

지식 경영 과제

■ 지식 근로자의 생산성 향상

- 21세기에 기업 경영의 가장 큰 과제는 디자이너, 프로그래머, 연구자와 같은 지식 근로자와 지식 작업의 생산성을 향상시키는 것임
 - 20세기 경영이 기여한 것은 테일러(Frederick W. Taylor)의 과학적 관리에 대한 연구 이래로 제조 분야에서 육체 근로자의 생산성을 50배나 증가시킨 사실이며, 이런 성과에 바탕을 두고 모든 경제적·사회적 발전이 이루어졌음
 - 그러나 육체 근로자의 생산성 향상은 더 이상 중심 과제가 아니며, 미래 기업의 번영 그리고 생존은 지식 근로자의 생산성에 의존하게 될 것임
- 지식 근로자의 생산성 결정 요소
 - 지식 근로자의 생산성 향상 방법은 육체 근로자의 생산성 향상 방법과 근본적으로 다름
 - 과업에 대한 명확한 규정, 근로자의 자율성 존중, 지속적인 혁신 추구, 자발적인 학습 활동, 그리고 근로자를 비용이 아닌 자산으로 간주하는 것과 같은 요소들이 지식 근로자의 생산성을 결정함
- (시사점) 지식 근로자의 생산성 향상은 21세기 경영의 최대 도전 과제이며, 우리나라 기업들도 21세기에 세계 산업의 주도권을 확보하기 위해서는 지식 근로자의 생산성 향상을 위한 정책 개발에 힘써야 할 것임

지식 근로자의 생산성 향상

이 글은 Peter F. Drucker의 “Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge” (California Management Review, Winter, 1999)를 요약·재구성한 것으로, 저자는 지식 근로자의 생산성 향상이 21세기에 경영이 수행해야 할 가장 큰 과제를 주장하고 있음

□ 21세기의 경영 과제

- 21세기에 기업 경영의 가장 큰 과제는 지식 근로자(knowledge worker)와 지식 작업(knowledge work)의 생산성을 향상시키는 것임
 - 20세기 경영이 기여한 것 가운데 가장 중요한 것은 제조 분야에서 육체근로자의 생산성을 50배나 증가시킨 사실임
 - 테일러(Frederick W. Taylor)의 ‘과학적 관리’에 대한 연구 이래로 육체근로자의 노동생산성은 복리로 연 3.5%씩 꾸준히 상승했으며, 이런 성과에 바탕을 두고 20세기의 모든 경제적·사회적 발전이 이루어졌음
 - 그러나 육체근로자의 생산성 향상은 더 이상 중심 과제가 아니며, 그 기업 경영의 초점은 지식근로자의 생산성 향상으로 전환될 것임
- 미래의 번영 그리고 생존은 지식 근로자의 생산성에 점점 더 의존하게 될 것임
 - 20세기의 기업이 보유한 가장 가치 있는 자산은 그 기업의 생산시설이었으나, 21세기의 기업들이 보유하는 가장 가치 있는 자산은 그 기업의 지식근로자와 그들의 생산성이 될 것임
 - 지식근로자들은 선진국의 노동력 가운데 가장 규모가 큰 단일집단이 되고 있으며 빠르게 성장하는 부분으로서, 앞으로는 지식근로자의 생산성에 의해 경제의 번영과 생존을 이룰 수 있음

□ 지식 근로자의 생산성 결정 요소

- 지식 근로자의 생산성 향상 방법은 육체 근로자의 생산성 향상 방법과 근본적으로 다르다는 것을 인식해야 함
 - 그리고 지식근로자의 생산성을 높이는 데 필요한 태도의 변화는 개별 지식근로자 쪽에서만 아니라 조직 전체에서도 일어나야만 함

- 첫째, 지식 근로자의 생산성 향상은 ‘과업이 무엇인가?’라는 질문에서부터 시작함
 - 육체작업에서의 핵심질문은 ‘작업은 어떻게 수행되어야 하는가?’로서 과업은 언제나 주어진 것이었으며, 근로자가 무엇을 해야 한다고 사전에 계획되어 있음
 - 지식작업에서는 과업 자체가 근로자에게 무엇을 하라고 지시하지 않으며, 지식 근로자 스스로 무엇이 과업인지 또는 과업이어야 하는지를 규정할 것을 요구함

- 둘째, 지식 근로자는 자신을 스스로 관리해야만 함
 - 스스로의 과업 규명에 따라 지식근로자 자신의 생산성에 대한 책임을 개별 지식근로자 스스로가 부과하는 자율성(autonomy)을 갖도록 요구함

- 셋째, 지속적인 혁신은 지식 근로자의 작업, 과업, 그리고 책임의 한 부분이어야 함
 - 지식근로자들은 그들이 기여할 수 있는 분야를 자발적으로 찾을 뿐만 아니라 끊임없이 새로운 지식 습득과 활용에 노력해야 함

- 넷째, 지식 작업은 지속적인 배움(continuous learning)과 지속적인 가르침(continuous teaching)이 요구됨
 - 지식근로자들은 자신의 능력을 지속적으로 개발하는 방법을 터득해야 하며, 함께 일하는 사람들의 가치 창출과 성과 향상에도 기여해야 함

- 다섯째, 지식 근로자의 생산성은 양(quantity)보다 품질(quality)의 중요성이 더욱 큼
 - 육체작업에서도 품질은 중요하나 이는 최소 기준이며, 최소 기준 아래로 떨어지는 제품을 골라내는 제약 요인으로만 작용함
 - 그러나 지식작업에서 품질은 산출의 핵심이며, 지식근로자의 생산성을 높이는 과업은 작업의 양이 아니라 작업의 품질로부터 출발함

- 마지막으로, 지식 근로자의 생산성은 지식 근로자를 비용이라기보다는 자산으로 인식하고 또한 취급하도록 요구함
 - 경제이론과 대부분의 기업실무는 육체근로자를 비용으로 간주하고 있으나, 지식 근로자의 생산성을 높이려면 지식근로자를 자본적 자산(capital asset)으로 간주하여야 함

- 비용은 통제되어야 하고 절감될 필요가 있으나, 자산은 증가하도록 돌볼 필요가 있음

< 육체 근로자와 지식 근로자의 생산성 요소 비교 >

비교 요소	육체 근로자의 생산성	지식 근로자의 생산성
과업에 대한 인식	주어진 것으로 봄	스스로 규정하는 것으로 봄
책임에 대한 인식	타율적임	자율적임
혁신에 대한 인식	단속적인 형태	지속적으로 추구
교육에 대한 인식	수동적인 배움	자발적인 배움 및 가르침
품질에 대한 인식	산출의 최소 기준	산출의 핵심 과제
근로자에 대한 인식	비용으로 간주	자산으로 간주

□ 시사점

- 지식 근로자의 생산성은 21세기 경영의 최대 도전 과제임
 - 지식근로자의 생산성은 생존의 필수사항으로서, 현재 세계경제를 주도하는 선진국들도 이러한 과제를 간과한다면 다른 어떤 방법으로도 그들의 주도권과 생활수준 그리고 자신의 위치를 유지하는 것이 어려울 것임
 - 즉 선진국이 지속적인 유지를 기대할 수 있는 오직 하나의 가능성 있는 경쟁우위는 지식작업에 준비가 된, 교육과 훈련을 받은 사람들의 공급뿐임
- 우리나라 기업들도 21세기에 세계 산업의 주도권을 확보하기 위해서는 지식 근로자의 생산성 향상에 주목하여야 할 것임
 - 지난 100년 동안 세계의 지도자로 등장한 국가와 기업들은 육체근로자의 생산성을 향상시킨 국가와 기업들이었음. 미국이 처음으로, 그리고 일본과 독일이 그 뒤를 이었음
 - 지금부터 50년 후 세계 경제의 주도권은 지식근로자의 생산성을 가장 체계적으로, 그리고 가장 성공적으로 향상시킨 국가와 기업으로 이동할 것임

■ 권오영 연구위원 oykwon@hri.co.kr ☎724-4089