

Domain 5. 보안지식경영

Part 1. 보안지식

Chapter 1. 지식재산관리

1. 지식 재산권의 개념과 관리

1) 지식재산권의 개념:

(1) **지식재산이란:** 산업, 고학, 문학 또는 예술분야에서 인간의 창조적 활동에 의해 만들어진 것으로서 재산적 가치가 실현될수 있는 것

- 인간노력에 의한 모든분야에 있어서의 발명, 고안 -식물의 신품종 -디자인
- 발견, 규명된 자연법칙/현상으로서 산업상 이용가치가 있는것 -문학, 예술, 과학적 저작물
- 프로그램 -반도체집적회로 및 그 설계 -데이터베이스 -영업비밀 -도메인이름
- 부정경쟁으로부터 보호등 관련된 무형이식 -상표, 서비스표, 상호등 사업활동에 사용되는 이름

(2) **지식재산권:** 지식재산권은 법률 또는 조약에 의해 권리로 보호되는 것으로 아래와 같이 분류

- a. **산업재산권** (공업소유권): 특허권, 실용신안권, 디자인권, 상표권
- b. **저작권:** 문학, 학술, 예술의 범위에 속하는 창작물중에서 독창성이 있는 저작물 보호
- c. **신지식 재산권:** 전통적 지재권으로 보호하기 적당치 않은 지식재산권(반도체배치설계, 프로그램)

2) 산업재산권의 이해

(1) **특허권:** 특허법에 의해 발명을 독점적으로 이용할수있는 권리, 독창적 발명(기술적 사상)보호

ㄱ. 등록요건:

a. **발명의 성립:** 특허법상 발명이 성립되어야, 자연법칙을 이용한 기술적 사상의 창작 고도화

b. **산업상 이용가능성이 있을것:**

c. **신규성이 있을 것:**

d. **진보성이 있을 것:**

ㄴ. **효력 및 존속기간:** 설정등록에 의해 권리발생, 출원일 이후 20년간 법에 의해 독점적 권리 보장, 권리보장위해 연차등록료 납부해야

ㄷ. **실시권:** 특허등록한 국가에 한해 업으로서 특허권을 실시할 권리 독점

*** 실시의 정의: 물건의 발명인 경우 그 물건을 생산, 사용, 양도, 대여, 수입, 양도/대여의 청약
방법의 발명인 경우 그 방법을 사용하는 행위,

생산하는 방법의 발명인 경우 행위/방법에 의해 생산한 물건을 생산, 사용, 양도, 대여, 수입,

양도/대여의 청약

(2) 실용신안권

특허와의 차이

- a. 실용신안권 : 고안이 보호대상, 발명을 제외한 물건만 인정, 권리존속 10년간
- b. 특허 : 발명이 보호대상, 방법, 물건생산방법, 물건의 발명중 물질도 인정, 권리존속 20년간

(3) **디자인권:** '시각을 통해 미감을 일으키게하는것을 보호대상,

ㄱ. 디자인요건:

- a. **물품성:** 지배와 이동이 가능한 물품이어야
- b. **형태성:** 형상, 모양, 색채 또는 이들의 결합이어야
- c. **시각성:** 인간의 시각으로 통해 볼수있어야

d. **심미성**: 미감을 일으키게 하는것이어야

L. 등록요건:

a. 공업상 이용가능성 b. 신규성 c. 창작 비용이성

ㄷ. 효력및 존속기간: 설정등록에 의해 발생, **15년**

ㄹ. 실시권: 등록된 디자인, 유사디자인 실시할 독점적 권한, 물품에 한정되어 권리의 폭이 협소, 타인의 모방이 용이, 유행에 민감, 디자인권자 보호위해 유사범위까지 효력을 넓혀주고있음

(4)상표권: 상품을 생산/가공/증명/판매하는것을 업으로하는자가 자기상품을 타 상품과 식별되게하기위하여 사용하는 표장으로 시각적으로 인식할수있는것을 보호대상으로 한다.

ㄱ. 등록요건:

a. 자,타 상품 식별력이 있어야, b. 상표법7조에서 규정하는 부등록 사유에 해당하지않아야

L. 효력및 존속기간: 설정등록으로 발생, **10년이되 10년마다 갱신을 통해 존속기간 연장 가능**

ㄷ. 사용권: 지정상품에 관해 그 등록상표를 사용할 권리를 독점

3) 저작권의 이해

(1) 저작권의 보호대상과 창작성의 기준:

a. 보호대상: 사상, 감정을 표현한 창작물인 저작물, 표현에 한정, 사상, 감정, 정보는 보호X

b. 창작성: 다른저작자의 기존 작품과 구별할수있을 정도면 충분

(2) 저작권의 내용

a. 효력발생: 저작물 창작시점발생, 등록과 무관하게 효력

b. 저작인격권:

-공표권

-성명표시권

-동일성 유지권: (저작물의 내용형식및 제호의동일성 유지할 권리)

c. 저작권의 종류

- 복제권 - 공중송신권 - 전시권 - 배포권 - 대여권 - 2차저작물 작성권

d. 저작권의 제한: -재판절차를 위해 필요한 경우, -행정목적으로 내부자료사용시 -교과용 도서

e. 존속기간: 저작자 생존기간, 사망후 50년간 존속

저작자 사망후 40년 경과하고 50년이 되기전 공표한 저작물: 10년간 존속

공동저작물의 저작재산권: 마지막 사망한 저작자의 사망후 50년

(3) 저작인접권: 저작권과 인접하는 권리, 실연자, 음방제작자, 방송사업자를 저작인접자로 보호

4) 신지식 재산권의 이해

(1) 반도체 집적회로 배치 설계권:

창작성이 있는 배치설계를 설정/등록함으로써 발생, 설정등록일부터 10년, 이용일후 10년 창작일후 15년을 초과할 수 없다.

(2) 프로그램 저작물

- 저작권법 보호: 표현을 보호대상, 등록절차 불필요,

- 특허법 보호: 아이디어를 보호대상, 등록절차 필요, 20년까지만 보호, 보호범위/강도면에서 유리

(3) 식물 신품종: 요건: 신규성, 구별성, 균일성, 안정성, 품종명칭

- 존속기간: 설정등록후 20년, 과수및 임목은 25년

- 권리소멸 경우: 품종보호료 불납, 존속기간 만료, 품종보호권의포기, 품종보호권의 취소

(4) 온라인 디지털콘텐츠

- 부호, 문자, 음성, 음향, 이미지, 영상으로 표현된 자료/정보로서 보존/이용에 있어서 효용을 높일수있도록 전자적 형태로 제작, 처리된 것을 의미

- 보호기간: 최초로 제작한후 표시한 5년동안 보호

*** 영업에 관한 이익침해기준: 온라인 콘텐츠제작자는 부정경쟁으로부터 보호받을, 복제,전송은 금지의 대상이 아니고 영업에 관한 이익을 침해하는것만이 금지

5) 지식재산권의 권리

(1) 지식재산권의 관리: 기본적 관리의 관점:

- a. **발명신고**: 직무발명에 대한 신고 및 승계여부 결정
- b. **출원전 심사**: 특허출원전 출원여부에 대한 심사
- c. **명세서작성 및 출원**: 출원결정된 발명에 대한 명세서 작성 및 출원
- d. **유지, 포기**: 특허의 유효성 검증을 통해 유지 및 포기 결정

(2) 지식재산권의 관리: 침해대응의 관점:

- a. 특허침해의 판단
 - 특허권자의 허락/정당한 권한없이 - 특허 존속기간중에 - 특허를 업으로서 - 실시하는 것
- b. 특허침해의 대응
 - **조기공개신청 및 보상금 청구권행사**: 침해발생시 조기공개신청후 서면으로 경고(법적효력X) 경고후에도 업으로 실시하는 경우 보상금의 지급을 청구할 수 있다
 - **우선심사청구**: 3자가 실시하고 있거나 실시준비하고 있을 경우
 - **권리범위 확인심판**: 침해자 상대로 특허심판원에 적극적 권리범위확인심판을 제기할 수 있음
 - **침해금지 및 손해배상 청구소송**: 가장 강력, 침해자의 이익, 실시료에 해당하는 금액을 배상받을 수 있다. 신용이 실추되었다면 신용회복조치도 청구가능
 - **형사고소**: 특허침해되는 친고죄, 특허권자가 인지시점부터 6개월내 직접고소
 - ** 특허침해자는 7년이하의 징역, 1억원이하의 벌금
- c. 특허침해의 모니터링

2. 기술의 이해와 관리

1) 기술적 노하우의 개념 및 보호전략

(1) 기술적 노하우의 개념

- a. **노하우**: 영업비밀을 포함한 모든 산업정보/자료를 나타내는 것
- b. **기술적 노하우**: 노하우 개념중 기술과 관련된 것, 산업보안의 핵심적인 대상, 일단 유출되면 구제할 방법이 거의 없음,

*** **쇼하우 (Show-how)**: 법적인 권리를 보호받지 못하는 노하우로서 이미 외부인에게 보여진 노하우를 말한다. (일반적으로 사용되는 종업원의 숙련된 기술, 광고, 마케팅 자료와 능력)

(2) 기술적 노하우의 보호

기술적노하우의 보호방안은 '비밀로 잘 유지하는 것'이다.

- a. **제도적 장치**: 관리체계, 분류 및 취급, 출입자통제 등.. 보호에 관한 명문화된 규정을 제정하여 시행,
- b. **물리적 조치**: 통제구역설정, 컴퓨터관리, 통신보안, 서류 등 이동매체의 관리
- c. **인적관리**

2) 연구실 보안관리 및 연구노트 작성

(1) 연구실 보안관리

- a. 연구노트 등 문서책임자 지정 및 열람권 제한
- b. 비밀유지계약서

(2) 연구노트의 작성 및 활용

- a. 연구결과를 영업비밀로 보호하려 할 때 필수
- b. 발명일자 중요 (근거)
- c. 진정한 발명자와 기여도 측정 위한 증빙자료 등..

3) 기술유출 유형 및 대책

(1) 기술유출의 유형과 그 대응책

- a. 전/현직 종사원에 의한 유출
- b. 경쟁기업의 핵심인력 스카웃에 의한 유출
- c. 컨설팅 또는 기술자문업체에 의한 유출
- d. 유치과학자 또는 기술연수생에 의한 유출

(2) 산업스파이 구별요령

- 업무와 관련없는 타 직원의 업무에 수시로 질문하는 사람 - 사진장비를 많이 가진 사람
- 타부서 사무실을 빈번히 출입하는 사람 - 회사기밀보관된 장소에 임무와 관계없이 접근 시도
- 동료와의 접촉회피, 최근 정서변화심한 사람 - 주요부서 근무하다가 이유없이 갑자기 사직원함
- 업무를 빙자한 주요기밀자료 복사하여 개인적 보관하는 사람
- 주어진 임무와 무관한 db에 자주 접근 - 동료컴퓨터에 무단으로 접근하여 조작하는 사람
- 특별한 사유없이 일과후 빈사무실에 혼자 남아있는 사람 - 연구성과물확보에 지나치게 집착
- 기술습득보다 고위관리자/핵심기술자등과의 친교에 관심높은 연수생
- 시찰, 견학하면서 지정코스외의 다른 시설에 관심갖고있는 방문객

Chapter 2. 기술이전 및 사업화

1. 기술이전 및 사업화의 개요

1) 기술이전 및 기술사업화의 개념

(1) 기술

- a. **카폰과 클레저의 정의:** 제품 또는 서비스의 생산 및 판매에 요구되는 정보, 제품기술, 공정기술, 경영기술 의 세가지로 구성된다.
- b. **WIPO(세계지식재산기구)의 정의:** 제조, 공업, 농업, 상업분야의 서비스제공위한 체계화된 지식
- c. **기술이전 및 사업화 촉진에 관한 법률:** 특허, 실용신안, 디자인, 반도체 집적회로의 배치설계 및 소프트웨어 등 지식재산과 이런 기술이 집적된 자본재와 이에 대한 정보

(2) **기술이전:** 공식적, 비공식 경로를 통해 기술적 지식을 체계화하고 나아가 지식을 성공적으로 확산해나가는 과정, **기술이전 형태:** 양도, 라이선싱, 합자회사, 전략적 제휴, M&A

(3) 기술사업화:

- a. **Nevens et al의 정의:** 아이디어 형성, 설계 및 개발단계, 생사 및 제품출시단계, 제품개선단계로 사업화단계를 나누고 이들이 서로 피드백을 형성하고 동시 수행될수있는 복합적인 관계이다.
- b. **이영덕:** 역구개발의 수립, 아이디어창안을 통해 제품 및 기술을 개발하고 개발된 기술을 이용하여 신 공정, 신제품, 기존공정/제품개량함으로써 제품의 수명주기를 연장하거나 새로운 수명주기를 창출하는 것과 연관된 일련의 제 활동으로 정의하고 있다.
- c. **기술이전 및 사업화 촉진에 관한 법률:** 기술을 이용하여 제품의 개발생산 및 판매를 하거나 그 과정의 관련 기술을 향상 시키는 것으로 정의

2) 기술이전 및 기술사업화 프로세스

(1) 기술사업화 프로세스 (4-Module & 4-Decision Model)

- a. 구분화된 프로세스: 사전조사 기획과정 - 기술획득과정 - 기술활용과정 - 기술이전과정
- b. 의사결정 프로세스: 유망사업 결정 - 획득과정 결정 - 권리유형 결정 - 기술이전 결정

(2) 시장조사 및 분석

(3) 유망사업 분석 및 발굴: SRI의 유망사업발굴 프로세스

1차 외적 요인

Step 1. 수요측면의 결정요인 테스트

- Step 2. 공급측면의 요건 평가
- Step 3. 산업전망 테스트
- Step 4. 기술요건 테스트
- Step 5. 정부정책의 영향평가

2차. 내적 요인

- Step 6. 기술역량 테스트
- Step 7. 기업경쟁력 테스트

(4) 자체 개발 vs 아웃소싱

- a. 자체 개발
- b. 아웃소싱

ㄱ. 아웃소싱여부와 형태를 결정짓는 요인

- 자사의 연구개발능력, 인력대비 자체개발 가능성 여부인 기술개발능력요인
- 자체적 연구개발의 투자비용 및 실패위험도와 아웃소싱 비용의 비교분석을 기초로 하는 기술

개발 비용요인

- 자체적 연구개발 수행시간과 아웃소싱에 걸리는 기술개발속도 요인

ㄴ. 아웃소싱의 장단점

기술 - 장점: 사내에 없는 양호한 기술 필요할때 , 시간들이지않고 최고수준의 기술활용가능
 효율> 사내 연구개발팀의 증원억제가 가능

단점: 사내연구자와 기술자 육성관점에서 교육효과 기대할수없음

문화- 장점: 특유한 문화의 개발가능, 새로운발상의 연구문화도입하는 계기

효율> 일기적 수요에 의한 설비,기기등에 대한 투자억제

단점: 명확한 기술전략을 기본으로 한 사내에서의 기술개발과 기술육성 필요

ㄷ. 아웃소싱 유형

- 공동연구개발 -외주연구개발 -기술도입 -전략적 제휴 -기업합병

(5) 기술활용과정 및 기술이전(?)

2. 기술가치 평가

1) 기술가치 평가의 개요

(1) **기술가치**: 기술을 보유함으로써 얻게되는 경제적,기술적,전략적 가치의 일부

기술가치평가: 기술에 내재된 본원적 가치를 정성,정량적 방법에 의해 파악하는 활동

** 특정개별기술을 대상으로 기술의 가치를 금전적으로 측정하는 것으로 기본저공로 기술자체의이전, 거래, 기술의 현물출자, 지적재산권소송, 기술의 담보등을 전제로 기술의 가치를 화폐적 가치로 산정하는것

**** 가치와 가격의 비교**

가치: 자산의 본질적인 값어치, 시간/상황에 따라 불변, 주관적파단,미래예측의 불확실성, 거래당사자와 관계없이 일정

가격: 시작에서 인정되는 값어치, 시간/상황에 따라 변화, 객관적 약속,합의에 의한 단기적 확실성, 협상당사자의 상황/전략/지위등에 따라 변화 가능

(2) 구분과 유형

*** 기술평가의 구분과 평가방법

		평가방법
사업타당성 평가	기술은 별개의 평가대상, 기술상용화 타당성 독립적 사업단위, 차별화될 정도의 신제품용 핵심기술,	checklist 방법 평점법,Gap분석

	개량기술이 평가대상	Banchmarking방법
기술가치 평가	기술은 별개평가대상, 사업타당성충분한 기술이 대상 기술가치는 기술자체의 본질적 가치로 평가	비용접근법, 시장접근법, 수익접근법
기술력 평가	기술은 기술력의 일부 기술자체의 가치는 종합적 기술력의 평가통해 파악	checklist 방법 평점법,Gap분석 Banchmarking방법
무형자산 가치평가	기술은 무형자산의 일종, 기술가치는 무형자산가치평가통해 파악	간접평가방식 -초과이익자본화법 -자본시장프리미엄 직접평가방식 -스칸디아모형 -균형평가법

*** 기술가치평가방법

- a. **산업표준법**: 과거의 거래가격자료를 기반으로 구성된 db통해 치나 라이선스 가격을 결정
 장점: 시장에 의해 선택된 효율적이 가치 제시, 다양한 원천에서 모인 자료통해 평가 가능
 단점: 시장이 없거나, 거래량이 적어서 거래가격이 공정하다고 인정할수 없을때 유효성떨어짐
- b. **등급법**: 기술의 상대적, 정성적, 비금전적 가치를 평가하여 가치순위를 정할수 있는 상대적평가방법
 장점: 전문가시스템 DEA, OR 등의 기법을 통해 이용, 실무적으로 이용가치가 높음
 다기준 의사결정론, 효용함수를 반영할수있는 기법, Fuzzy Theoy 등의 다양한 방법론으로 확장제시
 단점: 주관성이 강해 많은 편의지닐수있음, 절대적 방법론으로의 피드백작용
- c. **경험적방법**: 25%법칙, 1/3법칙 매출이익에 대해 기술의 가치는 경영, 자본과 동등한 배분이된다는 의미
 기술: 제품상업화위험단계로 기술개발, 공정화, 생산, 판매에서 1/3정도 차지한다는 경험적인틀에 의한 결정
 장점: 단순하고 간단히 계산가능
 단점: 가장 불확실한 방법론, 협상당사자를 설득시킬 논리적 근거 지니지못함
- d. **현금흐름할인법**: 미래 현금흐름을 다양한 위험을 감안하여 할인, 보편적인 가치평가 기법으로 이용
 장점: 다양한 기간, 다양한 확실성 정도에 따라 금액가치로 환산할수있음
 재무제표이용한 분석이 가능하여 논리적 근거에 기반한 자료를 제시할수있음
 단점: 다양한 위험을 할인율하나로 결집시키는 정적인 평가기법, 할인율결정에 민감하게 반응,
초기 기업, 신기술 경우엔 현실적 어려움을 지님,
 중간결과의 고려 배제하고 장기적인 상황에서 단일한 할인율 사용함으로 정확도가 낮아질수있음
- e. **몬테칼로시뮬레이션**: 단일값을 예측하는것이 아니라 규정된입의성을통해 가치를추정, 많은양의반복을통해 수렴되는평균치를 제시할수있음
 장점: 불확실성을 좀더 공정하게 제공, 민감도 분석통해 가치에 영향을 주는 모수에 대한 분석 가능
 단점: 분포결정하는데 주관성 개입가능, 변수간의 상관성을 무시, 정확성이 떨어질수있음
- f. **경매법**: 시장중심으로 접근방법으로 파산이나 청산의 경우에 쓰임 그러나 협상력과 상황에 좌우될수있어 전형적인가치 측정법으로 쓰이지 못함,
 장점: 간단하나 강력한 성과를 발휘할수있음. 성공하면 시장가치를 제대로 제공
 단점: 협상력, 상황에 민감, 정보의 비대칭성이 발생하면 효율적인 판단이 힘들

2) 정성적 기술평가 방법론

(1) 평점 평가법

3) 정량적 기술평가 방법론

(1) 원가 접근법:

어떤기술이 가져올 모든 효용의 가치를 그 기술을 재조달하기위해 필요한 금액으로 산정하고 그것을 그 기술의 가치로 간주하는 평가방법, 새로운 자산을 구입/개발하는 비용=자산의 내용연수기간중 취득하는 경제가치 실현된 경제적이익의 가치가 발생하는 기간은 고려하지 않는다.

(2) 시장 접근법:

최근에 발생한 매매나 라이선스된 유사한 기술거래를 비교분석한후 평가 대상 기술의 시장가치를 추정하는 평가방법, 모든유형의 기술무형자산 가치평가에 적용가능,신뢰할만한 거래자료가 있다면 최적 평가방법임

(3) 수익 접근법: 기술무형자산을 보유/

사용함으로써 생겨나는 미래의 경제적 이익을 현재가치로 환산한 가액으로 기술무형자산이 내재가치를 산정하는 방법, 이론적으로 가장 신뢰할만함. 정확한 가정필요, 관련자료구하기 난해. 주로 사용되는 방법은 현금흐름 할인법

3. 기술이전계약

1) 기술의 대가

- (1) 기술료의 유형과 그 내용
- (2) 기술료 산정방법 및 산출 기준

2) 기술이전계약

- (1) 기술이전계약의 구성과 주요 조항
- (2) 기술이전계약시 유의사항

Part 2. 보안경영

Chapter 1. 인적자원관리와 조직 관리

1. 인적 자원 관리

1) 인적자원관리(HRM)란

인력이 조직에 입사하면서 퇴직할때까지의 과정을 관리하는 것, 인력유입과 개발, 성과평가및 보상, 인력유지와 방출등을 계획하고 실행, 통제하는 활동

- (3) 목적: -직무와 조직에 적합한 인재확보 - 조직구성원들의성과 및 잠재력 향상

2) 인적자원관리의 구분

- a. 인적자원 확보: - 계획 - 직무분석 - 모집 - 선발
- b. 인적자원 유지: - 사회화 - 교육/훈련 - 인사고과 - 보상

3) 인적자원관리의 방법

(1) 계획: 조직에 필요한 인력규모와 갖추어야할 자격요건 분석, 적시에 인력을 공급할 수 있도록 모집, 선발, 교육, 훈련, 인력이동등과 같은 총체적인 활동과 관련한 계획을 수립하는 것

(2) 직무분석: 어떤일을 어떤 목적, 어떤 방법에 의해,

어떤 장소에서 수행하는지 알아내고 직무를 수행하는데 필요한 지식,능력,기술,경험,책임등이 무엇인지를 과학적이고 합리적으로 알아내는 것이다.

- a. 직무분석의 유형: -과제중심 직무분석 - 작업자중심 분석
- b. *****직무분석의 방법:**

- 관찰법 - 면접법 - 설문조사법 - 작업일지법 - 중요사건법

- (3) 모집: 적합한 자격 갖춘 사람을 찾아 조직의 채용에 지원하도록 유도하는 활동, 충원 또는 재배치
- (4) 선발: 직무를 가장 잘 수행하리라고 판단되는 사람을 선택하는 과정
- (5) 사회화: 새로운 조직/직무에 익숙해지고 잘 적응하도록 운영되는 여러 프로그램
- (6) 교육, 훈련: 교육/훈련의 목적은 능력개발을 통한 기업생산성 제고에 있다.
- (7) 인사고과: 업무수행능력, 업적, 근무태도 등을 객관적으로 평가함으로써 현재적/잠재적 능력 평가
- (8) 보상:

4) 인적자원관리의 중요성

- (1) 중요성
- (2) 조직역량

a. 개념: 조직내부에 공유되고있는 타조직과 차별화된 조직특유의 총체적인 능력, 기술, 지식을 의미

b. 조직역량의 3가지 원천

- 전략적 역량: 비전수립역량, 네트워크 관리역량으로 구성된다.

- 인적 자본 역량: 사업의 의욕, 창의성 극대화, 쉽게 모방이 어려워 장기적인 경쟁우위의 원천

- 조직운영 역량: 최종제품이나 서비스를 창출하는 프로세스상에서 발휘되는 역량. 조직구조/

시스템같은 하드한 측면과 조직분위기등과 같은 소프트한 측면이 있음

**** 경쟁우위 원천으로서의 조직역량의 요건:**

모방불가성, 불변성, 이전불가성, 명확성

2. 인적 자원 관리와 조직

1) 조직화

(1) 조직: 구조적인 개념과 과정적인 개념(조직화 과정)이 내포

(2) 조직화의 개념: 기업목표달성위해 어떤 형태로 조직을 구성할 것인가 결정, 경영자원과 업무를 단위별로 나누어 배분하고 조정하는 활동

(3) 조직구조의 유형

a. 공식조직: 의식적, 인위적으로 만들어진 조직

b. 비공식조직: 사회적 상호작용을 통해 태도/관습/이해/가치창출, 개인의 행동규제하는 규범이 된다.

c. 유기적 조직: 유동적이고 적응적, 불확실한 환경에 유효, 프로젝트조직, 자주관리, 작업집단에 유효

d. 기계적 조직: 권한이 상부집중, 조정용이, 업무처리시간소요, 일의 명확한 분할, 관리폭 좁음

2) 조직 설계

(1) 직무의 기본적 특성

a. 다양성: 직무에 서로 다른 종류의 과업들이 포함되어있는 정도

b. 재량권: 담당자가 직무수행시 갖는 특성, 직무들의 차이를 나타냄

(2) ***** 직무설계의 원칙**

a. **직무단순화**: 직무를 작고 단순한 일들로 나누어 설계하는 것,

- 장점: 숙달과정이 쉬워져 생산성이 높아지고 훈련비용절감

- 단점: 기계적인 반복으로 쉽게 지루함과 무미건조함 느낌

b. **직무전문화**: 전문적인 지식, 능력 요구되는 한두개의 업무를 각 구성원에게 전담

- 장점: 필요한 기능을 빨리 쉽게 습득, 능숙, 능률적, 훈련비용 절감

- 단점: 적은 부분만 책임지게되어 일의 만족과 주인의식이 낮아져 소외감

c. **직무확대**: 여러개의 과업을 묶어서 하나의 새롭고 넓은 직무로 결합

- 장점: 직무의 다양화통해 도전의식 증대

- 단점: 근로의욕, 직무만족 향상이 크지않다. 다양성과 재량권 모두를 늘려주어야 함

d. **직무충실화**: 직무의 폭과 깊이를 모두 크게 해주는것, 권한을 보다 많이 허용, 자율성,책임감

(3) *부서화**

	특징	장점	단점
기능조직	전문화하여 기능별로 전문가 일임하여 관리	자원의 효율적 사용 전문성높아짐,기능훈련효과적 지식/정보공유,기능전수 효과 부서내 조정필요성 낮음	부서간 커뮤,조정어려움 규모커지면 반응느려짐 총괄업무처리능력갓추기어려움 조직성과 책임소재 불분명
사업부조직	사업부책임자 권한일임 경영성과 책임 업적평가시스템 확립요	환경변화 쉽게 적응 사업부내 원활한 협조 성과 책임소재 분명,주인의식 소비자요구,특수성 반영 용이 총괄업무처리능력 양성가능	자원활용효율성 낮아질수 자원배분정치화-전체성과악영향 사업부간 경쟁관계,협력어려움 사업부별 이해에 집착할수있음
행렬조직	기능에 따라 부서화 후 특정서업,프로젝별로 다시 집단화시킨 2명의 상급자,권한위임	기능영역별 원활한 협력가능 유연성있는 조직 전문인력의 효과적 활용 부서원의 책임감,주인의식 정확하고 신속한 의사결정	능숙한 대인관계기술 요구 자원활용 효율성 떨어질수 두명의 상급자: 혼란스러울수 토론에 많은 시간 보낼수 재배치:응집력이 떨어질수
팀조직	행렬조직과 다른점 이중구조없음, 기능책임자: 조언 팀조직은 계속 유지됨		

3) 조직설계시 고려요인

(1) **조직구조에 영향을 미치는 요인**

- a. *****전략: 원가우위전략, 차별화전략, 집중전략(특정 세분시장만을 상대로)**
- b. 기술: 단위생산기술(주문자요구), 대량생산기술(기계회된 설비), 공정생산기술(화학제품생산)
- c. 규모:
- d. 외부환경의 특성:

4) 조직의 변화와 혁신

(1) 조직 변화 유발 요인

(2) 조직 변화 과정

- a. 해빙: 조직변화준비단계,변화필요성 인식,
- b. 변화: 적절한 변화기법 선택, 변화시도하는 단계, 시점,규모,속도,전략 고려해야함.
- c. 재동결: 의도대로 변화되었는지 평가, 안정화

(3) 조직의 변화와 혁신

- a. 혁신의 중요성 : 기술혁신, 경영혁신은 새로운 아이디어를 도입/개발/실행하려할때 일어난다.

b. *****혁신에 영향을 주는 요인**

- 조직구조와 자원 - 조직문화 -인적자원관리(자신감과 능력가져야)

5) 조직문화

(1) 조직문화의 정의: 조직이 외부환경에 적응하고 내부를 통합하는 과정에서 특정 집단이 고안 , 발견, 개발하는 일정양식의 기본믿음으로 조직구성원들 사이에서 아무런 의심없이 받아들여지고 새로운

구성원들에게도 조직의 대내외적인 문제를 해결하는 올바른 방법으로 학습되는것

(2) 조직문화의 형성

(3) 조직문화의 변화

*** 조직문화 변화를 위한 개입활동

* **조직사회화 과정:** 신입직원들에게 바람직한 조직문화를 심어주는데 사용하는 방법, 세심한 선발, 강한 훈련을 통한 조직의 신념, 가치관 주입, 교육훈련을 통한 핵심기능 숙지, 정확한 업무평가와 이에 따른 보상, 조직공통가치와의 일체감, 가치전수, 일관성있는 역할모델을 제시한다.

* **유도적 개입활동:** 조직구성원들에게 새로운 문화의 필요성을 인식시키고 문화가 정착되는데 필요한 환경요건을 조성하며 조직문화 변화과정에서 나타나는 변화에 대한 저항 또는 장애요소를 제거하는 활동

* **관리적 개입활동:** 새로운 조직문화를 형성하기위한 본격적인 개입활동, 새로운 가치관을 받아들이도록 하기위한 다양한 방식의 교육훈련 활동, 구성원에 대한 지도, 구성원 선발하기위한 선발기준의 구체적인 제시등이 포함된다.

* **정착적 개입활동:** 관리적 개입활동을 통해 형성된 새로운 문화를 강화하고 과거의 문화로 회귀하는것을 방지하는 활동, 경영자들이 새로운 가치관에 의거 행동함으로서 모범을 보이기위해

3. 전략적 인적 자원 관리

1) 인적 자원 계획

(1) 필요인력 규모 예측: 전체 일의 양을 한 사람이 맡아 처리하는 일의 양을 나누면 구할수있다. 다시 말해 전체 업무량과 노동생산성에 의해 필요한 인력의 규모가 결정된다.

(2) 필요인력 자격요건 예측: 조직내 직무들에 대한 체계적인 이해는 인력이 갖춰야할 자격요건을 예측하는데 기초적인 역할, 그래서 직무분석이 이루어져야한다.

(3) 인력공급 규모 예측 조직전체나 하위단위별로 쉽게 평가할수있음,

(4) 인력공급 자격요건 예측:

a. 인적자원감사: 조직이 보유하고 있는 인력의 자질을 평가하는것

- 현구성원이 직무에 적합한 기능을 보유하고있는지 직무를 잘 수행하고있는지 분석

- 이런 분석의 기초자료는 기능목록의 작성과 활용을 통해 알수있음

(5) 인력수급 불균형 해소 노력: 인력의 수요,공급예측후 차이를 줄일수있는 방안 마련

- 공급의 질적 측면의 차이도 해결해야: by 교육,훈련통한 직무수행능력향상/잠재능력개발

2) 모집

(1) 모집방법

(2) 직무설계의 원칙

(3) 부서화

3) 선발

선발은 조직과 지원자가 서로간의 상호조화를 찾아가는 과정 ,

선발도구: 성적표, 경력증명서, 추천서, 필기시험, 적성검사, 신원증명서, 건강검진, 면접 (신뢰성/타당성)

** 면접방법의 예: 집단토의식, 스트레스, 블라인드, 운동, 최종면접

4) 사회화

새로 참여한 직원들이 조직이나 직무에 갖고있는 기대,태도,행동을 변화시키려는 노력을 사회화라고함

5) 교육훈련

기업의 기술축적효과외에 종업원의 마인드변화에도 효과적이다.

6) 인사고과

(1) 개념

(2) 인사고과의 조건

a. 구성원의 성과는 조직의 목표와 전략에 근거해 평가되어야 한다.

b. 인사고과를 위해 사용되는 평가도구는 타당성을 갖추어야 한다.

(3) 인사고과의 방법

a. 인사고과는 고과자, 고과시기, 고과기법에 따라 구분됨

7) 이직관리

(1) 이직의 의의

a. 종업원이 자의,타의에 의해 소속한 조직,집단에서 떠나는 것

b. 구성원에 경제적,심리적 충격줄수있음, 조직체에도 전체구성원의 공정성개입/사기에 영향미침

(2) 이직의 유형

a. 자발적 이직과 비 자발적 이직: 결정한 주체여부

b. 통제가능 이직과 통제 불가능 이직: 조직에 의한 통제가능성

c. **순기능적 이직과 역기능적 이직:** 이직결과가 조직에 미치는 영향

순기능적: 종업원과 회사모두 이직에 동의, 역기능적: 종업원은 이직, 회사는 부동의

(3) *****이직의 대책**

a. 경영방침, 인사방침의 명확화

b. 고용관리제도의 합리성

c. 근로조건의 적정화

d. 직장에 대한 유인성의 강화

***** 이직으로 발생하는 기업의 정보보호**

- 기업의 업무를 수행하면서 취득하게 된 유,무형의 각종정보는 이직을 통해 타 기업에 제공될수있다.

- 이직결정자에 대한 교육, 비밀보호위한 각종 제도적 장치를 마련해야 (기술보호법, 사규에 근거)

- 이직단계에서도 기밀보호와 관련한 서약을 다시 한번 받음으로써 기밀보호 관리 시행

Chapter 2. 성과관리

1. 성과관리 시스템

1) 성과관리 시스템의 개념과 절차

(1) 개념 : 각 조직들이 수행한 업무성과평가하여 성과정보를 경영관리의 기초적인 자료로 이용하는것

(2) 절차:

a. 계획: 각자에게 적절히 업무를 할당하고 상하합의에 의해 가치있는 목표 설정

b. 시행: 각자에게 구체적인 형태로 권한이 위임된후 자기 통제하에 업무수행,

c. 통제: 달성한 성과를 평가/분석하여 다음목표 도전위한 참고/반성의 계기 마련

2) 성과 관리시스템의 운영요건

책임및 권한의 정렬	성과책임에 상응하는 권한(인사권,예산권)을 최대한 이양 필요시 제도적 장치 보완을 통해 단계적으로 실시
환경변화대응위한 유연성 확보	급변하는 환경속에서 프로세스의 목적달성위해 유연/탄력적 운영 계획수립cycle time단축통해 급변경영환경 대응한 계획수립 프로세스 효율 제고
지속적인 학습 및 피드백	KPI실적에대한 지속적인 모니터링 통해 전략/인과관계 지속적 검증 KPI목표,실적에 대한 데이터축적/분석통해 평가의 타당성 지속적제고
조직원의 참여,공유	조직구성원이 계획수립/BSC설계에 적극참여, 전략적사고능력향상기여 조직내 상하간,부문

3) 성과관리 시스템의 내용

- (1) **조직임무**: 조직의 존재이유와 존재목적등의 근원적인 임무를 말한다.
- (2) **전략목표**: 조직의 임무를 수행하기위한 중장기적 계획, 조직임무와 밀접한 연계, 성과목표의 지침서
- (3) **성과목표**: 전략목표보다 구체적으로 정의, 하위부서의 중요임무분석,사업검토로부터 성과목표 도출
- (4) **성과지표**: 조직의 임무,전략목표, 성과목표의 달성여부를 측정하는 척도 (계량적, 질적)

2. 성과지표 및 측정

1) 성과측정의 필요성 및 목적

(1) **필요성**: 조직이 복잡해지면서 조직의 책임과 권한이 조직의 하부단위로 이전, 이로서 성과측정의 문제가 제기되기 시작, 성과측정이란 합의되어 도출된 목표에 대하여 그 목표의 달성을 위하여 투입된 노력의 효율성과 효과성을 측정 평가하는것,

(2) **목적**: 부문,기능,팀,개인등을 단위로 그 활동 결과를 측정, 평가하고 팀이나 개인의 자주적인 책임의식, 목표수행의식의 촉진을 통하여 기업의 업적을 향상시키는것, 공정한 보상,동기부여,자기계발, 업적의 향상이라는 단계를 거쳐서 기업의 성과향상에 기여

2) 성과측정의 지표 및 방법

(1) **재무적 지표**: 회계자료에 근거한 과거지향적인 성과평가지표. 미래평가X. 경영과정평가X. 전략과의 일관성이 결여될수있음

a. **EPS**: 요약지표: 기업의 성과,재무상태에 대한 상당한 정보를 전달해줄수있는 단일지표

b. 부가가치, 부가가치생산성, 경제적부가가치, 시장부가가치

- 부가가치: 생산과 판매과정에서 새롭게 만들어진 가치, 만들어낸 가치의 증가분

-**부가가치 생산성**: 투입된 자원에 비해 산출된 부가가치가 어느정도인가?

-**경제적 부가가치**: 기업이 달성한 수익성을 좀더 정확하게 파악하기위해 개발(경영성과지표)

(2) **비재무적 지표**: 정성적이며 과정중심적, 장기지향적인 성과측정치

*** 비재무적 지표의 측정지표에

제품품질, 고객만족, 제품의생산성, 납기준수능력, 사이클타임, 공급업자의 공급시간, 신제품 개발성과 고개주문에 대한 리드타임, 신제품 개발시간, 종업원의 복지, 종업원의 만족, 기업비전의 수용정보, R&D의 투자규모, 종업원의 교육및 능력개발에 대한 투자

3) BSC

(1) **BSC의 관점**

기업의 장단기 성과를 평가하려면 4가지 관점을 균형있게 평가해야한다는 평가 모델

a. **재무적 관점**

카플란과 노턴의 사업성장주기와 단계별 재무적 목표

ㄱ. 성장: 수입성장률, 목표가 된 시장/고객집단, 각 지역에서의 매출 성장률

ㄴ. 유지: 투자자본수익율, 경제적 부가가치

ㄷ. 수확: 필요 운전자본의 감소, 감가상각차감전의 운영자금 흐름 (기업현금흐름 극대화)

b. **고객관점**: 전략에 맞는 고객/시장 세분화, 성과측정을 위한 지표 규정

c. **프로세스 관점**: 각 가정에서의 원가와 품질, 작업처리량, 시간들을 기준으로 규정되고 측정가능

d. **학습 및 성장관점**: 경영목표를 성취할수있게하는 하부구조 제시, 직원의 만족도, 유지도, 생산성에

관련된 핵심적 측정지표를 통해 이루어짐

(2) 핵심성공요인과 핵심성과지표

a. **핵심성공요인 (CSF):** 기업이 관점별로 수립된 전략목표를 달성하기 위해 무엇이 요구되며 어떠한 요인들이 결과에 가장 커다란 영향을 미칠 것인가 그리고 무엇을 해야하는가에 대한 요소를 의미한다.

성과달성의 요소, 요구조건, 핵심성공요인의 우선순위에 따라 조직의전략적 자원배분이 이루어진다.

b. **핵심성과지표 (KPI):** 성과지표는 평가목적을 위해 규명된 결과들의 특성및 추적의 수단이다. 전략에 따른 핵심성공요인이 파악되고 난후 무엇을 측정할 것인가의 문제로서 어떤 핵심성과지표를 선정하여야 조직의전략이 달성되는가? 미래가치를 증대시키기위해서 무엇을 관리해야 하는지를 정확하게 파악해야한다.