

문서번호	기획조정실-1901
보존기간	준영구
결재일자	2018.03.16.
공개여부	공개
방침번호	이사장 방침 제 37호

★대리	팀장	기획조정실장	경영전략본부장	이사장
협 조				

2018년 업무개선활동 운영계획

2018. 3

2018년 업무개선활동 운영 계획

창의활동의 지원·유도를 통해 집단지성 함양, 적극적 업무개선
도모로 일과 사람이 공존할 수 있는 기반을 구축하고자 함

I 2017년 운영 결과

□ 지식등록

○ 최근 5년 등록 현황

연 도	2013년	2014년	2015년	2016년	2017년
등록건수	2,570	2,111	2,602	2,039	1,665
증 감 률	-	△18%	23%	△22%	△18%

○ 지식별 현황

연 도	계	제 안				학습조직	실행과제
		소 계	제안	재도전	시민		
2016년(A)	2,039건	1,729	1,682	15	32	111	199
2017년(B)	1,665건	1,449	1,377	3	69	112	104
증감(B-A)	△374	△280	△305	△12	+37	+1	△95

○ 등급별 현황

연 도	계	S	A	B	C	D 이하	실행과제
2016년(A)	2,039	1 (-)	25 (1.2%)	139 (6.8%)	313 (15.4%)	1,362 (66.8%)	199 (9.8%)
2017년(B)	1,665	3 (0.2%)	14 (0.8%)	120 (7.2%)	219 (13.2%)	1,205 (72.4%)	104 (6.2%)
증감(B-A)	△374	+2	△11	△19	△94	△157	△95

□ 인센티브

- 지식마일리지 지급 ≡ 2017년 마일리지 10점 이상 보유 직원 대상

구 분	2016년	2017년	증 감
보상인원	404명	678명	+274명
보상금액	25,924천원	27,068천원	+1,144천원

- 우수지식인 해외체험 연수 실시 : 2017. 6. 8 ~ 6.14 / 독일(5명)
 ※ 2017년 우수지식인(5명 내외)의 해외연수는 2018년 중 실시 예정
- 우수성과(지식) 발표회 포상 등
 - 포상금 660만원(29명)

□ 공유 및 전파

- 서울창의상 제출 및 수상 *상/하반기 5개 부문 제출(29과제) 및 수상(1과제)
 - 수상 제안 : 『서울어린이대공원 ‘맘껏 놀이터’ 조성』

부문별 자료 제출 실적(총 29과제)				
제안실행	혁신시책	상생협력	창의제안	학습동아리
6	6	2	6	9

- 2017 업무개선활동 성과 자료집 제작 및 부서 배부 : 70부
- 우수성과(지식) 발표회 개최

구 분	일 자	장 소	발표 과제	참여 인원	발표 주제
열정낙서	6.20	본사 12층 대강당	8과제	166명	부서별 업무특성에 따른 부패(비위) 유발요인 발굴 및 차단 등 투명성 확보방안
	11.29		6과제	163명	「서울시설공단 직원사명」의 부서별 실천 및 조기정착을 위한 사례
내 뜯생각	8.18		8과제	166명	2016년 4분기 및 2017년 1분기 제안 982건 중 1·2차 평가 상위과제
	12.27		8과제	166명	2017년 2,3분기 제안 779건 중 1·2차 평가 상위과제

□ 운영방식 관련

○ 소심사위원회(1차 평가)의 지식평가 부담 가중

- 선정기준 강화(4~5급)로 부서별 핵심업무 추진자 다수 분포
- 업무 부담으로 인한 미평가 및 평가작업 품질 저하 등 문제점 발생

⇒ 선정기준 완화 등 소심사위원회 운영방식 개선 필요

○ 부서별 제안목표 할당(창의활동 활성화 목적)에 따른 한계 발생

- 내부경영평가(BSC)시 부서별 목표 부여(인당 10마일리지)
 - 부서평가를 위한 단순 및 중복제안 등록으로 매년 일정비율 ‘반려’ 발생
 - 2015년 752건(28.9%), 2016년 641건(31.4%), 2017년 470건(28.2%)
- 등록제안의 ‘실행력’ 이 확보되지 않음(매년 감소)
 - 2015년 285건(13.2%), 2016년 199건(11.8%), 2017년 104건(7.5%)

⇒ 제안활동 강제성 해소를 위한 BSC 지표 조정 및 제안 ‘실행력’ 담보 필요

○ 지식공유 발표회 관련, 직원 참여 부담 가중

- 「내 뜬생각 토론회」, 「열정낙서」 등 개최 : 2016년 6회, 2017년 4회
- 유사주제 통합 등 활성화 노력에도 불구하고, 참여 부담 호소

⇒ 발표회 횟수 조정 등 운영방식 개선 필요

□ 지식관리시스템(상상클럽) 관련

○ 프로그램 노후화(2006년 구축)로 보완·개선에 한계

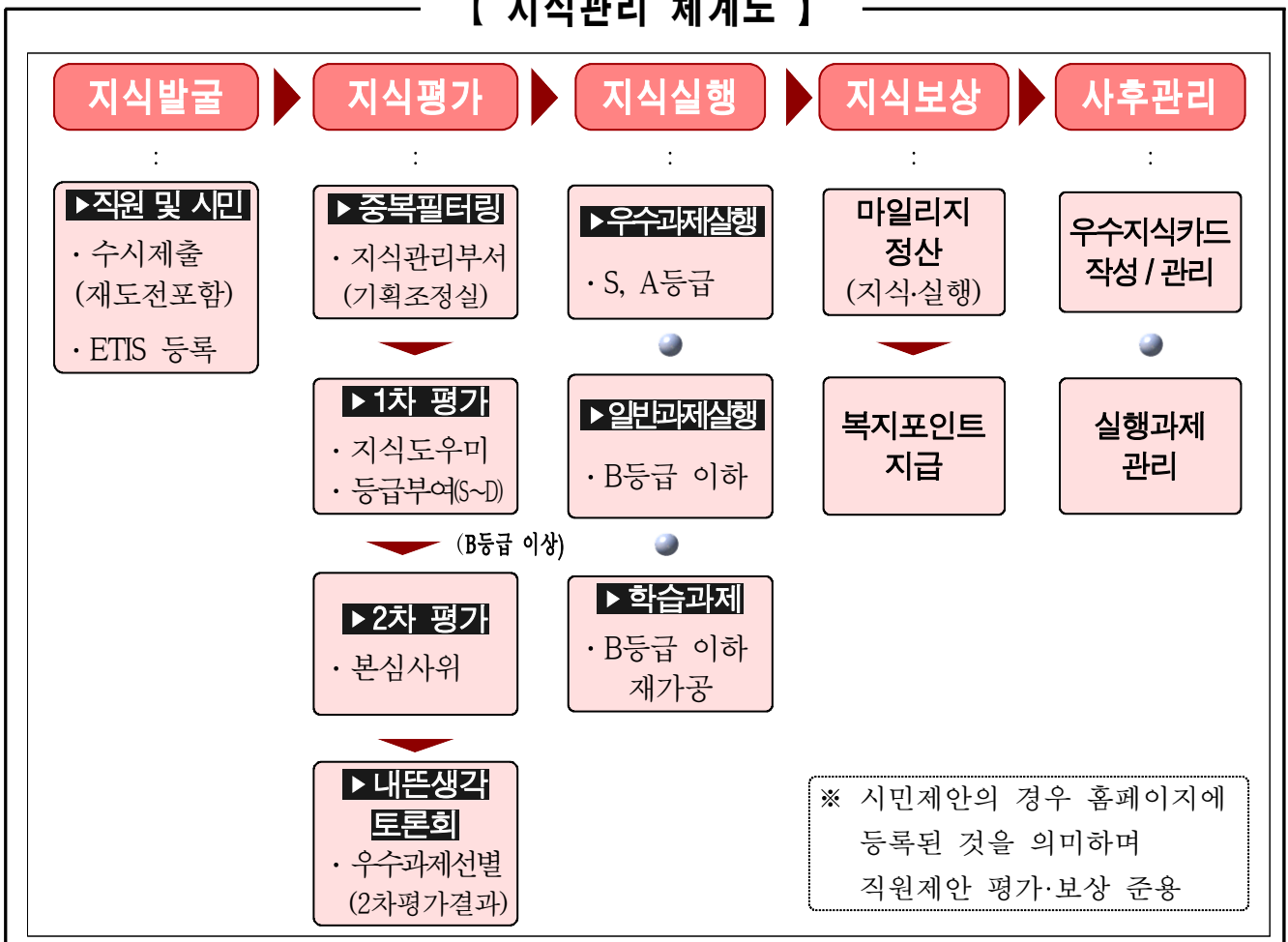
- 윈도우 서버 및 프레임워크 업그레이드 등 개선노력에도 불구하고, 애로점 다수 발생
 - 운영시스템 관련, 잦은 오류 발생으로 지식활동 효율성 저하
 - 프로그램 유지보수 관련, 수선유지비용 지속 증가

⇒ 업무개선활동 효율성 향상을 위한 지식관리시스템 전면 개선 필요

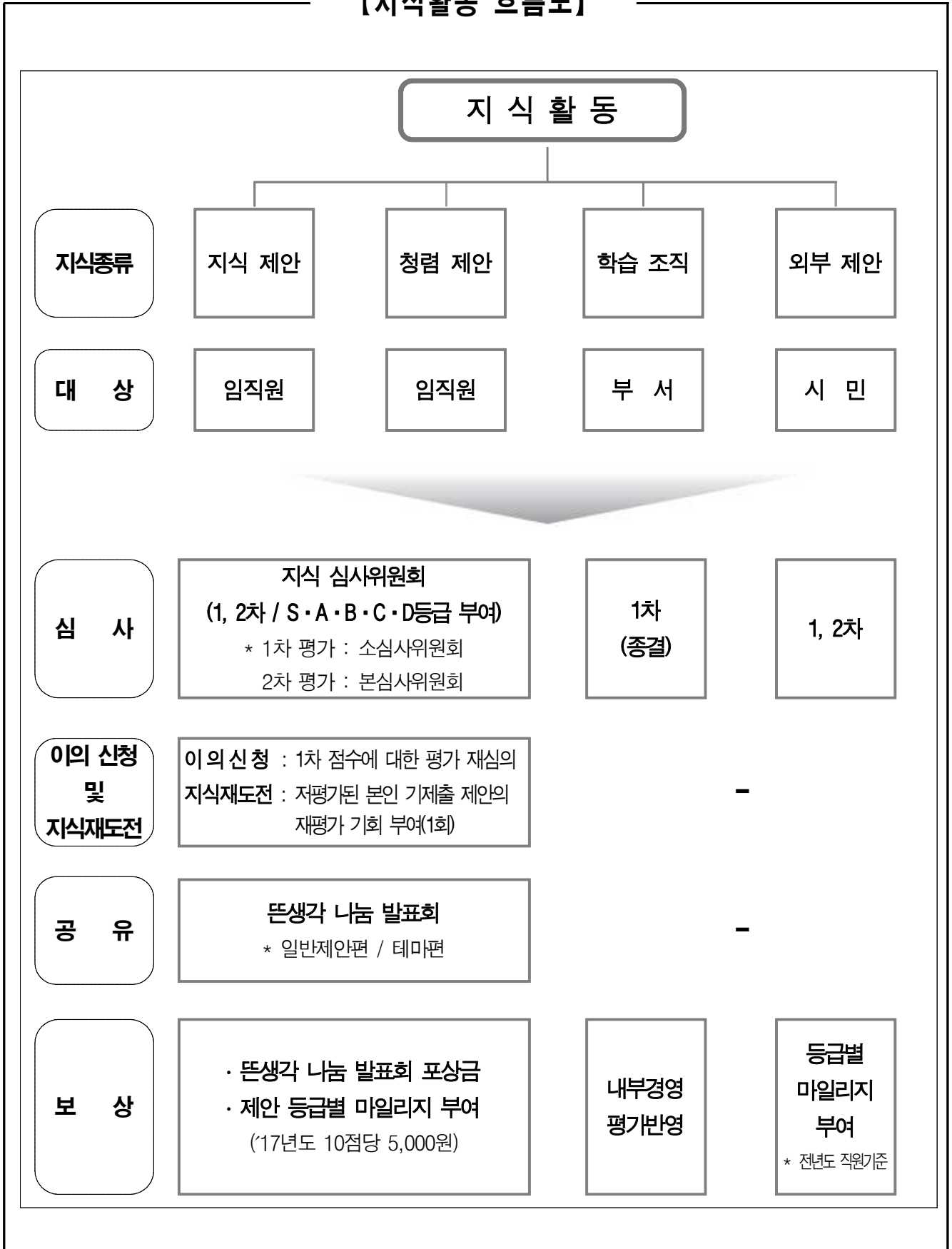
□ 기본방향

- ❖ 평가자 부담 완화를 위한 지식 심사위원회 운영 방식 등 개선·보완
- ❖ 제안 ‘실행력’ 담보, G-S-C제안 활성화를 위한 지식마일리지 개선
- ❖ 효율적 지식활동을 위한 지식관리시스템(상상클럽) 전면 리뉴얼
- ❖ 자발적 참여와 활력 넘치는 분위기 조성을 위한 지식공유 발표회 개선·운영

【 지식관리 체계도 】



【지식활동 흐름도】



□ 지식발굴

○ 총괄

개인	일반 제안 (청렴 포함)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 제출방법 : 지식관리시스템 등록(수시) ■ 제출내용 <ul style="list-style-type: none"> - 공단 경영개선, 청렴 또는 市政에 기여할 수 있는 창의적 의견 일체 ※ 재도전 기회 제공 : 본인의 기 제출 제안을 보완, 1회에 한해 재제출 ■ 공 유 : ‘서울창의상’ 제출 또는 ‘뜬생각 나눔 발표회: 제안편’ 발표
	실행 제안	<ul style="list-style-type: none"> ■ 제출방법 : 원제안 평가 완료후 실행했을 경우 지식관리시스템 등록(수시) ■ 제출내용 <ul style="list-style-type: none"> - 제안 중 업무 적용을 통한 유·무형의 도출 효과(성과) ■ 보 상 <ul style="list-style-type: none"> - 채택시 일반제안의 1.5배 마일리지 부여 ■ 공 유 : 서울창의상 제출
부서	학습 조직	<ul style="list-style-type: none"> ■ 제출시기 : 분기별(원칙) ■ 제출방법 : 분기초 계획서 제출 → 분기말 실적제출 및 평가 ■ 제출내용 : 다수의 협업이 필요한 프로젝트 및 연구과제(지정/자율) ■ 평가조치 : 평가 후 부서별 등급(S~D) 부여 *내부경영평가 반영 ■ 공 유 : 서울창의상 제출
시민	제안	<ul style="list-style-type: none"> ■ 제출방법 : 홈페이지 등록(수시) ■ 제출내용 : 공단 업무관련 개선사항 및 아이디어 ■ 보 상 : 등급부여 및 직원 적용 마일리지 기준 분기별 지급

○ 세부 추진내용

1) Go-Stop-Change(GSC) 제안 접수 **신규**

- 시행배경 : 공단 ‘일하는 방식 혁신 9대 실천방안’ 추진에 따른 직원 관심 및 실행력 제고를 위해 일반제안과 별개로 접수 운영
- 운영방법 : 지식관리시스템내 ‘일하는 방식’ 항목 추가, 평가방법은 일반과 동일
 - ※ 평가 보상(지식마일리지) 강화를 통해 적극적인 제안활동 유도
 - ※ 제안 등록 시, ‘일하는 방식 혁신’ 9대 실천방안 지침 및 조직문화 개선을 위한 아이디어에 한정

2) 우수사례 발굴 및 외부 공유 활성화를 위한 학습조직 운영 **현행**

- 운영방법 : 학습과제 지정 1회, 자율 선정 1회 시행
 - ▷ 지정과제 : 「GO!STOP!CHANGE!」 일하는 방식 혁신을 위한 아이디어
- 평가방법 : 계획 및 실천사례 구분 평가(반기 각 1회, 총 4회)

3) 실행제안 접수 **현행**

- 등 록 자 : 주 실행자
- 등록방식 *미준수시 '불채택' 처리
 - ① 방침문서를 지식관리시스템에 등재 하거나
 - ② 별도양식(#붙임 2.) 의거 실행 부서장 확인 후 지식관리시스템 등재
- ※ ①의 경우, 방침문서상 기안자와 주추진자는 동일인이어야 함

4) 중복(유사)제안 신고·보상제도 운영 **현행**

- 신고대상 : 해당년도 내 지식관리시스템에 제출된 모든 제안
- 신고기간 및 방법 : 소정양식에 의거 분기별 신고 ※ 신고양식 #붙임 1.
- 심사위원회 개최
 - ▷ 심의사항 : 신고된 제안 유사성 여부 및 비율 결정
 - ▷ 심의위원 : 위원장(기획조정실장) 및 팀장급 위원 2명 이상
- 마일리지 정산 및 신고자 보상
 - ▷ 마일리지 정산 : 심사위 결정 비율에 따라 원제안자에게 마일리지 이관
 - ▷ 신고자 보상 : 심의결과에 따라 건당 10점 지급
- ※ 동일 신고제안 발생시 우선 신고자에 마일리지 지급

5) 지식관리시스템(상상클럽) 리뉴얼 **개선**

- 추진배경
 - ▷ 수선유지비용 지속증가, 프로그램 노후화 등 지식활동 효율성 저하로 개선 필요
 - ▷ 자체 인력(전산정보팀)으로 신규 운영프로그램 개발 가능성 담보

※ 시스템 도입 및 운영현황

- 시스템 도입(2006.4) : 통합시스템 5개 지식활동 통합 구축
- 시스템 보완 구축(2007.4) : 지식활동 및 평가시스템 재구성 등
- 시스템 부분 고도화(2009.10) : 조직내 커뮤니케이션 증진을 위한 공간 마련 등

■ 개선방안

- ▷ 자체 개발을 통해 지식관리시스템(상상클럽) 전면 개선
 - 현 행) 웹페이지상 지식관리시스템 운영
 - 개 선) ETIS내 지식관리시스템 구축 ※ 본 방침 시행 시점 오픈 예정

■ 기대효과

- ▷ 자체인력 활용한 개발·유지관리로 수선유지비용 절감 및 지식활동 효과성 제고

□ 지식평가

【 평가절차 】

중복제안 필터링 (상시)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 운영방법 : 1차 평가 전 중복여부 필터링 후(소심사위원 중 1인) 지식도우미에 수시 배부 ■ 필터대상 : 지식관리시스템(상상클럽)에 등록된 모든 지식(실행제안 제외)
1차 평가 (소심사위원회) (매월)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 평가위원 : 지식도우미 ☞ POOL 구성 후 10명 내외 선정 ■ 운영방법 : 온라인 평가(지식관리시스템) ... S~D 등급부여 ■ 평가대상 : 중복 필터링 후 배부된 지식 ■ 평가방법 : 평가단 평균점수(최고·최저점 및 본인 제안, 본인부서 제외) ※ 실행제안은 제안 관리자가 실행 여부 확인 후 평가 조치
2차 평가 (본심사위원회) (2개월 단위)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 평가위원 : 심사위원회 구성 ☞ POOL 구성 후 7인 선정 ※ 전문관 + 전임교수 + 겸임교수 + 주니어보드 + 관련부서 등 ■ 운영방법 : 서면 또는 온라인 평가 ... S~D 등급 확정 ■ 평가대상 : 1차 평가 결과 B등급 이상 및 이의신청 과제 ■ 평가방법 : 평가 전 관련부서 사전검토 후 평가 ※ 최고·최저점을 제외한 산술평가 및 등급 부여 ※ 필요시 제안자, 위원회 출석 내용설명
우수사례 공유 (반기별)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 서울창의상 제출 또는 뜬생각 나눔 발표회 상정

○ 지식 심사위원회 운영 **개 선**

1) 소심사위원회(1차 심사)

- 구 성 : 현 행) 각 부서별 직원(4~5급) 중 2명(사무 / 기술) 추천
 개 선) 각 부서별 직원(4~6급) 중 2명(사무 / 기술) 추천
 ⇨ 구성된 Pool에서 2개월 단위 10명 내외 선정
- 위원보상 : 100점/월 지식마일리지 적립
 - ▷ 적립기준 *보상기준 점수 : 해당 심사위원회 활동기간 점수(~200점)
 - ※ 평가대상 제안의 75% 이상 평가 시, 100점/월 적립
 - ※ 평가대상 제안의 75% 미만 평가 시, 평가건수/(평가대상 제안×75%)×*보상기준 점수 적립

2) 본심사위원회(2차 심사) *2차 평가 시 1차 평가 대비 2단계 이하 하향 평가 가능

- 위원보상 : 50점/회 지식마일리지 적립

* 평가 등급별 점수구간

S	A	B	C	D
85점 이상	84 ~ 75점	74 ~ 65점	64 ~ 60점	59점 이하

* 평가 항목 및 비중

제 안					학 습 조 직				
창의성	효과성	실용성	노력도	전파성	창의성	효과성	실용성	노력도	전파성
30	10	30	20	10	10	40	20	20	10

□ 지식보상

○ 지식마일리지 지급

- 1) 보상대상 : 지식관리시스템에 등록된 지식(2018.1.1 ~ 12.31)
- 2) 보상방법 : 연간적립 마일리지의 복지포인트 보상(10마일리지 이상 보유자)
 - ※ 특허 등 타인 지식 카피등록 및 본인 미실행제안 등록시 마일리지(연말기준) 100% 또는 50% 차감 지급 ⇨ 본심사위원회 심의로 결정 및 본인 소명기회 부여
- 3) 마일리지 상한 설정 : 600점 *S등급에 따른 마일리지 미포함
 - ※ 기타마일리지에는 미적용 / 마일리지 보상시 10점당 5,000원 이내에서 결정

▷ 등급별 적용 Mileage **변경**

구분	S	A	B	C	D	비고
일반 제안	80	60	30	15	5	※ 공동제안 등은 기여도 비율 적용
GSC 제안	90	70	40	20	5	※ 중복제안 결정시 지급 마일리지 회수 ※ 실행제안 : 일반제안의 1.5배 마일리지 부여
실행 제안	120	90	45	23	8	*2018년 등록 실행제안에 적용(원제안 등록일자 무관)

- ▷ 보상년도 예산 규모 등 고려 별도방침 수립 후 시행
- ▷ 백원단위 절상/1년단위 적립/보상후 소멸/복지포인트 적립시점 퇴사자 제외
- ▷ 기타 마일리지는 관련 부서 협조 후, 익년 초 지식 마일리지에 합산

□ 사후관리

○ 우수지식(S, A등급 등) : 반기별 실적 관리



○ B등급 이하 지식(학습조직 과제 제외) : 수시 관리

- 상기 '지식발굴' 부문 실행제안 접수 내용 참조

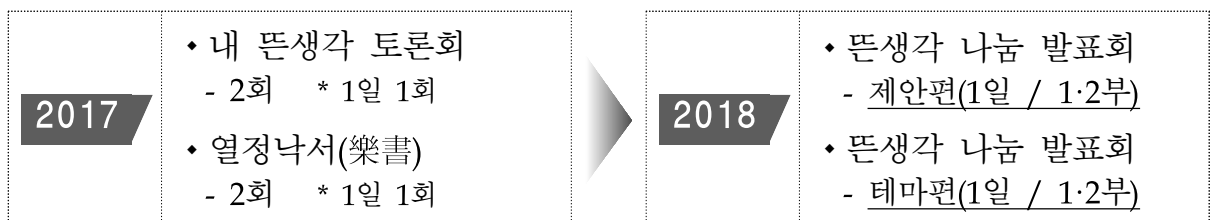
※ [지식실행부서] 제안 추진 및 실적자료 등록(→지식관리시스템)

⇨ [지식관리부서] 실행평가(채택/불채택)

□ 지식공유

○ 총괄 개선

- 참여직원 부담 및 발표회 개최 여건 등 고려, 개최일수 축소 및 통합 운영
- 발표회 성격을 반영, 직관적 이해 도모를 위한 발표회 명칭 변경



- 발표회 참여직원 피드백 유도 및 보상 실시 : 행사 개최효과 및 관심도 제고

발표과제에 대한 추가 아이디어 현장 접수 ⇨ 발표 종료 후 원제안자에게 전달 및 평가
 ⇨ 채택자 마일리지 제공(20마일리지) *동일부서 제안에 대해서는 접수 불가 / 1인당 1건 제한

뜯생각 나눔 발표회: 제안편

- 시 기 : 연 1회(10~12월) *1·2부로 나누어 진행
- 내 용 : 지식관리시스템 등록 제안 중 우수과제 발표
- 심사기준 : 창의성(30), 실용성(30), 노력도(20), 효과성(10), 전파성(10)
- 과제선정 : 전년4분기 ~ 올해1·2·3분기 제안 중 우수과제 / G-S-C 연간 우수과제

평 가	1차 평가		2차 평가	뜯생각 나눔 발표회
대 상	지식관리시스템 등록 제안	⇨	B등급 이상 과제	⇨ B등급이상 6개 과제
평가위원	소심사위원회		본심사위원회	평가단 및 청중단

※ B등급 이상 과제수가 과반이 되지 못할 경우, 개최 여부 재검토

○ 포 상

*6개 과제 기준

구분	규 모	평가방식
내용	<ul style="list-style-type: none"> • 최우수 1 (50만원) + 부서(30만원) • 우수상 2 (30만원) • 공감상 1 (20만원) • 장려상 2 (10만원) 	<ul style="list-style-type: none"> • 평가단에 의한 심사방식 ※ 세부 내용은 개최 시 별도계획 수립

- ※ 제안자와 발표자가 다를 경우 상금 수령자 및 우수지식인 선정은 발표부서에서 결정
- ※ 포상금은 현금 또는 상품권(온누리)으로 지급, 공감상은 직원 투표 고득점으로 결정

뜯생각 나눔 발표회: 테마편

☞ 기존 명칭 '열정낙서'

- 시 기 : 연 1회(개최시기는 여건 감안 탄력적 운영) *1·2부로 나누어 진행
- 내 용 : 발표주제 지정, 부서 단위 우수과제 발표 및 포상

※ 발표 주제(안) : 「GO!STOP!CHANGE!」 일하는 방식 혁신 실천 우수사례, 청렴 우수사례 등

- **심사기준** : 추진성과, 조직기여도 등 과제 성격에 맞게 별도기준 수립 후 시행
- **과제선정** : 선정과제수 등은 별도 계획 수립 후 시행
- **포 상** ☞ 포상 대상 확대

*6개 과제 기준

구분	당 초	변 경
규모	<ul style="list-style-type: none"> • 최우수 1 (100만원) • 우수상 1 (50만원) • 장려상 1 (30만원) 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>최우수 1 (60만원)</u> • <u>우수상 2 (30만원)</u> • <u>장려상 3 (20만원)</u>
방법	<ul style="list-style-type: none"> • 부서 단위 포상 	<ul style="list-style-type: none"> • 부서 단위 포상

IV

행 정 사 항

- **지식관리프로그램(상상클럽) 리뉴얼** : 2018. 3월중
- **업무개선활동 관련 내부경영평가(BSC) 지표 개선** : 2018. 3월중
- **지식도우미 Pool 구성 및 지식도우미 선정** : 2018. 3월중
- **일하는 방식 혁신(발표회, GSC 우수부서 등)관련 별도 포상계획 검토**
- **발표회 평가방법 개선 등 세부 추진계획 별도수립 시행**
- **우수지식은 공단 소식(뉴스레터, 별별소리 등) 게시** : 홍보마케팅실

【별 첨】 작성양식(#1, #2, #3.) 각 1부. 끝.