

발 간 등 록 번 호

11-1430000-000560-01

특허청변화관리기본전략

www.kipo.go.kr

Change Masterplan

2005. 9



특허청

KOREAN INTELLECTUAL PROPERTY OFFICE

Change Masterplan

- 01 Chapter 변화 마스터플랜 Framework**
 - Section 01 변화 마스터플랜 Framework | 08
- 02 Chapter 무엇을 / 왜 변화 시켜야 하는가?**
 - Section 01 전사적 변화 방향은? | 10
 - Section 02 전사적 변화 방향 달성을 위한 영역별 운영 전략은 ? | 14
- 03 Chapter 어떻게 변화를 추진할 것인가?**
 - Section 01 업무관리 방식은 어떻게 변화해야 하는가? | 62
 - Section 02 어떤 변화추진체계를 갖추어야 하는가? | 67
 - Section 03 혁신 방법론의 통합적 효과성은 어떻게 확보할 것인가? | 82
 - Section 04 변화 자체는 어떻게 관리할 것인가? | 84
- 04 Chapter 변화의 지속성은 어떻게 확보할 것인가?**
 - Section 01 우리가 갖추어야 하는 조직 역량은? | 96
 - Section 02 성공체험은 어떻게 유지/확산시킬 것인가? | 98
- 05 Chapter 추진 과제 실행 계획**
 - Section 01 단계별 추진 목표 | 102
 - Section 02 혁신기반 Roadmap | 104
 - Section 03 혁신성과 Roadmap | 132
- 06 Chapter 부록**
 - Section 01 Communication 프로그램 | 146
 - Section 02 혁신 과정 모니터링 도구 | 165

발간사



“변화관리에 대한 특허청의 고민”

새로운 각오로 혁신을 시작한지 2년 반이 지났습니다.

30위권 밖이라고 평가받던 국가경쟁력이 2005년에는 20위권으로 올라섰고, 정부 경쟁력도 미국·영국에는 아직 미치지 못하지만 독일, 프랑스, 일본보다는 높은 수준으로 나타났습니다.

특허청도 BSC를 기반으로 하는 성과주의 경영, 6시그마 경영, 지식경영, 고객만족 경영 등 4가지 전략적 이니셔티브를 바탕으로 업무혁신에 많은 노력을 기울였습니다. 그 결과 심사·심판 절차 오류율 감소(2.79%→0.14%), 심사착수기간의 산포 축소(12.8개월→6개월) 등의 계획이 착실히 진행되고 있고 심사분야 고객만족도가 전년대비 19.6% 상승하는 등 적지 않은 성과가 있었습니다.

변화를 지속적으로, 성공적으로 추진하기 위해서는 좋은 전략적 이니셔티브의 제시와 그에 부응하는 제도 설계도 중요합니다만, 변화의 방향을 수립하는 것 또한 무엇보다 중요합니다. 이번에 발간하는 혁신 마스터플랜은 특허청이 변화의 방향을 수립하는 과정에서 고민해왔던 부분들을 정리한 것입니다.

변화에 대한 고민은 크게 무엇을 왜 변화시켜야 하는가, 어떻게 변화를 추진할 것인가, 변화의 지속성은 어떻게 확보할 것인가 등 3 부분으로 구성되어 있습니다.



정부조직의 존재기반은 고객에 대한 봉사에 있습니다. 따라서 특허청이 왜, 어떤 방향으로 변해야 하는가의 문제는 고객들이 우리에게 바라는 것이 무엇인가를 들어보는 것에서 출발하였습니다. 그리고 지식재산의 창출·보호·활용 각 영역별로 고객의 요구사항이 특허청의 주요정책과제로 반영되기 위한 혁신방향을 기술하였습니다. 더불어 우리나라 최초로 중앙행정기관으로서 책임운영기관으로 전환하기 위해 특허청이 준비해야 하는 사항들도 점검하였습니다.

세 번째 장에서는 혁신방향으로 나아가기 위해서 성과관리방식, 변화추진체계, 혁신방법론, 변화관리 등 세부 혁신추진방안을 이야기하였습니다. BSC를 기반으로 하는 성과관리 시스템과 특허청의 주요 혁신방법론인 6시그마는 별도의 매뉴얼을 통하여 소개하겠습니다.

네 번째 장에서는 변화의 지속성을 확보하기 위하여 우리가 갖추어야 할 역량을 살펴보고 이를 지원하기 위한 조직·역량 강화방안을 마련하였습니다. 그리고 다섯 번째 장에서는 지식재산 강국 실현을 위한 특허청의 중·장기적인 로드맵을 그려 보았습니다.

혁신을「가야할 이상적인 방향과 현재의 위치 사이에 존재하는 괴리를 줄이기 위한 모든 활동」이라고 본다면, 혁신의 출발은 정확하고 냉철한 자기비판으로부터 시작하는 것입니다. 부족하지만, 고객의 소리를 통하여 겸허하게 반성하고 혁신을 위해 진지하게 고민하여 얻은 특허청의 작은 성과물이, 무엇을 어떻게 혁신해야 하는지에 대한 답을 얻고자 노력하는 모든 분들에게 조금이나마 도움이 되기를 바랍니다.

2005. 9.

청 장 김 중 갑 드림

김 중 갑

변화 마스터플랜 Framework

변화 마스터플랜 Framework

Section 01



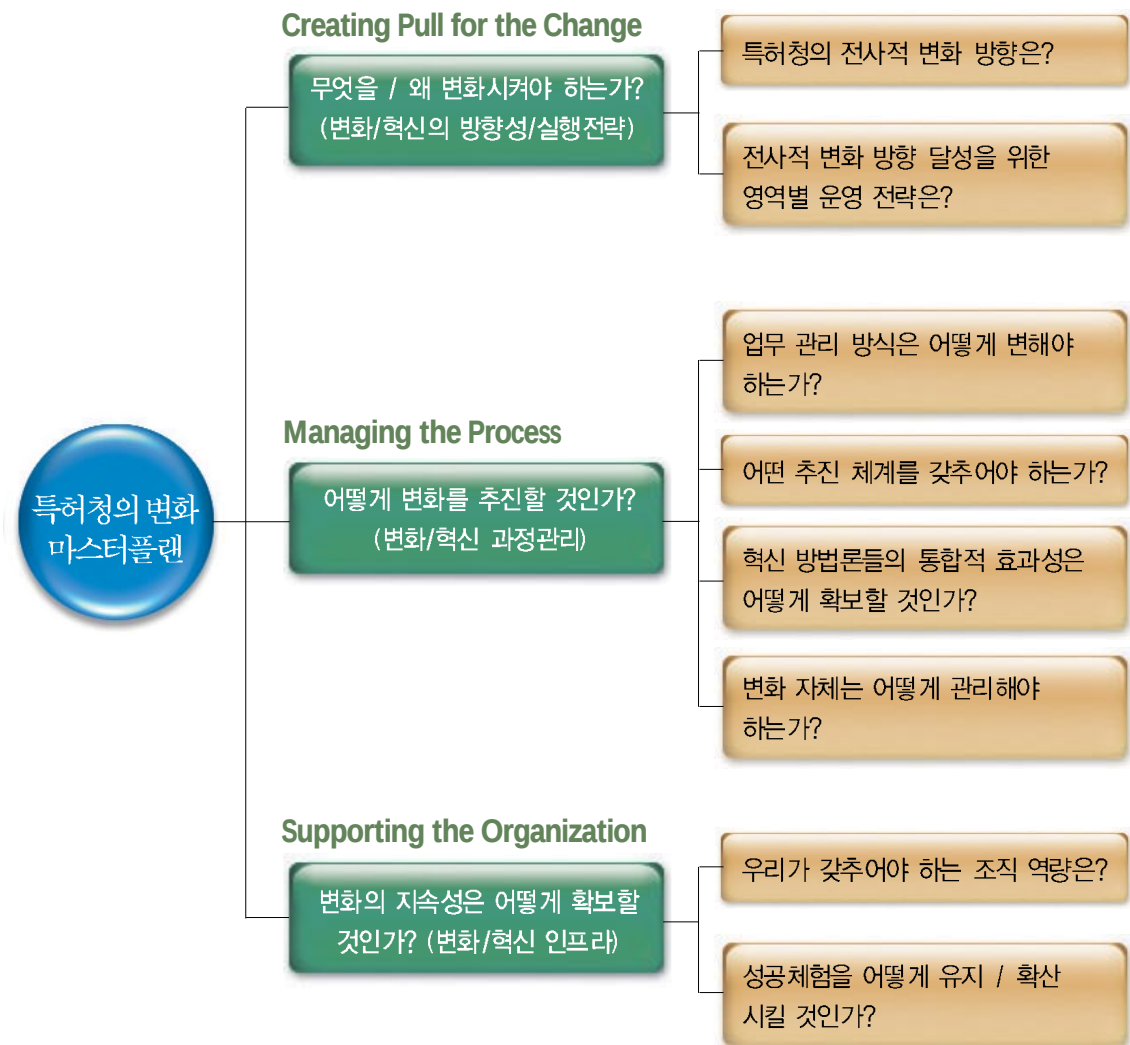
Change Masterplan
www.kipo.go.kr

변화 마스터플랜 Framework

01

변화 마스터플랜 Framework

* 특허청의 변화 마스터플랜은 아래와 같은 3개영역 8개분야를 중심으로 수립



무엇을 왜 변화시켜야 하는가?

특허청의 전사적 변화 방향은?

Section 01

전사적 변화 방향 달성을 위한 영역별 운영 전략은?

Section 02



Change Masterplan
www.kipo.go.kr

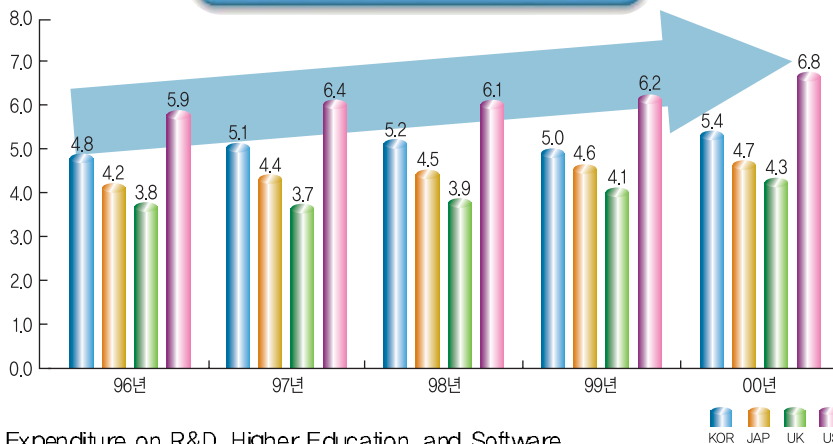
특허청의 전사적 변화 방향은?

01

산업계 핵심 역량의 변화; 기술/지식 중심으로 핵심 역량 재편

* 각 산업별 경쟁력을 좌우하는 핵심 역량은 기술/지식을 중심으로 재편되고 있으며 이는 국내 산업을 주도하는 주요 산업에서 공통적으로 나타나고 있는 현상임

GDP 대비 지식투자* 비중



* 지식투자 = Expenditure on R&D, Higher Education, and Software
Source : OECD Factbook, 2005

과거의 핵심 역량

섬유/신발/가전

- 저임금 기반의 가격 경쟁력
- 규모의 경제 : 대량 생산을 통한 효율성 강화

전기 / 전자

- 자본력
- Production Excellence
- 가격 경쟁력

화학

- 범용제품 생산력 → 규모의 경제 (일관생산체계)
- 정부와의 Networking (정부 주도형 산업이었기 때문)

변화 요인

임금 상승
저임금 경쟁자 등장

Digital Convergence
Ubiquitous Network

대형 M&A
중동 Asia 시장 급성장

현재/미래 핵심역량

- 기술개발 및 상품 기획 (Brand 및 Design)
- 고부가가치 일부 품목에 집중할 수 있는 마케팅 역량

- 자본력
- Technology Leadership
- Design
- Marketing (Brand / Sales Channel)

- 규모 & 범위의 경제 (범용 제품에 대해서는 여전히 생산 효율성이 중요)
- 정보전자 소재 및 신물질 개발 위한 첨단 Technology

02

지식/기술 혁신의 방향에 따른 다차원적 대응체계 요구

* 산업별 특성 및 성숙 수준에 따라 기술 혁신의 동향은 차별적으로 나타날 것이 예상되므로 특허청의 대응 방식 역시 다차원적으로 검토되어야 함

산업별 기술 혁신 동향

특허청에 대한 시사점

전기 / 전자

- 기술의 융/복합화 & Ubiquitous Networking이 업계의 화두
- 새로운 기술력의 창출 뿐 아니라 기술 연합(Collaboration) 이 매우 중요해짐
→ 삼성과 소니의 특허 공유

▶ 융복합된 영역의 특허 출원에 대한 대비 필요

- 신기술에 대한 지속적 Update를 위해 민간 기업과의 교류를 활성화해야 함

▶ (상호 호혜적인 관계 형성을 위해 민간 기업이 원하는 형태의 특허 정보등을 제공할 수 있어야 함)

특허정보
(창출
지원)
교류 활동

기계 / 부품

- 기계 및 부품의 전체적인 기술 경쟁력은 떨어지는 상황
- 기초 기술 개발보다는 선진 기술의 도입에 집중하고 있음

- 선진 기업의 기술 도입이 수월하게 될 수 있는 **Technology Market 활성화** 정책이 필요
- 이를 위해 외국 특허 동향 제공, 세제 지원 등 관련 부처와의 협업을 통한 종합적 대책 마련 필요

전반적인
특허 기술
의 거래
(활용)
지원 활동
필요

화학 (Bio-Tech)

- 원천기술에 대한 확보, 이를 위한 장기적 투자가 경쟁력의 관건
- 근래 국내의 Bio-Tech 부분의 특허 성장률(35% 이상) 급성장

▶ 확보되고 있는 원천 기술에 대한 보호가 매우 중요

- 장기간의 투자를 통해 특허가 산출되나, 도용은 쉽게 이루어질 수 있는 영역에 대하여 보호의 강도를 높여 주어야 함*

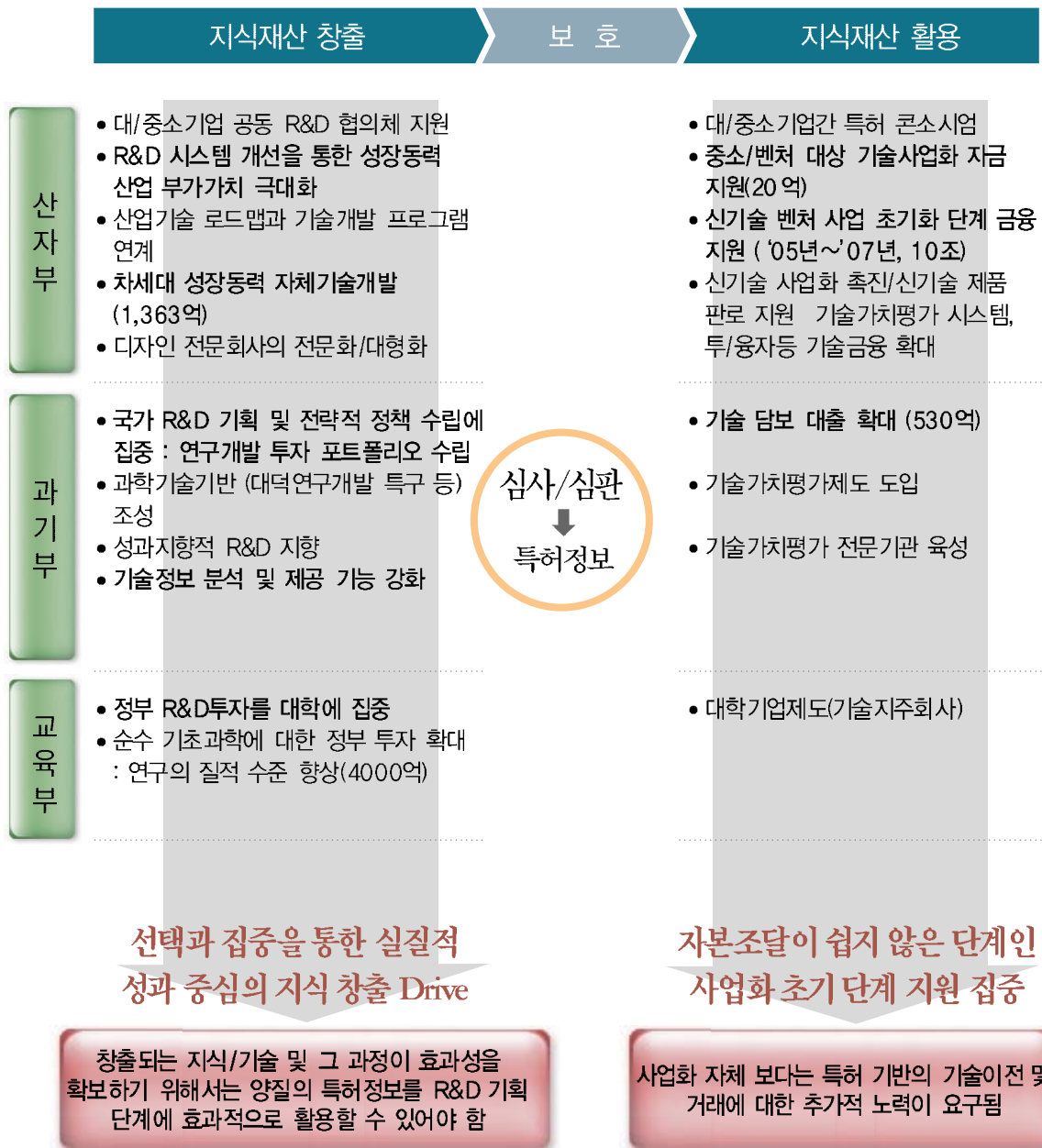
* 동아일보, 황우석 교수 컬럼, '05년 5월 16일자 참고

엄격한
보호 활동
필요

지식재산의 효과적 강화를 위해 특허청의 역할 확대 필요

- * 지식 경쟁력 강화를 위해 다양한 부처에서 여러 과제가 추진되고 있는 것은 사실이나, 그 실효성이 확보되기 위해서는 특허 정보 및 특허 기술이 활용될 수 있어야 함. 따라서 결국 특허청은 지식재산의 창출/보호/활용 영역의 기여도를 강화시켜가야 할 것임

지식재산 관련 부처별 주요 업무 계획*



04

특허청 핵심 역량을 기반으로 지식재산 관련 전 영역에서의 위상 제고

- * 현재의 산업환경, 유관 정부 부처들의 업무 동향, 지식재산 관련 국가경쟁력 측면을 종합적으로 고려할 때 향후 특허청은 특허정보라는 고유의 핵심역량을 바탕으로 지식재산 관련 전 영역에서 그 위상을 높여가야 함

산업환경

- 특허 정보를 매개로 한 민간 기업들과의 교류 활성화 필요
→ 특허정보를 통한 지식재산 창출 활동 지원 필요
- 지식재산의 거래 활성화를 위한 지원책 고민 필요
- 강력한 지식재산 보호 정책을 통한 국가 경쟁력 제고에 기여해야 함

유관 정부부처 업무 동향

- 효과적인 R&D 활동을 위해서 특허 정보의 중요성을 강하게 부각시켜야 함
- 사업화 초기 단계의 지원활동은 다각도로 이루어지고 있으므로 창출된 지식의 거래가 활성화될 수 있는 방향에서 정책적 고민이 추가되어야 할 것임

지식 관련 국가 경쟁력

- 선두권을 점하고 있는 특허 생산성(2위*)의 지속을 위해 지식 재산 창출의 근간 영역(대학&발명 교육 등)에 대한 지원활동 강화 필요
- 지식재산의 창출 영역에서 보이고 있는 경쟁력이 활용 부분에서도 이어질 수 있어야 실질적인 국가 경쟁력 확보가 이루어질 것임

특허청이 핵심 역량으로 보유하고 있는
특허 정보를 활용하여
지식 재산 창출 / 보호 / 활용 등 각 영역에서
특허청의 위상을 제고해 나가야 함

* Source : IMD 국가경쟁력 보고서(2005)

전사적 변화 방향 달성을 위한 영역별 운영 전략은?

01

업무 수행 방식의 변화 요구 영역

- * 특허청의 향후 역할을 강화 한다는 측면에서 특허청의 업무영역(Value Chain) 전 분야에서 변화의 필요성을 검토

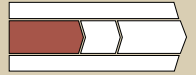


Key Question

- 현재 특허청에서 수행되고 있는 지식 창출 및 창출 기반 강화 활동의 효과성은?
 - 추가로 수행되어야 하는 활동 내용은?
 - 보호를 위한 핵심 업무인 심사/심판 업무의 효율성은?
 - 심사/심판 업무 Quality 및 이를 점검할 수 있는 체계의 구체성은?
 - 지식 재산권의 활용을 위해 현재 특허청이 수행하고 있는 활동의 효과성은?
-
- 전반적인 조직 운영상에서 개선이 필요한 영역은?
 - 강력한 혁신 기초를 유지하기 위한 혁신 Mechanism은 어떻게 가져가야 하는가?

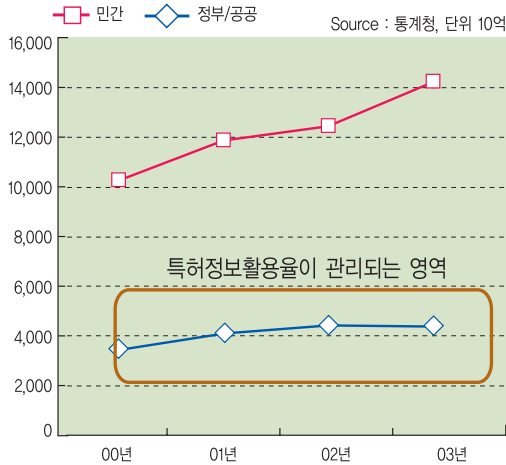
02

창출: 특허정보 및 관련 인프라의 개선 필요

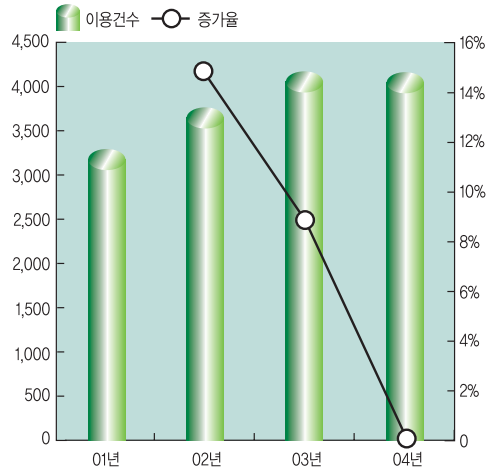


- * 특허 정보의 원활한 활용을 위해서는 특허정보 및 관련 인프라에 대한 전반적인 개선 작업을 수행할 필요가 있음

재원별 R&D 비용 추이



KIPRIS 이용 현황



KIPRIS 링크서비스 확대에 의한 이용자수 카운트 누락

- : 링크서비스는 실제 KIPRIS 홈페이지에 접속하더라도 첫 페이지에 접속하지 않음으로써, 카운트에 누락
 : '05년에 신규 가입자수가 65천명으로 늘어났지만 링크서비스 확대 등으로 실제 카운트 집계는 감소

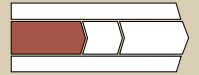
주요 이슈

- 투자 규모를 기준으로 볼 때 더 큰 효과를 창출할 수 있는 영역은 민간 R&D이나 특허 정보 활용을 직접 관리할 수 있는 영역이 정부/공공 부문의 R&D에 한정
- 민간 부문에서 특허 정보를 활용할 수 있는 대표적인 창구인 KIPRIS의 이용 증가율은 감소 추세
- 따라서 고객 관점에서 특허정보 활용 체계를 점검해 볼 필요가 있음

특허 정보

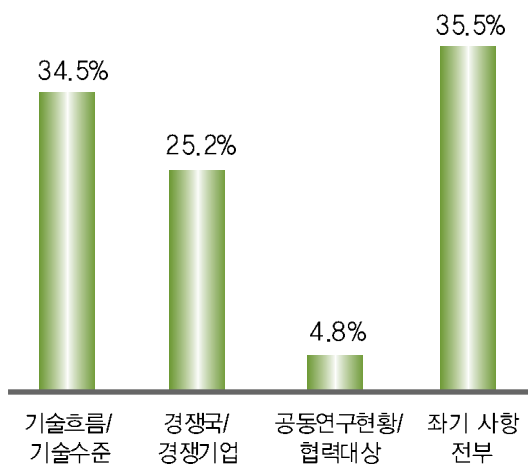
IT 인프라

창출 : 특허정보 분석 조직역량 강화



- * 고객이 원하는 특허정보를 만들기 위해서는 특허에 대한 심층적인 분석정보들이 추가되어야 하며 이를 위해 특허청 내부적인 조직 기반 마련이 필요

특허동향조사 개선방향*



기술내용(청구범위)에 대한 심층분석 추가 필요

- 전략적 연구 제안서 작성을 위해
- 핵심특허 및 공백 기술을 찾기 위해

주요 이슈 및 개선방향

- 연구 기획 단계에서 특허정보가 실질적인 가치를 지니기 위해서는 산업 동향을 기반으로 한 기술의 흐름, 핵심 특허등에 대한 상세한 분석 정보가 추가되어야 함
- 이를 위해 심사관들이 특허 정보 분석 업무에 적극적으로 임할 수 있는 조직적 기반 조성이 요구되며, 이를 위해 다음 사항들에 대한 검토가 필요
 - 분석관련 기획 업무를 전담하는 별도의 조직 마련(실제 분석에 투입되는 심사관들은 유동적으로 투입)
 - 산업동향, R&D기획 업무 등에 대한 교육
 - 투입 심사관들의 심사 물량 조정
 - 분석 실행 조직(특허정보원)의 분석 역량 강화를 위한 각 종 교육 지원
 - 기타

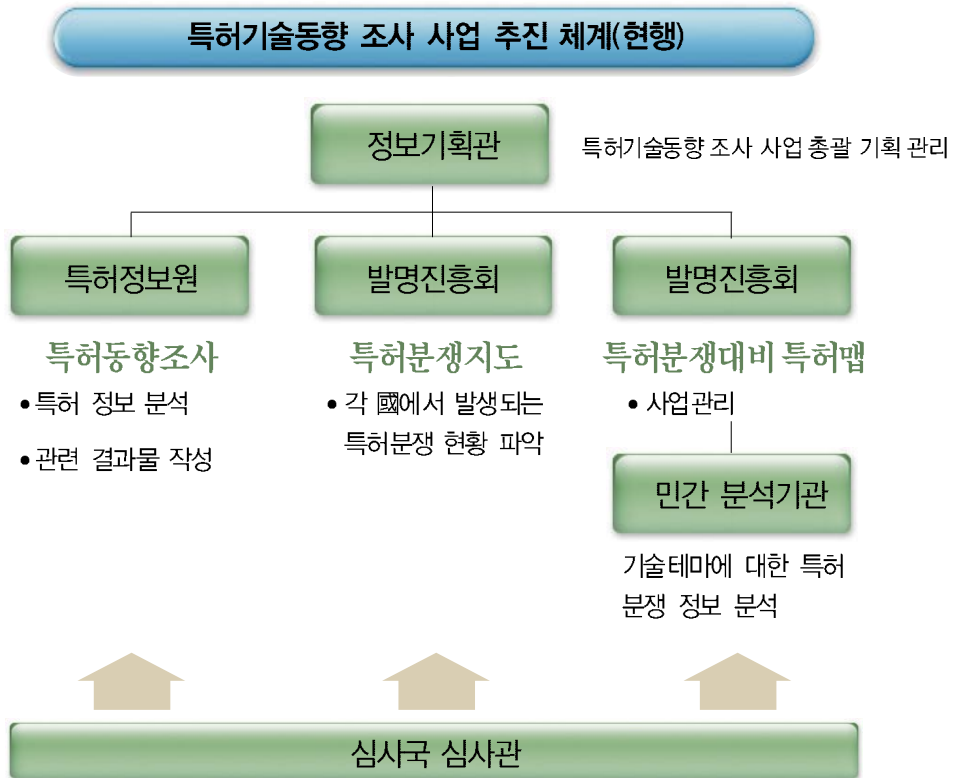
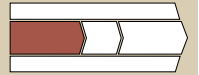
국책 연구원 특허 담당자 인터뷰

“현재의 특허정보만으로는 연구기획을 수행하는데 부족 ...

기술 동향 및 핵심특허에 대한 정보가 추가되어야 함 ...”

- * 특허정보 분석 역량 강화를 위한 조직 기반 조성 필요

특허정보 분석 역량 강화를 위한 조직 기반 예시



- 특허정보 조사 가이드 및 분석 결과 검수
- 특허 분석 결과를 사용할 고객들의 요구(앞 페이지 참조)를 수용하기 위해서는 심사관들의 적극적인 기여가 필요함
- 그러나 이를 위한 현 지원 사항은 혁신 마일리지 부여에 그치고 있음
- 정보기획관(담당자 1명)이 해당 과제들을 총괄하는 것은 많은 무리가 있을 것으로 판단됨

심사관들의
역할 / 책임 확대

특허기술동향 조사 사업 추진 체계(향후)

案A

심사관이 특허분석 프로젝트의 PM 역할

案B

심사관을 정보기획관실로 파견 발령

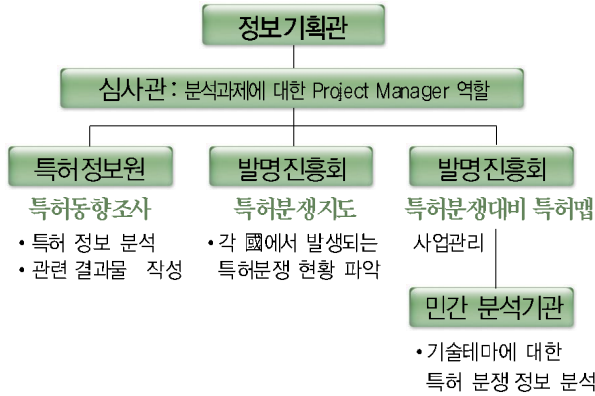
案C

특허정보분석 업무를 총괄할 별도 기관 신설

참고

특허정보 분석 역량 강화를 위한 조직 기반

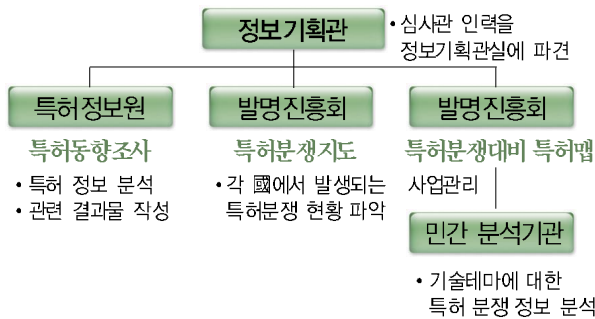
案A 심사관이 특허분석 프로젝트의 PM 역할



• 분석 품질을 높일 수 있는 인력에게 실질적인 책임 부여 품질을 확보 (단, 심사 물량에 대한 조정이 전제되어야 함)

• 심사관들의 업무 Focus 양분에 따른 업무 부담 가중 (업무 부담 완화를 할 수 있는 비금전적 인센티브 마련 필요: 예) 승진시 Favor 등(혁신 마일리지 만으로는 곤란)

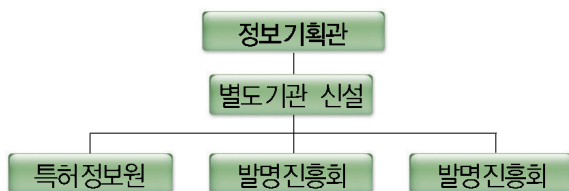
案B 심사관을 정보기획관실로 파견 발령



• A안의 단점 보완 가능

• 심사 업무의 부담에서 벗어날 수는 있으나 지속적인 기술전문성 함양은 쉽지 않을 수 있음

案C 특허정보분석 업무를 총괄할 별도 기관 신설



• 독립업무로서 별도 기관이 처리함에 따라 전문성 확보에 유리
• 고객Needs에 적합한 상세 정보 제공 유리

• 새로운 조직 신설에 따른 조직적 부담

Discussion Point

- 현재 특허정보분석 서비스 관련 민간 시장은 태동기에 있다고 볼 수 있음. 일부 민간 기관 및 Law Firm의 서비스 제공이 KIPRIS의 이용증가를 저하의 한 원인될 수 있다고 볼 때
- 정부기관은 관련 시장의 육성을 위한 정책이 무엇인지, 어느 시점에 그러한 정책을 펴는 것이 적합한지(상세한 고객 Needs에 적합한 모든 분석 정보를 정부 기관이 제공해 주는 어렵다는 점들을 고려에 대한 중·장기적 검토가 필요)

04

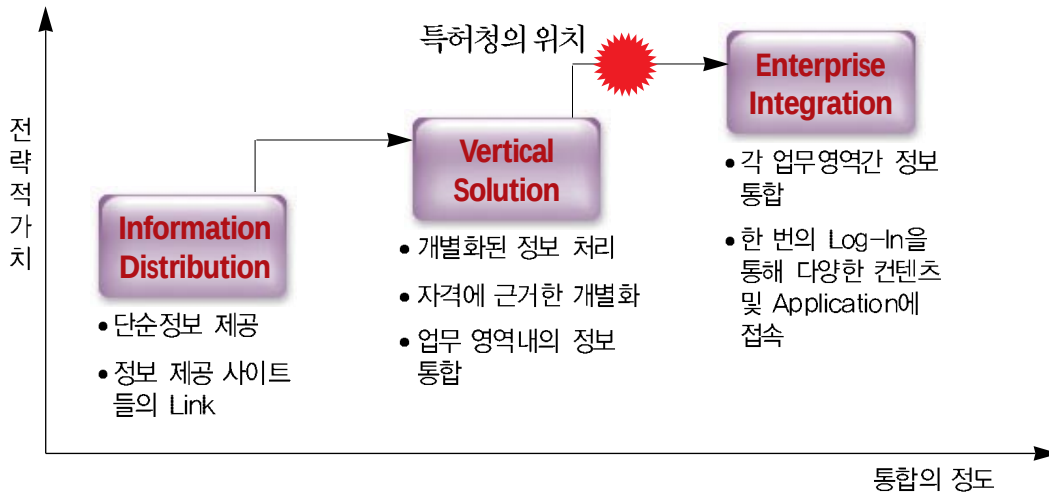
창출 : 특허정보 제공 IT 인프라의 통합

* 고객들에게 제공되는 각종 특허 정보 Site들을 통합 Portal 개념으로 진화시키기 위한 작업이 필요

특허청의 특허정보 제공 Site



Portal 진화 Framework



주요 이슈 및 개선방향

- 현재 특허정보 제공 IT 인프라는 다양한 정보를 제공할 수 있는 Solution들을 갖추고 있으나,
- 통합적인 특허정보를 제공받기 위해서는 매번 개별적인 Site로 Access해야 함
- 출원/등록된 정보 및 관련 특허 Map과 같은 분석 정보등을 종합적으로 파악할 수 있는 통합 검색 / 콘텐츠의 통합 등을 검토해 볼 필요가 있음

* 특허 Portal 개념의 특허정보 인프라 통합 ISP* 필요

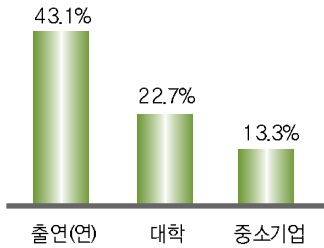
※ ISP 진행과 동시에 통합 인프라를 통해서 제공할 정보의 수준 및 Target Customer를 명확히 하는 작업이 선행되어야 함

창출: 대학의 특허 창출 활동 Drive 정책 마련 필요

- * 대학의 지식재산 창출 활동을 활성화하기 위해 관련 업계 정보 및 특허 정보를 전달해 줌으로써 대학의 지식재산 창출 역량을 Pulling하는 전략이 필요(Not Push*)

대학 지식재산 지원 활동 현황

정부 R&D비용

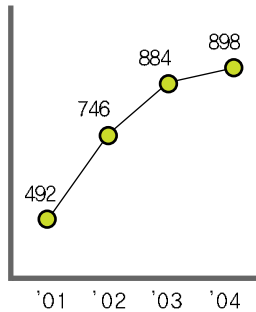


- 특허청 : 평가수수료 지원 (중소기업 / 대학 / 연구소 대상 : 20억원)
- 과기부 : 기술이전 컨소시엄 ('01년, 02년)

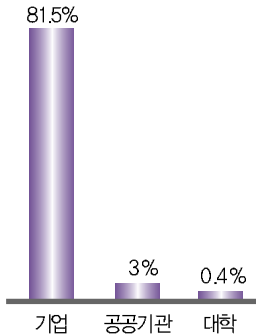
- 중기청 : 대학 기술이전 센터 기관당 1천만원 지원(총 2억 6천 예산)
- 교육부 : 산학협력단
- 산자부 : 대학보유기술이전사업 ('00.5~'05.2, 총 24억/과제당 5천만원)
- 과기부 : 기술이전 컨소시엄 ('01년, 02년)

관련 성과

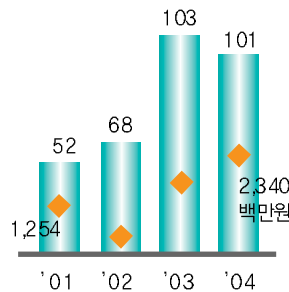
대학 국내 출원 추이



특허 출원 실적



기술이전 건수 및 기술료 수입



주요 이슈 및 개선방향

- 대학에 대해서는 다양한 지원 활동이 존재했었으나, 실질적인 지원 규모의 미약, 지원 조직의 분산으로 인해 지원 효과성이 미흡한 측면이 있었음
- 현재까지의 지원책은 기술 개발 / 평가 / 이전 활동 각각에 대한 직접적인 지원으로, 대학 스스로의 경쟁력을 갖출 수 있도록 유도하는 지원책은 아니었음
- 따라서 특허청은 상세한 특허 및 기술 정보 제공을 통해 대학 스스로 실질적 가치가 있는 연구에 매진할 수 있도록 유도하는 방향에 지원 정책을 수립해야 하는 것이 필요
- 즉 기술별 핵심특허 정보 및 중소기업의 특허 동향 전달 / IP Mart 정보를 활용 중소기업의 기술 요구사항 전달 / 대학 보유 기술의 중소기업 전달 등의 분야에서 역할을 찾을 수 있을 것임

* Pull형태의 대학지식재산 창출 활동 강화

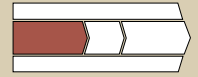
기술 개발

기술 평가

기술 거래 및 이전

* TLO는 대학의 지식을 산업계로 이전 확산을 목표로 하는 대표적인 Push형 기술이전매개체

창출: 지식재산 인력 육성 체계의 통합 필요



* 지식재산 관련 인적 역량 강화를 위해 수행되고 있는 다양한 노력들을 통합적인 체계안에서 수행될 수 있도록 전반적 운영 체계를 점검 할 필요가 있음

지식재산권 관련 인적 역량 강화 유관 사업 현황

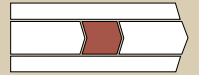
대 상	정보기획관 (사이버아카데미)	산업재산정책국	연 수 원	발명진흥회
학 생	• 학점인정교육 • WWA*와 교과정 공동 운영 • 청소년 e-Learning 발명 교육	• 발명공작교실 설치·운영지원 • 발명연구시범학교지원 • 지식재산교육센터 • 대한민국학생발명전시회 • 발명 장학생 선발 • 전국발명교원연구대회 • 발명상상화 및 캐릭터 그리기 • 대학발명활동 촉진	• 대학발명과정 • 발명캠프과정 • 학생발명순회교육	• 사이버 아카데미 위탁 운영
교 수			• 대학교수와 지식재산권 과정	
변리사			• 변리사실무수습과정 • 특허소송사례과정	
공무원			• 지식재산권과정 • 지식재산권지도요원 과정 • 지식재산권 관련 법과정	
연구원 및 특허전문가	• 전문가과정	• 직무발명 순회 설명회	• 특허/실용신안과정 • 상표/디자인 과정 • 생명공학특허 과정	• 해외연수 • 세미나 등
일반인	• 일반인과정 • 자격증과정	• 지역지식재산센터를 통한 특허정보 검색 및 특허출원 교육 • 여성발명 순회 강연회	• 사이버 과정	

주요 이슈 및 개선 방향

- 지식재산 관련 인적 역량 강화를 위한 각 종 교육사업들이 다양하게 이루어지고는 있으나,
- 각 담당 주체별로 교육과정 개발 운영 개편 업무를 독립적으로 수행하고 있음
- 유사 과정들이 독립적으로 운영되는 경우 발생할 수 있는 통합 운영의 필요성을 검토해야 함
- 또한 통합적 관점에서 인적 역량 강화 정책을 수립하는 부서가 모호함에 따라 지식재산 인력 육성체계의 효율성이 낮아질 수 있음

* 통합적 관점의 지식 재산 인력 강화 정책수립 및 운영 체계 수립 필요

* WWA는 World Wide Academy, 세계지식재산권기구(WIPO)에서 운영하는 온라인 지재권교육프로그램



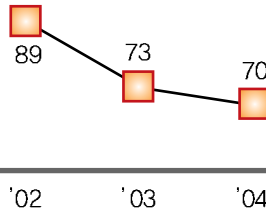
- * 심사의 효율성(대기기간/처리물량) 강화를 위한 대응 방안은 여러 측면에서 검토가 필요하나, 현 상황을 볼 때 심사 프로세스 자체에 대한 효율화 방안을 중심으로 검토가 필요

현재까지는

앞으로는

인력 규모를 통한 대응

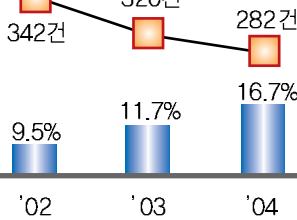
심사관 증원 현황



- 최근 대규모의 증원이 이루어진 상태로 출원 물량의 급격한 상승이 없는 한 증원은 쉽지 않을 것임
- 또한 증원을 통한 해결책은 현재의 직제하에서는 장기적으로 조직 운영의 부담이 될 것으로 예상됨

심사관 개인 역량 강화를 통한 대응

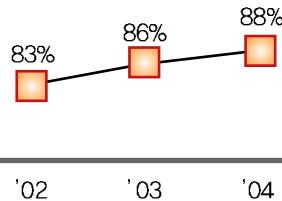
인당심사처리 건수 & 박사인력비율



- 개인의 역량 강화를 통한 대응은 일정 수준까지는 가능하나, 한계가 있을 것으로 판단
- 내부적인 직무동기 강화 요인이 적은 상태에서 지속적인 고급 인력 확보는 쉽지 않음

IT 인프라를 통한 대응

On-Line 출원



- 전산화를 통한 효율성 강화는 점차 정점에 이르고 있음

심사프로세스를 통한 대응

- 우선심사제도
- 아웃소싱 지속 추진
- 심사물량/프로세스 표준화

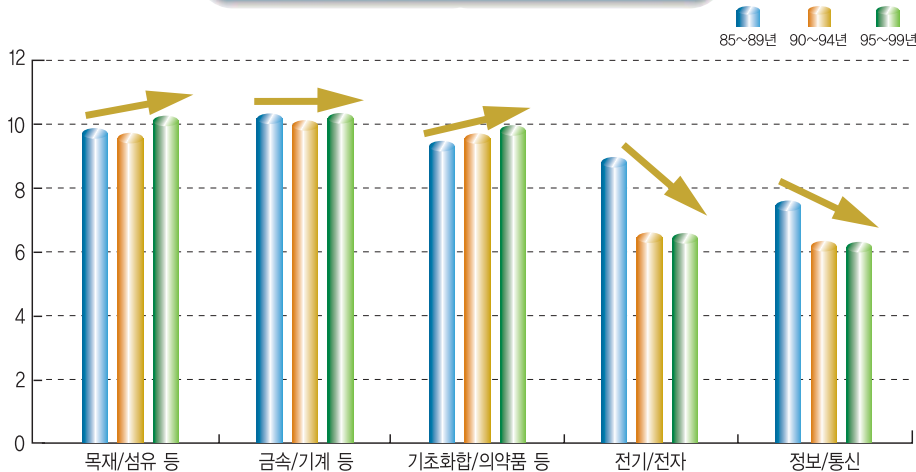
- 심사 프로세스 자체의 개선 보다는 기존의 프로세스를 둔 상태에서 운영 방식의 효율화 방안을 찾고자 하는 노력이었음

- 대기기간 축소
- 처리물량 증대

보호: 심사 효율성 강화를 위한 고민의 방향 전환 필요(II)

- * 향후 심사 효율성 강화 방향은 심사 인력 및 인프라와 같은 주변적 요인보다는 산업별 특성 및 고객의 요구를 반영할 수 있는 심사 프로세스 자체를 개선하는 것으로 잡아야 할 것임

산업별 기술수명주기 추이



* Source : 한국제조업의 산업간 기술구조와 흐름에 대한 분석

주요 고객군 인터뷰 Comment

대기업

“Global 기업에 있어 심사대기기간은 무의미...”

중소기업

“심사대기기간 축소 노력은 계속되어야...”

주요 이슈 및 시사점

- 심사 대기기간의 단축과 같은 효율성에 직접적으로 연계되어 있는 것이 기술수명주기임
- 그러나 기술수명주기의 Trend는 산업별로 차별적으로 나타나고 있어, 심사대기기간에 대한 요구도 산업별로 차별화될 수 있을 것으로 판단됨
- 또한 기업고객의 규모에 따라서도 심사대기기간에 대한 요구는 상이한 것으로 판단됨
- 주요 고객군의 요구를 충족 시킬 수 있는 다양한 형태의 심사 프로세스 구축 필요

* 고객 관점에서 다양한 형태의 심사 프로세스 구축
(새로운 프로세스에 따른 수수료 체계 구조 동시 검토 필요)

보호 : 심사 효율성 강화를 위한 고민의 방향 전환 필요(III)

- * 심사 효율성 확보를 위한 또 하나의 접근법으로서 기술 분류별로 대기 기간 및 처리 물량의 Targeting을 차별화(or 투입 심사 인력 규모의 차등화)하는 방안을 고민해 볼 필요가 있음

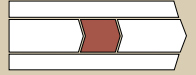


VS

미국 특허청의 심사 처리 기간 분석 결과

Examination Group	평균 특허 처리 시간	평균 심사 소요 시간(건당)
일반금속 / 석유 / 전기화학 및 엔지니어링	16,319	18.52
유기화학	15,144	16.20
특수 화학 및 Chemical Engineering	15,734	18.66
고분자 화학/ 플라스틱 /	17,829	17.79
Biotechnology	15,990	22.41
Industrial electronics / Physics	13,676	19.44

USPTO의 Multi-Track Examination Process



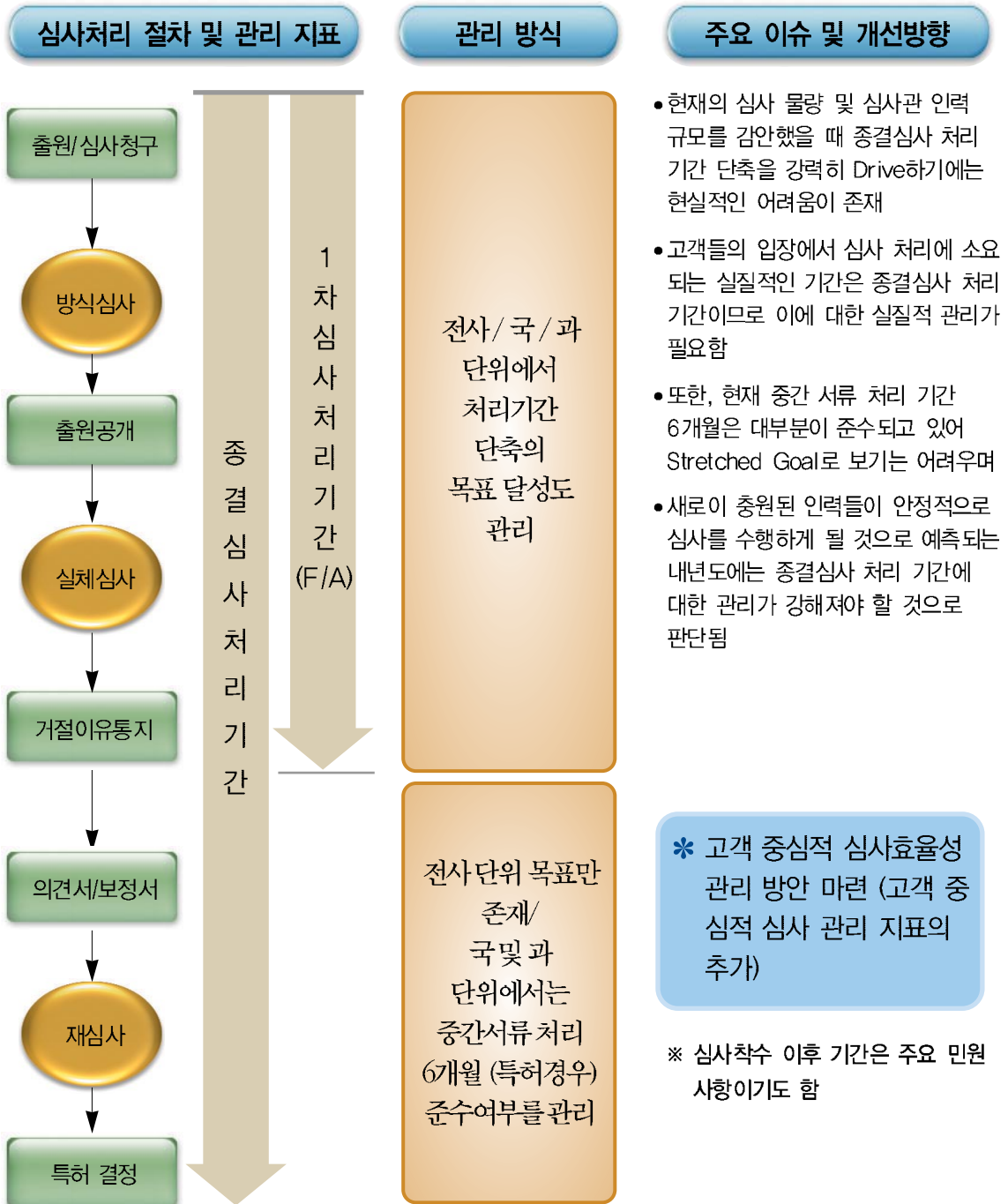
목 적

- * 출원인이 출원의 종류, 전략적인 계획 등에 따라 선행기술검색기관, 심사 절차를 선택할 수 있는 폭을 넓혀 주고 그에 따른 수수료(출원료, 서치료, 심사료) 반환 등을 체계화함으로써 고객만족도를 제고
- * 특허청 심사관이 선행기술검색 및 심사를 모두 부담하는 방식을 줄여 업무부담 경감 유도

Track	적용 대상	서치, 심사, 수수료
Track 1	• 국내 출원(선행기술검색이 없는 건) • PCT의 National Stage 출원 중 사전 선행기술검색이 없는 건 (예 : 부작성 선언 등)	• USPTO 심사관이 직접 서치 및 심사를 수행 • 출원인은 출원료, 선행기술검색료, 심사청구료를 모두 지불 • 다만, 선행기술검색 심사 전에 출원을 포기하면 서치료 및 심사료의 일부를 반환
Track 2	• 국내 출원 (선행기술검색이 없는 건)	• CSS (Contractor Search Service)가 제공한 ISSR (International-Style Search Report)을 기초로 심사 • 선행기술검색 결과에 따라 출원인이 출원을 포기할 수 있고 이 경우 특허청은 심사료의 일부를 반환
Track 3	• USPTO와 상호 선행기술조사 협약 등을 맺은 타 특허청(IPO)의 출원에 근거한 출원 • 이미 USPTO에서 선행기술 검색이 이루어진 출원	• 출원인이 타 특허청 등에서 받은 선행기술조사 Report(ISSR형태)를 제출 • 제출된 ISSR에 대하여 소정의 검증절차 거침 • 출원인이 선행기술조사 Report를 제출하였고, 청구항 보정 등으로 추가적인 서치 사유가 발생하지 않는다면, 선행기술검색수수료의 일부를 반환
Track 4	• USPTO를 수리관청으로 한 PCT의 International Stage 출원	• 국제조사보고서, 예비심사보고서 작성 (ISR : International Search Report, IPER: International Preliminary Examination Report) • USPTO의 선출원(Track1, 2)을 기초로 우선권주장 출원을 한 경우는 이미 선행기술검색이 이루어진 결과를 기초로 심사를 진행
Track 5	• USPTO를 수리관청으로 한 PCT의 National Stage 출원	• USPTO, EPO, 또는 USPTO가 인정하는 IPO가 작성한 ISR 및 IPER을 기초로 심사 • 출원인은 출원료, 선행기술검색수수료, 심사료를 모두 부담하나, IPO 등의 ISR 및 IPER이 적정한 경우, 선행 기술검색수수료 또는 심사료의 일부를 반환

보호 : 고객 중심적인 심사 효율성 관리 방식으로 전환 필요

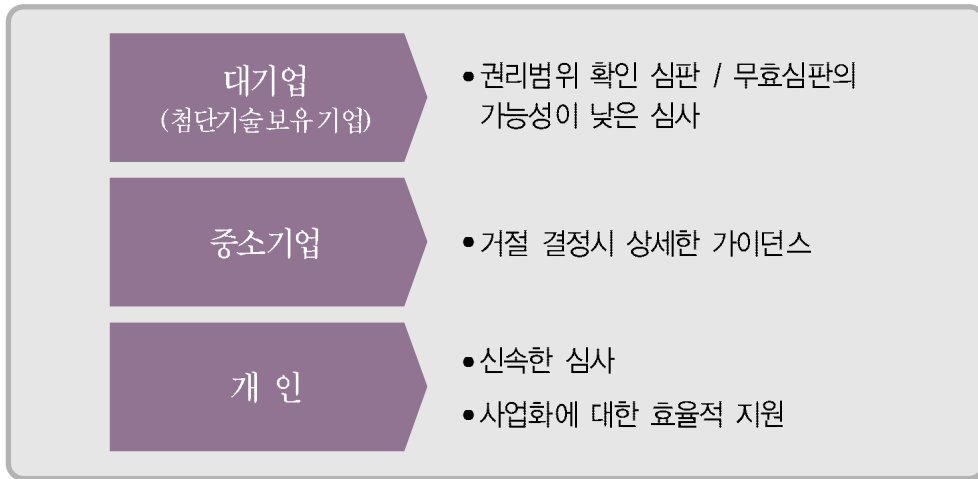
- * 고객들이 특허를 활용하는데 까지 소요되는 실질적 기간을 줄이기 위해서는 심사착수기간보다는 종결심사 처리 기간에 대한 관리가 보다 강화되어야 할 것임



보호: 고객이 원하는 품질을 Drive하기에는 부족한 관리 형태

- * 현재 고객들이 요구하는 품질을 충족시키기 위해서는 심사 과정에 대한 Tight한 관리, 즉 사전적 관리가 요구되나 현재 관리의 Focus는 사후적인 측면에 있다고 볼 수 있음

고객입장의 높은 심사 품질이란?



고객들은 Needs를 충족시키기 위해서는 사전적 품질 점검이 강하게 요구되나, 현재 관리되고 있는 것은 사후적 관점의 품질임

GAP

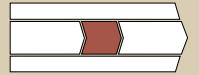
고객의 Needs의 차별성을 파악하고, 그에 대한 차별적 대응책을 수립할 수 있는 관리방식의 전환이 요구됨

특허청이 관리하고 있는 품질은?

• 오류율 = $\frac{1,2\text{범주} * \text{오류건수}}{\text{전체 심사평가 대상 건수}}$

➡ 특실의 경우 전체 처리 건수의 1% 정도가 심사평가가 되고 있는 상황

- 심사 노트제 : 시행 초기
- 팀제 : 품질 향상을 위한 효과성을 확보하고 있지 못함
- 심판 기능 : 사후적으로 심사의 Quality를 유추할 수 있게 할 수는 있음



* 심사관 입장의 심사 품질이 아닌 고객 입장의 심사 품질을 강화하기 위한 전 방위적 개선 방향을 수립해야 할 것임

고객의 입장

특허청 관리 방안(현행)

주요 이슈 및 개선방향

심사
前

- 청구범위에 대한 명확한 가이드 필요

- ➔ 전문변리사제도 검토 중 (무료 법률상담 및 공익변리사제도 시행 중)

- ❖ 실행 가능성 측면의 검토가 추가적으로 요구되는 상황
- ❖ 변리사 단체 등 이해관계자에 대한 갈등관리 필요
 - ➔ 변리사에 대한 전문 영역별 업무수행능력 평가와 아울러 전문영역별 업무수행능력 제고를 위해 체계적인 교육 서비스를 제공하는 방안도 검토할 필요가 있음

심사
中

- 심사 결과에 대한 상세한 Feedback (특히 거절 결정시)

- ➔ 심사평가과 심사
- ➔ 팀제를 통한 팀장의 Review
- ➔ 소속 심사과정의 평가

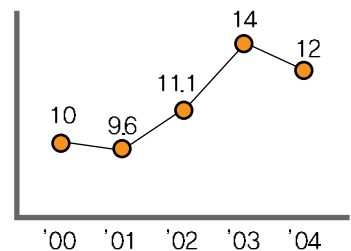
- ❖ 등록 결정된 건에 대해서만 심사 평가를 실시함으로써 거절 결정시 가이드스 제공 방식에 대한 Quality 점검 체계가 불명확
- ❖ 팀제를 통한 품질 점검 체계가 아직 정착되지 못함
 - ➔ Positive 심사방식의 활성화 필요(이를 위한 인원 규모 및 인당 처리 물량에 대한 종합적 검토 필요)

심사
後

- 법적 분쟁 발생시 최대한 신속한 처리 필요(단, 법적 분쟁이 일어나지 않는 것이 최선)

- ➔ 특실심판부 강화 (8명 증원)
- ➔ 우선심판제도
- ➔ 당사자계 우선 처리

심판처리기간(특실기준, 월)



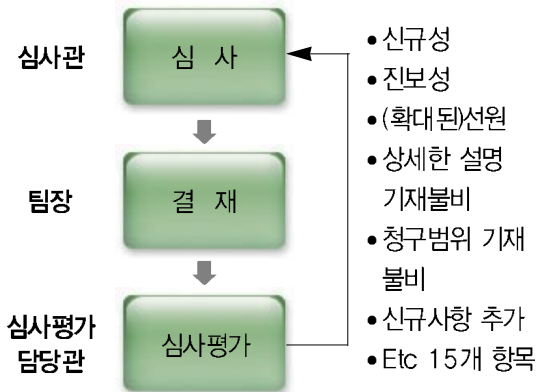
심판처리기간 단축을 위한 다각적인 노력을 진행 중

13

보호: 심사평가 결과를 심사역량 육성과 연계하는 방안 필요

- * 심사 Quality향상을 위해서는 심사평가가 단순히 평가로 끝나기 보다는 심사관 개인의 역량 향상과 연결될 수 있도록 제도적 뒷받침이 필요

심사평가 항목 및 역량 육성 방안(현행)



주요 이슈 및 시사점

- 심사의 Quality를 확보하기 위한 주요한 Tool로서 활용되는 현 심사 평가는 평가의 개념이 강하며
- 이를 통한 심사관 개인별 육성 Point를 발굴하는데 적극 활용되고 있지 못함
- 또한 현재 심사관들의 역량 개발을 위해 기획되고 있는 역량 육성 Program들은 매우 범용적인 내용으로 구성되어
- 심사관들이 교육과 업무 연관성을 강하게 느끼기에는 부족

평가 결과의
교육 연계
Mechanism 이
불명확

- ➔ 결재과정을 통해 팀장이 파악하는 심사관들의 교육 필요성과 심사평가 담당관에서 파악되는 교육 필요성등이 종합되어 보다 Personalized 된 교육 프로그램(팀장의 현장 교육 등)이 기획될 필요가 있음
- ➔ 이를 위해서는 심사평가담당의 업무 조정(ex; 교육니즈 발굴/조사/정리 업무 추가) 및 교육 담당 부서와의 Co-Work이 요구됨

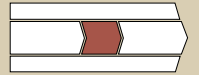
전문지식
기술

- 기업체 현장 위탁 교육
- 학술/기술 세미나

심사경험
공유

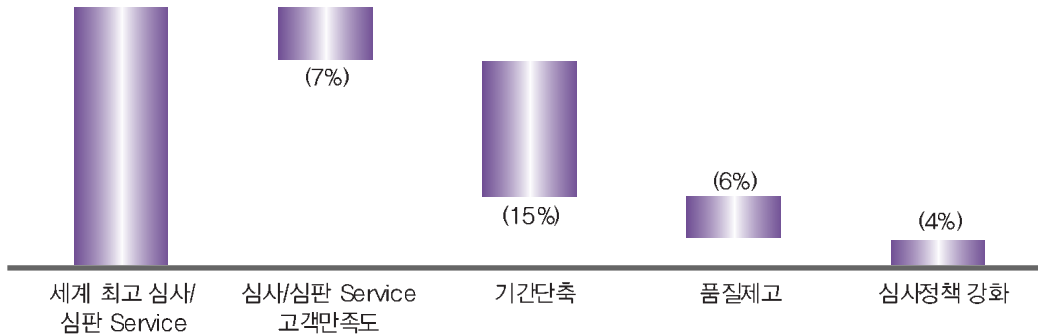
- 각 종 연구회
- 심사노하우집 보완
→ 교육 및 심사업무
인수인계시 활용

보호 : 심사의 효율성과 품질의 균형 관리

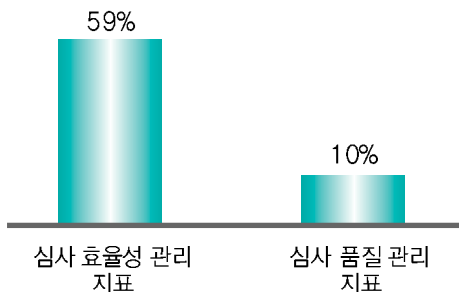


- * 점증되고 있는 심사 품질에 대한 요구를 감안해 볼 때 품질 관련 지표의 가중치를 보다 상향 조정할 필요가 있음

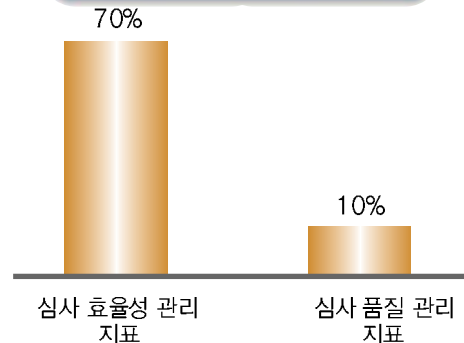
심사/심판 Service 관련 전사 KPI 가중치



화학생명공학심사국



유기화학심사



- 심사 효율성 관리 지표 : 심사착수 처리기간, 물량, 중간서류 처리 기간
- 심사 품질 관리 지표 : 심사 오류

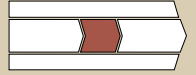
주요 이슈 및 시사점

- 심사의 효율성과 품질에 대한 관리 강도(Weight)의 격차가 전사 국 과로 내려 갈 수록 효율성 중심으로 더 커지고 있는 상황
- 개인의 입장에서는 과의 KPI에 대한 영향도가 커진다고 볼 때 심사관들 입장에서는 조직은 심사의 품질 보다는 효율성에 훨씬 더 강한 Drive를 하고 있다고 느끼게 됨
- 현재 처리 물량을 보았을 때 심사의 효율성에 대한 중요도가 큰 것은 사실이나, 품질과 효율성에 대한 균형적 관리 노력이 필요

* 심사 효율성 및 품질의 균형적 관리 체계 확보가 필요

15

보호: 산업재산 보호를 위한 조직운영 전략명확화 필요(I)



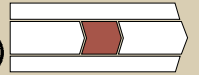
* 산업재산권 보호를 위한 업무의 Focus를 명확하게 할 필요가 있으며, 그에 따른 조직 실행 체계를 설계해야 할 것임

심사평가 항목 및 역량 육성 방안(현행)



주요 이슈 및 시사점

- 산업재산권 보호를 위한 정책 수립 업무 보다는 부정경쟁 단속 활동 중심의 팀 운영이 되고 있는 상황
- 단속활동의 효과성을 확보하기 위해서는 권한 / 인원 / 활동의 지속성이 전제되어야 할 것임
- 그러나 인원 측면의 이슈가 발생할 수 밖에 없어 현재 관련 법률의 시행령으로 자치단체장으로 조사 및 시정 권고 권한을 위임하였음
- 현장 단속 및 조사 활동 업무를 어떻게 수행할 것인지에 대한 명확한 조직 운영 전략이 수립될 필요가 있음
- 이를 위한 가설적 대안으로는 아래와 같이 설정될 수 있을 것임
 - 단속 업무 담당 조직의 권한 및 인원 보강
 - 단속 실행 업무는 관련 기관으로 완전 위임 후 모니터링 체계만 강화



* 가설적 대안과 각각의 장단점은 아래와 같음

가설적 대안

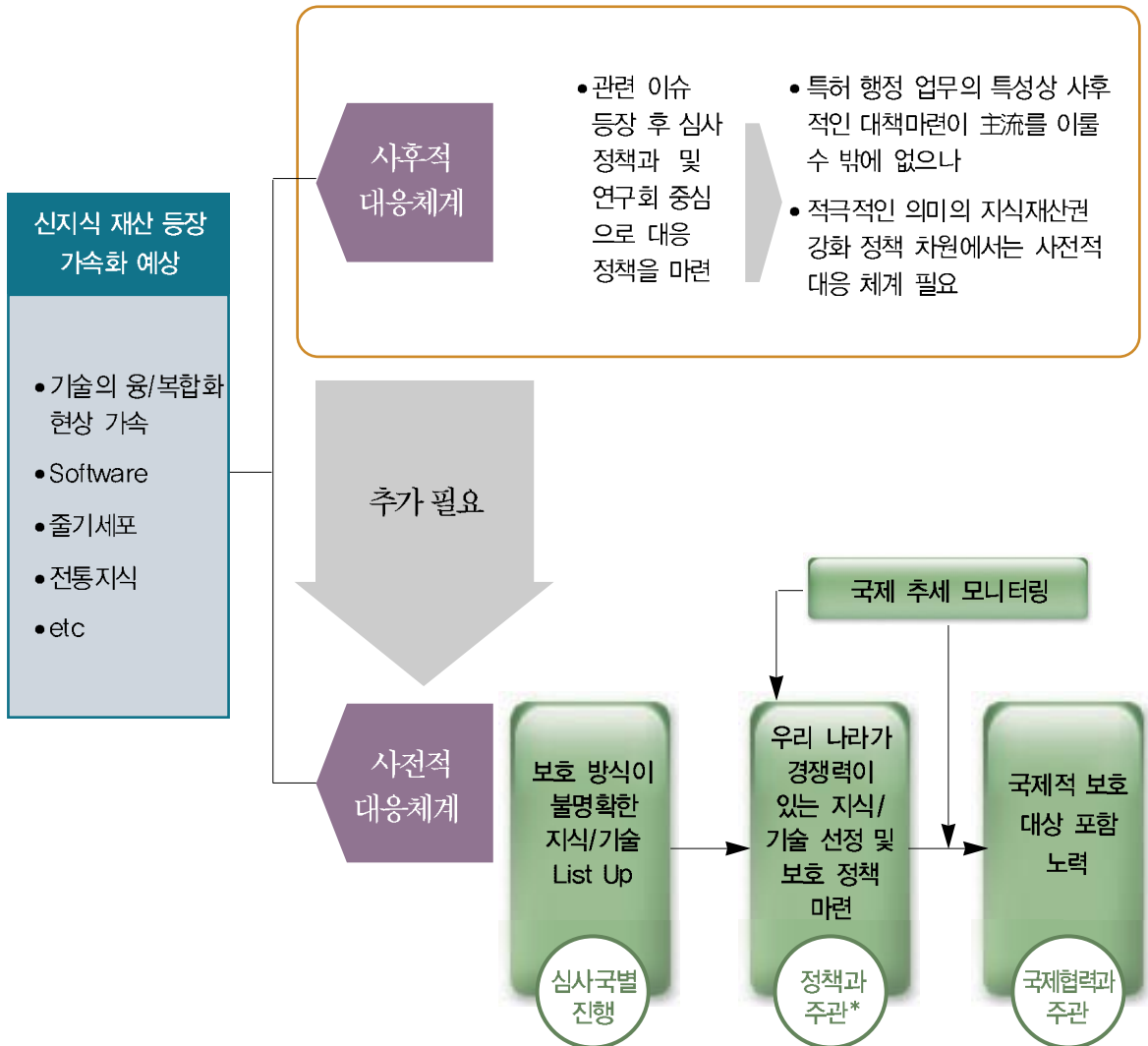
대안	조사/단속 실행 조직 강화	정책 수립 중심 부서로서 위상 명확화
조직 운영 방식	• 조사/단속의 실효성을 위한 실질적 권한 확보 : 사법경찰권 • 조사 담당 인원 확보 및 관련 조직 신설	• 산업재산권 보호 정책 수립 역량 강화 (정책 수립 관련 인력의 보강) • 직접적인 단속 보다는 단속활동의 모니터링 체계 강화로 업무 Focus 전환
장점	• 단속 활동에 대한 책임 및 권한의 명확화를 통해 단속 활동의 실효성 강화	• 단속 실행과 같은 업무 보다는 관련 정책 수립과 같은 고부가가치 업무에 집중 • 실행 조직 운영에 따른 조직 운영상의 부담감에서 벗어날 수 있음 • 현 부정경쟁방지 및 영업비밀보호에 관한 법률 시행령에 적합한 조직 운영이 될 수 있음
단점	• 인력 및 조직 증원에 따른 조직 운영의 부담감 • 조직 규모 확대에 따른 부가적 행정 Cost 증가	• 보다 강력한 권한과 인원으로 무장한 실행 조직이 없는 상황에서 정책의 실효성을 담보할 수 있겠는가라는 비판의 소지가 있음

보호: 신지식 재산권 관련 Proactive 대응책 마련 필요

* 전반적인 기술동향을 볼 때 새로운 형태의 지식 출현 속도는 가속화될 것이므로 이에 대한 대응 방식을 사후적 측면뿐 아니라 사전적인 측면에서도 마련할 필요가 있음

특허청의 대응 방안

주요 이슈 및 개선 방향



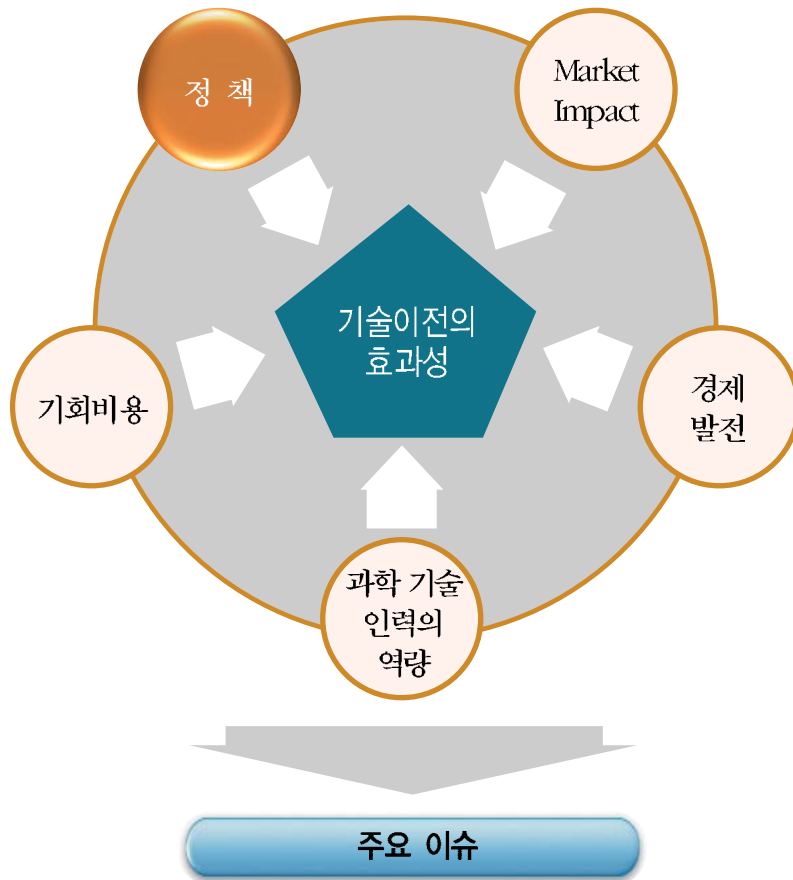
현행 특허청의 대응 방식

* 관련 부처와 협업이 필요한 사항 도출 필요

활용 : 기술거래 관련 사업의 실효성 확보 방안 미흡

- * 실질적인 기술거래의 활성화를 위해서는 Technology Marketing 개념이 도입된 정책의 수립 및 실행체계를 갖추어야 할 것임

기술거래 Contingent Effectiveness Model*

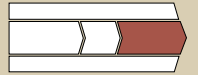


- 기술 거래의 효과성을 높이고 거래 자체를 활성화 하기 위해서는 기술 이전의 효과성에 영향을 미치는 Factor들을 고려한 기술거래 사업이 되어야 함
- 그러나 현재 특허청의 주요 기술거래 관련 사업은 특허관련 정보를 게시하는 수준
- 따라서 기술의 이전에 따른 Market Impact, 기회 비용 등을 감안하여 기술 거래 전략을 수립할 수 있는 Technology Marketing 차원의 사업 추진이 요구됨(Push Strategy Pulling Strategy로의 전환 필요)

- 현 특허청 정책과제에서 감안되고 있는 영역
- Technology Marketing

* Source : Technology Transfer and Public Policy (Georgia Tech, B. Bozeman, 2000)에서 수정 인용

활용: Technology Marketing 차원의 특허기술거래사업 추진 필요



* 단순 게시성 정보만으로는 IP Mart와 같은 특허기술거래 Infra를 활성화시키는 것은 매우 어려우므로, 그 효과성을 제고하기 위해서는 Marketing의 핵심 개념인 4P관점에서 현 특허기술거래 관련 업무를 재조정할 필요가 있음

Technology Marketing의 핵심 요소(4P)

Key Questions

개선 방향

Product

- 시장에 제공하려는 기술

- 기술 수요자들이 원하는 기술들을 충분히 확보하고 있는가?

- 기술거래 기관과의 DB 공유등과 같은 DB확충 지속
- 구매희망기술에 등록된 정보를 분석하여 산업별 / 기술별 관련 특허기술정보 제공
- 기술거래소/한국기술정보원/산업연구원등과의 Cowork으로 기술수요 동향 분석 정보 게시

Place

- 기술 구매를 위한 활동 공간

- 다른 기술거래 활동 공간(예:기술거래소)과 IP Mart의 차별화 포인트는 무엇인가?

- 직거래 및 Self Service를 통한 저비용 기술 유통 구조임을 홍보
- IP Mart(On-Line Channel)와 상설장터 전시관(Off-Line)의 통합적 운영을 통한 고객 접근 가능성 강화

Promotion

- 타겟 고객에 대한 구매 설득 활동

- 고객이 원하는 정보를 충분히 매력적으로 전달하고 있는가?

- 거래가 완결되기까지 장기간이 소요되는 점을 감안, 해당 기간동안 다양한 정보를 통해 제공자와 수요자가 Win-Win할 수 있다는 확신을 줄 수 있어야 함
- 기술거래가 이루어진 고객에 대한 유사기술 및 Upgrade 기술 정보 제공(Cross Selling 기법 적용)
- 거래된 기술의 효과성에 대한 모니터링을 통해 향후 마케팅 활동의 원천 Data로 활용

Price

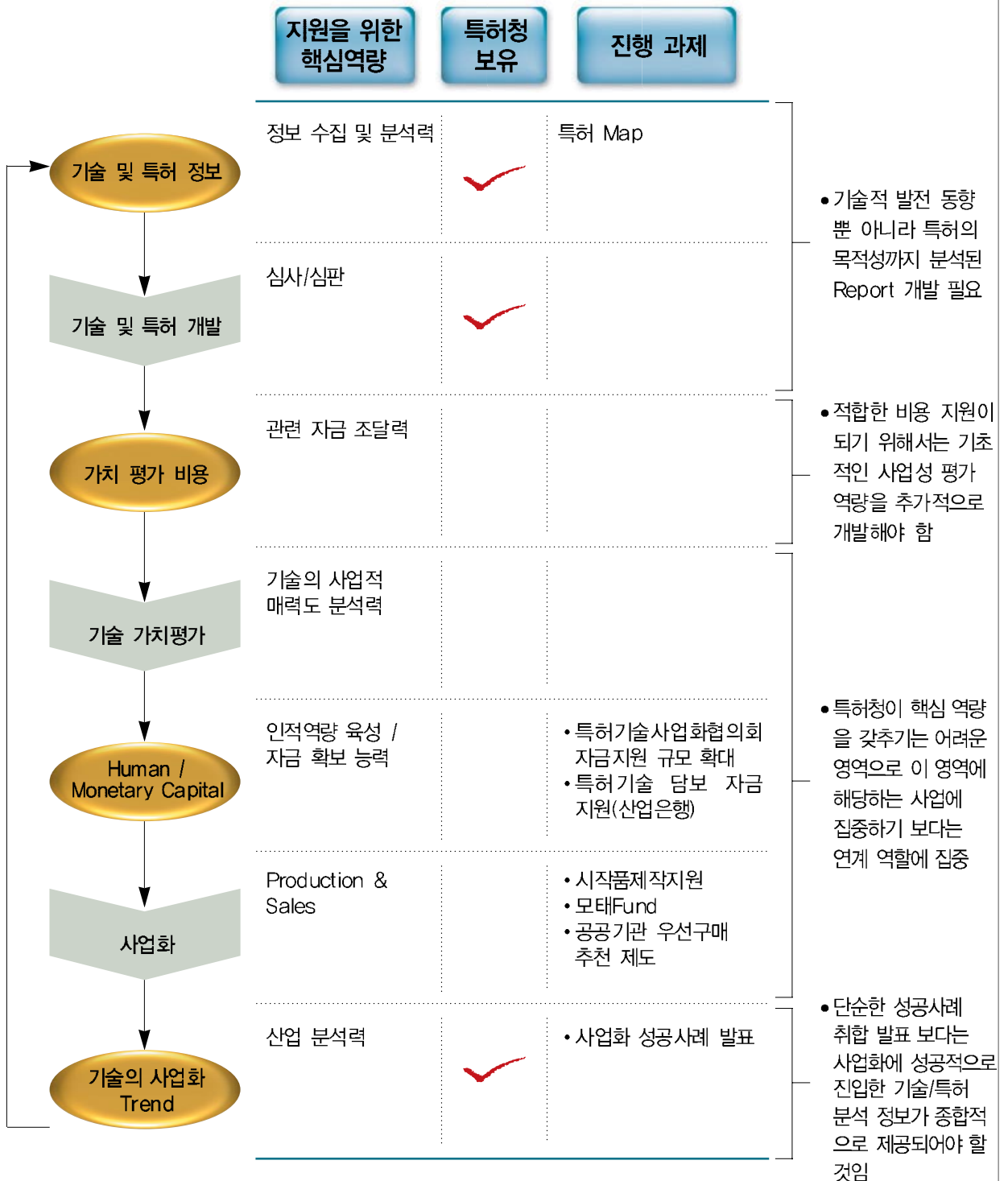
- 기술 획득의 대가로 지불하는 재화

- 기술에 대한 가치평가 정보를 제공할 수 있는가?

- 우수 기술에 대한 가치평가 비용 지원 및 가치평가 결과 게시

활용: 특허청의 핵심 역량을 활용한 사업화 지원 체계 구축 필요

* 특허청이 보유하고 있는 핵심역량을 활용하여 사업화를 지원할 수 있는 영역을 찾아 실효성 있는 지원책을 마련해야 함

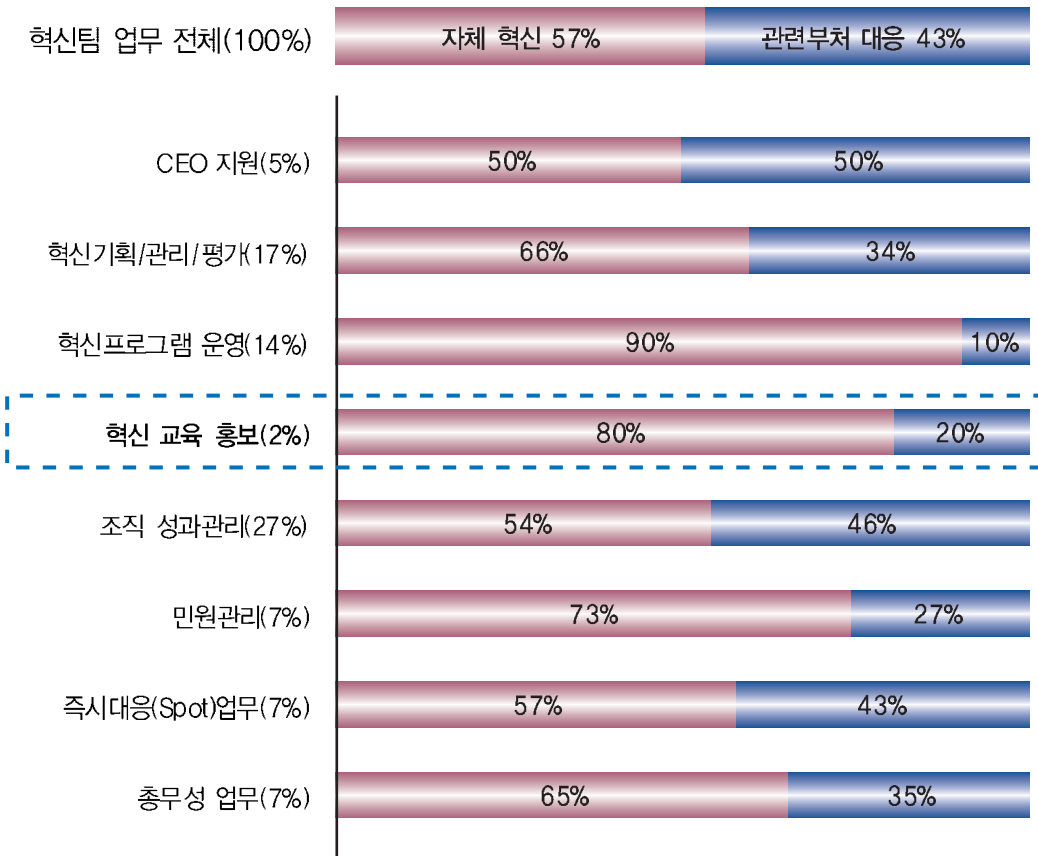


혁신 관리 및 지원 : 혁신팀의 업무분장 및 역량 강화 방안 필요(I)

* 전사적인 혁신을 initiation하는 역할은 수행되고 있으나, 실질적인 혁신 실행 차원의 지원 역할이 충분치 못함

혁신팀 업무 성격별 투입 인력 규모(명)

총원 : 8명(팀장 제외)



주요 이슈 및 시사점

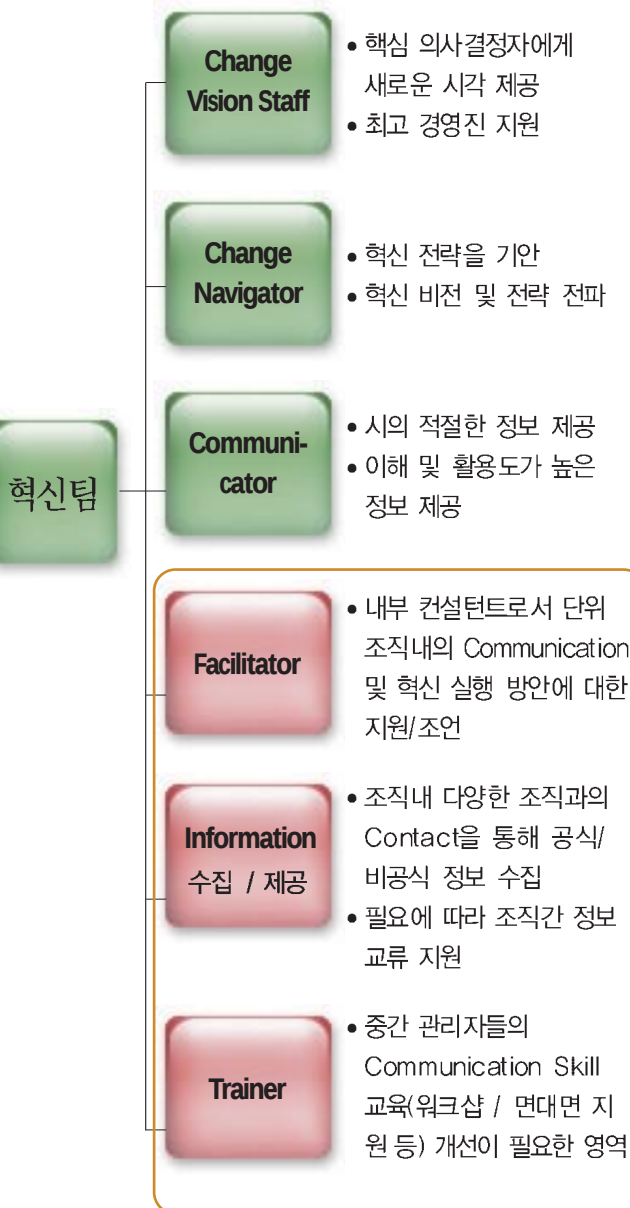
- 혁신팀의 Main Mission이라고 할 수 있는 혁신 기획 및 관리 업무에 인력 투입이 이루어 지고는 있으나,
- 기획된 프로그램의 정착에 많은 영향을 미칠 수 있는 교육 및 홍보 관련 업무에 투입 비중은 매우 낮은 상황
- 또한 현재 혁신 추진 과정상 성과관리에 업무의 많은 부분이 집중되어 있으나,
- 향후 조직 성과관리 업무가 정착되면 성과관리팀을 구성하여 운영하고, 실질적인 혁신 프로그램 기획 및 관련 교육, 이해관계자 관리 활동에 보다 역점을 두어야 할 것임

혁신 관리 및 지원: 혁신팀의 업무분장 및 역량 강화 방안 필요(II)

* 앞에서 언급된 문제 의식을 바탕으로 향후 혁신팀의 역할을 재구성 할 필요가 있음

혁신팀의 역할

주요 이슈 및 시사점



- 혁신 내용 전파 및 정착화를 위해 핵심 적인 역할이라고 할 수 있는 Facilitator, Information 수집 / 제공자, Trainer로서의 역할이 효과적으로 이루어지고 있지 못함
- 위와 같은 역할의 필요성에 대한 인식은 가지고 있으나 각종 관련 정부 대응 업무, 평가 업무 등으로 인해
- 직접적인 對 직원 접촉을 통한 적극적인 커뮤니케이션이 미비한 상황
- 이를 위해서는 원칙적으로 단순업무는 우선적으로 이관하고, 순차적으로 통합국정평가/자세평가/연찬회 등의 업무 이관을 검토해야 함
 - ※ 현행 혁신담당부서 운영지침 ('04.12.31)상 혁신, 인사, 조직, 평가, 민원제도개선, 교육 등을 혁신담당부서에서 담당토록 하고 있음
- 또한 對 내부 조직 Consulting 역량 강화를 위해 문제해결 및 지도 역량을 육성해야 함

- * 혁신팀 업무 분장 재조정 (혁신 Marketer로서의 역할 재정립)
- * 혁신팀의 Consulting 역량 강화

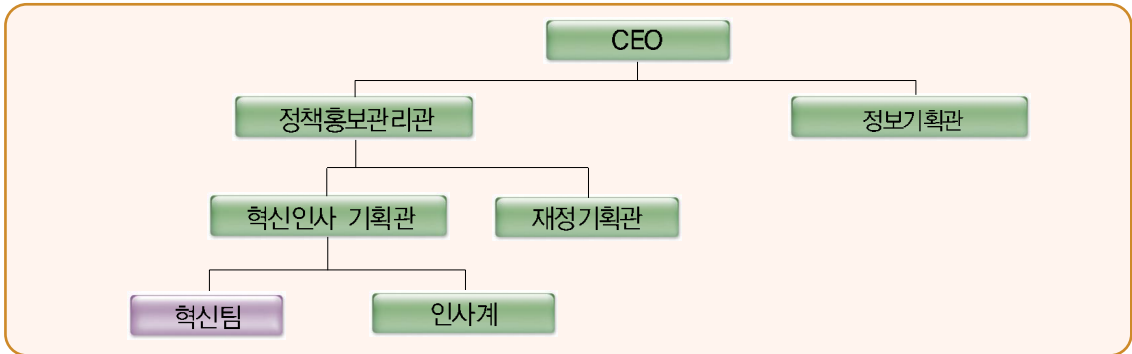


개선이 필요한 영역

혁신 관리 및 지원: 혁신 조직의 조직적 위상 강화 필요

- * 전사적으로 혁신 활동이 효과적으로 전파되고, 내재화되기 위해서는 혁신 조직의 조직적 위상을 강화할 필요가 있음

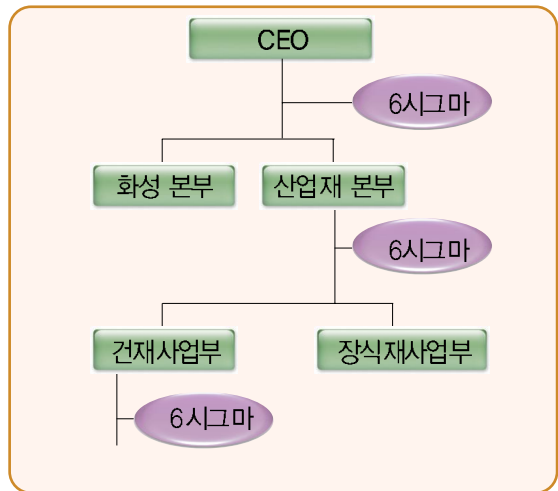
특허청의 혁신 조직



POSCO의 혁신조직



LG화학의 혁신조직



시 사 점

- 일반적으로 사기업의 경우 전사적인 혁신을 Drive하기 위해 혁신 담당 조직을 신설하고
- 혁신의 강도가 강화될 수록 조직적 위상을 강화하고 있음
- 이는 전체 업무를 포괄적으로 다루어야 하며 전체 조직에 대한 지원 Service를 제공해야 전사적인 혁신 활동들이 효과적으로 이루어질 수 있기 때문에 풀이됨
- 따라서 점진적인 혁신 활동의 강화 및 정착을 Drive하기 위해서는 혁신 조직의 조직적 위상 강화를 고려해야 할 것임

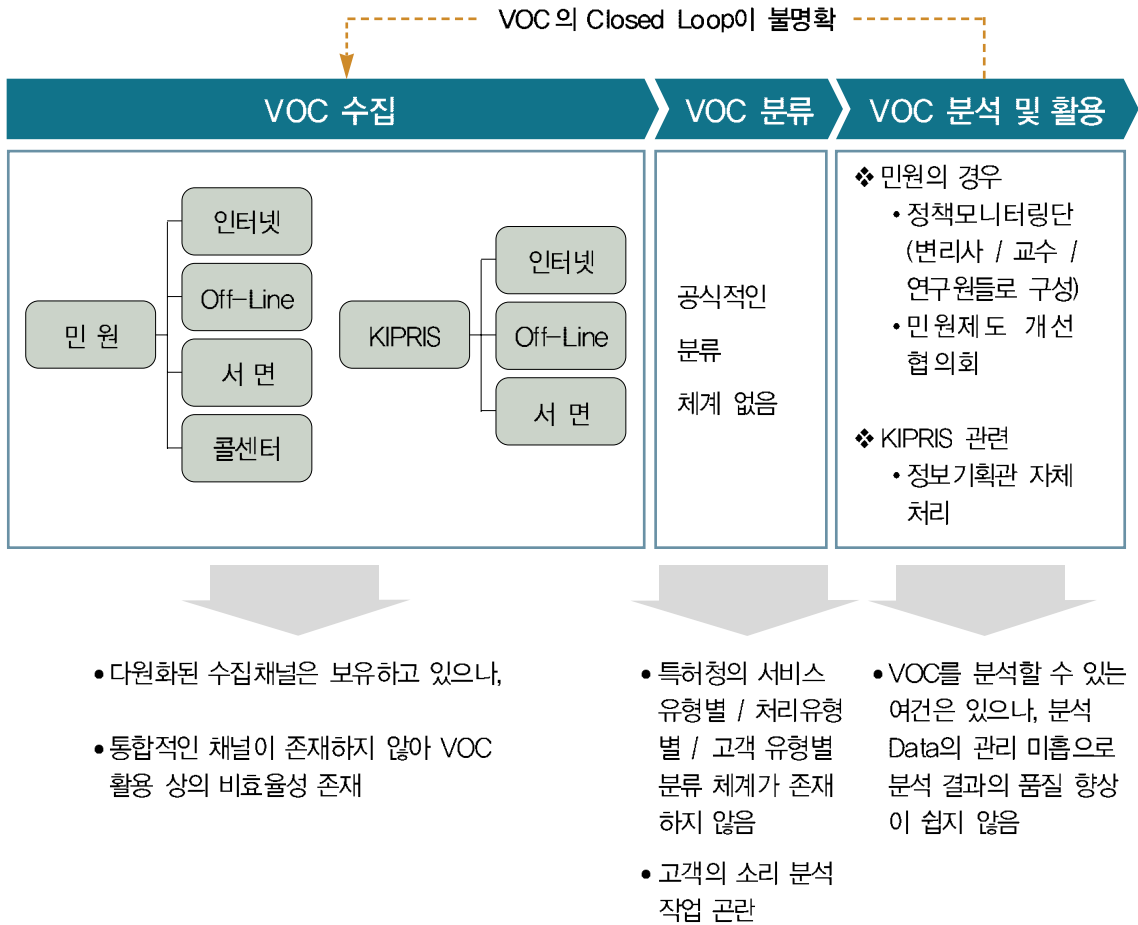
*POSCO : 민영기업으로 전환후 '99년 ERP를 시작으로 현재까지 매우 성공적으로 혁신 활동을 펼치고 있음

** LG화학 : '99년 6시그마를 선진적으로 도입 정착기에 접어들고 있음

혁신 관리 및 지원: 통합 VOC* 관리체계 수립



- * 고객의 소리(VOC)를 단순한 불만이 아닌 우리의 업무 혁신의 원천 데이터로 인식하고 활용하기 위해서는 VOC에 대한 명확한 분류체계의 우선적 수립을 통해 향후 누적 관리/분석 작업이 이루어질 수 있도록 해야 함



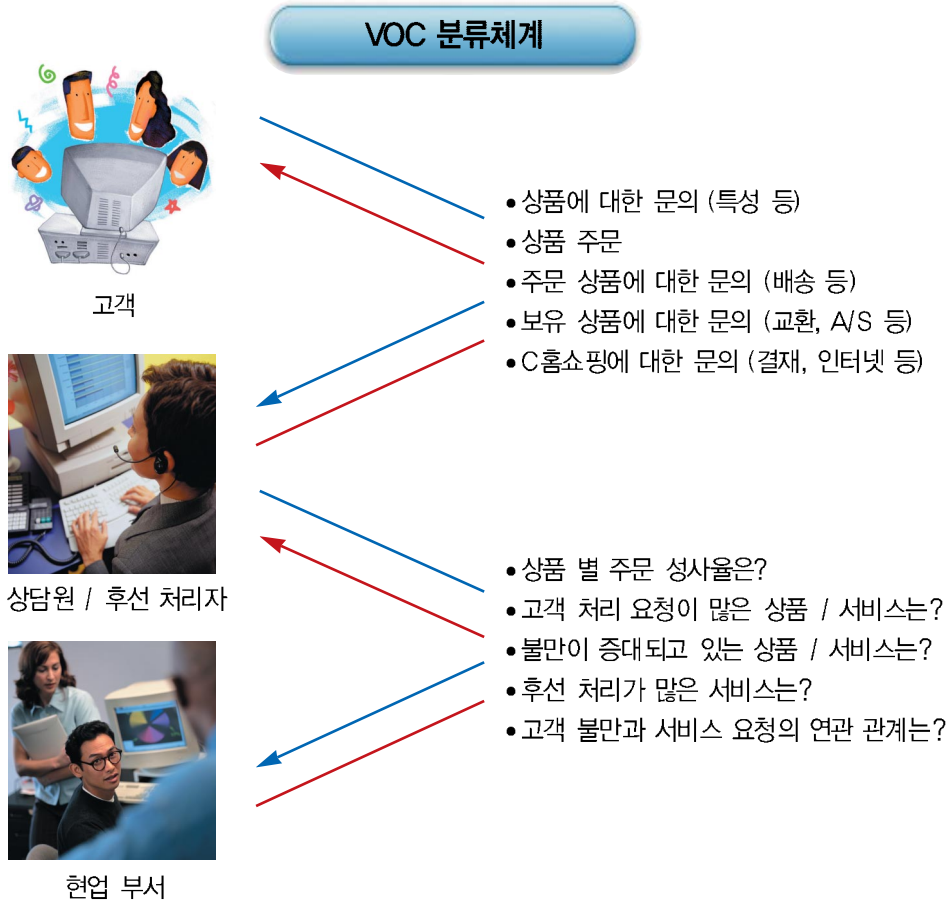
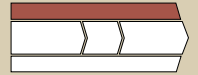
주요 이슈 및 개선방향

- 행자부에서 추진되고 있는 민원관리 시스템과의 중복성으로 인해 현재 특허청의 VOC 관련 작업이 Pending된 상태
- 그러나 행자부 시스템이 Open이 된다고 해도 특허청 고객의 소리를 특허 서비스 개선의 기회로 삼기 위해서는 특허청의 분류체계가 존재해야 함
- 또한 VOC관리 주체 / 관리 방식 / 활용 방안에 대한 설계 작업이 추가적으로 필요

*** 통합 VOC 관리 체계 정립 필요**

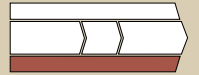
* VOC : Voice of Customer

국내 선도적 유통업체의 VOC 분류 체계 및 관리 방안



대분류	1. 상품 유형	2. 접촉 원인	3. 불만* 여부	4. 처리 업무
중분류	• 의류 • 보석 • 금융 • etc	• 상품문의 • 주문 • 취소/교환/반품 • 제안 • etc	• 상품 결합 • 배달 지연 • 처리 지연 • etc	• 무상 A/S • 유상 A/S • Service Request • etc
분류를 통해 파악하고자 하는 정보	• 상품 별 주문 성사율 • 상품 별 문의 • 상품 별 서비스 문의 • 상품 별 서비스 요청 • 상품 별 불만 • 상품 별 후선 처리 서비스	• 접촉 원인 발생 순위 • 접촉 원인 별 처리 종류 • 접촉 원인 별 상품 • 접촉 원인 별 고객 불만 • 접촉 원인 별 후선 처리	• 고객 불만 발생 상품 • 고객 불만 발생 접촉 원인 • 고객 불만 처리 현황 • 고객 불만 후선 처리 *고객 불만은 불만 처리 상황 기준이 아니라 고객의 감성적 불만임	• 처리 종류 별 접촉 원인 • 반품 발생 접촉 원인 • A/S 발생 접촉 원인 • 처리 종류 별 상품 • 처리 종류 별 고객 불만 • 처리 종류 별 후선 처리

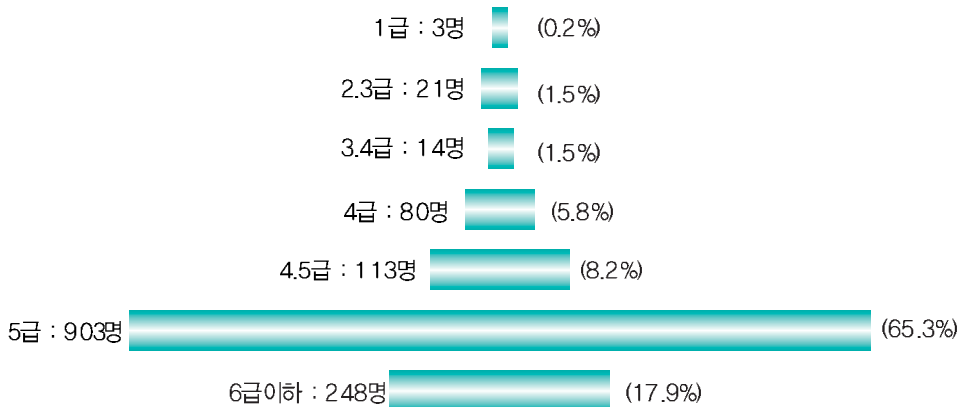
Mgmt. Infra : 책임운영기관 전환 필요성



- * 특허청의 직급별 인력 구조 및 주요 직책 보임자에 비전문적 외부 인사 영입 상황 등을 고려해 볼 때 금전적 동기 요인 확보 및 조직 전문성 강화를 실현할 수 있는 책임운영기관 전환이 필요함

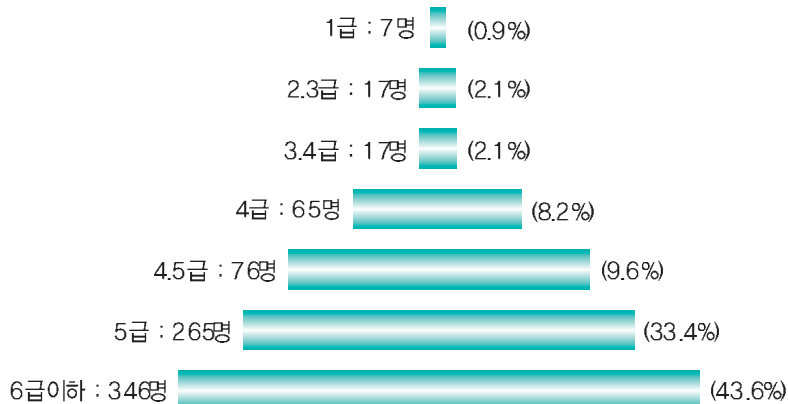
특허청 직급별 인력구조

(총원 : 1,382명)



산자부 직급별 인력구조

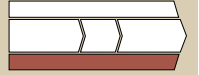
(총원 : 793명)



- 5급 인원이 절대적인 비중을 차지하여, 승진과 같은 동기 부여 수단은 많은 한계가 있음
- 또한 특허업무 경력이 부족한 외부 인력들이 주요 직책을 보임하는 사례*로 인해 전반적인 조직 전문성 저하 및 하급 직원들의 직무 동기 저하 가능성이 상존하고 있는 상황
- 따라서 책임운영기관 전환을 통해 금전적 동기 강화 요인을 확보하고, 내부 인력 운영에 대한 자율성 확보를 통해 전문성을 강화할 필요가 있음

※ 심판장을 제외한 국장급의 특허청 경력년수가 5.2년 수준(국장급 전체 평균 경력년수 : 26.2년)

Mgmt. Infra : 책임운영기관 전환 추진



* 현재 특허청이 추진하고자 하는 책임운영기관 전환을 위한 노력은 조직 운영을 위한 주요 의사결정 권한 및 책임의 소재 변경 부분에 있으므로, 실제 조직 운영 Mechanism 설계를 위한 추가적인 고민이 필요함.

책임운영중앙행정기관으로 변화하기 위한 특허청의 방향

주요 이슈 및 개선방향

설치근거

- 책임운영기관과 동일

사업목표설정

- 소속장관부여 → 국무총리 부여

성과평가

- 소속 기관의 평가 주체 → 국조실 정부업무 평가 및 책임운영기관평가 위원회(행자부)

기관장 임용

- 대통령 임명(2년 임기제)

직원임용

- 기관장 차하급자까지 소속장관이 임명 → 중앙행정기관 동일

직제 제/개정

- 소속장관 승인 & 행자부 협의 → 중앙 행정기관 동일

정원관리

- 총원만 대통령령 규정 → 중앙행정기관 동일

하부조직

- 기본운영규정으로 설치 → 중앙행정 기관 동일

인사교류

- 기관장과 협의하여 실시 → 중앙행정 기관 동일

예산 관련

- 책임운영기관과 동일

- 특허청 책임운영기관 추진 방향은 일차적으로 조직 운영을 위한 주요 의사결정 권한이 누구에게 있는가 하는 부분을 정의하는데 집중되어 있었음

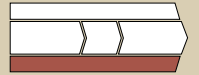
- 이러한 책임/ 권한의 소재가 명확해 진다면 향후 논의는 실제 운영을 어떻게 할 것인가(운영 메커니즘)에 관한 논의로 전환될 것임

- 직원 임용 및 직제 규정을 중앙행정기관과 동일하게 적용할 경우 엄격한 의미의 책임운영이 이루어지기에는 한계가 있을 것으로 예상됨

- 총액인건비제가 도입될 경우 이러한 문제를 완화시킬 수는 있으나

- 책임운영이라는 측면에서 조직을 어떻게 운영하는 것이 바람직한지에 대한 세부사항 검토가 필요

Mgmt. Infra : 책임 경영을 위한 변화 요소



- * 현재 특허청이 추진하고 있는 책임운영기관화 작업은 책임 경영 방식의 논리를 조직 운영에 도입하는 것이며, 이를 위해서는 아래 4가지 영역의 변화 시도를 통한 내부 역량을 우선적으로 확보해야 함

특허청이 책임운영기관 형태로 운영되기
위해서는 무엇을 변화시켜야 하는가?

경영진
역할의 변화

- 소관 사업분야에 대한 전략가로서의 역할 증대

의사 결정 방식의
변화

- 외형적 실적 중심의 의사결정에서 총체적인 가치 증대를 위한 의사 결정

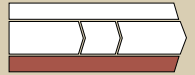
책임운영
기관화

책임/권한의
변화

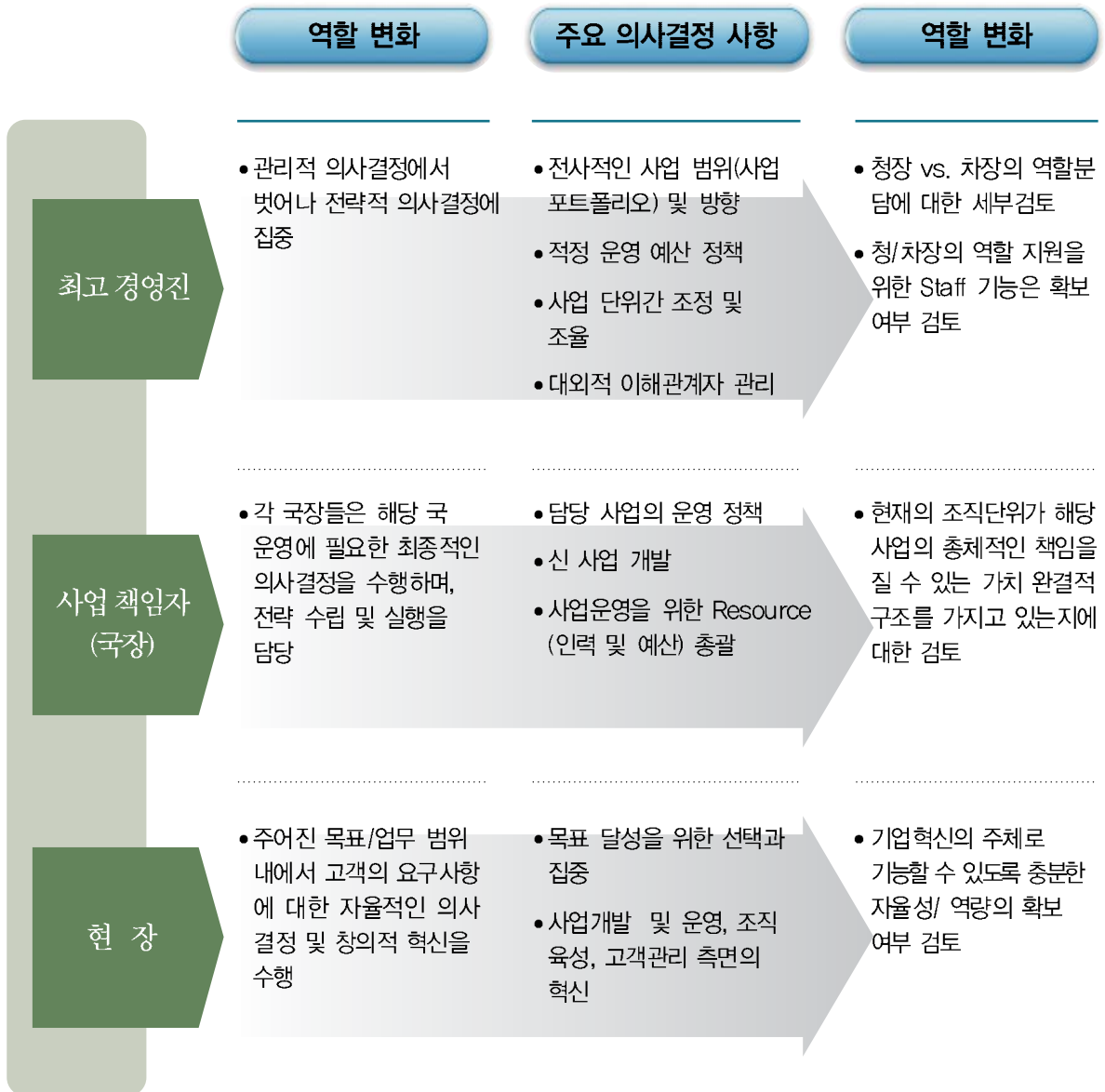
- 해당 사업을 수행하기 위한 Resource(인력 / 자원)에 대한 총체적인 책임과 권한 증대

평가 및
보상제도의 변화

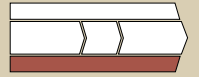
- 객관적 / 엄정한 평가 결과에 따른 Feedback 기능 강화 (평가결과에 따라 차기 사업/자원 계획 결정)



* 책임운영기관화를 위해서는 주요 계층별 역할 변화가 수반되어야 하며, 그에 따른 예상 문제에 대한 사전적인 대비책을 마련하는 것이 중요함



Mgmt. Infra : 최고 경영진간 역할 구분 불명확



- * 책임 운영 기관의 핵심 역할을 수행해야 할 최고 경영진의 역할 구분의 논리가 현재로서는 모호하여, 기관 운영의 효과성을 확보하기는 어려운 상황임

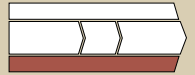
주요 전결 규정 사항

	산업재산권에 관한 정책			주요 업무 시행 계획			조직 및 정원관리				국무회의/ 경제장관회의 상정안건 확정	법령제/개정안 (국회/당정협의 등)
	중요 정책 결정	정책 방향 설정	정책 집행/ 감독	기본 방향 수립	조정 확정	자침 시달	직제 개정안 결정	직제 부처 협의	정원 조정 계획 보고	정원 조정 협의		
청장 (CEO)	○			○								○
차장 (COO*)							○		○		○	
국장		○	○		○	○						
과장								○		○		

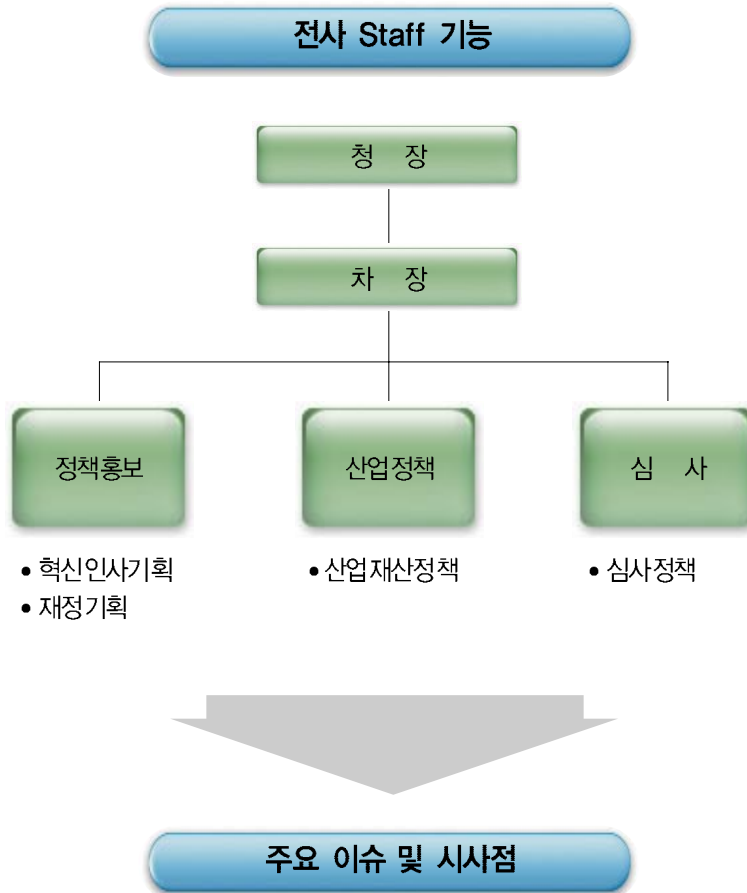
특허청 예상 이슈

- 현재 조직 구조상 청장은 CEO로 차장은 전체를 다 관할하므로 COO로 보는 것이 타당
- 그러나 CEO와 COO의 역할 구분의 기준이 모호
 - ➔ COO의 주요 역할이라고 할 수 있는 부서간 조정 기능이 모호
 - ➔ COO가 Internal Voice를 관장하는 것인지, External Voice를 관장하는 것인지 모호
- ➔ 평균 임기 차이 및 정책의 일관성 확보 등을 고려할 때 CEO는 청의 대외적 업무에 COO는 청 업무에 대한 전문성을 바탕으로 한 Internal Operation 업무에 Focus할 수 있도록 역할 규정하는 것이 바람직

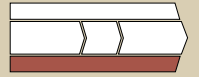
* COO : Chief Operating Officer



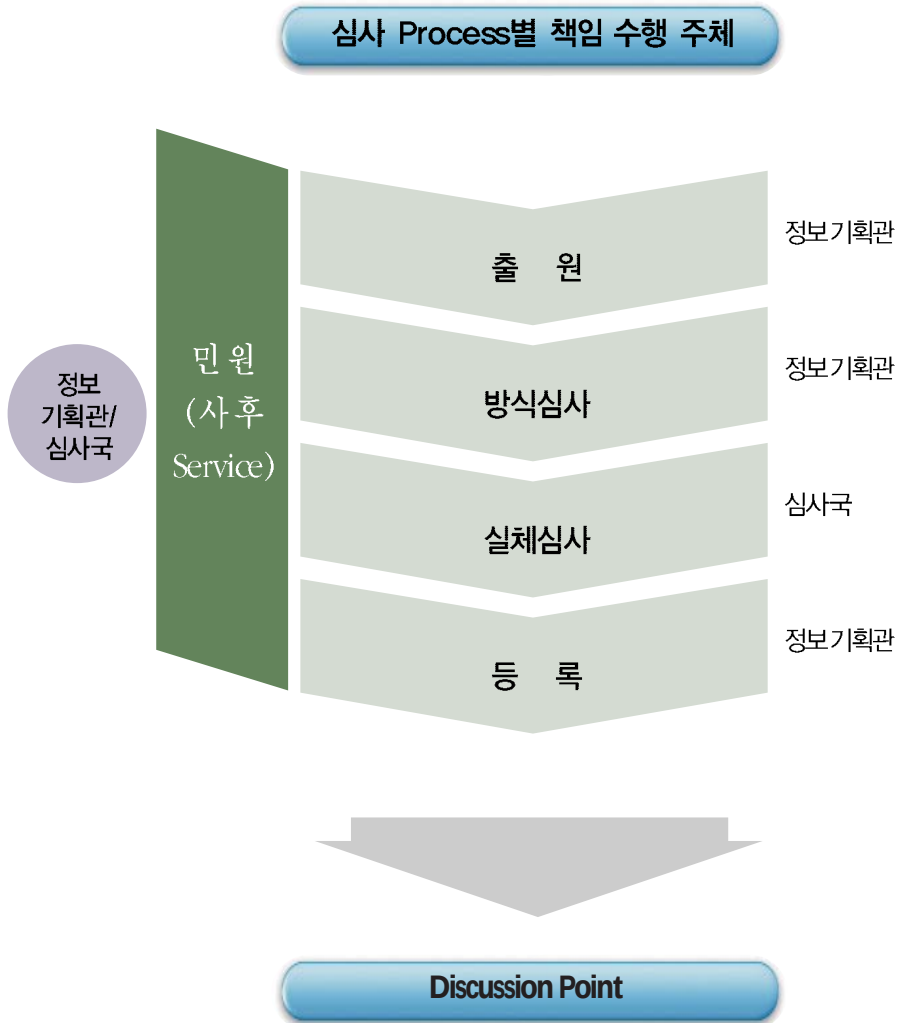
- * 최고 경영진에 대한 Staff 기능(Corporate Center)기능이 취약하여 최고 경영진의 전략적 기능 수행 여부는 최고 경영진 개인의 역량에 의존할 수 밖에 없는 상황임



- 책임운영기관 운영의 비전 및 전략 수립의 핵심적인 역할을 수행해야 하는 청/차장의 Staff 부서가 어디인지 불분명
 - 정책(전략 수립)기능이 각 기능별로 분산 배치되어 있는 상태로, 업무계획수립시 재정기획관이 취합/정리하는 수준
 - 전사적인 전략방향이 수립되어 각 기능별로 전파되고 각 기능(국)에서는 이에 Align된 사업 계획을 수립하는 사업 계획 수립 Process가 불분명한 상황
 - 조직적 위상 측면에서도 전사적인 기획기능이 제대로 작동하기 보다는 취합 기능에 Focus를 할 수 밖에 없는 상황
- ➡ 전사적인 전략 및 기획 기능의 역할(Corporate Center)을 담당하는 부서를 명확히 하고, 조직내 위상을 제고함으로써 최고 경영진의 Staff 기능 강화 필요



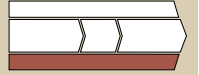
- * 책임운영기관의 조직 R&R 구성의 주요 기준 중 하나인 사업부서(국)의 가치완결적 업무 수행 측면에서 현 특허청 조직 구성은 큰 무리는 없는 것으로 판단됨



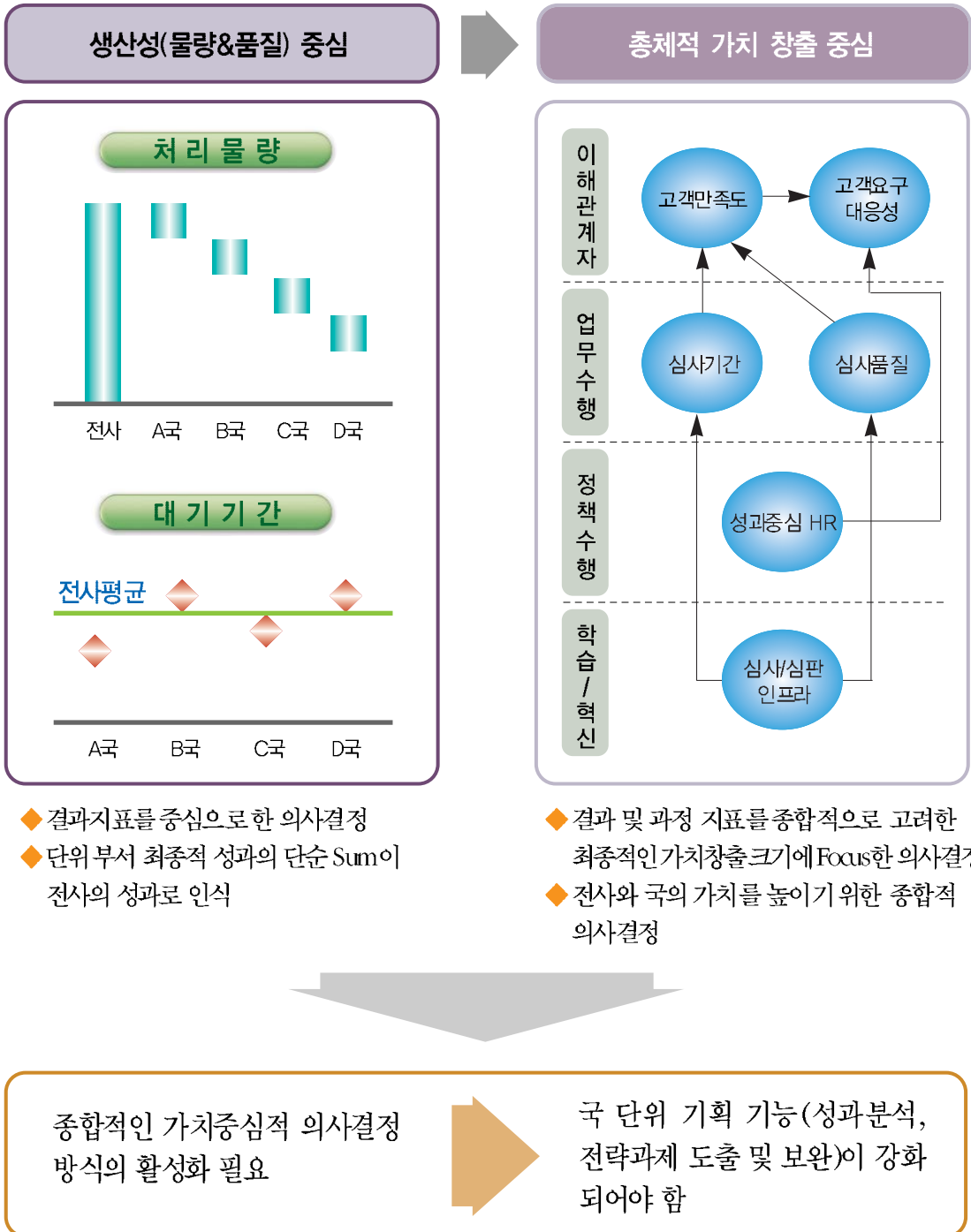
- 책임운영기관화를 위한 조직 R&R 구성의 핵심 논리인 “가치 완결형” 측면에서 볼 때 Customer Value를 창출하는 각 단위 기능이 분산되어 있는 것은 사실
- 그러나 가치 창출의 크기 측면에서 보았을 때 현재 정보 기획관이 담당하고 있는 업무는 각 심사국들에서 분산 수행하기 보다는 Shared Service 형태로 하나의 단위 조직에서 수행하는 것이 업무의 효율성을 높일 수 있다는 측면을 무시할 수 없음

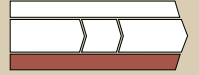
▶ 고객 가치 창출 부서가 산개되어 있는 측면은 있으나, 출원 및 등록 Service 업무는 업무의 효율성을 추구 한다는 측면에서 정보기획관이 Shared Service 형태로 처리하는 것이 바람직한 측면을 가지고 있음

Mgmt. Infra : 의사결정 방식 (변화 방향 및 전제 요건)



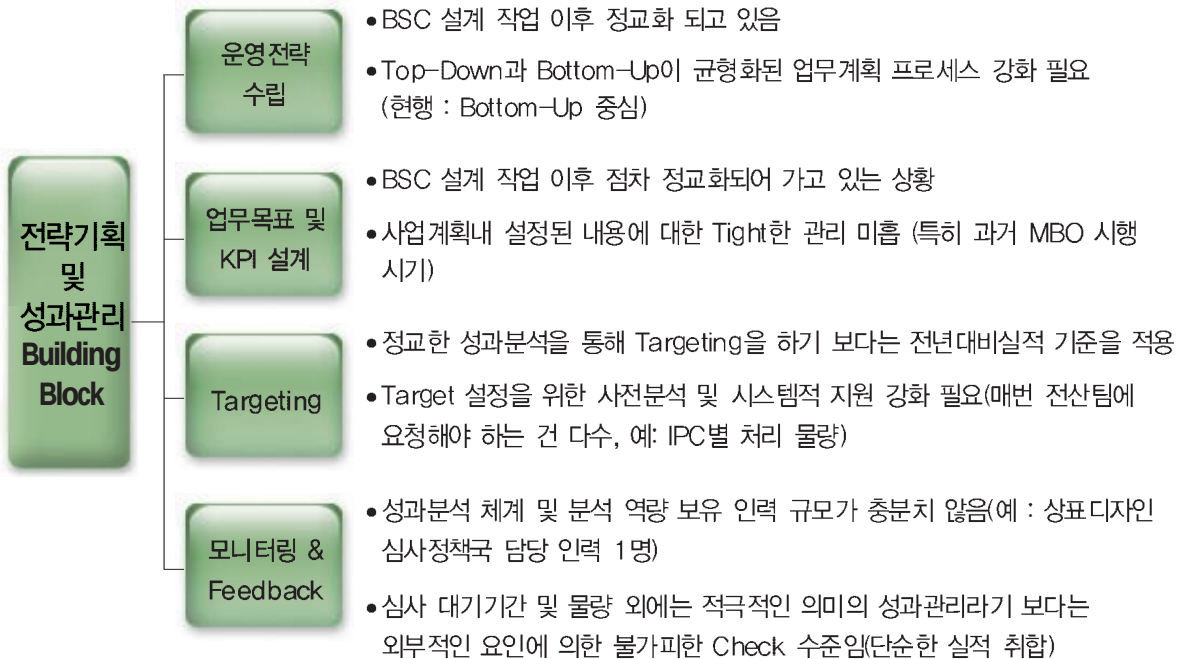
- * 책임운영기관화가 되기 위해서는 국 단위 조직이 책임단위 조직이 되어야 하며, 각 국단위에서는 총체적으로 창출된 가치를 기준으로 의사결정이 수행되어야 함. 이를 위해서는 각 국 단위의 기획 기능이 강화되어야 함





- * 국 단위에서 주체적으로 성과관리를 수행한 경험 자체가 부족하여 관련 역량이 부족할 수 밖에 없었던 상황이므로 제도, 시스템, 교육 등 성과관리 관련 조직적 지원이 지속되어야 함

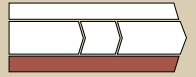
성과관리 관련 주요 현황



주요 이슈 및 시사점

- 체계적 성과관리에 대한 누적된 경험 부족으로 인해 관련 역량이 축적된 상황은 아님
- 특히, 성과에 대한 분석 및 분석 결과에 따른 차기 목표 수립 역량이 부족한 것으로 판단됨
- ➡ 현재 설계되고 있는 BSC의 운영 절차를 보다 정교화하고
- ➡ 성과 분석을 위한 시스템의 지속적 강화가 필요하며
- ➡ 직원들에 대한 지속적인 교육 및 모니터링 등 관련 제도의 지속적인 운영이 반드시 뒷받침 되어야 할 것임

Mgmt. Infra : 책임/권한의 변화(사업 책임자의 Commitment 강화 필요)

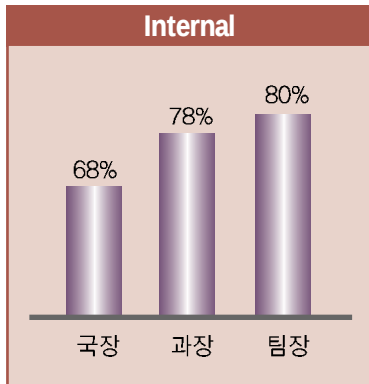


- * 책임운영 기관화에 있어 사업 책임자의 적극적 참여와 몰입(Commitment)은 절대적으로 중요한 Factor이나 과거 특허청의 성과관리 Mechanism 및 임용 Practice는 사업책임자의 참여 · 몰입(Commitment)을 끌어낼 수 있는 지원체계가 아니었음

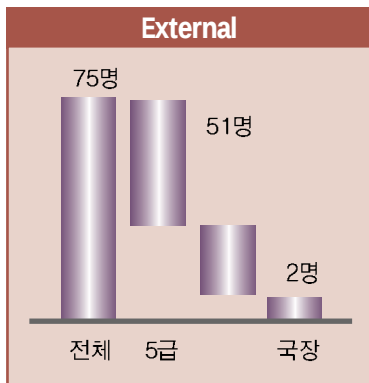
Commitment Level

Potential Cause

리더십 긍정 평가 비율*



대외활동 건수**



성과책임에 대한 엄격성 미흡

'05년 1월부터 새롭게 설계된 BSC 도입/적용

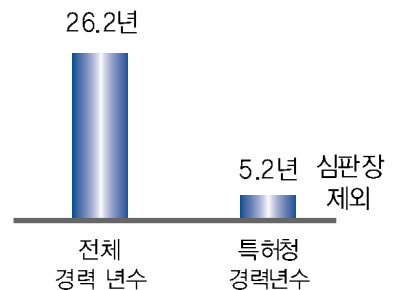
- 전사 목표와 부서 목표와의 연계성 확인 Mechanism 강화
→ 목표 및 지표에 대한 사전 평가를 받지만 사전평가 결과에 따른 Feedback 기능 보강
- 평가 결과에 따른 보상 및 선/해임 기능 취약

재임기간의 문제

- 짧은 재임기간으로 인해 관할 조직의 책임 있는 운영을 기대하기는 어려운 상황

경력(전문성)

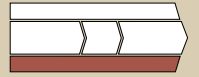
국장급 특허청 평균 경력 년수



* Source : 본 프로젝트의 다면평가 결과

**Source : 특허청 직원의 대외활동 촉진 방안(특허청, 2004)

Mgmt. Infra : 평가/보상 (성과Drive에는 부적합한 성과급 체계)(I)



- * 성과급 규모를 결정하는 현재의 방식은 역할 크기에 따라 창출되는 가치에 대한 보상이라는 측면에서도 문제가 있을 뿐 아니라 상위 직급자의 성과를 독려하는데도 많은 문제를 야기할 수 있음

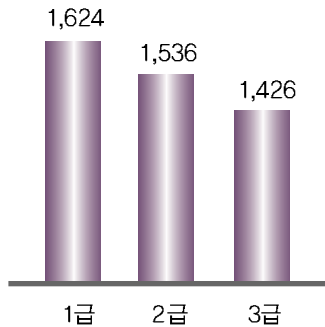
S등급시 성과연봉액

주요 이슈 및 시사점

성과연봉운영기준

1~3급
공무원
(과장급
제외)

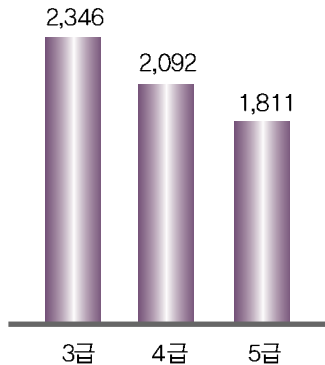
단위: 천원



성과상여금운영기준

3급
(과장급)
이하

단위: 천원



- 성과급이 창출한 가치의 크기ye 대한 보상이라고 볼 때 상위 직급의 성과연봉액 규모가 하위 직급의 성과상여금 보다 적은 것은 역할 부여의 논리와는 모순됨

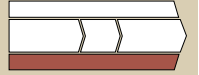
- 역할 및 책임의 크기가 증가함에 따라 창출되는 가치가 더 크며 따라서 그에 따른 보상액 수준이 더 크게 설정되는 것이 성과 주위에 합리적인 것임

- 그러나 현재 보수 규정은 직급별 총 보상액 수준에서만 고려가 되었을 뿐 성과급 자체의 크기 및 그 의미가 충분히 반영되지 못함

→ 공조직의 특성상 성과급으로 사용할 수 있는 재원의 크기가 충분치 않지만 성과급의 의미 (가치 창출분에 대한 보상 및 성과독려)가 퇴색되어서는 곤란

→ 따라서 책임운영기관 전환시 역할 크기에 따른 기준액 조정 또는 기본급과 연동되는 성과급 체계로의 획기적 전환이 요구됨

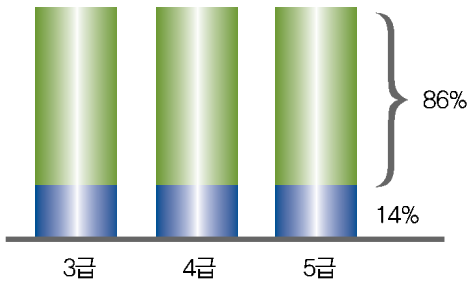
Mgmt. Infra : 평가/보상 (성과 Drive에는 부적합한 성과급 체계)(II)



- * 고위 직급 인력에 대한 보상 방식뿐 아니라 3급 이하의 직원들에게 적용되는 성과상여금 제도 역시 성과급이 가지고 있는 의미에 부합되지 않는 측면을 가지고 있어 전체적인 성과 보상체계의 재검토가 필요

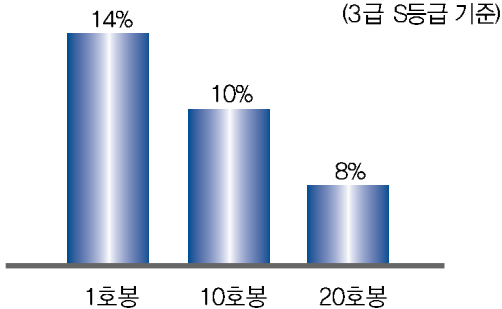
직급별 봉급 대비 성과상여액 비율

(봉급 1호봉, S등급 기준)



- 직급별 역할 및 책임의 크기에 따라 성과 창출 기회의 차이가 있으므로 성과급의 봉급 대비 비중이 높아져야 함
- 현재 제도는 직급별 비중이 유사하며 이는 성과주의 기본 Mechanism과 맞지 않음

경력 증가에 따른 봉급 대비 성과상여액 비중



- 동일 직급에는 동일 역할 및 책임이 주어진다고 볼 때
- 동일 직급내 성과급의 비중이 낮아지는 현 성과급 체계는 문제점을 가지고 있음

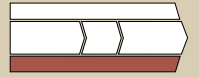
현행 성과 상여금 지급 방식

직 급	기준액(A)	평가등급	지급율(B)	성과급(A×B)
3급	2,346	S	100%	2,346
		A	70%	1,642
		B	40%	9384
4급	2,092	S	100%	2,092
		A	70%	1,464
		B	40%	837

- 직급별 동일 기준액을 설정하고 평가 등급에 따라 성과급을 지급하는 현행 방식에서는 앞서 언급한 이슈를 회피할 수 없음
- ➔ 개인의 기본급인 봉급을 기준으로 성과급을 결정하는 Mechanism으로의 전환이 요구됨
- ➔ 성과주의 정착을 위해서는 각 보상항목의 의미 및 운영 방식이 특허청의 전략 방향 및 업의 특성에 부합하는지 전체적인 검토 작업을 수행할 필요가 있음

(참고)

일반 기업 임원의 보상 구조



국내 보상항목

해외기업 보상항목

항목별 목적

*비중

고정성급여

기본연봉

고정 상여금

법정수당/기타
수당

Base Salary

- 시장 경쟁력 → 외부인력
영입 가능하도록
- 내부 형평성 → 상대적
가치(직무, 역량)에 따라
- 타 급여항목의 기준으로
삼음

100%

복리후생

Benefits /
Perquisites

- 개인의 지위 및 역할에
대한 인정
- 건강유지, 안전보호, 차량
등의 지원

10%

퇴직위로금

Pension

- 노후 생활 준비
- 자본 축적

20%

변동성급여

단기 성과급

Annual Incentive
(Short-term
Incentive)

- 1년 이내의 단기 성과에
대한 동기부여
- 연간 사업계획과 연계됨

50~200%

스톡옵션 등

Long-term
Incentive

- 3~5년의 장기 성과에 대한
동기부여
- 임원의 유출 방지
- 회사에 대한 주인 의식 고양

50~200%



* 총액인건비예산제도의 운영을 위해서는 성과급 운영 방식에 대한 전반적인 제도 설계가 필요

총액인건비 보수 제도 운영 지침 개요

개 념

- 예산당국 : 인건비예산의 총액 만을 관리
- 부처 : 인건비 한도내에서 인력규모 및 직렬/직류등을 자율적 결정

총액 인건비 범위

- 인건비목 전체 및 물건비목 중 인건비성 경비(월정직책급, 정원가산금, 각 종 보수성 경비 등)

자율 결정 항목

- 성과향상 항목 : 성과상여금, 초과근무수당 등 (시범실시 기간 중 자율성을 가질 수 있는 항목, 단 신설/폐지/통합 불가)
- 업무수행 지원 항목 : 직급보조비 등
- 복지항목 : 주택수당, 교통 보조비 등

제도 시행의 책임성

- 중앙행정기관별 보수조정심의 위원회 설치
- 시범실시 기간중 보수제도 변경시 사전에 중앙인사위 통보
- 보수제도 운영 결과 우수성에 따라 차년도 총액인건비 산정 시 인센티브 부여 계획

총액인건비예산제도 운영을 위해서는?

성과급 운영 재원마련 방안수립

- 성과향상 항목에 해당하는 수당 항목별 의미 및 운영 방식 재검토 필요

성과급 지급 대상결정

- 인력 Type별 운영 전략 명확화 후 지급 대상 결정 필요

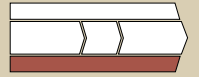
성과급 차등 방안 및 규모 설계

- 전사적인 성과에 대한 기여 방식을 고려한 차등화 방안이 필요

성과급 지급 방식결정

- 성과급으로서의 의미를 명확히 전달할 수 있는 운영방식의 채택이 필요

Mgmt. Infra : 성과급 자원 (Funding Plan) (I)



- * 현 총액인건비 제도 관련 지침을 고려할 때 성과급 예산으로 활용할 수 있는 항목의 확대가 시행될 '07년 이전까지는 성과급 자원 마련을 위한 방안 수립이 매우 어려우며, 책임운영기관 전환에 따른 초과수입금을 성과급 재원으로 전환할 수 있는 방안이 적극 검토될 필요가 있음

보상 자원 전환 관련 이슈

시사점

특허청
입장에서
자원
마련을
위해
고려
가능
항목

성과상여금
(12.9억)

- N.A

- 현재 총액인건비제도 관련 지침을 고려해 볼 때 실질적으로 성과급 재원으로 활용할 수 있는 자원의 규모는 성과상여금 자원

초과근무수당
(25.7억)

- 초과 근무 자체를 없앨 수는 없는 상황
- 다만 불필요한 초과 근무 및 비양심적 초과근무 신청 부분을 관리할 필요는 있음

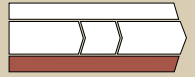
- 전체 인건비의 약 2%를 약간 상회하는 수준의 재원으로 성과를 Drive할 수 있는 성과급 제도를 운영하기는 매우 어려운 상황 (현재 인원 규모 감 안시 월 약 6만원 수준*)

연가보상비
(10.9억)

- 항목 폐지 불가 원칙 및 조직 정서를 고려할 때 본 자원 역시 상당 부분을 성과급 재원으로 돌리는 것은 어려움

- 따라서 현재의 공무원 보수 규정상 의미 있는 성과급은 어렵고, 책임운영기관 전환에 따른 성과급 재원이 확보되어야 유효한 제도 운영이 가능할 것임

※ 참고 - 삼성전자의 P : 회사/사업부/팀의 평가가 모두 B일 경우 기본급의 90%정도를 성과급으로 수령(삼성전자의 성과급은 P와 PS로 구성되며, 기본급 중 일부(40%)가 개인의 평가 등급에 따라 가감 지급됨)



- * 성과급 재원 마련을 가정했을 경우 재원 규모를 결정하는 방식 중 특허청이 현실적으로 선택 가능한 방식은 Budgeted Founding 방식임

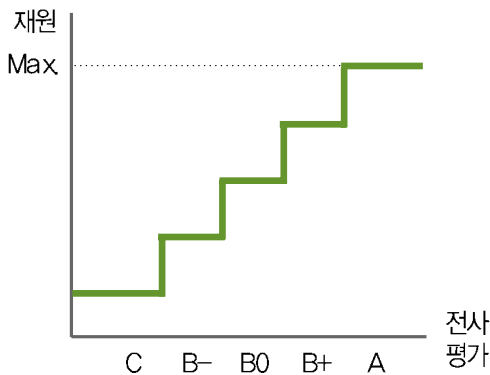
Funding Plan

Budgeted Funding (Target Plan)

대
안
구
분

- BSC의 각 관점에서 종합적으로 평가된 전칭의 성과에 따라 기 결정된 Incentive 재원을 활용

예
시

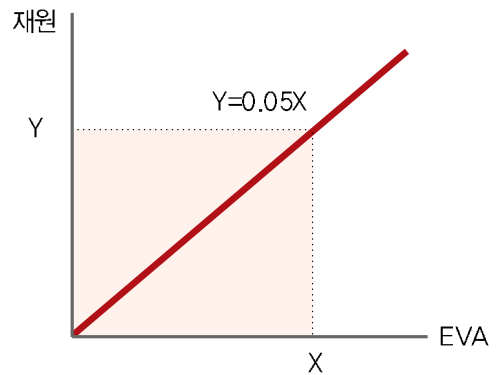


특
징

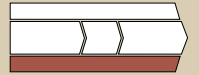
- 회사평가등급에 따른 재원을 미리 산정, 목표달성 수준을 기준으로 예산에 반영 → Budgeted
- 장점 : 목표달성을 강조, 평가와 보상간의 예측성 확보, 신규사업의 경우 동기부여 기능 강화
- 논란 예상, 조직의 지불능력에 명확성 저하, A를 초과하는 탁월한 성과와 재원의 연계 미흡 등

Self Funding (Sharing Plan)

- EVA, 경상이익 등의 재무지표 중 1개의 지표를 기준으로 초과 이익에 대해 회사와 직원이 Share하는 방식



- 일반적으로 재원산정을 위한 공식을 활용예) 임원성과급 재원 = EVA금액의 5%
- 장점 : 회사의 지불능력을 명확히 반영, 회사에 대한 주인의식 고취, 목표설정에 대한 논란 감소
- 단점 : 목표달성지지의 상대적 악화, Free Riding의 가능성 존재, All or Nothing 방식 (재원이 없는 경우 동기 부여 불가능)



* 수행 업무 및 직책의 특성을 반영하여 성과 차등폭을 운영하는 방식을 차등적으로 설정해야 함

Pay at Risk의 개념

Definition

- 회사 성과에 미치는 영향력 또는 성과에 대한 통제력 수준에 따라 성과급의 Weight 및 평가등급별 가감폭을 차별적으로 적용하는 것

Objective

- 영향력 및 통제력이 높은 직원에게 성과차등을 강하게 Drive함으로써 성과극대화를 유인

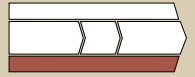
How to-

- 영향력(Biz. Impact) 차등폭 평가등급에 따른 성과급 차등폭의 차별화
- 통제력 → 성과급 Weight 맡고 있는 조직의 위계 및 역할에 따라 기본급 대비 성과급의 크기를 차별화

Pay at Risk 적용 예시

통제력	영향력	등급별 지급율 예시(기본급 대비)			
		S	A	B	C
팀장	심사	17%	10%	3%	—
	정책	15%	10%	5%	—
팀원	심사	8.5%	5%	1.5%	—
	정책	7%	5%	3%	—

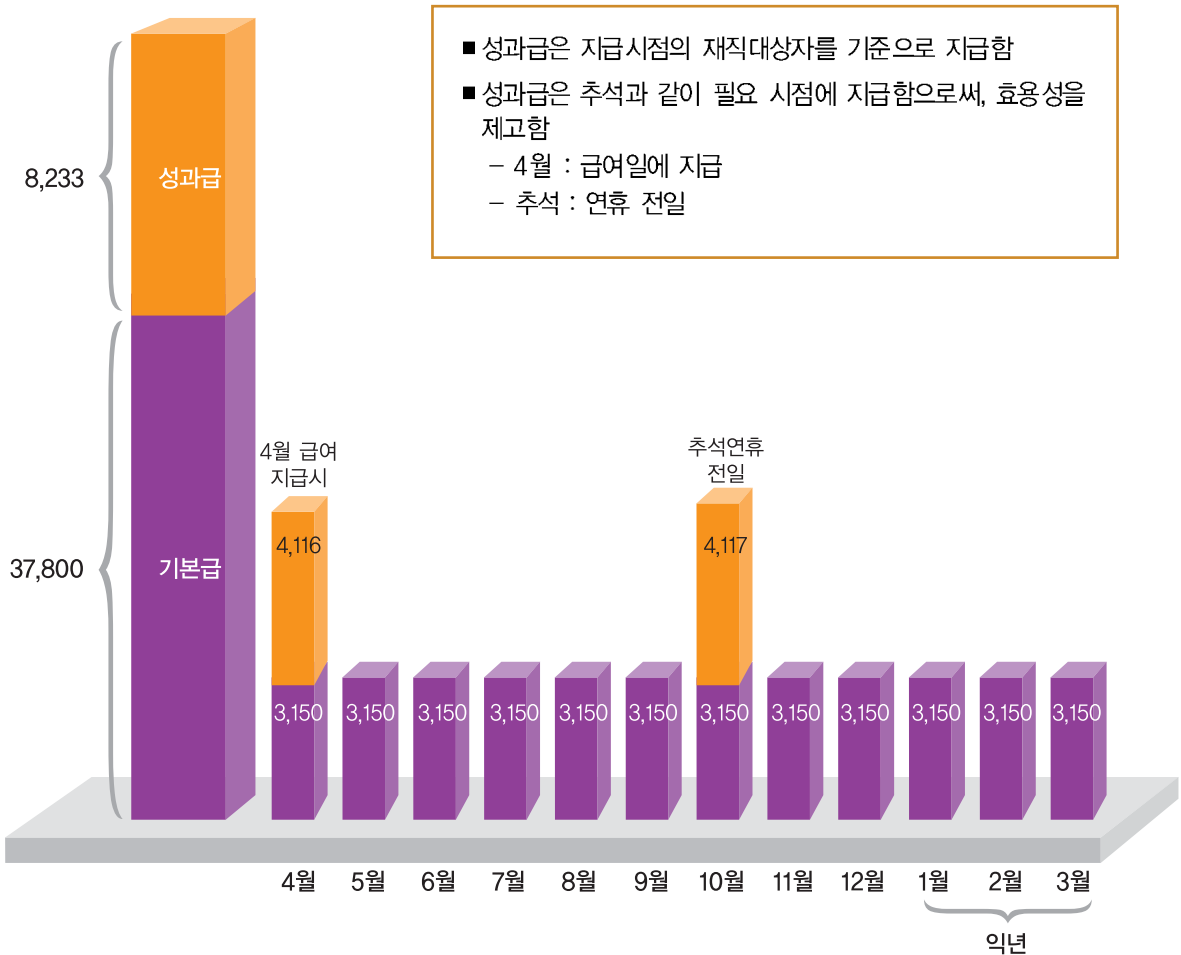
- 통제력에 따라 B 기준의 성과급 비중을 차별화 함. → 팀장 > 팀원
- 영향력(Biz. Impact)에 따라 평가등급별 가감폭을 차별화 함. → 심사 > 정책



- * 성과급은 성과에 따른 급여라는 측면이 명확히 인식될 수 있도록 하기 위해 월분할 보다는 일시불 형태로 지급하는 것이 바람직하나, 전사적인 자원의 안정적 운영이라는 측면을 고려할 때 반기 또는 분기 형태의 지급 방식이 고려될 수 있음

개인별 Incentive의 지급방식 및 시기 (예시)

특허청 김과장의 연봉(천원)



어떻게 변화를 추진할 것인가?

업무관리 방식은 어떻게 변화해야 하는가?

Section 01

어떤 변화추진체계를 갖추어야 하는가?

Section 02

혁신 방법론의 통합적 효과성은 어떻게 확보할 것인가?

Section 03

변화 자체는 어떻게 관리할 것인가?

Section 04



업무관리 방식은 어떻게 변화해야 하는가?

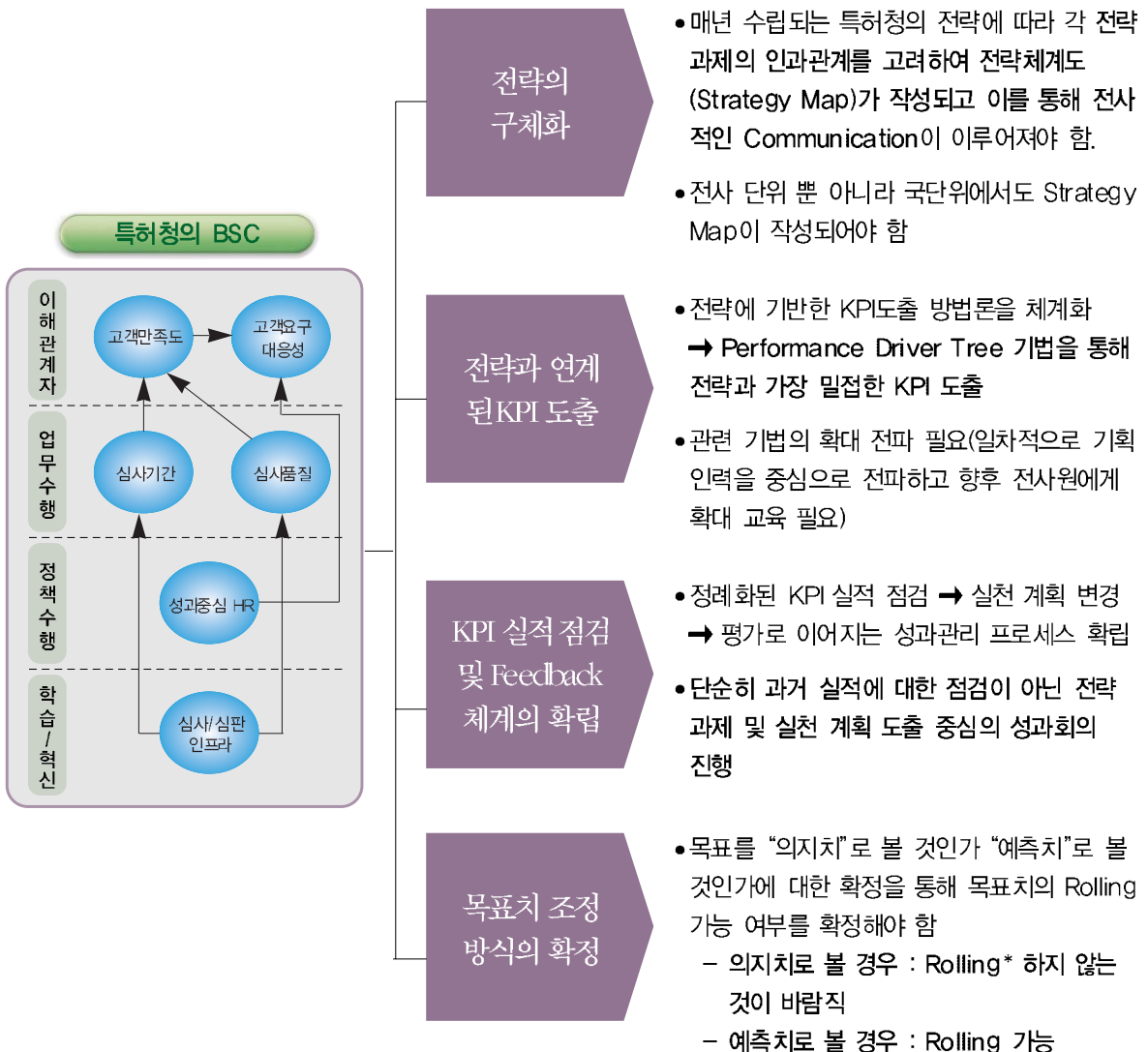
01

업무관리 방식 : 성과관리 방식

- * 금년 도입되는 BSC 체계는 단순한 평가 도구로서만 활용되기 보다는 전반적인 성과관리(업무관리) 방식의 변화를 통한 전략 실행의 도구로서 자리잡아야 함

변화 또는 정착되어야 하는 영역

Description



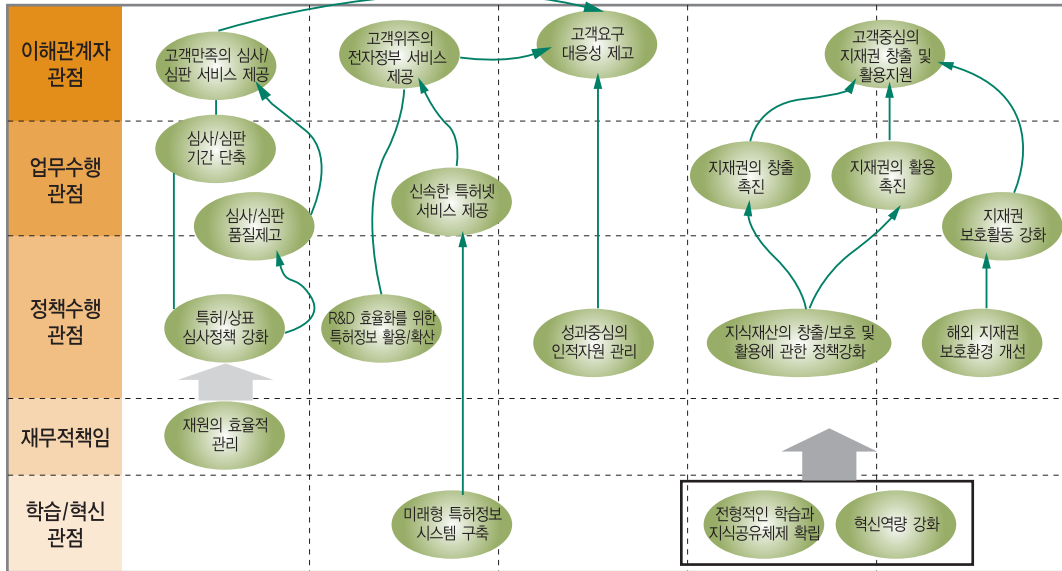
*Rolling : 환경변화 등의 이유로 목표치를 변경

02

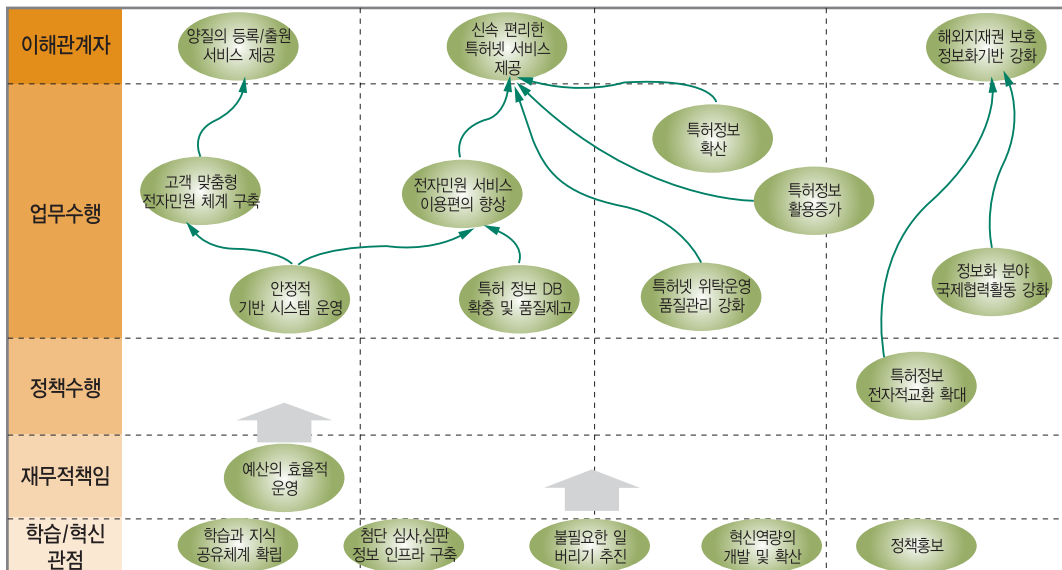
업무관리 방식 : 성과관리 방식(전략의 구체화)

* 전사 단위의 Strategy Map이 작성되면 이를 기반으로 국단위의 전략체계도가 작성되어 전사적인 전략이 원활하게 Cascading Down될 수 있도록 해야 함

전청 전략체계도



국단위 전략체계도



03

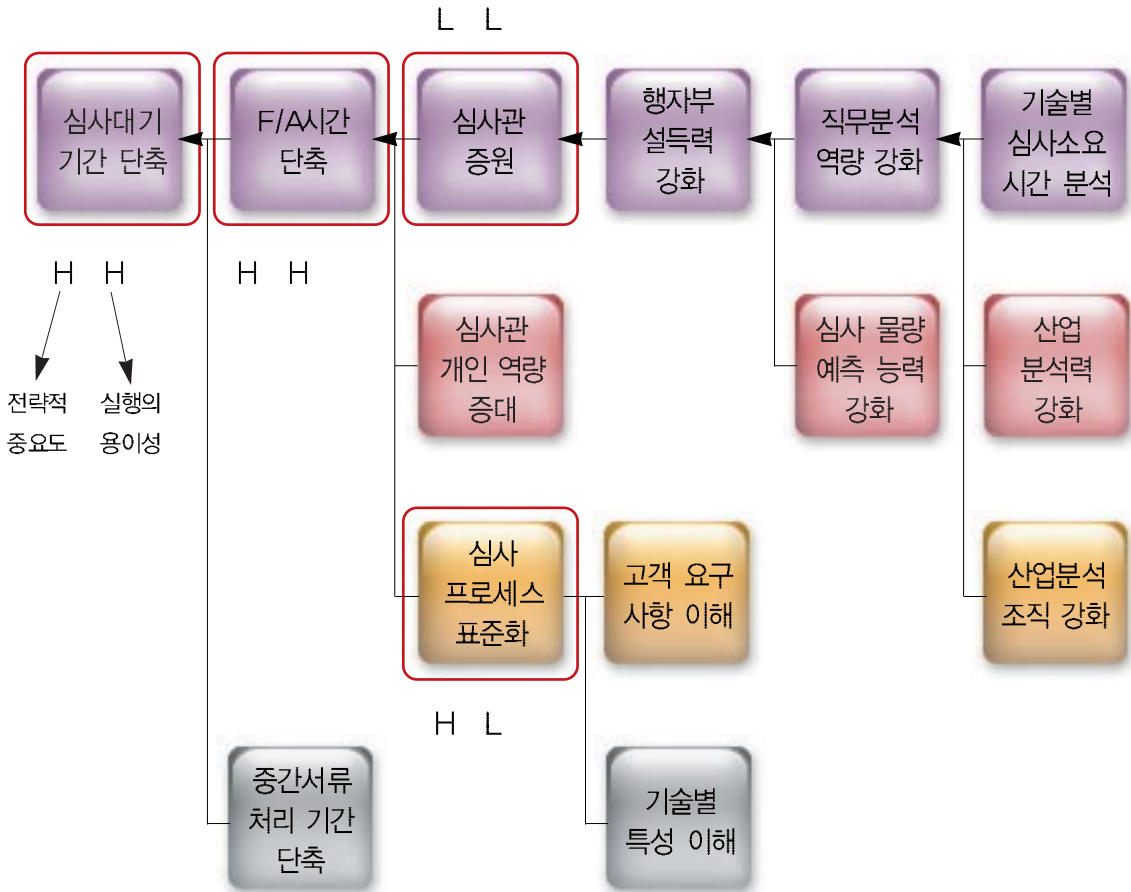
업무관리 방식 : 성과관리 방식(전략과 연계된 KPI 도출)

- * 전략과제의 성공적인 수행을 위해 요구되는 핵심요인들의 인과관계를 아래와 같은 Tree형태로 작성하고 각 Driver들을 평가, 핵심적인 Driver의 달성 여부를 측정할 수 있는 지표를 KPI로 설정함으로써 전략과 KPI의 연계성을 확보할 필요가 있음

Performance Driver Tree (예시)

작성
원칙

1. 상위 성과를 달성하기 위한 하위 핵심요인들이 중복과 누락이 없어야 함(누락과 중복 제거 ; MECE)
2. 동인간에 인과관계로 연결되어야 함(인과관계 ; Cause & Effect)



□ 당해 년도 전략적 중요성과 해당 본부의 상황 적합성을 고려하여 중점 관리해야 할 실행과제(Driver)로 선정된 것(예시)

04

업무관리 방식 : 성과관리 방식(실적 점검 및 Feedback)

* 정형화된 실적 점검 주기 및 각 점검 활동의 목표를 명확히 한 프로세스를 정립하고 이를 철저히 준수해 나가야 함

실적 점검 및 Feedback 방식(예시)

구 분	X분기		
	첫째월	둘째월	세째월
전략수립			
BSC설계			
전사			
국			
팀			
예산편성			
BSC구축			
목표 및 평가 기준 조정			
부실평가표			
성과평가			

• 내외부 환경을 분석하여 차분기 이후에 대한 전략을 수립(분기개시 60일전까지 완료)

• 전사 → 국→팀 단위로 전략을 Cascading 하여 구체화할 수 있도록 KPI를 선정하고 BSC 설계(분기개시 45일전까지 완료)

• BSC의 KPI 목표치 및 실천계획을 반영하여 예산 수립(분기개시 30일전까지 완료)

• 전략의 실행 정도를 모니터링 할 수 있도록 시스템 구축
 • 경영환경, 조직 변경, 가중치 등을 고려하여 평가기준 조정
 • KPI별 목표치 예산 편성 결과와 검증 및 조정
 • KPI, 가중치 등이 기재된 평가표 작성 (분기 개시 15일 전까지)

• 전분기 실행 결과에 대해 실적 분석 평가하여 차분기 전략 수립에 Feed-back(분기 종료 후 30일 전까지)

업무관리 방식: 목표치 조정 방식의 확정

* 목표치를 고정식으로 운영할 것인가, Rolling 방식으로 운영할 것인가는 각 기 장단점이 존재하므로 논의를 통해 방식을 확정하고 확정된 결과를 준수해야 함

목표 조정 정례화 Case

조직
문화측면

합리적인 목표 조정을 통한 수용도 제고에 긍정적 효과가 있으나, 평가 불리시 목표 조정을 통해 해결하려는 부작용 발생 가능

전략적
학습측면

목표 조정 가능성으로 인해 목표 수립 시 전략에 대한 밀도 있는 학습과 커뮤니케이션이 소홀해질 수 있음

평가
공정성측면

업무 환경의 변화를 감안하여 수정된 목표치를 활용함으로 평가 공정성에는 무리가 없게 됨

관리
비용측면

목표 조정 시기마다 소모적인 내부 논쟁이 야기될 가능성 존재

목표 조정 불가 원칙 고수 Case

일단 설정된 목표에 대해서는 달성하는 방향으로 도전하도록 동기 부여하게 됨

목표 수립 시 전략, 목표 수준, 실행 방안에 대해서 밀도 있는 학습과 관련 주체간 치열한 커뮤니케이션을 활성화 시킴

큰 사업환경 변화 내용이 반영되지 않아 공정성에 문제를 야기할 가능성이 존재 → 성과관리 전체를 부정하는 결과를 초래할 가능성

목표 수정을 둘러싼 소모적 내부 논쟁 보다는 목표 달성 방안에 대한 건설적 논의가 이루어지게 됨

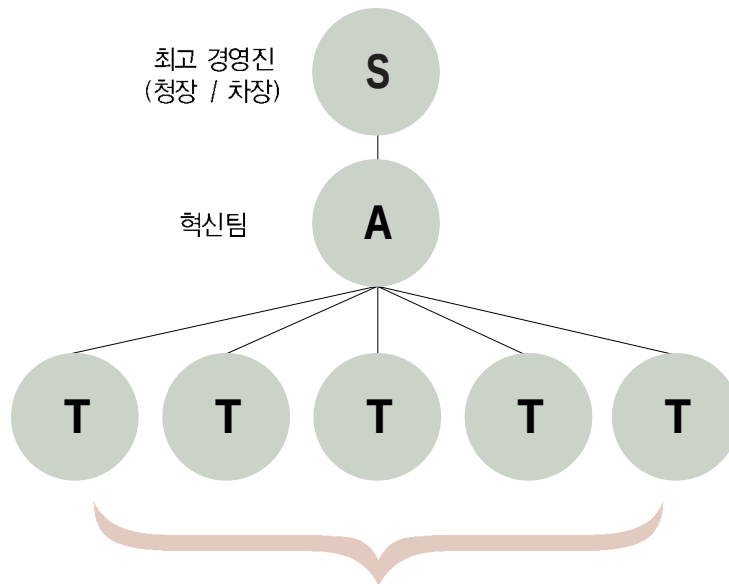
어떤 변화추진체계를 갖추어야 하는가?

01

변화 추진체계의 비효율성

- * 현 특허청의 변화 추진체계는 변화를 위해 기획된 내용들이 효과적으로 전파되고 확산되기에는 비효율적인 측면을 안고 있어 개선이 필요

현 특허청의 변화 추진 체계



S : Change Sponsor - 변화의 방향 제시
 A : Change Agent - 변화 추진 지원
 T : Change Target - 변화의 대상

전 조직 구성원

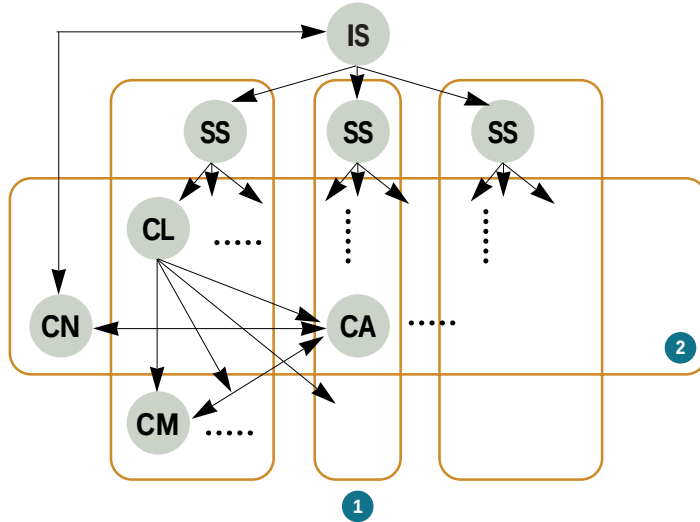
주요 이슈

- 전 조직을 대상으로 혁신 업무 수행함에 따라 Change Agent의 업무 부담 가중 → 변화 기획 및 전파에 머무르고 있음
- 따라서 변화가 정착되고 실행됨에 있어 실질적인 지원활동의 효과성이 미약한 상황
- 궁극적으로 변화의 확산 및 정착에 있어서는 효과적인 체계라 볼 수 없음
- 또한 변화 대상(Change Target)의 변화 활동에 대한 오너십(Ownership)을 가지기 어려운 구조

의사결정 구조를 활용한 변화 네트워크 구축

* 변화/혁신을 위한 역할을 조직 전체가 공유하고, 각 조직적 위치에 따른 역할을 아래와 같이 명확히 함으로써 전반적인 변화/혁신의 추진이 원활히 이루어질 수 있도록 해야 함

향후 특허청의 변화 네트워크(To-Be)



변화 네트워크내 채널 및 주체별 역할

채널별
운영 목적

1 수직 채널

변화/혁신 환경 및 기반 강화

2 수평 채널

변화/혁신 역량 강화

주요 역할

- Initiating Sponsor(청장/차장)
 - 전사적 변화/혁신의 비전 제시
 - 변화/혁신에 대한 총괄적 책임
- Sustaining Sponsor(국장)
 - IS와의 지속적 Communication을 통한 변화 계획 수립
 - 책임 범위내에서 혁신 성과에 대한 책임
- Change Leader(과장 / 팀장)
 - 구체적 실행 계획을 수립하고 현장의 혁신을 리드
- Change Agent(주요 사무관/서기관급 인력)
 - 실질적인 변화 활동을 수행
 - 직원들과의 Communication을 통해 이슈 및 니즈 파악
- Change Navigator(혁신팀)*
- Change Maker : 변화관리의 대상이자 변화 결과 지속 수행 주체

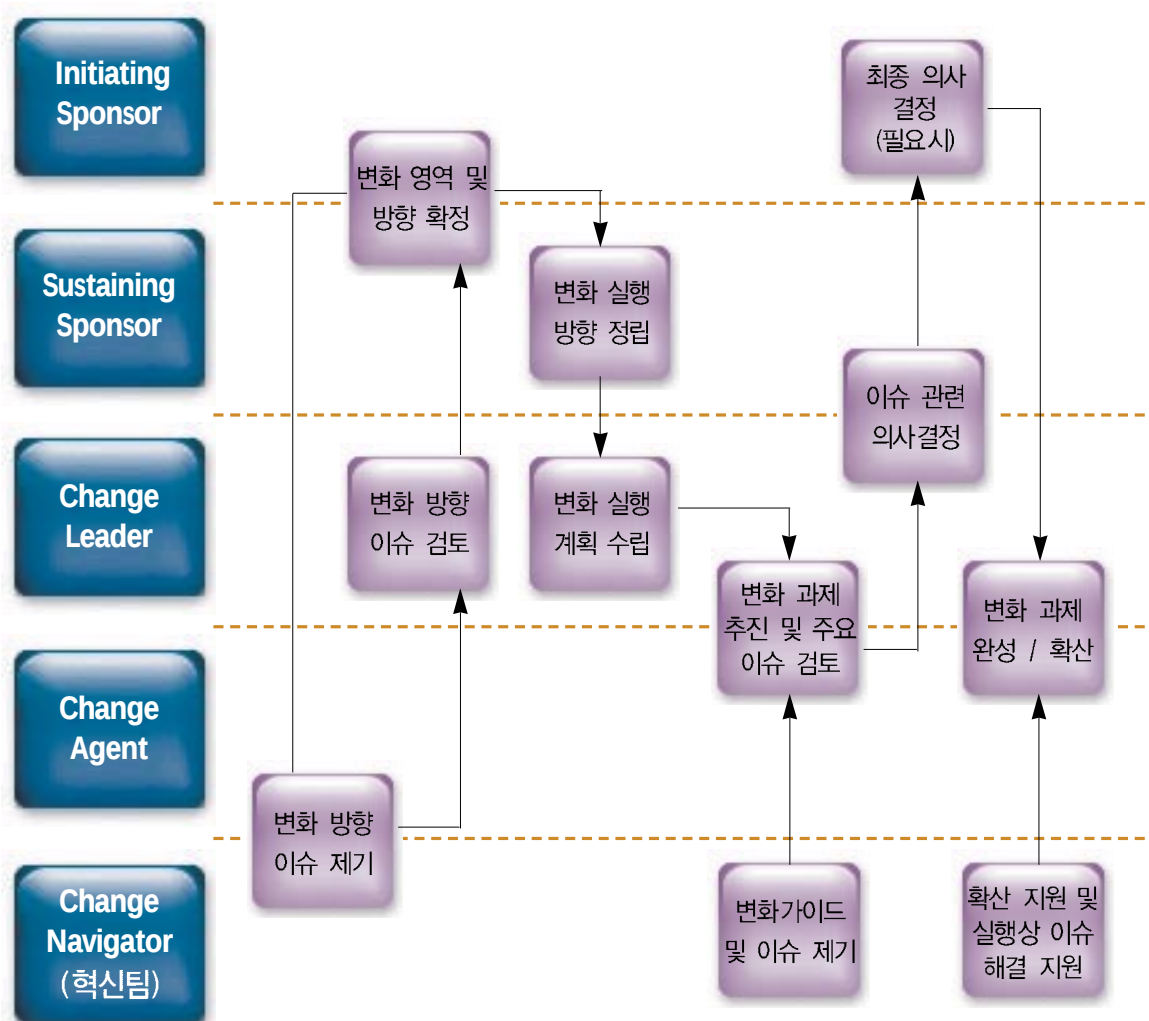
*상세한 내용은 혁신팀 업무분장 및 역할 부분 참조

03

변화 네트워크의 운영 프로세스

* 앞서 언급된 변화 주제별 역할 및 책임에 따라 아래와 같이 변화 네트워크가 운영되어야 하며, 변화의 실질적인 수행 주체는 Sustaining Sponsor / Change Leader 및 Agent등이 되어야 함

변화 Network 운영 프로세스



변화 네트워크의 운영상 필요한 인식의 변화

* 특허청의 변화 Network가 실행력을 갖기 위해서는 각 계층에서의 인식의 변화가 수반되어야 함

Initiating Sponsor

- 총체적인 변화 성과에 대한 최종적인 책임자로서 명확한 변화 방향 제시 및 Communication 노력을 경주
- Sustaining Sponsor에 대한 변화관리 활동을 적극적으로 수행

Sustaining Sponsor

- 소관 분야에서는 자신이 Initiating Sponsor임을 인식
- 변화에 있어 자신의 역할이 무엇인지를 조직 구성원에게 명확히 전달하고, 본인의 임무에 대하여 책임지는 모습을 보여 주어야 함

Change Leader/ Change Agent

- 변화와 혁신의 주체는 본인임을 명확히 인식하고,
- 조직의 변화 방향 달성을 위해 구체적인 변화(과제) 추진에 적극 임해야 함

Change Navigator

- 변화를 추진함에 있어 조직 구성원들이 느끼고 있는 어려운 점의 파악 및 지원을 위해 무엇을 해야 하는지 지속적으로 검토해야 함
- 자신이 고민한 내용, 조직 구성원들로 부터 파악된 Needs들이 어떻게 처리되었는지를 적극적으로 Communication해야 함

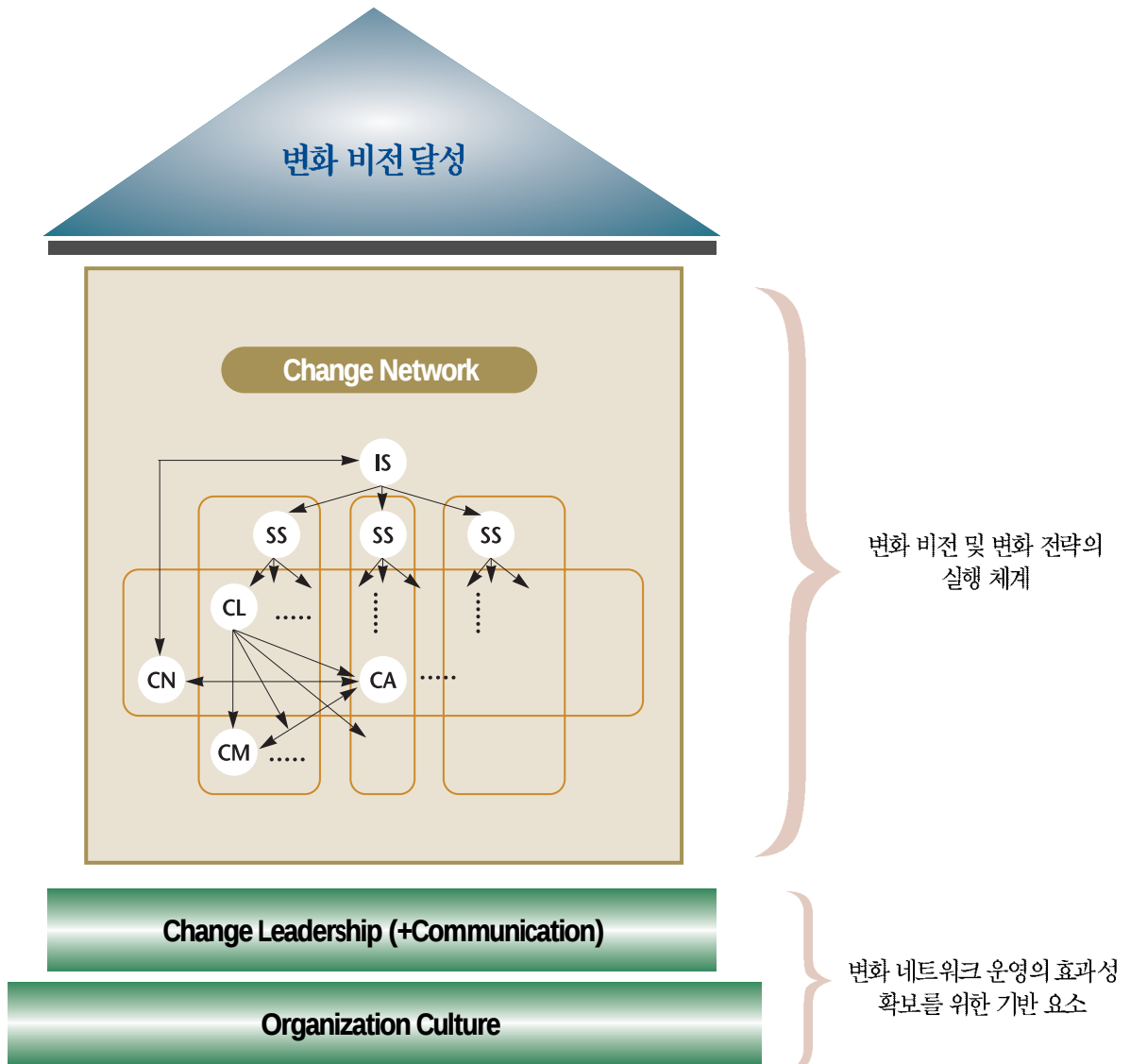
Change Maker

- 변화를 지속시키는 것이 본인의 임무임으로 명확히 인식하고,
- 건전한 비판의식을 통해 이슈를 제기함으로써 변화가 지속되도록 해야 함

05

변화 기반 강화 작업 필요

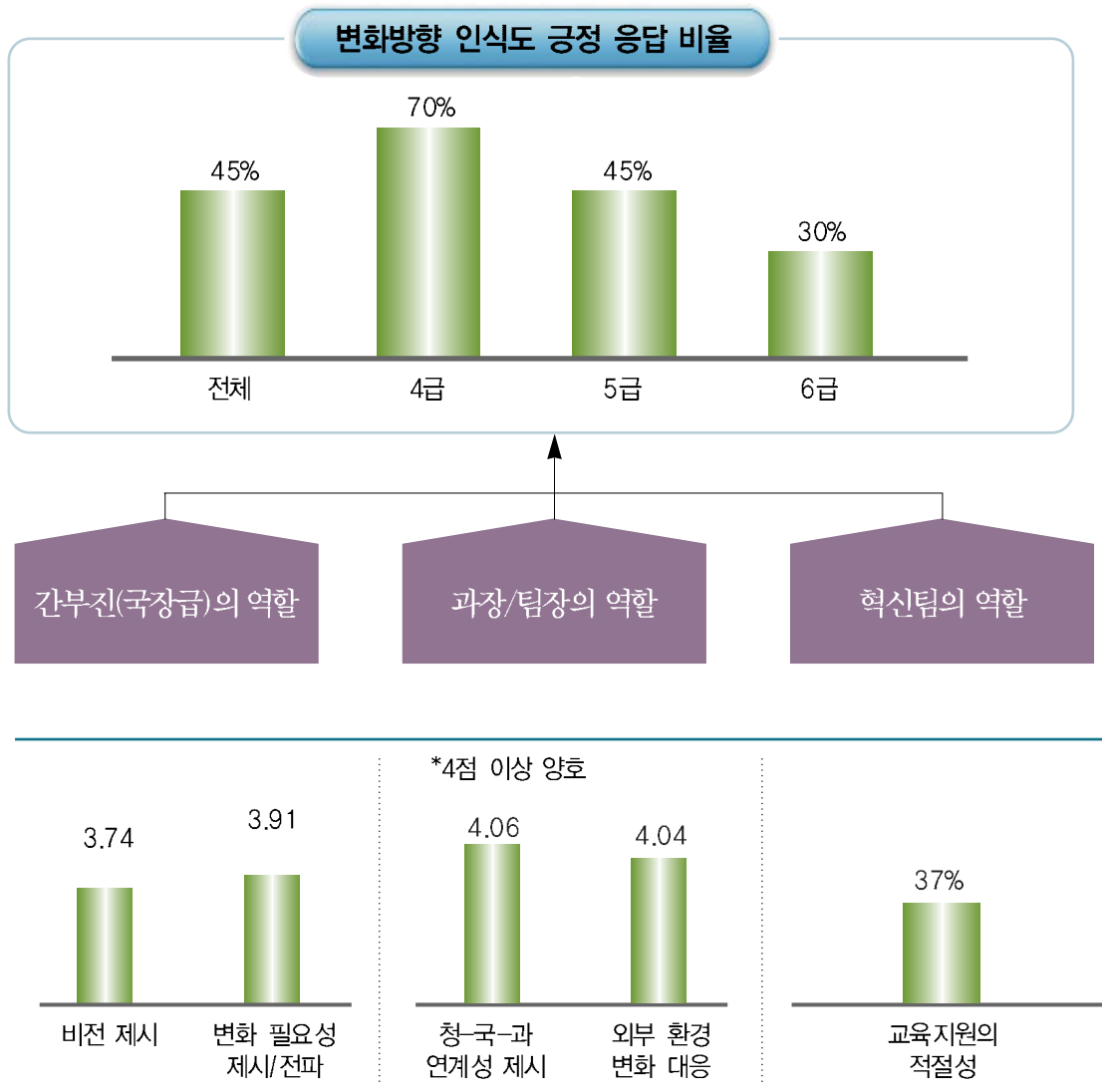
- * 앞서 언급된 변화 네트워크가 원활히 운영되고, 운영 주체들의 인식의 변화를 촉진하기 위해서는 변화의 기반이라고 할 수 있는 리더십 / Communication 체계의 강화가 필요함



06

간부진의 Change Leadership 강화 필요

* 특허청은 변화 리더십을 보다 강화하여 변화 방향에 대한 조직 구성원의 인식도 제고가 필요



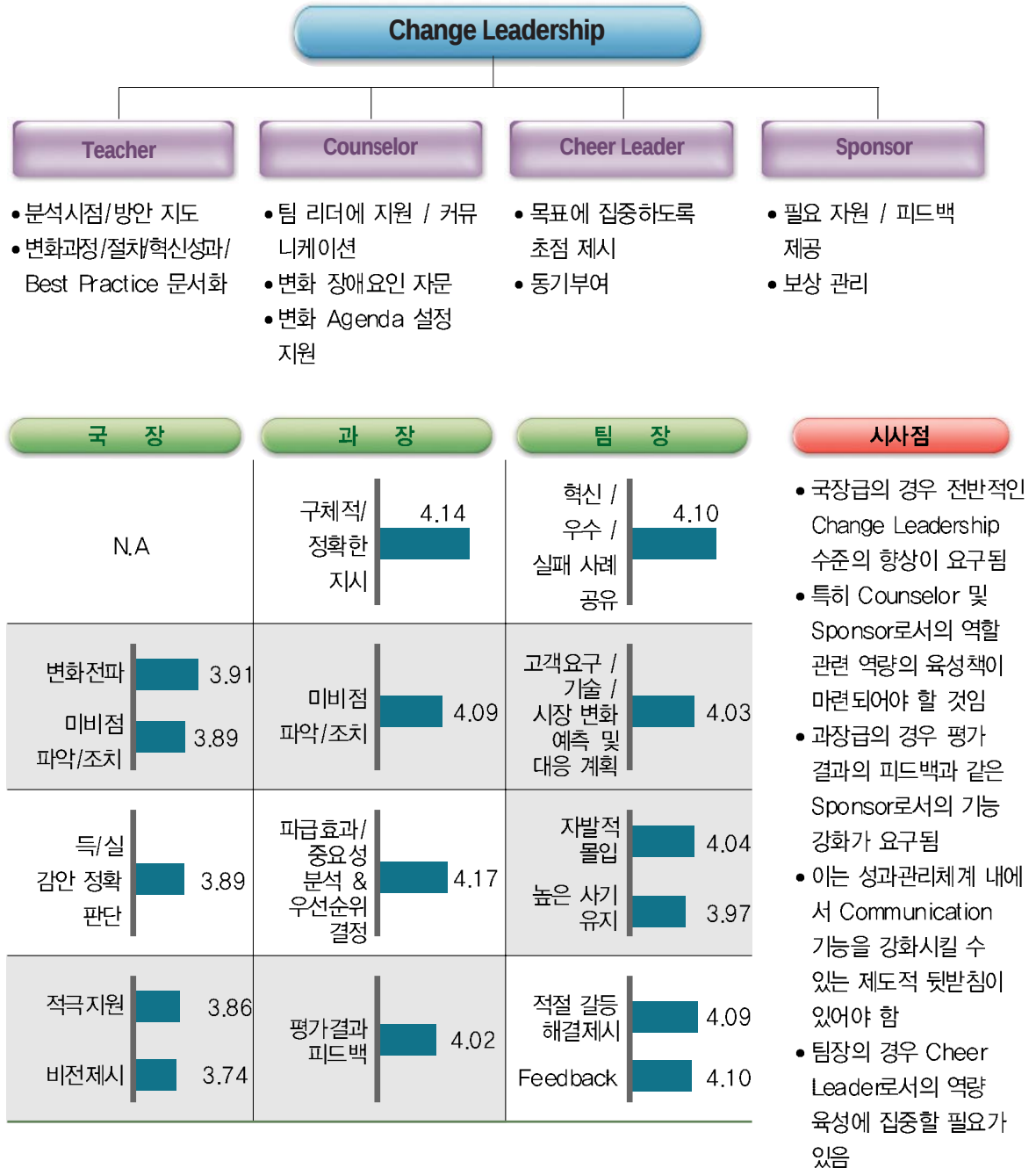
주요 이슈 및 개선 방향

- 변화 방향에 대한 인식도가 하위 직급으로 갈수록 낮아지는 것은 일반적인 현상
- 그러나 조직 구성원의 대다수를 차지하는 5급 직원의 변화 인식도의 절대적 수준이 낮다는 것에 문제 의식을 가져야 함
- 변화에 대한 인식 확산에 있어서는 간부진의 역할이 매우 중요함
- 또한 혁신팀 주관 교육 및 메시지 전달의 효과성 제고 방안도 동시에 고려되어야 할 것임

07

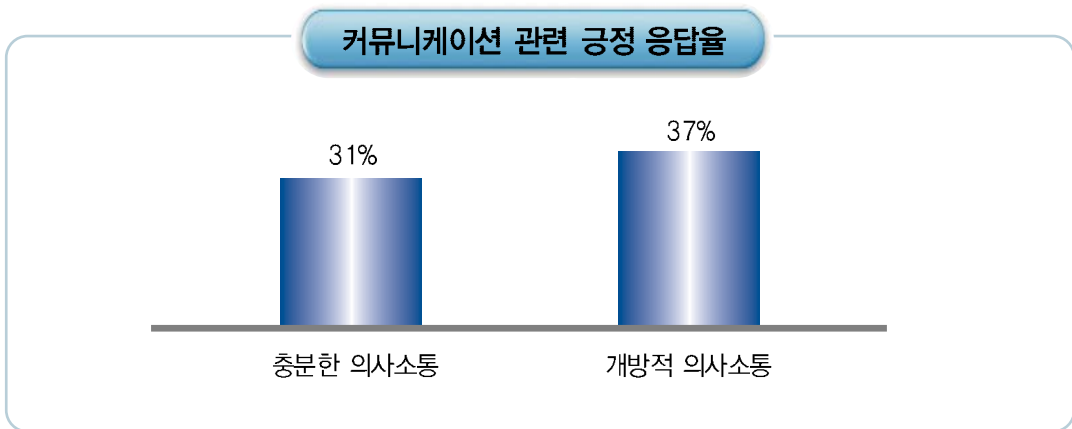
변화리더십 강화시 차별적 접근 필요

* 변화 리더십을 구성하는 요인별로 현재의 수준을 살펴볼 때 각 직급내에서 상대적으로 부족한 영역이 차이가 있으므로 이를 반영한 역량 강화 프로그램이 필요할 것임



의사소통 체계의 전반적인 개선 필요

- * 혁신이 실행됨에 있어 가장 중요한 인프라인 커뮤니케이션 체계는 여러 측면에서 이슈가 발견되고 있어 Communication 실행 체계의 전반적인 검토가 요구됨



내용적 측면에서 일방적인 Communication

- 양방향적 커뮤니케이션이 가능한 채널의 노출도(48%)를 감안했을 때 커뮤니케이션의 구조가 일방적이라고 보기는 어려움
- 단, 경청(국장급 38%), 혁신팀의 직원 Needs 파악 수준(28%)을 볼 때 커뮤니케이션의 내용적 측면이 일방적이라는 판단이 가능함

대상별/단계별 차별적 Communication 필요

- 조직 운영상의 큰 변화가 예상되는 작업(Vision 수립 작업('04년, BSC 작업)시 체계적인 커뮤니케이션 목표 및 그 목표에 따른 대상별/단계별 Message 전달 작업이 충분했다고 보기 어려움

Communication Network 활성화 필요

- 변화 및 혁신 활동을 수행함에 있어 지휘계통을 활용한 Communication 활성화 필요
→ Communication 체계상에서 각 직책별 역할을 분명히 할 필요가 있음

Communication Channel 활용 방안의 체계성 강화 필요

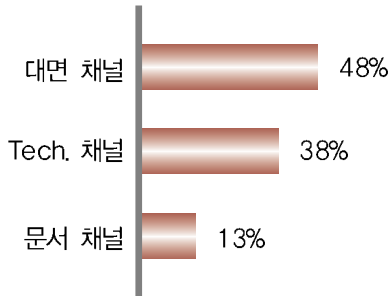
- 다양한 채널(공문서, KMS, 혁신포탈 등 약 13개)이 운영 중이나 정기적으로 운영되는 채널은 존재하지 않고, 직원들이 혁신 관련 의문사항을 언제든지 해결할 수 있는 채널이 부족

09

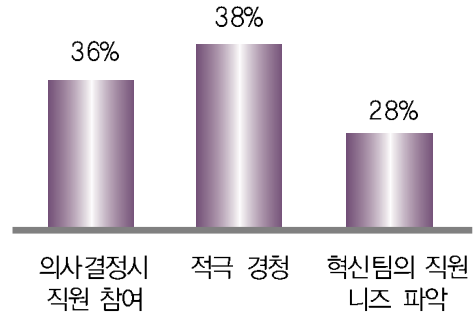
Two-Way 채널의 효과성 강화 필요

- * 심도 있는 의사소통이 가능한 형태의 Communication을 많이 시도하고 있으나 정작 그 효과성은 나타나고 있지 않아 주요 Communicator들을 대상으로 한 역량 강화 프로그램이 필요

채널별 노출도



직원 Needs 반영도



커뮤니케이션 관련 FGI Comment

“적극적으로 수용하려고 하기 보다는 일방적으로 설득하거나
Push하려는 인상이 강함”
“의견은 듣고 있으나 반영 정도는 미약함”
“아래로부터의 의견 수렴 절차가 충분치 않음”

4/5급 사무관 FGI 결과

주요 이슈 및 개선 방향

- Needs 파악에 효과적인 Two-Way Communication의 노출도가 높음에도 불구하고 직원들의 혁신 Needs가 잘 파악되고 있다고 인식하는 직원의 비율이 낮은 것은 Communication 내용 및 방식에 문제의 원인이 있다고 볼 수 있음
- 특히 주요 의사결정을 수행하는 직책자 및 조직의 직원 니즈 반영도에 대한 평가가 낮기 때문에 이에 대한 역량 육성이 조속히 이루어져야 할 것으로 보임

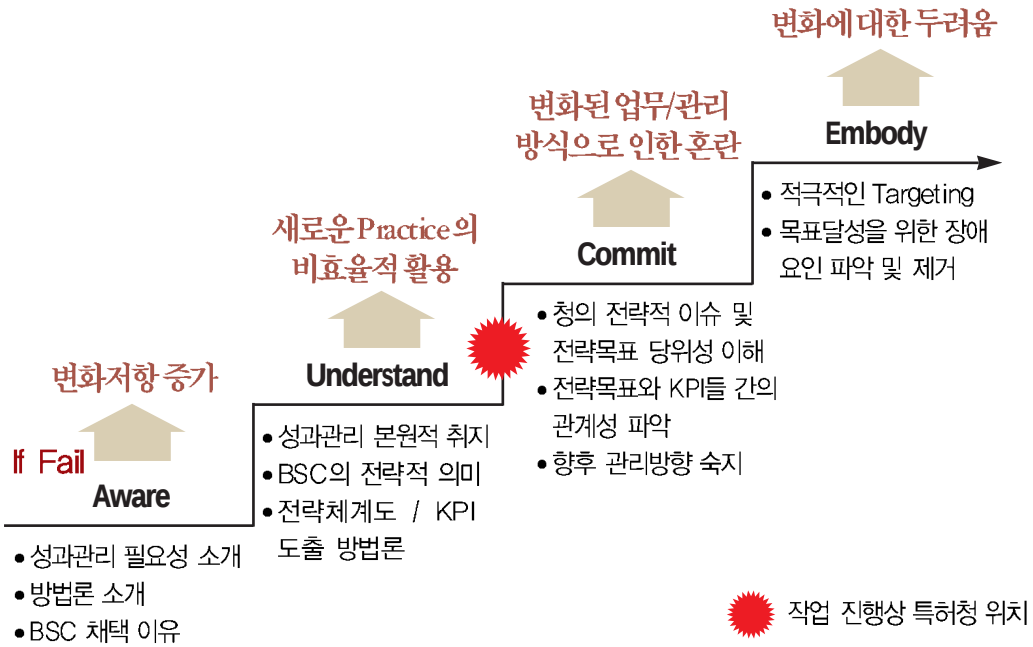
* 주요 간부진을 대상으로 한 커뮤니케이션 실행 역량 강화 필요

10

의사소통 실행 전략 수립 필요

- * 체계적이고 전략적인 Communication Planning 작업의 필요성에 대한 인식 부족으로 전반적인 Communication 효과가 떨어지는 것으로 보임

BSC의 경우 단계별 변화 목표 및 실행 현황



특허청의 상황

- BSC Project 착수 이후 설명회, 교육 실시
- 직원들의 Awareness는 확보

- KPI 개발에 집중된 커뮤니케이션으로
- BSC의 전략적 의미 전달 취약 (단순한 평가 도구로 BSC를 이해하는 인력 다수)

- 전략목표 및 과제에 대한 심도있는 논의 및 커뮤니케이션 기회 부족

N.A

주요 이슈 및 개선 방향

- BSC의 경우와 같이 특정 혁신을 시도하면서
- 단계적 변화 목표 및 Communication 목표를 수립하고
- 그에 적절한 message 개발 및 변화 활동 계획을 수립 / 시행하는 Practice가 명확히 정착되어 있지 않음
- 즉 Communication 전략의 부재로 인해 직원들의 변화 유도 및 설득이 효과성을 확보하기 쉽지 않은 상황

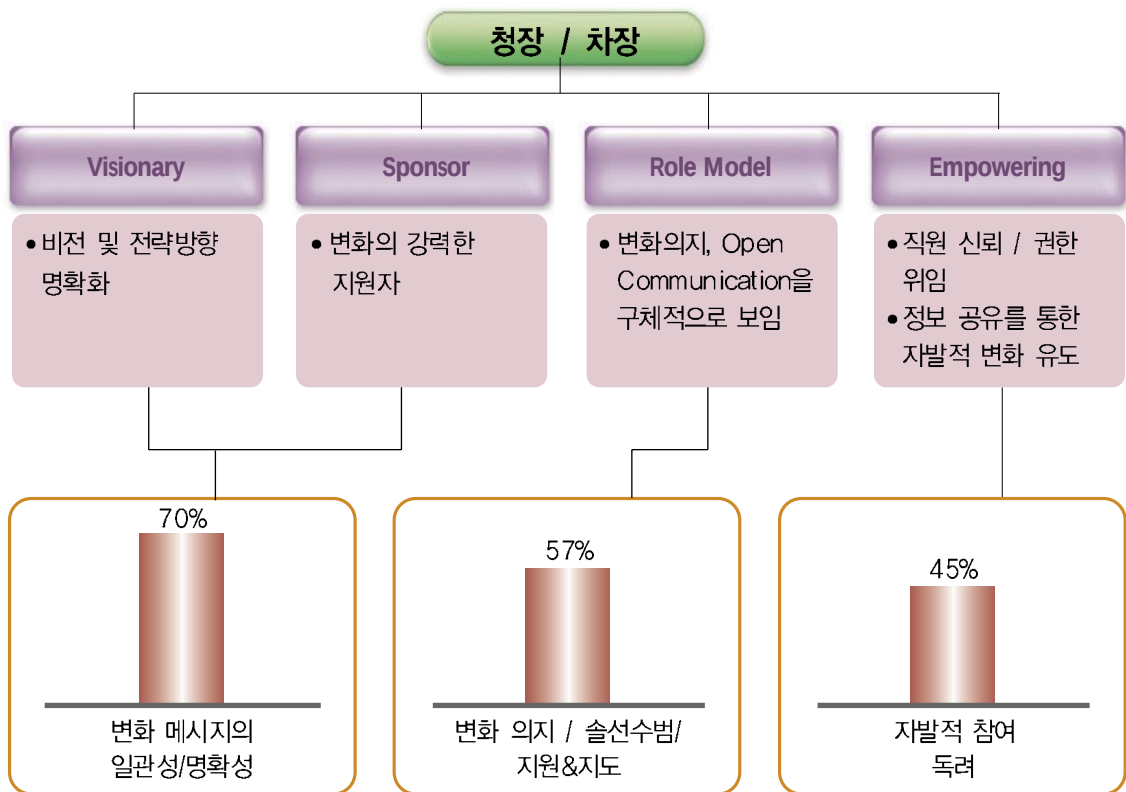
- * 변화의 단계 및 대상에 적합한 Communication 내용 및 채널 관련 실행 계획 수립 필요
- * 성과 커뮤니케이션 역량 교육 필요

11

의사소통 체계 활성화를 위한 R&R* 명확화(I)

- * 원활한 의사소통의 핵심적인 Enabler인 조직 위계에 따른 의사소통 관련 역할 및 책임 체계를 보다 명확히 정의하고 전파할 필요가 있음

명확한 의사소통을 위한 조직 위계별 역할 및 책임

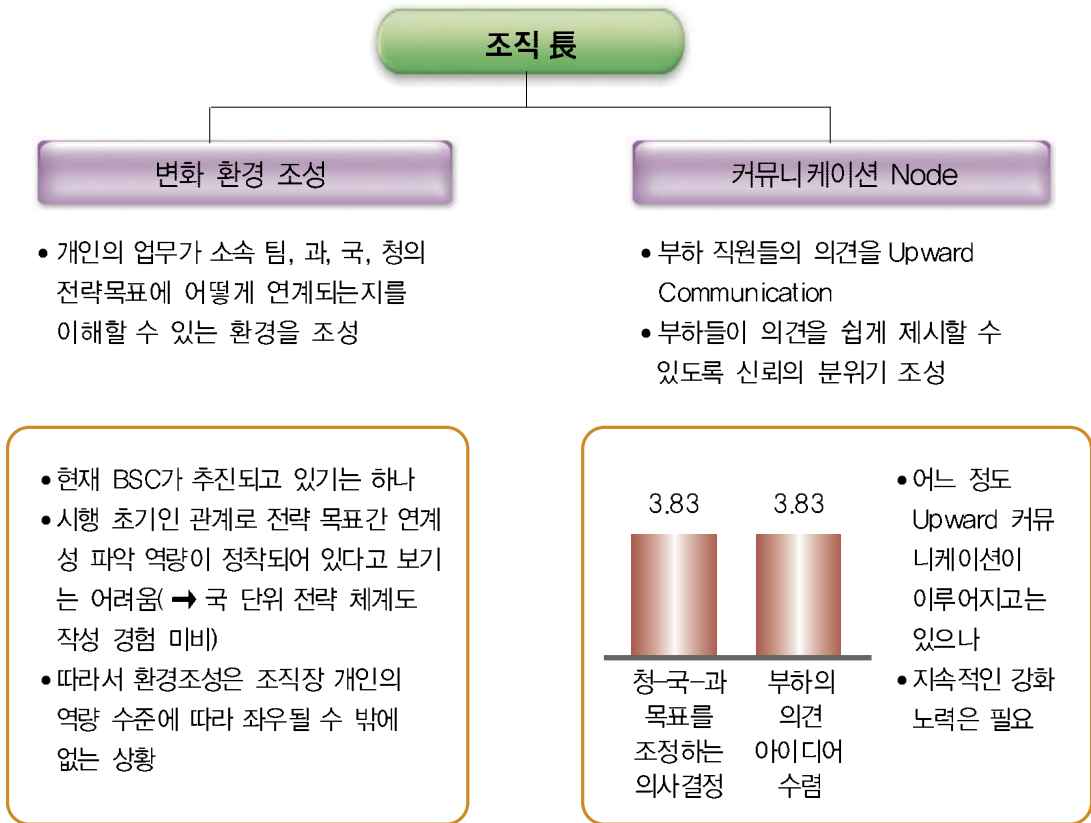


- 對 직원 노출 빈도를 보다 강화하고
- 간부진(국/과장)을 활용한 Communication 기능을 보다 활성화할 필요가 있음

*R&R : Roles & Responsibilities(책임과 권한)

의사소통 체계 활성화를 위한 R&R* 명확화(II)

명확한 의사소통을 위한 조직 위계별 역할 및 책임

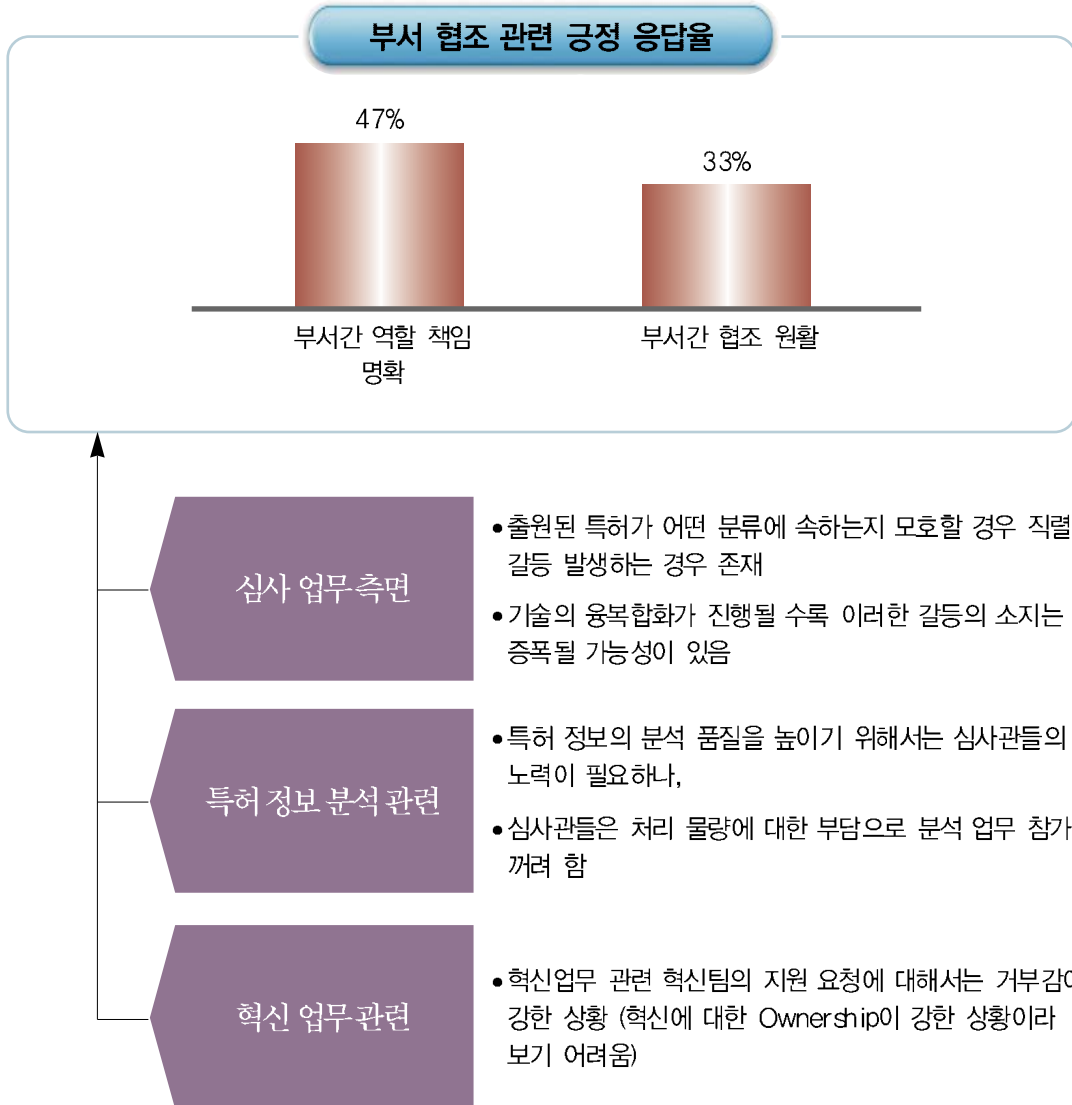


※ 전략 목표 및 과제 추출 방법론 및 실행에 대한 이해도 강화

13

수평적 의사소통 체계 강화 필요

* 특허청 대부분의 업무인 심사업무가 심사관 독립적으로 수행하는 특징을 가지고 있으나, 향후의 변화 방향을 고려할 경우 부서간 협조체계는 더욱 요구될 것이므로 이를 지원할 수 있는 제도적 노력과 함께 수평적 Communication 활성화 노력이 병행되어야 함



* 수평적 Communication 활성화를 통한 협조체계 활성화 모색

※ 수평적 Communication체계의 활성화는 반드시 협조가 요구되는 부분에 대한 조직·제도적 노력과 함께 병행되어야 함

14

커뮤니케이션 채널 활용 방식의 체계화 필요

- * 현재 특허청이 활용하고 있는 채널들은 매체별 특성 및 효과성을 감안하여 채널의 통합, 정기 채널 및 Help Desk 채널의 신설등이 요구됨

	채널	내용	대상	빈도	목적
인쇄물	공문서	지침, 양식, 요청 등	전직원	수시	전달, 참여
	우수사례집	우수 사례	고객/전 직원	수시	전달
	유인물	연간 계획, 정책 평가 결과 등	전 직원	년1회(반기)	전달
테크니컬	혁신 홈페이지	특허 행정 혁신 관련 내용	외부 공중	수시	전달, 수렴
	혁신 포털 사이트	혁신 추진 일지 작성 및 공유	전 직원	수시	전달
	개인 E-mail	혁신 메시지 전파, 설문 조사 등	전 직원	수시	전달, 수렴
	PCRM	혁신 추진 성과 홍보 및 고객 설문 등	고객/전 직원	격주 1회이상	전달, 수렴
	KMS	업무 연락, 업무 혁신방, 혁신 토론방, 청장 지시사항, 청장과의 대화, 지식센터, 자유게시판	전 직원	수시	수렴, 전달, 주도, 참여
대면	회의체	간부회의, 실/국회의, 혁신담당자 회의 등	해당 인원	주 1회 수시	수렴, 전달, 주도, 참여
	워크숍	과장급 이상 간부급, 직원 대상	해당 인원	수시	수렴, 전달, 주도, 참여
	교육	혁신 교육, 토요 학습의 날	전 직원	수시 월2회	전달
	위원회	정책 평가 위원회, 통합국정 운영위원회	부문장, 해당 부서장/팀장	수시	수렴, 전달, 주도, 참여
	혁신주니어보드	구성원 의견 수렴 및 혁신 메시지 전파	주니어 보드	주1회	수렴, 전달, 주도, 참여
	기타	체육행사, 비공식 모임	전 직원(가족)	년2회 수시	참여

시사점

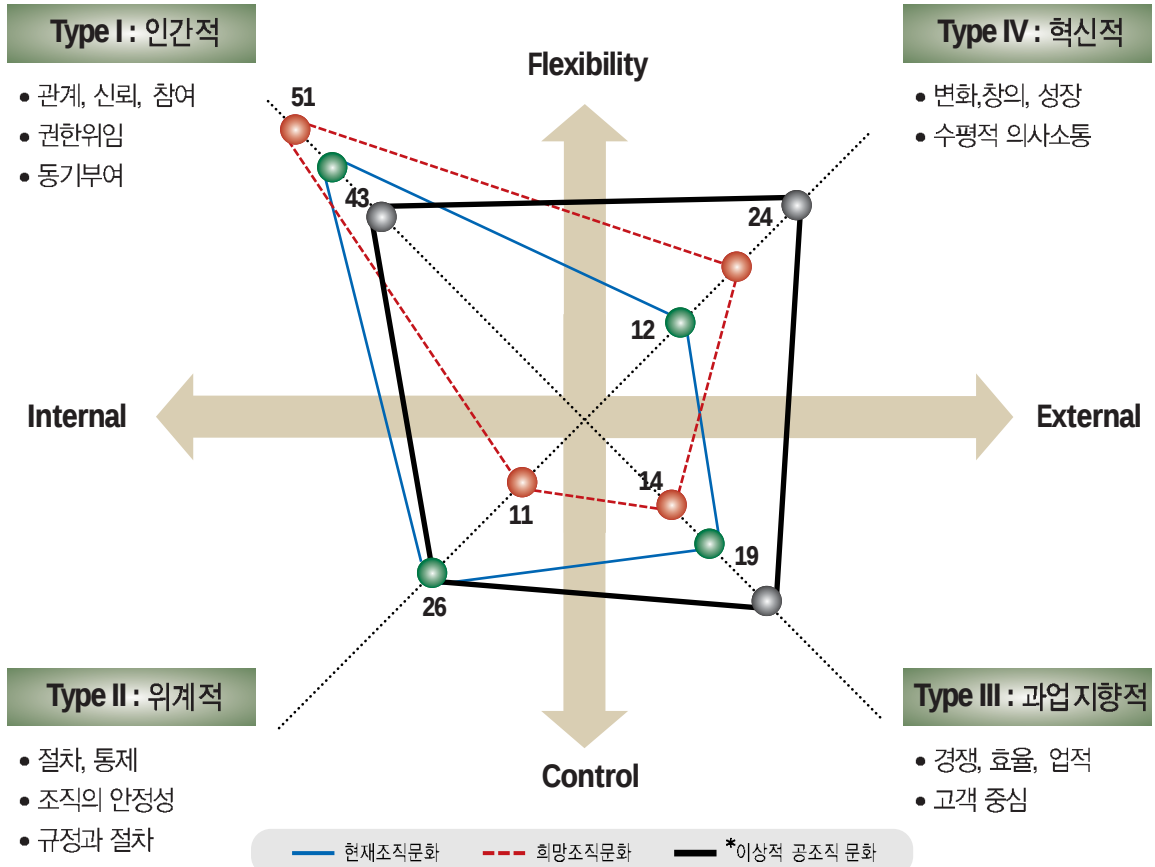
- 채널 통합, 정기 채널 구축, Help Desk 운영을 통하여 지속적인 변화/혁신 메시지 전파 필요
- 매체별 특성을 고려한 전개 필요
 - 인쇄물: 일반 대상, 내용 전달 중심
 - Tech: 일반 대상, 인지도 제고 및 의견 수렴
 - 대면: 주요 대상, 주도 및 참여를 통한 환경 개선 중심

15

인간 지향적 조직문화의 단점 극복 방안 필요

- * 현재 특허청의 조직문화는 인간 중심의 조직 문화라고 볼 수 있으나, 내/외부적 환경 요인에 의한 변화 방향을 고려할 때 성과 및 혁신 중심의 조직 문화의 보강을 통해 균형적 조직 문화를 조성하도록 하는 작업이 요구됨

특허청의 조직문화 경향: 인간적 조직문화(Type I)



주요 이슈 및 개선방향

- 특허청의 조직 문화는 다분히 인간지향적 조직 문화라고 볼 수 있으며,
- 향후 지향해야 할 문화 측면에 있어서도 인간적 측면이 강조되어야 한다고 구성원은 생각하고 있음
- 그러나, 혁신성 및 과업지향적 측면이 강조되어야 하는 변화 환경적 측면을 고려할 때
- 성과관리제도, 인력운영제도와 함께 리더십, 의사소통 역량 강화를 통해 균형적 조직 문화를 이루어 나가야 할 것임
- 또한 전 조직 구성원이 추구해야 하는 Core Value를 명문화 하는 작업을 고려해야 할 것임

* 인간 vs. 성과/혁신의 균형적 조직 문화 유도 프로그램 필요

혁신 방법론의 통합적 효과성은 어떻게 확보할 것인가?

01

혁신 방법론의 통합

- * 현재 특허청에서 운영되고 있는 혁신 방법들 중 대표적이라고 할 수 있는 Action Learning과 6 Sigma는 개념 및 운영적 유사성이 매우 높아 이원화하여 운영할 경우 조직 구성원에게 혼란을 줄 수 있어 통합 운영하는 것이 바람직함

진행 프로세스



주요 이슈 및 개선방향

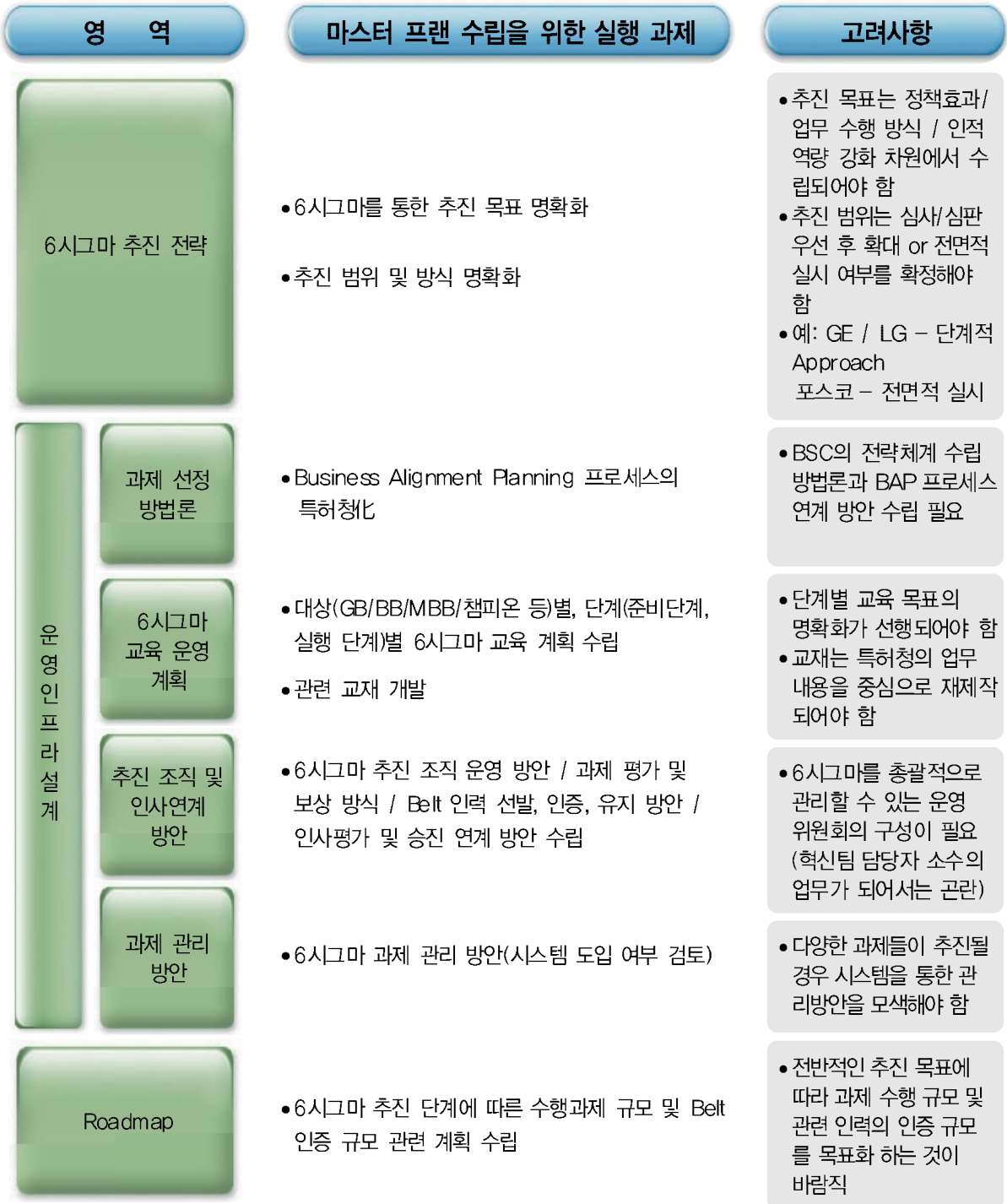
- Action Learning과 6 시그마는 개념적으로 매우 유사
- 단, 전반적인 방법론의 체계성 측면에서 6시그마가 보다 우세하다고 볼 수 있음
- 또한 이원적 운영에 따른 실익 또한 분명치 않으므로
- 6시그마를 특허청의 혁신 방법론으로 확산 / 정착시키는 것이 혁신 추진을 원활히 할 것으로 판단됨

* BAP : Business Alignment Planning

02

혁신 방법론의 통합

* 6시그마를 특허청의 혁신 방법론으로 정착시키기 위해서는 전반적인 6 시그마 운영체계를 정립해야 하며 이를 위해서는 6 시그마 추진을 위한 별도의 마스터 플랜 작업이 요구됨 특허청의 변화 마스터플랜은 아래와 같은 Framework을 가지고 수립되었음



변화 자체는 어떻게 관리할 것인가?

01

변화/혁신 모니터링 체계

* 변화/혁신의 모니터링 체계는 아래와 같은 구조로 구성함

모니터링 체계

점검 내용

점검 방식

혁신팀의 활용 방안

혁신 성과

- 특허청이 존재하는 한 추구해야 하는 궁극적인 성과

- 아래 차원에 대한 단계별 KPI 중심으로 지수화
 - 지식재산 창출
 - 지식재산 보호
 - 지식재산 활용
- 반기별 점검

궁극적인 특허청의 혁신 성과 및 그 원인을 파악하여 실행부서의 혁신 방향 설정 및 개선을 지원 및 전사적 커뮤니케이션 내용으로 활용

혁신 과정

- 궁극적인 성과를 추진하는 데 있어 단계별 핵심 추진 과제의 과정상 이슈 (혁신팀의 핵심 과제)

- 주요 혁신 과제의 진척도 관리*
- 핵심 전략 과제의 진행 과정 관리
 - 해당 과제 내용의 정착도
 - 해당 과제 추진상의 이해관계자 관리

혁신 프로그램 진행상의 이슈를 파악하고 적절한 Intervention 프로그램 기획

혁신 기반

- 혁신 추진의 기반 요소의 변화 추이
 - 변화 준비도
 - 변화 리더십
 - 조직 문화

- 변화 준비도 조사(반기별)
- 변화 리더십 다면평가 (반기별)
- 조직 문화 진단 Survey (반기 또는 년 단위)

혁신 기반에 대한 지속적 점검을 통해 혁신의 기초 역량을 강화할 수 있는 프로그램 기획에 활용

* 현재 혁신팀에서 진행되고 있는 혁신과제 추진 실적 관리를 활용

02

변화/혁신 모니터링 체계 : 혁신 성과 측정을 위한 KPI 선정

* 혁신의 결과로 나타나야 하는 궁극적인 특허청의 성과 중 대표적인 KPI를 아래와 같이 선정하고 이를 중심으로 각 영역별 혁신 성과지수를 설계함



* 전략방향은 '05년 업무계획 및 본 프로젝트의 분석 내용을 기반으로 재작성하였음

03

변화/혁신 모니터링 체계: 혁신 성과 지수화 방식 및 활용 방안

* 각 영역별 혁신 성과지수는 아래와 같은 형태로 산출하고, 변화의 과정을 관리하기 위한 목적이 강한 것이므로 목표 달성도보다는 개선도 중심으로 관리하는 것이 바람직

영역	KPI	가중치		기준시점 성과	측정시점 성과
창출	특허정보확산도	30%	15%	가중치 부분은 단계별 전략방향에 따라서 현업과의 논의를 거쳐 조정 가능	
	특허정보활용도		15%		
보호	종결처리심사 처리기간	50%	12.5%		
	심판처리기간		12.5%		
	심사품질지수		12.5%		
	소제기대상 건수 대비 심결 취소율		12.5%		
활용	특허기술 DB 및 상설 장터 이용율	20%	10%		
	특허기술의 사업화율		10%		

KPI _i	기준시점 창출 지수 계산			측정 시점 창출 지수 계산		
	실제 KPI 값	V(KPI _i)*	지수 점수**	실제 KPI 값	V(KPI _i)*	지수 점수**
특허정보확산도	50	100	100*15%=15	100	200	200*15%=30
특허정보활용도	50	100	100*15%=15	25	50	50*15%= 8
창출지수			30			38

기준 시점 대비 1.26배 성과 향상

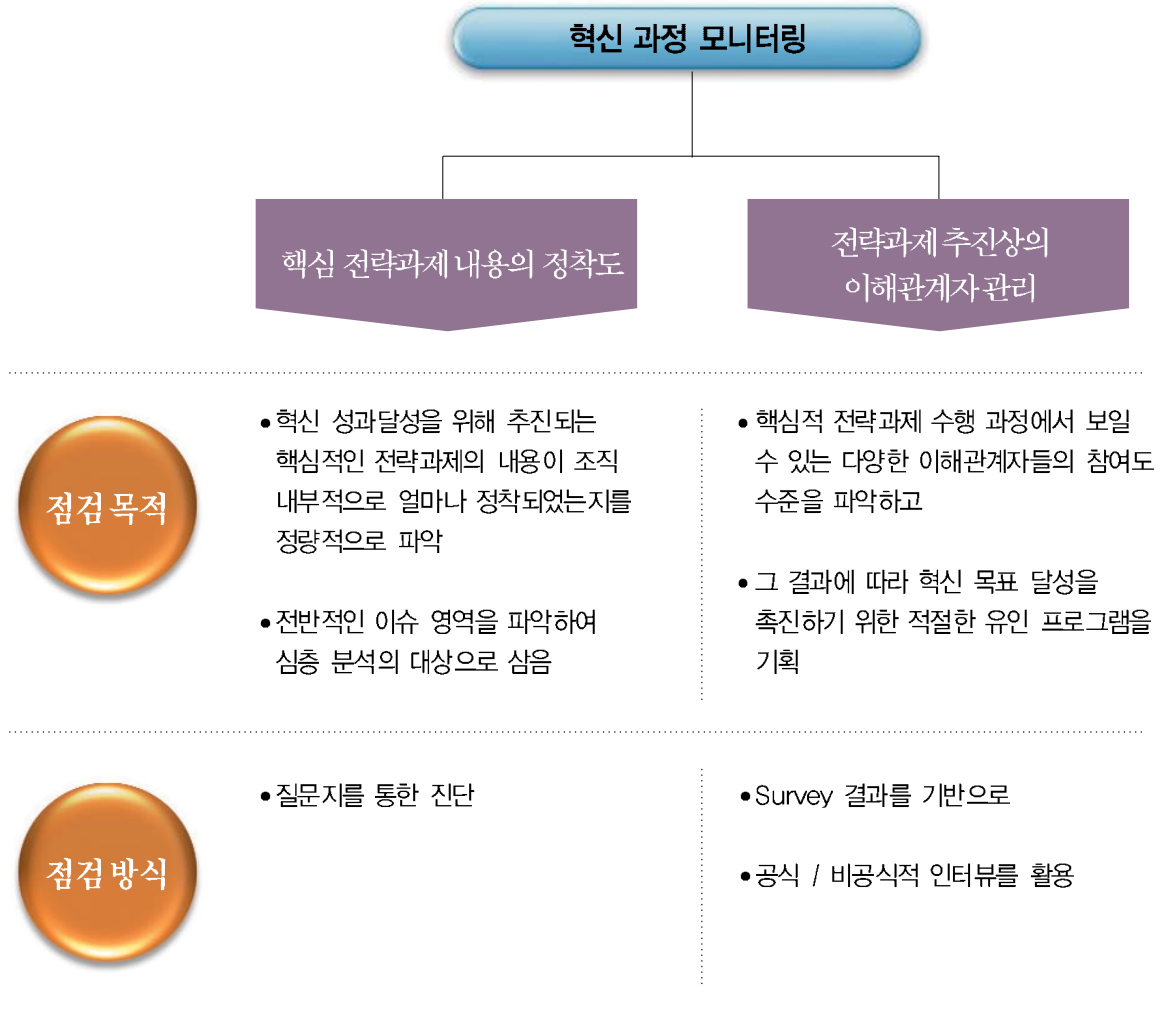
* $V(KPI_i) = (\text{현재 시점 KPI} \div \text{목표 시점 KPI}) * 100$

** 지수 점수 = $V(KPI_i) * W_i$

04

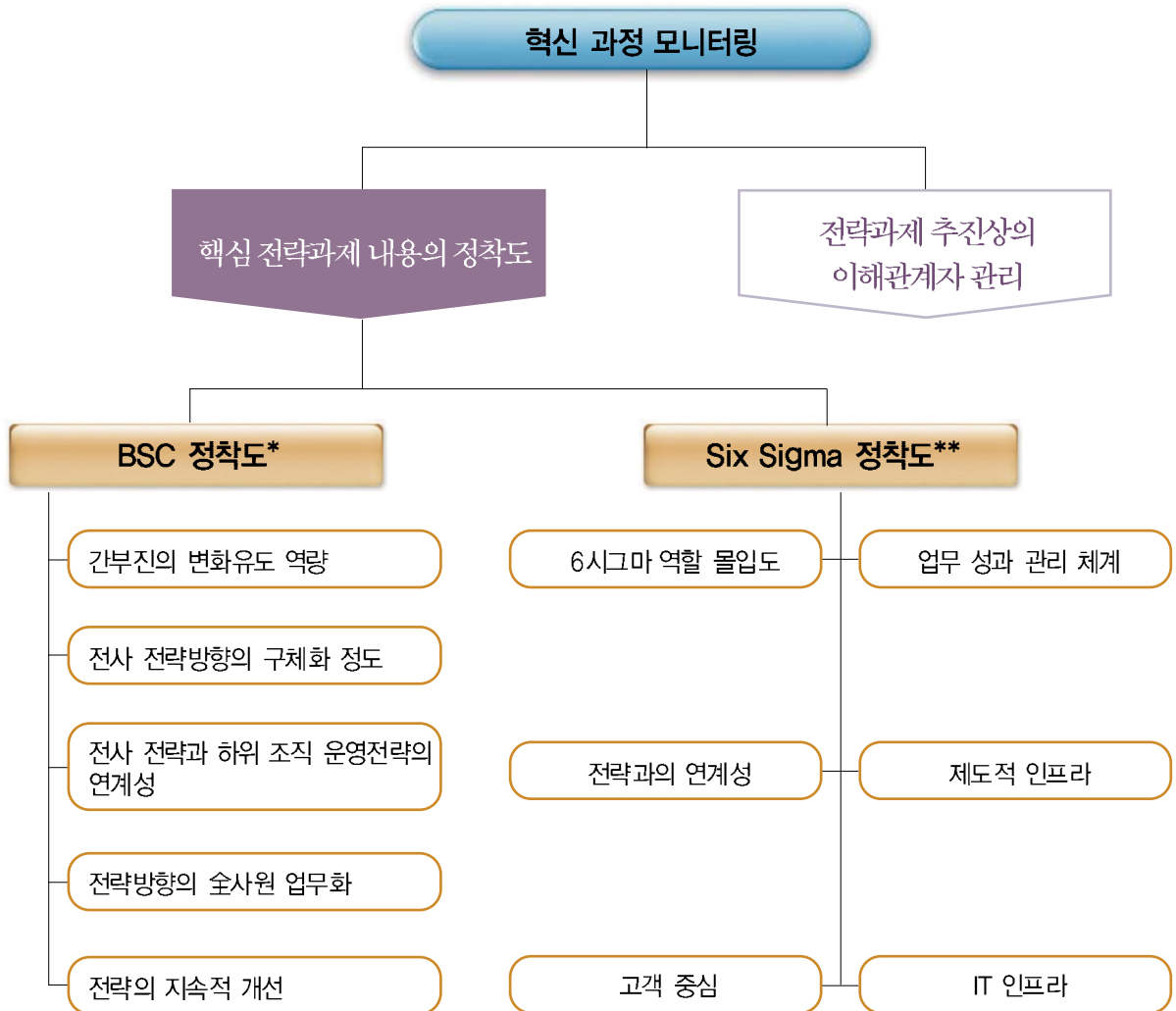
변화/혁신 모니터링 체계 : 혁신 과정 모니터링

* 혁신 과정에 대한 모니터링은 아래의 두 차원으로 나누어 실시



변화/혁신 모니터링 체계 : 혁신 과정 모니터링

* 특허청의 변화와 혁신을 Drive해 나갈 주요한 방법론으로서 BSC와 Six Sigma를 상정할 수 있으며 따라서 본 과제의 조직 정착도를 주기적으로 관리해 나가야 함



* Source : How to Mobilize the Executive Team for Strategic Change : The SFO Readiness Assessment, Harvard Business Review

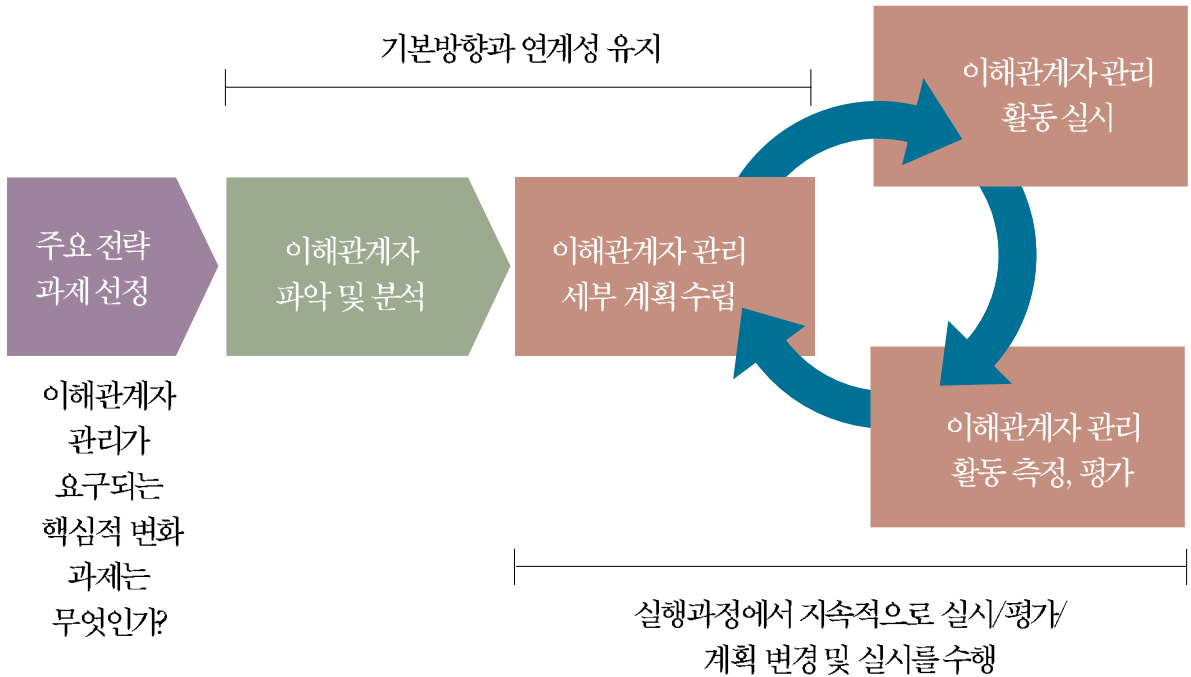
** Source : POSCO Six Sigma 진단 작업시 활용 Tool을 특허청에 맞도록 각색

06

변화/혁신 모니터링 체계: 혁신 과정 모니터링 (이해관계자 관리 I)

* 혁신을 추진함에 있어 다양한 이해관계자가 존재하며 이를 어떻게 관리하는가가 혁신의 성패를 가름할 수 있음. 이러한 이해관계자 관리는 아래와 같은 프로세스를 통해 추진이 되어야 함

이해관계자 관리의 주요 프로세스

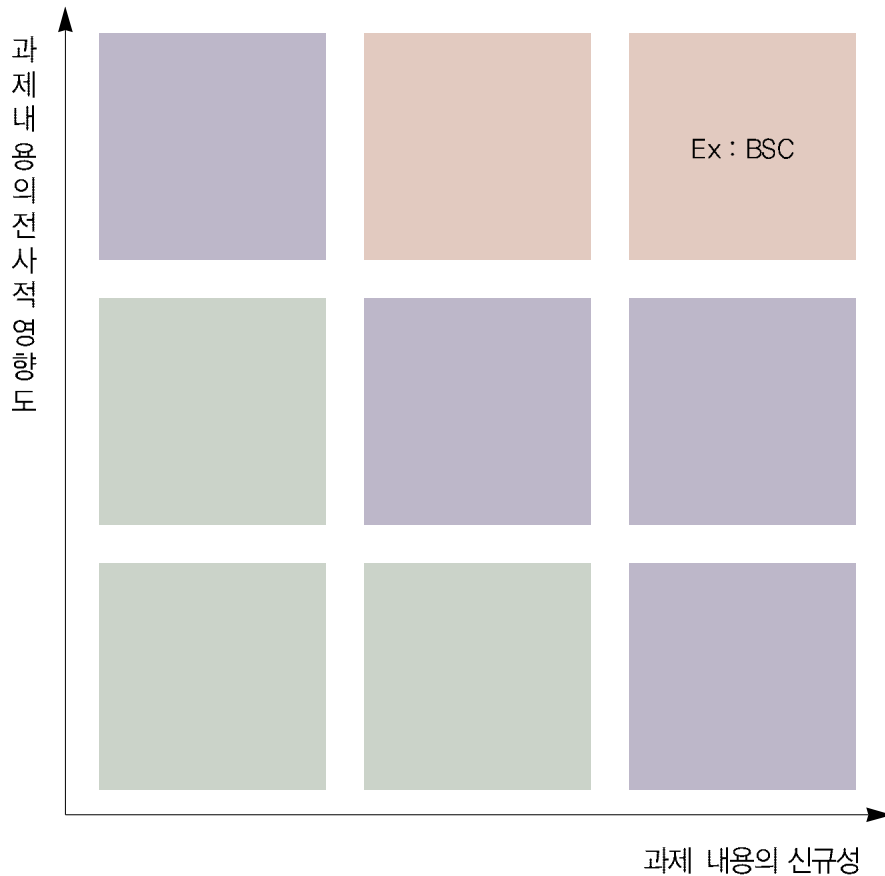


변화/혁신 모니터링 체계: 혁신 과정 모니터링 (이해관계자 관리 II)

- * 혁신을 위해 추진되는 다양한 과제 모두를 대상으로 이해관계자관리 활동을 전개하기 보다는 과제의 성격에 따라 선별적으로 해당 활동을 실시하는 것이 효율적일 것으로 판단됨



이해관계자관리 대상 과제 선정 Framework



- 전사적 Impact와 내용의 신규성을 감안하여 혁신팀 주관하의 이해관계자 관리 활동 전개



- 과제 실행 주체별로 이해관계자 관리 활동을 전개하고 혁신팀은 필요에 따라 지원



- 대단위적인 이해관계자 활동보다는 과제 수행 주체가 관련 인력 및 부서의 이해도 획득에 노력

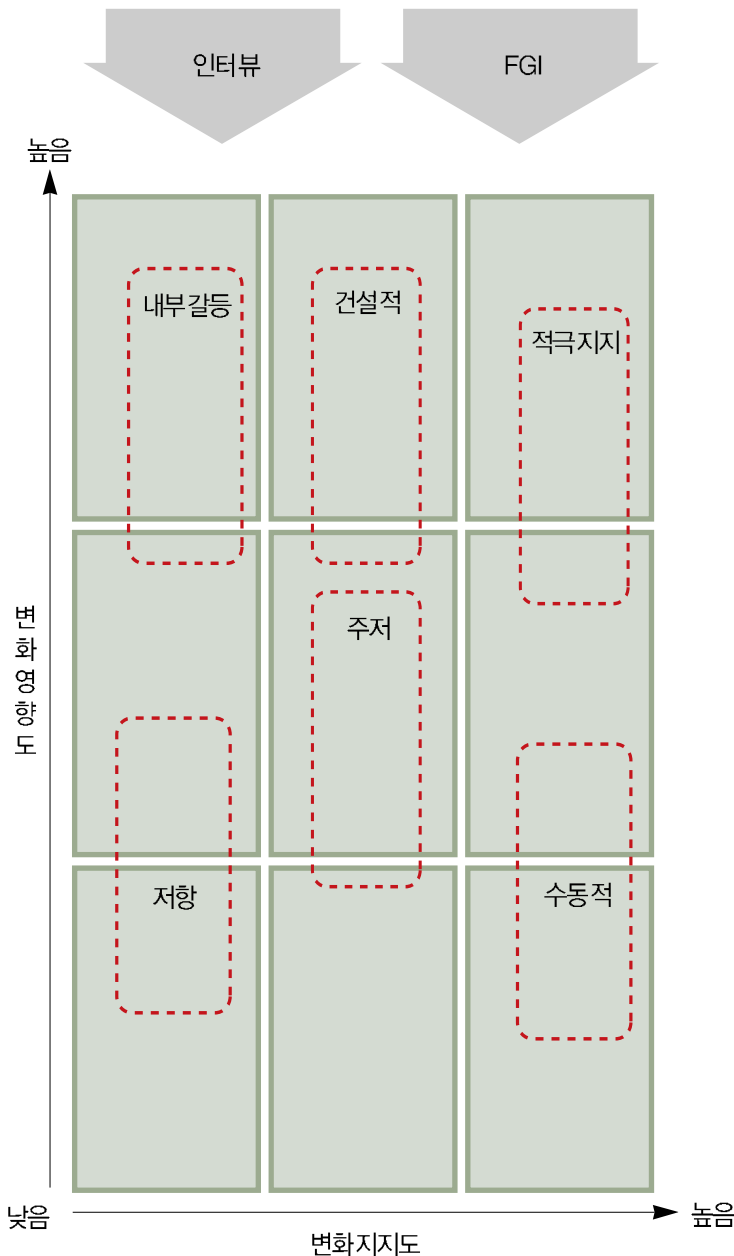
08

변화/혁신 모니터링 체계: 혁신 과정 모니터링 (이해관계자 관리 III)

- * 인터뷰 및 FGI등을 통하여 아래와 같은 분류/분석을 실시, 그 결과에 따른 Intervention을 가함으로써 변화에 대한 저항을 최소화하고, 관련된 부서 및 인력들에 대한 지원을 확보하도록 함



이해관계자 파악 및 분석 Framework



'적극 지지' 그룹

변화에 끼칠 수 있는 영향력도 높고 변화 지지도가 높은 집단으로 변화에 대해 적극적인 개입 지지가 가능한 그룹임.

'건설적' 그룹

변화에 끼칠 수 있는 영향력은 높고 변화 지지도는 중간 단계의 집단으로, 적극적으로 변화에 개입하지는 않지만 건설적인 방향으로 변화를 추진할 수 있도록 도와 줄 수 있는 그룹임.

'내부 갈등' 그룹

변화에 끼칠 수 있는 영향력은 높지만 변화 지지도가 낮은 그룹으로, 변화를 지지하거나 동참하는 것에 있어서 갈등을 하는 그룹임.

'주저' 그룹

영향력과 저항도가 모두 중간 단계로 변화에 대해 주저하는 그룹임.

'수동적' 그룹

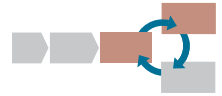
변화에 대한 지지도는 높으나 영향력을 행사하기 어려운 그룹으로 수동적으로 변화에 동참하는 그룹임.

'저항' 그룹

변화에 대한 지지도도 낮으며 영향력도 행사할 수 없는 집단으로 다양한 형태로 저항을 하는 그룹임.

변화/혁신 모니터링 체계: 혁신 과정 모니터링 (이해관계자 관리 IV)

- * 이해관계자 분석 결과를 바탕으로 아래와 같은 세부 활동 계획을 수립하여 시행하며, 이 세부 계획은 전사적으로 진행되는 교육 프로그램 및 Communication 계획과 통합 운영될 수 있도록 함



세부 계획 수립 (예시)

이해관계자	주요 역할	주요 활동	책임자	스케줄
국장 A	변화	프로젝트 관련 주요 이슈 리포트 보고	JKKim	Weekly meeting
	후원자	지원활동 프로그램 이해		
팀장	변화	심사관들의 업무 변화에 대한 이해	JSLim	1 to 1 meeting
	담당자	관리방식의 변화에 대한 이해		
End User	변화 목표/ 수용자	New System 도입으로 인한 업무향상 효과에 대한 이해	JHKim	Email, Workshop

- * 이해관계자 활동은 정기적으로 아래와 같은 프로세스를 통해 리뷰를 실시함으로써 해당 활동의 효과성 및 관련 업무 수행자의 역량을 높일 수 있도록 함



이해관계자관리 활동 평가 운영 방안



측정/평가 목적

- 변화관리상의 이슈 파악
- 변화관리의 효과/효율성 제고

측정/평가 포인트

- 지금까지의 변화조사
- 이해관계자들이 변화에 대해 갖는 견해 조사
- 변화 성공을 위한 개선 포인트 규명

측정/평가 방법

- 이해관계자 활동 담당자별 활동 내역 정리
- 혁신팀 내부적인 Review 미팅을 통한 의견 개진

측정/평가의 활용

- 이해관계자 관리 활동 보완
- 커뮤니케이션 및 교육활동 보완 등

10

변화/혁신 모니터링 체계 : 혁신 기반 모니터링

* 변화 기반은 변화준비도 / 리더십 / 조직문화에 대한 내용의 정기적 Survey를 통하여 단계별 향상 및 변화가 변화 목표에 적합하게 변화하고 있는지를 검토하고 Survey 결과에 따른 변화 프로그램을 기획해야 함

점검 차원	사용 도구	주기	실행 /분석 주체
변화 준비도 조직 문화	본 프로젝트의 진단단계에서 활용된 Survey를 활용	반기 (조직문화는 연단위 측정 무방)	혁신팀
변화 리더십	다면평가방식의 변화 리더십 진단 도구 활용	반기	혁신팀

변화의 지속성은 어떻게 확보할 것인가?

우리가 갖추어야 하는 조직 역량은?

Section 01

성공체험을 어떻게 유지/확산시킬 것인가?

Section 02



우리가 갖추어야 하는 조직 역량은?

01

조직 역량

* 특허청이 추진하고 있는 전략적 방향을 감안해 보았을 때 아래의 핵심적인 역량들이 추가적으로 강화되어야 함

영역	핵심적 전략방향	Key Requirement	Core Competency
창출	- R&D 효율화를 위한 특허정보 활용 확산 - 지식재산 창출 기반(중소기업 / 직무발명 등) 확충	- Global 산업/기술 동향에 기반한 핵심 특허 분석 정보 제공 - 유관기관 설득 및 협조 획득	산업분석 역량 (Market Intelligence)
보호	- 심사/심판의 처리기간 단축 및 품질 향상 - 특허 분쟁에 대한 사전적 보호 기능 강화	- 심사/ 심판 프로세스의 효율화 - 심사/심판의 효율성과 품질의 균형적 성과관리 - 보호활동을 위한 인프라에 보시스템 / 협의체 등) 구축	파트너선별 및 협력 (Coordination with Partner)
활용	- 특허기술 가치평가 기반의 기술거래 촉진 - 자금지원 확대를 통한 사업화 촉진	- 특허기술의 Selling Target/ Point 명확화 - 유관기관 설득 및 협조 획득	기술마케팅 (Technology Marketing)
혁신	- 성과중심의 책임운영기관화 - 성과중심의 인사운영체계 정립	BSC 운영 체계의 정착 및 운영 방식의 체화	조직성과관리 운영 (Performance Leadership)
			특허정보관리 및 분석 (Patent Info. Analysis)



추가 & 강화 필요 역량



보유 & 지속 강화 필요 역량

02

조직 역량 : 육성 방향

* 전략적 방향 달성을 위해 감안되어야 하는 조직 역량은 아래와 같은 형태로 육성될 수 있음

Core Competency	육성 방향	육성 시급성
산업 분석 역량 (Market Intelligence)	• 핵심 산업군(예:10대 성장동력 산업군)의 전반적 동향을 파악할 수 있는 위원회 /Forum에 적극 참여 • 심사국 정책부서에서 산업동향 파악/ 배포 업무 추가	High
파트너 선별 및 협력 (Coordination with Partner)	• 협력의 효과성을 높이기 위해 고위 직급자(예국장)들이 사안에 따라 하나의 Team으로 움직임	Moderate
업무 프로세스 혁신 (Process Innovation)	• Six Sigma를 통해 심사/심판 프로세스 관련 Big Y과제 지속 발굴 / 추진 • 심사/심판 부서 중심의 Six Sigma Council 설치	High
기술 마케팅 (Technology Marketing)	• 특허기술 마케팅 전략 수립 (필요시 전문기관으로부터의 컨설팅 추진)	Moderate
조직성과관리 운영 (Performance Leadership)	• BSC의 전략적 의미 및 운영방식에 대한 교육 프로그램 확대 운영(국장 과장 팀장 직원) • 조직의 핵심 가치(Core Value) 명문화 및 공통 역량 체화 프로그램 설계 운영 하고 이에 성과 중심적 내용 포함해야 함	High

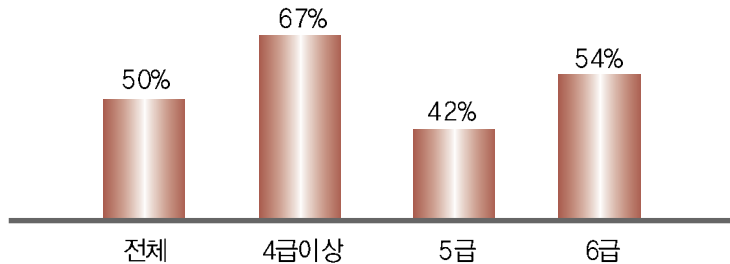
성공체험을 어떻게 유지/확산시킬 것인가?

01

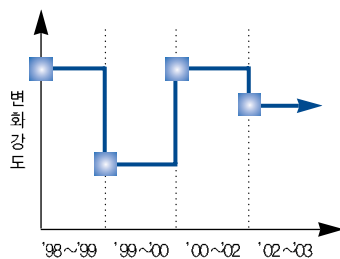
변화의 지속성/성공 가능성에 대한 인식 전환의 전기를 마련할 필요

- * 성공적 변화에 대한 기대 수준을 보다 강화할 필요가 있으며 이를 위해서는 작더라도 빠른 성공 체험을 할 수 있도록 조직 차원에서 지원해 주는 것이 중요함

변화의 지속성/성공 기대감



혁신의 비일관성 경험

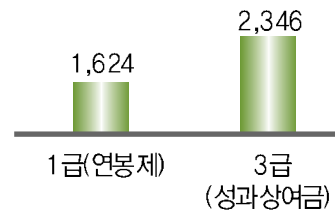


낮은 승진가능성

- 4.5급 → 과장 : 5.84년(4.4년)
- 5급 → 4.5급 : 35년(52년)
- ()안은 기술직

성과를 Drive하기에 부적합한 성과급 체계

성과 연봉액 수준(S등급)



주요 이슈 및 개선 방향

- 변화/혁신의 지속성 및 성공에 대한 낮은 기대감의 근본 원인은 조직 구성원들이 실질적인 성공 체험을 경험하지 못함에 기인
- 또한 성공 체험을 만들어 주기 위한 제도적 여건(승진 및 보상)조차 현실적으로 마련되지 못한 상황임
- 현재의 인원 구조 및 보상체계의 변경이 현실적으로 쉽지 않은 상황을 감안하더라도
- 혁신 성과에 따른 특별 승급, 포상 등과 같은 Low Cost Incentive 전략이 필요
- 또한 정책 일관성을 확보할 수 있는 Staff 기능의 강화와 같은 조직 차원의 Solution도 고려해야 함

* Low Cost Incentive 활성화

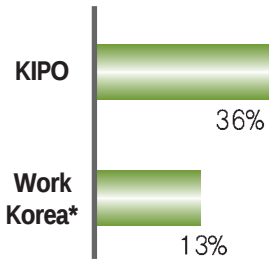
* 전략 Staff 기능의 강화

02

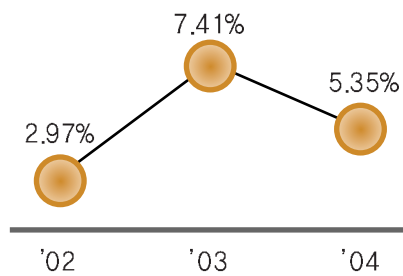
이직 의도를 완화할 수 있는 조직적 지원책 마련 필요

- * 높은 이직 의도는 업무에 대한 몰입도를 떨어뜨릴 개연성이 높기 때문에 이에 대한 관리가 필요
다만, 현실적인 측면을 고려할 때 사회적/금전적 측면의 성장은 조직적 지원이 어렵기 때문에 전문
가적 측면의 성장 영역의 지원 내용에 Focus를 맞추는 것이 필요함

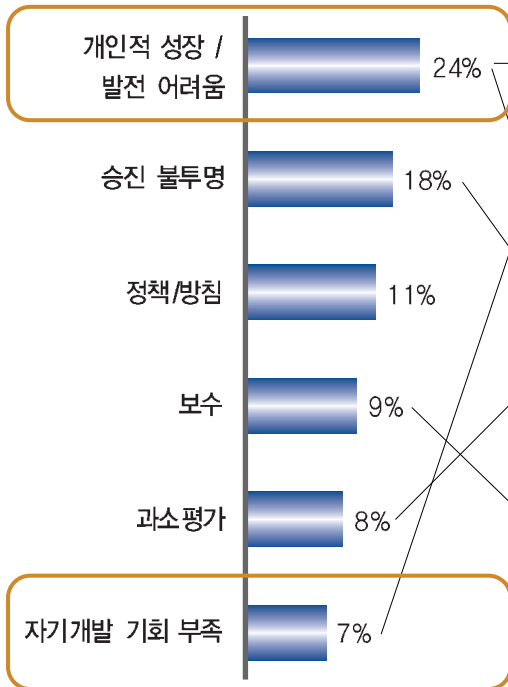
이직 의도



연도별 이직율 추이



이직 의도를 갖게 되는 원인



주요 이슈 및 개선 방향



* 직무전문 교육** 및 유학 등의 기회 확대

* Work Korea : Watson Wyatt에서 전세계의 민간 기업을 대상으로 실시되는 직원 만족도 조사 중 국내 결과

** 직무전문교육체계설계는 Action Learning으로 진행 예정

추진 과제 실행 계획

단계별 추진 목표

Section 01

혁신기반 Roadmap

Section 02

혁신성과 Roadmap

Section 03

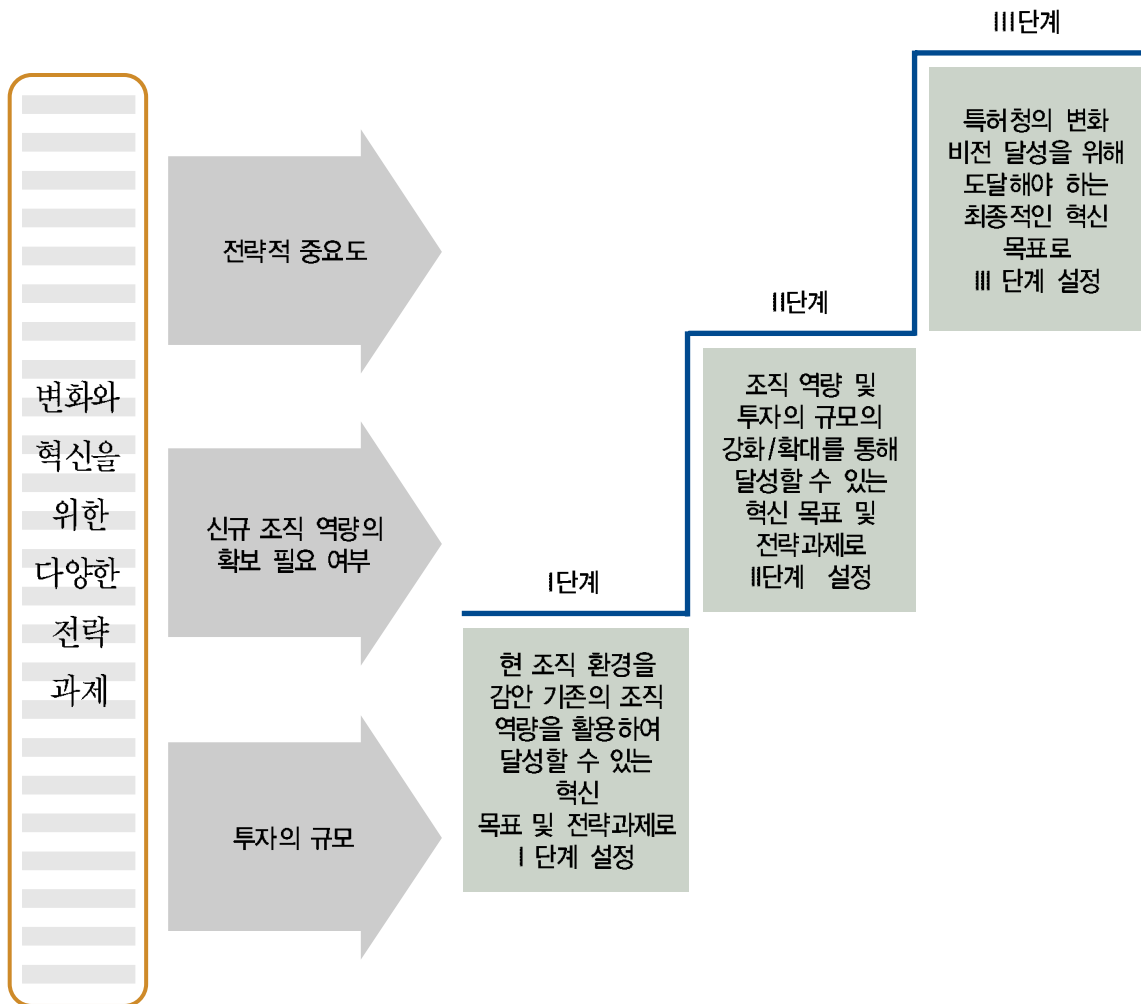


01

혁신 단계 설정 접근 방법

* 변화 마스터 플랜의 혁신 단계는 아래와 같은 방식에 의해 설정되었음

혁신 단계 설정 Approach



02

변화관리 단계별 추진 목표

- * 특허청의 변화는 아래의 3단계 형태로 추진되는 것이 바람직하며, 이런 변화를 지원할 수 있는 혁신 기반 요소들은 단계와는 무관하게 지속적으로 강화되어야 할 것임

혁신 성과

보호 기능의 안정화 및 창출/활용 기능 기반 강화 (Establishment : '05~'06)

- 일차적으로 심사/심판 기능의 목표 달성이 최우선 시 되어야 함.
- 특허청이 역할 확대에 있어 반드시 극복해야 하는 과제가 심사 물량에 대한 부담이기 때문

창출 / 활용 기능으로의 확대 (Extend : '07~'08)

- 안정화된 보호기능을 기반으로
- 창출과 활용 기능의 원활한 수행을 위한 역량을 강화하여
- 창출 및 활용 기능의 내실을 기하는 단계

국가 지식재산관리 주관 부처 로서의 위상 강화 (Enhancement : '09~'10)

- 지식재산 강국 실현을 위한 다양한 정책과제들을 재수립하고
- 관련된 성과의 주 책임 부처로서 관련 성과를 Drive하는 단계

혁신 기반

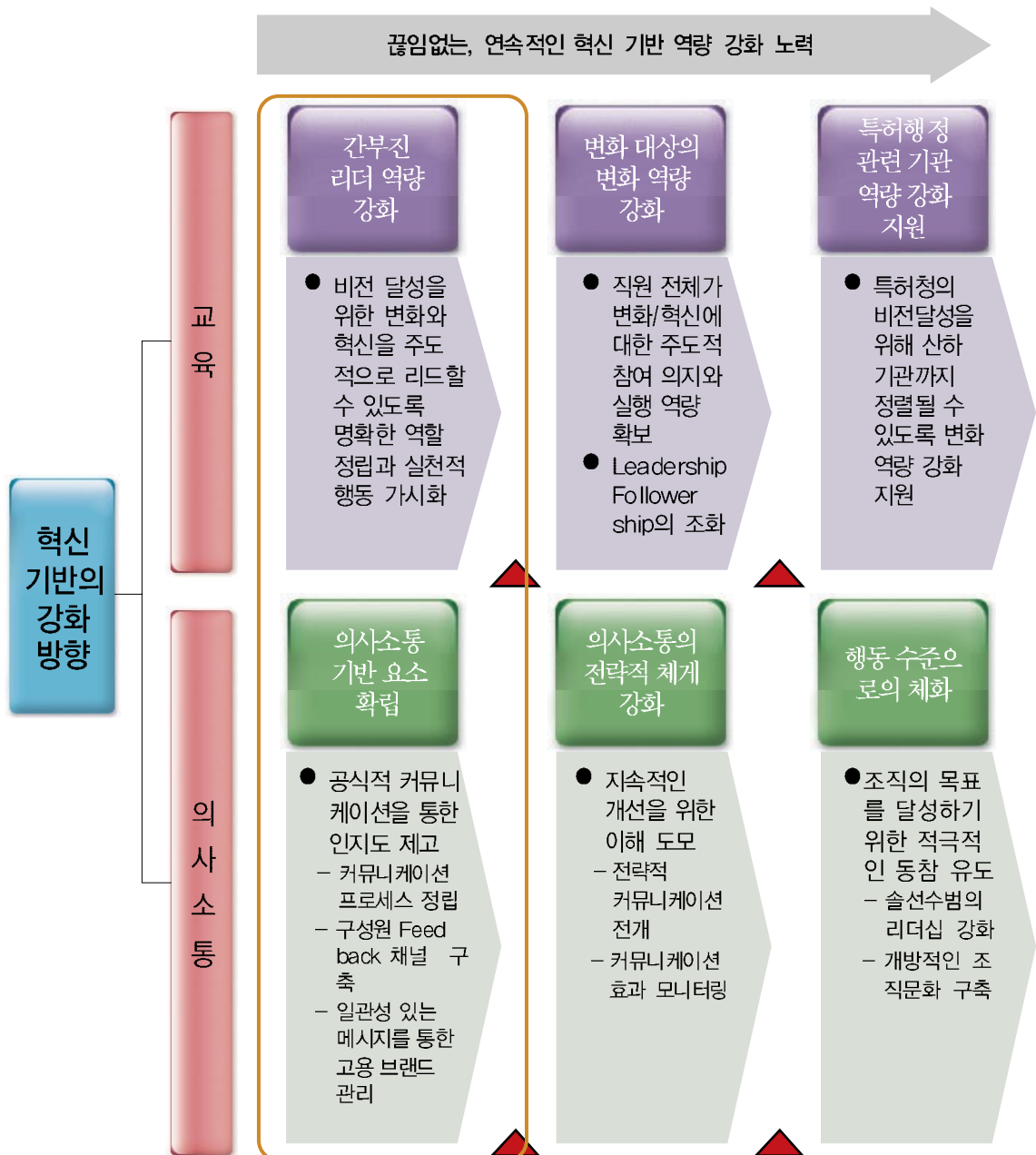
Change Leadership 강화
Self Leadership 강화
커뮤니케이션 체계 활성화
조직 문화 재정립

혁신기반 Roadmap

01

혁신 기반 강화 Road Map

- * 실질적인 혁신 성과 및 그 지속성을 확보하기 위해 교육과 의사소통 측면에 대해 단계적 목표를 설정하고 혁신 기반 역량 강화 노력을 지속해야 함



본 마스터 플랜의 상세 설계 영역

02

변화 기반 요소 강화 계획 : 교육체계

변화 인프라 관련 주요 조직 진단 결과

변화 방향에 대해 총론에서는
공감하지만 각론에서 논란

혁신활동의 지속성과 성공기대감
인식 저하

간부진의 변화관리 리더십 취약

- 자유롭고 개방적인 의사소통 분위기
- 적극적인 의견수렴을 통한 의사 결정 미흡

부서간 원활한 협조체계 미흡

인간지향으로 편중된 조직문화

성과관리 제도의 조기 정착 필요성

성과관리제도에 대한 간부진의
인식 제고

보상의 형평성과 공정성에 대한
불신

변화/혁신 교육 방향

1. 특허청의 비전과 전략과제에 대해 구체적인 수준에서의 공감대를 형성한다.
2. 전략실행 및 변화관리 도구로서 성과관리제도를 재인식 한다.
3. 체계적인 변화관리 차원에서 적극적인 리더의 역할 (Change Leader)을 재정립 한다.
4. 상하간 의사소통 활성화를 위한 토대로서 신뢰관계를 구축한다.
5. 특허청 전 임직원에 대해 의사소통 스킬을 향상한다.
6. 의사소통을 위한 인간관계의 관점(신뢰) 전환에 따라 부서 간 의사소통 활성화를 도모 한다.
7. 의사소통의 내실을 통해 인간 지향적 조직 문화의 강점을 강화하고, 약점을 보완한다.
8. 간부진의 변화에 따라 직원들의 상보적 역할(Self-Leader)을 정립한다.
9. 특허청에서 Change Leader (간부)와 Self-Leader (직원)의 역할과 책임에 따라 새로운 Action Plan을 수립한다

교육 체계

Change Leadership Development (CLD 과정)

Self - Leadership Development (SLD 과정)

Master Plan
에서
교육
관련
이슈

03

변화 기반 요소 강화 계획 : 교육 운영 계획

- * 일차적으로 실시할 교육은 간부진들의 리더십(Change Leadership)과 Self Leadership의 균형적 운영을 통해 위로부터의 변화 및 아래로부터의 변화를 동시에 유도할 수 있도록 함

변화/혁신 교육 운영 계획

교육과정	교육대상	7월				8월				9월				10월				11월			
		1주	2주	3주	4주	1주	2주	3주	4주	1주	2주	3주	4주	1주	2주	3주	4주	1주	2주	3주	4주
CLD과정	국장(20)				1회																
	선임 과장(30)			1회														AC			
	과장(90)					1회				1회	1회										
	팀장(64)													1회	1회						
SLD과정	서기관(100)			1회	1회	1회															
	사무관(800)				4회	4회				4회	4회			4회	4회			2회			
	주무관(100)				1회					1회				1회							

CLD : Change Leadership Development
과 정

- 주요 대상 : 국장 / 과장 / 팀장
- 주요 목적 :
 - 변화 추진에 있어 핵심 장애 요인으로 진단된 리더십 / 의사소통 관련 리더의 역할 명확화
 - 리더십 / 의사소통의 효율적 발현을 위한 핵심 역량인 비전제시 / 전략적 사고능력 개발

SLD : Self Leadership Development
과 정

- 주요 대상 : 서기관 / 사무관 / 주무관
- 주요 목적 :
 - 실질적 변화를 추진해야 할 인력들을 감안 능동적 혁신의 주체라는 인식 제고 및 자기 역할 정립

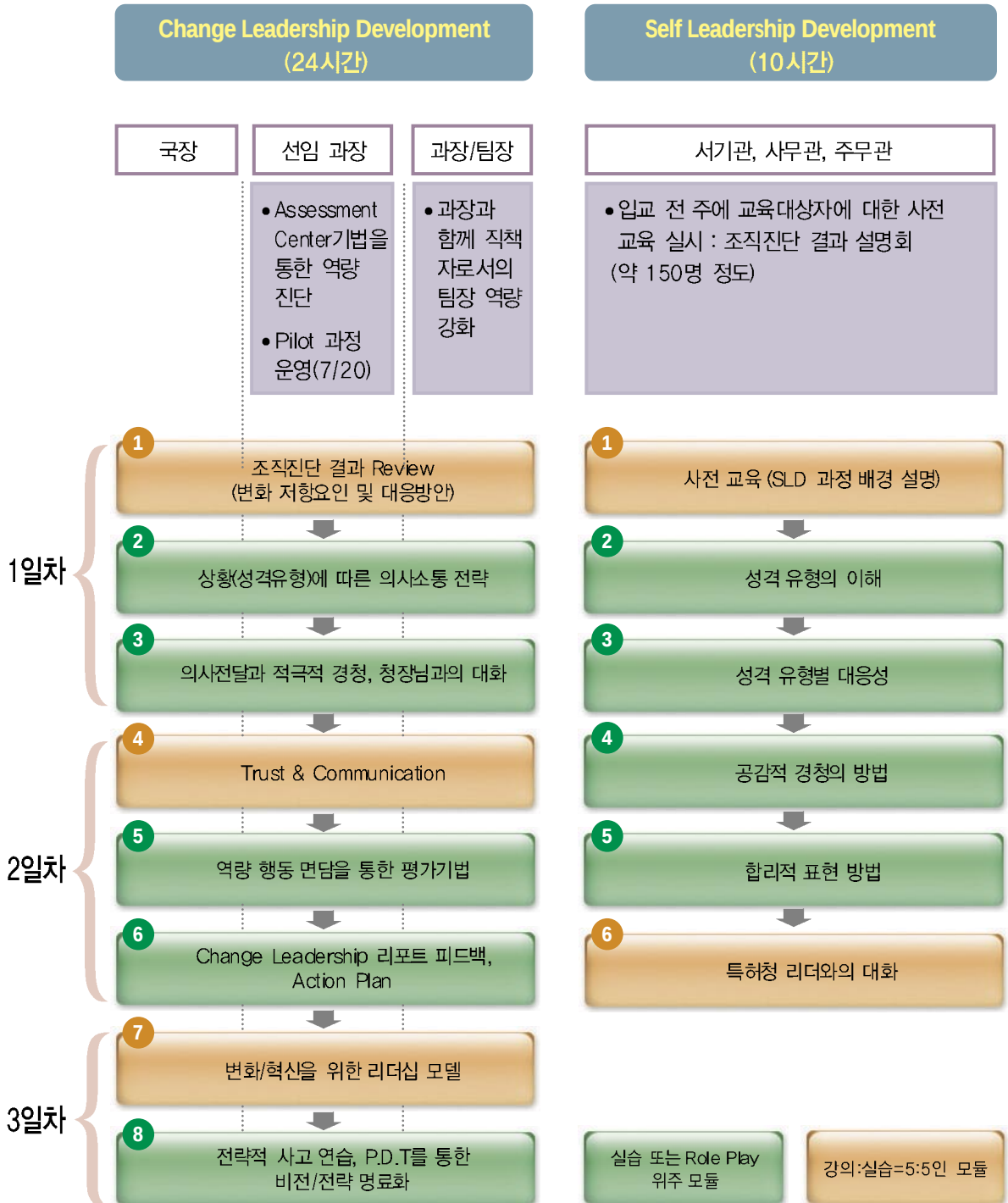
CLD 1회 교육 시간 : 24시간 / SLD 1회 교육 시간 : 8시간

* A/C : Assessment Center, 고위공무원단 평가를 대비하여 선임과장 그룹에 대해 A/C 실습 기회를 제공함

04

변화/혁신 교육 계획案

* 05년 하반기 변화/혁신 교육은 조직 및 리더십 진단 결과를 바탕으로 성과관리와 의사소통, 자기혁신 능력 향상에 중점을 두어 실시함



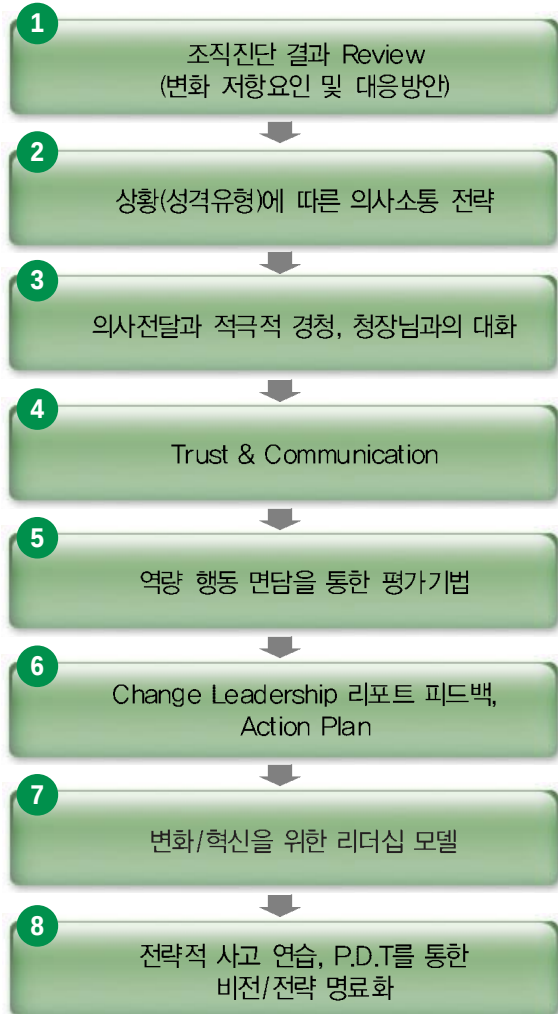
Change Leadership Development 과정 개요

교육 목적

- 특허청 변화/혁신의 핵심 장애 요인으로서 의사소통과 리더십의 문제를 해결하기 위해 교육적 수단으로서 Change Leader의 역할을 명확히 정립하고자 함
- Change Leader의 역할로서 특허청의 비전과 전략에 대한 구체적인 논의를 통해 비전제시 및 전략적 사고에 대한 능력을 향상시키고자 함

교육 목표

1. 특허청 변화/혁신의 핵심 장애요인을 파악한다
2. 변화 상황에서 조직구성원의 참여를 극대화하기 위한 리더의 역할을 이해한다
3. 특허청 혁신을 위한 비전과 전략과제를 재검토하고 도출한다
4. 의사소통 활성화를 위한 신뢰 구축의 의미를 이해한다
5. 자신과 타인의 성격 유형을 파악하고, 그에 따른 의사소통 전략을 개발/습득한다
6. 효과적으로 말하기, 적극적인 경청 기법 등을 통해 조직 구성원을 설득한다
7. 평가와 피드백 기법은 체득한다
8. 새로운 리더 역할에 대한 실천 방안을 수립한다

Change Leadership Development Module Flow
(국장, 과장, 팀장)

06

CLD Module 설계案

Module	모듈별 목표 및 주요내용	진행 방법	시간(24H)
Orientation 조직진단 결과 Review	조직 진단 결과를 중심으로 CLD교육의 목적을 명확히 전달하고, 3일간의 전체 과정 내용을 간략히 소개	강의	1h
상황(성격유형)에 따른 의사소통 전략	- 상대방의 말과 행동을 통하여 커뮤니케이션 스타일을 파악 - 자신과 상대방의 커뮤니케이션 스타일을 고려하여 상황 별로 커뮤니케이션 접근 방식을 달리함	강의, 진단, 피드백	3h
의사전달과 적극적 경청 청장님과의 대화	- 커뮤니케이션의 도구적 수단으로서의 효율적 의사 전달 방법과 적극적 경청에 대하여 이해 - 자신의 조직 내 커뮤니케이션 현황을 이해하고 개선의 필요성을 공감	강의, Role Play	4h
Trust & Communication	- 특허청의 신뢰 수준에 대한 자가 진단을 통하여 신뢰 구축의 필요성을 이해 - 커뮤니케이션에 대한 개개인의 고정 관념의 존재를 이해하고 이러한 고정 관념에 대한 타파가 커뮤니케이션 향상의 시작임을 이해	강의, 진단	2h
역량 행동 면담을 통한 평가기법	- 역량에 대한 이해와 행동 중심의 면담 기법을 학습 - 행동 중심의 면담기법을 통해 역량 평가 방법을 체득	강의, Role Play	4h
Change Leadership 리포트 피드백, Action Plan	행동 중심의 면담기법을 활용하여 기 Action Plan의 실행결과를 검토하고 새로운 Action Plan을 작성	Role Play, 작성	2h
변화/혁신을 위한 리더십 모델	리더십의 의미를 이해하고, 특허청 리더의 Role Model을 중심으로 리더의 역할을 정립	강의, 사례연구	1h
전략적 사고 연습, P.D.T를 통한 비전/전략 명료화	- 실제 사례를 중심으로 전략적 사고의 적용 방법을 학습 - MECE, Logic Tree의 작성 방법 및 P.D.T. 적용 방법을 습득 - Logic Tree & P.D.T.를 활용하여 특허청의 비전 달성을 위해 전략과제 도출 과정을 실습 (비전 Review 및 Strategy Map 작성)	강의, 사례연구, 실습	7h

교육 배경

- 조직 진단 결과에서 상하간 의사 소통 및 부서간 협조 체계 미흡의 문제 등이 변화/혁신의 장애 요인으로 도출됨
- 인간지향적 조직 문화의 강점을 살리기 위해서는 수직/수평적 신뢰 및 의사소통의 필요성이 제기됨

교육 목적

- 신뢰와 존중의 조직 문화 구축을 위한 도구적 수단으로서 의사 소통 능력에 대한 기본 전제 및 방법을 이해함으로써 효율적인 의사 소통 능력을 개발
- 간부와의 Face to Face의 격식 없는 대화를 통하여 특허청의 변화와 혁신의 방향에 대한 공감대를 제고하고 참여 기회 부여함으로써 변화에 대한 능동적 주체로 거듭날 수 있도록 지원

교육 목표

- 의사 소통의 본질을 이해하고 자신과 타인의 의사 소통 성격 유형을 파악함으로써 효율적인 의사 소통을 위한 방안을 개발/습득
- 특허청 변화/혁신의 핵심 장애 요인을 파악
- 효과적으로 말하기, 적극적인 경청 기법 등을 학습/체득

Self Leadership Development Module Flow
(서기관, 사무관, 주무관)SLD
Background Training사전 교육
(SLD 과정 배경 설명)Communication
Training

성격 유형의 이해

성격 유형별 대응성

공감적 경청의 방법

합리적 표현 방법

Opinion Leader
Workshop

특허청 리더와의 대화

08

SLD Module 설계

Module	모듈별 목표 및 주요내용	진행 방법	시간(8H)
Orientation Ice Breaking	본 과정의 목적을 이해하고 팀원 간의 상호 이해를 통하여 팀워크 형성	강의, Game	2h
성격 유형의 이해	자신의 Social Style에 대하여 이해함으로써 본인의 의사 소통 상의 강약점 및 개선 방안에 대해서 생각	강의, 토의	1.5h
성격 유형별 대응성	성격 유형에 따라 주변 사람들을 분류해 보고 이들과의 의사 소통 개선 방향에 대해서 논의	강의, 진단, Role Play	1.5h
공감적 경청의 방법	- 의사 소통의 도구적 수단으로서 효율적 의사 전달을 위한 방법에 대하여 이해 - 경청이 갖는 의미를 이해하고 경청의 다양한 종류와 방법을 이해	강의, Simulation, Role Play	1.5h
합리적 표현 방법	- 세가지 표현의 방법에 대하여 이해 - I-Message를 통한 긍정적인 표현 방법에 대하여 이해	강의, Simulation, Role Play	1.5h
특허청 리더와의 대화	- 특허청 조직 진단 결과에 대한 공유를 통하여 특허청의 변화와 혁신의 방향을 이해 - 특허청의 변화/혁신 과정에서 나타나고 있는 이슈에 대하여 공유하고 그 본질에 대하여 논의 - 사전 과제로 특허청 변화와 혁신 방향에 대한 각자의 생각을 제출	발표, 토의	2h

09

향후 교육 운영 방안(프로세스)

프로세스

주요 활동

활동 주체

교육 계획 수립

- 사업 전략 파악 : 교육적 시사점 도출(사업 추진을 위한 인적 측면의 이슈)
- 교육평가 결과를 통한 교육 중점 내용 파악(교육 개선 방향 및 각 과정별 개선 계획)
 - Change Readiness 진단, 조직문화(조직헌신도) 진단, 리더십 다면평가 결과
 - 과정별 반응도 평가 결과, 각 과정별 이수자를 통한 교육 개선 F.G.I. 결과
- 교육 계획 수립
 - 전층 차원의 공통 교육 : 사업 이슈, 변화관리 교육, 조직 문화 교육
 - 직급별 리더십 교육 : Leader(국장, 과장, 팀장), Follower(서기관, 사무관, 주무관)
 - 단위조직별 팀빌딩 교육 : 단위 조직별 각 진단 결과에서 도출된 이슈를 중심으로

- 혁신팀
- 혁신팀
연수원
- 혁신팀
연수원

교육 운영

- 각 과정별 기존 과정 Update 또는 신규 과정 개발 실시
- 각 과정/모듈별 교육방법(강의, Workshop, 진단, 토의, 사례연구 등) 선정
- 각 과정별 내외부 강사 섭외 및 교육 운영

- 연수원

교육 평가

- 변화/혁신 관련 진단/평가
 - Change Readiness 진단 실시 : WW's Change Model을 중심으로 설문조사
 - 조직문화(조직 헌신도) 진단 실시 : 조직문화 유형 설문항목과 'Commitment' 항목으로 설문조사
 - 리더십 다면평가 실시 : 직급별 리더십 역량 항목을 중심으로 설문조사
- 과정별 교육 운영 결과 평가
 - 과정별 반응도 평가
 - 각 과정별 이수자를 통한 교육 개선 F.G.I. 실시
- 교육 개선 방향 및 각 과정별 개선 계획 수립

- 혁신팀
- 연수원
- 연수원

10

사업 전략 추진을 위한 교육적 시사점 도출(I)

- * 특허청의 각종 사업 추진을 통해 달성하고자 하는 ‘전략목표’를 중심으로 중간 또는 최종 성과 평가시 각 목표의 달성 여부를 파악하고 상대적으로 향상도가 낮거나 저하된 성과지표(전략과제)에 대해 대응방안을 모색
- * 전략과제 추진상의 문제(장애요인)에는 제도, 법, 업무 프로세스, 인사제도, IT시스템 등의 측면과 함께 전략을 실행할 수 있는 인적 역량의 문제도 고려하여 그에 필요한 교육적 지원 방안을 고려

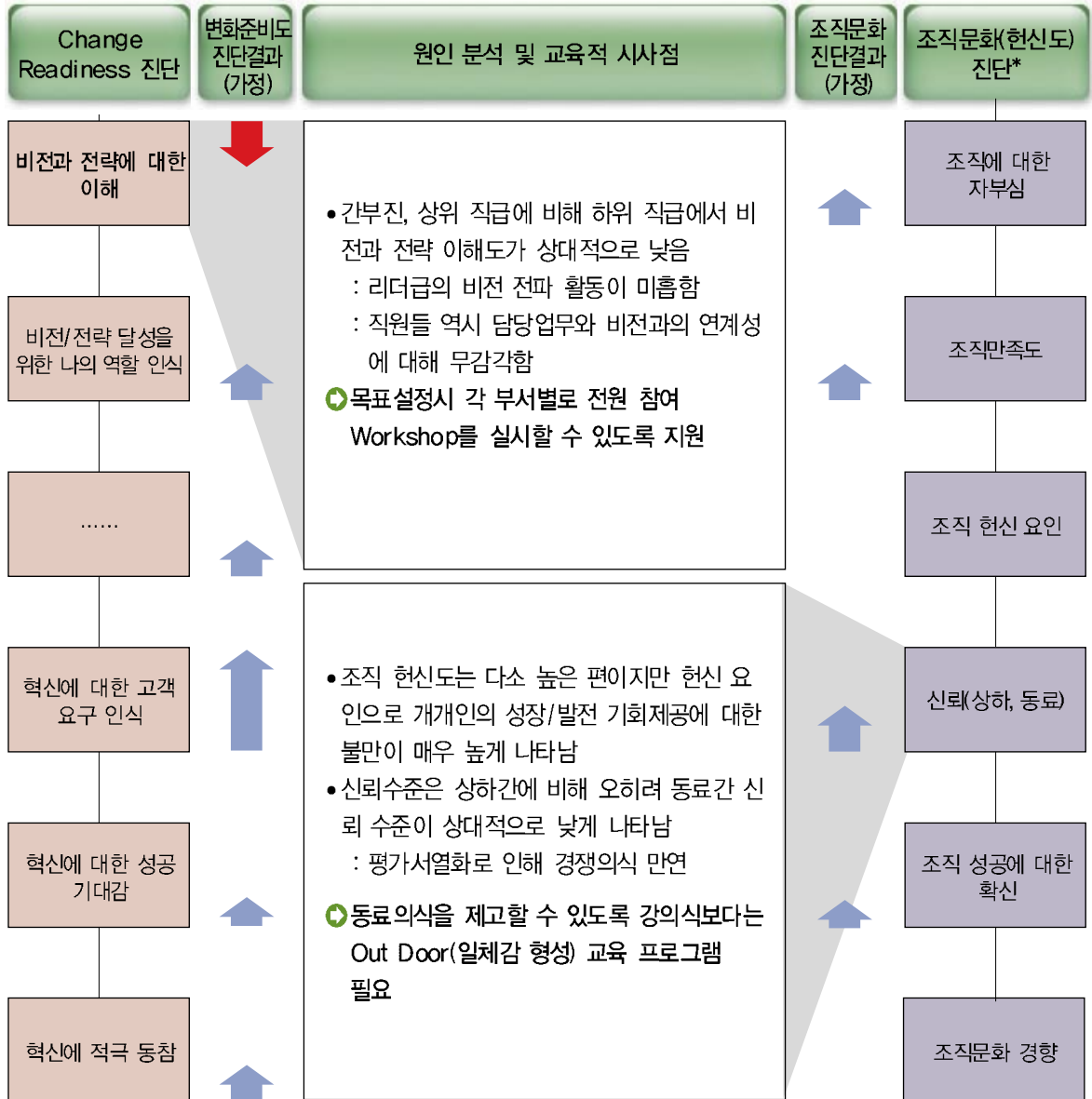
전청 성과평가를 통한 교육적 시사점 도출(예시)



변화 준비도, 조직문화 진단을 통한 교육적 시사점 도출(II)

* 변화/혁신 역량 강화 및 조직문화 성숙도 향상을 위해 변화준비도와 조직문화 진단 결과를 바탕으로 전청 공통 교육 차원의 시사점을 도출

변화준비도, 조직문화 진단을 통한 교육적 시사점 도출(예시)



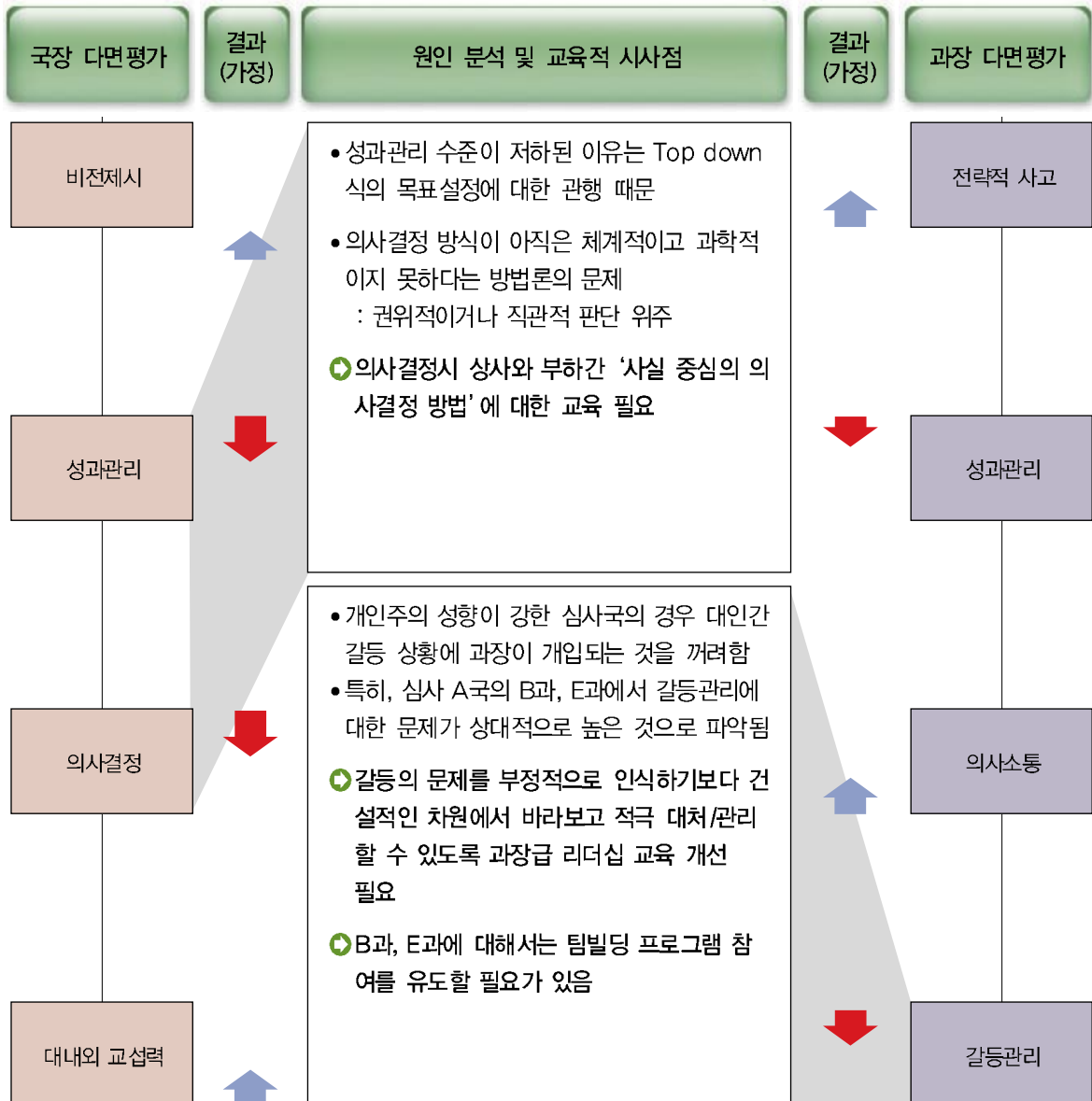
*조직문화의 성숙여부는 조직에 대한 혁신도 수준으로 귀결되기 때문에 조직문화 유형 진단과 함께 조직혁신도를 진단하는 것이 바람직함

12

리더십 다면 평가를 통한 교육적 시사점 도출(III)

* 매년 실시하는 리더십 다면평가 결과는 행동 지표를 중심으로 향상 또는 저하 경향을 파악하고 리더십 교육 측면에서 적극 활용함

리더십 다면평가를 통한 교육적 시사점 도출(예시)



13

교육 계획 수립

* 각 영역별 교육적 이슈를 중심으로 대응방안을 모색하여 교육 또는 Workshop 등의 연간 교육 계획을 수립함으로써 조직의 인적 역량 및 리더십 수준 향상에 기여하도록 함

영역별 교육 시사점(예시)

06년 전사 교육 계획(예시)

전략
실행
측면

- 간부로서의 팀장의 역할과 책임을 중심으로 리더십 강화 교육
- 특히, 평가보다는 건설적 피드백 제공 스킬 강화
- 6시그마에 대한 인식제고를 위한 심사관 맞춤형 교육 필요

변화
문화
측면

- 목표설정시 각 부서별로 전원 참여 Workshop를 실시할 수 있도록 지원
- 동료의식을 제고할 수 있도록 강의식보다는 Out Door(일체감 형성) 교육 프로그램 필요

교육
시
사
점리더십
측면

- 의사결정시 상사와 부하간 '사실 중심의 의사결정 방법'에 대한 교육 필요
- 갈등의 문제를 부정적으로 인식하기보다 건설적인 차원에서 바라보고 적극 대처/관리할 수 있도록 과장급 리더십 교육 개선 필요
- B과, E과에 대해서는 팀빌딩 프로그램 참여를 유도할 필요가 있음

전
청
공
통
교
육

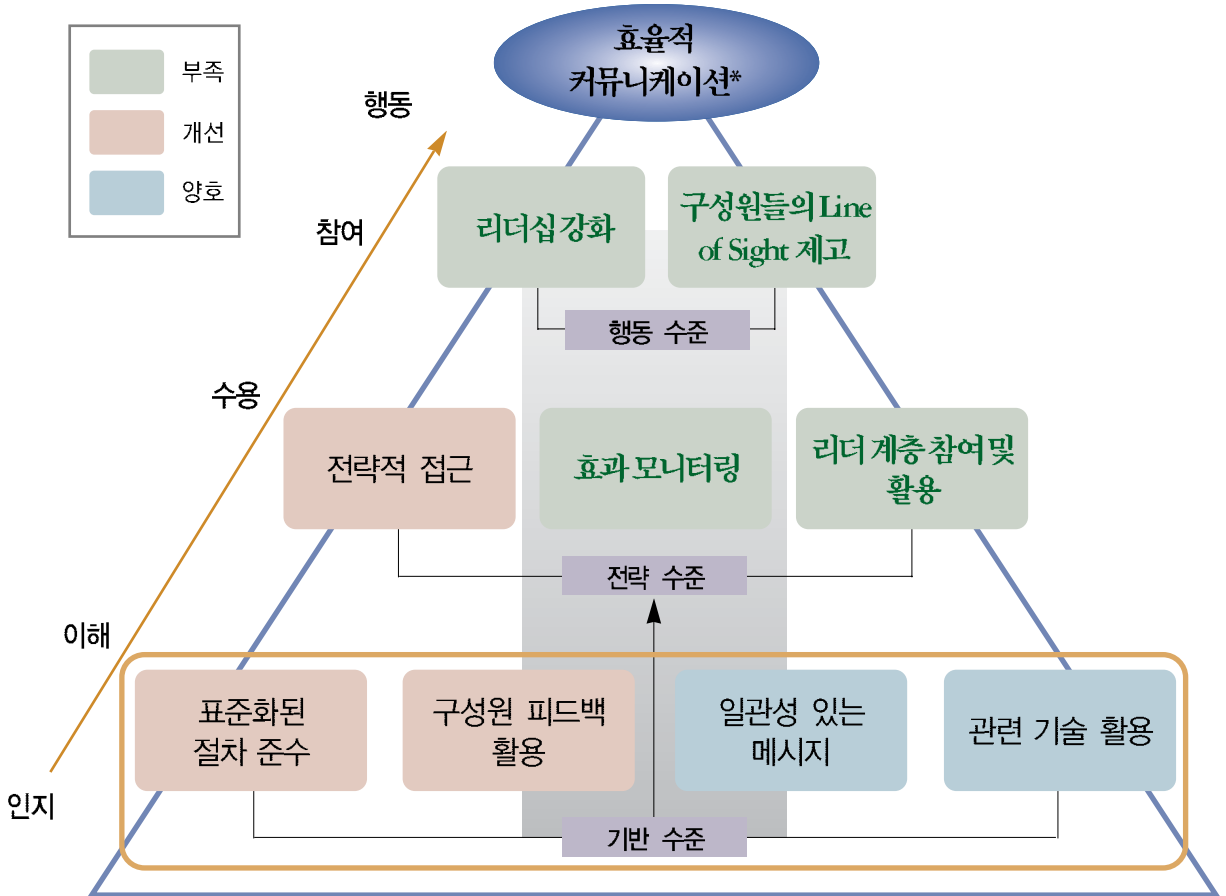
교육 과정	주요내용/방법	교육 대상	일정 시간	비고
목표설정 Workshop	10월 사업계획 수립시 각 부서별로 계획 및 목표설정 워크숍을 전원이 참여하도록함(혁신팀 지원)	간부를 중심으로 전직원	10~11월 8시간	기존 과정 개선
심사 6시그마 교육	심사업무를 중심으로 6시그마 활동의 적용사례 및 효과에 대한 공유	심사관 전원 (400명)	4월 8시간	기존 사례 활용
평가/ 피드백 교육	심사의견서에서의 평가 포인트와 모범적인 피드백 사례 학습과 역할 연기	심사 팀장 (80명)	3월초 16시간	기존 과정 개선
의사결정 기법 교육	사실 중심의 사고를 중심으로 의사결정 기법 훈련	국장 (20명)	일정 시간	신규 개발
갈등관리 교육	조직내 갈등에 대한 이해를 중심으로 갈등을 생산적으로 관리하는 기법 교육	심사국 과장 (50명)	4월 12시간	신규 개발
팀빌딩 교육	해당 팀의 제반 문제를 중심으로 토론 및 일체감 형성 Out door 교육	B, E과	1월 16시간	신규 개발

리
더
십
교
육기
타
교
육

14

커뮤니케이션 주요 이슈 및 시사점 - 활용 수준 분석

* 특허청의 커뮤니케이션 활용 수준은 기반 수준에 있으며 향후 전략 및 행동 수준으로 업그레이드 하기 위해서는 먼저 표준화된 절차 수립, 피드백 채널 구성 강화를 통한 기반 강화가 필요



117

www.kipo.go.kr

시사점

- 특허청 변화/혁신을 원활히 지원하기 위하여 커뮤니케이션의 기반 수준으로부터 전략 수준으로의 업그레이드가 시급함
- 커뮤니케이션 계획 수립을 통한 ;
 - 대상별 역할 및 책임의 명확화
 - 대상별 채널 재 설계 (목적/방향별)
 - 모니터링 방안 설계에 대한 검토가 필요함
- Tech 채널 강점을 활용한 통합 채널 및 확보 및 타 채널과의 연계성 검토가 필요함

15

커뮤니케이션 추진 원칙

* 특허청 내 커뮤니케이션 추진 원칙을 시사점 및 Best Practice를 통하여 다음과 같이 도출

주요 시사점

- 대상별 커뮤니케이션 역할 및 책임 명확화를 통한 커뮤니케이션 효율화 강화 필요
- 커뮤니케이션 전략 및 계획 수립을 통한 통합적/체계적 커뮤니케이션 진행 필요
- 쌍방향 커뮤니케이션 채널 확충을 통한 구성원의 참여 기회 확대 필요

변화 커뮤니케이션 Best Practice*

- 모든 커뮤니케이션은 구두(verbal)를 통하여 직접 대화를 통해 이루어져야 함
- 모든 커뮤니케이션 메시지는 현재 상황에 적합하고 이해 가능한 것이어야 함
- 모든 커뮤니케이션은 직 상급자를 통해서 이루어져야 함

특허청 커뮤니케이션 원칙
(Guiding Principles)

- 커뮤니케이션을 통한 리더십 및 역량 강화: 커뮤니케이션 활동을 단순한 정보의 교환 차원을 넘어서 리더십 및 역량 강화의 도구로 활용할 수 있도록 프로그램 설계 필요
- 통합적 커뮤니케이션 시행: 정기적 기반 채널을 중심으로 대상별 채널들의 메시지 및 목적을 통합적으로 구성함으로써 일관되고 명확한 커뮤니케이션 제공
- 피드백 강화를 통한 참여 기회 확대: 변화/ 혁신 관련 모든 커뮤니케이션에 대하여 피드백 방법을 명기하고 Help Desk를 통하여 이를 상시 지원

16

커뮤니케이션 추진 방법론

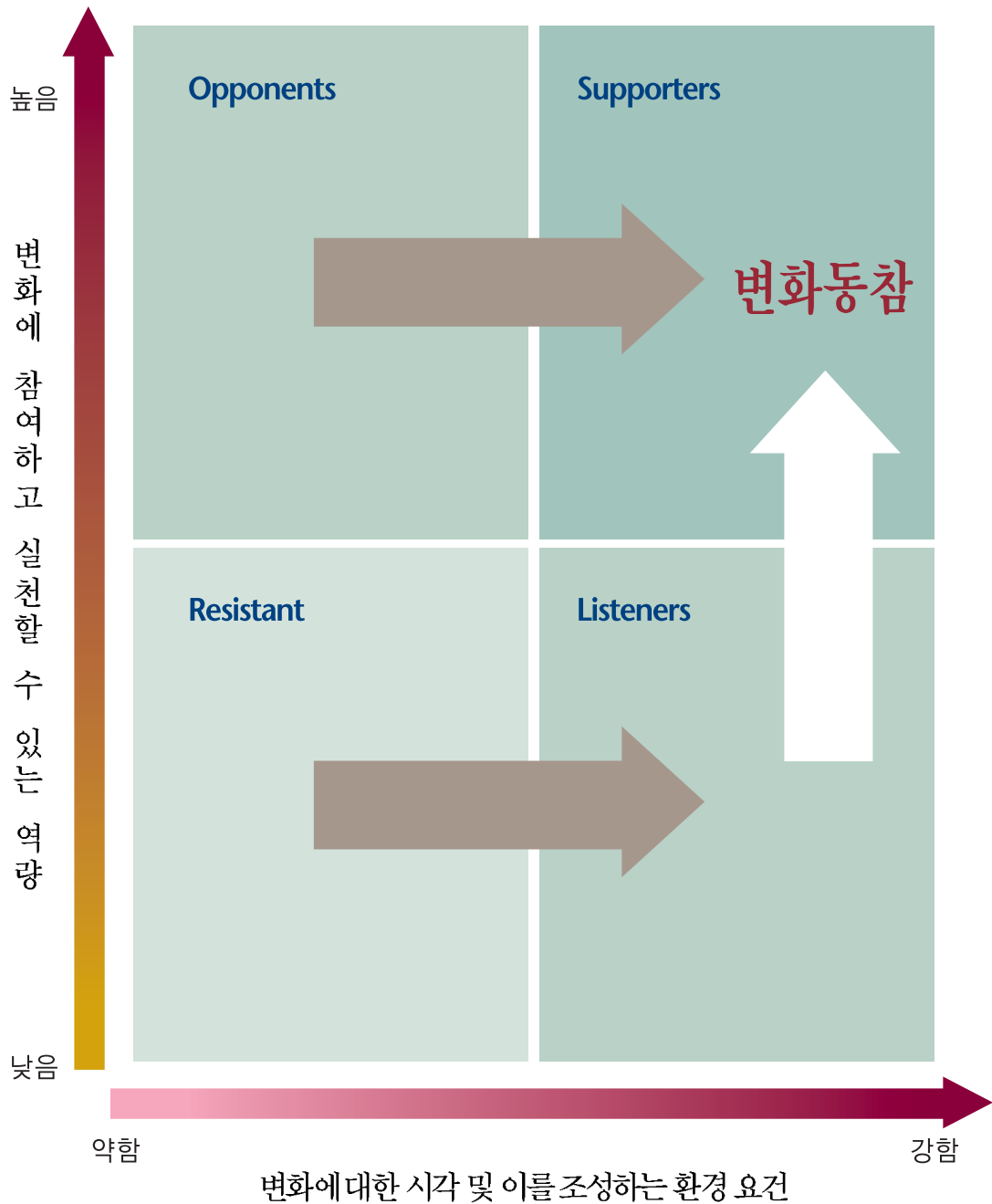
* 커뮤니케이션 계획 수립은 전략 확정, 실행 계획 작성, 개발 및 시행, 피드백의 4단계 접근 방법을 활용함



17

커뮤니케이션 전략 - 목표

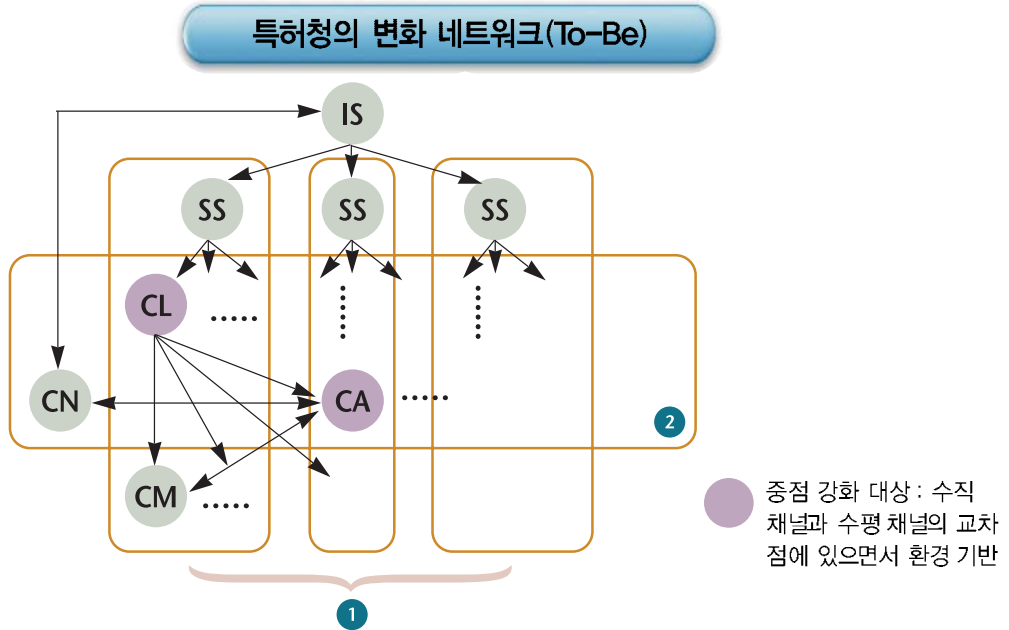
- * 커뮤니케이션을 통하여 혁신에 대한 변화 환경 요인을 강화하고 변화 실천 역량을 높여 나가고자 함



18

커뮤니케이션 전략 - 변화 네트워크(Change Network)

* 커뮤니케이션은 변화 네트워크(Change Network)를 통하여 수직 채널 및 수평 채널을 중심으로 전개



변화 네트워크내 채널 및 대상별 역할

채널별
운영 목적

① 수직 채널

변화/혁신 환경 및 기반 강화

② 수평 채널

변화/혁신 역량 강화

주요 역할

- **Initiating Sponsor**(CEO)
 - 전사적 변화/혁신의 비전 제시 및 총괄적 책임
- **Sustaining Sponsor**(국장)
 - 국 내 변화/혁신을 위한 지원 및 분위기 조성
- **Change Leader**(과장 / 팀장)
 - 현장의 변화/혁신을 위한 계획 수립 및 실천 지원
- **Change Navigator**(혁신팀)
 - 변화/혁신 방향 설계 및 모니터링, 도구 및 지식 제공
- **Change Agent**(주요 사무관/서기관급 인력)
 - 변화/혁신 과제 도출 및 수행, 현업 의견 및 니즈 파악
- **Change Maker**(일반 구성원)
 - 변화/혁신 과제 수행 지원, 의견 제시 및 동참

19

커뮤니케이션 전략 - Change Agent 운영 방안

* Change Agent는 현재 Junior Board를 확대 운영하는 방안으로 전개하며 이를 위해서는 Junior Board에 대한 제도적 지원의 뒷받침이 필요

현 황(As-Is)

향 후(To-Be)

대 상

- 서기관 또는 사무관

- 변화/혁신 프로그램별 현업 주요 이해 관계자

선발 및 임기

- 선발: 구성원 추천 선발
- 임기: 3개월

- 선발: 혁신팀 선정
- 임기: 1년

주요 목적

- 구성원의 간접 참여 기회 제공

- 변화/혁신 수행을 위한 역량 강화
- 현업의 변화/혁신 기반 조성 현황 점검

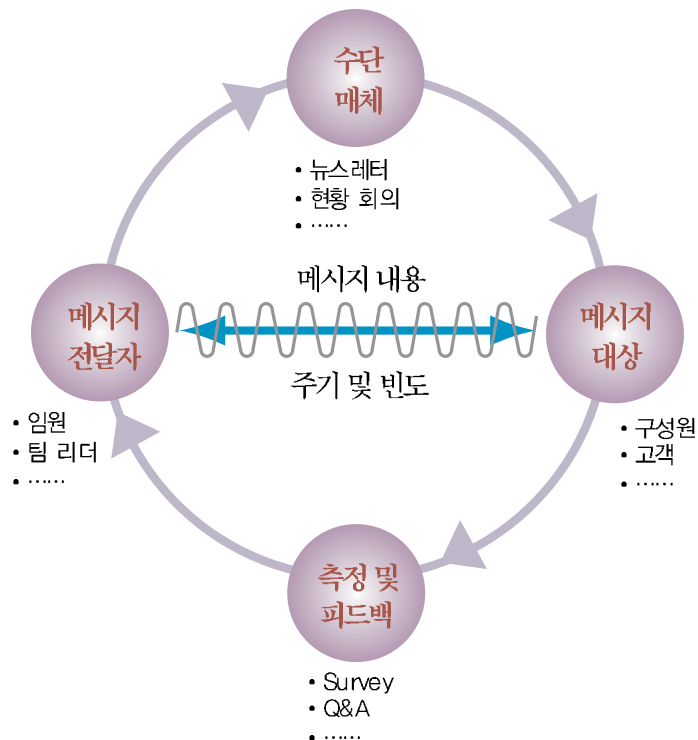
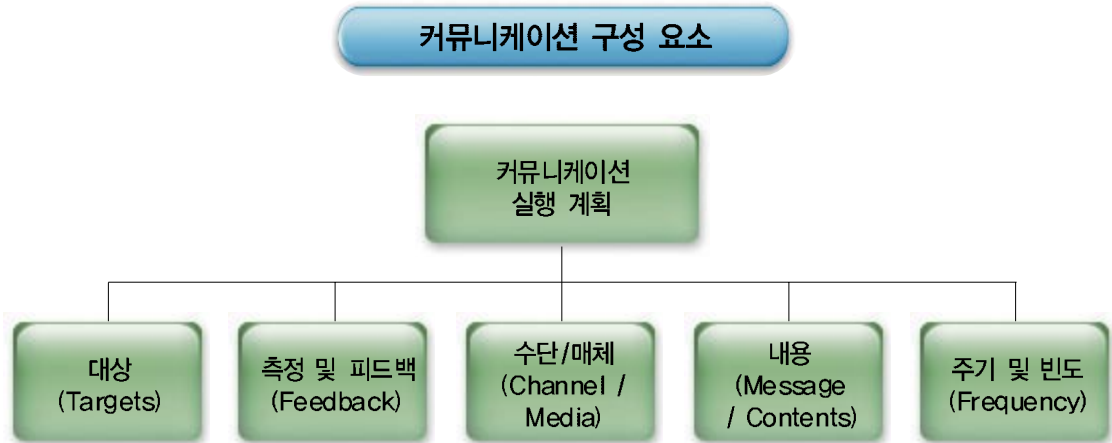
주요 활동

- Junior Board 미팅 참석
- 변화/혁신 프로그램 참여

- 혁신 미팅 참가 : 변화/혁신 프로그램 참여 및 조언
- 혁신 News Letter 전파: 변화/혁신의 내용을 전 조직으로 전파
- 혁신 모니터링 수행 : 반기별과 단위 혁신 기반 모니터링 시행

커뮤니케이션 실행 계획 - 구성 요소

* 커뮤니케이션 실행 계획은 커뮤니케이션 구성 요소 별 내용을 확정



커뮤니케이션 실행 계획 - 매체 선택

- * 커뮤니케이션 수단/매체는 대상별 중요도 및 특성을 고려하여 개별성과 대중성을 기준으로 선택
- * 스폰서, 리더 및 주요 대상은 개별성이 높은 채널을 중심으로 일반 대상은 대중성이 높은 채널을 활용

커뮤니케이션 수단/매체 선택 방법

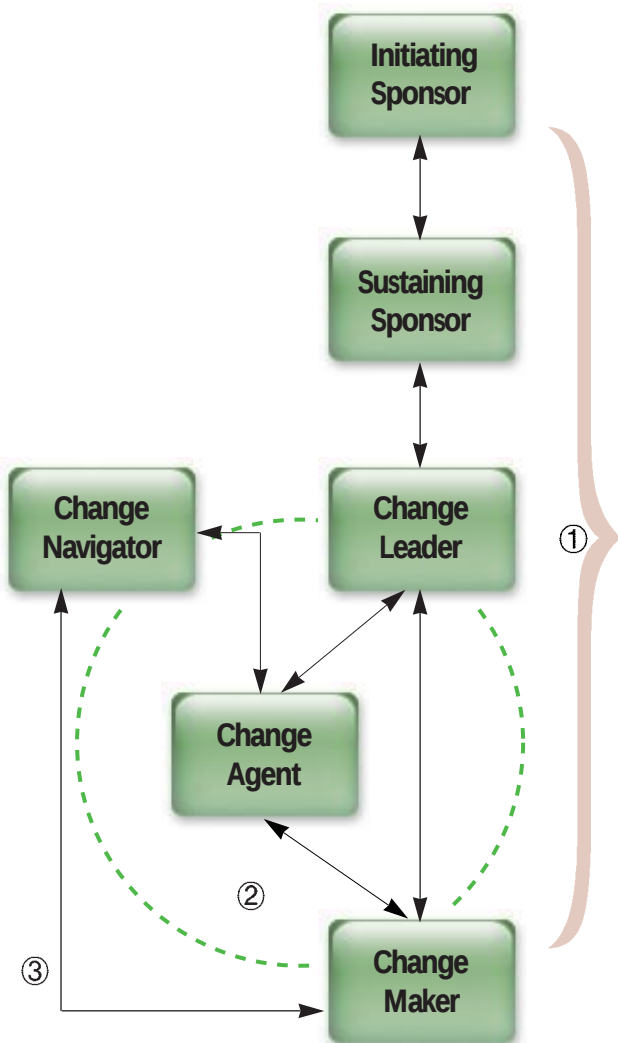


22

커뮤니케이션 실행 계획 - 대상별 주요 채널 및 매체

* 커뮤니케이션은 변화 네트워크(Change Network)를 통하여 수직 채널 및 수평 채널을 중심으로 전개

대상간 주요 커뮤니케이션 채널



주요 채널별 목적/유형/매체

채널 ①

- 목적 : 변화/혁신 환경 요인 강화를 위한 리더십 강화 및 신뢰 구축
- 유형: 전파 대면 채널 중심
- 매체: 피드백 미팅, 워크숍 등

채널 ②

- 목적: 변화/혁신 수행을 위한 역량 강화 및 구성원의 적극적인 참여 도출
- 유형: 대면 채널 중심
- 매체: 팀 활동, 교육 등

채널 ③

- 목적: 변화/혁신에 대한 인지도 강화를 통한 구성원의 이해 제고 및 의견 개진 기회 제공
- 유형: Tech 매체 중심
- 매체: 뉴스레터, Help Desk 활동 등

23

커뮤니케이션 실행 계획 - 대상별 커뮤니케이션 프로그램 (Sponsor)

- * Sponsor 대상 주요 프로그램은 아래와 같음
- * 업무 보고 회의 등을 통한 수시 점검 활동은 아래 표에서는 제외

대 상	그룹	프로그램	목 적	주 관	주 기	시행 및 피드백 방안
CEO	IS	CEO 메시지	• 변화/혁신의 방향 제시 및 결과 공유를 통하여 구성원들의 변화/혁신에 대한 이해 도모 및 참여 독려	혁신팀	1월, 7월, 12월 (수시)	• 개인 e-mail을 통한 발송 • 혁신 뉴스레터를 통한 재 공유
		상징적 액션	• CEO의 솔선수범을 통한 변화/혁신의 기반인 상하 신뢰 구축 도모	혁신팀	격월 1회	• 상징적 액션 활동 선정 및 시행 • 혁신 홈페이지를 통한 결과 공유
국장급	SS	리더십 다면 평가	• 변화/혁신 리더십 강화를 위한 기초 자료 수집	인사팀	반기 1회	• 다면 평가 시스템을 통한 평가 시행 • Self-assessment 및 피드백 미팅
		리더십 피드백 워크숍	• 리더십 다면 평가 결과에 대한 개인별 피드백 제공 • 관련 지식 제공 및 상호 경험 공유	혁신팀	반기 1회	• 1박 2일 워크숍 과정 진행 • 리더십 피드백 미팅을 통한 결과 공유
		리더십 피드백 미팅	• 리더십 다면 평가 결과에 대한 공유 및 피드백을 통한 조직 차원 역량 강화	혁신팀	2월, 4월, 7월, 10월	• Self-assessment 결과 및 실행 계획 작성 후 미팅 시행 • 미팅 후 혁신 팀에 실행 계획 제출
		혁신 컨퍼런스	• 연간 리더십 강화 노력에 대한 총 결산 • Best Practice 선정 및 공유	혁신팀	12월	• 실행 계획 평가 및 CA 리포트 평가를 통한 Best Practice 선정 및 공유 • 혁신 뉴스레터를 통한 결과 공유

* IS (Initiating Sponsor), SS (Sustaining Sponsor)

커뮤니케이션 실행 계획 - 대상별 커뮤니케이션 프로그램 (Leader/Agent)

* Change Leader 및 Agent 대상 주요 프로그램은 아래와 같음

대 상	그룹	프로그램	목 적	주 관	주 기	시행 및 피드백 방안
과장/ 팀장	CL	리더십 다면 평가	변화/혁신을 리더십 강화를 위한 기초 자료 수집	인사팀	반기 1회	- 다면 평가 시스템을 통한 평가 시행 - Self-assessment 및 피드백 미팅 시행
		리더십 교육	- 리더십 다면 평가 결과에 대한 개인별 피드백 제공 - 관련 지식 제공 및 상호 경험 공유	혁신팀	반기 1회	1박 2일 워크숍 과정 진행 - 리더십 피드백 미팅을 통한 결과 공유
		리더십 피드백 미팅	리더십 다면 평가 결과에 대한 공유 및 피드백을 통한 조직 차원 역량 강화	혁신팀	2월, 4월, 7월, 10월	- Self-assessment 결과 및 실행 계획 작성 후 미팅 시행 - 미팅 후 혁신 팀에 실행 계획 제출
		혁신 컨퍼런스	- 연간 리더십 강화 노력에 대한 총 결산 - Best Practice 선정 및 공유	혁신팀	12월	- 실행 계획 평가 및 CA 리포트 평가를 통한 Best Practice 선정 및 공유 - 혁신 뉴스레터를 통한 결과 공유
주니어 보드	CA	혁신 미팅	- 변화/혁신 활동 결과에 대한 공유 및 구성원 간접 참여 기회 제공 - 주요 의사 결정 사항 협의	혁신팀	월 1회 기준 (수시)	- 프로젝트 수행 과제별 관련 실/국 주니어 보드 및 과장/팀장 참석 - 혁신 뉴스레터를 통한 결과 공유
		CA 워크숍	- Change Agent 역할 및 책임 명확화 - 변화/혁신 활동 결과 및 현업 의견 공유	혁신팀	반기 1회	1박 2일 워크숍 프로그램 진행 - 혁신 뉴스레터를 통한 결과 공유
		CA 리포트	- 현업의 변화/혁신 기반 수준 및 활동 측정 - 구성원 의견 취합	CA	반기 1회	- CA 리포트 양식 제공 및 조사 취합 - 혁신 미팅 및 컨퍼런스를 통한 공유

* CL (Change Leader), CA (Change Agent)

커뮤니케이션 실행 계획 - 대상별 커뮤니케이션 프로그램 (Maker)

* 일반 구성원 대상 전사적 커뮤니케이션 프로그램은 아래와 같음

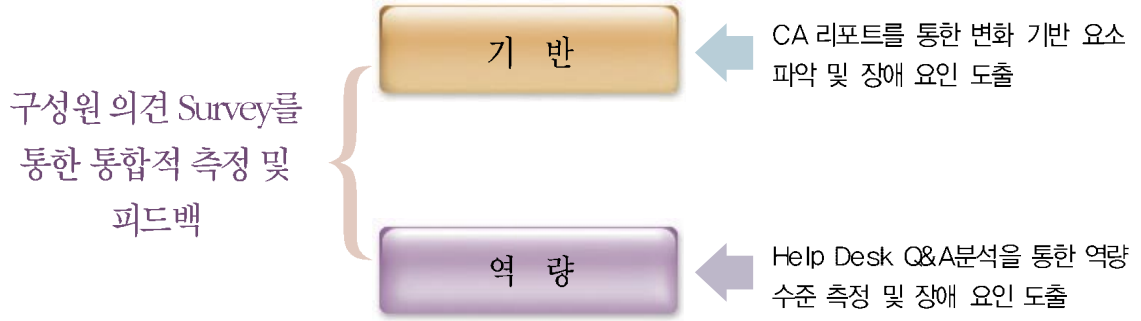
대 상	그룹	프로그램	목 적	주 관	주 기	시행 및 피드백 방안
일반 구성원	CM	구성원 혁신 교육	• 변화/혁신에 대한 이해도 제고 및 참여 의식 고취	혁신팀	연 1회	• 1일 과정 진행 • 교육 평가를 통한 피드백 실시
		혁신 설치물	• 변화/혁신 활동 소개 및 참여 증대	혁신팀	정기 게시 (격월)	• 설치물 선정 및 제작 • 홈 페이지를 통한 구성원 의견 문의
		혁신 뉴스레터	• 변화/혁신 관련 주요 사항에 대 한 정기적 정보 제공 • 리더 및 구성원 기고를 통한 참 여 제고	혁신팀	격월	• 혁신 미팅 내용을 중심으로 구성, 개인 e-mail을 통한 발송 • 홈 페이지를 통한 재 공유
		혁신 홈페이지	• 변화/혁신 관련 모든 활동 및 정보 총 집합 • 구성원 의견 제시 및 피드백 제 공	혁신팀	수시	• 변화/혁신 각종 활동의 DB화 • 피드백 게시판 운영을 통한 지원
		혁신 Help Desk	• 변화/혁신 활동 관련 문의 사항 및 의견에 대한 신속한 피드백 제공	혁신팀	수시	• 홈페이지 및 유선을 통한 활동 • 주기적 FAQ 작성 및 홈페이 지를 통한 공유
		구성원 의견 Survey	• 전사적인 변화/혁신 과정 전개 현황 및 수준을 파악하기 위한 조사	혁신팀	연 1회	• 홈페이지를 통한 설문 조사 • 컨퍼런스 시 결과 발표 및 뉴스레터를 통한 공유
		Help Desk 분석	• 변화/혁신 활동 들에 대한 주요 문의 사항 및 의견에 대한 분석 을 통한 활동별 전개 수준 파악	혁신팀	반기 1회	• 활동 일지 분석 결과 미팅 및 컨퍼런스를 통한 공유 • 뉴스레터를 통한 결과 공유

* CM (Change Maker)

26

커뮤니케이션 모니터링 방안

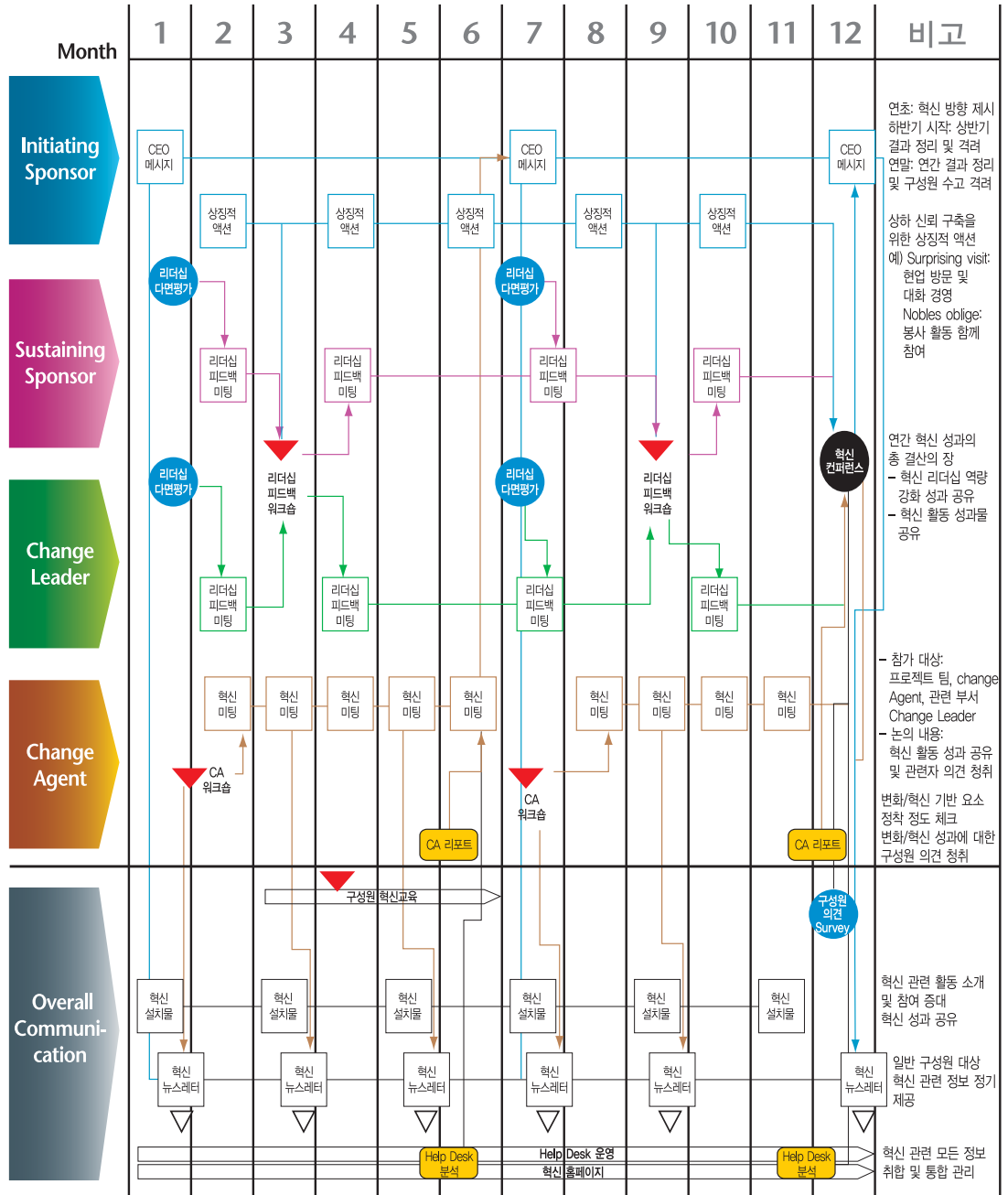
- * 커뮤니케이션의 두 가지 목적(변화 기반 강화 및 역량 강화)에 대한 모니터링을 위하여 구성원 의견 Survey, CA 리포트, Help Desk Q&A 분석을 활용



측정 방법	주기	측정 방법	측정 목적	주요 측정 내용	피드백 방법
구성원 의견 Survey	연 1회	웹 설문	대상별 변화 수준 및 이해도 측정	• 변화/혁신에 대한 태도 • 변화/혁신 내용 이해도	• 차년도 계획 수립 반영
CA (Change Agent) 리포트	반기 1회	관찰 및 인터뷰	대상별 변화 수준 파악	• 변화/혁신 관련 활동 실천 현황 및 태도	• 중점 관리 대상 파악 및 활동 강화
Help Desk Q&A 분석	반기 1회	질의 응답 내용 분석	대상별 변화 이해도 수준 파악	• 변화/혁신 관련 주요 문의 사항 • 변화/혁신 관련 제안 사항	• FAQ 등을 통한 지속적인 이해도 제고

커뮤니케이션 실행 계획 - 연간 Roadmap

□ 주요활동 ● 평가 ▼ 교육 ■ 모니터링



01

Value Chain 영역별 주요 추진 과제(I)

* Value Chain 분석 결과 향후 추진되어야 할 과제는 아래와 같음

Value Chain 영역	중점 추진 영역	주요 추진과제	주요 방향
지식 재산 창출	특허 분석 정보 활용 인프라 강화	특허정보 분석을 위한 조직 기반 마련	분석정보의 Quality확보를 위해 심사관들의 실질적인 기여도를 확보할 수 있는 조직 환경 구성
		특허정보 통합 IT인프라구축 (세부검토후 추진)	현재 분산 입력되는 특허정보를 통합할 수 있는 시스템 구현
	지식재산 관련 인적 역량 강화를 위한 통합 지원/관리 체계 구축	통합교육 운영체계 구축	분산 시행되는 교육 운영 프로그램의 통합으로 효율성 제고
		통합 관리/지원 체계 구축	지식재산 관련 인력의 역량강화를 위한 지원 주체 명확화
지식 재산 보호	고객 관점의 Multi 심사프로세스 설계 및 수수료 연계 방안 수립	심사프로세스 설계	고객 니즈를 바탕으로 다양한 형태의 프로세스 설계 및 표준화
		수수료 체계 재정리	새롭게 설계될 프로세스에 따라 관련 수수료 체계를 정비
	통합적 심사 품질 제고 방안 수립	전문변리사제도 상세 설계	교육 및 인증 중심으로 전문변리사제도 설계
		팀제정착을 위한 운영기준 정립	팀장의 Review 업무 실효성 확보를 위한 제반 여건 조성
		심사평가 활용 방안 상세화	평가 결과를 심사관 역량 프로그램과 연계할 수 있는 방안 마련
	디자인 심사 역량 강화를 위한 종합적 대책 수립	무심사 대상 분류 기준 상세화 및 관련 정보 정비	빠른 권리부여와 안정적 권리부여의 균형을 맞추기 위해 현재의 대분류 기준을 상세화하여 운영
		디자인 심사 교육 과정 설계	디자인 심사 역량을 강화할 수 있는 중/고급 교육 과정 신설
		인력 전문성 확보	일정 기간의 경험을 확보를 통해 전문성 육성이 가능하도록 함
	신지식 재산권 대응 체계 마련		국가경쟁력 차원에서 보호해야 할 신지식 관련 보호 체계 구축
	지식 재산 활용	특허기술거래 활성화를 위한 4P 전략 및 실행 방안 수립	Product-Place-Promotion-Price 차원의 전략 방향 수립

(앞 페이지에서 계속)

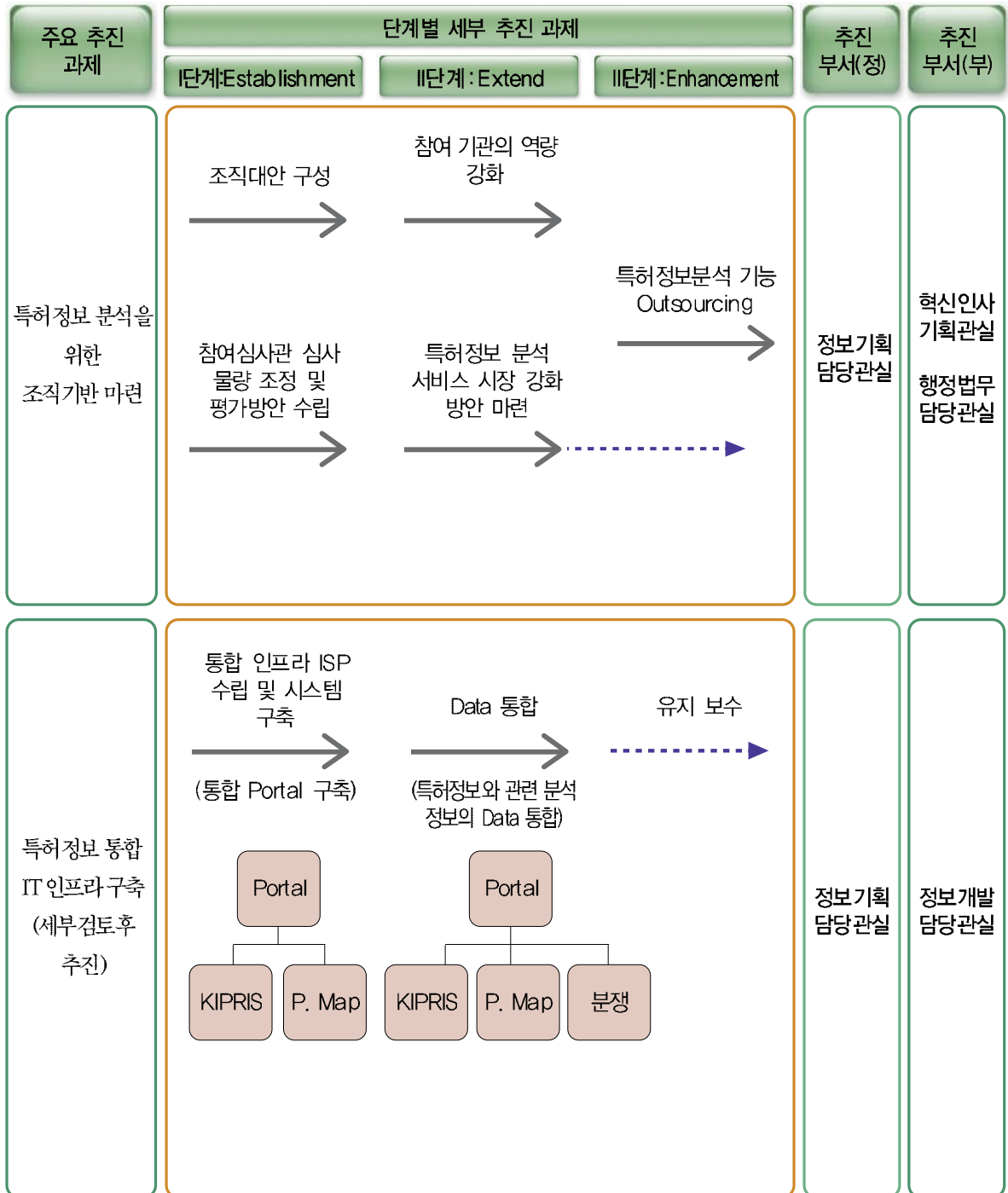
Value Chain 영역	중점 추진 영역	주요 추진과제	주요 방향
혁신 관리 및 지원	혁신조직 편제 및 역량 강화 방안 수립	혁신조직 구조 및 업무분장 재정립	혁신의 지속성 및 관리의 효과성 확보를 위해 일상적인 업무 보다는 혁신 프로젝트 수행 및 관리 성격의 업무로 재편하고, 조직적 위상을 강화하는 방안을 모색
		혁신 컨설팅 역량 강화	Change Agent로서 혁신과제에 직접적 참여, 이러한 현장 경험을 통한 혁신 컨설팅 역량 강화 조기 MBB 교육 프로그램을 통해 관리 지도 역량 배가
	통합 VOC 관리 체계 수립	VOC 관리 방안 수립	다양한 Route를 통해 수집 관리되고 있는 VOC 수집 통로를 통합하고, 명확한 분류체계를 통해 원활한 분석 작업 및 활용 작업이 진행될 수 있도록 함
		VOC 관리 시스템 통합	수집 및 분석 업무의 효율성을 배가하기 위한 지속적인 Systemize 진행(효율적인 분석 Report 작성 및 전사 공유)
Management Infra	책임운영기관 운영 방식 상세 설계		실질적인 책임 운영이 될 수 있도록 엄격한 책임 경영의 운영 원칙을 조직 운영의 기본 논리로 삼도록 함
	총액인건비제 운영을 위한 성과급 운영 방안 상세 설계		•Funding Plan : 성과수당 항목의 목적 및 규모 검토 •지급대상 : 인력 Type에 대한 관리 전략에 따라 지급 대상 결정 •차등방식 : 수행 업무의 조직 성과에 대한 기여 방식(직/간접)에 따라 차등 방식을 다원화 •지급 방식 : 성과급이 성과금으로서 의미를 가질 수 있도록 지급 규모와 빈도를 종합적으로 고려

03

단계별 추진 Roadmap : 지식재산 창출 영역

* 지식재산 창출 지원을 위한 단계별 과제 Roadmap은 아래와 같음

특허 분석 정보 활용 인프라 강화

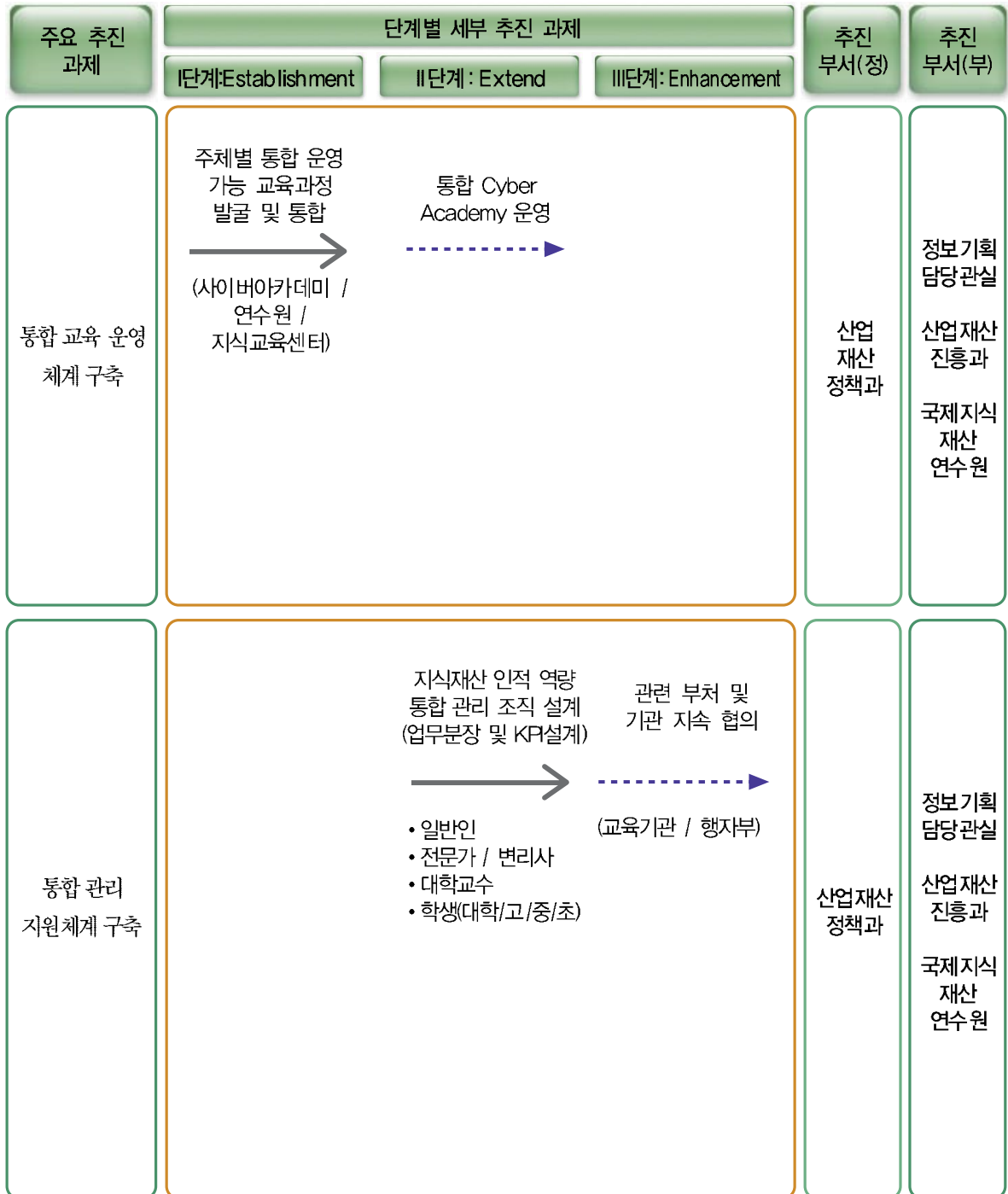


04

단계별 추진 Roadmap : 지식재산 창출 영역

(앞 페이지에서 계속)

특허 분석 정보 활용 인프라 강화

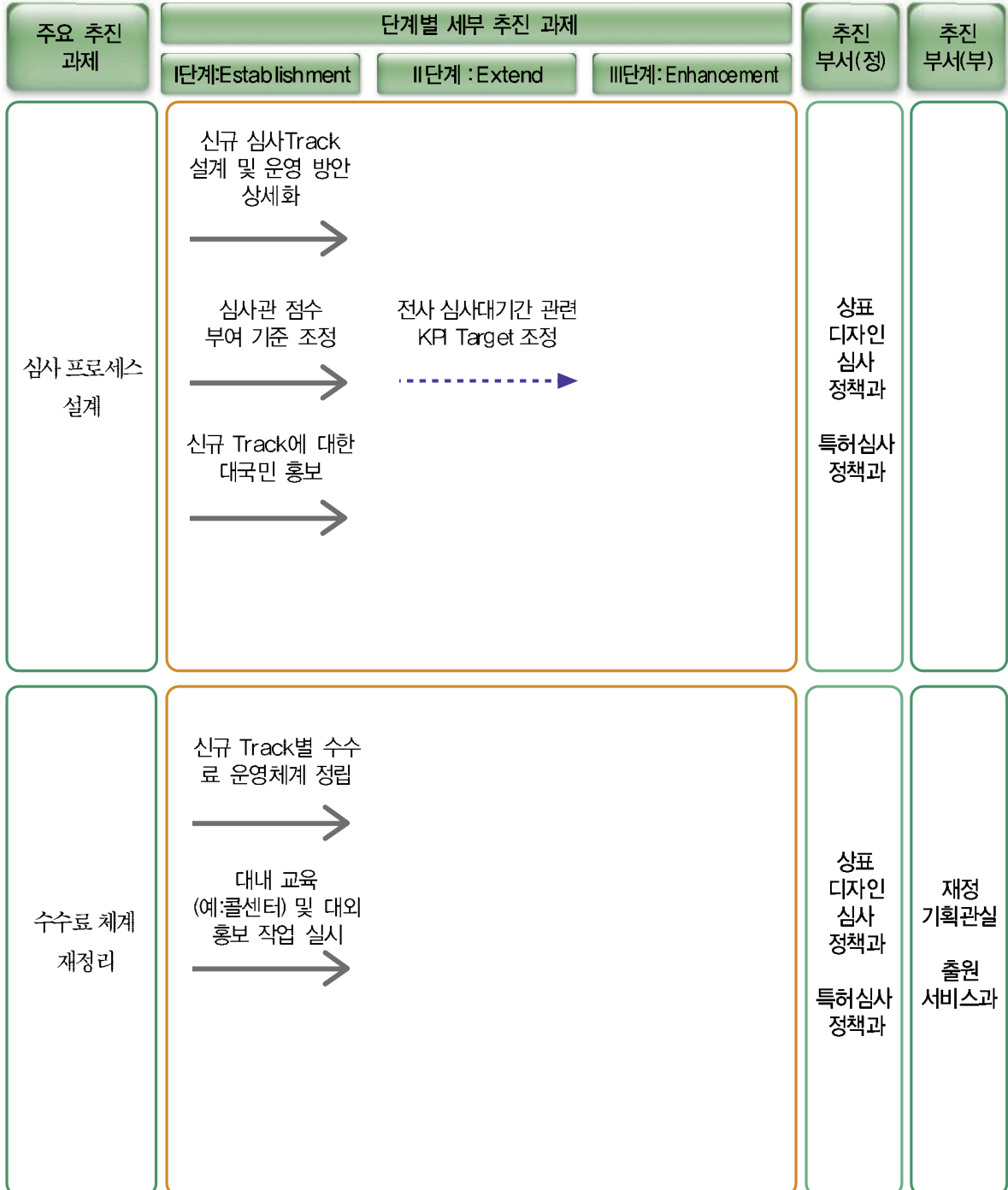


05

단계별 추진 Roadmap : 지식재산 보호 영역

* 지식재산 보호를 위한 단계별 과제 Roadmap은 아래와 같음

고객관점의 Multi 심사프로세스 설계 및 수수료 연계 방안 수립



06

단계별 추진 Roadmap : 지식재산 보호 영역

(앞 페이지에서 계속)

통합적 심사 품질 제고 방안 수립

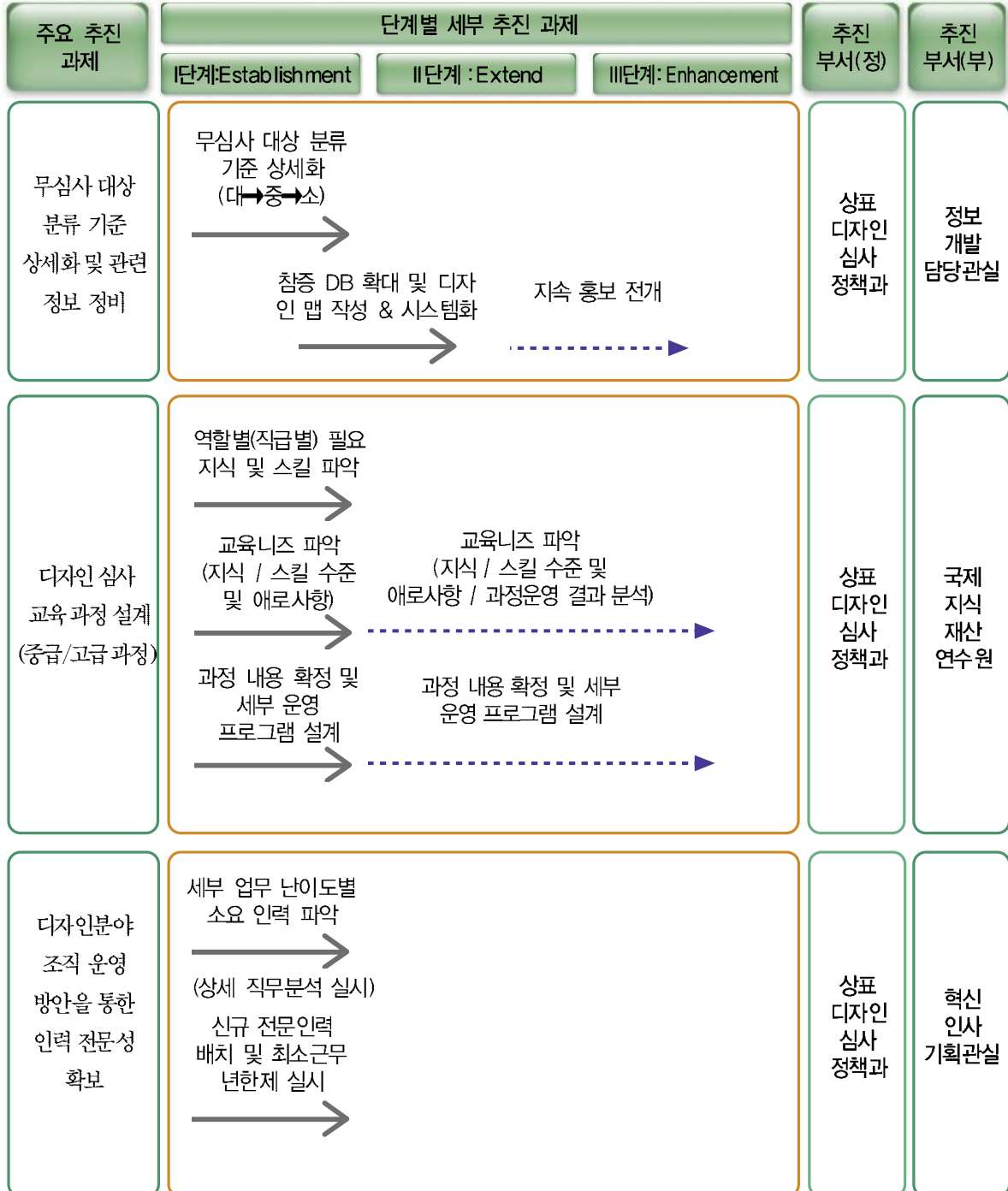
주요 추진 과제	단계별 세부 추진 과제			추진 부서(정)	추진 부서(부)
	I단계: Establishment	II단계: Extend	III단계: Enhancement		
전문변리사 제도 상세 설계	전문 영역 확정 및 교육/인증 프로그램 설계 → 교육/인증 영역 확대 교육운영 조직 선정			산업 재산 보호과	
팀제 정착을 위한 팀 운영 기준 정립*	팀장 심사 물량 및 R&R 조정 → • 팀장의 지도 방식에 대한 가이드라인 상세화 (Positive 방식 포함) 본 과제는 전사적인 심사대기간의 성과에 따라 착수시점 조정			상표 디자인 심사 정책과 특허심사 정책과	
심사평가 활용 방안 상세화	심사평가 결과 분석 → • 조직 / 직급 / 심사경력별 교육 연계 방안 수립 → • 연수원 과정 및 현장 교육			심사 평가과	국제지식 재산 연수원
심사대기기간 및 품질 성과 지표 운영 방식 조정	→ • 종결심사처리 반영 방안 수립 • 대기기간 및 품질 지표와의 가중치 균형화 본 과제는 전사적인 심사대기간의 성과에 따라 착수시점 조정			심사국	혁신인사 기획관실

07

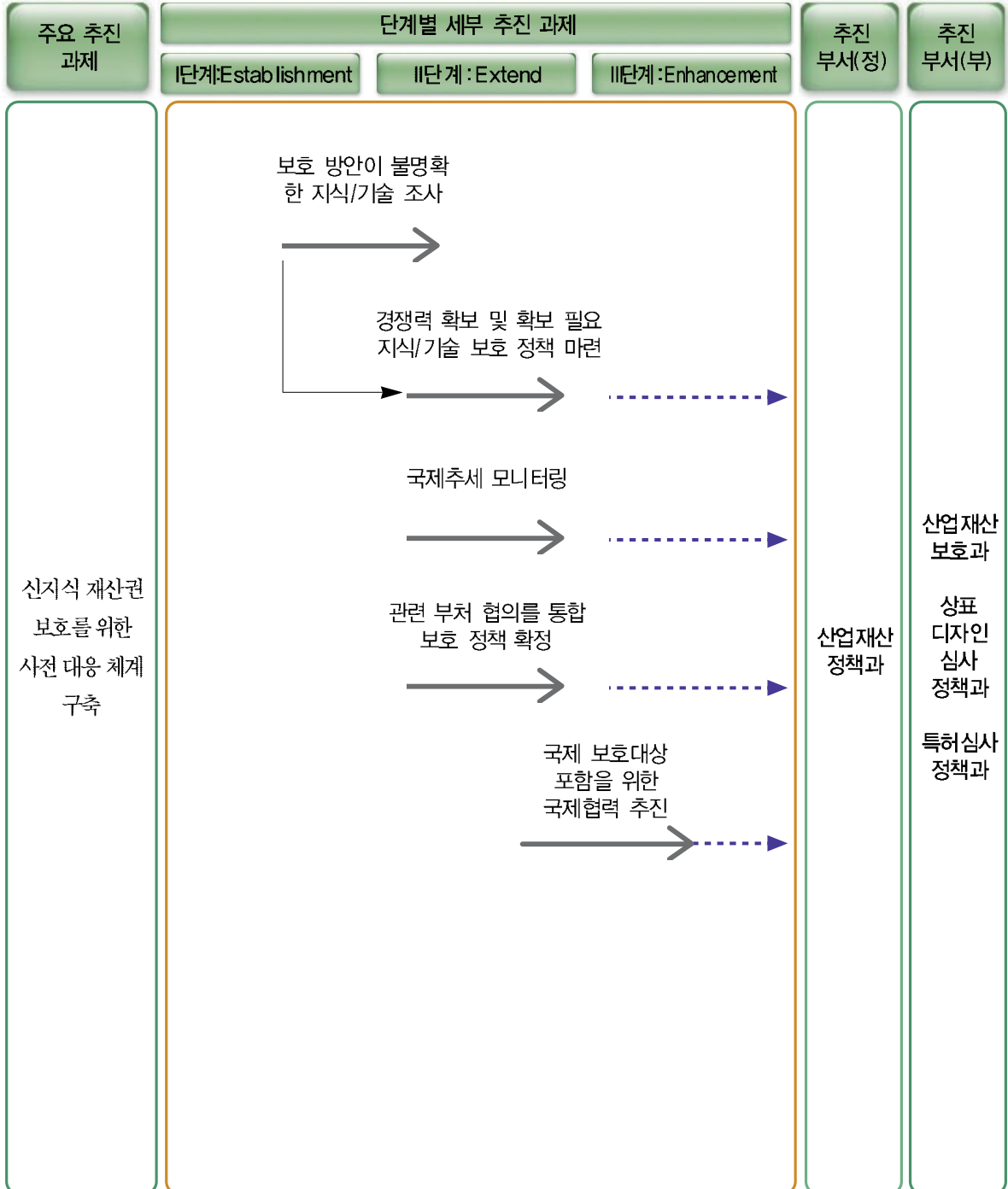
단계별 추진 Roadmap : 지식재산 보호 영역

(앞 페이지에서 계속)

디자인 심사 역량 강화를 위한 종합 대책 수립



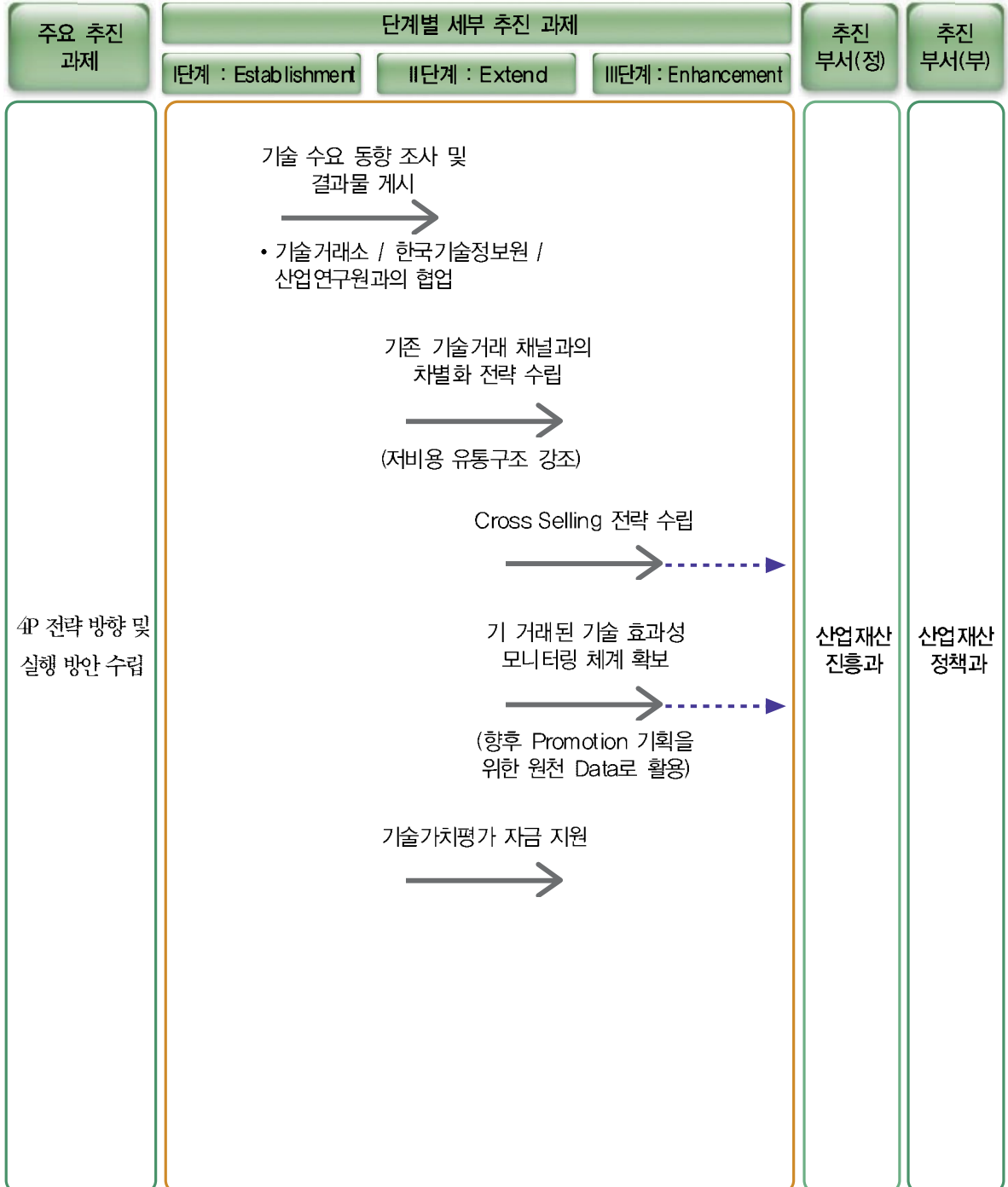
신지식 재산권 대응체계 마련



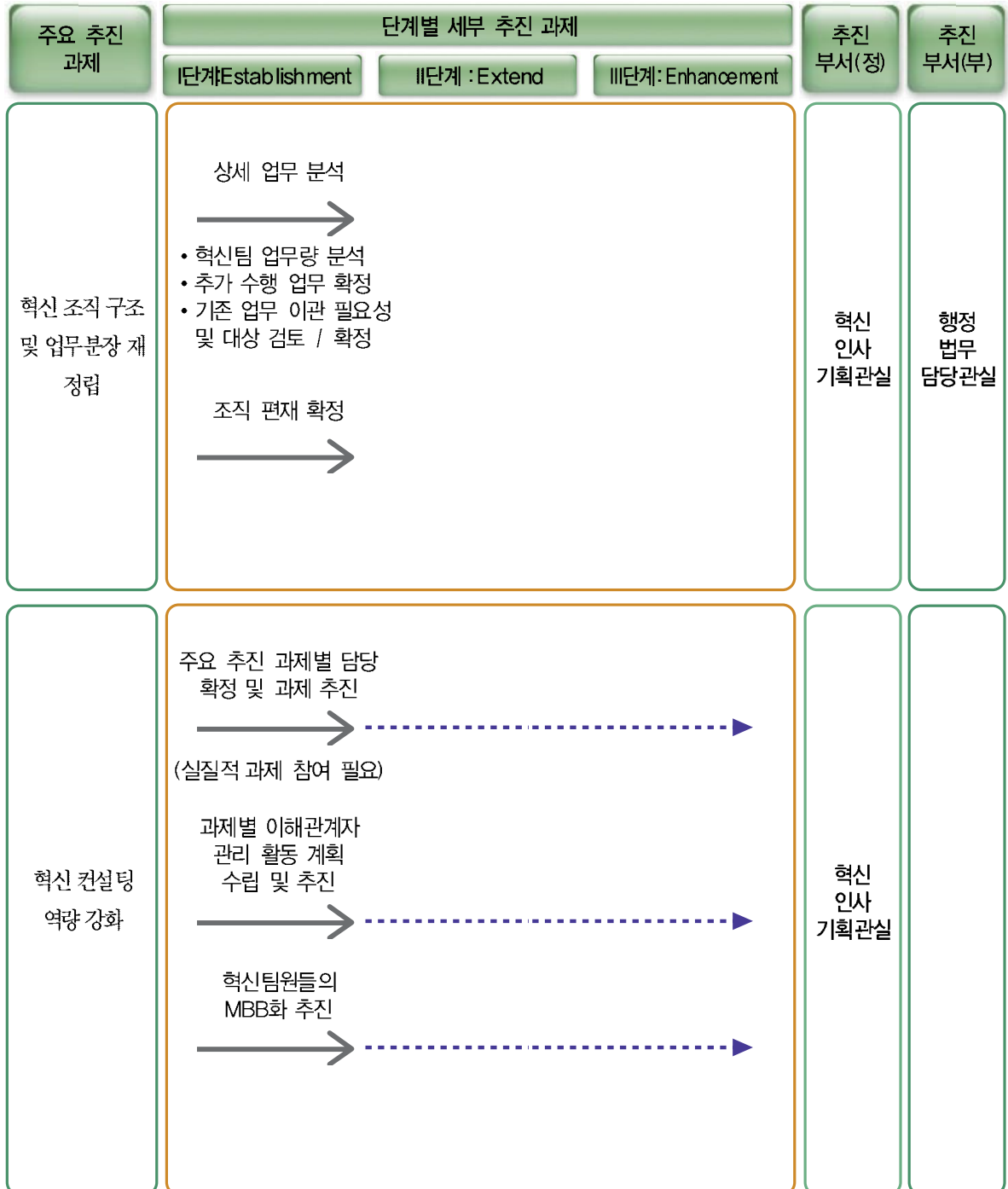
09

단계별 추진 Roadmap : 지식재산 활용 영역

특허기술거래 활성화를 위한 4P 전략 및 실행 방안 수립

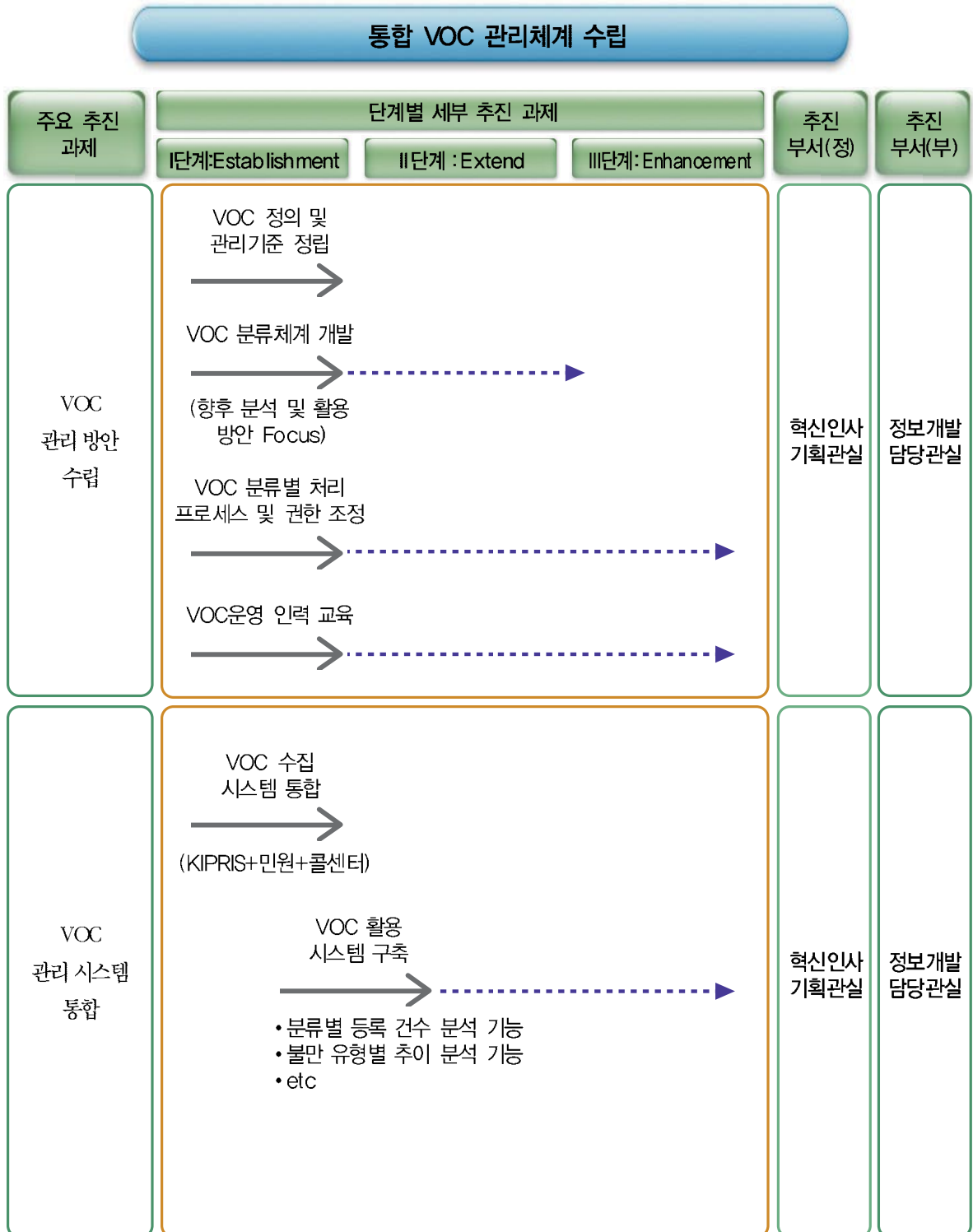


혁신 조직 편제 및 역량 강화 방안 수립

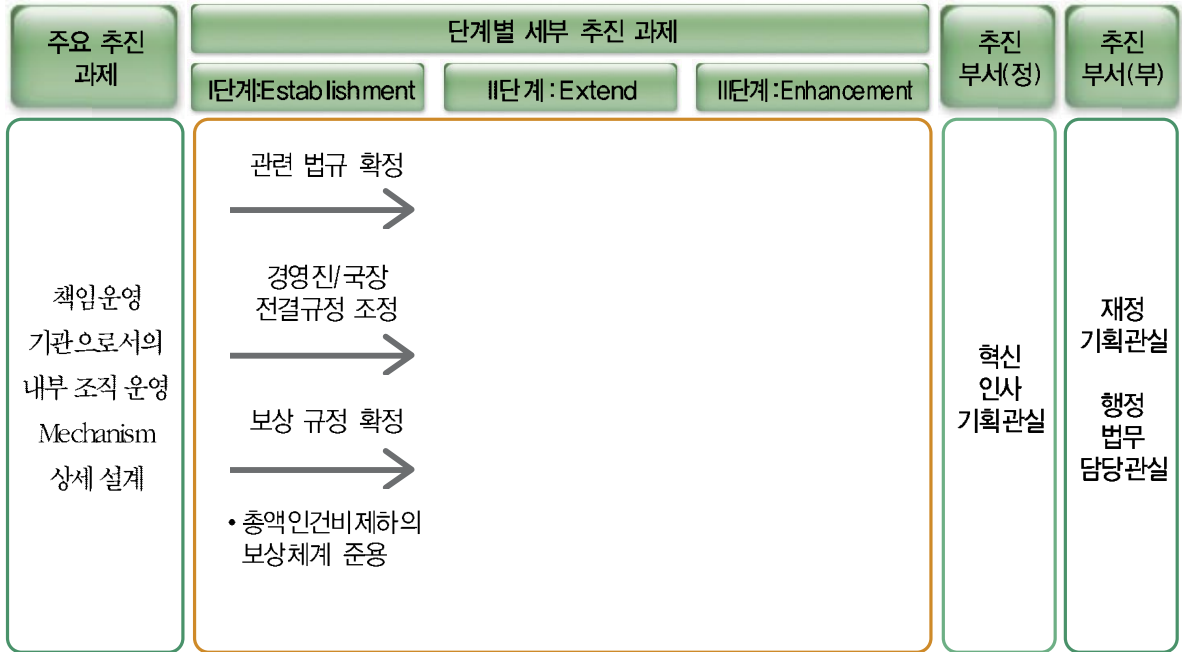


11

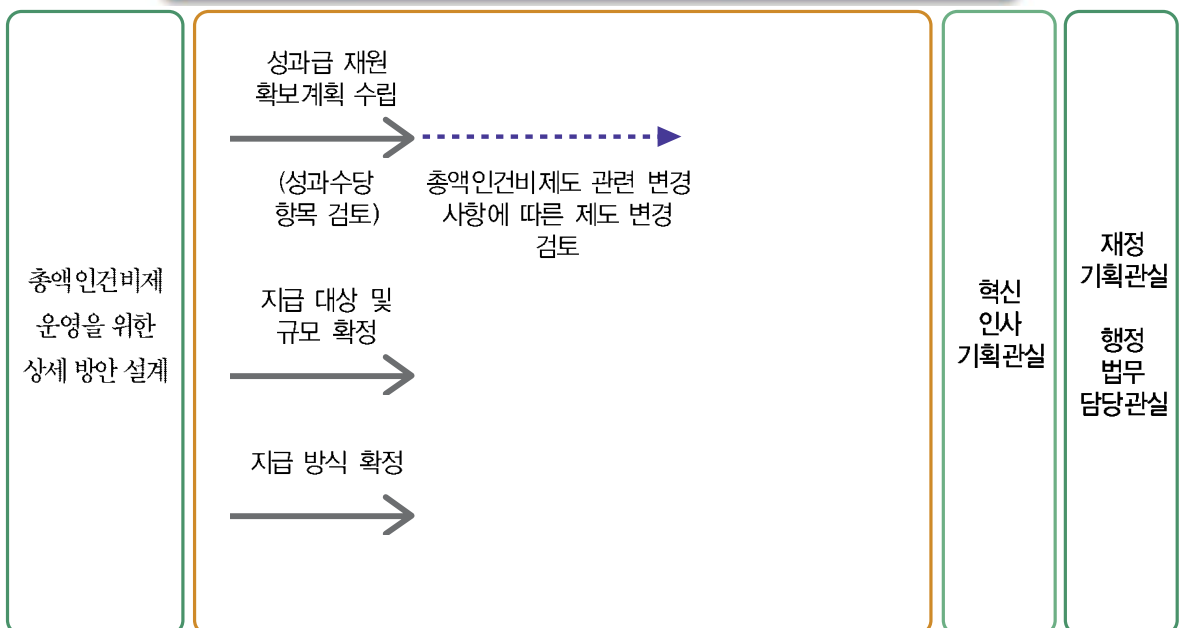
단계별 추진 Roadmap : 혁신 관리 및 지원



책임운영기관 운영 방식 상세 설계



총액 인건비제 상세 운영안 수립



부 록

Communication 프로그램

Section 01

혁신 과정 모니터링 도구

Section 02



Change Masterplan
www.kipo.go.kr

Communication 프로그램

01

커뮤니케이션 실행 계획 - CEO 메시지

목 적

- 변화/혁신의 방향 제시 및 결과 공유를 통하여 구성원들의 변화/혁신에 대한 이해 도모 및 참여 독려

시행/주관/대상

- 시행 : CEO
- 주관 : 혁신팀
- 대상 : 전 직원

시행 방법

- 개인 E-mail을 통한 발송
- 혁신 뉴스레터를 통한 공유

주기 및 주요 내용

	1월	7월	12월
주요 메시지	혁신 방향 제시	상반기 성과 공유 및 하반기 참여 독려	연간 성과 공유 및 축하, 수고 격려
Input	■ 전년도 혁신 컨퍼런스 결과	■ 6월 혁신 미팅 결과	■ 혁신 컨퍼런스 결과
Output	■ 혁신 뉴스레터 CEO 칼럼	■ 혁신 뉴스레터 CEO 칼럼	■ 혁신 뉴스레터 CEO 칼럼

피드백 방안

- 혁신 홈페이지 CEO 게시판에 통한 의견 등록 및 피드백 제공
- Q&A 결과 반기별 뉴스레터를 통한 공유

02

커뮤니케이션 실행 계획 - 상징적 액션

목 적

- CEO의 솔선 수범을 통한 변화/혁신을 위한 상하 신뢰 구축 및 강화

시행/주관/대상

- 시행 : CEO
- 주관 : 혁신팀
- 대상 : 전 직원

시행 방법

- 상징적 액션 활동 선정 및 시행 (예)
 - Surprising Visit: 대화 경영을 통한 상하간의 Open된 분위기 조성
 - Noblesse Oblige: 사회 봉사 활동 참여를 통한 자연스러운 대화 기회 통한 상하간의 신뢰 구축

주기 및 주요 내용

(격월)	1차	2차	3차	4차	5차
주요 메시지	상하 간의 Open 된 대화 분위기 조성				
Input	■ 전년도 혁신 컨퍼런스 결과에 근거한 상징적 액션 활동 설계				
Output	■ 혁신 홈페이지 CEO 게시판 활동 게재				

피드백 방안

- 혁신 홈페이지 CEO 칼럼 게시판에 의견 등록 및 피드백 제공
- Q&A 결과 반기별 뉴스레터를 통한 공유

03

커뮤니케이션 실행 계획 - 리더십 다면 평가

목 적

- 변화/혁신 리더십 강화를 위한 기초 자료 수집

시행/주관/대상

- 시행 : 전 직원
- 주관 : 인사팀
- 대상 : 리더급 (국장, 과장, 팀장)

시행 방법

- 다면 평가 시스템을 통한 다면 평가 실시

주기 및 주요 내용

반기	1차	2차
주요 메시지	변화/혁신 리더십 강화 방안 도출	
Input	■ N/A	
Output	■ 리더십 피드백 미팅 자료 ■ 리더십 피드백 워크숍 자료 ■ 혁신 컨퍼런스 자료	

피드백 방안

- 리더십 피드백 미팅을 통한 평가자들에 대한 피드백 진행
- 리더십 피드백 워크숍을 통한 피평가자들에 대한 개별 피드백 진행

04

커뮤니케이션 실행 계획 - 리더십 피드백 워크숍

목 적

- 리더십 다면 평가 결과에 대한 개인별 피드백 제공
- 리더십 관련 지식 및 상호 경험 공유

시행/주관/대상

- 시행 및 주관 : 혁신팀
- 대상 : 리더급 (국장, 과장, 팀장)

시행 방법

- 리더십 다면 평가 실시 후 2개월 이내 1박 2일 워크숍 시행*

주기 및 주요 내용

(반기)	1차	2차
주요 메시지	변화/혁신 리더십 강화 필요성 인식 리더십 강화를 위한 지식 및 경험 공유	
Input	■ 리더십 다면 평가 결과 ■ 리더십 피드백 미팅 자료	
Output	■ 리더십 피드백 미팅 자료 ■ 혁신 컨퍼런스 자료	

피드백 방안

- 리더십 피드백 미팅을 통한 평가자들에 대한 피드백 진행

* 리더십 교육 과정 참조

05

커뮤니케이션 실행 계획 - 리더십 피드백 미팅

목 적

- 리더십 다면 평가 결과에 대한 공유 및 피드백을 통한 조직 차원 역량 강화

시행/주관/대상

- 시행 : 리더 (국장, 과장, 팀장)
- 주관 : 혁신팀
- 대상 : 해당 평가자

시행 방법

- 리더십 다면 평가 실시 후 2주 이내 시행*

주기 및 주요내용

(분기)	1차	2차	3차	4차
주요 메시지	리더의 변화/혁신에 대한 솔선 수범을 통하여 구성원들의 변화/혁신에 대한 인식 제고			
Input	■ 리더십 다면 평가 결과 ■ 리더십 피드백 워크숍 자료			
Output	■ 리더십 피드백 워크숍 자료 ■ 혁신 컨퍼런스 자료			

피드백 방안

- 리더십 피드백 미팅을 통한 평가자들에 대한 피드백 진행

06

커뮤니케이션 실행 계획 - 혁신 컨퍼런스

목 적

- 연간 변화/혁신 리더십 강화 노력에 대한 총 결산
- 변화/혁신 활동 결과에 대한 공유 및 격려

시행/주관/대상

- 시행 및 주관 : 혁신팀
- 대상 : 리더급(국장, 과장, 팀장) 및 Change Agent

시행 방법

- 연간 변화/혁신 관련 활동 내역에 대한 총 결산의 장으로 1박 2일 일정으로 컨퍼런스 진행

주기 및 주요 내용

	연 말
주요 메시지	리더의 변화/혁신에 대한 솔선 수범을 통하여 구성원들의 변화/혁신에 대한 인식 제고
Input	■ 리더십 관련 활동 결과 (다면평가, 리더십 실행 계획 등) ■ 변화/혁신 추진 활동 결과 (Change Agent 활동 수행 내용 등) ■ 모니터링 결과 (구성원 의식 설문 조사, CA 리포트, Help Desk 분석 결과 등)
Output	■ 혁신 뉴스레터 ■ 차기 년도 변화/혁신의 방향 및 목표 설정

피드백 방안

- CEO 메시지 및 혁신 뉴스레터를 통한 전 직원 공유
- 혁신 홈페이지를 통한 의견 계진 및 피드백

커뮤니케이션 실행 계획 - 혁신 미팅

목 적

- 변화/혁신 활동 결과에 대한 공유 및 구성원 간접 참여 기회 제공

시행/주관/대상

- 시행 및 주관 : 혁신팀
- 대상 : Change Agent (주니어 보드), 프로젝트 수행 담당자, 관련 과장/팀장

시행 방법

- 프로젝트 수행 과제별 관련 실/국 주니어 보드 및 과장/팀장 참석 회의 진행

주기 및 주요내용

(월별)	1차	5차	2~9차
주요 메시지	변화/혁신 추진 활동 방향 공유 및 의견 제시	연간 변화/혁신 성과 총 정리	변화/혁신 추진 활동 내용 공유 및 관련 부서 의견 제시
Input	■ CA 워크숍	■ CA 리포트 ■ Help Desk 분석	■ N/A
Output	■ 혁신 뉴스레터	■ 혁신 뉴스레터	■ 혁신 컨퍼런스 자료 ■ 혁신 뉴스레터

피드백 방안

- CEO 메시지 및 혁신 뉴스레터를 통한 전 직원 공유
- 혁신 홈페이지를 통한 의견 계진 및 피드백

08

커뮤니케이션 실행 계획 - CA 워크숍

목 적

- Change Agent의 역할 및 책임 명확화
- 변화/혁신 활동 결과 및 현업 의견 공유

시행/주관/대상

- 시행 및 주관: 혁신팀
- 대상: Change Agent

시행 방법

- Change Agent 1박 2일 워크숍 과정 진행

주기 및 주요 내용

(반기)	1차	2차
주요 메시지	Change Agent로서의 역할 및 책임 인식 및 혁신/변화 방향 공유	상반기 변화/혁신 성과 검토 및 하반기 추진 방향 공유
Input	■ 전년도 혁신 컨퍼런스 결과	■ CA 리포트 ■ Help Desk 분석
Output	■ 혁신 뉴스레터	■ 혁신 뉴스레터

피드백 방안

- 혁신 뉴스레터를 통한 미팅 결과 정기적 공유
- 혁신 홈페이지 게시판을 통한 의견 수렴 및 피드백 제공

09

커뮤니케이션 실행 계획 - CA 리포트

목 적

- 현장의 변화/혁신 기반 수준 및 활동 측정
- 구성원의 의견 취합

시행/주관/대상

- 시행 : Change Agent
- 주관 : 혁신팀
- 대상 : 전 직원

시행 방법

- CA 리포트 양식*을 바탕으로 Field Interview 및 관찰을 통한 자료 조사 및 취합

주기 및 주요 내용

(반기)	1차	2차
주요 메시지	현장 모습 파악 및 현장의 목소리 청취를 통한 개선 방향 도출	
Input	■ N/A	
Output	■ 5차 혁신 미팅 ■ 혁신 뉴스레터	■ 혁신 컨퍼런스

피드백 방안

- 혁신 미팅 또는 컨퍼런스를 통한 현상 공유 및 개선점 도출
- 혁신 뉴스레터를 통한 공유 및 피드백 제공

*CA 리포트 양식 참조

10

커뮤니케이션 실행 계획 - 구성원 혁신 교육

목 적

- 변화/혁신에 대한 이해도 제고 및 참여 의식 고취

시행/주관/대상

- 시행 및 주관 : 혁신팀
- 대상 : 전 직원

시행 방법

- 구성원 대상 1일 집합 교육* 시행

주기 및 주요 내용

	3월 ~ 5월
주요 메시지	특허청의 변화/혁신 방향에 대한 공유 변화/혁신의 능동적 주체로서의 인식 제고
Input	■ N/A
Output	■ 혁신 뉴스레터

피드백 방안

- 구성원 과정 평가 내용에 대한 혁신 뉴스레터를 통한 결과 공유

* 구성원 교육 과정 참조

11

커뮤니케이션 실행 계획 - 혁신 설치물

목 적

- 변화/혁신 활동 소개 및 인지도 제고

시행/주관/대상

- 시행 및 주관 : 혁신팀
- 대상 : 전 직원

시행 방법

- 설치물 선정 및 제작
- CA를 통한 부서별 게시

주기 및 주요 내용

(격월)	1차	2차	3차	4차	5차	6차
주요 메시지	변화/혁신 활동 소개					
Input	■ N/A					
Output	■ 혁신 뉴스레터					

피드백 방안

- 혁신 홈페이지 피드백 운영

12

커뮤니케이션 실행 계획 - 혁신 뉴스레터

목 적

- 변화/혁신 관련 주요 사항에 대한 정기적 정보 제공
- 리더 및 구성원 기고를 통한 참여 제고

시행/주관/대상

- 시행 및 주관 : 혁신팀
- 대상 : 전 직원

시행 방법

- 혁신 미팅 내용을 중심으로 구성
- 개인 e-mail을 통한 발송 및 홈페이지를 통한 재 공유

주기 및 주요 내용

(격월)	1차	2차	3차	4차	5차	6차
주요 메시지	특허청의 변화/혁신 방향에 대한 공유 변화/혁신의 능동적 주체로서의 인식 제고					
Input	■ 혁신 미팅, CEO 메시지, 리더십 등 각종 활동, 평가 결과 등					
Output	■ N/A					

피드백 방안

- 혁신 홈 페이지를 통한 재 공유 및 피드백 제공

13

커뮤니케이션 실행 계획 - 혁신 뉴스레터

제 1 호

illustrative

목 적	메뉴 구성	핵심 메시지 및 접근 방식
변화/혁신의 중요성 인식	CEO Message	- 간부진의 경우 변화/혁신의 중요성은 인식하고 있지만, 업무 performance 문제를 고려하게 되면 변화/혁신에 대한 중요성이 상대적으로 약하게 인식함 - 변화/혁신은 업무 performance 향상과 양립할 수 없다는 일반적인 관념에 대해 재인식할 수 있도록 접근
프로젝트에 대한 이해	Interview	추후 Sponsorship 지원요청을 위한 전 단계로서 변화/혁신 변화관리 프로젝트의 의의와 과제, 특징에 대해 인식시킴
변화관리 중요 요소 파악	Report	변화/혁신 Mind-set 정량분석 결과를 통해, 일반 직원이 생각하는 특허청의 변화/혁신 변화관리의 중요 요소를 공유

제 2 호

목 적	메뉴 구성	핵심 메시지 및 접근 방식
간부진의 역할 인식	CEO Message	- 막연한 중요성 강조나 Sponsorship요청을 넘어 변화/혁신 Mind-set 확립을 위한 간부진의 역할을 구체적이고 명확하게 이해시킴. - 변화/혁신을 위한 간부진의 실질적인 행동을 이끌어 낼 수 있도록 역할 안내
일반 직원의 변화/혁신 의식 수준	Interview - 일반 직원	- 일선 직원의 변화/혁신에 대한 의식과 변화/혁신 변화관리로 인한 변화 현황을 파악, 공감 - 추후 변화/혁신 변화관리의 추진 방향에 대해 고민하는 화두 역할
변화/혁신 변화관리의 시사점 이해	Report	- 변화/혁신 변화관리 프로그램의 실행 결과와 시사점 및 추후 과제에 대해 공감대를 형성 - 선진사례 벤치마킹 결과 간략 보고를 통해 특허청 변화/혁신 수준과 비교 분석

14

커뮤니케이션 실행 계획 - 혁신 홈페이지

목 적

- 변화/혁신 관련 모든 활동 및 정보 총 집합
- 구성원 의견 제시 및 피드백 제공

시행/주관/대상

- 시행 및 주관 : 혁신팀
- 대상 : 전 직원

시행 방법

- 변화/혁신 각종 활동의 DB 구축

주기 및 주요 내용

(수시)	Open
주요 메시지	변화/혁신 관련 제반 정보에 대한 On-demand 제공 변화/혁신에 대한 구성원 참여 기회 제공
Input	■ N/A
Output	■ N/A

피드백 방안

- 홈페이지 내 피드백 게시판 설치 및 운영

홈페이지 구성(안)

Menu	Sub-Menu		Content
	변경 전	변경 후	
혁신 업무방	혁신과제 제안	혁신과제 제안	혁신 과제 제안 및 답글
	업무 프로세스 개선	업무 프로세스 개선	혁신 프로세스 개선 제안 및 답글
	혁신 사례 공유방	혁신 사례 공유방	혁신 사례 공유 및 답글
혁신 대화방	청장 지시사항 청장과의 대화	CEO 대화방	혁신의 방향 제시, 직원과의 대화
	업무 연락 혁신 토론방	혁신 게시판	FAQ, 혁신 뉴스레터, 토론, Q&A
혁신 프로그램	N/A	변화관리	변화관리 관련 자료 제공
	N/A	성과관리	BSC 관련 자료 제공
	N/A	6 시그마	6 시그마 관련 자료 제공
	N/A	Action Learning	Action Learning 관련 자료 제공

16

커뮤니케이션 실행 계획 - 구성원 의견 Survey 조사

목 적

- 전사적 변화/혁신 과정 전개 현황 및 수준을 파악하기 위한 조사

시행/주관/대상

- 시행 및 주관 : 혁신팀
- 대상 : 전 직원

시행 방법

- 특허청 KMS를 통한 인터넷 설문*

주기 및 주요 내용

(년 1회)	12월
주요 메시지	구성원의 변화/혁신 수준 평가 및 활동 성과 평가
Input	■ N/A
Output	■ 혁신 컨퍼런스 ■ 혁신 뉴스레터

피드백 방안

- 혁신 컨퍼런스를 통한 리더급 공유
- 혁신 뉴스레터를 통한 구성원 공유

* 구성원 의견 Survey 참조

목 적

- 변화/혁신 활동 들에 대한 주요 문의 사항 및 이견에 대한 분석을 통한 활동별 전개 수준 파악

시행/주관/대상

- 시행 및 주관 : 혁신팀
- 대상 : 전 직원

시행 방법

- 혁신 홈 페이지 게시판 및 유선을 통한 피드백 제공
- 주기적 FAQ 작성 및 홈페이지를 통한 공유

주기 및 주요 내용

(수시)	Open
주요 메시지	변화/혁신에 대한 참여 유도 자유로운 의사 및 아이디어 개진
Input	■ N/A
Output	■ 혁신 뉴스레터

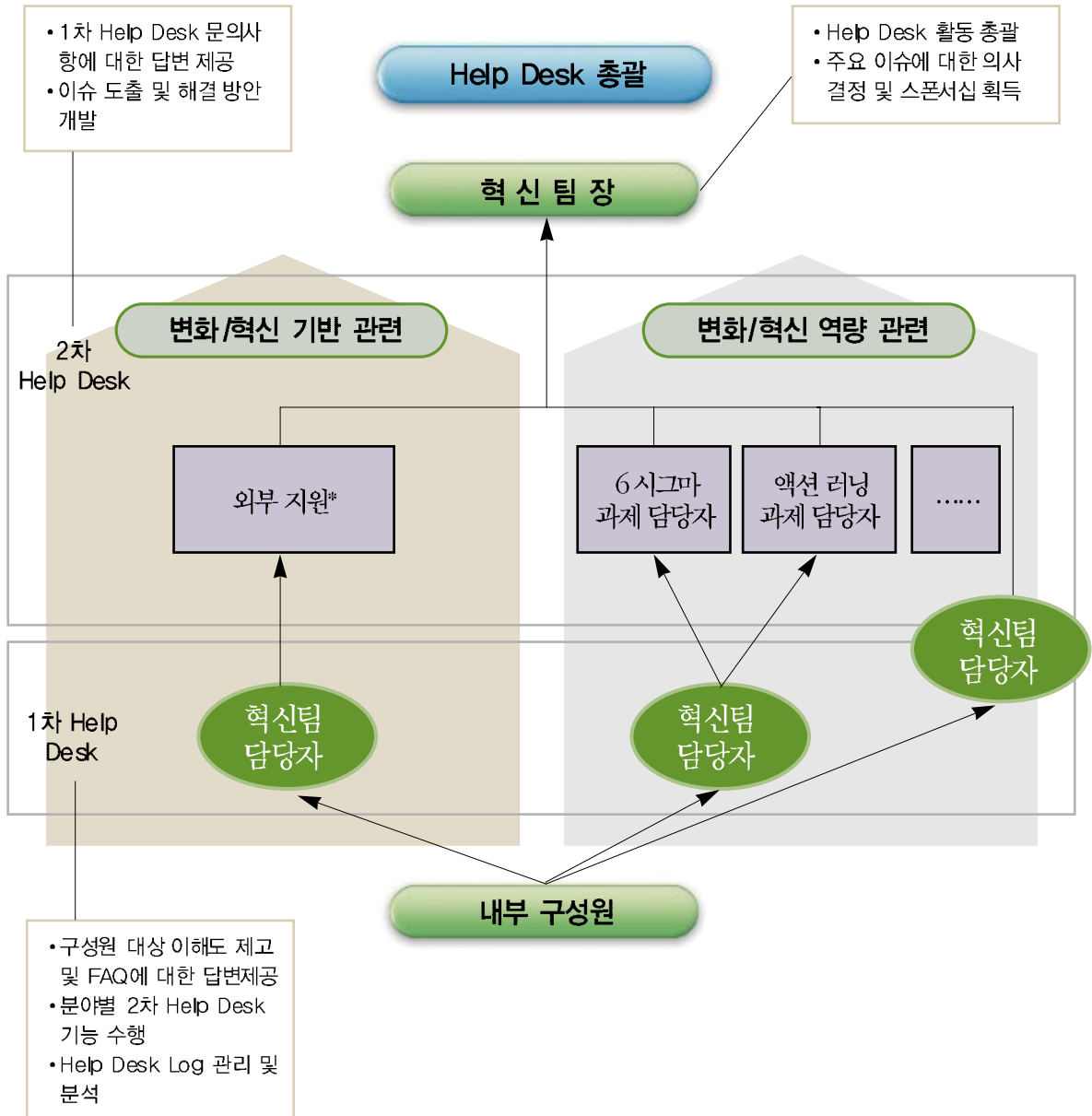
피드백 방안

- FAQ에 대한 홈페이지 및 뉴스레터를 통한 공유

18

커뮤니케이션 실행 계획 - 혁신 Help Desk

- * 변화/혁신 프로그램들에 대한 조기 정착화 및 지속적인 환경 기반 요인 강화를 위해서는 '혁신 Help Desk' (가칭) 활성화를 통한 피드백 및 On-demand 정보 제공 강화가 필요함
- * Help Desk 운영 결과(상담 일지, 이슈)에 대한 주기적 분석을 통한 변화/혁신 수준 모니터링 체계 구축이 필요함



19

커뮤니케이션 실행 계획 - 혁신 Help Desk

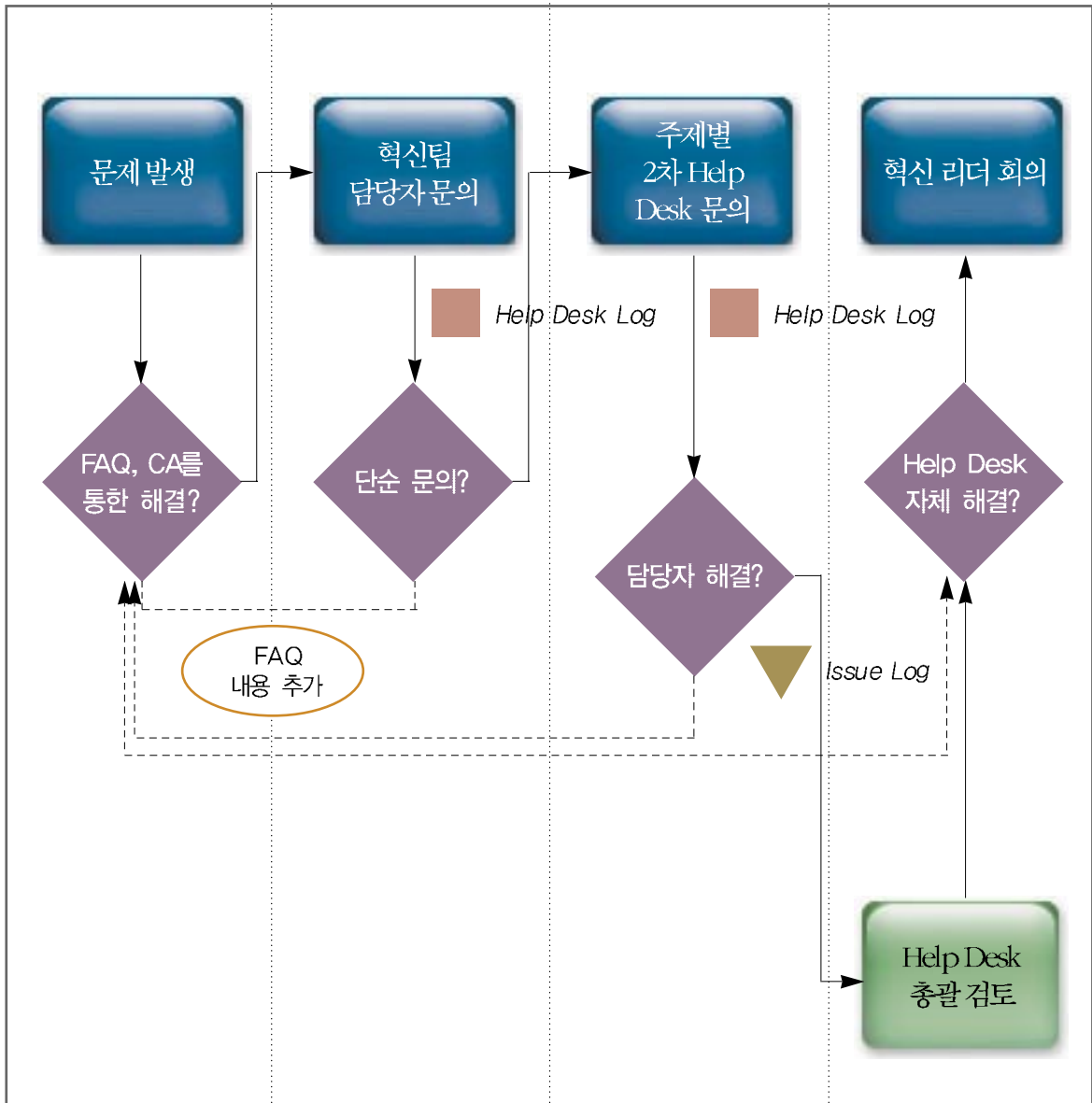
- * Help Desk 운영을 통하여 Help Desk 상담 일자 및 Issue Log를 작성하고 관리함
- * 답변 내용 중 선별하여 FAQ 및 커뮤니케이션 자료로 활용함

문 의 자

1차 Help Desk

2차 Help Desk

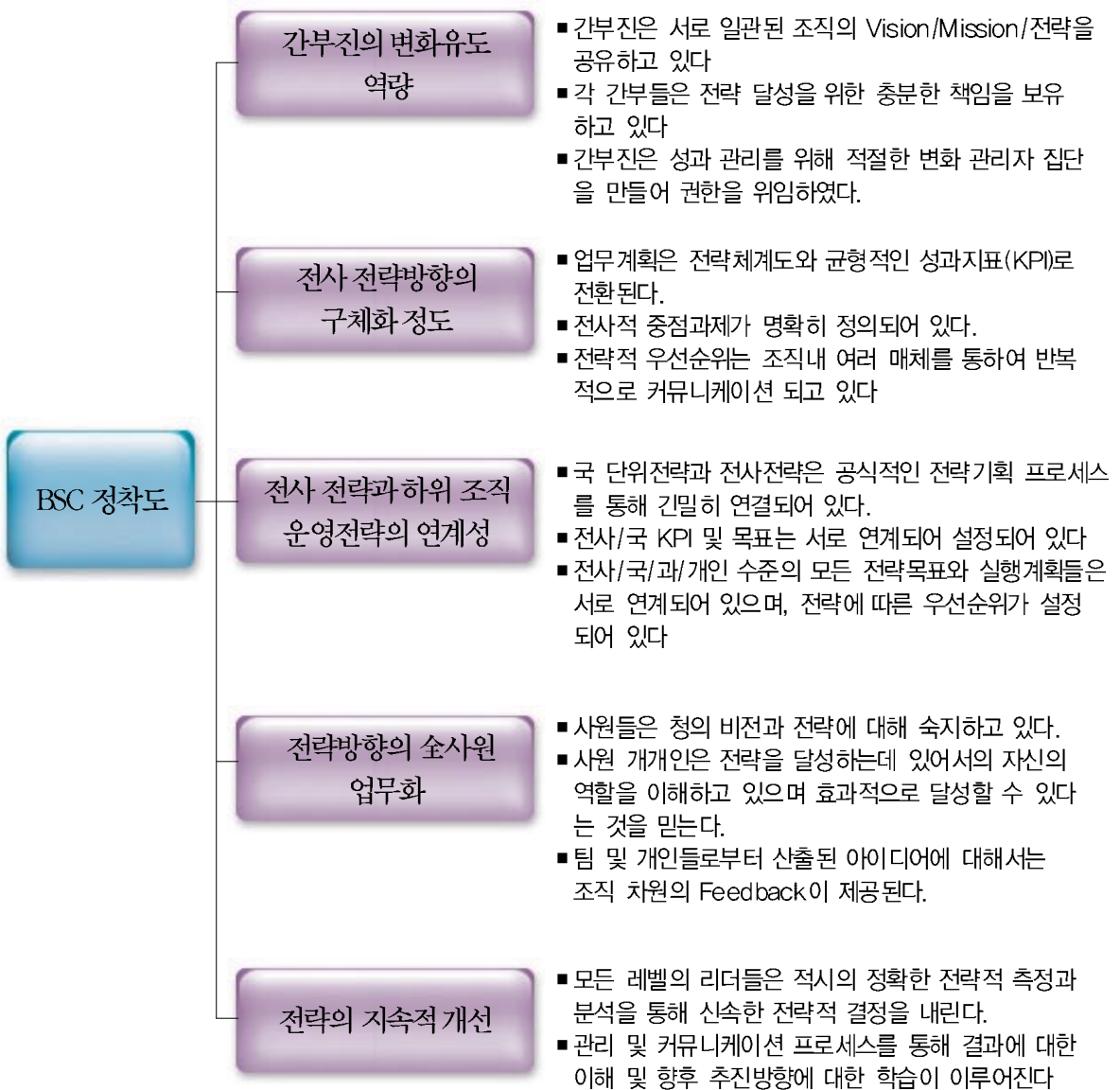
Help Desk 총괄



혁신 과정 모니터링 도구

01

변화/혁신 모니터링 체계 : 혁신 과정 모니터링 (BSC 정착도 점검 문항)

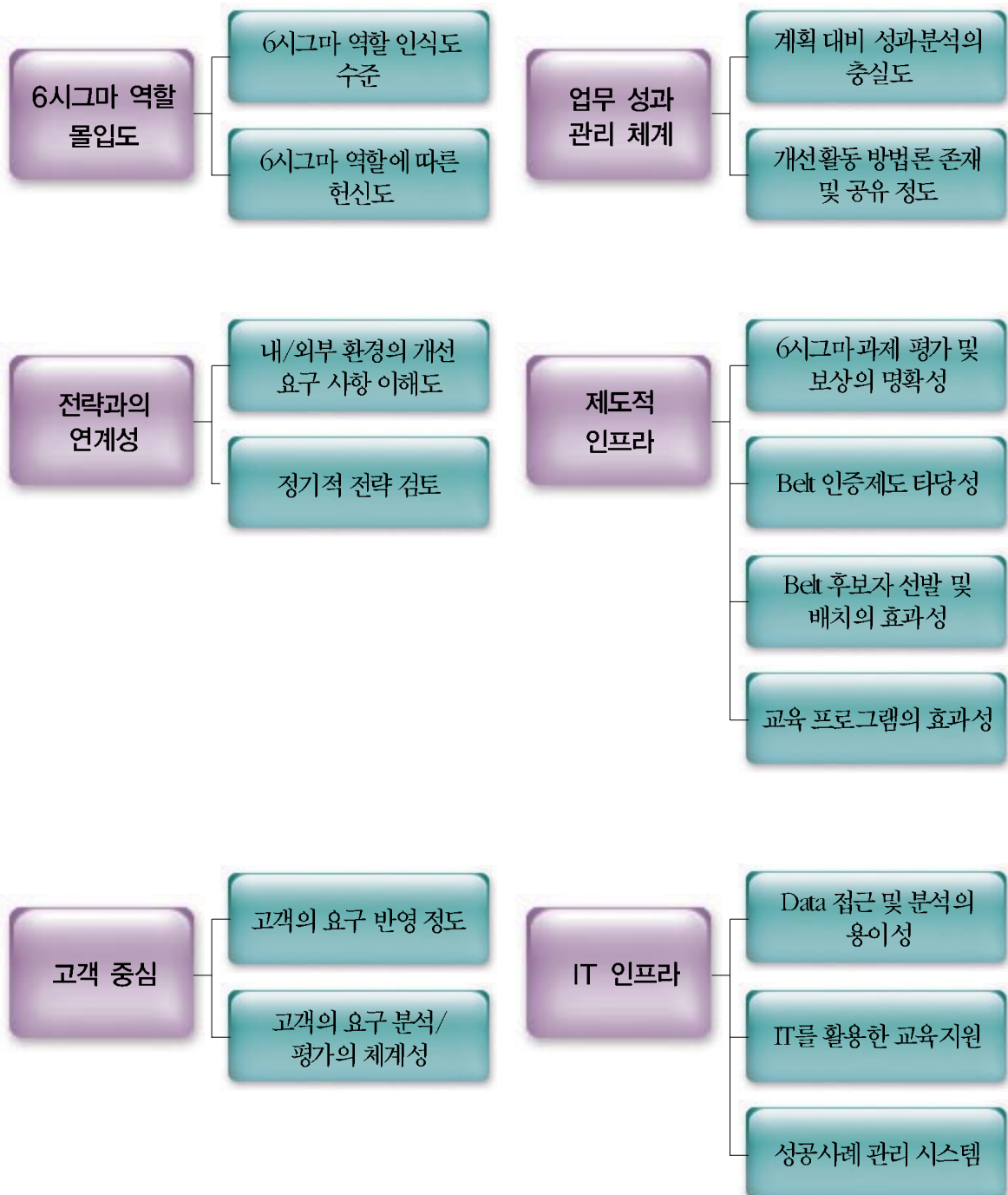


02

변화/혁신 모니터링 체계: 혁신 과정 모니터링 (Six Sigma 정착도)

* 아래 항목에 대한 5점 척도 평가 실시

* Benchmark Data : POSCO = 3.23(6시그마 1차 Wave 당시), DOW=3.85



Change Masterplan

(특허청변화관리 기본전략)

발 행 일 : 2005년 9월

발 행 처 : 특허청혁신인사기획관실

전 화 : 042)481-5054

홈페이지 : www.kipo.go.kr

인 쇄 처 : 금강인쇄정보

042)526-0311~3
