

2018년 업적평가(MBO) 운영계획

2018 . 11. 13.

문서번호	정책기획팀-485	선임	정책기획 팀장	기획본부 장	대표이사		
결재일자	2018.11.15.	11/13 손영준	11/13 이상묵	11/13 신윤재	전결11/15 최경란		
공개여부	공개	협 조		인재경영 팀장			
방침번호	대표이사방침 제(1251)호			11/13 신현정			

추진근거	<ul style="list-style-type: none"> - 재단 직원근무평정내규 제10조 (근무성적평정구성) - 2018년 서울디자인재단 사업관리 계획 		
대 내 외 협력현황	부서(단체)명	협의내용	협의결과
사 업 비			

※ 문서내용을 위와 같이 간단히 요약하세요.

서울디자인재단 (정책기획팀)

사전 검토항목

※ 해당사항이 없을 경우 '무 ✓' 표시하시기 바랍니다.

검 토 항 목	검토여부 '✓' 표시
시 민 참 여 고 려 사 항	시 민 : 유 <input type="checkbox"/> () 무 <input checked="" type="checkbox"/>
	이 해 당 사 자 : 유 <input type="checkbox"/> () 무 <input checked="" type="checkbox"/>
	전 문 가 : 유 <input checked="" type="checkbox"/> (성과관리위원회) 무 <input type="checkbox"/>
	옴 브 즈 만 : 유 <input type="checkbox"/> () 무 <input checked="" type="checkbox"/>
법 령 및 기타 고 려 사 항	법 령 규 정 : 교통 <input type="checkbox"/> 환경 <input type="checkbox"/> 재해 <input type="checkbox"/> 기타 <input type="checkbox"/> 무 <input checked="" type="checkbox"/>
	기 타 : 고용효과 <input type="checkbox"/> 노동인지 <input type="checkbox"/> 균형인지 <input type="checkbox"/>
	기 타 : 취약계층 <input type="checkbox"/> 성인지 <input type="checkbox"/> 장애인 <input type="checkbox"/> 디자인 <input type="checkbox"/> 갈등발생 가능성 <input type="checkbox"/> 유지관리 비용 <input type="checkbox"/> 무 <input checked="" type="checkbox"/>
타 자 원 의 활 용	중 앙 부 처 : 유 <input type="checkbox"/> () 무 <input checked="" type="checkbox"/>
	민 간 단 체 : 유 <input type="checkbox"/> () 무 <input checked="" type="checkbox"/>
	기 업 : 유 <input type="checkbox"/> () 무 <input checked="" type="checkbox"/>
관 계 기 관 및 단 체 협 의	관 계 기 관 : 유 <input type="checkbox"/> () 무 <input checked="" type="checkbox"/>
	관 련 단 체 : 유 <input type="checkbox"/> () 무 <input checked="" type="checkbox"/>

2018년 업적평가(MBO) 운영계획

경영목표에 기반한 실행조직의 목표를 명확하게 설정하고 공정한 평가 및 보상을 시행함으로써 성과중심 조직문화 정착에 기여하고자 함.

1. 추진개요

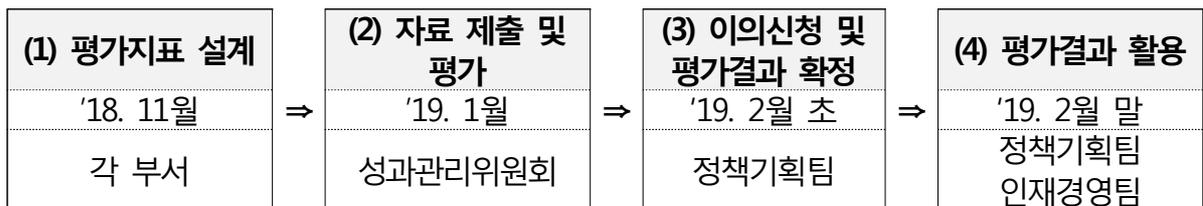
□ 추진근거

- 재단 직원근무평정내규 제10조 (근무성적 평정)
 - 3항 '근무성적평정은 역량평가와 업적평가로 구분하여 실시한다.'
 - 4항 '업적평가는 MBO 평가로 실시한다.'
- 2018년 서울디자인재단 사업관리 계획('18.02.27)

□ 추진목적

- 조직의 목표에 기반한 실행조직의 목표를 명확하게 설정하고 공정한 평가 및 보상을 시행함
- 재단의 주요 성과지표를 각 부서의 핵심성과지표로 관리하여 성과관리 강화

□ 운영 프로세스



2. 2018년 운영 방향

□ 운영 개선 내용

- 『재단 평가체계 및 성과관리제도 운영방안 설계, 2017.7월』 컨설팅 결과 중 성과관리제도 개선 제안사항 일부 반영하여 부서 간 평가지표 개수 통일, 계량지표 평가 방식 통일(예 : 최근 3년간 실적 평균의 110%)
- 공동의 목표의식과 원활한 소통을 기반으로 하는 협업하는 조직으로 거듭나는 경영기조 반영(부서 간 협업노력 평가 적용)

- 『투자출연기관 주52시간 근로 조기정착을 위한 대응계획 통보(공기업담당관-7902,2018.7.4)』에 따른 근로시간 준수 반영
- 『성과관리위원회에서 문제점 및 개선사항 논의(2018.1.11)』 결과에 따른 일부 내용 반영(평가등급)
- 『2019년('18년 실적 출자·출연기관 경영평가 지표수립 기준)(2018.1)』에 따른 평가의 공정성 및 지표단순화를 위하여 지표수 최소화 및 계량화
- 2019년('18년 실적) 출자·출연기관 경영평가 세부 지표 반영
- 각 지표(공통지표, 사업지표, 공통사업지표, 개별사업지표) 특성에 맞는 평가지표 설계 및 반영, 각 부서 동일 평가 기준 적용
- 2018년 조직개편 및 인사이동 관련 합리적인 평가 방식 설계 및 적용
- 2018년 MBO 운영 관련 전 직원 대상 의견 수렴 및 반영·검토 진행

□ 주요 개선 방향

더 나은 성과를 창출하는 협업적 조직

부서 간 협업노력 평가	주52시간 근로시간 준수	등급 배분기준 일원화
부서 간 협업을 중시하는 경영 기초를 반영하여 부서 간 협업노력 평가	투자·출연기관 주52시간 운영 '19년 경영평가 반영에 따라 공통지표 추가	역량평가 등급 배분기준과 동일하게 운영 기준4등급 ->5등급

□ 평가지표 개선내용

· 공통지표(20점)

2017년 공통지표	배점	2018년 공통지표(대표이사 평가)	배점
재단 비전기여도 (대표이사 평가)	20	재단 비전기여도	10점
		부서 간 협업노력 신설	10점

· 사업지표(80점)

- 개별사업지표(70점) : 성과관리위원회 평가 (KPI : 비계량지표 30 + 계량지표 40)
- 공통사업지표(10점) : 부서 간 동일한 평가기준 적용을 위한 공통사업지표 설계

NO.	2017년 공통사업지표	배점	NO.	2018년 공통사업지표	배점
1	사업예산 집행률	5	1	사업예산 집행률	5
	수입실적(해당부서)	3		8	
2	사회적 물품구매	2	2	팀 교육이수율	5
3	팀 교육이수율	-5	3	팀 근태점수(주52시간 준수) 변경	-5
4	팀 근태점수(지각)	-5			

□ 전 직원 대상 2018년 업적평가 운영 관련 의견 수렴 진행 및 조치사항

<p>2017년 업적평가 운영 관련 의견 (문제점, 개선점 등)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 업적평가 사후 절차 공유 필요 [향후검토] → 업적평가 종료 후 사후 피드백 운영 계획 수립 예정 2. 경영지원 계량화 등 정량평가 목표설정 자체 어려움 존재 [즉각반영] → 객관적인 평가를 위해 정량평가는 필요하며 계량지표 설정은 부서에서 제출한 목표로 최우선적 수용 예정 3. 계약 관련 특정 평가지표 없음 [즉각반영] → 목표 설정은 부서에서 제출한 목표로 최우선적 수용 예정 4. 회계부문 신고건수 등 회계 관련 특성화 반영 미흡 [즉각반영] → 각 부서 목표 설정 과정에서 특성화 반영 가능 5. 공공구매부문 서울시 목표설정에 따른 내부 재량권 없음 [즉각반영] → 공공구매부문 공통지표 삭제 예정
<p>2018년 업적평가 운영 관련 의견 (반영되었으면 하는 점 등)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 업적평가 후 팀별 점수 및 그 사유에 대한 피드백 [향후검토] → 업적평가 종료 후 사후 피드백 운영 계획 수립 예정 2. 업적평가 우수부서 포상 및 성과공유회 시행 [향후검토] → 업적평가 종료 후 포상 및 성과공유회 세부운영계획 수립 예정 3. 계약회계 목표설정 개수 및 방법(계량화)에 대한 고려 필요 [즉각반영] → 목표설정 개수는 부서 간 통일하여 운영할 예정이나 목표설정 방법은 각 부서에서 우선적으로 설정한 계량지표 수용 예정 4. MBO 한글 명칭을 업적평가 대신 목표 관리로 변경 검토 요청 [참고] → MBO 운영 목적이 목표 관리가 아닌 (부서별) 업적 평가이기 때문에 '목표 관리에 의한 업적 평가' 로 개념 확립
<p>기타 의견</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2018년 보직변경 및 부서이동 시기를 고려하여 2018년은 팀 대신 개인별 목표 설정 및 달성도 측정을 통한 개인 MBO로 설정하는 방법 제안 [참고] → 보직변경 및 부서이동 관련된 평가 방법 확립을 통해 팀 단위 목표 설정 및 달성도 측정 가능

□ 2018년 MBO 운영개요

- 대상기간 : 2018. 1~12월
- 평가단위 : 팀(센터, 실), 16개
- MBO 지표(안)
 - 공통지표(20점) : 재단 비전기여도 10점, 부서 간 협업노력 10점(대표이사평가)
 - 사업지표(80점) : 공통사업지표 10점, 개별사업지표 70점(성과관리위원회평가)
- 사업지표(80점) 팀 MBO 지표 설계

구분	핵심성과지표(KPI)	가중치(총80점)	내용
공통 사업 지표 (10점)	• 사업예산 집행률	5점	- 예산 대비 집행실적(인건비, 일반관리비 제외)
	• 팀전체 교육이수율	5점	- 팀전체 이수 교육시간/팀전체 교육목표 시간
	• 팀전체 근태점수	(-5점 감점)	- 팀별 주52시간 미준수 횟수(연간)
개별 사업 지표 (70점)	• KPI 1	35점	- PDCA 평가, 비계량지표 15점 - 계량지표 20점(KPI 당 계량지표 2개, 각 10점)
	• KPI 2	35점	- PDCA 평가, 비계량지표 15점 - 계량지표 20점(KPI 당 계량지표 2개, 각 10점)

※ 사업예산 집행률 평가기준

- 사업비 예산이 배정되지 않은 부서는 재단 사업비 전체 집행비율을 적용함(해당부서 : 정책기획팀, 인재경영팀, 경영지원팀, 계약회계팀, 감사실)
- 사고이월 금액은 지출금액으로 판단하여 지출금액에 합산함(경영평가 기준과 동일)
- DDP예산금액은 세입금액 변동에 따른 세출 조정예산을 반영함
- 특수상황(사업 중단, 천재지변 등)을 가진 사업의 경우 대표이사 방침 등이 있을 경우 사업비 예산을 조정할 수 있음

※ 본부장급은 해당 본부 팀 전체 MBO 산술평균

- 팀전체 교육이수율 및 팀전체 근태점수 배점 산식

※ 1) 팀전체 교육이수율 배점 산식

$$\frac{\text{팀전체 이수 교육시간}}{\text{팀전체 교육목표 시간}} \times 5\text{점}$$

※ 2) 팀전체 근태점수 배점 산식(주 52시간 미준수 횟수, 감점)

평균 미준수 횟수	0회~4회 이하	5회 이상~ 8회 이하	9회 이상~ 12회 이하	12회 초과
차감점수	0	-1	-3	-5

3. 평가지표 설계 세부계획

□ 구성방법

- 공통·사업지표를 합산한 종합평가방식 : **100점 만점**
 - **공통지표(20점)** : 재단 비전기여도 10점, 부서 간 협업노력 10점 (대표이사평가)
 - **사업지표(80점)** : 공통사업지표 10점, 개별사업지표 70점(팀별 KPI 2건)
- 종합평가 최종 등급 배분 변경(기존 4개 등급 ⇨ **5개 등급**) **변경**
 - 기존 4등급 운영, 최하 등급(C등급)은 별도 배분비중 부여하지 않음에 따라 업적평가 등급과 경영평가 성과급 차등 지급 시 평가등급이 상이하게 운영됨

⇨ 평가 수용도 저하, 통일 운영 필요

<'17년 직원 설문조사 분석결과 : "보상제도와 연계된 평가등급의 일원화 필요_71.90% 응답">

<업적 평가등급>

구분	S	A	B	C
배분	25%	50%	25%	배분 외

<경영평가 차등을 위한 평가등급 산출기준>

구분	S	A	B	C
배분	20%이내	50%이내	50%이내	10%이상

- 등급배분 기준 개선안 : 5개 등급으로 운영하되, 최하 등급(D등급)을 기존 C와 같은 방식으로 운영함으로써 등급배분 기준을 일원화함

<2018년 업적평가 등급배분 기준>

등급	S	A	B	C	D
100% (16개팀)	20% (3개팀)	40% (6개팀)	30% (5개팀)	10% (2개팀)	배분 외

- D등급은 강제 배분하지 않음. 단, 해당 팀의 업무성과가 현저하게 저조하다고 판단될 경우 성과관리위원회 및 대표이사의 합의를 통해 강제 배분
 - D등급에 해당하는 팀은 개인 역량평가 등급과 관계없이 성과상여금 미지급
- ※ 향후 등급 배분정책에 따라 조정될 수 있음

□ 지표 설계방법 (가이드라인)

(1) '성과지표(Outcome)' 우선 편성

구분	정의 및 설계 예시	비고
성과지표 (outcome)	- 정의 : 업무수행의 목적이자 궁극적 효과로 나타나는 결과 지향적 성과를 측정하는 지표 - 예시 : 지원기관의 매출액, 연구의 정책 활용률 등	인정
산출지표 (output)	- 정의 : 산출량 지표로서 업무수행의 결과로 나타나는 직접적인 산출물의 양을 측정하는 지표 - 예시 : 수강인원 수, 참여기관 수, 교육 이수율, 티켓판매 실적 등	일부인정
투입지표 (input)	- 정의 : 업무량 지표로서 실제 수행한 업무의 단순한 양적인 부분을 측정하는 지표 - 예시 : 업무 추진건수, 협의회 개최 건수, 연구수행 건수, 사업지원 건수, 프로그램 운영횟수 등	가급적 불인정

(2) 재단 경영전략 및 평가지표와 연계되어 있는 목표 우선 설정

구분	항목	비고
외부 평가지표	· 서울시 출연기관 경영평가 · 대표이사 성과계약, 노사정서울협약	기 설계된 외부 평가지표와 동일하게 반영

4. 평가 계획

□ 지표 별 평가방법

(1) 공통지표 평가 (20점 만점)

- 평가내용 : 재단 비전기여도, 부서 간 협업 노력(경영방침, 혁신적 업무성과)
- 평가방법 : 등급별 배분 기준에 따른 대표이사 평가

< 등급별 점수 배분 기준 >

구분	합계	S	A	B	C	D
배분 기준	100%	20%	40%	30%	10%	배분 외
	16팀	3팀	6팀	5팀	2팀	0
환산 점수		20점	18점	15점	10점	0

(2) 사업지표 평가 (80점 만점)

- 평가내용 : 재단 비전체계도 전략방향과 연계한 팀 핵심사업 운영 성과
- 평가방법
 - 공통사업지표 : 부서 실적 결과 산식에 의거 평가
 - 팀전체 교육이수율, 팀전체 근태점수, 사업예산 집행률

- 개별사업지표 : 운영 성과 보고서 기반 성과관리위원회 평가
→ PDCA에 의거한 난이도 및 성과 평가

성과평가지표 관리체계			계획, 집행, 결과, 환류의 개념	평가방법
계획 Plan	P	사업계획의 타당성	- 비전과 경영환경, 경영목표 달성을 위한 사업계획 수립의 적정성 - 대내외 환경변화와 사업여건 등 경영현황에 대한 분석을 토대로 사업계획 수립 노력 - 성과관리계획 및 자원배분 등 실행계획의 적정성	정성평가
실행 Do	D	사업수행 노력의 적정성	- 추진계획의 이행 충실성 - 업무개선 및 품질향상 노력의 적정성 - 사업추진 상의 효율성 제고노력 - 환경변화 및 문제점 등에 대한 대응 적정성 - 대내외 거버넌스 및 민관 협력노력(경영평가 관리 상 추가)	정성평가
결과 Check	C	추진성과의 적정성	- 성과지표의 관리를 통해 연간 달성하고자 하는 구체적인 성과목표 달성도	정량평가
환류 Act	A	환류활동의 적정성	- 주요업무별 성과환류 시스템 구축 여부 - 성과환류 시스템 및 활동내용의 적정성 - 자체평가 및 외부평가와 연계한 환류 활동 - 사업추진 성과에 대한 평가 적정성 확보 노력	정성평가

< 정성지표 평가등급 및 평가기준 >

등급	평가기준	점수
탁월(S)	계획, 실행, 환류의 모든 영역에서 체계적인 시스템을 갖추고 효과적인 활동이 이루어지고 있으며, 매우 높은 성과를 달성하고 있는 수준	15점(100%)
우수(A)	계획, 실행, 환류의 영역에서 양호한 시스템을 갖추고 있고 양호한 성과를 달성하고 있는 수준	13점(90%)
보통(B)	계획, 실행, 환류의 대부분 영역에서 일반적인 시스템을 갖추고 있고, 일반적인 활동이 이루어지고 있는 수준	11점(75%)
미흡(C)	계획, 실행, 환류의 대부분 영역이 보통 이하이며, 시스템이 체계적이지 못하고 많은 개선이 필요한 수준	10점(65%)
불량(D)	계획, 실행, 환류의 대부분 영역이 불량하고 활동이 제대로 이루어지지 않으며, 업무 방식 개편이 필요한 수준	8점(50%)

※ 계량지표 난이도 감안하여 평가진행

※ 2019년(18년 실적)서울시 출자출연기관 경영평가 세부지표 내용 반영하여 평가진행

< 정량지표 평가등급 및 평가기준 >

- 평가내용 : 연간 팀 업적을 대표하는 핵심사업 정량목표 목표대비 실적 평가
- 평가방법 : 증빙자료 평가

단계	세부평가내용	계산식
달성도	<목표부여평가>	$\frac{\text{당해연도실적} - \text{최저목표}}{\text{최고목표} - \text{최저목표}} \times 100$
	<목표대비평가>	$\frac{\text{당해연도실적}}{\text{목표}} \times 100$

※ 예 : 최근 3년간 실적 산술평균의 110%

□ 성과관리위원회 구성 및 운영

- 운영목적 : 성과관리의 상시 모니터링 및 평가지표에 따른 목표를 관리하는 전담기구로, 성과관리 운영에 대한 전반적인 사항검토
- 주요 역할
 - 성과목표 및 지표의 적정성 검토
 - MBO 체계 진단 및 평가, 지표 및 목표 조정에 관한 사항 심의·의결
 - 평가 결과에 대한 이의신청 수렴 등
- 위원회 구성(안)
 - 위원장 및 위원 : 전원 경영관련 외부 전문가 (5인 이내)
 - 간사 : 성과평가 소관 팀장 (정책기획팀장)

□ 조직개편 및 인사이동 관련 세부 운영 기준

- 연중 2개 이상의 부서에서 근무한 경우 ①각각의 근무기간을 산출하고, 부서 환산표에 따라 각 근무기간에 해당하는 ②조직개편 전 근무부서의 현재부서(환산) 점수에 적용하여 합산
 - ※ 연도 중 보직이 변경된 경우 최종 보직을 기준으로 평가
 - ※ 겸직의 경우 각 근무기간에 해당하는 모든 근무부서 점수 산술평균하여 적용
 - ※ 이동 전 부서 점수 = 부서 환산표에 의한 조직개편 후 부서 점수(필요 시 산술평균)
 - ※ (이동 전 부서 점수 ÷ 12 x 근무월수) + (이동 후 부서 점수 ÷ 12 x 근무월수)
 - ※ 조직개편 후 환산 팀이 2개 이상일 경우 각 팀 점수 산술평균하여 적용
 - ※ 본부장급은 해당 팀 MBO 산술평균으로 적용하며 조직개편 전 근무부서도 동일하게 적용
 - ※ MBO 평가 대상은 근무평정 대상(2018년 6개월 이상 근무자)과 동일하게 적용하며 휴직 등의 사유로 해당년도 근무기간에 포함되지 않는 기간도 적용되는 근무기간이 긴 근무부서의 근무기간으로 반영
 - ※ 평가기간 근무월수 산정은 근무기간에 따라 월할 계산 (1~15일자 : 발령 후 근무부서, 16~31일자 : 이전 근무부서로 산입)

- 부서 환산표(조직개편 전 부서 기능에 따른 현재 부서 매칭)

연번	조직개편 전 부서	개편 후 환산 부서(1)	개편 후 환산 부서(2)	개편 후 환산 부서(3)
1	시민디자인연구센터	사업기획팀		
2	디자인출판팀	홍보기획팀	콘텐츠운영팀	
3	감사팀	감사실		
4	기획경영팀	정책기획팀	인재경영팀	경영지원팀
5	경영지원팀	인재경영팀	경영지원팀	계약회계팀
6	홍보마케팅팀	홍보기획팀	공간운영팀	
7	국제협력팀	정책기획팀	경영지원팀	
8	디자인사업팀	디자인사업팀	서울디자인창업지원센터	
9	전시사업팀	콘텐츠운영팀		
10	교육사업팀	콘텐츠운영팀		
11	디자인공예산업팀	디자인산업팀		
12	운영팀	공간운영팀		
13	시설관리팀	시설운영팀		
14	전산정보팀	시설운영팀	홍보기획팀	
15	패션워크팀	패션사업팀		
16	패션산업팀	패션산업팀		
17	의류산업팀	패션산업팀		
18	콘텐츠기획팀	서울새활용플라자센터		
19	공간마케팅팀	서울새활용플라자센터		

※ 조직개편 후 환산 부서가 2개 이상일 경우 동일 비율로 산술평균(순서와 무관)

5. 평가자료 제시 방법

□ 자료제출

- 사업별 MBO 근거자료는 결재를 득한 결과보고서 방침으로 진행

□ 결과보고서 작성방법

- MBO 평가항목에 대한 결과내용 기재 필수
- 경영전략 및 사업 개선을 위한 필수항목 기재
 - 추후 업무 매뉴얼이 될 수 있도록 사업 프로세스 상세화
 - 대내외 거버넌스 및 민·관 협력노력(경영평가 제출 자료)
 - 재단 내 부서간 협업노력 및 성과(사업 운영의 시너지 효과)
 - 사업 개선방향 및 환류 계획(향후 사업개선 효과)

- 사업 진행시 네트워크 관련 정보 첨부필(사업의 인수인계 및 아카이브 기여)
- 운영원칙
 - 결과보고서 결재 시 대표이사 결재 및 정책기획팀장 협조 필

6. 이의신청 및 평가결과 활용

□ 이의신청

- 신청방법 및 조치방법
 - 평가완료 후 피평가 부서에서 열람을 희망하는 경우 공개함.
 - 평가결과에 대하여 이의가 있는 부서는 소정 양식의 신청서를 작성하여 이의 신청을 할 수 있으며, 이의신청이 접수된 경우 정책기획팀에서는 성과관리 위원회를 개최하여 심의 후 결정함.

□ 평가결과 확정

- 업적평가점수는 성과관리위원회와 대표이사 심의를 통해 확정함.
- 확정된 평가결과는 인재경영팀에 전달하여 직원근무평정 등에 반영함.

□ 평가결과 활용

- 직원근무평정 반영
- 연봉조정급, 성과상여금, 승진후보자 명부 작성 등에 반영

7. 향후(2018년 이후) 업적평가 개선 사항(안)

- 비계량 평가기준(PDCA) 명확화
- 협업지표 계량지표 신설 및 적용(2018년 까지 공통지표로만 평가)
- 비계량지표, 계량지표 가중치 통일
- 부서업적평가→개인업적평가 연계방안 모색
- 목표지향 업무설계 및 사업기획(경영평가, 기관장 성과계약, 경영혁신평가 등)에 따른 업적평가 기준 세부적용

8. 향후일정(안)

- 2018년 MBO 평가계획 방침수립 2018. 11월
- 직원 근무평정내규 개정(필요 시) 2018. 11월
- 2018년 MBO지표 설계 2018. 11월
- 결과보고서 가이드라인 공지 2018. 11월~12월
- 2018년 실적 집계 및 평가자료 준비 2019. 1월~2월
- 성과관리위원회 개최 2019. 2월
- 2018년 MBO 운영 결과보고 2019. 2월 말. 끝.

- 붙임 1. 2018년 서울디자인재단 사업관리 계획 1부.
2. 2017년 MBO 설계 팀별 KPI(엑셀) 1부. 끝.