

스마트워크의 본질을 이해하라

Any Time, Any Where! 노트북을 펼친 그 곳이 사무실이 되는 세상이다. 일과 삶의 균형까지 가지 않더라도 시간차가 존재하는 글로벌적이고 협업의 필요성이 강화되는 경영 환경 속에서 9to6 근로시간의 유효성은 점차 떨어지고 있다. 스마트워크를 성공적으로 수행하고 있는 유한킴벌리와 한국 마이크로소프트를 통해 새로운 경영환경을 적응할 유연한 공간 및 시간 전략을 들어본다.

창의적이고 유연한 업무 수행, 일가정 양립, 업무환경의 비효율성 개선 등 우리는 스마트워크의 장점을 익히 알고 있다. 하지만 아직까지 국내에선 스마트워크라고 하면 스마트디바이스 활용이나 재택근무 정도를 떠올리는 수준이고, 기업은 관리의 어려움, 조직문화상 이질성 등의 이유로 정착이 어렵다고들 호소한다. 이에 HR ON은 지난 3월 13일 새로운 업무 형태와 삶의 질적 수준 향상을 원하는 시대적 상황 속에서 어찌 보면 가장 먼저 정착이 요구되는 HR적 환경, ‘스마트워크’를 주제로 세미나를 열었다. 여기서는 일과 삶의 조화에 집중한 유한킴벌리와 협업문화 정착을 의도한 한국마이크로소프트의 조직 내 스마트워크 정착 사례를 공유한다.



꾸준히 진화하는 스마트워크

“스마트워크에서 중요한 건 하드웨어가 아닙니다. 시차출퇴근제·현장출퇴근제·재택근무·변동좌석제 등 점진적으로 구성원이 수용하게 하는 문화를 만들어 진화해 나가는 것이 중요합니다.”

한국 스마트워크의 대표주자 ‘유한킴벌리’. 2조 2교대제 중심의 한국 노동시장 환경에서 최초로 1993년 생산직의 4조 2교대제, 1994년 사무직의 시차출퇴근제, 1999년 영업직의 현장출퇴근제를 도입했다. 근로시간의 유연성을 바탕으로 2011년 사무실에 변동좌석제를 도입했고 현재 전국에 6개의 스마트워크센터를 갖고 있는 유한킴벌리가 2015년 현재 괄목할만한 성과를 가지고 스마트워크의 당위성을 전파하고 있다. 백상기 유한킴벌리

인재개발팀 수석부장은 ‘진화하는 유한킴벌리 스마트워크’란 주제로 유한킴벌리의 점진적인 스마트워크 정착 과정을 설명했다.

유한킴벌리의 스마트워크는 ‘과학의 발달과 비즈니스 환경 변화에 따라 근로환경도 변해야 하지 않을까’란 고민에서부터 시작됐다. 새로운 사업영역인 시니어케어 분야에서 성공하고 전략적 목표인 여성인력 및 글로벌 인재를 양성하기 위해 기존의 경직된 근로시간과 공간의 유연성 확보 차원에서 스마트워크적 요소가 필요했던 것이다. 혁신보다는 고민에서부터 시작한 만큼 유한킴벌리는 스마트워크를 22년에 걸쳐 시범적·단계적으로 도입해 조직 안에 녹아들게 했다. 백상기 수석부장은 안정적 정착과 지속적 실천이 가능했던 비결을 “우리가 할 수 있는 선에서 단계적으로, 그러나 방향성은 유지하며 앞으로 나아갔기 때문”이라며 “혁신보다는 ‘진화’라고 표현하고 싶다”고 밝힌다.

유한킴벌리가 현재 사용하고 있는 4조 2교대제나 시차출퇴근제, 현장출퇴근제는 1990년대부터 부서별로 시범적으로 실시하며 구성원과의 갈등·조율 등을 거쳐 정착된 것이다. 가령, 시차출퇴근제는 1994년 사무직에서 신청자 중심으로 시범적으로 실시한 이후 점차 확대된 케이스다. 시차출퇴근제는 10시부터 16시라는 핵심시간대에 근무한다는 전제 하에 출퇴근시간을 앞뒤 30분 간격으로 유연하게 사용할 수 있는 제도다. 가령 7시에 출근하면 4시에 퇴근해도 되는 식. 1999년부터 실시된 현장출퇴근제도 외근이 많은 영업직원의 경우 현장 퇴근이 성과창출에 효율적이라는 판단으로 도입됐으며 그 후 전사적으로 확대됐다. 2007년부터는 직원들이 시차출퇴근제나 현장출퇴근제를 자유롭게 활용할 수 있도록 신청 및 승인 절차를 간소화 시켰다. 즉 팀장에게 보고

만 하면 되는 식으로 바뀌었다.

2011년 도입된 유연복장제도나 변동좌석제도 초기에는 직원과 마찰이 있었다. 유연복장의 기준이 없어 직원들이 혼란스러워 했고, 칸막이 없는 개방된 장소에서 선착순으로 자리 잡는 변동좌석제가 익숙치 않았기 때문이었다. 그럼에도 불구하고 유한킴벌리는 경직된 기준을 만들지 않았다. 시간이 지남에 따라 자연스럽게 점진적인 문화로 뿌리내리게 하기 위함이었고 그 의도대로 복장이나 근무환경의 직원 불만이 점차 사라졌다. 백상기 수석부장은 이 과정 속에서 “어떻게 해야 제도를 잘 사용할 수 있는지, 각 제도가 어떤 업무에 보다 적합한지 등 충분한 데이터를 통한 노하우가 쌓였다”고 밝힌다.

유한킴벌리의 스마트워크가 2011년부터 본격화 된 건 2020년 도전과 창의를 구현하겠다는 비전 선포 후 개인과 기업의 경쟁력을 강화하기 위한 주요 도구로 스마트워크를 활용한 덕분이다. 그러나 유한킴벌리의 스마트워크 정착에는 2000년대부터 실시된 가족친화문화조성 정책이 큰 역할을 했다. 2000년대부터 일과 삶의 조화를 추구하는 차원에서 육아데이(2005년)를 실시하고 합계출산율을 조사했으며 모성보호 공간을 확대·리모델링(2006년) 했고, 임산부 간담회(2007년)도 실시했다. 2009년에는 인트라넷 안에 일과 삶의 조화 페이지를 신설하고 가족친화경영 강화를 선언(2010년) 해 직원들에게 그 취지를 각인했다. 이어 2012년에는 재택근무제, 아버지학교를 만들었다. 이런 측면에서 볼 때, 스마트워크는 일과 삶의 조화를 위한 하나의 방법인 셈이다.

변동좌석제 통해 스마트워크 박차 가해

2020년 비전인 새로운 기업문화·소통 및 연결·협업·혁신과 창의·일과 삶의 조화·환경 친화를 달성하기 위해 유한킴벌리는 2011년 고정·폐쇄적 업무공간을 개방형의 유연성을 갖고 효율적으로 활용할 수 있는

공간으로 만들기로 한다. 비전 달성을 위해 모성보호 공간을 마련하고 환경보호를 위한 에코형 업무공간을 만든다는 원칙도 스마트오피스에 담았다.

변동좌석은 전직원수의 80%에 해당하는 개수로 만들고 20%는 공용-공간으로 만들어 회의·특강·음악회 등 다양한 용도로 활용하고 있다. 사무실 좌석 공석을 조사결과 평균 사원좌석은 46%, 회의실은 53%, 임원좌석은 35%만이 사용되고 있던 만큼 과감히 임원실을 없애고 직원 책상수도 줄였다. 직원의 다양성을 고려해 칸막이가 있는 집중업무공간, 서서 일할 수 있는 공간, 모성보호공간 등도 만들었다.

사물함에 직원들은 개인 물건을 보관할 수 있고, 층별로 OA룸, 휴게공간 등을 두는 등 공간을 효율적으로 사용하고 있다. 이 덕분에 6.5층을 쓰던 공간이 지금은 5.5층으로 줄었다. 환경보호 차원에서도 종이컵 사용률, 종이 출력량이 80%가 줄었다. 직원들에게 사전에 텀블러를 제공하고 복사기와 팩스시설도 각 층 공용공간에만 두면서 개수가 반 이상으로 줄었고 이동 거리의 불편함 때문에 직원들이 꼭 필요할 때만 출력하는 문화까지 생겼기 때문이다.



▲ 변동 좌석제를 통해 공간을 효율적으로 사용 중인 유한킴벌리

지정공간이 없으니 개인 선풍기와 전열기도 사라졌다. 결과적으로 업무공간의 이산화탄소 농도가 1,860ppm에서 1,014ppm으로 줄어 공기 상태까지 개선됐다.

백상기 수석부장은 “스마트워크에서 중요한 건 하드웨어가 아닌, 직원들이 수용할 수 있는 마음을 갖게 문화를 형성해가는 것”이라고 말한다. 스마트워크는 스마트 디바이스를 사용하고 스마트워크센터를 만들어 얻을 수 있는 게 아니란 뜻이다. 업무적인 성과만 제대로 낸다면 누구 눈치를 보지 않고 출퇴근 할 수 있는 회사, 가정에 문제가 생겼을 땐 집에 갈 수 있고 반대로 회사 일이 많을 땐 기꺼이 야근을 하는 회사, 이처럼 시간·공간·자원을 유연하게 쓸 수 있는 문화 형성이 스마트워크의 핵심인 것이다.



뉴 비즈니스 목표 달성 위한 공간 전략

“개방된 업무 환경에 처음에 직원의 거부감이 적지 않았죠. 모니터에 보안필름이라도 붙여달라는 의견도 많았어요. 시간이 지나면서 직원들은 ‘내가 하는 일에 사람들은 별로 관심이 없다’ ‘딴 짓을 안 하게 되니 일을 집중력 있게 하고 빨리 퇴근할 수 있다’ 는 걸 깨닫게 됐죠.”

유한킴벌리가 한국의 스마트워크를 대표한다면 글로벌 대표주자는 마이크로소프트라고 할만하다. 마이크로소프트는 ‘워크플레이스 어드밴티지’라는 직원 공간 활용을 연구하는 글로벌 프로그램을 운영하며 스마트워크를 전 세계적으로 확산시키고 있다.

마이크로소프트 본사는 2004년 워크플레이스 리서치를 실시해 업무공간에 대한 연구 프로그램을 개발했고 이를 바탕으로 2008년 네덜란드에 최초로 비지정좌석제를 구축했다. 2013년부터는 사람과 기술이 접목된 업무방식과 환경에 최적화된 사무공간, 창의성과 혁신적 협업을 장려하는 스마트워크플레이스를 전 세계적으로

확산시키고 있다.

한국마이크로소프트(이하 한국MS)는 작년 4월 경북 공과 청와대가 한눈에 내려다보이는 광화문으로 본사를 이전하며 개인지정석이 없고 출퇴근 시간도 자유로운 프리스타일 워크플레이스를 구현했다. 김명선 한국MS Real Estates & Facilities 부장의 경영 환경 및 직원 구성 등을 분석한 스마트오피스 구현 과정은 조직의 스마트워크를 고민하는 인사담당자에게 시사점이 크다.

한국MS 본사 이전은 소프트웨어기업에서 디바이스&서비스 회사로 탈바꿈한 마이크로소프트의 사업전략 변화와 관련이 있다. 2012년 마이크로소프트가 25년 만에 최초로 로고를 변경하며 새로운 비즈니스 목표를 선언했는데 한국MS는 이를 성공적으로 달성하는 데 기존의 사옥은 한계가 있다고 판단했다. 한국MS는 새로운 비즈니스 공간이 갖춰야 할 포인트를 찾기 위해 조직 이슈를 분석하고 직원 인력 구성과 업무스타일을 조사하기 시작했다.

한국MS가 파악한 조직 이슈는 ▲세대 차 공존 ▲글로벌 소통과 협업 비중 증가 ▲다양한 업무스타일의 공존이었다. 즉, 다양한 세대를 아우를 수 있고 효율적이고 빠른 소통 및 데이터 관리가 가능해야 했다. 또 어느 조직보다도 다양한 디바이스를 사용하는 만큼 업무스타



▲ 개인 물품을 넣을 수 있는 사물함과 허브 공간



일도 다양한 직원들이 함께 일할 수 있는 방식을 설정해야 했다. 업무 성격도 일상적이고 정기적 업무 외에 돌발적으로 해결하거나 팀워크가 필요한 경우가 많아 동료와의 커뮤니케이션이나 협업을 증진시킬 수 있는 솔루션이 녹아들어야 했다.

한국MS는 이러한 조직의 변화된 환경을 확인한 후 직원 구성을 분석했다. ▲직원 특성(나이, 인구통계학적 특성, 직무 기능 문화, 행동) ▲직원이 주로 일하는 공간(위치, 개인공간, 팀 공간, 공동 업무공간, 실제 시간을 보내는 곳) ▲직원들이 사용하는 기술(이메일, 소셜네트워킹, 포털, 비디오, 웹) 등의 항목에 따라 분석한 결과 670여 명의 직원의 업무스타일이 총 4가지로 나뉘었다.

조정 및 조율 관리, 외근 및 이동(현장)근무, 정보·상품·서비스 제공, 몰입·집중 업무라는 4가지 업무 스타일을 분석하니 약 60%가 현장이나 외근 업무를 하고 있었다. 즉 내근은 40%만이 하고 있었으며, 공간 활동 역시 지정좌석이 있으나 약 54%가 평균적으로 자리를 비우고 있었다. 특히 외부활동이 잦은 직원은 업무시간 중 50%를 고객사에서 보내고 있었다. 즉, 지정 좌석이 비효율적으로 이용되고 있다는 스마트워크의 당위성을 확인한다.

오피스를 스마트워크 환경으로 만들겠다는 계획 하에 구체적으로 직원들이 어떤 기능을 원하는지 설문조사를 실시했다. 직원들은 특히 회의실의 수가 늘어나고 소음 차단 기능이 강화되길 희망했다. 그밖에도 업무 편의공

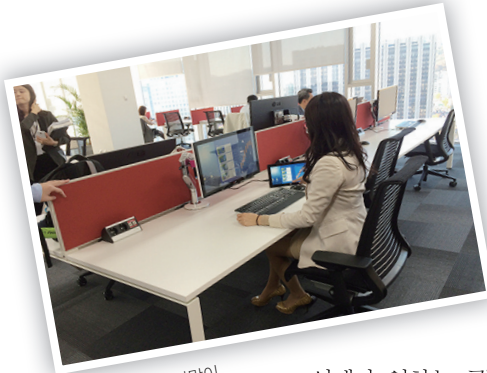
간, 사내 여가 활동 공간을 원하고 있었으며, 책상 사이 파티션을 원하는 직원도 있었다.

조직의 변화된 환경, 직원의 업무스타일, 직원 의견을 종합해 사무공간 디자인의 4원칙을 정립한다. 혁신과 생산성이 향상되고 업무별 특수성을 고려한 맞춤형 공간이자, 사람의 여가와 근로 환경 니즈를 고려한 사람 중심 디자인, 또한 마이크로소프트의 브랜드와 기술이 잘 드러날 수 있는 공간을 만들어야 한다는 것이다.

이 결과 구현된 광화문 사옥의 가장 큰 특징은 개인 지정석이 없어진 변동좌석제 실시와 협업공간의 확장이다. 앞서 확인한 4가지의 가치를 적용해 다양한 협업과 미팅이 가능하게 동선을 고려해 배치하면서도 비공식·공식 공간을 구분했다. 다양한 업무스타일을 고려해 워크스테이션·포커스룸·터치다운·폰룸 등 다양한 디바이스를 설치한 좌석을 도입했고 칸막이 좌석도 일부 마련했다. 결과적으로 기존의 바둑판식 배열의 오피스는 다양한 기능을 충족하면서 유연한 동선을 갖도록 탈바꿈했다.

스마트워크에 걸맞은 직원 변화관리

“회사에서 자신의 책상이 빠진다”는 건 국내 직장인에게 꿈에 나올까 두려운 공포다. 한국MS의 직원들도 마찬가지였다. 이에 한국MS는 스마트워크 시행과 함께 직원들에게 대대적인 변화관리 작업을 9개월간 실시했다.



▲ 낮아진 칸막이

스마트워크 환경에 걸맞은 행동과 방식 변화를 위해 먼저, 고정된 자리에서 벗어나 ‘내가 가는 곳이 언제나 일하는 곳’이란 마인드 전환 교육을 실시했다. 좌석은 공동공간이므로 항상 정리정돈을 해야 함을 각인시키기 위해 좌석에 물건을 두고 가면 전부 수거해 일주일간 보관하고 기부했다. 또한 유연해진 공간을 직원들이 적극 활용할 수 있도록 회의실이 아니라도 허브공간에서 누구나 협업할 수 있다는 인식을 심어줬다.

미래의 보다 빠르고 유연해질 업무에 직원들이 적응할 수 있도록 시스템·제도상 변화도 드라이브하고 있다. 조직문화를 민첩하고 유연하며 동적인 조직문화로 받아들이도록 하고, 누구와도 자유롭게 협업하고 업무과정은 공유된다는 것을 직원들이 자연스럽게 받아들이도록 하고 있다. 직원 인트라넷을 통해 직원들의 프로파일과 특성별 연결점 등이 확인되며 개방형의 오피스 환경에서

근무하도록 하는 것도 이 일환이다. 물론 보안이 요구되는 업무를 할 수 있는 폐쇄된 공간도 마련돼 있다. 인사제도 개편으로 보여주기식의 일하는 눈도장 문화를 없애고 상호신뢰 하에 일과 실적의 질로 평가받는 공정한 평가 문화도 만들어 가고 있다. 직원의 출퇴근 시간은 관리되지 않고 실적으로 평가받는다.

한국MS의 프리스타일 워크플레이스는 공간의 변화, 구성원의 행동과 방식의 변화, 기업문화 변화라는 순차적 단계를 밟아왔다. 철저하게 조직이 직면한 비즈니스 환경과 구성원의 업무스타일을 분석해 공간 배치에 반영하고, 새로운 업무 환경에 직원들이 적응할 수 있는 교육·제도·시스템상 변화관리 프로그램을 가동한 결과 약 1년이 지난 지금 직원들은 무리 없이 스마트워크에 녹아들고 있다. 직원 설문조사결과, 개인의 효율성이 10%, 팀 효율성은 12%, 비형식 협업이 14%, 형식적 협업은 20%씩 상승했다. 직원들의 전반적인 업무공간에 대한 만족도도 이전 사옥에 비해 11%, 고객에 대한 이미지 개선도 21%씩 상승했다는 결과를 얻고 있다. **HR**

취재 이선민 기자 ktmin@hrinsight.co.kr



▲ 이동이 잦은 직원, 손님이 간단한 업무를 볼 수 있는 터치 다운