

IV. 水平 統合 組織의 設計 方向 : 階層的 팀 組織 模型

- 팀 組織에 대한 再檢討
(팀 組織 運營의 限界)
 - 팀 조직 설계의 목표는 規模가 작고, 動機 附與가 잘 되어 있는, 自己 充足的인 職務 集團을 설계하는 것임
 - 팀 조직이 運營에 실패한 경우 그 原因으로는 첫째, 팀으로의 權限 委讓의 不足, 둘째, 팀원 개개인의 多技能化의 未備, 셋째, 팀간 統合 및 調整의 失敗 등을 들 수 있음
 - 이 중 조직 설계 차원에서 해결해야 할 가장 중요한 문제가 팀간의 水平的 統合 및 調整의 실현 문제임
(水平 統合 組織으로의 轉換)
 - 수직 통합에서 수평 통합으로 조직 구조가 변화해 가는 과정에서, 수평 통합 조직은 과거의 수직 통합 조직에서 階層的 水平 統合 組織을 거쳐 완성될 것으로 보임
- 階層的 팀 組織 模型
 - (定義) 계층적 팀 조직 모형이란, 현재의 팀 組織을 階層的 水平 統合 組織에 적용시킨 조직 설계 모형임
 - (內容) 계층적 팀 조직 모형은 最高 經營팀, 中間 管理팀, 實務 作業팀 등 세 가지 계층별 팀으로 구성됨
 - (原理) 계층적 팀 조직 모형의 특징은 세 계층이 모두 팀으로 構成 된다는 점과 하위 계층의 팀장이 상위 계층의 팀원이 되는 二重 所屬制임
 - (示唆點) 계층적 팀 조직은 大規模 組織을 單純 組織化하는 설계 방안으로서 意義를 가짐
- 階層的 팀 組織 設計時의 有意點
 - 첫째, 계층적 팀 조직은 완벽한 수평 통합 조직으로 가기 위한 暫定的인 組織 模型임
 - 둘째, 팀장의 二重 所屬制로 팀간 구조가 複雜하다는 단점이 있음
 - 셋째, 계층적 팀 조직에 적합한 運營 시스템이 반드시 構築되어야 성공할 수 있음

○ 팀 組織에 대한 再檢討

(1) 팀 組織 運營의 限界

팀 조직은 職務
中心의 組織, 權
限이 委讓된 플
랫 組織, 팀內 및
팀間의 水平 統
합이 중시되는
조직임

- 팀 조직 설계의 목표는 ‘規模가 작고, 動機 附與가 잘 되어 있는, 自己 充足的인(self-sufficient) 職務 集團’으로 조직을 구성하는 것임
 - 기존의 조직은 사람 중심으로 조직이 설계되고 운영되었지만, 팀 조직에서는 팀이라는 직무 집단을 중심으로 조직이 설계되고 운영되는 특징이 있음
 - 기존의 조직이 사람과 사람을 수직으로 연결하는 피라미드 조직인 반면, 팀 조직은 의사 결정 권한의 많은 부분이 실무 팀에 위양된 플랫 조직으로 실무 작업 팀내 및 팀간의 수평 통합이 중시되는 조직임

팀 조직의 운영
이 失敗하는 경
우, 그 原因으로
는 權限 委讓의
不足, 팀원의 多
技能化 未備, 팀
간의 統合 및 調
整의 失敗 등이
거론됨

- 팀 조직을 설계했다라도 그 운영에서 실패했다면 조직 구조 차원에서는 다음과 같은 이유를 고려할 수 있음
 - 첫째, 업무 수행에 합당한 의사 결정 권한이 팀으로 위양되지 않아 팀 조직이 제 기능을 발휘하지 못함
 - 둘째, 팀원이 다기능의 요건을 갖추지 못하여 팀이 자기 충족적인 직무 집단으로서 기능을 발휘하지 못함
 - 셋째, 작은 규모의 조직으로 나뉘어져서 팀 내부 효율성은 향상되었으나, 팀간 통합 및 조정을 위한 역할이 없어 조직 전체 차원의 성과는 떨어짐
- 이러한 세 가지 요인 중 조직 설계 차원에서 거시적으로 해결되어야 할 과제는 ‘팀간의 水平的

統合 및 調整(lateral integration and coordination)’ 문제임

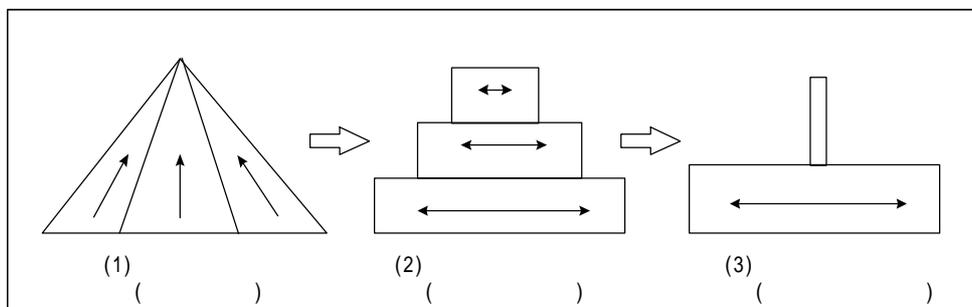
- 팀간의 수평적 조정이 잘 되는 조직이라면 팀의 규모가 작고 그 수가 많아도 조직 전체적인 업무 수행은 원활하고 조직 전체 차원의 효과성은 높아질 수 있음
- 따라서 팀 조직이 성공하기 위해서는 조직 설계 차원에서 계층간 수직적 통합보다는 팀간의 수평적 통합을 위한 방안을 마련해야 함

수평 통합 조직은 조직의 階層內 業務 單位間 統合 및 調整을 중시하는 조직 형태임

(2) 水平 統合 組織으로의 轉換

- 組織의 變化 過程상에서 보았을 때 수평 통합 조직은 과거의 수직 통합 조직에서 階層的 水平 統合 組織을 거쳐 완성될 것으로 보임
- 완전한 수평 통합 조직은 업무 단위간의 정보 공유 시스템이나 목표 설정 및 성과 측정 시스템이 충분히 갖추어져서, 수직적 의사 결정이 거의 필요 없는 상태에서 가능할 것임
- 현재와 같이 부분적 권한 위양, 제한된 정보 공유 시스템, 수직적 의사 결정에 의한 목표 설정 및 성과 측정이 이루어지는 관행하에서는, 수직 통합 조직과 수평 통합 조직의 중간 형태인 계층적 수평 통합 조직이 바람직할 것임

<그림> 통합 방향을 기준으로 본 조직의 변화 과정



○ 水平的 統合의 中間 形態：階層的 팀 組織 模型

계층적 팀 조직
모형이란 現在
팀 組織을 階層
的 水平 統合 組
織에 適用시킨
組織 設計 模型
임

- (定義) ‘階層的 팀 組織 模型’이란 기존의 팀 조직을 계층적 수평 통합 조직에 적용시킨 설계 모형임
 - 현재 팀 조직은 피라미드형 위계 조직에서 벗어나 플랫폼 조직으로 이행하는 과정에 있는 조직 형태로서, 팀간의 수평적인 통합 및 조정이 어려운 한계를 지니고 있음
 - 따라서 계층적 수평 통합 조직의 원리를 현재 팀 조직에 적용하여 팀간의 수평적인 통합 및 조정을 수행할 필요가 있음
 - 완전한 정보 공유 시스템, 목표 설정 및 성과 측정 시스템 등 수평적 통합 및 조정 시스템이 갖추어지기 전까지는 계층적 팀 조직 모형이 팀 조직의 수평적 통합 및 조정 모형으로서 의미를 가짐

계층적 팀 조직
모형은 最高 經
營팀, 中間 管理
팀, 實務 作業팀
등 세 가지 계층
의 팀들로 구성
됨

- (內容) 계층적 팀 조직 모형은 最高 經營팀, 中間 管理팀, 實務 作業팀 등 세 가지 계층으로 구성됨
 - 최고 경영팀(top management team)은 최고 경영자의 전사적인 의사 결정 및 리더쉽 형성에 참여하고 사업 부문간 이해 관계를 통합 및 조정함
 - 중간 관리팀(middle management team)은 최고 경영팀의 의사 결정 사항과 리더쉽을 후원하며 수직적 통합 및 조정의 연결 고리 역할과 업무 단위인 실무 작업팀간 이해 관계를 통합 및 조정하는 역할을 수행함
 - 실무 작업팀(work team)은 중간 관리팀의 통합 및 조정 기능하에서 실무 작업을 수행함

- (原理) 階層的 팀 組織 模型의 특징은 세 계층이 모두 팀으로 구성된다는 점과 하위 계층의 팀장이 상위 계층의 팀원이 되는 二重 所屬制 (overlapping membership)임
 - 조직 전체적으로 수직적 의사 결정이 아직 유효한 상황에서 모든 계층이 팀으로 구성됨으로써 한 계층내 팀 안에서는 수평적인 의사 결정과 통합이 이루어짐
 - 이중 소속제로 하위 팀간의 이해 관계 대립 등 갈등이 발생하더라도 상위 팀내 팀원간의 조정을 통해 해결될 수 있는 가능성이 커짐

계층적 팀 조직
 모형은 大規模
 組織에 單純한
 팀 組織 構造를
 적용시킨 意義를
 지님

- (示唆點) 계층적 팀 조직은 大規模(large scale) 組織을 單純 構造(simple structure)化하는 설계 방안으로서 의의를 가짐
 - 현재 대규모 조직의 위계 조직 구조는 의사 결정 과정의 비효율성을 초래하고 있음
 - 그러나 정보 기술을 통한 네트워크 구성 등 기업의 정보 인프라가 구축되지 못한 상황에서는 어느 정도의 계층화는 조직의 통제를 위해서도 필요함
 - 따라서 대규모 조직이 어느 정도 계층적 조직 구조를 유지하면서 조직내 단순화를 시도하기 위해서는 모든 계층에 팀을 도입하는 계층적 팀 조직 모형이 한 가지 대안이 될 수 있음

○ 階層的 팀 組織 設計時의 有意點

- 첫째, 계층적 팀 조직은 기업내 정보 기술 인프라의 도입 등 조직의 플랫폼화를 위한 기반이 갖추어질 경우에는 사라져야 할 暫定的인 組織 模型임
 - 계층적 팀 조직은 위계적 조직 구조로서 통제의 효율성을 갖고 있는 상황에서 수평 통합 조

계층적 팀 조직 모형은 暫定的인 組織 模型이라는 점, 二重 所屬制로 팀間的 複雜性 問題, 適合한 運營 시스템의 存在가 필수적이라는 점 등의 限界를 지님

- 직을 도입하고자 시도한 조직 구조 모형임
- 따라서 위계적 조직 구조가 통제의 효율성을 상실하고 완전한 수평 통합 조직으로 갈 수 있는 정보 공유 시스템 등이 구축된다면 계층적 팀 조직 모형은 그 의미가 사라짐
- 둘째, 팀內에는 單純性이 존재하지만 階層間 및 팀間에는 複雜性이 증가하는 단점이 있음
 - 복잡성은 조직 구조의 최대 비용으로 인식되므로 단순성을 지향하는 것이 현재 조직 설계의 흐름임
 - 계층적 팀 조직 모형은 팀으로 모든 조직을 설계하므로 팀內에는 단순성이 확보되지만 계층간이나 팀간에는 이중 소속제로 인해 복잡성이 증가함
 - 따라서 하위팀 팀장이면서 상위팀 팀원이 되는 이중 소속제에서 역할의 이중성으로 인한 혼란이 커진다면 조직의 효과성도 떨어짐
- 셋째, 조직 구조는 조직을 운영하는 여러 시스템의 효과적인 상호 작용을 전제로 설계하는 것이므로 계층적 팀 조직 모형에 알맞는 運營 시스템의 構築이 반드시 필요함
 - 조직 전체의 비전 및 소속 팀의 목표 달성을 위해 협력하는 조직 문화나 팀 성과가 개인의 성과로 연결되는 평가 및 보상 시스템의 구축이 필요함
 - 특히 이중 소속제에 해당하는 중간 관리층의 경우 하위 계층의 팀장과 상위 계층의 팀원으로서 담당하는 역할과 그에 따른 보상간의 연결 시스템이 적절히 설계·운영되어야 함

(황원일 : wihwang@cosmo.co.kr)