

원자력안전기술원의 성과 관리, 품질 경영, 지식 기반 안전 규제

김 응 식
한국원자력안전기술원 기획부장



경북대학교 기계공학과 석사
KINS 규제정책실장

머리말

한국원자력안전기술원(이하 '안전기술원')에서는 2002년 1월 경영 진단을 통하여 균형성과표(Balanced Score Card: BSC) 중심의 전략적 성과 관리 제도를 도입하였다.

이후 성과 보상 체계 등을 도입하는 등 보완을 위한 조정기를 거치며, 환경 변화와 고객 요구에 따른 기관 운영 시스템 혁신, 정부의 규제 개혁 및 업무 혁신에 따른 규제 품질 제고와 기관 구성원들의 변화 요구를 반영한 혁신 활동 체계화 등의 필요성에 따라 <그림 1>에서처럼 신경영 KINS 비전인 「First KINS 2010」을 2005년 12월 수립하였다.

이 비전은 전략 범주로서 고객 만족, 국민 안심, 세계 일류, 투명 경영을 포함하며, 투명 경영 범주의 추진 전략으로서 성과 중심 경영, 규제 품질 경영, 지식 경영 등을 포함하고 있다.

본고에서는 규제 전문 기관으로서 KINS의 경영 투명성 확보 차원에서 그리고 규제 효율성 및 효과성 측면에서 안전기술원에서 시행하고 있는 성과 관리, 품질 경영 그리고 지식 기반 규제 등을 소개하고자 한다.

성과 중심 경영

안전기술원은 2000년 외부 전문 기관과 함께 전략적 성과 관리 시스템¹⁾ 개발하여 2001년부터

1) KINS의 전략적 성과 관리 시스템은 2000년 KINS 개혁위원회에서 외부 경영 자문 전문 기관과 공동으로 개발한 것으로서 수 차례에 걸친 간부 및 중간 관리자들의 브레인스토밍을 통한 기관 내부의 공감대 형성의 기반 위에서 SWOT 분석(강점 요인, 약점 요인, 기회 요인, 위협 요인 분석)을 하고 KINS의 임무와 비전을 실현하기 위한 큰 범주의 목표를 설정하였다. 그리고 하부 성과 목표와 성과 지표들을 도출하여 각 부서들이 그 하부 성과 목표의 달성을 위하여 노력하도록 하고 이를 성과 지표로 관리함으로써 궁극적으로 기관의 임무와 비전이 달성되도록 한 것이다.



<그림 1> 신경영 비전 First KINS 2010

시범 적용을 시작하였다.

이것은 균형 성과 지표(Bal-ance Score Card:BSC) 개념을 도입한 것으로서 국민, 원자력 안전, 조직 구성원, 경영 기반의 4가지의 큰 전략적 목표 범주를 설정하고 각각에 대해 전략적 목표를 설정하였다.

그리고 각각의 전략적 목표에 대한 성과 지표를 설정하고 이를 가중치를 두어 관리함으로써 전체 부서가 성과 지표를 개선하기 위하여 노력하면 궁극적으로 전략적 목표를 달성하게 되고 이것은 곧 기관의 임무와 비전을 달성하게 된다는 것이다.

그 이후 이 BSC 중심 전략적 성

과 관리 시스템은 도입 초기 비전과 연계한 세부성과 계획 및 보상 체계 미흡 등으로 시스템이 완전히 기능하지 못하여 조정과 정착 기간을 거쳐('02 ~ '05), 2005년에 신경영 비전(First KINS 2010)과 연계한 세부 성과 계획의 수립 및 인사 고과 연계를 통해 시스템을 정착시키게 되었다('05 ~ '06). 그 후 공공 기관 운영법('07. 4월 제정) 적용에 따른 중기 경영 목표의 설정, 교육과학기술부 원자력국이 마련한 안전 규제 중점 과제(정책 방향) 등 정부 요청 사항을 반영하여 개선하여 오늘에 이르고 있으며('07 ~ 현재), 기획재정부 경영 실적 평가 편람

(2008)에 근거한 신성과 지표(개량 지표 포함)를 성과 계획에 반영하게 되었다.

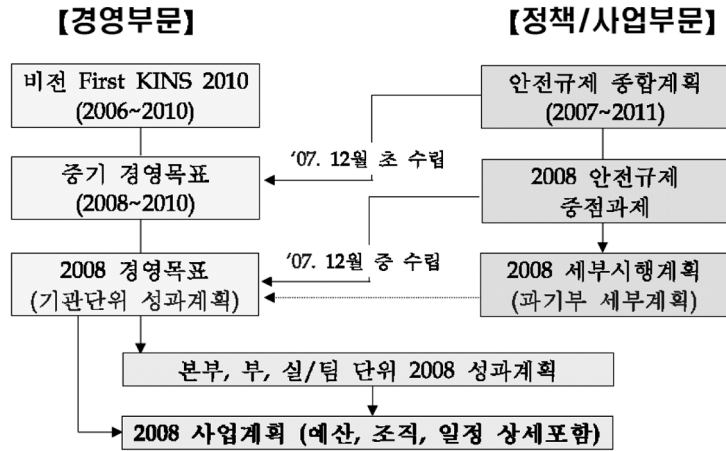
현재 First KINS 2010 비전에 근거하여 매년 성과 계획을 수립 및 운영하고 있는, 4대 전략 범주 및 7대 전략 목표에 근거하여 부서별 성과 지표를 개발하여 이행중이며 분기별 성과 실적 점검 및 최종 평가 결과를 인사 평가와 연계하여 실시하고 있다.

<표 1>은 7대 전략 목표별 2007년도 경영진(부장급) 및 실무진 고유 성과 지표 구성 개수를 나타내고 있다.

최근 안전기술원이 준정부 기관으로서 공공기관운영법에 따라 중

<표 1> 경영진(부장급) 및 실무진 고유 성과 지표 구성(2007)

4개 범주	7대 전략목표	원자력 본부	안전 총괄부	안전 기술부	안전 대책부	방사선 본부	방사선 평가부	방사성 폐기물	전략 기획부	경영 지원부	정책 기준부	원자력 학교
고객 만족	공공부문 고객만족1위	1	2 14	-	-	-	1	1 4	2	1	2	1
	KINS인의 자긍심고취	1	1 14	1	1	2	1	1	2 1	2 2	1 1	2 3
국민 안심	원자력시설 사고 제로	2	4 40	22	-	-	-	-	-	-	-	1 1
	방사선사고 제로	-	-	-	-	3	3 13	2 7	-	-	-	1 1
	방사능재해 제로	2	-	-	5 14	-	-	-	-	-	-	1
세계 일류	세계최고의 규제 역량	2 2	-	2 26	3	4	4 9	3 6	5	-	12	4 5
	투명 경영	1	1	1	1	-	-	-	6 12	6 19	-	1 1



<그림 2> 경영 목표-중점 과제를 고려한 성과 계획 및 사업 계획 수립 체계도

기 경영 목표 (2008 ~ 2010)를 수립하고, 기관장 경영 계약을 과학기술부 장관과 체결하며, 연차 경영 실적 평가를 받게 됨에 따라 외부

평가와 내부 성과 관리 연계 필요성이 대두된 바 앞에서 설명한 바와 같이 중기 경영 목표 수립, 규제 종합 계획 및 연도별 중점 추진 과제

등과 연계하여 성과 계획을 수립해야 하는 상황을 맞고 있다.

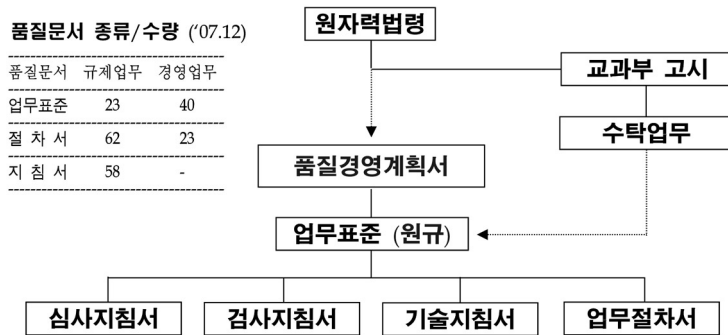
이에 따라 안전기술원에서는 <그림 2>에서 보는 바와 같이 경영 부문과 사업 부문의 주요 계획들을 연도별 성과 계획에 반영하고, 이를 토대로 예산과 인력을 배분하는 사업 계획 수립 종합 체계를 갖추고 이행하고 있다.

기획재정부 주관으로 매년 실시되는 외부 경영 실적 평가의 지표들을 성과 계획 및 사업 계획 수립 시 반영하여 관리함으로써 외부 평가에 대비하고 있다.

2008년도 경영 실적 평가 지표의 조정시에는 규제 효율성과 효과성을 보다 적절히 측정할 수 있도록 평가 지표를 <표 2>처럼 계량

<표 2> 2008년도 경영 실적 평가 사업 부문 계량 지표

사업구분	평가지표	측정 산식
원자력시설안전	• 원자로 및 방사선 안전의 종합 성능지수	$\frac{\text{가동중 원자력발전소 10개 안정성능지표 평균값}}{10}$
	• 인허가신청건수 대비 심사처리 지수	$\frac{\text{인허가 변경허가/신고 심사요청건수 대비 기간내 처리율}}{\text{원자력발전소 가동연수}}$
방사선안전	• 방사선원 안전관리지수	$\frac{\text{비정상선원수} + \text{추적실패선원수}}{\text{방사선원이용기관수}}$
	• 방사선종사자 안전관리지수	$\frac{\text{평균피복선량} + \text{판독특이자발생율} + \text{유의수준피폭자발생율}}{\text{원자력종사자}}$
규제연구/전문화	• 연구논문 저널 게재 및 기술보고서 성과	$\frac{\text{논문 저널게재성과(30\%)} + \text{기술보고서 성과(70\%)}}{\text{투입연구비}}$
	• 원자력전문인력 양성지수	$\frac{\text{교육이수자} + \text{교육시간}}{10}$ - 최대목표치 : 기준치의 110% - 최하목표치 : 기준치의 80%
비상대응	• 원자력 안전 및 환경정보 공개 지수	$\frac{\text{방문접속수(40\%)} + \text{정보제공건수(60\%)}}{\text{원자력발전소 가동일수}}$



<그림 3> 품질 경영을 위한 문서 체계

화하였으며, 이 평가 지표들을 2008년도 성과 계획에 반영하여 관리하고 있다.

안전기술원의 성과 계획은 그 이행에 따른 차별화된 보상 시스

템과 연계되어 있다. 성과 계획의 이행 실적은 팀 점수로서 반영되고 개인별 인사 평가 결과와 합산한 종합 점수로서 성과 급여 수준을 결정하게 된다.

팀 점수는 일반 직원으로부터 경영층으로 올라갈수록 그 차지하는 비중을 높여 팀 활동에 대한 책임감을 부여하고 있다.

안전 규제 품질 경영

안전기술원에서는 정부로부터 위탁받은 원자력 안전 규제 및 관련 업무의 품질을 제고하기 위하여 2005년 12월부터 안전 규제 품질 경영을 하고 있다. 이를 위하여 <그림 3>에서 보는 바와 같이 품질경영계획서, 업무표준, 지침서, 절차서 등을 수립하여 시행하고 있다.



〈그림 4〉 경영 비전과 연계한 지식 경영 목표

품질 경영은 원자력 안전 규제의 공정성과 투명성을 향상시키고, 공중과 정부에 대한 원자력 안전 규제 업무의 신뢰성을 보장하며, 국제 규범을 충족시키고 지속적으로 업무를 개선하는 데 그 목적이 있다.

각종 품질 문서의 실태를 주기적으로 점검 및 평가하고 있으며, 개선 필요 사항을 도출하고 이를 피드백하고 있다.

현재 연중 품질 평가 및 관리를 위한 전담 조직을 구성중에 있으며, 안전 규제 활동을 위한 여러 가지 안전 심사 지침 및 규제 지침의

완비를 위해 노력하고 있다.

지식 경영

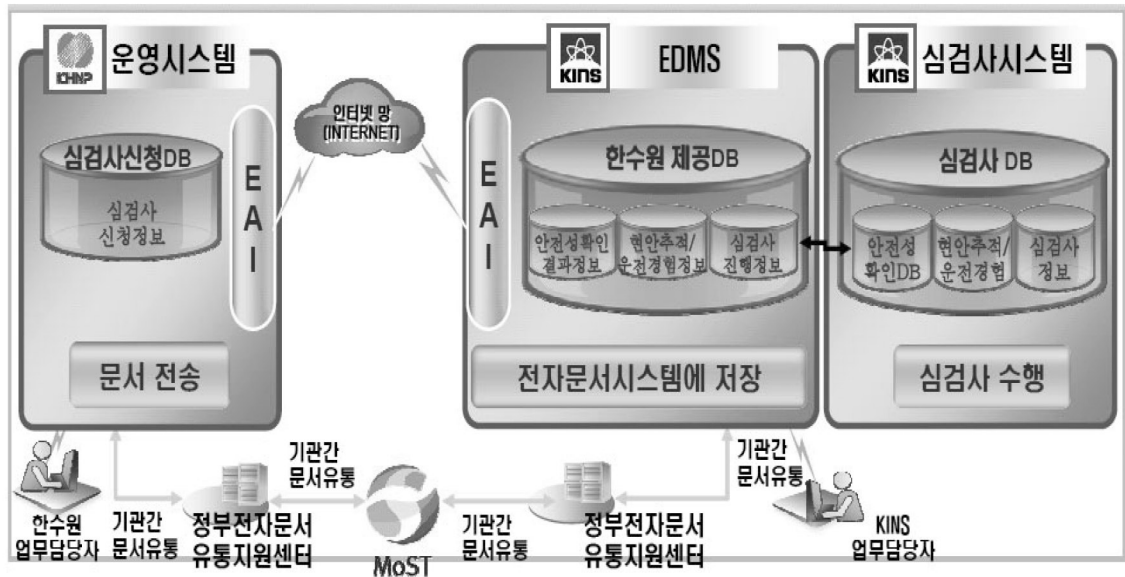
안전기술원의 지식 경영 도입은 사용자 편의성 및 업무 효율성 제고를 위한 업무프로세스 및 정보 인프라 개선, 업무 및 정보 기술 환경 변화 등으로 인한 기존 시스템의 전면적 재개발 요구, 원자력 유관 기관 간 실시간 업무 연계 및 정보 공유, 그리고 정보화를 통한 가치 창출로 First KINS 2010 혁신 비전 달성을 배경으로 하고 있다.

2006년 1월부터 4개월간 수립

한 정보화 전략 계획(ISP)에 따라 MIDAS로 명명된 통합 정보 시스템을 2006년도 10월부터 구축중에 있다. 〈그림 4〉는 경영 비전 달성에 있어서 지식 경영의 역할을 나타내고 있다.

지식 경영을 통해 결재 간소화/전자 문서 유통에 따른 시간/경비 절약으로 업무 효율성이 향상되며, 최적의 문서 분류 체계를 통한 문서 검색과 부서 간 문서 공개를 통해 효율적 업무 수행이 가능하며, 지식 경영 활성화를 촉진할 수 있다.

또, 〈그림 5〉에서처럼 원자력 사업자와 전자 문서 유통을 통해 인허



<그림 5> 인허가 관련 문서의 정보화

가 관련 문서의 정보화를 실현함으로써 심검사 신청 및 의뢰 시간 단축으로 업무 효율성을 증대할 수 있을 것으로 기대하고 있다.

맺음말

공공기관운영법에서는 공공 서비스를 제공받는 국민을 대상으로 연 1회 고객 만족도 조사를 실시하도록 하고(법 제13조 제2항), 경영 효율성 제고 및 공공 서비스 품질 개선을 위해 지속적인 경영 혁신을 추진(법 제15조)하는 등 공공 서비스 효율성 및 품질 개선을 요구하고 있다.

안전기술원에서는 전략적으로 경영 비전 및 이와 연계한 전략적 성과 관리 체제를 운영중이며, 공

공 서비스 품질 확보 및 향상을 위해 품질 경영 계획을 수립 운영 중에 있다.

또, 고객을 대상으로 하는 서비스의 신속성 등 효율성 증대를 위해 통합 정보 시스템(MIDAS)을 운영하는 등 투명 경영을 위한 노력을 경주중이다.

향후 공공 또는 원자력 규제 서비스에 대한 국제 표준을 벤치마킹하여 서비스의 효율성 제고, 품질 향상 및 신속성 제고를 위한 추가의 노력을 기울일 예정이다.

이러한 업무들은 원자력 안전 규제 업무를 정부로부터 위탁받아 수행하는 원자력안전 규제 전문 기관으로서 규제 업무의 효율성과 효과성을 지속적으로 향상시키기 위한 노력의 일환이다.

국제원자력기구에서는 회원국의 규제 시스템 평가를 위해 종합 규제 평가 서비스 (IRRS ; Integrated Regulatory Review Service)을 제공하고 있는데 원자력발전소를 보유하고 있는 다수의 선진 규제 기관들이 이 서비스를 통해 자국의 안전 규제 수준을 검증받고 있다.

우리나라도 IRRS를 통한 규제 시스템의 검증이 필요할 것으로 예상하고 있는 바, 앞에서 발표한 전략적 성과 경영, 품질 경영 및 지식 경영을 위한 노력이 높은 수준의 원자력 안전 규제 시스템을 확인하는 데 중추적 역할을 할 것으로 기대한다. ☺