제10장 지식사회의 지식근로자의 관리의 원칙과 리더십

학습목표

- 지식사회의 우수인재 충원 방법을 알아본다.
- 지식근로자를 어떻게 대접해야 하는가를 이해한다.
- 리더십의 본질을 이해한다.

학습내용

- 최적 인재
- 마셜과 슬로언의 교훈
- 피터 원칙
- 승진과 배치
- 고위험 의사결정
- 과부제조기
- 지식근로자는 동반자

CEO의 가장 중요한 직무는 최적 인재를 뽑는 것

"Best match between job and people."

- 지식근로자가 기업의 가장 중요한 자산으로 등장함에 따라 최적의 인재를 뽑는 것이 CEO의 가장 중요한 업무가 됨
- 인력에 관한 최적의 의사결정(people decision) 예

(1) 조지 마셜

제2차 세계대전 당시 육군 참모 총장이었던 조지 C. 마셜(George C. Marshall : 1880 ~ 1959) 장군의 인원충원 : 개인적으로 일일이 장군들을 선발하여 전쟁을 승리로 이끔

(2) 알프레드 슬로언

1940년경, GM을 경영하고 있던 알프레드 슬로언(Alfred P. Sloan, Jr)도 회사의 모든 경영자들을 스스로 선발 —생산관리자, 재무관리자, 그리고 엔지니어링 부서 책임자에서부터 가장 규모가 작은 부품 사업부의 정비책임자에 이르기까지

4가지 기본 원칙

- 마셜과 슬로언의 사람에 관한 결정에 대한 원칙

1. 내가 어떤 직무에 사람을 배치했는데 그의 업무성과가 신통치 못하다면, 나는 인선에 실패한 것이다. 나는 그 사람을 비난할 이유가 없다. 잘못은 내가 한 것이다.

- "피터의 원칙"(Peter Principle, 계층사회의 구성원은 자신이 감당하기에는 벅찬 수준까지 승진하는 경향이 있다는 것으로, 결국 무능 수준에 도달한 사람들이 조직을 쇠퇴하게 만든다는 의미임)을 들먹이거나, 불평할 이유가 없다.

2. "군인은 합법적인 명령을 내릴 권리가 있다"라는 것은 줄리어스 시저(Julius Caesar) 때부터 전해 내려온 오래 된 군사 격언이다.
조직을 책임지고 있는 사람이 그 임무를 제대로 수행하고 있는지 확인하는 것은 경영자의 의무다.

3. 최고경영자는 사람에 관한 결정을 신중하게 해야만 한다.

4. 하나의 "금기사항"은 신참자에게 새로운 중요한 임무를 부여하지 말라는 것이다.
중요한 임무는 당신이 그 행동과 습관을 잘 알고 있는 사람에게, 그리고 조직 내에서 신뢰와 능력을 인정 받고 있는 사람에게 맡겨라.

승진과 배치결정의 단계

1. 임무할당을 철저히 생각하라

- 임무의 본질을 먼저 검토
- 임무의 핵심이 무엇인가 파악
- 각각의 경우는 서로 상이한 임무이므로, 각각 다른 특성을 가진 사람을 필요로 한다.

2. 잠재적으로 자격을 갖춘 후보자들을 검토하라

- 효과적인 의사결정을 내리기 위해 최고 경영자는 반드시 3 ~ 5인의 자격을 갖춘 후보자들을 검토해야 한다.

3. 적절한 후보자의 선택하는 방법을 깊이 생각하라

- "각 후보자들이 갖고 있는 강점이 무엇이며, 그 임무를 수행하는데 가장 적합한 장점은 무엇인가?"
- 업무에 적합한 능력을 가지고 있는 사람을 선택

승진과 배치결정의 단계

4. 각각의 후보자들에 관해 그와 함께 근무한 경험이 있는 사람들과 논의해 보라

- 도이체 방크의 전 은행장이었던 헤르만 아브스(Hermann Abs) :

개인적으로 선정한 후, 과거에 그들과 같이 근무했던 상사들 또는 동료 3 ~ 4명과 함께 후보자들을 먼저 심사

5. 임명된 사람이 직무를 이해하는지 확인하라. 업무가 다르면 방식도 다르다

- 어떤 사람이든 새 직무에 3 ~ 4개월 근무한 후에는 새로운 직무의 수행능력 평가
- 드러커의 영국 은행 근무에서의 경험

고위험 의사결정

- 사람에 관한 의사결정은 고위험 의사결정(highrisk decision)
  - 어느 한 분야에서 유능하다고 모든 분야에서 유능할 수는 없다.
    * 전문가 조직 —연구실험실, 기술부서, 또는 법률부서 등의 경영자 선발의 위험 : 전문가들은 어떤 사람이 전문 분야에서 이룬 성과를 높이 평가하기 때문에 성과가 높은 사람을 상사로 인정하나 전문적인 능력과 경영능력은 별개의 능력
    * 유능한 현장 운영관리자의 참모직 이전이나, 스태프 업무에 정통한 사람이 라인 책임자가 되는 경우
    * 유능한 영업사원이 유능한 영업본부장이 되지는 않는다.

- 어떤 직무에서 다른 직무로 이동한 것이 좋은 결과를 얻지 못하게 되었을 때는, 그런 의사 결정을 내린 최고경영자는 그 잘못을 빨리 수정해야 한다.
  - 적당한 행동수정방향은 부적합하게 배치된 사람에게 옛 직무나 그와 비슷한 직무를 제공하는 것이다.

- 과부 제조기(widow maker) : 훌륭한 사람조차 정기적으로 파멸로 몰아 넣는 직무

과부제조기와 아첨꾼

- "과부제조기" 의 처리

  - 헤드헌터(headhunter)를 찾아가 만능의 천재를 구해달라고 해선 안 된다.
  - 그 대신 그 직무를 없애버려야 한다.

- 조직을 효과적으로 통제하기 위한 올바른 인사결정

  - 사람에 관한 의사결정은 비밀로 숨길 수 없으며 즉각 드러나고 만다.
  - 조직의 구성원은 다른 사람이 보상 받는 것을 본 대로 따라서 행동하는 경향
  - 보상이 성과도 없는 사람에게, 아첨꾼에게, 또는 단지 잔꾀만 잘 부리는 사람에게 돌아갈 때, 그 조직은 곧 무성과(nonperformance), 아첨, 또는 잔꾀 때문에 몰락
  - 사람에 대한 올바르지 못한 의사결정은 조직 자존심(organization's respect)을 훼손할 위험을 내포

카리스마적 리더는 틀린 지도자다

- 효과적인 리더

  - 유능한 동료들을 바라며, 그는 동료들을 격려하고 밀어주며, 동료와 부하의 실수에 대하여 최종적으로 책임을 지기 때문에, 그는 그들의 성공을 위협으로 느끼는 것이 아니라 자신의 성공으로 생각

- 성공적인 리더

  (1) 링컨

  링컨 대통령의 그랜트 장군의 선택 : 전쟁터에서 검정된 장군의 능력, 즉 책임을 다한다는 강점이었지, 술을 과도하게 마신다는 사실, 즉 단점을 판단의 기준으로 삼지 않았기 때문이다.

  (2) 카네기

  미국 철강산업의 창건자인 앤드류 카네기(Andrew Carnegie, 1835-1919)가 자신의 묘비명 "여기 자신보다도 더 우수한 사람을 부리는 방법을 아는 인간이 누워있다"

  (3) 신뢰

  * 리더에 대한 유일한 정의: "리더는 추종자를 거느린 사람이다."

  * 신뢰 : 리더가 언행을 일치하고 있다는 데 대한 확신,"성실과 정직"(integrity)

영국이 쇠퇴한 이유, 기술자를 천대했다

- 적절한 인력을 적재적소에 배치, 적절한 대우가 필요
- 영국의 쇠퇴 이유
  - 기술자의 천대
    * 영국 : 기능공은 절대로 "신사"가 될 수 없었다
      신사는 셔츠 끝에 기름때를 묻혀서는 안된다.
    * 한국 : 사농공상
      장사치는 큰집을 지을 수 없다.

  - "과학자"를 우대한 반면 기술자들은 "장사꾼" 지위에 머물렀다.
  - 영국은 벤처 자본가를 양성하지도 않았다.

지식근로자를 어떻게 대접할 것인가

- 각 나라가 21세기의 영국이 되는 것을 방지하기 위해 필요한 것은 무엇일까?
  - 드러커, 사회적 의식구조(social mind set)가 근본적으로 변화 확신
- 정보혁명 = 지식혁명(Knowledge Revolution)
  - 소프트웨어의 전통적인 작업의 재조직은 지식의 적용에 의한 체계적 논리적 분석을 통한 재조직
  - 정보혁명의 핵심은 인지과학(cognitive science)
- 새로운 경제, 기술에 있어 주도권을 유지하기 위한 핵심과제
  - 지식전문가(knowledge professionals)의 사회적 지위가 어떻게 평가되는지, 그리고 그들의 가치가 사회적으로 수용되는지 하는 것에 달려 있다는 것을 의미
  - 지식근로자를 전통적 "피고용자"로 머무르게 하고 계속 그렇게 취급하면, 과거 영국 몰락과 동일한 결과 도출
  - 새로운 산업들이 의존할 수밖에 없는 지식 근로자들을 스톡옵션이나 인센티브 등의 돈으로 매수하는 데는 일정한 한계가 있으며 지식근로자의 가치관을 만족시켜 주는 것이 중요

결론, 다음사회의 모습

- 지식사회 조직의 모습

  - 지식근로자가 매력을 느끼도록 하고, 그들을 머무르도록 하고, 동기를 부여하면서 경영하는 조직

  - 지식 근로자들의 물질적 야망(스톡옵션 등)을 만족시킴으로써 달성할 수 있는 것이 아니라, 그것은 그들의 가치관을 만족시켜주고, 그리고 사회적 인정감과 사회적 힘을 제공하므로서 달성

- 지식사회의 세가지 주요 특성

  * 국경이 없다. 왜냐하면 지식은 돈보다 훨씬 더 쉽사리 돌아다니기 때문이다.
  * 상승 이동이 쉬워진다. 누구나 손쉽게 정규 교육을 받을 수 있기 때문이다.
  * 성공뿐만 아니라 실패할 가능성도 높다.

- 지식사회의 리더 : 지식 근로자와 지식기술자, 그리고 전문가들을 부하나 하수인이 아니라 동료 경영자로, 그리고 아무리 보수를 많이 준다 해도 “피고용자”(employee)라는 신분으로는 안 되고, “동업자”(partner) 자격을 인정함으로써 리더십을 발휘