

한국 내 팀제의 도입현황, 성과 및 개선방향

박 원 우*

.....

본 논문은 한국 내 팀제의 도입배경, 현황, 성과, 문제점 및 개선방안을 다루고 있다. 총 1,473개 조직에 설문지를 우송하여 168개 조직으로부터 응답받은 결과 84% 정도가 팀제를 도입한 것으로 나타났다. 팀제의 도입목적으로 대부분 조직의 효과성 향상과 관련된 항목에 높은 비중을 두고 응답하였으며, 인력감축이나 유행을 따르기 위한 목적은 낮은 것으로 나타났다. 나아가 팀제가 효과를 인정하지 않은 7%에 비해 대부분의 조직(73%)에서 팀제 도입이 성과를 거두었다고 응답하였다. 이러한 결과 팀제의 유지와 확산을 계획하는 기업이 96%에 달하고 있었다. “도입목적이 합리성 보다는 정당성에 비중이 많았다. 팀제가 실패하였다”고 결론 내렸던 과거의 조사결과에 비하여 팀제도입에 합리성의 목적이 많았으며 도입결과가 성공적이라는 결론에 이를 수 있었다. 그러나 팀제 도입의 구체적 형태가 기존의 위계적 성향이 여전히 유지되는 대부대과형이 가장 많은 등 팀의 조직구조, 업무프로세스, 팀장의 역할 등 제 측면에서 개선의 여지가 아직도 많은 것으로 판명되었다.

.....

I. 머리말

급변하는 기업의 경영환경은 외부환경에 보다 유연하게 대처할 수 있는 형태의 조직을 요구하고 있다. 이러한 가운데 팀제는 환경변화에 대응하는 경영혁신 방법 중 하나로 받아들여지면서, 많은 기업들이 앞다투어 도입하고 있는 실정이다. 국내의 많은 조직이 팀제를 하나의 만병통치약과 같이 보고, 이를 도입하는 것을 시대적 추세에 대한 능동적이고 긍정적인 대응이라고 생각하고 있다. 하지만, 앞서 적용한 조직에서는 팀제의 성과실현에 대한 확신이 없고, 뒤따라 적용하는 조직에서는 팀제 도입 자체를 조직혁신의 실현과 동일시하는 분위기 때문에 충분한 준비 없이 일단 도입해 놓고 보자는 식으로 성급히 하는 것이 현실이다. 따라서 아직도 상당히 많은 경우에는 팀제가 무엇

*서울대학교 경영대학 교수

인지, 과연 도입을 해야 하는 것인지, 도입한다면 어떤 유형으로 도입할지, 성과 있는 팀제가 되기 위해서는 어떤 준비를 하여야 하는지 등 수많은 궁금함을 지니고 있다.

팀제의 확산과 많은 문제에도 불구하고 팀제에 관한 체계적이고 대표성 있는 조사는 한국에서 이루어진 것이 없다. 따라서 현상을 언급하거나 문제점을 지적할 때도 그 내용의 객관성이 결여된 경우가 많았다. 물론 소수의 조직을 깊이 있게 연구한 사례조사 방식 또한 문제를 이해하고 대안을 제시하는데 유용한 방법이 될 수는 있다. 그러나 소수의 사례조사만으로 객관성과 대표성 있는 현상조사의 필요성을 극복할 수는 없는 것이다. 따라서 팀제에 관한 체계적이고 객관적인 조사를 통해 현상의 올바른 이해와 그에 따른 개선방안의 제시가 필요하다.

뒤의 ‘팀제 관련 국내 연구’ 부분에서 상세히 설명되지만, 팀제에 관한 기존 한국의 학술연구 결과물은 거의 대부분 팀제 도입의 배경과 효과에 관해 부정적 결론을 내리고 있다. 구체적 예로 팀제 도입배경(조직의 효율성 증진이라는) 합리성 동기 보다는(모방과 같은) 정당성 동기가 컸고, 전통적 조직보다도 효과가 낮았고, 결과적으로는 팀제를 도입한 기업에서 실패의 경우가 더 많았다고 결론을 내렸다.

이러한 부정적 견해가 과연 타당한 결론인가에 대해 의문이 든다. 우선은 기존 연구들은 표본 수가 적어 그 결과를 일반화하기가 어렵다. 두 번째는 진정 실패의 경우가 많다면 그 무엇보다도 성과를 중시하는 기업들이 왜 계속하여 팀제의 채택을 늘렸는가의 의문이다. 그 이유를 “합리성의 목적이 아니기 때문”이라고 설명하기엔 어려움이 많다. 나아가 세 번째로 팀제가 도입되기 시작한 1980년대 초반부터 시작하여 10년 혹은 15년 정도 경과한 시점에서 내린(부정적 측면의) 결론이 25년 정도 지난 지금에도 그대로 유지될 수 있는지는 의문이다. 1997년 말 도래한 외환위기 이전에 조사된 결과와 그로부터 10년이 더 지난 지금과는 상황과 우리 기업의 대처방식 및 결과가 많이 다를 수 있기 때문이다. 따라서 보다 많은 조직을 대상으로 한 체계적 조사와 분석이 필요하다.

본 연구에서는 국내 약 1,500개의 조직을 대상으로 시행한 설문조사를 바탕으로 국내 조직에서 팀제의 도입현황, 성과, 및 문제점을 진단하고 개선방안을 제시하고자 한다. 우선, 팀제와 관련한 기존의 연구들을 살펴볼 것이다. 이를 통해 팀제 도입이 지니고 있는 실질적인 의미와 팀제가 효과를 발휘하기 위한 조건들을 도출해낼 것이다. 이와 더불어서 국내 기업들을 대상으로 한 팀제와 관련된 연구들을 통해 국내 기업들의 팀제 도입을 바라보는 여러 가지 시각들을 살펴보고자 한다. 그 후에는 국내 조직들의

팀제 도입의 현황, 팀제 도입 조직의 팀 특성 및 도입효과를 살펴보고, 나아가 문제점 및 개선방안을 도출하고자 한다.

II. 문헌연구

1. 팀제의 의미 및 전통적 조직과의 차이

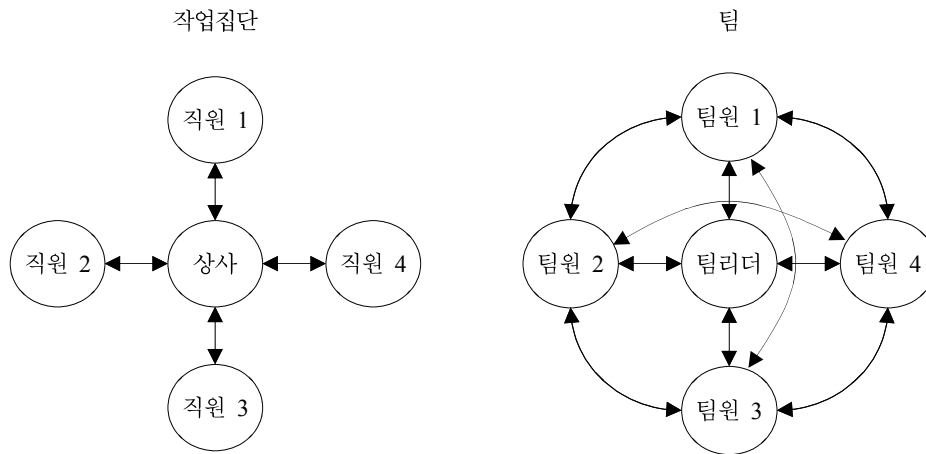
여기서 팀 혹은 팀제를 설명함에 있어 그 방식을 두 가지로 나누어 진행하려고 한다. 우선 1)에서는 조직계층 내 하위의 실무 작업단위 조직으로서 전통적 작업단위(work unit)와 대비되는 조직형태로서 팀을 설명한다. 그 다음 2)에서는 전체 조직의 구조적 특성을 묘사하는 내용으로서 기존의 기능식 조직과 대비되는 조직구조로서 팀제를 설명한다.

1) 작업집단과 팀의 비교

팀제를 설명하면서 흔히 조직의 전체적 구조와 연결하여 설명하는데, 실제의 팀은 작업현장의 최하위 단위에 속하는 작은 규모에 불과하다. 따라서 상위조직의 구조가 어떤 형태이든 관계없이 하위 작업단위의 형태가 팀제로 존재하는 경우가 많다. 따라서 팀제는 전통적 작업집단(work group)과 대비되는 현장 조직의 형태로서 흔히 설명된다.

작업집단에서 각 구성원은 상사인 관리자나 감독자와 상호작용하면서 상사의 지시에 따라 각자의 소임을 수행하면 된다. 집단 내 구성원 사이에는 협력과 상호작용이 없어도 되며, 상사가 중요한 의사결정을 도맡아 하고 구성원(들의 역할)을 통합하는바, 개별 구성원 업무성과의 합이 전체 작업집단의 성과가 되는 것이다. 따라서 상사는 전체 집단의 성과실현에 책임을 지게 되지만, 개별구성원은 각자에게 부여된 업무성과에만 책임을 지게 된다.

이러한 작업집단으로부터 효과/성과가 잘 나오려면 작업집단의 목표달성에 필요한 능력이 집단 내 모두 존재하여야 하고, 작업배분이 옹계 이루어져야 하며, 상사가 공통의 목적을 달성하는데 필요한 모든 지식을 지니고 있어야 한다. 이러한 조건이 성립되면 조정역할은 최소한으로 이루어지면서 집단의 성과가 잘 나올 것이다. 그러나 이러한



<그림 1> 작업집단과 팀의 비교

경우에도 상사가 구성원에게서 나오는 여러 정보와 활동을 결합하여 의사결정을 내리는데 흔히 시간이 많이 필요하게 되고, 또 모든 의사결정권한을 상사 한 사람에게 부여하는 것이 위험하다는 단점이 있다.

이러한 작업집단에 대비하여 팀은 동일상사에 의해 명령받고 일하는 구성원의 집합 이상의 그 무엇이 있다. 팀은 상호보완적 능력을 지닌 사람들이 공동의 목적을 수행하는 경우로 그 목적 실현에 공동책임을 지니게 된다. 따라서 목적 실현을 위해 서로 상호작용하며 중요의사결정 또한 상사 개인 보다는 팀에 의하여 이루어진다. 구성원 상호간에는 서로의 노력에 대한 의존성이 크고, 팀 리더에게는 자원제공, 코칭, 팀 밖의 타 집단/조직과의 연계를 필요로 하게 된다.

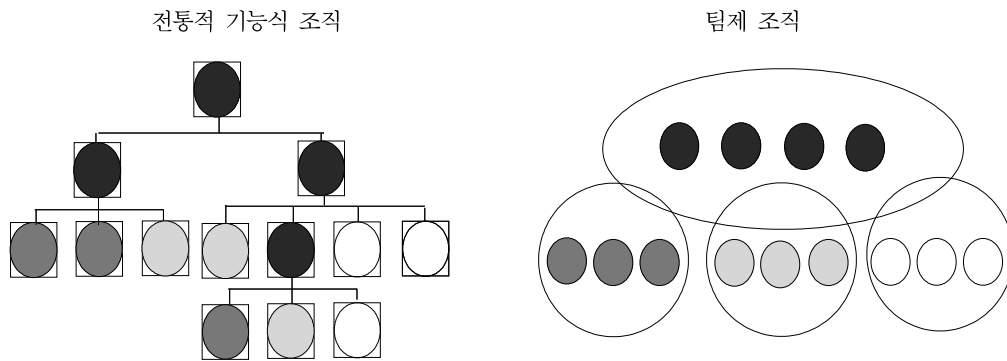
그러나 현실에서는 우리의 집단 특성이나 일하는 방식이 이상 설명한 작업집단과 팀의 속성으로 명확하게 구별되는 경우는 많지 않다. 위의 설명은 두 극단적으로 대비되는 형태이고, 현실에서의 부서 특성은 이처럼 대비되는 두 극단으로 이어지는 연속선상의 중간 어디에 있어 상대적으로 어느 한 쪽에 더 가까울 뿐이다. 즉, 두 속성을 동시에 부분적으로 지니는 경우가 대부분이다. 그러다 보니 개별 구성원 중심으로 일이 진행되는데도 불구하고 팀웍을 강조하고, 또 팀으로서 일이 진행되어야 하는 경우에 개별적으로 지시·감독하는 경우가 흔히 발생한다.

2) 기능식 조직과 대비한 팀제 조직

팀제를 도입한다는 것은 개인이 아닌 팀을 조직 내의 기본단위로 조직구조를 설계함을 의미한다(Harris & Beyerlein, 2003; Mohrman & Mohrman, 1997). 물론 조직 내의 모든 업무가 팀 단위에서 수행된다는 것은 아니다. 조직 내의 일부 업무만이 팀단위에서 수행될 경우에는 팀제가 실행한다고 보기는 어렵다. 그러나 조직의 핵심업무가 팀단위에서 수행될 경우에는 이를 팀제라 할 수 있을 것이다(Mohrman & Mohrman, 1997).

<그림 2>는 전통적 기능식 조직과 팀제 조직의 조직구조의 차이를 보여주고 있다. 전통적인 기능식 조직에서는 조직이 기능별로 계층화되어 있으나, 팀제 조직에서는 프로세스 단위로 팀이 구성된다. 또한 팀제 조직에서는 조직이 보다 수평적인 형태로 존재한다는 특징이 있다.

<표 1>은 기존의 기능식 조직과 팀제 조직의 차이를 항목별로 보여주고 있다. 표에서 볼 수 있듯이 팀제 조직은 과거의 기능식 조직에 비해 공동책임이 강조되고, 수직적인 구조를 탈피하고자 하며, 보다 유기적이고 유연한 모습을 특징으로 한다는 것을 알 수 있다.



출처: Mohrman & Mohrman(1997, p. 1-2).

<그림 2> 전통적인 조직구조와 팀제 조직구조의 비교

<표 1> 기능식 구조와 팀제의 특징 비교

	기능식 구조	팀제
조직구조	계층적/개인	수평적/팀
직무설계	단일업무	전체업무·다수업무
목표	상부에서 주어짐	스스로 찾아냄
리더	강하고 명백한 지도자	리더십 역할 공유
지시·전달	상명하복·지시·품의	상호충고·전달·토론
정보흐름	폐쇄·독점	개방·공유
보상기준	개인주의, 연공주의	팀, 능력위주
책임	개인책임	공동책임
평가기준	상부조직에 대한 기여도	팀이 의도한 목표달성도
업무통제	관리자가 계획·통제·개선	팀 전체가 계획·통제·개선

출처: 임창희(1995, p. 98).

2. 국가별 팀제 도입의 배경 차이

앞서 팀제의 의미를 두 가지 측면(하위의 현장 작업조직 측면과 전체 조직의 구조 측면)에서 살펴보았다. 이러한 ‘팀제의 의미’ 설명에서 이미 팀제의 도입배경과 이유가 어느 정도 설명되었다. 그런데 국가마다 그 사회의 발전단계가 다르고, 또 그 사회 내에서도 기업을 포함한 조직의 발전단계가 서로 상이한 경우가 많다. 따라서 ‘팀’이라는 공통의 용어를 쓰지만, 팀제를 도입하게 된 구체적 배경이나 실제 활용되는 팀제의 세부 유형이 사회마다 다소 차이가 난다. 즉, 미국에서의 팀제 도입의 배경이나 현상이 우리와 다른 측면이 있다. 나아가 한국 사회 내에서의 팀제 도입의 배경이나 현상 또한 한국 사회의 변천(예, 외환위기 이전과 이후)에 따라 달라져 왔다. 이러한 이유 때문에 여기서는 한·미·일 간에 팀제 도입의 배경과 그 내용이 어떻게 다른지를 살펴보기로 한다.

1) 한국과 미국 팀제 도입의 내력 비교

혹자(예, 임창희, 1995)는 ‘team제’와 ‘팀제’를 구분하자고도 한다. 미국이 ‘team제’라 할 때의 도입배경과 내용이 우리가 ‘팀제’라 할 때의 그것과 다르기 때문이다. ‘Team제’와 ‘팀제’ 모두 현장중심, 과업중심, 자율성 추구 등의 공통점을 가진다고 하더라도

미국기업과 한국기업의 일 처리 방식이 완연하게 다르기 때문에 두 용어를 혼동해서는 안된다고 한다. 예를 들어 미국의 경우 그들의 조직형태가 이미 책임담당형으로서 사다리꼴의 높은 피라미드 조직이 당초부터 없었기에 공동으로 일하는 자율팀 만이 주로 필요했다. 그러나 우리의 팀제 도입의 경우 자율경영팀제의 도입 보다는 기존의 미국식 조직 즉, 계층이 간소화되고 각자 담당업무를 맡고 있는 형태로 바꾸자는 의미도 컸었다. 다시 말해서 미국기업의 간부들은 각자 할 일이 있으며 말단 직원들도 각자의 책임 하에 자율적으로 처리할 일이 있으나, 한국의 간부들은 자기의 고유한 일은 없이 부하들에 대한 관리업무만 맡고 있으며 일선 담당자들도 독립적으로 일을 한다기보다는 주어지고 시키는 대로 일을 해서 ‘올려주는’ 역할만 하고 있기 때문에, 이를 우선 어느 정도 미국식으로 바꿔놓아야 한다는 것이다. 이런 판국에 서양의 team제와 한국에서의 팀제를 공통용어로 해석하고 전면도입이나 부분도입이나를 운운해서는 큰 잘못이라고 한다(임창희, 1995).

한편 어떤 사람들은 “미국의 기업조직은 원래 팀제의 성격이 강했고, 우리 한국기업은 문화나 조직형태면에서 그렇지 못했다. 따라서 미국과 달리 팀제가 한국에서는 성공하기에는 한계가 있다”라고 주장하기도 한다. 그러나 이는 사실과 다르다. 즉, 팀제를 미국식 제도라고 하는 것 자체가 잘못된 생각이다.

미국의 경우 1980년대 생산성과 품질 등에서 일본과의 경쟁이 심해지자(더 정확히는 일본에 비해 경쟁력이 떨어지기 시작하자) quality circle에 관심을 기울이기 시작하였다. 이는 사람중심의 관리방식으로서, 팀으로서 구성원 전체가 같이 문제를 해결하고 품질을 추진하는 방식이다. 이는 100여 년간 위계중심의 관료제하에 길들여온 기존의 미국방식과는 상당히 거리가 있는 것으로 자율성이 강조되어, 수직조직에서 수평조직으로의 이동을 의미하는 것이었다(Dee, 1995, p. xi).

정리하면 미국의 경우는 한편으로는 기존의 개인주의적 경영방식에서 나타나는 비효율성 즉, 테일러주의의 한계를 극복하고, 다른 한편으로는 일본 혹은 독일의 팀조직 특성(협력, 공동책임 등)의 수용을 추구하고자 팀제를 도입하였는데, 이는 자율권 강화를 통한 참여와 협력증진을 위한 것이다. 이처럼 미국이 ‘개인주의에 집단주의 성향의 가미’를 추구하고자 팀제를 도입한 것에 비해, 한국은 초기에는 오히려 집단주의적 경영 방식에 따른 비효율성(예, 부서이기주의, 책임회피, 의사결정 지연)을 경감시키고자 팀제를 도입하였다. 그러다가 한국 또한 외환위기 이후에는 개인주의 심화의 극복이 필요

하게 되었다. 한편 일본의 경우는 지나친 집단주의의 폐해(예, 의사결정의 지연) 극복이 추구되었다고 한다(이준호, 2003).

비록 현실에서 여러 유형의 팀이 활용되고 있지만, 1994년 조사에 의하면 Fortune 1,000대 기업 중 91%가 어떤 유형이건 팀제를 도입하고 있는 것으로 나타났다(Dee, 1995). 따라서 팀제는 이제 조직의 일반적 세부 작업단위형태가 되었다고 할 수 있다. 요지는 미국기업도 품질과 경쟁력 증진을 위해 관료제에서 팀제로의 이동을 기하였고, 우리도 유사한 배경 하에 팀제를 추구하고 있는 것이다. 따라서 우리가 직면하는 문제를 그들도 직면하였으며, 사실 집단주의적 성향이 적은(즉, 개인주의적 성향이 강한) 그들이 우리 보다는 더 어려움에 많이 봉착하였지만, 여러 시행착오 끝에 효과를 내고 있는 것이다. 따라서 우리 또한 시행착오를 더욱 줄이려는 노력하여야지 팀제가 남의 제도라고 거부감을 가질 필요는 없다.

2) 한국 기업 팀제 도입의 현실적 배경과 목적

앞서 ‘팀제의 의미’와 ‘팀제 도입의 배경’에서 설명한 합리적인 측면의 팀제 도입의 배경(예, 고객지향성, 현장지향성, 자율성 증진 등)이 한국 기업에게도 적용된 것은 사실이다. 그러나 그러한 합리적인 측면 이외에 현실적으로 다른 한국 기업의 특이한 팀제 도입의 배경이 있을 수도 있다.

고도 성장기의 한국에서는 기업조직의 규모 또한 성장을 거듭하였다. 따라서 과장 직급으로 승진하면 과라는 단위조직의 장이 되었고, 부장 직급으로 승진하면 부리는 단위조직의 장이라는 직책을 맡을 수 있었다. 즉, 과장 승진자가 있으면 과를 더 만들고, 부장 승진자가 있으면 부를 더 만드는 위인설관식 조직구조 재설계가 많았고, 결과적으로 한국기업의 조직은 수평적으로 매우 복잡한 구조를 지니는 경우가 흔하였다. 그래도 성장하는 한국조직은 그러한 비정상적인 조직구조나 관리를 수용해 낼 수가 있었다. 그런데 저성장기에 접어들면서 근무기간이 흘러 직급상 과장이나 부장으로 승진하여도 조직 내의 자리(post) 부족으로 인해 과나 부의 長이라는 직책을 부여 받을 수 있는 가능성이 낮아지게 되었다. 그렇다고 직급상의 승진을 시키지 않을 수는 없는 상황이기예, 서서히 ‘직급과 직책의 분리’라는 현실적 필요성이 등장하게 되었다. 이러한 한국 기업의 인사관리상의 어려움을 타개하는데 효과적인 방법이 바로 조직구조상 팀제로의 전환이었다.

3. 팀유효성의 판단기준과 팀제의 효과발휘 조건

1) 팀유효성의 판단기준

팀의 성과는 단순히 효율성이나 생산성의 증대 여부만을 가지고 판단하지 않는다. Levi(2001)은 “성공적인 팀은 팀의 업무를 완수하고, 좋은 사회적 관계를 유지하며, 팀 구성원들의 개인적, 전문적인 발전을 가져온다.”(p. 19)는 팀성공의 세 가지 조건을 제시하고 있다. <표 2>는 기존의 연구들이 제시하는 팀유효성의 판단기준을 정리한 것이다. 이에 따르면 대부분의 연구들이 생산성이나 구성원 만족을 팀의 효과성을 판단하는 기준으로 삼고 있다. 또한 이와 더불어서 품질이나 비용절감과 같은 요인들도 팀유효성 판단에 영향을 미치는 기준으로 삼기도 한다.

2) 팀제의 효과발휘 조건

급변하는 경영환경에 적응하기 위한 하나의 해법으로 팀제를 도입하는 것은 국내뿐만 아니라 미국 등의 선진국에서도 나타나고 있는 현상이다(Devine, Clayton, Philips,

<표 2> 기존의 연구에서 제시한 팀유효성 판단기준

	생산성	비용 절감	시간 단축	오류 감소	품질	구성원 만족	혁신	구성원 능력향상
McGrath(1964)			*	*	*	*		
Gladstein(1984)						*		
Hackman(1987)					*	*		*
Pearce & Ravlin(1987)	*					*	*	
Tannenbaum, Beard, & Salas(1992)	*	*	*	*	*	*		
Salas, Converse, & Tannenbaum(1992)	*		*	*	*			
Campion, Medsker, & Higgs(1993)	*					*		
Yeatts & Hyten(1998)	*	*	*		*	*		*
Cohen(1994)	*	*			*	*		

Dunford & Melner, 1999; Rousseau, Aubé, & Savoie, 2006). 하지만 형식적인 팀제의 도입 자체만으로는 팀제가 지니고 있는 효과를 얻을 수가 없다. 일부 연구에서는 (Alderfer, 1977; Allen & Hecht, 2004; Campion et al., 1993; Janis, 1972; Whyte, 1955) 팀단위 업무수행의 문제점이 지적되기도 하는데, 이와 관련하여 Allen과 Hecht(2004)는 팀제의 도입에 대해서 ‘팀의 로맨스’라고 칭했다. 이는 실질적으로는 팀제가 조직의 성과에 별다른 긍정적 영향을 미치지 못하지만, 많은 조직들이 조직구성원들의 심리적 요인으로 인해 팀제를 도입하고자 한다는 것이다. 이들은 팀제에 대한 일반적인 기대와 실질적인 효과가 커다란 차이를 보이는 이유에 대해 조직이 처한 환경이나 업무프로세스가 팀제에 적합한지 고려하지 않고 팀제를 만병통치약과 같이 생각하는 점, 팀을 지원하는 전반적인 조직의 시스템이 팀제에 맞게 변하지 않는 점, 팀제의 도입과 관련해서 발생하는 수익과 비용을 고려하지 않는 점 등을 언급하였다. 실질적인 변화 없이 팀제를 도입할 경우 오히려 역효과가 발생할 수 있음을 의미하는 것이다.

Levi(2001)는 팀의 효과성과 관련한 기존의 연구들에서 제시하고 있는 팀제의 성공요건 다섯 가지를 다음과 같이 제시하였다.

- ① 팀목표 명확성: 팀구성원들에게 명확한 방향과 충분한 동기부여를 할 수 있는 목표를 설정해야 한다.
- ② 팀장의 역할: 팀장은 팀 내부의 업무프로세스를 적절하게 조율하는 역할을 해야 한다.
- ③ 조직의 지원: 팀의 상위조직은 하위 팀이 성장할 수 있도록 적극적 지원을 해야 한다.
- ④ 팀의 업무: 팀의 업무는 팀이 공동으로 수행하기에 적합해야 한다.
- ⑤ 팀구성원: 팀성과와 관련한 적절한 정보를 팀구성원들에게 제공해야 하며, 이들에게 노력에 따른 보상을 지급해야 한다.

팀제가 효과를 발휘하기 위한 조건은 개인단위와 조직단위의 두 가지 차원에서 살펴볼 수 있을 것이다(Lin, Yang, Arya, Huang, & Li, 2005). 업무설계나 보상 등에 관한 사항은 조직차원에서의 조건이라 할 수 있는데, 팀제가 전통적인 조직과 구별되는 특성을 지니고 있는 만큼 팀구성원 간의 상호작용을 증진시키고 효율성을 높이기 위해서 적

절한 업무절차나 방식, 제도를 설계해야 하는 것이다. 나아가 구성원들의 태도나 행동에 관한 것은 개인차원에서의 조건으로, 팀제가 성공적으로 정착되기 위해서는 팀구성원이 팀제에 적합한 업무 태도를 지니고, 팀구성원들과 적절하게 상호작용을 해야 하는 것이다.

조직차원과 개인차원의 요소들은 팀제가 효과를 발휘하는데 있어서 각각 다른 역할을 수행한다. Lin 등(2005)에 따르면 개인차원의 요소들은 팀제 도입 초기에 팀의 효과에 커다란 영향을 미치는 반면, 조직차원의 요소들은 팀제 도입 후 상당한 시간이 지난 다음에 팀의 효과에 영향을 끼치는 것으로 나타났다.

(1) 팀제의 효과와 관련한 조직차원의 조건

팀제의 효과가 발휘되기 위해 어떤 요건이 충족되어야 하는지를 설명하는 연구모델이 많이 있다. McGrath(1964)는 팀성과와 관련하여 투입-산출의 메커니즘을 최초로 제시했다(Yeatts & Hyten, 1998). 투입요소는 개인, 집단, 환경의 세 가지 수준으로 구분된다. 개인수준에는 개인의 기술, 태도, 성격 등의 요인이, 집단수준에는 집단구조, 응집성, 집단규모 등의 요인이, 그리고 환경수준에는 업무의 특성, 보상구조, 환경적 긴장의 수준 등의 요인이 존재한다. 이러한 세 가지 수준에서의 요인들이 상호작용하여 산출물을 도출해낸다. McGrath(1964)의 모형에서는 팀유효성을 판단하는 지표로 산출물의 품질이나 속도, 오류율과 같은 성과지표와 더불어서 구성원의 만족이나 집단응집성, 태도 변화와 같은 요인들도 포함되어 있다.

Gladstein(1984)은 최초로 실증연구를 통해 팀의 유효성에 미치는 영향을 검증하였다(Yeatts & Hyten, 1998). Gladstein(1984)은 팀제에 영향을 미치는 요인을 크게 리더십과 활동구조화(structuring of activities)로 구분하였다. 활동구조화는 역할이나 목표의 명확성, 업무규칙, 통제와 같은 요인들로 구성되어 있었고, 팀유효성은 팀의 효과에 대한 주관적 판단으로 이루어져 있었는데, 구체적 구성요소는 팀만족, 일반적 만족, 고객만족, 주관적 효과 등이다.

Pearce와 Ravlin(1987)은 이전의 연구보다 상세하게 팀의 효과성 모형을 제시하고 있다. 업무환경이나 조직환경과 같은 환경적 요인들은 의사소통, 팀원의 구성, 유연성, 자율성, 보상과 같은 팀의 설계에 영향을 미치는데, 팀의 설계와 더불어서 경영진의 지원, 훈련과 같은 활동들은 상호작용을 하면서 종업원 만족, 결근율, 이직률, 혁신, 생산성과

같은 요소에 영향을 미친다고 보았다.

Hackman(1987)은 보상, 교육, 정보시스템을 조직의 환경적 요인으로 분류하고, 업무 구조, 팀의 구성 등을 팀설계 요인으로 분류하여, 이 두 가지 요인이 팀유효성에 영향을 미친다고 보았다. 특히, 이러한 두 가지 요인은 조직구성원들의 노력이나, 지식과 기술, 행동전략을 매개하여 팀의 효과성에 영향을 미친다고 보았다.

Campion 등(1993)은 조직의 효과성에 영향을 미치는 요인으로 환경적 요인(예, 직무 설계, 상호의존성, 팀 구성, 훈련이나 상위조직의 지원)과 프로세스를 제시하였으며, Cohen(1994)은 위의 요인들 외에 팀 내부 상사의 지원적인 행동을 팀성과에 영향을 미치는 중요한 요인으로 보았다. 이 두 모형은 투입-프로세스-산출 구조를 기본 골격으로 하고 있지 않다는 점에서 이전의 모형들과 구분된다.

(2) 팀제의 효과 관련한 개인차원의 조건

팀의 고성과 조건이 팀차원에서만 존재하는 것은 아니다. 팀의 구성원이 각 팀 내에서 적절한 행위를 할 때 비로소 팀의 성과가 높아질 수 있다. 팀이 그 성과를 극대화하

<표 3> 팀성과를 발휘하기 위한 개인의 행동조건

팀성과 행동	팀성과 관리행동	업무 준비행동	팀업무 분석
			목표 명확화
			계획수립
		과업관련 협력행동	중재
			협조
			정보교환
		업무 평가행동	성과 모니터링
			시스템 모니터링
		팀조정 행동	지원행동
	팀 내 지도		
협력적 문제해결			
팀활동 혁신			
팀유지 관리행동	심리적 지원		
	통합적 갈등관리		

출처: Rousseau et al.(2006, p. 547) 수정인용.

기 위해서 각 개인이 어떤 행동을 해야 하는지를 보여주는 많은 연구들이 있다. Rousseau 등(2006)은 그간의 연구들을 종합하여 팀성과에 필요한 개인의 행동 즉, 팀워크 행동의 조건을 <표 3>과 같이 제시하고 있다.

<표 3>은 팀워크를 발휘하기 위한 행동의 구성요건을 보여주고 있다. 팀워크행동은 팀성과 관리행동과 팀유지 관리행동으로 분류되고, 팀성과 관리행동은 업무의 준비, 실행, 평가, 조절행위를 포괄하며, 팀유지 관리행동은 팀구성원의 심리적 지원과 구성원간의 갈등관리 행동을 지칭한다. 팀구성원들이 팀성과 관리행동과 팀유지 관리행동을 적절히 구사할 때 이것이 팀워크를 발휘하는 행동으로 이어지며, 궁극적으로는 팀유효성에 긍정적인 영향을 미치는 것이다.

4. 팀제 도입과 관련한 국내 연구

팀제에 대한 국내 조직의 관심 정도에 비해 학문적 연구결과물은 매우 적은 것이 현실이다. 그 이유 중 하나가 집단 혹은 조직수준의 연구로서 자료(data)수집 상 어려움이 있다는 점이다. 또 다른 이유는 팀제의 확산에 비하여 그 성과가 미흡하였다는 것이다. 팀제가 도입된 지 10년이 경과하였을 무렵 LG경제연구소(1994)는 1990년대 초 58%의 기업에서 팀제의 도입이 실패하였다고 보고한 적이 있었다. 하지만 ‘미흡한 성과’ 혹은 ‘실패’라는 조사보고에도 불구하고 그 후 팀제는 계속적으로 확산되어 온 것이 현실이다. 그간 출간된 팀제에 관한 학술적 연구물을 살펴보면 다음과 같다.

신태현과 원인성(1995)은 국내의 팀제 활용 현황과 효과에 관한 연구를 45개의 기업을 대상으로 수행하였다. 그 결과 팀제의 도입요인으로 기업이 위치한 시장 내 경쟁환경이나 그 조직규모 같은 객관적인 특성들보다 오히려 해당 기업이 지향하는 상품 및 시장 전략특성의 요인들이 보다 중요하게 작용하는 것으로 나타났다. 또한 팀제의 유형별로 직무수행특성의 차이를 비교한 결과 유의한 차이가 존재하지 않는 것으로 나타났다. 마지막으로 팀제를 도입한 기업과 도입하지 않은 기업 간의 인사제도의 차이를 비교한 결과 그 차이가 거의 존재하지 않는 것으로 나타났다.

신철우와 이대웅(2002)은 청주 산업단지 내의 제조업체를 대상으로 팀제 도입의 성과에 대한 실증연구를 수행했다. 그 결과 일반적인 기대와는 반대로 팀제를 도입한 기업이 전통적 조직의 기업에 비해 조직유효성이 낮은 것으로 나타났다. 또한 팀제의 도

입할 경우 조직유효성에 긍정적 영향을 미치는 구성원 특성, 관리방식, 리더십의 특성이 전통적 조직의 경우와는 다르게 나타난다는 것을 보여주었다.

한편, 이규용과 김동원(2001)은 국내의 팀제 도입배경을 합리성과 정당성 차원에서 분석하고 있다. 이 연구에서는 팀 도입의 원인이 그 직접적인 효과를 목적으로 하는 합리성에 있다기보다는 강제적, 모방적, 규범적 요인에 의한 정당성에 있다는 결론을 내리고 있다. 다시 말해서 팀제는 보다 높은 경제적 효율성을 달성하기 위한 목적으로 도입되는 것이 아니라, 사회적인 제도화 압력에 의해 조직의 정당성을 확보하기 위해 도입된다는 것이다.

팀제와 관련한 국내 연구들의 결과를 종합해보면 많은 기업들이 팀제를 도입하고 있음에도 불구하고 그 기대효과는 미미하다는 것을 알 수 있다. 하지만, 위의 연구들이 이미 오래전의 연구이고, 표본 대상 기업 수가 적다는 점에서 국내 팀제의 도입현황에 대한 보다 종합적이고 체계적인 조사가 필요한 상황이다.

III. 조사방법 및 대상

본 연구에서는 제한된 시간 내에 가급적 많은 조직을 대상으로 연구를 수행한다는 취지에서 설문조사의 방법을 이용하여 자료를 수집하였다. 설문지에는 조사대상 조직의 특성, 팀제 도입 시기, 팀제 도입 주체, 팀제 도입의 목적, 팀제 도입 현황, 팀제로 인해 나타난 효과, 향후 계획에 관한 것으로 총 7쪽의 분량이었고, 등간척도 질문의 경우는 7점 척도로 조사하였다.

설문지가 조직의 대표자 앞으로 발송되었으나, 해당 조직의 팀제에 관해 가장 잘 아는 사람이 조직을 대표하여 응답하도록 하였고, 비록 팀제를 실시하고 있지 않거나 실시할 계획이 없더라도 설문에 응답하여 줄 것과 함께 S대학교의 연구소 차원에서 실시되는 전국규모의 본 조사에 각사의 참여를 독려·부탁하였다. 설문지의 배포 및 회수는 우편을 이용하였는데, 2005년 9월 말에 우편발송을 시작하여 2006년 2월 초까지 약 4개월간 설문조사를 실시하였다. 설문지는 총 1,473개 조직을 대상으로 하여 동일 조직에 두 번 우송하였고, 이 중 168개 조직으로부터 설문지가 회수되어 회수율은 11.4%였다. 설문에 응답한 조직의 성격은 <표 4>와 같다.

<표 4> 설문조사 응답조직

		조직 수	비율(%)
영리조직	상장법인 ^a	96	57.14
	코스닥등록법인	25	14.88
	기타영리법인	19	11.31
	소계	140	83.33
비영리조직	비영리기관 ^b	14	8.33
	공공법인 ^c	7	4.17
	정부기관	7	4.17
	소계	28	16.67
	계	168	100.00

a: 거래소에 상장된 금융지주회사의 자회사인 은행 포함

b: 병원, 대학교 등

c: 공사, 공단 등 정부투자기관

IV. 국내 팀제 도입현황 및 계기

1. 팀제 도입현황

설문조사에서 응답한 조직 중 팀제를 도입한 것으로 응답한 조직은 총 168개의 조직 중 141개 조직으로 그 비율은 약 84%에 이르고 있다. <표 5>는 팀제의 도입현황을 보다 구체적으로 보여주고 있다. 이 표에 의하면 비영리조직에 비해 영리조직에서 팀제 도입비율이 더 높은 것을 알 수 있으며, 병원이나 대학교 등의 비영리기관이나 정부기관이 다른 조직에 비해 팀제 도입비율이 월등히 낮은 것을 알 수 있다.

<표 5> 국내 팀제 도입현황

		팀제 도입 조직	팀제 미도입 조직	합계
영리조직	상장법인	85	11	96
	코스닥등록법인	20	5	25
	기타영리법인	19	0	19
	소계	124	16	140
비영리조직	비영리법인	6	8	14
	공공법인	7	0	7
	정부기관	4	3	7
	소계	17	11	28
	계	141	27	168

2. 팀제 도입의 시기 및 방식

1) 팀제 도입의 시기

팀제를 도입한 시기가 1970년대로 응답한 기업은 없었으며,¹⁾ 1980년대 초반에 팀제를 도입한 기업 수가 3개(2.1%), 1980년대 후반 6개(4.3%), 1990년대 초반 30개(21.3%), 1990년대 후반 61개(43.3%), 2000년 이후 41개(29.1%)로 나타났다.

2) 팀제 도입 주도계층

팀제의 도입을 주도한 계층을 조사한 결과 최고경영자가 팀제 도입을 주도한 경우는 107개(75.9%), 중간관리층 16개(11.3%), 일반구성원 1개(0.7%), 외부전문가 10개(7.1%), 기타 5개(3.5%), 그리고 결측값이 2개(1.4%)로 나타났다. 이는 대부분의 기업이 최고경영층의 주도로 조직의 변화나 혁신을 꾀하였다는 것을 의미하고 있다.

1) 삼성물산이 1977년에 국내에서 팀제를 처음 도입한 것으로 알려지는 경우가 있으나(이장우, 1996), 이번 조사에서 삼성물산은 1980년대 초반에 도입하였다고 응답하였다.

3. 팀제 도입목적

팀제 도입 목적을 사전에 문헌연구를 통하여 파악한 11가지 항목(<표 6> 참조)으로 구분하여 조사하였다. <표 6>은 팀제 도입의 목적에 대한 기술적인 통계량을 보여주고 있는데, 표에서 알 수 있듯이 많은 조직이 의사결정의 신속화, 팀웍의 증진, 보다 유연한 조직 운영과 같은 팀제의 효과와 직결된 요인(McGrath, 1964; Salas et al., 1992)에 대하여 팀제 도입의 목적으로 높은 점수를 부여하였다. 반면에, 부서간 이기주의 타파나 인력의 감축과 같은 요인은 팀제 도입의 주요 목적은 아니었던 것으로 나타났다. 특히, ‘팀제로의 변화가 유행이고 대세여서’라는 질문에 대한 응답의 점수가 낮은 것은 유행이나 모방적 압력이 팀제 도입의 주요한 요인으로 작용하지 않을 수도 있다는 점을 암시하고 있다.

<표 6>에서 보는 바와 같이, 기대효과 항목별로 단일표본 t-test²⁾를 실시한 결과 11개

<표 6> 팀제 도입목적 및 중앙치와의 비교 t-test 결과

항목	조직 수	평균	표준편차	비교값 = 4	
				t값	유의도
계층축소 통한 의사결정의 신속화	140	5.564	1.225	15.115	.000
유연하고 탄력적인 조직의 형성과 운영	140	5.571	1.087	17.103	.000
직책과 직급의 분리(로 인사적체 해소)	139	4.626	1.466	5.034	.000
능력주의의 도입과 업무능률의 증진	139	5.122	1.100	12.031	.000
자율경영의 증진	139	4.734	1.219	7.096	.000
업무창의력의 증진	139	4.978	1.145	10.074	.000
팀웍의 증진	139	5.324	1.044	14.948	.000
부서 내 협력과 정보공유 증진	140	4.914	1.172	9.229	.000
부서간 이기주의의 타파	139	4.122	1.219	1.183	.239
인력의 감축	140	3.343	1.478	-5.262	.000
팀제로의 변화가 유행이고 대세여서	139	3.957	1.522	-.334	.739

2) 팀제 도입 목적의 각 항목들은 7점 척도로 구성되어 있으며, ‘1: 전혀 그렇지 않았다, 4: 중간, 7: 매우 그러하였다’이다. 따라서 단일표본 t-test에서 test value로 4를 활용하였다.

항목 중 8개 항목(<표 6>에서 평균값이 진하게 표시된 것)에 대해서 기업들이 ‘중간’보다 (유의하게) 높은 기대치를 나타내고 있었으며, 2개 항목은 (유의하게 차이하지 않는) ‘중간’ 정도의 기대치를, 나머지 1개 항목은 (유의한 차이가 나지만) ‘중간’보다 낮은 기대치를 나타내었다. 즉, 8개 항목의 내용을 팀제 도입을 통해 이룩하고자 한 목적이었다고 할 수 있다.

<표 7>은 팀제 도입목적과 관련한 주성분분석 결과를 보여주고 있다. 그 결과 세 가지의 요인이 도출되었다. 세 가지 요인의 세부 항목별 특징을 살펴본 결과 팀제를 도입하는 조직이 1) 조직유효성의 증진 2) 부서 내/간 협력증진 3) 기타(물론, 앞서 설명하였듯이, 세 번째의 ‘기타’는 실질적 목적으로 작용하지 않은 것으로 판명되었지만)의 목적을 각각 지니고 있음을 보여주고 있다.

<표 7> 팀제 도입목적에 관한 주성분분석

항목	요인		
	1	2	3
계층축소 통한 의사결정의 신속화	0.637	0.341	-0.281
유연하고 탄력적인 조직의 형성과 운영	0.778	0.163	-0.120
직책과 직급의 분리(로 인사적체 해소)	0.543	0.034	0.101
능력주의의 도입과 업무능률의 증진	0.780	0.031	-0.285
자율경영의 증진	0.768	0.331	0.033
업무창의력의 증진	0.764	0.251	0.007
팀워크의 증진	0.719	0.155	-0.074
부서 내 협력과 정보공유 증진	0.228	0.793	-0.178
부서간 이기주의의 타파	0.198	0.850	0.096
인력의 감축	0.069	-0.085	0.832
팀제로의 변화가 유행이고 대세여서	-0.176	0.020	0.715

4. 팀제 도입형태

팀제 도입형태는 <표 8>에서 보는 바와 같다. 대부대과형 팀제의 도입비율이 가장 높았으며, 평판형, 복합기능형, 프로젝트형이 그 뒤를 잇고 있다³⁾. 대부대과형 팀제는 기

<표 8> 팀제 도입형태

항목		조직 수	백분율(%)
도입시	대부대과형	69	48.94
	평판형	24	17.02
	프로젝트형	4	2.84
	복합기능형	12	8.51
	기타	29	20.57
	미분류	3	2.13
	계	141	100.00
현재	대부대과형	48	34.04
	평판형	27	19.15
	프로젝트형	4	2.84
	복합기능형	20	14.18
	기타	39	27.66
	미분류	3	2.13
	계	141	100.00

3) 각각의 형태의 팀은 다음과 같이 설명할 수 있다(임창희, 1995).

- ① 대부대과형: 기존의 부, 과체제와 기능을 유지하면서 통합하여, 기존의 기능별 분리체제와 팀 내 계층 및 위계질서가 유지되는 팀의 형태
- ② 평판형: 수평적 팀형태로 기존의 기능 및 계층이 타파되고 핵심업무 단위별로 업무프로세스에 따라 통합되는 팀의 형태
- ③ 프로젝트형: 기존의 조직과 별개로 제품개발 및 연구, 신규사업의 전개 등을 위해 형성되는 팀의 형태
- ④ 복합기능형: 여러 기능 분야의 결합으로 동시에 다기능을 수행하는 팀의 형태

존 조직의 틀과 가장 유사한 형태의 팀제라 할 수 있다. 대부대과형의 팀제를 도입한 조직의 비율이 가장 높다는 것은 조직이 기존의 조직구조나 관행으로부터 완전히 벗어나는 것이 어렵다는 것을 암시하고 있다. 또한 팀제를 도입한 당시와 현재의 형태를 비교한 결과 137개 기업 중 100개 기업은 팀제의 형태에 변화가 없는 것으로 나타났다.

V. 국내 팀제의 특성과 성과

국내의 연구들에서 나타났듯이 기업들이 팀제를 도입하더라도 그 효과가 미미하거나 오히려 역효과를 불러일으키는 경우가 상당히 많았다. 이는 팀제를 도입한다는 것을 단순히 조직구조를 변화시킨다는 것 이상으로 생각하지 않는 것에 원인이 있을 수 있다. 앞에서 설명한 바와 같이 많은 학자들은 팀제가 성공하기 위한 조건들을 여러 가지의 형태로 제시하고 있다. 본 장에서는 기존의 연구에서 제시된 팀제의 효과발휘요건들이 국내의 팀제 도입 조직에서 어느 정도 충족되고 있는지를 살펴보고자 한다.

1. 국내 조직 팀제의 특징

1) 팀특성

팀의 특성은 팀자율성, 팀의 구조, 팀의 의사소통, 팀의 목표 등으로 보다 세분화해서 살펴볼 수 있을 것이다. 팀제를 도입한 조직에서 나타나는 팀의 특성을 조사한 결과는 아래와 같다.

(1) 팀자율성

Pearce와 Ravlin(1987)은 팀이 성과를 내기 위한 전제조건으로 자율성을 제시하였다. 팀 내 자율성이 있어야 소기의 성과실현이 가능하다는 것이다. 이후의 다양한 연구에서도 팀자율성을 팀성과와 관련한 요인으로 제시하였다(Cohen, 1994; Guzzo & Dickson, 1996; Sunstrom, De Muse, & Futrell, 1990). 팀의 자율성과 관련하여 이루어진 다양한 실증연구에서는 각 팀에게 높은 자율성을 부여한 경우 팀구성원의 태도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Cohen & Ledford, 1994; Cordery, Mueller, &

<표 9> 국내 조직의 팀자율성 및 중앙치와의 비교 t-test 결과

항 목	조직 수	평균	표준편차	비교값 = 4	
				t값	유의도
팀장은 팀원의 승진 및 경력개발 등 인사에 관한 권한을 보유한다.	140	4.879	1.562	6.657	.000
팀 내 업무의 계획과 실천이 해당 팀에 의해 이루어진다.	138	5.022	1.143	10.502	.000
팀원에 대한 인사 관련 결정(예, 채용, 징계, 훈련)이 해당 팀에 의해 이루어진다.	138	3.101	1.595	-6.617	.000
팀단위로 예산이 수립되고 조정된다.	138	4.681	1.808	4.425	.000

Smith, 1991; Leach, Wall, Rogelberg, & Jackson, 2005). 한편, Stewart와 Barrick(2000)은 행동지향적인 업무에는 팀의 자율성이 팀성과에 부정적 영향을 미치나 개념적인 업무에서는 팀자율성이 팀성과에 긍정적 영향을 미친다는 점에 대한 실증연구를 통해 자율성과 직무특성 간의 상호작용을 강조하였다.

국내 조직에서 부여된 팀자율성 현황은 <표 9>에 나타난 바와 같다. 이들 자료에서 볼 수 있듯이 업무의 계획이나 실천, 팀구성원의 승진 및 경력개발, 그리고 팀단위 예산 수립 및 조정에 관해서는 각 팀에 비교적 높은 자율성을 부여하고 있는 것을 알 수 있다. 하지만, 팀원의 채용, 징계 등과 같은 인사 측면의 의사결정과 관련해서는 팀의 자율성이 상대적으로 낮은 것으로 나타났다.

(2) 팀 내 구조

많은 연구에서 팀 내의 구조가 팀제의 효과를 결정하는 중요한 요소 중의 하나로 제시되고 있다(Campion et al., 1993; Hackman, 1987; McGrath, 1964; Pearce & Ravlin, 1987; Salas et al., 1992; Sundstrom et al., 1990; Tannenbaum et al., 1992). McGrath(1964)는 팀의 성과에 영향을 미치는 집단단위의 요인 중 하나로 팀의 구조를 들었다. Pearce와 Ravlin(1987)은 보다 구체적으로 팀장의 팀원에 대한 지원을 팀이 효과를 발휘하기 위한 요건으로 제시하였으며, Hyatt와 Ruddy(1997)는 실증연구를 통해

팀 내 팀장의 지원적 역할의 중요성을 강조하였다. 그 외에 Tannenbaum 등(1992)과 Salas 등(1992)은 팀 내의 권력의 분배가 팀의 효과에 영향을 미친다고 보았다. 또한, Campion 등(1993)은 팀 내부에서 각 구성원들의 업무자율성과 권한부여, 팀의 의사결정에 있어서 팀 내 모든 구성원들의 참여, 팀 내부의 모든 구성원들의 균등한 업무분담을 팀제의 효과에 영향을 미치는 요인으로 제시하였다. 요약하자면, 많은 연구들은 팀 내부 조직의 위계구조를 보다 평탄하게 만들고 팀 내의 각 구성원들이 충분한 권한을 지니고 업무를 수행할 경우 팀제의 효과가 높아지는 것으로 보고 있다.

국내에서 팀제를 도입한 조직의 팀 내부 구조현황은 <표 10>에서 제시하는 바와 같다. 현재까지 팀 내부에서의 위계구조의 평탄화는 충분하게 이루어지지 않은 것으로 파악되고 있다. 이는 많은 기업들이 대부대과형의 팀제를 도입하면서 팀 내 위계구조에 큰 변화를 가져오지 않은 것과 일치하는 결과라고 볼 수 있다. 이와 더불어서 업무의 배분 측면에서도 Pearce와 Ravin(1987)이 제시한 팀장의 팀원에 대한 지원이나 Campion 등(1993)이 제시한 공평한 업무배분이 아직까지 충분히 이루어지지 않은 것으로 나타났다. 하지만, 역할의 명확화, 직급과 직책의 분리 등에 있어서는 상대적으로 큰 변화가 일어난 것으로 파악되었다.

<표10> 국내 조직의 팀 내 구조특성 및 중앙치와의 비교 t-test 결과

항 목	조직 수	평균	표준편차	비교값 = 4	
				t값	유의도
팀원간 위계가 없고 팀장과 팀원이 일대일의 관계를 맺는다.	138	3.848	1.602	-1.116	.267
팀장은 팀원들에 대해 지시나 감독이 아닌 지원의 역할을 수행한다.	139	4.122	1.432	1.007	.316
팀장도 팀원과 같이 실무를 직접 담당한다.	139	4.317	1.579	2.364	.019
직급과 직책/직위를 분리 운영하고 있다.	140	5.343	1.586	10.020	.000
팀장과 동급직위 팀원, 팀장과 담당임원 간의 책임, 권한, 역할의 분담이 분명하다.	140	5.250	1.270	11.644	.000

(3) 정보공유

Pearce와 Ravlin(1987)은 팀 내부 업무설계와 관련하여 개방적인 의사소통 구조를 강조하였다. 또한 다수의 모형에서는 팀 내부 업무프로세스 단계에서 개방적인 의사소통을 강조하고 있다(Campion et al., 1993; Salas et al., 1992; Tannenbaum et al., 1992; Yeatts & Hyten, 1998). 이에 더하여 Campion 등(1993)은 팀 내부의 의사소통뿐만 아니라 팀간의 원활한 의사소통 또한 팀제의 성공에 영향을 미치는 요소라고 주장하였다. 한편, Lester와 Meglino(2002)는 종단연구를 통해 카리스마 리더십과 더불어서 팀 내 의사소통이 새롭게 구성된 팀의 팀유효성에 영향을 미친다는 사실을 발견하였다.

본 연구에서는 팀제 하의 의사소통과 관련하여 정보공유 정도를 파악하였다. 그 결과 정보공유를 위한 인프라가 구축되어 있는가에 대한 질문에는 총 138개 조직에서 응답하여 평균 5.333, 표준편차 1.155의 값을 보여주었다. 또한 팀 내 정보공유가 원활하게 이루어지고 있는가에 대한 질문에는 총 138개 조직에서 응답하여 평균 5.290, 표준편차 1.068의 값을 보여주었다. 이는 전반적으로 팀제를 도입한 조직 내부에서 비교적 높은 수준의 정보공유가 일어나고 있다는 것을 보여주고 있다.

(4) 팀목표의 명확성

팀의 목표는 양, 품질, 속도, 정확도, 고객에 대한 서비스 등의 여러 가지 형태로 나타날 수 있다(Guzzo & Dickson, 1996). Levi(2001)는 많은 연구들(Hackman, 1987; Katzenbach & Smith, 1993; Larson & Lafasto, 1989)이 팀이 효과를 발휘하기 위한 요건으로 명확한 목표를 제시하고 있다는 점을 강조하였다. 팀이 명확한 목표를 지니고 있을 때 팀의 성과가 높아진다는 점은 많은 실증연구들이 보여주고 있다(Guzzo & Dickson, 1996; Guzzo & Shea, 1992; Weingart & Weldon, 1991; Weldon, Jehn, & Pradhan, 1991; Zander & Medow, 1963; Zander, 1971).

국내에서 팀제를 도입한 조직들은 구체적인 팀의 목표 존재 여부와 관련된 질문에서 총 140개 조직이 응답하여 평균 5.743, 표준편차 1.196의 수치를 보여주었다. 이는 국내에서 비교적 많은 조직들이 구체적인 팀의 목표를 설정하고 있다는 것을 의미한다.

2) 직무특성

Tannenbaum 등(1992)과 Salas 등(1992)은 팀성공에 미치는 직무특성으로 직무구성,

<표 11> 국내 팀제 도입 조직의 직무특성 및 중앙치와의 비교 t-test 결과

직무특성	조직 수	평균	표준편차	비교값 = 4	
				t값	유의도
팀 내의 업무가 세분화되어 있지 않고 상호 연관되며 복잡적이다.	139	3.741	1.364	-2.239	.027
팀원이 수행하는 과업의 범위가 넓다.	138	4.754	1.073	8.254	.000
전사적으로 업무흐름을 재설계하였다.	138	4.855	1.304	7.701	.000
팀 내의 업무는 자기완결적이다.	139	4.353	1.388	2.994	.003

직무 형태, 직무복잡성을 들고 있다. Campion 등(1993)은 이를 보다 구체화하여 팀이 높은 성과를 창출하기 위한 직무조건으로 직무의 다양성, 정체성과 직무간의 높은 상호 의존성을 들고 있으며, Cohen(1994)은 직무의 다양성과 주체성, 중요성과 같은 요인이 팀성과에 영향을 미친다고 주장하였다.

<표 11>은 국내 팀제 도입 조직에서의 직무특성이 어떠한지를 보여주고 있다. <표 11>에서 알 수 있듯이 팀제 도입 이후에도 대부분의 조직은 직무특성을 팀제에 알맞도록 조정하지는 않은 것으로 판단된다. 특히 팀 내 업무의 상호의존성이나 자기완결성은 상당히 떨어지는 것으로 나타났다. 전반적으로 보았을 때 국내에서 팀제를 도입한 조직들은 팀제의 특성에 적합한 업무설계의 관해 상당히 미흡한 것으로 볼 수 있다.

3) 인사관리 특성 및 조직의 지원

(1) 팀성과와 보상의 연계

많은 모형에서는 보상 문제를 팀유효성에 미치는 환경적인 요인 중의 하나로 바라보고 있다(Cohen, 1994; Hackman, 1987; McGrath, 1964; Salas et al., 1992; Sunstrom et al., 1990; Tannenbaum et al., 1992; Yeatts & Hyten 1998). 보다 구체적으로, Pearce와 Ravlin(1987)은 보상에 있어서 팀성과에 대한 보상과 개인성과에 대한 보상을 동시에 해야 팀성과에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다. 또한 Campion 등(1993)은 개인

<표 12> 국내 팀제 도입 조직의 보상제도 및 중앙치와의 비교 t-test 결과

항 목	조직 수	평균	표준편차	비교값 = 4	
				t값	유의도
팀장의 고과와 보상에 팀성과를 반영한다.	140	5.400	1.453	11.398	.000
팀원의 고과와 보상에 팀성과를 반영한다.	140	5.071	1.472	8.611	.000

의 성과를 평가하는데 있어서 팀의 성과가 어느 정도 반영되는지의 여부와 개인의 보상 결정에 팀공헌도를 어느 정도의 비중으로 반영할 것인가의 문제가 팀성과에 영향을 미친다고 주장하였다.

팀제의 도입과 더불어서 비교적 많은 국내의 조직들이 개인보상에 팀성과를 반영하는 것으로 파악되고 있다. <표 12>에서 볼 수 있듯이 많은 조직들은 팀장과 팀원 모두의 보상에 팀성과를 반영하는 정도가 높은 것으로 파악되었다. 특히 팀장의 경우 팀성과에 더 큰 영향력과 책임을 지니고 있는 탓에 팀구성원에 비해 팀성과의 반영 비율이 더 높은 것으로 파악되고 있다.

(2) 교육훈련

Hackman(1987), Sundstrom 등(1990), Campion 등(1993)은 팀성과에 미치는 하나의 환경적인 요인으로 교육 및 훈련을 들고 있다. 반면, Pearce와 Ravlin(1987)은 팀 내의 의사결정 훈련이 업무 및 조직의 설계와 상호작용하면서 팀 내 업무프로세스에 영향을 미친다고 보고 있으며, Tannenbaum 등(1992)과 Salas 등(1992)은 훈련이 팀 내 업무프로세스와 상호작용하면서 팀성과에 영향을 미친다고 보고 있다. 한편, 팀제 하에서의 훈련이 개인의 동기유발 효과를 일으켜서 팀성과에 영향을 미친다는 시각도 존재한다 (Earley, 1994; Guzzo & Dickson, 1996).

본 연구에서 조사한 결과 팀제 시행 조직에서 팀장과 팀원을 대상으로 한 교육은 비교적 원활하게 이루어지고 있는 것으로 파악되었다. 140개 조직이 팀장을 대상으로 자질향상 교육을 실시하는지의 여부와 팀원을 대상으로 업무능력향상 교육을 실시하는지의 여부의 질문에 대해 대답하였으며, 두 질문에 대하여 각각 평균 5.214와 5.386, 표준편차 1.105와 0.993의 결과가 도출되었다.

(3) 조직의 지원

팀제의 성공 여부를 결정하는 또 하나의 중요한 요소가 팀의 상위조직이나 최고경영자의 지원 여부다. 팀 외부의 상위조직이나 최고경영자의 지원은 팀의 성과를 결정하는 하나의 환경적 요인으로 작용하는 것이다(Campion et al., 1993; Pearce & Ravlin, 1987; Salas et al., 1992; Tannenbaum et al., 1992; Yeatts & Hyten, 1998).

국내의 팀제 도입 조직들은 팀 도입 및 정착을 위한 최고경영층과 중간관리층의 지원이 어느 정도 존재하는가에 대한 질문에 137개의 조직이 응답하여 평균 4.934와 표준편차 1.335의 값이 도출되었다.

2. 팀제 도입성과

우리나라에 도입된 지가 25년 넘은 팀제는 이제 여러 기업에서 흔히 볼 수 있는 하나의 제도로 정착되었다. 앞서 언급되었지만, LG경제연구소(1994)는 팀제가 도입된 지 10년이 경과하였을 무렵 58%의 기업에서 팀제의 도입이 실패하였다고 보고한 적이 있었다. 그러나 그 후 약 15년이 더 지난 지금 더욱 확산된 팀제가 우리나라 조직에서 실제 어느 정도의 효과를 보이고 있으며, 아직도 어려움이 있다면, 그 문제가 무엇인지에 대해 종합적으로 진단할 필요가 있다.

팀제의 성과에 대한 질문에 138개 조직의 평균이 5.014였고, 대다수의 조직(72.46%)은 효과가 있었다고 응답하였다. ‘중간’으로 응답한 조직이 21%였으며, 효과가 없었던 것으로 응답한 조직은 6.53%에 불과하였다.

<표 13> 팀제 도입의 전반적 성과

팀제의 효과성에 대한 응답	조직 수	백분율(%)
전혀 효과가 없었다	0	0.00
효과가 없었다	1	0.72
별로 효과가 없었다	8	5.81
중간	29	21.01
약간 효과가 있었다	53	38.41
효과가 있었다	44	31.88
매우 효과가 있었다	3	2.17
계	138	100.00

<표 14> 팀제 도입의 개별성과 및 중앙치와의 비교 t-test 결과

항 목	조직 수	평균	표준편차	비교값 = 4	
				t값	유의도
품질 및 서비스의 증가	136	4.691	1.132	7.120	.000
생산성의 증대	137	4.920	1.105	9.740	.000
비용의 감소	137	4.336	1.066	3.684	.000
의사결정의 신속성 향상	138	5.442	1.032	16.408	.000
인사적체의 해소	136	4.118	1.350	1.016	.311
부서간 이기주의의 타파	137	3.876	1.108	-1.311	.192
팀 내 팀웍의 증진	137	5.117	1.078	12.122	.000
자율·협력·창의적 분위기 조성	138	5.007	1.057	11.191	.000
종업원의 전문성 및 업무능력의 향상	137	4.985	1.029	11.210	.000
조직구조 개선으로 인한 조직간소화 실현	136	5.125	1.071	12.249	.000

본 연구에서는 기존연구들이 제시한 팀유효성 판단기준(<표 2> 참조)에 따라서 <표 14>에 있는 구체적 내용별로 팀제 도입의 성과를 살펴보았다.

팀제 도입 후 조직간소화와 더불어서 의사결정의 속도가 상당히 개선된 것으로 보인다. 또한 품질, 생산성, 비용과 같은 산출물과 관련한 요소들도 효과가 있었던 것으로 나타났다. 그러나 인사적체의 해소나 부서간 이기주의의 타파와 같은 요소들은 팀제 도입과 관련한 효과가 낮은 것으로 나타났는데, 앞서 팀제 도입의 목적에서 이들의 점수가 낮았던 것처럼, 이들은 팀제 도입의 목적에도 해당되지 않았고, 실제 그 효과도 적었다고 할 수 있다.

VI. 한국 팀제 조직의 문제점과 개선방향

1. 한국 팀제 조직의 문제점

지금까지 팀제를 도입한 국내 조직의 팀특성 및 도입효과를 살펴보았는데, 이를 바탕

으로 다음과 같이 몇 가지의 문제점을 도출할 수 있다.

첫째, 팀 내에서의 위계구조의 문제다. 팀제 도입의 현황에서 살펴본 바에 따르면 기존의 복잡한 위계적 구조가 팀제 하에서도 계속 이어지고 있는 것으로 판단된다. 이는 팀제를 도입한 조직들 중에서 가장 많은 수가 대부대과형을 택한 것에서도 잘 알 수 있다. 대부대과형은 기존에 존재하던 조직 내 위계구조의 흔적이 가장 많이 남아있는 형태의 팀제다. 물론 팀제 도입 시에는 대부대과형을 선택하였으나, 현재는 다른 형태의 팀제로 개편한 조직들도 존재한다. 하지만 대다수의 조직들은 도입 당시의 대부대과형의 팀제를 유지하고 있는 상황이다. 이는 많은 조직들이 외관상으로는 팀제를 도입하고 있지만, 기존에 존재해온 위계구조의 관행에서 탈피하는 것에 관해서는 상당한 어려움을 겪고 있음을 의미한다.

둘째, 팀 내에서의 팀장의 역할이다. 팀 내의 위계구조와 더불어서 팀장의 역할과 관련해서도 아직까지 상사의 부하에 대한 지시, 감독의 역할에서 완전히 벗어나지 못한 것으로 보인다. 하지만, 앞에서도 언급한 바와 같이 몇몇 연구들은(예, Hyatt & Ruddy, 1997; Pearce & Ravlin, 1987) 팀제의 효과와 관련하여 팀장의 지원적 역할의 중요성을 강조하고 있으며, Campion 등(1993)은 팀장과 팀원간의 공평한 업무배분을 팀 효과성에 영향을 미치는 요인 중 하나로 보고 있다. 따라서 팀장이 팀 내에서 실무를 담당하도록 할 뿐만 아니라 팀원들에 대한 지원의 역할을 강화해야 할 필요가 있다.

셋째, 팀제에 알맞은 업무프로세스 재설계의 문제다. 많은 기업들이 팀제에 맞게 전사적으로 업무프로세스를 재설계한 것으로 나타났다. 하지만, 이러한 업무의 상호의존성이나 팀 내 업무의 자기완결성이 부족한 것으로 봤을 때 과연 팀제에 적합하도록 업무재설계가 이루어졌는지 의문을 가질 수밖에 없다. 팀이 효과를 발휘하기 위해서는 팀제에 알맞도록 팀 내 업무프로세스를 설계하는 것이 최우선적인 선결조건이라 할 수 있다. 따라서 팀제를 도입한 조직에서는 자신들의 팀 내 업무프로세스를 살펴보고 팀구성원들의 업무가 보다 상호의존적이고, 팀 내 업무프로세스가 자기완결적인지의 여부를 점검할 필요가 있다.

2. 한국 팀제 조직의 개선방향

앞서 Levi(2001)는 팀제의 성공요건으로 다섯 가지(팀목표의 명확성, 팀장의 역할, 조

직의 지원, 팀의 업무, 팀구성원)를 제시하였다고 하였다. 이들 요건들을 본 연구에서 살펴본 국내 팀제 조직의 특징과 비교했을 때 팀제 도입의 성과를 높이기 위해 시급히 개선해야 할 요소는 팀장의 역할과 팀의 업무라고 볼 수 있다. 팀 내에서 적절한 팀웍이 발휘되기 위해서는 적절한 팀장의 리더십이 선행되어야 하고, 팀구성원이 함께 업무를 수행하면서 업무를 발휘하기 위해서는 상호의존적으로 업무를 수행할 수 있도록 업무프로세스가 구축되어야 한다.

팀제 조직들에서 팀을 이끌어가는 팀장의 역할은 기존의 조직에 비해 더 중요할 수 있다. Hackman(2002)은 팀을 이끌어가는 팀장의 리더십을 팀성공의 중요요인으로 강조하고 있다. 한국의 팀제가 완전히 정착되기 위해서는 기존에 존재하던 상사와 부하간의 지시적, 위계적인 관계에서 벗어나야 한다. Hitchcock와 Willard(1995)는 팀제가 실패하는 요인 중 하나로 전통적인 상사와 부하의 관계가 유지되는 것을 들면서, 기존에 존재하던 상사의 권한이 부하들에게 이양되어야 한다는 점을 강조하였다. 이는 팀구성원들이 셀프 리더십을 발휘할 수 있도록 하면서 이를 위해 팀장이 지원적 역할을 수행하고 실무에도 함께 참여해야 한다는 점을 암시한다고 볼 수 있다.

또한 팀제가 성공하기 위해서는 조직의 업무가 팀제에 어떤 방식으로 알맞게 설계될 수 있는지를 살펴볼 필요가 있다. 팀제는 기본적으로 팀 내부의 업무의 상호의존성과 더불어서 구성원들의 공동업무를 가장 큰 특징으로 한다(Hitchcock & Willard, 1995). 하지만, 이러한 팀제의 특성은 업무의 성격에 따라 그 효과가 다르게 나타날 수 있다. Stewart와 Barrick(2000)의 연구에 따르면 행동지향적인 업무의 경우 직무 상호의존성과 팀성고가 \cap 자형의 관계를 보이는 반면에, 개념적인 업무의 경우 직무 상호의존성과 팀성고가 \cup 자형의 관계를 보인다. 이는 업무의 특성에 따라 적절한 상호의존성 정도가 달라질 수 있다는 점을 보여주는 것이다. 조직이 팀제를 성공적으로 도입하기 위해서는 직무의 특성을 분석하고, 이에 따라 효과적인 업무프로세스를 구축하여 업무간의 상호의존성을 적절히 조절하고, 팀업무의 자기완결성을 강화할 필요가 있다.

VII. 논의 및 결론

본 조사에서 밝혀진 것과 기존 연구결과를 비교하면 차이가 많이 난다. 비록 팀제에

관한 국내의 학문적 연구결과물이 많지는 않았으나, 기존 내용의 대부분은 팀제 도입목적(조직의 효과증진을 목적으로 한) 합리성 보다는(모방적, 규범적 요인에 의한) 정당성에 있다(이규용 & 김동원, 2001)고 결론을 내리든가 팀제 도입의 효과가 실패였다(LG경제연구소, 1995)거나 전통적 조직에 비해 효과가 낮았다(신철우 & 이대웅, 2002)고 보고하는 등 부정적 측면이 강했다. 하지만, 본 연구에서는 우리의 조직이 합리적 목적으로 팀제를 도입한 경우가 대부분이었고, 그 효과도 대부분의 경우 높았던 것으로 판명되었다. 따라서 팀제에 대한 부정적 견해에서 긍정적 견해로 우리의 생각이 바뀌어도 됨을 의미한다. 즉, 팀제가 도입된 지 25년 정도 지난 지금의 상황은 팀제 도입 후 10년 혹은 15년 지났던 시점에서의 상황과 많이 달라졌음을 의미한다. 이는 모방적 도입이 많았고 결과적으로 실패가 많다고 결론지어지던 초기의(즉, 외환위기 이전의) 상황에 비하여 내실과 질적 성장을 많이 추구한 외환위기 이후 10년의 노력결과라고 판단된다.

본 연구에서는 각 조직에 팀제의 확대실시를 계획하고 있는지 질문하였다. 그 결과 해당 질문에 응답한 총 134개 조직 중 52개 조직이 중간이라고 대답하였으며, 77개 조직이 팀제를 확대 실시할 계획이라고 대답하였다. 이를 종합하면 약 96.3% 이상의 조직이 현재의 팀제를 그대로 유지하거나 향후 확대실시 할 것을 계획하고 있다고 볼 수 있다. 현재 국내의 대다수의 조직이 팀제를 실시하고 있을 뿐만 아니라, 위의 결과에서와 같이 향후에 팀제가 더욱 확산될 것이라는 점을 고려했을 때 비록 팀제가 전반적으로는 성공적이라고 평가되더라도 아직도 존재하는 팀제 도입상의 문제점과 그 개선방안을 명확히 살펴보는 것은 상당한 의미가 있다.

본 연구에서 살펴본 바에 따르면, 대다수의 조직은 조직의 효과성을 높이기 위해 팀제를 도입하는 것으로 나타났다. 팀제의 형태와 관련한 조사에서는 대부대과형의 팀제 형태를 도입하는 조직이 가장 많은 것으로 나타났다. 한편, 각 팀에게 어느 정도의 자율성이 부여되는지 살펴본 결과 업무의 계획 및 실행, 팀 내부 구성원에 대한 승진, 경력 개발 등에 한정된 제한된 자율권이 부여되는 것으로 나타났다. 또한 조직구조적인 측면에서는 팀장의 역할이나 팀구성원 간의 위계적인 구조와 관련하여 기존에 지시적, 위계적인 구조로부터 완전히 벗어나지는 못한 것으로 드러났다. 직무특성과 관련해서는 팀제 도입과 더불어서 전반적으로 전사적인 업무흐름의 재설계를 실시하는 것으로 나타났다. 실제 업무간의 상호의존성이나 팀 내 업무의 자기완결성은 그다지 높지 않은

것으로 드러났다.

이처럼 국내에서 팀제를 도입한 조직들은 업무프로세스의 재설계, 팀 내의 조직구조의 변화와 관련해서는 미흡한 모습을 보였다. 하지만, 보상이나 교육, 정보공유 및 상위 조직의 지원과 관련해서는 팀제 조직에 상당히 적합한 것으로 파악되었다. 이는 인사관리 제도나 정보시스템의 구축이 업무프로세스나 조직의 위계질서 등에 비해 기존의 관행으로부터 비교적 자유롭다는 점을 시사하고 있다.

한편 본 연구를 통해 국내에서 팀제를 도입한 조직이 개선해야 할 가장 시급한 두 가지 과제는 팀장의 역할변화와 업무프로세스의 변화인 것으로 나타났다. 팀장과 팀원의 관계는 보다 수평적인 관계로 발전해야 하며, 팀원에 대한 팀장의 지원적 역할이 강화되어야 하는 것이다. 또한 공동업무, 업무간 상호의존성을 특징으로 하는 팀제에 적합할 수 있도록 업무프로세스를 재설계할 필요가 있다. 팀 내의 업무가 직무특성에 적합하도록 상호의존적이어야 하며, 하나의 업무프로세스가 팀 내에서 완결되어야 할 것이다.

팀제가 조직의 문제를 해결하는 만병통치약이라고 할 수는 없다. 팀제가 조직에서 의도했던 효과를 발휘하기 위해서는 기존에 조직에서 존재하고 있던 관행들을 변화시키고자 하는 노력이 선행되어야만 한다. 팀제가 업무프로세스 및 구성원들 간의 관계와 적절히 조화를 이룰 때만이 팀과 조직이 더 높은 성과를 발휘할 수 있다. 팀제를 도입하고자 하는 조직이나 팀제를 확대 실시하고자 하는 조직에서는 업무프로세스나 조직 내의 위계적 질서 등과 관련한 문제에 있어서 보다 신중하게 접근해야 할 것이다.

한편 본 연구는 팀제의 도입효과와 관련하여 팀구성원들의 만족도에 관해 직접 살펴볼 수 없었다. 이는 분석의 수준을 조직단위로 하여 설문조사를 수행한 데 따른 한계라 할 수 있다. 하지만, 앞에서 언급하였듯이 많은 연구들은 팀구성원들의 만족도를 팀 유효성을 판단하는 중요한 요소로 언급하고 있다. 따라서 향후연구에서는 팀제의 도입과 관련한 구성원의 만족도를 살펴볼 필요가 있을 것이다. 나아가, 팀제 도입의 효과에 관해 조직 전체의 입장 보다도 현장에서 팀을 직접 운영하고 있는 팀장들이 더 많은 정보를 보유하고 있는 경우도 있다. 따라서 향후연구에서는 팀제의 도입효과를 다양한 정보원을 통해 판단할 필요가 있을 것이다.

참고문헌

- 신철우·이대응 (2002), “한국기업들의 팀제 실패요인에 관한 실증적 검증,” *대한경영학회지*, 33, 249-269.
- 신택현·원인성 (1995), “국내기업에서의 팀제 활용 현황과 그 효과에 관한 연구,” *인사관리연구*, 19, 259-275.
- LG경제연구소 (1995), *팀제 도입의 실태조사 보고서*.
- 이규용·김동원 (2001), “팀제 도입요인으로서의 합리성과 정당성에 관한 연구,” *경영학연구*, 30, 1009-1035.
- 이장우 (1996), “팀제의 효과성에 관한 실증적 연구,” *창립 10주년 기념 현상공모 우수논문집*, 삼성경제연구소.
- 이준호 (2003). “우리나라 조직구성원들에 인지된 문화적 가치관이 팀제에 대한 저항과 조직성과에 미친 영향,” *인사관리연구*, 27, 4, 25-57.
- 임창희 (1995), *한국형 팀제*, 서울, 삼성경제연구소.
- Alderfer, C. P. (1977), “Group and intergroup relations,” In J. R. Hackman and J. L. Suttle (Eds.), *Improving life at work: Behavioral science approaches to organizational change*, Santa Moinca, CA, Goodyear, 227-246.
- Allen, N. J. and T. D. Hecht (2004), “The romance of teams”: Toward an understanding of its psychological underpinnings and implications,” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 439-461.
- Campion, M. A., G. J. Medsker, and A. C. Higgs (1993), “Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups,” *Personnel Psychology*, 46, 823-850.
- Cohen, S. G. (1994), “designing effective self-managing work teams,” In M. M. Beyerlein and D. A. Johnson (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams: Theories of self-managed work teams*, London, JAI Press, 67-102.
- Cohen, S. G. and G. E. Ledford Jr. (1994), “The effectiveness of self-management teams: a field experiment,” *Human Relations*, 47, 13-43.

- Cordery, J. L., W. S. Mueller, and L. M. Smith (1991), "Attitudinal and behavioral effects of autonomous group working: A longitudinal field study," *Academy of Management Journal*, 34, 464-476.
- Dee, D. (1995), *First team: Everything you need to know to start a team ... lead a team ... and be a team*, Palm Beach Gardens, FL, Dartnell.
- Devine, D. J., L. D. Clayton, J. L. Philips, B. B. Dunford, and S. B. Melner (1999), "Teams in organizations: Prevalence, characteristics, and effectiveness," *Small Group Research*, 30, 678-711.
- Earley, P. C. (1994), "Self or group? Cultural effects of training on self-efficacy and performance," *Administrative Science Quarterly*, 39, 89-117.
- Gladstein, D. L. (1984), "Groups in context: A model of task group effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517.
- Guzzo, R. A. and G. P. Shea (1992), "Group performance and intergroup relations in organizations," In M. D. Dunnette and L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and organizational psychology*, 2, Vol. 3, Palo Alto, CA, Consulting Psychological Press, 269-313.
- Guzzo, R. A. and M. W. Dickson (1996), "Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness," *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.
- Hackman, J. R. (1987), "The design of work teams," In J. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational Behavior*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 315-342.
- Harris, C. L. and M. M. Beyerlein (2003), "Navigating the team-based organizing journey," In M. M. Beyerlein, A. J. Douglas, and S.T. Beyerlein (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams: Team-based organizing*, Vol. 9, Greenwich, Conn., JAI Press, 1-29.
- Hitchcock, D. and M. Willard (1995), *Why teams can fail and what to do about it: essential tools for anyone implementing self-directed work teams*, Chicago, Irwin Professional Publication.
- Hyatt, D. E. and T. M. Ruddy (1997), "An examination of the relationship between work group characteristics and performance: Once more into breach," *Personnel*

- Psychology*, 50, 553-585.
- Janis, I. L.(1972), *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascos*, Boston, Houghton Mifflin.
- Katzenbach, J., and D. Smith (1993), *The wisdom of teams*, Cambridge, MA, Harvard Business School Press.
- Larson, C., F. LaFasto (1989), *Teamwork: What must go right/what can go wrong*, Newbury Park, CA, Sage.
- Leach, D. J., T. D. Wall, S. G. Rogelberg, and P. R. Jackson (2005), "Team autonomy, performance, and member job strain: Uncovering the teamwork KSA link," *Applied Psychology: An International Review*, 54, 1-24.
- Lester, S. W. and B. M. Meglino (2002), "The antecedents and consequences of group potency: A longitudinal investigation of newly formed work groups," *Academy of Management Journal*, 45, 352-368.
- Levi, D. (2001), *Group dynamics for teams*, London, Sage Publication.
- Lin, Z., H. Yang, B. Arya, Z. Huang, and D. Li (2005), "Structural versus Individual perspectives on the dynamics of group performance theoretical exploration and empirical investigation," *Journal of Management*, 31, 354-380.
- McGrath, J. E. (1964), *Social psychology: A brief introduction*, New York, Holt, Rinehart & Winston.
- Mohrman, S. A., and A. M. Mohrman, Jr. (1997), *Designing and leading team-based organizations: A workbook for organizational self-design*, CA, Jossey-Bass.
- Pearce, J. A. and E. C. Ravlin (1987), "The design and activation of self-regulating work groups," *Human Relations*, 751-782.
- Rousseau, V., C. Aubé, and A. Sivoie (2006), "Team behaviors: A review and an integration of frameworks," *Small Group Research*, 37, 540-570.
- Salas, E., T. L. Dickinson, S. A. Converse, and S. I. Tannenbaum (1992), "Toward an understanding of team performance and training," In R. W. Swezey and E. Salas (Eds.), *Teams: Their training and performance*, Norwood, NJ, Ablex, 3-30.
- Stewart, G. L. and M. R. Barrick (2000), "Team structure and performance: Assessing

-
- the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type,” *Academy of Management Journal*, 43, 135-148.
- Sundstrom, E., K. P. De Meuse, and D. Futrell (1990), “Work teams: Applications and effectiveness,” *American Psychologist*, 45, 2, 120-133.
- Tannenbaum, S. I., R. L. Beard, and E. Salas (1992), “Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments,” In K. Kelly (Ed.), *Issues, theory, and research in industrial/organizational psychology*, New York, Elsevier Science, 117-153.
- Weingart, L. R. and E. Weldon (1991), “Processes that mediate the relationship between a group goal and group member performance,” *Human Performance*, 4, 33-54.
- Weldon, E., K. M. Jehn, and P. Pradhan (1991), “Processes that mediate the relationship between a group goal and improved group performance,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 555-569.
- Whyte, W. F. (1955), *Money and motivation: An analysis of incentives in industry*, New York, Harper.
- Yeatts, D. E. and C. Hyten (1998), *High-performing self-managed work teams: A comparison of theory to practice*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- Zander, A. W. (1971), *Motives and goals in groups*, New York, Oxford University Press.
- Zander, A. W. and H. Medow (1963), “Individual and group levels of aspiration,” *Human Relations*, 16, 89-105.

Team structure in Korea: Characteristics, effectiveness, and future directions

Won-Woo Park*

ABSTRACT

Nowadays, teams in organizations are ubiquitous in Korea. Many organizations adopt teams as a basic structural component of them. In the present study, we surveyed prevalence, characteristics, and effectiveness of team structure in Korea. From results of the survey, we propose future directions to improve team effectiveness and to make team-based organizations more successful.

Previous research

A team is defined as a formal group in which more than two people work together. There are two perspectives in explaining team performance: the structural perspective and the individual perspective. The structural perspective refers to organizational characteristic such as autonomy, hierarchy, and work process. The individual perspective, on the contrast, refers to teamwork behavior which can be categorized into regulation of team performance and management of team maintenance. Both of the two perspectives are important to explain team performance. We, however, focus on the structural perspective in the present study.

Method

With the purpose of collecting data from as many organizations as possible, we

*Professor, College of Business Administration, Seoul National University

used questionnaire to collect data from organizations in Korea. We mailed questionnaires to 1,473 organizations, and 168 usable surveys were returned (for a response rate of 11.4%). Of the 168 respondents, the number profit-making organizations was 140 and the number of non-profit organizations was 28.

Prevalence and characteristics of team-based organizations in Korea

Of the 168 organizations surveyed, 141 organizations (84%) adopted team structure. Most organizations provided teams an autonomy with some limits. In addition, with regard to team structure, we found that hierarchical relations between team leaders and team members and supervisory role of team leaders have not been thoroughly overcome yet. However, we found that communication among team members and among teams was not problematic, and teams had clear goals as a whole.

With regard to task characteristics, we found that many team-based organizations tried to redesign work process. However, task interdependence and task completedness were not improved much as expected. Although, the results imply, there were attempts to make work process fit for team structure, it was hard to completely overcome practices that had been institutionalized.

Considering compensation, training, and an organizational support, we found that those factors moderately fit for teams. Specifically, many organizations reflected team performance on compensation and educated team leaders for leadership and team members for skills. In addition, managers of many organizations supported teams enough to operate effectively.

Effectiveness of teams and future direction

We found that many organizations evaluated their teams to be effective as a whole. Specifically, speed for decision making, teamwork, quality of outputs, and costs reduction were improved.

From data analyses, we found some problems of team-based organizations in Korea. The first problem is that hierarchical structures in teams have not been thoroughly

changed yet. The second problem is that team leaders played a role not as supporters but as supervisors of their subordinates. The last problem is that work process has not been redesigned to fit for team-based organizations,

We propose two things as solutions for success of team-based organizations. First, we propose to change a role of team leaders. Team leaders should support their team members to empower their subordinates. Second, work process should be reconsidered. As we mentioned above, current work process seems not to fit for team-based organizations. Specifically, each task in a team should be appropriately interdependent and work process should be completed in a team.

Discussion and Conclusion

What this study found out differs much from the foregoing studies of team structure in Korea. Although there exist only few academic publications on teams of Korea, most of them had negative conclusions. For example, Lee and Kim (2001) concluded that Korean organizations had more of legitimacy motive (e.g., imitational or normative) than rationality motive (of increasing organizational effectiveness), whereas LG Economic Research Institute (1995) concluded that there were more failures (58%) than successes, while Shin and Lee (2002) concluded that the effectiveness of teams were lower than that of traditional structure. However, results of our study tell that Korean organizations had much more of rational motive, and their team structure were in most cases successful. Therefore, it is about time that our negative perspective on team structure in Korea to be replaced with a positive perspective. That is, it implies that present situation after a quarter of a century has passed since the first adoption of team structure in Korea is quite different from 10- or 15-year passed situations. Compared to the situation before the foreign exchange crisis of the late 1990s when imitational motive and unsuccessful results were concluded to be in place, the present success of team structure in Korean organizations is the result of their 10-year efforts focusing on efficiency, quality, and competitiveness.

From the survey, we found that 96% of the surveyed organizations either plan to

maintain and/or to expand their use of team structure in the future. However, managers should always keep in mind that just adoption of a team for organizations cannot be a way for organizational effectiveness. To make team-based organizations more effective, work process should be redesigned so that it fits for team structure and team leaders should play a role as supporters of their team members.

Keywords: team, team-based organization, team effectiveness

