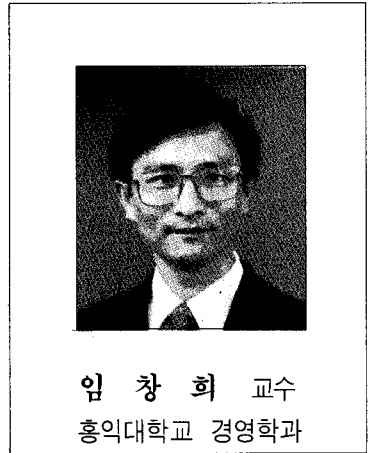
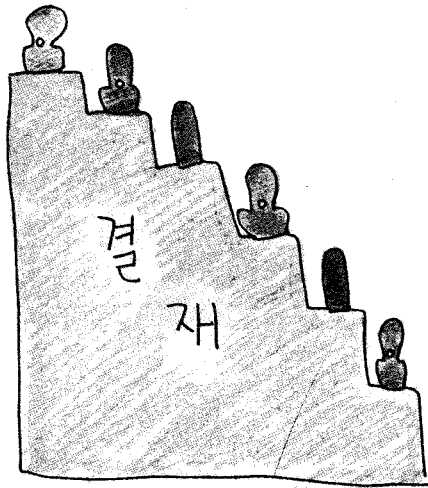


# 한국형 팀제는 선택이 아니라 필연이다



임 창 희 교수  
홍익대학교 경영학과

팀제란 종래의 자리중심의 계층별 조직이나 일과 사람이 획일적으로 정해지는 부, 과제의 모순에서 탈피하여 능력과 적성에 따라 탄력적으로 인재를 팀에 소속시키면서 팀장을 중심으로 일을 해나가는 것이다. 조직체계도 담당대리·과장·부서장 에서 이제는 담당자·팀장으로 간소화되어 팀내에서는 모든 정보가 공유된다.

작년 6월 미국 화이트하우스 중소기업회의를 위해 준비한 『제3 밀레니엄 : 21세기 미국중소기업』이란 논문이 중소기업의 장래가 다음과 같이 보고되고 있다.

첫째, 급격한 변화가 연속될 것이다.

둘째, 중소기업은 점점 이질화, 다원화될 것이다.

셋째, 중소기업이 참여하기 곤란한 요인과 성장을 저해하는 요인이 속행할 것이다.

이는 미국의 얘기만도 아니요, 향후 21세기에 찾아올 얘기만도 아니다. 바로 지금 우리네 기업

이 겪기 시작하는 현실이다. 순식간에 시대는 바뀌었다. 대비하지 않고 외쳐댔던 개방경쟁시대가 어느사이 현실이 되어버렸다. 외제가 무언지 모르던 시골 아낙네도 싸고 질 좋으면 국경을 묻지 않는다.

중국에는 우리의 눈썰매장을 팔았고 그들은 우리가 만들던 모자를 만들어 맨해튼의 젊은이들에게 판다. 김정일 공화국에서 만든 컬러TV를 수입하는 이유는 값이 싸기 때문이다. 1995년도 중국의 백색 가전제품 신장율은 50%나 된다. 우리는 이제 이런

나라와 경쟁하면서 선진국의 무역장벽을 뚫어야 한다.

그러므로 이제부터는 정신무장만으로는 한계가 있다. 우리의 기업관리 방식이 바뀌어야 한다. 시스템이 바뀌지 않고 눈가리고 야옹하는 식으로는 대처할 수 없는 상황에 와 있다. 어떻게 바뀌어야 하는가.

지금 우리 기업들에서 퍼스널 컴퓨터의 확산 속도보다 더 빠르게 진행되고 있는 것이 있다면 바로 팀제의 보급이다. 이제 삼성, LG, 현대, 한화, 코오롱, 쌍용, 포철 등 모든 대기업들이 전면적

혹은 부분적으로 팀제를 도입하고 있다. 왜 팀제인가. 꼭 필요한 것인가.

급성장은 끝났다. 한국 300대 기업의 경영자들은 2000년까지 연평균 성장율을 3~8% 정도로 보고 있으며 8% 이상 될 것이라는 응답자는 한 사람도 없었다는 한국 경총의 조사보고가 있었다. 성장은 정체되고 직급구조의 역피라미드 현상이 증대되어 가고 있는 현실에서 획기적인 변혁없는 조직이 살아남기 어렵다.

밥그릇은 하나뿐인데 줄줄이 손가락만 들고 있다면 아무리 한 사람이 일을 잘해도 당해낼 재간이 없다. 팀제도는 이래서 필요한 것이다. 모두가 자기 몫을 해야 하며 자기 일이 있어야 한다. 남을 시키고 조정해서 일을 완성하던 시대는 지났다. 아무일 안 하고도 열중쉬어, 차려 구호만 잘 붙이고 정렬만 잘 시키면 붙어서 먹고 살 수 있었던 시대는 지났다.

그리고 21세기 창조시대의 기업경영력은 환경변화에 대한 창조적 적응력, 특히 고객에 대한 창조적 제안력에 좌우된다. 고객의 잠재적 니드를 앞질러서 수용하고 창조적인 제안을 행하여 고객의 만족을 얻는 기업만이 우량기업이 될 수 있다.

이때의 중요한 키워드가 정보의 공유이며 원활한 커뮤니케이션인데 간소한 팀제 조직만이 여기에 부응할 수가 있는 것이다. 부, 과, 계의 전통적 조직은 팀으

로 나뉘고 중역과 부장, 차장들이 팀원 내지는 팀장으로 흡수되어 지휘, 보고, 통제 계통의 옥상옥(屋上屋)현상이 없어지게 된다. 그리고 업무의 중복, 횡수의 반복 현상이 일어나는 이유가 부서간의 벽이 두텁고 상호 단절되어 있기 때문인데, 유기적인 팀으로 개편되면 과잉 관리업무가 과감하게 폐지되거나 축소된다. 층층이 쌓겨주던 관리층이 생략되고 부하를 통해 간접적으로 일하던 방식에서 벗어나 후배에 대한 지도나 업무의 지원책임 등을 직접 담당함으로써 간부는 더욱 바빠진다. 그리고 팀원은 자기분야 최고 전문가로서의 책임이 더욱 강조되어지고 더 많은 노력을 필요로 하게 된다.

서양에서는 원래 업무할당과 책임과 재량이 개인에게, 확실하게 주어졌었다.

그러나 지나치게 개인주의로 흐르다 보니 상호교류가 단절되어 조직 효율성이 억제되었고 이를 보완하기 위해 팀워의 필요성이 강조되었다.

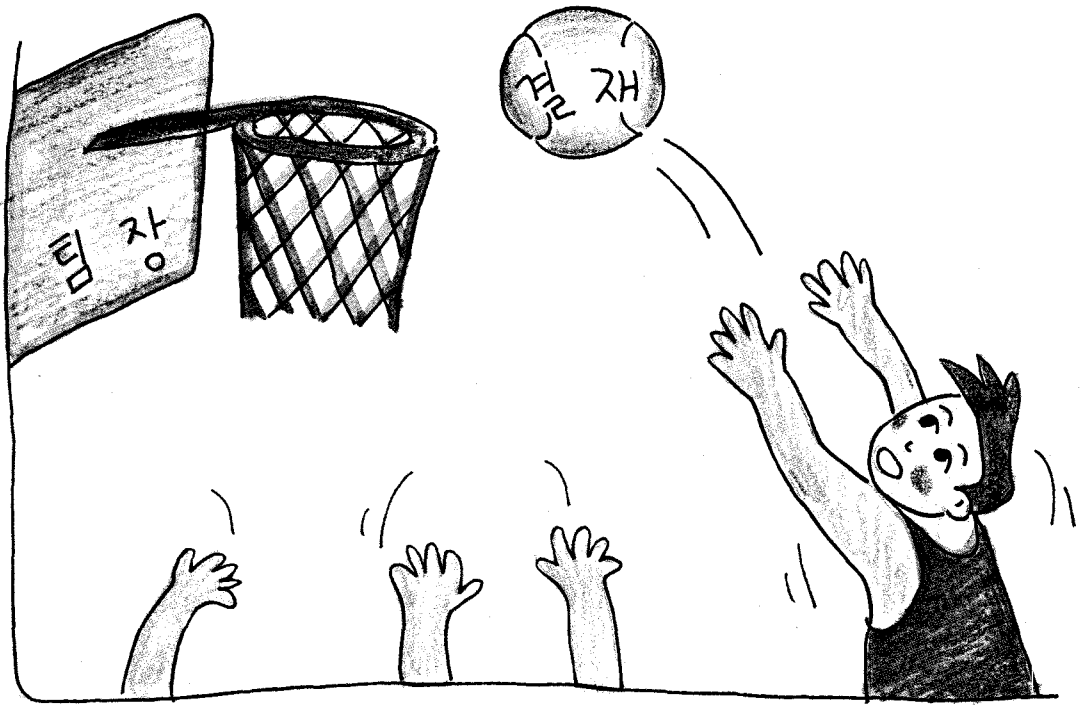
그러나 한국의 경우 결재판에 줄줄이 도장을 찍으면서 아무도 책임지지 않는 허울 좋은 팀제를 너무 많이 해 왔다. 이제 권한 위임으로 책임과 재량을 주면서 의사결정, 실천, 보상, 감독까지 담당자에게 맡기고 팀장 중심의 팀워크로 일중심의 조직을 이끌어 가고자 하는 것이 한국형 팀제의 요체라고 할 수 있다.

풀기 어려운 수학문제를 놓고

혼자 끙끙대다가도 다른 친구와 함께 풀다보면 저절로 풀리던 경험을 누구나 가지고 있을 것이다. 천재가 아닌 이상 혼자서 기발한 아이디어를 내고 혼자서 조직이 원하는 성과를 내기 어렵다. 아인슈타인 같은 천재도 뉴턴이 있었기에 상대성이론을 발견했을 것이며 뉴턴의 만유인력은 코페르니쿠스 같은 선각자의 간접 도움이 있었기에 가능했으리라. 하물며 수백 수천의 업무가 연결되어야 목표를 달성할 수 있는 조직에서 우리 같은 보통 사람들이 서로 개인 플레이를 한다면 그 결과는 뻔한 일이다.

한국형 팀제는 장기조직이 아니라 바둑조직이다. 전통적 조직인 장기는 각자의 포스트와 가는 길이 딱 정해져 있기에 재량이 없다. 바둑에도 룰은 있지만 각 사람의 포스트가 정해져 있는 것은 아니며 필요한 경우 아무데고 가서 자리를 잡을 수 있다. 장기알은 존재의미를 자신에게서 찾기 어렵다. 장군이 죽으면 그만이다. 반면에 바둑들은 모두가 존재의미가 있다.

결정적인 순간에는 한개의 바둑 돌이 판을 바꿔버린다. 장기는 장군에서 졸까지 수직계층화되어 있어서 운신의 폭도 서로 차이가 있는 계급사회인데 반하여 바둑 돌은 모두 평등하다. 각자가 다른 사람의 휘하에 들어감이 없이 자기의 재능과 적성을 발휘할 수 있다. 그렇다고 완전 독립하여 행동하는 것이 아니라



어떤 축에 의해서 전체가 통일을 이루어 목표를 달성한다.

한국형팀제는 복잡한 이론이 아니다. 종업원 열명 정도 있는 중소기업에 가서 배우든지 아니면 농구구경을 해보라. 농구게임을 할 때 선수들은 책임과 특기가 다르면서도 팀워크를 잘 이루면 높은 득점을 할 수 있다. 가드는 자기 맡은 분야만 책임졌다고 끝이 아니다. 심지어 센터의 자리로 가서 슈트를 쏘기도 한다. 우리 팀이 이기려고 한 것인데 누가 탓하겠는가. 물론 팀내에는 MVP가 연봉도 많고 상도 더 받는다. 그러나 서로가 MVP가 되려고 할 때 우리팀의 우승마저 뺏긴다는 사실을 가장 잘 알고 있다. 각자 자기 자리를 지키는 프로이면서도 일사불란하게 공을 주고 받는 농구팀이야말로 한국

형 팀제의 모델이다. 감독의 명령이 떨어질 때까지 기다리지도 않고 따라서 감독에게 책임을 떠넘기지도 않는다. 팀장인 주장을 중심으로 코트안에서는 계층 구분없이 단순하고 유연하고 플랫폼한 게임운영을 하는 것이다.

팀제는 어떻게 하는 것인가? 종래의 자리중심의 계층별 조직이나 일과 사람이 획일적으로 정해지는 부, 과제의 모순에서 탈피하여 능력과 적성에 따라 탄력적으로 인재를 팀에 소속시키면서 팀장을 중심으로 일을 해나가는 것이다. 조직체제도 담당-대리-과장-부서장 에서 이제는 담당자-팀장으로 간소화되어 팀내에서는 모든 정보가 공유된다.

이러한 팀제 운영의 취지는 다음과 같이 요약될 수 있다.

1. 개개인의 능력과 적성에 따

른 인재활용이 가능하다.

2. 의사결정의 신속성과 기동성을 제고한다.

3. 중간 간부사원의 전문능력 발휘가 가능하다.

4. 소수정예화 인력운영 취지에 적합한 조직구조이다.

5. 각 전문능력간의 유기적 교류가 쉬워진다.

6. 이질성과 다양성의 상호 자극과정을 거침으로써 새로운 정보지식의 창조가 쉬워진다.

그러나 팀제를 운영함에 있어서 다음과 같은 점에 유의하여야 성공을 거둘 수가 있다.

첫째, 전문 간부와 사원의 위상이나 역할이 엄연히 다르다는 것이다. 대개가 같은 팀원끼리는 직급이나 역할이 비슷해야 한다고 생각하지만 사실은 다양한 경력과 역할들이 모일 때 팀은 제

기능을 한다. 실무를 담당한다는 점에서는 간부와 사원이 동일하다고 볼 수 있지만 전문 간부는 좀 어려운 업무 등 질적 수준이 높은 업무를 맡아야 할 것이다. 그리고 팀의 선배는 신참자들과 소그룹이 되는 것이 좋다. 즉 상급자는 권위보다는 같은 팀원을 지도해주고 관리하는 것이 이상적이라고 하겠다.

둘째, 팀제하에서의 팀원은 권한이 없고 책임만 따르는 것으로 착각해서는 안된다. 후배 팀원에 대한 결재권이나 고과권이 표면적으로 존재하는 것은 아니지만 실제 운영면에서 볼때 도장은 찍지 않더라도 업무에 대한 지도를 하게 되고, 고과표에 직접 평가하지는 않더라도 고과권자에게 동료팀원에 대한 의견을 개진하여 고과에 영향을 줄 수 있는 권한도 가지는 것이다.

셋째, 종래의 의사결정 시스템이나 결재 과정은 직급, 계층별로 운영되어 왔으나, 팀제하의 의사결정은 직급중심이 아니라 업무중심이므로 매우 탄력적이다. 담당자가 소그룹 리더를 거치지 않고 팀장에게 보고하는 경우도 있고 같은 팀원이 상급 팀원의 조언과 검토를 받으면서 바로 팀장에게 올리는 경우도 있다.

넷째, 부서별로 차이는 있겠으나 팀원들이 제대로 훈련되지 않았든지, 팀장이 관찰해야 할 범주가 너무 넓어서, 혹은 팀원의 전문능력이 특수하기 때문에 업무통계의 누수현상이 있거나 효율

성이 떨어질 수가 있다.

그러므로 이에 대한 대책이 필요한데 우선 간부 팀원의 역할중의 하나인 후배지도가 매우 중요함은 말할 것도 없다.

다섯째, 팀제가 성공하기 위해서는 업무관행과 의식개혁이 절대적으로 필요하다. 종래에는 업무를 지시하거나 보고받을때, 또는 현황을 파악할 때 직급사다리를 건너뛰지 않고 모든 계층을 일일이 거치면서 오르내렸다.

그러다보니 중간관리층은 항상 현황을 파악해 놓으라고 다른일을 할 겨를이 없었고 말단 직원은 필요이상의 자료를 작성, 수집, 정리하여 만반의 질문공세에 대비해 놓아야 하는 비능률을 초래했었다.

팀제를 운영하는데 있어서 무엇보다도 중요한 것은 과거의 고정관념과 기득권에 대한 미련을 떨쳐 버릴 수 있는 과감한 변화가 전제되어야 하며, 이러한 내적 의식변화가 팀제 도입의 전제조건이 되어야 하는 것이다.

그리고 이러한 전제조건은 우리나라 기업에서 당장 선결되어야 할 과제라고 본다. 팀제로 개편하면 장점보다는 문제점이 더 많이 나타날 수도 있다. 그러나 이제는 별도리가 없다. 밥그릇 하나에 여닐곱 개의 숟가락이 더 이상 붙어 있다가는 모두가 굶주리게 되는 상황이 올지도 모르기 때문이다. 팀제는 취사선택의 대상이 아니라 현 시점에서는 하나의 숙명이다.

다만 백지장은 혼자들어도 되지만 우리가 몸담은 조직은 백지장이 아니다.

혼자만 잘 낫다고 혼자서 잘 해 보겠다고 발버둥을 쳐 봐야 집단의 저력을 이길 장사는 없다.

이제 사다리 보다는 땅에 내려와 각자 자기의 텃밭을 매는 형태의 조직운영이다. 할아버지, 손자 할것 없이 줄을 맞잡고 물을 푸고 함께 모를 심으며 도리깨질을 하자는 것이 한국형팀제의 실체이다.

그러다보니 권위주의 파괴없는 인사파괴, 조직파괴는 모두 헛소리다. 그리고 팀웍이 없는 팀제 조직은 속빈 강정이나 다름없다. 직급에 의한 조직관리, 자리를 위한 업무 배분을 모두 떨쳐버리고 고객을 초점으로한 과업프로세스 중심의 관리체제로 바뀌지 않는다면 국제경쟁에 나설 수가 없다.

수년전 필자가 팀제 얘기를 꺼냈을 때 머뭇거리면서 팀제의 문제점만을 물어오던 기업에게 이렇게 답한 적이 있다. "팀제로 개편하면 장점보다는 단점이 더 많을 것입니다. 그러나 별 도리가 없습니다."

그 이후로 필자는 팀제 얘기를 꺼낼 기회가 없었다. 4~5년이 지난 오늘날 우리 기업의 70%가 부분적으로나마 팀제를 도입하고 있다. 팀제는 선택이 아니라 필연이다. 그리고 단기적 유행이 아니라 장기적 추구목표이다. 과도기에 어차피 맞아야 할 때라면 빨리 맞는 것이 낫다.