

III. 經營 政策 課題

1. 팀 조직의 類型 및 特性

- (팀제 導入 背景) 急變하는 經營 環境 및 조직 규모의 非對稱에 따른 逆機能에 對策하기 爲해 종전의 部課制에서 脫離하여 팀제로의 조직 構造 改編이 要求되고 있음
- (팀 조직의 類型) 팀 조직은 크게 프로젝트팀, 매트릭스 조직 및 大部大課型 조직으로 分類할 수 있는데, 어떤 형태의 팀 조직을 運營할 것인가는 조직의 目標 및 業務 特性에 따라 결정되어야 함
- (期待 效果) 조직의 非對稱 防止 및 의사 결정의 迅速화가 가능하며 팀원들의 업무에 對한 專門性 提高를 기대할 수 있음
- (運營 課題) 効果적인 팀 運營을 爲한 하부 시스템의 再整備 및 팀제 도입 必要性에 對한 全社的 공감대 形成이 이루어져야 함

急變하는 經營 環境 및 조직 規模의 非對稱에 對策하기 爲해 종전의 部課制에서 脫離하여 팀제로의 조직 構造 改편이 要求되고 있음

○ 팀제 導入 背景

- 급변하는 시장 환경에 對해 迅速하고 効果적으로 對策하기 爲한 조직 構造가 要求되고 있음
- 기업 規模의 非對稱에 따라 管理 費는 增加하고 실무 費는 相對적으로 減少되어감
- 기업 成長의 둔화로 인해 포스트가 부족하며 이에 따른 人事 缺員 現象이 나타남
- 구성원의 專門적 資力 향상 및 下급자에 對한 權限 委讓의 必要性이 增加됨

○ 팀 조직의 類型 및 特性 : 팀 조직의 유형은 다음과 같이 크게 3 가지로 分類가 가능하며 어떤 형태의 팀 조직을 運營할 것인가는 조직의 目標 및 업무 特性에 따라 결정되어야 함

- 프로젝트팀 조직

- 기존의 회사내 조직은 그대로 둔 채 신제품 개발이나 특수 사업을 완수하기 爲해 한시적으로 각 部門의 專門가들로 구성된 형태로서, 目標 達成 후에는 解散됨

팀 조직은 크게 프로젝트팀, 매트릭스 조직 및 대부대과형 조직으로 분류할 수 있는데, 어떤 형태의 팀 조직을 운영할 것인가는 조직의 목표 및 업무 특성에 따라 결정되어야 함

- 프로젝트팀에서는 높은 기동성과 효과성을 기대할 수 있으나 팀에 대한 강한 권한 부여없이 소속 부서에서 근무하면서 프로젝트를 수행할 경우 소속 부서와의 업무 갈등 발생 소지 많음
- 매트릭스 조직
 - 목표 달성을 위해 機能 組織 내부에 課業 指向的 作業 집단들을 운영하는 형태로서, 과업 집단은 조직내 기능별 부문에서 차출된 다양한 기능을 가진 작업자들로 구성됨
 - 매트릭스 조직은 기능 부서장과 프로젝트 관리자의 권한 및 책임의 범위에 따라 기능 중심형 매트릭스, 균형적 매트릭스, 프로젝트 중심형 매트릭스의 3 가지로 크게 분류될 수 있음
 - 이러한 매트릭스 조직의 형태는 제품 부문과 기능 부문 가운데 어느 부문을 전략적으로 더 중시할 것인가에 따라 결정되어야 함
 - 따라서 매트릭스 조직은 경영 환경에 따라 제품 및 기능의 양 부문에 대한 효과성을 최대한 제고할 수 있는 장점이 있는 반면, 양 부문간의 이중 권한 체계로 인한 갈등 발생 가능성이 큼
- 大部大課型 조직
 - 이는 전통적인 部, 課의 體制와 機能은 유지하되 유사한 기능을 하면서도 여러 개의 部나 課로 나뉘어져 있는 것을 통폐합시킨 형태임
 - 프로젝트팀과 매트릭스 조직이 효과적인 업무 프로세스를 목적으로 多技能 전문가로 구성된 팀 조직인 반면, 大部大課型 조직은 결재 단계의 축소 및 職責과 職位의 구분 등을 그 주된 목적으로 함
 - 따라서 大部大課型 조직은 팀으로의 권한 위양 등 팀 운영을 위한 하부 시스템의 재정비가 이루어지지 않으면 실질적인 조직 변화를 기대할 수 없음

조직의 비대화 방지
및 의사 결정의 신속
화가 가능하며 팀원
들의 업무에 대한
전문성 제고를 기대
할 수 있음

효과적인 팀 운영을
위한 하부 시스템의
제정비 및 팀제 도
입 필요성에 대한
전사적 공감대 형성
이 이루어져야 함

○ 팀제 운영에 따른 期待 效果

- 결재 단계의 축소로 의사 결정이 신속해지며 기동성이 提高될 수 있음
- 환경 변화에 따른 팀 내부 조직의 신속적 조정이 가능함
- 포스트 최소화에 의해 高位職 인력 활용이 가능함
- 직위와 직책의 분리 운영으로 승진 적체 해소가 가능하여 조직의 비대화를 방지할 수 있음
- 업무에 대한 책임감 및 전문성 提高가 가능함

○ 효과적인 팀제 운영을 위한 課題

- 組織 文化的 측면
 - 팀제 도입 필요성에 대한 全社的 공감대 형성 및 팀제에 적용하기 위한 구성원들의 의식 개혁이 이루어져야 함
 - 이를 위해서는 최고경영자의 비전 제시 및 과감한 推進 意志 表明이 뒷받침되어야 함
- 制度的 측면
 - 직위 위주가 아닌 능력 내지 자격 중심의 직책 임명과 팀/팀장에 대한 대폭적인 權限 委讓이 이루어져야 함
 - 효과적인 팀 운영을 위한 평가 체계 및 직급 체계 등 하부 시스템이 再整備되어야 함
- 人的 측면
 - 권한을 부여 받은 팀장에 대한 리더쉽, 판단력, 경영 관리 능력 등의 향상을 위한 育成策이 뒷받침되어야 함
 - 또한 팀제의 핵심은 팀원들의 自律 管理에 있음. 팀원 스스로가 팀 목표의 달성을 위해 전문적 자질을 배양하는 노력이 수반되어야 함

(고 수 일)