
스마트워크 환경 하에서의 바람직한 기업문화

이주형*, 김선배**

A Desirable Corporate Culture under Smart Work Environment

Joo-Hyoung Lee*, Sun-Bae Kim**

요약 본 연구는 스마트워크 환경 하에서의 바람직한 기업문화를 창출하는데 있다. 정부의 탄소배출 억제 정책과 기업의 효율적인 비용절감, 생산성 극대화 그리고 개인의 일과 가정의 양립조건을 만족시킬 수 있는 스마트워크에 대한 관심이 확대되고 있다. 이러한 관심과 정보통신기술의 급격한 발전으로 스마트워크의 현실적인 여건이 마련되었으나 법률검토 및 제도장치 마련 등 충분한 사전 준비 없이 진행되다보니 많은 혼란과 도입하는 기업이 저조하다. 정부, 기업, 종업원 등 이해관계자의 조정을 통한 사회적 합의가 도출되어야 하며, 개인과 조직이 동반성장할 수 있는 WIN-WIN 방안을 연구하고, 스마트워크 환경의 새로운 기업문화의 방향을 제시하고자 하였다. 스마트워크는 단순한 '원격근무' 이상의 의미를 갖는다. 똑똑하게 일하는 방식의 스마트워크는 일을 하기위한 이동을 최소화하고 일과 사 랍이 함께 움직이는 새로운 패러다임으로의 전환을 의미하며, 일 중심의 문화에서 사람중심의 문화로의 변화를 의미 한다. 본 논문에서는 성공적인 스마트워크 도입을 위하여 정부 및 기업의 역할을 정리하였으며, 강력한 추진력을 가 진 정부차원의 '스마트워크 활성화 추진위원회(가칭)'를 두어 행정안전부, 노동부, 여성가족부, 방송통신위원회 등과 조율하여 스마트워크의 새로운 문화를 창출하고, 민간협업체를 구성하여 민간 기업 부문의 스마트워크 기업문화 창출 및 확산을 지원해 나갈 것을 제안하였다.

주제어 : 스마트워크, 기업문화, 창의성, 효율성

Abstract The purpose of this research is to create a preferable corporate culture under the SmartWork environment. There is growing interests in SmartWork, which can satisfy the compatible conditions of government's carbon emission restriction policy, corporate efficient expense reduction, productivity maximization, and each individual's work and a family. Due to the interests and the rapid development of IT technology, a realistic condition for SmartWork is established but the promotion without a sufficient preparation, such as legal examination and relevant systems, created much confusion and very few companies are introducing it. This paper discusses that a social agreement should be reached through adjustments among parties interested, such as government, companies, and employees, studies the WIN-WIN plan that individuals and organization can grow together, and proposes a new corporate culture under the SmartWork environment. SmartWork has more than the simple meaning of 'remote working'. SmartWork, a method of smart working, means a transition to a new paradigm that minimizes moving for work and work & human move together, and a change from a work-oriented culture to a human-oriented culture. This paper summarized the role of government and companies for the successful introduction of SmartWork, and proposed that a government level 'SmartWork Activation Executive Committee (tentative name)' with a strong promotional power would create a new culture of SmartWork and form a civilian consultative body to support SmartWork corporate culture creation & expansion in the private corporate area, in a tuning with Ministry of Public Administration & Security, Ministry of Labor, Ministry of Gender, and Communications Commission.

Key Words : Smart work, Corporate culture, Creativity and efficiency

*호서대학교 벤처전문대학원 정보경영학과 박사과정 주 저자

**호서대학교 벤처전문대학원 정보경영학과 교수 교신저자

논문접수: 2012년 11월 29일, 1차 수정을 거쳐, 심사완료: 2012년 12월 20일

1. 서론

1.1 연구배경 및 필요성

최근 경영환경은 급변하고 있다. 일하는 문화도 과거의 열심히 일하는 것(Work Hard)에서 효율적으로 일하는 것(Work Smart)에 대한 중요성이 부각되는 방향으로 바뀌고 있으며, 기업의 경쟁력을 강화하는 주요 요소로 ‘창의성’과 ‘효율성’이 강조되면서 시공간을 보다 능률적으로 활용하여 조직의 성과를 극대화하려는 노력이 적극 시도되고 있다[7]. 세계적으로 스마트워크에 대한 관심이 높아지면서, 우리나라도 2010년 7월 국가정보화전략위원회가 ‘스마트워크 활성화 전략’에 대한 대통령 보고를 했으며, 앞서 1월에는 공무원을 대상으로 한 ‘스마트오피스 추진계획’을 발표한 바 있다[2]. 이러한 관심에도 불구하고 우리나라 기업들의 도입 및 향후 도입의지는 매우 저조한 것으로 나타나고 있다. 그 이유로는 선진국 기업들과의 목적하는 바가 다르기 때문이다. 해외 선진국들은 탄소 배출을 줄이는 방안으로 녹색기술을 발전시켜 왔고, 이 과정에서 스마트워크를 자발적으로 도입해 경쟁력을 높이는 도구로 활용한 반면, 우리나라는 스마트워크 도입에 명확한 비전을 기반하고 단계적으로 접근하는 선순환구조에 따르기 보다는 단면적·외형적 부분에 치중하는 경향이 있어 왔다[1]. 그러나 최근 개인, 조직, 국가의 요구가 맞아떨어짐과 동시에 IT인프라가 급격하게 발전하면서 스마트워크 여건이 현실화되고 있다[2].

2011년 전 세계 스마트폰의 출하량은 2010년에 비해 55% 성장한 4억 7천만대가 될 것으로 예상되며, 2015년에는 9억 8천만대에 달할 것으로 전망하고 있다(IDC Insights, 2011). 세계적으로 스마트폰 시장의 활성화에 크게 기여한 Apple사의 전 CEO 스티브잡스(Steve Jobs, 1955-2011)의 사망이 전 세계적인 주요뉴스가 되었던 것은 스마트 기기에 대한 관심이 매우 높아졌고, 하나의 트렌드로 깊게 자리잡아가고 있다는 것을 증명해주는 일면이라고 볼 수 있다.[7].

스마트워크의 도입조건으로는 첫째, 다양한 업무형태를 지원하기 위한 SOHO시스템, 스마트워크 센터 등의 인프라와 태블릿 PC 등 IT환경 구축, 둘째, 창의성에 영향을 미칠 수 있는 공간적 인프라 마련, 셋째 대면방식에서 벗어나 유연하고 자율적인 조직문화 정립 등을 들 수 있다[1]. 스마트워크의 기대효과로는 사용자측 관점의 비용절감, 생산성 향상, 인재의 확보 유지, 위기대응 및 업무

지속성 확보가 있으며, 근로자 측 관점의 일과 가정의 양립, 주거비, 교통비 등의 절감, 개인적 자유의 향유를 들 수 있다. 정책적 기대효과로는 저 출산, 고령화에 대한 대안마련, 일자리 창출 및 고용확대, 교통·환경 문제 해결, 지역경제 활성화 및 도시문제 해결 등을 들 수 있다[8].

스마트워크는 현장에서의 신속한 업무, 직장에서의 원격협업, 가정에서의 일·가정 양립 면에서 시공간을 초월할 수 있는 것이며, 정의는 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 스마트워크의 정의[13]

업무환경	AS-IS	TO-BE
신속한 업무 (현장에서)	서류위주 탁상업무	현장중심업무(스마트 폰을 이용한 업무처리 속도/생산성 향상)
원격협업 (직장에서)	칸막이 업무 및 의사결정 지연	전문가 실시간 협업(신 속한 의사결정 및 문제해결)
일·가정 양립 (가정에서)	육아/ 장애/ 고령자 취업 제한	재택근무 등 근무형태 유연화 (근로 취약계층의 취업기회 확대)

이러한 스마트워크 환경의 변화 속에서 외형적 장점과 기대효과 뿐만 아니라 기업문화를 발전시켜 개인과 조직이 동반성장 할 수 있는 Win-Win 방안을 연구하고 새로운 기업문화의 방향을 제시하는 것이 필요하게 되었다.

1.2 연구방법

본 연구에서는 이론적 배경을 통해 스마트워크에 대한 개념 및 유형을 이해하고, 기업문화의 정의를 전통적 기업문화와 스마트워크 환경 하에서의 바람직한 기업문화로 구분하여 정리하였다. 또한 스마트워크 환경을 도입하기 전과 후의 기업문화의 특징과 차이점을 제시하고, 스마트워크 도입 시 기대효과와 도입현황 및 문제점에 대해 알아보고 도입 시 고려사항과 시사점을 제시하였다. 정보통신의 비약적인 발전은 우리에게 많은 변화를 가져왔으며 종업원과 기업을 모두 만족시킬 수 있는 성공적인 스마트워크 환경 도입을 가능하게 하였다. 이러한 스마트워크 환경 마련을 위해 기업과 정부가 어떠한 요소들에 대해 지속적인 관심을 갖고 장기적인 플랜을 수립해 나갈 필요가 있는지를 찾아내고자 노력하였다. 스마트워크를 통해 일과 삶의 조화를 추구하는 바람직한 기업문화를 구성하는 요소들에 대하여 주요내용을 살펴보

고 합리적인 방안을 제시하고자 하였다.

2. 스마트워크의 개념 및 도입전후의 기업문화

2.1 스마트워크의 개념 및 유형

스마트워크는 ‘멀리 떨어져 일하다 또는 근무하다’ 라는 의미로서 Teleworking이라고 흔히 표기되어지고 있지만 그에 대한 정의는 매우 다양하다. 스마트워크와 동일한 의미로 사용되어지고 있는 용어로 재택근무, 가내근무, working from home(WFH), e-commuting, e-work, u-work, smart work 등 다양한 용어가 있다[8]. 그러나 이들은 모두 스마트워크가 행해지는 장소나 방법에 착안하여 주로 이용되는 정보통신기술의 발전단계에 착안해서 부여된 명칭들이며, 스마트워크의 또 다른 이름 또는 스마트워크의 한 유형을 강조하여 표현한 것이라고 할 수 있다. 특히 그러한 근무가 행하여지고 있는 특정장소나 방법에 국한하지 않고 최근 스마트폰이나 스마트그리드 등 스마트열풍과 더불어 IT기반을 활용하여 장소에 구애됨이 없이 근로를 제공하고 이를 통해 일과 삶의 병존을 가능하게 하는 새로운 형태의 근무형태를 의미한다고 볼 수 있다. 우리나라에서는 다른 나라들과 다르게 정부에서도 최근에 몇몇 기업들과 함께 ‘Smart work’를 적용하고 있으며, 그와 함께 ‘u-work’와 ‘스마트워크’의 용어를 사용하는 기업들이 있으나, 세계적으로는 스마트워크를 ‘Teleworking’으로 표현하는 것이 보편화 되어 있다[8].

재택근무 또는 가내근무가 주로 전화기, 팩스 및 컴퓨터에 의존하였고, e-work는 인터넷(전자메일 등) 기술과 서비스에 의존하였다면, u-work는 ‘언제 어디서나’를 모토로 하는 유비쿼터스 기술과 서비스에 의존하였다. 그러나 스마트워크는 재택근무 또는 e-work나 u-work 보다는 훨씬 기술적으로 발전하고 지능화된 형태로써 정보통신기술에 대한 업무의존도가 매우 높고 유무선, 모바일, 클라우드 컴퓨팅, 융복합 기술 등을 기반으로 하고 있다[8].

스마트워크의 유형으로는 모바일 단말을 이용한 공간 제약 없이 실시간 업무처리를 위한 현장/이동(모바일 오피스), 자택에서 업무 공간 및 필요한 시설과 장비구비, 재택근무 및 1인 창업, 스마트워크센터에서 사무실환경

과 유사한 장의적 환경에서 재택근무, 직장에서 현재보다 더 업무 효율성을 높일 수 있는 시설환경을 구축하는 직장근무, 자택·이동·센터·직장 등 장소에 관계없이 어디서나, 스마트워크 솔루션을 활용하여 상호 원격협업 등이 있다[13].

〈표 2〉 스마트워크 유형[13]

유형	근무방식	도입효과
현장/이동 (모바일 오피스)	이동 또는 현장에서, 모바일 단말을 이용, 공간제약 없이 실시간 업무처리	현장업무 신속 처리 및 메일/결재 처리 단축
재택근무	자택에서 업무 공간 및 필요한 시설과 장비 구비, 재택근무 및 1인 창업	장애/노인취업 확대 및 기업 의 비용절감
스마트 워크센터	스마트워크센터에서, 사무실 환경과 유사한 창의적 환경에서 근무	출퇴근 거리 감소 및 창의적 사고 증진
직장근무	직장에서, 현재보다 더 업무 효율성을 높일 수 있는 시설 환경을 구축하여 근무	업무 생산성 증진 및 소통/커뮤니케이션 강화
원격협업	자택/이동/센터/직장 등 장소에 관계없이 어디서나, 스마트워크 솔루션을 활용하여 상호 원격협업	출장감소, 집단지성, 신속의사결정

스마트워크는 단순한 ‘원격근무’ 이상의 의미를 갖는다. 일하는 방식의 변화를 통한 생활의 혁명이다. 스마트워크는 사람이 일을 하러 가던 관행에서 벗어나, 사람과 일이 같이 움직이는 새로운 패러다임으로의 전환을 의미한다. 즉 일을 위한 이동을 최소화하는 것에서부터 잡무를 줄이고, 업무절차를 명확하게 하는 업무전반에 있어서의 선진화를 의미한다. 스마트워크를 통해 보다 효율적으로 업무를 수행할 수 있고, 보다 나은 결과를 얻을 수 있을 것이다[4].

2.2 전통적 기업문화

기업문화는 기업에 있어서 근로자들의 정신적·행동적 방향을 제시해 주는 지주로서 기업의 경영체제, 경영전략, 노사관계 및 제반 경영시스템의 현상과 방향의 분석과 예측의 기초가 되고 있다. 종종 기업문화는 조직풍토, 조직분위기 및 사풍이라고 하는 단어와 유사한 개념으로서 사용되고 있지만, 그것보다도 한층 창조적이고 동태적인 의미를 포함하고 있다. “기업문화는 기업의 전략적

인 전개의 촉진 또는 저해요인으로서 중요한 의미를 갖고, 기업구성원들이 공유하고 있어 구성원의 행동과 전체 조직행동에 기본 전제로서 작용하는 기업 고유의 가치관, 신념, 규범, 관습으로서 행동패턴 등의 거시적인 총체”로 정의 될 수 있다[3]. 기업문화 형성에는 기업이념, 경영전략, 조직구조, 보상체계, 최고경영자의 태도 등이 영향을 미친다. 기업이념은 조직의 가치와 사고방식, 궁극적인 조직 활동의 목적을 제시하기 때문에 이것은 기업의 모든 활동에 지침을 제시하게 된다. 경영전략은 기업의 목표를 실현 할 수 있는 구체적인 방법을 제시하는 것이고, 어떠한 과정을 통해서 그 목표를 달성할 것인가라고 하는 기업의 계획이라 할 수 있다. 따라서 조직구성원에 직접적인 영향을 미친다. 조직구조는 조직구성원을 배치하는 기준이 되고, 명령과 직계로서 구성되어 있기 때문에 기업문화의 형성에 중요한 요인이 된다. 보상체계는 조직구성원의 동기부여와 애사심 및 사기에 직접적인 영향을 미친다[3].

2.3 도입 후 기업문화

스마트워크의 구현은 인사조직 측면에도 많은 변화를 동반하며, 단순히 일하는 방식 변화에 그치는 것이 아니라 기업문화까지 변화를 가져온다. KT의 경우 스마트워크 도입을 통해 과거 권위적이고 보수적이었던 기업문화를 변화와 혁신을 지향하는 새로운 기업문화로 변화시킨 경험을 갖고 있다. 과거의 기업문화는 일, 승진, 조직생활 등이 우선시 되었던 반면 최근에는 자녀교육, 가정생활, 여가활동 등 개인적 가치를 더 중요시하는 추세로 변해가고 있다. 스마트워크 환경 도입에 따른 기업문화의 변화라기보다는 구성원들의 변화된 가치관에 의한 대안이 스마트워크 도입이라고 말할 수 있다[1].

스마트워크 도입을 위해 중요한 것은 대면중심의 업무방식에서 벗어나 유연하고 자율적인 기업문화를 정립하는 것이다. 스마트워크 체제 하에서는 과거와 같은 통제 중심의 관리가 불가능하다. 또한 관리자와 종사원간 적극적인 참여와 원활한 소통이 보장되어야 한다. 관리자는 비전을 제시하고 상호 신뢰를 통한 커뮤니케이션 채널을 구축하며, 결과 중심의 성과평가가 이루어지도록 노력해야 한다. 종업원은 스마트워크 업무역량을 개발하고 상시 대화채널 참여와 신뢰 기반의 개방적 의식을 함양할 필요가 있다. 특히 CEO를 비롯한 경영층은 솔선수범하는 모습으로 스마트워크 도입의지를 지속적으로 표

명하여야 하며, 전사적인 변화관리를 이끌어내고 조직의 신뢰 문화 형성을 주도해야 할 책임이 있다. 한편 성과책임자인 관리자들이 갖는 불안감은 스마트워크 도입의 가장 큰 걸림돌이 되므로 이들의 불안감을 해소하려는 노력이 병행되어야 한다[1].

3. 도입 기대효과

외국 기업의 사례들을 보면 스마트워크 도입으로 많은 효과가 있는 것으로 조사되고 있으며, 아래 <표 3>과 같이 기업관점, 근로자관점, 사회적 관점에서의 장점을 확인할 수 있다. 기업관점은 에너지·부동산비용절감, 지역적 한계 없이 인력 활용가능, 갑작스런 상황에도 사업 지속성이 있고, 근로자관점은 출퇴근 시간 감소에 따른 비용절감 스트레스 감소와 업무나 미팅 계획 수립의 유연성 증대 등이 있고, 사회적 관점에서는 출퇴근 정체 감소에 따른 혼잡비용절감, CO2 배출 감소로 환경문제에 도움 등이 있다[7].

<표 3> 스마트워크의 장점[7]

관점의 주체	스마트워크의 장점
기업 관점	<ul style="list-style-type: none"> - 에너지, 부동산 비용 절감효과 - 지역적 한계 없이 인력 활용 - 갑작스런 상황에도 사업지속성 유지 가능
근로자 관점	<ul style="list-style-type: none"> - 출퇴근 시간 감소에 따른 비용 절감 및 스트레스 감소 - 업무나 미팅 계획 수립의 유연성 증대 - 시간의 효율적 활용 가능 - 업무와 삶의 질 균형 유지
사회적 관점	<ul style="list-style-type: none"> - 출퇴근 정체 감소에 따른 혼잡 비용 절감 - CO2 배출 감소로 환경 문제에 도움

스마트워크는 직장인들의 일하는 공간에 대한 개념을 ‘사무실이 내가 일하는 공간’이라는 개념에서 이제는 ‘내가 일하는 공간이 사무실’로 바꾸어 놓고있다. 집 또는 가까운 스마트워크 센터에서 일을 할 수도 있고, 모바일 기기를 이용한 이동 근무도 가능하다. 스마트워크의 도입에 따른 기대효과는 다음과 같다[7].

첫째, 회사 차원에서의 사무 공간이나 운영비용의 절

감 효과이다. 출·퇴근 소요 시간과 교통비를 절감하고, 유동적이면서 효율적인 사무공간의 활용을 통해 시간과 공간의 제약 없이 업무 성격과 특성에 맞게 환경 배치가 가능하다. 또한 공실률이 감소됨에 따라 잉여공간에 대한 비용 절감이 가능하다. 일하는 공간에 대한 유연성이 증가하면서 직원들이 고객에게 더 다가갈 수 있다. 스마트워크 도입이 가져온 또 다른 변화로 업무시간에 대한 고정관념이 바뀌고 있다. 직원들이 재택근무나 시차 출퇴근을 통해 근무시간을 선택할 수 있다. 둘째, 개인생활과 삶의 질을 중시하는 문화가 확대될 것이다. 현재의 업무 문화에서 직장인들은 가정과 건강, 인간관계 등 많은 분야에 걸쳐 어려움을 호소하고 있다. 셋째, 그런 IT의 실천 대안이 될 수 있다. 우리나라도 선진국의 한 일원으로서 지구의 온난화와 환경문제 등 범인류적인 여러 문제 해결에 앞장서게 되었다. 2009년, 우리나라는 세계 8위의 탄소배출 국가이자 OECD 국가 중 온실가스 증가율이 1위였다. 스마트워크를 도입함으로써 출퇴근 교통량 감소 및 불필요한 이동 감소를 기해 탄소배출의 감소 효과를 기대할 수 있다. 마지막으로 저출산, 고령화 해결 방안이 될 수 있다. 우리나라의 저출산과 급격한 고령화 현상에 따라 생산가능인구(15~64)가 감소되고, 노동생산성이 저하되어 이에 따른 대안적인 근무제도 마련이 매우 시급하다. 또한 우리나라 여성들은 취업욕구는 있으나 출산과 육아로 인해 취업을 포기하는 경우가 많으며, 그로 인해 경력이 단절되고 재취업이 어렵게 되는 악순환을 겪고 있다. 이러한 문제들을 해결할 수 있는 대안으로 성공적인 스마트워크의 도입과 정착이 될수 있다[7].

4. 도입현황 및 문제점

4.1 도입현황

4.1.1 국내 도입현황 및 사례

세계 각국은 현재 ‘스마트(Smart)’트렌드와 함께 저탄소 녹색성장, 비상대응체제 확립 등 사회현안 해결방안의 일환으로 ‘스마트워크’에 많은 관심을 보이고 있다[6]. 최근 스마트폰과 스마트TV(원격 영상협업)를 기반으로 하는 스마트워크는 새로운 시장으로 주목받고 있으며, 관련 콘텐츠, 단말기, 네트워크, DB 및 보안 등 IT의 전반적인 시장이 확대될 것으로 보인다. 우리나라는 유럽, 미국, 일본 등 선진국보다 다소 늦게 시작하였지만 유

무선 네트워크, 디스플레이 등 세계 최고 수준의 IT 인프라를 기반으로 한 ‘스마트 글로벌 No.1’을 향한 정부의 강한 의지가 보여지고 있다. 방송통신위원회는 2015년까지 전체 근로자의 30%가 스마트하게 일할 수 있는 환경을 구축한다는 목표로, 2010년 하반기부터 “스마트워크 추진전략”(2010.7)을 마련하였고 이를 구체적으로 추진하기 위한 “스마트워크 활성화 추진계획”(2011.1)을 발표한 바 있다.<그림1>참조[6].



[그림 1] 정부의 스마트워크 추진계획[6]

방송통신위원회는 2012년 스마트워크 활성화 정책의 초점을 사회취약계층과 중소기업에 맞추고 “빈틈없이 따뜻한 스마트워크 확산 추진”을 위한 정책을 중점 추진한다고 밝혔다. 지난해 11월 한국정보화진흥원과 함께 실시한 ‘스마트워크 도입현황 조사’에서 스마트워크 도입 기업은 7.7%(136개), 도입근로자는 약 24만명(17.6%)으로 조사되었다. 도입 시기는 ‘10년 이전이 16%, ‘10년 32%, ‘11년이 52%로 나타나, 국내 주요기업들은 최근 스마트워크 도입을 가속화하고 있는 것으로 분석되었다[9]. 이와 같이 국내 주요기업들이 생산성, 효율성 증대 등을 이유로 스마트워크 도입을 추진하고 있으나, 아직도 많은 중소기업들은 투자비용, 도입·운영 노하우 부족 등으로 인해 스마트워크 도입에 어려움을 겪고 있는 것으로 파악되고 있다[9]. 현재 우리나라의 공공기관과 민간기업의 스마트워크 도입현황은 아래<표 4>와 같다.

〈표 4〉 공공기관·민간기업 스마트워크 도입현황[6]

기관	운영 및 수행업무
예금보험공사	스마트워크센터, 재택근무 시험 중
대한지적공사	외근직원, 태블릿PC로 원격근무
질병관리본부	서울지사에 스마트워크센터 개설
근로복지공단	유연근무자 180명 채용 추진
한진	거점도시에 스마트워크센터 검토
수자원공사	거점도시에 스마트워크센터 검토
법원	서울법원에 스마트워크센터 운영
통합 창원시	마산시 통합 후 스마트워크센터
NIA	행정안전부 스마트워크센터 참여
KT	스마트워크센터운영, 영상기반협업
대웅제약	우수 여성인력 주 4·5일 재택근무
SK	4차 다중 화상회의 시스템
삼성 SDS	우수 여성인력 재택근무
삼성석유화학	원격지에서 공장 정보시스템 접속
한국 IBM	3년이상 근무자 주2일 재택근무
아모레퍼시픽	통합 커뮤니케이션 협업 환경구축
현대모비스	서울본사, 지방, 해외법인 화상회의
현대중공업	'와이프로 조선소' 구축
롯데홈쇼핑	시간별 재택근무 & 모바일오피스
포스코	'스마트팩토리'구축, 현장혁신 등

4.1.2 해외 도입현황 및 사례

영국의 BT는 스마트워크를 성공적으로 도입, 운영하고 있는 세계적 대표 사례로 꼽힌다. 유럽에서는 BT가 추진하고 있는 방식을 'BT Workstyle' 이라 부르며, BT에서는 'Agile Work' 이라고 부르기도 한다. 많은 기업들이 스마트워크의 효과에 대해 아직도 의문을 갖고 있고, 필요성은 느끼면서도 직접적인 도입을 꺼리고 있듯이, BT의 초창기 또한 그러했다. 스마트워크 대상자로 처음 지목이 된 근로자에게는 사회적 고립감과 인사적인 불안감, 지목이 되지 않은 다른 동료와의 비교 속에서 느껴지는 외로움과 위기감 등으로 많은 혼란이 있었다[7]. BT는 직원들과의 면담을 통해 스마트워크의 취지와 방법, 불안감을 없애기 위한 설명과 설득을 적극적으로 시도하고, 제도의 시행을 노조에 먼저 적용하였다. 가장 부정적이면서도 신분상 가까운 노조를 먼저 변화하게 하는데 성공하면서 소그룹을 통해 노하우를 쌓고 정책의 조율을 통해 정착을 시킬 수 있었다[7].

4.2 문제점

스마트워크 도입이 업무방식을 진일보 시킨 측면이 있지만, 기업의 인력과 조직관리 측면에서 여러 가지 문제점이 나타나고 있다. 인력측면에서는 조직역량이 분산될 수 있고, 업무몰입이 저하될 수 있다. 관리자 입장에

서는 보이지 않는 직원을 관리해야 하는 어려움이 있다 [17].

첫째, 기업의 인사 담당자들의 적합 직무선정의 어려움이다. 스마트워크 근무가 모든 직무와 구성원에게 가능한 것은 아닐 수 있다. 협업이 많은 직무나 생산관련 직무는 업무수행의 효율성 때문에 스마트워크 적용이 어려울 수도 있다. 직원들 사이에 형평성 논란도 있을 수 있다. 동일한 업무를 수행하고 있지만 누구는 가능하고 누구는 가능하지 않다면 대상에서 제외된 사람들의 불만이 생길 수 있기 때문이다. 둘째, 스마트워크 근무자의 시간 관리 문제이다. 하루에 일하는 시간은 동일하지만, 스마트워크 신청 근무자들의 시간 관리를 제대로 하지 못하면 기업입장에서는 득보다는 실이 많을 수 있다. 그리고 관리자들이 직원들의 업무 시간을 고려하지 않고 수시로 연락을 하게 되면 직원들이 불만만 높아져 업무 효율성이 떨어질 수도 있다. 셋째, 회사가 아닌 다른 곳에서의 업무장소 문제이다. 집 또는 스마트워크센터에서 일을 하는 것은 혼자 업무를 수행하는 것을 의미한다. 상사나 동료의 방해 없이 자유롭게 독립적으로 일을 할 수 있다는 장점이 있다. 하지만, 조직에서 외톨이가 되어 소속감을 느끼지 못할 우려 또한 크다. 특정 분야에서 자신의 전문성을 가지고 일을 하는 프리랜서라면 크게 문제가 되지 않겠지만, 조직 생활을 하고 있는 직장인에게 소속감은 일에 몰입하고 성과 창출에 매진하게 할 수 있는 원동력이기 때문에 가벼이 여길 요소가 아니다[17].

'Smart Working'의 저자 Markus Albers는 '관리자들이 스마트워크 근무자들을 관리하는데 어려움을 겪고 있다. 이들은 직원들이 일하는 것을 직접 보고 관리, 통제하는데 익숙해져 있기 때문이다. 부하 직원이 눈에 보이지 않으면 일을 안 한다는 불신을 갖고 있지만, 눈에 보이지 않더라도 신뢰를 가져야 한다' 고 지적하고 있다. 눈도장 서면보고에 익숙한 국내 기업문화 속에서 관리자들은 눈에 보이지 않는 직원들의 성과를 관리 하는 것에 상당한 부담을 갖고 있다는 것이다[17].

Futurestep이 71개국 1,320명의 임원들을 대상으로 설문 조사한 결과, 응답자 중 61%는 '스마트워크 근무자들이 사무실 근무자들에 비해 승진 등 경력개발 측면에서 불리하다'고 답했다. 반면 응답자 중 78%는 '스마트워크 근무자들이 사무실 근무자들에 비해 성과가 높거나 유사하다'고 말해 대조를 이루었다. 상사 입장에서는 업무 보고도 받아보고 일하는 과정을 관찰도 해 봐야 직원의 강

점과 보완점을 더 쉽게 이해할 수 있는 면이 있다. 이것이 승진이나 교육의 기회 제공 기준이 되어야 한다.[17].

5. 스마트워크 도입 시 고려사항 및 시사점

5.1 고려사항

기업과 종업원의 성공적인 스마트워크 환경 도입 및 안정된 정착을 위해서는 다음과 같은 근로계약체결, 근로 장소, 근로시간, 임금, 조직문화 인식개선, 인사·조직관리 등을 노사관계의 관점에서 고려하여야 한다.

5.1.1 근로계약체결

근로자가 사용자에게 근로를 제공하고 사용자는 이에 대하여 임금을 지급함을 목적으로 체결되어지는 것이 근로계약이다(근기법 제2조 제1항 제4호). 오늘날 정보사회에서의 스마트워크 특성에 의하여 다양한 근로계약의 형태가 나타나는 것을 부인할 수 없다. 시간과 공간을 초월하는 스마트워크에 대해서도 타인을 위하여 근로를 제공하고 그 대가로 보수를 받는 관계를 적용하여 크게 민법상 3가지 계약형태로 나누어 볼 수 있다. 첫째, 상대방의 지시·감독하에 근로를 제공하는 고용계약(민법 제655조), 둘째, 일의 완성을 일임 받는 경우는 도급계약(민법 제664조), 마지막으로 사무의 처리를 일임 받는 경우는 위임계약(민법 제680조)으로 분류하여 적용할 수 있다. 스마트워크 근로자와 사용자의 관계는 전형적인 근로관계가 아니라 도급이나 위임관계로 볼 수도 있다. [8].

5.1.2 근로 장소

노동력의 공급형태가 다양화된 정보사회에서 스마트워크 근로자는 현행 노동관계법상의 전형적인 작업장과는 다른 제약을 받지 않는 원격작업장 또는 자기의 집이나 호텔, 심지어는 이동 중의 교통수단 등에서도 얼마든지 작업을 할 수 있고, 작업장을 여러 곳으로 분산할 수 있는 것이 스마트워크의 특징이다[8].

5.1.3 근로시간

노동관계법에서 근로시간이라 함은 ‘사용자의 작업상의 지휘감독 아래 있는 시간 또는 사용자의 명시 또는 묵시에 의하여 그 업무에 종사하는 시간’을 말한다. 스마트

워크가 시간을 초월한다는 것이 특성이기에 사업자의 지시·감독 하에서 근무하지는 않지만 스마트워크 근로자도 노동관계법상의 근로자로 인정된다면 일반적인 근로시간제를 적용해야 할 것이다[8].

5.1.4 임금

‘임금이라 함은 사업자가 근로의 대가로 근로자에게 임금, 봉급 그 밖의 어떠한 명칭으로든지 지급하는 일체의 금품을 말한다’(근기법 제2조 제1항 제5호). 근로의 대가로 함은 근로자가 사업자의 지휘·명령을 받으며 근로를 제공하는 것에 대한 보수라고 이해되어진다. 스마트워크 근로자는 직접적인 사업자의 지휘·명령 하에서 작업을 하는 것이 아니고, 자택이나 가상사무실 등에서 사업자의 지시를 받아 독자적으로 업무를 수행하므로 그에 대한 임금 지급 방법도 새로이 마련되어야 할 것이다[8].

5.1.5 조직문화, 인식 개선

스마트워크의 인식개선과 관련한 제도 이슈로서 스마트워크 시행에 따른 인사상의 불이익에 대한 부정적 인식을 개선하고, 자발적인 스마트워크 시행의 토대를 마련하여야 한다. 스마트워크의 조기정착을 위해 관리자의 성과계약에 소속직원의 스마트워크 도입목표를 반영하고, 스마트워크가 직원에 대한 인센티브 부여 차원으로 인식되도록 추진기관 및 직원교육 프로그램을 개발하고 실천운동을 전개하여야 한다[8].

5.1.6 인사, 조직관리

스마트워크가 탈시간, 탈공간적 근로를 촉진 시키는 것은 자명한 사실이지만 스마트워크의 발생가능한 문제점에 대한 대비는 아직까지 부족하며, 노무관리상의 문제점으로는 조직내 고립 및 소외, 자기 발전 한계에 대한 우려, 자기생활 혼재의 위협, 법적 지위의 변화, 기타 법적 보호 관련 고려사항 등이 있다. 성과관리 및 노무관리상의 예상 문제점에 대한 대응방안이 마련되어야 한다[8].

5.1.7 노사관계

스마트워크에 관한 노동관계법에서 아무런 법적 규정을 두고 있지 않아 스마트워크 근로자들의 보호가 문제점으로 부각되고 있다.

범정부적 차원에서 추진되고 있는 스마트워크에 대해 고용노동부가 적절한 규정이나 제도적 마련을 하지 않고

있다는 주장이 제기 되고 있다.[8].

5.2 시사점

스마트워크 도입 시 변형 되어지는 기업문화는 필연의 결과가 될 것이며, 이러한 변화를 인지하고 받아들이는 것에서부터 스마트워크 도입이 시작되어야 한다. 스마트워크의 성공적인 도입을 위해서는 첫째, 근로계약 체결은 매우 중요한 구성요소로서 업무의 성격에 따라 체결되어지는 계약형태는 많은 변화가 예상된다. 스마트워크 근로자는 가상 사무실에서 사용자의 지시·감독을 받지 않고 자율적으로 업무를 수행하므로 산업사회에서의 계획되어지고 반복적인 작업에 종사하는 근로자의 근무형태와는 완전히 다르므로 스마트워크 근로자가 현행 노동관계법의 보호를 받기 위해서는 사용자의 지시·감독 아래서의 근로와 보수의 근로대가성을 가지고 있어야 한다[8]. 둘째, 스마트워크의 근무형태는 매우 다양하며, 근무형태에 의해 근무 장소 또한 매우 다양하게 운영된다. 현행 근로기준법에서는 정해진 사업이나 사업장에서 근로하는 것을 원칙으로 하고(근기법 제2조 제1항 제1호 참조) 있어서 스마트워크에의 적용이 문제가 없는지 고찰해 보아야 한다[8].

스마트워크 근로자에게는 근로시간제를 탄력화, 유연화 하여 자신의 근로시간과 방법에 대하여 본인의 재량에 맡기는 것이 더욱 더 효과적이다. 스마트워크 근로자는 주로 지적 내지 창조적인 고도의 정신노동에 종사하는 전문적인 근로자이므로 이들에게 산업사회에서 일반적으로 적용되던 법정근로시간제나 변형근로시간제를 적용하는 것은 업무의 효율적인 측면에서 바람직하지 못하다. 셋째, 스마트워크 근무자는 직접적인 사용자의 지휘·명령 하에서 근무하는 것이 아니므로 새로운 형태의 임금지급이 이루어져야 한다. 업무성격에 따라 성과급제 내지 도급제로 지급되는 것이 대부분일 것이다. 사용자는 스마트워크 근로자의 근로시간과 근무를 평가하는 것이 어렵고 또한 스마트워크 근로자는 자주적·독립적으로 업무에 대한 결정권을 가지고 스스로 근로를 수행하기 때문이다. 넷째, 스마트워크 도입의 성공적인 정착은 조직문화 인식개선, 인사·조직관리가 매우 중요한 요소이며 종업원의 인사상 불이익등의 부정적 인식 개선에서부터 시작되어야 한다. 이를 위해 스마트워크의 정의 및 스마트워크 센터 설치근거, 스마트워크 대상 업무 및 대상자 확대를 위해 관련된 법의 개정이 필요하다[8]. 끝으

로 노사관계 요소이다. 스마트워크의 모범 사례로 많이 언급되는 BT의 경우 추진과정에서 어려움을 주었던 가장 큰 문제는 스마트워크가 감원을 위한 포석이 아닌 가의심하는 노조의 반발이었다. 이를 극복하기 위해서는 지속적인 대화와 자율선택 사항인 스마트워크 경험을 통해 회사, 개인, 노조 모두가 선호하는 제도로 정착시켜야 한다. 스마트워크 근로자의 특성상 근로자단체나 노동조합의 활동이 어려워져서 일반근로자와 비교해 상대적으로 불이익을 당하는 경우가 있을 수 있다는 것을 배제할 수 없기에 이를 위한 조치도 필요하다.[8]. 기업과 종업원의 성공적인 스마트워크 도입을 위해서는 기업문화와 밀접한 연관성을 갖고 있는 구성요소에 대한 법제도 및 규정의 개선·보완이 필요함을 시사하고 있다.

6. 정부 및 기업에 대한 제안

6.1 정부에 대한 제안

미국은 그린IT를 통한 자국 에너지 문제 해결에 적극적이다. 발전소 신규 건설이 제한되면서 비효율적인 전력소비 증가를 막기 위해 에너지스타 프로그램을 도입하여 운영하고 있다. 또한 텔레워크 센터는 비단 업무의 공간으로만이 아니라 퇴근시간 이후에 지역주민의 커뮤니티 공간으로도 활용되어 공간의 활용 효율성도 높아지고 있다[7].

우리나라와 가장 비슷한 일본은 직장관이나 남녀의 역할에 대한 정통관도 비슷한 면이 있고, 대면의 문화가 업무에 있어 중요하게 작용하는 동일 아시아권 나라이다. 저 출산과 고령화에 따른 노동인구의 감소 문제를 일본 또한 심각하게 인식하게 된 것이 주원인이었다. 정부가 출산하여 텔레워크를 보급·촉진하기 위한 일환으로, 총무성 직원의 텔레워크 추진을 위해 2006년에 ‘총무성 텔레워크 추진 회의’를 설치하였고, 2006년부터 저 출산과 고령화 대책의 일환으로 육아·간호 종사자를 시작으로 텔레워크를 실시하여 확대해 왔다. 2007년 총무성이 ‘텔레워크 인구배증을 위한 액션플랜’을 발표하여 2010년까지 원격근무 참여자의 비율을 2005년 대비 2배(취업인구 중 20%)로 확대한다는 목표를 발표하였다. 그러나 이러한 노력에도 불구하고 2009년 기준으로 전체 취업자 중 텔레워크 참여자의 비율은 15.3%이고, 기업과 지방자치단체의 도입율은 각각 19.0%, 0.9%에 그치고 있다. 과거

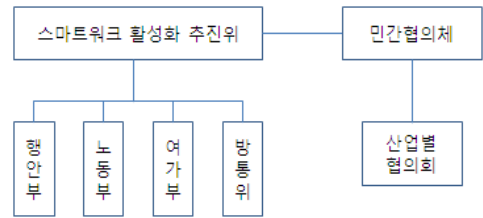
의 직업관과 풍습이 미치는 문화적인 요소가 주원인이 되고 있으며 일본 정부가 주로 단순히 공간적으로 떨어지는(tele) 곳에서의 근무형태를 추진하여 온 데에 기인한다[7]. 본연구에서는 주요 추진전략으로서 공공부문의 선도 및 민간 확산, 관련제도 정비로 추진동력 확보, 사회 전반의 문화로 정착을 제시하고 이를 성공적으로 달성하기 위한 과제로서 일하는 방식의 선진화, 제도적 기반 조성, 민간의 참여 유도를 적극적으로 전개 해 나갈것을 제안한다[5].

6.2 기업에 대한 제안

기업의 스마트워크 정착을 위한 3가지 선결과제를 제시한다[2]. 첫째, 직원과 관리자 모두의 스마트워크에 대한 공감대 형성이다. 도입에 대한 필요성은 공감하면서도 개인의 참여 의사는 의구심과 부정적 인식이 강하게 작용하는 것이 사실이다. 스마트워크가 실제로 기업에 도입되기 위해서는 CEO와 직원 모두 스마트워크에 대한 공감대가 형성되어야 한다. 생산성을 동일하게 인정해주는 문화가 조성되고, 직원과 관리자 모두에게 스마트워크에 대해 적용할 수 있는 프로그램을 마련, 운영하여야 한다. 스마트워크로 인해 인사과 불이익, 사생활 침해, 업무량 증가, 직원 유대감 약화 등 우려되는 단점들을 상쇄시키기 위한 경영진의 노력이 전제되어야 하며, 직원과 관리자의 상호신뢰를 바탕으로 한 새로운 기업문화를 창출해야 한다. 둘째, 성과와 신뢰를 담보로 한 인사평가 시스템이 구축이다. 스마트워크의 핵심 성공요소는 ‘성과중심의 경영’이며, 이러한 성과중심의 핵심요소는 조직의 핵심가치와 성과목표가 연관성이 있어야 하며, 직원 개개인이 조직 내 역할이 무엇인지 정확하게 인지하여야 하고, 성과목표는 구체적이어야 하며, 부서와 직원의 목표를 효율적으로 조정하여야 한다. 또한 목표대비 성과를 지속적, 정기적으로 모니터링 해나가야 한다. 셋째, 성공적인 스마트워크의 정착을 위해 언제 어디서든 업무를 수행할수 있는 물리적 인프라를 갖춰야 한다 [2]. 우리나라의 인터넷 환경은 세계 최고이지만, 스마트워크를 위한 물리적 인프라는 취약하다. 직접 대면 못지않게 원격지에서도 의사소통을 불편함 없이 할수 있도록 하는 화상회의 시스템등 인프라 마련을 위해 노력해야 한다.

7. 제안의 성공적 실현을 위한 안 제시

정보화 사회에 근무하는 스마트워크 근로자에 대하여 산업사회에서의 노동관련 법을 적용하는 데에는 한계가 있을 수밖에 없다. 다양한 관련법의 존재에도 불구하고 스마트워크에 대한 법적 정의 및 유형의 분류가 불명확하므로 이에 대한 정부 및 기업차원의 적극적 추진 체계가 필요하다. 본 연구에서는 <그림 2>와 같이 강력한 리더십을 갖는 스마트워크 활성화 추진위(가칭)를 두어 행정안전부, 노동부, 여성가족부, 방송통신위원회 등과 조율하며 정부차원에서의 스마트워크 문화를 창출해 나가고 민간협의체를 구성하여 산업별 협의회와 긴밀히 협의하며 민간 기업 부문의 스마트워크 문화 창출및 확산을 지원해 나가는 정부차원의 강력한 추진조직 설립을 제안한다. 민간협의체와의 긴밀한 협조를 통해 정책 및 법 개선과제 발굴, 변화되는 기업문화의 확산 등을 추진해 나가도록 하여야 한다.



[그림 2] 스마트워크 활성화 추진위(가칭)[16]

스마트워크 활성화 촉진법 제정 등 스마트워크 관련 제도 정비를 통해 세제지원, 근로자 권리보호, 정보보호 등 스마트워크 도입에 따른 장애요인을 해소하고 활성화를 추진해 나가야 한다. 또한 스마트워크 참여자들의 막연한 불안감과 참여에 대한 저항은 참여자의 인사관리 및 노사관리에 대한 체계적 제도 마련을 통해 해결해 나가도록 한다[14].

8. 결론

글로벌 업무방식이 스마트워크 환경으로 급변하고 있는 가운데 본 연구에서는 정부 및 기업차원에서의 적극적인 스마트워크 도입 필요성을 인지하고 그 방법론을 제시하였다. 스마트워크는 정보통신 기술의 발전으로 인하여 원격근무로서의 근무형태 뿐만 아니라 일하는 방식

의 선진화를 의미하여 효율적인 업무결과를 기대할 수 있는 업무방식이다. 이러한 스마트워크의 장점에도 불구하고 기업문화의 변화와 혁신에 직면하게 되었으며 또한 종업원의 소속감 결여 등 해결해야 할 문제점을 내포하고 있음을 확인하였다. 스마트워크 도입 시 근로계약체결 등 주요 구성요소 및 문제점등에 대하여 나열하고 법제도 및 규정의 개선·보완 등 제안과 이에 대한 시사점을 제시하였다. 또한 해외정부 및 기업에 대한 사례를 분석하고, 정부 및 기업에 대한 도입 제안과 제안의 성공적 실현을 위한 정부차원의 추진 조직 안(스마트워크 활성화 추진위원회)을 제시하였다. 본 연구가 법제도 등 기업의 내규 중심으로 다루다보니 보다 폭넓고 심도 있는 연구의 한계가 있음을 인정한다. 본 연구내용이 앞으로 기업과 정부의 스마트워크 정책 방안마련에 도움이 되기를 기대한다.

참고 문헌

- [1] 경충, 스마트워크의 성공적 도입방안(KT 사례를 중심으로), 2011
- [2] 홍효진, 스마트워크의 성공적 정착을 위한 선결과제, 한국정보화진흥원, 2011
- [3] 고종식, 기업문화의 유형과 조직의 유효성에 관한 연구, 2000
- [4] 박진수, 이제는 ‘스마트워크’의 시대이다, 행정안전부, 2012
- [5] 한국정보화진흥원, 미국 사례에서 살펴 본 스마트워크의 이슈와 과제, 2011
- [6] 인터넷자료, <http://gojump0713.blog>, 2012
- [7] 류중길, 한국형 스마트워크의 정책적 추진방안 연구, 단국대학교 대학원, 2011
- [8] 이희성, 스마트워크의 노동관계법적 이슈와 활성화, 2011
- [9] 방송통신위원회, 보도자료(2012년, 빈틈없이 따뜻한 스마트워크 확산 추진), 2012
- [10] 김현식, 원격근무(telework)와 노동의 변화, 정보통신정책, 2004
- [11] 이은형, 사랑받는 기업의 조직문화, 국민대학교, 2011
- [12] 김성수, 창조적 기업문화의 구축, 서울대학교, 2011
- [13] 전중양·조형례·정선양, 개방형 혁신에 기반한 스마

트워크 도입방안 연구, 2010

[14] 이승희, 스마트워크의 경영관리, 2011

[15] 남기범·정윤수, 스마트워크의 성공적 도입을 위한 이슈와 과제, 2011

[16] 김선배·양해술, 스마트폰 환경하에서의 효율적인 생태계 정책에 관한 연구, 2011

[17] 조범상, 스마트워크, HR의 변화 수반되어야, 2011

이 주 형



- 2008년 3월 : 중앙대 산업경영대학원(석사)
- 2010년 3월 ~ 호서대 벤처전문대학원 정보경영학과 박사과정(6학기)
- 1995년 6월 ~ (현) : kt네트웍스 근무

· 관심분야 : 스마트워크, 기업문화, 소셜미디어, 노무관리

· E-Mail : joohe.lee@kt.com

김 선 배



- 1991년 2월 : 뉴욕대 경영대학원(MBA)
- 2006년 2월 : 건국대 컴퓨터정보통신공학(공학박사)
- 2004년 3월 : 현대정보기술 사장
- 2007년 1월 : 한국정보통신수출진흥센터원장

· 2009년 1월 : 정보통신국제협력진흥원장

· 2009년 3월 ~ : 호서대학교 벤처전문대학원 정보경영학과 교수

· 관심분야 : 정보통신, 소셜미디어, 스마트워크

· E-Mail : sbkim@hoseo.edu