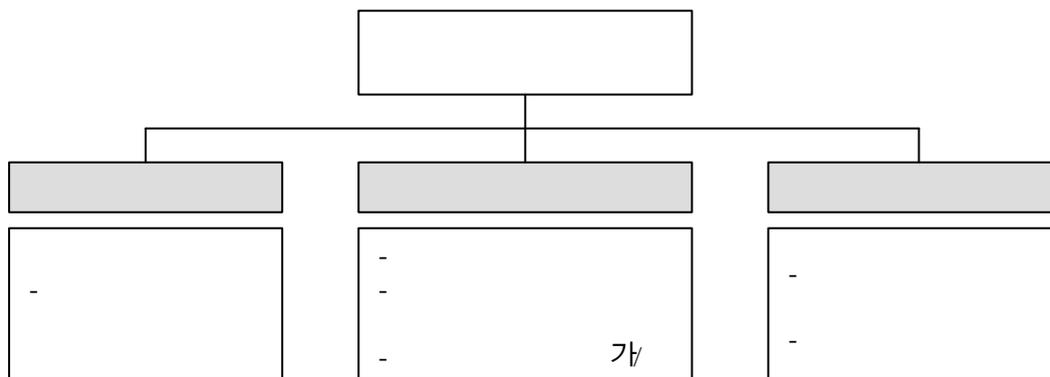


기획 특집

■ 지식근로자의 생산성 제고 방안

- 지식근로자는 불확실한 기업의 환경 변화를 인식하고 필요한 지식을 창출하여 고객을 만족시키는 사람임
- 지식근로자가 생산성을 향상하기 위해서는 전문 능력, 네트워킹 능력, 성과 창출 능력을 갖추어야 함
 - 문제의 발견과 해결을 위하여 특정 분야 및 관련 분야의 전문 지식을 축적함
 - 지식을 신속하게 습득하고 연계할 수 있어야 함
 - 업무의 결과를 성과로 나타낼 수 있어야 함
- 지식근로자의 생산성 육성 원칙

< 지식근로자의 생산성 육성도 >



- 원칙 1: 지식 창조에 초점을 기업 비전으로 제시한다
 - 원칙 2: 자신의 업무에 몰입하고 책임지도록 한다
 - 원칙 3: 지식 활동을 평가하고 보상한다
 - 원칙 4: '80:20 원칙'에 따라 현장 중심의 업무 기회를 제공한다
 - 원칙 5: 지식 공동체(Knowledge Community) 문화를 조성한다
- 시사점
- 기업의 모든 종업원은 지식근로자라는 인식 전환이 선행되어야 함

◀ 핵심 내용 ▶

- 도전의 기회를 제공하고 실패를 두려워하지 않는 분위기 조성이 필요함
- 내재적 동기(motivation)에 대한 관심을 제고함

지식근로자의 생산성 제고 방안

□ 문제 제기

- 지식의 차이가 비교 우위의 원천임

- 고객을 만족시키는 새로운 제품 및 서비스 개발에 대한 요구가 높아짐
- 기존의 지식이 적용될 수 있는 가능성은 적어졌으며 새로운 지식으로 환경에 유연하게 적응해야 함
- 따라서 정보의 축적과 활용을 통한 지식 창조와 질과 속도가 경쟁력을 결정함

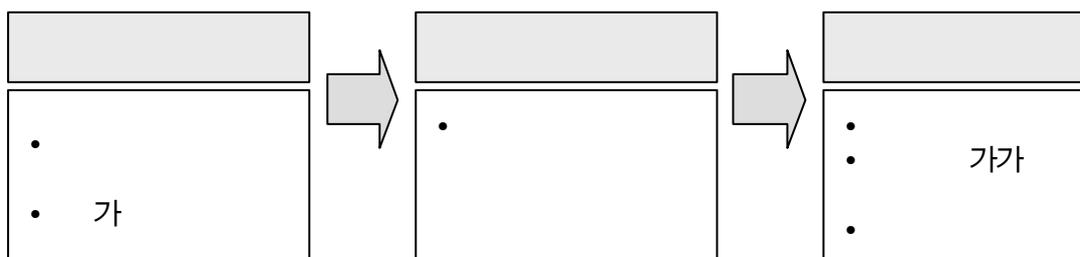
- 지식근로자의 생산성 제고가 경쟁력 확보의 관건임

- 마이클 해머는 이미 각자가 자신의 영역에서 전문성을 발휘하고 업무 결과에 대한 책임을 지는 전문가의 시대가 될 것을 예견한 바 있음
- 급여와 같은 비용면에서 비교 우위를 확보하기 어려운 상황에서 고부가가치 제품이나 서비스를 개발하고 또한 경영 전략을 적절하게 수립하고 실천하는 지식근로자가 필요함
- 지속적인 경쟁우위를 유지할 수 있는 방안은 종업원을 지식근로자로 육성하는 것임

□ 지식근로자의 생산성

- (지식근로자의 역할) 지식근로자는 불확실한 기업의 환경 변화를 인식하고 필요한 지식을 창출하여 고객을 만족시키는 사람임

< 지식근로자의 역할 >

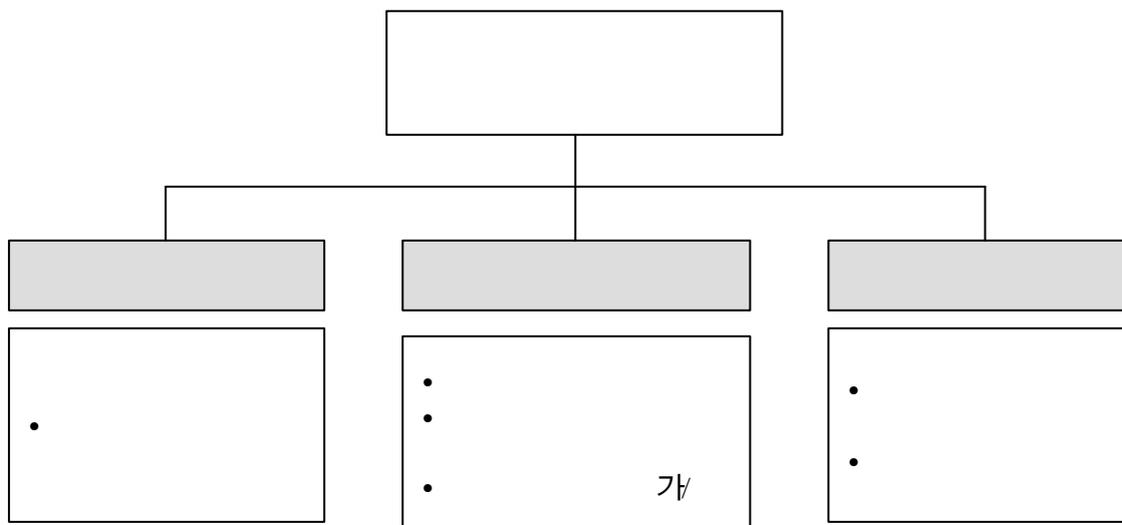


○ (생산성 요건) 전문 능력, 네트워킹 능력, 성과 창출 능력을 갖추어야 함

- 전문 능력: 문제의 발견과 해결을 위하여 특정 분야 및 관련 분야에 대한 전문 지식을 축적함
 - 불확실성이 높은 경쟁 상황에서는 스스로 문제를 해결하고 해결해나가는 지식 창조 능력이 요구됨
 - 다른 기업에서도 통용 가능하지만 다른 근로자로 대체하기 어려운 전문 능력을 가져야 함
- 네트워킹 능력: 지식을 신속하게 습득하고 연계할 수 있어야 함
 - 지식을 저장하는 능력과 어떤 지식이 어디에 있는지를 알고 필요시 이를 찾는 능력이 있어야 함
 - 이를 위해서는 외국어 구사는 물론 인터넷과 같은 컴퓨터 활용이 가능해야 함
- 성과 창출 능력: 업무의 결과를 성과로 나타낼 수 있어야 함
 - 전문 능력을 바탕으로 성과를 창출할 수 있는 프로페셔널이 되어야 함

□ 지식근로자의 생산성 육성 원칙

< 지식근로자의 생산성 육성도 >



○ 원칙 1: 지식 창조의 초점을 기업 비전으로 제시한다

- 명확하게 제시된 기업 비전은 지식근로자가 업무의 목표와 방향을 설정하는데 필요함
 - 개인의 목표와 기업의 목표가 조화될 때 지식근로자의 창조적 노력과 의욕이 증대될 수 있음
- 지식근로자의 창조성을 배가하기 위해 지식 창조의 초점을 명시해야 함
 - 기업의 비전이 불명확하면 지식 창조를 위한 구성원의 노력이 저하될 뿐만 아니라 구성원간의 상호 작용 효과도 떨어짐
- (GE의 사례) 스피드 경영과 혁신을 통하여 업계에서 1등을 할 수 있는 사업만 추진하겠다는 비전을 제시하는 것으로 지식 창조의 초점을 명확하게 함

○ 원칙 2: 자신의 업무에 몰입하고 책임지도록 한다

- 구성원들에게 권한을 부여하므로써 직원들이 자신의 업무를 보다 의미있게 느끼고 최선을 다해 일할 수 있도록 함
 - 자율과 책임을 기본으로 하는 임파워먼트의 중요성이 더욱 커짐
- (마이크로소프트의 사례) 매년 10%의 인력은 보유 역량을 기준으로 교체함으로써 직원 스스로가 자신의 직무를 평가하고 능력 개발 목표를 세우도록 함
 - 이로서 직무에 대한 태도와 방식이 바뀌게 되었고 업무의 효율이 높아졌음
- (포드의 사례) 중간관리자를 대상으로 일주일간의 집중 훈련과 6개월 후 시행되는 3일간의 사후 교육으로 구성되어 있는 '리더쉽 교육 및 개발(LEAD)' 프로그램을 운영함
 - 이들에게 회사의 주요 정보를 제공하고, 이를 토대로 참석자들은 각 사안에 대해 스스로 고민을 하고 심도있게 토론하는 기회를 제공함
- (메리엇의 사례) '안전구역(Safe Zones)'을 두어 직원들이 스스로 의사결정을 할 수

있는 상황과 그렇지 않는 상황을 명확히 제시함

- 그 결과 주어진 명령만 수행하는 역할에 만족하지 않고 스스로 주도권을 갖고 자기가 맡은 업무를 수행하고, 또한 위험 발생이 예상되더라도 보다 효율적인 새로운 업무 수행 방식을 고려하고 이를 실행할 수 있음

○ 원칙 3: 지식 활동을 평가하고 보상한다

- 조직구성원의 지식 창출, 공유 및 활용을 촉진시키는 평가시스템을 도입함
 - 카플란(Kaplan)과 노턴(Norton)은 학습과 성장 관점에서 지식근로자의 지식 활동을 평가해야 한다고 강조함
 - 개별 구성원이 조직에서 지식의 창조 및 공유를 위해 기여한 정도를 측정함
- 지식의 창조, 축적 및 공유 활동에 대한 측정 결과는 보상과 연계하도록 함
 - 크라이슬러사의 아이아코카 회장은 직원들은 자신이 공정하게 처우받고 있다고 느낄 때 창의적인 노력을 아끼지 않는다는 것을 지적함
 - 축적된 지식의 성과물이 평가 또는 보상이 실시되지 않는다면 지속적인 지식 창조와 공유는 어려워질 것임
 - 그러나 성과급과 같이 지나치게 경쟁적인 보상제도는 오히려 구성원간의 협력과 정보교환을 저해할 수 있음
- (GE의 사례) 인적자원 역량강화 모형(GE Competency Models)은 평가와 보상을 통하여 팀리더쉽을 지닐 수 있도록 인적자원의 변화를 유도하는데 있음
 - 상사, 동료, 스텝, 고객, 공급자 등을 통하여 360도로 평가하며, 해당 리더들에게 그 결과를 피드백하여 성과를 제고함
 - 장래 능력 개발에 50%, 평가를 통한 결과의 판단에 50% 비중을 두는 50:50의 원칙을 적용함

○ 원칙 4: '80:20 원칙'에 따라 현장 중심의 업무 기회를 제공한다

- 개방적인 기업 조직에서 지식근로자의 창조성은 발휘됨
 - 연공을 중심으로 한 종적인 계층구조내 경력개발로서는 이루어질 수 없으며, 프

로세스 중심의 직접적인 경험과 행위학습을 가능하게 하는 개방적인 기업 조직에서만 가능함

- **최근 선진기업에서는 경력은 직무수행과정과 일상생활에서 80% 그리고 공식적인 개발과정을 통해서 20%만이 개발된다는 80:20 원칙을 적용함**
 - 따라서 잘 설계된 경력관리제도를 중시하기 보다 조직 문화와 제반 내부지원 시스템의 뒷받침을 강조함
- **(GE의 사례) 현장 중심의 경력개발을 통하여 지식근로자의 창조성을 증진시킴**
 - 인사 평가의 결과를 단순히 급여나 승진에만 반영하는 것이 아니라 사원의 향후 경력개발 초점을 찾아내고 업무와 관련된 창조성 개발 기회로 활용함
 - 과거의 강의실 중심의 기능교육제도에서 탈피하고 실제 현장을 다니면서 문제를 해결하도록 하는 행위학습(action learning) 또는 체험학습을 채택하여, 잘 설계된 제도 없이도 경력개발 효과를 극대화함

○ 원칙 5: 지식 공동체(Knowledge Community) 문화를 조성한다

- **지식 경영을 위해서는 조직내의 지식과 정보가 구성원간에 공유되어야 함**
 - 구성원들이 보유하고 있는 지식과 정보를 자발적으로 조직내의 다른 구성원들에게 제공하는 분위기를 구축함
 - 지식의 창조와 활용이 구성원 간의 교류에 의해서 활성화되도록 함
- **정보 기술의 발달로 그룹웨어나 인트라넷 등을 통하여 지식 공유 시스템을 구축하는 것이 용이해짐**
 - 그러나 지식 공유 문화는 기술시스템의 구축보다 직원들의 태도에 따라 그 성공이 결정됨
 - 아주 작은 것이라도 거의 모든 내용을 지식 데이터베이스에 올리고 자유롭게 대화를 나누는 것을 습관화하는 것이 필요함
- **(휴렛팩커드의 사례) 정기적으로 워크숍을 개최하여 회사 내에 존재하는 지식에 대한 여러 가지 개념을 정립하는 기회를 마련함**

기획 특징

- 자유롭고 개방적인 회사 분위기 속에서 전 구성원이 자발적으로 지식 공유 활동에 참여하도록 함
 - 그 결과 전 직원들이 지식은 공유되어야 한다는데 동의하고 있으며 또 이를 신뢰하게 됨
- (브리티시 페트롤륨의 사례) 직접적인 대화 방식을 통한 지식 공유를 정착함
- 전세계에 퍼져있는 유전탐사팀은 팀원들이 네트워크를 통해 매일 자유롭게 대화하며 자신의 의사를 활발하게 교환하는 것으로 유전 현장에서 체득한 현장 경험과 기술적 사안들을 공유함
 - 이를 위해 'Virtual Teamworking Kit'라는 지식 공유 시스템이 중요한 역할을 담당함

□ 시사점

- 기업의 모든 종업원은 지식근로자라는 인식 전환이 선행되어야 함
 - 지식 경제 시대에는 특정한 사람만이 아닌 모든 종업원이 지식을 축적하고 활용하는 지식근로자임
- 도전의 기회를 제공하고 실패를 두려워하지 않는 분위기 조성이 필요함
 - 창조적인 지식 활동에 적극적으로 참여하기 위해서는 실패를 허용하고 도전적 활동을 장려하는 분위기가 조성되어야 함
- 내재적 동기부여(motivation)에 대한 관심을 제고함
 - 켈리(Robert Kelly)는 맹목적으로 열심히 일하는 것이 아니라 자신의 경험이나 이상, 꿈을 실현 한다는 것에 의미를 두는 동기부여의 역할을 강조함
 - 무형의 지식 창조를 창조하고 활용하는 지식근로자는 호기심이나 즐거움 또는 개인적인 도전감 등으로 특정 직무에 관심을 가지고 몰입하게 하는 내재적 동기부여의 영향을 받음

■ 한주희 연구위원 jhahn@trico.kr ☎724-4102