

# 大學行政組織의 팀제 導入·運營에 관한 研究\*

김 세 중\*\*

## 〈목 차〉

I. 서 론	1. 연구의 표본 및 분석방법
1. 연구의 목적	2. 조직구조에 관한 실증연구 결과
2. 연구의 내용 및 범위	3. 팀제 도입 및 운영에 관한 실증연구 결과
3. 연구방법	IV. 결 론
4. 연구결과의 기대효과 및 활용범위	1. 도입·운영상의 문제점
II. 이론적 배경	2. 팀제도의 활성화방안
1. 팀제조직의 개념	3. 효율적 운영방안
2. 한국형 팀조직의 모형	참고문헌
III. 실증연구	Abstract

## I. 序 論

### 1. 研究의 目的

오늘날 많은 경영체들이 환경변화에 신속히 대응하고 조직의 유연성과 기동성을 제고하기 위한 목적으로 팀조직을 도입하여 조직을 혁신해 가고 있다. 즉, 많은 문제점을 내포하고 있는 전통적 피라미드식 수직형 조직으로는 급변하는 경영환경에 탄력적인 대응을 할 수 없게 되었다. 따라서, 이의 대체조직으로 수평조직(flat organization)이 등장하였고 그 중 대표적인 것

\* 이 논문은 1999년도 대전보건대학 학술연구비 지원에 의하여 연구되었음.

\*\* 대전보건대학 경영정보과 교수

이 프로젝트조직(project organization)을 포함한 팀제조직(team organization)이다.

팀제조직은 인력의 유연성 확보, 인력의 소수정예화, 상위직급의 인력활용, 의사결정의 신속화, 부서 이기주의 타파 등 여러 가지 장점이 있는 반면, 직위(계장, 과장 등) 해제로 인한 신분 박탈감, 승진좌절, 과중한 업무량, 팀장의 자질, 제도상의 문제 등 문제점도 많다.

또한, 팀제는 일반기업체의 전유물처럼 되어 있었으나 최근에는 대학들도 경영혁신 내지 조직구조 개선방안의 일환으로 팀제도를 도입하여 행정조직에 접목해가고 있다. 그러나 팀조직에 대한 이해부족과 운영방법의 미숙으로 전통적 조직형태(피라미드형)를 그대로 둔채 단순히 명칭만 변경하여 운영하거나, 철저한 준비 없이 단지 추세(유행)에 편승하여 줄속으로 도입하여 실패를 야기하는 경우가 많다. 또, 팀조직의 구성과 운영방법도 전통적 조직과는 달라야 함에도 불구하고 이를 차별화 시키지 못함에 따라 소기의 성과를 달성하지 못하는 경영체들이 많이 있다. 이러한 현상은 보수적이고 官僚主義化 되어 있는 대학 행정조직에서 더욱 심각하다고 할 수 있다. 이같은 선행은 아무리 좋은 제도도 충분한 사전준비와 구성원들의 의식개혁 없이는 소기의 성과를 거둘 수 없다는 소중한 교훈을 주고 있다고 할 수 있다.

본 연구는 팀제조직에 대한 이론적 연구와 아울러 이미 팀제를 도입 운영하고 있는 국내 기업과 대학들을 대상으로 한 실증연구를 통하여 대학 행정조직에 있어서 팀제도 도입과 운영에 대한 문제점과 활성화 방안을 제시하고자 한다.

## 2. 研究內容 및 範圍

본 연구주제의 배경학문은 경영조직 일반이론 중 프로젝트조직 및 팀제도 이론을 기저로 Approach하고자 하며, 또, 경영혁신이론 중 벤치마킹이론을 연구 모형설계와 실증연구 이론으로 그리고 CSM(Customer Satisfaction Management)개념을 기본철학으로 하여 본 연구를 수행하였다.

배경학문에 의한 연구내용은 팀제조직의 이론적 연구, 팀조직에 대한 실증연구로 하며, 구체적인 연구범위는 다음과 같다.

### 2.1 팀조직의 이론적 연구대상 범위

팀조직의 이론적 연구대상 범위는 팀제조직의 개념, 팀제조직의 유형, 팀제의 도입·운영전략, 운영상의 문제점과 활성화 전략분야로 한다.

## 2.2 팀조직에 대한 실증연구 대상범위

팀조직에 대한 실증연구는 조직구조 분야와 팀제 도입 및 운영분야를 연구대상범위로 하였으며, 분야별 연구중점분야는 다음과 같다.

### ① 조직구조 분야

전문대학의 학생규모와 사무직원수, 전문대학의 학생규모와 행정기구현황, 전문대학의 직제 도입현황, 전문대학의 팀제도 도입현황

### ② 팀제 도입 및 운영분야

팀제 도입준비 및 의식변화(도입준비, 의식변화), 팀제 운영방법(조직형태 및 유형, 구성인원, 팀장의 역할, 권한과 책임 등), 팀제 운영실태(팀조직의 만족도, 운영상의 성과 및 문제점, 팀 활성화 방안), 팀 업적평가(인사고과제도 및 평가체계, 업적평가, 업적평가 준비)

## 3. 研究方法

본 연구의 연구방법은 문헌연구, 실증연구, 사례연구방법을 병행하되 실증연구에 중점을 두고 연구를 수행하였다.

문헌연구는 선행 연구논문, 관련서적, 통계연보, 각종 보고서를 자료로 이론적 연구를 수행하였으며, 실증연구는 158개 전문대학 중 팀제를 도입·운영하고 있는 12개 대학을 모집단으로 하여 설문 조사를 실시하였다. 또, 설문조사의 약점을 보완하기 위해 사례연구 모델대학을 권역별로 선정하여 팀제 운영에 관한 벤치마킹을 병행하였다.

## 4. 研究結果의 期待效果 및 活用範圍

본 연구결과의 기대효과와 활용범위는 다음과 같다.

첫째, 팀제 도입을 위한 단계별 추진 전략과 성공방안을 제시할 수 있다.

둘째, 팀제도 운영상의 문제점제시와 그에 따른 활성화 방안을 제시할 수 있다.

셋째, 대학 행정조직에 적합한 팀 설계와 모형을 제시할 수 있다.

넷째, 팀 내부의 권한 및 역할관계를 명확히 설정하여 합리적인 지휘감독과 팀 운영의 효율화를 기한다.

다섯째, 팀 업적평가 방안을 제시하여 인사관리의 합리성과 객관성을 높인다.

## II. 理論的 背景

### 1. 팀제 組織의 概念

#### 1.1 팀제 조직의 意義

기업환경이 급격히 변화함에 따라 지금까지의 피라미드식 수직형 조직은 많은 문제점을 드러내고 있다. 이에 대한 해결책으로 수평조직(flat organization)이 등장하였고 수평조직 중 대표적인 것이 팀조직이다.

팀조직(team organization)이란 상호 보완적인 기능을 가진 소수의 사람들이 공동의 목표 달성을 위해, 상호 책임을 공유하고 문제해결을 위해 공동의 접근방법을 사용하는 수평적 조직 단위다. 또, 팀조직은 농구조직, 바둑조직, 특공대와 같은 조직적 특성을 갖고 있으며, 특히 신세대, 신 경영에 적합하고, 가치관의 변화에 대응한 조직형태라고 할 수 있다.

팀제의 도입 목적은 급변하는 경영환경에 능동적이고 신속하며, 유효 적절하게 대처할 수 있도록 조직간의 수직적·수평적 장벽을 허물고 보다 자율적인 환경 속에서, 인재의 폭넓은 활용과 경영자원의 효율성을 극대화하기 위해 내부운영에 유연성을 부여할 수 있는 수평적인 조직으로 전환함에 있다. 이를 구체적으로 정리하면, 첫째 조직의 경직성을 탈피하고, 둘째 인력 활용도를 높이고 간부사원의 조로화를 방지하여 팀내 전문능력 및 기술을 축적활용케 하며, 셋째 계층을 축소하여 의사결정을 원활하게 하고, 넷째 능력주의 인사 및 조직의 비대화 방안을 추진하기 위한 제도라고 할 수 있다.

한편, 어떤 조직이건 팀제조직을 도입하면 경영상의 효율을 가져온다고는 할 수 없다. 따라서, 팀제조직으로 이행하기 전에 우선 자신의 조직에 과연 팀제도가 꼭 필요한가를 신중히 검토해 볼 필요가 있다. 또, 무조건적인 제도의 도입보다는 자사에 알맞은 팀제의 도입방안이 모색되어야 한다. 팀제조직의 내용이야 어떻든 국내외적으로 많은 기업들이 도입하고 있으니 우리조직도 도입하고 보자는 식의 발상은 위험천만하다고 할 수 있다. 즉, 미국이나 일본기업들의 팀제가 우리 한국기업의 문화에 그대로 잘 적용된다고 할 수 없다.

#### 1.2 팀제의 導入背景

우리 나라 기업들의 팀제는 1980년대 중반 삼성물산을 필두로 삼성그룹내에 확산되었으며, 그후 대그룹을 중심으로 경영혁신의 일환으로 추진되어오다 90년대에는 전 기업으로 확산되었다. 우리 나라 기업 중 70%가 부분적이거나 팀제도입을 시도한 것으로 조사된 바 있으며, 그

대표적인 기업은 삼성그룹과 LG그룹을 들 수 있다.

최근 대기업을 중심으로 많은 기업에서 이미 팀제를 도입하여 운영하고 있거나 도입을 추진하고 있다. 그러한 팀제의 도입배경은 몇 가지 측면에서 고려해 볼 수 있다.

첫째는 大部大課制의 한계성이다. 즉, 조직을 계속 부나 과로 늘려 나가기에는 한계에 도달했다고 할 수 있다.

둘째, 기존의 피라미드 조직으로는 급변하는 경영환경 변화에 적절히 대처해 나가기에는 분명히 한계에 이르렀다고 할 수 있다. 즉, 급속한 기업환경변화에 대해 조직이 탄력적으로 대응할 수 있는 조직체계가 필요하게 되었다. 이러한 측면에서 기업은 기동타격대와 같은 소수정예화에 의한 조직이 필요하게 된 것이다.

셋째, 인력구조상의 문제를 들 수 있다. 전체 인력은 일정하게 유지되고 있는 반면 종래의 연공서열주의에 의한 관리자 계층의 증가와 실무계층의 상대적 감소에 의한 인력구조상의 문제가 발생한 것이다.

넷째, 기업의 성장둔화에 따른 포스트 부족과 이에 따른 인사적체의 문제를 들 수 있다. 즉, 우수인력의 사기저하 문제를 해소하기 위해 직급과 직책의 분리가 필요하게 된 것이다.

특히, 우리 나라에 팀제 열풍이 일어난 원인은 첫째, 성장기 조직 비대화 현상, 즉 조직 비만이 가져온 병폐를 해결하고 규모의 경제로 혁신하기 위함이며 둘째, 관료주의 한계극복, 학습조직화 지향, 승진직제 해결, 전문가시대, 창조적 시대, 고객중심의 시대에 대비하기 위함이다.

1970년대 말만 하더라도 우리 나라 기업내에 팀제나 직능자격제도는 아직 때가 이르다는 결론이 지배적이었다. 즉, '자리'를 중시하는 동양적 사고, 연공위주 서열방식과 가부장적인 권위주의, 자리(post)가 사회의 문화권을 지향하는 구조에서는 도저히 팀제나 직능자격제 등 신인사제도의 혁신이란 기대하기 어려웠다. 그러나 날로 가속화되는 기업환경의 변화들은 이제 더 이상 지난날의 인사관행을 가지고는 무한 경쟁시대의 초우량기업들과 경쟁력의 우위를 확보할 수 없게 되었다. 따라서 우리 나라의 경우 삼성, LG, 포스코, 한화, 현대, 선경 등 한국의 30대 기업 대부분이 팀제를 현재 도입 시행하고 있다.

## 2. 한국형 팀조직의 模型

우리 나라에서 그 동안 팀제로 조직개편을 하면서 기존 조직을 통폐합 내지는 슬립화·플랫화 한 것이 팀으로 이름 붙여져 왔기 때문에 특별히 팀 설계를 하지 않았다 해도 과언이 아니다. 따라서, 한국기업에서의 팀조직 구조와 형태는 일률적으로 말할 수 없으며 회사의 특징,

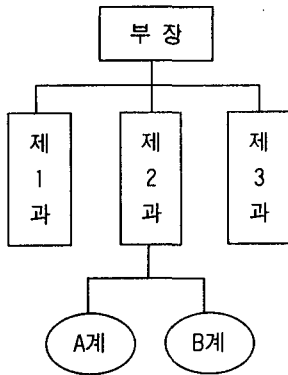
업무의 성격에 따라 매우 다양하게 운영되고 있다. 이 중에서 가장 많이 활용되고 있는 모델은 다음 세 가지로 대별할 수 있으나 이 세 가지가 혼합된 경우도 많다.

## 2.1 구조모형

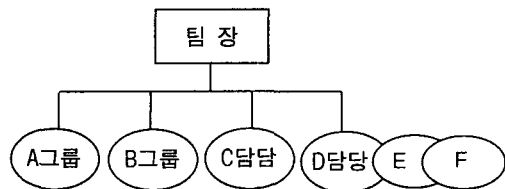
### ① 문진형

문진형(Flat Type) 또는 평판형 팀구조는 종이나 책을 눌러 놓기 위한 문진(文鑢)과 같이 조직의 형태를 납작하게 설계해서 운영하는 팀 형태를 말한다. 문진형 구조는 기존의 피라미드 구조를 완전히 붕괴시켜 새로운 소규모조직(그룹, 파트, 조) 또는 개개인의 팀원을 직접 팀장이 관장하기 때문에 라인조직보다는 기획실이나 참모기능을 수행하는 스텝조직에 알맞다. 그러나 팀의 크기나 내부조직의 형태는 매우 다양하게 구성할 수 있으며, 특히 업무의 특성으로 볼 때 일상적인 업무보다는 기획 또는 전략적 업무수행을 담당하는 경우에 적합한 형태이다.

〈전통적 피라미드조직〉



〈문진형 팀조직〉



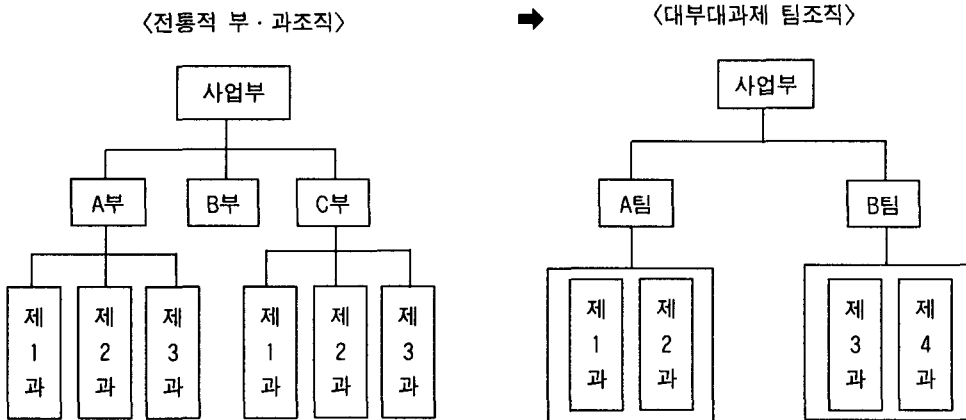
〈그림 1〉 문진형 팀조직

이러한 문진형 팀제는 팀내의 소규모 조직은 원칙적으로 공식조직으로서 인정하지 않고 업무의 성격이나 특성, 또는 조직규모의 크기에 따라 내부조직을 운영할 수 있다. 따라서, 종전의 과단위는 조 또는 파트로 운영하거나, 부단위의 조직은 ○○그룹 등으로 운영하되 고정화된 것이 아니라 필요에 따라서 신속적으로 그 크기나 명칭을 변동시켜 운영할 수도 있다. 이러한 팀제를 운영하고 있는 기업은 우리 나라의 경우 S그룹의 계열사에서 많이 적용하고 있다.

## ② 대부대과제형

대부대과제형(大部大課制型) 또는 대팀제는 기존의 조직 중 일부기능은 그대로 유지하면서 한정된 단위의 부서만을 팀제로 운영함으로써 조직을 대그룹으로 운영하여 조직이 유동성을 갖도록 하는 것이다. 대팀제 운영은 주로 영업직이나 생산직 공장에서 사용될 수 있으며 조직을 대그룹으로 운영하며 유동성을 갖는 형태라고 볼 수 있다. 따라서, 어느 정도의 계층구조를 유지하면서 조직을 슬림화시킨 것이 대부대과제 혹은 대팀제라고 할 수 있다.

특히, 최근 기업들이 경영혁신을 과감히 추진하여 조직의 슬림화를 통한 조직의 재구조화(restructuring)시 이러한 형태의 팀제를 도입한 경우가 대부분이라 하겠다.



〈그림 2〉 대부대과제형 팀조직

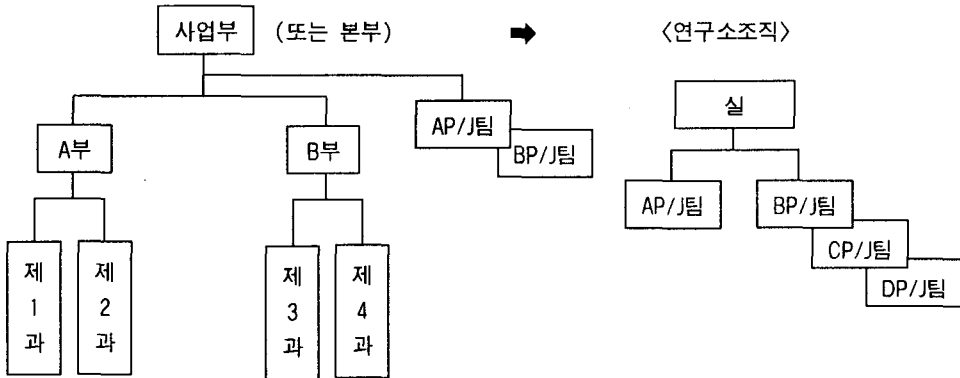
## ③ 프로젝트형

프로젝트형 팀제는 업무의 성격상 기존의 피라미드 형태의 조직을 유지하면서 특수한 목적에 따라서 프로젝트나 특수업무를 수행하기 위해 별도로 조직하는 형태와 연구개발만을 전담하는 연구소 조직으로 크게 나눌 수 있다.

전자의 경우 기존 조직을 일상업무를 수행하도록 하는 한편 신규사업의 추진, 신규 상품개발이나 시장개척을 위해 별도의 팀을 조직하거나 벤처조직 등으로 운영될 수 있다. 따라서, 기존의 조직과 별도의 팀으로 구성 운영하되, 특수업무가 종료되면 팀이 해체되거나 기능이 바뀔 수도 있으며, 사내 벤처팀의 경우 항구적으로 조직내에 두면서 기존 조직과 상이하게 운영하는 경우가 있다.

연구소 조직의 경우는 일상조직과는 달리 전체 조직을 프로젝트별로 팀을 구성하되 프로젝트가 완료된 후 다른 프로젝트를 수행하는 경우와 팀을 해체하거나 구성원 및 운영 형태를 바

꾸어 새로운 팀으로 출발하는 경우가 있다.

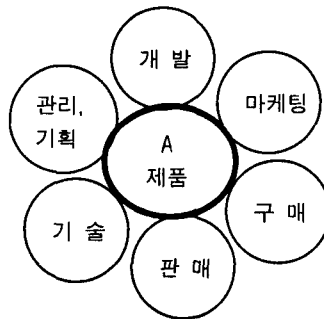


<그림 3> 프로젝트형 팀조직

④ 복합기능형

과거에는 하나의 조직이 병렬식으로 한 가지만의 기능을 수행해 왔지만, 오늘날의 환경은 스피드는 물론 여러 기능을 한꺼번에 동시에 수행할 수 있는 복합기능(cross function)을 수행할 필요성이 생기게 되었다.

크로스 펑셔널팀(cross function team) 또는 복합기능형 팀조직은 조직자체를 기능별로 분류하지 않고 연구개발, 생산, 기획, 마케팅의 기능을 모두 수행할 수 있는 팀으로 구성하는 형태로 비교적 새로운 팀 유형이라 할 수 있다. 즉, 기업내에 여러 개의 소기업을 만들어 놓은 것과 비슷한데 핵심역할을 하는 몇 사람이 있고 주변에 각 부문별로 더 작은 기능별 소팀을 거느리면서 소팀간의 연결을 생명으로 하는 조직이다.



<그림 4> 복합기능형 팀조직



### Ⅲ. 實證研究

#### 1. 研究의 標本 및 分析方法

##### 1.1 標本抽出과 回收標本

###### 1.1.1 조직구조에 관한 실증연구 표본

본 연구 중 대학 행정조직구조에 관한 실증연구 표본은 전국 158개 전문대학 중 강원, 제주지역 대학을 제외한 146개 대학(수도권 49, 영남권 49, 호남권 29, 중부권 19)을 모집단으로 하여 지역별로 무작위 추출법(Random Sampling Method)을 사용 105개교(수도권 35, 영남권 35, 호남권 20, 중부권 15)를 조사표본으로 하여 설문조사를 실시하였다.

105개교를 대상으로 설문조사 한 결과 응답현황은 조사표본의 80.2%이며, 총 85개 표본을 연구자료로 활용하였다.

〈표 1〉 표본설계 및 조사현황

권역별	구 분	모집단 (학교수)	조사 표본수 (70%)	회수 표본수 (%)	사용 표본수
	수도권(서울, 경기)	49	35	25(71.4)	25
	영남권(부산, 경남북)	49	35	30(85.7)	30
	호남권(광주, 전남북)	29	20	15(71.4)	15
	중부권(대전, 충남북)	19	15	15(100)	15
	계	146	105	85(80.2)	85

###### 1.1.2 팀제 도입 · 운영에 관한 실증연구 표본

본 연구의 핵심인 팀제 도입 및 운영에 관한 실증연구 표본은 전국 158개 전문대학 중 팀제를 도입 · 운영하고 있는 12개 대학을 모집단으로 하여 팀제 운영실태에 관한 설문조사를 실시하였다. 설문조사 결과 응답표본수는 60%이며, 이 중 114개 표본을 연구자료로 활용하였다.

〈표 2〉 표본설계 및 조사현황

권역별 / 구분	모집단	조사표본수(명)	응답표본수(%)	연구표본수
중부권	대전보건대, 우송정보대 혜천대	60	45(75)	45
수도권	대림대, 인하공업대 안양과학대, 인천전문대	80	23(28.8)	23
영남권	영진전문대, 경남정보대 연암공업대, 안동과학대	80	31(38.8)	31
호남권	원광보건대	20	15(75)	15
계	12개 대학	240	114(47.5)	114

### 1.1.3 사례연구 표본

팀제 운영실태에 관한 사례연구를 위해 학사운영 및 행정시스템이 잘 정비된 모델대학을 권역별로 선정(중부권 3개교, 수도권 1개교, 영남권 2개교, 호남권 1개교)하고 이들 대학의 방문 조사를 통하여하여 사례연구자료를 수집하였다.

## 1.2 調査 및 分析 方法

본 연구의 조사자료 수집은 설문조사 방법과 면담방식을 병행하였으며, 사례연구를 위한 모델대학 벤치마킹은 직접 해당 대학을 방문하여 관계자와의 면담과 관련자료 수집을 통해 연구자료를 수집하였다. 수집된 설문자료는 연구목적에 따라 적절한 통계치를 활용하여 분석하였으며, 자료분석을 위한 통계패키지는 SPSS WIN 8.0을 사용하였다.

## 1.3 說問構成

본 논문의 실증연구용 설문은 행정조직구조 연구용 설문지와 팀제 도입 및 운영에 관한 연구용 설문지의 2종으로 작성되었다.

행정조직구조 연구용 설문은 지역 및 학생규모를 기본 변수로 하여 사무직원수, 행정부서수, 처장제 실시여부, 팀제 도입 여부 등으로 설문을 구성하였으며, 팀제 도입 및 운영에 관한 연구용 설문구성은 팀제 도입준비 및 의식변화 12문항, 팀제 운영방법 10문항, 팀제 운영실태 34문항으로 구성되었다.

## 2. 組織構造에 관한 實證研究 結果

우리 나라 전문대학들의 행정조직구조 실태를 알아보기 위해 전국 158개 전문대학 중 105개교를 조사표본으로 하여 재학생수, 사무직원수, 현행 행정부서 현황, 처장제 실시 여부, 팀제 도입 여부 등에 관해 설문조사를 실시한 결과는 다음과 같다.

### 2.1 學生規模와 行政機構 現況

우리 나라 전문대학에 설치된 행정기구수(부속기관 제외)는 평균 4.5개로 분석되었다. 조사표본대학들은 학생규모와 큰 관계없이 대개 4~5개의 행정부서를 두고 있으며, 학교 형편에 따라 최저 2개에서 최대 8개까지 행정기구를 설치하고 있는 것으로 나타났다.

조사표본대학 중 28개 대학(32.9%)이 3개의 행정부서를 그리고 30개 대학(35.3%)이 4개, 16개 대학이 5개, 10개 대학이 6~7개의 행정부서를 설치 운영하고 있는 것으로 분석되었다.

한편 전문대학 들이 설치·운영하고 있는 행정부서와 명칭은 전통적인 교무처(39%), 학생처(38%), 사무처(33%), 산학협력처(33%), 기획실(32%) 등의 명칭을 사용하고 있었으며, 기구개편과 분위기 쇄신을 도모하고자 하는 대학들은 학사지원처(11%), 학사운영처(8%), 학생복지처(11%) 등의 새로운 명칭을 사용하고 있는 추세이다.

〈표 3〉 학생규모와 행정기구 현황

기구수 (행정부서)	학 생 규 모						합계(%)	P值
	2천명	3천명	4천명	5천명	6천명	7천명		
2개	1	-	-	-	-	-	1(1.2)	0.024
3개	2	6	8	8	4	-	28(32.9)	
4개	7	4	7	7	5	-	30(35.3)	
5개	-	5	3	3	5	-	16(18.8)	
6개	-	-	2	2	1	-	5(5.9)	
7개	-	-	3	1	1	-	5(5.9)	
합 계	10 (11.8)	15 (17.6)	23 (27.1)	21 (24.7)	16 (18.8)	-	85(100)	

## 2.2 職制導入 現況

조사표본대학의 84.7%(72개교)가 학생규모에 관계없이 행정조직 형태상 처장직제를 도입한 반면 15.3%(13개교)는 과장직제를 고수하고 있는 것으로 나타났다.

전문대학에 처장직제 도입역사는 길지 않으나 타 대학과의 형평성과 조직의 위상제고 차원에서 90년대 말 급속히 확산되었다.

## 2.3 팀제 導入現況

1990년대 중반 이후부터 전문대학 행정조직에 도입되기 시작한 팀제는 90년대말 대학구조조정 또는 조직 분위기 쇄신 차원에서 급속히 확산되고 있는 추세에 있다. 현재 전문대학 조사표본의 30.6%(26개교)가 행정조직을 팀제로 전환하였으며, 69.4%(59개교)는 전통적 조직구조를 그대로 유지하고 있는 것으로 조사되었다. 또, 지역별로는 영남권 38.5%, 수도권 30.8%, 중부권 23.1%, 호남권 7.7%로 대체로 수도권과 영남권이 앞선 반면 중부권이 뒤지고 호남권은 손을 꼽을 정도이다.

〈표 4〉 팀제 도입현황

학생수 구분	2천명대	3천명대	4천명대	5천명대	6천명대	합계(%)
도 입	3 (-)	4 (2)	5 (2)	6 (1)	8 (3)	26(30.6) (8 : 11.4)
미도입	7 (11)	11 (9)	18 (19)	15 (14)	8 (9)	59(69.4) (62 : 88.6)
합 계	10 (11)	15 (11)	23 (21)	21 (15)	16 (12)	85(100) (70 : 100)

주 : ( ) 안은 98년 통계

## 3. 팀제 導入 및 運營에 관한 實證研究 結果

대학 행정조직의 팀제도의 도입 및 운영에 관한 실증연구를 위하여 첫째 팀제 도입준비와 의식변화에 관한 문제, 둘째 팀제 운영방법에 관한 문제, 셋째 팀제 운영실태에 관한 문제를 중심으로 한 실증연구를 통하여 현재의 상황과 문제점을 진단하고 개선방안을 제시하고자 한다.

### 3.1 팀제 導入準備와 意識變化에 관한 實證研究

#### 3.1.1 팀제 도입준비

##### ① 공청회 및 의식교육 현황

팀제도입의 성패는 구성원의 공감대 형성과 의식변화가 관건이다. 이를 위해서는 충분한 타당성검토와 주도면밀한 준비과정을 거쳐야 하며, 여론수렴과 분위기조성을 위한 공청회 및 의식교육이 선행돼야 한다.

전문대학들이 팀제를 도입하면서 여론수렴과 분위기조성을 위한 공청회 개최 여부를 조사한 결과 한두 번 형식적으로 실시한 경우가 49.1%이고 29.8%는 전혀 실시한 바 없다고 응답하였으며, 약 15%만이 여러 번 계획적이고 철저하게 실시한 것으로 조사되었다. 그리고 공감대 형성을 위한 의식교육이나 사전준비를 위한 직무교육실시에 대해서는 한두 번 형식적인 교육이 있었다는 응답이 41.2%, 전혀 교육을 받지 않은 경우가 29.8%, 계획적이고 철저히 사전교육을 실시한 경우는 19.3%로 나타났다.

〈표 5〉 의식교육 실시현황

구분 설문	전혀 없음	한두 번 형식적으로	여러 번 형식적으로	여러 번 계획적으로	수 차례 매우 철저히	합계(%)
공청회 실시 여부	29.8	49.1	4.4	13.2	1.8	100
의식교육 실시 여부	29.8	41.2	8.8	17.5	1.8	100

##### ② 공감대 형성

팀비전, 미션(임무, 직무), 운영원칙에 대해 어느 정도 팀원들이 공감하고 있는가를 조사·분석한 결과 42.1%가 공감하지 않는다는 부정적 응답을 한 반면, 32.4%가 대체로 공감한다는 결과가 나왔으며, 팀비전 및 미션, 운영원칙을 설정할 때 동참의 기회가 주워졌느냐는 설문에 대해서는 53.5%가 부정적 응답을, 22.8%가 긍정적 응답을 하였다.

##### ③ 팀제도입의 선행요건 및 도입목적 인식도

첫째, 선행요건에 대한 인식도

팀제도입에 있어서 중요한 선행요건, 즉 성공요인은 여러 가지가 있을 수 있다. 연구 표본 대학 구성원들의 인식도 측정을 위해 임의의 선행요건 6개 항목을 제시한 결과 팀제가 성공하기 위해서는 '구성원들의 고정관념 타파와 의식개혁이 선행돼야 한다(41.1%)', '업무의 재설계

및 재분배, 전산시스템의 정비(21.4), 제도적 보완장치의 정비(14.3%) 등의 순으로 중요성을 인식하고 있는 것으로 분석되었다.

#### 둘째, 팀제 도입목적에 대한 인식도

조직이 팀제를 도입하는 목적도 여러 가지가 있을 수 있다. 연구 표본대학 구성원들이 팀제의 도입목적에 어느 정도 인식하고 있는지를 측정하기 위해 일반적인 도입목적 10개 항목을 제시하고 가장 중요한 목적 3가지를 선택하게 한 결과 ① 변화에 대응하는 탄력적 조직운영(52.2%), ② 책임과 권한의 명확화(45.1%), ③ 의사결정의 신속화(42.5%), ④ 전문능력 발휘와 인재양성(26.5%), ⑤ 인력활용의 기동성과 유연성확보(25.7%), ⑥ 경영혁신과 인건비 등 낭비요소의 제거(23.9%), ⑦ 소수정예의 인력운용(22.1%), ⑧ 능력중심의 인재등용(13.3%), ⑨ 고급인력 및 유휴인력 활용의 극대화(11.5%), ⑩ 승진적체와 부서이기주의 타파(4.4%) 순으로 중요성을 인식하고 있는 것으로 분석되었다.

〈표 6〉 팀제 선행요건에 대한 인식도

설문내용(순)	근속연수						합계(%)
	1년 미만	1~5	6~10	11~15	16~20	20년 이상	
1. 구성원들의 고정관념 타파와 의식개혁	3	8	14	7	6	8	46(41.6)
2. 업무재설계 및 재분배, 정보시스템정비	2	7	5	4	4	2	24(21.4)
3. 제도보완(전결규정, 인사 평가제도, 보고체계 등)	-	3	7	2	3	1	16(14.3)
4. 팀장의 능력과 리더십양성	-	2	2	2	3	2	11(9.8)
5. 정보 및 커뮤니케이션의 활성화	-	4	2	1	2	1	10(8.9)
6. 능력위주의 조직운영(자격과 직책분리)	-	1	3	1	-	-	5(4.5)
합 계	5 (4.5)	25 (22.3)	33 (29.5)	17 (15.2)	18 (16.1)	14 (12.5)	112(100)

#### 3.1.2 의식변화

팀제도의 성패는 의식변화가 관건이다. 팀제를 운영하고 있는 대학조직 구성원들에 대한 의식변화의 정도를 측정해보기 위해 이와 관련되는 설문을 조사·분석한 결과를 정리해보면 다

음과 같다.

첫째, '대학조직도 환경변화에 대처하기 위해서는 전통적인 처·과제보다 팀제의 도입과 활성화가 반드시 이루어져야 한다'고 생각하느냐는 설문에 대해 35%는 그렇지 않다는 부정적 응답을, 37.7%는 긍정적 응답을 하였으며, 27%는 부정도 긍정도 하지 않았다.

둘째, '팀제 도입 후 업무수행에 긍정적이고 적극적인 사고로 변화되었다.'고 보느냐는 설문에 대해 35.1%는 그렇지 않다는 부정적 응답을, 32.5%는 긍정적 응답을 하였으며, 32.5%는 부정도 긍정도 하지 않았다.

셋째, '팀제에 적응하기 위해 자기혁신과 역할변화를 시도하고 있느냐'는 설문에 대해 14%는 그렇지 않다는 부정적 응답을, 59.7%는 긍정적 응답을 하였으며, 26.3%는 부정도 긍정도 하지 않았다.

넷째, '경영층이 팀제도입의 근본취지(목적)를 이해하고 실천하고 있느냐' 설문에 대해서는 41.2%는 부정적 응답을, 29%는 긍정적 응답을 하였고 28.9%는 부정도 긍정도 하지 않았다.

〈표 7〉 의식변화에 관한 설문 종합

설문내용	구 분					합계(%)
	전혀 아님	아닌 편임	보통	그런 편임	전적으로	
팀제도입과 활성화가 반드시 이루어져야 한다.	9.6	25.4	27.2	28.9	8.8	100
팀제 도입 후 업무에 긍정적, 적극적인 사고로 변화 됐다.	5.3	29.8	32.5	28.1	4.4	100
팀제 적응을 위해 자기혁신과 역할변화를 시도하고 있다.	4.4	9.6	26.3	54.4	5.3	100
경영층이 팀제도입의 근본목적을 이해하고 실천한다.	12.3	28.9	28.9	23.7	5.3	100
총 합(평균)	7.9	23.4	28.7	33.8	6.0	100

한편, 팀제 도입준비와 의식변화에 관한 분석 결과와 모델대학의 사례연구 결과를 종합해 보면 대학조직에 있어서 팀제 도입은 충분한 타당성검토와 철저한 사전준비가 안된 상태에서 대학붕괴라는 위기의식과 시대조류에 떠밀려서 기구축소나 통폐합 등의 구조조정 수단으로 줄 속 도입된 사례가 많음을 지적할 수 있다. 따라서, 이와 같은 문제는 앞으로 대학조직이 팀제를 정착시키고 성공으로 가는 데 상당한 장애요인으로 작용될 것으로 본다.

또한, 대학조직은 대체로 큰 변화를 싫어하는 보수적인 조직특성 때문에 팀제에 대해 대체

적으로 부정적 견해를 갖고 있으며, 도입 자체를 거부하는 경향이 매우 높다. 따라서, 도입과정도 일반기업보다 많은 논란과 저항이 따르며, 도입 후에도 제도가 정착되고 성과가 도출되기까지는 상당한 시간이 소요될 것으로 본다. 그리고 연공서열을 무시한 팀장 등용과 직위(과장, 계장 등)해제로 인한 심리적 박탈감 등이 조직불만이나 사기저하 요인으로 대두될 수 있으며, 특히 지휘자의 의식이 확고하지 못한 경우 상당한 심리적 저항과 조직불만이 야기될 수 있다.

그러나 사람은 원래 변화를 싫어하지만 일단 변화되면 적응하려 노력하고 또한 적응하게 된다. 팀제조직 추진에 있어서 저항이 전혀 없을 수가 없으므로 그 저항의 유형에 따라 대화와 설득, 캠페인, 워크숍, 교육 등을 통해 순리적으로 신속하게 대응함으로써 결과를 성공적으로 이끌 수 있을 것이다.

## 3.2 팀제 運營方法에 관한 實證研究

### 3.2.1 팀조직 형태

대학행정조직은 전통적으로 「처장→과장→계장→담당」의 4단계 결재라인으로 구조화되어 있는 경우가 일반적이다. 팀제 도입 후 대학행정조직의 형태가 어떻게 변화되었는가를 알아보기 위해 연구표본대학과 사례연구 모델대학을 대상으로 조사·분석한 결과 84.3%가 「처장→팀장→팀원」의 3단계 라인으로 변화된 것으로 나타났다. 그 중 51.8%가 종래의 과장이나 계장급이 팀장을 맡고 있었으며, 32.5%가 직위, 직급과 무관하게 팀장을 선임하는 것으로 분석되었다.

〈표 8〉 팀조직 형태

조직 형태(순)	형태별 비율(%)
1. 처장→팀장(과장·계장급)→팀원(담당)	51.8
2. 처장→팀장(직위·직급 무관)→팀원(담당)	32.5
3. 과장→팀장(계장급)→팀원(담당)	13.2
4. 팀장(처장급)→파트장(과·계장급)→팀원	2.5

### 3.2.2 팀유형 및 구성인원

팀유형은 48.2%가 '독립(담당)방식(1명이 단위직무의 전체프로세스를 독립적으로 수행)'을, 36.8%가 '혼합방식(한 팀내에 독립담당, 그룹, 페어가 공존)'을 그리고 일부 대학에서 '페어(pair)방식(동일직무를 2명이 한 쌍이 되어 수행)'과 '그룹방식(동일 직무를 3명 이상이 합동으로 수행)'으로 운용되고 있는 것으로 나타났다.



팀당 구성인원은 팀장을 포함하여 1~3명으로 구성된 경우가 45.6%, 4~6명(44.7%), 7~9명(6.1%), 13~15명(2.6%), 10~12명(0.9%)의 순으로 나타나 대부분 1~3명이나 4~6명이 한 개의 팀을 구성하여 업무를 수행하고 있는 것으로 나타났다.

### 3.2.3 호칭

팀제로 전환된 후 호칭이 문제가 되었는데, 직책에 따라 팀장, 팀원으로 호칭하는 경우가 60.5%, 직위(과장, 계장)와 직책(팀장, 팀원)을 구분하되 호칭은 종전과 같이 직위로 호칭하는 경우가 28.9%, 호칭은 자음에 맡기는 경우가 7.9% 등으로 나타났다. 그러나 낯선 호칭대신 예우상 종전 직위로 호칭하거나 직책이 없는 평직원의 경우는 'OO 선생님' 또는 'OO 씨'이라는 명칭을 많이 사용하고 있는 형편이다.

### 3.2.4 팀장의 역할과 자격요건

팀장에 대한 인식도를 측정하기 위해 일반적인 팀장의 역할 6개항에 대해 조사·분석한 결과 '팀의 운영관리 및 목표설정(55.3%),' '팀내부의 업무추진(30.7%),' '상사에 대한 업무보고 및 타부서와의 업무협조(10.5%),' '팀원의 업무분장과 결과 평가(1.8%),' '팀의 인력규모산정 및 충원(1.8%)'의 순으로 중요성을 인식하고 있었다.

한편, 이러한 역할을 수행하기 위해 기본적으로 갖추어야 하는 팀장의 자격요건 중 가장 중요한 것으로 '조직관리능력(58.8%)'을 들고 있으며, 그 외에 '실무경험과 전문지식,' '리더십과 추진력,' '연공서열'의 순으로 중요성을 인식하고 있었다.

〈표 9〉 팀장의 자격요건

자격요건(순)	근속연수						합계(%) (P치:0.025)
	1년 미만	1~5	6~10	11~15	16~20	20년 이상	
1. 조직관리능력	5	13	13	10	18	8	67(58.8)
2. 실무경험과 전문지식	-	4	14	4	1	5	28(24.6)
3. 리더십과 추진력	-	7	6	3	-	2	18(15.8)
4. 연공서열	-	1	-	-	-	-	1(0.9)
합 계	5 (4.4)	25 (21.9)	33 (28.9)	17 (14.9)	19 (16.7)	15 (13.2)	114(100)

### 3.2.5 팀장의 권한과 책임

'팀장에게 부여된 권한과 책임이 무엇이라고 생각하느냐' 는 질문에 대해 43.6%가 아무런 권한과 책임이 없다는 부정적 응답을 하였으며, 그 외에 다소의 '업무 전결권'과 '예산 편성권' 등이 부여되어 있다고 응답하였다.

또한, '팀장에게 인사권이 위임되거나 실제 행사되고 있느냐'에 대한 질문에 대해서는 50%가 가장 기본적인 인사권인 '팀내 사무분장과 인력배치'에 대한 인사권을, 그리고 팀원의 인사고과권(32.7%), 팀원 고충처리권(25.5%), 팀원 직무목표확정 및 평가권(17.3%), 팀원 승진 및 인사이동에 대한 발의권(12.7%)을 행사한다고 응답하였으나 23.6%는 아무런 인사권도 없다는 부정적 응답을 하였다. 그리고, 팀장에 대한 처우(직책수당 등)에 대해서는 43.9%가 계장급, 39.5%가 과장급에 준하는 처우를, 그리고 나머지는 해당 직급에 따른 처우를 받고 있다고 응답하였다.

이상의 팀제운영방법에 관한 분석결과를 종합해보면, 팀제 도입 후 의사결정단계를 축소하는 조직 플랫폼(flat)와 유사기능을 통합하는 조직 슬림화(slim)를 시도하는 등 외형상의 변화는 있었으나 대부분 기존 행정조직의 골격을 유지하면서 과장·계장의 명칭대신 팀장으로, 그리고 종래의 담당(또는 주임)을 팀원으로 명칭을 변경하는 선에서 마무리한 경우가 많다. 즉, 몸과 마음 그리고 하는 일과 공정은 옛날 그대로 인데 의관만 최신 유행으로 바뀌 입은 꼴이라 할 수 있다. 또, 조직구성원의 의식이 혁신되고 행정프로세스가 개혁(업무구조, 방식, 흐름의 혁신) 돼야 행정개혁(업무의 효율성 증대, 서비스혁신, 산출물 증대)을 이룰 수 있는 데 이에 미치지 못하고 있으며, 팀장은 직위·직급과 무관하게 능력에 따라 탄력적으로 선임되어야 하나 팀제를 운영하고 있는 대부분 대학들이 실제 이를 적용하고 있는 대학은 거의 없는 실정이고, 팀유형이 '독립방식'이 많다든지 팀 구성이 1~3명의 소수인원으로 구성된 경우가 많은 것으로 미루어 팀제가 추구하는 '대부대과제'의 실현이 미흡한 것으로 볼 수 있다.

한편, 팀제도 하에서의 팀장의 역할과 계층별 권한위양의 중요성은 재삼 강조할 필요가 없는 문제이다. 그러나 팀제 도입 후 43.6%가 아무권한도 없다고 할 정도로 계층별 권한위양의 정도가 대체로 미흡하며, 권한의 내용도 업무전결권 등 팀제 이전의 기존 권한의 범주를 크게 벗어나지 못하고 있다. 특히, 팀 인사권이나 예산 집행권 등 관심이 높은 권한의 위양이 거의 이루어지지 않고 있다. 결국 팀장의 권한부족은 리더십과 관리능력을 제대로 발휘하지 못하는 원인이 되기도 한다.

### 3.3 팀제 運營實態에 관한 實證研究

#### 3.3.1 조직의 기본원칙 이행도

경영조직이 그 목적을 효율적·능률적으로 달성할 수 있도록 하기 위해서는 일정한 원칙에 따라 조직을 설계하여 운영되어야 한다. 조직의 기본원칙은 여러 가지가 있으나 그 중 전문화의 원칙(principle of specialization), 명령일원화의 원칙((principle of unity of command), 권한위양의 원칙((principle of delegation of authority)이 어느 정도 이행되는지에 대해 조사·분석한 결과는 다음과 같다.

##### ① 전문화의 원칙

조직구성원은 가능한 한 최소한의 단일 업무만을 수행할 때 전문성(숙련도)에 의한 능률증진으로 조직성과에 기여할 수 있다. '팀제 도입 후 팀편성 및 사무분장에 있어 전문화의 원칙이 충분히 고려되었는가'에 대한 질문에 대해 조사표본의 42.9%가 부정적 응답을, 23.7%가 긍정적 응답을 하였다

##### ② 명령일원화의 원칙

조직구성원은 라인에 따라 1인의 직근상사로부터만 명령을 받거나 보고를 하여야만 혼선을 방지하고 책임의 일관성을 기할 수 있다. 팀제 도입 후 명령일원화의 원칙이 준수되어 책임의 일관성이 높아지고 지휘명령계통의 혼선이 많이 감소되었는가에 대한 질문에 대해 36.%가 그렇지 않다는 부정적 응답을, 26.3%는 긍정적 응답을 하였다.

##### ③ 권한위양의 원칙

권한을 가진 상위자는 계층별로 하위자에게 적절히 권한이 위양되어 저야 사기증진과 창의성이 발휘된다. 팀제 도입 후 계층별(부처장, 팀장, 팀원)로 실질적인 권한 위양에 대한 인식도를 측정한 결과 44.3%가 권한위양이 실질적으로 이루어지지 않았다는 부정적 응답을, 28.3%가 권한위양이 이루어졌다는 긍정적 응답을 하였으며, 27.4%는 긍정도 부정도 하지 않았다.

〈표 10〉 조직의 기본원칙 이행도

설문내용	척도	전혀 아니다	아닌 편이다	보통이다	그런 편이다	전적으로 그렇다	합계(%)
전문화의 원칙		6.1	36.8	33.3	21.9	1.8	100
명령일원화 원칙		3.5	32.5	37.7	25.4	0.9	100
권한위양의 원칙		14.2	30.1	27.4	26.5	1.8	100
합계(평균)		7.9	33.1	32.8	24.6	1.5	100

이상의 분석내용을 종합해 보면 팀제 도입 후 조직의 기본원칙이 제대로 지켜지지 않는다는 부정적 인식도 대체로 높은 것으로 볼 수 있다. 특히, 권한위양의 원칙과 전문화의 원칙에 대한 부정적 인식이 높아 팀제의 활성화에 많은 영향을 끼칠 것으로 본다.

### 3.3.2 지휘일반 인식도

조직을 효율적이고 탄력성 있게 운용하려면 지휘의 일관성과 합리화를 기해야 하며, 이에 구성원의 동기부여, 관리자의 리더십, 원활한 커뮤니케이션의 3요소가 관건이 된다. 이에 관해 조사·분석한 결과는 다음과 같다.

#### ① 리더십

리더(관리자)는 직위에 걸맞는 능력과 비전을 가지고 있어야 하고, 구성원들로부터 인간적 신뢰와 부하의 충성과 지지를 얻어야 한다. 리더십과 관련된 인식도를 조사·분석한 결과는 다음과 같다.

첫째, '직속상사의 리더십과 관리능력을 어느 정도 신뢰하고 있느냐'는 질문에 대해 3.6%는 신뢰하지 않는다는 부정적 응답을, 52.6%는 대체로 신뢰한다는 긍정적 응답을 하였으며,

둘째, 팀장이 리더십과 관리능력을 제대로 발휘하지 못한다면 그 원인을 무엇이라고 보느냐는 질문에 대해 41%가 '팀장의 결단력부족'을, 그리고 18.1%가 각각 '팀장의 업무과다'와 '업무수행능력 결여'라고 응답하였으며, 그 외에 '팀간 또는 개인간 이기주의', '팀장의 권위인식'의 순으로 인식하고 있었다.

셋째, '팀장의 경우 자율과 창의적 팀조직운영에 탄력적으로 대처하고 있다고 생각하느냐'는 질문에 대해 22.8%는 부정적 응답을, 39.5%는 긍정적 응답을 하였으며,

넷째, 팀제 도입 후 '주요의사결정 활동이 신속하고 시의 적절하게 이루어지고 있느냐'에 대해 21.9%는 부정적 응답을, 43%는 긍정적 응답을 하였다.

#### ② 커뮤니케이션

조직은 커뮤니케이션을 통해 구성원들의 활동을 서로 조정하고 정보교환을 통하여 업무능률과 사기(morale) 증진을 도모하는 데 커뮤니케이션과 관련된 인식도를 분석결과는 다음과 같다.

첫째, 구성원들의 60.5%가 의사소통이 대체적으로 원활하고, 3.5%는 의사소통이 원활하지 못하다고 인식하고 있으며, 그리고 36%는 보통이라고 응답하였다.

둘째, 조직내 의사소통이 원활하지 못한 이유로는 ① 조직분위기(27.7%), ② 부처 또는 팀 이기주의(23.8%), ③ 결재 및 협조상의 문제(23.8%), ④ 경영방침 및 지휘방법(13.9%),

⑤ 보안상의 문제(6.9%) 등으로 순으로 인식하고 있었다.

셋째, '동료 또는 타 팀과의 갈등이나 의견충돌에 대해서는 10.6%는 자주 표출된다고 응답한 반면 26.5%는 표출되지 않는다고 응답하였다.

넷째, 팀간의 정보공유 및 정보교류상의 애로에 대해서는 26.6%가 애로사항이 자주 나타난다고 응답하였고 23.1%는 나타나지 않는다고 응답하였으며, 50%는 보통이라고 응답하였다.

### ③ 동기부여(motivation)

조직구성원들의 업무성과는 개인의 능력과 동기부여(자발적 의욕, 신바람)에 의해서 결정되는 데, 이는 지휘자의 지휘능력이나 방법, 또는 개인의 욕구수준에 의해 크게 영향을 받는 문제라고 할 수 있다.

동기부여와 관련된 인식도를 조사·분석한 결과는 다음과 같다.

첫째, 직무수행상 '신바람 나거나 일의 보람을 느낀 적이 있느냐'는 설문에 대해 조사표본의 14%가 보람을 느끼지 못한다는 부정적 반응을 보인 반면, 57.9% 이상이 가끔은 보람을 느끼고 있다고 응답하였다.

둘째, 근무의욕을 증진시키고 신바람 나게 하는 가장 큰 요인은 ① 신뢰에 기반을 둔 책임과 자율성(44.6%), ② 성취감 및 자아실현이 가능한 업무(23.2%), ③ 팀워크 및 조직분위기(18.8%) 등의 순으로 중요성을 인식하고 있는 것으로 나타났다.

셋째, 조직구성원의 욕구유형과 수준을 조사·분석한 결과 ① 자아실현욕구(49.1%), ② 소속욕구(27.2%), ③ 안전욕구(12.3%), ④ 기본적 욕구(7.0%), ⑤ 존경욕구(2.6%)의 순으로 나타났다.

이상의 지휘일반과 관련된 분석내용을 종합해 보면, 리더십과 관련해서는 팀장 등 직속상사의 리더십과 관리능력은 대체적으로 신뢰하고 이에 따르고 있으나 팀조직 운영에 탄력성과 주요 의사결정시 신속성에 다소 불만족을 표하고 있어 이의 개선이 시급하다고 볼 수 있다. 그리고 조직내의 의사소통은 대체적으로 원활한 것으로 볼 수 있으나 동료나 타 팀과의 갈등이나 의견충돌이 다소 일어나고 있으며, 팀간의 정보공유나 정보교류상의 애로사항이 자주 나타나고 있어 이의 개선도 시급한 문제라고 하겠다. 또, 동기부여와 관련하여 지휘자는 자아실현욕구와 소속욕구와 안전욕구가 강한 집단이라는 점과, 신뢰에 기반을 둔 책임과 자율성, 성취감 및 자아실현이 가능한 업무부여 등이 중요한 동기부여 요인이라는 점을 간과하지 말아야 할 것이다.

### 3.3.3 상호협력관계 인식도

조직은 동료직원들 상호간, 그리고 각 부서간에 협력적이고 우호적일 때 조직의 승수효과

(synergy effect)를 기대할 수 있으며, 나아가, 건전한 사풍이 조성될 수 있다. 개인간, 조직간 협력관계와 관련된 인식도를 조사·분석한 결과는 다음과 같다.

### ① 동료간 상호협력

'동료직원들이 자신에게 협력적이고 우호적인 자세를 보이고 있느냐'는 설문에 대해 27.2%가 '그렇지 않은 편이다'는 부정적 의견을, 16.7%가 '그런 편이다'라는 긍정적 의견을 제시했다.

### ② 팀간 상호협력

'귀하의 팀과 타 팀과의 상호협력이 원활하게 이루어지고 있느냐'는 설문에 대해 45.7%가 '그렇지 않다'는 부정적 의견을, 7%가 긍정적 의견을 제시했다.

〈표 11〉 상호협력관계 인지도

동료직원간의 협력 관계 (3-1)	직 책 별				합계(%) (P치:0.006)
	팀장	파트장	팀원	기타	
① 전혀 아니다	-	-	1	-	1(0.9)
② 아닌 편이다	7	2	18	3	30(26.3)
③ 보통이다	21	-	40	3	64(56.1)
④ 그런 편이다	10	-	8	-	18(15.8)
⑤ 전적으로 그렇다	-	-	-	1	1(0.9)
합 계	38(33.3)	2(1.8)	67(58.8)	7(6.1)	114(100)
팀과 팀간의 상호협력관계 (3-2)	직 급 별				합계(%) (P치:0.045)
	팀장	파트장	팀원	기타	
① 전혀 아니다	-	-	2	-	2(1.8)
② 아닌 편이다	15	2	29	4	50(43.9)
③ 보통이다	21	-	31	2	54(47.4)
④ 그런 편이다	2	-	5	-	7(6.1)
⑤ 전적으로 그렇다	-	-	-	1	1(0.9)
합 계	38(33.3)	2(1.8)	67(58.8)	7(6.1)	114(100)

이상의 분석내용을 종합해 볼 때 팀제도입 후 새로운 제도 도입으로 인한 위기의식과 집단(팀)간의 경쟁의식의 발로 등의 요인으로 인하여 개인 상호간 또는 팀간의 협력관계가 대체적으로 원활하고 우호적이지 못한 것으로 해석할 수 있다. 결국 이러한 현상들은 팀조직이 개인주의화 될 수 있는 요인으로 작용될 수 있다.

### 3.3.4 팀조직에 대한 만족도

팀제 도입 후 조직구성원들이 느끼고 있는 팀조직에 대한 만족도를 측정하기 위해 담당직무, 조직개편, 의사결정, 조직운동 및 지휘감독, 사기진작과 조직분위기 쇄신, 사무분장과 업무 프로세스의 혁신, 역할분담과 사무분장의 탄력적 운용 등에 대한 만족도를 조사·분석한 결과는 다음과 같다.

#### ① 팀내 역할과 담당직무

조사표본대학 구성원들의 팀내 자신의 역할과 담당직무에 대한 만족도를 조사한 결과 조사표본의 44.7%가 대체로 만족을, 42.1%가 보통이라고 응답한 반면, 13.1%는 불만족스럽다는 의견을 제시하였다.

〈표 12〉 팀내 역할과 담당직무에 대한 만족도

설문척도	근속연수						합계(%)
	1년 미만	1~5	6~10	11~15	16~20	20년 이상	
① 매우 불만족스럽다	-	2	-	-	1	-	3(2.6)
② 불만족한 편이다	-	1	3	1	3	4	12(10.5)
③ 보통이다	3	9	18	9	5	4	48(42.1)
④ 만족한 편이다	2	11	10	5	10	6	44(38.6)
⑤ 매우 만족한다	-	2	2	2	-	1	7(6.1)
합 계	5 (4.4)	25 (21.9)	33 (28.9)	17 (14.9)	19 (16.7)	15 (13.2)	114(100)

#### ② 조직개편

'팀제 도입 후 행정조직이 행정효율화에 적합하게 개편됐다고 생각하느냐'에 대한 질문에 대하여 41.3%가 그렇지 않다는 부정적 응답을, 22.8%가 긍정적 응답을 하였다. 이러한 결과로 볼 때 조직개편에 대한 만족도는 대체로 낮은 것으로 평가할 수 있다.

〈표 13〉 조직개편에 대한 만족도

설문척도 \ 근속연수	1년 미만	1~5	6~10	11~15	16~20	20년 이상	합계 (%)
① 전혀 아니다	-	2	1	2	2	3	10(8.8)
② 아닌 편이다	1	8	9	4	9	6	37(32.5)
③ 보통이다	2	7	16	8	5	3	41(36.0)
④ 그런 편이다	2	6	5	3	3	3	22(19.3)
⑤ 전적으로 그렇다	-	2	2	-	-	-	4(3.5)
합 계	5 (4.4)	25 (21.9)	33 (28.9)	17 (14.9)	19 (16.7)	15 (13.2)	114(100)

## ③ 의사결정

'팀제도입 후 결재단계가 축소되고 관리자들의 의사결정(결재)이 신속해졌느냐'는 설문에 대해 37.7%는 '그런 편이다'라고 긍정적 응답을, 36.8%는 부정적 응답을 그리고 25.4%는 그저 그렇다는 반응을 보였다. 이와 같은 결과로 보아 팀제도입으로 조직구조상 결재단계가 축소되었다고는 하나 의사결정의 신속화에 큰 변화를 주지는 못한 것으로 본다.

〈표 14〉 의사결정에 대한 인식도

설문척도 \ 근속연수	1년 미만	1~5	6~10	11~15	16~20	20년 이상	합계 (%)
① 전혀 아니다	-	-	1	3	2	3	9(7.9)
② 아닌 편이다	-	6	10	4	6	7	33(28.9)
③ 그저 그렇다	4	6	7	5	5	2	29(25.4)
④ 신속해진 편이다	1	12	11	4	6	2	36(31.6)
⑤ 매우 신속해진 편이다	-	1	4	1	-	1	7(6.1)
합 계	5 (4.4)	25 (21.9)	33 (28.9)	17 (14.9)	19 (16.7)	15 (13.2)	114(100)

## ④ 조직운동 및 지휘감독

'팀제도입 후 조직운동과 지휘감독상의 문제가 효율적으로 변화되었느냐'는 설문에 대해서는 36.2%가 '변화되지 않았다'는 부정적 의견을, 28.4%가 '변화되었다'는 긍정적 의견을 제시



한 반면, 35.4%는 긍정도 부정도 하지 않았다.

#### ⑤ 사기진작과 조직분위기 쇄신

'팀제 도입 후 구성원들의 사기가 진작되고 조직분위기가 쇄신되었다고 보느냐'는 설문에 대해 46.5%가 부정적 반응을, 20.2%가 긍정적 반응을 보였다.

#### ⑥ 사무분장과 업무프로세스의 혁신

'팀제 도입 후 사무분장과 단위업무 프로세스가 사람중심에서 일 중심으로 합리적이고 혁신적으로 변화되었다고 보느냐'는 설문에 대해서는 38.6%가 부정적 응답을, 23.7%가 긍정적 응답을 하였다.

#### ⑦ 역할분담과 사무분장의 탄력적 운용

'팀제 도입 후 역할분담과 사무분장이 어느 정도 탄력적으로 운용되고 있느냐'는 설문에 대해서는 23.2%는 부정적 응답을, 35.1% 긍정적 응답을 하였으며, 41.2%는 긍정도 부정도 하지 않았다.

이상의 분석내용을 정리해보면, 표본대학의 구성원들은 팀내 역할과 담당직무에 대한 만족도는 대체로 높으나 조직개편, 의사결정, 조직의 운용 및 지휘감독, 사기진작과 조직분위기쇄신, 사무분장과 업무프로세스혁신 문제에 대해서는 인식도가 대체로 높지 않은 것으로 나타났다.

또한, 팀내 역할 분담과 사무분장의 탄력적 운용에 대해서도 크게 만족하지는 못하고 있는 것으로 분석되었다. 이와 같은 원인은 조직 구성원들이 팀제에 대해 아직도 부정적인 인식을 견지하고 있으며, 대체적으로 팀제가 정착되지 못하고 시행착오 내지 적응 단계에 머물러 있는 데서 찾을 수 있다.

### 3.3.5 팀 활성화

조직이 새로운 제도에 적응하고 정착하기까지에는 상당한 시행착오와 조직저항을 감내하는 노력이 필요하다. 이에 따른 다양한 팀 활성화 대책이 요구된다고 하겠다.

팀조직의 활성화와 관련된 문제에 대해 조사·분석한 결과를 정리하면 다음과 같다.

#### ① 팀 활성화 장애요인

팀 활성화에 가장 걸림돌이 되는 것에 대해서는 다음 표와 같이 '환경변화 대처 인식부족'(30.0%)을 가장 큰 장애요인으로 생각하고 있으며, '팀 또는 개인 이기주의'(20.9%), '역할변화 수용미흡'(20.0%) 등의 순으로 조사되었다.

〈표 15〉 팀 활성화 장애요인 인식도

설문내용	직 급					합계(%) P치:0.000
	9·8급	7·6급	5·4급	3급이상	기타직군	
① 환경변화 대처 인식부족	14	14	2	-	3	33(30.0)
② 팀 또는 개인 이기주의	7	9	3	-	4	23(20.9)
③ 역할변화 수용미흡	7	4	4	-	7	22(20.0)
④ 무관심, 방관적 자세	7	7	2	-	3	19(17.3)
⑤ 기타	1	1	5	-	2	9(8.2)
⑥ 구성원 능력 부족	1	-	1	-	2	4(3.6)
합 계	37(33.6)	35(31.8)	17(15.5)	6(5.5)	6(5.5)	110(100)

## ② 개인주의화 경향

팀제가 '개인주의화' 되어 가는 경향에 대해서는 '중간간부들의 역할전환 체제 미구축 (28.2%)'을 가장 큰 이유로 생각하고 있으며, 그 외에 '팀 구성원의 정보공유 미흡(23.6%)', '생색내기식 과열경쟁(21.8%)', '조직시스템상의 문제'(팀간 업무영역 중복 및 불명확, 호칭문제 등) 등의 순으로 인식하고 있는 것으로 분석되었다.

## ③ 팀제 활성화 대책

향후 팀제 활성화 대책(방향)에 대해서는 38.6%가 '조직풍토 개선'이 선행되어야 팀제가 활성화 될 수 있다는 의견을 제시했으며, '능력(전문성) 개발,' '인사제도의 개선,' '내부규범의 탄력적 운영' 등의 순으로 대책의 중요성을 인지하고 있는 것으로 나타났다.

〈표 16〉 팀제 활성화 대책 인식도

설문내용	근속연수						합계(%)
	1년 미만	1~5	6~10	11~15	16~20	20년 이상	
① 조직풍토 개선	2	9	13	7	8	5	44(38.6)
② 능력(전문성) 개발	1	9	13	4	5	2	34(29.8)
③ 인사제도의 개선	-	4	6	2	3	6	21(18.4)
④ 규범의 탄력적 운영	2	3	1	3	3	1	13(11.4)
⑤ 학습조직 풍토조성	-	-	-	1	-	-	1(0.9)
합 계	5 (4.4)	25 (21.9)	33 (28.9)	17 (14.9)	19 (16.7)	15 (13.2)	114(100)

## IV. 結 論

90년대는 한국기업에 팀제열풍이 불어 닥쳤다. 특히, IMF를 전후하여 많은 기업들이 치열한 경쟁에 살아남고 급변하는 환경변화에 적응하기 위해 조직구조를 팀제로 바꾸고 기구를 통합하는 등 구조조정(Restructuring)을 시도하였다. 이를 통해 감량경영과 효율성 향상의 두 가지 효과를 동시에 추구하기 시작하였다. 그러나 경영혁신과 구조조정 수단으로 팀제를 도입했던 많은 기업들이 본래의 목적과 기능을 제대로 살리지 못하고 실패하거나 시행착오로 제 자리를 잡지 못하는 경우가 대부분이다. 이는 제도 개선에 대한 철저한 당위성 검증이나 아무런 준비 없이 급격한 환경변화 속에 줄속으로 시행함에 따라 조직의 겉모습만 팀제로 바뀌었을 뿐, 제반 지원시스템을 팀제가 성공할 수 있도록 적합하게 변화시키지 못했기 때문이다.

이러한 관점에서 보면 기업보다 다소 늦게 팀제도를 도입해가고 있는 대학의 경우도 기업들의 전철을 밟을 여지는 얼마든지 있을 수 있으며, 이같은 실패와 시행착오를 거듭하지 않으려면 팀제에 대한 철저한 연구와 준비가 요구된다 하겠다.

본 연구는 이러한 상황에서 대학 행정조직의 팀제도의 효과적인 도입과 효율적인 운영에 연구목적의 두고 문헌연구에 기초하여 사례연구와 실증연구에 중점을 두었다. 특히, 연구 표본대학을 대상으로 한 실증연구를 통하여 운영실태를 조사·분석한 결과 많은 문제점들이 도출되었다. 이러한 분석결과를 기저로 전문대학 행정조직의 팀제도 활성화 방안을 제시하고자 한다.

### 1. 導入·運營上의 問題點

팀제의 도입에 따른 문제점으로는 팀제 고유의 문제점과 실시상의 문제점 두 측면에서 접근해 볼 수 있는데, 전자는 의식전환의 문제, 관리 감독의 문제, 팀목표와 조직목표의 갈등, 기타의 문제들로 대별되며, 후자는 도입 및 추진과정에서의 문제, 조직 구조적인 문제, 팀 구성원에 대한 문제, 제도상의 문제, 운영상의 문제로 구분하여 요약하면 다음과 같다.

첫째, 팀제 고유의 문제점은 의식전환의 문제와 관리·감독의 문제, 팀목표와 조직목표의 갈등, 그리고 기타의 문제로 구분할 수 있으며, 의식전환의 문제에는 신분 박탈감, 승진좌절, 과중한 업무량, 변화에 대한 저항 등의 문제로 사기저하나 조직불만이 야기될 수 있다.

둘째, 실시과정상의 문제는 도입·추진과정에서의 문제점, 조직 구조적인 문제, 팀 구성원의 문제, 제도상의 문제, 운영상의 문제, 기타의 문제로 구분할 수 있다.

■ 도입·추진과정에서의 문제점 : 교육 및 홍보의 부족, 상명하달식의 추진이 문제이다.

- 조직 구조적인 문제 : 팀제 도입목적의 불명확, 피라미드 조직형 팀제, 팀장 및 팀원의 자질이 문제이다.
- 제도상의 문제 : 권한위양 및 평가 시스템이 미흡하다
- 운영상의 문제 : 정보공유 인프라, 사무환경 선진화, 인사제도의 변화가 미흡하다.
- 기타의 문제 : 직책이 없는 중간 간부사원의 사기저하 및 적극성 결여, 팀 책임자 선발 과정의 공정성, 업무 재량권, 인재 육성 방안 등을 열거할 수 있다.

## 2. 팀제도의 活性化 方案

### 2.1 팀 임파워먼트 방안

팀 임파워먼트(empowerment)를 지향해야 한다. 즉, 권한위양, 능력의 신장, 구성원의 활력화 등 여러 의미의 임파워먼트는 구성원의 동기부여를 위한 권한위임이 가장 중요한 전제 조건인 셈이다. 그러나 단순히 권한만 위임한다기보다는 재량껏 계획하고 자기통제하에 아이디어도 내면서 일을 처리할 때 임파워먼트 되었다고 할 수 있다. 자율적 결정을 팀원들 스스로 할 수 있다면 신뢰감이 높아지고 업무성과에 더욱 애착을 가지며 팀의 시너지효과는 커질 것이다.

또한, 조직이 구원들에게 활력을 불어넣을 수 있는 한 가지 방법은 근로자 개개인이 아니라 집단적으로 임파워먼트를 주는 방법도 생각할 수 있다. 한 개인을 활력화시킬 수 없는 상황에 서라면 더욱더 팀을 이용한 임파워먼트가 필요한데 집단은 직무에 대해 더 많은 책임을 떠맡고 팀의 업적을 공유하는 제도가 되어있을 때 활력이 생기게 되는 것이다.

### 2.2 학습팀의 構築 方案

첫째, 훈련에서 학습으로 지향해야 한다.

팀개발, 팀활성화, 효율적 팀운영 등등의 궁극적 목표는 실력 있는 팀을 만드는 것이다. 팀의 직무는 정해진 방법이나 일정한 규칙에 따라 단순 반복적인 직무수행을 요구하는 것이 아니라 담당자가 스스로 이해하고 판단할 수 있는 능력을 요구한다. 따라서 이를 위해서는 훈련(training)보다는 학습(learning)이 더욱 중요하다.

학습의 궁극적 도달점은 팀 자체를 다기능팀으로 만드는 것이다. 팀제에서 단일의 직무는 사실상 사라졌다. 팀원들은 다기능화를 위해서는 교차훈련(cross-training)이 되어야 하며, 팀원들은 팀의 목표를 달성하는 데 필요한 거의 모든 기능을 습득할수록 좋다.

둘째, 정보공유와 원활한 커뮤니케이션을 지향해야 한다.

팀제는 수평적인 조직으로서 정보전달 및 공유가 가장 큰 장점 중의 하나이다. 그런데 개인별 실적에 대한 집착으로 인한 팀원 상호간의 원활한 업무흐름 등에 대한 정보가 제대로 공유되지 않으면 팀구성원의 능력발휘 및 팀제 발전이 저해된다. 즉, 팀간 경쟁의식, 팀 평가에 따른 부담감 때문에 정보를 사장시키거나 정보공개를 꺼릴 수 있으며, 정보마인드 결여 및 기능의 미흡, 팀원간 이기주의로 인하여 업무의 전문성 및 개인 책임이 확대되기 쉽다. 따라서, 이에 대한 구체적 현상을 파악하고 대책을 세울 필요가 있다. 또, 팀제에 대한 홍보 및 교육이 더 필요하고 팀제에 대한 토론 및 대화시간을 늘려가야 할 것이다.

### 2.3 팀 人事管理 方案

첫째, 보상체계를 개선해야 한다.

팀제에서의 보상체계는 무엇보다도 중요하다. 조직과 명칭만 바꾸면서 보상체계를 그대로 둔다면 진정한 팀제라고 할 수 없다.

팀제하에서는 팀원들이 작업을 수행할 때, 그의 수행 능력을 평가하고 그가 창출하는 가치 기준에 의하여 급여를 지불할 수 있다. 그러나 특별 상여금이나 인센티브를 장려하면서 경쟁을 유도하는 방법은 신중을 기해야 한다. 팀원들이 모두 나름대로의 자격과 능력을 갖추어 전문인으로서 참여할 때 공동책임과 협동의 신바람이 일게 되는 것이다. 팀원들의 팀에 대한 참여를 자연스럽게 유도해야 팀원들도 함께 일하는 것이 즐겁고 자신의 노력이 누군가의 성공, 나아가서 팀의 성공을 돕고 있다고 생각하여 기꺼이 몰입하게 되며 자기의 노하우를 남에게 전수시키려 애쓰게 된다.

둘째, 평가제도를 개선해야 한다.

새로운 조직의 성공여부는 평가제도에 달려 있다 해도 틀린 말이 아니다. 오늘날 팀제가 활성화되지 못하고 이름뿐인 팀제로 정체되어 있는 이유 중의 하나도 역시 평가제도가 바뀌지 않았거나 근본 취지에 맞지 않게 변경되었기 때문이다.

팀평가는 팀의 미션수행에 공헌한 정도, 조직의 전략 성공에 공헌하는 다양한 지표들이 평가기준이 된다. 또, 평가지표의 선정은 결과지표와 과정지표(프로세스 지표)로 구성될 수 있으며, 조직단위별 특성을 반영한 다양한 지표로 구성된다. 또, 팀원에 대한 평가가 더욱 정확하고 객관적으로 이루어지기 위해서는 팀장, 동료, 부하가 상호 평가를 하는 다면평가가 실시되어야 한다.

셋째, 승진관리방식을 개선해야 한다.

승진과 관련된 처우방법은 승격, 승진, 승급 세 가지로 구분할 수 있다. 승격이란 직급과 관련된 처우이고 승진은 업무와 관련된 것이며, 승급은 급여와 관련된 것이다.

승급은 과거처럼 호봉에 의한 자동승급 이외에 능력과 업적이 있는 사원과 그렇지 못한 사원을 구분하고 열심히 일한 사원과 그렇지 못한 사원을 구분하여 채우할 수 있도록 실시되어야 한다. 즉, 승급을 통해서 일하는 분위기를 조정할 수 있는데 그러기 위해서는 현재의 급여 구조로는 어렵다. 따라서 급여를 결정하는 여러 가지 요인들을 적절히 반영할 수 있는 급여체계를 재구성해야 할 것이다.

넷째, 결재방법을 개선해야 한다.

순수한 자율경영이란 의미상 상급자나 타인의 결재가 필요 없다는 것을 말한다. 다만 커뮤니케이션이나 협의, 의견제시와 충고 등을 이유로 품의 과정이 있을 수 있는데 이를 권력의 수단으로 사용할 때 여러 부작용이 나타나게 된다. 그러므로 팀제가 성공하기 위해서는 조직내 '결재행위'를 가급적 줄여야 한다. 가능하면 품의사항은 최소한 줄여나가고 보고사항, 정보전달은 사내 전자결재란을 이용하거나 메모, 구두, 전화를 사용하도록 해야 한다. 이것 또한 윗사람부터 지시하고 솔선수범해야 할 것이다. 또, 내부결재는 발전된 정보시스템을 최대한 이용해야 한다.

또한, 전결권에 대한 것을 과감하게 대폭 정리하고 그대로 지켜야 한다. 팀제하에서 결재 단계는 여러 개일 수가 없다. 팀장에게 전권을 주었고 팀장은 담당자에게 많은 권한을 위임했기 때문이다.

### 3. 效率的 運營方案

팀제가 효율적으로 운영되기 위해서는 앞서 언급한바와 같이 권한의 위양이나 제도적 보완이 따라야 하고 그러한 조직혁신을 위해서는 무엇보다도 최고경영자의 강력한 의지가 필요하다. 팀제를 효율적으로 운영을 위해서는 특히 다음과 같은 세 가지 측면이 고려되어야 할 것이다.

첫째, 지속적인 조직의 변신 마인드가 가장 중요한 전제조건이라고 생각한다. 즉, 팀제를 선택하려는 노력과 조직구성원의 공감대 형성에 주력해야 할 것이다.

둘째, 고과제도, 승진·승급제도, 예산제도 등 제도도입과 관련된 보완장치가 빨리 마련되어야 한다. 이것은 시간과 노력을 많이 필요로 하게 되므로 장기적으로 준비하지 않으면 안될 것이다.

셋째, 제도의 도입을 위해서는 시스템의 정비가 필요하다. 즉 스피드가 필요한데 이를 위해서는 전산화가 이루어지고 전산화를 이루는데 있어서도 프로세스적 마인드를 가지고 있는 전산시스템이 필요하다.

넷째, 전체 업무프로세스의 재 설계가 수반되어야 한다. 수평조직으로 기업변신을 이루기 위해서는 업무시스템 전체에 대한 리엔지니어링적 사고와 절차가 필요하다.

현 프로세스를 조사·분석하여 문제점을 추출하고 프로세스의 개선안을 도출시켜야 한다. 개선의 대상은 전체프로세스이며, 직렬처리를 병렬처리로 바꾼다. 또, 업무프로세스를 통합, 분산, 또는 제거하며, 권한의 대폭적 위양과 의사결정 계층을 단축한다. 그리고 정보의 통합과 공유화 방안을 찾는 과정을 통하여 전체 업무프로세스의 재 설계를 구현해 나가야 한다.

국제화·개방화 시대를 맞이하여 팀제의 도입은 필연적인 것으로 생각된다. 기존의 관료제 조직의 한계를 극복하고 시너지효과의 창출과 직무만족도를 높일 수 있다는 측면에서 팀제 도입의 의의를 찾을 수 있을 것이다.

또한, 팀제는 우리기업에 적용할 수 있는 상당한 가능성이 있다고 생각한다. 그러나 팀제는 전통조직의 약점을 보강하는 것이지 만병통치약은 아니라고 생각한다. 따라서, 팀제에 대한 지나친 기대는 오히려 역효과를 거둘 수 있기 때문에 충분한 검토와 준비를 거쳐 실정에 맞게 도입하는 것이 중요하다. 남에게 좋은 것이라고 해서 반드시 자신에게도 좋은 것일 수는 없다. 특히, 팀제의 도입에 있어서는 기업의 체질이나 상황에 맞게 도입하는 것이 무엇보다도 중요하고 문제해결을 위한 끊임없는 노력과 준비가 따라야만 팀제의 성공적인 운영이 가능할 것이다.

## 참 고 문 헌

1. 김세중(2000), 경영정보학개론, 무역경영사
2. 김세중(1999), 경영학원론, 무역경영사
3. 김식현(1998), 인사관리론, 무역경영사
4. 김은홍 외(1997), 경영정보시스템, 다산출판사
5. 김양욱(1999), 업무혁신을 위한 ERP, 21세기북스
6. 나승우 외(1999), 연봉제인사평가와 운용실무, 미래와 경영
7. 박기찬(1998), 팀업적평가, 한국능률협회
8. 박준하(1997), "경영혁신 추진조직의 효과적인 설계에 관한 상황적 분석," KAIST
9. 백방선(1998), 경영학원론, 무역경영사
10. 신정식(1999), 한국식연봉제의 모든 것, 청림출판
11. 안상열 외(1998), 현대경영학원론
12. 오재인 외(1997), 경영과 정보시스템
13. 임창희(1998), 조직행동론, 학현사
14. 임창희 · 가재산(1997), 한국형팀제, 삼성경제연구소
15. 장세진(1998), 경영전략, 박영사
16. 장수용(1999), 팀제 이대로 좋은가? 전략기업컨설팅
17. 현대경제연구원(1999), 성과측정, 21세기북스
18. 한제민(1998), 경영정보시스템, 학현사
19. Ansoff, H.A., *Corporate Strategy : An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*(McGraw-Hill, 1965).
20. Barnard, C.I., *The Functions of the Executive* (Harvard University Press, 1938).
21. McGregor, D., *The Human Side of Enterprise* (New York : McGraw-Hill, 1960).
22. G.B. Davis and M.H. Olson, *Management Information System : Conceptual foundations, Structure and Development*, 2nd ed.(McGraw-Hill, 1985).
23. H. Koontz, and H. Weihrich, *Management*, 9th ed.(McGraw-Hill, Inc., 1980).
24. Peter F. Drucker, *The Practice of Management*(New York : Harper & Row, 1973).



## Abstract

### A Study on the Introduction and Management of the Team Organization in College Administrative Systems

Kim, Se-joong

The purpose of this study is to present the problem of the introduction and management and the method of activation of the team organization in college administrative systems through the theoretical study about the team systems and the actual proof study already introduced and operated in colleges and enterprises.

The scopes of the subject of theoretical study are the concept of team systems, the type of systems, the strategy of introduction and management, the problem of management and the tactics of activation. The scopes of the theoretical study are the field of systematic structure and that of introduction and management.

In order to activate the team organization of college administrative systems, we must study three points such as empowerment, construction of learning team and the method of personal management.

For the sake of conducting the team organization efficiently, we must consider four fields. They are as follows: First, considering the continual efforts for reorganization is the most important precondition. Second, the device of supplement related with introduction of systems such as evaluation of merits, promotion and budget must be prepared as soon as possible. Third, in order to introduce the systems, the improvement of systems is needed. Fourth, it must be accompanied by redesigning the whole business process.

Especially, in the introduction of team organization, it is important above all to introduce suitable constitution or situation of business. And making a constant effort and preparation for solving problems is essential to successful management of team organization.