

2016년 MBO 운영계획

2016. 8. 22.

문서번호	기획경영팀-18101	책임	팀장	본부장	대표이사		
결재일자	2016.08.25.	08/22 이소미	08/24 박진배	08/25 유석윤	08/25 이근		
공개여부	공개	협 조					
방침번호	대표이사방침 제 (2540)호						

추진근거	<ul style="list-style-type: none"> - 재단 직원근무평정내규 제10조 (근무성적평정구성) - 2016년 서울디자인재단 사업관리계획 (대표방침-제1720호, '16.6.14) 		
대 내 외 협력현황	부서(단체)명	협의내용	협의결과
사 업 비	해당없음		

서울디자인재단 (기획경영팀)

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 기 타 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"/>
	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 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"/>

2016년도 MBO 평가계획

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

1. 추진개요

가. 추진근거

- 재단 직원근무평정내규 제10조 (근무성적평정구성)
 - '근무성적평정은 역량평가와 업적평가로 구분하여 실시한다.'
 - '업적평가는 MBO 평가로 실시한다.'
- 2016년 서울디자인재단 사업관리계획 (대표방침-제1720호, '16.6.14)

나. 2015년 운영 결과 리뷰

(1) '개인' → '팀' 평가방식으로 전환하여 전략목표 별 업적 모니터링 용이

- 조직 차원에서 비전 및 목표 달성을 위한 일치된 성과지향 및 관리 기반 마련
- 팀 업무분장에 따른 업적·역량에 대한 피드백으로 차년도 사업 실행계획과 객관적 인적·물적 자원배분의 기준 제시

(2) 실제 운영 상 발생 가능한 이슈에 대한 사전 대비 미흡

- 사업/경영지원, 콘텐츠/인프라관리 등 부서 간 특성을 반영한 성과지표 설계 미흡으로 부서 간 지표 난이도 차이 발생
- 부서이동, 보직변경, 조직개편을 반영한 세부 평가기준 미흡

(3) 도전적, 의욕적 목표 달성을 위한 세부 운영규정 마련 및 개선 필요 등

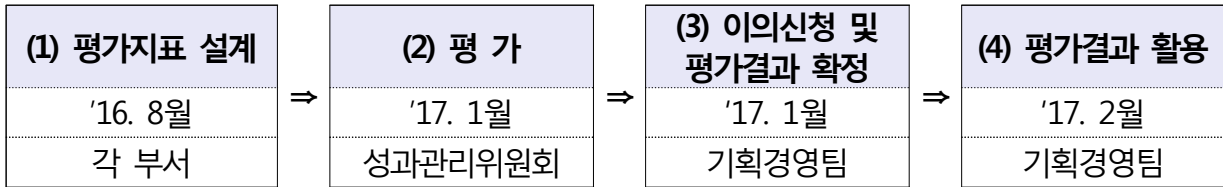
- 승진 연봉, 성과급 등 보상과의 연계기준 사전 확정·교육으로 목표달성 의지 제고
- 지원부서 및 기간제근로자 등 평가대상 확대로 업적관리 모니터링 강화 필요
- 지표 확정 이후 발생한 전략적 업무 및 비상시 성과에 대한 반영 장치 필요

다. 2016년 추진방향

- 재단 비전체계, 사업성과 관리계획(사업코드)과 연계한 핵심 성과지표 설계 및 체계적 관리를 통한 **재단 고유목표 달성도 제고**
- 계획→실행→평가→보상→환류 등 **연간 업적평가체계 안정화를 통해 예측 가능하고 계획적인 업무추진 문화 확립**

라. 2016년 MBO 운영개요

- 대상기간 : 2016. 1 ~ 12월
- 평가단위 : 팀(센터/사무국) ※ '16. 8월 현재 16개팀 (13팀, 2센터, 1사무국)
- 연간 MBO 운영 프로세스



2 평가지표 설계 계획

가. 평가대상 개 선

- 평가대상 확대 : **지원부서(기획경영팀, 감사팀) 평가 실시**
 - **지원부서 및 기간제근로자 등으로 확대**, 전사차원의 업적관리 모니터링 강화
 ※ '16. 8월 현재 근무인원 153명 중 지원부서 15명, 계약직원 53명으로 전체대비 44% 차지
 - MBO 결과가 개인근평 및 승진, 성과급 등의 기준으로 활용되는 점을 고려, 전 직원 동일한 기준으로 평가를 시행하는 것이 타당
- 조치계획 : **2016년 MBO 운영계획 방침 확정 후 직원근무평정내규 개정**
 - 직원근무평정내규 제10조의 3(업적평가) “③ 감사부서와 성과관리부서는 부서 업적평가대상에서 제외한다.” 항목 삭제

나. 구성방법

- 공통·사업지표를 합산한 종합평가방식 - **100점 만점 (가산점 5점 별도)**
 - **공통지표(20점)** : 재단 비전기여도 (대표이사 평가)
 - **사업지표(80점)** : 정성 50점, 정량 30점 내외
 - ※ 팀 업무를 대표하는 정량지표 도출이 어려운 점을 반영, 전년대비 정성 지표 비중 제고(2015년 정성, 정량 각 40점 내외 가이드라인 제시)
 - **가산점(최대5점)** : 지표 확정 이후 발생한 전략적 업무 및 비상시 성과에 한하여 정성평가 실시(팀별 1건만 제출 가능) **신 설**
- 종합평가점수 순위에 따라 최종 등급 확정
 - C등급은 강제 배분하지 않음. 단, 해당 팀의 업무성과가 현저하게 저조하다고 판단될 경우 성과관리위원회 및 대표이사의 합의를 통해 강제 배분
 - C등급에 해당하는 팀은 개인 역량평가 등급과 관계없이 성과상여금 미지급

등급	S	A	B	C
비율	상위 25% (4개팀)	중위 50% (8개팀)	하위 25% (4개팀)	-

- 지표개수 : 공통지표 포함 팀별 5개 내외 (※ '16년 평균 6개 지표 운영)

다. 설계방법 (가이드라인)

(1) '성과지표(Outcome)' 위주 편성

구분	정의 및 설계 예시	비고
성과지표 (outcome)	- 정의 : 업무수행의 목적이자 궁극적 효과로 나타나는 결과지향적 성과를 측정하는 지표 - 예시 : 지원기관의 매출액, 연구의 정책활용률 등	인정
산출지표 (output)	- 정의 : 산출량 지표로서 업무수행의 결과로 나타나는 직접적인 산출물의 양을 측정하는 지표 - 예시 : 수강인원 수, 참여기관 수, 교육이수율, 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	불인정

(2) 재단 주요 전략과 연계되어 있는 목표에 한하여 선별 편성

구 분	항 목	비 고
비전체계	· 재단 비전 및 목표 · 대표이사 중점사업 · 이사회 요청사항 등	
외부 평가지표	· 서울시 출연기관 경영평가 · 대표이사 성과계약, 경영혁신평가 · 서울협약 · 시민만족도 조사 등	기 설계된 외부 평가지표와 동일하게 반영
서울시 정책사업	· 시정방향 · 시장/의원 요청사항 등	

3 평가 계획

가. 지표 별 평가방법

(1) 공통지표 평가 (20점 만점)

- 평가내용 : 재단 비전기여도
- 평가방법 : 등급별 배분 기준에 따른 대표이사 평가

< 등급별 배분 기준 >

구 분	합 계	S	A	B	C
배분 기준	100%	25%	50%	25%	-
	16팀	4팀	8팀	4팀	-
환산 점수		20점	18점	15점	10점

(2) 정성지표 평가 (50점 만점, 2개 지표 이하) **개 선**

- 평가내용 : 재단 비전체계도 전략방향과 연계한 팀 핵심사업 운영 성과
- 평가방법 : 운영 성과 보고서 기반 성과관리위원회 평가

< 평가 착안사항 >

단 계	세부 평가내용
계획 (Plan)	추진계획은 구체적이고 적절하게 수립되었는가? - 사업별 성과목표 정의, 성과지표 개발 및 목표치 설정의 적정성 - 성과목표 달성을 위한 중장기계획 및 실행계획 수립의 적정성 - 사업별 재무, 예산계획, 조직, 인력 등 자원배분계획 수립의 적정성 등
관리 (Do)	추진계획이 적절하게 집행되었는가? - 실행계획에 따른 추진 활동 실적의 적정성 - 사업추진 과정에서 발생한 환경변화, 문제점에 대한 대응의 적절성 등

단 계	세부 평가내용
성과 (Check)	사업의 비계량적 성과는 적절한 수준인가? - 계획 대비 성과 목표 및 목표치 달성도, 전년대비 개선도 - 기관의 설립목적과 경영목표 달성 기여도 등
환류 (Act)	환류 활동은 적절하게 수행되었는가? - 자체평가와 연계한 환류 활동의 적정성 - 외부 지적사항과 연계한 환류 활동의 적정성 등
난이도	지표의 달성 난이도 평가

< 평가등급 및 평가기준 >

등 급	평 가 기 준	환산점수
탁월(S)	계획, 실행, 환류의 모든 영역에서 체계적인 시스템을 갖추고 효과적인 활동이 이루어지고 있으며, 매우 높은 성과를 달성하고 있는 수준	100%
우수(A)	계획, 실행, 환류의 영역에서 양호한 시스템을 갖추고 있고, 양호한 성과를 달성하고 있는 수준	90%
보통(B)	계획, 실행, 환류의 대부분 영역에서 일반적인 시스템을 갖추고 있고, 일반적인 활동이 이루어지고 있는 수준	75%
미흡(C)	계획, 실행, 환류의 대부분 영역에서 시스템이 체계적이지 못하고, 활동이 효과적으로 이루어지지 않으며 개선 지향적 체계로의 변화 시도가 필요한 수준	50%

(3) 정량지표 평가 (30점 만점, 3개 지표 이하) 개 선

- 평가내용 : 연간 팀 업적을 대표하는 핵심사업 정량목표 목표대비 실적 평가
- 평가방법 : 증빙자료 평가 및 성과관리위원회 난이도 평가 합산

단 계	세부평가내용	가중치
달성도	<목표부여평가> $\frac{\text{당해연도실적} - \text{최저목표}}{\text{최고목표} - \text{최저목표}} \times 100$	70
	<목표대비평가> $\frac{\text{당해연도실적}}{\text{목표}} \times 100$	
난이도	지표의 달성 난이도 평가	30

(4) 가산점 (최대 5점, 1개 지표) 신 설

- 평가내용 : 지표 확정 이후 발생한 전략적 업무 및 비상시 프로젝트
- 평가방법 : 운영 성과 보고서 기반 성과관리위원회 평가(최저 0점~최고 5점)

나. 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 (기획경영팀장)

다. 조직개편 및 인사이동 관련 세부 운영 기준

- 보직변경 시 : 연도 중 보직이 변경된 경우 최종 보직을 기준으로 평가
- 부서이동 시
 - 조직개편으로 인한 부서 폐지 시 최종 근무부서를 기준으로 평가
 - 평정기준일로부터 3개월 이내 전보되었을 경우 종전 근무부서를 기준으로 평가
 - ※ '16.12.31까지의 실적을 기준으로 평가하므로 '16.10.1 이후 전보 시 종전 근무부서 기준으로 평가
 - 연중 2개 이상의 부서에서 근무한 경우 각각의 근무기간을 산출하여 합산
 - ※ (이동 전 부서 점수 ÷ 12 x 근무월수) + (이동 후 부서 점수 ÷ 12 x 근무월수)
 - ※ 근무월수 산정은 평가기간 산정은 근무기간에 따라 월할 계산 (1~15일자 : 발령 후 근무부서, 16~31일자 : 이전 근무부서로 산입)

라. 목표의 변경

- 조직개편 시
 - 팀 신설 시 : 1개월 내 MBO 설계 → 기획경영팀 검토 → 대표이사 승인(해당팀)
 - 업무조정 시 : 해당 목표 인수인계 → 기획경영팀 검토 → 대표이사 승인(해당팀)

- 목표 변경으로 인정하지 않는 경우
 - 사업계획은 그대로인데 목표수준만 하향 변경하는 경우
 - 사업계획 변경 대표이사 승인 등 원인행위가 없는 경우 등
- ※ 대표이사 지시사항, 사업계획 변경 등 명확한 변경 사유가 아닌 경우 난이도 평가에서 감점요인으로 작용 할 수 있음.

4 이의신청 및 평가결과 활용

가. 이의신청

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

나. 평가결과 확정

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

다. 평가결과 활용

- 직원근무평정 반영
 - 부서장 : 팀/본부 MBO 50% + 역량평가 50%
 - 부서원 : 팀 MBO 20% + 역량평가 80%
- 연봉조정급, 성과상여금, 승진후보자 명부 작성 등에 반영

5 향후일정

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| □ 2016년 MBO 평가계획 방침수립 | 2016.08.22(월) |
| □ 팀/본부별 MBO 설계 및 확정 | 2016.08.22(월) ~ 09.05(월) |
| □ 직원근무평정내규 개정 | 2016.08.31(수) 까지 |
| □ 2016년 실적 집계 및 평가자료 준비 | 2017. 1월 |
| □ 성과관리위원회 개최 | 2017. 1월 말 |
| □ 2016년 MBO 운영 결과보고 | 2017. 1월 말. 끝. |