

124110 중소기업기술정보진흥원

부 문	평가지표	가중치	득점	비 고
리 더 십 · 책 임 경 영	리더십	10	B ^o	기관 '리더십' 지표 평가방법 준용
	책임경영	3	C	기관 '책임경영' 지표 평가방법 준용
	국민평가	2	1.741	기관 '국민평가' 지표 평가방법 준용
	사회공헌	5	C	기관 '사회공헌' 지표 평가방법 준용
	소 계	20		
경 영 효 율	조직 및 인적자원 관리	10	C	기관 '조직 및 인적자원 관리' 지표 평가방법 준용
	보수 및 성과 관리	10	C	기관 '보수 및 성과관리'(비계량) 지표 평가방법 준용
	노사관리	20	C	기관 '노사관리' 지표 평가방법 준용
	소 계	40		
주 요 사 업	주요사업	30	27.000	기관 '주요사업' 범주 평가방법 준용 (비계량은 10점, 계량은 20점으로 환산)
	지속발전사업	10	D ⁺	기관별 기관장 경영계획서에 따라 평가하되, 기관 비계량 평가방법 준용
	소 계	40		
전체 합계		100		

I 리더십·책임경영

1. 리더십

- 기관장은 지난해 “기관 비전 및 핵심가치 강화를 위한 프로그램 개발 및 공유수준측정을 위한 피드백이 부족”하다는 지적을 받았다. 이에 대해 기관장은 혁신·청렴제안방, 혁신 스터디 그룹, 혁신·청렴포인트 제도, 고객감동프로그램 등을 종합적으로 운영하는 개선노력을 한 것으로 인정된다. 가치체계 설정 프로세스가 체계적이고 매 절차마다 기관장의 역할도 인정되며 설립목적 및 비전 달성을 위한 단계별(성장기반 구축기, 역량강화기, 도약성장기) 목표설정도 현실적·합리적이라고 평가된다. 아울러 설립목적과 비전, 핵심가치의 구체적인 정의, 경영방침이 정렬되어 가치체계의 준수용이성이 제고되었다고 판단된다.
- 재수립된 전문성, 고객지향, 혁신성의 핵심가치는 전년도 핵심가치 전문성, 서비스마인드, 창의성에 비해 내용적으로는 크게 다르지 않으나 기관의 기능·업무와 핵심가치의 정렬성을 강화하려는 노력으로 인정된다. 그러나 전년도에는 핵심가치별로 10년 후 목표상을 제시하여 핵심가치 구현을 통해 비전과 목적을 강화할 수 있는 방안을 제시하였으나 투입한 노력에 비하여 개선방안이 현저하게 좋아졌다는 평가를 내리기 어려우며 가치체계에 대한 연계성과 일관성 설명이 다소 부족하다고 평가된다.
- 중장기 경영계획 수립과정에서 기관장의 의지와 경영환경의 변화를 반영하여 전사적 참여형 추진체계가 구축되고 비전·전략 수립과정에 이해관계자의 의견반영과 공유체계가 운영되어 4대 전략목표와 11개 전략과제를 도출한 점과 전략목표 실행력 강화를 위해 계량화된 경영목표가 설정된 점은 체계적이며 도전적 목표설정으로 평가된다. 또한 전략목표와 연계하여 세부성과지표와 3개년 목표치를 설정하고 추진과제별 수행주체(담당부

부 및 부서)가 명확히 배분된 점, 경영전략과 연계된 전사적 자원배분 체계를 운영하는 점이 긍정적이며 중장기 모니터링 체계를 강화하고 경영 관리 체계개선을 위한 학습조직을 구성하여 내부역량을 제고한 기관장의 노력이 인정된다.

- PEST나 SWOT 분석을 토대로 중장기 전략방향을 설정하고 전략목표 및 과제를 도출하는 것과 필요에 의해 기존전략과제를 재정립하는 것은 통상적인 경영과제의 일부이다. 그러나 전년도 경영실적보고서를 분석하면 기관은 중장기 전략방향과 전략목표를 매년 재설정, 재정립하고 있으며 전략과제 역시 매년 변경되고 있다. 이는 기관장 경영방침 및 변화되는 경영환경 등을 반영하려는 노력으로 인정될 수 있으나, 매년도 반복되는 중장기 전략방향과 전략목표의 변경은 자제되어야 할 필요가 있다고 판단된다. 또한 성과지표는 2011년도와 2012년도가 28개로 일치하며 2012년도에 일부는 교체되고 대부분 동일한 지표이다. 세부추진과제가 일부만 교체되었다면 상기한 바와 같은 중장기 전략방향 및 목표의 매년도 변경과 수행주체의 잦은 교체는 바람직하지 않다.
- 비전 및 전략의 공유 프로세스는 체계적이며 통상적인 이해관계자의 정의 및 분류에서 탈피하여 이해관계자를 가치흐름에 따라 가치생산고객(내부구성원), 가치영향고객(정부부처·국회, 중소기업청, 협력기관, 전문가, 언론), 가치전달고객(지방 중소기업청), 가치구매고객(중소기업)으로 분류한 것은 환경변화에 부응하는 시도이며 긍정적으로 평가된다. 기관장은 임직원간 '의사소통 벽'이 없는 조직문화를 위한 제도를 운영하고 외부이해관계자별 특성에 맞는 경영이념 및 가치의 공유·확산 노력을 전개하여 구체적인 성과를 거두었음이 인정된다. 또한 내부불만요인을 사전 점검 및 예방하고 화합을 위한 기관장 차원의 리더십 발휘가 좀 더 강화될 필요가 있다는 지적에 대해 기관장 주도의 직급별 간담회 및 성과면담제도 활성화를 통해 상·하간 열린 의사소통문화 조성을 위한 노력을 전개하여 긍정적으로 평가된다.

- 전년도 지적사항 “기관 비전 및 핵심가치 전파관련 중소기업에 대한 상시적인 공유채널의 구축 필요”에 대하여 기관장은 특강, 협력업체 간담회, 기관장 서신발송 등 “이해관계자별 특성에 맞는 경영이념 및 가치의 공유·확산 노력을 전개하여 친화적이 네트워크 형성에 기여”하였다고 하나 중소기업 CEO 및 특성화고 학생 대상 특강(정보화 CEO 특강 등 총 7회), 고객 커뮤니케이션 활성화를 위한 기관장 서신 발송(총 3회), 상생경영을 위한 협력업체 간담회(2012. 6. 5)를 상시적인 공유채널의 구축으로 인정하기는 미흡하다.
- 현안과제의 정의가 간결·명료하고 전략적 중요도에 따라 우선순위를 정하고 전략목표와 연계하는 등 도출 프로세스가 체계적이며 과제별 추진배경과 전담추진조직도 명확하다. 현안과제의 모니터링 체계도 구축되어 있어 긍정적으로 평가된다. 현안과제별 추진조직, 장애요인, 해결노력, 주요성과가 체계적으로 정리되었으며 사안별 장애요인을 해결하려는 기관장의 노력이 인정된다. 또한 국민권익위원회의 외부청렴도 조사결과 작년 대비 1등급 상승한 점은 긍정적이나 내부 청렴도는 5등급에 머무르고 있어 지속적으로 해결해야 할 과제로 남아 있다.
- 주요 현안과제의 선정배경과 장애요인, 주요성과는 비교적 잘 나타나 있으나 현안과제의 선정과정에서 내부구성원들의 의견반영 실적이 제시되지 않고 있으며 성과창출과정에서 기관장의 역할과 노력만 다소 과도하게 부각되어 내·외부이해관계자의 Needs가 명확히 나타나 있지 않은 점이 지적된다. 또한 현안과제 해결을 위한 내부역량 점검, 인력 및 예산의 배정 등 세부계획의 수립이 권고되며 현안과제 해결과정에서 발생하는 환경변화와 기타 예상되는 문제점, 예를 들어 금융위기, 지원받은 중소기업의 도산, 연구자금 유용, M&A 되었을 시에 대한 사후관리대책, 또한 투자된 연구개발과제가 무용지물이 되었을 경우, 연구비만 전문적으로 목표하는 악덕기업의 존재, 국내/해외특허 침해 문제 등에 대한 위기관리체계를 구축하고 이들 문제에 선제적인 대응이 필요하다고 본다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 리더십을 위한 기관장의 노력을 “B”로 평가한다.

2. 책임경영

- 기관의 기관장은 전년도 평가에서 ‘윤리경영 및 청렴 개선에 대한 기관의 대응 및 개선노력이 실효성이 없거나 부족하다’는 지적사항을 받은 바 있다. 이에 대하여 기관장은 전사적 청렴도 향상을 위해 부서별·직급별 간담회를 통하여 개선 방안을 찾아내고자 노력하였으며, 윤리경영시스템의 운영상 문제점을 해결하기 위해 윤리경영 추진프로세스를 정비하였고, 추진 목표의 명확화, 14개의 실천과제 도출 및 모니터링 강화 활동을 통해 개선을 위한 노력을 하였으며 이점은 긍정적으로 평가된다.
- 기관장은 2011년 기관이 게시한 경영공시 중 누락된 항목에 대해 ALIO에 의존하기보다 기관 자체적으로 고객의 편의성과 만족도를 극대화할 수 있는 방법을 제공하는 것이 바람직할 것이라는 지적을 받은 바 있다. 이에 기관은 경영공시 메뉴를 재구성하고, 공시자료 등록절차를 개선했으며, 제공된 공시자료에 대한 만족도 제고를 위해 상시 및 연간 점검을 통해 공시 품질 향상을 위해 노력했으며 이러한 활동은 긍정적으로 판단된다. 그러나 기관은 2012년도 공시항목 중 직원평균보수 항목의 공시변경, 이사회회의록 및 내부감사결과의 공시불이행 등 불성실공시 활동으로 인해 기획재정부로부터 기관주의를 받았는 바, 기관주의를 받은 기관이 이행해야 할 후속조치를 신속하게 완료하는 한편 경영공시 활동의 품질 제고를 위한 노력을 적극적으로 전개할 필요가 있다.
- 정보공개시스템의 운영 결과, 정보공개 청구·공개결정 건수가 모두 2011년 각 2/2건에서 2012년 11/11건으로 증가한 것은 긍정적으로 평가된다. 다만 기관의 정보공개 소요시간이 2010년 대비 4.4일에서 7일로 크게 지

연된 점은 개선이 필요한 것으로 판단된다. 더불어 기관 홈페이지상의 고객의 소리(VOC) 운영 실태가 2012년 등록건수 1건(2012.12)임을 참고할 때, VOC 수집 및 이를 활용한 정보 공개 및 공시 체계 활성화 방안 모색이 필요하다.

- 이해관계자의 의견을 반영한 자체공시항목의 건수는 2011년 4건에서 2012년 10건으로 증가하였다고 하나, 공개되었다고 하는 기관의 조직·인사·업무관리규칙을 기관 홈페이지에서 찾을 수 없어 기관규정관련 자체공시항목은 접근성이 부족한 것으로 판단되므로, 기관장은 공시정보의 접근성에 노력을 기울일 필요가 있다. 기관의 사이버 공격에 대한 단계별 대응 방안의 세부 내용 및 프로세스를 수립한 노력은 바람직하나, 전반적인 사이버보안시스템의 취약점을 정기적으로 모니터링하고 유지 및 운영할 수 있도록 선 순환적 사이버보안시스템으로의 개선방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다.
- 국민권익위원회의 2012년도 청렴도 조사 결과, 전년 대비 상승한 종합청렴도(3등급, 8.3)를 달성한 점은 기관장의 청렴에 대한 의지와 제도가 적절히 수행된 결과로 보인다. 다만, 전년도와 동일하게 내부 청렴도의 문제점이 지적된 바, 개선 대책이 필요하고 취약분야에 대한 모니터링 및 예방교육이 요구된다. 2011년 대비 감소한 업무처리 투명성, 부패방지제도, 금품·향응·편의 등의 간접적 경험, 예산 운영상의 부당 집행 등의 부분에 대한 개선방안을 수립할 수 있도록 기관장의 적극적인 리더십이 필요하다고 판단된다.
- 기관장은 2011년 지적사항을 반영하여 전문분야별 구성한 노력을 하였지만 비상임 이사의 심층심의 활동분야가 인사·노무 1인, 중소기업역량강화 1인, 기관이전 4인 으로 구성되어, 기관 자체의 미션인 중소기업기술진흥 관점에서는 불균형을 이루고 있는 것으로 보인다. 더불어 비상임이사 6인 중 5인 이사진의 임기 시작점이 2012년 9월로 동일하여 연속성 측면의 개선 방안이 필요하다고 판단된다. 기관의 이사회 실적은 참석률 및 의결 안건 등 모든 지표에서 1년 전 대비 상당히 저조한 결과를 보이고 있다. 이는 작년 평가에서도 지적받은 바와 같이 이사회의 운영체제가 개

선되고 있지 않다는 우려를 주고 있다. 이사회 의결안건은 34건에서 27건으로 전년 대비 다소 낮아졌다. 주요 경영현안에 대한 보고안건을 확대하고, 전문위원회를 운영하는 등 이사회 참여 활동을 독려하는 기관장의 이사회 활성화 방안에 대한 리더십이 요구된다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 책임경영을 위한 기관장의 노력을 “C”로 평가한다.

3. 사회공헌

- 기관장이 기관의 설립목적과 관련하여 “중소기업의 인력문제 해소와 청년 실업난 극복을 위한 지정원형 일자리 창출”을 목표로 영역별 특징을 감안하여 일자리의 창출과정을 아웃소싱과 민간파트너십의 직접지원과 간접 지원으로 나누어 관리한 것은 적절한 사례라고 판단할 수 있다. 중소기업으로의 청년인력 유입을 통한 전문기술 인력난 해소, 중소기업에 대한 인식개선 및 직업가치관 함양, 기업이 원하는 맞춤형 기술인재 양성의 3대 전략으로 28,555명의 일자리 창출에 간접적 기여를 한 점은 긍정적이다.
- 인재양성 및 취업연계부문에서 전년도와 비교하여 일자리 창출실적이 크게 증가하여 28,555명이라는 상당한 규모의 일자리 창출에 간접적으로 기여하였다고는 하나 대부분의 성과가 통상의 업무를 수행한 결과에서 크게 다르다는 근거를 찾기가 어려우므로 일자리 창출을 위한 총괄적 전략과 추진체계를 갖추고 개인정보 보호에 속하지 않는 범주에서 일자리의 규모나 고용형태 또는 보수나 고용기간 등 일자리의 질에 관한 항목을 추가하는 등 구체적이고 실효성 있는 세부과제를 구축하려는 노력이 권고된다.
- 2011년도의 아웃소싱을 통한 정규직 274명, 비정규직 86명의 총 360개의

일자리 창출실적이 2012년에는 정규직 17명, 비정규직 7명으로 제시되어 일관성이 없다. 향후 일자리 창출실적은 추계방식의 변경에 따라 실적치를 수정하는 경우 변경사유를 명확히 기재하여야 하며, 이와 같은 산출기준의 잦은 변경은 바람직하지 않고 오해의 여지마저 있으므로 일관성의 유지가 요구된다.

- 기관이 공정사회 구현 추진계획 수립절차를 구체화하고 대내·외 환경과 정부정책 등을 분석하여 4대과제를 도출하는 과정은 전년도와 동일하나 6대 반부패추진 세부계획이 수립되고 내·외부 의견 수렴을 통해 고객지향적인 제도개선사항을 도출함은 전년 대비 노력의 성과로 인정된다. 기관장은 수의계약기준을 하향조정하고(5천만 원 → 3천만 원)하고 균등한 기회제공을 위한 여성 및 사회적 기업의 지원을 강화하였다. 또한, cared market으로서 보호가 필요한 사회적 기업이나 여성기업 등에 대하여 구매를 확대하고 정책지원을 한 점과 여성 및 장애인 기업의 창업지원이 전년도 122개사에서 157개사로 35개사가 증가한 실적을 보인 점은 기관장이 공정사회 구현을 위하여 노력한 결과라고 긍정적으로 평가된다.
- 공정사회를 구현하려는 기관장의 노력이 구성원들의 의식개혁에까지 미치고 있지 않아 보인다. 현재 기관장의 주도하는 간담회·설명회 정도로는 미흡하므로 예를 들어 구성원이 공정사회 실천을 위한 의식과 관행을 숙지하도록 의식교육이나 실천대회를 개최하거나 구성원이 참여하는 자율조직이 필요하다고 판단된다. 내부청렴도 5등급 결과는 내부구성원의 의식개혁이 미흡하다는 것을 반영한다고 본다.
- 기관이 2011년 지적사항인 동반성장 추진체계를 체계화, 구체화할 필요를 인식하고 기관 고유 업무 중심으로 동반성장 전략을 재편하였고 지원조직, 추진조직 및 환류체계로 포괄적인 동반성장 추진체계를 수립하여 기관협력 애로사항 청취 및 의견수렴을 통한 지원활동을 발굴하며 기관 핵심역량을 활용한 중소협력기업을 지원하는 등의 노력은 바람직한 사례로 판단되지만 전년도 보고서에 여성 및 장애인 기업의 창업지원이 1,336개

사에 달하나 당해 연도 보고서에는 122개사로 기재되었고 2012년에는 157개사로 전년도 대비 28.7% 증가하였다고 기술하였으며, 공동연구개발 실적도 전년도 대비 일관성이 결여되어 있다. 일자리 창출실적분야와 동일한 이유에 근거한 오류이므로 좀 더 엄밀한 관리와 검토가 요망된다.

- 기관장이 기관의 설립목적을 반영하여 사회봉사활동 전략을 재수립하였고 그의 내용으로 사회공헌활동을 도입기, 성장기, 정착기로 구분하여 중장기 추진방향을 정립하고 기관 사업특성, 보유역량에 기반한 4대 추진전략을 수립함은 시의적절한 변화로 평가된다. 특히 전년도와 비교하여 추진체계가 세밀하게 구축되어 긍정적이며 기관 특성과 이해관계자의 니즈를 반영한 사회봉사프로그램의 발굴과 기관 사업과 연계된 지정원형 프로그램의 운영은 내실 있는 사회봉사의 수행을 위한 기관장의 다양한 노력이라고 평가된다.
- 사회봉사활동 촉진제도 운영을 통한 나눔 실천의 조직문화 저변확대와 청렴조직문화 구축은 구체적인 실적이 제시되어 있어 긍정적으로 평가되나, 대부분 계량적인 수치가 뒷받침되지 않는 점이 다소 미흡하며 기관의 업무특성에 맞는 서민생활 안정과 물가안정을 위한 노력과 실적은 제시되어 있지 않으므로 추후 이 부문에서 정부권장정책을 이행하려는 노력이 좀 더 강화될 필요가 있다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 사회공헌을 위한 기관장의 노력을 “C”로 평가한다.

II 경영효율

1. 조직 및 인적자원관리

- 기관장은 전년도 경영평가에서 ‘직급 간 임금격차의 해소와 계약직의 처우 개선의 필요성’에 관한 지적을 받았고, 이에 대하여 일반직 정규직 전환과 무기계약직 전환을 각기 4명과 5명 실행하였고 기간제 계약직과 무기계약직의 보수를 정규직의 85%와 90% 수준으로 각기 상향조정하였으며 성과급 지급을 신설하였고 복지포인트를 지급하는 등 조치를 취하였다. ‘사내 교육과 사외 교육의 적절한 조화를 위한 예산조정’ 필요성에 대하여 사외 교육을 대폭 증대함으로써 사내 교육과 사외 교육이 조화를 이루게 되었다. ‘단기간 교육과 중·장기간 교육’의 조화 필요성에 대하여 중·장기 교육을 확대함으로써 보완을 이루었다.
- 그러나 기관장은 전년도 경영평가에서 제시된 ‘추세에 부합하지 않는 기구확대’ 지적에 대해서 조치를 취하지 않았다. 기관은 2011년 규정 개정을 통해 1실 2본부 5부 조직을 1실 2본부 8부 1팀으로 조직개편을 실시하였다. 이에 대하여 2011년 기준 “66명의 소규모 기관에서 3개 부와 1팀이 늘어나는 등 기구 확대에 따라 간부가 늘어난 점은 조직운영 트렌드에 맞지 않는다,”고 지적되었다. 2012년의 조직은 2011년 개편된 조직이 동일하게 유지되고 있고, 다만 통계분석팀이 기획관리부 소속에서 혁신전략부 소속으로 변경되었다. 이 변경 역시 자율성과 책임성을 기반으로 하는 팀제 편제원칙에 부합하지 않는다고 판단된다.
- 기관장은 핵심 업무에 인력의 60%인 42명을 할당하고 있다. 핵심 업무 인력비율은 지원부서 대 사업부서 인원비율이 21.54%라는 점에 비교해서 볼 때 다소 낮다고 판단된다. 기관의 연도별 지원부서 대 사업부서 인원비율을 보면 2009년 14.0%, 2010년 17.86%, 2011년 22.92%로 지속 증가

해 왔고 2012년 21.54%로 2011년 대비 유사한 수준에 정제되어 있다. 전략실행형 조직의 성격을 강화하기 위하여 경영지원 인력 비율을 지속적으로 축소할 필요가 있다는 경영평가 지적이 2011년에 있었다는 점과 중소형기관의 지원비율 평균에 비추어보면 기관은 경영지원 인력비율 축소와 핵심업무 인력증대에 노력할 필요가 있다고 판단된다.

- 기관장은 실·본부장 및 부·팀장의 권한강화로 단위사업별 신속하고 효율적인 업무처리가 이루어지고 있다고 제시하였다. 직위별 위임전결 비율을 보면 2011년 원장 33.4%, 실·본부장 24.4%, 부·팀장 42.2%에서 2012년 원장 32.4%, 실·본부장 24.1%, 부·팀장 43.5%로 나타나 긍정적인 방향으로 변화하고 있다고 보인다. 직급별 최종결재 건수와 비율을 보면 원장의 경우 건수가 1,458건에서 1,192건으로 줄고 비율도 9.94%에서 6.69%로 줄어 중소형기관의 평균 비율과 비교하면 여전히 높지만 긍정적인 변화가 있다고 보인다.
- 기관은 근무성적평정의 신뢰성과 인사관리 공정성을 제고하기 위하여 평가운영과 성과평가, 역량평가 및 상향평가에서 변화를 도입하였다. 평가운영에 있어서 근무평정 횟수를 연간 1회에서 2회로 확대했는데, 임의적 요소의 영향을 줄이고 일관성을 반영할 수 있다는 점에서 긍정적이다. 그리고 성과평가에서 비계량지표 평가에 외부평가위원을 적극 활용하는 것은 긍정적인 변화이다. 다만 외부평가위원을 누가 추천, 선정하는가에 따라 직원 인식이 다를 수 있으므로 추천과 선정을 보다 객관화하는 것이 인사운영제도 개선에 긍정적으로 기여할 것으로 보인다. 보직자의 상향평가 반영비중이 10%에서 15%로 높아진 것은 보직자 평가에 직원들의 의견을 반영한다는 점에서 긍정적인 변화이며, 더 확대되면 보다 큰 긍정적 기여를 할 것으로 판단된다.
- 기관은 인사제도를 개선하기 위하여 전방위평가 도입과 상향평가 강화 등을 실시하였고 인사운영 개선을 위하여 승진심사위원회 개선과 승진배수제 도입 등을 실시하였다. 그런데 기관의 경영활동에 대한 직원인식조사

를 보면 성과평가 수용도는 2011년 63.4점에서 2012년 71.62점으로 높아져서 전년에 비하여 개선되었다고 볼 수 있지만 절대수준은 여전히 양호하지 않다고 판단된다. 인사운영제도 개선 노력도는 63.80점에서 65.27점으로 미세조정이 있을 뿐 여전히 저조한 수준이라고 판단된다. 기관장은 향후 평가시스템의 각 구성요소별로 개선되어야 할 사항을 세밀하게 점검할 필요가 있다고 판단된다.

- 기관의 인력운영 현황을 보면 전체 69명 중 3급 이상이 31명(임원 1명, 1급 3명, 2급 7명, 3급 20명)으로서 44.9%를 차지하고 있고, 특히 3급은 인사적체 현상이 심화되고 있다. 기관은 20~30대 직원선발을 통해 조직 활력을 제고하기 위하여 20대 3명과 30대 1명을 신규 채용하였다. 그러나 연도별 연령분포를 보면 2011년 대비 20대가 2명 감소하였고, 30대가 2명, 40대가 1명 증가하였지만, 50대가 7명으로 유지된 결과 평균 연령은 2011년 37.44세에서 2012년 37.79세로 약간 악화되었다. 기관장은 향후 평균연령을 인하하고 연령분포를 개선하기 위하여 지속적으로 노력할 필요가 있다고 보인다.
- 기관은 2012년 3명의 여성 인력을 정규직으로 신규 채용하여 전체 현원 중 여성 비율이 28.9%로서 전년 대비 소폭 상승하였고 중소형기관 평균인 26.8%에 비교해도 약간 상회하여 긍정적이라고 할 수 있다. 팀장 이상 여성 수는 1명이고 그 비율은 1.44%로서 중소형기관 평균인 2.01%에 미달하는 수준이다. 장애인 고용자 수는 1명이고 그 비율은 1.44%로서 전년에 비해서 감소하였고 중소형기관 평균인 2.62%에 비해서도 낮은 수준이다. 기관장은 향후 여성 보직자 육성과 장애인 고용에 보다 전향적 자세를 가질 필요가 있다고 판단된다. 한편 기관의 유연근무제 활용 실적이 전무한 것으로 나타나 있다. 유연근무제에 대하여 2011년 다양한 활용 기반을 만들고 2012년 실제 활용이 기대되고 있다는 점에서 향후 기관장의 적극적 노력이 필요하다고 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 조직 및 인적자원 관리를 위한 기관장의 노력을 “C”로 평가한다.

2. 보수 및 성과관리

- 기관장은 전년도 경영평가에서 일부 전사KPI의 적합성과 비계량지표 개선, 외부평가위원 선임, 다면평가 개선, 저성과자 관리, 보수제도 개선 등이 미흡하다는 평가를 받았다. 이에 대해 기관장은 비계량지표를 최소화하고 계량지표를 확대하였으며, 관리자 직급에 대한 상향평가를 실시하는 등 일부 지적사항에 대한 개선 노력이 인정된다. 그러나 외부평가위원 확대, 저성과자 선정 및 관리, 직무급 도입 등에 대한 개선 노력과 추진실적이 미흡함으로 경영평가 지적사항에 대한 개선 노력과 실적 제고에 지속적으로 노력할 필요가 있을 것이다.
- 기관장은 비전 및 전략목표를 달성하기 위해 12대 전략과제 및 24개 추진과제를 설정하고, 세부추진과제별 성과지표를 설정하는 등 성과관리체계를 구축하기 위해 노력을 기울인 것으로 판단된다. 특히 전사KPI 중 비계량지표의 비중을 축소하고 계량지표를 확대하여 목표수준을 명확히 하였으며 전략목표와의 정합성 강화에도 노력하였다. 성과지표 선정을 위한 기준을 제시하고 성과지표를 변경, 삭제, 신규, 이관 등으로 체계적으로 관리하는 것은 바람직한 것으로 판단된다.
- 핵심성과지표의 구성에 있어서 계량지표와 비계량지표의 가중치가 각 부서별로 서로 상이하고 편차가 커서 평가지표의 체계가 미흡한 것으로 판단된다. 통계분석팀의 경우 계량지표 10%, 비계량지표 90%인 반면에 기술개발지원부와 기술협력지원부의 경우에는 계량지표 95%, 비계량지표 5%로 구성되는 등 성과지표의 구성비가 명확한 기준 없이 설정되었고, 성과지표의 측정 결과를 동일한 차원에서 비교 분석하기 어려울 것으로 판단된다. 따라서 기관장은 각 부서별로 계량지표와 비계량지표에 대한 일정 범위의 가이드라인과 계량지표 및 비계량지표 설정에 대한 기준을 제시하고, 비계량지표보다는 점차 계량지표와 결과지표 위주로 개선하기 위한 노력을 기울일 필요가 있을 것이다.

- 전사 KPI와 부서 고유 KPI의 경우에도 가중치가 각 부서별로 서로 상이하고 편차가 커서 기관 전체의 목표달성에 대한 각 부서별 역할과 성과를 관리하기 위한 성과관리의 체계성이 미흡한 것으로 판단된다. 부서의 역할과 특성을 고려하여 전사 KPI와 부서 고유 KPI의 비중을 차등화 할 수 있으나 기술기획부의 경우에는 전사KPI가 95%인 반면에 기획조정부는 45%를 차지하는 등 부서 간 차등화에 대한 기준과 체계성이 미흡한 것으로 판단된다. 따라서 각 부서별로 전사 KPI와 부서 고유 KPI에 대한 기준과 일정 범위의 가이드라인을 제시하고, 기관 전체의 성과에 대한 부서의 특성과 역할을 고려하여 핵심성과지표를 체계적으로 설정할 필요가 있을 것이다.
- 기관장은 성과평가단 구성과 관련하여 평가 체계에 대한 책임과 권한을 명시하고 외부전문가를 활용하여 평가의 전문성과 공정성을 제고하기 위해 노력을 기울인 것으로 보인다. 그러나 전년도 경영평가에서 평가의 공정성 측면에서 외부위원의 참여가 적고 외부위원의 선임방법과 역할을 명확히 규정할 것을 지적한 바 있으나 기관은 외부위원 2명을 그대로 유지하고 내부위원을 1명에서 3명으로 확대하였다. 이는 조직 규모에 맞게 평가기구를 3개에서 2개로 조정하기 위한 개선조치로 보이나 평가의 공정성을 제고하기 위한 개선조치로 보기 어려우며, 경영평가 지적사항에 대한 개선노력에도 미흡한 것으로 판단된다. 따라서 외부전문가 평가위원회를 구성하고 외부전문가의 참여와 역할을 강화하여 평가의 전문성과 공정성 제고에 노력할 필요가 있을 것이다.
- 기관 전략목표를 달성하기 위해 조직 성과지표를 개인별 성과관리 제도와 연계하고, 실질적인 개인MBO 제도운동을 위해 관리체계 및 절차를 마련한 것은 긍정적으로 평가된다. 특히 상반기 시범운영 후 의견수렴을 통해 성과면담 제도를 개선 보완한 것은 바람직하다. 그러나 개인MBO제도를 운영하는데 있어서 담당 부서장의 자율적인 관리에만 의존하고 있어서 도전적인 목표 설정과 관리가 어려울 것으로 판단된다. 또한 성과지표 선정 및 목표치 조정을 위한 관리자 면담, 자기평가와 상위자평가로 진행되

는 평가절차 등이 있으나 객관적인 검증과정과 주기별 목표점검 프로세스가 미흡한 것으로 판단된다. 따라서 객관적인 지표 및 목표설정, 주기적인 목표점검 및 피드백, 부서원들의 의견 수렴 및 수용도 제고 등과 같은 개선방안을 마련할 필요가 있을 것이다.

- 기관장은 승진인사에 조직·개인성과, 개인별 역량, 교육성적을 균형 있게 반영하고, 성과중심 부서장 보직 인사를 운영하는 등 성과에 상응하는 인사·보수제도 강화에 노력을 기울인 것으로 판단된다. 성과에 따라 직위직급을 분리하여 프리미어리그식 보직 이동을 실시하고 3급 직원을 발탁하여 직위를 부여하는 등 성과와 인사의 연계성 제고 노력이 인정된다. 그러나 저성과자의 선정 및 관리에 대한 추진실적은 미흡한 것으로 판단된다. 저성과자 관리 미흡 문제는 전년도 경영평가 시에도 지적되었던 사항이기 때문에 이에 대한 개선 노력과 추진실적이 필요할 것으로 판단된다.
- 기관의 성과연봉제 실시현황을 보면 호봉/연봉테이블을 폐지하고, 기본연봉 누적식을 채택하는 등 간부직에 대해 성과연봉제를 시행하고 있다. 기본연봉의 차등인상률에 있어서 2%를 적용하여 정부기준을 준수하고 있으며, 성과연봉의 비중이 총보수의 23%를 차지하고 성과연봉 차등폭이 최고와 최저 등급 간 2배 이상으로 정부기준 준수에 노력을 기울인 것으로 판단된다. 그러나 성과연봉제 요소 중 직무급제가 아직 도입되지 않아서 기관장은 직무가치 평가 등 직무급제 도입을 위한 노력을 기울일 필요가 있을 것이다. 따라서 기관장은 성과연봉제를 전 직원으로 확대하고, 직무급제의 도입, 성과연봉의 비중과 차등폭 확대 등 성과연봉제의 취지를 충실하게 실현하기 위한 로드맵과 실행계획을 수립·추진할 필요가 있을 것이다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 보수 및 성과 관리를 위한 기관장의 노력을 “C”로 평가한다.

3. 노사관리

(1) 노사관계의 합리성 제고를 위한 노력과 성과는 적절한가?

- 기관은 기관의 지방이전과 노동조합의 신규설립(2012.9.19)이라는 환경변화에 따라 새로운 노사관계의 관행과 제도를 형성하기 위하여, 기관이 처한 대내외 환경을 분석하고 SWOT 분석을 통하여 비전(노사관계 선진화 달성을 통한 경영성과 극대화)과 핵심가치, 그리고 4대 추진전략 방향을 설정하였다. 또한 이 추진방향을 구체화하기 위해 10개의 실천과제를 설정한 후 이를 성과지표화 하여 노사관계 선진화 전략을 적절히 구성함으로써, 전년도 지적사항인 구체성 부족을 상당부분 개선하였다고 판단된다. 또한 기관은 노사관계 선진화를 위한 로드맵을 작성하여 중장기적 전망을 확보하고 있다. 그러나 새로운 노사관계 전략을 구축하면서 구성원이나 노조의 참여를 독려하고 비전과 전망을 공유하려는 노력이 다소 부족해 보이며, 아울러 노사관계 선진화 로드맵도 구체성이나 근거가 다소 불분명하여 개선이 필요하다고 판단된다.
- 기관이 정부의 노사관계 선진화 10대과제에 입각하여 불합리한 노사관행이 발생하지 않도록 협상창구를 단일화하고 근로시간면제 제도를 적정히 구성하거나 비정규직에 대한 고용을 안정화하도록 적법한 노사관계를 운영하려고 노력한 점은 인정된다. 기관은 중장기 발전 및 정책적 필요에 의해 자발적으로 지방이전을 신청하였으나 오히려 이에 따라 직원들의 불만이나 애로사항이 발생하였으며 지방이전의 시기나 방법 혹은 비정규직의 처우나 이주지원과 관련하여 분쟁이 발생하였다. 분쟁은 평가기간동안 해결되지 않았으나, 직원 워크숍과 노사협의회(직장발전협의회), 설문조사 등을 통하여 노사 간의 공감대를 형성하려는 시도 혹은 22회에 걸쳐 치도록 끈기 있는 협상시도는 노사 양측의 노력이라고 인정할만하다. 다만 기관이전 문제로 우선순위가 밀려 있었던 단체협약도 빠른 시간 내에 맺을 수 있도록 노력해야 할 것이다.

- 기관이 교섭창구를 단일화 하고 유급 노조전임제를 불인정하는 등 근로시간 면제제도를 도입하였으며 비정규직에 대한 차별 대우를 개선하는 등 고용안정화를 꾀한 점은 기관의 노력으로 보인다. 기관은 집단적 소통채널(단체교섭, 직장발전협의회, 노사대표자 간담회)이나 개별적 소통채널(전 직원 워크숍, 간담회, 설문조사)을 통하여 노사 간 공감대 형성을 도모하였다고 하지만, 노사협의회(직장발전협의회)도 3회만 열리고 안전소수에 그치고 기관장이 위원이 아닌 점 등 활성화 될 수 있는 여지가 있으며 고충처리위원회도 보다 활성화되어야 할 것으로 판단된다. 아울러 기관장과 노조간부 혹은 기관장과 직원의 양방향 소통 채널이 더욱 다양화되어야 할 것으로 판단된다. 가령 주니어 보드를 운영하거나, 노사 공동으로 업무에 따른 특별 실무위원회를 구성할 수도 있을 것이다.
- 2012년은 기관 최초로 노동조합이 설립되었으며 짧은 기간이지만 파업도 경험하였다. 이처럼 기관은 새로운 노사관계의 관행과 제도를 구축해야 하는 시발점에 있기 때문에 양측 모두 노사관리 역량을 강화시켜야 할 시점이다. 노무담당자를 새로 배정하고 노무관리 담당자로 하여금 노사관련 법률과 단체교섭실무를 교육한 것이나 외부 노무법인이나 법무법인과 자문계약을 한 것은 노사관계를 선진화하려는 기관의 의지라고 인정된다. 기관은 노동조합 측 인사를 포함하여 노무담당자에 대한 중장기적 교육을 계획하고, 노무관리나 노동조합 경험이 있는 구성원들로 하여금 팀이나 위원회를 실효성 있게 구성하여 노사경험이 유실되지 않도록 하거나, 노동부 등 외부 전문가의 제휴채널도 꾸준히 확보해야 할 것으로 판단된다.

(2) 단체협약의 내용이 합리적이고 개선노력이 적절히 이루어지고 있는가?

- 기관은 2012. 9. 19. 노동조합이 설립된 후 2012. 12. 8. 조합 활동과 관련한 노사합의서를, 2013. 1. 15. 기관 이전과 관련한 노사합의서를 각각 체결하였다. 현재 기관에는 근로관계 전반에 관하여 정하고 있는 단체협약은 존재하지 않는다. 기관 이전과 관련한 합의서에는 직원 이주지원 방안 등에 관한 구체적인 내용이 포함되어 있기는 하나 대부분의 내용이 노사협

의사항으로 되어 있어서 기관의 인사경영권 침해 소지가 존재하지 아니하며 또한 비용이 소요되는 사항에 있어서는 정부의 예산편성지침을 준수하는 수준으로 합의하였다는 점에서 합리적인 것으로 보여진다. 다만 근로시간면제한도로 법정 한도인 2,000시간으로 정하고 풀타임이 아닌 파트타임 3명을 근로시간면제자로 지정하면서도 면제시간 활용 및 관리에 관한 세부적인 합의는 없는 것으로 보이는바 이 점에 대한 보완이 필요하다.

- 현재 설립된 노동조합은 가입대상 근로자 중 84%가 가입한 높은 가입율을 보이고 있고 또한 정규직 및 비정규직 근로자 모두를 가입대상으로 하는 통합노조이며 그 중 비정규직 비중이 높은 점을 감안하였을 때 정규직 뿐 아니라 비정규직의 고용이나 처우 문제까지 해결하여야 한다는 점에서 기관의 부담이 가중될 수밖에 없으므로 이를 극복할 수 있는 효율적인 노사관리방안을 모색할 필요가 있을 것으로 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 노사관리를 위한 기관장의 노력을 “C”로 평가한다.

III 주요사업

1. 지속발전사업

과제 I

기술개발과제 선정의 합리성 제고를 통한 기술개발 성공률 제고

- 기관장은 ‘세계 일류기술혁신 지원 전문기관’이라는 비전을 실행하기 위해

기관장 주도하에 지속발전과제를 선정하였으며, 과제 선정 과정에서 대외 환경을 분석하고 과학적 기법을 도입하고자 노력한 점 등은 전년대비 개선된 것으로 보인다. 그러나 노력 대비하여 선정된 과제인 ‘기술개발과제 선정 합리성 제고’는 기관이 사업을 진행하는 데 있어 효율성을 제고하는 경영 효율화 측면이 강하여 지속발전 과제로 선정하기에는 다소 약해 보이므로 지속발전사업의 과제로서 적절한지에 대해 재검토해 볼 필요가 있을 것이다.

- 기관은 ‘기술개발 과제 선정 합리성 제고’를 위해 ‘평가지표 개선’, ‘MOT 과정 이수자 확대’, ‘평가절차 개선’을 성과지표로 설정하고 각각의 성과목표치를 ‘사업성 중심의 평가지표 정착’, ‘MOT 교육 및 전공자 270명 확보’, ‘평가절차 합리화’로 설정하였는바, 성과지표와 성과목표치에 대한 설정근거가 다소 주관적이며 구체적으로 설명되어 있다고 보기에는 부족하며, 성과목표치의 구체성도 다소 낮아 달성 여부를 판단함에 있어 주관적으로 판단될 요소가 있으며, 난이도 또한 도전적으로 설정되어 있다고 보기 어렵다.
- 기관장은 효율적인 사업추진을 위해 관련 기관과 긴밀한 협조를 통해 관련 규정을 정비하고, 사업 프로세스를 개편하며 유동적인 조직운동을 통해 조기 착수를 지원하는 등의 노력한 점이 인정되나, 기관장이 주력하는 지속발전사업의 효율적인 추진 노력으로는 보통의 수준이어서 좀 더 적극적으로 사업의 효율적인 추진을 위한 방안을 강구할 필요가 있을 것 같다. 주요 고객인 중소기업 대상으로 의견조사를 실시하고 중소기업청 등과 정보공유를 하는 등 주기적인 모니터링을 통해 환경변화에 대응하려고 한 점은 긍정적으로 평가된다.
- PDCA 관점을 기반으로 자체평가시스템을 도입을 하고 있는 것으로는 보이나, 이 시스템에 대한 기관의 활동이 PDCA 관점에서 일반적인 내용만 기술되어 있어 이에 대한 추진 실적 등 구체적인 내용을 확인하기가 어려우며, 자체평가를 통해서 도출된 내용을 바탕으로 한 내부공유와 학습

이 다른 기관에 비해 다소 부족해 보여 향후 이에 대한 개선이 필요할 것이다. 또한, 평가위원 역평가 등 중소기업에 대한 의견 수렴을 통해 지속적인 제도개선을 한 점은 긍정적으로 평가되나, 이를 통한 개선결과와 환류활동 등이 제시되어 있지 않은 점은 개선할 필요가 있다고 판단된다.

- 기관장은 성과목표치로 '사업성 중심의 평가지표 효과적 시행', 'MOT 과정 이수자 270명', '평가절차 효율화' 등을 설정하였는바, MOT 과정 이수자의 경우에는 300명을 배출하여 목표대비 111% 초과달성하였고, 평가지표 개선과 평가절차 개선도 목표를 달성하여 긍정적이며 이러한 추진실적 및 성과는 기관장의 경영목표달성에 일부 기여한 것으로 판단되나, '평가지표 개선'과 '평가절차 개선' 지표의 경우 달성여부에 대한 외부평가 등의 구체적이고 객관적인 증거를 제시하고 있지 않아 목표달성 노력은 보통 이하로 판단된다.
- 기관장은 지속발전과제 추진을 통해 신규평가지표 적용에 따른 혼란을 방지하고 평가결과의 정확성을 제고하는 한편, 서면 및 대면평가 통합, 평가업무 집중 시 매트릭스 조직 운영, 기능별 단위업무 표준화 등을 통해 평가기간을 최대한 단축함으로써 지원과제 선정에 소요되는 평가기간을 전년대비 44.6% 단축하고 중소기업 R&D의 지원기간을 62일 단축함으로써 기관 사업 진행의 효율성을 높인 것에 대해서 긍정적으로 평가된다.

과제 II

조직운영 메카니즘 전환을 통해 조직 역량강화 및 경영효율성 제고

- 기관장은 기관의 가치체계 실행력을 제고하고 기반 확대를 위해, 2011년도와 동일하게 조직 역량강화 및 경영효율성 제고를 지속발전과제로 설정하였으나 이는 기관의 지속발전과제가 아닌 경영효율화 과제로 추진해야 할 것으로 보이며, 과제선정에 있어 AHP 등의 기법을 도입하여 과학

적인 방법론을 시행한 것으로 제시하고 있으나 AHP 활용 시의 참여인원과 우선순위 평가 핵심요소 등 구체적인 활용실적이 설명되어 있지 않은 점은 개선이 필요하다 판단된다.

- 기관장은 지속발전과제의 성과목표로 ‘실무형 조직정착’, ‘전 직원 역량강화’, ‘개인별 업무전담방식 체화’를 선정하고 각각의 성과지표로 ‘지원업무 개선 체감도’, ‘인사운영제도 개선 노력도’, ‘성과관리체계 활성화 노력’으로 제시하였는데, 성과목표 및 성과지표가 추상적으로 제시되어 있으며, 성과목표와 성과지표간의 연계성이 다소 부족해 보인다. 또한 성과지표별 목표치에 대한 설정근거가 구체적으로 제시되지 않아 목표치가 도전적인가에 대해서는 다소 설명력이 부족한 것으로 판단된다.
- 내·외부 환경 모니터링을 통해 문제점을 도출하고 해결하기 위한 기관장 노력이 경영전략회의와 담당부서(혁신전략부)와의 해결방안 모색으로 단순화되어 있으며, 주간회의, 성과관리위원회 등 모니터링 활동 또한 단순한 나열로만 그치고 구체적인 실적과 성과가 제시되어 있지 않은 점은 개선되어야 할 것이다. 모니터링활동을 통해 각 성과지표별 문제점을 도출하고 해결하려는 기관장의 노력은 긍정적으로 평가된다.
- 지원업무 개선 체감도를 높이하고자 조직개편을 시행하고 기능별 매트릭스 조직을 구성하고 운영하였으나 기관의 매트릭스 조직에 대한 구체적인 설명이 부족하여 매트릭스 조직 운영에 대한 성과가 명확하게 보이지 않는다. 내부직원 대상으로 지원업무 개선 체감도 조사결과는 전년대비 5.656점 상승하여 조직개편에 대한 내부 수용도가 높아진 점은 긍정적으로 평가된다.
- 인력양성 로드맵을 수립하고 중장기 인적자원 개발 계획을 진행한 것에 대해서는 긍정적으로 보이며 인사운영제도개선 관련한 직원인식조사 결과가 전년 69.8점 대비 1.47점 상승한 70.4점인 점은 긍정적이나, 상승폭이 절대적으로 높은 편이 아니고 CDP 등은 대부분의 공공기관에서 시행

하고 있는 내용으로 절대적인 수준이 높다고 보기에는 다소 어려워 보인다. 또한 내부평가만을 기준으로 목표를 달성하였다고 판단하기는 어려우며 향후 외부전문가의 평가도 병행하여 성과의 객관성을 향상하는 노력이 수반되어야 할 것으로 판단된다.

- 업무프로세스를 개선하고 성과 중심형 조직문화를 조성하기 위해 성과전담 부서인 혁신전략부를 신설하고 경영목표와 개인 성과목표가 연계된 MBO제도를 운영하는 등의 개인별 성과관리 활성화를 추진하기 위한 기관장의 노력은 긍정적이나, 평가 수용도에 대한 직원인식은 2011년 70.4점에서 2012년 71.6점으로 0.6%밖에 상승하지 않았고, 성과관리체계에 대한 내·외부 전문가의 활동이 구체적이지 않은 점 등은 다소 부정적으로 평가된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 지속발전사업을 위한 기관장의 노력을 “D+”로 평가한다.