



특집 06

공공부문 스마트워크 장애요인과 극복방안



정윤수 (명지대학교)

목 차 »

1. 서 론
2. 스마트워크의 의미와 관련 이슈
3. 공공부문 스마트워크 장애요인
4. 장애요인 극복방안
5. 결 론

1. 서 론

피터 드러커(Peter Drucker)의 말처럼 일이 있는 곳에 사람이 모이는 시대는 이제 종말을 맞이하고 있다. 중요한 의사결정에 관련된 업무나 사람과의 접촉이 필요한 과업이외에는 오늘날의 고도로 발달한 각종 커뮤니케이션 수단을 이용해 집이나 작업하기 편리한 장소에서 충분히 일할 수 있는 시대가 되었다(고바야시 가루오, 2002). 다시 말해서 20세기 산업화시대에는 주어진 틀 속에서 ‘시키는 대로 열심히 일(Work Hard)’하기만 하면 되었으나, 21세기 고도정보통신시대에는 시간과 공간의 제약을 극복하고 ‘창의적으로 똑똑하게 일(Work Smart)’하지 않으면 경쟁에서 살아남 수 없게 되었다(삼성경제연구소, 2010; 이각범, 2010).

‘스마트(smart)’라는 말은 오래전부터 우리에게 익숙한 용어였지만, 첨단 기술의 정보통신기술을 기반으로 한 고도정보사회에서는 다른 의미로 다

가고 있다.1) 사람, 시스템, 프로세스 등에 스마트 기술과 인간의 감성과 창의력 중심의 스마트 가치가 융합되어 사회의 어려운 현안들을 ‘똑똑하게’ 해결하고 구성원들 모두가 더 행복한 사회로 가는 것이 가능하게 되었다.

우리 정부도 스마트 코리아 국가전략을 수립하고 스마트 기술을 통해 일하는 방식, 국가 행정시스템 전반, 더 나아가 국민 일상생활의 질적 수준을 혁신하고자 노력하고 있다. ‘스마트워크’는 정부의 이러한 노력 중 대표적인 예라고 할 수 있으며, 2010년 7월에 ‘스마트워크 활성화 전략’을 대통령께 보고하면서 더욱 가속도가 붙기 시작했다.

스마트워크의 도입은 현재 당면하고 있는 국가의 많은 문제들을 해결하기 위해 필요하며(국가정보화전략위원회·행정안전부, 2010),2) 우리나라

1) 2010년에 상하이에서 열린 IBM Smarter Cities 포럼에서 IBM은 ‘smart’ 단어 대신에 ‘smarter’ 단어를 사용하여 smarter planet, smarter cities, smarter choice라고 표현하였다.

2) 국가정보화전략위원회·행정안전부(2010)는 스마트워크

라의 강점인 정보통신 네트워크 인프라를 활용한다면 그 성공가능성은 높다. 이에 따라 행정안전부에서는 작년 2개의 공공부문 스마트워크센터를 시범적으로 구축하였으며, 2011년에는 추가적으로 10개 그리고 2015년까지는 500개(공공형 50개, 민간형 450개)를 구축할 계획이다. 스마트워크의 추진 필요성에 대해서는 대부분이 공감하고 있으나, 스마트워크가 공공부문에서 성공적으로 도입되고 정착되기 위해서는 극복해야 할 문제가 많이 있다.

따라서 본 논문에서는 먼저 스마트워크의 의미를 살펴보고, 스마트워크 관련 이슈를 근무인력 관리, 조직행동과 전략, 그리고 적용기술의 관리로 나누어 세부적인 이슈를 알아보았다. 이어서 공공부문 스마트워크 도입의 장애요인을 분석한 후 이를 극복하기 위한 정부의 정책방향을 제시하였다.

2. 스마트워크의 의의와 관련 이슈

2.1 스마트워크의 의의

정부는 획일화된 공무원의 근무형태를 개인·업무·기관별 특성에 맞게 다양화함으로써 ‘공직생산성 향상’ 및 ‘공무원 사기양양’을 하기 위한 노력으로 유연근무제를 도입하여 시행하여 왔다.³⁾ 이는 공무원의 근무를 단순 업무시간(업무

크의 추진배경으로 인구구조변화(저출산, 고령화)로 인한 근로형태 변화 필요, 가족친화와 삶의 질 향상에 대한 국민욕구의 변화, 일과 생활의 균형(work & life balance) 추구, 유연한 근무형태 활성화를 위한 인력활용도 제고, 지식근로자 비중의 증대로 인한 업무방식 선진화 필요, 스마트폰 등 모바일 근무기반의 급성장, 저탄소 녹색성장 및 위기관리 대응을 위한 스마트워크의 중요성 부상 등을 들고 있다.

3) 선진 외국정부 및 민간기업은 오래전부터 전략적으로 유연근무제를 도입하여 적극 추진하여 왔다. 정부의 유연근무제 운영지침에 제시된 유연근무제의 형태는 근

량 관리체제에서 ‘성과’중심의 근무체제로 전환하기 위한 노력이었다(행정안전부, 2010). 그동안의 유연근무제는 똑똑하게 일하는 근무형태이기는 했으나 수단적 도구에 불과한 모바일오피스와 재택근무 중심의 단기적 접근에 치중하였으며, 일하는 방식과 문화의 근본적인 변화를 수반하지 못하여 기대한 성과를 거두기 어려웠다.

따라서 정부는 ‘스마트 기기 등 최신 정보통신 기술을 이용하여 시·공간 제약없이 언제 어디서나 업무를 수행하는 유연한 근무형태’인 스마트워크를 새롭게 제창하고 업무 프로세스, 공직문화, 조직·인사관리 등 총체적 변화를 함께 논의하고 있다. 정부는 스마트워크의 유형을 세 가지로 구분하고 있다(행정안전부, 2011). 첫째는 원격근무로 정보통신기술을 활용하여 부여받은 업무를 주거지 근처의 지정된 장소(스마트워크센터 등 스마트오피스)에서 수행하는 것이다. 둘째는 재택근무로 정보통신기술을 활용하여 부여받은 업무를 집에서 수행하는 것이다. 셋째는 모바일근무로 모바일 기기를 활용하여 장소적 제약 없이 근무하는 것이다. 스마트워크는 근로 시간과 장소의 측면에서 유연성이 심화된 개념으로, 다양한 종류의 정보·지식의 통합과 활용, 상호간의 신뢰와 협업 등을 통해 노동의 효율성 개선을 추구하는 것을 포괄적으로 함축하는 것으로 볼 수 있다(김정연, 2010).

민간부문의 경우 스마트워크에 대한 논의와 실천은 기업의 생산성증대와 창의적이고 혁신적인 기업문화의 창조라는 차원에서 대기업을 중심으로 보다 본격적으로 추진되고 있다. KT의 경우 스마트워크를 도입하여 제도와 업무프로세스, 기

무형태(시간제근무), 근무시간(시차출퇴근제, 근무시간선택제, 집약근무제, 재량근무제), 근무장소(재택근무제, 원격근무제), 근무방법(집중근무제), 근무복합(유연복합제)의 구분에 따라 다양한 모습으로 구분된다(행정안전부, 2010).

업무화, 공간, ICT Solution의 네 가지 영역에서 근본적인 탈바꿈(transformation)을 추진하고 있다(김홍진, 2011). POSCO는 스마트워크를 ‘시간, 공간, 인간(조직)의 제약없이 자유로운 소통과 협업을 통해 창의적으로 일하는 방식’이라고 정의하고 Any Where(움직이며 일한다), Any Time(시간의 벽을 허문다), Any One(지혜를 공유하며 함께 일한다)의 세 가지 모토를 내세우고 있다(허철준, 2011). 삼성경제연구소(2010)는 이러한 기업의 움직임을 ‘뚝뚝하게 일하기(Work SMART)’로 표현하면서, 기업의 고부가가치 창출을 가능하게 하는 창의적 조직문화 구축을 지향하고 종합적인 혁신에 강조점을 두고 있다고 하였다. ‘Work SMART’는 혁신영역을 공간설계(Space Management), 업무방식(Method Management), 이해관계자 및 잠재고객의 지식생산 참여(Acquaintance Management), 합리적인 성과평가와 성과창출과정의 스스로 결정(Result Management), 그리고 시간의 효율적 사용과 일과 삶의 균형(Time Management)의 다섯 가지 영역으로 나눌 수 있으며, 공공부문에서 논의되고 있는 스마트워크에 비해 그 대상과 범위에 있어 좀더 넓은 개념으로 사용되고 있다.

2.2 스마트워크 관련 이슈

스마트워크와 관련하여서는 다양한 이슈들이 제기될 수 있다. 스마트워크의 도입 및 실행과 관련하여 근무인력의 관리(Human Resource Management), 조직행동과 전략(Organization Behavior and Strategy), 그리고 적용기술의 관리(Management of Technology)를 생각할 수 있으며, 스마트워크 도입의 환경적 효과와 관련하여 교통량의 감소, 공기의 질, 오존 수준 등의 사회적 책임과 윤리(Social Responsibilities and Ethics)를 생각할 수

있다. 사회적 책임과 윤리의 문제는 본 논문의 연구범위에서 벗어나 있으므로, 스마트워크의 도입과 활성화에 관련된 세 가지 이슈들을 중심으로 좀더 구체적으로 살펴보고자 한다.

2.2.1. 근무인력의 관리(Human Resource Management)

스마트워크 참여인력의 관리와 관련된 세부 이슈로는 첫째 일과 삶(가족)의 균형을 들 수 있다. 이는 스마트워크 참여자들에게 주어주는 가장 큰 편익으로 거론된다. 스마트워크는 가정에 있는 노인이나 아동의 부양과 관련하여 일에 대한 책임감과 가족에 대한 책임감 간에 균형을 잡는데 도움이 된다. 둘째, 업무생산성을 들 수 있다. 근무자는 업무생산성이 높은 시간대에 작업을 할 수 있고, 전화·잡담 등 업무에 방해되는 요소를 줄일 수 있어 업무효율성을 높일 수 있다. 또한 불필요한 통근시간을 줄이게 되어 생산성이 높아진다. 셋째, 직무만족을 들 수 있다. 일반사무실 근무자에 비해 시간과 장소의 유연성이 주어지고 자율성이 증가되어 높은 직무만족을 가져올 것으로 예상된다(Goodirish, 1990). 특히 관리자 등의 일방적인 결정에 의한 스마트워크 참여가 아니라 근무자자들의 자발적인 참여에 의한 것이라면 직무만족에 보다 긍정적인 효과가 나타날 것으로 기대된다. 그 외에도 의사소통, 직장생활의 질, 스마트워크에 대한 근무자의 태도(attitude)는 근무인력 관리와 관련하여 중요하게 다루어야 할 이슈들이다.

2.2.2 조직행동 및 전략(Organization Behavior and Strategy)

‘조직행동 및 전략과 관련된 세부 이슈로는 인력확보 및 채용(employee retention and recruitment), 확장된 업무역량(increased work capacity), 조직

문화, 근로자와 관리자의 관계, 조직간 소통, 스마트워크와 업무프로세스 혁신과의 관계를 들 수 있다. 기업의 경우 우수 인력의 확보 및 채용을 위한 고려가 스마트워크의 도입에 중요한 영향을 미친다. Guimaraes and Dallow(1999)는 원격근무의 성공요인으로 관리자의 성향, 참여자의 성향, 업무의 성격, 근무환경을 들고 있다. 그 외 중요한 요인으로는 철저한 기획, 근무자들의 자발적 지원 등을 생각할 수 있다. 조직문화는 스마트워크의 성과에 가장 큰 영향을 미친다. 참여 근무자의 신뢰결핍은 스마트워크의 도입과 확산에 큰 걸림돌로 작용한다. 스마트워크가 적용 가능한 업무의 분석, 스마트워크 근무자의 선정 절차와 기본방침, 스마트워크 근무자와 관리자와의 관계 역시 중요하게 고려해야 할 이슈들이다. 또한 스마트워크와 BPR과의 관계도 중요한 이슈이다. 스마트워크의 도입은 업무프로세스와 조직구조를 새롭게 정의하는 등 근본적인 변화를 가져오게 되며, 그 성과는 BPR을 도입할 때와 같이 아주 큰 영향을 미친다(Coulson-Thomas, 1996).

2.2.3 적용기술의 관리(Management of

Technology)

정보통신기술의 뒷받침이 없이는 스마트워크의 성과를 이야기하기 어렵다. ICT는 스마트워크의 가능인자(enabler)이므로 스마트워크에 걸맞는 ICT 인프라의 정비는 스마트워크의 필요조건이다. 원격회의 등 협업을 위한 기술적 틀 정비, 사무실에서와 같이 편리하게 자신의 업무를 수행할 수 있는 근무환경 조성, 그리고 정보보안 등은 생각해볼 수 있는 중요한 이슈들이다.

이상에서 논의한 세 가지 이슈들은 서로 밀접하게 연결되어 있어 스마트워크의 성공적인 추진을 위해서는 이들 이슈들 간의 관계를 면밀히 검토하고 함께 고려하며 추진되어야 한다. 이들 세 분야를 종합적으로 담을 수 있는 이슈로는 ‘스마트워크 운영 및 관리규정’의 제정을 생각해 볼 수 있다. <표 1>은 스마트워크 관련 이슈들을 요약하여 보여주고 있다.

3. 공공부문 스마트워크 장애요인

스마트워크가 활성화되고 기대한 성과를 거두기 위해서는 예상되는 장애요인들을 발견하고 이

<표 1> 스마트워크 관련 이슈

구 분	세부 이슈	공통 이슈
1. 근무인력의 관리 (Human Resource Management)	<ul style="list-style-type: none"> · 일과 삶(가족)의 균형 · 업무생산성 · 직무만족에 대한 영향 · 의사소통 · 직장생활의 질 · 스마트워크에 대한 근무자의 태도 	·스마트워크 운영 및 관리규정
2. 조직행동과 전략 (Organization Behavior and Strategy)	<ul style="list-style-type: none"> · 인력확보 및 채용 · 확장된 업무역량 · 조직문화 · 근로자와 관리자의 관계 · 조직간 소통 · 적용가능 업무분석과 근무자 선정 · 업무프로세스 혁신과의 관계 	
3. 적용기술의 관리 (Management of Technology),	<ul style="list-style-type: none"> · 협업의 틀 · 사무실과 같은 근무환경 조성 · 정보보안 	

에 대한 적절한 대책을 마련하여야 한다.

3.1 스마트워크에 대한 낮은 이해와 막연한 두려움

스마트워크 사업을 진행하는 관계자들의 공통된 의견은 공무원들의 ‘과연 될까’라는 불신이나 소극적인 자세가 스마트워크를 위한 가장 큰 걸림돌이라고 지적을 하고 있다. 스마트워크에 대한 이해도가 낮으며, 스마트워크를 통해 효과적으로 일할 수 있다는 인식이 미흡하다. 또한 기존 유사한 제도의 시행실패로 인한 공무원의 불신도 장애요인으로 작용하고 있다. 원격근무에 대해 실시한 대국민 조사에 따르면 국민의 인지도는 76.2%인데 반해, 원격근무의 효과나 수행방법 등에 대한 이해는 아주 낮은 것으로 나타났다(한국정보화진흥원, 2009a).

다행인 것은 작년에 구축된 스마트워크센터의 시범운영 체험근무자들을 대상으로 실시한 조사에서는 체험자의 80%가 긍정적인 평가를 하였으며, 업무외의 다른 부담에서 벗어나 자신의 업무에 집중하며 여유있게 생각할 수 있었다는 긍정적인 반응을 보이기도 했다. 또한 오래전부터 원격근무가 활성화되어있는 미국의 경우 원격근무 효과에 대한 OPM(인사관리처, 2008)보고서에 의하면, 연방직원들은 원격근무 효과로서 사기양양 32%, 인력 모집 및 유지 등 인적자원관리에 기여 29%, 생산성과 실적 향상 27%, 교통관련 27% 등으로 응답하였다.

그러나 원격근무를 체험한 사람들 중에서 많은 사람들이 원격근무를 지속적으로 하지 않는다는 연구도 있다. Mokhtarian(1998)의 연구에 따르면 원격근무자의 50%가 시작한지 9개월 내에 예전의 근무형태로 돌아갔다고 한다. 따라서 향후 스마트워크의 지속성을 유지하기 위해서는 도입단계에서

부터 스마트워크의 필요성과 효과에 대한 교육을 병행하여 스마트워크에 대한 명확한 이해를 바탕으로 자발적인 참여가 이루어지도록 하여야 한다.

3.2 의사소통과 실적유지에 대한 관리자층의 우려와 소극적 참여

많은 관리자들은 대면적 의사소통에 익숙하여 전자결재를 하기 이전에 대면(face to face), 또는 보고자의 직접적인 의견을 듣는 것이 현재 현장에서 일어나는 현실이다. 그 결과 원격근무에 대해 소극적이며, 모니터링의 부재에 따른 원격근무자의 생산성 저하 우려가 높다. 아직도 전자결재가 완전히 정착되지 않고 형식적인 모습을 보이는 상황을 고려할 때 스마트워크 도입의 속도를 조절할 필요가 있다.

스마트워크 운영에 있어 근무자가 눈앞에 보이지 않기 때문에 이를 부정적으로 보는 시각은 불가피한 현상이며, 실적과 생산성 유지에 대한 관리자층의 우려는 미국의 경우에도 일반적으로 나타나고 있다. 현재 정부가 스마트워크 추진계획에서 의욕적으로 세우고 있는 추진목표도 관리자들의 스마트워크 근무자에 대한 신뢰제고와 관리자층의 적극적인 참여가 없이는 달성이 어려울 것으로 예상된다. 특히 관리자의 부정적 인식은 원격근무에 따를지도 모를 인사상 불이익을 우려하는 공무원들의 자발적인 참여를 가로막는 걸림돌로 작용할 것이다. 관리자들에게도 월 1~2회 정도 원격근무를 하도록 함으로써 원격근무에 대한 저항감을 해소토록 하는 방안도 고려할 수 있다.

3.3 스마트워크 근무환경과 사무실 근무환경과의 차이

스마트워크 근무환경을 사무실 근무환경과 동

일한 수준으로 만들어줄 때 스마트워크 근무자는 시간과 공간의 제약없이 자신의 업무를 효과적으로 수행하게 된다. 스마트워크를 위해서는 서버 기반의 컴퓨팅을 진행해야 하는데, 실제 중앙부처나 자치단체 공무원이 업무처리나 의사결정을 위한 정보들은 오히려 개인별 업무PC에 저장되어 있다. 최근 들어 클라우드 컴퓨팅의 도입이 진행되고 있기는 하나, 현재의 상황에서 업무대장, 개인 관리문서 및 파일들에 대한 체계적인 조사와 분류, 저장관리체계가 마치 개인 업무PC사용하는 것 같은 편리성을 보장하기는 어렵다. 이러한 문제가 해결되지 않는다면 결국 스마트워크를 위한 외장하드나 다른 저장매체를 별도로 소지하게 될 우려도 있어 정보 보안에 대한 위협을 초래할 수 있다. 아니면 정상적으로 업무를 수행하기 어려운 상황이 발생하여 스마트워크의 효과를 반감시킬 수 있다.

따라서 사무실 근무 환경과 동일한 수준의 스마트워크 환경 조성을 위해 적극적인 투자가 이루어져야 하며, 의사소통과 업무수행이 원활히 이루어질 수 있는 기반이 구축되어야 한다. 스마트워크 근무환경에서는 실시간 업무가 보장될 수 있도록 유무선 네트워크를 구축하고, 스마트워크 종사자들에게 필요한 단말기와 정보 공유 및 협업 솔루션 등을 제공하는 것이 필요하다. 스마트워크를 본격적으로 추진하고 있는 민간대기업의 경우는 스마트워크 근무환경이 공공부문에 비해 상대적으로 잘 갖추어져 있는 것으로 판단된다.

3.4 정보보안의 문제

행정기관의 스마트워크센터는 보안문제로 인하여 행정망이 가능한 곳에서만 구축되고 있으며, 행정기관의 재택근무는 스마트하게 수행하기 어려운 현실이다. 본격적으로 스마트워크센터 구

축을 확산해나가기 위해서는 정보보안문제를 체계적으로 검토하고 대책을 마련하여야 한다. 민간기업의 경우에도 기업의 사내망 노출 위험과 이동성에 따른 단말기의 보안 위험 등이 존재하고 있다(김정언, 2010). SERI의 2010년 설문조사 결과에 따르면 응답한 CEO의 47.9%가 모바일 오피스의 가장 큰 문제점으로 보안을 선택하였다.

미국의 경우에도 스마트워크의 정보보안 조치에 대한 우려를 가지고 있으며, 민감한 문서 등에 대한 보안유지에 대해서는 원격근무 설계 및 도입단계에서 이에 대한 충분한 사전 대비를 강구하고자 노력하고 있다⁴⁾. 그 결과 정보기술이나 정보보안의 문제를 원격근무 확대의 장애요인으로 보는 기관은 현재 감소하고 있다(OPM, 2008).

3.5 스마트워크 관련 법제도의 미비

스마트워크 참여자들의 막연한 불안감과 참여에 대한 저항은 참여자의 인사관리 및 노사관리에 대한 체계적 제도 마련을 통해 해결해야 한다. 스마트워크 근무자는 근무평정 등 인사고과에 대한 불이익을 받지 않도록 하여야 하며, 스마트워크 근무에 대한 관리·감독 체계를 마련하는 것은 좋으나, 노동통제와 과업을 강화하는 방향으로 나아가서는 스마트워크가 성공하기 어렵다. 민간기업의 경우에는 노동시간기반의 임금체제이므로 시간외 수당 등 임금에 대한 법·제도도 함께 정비될 필요가 있다.

현재 스마트워크관련 다양한 법률들이 존재함에도 불구하고 스마트워크 유형별 법적 정의가

4) GSA(일반행정청)는 이와 관련된 가이드라인(FMR Bulletin 2007-B1)을 제시하고 있으며, 이는 정보기술과 전자통신을 효율적으로 활용하여 원격근무 등을 효율적으로 실행하기 위한 것으로 원격근무에 필요한 기본 장비제공을 가능토록 규정하고 보안조치, 정보기술 이용에 관련된 교육, 기타 기술적 지원에 대한 사항을 제시하고 있다.

불명확하며, 재택근무, 원격근무센터, 영상회의 등 관련 용어들이 관련 법률, 시행령 및 규칙마다 다르게 정의되어 있으므로(이재성 외, 2010), 이를 통합적으로 정리할 필요가 있다. 이와 관련하여 스마트워크 근무횟수(주 몇회, 월 몇회 이상 등), 자격조건, 고용형태, 대상업무의 성격 등 스마트워크에 대한 표준화된 정의를 만들어 스마트워크에 대한 이해를 높일 필요가 있다.

다행히 행정안전부(2011)는 스마트워크 활성화를 위하여 법·제도적 기반을 마련하고자 노력하고 있다. ‘스마트워크촉진법’ 제정을 추진하고 있으며, 전자정부법 개정과 지방도시교통사업특별회계 표준조례(안)을 제정할 계획이다. 스마트워크 근무자의 인사관리와 관련하여 복무규정과 성과평가규정도 개정작업 중에 있다.

4. 장애요인 극복방안

스마트워크에 대한 논의는 다음 두 가지 질문으로 요약될 수 있다(Siha and Monroe, 2006)-“왜 기관들은 스마트워크를 도입하려고 하는가?“, “스마트워크가 도입된 후에는 어떻게 정착시키고 활성화시킬 것인가?”. 본 절에서는 스마트워크의 도입과 정착과정에서 나타나는 장애요인들을 극복하기 위한 방안을 제시하였다.

4.1 스마트워크 목적과 대상의 명확화와 유형별 차별적 접근

스마트워크는 지금까지의 근무패러다임을 바꾸는 일이므로 초기의 빠른 정착을 위해서는 무엇보다도 스마트워크의 목적과 대상을 명확히 하는 작업이 필요하다. 먼저 스마트워크의 시간과 공간을 좀더 구체적으로 제시하는 표준화된 정의(standard definition)를 만들어 참여자들로 하여금

스마트워크의 목적을 명확히 이해하도록 하는 작업이 중요하다.

이와 함께 직무 분석을 통해 스마트워크 적합도가 높은 직무를 선정하여 이에 종사하는 근무자들에 대해 스마트워크를 먼저 실시하고, 단계적으로 확대하는 것이 필요하다. 스마트워크센터 근무, 모바일 근무, 재택근무 등 유형별 근무형태에 맞는 운영 방법을 차별적으로 수립하여야 한다. 또한 시행하면서 철저한 모니터링과 제도의 유연한 변경이 이루어지도록 하여야 한다. 우리나라 정보화 수준이 높고 인프라가 잘 구축되어 있다고 하더라도, 기술적으로 가능하다는 이유로 중앙정부가 스마트워크를 급하게 몰아가는 것은 바람직하지 않다. 업무의 특수성을 고려하여 차별적이고 점진적인 접근이 필요하다.

4.2 스마트워크의 지속적인 성과관리와 인프라 구축

스마트워크가 정착되고 활성화되기 위해서는 지속적인 성과관리가 이루어져야 한다. 스마트워크의 성과를 측정하고 산출물을 판단할 수 있는 지표를 마련하는 것은 스마트워크의 성공과 직결된다. 미국의 경우 2001년부터 원격근무에 대한 보고서를 의회에 의무적으로 제출하도록 규정하고 있는데 스마트워크의 지속적인 성과관리라는 차원에서 바람직하다. 관리자들의 스마트워크 참여를 유도하여 스마트워크에 대한 이해도를 높이는 것도 성과관리가 제대로 되기 위한 방안이다. 미국의 경우 성과관리를 도와주기위해 구축해야 할 인프라로서 원격근무 관련 종합 웹사이트의 구축, 원격근무 시간 및 원격근무 업무성과 추적 시스템(work output tracking systems) 개발, 원격근무 기준의 명확화, 원격근무자와의 의사소통을 원활히 할 수 있는 장비 활용 등을 제시하고 있다

(OPM, 2008).

4.3 시나리오에 의한 단계별 접근

스마트워크의 활성화를 위해서는 스마트워크의 철학과 비전을 먼저 정립하고 이를 구성원들과 공유하는 작업이 우선 되어야 한다. 이와 함께 비전공유, 추진대상 업무와 과정에 대한 철저한 분석, 특성에 맞춘 업무형태 설계, 체계적인 집행, 시행 후 효과분석 등의 단계적 시나리오도 마련하여야 한다. 현재 진행되고 있는 스마트워크 센터 구축사업도 센터의 구축-실행-정착-평가(모니터링)에 대한 전반적인 운영계획의 수립이 병행되어야 한다.

4.4 성공사례의 발굴과 자발적 참여 확산

공공부문의 스마트워크에 대한 이해가 낮고 부정적인 인식이 남아 있는 상황에서는 스마트워크 시범사업을 체계적으로 추진하고 성공사례를 만들어 홍보하는 것이 필요하다. 일하는 방식의 혁신을 가져올 스마트워크를 제대로 이해하는 것은 쉽지 않으므로, 구체적인 성공사례의 발굴은 스마트워크에 대한 이해도를 높이는 데 기여를 할 것이다. 성공사례를 만들기 위해서는 무엇보다 근무자의 자발적인 참여가 확산되어야 한다. 또한 모든 스마트워크 사업을 중앙정부가 주도하기보다는 지자체와 공공기관을 중심으로 스마트워크 적합업무를 발굴하고 추진하는 것도 성공사례를 만드는 데 도움이 될 것이다. 자치단체 중 원하는 곳을 택하여 인센티브를 제공해주면서 자발적으로 참여하도록 할 경우 성공모델이 나올 가능성이 높다. 스마트워크 추진의 다양한 차원과 관련자들의 다양한 이해관계를 고려할 때 자발적 참

여를 강조한 bottom-up 방식이 성공가능성이 높다.

5. 결론

전자정부 UN 평가에서 1위를 차지한 우리나라는 이제 일(work)에 대한 개념을 새롭게 하고 '삶과 일의 균형'이라는 새로운 과제를 스마트워크를 통해 지혜롭게 풀어가야 할 것이다. 그러나 막연히 좋다는 생각만으로는 성공하기 어려우며, 현재의 스마트워크 도입과 정착을 가로막는 장애요인을 명확히 인식하고 구체적인 방안을 단계적으로 마련해나가야 한다.

무엇보다도 스마트워크는 관련 기술의 단순한 적용이 아닌 사회문화적 변화를 수반한다는 사실을 명심해야 한다. 현재 전문가들의 우려는 너무 기술에 치중하여 스마트워크를 접근하고 있다는 것이다. 따라서 기술보다는 적용의 문제에 보다 초점을 맞추어 사회문화적, 기술적, 제도적 접근이 조화를 이루도록 해야 한다. 특히 공직사회의 경우 대면문화가 익숙하고 전자결재가 완전히 정착되지 않은 상황에서 스마트워크의 갑작스런 도입은 공무원들의 막연한 불안감을 증폭시킬 수 있다. 공무원들의 스마트워크에 대한 이해도를 높이고 스마트워크를 통해 효과적으로 일할 수 있다는 인식제고 노력을 병행하여야 한다.

이와 함께 행정안전부와 방송통신위원회가 중심이 되어 움직이고 있는 스마트워크 추진체계를 좀더 확장하여 기획재정부, 노동부, 여성가족부, 보건복지부 등 관련부처를 전체적으로 묶는 범정부 차원의 추진협의회를 구성하여 전국민 운동으로 끌고 가는 것이 바람직하다. 또한 민간과의 협력에도 관심을 가져야 한다. 2010년 12월에 창립된 스마트워크 포럼과의 연계를 통해 스마트워크를 이미 도입하여 활발히 적용하고 있는 민간대

기업 및 도입을 검토하고 있는 중소기업들과도 활발한 교류가 이루어져야 한다.

향후 공공부문 스마트워크는 스마트 기술이 사람, 시스템, 프로세스 등에 체계적으로 접목되고 인간의 감성과 창의력 중심의 스마트 가치가 꽃피울 수 있도록 스마트(smart)하게 추진되어야 할 것이다.

참 고 문 헌

- [1] 국가정보화전략위원회·행정안전부, “일하는 방식 선진화를 위한 스마트워크 추진계획,” 2010.
- [2] 고바야시 가루오 (남상진 옮김), “미래를 읽는 힘,” 서울: 청림출판, 2002.
- [3] 김흥진, “Smart Working을 통한 KT의 Transformation,” 스마트워크포럼 제1차 정책간담회 발표자료, 2011년 2월.
- [4] 박계관, 권용수, “원격근무 효과성의 결정요인에 관한 연구,” 한국행정연구, 제19권 제4호, pp.219-241, 2010.
- [5] 삼성경제연구소, “똑똑하게 일하기 `Work SMART,` SERI 경영노트 제45호, 2010년 3월
- [6] 이각범, “스마트워크 도입해야 스마트 강국된다,” 신동아, 제53권 제7호, pp.366-379, 2010.
- [7] 이석재, 조주은, 김희정, “원격근무 활성화를 위한 정책적 대응방안”, 정보화 정책이슈, 한국정보화진흥원, 1998년 8월.
- [8] 이재성·김흥식, “스마트워크 현황과 활성화 방안 연구,” 한국지역정보화학회지, 제13권 제4호, pp75-96, 2010.
- [9] 임광현, 이동진, 김진혁, “스마트워크 연구경향 분석,” 정보화정책, 제17권 제4호, pp.3-22, 2010.
- [10] 한국정보화진흥원, “정보사회 실현을 위한 영국의 실행계획,” 1996.
- [11] 한국정보화진흥원, “원격근무 활성화를 위한 정책적 대응방안,” 1997.
- [12] 한국정보화진흥원, “원격근무의 사회, 경제적 효과와 대국민 인식조사 결과 분석. IT기반 한국 사회패러다임 연구보고서,” 2009a.
- [13] 한국정보화진흥원, “IT 원격근무 재조명과 정책이슈,” IT&Future Strategy 보고서 제7호, 2009b.
- [14] 행정안전부, “「유연근무제」 운영지침,” 2010년 7월.
- [15] 행정안전부, “모바일 시대, 일하는 방식 선진화를 위한 「SMART WORK」 추진계획,” 2011년 2월.
- [16] 허철준, “민간부문 Smart Work 도입사례,” 한국정보과학회 정책세미나 발표자료, 2011년 2월.
- [17] I. Bertin, and A. Denbigh, “The Teleworking Handbook: The New Ways of Working in the Information Society”, TCA(The Telework, Telecottage & Telecente Association), 1998.
- [18] J. C. Coulson-Thomas, “Business process re-engineering and teleworking”, Industrial & Commercial Training, Vol.28, No.1, pp.12-15, 1996.
- [19] J. M. Niles, “Managing Telework : Strategies for Managing the Virtual Workforce”, John Wiley & Sons. Inc, 1998.
- [20] J. N. Goodrich, “Telecommuting in America”, Business Horizons, Vol.33 No.4, pp.31-37, 1990.
- [21] M. Siha Samia and Richard W. Monroe, “Telecommuting's past and future: a literature review and research agenda,” BPMJ Vol.12 No.4, pp.455-482, 2006.
- [22] OPM, “Status of telework in the federal Government - Report to the Congress”, 2008년 12월, http://www.telework.gov/reports_and_studies/annual_reports/index.aspx
- [23] T. Guimaraes and P. Dallow, “Empirically testing the benefits, problems and success factors for telecommuting programs”, European Journal of Information Systems, Vol.8, No.1, pp.40-54, 1999.

저 자 약 력



정 윤 수

이메일 : yoonsoo@mju.ac.kr

- 1979년 연세대학교 행정학과(학사)
- 1981년 연세대학교 행정학과(석사)
- 1992년 미국 펜실베니아대학교 와튼스쿨 정책학 박사
- 1995년~현재 명지대학교 사회과학대학 행정학과 교수
- 2010년 한국지역정보학회 회장 역임
- 2010년~현재 국무총리 정부업무평가위원
- 2010년~현재 스마트워크포럼 스마트분과위원장
- 관심분야: 전자정부, 정책분석 및 평가, 사회복지정책