

# 스마트워크 전략에 관한 연구

박경혜†

## 요 약

본 논문은 한국 기업의 스마트워크 도입 전략을 제시하고자 하였다. 최근 한국에서는 스마트워크에 대한 관심이 고조되고 있으며 민간기업의 도입이 활발하게 추진되고 있으나 스마트워크 전략이 부재하여 여러 문제점이 부각되어 왔다. 본 논문에서는 그 중에서도 도입을 위한 전략체계와 관련하여 관련 연구 성과에 대해 문헌연구하여 가이드라인이 될 만한 전략체계를 소개하였다. 그리고 그 기본방향에 따른 실제적인 도입 절차에 대하여 방송통신위원회가 제시한 스마트워크 도입운영 가이드북을 검토하고 스마트워크 2.0시대에 맞는 스마트워크 도입절차를 제시하였다.

**주제어** : 스마트워크, 도입전략, 환경분석, 스마트워크 2.0, 스마트워크 전략

## A Study of the Strategy on Smart Work

Kyung-Hye Park†

### ABSTRACT

The purpose of this paper is to propose a smart work implementation strategy of Korean companies. Recently in Korea, the interest in smart work is growing and actively promoting but the introduction of private enterprise strategy is absent. However the smart work has been highlighted several issues. In this paper, among the issues, we studied the strategy for introducing smart work system with respect to the related research and literature on strategies and guidelines that may be introduced to the system. With reference to the actual introduction of the basic directions for the procedure proposed by the Korea Communications Commission, we try to review the operating guides and to propose smart work 2.0 implementation strategy, framework and some procedure.

**Key Words** : Smart Work, Strategical Approach, Environmental Analysis, Smart Work 2.0, Smart Work Strategy

---

† 충남대학교 경영학부 교수

논문접수: 2011년 7월 8일, 1차 수정을 거쳐, 심사완료: 2011년 7월 26일

## 1. 서론

스마트워크에 대한 관심이 매우 뜨겁다. 국가정보화전략위원회는 ‘스마트워크 활성화 전략’을 통해 2015년까지 전체 노동인구의 30%를 스마트워크 체제로 일하도록 만들겠다는 계획을 발표했으며 정부뿐 아니라 민간의 관심과 참여도 높다. 스마트워크에 이처럼 많은 관심이 쏠리고 있지만 그만큼 오해와 착각도 많다. 실제 상당수 기업, 특히 규모가 작은 중소기업들 중에는 직원들에게 업무 관련 애플리케이션 한 두 개가 탑재된 아이폰을 나눠주는 게 스마트워크의 전부라고 생각하는 경우가 적지 않다. 본사 사무실에 있는 영업직원들의 책상과 의자를 모조리 없애버리고는 모바일 오피스를 구현했다고 자랑하는 회사도 있다. 심지어 아이폰으로 언제 어디서나 이메일을 체크하는 것만으로 스스로를 스마트워커라고 착각하는 경우도 있다[3].

하지만 진정한 스마트워크는 단순히 스마트폰이나 모바일 오피스의 도입만으로 실현되지 않는다. 스마트워크가 궁극적으로 지향하는 목표는 유무선 기기와 정보시스템 등 새로운 기술을 활용해 조직, 시간, 위치상의 제약을 넘어 다수의 협업을 통해 조직의 유연성을 높이는 것이다. 진정한 스마트워크는 직원들의 사고방식과 근무방법, 전자 관점의 비즈니스 프로세스, 성과평가 체제상의 변화를 수반한다. 스마트워크 2.0 시대의 스마트워크는 공간적 자유, 시간적 자유 이외에도 집단 지성의 활용이 전제되어야 한다. 스마트워크는 작업 환경 개선을 통한 인간의 지적 활동 역량을 높일 뿐 아니라, 사회적 작용을 통한 빠른 업무 처리 및 가치를 고객에게 제공함으로써 업무의 혁신을 가능하게 한다.

본 논문에서는 스마트워크 전략과 관련하여 스마트워크 전략수립의 기본 틀을 제시 하고 방송통신위원회가 공개한 ‘기업을 위한 스마트워크 도입·운영 가이드북’에 나타난 스마트워크의 도입절차를 중심으로 스마트워크 도입·운영 전략을 소개하고자 한다.

## 2. 문헌연구

임광현(2010)에 따르면 1992년부터 2010년까지 스마트워크에 관해 연구된 기존의 글들은 스마트워크의

의의 및 등장배경에 관한 논의에 그치고 있으며 학술 논문 뿐 아니라 단순 보고서 및 학위논문까지 포함하여도 그 자료의 총수가 176편에 그치고 있다. 이 자료들은 재택근무, 모바일 근무, 스마트워크센터 등의 키워드를 포함한 총수이며 2000년대 중반에 이르러서야 스마트워크라는 키워드를 활용하는 주요 논문이 게재되기 시작 하였다[4].

스마트워크에 대한 연구논문 중 상당수는 이공계 학술지에 게재되었으며 스마트워크에 관한 기술적 제언에 그치는 경우가 많았고 스마트워크(재택근무, 모바일근무, 스마트워크센터 등 주제 포함)에 관한 연구가 행정학, 경영학, 그리고 경영정보관련 학회에서 관심을 갖고 다루어지기 시작한 것은 최근에 이르러서이다. 그 연구목적에 있어서도 인문사회계의 경우 선행연구를 정리하거나 일반적인 IT정책 제언 수준의 논문이 대부분으로 구체적으로 도입방법론이나 도입 전략을 다루는 논문을 찾기 어려운 실정이다[4]. 스마트워크 2.0시대를 맞이하고 있는 현 시점에서는 기업이 스마트워크를 도입하는데 필요한 전략 수립에 대한 연구의 필요성이 매우 높아지고 있다.

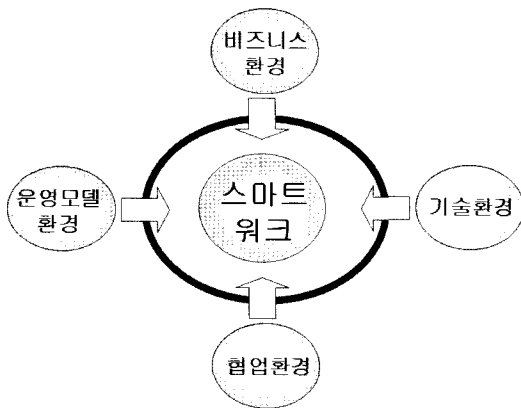
## 3. 스마트워크 전략수립의 기본 틀

지멘스(Siemens)가 2007년 517명의 영업, 재무, 물류 등 다양한 직군의 기업인을 대상으로 실시한 설문조사 결과에 따르면 IT 통신환경 및 협업 기술의 제약이 적잖은 업무상 비효율을 낳는 것으로 드러났다. 한 예로 원활하지 못한 지식 공유로 자신이 필요로 하는 지식을 얻기 위해 직원 한 명당 주당 평균 5.3시간을 기다리는 것으로 나타났다(IBM, 2011). 또한 아무리 좋은 ICT 환경을 제공해도 목적과 필요성을 인지하지 못하면 기기나 시스템의 활용도가 낮을 수밖에 없다. 또한 스마트워크의 도입에 따른 잠재적인 부작용도 있을 수 있다. 예를 들어 대면업무 시간이 점점 줄고 원격, 모바일 근무 비중이 늘면서 기업 문화를 내재화하거나 조직원 간 가치를 공유하고 연대함을 확립하는 데 부정적 영향을 줄 수 있다. 무선 스마트기기 사용과 의존도가 늘면서 기술 보안상의 위험 역시 증가할 수 있다. 경우에 따라서는 업무 효율성을 높이기 위해 도입한 의사결정 자동화가 되레 조직원들의 의사결정 과정에 참여할 기회를 박탈함으

로써 조직원들의 의욕과 창의성을 줄이는 부작용을 낳을 수도 있다. 따라서 기업들은 스마트워크의 이점을 실현하고 위험을 없애기 위해 체계적이고 전략적으로 접근할 필요가 있다[3][10].

### 3.1. 스마트워크 도입을 위한 환경분석

스마트워크의 도입은 업무환경의 근본적인 변화를 요구하고 있으며 디지털 기술이 가져온 사회·문화적 변화에 대응하고 경영시스템의 구조 및 경영이념과 철학의 변화까지도 요구하고 있다. 그러므로 전략적인 고려 없이 스마트워크화를 시도할 경우 일시적 유행의 추종으로 그칠 위험이 있고 실질적인 변화를 기대하기 어렵다. 따라서 기업의 스마트워크 전략의 기본방향과 내부 실천전략을 수립하는 것이 필요하다. 스마트워크 도입이라는 시대적 흐름에 대응하지 못할 경우 기존 경쟁원천의 상실이 불가피하게 된다. 스마트워크 전략 수립을 위하여 우선 스마트워크 도입을 위한 환경을 비즈니스 관점, 운영모델 관점, 기술 관점, 협업의 관점에서 분석할 수 있을 것이다[5]. 스마트워크 전략의 수립을 위해서도 스마트워킹이 필요하다.



[그림 1] 스마트워크 전략 수립을 위한 환경의 요구분석

#### 3.1.1 비즈니스 관점

비즈니스 관점의 분석 시 가장 중요한 사항은 스마트워크의 목적을 명확히 정의하는 것이다. 스마트

워크 도입 목적의 명확화를 통해 기술 인프라 관점이 아닌 비즈니스 관점에서 스마트워크를 통해 얻고자 하는 바를 명확히 정의하여야 한다[3][11].

스마트워크를 성공적으로 구현한 기업들의 공통점은 기술 인프라 관점이 아닌 비즈니스 관점에서 스마트워크를 통해 얻고자 하는 바를 명확히 했다는 점이다. 스마트워크 도입의 목적은 경쟁에 대응하기 위한 방법이 될 수도 있고 정부 정책, 사회구조, 고객과 직원들의 니즈에 개별적 혹은 다면적으로 대응하기 위해 이뤄질 수도 있다. 예를 들어 의료서비스 산업의 스마트워크 도입 목적은 더 적은 인력과 비용으로 어떻게 의료서비스의 질을 높여나갈 것인가가 될 수 있다. 또 다른 예로 위기관리나 직원 안전관리가 스마트워크 도입의 목적이 될 수도 있다[2].

#### 3.1.2 운영모델 관점

운영모델 관점에서 분석 시 가장 중요한 사항은 스마트워크 운영모델과 변화관리 프로그램을 설계하는 것이다. 스마트워크 운영모델 및 변화관리 프로그램 설계를 통해 산업 특성과 기업 규모, 조직 구조 및 업무 체계 등을 종합적으로 고려한 운영모델 설계, 직원들의 마인드와 행동의 변화를 가져올 변화관리 프로그램 실행이 중요하다[3][11].

21세기 스마트워크는 1980년대나 1990년대처럼 단순 프로세스 개선이나 혁신의 범주에 머무르는 개념이 아니다. 따라서 스마트워크가 조직 내 성공적으로 안착되기 위해서는 조직구조, 업무체계, 인재관리, 기업문화 측면 모두에서 전략적 접근이 필요하다. 특히 산업특성과 기업 규모를 고려한 다면적인 운영모델 설계가 요구된다[8].

#### 3.1.3 기술 관점

기술 관점에서 분석 시 가장 중요한 사항은 기술 및 시스템 활용방안을 선행적으로 마련하는 것이다. 기술 및 시스템 활용방안의 선행적 마련을 통해 단말 기기, 인프라, 네트워크, 기간제 시스템(Legacy System), 보안 등을 종합적으로 고려한 스마트워크 구현 기술 로드맵을 미리 구상하여야 한다[3].

기술에 대한 투자는 스마트워크 운영모델 구현을 위해 이뤄지는 게 바람직하다. 따라서 기술적 요건을

정립하고 난 뒤 적합한 기술적 솔루션을 선택하는 것이 필요하다. 기술 솔루션을 선택할 때는 모바일 기기, 인프라, 네트워크, 기간계 시스템(Legacy System: 새로운 솔루션 도입 전 고객이 이전에 사용하던 시스템), 보안을 고려한 스마트워크 구현 기술 로드맵을 미리 구상하는 게 필요하다. 기술에 대한 투자, 특히 선행투자는 그 필요성에 대한 사내 공감대 형성이 수월하지 않다. 투자대비수익률(ROI) 입증도 쉽지 않아 내부적으로 예산 승인을 얻기가 만만치 않다. 따라서 앞서 언급한 바와 같이 스마트워크 목적과 요건들을 사전에 파악하고 운영비용을 낮추는 방안을 먼저 마련해야 한다[3].

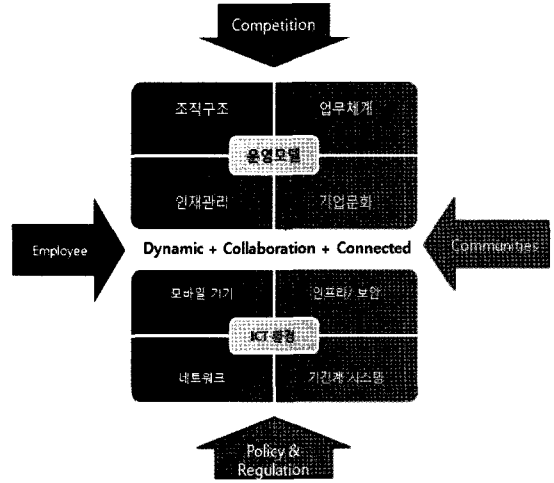
### 3.1.4 협업 관점

협업의 관점에서 분석 시 가장 중요한 사항은 스마트워크 효과를 사전적으로 검증하는 일이다. 스마트워크 효과에 대한 사전 검증을 통해 스마트워크 도입이 역동적인 변화 대응 체계구축에 도움이 되는지, 협업 범위를 확대하고 협업의 방식을 변화시키는지, 지식/지역/작업 간 연계성을 개선하는지 점검하여야 한다[3].

스마트워크 도입을 위한 비즈니스 목적과 운영모델이 수립되고 실행계획안까지 마련됐다면 인재, 프로세스, 정보운영의 세 가지 관점에서 1) 변화에 역동적(dynamic)으로 대응할 수 있는 변화관리 체계 구축에 도움이 되는지 2) 협업(collaborative)의 범위를 넓히고 일하는 방식의 혁신을 가능케 하는지 3) 지식, 지역 및 작업 간의 상호 연계성(connected)을 높일 수 있는지를 최종적으로 확인하고 검증해야 한다.

## 3.2. 스마트워크 도입을 위한 전략 체계

스마트워크 전략 수립을 위한 비즈니스 관점, 운영 모델 관점, 기술 관점, 협업의 관점의 환경 분석 결과는 보다 세밀한 검토를 거쳐 스마트워크 전략체계의 틀을 마련하는데 활용할 수 있을 것이다. 예컨대 IBM에서는 비즈니스, 운영모델, 기술, 협업의 관점에서 다양한 분석을 통해 아래와 같은 전략적 체계를 성공적 스마트워크 구현을 위한 접근방법으로 제시하고 있다[3]



[그림 2] 성공적 스마트워크 구현을 위한 전략체계

## 3.3. 전략 수립을 위한 체크리스트

아래의 내용은 IBM이 제시한 성공적 스마트워크 전략 수립을 위한 체크리스트 일부이다[3][12][13].

### 3.3.1 역동성(Dynamic)

역동적인 변화 대응 체계구축에 도움이 되는가? 기업은 외부의 환경변화 대비 현존 업무방식이 얼마나 빠르고 유연하게 변화할 수 있는지 고민해 봐야 한다. IBM 조사 결과에 따르면 선도 기업들은 평균기업 대비 변화대응 측면에 있어서 2배 이상 빨리 적합한 인재를 찾아내 투입하고, 알맞은 정보를 검색해 전달하며, 프로세스의 변경을 통해 필요한 역량을 구축한다고 답변했다. 즉, 스마트워크 도입으로 경영 환경이 변화할 때 얼마나 더 신속하고 유연하게 대처할 수 있는지 검토해 볼 필요가 있다. 사업 환경 변화에 대한 신속한 대응능력이 중요하다.

### 3.3.2 협업(Collaborative)

협업범위 확대 및 일하는 방식의 변화를 가능케 하는가? 선도 기업들은 기능적인 프로세스 개선에 의해서만이 아니라 직원들이 자발적으로 각자의 전문성에 기반을 두어 협업하도록 유도해 성과를 향상시키고 있다. IBM 조사 결과에 따르면 선도 기업들은 평

평균기업 대비 2배 이상 전문성에 의거한 협업 및 의사결정체계 구축에 초점을 두고 있다고 말한다. 또한 평균기업 대비 3배 이상 정보에 대한 평가를 통해 집단지성(Collective Intelligence)의 질적 향상에 노력하고 있다고 답변했다. 이는 국경, 언어, 인종, 성별 등의 차별 없이, 또한 공식적인 보고 라인이나 프로세스에 구애받지 않고 자유롭게 이뤄지는 협업이 얼마나 신속하고 효과적으로 진행되는지가 스마트워크의 성공적 도입 여부를 가늠하는 잣대가 된다는 뜻이다. 사람과 정보를 연결하여 문제를 해결하고 새로운 시각을 발굴할 수 있는 능력이 중요하다.

### 3.3.3 연계성(Connected)

지식, 지역 및 작업 간의 연계성을 개선하는가? IT 환경개선과 더불어 디지털 채널의 확대로 상당수 기업들은 데이터 확보 규모를 확대할 수 있다. IBM 조사 결과에 따르면 선도 기업은 평균기업 대비 실시간 정보를 확보하고 사용하는 비율이 2.6배 정도며, 여러 종류의 정보를 통합관리하고 사용할 수 있다고 답한 비율도 3.5배가량 된다. 이렇듯 기업들은 스마트워크 도입을 통해 데이터, 특히 경쟁사가 보유하지 못한 시장 및 고객정보를 확보해 의사 결정에 활용하고 업무의 오차율을 줄이고 있다. 따라서 충분히 많은 실시간 데이터를 확보하고 있으며 이를 의사결정 과정에 효과적으로 반영해 업무 효율성을 높이고 있는지 확인해야 한다. 시간, 조직, 거리의 한계를 넘어서 데이터와 지식에 대한 접근 능력이 중요하다.

## 4. 스마트워크 도입 절차

스마트워크 도입을 위한 전략수립의 체계를 마련하였다면 이제 그 기본방향에 따라 실제적인 도입 절차에 대해 검토하여야 한다. 방송통신위원회는 ‘기업을 위한 스마트워크 도입·운영 가이드북’을 통해 기업의 스마트워크 도입을 위한 준비사항으로 아래 [그림 3]과 같이 제시하였으며 이 가이드북을 통해 기업 내 스마트워크 도입을 검토하는 단계부터 프로젝트팀의 구성, 목표와 전략을 세우고 시행해 나가는 도입 절차와 고려해야 할 구체적인 사항 등에 대하여 설명하였다[1].

구 분	주 요 내 용
1. 도입절차 ↓	기업의 비전, 직무기술서, 선진사례 등을 통한 직무분석 기업에 맞는 스마트워크 유형 도출
2. 프로젝트팀 구성 ↓	기업의 스마트워크 도입을 위한 프로젝트팀 구성 프로젝트팀의 구성과 역할 제시
3. 정책 수립 ↓	스마트워크의 도입범위와 대상의 선정 스마트워크 도입 형태 및 업무계획 설정 스마트워크 도입 비용 산정
4. 업무 분석 ↓	스마트워크 도입을 위한 기업의 업무 분석 시행 (직무적합성, IT 연계성 등 업무진단 항목)
5. 업무 절차 재검토 ↓	도입검토 단계 재시행 스마트워크 적용가능 직무군 발굴 및 참여요인 도출
6. 규칙·제도 마련 ↓	스마트워크 도입을 위한 제도와 규칙의 마련 (사내규정 제정 시 검증항목 검토)
7. 시행	스마트워크 시행 및 평가

[그림 3] 스마트워크 도입 절차

### 4.1. 스마트워크 도입검토

스마트워크 도입검토 단계는 기업의 비전, 핵심가치, 인재상, CEO의 경영철학 등과 기업의 직무기술서를 통한 직무분석, 그리고 선진 사례의 벤치마킹 등을 토대로 스마트워크 도입을 위한 기초사항을 점검하는 단계이다. 기업은 스마트워크를 왜 도입하고자 하는지를 명확히 하고, 스마트워크의 필요성, 스마트워크를 통한 기대효과 등을 검토하여 본 기업의 스마트워크 도입이 가능한지를 사전 점검해보는 것이다. 직무기술서가 없는 경우에는 설문조사와 인터뷰, 직원의 업무기록과 평가 등을 통해 파악할 수 있다[1].

단계	절차	검토 내용
1	기초 자료 조사 및 사전준비	비전, 핵심가치, 인재상, CEO의 경영철학 등 검토 직무기술서를 통한 직무 분석 선진 사례 벤치마킹을 통한 스마트워크 유형 분석
2	설문조사/인터뷰 등	설문조사, 인터뷰, 업무기록, 평가 등을 통한 점검
3	도입 유형 도출	기업에 적합한 스마트워크 도입 유형 도출

[그림 4] 스마트워크 도입검토 절차

스마트워크를 도입하기 위한 기업은 조사항목 선정을 통해 업무 프로세스, 고객 서비스, 커뮤니케이션, 정보통신 시스템, 업무평가 등을 점검할 수 있다. 각 조사항목은 1주일 또는 1개월 단위로 집계할 수 있으나, 조사항목은 기업의 방침과 업무 성격에 따라 달라질 수 있으므로 아래 <표 1>을 참고하여 업무별로 선택하여 사용하면 된다[1][7].

<표 1> 도입 검토조사에 필요한 항목의 예

항 목	지 표
업무 프로세스	정보공유도, 업무의 질, 생산성
고객 서비스	고객만족도
커뮤니케이션	수직방향, 수평방향의 커뮤니케이션 빈도와 질
정보통신 시스템	시스템의 기능·능력에 대한 만족도
정보보안	보안의식, 규칙의 정비도
업무평가	평가에 대한 피평가자의 만족도
자율성	업무의 자율관리
근무방식	일에 대한 만족도, 통근 피로도, 근무방식에 대한 만족도
생활의 질	사생활 만족도(가족과의 시간, 주거, 취미, 지역 활동 등)

출처: 일본기업을 위한 텔레워크 도입 운영가이드 북, 한국정보화진흥원 번역자료, 2009[7]

## 4.2. 스마트워크 프로젝트의 선언 및 팀 구성

스마트워크의 도입에 대한 검토가 완료되면 그 결과를 토대로 전사적으로 프로젝트 선언을 하게 된다. 프로젝트 선언은 최고 경영자의 프로젝트에 대한 성공 의지를 보여주고 조직과 구성원 간의 공감대를 형성할 수 있는 중요한 수단이다. 프로젝트 선언과 함께 스마트워크 프로젝트팀을 구성한다. 프로젝트팀은 스마트워크를 통해 이루고자하는 기업의 목표와 방향성에 따라 기업의 스마트워크 도입을 추진하는 전반적인 역할을 담당한다[7].

프로젝트팀의 구성원은 기업의 임원급을 리더로, 기업의 경영 전략 수립을 담당하는 경영기획 부문, 인사·노무 부문, 정보통신 시스템 부문 등의 담당자로 이루어질 수 있다. 스마트워크 프로젝트팀은 기업의 직무분석 및 선행사례 조사 등을 통해 스마트워크 도입이 가능한지 검토하고, 이에 따른 규칙 및 제도를 마련한다. 또한 스마트워크 도입에 따른 근로방식의 변화, 기업과 근로자의 기대효과 등에 대하여 최고 경영자와 관계부서 및 근로자에게 구체적으로 설명할 수 있어야 한다. 프로젝트팀 구성은 아래 <표 2>와 같다. 아래 구성을 참조하되, 각 기업에 맞도록 변형하여 사용할 수 있다[1][7].

<표 2> 스마트워크 프로젝트팀 구성

참여부서	역 할	비고
경영진	프로젝트 리더 및 추진 총괄	핵심
경영기획	도입 시 장단점 평가, 도입 비용 평가	핵심
인사	취업, 근태, 인사, 평가 등 사내 규칙 정비	핵심
IT	정보시스템 정비	핵심
총무·보안	자산관리 정책 준비, 보안관리 정책 수립	핵심
도입부서	업무 프로세스의 점검 및 도입 과제 선별	핵심
노동조합	노동환경 변화에 대한 평가	핵심
홍보	사내 광고 및 대외 홍보	수시

출처: 일본기업을 위한 텔레워크 도입 운영가이드 북, 한국정보화진흥원 번역자료, 2009 방송통신위원회, 2011에서 재인용

### 4.3. 스마트워크 정책수립

스마트워크의 시행을 위해서는 도입범위 및 대상 선정, 업무의 형태, 비용, 업무 계획 작성 등 스마트워크에 관한 전반적인 정책 수립 과정이 필요하다.

#### 4.3.1 도입 범위와 대상 선정

성공적인 스마트워크 도입을 위해서는 도입범위와 그 대상을 선정하는 과정이 명확해야 한다. 스마트워크에 적합한 일과 그렇지 않은 일을 검토하여 우선적으로 도입해야 할 직군과, 당장의 도입은 아닐지라도 업무 프로세스 개혁이나 기술진도로 추후에 도입이 가능한 직군의 선별 작업이 필요하다. 일반적으로 스마트워크에 알맞은 것으로 판단되는 일의 특성을 기술해보면 다음<표 4>와 같다[1][6].

<표 4>에 제시된 업무도 환경과 기술의 변화에 따라 달라질 수 있으므로 도입 시 기업과 부서의 업무성격과 내용, 사회적 트렌드 등을 고려하여 판단하는 것이 중요하다.

<표 4> 스마트워크에 적합한 업무의 특성

영업이나 지원 업무 처럼 외근 위주의 일	대면 커뮤니케이션이 적은 일
영업이나 고객지원 업무 등 고객과의 만남의 기회가 많은 업무	사무실에서 근무하는 직종으로 대면 커뮤니케이션이 필요 없는 업무
근로자 단독의 집중력을 요하는 일	객관적인 성과평가가 쉬운 일
기획서나 보고서의 작성, 디자인 제작, 대량의 통계수치 등을 이용한 통계·분석하는 작업 등	업무계획을 세우기 쉽고 진척사항을 체크할 수 있으며, 일을 진행하는 프로세스보다 일의 성과를 객관적으로 평가할 수 있는 업무

출처: u-work 표준참조모델 마련 및 단계적 도입 추진 사업 최종보고서, 한국정보화진흥원, 2006 방송통신위원회, 2011에서 재정리

#### 4.3.2 도입 형태 및 업무계획 설정

스마트워크의 도입 형태는 근무 장소, 근무 빈도, 근무 성격 등을 고려하여 결정할 수 있다. 기업의 직

무 중 대부분의 영역에 스마트워크를 활용할 수 있는 업무 형태가 있는가 하면, 주 1~2회 또는 오전·오후 분할 활용 등 부분적으로 스마트워크를 활용할 수 있는 업무형태도 있다.

<표 5> 업무 특성 별 스마트워크 유형 예

업무분류	적합한 스마트워크
외근 위주의 업무	이동근무(이동근무와 재택근무 혼용 가능)
고객과의 직접 접촉이 적은 업무	재택근무
고객과의 직접 접촉이 많은 업무	화상회의 등이 가능한 원격근무센터 근무
단독으로 하는 업무	재택근무
성과를 객관적으로 평가할 수 있는 업무	재택근무

출처: u-work 표준참조모델 마련 및 단계적 도입 추진 사업 최종보고서, 한국정보화진흥원, 2006 방송통신위원회, 2011에서 재정리

<표 5>는 업무 특성 별 스마트워크 유형의 예를 보여주었다. 보편적으로 위와 같이 구분하여 시행할 수 있으나, 기업의 업무 특성 및 기업의 필요에 따라서 유연하게 적용할 수 있다. 아래의 유형 외에도 IT 인프라의 고도화, 기술개발 등의 변화로 스마트워크를 적용할 수 있는 업무의 형태와 그 빈도는 늘어날 것으로 예상된다[1][6].

스마트워크 도입형태가 결정되면 이에 따른 업무계획을 설정할 수 있다. 업무계획은 스마트워크를 이용하는 근무자와 관리자 사이에 합의해 두는 내용으로, 이 부분은 스마트워크를 시행한 후에도 정기적으로 재검토가 이루어져야 할 필요가 있다. 스마트워크 업무계획 중 중요한 것은 스마트워크 근무자와 비스마트워크 근무자 간의 협력 관계를 구축하는 것이다. 또한 근무상황에 따라 커뮤니케이션 할 수 있도록 하는 것에 대하여도 업무계획을 설정할 때 검토해야 한다[1][7].

#### 4.3.3 비용 설정

스마트워크 도입범위 및 대상 선정에 있어 또 한 가지 고려할 사항은 비용 부분이다. 도입범위와 업무 성격에 따라 비용의 차이가 크게 발생하므로 충분히

고려하여 결정해야 한다[6].

<표 6> 스마트워크 도입비용

구분	내용
전자화 및 시스템 구축	정보문서를 전자 파일로 변환하여 사내 파일서버에 저장 광대역통신망 접속용, 네트워크 회의용 SW 및 헤드셋, 카메라
정보통신 기기 조달비용	PC, 프린터, 스캐너 등 업무수행에 필요한 기기 근로자와의 합의 하에 개인소유 기기를 사용하는 경우 비용 부담 휴대전화(스마트폰) 지급에 따른 비용
사내 네트워크 정비 및 통신비	사내 LAN의 보안대책, 원거리 접속 포트의 정비 온라인 정보공유, 사내절차, 알림 위한 응용 서비스 도입 등 광대역통신망, 인터넷 접속 서비스 모바일 근무의 경우 휴대전화나 PDA를 통해 무선 LAN 사용 사내 네트워크에 VAN 접속 포인트를 정비함
스마트워크 센터 비용	각 기업의 상황에 따라 구축 공동 이용형 스마트워크 센터의 경우 이용료
교육 비용	근로자 및 관리자를 대상으로 스마트워크 관련 규칙, 주의점에 대해 교육 실시

<표 6>에서 볼 수 있듯이, 네트워크 정비, 정보문서의 전자화, 시스템 구축, 교육 연수비용 등 다양한 영역의 비용이 필요하므로 투자 부분이 한 부분으로 치우치거나 중요한 부분이 취약해지지 않도록 적절한 투자비용 배분이 이루어져야 할 것이다[1].

#### 4.4. 스마트워크 업무 분석 및 To-Be Model 수립

스마트워크의 성공적인 도입을 위해 해당 기업의 업무 분석은 매우 중요하다. 기업의 어떤 직무가 스마트워크에 적합한지 직무적합성과 IT 연계성, 그리고 기업의 적용가능성 등을 체크하는 것이 필요하다[9].

먼저 직무적합성은 스마트워크 근무 시, 해당 직무에서 업무를 완수할 수 있는지 여부와 해당 직무의 업무 평가가 용이한지 등을 평가하는 기준으로, 데이터 입력 및 수집 등 단순 직무군과 R&D, 영업, 컨설팅 등 전문 직무 군에서 주로 가능하다. IT 연계성

항목은 IT 근무환경의 구축이 가능한지와 이를 활용하여 근무 가능 여부 등을 체크해보는 것이다. 마지막으로 적용가능성 항목은 근로자들의 스마트워크 친화도 및 직무유연성에 대한 필요가 높은 직군으로, 실험 가능 직무 예시로는 R&D 등의 전문 직무군을 들 수 있다. 현재의 업무환경을 세심하게 분석하되 새로운 To-be Model 수립은 철저히 스마트워크의 성공에 기준을 두어야 한다[1][9].

#### 4.5. 스마트워크 업무 절차 재검토

스마트워크 도입 첫 단계에서 진행되었던 ‘도입검토’ 업무를 다시 진행하여 스마트워크에 적합하지 않다고 생각되는 업무라도 그 절차를 재검토함으로써 스마트워크를 적용할 수 있는지를 추측해볼 수 있다. 정보통신 기술의 발전에 의해 스마트워크로 실시 가능한 업무범위는 확대되고 있고, 일반적인 사무업무라면 스마트워크의 적용이 대부분 가능하다[1].

다만 업무내용에 따라 사무실에서 공동 작업으로 하는 쪽이 효율적이거나 대면 커뮤니케이션이 필요한 경우가 있으므로 먼저 직무의 분석이 필수적이다. 현재의 업무를 점검·분석하여 스마트워크에 적합하도록 업무흐름을 재구성한다면 스마트워크가 가능한 업무가 확대되어 결과적으로 업무의 효율화로 이어질 수 있다. 나아가 스마트워크 도입에 장애가 될 수 있는 절차는 스마트워크에 적합하도록 변경하거나 근로자간의 업무분담을 재검토함으로써 도입가능성을 높일 수 있다. 대체절차의 예로는 업무 일부의 시스템화 또는 아웃소싱(Outsourcing) 등을 고려할 수 있다. 직무분석 과정에서는 먼저 근로자의 수행업무를 1~2주정도 구체적으로 작성하고 그 내용을 분석하여 업무특성 별로 업무량을 분류한다.

#### 4.6. 스마트워크 제도·규칙 마련

스마트워크를 본격적으로 도입하기 위해서는 제도·규칙을 마련하고 사내공고와 교육 등을 통하여 구성원들에게 스마트워크에 대한 인식을 심어줄 필요가 있다. 먼저 스마트워크를 도입할 때 기업의 기존 취업규칙을 변경할 필요가 있는지 여부를 검토하고 변경이 필요한 항목이 있다면 선별하여 기존의 취업규



칙에 반영할지 또는 별개규정을 만들지 등을 결정해야 한다. 다음은 스마트워크를 위한 사내규정을 만들 때 주의사항이다. 아래 내용을 바탕으로 스마트워크 근무에 필요한 사내규정을 만들 때 어떤 항목을 검토하고 고려해야 할지 체크해 보아야 한다.

<표 7> 규칙과 제도의 마련

규칙·제도	내 용	관련법규
취업규칙	취업시간 규정, 취업장소 통지 근무시간 관리제도 업무평가의 방법 교육훈련기회의 균등 근로자의 안전 등	근로기준법 산업안전보건법 전자정부법
정보통신지원제도	정보통신시스템 문제 발생시의 지원	-
정보보안 제도	정보보안에 관한 준수 사항 보안 확보수단 제공 및 보안 문제 발생시 대처방법	정보통신망 이용촉진 및 정보보호 등에 관한 법률
커뮤니케이션 지원제도	사내 인터넷 접속, 사내공고, 메일, 전자 게시판 가입 등	-

출처: u-work 표준참조모델 마련 및 단계적 도입 추진 사업 최종보고서, 한국정보화진흥원, 2006 방송통신위원회, 2011에서 재정리

스마트워크는 관리자의 재량범위 내에서 근로자와 관리자가 합의하면 시행이 가능하지만 이 부분이 제도화되어 있지 않으면 근로자에 대한 지원체제나 공평한 처우 및 평가에 문제점이 발생할 수 있다. 또한 법에 규정되어 있는 근로시간 관리, 근로자의 안전위생관리 등 근로자의 책임을 다하기 위해서도 스마트워크에 관한 사내제도를 수립해야 한다. 특히 스마트워크 근로자와 타 근로자 간의 처우 근로조건이나 실적평가 또는 교육기회의 형평성을 유지하기 위한 규칙제정에 유의해야 한다[1][7].

#### 4.7. 스마트워크 시스템 구축

스마트워크 시스템은 유형 별로 모바일 오피스, 스마트워크 센터 그리고 재택근무를 위한 시스템 구축으로 나눌 수 있다. 단순히 커뮤니케이션을 위한 모바일 그룹웨어뿐 아니고 회사의 전 업무를 모바일화하는 엔터프라이즈 모빌리티 플랫폼 (Enterprise Mobility Platform)을 고려해야 하며 유무선 연동을

통한 전사적인 통신 시스템을 구축해야 한다. 철저히 검증된 보안시스템 구축이 필수적이다[1].

스마트워크 시스템 구축 시에는 다음과 같은 세 가지 특성을 고려해야 한다. 스마트폰을 비롯한 새로운 기술환경을 반영할 수 있는 확장가능성 (Upgradability)과 검증된 플랫폼과 안정적인 서비스의 운영(Stability) 그리고 직관적이며 친근하고 모바일 환경에 최적화된 환경(Simplicity)을 고려해야 한다.

스마트워크 2.0 시대의 지원시스템, 즉 창의, 혁신, 업무역량 강화 등을 위한 시스템, 예컨대 소셜 네트워크 컴퓨팅 환경, 협업 환경, 스마트러닝시스템 등에 대해서도 스마트워크 시스템 구축 시 고려해야 한다. 소위 엔터프라이즈 2.0 시대에는 참여와 공유를 키워드로 하는 웹 2.0 기술을 활용해 비즈니스 프로세스를 최적화하고 소셜미디어 도구를 사용해 협업을 증진한다. IP기반의 통합커뮤니케이션 및 실시간 협업 도구를 제공하여 파일 공유, 웹 컨퍼런스, 채팅 등 다양한 커뮤니케이션 기술들을 자신의 문화로 받아들이고 일상업무에서 활발히 사용하면 위치·공간의 제약을 넘어선 실시간 협업을 가능하다. 나아가 집단지성의 축적을 위해 유무선 콘텐츠를 통합관리하고 지식 기반 협업을 하는 스마트워크 시스템이 필요하다.

### 5. 결 론

스마트워크는 단순히 스마트폰이나 모바일 오피스의 도입만으로 실현되지 않는다. 스마트워크가 궁극적으로 지향하는 목표는 유무선 기기와 정보시스템 등 새로운 기술을 활용해 조직, 시간, 위치상의 제약을 넘어 다수의 협업을 통해 조직의 유연성을 높이는 것이다. 진정한 스마트워크는 직원들의 사고방식과 근무방법, 전사 관점의 비즈니스 프로세스, 성과평가 체계상의 변화를 수반한다. 스마트워크 2.0 시대의 스마트워크는 공간적 자유, 시간적 자율 이외에도 집단지성의 활용이 전제되어야 한다. 스마트워크는 작업환경 개선을 통한 인간의 지적 활동 역량을 높일 뿐 아니라, 사회적 작용을 통한 빠른 업무 처리 및 가치를 고객에게 제공함으로써 업무의 혁신을 가능하게 한다.

본 논문에서는 스마트워크 전략과 관련하여 스마트워크 전략수립의 기본 틀을 제시 하고 방송통신위

원회가 공개한 '기업을 위한 스마트워크 도입·운영 가이드북'에 나타난 스마트워크의 도입절차를 중심으로 스마트워크 도입·운영 전략을 소개하고자 하였다. 그러나 현재까지 관련 분야의 연구 성과가 크게 부족하고 전략적 분석 역시 연구방법론을 찾기 어려워서 전략수립의 틀과 관련하여서는 IBM 등 해외기업의 분석 및 전략 제시 내용을 많은 부분 수용할 수밖에 없었고 스마트워크의 도입절차 역시 방송통신위원회의 제시 내용을 대부분 채택하였다. 다만 스마트워크의 기존 정의를 확대하여 스마트워크 2.0 시대의 전략과 도입절차를 제시하기 위하여 관련 자료들을 참조하여 내용을 심화하고자 하였다. 향후 이 주제와 관련하여 좀 더 깊이 있는 연구를 진행하고자 한다.

### 참 고 문 헌

- [1] 방송통신위원회(2011), 기업을 위한 스마트워크 도입·운영 가이드북, 방송통신위원회·한국정보화진흥원
- [2] 삼성경제연구소(2010), 워크스마트 실천방안 연구, SERI Issue Paper, 2010.11.28
- [3] 이상원(한국 IBM GBS 상무, 2011), DBR (Dong-A Business Review) May 2011 Issue 2, No.81, Special Report - Smart work, 스마트워크, 변화관리 프로그램부터 설계하라, pp. 30-39
- [4] 임광현·이동진·김진혁(2010), 스마트워크 연구경향분석, 정보화정책 제17권 제4호, 2010년 겨울호, pp.3-22
- [5] 황하진·고일상·박경혜(2010), 전자상거래와 e-비즈니스, 경문사
- [6] 한국정보화진흥원(2006), u-work 표준참조모델 마련 및 단계적 도입 추진 사업 최종보고서, 한국정보화진흥원
- [7] 한국정보화진흥원 번역자료(2009), 일본기업을 위한 텔레워크 도입 운영가이드 북, 한국정보화진흥원
- [8] 한국정보화진흥원(2010), 일하는 방식의 대혁명적 변화 '스마트 워크', 한국정보화진흥원 2010년 11월자 Smartwork Insight 제1호

- [9] 한국통신(2010), KT원격근무 적용가능 기준 비교표, KT
- [10] IBM(2010), Global CEO Study: Capitalizing on Complexity: Insights from the 2010
- [11] IBM(2010), A New Way of Working: Insights from the Global Leaders Study
- [12] IBM(2009), Smart Work in Action, Customer Stories
- [13] Gartner(2010), Watchlist: Continuing Changes in the Nature of Work, 2010-2020, 30 March 2010



### 박 경 혜

1986 충남대학교  
회계학과(경영학사)  
1995 프랑스 INSA  
컴퓨터공학과(공학석사)  
1995~1998 프랑스 INSA (국립응  
용과학원)경영정보공학과  
(공학박사)  
2001~현재 충남대학교 경영학부 부교수  
관심분야: e-비즈니스, 협업네트워크  
E-Mail: kpark@cnu.ac.kr