

KOSHA GUIDE

Z - 38 - 2023

조직의 팀 빌딩(Team-building)에 관한 지침

2023. 3.

한국산업안전보건공단

안전보건기술지침의 개요

- 작성자 : 한국안전문화진흥원
- 개정자 : 한국산업안전보건공단 전문기술실
- 제·개정 경과
 - 2022년 12월 리스크관리분야 표준제정위원회(제정)
 - 2023년 3월 리스크관리분야 표준제정위원회(개정)
- 관련규격 및 자료
 - Total quality safety management and auditing, Michael B. Weinstein, 1997
- 기술지침의 적용 및 문의
 - 이 기술지침에 대한 의견 또는 문의는 한국산업안전보건공단 홈페이지 안전보건기술지침 소관 분야별 문의처 안내를 참고하시기 바랍니다.
 - 동 지침 내에서 인용된 관련규격 및 자료 등에 관하여 최근 개정 본이 있을 경우 해당 최근 개정 본을 참고하시기 바랍니다.

공표일자 : 2023년 3월 8일

제 정 자 : 한국산업안전보건공단 이사장

조직의 팀 빌딩(Team-building)에 관한 지침

1. 목 적

팀 빌딩은 서로 믿고 의지하는 관계 정립, 의사소통 개선, 구성원 각자의 임무 명확화 등을 통해 문제해결 능력과 작업수행 능력 향상을 꾀하며, 최종적으로는 사업장 전체의 안전보건 목표를 달성하는 것을 목적으로 한다.

2. 적용범위

본 가이드라인은 고위험성 작업현장의 안전관리를 위한 효과적인 팀원의 중요성이 대두되는 사업장에서 요구되는 효율적인 팀 빌딩 구성과 운영에 대한 지침을 통해 안전보건활동 강화를 포괄하는 내용으로 구성되어 있다.

3. 용어의 정의

3.1 팀: 상호간, 공통의 가치 있는 목표 목적 사명을 향해, 동적으로 상호의존하며 상호작용에 적응하면서 각자가 수행해야할 특정의 역할과 기능을 분담하고, 팀원으로서 한시적인 활동을 하는 두 명 이상으로 구성된 명확한 집단이다.

3.2 팀 빌딩: 팀을 이루어 진행하는 업무나 활동을 성공적으로 이끌기 위해 실시하는 일종의 조직개발 기법으로 다른 사람을 지원하고, 팀원 충돌을 해소하며, 정보를 교환하고, 활동을 조정하는 기능이 수행된다.

4. 팀 개념

4.1 팀의 의의

4.1.1 팀은 대부분의 작업환경에서 업무의 중심이 되며, 오늘날 고위험을 동반하는 산업에서 특히 중요한 개념이다.

4.1.2 팀 구성이란 효과적인 팀 작업 개념에서 팀을 개발, 구축 및 교육하는 것을 말한다.

- (1) 효과적인 팀 구성을 위해서는 처음부터 적절한 멤버와 리더를 선택하는 것이 매우 중요하다.
- (2) 올바른 팀 구성은 기술력과 비즈니스 기술의 균형을 가져오고 시너지를 개발한다.
- (3) 잘 운영되는 팀 구성은 한 개인보다 훨씬 더 빠르고 일반적으로 더 적은 비용으로 안전 목표를 성취할 수 있다.
- (4) 팀 구성은 형성, 소통, 규제, 수행의 순서로 진행된다.
 - (가) 형성은 팀 환경에 대해 인지하고 방향을 정하는 과정이다. 여기에서 목표 설정, 상호 관계, 행동 규칙이 마련된다.
 - (나) 소통은 팀 목표와 과제에 대한 갈등과 저항을 최소화하기 위해 진행된다.
 - (다) 규제는 소통과 협력을 위해 진행된다. 이 단계에 타인을 존중하고, 듣고, 배우고, 노력 지원이 마련된다.
 - (라) 수행은 문제를 해결하는 과정이다. 이 단계에서 팀원들은 성취감과 자부심을 위해 목표 달성을 한다.
- (5) 강한 양방향 커뮤니케이션은 강한 팀 구성의 발전 비결이다. 어떤 구성원도 타인을 통제하려고 해서는 안 되고, 각 구성원은 자신의 생각을 자유롭게 표현할 수 있어야 한다.
- (6) 팀이 성공하기 위해서 팀원들이 수행해야 할 역할은 조정역할 (Coordinator), 기획역할 (Shaper), 실행역할 (Implementer), 완성역할 (Finisher))이다.

4.1.3 팀 스킬이란 팀의 효과를 최적화하는 행동기법이다.

(1) 구성원들은 개선 도구와 기법을 사용하는 법을 배워야 하고 팀에 기여하는 방법을 배워야 한다.

(2) 리더들은 팀을 이끌고 만드는 법을 배워야 한다.

(3) 중요한 팀 스킬은 다음과 같다.

(가) 데이터 기반 도구 및 기술

(나) 프로세스 관리

(다) 문제 해결, 팀원 및 참여 기술

(라) 성공적인 미팅 기술

(마) 고급 코칭 기술

4.2 팀 수행 모형

4.2.1 팀 수행의 기본적인 프로세스 모형은 개인 요인(예: 경험, 역량), 리더십 및 팀 구성(예: 역할, 규범, 지위 차이)이 집단활동(예: 의사소통, 협조, 의사결정 같은 과정)에 어떻게 영향을 미치는지 보여 주고, 그것이 생산성, 안전성, 만족감과 같은 결과 사항에 주는 영향을 나타낸다.

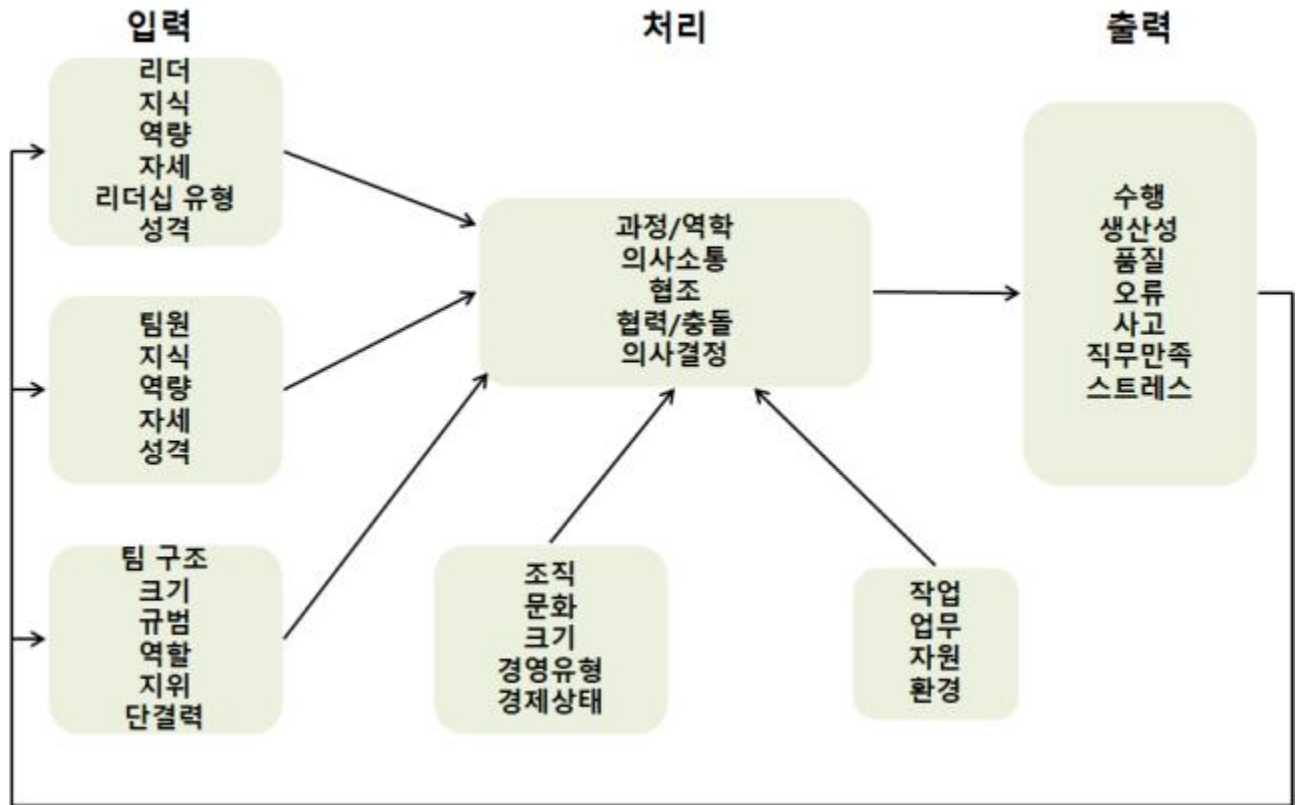
4.2.2 구조상의 요인은 그룹의 크기(많은 직무에 있어서 가장 인원은 약 5명)뿐만이 아니라, 해당 그룹이 수립한 규범이나 규칙, 지위의 차이 또는 조직계층, 팀원에게 맡겨지거나 주어진 역할 및 전체의 단결이나 구심력과 관련이 있다.

4.2.3 팀의 결과는 다음과 같은 세 가지 프로세스가 통합된 것이다.

(1) 업무 기여: 얼마나 많은 팀원이 공동작업에 지원하는가?

(2) 수행 전략: 직무 수행 및 그 상황에 대해 얼마나 적절한가?

(3) 지식과 역량: 팀원이 직무에 적용하는 지식과 역량 수준은 적절한가?



<그림 1> 팀 수행 모형

4.3 팀 빌딩 역량 요소

4.3.1 다른 팀 멤버 지원: 팀 과제를 수행하고 경험을 공유함으로써, 팀 멤버들은 사회적 유대감과 강한 애착을 형성한다.

- (1) 효과적인 팀 멤버는 적절한 때 작업 부담을 분담하고, 개인이 각자의 책임을 인정하며, 좋은 작업관계를 유지하고 솔직함을 확립함으로써 다른 팀원을 지원한다.
- (2) 이러한 상호간의 지원은 팀원이 직무를 수행하는 데 도움이 되는 조언과 정보를 제공하는 등, 정보지원과 관련이 있으며, 팀의 협조성 향상과도 연결된다.

4.3.2 갈등 해소: 갈등(Conflict)은 부정적인 의미로 팀의 성과 저하나 심지어는 해체로 까지 이어질 수 있지만, 팀 내의 건설적인 갈등은 오히려 가치, 탁월함, 창의력의

원천이 된다.

(1) 갈등 해소를 위한 역량은 다음과 같다.

(가) 장해가 되는 갈등은 제거하고, 유용한 토론을 장려한다.

(나) 갈등관리 전략(Conflict management strategy)을 갈등의 근원과 본질에 연결한다.

(다) 한쪽이 이기면 다른 쪽은 지는 제로섬게임과 같은 전략보다는 양쪽이 이기는 융합적 전략을 사용한다.

4.3.3 정보교환: 팀으로 활동 시, 모든 수준의 효과적인 정보교환은 매우 중요하다.

(1) 팀원을 위한 의사소통 역량을 다음과 같다.

(가) 개방적 운용을 극대화하는 의사소통 활용

(나) 개방적이며 지원적인 의사소통 방식 사용

(다) 능동적 청취 역량 이용

(라) 비언어적 메시지 주의

(마) 다른 팀원들과 인사, 적절한 대화 등 대인 관계상 가치관 활용

4.3.4 협조: 단순히 숙련된 그룹이 수행하는 작업과는 다르게, 협조는 더 나은 팀원을 가능하게 한다.

(1) 협조하지 못하면 의사소통이 붕괴되고, 오류 및 갈등이 증가하는 상황이 생긴다.

(2) 한명의 팀원에게 업무부하가 걸리지 않도록 팀 작업량을 균등하게 배분하고, 서로의 수행을 모니터링하여, 상호 효과적인 정보교환과 지원을 한다.

4.4 팀 위험

4.4.1 명확하게 정의되지 않은 역할: 팀 멤버의 역할에 대한 명확성과 적절성에 대한 결여는 팀 실패의 원인이 될 수 있다.

<팀 역할의 중요성>

1972년 12월 29일, 승객 163명과 승무원 13명, 총 176명이 탑승한 여객기 Lockheed L-1011 가 Miami 국제공항 북서쪽 19마일 지점에 추락했다. 총 99명의 승객과 명의 승무원이 이 사고로 사망했다. New York발 Miami행 비행기가 착륙을 위해 활주로를 향하고 있었을 때, 3개의 착륙기어 라이트 중 2개의 라이트만 들어오고 전륜라이트가 점등되지 않는 것을 운항승무원이 인식했다. NTSB(1973)는 이 사고원인을 ‘운항승무원이 최후의 분간, 계기판을 주시하지 못했고, 예측하지 못했던 하강이 지상과의 충돌을 피할 수 없을 만큼 빠른 단계를 감지하지 못한 것에 기인이라고 했다. 더욱이 보고서는 ‘승무원은 전방착륙기어 위치표시 시스템의 오작동에 대한 집착으로 계기판에서 주의가 분산되었고 예측 이외의 하강을 감지하지 못했다’라고 언급했다. 기장, 부조종사, 항공기관사 모두 전륜 라이트에만 집중하느라 아무도 기체의 비행상황을 감시하지 않았다.

4.4.2 팀원 내에 상반되는 목표를 적절히 조율하지 못하여, 명확한 협조체제가 결여되면 팀 이 실패할 수 있다. Three Mile Island 원자력발전소의 방사능물질 방출 사고 때 팀은 가동중단보다는 펌프를 보호하는 것에 초점을 맞추고 있었던 결과 팀이 실패로 끝났다.

4.4.3 의사소통 실패도 팀 실패의 주요 원인이 된다. 특히, 외국인과의 팀 빌딩인 경우 의사소통의 결여와 부정확하게 전달된 의사소통이 사고의 원인이 된다.

4.4.4 팀 실패 다른 원인도 다양하다.

- (1) 상부 관리자의 팀 빌딩 역량이 부족하다.
- (2) 팀에서 좋은 팀 역량 훈련을 제공하지 않는다.

4.5 평가 질문

4.5.1 안전(프로젝트)팀이 구성되어 운영되는가?

4.5.2 모든 팀원은 양방향 커뮤니케이션의 중요성을 포함하여 효과적인 팀워크 개념을 교육받고 있는가?

4.5.3 팀원들에게 팀 내에서 성공적으로 기능하는 데 필요한 기술을 가르쳤는가?

4.5.4 강력한 팀 리더를 신중하게 선정하였는가?

4.5.5 팀원 및 팀원이 팀에서의 성과에 대해 명확히 책임을 지고 있는가?

4.5.6 팀이 안전 프로젝트를 성공적으로 수행하고 있는가?

4.5.7 각 안전팀은 안전 기능의 입력 또는 구성원을 가지고 있는가?

5. 안전/보건 관리 팀 빌딩에 관한 가이드라인

팀 빌딩은 사업장의 안전보건 관리를 위한 팀 목표 달성을 위해 의도적인 변화를 시도하기 위한 단계다. 여러 가지 측면의 실태를 분석하여 문제점을 파악하고 개선하는 과정으로, 팀 빌딩을 활성화하기 위해서는 팀 빌딩 프로그램의 근거와 논리를 바탕으로 체계적인 팀 빌딩을 구성해야 한다.

5.1 실행계획 (PLAN)

5.1.1 공동의 목표달성을 위해 사람들이 서로 협력하는 과정에서 각 사람마다 역할과 기능이 할당됨으로써 형성된 일사분란한 활동 체계를 구성하기 위한 사전 계획이 필요하다.

5.1.2 실행계획은 팀의 목표 달성을 바탕으로 수립되어야 하는데 팀의 위치에 따라 상위조직일 경우 상위목표(목표) 하위조직일 경우 하위목표(수단)을 추구하는 실행 계획이 필요하다.

5.1.3 실행계획은 수립은 팀 빌딩의 사회적 목표를 형성하는 집합체를 만들어 가는 과

정으로 구체적인 인적 집합체로써 팀 성격의 규정이 가장 먼저 필요하다.

5.1.4 팀은 공동의 목표를 용이하게 달성하기 위해 의도적으로 형성된 사회적 단위이다. 따라서 목표 없는 팀이란 존재하지 않는다. 공동의 목표와 추진방향을 수립하여 팀의 방향성 제시를 이루어야 한다.

(1) 기능에 따라 사회의 질서유지를 위하여 추구되는 목표인 질서목표, 재화를 생산·분배하기 위한 목표인 경우 경제목표, 문화적(상징적) 가치를 창조·유지하기 위한 목표인 경우 문화목표로 구분하여 설정한다.

(2) 조직의 목표가 분명하지 않을 경우 여러 가지 의미로 받아들여지게 되는 모호성의 문제를 내재화 할 수 있다.

(3) 다양한 가치 간에 조화를 이루지 못할 경우 가치 추구 과정에서 충돌이 발생할 수 있다.

5.1.5 단순한 사람들의 집합(우발적인 군중)은 팀이 아니다. 팀은 공동의 목표를 달성하기 위해 필요한 기능 단위로 내부를 구성하고, 구성원들의 역할·지위·권한을 구조화한 활동 체계로 계획해야 한다.

5.1.6 팀은 외부와 구분되는 경계를 가진 실체이며, 경계를 기준으로 외부환경과 상호작용한다. 경계 밖의 환경에 무엇인가를 산출하는 개방체제로서 팀의 경계를 규정해야 한다.

5.2 실행 (DO)

5.2.1 팀 활동의 토대가 되는 사회의 일반적인 조건들로 부터 모든 팀에 있어 실행에 영향을 미치는 넓은 범위의 경제적, 정치적, 사회문화적, 기술적, 자원 환경적 요소를 극복하는 과정이 필요하다.

5.2.2 대내적으로는 팀의 목표가 조직 운영 과정에 투입되기 전에 미리 사전 심의하여 중요성이나 시급성을 파악·분류하고 그 요구를 처리할만한 책임자를 결정하고 위임화한다.

(1) 이를 위해 필요한 자원과 산출물을 비축해야 한다. 또한 투입요인이나 산출요인의 심한 변이를 축소하기 위하여 팀이 가지고 있는 환경에서 여러 변인을 통제하거나 목표에 대한 열의를 고취시키고 내부의 상충되는 요구를 균형화 시키는 다소 적극적인 전략이 필요하다.

(2) 팀의 규모와 기술을 확장하여 조직의 산출물을 다양화하거나 기술적인 핵심을 강화하는 전략이 필요하다.

5.2.3 대외적으로는 팀을 중심으로 지배적인 위치를 선점하여 외부조직이 필요로 하는 정보나 자원을 통제한다.

(1) 외부 조직 간에도 공식·비공식적으로 필요한 자원 교환을 상호협의를 하는 과정이 필요하고 때로는 여러 조직의 자원을 통합하여 연대하여 공동으로 다양한 환경에 대응하는 전략이 필요하다.

(2) 필요시 타 조직과의 경쟁을 통해 능력을 개선하거나 중심조직의 안정과 존속을 위하여 다른 조직을 통합하는 전략도 필요하다.

(3) 다른 조직에 접촉하여 조직이 필요로 하는 것을 얻어내며 소속 팀을 대외적으로 알림으로써 우호적인 환경을 조성하는 활동도 필요하다.

5.2.4 팀은 지식, 지위, 행태 등의 차이, 심리적 갈등, 기본적인 성향, 업무성질에 대한 인식 부족, 권한 침해 등으로 발생하는 갈등을 해결해야 한다.

(1) 원활한 갈등 해결을 위해서 실행과정에서 명확한 역할 분담, 공식·비공식 협의를 통한 상호간의 접촉 증대, 교육훈련, 정기적인 교류 등을 통해 상호간 입장을 이해 할 수 있도록 조정한다.

5.3 점검 (CHECK)

5.3.1 팀 빌딩의 효과성은 의도한 목표를 달성한 정도를 뜻하며 점검을 통한 산출과 결과로 파악된다.

5.3.2 점검모형은 목표 달성이 측정 가능하다는 개량화를 전제로 하나 실제 측정이 곤

란하며, 팀이 다양한 목표를 추구하는 경우나 비공식적 목표가 존재하는 경우 어떤 목표에 우선순위를 두고 점검해야 하는지를 정해야 한다.

5.3.3 점검 모형은 팀을 하나의 체제로 보고 체제의 기능적 요건을 수행하는 능력을 점검기준으로 삼는 모형이다.

- (1) 이해관계자 모형은 팀이 내·외부의 이해관계자들(고객, 경쟁자, 공급자, 정치인, 이익집단 등)의 욕구를 만족시키는 것을 점검 기준으로 삼는 모형이다. 이해관계자의 목록을 작성해 이해관계자를 파악하고 이들의 요구를 정리한 다음, 이해관계자의 우선순위를 정하여 선정된 이해관계자의 만족도 및 개선방향을 통해 팀의 효과성을 점검한다.
- (2) 경합가치 모형은 팀이 상충되고 갈등하는 다양한 가치(민주성, 효율성, 합법성, 형평성)를 동시에 추구한다고 보고 여러 가지 가치를 하나의 모형에 종합해 점검하는 모형이다.

5.4 개선 (ACT)

5.4.1 팀이 성공하기 위해서는 팀을 효과적으로 운영해야 하고 6가지 부문(목표, 구조, 관계, 보상체제, 리더십, 운영 메커니즘)에서 내부적 일관성이 있어야 한다.

- (1) 목표는 팀의 공동화된 목적과 관련이 있으며 구조는 업무수행 방법과 관련이 있다.
- (2) 관계는 팀원들간의 상호작용(소통)하는 방법과 관련이 있다.
- (3) 보상체제는 내적, 외적인 보상이 업무에 어떻게 연계되는지와 관련이 있다.
- (4) 리더십은 리더십의 유형과 실제 운영 요소간의 조화가 잘 이루어지게 하는 방법과 관련이 있다.
- (5) 지원 메카니즘은 팀의 목표달성을 지원하는 계획, 통제 예산과 기타 시스템과 관련이 있다.

5.4.2 개선을 위해서는 업무의 목표 달성을 위해 추진하는 일에 대한 동기를 부여하는 것과 보상체계 등을 분석하는데 많은 노력을 기울여야 한다.

(1) 보상체계의 영역에서는 팀원들에게 유·무형적 인센티브가 적절하게 주어지고 있는지 확인해야 한다.

(2) 공식적인 보상이 얼마나 잘 반영되는지 비공식적인 보상이 효과적인지 실제적인 결과에 의한 보상인지 등이 고려되어야 한다.

지침 개정 이력

□ 개정일 : 2023. 3. 8.

- 개정자 : 한국산업안전보건공단 전문기술실
- 개정사유 : 일부 미비사항 정비·수정
- 주요 개정내용
 - <부록 A> 삭제