

조직행동론

Organizational Behavior

6주차 팀관리

글로벌산업통상대학 경영학과

김 정 식 교수

6주차 팀관리

- 전통적 조직과 팀 조직을 비교설명할 수 있다.
- 팀의 구성요소에 대해서 이해할 수 있다.
- 팀의 발전단계를 이해하고 발전단계별 특징에 대해서 설명할 수 있다.
- 다양한 팀행동들을 이해하고 이러한 팀행동들의 필요성을 이해할 수 있다.
- 고성과 팀의 특성을 설명할 수 있다.

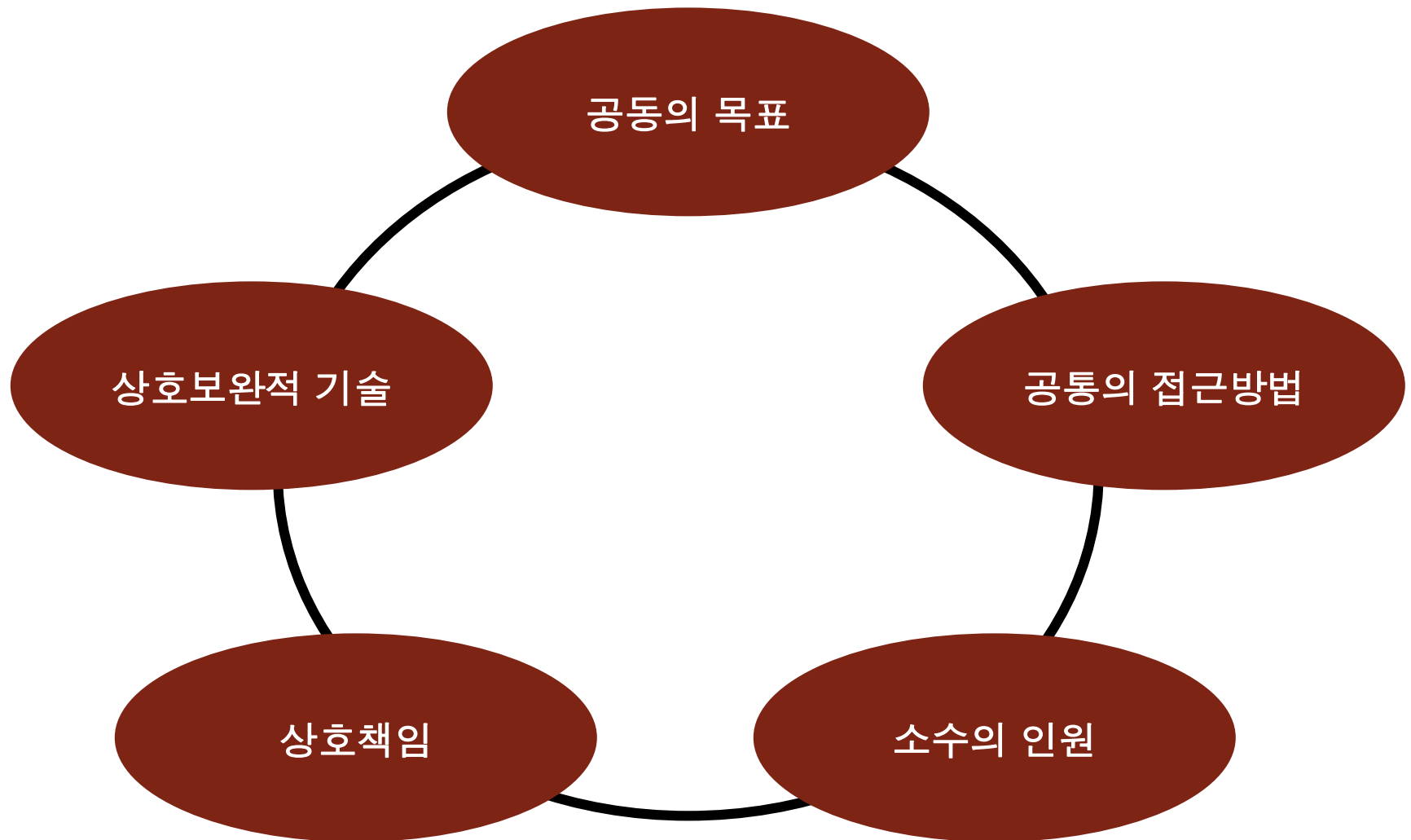
- 집단(group) 또는 팀(team)을 구성하는 이유
- 전통적 조직과 팀조직의 비교
- 팀의 구성요소
- 팀구성시 고려해야 할 사항
- 팀의 발전 단계
- 팀의 유형
- 팀내 현상
- 팀내 집단사고의 방지
- 고성과 팀의 특성
- 학습요약
- 퀴즈

집단(group) 또는 팀(team)을 구성하는 이유

1. 안정성(**security**) : 외부의 위협으로부터 보호
2. 지위(**Status**) : 구성원으로서의 지위와 인정
3. 자존심(**self-esteem**) : 구성원으로서의 자긍심
4. 친화(**affiliation**) : 타인들과 의미있는 인간관계 형성
5. 권력(**power**) : 집단 또는 팀내 권력의 획득과 행사
6. 목표달성(**goal achievement**) : 개인별 작업보다 효율적인 공동작업 수행

전통적 조직과 팀조직의 비교

	전통적 조직	팀 조직
조직구조	수직적	수평적
직무설계	분업화	다기능화
권한	집중	분권
리더의 역할	지시/통제	코치/촉진자
리더십	지시/하향	후원/참여/설득
정보의 흐름	통제/제한	개방/공유
보상	개인/직위/근무연수	성과/능력



- 팀원의 역할에 있어서 균형유지

- 조언자(adviser) : 팀원들이 업무수행할 때 필요한 노하우, 경험, 아이디어 제공
- 연결자(linker) : 팀원들간의 연계자로서 역할 수행
- 고안자(creator) : 새로운 아이디어, 방법들을 생각해냄
- 촉진자(promoter) : 업무진행이 신속하게 이루어질 수 있도록 프로세스 관리
- 평가자(assessor) : 성과의 유무를 체크하고 피드백을 제공
- 조직자(organizer) : 팀원 각자의 역할과 책임을 배분하고 조정함
- 생산자(producer) : 실질적인 업무수행을 진행하고 성과를 냄
- 통제자(controller) : 올바르지 않은 일들이 벌어질 때 이를 바로 잡음
- 유지자(maintainer) : 지속적으로 팀이 운영될 수 있도록 관리

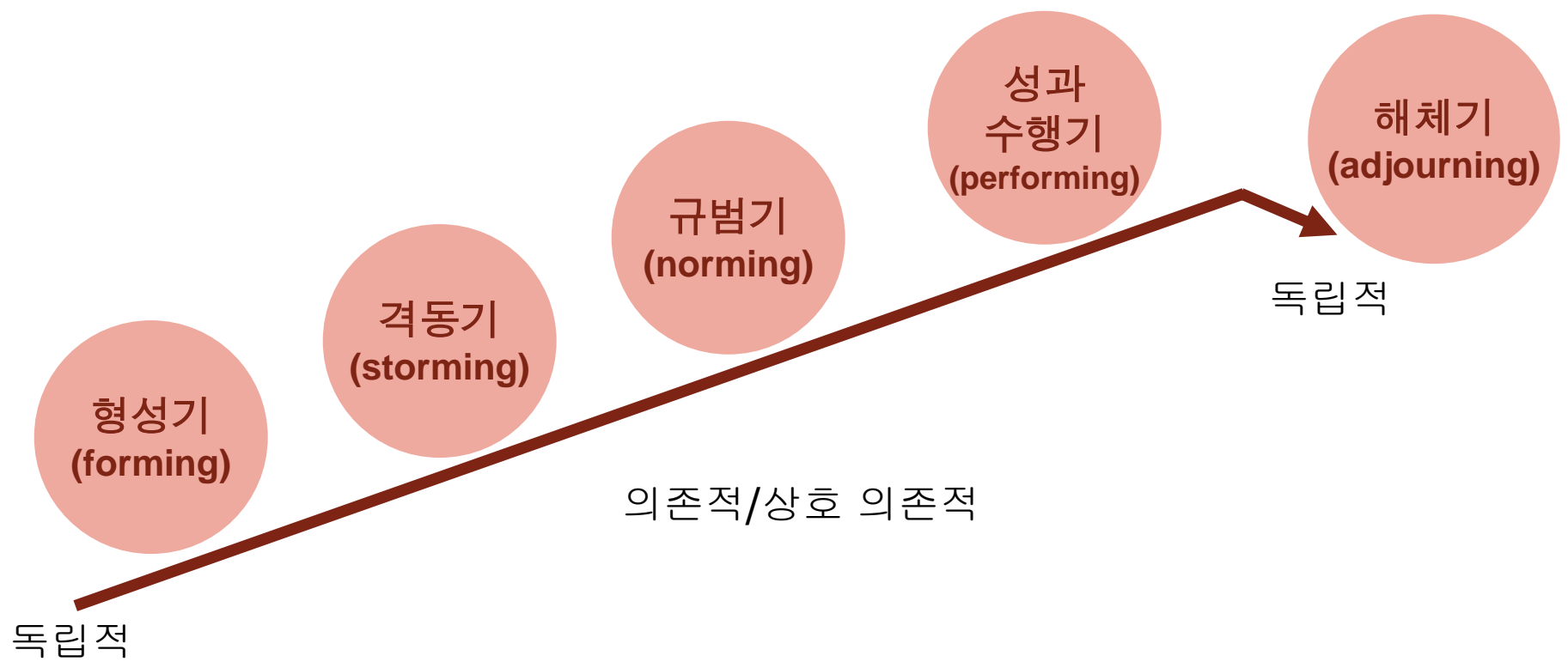
- 팀원의 수

- 4명에서 12명 사이가 이상적임
- 너무 수가 적으면 다양한 기능 및 시각을 갖추기가 어려움
- 너무 수가 많으면 상호작용 및 의견합의 도출, 응집성, 몰입 등이 부족할 수 있음

- 팀구성

- 팀원들간의 조화 강조
- 능력, 퍼스낼리티, 기술, 개인적 선호 등을 고려해야 함

팀의 발전 단계



팀의 발전 단계(계속)

단 계	내 용
형성기 (Forming)	<ul style="list-style-type: none">- 집단이 형성되어가는 첫 번째 단계- 구성원이 모이기는 했지만, 모든 것이 불확실
격동기 (storming)	<ul style="list-style-type: none">- 집단내부적으로 갈등이 생기는 단계- subgroup 형성, 정책이나 절차에 반대하기도 함
규범기 (norming)	<ul style="list-style-type: none">- 집단내 갈등을 제시하고, 해결하는 단계- 개개인의 역할 명확화, 정체성, 팀웍
성과수행기 (performing)	<ul style="list-style-type: none">- 집단이 성숙되어 기능을 수행하는 단계, 각자의 역할 충실- 각 단계중 가장 높은 성과(효율성) 달성
해체기 (adjourning)	<ul style="list-style-type: none">- 집단이 해산하는 단계

- **문제해결팀(problem-solving team):**

감독자와 5-21명의 팀원들로 구성되어 있으며, 연구과제를 스스로 파악하고 실천 가능한 해결책을 개발하는 팀

- **자율관리팀(Self-managed team):**

팀의 일상적인 일을 스스로 통제하는 것뿐만 아니라 팀 목표의 설정, 목표달성 방법, 팀원 총원 등에서 완전한 자율권을 가지는 작업팀

- **다기능팀(cross-functional team):**

팀 내에서 연구개발, 생산, 기획, 마케팅 등의 기능을 모두 수행할 수 있도록 구성하는 팀

- **가상팀(virtual team):**

물리적으로 떨어져 있으면서, 조직의 목표를 위해 컴퓨터 기술을 사용해 함께 일하는 팀

행동 규범 (norms of behavior)

팀구성원들이 공유하고 받아들일 수
있는 행동의 기준

팀 응집성 (team cohesion)

팀 구성원들간 단결/융합하는 정도

사회적 나태 (social loafing)

팀의 목표달성을 위한 노력을
소홀히 하는 현상
- 무임승차(free-riding)

팀 효능감 (team efficacy)

팀 전체에 대한 확신

1. 팀내 모든 구성원에게 평가자의 역할을 맡겨라.
2. 잘 생각해 보지 않고 찬성하는 맹목적 찬성자를 피해라.
3. 똑같은 문제를 다른 집단에게도 맡겨보라.
4. 소집단 논의 및 외부전문가를 이용해라.
5. 지명 반론자법(**Devil's advocate**)의 역할을 할당해라.
6. 지나친 의견일치는 다시 생각해 보라.

고성과 팀의 특성

1

참여적 리더십

2

책임감 공유

3

목표에 대한 일체감

4

원활한 의사소통

5

미래 지향성

6

창의적 능력개발

7

신속한 대응력

8

업무수행에 초점

- 전통적 조직은 수직적은 조직구조 형태를 띄는 반면, 팀 조직은 수평적인 조직 구조를 띈다.
- 팀의 구성요소로는 공동의 목표, 공통의 접근방법, 소수의 인원, 상호책임, 상호 보완적 기술이 포함된다.
- 팀의 일상적인 일을 스스로 통제하는 것 뿐만 아니라 팀 목표의 설정, 목표달성 방법, 팀원 총원 등에서 완전한 자율권을 가지는 작업팀을 자율관리팀이라고 한다.
- 팀의 발전 단계는 형성기, 격동기, 규범기, 성과수행기, 해체기 5단계를 거치게 된다.
- 고성과 팀의 특성으로는 참여적 리더십, 책임감 공유, 목표에 대한 일체감, 원활한 의사소통, 미래 지향성, 창의적 능력개발, 신속한 대응력, 업무수행에 초점 등을 들 수 있다.

- 팀의 구성요소에는 공동의 목표, 공통의 접근방법, 소수의 인원, (), 상호보완적 기술이 포함된다.
- ()은 물리적으로 떨어져 있으면서 조직의 목표를 위해 컴퓨터 기술을 사용해 함께 일하는 팀을 말한다.
- 팀행동 중에서 팀의 목표달성을 위한 노력을 소홀히 하는 현상을 ()라고 한다.
- 팀의 발전 단계는 형성기, 격동기, 규범기, (), 해체기 5단계를 거치게 된다.

정답 : 1. 상호책임 2. 가상팀(virtual team) 3. 사회적 나태 4. 성과수행기