

# 스마트워크환경에서의 혁신을 위한 새로운 유형의 경영추진 방안

김선배<sup>†</sup>

## 요 약

스마트폰의 확산 보급에 따른 소셜미디어 환경이 본격화 되고 원격근무등을 통한 시공간의 제약이 없는 업무 수행이 가능해 지면서 스마트워크의 성공적인 구현을 위한 활동이 해외 주요 정부 및 글로벌 기업들은 물론 한국 정부 및 국내 기업들에서도 적극적으로 전개 되고 있다. 한국은 일부 적극적인 선진 국가들에 비해 스마트 도입이 뒤졌으나 미래에는 과거 IT 선도국가로서의 위상에 맞게 스마트워크 분야에서도 이들 국가들을 앞지를수 있는 노력이 필요하다. 전통적인 스마트워크 1.0에 비해 미래형 스마트워크 2.0은 앞으로 보다더 창의적이고 혁신적이고 인간친화적이고 자연친화적이다. 협력, 개방을 통해 외부 협력자들의 개입을 통한역량 증진, 감성 감각등에 부합하므로서 생산성을 최대화 하는 일 방식을 의미한다. 본 연구에서는 미래적 스마트워크 환경에 맞는 경영모델들을 제시하며 이 연구가 빠르게 다가오고 있는 고도화 되는 스마트워크 환경속에서 기업 및 정부 기관 경영에 대해 새로운 각도에서 되새겨 보는 계기가 되리라 기대한다.

**주제어** : 스마트워크, 경영방법론, 창의적, 혁신적, 생산성

## A Study on the New Types of Business Administrations for Innovation under the Smart Work Environment

Sun-Bae Kim<sup>†</sup>

### ABSTRACT

As the spacetime restriction free business becomes possible in compliance with the wide spread of social media through rapid propagation of smart phones and remote working etc., the positive activity for successful smartwork implementation by major countries and many enterprises are being deployed. Korea which fell behind other advanced countries for adoption of smartwork needs to make double efforts in the forthcoming smartwork business area to be a continuous leading country as it used to be in the past IT area. Compare with traditional smartwork 1.0, future smartwork 2.0 is more creative, innovative and human/nature friendly. Smartwork 2.0 is the way of working to maximize the creativity by involving outside cooperators' capability and conforming to human sensitivity and emotion. This study suggests the management models proper to the future smartwork environment. This study will review the existing enterprises, government operation and rethink about the efficient management models in the rapidly changing smartwork environment.

**Key Words** : Smartwork, Management model, Creative, Innovative, Productivity

<sup>†</sup> 호서대학교 벤처전문대학원 교수

논문접수: 2011년 7월 8일, 1차 수정을 거쳐, 심사완료: 2011년 7월 25일

## 1. 서론

### 1.1. 연구 배경 및 필요성

한국 정부는 2015년까지 공무원의 30%, 노동인구의 30%가 스마트워크 할수 있도록 추진하고 있으며 산학계에서도 스마트워크의 성공적인 구현을 위한 활동이 적극적으로 전개되고 있다. 워크스마트에 대한 필요성 제기나 정부의 적극적인 도입 정책 추진등은 스마트폰의 확산 보급과 원격근무를 통해 시간간의 제약이 없는 업무수행이 가능하게 된데에서 기인한다. 시간당 부가 가치를 높혀서 개인의 생산성을 높이고 나아가서 조직의 생산성을 향상시키고 앞으로의 지속적인 성장에 필요한 창조적인 제품과 서비스를 창출하자는 것이 그 취지라고 할수 있다[6]. 한국은, 부단한 혁신 노력을 해 왔음에도 불구하고 그 성과가 미흡하게 나타나고 있다는 점에서 더욱 획기적인 변화를 필요로 하고 있다. 한국기업의 경우 2007년도 R&D 집약도가 3.9%로서 OECD 30개 국가중 4위를 보여 굉장히 많은 연구개발 노력을 하고 있는 것으로 나타났다. 그럼에도 새로운 혁신제품 출시는 대기업 11위, 중소기업 14위 수준에 머무르고 있으며[8] 선진화 수준을 나타내는 창의성 지수는 20위를 보여 중하위권에 머무는 것으로 나타났다[9]. 과거 IT 산업에서 선도적 역할을 했던 한국은 이렇게 뒤지고 있는 창의성을 향상시키기 위한 배가의 노력이 필요하다. 스마트 환경으로 가면서 기업에게는 창조성에 의한 혁신 제품 및 서비스 창출이 핵심 역량이 될것이며 생산성 뿐만 아니라 창조성을 적극적으로 관리해야 하는 것이 중요한 과제로 등장하고 있다. 이러한 창조성은 소속 근로자들에게서 나오는 것이며 근로자들이 일과 삶의 균형 (Work & Life Balance) 조화를 이루며 창조성을 발휘하게 하여 21세기에 지속적으로 성장하는 기업이 되도록 하여야 한다. 소셜미디어 환경속 스마트워크의 특성을 잘 이해하고 스마트시대 고객이나 종업원 감각에 맞는 성공적인 경영 전략을 마련하여 실행하는 변화의 노력을 시도하여야 할 필요가 있다. 소셜미디어 활용을 통한 새로운 유형의 스마트워크 경영 기법을 구현해 나갈 때 사회 간접 자본의 대폭적인 절감이나 환경 오염 방지 및 종업원들의 만족도 향상을 통해 고객들과 함께 마음이 행복

한 그러한 사회 구현까지 이어진다고 볼수 있다. 본 연구에서는 이러한 스마트워크 환경으로의 급속한 변화속에서 어떠한 경영방법론들이 마련될수 있으며 이들을 어떻게 상호 연계 발전시켜 나가는 것이 바람직 할것인가에 대해 연구하고 방향을 제시해 보고자 한다.

### 1.2 연구 방법

본 연구는 스마트 워크 환경속에서 창의기반 생산성 제고를 위해 기업이나 정부기관이 어떠한 노력을 하여야 하는가를 제시한다. 앞으로 새롭게 전개될 스마트워크를 스마트워크2.0으로 정의하고 전통적인 일 방식을 스마트워크1.0(기존의 일 방식도 이미 어느정도 스마트한 방식으로 추진해왔기에)으로 정의하여 각각의 정의 및 특징을 비교 소개한다. 전통적인 스마트워크1.0 방식에 비해 새로운 트렌드인 스마트워크2.0의 차별화된 특성을 분석제시 해본다. 차별화 된 특성별 경영모델 도입을 위해 국내의 기업 및 정부기관들의 실행사례를 분석 제시한다. 각 경영모델들의 상호 연계관계 및 독립적인 특성들에 대해 분석하고 각각의 특성에 적합한 경영 방법론의 효율적인 전개 방안을 제시한다. 국내 스마트 워크를 지향하는 기업이나 정부기관등이 스마트 생태계 및 디바이스를 적극적으로 활용하여 특성별 경영방법론 도입을 통한 창조적 생산성을 극대화하고 이런 생산성 창출 과정에서 내부고객의 근무만족도를 높이는 반면 외부고객에는 쌍방향적 시스템 환경을 통한 실시간 베이스의 고충처리등을 통해 만족도를 높혀 나갈수 있는 경영 방법론을 제시한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1. 전통적 스마트워크 1.0

국내외적으로 많은 글로벌 기업들과 정부기관들은 오래전부터 스마트한 업무 방식 도입을 통한 생산성 및 효율성 향상 노력을 기울여 왔다. 스마트워크 1.0으로 정의하고 있는 이 일 방식은 긴밀하지만 상대적으로 공식적인 협력관계를 통해 업무의 생산성 극대화를 기하려 노력하였고 일과 삶의 조화를 그 비전으

로 삼고 추진하였다. 이 방식에서는 기획, 설계, 결정, 집행, 통제, 관리, 평가 및 분석, Feedback등의 일들이 엄격한 중앙 통제하에 작업자 중심으로 이루어졌으며 회의등을 통해 외부 의견을 청취하고 보완작업을 해주는 동료의 도움을 얻어 일을 수행하는 식이었다. 현재 정부에서 정의 내리고 있는 스마트 워크는 아직도 전통적인 스마트워크 1.0 개념에 가까운 개념이라고 볼수 있으며 더욱 발전된 개념으로 진화하기 위한 노력을 하고 있는 단계라고 할수 있다. 방송통신위원회에서는 “스마트워크란 종래의 사무실 개념을 탈피하여 시간과 장소에 얽매이지 않고 언제 어디서나 편리하고 똑똑하게 근무함으로써 효율성을 향상시킬수 있는 미래 지향적인 업무환경 개념을 의미한다. 스마트워크는 근무 장소에 따라, 공간적 제약 없이 업무를 수행하는 현장 이동근무(모바일오피스), 정보통신 기술을 이용해 자택과 직장에서 업무를 수행하는 재택근무, 직장근무, 그리고 거주지 인근에 구축된 전용시설을 이용하는 센터근무로 구분된다. 또한, 장소의 구분을 뛰어 넘어 어디에서나 스마트워크 솔루션을 활용하여 상호간 원격으로 업무를 처리하는 원격협업으로 분류 할수 있다.”[3]라고 정의하고 있다. 스마트워크 1.0 개념에서의 커뮤니케이션 유형은 채널을 통한 일-대-일 또는 일-대-다 커뮤니케이션이다. 기대효과로는 시간 절감, 비용절감을 통한 생산성, 효율성이 증가되어 수익성 개선으로 이어지는 것이다(<표 1> 참조).

## 2.2. 스마트워크 2.0

스마트폰등의 등장으로 가속도로 확대 진전되고 있는 스마트워크 2.0 개념하에서는 단순한 생산성 및 효율성 향상 만이 아니라 창의성과 혁신성을 통한 생산성 배가 노력이 포함된다. 공식적인 관계가 아닌 자율적인 협력관계를 통한 작업자의 업무역량 극대화 및 일과 삶의 조화가 궁극적으로 행복한 생활로 최대한 연결되도록 추구한다. 작업자 중심이고 내부 동료의 도움을 얻어가며 일하던 방식은 협력, 개방을 통해 조직 내부는 물론 외부 협력자들을 적극 개입시키므로써 작업자의 역량을 증진시키게 된다. 정부가 정의 내리고 있는 모바일 오피스나, 재택근무, 직장근무, 원격협업외에 SNS, 지능/적성측정시스템, 인적자

원관리시스템, 창의력개발학습, 뇌/감성기반 역량 강화 시스템등의 보다 인간 친화적이고 자연친화적이며 감성 감각등에 부합하는 방식으로 일 방식이 승화 하게 된다. 스마트워크 2.0 개념하에서의 커뮤니케이션 유형은 플랫폼을 통해 다-대-다 커뮤니케이션이 될 것이며 누구든 자유롭게 다른 사람의 아이디어를 공유하고 의견 교환을 할수 있게 된다. 단순한 시간 절감, 비용절감을 통한 생산성, 효율성, 수익성 증가가 아닌 창의성과 혁신을 통한 일과 삶의 균형 및 자

<표 1> 스마트워크1.0과 2.0 비교[2]

	전통적인 스마트워크 개념	스마트워크 2.0 개념
비전	- 긴밀하게 혹은 상대적으로 공식적인 협력 관계를 통해 업무의 생산성 극대화 - 일과 삶의 조화	- 자율적인 협력관계를 통해 참여자의 업무역량 극대화 - 일과 삶의 조화로 행복한 생활 추구
추구 방향	- 생산성, 효율성	- 좌동 + 창의성, 혁신성
조직의 통제	- 일반적으로 엄격한 중앙통제 기능 부과	- 창발적 (창발 및 진화)
대상 작업 (works)	- 기획, 설계, 결정, 집행, 통제 관리, 평가와 분석, feedback	- 좌동
작업 개방성	- 작업자 중심, 회의등을 통한 외부 의견 청취	- 협력, 개방을 통한 작업자의 역량 증진
참가자 범위	- 작업자 및 보완 작업 역할 동료	- 작업자, 조직 내부 및 잠재적 외부 협력자(예, 고객)
스마트 워크 내용	- 시간절감, 비용절감을 통한 효율화된 작업, 생산성이 증가된 작업	- 좌동 - 창의, 혁신으로 향상된 작업
도구 (tools)	- 스마트워크센터(업무공간, 미팅, 원격회의, 원격교육 등), 모바일오피스, 재택근무, 디지털협업	- 좌동 - SNS, 지능/적성측정시스템, 인적자원관리시스템, 창의력개발학습, 뇌/감성기반 역량강화시스템
커뮤니케이션 패턴	- 채널을 통해 일-대-일 또는 일-대-다 커뮤니케이션 - 예) 아이디어는 쉽게 전자 메일을 통해 발송	- 플랫폼을 통해 다 대 다 커뮤니케이션 - 누구나 다른 사람의 아이디어와 의견을 볼수 있으며, 따라서 무시하기 어려움

울성 부여를 통한 자기 만족이 실현되는 마음이 행복한 스마트워크 환경 구현이 되는 것이다. <표 1> 참조)

### 2.3. 스마트워크 2.0 특성

전통적인 스마트워크1.0과 비교해 볼때 스마트폰의 본격적인 도입, 이에 따른 소셜미디어의 활발한 이용에 따라 스마트워크 2.0은 과거와는 다른 양상으로 급속히 확대 발전해 나갈것으로 보인다. 전세계적으로 보편화 되어 가고 있는 소셜미디어 환경 속에서 기업이나 정부기관들은 이환경에 길들여 진 사용자들에게 맞는 경영 방법을 도입해 나가야 할것이다. 기존의 매체에 비해 상대적으로 저렴하게 누구나 쉽게 접근 가능하고 콘텐츠 생산도 전문적 훈련이 없이도 누구나 쉽게 생산 참여 할수 있는 환경속에서 스마트워크2.0 방식은 이에 상응하는 특성을 지니게 될 수 밖에 없다. <표 2>에서처럼 스마트워크는 창조, 혁신, 신지식, 녹색, FUN과 같은 특성을 지니고 있다.

<표 2> 스마트워크2.0 특성

구분	내용
창조 (Creativeness)	-창의성을 기반으로 한 생산성제고 -구성원의 창조적 아이디어 창출 환경 -과학적 사고 및 기존 지식 재조명
혁신 (Innovation)	-프로세스, 조직, 제도, 시스템 혁신 -경영방식,문화,관리시스템 혁신 -일하는 방식과 일하는 문화의 혁신
신지식 (Knowledge)	- 집단지성, 클라우드소싱 - KMS 재조명, 신지식 창조 - 이종업종간 지식 교류, 공유 창조
녹색 (Green IT)	-원격, 유연근무제 통한 사무공간 축소 -CO2 배출량 감소 통한 녹색 환경
FUN (재미)	-재미와 경영을 접목, 직원들간 신뢰 -출퇴근 시간, 복장 자유화 -직원들의 감성 기반 동기부여

## 3. 스마트워크 특성별 사례

스마트워크 2.0 특성인 창조, 혁신, 지식, 녹색, 재미(Fun)에 해당하는 국내외 사례들을 제시해 본다.

대부분의 사례들은 스마트워크 1.0 연장선에서 스마트워크 2.0을 지향하고 그 트렌드에 맞는 노력들을 기울이고 있다.

### 3.1. SEI 인베스트먼트의 스마트워크

세계적인 투자금융회사인 SEI 인베스트먼트는 직원 간의 의사소통 및 상호작용을 촉진하고, 조직창의성을 높이고자 개인 사무실과 파티션을 없애 사무실을 하나의 큰 공간으로 만들었다. 사무실을 오픈된 공간으로 만들고 동시에 직원들이 만날 수 있는 공간을 곳곳에 마련해 직원들 간 상호작용을 촉진하였다. 직원들의 책상과 의자에 바퀴를 달아 직원들의 사내이동을 자유롭게 하였고, 층간에 에스컬레이터를 설치하여 다른 층에 위치한 직원 간의 상호작용도 높여 주려 하였다. 상호작용 촉진으로 의사결정 속도 및 업무 몰입도 및 창의성을 높였다. SEI는 소통공간 마련 후 5년 동안 직원 수 변화 없이 연간 40%의 매출증대를 이루었고, 개혁 단행 이후 SEI 인베스트먼트의 연간 수익률은 28%에 육박하는 큰 성장을 하였다. 매출 및 생산성 증대는 물론이고 구성원들간의 원활한 소통 분위기 창출을 통해 미국 Fortune誌 '일하기 좋은 100대 기업' 리스트에 5년 연속 랭크된 바 있다[10].

### 3.2. 노키아의 스마트워크

노키아의 전사적 협력을 통한 전략 로드맵 (Strategy Road Maps)수립이라는 독특한 프로세스가 있다. 6개월마다 열리는 정례모임에서 경영진은 향후 몇 년간 회사가 극복해야 하는 5~6개의 문제점을 도출하여 전직원에게 알린다. 각 사업부와 부서에 속한 모든 직원들은 이 문제점들에 대한 해결점을 마련하기위해 협력한다. 이 과정에서 조직 간 경계를 뛰어넘는 유대관계가 형성되고 지속적인 혁신이 창출된다. 게임 전용 휴대전화기 '엔-게이지(N-gage)' 개발을 구상하고, 6억 달러 이상의 투자를 결정하거나, 모토로라의 운영체제 변화를 예상하고 이에 대응하는 제품 개발을 결정한 일등이 이런 방식을 통해 이루어졌다[1]. 보통의 회사에서는 임원들이 전략을 수립하고, 직원들은 실행만 담당하는게 일반적이다. 하

지만 노키아는 전략적 로드맵을 통해서 회사의 미래 청사진을 그리고, 12만 명에 달하는 전직원들이 중요한 의사결정에 참여하여 짧은 기간 동안 집중적으로 공통 주제를 가지고 일할 수 있는 기회를 제공한다 [7]. 조직 문화 혁신을 통해 성과목표에 대한 임직원의 인식이나 공감대를 높여 생산성 향상으로 잘 연계시킨 사례이다.

### 3.3. 일본의 NPS(New Production System)

일본의 NPS (New Production System) 연구회는 1980년 일본 경제 부활에 견인차 역할을 했던 도요타가 경영혁신활동의 일환으로 도입한 TPS (Toyota Production System)가 세간의 관심을 끌자 몇몇 중견 회사들이 모여 도요타 못지 않게 잘할수 있다는 취지에서 결성되어 시작된 연구회다. 한 업종당 한 개 회사만 가입할수 있다는 원칙하에 47개 회원사로 구성되어 있다. 주요 활동을 보면 표준작업 트레이너를 공동으로 육성하고 자격증까지 부여 한다는 점과 각사 별로 매달 1회씩 돌아가며 설명회를 개최한다. 설명회에서 발표회사는 가장 문제 되는 공정, 생산라인에 대해 토론 이슈를 제기하고 나머지 46개사 전문가들이 1박 2일동안 투입, 연구하여 해결책 아이디어들을 쏟아내고 토론하는 방식을 통해 문제 해결책을 찾아내는 방식을 취한다. 이 방법을 통해 웬만한 이슈는 전부 해결할수 있었다. 이 연구회는 계층별, 총회 미팅등의 여러가지 이종업종간 지식 교류의 장을 통해 어려운 문제점들을 해결해 나가고 있다.

### 3.4. 미국, 일본, 한국 정부의 스마트워크

미국은 2010년까지 총무처(GSA) 직원의 50%를 원격근무 수행하는 것으로 목표 잡은바 있고 2016년에는 전체 미국 직장인의 43% 정도가 스마트 워커가 될것으로 전망하고 있다. 일본은 2010년에 20%가 스마트 워커가 되는 계획을 추진해왔으며 앞으로 스마트 워크를 통한 녹색 경영은 세계적으로 공통된 트렌드가 되고 있다. 한국 정부도 2015년까지 공공부문의 원격근무 비중을 30%로 늘린다는 계획하에 신규 공공 건물에는 화상회의등 원격협업시스템 구축을 의무

화하고 표준화를 통한 민간부문에의 확산을 기하고 있다. 또한 출퇴근 혼잡지역 외곽에 스마트워크센터를 구축 운영하여 집에서 도보 또는 자전거등을 이용하여 출퇴근이 가능하도록하는 녹색 스마트 워크 환경을 위한 노력들이 이루어지고 있다[4].

### 3.5. 제일기획의 I-PUB

2010년 5월에 오픈한 제일기획의 i-pub은 직원들의 근무 만족도를 높이고 신바람나게 창의력을 발휘해서 회사 경영에 기여하게하는 스마트워크 FUN 경영의 대표적인 사례중 하나이다. i-pub은 '권위와 직급의 벽을 깨고 자유로운 아이디어 제안 및 반영이 이루어지는 새로운 소통의 장'을 표방하고 있다. i-pub 중에서 가장 반응이 좋은 공간은 직급에 관계없이 아이디어를 내고, 이를 토론하는 '아이디어 맞짱' 공간이다. 이 공간에서는 직급이나 직종에 대한 선입견을 없애기 위해 실명을 사용하지 않고, 닉네임과 캐릭터를 사용한다. 오드리 햇반, 오즈의 밥소사, 뱃살공주등은 실제로 사용되고 있는 닉네임이다. 심지어 제일기획의 대표이사 이름을 닉네임으로 사용하는 직원도 있다. 이러한 것은 모두 구성원 간에 수평적 소통을 강화해서 자유롭고 재미있게 아이디어를 내도록 하고 아이디어에 살을 붙여 경영에 활용까지 가능토록 하며 재미있는 분위기 속에 보다 많은 직원들이 참여하도록하기 위한 노력인 것이다[5].

### 3.6. 사례를 통한 시사점

사례 조사를 통해 기업 및 정부기관에서 도입 필요한 스마트워크 경영 유형 수립에 필요한 시사점을 도출하였다. 스마트 환경속에서 제일로 강조되는 것이 창조성을 기반으로 하는 생산성 제고라는 점에서 불매 조직 구성원들의 창조성 제고를 위한 경영 방법론 도입이 필요하다. 창조성을 끌어내기 위해 스마트 환경에 걸맞도록 프로세스, 문화, 조직, 관리등 전반에 걸쳐 과거의 방식을 혁신적으로 바꾸어 나가야 한다. 기존 KMS에 대한 재조명, 이종 업종간, 외부 인사간의 교류를 통한 신지식이나 신제품 창조 노력이 요구 된다. 국내외 주요국 정부나 글로벌 기업들의 추세에 맞추어 원격근무, 이동근무등을 통해 사무

공간을 대폭 줄이고, 전기 소모량을 줄이므로서 CO2 배출량 감소를 통해 녹색 경영 환경을 조성해 나가야 한다. 종업원들의 창의력은 재미있고 신바람 나는 근무 분위기 속에서 최대한으로 나온다는 점을 인지하고 상하간의 위계공간을 없애고 자유롭고 재미있게 창의적인 아이디어를 낼수 있는 시스템이나 문화 마련이 필요하며 비금전적 감성적 보상노력 또한 필요하다. 궁극적으로 창조성을 기반으로 한 생산성 제고라는 스마트워크 경영의 끝단은 향상된 생산성을 인정하고 받아들여 주는 고객으로부터 온다고 보아야 한다. 결국 다섯가지 특성별로 준비되어져야 하는 경영모델들은 성공적인 고객만족경영을 하게 될 때 결실을 거두게 되는것이다. 내부고객인 직원들의 근무만족도 제고를 위한 노력과 고객 감성관리나 쌍방향적이고 실시간 베이스의 시스템등을 갖춘 외부 고객만족경영 노력이 대단히 중요한 것이다.

## 4. 스마트워크 신 경영 모델

본 연구에서는 새로운 트렌드로 다가오고 있는 위크스마트 환경속에서 실제로 기업이 스마트 생태계에 맞게 구성원들로 하여금 창조적인 잠재 능력을 최대한 발휘하여 생산성을 최대화 할수 있는 경영 방법론을 설명한다. 스마트워크 2.0 특성에 맞추어 창조경영, 혁신경영, 지식경영, 녹색경영, FUN경영의 모델이 가능하며 최종 성과는 결국 고객으로부터 나온다는 점을 미루어 볼때, 고객만족경영 또한 대단히 중요한 모델이 되겠다. 이렇게 6가지 경영방법론 모델을 제시한다.

### 4.1. 창조 경영

전통 기업들의 일괄적, 공통적이었던 사무실 파티션 방식을 스마트워크 환경에서 개개인이 원활한 소통을 통해 창조적인 아이디어를 낼수 있도록 바꾸어 나가는 노력과 소속 기업의 핵심역량이나 일의 본질을 새 환경에 맞게 재조명하고 변화시켜 나가는 경영, 기존의 데이터나 자료들을 과학적 사고를 통해 재해석하여 새로운 지식이나 아이디어 상품을 창조해 낼수 있도록 하는 경영이 중요하다.

#### 4.1.1. 소통공간 창조

구성원간의 보다 더 원활한 소통을 위한 방법중의 하나가 기존 공간에 대한 재설계와 online에만 의존 하던 방식의 문제점에 대한 보완 노력이다. 사례 3.1 SEI 인베스트먼트 사의 경우가 이에 해당한다.

#### 4.1.2. 일의 본질과 핵심관리

일의 본질과 핵심을 관리하는 것인데, 이는 본연의 일의 개념과 핵심역량, 변화로 구성된다. 후지필름과 코닥의 경우, 코닥은 일의 개념을 재정의하는데 실패해 시장에서 없어 졌지만 후지필름의 경우는 자신들의 본연의 일의 개념을 아날로그 필름에서 이메징 사업으로 바꾸어 재정립하는데 성공하여 현재 LCD 형광판 필름 세계 마켓쉐어 80%이상을 차지, 3D Compact Camera 세계 최초 출시등, 과거 아날로그 필름 화학기술을 바탕으로 화장품, 의약품 회사로 변신하는데 성공하였다.

#### 4.1.3. 과학적 지식창조

과거에 축적 해온 수많은 정보를 재해석하고 지식화 하는 것이다. 데이터 마이닝을 새로운 관점에서 잘 활용하여 기업 경영에 중요한 정보들을 지식 재산화 하는 것이 예가 되겠다.

## 4.2 혁신 경영

사람은 물론 프로세스, 조직, 제도, 시스템등 모든 분야에 스마트 기술이 접목되어져 경영방식, 문화, 제도나 관리 시스템등 전반에 걸친 혁신이 일어나고 있다. 전통적 근무 방식에서 완전히 혁신을 이루는 방식에 의한 경영을 제안하는 것이다. 전체 혁신 메시지중에 특히 집중화된 프로세스, 조직문화, 제도 혁신에 대해 설명한다.

### 4.2.1. 프로세스 혁신

기업의 비용구조나 품질, 서비스등 개선을 위한 프로세스의 혁신적인 개선을 의미한다. 전사차원에서 ERP, SCM등 조직의 업무 처리 프로세스를 시

시스템적으로 구축하여 효율성을 제고하는 등 조직, 시스템, 문화적 개혁을 단행하며 고객, 협력사와 네트워크로 연결한다.

#### 4.2.2. 조직문화 혁신

스마트 환경에 맞는 변화를 수용할수 있는 조직문화가 마련되어 져야 한다. 근무시간이 아닌 결과 중심 평가 문화가 정착되도록 하여야 한다. 직원들이 기존에 조직내에서 행해 졌던 어떤 관행이나 인식들이 바뀌어져야 하는지 스스로 찾아내고 수정하도록 해야 한다. 직원들이 수정 계획을 마련하고 혁신을 실천할수 있도록 회사 차원에서 지원하여야 한다. 개인의 이익보다 회사와 고객의 이익을 더중시하는 조직문화 차원의 제도를 마련, 운영하며 이러한 기업 문화에 맞는 (culture-fit) 사람을 우대하는 노력이 필요하다. 조직구성원간에 회사의 비전, 목표, 핵심 가치에 대한 명확한 공유와 공감대 형성이 중요하다. 3.2 노키아의 사례가 이에 해당한다.

#### 4.2.3. 제도 혁신

직원들의 근무시간 사용행태 분석을 통해 직원들이 타인의 방해로 인해 집중적으로 근무하는 것이 잘 되지 않을 경우 집중시간제 도입이라는 제도 혁신을 통해 직원으로 하여금 일단 시작한 업무를 계속적으로 몰입해서 수행 완료하게 하므로써 생산성 향상을 가져 오게 하는 식의 제도 혁신이다. 조직원이 하는 일을 좋아서 신바람나게 할수 있도록 제도 마련이나 제도 개선등의 여건을 조성해 주는 노력이 이에 해당한다.

### 4.3. 지식 경영

개인 잠재고객 및 다수의 개체들이 서로 협력 혹은 경쟁을 통하여 산물을 만들어 내는 집단지성과, 일반 외부 대중이 기업 내부 인력을 대체하여 새로운 기술, 서비스, 상품에 대한 아이디어를 사업에 접목시켜 부가가치를 증대시키는 Crowdsourcing 같은 개념의 인맥관리등이 지식관리에 있어서 중요하다. 기존에 지식 Inventory 구축으로 일관해 왔던 국내의 KMS를 재조명 후 고도화하여 창조성으로 연계하는

지식경영이 이루어 지도록 하여야 하며 개인잠재고객을 발굴하여 발전적으로 활용하고 이종업종간 교류를 통하여 새로운 지식을 교류, 공유하여 창조적 생산성을 향상시키는 것이 중요하게 부각하고 있다. 3.3 일본의 NPS사례가 이에 해당한다.

### 4.4. 녹색 경영

원격근무나 유연제 근무를 통하여 사무공간을 줄이고, 전기 소모량도 줄이며, 출퇴근 차량운행을 줄이므로써 CO2 배출량을 줄여 녹색 환경을 만들어 나가는 것이다. 실현을 위한 평가 방법 개선 또한 중요하다. 본연구에서는 공간요소, 시간요소, 평가요소별 효율화를 통한 녹색경영 방법론에 대해 알아 본다.

#### 4.4.1. 공간요소 효율화

창의 기반 생산성에 영향을 주는 공간적 요소로 구성원 간 물리적거리, 시야확보 여부등이 있으며 워크 스마트 추진 현상속에 재택근무( Home Office), 이동근무(모바일 오피스), 스마트워크센터, 위성 사무실등의 원격근무 및 이를 뒷받침 해주는 '화상회의'가 있다.

#### 4.4.2. 시간요소 효율화

유연근무제로써 근로자 스스로가 출퇴근 시간을 30분, 1시간 단위로 앞뒤 조정 선택하는 시차출퇴근제, 근로자가 일정한 범위 내에서 자유스럽게 매일 출퇴근시간을 결정하는 자율출퇴근제, 근로자가 매일 특정 시간대에는 타인의 간섭을 받지 않고 자신의 업무에만 집중하는 집중시간제, 1주일 단위로 할당된 시간 근무를 집중적으로 며칠사이에 끝내고 나머지 며칠은 쉴수도 있는 재량근로제등이 있다. 과거 근로시간을 기준으로 삼던 방식에서 개개인 종업원들의 생체리듬을 배려하여 근무시간을 정할수 있는 생체시계 개념이 도입되는 혁신이다.

#### 4.4.3. 평가요소 효율화

집중근무시간제 도입이나 자율출근제 도입과 이베일, 메시지 보고 문화 확립 및 불필요한 회의를 줄이

는 등 자율성을 대폭 부여 하고 투입시간이 아닌 성취한 결과의 양과 질을 중심으로 평가하는 문화를 정착시켜 나가야 한다. 업무를 제대로 처리하여 주어진 목표 성과를 달성하는 한 주 40시간 근무하는 내용으로 제도화 되어 있던 과거 산업계의 표준이 새로운 스마트워크 환경하에서는 더 이상 유효해서는 안된다고 본다.

#### 4.5. FUN 경영

스마트 환경속에서 재미 있는 일터, 스스로 일하고 싶은 마음이 우리나라에 만든다는 것이 대단히 중요한 요소로 등장하고 있다. 창의력은 이러한 재미 있고 신바람나는 분위기속에서 최대한으로 나온다고 보아야 할것이다. FUN 경영은 직원들과의 신뢰 관계를 얼마나 두텁게 쌓느냐와 그들을 신나게하여 얼마나 자기 업무에 몰입하게 하느냐에 달려 있다. 출퇴근 시간 자유화, 복장 자유화등과 부서간 업무협력 분위기 조성, 직원들이 게임처럼 일을 즐기면서 할수 있는 환경 조성등의 노력을 통해 직원들이 회사에 오고 싶어하는 분위기를 만들어 주는 것이 중요하다.

##### 4.5.1. 위계공간 제거

직원간의 심리적 거리가 멀어 질수록 친밀도가 떨어져고 구성원간에 의사소통이 되지 않아 효율성이 떨어지는 문제가 나올수 있는데 이의 해결을 위해 다양한 스킨십 활동, 호칭 변경한 커뮤니티 활동등의 커뮤니케이션 노력이 필요하다. 사이버 커뮤니티를 마련하여 종업원들로 하여금 익명으로 등록하게 한 후, 조직을 위해서 바람직한 아이디어를 그야말로 계급장을 떼고 개진하고 반론 제기도하는 등 자유스럽게 창조적인 아이디어를 마음껏 제안 할수 있는 장을 마련하여 주는 것이 방법이 될수 있다. 3.5 제일기획의 i-Pub사례가 이에 해당한다.

##### 4.5.2. 평가와 보상

종업원들의 성과 목표 달성도 평가 및 달성도에 따른 매력적인 인센티브등의 금전적인 보상이 일차적으로 이루어져야 종업원들에게 동기부여가 이루어지게 될것이다. 동기부여 요인으로서 경제적인 이익이

기본적인 것이 되며 이어서 새로운 일에 대한 관심과 열정, 새로운 일을 수행하는 것에 대한 남들로부터의 인정, 새로운일을 수행 완료하여 나오게 되는 시장에서 히트친 신상품등에 따른 보람이나 비전등이 될수 있다. 이러한 동기부여 요소들을 감안한 평가 및 보상 시스템이 마련되어야 할 필요가 있다[11]. 또한 종업원들에게 금전적 보상만이 아닌 감동을 주므로써 신바람나게 조직에 더 열정적으로 몰입하여 일하게 할수 있다[12].

##### 4.5.3. 재충전 관리

또 하나는 미래의 보다 더 나은 집중을 할수 있도록 휴식등을 통한 재충전을 통해 생산성 제고를 해나가는 에너지 관리이다. 기업은 직원에게 새로운 에너지를 주기적으로 새롭게 충전하고 확장할수 있도록 시간적, 공간적 배려를 해주는 노력이 필요하다. 3M의 30% 룰이나 구글의 20% 룰이 효율적인 재충전 방법의 좋은 예들이다.

#### 4.6. 고객만족 경영

창의성 제고를 위한 프로세스, 조직, 제도등의 혁신활동, 기존 KMS의 고도화 및 신 지식 창출, 출퇴근 문화 변화관리, 종업원들이 신바람나게 일하는 경영시스템 마련등은 결국 고객만족 경영을 통해서 그 열매를 맺게 된다. 회사 자체나 제품에 대해 로열티를 갖는 고객을 얼마나 확보하느냐 하는 것이 사업 성공에 대단히 중요한 요소이며 고객만족을 통해서야 로열 고객층이 두터워 질 것이기 때문이다

##### 4.6.1. 내부 고객만족 경영

녹색 경영이나 FUN경영을 통해 경영자는 내부 고객인 직원들의 근무 만족도를 최대화 시키는 노력을 해나가야 한다. 디지털 세대 종업원들이 일과 삶의 균형(Work&Life Balance)을 중시하고 있는 만큼 핵심인재 확보를 위해서는 유연근무제등 다양한 WLB 프로그램을 도입하도록 노력해야 한다.



#### 4.6.2. 외부 고객만족 경영

기존의 CRM에 대한 보완 수정이 필요하다. 과거의 고객동향 분석, 고객가치분석 모델링, 고객세분화 분석 및 이에 맞는 고객관리 전략이 이제는 고객의 감성과 경험까지 분석 반영하는 고객감성경험관리 (Customer Emotion Experience Management) 노력이 필요하다. 또한 과거 콜센터의 기능을 한층더 수정 보완하여 스마트 환경에 걸 맞는 '모바일 고객센터'나 '고객정보보호센터' 운영도 필요하다.

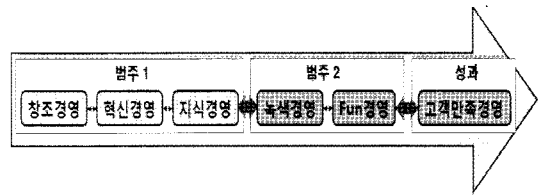
#### 4.6.3. 과학적인 시스템 도입

스마트 환경에 맞는 도구들을 이용한 고객 서비스를 전개해 나가야 한다. 집단지성 환경에 맞는 과학적인시스템을 도입 하여 고객이 회사의 업무 운영시스템에 일원으로 참여하는 형태에서 소셜미디어 등의 스마트 워크 디바이스들을 활용하여 불편사항이나 요구사항에 대하여 회사 측으로부터 쌍방향 통신을 통해 실시간으로 즉각적이고도 신속한 피드백을 받을 수 있는 고객만족 환경을 만들어 나가야 한다.

### 5. 스마트워크 경영 실현 방향

스마트워크 구현을 위해서 가장 주된 역할을 하는 주체는 기업이다. 회사는 구성원간의 원활한 소통공간 창조를 위한 노력을 해야 하며 회사 본연의 업무와 핵심역량을 새로운 트렌드에 맞게 변화 관리하고 새 환경에 맞는 업무 프로세스, 시스템, 문화, 제도등에 대해 혁신을 주도해야 한다. 조직내외부 리소스까지 충분히 동원한 집단지성, 클라우드 소싱등의 방법론 적극 도입등을 통한 창조적인 아이디어 발굴 및 지식교류가 이루어지도록 주도해야 한다. 이 세가지 철학에 기반한 창조경영, 혁신경영, 지식경영은 스마트 환경속에서의 그다음 단계의 경영을 구현하기 위한 사전적이고 필수적인 경영이라는 점에서 첫단계 같은 그룹 범주1에 들어간다. 다음 단계에는 재택, 모바일 오피스, 스마트워크 센터 근무등의 원격근무와 자율출퇴근제, 생체시계 개념이 도입된 유연근무제 도입을 통한 CO2 배출량 감소등으로 이어지는 녹색경영과 구성원들에게 일과 삶의 균형속

에 안정감,행복감, 자부심을 느낄수 있도록 하고 회사의 비전과 목표에 자발적으로 동참하여 즐거움 속에 최대의 성과를 내게 하는 FUN 경영으로 이어진다. 녹색경영과 FUN경영은 스마트환경속에서 범주1의 경영모델들에 이어지는 2단계 같은 그룹 범주2에 들어 가게 된다. 범주1과 범주2의 경영모델 도입을 통해 기업은 청명사회 구현에 이바지하고 생산성 최대 효과를 가져오는 인프라를 마련하게 된다. 이러한 생산성은 고객만족을 기할 때 성과로 이어지게 된다. 물론 기존 CRM의 고도화, 클라우드 서비스 시스템, 6시그마등의 시스템을 과학적으로 운영하여 기분좋은 고객접점을 이루는 고객만족경영을 해나가야 하는 것이다.([그림 1] 참조)

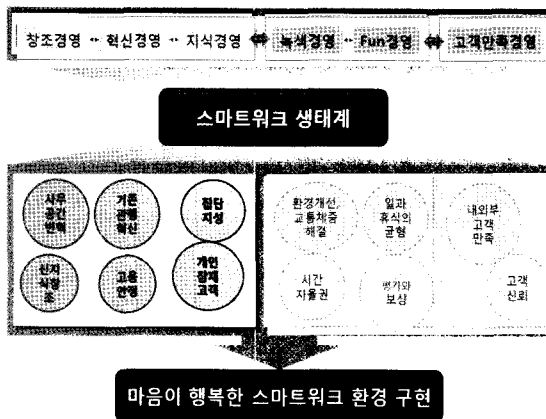


[그림 1] 스마트워크경영 실현방향

워크스마트의 궁극적인 목적인 창의 기반 생산성은 창조성과 생산성이 유기적으로 결합되어 나타나는 것이며 창조경영, 혁신경영, 지식경영을 통해서 이어서 녹색경영, FUN경영을 통해 크게 향상 시킬수 있으며 이러한 창조성이나 생산성은 성공적인 고객만족 경영을 하게 될때 좋은 성과로 이어진다고 할수 있다. 여기서 설명하는 6가지 경영은 모두 스마트워크 생태계를 잘 이해하고 그 생태계에 어울리는 스마트 디바이스들을 잘 활용하여야 성공적인 효과를 거둘수 있게 된다.

창조경영에서는 사무공간 변혁을 통한 소통공간 창조, 시대 흐름에 맞는 일의 핵심 본질 재정립 창조, 기존지식 재해석 및 신지식 창조를 강조하였다. 혁신경영에서는 고용안정 및 생산성 향상을 위해 프로세스, 조직문화, 제도면에서의 혁신을 강조하였다. 지식경영에서는 개인 잠재고객 및 다수의 대중들이 협력하여 산물을 만들어 내는 집단지성, 기존 KMS의 고도화를 통한 신지식 창조등을 강조 하였다. 이 세가지 경영은 녹색 경영, FUN 경영의 기본 전제가 되기도 하며 동시에 서로 유기적으로 상호작용하며 운영되어져야 하며 단독으로는 진행될수 없다. 녹색경영

에서는 원격근무와 유연근무제를 통한 일과 생활의 균형 및 이를 통한 환경 개선 이슈를 강조하였다. FUN경영에서는 일과 휴식의 균형, 자율성, 평가와 보상, 재충전등을 통해 직원들이 재미를 느끼고, 소속감 내지 자긍심을 느끼고 일할수 있는 분위기를 조성 을 강조하였다. 궁극적으로 다섯가지 경영모델의 모든 성과는 스마트 환경에 맞는 과학적시스템 도입등을 통하고 고객이 안심하고 회사서비스를 이용할수 있도록 하는 고객만족경영을 통해 나오게 된다는 점을 강조 하였다. 새로운 스마트 환경속에서 이 여섯 가지 경영을 성공적으로 실현 하므로서 우리는 모든 사람들이 행복해하는 스마트워크 환경을 구현해 나갈 수 있으리라 본다. ([그림 2] 참조)



[그림 2] 행복한 스마트워크 환경 구현

## 6 결론

스마트폰 사용이 대중화됨에 따라 스마트워크 환경 조성을 위해 국내외 주요 정부나 글로벌 기업들이 적극적인 노력들을 하고 있다. 디지털 환경에서 태어나고 성장한 현시대 근로자들의 일과 삶에 대한 개념은 과거와 다르다. 근로시간 기준이 아닌 결과로 얻은 성과를 가지고 평가를 해야하는 시대로 전환하고 있다. 본 연구에서는 창의성을 기반으로 한 생산성 확대를 강조하는 스마트워크 환경이 전통적인 일 방식 대비 어떻게 달라지고 있는가를 살펴보았다. 미래 사회에 지향하고 있는 스마트워크 2.0의 특성을 도출해내고 국내외 사례를 각 특성에 맞추어 분석 시도하였다. 사례 분석을 통해 기업 및 정부 기관에서 도입

필요한 경영유형 모델에 필요한 시사점을 도출하였다. 이에따라 창조경영, 혁신경영, 지식경영, 녹색경영, FUN경영, 고객만족경영 모델을 제시하였고 이 여섯가지 모델이 독립적이면서도 상호 유기적으로 작용하여 실현되어 지고 궁극적으로 성과로 이어지는 메카니즘을 제시하였다. 이 모델들은 스마트 생태계를 잘 이해하고 해당 디바이스들을 잘 활용할 때 그 효율성이 최대화 되는 것이며 결국 마음이 행복한 스마트워크 환경으로 이어짐을 설명하였다. 소수 사례로 인해 보다 많은 사례들에 대한 분석을 통해 더 심도 있는 방향제시를 하지 못한 한계가 있음을 인정한다. IT선도국으로서 스마트워크 분야에서도 한국이 선도 위치에 있게 되기를 기대한다. 이를 위해 본 연구에서 제시하고 있는 여섯가지 모델들에 대해 보다 더 심도 있는 연구와 실행이 이루어지기를 기대한다.

## 참고 문헌

- [1] 그래튼, L. (2008). Hot Spots: 창조에너지가 넘치는 혁신의 시공간, (조성숙역). 21북스.
- [2] 노규성, 유승엽, 송경석, 김은희, 구필국, 고영기, 강소영(2011), 스마트워크산업경쟁력분석및육성방안, 한국산업기술진흥원
- [3] 방송통신위원회, 기업을 위한 스마트워크도입 운영 가이드 북, 2011.1.04
- [4] (사)벤처기업협회, 그린SW기술 및 시장 동향, Smart Office 분야, 2009.12)
- [5] 삼성경제연구소, 워크스마트 실천전략 연구 2011.4.15
- [6] 이병하, 똑똑하게 일하기, 삼성경제연구소, 2010.8.24
- [7] Gratton, L.(2005). Managing Integration Through Cooperation. HRM44(2), 151-158.
- [8] OECD, Science, Technology & Industry Scoreboard, 2009
- [9] SERI 선진화지표, “지표로 본 한국의 선진화수준”, CEO Information 757호
- [10] West, A.P. & Wind, Y.(2007). Putting the Org. on Wheels: Workplace Design at SEI. California Mgt Review, 49(2), 138-153.

[11] Wharton School Publishing (2007), Making Innovation Work, 김원호역, p246

[12] <http://www.atom-community.jp/>



## 김 선 배

1973 연세대학교 경영학과  
(경영학사)

1991 美國 뉴욕대 경영대학원  
(MBA)

2006 건국대 컴퓨터정보통신 공학 (공학박사)

1993-2004 현대정보기술 대표이사사장

2005-2007 한국정보통신수출진흥센터 원장

2007-2009.1 정보통신국제협력진흥원 원장

2009.3~현재 호서대학교 교수

관심분야 : 정보통신, 소셜미디어, 스마트워크

E-Mail: sunbkim@gmail.com