

정책연구 2008-16

성과지향 조직운영 방안 연구

A Study on Performance Based Organizational
Managing Technique

2008. 8

연구책임: 박 충 훈 (경기개발연구원 연구위원)

공동연구: 라 휘 문 (성결대학교 교수)

연구 요약

성과지향 조직운영 방안 연구

A Study on Performance Based Organizational Managing Technique

박충훈

【키워드】 성과지향 조직운영, 팀제, 팀제 도입의 효과, 업무성과, 조직문화

■ 연구의 배경 및 목적

경기도는 스피드 행정, 작지만 강한 조직, 긴급 상황에 집중적이고 효율적인 대응과 성과 지향의 유연한 조직이라는 목표를 달성하기 위하여 노력하고 있다. 특히 본 연구는 경기도가 시범적으로 운영하고 있는 팀제의 성과를 모니터링하고, 그 결과를 토대로 향후 나아가야 할 방향을 제시하는 것을 목적으로 한다.

■ 연구요약

연구목적의 충족을 위하여 먼저 이론적인 논의를 통하여 팀제의 효과성을 측정할 수 있는 변수를 도출하였다. 조직운영차원, 업무성과차원에서 다양한 변수를 도출하였다. 그리고 팀제의 운영성과에 직접적인 영향을 미치지 않지만 조직문화가 효과성에 간접적으로 영향을 미칠 수 있다는 점에 착안하여 조직문화적 변수들을 도출하여 조사하였다.

분석결과를 보면 조직운영차원, 업무성과차원 모두 7점 만점에 3-4점대의 수준을 보이고 있는 것으로 나타났다. 동시에 조직문화 역시 팀제의 도입효과가 창출되는데 용이한 관계지향형 문화와 혁신지향형문화가 나타난 것이 아니라 과업지향형 문화와 위계지향형 문화가 지배적인 것으로 나타나 문화적인 측면에서도 성숙되어 있지 않음을 알 수 있었다.

분석결과 다음과 같은 문제점이 도출되었다. 먼저 절차적 요건을 충족하였는가와 관련해서

는 전반적으로 문제가 있는 것으로 나타났다. 팀유형의 결정시 과의 특성분석 후 팀 유형을 결정하여야 하는데 이와 관련된 노력이 필요한 것으로 나타났다. 그리고 팀장의 선정에서는 팀의 목표와 성격에 따라 팀장에게 요구되는 능력과 경력에 차이가 있는 바, 이와 관련된 정밀한 분석이 있어야 할 것으로 나타났다. 또한 팀별로 적정규모의 인력을 배치하기 위해서는 직무분석을 실시하여 정확하고 객관적인 업무량을 산정한 후 업무량별로 적정규모의 인력을 배치하는 것이 바람직함에도 불구하고 이러한 노력이 부족하여 그 필요성이 대두되었다. 그리고 팀의 비전설정 및 제시 노력과, 권한관계의 설정노력, 개인의 능력 및 경력수준을 고려한 업무분장 등의 노력이 필요한 것으로 나타났다.

■ 결론 및 정책건의

경기도에서 도입하여 시범적으로 운영하고 있는 팀제 도입의 효과를 분석해 본 결과, 아직 팀제의 도입효과가 창출되었다고 보기에는 어려움이 있다는 결론을 도출하게 되었다.

경기도가 팀제를 성공적으로 정착시키기 위해서는 먼저 절차적 요건을 충족시키기 위하여 다음과 같은 노력이 필요하다.

i) 팀유형을 결정하기 위해서는 현재의 과가 가지고 있는 특성과 팀의 유형별 특성을 연계하여 살펴보아야 한다. ii) 팀장의 선정 시에는 팀의 목표와 성격을 규명하는 작업이 우선적으로 추진되어야 한다. iii) 팀원은 업무량에 근거하여 적정규모가 배치되어야 한다. iv) 팀의 비전을 설정한 후 제시하기 위한 노력이 전개되어야 한다. v) 권한관계를 분명하게 할 필요가 있다. vi) 마지막으로 개인의 능력 및 경력수준을 고려한 업무분장이 실시되어야 한다.

다음으로는 팀제를 도입하기 이전에 다음과 같은 측면을 충분히 고려하여야 할 것이다.

i) 먼저 팀제에서의 팀원들은 독립된 업무를 스스로의 책임 하에 처리하여야 한다. ii) 다음으로는 직책과 직급을 분리하여 운영하여야 하고 팀장에게 인사권을 부여하여야 하며, 집단보상의 비중을 증대하여야 한다. iii) 동시에 사무실의 좌석배치 등은 개방형으로 할 필요가 있다.

목 차



목 차

제1장 서론	3
제1절 연구목적	3
제2절 연구범위와 방법	4
1. 연구범위	4
2. 연구방법	5
제2장 성과지향적 조직운영 이론 및 현황	9
제1절 팀제에 대한 이론적 논의	9
1. 팀제의 의미	9
2. 팀제 유형	14
3. 팀제의 도입전략	21
4. 팀제 조직의 도입시 고려요인	22
제2절 팀제의 운영효과 측정이론	24
1. 조직의 효과측정: 조직문화를 중심으로	24
2. 팀제의 효과측정	32
제3절 경기도의 팀제현황	35
1. 경기도청	35
제4절 지방자치단체의 팀제 도입 사례	39
1. 제천시: Nice 팀제 조직운영	39
2. 강진군	47
3. 경산시	53
4. 시사점	55

제3장 연구설계	59
제1절 분석의 틀	59
제2절 변수의 정의	61
1. 조직운영차원	61
2. 업무성과차원	63
3. 조직문화의 특성	64
제3절 자료수집방법	65
1. 설문조사	65
2. 면담조사	67
제4절 자료분석방법	68
제4장 경기도 팀제 도입의 효과 분석 및 논의	71
제1절 조사의 신뢰도 및 인구통계학적 특성분석	71
1. 신뢰도 분석결과	71
2. 인구통계학적 특성	71
제2절 팀제의 효과성 분석	76
1. 설문조사결과	76
2. 면담조사결과	94
제3절 분석결과 종합 및 논의	100
1. 분석결과 종합	100
2. 종합적 논의	101
제5장 성과지향 조직운영을 위한 정책방향	105
제1절 기본방향	105
제2절 정책추진방향	105
1. 팀제의 성공요인	105

2. 경기도의 팀제 관련 평가	107
3. 경기도의 정책추진방향	112
제6장 결 론	121
제1절 연구의 요약	121
제2절 정책건의	123
참고문헌	127
부 록 1	130

표 목 차

〈표 2-1〉 팀제의 제시원인과 목적	13
〈표 2-2〉 문진형과 대부대과형 팀제의 특성 비교	16
〈표 2-3〉 활동의 대상과 지속성에 따른 팀제 구분	18
〈표 2-4〉 팀제조직도입의 성공요인과 실패요인	23
〈표 2-5〉 조직문화의 유형 구분	27
〈표 2-6〉 조직문화 유형의 특성	29
〈표 2-7〉 경기도청 개편조직 비교	36
〈표 2-8〉 경기도청 팀제 시범부서 세부직제 개편내용	37
〈표 2-9〉 제천시 개편조직 비교	42
〈표 2-10〉 강진군의 팀제도입 전후 조직규모 비교	49
〈표 2-11〉 강진군의 팀제도입 전후 정원규모 비교	50
〈표 3-1〉 팀제의 효과측정을 위한 변수	60
〈표 3-2〉 부서별 유효회수율	65
〈표 3-3〉 변수별 측정항목 및 설문구성	66
〈표 4-1〉 측정항목의 신뢰도 분석	71
〈표 4-2〉 표본의 일반적 특성(N=93)	73
〈표 4-3〉 성과중심 조직운영 실시의 효과에 대한 인식	76
〈표 4-4〉 조직운영 차원의 기관별 차이	78
〈표 4-5〉 조직운영 차원의 직급별 차이	79
〈표 4-6〉 조직운영 차원의 성별 차이	80
〈표 4-7〉 조직운영 차원의 연령별 차이	81
〈표 4-8〉 업무성과 차원에 대한 인식	82
〈표 4-9〉 업무성과 차원에 대한 응답자 분포	82
〈표 4-10〉 업무성과 차원의 기관별 차이	83
〈표 4-11〉 업무성과 차원의 직급별 차이	84

〈표 4-12〉 업무성과 차원의 연령별 차이	85
〈표 4-13〉 업무성과 차원의 근무년수별 차이	86
〈표 4-14〉 조직문화에 대한 인식	87
〈표 4-15〉 조직문화에 대한 응답자 분포	88
〈표 4-16〉 조직문화의 기관별 차이	90
〈표 4-17〉 조직문화의 연령별 차이	91
〈표 4-18〉 조직문화의 근무년수별 차이	91
〈표 4-19〉 조직문화의 직급별 차이	93
〈표 5-1〉 팀제 도입을 위한 사전준비사항	106
〈표 5-2〉 팀제 도입시 나타나는 일반적 문제점	107
〈표 5-3〉 각 과의 특성과 팀의 유형별 특성의 연계표	114
〈표 5-4〉 팀장 선정을 위한 도표	114
〈표 5-5〉 직무조사표	116

그림 목 차

[그림 2-1] 관료제 조직과 팀제 조직의 비교	11
[그림 2-2] 문진형과 대부대과형 팀제의 모양 비교	16
[그림 2-3] 권한위양과 지속성에 따른 팀제 구분	17
[그림 2-4] 단위기능별 전통조직과 복합기능별 팀조직	19
[그림 2-5] 팀제의 운영형태	20
[그림 2-6] CVM의 조직문화유형	28
[그림 2-7] 조직개편 TF팀 구성도	40
[그림 2-8] 제천시 조직도	43
[그림 2-9] 강진군 조직개편 방향	48
[그림 2-10] 경산시의 팀제도입 사례: 경제통상본부	54
[그림 3-1] 분석의 틀	60
[그림 4-1] 표본의 특성: 소속부서	72
[그림 4-2] 표본의 특성: 성별	74
[그림 4-3] 표본의 특성: 연령	74
[그림 4-4] 표본의 특성: 학력	74
[그림 4-5] 표본의 특성: 직급	75
[그림 4-6] 표본의 특성: 근속년수	75
[그림 4-7] 표본의 특성: 현부서 근무년수	75

제1장 서론

제1절 연구목적

제2절 연구범위와 방법

여 백

제1장 서론

제1절 연구목적

1980년대 이후의 행정개혁은 크게 두 가지 방향으로 추진되고 있다. 하나는 정부의 효율성을 추구하는데 초점이 있으며, 다른 하나는 고객참여, 행정서비스의 질 제고 등에 초점을 맞추고 있다. 전자는 팀제, 민영화, 민간위탁, 책임운영기관, 시장타당성조사 등 다양한 형태로 나타나고 있으며, 관료제적 절차보다는 결과향상에 초점을 두고 접근한다. 후자는 Value for Money, 고객제일주의 등을 강조하며, 행정서비스현장, 고객서비스기준 등을 도입하여 운영하는 형태로 정착되고 있다.

정부의 효율성은 일차적으로 조직을 재정비하면서 출발하게 된다. 그 중에 하나가 팀제의 도입이라 볼 수 있다. 조직의 유연성 확보, 신속한 의사결정, 고객 요구에 대한 신속한 대응, 구성원의 전문성 향상을 통하여 변화하는 대내외 환경에 대응하고 경쟁력을 갖춘 조직운동을 도모하고, 조직관리 방식과 구성원의 형태를 변화시켜 정책의 품질 향상을 통해 고객만족을 극대화하는 조직혁신의 목적 달성을 위해 정부조직에의 팀제 도입 필요성이 제기됨에 따라, 행정자치부는 2005년 3월 24일 정부기관 최초로 팀제를 전면 실시하기 위한 조직개편을 단행하였다. 이와 같이 권위적이고 위계적인 조직문화로 대표되는 관료조직을 대상으로, 민간조직에서도 정착시키기 쉽지 않은 성과중심의 책임 조직에 기본단위 팀제를 전면도입하기로 했다는 사실은 적지 않은 파장을 일으켰다. 특히 그동안 일부 부처나 공공기관에서 도입한 팀제는 일부 부서의 명칭을 ‘과’에서 ‘팀’으로 바꾸어 태스크포스(task force) 형태로 운영한 제한적 팀제인 경우가 대부분이었고, 계급중심의 다계층 조직을 허물고 성과와 책임 위주의 수평조직으로 전면 개편을 시도한 사례는 사실상 처음이라는 점에서 주목을 받았다(오시영, 2006).

그러나 공공조직에 있어 성과중심 조직운영이 효과성이 있는지에 대한 우려도 만만치 않다. 그동안 정부혁신을 위한 방안으로 목표관리(MBO), 총체적 품질관리(TQM), 학습조직 등과 같은 새로운 관리기법들이 소개되었고 일부는 실제로 정부조직에 도입

되기도 하였으나, 그 효과성에 대해서는 부정적인 평가가 우세한 것이 사실이다. 이것은 새로운 경영기법의 정부조직에의 적합성에 대한 충분한 검토가 부족한 상태에서 특별히 비판 없이 받아들여졌기 때문이라고 할 수 있다. 따라서 성과중심의 조직운영 역시 이와 비슷한 맥락에서 비판적으로 살펴볼 필요가 있다. 정부조직에서 과연 성과중심의 책임행정 구현이 가능하고, 그 효과가 있을 것인가에 대해서 논란의 여지가 있다고 할 수 있다. 결국 이러한 논란들은 노무현정부에서 의욕적으로 추진하였던 팀제를 이명박 정부에서 퇴출시킨 계기가 되었다.

경기도의 경우 민선4기에 들어서면서 스피드 행정, 작지만 강한 조직, 긴급 상황에 집중적이고 효율적인 대응과 성과지향의 유연한 조직을 추진하기 위하여 정부에서 추진하였던 팀제를 시험 운영 중에 있다. 이와 같은 배경 하에서 본 연구는 경기도가 시범적으로 운영하고 있는 팀제의 성과를 모니터링하고, 그 결과를 토대로 향후 나아가야 할 방향을 제시하는 것을 목적으로 한다.

제2절 연구범위와 방법

1. 연구범위

본 연구는 경기도에서 시범운영 중인 팀제의 성과를 모니터링하고 향후 나아가야 할 방향을 제시하고자 하는 목적을 가지고 있다. 따라서 연구의 대상적 범위는 팀제에 대한 성과측정과 개선방향의 도출이라고 볼 수 있다.

또한 본 연구는 경기도에서 시범운영 중인 팀제의 성과를 모니터링 하는 것임으로 경기도를 공간적 대상으로 하고 있다. 경기도의 경우 현재 6개 부서에 팀제를 적용하여 운영하고 있는 바, 6개 부서를 중심으로 하였다. 다만, 팀제가 경기도에만 국한되어 운영되고 있는 것이 아니라 국내외 많은 기관에서 팀제를 도입하여 운영하고 있다는 사실을 고려하여 그 공간적 범위를 확대하였다. 이와 같이 공간적 범위를 확대한다는 것은 경기도에서 운영하고 있는 팀제의 발전방향을 모색하는데 있어 참고자료로 활용하였다.

마지막으로 본 연구는 현재의 시점에서 그 동안의 성과를 측정하고자 하는 시도를 하였다. 따라서 종단적 분석보다는 횡단적 분석이 주된 접근방법이라 볼 수 있다. 다만, 하나의 제도는 정태성을 가지기보다는 동태성을 가지고 있다고 판단되는 바, 동태성을 파악하는 것이 무엇보다 중요하다. 이러한 점을 고려하여 본 연구에서는 현재의 시점을 기준으로 하되 과거시점부터의 자료분석 등을 실시하였다.

2. 연구방법

본 연구는 크게 문헌 및 관련 자료분석, 설문조사 및 조사결과 분석 그리고 관련 담당자 등과의 면접 방식 등 크게 세 가지 접근방법을 취하였다.

먼저 비전통조직 운영방식의 유형, 장단점, 운영실태, 개선방안 등에 대하여 문헌 및 관련 자료분석을 실시하였다. 성과중심 조직에 관련하여 정부 부처에서 공식적·비공식적으로 발간한 자료들을 수집·분석하였다.

다음으로는 성과중심 조직운영을 담당하고 있는 공무원들과 시범운영 중에 있는 부서에서 근무하고 있는 공무원들에 대한 면담을 실시하였다. 면담결과는 설문지 등을 통하여 도출되지 않은 세부적인 내용들을 파악할 수 있을 것으로 기대되었기 때문에 활용하였다.

마지막으로 연구 목적 달성에 필요한 항목들로 구성된 설문지를 작성하여 연구대상 6개 부서에 배포하였다. 회수된 설문지는 통계패키지프로그램인 SPSS(version 12.0)를 통해 분석하였다.

여 백

제2장 성과지향적 조직운영 이론 및 현황 : 팀제를 중심으로

제1절 팀제에 대한 이론적 논의

제2절 팀제의 운영효과 측정이론

제3절 경기도의 팀제현황

제4절 지방자치단체의 팀제 도입 사례

여 백

제2장 성과지향적 조직운영 이론 및 현황

: 팀제를 중심으로

제1절 팀제에 대한 이론적 논의

1. 팀제의 의의

1) 팀제의 의의

팀제에 대한 정의하는 학자에 따라 다양하다. 이와 같은 현상은 현상에 대한 locus와 focus의 차이에 기인한다고 볼 수 있다. 그럼에도 불구하고 팀제에 대한 개념을 정의하면 팀제는 조직의 기본단위로서 업무가 팀을 중심으로 처리되는 조직을 의미한다고 볼 수 있다. 따라서 팀은 상호보완적인 기능을 가진 사람들이 공동목표를 달성하기 위하여 상호책임을 공유하고 문제해결을 위하여 공동의 접근방법을 사용하는 조직이다(윤재선·김병국, 2007: 141).

이와 같은 팀제에 대한 개념을 좀 더 구체적으로 파악하기 위하여 특징적인 측면들을 중심으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 팀은 공동으로 목표를 설정하고 설정된 목표를 공유한다(이준호, 2003; 백기복, 2002; George & George & Jones, 1999; Gibbons, 2003; Thompson, 2004). 팀이 가지는 목표 및 제반 업무의 수행방식 등은 구성원들 간의 협의를 통해서 설정되어야 하는데, 그 이유는 다음에서 언급할 팀 업무의 공동 책임 때문이다. 조직구성원에게 조직의 목표를 강조하거나 함께 공유하도록 하는 것은 목표를 조직의 존재 이유로 보고 있기 때문에, 마찬가지로 팀도 하나의 조직이고 집단이므로 목표를 강조하는 데는 이의가 있을 수 없다.

둘째, 팀은 공동책임과 공동보상시스템을 따른다. 팀은 구성원간 긴밀한 상호작용과 협조를 통한 업무수행을 하고, 팀의 업무수행 결과에 대해서는 팀 전체가 공동 책임을 지게 된다. 이러한 공동 책임 및 공동보상시스템은 팀의 성과를 극대화시키는 방향으로 설계되어야 한다. 한편 팀제는 기본적으로 팀 단위의 집합적 과업 수행이 요

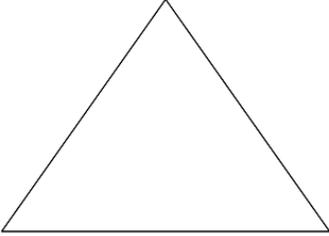
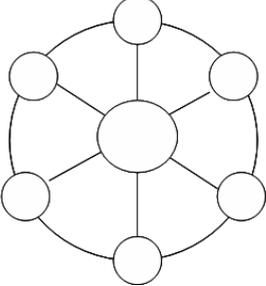
구되는데 비해 전통적인 보상제도는 개인적으로 보상이 요구되는 협력의 장애요인이 될 수 있다(Sisco, 1992; 오시영, 2006)

셋째, 팀은 상호보완적인 역량(시너지효과)을 중요시한다(Samuel et al., 2004; Katzenbach & Smith, 2003). 팀의 업무 수행 결과가 상승효과를 가지기 위해서는 문제해결에 필요한 다양한 기능을 가진 사람들로 구성되어야 한다. 팀의 효과를 제고하기 위하여 요구되는 기능으로는 기술적·기능적 전문성, 문제해결 및 의사결정 능력, 대인관계 기술 등을 들 수 있다.

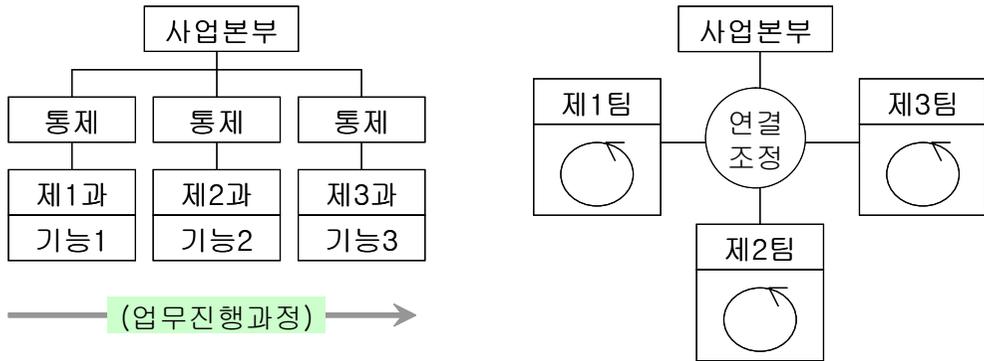
넷째, 팀은 권한배분과 자율성의 확대를 강조한다(김순양, 2000; Katzenbach & Smith). 이는 팀이 부서 간의 장벽을 허물고 보다 자율적인 환경 속에서 자원의 효율성을 극대화하고, 내부운동을 유연한 유기체적 조직형태로 전환해야 함을 의미한다. 그래서 자신들의 업무에 대해서는 상사의 지시를 최소화하여 스스로 관리하고 책임을 지며, 업무할당, 업무일정 관리, 생산과 서비스에 대한 의사결정 등 여러 가지 문제를 스스로 해결할 것을 강조한다. 이를 위해서는 리더에서부터 팀원에 이르기까지 적절한 권한배분이 이루어져야 하고, 자율적 의사결정의 범위도 넓어져야 한다. 또한 계층수를 축소하고, 팀장 중심의 조직운영과, 능력과 적성에 따른 팀원의 배치가 선행되어야 한다.

팀이란 기능보다는 과정중심/기준으로 설계된 것이고, 그 과정을 다룸에 있어서 기본작업 단위가 개인이 아니라 팀이 되는 것이다. 따라서 결과적으로 수직조직보다는 수평조직의 성향을 띠는 것이다. 수평적 조직구조를 가진 팀제는 다음과 같은 장점을 갖고 있다(Jackson & Schuler, 2000). 결과물 산출시간의 단축, 소비자와의 관계개선, 생산품의 품질과 서비스의 개선, 관리기법과 조직구성원 경력의 발전, 조직 내의 비공식적인 네트워크의 활성화, 조직구성원의 조직에 대한 이해의 증진, 비용경감과 효율성의 증대, 품질의 개선, 조직구성원의 참여도·위임·책임의 강화 등이다. 다음 <그림 2-1>로 관료제와 팀제의 특성을 대비할 수 있는데, 너무 포괄적인 비교이기에 관료제의 대표적인 형태인 전통적 기능식 구조와 팀제를 그 다음에 다시 비교하기로 한다.

[그림 2-1] 관료제 조직과 팀제 조직의 비교

 <p style="text-align: center;">(관료제)</p>	 <p style="text-align: center;">(팀 제)</p>
<p>고도로 전문화된 기능 명확한 경계 좁은 범위의 직무기술 감독자에 의한 엄격한 통제 상급자가 계획/사고와 하급자의 수행</p>	<p>협력하는 팀/집단의 집합으로서 정점(apex)보다는 가운데(center)에 의해 연결된 조직</p>
<ul style="list-style-type: none"> · 의사결정이 top에서 이루어짐 · 각자는 자기직무만 책임짐 · 변화는 드물고 느리며 위에서부터만 시작됨 · 피드백과 의사소통은 top down식 · 부서간 이동과 의사소통은 매우 드물 · 조직이 팽창하면 직업안정성과 승진이 가능 · 사람은 위를 바라보고 살며, 상급자가 하급자의 성과에 책임을 짐 · 관리자는 목표와 업무방식을 지시함 · 조업원의 동기부여가 강하지 않으므로, 그들 행동에 대한 통제가 필요함 	<ul style="list-style-type: none"> · 고객이 중앙에 있음 · 사람은 필요한 일을 협력적으로 수행함 · 책임, 기능, 권한, 통제가 공유됨 · 계속적 의사소통과 의사결정을 거쳐 통제와 협력이 이루어짐 · 새로운 도전에 직면함에 따라, 변화가 신속히 이루어짐 · 구성원의 핵심기능은 남과 함께 일하는 능력임 · 조직의 계층수가 적음 · 파워의 원천은 자리보다는 설득력과 고취력에 있음 · 구성원의 자기관리력과 전체적 책임감이 요구됨

자료: 박원우(2006).



항 목	기능식 구조	팀 제
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

자료: 임창희(1995).

2) 필요성

행정환경의 변화와 수요의 다양화로 기존의 관료제조조직이 한계에 봉착하면서 여러 가지 대안적 조직구조가 제시되어 왔다. 이러한 대안적 조직구조의 하나로 대두된 것이 바로 팀제이며, 팀제에 관한 논의의 확산은 궁극적으로는 전통적인 관료조직의 한계에 그 원인이 있으나 이 밖에도 고객 지향적 행정운영 패러다임이나 전문인력의 양성과 같은 요인에 그 기반을 두고 있다(윤재선·김병국, 2007: 143).

〈표 2-1〉 팀제의 제시원인과 목적

원 인		목 적
전통적 관료형 조직의 한계	관리부서의 비대화 및 분파주의	대국대과제의 실현
	사람중심 조직운영 직책증식, 인재과잉	직책부족에 따른 자격과 직책의 분리
변신을 위한 기본전제		소수정예주의의 인력운용기동성과 유연성 확보
인재양성과 전문가의 시대		전문능력 발휘와 인재양성
고객중시의 시대		유연하고 신속한 대처
아이디어개발과 창조시대		개방·자율과 아이디어 창조

자료: 하남시(2002).

이러한 팀제의 필요성을 살펴보면 다음과 같다(임창희·가재산, 1995)

첫째, 기존의 전통적인 조직구조는 결제를 위해 많은 시간을 소비하였으나 팀 조직 하에서는 담당자와 팀장 둘이서 결정하면 모든 것이 종료된다.

둘째, 플랫폼의 필요성이라 할 수 있다. 기존 피라미드 조직은 수직적이고 다단계적인 계층구조로 인하여 신속한 의사결정이 어려웠다. 반면 팀제는 과감한 계층축소로 인해 의사결정의 신속성을 통한 조직의 유연성을 제고시킬 수 있다.

셋째, 인력운영의 소수정예화가 가능하다는 점이다. 팀 조직 하에서는 업무의 배분과 역할분담이 매우 탄력적으로 이루어지므로 한 개인이 맡은 업무범위는 자연스럽게 확대될 수밖에 없고 이를 위하여 개인은 능력개발에 전념하고 그 결과 소수정예만이 생존하게 된다는 것이다. 소수의 인원은 구성원들간의 긴밀한 상호작용을 가능하게 하고 팀 조직의 유연성을 보장한다는 점에서 중요하다.

넷째로 인력활용으로 인한 시너지효과를 기대할 수 있다는 것이다. 즉, 팀조직에서는 모든 팀원이 기본적으로 동등한 실무자이며 전문가라는 점 특히, 팀조직은 직위와 직급이 분리되어 능력만 있으면 누구나 승진이 가능하다는 것이다. 이를 통하여 상위 직급의 팀원은 실무자가 되어 자기의 경험과 축적해 온 전문성을 발휘할 수 있고, 하위직 실무자들은 상호교류를 통하여 노하우를 이전받을 수 있을 것이다.

다섯째로 유연성을 확보하는 측면이다. 오늘날 고객의 수요가 매우 다양해짐에 따라 그에 대한 서비스는 공간적, 시간적으로 표준화가 종결되는 결과를 가져왔다. 특히, 이러한 상황에서 제품과 서비스는 수요에 신속히 대응할 수 있지만, 조직 자체는 수시로 변화시키기가 곤란하다는 현실적인 문제에 직면하고 있다. 그러나 팀조직의 경우에는 인력의 탄력적 운영이 가능하므로 조직 자체를 바꾸지 않더라도 수요의 변화에 대응할 수 있다.

여섯째로 부서이기주의를 최소화시킬 수 있다는 것이다. 팀이라든지 팀내의 파트 혹은 조 단위의 작업집단은 하나의 부서라기보다는 업무처리단위이기 때문에 개인간, 부서간의 벽이 훨씬 낮아질 수 있다.

일곱째로 전문가를 육성할 수 있다는 점이다. 팀조직에서는 직위에 관계없이 개인의 능력을 최대로 발휘할 수 있도록 책임과 권한이 부여된다. 따라서 팀원들 각자는 자기 일을 하나씩 맡아서 자기의 책임 하에서 업무를 수행하며 이러한 과정을 통하여 자연스럽게 자기업무분야에 대한 전문가가 될 수 있다.

여덟째로 능력중심의 동기부여가 가능하다. 즉, 팀조직은 일 중심으로 되어 있는 조직이므로 팀원들에게 자기 적성에 맞는 일을 찾아가라고 제안할 수 있다.

아홉째로 다양화가 가능해진다. 오늘날 조직구성원의 필요와 욕구는 매우 다양화되어 있다. 그럼에도 불구하고 하나의 방식을 만들어 모든 부서, 모든 계층의 사원들에게 획일적으로 적용한다면 비효율적이다. 게다가 오늘날의 기업조직은 직무의 형태도 각양각색이며 각 직무마다 직무담당자가 갖춰야 할 자질과 능력도 모두 다르다. 따라서 평가나 보상방식을 팀장에게 일임하는 팀조직에서는 어느 정도 당사자의 요구와 적성에 알맞은 인사관리방식을 채택할 수 있다.

2. 팀제 유형

팀제는 업무수준, 권한위임의 정도, 존속기간, 제도화 등과 같은 분류 기준에 따라 다양한 형태가 나타날 수 있다.

1) 권한위양과 지속성/공식성에 따른 구분

가. 유형 I : QC 분임조, 위원회

유형 I 팀제는 QC분임조 및 위원회 등으로 나타난다. 이러한 팀 유형은 대부분 공식적인 조직이 아니기에 팀장격인 분임조장이나 위원회장의 권한이 미약하다. 이러한 유형의 팀은 일본에서 발달한 팀조직 형태로서 기존 조직의 모순을 개선하기 위해 팀을 구성하고, 팀원들의 의견을 반영 또는 참고한다. 따라서 팀원들은 기존 조직에 속해 본인이 맡고 있는 기능별 업무를 전담하면서 팀 업무가 필요할 경우 수시로 팀을 구성하고 겸직하는 형태를 말한다(임창희, 1995).

나. 유형 II : Flat화에 의한 팀제

유형 II의 팀제는 한 기업들이 많이 채택하고 있는 대부대과제 형태의 조직이며, 이러한 형태의 팀 조직은 우리나라에서는 팀, 실, 파트로 많이 불리고 일본에서는 실, 그룹 등으로 다양하게 불리고 있다. 이 유형은 기존의 기능별, 계층별, 피라미드 조직의 병폐인 계층의 다단계화에 따른 의사결정의 지연을 방지하기 위한 것이다. 그러므로 이러한 유형의 팀은 기존 조직을 대그룹화하고 계층을 간소화한 형태이기 때문에 팀은 공식조직화 되어 있다.

팀장은 조직 내 자격과 직책의 분리로 능력이 뛰어난 사람이 맡아야 하는데 그렇지 못한 경우가 많이 발생하고 있어서, 팀장의 의사결정은 종전과 같이 경영자의 의사결정을 거쳐야만 시행되고 있다. 팀원들도 기존의 조직에서 담당하고 있던 기능별 업무에서 크게 벗어나지 못하고 있으며, 권한도 종전과 별로 다른 것이 없는 실정이다(임창희, 1995).

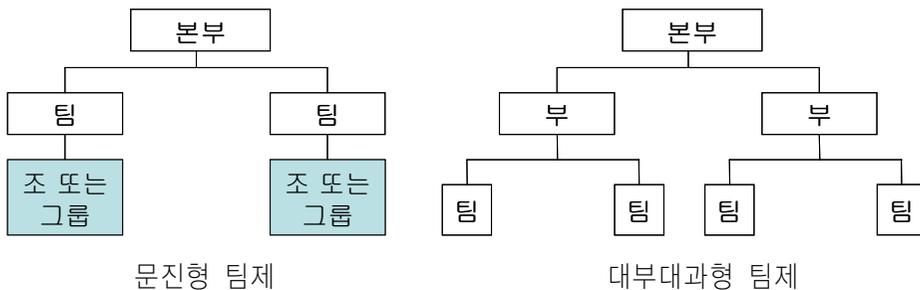
Flat화에 의한 팀제도 그 세부 내용의 차이에 따라 다시 문진형과 대부대과형으로 구분할 수 있는데, 그 특성은 다음 <표 2-2>과 같다.

〈표 2-2〉 문진형과 대부대과형 팀제의 특성 비교

항 목	문진형(flat team)	대부대과형
의 미	수평적 팀 형태로 팀 리더 밑에 중간 관리자가 없음	기존의 부·과 체제와 기능을 유지하되 여러 개의 부와 과를 통폐합한 팀 형태
특 징	신속성, 인건비 절약, 소수 정예화	조직슬림화를 통한 조직재구축시 도입하는 경우가 대부분
주 요 적용단위	구성원들이 전문성을 갖추고 있는 기획 실이나 스태프직	명령과 위계질서를 통한 효율성을 일정 부분 요구하는 라인의 영업직·생산직

자료: 박원우(2006).

[그림 2-2] 문진형과 대부대과형 팀제의 모양 비교



자료: 박원우(2006).

다. 유형Ⅲ: 프로젝트팀

유형Ⅲ의 팀제는 일시적인 조직목표를 달성하기 위해 구성되는 팀 조직으로 한시적으로 만들어졌다가 목표가 달성되고 나면 바로 해체되는 조직이다. 이러한 조직의 형태로는 태스크 포스팀, 프로젝트팀이 있으며 이러한 팀 조직은 한시조직이기 때문에 대부분 비공식 조직으로 운영되고 있으나, 일부는 공식적인 조직의 형태를 띠는 경우도 있다.

유형Ⅲ은 유형Ⅰ과 Ⅱ의 경우보다 팀장이나 팀원들에게 강한 권한위양을 해주고 팀이 스스로 목표를 추진할 수 있도록 하고 있기 때문에 팀원들은 새롭게 구성된 팀의 업무를 전담하게 되며, 새롭게 구성된 팀 업무는 기존 조직의 각 기능부서에서 모인

전문가들이 추진하게 된다(임창희, 1995).

라. 유형Ⅳ: 자율팀제

유형Ⅳ의 팀제는 경영층으로부터 강력한 권한위양을 받아서 팀장을 중심으로 팀의 목표를 설정하고 이를 달성해 가는 것이다. 목표달성이 이루어지면 새로운 목표를 또 다시 설정하고 이를 추진해 가는 팀 형태이다. 이러한 형태를 우리는 자율팀이라고 부르며, 팀원들은 또 다시 팀장에게서 강한 권한을 위양 받아 팀의 목표달성을 위해 노력하기 때문에 팀원들의 창의성 창출이 가장 높은 팀 형태라고 할 수 있겠다. 한편 자율팀은 스스로 생존해 가는 공식적인 조직으로서, 팀의 목표달성을 위해서는 팀원들을 수시로 생존해 가는 공식적인 조직으로서, 팀의 목표달성을 위해서는 팀원들을 수시로 교체할 수 있기 때문에 팀 형태 중 가장 유연한 조직으로 볼 수 있다(임창희, 1995).

[그림 2-3] 권한위양과 지속성에 따른 팀제 구분

고 권한위양	프로젝트팀 (한시적인 조직)	자율팀제 (자율적 목표설정&생존)
	QC 분조임, 위원회 (중간 연결기능 조직)	Flat화에 의한 팀제 (기존 부서의 통폐합/대부대과제)
저	한시적/비공식적	지속적/공식적

자료: 박원우(2006).

2) 활동의 대상 및 지속성에 따른 분류

앞서 설명한 팀제의 유형분류와 유사하지만 대신 '기본적 활동' 과 '개선이나 문제 해결' 중 어디에 초점이 있는지에 따른 구분과 같은 기준을 바탕으로 다음 <표 2-3> 과 같이 구분할 수 있다.

〈표 2-3〉 활동의 대상과 지속성에 따른 팀제 구분

	한시적	지속적
기본적 활동	<p>프로젝트 팀</p> <p>엔지니어, R&D 연구자, 시장전문가 등 다양한 전문적 배경을 갖는 조직 내 전문가들이 기존 조직 내 부서에서 요구하는 독특하고 복잡한 프로젝트를 완수하기 위하여 형성된 팀(예: 신제품 개발팀, 정보시스템, 신규프로젝트팀)</p> <ul style="list-style-type: none"> · 다양한 전문가 구성 · 상당한 권한부여/참여적 의사결정 · 프로젝트의 가치와 중요성에 따라 팀규모와 권한의 정도가 달라짐 · 조직의 기본적 활동 수행 (예: 신제품 개발, 신공장 증설) 	<p>자율작업팀</p> <p>제품을 생산하거나 서비스를 창출하는 기업의 지속적이고 기본적인 과업을 수행하기 위하여 형성된 자율적인 작업조직(예: 생산팀, 고객센터팀, 광고팀 등)</p> <ul style="list-style-type: none"> · 최 일선 라인에 있음 · 자율적 관리 · 종업원 참여 증대 · 결과에 의한 평가
	<p>병렬형 팀 I</p> <p>기존에 조직구조에서 발생하는 문제점이나 한계점을 보완하고 한시적으로 형성된 팀(예: 태스크 포스, 문제해결팀)</p> <ul style="list-style-type: none"> · 기존 조직과는 병렬형 구조 · 명확한 경계(팀과 팀 외부) · 개선효과는 작업집단이 얼마만큼 아이디어를 수용하여 실천할 수 있는가 (실천가능성)에 의하여 평가 	<p>병렬형 팀 II</p> <p>기존의 조직구조와는 병행하여 기존 조직의 문제점을 개선하기 위한 목적으로 자율적으로 형성된 비교적 지속적인 팀(예: QC, 품질개선팀, 청년중역회 등)</p> <ul style="list-style-type: none"> · 기존조직과는 병렬형 구조 · 자율참가 · 부분참여
개선이나 문제 해결		

자료: 박원우(2006).

3) 대부대과형 팀제와 복합기능 팀제

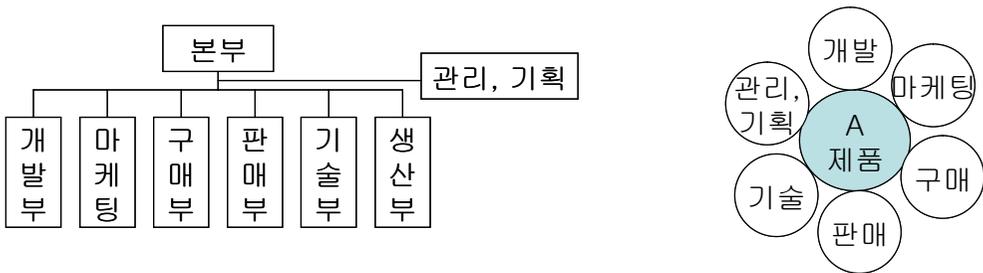
과거에는 하나의 조직이 병렬식으로 한 가지만의 기능을 수행해 왔지만, 오늘날의 환경에서는 스피드는 물론 여러 기능을 한꺼번에 동시 수행할 수 있는 복합기능을 수행할 필요성이 생기게 되었다. 예를 들면 새로운 자동차나 전자제품을 기획하여 설계하고 판매하기까지는 각 부서의 고유한 기능을 순서대로 병렬식으로 수행할 경우 각 기능상의 독립된 장점을 살릴 수 있지만, 협조의 문제는 물론 기능간의 의사결정 과정이 복잡하고 많은 시간이 소요되므로 급변하는 시장의 대응이나 개발에 대한 타

이밍을 놓치게 되어 결국 경쟁력을 확보할 수 없게 된다. 따라서 이러한 여러 기능을 한 팀 안에서 동시에 수행할 수 있는 복합기능팀(FT)을 별도로 조직하여 운영할 수가 있다(임창희, 1995).

신제품과 신과정 개발에 많이 활용되는 팀제로, 다양한 기능분야의 내용을 순차적으로 진행하기보다는 하나의 팀에 포함시켜 동시에 진행시킴으로써, 신속하고 효과적으로 환경변화에 대처하려는 노력의 산물이다. 이러한 구조의 장점으로 스피드 증진, 원가절감, 및 혁신과 품질의 증진이 강조되는데, 특히 아이디어(개념)가 고객에게 전달되는 제품으로 변화되는데 걸리는 시간을 줄이는 데 무척 효과적이라 한다.

하지만, 기능분야의 다양성이 팀 내 내부집단과정상 문제를 야기한다는 단점을 지닌다. 즉, 다양성으로 말미암아 내부 갈등유발, 응집력 감소, 내부 의사소통의 복잡화를 초래하고, 나아가 팀 내의 조정을 어렵게 만든다는 것이다. 따라서 팀이 효과적으로 관리되지 않을 경우 이러한 내부 집단과정상의 문제가 의사결정을 느리게 하거나 진정한 창의적 문제해결보다는 타협적 해결책을 유도하게 된다.

[그림 2-4] 단위기능별 전통조직과 복합기능별 팀조직



자료: 임창희(1995).

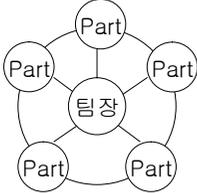
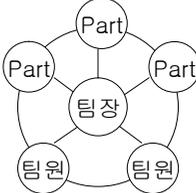
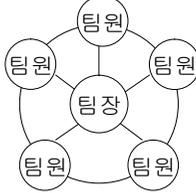
4) 팀 내부조직의 운영형태

팀제의 내부조직 운영형태를 보면 크게 팀장과 팀원으로 이루어진 기본적인 팀 구조인 독립담당형과 팀내 팀원 및 파트가 혼재된 혼합형, 독립파트가 곧 팀원과 비슷하게 팀장의 관리, 감독 하에 있는 크고 작은 파트로 이루어진 파트형의 세 가지로 나눌 수 있다. 여기서 팀에 소속된 파트는 업무의 효율적인 통합수행이 필요한 경우이거나 담당으로서 능력이 부족한 직원에 대한 현장교육 필요 등을 고려하여 팀장 재

량으로 설정한 업무추진단위로 볼 수도 있다.

각각 내부운영 형태의 특성과 팀 설계 요소와의 적합성을 살펴보면 다음과 같다.

[그림 2-5] 팀제의 운영형태

Part형	혼합형	독립담당형
		
<ul style="list-style-type: none"> · Part를 세분화하여 간부사원 중 part leader 보임 · part leader는 part를 총괄하는 역할 및 담당으로서 고유 업무 수행 · 영업팀에서 과도기적으로 적합한 형태 	<ul style="list-style-type: none"> · Part의 운영과 함께, 독립 담당을 혼합한 형태 · 업무와 개인능력에 따라 part에 속하거나 독립 담당으로서 역할 보임 · 가장 일반적인 적용형태 	<ul style="list-style-type: none"> · 팀원 개개인을 독립 담당으로 보임한 형태 · 능력이 높은 소수인원으로 팀이 구성된 경우 적합한 형태 · 향후 고직급화 조직

자료: 박원우(2006). 재구성

Part형의 팀제의 경우 기존의 과 제도를 완전히 철폐시키고 팀 전체를 업무의 구분에 따라 재편시켜 운영하는 형태를 말하는데, Part형은 업무의 변화에 따라 얼마든지 확대시키거나 축소가 가능하다. 이 형은 단위업무의 모든 Process를 2명 이상이 공동 작업하고, 각 Part당 2명 이상으로 구성된다. Part장이 Part원을 지도/조언/코치하는 형태로 수행하고, Part장은 중간결재나 협조 sign을 하지 않는다. 업무의 특성에 따라 Part로 세분화하여 운영하고, 운영시 지식이전 효과 발생, 조직의 핵심가치나 조직문화를 강화 또는 유지하는데 기여, 핵심인력이나 리더 육성 가능, 조직 생활에 신속한 적응에 도움, 단기간에 업무능력 향상 가능, 새로운 지식과 다양한 관점에 대한 이해와 학습효과 등을 거양할 수 있는 장점이 있다. 이 형은 인원이 많거나 기능이 복잡한 팀에 적합하고, 전문성 정도가 상위수준에서 하위수준까지 다양하게 혼합된 경우에 적합하다. 또한 팀원간 직무의존도가 순차적 의존관계이거나 상호 의존관계인 경우와 정형적, 관리적, 반복적 업무에 적합하다.

혼합형은 조직내 그룹으로 일해야 할 업무도 있지만 고도의 전문성을 가진 개인이 공헌하는 경우도 있을 수 있는 경우에 해당한다. 혼합형은 팀의 업무를 Part, 독립담당별로 별도 수행하거나, 필요시 팀내 조직원 공동 업무수행한다. 전문성 정도가 상위수준인 자는 독립담당, 전문성정도가 상위수준인 자와 하위수준인 자를 연결하여 Part를 구성한다. 각 Part당 2명이상, 담당당 1명으로 구성한다. 이 형은 가장 일반적인 팀제의 형태이다. 혼합형은 정형적, 반복적, 기획적 업무가 혼재해 있어 각각의 업무특성에 맞는 다양한 형태의 기본 모형 적용이 필요한 경우에 적합하다.

독립담당형은 조직의 기획실 같은 전문스텝조직의 경우나 경영혁신과 같은 특수 프로젝트를 수행하는 임무를 가진 조직처럼 간부 위주의 인원 구성을 하고 있으며 업무도 개인별로 상호 관련이 없는 경우에 해당된다. 이 형의 특성은 단위업무의 모든 Process를 1명이 단독으로 수행하며, 팀원 개개인이 독립된 담당으로 기능을 수행한다. 팀원 개개인이 독립된 업무를 수행함으로써 의사결정이 빠르고 역량과 능력을 충분히 발휘할 수 있다. 순환보직시 업무인수인계 미흡, 업무처리 지연 등이 예상되며, 신입직원 등 근속년수가 적은 직원에 대한 지도, 조언 등의 결여로 당해 직원의 잠재력 개발, 성장 등의 촉진이 지연될 가능성이 크다. 독립담당형은 팀 설계시 기획적, 비정형적 업무와 팀원간 직무 의존도가 집합적 의존관계인 경우에 적합하다. 또한, 전문성 정도가 상위수준으로 1인이 독립된 기능을 수행할 수 있는 능력을 보유한 경우에 적합하다.

3. 팀제의 도입전략

팀제를 도입하기 위해서는 팀 유형의 결정, 팀장의 선정, 인원배치, 팀 비전설정, 권한관계 확정, 업무분장 등의 순서를 충족시킬 필요가 있다. 이를 좀 더 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

먼저 팀유형의 결정은 팀에 부여하는 권한의 정도 및 제도화의 정도를 결정하는 것으로서 행정의 목표 및 팀의 목표를 고려하여 결정되어야 한다. 특히 팀 유형은 지방행정의 목표와 밀접한 관련이 있는데, 만일 목표를 주민만족에 둔다면 의사결정의 신속화와 가치 창조적 행정운영 및 직무충실화가 요구되며 의사결정의 신속화를 위해서

는 대국대과제를, 가치 창조적 행정운영과 직무충실화를 위해서는 프로젝트팀을 설치하는 것이 바람직하다.

둘째, 다음은 팀장의 선정이다. 팀제에 있어서 팀장의 역할은 매우 중요하다. 팀장은 자신이 맡은 업무를 수행하는 동시에 팀원들의 각기 다른 역할과 기능을 조화시켜 팀 조직이 목표하는 방향으로 팀을 이끌어내야 한다. 이렇듯 팀장은 팀의 의사결정의 중심점인 까닭에 강력한 리더십과 탁월한 지식 및 관리능력이 요청된다. 결국 팀장의 선정 자체가 팀의 성패를 좌우하는 관건이라 할 수 있을 정도로 중요한 사안이므로 팀의 목표 및 성격에 따라 능력과 경력 등 다양한 요인을 고려하여 팀장의 선정이 이루어져야 한다.

셋째, 팀조직의 인원배치는 기본적으로 업무량에 따라 결정되어야 한다. 업무량의 분석은 여러 가지 방식에 의하여 이루어질 수 있으나 수요변화에 따른 업무량을 고려하여야 한다.

넷째, 비전은 나아가야 할 방향과 성취하고자 하는 내용을 제시하는 것으로서 팀의 성공적인 운영을 위하여 필수적인 것이라 할 수 있다.

다섯째, 팀이 부여된 목표를 달성하기 위해서는 이에 상응하는 권한을 명확하게 보유하고 있어야 하며, 권한의 이양은 기본적으로 업무흐름의 재설계에 기초를 두고 형성되어야 한다.

마지막으로 계층제하에서는 업무의 난이도, 노력도 등 업무의 수준에 공무원의 직급수준을 부합시키거나 모든 수준의 업무를 하위직급이 담당하고 상위직급은 지도·감독을 하였으나 팀제하에서의 업무배분은 각 개인이 해당 업무에 대하여 전적으로 책임을 지는 까닭에 종래의 업무배분방식과는 차이가 있다. 즉, 개인의 능력 및 경력수준에 적합한 업무가 배분될 수도 있고 그 이상의 업무 또는 이하의 업무가 배분될 수도 있다.

4. 팀제 조직의 도입시 고려요인

오랫동안 유지되어 온 관료제조직과 그에 상응하는 의식구조가 고착화된 상태에서 매우 혁신적이라고 할 수 있는 조직운영방식인 팀제조직의 도입이 순조롭게 정착되기

는 어려울 것이다. 따라서 팀제를 대안적 조직구조로 도입·정착하기 위해서는 어떠한 요인들이 성공적 운영을 위해서 필요한 것인가에 대한 충분한 검토가 필요하다.

이미 팀제를 도입하여 나름대로 평가절차를 거친 기업들의 사례를 참고로 살펴보면 팀제조직 도입의 성공요인으로는 최고경영층의 참여 및 리더십, 조직구성원의 의식전환 등이 그리고 실패요인으로는 인력구조에 대한 사전준비 미흡과 조직구성원의 수용의식 부족이 지적되고 있다.

〈표 2-4〉 팀제조직도입의 성공요인과 실패요인

성공요인	백분율	실패요인	백분율
최고경영층의 참여 및 리더십	45.2	사전준비 미흡	30.0
구성원의 의식전환	28.0	구성원의 수용의지 부족	24.6
팀단위별 과제 명확화	17.2	계층조직의 관행	19.2
치밀한 사전준비	7.5	평가·보상장치의 미흡	10.0
구성원의 전문능력	2.1	최고경영층참여/리더십부족	9.3
		과제불명확	5.4
		전문능력미흡	1.5
합계	100.0	합계	100.0

자료: 임창화·가재산(1998).

지방자치단체의 팀제는 결재의 계층수를 담당-과장-실·국장-부단체장-단체장의 5 단계에서 팀장-본부·부관·단장-부단체장-단체장의 4단계로 축소하고 지방자치단체의 비전-목표-하위목표-팀-개인이라는 단계별로 업무목표를 명확히 설정하며 권한의 대폭적인 위임을 통한 팀의 자기완결성을 보장하고 팀별 성과평가 및 보상이 이루어 지도록 하고 고객만족도 평가에 의하여 고객지향적 행정서비스를 생산해 내는 것을 지방자치단체 팀제조직의 기본적 구도로 볼 수 있다. 따라서 지방자치단체에 팀제를 도입하기 위해서는 우선적으로 법적근거를 마련하되 도입여부는 지방자치단체가 자율적으로 선택하도록 해야 하며 총액인건비제하에 운영하되 공무원의 보수 및 수당제도는 사전에 개선될 필요가 있다.

결국 팀제조직을 지방자치단체에 도입할 때에는 단체장의 적극적 의지와 공무원들의 의식전환을 위한 부단한 노력이 수반되어야 성공적 정착을 기대할 수 있을 것이다 (윤재선·김병국, 2007: 147-8).

제2절 팀제의 운영효과 측정이론

1. 조직의 효과측정: 조직문화를 중심으로

1) 조직문화의 의의 및 분석수준

가. 활동의 대상 및 지속성에 따른 분류

문화란, “어떤 뚜렷하게 경계지을 수 있는 고유한 영역이며, 자율적인 것”으로서, 인간 집단이 만든 독특한 소산이며, 문화의 중심은 전통적 관념과 이 전통적 관념에 부수되는 가치로 성립된다(Kluckhohn & Strodtbeck, 1971; 이종수, 2003). 조직문화연구 관점을 대표하는 Schein(1981, 1985)은 조직문화를 외부환경에 적응하고, 조직내부를 통합하는 과정에서 특정집단이 고안, 발견, 개발한 기본 전제로 정의한다. 곧 조직문화란 조직구성원간 공유된 의미를 패턴으로 조직불확실성과 혼란에 대한 구성원들의 반응을 구현하는 집합적 현상이다(박천오, 1993).

조직문화에 대한 학자들의 정의를 살펴보면, 김재영(1999)은 개인적인 고유특성(개인적인 성격이나 인격)으로 타인과 공유되지 않으며, 특정집단의 구성원들에게 공유된 것으로 다른 집단과 구별되며, 모든 사람에게 공유되어 있는 인체의 생물학적 시스템으로, 도운섭(1999)은 조직내의 공유된 신념이나 가치가 무의식적으로 오랫동안 작용해서 조직외부에 대한 적응과 내부의 통합문제에 중요한 영향을 미치게 되는 요소로, 김호정(2002)은 특정조직의 구성원들에 의해 지배적으로 공유하고 있는 가치관, 신념, 이념과 관습, 규범과 전통, 그리고 지식과 기술 등을 포함한 복합적인 개념으로 정의하고 있다.

이러한 여러 학자들에 의해 다양하게 정의되어지는 조직문화에서 공통적인 특징을 추출할 수 있다. 즉 조직문화는 학습되고 구성원들 간에 공유되며, 계승되어진다는 것이다. 또한 조직문화는 조직구성원들의 행태에 영향을 미치고 외부환경에 대하여 적응력이 강하며, 수준과 차원을 가지고 있다는 점이다. 따라서 이러한 조직문화를 하나의 개념으로서 이해하는 것은 잘못된 것이며, 그 조직에 존재 또는 공유하는 문화는 그 조직의 분위기, 가치관, 철학, 이념, 가치, 인사 및 조직관리방식 모두가 포함되어

있는 것이다. 조직문화는 구성원들을 인지적 또는 사회적으로 결집시키는 힘이며, 구성원들간의 결집의 정도에 따라 강한문화와 약한문화로 나눌 수 있다. 응집력이 강하고 가치관이 통일되어 있으며 집단목표에 대한 구성원의 몰입이 강한 경우에는 강한 문화가 발생하며 그렇지 않은 경우에는 약한문화가 나타날 수 있다(김우호, 2006).

나. 본 연구의 조직문화 분석수준

문화연구의 분석수준과 분석단위에 대해서 Dansereau와 Alutto는 조직문화연구에 관한 여러 학자들의 방식을 분류하여, 분석단위는 ‘조직전체문화’와 ‘부분문화(하위문화)’로, 분석수준은 ‘개인(person)’, ‘2인관계(dyad)’, ‘집단(group)’, ‘부서(department)’, ‘조직(organization)’, ‘조직간(above organization)’으로 구분하였다(황창연, 2000). 조직과 관련한 문화연구는 주로 개인, 집단, 부서, 조직 등 다양한 수준에서 이루어지고 있음을 알 수 있는데, 이는 조직문화 연구에 있어서 하위문화의 중요성을 시사하는 부분이라 할 수 있다.

조직보다 하위수준의 문화는 보통 하위문화 또는 집단문화로 개념화하는데 하위문화는 조직문화와 다른 특성을 나타낼 수도 있으며 경우에 따라서는 조직문화와 괴리되거나 대립될 수도 있다. 그러나 일반적으로 행정문화는 거시적으로 국가문화사회문화에 속하면서 동시에 국가문화는 그 하위문화로서 행정문화에 결정적 영향을 미칠 것이며, 미시적으로는 행정조직단위의 문화적 특성을 보유할 것이다. 이러한 조직단위의 문화적 특성은 다시 조직을 구성하는 하위 집단의 문화적 특성에 의해 구성될 것이다(김우호, 2006).

본 연구에서 관심을 갖는 것은 부처수준에서 문화적 특징을 비교하거나 하위문화를 분석하고자 하는 것이 아니고 조직문화의 조절효과를 파악하기 위한 것이므로, 먼저 부처별로 문화적 특징을 이끌어 내고, 인구통계학적 분석차원에서 조직문화의 차이를 살펴볼 것이다.

이와 함께 조직문화를 개인차원에서 접근할 것이냐 조직차원에서 접근할 것이냐에 대한 검토가 필요하다.

Shein은 조직문화의 구성요소들은 조직구성원들의 기본가정, 공유된 가치, 인공물을 통해서 잠재적인 수준에서부터 인식적 수준, 가시적 수준으로 구성되어 있다고 한

다. 즉 문화는 가장 근본적이고 중심적인 요소로 기본가정을 지니고 있으며, 그보다 덜 중심적인 요소로 가치기준을, 그리고 가장 표면적이고 구체적인 요소로 인공물을 지니는 체계로 되어 있다는 것이다. 이는 문화의 구성요소 내지 구조를 가시적인 영역과 비가시적인 영역으로 구분한 것이다. 잠재적 수준의 기본가정은 비가시적인 영역에서 조직 구성원들에 의해 당연하게 받아들여지는 신념이나 사고 및 감정이라고 할 수 있으며, 이는 개인적 수준과 집단적인 수준 모두를 포괄하는 조직문화라고 볼 수 있다. 반면에 구성원의 인식적 수준인 공유된 가치나, 가시적인 수준인 인공물은 관찰자에 따라 전혀 다르게 해석될 수 있는 것들이다. 따라서 조직문화를 이해하고 조직의 미래행동을 정확하게 예측하려면 잠재적인 수준인 기본가정에 대해 연구하여야 한다.

이러한 맥락에서 볼 때, 연구에서는 조직문화 연구의 분석수준을 조직구성원인 개인을 대상으로 수행하고 있지만, 그 결과는 단순한 개인들의 문화성향의 합이 아니라 조직차원의 문화를 표현하는 것으로 해석하고자 한다.

2) 조직문화의 유형

조직문화를 유형화하는 이유는 조직에 내재하는 여러 요소들 가운데 조직문화를 지배하는 구성요소를 연구함에 있어서 그 결정요소를 파악하기 위함이다. 따라서 어떤 조직문화 유형이든 그 자체로는 좋은 유형 혹은 나쁜 유형이라고 말할 수 없다. 왜냐하면 조직문화라는 것이 개인의 퍼스널리티와 같아서 각 조직마다 특징적인 유형을 가질 수 있기 때문이다. 조직문화의 유형을 구분하는 것은 조직문화유형에 대한 가치 판단을 하기 위해서라기보다는 조직문화를 중심으로 조직의 제 문제를 연계시켜 고찰하려고 할 때 편의상 조직의 문화유형을 구분하는 것이 유용할 따름이다(박창권, 2000).

선행연구에 따르면 조직문화는 구분기준에 따라 다음 <표 2-5>와 같이 여러 가지 유형으로 분류되고 있다.

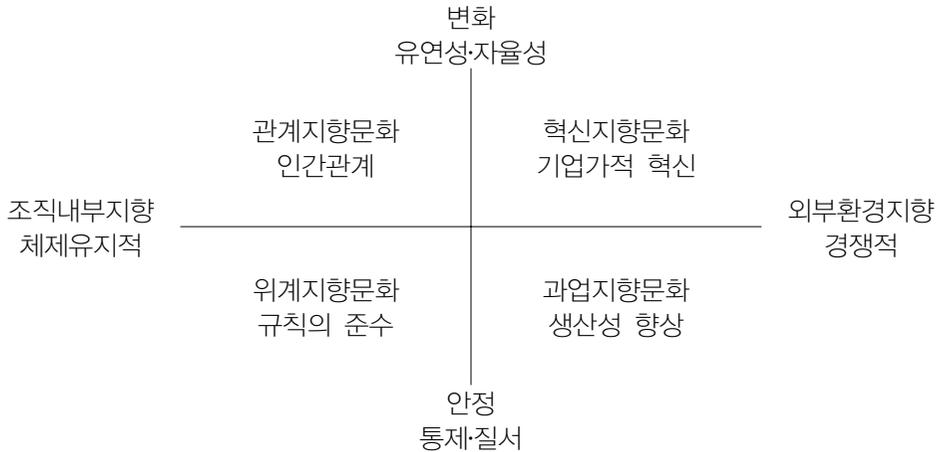
〈표 2-5〉 조직문화의 유형 구분

학 자	기 준	문화의 유형
Harrison(1972)	이념적 차원	권력문화, 역할문화, 과업문화, 인간문화
Handy(1978)	이념적 차원	클럽문화, 인간문화, 과업문화, 실존문화
Wallach(1983)	개인의 동기유발	혁신적 문화, 지원적 문화, 관료적 문화
Wilkins & Ouchi(1983)	통제의 형태	시장문화, 관료적 문화, 클럽문화
Weiner(1988)	중심가치	기능적 전통적 문화, 기능적 카리스마적 문화 엘리트적 전통적 문화, 엘리트적 카리스마적 문화
Denison(1990)	변화추구정도	적응적 문화, 사명적 문화, 몰입문화, 일관성 문화
Quinn(1988)	신축-질서차원 외부지향-내부통합	진취적 문화, 진화적 문화, 합리적 문화, 보존적 문화
Kets de Vries & Miller(1986)	내면심리기능과 행위	편집광적 문화, 회피문화, 카리스마적 문화, 관료적 문화, 정치적 문화

자료: 이상윤(1997).

본 연구에서의 조직문화유형분류는 기본적으로 Quinn 등의 경쟁가치모형(CVM)에 바탕을 두고자 한다. 경쟁가치모형에 의한 문화유형의 분류는 두 가지 차원을 기준으로 하고 있는데, 하나는 ‘변화 대 안정’이라는 상충적 가치와 다른 하나는 ‘조직 내부지향 대 외부환경지향’이라는 상충적 가치를 축으로 하고 있다. 전자에서 변화는 조직의 신축성과 유연성을 강조하는 것인 반면, 안정은 통제 및 질서, 효율성을 강조하는 것으로, 이는 유기적-기계적 조직특성의 구분과 유사하다고 할 수 있다. 후자에서 조직내부지향은 기존조직의 유지를 위해서 조직내부의 통합과 조정에 초점을 두는 것인데 반해, 조직외부지향은 외부환경과의 상호작용 및 환경적응에 초점을 두는 것을 가리킨다. 이러한 두 개의 차원의 교차에 의해서 관계지향문화, 혁신지향문화, 위계지향문화, 과업지향문화의 네 가지 유형으로 조직문화를 분류하고 있다. 이를 도식화하면 〈그림 2-6〉와 같다.

[그림 2-6] CVM의 조직문화유형



자료: 김우호(2006).

혁신지향문화가 지배적인 조직은 개인성과 조직의 유연성을 강조하며, 특히 당면한 외부환경에의 적응성에 초점을 두고 있다. 적응과 성장을 뒷받침할 수 있는 적절한 자원획득을 중시하며, 중심가치는 구성원들의 창의성과 기업가정신이다. 리더는 혁신가로서 어느 정도 위험감수를 할 수 있는 스타일이 요구되며, 조직효과는 조직의 성장과 혁신의 수행정도, 그리고 새로운 자원의 획득여부에 따라 주로 판단된다. 이 문화의 특징은 도전적, 모험적, 자극적, 기업가적이며, 문제해결을 위한 부서간의 융통성 있는 업무처리와 개방적 상호작용을 취함으로써 새로운 조직구조의 변화를 유도하게 된다.

과업지향문화는 체계적인 목표설정과 계획수립, 정확한 계획수행과 결과평가 및 통제, 능률적인 과업달성, 문제나 업무의 실질처리, 실적위주의 관리를 특징으로 한다. 조직내 명확한 목표설정과 그에 따른 구성원들간의 경쟁이 주요한 촉진제로 작용하며, 바람직한 리더로는 목표지향적이며 기능적이며 성과독려적인 스타일이 강조된다. 과업지향문화의 주된 목표는 생산성, 능률, 이윤 등의 성과를 올리는 것이고, 그 특색은 확실성을 추구하고 목적지향적이며, 결과중시, 실적 및 능력위주, 효율성 및 실리위주를 지향하고 있다. 따라서 체계적·능률적 조직운영이 요구되는 관리시스템 도입에 영향을 줄 수 있다.

위계지향문화는 안정된 기반위에서 내부적 유지와 조직 내부의 효율성을 추구한다. 명확한 공식절차의 규정, 표준화, 습관화된 업무처리방법, 직권과 서열의식, 체계적인 조직구조의 관리제도, 안전한 업무처리 등의 특징이 강하게 나타난다. 주된 목적은 체계가 잘 잡혀있어 즉각적인 행동보다는 질서를 유지하며, 조직의 장기적인 존속에 중점을 둔다. 그 특색으로는 장기적으로 확실성이 높기 때문에 체계적이며, 모험적이거나 야심에 찬 인간형은 선호되지 않고 있다. 이러한 위계지향 문화는 Deal과 Kennedy의 조직문화유형에서 관료형과 유사한 특징을 갖는다. 즉 사업성격이 모험성이 없고 비교적 안전하며, 서류화·문서화 성향이 강하고 공식적인 지위신분, 계층적 서열관계에 많은 관심을 보인다.

관계지향문화는 무엇보다 신축성, 사람에 대한 관심과 함께 내부적 유지에 초점을 두며, 구성원들 간의 소속감과 상호신뢰, 그리고 참여를 핵심가치로 한다. 반면에 새로운 기술변화에 대한 적응행동에 있어서는 비교적 소극적 경향을 보이는 것이 특징이다. 또한 리더에게 참여적이고 배려적이며 팀워크를 통한 상호작용의 촉진자로서의 역할이 요구되며, 조직효과성의 기준은 인적자원의 개발과 조직몰입의 증진과 가장 큰 비중을 두고 있다.

〈표 2-6〉 조직문화 유형의 특성

	관계지향문화	혁신지향문화	위계지향문화	과업지향문화
지배적 속성	응집성, 참여, 팀워크, 인간관계	창의성, 기업가정신	명령, 규칙, 규제, 능력	경쟁, 목표달성
결속의 근거	충성, 전통	융통성, 모험	규칙, 절차, 정책	목표지향, 생산, 경쟁
전략적 강조	인적자원개발, 사기	쇄신, 성장, 새로운 자원	안정성, 예측성, 원만한 운영	경쟁적 이점, 시장 우월성
효과성 기준	응집성, 사기	첨단산물, 창의성, 성장	능률성, 적시성	시장점유 목표달성
조직형태	Clan	Adhocracy	위계조직	시장조직

자료: 행정자치부(2003).

이상에서 경쟁가치모형에 의한 조직문화의 특성을 살펴보았으나, 현실의 조직문화

는 서로 모순되는 성격의 가치가 공존하거나 몇 가지 문화유형이 복합적으로 존재하기 마련이다. 따라서 특정한 하나의 조직문화 유형만을 배타적이고 강박적으로 개발하는 것은 조직효과성에 오히려 역기능을 초래한다. 효과적인 조직은 변화와 안정, 유연성과 통제성, 혁신성과 효율성을 모두 역동적으로 균형시켜 추구해야 한다. 경쟁가치모형은 모든 조직에서 공유될 수 있는 상당히 보편적인 문화적 특성들을 추출할 수 있고, 몇 가지 차원에 따라 이를 조직 간에 비교를 할 수 있다는 기본 가정에 기초하고 있고, 또한 이를 실제 경험연구에 적용시킬 수 있도록 신뢰성과 타당성이 입증된 다양한 척도의 문화측정도구들을 제공하고 있다. 결국 경쟁가치모형은 조직효과성의 제고를 위해 특정 문화 유형의 지배적인 강조보다는 적절한 수준의 문화강도를 가진 여러 가지 문화유형간의 균형적 추구가 더욱 중요하다는 점을 함축하고 있다.

3) 조직문화의 선행연구 검토

조직문화를 독립변수로 설정하여 조직문화가 조직운영 효과성에 미치는 영향에 대한 연구는 많은 편이나, 조직문화가 성과중심 조직 운영이 조직효과성에 미치는 영향에 대한 조절효과를 연구한 논문은 찾아보기 힘들다.

강한 조직문화는 조직효과성과와 정(+)의 상관관계를 갖는다는 것이 현재 조직문화의 일반적인 가정이다. 물론, 그 상관정도나 모든 상황에서의 보편의 여부 특히, 효과성의 지표에 대한 합의는 이루어지지 않고 있으나, 관계가 있다는 사실에 대해서는 견해를 보이고 있지 않다. 실무적인 측면에서 강한 조직문화의 형성이 조직의 전반적인 성과를 올릴 수 있다는 주장으로 인해 관심을 기울이고 있으나, 이론적인 연구면에 있어서는 아직 개인차원에서의 몇 가지 성과지표, 예를 들면 직무만족, 조직몰입, 이직률, 사기 등과의 관련성만이 주장되고 있을 뿐이다. 일반적으로 우수한 조직은 각각의 독특한 문화적 특성을 갖고 있으며, 동시에 그 특성을 유지하기 위하여 많은 노력을 기울이고 있다.

본 연구에서 활용된 경쟁가치모형에 의한 조직문화와 조직효과성의 관계연구는 최근에 비교적 많이 연구되고 있다.

김영조·박상언 교수(1995)는 우리나라 기업 103개사를 대상으로 한 조사에서 경쟁가

치모형에 의해 분류한 조직문화 유형들 중에서 어떠한 조직문화 유형이 조직 효과에 유의적인 관계를 갖는지 분석하였는데, 먼저 ‘조직문화유형과 심리적 조직효과간의 관계’와 ‘조직문화유형과 재무적 성과간의 관계’를 분석하였는데 후자는 전반적으로 유의미한 관계가 없는 것으로 나타났다. 반면에 심리적 조직효과를 보면 관계지향, 혁신지향 및 과업지향문화는 직장생활만족 및 조직몰입 중 심리적 차원의 조직효과와 정(+)의 유의적인 상관관계를 보이고 있다는 것을 밝혀냈다. 특히 관계지향문화가 직장생활만족 및 조직몰입과 강한 상관관계를 보이고 있다. 다음으로 혁신지향문화가 이들 성과변수와 강한 관계를 갖는 것으로 나타났다. 반면에 위계지향문화는 직장생활 만족 및 조직몰입과 유의적인 관계가 없는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 관계지향, 혁신지향, 과업지향의 문화적 특성은 조직에 대한 구성원들의 충성·헌신 및 만족 수준에 긍정적인 영향을 미치는 반면, 공식절차와 규칙, 분명한 위계질서를 강조하는 위계지향문화는 의미 있는 영향을 미치지 않는 것으로 해석해 볼 수 있다.

행정조직을 대상으로 한 연구는 기상청을 대상으로 연구한 박창권의 연구와 행정자치부에서 한국정부학회에 위탁하여 수행한 연구용역이 있다.

박창권(2000)의 연구에 따르면 기상청의 기획·관리부서와 사업·집행부서는 모두 관계지향적 문화가 지배적인 성향으로 나타난 반면, 과업지향문화는 낮게 나타났다. 연구가설에서 업무의 특성을 기준으로 한 기획·관리부서는 혁신지향적이고 사업·집행부서는 위계지향적 성향과 함께 조직효과성이 낮을 것으로 전망하였는데, 연구결과는 기획·관리부서의 조직효과성과 혁신지향적 문화 간에는 유의한 상관관계가 성립하지 않은 반면, 사업·집행부서에서는 조직효과성에 혁신지향적 문화가 영향을 미치는 것으로 나타났다.

행정자치부 연구용역(2003)에 따르면, 전체 한국행정조직의 현재 문화프로필은 안정성, 통제, 질서를 강조하는 위계중심의 안정지향문화로 특징지워지며, 각 문화유형별 강도비교에서 위계지향문화가 가장 강하고(31.49), 다음으로 과업지향문화(30.63), 관계지향문화(29.28), 혁신지향문화(28.24)의 순으로 나타났다. 즉 문화유형별 상대적 비교에서 위계지향 및 과업지향이 상대적으로 강한 반면, 혁신지향이 매우 약한 것으로 파악되고 있다. ‘선호’ 문화유형별 강도에서는 관계지향문화가 가장 강하고(36.39), 다음으로 위계지향문화(35.31), 혁신지향문화(34.67), 과업지향문화(34.40)

의 순으로 나타났다. 따라서 강한 균형문화를 육성하기 위해서는 각 문화유형의 특성들의 보다 균형 있는 육성 및 강화가 요구되며, 특히 혁신지향문화 및 관계지향문화의 상대적 강조가 필요하다는 점을 강조하였다.

김우호(2006)는 성과중심의 인적자원관리제도의 실행이 조직의 전략이나 상황에 적합할 때 조직효과성을 올리는데 효과가 있다는 인적자원관리의 상황론적 관점이 정부 부문에서도 적용되는지를 파악하기 위해서 성과중심 인적자원관리제도의 실행과 조직효과성간의 관계에 대한 조직문화의 조절효과를 검증하였는데, 그 결과 조직문화의 조절효과는 관계지향문화와 혁신지향문화에서만 나타났다.

관계지향문화가 높을수록 평가제도가 직무만족에, 혁신지향문화가 높을수록 평가제도가 조직몰입에 미치는 영향은 더 커지지만, 승진제도가 종속변수인 조직몰입과 능력발전에 미치는 영향은 더 작아지는 것으로 나타났다. 보상제도와 조직문화 사이에는 특별한 조절효과가 보이지 않았다. 과업지향문화와 위계지향문화는 인적자원관리가 조직효과성에 미치는 영향에 있어서 아무런 조절효과를 가지지 않는 것으로 나타났다. 다시 말해서 과업지향문화나 위계지향문화가 높고 낮음에 따라 인적자원관리가 조직성과에 미치는 영향이 달라지지 않는다.

2. 팀제의 효과측정

팀제의 개념이 정립된 이후 팀제도입의 성과 또는 효과에 초점을 맞추어 연구가 활발하게 진행되었다. 팀제의 효과성에 대한 선행연구들을 살펴보면 팀제의 활용이 성과제고, 효율성 증대 등에 긍정하는 연구와 팀제의 성과와 효과를 부정하는 연구가 대립되어 있다.

팀제를 긍정적으로 바라보는 연구들은 팀제를 환경의 변화에 따라 조직의 성과를 향상시킬 수 있는 제로도 인식하고 있다. 팀제의 도입이 생산성 증가, 제품이나 서비스질의 향상, 안전성 향상, 제품 생산비용 감소 등을 가져왔다(김병섭·오시영, 2006). Manz & Sims(1993)은 팀제 실시 이후 회사의 능력이 향상되고, 고객의 불만전화가 감소했으며 제품생산시간이 40%나 감소했다는 연구결과를 발표하기도 하였다. 이외에도 고객 오류율 감소, 재고비용 절감, 불량률 감소, 이직율 감소, 서비스 손실을 감

소 등에 대한 실증적 사례는 많이 있다.(임창화·가재산, 1998).

그렇다면 팀제가 이러한 효과를 가져오는 이유는 무엇인가? 이것은 효과적인 팀제의 요건인 팀 자체의 구조 및 특성, 팀원의 직무만족, 공동목표, 상호협력·커뮤니케이션 등에 기인하는 것으로 보인다.

팀 자체의 구조 및 특성과 관련, Cumming(1978)·Susman(1976)은 팀제가 조직 구성원이 업무수행에 필요로 하는 자원들을 통제할 수 있도록 하는 팀제의 특성을 강조하고, 팀의 구조적인 속성을 강조하는 Manz & Sims(1987)는 팀이 갖는 자율성이 팀원들이 자기목표 설정과 같은 인지적이고 행동적인 기제로 자기 규제행동을 촉진한다고 보며, Hackman & Oldham(1975)은 팀제의 업무나 조직설계가 팀원들을 동기 부여 시킨다고 본다. Lawler(1993)는 기존의 복잡한 결재라인과 같은 레드테이프를 줄이고 자율책임하에 임무를 수행하기 때문이라고 한다. 한편, Hackman(1987)은 팀제의 효과 결정변수를 크게 조직상황과 집단설계로 나누면서 조직상황에는 보상·교육·정보시스템이 각각 어떻게 작용하는지가 중요하다고 지적하고 있으며, 집단설계에서는 과업구조·집단구성·집단규범 등이 주요한 하위변수임을 지적하고 있다.

Minzberg(1993)는 팀의 경우 업무분담이 개인별로 경직적으로 분리되지 않고 다수의 팀원이 협동을 통해 환경의 요구에 맞게 능력을 상호 보완해 나가기 때문에 보다 신속하고 쉽게 환경에 적응할 수 있다고 한다. Hackman(1987)은 명확하고 도전적인 목표제시, 적합한 업무수행 조건의 구비 그리고 물질적 자원 등 세가지를 팀 효과성을 높이는 핵심요소로 지적하고 있다.

팀제가 팀원의 직무만족을 높이기 때문에 팀제가 효과성을 가져온다고 하는 것은 팀제의 효과성과 관련하여 개인수준의 분석을 시도한 연구들에서 나타난다. 팀제는 조직구성원의 직무만족(Cordery, Mueller & Smith, 1991; Kirkman & Rosen, 1996; Wall et al., 1986)과 조직몰입(Cordery et al., 1991; Kirkman & Rosen, 1996)을 향상시킨다고 한다. Carr(1993)는 팀제 관리로 의사결정에 참여 기회가 확대되기 때문에 구성원의 만족도와 동기부여 정도가 개선되고 생산성이 향상된다고 한다.

팀제의 효과를 개인차원이 아닌 조직 구성원간 팀웍 또는 커뮤니케이션에서 찾기도 하는데, Likert & McGregor(1984)는 효과적인 팀의 특성으로 편안한 팀 분위기, 팀

과업 이해도와 수용도, 커뮤니케이션, 합의에 의한 결정, 합의에 의한 과업할당을 제시하고 있다. Lickert & kazemak(1991)은 성과를 나타내는 팀의 특징으로 목표와 목적의 이해 및 수용, 구성원의 지도력 역할 공유, 건설적인 갈등해결, 의사소통, 능력의 활용, 상호 정보공유, 책임감, 지도자와 구성원간의 높은 신뢰감, 충성심, 자발적인 목표수립, 효율적인 문제해결 및 의사결정 절차, 창의성 존중, 구성원간의 정신적 여유 등을 제시하였다.

이러한 팀제의 효과성에 대한 연구에도 불구하고 팀제의 효과성을 부정하는 연구 또한 많이 있으며 이는 주로 팀제의 효과성 요인과는 다른 팀제의 환경, 즉, 조직문화에서 찾는 경향이 있다.

팀제의 효과성을 부정하는 연구결과로는 개인이 아닌 집단에 의해 평가받고 보상받은 팀제의 집단적 성격이 미국의 개인주의적 문화와 맞지 않으며(Argyris, 1960; Watkins & Marsick, 1993), 독립적으로 사고하고 행동하도록 가르치는 서구 백인사회의 교육방식과 합치하지 않다는 연구결과가 있다(Preskill & Torres, 1999). 이에 비해 자율성을 강조하는 팀제의 성격이 일본의 기업문화와 맞지 않는다는 연구결과도 있다(Cristopher, 1983; Taylor, 1983). 한편, 러시아의 한 회사를 대상으로 한 연구에 따르면 팀제의 실시가 조직 구성원이 보유한 문화적 가치와 오랜 역사를 가진 관리기법과 충돌하여 오히려 조직구성원의 생산성을 감소시킨 것으로 나타났다(Sommer, 1993).

한편, 국내의 경우 유민봉(2001)은 팀제를 실시하는 정부 투자기관(부서)과 팀제를 실시하지 않는 정부 투자기관(부서)의 조직효과성을 비교하였는데, 연구결과 양자간에 큰 차이가 없는 것으로 나타났으며, 오히려 업무수행의 자율성과 직무만족도의 경우에는 팀제를 실시하지 않는 정부투자기관이 높았다는 점에서 팀제의 효과성을 부정하기도 한다(강형석, 2006).

앞에서 살펴보았듯이 팀제도입의 효과가 긍정적인가 아니면 부정적인가 하는 것은 연구에 따라 다르게 나타나는 것을 알 수 있다. 즉, 팀제 도입이 여러 가지 긍정적 효과를 가져올 수 있지만, 그렇다고 해서 팀제의 실시가 반드시 조직이 생산성과 효과성을 높여주는 것만은 아니라는 것이다.

제3절 경기도의 팀제현황

1. 경기도청

1) 추진배경

경기도는 2004년 11월부터 탄력적인 정원운용을 위해 실국별 정원 운영제로 개선 하였으나, 탄력적인 정원 운영을 위한 실국장의 역할 미흡으로 과담당 정원 운영 등 조직의 경직성이 지속되었다. 또한 1998년 「계(係)」제가 「담당(擔當)」제로 전환하여 의사결정 단계 축소 등 생산적인 조직 환경변화에 기여하고, 책임소재의 명확화 등 책임행정을 추구하고 있으나, 스피드 행정, 작지만 강한 조직, 긴급 상황에 집중적이고 효율적인 대응과 성과지향의 유연한 조직으로는 미흡하다는 인식이 지배적이다. 이에 경기도는 2008년 1월 직원별로 사무가 고정된 ‘담당제’에서 업무 중심으로 인력이 유동적으로 운영되는 ‘팀제’로 조직을 시범적으로 개편하였다. 팀제로의 조직개편은 파급효과가 크므로 단계적으로 추진하되, 중앙부처와 시군의 연계성이 낮거나 Project 수행 조직을 시범적으로 추진하였다.

2) 팀제 조직개편 개요

가. 조직개편 방향

성과지향 조직운동을 위해 「담당」직위를 폐지하고, 실과장이 상황에 따라 업무중심으로 조직운영할 수 있도록 과장 중심의 실무형 조직으로 개편하였다. 법령에 의한 기구인 과장 직위명칭은 유지하되, 비공식 담당 직위명칭은 폐지하였다.

나. 주요개편내용

팀제시행 주요 개편내용은 다음과 같다.

○ 과내 조직설계

- 비전과 목표가 동일한 기능을 묶어 성과지향 조직으로 효율성 높임

- 업무 유형에 따라 고정적이며 지속적으로(매년, 매월 등) 반복되는 경직성 업무이며 사무량이 많은 경우는 그룹화(팀, 담당)함
- 프로젝트 등 독립성이 높은 업무는 2인 또는 1인으로 사무분장함
- 팀장, 담당, PL, PM 등은 유동적인 임시조직으로 내부적인 명칭임(명함 등으로 사용하나 사무실 명패 사용은 지양)
- 사무실의 좌석 배치는 개방형으로 하되 사무관의 경우 배려함

○ 결제선

- 원칙적으로 담당자 → 과장의 2단계로 추진하되, 2인 이상의 그룹의 경우 과장 결제선 책임자(팀장, 담당, PL, PM 등)의 협조를 받음

경기도는 도정환경에 많은 변화를 가져왔지만 행정조직은 큰 변화가 없었다고 판단하여, 환경 변화에 맞춰 조직의 인원을 업무 수요와 사업의 크기에 따라 재배치하고 유희인력이 발생하지 않도록 새로운 직제를 도입하였다. 그 내용은 다음과 같다.

〈표 2-7〉 경기도청 개편조직 비교

구 분	기 존 조 직(2007)	개 편 조 직(2008.3월초)
실·국 본부	3실 2본부 13국	3실 3본부 13국
실·과 담당관	1실 3관 8담당관 57과 3단	1실 6관 11담당관 59과 4단
담당·팀	322	311
의 회	3담당관 9담당	4담당관 10담당
직속기관	3원 1소방학교 30소방서	3원 1소방학교 35소방서
사업소	18	14

〈표 2-8〉 경기도청 팀제 시범부서 세부직제 개편내용

종 전		개 편		
직 제 명	주 요 업 무	직 제 명	주 요 업 무	
비전경영 기획관실	비전관리담당	비전 기획관	비전팀	비전지원, 주요업무계획, 3대 신발전전략, 서무일반
	개발전략담당		정책개발팀	정책개발, 경기개발연구원 지원 환경비전 수립, 학술용역심의회 비영리 법인 허가, 안보자문단
	성과관리담당		성과평가팀	성과관리시스템 운영, 평가업무, 목표관리 직무성과계약제 운영, 새바람시스템운영, 국정시책합동평가
	경영평가담당		개발전략팀	개발전략 업무
특별과제팀			서해안 등 발전전략	
교육협력과	교육기획담당	교육협력과	교육기획팀	교육기획업무, 경인교대 등 대학 에 관한 사항, 평택글로벌 교육타운 조성지원, 도의회관련업무, 비 영리민간단체 등록
	교육사업1담당		교육사업팀	교육협력사업 업무, 학교급식관련업무, 주말초등학교 버스 학교운영 등
	교육사업2담당		영어마을팀	영어마을 업무, 평생학습, 공유재산 취득 및 처분
	대학유치담당		대학유치팀	대학유치업무
도서관정책팀			도서관정책개발 및 시행	
농산유통과	농산담당	농산물 유통과	농산정책팀	농산정책업무, 도의회업무, RPC관 련업무, 정부양곡 가공 및 청산, 과 예산편성, 회계관련업무
	환경농업담당		원예산팀	웰빙농산물 업무, 선택형 맞춤농 정사업, 과수산업육성업무
	원예특작담당		브랜드마케팅팀	농산물브랜드마케팅, 농산물원산지 표시단속업무, 농산물지킴이사업, 산지유통센터운영
	농산물유통담당		수출전략팀	수출전략업무, 국제박람회
	농업무역담당		벤처농업팀	브랜드마케팅업무, 수출전략업무, 국 제박람회, 농식품 수출실적업무
	농산물마케팅담당		친환경농업팀	친환경농업육성, 친환경물류유치
			식품산업팀	식품산업업무, 술류전떡 관련 업무

종 전		개 편	
직 제 명	주 요 업 무	직 제 명	주 요 업 무
특별대책 지역과	지역개발담당	특별대책 지역과	도시환경정책팀
	접경지개발담당		국토계획팀
	GB관리담당		공여지팀
	공여지기획담당		특별과제팀
	공여지개발담당		
	전략사업개발담당		
투자진흥과	외투기업 및 연구시설 유치 외투기업 전용임대단지 조성 및 관리 외투기업 투자환경 개선 및 애로사항 지원	투자진흥 본부	투자지원과
			투자정책팀
			투자입지담당
			투자환경담당
			유니버설스튜디오담당
			주력산업유치담당
			첨단산업유치담당
			개발산업지원담당
			서비스산업유치담당
기획홍보담당			
조직개편에 따라 신설		경쟁력 강화담당관	총괄조정팀
			경쟁력1팀
			경쟁력2팀

개발제한구역 및 군사시설보호 구역 관리
접경지역 종합개발
주한미군 공여구역 주변지역 발전공합계획 수립
도시관리계획 결정
농촌 생활환경정비, 오자민복 등 지역개발사업
자유도시개발 관련 업무
대학유치 및 지원 관련 업무

국업무 기획·조정, 건교부소관 국유 재산관리, 국과 소관 서무 및 회계, 행정계획개발사업 의견 협의
개발제한구역 도시관리계획, 항공사진 촬영 및 판독, 개발제한구역내 불법행위 관리
공여지 정책, 반환공여구역 매각, 미군공여지 종합발전계획등, 공여구역 환경관련 업무
대학유치 관련 업무, 자유도시개발, 오지종합개발 및 주요도로변 보도 시설 사업

외국인 투자위원회 운영, 투자유치 포상금, 투자유치 홍보, 기록물관리
외국인전용임대단지 입주현황관리
외투기업 애로사항 처리 및 투자환경 개선
외투기업 고용보조금
유니버설스튜디오 지원
서비스산업유치, 주력산업유치
첨단산업 유치, 성남 킨스타워 관련 업무, 외국 첨단기업 투자유치
시군 주요개발 Project 투자유치지원 및 관리, 대규모 복합사업 및 외국자본의 재무적 투자유치
서비스산업 투자유치 및 홍보물 제작, 국내외 투자동향 분석보고

중앙부처정책대응, 광역경제권총괄 수도권규제, 5대핵심규제, 기타규제업무지원, 언론보도정리
수도권규제개선, 규제일몰제, 규제개혁위원회, 환경개선규제, 규제개선과제
규제백서, 지역발전아카데미, 지역특구, 지역평가, 시군포럼 규제신고센터, 지역연고 지역발전5개년

제4절 지방자치단체의 팀제 도입 사례

1. 제천시 : Nice 팀제 조직운영

1) 추진배경

민선 4기 제천시의 비전인 「“일등 제천”, “젊은 제천”, “행복 제천”」이라는 비전을 달성하기 위해서는 10,380개의 일자리를 창출하여 지역경제에 활력을 불어넣어야 하고 한방특화도시, 영상산업도시, 평생학습도시라는 차별화된 도시 이미지를 브랜드화 해야 한다는 구체적인 목표를 설정하였다. 이를 위해서는 유연한 조직의 필요성이 제기되었다. 특히 중소도시의 특성상 일할 수 있는 청년층이 낮아지고 전체인구의 점증적인 감소현상과 한시적으로 유입되는 유동인구의 획기적인 유인책이 원활치 못한 상황 속에서 지역경제의 기반마저 위협하는 어려운 현실을 극복하기 위해서는 유연한 조직이 필수적이라는 인식을 하였다.

무엇보다도 고객(시민)중심의 행정서비스 역량 확대를 통한 지역경제의 성장기반을 구축하기 위하여 성과형의 일하는 혁신조직과 자치인력운영이 선결되어야 한다는 인식과 공감대 형성이 시급하였다. 그리고 2007. 1월부터 적용된 총액인건비제하에서 인건비성 예산의 효율성 증대를 위해서는 투입과 산출이라는 비용개념이 도입된 인력관리모델이 구축되어야 최적 규모의 정원을 유지하면서 높은 행정성과를 기대할 수 있다는 전략적인 접근의 필요성이 대두되었다. 또한 기존 자치조직의 특성상 중간관리 계층이 두텁고, 현장중심의 실무인력이 부족할 뿐만 아니라 지역의 미래 동력사업 발굴 및 현안중심의 전략조직 집중화가 사실상 어려운 문제점 해결 차원에서 직무(역할)중심의 팀제 선택의 당위성이 부각되어 종적조직에서 횡적조직으로 전환하여 일하는 조직으로 변화하게 되었다.

2) 필요성

조직의 체질개선만이 성과창출과 고객만족의 기대치를 높이는 탈출구가 될 수 있다는 판단으로 지방 실정에 적합한 자치형 팀제 모델을 개발해 외형적인 조직의 틀을

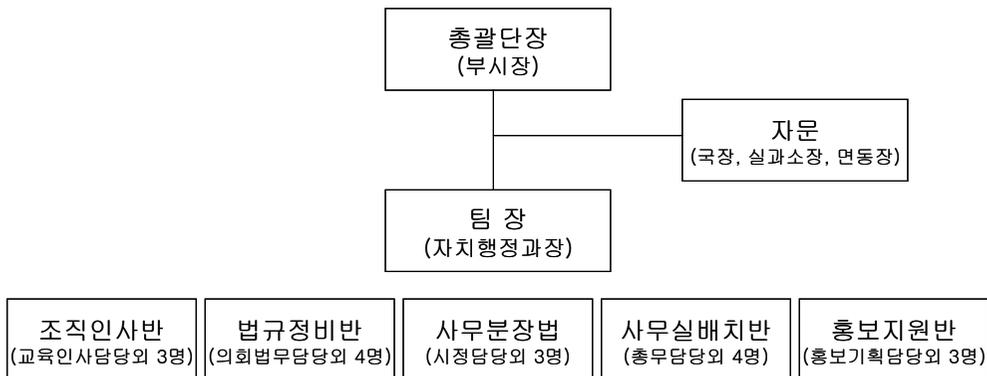
기능별로 재편하고 내부 프로세스를 표준화하면서 조직원의 행태변화를 유도하는 전향적인 실행력 강화조직으로의 전환이 동인으로 작용하였다.

3) 추진방법 및 과정

외부전문기관의 컨설팅을 거쳐 직무분석, 적정인력 산정, 기능조정 등 가장 합리적이고 효율적인 조직모형을 구상하고 최적 모델을 자치형 팀제 행정조직으로 선택하기 위하여 제천시 행정조직혁신진단 종합계획을 근간으로 협상에 의한 계약방식으로 외부 전문기관을 선정하고 2006년 7월 ~ 11월까지 4개월 동안 156,525천원의 용역비로 컨설팅계약을 체결해 본격적인 조직진단을 실시하였다. 그 이후 용역설명회, 시민토론회, 의원간담회 등을 거쳐 관련법과 조례, 내부규정 등을 정비한 후 2007년 1월 29일 전면적인 조직개편을 단행, 전국 최초의 자치형 제천 나이스팀제가 도입되었다.

이 과정에서 혁신진단 컨설팅의 연계성 강화 및 조직적인 지원, 계획기간내 조직개편의 추진을 위하여 자체 TF팀을 구성하여 운영하였고 컨설팅업체와의 연계성 강화를 위하여 혁신진단부, 정책개발부, 법규정비부 등 3개 반과 자문역을 포함해 16명으로 TF팀을 구성해 컨설팅 기간 동안 운영하였으며 조직개편의 효율적 추진과 실행력 강화를 위하여 조직개편 TF팀을 조직인사반, 법규정비반, 사무분장반, 사무실배치반, 홍보지원반 등 부서장을 총괄단장으로 5개반 29명을 편성 2006년 12월부터 팀제 출범시까지 집중적으로 운영하였다.

[그림 2-7] 조직개편 TF팀 구성도



4) 주요개편내용

고객지향적 행정조직, 성과중심의 전략조직, 자율운영의 행정조직을 위한 자치형 『팀제』를 도입하였다.

○ 고객지향적 행정조직 자치형 팀제 도입

- 본청(2본부 35팀) : 부시장직속(2팀), 미래경영본부(16팀), 행정복지본부(17팀)
- 직속기관 : 보건소(4팀), 농업기술센터(2팀)
- 본청 2국 2실 1과 88담당 체제에서 2본부 35팀 17파트체제로 변경
 - 팀장은 5, 6급이 배치되며 정원 증원 및 직급 상향조정 없이 조직편제
 - 사업(경제)부서 전진배치 및 중간라인(6급담당) 축소로 실무인력 보강
 - 종적조직에서 횡적조직으로 전환 및 결재단계 축소(6급 담당제 폐지)

○ 사업추진 역량 강화를 위한 본부 구성

- 산업지원 및 미래 성장동력 확보를 위한 미래경영본부를 주무본부로
- 주민생활복지 기능 수행 강화 및 내부지원 기능수행을 위한 행정복지본부 설치로 실행력 강화를 위한 조직구조 마련

○ 전략적 시책사업 추진을 위한 부시장 직속편제 및 조직의 신설

- 신사업 기획, 타당성 분석 및 추진을 위하여 신설된 전략사업팀과
- 일자리창출 및 투자역량 강화를 위한 투자유치팀을 부시장 직속으로 편제하고
- 특히 투자유치팀장은 외부전문가 영입(전임계약직 5급 상당)
- 한방산업팀, 축제영상팀, 지역개발팀 등 시책사업의 역할 강화를 위한 전담부서 특화

○ 시민만족도 제고를 위한 조직의 신설

- 주민생활지원기능 지원 체계를 위한 시민복지팀 신설 및 읍면동은 주민생활지원 및 사회복지 기능 중심으로 개편
- 시민 대상의 평생학습 기능 강화를 위하여 평생학습팀에서 산재되어 있는 관련기능을 일원화하여 수행

○ 업무효율 강화를 위한 기능 조정

- 농업관련 행정기능과 개발·지도 기능의 분리로 농업정책팀 및 농축유통팀을 신설하고 농업기술센터에서 분리
- 도시관련 업무의 효율 제고를 위한 기능별 업무 집중화 조정
 - 도시 및 지역계획 관련 업무는 지역계획팀
 - 도로 공사 및 감독은 도로하천팀
 - 도시정비 및 녹화, 가로·보안등 관리는 도시관리팀

○ 읍면동 주민생활복지 기능 강화

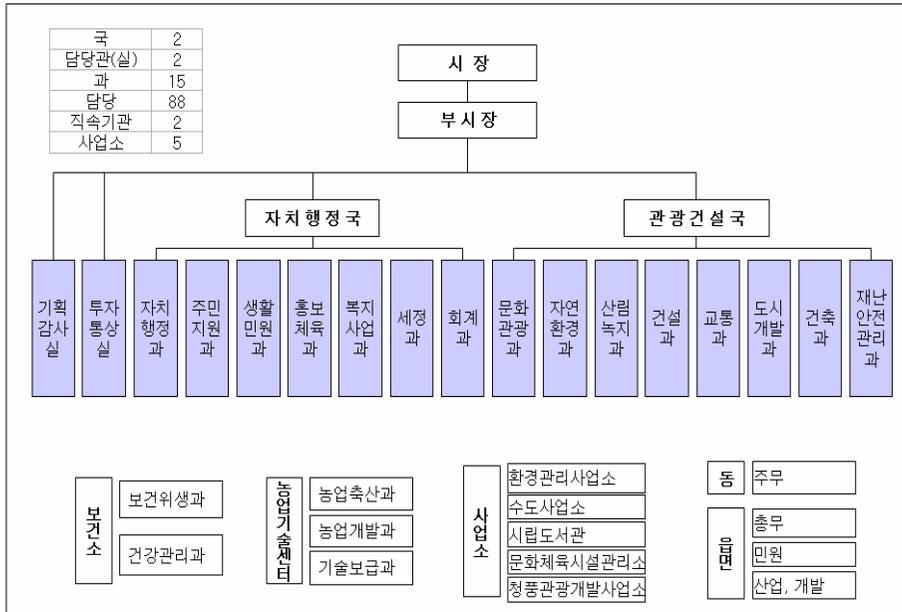
- 주민생활복지 지원기능 전담을 위한 읍면동의 시민복지담당 신설
- 면지역 4개 담당을 통합하여 3개 담당만 설치
 - 총무담당 및 민원담당 ⇒ 행정 및 시민복지담당으로 기능 강화
 - 산업 및 개발담당 통합 ⇒ 지역진흥담당
- 동지역은 행정업무 전담을 위한 행정담당과 시민복지담당으로 구분

〈표 2-9〉 제천시 개편조직 비교

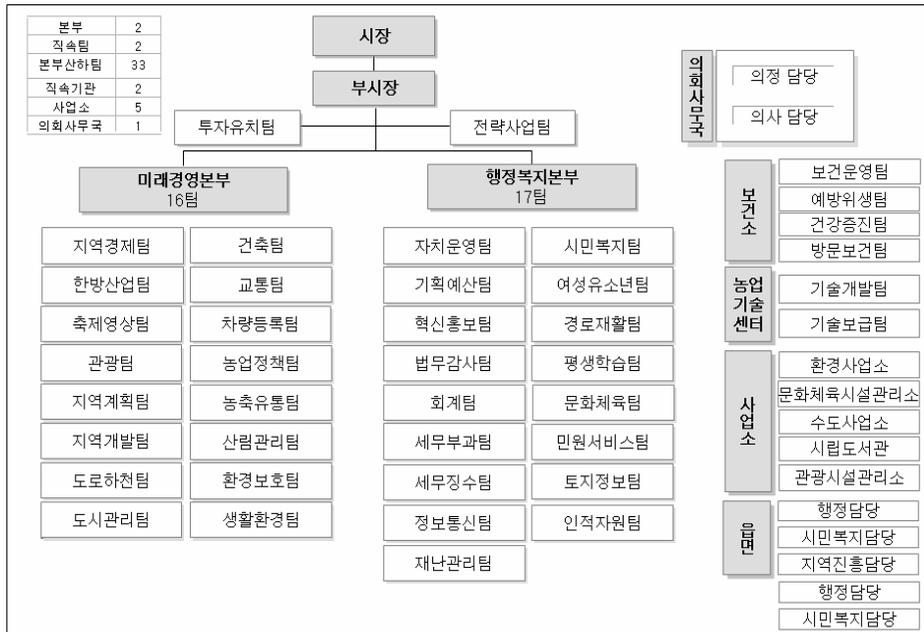
구 분	기 존 조 직	개 편 조 직
본 청	2국2실15과88담당	2본부 35팀(17파트)
직속기관	2(보건소, 농기센터)	2 (6팀)
사 업 소	5	5
읍 면	1읍7면30담당	1읍7면24담당
동	9동9주무	9동18담당

[그림 2-8] 제천시 조직도

개편 전



개편 후



5) 팀제도입에 따른 일반적인 반응 및 대처노력

기존의 계급제 관료조직에 익숙해져 있는 공무원 조직을 기업형 성과조직으로 개편할 경우 나타나는 일반적인 현상 중 하나는 매우 부정적인 시각을 가진다는 것이다. 특히 국장, 과장, 담당(계장), 직원이라는 계층조직을 1단계 축소해 실무인력을 확대하는 일중심의 조직으로 편제하는 팀제의 골격에 대한 대단한 저항감과 보직상실이라는 위기감을 노골적으로 표출하였다. 그리고 계급중심이 아닌 직무(역할)중심의 보직 배치로 인한 관료조직의 근간이 무너질 수 있다는 기득권층의 반발 또한 만만치 않았다. 중간관리층이 없어지고 팀장과 팀원이라는 수평조직으로 인한 통솔범위를 벗어나거나 관리상의 난맥상이 발생할 수 있다는 점과 기업과는 달리 행정의 계량화가 쉽지 않은 관계로 공정한 평가는 물론 적절한 보상체계 확립 등 제약요건이 산재해 있어 전면적인 팀제의 조기도입은 사실상 위험부담이 너무 크다는 무언의 반대 아닌 반대가 조직 전체의 분위기를 냉담한 반응으로 몰아가는 추세였다. 결국은 성과중심의 팀제가 도입되면 내부경쟁이 불가피하고 이 같은 조직의 변화가 시간이 지나면서 자연적인 구조조정으로 이어져 오히려 공직내 화합분위기를 해치고 위계질서를 무너뜨리며 행정서비스의 양적, 질적 저하를 가져 올 수 있다는 불만을 토로하는 상황이 발생하였다.

제천시의 경우 가장 우려되는 갈등 및 장애요인을 분석해보면 다음과 같다.

i) 먼저 자리중심의 계급제 조직에서 직무중심의 성과형 조직으로의 전환에 따른 이질감 발생하였다. 계급제 조직체제에 익숙해져 있는 직원들이 신설조직에 대한 막연한 불안심리와 성과평가로 인한 내부경쟁이 불가피하므로 갈등조장이 우려되었다.

ii) 또한 신설조직체제에서는 5·6급 복수직급이 팀장 중심으로 행정의 축을 형성하기 때문에 6급 팀장 보직부여자 외에는 현재 담당을 맡고 있는 6급이 실무인력으로 배치되는 것에 대한 상실감과 업무량증가에 대한 부담감 가중이 우려되었다.

iii) 그리고 계급에 의한 상명하복의 권위주의 공직문화를 벗어나 수평적 의사결정 능력과 책임을 강조하는 체제에 대한 적응력 하락이 우려되었다. 동시에 6급 팀장이 동급 팀원이나 5급 팀원을 통솔하는 경우가 발생하는데 기존 공직 정서상 원만한 행정집행이 가능할 것인가에 대한 불확실성과 계급질서의 파괴에 대한 부정적 영향이 우려되었다.

iv) 부서간 이기주의가 심화되고 신규직원이나 업무추진 능력이 떨어져 직원의 업무조력자로서의 담당역할 부재에 따른 업무공백이나 행정의 누수현상 발생이 우려되었다.

v) 팀제가 시행된다 하더라도 공정한 평가시스템이 구축되지 않은 상황에서 충분한 역할과 원활한 운영이 가능할 것인지에 대한 우려감 등이 주요 장애 및 갈등요인으로 작용하였다.

제천시는 이와 같은 부정적 시각에 대처하기 위하여 다음과 같은 중도적인 보완책을 제시하였다.

본청 및 직속기관에 대한 전면 팀제를 완화하여 사업부서 중심으로 부분 팀제를 도입하고 시범운영기간을 거친 다음 장·단점을 분석 한 후 전면 팀제 도입여부를 결정하자는 주장과 기존조직과 성과조직의 절충형으로 계층제를 유지하면서 직무의 효율적 배분을 통한 일하는 분위기로 조직을 쇄신하고 전략 및 현안사업에 대하여는 준상설의 TF팀을 증설해 한시적으로 운영하자는 대체방안을 제시하였다.

6) 추진성과

팀제 출범시 우려했던 신설조직에 대한 특별한 부작용과 혼란은 나타나지 않았으며 부분적인 갈등과 부적합한 업무분장, 기능배분 등 경미한 문제점에 대하여 신속히 대처하였다. 그 결과 다음과 같은 성과를 창출하였다.

i) 전략사업 중심으로 기능과 인력을 집중화하여 행정의 실행력이 증대되고 일자리 창출 등 지역의 실물 경제력을 강화하는데 현장중심의 올인 행정을 펼치는 모습들이 나타나고 있다.

ii) 또한 공직 내부의 일하는 분위기 조성과 보강된 실무인력의 전진 배치로 대민 서비스 향상은 물론 성과중심의 행정추진 의지가 엿보인다.

iii) 기존의 과단위 체제에서 동일 직책 수행이 가능한 팀수가 확대되어 현안 및 전략사업에 대한 전문성이 향상되고 집중화가 가능해져 단기간 사업성과 달성에 대한 기대치가 높아졌다.

iv) 특정부서에 집중되었던 시책사업이 팀별로 기능과 역량중심으로 균일하게 배분되는 관계로 민원처리가 신속해지고 고객지향적인 선진행정 구현에 매진할 수 있게

되었다.

v) 수평적 의사결정에 의한 행정이 수행되므로 사람에 의한 조직운영이 아닌 조직에 의한 행정 운영이 가능해져 객관성과 공정성이 보장되므로 신뢰성이 크게 향상되었다.

vi) 팀원 개개인이 자율과 창의에 의한 역량 발휘가 가능해져 학습하는 공직기반의 조기 구축과 팀제가 정착 단계로 들어서면 전 직원이 올라운드 플레이어형의 핵심요원으로 인적경쟁력 확보가 가능해졌다.

7) 성공요인 분석

가. 자치형 팀제 모델 개발 수용성 증대

행정기관의 팀제 기본 매뉴얼에 의한 과(課)단위 대팀제 및 사업부서 중심의 부분 팀제 도입에 대한 권장 의견이 강하게 제기되어 중앙행정기관이나 공기업, 타 자치단체 등 학문적, 행정적으로 접근하여 적용 가능성을 구체적이면서도 실행력 중심으로 검토하였다.

과(課)단위 대팀제의 경우, 종합행정을 수행하는 기초자치단체의 입장에서 팀장의 통솔범위가 지나치게 비대해지므로 효과적인 조직운영에 장애가 될 수 있다는 분석에 따라 기능별 연계성 강화를 위하여 중·소팀제가 혼합된 자치형 팀제를 개발 시행하였다.

나. 조직의 최대 목표를 고객중심으로 전환의지 표출

관리와 통제위주의 내부고객 중심적 조직체계를 행정고객 즉 대 시민 관점에서 접근성을 부각시키는 방향으로 편제하고 주민참여 예산제도, 주민소환제도, 행정정보공개제도의 확대 등 획기적 행정 패러다임 변화를 능동적으로 수용하면서 행정서비스 산출물을 극대화하는 일하는 조직으로의 변신에 대한 당위성을 공개적으로 홍보하였다.

다. 내부고객 역량개발 및 자가진단 실시

팀제의 필요성과 이해력 증진을 위하여 워크숍, 민간위탁전문교육, 전문가초빙 강의

등을 지속적, 반복적으로 실시하여 학습역량을 함양하는 한편 특히 성과중심의 팀제 조직에 대한 미숙함을 보완하고 과거 계급제 조직으로의 방향선회를 차단하기 위하여 팀제 매뉴얼 준수, 팀별 역할인식 및 균형적 업무분장 등 엄격한 자체 컨설팅을 실시하였다.

라. 수평조직에 맞는 혁신시책 지속개발 접목

팀제의 성과를 좌우할 수 있는 공정한 인사원칙을 전제로 성과, 평가, 보상이라는 근본취지를 살릴 수 있도록 인사추천실명제를 도입해 내·외부 청탁성 비공식행정을 원천적으로 차단하고 팀장 직무성과 계약제, 5급이상 승진면접제, 5급이상 다면평가 공개소견발표제 근무평정 실적가점제 등 팀제의 목적성에 부합하는 혁신시책을 지속적으로 발굴하여 접목하였다.

2. 강진군

1) 도입배경

2007년 1월 1일부터 총액인건비제도가 시행됨에 따라 생산성과 효율성을 지향하는 “고객과 성과” 중심의 강진군 실정에 맞는 맞춤형 팀제로 조직을 개편하고 행정자치부 및 보건복지부 지침에 따라 주민의 행정 수요가 생활편익 제공을 위한 수요로 다원화되어 종합적인 서비스 제공을 위한 주민생활지원부서를 신설하고자 하는 욕구를 충족시키기 위한 필요성에 기인한다.

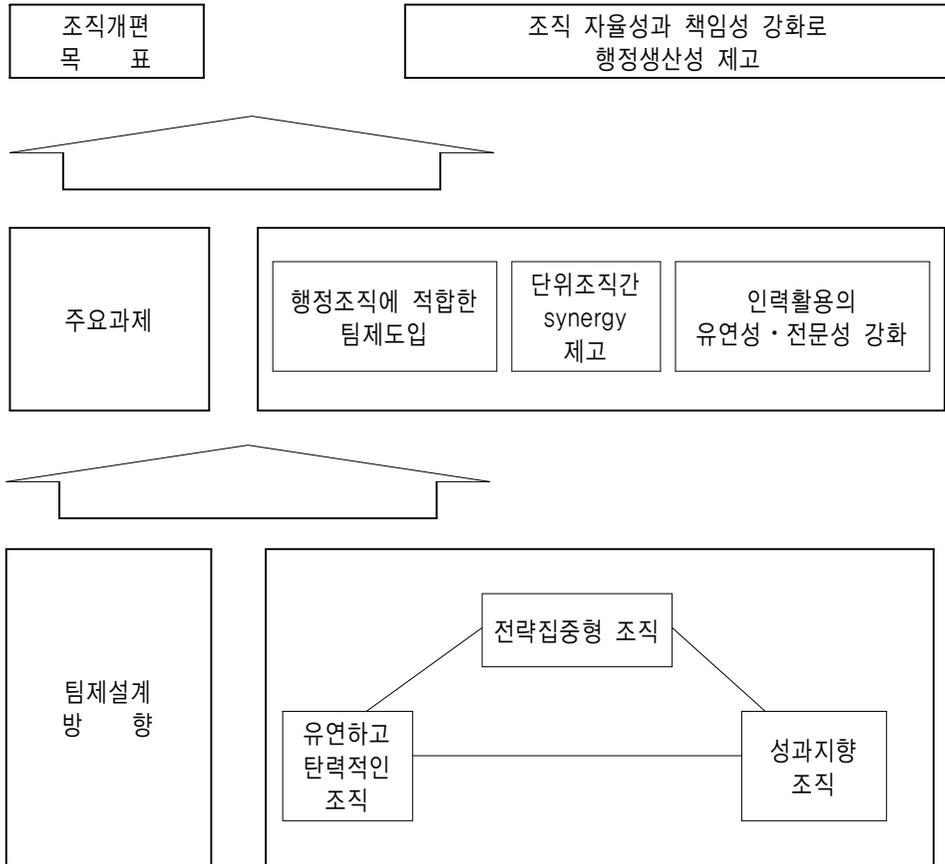
2) 팀제 조직개편 개요

가. 조직개편 방향

조직 자율성과 책임성 강화로 행정생산성을 제고한다는 조직개편 목표 하에 전략집중형 조직, 유연하고 탄력적인 조직, 성과지향조직이라는 팀제설계의 방향을 설정한

후 팀제를 도입하였다.

[그림 2-9] 강진군 조직개편 방향



나. 팀제 설계 근거

팀제설계와 관련된 현행 법령은 지방자치단체 행정기구와 정원기준 등에 관한 규정(대통령령) 제5조제7항과 총액인건비제 지침에서 찾을 수 있다.

먼저 지방자치단체 행정기구와 정원기준 등에 관한 규정(대통령령) 제5조 제7항은 팀제조직의 직급을 직급 하위직까지 확대 가능(능력에 따라 인력 운영)하다고 되어 있다. 그리고 총액인건비제 지침을 보면 행정자치부 산정 「총액인건비」를 기준으로 인건비 예산 내 조직 운영, 중앙부처의 지방자치단체 기구 및 정원 승인권 폐지, 지

방의회 및 주민에 의한 자율 통제 기능 강화 등이다.

다. 기본 원칙

강진군은 i) 군민과 성과중심, 결재 단계 축소 등을 근간으로 한 팀제로의 개편, ii) 가난 극복을 위한 지역경제 회생에 중점을 둔 기구 개편, iii) 유사 중복 기능의 조정과 지원부서 인원 감축을 통한 사업부서 인력 보강, iv) 팀명을 조직 업무와 일치되고 주민이 알기 쉽도록 단순화, v) 기능 쇠퇴 분야 및 행정 수요 증가 부분 인력 조정이라는 목표를 설정한 후 팀제를 도입하였다.

라. 주요변화내용

□ 기구 및 담당

팀제도입에 따른 기구 및 담당규모의 변화내용을 보면 다음과 같다.

- i) 본청은 팀제 도입에 따라 담당 조직 폐지
- ii) 읍면 보건지소의 방문보건요원 통합을 위해 보건소 내 「방문보건 담당」 신설
- iii) 행정자치부 “주민생활서비스 전달체계개선 지침”에 따라 10개면에 「생활지원담당」 신설(강진읍은 사회담당을 생활지원담당으로 전환)
- iv) 수도권 지역에 군정 역량 집중을 위한 「서울사무소」 신설

〈표 2-10〉 강진군의 팀제도입 전·후 조직규모 비교

구분	계		본청		사업소		의회		읍면		비고
	기구	담당	기구	담당	기구	담당	기구	담당	기구	담당	
현행	31	109	13	56	6	16	1	1	11	36	
조정	45	65	26	-	7	18	1	1	11	46	
증감	14	△44	13	△56	1	2	-	-	-	10	

□ 정원

팀제도입에 따른 정원의 변화내용을 보면 다음과 같다.

- i) 행정기구 및 정원 규정(대통령령) 별표4의 기준에 의거 2개과 축소에 따른 5급 정원 2명 감축
- ii) 행정자치부 “주민생활서비스 전달 체계 개선 지침”에 의거 주민생활 전담부서 신설에 따른 정원 승인된 5급 1명 반영
- iii) 청자사업소가 박물관으로 등록됨에 따라 체계적인 유물 관리(도편 정리 및 연구), 청자 관련 자료 수집을 위하여 학예연구사 1명 증원
- iv) 총액인건비 예비산정 결과 운영 가능한 정원은 575명이나 현 정원 567명 내에서 조정 운영

〈표 2-11〉 강진군의 팀제도입 전·후 정원규모 비교

구분	계	일 반 직							정무직	별정계약	기능	연구	지도
		소계	4급	5급	6급	7급	8급	9급					
현행	567	428	2	29	115	132	102	48	1	13	95	4	26
조정	567	427	2	28	115	132	102	48	1	13	95	5	26
증감	-	△1		△1								1	

□ 세부 직제 개편 내용

현 행		개 편	
직 제 명	담 당 명	직 제 명	담 당 명
보 건 소	보건행정, 건강증진, 예방의약	보 건 소	보건행정, 건강증진, 예방의약, 방문보건
농업기술센터	농업지원, 인력육성, 작물환경, 소득작목, 경영정보	농업 기술센터	현행과 같음

현 행		개 편	
직 제 명	담 당 명	직 제 명	담 당 명
상하수도 사 업 소	분뇨처리, 상수도, 하수도	상하수도 사 업 소	현행과 같음
군립도서관	독서진흥	도 서 관	현행과 같음 ※ 직제명칭 변경
고려청자 사 업 소	서무, 전시, 시설 (연구개발실)	청자박물관	현행과 같음 ※ 직제명칭 변경
	신설	서 사 무 소	정부 및 국회섭외, 관광마케팅, 특산물 판촉, 언론홍보, 출향인 관리
다산유적지관 리사무소	다산유적지관리	다산기념관	다산유적지관리, 수련원 운영 ※ 직제명칭 변경

현 행		개 편	
직 제 명	담 당 명	직 제 명	담 당 명
강 진 읍	총무, 사회, 재무, 민원, 산업, 건설	강 진 읍	총무, 생활지원, 재무, 민원, 산 업, 건설
10개면	총무, 민원, 산업	10 면	총무, 생활지원, 민원, 산업

현 행		개 편	
직 제 명	주 요 업 무	직 제 명	주 요 업 무
기획정책실	정책기획, 예산, 감사, 법무, 행정혁신, 균형발전, 홍보	기획정책실	기획, 감사, 예산, 균형발전, 통계, 국제교류
		홍 보 팀	군정홍보, 언론인 관리
친 환 경 농 산 과	농정, 양정, 원예, 특작, 친환 경농산, 유통, 축산	친환경농산팀	농정, 원예, 특작, 농사
		유 통 팀	유통, 농산물 판촉
		축 산 팀	축산, 축산연구소 유치
해양수산과	수산정책, 양식, 수산지도	해양수산팀	현행과 같음
사회복지과	사회보장, 기초생활, 재가복지, 여성복지, 위생	생활지원팀	사회보장, 기초생활, 통합조사, 자원봉사
		여성·복지팀	재가복지(노인 등) 여성, 아동 보육, 장애인, 다문화 가정
		위생관리팀	위생, 음식문화향상, 위생시설 개선
문화관광과	관광산업, 관광개발, 문화, 예술, 문화재, 향토축제	관광개발팀	관광산업, 관광개발, 문화, 예술
		축제경영팀	향토축제 지원 및 개발
경제발전과	상공, 기업지원, 국·내외 교류, 향우관리	경제발전팀	상공, 기업지원, 산업단지
투자유치팀	민간자본 투자유치	투자유치팀	투자유치 총괄, 민간자본유치, 공공기관유치
교육발전팀	지방교육진흥, 장학재단지도	교육발전팀	교육 진흥, 장학재단, 평생 학습, 교육특구, 공무원교육
스 포 츠 기 획 단	체육대회유치, 체육시설관리	스 포 츠 기 획 팀	각종 체육행사유치, 체육 시설 관리, 장애인 체육대회
환경녹지과	환경정책, 환경지도단속, 환경정화, 산림녹지, 산림보호	환 경 팀	환경정책, 환경지도단속, 환경정화
		산 림 팀	산림녹지, 산림보호
건 설 과	건설행정, 농업기반조성, 도로 관리, 지역개발, 도시계획	건 설 팀	건설행정, 농업기반조성, 지역 개발
		도시개발팀	도시계획, 도로관리
안전관리과	재난관리, 복구지원, 교통행정	안전관리팀	현행과 같음
열린민원과	일반민원, 복합민원, 건축, 토지관리, 지적	민 원 팀	일반민원, 복합민원, 건축 토지관리, 지적
재 무 과	지방세, 부과·징수, 과표담당, 회계, 재산관리	세 무 팀	지방세, 부과·징수, 과표평가
		회 계 팀	회계, 재산관리
행정지원과	인사, 문서, 통계, 공무원복지, 정보통신	정보통신팀	정보, 통신, 전산, 기록물 및 공인관리
		행정혁신팀	자치경찰, 행정혁신, 향우관리, 국내교류, 노정후생, 서무관리, 인사, 조직

3. 경산시

경산시는 지방자치단체의 행정기구와 정원기준 등에 관한 규정 제5조 제 7항에 의거하여 팀제를 도입하였다. 경산시의 경우 앞의 두 개 자치단체 사례와 달리 부분적인 팀제를 도입하였다. 즉, 경제통상본부만 부분적으로 시행한 것이다.

☞ 지방자치단체의 행정기구와 정원기준 등에 관한 규정

제5조 (기구설치의 일반요건) ①국은 특별한 경우를 제외하고는 소관업무의 성질이나 양이 4개과이상의 하부조직을 필요로 하는 경우에 설치한다. [개정 98·8·31]

②실·본부[본부는 특별시·광역시·도 또는 특별자치도(이하 "시·도"라 한다)에 한한다]는 업무의 성질상 국 또는 과로서는 그 목적달성이 곤란하다고 인정되는 경우에 설치한다. [개정 97·2·4, 99·9·9, 2006.6.29] [[시행일 2006.7.1]]

③담당관은 전문적 지식을 활용하여 정책의 기획이나 계획의 입안·조사·분석·평가와 행정개선 등에 관하여 기관장이나 보조기관(국장을 제외한다)을 보좌하기 위하여 필요한 경우에 설치하되, 특별한 경우를 제외하고는 기획업무를 담당하는 실장 밑에 설치하며, 담당관 밑에는 과를 둘 수 없다. [개정 98·8·31]

④과는 다음 각호의 요건을 갖춘 경우로서 특별한 경우를 제외하고는 12인[시·도는5급 4인 이상, 시·군·자치구(이하 "시·군·구"라 한다)는 6급 4인 이상 포함]이상의 정원을 필요로 하는 업무량이 있는 경우에 한하여 설치한다. [신설 99·9·9]

1. 국의 소관업무(국이 설치되지 아니한 시·군의 경우에는 그 소관사무를 말한다)를 업무의 양이나 성질에 따라 수개로 분담하여 수행할 필요가 있을 것

2. 업무의 한계가 분명하고 업무의 독자성과 계속성이 있을 것

⑦ 실·국 및 과·담당관의 명칭은 제1항 내지 제4항의 규정에 불구하고 실·국은 본부·단·부로, 과·담당관은 팀으로 각각 달리 정할 수 있다. 이 경우 명칭을 달리 정한 보조기관 또는 보좌기관은 이 영을 적용함에 있어서 실·국 또는 과·담당관으로 본다. [신설 2005.10.20]

[그림 2-10] 경산시의 팀제도입 사례: 경제통상본부 (5팀, 21분야)



경산시는 팀제도입의 효과를 다음에서 보는 바와 같이 긍정적인 측면과 부정적인 측면으로 구분한 후 조심스럽게 팀제를 도입하여 추진하고자 부분적으로 시행한 것이다.

먼저 긍정적인 측면에서 팀제의 도입효과를 보면 다음과 같다.

i) 팀원간 협력 및 팀간 경쟁 유도가 가능하다. 즉, 행정수요의 증가와 새로운 행정수요에 적극적, 능동적 대응, 조직운영의 효율성 및 성과관리 기반 구축효과, 팀단위 조직운영 및 성과관리로 팀원간 협력 극대화과 팀간 생산적 경쟁을 유도하여 성과향상이 가능해진다.

ii) 업무처리 시간의 감소현상이 발생한다. 이는 결재단계 축소 및 팀원간 정보 공유 등에 기인한다.

iii) 고객 중심의 행정서비스 제공이 가능해진다. 즉, 조직의 유연성, 탄력성 및 신속한 의사결정이 가능해진다는 것이다.

iv) 구성원의 전문화와 다기능화가 가능하다. 팀원들의 지식·경험 및 정보 등의 공동 활용, 다양한 업무의 경험으로 새로운 기술습득의 기회 제공 등에 기인한다.

v) 조직의 생산성 제고 및 창의성 향상에 도움이 된다. 즉, 팀의 자율성 확대로 팀원들의 직무에 대한 주인의식이 함양된다. 목표달성을 위한 토론하고 학습하는 개방적 분위기 조성으로 창의성이 향상된다.

vi) 성과중심의 책임행정 구현이 가능해진다. 즉, 팀별 업무목표의 구체화 및 개인별 권한과 책임 부여가 가능해진다.

다음으로 부정적 효과를 보면 다음과 같다.

- i) 업무의 소극적, 자기중심적 성향이 짙어질 수 있다.
- ii) 의사결정 단계와 참여자의 축소로 신중하지 못한 검토와 의사결정 이 이루어질 가능성이 있다.
- iii) 핵심 팀원의 결원시 팀의 노하우 소멸 가능성이 존재한다.
- iv) 이전의 결재 계통에 있던 “담당” 의 비공식적 운영이 우려된다.

4. 시사점

팀제는 다른 지방자치단체의 사례에서 보는 바와 같이 전면적으로 실시하는 지방자치단체도 있고 부분적으로 실시한 후 전면 확대하거나 또는 미실시하는 지방자치단체도 존재한다.

경기도는 앞에서 살펴본 것처럼 부분적인 팀제를 실시하고 있다. 경기도가 부분적인 팀제를 실시한 이유는 시범적용을 통하여 효과가 있다고 판단될 경우 전체 조직으로 확산하고자 하는 도입전략을 수립하였기 때문이다.

새로운 제도는 성공할 수도 그리고 실패할 수도 있다. 팀제 역시 민간부문에서 그 효과가 입증되었을 뿐 공공부문에서의 효과는 많은 연구에 의하여 입증되지는 않았다. 따라서 경기도의 팀제 역시 성공할 수도 있고 실패할 수도 있을 것이다.

경기도에서 실시하고 있는 팀제가 성공하기 위해서는 이론적인 논의 그리고 다른 지방자치단체의 사례에서 보는 바와 같이 다양한 요건이 충족되어야 한다.

이를 위해서는 먼저 경기도에서 부분적으로 실시하고 있는 팀제가 효과가 있었는지를 분석하여야 한다. 이를 분석한 후에는 즉, 효과의 존재여부가 판단될 경우 그에 따른 후속조치를 마련하여야 할 것이다. 이와 같은 후속조치는 이론적인 논의와 다른 지방자치단체의 사례가 많은 도움을 줄 수 있을 것이다.

이와 같은 작업을 수행하는 과정에서는 팀제가 획일화된 시스템으로 움직여지는 것

이 아니라 해당 지역의 특성, 조직의 문화 등 다양한 요인에 따라 다르게 적용되어야 한다는 점을 염두에 둘 필요가 있을 것이다. 이는 사례로 살펴본 제천시, 강진군, 경산시가 동일한 팀제를 적용하고 있는 것이 아니라 지역의 특성과 조직의 규모 등을 고려한 팀제를 도입하여 운영하고 있다는 사실로부터 알 수 있다.

경기도 역시 앞에서 살펴본 제천시, 강진군, 경산시 등과는 입지상의 여건, 규모 등 다양한 측면에서 차이가 있기 때문에 사례기관에서 도입한 팀제를 경기도에 도입한다고 하여 성공을 담보할 수는 없을 것이다. 따라서 경기도에 맞는 팀제를 도입하기 위한 노력이 전개되어야 할 것이다.

팀제는 단순히 부서명을 팀으로만 개칭한다고 하여 도입되는 것이 아니다. 사례기관을 통하여 얻을 수 있는 것처럼 최고관리자의 의지, 의사전달, 법제도화 노력 등 다양한 측면에서 고민이 있어야 하는 것으로 나타났다. 경기도 역시 팀제를 전면적으로 도입하고자 할 경우 지금보다는 많은 노력이 전개될 필요가 있을 것이다.

제3장 연구설계

제1절 분석의 틀

제2절 변수의 정의

제3절 자료수집방법

제4절 자료분석방법

여 백

제3장 연구설계

제1절 분석의 틀

본 연구는 경기도에서 시범적으로 운영하고 있는 팀제의 성과를 파악한 후 성과지향적 조직운영을 위한 방향을 제시하고자 하는 목적을 가지고 있다.

이와 같은 연구목적을 충족시키기 위해서는 먼저 팀제의 성과를 파악할 수 있는 변수들을 도출하여야 한다. 이와 같은 변수의 도출은 선행연구 등 충분한 이론적인 논의를 통하여 이루어져야 한다. 변수가 도출되면 변수간의 관계를 규명하여야 한다. 즉, 팀제의 효과를 파악할 수 있는 변수들의 선후관계 등이 규명되어야 한다는 것이다. 그 후 분석이 있어야 하고 분석된 결과를 토대로 집중적인 논의를 거쳐야 하며 그 결과를 토대로 향후 나아가야 할 방향이 설정되어야 한다.

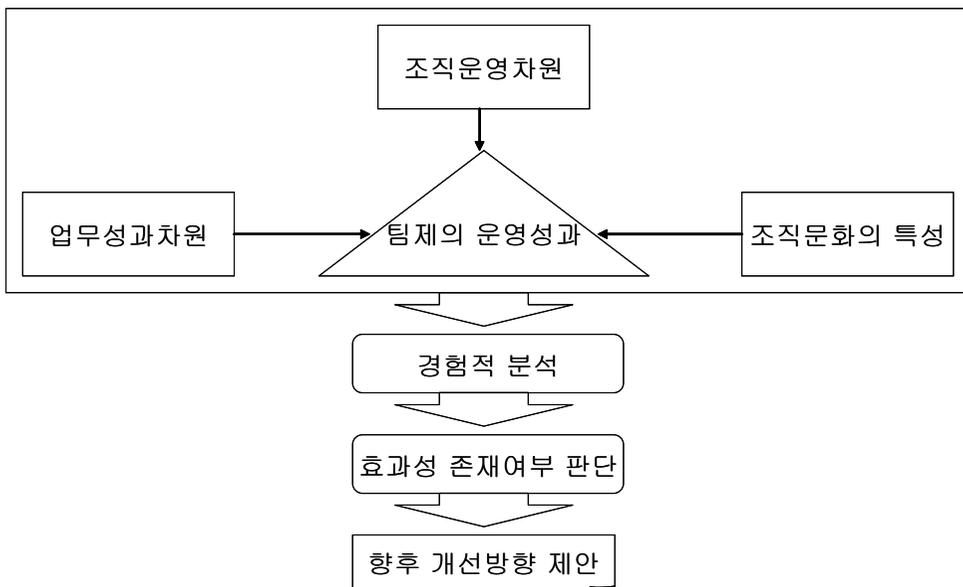
먼저 팀제의 성과를 파악할 수 있는 변수의 도출작업이 있어야 한다. 이는 앞의 이론적 논의에서 살펴본 내용을 종합하여 도출할 수 있다. 이론적인 논의를 종합하면 다음과 같은 변수들이 도출된다.

조직운영차원, 업무성과차원 그리고 조직문화의 특성 등 세 개의 차원이 도출된다. 그리고 각 차원별로 도출할 수 있는 변수는 조직운영차원의 경우 업무부담, 의사전달, 권한배분, 리더십, 자원관리 등이다. 그리고 업무성과차원의 경우 조직만족, 조직몰입, 목표달성 등이고 조직문화의 특성은 관계지향문화, 혁신지향문화, 과업지향문화, 위계지향문화 등이다. 이와 같은 차원별 변수들에 대한 설문조사 결과를 분석한 후 정책대안을 제시하고자 한다.

〈표 3-1〉 팀제의 효과측정을 위한 변수

변 수 명	
조직운영차원	업무부담
	의사전달
	권한배분
	리더십
	자원관리
업무성과차원	조직만족
	조직몰입
	목표달성
조직문화의 특성	관계지향문화
	혁신지향문화
	과업지향문화
	위계지향문화

[그림 3-1] 분석의 틀



제2절 변수의 정의

1. 조직운영차원

1) 업무부담

업무부담은 공무원 개인에 부과된 업무량이 지나치게 많다는 것을 의미한다. 객관적인 업무량의 측면에서 일반적으로 적정한 수준으로 생각되는 업무량을 초과하여 업무가 부과된 경우를 업무과다로 인한 업무부담이라고 할 수 있다.

2) 의사전달

팀의 효과적인 관리로 이어지기 위해서는 효과적인 커뮤니케이션이 전제되어야 한다(Wheelan, 1994). 예를 들어 팀제가 성공하기 위해서는 우선 팀의 미션과 비전이 분명하게 팀 구성원에게 전달되고 누가 어떤 임무를 맡고 어떤 권한과 책임이 부여되었는지 분명한 이해가 있어야 하는 것과 같다(Goetsch & Davis, 1994). 커뮤니케이션을 통해 구성원들은 팀의 가치에 대한 사회화가 이루어지고 문화를 형성하게 되며 정보의 흐름을 원활히 하여 구성원간의 공통된 이해와 신뢰를 가능하게 한다. 따라서 효과적인 커뮤니케이션은 개인의 직무만족은 물론 팀과 조직의 성과에도 긴밀한 인과관계를 보여준다(Ancona & Caldwell, 1992). 한편 팀에서의 효과적인 커뮤니케이션이 되기 위해서는 팀원들의 의사가 자유롭게 개진되고 또 이에 대해 경청하는 자세와 건설적인 피드백이 필요하다(Varncy, 1989; 유민봉, 2001).

3) 권한배분

권한배분은 부하를 신뢰하고 그들이 하고자 하는 것을 달성할 수 있도록 자원을 제공하고 그들이 일하는 방식에 자율을 부여하는 것이다. 팀제는 보통 Self-Directed Work Team이라고 부르기도 하는데 이것은 바로 팀 스스로 알아서 방향을 설정하고 자율적으로 일을 수행하는 권한배분, 권한위임의 의미를 함축하고 있는 것이다. 권한배분이 이루어질수록 현장에서 고객의 요구에 보다 적절하고 빠르게 서비스가 이루어

질 수 있다. 기존의 복잡한 결재 라인과 같은 레드테이프를 줄이고 자율책임 하에 임무를 수행하기 때문에 그만큼 일에 대한 만족도가 높고 효과성을 높일 수 있는 것이다(Lawler, 1994; 유민봉, 2001 재인용). 팀 단위의 권한위임은 힘을 재분배하고, 성과나 결과가 개인이나 팀과 함께 위치하기 위하여 책임에 의한 메커니즘을 제공한다. 아울러 권한위임은 상사에게 지식과 정보를 공유하게 하는 것을 필요로 하는데, 이는 부하로 하여금 조직의 성과에 최적의 기여를 하도록 할 수 있다고 본다(Ford & Fottler, 1995).

4) 리더십

팀제 조직에서 팀의 변화를 유도하고 성과를 높이는데 있어 팀 리더십의 역할은 무엇보다도 중요하다. 미국의 주정부와 시정부 조직혁신 모범사례 상을 받은 공무원들을 대상으로 설문한 결과 성공의 가장 중요한 요소로 리더십을 들었다(Holzer & Callahan, 1998; 유민봉, 2001). 오늘날 리더십에 대한 보다 큰 관심은 리더십이 조직운영 효과성에 미치는 중요성 그 자체보다도 리더십의 어떠한 요소가 중요한가에 있다고 보아야 할 것이다. 특히 팀제와 관련해서는 구성원의 참여와 토론을 유도하고(Denhardt, 1993; Hackman & Walton, 1986; 유민봉, 2001), 팀원의 동기과 에너지를 유발시키며(Wellins, 1991; 유민봉, 2001), 부족한 면이 있을 때 이를 비난하고 지시하는 것이 아니라 지도하고 나아갈 방향을 제시해 주는 것이 중요하다.

5) 자원관리

조직이 경쟁력을 갖기 위해서는 무엇보다도 조직 구성원들의 경쟁력이 우선되어야 한다. 전통적으로 조직의 경쟁력은 자본이나 시설 등의 물적 자원에서 발생한다고 인식되어 왔으나, 환경의 불확실성이 높아짐에 따라 이러한 환경변화에 신속하게 적응할 수 있는 역량의 필요성 대두로 인적자원의 중요성이 부각되었다. 자원관리를 위해 조직구성원들에게 전문성을 향상시킬 수 있는 교육훈련 기회를 제공하거나, 또는 구성원 스스로 능력 능력발전을 하도록 유도하는 것은 직간접적으로 조직의 효과성을

제고하는데 영향을 줄 수 있다.

2. 업무성과차원

대부분의 경험적인 연구들에서 효과성 개념은 조직 현상에 대한 연구 모형의 종속 변수로 포함되고 있다. 즉, 조직 환경과 구조, 과정, 조직문화 등 거의 모든 관심 변수들간의 관계 규명은 궁극적으로 해당 조직의 조직효과성과 관련되어 분석되어졌다. 조직효과성 변수는 주로 자산증가, 성장, 수익성 등 경제적 성과를 나타내는 객관적 지표와 조직몰입, 직무만족, 삶의 만족도 등의 주관적 지표로 구분될 수 있다. 조직효과성의 주관적 지표는 객관적 지표보다 결과가 선명하고 강하게 나타나는 장점이 있다(조영호·김일숙, 1995). 더구나 행정조직에서는 경제적 성과의 측정이 곤란하고 기업조직에 비해 의미도 약하므로 행정조직을 대상으로 분석할 경우에는 주관적 지표의 사용이 불가피하다. 또한 조직 효과성에 대한 국내외 학자들의 개념과 이를 측정하기 위한 조작적 정의에 대한 선행연구들을 검토해 보면 조직효과성을 측정하기 위한 대용변수로 직무만족과 조직몰입, 목표달성을 가장 많이 사용하고 있다는 것을 확인할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 공공조직을 대상으로 한 선행연구에서 조직효과성을 측정하기 위해 많이 사용하고 있는 직무만족과 조직몰입, 목표달성을 업무성과차원의 변수로 사용하고자 한다.

1) 직무만족

직무만족은 직무에 대한 태도의 일종으로서 개인의 직무에 대한 주관적 또는 정서적 반응이라고 할 수 있다. 즉 직무자체에 대한 만족태도로서 좋거나 나쁘다는 것, 바람직하거나 그렇지 않다는 것에 대한 인식과 직무에 관련 있는 변수들에 대한 태도로서 급여, 인사관리, 개인발전 등에 대한 인식을 의미한다. 직무만족은 자신은 맡은 직무로부터 얻는 즐거움의 정도를 나타내는데, 자신의 직무에 만족하는 구성원일수록 업무수행 및 조직에 대한 충성심이 높다는 점에 비추어, 직무만족은 전통적으로 조직 구성원의 행태 분석에 필수적인 요소라고 할 수 있다.

2) 조직몰입

조직몰입 또는 조직전념도는 개인과 조직의 관계를 나타내는 말로서 주로 조직에 대한 개인의 일체감·동일사·소속감 등의 정도를 의미한다.

이는 조직이 추구하는 목표와 가치에 대한 강한 믿음과 수용의사, 조직을 위하여 좀 더 노력하려는 의지, 그리고 조직구성원으로서 계속 남아 있으려는 강한 의욕 등이 담겨있기 때문에 조직의 성과를 결정하는 중요한 요인이 될 수 있다. 그러나 조직몰입은 조직 내의 유동성을 낮아지게 하여 조직이 폐쇄적으로 흐를 부정적인 측면도 있다(김우호, 2006).

3) 목표달성

Price(1968)는 조직의 효과성을 목표달성 수준이라고 정의하였다. 목표달성 정도를 측정하기 위해서 성과목표가 얼마나 중요한 현안을 잘 반영하고 있는가, 성과목표가 얼마나 명확하게 기술되었는가, 성과목표간 우선순위가 얼마나 명확하게 정해져 있는가, 목표달성수단이 얼마나 통제가 가능한가 하는 것 등으로 구성할 수 있다.

3. 조직문화의 특성

조직문화의 측정에 대한 연구에서 문화의 구성요소를 어떻게 보는가에 따라서 다양한 요소로 측정하고 있다. 본 연구에서는 선행연구에서 검토된 변수를 바탕으로 혁신지향문화, 과업지향문화, 위계지향문화, 관계지향문화 등의 4개 조직문화 유형별을 선정하였다. 설문지는 조직의 지배적인 특징, 리더십의 스타일, 조직의 응집기제, 직원 관리스타일, 전략적 강조점, 문제해결이라는 6개의 문화적 항목을 선정하고 각 변수마다 4가지 조직문화유형을 질문함으로써 조직문화에 대한 문항은 24개가 되었다(김우호, 2006).

제3절 자료수집방법

1. 설문조사

1) 조사대상

성과중심 조직운영 도입의 효과를 실증적으로 분석하기 위하여 2008년 5월 현재 성과중심 조직운영을 시범실시하고 있는 부서, 즉 비전기획관실, 경쟁력강화담당관실, 투자진흥과, 교육협력과, 농산유통과, 특별대책지역과 등 6개 실·과를 조사대상으로 선정하였다.

2) 조사방법

본 연구는 조직에서의 성과중심 조직운영 효과를 다각적으로 분석하기 위하여 질적 연구와 양적 연구를 병행하고자 하였다. 이것은 질적 연구나 양적 연구 중 어느 한 연구 방법만을 활용했을 경우 발생할 수 있는 한계나 단점을 극복하기 위해서이다. 이를 위해 조직의 성과중심 조직운영 관련 공식·비공식 자료 수집 및 분석, 성과중심 조직운영 도입 부서 공무원들에 대한 면접 및 설문 등을 실시하였다.

〈표 3-2〉에서 보는 바와 같이 6개 부서를 대상으로 총 144부를 배포하여 총 93부가 회수되어, 전체 유효회수율이 65.3%이다.

〈표 3-2〉 부서별 유효회수율

부 서	배 포	회 수	불량응답	분석사례	유효회수율
비전기획관	25부	9부	0	9부	36%
경쟁력강화담당관	15부	11부	0	11부	73.3%
투자진흥과	32부	17부	0	17부	53.1%
교육협력과	15부	13부	0	13부	86.7%
농산물유통과	32부	23부	0	23부	71.9%
특별대책지역과	25부	20부	0	20부	80%
합 계	144부	93부	0	94부	65.3%

3) 조사의 내용¹⁾

설문의 문항은 앞의 이론적 논의에서 도출된 변수들을 중심으로 하였다. 설문의 구성은 인구통계학적 특성을 제외한 모든 항목은 리커트(Likert)식 7점 척도(① 전혀 그렇지 않다, ② 그렇지 않다, ③ 조금 그렇지 않다, ④ 보통이다, ⑤ 조금 그렇다, ⑥ 그렇다, ⑦ 매우 그렇다)로 구성되어 있는데, 본 연구에서 활용된 설문지의 구성은 다음과 같다.

인구통계적 분석 변수의 척도구성은 성별, 연령, 학력, 직종, 직급, 근무년수, 현부서 근무년수, 소속기관 등 총 8개를 선정하였다. 직종은 경기도청 일반직 정원을 기준으로 조사하였기 때문에 본 연구에서는 고려 대상에서 제외하기로 하고, 다만 일반직이 아닌 별정직이나 기능직 등 응답한 사례를 분석대상에서 제외하는 기준으로만 활용하였다. 연령은 성과중심 조직운영에 대해 신세대와 구세대의 인식 차이가 존재할 것으로 판단하여 조사하였고, 근무년수 또한 연령과 비슷하게 근무년수에 따라 그 인식차가 있을 것으로 판단되어 조사를 하였다.

지금까지의 내용을 종합하면 다음의 표와 같다.

〈표 3-3〉 변수별 측정항목 및 설문구성

변수명		문항수	문항번호	계
조직운영 차원	업무부담	2	A 1-2	14
	의사전달	4	A 3-6	
	권한배분	3	A 7-9	
	리더십	3	A 10-12	
	자원관리	2	A 13-14	
업무성과 차원	조직만족	3	B 1-3	9
	조직몰입	3	B 4-6	
	목표달성	3	B 7-9	
조직문화의 특성	관계지향문화	6	C 1,5,9,13,17,21	24
	혁신지향문화	6	C 2,6,10,14,18,22	
	과업지향문화	6	C 3,7,11,15,19,23	
	위계지향문화	6	C 4,8,12,16,20,24	
인구 통계학적 특성	성별, 나이, 학력, 직종, 직급, 근무년수, 소속기관, 현근무년수	8	D 1-8	8

1) 구체적인 설문문항은 부록을 참조하기 바람

2. 면담조사

설문조사는 성과지향적 조직운영에 대한 전반적인 인식을 파악할 수 있다는 장점을 가진다. 그리고 다수의 인원을 대상으로 조사를 실시할 수 있다는 장점을 가진다. 그러나 구체적이고 정밀한 내용을 도출하는데에는 한계가 있다. 이러한 단점을 보완하기 위하여 본 연구에서는 팀제를 실시하고 있는 6개 부서를 대상으로 면담을 실시하였다. 면담은 구조화된 질문지를 작성한 후 체계적으로 실시되었다.

구체적인 내용은 다음과 같다.

-
- 팀제에 대한 인식
 1. 팀제의 찬성여부
 2. 찬반의 이유
 3. 현행 팀제의 문제점과 개선방안
 - 예를 들면 사무관의 역할 등
 - 팀제의 효과
 - 조직내부효과
 - ▶ 미시적 효과
 1. 개인의 업무량 증감여부
 2. 결재단계축소여부
 3. 의사결정소요시간단축여부
 4. 의사소통개선여부
 5. 업무협조개선 여부
 6. 업무분장의 적절한 배분
 7. 자기결정 불가여부(합의에 의한 결정)
 8. 업무관련 권한과 책임위임
 9. 부서장의 문제발생 후 교정여부
 10. 부서장의 환경변화 예견 및 방향제시여부
 11. 업무관련 교육여부
 12. 업무관련 표준매뉴얼 제공여부
 - ▶ 거시적 효과
 13. 생산성증가효과 존재여부
 14. 효율적 업무처리향상효과
 15. 신속한 업무처리향상효과
 16. 직무에 대한 만족도향상 여부
 - 조직외부효과
 1. 고객만족도 향상
-

제4절 자료분석방법

본 연구는 수집된 데이터를 자료분석 통계패키지 SPSS 11.0을 사용하여 분석하였다. 자료의 분석은 구체적으로 다음과 같은 방법을 통해 이루어졌다.

첫째, 설문지의 신뢰성을 검증하기 위해 신뢰도 분석(reliability analysis)을 실시하였다. 변수의 신뢰성은 가장 일반적인 크론바하 알파(Cronbach's Alpha)검증을 통해 분석하였다.

둘째, 조사대상의 특성을 알아보기 위해 빈도분석(frequency analysis)을 통한 기초분석을 실행하였다. 본 연구의 주요 변수들에 대한 기술통계량, 독립표본 t-검정과 분산분석(ANOVA)을 실시하여, 산술평균과 표준편차를 알아보고 평균값의 크고 낮은 정도로 효과에 대한 인식의 정도와 차이를 측정하였다.

제4장 경도 탐제 도입의 효과 분석 및 논의

제1절 조사의 신뢰도 및 인구통계학적 특성분석

제2절 탐제의 효과성 분석

제3절 분석결과 종합 및 논의

여 백

제4장 경기도 팀제 도입의 효과 분석 및 논의

제1절 조사의 신뢰도 및 인구통계학적 특성분석

1. 신뢰도 분석결과

경험적 연구에서 측정의 신뢰도를 확보하는 것은 필요조건이므로 본 연구에서는 Cronbach's Alpha(α)를 이용하여 복수의 문항으로 측정된 개념들에 대한 측정문항의 내적 일관성과 신뢰도를 검증하기 위한 신뢰도를 분석하였다.²⁾ 신뢰도 분석 결과는 다음 <표 4-1>과 같으며 전체적인 신뢰계수가 모두 0.6 이상으로 비교적 높게 나타났다기 때문에 측정항목들의 구성은 적절하다고 할 수 있다.

<표 4-1> 측정항목의 신뢰도 분석

구 분	항 목 수	신뢰계수(Cronbach's α)
조직만족	2	0.7598
조직몰입	2	0.7518
목표달성	3	0.8476
관계지향문화	6	0.7926
혁신지향문화	6	0.8517
과업지향문화	6	0.7424
위계지향문화	6	0.6582

2. 인구통계학적 특성

본 연구에서는 성과중심 조직운영 실태와 그 효과를 분석하기 위해, 조직운영 차원,

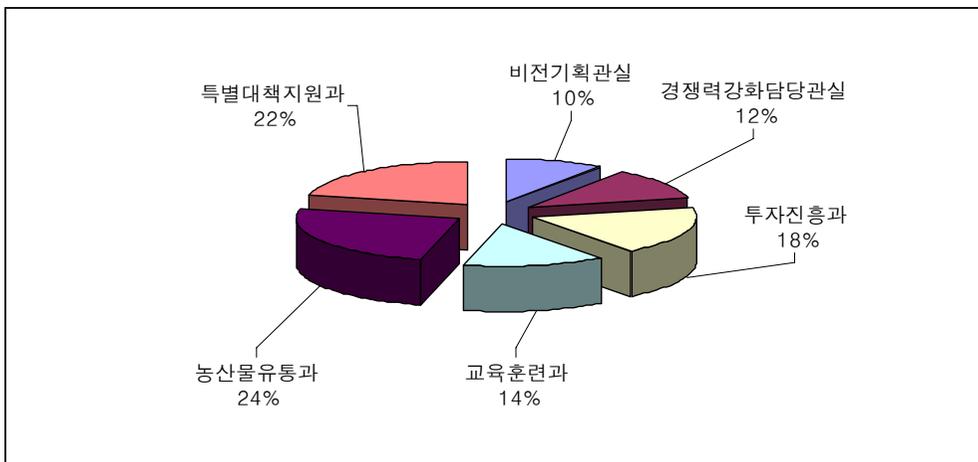
2) 일반적으로 각 요인군별로 Cronbach's Alpha(α)값이 0.5이상, 개별문항 수준인 경우 0.9이상 정도면 신뢰도가 높다고 할 수 있다(노형진, 2001).

업무성과 차원, 조직문화 특징을 설문으로 조사하였다. 이에 대한 설문 결과를 분석하기 전에 분석에 활용된 표본의 특성을 살펴보면 다음과 같다.

본 연구에 이용된 표본의 인구통계학적 변수들은 소속부서, 성별, 연령, 학력, 직급, 근무년수 등이다.

93명의 응답자 중 소속부서는 농산물유통과가 23명인 24.7%로 가장 많고, 특별대책지원과(20명, 21.5%), 투자진흥과(17명, 18.3%), 교육협력과(13명, 14.0%), 경쟁력강화담당관실(11명, 11.8%), 비전기획관실(9명, 9.7%)의 순으로 나타났다. 성별은 남성이 65명인 74.7%, 여성이 22명인 25.3%로 나타났으며, 연령은 39세 이하가 47.1%이고, 40세 이상이 52.8%로 비슷한 비율로 응답하였다. 직급은 5급이 16명인 18.8%, 6-7급이 56명인 65.9%, 8급-9급이 13명인 15.3%로, 실무급에 해당하는 직급이 가장 많은 응답분포를 가지고 있다. 근무년수는 10년 이하가 26.2%, 11년-20년 이하가 51.2%, 21년 이상이 22.6%로 나타났다.³⁾

[그림 4-1] 표본의 특성: 소속부서

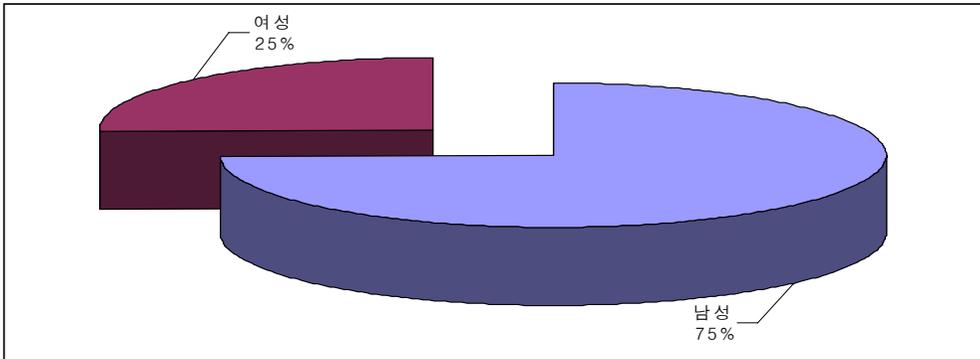


3) 통계분석시 연령은 조직 특성상 20대와 50대는 그 샘플수가 적어 분석에서는 20대는 30대에, 50대는 40대에 포함시켜 분석하였고, 근무년수는 10년이하, 11-20년, 20년이상 세 범주로 나누어 분석하였다.

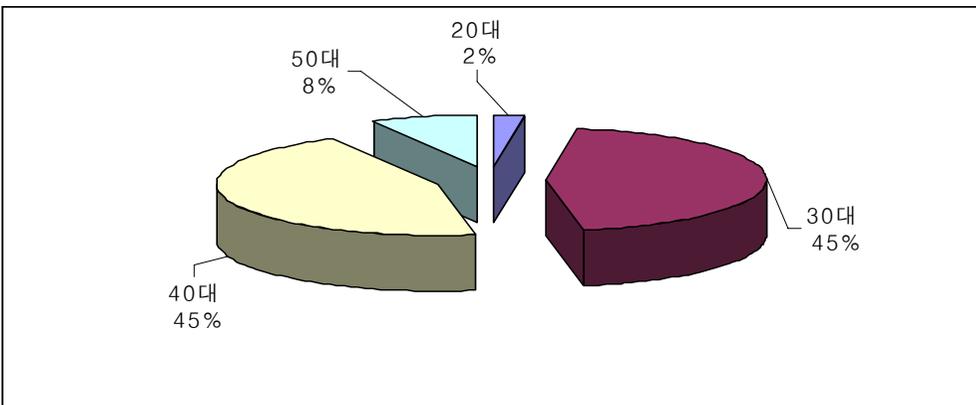
〈표 4-2〉 표본의 일반적 특성(N=93)

변 수	항 목	N	구성비
소속기관	비전기획관	9	9.7%
	경쟁력강화담당관	11	11.8%
	투자진흥과	17	18.3%
	교육협력과	13	14.0%
	농산물유통과	23	24.7%
	특별대책지역과	20	21.5%
성 별	남	65	74.7%
	여	22	25.3%
연 령	20-29세	2	2.2%
	30-39세	40	44.9%
	40-49세	40	44.9%
	50-59세	7	7.9%
학 력	고 졸	9	10.0%
	대 졸	67	74.4%
	대학원졸	11	12.2%
	기 타	3	3.3%
직 급	5급	16	18.8%
	6급	30	35.3%
	7급	26	30.6%
	8급	10	11.8%
	9급	3	3.5%
근무년수	5년 이하	10	11.9%
	6-10년	12	14.3%
	11-15년	23	27.4%
	15-20년	20	23.8%
	21-25년	10	11.9%
	25년 이상	9	10.7%
현부서 근무년수	1년 이하	36	46.8%
	2년 이하	24	31.2%
	2년 초과	17	22.1%

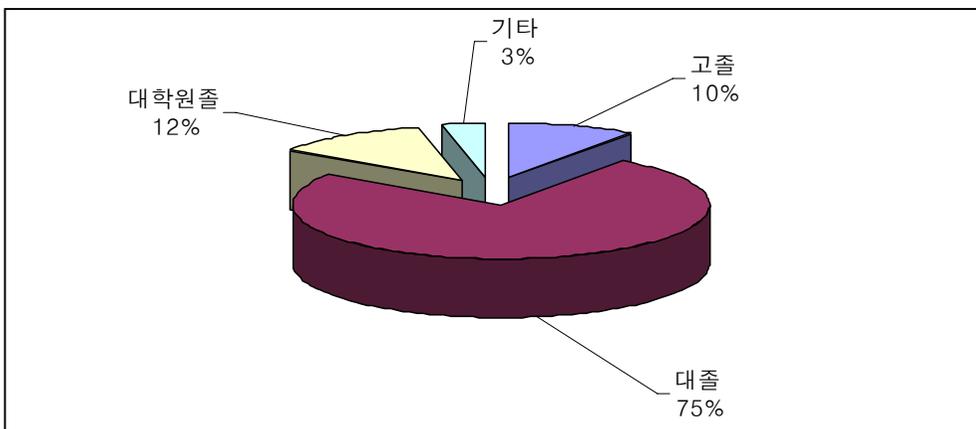
[그림 4-2] 표본의 특성: 성별



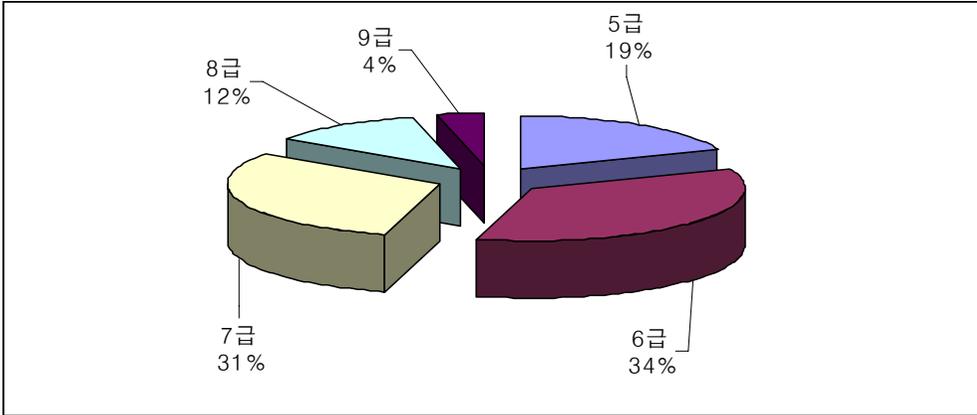
[그림 4-3] 표본의 특성: 연령



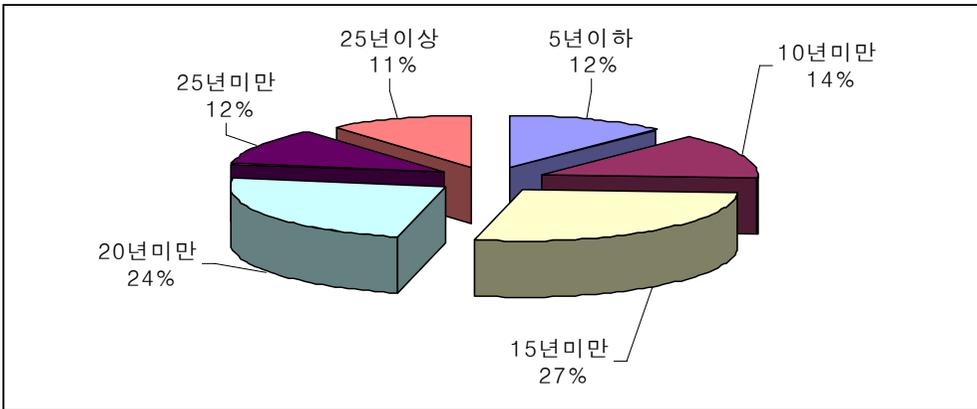
[그림 4-4] 표본의 특성: 학력



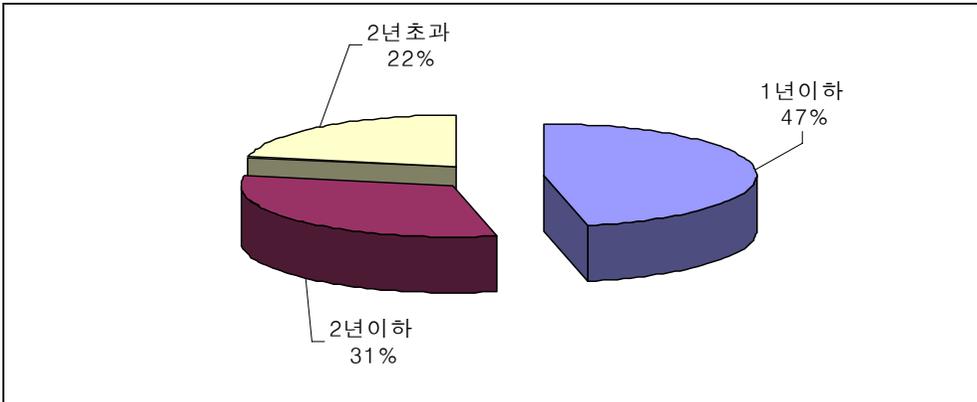
[그림 4-5] 표본의 특성: 직급



[그림 4-6] 표본의 특성: 근속년수



[그림 4-7] 표본의 특성: 현부서 근무년수



제2절 팀제의 효과성 분석

1. 설문조사결과

1) 조직운영

가. 기술통계

성과중심 조직운영을 실시하고 있는 6개 연구대상 부서의 공무원들이 인식하고 있는 성과중심 조직운영 효과를 살펴보면 다음 <표 4-3>과 같다.

<표 4-3> 성과중심 조직운영 실시의 효과에 대한 인식

	N	평균	100점 환산	표준편차
개인의 업무량 증가	93	4.43	63.3	1.563
결재단계 축소	93	3.15	45.0	1.525
의사결정 소요 시간 축소	93	3.13	44.7	1.439
의사소통 개선	93	2.98	42.6	1.343
업무협조 개선	92	2.98	42.6	1.350
의사소통 원활화	93	3.01	43.0	1.306
업무분장의 적절한 배분	93	3.25	46.3	1.357
자기결정 불가여부	92	3.62	51.7	1.554
업무관련 권한과 책임 위임	93	3.05	43.6	1.362
부서장의 문제발생 후 교정여부	93	3.23	46.1	1.295
부서장의 환경변화 예견 및 방향제시여부	93	4.00	57.1	1.511
부서장의 영감동기부여여부	93	3.96	56.6	1.635
업무관련 교육여부	93	3.51	50.1	1.479
업무관련 표준매뉴얼 제공여부	93	3.06	43.7	1.325

<표 4-3>을 보면, 성과중심 조직운영 실시 부서에 근무하고 있는 공무원들은 성과중심 조직운영 이후 개인의 업무량이 증가하였다고 보고 있으며(평균)4.00), 결재단

계 축소, 의사결정 소요시간 축소, 의사소통 개선, 업무협조 개선, 업무분장의 적절한 배분, 업무관련 권한과 책임 위임, 업무관련 교육여부, 업무관련 표준매뉴얼 제공여부 등 전반적으로 부정적 인식(평균4.00)이 강한 것을 알 수 있다. 반면에 부서장의 환경변화 예견 및 방향제시여부에 대해서는 비교적 중립적인 평가(평균 ≈ 4.00)를 내리고 있는 것을 알 수 있다.

이와 같은 분석결과를 종합하면 성과중심 조직운영 실시의 효과에 대한 공무원들의 인식은 대체로 부정적이라고 볼 수 있다. 이러한 현상이 발생한 원인은 다양하나 그 중에 하나는 성과중심 조직운영의 경험이 일천한데서 나타난 현상이라 볼 수 있다.

다음에는 조직운영에 대한 공무원의 인식이 인구통계학적 변수에 의하여 상호간에 차이가 발생하는지를 파악하기 위하여 몇 가지의 분석을 실시하였다. 이와 같은 분석을 실시하는 이유는 부정적인 인식의 원인을 발굴하여 개선대안을 마련하기 위해서이다.

나. 인구통계학적 변수와 분석결과의 연계

조직운영 차원인 업무부담, 의사전달, 권한배분, 리더십, 자원관리 등에 대한 부서별, 직급별, 성별, 연령별 등의 인식의 차이를 살펴보기 위해 분산분석(ANOVA) 혹은 독립표본 t-검정을 실시하였는데, 그 구체적인 내용은 다음과 같다.

첫 번째, 부서별로서는 업무부담, 의사전달, 권한배분, 자원관리에 대해 인식차이가 크게 다르지 않은 것으로 나타났다. 리더십은 $F=1.943$, $p=0.095$ 로 유의수준 10%내에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 보여졌는데, 세부적으로 비전기획관(4.26)>농산유통과(4.06)>교육협력과(3.92)>특별대책지역과(3.52)>투자진흥과(3.35)>경쟁력강화담당관(3.33)의 순으로 나타났다.

〈표 4-4〉 조직운영 차원의 기관별 차이

구 분		N	Mean	Std.	F, p
업무부담	교육협력과	13	3.4231	1.42662	1.569 0.177
	비전기획관	9	3.6111	1.63512	
	경쟁력강화담당관	11	3.9091	1.15798	
	투자진흥과	17	3.7941	1.26317	
	농산유통과	23	4.3261	0.63261	
	특별대책지역과	20	3.4250	1.33056	
	Total	93	3.7903	1.22768	
의사전달	교육협력과	13	3.1538	1.43083	0.786 0.563
	비전기획관	9	3.5000	1.34048	
	경쟁력강화담당관	10	2.9500	0.96321	
	투자진흥과	17	3.1618	1.19877	
	농산유통과	23	3.0978	1.44155	
	특별대책지역과	20	2.6125	0.98166	
	Total	92	3.0353	1.24233	
권한배분	교육협력과	13	3.4103	1.02879	0.345 0.884
	비전기획관	9	3.4074	1.15202	
	경쟁력강화담당관	11	3.2121	0.68755	
	투자진흥과	16	3.0625	1.08333	
	농산유통과	23	3.4203	0.98585	
	특별대책지역과	20	3.3000	0.78658	
	Total	92	3.3043	0.93976	
리더십	교육협력과	13	3.9231	1.07285	1.943 0.095 *
	비전기획관	9	4.2593	0.99691	
	경쟁력강화담당관	11	3.3333	1.01105	
	투자진흥과	17	3.3529	1.24427	
	농산유통과	23	4.0580	1.08083	
	특별대책지역과	20	3.5167	0.79085	
	Total	93	3.7276	1.06769	
자원관리	교육협력과	13	3.2308	1.50852	1.145 0.343
	비전기획관	9	3.3333	1.32288	
	경쟁력강화담당관	11	3.1364	1.12006	
	투자진흥과	17	3.2647	0.81236	
	농산유통과	23	3.7174	0.85048	
	특별대책지역과	20	2.9000	1.35336	
	Total	93	3.2849	1.15485	

주 : p * <0.10, p ** <0.05

두 번째로 직급별로 조직운영 차원에 어떠한 차이가 있는지를 검증해 보고자 분산 분석을 사용하였다. 직급은 5급부터 9급으로 나누어 살펴보았는데, 대부분 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않고 있음을 알 수 있다. 조직운영 차원 중 자원관리는 $F=3.375$, $p=0.013$ 으로 유의수준 5%내에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 보여졌는데, 세부적으로 8급(4.05)을 제외한 다른 직급들은 부정적 인식을 하고 있음을 확인할 수 있다.

〈표 4-5〉 조직운영 차원의 직급별 차이

구 분		N	Mean	Std.	F, p
업무부담	5급	16	3.5000	1.08012	1.828 0.132
	6급	30	3.6500	1.45715	
	7급	26	4.0769	1.00690	
	8급	10	3.9500	1.06589	
	9급	3	2.3333	0.28868	
	Total	85	3.7412	1.22137	
의사전달	5급	16	2.9375	1.04283	0.397 0.810
	6급	29	2.9655	1.40427	
	7급	26	2.9519	1.03445	
	8급	10	3.1750	1.42911	
	9급	3	2.1667	0.52042	
	Total	84	2.9524	1.20020	
권한배분	5급	15	3.4667	0.97427	0.439 0.780
	6급	30	3.2556	1.05294	
	7급	26	3.3846	0.73450	
	8급	10	3.0333	1.07094	
	9급	3	3.0000	1.52753	
	Total	84	3.2976	0.95413	
리더십	5급	16	3.8542	0.82524	0.537 0.709
	6급	30	3.5444	1.16620	
	7급	26	3.8846	0.89414	
	8급	10	3.6667	1.43157	
	9급	3	3.3333	0.66667	
	Total	85	3.7137	1.04293	

구 분		N	Mean	Std.	F, p
자원관리	5급	16	3.3125	1.22304	3.375 0.013 **
	6급	30	2.8500	1.11533	
	7급	26	3.5962	1.10471	
	8급	10	4.0500	0.79757	
	9급	3	2.3333	1.52753	
	Total	85	3.2882	1.17609	

주 : p * <0.10, p ** <0.05

세 번째로 성별로 조직운영 차원에 대한 인식 차이가 있는지를 검증해 보았는데, 그 결과 성별에 따른 조직운영 차원 인식은 거의 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다. 구체적으로 살펴보면 여성이 남성보다 좀 더 부정적 인식을 가지고 있고, 평균이 모두 4점대 이하에 머물고 있어 조직운영 차원에 대해 보통수준 이하의 부정적인 인식을 하고 있음을 알 수 있다.

〈표 4-6〉 조직운영 차원의 성별 차이

구 분	성 별	N	Mean	Std.	F, p
업무부담	남	65	3.8846	1.26790	0.314
	여	22	3.4773	1.05195	0.577
의사전달	남	64	2.9844	1.26057	0.223
	여	22	3.0682	1.15000	0.638
권한배분	남	64	3.3073	0.88949	3.002
	여	22	3.2576	1.09318	0.087 *
리더십	남	65	3.7897	1.04677	0.060
	여	22	3.5606	1.15189	0.807
자원관리	남	65	3.2846	1.16917	0.548
	여	22	3.2500	1.25119	0.461

주 : p * <0.10, p ** <0.05

네 번째로, 연령별로 조직운영 차원에 어떠한 차이가 있는지를 검증해 보고자 t-검

정을 사용하였다. 연령은 20-39세와 40-59세로 나누어 살펴보았는데, 그 결과 연령별로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 전반적으로 연령이 낮을수록 조직운영에 대한 인식수준이 높게 나타났지만, 대체적으로 조직운영 차원에 부정적인 인식을 하고 있음을 알 수 있다.

〈표 4-7〉 조직운영 차원의 연령별 차이

구 분	연령별	N	Mean	Std.	F, p
업무부담	20-39세	42	3.9405	1.02530	4.128 0.045 **
	40-59세	47	3.6489	1.35500	
의사전달	20-39세	42	3.1131	1.08088	4.020 0.048 **
	40-59세	46	2.9239	1.33216	
권한배분	20-39세	41	3.3252	0.93240	0.927 0.338
	40-59세	47	3.2979	0.94852	
리더십	20-39세	42	3.8016	1.02028	0.260 0.611
	40-59세	47	3.6667	1.10335	
자원관리	20-39세	42	3.4405	1.03123	5.620 0.020 **
	40-59세	47	3.1383	1.27987	

주 : p * (0.10, p ** (0.05)

2) 업무성과

가. 기술통계

업무성과 차원은 조직만족, 조직몰입, 목표달성의 세 가지 측면에서 조직구성원들이 주관적으로 느끼는 인식의 정도를 측정하였는데, 〈표 4-8〉에서 보듯이 거의 평균 4.0이상 보통이상의 긍정적 인식을 보여주고 있다.

조직만족은 수행업무에 대한 만족감(1번), 적성부합(2번), 업무가치감(3번) 등 3가지 항목을 질문하였는데, 업무만족감을 제외하고는 평균 4.0이상의 인식을 나타내고 있다. 이는 소속 부서의 업무가 과중하고 힘이 드는 측면이 있으나 정책업무 등 파급효과가 큰 업무를 수행하고 있어 담당직무에 대한 필요성을 긍정적으로 인식하고 있지

만, 이에 비해 담당직무에 대한 만족감이 낮은 것으로 판단된다. 또한 직무적성에 대한 부정적인 인식이 21.5%인데 반하여, 수행업무 만족감에 대한 부정적인 인식이 28%로, 직무적성보다 수행업무 만족감이 조직 내에서 상대적으로 적게 작용하고 있음을 알 수 있다. 이는 극단적으로는 직무적성에 맞음에도 불구하고 만족스럽지 않다고 느끼고 있는 조직구성원이 존재함을 알 수 있다.

조직몰입은 개인과 조직의 가치 일치, 부서 구성원으로서의 자부심 등에 대한 질문을 실시한 결과 후자에 대하여 더욱 긍정적인 것으로 나타났다.

목표달성의 경우에는 목표에 대한 긍정적 인식과 달성도에 대한 인식 등 세 가지를 질문하였는데 모두 4점 이상의 점수를 얻은 것으로 나타나 긍정적임을 알 수 있다.

〈표 4-8〉 업무성과 차원에 대한 인식

유 형	N	평 균	표준편차
조 직 만 족	93	4.35	1.357
조 직 몰 입	93	4.27	1.267
목 표 달 성	93	4.39	1.174

〈표 4-9〉 업무성과 차원에 대한 응답자 분포

구분	문 항	N	응답현황							Mean	Std.
			1	2	3	4	5	6	7		
조 직 만 족	1	93	5(5.4)	18(19.4)	3(3.2)	35(37.6)	13(14.0)	17(18.3)	2(2.2)	3.99	1,543
	2	93	3(3.2)	8(8.6)	9(9.7)	32(34.4)	15(16.1)	23(24.7)	3(3.2)	4.39	1,430
	3	93	3(3.2)	7(7.5)	6(6.5)	25(26.9)	21(22.6)	24(25.8)	7(7.5)	4.66	1,478
조 직 몰 입	4	93	3(3.2)	11(11.8)	15(16.1)	26(28.0)	20(21.5)	16(17.2)	2(2.2)	4.13	1,424
	5	93	4(4.3)	7(7.5)	4(4.3)	37(39.8)	18(19.4)	19(20.4)	4(4.3)	4.41	1,408
목 표 달 성	7	93	4(4.3)	8(8.6)	7(7.5)	37(39.8)	18(19.4)	17(18.3)	2(2.2)	4.25	1,373
	8	93	3(3.2)	9(9.7)	8(8.6)	30(32.3)	22(23.7)	20(21.5)	1(1.1)	4.32	1,369
	9	93	3(3.2)	3(3.2)	5(5.4)	34(36.6)	26(28.0)	17(18.3)	5(5.4)	4.59	1,279

나. 인구통계학적 변수와 분석결과와의 연계

업무성과 차원의 세부 측정요인인 조직만족, 조직몰입, 목표달성 등에 대한 부서별, 직급별, 연령별, 근무년수별 등의 인식 차이를 살펴보기 위해 분산분석(ANOVA) 혹은 독립표본 t-검정을 실시하였는데, 그 구체적인 내용은 다음과 같다.

우선 부서별로 업무성과 차원에서 어떠한 인식 차이를 보이는가를 검증하였는데, 조직만족, 조직몰입, 목표달성 등의 조직효과성은 전반적으로 교육협력과, 비전기획관, 농산물유통과에서 높게 나타났으며, 경쟁력강화담당관에서 낮게 나타났다.

〈표 4-10〉 업무성과 차원의 기관별 차이

구 분		N	Mean	Std.	F, p
조직만족	교육협력과	13	4.3462	1.00798	2.445 0.040 * *
	비전기획관	9	4.3333	1.03078	
	경쟁력강화담당관	11	3.3636	1.30558	
	투자진흥과	17	4.6765	1.64831	
	농산물유통과	23	4.8261	0.96069	
	특별대책지역과	20	3.9500	1.57196	
	Total	93	4.3226	1.35664	
조직몰입	교육협력과	13	4.5769	0.97567	1.796 0.122
	비전기획관	9	4.5556	0.91667	
	경쟁력강화담당관	11	3.5000	1.00000	
	투자진흥과	17	4.1176	1.38665	
	농산물유통과	23	4.6739	1.01812	
	특별대책지역과	20	4.0250	1.65811	
	Total	93	4.2688	1.26740	
목표달성	교육협력과	13	4.6154	1.01695	1.222 0.306
	비전기획관	9	4.7037	1.07296	
	경쟁력강화담당관	11	3.8485	0.54495	
	투자진흥과	17	4.3137	1.44564	
	농산물유통과	23	4.6812	0.96126	
	특별대책지역과	20	4.1167	1.45206	
	Total	93	4.3871	1.17367	

주 : p * <0.10, p **<0.05

구체적으로 살펴보면, 업무성과 중 조직만족은 유의도가 0.04로서 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있음을 알 수 있다. 세부적으로 평균의 차이를 비교해 보면, 농산유통과(4.83) > 투자진흥과(4.68) > 교육협력과(4.35) > 비전기획관(4.33) > 특별대책지역과(3.95) > 경쟁력강화담당관(3.36)의 순으로 나타났다.

조직몰입과 목표달성은 유의도가 각각 0.122와 0.306으로 기관별로 업무성과에 차이가 없는 것으로 나타났다.

두 번째로 직급별로 업무성과 차원의 효과에 어떠한 차이를 보이는가를 검증해 보고자 한다. 직급은 5급에서 9급까지 나누어 살펴보았는데, 조직만족, 조직몰입, 목표달성 등의 조직효과성은 전반적으로 상급자가 하급자 보다 다소 높게 나타나 상급자가 보다 긍정적인 인식을 하고 있음을 확인할 수 있다.

〈표 4-11〉 업무성과 차원의 직급별 차이

구 분		N	Mean	Std.	F, p
조직만족	5급	16	4.6875	1.19548	1.992 0.104
	6급	30	4.3667	1.49674	
	7급	26	4.3654	1.27717	
	8급	10	4.0500	1.51749	
	9급	3	2.3333	0.76376	
	Total	85	4.3176	1.39695	
조직몰입	5급	16	4.6875	1.03078	2.350 0.061*
	6급	30	4.4500	1.37934	
	7급	26	4.1154	1.07059	
	8급	10	3.8000	1.39841	
	9급	3	2.6667	1.44338	
	Total	85	4.2529	1.27154	
목표달성	5급	16	4.9583	1.08098	2.083 0.091*
	6급	30	4.5000	1.06764	
	7급	26	4.1154	1.24344	
	8급	10	3.8000	1.34440	
	9급	3	4.1111	0.96225	
	Total	85	4.3725	1.18792	

주 : p* <0.10, p**<0.05

구체적으로 살펴보면, 업무성과 중 조직몰입은 유의도(p)가 0.06으로서 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있음을 알 수 있다. 세부적으로 평균의 차이를 비교해 보면, 5급(4.69) > 6급(4.45) > 7급(4.12) > 8급(3.8) > 9급(2.7)의 순으로 나타났다.

이와 마찬가지로 목표달성도 유의도(p)가 0.09로서 유의수준 10%내에서 통계적으로 유의미한 차이가 있었는데, 세부적으로 5급(4.96) > 6급(4.5) > 7급(4.12) > 9급(4.11) > 8급(3.8)의 순으로 나타났다.

세 번째로 연령별로 업무성과 차원의 효과에 어떠한 차이를 보이는가를 검증해 보고자 한다. 연령은 20-39세와 40-59세로 나누어 살펴보았는데, 그 결과 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다. 보다 구체적으로 살펴보면, 조직몰입과 목표달성에 있어서 연령이 높을수록 업무성과 효과가 높게 나타났다. 이는 실제 집단간 인식의 차이는 통계적으로 거의 차이가 없으나, 연령이 높을수록 공직에 대한 재해석과 공무원으로서 업무에 임하게 되는 경험이 쌓이게 됨으로써 직무충실성이 높아져 업무성과 차원의 효과에 대해 상대적으로 긍정적인 인식을 하고 있다고 판단할 수 있다.

〈표 4-12〉 업무성과 차원의 연령별 차이

구 분		N	Mean	Std.	F, p
조직만족	20-39세	42	4.3452	1.44192	0.228
	40-59세	47	4.3085	1.31278	
조직몰입	20-39세	42	3.9881	1.23707	1.347
	40-59세	47	4.4787	1.25524	0.249
목표달성	20-39세	42	4.1349	1.22984	0.068
	40-59세	47	4.6170	1.06317	0.794

네 번째로 근무년수별로 업무성과 차원의 효과에 어떠한 차이를 보이는가를 검증해 보고자 한다. 근무년수는 10년 이하, 11년 이상 20년 이하, 21년 이상 등 3개로 나누어 보았다. 〈표 4-13〉에 보듯이 근무년수에 따른 업무성과 차이가 없는 것으로 나타났다. 이는 근무년수와 상관없이 모두 업무성과 차원에 대해 다소 긍정적으로 인식하

고 있으며 그 개념이나 중요성이 확산되어 있음을 짐작할 수가 있다.

〈표 4-13〉 업무성과 차원의 근무년수별 차이

구 분		N	Mean	Std.	F, p
조직만족	10년 이하	22	4.4773	1.62185	0.222 0.802
	11년~20년	43	4.3140	1.44759	
	21년 이상	19	4.1842	1.04364	
	Total	84	4.3274	1.40458	
조직몰입	10년 이하	22	4.0227	1.34055	0.666 0.516
	11년~20년	43	4.4070	1.34189	
	21년 이상	19	4.2368	1.01883	
	Total	84	4.2679	1.27167	
목표달성	10년 이하	22	4.3485	1.17953	0.025 0.975
	11년~20년	43	4.4109	1.19265	
	21년 이상	19	4.4211	1.18030	
	Total	84	4.3968	1.17251	

3) 조직문화

가. 기술통계

조직문화는 Quinn 등의 경쟁가치모형에 따라 관계지향문화, 혁신지향문화, 과업지향문화, 위계지향문화 등 4가지 문화유형을 가지고 조사하였다.⁴⁾

설문지는 조직의 지배적 특성(1-4번), 리더십의 스타일(5-8번), 조직의 응집기제(9-12번), 조직의 강조점(13-16번), 인간관계(17-20번), 문제해결(21-24번)이라는 6개의 항목을 선정하고 각 항목마다 4가지 조직문화유형을 질문하였다.

〈표 4-14〉에서 보듯이 전반적으로 과업지향적 문화와 위계지향적 문화가 나머지 조직문화유형보다 상대적으로 긍정적 인식을 보이고 있다. 이는 경기도 행정부서의

4) 조직문화는 팀제의 효과를 측정하기 위한 직접적인 도구는 아니다. 조직문화는 관계지향형과 혁신지향형일 경우 팀제의 성과가 더 높을 것이라는 기본적 가정하에서 경기도의 조직문화를 측정한 후 그 결과를 대안모색시 참고하기 위하여 측정한 것이다.

조직이 혁신적이거나 관계지향적인 문화가 상대적으로 저조하다고 할 수 있다. 보다 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

관계지향적인 조직문화에서 가장 낮은 긍정적 인식을 보이고 있는 것은 조직의 응집기재(평균 3.82)이고 가장 높은 긍정적 인식을 보이는 것은 조직지배적 특성(평균 4.22)이다.

혁신지향적인 조직문화에서는 관계지향적인 조직문화와 같이 조직의 응집기재가 가장 낮은 긍정적 인식(평균 3.92)를 보이고 있으며, 가장 높은 긍정적 인식은 조직강조점(평균 4.28)에 해당하는 사항이다. 이러한 문화에서는 조직혁신에 따라 조직에서 요구하는 것이 많은 반면에 조직내 구성원들간 혹은 조직과 구성원간에 저항이 발생할 수 있음을 의미한다.

과업지향적인 조직문화에서 가장 높은 긍정적 인식을 보이고 있는 것은 리더십 스타일(평균 4.54)과 조직강조점(평균 4.37)이다. 이는 과업지향적인 조직문화에서는 업무수행을 중심으로 이루어지기 때문에 업무수행을 지도하는 리더성향과 조직에서 강조하는 사항이 중요하다는 것을 알 수 있다. 반면 다소 부정적인 인식을 보이는 지배적인 특성(평균 3.72)은 조직내 문화가 업무중심적이긴 하나 과업지향적인 특징을 가지고 있지 않다고 인식하는 것으로 유추할 수 있다.

위계지향적 조직문화의 측면에서는 응집기재(평균 4.34)가 가장 높은 긍정적 인식을 보이고 있다. 반면 부정적인 인식을 보이고 있는 것은 지배적 특성(평균 3.72)으로 이는 현대 행정의 관계나 혁신에 대한 문화적 인식 덕분에 이러한 조직문화 인식이 잠식되어가고 있기 때문이라 할 수 있다.

〈표 4-14〉 조직문화에 대한 인식

유 형	N	평 균	표준편차
관 계 지 향 문 화	93	4.05	0.991
혁 신 지 향 문 화	93	4.05	1.053
과 업 지 향 문 화	93	4.05	0.991
위 계 지 향 문 화	93	4.06	0.801

〈표 4-15〉 조직문화에 대한 응답자 분포

구 분	문항	N	응답현황							Mean	Std.
			1	2	3	4	5	6	7		
관계지향 문화	1	93	2(2.2)	9(9.7)	8(8.6)	40(43.0)	18(19.4)	14(15.1)	2(2.2)	4.22	1.276
	5	93	6(6.5)	17(18.3)	11(11.8)	22(23.7)	20(21.5)	20(21.5)	15(16.1)	3.92	1.583
	9	93	4(4.3)	17(18.3)	16(17.2)	27(29.0)	14(15.1)	14(15.1)	1(1.1)	3.82	1.459
	13	93	5(5.4)	9(9.7)	17(18.3)	24(25.8)	22(23.7)	13(14.0)	3(3.2)	4.08	1.469
	17	93	5(5.4)	6(6.5)	18(19.4)	27(29.0)	23(24.7)	12(12.9)	2(2.2)	4.09	1.380
	21	93	4(4.3)	6(6.5)	13(14.0)	32(34.4)	24(25.8)	13(14.0)	1(1.1)	4.17	1.299
혁신지향 문화	2	93	5(5.4)	14(15.1)	13(14.0)	22(23.7)	24(25.8)	14(15.1)	1(1.1)	3.99	1.485
	6	93	7(7.5)	14(15.1)	6(6.5)	23(24.7)	28(30.1)	13(14.0)	2(2.2)	4.05	1.556
	10	93	6(6.5)	8(8.6)	14(15.1)	36(38.7)	18(19.4)	10(10.8)	1(1.1)	3.92	1.345
	14	93	4(4.3)	6(6.5)	9(9.7)	35(37.6)	22(23.7)	14(15.1)	3(3.2)	4.28	1.346
	18	93	4(4.3)	9(9.7)	14(15.1)	37(39.8)	16(17.2)	12(12.9)	1(1.1)	3.99	1.315
	22	93	2(2.2)	12(12.9)	10(10.8)	34(36.6)	26(28.0)	7(7.5)	2(2.2)	4.06	1.267
과업지향 문화	3	93	6(6.5)	17(18.3)	13(14.0)	33(35.5)	12(12.9)	11(11.8)	1(1.1)	3.70	1.443
	7	93	3(3.2)	9(9.7)	6(6.5)	24(25.8)	25(26.9)	20(21.5)	6(6.5)	4.54	1.479
	11	93	3(3.2)	10(10.8)	19(20.4)	28(30.1)	22(23.7)	8(8.6)	3(3.2)	3.99	1.347
	15	93	4(4.3)	8(8.6)	3(3.2)	32(34.4)	28(30.1)	17(18.3)	1(1.1)	4.37	1.333
	19	93	2(2.2)	7(7.5)	13(14.0)	36(38.7)	24(25.8)	10(10.8)	1(1.1)	4.01	1.188
	23	93	2(2.2)	3(3.2)	6(6.5)	41(44.1)	25(26.9)	14(15.1)	2(2.2)	4.44	1.127
위계지향 문화	4	93	3(3.2)	21(22.6)	16(17.2)	30(32.3)	9(9.7)	10(10.8)	4(4.3)	3.72	1.492
	8	93	4(4.3)	10(10.8)	7(7.5)	32(34.4)	18(19.4)	18(19.4)	4(4.3)	4.29	1.479
	12	93	2(2.2)	4(4.3)	14(15.1)	33(35.5)	22(23.7)	16(17.2)	2(2.2)	4.34	1.238
	16	93	4(4.3)	5(5.4)	12(12.9)	34(36.6)	22(23.7)	15(16.1)	1(1.1)	4.23	1.295
	20	93	3(3.2)	6(6.5)	19(20.4)	38(40.9)	16(17.2)	8(8.6)	3(3.2)	4.01	1.255
	24	93	2(2.2)	10(10.8)	21(22.6)	42(45.2)	14(15.1)	2(2.2)	2(2.2)	3.75	1.110

나. 인구통계학적 변수와 분석결과의 연계

조직문화변수를 측정하기 위한 세부 측정요인으로 관계지향, 과업지향, 혁신지향,

위계지향을 선정하였다. 이에 대한 부서별, 연령별, 직급별, 근무년수별 등 응답자의 인식의 차이를 분석하기 위해서 분산분석(ANOVA) 혹은 독립표본 t-검정을 실시하였는데, 그 구체적인 내용은 다음과 같다.

첫 번째, 부서별로 조직문화에 차이가 있는지를 살펴보았는데, 그 결과 통계적으로 유의미한 차이를 보였다. 즉 관계지향적 조직문화의 경우 $F=3.732$, $p=0.004$ 로, 혁신지향적 조직문화의 경우 $F=2.99$, $p=0.015$ 로, 과업지향적 조직문화 $F=3.732$, $p=0.004$ 로 유의미함을 알 수 있다.

구체적으로 살펴보면 교육협력과는 위계지향문화(4.15)가 가장 높게 나타났으며, 나머지 문화 특성은 비슷하게 나타났다. 경쟁력강화담당관은 위계지향문화(4.3)가 가장 높게 나타났으며, 혁신지향문화(3.83)가 가장 낮게 나타났다. 특별대책지역과는 위계지향문화(4.05)가 다른 문화에 비해서 높게 나타났고, 혁신지향문화(3.46)가 6개의 부서 중 가장 낮게 나타났다.

반면에 비전기획과는 혁신지향문화(4.63), 관계지향문화(4.52), 과업지향문화(4.52)가 높게 나타났으며, 혁신지향문화는 다른 부서와 비교해서도 굉장히 높은 수치이다. 투자진흥과는 혁신지향문화(4.04)가 가장 높게 나타났으며, 나머지 문화 특성은 비슷하게 나타났다.

농산유통과는 과업지향문화(4.60), 관계지향문화(4.59), 혁신지향문화(4.49), 위계지향문화(4.26)로 모든 문화 특성이 전반적으로 다른 부서와 비교해서 높은 수치가 나왔는데, 특히 과업지향문화와 관계지향문화가 높게 나타났다.

전반적으로 공직문화를 살펴보았을 때, 위계지향문화가 가장 강하게 나타나는 것을 알 수 있다.

세부적으로는 가장 관계지향적인 조직문화와 과업지향적인 조직문화를 가진 부서는 농산유통과이고, 위계지향적인 조직문화를 가진 부서는 경쟁력강화담당관, 교육협력과, 특별대책지역과이며, 가장 혁신지향적인 조직문화를 뚜렷이 가진 부서는 비전기획관이다.

〈표 4-16〉 조직문화의 기관별 차이

구 분		N	Mean	Std.	F, p
관계지향문화	교육협력과	13	3.9359	0.75320	3.732 0.004 **
	비전기획관	9	4.5185	0.72860	
	경쟁력강화담당관	11	4.0758	0.41072	
	투자진흥과	17	3.5196	1.14091	
	농산유통과	23	4.5942	0.97160	
	특별대책지역과	20	3.7167	1.02897	
	Total	93	4.0484	0.99138	
혁신지향문화	교육협력과	13	3.9872	0.57920	2.990 0.015 **
	비전기획관	9	4.6296	0.73964	
	경쟁력강화담당관	11	3.8333	0.56273	
	투자진흥과	17	4.0392	1.23115	
	농산유통과	23	4.4855	0.78643	
	특별대책지역과	20	3.4583	1.40683	
	Total	93	4.0502	1.05288	
과업지향문화	교육협력과	13	3.9359	0.75320	3.732 0.004 **
	비전기획관	9	4.5185	0.72860	
	경쟁력강화담당관	11	4.0758	0.41072	
	투자진흥과	17	3.5196	1.14091	
	농산유통과	23	4.5942	0.97160	
	특별대책지역과	20	3.7167	1.02897	
	Total	93	4.0484	0.99138	
위계지향문화	교육협력과	13	4.1538	0.57115	1.623 0.162
	비전기획관	9	3.9259	0.67757	
	경쟁력강화담당관	11	4.3030	0.45227	
	투자진흥과	17	3.6275	0.66804	
	농산유통과	23	4.2609	0.82086	
	특별대책지역과	20	4.0500	1.08566	
	Total	93	4.0573	0.80100	

주 : p * <0.10, p ** <0.05

두 번째로 연령별 조직문화에 어떠한 차이가 있는지를 검증해 보고자 한다. 연령은 20-39세와 40-59세로 나누어 살펴보았다. 〈표 4-17〉에서 보듯이 연령별로는 조직문화에 차이가 없는 것으로 나타났다.

〈표 4-17〉 조직문화의 연령별 차이

구 분		N	Mean	Std. Deviation	F, p
관계지향	20-39세	42	3.8770	1.00747	0.401 0.528
	40-59세	47	4.2270	.88767	
혁신지향	20-39세	42	3.7183	1.09723	0.314 0.577
	40-59세	47	4.3511	.90104	
과업지향	20-39세	42	3.8770	1.00747	0.401 0.528
	40-59세	47	4.2270	.88767	
위계지향	20-39세	42	3.9444	.80198	0.311 0.578
	40-59세	47	4.2234	.76161	

세 번째로 근무년수별(10년 이하, 11년 이상 20년 이하, 21년 이상 등)로 위계지향적 조직문화의 경우 $F=4.831$, $p=0.01$ 로 유의수준 5%내에서 통계적으로 유의미한 차이를 보였다. 반면, 관계지향적 조직문화는 $F=0.838$, $p=0.436$ 로, 혁신지향적 조직문화는 $F=1.103$, $p=0.337$ 로, 과업지향적 조직문화는 $F=0.838$, $p=0.436$ 로 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 대체로 11년 이상 20년 이하 중견급에 해당하는 근무년수가 다소 높은 평균값을 가지고 있어, 적절히 오랜 업무경험을 가진 자들이 위계지향적인 속성을 지녔다고 판단할 수 있다.

〈표 4-18〉 조직문화의 근무년수별 차이

구 분		N	Mean	Std.	F, p
관계지향	10년 이하	22	3.8485	1.16939	0.838 0.436
	11년 이상 20년 이하	43	4.1705	0.85099	
	21년 이상	19	4.1053	0.91828	
	Total	84	4.0714	0.95595	
혁신지향	10년 이하	22	3.7652	1.15774	1.103 0.337
	11년 이상 20년 이하	43	4.1667	1.11981	
	21년 이상	19	4.1140	0.70940	
	Total	84	4.0496	1.05466	

구 분		N	Mean	Std.	F, p
과업지향	10년 이하	22	3.8485	1.16939	0.838 0.436
	11년 이상 20년 이하	43	4.1705	0.85099	
	21년 이상	19	4.1053	0.91828	
	Total	84	4.0714	0.95595	
위계지향	10년 이하	22	3.6667	0.77494	4.831 0.010 **
	11년 이상 20년 이하	43	4.2868	0.79376	
	21년 이상	19	4.1930	0.72704	
	Total	84	4.1032	0.80946	

주 : p * <0.10, p ** <0.05

네 번째로 직급별로 조직문화에 어떠한 차이를 보이는가를 검증해 보고자 한다. 직급은 5급에서 9급까지 나누어 살펴보았는데, 관계지향문화, 혁신지향문화, 과업지향문화, 위계지향문화 등의 조직문화는 전반적으로 상급자가 하급자 보다 다소 높게 나타나 상급자가 보다 긍정적인 인식을 하고 있음을 확인할 수 있다.

구체적으로 살펴보면, 관계지향문화와 과업지향문화는 유의도가 0.08로서 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있음을 알 수 있다. 세부적으로 평균의 차이를 비교해 보면, 5급(4.46) > 6급(4.27) > 7급(3.78) > 8급(3.8) > 9급(3.3)의 순으로 나타났다.

이와 마찬가지로 혁신지향문화 유의도가 0.02로서 유의수준 5%내에서 통계적으로 유의미한 차이가 있었는데, 세부적으로 6급(4.46) > 5급(4.23) > 7급(3.72) > 8급(3.53) > 9급(3.28)의 순으로 나타났다.

〈표 4-19〉 조직문화의 직급별 차이

구 분		N	Mean	Std.	F, p
관계지향문화	5급	16	4.4583	0.93789	2.151 0.082 *
	6급	30	4.2611	0.75770	
	7급	26	3.7821	0.95192	
	8급	10	3.8333	1.30998	
	9급	3	3.3333	1.58990	
	Total	85	4.0686	0.98107	
혁신지향문화	5급	16	4.2292	0.74505	3.094 0.020 * *
	6급	30	4.4556	0.94274	
	7급	26	3.7179	1.10330	
	8급	10	3.5333	1.07955	
	9급	3	3.2778	1.93170	
	Total	85	4.0373	1.06482	
과업지향문화	5급	16	4.4583	0.93789	2.151 0.082 *
	6급	30	4.2611	0.75770	
	7급	26	3.7821	0.95192	
	8급	10	3.8333	1.30998	
	9급	3	3.3333	1.58990	
	Total	85	4.0686	0.98107	
위계지향문화	5급	16	4.1458	0.64657	0.792 0.534
	6급	30	4.2722	0.78355	
	7급	26	3.9936	0.85046	
	8급	10	3.8167	0.47434	
	9급	3	3.9444	2.08389	
	Total	85	4.0980	0.80889	

주 : p * (0.10, p ** (0.05)

2. 면담조사결과

1) 긍정적 의견

팀제의 성과에 대한 면담조사결과 소수의 긍정적 의견과 다수의 부정적 의견이 도출되었다. 부정적 의견의 경우 팀제 자체를 부정하는 것이 아니라 팀제를 도입하여 운영할 경우 갖추어야 할 법제도적 장치 등을 마련하여야 한다는데 초점이 맞추어져 있다.

먼저 소수에 의하여 제시된 긍정적인 의견을 보면 다음과 같다.

“업무배분시 기존 담당의 벽을 허물고 유연하게 처리할 수 있게 되었다. 과거 담당제로 조직을 운영하였을 경우에는 업무를 나눌 때 본장사무 범위 내에서만 하고 신규사업 발생시 그 내용이 애매한 경우 각 부서에서 신규업무를 담당하기를 기피하였으나, 팀제로 하면서 팀제 자체가 그 벽을 허문다는 취지가 있다 보니깐 과거보다는 탄강하게 기피하는 모습이 줄어들었다”

이는 곧 신규업무에 대한 일명 “핑퐁현상” 이 축소되었다는 것이다.

2) 부정적 의견

다수에 의하여 제시된 팀제의 부정적 의견을 살펴보면 다음과 같다. 먼저 팀제를 강력하게 주장하였던 행정안전부가 팀제를 포기하고 과체제로 복귀한 환경적 변화 속에서 팀제의 성과를 논하기에는 어려운 점이 있다는 전제하에 많은 부정적 의견이 제시되었다.

가. 칸막이 제거효과

팀제의 도입이유는 다양한데 그 중에 하나는 부서간에 존재하는 칸막이를 제거하는데 있다고 볼 수 있다. 따라서 팀제를 도입할 경우 칸막이 제거효과가 존재하여야 한다. 이와 관련한 공무원의 평가는 다음과 같다.

“조직개편의 목적은 부서간의 칸막이 제거와 생산성 증진에서 시작되었다고 볼 수 있다. 부서간의 칸막이 제거가 목표나 낮은 계간의 칸막이가 존재한다는 전제 하에 팀제를 시행하여 계간의 칸막이를 없앤다는 것이다. 그런데 계간의 칸막이도 있지만 과간의 칸막이 문제가 더 심하고, 모트쇼나 인트라넷 같은 일의 규모가 큰 경우에는 국간의 칸막이가 더 큰 작용을 한다. 사업의 특성에 따라서 조직에 존재하는 칸막이가 달리 존재한다. 계간의 칸막이 제거도 좋지만, 과간, 국간의 칸막이에 대하여 생각해볼 필요가 있다.”

나. 계층수의 축소

팀제를 도입하면 계층수가 축소되고 팀단위의 자율성이 증대되며 용이한 성과관리가 가능해진다. 이와 관련하여 공무원과 면담한 결과는 다음과 같다.

“팀제도입이전에는 ‘과장-계장-직원’의 계층구조였던 것을 팀제의 실시로 ‘과장-팀장-팀원’으로 개편하였으나, 과장 밑에 팀장, 팀장 밑에 팀원의 형태로 기존 담당제와 별반 차이 없는 모순 발생하고 있다. 또한 팀단위로 사업결정권, 예산권, 인사권 등을 부여하거나, 팀단위로 목표관리와 성과관리를 연결시켜 성과관리를 용이하게 만들어 놓은 것이 아니어서 조직운영에 어려움이 따르고 있다.”

또한 다음과 같은 의견이 제시되었다.

“경칭이 담당에서 팀장으로 바꾸고 체제를 바꾸었다고는 하나 기존 조직과 비슷하게 운영되고 있어, 조직적 측면에서 조직변동 전후가 비슷하다. 조직의 안정성 확보 문제가 있으므로 신중히 팀제 접근이 필요하다.

팀제가 다양한 장점을 가지고 있음에도 지금 같은 확산 추세가 과연 바람직한지에 의문이 든다. 향후 팀제를 운용하려는 부서들에 대한 체계적인 검토가 필요하다.”

다. 전반적인 측면에서의 효과성 미흡

팀제의 도입효과를 다양한 측면에서 살펴볼 수 있기 때문에 특정한 점만을 부각시

키기에는 어려움이 있을 것이다. 이러한 특성 때문에 면담시 포괄적인 측면에서의 문제점들이 지적되기도 하였다. 구체적인 내용은 다음과 같다.

“조직개편으로 조직체계에 변화를 주려 시도를 하였으나, 팀제가 적용되기 위해서는 필요한 여건들이 갖추어져 있어야 하는데 제대로 갖추어져 있지 않아서 그 취지대로 운영되지 못하는 문제가 발생하였다. 조직변화를 수용할 수 있는 조직의 문화, 여건들이 충분히 고려되지 못하여서 팀제운영의 성과가 미비하게 보여지는 것이 아닌가 생각된다.”

3) 향후 방향에 대한 의견

가. 적정 팀의 수 및 인원

팀제를 도입하는 과정에서 가장 고민되는 것 중에 하나는 적절한 팀의 수와 팀별 적정인력규모이다. 이론적인 측면에서는 대안이 가능하겠으나 현실적인 측면에서는 다양한 변수들이 고려되어야 하는 바, 어려움이 있다. 이러한 점에 착안하여 많은 대안들이 제시되었다.

“대리대국주의, 인원이 많고 업무종류가 많은 경우에는 팀제 형식이 혼란이 적을 것으로 보인다. 조직규모는 15명에서 20명 내외, 3-5개 팀 정도가 적당할 것이라고 보인다. 라인원이 20명이 넘어가면 중간관리자를 두지 않는 한 통솔하기가 힘들어진다. 대리인 경우 부과장제도로 보완이 필요하지 않을까 생각한다.”

“과장이 꼭 서기관일 필요가 없고, 과장이 팀장이 되도록 하는 것이 바람직하다. 동시에 현재의 과가 아니라 새롭게 과를 세분화해서 15명 내외에서 과를 만들고 성과를 낼 수 있게 만드는 것이 바람직하다.”

나. 팀제 도입부서의 선별 및 시행

경기도 전체에 팀제를 도입할 것인지 아니면 부분적으로 즉, 팀제도입의 효과가 창

출될 것으로 기대되는 부서를 중심으로 팀제를 적용할 것인지에 대해서는 정답이 있을 수 없다. 이는 기관의 성격, 규모 또는 업무성격 등 다양한 측면을 고려하여야 한다.

이러한 점 때문에 이와 관련된 의견이 제시되었다.

“업무성격에 따라서 팀제적용을 선별적으로 해야 한다. 팀제는 아이디어·기획과 관련된 업무에는 적합할지 모르나, 전체 팀제 적용은 무리수가 있다고 보여진다. 예를 들어, 일반적인 사업부서에서는 팀제적용이 그리 적합하지 않다고 판단되고, 반복적인 업무보다는 창의적인 업무, 기획업무에서 팀제 적용이 적합할 것으로 판단된다. 또한 라내에 팀들의 성격이 서로간의 연계성을 가진 경우가 독립적으로 개별업무를 담당하는 팀으로 구성되어 있는 경우보다 팀제 적용의 혼란이 있을 것으로 보인다. 개별업무 성격을 가진 팀은 서로 연계하여 도타죽 방법이 없어 각자 기존 담당제에서 업무를 수행하던 방식으로 갈 수밖에 없다. 일부 사업(법적사무 또는 위임·위탁사무)은 팀제에 적합하지 않은 요소일 수도 있다. 법적업무, 위임사무, 위탁사무와 같은 고정적이고 히스토리가 필요한 업무들은 안정성이 어느 정도 확보되어야 하는 것이기에, 어느 한 팀에서 그 업무를 맡아 그 팀장이 필요한 자원을 구성하여 관리할 수 있도록 해야 한다.”

“어느 단위에서 통합되어야 하나? 국단위 통합이 바람직하지 않을까 생각한다. 국 단위 바로 밑에 사무계를 두고 라단위 사무기능을 모두 통합시키는 형태를 의의한다.

또한 국단위로 국장이 사무관 1명과 6·7급 3명 정도 인원으로 정책·기획기능만을 담당하는 팀을 구성하면 어떠할까(업무없이)? 종합기획, 새로운 프로젝트 발굴 등과 같은 역할을 수행하는 것이 어떠할까? 일종의 여유계의 의미를 가지는 조직이 있다면?”

다. 구성원과의 협의를 통한 점진적 도입

팀제는 조직운영방식을 변화하는 것임으로 조직의 안정성 등에서 문제가 발생한다. 동시에 일부의 구성원들에게 불이익을 줄 수 있기 때문에 충분한 의견수렴 후 점증적

으로 도입될 필요가 있다. 이러한 점에 대하여 다음과 같은 의견이 제시되었다.

“직무의 안정성이 떨어져서 공무원들의 심리적 저항이 나타나므로 직원들의 의견을 수용하면서 점진적인 변화를 추구하여야 한다. 개인 특성에 따라 일을 배분하는 방식이 적당하다.”

라. 조직·인사·예산부문의 연계추진

조직의 변화가 하드웨어의 변화라고 한다면 변화된 조직을 운영하는 것은 인사와 예산이라는 소프트웨어이다. 이러한 점 때문에 조직과 인사·예산은 항상 연계되어 움직여야 한다. 팀제가 성과를 창출하기 위해서는 조직변화와 동시에 인사 및 예산의 변화가 수반되어야 하는 이유가 여기에 있다. 이러한 점에 착안하여 다음과 같은 주장이 제시되었다.

“팀제가 정착되기 위해서는 조직부분에서만 개선될 것이 아니라 인사부분에서도 개선이 필요하다. 보통 민간기업에서 팀제를 시행할 경우 팀장을 복수직급제를 같이 가져간다. 팀제는 “1직위 1직급 원칙”을 탈피하고, 연공서열 중심의 직급구조를 파러, 능력위주의 적재적소 인력 운영이 용이하도록 개편되어야 하는데, 현재 그렇게 운용되지 못하고 있다.”

“현재 유연성 있는 성과지향 조직 시범운영 중인 6개 과에서 28개 팀장 자리 가운데 27개를 5급 직원들이 차지했고, 6급이 팀장을 맡은 경우는 단 1명에 그쳤다. 더욱이 6급 팀장 밑에 5급 팀원을 한 명도 두지 않았다. 팀제가 전문성과 능력 위주의 인사, 연공서열 파리를 특징으로 하고 있음에도 이런 현상이 일어나는 것은 전통적인 계층적 구조와 문화가 팀의 규모나 업무의 성격에 따라 연공서열이나 직급을 예우하는 것이 바람직하다고 생각되어지고 있기 때문이다. 현재의 조직문화에서는 6급팀장을 허용하기 힘든 분위기이다.”

“팀장이 팀베이스로 업무를 줄때 융통성 있게 예산을 사용할 수 있게 갖춰주어

야 한다. 예산편성시 실적을 배당받은 후에는 예산담당관실의 조정을 배제하는 것이 바람직하다. 즉, 예산운용의 재량권을 확대할 필요가 있다.”

마. 과장의 업무부담 축소

팀제의 도입시 가장 문제가 되는 것은 현재의 과장의 업무가 과증된다는 것이다. 각 팀원들이 자기의 일을 책임지고 처리하면서 그 결과를 팀장인 과장과 직접 토론 및 보고하기 때문이다. 과장의 업무량 과증은 업무처리의 정확성과 효율성을 저하시키게 되어 종국적으로는 조직운영을 어렵게 할 수 있다. 이러한 점 때문에 과장의 업무를 축소할 수 있는 대안을 마련하기 위한 노력이 전개되어야 한다.

“과장의 인우는 부여된 개인목표를 수행하는 동시에 해당 팀원들의 업무를 총괄적으로 조정, 관리하는 것이다. 과장역할은 과제별 적재적소 인원배치하고, 직급별로 발생하는 미미한 갈등을 조정하는 것이다. 따라서 과장의 권위와 역량이 필요하다. 또한 유연성 있는 성과지향 조직운영을 통해 사무관은 확실히 자기업무를 갖는 계기가 되었다. 하지만, 과업중심의 팀제를 도입함에 따라 과장의 관리업무가 과증되었다. 각 팀장에게 업무처리의 결정권을 부여함으로써 자기 완결적인 책임행정이 되도록 정착시켜야하는데, 지금 경제선을 살펴보면 크게 변화된 게 없는 것 같다. 전경사항 변동이 없었으므로 실질적인 경제선 변동은 없었다고 봐야한다. 경제선이 그대로다 보니 과장은 기존업무에 업무배분 등과 같은 별도의 업무가 추가된 형태가 되어 업무량이 과증된 수밖에 없다.”

“과장의 리더십이 중요하다고 본다. 제도가 주어지더라도 그 적용여부는 과장의 운영능력에 따라 차이가 크다. 팀제 운영성과를 위해서는 적합한 리더십 성향을 지닌 과장이 필요하다.”

바. 적절한 기능재배분 노력

팀제를 도입하기 위해서는 현재 조직에서 수행하고 있는 다양한 기능들에 대한 재

정비작업이 있어야 한다. 즉, 팀에서 수행하여야 하는 기능과 다른 데서 수행하여야 하는 기능들을 재분류하여 정비하여야 한다. 이와 관련하여 다음과 같은 대안을 제안하였다.

“예산·기획 업무 등 주무업무를 국장직속 팀으로 이관한다. 단순 반복업무, 공무확인 등과 같은 사무는 팀장에게 주는 것이 바람직하다. 팀제는 먼원, 규제 부서 보다는 촉진적 업무, 도면 서비스 기능 업무를 담당하는 것에 적합하지 않을까 생각한다.”

제3절 분석결과 종합 및 논의

1. 분석결과 종합

1) 설문조사 분석결과 종합

팀제를 도입하여 운영하고 있는 6개 부서의 공무원을 대상으로 실시한 설문조사결과를 종합적으로 살펴보면 다음과 같다.

먼저 차원별로 살펴보면 조직운영차원의 점수가 7점 만점에 3.38점의 수준을 보이고 있는 것으로 나타나 보통이하의 수준인 것으로 나타났다. 그리고 업무성과차원의 경우 7점 만점에 4.34점의 수준을 보이고 있는 것으로 나타나 보통이상의 수준을 보이고 있는 것으로 나타났다. 조직문화의 경우에는 관계지향형과 혁신지향형의 문화가 형성되어 있는 것이 바람직하나 측정결과 과업지향형문화와 위계지향형문화가 보다 더 강한 것으로 나타났다. 이와 같은 차원별 분석결과를 보면 팀제의 성과가 창출되었다고 보기에 어려운 점이 있을 뿐만 아니라 문화 역시 바람직하다고 볼 수 없다.

이와 같은 현상을 보다 구체적으로 살펴봄으로써 어디에서 인식의 차이가 오는가를 파악하기 위해 인구통계학적 변수를 중심으로 다시 분석을 실시하였다.

분석결과를 보면 조직운영차원의 경우 리더십에서 일부 부서간 차이가 발생하였고 연령별로 살펴본 결과 연령이 낮을수록 부정적인 인식이 더 강한 것으로 나타났다.

업무성과차원은 조직만족의 경우 부서별로 차이가 있는 것으로 나타났고 직급별로 보면 상급자가 하급자보다 더 긍정적인 반응을 보이고 있다.

조직문화는 과업지향적 문화와 위계지향적 문화가 나머지 조직문화유형인 혁신지향적 문화와 관계지향적 문화보다 더 높은 점수를 보이고 있는 것으로 나타났다.

2) 면담조사 분석결과 종합

면담조사에 대한 분석결과를 보면 소수의 긍정적인 의견, 즉 효과가 있었다고 응답한 소수의 응답자가 있는 반면 다수의 응답자는 팀제도입의 효과에 대하여 부정적인 의견을 제시하고 있다.

긍정적인 의견은 신규업무발생시 평풍현상이 줄어들었다는 것이다. 부정적인 의견은 칸막이제거 효과가 없고 팀제가 도입되었음에도 불구하고 계층수가 축소되지 않는 등 전반적인 측면에서 효과적이지 않다는 지적이 있었다.

이러한 문제를 해소하기 위한 대안으로 다양한 주장들이 제시되었다. 첫째, 팀의 수 및 인원의 설계시 다양한 조건을 고려하여야 하고 동시에 적정 수준의 계층에서 팀제를 실시하여야 한다는 의견이 있었다.

둘째, 팀제 도입부서의 선별 및 시행시 명확한 기준이 있어야 하고 구성원과의 협의를 통하여 점진적으로 도입하여야 한다는 의견이 있었다.

셋째, 팀제를 추진할 경우에는 조직·인사·예산부문 등이 연계되어 추진되어야 한다는 의견이 제시되었다.

넷째, 팀제를 도입할 경우 과장의 업무가 과중된다는 문제가 있는 바, 이를 해소하기 위하여 노력하여야 한다.

마지막으로는 팀제를 도입하기 위해서는 현재 조직에서 수행하고 있는 다양한 기능들에 대한 재정비작업이 있어야 한다. 즉, 팀에서 수행하여야 하는 기능과 다른 부서 수행하여야 하는 기능들을 재분류하여 정비하여야 한다.

2. 종합적 논의

지금까지의 분석결과를 종합하면 경기도에서 시범적으로 도입하여 운영하고 있는

성과지향적 조직인 팀제의 경우 효과가 미미한 것으로 나타났다고 볼 수 있다. 조직운영성과를 측정할 수 있는 다양한 변수들을 도출하여 적용한 결과 보통이상의 수준을 보이고 있지 않은 것으로 나타났다는 사실로부터 효과성에 대한 의문을 가질 수 있다.

이와 같은 현상이 나타난 원인은 다양한 측면에서 도출할 수 있을 것이다. 먼저 팀제의 도입 후 일정시간이 경과하여야 하나 그 경험이 일천하기 때문에 효과성 측정의 의미가 없을 수 있다. 이 경우 개선대안을 논의할 실익이 없을 것이다. 즉, 일정한 시간이 경과한 후 다시 측정하여야 할 것이다. 그때의 결과를 토대로 효과성여부를 판단하고 필요할 경우 대안을 마련하여야 한다.

다른 원인 중 하나는 경기도의 팀제 추진계획 및 내용 그리고 집행과정에서 문제점들이 나타나 팀제의 효과창출에 장애가 되었다는 판단을 할 수 있다. 이 경우 개선대안을 마련할 수 있을 것이다.

본 연구는 후자의 관점에서 경기도의 팀제가 도입효과를 창출할 수 있도록 하기 위하여 필요한 제반 조치를 제시하고자 한다. 이를 위해서는 경기도의 팀제 도입 및 운영계획을 분석한 후 이론적인 측면에서 충족시켜야 할 요소들을 제안하는 방식으로 대안이 제시될 필요가 있을 것이다. 필요할 경우 다른 지방자치단체의 우수사례에서 나타난 제반 측면들을 반영할 수 있을 것이다. 이러한 점을 토대로 한다면 본 연구는 결국 팀제의 성공적 정착을 위한 제도적 개선방안을 마련하는 것이 될 것이다.

제5장 성과지향 조직운영을 위한 정책방향

제1절 기본방향

제2절 정책추진방향

여 백

제5장 성과지향 조직운명을 위한 정책방향

제1절 기본방향

본 연구는 경기도에서 실시하고 있는 성과지향 조직운영, 즉 팀제의 성과를 측정한 후 미흡한 부분에 대한 개선대안을 강구하여 제시하는데 목적이 있다. 보다 구체적으로는 팀제의 성과측정, 성과창출을 위한 정책추진방향 모색이라는 두 가지의 연구목적 을 가지고 있다.

지금까지는 첫 번째의 연구목적인 팀제의 성과를 측정하였다. 측정결과 팀제도입의 본래 목적을 달성하였다고 판단하기에는 어려움이 있는 것으로 나타났다. 이러한 현상이 나타난 원인은 다양하겠으나 그 중에 하나는 팀제 도입시 고려하여야 할 다양한 요소들에 대한 고려가 부족했기 때문으로 판단된다.

이와 같은 배경 하에서 본 연구는 경기도가 향후 나아가야 할 정책방향을 설계하여 제시하고자 한다. 본 연구에서는 팀제의 도입이 타당한가에 대한 논의는 제외하고자 한다. 본 연구는 경기도가 성과지향조직운명을 위한 방향으로 팀제를 선택한다고 할 경우 팀제를 성공적으로 정착시키기 위하여 어떠한 조치들을 취하여야 하는가를 구체적으로 제시하고자 한다.

이를 위해서는 먼저 팀제의 도입시 고려하여야 할 요인들과 이상적인 수준에 대한 검토를 실시하고자 한다. 그 이후에 경기도의 현황과 연계하여 향후의 정책추진방향을 제시하고자 한다.

이와 같은 과정을 통하여 이론적인 측면과 현실적인 측면을 조화시킬 수 있을 것으로 기대된다.

제2절 정책추진방향

1. 팀제의 성공요인

팀제는 일정한 절차에 의하여 도입되어야 한다. 가장 일반적인 절차를 보면 팀 유형의 결정, 팀장의 선정, 인원배치, 팀 비전설정, 권한관계 확정, 업무분장 등이다.⁵⁾

이와 같은 절차에 의하여 팀제를 도입하되 사전에 다음과 같은 내용들에 대한 고려가 있어야 한다.

〈표 5-1〉 팀제 도입을 위한 사전준비사항

-
1. 전문가와 간부양성
 - 간부의 의미를 종래의 관리자에서 전문가로 성격 수정하여 양성
 2. 정보시스템확충
 - 빠른 의사결정과 기동성위해 정보시스템으로 정보공유
 3. 인사제도기반확충
 - 직책직급분리운영
 - 팀장에게 인사권부여
 - 집단보상 비중증대
 4. 경영진의 강력한 의지
 5. 추진전담부서 설치
 6. 단계별추진전략
 - 과도기적 팀운영
 - 전사적 업무흐름의 재설계
-

이와 같은 내용들을 사전에 고려하여야 하는 이유는 성공을 위한 전제조건과 연계되어 있기 때문이다. 앞에서 살펴본 바와 같이 팀제의 성공요인은 최고관리자의 적극적인 참여 및 리더십, 조직구성원의 의식전환, 팀단위별 과제 명확화, 치밀한 사전준비, 구성원의 전문능력 등이다. 반면 사전준비의 미흡, 구성원 수용의지 부족, 계층조직의 관행, 평가보상 등제도 뒷받침 미흡, 최고관리자 참여 및 리더십 부족, 과제불명확, 전문능력미흡 등이 실패의 요인으로 작용한다.

동시에 가장 일반적으로 나타나는 팀제도입과 관련한 문제점을 보면 다음과 같다. 따라서 팀제를 도입할 경우에는 이와 같은 내용들을 방지할 수 있도록 사전에 조치하

5) 보다 구체적인 내용은 이론적 논의의 팀제 관련 내용을 참조하기 바람

여야 할 것이다.

〈표 5-2〉 팀제 도입시 나타나는 일반적 문제점

요 소	내 용
조직구조 측 면	<ul style="list-style-type: none"> - 팀조직의 도입목적 불명확 <ul style="list-style-type: none"> •경영자의 인식부족 •전사원의 공감대 부족 - 과거의 피라미드 조직형태수준 유지 <ul style="list-style-type: none"> •명칭만 팀으로 바뀜(부문간 이기주의) •직급과 직책의 분리가 지켜지지 않음 •기능별 체계를 그대로 유지
팀구성원 측 면	<ul style="list-style-type: none"> - 팀장의 자질부족 - 팀원 구성이 다기능전문가로 이루어지지 않고 있음 (조직원의 직무교육 부족)
제도측면	<ul style="list-style-type: none"> - 권한위양의 미흡 - 팀제도 평가시스템의 미흡
시 스템 측 면	<ul style="list-style-type: none"> - 정보공유미흡(특정부서나 개인 독점) - 사무환경의 선진화 미흡

2. 경기도의 팀제 관련 평가

1) 평가기준

경기도에서 실시하고 있는 팀제의 경우 6개 부서를 대상으로 하고 있다. 이와 같은 팀제가 설문조사 및 면담조사결과를 토대로 할 경우 도입효과를 충분히 달성하였다고 보기에는 어려움이 있다.

그 원인은 다양할 것으로 판단된다. 원인규명이 있어야 정책대안을 마련할 수 있는 바, 본 연구에서는 다양한 기준에 의거하여 원인을 규명하고자 한다.

i) 먼저 앞에서 살펴본 것처럼 일정한 절차를 갖추어야 한다. 따라서 경기도의 팀

제를 분석하여 일정한 절차를 갖추고 있는지를 살펴보고자 한다.

ii) 다음으로는 팀제를 도입하기 전에 사전에 고려하여야 할 요건들을 고려하고 있는가를 분석하고자 한다.

iii) 마지막으로 팀제 도입시 나타나는 일반적인 문제점들이 나타나고 있는 것인지를 파악하고자 한다. 앞에서 살펴본 것처럼 조직구조 측면, 팀구성원 측면, 제도 측면 그리고 시스템 측면으로 구분하여 살펴보고자 한다.

이와 같은 기준을 적용하여 경기도에서 실시하고 있는 팀제의 문제점을 파악한 후 개선대안을 마련하고자 한다.

2) 평가기준적용

가. 팀제 도입절차의 준수여부

팀제 도입시에는 팀 유형의 결정, 팀장의 선정, 인원배치, 팀 비전설정, 권한관계 확정, 업무분장 등의 순서를 준수하는 것이 바람직하다. 물론 일부절차의 경우 순서를 변경하여도 큰 문제는 없으나 제반 내용들에 대한 점검노력은 있어야 한다.

i) 경기도의 경우 팀유형은 비전기획담당관의 경우 독립담당형,⁶⁾ 투자진흥과의 경우 Part형,⁷⁾ 교육협력과와 2청 특별대책지원과의 경우 혼합형⁸⁾ 채택하고 있다. 이러한 맥락에서 본다면 팀유형의 결정작업은 존재한다고 볼 수 있다. 다만, 부서별로 왜 이와 같은 방식을 채택하였는지가 명확하게 드러나 있지는 않는다. 독립담당형은 기획적, 비정형적 업무와 팀원간 직무 의존도가 집합적 의존관계인 경우에 적합하다. 또한, 전문성 정도가 상위수준으로 1인이 독립된 기능을 수행할 수 있는 능력을 보유한 경우에 적합하다. 그리고 Part형은 인원이 많거나 기능이 복잡한 팀에 적합하고, 전문성 정도가 상위수준에서 하위수준까지 다양하게 혼합된 경우에 적합하다. 또한 팀원간 직무의존도가 순차적 의존관계이거나 상호 의존관계인 경우와 정형적, 관리적,

6) 독립담당형이란 소규모 그룹 또는 개개인을 과장이 직접 관장 운영하는 것을 의미한다.

7) 프로젝트조직이라고도 하며 이는 동일 직무에 대하여 주·보조자(유·무경험자)형식으로 업무를 수행한다.

8) 혼합형은 독립담당형과 Part형의 혼합형으로 업무의 특성과 과원의 능력에 따라 조직을 운영하는 것이다.

반복적 업무에 적합하다. 마지막으로 혼합형은 정형적, 반복적, 계획적 업무가 혼재해 있어 각각의 업무특성에 맞는 다양한 형태의 기본 모형 적용이 필요한 경우에 적합하다. 이와 같은 특성을 가지고 있는 팀의 유형이 과별 업무의 특성과 연계되어 있는지가 명확하게 드러나 있지 않다는 것이다.

ii) 팀장의 선정은 팀제의 성공여부를 결정지을 수 있을 만큼 중요한 작업이다. 팀장은 자신이 맡은 업무를 수행하는 동시에 팀원들의 각기 다른 역할과 기능을 조화시켜 팀 조직이 목표하는 방향으로 팀을 이끌어내야 하기 때문에 매우 중요하다고 볼 수 있다. 따라서 팀의 목표 및 성격에 따라 능력과 경력 등 다양한 요인을 고려하여 팀장의 선정이 이루어져야 한다. 단순하게 현재의 직급을 고려하여 5급을 무조건 팀장화 하는 것은 문제가 있다. 경기도의 경우 1개 부서를 제외한 나머지 부서의 경우 모든 팀장이 직급을 고려하여 배치되어 있다. 이러한 점이 팀제운영에 있어 효과창출을 저해하는 요인으로 작용할 것이다.

iii) 다음은 인원의 배치작업이 있어야 한다. 각 팀에서 수행하는 업무량을 고려하여 적절한 규모의 인력이 배치되어야 한다. 이를 위해서는 직무분석 등이 실시될 필요가 있을 것이다. 현재 경기도에서 시범적으로 실시하는 팀의 경우 정확하고 객관적인 직무분석이 실시되지 않은 채 팀제를 운영하고 있다. 따라서 적절한 인력규모가 각 팀별로 배치되어 있는지를 파악하기 곤란하다. 이 역시 팀제의 성과를 창출하는데 장애요인으로 작용하였을 것이다.

iv) 다음으로는 팀 비전을 설정하는 작업이 있어야 한다. 비전은 팀이 나아가야 할 방향과 성취하고자 하는 내용을 의미하는 것이다. 경기도의 경우 각 팀의 비전이 제시되어 있지 않아 어디로 가야하는지 그리고 무엇을 성취하여야 하는지가 명확하게 드러나 있지 않다.

v) 다음으로는 권한관계를 확정하기 위한 노력이 있어야 한다. 즉, 팀이 부여된 목표를 달성하기 위해서는 이에 상응하는 권한을 명확하게 보유하고 있어야 하며, 권한의 이양은 기본적으로 업무흐름의 재설계에 기초를 두고 형성되어야 한다. 경기도의 경우에는 BPR 등과 같은 업무흐름의 재설계노력이 부족하다고 볼 수 있다. 경기도는 담당자-과장의 2단계로 결재를 추진하되 2인 이상의 그룹의 경우 과장 결재전 책임자(팀장, 담당, PL, PM 등)의 협조를 받는다는 원칙을 가지고 있다. 그러나 이와

같은 노력은 업무흐름의 재설계 등을 객관적으로 실시하였다고 보기 곤란하다.

vi) 마지막으로 업무분장에 많은 관심을 가져야 한다. 팀제에서는 개인의 능력 및 경력수준에 적합한 업무가 배분될 수 있도록 하여야 한다. 경기도의 경우에는 팀원의 능력 및 경력수준 등을 고려하여 업무분장을 실시하지는 않았다. 기존의 계층제 하에서 시행하였던 업무를 거의 그대로 이어받는 방식으로 업무분장을 한 것이다.

나. 사전고려사항의 고려여부

팀제를 도입하기 전에 몇 가지 문제를 고려하여야 한다. 대표적인 것이 해당 업무의 완결적 처리를 위한 업무전문가양성, 정보공유를 위한 정보시스템 확충, 인사제도 기반확충(직책직급 분리운영, 팀장에게 인사권부여, 집단보상 비중증대), 경영진의 강력한 의지, 추진전담부서 설치, 단계별추진전략 수립(과도기적 팀운영, 전사적 업무흐름의 재설계) 등이 고려되어야 한다.

경기도의 경우 사전에 고려하여야 할 요건들을 어느 정도 충족하고 있는지 분석하고자 한다.

i) 먼저 경기도는 해당 업무의 완결적 처리를 위한 업무전문가를 양성하기 위한 노력이 부족하였다. 팀제를 도입할 경우 사전에 다양한 전문교육이 실시되어야 하는데 이와 관련한 별도의 노력이 이루어지지 않는다는 것이다.

ii) 팀제가 성공적으로 도입되어 정착되기 위해서는 정보공유를 위한 정보시스템의 확충노력이 필요하다. 경기도의 경우 과별 문서분류기준을 명확히 하고 사무분장별 매뉴얼과 쪽지보고 등 모든 문서를 행정정보시스템에 등록하도록 하는 등의 노력을 전개하고 있다. 바람직한 측면이 발견되고 있다.

iii) 다음으로는 인사제도에 대한 기반이 확충되어야 팀제의 도입효과를 담보할 수 있다는 점을 고려하여야 한다. 직책과 직급을 분리하여 운영하여야 하고 팀장에게 인사권을 부여하여야 하며, 집단보상의 비중을 증대할 필요가 있다는 것이다. 경기도의 경우에는 1명을 제외할 경우 직책과 직급이 분리되어 있지는 않다고 보여진다. 그리고 팀장에게 인사권이 부여되어 있지도 않으며 집단보상의 비중이 높지도 않은 수준이다. 이러한 점이 팀제도입의 효과를 창출하는데 장애요인으로 작용한다.

iv) 다음으로는 경영진의 강력한 의지가 있어야 한다. 경기도의 경우 스피드행정, 작지만 강한 조직, 긴급상황에 집중적이고 효율적인 대응과 성과지향의 유연한 조직을 만들기 위하여 많은 노력을 기울이고 있다. 이러한 점을 고려한다면 경기도가 요건을 충족시키고 있다고 판단된다.

v) 팀제를 도입하기 위해서는 추진을 위한 전담부서가 설치되어야 한다. 경기도의 경우에는 기획관리실-정책기획심의관실-조직담당이 팀제를 추진하고 있다. 따라서 전담부서의 요건은 충족시키고 있다고 판단된다.

vi) 팀제는 전부서를 대상으로 동시에 실시하는 것 보다는 발생할 수 있는 다양한 장애요인을 파악하여 개선대책을 마련하면서 추진하는 것이 바람직하다고 판단되는 바, 단계적인 접근이 필요할 것으로 판단된다. 이러한 점에 착안하여 경기도는 시범부서를 선정하여 실시한 후 그 효과를 파악하여 전면 확대 등을 고려하고 있다. 바람직한 측면이 발견된다고 보여진다.

다. 팀제 도입시 나타나는 일반적 문제점의 발생여부

팀제를 도입하는 과정에서는 조직구조의 측면, 팀구성원의 측면, 제도적 측면, 시스템적 측면에서 다양한 문제가 나타난다. 따라서 이러한 점들을 방지할 수 있도록 노력이 있어야 한다. 본 연구에서는 팀제의 도입시에 나타날 수 있는 제반 문제점들의 발생여부 또는 사전점검여부 등을 파악해보고자 한다.

i) 먼저 조직구조의 측면을 살펴보고자 한다. 조직구조의 측면은 크게 팀조직의 도입목적 불명확과 과거의 피라미드 조직형태수준 유지로 나누어 살펴볼 수 있다. 전자는 경영자의 인식부족, 전사원의 공감대 부족 등을 살펴보아야 하고, 후자는 명칭만 팀으로 바뀐(부문간 이기주의), 직급과 직책의 분리가 지켜지지 않음, 기능별 체계를 그대로 유지 등을 분석하여야 한다.

경기도의 경우 팀조직의 도입목적은 명확하다고 볼 수 있다. 따라서 문제가 없다고 판단된다. 다만, 실제 운영과정을 보면 명칭만 팀으로 바뀐 수준이고 살펴본 바와 같이 직급과 직책의 분리가 지켜지지 않았으며, 기능별 체계를 그대로 유지하고 있다는 점에서 과거의 피라미드 조직형태의 수준이 유지되고 있다고 보여진다.

ii) 다음은 팀 구성원의 측면을 살펴보고자 한다. 팀제를 도입하는 과정에서 일반적으로 나타나는 문제 중 하나는 팀장의 자질부족, 팀원 구성이 다기능 전문가로 이루어지지 않고 있다(조직원의 직무교육 부족)는 점 등이다. 경기도의 경우에는 팀장의 자질부족 문제를 논하기에 앞서 팀장의 선정과정에서 지켜야 할 원칙을 충족시키지 못하고 있다는 점이다. 이는 앞에서 살펴본 바와 같다. 동시에 팀원 구성이 다기능 전문가로 이루어지지 않았다는 점에 대해서도 앞에서 업무처리를 위한 전문교육이 사전에 실시되지 않았다는 점을 제시하였다. 결국 팀 구성원의 측면에서 일반적으로 나타나는 문제들이 그대로 나타났다고 볼 수 있다.

iii) 다음은 제도의 측면에 대하여 살펴보아야 한다. 제도의 측면에서는 크게 권한 위양의 미흡, 팀제도 평가시스템의 미흡 등의 발생여부를 살펴보아야 한다. 경기도의 경우 앞의 사전고려사항의 충족여부에서 살펴본 바와 같이 이러한 측면에 대한 고려가 부족하였다.

iv) 마지막으로 시스템 측면에 대하여 살펴보고자 한다. 여기에서는 정보공유미흡(특정부서나 개인 독점), 사무환경의 선진화 미흡 등의 현상이 발생하는가를 살펴보아야 한다. 앞에서 살펴본 바와 같이 정보공유미흡과 관련해서는 공유노력이 있는 것으로 나타나 문제가 없다고 볼 수 있다. 반면 사무환경의 선진화 등과 관련해서는 일부 문제가 발견된다. 예를 들면 팀제를 운영하는 과정에서는 좌석배치가 개방형으로 되어야 한다. 그리고 이러한 원칙에 대해서는 예외가 있을 수 없다. 경기도의 경우에는 사무관의 경우 배려하고 있는 것으로 나타난다.

3. 경기도의 정책추진방향

1) 평가결과 종합

경기도에서 시범적으로 실시하고 있는 팀제를 일정한 기준에 의거하여 분석하였다. 분석기준은 추진절차의 준수여부, 사전에 고려하여야 할 사항에 대한 점검여부 그리고 일반적으로 나타나는 문제의 발생여부 등이다.

분석결과 다음과 같은 문제점이 도출되었다.

먼저 절차적 요건을 충족하였는가와 관련해서는 전반적으로 문제가 있는 것으로 나타났다. 팀유형의 결정시 과의 특성분석 후 팀 유형을 결정하여야 하는데 이와 관련된 노력이 부족하였다. 그리고 팀장의 선정에서는 팀의 목표와 성격에 따라 팀장에게 요구되는 능력과 경력에 차이가 있는 바, 이와 관련된 정밀한 분석이 있어야 하는데 이러한 노력이 부족하였다. 또한 팀별로 적정규모의 인력을 배치하기 위해서는 직무 분석을 실시하여 정확하고 객관적인 업무량을 산정한 후 업무량별로 적정규모의 인력을 배치하는 것이 바람직함에도 불구하고 이러한 노력이 부족하였다. 그리고 팀의 비전설정 및 제시노력이 부족하였으며, 권한관계의 설정노력, 개인의 능력 및 경력수준을 고려한 업무분장 등의 노력이 부족하였다.

다음으로는 사전에 고려하여야 하는 사항에 대한 고려가 있었는가에 대한 분석작업을 하였다. 그 결과 구성원이 업무를 완결적으로 처리하여야 하는 바, 이 과정에서 필요한 전문성 함양교육이 실시되어야 하는데 이러한 노력이 부족하였다는 점 그리고 직책과 직급의 미분리, 팀장에게 인사권 미부여, 집단보상의 비중 약화 등의 현상이 나타났다.

마지막으로 팀제 도입시 나타날 수 있는 일반적인 현상에 대한 분석 작업을 하였다. 그 결과 명칭만 담당에서 팀으로 변경하는 등 과거의 피라미드 조직형태의 수준을 유지하고 있는 것으로 나타났다. 동시에 팀제의 경우 사무실의 좌석배치가 개방형으로 되어야 하는데, 사무관에 대해서는 예외를 인정하고 있는 등 일부 측면에서 문제점이 발견된다.

이러한 점들이 개선되어야 경기도에서 실시하고자 하는 팀제가 도입목적을 달성할 수 있을 것으로 판단된다.

2) 정책추진방향

가. 절차적 요건의 충족방안

절차적 요건을 충족시키기 위해서는 다음과 같은 노력이 전개되어야 할 것이다.

- i) 팀유형을 결정하기 위해서는 현재의 과가 가지고 있는 특성과 팀의 유형별 특성을 연계하여 살펴봐야 한다. 즉, 각 과가 가지고 있는 특성이 독립담당형, Part형,

혼합형 중 어느 유형의 특성과 유사한지를 파악하여야 한다. 이를 위해서는 다음과 같은 표를 활용할 필요가 있다.

〈표 5-3〉 각 과의 특성과 팀의 유형별 특성의 연계표

과		담당	
업무 성격	팀의 유형	팀유형별 특성	팀유형 선택
	독립 담당형	기획적, 비정형적 업무와 팀원간 직무 의존도가 집합적 의존 관계인 경우에 적합하다. 또한, 전문성 정도가 상위수준으로 1인이 독립된 기능을 수행할 수 있는 능력을 보유한 경우에 적합하다.	
	Part형	인원이 많거나 기능이 복잡한 팀에 적합하고, 전문성 정도가 상위수준에서 하위수준까지 다양하게 혼합된 경우에 적합하다. 또한 팀원간 직무의존도가 순차적 의존관계이거나 상호 의존관계인 경우와 정형적, 관리적, 반복적 업무에 적합하다.	
	혼합형	혼합형은 정형적, 반복적, 기획적 업무가 혼재해 있어 각각의 업무특성에 맞는 다양한 형태의 기본 모형 적용이 필요한 경우에 적합하다.	

ii) 팀장의 선정시에는 팀의 목표와 성격을 규명하는 작업이 우선적으로 추진되어야 한다. 그 다음에 각 팀별로 요구되는 능력과 경력이 규명되어야 한다. 이러한 과정을 거친 후에 팀장을 선정하는 작업이 이루어져야 한다.

다음과 같은 표를 활용할 것을 제안하고자 한다.

〈표 5-4〉 팀장 선정을 위한 도표

팀의 비전	팀의 미션	팀의 목표	팀장에게 요구되는 능력과 경력	팀장 후보자명	팀장의 능력과 경력	적합성 여부

iii) 팀원은 업무량에 근거하여 적정규모가 배치되어야 한다. 이를 위해서는 직무분석을 실시하는 것이 바람직하다. 직무분석을 실시하여 정확하고 객관적인 업무량을 산정한 후 업무량별로 적정규모의 인력을 배치하는 것이 바람직하다. 직무분석은 조직 내에서 직무에 관한 정보를 수집·분석·종합하여 행정조직의 계획수립과 설계, 인적자원관리, 기타 관리적 기능들을 위한 기초정보를 얻는 관리적 활동을 의미한다. 직무분석을 통하여 산출된 결과는 모집공고와 인사선발에 활용, 선발된 사람의 배치와 경력개발 및 진로상담에 활용, 교육 및 훈련에 활용, 직무수행평가에 활용, 직무평가의 기초자료로 활용, 직무재설계와 작업환경변화를 위한 정보로 활용, 부서별 적정인원의 산정이나 향후 인력수급계획에 활용, 직무분류의 자료로 활용 등 다양한 측면에서 활용된다. 본 연구에서는 여러 가지 직무분석결과의 활용용도 중 팀의 적정인원의 산정에 초점을 맞출 필요가 있다.

직무분석은 크게 4단계로 접근이 가능하다. 먼저 제1단계는 준비단계로 분석대상직무, 직무분석의 목적, 수집할 정보의 내용 등을 결정하여야 한다. 제2단계는 설계단계로 자료의 출처와 인원수, 자료수집방법, 자료분석방법 등을 결정한다. 제3단계는 자료수집과 분석단계로 직무요인의 파악, 자료의 수집, 수집된 자료의 재검토 및 자료의 분석과 종합화를 시도한다. 마지막 제4단계는 결과를 정리하는 단계로 최종산출문인 적정인력을 도출하기 위한 산식을 도출하여야 하며 이를 토대로 부서별 소요인력을 계산하여야 한다.

직무분석은 다음의 표에서 보는 바와 같은 양식에 의거하여 실시할 필요가 있을 것이다. 이와 같은 양식에 의거하여 업무량이 도출되면 다음의 식을 활용하여 인력을 계산할 필요가 있을 것이다. WII는 Workload Impact Factor의 약자이다.

〈표 5-5〉 직무조사표

부서명					담당명		이름		
직위	직급				임용일자		현 부서 배치 일자		
					근속연수				
근무일수	평일		복무규정상 휴가 등 실제근무 하지 않은 일수(B)		1일평균 근무시간 (<u>분단위</u> 기입)	평일		평일 평균초과 근무시간 (<u>분단위</u> 기입)	
	토요일					토요일			
	국공휴일					국공휴일			
	소계(A)								
1시간당 휴식 등에 활용하는 평균시간(분단위로 기입)				1일 평균 업무준비시간 (분단위로 기입)		연락 전화 번호			
제출방법									

주: A+B=365가 되어야 함

사무	수행업무 (구체적으로 기재)	처리건수			1회당 처리시간 (분)		총소요시간 (분) {(C×E)+(D×F)}
		계	전자(C)	수기(D)	전자(E)	수기(F)	
분장 사무							
소계		-					
분장 외 사무							
소계		-					
총계		-					

$$- WIF = \{(RW+EW)/2\} \times D$$

RW=조사된 실제 업무량, EW=초과근무수당지급기준 초과근무시간(단, 초과수당이 지급되지 않는 시간을 산입하여 계산), D=수요조사 결과 향후 수요증가량(산출기준=증가수요량/현재수요량)

$$- RW = CW - (TD \times LT)$$

CW=환산된 업무량, TD=총근무일수(평일+토요일+국공휴일을 의미), LT=평균업무준비시간

$$- CW = \frac{\sum_{i,j,k=1}^{i,j,k=n} A W}{n}$$

i = 평일 근무시간, j = 토요일 근무시간, k = 국공휴일 근무시간, n = 응답자의 수, AW=평균업무처리시간

$$- AW = AD \times (1 - AR)$$

AD=평균근무시간, AR=시간당 평균휴식시간

iv) 팀의 비전을 설정한 후 제시하기 위한 노력이 전개되어야 한다. 팀원 전체가 참여하는 방식을 활용하여 팀의 비전을 설정하기 위하여 노력하여야 한다. 특정인에 의하여 주어지는 팀의 비전이 아니라 구성원이 모두 공감하는 팀의 비전이 주어져야 한다. 비전은 누구나 쉽게 이해하고 공감할 수 있도록 간결하고 명확하게 정의할 필요가 있다. 최대한 많은 구성원들이 참여하는 방식(워크숍 등)을 활용하여 구성원들의 의견을 최대한 반영함과 동시에 공유, 전파하는 효과를 가질 필요가 있다.

v) 권한관계를 분명하게 할 필요가 있다. 이를 위해서는 업무흐름에 대한 재설계 작업이 있어야 할 것이다. 시범 적용한다고 하여 수행하여야 할 절차를 생략하는 것은 바람직하지 않다.

vi) 마지막으로 개인의 능력 및 경력수준을 고려한 업무분장이 실시되어야 한다. 즉, 개인의 역량과 수행하여야 할 업무를 일치시키기 위한 노력이 필요하다. 이를 위해서는 경력관리시스템을 도입하여 운영하는 것을 고려할 필요가 있을 것이다.

나. 사전고려사항에 대한 충족방안

팀제가 성공적으로 운영되기 위해서는 팀제를 도입하기 이전에 충분한 고민이 있어야 한다. 팀제를 도입하기 이전에 고려하여야 하는 사항에 대한 분석결과 두 가지 측면에서 보완이 필요한 것으로 나타났다.

i) 먼저 팀제에서의 팀원들은 독립된 업무를 스스로의 책임 하에 처리하여야 한다. 따라서 업무처리를 위한 전문능력이 있어야 한다. 이를 위해서는 충분한 교육훈련이 있어야 한다. 경기도의 경우 이러한 측면에서 문제가 있는 것으로 발생한 바, 업무처리 관련 전문능력함양을 위한 교육프로그램을 마련하여 운영할 필요가 있다.

ii) 다음으로는 직책과 직급을 분리하여 운영하여야 하고 팀장에게 인사권을 부여하여야 하며, 집단보상의 비중을 증대하여야 한다. 경기도의 경우 1명을 제외한 나머지 팀장의 경우 직급과 직책이 일치되어 있다고 볼 수 있다. 이러한 점이 개선되지 않을 경우 팀제의 성공을 담보하기에는 어려움이 있을 것이다. 그리고 팀장에게 전적으로 인사권을 부여하여야 한다. 이를 위해서는 인사제도에 대한 개선대안이 마련되어야 할 것이다. 마지막으로 팀제의 도입목적 달성을 위해서는 팀단위의 보상시스템을 마련하여야 할 것이다. 개인을 중심으로 보상체계를 마련할 경우 팀에 대한 몰입 및 충성도가 약화될 것이다. 따라서 팀단위의 보상 비중을 증대할 필요가 있을 것이다.

다. 기타 문제해소 방안

경기도의 경우 팀제를 시범적으로 실시한다고는 하고 있으나 담당을 팀이라는 것으로 명칭만 바꾸어 시행하는 듯한 현상이 나타나고 있다. 실제적인 운영이 가능하기 위해서는 앞에서 살펴보았던 다양한 내용들을 충족할 수 있어야 할 것이다. 즉, 과거의 피라미드 조직형태의 수준을 유지하지 않도록 노력하여야 할 것이다.

동시에 사무실의 좌석배치 등은 개방형으로 할 필요가 있다. 사소한 문제라고 판단할 수 있으나 좌석배치가 계층제적 요소의 잔재로 인식될 수 있다. 따라서 개방형으로 좌석을 배치하기 위하여 노력하여야 한다. 제비뽑기 등 다양한 방식을 활용하여 좌석을 배치하되 매월 또는 분기별로 좌석을 배치하는 등의 노력이 필요하다.

제6장 결론

제1절 연구의 요약

제2절 정책건의

여 백

제6장 결론

제1절 연구의 요약

본 연구는 스피드 행정, 작지만 강한 조직, 긴급 상황에 집중적이고 효율적인 대응과 성과지향의 유연한 조직이라는 목표를 달성하기 위하여 노력하고 있는 경기도의 사례를 분석한 후 개선대안을 마련하는 목적을 가지고 있다. 특히 본 연구는 경기도가 시범적으로 운영하고 있는 팀제의 성과를 모니터링하고, 그 결과를 토대로 향후 나아가야 할 방향을 제시하는 것을 목적으로 한다.

이와 같은 연구목적의 충족을 위하여 먼저 이론적인 논의를 통하여 팀제의 효과성을 측정할 수 있는 변수를 도출하였다. 조직운영차원, 업무성과차원에서 다양한 변수를 도출하였다. 그리고 팀제의 운영성과에 직접적인 영향을 미치지 않지만 조직문화가 효과성에 간접적으로 영향을 미칠 수 있다는 점에 착안하여 조직문화적 변수들을 도출하여 조사하였다.

분석결과를 보면 조직운영차원, 업무성과차원 모두 7점 만점에 3-4점대의 수준을 보이고 있는 것으로 나타났다. 동시에 조직문화 역시 팀제의 도입효과가 창출되는데 용이한 관계지향형 문화와 혁신지향형문화가 나타난 것이 아니라 과업지향형 문화와 위계지향형 문화가 지배적인 것으로 나타나 문화적인 측면에서도 성숙되어 있지 않음을 알 수 있게 한다. 이러한 현상은 경기도에서 도입하여 시범적으로 운영하고 있는 팀제의 도입효과가 창출되었다고 보기에는 어려움이 있다는 결론을 도출하게 한다.

그 원인을 파악하여야 개선대안을 마련할 수 있는 바, 본 연구에서는 몇 가지 기준을 적용하여 현재 경기도에서 시범적으로 실시하고 있는 팀제를 분석하였다. 이때의 분석기준은 팀제를 도입하기 위한 절차상의 요건을 충족하고 있는가? 팀제를 도입하기 위해서는 사전에 충분한 내용들을 검토하여야 하는데, 이러한 요건을 충족하고 있는가? 마지막으로 팀제를 도입하면 일반적으로 문제들이 나타나는데 이와 같은 내용들을 충분히 검토하여 문제발생을 방지하였는가? 등이다.

분석결과 다음과 같은 문제점이 도출되었다.

먼저 절차적 요건을 충족하였는가와 관련해서는 전반적으로 문제가 있는 것으로 나타났다. 팀유형의 결정시 과의 특성분석 후 팀 유형을 결정하여야 하는데 이와 관련된 노력이 부족하였다. 그리고 팀장의 선정에서는 팀의 목표와 성격에 따라 팀장에게 요구되는 능력과 경력에 차이가 있는 바, 이와 관련된 정밀한 분석이 있어야 하는데 이러한 노력이 부족하였다. 또한 팀별로 적정규모의 인력을 배치하기 위해서는 직무 분석을 실시하여 정확하고 객관적인 업무량을 산정한 후 업무량별로 적정규모의 인력을 배치하는 것이 바람직함에도 불구하고 이러한 노력이 부족하였다. 그리고 팀의 비전설정 및 제시노력이 부족하였으며, 권한관계의 설정노력, 개인의 능력 및 경력수준을 고려한 업무분장 등의 노력이 부족하였다.

다음으로는 사전에 고려하여야 하는 사항에 대한 고려가 있었는가에 대한 분석작업을 하였다. 그 결과 구성원이 업무를 완결적으로 처리하여야 하는 바, 이 과정에서 필요한 전문성 함양교육이 실시되어야 하는데 이러한 노력이 부족하였다는 점 그리고 직책과 직급의 미분리, 팀장에게 인사권 미부여, 집단보상의 비중 약화 등의 현상이 나타났다.

마지막으로 팀제 도입시 나타날 수 있는 일반적인 현상에 대한 분석 작업을 하였다. 그 결과 명칭만 담당에서 팀으로 변경하는 등 과거의 피라미드 조직형태의 수준을 유지하고 있는 것으로 나타났다. 동시에 팀제의 경우 사무실의 좌석배치가 개방형으로 되어야 하는데, 사무관에 대해서는 예외를 인정하고 있는 등 일부 측면에서 문제점이 발견된다.

이러한 점들이 개선되어야 경기도에서 실시하고자 하는 팀제가 도입목적을 달성할 수 있을 것으로 판단된다.

제2절 정책건의

현재 시행중인 경기도의 팀제는 일부 조직운영상의 긍정적 효과에도 불구하고, 전반적으로 개편의 기대효과가 발생하지 않고 있는 것으로 분석되었다. 당초 기대했던 팀제 도입의 효과가 나타나지 않는 이유는 팀제 도입을 위한 절차적 요건이 선행되어 구비되지 않았으며, 팀제로의 전환과 관련한 충분한 교육·훈련이 이루어지지 않은 채 조직개편을 추진하였기 때문이라고 보여진다.

경기도가 팀제를 성공적으로 정착시키기 위해서는 먼저 절차적 요건을 충족시키기 위한 다음과 같은 노력이 필요하다.

i) 팀유형을 결정하기 위해서는 현재의 과가 가지고 있는 특성과 팀의 유형별 특성을 연계하여 살펴보아야 한다. 즉, 각 과가 가지고 있는 특성이 독립담당형, Part형, 혼합형 중 어느 유형의 특성과 유사한지를 파악하여야 한다.

ii) 팀장의 선정시에는 팀의 목표와 성격을 규명하는 작업이 우선적으로 추진되어야 한다. 그 다음에 각 팀별로 요구되는 능력과 경력이 규명되어야 한다. 이러한 과정을 거친 후에 팀장을 선정하는 작업이 이루어져야 한다.

iii) 팀원은 업무량에 근거하여 적정규모가 배치되어야 한다. 이를 위해서는 직무분석을 실시하는 것이 바람직하다. 직무분석을 실시하여 정확하고 객관적인 업무량을 산정한 후 업무량별로 적정규모의 인력을 배치하는 것이 바람직하다.

iv) 팀의 비전을 설정한 후 제시하기 위한 노력이 전개되어야 한다. 팀원 전체가 참여하는 방식을 활용하여 팀의 비전을 설정하기 위하여 노력하여야 한다. 특정인에 의하여 주어지는 팀의 비전이 아니라 구성원이 모두 공감하는 팀의 비전이 주어져야 한다. 비전은 누구나 쉽게 이해하고 공감할 수 있도록 간결하고 명확하게 정의할 필요가 있다. 최대한 많은 구성원들이 참여하는 방식(워크숍등)을 활용하여 구성원들의 의견을 최대한 반영함과 동시에 공유, 전파하는 효과를 가질 필요가 있다.

v) 권한관계를 분명하게 할 필요가 있다. 이를 위해서는 업무흐름에 대한 재설계 작업이 있어야 할 것이다. 시범 적용한다고 하여 수행하여야 할 절차를 생략하는 것은 바람직하지 않다.

vi) 마지막으로 개인의 능력 및 경력수준을 고려한 업무분장이 실시되어야 한다. 즉, 개인의 역량과 수행하여야 할 업무를 일치시키기 위한 노력이 필요하다. 이를 위해서는 경력관리시스템을 도입하여 운영하는 것을 고려할 필요가 있을 것이다.

다음으로는 팀제를 도입하기 이전에 충분히 고려하여야 할 사항들에 대한 고려가 있어야 한다.

i) 먼저 팀제에서의 팀원들은 독립된 업무를 스스로의 책임하에 처리하여야 한다. 따라서 업무처리를 위한 전문능력이 있어야 한다. 이를 위해서는 충분한 교육훈련이 있어야 한다. 경기도의 경우 이러한 측면에서 문제가 있는 것으로 발생한 바, 업무처리 관련 전문능력함양을 위한 교육프로그램을 마련하여 운영할 필요가 있다.

ii) 다음으로는 직책과 직급을 분리하여 운영하여야 하고 팀장에게 인사권을 부여하여야 하며, 집단보상의 비중을 증대하여야 한다. 경기도의 경우 1명을 제외한 나머지 팀장의 경우 직급과 직책이 일치되어 있다고 볼 수 있다. 이러한 점이 개선되지 않을 경우 팀제의 성공을 담보하기에는 어려움이 있을 것이다. 그리고 팀장에게 전적으로 인사권을 부여하여야 한다. 이를 위해서는 인사제도에 대한 개선대안이 마련되어야 할 것이다. 마지막으로 팀제의 도입목적 달성을 위해서는 팀단위의 보상시스템을 마련하여야 할 것이다. 개인을 중심으로 보상체계를 마련할 경우 팀에 대한 몰입 및 충성도가 약화될 것이다. 따라서 팀단위의 보상 비중을 증대할 필요가 있을 것이다.

iii) 동시에 사무실의 좌석배치 등은 개방형으로 할 필요가 있다. 사소한 문제라고 판단할 수 있으나 좌석배치가 계층제적 요소의 잔재로 인식될 수 있다. 따라서 개방형으로 좌석을 배치하기 위하여 노력하여야 한다. 제비뽑기 등 다양한 방식을 활용하여 좌석을 배치하되 매월 또는 분기별로 좌석을 배치하는 등의 노력이 필요하다.

참고문헌



여 백

참고문헌

- 김태룡·안희정. (2006). “팀제가 조직성과에 미치는 영향: 행정자치부에 도입된 팀제를 중심으로,” 『행정논총』. 43(4): 303-326.
- 김순양. (2000). “지방정부 조직의 혁신을 위한 벤치마킹: 팀 조직의 구축방안을 중심으로,” 『한국행정학보』. 34(1): 265-289.
- 김행중. (2006). 『지방 공무원의 조직몰입이 직무성과에 미치는 영향 분석』. 조선대학교 대학원 박사학위논문.
- 김호섭 외. (2002). 『조직행태에의 이해』. 서울: 대영문화사.
- 김호정·박천오·유홍림. (2002). 『정부조직진단』. 조직문화의 진단과 분석기법. 조직학 연구회편. 서울: 대영문화사.
- 김호정. (2002). “한국행정문화연구와 경쟁가치모형,” 『한국정책학회보』. 11권 3호.
- 도운섭. (2005). “조직문화와 조직효과성과의 관계에 대한 연구경향 분석,” 『행정논총』. 서울대학교 행정대학원. 제43권 3호.
- 박재익. (2005). “지방자치단체가 추구하는 팀제 도입 방향,” 『지방자치』. 11월호.
- 박우순. (2005). “팀제의 원리와 성공을 위한 조건,” 『지방자치』. 11월호.
- 박우순. (2005). “공공조직의 팀제운용에 있어서 논점과 과제,” 『2005년도 한국행정학회 제3회 국정토론회』. 한국행정학회.
- 박원우. (2006). 『한국 팀제의 역사, 현황과 발전방향』. 서울대학교 경영연구소.
- 신철우·이대웅. (2002). “팀 조직의 집단특성과 조직유효성에 관한 연구,” 『대한경영학회지』. Vol. 33.
- 송상호. (2005). “미국식 팀제의 도입 운영과 실제,” 『임금연구』. 한국경영자총협회. 2005년 여름호: 40-50.
- 서울대학교 한국행정연구소. (2005). 『정부조직의 팀제』.
- 임창희·가재산. (1998). 『한국형 팀제』. 서울: 삼성경제연구소.
- 임창희. (2005). “팀제와 효율적 팀관리,” 『임금연구』. 한국경영자총협회. 2005년 여름호: 4-22.
- 오시영. (2006). 『정부조직의 팀제도입과 그 효과에 관한 연구』. 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 이혜영. (2006). “공공부문 조직혁신 사례연구,” 『한국행정학보』. 40(3): 129-151.

- 유민봉. (2001). "팀제 조직관리 도입의 실효성 분석과 효과성 제고방안 연구," 『한국행정학보』. 한국행정학회. 35(4).
- 윤재선·김병국. (2007). 「지방정부의 조직·인사혁신론」. 한림대학교 출판부.
- 윤종태. (1992). 「리더십과 조직문화 특성과의 관계에 관한 연구」. 서울대학교 행정대학원 박사학위논문.
- 하남시. (2002). 「생태도시구축을 위한 내부역량평가 및 능력발전방안」.
- 황창연. (2002). 「행정조직문화와 성과관리에 관한 연구」. 서울대학교 행정대학원 박사학위논문.
- 행정자치부. (2005). 「정부조직의 팀제: 이해와 관리에 관한 매뉴얼」.
- 행정자치부. (2005). 「행정자치부 팀제 운영지침」.
- Mills, Daniel Quinn. (1999). 「자율경영팀을 위한 임파워먼트」. 송경근·윤종수(역). 서울: 한국언론자료간행회.
- Thompson, Leigh L. (2004). 「최상의 팀 만들기」. 홍석우 외(역). 서울: 한울아카데미.
- Waterman, R. H. (1997). 「팀경영과 조직학습의 탁월한 사례」. 송경근(역). 서울: 한국언론자료간행회.
- Ancona, D. G. & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Team. *Administrative Science Quarterly*. 37: 634-655.
- Carr, D. K. and I. D. Littman. (1993). Excellence in Government: Total Quality Management in the 1990s, 2nd ed., Arlington, VA: Coopers&Lybrand.
- Fisher and Kimball. (1993). Leading Self-Directed Teams: A guide to Developing New Leadership Skills, New York: McGraw-Hill Inc.
- Hackman, J. R. & Walton, R. E. (1986). Leading Groups in Organization. in. P. S. Goodman et al., Designing Effective Work Groups, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, pp. 72-119.
- Lawler III, E. E. (1994), Total Quality Management and Employee involvement: Are They Compatible?, *Academy of Management Executive*, 8(1): 68-76.
- Goetsch, David L., & Davis, Stanley, (1994). *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness*, New York: Macmillin College Publishing Co.
- Minzberg, H. (1993). Structure in Five: Designing Effective Organizations, Englewood

Cliffs: Prentice-Hall.

Schein, E. H., (1984). "Coming to a New Awareness of Organizational Culture," *Sloan Management Review*, 25.

Varney, G. H. (1989). *Building Productivity Teams*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Wheelan, S. A. (1994). *Group Process: A Developmental Perspective*. Boston: Allyn and Bacon.

【부록 1】

조직운영 개선효과 조사

안녕하십니까?

경기개발연구원은 경기도와 각 시·군에서 출연하여 설립한 정책연구기관으로서 경기도의 지역 현안에 관한 조사 분석과 정책 대안의 개발을 통하여 지역의 경쟁력 강화 및 도민의 삶의 질 향상에 기여 하고 있습니다.

이번에 본 연구원에서는 성과중심 조직운영이 조직에 어떠한 영향을 미치는가에 대한 실증연구를 수행하고 있습니다. 본 조사는 성과중심 조직운영을 개선하기 위한 중요한 연구 자료로만 활용될 예정입니다.

응답해주신 내용이 소중한 정책 자료로 반영될 수 있도록 바쁘시더라도 잠시만 시간을 내서 조사에 협조해 주실 것을 부탁드립니다.

감사합니다.

- 조사기간 : 2008. 05. . - 2008. 05. .
- 조사대상 : 경기도청 공무원
- 연구주관 : 경기개발연구원 자치행정연구부
- 연 락 처 : 박충훈(Tel. 031-250-3273)

2008년 5월

경 기 개 발 연 구 원 장

조사책임 : 박충훈 (경기개발연구원 자치행정연구부 연구위원)

주 소 : 수원시 장안구 파장동 179

본 조사의 내용은 통계법 제13조에 의거해 비밀이 보장되며, 설문에 대한 모든 응답과 개인적인 내용은 통계분석과 연구 목적 이외에는 절대 사용되지 않습니다.

■ 다음은 성과중심 조직운영과 관련하여 귀하의 의견과 가장 가까운 곳에 √ 표 해주십시오.

구 분	전 혀 않 다	혀 그 렇 지 않 다	그 렇 지 다	조 금 그 렇 지 다	조 금 보 다	보 통 다	조 금 그 렇 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 성과중심 조직운영 이후 개인의 업무량이 증가하였다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦		
2. 성과중심 조직운영 이후 결재단계가 축소되었다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦		
3. 성과중심 조직운영 이후 의사결정에 소요되는 시간이 줄어들었다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦		
4. 성과중심 조직운영 이후 조직 구성원간 의사소통이 개선되었다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦		
5. 성과중심 조직운영 이후 조직 구성원간 업무협조가 개선되었다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦		
6. 성과중심 조직운영 이후 조직 구성원간 의사소통이 잘 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦		
7. 성과중심 조직운영 이후 조직내 업무분장은 직급과 직위에 따라 적절하게 배분되어 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦		
8. 성과중심 조직운영 이후 상관이 결정을 내리기 전에는 어떠한 결정도 할 수 없다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦		
9. 성과중심 조직운영 이후 실·과·소장은 나에게 업무에 관련된 권한과 책임을 대폭 위임했다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦		
10. 성과중심 조직운영 이후 실·과·소장은 문제가 발생할 때까지 기다리며 문제가 발생하면 그 때 교정을 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦		
11. 성과중심 조직운영 이후 실·과·소장은 환경변화를 잘 예견하고 조직구성원들이 나가야 할 방향을 알려준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦		
12. 성과중심 조직운영 이후 실·과·소장은 새로운 시각으로 문제에 접근하도록 구성원을 자극한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦		
13. 성과중심 조직운영 이후 나의 업무와 관련된 교육을 받은 적이 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦		
14. 성과중심 조직운영 이후 나의 업무와 관련된 표준화된 매뉴얼을 제공 받은 적이 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦		

■ 다음은 귀하가 근무하고 있는 조직에 대해서 어떻게 생각하고 있는지를 묻는 질문입니다. 해당되는 번호에 √ 표 해주십시오.

구 분	전 그 렇 지 않	혀 그 렇 지 않	조 금 그 렇 지 않	보 통 이 다	조 금 그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 내가 수행하는 업무에 대해 만족스러워 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥
2. 내가 수행하는 업무가 내 적성에 맞지 않는다는 생각이 든다.	①	②	③	④	⑤	⑥
3. 내가 수행하는 업무는 매우 가치가 있는 것이라는 생각이 든다.	①	②	③	④	⑤	⑥
4. 내가 추구하는 가치와 조직의 가치가 매우 비슷하다.	①	②	③	④	⑤	⑥
5. 나는 주위사람들에게 우리 부처의 일원이라는 것을 자랑스러워 하는 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥
6. 나는 우리 조직에 대하여 강한 소속감을 느끼지 못한다.	①	②	③	④	⑤	⑥
7. 조직목표가 부서의 중요한 현안을 잘 반영하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥
8. 조직목표들은 그 우선순위가 어느 정도 명확하게 정해져 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥
9. 조직목표를 어느 정도 달성하였다.	①	②	③	④	⑤	⑥

■ 다음은 귀하가 속해 있는 조직의 특성을 가장 잘 설명하고 있는 곳에 √ 표해 주십시오. 여기서의 ‘조직’은 귀하가 속해있는 실·과·소이며, 조직의 리더는 실·과·소장을 의미합니다.

구 분	전 그 렇 지 않	혀 그 렇 지 않	조 금 그 렇 지 않	보 통 이 다	조 금 그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 우리 조직의 구성원들은 자신의 많은 것들을 공유하고자 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥
2. 우리 조직은 매우 역동적이며 진취적이다. 구성원들은 위험을 감수하며 모험을 시도하려고 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥
3. 우리 조직은 매우 생산적이어서 임무완수에만 관심을 둔다. 구성원들은 인간적으로 몰입하지 않는다.	①	②	③	④	⑤	⑥
4. 우리 조직은 매우 형식적이며 구조화된 곳이다. 관료제적 절차가 모든 구성원들의 조직행위를 지배하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥

구 분	전혀 않다	하 지 않 다	그 렇 지 않 다	조 금 지 다	보 통 다	조 금 그 렇 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
5. 우리 조직의 리더는 일반적으로 조연자 또는 후원자 같은 느낌을 준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	
6. 우리조직의 리더는 일반적으로 기업가, 혁신가 또는 모험가 같은 느낌을 준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	
7. 우리 조직의 리더는 일반적으로 성과지향적이며 저돌적 추진자라는 느낌을 준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	
8. 우리 조직의 리더는 일반적으로 조정자, 중재자 또는 행정가 같은 느낌을 준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	
9. 우리 조직을 지탱시켜주는 힘은 충성심과 전통, 상호신뢰이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	
10. 우리 조직을 지탱시켜주는 힘은 쇄신과 발전에의 헌신이다. 최고만이 강조된다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	
11. 우리 조직을 지탱시켜주는 힘은 임무와 목표달성에 대한 강조이다. 생산지상주의가 팽배해 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	
12. 우리 조직을 지탱시켜 주는 힘은 공식적인 규칙과 정책들이다. 원만한 조직운동을 중요시 여긴다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	
13. 우리 조직은 구성원들의 단결과 사기를 중시한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	
14. 우리 조직은 성장과 새로운 자원의 획득을 강조한다. 새로운 도전에의 즉시 대응을 중요시 여긴다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	
15. 우리 조직은 경쟁적 행동과 성취를 강조한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	
16. 우리 조직은 영속성과 안정성을 강조한다. 효율적이고 원만한 운영을 중요시여긴다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	
17. 우리 조직은 직원상호간의 우호적인 관계를 유지 하려는데 많은 노력을 기울인다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	
18. 우리 조직은 인간관계에 있어 선배직원이나 관행에 크게 구애받지 않고 새로운 인간관계를 선호한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	
19. 우리 조직은 직원상호간의 인간적 관계보다 조직의 업적(실적)관계를 우선시한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	
20. 우리 조직은 상사와 부하직원간에 서열의식이 강조 된다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	
21. 우리 조직은 구성원에게 문제가 발생되었을때 서로 감싸 주려고 하며 개인의 사정을 잘 들어준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	
22. 우리 조직은 문제의 발생에 크게 신경쓰지 않고 긍정적인 해결방안을 찾는데 더 치중한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	
23. 우리 조직은 문제해결에 개인의 사정보다는 조직 목표나 업적이 더 중요한 요소로 고려된다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	
24. 우리 조직은 문제해결에 전임자의 관행이 중시되고 절차와 규정이 엄격하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	

정책연구 2008-16

성과지향 조직운영방안 연구

2008년 8월 인쇄

2008년 8월 발행

발행인 좌승희

발행처 경기개발연구원

(440-290) 경기도 수원시 장안구 파장동 179

전화 : 031)250-3114 팩스 : 031)250-3111

홈페이지 : www.gri.re.kr

등록번호 제 99-3-6호

© 경기개발연구원, 2008
