

행정자치부의 팀제 : 비전과 변화관리

오 영 교*

<目 次>

- I. 서 론
- II. 행정자치부 팀제 도입의 이론적 배경
- III. 팀제에 대한 직원 인식도 조사 결과
- IV. 팀제의 성공적 정착을 위한 변화관리
- V. 행정자치부 팀제 도입의 성과 및 발전 방향
- VI. 결 론

<요 약>

중앙행정기관과 지방행정의 조정 및 지원기능을 수행하는 정부의 중추 부처로서 정부혁신과 지방자치 내실화 등을 주요 기능으로 하고 있는 행정자치부는 그동안 국가 경쟁력 제고를 위해 정부혁신의 선도부처로서 공직사회에 변화의 바람을 주도하며 혁신의 모델을 만들어가고 있다. 이를 위해 행정자치부는 2005년 정부부처로는 최초로 고객과 성과중심이라는 새로운 패러다임을 제시하며, 팀제 도입, 혁신의 시스템화를 위한 통합행정혁신시스템 도입, 고객만족행정 구현 등 고객과 성과중심 행정을 향해 숨가쁘게 달려가고 있다.

본 논문에서는 이러한 행정자치부의 총체적 혁신활동 중 정부기관으로는 최초로 도입한 팀제를 중점적으로 살펴보고자 한다. 이를 위해 먼저 행정자치부가 팀제를 도입하게 된 배경 및 기본방향을 살펴보고, 둘째 팀제 도입과정에 구성원들의 저항과 이를 극복하는 과정을 살펴보고, 셋째 팀제 도입 이후 구성원들의 인식도를 설문조사를 통해 분석하고자 한다. 마지막으로 팀제 도입 이후 고객만족도의 제고, 일하는 방식의 변화 등 전반적인 성과 및 향후 팀제의 안정적 발전을 위해 필요한 과제들을 제시하고자 한다.

【주제어 : 행정자치부, 팀제, 통합행정혁신시스템】

I. 서론

2005년 3월 24일 행정자치부는 정부기관으로는 최초로 팀제를 도입하였다. 그동안의 행정조직은 의사결정단계가 너무도 많은 수직적인 계급제 조직으로 운영되어 효율이 낮고 창의성을 발휘하는데 많은 문제점이 있을 뿐만 아니라 결과에 대한 책임성도 부족하였다. 이러한 문제점을 개선하기 위해 행정조직의 패러다임도 이제는 성과와 책임을 중시하고 고객의 요구에 신속하게 대응하며, 구성원의 자율과 책임을 강조하는 방향으로 바뀌어야 한다는 필요성이 제기되었다. 이에 행정자치부는 이러한 새로운 패러다임의 변화를 제대로 구현하여 정부조직의 바람직한 모델을 만들기 위해 정부기관 최초로 팀제를 전면 도입하게 되었다.

팀제는 모든 구성원의 능력을 개발시키고 이들의 능력과 포부를 결집하여 더욱 고차원의 지식으로 만들어 조직효율과 개인욕구를 동시에 충족시키기 위한 현대적 조직설계 도구이다(임창희, 2000). 팀제 도입은 구성원의 전문성 향상, 조직의 유연성확보, 성과중심의 책임행정 및 고객요구에 신속한 대응 등을 통해 조직관리방식과 구성원의 행태를 변화시키고, 경쟁력을 갖춘 창의적인 조직운동을 도모하여 궁극적으로 고객만족(Customer Satisfaction)과 성과(Performance)중심이라는 변화를 이끌어내갈 수 있는 기반이 된다.

행정자치부의 팀제 도입 이후, 정부기관에서는 기획예산처, 노동부, 건설교통부, 보건복지부, 조달청, 국정홍보처, 특허청, 소방방재청, 민주평화통일자문회의 사무처, 청소년위원회, 국민고충처리위원회, 공정거래위원회 등에서 팀제를 도입하여 운영하는 등 중앙부처에서는 이미 확산의 조짐이 일기 시작하였고, 지방자치단체에서도 혁신선도 자치단체²⁾를 중심으로 팀제 도입을 위한 논의를 하고 있다.

본 논문에서는 먼저 행정자치부 팀제 도입의 이론적 배경으로, 팀제 도입의 배경·기본 방향, 도입과정 및 행정부 팀제의 특징을 살펴보고, 둘째 팀제 시행 이후 구성원이 느끼는 인식도를 설문조사를 통하여 분석하고, 셋째 팀제의 성공적 정착을 위해 행정부에서 시행하는 시스템에 의한 혁신을 의미하는 '통합행

2) 행정자치부에서는 2005년 26개 자치단체를 혁신선도자치단체로 선정하여 팀제, 통합행정혁신시스템 등 행정부 혁신모델의 지방 확산을 위한 허브 역할을 수행토록 지원하고 있다

※ 광역 5개 단체 (인천광역시, 광주광역시, 충청북도, 경상북도, 제주도), 기초 21개 단체 (수원시, 부천시, 김포시, 제천시, 서산시, 남원시, 구미시, 양산시, 양평군, 인제군, 당진군, 완주군, 강진군, 담양군, 서울 강남구·영등포구, 부산 서구, 대구 동구, 인천 남구, 광주 북구, 대전 대덕구)

정혁신시스템 구축', '일하는 방식 혁신' 및 '조직문화 개선' 등을 살펴보고, 마지막으로 현재까지의 팀제의 성과 및 발전방향을 고찰해 보고자 한다.

II. 행정자치부 팀제 도입의 이론적 배경

1. 행정자치부 팀제 도입 배경

정부의전·정부조직 운영 등 국가행정, 지방자치단체 지원과 제도 운영, 전자정부 기반 구축, 재난 및 안전관리 제도 수립 등의 업무를 수행해 온 행정자치부는 과거 중앙정부와 지방자치단체를 아우르는 국정운영의 중추부처로서의 역할을 수행해 왔고, 참여정부 출범이후에는 정부혁신의 선도부처라는 새로운 역할과 임무를 부여받아 대내외적으로 그 위상과 역할에 대해 매우 중요하게 평가받고 있었다.

그러나 그 이면에는 행자부의 주된 고객이라 할 수 있는 국민들이나 관련 중앙행정기관·지방자치단체 등으로부터 아직까지도 권위적이고 관료주의적인 행태를 버리지 못하는 부처로 인식되고 있었고, 행자부 내부에서도 과거 통제·지시행정의 기반이던 각종 기능들이 축소됨으로서 구성원들의 조직 미래에 대한 자신감이 결여되고 불안이 고조되고 있었으며, 조직 문화는 보수적인 측면이 강해서 경쟁과 창의력을 발휘하기 어렵고, 일하는 방식 및 근무환경 또한 과거의 행태를 탈피하지 못하여 현실에 안주하는 등 근본을 고치지 않으면 변화하는 환경에 대응하지 못한다는 위기감이 고조되고 있었다.

1) 계급제 구조가 가지는 한계 노출

이러한 위기의 근본적 원인은 첫째 조직 구조적 측면에서 다단계 계급제 조직구조가 가지는 근본적인 한계를 들 수 있다. 그동안 행자부의 조직구조가 의사결정단계가 너무도 많은 수직적인 계급제 조직으로서 효율이 낮고 창의성을 발휘하는데 문제점이 있을 뿐만 아니라 결과에 대한 책임성도 부족했다는 것이다. 실제로 기존의 계층제 구조는 직원-계장-과장-국장-부서장-차관-장관으로 이어지는 7개의 다단계 구조로 직원이 낸 아이디어는 결재과정을 거치면서 변질되고, 사장되는 등 직원들이 창의성을 가지고 업무에 임하기가 곤란했다.

아울러 다단계 계층은 자연히 의사결정을 지연시키기 때문에 실제로 행정서비스의 수요자인 국민이 원하는 서비스를 적기에 신속하게 제공할 수가 없었다.

또한 생산된 정책이 실제로 누가·어떠한 판단을 거쳐서 결정되었는지 가릴 수 없고, 누구에게 공이 있고 누구에게 과실이 있는지를 가릴 수 없어 행정의 책임성 또한 확보할 수 없었다

2) 일하는 방식 등 행태적인 측면의 비능률과 낭비 만연

또 다른 원인은 그동안 알게 모르게 일하는 방식 등 행태적 측면에서 주변에 비능률과 낭비적 요소가 무수히 많았다는 것이다.

그동안 행자부에서는 장·차관까지 올리는 보고나 결재가 너무 많았다. 규정과는 상관없이 상사들에게 먼저 보고하는 것이 순리라고 생각하여 국·과장 전 결 사항까지도 장관까지 보고하고 결재를 받는 분위기였다. 아울러 이러한 결재의 90% 이상이 대면결재여서 상사의 시간을 맞추지 못하여 의사결정의 타이밍을 놓치는 경우도 많았다. 또한 구두보고가 가능한 것임에도 불구하고 문서로 자료를 작성하는 등 필요이상의 보고서 만들기가 성행하였다.

또한 결재체증을 하나하나 거치는 수직적 의사결정으로 인하여 결재단계가 너무 많아 시간이 오래 걸렸고, 여러 부서가 관련되는 업무에 異見이 있는 경우 협의에 과다한 시간이 소요되는 등 신속한 의사결정이 어려웠다. 아울러 간부들의 강의자료, 연설문, 토론·인터뷰자료 등을 직원이 대신 작성하는 등 본연의 업무보다도 부가적이고 비생산적인 업무로 인하여 직원들의 업무 생산성이 떨어지고 있었다.

2. 행정자치부 팀제 도입의 기본 방향과 비전 (고객과 성과중심의 조직혁신)

이와 같은 위기를 새로운 도전의 기회로 바꾸기 위해 행자부는 부분적인 개혁이 아닌 전면적이고 근본적인 변화(Deep Change)를 선택했다. 우선 행자부를 명실상부한 정부혁신의 모델로 만드는 것을 구체적 목표로 삼고, 그 지향점은 행자부의 패러다임을 고객과 성과 중심으로 전환하는 것으로 정했다.

이를 위해 우선, 조직구조를 고객과 성과중심의 책임행정조직을 구현할 수 있는 팀제로 개편하고, 이를 바탕으로 일하는 방식, 평가·보상방식 등이 하나의 정보시스템에 의해서 작동하는 ‘통합행정혁신시스템’을 구축하여 행자부 행정의 생산성과 효율을 극대화하고 고객인 국민의 만족도를 제고하는 것을 목표로 삼았다. 더 나가서 이러한 행자부 혁신모델을 중앙행정기관은 물론, 지방자치단체로 전파하여 ‘시스템에 의한 상시적 정부혁신’을 통한 정부의 경쟁력 향상을 도모하고자 하였다.

3. 행정자치부 팀제 도입과정

내부효율 향상을 통한 고객만족도 제고라는 목표를 가지고 시작된 팀제 도입은 다음과 같은 5단계의 과정을 통해 진행되었다 ① 상황에 대한 정확한 인식 ② 혁신의 컨트롤 타워인 기관장의 강력한 리더십 ③ 팀제 도입의 비전과 목표 및 청사진 제시 ④ 구성원과의 공감대 형성 ⑤ 추진전담조직을 통한 구체적인 실행 등이다

1) 행자부 위기상황에 대한 인식 공유

2005년 1월 5일 필자가 행자부 장관으로 취임한 이후 취임사, 직원들과의 토론회, 간담회, e-mail 서신 등을 통하여 행자부의 위기상황을 인식할 수 있도록 반복적이고 지속적이며 일관된 메시지를 전달하였다. 행자부 직원 스스로도 이대로는 행자부의 기능과 위상이 점점 떨어질 것이라는 위기감을 느끼고 무엇인가 변화해야 한다는 인식을 같이하게 되었다.

2) 강력한 리더십 발휘

팀제 도입이라는 강력한 변화를 촉발하고 주도해 나가기 위해서는 무엇보다도 기관장의 리더십이 중요하다. 기관장이 팀제에 대하여 완전히 이해하고 자신감을 갖고 밀고 나간다면 웬만한 부작용이나 걸림돌을 과감히 제거할 수 있기 때문이다.

과거 공기업 경영평가에서 최하위권을 맴돌던 KOTRA를 팀제와 연봉제, 다면평가, 성과중심시스템 등의 도입을 통해 최우수 공기업으로 끌어올린 경영혁신의 성공경험을 토대로 자신감을 가지고 강력한 변화를 이끌어 나갔다

3) 팀제 도입의 청사진과 기관의 목표 제시

이와 함께 팀제도입의 청사진과 기관의 목표를 분명하게 구성원들에게 인식시키는 계기를 만들었다. 팀제가 도입됨으로써 팀원의 전문적인 능력을 개발할 수 있고, 사람중심이 아닌 능력중심으로 업무가 처리되고, 연공서열대신 능력위주로 인재를 발탁하는 등 일한 만큼 대접받는 풍토가 조성되고, 아울러 계급제적 계층구조의 폐지로 업무 효율을 향상시킴으로써, 행자부의 경쟁력이 높아지고 궁극적으로 행자부가 최고수준의 부처로 변신할 수 있다는 것을 청사진으로 제시하여 구성원의 동참을 강조하였다

4) 직원 등과의 공감대 형성 : 불안감과 냉소주의의 극복

팀제가 도입된다는 소식에 일부 직원들이 불안감과 위기의식을 보였다. 과거

계장급들은 조직계층 축소에 따라 평 팀원으로 전환되면 결재권 및 권한이 상실된다고 여겼고, 일반 직원들도 팀제가 도입되면 결국 치열한 경쟁 속에서 살아남아야 되고 능력이 없는 직원은 도태되는 것이 아니냐는 불안감이 있었다. 다른 한편으로는 팀제도 역시 기존의 조직개편과 같이 의례적으로 보고 “잠시 진행되다 원상으로 회복되겠지”, “얼마나 가나봐라”, “시간이 약이라니까” 등의 냉소주의를 보이기도 했다

이러한 문제를 해결하기 위해서는 근본적으로 직원들이 팀제 운영목적, 취지 등에 대한 명확한 이해가 선행되어야 한다는 판단 하에 장관주재 직원과의 대화, 팀제 관련 부서별 토론회, 직장협의회 간부대상 설명회 등을 통하여 광범위하게 여론을 수렴했고, 이미 팀제를 도입하여 성공적으로 운영하고 있는 KOTRA 실무팀장 및 외부전문가를 초청하여 그 경험담을 듣는 등의 노력도 기울였다. 그 결과 직원들의 불안감과 냉소주의가 차츰 해소되기 시작하였다.

5) 추진전담조직을 통한 구체적인 실행

팀제 도입의 성공을 위해서는 추진전담조직이 무엇보다 필요하다. 조직개편 시 부서간의 조정·상담 및 기관장 의도와 현장을 중개·조정하고, 외부의 관련 전문가들과도 중개할 수 있어야 하기 때문이다. 이에 차관을 팀장으로 하여 혁신/전자정부, 기획관리, 지방부서의 3개 T/F를 운영하면서 정부혁신본부, 지방부서, 기획관리실 등 각 부서별 특성에 부합하는 조직개편안을 마련하고 장관주재 추진상황보고회 등을 10여 차례 개최하여 팀제 최종 개편안을 마련하였다.

논의과정에서, 팀제 도입의 충격을 완화하기 위하여 정부혁신본부만을 대상으로 일부 도입하고 정부조직법 개정이후 전면도입하자는 의견도 있었지만, 민간이나 공공부문의 팀제 실패사례가 대부분 조직의 계층구조를 그대로 나누고 과를 명칭만 바꾸거나, 태스크포스 형태로 무늬만 팀제로 운영하는 것이라는 점을 강조하여 과감하게 전 부서를 대상으로 계층을 축소하는 전면적인 팀제 도입을 결정하였다

4. 행정자치부 팀제의 주요 특징

이러한 과정을 거쳐서 2005년 3월 24일 전면적으로 팀제가 시행되었다. 행정자치부 팀제 내용을 살펴보면 다음과 같다

1) 성과중심의 책임행정조직으로 개편

우선 기존의 계급중심의 국·과제를 성과중심의 본부장-팀장 체제로 개편하여 자율과 책임기반의 성과관리를 핵심으로 한 조직으로 개편하였다. 행정부의 비

전과 목표를 명확히 하고, 각 본부- 팀별 전략목표를 설정하고, 개인별로 권한과 책임을 부여하여 그 실적을 평가할 수 있는 성과중심의 책임조직 구조로 개편하였다.

2) 결재단계 축소 등 업무 프로세스를 개선하여 조직의 생산성 향상
결재단계를 5단계(부서장-국장-과장-계장-직원)에서 3단계(본부장-팀장-팀원)로 축소하여 신속한 의사결정 및 업무처리시간의 감소를 유도하였다. 업무프로세스가 효율화됨에 따라 조직의 생산성과 창의성을 향상시킬 수 있다.

3) 구성원의 전문화와 다기능화

팀장 직위를 5급까지 확대하여 기존 연공서열 중심의 '1직위 1직급 원칙'을 탈피하고, 팀원들로 하여금 다양한 업무 경험 및 새로운 기술습득의 기회를 가지게 함으로써, 전문능력을 향상하고 인재를 양성하는데 도움이 되도록 하였다.

4) 내부경쟁체제를 통해 구성원의 창의성 향상

본부장 및 팀장, 팀원 전원에 대해서는 직위공모제를 실시하여 본부장이 같이 일할 유능한 팀장을 뽑고, 팀장이 팀원을 뽑는 드래프트(draft) 방식을 도입해 내부 경쟁을 높이는 방향으로 개편하여 구성원들의 직무에 대한 주인의식을 높이고 창의적으로 일할 수 있는 분위기를 마련하였다.

〈표 1〉 팀제 도입 이전과 이후의 행자부 변화상

	AS-IS		TO-BE
조직구조	• 계층제/국-과-계	⇒	• 수평조직/본부-팀
결재단계	• 부서장-국장-과장-계장-직원 (5단계)	⇒	• 본부장-팀장-팀원(3단계)
직위/직급	• 1직위 1직급 원칙	⇒	• 탄력적 직급제 (팀장 : 3~5급 중 임명)
본부장, 팀장 및 팀원 선발	• 계급과 연공서열 중심 • 최고관리자 및 인사부서 주도	⇒	• 전문성과 능력 중심 • 직위공모제/Draft 방식* * 본부장이 팀장 선발, 팀장이 팀원 선발
성과평가 및 보상	• 개별적/연공서열 중심	⇒	• 팀중심/능력·성과중심 * BSC성과관리시스템 구축

Ⅲ. 팀제에 대한 직원 인식도 조사 결과

1. 설문조사 개요

행정자치부에서는 팀제 개편 이후 직원들이 과거 국·과제와 비교하여 팀제 도입 이후에 느끼는 인식도에 차이를 검증하기 위하여 2005년 4월 및 10월에 동일한 설문문항으로 두차례 설문조사를 실시하였다³⁾. 설문은 팀제 목적·취지 이해도, 업무량변화, 결재단계, 의사결정에 소요되는 시간, 업무수행의 자율성, 의사결정의 민주성·투명성, 업무에 대한 책임감, 권한위임, 팀원간 의사소통, 팀원과 팀장간 의사소통, 팀간 업무협조, 팀장의 리더십 변화, Part Leader 제도, 팀내 업무분장, 팀의 규모 등에 대한 문항으로 구성되었다

2. 분석결과

1) 총평

설문결과, 대다수의 질문에서, 응답자의 대다수가 긍정적인 반응을 보였는데, 특히 팀제 이해도, 결재단계 축소, 의사결정에 소요되는 시간, 의사결정의 민주성·투명성, 팀장의 리더십 개선 항목 등에서 팀제 시행 전과 비교하여 상당히 개선되었다는 긍정적인 평가를 내렸다. 다만, 팀원 간 의사소통, 팀간업무협조, 팀내 업무분장 등에서는 예전에 비해 개선되었다는 응답이 상대적으로 낮아 향후 지속적인 변화관리가 필요한 것으로 나타났다

1, 2차 조사결과를 비교해 보았을 때, 전체적으로 거의 비슷한 반응을 보였으며, 업무수행 자율성, 업무책임감, 팀장의 리더십 등 항목에서 2차 설문결과 의 긍정적인 평가가 약 2~5% 포인트 정도 낮게 나타났는데, 이는 1차 설문 결과가 팀제 시행 한 달여 밖에 지나지 않은 시점에서, 팀제 도입에 대한 높은 기대를 바탕으로 긍정평가가 매우 높았던 점을 감안할 때, 2차 결과가 다소 하락했으나 전반적으로 긍정적인 평가가 높기 때문에 팀제에 대한 인식이 점차 안정화 되는 과정이라고 추정해 볼 수 있었다. 이하에서는 그 주요 내용만 요약해 보기로 한다.

2) 문항별 분석 결과

(1) 팀제 시행에 대한 평가

3) 1차 설문 조사(설문기간 : 2005년 4월 26일 ~4월 30일, 응답자 : 642명)
2차 설문조사 (설문기간 : 2005년 10월 27일~11월 2일, 응답자: 741명)

<표 2>에서 보듯이 팀제 시행에 대한 평가에 대해 ‘매우 바람직한 방향’ 7.9%, ‘비교적 바람직한 방향’ 70.1%로 바람직하다는 평가가 78%로 높게 나타났다. 응답자 특성별로 분석해 보아도 팀장, 팀원 및 모든 직급에서 바람직하다는 평가⁴⁾가 높게 나왔다.

<표 2> 팀제 시행에 대한 평가 단위: 명, (%)

	매우 바람직	비교적 바람직	별로 바람직 하지않음	전혀 바람직 하지 않음	무응답
1차 조사결과	51(7.9)	450(70.1)	116(18.1)	16(2.5)	9(1.4)

(2) 팀제의 목적이나 취지에 대한 이해

팀제의 목적이나 취지의 이해정도에 대하여 ‘매우 잘 이해한다’ 14.5%, ‘비교적 잘 이해한다’ 73.7%로 긍정적 답변이 88.2%로 팀제에 대한 이해도가 높게 나타났다. 팀장과 팀원을 구분하여 살펴보면 팀장(100%)의 이해도가 팀원(88%)에 비해 매우 높음을 알 수 있다.

<표 3> 팀제 도입 목적이나 취지에 대한 이해 단위: 명, (%)

	매우 잘 이해	비교적 잘 이해	별로 이해 못함	전혀 이해 못함	무응답
1차 조사결과	93(14.5)	473(73.7)	71(11.1)	2(0.3)	3(0.4)

(3) 결재단계 축소 여부

팀제 도입이후 결재단계 변화에 대해 2차 조사결과와 의 경우, ‘매우 축소되었다’ 16.6%, ‘비교적 축소되었다’ 58.6%로 축소되었다는 평가가 75.2%로 나타났다. 1차 조사 시, ‘축소되었다’ 82.8%에 비해 7.6% 포인트 떨어졌으나, 대체적으로 긍정적인 응답비율이 높게 나타났다. 이는 기존의 5단계 계층구조가 3단계 계층⁵⁾으로 전환됨에 따라 결재단계 축소에 크게 영향을 미친것

4) 팀장의 경우 88.9%, 팀원의 경우 78.5%, 2~3급은 100%, 4급 84.1%, 5급 76.8%, 6급 80.5%, 7급 81.2%, 8~9급 71.4%, 기능직 84.1%가 팀제 시행에 대해 바람직하다고 응답하였다

5) 과거 국·과제의 경우는 직원-계장-과장-국장-부서장의 5단계 계층 구조였으나 팀제가 도입된 이후에는 본부장-팀장-팀원의 3단계 계층구조로 단순화 되었다

으로 해석된다.

〈표 4〉 결재단계 축소 단위: 명, (%)

	매우 축소	조금 축소	별로 축소되지 않음	전혀 축소되지 않음	무응답
1차 결과	155(24.1)	377(58.7)	100(15.6)	9(1.4)	1(0.2)
2차 결과	123(16.6)	434(58.6)	119(16.1)	12(1.6)	53(7.2)

(4) 의사결정에 소요되는 시간

의사결정에 소요되는 시간에 대해 2차 조사 결과, ‘매우 줄었다’ 12.1%, ‘비교적 줄었다’ 53%로 소요시간이 줄었다는 평가가 65.1%로 비교적 높게 나타났다. 이는 팀제 도입이후 계층구조의 축소, 정책조정회의⁶⁾ 등의 도입에 따른 영향이 큰 것으로 보인다.

팀장, 팀원을 구분해 볼 때, 팀장의 경우 90.9%, 팀원은 64.7%로 양 집단간 느끼는 체감정도가 다소 큰 것으로 나타났다. 직급별로는 1~3급(100%), 4급(79.6%), 5급(71.6%), 6급(65%), 7급(54.2%), 8~9급(59.1%), 기능직(63.5%)로 하위직으로 갈수록 ‘줄어들었다’ 는 응답이 낮게 나타났다

〈표 5〉 의사결정에 소요되는 시간 단위: 명, (%)

	매우 축소	조금 축소	별로 축소되지 않음	전혀 축소되지 않음	무응답
1차 결과	90(14)	365(56.9)	165(25.7)	19(3)	3(0.5)
2차 결과	90(12.1)	393(53)	181(24.4)	23(3.1)	54(7.3)

(5) 업무수행의 자율성

팀제 도입이후 업무수행의 자율성에 대해 2차 조사결과, ‘매우 신장되었다’ 6.2%, ‘비교적 신장되었다’ 48.7%로 ‘신장되었다’ 는 긍정평가가 54.9%로 나타났다. 1차 조사 시 ‘신장되었다’ 58.2%보다는 3.3% 포인트 낮게 나타났다.

6) 정책조정회의는 대기업 임원회의와 유사한 것으로서 주요한 정책결정 등이 필요할 경우 장·차관과 본부장 및 담당 팀장들이 동시에 참석해 수평적인 의사결정을 하는 것으로 종래의 단단계 결재라인이 윈스톱(one stop)으로 변모한 것이다

긍정평가는 팀장의 경우는 78.8%로 높게 나타났으나, 팀원은 54.6%로 다소 낮게 나타났다. 직급별로는 1급(100%), 3급(100%), 4급(68.5%), 8~9급(68.2%)에서는 긍정평가가 우세한 반면, 2급(50%), 6급(56.1%), 7급(53.4%)은 긍정과 부정평가가 비슷했고, 5급(48.9%)에서는 오히려 '신장되지 않았다'는 부정평가가 우세했는데, 5급 사무관들의 경우 계층 축소에 따라서 기존의 계장제가 폐지됨으로 인해 업무수행에 다소 어려움을 겪는 것으로 추정된다.

〈표 6〉 업무수행의 자율성 단위: 명, (%)

	매우 신장	조금 신장	별로 신장되지 않음	전혀 신장되지 않음	무응답
1차 결과	36(5.6)	338(52.6)	242(37.7)	23(3.6)	3(0.5)
2차 결과	46(6.2)	361(48.7)	252(34)	27(3.6)	55(7.4)

(6) 의사결정의 민주성·투명성

의사결정과정의 민주성·투명성 측면의 변화에 대해 2차 조사결과, '매우 향상되었다' 5.9%, '비교적 향상되었다' 53%로 긍정평가가 58.9%로 나타났는데, 이는 1차 조사 결과, '향상되었다' 59.8%와 거의 유사하다.

팀장의 경우는 긍정평가가 81.8%로 우세했으나, 팀원은 58.5%로 그 격차가 다소 크게 나타났다. 직급별로는 1급(100%), 3급(100%), 2급(75%), 4급(68.5%)에서 긍정평가가 우세했으나, 5급(58%), 6급(61.4%), 7급(50%)등 하위직으로 갈수록 비율이 낮아지고 있음을 볼 수 있어서, 하위직들이 의사결정과정의 민주성·투명성 향상을 체감 할 수 있는 대책이 필요한 것으로 보인다.

〈표 7〉 의사결정의 민주성, 투명성 단위: 명, (%)

	매우 향상	조금 향상	별로 향상되지 않음	전혀 향상되지 않음	무응답
1차 결과	39(6.1)	345(53.7)	231(36)	23(3.6)	4(0.6)
2차 결과	44(5.9)	393(53)	232(31.3)	19(2.6)	53(7.2)

(7) 업무책임감

업무에 대한 책임감은 2차 조사결과, ‘매우 강화되었다’가 13.8%, ‘비교적 강화되었다’가 62.6%로 강화됐다는 의견이 76.4%로 높게 나타났는데 1차 조사결과 81.6%에 비해서는 5.2%포인트 낮게 나타났으나, 대체적으로 업무에 대한 책임감이 높아졌다고 볼 수 있다. 이는 과거 계장의 보조역할을 수행하던 6,7급 직원들이 팀제 시행이후 독립적으로 업무를 수행함으로써 나타난 결과로 보인다.

직급별로는 2급(100%), 3급(100%), 8~9급(90.0%), 6급(83.4%)에서 높았고, 이어서 기능직(81.2%), 4급(75.9%), 7급(73.7%), 5급(65.9%)순으로 응답했다.

<표 8> 업무책임감

단위: 명, (%)

	매우 강화	조금 강화	별로 강화되지 않음	전혀 강화되지 않음	무응답
1차 결과	101(15.7)	423(65.9)	106(16.5)	10(1.6)	2(0.3)
2차 결과	102(13.8)	464(62.6)	103(13.9)	13(1.8)	59(8)

(8) 권한위임

업무 수행상 권한위임 정도에 대한 평가에서 2차 조사결과, ‘현 수준이면 된다’가 62.1%로 가장 높은 가운데, ‘팀원에게 더 많은 권한을 주어야 한다’가 23.8%, ‘팀장 이상에게 더 많은 권한을 주어야 한다’가 5.9%로 나타났다. 1차 조사 결과, ‘현 수준 유지’ (59%), ‘팀원에 더 많은 권한 부여’ (36.3%), ‘팀장에 더 많은 권한 부여’ (2.6%)로, 1차와 비교하여 ‘현 수준이면 된다’는 응답이 다소 증가했다.

팀장(72.7%), 팀원(62.3%) 모두 현 수준이면 된다는 응답이 높았다. 직급별로는 전 직급에서 ‘현 수준이면 된다’는 응답이 우세했다, 다만 8~9급(31.8%), 4급(27.8%), 5급(26.7%)에서는 ‘팀원에 더 많은 권한을 부여해야 한다’는 응답이 다소 많았다.

<표 9> 업무 수행 상 권한 위임에 대한 평가 단위: 명, (%)

	팀원에게 더 많이	현 수준이면 된다	팀장 이상 더 많이	무응답
1차	233(36.3)	379(59)	17(2.6)	13(2)
2차	176(23.8)	460(62.1)	44(5.9)	61(8.2)

(9) 팀원간 의사소통

팀원간 의사소통에 대하여 2차 조사결과, '매우 개선되었다' 3.4%, '비교적 개선되었다' 26%로 나아졌다는 평가가 29.4%로 나타났으나, '별로 개선되지 않았다' 가 50.6%, '전혀 개선되지 않았다' 가 12.4%로 개선되지 않았다는 의견이 63%로 비교적 높게 나타났다. 1차 조사결과, '개선되었다' 43%에 비해 13.6% 포인트 하락하여 이부분에 대한 보완책 마련이 필요함을 보여주고 있다.

팀장의 경우에는 개선되었다는 평가가 60.6%였으나, 팀원의 경우에는 27.6%로 아주 낮게 나타나서 팀원들의 의사소통에 대한 대책 마련이 시급함을 알 수 있다. 직급별로는 1~3급을 제외하고는 전 직급에서 부정평가가 우세한데, 특히 5급(80.1%)에서 부정적 응답이 매우 높았는데, 이는 기존의 계장제가 폐지됨에 따라서 5급 사무관들이 의사소통에 상당한 어려움을 겪고 있는 것으로 추정된다.

<표 10> 팀원간 의사소통 단위: 명, (%)

	매우 개선	조금 개선	별로 개선되지 않음	전혀 개선되지 않음	무응답
1차 결과	24(3.7)	252(39.3)	323(50.3)	41(6.4)	2(0.3)
2차 결과	25(3.4)	193(26)	375(50.6)	92(12.4)	56(7.6)

(10) 팀원·팀장간 의사소통

팀원과 팀장간 의사소통에 대하여 2차 조사결과, '매우 잘 이뤄지고 있다' 5.1%, '비교적 잘 이뤄지고 있다' 60.9%로 긍정적인 평가가 66%로 나타났는데, 1차 조사결과, '잘 이뤄지고 있다' 73.4%에 비해서는 7.4% 포인트 낮았으나 대체적으로 기존 국·과제에 비하여 팀장과 팀원의 관계가 원활해지고 있음을 보여주고 있다. 직급별로는 1~4급에서는 긍정평가가 특히 우세하지만,

5~9급에서는 약 63~66%사이의 응답률을 보이고 있다.

<표 11> 팀원·팀장 간 의사소통 단위: 명, (%)

	매우 잘 이뤄짐	비교적 잘 이뤄짐	별로 잘 이뤄지지 못함	전혀 잘 이뤄지지 못함	무응답
1차 결과	45(7)	426(66.4)	159(24.8)	10(1.6)	2(0.3)
2차 결과	38(5.1)	451(60.9)	179(24.2)	14(1.9)	59(8)

(11) 팀간 업무협조

팀간 업무협조에 대하여 2차 조사결과, ‘매우 개선되었다’ 1.5%, ‘비교적 개선되었다’ 25.6%로 긍정평가가 27.1%, ‘별로 개선되지 않았다’ 53.4%, ‘전혀 개선되지 않았다’ 11.2%로, 64.6%가 별로 나아진 것은 없는 것으로 평가 되었고, 1차 조사결과, ‘개선되었다는’ 긍정평가 34.3%에 비해 7.2% 포인트 하락했다.

팀장·팀원 모두 개선된 것이 없다는 답변이 많았는데, 특히 팀원의 경우는 65.4%로 팀장의 39.4%보다 부정적 평가가 높았다. 1차 조사결과(팀원:65.3%, 팀장:58.3%)와 비교하여, 팀원의 경우는 유사한 반응을 보였지만, 팀장의 경우는 부정적 평가가 높아졌다

<표 12> 팀간 업무협조 단위: 명, (%)

	매우 개선됨	조금 개선됨	별로 개선되지 않음	전혀 개선되지 않음	무응답
1차 결과	12(1.9)	208(32.4)	356(55.5)	58(9)	8(1.2)
2차 결과	11(1.5)	190(25.6)	396(53.4)	83(11.2)	61(8.2)

(12) 팀장의 리더십 변화

팀장의 리더십 변화에 대해 2차 조사결과, ‘매우 개선되었다’ 13.8%, ‘비교적 개선되었다’ 57.5%로 개선되었다는 긍정적 평가가 71.3%로 높게 나타났다. 1차 조사결과, ‘개선되었다’ 76.4%와 비교해서는 5.1% 포인트 하락했으나 대다수가 기존 국·과제와 비교하여 팀제 도입이후 팀장의 리더십이 개선되었다고 응답하고 있다.

<표 13> 팀장의 리더십 변화 단위: 명, (%)

	매우 개선됨	조금 개선됨	별로 개선되지 않음	전혀 개선되지 않음	무응답
1차 결과	80(12.5)	410(63.9)	141(22)	8(1.2)	3(0.5)
2차 결과	102(13.8)	426(57.5)	144(19.4)	11(1.5)	58(7.8)

(13) Part Leader(PL)에 대한 견해

PL제도⁷⁾에 대하여 2차 조사결과, ‘확대해서는 안된다’ 12.1%, ‘현재와 같이 하되, 약간의 융통성 부여해야한다’ 44%, ‘확대해야 한다’ 35.8%로, 현재와 같은 수준으로 하되 약간의 융통성을 부여하자는 의견이 제일 많았다. 1차 결과(‘확대불가’ : 19.5%, ‘현 수준유지’ : 54.5%, ‘확대’ : 24.5%로)와 비교하여, 2차 조사에서는 ‘확대하자’는 의견이 24.5%에서 35.8%로 11.3%포인트 증가했는데, 대체로 현 수준을 유지하자는 입장이 많았다

팀장의 경우에는(‘현 수준 유지’ : 51.5%, ‘확대해야한다’ : 30.3%)이고, 팀원의 경우에는(‘현 수준 유지’ : 44.5%, ‘확대해야한다’ : 36%)로 팀원급에서 확대하자는 의견이 다소 많이 나왔다.

직급별로는 대다수 직급에서 ‘현 수준을 유지’ 해야 한다는 의견이 우세했지만, 2급(75%) 및 5급(52.3%)에서는 확대하자는 의견이 오히려 많았다

<표 14> PL 제도 단위: 명, (%)

	확대해서는 안 된다	유지하되 약간의 융통성 부여	확대해야 한다	무응답
1차 결과	125(19.5)	350(54.5)	157(24.5)	10(1.6)
2차 결과	90(12.1)	326(44)	265(35.8)	60(8.1)

(14) 팀내 업무분장

현재 팀내의 업무분장이 적절한지에 대하여 2차 조사결과, ‘매우 적절하

7) 팀의 규모가 크거나, 팀내에 이질적인 기능이 혼합되어 팀장이 단독으로 통솔하기 곤란한 경우에 팀내 Part를 둘 수 있는데, PL(Part Leader)은 파트의 리더로서 파트내의 업무를 총괄·조정·관리하고 전결권을 행사한다(다만 중요사항은 팀장에게 보고·결재), 행정자치부에서는 현재 주민제도팀의 주민전산센터가 별도의 사무실에서 운영되고 있기 때문에 주민전산센터 PL만 운영하고 있다

다' 3%, '비교적 적절하다' 가 53.4%로 적절하다는 긍정평가가 56.4%로 나타났다. 1차 조사 시, 긍정평가 72%에 비해 15.6%포인트가 떨어져 다른 항목에 비해 가장 크게 하락한 것으로 나타나서 팀내 업무분장에 대한 전반적인 검토가 필요한 것으로 나타났다.

직급별로는 대체로 적절하다는 응답이 높았지만, 8~9급(54.5%), 5급(49.4%)에서는 부적절하다는 응답이 많았다

〈표 15〉 팀내 업무분장 단위: 명, (%)

	매우 적절함	조금 적절함	별로 적절하지 않음	전혀 적절하지 않음	무응답
1차 결과	25(3.9)	437(68.1)	151(23.5)	24(3.7)	5(0.8)
2차 결과	22(3)	396(53.4)	222(30)	41(5.5)	60(8.1)

(15) 팀의 규모

현재 팀의 규모가 적절한 지에 대하여 '세분화 할 필요가 있다' 33.3%, '적정한 수준이다' 39.3%, '통폐합이 필요하다' 가 18.9%로 적정하다는 평가가 다소 높았다. 1차 조사와 비교하면, '적정한 수준' 이다가 52.5→39.3%로 하락한 반면, '세분화해야한다' 는 32.1→33.3%로 비슷한 수준을 유지했고, '통폐합이 필요하다' 는 14→18.9%로 증가하였다.

팀장의 경우 '현 수준 유지' (48.5%), '세분화 필요성' (27.3%)인 반면, 팀원의 경우는 '현수준 유지' (39.4%), '세분화 필요성' (33.3%)로 세분화 필요성에 대한 응답이 다소 높았다. 직급별로는 대부분 '현 수준 유지' 응답이 많았지만 1급(100%), 3급(75%), 5급(42%)에서는 '세분화가 필요하다' 는 응답이 높았다

〈표 16〉 팀의 규모 단위: 명, (%)

	세분화 필요	현 수준 유지	통폐합 필요	무응답
1차 결과	206(32.1)	337(52.5)	90(14)	9(1.4)
2차 결과	247(33.3)	291(39.3)	140(18.9)	63(8.5)

(16) 팀제 운영에 대한 평가

팀제 도입이후 6개월 동안의 팀제 시행에 대한 평가에 대해 '매우 잘 운영

된다' 2.8%, '비교적 잘 운영된다' 56%로 긍정적인 평가가 58.8%로 나타났다. 직급별로는 1급(100%), 3급(100%), 2급(75%), 4급(72.2%)에서 긍정적인 평가가 높았고, 7급(50%), 5급(52.3%)은 다소 낮았다.

〈표 17〉 팀제 운영에 대한 평가 단위: 명, (%)

	매우 잘 운영	비교적 잘 운영	별로 잘 운영 되지 않음	전혀 잘 운영 되지 않음	무응답
2차 결과	21(2.8)	415(56)	216(29.1)	26(3.5)	63(8.5)

(17) 팀제 운영의 성공요인

그동안 팀제 운영의 성공요인으로, ① 권한위임에 따른 책임성 강화(29.3%), ② 일하는 방식 개선(22.5%), ③ 관리자의 행태개선(9.7%), ④ 독립적 업무수행에 따른 전문성장화(8.2%), ④ 팀제의 명확한 이해(4.3%) 순으로, '권한위임에 따른 책임성 강화' 를 가장 큰 성공요인으로 꼽았다

〈표 18〉 팀제 운영을 위한 성공요인 단위: 명, (%)

	관리자 행태 개선	팀제의 명확한 이해	권한위임 등 책임성장화	일하는 방식 개선	전문성 강화	기타	무응답
2차 결과	72(9.7)	32(4.3)	217(29.3)	167(22.5)	61(8.2)	8(1.1)	184(24.8)

(18) 팀제 운영의 걸림돌

팀제 운영의 걸림돌에 대하여, ① 팀간 업무량 불균형(23.5%), ② 형식적인 권한위임(21.2%), ③ 팀간 협조 미흡(17.8%), ④ 팀제 이해 부족(15.4%), ⑤ 관리자의 행태불변(8.9%)순으로, '팀간 업무량 불균형' 을 가장 큰 걸림돌로 인식하고 있다.

〈표 19〉 팀제 운영을 위한 걸림돌 단위: 명, (%)

	관리자 행태 불변	팀제에 대한 이해 부족	형식적인 권한위임	팀간 업무 비협조	팀간 업무량 불균형	기타	무응답
2차결과	66(8.9)	114(15.4)	157(21.2)	132(17.8)	174(23.5)	20(2.7)	78(10.5)

IV. 팀제의 성공적 정착을 위한 변화관리

팀제 개편이 조직 혁신을 위한 하드웨어를 구축하는 것이라면, 이러한 팀제가 성공적으로 정착되기 위해서는 팀제에 적합한 업무시스템을 만들고, 조직문화 및 구성원의 의식을 개혁하는 소프트웨어, 휴먼웨어의 변화가 필요하다. 아울러 팀의 업무 성과를 정확히 평가하고 보상하는 객관적인 성과평가시스템 구축 또한 중요하다.

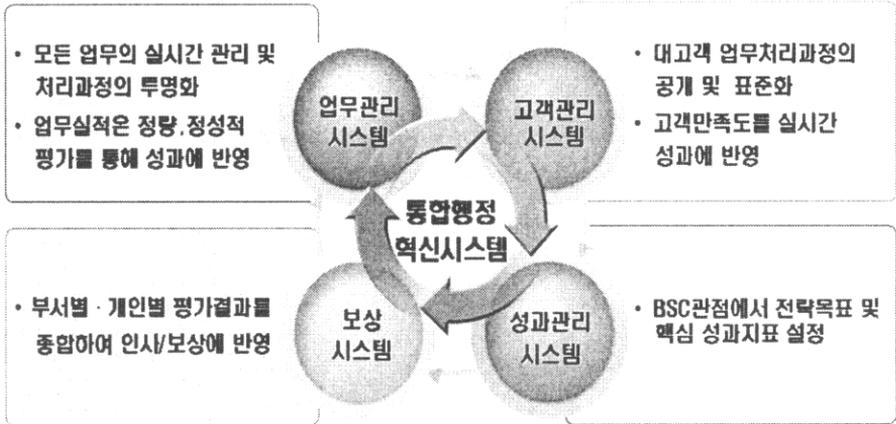
이를 위해 행정자치부에서는 고객-업무-성과-보상이 시스템에 의해 입체적으로 연계되어 고객과 성과중심의 행정을 실시간으로 실현하는 통합행정혁신시스템을 구축하였다. 아울러 기존의 비능률이 만연했던 내부 일하는 방식을 획기적으로 개선하여 조직의 효율성을 향상시켰다. 또한 고객만족이라는 궁극적인 혁신목표를 달성하기 위하여 고객 지향적인 행정 문화를 정착시켜 나가고 있고, 조직문화 및 직원들의 의식 또한 개혁하고 있다. 이하에서는 팀제의 성공적 정착을 위해서 행정자치부에서 시도하고 있는 변화관리⁸⁾의 노력들을 소개한다.

1. 상시적 혁신시스템으로서의 통합행정혁신시스템 구축

그동안 행자부에서는 관례와 경험에 의한 업무가 처리가 주를 이뤄 업무의 이력관리 및 공유체제가 부족했고, 성과평가 또한 연공서열 중심의 평가로서 객관적이고 공정한 평가가 부족했다. 아울러 행정편의적인 업무처리로 민원 처리기간의 장기화 등 고객 중심의 사고가 정착되지 못했었다. 이러한 관행을 탈피하기 위하여 팀제 조직을 기반으로 하여 시스템에 의한 업무이력관리, 맞춤형 고객서비스 제공, 객관적인 평가시스템을 특징으로 하는 통합행정혁신시스템을 구축하여 2005년 7월 1일부터 가동하였다.

통합행정혁신시스템이란 업무관리시스템을 근간으로 고객관리, 성과관리 및 보상시스템 등을 자동적으로 연계하여, 부내 전체업무가 하나의 포털에서 자동 처리되도록 하는 시스템이다. 이를 통해서 업무관리의 투명성 제고, 기록관리의 체계화, 고객만족의 극대화, 성과관리의 객관화 등의 종합적인 성과를 거둘 수 있게 되는데, 이하에서는 각 시스템에 대한 내용을 간략히 정리해 보고자 한다.

8) 팀제 변화관리란 팀제 도입이후 조직의 변화과정에서 나타나는 다양한 현상들을 파악하고, 이에 적절하게 대처하여 궁극적으로 팀제가 성공적으로 정착될 수 있도록 운영상의 시스템 및 과정을 관리하는 일련의 행위를 말한다.



1) 업무관리시스템

업무관리시스템이란 정부기능과 업무관리를 연계하여 문서 및 기록관리를 체계화하고, 정책결정 과정의 투명성을 확보하는 등 정부의 일하는 방식을 혁신하는 시스템이다. 업무관리시스템은 크게 문서관리카드, 문서함을 자동으로 관리할 수 있는 문서관리시스템과 기능별로 과제관리 기능을 구현할 수 있는 과제관리시스템으로 구성되어 있다. 문서관리시스템은 기존의 오프라인으로 관리하던 문서함을 온라인으로 전환한 것이라고 생각하면 되는데, 정책에 대한 모든 의사결정을 온라인(on-line)으로 처리하고 그 결과를 기록으로 유지·관리하며, 정책결정과정별로 중간검토자들의 검토의견을 기록함으로써 업무수행의 책임성 확보가 가능하다. 또한 업무 추진과정에서 생산되는 각종 보고서, 활동 실적 등은 성과관리시스템으로 자동 연계되어 업무수행이 곧 바로 성과로 이어지게 된다.

과제관리시스템은 행정자치부의 모든 업무를 기능별로 분류한 것으로, 주요 정책과제를 효율적으로 분석·관리할 수 있는 도구(Tool)를 제공해 정책의 효율적인 추진을 뒷받침한다. 이와 함께 주요 과제에 대하여는 과제별로 진도를 관리하는 계획관리와, 정책형성, 집행, 평가 등 정책의 전 과정에 걸쳐서 주요 점검사항을 정하고 점검사항에 맞춰서 정책을 관리하는 정책품질관리 등을 연계하여 정책품질을 제고하고 있다.

9) 과제관리시스템을 구축하기 위하여 행자부에는 모든 업무를 기능별로 분류하고, 단위과제별로 업무 절차흐름도 및 설명서를 작성하는 업무프로세스 분석작업을 실시하였다. 기능별 분류는 정책분야, 정책영역, 대기능, 중기능, 소기능, 단위과제로 분류했는데, 총 757개의 소기능 및 1,838개의 단위과제를 도출했다.

2) 고객관리시스템

고객관리시스템은 종래 일방적인 서비스제공으로 인식되던 행정업무에 고객이라는 개념을 도입해, 고객대상 업무에 대해 서비스 워크플로우(Workflow: 업무처리절차)를 구축하여 업무처리과정을 자동화한 시스템이다. 이 시스템 구축의 목표는 핵심 고객서비스 대상 업무를 BPM 기반으로 설계된 워크플로우¹⁰⁾를 통해 고객서비스 처리과정을 자동화하는 한편, 정책고객 대상으로 사이버정책모니터링체제를 구축하고 고객 데이터베이스(DB)를 통합·관리하는 것이다.

주요 기능은 핵심대상업무의 처리절차 표준화로 처리상황을 실시간으로 제공하고 고객 이력관리를 통해 원하는 정보를 맞춤형으로 제공하는 것이며, 정책고객(학계, 시민단체 등 전문가그룹)과의 e-커뮤니케이션 기능을 제공하는 것이다. e-커뮤니케이션 기능을 통해 정책고객과의 쌍방향 의사소통채널을 확보, 관련 정책에 대한 다양한 의견수렴과 정책제안의 마당으로 활용할 수 있다. 또한 행자부 홈페이지를 통해 제안되거나 질의되는 일반국민의 민원을 신속하게 처리하고, 고객은 처리과정을 실시간으로 조회할 수 있다. 고객은 자신이 받은 서비스의 내용과 질에 대한 만족도를 평가할 수 있고 그 결과는 성과관리시스템에 실시간 반영된다.

3) 성과·보상관리시스템

성과관리시스템은 조직의 전략과제 달성정도를 고객, 업무수행, 운영혁신, 학습과 성장 등 다양한 관점에 따라 지속적으로 관리하기 위해 업무관리시스템 등 여러 시스템과 연계하여 시스템에 의한 실시간 평가가 가능하도록 구축한 시스템이다.

우선, 시스템 구축의 선행작업으로 성과관리 컨설팅을 통해 행자부의 미션과 비전을 도출하고, 이를 달성하기 위한 전략목표를 설정한 후 전략간 인과관계를 분석, 전략체계도(Stratgy Map)를 작성하였다. 부전체의 전략목표와 성과지표는 소속 본부와 팀단위로 할당하였다. 이에 따라, 본부와 팀단위의 성과지표는 행자부의 전략목표와 성과지표와 체계적으로 정렬, 최종적으로 행정자치부의 미션과 비전을 달성에 기여할 수 있도록 설계하였다.

성과관리시스템에서는 성과에 대한 상시적인 모니터링 및 결과에 대한 신속한 대응체제를 구축하기 위해 업무관리시스템에서 관리하는 업무의 추진실적, 고객관리시스템에서 관리하는 고객평가 결과, 혁신마일리지 시스템에서 관리하

10) BPM(Business Process Management)이란 조직내에 존재하는 업무처리절차를 조직의 목표 및 전략에 따라 관리하는 방법론이다. 이를 위해 전사 업무프로세스를 체계적으로 관리하고, 실행하며 외부변화에 따라 적절히 변화·진화하는 전 과정, 즉 프로세스의 생명부터 소멸까지 전 과정을 관리하기 위한 모델링 영역과 프로세스 처리 정보를 분석해서 개선점을 도출하는 분석 영역으로 구성된다.

는 혁신활동 평가 등을 자동으로 집계하여 계량 평가를 수행하고 또한 계량평가가 용이하지 않은 업무의 진행정도나 업무수준에 대해서는 오프라인 평가단을 구성하여 비계량 평가를 동시에 수행하고 있다.

보상관리시스템이란 실적평가, 다면평가, 인사보상, 경력개발 기능을 하나로 연계하여 공정한 인사 및 보상을 실시하기 위한 시스템이다. 이 시스템을 통해 개인별 인사정보, 업무실적, 다면평가 결과, 경력개발계획, 교육훈련계획 등 종합적인 인사정보를 제공한다. 또한 개인성과평가시스템에 의하여 개인별 성과결과가 종합적으로 집계되며, 개인별 성과 평가결과에 따라서 성과등급과 성과지급액이 자동으로 산정된다.

2. 일하는 방식의 개선

팀제 도입 등 조직혁신과 동시에 업무처리과정의 비효율을 제거하여 구성원들이 업무 스트레스로부터 해방되고 조직의 생산성을 향상시키는 일하는 방식의 획기적 변화의 필요성이 제기되었다. 이를 위해 행자부에서는 똑 같은 일은 가장 쉽게, 가장 빠른 시간 내에 효율적·생산적으로 처리하는 ‘비능률제거를 위한 업무혁신’ 작업에 박차를 가하였다

1) 전자 메모보고¹¹⁾등을 통한 대면보고의 감축

먼저 전자 보고시스템(메모보고)을 도입하였다. 기존에는 각종 현안, 회의 등 일상적 보고에 대해서도 대면보고 하는 것이 관행이었다. 하지만 내부 통신망을 통하여 주요 현안에 대하여 간략하게 메모형식으로 보고하는 것이 일상화됨으로써, 언제 어디서나 신속한 업무 처리가 가능함과 동시에 대면보고에 따른 부담이 완화되었다.

보고뿐 아니라 결재도 온라인화 하였다. 과거 장·차관 결재는 90% 이상이 대면결재였다. 장관실 앞에서 줄서서 결재를 기다리는 것이 일반적 관행이었다. 이에 모든 결재를 전자결재로 바꿔, 불필요한 결재 대기시간을 줄이고, 그 시간을 업무에 전념할 수 있도록 행태를 바꿨다.

11) 전자 메모보고란 내부 통신망을 통하여 간략하게 메모형식으로 보고하는 것으로 보고대상의 일괄 지정을 통해 한번에 여러상사에게 일괄 보고가 가능하다. 메모보고후 열람확인을 통해 수신여부를 확인하고 리플이 없으면 보고는 완료된다. 과거에도 전자결재 방식이 존재하기는 했으나, 결재 대상 정도가 아닌 각종 보고로 인해 장·차관실 등은 항상 보고 대기자들로 붐볐으나 내부 통신망을 통한 전자 메모보고가 도입되면서 대부분의 대면보고는 사라지게 됐다.

2) 정책조정회의를 통한 One- Stop 의사결정 가능

부서간 異見이 있는 사항을 해결하기 위해 정책조정회의를 도입했다. 주요 정책 사안에 대하여 장, 차관, 본부장, 관련 팀장이 참여하여 함께 논의하고, 그 자리에서 의사를 결정하기 때문에 부서간의 협조가 몰호르듯이 진행되고, 업무 협의시간을 줄일 수 있다. 아울러 타 본부 -팀의 업무를 한눈에 파악할 수 있으므로 팀간 벽을 허무는 정보전달의 장이 되고 있다.

3) 결재단계는 3단계 원칙

결재단계도 3단계로 대폭 축소하였다. 과거의 결재단계는 5단계(부서장-국장-과장-계장-직원)로 신속한 의사결정이 어렵고, 직원의 아이디어가 결재단계를 거치면서 변질되는 등 창의성을 저해하는 주요한 요인이었다. 팀제 도입을 계기로 3단계(본부장-팀장-팀원)결재가 일상화되면서 이러한 문제를 극복할 수 있었다.

4) 팀장·팀원 선에서 85% 이상의 업무처리¹²⁾

위임전결규정을 개정하여 과거 장·차관과 국장에게 집중되었던 결재권한을 팀장 이하에 85% 이상 위임하였다.(장·차관 5%, 본부장 10%, 팀장 65%, 팀원 20% 전결) 장·차관 중심의 행정체제가 팀장 중심으로 바뀌게 된 것이다. 팀제 개편이전만 해도 업무처리의 최종책임은 장·차관이나 부서장이 지는 것으로 생각했다. 이에 따라 직원들은 결재라인 윗선에서 지시하는 것만 하면 된다는 타성에 젖어있던 것이 사실이다. 하지만 팀장·팀원에게 대폭적으로 권한을 위임함으로써 자율적 책임행정이 가능하게 되었다.

5) 부가 업무 감축을 통한 업무의 집중도 제고

간부들이 강의자료, 연설문, 토론 참고자료 등을 직원에게 대신 작성시키는 관행을 근절했다. 과거에는 간부들이 각종 행사에 참석하는 경우 직원들이 참고 자료를 작성하는 경우가 흔했다. 단 몇 시간의 강의를 위하여 원고작성에 며칠씩 소모하여 업무 스트레스 유발의 주범이었다. 하지만 간부들이 솔선수범하여 본인이 각종 자료를 직접 작성함에 따라 팀원들이 고유 업무에 집중하고 창의적인 아이디어를 개발하는 등 업무의 집중도를 제고시킬 수 있었다.

12) 행정자치부는 2005년 6월 위임전결 규정을 정비하였다. 기존의 결재 비율을 보면 장관(5.1%), 차관(9.4%), 부서장(6.2%), 국장(27.2%), 과장(43.7%), 담당(8.4%) 이던 것을 장관(2%), 차관(3%), 본부장(10%), 팀장(65%), 팀원(20%)로 하향조정하였다. 아울러 단위사무도 2,507건에서 4,402건으로 세분화하여 담당자가 처리 업무의 전결권한이 누구에게 있는지 분명하게 파악이 가능토록 했다.

6) 벽과 서류없는 사무실

우선 대대적인 기록물 관리 혁신을 통하여 약 12만권의 기록물과 2만 여권의 간행물을 이관하거나 폐기하였다. 이에 따라서 약 1,200여개의 캐비닛을 제거할 수 있었다. 팀간 칸막이 역할을 하던 캐비닛이 제거됨에 따라서 열린 사무 환경이 조성되고 사무실 여유 공간도 확보할 수 있게 되었다. 이렇게 확보된 공간에는 외부인 면담 및 부서별 회의 또는 미팅을 위한 공간을 마련하였다. 대대적인 기록물 이관작업과 동시에 전자결재, 메모보고 등을 통해 문서 생산 자체를 전자화 함에 따라서 사무실에서 종이와 캐비닛은 사라지게 되었다.

3. 고객만족 행정구현

팀제 도입에 따른 조직구조의 유연성과 신속한 의사결정 등은 고객과 시장에 민감하게 대응할 수 있는 여건을 조성하여 고객위주의 서비스를 제공하는 기반을 조성할 수 있다. 대 국민 서비스 재고라는 가치를 팀 목표와 전략적으로 연계시키는 과정을 통해 정책의 전 과정을 통해 자연스럽게 고객 지향적 서비스를 유도할 수 있다. 행정자치부에서는 정부부처 최초로 고객만족과 성과중심이 라는 새로운 개념을 도입하여 다양한 고객만족 전략을 수립하여 시행하고 있다.

1) 고객만족·고객지향의 조직혁신과 리더십 강화

행자부에서는 정부기관 최초로 고객만족행정팀을 신설하여 고객 최우선을 강조하는 장관(CEO)의 고객 만족 비전과 전략을 전 직원과 함께 공유하고 있다. 이를 위해 고객만족 방송을 통해 고객만족 실천에 대한 구체적인 방식과 사례 등을 안내하고 있고, 아울러 고객만족 홍보모니터를 운영하여 고객 관련시책 및 홍보자료 등을 게재하고 있다. 또한 최고의 '나' 만들기과 고객 응대 요령 등의 교육을 통해서 조직의 고객 만족 역량 강화 및 서비스의 질 제고, 개인 발전 등을 도모하고 있다.

2) 고객 접점 서비스 강화

중앙청사 방문객 편의 제고를 위한 시설과 안내시스템을 개선하여 청사 방문객의 신분확인 절차를 1단계로 축소하고 편의 시설을 제공하고 있으며, 1팀 1신활력 군(郡) 지원 사업¹³⁾을 추진하여 팀별로 신활력 지역과 서비스지원협

13) 행자부에서는 2005년 9월부터 "1팀 1신활력 郡" 상호협력 체결을 통하여 낙후 지역 지원 및 네트워크를 강화하고 있다. 강원 고성(부내혁신전략팀), 경북 영덕(제도혁신팀) 등 총 41개 팀이 협력체결을 완료하여 중앙행정기관과 이해관계가 있는 각종 사업수행 지원 및 행정혁신과 지역발전을 위한 정보교류, 업무협력 등을 수행하고 있다.

정체결 등 지원을 강화하고 있다.

3) 고객 만족 평가체제 구축

외부전문기관을 활용하여 고객만족도 조사를 상·하반기 각 1회 실시하여 만족도 결과를 팀, 팀원별 성과 및 인사에 반영하고 있다. 또한 전화친절도를 연중 측정하여 친절마인드를 체감하고 개인별 성과평가에 반영하고 있다.

이러한 노력 결과 행자부는 장관급 정부부처로는 최초로 2005년 11월 한국능률협회가 주관하는 고객만족 경영대상의 고객서비스혁신 부문에서 최우수상을 수상했다.

4. 팀제 정착을 위한 조직 문화 혁신

기존의 수직적·계급적 조직문화에서의 팀제 도입은 조직문화와 제도 변화와의 충돌을 야기시켜 팀제의 성공적 정착에 장애 요인이 되기 때문에 이러한 부작용을 최소화하기 위해서는 팀제 도입에 장애가 되는 권위주의, 획일주의, 개인주의를 극복할 수 있는 적극적인 대책이 요구된다.

1) 임파워먼트(Empowerment)¹⁴⁾을 통한 업무 수행의 자율성 및 책임성 확보

팀제 도입에 따른 가장 큰 변화는 임파워먼트를 통해서 팀원들이 권한을 위임받아 자율적으로 업무를 수행한다는 것이다. 팀장은 팀원들에게 단순히 권한만을 위임하는 것이 아니라 팀원들을 믿고, 신뢰하며 일할 수 있는 분위기를 조성해 줌으로써 팀원들이 열정을 가지고 적극적으로 업무를 수행하고 있다.

실제 직원 설문조사 결과에서도 응답자의 58.2%가 업무수행의 자율성이 신장되었고, 81.6%가 업무에 대한 책임성이 강화 되었다고 답변하여 책임지고 업무에 임하는 분위기가 정착되고 있음을 보여 주고 있다.

2) 멘토링을 통한 구성원의 능력과 자질 향상

임파워먼트가 구성원들에게 제약으로부터의 자유를 부여하고 의욕을 고취시켜 책임지고 일하는 분위기를 조성하는 것이라면, 멘토링¹⁵⁾은 능력이 다소 떨

14) 임파워먼트란 문제와 가장 가까이 있는 사람에게 문제해결과 관련한 의사결정 권한을 넘겨주는 것으로 권한과 함께 능력을 부여하는 것이다. 즉 조직의 상층부에서 권한을 쥐고 통제관점에서 조직을 운영하는 것이 아니라 권한위임을 통해 구성원이 자율적, 적극적, 능동적으로 업무를 수행할 수 있도록 유도하는 것이다.

15) 멘토링의 기능은 신입사원등이 조직내에서 성장할 수 있도록 지도하고, 조직내에서 겪는 어려움에 대한 상담 및 해결책을 함께 모색하고, 부하의 직무범위 밖의 개인

어지는 직원 또는 신입직원들에게 선배 공무원들을 멘토로 지정하여 공적·사적인 지원 및 지도 상담을 통해 업무능력 향상을 도모하고, 조직에도 잘 적응하도록 하는 것이다. 행자부에서는 2005년 8월 초 임용된 7급 공채자 16명과 이들을 멘투맨으로 지도할 모범적인 선배공무원 16명을 멘토로 지정하여 워크숍을 개최하는 등 멘토링을 적극 시행하고 있다

3) 팀간 업무협조, 팀 의사소통 활성화 등 조직의 통합성 유지

팀제 시행으로 팀간의 업무협조, 팀장과 팀원, 팀원 상호간의 의사소통은 현격히 증대하고 그 중요성은 매우 커진다. 하지만 경쟁을 강조하다 보면, 자칫 이 부분을 소홀히 할 수가 있다. 이에 행자부에서는 팀제 도입후 조직의 통합성을 유지하기 위해서는 기관 전체의 비전과 목표를 전 직원이 공유하여 모든 역량을 한 방향으로 결집시켜 나가고자 노력하고 있다.

아울러 팀간의 업무협조를 개선하기 위해서 ① 팀간 공식적 조정기구 설치 ② 팀원 인사교류 ③ 인트라넷에 ‘정보공유자료방’ 설치 ③ 기관 전체의 공동행사(체육대회, 워크숍, 팀 협력훈련) 및 비공식 모임(연구모임, 동호회)활성화 등의 노력을 기울이고 있다.

팀내 의사소통의 활성화를 위해서는 ① 팀내 사무공간을 재배치하여 협력 및 정보공유가 가능토록 하고 ② 지식관리시스템을 통하여 팀내 정보를 공유하며 ③ 팀 커뮤니티를 만들어서 팀내 직원들의 의견을 자유롭게 표출하는 공간을 제공하고 있다.

V. 행정자치부 팀제 도입의 성과 및 발전 방향

1. 행자부 팀제 도입의 성과

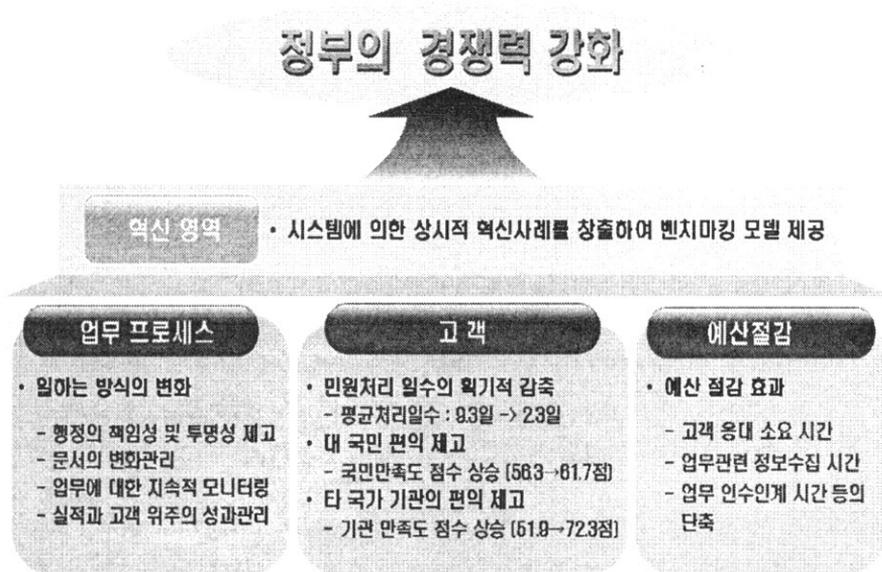
1) 행자부 혁신모델을 창출하여 정부경쟁력 향상

팀제와 통합행정혁신시스템 구축 등 행자부 혁신 모델이 구축됨에 따라서 우선 내부 일하는 방식에 있어서 문서의 투명한 이력관리, 업무에 대한 지속적 모니터링 및 실적과 고객위주의 성과 관리가 정착되어 가고 있다. 둘째 고객서비스 측면에서는 민원처리일수가 획기적으로 감축되고, 민원인이 직접 평가한 만족도 점수를 업무 서비스 개선에 반영하는 등 고객위주의 업무처리가 정착되고 있다. 셋째 예산절감 차원에서는 고객응대 시간절약, 업무관련 정보수집시간 절

생활에 대해서도 조직과 관련하여 조인 내지 지원을 하는 것이다.

약, 업무인수인계 시간 단축 등의 효과가 나타나고 있다.

향후에는 이러한 행자부 혁신모델을 타 기관이 벤치마킹할 수 있도록 모델을 제공하여 장기적으로 정부의 경쟁력을 강화하는데 기여할 예정이다.



2) 고객 만족도 향상

2005년 10월 초 외부의 정책고객(일반국민, 관련공무원, 학계인사 등)을 대상으로 팀제 시행, 통합행정혁신시스템 구축(업무·고객·성과관리시스템) 및 일하는 방식 개선 등 행정자치부의 혁신활동에 대한 설문조사¹⁶⁾를 실시하였다.

설문결과 응답자의 72%가 행자부 혁신활동에 공감하고, 75%가 향후 혁신 활동이 정착될 것이라고 긍정적으로 평가하는 등 내부 직원 설문조사 결과와 더불어 조직 내·외부에서 행자부 혁신활동에 대해 매우 긍정적으로 전망하고 있음을 보여주고 있다. 다만 행자부 혁신활동 이후 업무협조의 원활화 부문에서 긍정적인 응답이 35.6%로 저조하여 이 부분에 대한 대책마련이 필요한 것으로 보인다.

16) 행자부에서는 PCRМ(정책고객서비스시스템)을 통하여 우리부 정책고객을 대상으로 e-mail을 통한 온라인 설문조사를 2005. 9. 23~10.7까지 실시하였다. 설문결과 응답자는 총 388명으로 관련공무원 248명, 일반국민 93명, 학계인사 47명이었다

〈표 19〉 외부 정책고객 대상 설문결과

설문문항	응답결과	비율
혁신활동의 방향·취지에 대한 공감	공감하는 편이다	71.2%
혁신활동의 향후 정착가능성	정착된다	75.2%
정부기관 및 지자체 확산 필요성	필요한 편이다.	58.8%
혁신활동 이후 업무처리의 신속성	신속해진 편이다	61.1%
혁신활동 이후 업무처리의 간소화	간소해진 편이다	61.3%
혁신활동 이후 업무처리의 효율성	효율적인 편이다	57.3%
혁신활동 이후 업무처리 등 서비스에 대한 전반적 만족도	만족스럽다	45.4%
혁신활동 이후 업무협조의 원활화	잘 이루어지고 있다	35.6%

또한 2005년 5월에 민원제기 경험이 있는 일반 국민, 타기관 공무원을 대상으로 민원서비스에 대한 만족도를 조사한 결과 2004년에 비해 일반국민의 만족도는 56.3점에서 61.7점으로 5.4점 증가했고, 타기관 공무원의 만족도는 51.9점에서 72.3점으로 무려 20.4점이나 증가해서 팀제 도입 이후 행자부 이미지가 제고되고 있음을 알 수 있었다.

〈표 20〉 '05년 상반기 자체 고객만족도 조사

구 분	'04 국무조정실 조사	'05 상반기 자체조사	증 감
일반고객(민원) 만족도	56.3점	61.7점	5.4점
기관고객 만족도	51.9점	72.3점	20.4점

3) 책임행정구현과 고객만족도의 실질적 향상으로 부처이미지 제고

아울러 업무처리방식도 팀장 중심으로 바뀜에 따라서 팀장을 중심으로 팀원들의 협력하에 자기팀의 명예를 걸고 책임지고 열심히 일하는 책임행정을 구현하고 있다. 실제 팀제 도입 이후 결재비율을 보면 장·차관의 결재비율은 2~3%대인 반면 팀장 이하가 85%이상으로 대다수 업무가 팀내에서 처리되고 있음을 알 수 있다. 이처럼 팀장의 전결권이 강화됨에 따라 고객의 요구에 반응하

는 속도는 그만큼 빨라지게 되었다.

〈표 21〉 타 부처와 결재 비율 비교

결재비율	팀장이하	팀장	본부장	장·차관
행정자치부 ('05, 4~7월)	22%	71%	8%	2%
결재비율	담당이하	과장	실·국장	장·차관
중앙부처 평균 ('04 기준)	7%	41%	33%	19%

4) 민원처리소요 일수가 9.3일에서 2.3일로 축소

2005년 7월 통합행정혁신시스템 개통 후 2달이 지난 상황에서 우선적으로 보이는 가시적인 성과는 민원처리 소요일수가 4배 이상 빨라졌다는 것이다. 고객관리시스템이 도입되기 이전에 홈페이지 민원처리가 지연되면서 민원인의 불만요인이 되었으나, 동 시스템에 의하여 민원을 처리한 결과, 평균 민원처리소요 일수가 9.3일에서 2.3일로 크게 단축되었다.

5) 업무처리 소요시간 단축

종래 장·차관 및 주요 간부에게 보고서를 들고 설명하러 다니는 일이 완전히 사라지고 있다. 장·차관 및 주요 간부에게 보고하여야 할 단순사안에 대해서는 수신자를 한꺼번에 지정하여 전자 메모보고를 하고 보고된 내용에 대해서는 각자 의견을 등재하여 수신자가 그 내용을 함께 공유함으로써 업무의 효율성을 높이고 있다.

또한, 과거에는 관련서류나 보고서를 일일이 개인 파일이나 문서철에서 찾아서 참조했으나, 이제는 온라인 상의 과제관리시스템을 통해 즉시 검색이 가능해 시스템에 의해 정보관리, 기록관리 및 업무인수인계까지 모두 한꺼번에 해결하고 있다.

2. 향후 팀제의 발전 방향

팀제 도입이후 여러 부문에서 긍정적인 효과가 나타나고 있으나, 팀원간의 의사소통, 팀간 업무협조, 팀의 규모, 성과지표의 정교화 등의 분야에서 좀더 보완이 필요한 것으로 나타났다.

실제 직원 설문조사 결과에서도 팀원간의 의사소통의 경우는 응답자의

62.4%가 '잘 이뤄지지 못하고 있다' 고 평가했고, 팀간 업무협조의 경우는 64.6%가 '개선되지 않았다' 고 응답했다. 또한 팀의 규모에 있어서도 '적정한 수준이다' 는 응답이 39.3%인 반면에, '세분화해야한다' 33.3%, '통·폐합이 필요하다'가 18.9%로 나타났다.

이하에서는 향후 팀제의 성공적 정착을 위해 개선해야 할 사항들을 살펴보고자 한다

1) 팀원 간 의사소통의 원활화

팀제는 팀워크를 강조하기 때문에 팀내부의 지식과 정보의 교류는 현격히 증대하고 있다. 이러한 의사소통은 팀의 응집력, 팀 신뢰 구축을 위해 필수적인 요소이다. 하지만 내부 설문조사 결과 현재까지는 의사소통이 원활하지는 못한 것으로 나타났다. 특히 5급 사무관급에서 의사소통에 어려움을 겪는다고 조사되었는데 이에 행정자치부에서는 외부전문기관의 교육훈련을 통하여 커뮤니케이션 활성화, 신뢰와 협력증진, 자기성찰 및 화합의 시간 등의 전문프로그램을 통해 의사소통의 문제를 극복하고자 노력하고 있다.

2) 효율적인 업무배분과 합리적인 인력배치

원활하게 팀을 운영하기 위해서는 팀장의 적절한 통솔범위 유지, 팀간 효율적인 업무배분, 합리적인 인력배치가 필요하다. 실제 설문조사 결과에서도 현재 팀의 규모에 대하여 다양한 의견들이 제시되었기에, 행자부에서는 통합행정혁신 시스템 내 업무관리시스템의 팀 활동실적 분석과 성과관리시스템을 통한 평가 결과를 토대로 팀의 적정규모 조정, 효율적 업무배분, 프로세스 혁신 등을 추진할 계획이다.

3) 팀원 간, 팀간의 선의의 경쟁 유도 및 협력 강화 방안 마련

팀제 도입으로 팀원 및 팀간의 지나친 경쟁이 발생하여 협력이 어려울 것이라는 우려가 있지만 지나친 경쟁이 아닌 선의의 경쟁은 구성원의 능력발전을 위해 꼭 필요한 요소라고 생각한다. 다만 지나친 경쟁은 조직의 통합성을 저해하기 때문에 이를 방지하기 위한 보완책이 필요하다. 실제 설문조사 결과에서도 팀간 협력도 분야에서 문제점이 있음을 발견했기 때문에 모든 팀이 조직 전체의 비전 및 목표를 공유하면서 팀의 이익보다는 부처 차원의 이익을 위해 모든 역량을 한 방향으로 결집시켜 나갈 수 있는 방안을 마련하고 있다. 아울러 경쟁 중심의 팀제 운영보다는 업무수행의 효율성을 지향하는 조직문화를 형성하고, 부서전체의 지식과 정보를 공유하며, 정기적인 팀원 인사교류 등을 통해 팀간 이기주의를 극복하고자 노력하고 있다.

4) 성과관리시스템의 지속적 보완

아울러 팀제가 성공적으로 발전하기 위해서는 공정하고 객관적인 성과관리가 무엇보다도 중요하다. 따라서 현재 성과관리시스템 상의 전략목표간의 우선순위를 조정하거나, 보다 객관적인 성과지표를 개발하는 등 성과관리시스템이 제대로 정착될 수 있도록 지속적인 보완이 필요하다. 이를 위해 정기적인 설문조사, 간담회 등을 통해 성과지표의 적합성, 성과측정방법의 개선, 정성평가의 객관화 등에 대한 방안을 찾기 위해 지속적으로 노력할 예정이다.

VI. 결 론

본 논문에서는 2005년 1월 정부부처 최초로 고객만족과 성과중심이라는 새로운 개념을 도입하며, 팀제 도입, 혁신의 시스템화를 의미하는 통합행정혁신시스템 구축·운영, 고객만족행정 구현, 일하는 방식의 개선 등 고객과 성과중심에 향해 근본적인 변화를 수행하고 있는 행정자치부의 사례를 소개하였다.

특히 변화와 혁신의 기반 구축을 위해 조직구조를 팀제로 개편하는 과정, 개편이후 팀제에 대한 구성원의 태도를 분석해 보았고, 팀제 시행이후의 성과 및 향후 발전 과제들을 중심으로 살펴보았다.

팀제는 기존의 계층별조직의 단점인 부문간의 분파주의를 극복하고 조직의 시너지를 향상시키고 계층간의 장벽을 제거함으로써 의사결정의 속도를 빠르게 하는 등 오늘날의 스피드 경영에 적합한 조직의 한 형태로 나타나고 있다. 또한 팀제는 권한위임으로 도전적인 조직분위기를 만들어 낼 수 있으며, 구성원이 보다 자율적으로 일을 수행함으로써 구성원들의 직무만족을 제고시킬 수 있는 등 장점이 많은 조직형태이다.

하지만 의사소통 활성화의 문제, 팀간 협력문제, 적절한 팀의 규모 문제, 성과관리시스템의 정교화 문제, 지나친 경쟁의 완화 문제 등 향후 해결해야 할 과제들 또한 많은 것이 사실이다. 향후 행정자치부에서는 이러한 문제점들을 해결해 나가는 동시에 팀제의 수행 과정에서 나타나는 변화의 추이를 지속적으로 분석하여 지속가능한 팀제의 성장·발전을 위해 꾸준하게 변화관리를 실시해 나갈 것이다.

참고문헌

- 가재산 외, (1995). 「한국형 팀제」. 삼성경제연구소
- 김미정 외, (2003). 「액션러닝과 조직변화」. 교육과학사.
- 오영교, (2003). 「변화를 두려워하면 1등은 없다」. 더난출판사
- 임창희, (2000). 「한국기업 팀제의 문제점과 개선방안」. 학술진흥재단
- 장수용, (1996). 「팀제 이대로 좋은가?」. sbc 전략컨설팅
- 천대윤, (1998). 「갈등관리 전략론」. 김영사
- 다니엘 퀸 밀즈, 송경근 역, (1999). 「자율경영팀을 위한 임파워먼트」. 한언
- 로렌스 홀프, 이동우 역, (2002). 「팀경영의 기술」. 지시공작소
- 리L 톰슨, 홍석우 역, (2004). 「최상의 팀 만들기」. 한올아카데미
- 리차드S 웰린스, 오승훈 역, (2002). 「팀 101 컨설팅」. 창현출판사
- 마이클 J 마퀴트, 이태복 역, (2004). 「액션러닝」. 21세기 북스
- 밥애덤스, 임태조 역, (2002). 「팀장 리더십」. 위즈덤 하우스
- 윌리엄 G 다이어, 강덕수 역, (2002). 「팀 빌딩」. 삼성북스
- 존 R 카젠마크 외, 권성은 역, (2002). 「팀을 이끄는 원칙」. 태동출판사
- 존 코터 외, 김기웅 역, (2003). 「기업이 원하는 변화의 기술」. 김영사
- 토마스 고든, 장승현 역, (2003). 「토마스 고든의 리더역할 훈련」. 양철북

Abstract

The "team" system for the first time in government agency : Vision and Change management

Young – Kyo Oh

Ministry of Government Administration and Home Affairs (MOGAHA) is a central government agency that executes the government innovation, local autonomy and law enforcement. MOGAHA has been playing the leading role in increasing the nation's competitiveness by way of making an innovative model on reorganization of government setups and improvement of working patterns

Furthermore, with the launch of new paradigm focused on customers and performance for the first time in government agencies on January, 2005, the MOGAHA has been accelerating to achieve its vision and strategic objectives by Introduction of "team" system and Integrated Government Innovation System

This paper attempts to review the "team" system for the first time in government agency. First, this study will review the background and basic object of the "team" system. Second, will also address the change management strategies and cases for successful settlement of the team system by overcoming the team members' resistances generated in the process of its introduction. Third, will analyze the team members' attitude for the "team" system by way of a survey. And then Lastly will suggest the overall accomplishments after introduction of "team" system and the future task that developing "team" system.

[Key words: Ministry of Government Administration and Home Affairs (MOGAHA), The "team" system, Integrated Government Innovation System]