
스마트워크 수준 결정요인에 관한 연구 : 중간관리자 역할을 중심으로

조영구*, 현금이**, 이한철***, 박성택****

A Study on Factors Determining the Level of Smartwork : Focusing on the Role of Middle Level Manager

Young-Ku Cho*, Keum-Yi Hyun**, Han-Chul Lee***, Seong-Taek Park****

요 약 애플의 아이폰을 필두로 한 스마트 디바이스의 보급으로 스마트라는 단어가 생활 속에 깊숙이 자리잡았으며 국내 기업들도 무한경쟁 환경에서 지속 가능성을 확보하고자 스마트워크를 실현하기 위한 다양한 노력을 시도하고 있다. 이런 스마트워크 추세는 조직구성원의 일하는 방식과 조직구조에 상당한 영향을 미치게 된다. 이에 본 연구에서는 국내 기업들이 스마트워크를 성공적으로 도입하고 시행하기 위해 필요한 요소들을 탐색하고 설문조사를 통해 역동성, 협력성, 연결성 등과 같이 스마트워크 수준에 긍정적 영향을 미치는 요인들을 실증적으로 평가해보고자 하였다. 설문조사 자료를 통계적으로 분석한 결과, ‘조직-역동성’, ‘조직-협력성’, ‘프로세스의 협력성’ 등의 세 가지 요인이 워크 레벨에 유의한 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 그 외 본 연구결과와 학술적, 정책적 시사점도 함께 제시하였다.

주제어 : 스마트워크, 중간관리자, 역동성, 협력성, 연결성

Abstract Abstract Smart is becoming a social fever since Apple had invented iPhone. It looks old fashioned, if the word Smart is missed in TV, phone even white electronic goods. Korean's major firms made a slogan Smart Work as an important business strategy and tried to implement some activities. These Smart trends influenced the way people's working and organization. In this research, we explore the key factors related to smart work and empirically test the significance of antecedent variables such as Dynamics, Collaborativeness, Connectivity in determining the smartwork level. The statistical result, based upon survey responses, shows that organizational dynamics, organizational collaborativeness and process collaborativeness are the most salient factors for smartwork level. As a conclusion, the academic and practical implications of these findings are also discussed.

Key Words : Smartwork, Middle Level Manager, Dynamics, Collaborativeness, Connectivity

1. 서론

최근 IT 정보 통신 기술의 발달과 애플의 아이폰을 필두로 한 스마트 디바이스의 보급으로 인해 기업 종사자들이 시간과 공간에 구애를 받지 않고, 업무를 할 수 있게 되었다. 즉, 회사 업무는 사무실에서 9시부터 6시까지 하는 것이라는 20세기의 업무 패러다임이 지고 과학기술

의 도움과 최첨단 도구 등을 활용하여 빠르고 효과적으로 업무를 하는 새로운 패러다임이 형성되고 있다. 과거 제조업 중심의 산업화 시대에서는 미국, 유럽, 일본 등의 글로벌 기업이나 시장 선도 기업이 어떻게 하는지를 잘 보고 따라만 하는 Fast Follower 전략[10]만으로도 우리 기업들은 일정 수준의 성장을 이룰 수 있었다. 따라서 기

*성균관대학교 경영전문대학원 경영학석사

**성균관대학교 경영전문대학원 경영학석사

***성균관대학교 경영학부 강사

****성균관대학교 경영연구소 박사후 연구원(교신저자)

논문접수: 2012년 7월 30일, 1차 수정을 거쳐, 심사완료: 2012년 8월 31일

업 내부에서도 기존의 프로세스를 얼마나 잘 수행하느냐에 초점을 두었으며, 많은 리더들이 이를 바탕으로 업무 지시를 내렸다.

하지만 애플사와 같이 기존 시장의 패러다임을 완전히 뛰어넘어 자신들만의 관점으로 시장을 재정리하는 기업들이 등장함에 따라 더 이상 기업은 기존의 'Fast Follower' 전략만으로는 지속 가능한 성장을 담보할 수 없으며, 생존 자체를 위협받게 되었다. 따라서 앞으로의 기업들은 급격한 기업환경의 변화와 이에 관련된 수많은 정보들을 경쟁사보다 빨리 그리고 정확한 시기에 파악하고, 이렇게 파악한 정보들을 기업 내부 프로세스에 반영해야 한다. 또한 기업의 리더들은 지속적으로 조직원들로 하여금 변경된 프로세스를 안정화할 수 있도록 하여 조직의 모든 구성원들의 문제해결과 커뮤니케이션 역량을 향상시켜야 한다. 그리고 기업의 내부 구성원들이 변화된 기업 내부 환경에 적응하기 위해서는 업무의 목적을 정확히 인지하고, 효과적으로 업무를 처리할 수 있는 능력을 키워야 한다.

최근 이러한 기업 내부와 외부의 요구사항들을 반영하기 위해 삼성과 포스코(POSCO)와 같은 대표기업들은 '똑똑하게 일하는 법', 스마트워크라는 개념을 도입하면서 스마트워크의 중요성을 강조하고 있다. 삼성전자는 똑똑하게 일하는 임직원이 더 많은 혜택을 받을 수 있도록 평가제도를 바꿔나가고 있으며, LG그룹도 새로운 조직문화 개선을 통한 스마트워크 정착에 총력을 기울이고 있는데, 회장이 직접 나서 창의와 자율이 넘치는 조직문화를 만들어야 한다고 강조하고 있다[8]. 이처럼 기업들은 앞으로 일의 과정보다는 결과에 초점을 맞추어 역동적인 비즈니스 환경에 적응하고, 기업 또는 조직 내부 커뮤니케이션을 활성화하는 데 초점을 둘 것으로 보인다. 또한 기업 내부뿐만 아니라 외부와 소통을 원활히 하기 위해 업무 프로세스를 개선하는 데 노력을 기울일 것이다. 즉, 기업들은 스마트워크의 도입을 적극 고려하게 된 시점이 온 것이다.

현재 정부뿐만 아니라 많은 기업들이 스마트워크라는 명목 아래 스마트 디바이스의 지급과 유연근무제, 모바일오피스 등을 통해 한국형 스마트워크를 구현하고 있다고는 하지만, 앞서 언급한 역동적인 비즈니스 환경을 고려할 때 이는 진정한 스마트워크를 실현하고 있다고 보기 어렵다.

현재 스마트워크를 위한 기술적인 인프라는 어느 정

도 구축이 된 상태이다. 그러나 아직 진정한 스마트워크 도입을 위해 기업 전략의 관점과 운영 절차의 관점 등에서 기업의 역동성과 조직 내·외부의 협력성, 그리고 조직의 경계를 허무는 연결성의 확보를 위한 업무 방식의 혁신, 전사 관점의 비즈니스 프로세스 개선 및 재구성, 조직문화의 변경 등은 수반되지 못했다. 따라서 기업들이 진정한 스마트워크 실현을 위해서는 각각의 기업들의 전략을 시작점으로 하여, 이를 달성하기 위한 운영 프로세스 개선 및 이를 기민하게 재구성하고, IT기술을 활용하여 정보 인프라 구축을 통해 기존의 업무 방식의 고정관념에서 탈피해 획기적으로 개선하는 데 노력해야 한다.

스마트워크에 대한 최근의 연구를 살펴보면, 스마트워크 2.0은 기존의 스마트워크 개념에 집단지성, 소셜 매체 기술 등의 개념을 추가하여 확장한 것이 대부분이다. 스마트워크의 실행을 위해서는 중간관리자의 역할이 어느 때보다도 중요하며, 중간관리자의 스마트워크 수준의 결정요인을 파악하는 것이 중요하다. 그러나 스마트워크 수준의 결정요인에 대한 연구는 아직 미비한 실정이다. 또한 국내의 스마트워크는 진정한 목적과 기업의 환경에 맞는 제도의 도입이라기 보다는 하드웨어 위주의 시스템 구축 과 단순한 벤치마킹 수준에 머물고 있는 실정이다.

본 연구에서는 국내 기업들이 스마트워크를 성공적으로 도입하고 실행하기 위해 필요한 요소들을 찾고 그 요소들을 어떻게 개발하여 지속적으로 경쟁력을 발전시킬 수 있는지에 대한 방법을 제시하고자 한다. 본 연구에서는 기업을 사람(People), 프로세스(Process), 정보(Information) 등의 세 가지 구성요소로 구분한 후, 업무 방식의 변화를 이 세 가지 측면에서 정의하고, 이를 통해 스마트워크 도입 시 고려해야 할 필수 요소들은 무엇인지, 또 어떤 요소들이 시급하고 중요한 문제인지를 파악하여 제시하고자 한다. 또한 스마트워크 실시에 따른 문제점에 대해서 살펴보고 한국형 스마트워크 도입을 위해 반드시 수반되어야 하는 요소들을 통해 그 문제점에 대한 해결책을 제시하고자 한다.

마지막으로 스마트워크 도입 시, 기업 내부에서 가장 중요한 역할을 담당할 사람들은 대리에서 부장까지의 중간관리자들이다. 중간관리자들은 탐매니지먼트와 경영진의 의도를 현장 및 실무담당자에게 정확하게 전달하고, 이를 파악하게 하여 회사의 전략을 보다 빨리 공유하게 하는 것은 물론, 전략에 맞는 방향으로 전사적인 업무 프로세스를 수립 및 개선하는 역할을 한다. 따라서 중간 관

리자들과의 인터뷰를 통해 실무자 관점에서의 스마트워크의 필수 요소와 문제점 그리고 이에 대한 해결책을 제시하고자 한다.

본 연구에서는 스마트워크를 정의하고 이를 활용하기 위해 필요한 여러 가지 구성요소들과 그 의미 및 중요성에 대해서 설명하고자 한다. 또한 스마트워크의 환경 안에서 중요성이 강조되는 중간관리자들의 새로운 역할과 성공적인 수행방법에 대한 구체적 실천방안도 제시하고자 한다. 본 논문의 구성은 다음과 같다. 2장에서는 스마트워크의 정의와 필수구성요소에 대해 소개하며, 3장에서는 방법론과 연구모델을 제시 및 연구결과 분석, 4장에서는 본 연구의 결론 및 시사점을 제시한다.

2. 스마트워크 정의와 필수요소

2.1 스마트워크의 정의

현재 스마트워크의 개념은 다양하게 논의되고 있다. 먼저 삼성경제연구소에서는 ‘똑똑하게 일하기, Work smart’를 직원들이 자유롭게 창의성을 발휘할 수 있는 업무 환경 구축으로 보고 업무 전반에 대해 재점검하고 기업 내부와 외부의 지식을 활용하여 성과 중심의 관점으로 시간 낭비 요소를 제거하는 것으로 보고 있다[4]. 한편, 삼일경영연구원에서는 ‘BWWF(Best Working Way Framework)’라는 개념으로 효과적으로 비즈니스 이슈를 파악하고 해결해 나가는 데 필요한 역량을 제공하고, 효율적인 업무처리로 얻어지는 시간을 창조역력으로 활용하여 지속적인 조직 경쟁력 강화를 가능케 하는 개념으로 설명하였다[3].

위의 두 연구기관에서 정의한 스마트워크는 현재 우리나라에서 실시되고 있는 스마트워크와 완벽하게 다른 개념이다. 단순히 스마트 디바이스의 지급과 모바일오피스의 구현, 전자 결제, 유연 출근제, 재택 근무제 도입 등 시간과 공간의 효율적인 활용만을 강조하여 눈에 보이는 활동을 변화시키는 것이 스마트워크의 핵심이 아니라는 것을 주목해야 한다.

2.2 스마트워크 도입의 전제조건

스마트워크의 도입은 업무 환경의 근본적인 변화를 요구하고 있으며, 디지털 기술이 가져온 사회·문화적 변화에 대응하고 경영시스템의 구조 및 경영이념과 철학의

변화까지도 요구하고 있다. 따라서 기업의 전략적인 고려 없이 스마트워크화를 시도할 경우 일시적인 유행의 추종으로 그칠 위험이 있고 실질적인 변화를 기대하기 어렵다. 따라서 기업의 스마트워크 전략의 기본 방향과 그것에 맞는 내부 실천전략을 수립하는 것이 필요하다 [1]. 또한 스마트워크의 올바른 도입을 위해서는 기업 전략 관점, 프로세스 관점 그리고 기술 개발 등의 3가지 관점에서 분석할 수 있다. 첫째, 스마트워크를 올바르게 도입하기 위해 가장 먼저 고려해야 할 사항은 기업의 전략이 스마트워크의 목적에 얼마나 잘 반영되어 있는지를 확인하는 것이다. 둘째, 프로세스 관점에서 분석 시 가장 중요한 사항은 스마트워크 운영모델과 변화관리 프로그램을 설계하는 것이다[1]. 셋째, 기술 개발 관점에서 가장 중요한 것은 스마트워크 도입 후의 결과를 미리 예측해 보는 것이다.

스마트워크 도입을 위해 기업의 전략적인 관점과 운영 모델 그리고 이를 위한 실행 계획까지 고려를 했다면, 사람(인재), 프로세스, 정보 운영의 세 가지 관점에서 변화의 역동성, 협업의 범위 그리고 작업 간의 상호 연계성을 높일 수 있는지에 대해 살펴봐야 한다. 2010년 IBM기업 가치 연구소는 업무처리 방식의 변화를 위해 역동성, 협력성, 연결성의 세 가지 접근 방식을 제시하였다. 역동성은 조직이 비즈니스 요건 변화에 빨리 적응하기 위해 필요한 능력을 의미한다. 협력성은 조직의 내·외부 자원을 모아 통찰력을 공유하고 문제를 해결하는 능력을 의미하고, 연결성은 시간, 거리 또는 조직적 경계에 관계 없이 정보에 접근할 수 있는 능력을 의미한다[12]. 이에 IBM 연구소는 위에 언급한 세 가지 접근 방식을 사람, 프로세스, 정보 운영의 3가지 관점으로 다음과 같이 정리하였다.

〈표 1〉 기업 조직의 기민성을 높여주는 스마트 업무 관행

	사람	프로세스	정보
역동성	<ul style="list-style-type: none"> • 팀원 요건 및 상황을 처리할 수 있는 인력과 기술 역량을 쉽게 찾아내며 배려 • 여러 분야의 기술 역량을 신속히 결합하여 오늘날 비즈니스의 역동성에 대응 	<ul style="list-style-type: none"> • 비즈니스 상황 변화를 반영하여 자동으로 프로세스 재구성 • 비즈니스 프로세스를 관장하는 규칙을 프로세스 책임자가 담당, 관리하는 메카니즘 구축 	<ul style="list-style-type: none"> • 다양한 수송원이 요구를 충족하는 정보의 전달 및 제시 • 다양한 상황에서 적합한 정보를 자동으로 파악
협력성	<ul style="list-style-type: none"> • 조직 내 흐름을 활성화시켜 통찰력을 이끌어내고 생산성 향상률 촉진 • 비즈니스 경계 외부 사람들의 도움을 수렴 	<ul style="list-style-type: none"> • 주요 관계자들이 프로세스 문서 자료를 쉽게 조회하고 이해할 수 있는 환경 조성 • 비즈니스 프로세스 내에 협업 기능을 도입하여 의사 결정의 속도와 질 향상 	<ul style="list-style-type: none"> • 개별 주제들이 정보에 의존할 제시하고 가치를 평가할 수 있는 환경 조성
연결성	<ul style="list-style-type: none"> • 워킹 시간 또는 장차에 위배되지 않는 생산적 업무 환경 구축 	<ul style="list-style-type: none"> • 조직적 경계를 넘어 원활히 기존 활동을 서로 연결하고 새로운 활동을 창출하여 더욱 효과적으로 과제 완수 	<ul style="list-style-type: none"> • 사람 또는 기술을 통해 발생한 실시간 정보를 포착 및 활용 • 여러 소스의 데이터 통합

자료 : Nancy Pearson, Eric Lesser, Joel Sapp (2010), IBM 기업가치 연구소 ‘업무 처리의 새로운 방식’

IBM의 조사결과 실적이 뛰어난 기업들은 낮은 기업들보다 더 많은 부분에 스마트한 업무 관행을 활용하였고, 효율성 향상에 그치는 것이 아니라 자원의 재배치로 성장의 동력으로도 활용하였다. 그리고 대부분의 기업에서는 프로세스 및 기술 역량의 재구성, 협업의 확대와 정착, 의사결정을 위한 종합적인 실시간 정보라는 세 가지 역량의 부족으로 인해 항상 급변하는 환경에 적응하는데 어려움을 호소하였다. 따라서 역동성과 협력성, 연결성이 가장 우수한 기업들은 위에 언급한 스마트한 업무 관행을 발전시키는 특정 기술들을 널리 채택하였다.

2.3 스마트워크 환경하의 중간관리자 역할

2.3.1 중간관리자의 중요성

최고경영자의 경영전략과 의지가 말단 팀원까지 가감 없이 공유되고 이해되어야 급변하는 경영환경 속에서 일사불란하게 조직의 전략이 성공적으로 수행될 수 있다. 그러나 글로벌 기업들을 비롯해 국내 중견기업들만 해도 수 천명 이상의 직원들이 근무하며 수십 개 이상의 팀으로 구성되어 있어 최고경영자의 메시지를 알리기는 쉽지 않은 조직구조를 가지고 있다. 이러한 복잡한 조직에서 기업의 현황을 지속적으로 모니터링하고 경영진의 의지를 이해하며 하부 조직원들의 현실을 가장 잘 이해하고 균형을 잡을 수 있는 위치가 바로 중간관리자인 팀장이다. 이렇듯 성공적으로 기업의 전략을 조직원들과 공유하고 수행하기 위해서는 팀장(중간관리자)의 역할이 매우 중요하다고 할 수 있다[6].

2.3.2 중간관리자의 역할

스마트워크도 기업 전략의 하나라고 볼 때 성공적으로 기업에 체질화시키기 위해서는 다음과 같은 중간관리자의 역할이 무엇보다 중요하다.

첫째, 혁신가의 역할로서 본인이 속한 팀에 부족한 것을 채우고 또 불필요한 것을 제거하여 가장 세련되고 아름다운 조직으로 만드는 역할이다. 둘째는 커뮤니케이터의 역할이다. 수직적으로는 경영진의 경영전략과 팀원들의 의견을 상하로 소통시키고 수평적으로는 다른 부서, 본부와 협력을 하기 위한 중요한 포지션에 위치한다. 기업의 정보가 상하좌우로 원활히 흐르기 위해서는 팀장의 역할이 매우 중요하다[9].

3. 설문조사를 통한 스마트워크 수준분석

3.1 설문조사 개요

본 설문조사는 국내 기업들의 스마트워크 수준을 파악하고 이에 대한 필수 요소들을 파악하기 위한 목적으로 2012년 4월 19일부터 5월 14일까지 25일간 실시하였고, 총 133명으로부터 설문 회신을 받았다.

설문 문항은 58문항으로 워크 레벨(스마트워크 정도)을 평가하는 문항과 이에 영향을 미치는 요소들을 조직, 정보, 프로세스의 세 가지의 기업의 구성요소와 스마트워크 정도를 평가할 수 있는 역동성, 협력성, 연결성의 세 가지 관점을 토대로 문항을 구성하였다.

워크 레벨(스마트워크 정도)을 평가하는 질문들은 모두 6개 항목으로 '우리 조직은 비즈니스 요건 변화에 신속히 적응하고, 외부에 반응 능력이 높아, 역동성이 뛰어나다'는 식의 스마트워크의 정도를 설명하는 세 가지 관점을 직접적으로 대응시켜 질문하였다.

조직 내의 스마트 워크에 영향을 미치는 요인들을 평가하기 위한 설문항목은 모두 52개로 9개 요인으로 구분되어 있다. 예를 들어 조직-역동성(manDY) 요인은 '각자의 역할과 책임을 스스로 인지하고 업무를 추진할 수 있다' 등의 4개 항목, 조직-협력성(manCR) 요인은 '효율성 극대화를 위한 새로운 회의문화(스탠딩회의, 원페이지 프로포잘, 30분회의 등)가 정착되어 있다' 등을 포함한 3개 항목, 조직-연결성(manCN) 요인은 '유연근무제도(재택근무, 탄력근무제 등)를 이용하여 근무시간 효율을 높이고 있다' 등의 2개 항목으로 구성되어 있다. 정보-역동성(infDY) 요인의 평가는 '나의 업무에 필요한 정보는 타인 또는 타 부서의 도움 없이 쉽게 획득할 수 있다' 등을 포함한 4개 항목을 통해 이루어지며, 정보-협력성(infCR) 요인의 평가는 '타 부서와의 협업 또는 프로젝트 수행 시 필요 정보를 공유할 수 있는 시스템이 구축되어 있다' 등을 포함한 10개 항목, 정보-연결성(infCN) 요인은 '업무에 필요한 정보는 언제 어디서든 사용할 수 있도록 모바일 기기를 이용한 인프라가 제공되고 있다' 등의 5개 항목으로 구성되어 있다.

프로세스-역동성(procDY) 요인의 평가는 '우리 회사는 외부 환경 변화 혹은 회사 내부의 필요성에 따라 업무 방식을 개선하려고 노력하는 편이다' 등을 포함한 4개 항목을 통해 이루어졌으며, 프로세스-협력성(procCR) 요인의 평가는 '우리 회사에서는 Task 또는 Project에 따라서 부서간 혹은 부서 내 업무 처리 방식이 유연하게 적용

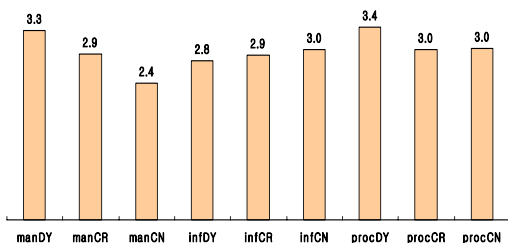
되는 편이다' 등을 포함한 6개 항목, 프로세스-연결성(procCN) 요인은 '우리는 새로운 기술이나 업무처리방식 도입을 위해 외부 기관(컨설팅업체, 학교, 연구소, 세미나 등)과 주기적으로 회의나 워크숍 등을 가지는 편이다' 등의 5개 항목으로 구성되어 있다.

응답자 수는 직급별로는 '대리~과장'이 가장 많았으며, 스마트워크에 가장 영향력이 클 것이라고 생각되는 중간관리자(대리~부장)의 비중이 높았다. 직군별로는 경영지원 직군이 60명으로 가장 많았으며, 영업/마케팅 직군이 두 번째로 많았다. 성별로는 남성이 79명, 여성 54명으로 여성 응답자의 수가 40%로 균형적인 성비를 보였다. 산업군별로는 제조 및 도·소매업이 총 응답자의 45%인 60명이 응답을 하였고, 그 다음으로는 32%에 해당하는 교육 및 서비스·IT분야가 차지하였다. 응답자들이 속해 있는 산업군은 제조 및 교육 서비스 분야의 비율이 높았으나, 직급이나 직군 그리고 성별 등의 요소에서는 비교적 고른 분포를 보였다.

스마트워크에 대해 긍정적으로 회답한 응답자들을 직군별로 분석해 보면 경영지원 직군이 가장 높은 44%를 차지하였고, 영업마케팅 직군이 그 다음을 차지하였다. 이는 화이트 컬러로 대표되는 사무직군들이 스마트워크에 대한 인식수준과 이를 현업에 반영하려는 의지가 높음을 알 수 있다. 또한 스마트 폰과 테블릿 PC 등의 스마트 디바이스를 통해 업무처리에 대한 업무 비중이 높아졌고 이에 대한 직접적인 혜택을 얻어 스마트워크에 대한 높은 만족도를 보이고 있다.

3.2 영역별 조사 결과

워크 레벨과 스마트워크 요소들과의 관계를 알아보기 위해 기업의 3요소와 스마트워크의 정도를 평가하기 위해 3요소를 결합하여 만들어진 매트릭스[12]에 따른 설문항목을 만들었다. 9개 카테고리 별 응답결과의 평균을 구하여 스마트워크 요소와의 관계를 분석하였다.



[그림 1] 스마트워크 요소 평가결과

분석결과를 보면 '프로세스-역동성'과 '조직-역동성'이 높은 평균점수를 보였다. 응답자들은 스마트워크와 관련하여 기업의 임직원 개인이나 회사의 업무조직이 외부 환경에 잘 적응하고 이에 대한 업무 프로세스가 잘 개선되어야 스마트워크를 잘 실현할 수 있다고 응답하였다. 그러면 현재 스마트워크를 잘 실행하고 있는 조직은 스마트워크 구성 요소들 중 어떤 요소들을 중요하게 평가했는지를 알아보기 위해 응답자들의 집단을 나눠 보다 상세하게 분석해 보았다.

3.3 워크 레벨과 스마트워크 요소별 관계

두 집단 간의 비교 분석 결과는 다음과 같다. 낮은 수준의 워크 레벨을 보인 응답자들도 높은 수준의 워크 레벨을 보인 응답자와 비교하여 점수의 높낮이 차이는 있었지만, 중요하게 여기는 스마트워크 요인들은 비슷한 결과를 보였다.

<표 2> 워크 Level에 따른 주요한 Work Smart 요소

워크 레벨	스마트워크 요소	
	1순위	2순위
높음	조직(사람)-역동성	프로세스-역동성
낮음	프로세스-역동성	조직(사람)-역동성

<표 2>에서 보듯이 워크 레벨에 따라 우선 순위의 차이는 있지만, 두 집단이 중요하게 여기는 요소는 동일하다. 마지막으로 두 집단 간의 특성에서 눈여겨보아야 할 부분은 '조직-연결성'부분이다.

3.3.1 워크 레벨과 스마트워크 요소별 관계

1) 상관관계 분석

전체 응답자를 대상으로 워크 레벨과 스마트워크 요소 간의 상관관계 분석을 실시하였다. 분석 결과, 각각의 모든 변수의 상관계수들이 모두 양(+)의 결과를 가져 9가지 요소들은 모두 워크 레벨과 영향이 있는 것으로 분석되었다. 이중에서도 특히 '프로세스-협동성'이 워크레벨과 가장 밀접한 관계에 있는 것으로 나타났다.

〈표 3〉 상관계수 분석

	work level	man DY	man CR	man CN	inf DY	inf CR	inf CN	proc DY	proc CR	proc CN
work level	1									
man DY	0.698	1								
man CR	0.642	0.610	1							
man CN	0.202	0.291	0.368	1						
inf DY	0.553	0.553	0.562	0.465	1					
inf CR	0.672	0.744	0.735	0.503	0.739	1				
inf CN	0.540	0.642	0.533	0.380	0.651	0.716	1			
proc DY	0.491	0.602	0.569	0.251	0.462	0.607	0.516	1		
proc CR	0.712	0.718	0.699	0.470	0.722	0.840	0.692	0.597	1	
proc CN	0.676	0.637	0.695	0.405	0.609	0.767	0.622	0.564	0.767	1

2) 회귀 분석

다중회귀분석의 경우 다수의 독립변수가 모델에 투입됨으로 인해 다중공선성(multi-collinearity)의 문제가 발생할 가능성이 존재한다. 상관계수 분석을 통해 일차적으로 다중공선성의 가능성을 점검해 본 결과 <표 3>에서 알 수 있듯이 다중공선성을 의심할 정도의 상관계수 ($r > 0.8$)가 나타나지 않았음을 확인할 수 있다.

이제까지의 분석 방법은 워크 레벨과 스마트워크 요소 간의 단순관계를 조사하였다. 즉, 응답자들의 워크 레벨에 따라 그들이 중요하다고 여기는 요소들이 어떤 것인지 알아보는 데 초점을 두었다. 하지만 지금까지의 분석 결과로는 특정 스마트워크 요소들의 점수를 높인다고 하더라도 워크 레벨이 높아진다고 보기는 어렵다. 따라서 각각의 스마트워크 요소와 워크 레벨과의 인과관계를 보다 세밀하게 알아보고자 한다. 이를 위해 워크 레벨을 종속변수로 설정하고 스마트워크 요소 9가지를 독립변수로 하여 회귀분석을 실시하였다.

분석 결과 결정계수값이 64%로 워크 레벨의 정도에 독립변수인 스마트워크 요소들이 높은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 분산분석 결과도 이를 뒷받침하고 있는데, $F=24.012$ (Sig.F=0.00)으로 도출되었으며, ‘조직(사람)-역동성’, ‘조직(사람)-협력성’, ‘프로세스-협력성’, ‘프로세스-연결성’의 4가지 요소들이 워크 레벨에 긍정적 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 즉, 위의 4가지 요소들의 점수를 높이면 워크 레벨 수준도 높아지므로 스마트워크를 제대로 확립하고 실행하기 위해서는 이 4가지를 높이

기 위한 활동이 우선시되어야 함을 알 수 있다.

〈표 4〉 회귀 분석 - 전체응답자(단축검정)

독립 변수	종속변수 = 워크 레벨 ($R^2=0.641$, 조정된 $R^2=0.614$, $F=24.012$, Sig.F=0.00)			
	표준화 Beta 값	t값	p값	가설 채택 여부
manDY	0.347	3.58	0.00	채택
manCR	0.168	2.05	0.02	채택
manCN	-0.156	-2.80	0.00	기각
inf DY	0.077	0.91	0.18	기각
inf CR	-0.008	-0.06	0.48	기각
inf CN	-0.044	-0.51	0.30	기각
procDY	-0.080	-0.87	0.19	기각
procCR	0.294	2.51	0.005	채택
procCN	0.210	2.30	0.01	채택

3.3.2 워크 레벨과 스마트워크 요소별 관계(중간 관리자)

마지막으로 스마트워크 도입 시, 기업 내부에서 실무적으로 가장 중요한 역할을 담당하는 중간관리자들의 설문결과를 보다 세밀히 분석하였다. 중간관리자들은 최고 경영진의 의도를 현장 및 실무담당자에게 정확하게 전달하고, 회사의 전략을 보다 빨리 공유하게 하는 것은 물론, 전략에 맞는 방향으로 전사적인 업무 프로세스를 수립 및 개선하는 역할을 한다. 따라서 대리부터 부장까지의 중간관리자 집단의 응답 분석을 통해 회사의 워크 레벨을 올리고 스마트워크를 도입하는데 보다 효과적인 방법을 알아낼 수 있을 것이다.

1) 상관관계 분석

스마트워크 요소들의 상관계수는 워크 레벨에 모두 양(+)의 결과를 보여 전체 응답자를 대상으로 한 경우와 같이 9가지 요소들은 모두 워크 레벨과 영향이 있는 것으로 분석되었다. 반면 두 번째로 가장 연관이 큰 변수에 대해서는 차이가 발생하였다. 전체 응답자들은 ‘프로세스-협력성’이 가장 영향이 큰 변수로 생각을 했지만, 중간관리자들은 ‘조직(사람)-역동성’을 가장 영향이 큰 변수로 응답하였다.

최소 5년(대리 이상) 이상 근무 한 중간관리자들은 회사의 프로세스에 대한 이해도가 높기 때문에 부서 간의 협력은 어느 정도 해결책이 있다고 여긴다. 따라서 사람

자체 혹은 조직 문화 자체가 외부환경에 잘 적응해야 기업의 워크 레벨이 올라 갈수 있다는 인식이 전체 대상자의 우선순위와 차이를 보인 이유라고 할 수 있다.

<표 5> 상관계수 분석 - 중간관리자

	work level	man DY	man CR	man CN	inf DY	inf CR	inf CN	proc DY	proc CR	proc CN
work level	1									
man DY	0.733	1								
man CR	0.628	0.596	1							
man CN	0.168	0.261	0.335	1						
inf DY	0.589	0.593	0.581	0.517	1					
inf CR	0.667	0.743	0.723	0.500	0.768	1				
inf CN	0.598	0.687	0.535	0.376	0.654	0.725	1			
proc DY	0.511	0.572	0.580	0.233	0.480	0.627	0.577	1		
proc CR	0.715	0.722	0.682	0.463	0.739	0.847	0.709	0.595	1	
proc CN	0.662	0.653	0.669	0.388	0.690	0.765	0.690	0.580	0.802	1

2) 회귀 분석

중간관리자들이 생각하는 워크 레벨을 올리기 위한 스마트워크 요소들을 찾기 위해 회귀분석을 실시하였는데, 그 결과는 <표 6>과 같다.

<표 6> 회귀분석 - 중간관리자(단측검정)

독립 변수	종속변수 = 워크 레벨 (R ² =0.662, 조정된R ² =0.627, F=18.937, Sig.F=0.00)			
	표준화 Beta 값	t값	p값	가설 채택 여부
manDY	0.411	3.56	0.00	채택
manCR	0.184	1.88	0.02	채택
manCN	-0.176	-2.62	0.01	기각
inf DY	0.128	1.18	0.12	기각
inf CR	-0.172	-0.43	0.33	기각
inf CN	0.022	0.20	0.42	기각
procDY	-0.037	-0.32	0.37	기각
procCR	0.302	2.18	0.02	채택
procCN	0.104	0.11	0.18	기각

결정계수가 66%로 도출되어 워크 레벨의 정도에 독립 변수인 스마트워크 요소들이 전체 대상자들의 결과와 같이 높은 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 또한 ‘조직

(사람)-역동성’, ‘조직(사람)-협력성’, ‘프로세스의 협력성’의 세 가지 독립변수들이 워크 레벨에 큰 영향을 미치는 것으로 조사되었다.

<표 7> 회귀분석 결과를 통해 밝혀진 스마트워크요소와 이를 개선하기 위한 기업들의 사례

스마트 워크요소	스마트워크 요소를 높이기 위한 노력
조직(사람)-역동성	유연한 조직문화 조성 - 직급과 호칭의 혁신 (CJ, SK텔레콤) 학습조직의 강화 - 일과 학습의 결합 (아름다운가게, 이랜드) 조직구조에 맞는 적절한 임파워먼트 (포스코, 리바이스)
프로세스-협력성	정기적인 프로세스 평가 체제 도입 프로세스의 부서간 평가 도입 및 유효성 체크 (UTC그룹)
프로세스-연결성	SNS의 새로운 영역 확보 (소셜 SCM - 베스트바이) 사내 ERP와 외부 Smart Device의 연결 (포스코) 지속적인 쌍방향 커뮤니케이션 (마이스타 빅스아이디어)
조직(사람)-협력성	성과보상관리체계 (한국마이크로소프트) 부서간 친밀도 향상제도 (삼성생명) SNS를 활용한 집단지성 강화 (IBM)

3.4 설문조사 결과요약

설문조사 결과를 요약하면, 조직 구성원들은 ‘조직(사람)-역동성’과 ‘프로세스-협력성’, ‘프로세스-연결성’, ‘조직(사람)-협력성’을 스마트워크 도입에 있어 가장 중요한 요소로 인식하고 있다. ‘조직(사람)-역동성’을 확보하기 위한 방안으로 ① 직급과 호칭 파괴를 통한 열린 조직 문화 조성 ② 사내 강사 활성화 및 현장 중심 학습 조직 문화 정착 ③ 적절한 임파워먼트를 통한 적시 대응력 강화를 제시한다.

‘프로세스-협력성’을 확보하기 위한 방안으로는 ① 프로세스에 대한 부서 간 상호평가를 통해 최적의 프로세스를 정기적으로 수정해 나가는 방법 ② 스탠다드 워크 (Standard Work)를 통한 프로세스 공유를 제시한다.

‘프로세스-연결성’을 확보하기 위한 방안으로는 ① 소셜 SCM의 강화 ② 쌍방향 커뮤니케이션 플랫폼의 운영 고도화를 제시한다.

‘조직(사람)-협력성’을 확보하기 위한 방안으로는 ① 성과평가와 보상제도의 개선 ② 부서 간 친밀도 향상제

도 운영 ③ SNS를 통한 집단지성의 활용을 제시한다.

4. 결론

2009년 11월 아이폰의 본격적인 보급과 함께 대한민국은 ‘스마트’ 열풍에 휩싸였다. 스마트폰, 스마트 TV 등 이제 사람들은 스마트가 들어가지 않는 것들은 시대에 뒤떨어지는 것으로까지 인식하고 있다. 이러한 스마트신드롬은 전화기나 TV를 넘어 기업들이 업무를 처리 하는 방식에까지도 영향을 미쳤고, 이제 ‘보다 똑똑하게’라는 키워드는 기업들이 반드시 해결해야 하는 과제로 자리 잡았다. 이에 2010년부터 ‘스마트워크(Smart Work)’라는 구호 아래 우리나라의 대기업들을 중심으로 이에 대한 활동이 전개되었다. 하지만 최근까지 진행된 이러한 활동은 그 방향을 잃어버린 채 단순한 슬로건으로 전락하고 만 것이 현실이다.

본 연구에서는 궁극적으로 일하는 방식의 변화를 통해 기업의 지속적인 발전도 함께 도모한다는 스마트워크 본연의 취지를 되살리고, 보다 스마트한 경영환경을 적용하기 위해 스마트워크의 실현 요소들을 알아보았다. 2010년 IBM연구소에서 발표된 연구 논문인 ‘A new way of working’에서 강조되고, 기업들이 급변하는 경영 환경에 적응하고 발전하는 데 필요한 핵심 3요소(역동성, 협력성, 연결성)와 스마트워크를 기업전략, 프로세스 그리고 정보 및 기술의 발달 관점으로 재정립하여, 총 9개의 스마트워크 요소들을 도출하였다. 이렇게 도출한 9개의 요소 중, 어떤 항목들이 스마트워크와 연관이 있는지를 확인하고 이를 확보하기 위한 관리자들의 역할에 대해서 알아보았다.

총 133명의 직장인들을 대상으로 설문조사를 실시한 결과 스마트워크를 잘 실시하고 있는 기업들에 종사하는 임직원일수록 조직이나 임직원 그리고 회사의 업무 프로세스가 급변하는 경영 환경에 잘 적응하는(역동성 측면) 것을 강조하였다. 반면 스마트워크를 잘 실시하지 못하는 집단에서도 위의 같은 결과를 얻게 되었다. 스마트워크와 스마트워크의 9개 요소간의 관계를 보다 명확하게 하기 위해 회귀분석을 실시한 결과 총 4가지의 요소들을 찾아 내었다. 그 결과 조직 또는 사람영역에서 강조되는 부분은 ‘역동성’과 ‘협력성’이었고, 프로세스영역에서는 ‘협력성’, ‘연결성’이었다.

<표 7>은 국내 기업에서 파악할 수 있었던 스마트 워크 관련 사례를 요약한 것이다. 이 표에서 알 수 있듯이 스마트 디바이스 또는 클라우드 컴퓨팅을 활용한 것을 제외하면 완전 혁신적인 활동을 하는 것이 아니었다. 모두 조직문화를 개선시키기 위한 프로세스 개선 활동 그리고 기존의 고정관념을 깨기 위해 생각하는 방식만 바꾼 활동들로, 거의 대부분 기업들이 한 두번 정도는 실시했던 활동들이었거나 들어왔던 활동들이다.

그렇다면 왜 스마트워크가 효과적으로 도입, 운영되지 못하고 있었는가? 그것은 바로 목적 의식과 실행력의 문제이다. 즉, 스마트워크를 왜 실시해야 하는지에 대한 명확한 목표의식이 없이 단순히 남들이 하니 따라하는 식의 시행이 문제였다. 스마트워크를 도입하기 전에 회사의 전략이 무엇인지를 먼저 생각해 보고, 전략을 실행하는데 회사의 어떤 영역(조직, 프로세스, 정보 & 기술)에서 스마트 경영이 필요할 것인지에 대한 면밀한 분석이 선행되어야 할 것으로 사료된다.

본 연구에서는 회사를 조직, 프로세스, 정보 & 기술로 나누어서 역동성, 협력성, 연결성의 세 가지 관점에서 핵심 스마트워크 요소들을 찾아 제시하였지만, 기업의 제품 측면과 고객과의 커뮤니케이션 관점 그리고 창조적인 정보 활용 방법의 측면 등 보다 세밀하고 다양한 측면에서 자사에 맞는 스마트워크 활용방법을 생각해 봐야 한다. 또 하나의 문제점은 기업들의 실행력이다. 국내 기업들은 새로운 방법을 도입하는 것에는 매우 적극적이거나, 그것을 지속적으로 실행하는 데에는 매우 소극적이다. 즉, 위의 활동들을 마치 맹목에 걸린 기업을 살릴 수 있는 백신으로 여기고 일회성 또는 장기적인 로드맵 없이 실행만 하면 스마트워크를 실행할 수 있다고 여기는 것도 문제이다. 따라서 이러한 요소들을 실행에 옮길 때는 반드시 장기적인 관점에서 바라보고 실시를 해야 한다. 따라서 중간관리자들은 기업내의 모든 직원들이 회사의 전략과 목표에 맞는 스마트워크의 실행과 장기적 계획을 세우고 이에 대한 실행이 지속적으로 될 수 있도록 퍼실리테이터 역할을 수행해야 한다.

본 연구는 스마트워크에 대한 기존의 연구와의 차별성이 있다. 스마트워크에 관한 대부분의 선행연구들은 스마트워크의 등장배경, 효과, 한계점 등에 대한 방법론적인 연구가 주를 이루고 있다. 그러나 본 연구에서는 스마트워크 수준의 요인을 제시 및 분석하고 실증분석을 통해 결정요인을 분석한 것이 본 연구의 시사점이라 하

겠다. 본 연구의 결과는 스마트워크를 도입하고자 하는 기업들에게 스마트워크를 기획하고 설계를 할 때 유용한 지침으로 활용할 수 있을 것으로 보이며, 연구 결과를 토대로 스마트워크 수준에 영향을 미치는 요인들을 고려하여 올바른 스마트워크 도입을 할 수 있는 방안도 마련할 것으로 보인다.

본 연구는 국내 스마트워크 수준에 영향을 미치는 결정요인에 대해 분석을 하여 시사점을 도출했는데 그 의의가 있다. 그러나 이러한 공헌에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점이 있다. 첫째, 본 연구에서 제시된 요인들의 정확한 기준을 제시하지 못하였다. 따라서 요인분석이나 판별분석 등이 필요할 것으로 보인다. 둘째, 제시한 결정요인 외에도 다양한 요인들이 있을 것이다. 이에 추후 연구에서는 설문대상 기업을 확대하고 요인 간의 인과관계에 대한 체계적 분석이 필요할 것으로 사료된다.

참 고 문 헌

[1] 박경혜 (2011). 스마트워크 전략에 관한 연구, 디지털 정책연구, 9(4), 213-222.
 [2] 박성민 (2011). 기업의 SNS 新활용방식, 삼성경제연구소.
 [3] 삼일경영연구원 (2011). Samil View Spring 2011.
 [4] 이승희 · 도현옥 · 서경도 (2011). 스마트워크 활성화를 위한 경영관리 방안. 디지털정책연구, 9(4), 245-252.
 [5] 이성호 (2012). 눈의 정보 홍수에서 집단지성을 꽃피우는 소셜컴퓨팅, 삼성경제연구소.
 [6] 차동욱 · 김정식 (2011). 중간관리자의 임파워링 리더십과 직무몰입, 조직몰입, 조직시민행동간의 관계, 조직과 인사관리연구, 35(1), 171-198.
 [7] 행정안전부 (2012). Smart Work 우수 사례집, 포스코 (스마트팩토리), 한국 정보문화 진흥원.
 [8] 서울경제신문, 2009.10.09 기사.
 [9] 크리스천투데이, 관리자의 역할 세가지, 2010.12.26 기사.
 [10] 한경비즈니스, 재빠른 추격자(Fast follower)에 안주해선 곤란, 2005.12.25 기사.
 [11] Jeff Ashcroft (2010). Social Media in the Supply Chain.
 [12] Nancy Pearson, Eric Lesser, Joel Sapp (2010).

new way of working, IBM Business Institute.

[13] <http://mystarbucksidea.force.com>

[14] <http://www.microsort.com/ko-kr>

조 영 구



- 2005 : 홍익대학교 경영학과 학사
- 2012 : 성균관대학교 경영전문대학원(경영학석사)
- 현재 : Otis Elevator Korea 근무 중
- 관심분야 : Work smart, Smart working, Smart working place 구축 등
- E-Mail : ilb4u@naver.com

현 금 이



- 1991 : 경기대학교 화학과 학사
- 2012 : 성균관대학교 경영전문대학원(경영학석사)
- 현재 : Levi Strauss Korea 근무 중
- 관심분야 : IT, Work smart, Smart working, CRM, Data Mining 등
- E-Mail : kyhyun11@gmail.com

이 한 철



- 1994 : 성균관대학교 경영대학원(경영학 석사)
- 2000 : 성균관대학교 대학원 경영학(생산관리)박사
- 2006. 3~현재 : 성균관대학교 경영학부 강사
- 관심분야 : 공급망관리, 디지털콘텐츠 개발, 멀티미디어 디자인

· E-Mail : leehc@skku.edu

박 성 택



- 2003 : 충북대학교 경영대학원(경영학석사)
- 2010 : 충북대학교 경영정보학과(경영학박사)
- 2011~2012 : 성균관대학교 경영연구소 박사후연구원
- 현재 : 홍익대, 선문대 강사
- 관심분야 : 특허가치평가, R&D, 특허경영전략, e-learning, 비즈니스 전략 등

· E-Mail : solpherd@skku.edu