 따른 직위구성비

구 분			직 위			전 체
			팀 장	팀 원	기타	
직 급	기능직	빈도 직위 구성비(%)	1 1.3	28 16.1	3 12.5	32 11.6
	일반사원	빈도 직위 구성비(%)	2 2.5	124 71.3	2 8.3	128 46.2
	계장급	빈도 직위 구성비(%)	28 35.4	21 12.1	1 4.2	50 18.1
	과장급	빈도 직위 구성비(%)	46 58.2	1 2.0	2 8.3	49 17.7
	차장급	빈도 직위 구성비(%)	2 2.5	- -	16 66.7	18 6.5
합 계		빈도 (%)	79 100.0	174 100.0	24 100.0	277 100.0

각 요인별 팀장과 팀원간에 차이가 있는지 알아보기 위하여 두 집단의 평균차이를 검증하는 T-검증 기법을 이용하여 분석해 본 결과, <표 4-5>과 같이 나타났다.

재량권 요인의 경우, t 값이 -2.167(df=251, p=.031)로 유의확률 5% 수준에서 負(-)적으로 유의적인 차이를 보이는 것으로 나타났다. 리더십 요인의 경우, t 값이 -4.339(df=210.187, p=000)로 유의확률 5% 수준에서 負(-)적으로 유의적인 차이를 보이는 것으로 나타났다. 의사소통 요인의 경우, t 값이 -3.692(df=251, p=.000)로 유의확률 5% 수준에서 負(-)적으로 유의적인 차이를 보이는 것으로 나타났다. 최고결정권자의 의지 요인의 경우, t 값이

-1.810(df=251, p=.071)으로 유의확률 10% 수준에서 負(-)적으로 유의적인 차이를 보이는 것으로 나타났다. 반면, 도입과정, 환경적응성, 직무만족, 분위기, 그리고 비용절감 요인의 경우 유의확률 5% 수준에서 유의적인 차이를 보이지 않는 것으로 나타났다.

<표 4-5> 팀장과 팀원간의 T-검증 결과

요인	분류	평균	표준 편차	t값	자유도	유의확률
도입과정	팀장	3.139	.951	-.658	130.428	.511
	팀원	3.220	.803			
재량권	팀장	2.525	.920	-2.167	251	.031**
	팀원	2.819	1.033			
리더십	팀장	2.253	.644	-4.339	210.187	.000***
	팀원	2.691	.928			
의사소통	팀장	2.351	.755	-3.692	251	.000***
	팀원	2.760	.842			
최고결정권자의지	팀장	2.865	.903	-1.810	251	.071*
	팀원	3.080	.865			
환경적응성	팀장	2.776	.833	-1.130	251	.260
	팀원	2.912	.906			
직무만족	팀장	3.004	.866	-1.467	251	.144
	팀원	3.174	.849			
분위기	팀장	2.776	.670	-1.623	251	.106
	팀원	2.929	.704			
비용절감	팀장	3.215	.983	-.628	251	.531
	팀원	3.296	.933			

*** p<.01 ** p<.05 * p<.1

3. 측정항목의 신뢰성 및 타당성 검증

박명호와 조윤식(1996)에 의하면 일반적으로 측정한 자료가 실증분석에 적합한지를 검증하는 주요 기준은 타당성과 신뢰성이다. 타당성이란 측정도구가 조사자가 측정하고자 하는 특정대상을 제대로 잘 측정한 정도를 의미한다. 반면에, 신뢰성은 측정도구를 둘 이상의 다른 연구자들이 사용한다고 할 때 그 결과가 안정되고 일관성이 있는가를 의미한다(박명호·조윤식, 1996, p.97).

한편 Churchill(1979)은 신뢰성 및 타당성을 검토하고자 할 때에는, 이들의 검토 전에 측정항목들이 한 개념을 측정하는지를 알기 위해 각각의 척도에 대한 일차원성의 평가가 선행되어야 한다는 점을 강조하였다.

따라서 본 연구에서는 설문항목을 통해 수집된 자료의 적합성을 검증하기 위해, 일반적으로 행해지는 신뢰성 및 타당성 검증 외에 일차원성에 대한 평가도 같이 실시하였다.

1) 측정항목의 타당성 검증

연구모형내의 구성개념들에 대한 설문항목들의 일차원성 여부는 Churchill(1979)이 제시한 방법들인 개별항목 대 전체항목간 상관관계와 요인분석을 통해 평가하였다. 우선 개별항목 대 전체항목간의 상관관계는 마케팅경로에 대한 John(1984)의 연구에서 사용되었던 기준인 상관관계가 .30미만인 설문항목들을 탈락시키는 방법을 사용하였다(George, 1984, pp.278~289). 그 결과 모든 변수가 이 기준을 충족시켜 분석에 포함하였다.

한편, 요인분석은 팀제 운영과 팀제 도입에 따른 효과성 변수로 나누어 주성분분석과 베리맥스(varimax) 기법을 실시하였다. 팀제 운영 변수들에

대한 요인분석은 <표 4-6>에서 알 수 있는 바와 같이, 도입과정, 재량권, 팀리더십, 의사소통, 최고결정권자의 의지 등을 측정하는 문항들 모두 동일한 요인에 .40이상의 높은 적재치를 보이고 있다. 또한 각 변수를 측정하기 위해 사용된 문항들이 다른 요인에 대해서는 모두 변수가 .30미만의 낮은 요인 적재치를 가지고 있는 것으로 나타났다.

팀제 도입에 따른 효과성 변수들에 대한 요인분석 결과도 <표 4-7>에서 나타난 바와 같이, 환경적응성, 직무만족, 팀의 분위기, 비용절감을 측정하는 문항들도 대부분 동일한 요인에 .40이상의 높은 적재치를 보이고 있다. 따라서 측정항목들은 타당성을 갖고 있는 것으로 판단된다.

<표 4-6> 팀제 운영 변수에 대한 요인분석 결과

구 분	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	공통치
	리더십	의지	도입과정	재량권	의사소통	
팀장 리더십						
leader01	.672	.241	.209	.063	.311	.654
leader02	.646	.341	.211	.170	.068	.788
leader03	.733	.361	.217	.214	.049	.764
leader04	.821	.007	.128	.246	.180	.789
최고결정권자의지						
inten01	.250	.704	.278	.052	.162	.664
inten02	.284	.771	.141	.255	.062	.763
inten03	.230	.839	.168	.174	.161	.841
도입과정						
process01	.014	.089	.846	.184	.151	.773
process02	.382	.202	.629	.141	.277	.679
process03	.338	.293	.715	.177	.019	.743
재량권						
power01	.295	.285	.270	.719	.108	.770
power02	.341	.203	.155	.728	.098	.799
의사소통						
comm01	.225	.263	.160	.096	.644	.699
comm02	.238	.137	.151	.204	.780	.748
comm03	.323	.177	.144	.183	.625	.664
comm04	.335	.222	.197	.173	.673	.689
아이젠 값	6.829	2.609	2.103	1.869	1.176	
분산설명력(%)	38.9	15.1	12.4	5.4	4.7	
총분산설명력(%)	38.9	54.0	66.4	71.8	76.5	

<표 4-7> 팀제 도입에 따른 효과성 변수에 대한 요인분석 결과

구 분	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	공통치
	적응성	직무만족	분위기	비용절감	
환경적응성					
adjust01	.793	.268	.174	.107	.743
adjust01	.750	.251	.191	.089	.671
adjust01	.855	.201	.021	.013	.772
직무만족					
sat01	.382	.753	.168	.008	.747
sat02	.335	.779	.125	.120	.706
sat03	.334	.738	.148	.006	.759
분위기					
climate01	.127	.127	.650	.246	.784
climate02	.019	.019	.797	.107	.969
climate03	.300	.121	.886	.008	.896
비용절감					
cost01	.167	.004	.069	.919	.877
cost02	.386	.277	.055	.761	.807
아이겐 값	3.330	2.695	1.628	1.077	
분산설명력(%)	29.4	15.4	14.8	9.8	
총분산설명력(%)	29.4	44.8	69.6	79.4	

2) 신뢰성 분석

신뢰성이란 일관성이 높은 측정결과를 도출할 수 있는 정도로서, 측정결과가 오차범위 내에 들어 있지 않은 정도를 의미한다. Nunnally(1978)에 의하면 신뢰성은 척도의 타당성을 주장하기 위한 필요조건으로(충분조건은 아님), 척도에 대한 신뢰성의 평가 없이는 어떤 측정도구들도 타당성을 가

진 척도라고 주장할 수 없다고 하였다.

신뢰성을 검증하는 방법에는 반복측정 신뢰성, 두 가지 측정 도구를 이용한 신뢰성, Cronbach α 계수를 이용하여 측정하는 내적 일관성에 의한 신뢰성 등이 있다. 이들 중 본 연구에서는 Cronbach α 계수를 측정하여 내적 일관성에 의한 신뢰성을 검증하고자 한다. 여러 측정항목들로 구성된 척도의 경우 Cronbach α 계수가 가장 많이 사용되는 신뢰성 검증방법이며, α 계수가 신뢰성의 하한치를 의미하므로 보다 신뢰성이 높은 측정항목들을 제공하여 줄 수 있기 때문이다.

본 연구의 측정항목들은 이미 일차원성을 평가하였으므로, 일차원성 평가에서 탈락하지 않은 항목들에 대해 Cronbach α 계수를 검토해 보았다. 그 결과 신뢰성 계수가 <표 4-8>와 같이 나타나고 있다. Nunnally(1978)에 의하면 α 계수는 일반적으로 .60이상이 요구되므로, 측정변수들은 전반적으로 높은 내적 일관성을 가지고 있는 것으로 평가될 수 있으며 척도들의 신뢰성은 모두 인정된다고 할 수 있다.

<표 4-8> 측정요인별 신뢰성 검증

척 도	문항	Cronbach α 계수
팀장 리더십	4	.8742
최고결정권자 의지	3	.7870
도입과정	3	.7585
재량권	2	.8475
의사소통	4	.8591
적응성	3	.8569
직무만족	3	.8833
분위기	3	.6255
비용절감	2	.7579

본 연구에서 사용된 변수들의 평균과 표준편차 및 상관계수는 <표 4-9>에 나타나 있다.

<표 4-9> 측정변수들의 평균, 표준편차 및 상관계수표

변 수	평 균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 리더십	2.547	.848	1.00								
2. 의지	2.972	.884	.400	1.00							
3. 도입과정	3.154	.852	.398	.316	1.00						
4. 재량권	2.700	.990	.394	.292	.399	1.00					
5. 의사소통	2.629	.823	.401	.290	.321	.358	1.00				
6. 적응성	2.828	.870	.293	.139	.221	.205	.240	1.00			
7. 직무만족	3.083	.848	.335	.145	.230	.245	.260	.373	1.00		
8. 분위기	2.884	.687	.245	.177	.156	.182	.160	.396	.443	1.00	
9. 비용절감	3.249	.936	.197	.240	.147	.192	.170	.334	.380	.335	1.00

* 모든 변수는 .05 유의수준(양쪽)에서 유의함.

4. 실증분석 및 가설의 검증

1) 팀의 환경적응성에 대한 가설 검증

가설 1: 팀제의 운영방식은 환경적응성에 영향을 미칠 것이다.

팀의 운영방식이 팀의 환경적응성에 미치는 영향에 관한 가설들을 검증하기 위하여 5개의 변수(도입과정, 재량권, 팀장 리더십, 의사소통, 최고결정권자 의지)들을 독립변수로 하고 환경적응성을 종속변수로 하여 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였다. 분석결과 <표 4-10>에 나타난 바와 같이 신뢰수준 95% 범위 내에서 도입과정($t_{값}=5.418, p=.000$), 의사소통($t_{값}=4.177, p=.000$)과 최고결정권자 의지($t_{값}=6.825, p=.000$)가 환경적응성에 통계적으로 유의하는 것으로 나타났다. 한편, 회귀식에 포함된 5개의 독립변수가 종속변수인 환경적응성에 59.1%($R^2=.599$, 수정 $R^2=.591$, $F_{값}=80.837, p=.000$)의 영향을 주고 있는 것으로 나타났다.

하위가설 1-1(팀제 도입을 위한 사전준비가 면밀할수록 환경적응성은 높게 나타날 것이다)은 회귀분석결과 β 계수=.268, $t_{값}=5.418(p=.000)$ 로 신뢰수준 99% 범위 내에서 정적(+)으로 유의적이다. 따라서 가설 1-1은 채택되며, 가설 1-2(팀원의 재량권이 많을수록 환경적응성은 높을 것이다), 1-3(팀장의 리더십이 강할수록 환경적응성은 높을 것이다)은 회귀분석결과 각각 β 계수=.017, $t_{값}=.304(p=.762)$ 와 β 계수=.058, $t_{값}=.825(p=.410)$ 로 신뢰수준 95% 범위 내에서 유의적이지 못하다. 따라서 가설 1-2, 1-3은 기각되고, 가설 1-4(팀원간의 자유로운 정보의 교환이 원활할수록 환경적응성은 높을 것이다)와 가설 1-5(최고결정권자의 의지가 확고할수록 환경적응성은 높을 것이다)는 회귀분석결과 각각 β 계수=.283, $t_{값}=4.177(p=.000)$ 와 β 계수=.326, $t_{값}$

=6.825 ($p=.000$)로 신뢰수준 99%에서 정적(+)으로 유의한 것으로 나타났다. 따라서 가설 1-4, 1-5는 채택된다. 따라서 도입과정, 자유로운 정보의 교환, 최고결정권자의 의지는 환경적응성에 정적으로 유의한 영향을 미친다고 할 수 있으며, 팀원의 재량권, 팀장의 리더십은 환경적응성에 유의한 영향을 미친다고 할 수 없다.

<표 4-10> 환경적응성에 대한 운영방식의 회귀분석결과

결과변수 예측변수	환경적응성			
	β 계수	표준오차	t값	유의확률
도입과정	.268	.050	5.418	.000***
재량권	.017	.049	.304	.762
팀장 리더십	.058	.072	.825	.410
의사소통	.283	.072	4.177	.000***
의지	.326	.047	6.825	.000***
$R^2=.599$, 수정 $R^2=.591$, $F=80.837$, $p=.000$ ***				

*** $p<.01$ ** $p<.05$

2) 팀의 직무만족에 대한 가설 검증

가설 2: 팀체의 운영방식은 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

팀의 운영방식이 팀의 직무만족에 미치는 영향에 관한 가설들을 검증하기 위하여 5개의 변수들을 독립변수로 하고 직무만족을 종속변수로 하여 다중 회귀분석을 실시하였다. 분석결과 <표 4-11>에 나타난 바와 같이 신뢰수준 95% 범위 내에서 도입과정($t_{값}=5.377$, $p=.000$), 의사소통($t_{값}=3.699$, $p=.000$)과 최고결정권자 의지($t_{값}=6.808$, $p=.000$)가 직무만족에 통계적으로 **유의하는**

것으로 나타났다. 한편, 회귀식에 포함된 5개의 독립변수가 종속변수인 직무만족에 62.1%($R^2=.628$, 수정 $R^2=.621$, $F_{값}=91.436$, $p=.000$)의 영향을 주고 있는 것으로 나타났다.

가설 2-1(팀제 도입을 위한 사전준비가 면밀할수록 직무만족은 높게 나타날 것이다)은 회귀분석결과 β 계수=.256, $t_{값}=5.377(p=.000)$ 로 신뢰수준 99% 범위 내에서 정적(+)으로 유의적으로 나타났다. 따라서 가설 2-1은 채택되며, 가설 2-2(팀원의 재량권이 많을수록 직무만족은 증가할 것이다), 2-3(팀장의 리더십이 높을수록 직무만족은 증가할 것이다)은 회귀분석결과 각각 β 계수=.122, $t_{값}=1.806(p=.072)$, 와 β 계수=.051, $t_{값}=.947(p=.344)$ 로 신뢰수준 95% 범위 내에서 유의적이지 않다. 따라서 가설 2-2, 2-3은 기각되며, 가설 2-4(팀원간의 자유로운 정보의 교환이 원활할수록 직무만족은 증가할 것이다), 2-5(최고결정권자의 의지가 확고할수록 직무만족은 증가할 것이다)는 회귀분석결과, 각각 β 계수=.241, $t_{값}=3.699(p=.000)$ 와 β 계수=.313, $t_{값}=6.808(p=.000)$ 로 신뢰수준 99% 범위 내에서 정적(+)으로 유의한 것으로 나타났다. 따라서 가설 2-4, 2-5는 채택된다. 따라서 도입과정, 팀원의 자유로운 정보의 교환, 최고결정권자의 의지는 팀의 직무만족에 정적으로 유의한 영향을 미치고, 팀원의 재량권, 팀장의 리더십은 직무만족에 유의한 영향을 미친다고 할 수 없다.

<표 4-11> 직무만족에 대한 운영방식의 회귀분석결과

결과변수 예측변수	직무만족			
	β 계수	표준오차	t값	유의확률
도입과정	.256	.047	5.377	.000***
재량권	.051	.046	.947	.344
팀장 리더십	.122	.068	1.806	.072
의사소통	.241	.067	3.699	.000***
의지	.313	.044	6.808	.000***
$R^2=.628$, 수정 $R^2=.621$, $F=91.436$, $p=.000$ ***				

*** $p<.01$ ** $p<.05$

3) 팀의 분위기에 대한 가설 검증

가설 3: 팀제의 운영방식은 팀의 분위기에 영향을 미칠 것이다.

팀의 운영방식이 팀의 분위기에 미치는 영향에 관한 가설들을 검증하기 위하여 5개의 변수들을 독립변수로 하고 팀의 분위기를 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다. 분석결과 <표 4-12>에 나타난 바와 같이 신뢰수준 95% 범위 내에서 도입과정($t_{값}=2.382$, $p=.018$), 팀장 리더십($t_{값}=4.030$, $p=.000$)과 의사소통($t_{값}=4.812$, $p=.000$)이 팀의 분위기에 통계적으로 유의하는 것으로 나타났다. 한편, 회귀식에 포함된 5개의 독립변수가 종속변수인 팀의 분위기에 47.5%($R^2=.484$, 수정 $R^2=.475$, $F_{값}=50.916$, $p=.000$)의 영향을 주고 있는 것으로 나타났다.

가설 3-1(팀제 도입을 위한 사전준비가 면밀할수록 팀의 분위기는 좋을 것이다)은 회귀분석결과 β 계수=.133, $t_{값}=2.382$ ($p=.018$)로 신뢰수준 95% 범위 내에서 정적(+)으로 유의적으로 나타났다. 따라서 가설 3-1은 채택되며,

가설 3-2(팀원의 재량권이 많을수록 팀의 분위기는 좋을 것이다)는 회귀분석결과 β 계수=-.044, $t_{값}=-.696(p=.487)$ 으로 신뢰수준 95% 범위 내에서 유의적이지 않다. 따라서 가설 3-2는 기각되며, 가설 3-3(팀장의 리더십이 강할수록 팀의 분위기는 좋을 것이다), 3-4(팀원간의 자유로운 정보의 교환이 원활할수록 팀의 분위기는 좋을 것이다)는 회귀분석결과 각각 β 계수=.321, $t_{값}=4.030(p=.000)$, β 계수=.369, $t_{값}=4.812(p=.000)$ 으로 신뢰수준 99%에서 유의적인 것으로 나타났다. 따라서 가설 3-3, 3-4는 채택되며, 가설 3-5(최고결정권자의 의지가 확고할수록 팀의 분위기는 좋을 것이다)는 회귀분석결과 β 계수=-.016, $t_{값}=-.291(p=.771)$ 로 신뢰수준 99% 범위 내에서 유의적이지 못하며, 가설 3-5는 기각된다. 따라서 도입과정, 팀장의 리더십, 의사소통은 팀의 분위기에 정적으로 유의한 영향을 미친다고 할 수 있으며, 팀원의 재량권, 최고결정권자의 의지는 팀의 분위기에 유의한 영향을 미친다고 할 수 없다.

<표 4-12> 팀의 분위기에 대한 운영방식의 회귀분석결과

결과변수 예측변수	팀의 분위기			
	β 계수	표준오차	t값	유의확률
도입과정	.133	.045	2.382	.018**
재량권	-.044	.044	-.696	.487
팀장 리더십	.321	.065	4.030	.000***
의사소통	.369	.064	4.812	.000***
의지	-.016	.042	-.291	.771
R ² =.484, 수정 R ² =.475, F=50.916, p=.000***				

*** p<.01 ** p<.05

4) 비용절감에 대한 가설 검증

가설 4: 팀제의 운영방식은 비용절감에 영향을 미칠 것이다.

팀의 운영방식이 비용절감에 미치는 영향에 관한 가설들을 검증하기 위하여 5개의 변수들을 독립변수로 하고 비용절감을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다. 분석결과 <표 4-13>에 나타난 바와 같이 신뢰수준 95% 범위 내에서 도입과정($t_{값}=3.988$, $p=.000$), 최고결정권자의 의지($t_{값}=4.181$, $p=.000$)와 의사소통($t_{값}=2.245$, $p=.000$)이 비용절감에 통계적으로 유의하는 것으로 나타났다. 한편, 회귀식에 포함된 5개의 독립변수가 종속변수인 비용절감에 26.2%($R^2=.275$, 수정 $R^2=.262$, $F_{값}=20.553$, $p=.000$)의 영향을 주고 있는 것으로 나타났다.

가설 4-1(팀제 도입을 위한 사전준비가 면밀할수록 비용은 절감될 것이다)은 회귀분석결과 β 계수=.265, $t_{값}=3.988(p=.000)$ 로 신뢰수준 99% 범위 내에서 정적(+)으로 유의적으로 나타났다. 따라서 가설 4-1은 채택되며, 가설 4-2(팀원의 재량권이 많을수록 비용은 절감될 것이다), 4-3(팀장의 리더십이 강할수록 비용은 절감될 것이다)은 회귀분석결과 각각 β 계수=.024, $t_{값}=.311(p=.756)$ 과 β 계수=-.149, $t_{값}=-1.577(p=.116)$ 로 신뢰수준 95% 범위 내에서 유의적이지 않다. 따라서 가설 4-2는 기각되며, 가설 4-4(팀원간의 자유로운 정보의 교환이 원활할수록 비용은 절감될 것이다), 4-5(최고결정권자의 의지가 확고할수록 비용은 절감될 것이다)는 회귀분석결과 각각 β 계수=.204, $t_{값}=2.245(p=.026)$ 와 β 계수=.269, $t_{값}=4.181(p=.000)$ 로 신뢰수준 95%에서 정적(+)으로 유의한 것으로 나타나며, 가설 4-4, 4-5는 채택된다. 따라서 도입과정, 의사소통, 최고결정권자의 의지는 비용절감에 정적으로 유의한 영향을 미친다고 할 수 있으며, 팀원의 재량권, 팀장의 리더십은 유의한 영향

을 미친다고 할 수 없다.

<표 4-13> 비용절감에 대한 운영방식의 회귀분석결과

결과변수 예측변수	비용절감			
	β 계수	표준오차	t값	유의확률
도입과정	.265	.073	3.988	.000***
재량권	.024	.071	.311	.756
팀장 리더십	-.149	.104	-1.577	.116
의사소통	.204	.104	2.245	.026**
의지	.269	.068	4.181	.000***
$R^2=.275$, 수정 $R^2=.262$, $F=20.553$, $p=.000$ ***				

*** $p<.01$ ** $p<.05$

5. 검증결과에 대한 논의

본 연구의 가설검증 결과는 <표 4-14>에서 나타난 바와 같다.

가설 1은 팀제의 운영방식이 팀의 환경적응성에 미치는 영향에 관한 가설로, 4종류의 하위가설을 수립하여 실증 분석한 결과, 팀제의 운영방식 중 도입과정, 의사소통, 최고결정권자의 의지는 유의한 것으로 나타났으며 팀원의 재량권, 팀장의 리더십은 팀의 환경적응성에 유의하지 못한 것으로 나타났다.

가설 2는 팀제의 운영방식이 팀의 직무만족에 미치는 영향에 관한 가설로, 팀제의 운영방식 중 도입과정, 의사소통, 최고결정권자의 의지는 유의한 것으로 나타났으며, 팀원의 재량권, 팀장의 리더십은 직무만족에서 유의성을 찾지 못하였다.

가설 3은 팀제의 운영방식이 팀의 분위기에 미치는 영향에 관한 가설로,

팀제의 운영방식 중 도입과정, 팀장의 리더십, 의사소통은 유의한 것으로 나타났다으며, 팀원의 재량권, 최고결정권자의 의지는 팀의 분위기에 유의하지 못한 것으로 나타났다.

가설 4는 팀제의 운영방식이 비용절감에 미치는 영향에 관한 가설로, 팀제의 운영방식 중 도입과정, 의사소통, 최고결정권자의 의지는 비용절감에 영향을 미치는 것으로 나타났다으며, 팀원의 재량권, 팀장의 리더십은 비용절감에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

<표 4-14> 연구가설의 검증결과 요약

요 인	가 설		채택여부
환경적응성	도입과정 재량권 팀장 리더십 의사소통 최고결정권자의 의지	가설 1-1 가설 1-2 가설 1-3 가설 1-4 가설 1-5	채택 기각 기각 채택 채택
직무만족	도입과정 재량권 팀장 리더십 의사소통 최고결정권자의 의지	가설 2-1 가설 2-2 가설 2-3 가설 2-4 가설 2-5	채택 기각 기각 채택 채택
팀의 분위기	도입과정 재량권 팀장 리더십 의사소통 최고결정권자의 의지	가설 3-1 가설 3-2 가설 3-3 가설 3-4 가설 3-5	채택 기각 채택 채택 기각
비용절감	도입과정 재량권 팀장 리더십 의사소통 최고결정권자의 의지	가설 4-1 가설 4-2 가설 4-3 가설 4-4 가설 4-5	채택 기각 기각 채택 채택

V. 결 론

1. 연구결과의 요약

우리나라에서 팀제의 개념이 1977년 삼성물산에서 처음으로 도입된 지 20년이 지났지만 운영상 성숙되지 못한 양상을 보이고 있다. 팀제의 장점을 취하기 위해 팀제를 도입하였던 기업들 중 과반수는 그 효과에 대하여 다소 회의적이고 부정적으로 나타나고 있으며, 이는 팀 제도 자체의 문제점이기 보다 제도의 운용방법 및 조직의 문화유형, 구성원의 체질에 따른 효과적인 대처가 미흡했기 때문인 결과로 평가되었다.

따라서 본 연구는 팀제의 이론적인 고찰 및 팀제를 실시하고 있는 조직을 대상으로 팀제의 운영방식이 팀 효과성에 미치는 영향에 관한 실증적 검토를 통해, 팀제도의 운영실태를 조사 분석하였다.

본 연구의 결과를 보면, 팀제의 운영방식 중 도입과정, 의사소통은 팀의 효과성 가운데 환경적응성, 직무만족, 팀의 분위기, 비용절감에 모두 영향을 미치는 것으로 나타났고, 재량권은 모두에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며 팀장의 리더십은 팀의 분위기에만 영향을 미치며, 최고결정권자의 의지는 모두에 영향을 미치는데, 다만 팀의 분위기에만 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

이는 팀제의 효과성에 있어서 구성원들의 제도에 대한 인식, 공감대 형성의 중요성 및 팀제 도입에 있어서 면밀한 사전준비가 반드시 필요함을 보여주고 있으며, 팀간, 팀원간, 팀장과 팀원간의 의사소통의 중요성, 최고결정권자의 의지가 미치는 영향을 잘 나타내주고 있는 반면, 팀원의 재량권과 팀장의 리더십이 효과성에 별 영향을 주지 못하는 것으로 나타난 것은

기존의 연구들과 큰 차이를 보이고 있다.

그러나 기존의 연구들이 영리를 목적으로 하는 기업을 대상으로 한 연구가 대부분이며 본 연구의 대상이 전통적으로 보수적인 성격을 지닌 대학의 행정조직이라는 점을 놓고 볼 때 이러한 차이들은 의미 있는 결과로 봐야 할 것이다.

재량권과 팀장의 리더십이 효과성에 영향을 미치지 못하는 점에 대해선 대학의 조직문화 유형에서 찾아야 할 것으로 보인다. 즉, 팀원의 업무활동의 자율성과 다양한 의견 제시의 정도가 많더라도 보수적인 관점을 가진 조직에서 그 의미는 미약하며 의사결정 등에 큰 영향을 미치지 못한다. 특히 대학행정 조직 자체가 자율적이기 보다 통제와 감독을 앞세우는 관료적 문화 특성을 지니고 있으며 업무의 성격이 혁신적이기 보다 대학교육의 목표달성을 위한 관리 및 지원에 편중되어 있고, 업무의 형태가 1년을 주기로 반복되는 성향이 짙으며, 또한 대부분의 대학들이 행정관리의 과학화 내지 사무직원의 전문화를 이루지 못함으로써 행정의 합리성이 일반기업에 비해 많이 결여되어 있는 실정 등이 분석결과의 요인들로 꼽을 수 있다.

2. 연구결과의 의의와 한계점

본 연구의 실시로 얻어진 연구의 의의는 다음과 같다.

첫째, 팀제의 효과성에 대한 기존의 국내 연구들이 대부분 영리를 목적으로 하는 일반기업을 대상으로 하거나 생산성을 요구하는 조직을 대상으로 이루어진 실정인데, 본 연구는 이제까지 간과되어온 관료제적 색채가 강한 대학의 행정조직을 대상으로 하였으며, 팀제를 실시하는 모든 전문대학을 표본으로 실증분석을 했다는 점에서 의의가 있다.

둘째, 많은 연구자들이 팀제의 이론적 효과성을 주장하고 있지만 그 실증적인 결과는 매우 적은 것이 사실이다. 따라서 본 연구는 팀제의 커다란 목적이 되는 팀의 효과성에 대하여 팀제도의 운영방식이 어떠한 영향을 미치는가에 대한 이론적 관계를 실증적으로 조사하고 분석했다는 점에서 그 의의가 있다.

셋째, 연구결과가 갖는 유용성으로서, 본 연구는 팀제의 효과성 향상을 위해서 팀제의 도입과정, 즉 팀제 도입에 대한 면밀한 사전 준비와, 구성원간의 공감대 형성이 중요하다는 것을 보여주며, 각 구성원간의 의사소통 또한 빼놓을 수 없는 중요한 성패요인임을 보여주고 있다.

마지막으로, 팀제의 효과에 대해 회의적이고 부정적인 견해가 없진 않지만, 팀제는 급변하는 환경에 신속하게 대응할 수 있는 구조이며, 조직구성원의 창의성을 기반으로 공동으로 업무를 수행하여 조직의 능률성, 민주성, 효과성을 향상시킬 수 있으므로 지속적인 변화의 요구에 대하여 효과적으로 대처할 수 있는 조직형태임엔 틀림없다. 다만 다음과 같이 팀제의 도입과정 및 운영형태에 있어서 따르는 제약들을 극복하려는 노력이 절실히 요구된다.

- ① 팀제도입의 목적 및 필요성, 구성원들의 역할 등에 대한 명확한 인식.
- ② 구성원들에 대한 적절한 교육훈련(전문성, 개인능력 향상).
- ③ 최고결정권자의 적극적인 실현 의지.
- ④ 팀제의 정착을 위한 다양한 지원 및 극복방안 강구.

이와같은 노력도 없는 성급한 팀제의 도입은 명칭만 팀제로 전환하는 것으로 구성원을 혼란에 빠뜨릴 수 있다. 따라서 철저한 팀제의 도입준비와 팀제의 정착을 위한 지속적인 노력이 요구된다.

이상의 논의를 통해 연구의 의의를 찾아보았지만, 다음과 같은 점에서 몇 가지 한계점을 갖고 있다. 첫째, 조직 수준의 표본수는 팀제를 실시하는

모든 전문대학(34개 대학)을 대상으로 하였기에 큰 문제는 없는 편이다. 다만, 설문 과정의 문제점으로 인하여 팀이나 집단 수준의 분석을 하지 못한 점이 다소 아쉽다. 둘째, 독립변수의 선정에 있어 팀제 운영방식을 나타내는 변수로 더 근본적인 조직구조와 시스템의 변화 등을 더 고려하지 못했다는 점이 아쉽다.

따라서 향후 팀제운영과 관련된 팀 효과성에 관한 연구를 위해서는 이러한 문제점들을 보완해 나가는 노력이 필요하고 보다 정교하게 측정하고 분석할 수 있는 적절한 측정도구와 분석방법의 개발도 필요하다고 하겠다.

참고문헌

- 김규일, “대학조직의 기능적 통합모형”, 『대학교육』, 통권 제14호, 한국대학교육협의회, 1985.
- 김상희, “대학조직의 팀제활용에 관한 연구”, 한양대학교 행정대학원, 석사학위논문, 1999.
- 김성희, “팀제의 이론과 효율적 시행방안 연구”, 한양대학교 경영대학원, 석사학위논문, 1997.
- 김종철 외, “총·학장의 직무분석과 대학내부 행정체제의 효율화에 관한 연구”, 한국대학교육협의회, 1984.
- 박명호·조윤식, 「마케팅조사」, 경문사, 1996.
- 박헌대, “대학 발전을 위한 행정직원의 역할 개선에 관한 연구”, 울산대학교 교육대학원, 석사학위논문, 1994.
- 배철원, “프로젝트 팀의 생산성에 영향을 미치는 요인에 관한 연구”, 연세대학교, 석사학위 논문, 1993.
- 신현영, “대학 구성원 중에서 사무직의 역할에 관한 연구”, 단국대학교 행정대학원 석사학위논문, 1994.
- 양창삼, 「조직이론」, 박영사, 1990.
- 이문선, “팀제 도입이 구성원에 미치는 영향”, 한양대학교 경영대학원, 석사학위논문, 1998.
- 이계원, “팀제 효과성과 리더의 역할, 과제 특성, 맥락적 요인들의 관계”, 서울대학교 대학원, 석사학위논문, 1996.
- 이장우, “팀제의 효과성에 관한 실증적 연구”, 한양대학교, 석사학위논문, 1996.
- 조창덕, “팀제도입·성과요인의 우선순위 평가에 관한 연구”, 한성대학교,

- 석사학위논문, 1996.
- 채서일, 「사회과학 방법론」, 학현사, 1994.
- 최문하, “대학의 팀제 도입에 관한 연구”, 한남대학교 경영대학원, 석사학위논문, 1998.
- K & S/양준호 역 「기업혁신 팀경영」, 한국경제신문사, 1994.
- Daniel Robey, 「Designing Organizations」 Richard. D. IRWIN. INC, 1991.
- E. Locke, “The Nature and Cause of Job Satisfaction”, In M.D. Dunnette, Handbook Of Industrial and Organizational Psychology, Chicago:Rand, 1976.
- F.R.Milliken, “Three Types Of Perceived Uncertainty about The Environment : State, Effect and Response Uncertainty,” Academy Of Management Review, Vol.12., 1987.
- Gilbert A. Churchill, Jr, A Paradigm for Developing Better Measure of Marketing Constructs, *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, Feb., 1979.
- John, George, “An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 21, August, 1984.
- Jum C. Nunnally, Psychometric Theory, New York: McGraw-Hill, 1978.
- Robert.H.Miles, “Macro Organizational Behavior”, Santa Monica CA: Goodyear Publishing Co., 1980.
- W. Bendan Reddy 외, Team Building: Blueprints for Productivity and Satisfaction, NTL, San Diego. Calif, 1988.

An Empirical Study on the Impacts of the Team Organization Characteristics on Team Effectiveness in the University

Chi Hwa Jeong

Department of Small Business Administration

Graduate School of Business Administration

Pukyong National University

Abstract

Business environment is changing rapidly. In order to adapt to rapidly changing environment, many companies have been trying to improve their competitiveness through reengineering, restructuring, and so on. They also have introduced team organization as a means of reorganization, but its effectiveness seemed to be doubtful. It was caused by the fact that the team organization has been introduced without concrete conceptualization and theorization. However, most of the failure resulted from the superficial change and the lack of thorough preparation for introducing new system. Many companies changed only the title of department and position without fundamental change of organizational structure and function. We cannot expect the

positive effects from such insubstantial change. In order to heighten the organizational effectiveness, therefore, we have to improve the capacity to manage the team organization.

Both the use of teams in the companies and the amount of research on teams have increased recently. However, the research on teams has been mostly focused on whether the introduction of team is proper or not, or whether team is effective or not in the private companies, while it has paid less attention to the relationship between the characteristics of team organization and its effectiveness, especially in the university.

This study examined the impact of team characteristics (the introducing process of team, discretionary power of team members, leadership of team leader, open communication between team members, CEO's will) on team effectiveness (adaptability to the circumstances, job satisfaction, the positive team culture, cost efficiency). The data for the analysis were collected from 277 team members at 34 colleges. The major findings from the empirical analysis are as follows.

The well-prepared introduction of team, open communication between team members, and CEO's strong will were positively related to the team effectiveness variables such as adaptability to environment, job satisfaction, and cost efficiency. On the other hand, the discretionary power of team members and the leadership of team leader were not significantly associated with the team effectiveness variables.

In addition, the implication of these results and future directions of research were discussed.

설 문 지

안녕하십니까?

바쁘신 중에 어려운 부탁을 드리게 되어 송구스럽게 생각합니다.

본 설문은 현재 전문대학에서 도입하여 실시하고 있는 팀제에 관한 선생님의 고견을 조사하기 위한 것입니다.

본 설문의 모든 응답은 통계적으로 처리되어 학문적인 목적 이외에는 사용되지 않고, 특정집단이나 응답자의 개인적인 내용이 별도로 평가되지 않습니다.

귀하께서 성의 있게 기입하여 주신 내용은 모두가 귀중한 연구자료로 활용될 것입니다.

설문은 짧은 시간(약 5분)에 작성이 가능하오니 바쁘시더라도 부디 성심껏 응답해 주시면 대단히 감사하겠습니다.

2001년 10월

부경대학교 경영대학원

식사과정 정 치 화

전화번호: 051-330-7039

※ 조사 결과에 대한 자료를 원하시는 분은 연락 주시면 연구 완료후 자료를 보내 드리겠습니다.

A. 다음의 질문은 각 대학의 팀제 운영에 관한 것입니다.

각각의 질문에 ‘V’ 표를 하십시오.

설 문 문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
1. 팀제 도입시 본인은 팀제를 선호하였다.					
2. 우리대학은 팀제 도입을 위하여 충분한 사전 준비를 하였다.					
3. 팀제 도입시 구성원들의 지지를 바탕으로 실시하였다.					
4. 우리 팀은 팀원의 업무활동에 대한 자율성이 높다.					
5. 팀원들은 의사결정시 다양한 의견을 제시한다.					
6. 팀장의 전문적 지식이 높다.					
7. 팀의 리더는 팀원이 의사결정에 참여하도록 노력을 기울인다.					
8. 팀의 리더는 팀원들이 혁신을 도모하고 위험을 감수하는데 대해 그 가치를 인정해준다.					
9. 팀원들은 팀장에게서 인간적 신뢰를 느낀다.					
10. 팀원간의 의사소통이 원활하다.					
11. 팀의 리더가 의사결정에 필요한 정보를 제공한다.					
12. 팀간의 업무협조를 위한 정보 교환이 원활히 이루어진다.					

설 문 문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
13. 팀원간의 정보 공유가 많아졌다.					
14. 팀제에 대한 우리대학 최고결정권자의 의지는 강하다.					
15. 최고결정권자는 높은 성과를 보인 팀 에게는 더 많은 보상을 해준다.					
16. 최고결정권자는 팀제 실시후 팀제의 성과에 관해 지속적인 관심을 보인다.					

B. 다음의 질문은 팀제 도입에 따른 효과성에 관한 것입니다.

각각의 질문에 ‘V’ 표를 하십시오.

설 문 문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
1. <u>팀제 도입후</u> 외부 환경 변화에 대해서 더욱 민감하고 신속히 반응한다.					
2. 의사결정의 소요시간이 단축되었다.					
3. 외부환경의 요구를 의사결정에 많이 반영한다.					
4. 업무에 대한 흥미가 증대되었다.					
5. 업무성과에 대해서 인정을 받는다.					
6. 업무 수행을 통해서 능력개발이 이루 어지고 성취감을 느끼게 되었다.					

설 문 문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
7. 팀원간의 상호신뢰성이 높아졌다.					
8. 팀원 상호간의 경쟁과 갈등관계가 심해졌다					
9. 업무 수행시 실수에 대해 서로 이해하는 측면이 강해졌다.					
10. 관리계층의 수가 감소가 되었다.					
11. 팀제 실시로 인하여 비용절감의 효과가 있었다.					

C. 다음의 각 물음에 대하여 해당항목에 (V)해 주세요

- 1) 귀하의 성별은? 남() 여()
- 2) 귀하의 연령은?
 - ①30세 이하() ②31 - 35세() ③ 36 - 40세()
 - ④41 - 45세() ⑤46세 이상
- 3) 귀하의 근무년수는?
 - ①1년 미만() ②1~5년 미만() ③ 5~10년 미만()
 - ④10~15년 미만() ⑤15년 이상
- 4) 귀하의 현재 직급은?
 - ①기능직() ②일반사원() ③계장급()
 - ④과장급() ⑤처장급()
- 5) 귀하의 직위는?
 - ①팀장() ②팀원() ③기타()

감사의 글

2년 동안의 외출을 마무리하는 시간인 듯 합니다. 추운 겨울 양지에 웅크린 어느 노인의 의무 마냥 시작된, 약간은 늦은 학문의 길이었지만 많은 것에서 자신의 모자람을 느낄 수 있었고 그 모자람을 채우기 위해선 자신의 노력과 더불어 많은 도움을 받아야만 비로소 결실을 맺을 수 있다는 걸 배웠기 때문에 그 시간들이 결코 헛되지 않은 소중한 시간이었습니다.

논문을 마무리하기까지 많은 주위분의 도움이 있었습니다. 먼저 항상 많은 질책과 아낌없는 지도로 논문이 잘 다듬어 질 수 있도록 성심으로 이끌어 주신 김영조 교수님께 깊은 감사를 드립니다. 그리고 휴일에도 마다 않고 자료분석을 비롯해 많은 것에서 격려를 아끼지 않으셨던 박봉규 교수님, 자료수집에 지대한 도움을 주신 정영필 교수님, 심사를 맡아주신 류태모 교수님, 윤영삼 교수님의 가르침과 따뜻한 배려에 감사 드립니다.

바쁜 업무를 뒤로하고 수업시간에 쫓길 때 격려해주고, 배려해주신 임기섭 계장님, 박주인 과장님, 정행규 사무처장님을 비롯한 사무처 모든분께 감사 드립니다. 그리고 논문 기간동안 많은 조언과 격려를 나누었던 학우들에게도 감사를 표합니다. 쓸데없는 일 시작한다고 나무라면서도 이젠 끝이 났느냐고 몇 번이나 되물으시던, 바람 잘날 없는 친가, 처가 부모님의 은혜에도 깊은 감사를 드립니다.

포기와 시작을 거듭한 논문작성과정이었습니니다. 대학원 재학기간동안 신경 써주지 못했던 연호, 연수에게는 미안했었다는 말로 대신할 수 있지만 논문의 시작에서 자료수집, 마지막 마무리까지 뒷바라지를 해준 아내에게는 무어라 감사의 표현을 해야할지 모르겠습니다. 많은 시간을 함께 해주지 못해 아쉬웠지만, 이 논문을 아내에게 바치면서 사랑하는 마음과 함께 미안한 마음을 전합니다.

믿음과 사랑으로 늘 제 곁에 있어주는 아름다운 아내를 사랑합니다.

2002년 새해아침을 맞으며