

118108 중소기업기술정보진흥원

부 문	평가지표	가중치	특점	비 고
리 더 십 · 책 임 경 영	리더십	10	B°	기관 '리더십' 지표 평가방법 준용
	책임경영	3	D+	기관 '책임경영' 지표 평가방법 준용
	국민평가	2	1.890	기관 '국민평가' 지표 평가결과 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	D+	기관 '보수 및 성과관리'(비계량) 지표 평가방법 준용
	노사관리	20	B°	기관 '노사관리' 지표 평가방법 준용
	소 계	40		
주 요 사 업	주요사업	30	27.000	기관 '주요사업' 범주 평가결과 준용 (비계량은 10점, 계량은 20점으로 환산)
	지속발전사업	10	C	기관별 기관장 경영계획서에 따라 평가하되, 기관 비계량 평가방법 준용
	소 계	40		
전체 합계		100		

I 리더십·책임경영

1. 리더십

- 중소기업기술정보진흥원 기관장이 입법취지, 설립법, 정관 등을 분석하여 설립목적을 명확히 정의하고 자신의 경영철학을 반영한 비전재정립 프로세스를 구축·운영하여 경영진 및 전 직원의 의견을 반영한 새로운 비전 및 핵심가치를 도출함은 대·내외경영환경변화에 대한 시의적절한 리더십의 발휘이다. 비전과 핵심가치의 연계성도 확보되었으며 핵심가치별로 10년 후 구체적인 미래상을 설정하여 핵심가치의 준수용이성을 높였고 TIPa 8Way를 통한 경영진의 공유 활동노력도 긍정적이다.
- 경영전략 목표와 실행전략과의 연계성을 강화하려는 노력은 인정되나 비전·핵심가치의 실천을 위한 기관장의 구체적인 프로그램이 보완되어야 한다고 판단된다. 경영이념을 반영하여 비전·핵심가치를 명확히 정립하였어도 경영 및 사업추진 과정의 양방면에서 성과창출에 기여하기 위해서는 가치체계 내재화를 위한 실천프로그램이 뒷받침될 필요가 있다. 현재 TIPa 8Way를 통한 경영진의 핵심가치 강화활동이 있지만 다소 평이한 수준이다. 기관의 핵심가치인 전문성, 서비스마인드, 창의성과 연계하여 부서별 직군별 교육강화 프로그램운영, 또는 부서별 팀별 혁신사례를 발굴하여 포상하는 제도, 리더십 특별교육, 직원 제안활성화, 고객감동 프로그램 개발 등 개별가치와 연계된 활동들을 종합한 프로그램으로 핵심가치 실천을 위한 제도화, 내재화, 상시화 활동을 추진하고 가치체계에 대한 공유수준측정으로 핵심가치 피드백을 강화하는 기관장의 리더십 노력도 수반되어야 할 것이다.
- PEST와 SWOT분석을 통해 시사점과 주요전략방향을 도출하고 환경변화에 대응한 기존 전략체계의 검토가 이루어졌으며 내부구성원 및 외부이해

관계자의 의견수렴을 바탕으로 중장기 전략목표를 수정하여 그에 따른 11대 전략과제를 확정한 점은 도전적이고 미래지향적인 기관장의 노력으로 인정된다. 또한 전략과제와 연계하여 세부추진과제를 구체화하고 추진성과를 측정할 수 있는 성과지표를 명확히 배분한 점, 경영전략과 연계된 전사적 자원배분체계 구축, 경영전략목표의 부서별 배분으로 기관 경영전략과 부서목표와의 연계성을 강화한 점은 전략의 실행, 점검 및 환류프로세스에 있어서 기관장의 성과평가 및 환류체계구축·운영을 용이하게 하였다고 평가된다.

- 각 자원별 전략목표 달성을 위해 필요한 소요를 분석하고 자원배분 판단기준(경영전략과 연계성, 자원배분의 효율성, 전략목표간 균형)을 설정하여 인력자원배분은 적정하나 사업비 예산배분계획은 구체적인 과정이 수립되어 있지 않은 점이 다소 미흡하다. 가령 대·내외 이해관계자의 의견을 수렴하고 전략의 우선순위 판단기준을 설정할 수 있는 계층화 분석과정을 거쳤다는 등의 예를 제시할 필요가 있다.
- 또한 전략수립→실행계획&실행→성과평가&모니터링→피드백·보상→평가 외 보상 Process로 환류활동은 이루어지고 있으나, 성과측정 및 환류체계가 전략목표에 어떻게 기여하였는지에 대한 구체적인 성과사례가 열거됨이 바람직하다. 성과급 환류와 기관의 낮은 청렴도(내부 4등급, 외부 4등급 종합4등급, 부패방지시책 5등급)간 관계성은 없다고 판단되나 내부 불만요인을 사전 점검 및 예방하고 화합을 위한 기관장 차원의 리더십 발휘가 좀 더 강화될 필요가 있다.
- 비전·핵심가치의 공유 및 전과 계획 수립 프로세스는 이해관계자 정립→공유·전과수준 결정→공유·전과계획 수립→실행 및 피드백으로 이어지므로 체계적이다. 이해관계자별 요구사항을 토대로 공유전략을 마련하고 내부이해관계자에 대해서는 온라인 및 오프라인을 선택적으로 활용하였고, 외부이해관계자에 대해서는 대상별 가장 적정한 매체와 정보수준을 선택한 의사소통노력을 하여 효율성 제고를 위한 매체와 정보수준의 조합이 양호하다.

- 내부고객에 대한 의사소통 전달제도를 마련한 점, 외부이해관계자별 특성을 고려한 차별화된 전파노력과 내부고객과의 의사소통 강화를 위한 개선활동 등 기관장의 소통노력은 충분히 인정되나, 내·외부이해관계자의 Needs가 구체적으로 정의되어 있지 않은 점이 미흡하다. 현재의 효과적인 의사소통을 위한 노력과 성과는 기관장 중심의 일방적인 내용이므로 내부 및 외부이해관계자의 핵심이슈(요구사항)와 기관장의 반영전략, 또는 주요현안과제별로 외부이해관계자의 의견과 기관장의 의견반영 노력 및 성과가 맞대응되어 정보공유와 의견수렴을 거쳐 피드백을 하는 기관장의 리더십이 명료하게 드러날 필요가 있다.
- 기관의 주요고객인 중소기업에 대해서는 보다 세밀하게 산업별로 분류하여 직군에 맞는 맞춤형 공유노력이 권고된다. 또한 전파방법론에 있어서는 인터뷰, 언론기고, 설명회, 특강, 컨설팅, 컨퍼런스, 간담회, 세미나 등의 방식에서 진화하여 좀 더 체계적이고 상시적인 공유채널의 구축이 필요하다고 판단된다.
- 현안과제도출 TF가 구성되어 “전략적 기여”와 “전사적 추진필요”란 두 기준으로 경영전략의 실현을 위해서는 필요한 과제이나, 부서 또는 단위사업차원에서는 수행하는데 한계가 있는 과제를 도출하여 전략적 중요도에 따라 우선순위를 정하고 전략목표와 연계성을 확보한 현안과제의 선정은 체계적이며 수행주체도 명확하다. 현안과제별 장애요인과 이해관계자 및 문제해결노력도 간결하게 정렬되어 주요 실적과 성과도 일목요연하게 제시되었다.
- 현안과제 추진을 통해 달성한 주요성과는 인정되지만, 인력과 예산의 세부계획이 수립될 필요가 있으며 주요사업과제에서 예산집행에 대한 모니터링 체계는 구축되어 있으나, 현안과제에 대한 기관장의 실시간 모니터링 체계구축은 미흡하다고 평가된다. 현안과제 전반에 대한 모니터링 시스템은 체계적으로 보이지만 그 내용을 검토하면 세부과제까지 기관장의 지시와 검토 및 보고 위주로 기술되어 있어 향후 기관이 제시한 “전사적

모니터링체계”의 점검과 내실화가 요구된다.

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

2. 책임경영

- 중소기업기술정보진흥원은 계획(Plan)-실행(Do)-평가(Check)-환류(Act)시스템에 기반한 책임경영시스템을 갖추고 있으며 경영투명성을 제고하기 위하여 2010년까지 34개 항목이던 공시항목수를 38개로 확대하였으며 경영공시 품질 관리 프로세스와 상시점검과 연간점검으로 이루어진 경영공시 품질관리 체계를 도입하여 경영공시의 품질을 제고하고자 노력한 점은 인정된다. 또한 기관이 홈페이지 Bizinfo 운영을 통해 범부처 중소기업 지원 정보를 종합적으로 제공하고, 정보 공개방을 통해 중소기업들이 지원 사업 심사평가·관리에 대한 정보공개 신청을 용이하도록 정보목록을 공개하려는 노력은 긍정적으로 평가된다.
- 기관은 경영공시 품질을 제고하고 이의 체계적 관리를 위한 노력들을 확인할 수 있었고 어느 정도의 성과를 이룬 것으로 판단되나 이를 한 단계 더 고도화할 필요가 있을 것으로 본다. 기관 홈페이지에 나와 있는 경영공시자료를 수요자의 관점에서 이해 용이성이나 편리성을 제고할 수 있는 방향을 계속적으로 모색하여 우수기관과의 벤치마킹을 통해 공급자 중심에서 수요자 중심으로 고객지향성을 끊임없이 개선하기 위한 노력을 지속적으로 수행함이 바람직하다고 본다.
- 이와 관련하여 한 가지 제언을 한다면, 각 공시자료 하단부에 공시담당자 외에 공시책임자를 명시하고 한 발 더 나아가 각 공시항목에 대한 만족도를 체크하는 란을 둘 수 있으며, 현재는 기관의 경영공시와 알리오를 병

합하여 기관이 올린 경영공시에 누락된 항목에 대해선 알리오 정보를 일방적으로 제공하는 방식으로 모든 공시정보를 제공하고 있는데, 이를 별도로 구분하여 알리오 정보에 무조건 의존하기보다는 기관이 자체적으로 통합공시와 자율공시를 자체 양식을 통해 고객의 편의성과 만족성을 극대화할 수 있는 방법으로 제공하고 다만 알리오 공시정보는 원클릭으로 연결 될 수 있도록 기관공시 페이지 한 쪽 편 잘 보이는 곳에 연결 메뉴를 제공해 주는 것이 보다 바람직하다고 판단된다.

- 기관은 기관이 2009년 개발한 윤리경영 평가 모델(TEMDEX), 클린신고센터 상담내역 등을 통하여 기관의 윤리경영체계 개선분야 및 윤리경영성과 취약부문을 점검하고 발굴하는 노력을 경주하였으며, 반부패 추진반을 가동하여 윤리경영 개선을 위해 기관 자구적인 노력을 수행한 것은 긍정적으로 평가된다.
- 국민 권익위원회 청렴도 조사 결과, 2011년도 종합청렴도, 외부청렴도, 내부 청렴도 결과가 모두 4등급으로 2년 연속 미흡한 것으로 나타났으며 부패방지 시책 결과도 5등급으로 2년 연속 매우 미흡한 것으로 나타나, 기관 청렴도의 전반적 수준에 문제가 있을 뿐만 아니라 2010년과 2011년 2년 연속적으로 미흡한 수준을 유지해 전년대비 개선되지 않는 것은 윤리경영 및 청렴 개선에 대한 기관의 대응 및 개선노력이 실효성이 없거나 부족하다는 판단이 든다. 기관이 반부패추진반을 구성하고 클린신고센터 제도를 도입하여 운영했지만 실질적 성과는 상당히 제한적이였다는 우려를 주고 있다. 이러한 결과에 대한 심각한 위기의식과 전사적 인식 공유를 가지고 기관 청렴도를 개선키 위한 기관장의 적극적 의지와 리더십 노력이 요구된다. 윤리경영 성과 조사 결과, 투명성 성과가 가장 미흡하고 분야별로는 계약 및 관리가 미흡한 것으로 나와 있으며, 윤리경영시스템의 조사결과도 제도화 교육 부문이 가장 미흡한 것으로 나타난 만큼 이러한 취약분야에 대해 대폭적인 개선 노력이 시행되어야 할 것으로 판단된다.
- 기관의 이사회 2011년도 실적을 보면, 이사회 참석률이 2009년 92.1%,

2010년 82.5%, 2011년 75%로 매년 감소하고 특히 비상임 이사의 참석률이 매년 감소하며 비상임 이사의 발언비중이 2011년 46.6%로 2010년 51.7% 대비 감소했을 뿐만 아니라 다소 저조하게 보이고 있어서 이사회의 효과적 운영체제가 제대로 작동되지 못하고 있다는 우려를 주고 있다. 이사회를 활성화하고 비상임 이사의 적극적 이사회 출석 및 발언 참여를 이끌어 낼 수 있는 기관장의 상당한 노력과 성과가 요구된다.

- 뿐만 아니라, 2011년도 비상임 이사의 경영자문 횟수와 경영제언 건수도 각각 3회 및 1건으로 다소 저조하게 나타나 있으며, 비상임 이사의 전문성을 활용한 경영자문 및 경영 참여 활동을 독려하고 비상임 이사의 자발적 참여활동이 왕성히 일어날 수 있도록 하기 위한 제도적·환경적 지원을 우수기관과의 벤치마킹을 통해 발굴하고 개선하여 조직 발전에 많은 기여가 이루어질 수 있도록 기관장의 지속적 리더십 노력이 필요하다고 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 책임경영을 위한 기관장의 노력을 “D⁺”로 평가한다.

3. 사회공헌

- 중소기업 R&D 위주의 위탁집행형 소형기관이라는 특성상 아웃소싱이나 투자사업 발주가 용이하지 않은 상황에서, 중소기업기술정보진흥원 기관장이 기관의 설립목적 및 비전과 연계하여 ‘중소기업의 인력문제 해소와 청년실업난 극복을 위한 지정원형 일자리 창출’을 목표로, 중소기업으로의 청년인력 유입을 통한 전문 기술인력난을 해소하는 한편 기업의 맞춤형 인재 양성을 전략으로 하는 일자리 창출 전략을 채택한 점은 긍정적이라고 평가할 수 있다. 특히, IT기술의 발달에 따라 가능성이 높아진 1인 창조기업에 대한 지원강화를 지속발전사업으로 선정하고 목표치 이상의 성과를 거둔 것은 일자리 창출의 양호한 사례로 판단된다.

- 일자리 창출 전략과 추진체계가 비교적 잘 갖추어져 있고 일자리 창출을 위한 방법도 설정되어 있으나, 일자리 창출을 위한 세부적인 전략이 다소 미진하다고 판단된다. 업무를 핵심업무와 주변업무 그리고 일상업무와 수시업무로 명확히 구분하고 단순 일상업무나 핵심 수시업무를 아웃소싱하거나, R&D 등의 과제를 평가하는 단계에서부터 일자리의 규모나 고용형태 또는 보수나 고용기간 등에 관한 항목을 추가하여 일자리 창출 효과를 제고하는 등의 추가적인 방안을 모색해야 할 필요가 있다.
- 기관장이 반부패 추진, 공정한 보상체계, 균등기회 제공, 건전한 노사관계 구축이라는 공정사회 실현을 위한 4대 과제를 선정하고 이를 뒷받침하기 위해 반부패추진계획을 세우는 등 기관의 불공정한 관행을 개선하려고 노력한 점은 긍정적이다. ‘평가위원 전문성 제고를 위한 기술경영(MOT) 교육’처럼 자체적인 개선과제를 발굴한 점도 긍정적으로 판단된다. 또한, 사회적으로 ‘보호’가 요청되는 사회적기업이나 여성기업에 대해 구매확대를 위해 노력하고, 이들 기관의 실정에 맞는 역량강화 프로그램을 체계적으로 계획하고 상당한 성과를 거둔 것도 공정사회 구현을 위한 노력으로 인정된다.
- 기관장이 공정사회 추진과제를 실현하기 위해 기관의 의식이나 관행상의 불공정을 개선하기 위해 구성원과의 온라인 대화를 시도하는 등의 노력을 하였고, 반부패 청렴교육이나 임직원을 대상으로 기획훈련이나 고객현장 및 윤리현장을 제정하여 공유하는 노력을 하였으나, 이러한 노력들이 제도화되고 체계화되지 않은 채 다소 형식적으로 수행됨으로써, 진정성 있는 의식과 제도의 개선이 한층 필요할 것이라고 판단된다. 아울러, 물품의 구매나 계약 시 수의계약비중을 줄이려는 노력이 일부 성과를 거두고는 있으나 기관의 규모에 비추어 수의계약 기준금액을 하향조정하는 등의 추가적인 모색도 필요할 것으로 판단된다.
- 기관장이 중소협력기업 및 업무유관단체와의 동반성장을 목표로, 3개의 추진전략과 8개의 세부추진과제를 설정하여, 대기업-중소기업의 동반성장

을 위한 민관투자 공동기술개발 사업을 신규로 실시하고, 공공구매 시 중소기업제품을 우선 구매토록 하였으며, R&D컨설팅 교육을 신규로 시작하고 정보화교육과 기술보호 컨설팅 등 중소기업의 역량을 강화하려는 노력은 긍정적이라고 판단된다. 아울러, 중소기업 기술혁신 지원이라는 기관의 고유목적 실현을 위해 중소기업 R&D 온라인 구매지원 시스템인 e-마켓플레이스를 신규로 도입한 것은, 물가안정이나 공정한 성과배분 외에도 중소기업의 역량강화를 위한 긍정적 사례라고 판단된다.

- 기관의 설립목적 자체가 중소기업의 기술 지원과 정보화를 통한 역량강화이기 때문에 대부분의 업무 자체가 이미 동반성장을 지향하고 있지만, 동반성장은 시장 등 사회적 관계망 속에서 중소기업이나 특성화고처럼 사회적으로 필요하지만 보호가 필요한 부문에 대한 전략적 고려인 바, 기관장은 동반성장을 위하여 기관과 관련한 부문을 구체적으로 설정하여 집중적으로 노력할 필요가 있을 것이다. 또한, 비교적 광범위하게 정의된 추진전략과 추진과제를 수행할 추진체계가 ‘기정원 직접활동’ 혹은 ‘지원활동’으로 다소 불분명하여, 보다 체계적이고 구체적인 추진체계를 마련할 필요가 있을 것으로 판단된다.
- 기관장이 ‘준정부기관으로서의 사회적 책임을 실현하고 모범기관으로 성장’을 기관의 목표로 정하고, 주요사업과 연계된 사회공헌, 나눔활동을 통한 사회공헌, 사회적 신뢰구축이라는 추진전략 하에 9개의 세부추진과제를 설정하여 전략적 사회공헌을 구상한 것은 설립목적과 부합한 노력으로서 긍정적이다. 또한, 경영녹색화(평가관리, 원내, 제품, 사업장과 공정 등의 녹색화)를 통해 지속적 환경개선을 기관의 중장기 전략과 연계하는 환경경영을 도모한 점도 바람직한 것으로 평가된다. 위탁사업 관리를 효율화하고 불필요한 경비 절감 등을 통해 기획평가비를 절감하여 중소기업 지원사업과 관련하여 추가적인 지원을 한 기관장의 노력도 적절한 수준이다.
- 추진전략 중 ‘생산원가 절감, 기술혁신을 통한 물가 안정화’나 ‘중소기업 맞춤형 성장 패키지 프로그램’과 같은 과제는 기관의 주요사업과 연계된 부

분으로서, 고유업무 수행을 넘어서는 노력의 사회봉사라고 할 수 있을 만큼 '헌신적' 으로 추가되었는지는 확인할 수 없었으며, 사회봉사의 전반적 수행체계도 어떤 구조와 조직을 통해 이루어지는지 구체적이거나 조직적이지 않다. 또한, 사회봉사가 비교적 '노동집약적'인 특성이 있기 때문에 소규모의 조직이 갖는 한계를 감안해도 사회봉사 프로그램이 다양하지 않고 수행 횟수도 작아, 기관장은 구성원이 자발적으로 활동할 수 있도록 체계적인 노력을 할 필요가 있다.

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

II 경영효율

1. 조직 및 인적자원 관리

- 2010년 경영평가 지적사항과 관련하여 '경영환경 변화에 따른 조직을 유연하게 구성'하라는 지적사항에 대해서, 기관장은 2011년에 실무주도형 조직체제로 개편하여 다단계 수직적 조직에서 수평적 조직으로 전환하였고, 연구조직형 직급체계에서 사업집행형 직급체제로 변경하였으며, 의사결정 단계를 6단계에서 4단계로 단축하는 등의 조치를 취하였다. 한편, 개인 및 부서 목표를 분명히 하여 목표지향성을 부여하였고, 핵심업무 수행역량 강화 등 조직역량 제고를 위한 기반을 구축하는 등 경영평가 지적사항을 이행하기 위해 다양한 노력을 기울였다고 평가된다.
- 기관장은 전 직원 대상 업무량 분석실시 등 환경분석 및 직무분석을 실시하고, 보직자회의를 거쳐 조직관리계획을 수립하여, 2011.1 이사회에 핵심

업무 및 전략과 연계한 조직개편(안)을 상정하고, 2011.1 규정을 개정해 1실 2본부 5부의 조직을 1실 2본부 8부 1팀으로 개편하고, 2011.2 직제개편에 따른 인사배치를 위한 인사발령을 내리는 등 조직개편을 실시하였다. 그러나 정원 66명의 소규모 기관에서 조직개편을 통해 3개의 부와 1팀이 늘어나는 등 기구확대에 따른 간부가 늘어난 점은 슬림하고 수평적인 조직을 지향하는 추세에 부합하지 않는다고 판단된다. 또한 기획관리부 밑에 통계분석팀을 둔 것은 자율성과 책임성을 특징으로 하는 팀제의 편제 원칙과는 거리가 있어, 향후 적절한 개선책 마련이 필요하다고 사료된다.

- 위임전결요령 개정을 통한 사업추진의 효율성 추진 및 체계적인 권한위임에 따라 조직, 인사, 예산, 평가 등의 권한을 조직의 하위단위와 구성원들에게 위임한 결과 2010년에 비해서 2011년에 원장의 직위별 결재건수 비율이 13.84%에서 9.94%로 감소하였고, 본부장급은 7.04%에서 20.08%로 증가하였으며, 부장급은 79.12%에서 69.98%로 감소하는 추세를 보여주고 있다. 그렇지만, 기관의 상부에서 하부로 내려갈수록 최종결재건수 및 비중이 커지는 피라미드형 권한위임구조를 여전히 유지하고 있어(예 ; 2011년 원장 9.94%, 본부장 20.08%, 부장 69.98%) 권한위임의 적절성을 통해 의사결정의 효율화 및 하부단위 조직의 책임성을 강화하는 등의 성과를 거두고 있다고 생각된다.
- 기관의 연도별 지원부서대 사업부서의 인원비율은 2009년 14.00%, 2010년 17.86%, 2011년 22.92%로 지속적으로 증가하고 있어 조직운영 효율화 및 전략 실행형 조직으로서의 특성을 상실하고 있다고 판단할 수 있다. 특히, 경영지원 인력비율의 공공기관 평균치를 감안할 때, 지원부서의 인력비율을 지속적으로 낮추기 위해서 기관은 다양하고 지속적인 개선노력을 기울일 필요가 있다고 사료된다.
- 기관은 정규직 채용시 직급체계상 사원에 해당하는 4급을 우선 충원한다는 원칙을 세우고 있으며, 2011년에 신규채용인력 16명중 13명을 2~30대 연령으로 채용하여 직원의 평균연령을 38.35세에서 37.44세로 0.91세 낮추

었다. 그러나, 기관 직원 전체 평균연령 37.44세는 아직도 다소 높다고 판단되며, 40대 미만 인력이 50명(73.5%) 임에 비해서 40대 이상의 인력이 18명(26.5%)으로 적지 않은 비중을 차지하고 있다. 특히 50대 이상의 인력도 7명(10.3%)이나 된다. 한편, 2011년도 연령별 분포가 30대 34명, 20대 16명, 40대 11명, 50대 7명으로 피라밋 형태가 아닌 항아리 형태를 하고 있어 시간이 지남에 따라 고령화추세가 가속화될 것으로 예측되기 때문에 향후 세대 간 융화는 물론 조직의 활력성 제고를 위해서 선제적인 대책노력이 필요하다고 생각된다.

- 기관은 2011년에 공공기관 청년인턴 35명을 채용하였고, 신규채용인력 16명 중 청년인턴에서 4명을 정규직으로 전환하였다. 한편, 희망퇴직제 도입을 통해 2011년도에 2명의 희망퇴직자를 배출하고, 육아휴직 등의 장려를 통한 대체인력 채용 등 근무형태의 유연화를 통해 고용 기회를 확대해 오고 있다. 신규채용 시에 여성 8명, 지역인재 3명, 이공계 5명을 포함한 인력을 채용하여 우리사회의 다양한 구성원들이 채용될 수 있는 기회를 적절히 제공하고 있다. 다만, 여성의 수가 지속적으로 증가하여 2011년 19명(27.9%)인데 비해, 여성팀장 수는 1명(1.47%)이어서 향후, 여성 보직자 수 확대 등을 위한 지속적인 노력이 요구된다.
- 기관의 2011년 경영활동 직원인식 조사결과, 전반적인 만족도 점수가 3.63점(5점 만점)인데 조직구조 및 조직운영은 3.65점(정규직 3.77점, 계약직 3.38점)으로 보통수준을 기록하였다. 반면, 인력구조 및 인력운영은 3.05점(정규직 3.18점, 계약직 2.77점)으로 평균치 보다 낮은 점수를 기록하였다. 조직구조 및 조직운영의 경우 조직체계(3.55점), 시스템(3.38점) 부문의 점수가 낮아 향후 합리적인 조직설계 및 조직운영 프로세스를 체계화하기 위한 지속적 노력이 요구되며, 인력구조 및 인력운영의 경우 복리후생제도(2.87점), 급여보수제도(2.81점) 부문의 점수가 낮아서 직급 간 임금격차의 해소, 계약직의 처우개선 등을 위한 지속적인 개선책 마련이 필요하다고 판단된다.

- 교육훈련예산(단위: 원)의 경우 사내 교육예산은 증가하였고(2010년 3,774,500 → 2011년 16,039,350), 사외 교육예산은 감소하여(2010년 5,678,000 → 2011년 2,543,000), 전체 교육예산은 증가(2010년 9,452,500 → 2011년 18,582,350)하는 추세를 보이고 있다. 그런데 2011년도 전체교육예산액 중 사내교육예산의 비중이 86.31%로 사외교육예산 보다 많으므로, 향후, 사내 교육과 사외 교육의 적절한 조화를 위해서 예산조정을 포함한 지속적인 검토노력이 권고된다.
- 연도별 교육현황의 경우 교육기간별 교육참석률이 단기간(1일 이내 2010년 100% → 2011년 103.1%, 1주일 2010년 73.1% → 2011년 40%, 1개월 2010년 15.4% → 2011년 24.6%, 1~6개월 2010년 3.9% → 2011년 3.1%,) 교육의 경우 증가추세이고, 중·장기간 교육 7~12개월, 1년 이상)은 지난 2년간 전혀 배출실적이 없었다. 따라서 향후, 중·장기간 교육훈련에 대한 수요조사 실시 및 적절한 프로그램개발과 함께, 단기간 교육과 중·장기간 교육 간의 적절한 조화를 위한 개선방안을 모색하여야 할 것으로 판단된다.
- 공공기관 선진화와 관련하여, 기관은 초과현원 해소 부문에서 2012년까지 정원 59명(2008년 기준)의 10%인 6명에 대한 인력감축을, 기타 경영효율화 과제로 청년인턴채용을 정원의 4%, 정규직 신규채용의 20%이상 달성한다는 계획을 세우고, 정원감축을 위해 희망퇴직제 등을 추진하였으며, 2010년 6명 2011년 35명 등 지속적으로 청년인턴의 채용을 확대하는 등의 노력을 기울였다. 기관은 기획재정부로부터 지역인재채용과 관련하여 ‘정상추진’의 등급을 받았고, 초과현원 해소와 관련하여 ‘40%~50%’에 해당하는 실적기준을 거두고 있다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 조직 및 인적자원 관리를 위한 기관장의 노력을 “C”로 평가한다.

2. 보수 및 성과관리

- 중소기업기술정보진흥원의 전략목표에서부터 전략과제, 전사 KPI 및 달성목표가 연계되도록 구성되어 있고, 과제별로 계량지표와 비계량지표가 복합적으로 사용되고 있다. 그러나 전략목표와 전략과제에 대한 전사 KPI 중 일부의 적합성이 다소 낮은 것으로 판단된다. 예컨대 현실에 맞는 정보화 지원의 KPI로서 지원기업 불량률 감소율이 적합한지 의문이고 중소기업 경영혁신 촉진에 대한 컨설팅 지원 기업 만족도, 경영효율화 추진에 대한 직원만족도의 경우도 마찬가지 의문이 제기될 수 있다. 이러한 지표에서 나타나는 실적이 어느 정도 기관의 영향을 반영하는 것인지 명확하지 않고, 기타 외부요인의 영향도 작용할 것으로 보인다는 점에서 주요 지표로 활용될 수 있는지 재검토가 필요하다고 생각된다.
- 또한 일부 비계량지표는 실질적 달성목표로서의 측면도 있지만 형식요건의 측면도 다소 있다고 보인다. 예를 들면 체계적 계획수립, 통계DB운영 모델구축, 성과 피드백 시스템 구축, 평가모델 개발, 실질적인 이사회 운영, 내·외부 평가 유기적 연계, 성과주의 평가, 보수, 교육제도 마련, 상하간 커뮤니케이션 활성화 등의 경우 달성목표로서의 역할이 모호하고 구성원들에게 적극적 동기부여 역할을 할 수 있을 것인지 명확하지 않다고 판단된다.
- 기관장의 조직평가 절차를 보면 평가기준 마련과 평가 실시 및 결과 활용의 업무별 평가 주관부서가 설정되어 있고, 비계량 실적보고서의 서면평가는 외부 전문가 및 내부 1급 직원으로 구성된 비계량 평가단이 담당하고 있다. 평가 담당 기구로서 성과관리위원회와 총괄팀 및 비계량평가단이 제시되어 있는데, 기관의 전체 직원 수에 비추어보면 평가 기구가 2개 정도로 통합, 운영되어도 문제가 없을 것으로 보인다.
- 기관의 성과 평가방법에서 부서별 업무실적 평가는 평가위원이 수행하고,

평가위원은 외부위원 2명과 내부 위원 1명으로 구성되어 있다고 제시되어 있다. 외부위원 2명이 참여하고 있지만 그 수가 소수이므로 평가자의 평가성향이 평가에 영향을 미칠 것으로 보인다. 외부위원의 선임방법과 역할에 대하여 구체적 규정을 두는 것이 평가의 공정성 강화에 기여할 것으로 생각된다.

- 기관의 개인평가에서 역량평가는 직책과 직군에 따라 평가요소를 차별적으로 적용한다는 점에서 긍정적이다. 직군역량의 경우 기획관리지원과 사업관리로 구분하고, 직책역량의 경우 부서장과 차장, 부서원을 구분함으로써 보다 체계적인 평가가 이루어지고 있다고 보인다. 다만 역량평가는 하향평가뿐만 아니라 수평평가를 추가하여 다면평가를 실시하는 것이 객관적이고 종합적인 평가에 기여할 것이라고 판단된다.
- 기관장은 성과평가 결과를 보수와 인사에 연계하여 활용하고 있다는 점에서 긍정적이다. 전년도와 비교하여 직위와 직급을 분리하여 3급 중 성과평가 우수자가 부장으로 승진할 수 있도록 개정한 점은 긍정적인 점으로 평가된다. 저성과자에 대하여 인사발령 조치를 한 점은 성과평가 결과를 엄정하게 적용한다는 점에서 긍정적이다. 다만 현재 운영하고 있는 저성과자 프로그램이 다소 확충되면 보다 균형적인 직원 배려와 동기부여에 기여할 것으로 생각된다.
- 기관은 간부급을 대상으로 성과연봉제를 실시하고 있다. 기관장은 성과연봉제 도입을 위하여 연봉구성을 단순화 하였고, 혁신워크샵 및 직원총회 등에서 도입 취지와 개편방향을 설명하였다. 2011년도 직원만족도 조사 결과에 의하면 인사제도 전반에 대한 만족도가 3.05인데 비하여 급여보수제도에 대한 만족도가 2.81로서 다소 낮은 편이다. 현재 성과연봉제가 실시 초기이므로 현행 제도 관련 불만요인과 미흡한 점이 있을 것으로 예상되고, 따라서 기관장은 문제점을 찾아내고 개선하는 노력을 지속해야 할 것으로 보인다. 기관이 향후 성과연봉 적용 대상을 전직원으로 확대하고, 현재 도입하지 않은 직무급제를 도입, 실시하며, 성과연봉의 비중과 차등

폭을 확대하면 성과연봉제의 취지를 보다 충실하게 실현할 수 있다고 판단된다.

- 기관의 성과연봉제 실시 현황을 보면 호봉/연봉테이블을 폐지하고 pay-band 체계를 적용하고 있으며, 기본연봉 누적식을 채택하고 있다. 기본연봉의 차등인상률에 있어서 2%를 적용하여 정부기준에 부합하고, 성과연봉의 비중은 22%이고, 성과연봉 차등폭은 2배로서 정부기준을 지키고 있다. 전체연봉 차등폭은 48.2%로서 우수한 수준이며 통상임금, 평균임금 등 인상 여부와 수당단순화율에서 정부기준을 준수하고 있다.
- 기관은 직무급제를 도입하지 않고 있다. 개인평가에서 MBO제도에 의하여 직무가치를 고려하고 있으므로 직무급제 도입 필요성이 높지 않다고 설명하고 있지만, 동일 직급에 3개 이상의 직무급 설치를 권고하는 취지에 맞지 않는다. 따라서 기관장은 직무급제 도입을 고려해야 할 것으로 판단된다.
- 기관은 성과연봉제 도입을 위해, 대상 직급(2급 이상) 총 보수의 22% 해당액(기본급의 일부와 직급보조비 및 생활보조수당의 합산액)을 성과연봉(평균임금)의 재원으로 전환하였다. 이 과정에서 보수규정 부칙(2010.12.29, 제2조)에 책임급 이상의 직원은 직급보조비 해당금액을 포함하여 통상임금을 적용한다는 특별규정을 통하여 통상임금 수준의 저하를 방지하고 있음이 확인된다. 향후 관련 규정의 개정을 통하여 통상임금의 수준을 근로기준법에서 정하고 있는 기준에 맞게 운용할 필요가 있다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 보수 및 성과 관리를 위한 기관장의 노력을 “D⁺”로 평가한다.

3. 노사관리

(1) 노사관계의 합리성 제고를 위한 노력과 성과는 적절한가?

- 2011년 기관 비전과 전략의 수립단계에서 구성원 참여를 촉진하고 구성원과 비전과 전략을 공유하려는 기관장의 노력이 뚜렷하게 경주되었다. 노사관계의 전략과 로드맵 수립과 관련하여 기관장은 기관의 문제점과 한계를 분명하게 인식하고 이를 개선하기 위한 구체적인 집단적 노사관계 상의 노력을 기울인 점은 긍정적인 것으로 평가될 수 있다. 그러나 노사관계 선진화를 위한 전략 내용에 구체성이 떨어지는 내용이 포함되어 있어 전략과 실행과제의 지속적인 개선이 요청된다고 판단된다. 아울러 2011년도에 노조설립이 적극적으로 모색되고 추진되었다면, 이는 장기적으로 노사관계 발전의 중장기 계획 하에서 이루어지는 것이 필요하다. 이런 점에서 향후 5년 후, 더 나아가 10년 후 기관의 노사관계에 대한 로드맵을 재작성하려는 노력이 요망된다.
- 노사협의회인 직장발전협의회가 2011년에 6회 개최되었으며, 협의, 의결, 보고사항에 대한 구분이 명확하고 적절하게 운영된 것으로 판단된다. 아울러 논의의 내용을 고려하면 노사간의 신뢰수준이 양호한 것으로 판단되어 협력적 노사관계를 위한 노력이 노와 사 양측에서 경주되고 있다고 판단된다.
- 과거 누적된 연봉제 시행상의 비합리성을 공개하고, 이를 시정하는 새로운 연봉제 체계를 확립 시행하여, 구성원들의 연봉제에 대한 만족도를 높인 점은 인사관리와 노사관계 분야에서의 2011년도의 주요한 실적으로 평가할 수 있다. 아울러 대졸임금 삭감 폭의 축소를 위한 계획을 입안하여, 실행에 들어간 점, 경력산정에서의 개인간 일관성 미흡 측면을 인지하고 이를 시정하기 위한 계획을 추진 중인 점, 복리후생에 대한 구성원들의 니즈가 상당한 점을 해소하기 위한 노력의 일환으로 사내복지기금을 설치한 점, 퇴직연금의 종류의 변경 등도 급여 및 복리후생에 대한 구성원들

의 의견을 수렴하고, 제도 및 체계를 합리화하고자 하는 기관장의 노력의 산물인 것으로 판단된다.

- 위에서 언급된 연봉제 시행 상의 비합리성 개선, 대졸임금 삭감 폭의 축소, 경력산정 방식의 개선 노력 등을 시행하는 과정에서 직장발전협의회(6회) 등 집단적 노사관계 측면에서의 노력과 구성원 개인 대상 의사소통 노력이 활발하게 전개되었다. 노사간의 커뮤니케이션의 운영체계를 개선하기 위해 직원만족도 조사 결과를 활용하는 체계화 노력도 전개되었으며, 이러한 노력은 기관장의 긍정적인 의사소통 노력으로 평가될 수 있다. 다만 2011년도 경영효율화 전략과제의 세부추진과제 중 하나인 노사관계 선진화의 두 성과 지표인 직원만족도와 노사간 커뮤니케이션 활성화의 두 가지를 보다 정교하게 개선함으로써 의사소통 노력의 개선 목표를 보다 향상시키고자 노력하는 것이 필요할 것으로 판단된다.
- 2011년도에 노조설립이 적극적으로 모색되어 추진되고 있는 상황에서 볼 때, 노조의 설립은 노사간의 관계맺기의 방식과 내용의 대폭적인 변화를 야기할 것이다. 따라서 노조설립 추진과 맞물려 노사업무담당자와 전체 구성원들의 노사관계 관리 역량 강화 노력이 병행되었어야 한다. 그러나 담당자 교육 1회와, 전직원 교육 1회에 불과하였다. 이러한 교육 수준과 내용은 미흡한 수준이라고 평가될 수밖에 없다.

(2) 단체협약의 내용이 합리적이고 개선노력이 적절히 이루어지고 있는가?

- 기관은 노사관계 선진화를 위한 전략을 수립하여 과제별 추진계획을 설계한 뒤, 단계적으로 해당 과제를 잘 수행해오고 있는 것으로 판단된다. 특히, 직장발전협의회(노사협의회제도)를 합리적으로 잘 활용하여 노사간의 신뢰구축 및 주요 의제사항에 대한 논의와 협의를 잘 하고 있는 것으로 보여진다. 노동관계법 및 정부의 지침 등을 준수하여 잘 이행하고 있으며, 노사간의 별다른 갈등문제 없이 원만한 관계가 잘 형성되어 있는 것으로 판단된다.

- 다만, 노사관계 선진화 전략에 대한 구체성과 체계성이 부족한 것으로 평가된다. 아직 작은 조직이지만 향후의 노사관계의 전략과 실천사항을 좀 더 구체화 해나갈 필요가 있다고 판단된다. 현재는 노동조합이 존재하지는 않지만, 향후 신규 노동조합 설립시의 노사관계를 어떻게 운영해 갈 것인지 등에 대한 대비책 등에 대한 고민도 장기적으로는 필요할 것으로 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 노사관리를 위한 기관장의 노력을 “B”로 평가한다.

Ⅲ 주요사업

1. 지속발전사업

과제 I

1인 창조기업 지원 강화를 통해 질 좋은 일자리를 창출한다.

- 중소기업기술정보진흥원 기관장은 정책부합성과 기관 비전 및 전략과의 연계성 등을 고려하여 기관장 주도하에 단위과제를 지속발전사업으로 선정하였으나, 사업을 선정하는 절차와 방법론이 다소 주관적이며 과학적이고 합리적인 방법에 의한 사업 선정 절차로서 다소 미흡한 것으로 평가된다. 1인 창조기업 성장모델이 제대로 구축되어 있지 않고 정책 효과에 대한 평가가 아직 확인되지 않은 상황에서, 1인 창조기업 육성이 경기불황 및 경기양극화 해소의 유일한 방안이라는 인식하의 사업 선정과 추진이 기관의 지속가능한 발전을 위한 과제로서 적정한지에 대해서는 다소 한계

가 있는 것으로 평가된다.

- 기관장은 성과지표로서 바우처, 비즈니스센터, 연계형 비즈니스모델 개발을 통한 1인 창조기업 일자리 창출을 설정하고, 측정방법으로는 일자리 창출 건수 또는 지원 건수를, 각각의 성과목표치 일자리 창출 건수로는 1,350명, 50명, 25명을 설정하였는바 일자리라고 하는 구체적인 성과목표치를 내세워 긍정적으로 평가된다.
- 기관장은 1인 창조기업의 성장단계별로 맞춤형 지원 계획을 수립하였고, 기관장 중심의 비즈니스센터 사업 효율성 제고 노력을 기울여 긍정적으로 평가된다. 관계기관 및 전문가 간담회 등을 통해 사업 개선 노력이 있었고 내·외부 모니터링 체계를 운영하여 긍정적으로 평가할 수 있겠으나 다소 평이하여 제한적인 것으로 판단된다.
- 기관장은 1인 창조기업 실태조사, 정책 성과평가 등을 통한 지원정책의 만족도 조사 및 개선방안을 도출하여 긍정적이나, 지속발전사업을 추진함에 있어서 자체적인 모니터링 및 평가시스템으로서는 다른 기관에 비해 다소 미흡한 바, 사업의 효과적인 추진과 성과 창출을 위한 상시적이고 체계적인 모니터링 시스템과 효과적인 평가 시스템을 구축하여 단위과제의 사업성과 제고에 추가적으로 노력할 필요가 있을 것이다.
- 기관장은 성과목표치로 바우처 사업을 통한 일자리 창출 건수 1,350명, 비즈니스센터 입주기업의 신규법인 창업자 수 50명, 연계형 비즈니스모델 개발 지원을 통한 일자리 창출 건수 25명을 설정하였는바, 각각 1,513명, 78명, 35명으로 초과 달성하여 긍정적이며, 이러한 추진실적 및 성과는 기관장의 경영 목표 달성에 기여한 것으로 평가된다.

과제 II

조직운영 메카니즘 전환을 통해 조직 역량강화
및 경영효율성을 제고한다.

- 기관장은 업무량에 대비한 조직 및 인적자원의 한계와 조직 내 업무 연계, 의사결정 및 직급체계가 정부 위탁사업 수행에 부적합하다는 인식하에 기관장이 해결의지를 가지고 기관 차원의 추진과제를 도출하여 단위과제를 지속발전사업으로 선정하고 경영계획서에 반영하였는바, 기관의 사업이라기보다는 경영효율화 과제로서 추진해야 할 과제인 것으로 보이나 기관의 수준에 대한 기관장의 판단 하에 도출된 과제이여 적절한 것으로 인정된다. 다만 단위과제를 선정하는 절차와 방법론이 다소 주관적이고 과학적이지 않아 사업선정 절차로서는 다소 한계가 있는 것으로 판단된다.
- 기관장은 성과지표로서 조직개편, 인사관리, 업무프로세스 개선을 설정하고, 측정방법으로는 자체평가를, 2011년 각각의 성과목표치로는 직무분석/성과창출, 업무량분석/인력재배치, 의사결정체계 단순화를 설정하였는바, 성과목표치가 추상적이고 실질적인 성과를 나타내기에는 다소 한계가 있으며 또한 그 세부 내용이 많은 공공기관들이 이미 실행하고 있는 것들이여 다소 부정적으로 평가된다.
- 기관장은 조직 및 인사 혁신을 위해 보직자 업무회의와 실무자 업무회의를 통해 기관장 주도로 모니터링을 실시하였고, 기관 내 수·발신 문서의 오프라인 관리를 통해 문서분실 등 위험성을 발견하고 기관장의 지시로 문서관리체계의 전산화를 실시하였으며, 조직 및 인사 혁신에 대한 반발 등의 문제를 기관장 주도의 직원 공감대 조성 및 확산 노력을 기울였다. 그러나, 그 내용이 평이하고 내부 구성원과의 가치공유나 사업 선정 및 추진 과정에서의 이해관계자 의견수렴 노력 등이 부족해 보이며 효율적인 사업 추진 노력 및 문제해결 노력으로서는 다소 미진한 것으로 평가되는바, 좀 더 체계적이고 효율적인 단위과제 추진 노력이 필요할 것이다.

- 기관장은 2011.12에 직원의식조사를 실시하고 전체회의 등을 통해 2011년 조직 및 인사관리 등의 성과분석 및 차기년도 개편방안을 도출하였으나, 자체 평가시스템의 구축 및 운영 실적으로는 다소 부정적으로 평가된다. 차후 상시적이고 체계적인 모니터링과 주기적인 평가체계를 구축하여 운영할 필요가 있을 것이다.
- 기관장은 성과목표치로 설정한 직무분석/성과창출, 업무량분석/인력재배치, 의사결정체계 단순화를 실행하여 긍정적으로 평가할 수 있겠으나, 성과목표치가 추상적이고 실질적인 성과를 나타내기에는 한계가 있으며 또한 추진 실적과 성과의 내용이 많은 공공기관들이 이미 실행하고 있는 것들로 절대적인 수준이 높지 않아 다소 부정적으로 평가된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 지속발전사업을 위한 기관장의 노력을 “C”로 평가한다.