제17장 지식생산성 향상 방법론

학습목표

- 지식생산성이란 무엇인가를 설명한다
- 지식생산성 향상방법을 해설한다
- 지식근로자의 개발과 유지 방법을 알아본다

학습내용

- 후레더릭 테일러의 방법론
- 숙련근로자와 미숙련 근로자
- 지식을 작업에 적용
- 에드워드 데밍
- 이동성
- 리엔지니어링

지식생산성향상 방법론 (1)

1. 지식 생산성이라는 관점에서 지금 우리는 어디에 있는가

1) 20세기의 성과와 21세기의 과제

- 20세기의 성과 : 제조분야에서 육체근로자의 생산성(manual worker productivity)의 50배 증가
  - 20세기 회사가 보유한 가치 있는 자산: 회사의 생산시설(production equip - ment)
- 21세기의 과제 : 지식작업과 지식근로자(knowledge worker)의 생산성 향상
  - 21세기 기업의 자산은 지식근로자 그리고 그들의 생산성
- 노동생산성의 개념 정립
  - 그리스의 헤시오드(Hesiod, BC6세기), 로마의 버질(Virgil, BC70 - 79)
  - 칼 마르크스
  - 후레더릭 테일러 : 지식인으로써 최초로 육체노동에 대해 관심
    : 노동에 “생산성” 개념 도입

지식생산성향상 방법론 (2)

2) 우리는 어디에 있는가

- 지식근로자의 생산성에 대한 연구의 시작 시점
  - 서기 2000년의 우리는, 육체근로자 생산성이라는 관점에서, 한 세기 전인, 1880년경 우리의 선조가 처해 있던 것과 거의 비슷한 위치에 서 있다.

- 100년 전과의 차이점 : 우리는 지식근로자의 생산성에 대해 그 당시 육체근로자의 생산성에 대해 알고 있는 것보다 이미 훨씬 더 많이 알고 있고, 심지어 해답에 대해서도 많이 알고 있다. 그러나 또한 우리는 아직도 그 해답을 모르는 도전들이 많다는 것을 알고 있으며, 그리고 그것에 대해 연구해야 할 필요가 있다는 것도 알고 있다.

지식생산성향상 방법론 (3)

3) 테일러 방법과 그 변형들

- 테일러의 “과학적 관리법”(scientific management)
  - “고상한 숙련” 대신에 노동은 단순한 동작의 연속으로 규정
- 테일러 방법의 전파
  - 미국과 일본에서는 “산업공학”(industrial engineering)
  - 독일, “합리화”(Rationalization)
  - 미국 1890년 윌리엄 오슬로 <의학의 원칙>
- 테일러 방법의 변형
  - “직무확대”, “직무 충실화”, 그리고 “직무순환”
  - 일본의 “품질 분임조”도, “카이젠”(끊임없는 개선)도, 그리고 “저스트 인 타임”
  - 에드워드 데밍(Edward Deming, 1900 ~ 1993)의 “전사적 품질관리”

지식생산성향상 방법론(4)

4) 미래의 번영

- 육체작업을 중심으로 하는 인구의 감소/ 지식근로자의 증가
  - 육체작업의 생산성 향상은 전체 번영에 미치는 영향 감소
- 지식근로자의 생산성 향상이 미래 번영의 중심
  - 지식근로자들은 급속히 모든 선진국의 노동력 가운데 가장 규모가 큰 단일 집단화
  - 선진 경제의 미래 번영 그리고 진정한 미래의 생존은 무엇보다도 지식 근로자의 생산성에 점점 더 의존

지식근로자의 생산성 측정 (1)

1) 지식작업의 사례

- 미국 중서부 어느 도시에 25명의 정형외과 의사로 구성된 의료기관
  - 하나의 “시스템” 으로 조직하고는 최고 수준의 품질을 제공
  - 4배의 성과, 50% 비용절감

지식근로자의 생산성 측정(2)

2) 지식근로자 생산성의 구성요소와 측정

- 첫째, “과업(what)의 결정” 그 자체가 중요
- 둘째, 그것은 지식근로자 생산성의 향상에 대한 책임을 개별 지식근로자에게 부과, 자율성과 책임부여
- 셋째, 지속적인 혁신
- 넷째, 지속적인 배움과 지속적인 가르침을 지식근로자의 한 속성으로 포함
- 다섯째, 지식근로자의 생산성은 산출량 뿐만 아니라 품질도 똑같이 중요
- 여섯째, 지식근로자를 “비용”이 아니라 “자산” 으로 인식하고, 확보 · 유지 · 보상

지식근로자의 생산성 측정(3)

3) 품질에 대한 관점

- 육체 작업에서도 품질 : 제약 요인
  - TQM : 최소 기준 아래로 떨어지는 제품을 골라내는 능력
- 지식작업에서의 품질 : 산출의 핵심
  - 지식 근로자의 생산성 : "지식근로자의 투입량과 그로써 산출된 남다른 품질수준의 산출량의 비율"

$$\text{지식근로자의 생산성} = \frac{\text{지식근로자의 생산성}}{\text{산출의 품질과 수량}}$$

$$= \frac{\text{지식근로자의 생산성}}{\text{지식의 투입과 응용}}$$

지식생산성향상 방법론(1)

1) 어떻게 시작하는가

- 소규모로, 수용 가능한 한 분야에서 시작
- 소규모 분야의 성공경험을 바탕으로 변화에 대한 저항을 극복
- 보다 넓은 영역에 적용

2) 리엔지니어링 개념을 응용해야 한다

- 지식근로자를 어떤 과업에 집중시키고 나머지 불필요한 모든 것은 제거
- 마이클 해머(Michael Hammer)의 주장과 같이 작업 프로세스 가운데 불필요한 프로세스, 조직, 동작 등을 “don't automate, obliterate"
- “그리고 당신의 과업을 수행하는데 방해가 되는 것은 그리고 제거해야 할 것은 무엇인가?”

지식생산성향상 방법론 (2)

3) 자본적 재산으로서 지식근로자의 확보, 활용, 그리고 개발

(1) 비용 대 자산

- 육체근로자는 비용(cost), 지식근로자는 자본적 재산(capital asset)

(2) 생산수단의 휴대가능성과 이동성

- 지식근로자는 생산수단을 보유, 휴대
- 지식근로자는 생산수단을 보유하고 있기 때문에 이동성이 높다.

(3) 경영자의 임무 : 지식근로자의 개발과 유지

- 경영자의 임무는 자신이 근무하고 있는 기관(기업)의 재산을 보전
  - 인적자원관리 정책
- 지식사회에서 기업의 경쟁우위
  - 지식근로자의 교육분야
  - 교육은 지식근로자로서 갖추어야 할 지식을 갖게 하고, 책임을 지게하고, 그리고 생산성을 올리도록 하는 것이어야만 하는 것에 집중

- 세계 경제의 주도권은 지식근로자의 생산성을 가장 체계적으로 그리고 가장 성공적으로 향상시킨 국가와 기업으로 이동할 것이다.