

碩士學位論文

指導教授 金元中

팀制 導入・成果要因의 優先順位
評價에 관한 研究

(AHP技法의 適用可能性을 中心으로)

A Study on the Priority Evaluation in Induction
and Performance factors of Team System
(Focusing on the use of AHP Applicability)

1996年 8月 日

漢城大學校 經營大學院

經 營 學 科

經營管理專攻

趙 昌 德

碩士學位論文

指導教授 金元中

팀制 導入・成果要因의 優先順位
評價에 관한 研究

A Study on the Priority Evaluation in Induction
and Performance factors of Team System

위 論文을 經營學 碩士學位論文으로 提出함

1996年 8月 日

漢城大學校 經營大學院

經 營 學 科

經營管理專攻

趙 昌 德

趙昌德의 經營學 碩士學位論文을 認定함

1996年 8月 日

審査委員長 김길평 

審査委員 홍용식 

審査委員 김현중 

目 次

第 I 章 序 論	1
第 1 節 問題의 提起 및 研究의 目的	1
第 2 節 研究의 範圍 및 方法	3
第 3 節 論文의 構成	5
第 II 章 팀制의 理論的 考察	6
第 1 節 팀制의 概念	6
1. 팀制의 意義 및 重要性	6
2. 팀制의 種類	8
第 2 節 팀制의 必要性 및 目的	11
1. 팀制의 必要性	11
2. 팀制의 導入目的	13
第 3 節 팀制의 長・短點	14
1. 長點	14
2. 短點	15
第 III 章 팀制의 導入 및 成果要因	17
第 1 節 팀制의 導入背景	17
第 2 節 팀制 導入의 前提條件	19
第 3 節 팀制 導入要因	21
1. 傳統的 官僚型組織의 限界克服	22
2. 組織革新	23
3. 人才養成과 專門家時代 對備	23

第 4 節 成果要因	24
1. 成功要因	24
2. 失敗要因	26
 第 IV 章 팀制 導入을 위한 AHP分析	28
第 1 節 AHP의 基本概念	28
1. 概要	28
2. AHP의 分析節次	30
第 2 節 AHP의 模型設計	32
1. 變數의 操作的 定義 : 팀制의 導入要因 評價基準	32
2. 模型의 設計	34
第 3 節 模型의 適用 및 分析	37
1. 資料의 蒐集 및 分析方法	37
2. 팀制의 導入要因 結果分析	38
3. 팀制의 成功要因 結果分析	43
4. 팀制의 失敗要因 結果分析	44
 第 V 章 結 論	45
第 1 節 要約 및 期待效果	45
第 2 節 研究의 限界點 및 追後 研究課題	49
 參 考 文 獻	50
ABSTRACT	52
< 附錄 1 > 設問紙	56
< 附錄 2 > AHP 分析結果	66

表 目 次

〈表 1〉	傳統的 機能組織과 팀 組織의 差異點	11
〈表 2〉	AHP分析을 위한 尺度	31
〈表 3〉	各 基準에 대한 二元比較行列과 相對的 重要度	38
〈表 4〉	傳統的 官僚型組織의 限界克服 基準의 下位基準에 대한 相對的 選好度	39
〈表 5〉	組織革新 基準의 下位基準에 대한 相對的 選好度	40
〈表 6〉	人才養成과 專門家時代 對備 基準의 下位基準에 대한 相對的 選好度	40
〈表 7〉	팀제의 導入要因에 대한 綜合的 加重值	42
〈表 8〉	팀제의 成功要因에 대한 相對的 加重值	43
〈表 9〉	팀제의 失敗要因에 대한 相對的 加重值	44

그림 目 次

[그림 1]	研究 遂行節次	4
[그림 2]	팀제의 4가지 類型	10
[그림 3]	팀제의 導入要因	35
[그림 4]	팀제의 成功要因	36
[그림 5]	팀제의 失敗要因	36

第 I 章 序 論

第 1 節 問題의 提起 및 研究의 目的

오늘날 기업의 경영은 급변하는 환경에 따라 複雜性, 多樣性 그리고 미래환경의 不確實性에 의하여 기업조직의 규모가 巨大化되면서 조직내외의 문제를 즉시 해결하기 위한 意思決定은 거의 不可能하다고 볼 수 있다. 따라서 급변하는 조직환경하에서 조직의 내외환경 변화에 迅速하고 效率的으로 대응하는 방법의 一環으로 擡頭되고 있는 것이 바로 經營革新運動이다. 조직의 규모가 커지고 年輪이 오래될수록 조직의 질서 유지를 위해 더 많은 규칙과 절차 등이 필요하게 되고 더 많은 계층과 부서가 생기게 되어 부서간 계층간 意思疏通에 장애가 생기게 됨으로써 조직은 柔軟性을 잃게 된다. 따라서 조직은 肥大化, 非能率化 등에 의하여 급변하는 현대 환경에 적응하는데 많은 어려움을 갖게되면서 조직목표를 달성하는데 가장 큰 문제점으로 擡頭되게 됨으로써 조직은 변화의 수용없이 살아남을 수가 없게 되었다. 더욱이 지금 일어나는 변화는 意思疏通의 革命으로 불릴 정도로 의사소통의 개념에 변화를 일으키고 있다. 즉 情報化時代下에서 조직은 보다 빨리 고객의 다양한 욕구를 充足시켜야 치열한 競爭속에서 생존할 수 있는 것이다. 이것은 조직에서 對應性和 融通性, 柔軟性이 중요해졌다는 것을 의미하는 것이라 볼 수 있다.

이제 조직 운영의 규칙은 과거와는 다른 방식으로 운영을 하지 않으면 안된다. 지금 조직 운영에서 일고 있는 변화는 가히 革命的이다. 사고의 一大轉換이 요구되고 있다. 점차 조직계층의 수는 줄어들고 있으며 自律經營팀의 개념이 대대적으로 도입되고 있다. 즉 향상된 目標의 成就, 課業指向, 革新指向 그리고 개인의 결의를 提高시킬 수 있는 팀(team)제가 그것이다. 물론 팀

제는 조직구조의 變革을 목적으로 하고 있지만 조직의 利益概念의 轉換을 前提로 하고 있는 것이다. 현재 우리나라의 우수한 대기업에서도 組織革新과 아울러 조직목표의 달성을 위해 팀제를 도입했거나 도입을 준비하고 있는 실정이다. 그리고 최근에 들어서는 중소기업에서도 팀제 도입을 실시하거나 준비중인 기업이 점차 증가하고 있는 추세이다. 이러한 팀제 도입의 擴散을 반영하듯 신문지면에도 거의 매일 같이 팀제와 관련된 記事가 실리고 있다. 이것은 기업 조직의 규모에 관계없이 현재 우리나라 기업 조직에서 經營革新의 一環으로 가장 廣範圍하게 도입되는 것이 팀제임을 立證하는 것이라 볼 수 있다. 그러나 팀제 도입이 모든 조직 문제를 해결해 줄 수 있는 것은 아니며 팀제의 도입목적 또한 각 조직마다 다르다. 따라서 팀제의 도입은 무엇보다 明確한 조직목표의 前提하에 적절한 팀제의 構成 및 設計가 이루어져야 한다. 하지만 조직은 여러가지의 여건에 의하여 팀제의 效率的 도입에 대한 의사결정을 효율적으로 마련하고 있지 못하고 있는 실정이다.

따라서 本研究의 目的은 팀제의 도입에 있어서 考慮될 수 있는 여러가지 기준들에 대한 상대적 중요성을 고려하여 각 기준들의 優先順位를 決定하여 팀제 도입에 效率的인 選擇基準을 제공하고자 하는데 있다. 대부분의 팀제 도입을 고려하고 있는 조직은 도입의 필요성으로 다음과 같은 문제점을 解決하기 위한 것이라 볼 수 있다. 첫째 직급의 인플레이션으로 組織의 肥大化, 둘째 官僚的 피라미드식 조직 구조로 인한 意思決定의 遲延 및 人力過剩, 셋째 신속한 환경에의 대응, 능력 중심의 동기부여와 전문가 육성 등이다. 그러나 팀제가 이러한 모든 조직의 문제를 완전히 해결해 줄 수 있는 것은 물론 아니다. 따라서 조직은 팀제를 도입하는데 있어서 조직이 當面해 있는 가장 큰 문제점이 무엇인가를 파악해야 한다. 즉 팀제의 도입목적을 어디에 優先順位를 두는가를 먼저 결정해야 한다. 그런데 조직목표를 달성하기위한 고려요인으로써 위의 세가지 문제점은 각각 獨立的으로 생각할 수 없기 때문에 의사결정을 하는데 더욱 어려움이 있게 된다. 따라서 本研究은 이러한 어려

움을 해결해주고 팀제를 조직목표 達成을 위한 수단으로 活用될 수 있도록 효율적인 導入方案을 提示하기 위하여 多基準意思決定技法인 階層分析技法을 이용하여 해결하고 팀제를 도입하는데 考慮되는 기준들의 選定을 위한 適用可能性을 提示하고자 하는데 있다.

第 2 節 研究의 範圍 및 方法

본 연구는 팀제 도입에 있어서 고려되는 多基準들을 조직의 목표달성에 가장 최우선적으로 고려되어야 할 기준이 무엇인가를 선정하여 팀제의 效率的인 도입방안을 제시하는데 있다. 따라서 본 연구는 기업조직이 경영혁신의 一環으로 도입하고 있는 팀제의 導入要因에 대한 重要도와 優先順位를 결정하는 방법을 제시하는데 意義를 두고 있다.

본 연구에서는 이러한 목적을 달성하기 위하여 팀제와 관련된 文獻研究를 통하여 기존 조직 구조의 限界點을 살펴보고 이를 해결할 수 있는 방안으로 도입될 수 있는 팀제에 대한 理論的 考察을 하고, 이미 팀제를 도입하여 실시하고 있는 조직들에 대한 事例研究를 통하여 팀제의 도입목적으로 고려되는 기준과 각 기준에 영향을 미칠 수 있는 要因을 선정한다. 선정된 기준과 요인에 대한 상대적 중요도를 계산하고 각 기준에 대한 우선순위를 결정하기 위하여 模型을 構築하여 전문가들의 그룹 의사결정을 통하여 導出된 값의 분석을 위해 작성된 설문지에 응답케 한다. 얻어진 설문지의 응답은 사티(Thomas L. Saaty)가 開發한 다기준의사결정기법인 階層分析法(Alytic Hierarchy Process ; AHP)의 分析節次를 통하여 조직의 목표가 최대로 달성될 수 있는 팀제의 효율적 도입을 위한 여러 관련 기준들에 대한 優先順位를 제시한다.

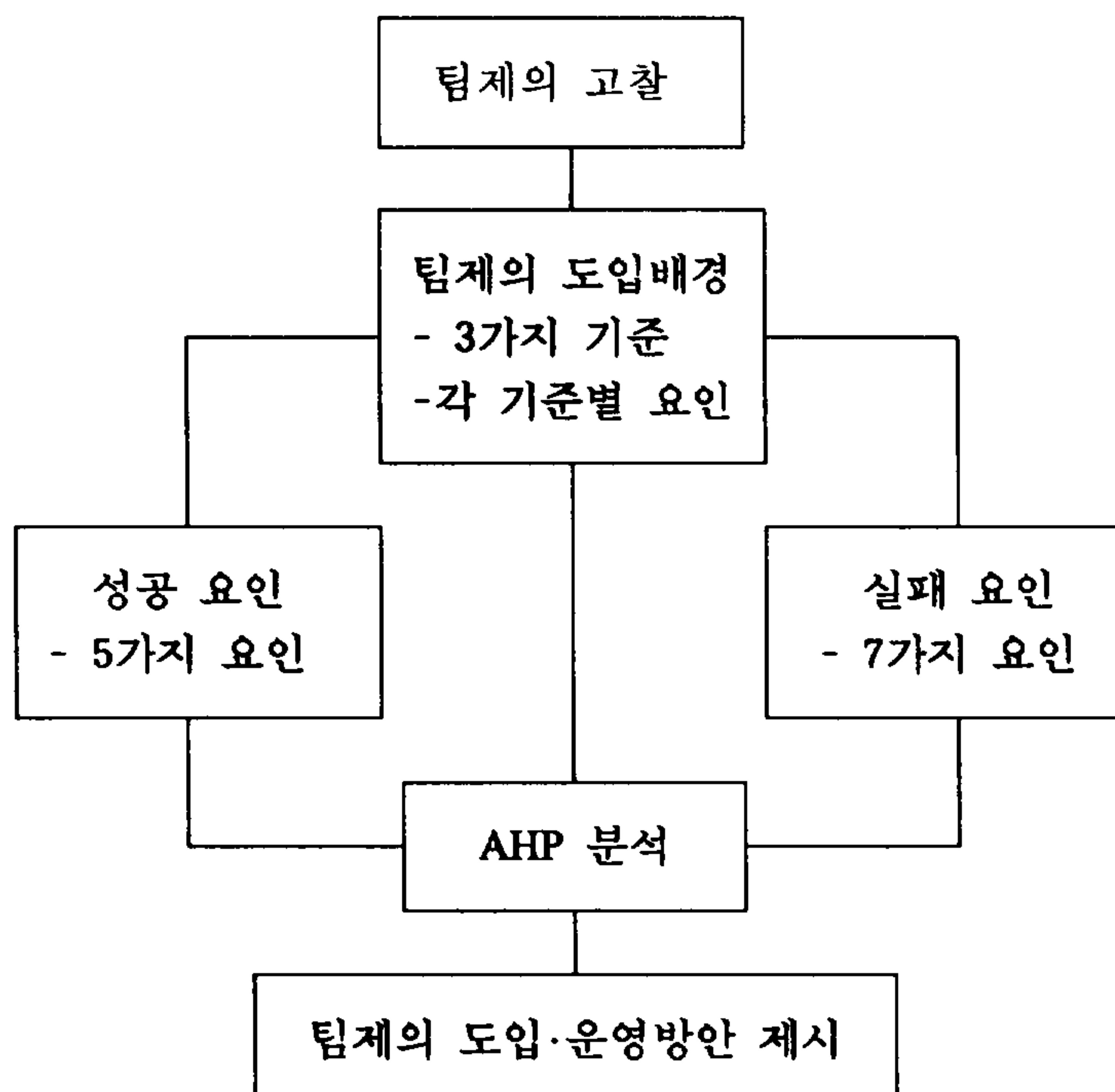
팀제 도입기준들에 대한 우선순위가 선정되면 팀제를 실제로 도입하여

운영하는 경우 생각되어질 수 있는 성과측정의 要件인 成功要因과 失敗要因에 대한 분석을 실시하게 된다. 成功要因의 분석은 여러가지의 成功要因 중에서 어떠한 요인이 팀제의 성공적 실시에 가장 중요하게 영향을 미칠 것이며, 失敗要因 중에는 어떠한 요인이 실패요인으로 가장 크게 작용할 것인지를 把握하게 된다. 따라서 파악된 각각의 요인을 주요 관리요인으로 파악함으로써 팀제 도입의 실패는 최소화시키고 성공은 최대화할 수 있는 조직 戰略을 樹立할 수 있을 것이다.

이상의 방법을 통하여 연구된 결과는 팀제 도입을 고려 중인 조직에는 도입시 고려되는 요인을 選擇하기 위한 判斷의 기준으로 사용할 수 있으며 또한 팀제의 성과요인에 대한 여러가지 요인을 重要度에 따라 提示함으로써 팀제의 效率的 運營에 대한 戰略的 情報를 제공하고자 한다.

본 연구논문의 연구 수행절차를 圖式化하면 아래의 [그림1]과 같이 표현될 수 있다.

[그림 1] 研究 遂行節次



第 3 節 論文의 構成

本論文은 총 5개의 章으로 構成되어 있다. 제 1 장은 序論부분으로 問題의 提起 및 研究의 目的에 대해 밝히고 있으며, 또한 研究의 範圍 및 方法에 대해서 언급하였다.

제 2 장은 팀제의 理論的 考察에 대해 설명하였다. 즉 팀제의 일반적인 개념으로 意義 및 팀제의 重要性에 대해 살펴보고 현재 운영되고 있는 팀제의 일반적인 種類를 나열하였다. 팀제의 종류는 2가지 측면으로 분류하여 살펴본 후 하나로 統合하는 過程을 거쳤다. 또한 팀제가 필요한 이유에 대해 살펴본 후 팀제의 導入目的을 6가지로 설명하였다. 팀제의 도입목적은 물론 조직이 처한 환경을 고려하여 선정할 수 있는 것이다. 그리고 마지막으로 팀제의 長點과 短點에 대해 살펴보았다.

제 3 장은 팀제의 導入要因 및 成果要因에 대해 고찰하였다. 첫번째로 팀제의 導入背景에 대해 살펴보았고, 두번째는 팀제 도입의 前提條件에 대해 언급하였다. 그리고 팀제의 도입배경과 전제조건에 따라 팀제 도입요인을 추출하여 3가지 요인에 대해 설명하였다. 마지막으로 팀제의 成果要因에 대해 살펴보았다.

제 4 장에서는 實證分析으로 팀제의 도입을 위한 AHP 分析의 결과를 설명하고 있다. 본 研究의 분석도구로 사용된 多基準意思決定技法인 AHP에 대한 일반적인 내용을 소개하고, 분석을 위한 모형을 設計하였다. 모형 설계는 앞 장에서 살펴 본 팀제의 도입요인에 대한 내용을 基盤으로 하고 있다. 모형은 팀제 도입요인과 성과요인에 대해 AHP 분석에 적합하게 구축된다. 그리고 모형의 분석을 위해 설문지를 통해 얻어진 자료를 사용하여 모형의 분석 결과를 설명하였다.

마지막 제 5 장에는 본 論文의 研究結果에 대한 要約 및 期待效果 그리고 研究의 限界點 및 추후 研究課題에 대해 언급하였다.

第 II 章 팀제의 理論的 考察

第 1 節 팀제의 概念

1. 팀제의 意義 및 重要性

오늘날 기업 내외의 급변하는 환경에 신속하게 적응하고 競爭力을 지속적으로 확보할 수 있는 능력은 기업 생존의 關件이 되고 있다. 많은 기업들은 서구의 선진 경영기법을 도입하여 조직구조와 시스템 그리고 조직 운영방식에서 엄청난 변화를 일으키고 있다. 이러한 변화는 과거의 少數精銳의 인원이 모든 일을 계획하고 통제하며 多數의 구성원들은 그들에게 부여된 일만을 수행하는 中央集權的 기능중심의 조직구조에서는 더 이상 경쟁력 있는 기업으로 존속시킬 수 없음을 인식하고 능력과 적성에 따라 탄력적으로 구성원을 배치시키는 등의 유연한 조직으로 변화를 꾀하고 있는 것이다. 기존의 조직 업무는 다양한 직급·직무의 사람들이 함께 추진하는 것으로 나름대로의 효율성은 있었으나 그 한계를 드러낼 수 밖에 없다. 그 이유는 조직은 인간집단으로 인간 개개인의 특성이나 능력과는 관계없이 집단 중심의 조직 구성으로 集團力學現像이 발생하기 때문이다.¹⁾ 이러한 문제점을 극복하기 위해 도입하는 組織革新技法이 바로 팀(team)이다.

팀제(team system)는 구성원을 自發的으로 조직에 참여시키고 지속적인 개선에 적극 동참시켜 조직의 유연성을 提高시키고 팀 구성원들에게 활력을 주는 임파워링(empowering) 전략의 하나이다. 그러나 팀제의 도입 필요성을 느끼고 있는 많은 기업에서 팀의 개념에 대한 이해 부족으로 전통적인 部·課 組織을 단순히 팀으로 변경하여 운영하는 경우를 흔히 볼 수 있다. 따라

1) 박광량, 「조직혁신」, 경문사, 1994, p.76.

서 팀의 概念에 대한 理解가 무엇보다 중요하다고 할 수 있다.

카첸바흐(Katzenbach)와 스미스(Smith)는 팀을 “相互補完的인 機能을 가진 少數의 사람들이 共同의 目標達成을 위해 相互責任을 共有하고 問題解決을 위해 共同의 接近方法을 사용하는 組織單位”로 정의하고 있다.²⁾ 이 정의에 의하면 팀은 과업의 특성에 따라 인원수를 차별적으로 운영할 수 있으며, 팀의 업무수행 결과가 시너지효과(synergy effect)를 가질 수 있도록 相互補完的인 기능과 능력을 가진 사람들로 구성되어야 한다. 그리고 팀의 목표 및 제반 업무의 수행방식 등은 구성원들간의 協議를 통해서 설정되어야 하며, 따라서 팀의 업무에 대한 결과는 팀 전체가 공동으로 責任意識을 가져야 한다. 이상과 같은 팀제는 조직 전체에 다음과 같은 중요성을 제공한다. 첫째, 팀제는 조직에 柔軟性を 提高시킨다. 따라서 급변하는 조직환경에 신속하고 彈力的으로 대응하여 지속적인 경쟁력을 확보할 수 있게 된다. 둘째, 팀제는 조직 구성원에 대한 과업의 割當과 이에 대한 권한의 부여로 개인의 능력과 창의성을 발휘할 수 있는 基盤을 제공한다. 따라서 팀 조직은 조직 구성원들의 職場生活의 質(Quality of Working Life; QWL)을 提高시켜 조직에서 일하는 보람과 긍지를 가지고 지속적으로 자신의 발전을 도모케 한다. 이는 곧 조직 성과에 영향을 미치게 되어 조직 목표를 달성하는데 중요한 결정 요인으로 작용하게 된다.

팀제는 특히 경직된 組織文化에 있어서는 組織成果를 向上시키는데 필수적인 요소라고 볼 수 있다. 경직된 조직은 組織環境의 급속한 변화에 신속하게 대응할 수가 없다. 이러한 현상은 곧바로 조직의 경쟁력에 영향을 미쳐 조직의 지속적인 存續 및 成長의 障礙로 작용할 것이다. 따라서 경직된 전통적 관료형 조직에는 柔軟性を 提高시키고, 柔軟성이 있는 조직에는 더 많은 柔軟성과 조직 구성원에게 임파워링을 제공할 수 있는 수단으로 팀제의 도입은 組織革新에 중요하다.

2) 송상호·김명형·허문구 공저, 「어떻게 조직 변화에 성공할 것인가」, 명진출판사, 1996, p.138.

2. 팀제의 種類

팀제의 類型은 文獻에 따라 다음과 같이 다양하게 분류하고 있다.

첫째, 코헨(Cohen)의 분류에 따르면 팀제를 非公式的인 팀(informal team)과 公式的인 팀(formal team)으로 구분한다. 비공식적인 팀은 네트워크 디자인 조직으로 독립적인 과업을 수행하는 개인이 서로 협력이 필요할 때 업무의 처리나 필요한 정보를 교환하기 위해서 구성된 조직이다. 그리고 공식적인 팀은 지속성과 기본과제에 따라 다시 다음과 같이 4가지 유형으로 나눌 수가 있다.³⁾

① 프로젝트 팀(Project Team) : 조직내 전문가들이 독특하고 복잡한 프로젝트를 완수하기 위하여 형성된 팀으로 새로운 사업을 추진하기 위하여 구성된 신규 프로젝트 추진 팀, 신제품 개발 팀 등이 전형적인 예이다.

② 作業 팀(Work Team) : 기업이 지속적·기본적인 과업 수행을 위해 형성된 자율적인 작업 조직으로 생산 팀, 고객 서비스 팀 등과 같은 조직이다.

③ 竝列型 팀 1 : 기존의 조직 구조에서 발생하는 문제점을 보완하고 개선하기 위한 목적을 가지고 한시적으로 운영되는 팀으로 태스크 포스, 문제 해결 팀 등이 이에 해당된다.

④ 竝列型 팀 2 : 그 유형은 병렬형 팀 1과 같으나 비교적 자율적으로 운영되면서 존속기간이 긴 것이 특징이다. 이 형태의 팀 조직으로는 QC, 청년 중역회의 등이 있다.

둘째, 팀 조직의 設計 類型으로 분류한 것으로 다음과 같이 5가지 유형이 있다.⁴⁾

① 플랫(Flat)型 : 조직의 형태는 기존의 피라미드 구조를 붕괴시켜 課·係 등의 기존 부서를 완전히 통폐합시켜 1개의 팀으로 운영되는 팀이다.

3) 송상호·김명형·허문구 공저, 前掲書, pp. 142~148.

4) 임창희, 「한국형 팀제」, 삼성경제연구소, 1996, pp. 106~120.

② 大部大課制型 : 기존의 조직 형태를 유지하면서 환경변화에 따라서 팀제의 장점만 가미한 형태로 어느 정도의 계층구조를 유지하면서 조직을 슬림화시킨 것이다.

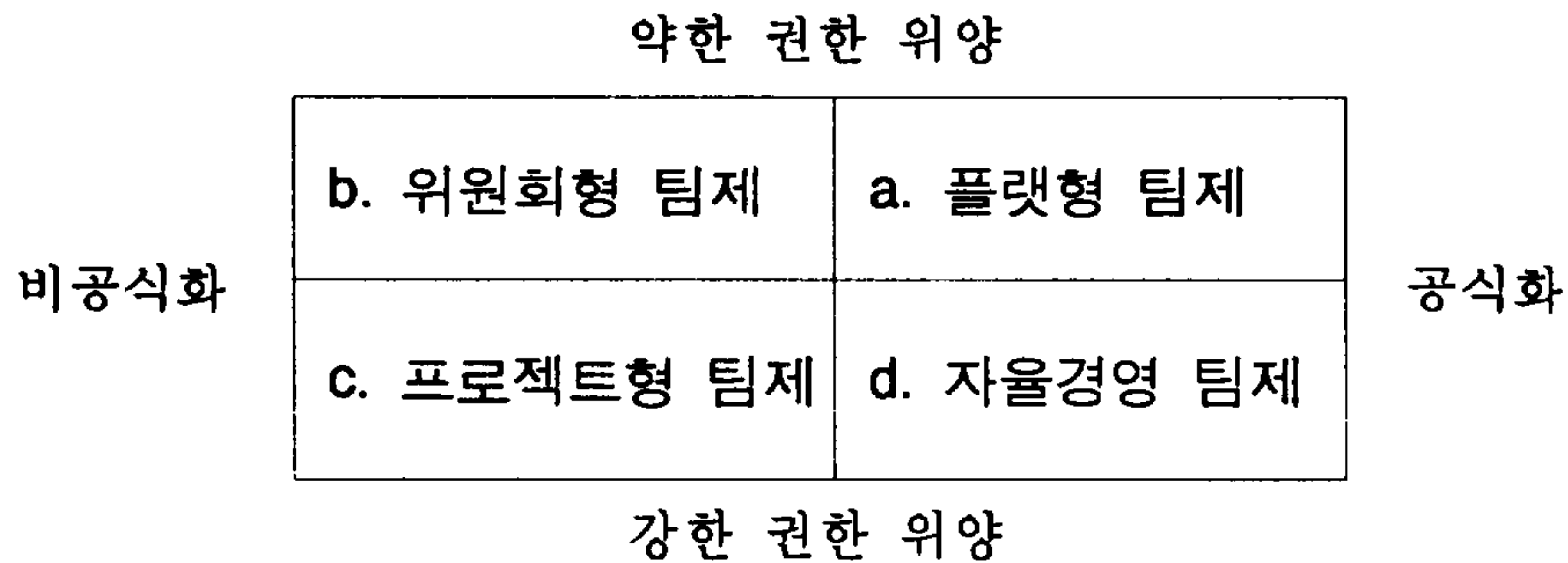
③ 프로젝트 型 : 기존의 피라미드 형태의 조직을 유지하면서 특수한 목적에 따라 조직되는 팀의 형태이다.

④ 複合機能型(Cross Functional Team) : 여러 기능을 한 팀 안에서 동시에 수행할 수 있도록 구성된 팀 유형이다. 이 조직은 연구개발, 생산, 기획, 마케팅 등의 기능을 모두 수행할 수 있는 팀이다.

⑤ 混合型 : 기업 조직의 구성 형태가 변화함에 따라 동일한 팀 형태로 전사적으로 통일시켜 일률적으로 운영하는 것이 아니고 각각의 부서 특성에 따라 다양한 형태의 팀을 도입하는 형태이다.

이상과 같은 두 가지 형태의 팀 유형은 分類上의 문제이며 실제로는 서로 비슷한 형태로 구성된다. 따라서 이러한 두 가지 分類形態를 統合하여 팀제의 기본구조를 權限委讓과 公式化程度에 따라 분류하면 다음의 [그림2]와 같이 분류될 수 있으며, 팀제의 기본구조 형태로 설명할 수 있다. 여기서 권한 위양의 정도는 얼마나 하위계층으로 권한이 많이 부여되었는지의 여부에 따라 강한 권한 위양과 약한 권한 위양으로 구분하였다. 弱한 權限委讓은 팀원들에게 의사결정 권한 등을 제한적으로 부여한 조직을 말하며, 強한 權限委讓은 권한을 대폭 팀원들에게 부여하여 팀운영의 모든 의사결정에 적극적으로 참여할 수 있도록 한 조직이다. 그리고 公式化의 程度는 팀조직의 持續性 與否를 기준으로 公式化와 非公式化 조직으로 구분하였다. 비공식적 팀은 조직으로부터 독립적인 과업을 행하는 개인이 서로 협력이 필요할 때 업무의 처리나 필요한 정보를 교환하기 위해서 구성된 조직으로 臨時的 性격을 갖는 조직이고, 공식적인 팀은 어떠한 과업을 추진하기 위하여 형성되는 일시적인 조직이 아니고 全社的 측면에서 部署등의 統合과 같은 기본조직 형태를 바꾸어 조직목표를 달성하기 위해 持續的으로 維持되는 팀 조직을 말한다.

[그림 2] 팀제의 4가지 類型



a. 플랫폼 팀제 : 조직이 전반적으로 팀으로 편성되어 있으나 업무수준이 낮고 權限委任程度가 약하다. 그러나 존속기간이 恒久的이며 公式化와 制度化가 되어 있다. 이 조직은 주로 기존 부서들을 통폐합한 형태로 大部大課의 팀이나 슬림화된 조직 형태의 팀 조직이다.

b. 권한이 약한 위원회형 팀제 : 업무 수준이 낮거나 權限委任程度가 약하고 非公式的이며 制度化가 덜된 조직이다. 이 조직은 단기간의 특수업무 수행을 위한 임시조직으로 限時的 성격을 가진 팀 조직이다. 이 조직의 형태로는 위원회, QC 분임조 등 중간 연결 기능으로 작용하는 기능 조직이다.

c. 권한이 강한 프로젝트형 팀제 : 업무수준이 높거나 권한이 대폭 위임되어 있으나 일시적인 조직목표를 달성하기 위해 구성되는 限時的이며 非公式的이고 制度化가 덜되어 있는 팀 조직이다. 이 조직의 형태로는 프로젝트 팀, 태스크 포스 팀 등이 이에 속한다.

d. 자율경영 팀제 : 全社的으로 완전한 팀 네트워크 형태로 전면적으로 도입한 형태로 권한 위임이 대폭적으로 이루어진 공식적인 자율조직으로 공식화·제도화된 조직이다. 이 조직은 팀의 목표 달성을 위해서는 팀원들을 수시로 교체할 수 있기 때문에 팀 형태중 가장 유연한 조직이며, 전통적인 계층구조를 팀제로 전환할 때 最終的으로 到達하고자 하는 목표라 할 수 있다. 일반적인 전통적 기능조직과 팀 조직은 다음의 <表 1>과 같이 개념상 많은 차이가 있다.

〈表 1〉 傳統的 機能組織과 팀 組織의 差異點

구 분	전통적 조직	팀 조직
조직 구조	수직적/계층적/ 부,과/개인	수평적/팀
조직화의 원리	기능 단위	업무 프로세스 단위
직무 설계	단일업무(분업화)	다차원적 업무(다기능화)
목 표	상부에서 지정	스스로 목표 설정
관리자의 역할	지시/통제	코치/촉진자
리더	강하고 명백한 지도자	리더십 역할 공유
리더쉽	지시적/하향적	후원적/참여적
지시·전달	상의하달/지시/품의	상호충고/전달/토론
정보 흐름	통제적/제한적/폐쇄·독점	개방적/공유적
보 상	개인·직무주의/연공주의	팀·능력주의
책 임	개인책임	공동책임
평가	상부조직에 대한 기여도	팀의 의도한 목표달성정도
업무 통제	관리자가 계획·통제·조치	팀 전체가 계획·통제·조치

第 2 節 팀제의 必要性 및 目的

1. 팀제의 必要性

현대 사회는 변화와 경쟁의 시대로 접어들고 있으며 기업 조직은 수많은 突發事件과 급변하는 환경에 신속하게 對處해야 한다. 그리고 새로운 작업의 요청이 빈번히 발생하는 상황에서 기존의 경직된 조직구조로는 效率的으로 환경 변화에 대처할 수가 없다. 더욱이 정보화 시대로 접어들면서부터 기업 조직은 주어진 일의 능률적 수행보다는 새로운 정보·지식·기술의 창조에 비중을 더 두어야 하는 실정으로 팀제의 必要性이 대두되고 있다.⁵⁾ 즉 팀에

대한 임파워먼트(empowerment)를 통해 환경 변화에 自律적으로 대응할 수 있게 한다.

팀제 도입의 필요성은 조직구조의 변화에 있다. 기업규모의 확장은 停滯되고 年功昇進은 계속되어 직급구조의 逆피라미드 현상이 증대되고 있어 조직은 生存競爭에서 살아남기가 어렵게 된다. 따라서 이러한 조직구조에 획기적인 변화들을 일으켜 경쟁에서 당당히 이겨낼 수 있도록 해야 한다. 즉 조직을 敏捷하고 유연하게 변화에 대응할 수 있도록 개편해야 하는 것이다. 즉 조직구조가 슬림화되어 업무의 簡素化, 의사소통 체제의 屋上屋現像이 없어진다. 그리고 업무의 중복, 횡수의 반복 현상 등이 폐지 또는 축소되는 등 업무의 簡素化가 이루어진다. 팀 제도는 이래서 필요한 것이다.

또다른 팀제의 필요성은 고객 요구(needs)의 변화이다.⁶⁾ 기존의 기업 중심적 체계, 기능 중심의 조직, 그리고 관리자 중심 관리의 전통적인 사고는 사회가 未成熟社會에서 成熟社會로 바뀔에 따라 고객의 다양한 요구를 충족시켜 줄 수가 없다. 顧客의 要求를 얼마나 충족시키느냐가 기업의 收益創出에 결정적인 요소로 작용하게 되고 결국 고객의 요구에 부응하고 그 요구를 만족시킬 수 있는 조직으로 변화가 이루어져야 한다.

팀제의 도입으로 피라미드형의 기존 조직에서 중간관리층이 없어짐으로써 임원이나 간부가 약간 불편해지는 것은 사실이나 부하들에 대한 지도나 업무의 지원 책임 등을 직접 담당 함으로서 관리의 범위가 좁아진 반면 책임감은 더욱 강화된다. 또한 팀원 개개인은 자기분야에서 최고전문가로서의 책임이 더욱 강조된다. 그리고 팀제는 전문 기능성을 살리고 수평조직으로 운영되어 조직의 기동력과 전문성, 相交學習力등이 이루어지며 업무성과를 高度로 향상시키는 自律經營팀이 형성되어⁷⁾ 조직 성과를 향상시키게 된다.

5) 임창희, 前掲書, p. 88.

6) 이승각, 「팀 리더십」, 한국능률협회, 1995, pp. 24~28.

7) Dave Francis, D. Young, "Improving Work Group" - A Practical manual for Team building -(Revised), San Diego CA, Pfeiffer & Co, 1992, pp. 63~162.

2. 팀제의 導入目的

조직의 환경변화에 신속하게 대응할 수 있는 柔軟한 組織을 형성하고 새로운 技術과 價値・行動을 制度化할 수 있는 것이 팀제이다. 이러한 특징을 갖는 팀제는 팀에 대한 어떠한 개인이 갖고 있는 기술이나 경험보다 훨씬 越等한 相互補完的인 기술과 경험을 동원할 수 있으며, 명백한 목표와 접근방법을 공동으로 개발함으로써 문제를 해결하고 인센티브를 갖게 하는 정보 전달방법을 수립한다. 또한 경제적・행정적 측면을 보강하는 독특한 사회적 요인을 제공하며 구성원들에게 많은 즐거움을 제공한다.⁸⁾ 이러한 이유에서 기업 조직에서는 팀제를 도입하려고 하는데, 이러한 목적을 세부적으로 종합하면 다음과 같다.

① 플랫폼화(大部大課制)의 實現 : 이것은 전통적 관료형 조직의 限界인 管理資源部署의 肥大化와 分派主義의 발생 원인을 해결하고 조직에 민첩성을 갖게 함으로써 의사결정 구조의 短縮, 관리 비용의 除去, 그리고 조직에 신속성과 유연성을 제공하는데 목적이 있다.

② Post不足에 따른 資格과 職責의 分離運營 : 이 또한 전통적 관료형 조직에 나타날 수 있는 사람중심의 조직운영으로 인한 核分裂과 같은 부서의 증가와 인재과잉의 문제를 해결하기 위한 것이다. 자격과 포스트(직급)를 엄격히 분리시켜 관리 직책을 최소화시키는데 목적이 있다.

③ 少數精銳主義의 人力運用 : 조직의 成敗는 구성원의 力量과 能力에 의해서 결정된다. 따라서 조직은 많은 인재를 양성하는데 투자를 한다. 이는 인건비 등의 상승을 초래하게 된다. 따라서 이러한 문제점을 해결하기 위해 少數精銳의 인재를 양성하여 고정인건비 등을 최소화하여 餘裕人力을 다른 기능부문에 재배치하는 전략에 초점을 두고 있는 것이다.

8) 존 R. 카첸바크·더글라스 K. 스미스 공저, 양준용 역, 「기업혁신-팀 경영」, 한국경제신문사, 1995, pp. 27~30.

④ 機動性과 柔軟性 확보 : 少數精銳主義와 함께 기업의 변신을 위한 기본 전제가 되는 것으로 급변하는 환경에 유연하게 대응하고 다양한 고객 요구에 신속하게 대처할 수 있도록 구성원들에게 보다 많은 재량권을 부여하여 기동성을 향상시켜 고객 중심 시대에 대처하는데 목적을 두고 있다.

⑤ 專門 能力 發揮와 人才 養成 : 오늘날은 만능인(generalist)보다 전문가(specialist)의 역할이 중요하게 되었으며, 특히 多技能專門家の 역할이 더욱 중요하게 되면서 이러한 인재를 양성할 수 있는 조직체계 구축이 필요하다. 이러한 필요성은 수평형 조직체계로의 전환을 의미하는 이런 방향으로 전환하는 것이 바로 팀제이다.

⑥ 開放・自律과 아이디어 創造 : 오늘날은 아이디어 개발과 창조의 시대이다. 아이디어와 창조없이는 생존경쟁에서 이길 수가 없다. 아이디어 개발과 창조는 자유개방적 분위기에서 이루어지며 팀제는 이러한 분위기를 제공하는 좋은 조직으로 구축되고 있다. 즉 구성원들에게 자율과 책임을 주어 자신의 力量을 마음껏 발휘하도록 함으로써 아이디어 創出이 가능하게 되는 것이다. 따라서 창조시대에 팀제는 필수불가결한 요소가 되는 것이다.

第 3 節 팀제의 長・短點

1. 長點

팀제는 경영혁신의 일환으로 수행되는 組織變化技法이다. 모든 경영혁신 기법들과 마찬가지로 팀 제도 조직의 도입목적을 완전히 달성시켜 줄 수 있는 것은 아니다. 그러나 팀제를 오늘날 조직혁신의 일환으로 앞다투어 도입하려고 하는 이유는 전통적 조직과 비교하여 다음과 같은 장점이 있기 때문이다.

① 높은 成果를 이룰 수 있다. 팀제는 개인의 능력을 바탕으로 팀단위로 업무를 수행하기 때문에 그 성과에 시너지효과를 높일 수 있다. 팀의 核心은 공동수행이다. 그것이 없으면 집단은 개별적으로 일을 수행하며, 반면 그 핵심 요소가 존재하면 집단수행을 위한 강력한 단위가 된다.⁹⁾

② 조직의 柔軟性(flexibe organization)을 提高시킨다. 조직에 강한 적응성을 부여하여 급변하는 환경에 신속하게 적응시키며, 조직체층의 축소(slim organization)로 의사결정의 신속성과 기동력을 제고시켜 탄력적으로 조직을 운영할 수 있게 한다.

③ 創造的 學習 組織(creative & learning oranization)이 실현된다.¹⁰⁾ 팀단위 업무를 수행하기 때문에 각각의 구성원들에게 課業의 割當과 權限을 附與함으로써 개인은 능력과 창의성을 발휘할 수 있으며 또한 책임감을 갖게 되어 보람과 긍지를 갖게 해준다.

④ 人才가 育成된다. 팀 구성원들이 스스로 업무를 추진할 수 있도록 권한이 위임되고, 일에 대한 전문성과 책임감이 부여됨으로써 팀 리더는 인재육성에 노력하게 된다. 따라서 적은 인원으로 많은 일을 할 수 있는 少數精銳의 인력으로 조직을 운영할 수 있다.

2. 短點

팀제가 많은 장점들을 갖고 있음에도 불구하고 팀제는 그 유형에 관계없이 權限委任과 자율적 행동을 부여하기 때문에 전통적 계층조직의 개념으로 볼 때 기대할 수 없었던 새로운 矛盾과 葛藤이 야기된다. 이러한 팀제의 단점을 살펴보면 다음과 같다.¹¹⁾

9) Jon R. Katzenbach & Douglas K. Smith 공저, 이인석 역, “팀 경영을 성공적으로 하려면”, 「서강하버드비즈니스」, Vol.51, 한국경제신문사, 1993, p. 181.

10) 송상호·김명형·허문구 공저, 前掲書, p. 163.

11) 이승각, 前掲書, pp. 46~48.

임창희, 前掲書, pp. 156~163.

① 팀內・팀間의 葛藤現像이 야기된다. 팀제는 기존의 전통적 계층조직의 序列體系가 파괴되는 경우 팀 구성원간의 갈등이 초래된다. 즉 팀장과 팀원간의 職位가 바뀔 수도 있어 의사소통에 장애요인으로 작용할 수가 있다. 그리고 職位가 相異한 팀장간의 업무협조상의 문제가 발생할 수도 있다.

② 監督・統制가 안된다. 팀제는 자율경영을 추구하는 방법으로 팀 운영이 정상적인 활동에서 離脫되었는지 감시할 수가 없으며 구성원들을 직접 통제할 수 있는 장치도 없다. 그리고 팀제는 자율성을 지니고 관리상 강한 통제가 필요없는 조직이다.

③ 補償에 대한 適切한 基準이 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 士氣低下뿐만 아니라 팀원의 의식전환에도 악영향을 미치게 되어 결국 조직 전체에 나쁜 영향을 미친다.

④ 士氣低下의 문제가 발생한다. 기업 조직이 플랫폼화에 따라 승진기회는 줄어들게 되고, 또한 팀제는 능력에 따라 구성원을 배치하기 때문에 선후배간에 직급 逆轉이 발생할 수 있어 선배들의 士氣가 저하될 우려가 있다.

⑤ 팀 內部의 運營問題가 대두된다. 관리범위가 늘어남에 따라 관리부담이 加重되게 된다. 특히 능력이 부족한 팀 리더의 경우 팀을 어떻게 효율적으로 운영하고 업무를 수행해야 할 것인지 혼란과 갈등을 겪게 되면서 팀 내부 운영에 대한 딜레마에 빠질 가능성이 있다.

第 III 章 팀제의導入 및 成果要因

第 1 節 팀제의導入背景

팀제의 必要性은 모든 조직이 항상 같은 것이 아니라 그 조직이 처해 있는 여러가지 여건에 따라 다르다. 따라서 팀제의 도입배경은 모든 조직에서 一律적으로 동일한 것이 아니다. 조직은 팀제의 도입을 고려하는데 있어서 조직 나름대로의 목적을 가지고 팀제를 추진할 것이다. 여기에서는 팀제의 도입에 대한 다양한 배경에 대해 언급하면서 아울러 우리나라에서 팀제를 성공적으로 추진하고 있는 몇몇 기업의 導入背景에 대해 살펴보고자 한다.

첫째, 官僚主義 組織形態의 限界를 克服한다. 관료주의 조직은 能率性和 生産性を 높일 수 있음에도 불구하고 운영의 硬直性, 개인 소외, 부서 이기주의, 관리 부서 및 계층 수의 肥大化, 조직과 포스트간의 細分化에 의한 혼란과 낭비, 그리고 部門主義(sectionalism) 등의 부작용을 초래하였다. 이러한 문제점을 극복하기 위해서 팀제를 도입하게 된다.

둘째, 迅速한 環境變化에 對應 한다. 즉 조직혁신의 일환으로 수행한다. 오늘날은 정보기술의 발달, 사회가 미성숙 사회에서 성숙 사회로의 전환, 다양한 고객의 욕구, 그리고 국제경쟁과 세계화의 추진 등의 요인에 의하여 환경변화가 급변하고 있다. 조직은 이러한 환경변화에 신속하게 대응하기 위해서 기존의 계층조직을 축소하여 신속한 의사결정이 이루어지도록 하고, 또한 팀에 대한 임파워먼트를 통해 환경변화에 자율적으로 對應할 수 있도록 하기 위해서 팀제를 도입하게 된다.

셋째, 專門家時代에 對備하기 위한 것이다. 이것은 업무 수행에 요구되는 개인의 자질 및 행동 변화를 반영하기 위한 대안으로 강조되는 것으로, 이는 인재 양성의 필요성에 초점을 두는 것이라 볼 수 있다. 오늘날 조직 환경은

의사결정의 주체로서 각 구성원이 업무 수행능력 증진과 성장을 강조하고 있다. 이는 기존 계층조직에는 없었던 새로운 불균형과 모순으로 조직에 영향을 미치게 된다. 따라서 인적자원의 중요성에 따른 인재양성과 이익의 원천이 기존에 판매이익 개념에서 인적자원 개념으로의 인식 변화 등에 주안점을 둔것이다.

이상과 같은 3가지의 導入背景은 기업이 처한 여러가지 환경, 즉 팀제에 적합한 여건을 環境特性, 業務特性, 人的特性, 그리고 組織特性을 고려하여 적절하게 도입되어야 한다. 이러한 여러가지 특성을 고려하여 팀제를 도입하여 성공적으로 추진중인 우리나라 몇몇 기업들의 팀제 도입배경을 간단히 살펴보면¹²⁾ 첫째, LG화학은 自律經營을 土着化 시킨다는 목표 아래 조직내에서 高직급화가 급속도로 진전되는 현상인 포스트(직급) 인플레이션을 해결하고, 능력 중심의 동기부여, 신속한 환경 대응, 전문가 육성, 그리고 자율경영체제의 토착화를 위해 팀제를 도입하였다. 둘째, 삼성물산인 경우에는 組織內問題點, 즉 사람, 자리중심의 조직운영, 관리지원 부서의 肥大化 傾向, 部門主義의 만연, 그리고 관료적 피라미드 구조하의 인력과잉 현상 등의 문제점을 해결하기 위해 팀제 도입을 시도하였다. 셋째, POSCO는 기존의 人事 및 組織體制의 革新을 위한 것이다. 인사체제의 혁신은 최고경영층과 직원에 대한 신뢰를 기초로 하여 혁신적으로 권한을 하부층으로 위양하여 합리적이고 민주적인 회사 경영이 이루어지도록 하며 직원들에게는 자율과 참여를 통하여 삶의 질을 향상시켜 일의 보람을 느끼도록 하자는 것이다. 또한 조직체제 혁신은 수평적 조직구조로 再編하여 조직 운영의 효율성을 제고시켜 의사결정 시스템을 劃期的으로 개선하고자 하는 것이었다.

우리나라 기업이 팀제를 도입하는 배경을 보면 대부분 비슷하다. 즉 조직적 측면에서는 組織體制의 革新을 통한 신속한 의사결정이 이루어지도록 하기 위한 것과 급변하는 환경에 유연하게 대응할 수 있도록 조직에 柔軟性

12) LG화학, 삼성물산, POSCO의 경영혁신 추진 보고서.

을 갖도록 하기 위한 것이다. 그리고 인사체제에서는 미래의 조직환경에 대비한 인재양성 및 기존의 年功序列 등에 의한 人事積滯와 구성원간의 갈등을 해소하기 위한 것으로 종합해 볼 수 있다.

第 2 節 팀제 導入의 前提條件

팀제가 성공적으로 추진되기 위해서는 치밀한 事前準備가 필요하다. 사전에 충분한 연구와 검토없이 시행된다면 기존의 조직에 대한 기반마저 흔들리고 또다른 문제점이 야기될 수도 있다. 따라서 팀제의 도입은 분명한 목적과 배경을 가지고 여러가지 환경요인을 면밀하게 분석한 후 도입여건에 맞는 팀제를 도입하는 것이 좋다.¹³⁾

첫째, 固定觀念의 脫皮와 意識改革이 이루어져야 한다. 팀제를 도입하는데 발생할 수 있는 고유의 문제로서 인간은 새로움을 추구하면서도 현실에 안주하려는 속성을 갖고 있다. 특히 현실에 만족하고 있는 사람 또는 어느 정도 확고한 위치에 있는 사람일수록 既得權喪失을 이유로 변화를 기피하는 현상은 더욱 뚜렷해진다. 그런데 팀제는 기존의 사고를 바꾸고 새로운 기능과 역할을 강조하고 있기 때문에 고정관념과 기존의 사고방식을 바꿀 수 있는 의식개혁이 이루어져야 한다. 특히 상부층의 의식개혁의지가 팀제 도입에 절대적인 요인으로 작용할 것이다. 조직의 성과는 인적자원에서 획득된다. 이것은 곧 이익의 개념이 생산·판매가 아니라 이제는 인적자원의 효율적 관리에서 얻어질 수 있다는 것으로 팀제 도입에 있어서 중요한 개념인 것이다.

둘째, 경영진의 強力한 意志가 있어야 한다. 팀제를 성공적으로 추진하기 위해서는 경영진에서 팀제에 대해 완전히 이해를 하고 팀제의 필요성을 인식

13) 차광수, “조직내 팀제 운영 관리 방안에 관한 연구”, 중앙대학교 국제경영대학원, 석사학위, 1994, p.15.

하여 자신감있게 추진할 수 있는 강한 의지가 있어야 한다. 그런데 경영진이 팀제를 꺼리거나 주저한다면 추진부서에서 계획된 대로 수행할 수가 없을 뿐만 아니라 여러가지 修正 등을 통하여 결국 기형적인 팀 형태가 구축되기가 쉽다.

셋째, 能力 위주로 팀을 經營해야 한다. 팀제는 우선 조직체제와 인사체제의 변화를 가져온다. 조직체제의 변화는 기존의 계층조직에서 수평적 조직으로 슬림화 되고, 인사체제의 변화는 年功序列에서 능력위주의 인력배치가 이루어 진다는 것이다. 팀을 성공적으로 구축하기 위해서는 팀 구성에 있어서 年功序列式的 팀운영을 해서는 안되며 직위나 직책에 관계없이 능력위주의 少數精銳로 팀을 운영해야 한다.

넷째, 팀長의 能力伸長과 리더쉽(權限擴大)이 發揮되어야 한다. 팀이란 곧 권한위양(employee empowerment)을 하기 위한 조직단위라고 볼 수 있다.¹⁴⁾ 결국 팀제 운영은 팀장의 판단과 책임하에 수행되므로 팀장은 스스로 능력을 갖추어 나아가야 할 것이고 조직에서는 팀장에 대한 권한을 대폭 移讓하여 강력한 리더쉽을 갖고 팀을 이끌어 나아갈 수 있도록 해야 한다.

다섯째, 制度的 裝置가 持續적으로 補完되어야 한다. 팀제는 급변하는 환경에 신속하게 대응할 수 있도록 조직에 유연성을 부여하는 제도이다. 그런데 조직 구조만을 바꾸었다고 해서 팀제가 효율적으로 운영되는 것은 아니다. 환경변화에 敏捷하게 적용할 수 있도록 專決規定, 직무권한의 조정, 평가제도, 그리고 보고체제 등과 같은 제반 제도를 보완해야 한다.

여섯째, 커뮤니케이션의 活性化가 이루어져야 한다. 팀운영에 있어서 필요한 업무 등에 관한 사항은 팀원들이 가장 잘 이해하고 있다. 따라서 문제 해결을 위해서는 직급과 상관없이 직접 대화하여 빠른 의사결정을 내릴 수 있어야 팀제의 시너지효과를 얻을 수 있다. 이렇게 자유롭게 대화할 수 있는 분위기를 창출하는 것은 팀제를 이끌어가는 생명력의 원천이 된다.

14) 임창희, 前掲書, p.235.

일곱째, 業務의 再分配가 이루어져야 한다. 팀제의 성과를 높이기 위해서는 팀 구성원이 ‘자기 일’이라는 생각을 가질 수 있도록 적절한 업무의 재분배가 있어야 한다. 그리고 업무의 재분배는 구성원의 능력과 적성에 맞추어 직위에 관계없이 명확하게 이루어져야 한다.

여덟째, 情報시스템의 擴充이 이루어져야 한다. 팀제의 효과는 빠른 意思決定과 敏捷性에 있으므로 팀내의 분위기가 형성되어 조직내외의 정보가 팀원들간에 신속하게 전파되어 共有되어야 업무추진이 효율적으로 발휘할 수 있다. 따라서 팀제가 성공하기 위해서는 實時間(real time)정보를 신속하게 공유할 수 있어야 하기 때문에 의사결정시스템의 구축이 必須的이다. 그리고 정보시스템이 원활하게 운영되려면 全社的 측면에서 업무의 협조가 면밀하게 相互作用이 있어야 한다.

第 3 節 팀制 導入要因

기존의 傳統的 階層組織의 문제점을 해결하고 多元化社會에 신속하게 적응하기 위하여 기업은 유연성있는 조직을 필요로 하고 있다. 이에 적절한 제도로써 오늘날 많은 기업들은 팀제의 도입을 추진하거나 이미 도입하여 실시하고 있다. 그런데 팀제를 도입하는데 있어서 조직은 나름대로의 도입배경에 적절한 요인을 선정하여야 하는데 그러한 選定問題는 요인들간에 相互關聯性을 가지고 있어서 쉽지만은 않다. 따라서 本節에서는 본 연구의 목적에 부합되는 요인을 第1節의 도입배경의 내용을 기본으로 종합하여 3가지의 要因을 선정하였고, 각 요인에는 그 요인을 구성하는 하위요소를 가지고 있는데 하위요소 또한 유사한 속성끼리 묶어 몇 개의 하위요소를 선택하였다.

물론 여기에서 도입요인으로 선정된 요인들은 모든 조직에 一律的으로

적용될 수 있는 유일한 것은 아니며, 많은 문헌연구와 팀제를 도입하여 실시하고 있는 기업의 事例調査를 통하여 가장 包括적으로 다루어지고 있는 내용을 중심으로 하고 있다. 따라서 팀제의 도입을 考慮중인 기업에서는 여러가지 조직의 환경분석을 면밀히 한 후 본 논문의 도입요인과 모형분석을 참고로 문제점을 해결할 수 있을 것이다.

선정된 도입의 주요인과 하위요소들은 다음 章의 모형의 분석자료로 사용되며 팀제의 導入要因에 대해 살펴보면 다음과 같다.

1. 傳統的 官僚型組織의 限界克服

기업은 규모가 커지고 年輪이 오래될수록 조직의 질서유지를 위해 더 많은 규칙과 절차, 규정 등을 도입하게 된다. 그리고 부문주의의 팽창과 계층세분화 등으로 조직이 肥大化되어 의사결정이 지연된다. 따라서 오늘날과 같은 환경하에서 조직의 경쟁력은 상실하게 된다. 그리고 이와 같은 조직에서는 모든 조직 구성이 사람중심으로 이루어지게 되어 非能率化을 초래하게 된다.

이와 같은 전통적 관료형 조직은 균형의 원리에 기반을 두고 있는데 이러한 균형이 오히려 모순이 되어 불균형을 초래하는 경우가 생길 수 있다. 이러한 문제점을 극복하기 위한 방법으로 팀제를 도입하는 경우이다. 따라서 전통적 관료형 조직의 대표적인 모순점인, ① 組織의 柔軟性 미흡, ② 意思決定의 지연, ③ 組織의 肥大化 등의 문제해결 여부가 전통적 관료형 조직의 한계를 극복하는 결정요인이 된다고 볼 수 있다. 이와 같은 요인들의 전통적 관료형 조직의 문제점을 극복하기 위해서 각 기업들은 새로운 조직구조로 팀제의 도입을 추진하고 있는 것이다.

2. 組織革新

오늘날 조직을 둘러싼 환경은 급변하고 있다. 이러한 조직 환경의 변화로 인해 나타나는 새로운 불균형은 조직에 커다란 영향을 미치게 된다. 따라서 이에 迅速하게 對應하기 위해서 팀제로 轉換하는 경우이다. 이러한 조직 혁신이 이루어 질 수 밖에 없는 요인으로서는, ① 社會의 成熟化, ② 顧客要求의 多樣化, ③ 情報化와 世界化의 趨勢 등이다.

기업환경에 적응하지 못하는 기업은 경쟁력을 상실하게 되고 궁극적으로 기업이 추진하는 목표달성에 어려움을 갖게 된다. 더욱이 정보화 사회로 접어들면서 정보기술의 발달로 인한 환경변화는 조직의 성과에 매우 큰 영향을 미치고 있다. 따라서 조직은 조직혁신이 없이는 지속적인 성장을 할 수가 없게 된다.

3. 人才養成과 專門家時代 對備

유능한 人才養成과 未來의 專門家時代를 사전에 대비하고, 환경의 모순에 필연적으로 따르는 조직 내부의 갈등과 불균형의 부작용에 대비하기 위하여 팀제로 전환하는 경우이다. 이와 같은 경우에 주요 고려요인은, ① 專門家の 役割增大, ② 人的資源의 效率的 管理, ③ 利益源泉의 變化 등이다.

미래에는 多技能專門家の 역할이 중요하게 되면서 이를 양성할 수 있는 조직체계 구축을 필요로하게 된다. 그리고 경쟁에서 이기기 위해서는 아이디어 창출은 기본적이며 이러한 창조의 시대에 대비책으로 필요한 것이다.

이상과 같은 팀제의 도입요인은 全社的 팀제의 운영 뿐만 아니라 部署單位 팀제의 운영에도 동일하게 고려될 수 있다. 물론 팀제의 도입요인은 팀제의 도입배경에 따라 각 기업 또는 부서가 다를 수가 있다. 그러므로 팀제를 도입하려는 조직은 그 도입배경을 분명히 할 필요가 있다.

第 4 節 成果要因

기존의 조직의식에 익숙해져 있는 상태에서 革新的이라 할 수 있는 조직 운영방식인 팀제를 도입하는 경우 쉽게 성공할 것이라고는 생각지 않는다. 따라서 本節에서는 第3節의 도입요인을 분석하고, 만일 팀제가 도입되어 운영되는 경우 생각할 수 있는 成果要因, 즉 成功要因과 失敗要因에 대하여 살펴보고자 한다. 성과요인에는 어떠한 것들이 있을 수 있으며, 그러한 요인들 중에서 성과에 가장 영향을 미치는 요인은 무엇인가를 다음 장에서 살펴봄으로써 팀제를 운영하는데 있어서 실패를 최소화하고 성공을 최대화할 수 있을 것이다.

1. 成功要因

팀제를 성공적으로 실시하기 위해서는 기업이 팀제를 도입하면서 提起된 문제점이 무엇인가를 파악하고 이를 해결할 수 있어야 한다. 아울러 팀제가 성공하기 위해서 중요한 요인이 무엇인지를 조사하여 이들 요인에 많은 지원을 하여야 한다. 팀제의 도입을 성공적이라고 자체 평가한 기업들의 성과에 대해서 살펴보면 다음과 같이 나타난다.¹⁵⁾

- 의사결정 단계의 短縮으로 시장상황에 신속한 대응
- 구성원의 지식, 경험 및 정보활용이 增大
- 부서간 정보공유, 업무협조의 圓滑
- 인사적체가 어느 정도 解消
- 원활한 의사소통으로 조직분위기 活性化
- 매출수익, 원가절감 등의 經營成果 向上 등이다. 이러한 성과들은 기존의 관료형 조직에서 나타나는 문제점을 어느 정도 해결해 주고 있음을 보여

15) 임창희, 前掲書, p.167.

준다.

따라서 위와 같은 성과를 얻기 위한 팀제 도입의 성공요인으로 모든 혁신활동의 成功要因과 유사한 내용으로 다음과 같은 요인이 있다.

첫째, 最高經營層의 參與 및 리더십이 必要하다. 모든 제도가 마찬가지로 새로운 제도를 도입하고 성공적으로 추진하기 위해서는 최고경영층의 關心이 무엇보다 중요하다. 그 이유는 모든 의사결정의 최종 결재권한을 갖고 있는 계층이 바로 최고경영층이기 때문이다. 만일 최고경영층에서 팀제에 대한 부정적 시각을 갖고 성과에 대해 크게 기대를 하지 않는 경우에는 잘못된 팀제의 결과를 초래하게 된다.

둘째, 構成員의 意識轉換이 必要하다. 팀제는 기존의 관료형 계층조직에 비하여 자율성이 더 많이 부여되고, 수평적 조직으로 능력을 중시하게 된다. 따라서 기존 조직에서 확고한 위치를 차지하고 있는 상급자는 기득권의 상실이라는 문제를 야기할지도 모른다. 그리고 하급자는 상급자의 팀제로의 의식 전환이 안됨으로 인하여 자율적인 팀제운영에 참여할 수가 없게 된다.

셋째, 팀單位別 課題의 明確化이다. 팀제의 핵심은 공동수행이다. 따라서 공동수행을 위해서는 팀 구성원이 가치를 인정할 수 있는 목적이 필요하다. 효율적인 팀은 공동의 목표를 特定 成果와 연결된 구체적인 것일수록 좋다. 만일 팀과 명확한 목표와 직접 관련되지 않는다면 팀 성과에 대한 구성원의 지식은 막연한 지식으로 있다가 사라져 버린다. 따라서 구성원이 가지고 있는 지식을 100% 활용하여 조직의 성과를 높이기 위해서는 명확한 목적이 부여되어야 하겠다.

넷째, 構成員이 專門能力을 갖추어야 한다. 팀운영은 팀장을 중심으로 구성원 모두가 주체가 되어 각 구성원의 능력과 자질을 기반으로 자율적으로 운영되는 제도이다. 팀제가 성공적으로 추진되기 위해서는 모든 구성원이 전문가로서의 능력을 갖추어 多技能專門家가 되어야 한다. 결국 모든 구성원은 자기 분야의 최고 전문가로서의 책임감이 강조되게 된다.

다섯째, 치밀한 事前準備가 必要하다. 팀제를 사전 준비없이 도입되는 것은 매우 많은 문제가 야기된다. 팀 구성원들이 정확한 팀 도입 목적을 모르는 상태에서 팀제를 도입한다면 자신들이 해야 할 일이 무엇인지 모르게 되어 결국 팀제의 좋은 성과를 기대할 수 없게 된다. 그러므로 조직은 팀제를 도입하기 전에 팀제 도입에 필요한 여러가지 사항들, 예를들면 전문가와 인재의 양성, 정보시스템 구축, 인사제도 기반확충, 추진전담부서 설치, 경영진의 강력한 의지, 그리고 단계별 추진전략 등 사전에 준비가 면밀히 이루어지도록 해야한다.

2. 失敗要因

팀제로의 전환에 따른 팀 환경이 제대로 조성되지 못하면 變化管理에 실패를 하게 된다. 팀제를 운영하는 조직은 팀제를 도입한 후 도입으로 인하여 발생할 문제점을 사전에 대비하지 못하면 그만큼 실패율은 높게 되는 것이다. 따라서 팀제를 도입한 조직은 실패율 “0”으로 만들기 위해서는 실패요인 분석을 철저히 하여야 한다. 팀제 도입의 실패요인 사례를 보면 다음과 같다.

- 기존의 부서 명칭만을 팀이라는 이름으로 바꾸고 다른 변화는 없다.
- 팀장과 팀원간에 信賴感이 없어 여전히 팀장은 中間管理者와 문제해결을 위해 의논한다.
- 중간관리자의 의식전환 미흡으로 팀원의 單獨業務處理를 비난한다.
- 팀장과 팀원이 여전히 일하기를 싫어하고 자율적인 일을 하려하지 않는다. 즉 X형 人間觀을 그대로 갖고 있다.
- 팀제 도입 후에도 여러가지 關聯制度가 그대로이다.
- 정보관리시스템은 공유보다는 保安中心이다.
- 사무환경이 선진화 미흡으로 사무처리의 비효율이 발생한다.
- 팀장이 무능력으로 내부결재를 요청한다.

위의 실패 사례와 같은 결과를 초래하게 되는 요인은 여러가지 문제점을 事前에 파악하지 못하고 그에 대응하지 못했기 때문이다. 구체적으로 팀제 도입이 조직 성과에 실패를 초래하게 되는 요인으로 다음과 같이 설명할 수 있다.

첫째, 事前準備 未洽이다. 팀제 도입을 성공적으로 운영하기 위해서는 事前的으로 고려해야 할 요소들이 많다. 그런데 그러한 고려 요소들을 사전에 치밀하게 분석하지 않고 팀제를 도입하는 경우 실패할 확률을 加重시키게 된다.

둘째, 構成員의 수용의지 不足이다. 팀 조직의 근본은 인사에 있다. 따라서 팀을 구성하고 있는 팀원들이 팀제를 성공적으로 이끌어가는 의지가 부족하게 되면 팀제는 실패하게 된다.

셋째, 階層組織의 慣行의 常存이다. 권한 위양의 미흡, 年功序列式的 팀 운영, 명칭만 팀으로 바뀌었을 뿐 부분간 이기주의의 殘存 등 기존의 관료형 계층조직의 관행이 그대로 남아 있는 경우에는 팀을 성공적으로 추진할 수 없게 된다.

넷째, 評價・補償 등 제도의 未洽이다. 팀제의 도입은 반드시 관련제도의 개혁이 필수적이다. 그런데 관련제도의 보완이 미흡하게 되면 팀제의 추진상에 문제를 야기시킨다.

다섯째, 最高經營層의 參與 및 리더십 不足이다. 최고경영자의 팀제에 대한 관심과 참여는 팀제의 성패에 절대적일 수 있다.

여섯째, 課題의 不明確이다. 팀의 과제가 불명확하면, 결국 팀에 대한 이해가 부족하게 되고 팀과 기업의 목표가 불일치하게 되어 기업의 목표달성에 나쁜 영향을 미치게 되므로 팀제 도입은 실패를 초래하게 된다.

일곱째, 專門能力의 不足이다. 팀장의 자질 부족과 전문가 부족은 팀원 자신들의 일을 효과적으로 수행할 수 없게 된다. 이러한 문제는 팀원 결원시 팀 업무 추진이 제대로 되지 않아 생산성 높은 팀제를 이룰 수가 없게 된다.

第 IV 章 팀제導入을 위한 AHP分析

第 1 節 AHP의 基本概念

1. 概要

팀제의 도입 결정은 도입요인간에 相互關聯性을 갖고 있기 때문에 主要因을 결정하는데 많은 어려움이 있게 된다. 즉 팀제가 모든 조직의 문제점을 모두 해결해 줄 수 있는 것이 아니기 때문에 각 조직은 선정된 여러가지 요인중에서 팀제의 도입을 통하여 해결하고자 하는 가장 중요한 요인을 선정할 필요가 있는 것이다. 이때 요인선정을 위해 科學的으로 사용할 수 있는 기법이 多基準意思決定技法의 하나인 階層分析法(Analytic Hierarchy Process;AHP)이다. 대부분의 조직은 팀제 도입요인의 우선순위 결정을 위해 주로 조직의 최고관리자의 의견과 같은 上位管理者의 의견을 사용하였던 것이 일반적이었다. 그러나 이러한 주관적 意思決定方法은 요인들간에 相衝性이 있는 경우 선정에 매우 어려움을 겪게 된다. 따라서 이러한 요인들의 우선순위 결정, 특히 요인들간에 상충성을 갖는 경우 우선순위 결정을 科學的으로 해결할 수 있는 방법이 AHP인 것이다.

최근 실무에서 많이 활용되고 있는 AHP는 평가대상 代替案들에 대해 단순히 綜合的인 優先順位를 결정하는데 그치지 않고 의사결정과정에서 관련 이해집단간에 공감대를 형성하고 공통된 의견을 도출할 수 있는 기법으로 받아들여지고 있다.¹⁶⁾ 의사결정자가 추구하는 목표 또는 만족시키고자 하는 기준(criteria)이 다수이며 複合的인 경우, 선택하고자 하는 상호배반적인 대안들(alternatives)간의 체계적인 비교는 쉽지 않다. 이러한 경우 AHP는 의사결정자

16) 성백서, “계층화 의사결정을 이용한 에너지/자원 기술개발 우선순위 평가모형”, 「경상연구」, 제18집, 건국대학교 경제경영연구소, 1993, p. 95.

가 선택할 수 있는 여러가지 대안들을 체계적으로 順位化시키는 방법을 제시한다. 즉 AHP기법은 대안들을 비교·평가하는데 있어서 의사결정자로 하여금 객관적인 요소 뿐만 아니라 주관적 요소, 그리고 定量的 要素(quantitative factors) 뿐만 아니라 定性的 要素(qualitative factors)도 고려할 수 있다. 이 기법을 이용한 평가는 흔히 4단계의 과정을 따르게 된다. 그 첫 단계는 문제의 構造化로서 代替案을 분류하고, 평가목표의 설정과 평가기준을 구조화해서 속성의 效用範圍를 정하는 단계이다. 둘째는 대체안의 속성분석과정으로 위에서 살펴본 여러 속성을 定量化하고 不確實性을 평가하는 과정이다. 셋째는 가지구조의 정식화 과정으로 이는 효용함수를 정식화해서 평가기준들간의 加重値를 정하는 것이며, 마지막으로 이를 종합하여 대체안들간의 비교평가 및 感度分析을 하게 된다.

AHP를 이용한 기존의 연구들은 주로 대체안의 평가와 관련된 多基準意思決定 문제를 해결하기 위한 것이었다. 이들 중에서 조직문제와 관련된 몇 가지 기존연구를 살펴보면, 사업부의 성과평가에 적용한 예로서 찬(C. L. Chan)과 린(B. E. Lynn, 1991)의 연구가 있으며, 가장 적합한 損益分岐點 分析技法의 선정을 위한 드리스콜(D. A. Driscoll), 린(W. T. Lin) 그리고 와썬(P. R. Wathins, 1984)의 연구가 있다.¹⁷⁾ 그리고 조직의 內部統制와 관련된 연구로써 린(W. T. Lin), 모크(T. J. Mock) 그리고 라이트(A. Wright, 1984)의 監查節次評價에 대한 연구, 하퍼(Robert M. Harper, 1988)의 내부통제의 평가에 대한 연구 등이 있다.¹⁸⁾ 그러나 아직까지 팀제와 관련된 AHP기법 적용을 시도한 선행연구는 없었다. 이러한 점에 있어서도 본 연구는 팀제 도입과 관련하여 AHP기법의 적용가능성을 제시해 줄 수 있다고 본다. 따라서 앞으로 본 연구를 始發로 많은 팀제와 관련된 模型이 개발되기를 기대한다.

17) 김진환, “우리나라 기업의 사업부 평가에 관한 연구”, 홍익대학교 대학원 석사학위 논문, 1992, pp. 59~61.

18) 박영미, “계층분석절차에 의한 행정정보시스템 내부통제요소의 중요도평가에 관한 연구”, 서울대학교 대학원 박사학위 논문, 1994, p. 59~63.

2. AHP의 分析節次

AHP는 복잡한 多基準意思決定問題를 계층화하여 單純化・體系化시킴으로써 합리적인 의사결정 도구로서의 역할을 한다. AHP를 통해 각 대안의 우선순위를 정하기 위해서는 각 계층에 있어서 각 기준(criteria) 또는 하위기준(subcriteria)간의 상대적 중요도, 그리고 각 대안이 상위기준에 기여하는 정도(상대적 선호도)를 측정하는 것이 필요한데, 이는 二元比較行列(pairwise comparion matrix)을 통해 일관성 있게 유도한다.

AHP의 최종분석 결과는 고려하는 모든 대안들에 관한 綜合的인 優先順位로 주어지는데, 이러한 최종분석을 위한 이 기법의 分析節次는 다음과 같다.

- ① 의사결정 기준들을 서로 계층적으로 연관된 意思決定構造로 階層化한다.
- ② AHP 계층구조상의 각 기준에 대하여 하위기준들간의 이원비교를 통하여 相對的 重要度を 계산한다.
- ③ 각 평가기준들에 대한 이원비교를 통해 相對的 加重值(우선순위의 점수)를 계산한다.
- ④ 각 평가기준의 상대적 가중치를 이용하여 대안들의 종합된 점수를 산정하여 전반적인 優先順位를 결정한다.

위의 분석과정의 핵심은 각 비교요소간의 二元比較를 통하여 加重值 등을 계산하는 것인데, 이원비교는 설문지를 통하여 전문가의 판단을 단순화하여 점수화 된다. 이러한 요소들간의 이원비교 과정에서 중요한 것은 정확한 척도를 통한 가치구조의 定量化이다. AHP 설문에는 語義的인 尺度(semantic scale)를 이용한다. 그러나 어의적 척도는 설문답변자의 가치관, 성향 등에 의해서 정확한 측정보다는 왜곡된 측정이 되기 쉽다는 논란이 제기되어 왔다. 그러나 AHP에서는 어의적 척도를 9점 척도와 연계하여 사용한다. 본 연구에서도 9점 척도를 사용하였다. 어의적 척도는 사회과학분야에서는 적절한 척도수의 선택과 함께 普遍的으로 이용되고 있다. 즉 사회과학분야의 의사결정 문제는 대부분 定性的要素로 이를 평가할 수 있는 것이 語義的 尺度이다.

〈表 2〉 AHP分析을 위한 尺度

척 도	어의적 정의
1	중요도(또는 선호도)가 동등하다.
3	약간 중요하다.(선호된다.)
5	중요하다.(선호된다.)
7	매우 중요하다. (선호된다.)
9	절대적으로 중요하다.(선호된다.)
2, 4, 6, 8	중간값으로 이용

AHP 분석을 위한 설문지를 통해서 이원비교행렬이 구해지면 다음과 같은 과정을 통해 평가기준간 加重値를 계산한다. 의사결정자들이 작성한 이원비교행렬은 아이겐벨류(eigenvalue) 방법으로 加重値가 算定된다.¹⁹⁾

제1단계 : 이원비교행렬의 각 열(column)의 수치들을 합한다.

제2단계 : 이원비교행렬 각 열에 있는 수치를 제1단계에서 구한 각 열의 수치들의 합으로 나누어 각 열의 합이 1이 되도록 平準化(normalization)시킨다.

제3단계 : 제2단계에서 만든 Normalized Matrix 각 행의 平均을 구한다. 이 것이 바로 최종 加重値(우선순위의 값)가 된다.

이렇게 算定된 가치체계의 신뢰도는 이원비교를 행할 때 어느 정도 一貫性(consistency)이 유지되는지 여부에 의존하게 된다. 설문 응답자들의 일관성 여부는 흔히 一貫性 比率(consistency ratio; CR)을 검토하여 확인한다. AHP는

19) 固有値 方法을 이용한 加重値 산정을 간단히 설명하면 다음과 같다. 행렬 $A = \{a_{ij}\} = \{w_i/w_j\}$ 라고 定義하면 $a_{ij} = 1/a_{ji}$, $a_{ij} = a_{ik}/a_{kj}$ 의 성질을 갖는 역수행렬(reciprocal matrix)이 된다. 固有値 문제는 $AW = \lambda W$ 또는 $AW = nW$, 즉 $(A - nI)W = 0$ 를 만족시키는 영벡터(zero vector)가 아닌 W 를 구하면 된다. 여기서 행렬 A 는 Rank가 1인 이상적인 이원비교행렬을 의미한다. 그러나 실제상황에서 W_i/W_j 의 정확한 값을 모르므로 推定値를 사용해야 한다. 따라서 推定式 $A'W' = \lambda_{\max}W'$ 를 사용한다. 여기서 A' 는 A 의 推定行列, W' 는 W 의 추정벡터이다. 그리고 $\lambda_{\max}$ 는 固有値 중에서 가장 큰 값이다. 따라서 실제 모형에 적용되는 加重値는 推定値인 W' 를 계산하여 사용한다.

판단의 一貫性 정도를 측정하는 방법을 제공하며, 경험에 의하면 일관성 비율이 0.1을 초과하면 이 의사결정자의 이원비교는 一貫性이 缺如된 것으로 보고 非一貫性(inconsistency)의 요인을 찾아내어 수정을 해야한다. 일관성 비율이 0.1이하이면 이는 판단의 一貫性이 있다고 본다. 본 연구에서는 모든 요소들간의 우선순위, 상대적 중요도, 상대적 선호도, 그리고 가중치를 컴퓨터 소프트웨어인 Expert Choice 8.01을 사용한다. 이때 一貫性 比率도 계산된다.

第 2 節 AHP의 模型設計

1. 變數의 操作的 定義 : 팀제의 導入要因 評價基準

팀제의 도입원인을 규명하기 위해서는 이를 평가할 수 있는 평가기준을 설정해야 한다. 설정된 평가기준들은 複合體로써 多屬性效用(multi attribute utility) 이론에 이용되고 있는 의사결정 계층구조(hierarchical decision tree structure)로 구조화 되어야 한다. 문제 구조화의 단계에 있어서 상위계층은 조정 및 종합적인 기능을 가지고 있기 때문에, 구조화 단계에서부터 집단이 기존의 배제를 감안한 신중한 판단을 요구한다.²⁰⁾

본 연구에서는 팀제의 효율적 도입에 중요한 변수로 작용하고 있는 세가지 요인을 판단의 기준으로 階層化하였다. 이 세가지 요인의 선정은 많은 문헌연구와 전문가 및 실제 팀제를 운영하고 있는 실무담당자와의 논의로 결정된 것이다. 물론 이외에도 여러가지 요인들이 판단기준으로 제시되었지만 그 중에서 가장 중요하다고 판단되는 세가지를 선정하여 본 연구의 판단기준으로 사용하게 된 것이다. 우리는 이 기준들의 加重値를 測定하기 위하여 다음과 같이 操作的으로 定義한다.

20) 성백서, 前揭書, p. 96.

1) 傳統的 官僚型組織의 限界克服

전통적 관료형 조직의 문제점을 극복하기 위한 방법으로 팀제를 도입하는 경우이다. 따라서 전통적 관료형 조직의 대표적인 모순점인, ① 組織의 柔軟性 未洽, ② 意思決定의 遲延, ③ 組織의 肥大化 등의 문제해결 여부가 전통적 관료형 조직의 한계를 극복하는 결정요인이 된다고 볼 수 있다. 조직의 유연성 미흡은 전통적 관료형 조직에서는 조직 질서 유지에 대한 집착과 규칙·절차·규정 등의 중시로 인하여 조직에 유연성이 떨어지게 된다. 의사결정의 지연은 계층수의 증가로 인하여 의사결정이 신속하게 이루어지지 못하며, 조직과 포스트의 세분화에 의한 혼란과 낭비, 無事安逸한 思考의 만연 등의 원인으로 발생하게 된다. 그리고 組織의 肥大化는 사람 중심의 조직 운영으로 인하여 派閥이 조성되며, 部門主義(sectionalism)의 深化로 인하여 관리지원 부서의 비대화가 이루어지고 대기업화하려는 조직 확대의 욕구 등에 의해서 조직의 비대화가 이루어지게 된다.

따라서 이러한 세 가지 요인을 해결함으로써 전통적 관료형 조직의 한계를 극복하고 팀제의 도입요인에 중요한 기준으로 기여하게 될 것이다.

2) 組織革新

조직 환경의 변화로 인해 나타나는 새로운 不均衡은 조직에 커다란 영향을 미치게 된다. 따라서 이에 신속하게 대응하기 위해서 팀제로 전환할 경우이다. 이러한 조직 혁신이 이루어 질 수 밖에 없는 요인으로서는, ① 社會의 成熟化, ② 顧客要求의 多樣化, ③ 情報化와 世界化의 趨勢 등이다. 현대사회는 성숙단계의 사회로 다양한 변화를 지향하고 있다. 따라서 고객의 욕구가 다양해지고 있다. 만일 조직이 다양한 욕구변화에 대응하지 못한다면 많은 시련을 겪게 될 것이다. 미래의 사회는 정보화 시대라 한다. 정보화와 세계화는 현대 사회의 가장 큰 특징이다. 그러므로 조직은 이러한 시대적 현상에 충실히 대응함으로써 치열한 국제사회의 경쟁에서 생존할 수가 있는 것이다.

3) 人才養成과 專門家時代 對備

유능한 인재양성과 미래의 전문가 시대를 事前에 대비하고, 환경의 矛盾에 倂연적으로 따르는 조직 내부의 갈등과 불균형의 부작용에 대비하기 위하여 팀제로 전환하는 경우이다. 이와 같은 경우에 주요 고려요인은, ① 專門家の 役割 増大, ② 人的資源의 效率的 管理, ③ 利益 源泉의 變化 등이다. 전문가의 역할 증대는 다양화, 정보화, 세계화로 불리우는 시대의 조직환경이 요구하고 있는 요인이다. 팀제의 원활한 운영과 성공적 시행을 위해서는 팀단위의 전문가 확보가 관건이라고 볼 수 있기 때문이다. 인적자원의 효율적 관리적 측면을 보면 전통적인 관료형 조직은 階層的 구조의 형태이므로 인적자원을 효율적으로 관리하기가 어렵다. 그러나 팀제로의 전환은 계층구조를 파괴하여 組織의 縮小를 志向하고 있다. 따라서 이에 따르는 문제점인 조직의 高齡化와 승진 불만의 해소, 내부 승진에 따른 치열한 경쟁의 부작용 해소를 어떻게 할 것인가 주안점이 된다. 그러므로 이러한 문제점을 해결하기 위해서는 인적자원관리가 合理的이고 科學적으로 이루어져야 할 것이다. 또한 이러한 인적자원의 중요성에 따라 人才養成과 利益源泉의 認識變化가 있게 된다. 즉 기존의 이익 원천으로 생각되던 판매에서 조직규모의 축소로 間接經費 및 인건비의 절감이 판매 보다 더 큰 이익을 제공함을 인식하게 된다는 것이다.

2. 模型의 設計

연구를 위해 설계된 모형은 전문가의 의견 및 관련문헌을 참작하여 연구의 목적을 수행하는데 부합되도록 階層化意思決定法에 맞게 개발한 것이다.

도입요인에 관한 모형의 설계는 팀제의 도입요인에 영향을 미치는 각 요인의 우선순위를 결정하는 것을 목표로 하는 전방계획법(forward process planning)으로 구성하였다. 그리고 성과요인 분석을 위한 모형은 하나의 기준

만을 갖고 있으며 각 기준들의 중요도를 측정하기 위한 것이다.

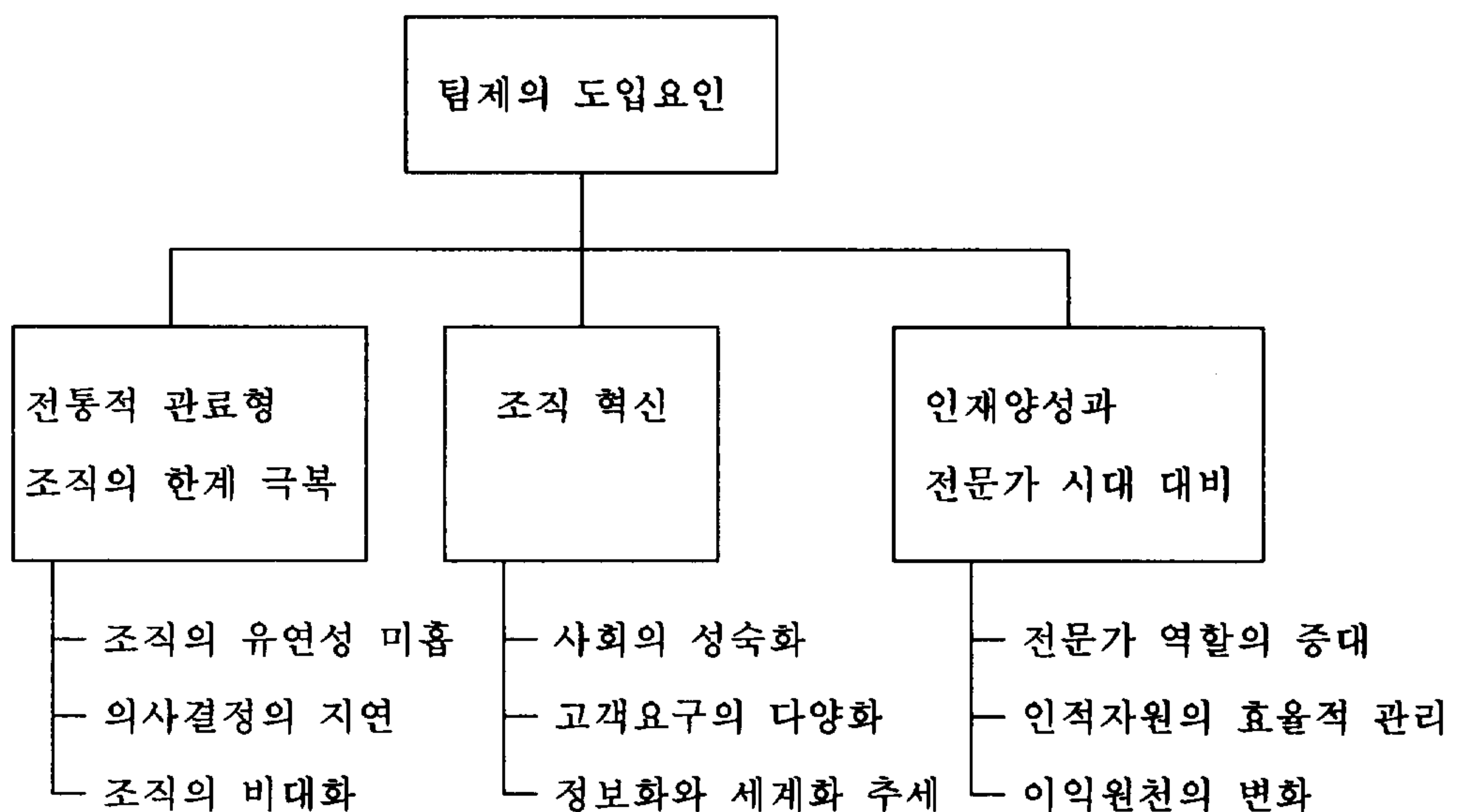
여기에서는 AHP 분석을 위한 과정중 첫번째 단계인 의사결정 기준들을 서로 관련이 되는 階層構造化 한다. 이 모형은 다음 節에서 모형의 적용분석을 위한 기본구조가 된다. 그리고 분석을 위한 기초자료의 입력 또한 모형을 바탕으로 한다.

1) 導入要因

팀제 도입요인과 관련된 모형은 팀제의 導入要因의 選定을 목표(goal)로 하고 수준 2에는 基準(criteria)으로 팀제 도입시 고려될 수 있는 사항들을 含蓄적으로 나타내고 있다. 수준 3에는 下位基準(subcriteria)으로 수준 2의 세부 항목들을 두었다. 模型에 의하면 수준 3의 하위기준들은 수준 2의 기준에 영향을 미치는 항목들로서 수준 2의 각 기준들의 하위기준들과는 서로 獨立的이다. 즉 해당 수준 2의 기준에만 영향을 미친다는 것이다.

팀제의 도입요인은 아래의 [그림3] 과 같은 기준에 의해 평가된다.

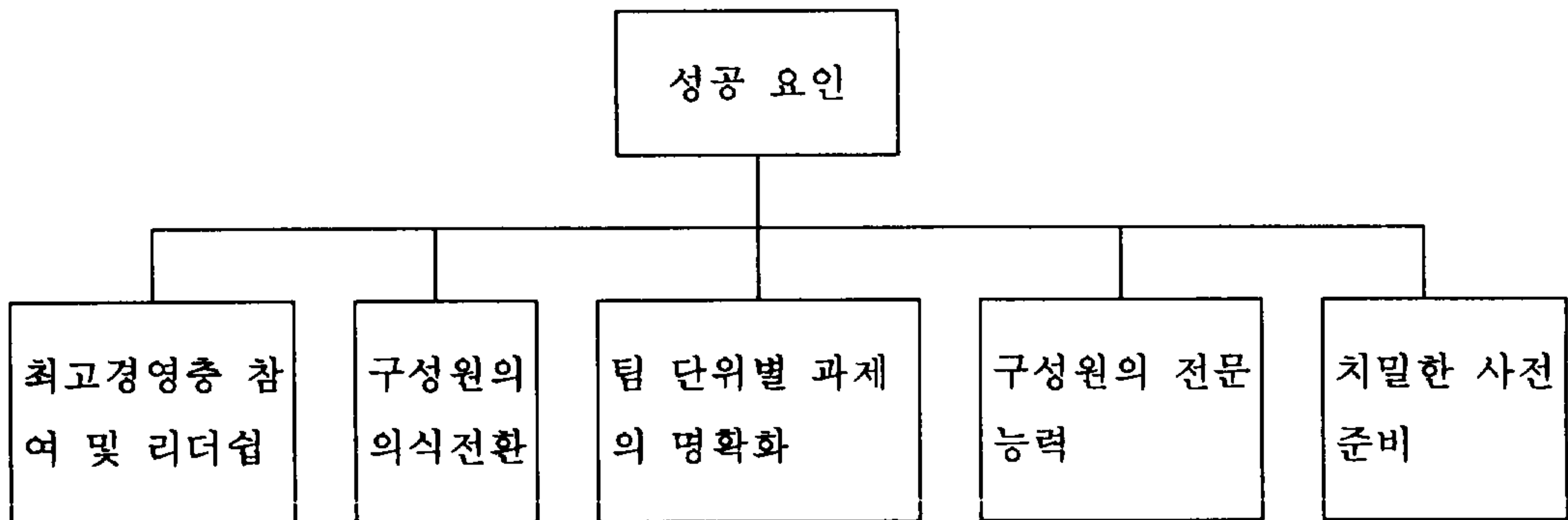
[그림 3] 팀제의 導入要因



2) 成功要因

成功要因에 대한 모형은 팀제의 成功的 運營에 가장 중요하게 영향을 미치는 요인의 選定에 목표를 두고 있으며, 아래의 [그림4]와 같다.

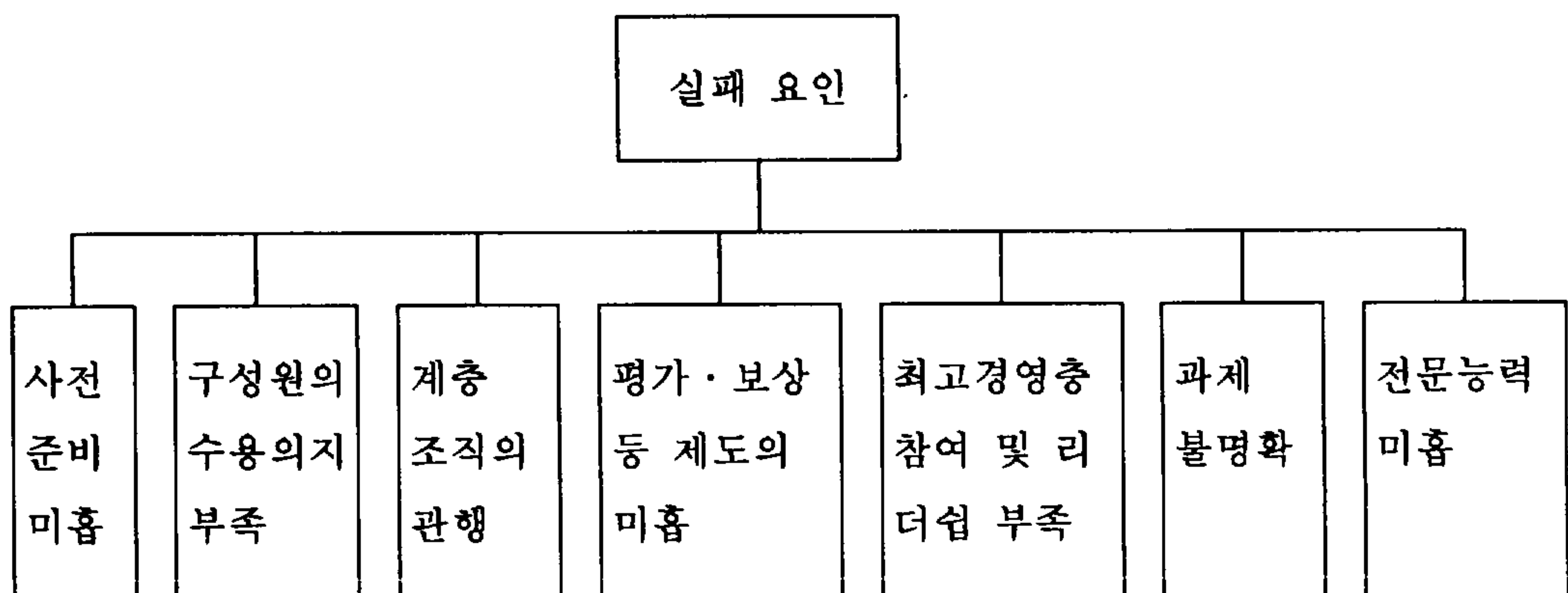
[그림 4] 팀제의 成功要因



3) 失敗要因

만일 팀제를 도입하여 도입 목적을 달성하지 못하고 조직의 성과에 나쁜 영향을 주어 팀제의 운영이 失敗할 경우 가장 影響을 크게 끼치는 중요한 요인이 무엇인지 알아보고자 하는데 모형 설계의 목적이 있으며, 팀제의 失敗要因은 아래의 [그림5]와 같다.

[그림 5] 팀제의 失敗要因



第 3 節 模型의 適用 및 分析

1. 資料의 蒐集 및 分析方法

본 연구를 위해서 사용된 여러가지 요인들은 部署單位의 개념이 아니고 全社的 측면에서 고려될 수 있는 내용을 중심으로 분석하였다. 연구의 목적에 부합되는 모형의 분석을 위하여 각 분석모형에 적합한 설문지를 <附錄 1>과 같이 설계하고 여러 전문가의 의견을 수집하여²¹⁾ 각 항목별 幾何平均을 산출하여 하나의 입력자료로 統合行列을 구하였다.

설문지 응답과정에서 전문가의 偏見을 배제하기 위하여 자신이 소속하고 있는 기업의 현실에 영향을 받지 않도록 연구자가 각 항목을 자세히 설명해 주고 전문가로 하여금 응답케 하는 절차로 자료를 수집하였다.

수집된 설문지가 AHP를 통하여 연구의 목적에 부합될 수 있는지의 여부에 대한 타당성 검증은 응답 일관성 비율이 모두 0.1이하의 만족스러운 수준으로 나타나 조사의 信賴性 및 妥當性은 어느 정도 확보되었다.

위와 같은 방법을 통해 수집된 자료는 AHP의 분석절차에 따라 각 기준들의 相對的 重要度 및 하위기준들에 대한 相對的 選好度, 그리고 加重値의 算定에 사용하였다. 상대적 중요도 및 선호도의 분석을 위해서 다기준의사결정기법 중의 하나인 AHP의 분석을 위한 도구로 사용되는 Expert Choice²²⁾ 프로그램을 사용하여 직접 계산하였다. 따라서 중요도, 선호도 및 가중치의 算定과정은 표시하지 않았고, 단지 입력자료의 二元比較 行列構成만을 결과분석 時에 표시하였다. 그리고 각 Expert Choice 프로그램을 통한 분석결과の内容은 <附錄 2>에 수록하였다.

21) 본 연구에 사용되는 설문지에 대한 응답은 현재 팀제를 도입하여 운영하고 있는 기업의 팀제 관련 실무자 2명과 한국능률협회에서 팀제에 대한 교육 및 연구를 담당하고 있는 전문가 1명등 모두 3명의 전문가가 응답해 주었다.

22) 여기에서는 Expert Choice 버전 8.01를 사용하였다.

2. 팀 제의 導入要因 結果分析

1) 各 基準에 대한 重要度

AHP 방법에 의해 도출된 重要度は 각 기준의 상대적 중요도로 직접 사용된다. 3개 기준들간의 이원비교를 통해 얻은 결과에 대한 판단의 一貫性 比率 (consistency ratio)은 0.062로서, 이는 판단의 非一貫性 限界値인 0.1 이하로 판단의 一貫性이 있다고 볼 수 있다.

〈表 3〉 各 基準에 대한 二元比較行列과 相對的 重要度

기 준	관료형 조직 극복	조직혁신	인재양성	중요도
1. 전통적 관료형 조직의 한계 극복	1	3	1/5	0.188
2. 조직 혁신	1/3	1	1/7	0.081
3. 인재양성과 전문가 시대 대비	5	7	1	0.731
CR = 0.062				

<表 3>에서 보는 바와 같이 팀제를 도입하는 가장 중요한 요인으로 人才養成과 專門家 時代に 對備하기 위한 것이 제일 중요한 요인으로 나타나고 있다. 그러나 통상적으로 팀제란 조직혁신의 一環으로 도입한다는 개념은 본 연구의 결과를 볼 때 설득력이 없는 것으로 보여지며, 이러한 결론은 팀제는 조직환경에 따라 여러가지 도입요인을 고려할 수 있음을 보여주는 것이다.

본 연구의 결과를 볼 때 우리나라 기업에서 팀제를 도입하는 동기로 인재양성과 전문가 시대에 대비하기 위한 것을 가장 우선으로 생각하고 있다. 이것은 다가올 21세기는 글로벌 경영 개념이 도입될 것이라는 생각과 일치하는 것이 아닌가 보여진다. 즉 세계경영을 위해서 세계화된 조직으로 만들기 위해서는 구성원 역시 세계화가 되어야 한다는 것이다. 이는 세계화를 향한 준비의 일환으로 팀제를 도입한다는 것으로 생각된다.

2) 各 基準에 대한 下位基準의 選好度

위의 각 기준에 대한 중요도 算定과 함께 하위기준들이 상위기준에 미치는 영향을 알아보기 위한 하위기준들의 選好度 계산을 하였다. 이는 상위기준의 중요도와 함께 목표(goal)를 달성하는데 가장 크게 영향을 미치는 요인을 算定하기 위한 종합적 가중치를 산정하는데 고려된다. 하위기준에 대한 선호도란 상위기준을 고려할 때 가장 선호되는 기준이 무엇인가를 계산하는 것으로 상위기준에 대한 加重値로 사용되기도 한다.

전통적 관료형 조직의 한계극복 기준에 대한 하위기준들의 선호도는 <表 4>에 나타있다. 위의 결과에 의하면 전통적 관료형 조직의 한계극복 기준에 가장 큰 영향을 미치는 요소로는 意思決定 遲延으로 나타났는데, 이것은 전통적 관료형 조직의 가장 큰 문제점이라고 볼 수 있는 것으로 이 요소를 해결하는 것이 문제 해결의 핵심이 된다. 전통적 관료형 조직의 가장 큰 특징 중에 하나인 조직의 규모가 龐大하여 계층의 수가 많아지므로 자연히 의사결정의 절차가 복잡하게 된다. 이것은 급변하는 환경에 신속히 대처할 수 있는 신속성의 결여로 팀제 도입의 중요한 요인이 된다.

<表 4> 傳統的 官僚型 組織의 限界 克服 基準의 下位基準에 대한 相對的 選好度

기 준	기 준	조직의 유연성 미흡	의사결정 지연	조직의 비대화	선호도
1. 조직의 유연성 미흡		1	1/7	1/3	0.081
2. 의사결정 지연		7	1	1/5	0.731
3. 조직의 비대화		3	5	1	0.188
CR = 0.062					

조직 혁신 기준에 대한 하위기준으로는 3가지 기준이 있는데 사회의 성숙화, 고객요구의 다양화, 그리고 정보화와 세계화 추세이다. <表 5>에 의하면 이러한 3가지 하위기준 중에서 顧客要求의 多樣化 요소가 가장 영향을 크게 미치며, 그 다음으로 정보화 세계화 추세 및 사회의 성숙화 요소로 나타났다.

사회가 多文化・多様化・情報化가 되면서 고객들은 많은 정보를 획득하여 의사결정에 사용할 수 있게 된다. 따라서 기업은 고객의 요구에 부응할 수 있는 정보 및 서비스를 제공하여야 한다. 이러한 이유가 조직 혁신을 강조하게 되며, 팀제 도입의 필요성을 갖게 되는 것이다.

〈表 5〉 組織革新 基準의 下位基準에 대한 相對的 選好度

기 준 기 준	사회의 성숙화	고객요구의 다양화	정보화와 세계화추세	선호도
1. 사회의 성숙화	1	1/7	1/3	0.078
2. 고객요구의 다양화	7	1	4	0.750
3. 정보화와 세계화 추세	3	1/4	1	0.171
CR = 0.095				

<表 6>에는 인재양성과 전문가시대 대비의 기준에 대한 하위기준들의 가중치를 보여주고 있다. 인재양성과 전문가시대 대비를 고려했을 때 각 하위기준들의 상대적 선호도는 人的資源의 效率的 管理가 0.637, 利益源泉의 變化는 0.258, 그리고 專門家 役割의 増大는 0.105의 가중치를 갖는다.

미래의 21세기는 글로벌화된 사회가 이루어질 것이며, 따라서 기업은 글로벌經營을 해야 될 것이다. 글로벌 企業을 위해서는 구성원도 글로벌화의 마인드 뿐만 아니라 능력을 겸비해야 한다. 미래에 대비하기 위한, 즉 글로벌화된 인재를 양성하기 위해서 기업은 人的資源을 효율적으로 관리하여야 한다.

〈表 6〉 人才養成과 專門家時代 對備 基準의 下位基準에 대한 相對的 選好度

기 준 기 준	전문가 역 할의 증대	인적자원 효율적 관리	이익원천의 변화	선호도
1. 전문가 역할의 증대	1	1/5	1/3	0.105
2. 인적자원의 효율적 관리	5	1	3	0.637
3. 이익원천의 변화	3	1/3	1	0.258
CR = 0.037				

3) 綜合的 結論

위의 각 기준들의 相對的 重要도와 하위기준들의 相對的 選好度を 고려한 종합적 가중치는 <表 7>과 같다. 분석결과에 의하면 팀제를 도입하는 경우 가장 고려해야 하는 요인으로 人的資源의 效率的 管理를 들고 있으며, 그 다음으로 利益源泉의 變化로 나타나고 있다. 이 두 가지 요인은 계층구조에서 인재양성과 전문가 시대 대비기준의 하위기준이다. 이것은 각 기준에 대한 상대적 중요도의 분석 결과에서 알 수 있듯이 3가지 기준 중에서 가장 중요도가 큰 요인으로 나타난 인재양성과 전문가 시대 대비의 중요성을 반영하는 것으로 해석할 수 있는 것이다.

이러한 결론은 AHP의 절차에 의하여 각 기준의 相對的 重要도와 하위기준들의 相對的 選好도의 결합으로 얻을 수 있는 것으로 다기준을 고려하는 경우 각 기준들이 상대적 加重値가 목표에 얼마나 영향을 미치는지를 살펴볼 수 있는 것이 된다. 이상의 결론으로 볼 때 팀제를 도입하는 경우 기업은 자신이 처해있는 여러 상황을 고려함으로써 보다 效果的이고 科學的인 팀제 도입 분석의 접근을 시도할 수 있는 것이다.

그러나 이러한 분석결과가 일정하게 유지되는 것은 아니다. 만일 기업에서 특정한 요인에 대한 加重値를 현재보다 더 높이는 경우 그에 따른 여러 요인들의 가중치 또한 달라지게 되는데 이러한 민감도 분석을 통하여 기업은 현재보다 더 좋은 最適解를 얻을 수가 있게 된다. 敏感度分析(sensitivity analysis)은 事後分析으로 사용되는 것으로 이를 통하여 기업은 현 상황을 더 잘 파악할 수 있게 된다. 본 연구에서도 민감도 분석을 통하여 변화된 우선순위를 파악했는데 그 결과를 보면, 첫째, 傳統的 官僚型組織의 限界克服 요인을 현재보다 더 높은 가중치를 주어 가장 우선순위가 큰 경우에 각 요인들의 가중치는 의사결정 지연, 인적자원의 효율적 관리, 조직의 비대화, 이익원천의 변화, 조직의 유연성 미흡, 전문가 역할의 증대, 고객요구의 다양화, 정보화와 세계화 추세 그리고 사회의 성숙화의 순으로 가중치가 계산 되었다. 둘째, 組織革新의 가중치를 높여 가장 높은 우선순위를 갖는 경우에는 고객요구의 다양화, 인적자원의 효율적 관리, 의사결정의 지연, 이

익원천의 변화, 전문가 역할의 증대, 조직의 비대화, 조직의 유연성 미흡, 정보화와 세계화 추세 그리고 사회의 성숙화의 순으로 가중치가 계산 되었다

〈表 7〉 팀제의 導入要因에 대한 綜合的 加重値

(要 因)	(加重値)
인적자원의 효율적 관리	0.465
이익원천의 변화	0.189
의사결정의 지연	0.138
전문가 역할의 증대	0.077
고객요구의 다양화	0.061
조직의 비대화	0.035
조직의 유연성 미흡	0.015
정보화와 세계화 추세	0.014
사회의 성숙화	0.006
전반적인 일관성 지수 = 0.05	

위에서 팀제 도입요인에 대한 要因分析 및 綜合分析을 살펴보았다. 이러한 분석을 통하여 얻어진 결과를 중심으로 팀제의 도입 요인의 가중치를 산정하고 실제로 팀제를 도입하여 운영하는 경우 고려될 수 있는 상황에 대한 豫備分析을 실시하여 봄으로써 팀제 도입에 따른 失敗要因을 최소화하고, 成功要因을 최대화할 수 있도록 조직은 준비를 할 수 있을 것이다. 따라서 팀제 도입을 성공적으로 추진하기 위하여 成果要因에 대해 살펴보고, 각 조직은 이에 대해 사전예방 및 준비를 통하여 팀제의 성공적 운영을 함으로써 궁극적으로 조직의 목표를 최대한 달성할 수 있도록 한다.

3. 팀제의 成功要因 結果分析

팀제의 成功要因으로는 5가지의 요인을 抽出하여 분석하였다. 이러한 성공요인은 絶對的인 것이 아니며 조직의 환경과 팀제의 도입운영 상황에 따라 달라질 수 있다. 그러나 본 연구에서는 이미 팀제를 도입하여 운영하고 있는 기업을 분석하여 가장 성공요인으로 큰 영향을 미치는 것으로 판단된 내용을 추출하여 본 연구에 사용했다. 따라서 대부분의 조직은 아래 <表 8>에 나타난 성공요인의 틀을 벗어나지 않을 것으로 생각되므로 아래 <表 8>의 가중치를 참고로 하여 조직 목표에 활용할 수 있을 것이다. 分析結果를 보면 팀제가 성공적으로 운영되기 위해서는 무엇보다도 最高經營層의 參與 및 리더쉽이 가장 중요한 것으로 나타났다. 이는 아직까지 우리나라의 기업 조직에서 가장 크게 영향을 미치는 집단이 바로 최고경영층임을 말해주고 있는 것이다. 이는 앞에서 팀제의 장단점 및 팀제의 도입배경의 내용에서 언급한 바와 일치하는 것이다. 그리고 緻密한 事前準備 또한 팀제를 성공적으로 운영하기 위해 중요한 요인으로 나타나고 있다.

<表 8> 팀제의 成功要因에 대한 相對的 加重值

기 준	기 준	참여 및 리더쉽	의 식 전 환	과제의 명확화	전 문 능 력	사 전 준 비	가중치
1. 최고경영층 참여 및 리더쉽		1	7	3	5	3	0.467
2. 구성원의 의식전환		1/7	1	1/3	3	1/5	0.076
3. 팀 단위별 과제의 명확화		1/3	3	1	3	1	0.178
4. 구성원의 전문 능력		1/5	1/3	1/3	1	1/5	0.052
5. 치밀한 사전준비		1/3	5	1	5	1	0.227
CR = 0.068							

4. 팀제의 失敗要因 結果分析

팀제의 성공요인 뿐만 아니라 失敗要因에 대해서 살펴보는 것 또한 중요하다. 이 것은 성공요인과 달리 豫防的인 성격을 갖고 있으므로 실패요인에 대한 원인을 파악하는 것은 성공요인 파악 못지않게 중요한 것이다. 본 연구에서는 성공요인과 마찬가지로 실패요인에 대해서도 文獻 및 이미 팀제를 도입하여 운영하고 있는 조직에 대한 조사를 통하여 가장 큰 영향을 미치는 요인을 抽出하였다.

7가지 요인으로 추출한 실패요인의 분석결과는 <表 9>에 보여주고 있다. 表에 의하면 팀제의 가장 큰 실패요인으로 最高經營層의 參與 및 리더쉽不足인데 이 요인은 성공요인에서도 가장 크게 영향을 미치고 있음을 이미 살펴보았는데 이것은 즉, 성공요인과 실패요인이 동일한 속성을 갖고 있음을 말해주는 것이다. 말하자면, 성공요인의 미흡은 곧 실패요인이 되는 것이고, 반대로 실패요인을 철저히 파악하여 해결한다면 그 것은 바로 성공요인이 됨을 나타내는 것으로 볼 수 있는 것이다.

<表 9> 팀제의 失敗要因에 대한 相對的 加重值

기 준	준비 미흡	의지 부족	관행	제도 미흡	참여 부족	과제 불명확	능력 미흡	가중치
1. 사전준비 미흡	1	3	5	1/3	1/3	5	5	0.179
2. 구성원의 수용의지 부족	1/3	1	5	1/3	1/5	1/3	3	0.072
3. 계층조직의 관행	1/5	1/5	1	1/5	1/7	1/5	1/3	0.026
4. 평가·보상등 제도의 미흡	3	3	5	1	1/3	3	5	0.220
5. 최고경영층 참여 및 리더쉽 부족	3	5	7	3	1	5	7	0.368
6. 과제의 불명확	1/5	3	5	1/3	1/5	1	3	0.096
7. 전문능력 미흡	1/5	1/3	3	1/5	1/7	1/3	1	0.039
CR = 0.098								

第 V 章 結 論

第 1 節 要約 및 期待效果

기업의 경영환경은 급변하고 있다. 더욱이 複雜化・多様化・世界化 추세로 과거보다 한층 더 경쟁이 치열해지고 있다. 이러한 경쟁의 시대에 조직의 목표를 달성하고 지속적으로 성장・발전하기 위해서는 급변하는 환경에 신속하게 對應할 수 있어야 한다. 오늘날 이러한 환경 변화에 신속히 대응하고 경쟁력을 향상시키기 위한 일환으로 각 기업에서 앞 다투어 도입하는 것이 바로 팀제이다. 팀제는 바로 經營革新運動인 것이다. 그러나 팀제의 도입에 있어서 조직은 많은 문제에 부딪히게 된다. 팀제가 갖고 있는 기본적인 문제점 뿐만 아니라 조직이 처해 있는 문제점 등 조직을 둘러싸고 있는 환경에 따른 많은 문제점들은 팀제의 도입과 성공적 추진에 障礙要因이 되고 있는 것이다. 이러한 장애요인을 파악하고 해결책을 제시하기 위해 고려될 수 있는 여러가지 기준들에 대한 相對的 重要度を 고려한 각 기준들의 優先順位를 결정하여 팀제도입에 效率的인 選擇基準을 제공하는 것이 본 연구의 목적이다.

팀제란 相互補完的인 기능을 가진 소수의 사람들이 共同的의 目標達成을 위해 相互責任을 共有하고 문제 해결을 위해 共同的의 接近方法을 사용하는 組織單位이다. 이러한 팀제는 조직에 柔軟性を 제고시키고, 구성원에 대한 권한이 위양되어 개인의 능력과 創意性を 발휘할 수 있는 기반을 제공한다. 따라서 팀제는 구성원들에게 職場生活의 質을 제고시켜 조직 목표 달성에 영향을 미치게 된다.

팀제는 다양하게 분류될 수 있으나 본 연구에서는 權限委讓과 公式化程度에 따라 4가지로 분류하였다. 즉 플랫폼형 팀제, 위원회 팀제, 프로젝트형 팀

제, 그리고 자율경영 팀제이다. 이러한 분류는 기업차원과 기업의 부서단위에 상관없이 해당 조직의 특성에 따라 분류될 수 있다. 조직은 자신의 조직에 맞는 팀제의 種類를 선택해야 할 것이다.

조직은 이제 조직구조가 변화되어야 하고 다양한 고객요구를 만족시킬 수 있어야 한다. 이러한 이유가 팀제의 必要性이다. 따라서 조직은 팀제의 도입 목적을 도입 필요성에 따라 다음과 같이 나타낼 수 있다. ① 플랫폼화(大部大課制)의 實現, ② 포스트 不足에 따른 資格과 職責의 分離運營, ③ 少數精銳主義의 人力運用, ④ 機動性和 柔軟性 확보, ⑤ 專門能力 發揮와 人才養成, ⑥ 開放·自律과 아이디어 創造 등을 위해 팀제를 도입하게 된다.

우리나라 기업에 있어서 팀제의 도입배경을 보면 크게 3가지로 나누어질 수 있다. 팀제의 도입배경은 각 기업의 처해있는 상황에 따라 다를 수 있다. 그러나 여러가지의 배경을 본 연구에서는 유사한 요인들을 하나의 그룹으로 묶어 다음과 같이 3가지로 나타내었다. 첫째, 官僚主義 組織形態의 限界를 克服한다. 둘째, 신속한 環境變化에 대응한다. 셋째, 專門家時代에 대비한다. 이러한 3가지 배경은 기업의 환경 특성, 업무 특성, 인적 특성, 그리고 조직 특성을 고려하여 적절하게 도입되어야 한다. 그리고 이러한 3가지 요인은 模型分析에 사용되게 된다. 또한 팀제가 도입되기 위한 전제조건으로는 固定觀念의 탈피와 意識改革이 이루어져야 하며, 경영진의 강력한 의지가 필요하며, 能力爲主의 팀을 경영해야 한다. 그리고 팀장의 능력신장과 리더십이 발휘되어야 하고, 제도적 장치의 지속적 보완과 커뮤니케이션의 活性化, 업무의 再分配, 정보시스템의 擴充이 이루어져야 한다.

팀제의 導入要因으로는, 첫째 傳統的 官僚型組織의 限界克服을 위한 것으로 ① 조직의 유연성 미흡, ② 의사결정의 지연, ③ 조직의 비대화 등이다. 둘째, 組織革新을 위해 ① 사회의 성숙화, ② 고객요구의 다양화, ③ 정보화와 세계화의 추세 등이다. 셋째, 人才養成과 專門家時代 對比를 위한 요인으로 ① 전문가의 역할 증대, ② 인적자원의 효율적 관리, ③ 이익 원천의 변화

등이다. 이러한 도입요인을 고려하여 팀제를 실제로 도입 운영하는 경우 예상할 수 있는 성과요인에 대한 분석이 필요하다. 이것은 失敗를 最少化하고 成功을 最大化하기 위한 것이다. 따라서 성공과 실패의 원인이 되는 각각의 요인을 보면 다음과 같다. 成功要因에 영향을 주는 요소에는, 最高經營層의 참여 및 리더십이 필요, 구성원의 意識轉換이 필요, 팀 단위별 과제의 明確化, 구성원의 전문능력, 그리고 치밀한 사전 준비가 팀제를 성공적으로 추진하는데 영향 요인이다. 失敗原因이 되는 요인은 事前準備 미흡, 구성원의 受容意志 부족, 계층조직의 관행의 상존, 평가·보상 등 제도의 미흡, 최고경영층의 참여 및 리더십 부족, 과제의 不明確, 그리고 전문능력의 부족이다.

이상의 요인들을 분석에 적합한 모형으로 설계하여 多基準意思決定技法인 AHP技法을 사용하여 분석하였다. 분석결과는 팀제의 導入要因에 대한 優先順位는 人才養成과 專門家時代 對備, 傳統的 官僚型組織의 限界克服, 그리고 組織革新의 순서로 높은 加重値를 얻었다. 그리고 각 基準에 대한 下位基準들의 優先順位는 첫째, 전통적 관료형 조직의 한계 극복의 기준에 대한 하위기준들의 가중치는 意思決定 지연, 조직의 肥大化 그리고 조직의 柔軟性 미흡의 순서이며, 둘째, 조직 혁신 기준에 대한 하위기준들의 가중치는 顧客要求의 다양화, 情報化와 世界化 추세, 그리고 사회의 成熟化 順이다. 마지막으로 인재양성과 전문가시대 대비 기준에 대한 하위기준은 人的資源의 效率的管理, 利益源泉의 변화, 그리고 專門家役割의 증대 順으로 높은 가중치를 얻었다.

팀제의 도입요인에 대한 相對的 重要도와 각 下位基準들에 대한 相對的 選好道를 모두 고려한 綜合的 分析結果를 보면 人的資源의 效率的管理(0.465), 利益源泉의 變化(0.189), 意思決定의 遲延(0.138), 專門家役割의 增大(0.077), 顧客要求의 多樣化(0.061), 組織의 肥大化(0.035), 組織의 柔軟性 未洽(0.015), 情報化와 世界化 趨勢(0.014), 그리고 社會의 成熟化(0.006)의 우선순위를 나타내고 있다.

성과요인에 대한 분석결과는 첫째, 成功要因에 대한 가중치는 最高經營層 參與 및 리더십(0.467), 緻密한 事前準備(0.227), 팀 단위별 課題의 明確化(0.178), 構成員의 意識轉換(0.076), 그리고 構成員의 專門能力(0.052)의 順으로 나타났다. 둘째, 失敗要因에 대한 가중치는 最高經營層 參與 및 리더십 不足(0.368), 評價・報償制度의 未洽(0.220), 事前準備의 未洽(0.179), 課題의 不明確(0.096), 構成員의 受容意志 不足(0.072), 專門能力 未洽(0.039), 그리고 階層組織의 慣行(0.026)의 順으로 나타났다.

본 연구를 통하여 살펴볼 수 있는 期待效果는 다음과 같다.

첫째, 팀제를 導入하고자 하는 조직의 導入背景에 따른 요인의 選定과 여러가지 導入要因에 대한 優先順位 模型을 제시하고 있다.

둘째, 팀제 도입에 따른 成果要因을 成功要因과 失敗要因으로 분류하여 살펴봄으로써 조직은 각각의 요인을 미리 파악하여 관리함으로써 팀제의 效率的인 運營方案을 제시하고 있다.

셋째, 분석도구인 AHP技法의 貢獻에 따른 期待效果이다. 팀제 도입요인의 多基準要素를 개별적 분석과 종합적 분석으로 수행하여 조직목표를 효과적으로 달성할 수 있도록 하였다. 즉, 定量的 要素 뿐만 아니라 定性的 要素를 함께 고려해 줌으로써 성과측정에 正確性을 제공하고 있다. 그리고 包括的인 성과측정치의 계산을 위하여 加重值 適用에 보다 체계적인 접근을 가능케 한다. 또한 AHP技法의 적용은 조직의 어느 수준에서도 이용이 가능하므로 專門家の 의견 뿐만 아니라 被評價者의 참여를 유도하여 조직의 목표를 效果的으로 달성하도록 추구해 준다.

넷째, 실제로 팀제를 導入하고자 하는 기업에게는 여러가지 요인의 결정 및 운영상의 문제점 등을 해결할 수 있는 방법을 제시하고 있으며, 팀제를 成功的으로 추진하는데 있어서 核心的인 方案을 강구할 수 있는 方法論을 제시한다.

第 2 節 研究의 限界點 및 追後 研究課題

우리나라 기업에 있어서 팀제는 주로 經營革新의 一環으로 도입하여 운영되고 있다. 더욱이 팀제 도입에 관심을 보이기 시작한 것은 불과 몇년이 되지 않는다. 따라서 팀제의 운영은 주로 先進國에서 운영하는 방식을 따르고 있다. 이제 우리나라 기업에서도 韓國型 팀제의 도입을 서둘러야 될 때라고 생각된다. 그러나 아직까지 한국형 팀제를 위한 연구는 미진한 실정이며 앞으로 이에 대한 연구가 持續적으로 이루어져야 할 것이다. 본 연구는 한국형 팀제의 도입에 관한 연구에 조그만 도움을 준다는 생각에서 실시하였는데, 연구 과정에서 다음과 같은 限界點을 느낄 수 있었다. 첫째, 모든 조직에 대한 팀제의 導入背景을 모두 고려할 수 없었다는 점이다. 각 조직은 나름대로의 팀제 도입배경과 목적을 갖고 있기 때문에 모든 조직이 처해 있는 環境分析을 충분히 못했다. 둘째, 본 연구에서는 企業次元의 도입요인에 대한 분석만을 실시하였으나 보다 現實的인 분석이 되기 위해서는 팀제의 4가지 각각의 類型에 대해 導入要因과 成果要因을 분석해야 할 것이다. 그러나 본 연구에서는 類型別 분석을 실시하지 못하였다. 셋째, AHP 適用上의 문제점으로 專門家の 의견을 收斂하기 위한 설문에 많은 시간과 노력이 소요되고, 설문지 개발상의 어려움, 그리고 定性的 要因에 대한 解釋 (尺度解釋上의 문제)의 어려움이 따른다는 점이다.

이상의 限界點을 극복하고 팀제를 效果的으로 導入하여 운영하기 위해서는 앞으로 다음과 같은 연구가 이루어져야 할 것이다. 첫째, 模型分析을 보다 효과적으로 수행하기 위해서는 보다 더 體系的인 模型을 設計하여 모든 조직에서 그대로 적용하여 사용할 수 있도록 해야 할 것이다. 둘째, 分析技法의 客觀化가 이루어질 수 있도록 AHP를 적용하고 敏感度 分析을 통한 팀제의 效率的 導入方案이 연구되어야 하겠다.

參 考 文 獻

1. 김인수, 「거시조직론」, 무역경영사, 1994.
2. 김진환, “우리나라 기업의 사업부 평가에 관한 연구”, 홍익대학교 대학원, 석사학위논문, 1992.
3. 박광량, 「조직혁신」, 경문사, 1994.
4. 박영미, “계층분석절차에 의한 행정정보시스템 내부통제요소의 중요도평가에 관한 연구”, 서울대학교 대학원 박사학위 논문, 1994.
5. 성백서, “계층화의사결정을 이용한 에너지/자원 기술개발 우선순위 평가 모형” 「경상연구」, 제18집, 건국대 경제경영연구소, 1993, pp. 86~113.
6. 송상호·김명형·허문구 공저, 「어떻게 조직 변화에 성공할 것인가」, 명진출판사, 1996.
7. 슈지 위틀레퍼 저, 이인석 역, “팀경영의 문제점”, 「서강하버드비즈니스」, Vol. 95, 1995, pp. 70~84.
8. 윌리엄 바이햄 저, 이상옥·장승권 역, 「자율경영팀」, 21세기북스, 1995.
9. 유세준·정홍모, “경영혁신의 대상에 관한 연구”, 「산업논총」, 제 7집, 인천대학교 산업연구소, 1995. 12, pp. 155~176.
10. 이승각, 「팀 리더쉽」, 한국능률협회, 1995.
11. 임창희, 「한국형 팀제」, 삼성경제연구소, 1996.
12. 존 R. 카첸바크·더글라스 K. 스미스 공저, 양준용 역, 「기업혁신-팀경영」, 한국경제신문사, 1995.
13. 존 R. 카첸바크·더글라스 K. 스미스 공저, 이인석 역, “팀 경영을 성공적으로 하려면”, 「서강하버드비즈니스」, Vol. 51, 한국경제신문사, 1993, pp. 178~199.
14. 차광수, “조직내 팀제 운영 관리 방안에 관한 연구”, 중앙대학교 국제경영대학원, 석사학위, 1994.

15. 크리스토퍼 메이저 저, 조화유 역, “팀의 성공은 올바른 성과측정”, 「서강하버드비즈니스」, Vol. 58, 한국경제신문사, 1994, pp. 98~107.
16. 애경화학, LG화학, 삼성물산, POSCO의 경영혁신 추진 보고서.
- 17 Dave Francis, D. Young, “Improving Work Group” - A Practical manual for Team building -(Revised), San Diego CA, Pfeiffer & Co, 1992, pp. 63~162.
18. Dyer, Robert F. and Ernest H. Forman, *An Analytic Approach to Marketing Decisions*, Prentice Hall, 1991.
- 18 Saaty, Tomas L., *The Analytic Hierarchy Process*, 2nd ed., RWS Publications, 1990,
19. Saaty, Tomas L. and Kevin P. Kearns, *Analytical Planning*, Vol. IV, RWS Publications, 1991.

【Abstract】

A Study on the Priority Evalution in Induction and Performance factors of Team System (Focusing on the use of AHP Applicability)

Chang Duk, Cho
The Graduate School of
Business Administration
Han Sung University

Today the organizational circumstances are changing rapidly and an organization has to cope with the rapidly changing circumstances so that it can not only grow and develop continuously but also attain its object efficiently.

On this account, the majority of existing organizations have introduced team system in order to cope with these environmental changes. However, there is a problem facing the introduction of team system ; that is, how to decide the priority among the induction factors. Because the induction factors of team system are in the inseparable interrelationship, the weight estimate of each factor has a great influence on the result of team system.

Thus, this study presents effective standards of choice and a management plan on the basis of the evaluation of these induction

factors and the result factors of team system. Analytic Hierarchy Process (AHP), a method of decision making based on multicriteria decision making, was used for scientific decision. As a process which can give consideration both to quantitative factors and to qualitative factors, AHP is a method to analyze the relative weight of and the relative preference for the criteria of a problem of decision making based on multicriteria decision making by means of a pairwise comparison matrix.

The analyses of the induction factors and the performance factors were achieved through AHP.

As the result of the analyses, the priority of the induction factors of team system show high weight on the cultivation of men of talent and preparation for the period of experts, the conquest of the limitations of traditional bureaucratic organizations and the innovation of organizations in order.

The priority of the subcriteria of each criteria is as follows : First, the subcriteria of the conquest of the limitations of traditional bureaucratic organizations, show high weight on the delay of decision making, the enlargement of organizations and then the deficiency in flexibility of organizations. Second, the subcriteria of the innovation of organizations, how high weight on the diversification of customer's needs, the trend toward informationization and globalization and then the maturation of society. Third, the subcriteria of the cultivation of

men of talent and preparation for the period of experts, show high weight on the efficient management of human resources, the change of profit sources, and then the increase in the role of experts.

As the synthetic result of the analyses taking into account both the relative weight of the induction factors of team system and the relative preference for each subcriteria, the priority is as follows : the efficient management of human resources, the change of profit sources, the delay of decision making, the increase in the role of experts, the diversification of customer's needs, the enlargement of organizations, the deficiency in flexibility of organizations, the trend toward informationization and globalization and the maturation of society.

The analysis of the performance factors gets the result that, the success factors show high weight on the participation of top managers and the leadership, the carefully thought-out preparation, the definition of the tasks by units of each team, the conversion of members' thought and the expert capability of members in order.

In the case of the failure factors, high weight is put on the lack of the participation of top managers or leadership, the unsatisfactory evaluation & reward system, the insufficient preparation, the indefinite tasks, the lack of members' readiness to receive, the lack of expert capability and the customary practices of hierarchy in order.

This study is expected to have effects as follows : First, it

shows a model of the priority of various induction factors and a choice of factors according to the background of introduction to organizations willing to introduce team system. Second, it presents an effective plan for the operation of team system. It examines the performance factors of the introduction of team system by division into the success factors and the failure factors, so that it enables an organization to understand and manage each factor in advance. Third, AHP used as an analytic tool is expected to contribute to some effects. Analyzing a factor with multicriteria both separately and synthetically, AHP makes it possible to attain the object of an organization effectively. That is, taking into accounts qualitative factors as well as quantitative factors, AHP gives exactness to the estimation of performance and makes it possible to approach the application of weight more systematically in order to calculate the measured performance value inclusively. Besides, as AHP can be applied to any level of organizations, it can induce the experts' opinions and the participation of the evaluated and lead them to attain the object of an organization effectively. Finally, to the enterprise willing to actually introduce team system, this study shows how to solve the problems brought about in the course of operating team system or deciding various factors, and offers a methodology to devise a central plan for the successful performance of team system.

< 附錄 1 > 設問紙

[변수의 조작적 정의 : 팀제의 도입요인 평가기준]

팀제의 도입원인을 규명하기 위해서는 이를 평가할 수 있는 평가기준을 설정해야 한다. 설정된 평가기준들은 복합체로써 다속성효용(multi attribute utility) 이론에 이용되고 있는 의사결정 계층구조(hierachical decision tree structure)로 구조화 되어야 한다. 문제 구조화의 단계에 있어서 상위계층은 조정 및 종합적인 기능을 가지고 있기 때문에, 구조화 단계에서부터 집단이 기존의 배제를 감안한 신중한 판단을 요구한다.

본 연구에서는 팀제의 효율적 도입에 중요한 변수로 작용하고 있는 세가지 요인을 판단의 기준으로 계층화하였다. 이 세가지 요인의 선정은 많은 문헌연구와 전문가 및 실제 팀제를 운영하고 있는 실무담당자와의 논의로 결정된 것이다. 물론 이외에도 여러가지 요인들이 판단기준으로 제시되었지만 그 중에서 가장 중요하다고 판단되는 세가지를 선정하여 본 연구의 판단기준으로 사용하게 된 것이다. 우리는 이 기준들의 가중치를 측정하기 위하여 다음과 같이 조작적으로 정의한다.

1) 전통적 관료형 조직의 한계 극복

전통적 관료형 조직은 균형의 원리에 기반을 두고 있는데 이러한 균형이 오히려 모순이 되어 불균형을 초래하는 경우가 생길 수 있다. 이러한 문제점을 극복하기 위한 방법으로 팀제를 도입하는 경우이다. 따라서 전통적 관료형 조직의 대표적인 모순점인, ① 조직의 유연성 미흡, ② 의사결정의 지연, ③ 조직의 비대화 등의 문제해결 여부가 전통적 관료형 조직의 한계를 극복하는 결정요인이 된다고 볼 수 있다. 조직의 유연성 미흡은 전통적 관료형 조직에서는 조직 질서 유지에 대한 집착과 규칙·절차·규정 등의 중시로 인

하여 조직에 유연성이 떨어지게 된다. 의사결정의 지연은 계층 수의 증가로 인하여 의사결정이 신속하게 이루어지지 못하며, 조직과 포스트의 세분화에 의한 혼란과 낭비, 무사안일한 사고의 만연 등의 원인으로 발생하게 된다. 그리고 조직의 비대화는 사람 중심의 조직 운영으로 인하여 파벌이 조성되며, 부문주의(sectionalism)의 심화로 인하여 관리 지원 부서의 비대화가 이루어지고 대기업화하려는 조직 확대의 욕구 등에 의해서 조직의 비대화가 이루어지게 된다.

따라서 이러한 세가지 요인을 해결함으로써 전통적 관료형 조직의 한계를 극복하고 팀제의 도입요인에 중요한 기준으로 기여하게 될 것이다.

2) 조직 혁신

오늘날 조직을 둘러싼 환경은 급변하고 있다. 이러한 조직 환경의 변화로 인해 나타나는 새로운 불균형은 조직에 커다란 영향을 미치게 된다. 따라서 이에 신속하게 대응하기 위해서 팀제로 전환하는 경우이다. 이러한 조직 혁신이 이루어 질 수 밖에 없는 요인으로서는, ① 사회의 성숙화, ② 고객요구의 다양화, ③ 정보화와 세계화의 추세 등이다. 현대사회는 성숙단계의 사회로 다양한 변화를 지향하고 있다. 따라서 고객의 욕구 또한 다양해 지고 있다. 만일 조직이 다양한 변화욕구에 대응하지 못한다면 그 조직은 많은 시련을 겪게 될 것이다. 미래의 사회는 정보화 시대라 한다. 정보화와 세계화는 현대사회의 가장 큰 특징이다. 그러므로 조직은 이러한 시대적 현상에 충실히 대응함으로써 치열한 국제 사회의 경쟁에서 생존할 수가 있는 것이다.

3) 인재양성과 전문가 시대 대비

유능한 인재양성과 미래의 전문가 시대를 사전에 대비하고, 환경의 모순에 필연적으로 따르는 조직 내부의 갈등과 불균형의 부작용에 대비하기 위하

여 팀제로 전환하는 경우이다. 이와 같은 경우에 주요 고려요인은, ① 전문가의 역할 증대, ② 인적자원의 효율적 관리, ③ 이익 원천의 변화 등이다. 전문가의 역할 증대는 다양화, 정보화, 세계화로 불리우는 시대의 조직환경이 요구하고 있는 요인이다. 팀제의 원활한 운영과 성공적 시행을 위해서는 팀단위의 전문가 확보가 관건이라고 볼 수 있기 때문이다. 인적자원의 효율적 관리의 측면을 보면 전통적인 관료형 조직은 계층적 구조 형태이므로 인적자원의 효율적 관리가 어렵다. 그러나 팀제로의 전환은 계층구조를 파괴하여 조직의 축소를 지향하고 있다. 따라서 이에 따르는 문제점인 조직의 고령화와 승진 불만의 해소, 내부 승진에 따른 치열한 경쟁의 부작용 해소를 어떻게 할 것인가가 주안점이 된다. 그러므로 이러한 문제점을 해결하기 위해서는 인적자원관리가 합리적이고 과학적으로 이루어져야 할 것이다. 또한 이러한 인적자원의 중요성에 따라 인재양성과 이익 원천의 인식 변화가 있게 된다. 즉 기존의 이익 원천으로 생각되던 판매에서 조직규모의 축소로 간접경비 및 인건비의 절감이 판매 보다 더 큰 이익을 제공함을 인식하게 된다는 것이다.

◎ 설문지의 구성 및 응답요령 ◎

본 설문지는 2단계로 구성되어져 있습니다. I 단계는 팀제의 도입요인에 대한 질문이며, II 단계는 팀제가 도입되는 경우 성과와 관련된 성공요인과 실패요인에 대한 질문입니다.

응답요령은 모든 대상요소들을 두가지 요소만 서로 고려하여 비교하게 되어 있습니다. 두가지 요소를 비교하여 아래의 척도에 따라 중요 또는 선호되는 쪽의 해당 번호에 '○'표 해주시기 바랍니다.

[AHP 분석척도]

척 도	어의적 정의
1	중요도(또는 선호도)가 동등하다.
3	약간 중요하다.(선호된다.)
5	중요하다.(선호된다.)
7	매우 중요하다. (선호된다.)
9	절대적으로 중요하다.(선호된다.)
2, 4, 6, 8	중간값으로 이용

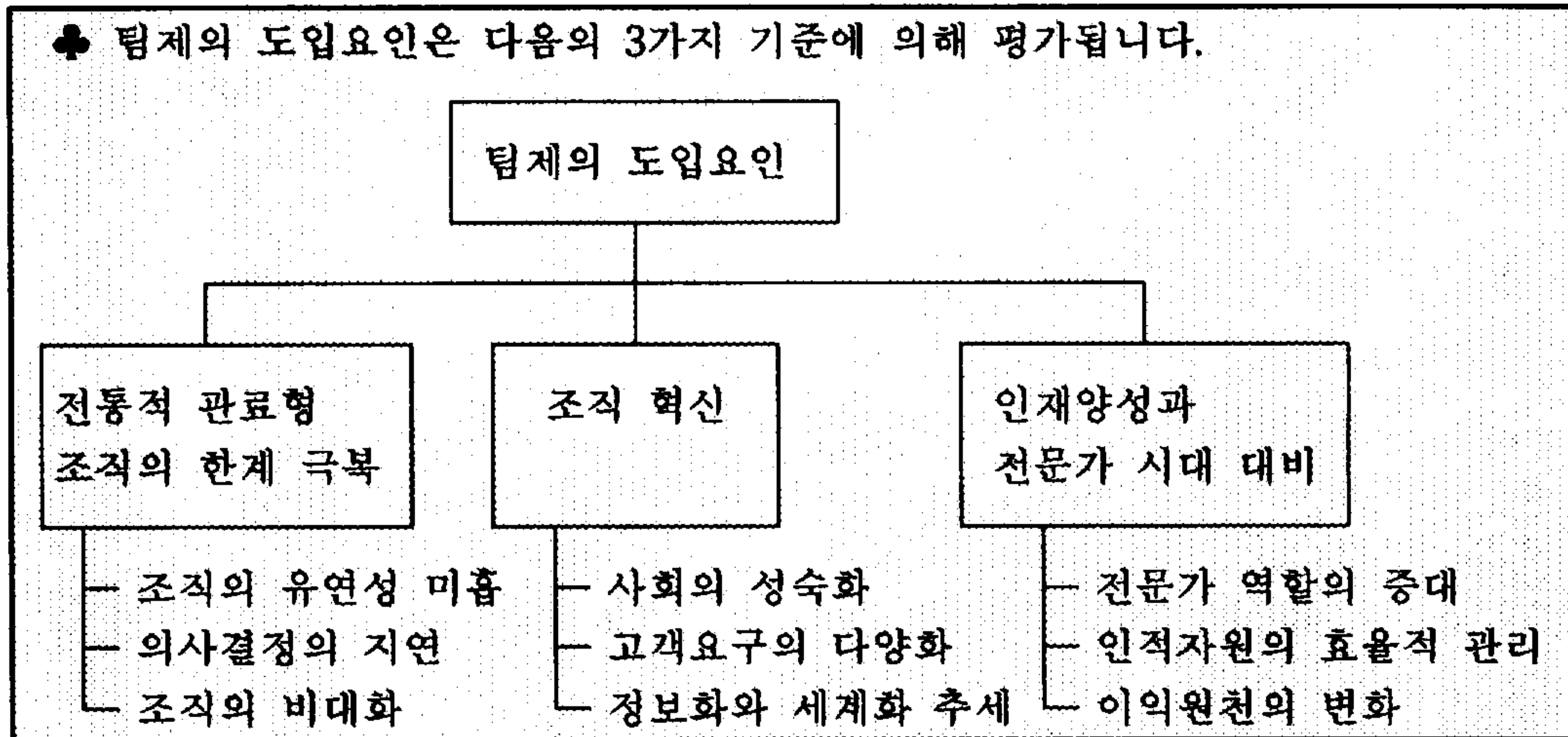
응답의 예)

1. 팀제를 도입하는데 있어서 다음의 평가기준 중 어느 요인이 더 중요합니까 ?

	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
관료형 조직 한계극복										조직혁신
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
관료형 조직 한계극복										인재양성과 전문가시대 대비

위의 예에서 첫번째 문항은 '관료형 조직 한계극복'이 '조직 혁신'보다 매우 중요함을, 그리고 두번째 문항은 '인재양성과 전문가시대 대비'가 '관료형 조직 극복'보다 '5와 7' 사이(6)의 중요함을 나타내고 있다.

I. 팀제의 도입요인 기준에 대한 중요도 및 각 기준별 요소에 대한 선호도 산정을 위한 질문



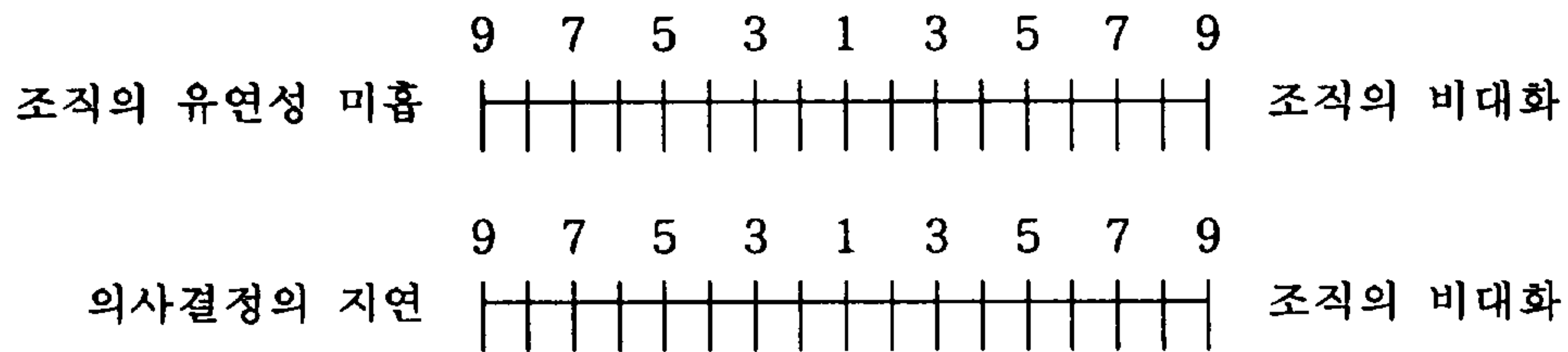
1. 팀제를 도입하는데 있어서 다음의 평가기준 중 어느 요인이 더 중요합니까 ?

관료형 조직 한계극복	9 7 5 3 1 3 5 7 9	조직 혁신
관료형 조직 한계극복	9 7 5 3 1 3 5 7 9	인재양성과 전문가 시대 대비
조직 혁신	9 7 5 3 1 3 5 7 9	인재양성과 전문가 시대 대비

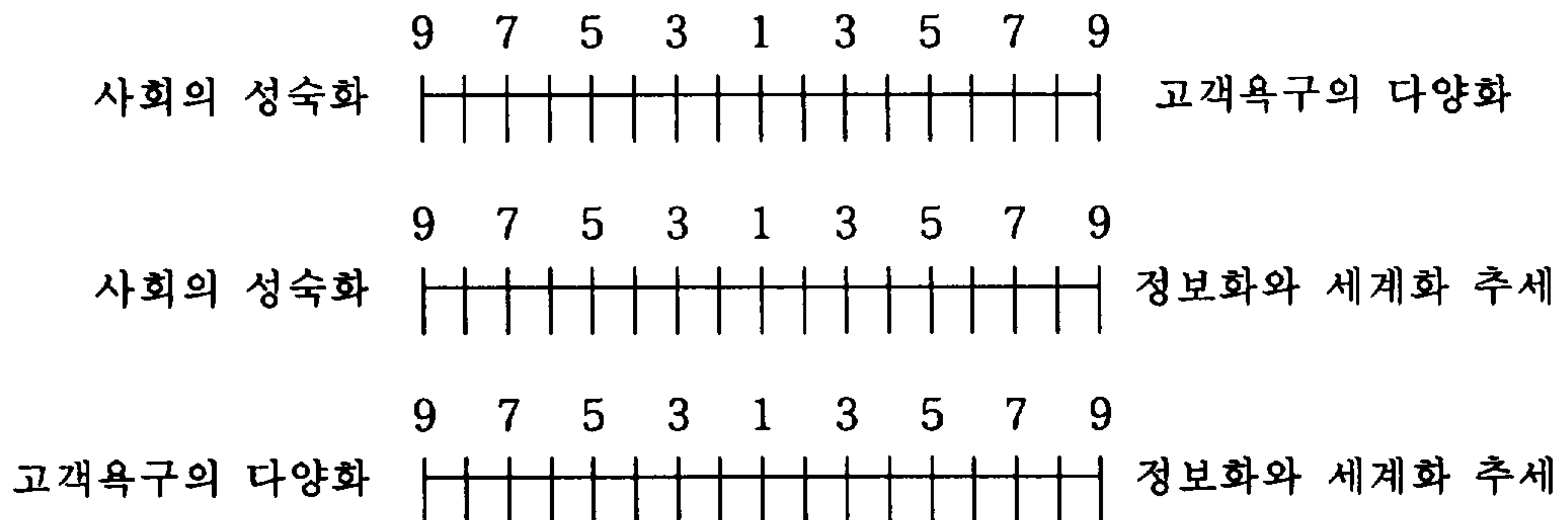
2. 팀제 도입요인의 기준별 각 요소의 선호도를 산정하기 위한 문항입니다.
아래 질문에 응답하여 주시기 바랍니다.

1) 관료형 조직의 한계를 극복하는데 더 많이 고려된다고 생각되는 요소는 무엇입니까 ?

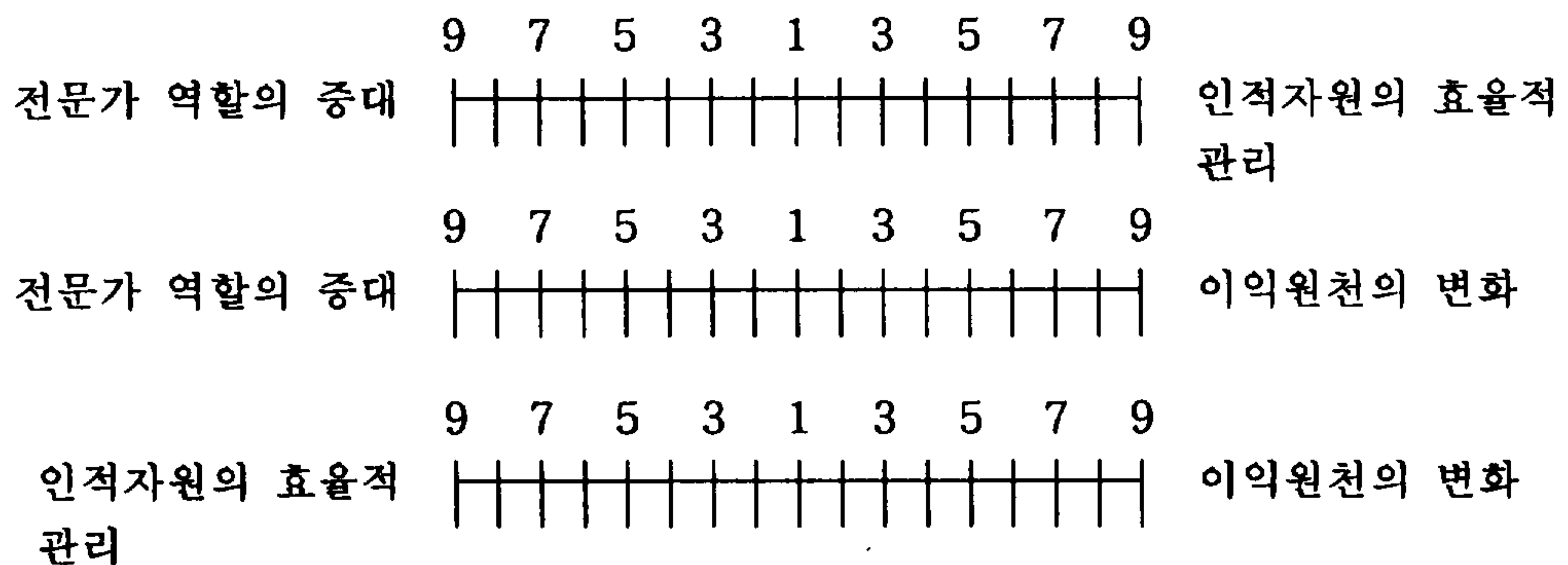
조직의 유연성 미흡	9 7 5 3 1 3 5 7 9	의사결정의 지연
------------	-------------------	----------



2) 조직 혁신의 원인으로 더 많이 고려된다고 생각되는 요소는 무엇입니까 ?



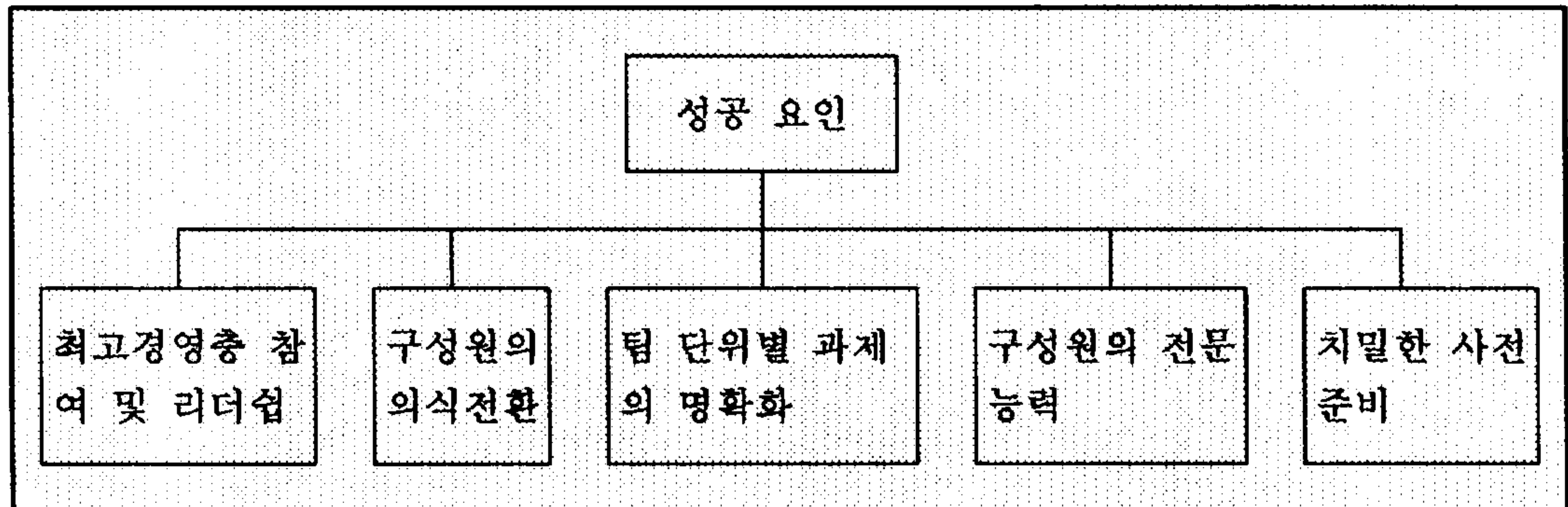
3) 인재양성과 전문가 시대에 대비하는데 더 많이 고려된다고 생각되는 요소는 무엇입니까 ?



II. 팀제의 성과와 관련된 성공요인과 실패요인에 대한 중요도를 산정하기 위한 질문

3. 팀제의 성공요인은 다음의 다섯가지 기준에 의해 평가됩니다.

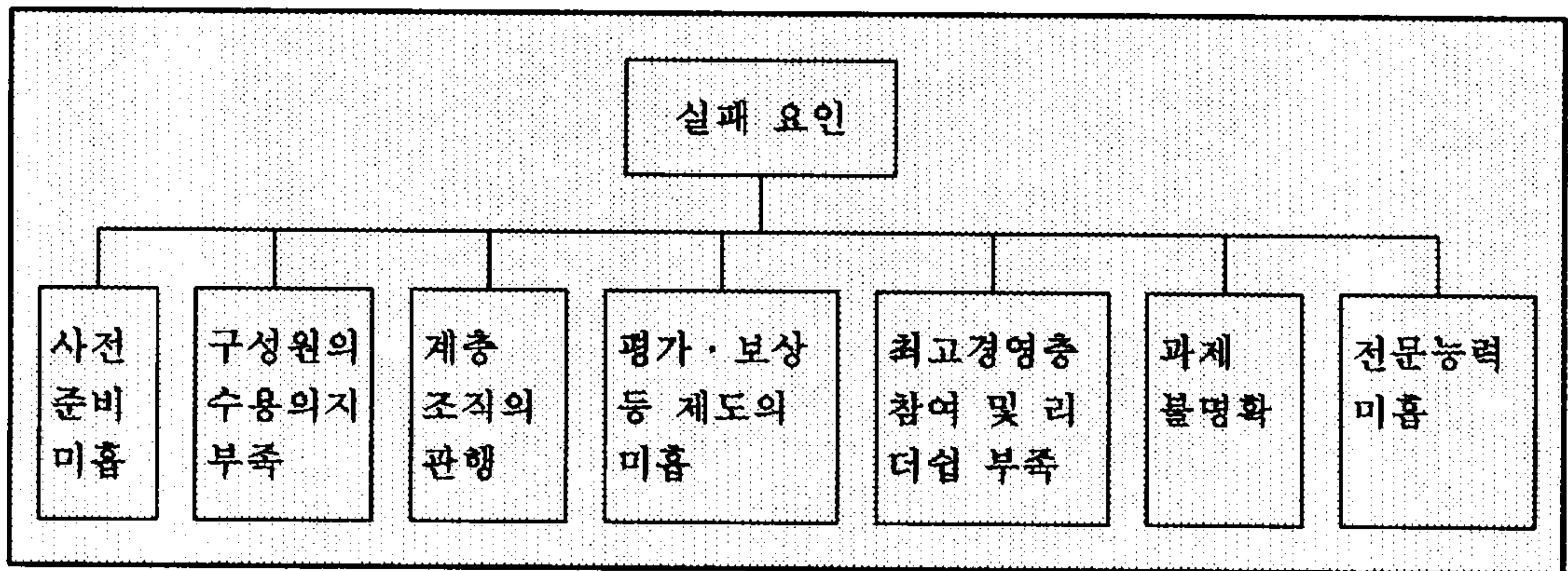
두가지 기준을 서로 비교할 때 더 중요하다고 생각되는 기준은 무엇입니까 ?



최고경영층 참여 및 리더십	9 7 5 3 1 3 5 7 9	구성원의 의식전환
최고경영층 참여 및 리더십	9 7 5 3 1 3 5 7 9	팀 단위별 과제의 명확화
최고경영층 참여 및 리더십	9 7 5 3 1 3 5 7 9	구성원의 전문능력
최고경영층 참여 및 리더십	9 7 5 3 1 3 5 7 9	치밀한 사전 준비
구성원의 의식전환	9 7 5 3 1 3 5 7 9	팀 단위별 과제의 명확화
구성원의 의식전환	9 7 5 3 1 3 5 7 9	구성원의 전문능력

구성원의 의식전환	9 7 5 3 1 3 5 7 9	치밀한 사전준비
팀 단위별 과제의 명확화	9 7 5 3 1 3 5 7 9	구성원의 전문능력
팀 단위별 과제의 명확화	9 7 5 3 1 3 5 7 9	치밀한 사전준비
구성원의 전문능력	9 7 5 3 1 3 5 7 9	치밀한 사전준비

4. 팀제의 실패요인은 다음의 일곱가지 기준에 의해 평가됩니다.
 두가지 기준을 서로 비교할 때 더 중요하다고 생각되는 기준은 무엇입니까 ?



사전준비 미흡	9 7 5 3 1 3 5 7 9	구성원의 수용의지 부족
사전준비 미흡	9 7 5 3 1 3 5 7 9	제충조직의 관행
사전준비 미흡	9 7 5 3 1 3 5 7 9	평가·보상 등 제도의 미흡

사전준비 미흡	9 7 5 3 1 3 5 7 9	최고경영층 참여 및 리더쉽 부족
사전준비 미흡	9 7 5 3 1 3 5 7 9	과제 불명확
사전준비 미흡	9 7 5 3 1 3 5 7 9	전문능력 미흡
구성원의 수용 의지 부족	9 7 5 3 1 3 5 7 9	계층조직의 관행
구성원의 수용 의지 부족	9 7 5 3 1 3 5 7 9	평가·보상등 제도의 미흡
구성원의 수용 의지 부족	9 7 5 3 1 3 5 7 9	최고경영층 참여 및 리더쉽 부족
구성원의 수용 의지 부족	9 7 5 3 1 3 5 7 9	과제 불명확
구성원의 수용 의지 부족	9 7 5 3 1 3 5 7 9	전문능력 미흡
계층조직의 관행	9 7 5 3 1 3 5 7 9	평가·보상등 제도의 미흡
계층조직의 관행	9 7 5 3 1 3 5 7 9	최고경영층 참여 및 리더쉽 부족
계층조직의 관행	9 7 5 3 1 3 5 7 9	과제 불명확
계층조직의 관행	9 7 5 3 1 3 5 7 9	전문능력 미흡

평가·보상등 제도의 미흡	9 7 5 3 1 3 5 7 9	최고경영층 참여 및 리더쉽 부족
평가·보상등 제도의 미흡	9 7 5 3 1 3 5 7 9	과제 불명확
평가·보상등 제도의 미흡	9 7 5 3 1 3 5 7 9	전문능력 미흡
최고경영층 참여 및 리더쉽 부족	9 7 5 3 1 3 5 7 9	과제 불명확
최고경영층 참여 및 리더쉽 부족	9 7 5 3 1 3 5 7 9	전문능력 미흡
과제 불명확	9 7 5 3 1 3 5 7 9	전문능력 미흡

<附錄 2> AHP 分析結果

팀제 도입요인

목 표
L 1.000
G 1.000

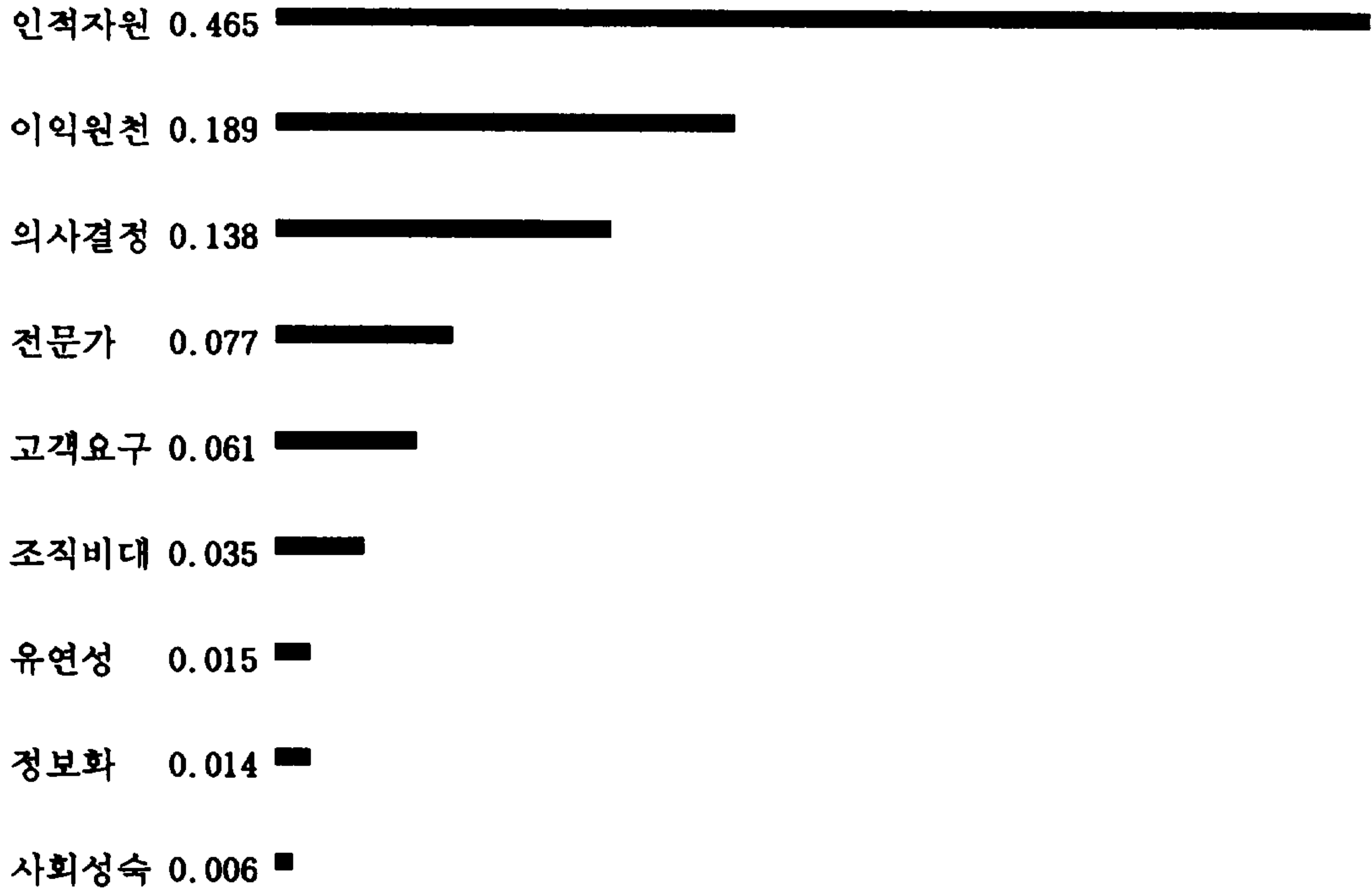
계층구조	조직혁신	인재양성
L 0.188	L 0.081	L 0.731
G 0.188	G 0.081	G 0.731
유연성	사회성숙	전문가 역할
L 0.081	L 0.078	L 0.105
G 0.015	G 0.006	G 0.077
의사결정	고객요구	인적자원
L 0.731	L 0.750	L 0.637
G 0.138	G 0.061	G 0.465
조직비대	정보화	이익원천
L 0.188	L 0.171	L 0.258
G 0.035	G 0.014	G 0.189

L --- LOCAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO PARENT
G --- GLOBAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO GOAL

[변수의 정의]

1. 계층구조 : 전통적 관료형 조직의 한계 극복
2. 조직 혁신 : 조직 혁신
3. 인재양성 : 인재양성과 전문가 시대 대비
- ① 유연성 : 조직 유연성의 미흡
- ② 의사결정 : 의사결정의 지연
- ③ 조직비대 : 조직의 비대화
- ④ 사회성숙 : 사회의 성숙화
- ⑤ 고객요구 : 고객요구의 다양화
- ⑥ 정보화 : 정보화 및 세계화 추세
- ⑦ 전문가역할: 전문가 역할의 증대
- ⑧ 인적자원 : 인적자원의 효율적 관리
- ⑨ 이익원천 : 이익원천의 변화

Synthesis of Leaf Nodes with respect to GOAL
DISTRIBUTIVE MODE
OVERALL INCONSISTENCY INDEX = 0.05



L --- LOCAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO PARENT
 G --- GLOBAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO GOAL

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: GOAL
 Verbal judgments of IMPORTANCE with respect to:
 1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

1	리더쉽	9 8 ■ 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	의식전환
2	리더쉽	9 8 7 6 5 4 ■ 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	과제명확화
3	리더쉽	9 8 7 6 ■ 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	전문능력
4	리더쉽	9 8 7 6 5 4 ■ 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	사전준비
5	의식전환	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 ■ 4 5 6 7 8 9	과제명확화
6	의식전환	9 8 7 6 5 4 ■ 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	전문능력
7	의식전환	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 ■ 6 7 8 9	사전준비
8	과제명확화	9 8 7 6 5 4 ■ 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	전문능력
9	과제명확화	9 8 7 6 5 4 3 2	■	2 3 4 5 6 7 8 9	사전준비
10	전문능력	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 ■ 6 7 8 9	사전준비

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

Sorted Details for Synthesis of Leaf Nodes with respect to GOAL

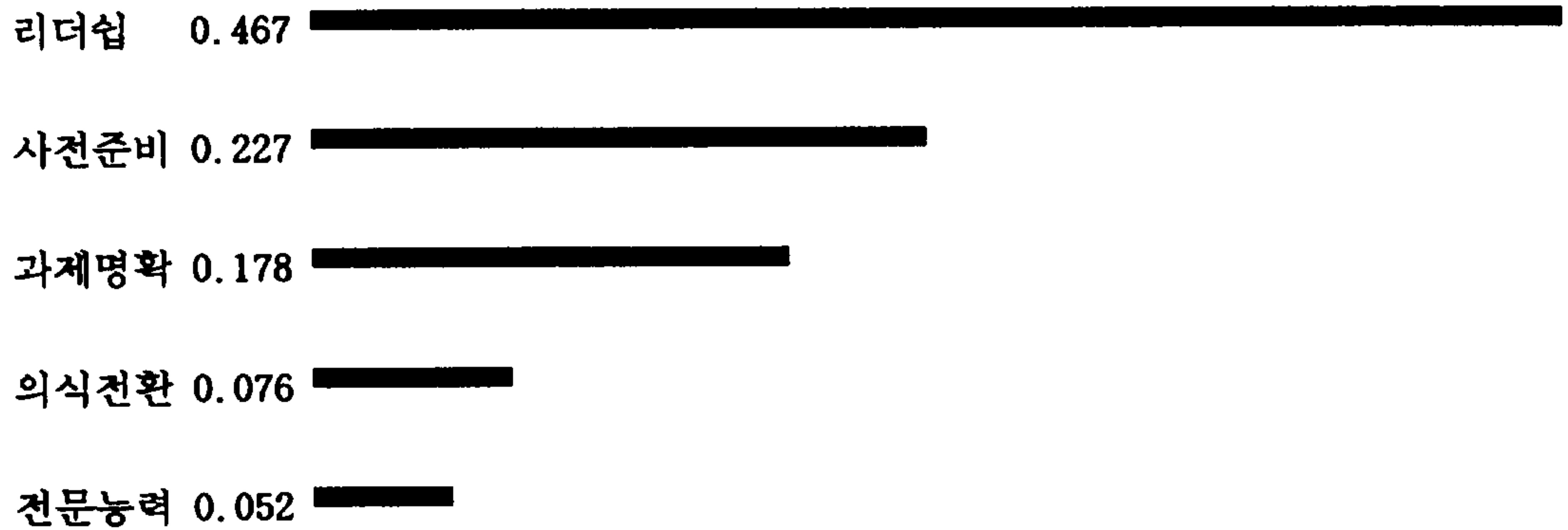
DISTRIBUTIVE MODE

LEVEL 1	LEVEL 2	LEVEL 3	LEVEL 4	LEVEL 5
-----	-----	-----	-----	-----
LEADERSH	=0.467			
PREPARE	=0.227			
TARGET	=0.178			
CONSCIOU	=0.076			
ABILITY	=0.052			

Synthesis of Leaf Nodes with respect to GOAL

DISTRIBUTIVE MODE

OVERALL INCONSISTENCY INDEX = 0.07



실패요인

목표
L 1.000
G 1.000



L --- LOCAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO PARENT
G --- GLOBAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO GOAL

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: GOAL

Verbal judgments of IMPORTANCE with respect to:

GOAL

Node: 0

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

1	사전준비	9 8 7 6 5 4 ■ 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	의식전환
2	사전준비	9 8 7 6 ■ 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	의식전환
3	사전준비	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 ■ 4 5 6 7 8 9	제도보상
4	사전준비	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 ■ 4 5 6 7 8 9	리더쉽
5	사전준비	9 8 7 6 ■ 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	과제명확
6	사전준비	9 8 7 6 ■ 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	전문능력
7	의식전환	9 8 7 6 ■ 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	조직관행
8	의식전환	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 ■ 4 5 6 7 8 9	제도보상
9	의식전환	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 ■ 6 7 8 9	리더쉽
10	의식전환	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 ■ 4 5 6 7 8 9	과제명확
11	의식전환	9 8 7 6 5 4 ■ 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	전문능력
12	조직관행	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 ■ 6 7 8 9	제도보상
13	조직관행	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 ■ 8 9	리더쉽
14	조직관행	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 ■ 6 7 8 9	과제명확
15	조직관행	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 ■ 4 5 6 7 8 9	전문능력
16	제도보상	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 ■ 4 5 6 7 8 9	리더쉽
17	제도보상	9 8 7 6 5 4 ■ 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	과제명확
18	제도보상	9 8 7 6 ■ 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	전문능력
19	리더쉽	9 8 7 6 ■ 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	과제명확

20	리더쉽	9 8 ■ 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	전문능력
21	과제명확	9 8 7 6 5 4 ■ 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	전문능력

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

Sorted Details for Synthesis of Leaf Nodes with respect to GOAL
DISTRIBUTIVE MODE

LEVEL 1	LEVEL 2	LEVEL 3	LEVEL 4	LEVEL 5
-----	-----	-----	-----	-----
LEADERSH =0.368				
SYSTEM =0.220				
PREPARE =0.179				
TARGET =0.096				
CONSCIOU =0.072				
ABILITY =0.039				
ORGANIZE =0.026				

Synthesis of Leaf Nodes with respect to GOAL
DISTRIBUTIVE MODE

OVERALL INCONSISTENCY INDEX = 0.10

