제16장 지식작업과 지식생산성

학습목표

- 지식작업이란 무엇인가를 이해한다.
- 지식조직의 내용을 설명한다.
- "보다 열심히 일하기" 에서 "보다 현명하게 일하기"로 전환해야 하는 필요성을 설명한다.

학습내용

- 자본생산성, 노동생산성, 지식생산성
- 지식근로자와 서비스근로자
- 지식작업과 서비스작업
- 지식근로자의 창의성과 자율성
- 파트너십

지식 작업과 지식 생산성

지식작업의 생산성

- 지식 근로자와 서비스근로자의 생산성(productivity of knowledge and service worker)을 향상
  - 지식 근로자의 특성 파악 : 지식 근로자는 자신의 강점에 의해 자신의 강점을 발휘할 조직에서 강점을 발휘할 수 있는 작업을 수행할 경우 가장 큰 성과 창출
  - 지식작업과 지식근로자의 조화가 중요

지난 30년간의 국내 기업의 생존율

<표 1>지난 30년간의 국내기업의 생존율

- 100대 기업의 15개만이 생존
- 50대 기업 2개 생존
- 10대 기업 0개
- 기업의 평균수명 : 30년

<표 2> 한국의 10대기업

- 10년단위 한국 대기업의 부침

지식사회의 경영 아젠더(1)

1) 지식근로자와 서비스근로자의 생산성

- 지난 백수십년 동안 육체노동자의 생산성 50배 향상
  - 물건을 생산하고 운반하는 일 -제조업, 농업, 광업, 건설업, 그리고 운송업 등-의 생산성은 1년에 3 ~ 4%의 비율로 증가
- 물건을 생산하고 운반하는 일에 종사하는 사람들의 숫자 감소, 전체 생산에서의 차지하는 비율의 감소
  - 생산성혁명은 더 이상 전체의 생산성 향상에 결정적인 역할을 하지 못하게 됨
  - 선진국의 경영자들이 직면하고 있는 가장 큰 도전은 지식근로자와 서비스 근로자의 생산성(productivity of knowledge and service worker) 향상

지식사회의 경영 아젠더(2)

2) 선진국의 과제

- 선진국에서 물건의 생산과 운반에 종사하는 사람들의 수는 전체 노동 인구의 5분의 1미만으로 감소
- 한 국가의 농업 인구가 전체 고용인구의 3% 정도만 차지하게 될 때에는, 농산물의 생산성이 기록적으로 향상되어도 국가의 전반적인 생산성과 부(富)에 기여도는 매우 적다
- 선진국들의 경제적 최우선 과제 : 지식작업(knowledge work)과 서비스작업(service work)의 생산성을 향상시키는 것
- 이런 도전을 해결하지 못하면, 선진국은 사회적 긴장의 증가, 양극화 현상의 증가, 과격화 현상의 증가, 그리고 심지어 계급투쟁의 가능성에 직면

지식 작업과 지식 생산성

지식조직의 특성

1) 새로운 생산성혁명

- 지식혁명 : 또 다른 생산성 혁명의 시작

2) 지식근로자와 서비스근로자

- 정보혁명과 지식자본의 투자
  - 업무수행속도와 업무처리 양 증가
  - 생산성이 증가하지는 않는다.

3) 보다 현명하게 일하기

- 생산성 향상 방법 : “보다 현명하게 일하기”(working smarter)
  - 더 열심히(working harder) 또는 더 오래(working longer) 일하지 않고서도 더 높은 생산성을 산출

지식작업의 방법론 (1)

1) 과업을 규정한다

- 지식작업 (knowldege work) 에 있어 과업은 무엇인가?
  - 과업을 규정하고 수행될 필요가 없는 과업을 제거

2) 불필요한 과업의 제거

사례)

- 1906년과 1908년 사이, 시어즈의 예- 전체 우편주문 작업의 생산성을 10배나 증가
- 보험회사의 조회작업 중단 - 생산성을 거의 5배 향상

지식작업의 방법론 (2)

3) 한 가지 과업에 집중한다

- 기업 가치 증가에 거의 기여하지 않는 활동들, 그리고 이런 전문가들이 갖추고 있는 자격과 받고 있는 월급과는 상관도 없는 활동들의 제거
- 지식직무(knowledge job)와 서비스직무(service job)구분
  - 작업(work)을 과업(task)집중 , 핵심과업에 집중
    ex)간호사의 업무에 대한 예
- "우리는 무엇 때문에 월급을 지불하는가? 이 직무가 창출할 부가가치는 무엇인가?"

지식작업의 방법론 (3)

4) 지식 직무와 서비스 직무의 성과는 무엇인가

- 지식작업과 서비스작업의 생산적 성과(productive performance)의 범주

  - 첫 번째 범주는 어떤 지식직무와 서비스직 무들에는, 성과라는 것은 질(quality)을 의미 한다. 연구실의 연구의 양(quantity)은 질에 비해 거의 부차적이다.

  - 두 번째 범주는 질과 양이 함께 성과를 형성한다. 대다수의 지식작업과 서비스작업은 이 범주에 포함된다. 백화점의 판매활동

  - 마지막으로, 그 성과가 물건을 생산하고 운반하는 작업과 같은 방법으로 규정되는 수 많은 서비스 직무들(서류정리, 사망보험금 청구 처리, 병상 정돈 등)이 있다. 즉 이런 직무의 성과는 대부분 양(예를 들면, 병상을 적절히 정돈하는데 소요되는 시간)으로 결정된다.

지식작업의 방법론 (4)

5) 파트너십을 형성한다

- 경영층이 직무를 직접 수행하고 있는 사람들 즉 한층 더 생산적이어야 할 사람들과 동반자 관계(partnership)를 형성
- 지식작업자 : 자신들의 작업에 대한 이해도가 높고, 작업의 논리와 흐름, 작업의 질, 그리고 작업의 수단에 대해 잘 알고 있으며 작업자들의 의견을 반영함에 따라 작업의 생산성과 작업의 질 모두의 향상 가능
- IBM, 일본의 산업 자본가들이 채택 : 책임있는 작업자들과 동반자 관계의 유지를 통한 생산성 향상
  - 일본의 경영방식 : 평생고용, 기업별 노조, 신요리티(연공서열) 등

지식작업의 방법론 (5)

6) 지속적 학습과 지속적 교육은 지식근로자의 책임이다

- 지식사회 : 지식의 확산속도가 빨라지고 전례가 없는 작업의 등장
  - 지속적 학습(continuous learning) 의 필요
  - 학습기관(learning institution)과 교육기관(teaching institute)이 필요하고 기업은 이와 같은 학습기관과 교육기관이 되어야 한다.

7) 지식 근로자의 자율성

- 지식근로자 자신이 스스로 기여해야 할 것에 대한 책임 필요
- 지식근로자의 직무 : 끊임없는 혁신, 지속적인 배움, 지속적인 가르침, 그리고 지식근로자의 자율성 포함