

공공부문의 팀제와 성과관리

김 상 현*

〈目 次〉

- I. 머리말
- II. 공공조직의 성과관리
- III. 공공조직의 팀제와 인센티브 제도
- IV. 맺음말

〈요 약〉

2005년 우리나라의 공공부문에 팀제가 본격적으로 도입되었다. 팀제가 성공적으로 정착되려면 적절한 인센티브 제도가 뒷받침되어야 한다. 그러나 공공부문의 팀제도입에 따른 인센티브 제도의 설계에 관한 연구는 찾아보기 힘든 것이 사실이다. 이 연구는 이러한 인식을 바탕으로 인센티브 제도의 근간을 이루는 기본모형에 대해 고찰하고, 공공부문의 특수한 상황에 대해서도 살펴보고자 한다. 이러한 논의를 바탕으로 팀제에서 인센티브 제도설계와 관련된 주요 쟁점인 개인평가와 집단평가, 실적평가와 행태평가, 평가결과의 분포 설정 등에 대해 시사점을 도출한다. 또한 팀제를 도입하여 사용하고 있는 부처들의 현황을 위의 세 가지 쟁점을 중심으로 살펴보고 평가한다.

이 연구의 주요 시사점을 요약하면, 먼저 평가는 집단평가를 위주로 하되 팀의 크기에 따라 달라져야 한다는 점을 들 수 있다. 또한 실적평가를 위주로 하되 실적의 관찰가능성, 실적평가가 평가대상을 포함할 수 있는 정도 등에 따라 실적평가와 행태평가의 비중이 적절히 배합되어야 한다. 한편 팀원간의 평가결과는 차이가 크지 않도록 하고 팀간의 평가결과는 상당한 차이가 나도록 하는 것이 바람직하다.

【주제어: 팀제, 인센티브 제도, 성과관리, 행정개혁】

* 서울대학교 행정대학원 조교수

I. 머리말

2005년 3월 15일은 우리나라의 공공조직에 커다란 실험이 시작된 날로 기억된다. 행정자치부가 팀조직으로 전면 탈바꿈하는 조직개편안을 발표한 것이다. 이후 얼마 되지 않아 행정자치부는 정부기관 최초로 팀제를 실시하기 위한 조직개편을 단행하였다. 행정자치부의 팀제 도입을 시발로 기획예산처, 조달청, 노동부 등이 팀제를 도입하였으며, 2005년 11월 현재 총 12개의 중앙행정기관이 팀제를 도입하여 운영하고 있다. 각 기관별 팀제 도입 날짜는 다음 표와 같다.

〈표 1〉 중앙행정기관의 팀제 도입 시기

구 분	부 처	도 입 시 기
주관부처	행정자치부	2005년 3월 24일
선도부처	기획예산처	2005년 5월 31일
	노동부	2005년 9월 8일
	조달청	2005년 7월 8일
추가실시부처	보건복지부	2005년 10월 10일
	건설교통부	2005년 9월 1일
	국정홍보처	2005년 8월 2일
	식품의약품안전청	2005년 9월 30일
	소방방재청	2005년 9월 9일
	국민고충처리위원회	2005년 9월
	청소년위원회	2005년 9월
민주평화통일자문회의	2005년 10월	

자료: 행정자치부 내부자료(2005).

팀조직이란 조직의 기본단위가 팀인 조직을 의미하며, 팀조직의 기본단위가 되는 팀은 상호보완적인 기능을 가진 소수의 사람들이 공동목표를 달성하기 위하여 책임을 공유하고 문제해결을 위해 공동의 접근방법을 사용하는 조직단위를 뜻하는 것으로 널리 알려져 있다. 이러한 팀조직은, 1970년대 미국내 일본계 기업들이 작업현장에서 발생하는 문제를 현업의 근로자들이 참여하여 해결

하려는 품질관리(quality control) 활동을 발전시켜 나가는 과정에서 도입·운영되기 시작하였다. 이와 같은 팀제는 1) 상호보완적 기능을 가진 구성원, 2) 공동의 목적과 업무수행 목표, 3) 공통의 접근방법을 통한 상호 긴밀한 유대관계 유지, 4) 공동책임과 공동보상, 5) 팀의 자율성 보장 및 자기완결적 업무수행 등을 특징으로 한다.

행정자치부를 비롯한 12개 행정기관들이 표방하고 있는 팀제 도입의 목적은 대체로 조직의 유연성 확보를 통한 효율성 향상이다. 팀제가 이러한 목적을 달성하기 위해서는 여러 가지 요건이 충족되어야 할 것으로 보인다. 1964년 McGrath는 팀제의 효과성에 영향을 미치는 요인으로 구성원의 능력, 태도 및 성격, 집단의 구조, 응집성, 집단의 규모, 과업특성, 보상구조, 스트레스 정도를 들고 있다(Hackman, 1987). 한편, Hackman(1987)은 보상시스템, 정보시스템, 교육시스템, 과업구조, 집단구성, 집단규범, 노력, 지식과 기술, 과업수행 전략, 물질적 자원 등 다양한 요인을 제시하고 있다. 이와 같이 학자들에 따라서 팀제의 효과성을 좌우하는 요인으로 제시되는 것들이 다소 차이를 보이고 있다. 그럼에도 불구하고 보상시스템은 팀제의 성패를 좌우하는 공통적인 요인으로 제시되고 있다.

팀제가 성공하기 위해서는 보상제도가 매우 중요하다는 것에는 별다른 이견이 없어 보이지만, 구체적으로 어떠한 형태의 보상제도가 적합한지에 대한 연구는 드문 편이다.¹⁾ 더군다나 공공조직의 특성에 기인하는 보상문제와 팀제의 관계에 대한 논의도 찾아보기 힘들다. 이 논문은 이와 같은 기존 연구의 부족을 메우는데 목적을 두고 있다. 이를 위하여 먼저 다음 장에서는 보상제도 이론의 기본적 틀에 대해 살펴본다. 또한 공공조직에서 인센티브 제도의 운영과 관련된 주요 논점에 대해서도 고찰한다. 제 III절에서는 팀제와 인센티브 제도의 관계에 대해 살펴보고, 팀제에서의 바람직한 인센티브 구조에 대해 논의한다. 마지막 절에서는 요약과 정책적 시사점에 대해 고찰한다.

II. 공공조직의 성과관리

이 절에서는 먼저 인센티브 제공에 관한 기본모형을 통하여 이와 관련된 주요 논점에 대해 살펴본다. 기본모형은 민간부문과 공공부문에 공통적으로 적용된다. 이러한 기본모형을 바탕으로 공공조직의 특성과 관련된 인센티브 제공에

1) 이 논문에서는 보상과 인센티브 제공을 구별없이 사용한다. 보상은 성과관리의 일부 분으로 생각될 수 있는데, 여기에서는 성과관리 중 인센티브의 제공에 초점을 둔다.

대해 살펴본다.

1. 기본모형 및 주요 논점

한명의 주인과 한명의 대리인이 있는 경우를 생각해보자. 주인은 대리인에게 계약을 제공하고 대리인은 이것을 받아들이거나 거절할 수 있지만 (take-it-or-leave-it) 변경할 수는 없다. 대리인이 주인의 계약을 받아들이지 않고 거절할 경우 외부에서 받을 수 있는 효용은 \bar{U} 으로 주어져 있다고 가정하자. 대리인이 계약을 받아들일 경우, 주인이 관심을 가지는 결과물 $x \in X$ 에 영향을 미치는 행동 $a \in A$ 를 결정하게 된다.²⁾ 대리인의 이와 같은 행동(a)은 결과물에 영향을 미칠 뿐만 아니라 대리인에게는 일정한 비용을 초래하게 되는데, 이때의 비용함수를 $\psi(a)$ 로 표현하자.

주인은 대리인의 행동(a)을 관찰할 수 없으나 결과물(x)에 대한 관찰은 가능하다. 주인은 관찰할 수 있는 결과물을 토대로 대리인에게 인센티브를 제공한다고 가정하자. 이러한 인센티브의 제공을 $w(x)$ 로 나타내자. 이때 주인의 효용함수는 $V(x - w(x))$ 로 표현할 수 있는데, $V' > 0 \geq V''$ 가 성립한다. 한편 대리인의 효용함수가 노력과 인센티브의 분리가능한(separable) 함수라고 가정하면 $u(w(x)) - \psi(a)$ 로 나타낼 수 있다. 이때 $u' > 0 \geq u''$ 가 성립한다. 한편, 대리인의 행동은 결과물(x)의 확률밀도함수 $f(x, a) > 0$ 에 영향을 미친다. 누적확률분포함수는 $F(x, a)$ 로 표현하자.

이상에서 살펴본 논의들을 바탕으로 주인의 문제를 표현하자면 다음과 같다. 이것은 모든 정보가 완벽할 경우이며, 정보가 불완전할 경우에 대해서는 뒤에서 살펴보기로 한다. 주인은 대리인에 대하여 완벽한 정보를 가지고 대리인의 행동(a)과 인센티브 함수를($w(\cdot)$)를 선택하게 된다.

$$\max_{w(\cdot), a} \int_{\underline{x}}^{\bar{x}} V(x - w(x))f(x, a)dx, \quad (1)$$

$$\text{subject to } \int_{\underline{x}}^{\bar{x}} u(w(x))f(x, a)dx - \psi(a) \geq \underline{U}. \quad (2)$$

2) 이때의 행동은 '노력(effort)'으로 표현되기도 한다.

계약조건에 해당되는 식 (2)는 대리인의 참가조건 또는 개인적 이성조건 (individual rationality condition)이라 불린다. 내부 해를 가정하면 식 (1)과 (2)로부터 다음과 같은 일차 필요조건을 도출할 수 있다.

$$\frac{V'(x-w(x))}{u'(w(x))} = \lambda, \forall x \in X, \tag{3}$$

$$\int_x^{\bar{x}} [V(x-w(x)) + \lambda u(w(x))] f_a(x, a) dx = \lambda \psi'(a) \tag{4}$$

$$\int_x^{\bar{x}} u(w(x)) f(x, a) dx - \psi(a) = \underline{U} \tag{5}$$

위의 모형은 주인이 대리인에 대한 완벽한 정보를 가지고 있을 때를 가정하였다. 만약 이러한 가정이 성립하지 않고 이들 사이에 정보가 비대칭적으로 존재한다면 문제는 더욱 복잡해진다. 주인이 대리인의 노력정도를 관찰할 수 없거나, 관찰할 수 있어도 이를 바탕으로 계약을 맺을 수 없는 경우를 생각해보자.³⁾ 이와 같은 경우 주인의 문제는 다음과 같이 표현될 수 있다.

$$\max_{w(\cdot), a} \int_x^{\bar{x}} V(x-w(x)) f(x, a) dx, \tag{6}$$

$$\text{subject to } \int_x^{\bar{x}} u(w(x)) f(x, a) dx - \psi(a) \geq \underline{U} \text{ and} \tag{7}$$

$$a \in \text{argmax}_{a' \in A} \int_x^{\bar{x}} u(w(x)) f(x, a') dx - \psi(a'). \tag{8}$$

식 (1), (2)와 식 (6), (7), (8)에서 알 수 있듯이 정보가 완벽할 경우와 정보가 불완전한 경우의 차이는 식 (8)의 존재이다. 이것은 주인이 선택한 대리인의 노력정도가 대리인이 스스로의 효용을 최대화하도록 선택하는 노력정도와 일치하게 하는 제약조건으로, 유인합치성(incentive compatibility: IC) 조건이라 불린다. 주인과 대리인 사이에 정보의 비대칭성이 존재하므로, 주인은 대리인의 노력정도를 마음대로 선택할 수 없고 대리인이 자신의 효용을 최대화하는 문제를 고려하여 선택하여야 한다는 것이다.

3) 관찰할 수 있으나 증명할 수 없는(not verifiable) 경우가 후자에 해당된다.

계약조건이 (7)과 (8)로 주어져 있을 때 식 (6)의 해를 구하는 것은 복잡한 문제이다. 좀더 간단하게 해를 구하는 방법은 식 (8)의 1차 필요조건을 도출하여 대체시키는 방법이다.⁴⁾ 식 (8)의 1차 필요조건은 다음과 같다.

$$\int_x^{\bar{x}} u(w(x))f_a(x,a)dx - \psi'(a) = 0 \quad (9)$$

식 (7)과 (9)가 제약조건으로 주어져 있을 때 식 (6)의 해를 구하기 위하여 $w(x)$ 에 대하여 미분하여 정리하면 다음과 같은 방정식을 도출할 수 있다.

$$\frac{V'(x-w(x))}{u'(w(x))} = \lambda + \mu \frac{f_a(x,a)}{f(x,a)}, \quad \forall x \in X, \quad (10)$$

식 (10)과 식 (3)을 비교하면 식 (10)의 두 번째 항으로 인하여 정보의 비대칭성이 존재할 때 비효율이 발생하게 된다는 것을 알 수 있다. 즉, 식 (3)을 만족시키는 인센티브 제공을 $w^*(x)$ 라 표현하고 식 (10)을 충족시키는 것을 $w^{**}(x)$ 라 하면 $w^*(x) \neq w^{**}(x)$ 가 된다는 것을 쉽게 볼 수 있다. 그러나 Mirrlees(1974)는 아주 낮은 확률로 매우 혹독한 징벌(punishment)을 가할 수 있다면 식 (3)의 경우와 같은 최선(first-best)을 달성할 수 있다는 것을 보여주고 있다.

Holmstrom(1979)에 따르면 first-order approach가 유효할 때 $\mu > 0$ 가 성립한다. 또한, 누적분포함수 F 가 MLRP를 만족시킬 경우 인센티브 계약 $w(x)$ 는 x 에 대하여 증가함수 형태를 띠게 된다. 한편, Holmstrom and Milgrom(1987)은 선형형태의 계약이 최적인 경우를 보여주고 있으며, 매우 단순하다는 장점 때문에 실제에서도 많이 사용되고 있다는 점을 분명히 하고 있다.

이상에서 살펴본 인센티브 제공이론은 매우 단순한 경우를 상정하고 있다. 주인과 대리인이 각각 하나이고, 관심의 대상이 되는 결과물도 하나이다. 또한 한 시점에서 최적 인센티브 계약에 초점을 맞추므로써 시간에 걸쳐 계속해서

4) 이것은 first-order approach라 불리는데, 이러한 접근법이 유효하기 위해서는 일정한 조건이 충족되어야 한다. 예를 들면, Monotone Likelihood Ratio Property(MLRP)와 Convexity of Distribution Function Condition(CDFC)이 만족된다면 first-order approach는 유효하다.

일어날 수 있는 계약을 배제하고 있다. 먼저 대리인이 두개 이상의 결과물을 생산하는 경우를 생각해보자. Holmstrom and Milgrom(1991)에 따르면, 업무가 서로 대체제일 경우 높은 수준의 인센티브제도(high-powered incentive scheme)는 전체적인 성과에 바람직하지 못한 영향을 미치게 된다. 즉, 어떤 특정 업무에 높은 수준의 인센티브 제도를 적용하게 되는 경우, 대체제인 다른 업무에 투입하는 대리인의 노력을 감소시키게 된다.

대리인이 두개 이상의 업무를 수행하는 상황에서 각각의 업무가 다른 정도의 측정오차를 가진 경우에도 인센티브제도의 설계에 중요한 시사점을 제공한다. 두 개의 업무가 다른 정도의 측정오차를 가진 경우 보다 측정이 쉬운 업무의 결과물에 높은 수준의 인센티브 제도를 제공하는 것이 최적이다. 그러나 이러한 인센티브 제도는 대리인의 노력이 보다 쉽게 측정될 수 있는 업무에 집중되게 함으로써, 노력의 부적절한 배분을 초래하게 된다. 주인은 이와 같은 문제를 해결하기 위하여 보다 정확한 측정이 가능한 결과물에 대한 인센티브의 정도를 약화시켜야 한다.

한 시점이 아니라 일정기간 동안 주인과 대리인 사이에 계약이 반복적으로 일어난다고 보는 것이 위에서 살펴본 기본적인 모형의 경우보다 보다 현실적이라 할 수 있다. 많은 경우 주인과 대리인은 일정기간 동안 지속적인 관계를 유지하기 때문이다. 이와 같이 일정기간 동안 주인이 대리인의 결과물을 관찰하고 계약을 제공하는 상황에서는 대리인이 인센티브제도를 조작할 가능성을 가지는데, 이를 톱니바퀴 효과(ratchet effect)라 부른다. 대리인이 초기에 훌륭한 결과물을 산출했다고 가정하자. 주인은 이를 바탕으로 대리인의 업무가 쉬운 것이라고 추론하고 인센티브를 줄이게 될 것이다. 이러한 일이 벌어질 것이라는 것을 잘 알고 있는 대리인은 주인으로 하여금 자신의 업무가 어려운 것이라는 추론을 내리도록 하기 위하여 초기의 노력을 감소시켜 낮은 수준의 결과물을 산출하게 될 것이다. 이와 같은 톱니바퀴 효과(ratchet effect)는 주인이 결과물에 따라 인센티브 제도를 바꾸지 않을 것이라는 약속을 지킬 것이라는 확신을 대리인이 가지지 못하는 데에 기인한다.

주인과 대리인이 일정기간 동안 지속적인 관계를 유지할 때 고려해야 할 또 한 가지 사항은 대리인의 능력에 관한 것이다. 주인이 대리인의 능력에 대하여 불확실한 정보를 가지고 있고, 대리인이 산출하는 결과물이 그의 노력과 능력 그리고 통제 불가능한 외부적인 요소에 의해 좌우된다고 가정하자. 이러한 상황에서 주인과 대리인의 지속적인 관계는 주인으로 하여금 대리인의 능력에 대한 추론을 가능케 한다. 이 경우 주인은 대리인의 노력을 끌어내기 위하여 명시적인 인센티브 계약을 맺을 필요가 없으며, 대리인의 묵시적인 동기에 의존하는 암묵적인 인센티브를 통하여 원하는 수준만큼 대리인의 노력을 이끌어 낼 수

있다(Dixit, 2002). 이러한 경우의 좋은 예가 대리인이 경력을 중요시 하는 경우이다. 대리인은 미래에 보다 나은 보상을 받기 위하여 주인으로 하여금 자신의 능력에 대하여 가지는 인식을 좋은 방향으로 바꾸려 할 것이다. 이와 같은 동기로 인하여 대리인은 비록 주인이 명시적인 인센티브 계약을 제공하지 않더라도 경력의 초기에 매우 높은 수준의 노력을 하게 될 것이다.

2. 공공조직의 특성과 인센티브 제도

앞 소절에서 살펴본 민간부문의 인센티브제도가 공공부문에 그대로 적용되기에는 한계가 있을 것으로 판단된다. 공공부문이 민간부문과 구별되는 특성이 뚜렷하다면 이러한 특성을 고려하여 인센티브 제도를 설계하여야 할 것이다. 본 연구의 대상이 되는 것은 공공조직이므로 먼저 공공조직의 특성을 고찰하고, 그와 같은 특성을 잘 반영하는 인센티브 제도에 대해 살펴볼 필요가 있다. Burgess and Ratto(2003)에 따르면, 공공조직의 인센티브 설계에서 고려하여야 할 사항은 다수의 주인(multiple principals), 측정과 모니터링(measurement and monitoring), 본질적 동기(intrinsic motivation) 그리고 생산과 보상에서의 팀제 활용 등이다. 팀제에 관한 내용은 다음 절에서 다루기로 하고 여기에서는 나머지 사항들에 대해 살펴보고자 한다.

공공조직에서 인센티브 제도를 설계하는 데 있어서 첫 번째로 고려하여야 할 사항은 공공조직에서는 다수의 주인이 존재할 수 있다는 점이다. 민간부문과 달리 공공부문에서는 한 명의 대리인이 여러 명의 주인을 위해 일하게 되는 경우가 흔하다는 것이다. 이와 같은 상황은 인센티브 설계를 매우 복잡하게 만드는 데, 1980년대 후반부터 이러한 환경에서의 인센티브 제도에 대한 연구가 시작되었다(Bernheim and Winston, 1986; Holmstrom and Milgrom, 1988; Dixit, 1996, 1997).

이러한 연구결과들에 따르면, 다수의 주인이 존재하게 될 경우 각 주인은 자신이 관심을 가지는 결과물에 대하여 양의 인센티브를 제공하게 되고 다른 결과물에 대해서는 음의 인센티브를 제공하게 된다. 이러한 주인의 행동은 다른 결과물을 중시하는 나머지 주인들에게 음의 외부효과(negative externality)를 가져다 주게 된다. 여러 명의 주인에 대한 대리인의 노력이 서로 대체제일 경우 대리인은 인센티브를 많이 제공하는 곳에 노력을 집중적으로 배분하게 될 것이다. 대리인의 이와 같은 행동은 부의 외부효과를 더욱 증가시키게 된다. Dixit(1997)은 다수의 주인이 존재할 때 발생하는 외부효과를 제거하는 방법으로, 각 결과물에 대한 정보를 분리하여 개별 주인은 자신의 결과물만 관찰하고 보상하는 방안을 제시하고 있다. 또한, 이해관계가 비슷한 주인들을 집단으로 묶는 것도 부의 외부효과를 제거할 수 있다는 것을 보여주고 있다.

결과물에 대한 측정문제는 공공부문이나 민간부문 할 것 없이 모두에 존재하는 것이다. 공공부문과 민간부문에는 여러 가지 종류의 직업이 있고, 각 직업의 특성에 따라 결과물을 잘 관찰할 수 있는 것에서부터 관찰하기가 매우 곤란한 것에 이르기까지 다양한 종류가 혼재하고 있다. 특히 공공부문에서 결과물에 대한 측정이 곤란해지는 것은 공공부문의 업무가 정책결정과 관련된 것이 많은데 기인하는 부분이 크다. 정책결정의 결과는 측정이 곤란한 경우가 많고 측정이 가능하더라도 결과가 나타나는 시기가 길 때에는 그 결과물을 측정하여 보상을 한다는 것이 현실적으로 쉽지 않다. 또한, 민간부문과 비교할 때 공공부문은 추구하는 목적이 다양할 수 있다. 다양한 목적에 대한 기여도를 측정하는 것은 단일한 목적이 존재할 경우보다 어려워지게 된다. 이와 같이 결과물에 대한 측정이 곤란해질 경우 성과에 대한 모니터링이 중요해지게 된다(Burgess and Ratto, 2003).

공공부문이 공급하는 재화나 서비스의 특성 때문에 이 부문에서 일하는 사람들은 민간부문에 비하여 자신의 이익을 위하여 행동하게 되는 도덕적 해이(moral hazard)를 야기할 가능성이 적다는 견해가 있다(Kreps, 1997). 예를 들면, 가난한 사람들이나 노인들을 위한 정책을 담당하는 사람들은 정책의 대상이 되는 집단의 효용을 내재화할 수가 있다는 것이다. 이것은 대표적인 본질적 동기(intrinsic motivation)의 예이다. Kreps(1997)는 이와 같은 환경에서 성과에 따라 금전적 보상을 하게 되면 본질적 동기를 해칠 수 있다고 지적하고 있다.

III. 공공조직의 팀제와 인센티브 제도

1. 팀제와 인센티브 제도

팀제는 민간부문에서 도입되기 시작하여 현재 미국을 비롯한 여러 국가에서 아주 흔히 목격되는 조직형태이다. Osterman(1995)에 따르면 694개의 설문대상 중 54.5%에 해당되는 기업이 팀제를 운영하고 있으며, Dumain(1994)은 미국 기업의 2/3가 팀제를 사용하고 있는 것으로 추정하고 있다(Che and Yoo, 2001). 우리나라의 기업 중 어느 정도가 팀제를 운영하고 있는지를 조사한 연구는 발견하기 힘들지만, 팀제가 흔히 사용되고 있다는 것은 쉽게 알 수 있다. 우리의 주목을 끄는 것은 우리나라에서 공공부문에서도 팀제가 도입되었다는 점이다. 행정자치부를 비롯한 여러 중앙부처가 조직의 전 분야에 팀제를 도입한 것은 전 세계적으로 유례가 없던 현상이다.

팀제의 성공여부는 여러 가지 요인에 의해 좌우되겠지만, 가장 근본적인 철학은 구성원들의 협동을 이끌어내고자 하는 것이며 다음과 같은 특징을 가진다(Che and Yoo, 2001). 첫째, 팀 구성원들은 오랜 기간동안 상호작용을 한다(long-term interaction). 둘째, 팀 구성원들은 주어진 업무에 대해 의사결정을 하도록 권한을 부여받는다(decentralized authority). 셋째, 외부의 감독보다 팀 구성원끼리 서로를 감독하고 동기를 부여한다(peer monitoring). 넷째, 상대평가와 같은 경쟁적 평가제도가 아니라 집단보상과 같은 인센티브 제도를 통하여 구성원들의 협동을 진작시키려 한다.

이와 같은 특성을 가진 팀제를 공공조직에 도입하게 될 경우, 앞에서 살펴보았던 공공조직의 인센티브 문제와 어떠한 관계를 가지게 될까? 먼저 공공조직에서는 다수의 대리인이 존재하게 됨으로써 발생하는 문제와 팀제는 어떠한 관계를 가지는지에 대해 살펴보자. 조직 전체를 생각할 때 다수의 대리인 문제는 팀제 도입과 특별한 관련이 없을 것으로 평가된다. 조직 내부를 팀제로 바꾸었다 하더라도 전체 조직의 입장에서 볼 때 행정부 수반, 국회 등 다수의 대리인이 존재하므로 기존의 조직에서의 환경과 달라지는 것이 거의 없다고 보기 때문이다.

이러한 환경은 팀 내부로 눈을 돌리면 달라질 수 있다. 팀제의 두 번째 특징은 팀 구성원에게 권한을 위임함으로써 팀원에게 자주적 의사결정권을 주는 것이다. 이러한 임파워먼트(empowerment)는 팀 구성원이 봉사해야 하는 주인의 수를 감소시키는 작용을 할 수 있다. 공공부문에서 일하는 사람들의 최종적인 주인은 국민이지만, 단계별로 여러 종류의 주인이 있을 수 있다. 조직 내부로 한정시킨다면 개별 공무원의 주인은 상급자, 차 상급자, 차차 상급자 등이 된다. 기존의 조직에서는 이러한 여러 명의 주인이 개별 공무원의 행동에 암묵적 인센티브를 부여할 수 있었으므로 다수의 대리인 문제가 발생할 여지가 많았다. 임파워먼트(empowerment)는 팀원에게 자주적 의사결정권을 부여하고 중간의 결재단계를 축소하게 되므로 주인의 수를 감소시키는 효과를 수반하게 된다. 따라서 팀제를 통하여 조직내부에서의 다수 대리인 문제를 완화시킬 수 있다.

한편, 팀의 크기가 커지면 비공식적인 다수의 주인 문제가 발생할 수 있다는 점에 유의할 필요가 있다. 팀의 크기가 커지고 구성원이 증가하게 되면, 팀장 한 사람이 모든 팀원들의 의사결정을 충분히 검토할 시간과 에너지가 부족하기 마련이다. 뿐만 아니라, 팀원들 사이에 비공식적인 교류가 활발해질 것이다. 이러한 이유로 팀의 크기가 커지면, 팀 구성원 사이에 암묵적인 주인-대리인 관계가 형성될 가능성이 높아진다. 같은 팀내에 직급이 다른 여러 명의 구성원이 존재할 경우 이러한 가능성은 더욱 커질 것이다.

결과물에 대한 측정문제는 민간부문보다 공공부문에 더 심각하다는 것은 앞

에서 살펴본 것과 같다. 팀제의 도입은 이와 같은 측정문제에 어떠한 영향을 미치게 될까? 팀제의 운영이 결과물 자체의 측정을 쉽게 하거나 어렵게 하지는 못할 것으로 판단된다. 결과물에 대한 측정은 업무의 특성에 기인하는데, 팀제의 도입으로 업무의 특성을 변화시키지 않는 한 결과물의 측정문제는 바뀌지 않는다.

이와 같이 팀제가 결과물의 측정문제에 영향을 미치지 않는다고 해서 결과물 측정과 관련된 사항들에 아무런 변화가 초래되지 않는 것은 아니다. 결과물에 대한 측정이 어려울 경우 성과에 대한 모니터링이 매우 중요해진다는 것은 앞에서 살펴본 것과 같다. 팀제는 이와 같은 상황에서 동료에 의한 모니터링(peer monitoring)을 쉽게 한다. Che and Yoo(2001)에 따르면, 팀구성원이 반복적으로 상호작용을 하는 환경에서 팀 단위의 업무와 보상은 팀원으로 하여금 협동하도록 하는 목시적 인센티브를 창출할 수 있다. 반복되는 상호작용과 상호의존성은 팀 구성원들에게 동기를 부여하게 되고, 동료에 의한 제재(peer sanction)와 협동을 강화하게 된다는 것이다. 이와 같이 결과물에 대한 측정이 어려운 경우, 팀제의 도입은 동료에 의한 모니터링과 제재를 통하여 구성원들의 노력을 증가시키는 효과를 발휘하게 될 것이다.

마지막으로 팀제의 도입이 공공부문에 종사하는 사람들의 본질적 동기(intrinsic motivation)에 미치는 영향에 대해 살펴보기로 하자. 본질적 동기가 충만한 상황에서 성과에 따라 금전적 보상을 하게 되면 본질적 동기를 해칠 수 있다는 것은 앞에서 본 것과 같다. 팀제의 네 번째 특성에 따르면, 팀제는 상대평가와 같은 경쟁적 평가제도가 아니라 집단보상과 같은 인센티브 제도를 통하여 구성원들의 협동을 진작시키려 한다. 따라서 이와 같은 팀 단위의 보상은 개별적 보상의 경우보다 본질적 동기를 해칠 가능성을 감소시키게 된다.

2. 공공조직의 팀제에서 인센티브 제도의 설계

여기에서는 앞에서 살펴본 팀제와 인센티브 제도의 관계가 공공조직에서의 팀제에서 인센티브 제도를 설계하는데 어떠한 시사점을 제공하는 지에 대해 고찰하여 보고자 한다. 공공조직의 팀제를 도입함에 있어서 인센티브 제도의 설계와 관련된 주요 논의 사항들은 세 가지로 압축될 수 있다(행정자치부, 2005). 첫째는 집단을 평가할 것인가 아니면 개인을 평가할 것인가의 문제이다. 둘째, 실적을 평가할 것인지 혹은 행태를 평가할 것인가 하는 것이 매우 중요한 사안이 된다. 셋째는 평가결과의 분포를 어느 정도로 할 것인가 하는 문제이다.

1) 집단평가와 개인평가

팀제는 그 특성상 집단평가를 근간으로 한다. 상대평가와 같은 경쟁적 평가 체도를 지양하고 집단보상 인센티브 체도를 통하여 구성원들의 협동을 진작시키려 한다는 것은 이미 앞에서 본 것과 같다. 팀제가 이러한 특성을 가진다고 해서 개인평가를 전혀 활용할 수 없는 것은 아니며, 경우에 따라서는 집단평가만을 사용하는 것이 바람직하지 않을 수도 있다.

팀제에서 인센티브 설계에 있어서 준수해야 할 가장 큰 원칙은 집단보상이다. 이것이 팀제 도입의 목적과 부합하기 때문이다. 조직단위 업무의 특성상 구성원의 상호협력이 중시되는 환경에서는 이와 같은 집단평가와 보상이 더욱 중요해진다. 집단평가를 사용하게 될 경우 조직내 협력을 촉진할 뿐만 아니라, 협력적 가치를 중시하는 사람에 대한 유인으로 기능한다. 또한, 개인들이 과도하게 자신의 목표를 추구하는 것도 어느 정도 완화시킬 수 있다.

집단평가가 이상과 같은 장점을 가지고 있는 것은 사실이나 집단평가만을 사용할 때에는 무임승차 문제가 발생할 가능성이 크다. 개인에 대한 평가를 배제하고 집단의 성과만을 측정할 경우, 팀 구성원들은 다른 사람의 노력으로 팀 성과가 높아질 때 아무런 비용 없이 이를 향유할 수 있게 된다. 팀의 크기가 커지면 동료에 의한 감시나 상호 동기부여가 줄어들게 되므로, 무임승차 문제는 팀이 커질 경우 증가하게 된다.

무임승차 문제가 발생하게 되면 팀 구성원들의 노력은 급격히 감소하게 되므로 팀 전체의 성과에 매우 큰 악영향을 미치게 된다. 이와 같은 문제는 개인평가의 비중을 증가시킴으로써 어느 정도 완화될 수 있다. 개인에 대한 평가는 생산성이 높고 성취의욕이 높은 구성원들에게 매우 큰 동기부여 효과를 가지게 되므로, 개인평가의 증가는 집단평가에서 발생하는 무임승차 문제를 완화하게 된다. 그러나 개인평가는 어디까지나 제한적으로 사용되어야 한다. 개인평가 비중이 집단평가의 비중보다 커지게 되면 상호협력이라는 팀제의 본래 목적을 달성하는 것이 어려워지기 때문이다.

팀제에서 개인평가의 비중보다 집단평가의 비중이 커져야 한다는 것에는 이론의 여지가 없어 보인다. 그러나 구체적으로 양자의 비중을 어느 정도로 할 것인가는 여러 가지 요소를 고려하여 결정하여야 한다. 먼저, 팀이 생산하는 최종 생산물에 팀 구성원의 협력이 차지하는 중요도를 고려하여야 한다. 팀 업무의 성격상 팀 구성원의 협력이 절대적인 요소라면, 개인평가 보다는 집단평가가 평가의 대부분을 차지하여야 할 것이다. 그 반대의 경우라면 개인평가의 비중을 상당히 허용하는 것이 바람직하다 하겠다.

또한 팀의 크기에 따라 개인평가와 집단평가의 비중이 달라져야 할 것이다. 팀의 크기가 커지면 무임승차 문제가 커진다는 것은 이미 앞에서 살펴본 바와 같다. 이러한 무임승차 문제를 완화하기 위해서는 개인평가의 비중을 늘려야 한

다. 따라서 팀의 크기가 증가하면 개인평가의 비중도 함께 증가하는 것이 바람직하다.

집단평가와 개인평가의 비중에서 고려해야 할 또 하나의 요소는 팀에 따라 양자의 비중이 다른 경우이다. 하나의 조직안에 여러 개의 팀이 존재하고, 팀마다 집단평가와 개인평가의 비중이 다른 경우를 생각해 보자. 이와 같은 상황에서는 개인적 성과가 높은 사람이 개인평가의 비중이 높은 곳으로 옮겨갈 가능성이 커진다. 반면, 개인적 성과가 낮은 사람은 집단평가를 중시하는 팀을 선택하는 것이 유리해지므로 그 쪽을 선택할 가능성이 커진다. 그러므로 조직 전체의 입장에서 개인평가와 집단평가의 비중을 팀간에 어떻게 배분할 것인지도 고려하여야 한다.

2) 실적평가와 행태평가

실적평가는 설정한 목표를 달성하기 위하여 업무를 수행한 결과 산출된 결과에 대한 평가이다. 이러한 실적평가는 주관성과 신뢰성 결여의 문제를 완화할 수 있다는 장점을 가지고 있다. 이에 비해 행태평가는 업무능력 및 업무수행 태도에 대한 평가로서 상급자가 실시하거나 다면평가를 사용한다. 행태평가의 가장 큰 장점은 주관적인 행태중심 성과지표가 어느 일이나 적용될 수 있다는 데 있다. 반면, 평가의 주관성 때문에 평가의 공정성 문제가 제기될 가능성이 있으며 평가의 관대화 경향을 초래한다는 비판이 있다.

인센티브 제도의 설계에 있어서 가장 중요한 사항은 개인들로 하여금 주어진 능력하에서 최대한의 노력을 기울이도록 하는 것이다. 개인의 노력과 능력이 결합하여 성과물로 나타나는데, 노력에 대한 관찰이 불가능하므로 관찰 가능한 실적을 평가하여 보상을 하게 된다. 그러므로 실적에 대한 관찰이 가능할 경우 실적평가가 우선시 되어야 한다. 행태에 대한 평가는 이와 같은 실적을 잘 관찰할 수 없는 경우에 한정하여 어디까지나 보조적인 수단으로 사용되는 것이 바람직하다.

팀의 업무 성격에 따라 성과물에 대한 관찰 정도는 달라질 수 있다. 예를 들어, 연구부서의 경우 연구결과물에 대한 관찰이 비교적 용이하므로 행태에 대한 평가보다는 실적평가를 위주로 보상이 이루어져야 할 것이다. 반면, 정책부서는 성과물이 분명하지 않은 경우가 많으므로 행태평가의 비중이 상대적으로 높아지는 것이 바람직하다.

또한, 실적평가가 평가하고자 하는 대상을 완벽히 반영하지 못하는 경우에는 행태평가의 비중을 높일 필요가 있다. 왜냐하면, 실적평가가 평가대상 중 일부분을 누락하게 되는 경우 대리인은 평가의 대상에만 노력을 집중시키는 경향을 보이게 되기 때문이다. 이러한 노력의 배분은 조직의 성과에 바람직하지 않은 결과를 초래하게 된다. 업무의 질을 평가하기가 곤란하여 업무량만을 평가대상

으로 선정하는 경우 이와 같은 문제가 발생하게 된다.

3) 평가결과의 분포설정

집단평가와 개인평가의 비중 그리고 실적평가와 행태평가에 대한 문제가 해결되면 평가결과의 분포를 어떻게 할 것인가 하는 문제가 남게 된다. 팀 구성원의 평가결과들이 서로 큰 차이를 보이도록 만들 수도 있고, 반대로 매우 밀집된 분포를 가지도록 할 수도 있다.⁵⁾ 이와 같은 평가결과의 분포결정은 평가결과 자체보다는 보상과 연관되기 때문에 중요해지는 문제이다. 평가결과가 달라지더라도 이것이 보상과 관련을 가지지 않는다면 큰 의의를 가지지 못하기 때문이다. 따라서 평가결과의 분포설정 문제는 보상의 분포와 직결되게 된다.⁶⁾

평가결과가 넓은 분포를 가지게 되면 일정한 조건하에서 개인들의 노력은 매우 높아지게 된다. Lazear and Rosen(1980)에 따르면, 경기에 참가하는 사람들이 동질적(homogeneous)이면 우승자에게 모든 상금을 몰아주는 것이 경기 참가자들의 노력을 최대한으로 이끌어내게 된다. 이러한 결과를 팀원의 평가결과 분포설정에 그대로 적용하기에는 어려움이 있을 것으로 판단된다. 앞서서도 강조하였듯이, 팀원간의 경쟁의 격화는 협동을 해치게 되므로 팀원간에는 보상이 큰 차이가 나지 않도록 하는 것이 바람직하다. 따라서 팀원의 평가결과의 분포는 분산이 커지지 않도록 할 필요가 있다.

조직내에 여러 개의 팀이 있을 경우 팀원간의 평가결과의 분포뿐만 아니라 팀간의 평가결과의 분포도 중요하다. Lazear and Rosen(1981)의 연구결과를 팀 단위에 그대로 적용시킨다면, 팀 단위의 노력을 최대화하기 위해서는 팀에 대한 평가결과의 분포를 매우 크게 해야 한다. 이러한 결론이 유효하려면 팀들이 동질적이라는 가정이 성립하여야 한다. 팀제는 운영방식에 따라 성과가 우수한 팀과 그렇지 못한 팀으로 나누어질 소지가 있다. 이와 같이 팀의 성과가 고착화되는 경우, 특정인이 한번 성과가 나쁜 팀에 배치되면 성과가 좋은 팀으로 갈수가 없게 될 가능성이 커진다. 이러한 현상이 발생하면, 나쁜 팀에 배치된 사람들 중에서 잠재적 능력을 가진 자는 노력을 충분히 하지 않게 되는 문제가 발생한다. 따라서 팀 단위의 평가결과의 분포는 큰 분산을 가지도록 하되, 팀의 성과가 고착화되지 않도록 유연성을 유지할 필요가 있다.

3. 팀제 도입 부처의 성과관리 현황 및 평가

1) 집단평가와 개인평가

5) 물론 개인평가가 완전히 배제되는 경우에는 평가결과의 분포가 의미를 가지지 못한다.

6) 여기에서는 평가결과의 분포와 보상의 분포를 동일시하기로 한다.

2005년 들어 팀제를 도입한 정부부처에서는 개인성적을 결정하는데 있어서 팀 점수와 개인점수의 비율을 7:3 정도로 하고 있는 경우가 대부분이다. 직급별로 이 비율을 달리 적용하는 조직도 있는데 특허청이 대표적 예이다. 특허청의 경우 승진배점 기준과 성과급배점기준에서 조직평가와 개인평가의 반영비율을 국장, 과장, 팀장, 팀원직급별로 다르게 책정하고 있다.

집단평가와 개인평가의 이와 같은 비율은 후자보다 전자가 크다는 점에서 앞에서 살펴본 팀제에서의 인센티브 제도설계와 부합하는 것으로 평가할 수 있다. 개인평가보다 집단평가를 강조함으로써 팀제의 본래취지인 팀원간의 협동심 제고를 도모할 수 있다고 볼 수 있다. 또한 하나의 부처내에서 팀별로 여러 종류의 비율을 허용하지 않음으로써, 개인적성고가 높은 사람이 개인평가의 비중이 높은 곳으로 옮겨갈 가능성을 원천적으로 봉쇄하고 있다.

앞 소절에서 살펴보았듯이, 집단평가와 개인평가의 비율은 업무의 성격 및 팀의 크기에 따라 달라져야 한다. 팀 업무의 성격에 따라 최종생산물에 팀 구성원의 협력이 차지하는 중요도가 커지면 집단평가의 비중이 커져야 하고, 반대의 경우에는 개인평가의 비중이 커져야 한다. 또한, 팀의 크기가 커지면 무임승차의 가능성이 증가하므로 개인평가가 차지하는 비율이 늘어ना야 한다. 그러나 현재 운영되고 있는 공공부문의 팀제는 이러한 요소들을 거의 반영하지 않고 획일적으로 운영되고 있다. 팀제가 도입 된지 얼마 되지 않아 이와 같은 요소들은 모두 고려하여 집단평가와 개인평가의 비율을 정하기는 힘들었을 것으로 판단된다. 앞으로 팀제가 정착되면 이러한 요소들을 고려하여 점차적으로 개선해 나갈 필요가 있을 것이다.

2) 실적평가와 행태평가

팀제를 도입한 부처에서 사용되는 분야별 평가 및 기준은 부처마다 약간씩 다르다. 먼저 행정자치부의 경우를 살펴보면 고객, 업무수행, 운영혁신, 학습성장 등의 네 가지 관점에서 평가가 이루어진다. 이 중에서 고객과 업무수행에 대해서는 팀장이 정성적으로 평가하고, 운영혁신과 학습 성장은 정량적으로 평가한다. 특히, 운영혁신 및 학습성장 부분은 전자평가 시스템인 하모니시스템을 이용하여 실시간으로 집계된다. 각 부분별 가중치와 세부사항은 다음 표에서 보는 것과 같다.

〈표 1〉 행정자치부의 관점별 성과평가

관점	가중치	성과지표	평가방안
고객	30	· 팀고객 만족 기여도	· 고객평가 점수 등 감안 → 팀장 정성평가
업무수행	50	· 과제 목표 달성도(50%) · 업무난이도(20%) · 팀원간 협력도(30%)	· 과제 추진성과 등 점검 → 팀장 정성평가
운영혁신	10	· 업무 관리시스템 평가점수(40%) · 고객접촉/전문가 활용도(30%) · 제안실적점수(30%)	· 추진실적 기재건수×10점 · 고객접촉건수×20점 · 제안마일리지×20점
학습성장	10	· 혁신마일리지 점수(100%)	· 혁신마일리지10점

자료: 행정자치부 내부자료(2005).

한편, 조달청은 업무성과, 고객만족도, 혁신관리, 정책홍보, 청렴도, 종합평가 등 6개 부분으로 나누어 평가를 하고 있다. 각 부분별 배점과 평가방안은 다음 표와 같다.

〈표 2〉 조달청의 성과평가

평가분야	배점	평가방안
업무성과	40	- 직무성과계약에 반영된 주요정책과제 및 자체추진과제에 대하여 「사전-중간-사후」 평가 실시 사전(20) : 과제의 중요도·난이도 평가 ·중간(20) : 중간 추진과정과 결과에 대해 5등급(S, A, B, C, D) 정성평가 ·사후(60) : 목표달성도 평가
고객만족도	15	- 서비스 분야별 고객만족도 - 개인별 서비스 만족도
혁신관리	25	- 혁신마일리지(80), 지식 마일리지(20)
정책홍보	10	- 기획홍보, 매체홍보, 언론홍보 등 평가
청렴도	+1~-2	- 체감청렴도 및 잠재청렴도 평가
종합평가	10	- 연말에 추진실적 보고서를 제출하고 평가위원회 심의를 거쳐 최종 등급(3등급) 및 평점 부여

자료: 조달청 내부자료(2005).

행정자치부와 조달청의 사례에서 알 수 있듯이, 평가부분은 실적평가와 행태 평가로 구성되어 있다. 행정자치부의 경우에는 고객 및 업무수행 부분이 실적평가에 해당되며, 운영혁신과 학습성장은 행태를 평가하는 부분이다.⁷⁾ 조달청이 사용하는 평가 중 업무성과, 고객만족도, 종합평가 부분은 실적평가에 가깝고 혁신관리, 정책홍보와 청렴도는 행태평가에 해당된다 볼 수 있다. 따라서 실적평가와 행태평가의 비율을 계산하면 행자부와 조달청 모두 65:35가 된다.⁸⁾

이상에서 보듯이 행자부와 조달청은 행태평가보다 실적평가에 높은 비중을 두고 있다. 중앙부처의 업무 성격상 실적에 대한 관찰이 민간부문만큼 용이하지 않다는 점을 고려할 때 대체적으로 바람직한 비중을 사용하고 있는 것으로 평가할 수 있다. 그러나 부처별로 업무의 성격이 달라지면 이러한 비중도 달라져야 한다는 것은 다시 강조되어도 지나침이 없다 하겠다. 또한 앞 소절에서 살펴 보았듯이, 실적평가와 행태평가의 비중은 실적의 관찰가능성 이외에도 실적평가가 평가대상을 얼마나 완벽하게 반영될 수 있는지에 따라 달라져야 한다. 실적평가가 평가하고자 하는 대상을 반영할 수 있는 정도가 약하면 행태평가의 비중을 높일 필요가 있다.

3) 평가결과의 분포설정

현재 팀제를 도입하여 운영하고 있는 부처들이 사용하는 인센티브 제도에서 마지막으로 살펴보아야 할 사항은 평가결과의 분포이다. 그러나 팀제를 도입한 지가 얼마되지 않아, 성과평가의 분포에 대한 자료를 입수하기가 용이하지 않다. 따라서 앞 소절의 결과만을 다시 한번 요약하자면, 팀원간의 평가결과는 차이가 크지 않게 하되 팀간의 평가결과의 차이는 상당히 두도록 하는 것이 바람직하다 하겠다.

IV. 맺음말

제도의 설계에 있어서 고려하여야 할 것들 중에서 가장 중요하다고 꼽을 수 있는 것 중의 하나는 인센티브를 어떻게 제공할 것인가 하는 문제일 것이다.

7) 업무수행 부분 중 팀원간 협력도는 행태평가에 해당된다고 볼 수 있다.

8) 행자부의 경우 팀원간 협력도를 행태평가로 분류하여 계산하였다. 조달청의 경우에는 청렴도 평가는 가점으로 계산되어 비율에서는 제외되었다.

2005년에 우리나라의 공공부문에 도입된 팀제도 예외는 아니라고 본다. 이와 같은 중요성에도 불구하고 팀제에서의 인센티브 제도 설계에 관한 연구는 찾아보기 힘든 것이 사실이다. 이 연구는 이러한 인식을 바탕으로 팀제에서의 인센티브 제공과 관련된 주요 논점들에 대해 살펴보았다. 먼저 인센티브 제도의 근간을 이루는 기본모형에 대해 고찰하였으며, 공공부문의 특수한 상황에 대해서도 살펴보았다. 이를 바탕으로, 팀제에서 인센티브 제도설계와 관련된 주요 쟁점인 개인평가와 집단평가, 실적평가와 행태평가, 평가결과의 분포설정 등에 대하여 시사점을 도출하였다. 또한 팀제를 도입하여 사용하고 있는 부처들의 현황을 위의 세 가지 이슈를 중심으로 살펴보고 평가하였다.

공공부문에서 팀제의 인센티브 제도설계와 관련된 주요 시사점을 요약하면, 먼저 평가는 집단평가를 위주로 하되 팀의 크기에 따라 달라져야 한다는 점을 들 수 있다. 또한 실적평가를 위주로 하되 실적의 관찰가능성, 실적평가가 평가대상을 포함할 수 있는 정도 등에 따라 실적평가와 행태평가의 비중이 적절히 배합되어야 한다. 한편 팀원간의 평가결과는 차이가 크지 않도록 하고 팀간의 평가결과는 상당한 차이가 나도록 하는 것이 바람직하다.

올해 우리나라의 공공부문에 본격적으로 도입된 팀제는 행정자치부의 추진력이 매우 중요한 역할을 하였다. 단시일 내에 조직을 변화시키기 위해서는 전면적이고 획일적인 방식이 필요하다는 점을 인정하지 않을 수 없다. 팀제 역시 이러한 추진력이 없이는 도입이 불투명하였을 것으로 판단된다. 그러나 팀제의 도입에 따른 인센티브 제도의 설계는 다양성을 바탕으로 하여야 한다. 하나의 조직내에서도 업무의 성격에 따라 팀의 크기가 달라져야 할 것이며, 이에 따라 집단평가와 개인평가의 비율도 변해야 한다. 현재 운영되고 있는 우리나라의 팀제는 이와 같은 다양성을 결여하고 있다. 따라서 앞으로는 이와 같은 요인들을 고려하여 팀제를 정착시켜 나가야 할 것이다.

참고문헌

행정자치부 (2005). 「정부조직의 팀제: 이해와 적용」.

Burgess, S. and Ratto, M. (2003). The Role of Incentives in the Public Sector: Issues and Evidence. *Oxford Review of Economic Policy*, 19(2), 285-98.

- Berhheim, B. D., and Whinston, M. (1986), Common Agency. *Econometrica*, 54(4), 923-42.
- Che, Y-K. and Yoo, S-W. (2001). Optimal Incentives for Teams. *American Economic Review*, 91(3), 525-41.
- Dixit, A. (1996), *The Making of Economic Policy: A Transaction-cost Politics Perspective*, Cambridge, MA, MIT Press.
- _____ (1997), Power of Incentives in Private vs Public Organizations. *American Economic Review Papers and Proceedings*, 897, 378-82.
- _____ (2002), Incentives and Organizations in the Public Sector: An Interpretative Review. *Journal of Human Resources*, 37(4), 696-727.
- Dumain, B. (1994). The Trouble with Teams. *Fortune*, September, 130(5), 86-92.
- Hackman (1987), The Design of Smart Work Team, in J.W. Lorsch (ed.), *Handbook of Organizational Behavior*.
- Holmstrom, B. (1979), Moral Hazard and Observability. *Bell Journal of Economics*, 10(1), 74-91.
- _____ (1982), Moral Hazard in Teams. *Bell Journal of Economics*, 13, 324-40.
- Holmstrom, B. and Milgrom, P. (1987), Aggregation and Linearity in the Provision of Intertemporal Incentives. *Econometrica*, 55, 303-23.
- _____ (1991), Multi-task Principal-Agent Analyses: Linear Contracts, Asset Ownership and Job Design. *Journal of Law, Economics and Organization*, 7, 24-52.
- Kreps, D. M. (1997). Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives. *American Economic Review*, 87(2), 359-64.
- Lazear, E. P. and Rosen, S. (1981). Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts. *Journal of Political Economy*, 89(5), 841-64.
- Mirrlees, J. (1974). Notes on Welfare Economics, Information and Uncertainty. in M. Balch, D. McFadden and S. Wu (eds.), *Essays in Economic Behavior in Uncertainty*, North-Holland, Amsterdam.

Osterman, P. (1995). How Common Is Workplace Transformation and Who Adapts It? *Industrial and Labor Relations Review*, 47(2), 173-87.