제3장 지식사회의 새로운 경영 패러다임

학습목표

- 지식사회의 경영 패러다임을 알아본다
- 지식사회를 만든 원동력을 이해한다
- 지식근로자의 역할과 자세를 검토한다

학습내용

- GI Bill
- 자본주의 이후의 사회
- 개인의 판단력
- 지식생산성
- 명령과 통제 모델의 종말
- 창의성과 책임감

지식 사회의 새로운 경영 패러다임

언제부터 지식사회인가

(1) 미국의 Gl Bill

- 1945년 루즈벨트 대통령의 제대군인 원호법(Gl Bill of Right): 미국 고용국에 의한 특별고용, 4년간의 교육 및 직업훈련, 52주간의 실업보험, 제대군인에 대한 주택 ·농장·기업 대출 등으로 고등교육을 받는 지식근로자의 증가

- "지식 근로자들"(knowledge workers) : 1959년 《내일의 이정표》(The Landmark of Tomorrow) 에서 드러커가 처음 사용

(2) 자본주의 사회에서 지식사회로

- 자본주의 사회(capitalist society) : 자본과 노동 분리

생산 = 자본 + 노동

- 자본주의 이후 사회(Post-Capitalist Society) 즉 지식사회(knowledge society) : 무혈 혁명에 의한 자본과 노동의 통합, 자본(주식)이 다수의 일반노동자에게 분산되면서 자본과 노동이 통합되는 사회

생산 = 자본 + 노동 + 지식

※ 참고서적 : 자본주의 이후의 사회, 피터 드러커(1993, 이재규 역)

지식 사회의 새로운 경영 패러다임

지식인 개개인의 판단이 중요하다

✍ 선진사회의 특징 : 그 사회적 과제의 대부분이 각기 독자적이고 자율적인 경영자를 가진 조직된 기관들에 의하여 수행되고 있다는 점

✍ 미래기업의 조직형태 및 구성원의 특성 : 미래의 조직형태는 지식을 바탕으로 한 전문가들의 집합체, 즉 동료들과 고객과 본사로부터 조직적 피드백을 통해 그들 자신의 활동을 지도하고 통제해나가는 전문가들이 주류를 이루는 조직체 - 정보중심조직(information-based organization)

✍ 지식근로자의 특성 : 지식 노동자들은 명령과 통제의 모델(command and control model)을 거부하는 사람들이며 자신의 지식과 능력을 발휘할 수 있는 곳으로 자유롭게 이동하며 모든 의사결정에 있어 개개인의 판단을 중요시

지식근로자와 지식생산성

✍지식근로자와 지식근로자의 생산성을 높이기 위한 요소

첫째, “지식근로자가 수행해야 할 과업이 무엇인가?” 육체근로자의 생산성을 향상하기 위해서는 “기존의 과업"을 잘 수행하는 “방법“ (how)이 중요했지만, 지식근로자의 생산성을 향상하기 위해서는 “과업"(what)의 결정 그 자체가 중요하다.

둘째, 지식근로자는 자기 자신을 스스로 관리해야만 한다. 그들은 “자율성"(autonomy)을 가져야만 하고 또한 “책임"(responsibility)을 져야만 한다.

셋째, “지속적인 혁신"(continuing innovation)을 지식근로자의 작업의, 과업의, 그리고 책임의 한 부분으로 만들어야 한다. 육체작업의 경우, 계획、지시、감독하는 사람과 실제로 작업하는 사람은 구분되어 있기 때문에 육체근로자는(시키는 대로 하면 되고) 실질적인 혁신에 대한 책임을 지지 않았다.

넷째,지식작업은 “지속적인 배움"(continuous learning)과 “지속적인 가르침"(continuous teaching)을 지식근로자의 한 속성으로 포함해야 한다.

다섯째, 지식근로자의 생산성은 “산출량"(quantity)뿐만 아니라 “품질"(quality)도 똑같이 중요하다.

여섯째, 지식근로자 생산성을 향상하기 위해서는 지식근로자를 “비용"이 아니라 “자산"으로 인식하고, 확보、유지、보상해야 한다. 당연히 비용(육체근로자)은 줄여야 하지만, 자산(지식근로자)은 늘려야 한다.

지식작업의 품질과 생산성 측정

- 육체작업에서의 품질 : 품질의 부족(또는 미달) 제약요인, 최소 필수 수준의 품질 (minimum required level of quality) 기준이 필요.
  * TQM : 품질이 최소 기준 아래로 떨어지는 제품을 골라내는 능력
- 지식작업의 품질: 품질은 제약요인이 아니라 산출의 핵심,
  지식작업의 생산성 향상을 위해서는 최소 필수 수준의 품질 기준이 아닌 적절한 수준의 품질 달성 목표의 설정 필요
- 지식근로자의 생산성 : "지식근로자 또는 지식의 투입량과 그로써 산출된 남다른 품질 수준의 산출량의 비율"

지식 사회의 새로운 경영 패러다임

지식경영에 대한 새로운 전제의 필요성

✍ 드러커가 주장하는 새로운 전제

첫째, 경영은 기업의 전유물이 아니다.
둘째, 조직구조와 인적자원 관리에 단 한가지 최적 시스템만 있는 것이 아니다.
셋째, 사람을 다루는 단 하나의 올바른 방법은 없다.
넷째. 기술과 시장에 대한 수요는 고정된 것이 아니다.
다섯째, 경영의 범위는 법적으로 규정되지 않는다.
여섯째, 경영의 범위는 정치적으로 규정되지 않는다.
일곱째, 경영의 영역은 기업의 내부만이 아니다.

참고서적:

《21세기 지식경영》(Management Challenges for the 21st Century, Harper Business, 1999)

워렌 베니스(Warren Bennis) : "이 책은, 내일의 중심적인 경영과제에 대해, 우리 시대 가장 비중 있는 경영학자의 새롭고도 혁신적인 아이디어 그리고 통찰을 담고 있다"

지식 사회의 새로운 경영 패러다임

지식근로자는 최대의 자산이다

✍ 20세기의 인구혁명 : 지식을 필요로 하지 않는 미숙련 육체노동 (unskilled manual work)을 하는 노동자로부터 지식작업(knowledge work)을 하는 지식근로자로 노동력이 변화, 미국의 경우, 지식근로자는 노동인구의 대략 40퍼센트

✍ 지식근로자의 특성

- 생산수단을 자신이 소유
- 생산수단의 휴대가 가능
- 자신이 근무하고 있는 조직보다도 자신의 전문분야, 즉 자신의 정체감을 확인시켜주고 또한 특성을 규정하는 대상으로 간주하는 분야에 대한 소속감이 높아짐에 따라 이동성이 높음

✍ 지식자원의 특성

- 고도로 전문화되었을 때에만 효과를 발휘
- 21세기 기업의 가장 의미 있는 자산, 즉 경쟁 우위(competitive advantage)는 기업이 보유하고 있는 지식근로자 그리고 지식근로자의 생산성

지식작업의 생산성 향상 방법론

✍ 육체작업과 지식작업의 생산성향상 방법의 차이

(1)육체작업 : 과업이란 생각할 필요가 없는 당연한 일이므로 어떻게 작업을 할 것인가에 대한 작업방식 연구

- 후레더릭 테일러 과학적 관리(scientific management)
- 엘튼 메이요(Elton Mayo; 1880 ~ 1949) 인간관계론(human relation)

"그것은 어떻게 수행되어야 할 것인가?"

(2)지식작업 : 과업의 내용을 분석하고, 해야 할 일과 하지 않아도 될 일의 구분하여 하지 않아도 될 일을 제거하는 것이 중요하며 이로써 보다 큰 성과 도출

지식근로자 스스로 해야 할 과업을 정하고 스스로의 판단에 의해 자신이 가진 지식을 이용하여 과업을 수행할 때 가장 높은 생산성 산출

"해야 할 과업이 무엇이고, 그리고 왜 그것을 하는가?"

"당신은 무엇 때문에 봉급을 받는가?",

"당신의 직무는 어떤 가치를 창출하기로 되어 있는가?"

✍ 지식 작업들의 범주

첫째, 성과내용에 있어 질(質)이 중요한 작업 예)연구작업

둘째, 성과의 내용이 질과 양 두 가지로 구성되는 지식작업

예)백화점의 현장 판매원의 성과, 소비재 제조 및 판매회사의 경영자의 성과

셋째, 성과의 내용에 있어 양이 중요한 작업

예)보험회사의 보험금 청구서의 접수 및 처리업무, 병원에서 병상을 꾸미는 일

두 문화, 지식인이란 누구인가

✍ "두 문화"(two cultures)의 의미
C. P. 스노우(Charles Percy Snow, 1905 ~ 1980, 영국의 과학자이자 소설가)
"인문주의"(humanist)의 문화, "자연과학"(scientist)의 문화

✍ 경영에 있어 두 문화 : 사회과학과 인문과학
- 사회과학 : 경영은 행동과 적용으로 지식은 행동을 하는데 효과가 있는 정보이고 결과에 초점을 맞춘 정보
- 인문 과학 : 경영은 인간에 관한 것이기도 하며, 인간의 가치관 그리고 성장과 발전에 관계하며 또한 경영은 사회구조와 지역사회에도 관계를 가지며 영향을 미침

✍ 지식사회에서의 지식인의 두문화 : 전문지식과 인문지식 모두 중요
- "지식인(intellectual)"의 문화 : 말과 사상에 초점
- "경영자(manager)"의 문화 : 사람들과 작업에 초점.

"지식들의 여왕"은 없다. 모든 지식들은 똑같이 가치가 있으며, 중세의 성인이자 철학자 성 보나벤추라(St. Bonaventura, 1221 - 1274)의 말처럼 "똑같이 진리로 안내한다."

지식사회의 리더십

✍ "카리스마"(Charisma)와 리더십 : 카리스마는 지도자들로 하여금 잘못된 행동을 하도록 하는 원인으로 그들을 융통성 없는 존재로 만들며, 자신은 오류를 저지르지 않는 존재로 확신케 하며, 변화할 수 없도록 만드는 요소로 리더십과 무관

✍ 지식사회의 효과적 리더십(effective leadership)

첫째,효과적 리더십(effective leadership)의 기초는 조직의 사명(mission)을 깊이 생각하고, 그것을 규정하고 또 그것을 명확하고도 뚜렷하게 설정한다. 이어서 그는 목표들을 설정하고, 우선순위를 결정하며, 그리고 기준을 설정하고 유지한다. 물론, 그는 타협도 한다.

둘째, 리더는 리더십을 계급과 특권(privilege)으로 보는 것이 아니라 책임(responsibility)으로 본다는 것이다. 효과적인 리더들이 "무분별하게 관대한" 경우는 거의 없다. 그러나 일단 일이 잘못되었을 때에는 그들은 다른 사람들을 책망하지 않는다.

트루먼 : "모든 책임은 여기서 끝난다"

※ 참고서적 : 《미래 기업》

지혜로운 의사결정

• 지혜로운 의사결정의 특징

첫째, 문제의 전략적이고 기본적인(strategic and fundamental) 분석을 통해 불변의 상수(invariable constant) 를 파악하고 문제 해결에 필요한 소수의 중요한 의사 결정에 집중
예) 시어도르 베일(Theodore Vail, 벨 전화 시스템(Bell Telephone System, AT&T의 전신)의 사장), 알프레드 P. 슬로언(Alfred P. Sloan, GM의 사장)

둘째, 문제를 해결하기 위한 해답이 "경계조건"(boundary conditions) 에 주어져 있는 조건을 만족시키는지 분명히 파악
예) 케네디 대통령의 쿠바침공

♧ 경계조건(boundary conditions) : 어느 공간에서 일어나는 현상을 논할 때 그 공간의 불연속적 경계면 - 예컨대, 물과 공기 -

반쪽 이야기

- 지혜로운 의사결정의 특징

셋째, 무엇이 "올바른지" 검토, 경계조건을 충분히 만족시켜 주는 해결책에 대한 판단.
받아들일 수 있는 타협과 거부해야 할 타협의 판단

- 받아들일 수 있는 타협 : "빵 반쪽이라도 빵이다"라는 유럽의 옛날 속담
- 거부해야 할 타협 : 솔로몬의 재판(the judgement of Solomon) 에서 나오는 "반쪽 아이는 아이가 아니다"

넷째, 의사결정을 구체적으로 실행하기 위한 행동(actions)지침 수립
"결정된 것을 구체적으로 실행하기 위해, 어떤 사람에게 과업을 할당하고 책임을 맡기지 않으면, 실질적으로 어떤 것도 결정된 게 아니다. 그 때까지 그것은 단지 하나의 좋은 의도(good intention)에 지나지 않는다."

다섯째, 의사결정의 타당성과 유효성을 실질적으로 발생하는 결과와 비교 검증하기 위한 피드백이 필요. 의사결정의 전제라는 것은 조만간 진부화 된다는 것을 항상 예상하고 있어야 하며, 현실은 오랫동안 그대로 유지되는 법은 결코 없다.

지식 사회의 새로운 경영 패러다임

지식근로자는 피고용자가 아니라 동반자다

- 20C 영국의 쇠퇴이유와 교훈 : 기술자의 천시
  - 영국은 다른 어떤 나라보다 "과학자"를 우대했다. 그러나 기술자들은 "장사꾼"으로 취급했다. 다시 말해, 기술자는 신사가 될 수 없었다.
  - 드러커는 사회의 변화에 따른 사회적 의식구조(social mind set)의 근본적 변화 필요하다고 확신

- 지식혁명에 의한 지식사회로 변화에 따른 지식근로자의 대우
  - 물질적 보상의 한계 : 지식 근로자들의 가치관을 만족시켜주고, 그리고 사회적 인정감과 사회적 힘을 제공하므로서 가능
  - 지식근로자를 하수인이 아니라 동료 경영자로, "피고용자"라는 신분으로부터, "동업자" 자격을 인정하므로서 달성 가능