

연구보고서

2011. 4. 15.

워크스마트 실천전략 연구

목차

요약

I. 왜 지금 워크스마트인가?

II. 워크스마트 모델

III. 워크스마트 실천 영역

IV. 시사점

참고문헌

작성 : 조현국 수석연구원

hcho@seri.org

이병하 상무, 강우란 수석연구원

엄동욱 수석연구원, 예지은 수석연구원

진 현 수석연구원, 안병욱 선임연구원

《 세부 목차 》

요약

I. 왜 지금 워크스마트인가?	1
1. 스마트워크로 시공간 제약 극복	1
2. 일 자체의 변화와 화이트칼라 생산성 혁신	3
3. 인적요소의 변화와 다양성 관리	5
4. 워크하트의 현실 극복	8
5. 창조경영의 실천방법론 워크스마트	10
II. 워크스마트 모델	13
1. 창의 기반 생산성 제고가 핵심 과제	13
2. 창의 기반 생산성을 높이는 워크스마트	33
III. 워크스마트 실천 영역	38
1. 공간관리 혁신	38
2. 방식관리 혁신	53
3. 지식관리 혁신	66
4. 성과관리 혁신	76
5. 시간관리 혁신	87
IV. 시사점	99

참고문헌

[감사의 글]

2010년 12월 13일부터 12월 26일까지 삼성경제연구소 홈페이지 <www.seri.org> 내 집단지성 연구방에 본 연구에 대한 코멘트와 워크스마트를 위한 방안을 등록 해준 회원님들께 깊은 감사의 말씀을 드립니다. 특히 구정희, 김경식, 김민선, 김성우, 김영인, 류만섭, 박상준, 송정면, 이동형, 장규향, 전호춘, 정명수, 정병학, 정의영(가나다순) 회원님께 감사드립니다.

《 요약 》

I. 왜 지금 워크스마트인가?

워크스마트(Work smart)란 말 그대로 ‘똑똑하게 일한다’는 뜻이다. 워크스마트는 몇몇 기업 CEO들이 워크 하드(Work hard, 열심히 일하기)에 대비되는 일하기 방식의 필요성을 언급하면서 기업사회에 알려지기 시작한 용어로, 기존의 업무관행에서 벗어나 창조적으로 일해야 한다는 의미를 내포하고 있다.

시공간의 제약이 없는 업무환경과 변화된 업무

워크스마트가 최근 대두된 것은 스마트폰으로 대표되는 정보통신기술의 발달과 정부의 스마트워크(원격근무) 정책에 기인한다. 스마트 폰의 등장과 원격근무는 시공간의 제약이 없는 업무를 가능케 한다. 시공간의 제약에서 벗어나 업무를 할 수 있다는 것은 대단히 의미심장한 변화이다. 2025년에는 유비쿼터스(Ubiquitous) 공간이 실현된다고 한다. 이것이 의미하는 것은 모든 사물에 인터넷이 접목됨으로써 물리(물질)적인 제약을 받는 시간과 공간을 초월하여 심지어는 인간을 매개로 하지 않고도 사물과 사물 사이에 소통이 일어날 수 있다는 것이다. 스마트워크 인프라를 제대로 활용하기위해서라도 보다 장기적인 관점에서 일하는 방식의 근본적인 변화를 이끌어낼 수 있도록 워크스마트를 추진해야 한다.

1950년대만 해도 대부분의 선진국에서 블루칼라 근로자들이 다수를 차지했지만, 1990년대에는 그 비율이 전체 노동력의 20%로 줄어들었다. 현재는 10%가 되지 않을 것으로 추정된다. 블루칼라의 업무를 대체해나가고 있는 화이트칼라의 업무는 기본적으로 노동시간 = 생산성이 성립하지 않는다. 화이트칼라의 업무는 블루칼라의 업무와 달리 목표업무량이나 작업의 프로세스가 불명확하고, 여러 이해관계자가 연결된 복잡하고도 자기완결적인 업무가 많다. 또한, 투입시간보다는 몰입이나 자발성 여부에 따라 일의 성과가 좌우된다. 그럼에도 불구하고 지금까지 화이트칼라의 관리방식은 출퇴근 시간이나 잔업시간 등 블루칼라를 관리하던 방식으로 행해져왔다. ‘어떻게 일했는가’의 과정보다, ‘어떻게 되었는가’ 하는 결과 중심의 매니지먼트, 그리고 그러한 방식의 관리

가 가능한 시스템과 업무 프로세스를 재구축해야 하는 것이 이 시점에서 워크스마트가 필요한 이유이다.

인력의 다양성 활용 및 조직창의성 제고가 필요

조직 내에 신세대, 여성인력, 글로벌 인재의 비중이 증가하면서 전혀 다른 문화와 가정환경에서 자란 인력이 조직의 구성원으로 합류하고 있다. 조직 내 다양성이 증대되고 있는 지금, 워크스마트는 구성원의 다양한 개성을 존중하고 그들의 창의성을 이끌어내며, 이를 조직창의성으로 승화시켜야 하는 21세기 기업에게 필요한 새로운 도전이라고 할 수 있다. 이들의 일에 대한 가치관을 통합하고, 조정하여 조직 내에서의 방향성을 일치시켜나가는 것이 21세기 지속가능경영의 성패를 좌우하게 될 것이다.

인력의 다양성 증대와 함께 워크스마트가 필요한 이유는 현실이 워크하드이기 때문이기도 하다. 실제로 OECD 회원국에 비해 한국 근로자들은 노동시간이 길고 생산성은 낮다. 이는 기본적으로 제도나 직장문화의 불합리성에 기인하는 경우가 많겠으나, 다른 한편으로는 삶의 의미를 직장에서 찾으려 하는 직장인들의 빈약한 문화생활도 일조하고 있다. 또한, 불안한 마음으로 퇴근을 하느니 야근을 하겠다는 눈치 보기도 영향을 미치고 있다.

그동안 창조경영에 대한 이야기와 더불어 개인의 창의성이 많이 강조되어 왔으나, 100여 년 만에 찾아온 기회를 살린다는 관점에서 조직 차원의 보다 새로운 접근이 필요하다. 우리는 이것을 창의 기반 생산성이라는 새로운 개념으로 정리하고자 한다. 워크스마트가 세상에 없는 독창적인 재화나 용역(서비스)을 창출하여 조직의 부가가치를 높이기 위한 21세기 경영의 방법론이라고 하지만, 결국은 창의적으로 머리를 써서 개인과 조직의 생산성을 올리자는 것이기 때문이다. 현실적으로는 생산성과 창의성 간의 역설(productivity-creativity paradox)과 같은 모순이 존재하지만, 21세기 창조적인 기업으로 거듭나면서 지속 성장을 모색하는 기업이라면 창의성, 생산성 모두를 확보해야 한다.

이상의 내용을 전제로 II장에서는 창의성을 생산성과 조화시켜야 한다는 관점에서 워크스마트의 모델을 제시하고, III장에서는 그 실천 전략으로서 공간관리 혁신(Space), 방식관리 혁신(Method), 지식관리 혁신(Acquaintance), 성과관리 혁신(Result), 시간관리 혁신(Time)의 5가지 영역을 살펴보기로 한다.

II. 워크스마트 모델

창의 기반 생산성 제고가 목적

본 연구에서 제시하는 워크스마트 모델은 한국기업들이 당면한 과제가 창의 기반 생산성(creativity-based productivity) 제고라고 상정한 후, SMART라는 5개 드라이버(driver, 動因)를 통해 기업의 창의 기반 생산성을 높일 방법을 제시하는 것을 목적으로 한다. 창의 기반 생산성이란 각종 투입요소를 새로운 방식으로 활용하여 첫째 이 세상에 없는 새로운 것을 만들어내고, 둘째 질적 우위를 가진 제품과 서비스를 효율적으로 생산, 제공하는 능력이라고 정의할 수 있다. 그렇다면 창의 기반 생산성을 제고하는 요인은 무엇일까? 본 연구는 Drucker (1999), Amabile (1998) 등의 연구에 근거하여 ① 의사소통과 학습, ② 자유와 자율성, ③ 성과와 보상, ④ 본질 집중, ⑤ 리스크 감수와 혁신이 창의 기반 생산성을 높이는 5가지 요인이라 주장한다.

창의 기반 생산성을 높이는 5대 요인, SMART

창의 기반 생산성을 높이는 5가지 요인은 작동(operating dimension)을 필요로 한다. 다시 말해, 조직 현실에서 이 5대 요인을 향상시키기 위해서는 접근 및 조작 가능한 드라이버가 필요하다. 먼저 의사소통과 학습을 보자. 의사소통과 학습은 창의적 지식 교류, 그리고 조직 내 쌍방향 커뮤니케이션을 자극하는 공간 구축으로 활성화된다(Zarraga, 2003). 이 드라이버를 각각 Acquaintance와 Space로 부르기로 한다. 두 번째 결정요인은 자유와 자율성이다. 자유와 자율성은 Space와 Time을 주요 드라이버로 한다. 자유와 자율성은 기본적으로 통제력이며(Eaton, 2003), 그 안에 회사가 직원을 소중히 여기고 신뢰한다는 의미도 포함된다. 또한 구성원의 책임감도 포함된다. Time은 모든 드라이버 중에서도 구성원 개인을 배려하고 존중하는 측면이 가장 강한 드라이버이다. 세 번째 결정요인인 성과와 보상은 Result와 Method가 드라이버이다. Result는 시간을 얼마나 많이 투입하는가, 회사에서 얼마나 많은 시간을 보내는가가 평가 기준이 아니라 순수하게 성과 중심으로 평가하겠다는 뜻이다. 이 드라이버는 평가제도 변경뿐 아니라 조직문화의 변화도 필요하다. Method는 일의 본질에 대한 파악을 기반으로 과업을 설정하려는 노력, 조직

내 연결성에 대한 인식, 비효율 절감 등을 의미한다. 네 번째 결정요인은 본질 집중으로, 앞에서 언급한 Method와 Time이 주요 드라이버이다. 이 드라이버의 내용은 위와 동일하나, Time의 경우 전체적 효율화를 통해 회사 조직 내 여유 인력 자원(slack)을 확보하는 것까지 포함할 수 있다. 마지막 결정요인은 리스크 감수와 혁신이며, Result와 Acquaintance가 그 드라이버이다. Result는 공정한 평가와 결과 중심 문화를 통해 리스크 감수를 장려하며, Acquaintance는 학습과 활발한 논쟁을 통해 창의적 성과가 산출되도록 돕는다.

위크스마트는 S, M, A, R, T 순으로 실행한다. 그 이유는 첫째, 착수가 용이한 드라이버에서 시작하여 사전 정지작업(플래닝과 임직원 교육 등)이 필요한 드라이버로 전개된다. 물론, 착수하기 쉽다는 것이 완성시키기도 쉽다는 뜻은 아니다. Space는 착수가 가장 쉬운 드라이버이며, 효과가 즉시 나타난다. 착수에 정지작업이 필요할수록 효과도 점진적으로 나타난다. 두 번째 기준은 한 개 영역만 실시할 수 있는가, 아니면 여타 영역들과 동시에 실시해야 하는가이다. Space는 단독으로 실시하는 것이 가능하다. 반면, Result나 Time은 다른 드라이버와 조화를 이루면서 추진해야만 한다. 세 번째 기준은 회사 이니셔티브 중심인가 아니면 개인 참여 중심인가이다. Space는 회사 이니셔티브만으로 충분히 시작할 수 있지만 Time은 회사와 개인 간 상호 믿음과 약속이 필수적이다. 또한, 시행착오를 겪을 수 있다는 서로 간의 이해도 필요하다. 네 번째이자 마지막 기준은 변화 저항의 크기이다. 드라이버의 순서는 변화 저항이 작은 드라이버에서 변화 저항이 큰 드라이버로 전개된다. 변화 저항은 다른 말로 적응시간이다. Space가 저항이 작고 적응시간이 짧은 반면 Method, Acquaintance로 갈수록 변화 저항도 크고 적응시간도 길어지는 경향이 있다.

III. 위크스마트 실천 영역

1. 공간관리 혁신

창의 기반 생산성 발현에 영향을 주는 공간적 요소로는 구성원 간 물리적 거리, 시야(visibility) 확보 여부, 사무 공간 내 시각적 환경 등이 있다. 관련 문헌들은 구성원 간 물리적 거리가 가까울수록, 다른 사람이 자신의 시야에 있을수록 구성원 간에 상호작용이 활발하게 이루어짐을 밝히고 있다. 문헌들은 또한 인공소재가 아닌 자연소재의 사용, 파랑색과 같은 차가운 색이 창의

성 발현에 도움을 줌을 밝히고 있다. 한편, 물리적 거리나 시야 확보와 함께 중요시해야 할 요소가 프라이버시이다. 구성원 간 물리적 거리가 가깝고 다른 사람의 시야에 노출되어 있을 경우 프라이버시를 침해하기 쉽다. 프라이버시를 침해당할 경우 업무의욕이 떨어질 수 있으므로, 직원 개인의 프라이버시를 보호하고 업무를 집중해서 수행할 수 있는 공간 요소 역시 고려해야 한다. 업무집중공간에서는 다른 사람의 방해를 받지 않고 업무를 수행할 수 있어야 한다.

또한, 최근에 많이 논의되고 있는 원격근무와 관련한 공간 요소 역시 고려해야 할 요소이다. 관련 문헌들은 원격근무가 기업의 성과를 높이는 수단이 되고 있음을 밝히고 있다. 단, 원격근무로 인해 동료의식을 형성하는 것이 어렵고, 지식 교류가 원활하게 이루어지지 않을 수 있으므로 이에 대한 대책을 마련해야 한다고 말하고 있다.

2. 방식관리 혁신

방식관리 혁신은 실제로 일을 하면서 창의 기반 생산성을 어떻게 높일 수 있는가에 관련된 이슈이다. 이를 위해서는 업무 재정의, 프로세스 재설계가 필요하며, 타이밍과 리스크 관리, 커뮤니케이션 혁신 또한 필요하다.

업무 재정의는 일의 본질을 정확히 파악하고 핵심을 관리해야 한다는 것으로, 업의 개념과 KSF(key success factor), 핵심역량, 변화로 구성된다. 업의 개념은 ‘우리는 무엇을 하는 회사인가’에 대한 내용이고, 핵심역량은 ‘우리는 무엇을 할 수 있는 회사인가’, 변화는 ‘우리는 앞으로 어떻게 변화해야 하는가’가 핵심 내용이다. 프로세스 재설계는 기업의 비용구조, 품질, 서비스의 개선을 위한 프로세스의 급진적인 변화(redesign)를 의미한다. 프로세스 재설계에는 업무제거, 권한이양 등이 포함되는데, 관련 문헌들은 프로세스 재설계를 통해 기업들이 성과를 향상시켜왔음을 증명하고 있다. 타이밍과 리스크 관리는 납기 및 전체적인 공정에 대한 관리를 의미한다. 프로젝트의 전체 공정을 효과적으로 관리하기 위한 틀로서는 간트 차트, CPM(Critical Path Method)을 들 수 있으며, 또한 데이터 마이닝(data mining), 6시그마, 트리즈 등도 활용 가치가 높다. 커뮤니케이션 혁신은 구성원 간 의사소통을 좀 더 효과적으로 하여 장시간 근로의 원인이 되고 있는 회의/결재 문화와 보고서 작성 방식을 개선하는 것이 목적이다.

3. 지식관리 혁신

20세기 후반 정보사회에서 지식사회(knowledge society)로 전환되면서 지식의 중요성이 부각되었다. Drucker(1993)는 지식이 부를 창출하는 원천이 되면서 권력은 자본을 소유한 사람이 아닌 지식소유자에게로 옮겨가고 있다고 하였다. 지식은 기업의 경쟁력 측면에서도 중요한 것으로 인식되어 많은 기업들이 지식경영(KM: knowledge management)을 도입하였다. Van der Spek와 Spijkervet(1997)는 지식경영을 ‘기업의 목표를 달성하기 위하여 기업 내의 암묵지와 형식지를 확인하고, 획득하며, 조직화하고, 축적하며, 공유하고 이를 적용하는 일련의 체계적인 절차’로 정의하였다.

위크스마트를 위한 지식경영은 지식의 창출, 공유는 물론 지식의 구현이 포함된다. 이를 위해서는 다음의 세 가지가 필요하다. 첫째, 창의성을 발휘하여 새로운 아이디어를 도출하고, 이를 구체적인 지식으로 발전시키는 ‘창조적 지식창출’이 지식관리의 출발점이 되어야 한다. Nonaka(1991)는 “지식창조의 기초가 되는 암묵지는 기본적으로 개인 단위에서 만들어지며, 조직은 지식을 스스로 창조할 수 없다”고 하였다. 둘째, 지식의 공유가 지식을 지식경영시스템(KMS)에 등록하고 끝나는 것이 아니라 직원들의 활발한 교류를 통해 지식과 아이디어에 살이 붙는 ‘살아 움직이는 지식교류’가 되어야 한다. 이를 위해 실시간으로 지식교류와 피드백이 이루어질 수 있는 채널을 구축해야 하며, 동료들과 일상적으로 협력하고 지식공유가 일어나도록 하기 위해서는 직원들의 역량개발이 필수적이다. 또한 고객, 외부전문가 등 조직 외부와의 지식결합을 통한 개방혁신(open innovation)도 필요하다. 마지막으로, 조직 내의 지식이 지식 그 자체로 그치지 않고 실행을 통해 ‘창조적 조직성과 창출’의 밑거름이 되어야 한다. 이를 위해서는 내부경쟁을 완화하고 행동을 중시하는, 즉 실행에 집중하는 조직문화를 구축해야 한다.

4. 성과관리 혁신

성과관리 혁신의 첫 번째 요소는 성과관리 기준을 ‘얼마나 오래 일했느냐’에서 ‘얼마나 가치 있게 일했느냐’로 바꾸는 것이다. I 장에서 기술한 바와 같이 한국은 OECD 회원국 중 근로시간이 가장 긴 나라이다. 한국 직장인의 근로시간이 긴 이유 중 하나는 오랜 시간 일을 하는 사람이 좋은 평가를 받는

문화 때문이다. 따라서 장시간 근로의 문제를 해결하기 위해서는 성과관리 기준이 바뀔 필요가 있다. 이의 예로 베스트바이의 ROWE를 들 수 있다.

성과관리 혁신의 두 번째 요소는 비금전적 보상이다. 비금전적 보상을 적극 활용함으로써 자칫 금전적 보상이 야기할 수 있는 부작용을 보완할 수 있다. 트렌드 조사기관인 트렌드워칭은 최근 Perkonomics란 새로운 용어를 소개하였다. Perkonomics란 Perk, 즉 특전, 비금전적 특혜와 Economics의 합성어로 기업이 자사의 고객들에게 금전적 보상을 넘어서는 비금전적인 혜택을 제공한다는 의미이다. 기업이 직원들에게 제공하는 보상에 동일한 논리를 적용할 수 있고, 조직문화를 강화하기 위한 요소로도 적극 활용할 필요가 있다. 한편, 성과관리의 혁신은 단순히 제도변화에 한정되기보다는 그에 걸맞은 조직문화의 변화를 필요로 한다. 베스트바이에서 ROWE 제도를 도입했던 실무자들은 제도 변화에 저항하는 기존의 관행이나 인식을 어떻게 극복할 것인가가 큰 고민이었다고 한다. 그만큼 문화적인 요소가 성과관리 혁신의 밑거름이 되는데, 조직문화와 조직구성원의 적합성(fit)을 강조하거나 조직의 비전이나 전략을 함께 공유하는 노력들이 같이 이루어질 때 진정한 의미에서 성과관리의 혁신이 가능하다.

5. 시간관리 혁신

워크스마트를 위한 시간요소에는 생체리듬, 시간 압박, 시간 통제감 등이 있다. 생체리듬은 밤 시간에는 잠이 오고, 낮 시간에는 깨어 있는 등 시간에 따라 몸의 반응이 달라짐을 의미한다. 문헌들은 자신의 생체리듬에 맞는 생활을 할 때 성과가 높음을 밝히고 있으며, 생체리듬이 인위적으로 바뀔 때 집중력이 떨어질 수 있음을 보고하고 있다. 시간 압박은 과업 수행 시 과업을 완수할 시간이 충분치 않다고 느낄 경우 가지게 되는 감정이다. 또한 과업의 데드라인이 가까이 왔을 때 가지게 되는 감정이라 할 수 있다. 문헌들은 과업에 따라 시간 압박이 성과에 미치는 영향이 달라진다고 보고하고 있다. 시간 통제감은 주어진 시간 내에 과업을 끝낼 수 있고 과업이 자신의 통제하에 있다고 느낄 때 가지게 되는 감정이다. 시간관리 혁신은 직원의 생체리듬을 중시하고 시간 압박 정도를 조절하며, 시간에 대한 통제감을 높이는 등 시간적 요소를 활용하여 직원들이 업무에 몰입할 수 있는 환경을 구축하는 것이다.

시간적 요소와 관련하여 최근에 많이 논의되고 있는 근무 형태가 유연근무

제이다. 유연근무제는 시차출퇴근제, 자율출퇴근제, 집중시간제, 재량근로제 등으로 구분된다. 시차출퇴근제는 근로자가 스스로 선택하여 출퇴근 시간을 30분, 1시간 단위로 늦추거나 빠르게 하는 제도이며, 자율출퇴근제는 일정한 범위 내에서 근로자가 매일 스스로 자유롭게 출퇴근시간을 결정하는 제도이다. 시차출퇴근제나 자율출퇴근제는 근로자가 자신의 생체리듬에 맞추어 근무시간을 결정할 수 있기 때문에 집중력을 높일 수 있는 수단이 된다.

IV. 시사점

화이트칼라가 근로자의 다수를 차지하는 지금, 화이트칼라의 평가 방식을 그들의 업무특성에 맞는 방식으로 개선하고, 생산성 및 창의성을 제고하는 것은 기업의 생사를 좌우하는 중요한 요인이다. 또한 신세대, 여성, 외국인 인력 등 조직 내 다양해진 인력 특성을 고려하여 업무의 시공간 제약 극복을 가능케 하는 IT 기술을 활용하는 것 역시 매우 중요한 경영요소로 대두하였다. 급변하는 환경 속에서 워크스마트는 기업들의 흥망을 좌우할 화이트칼라의 생산성 및 창의성을 높이는 수단으로서 그 존재 의의가 있다고 할 것이다.

본 연구에서는 워크스마트의 궁극적인 목적은 기업의 창의 기반 생산성을 높이는 데 있어야 한다고 주장하였다. 창의 기반 생산성은 창의성과 생산성이 유기적으로 결합한 것으로, 본 연구는 창의 기반 생산성에 영향을 미치는 요인을 Drucker (1999)와 Amabile (1998) 등의 연구에 기초하여 ① 의사소통과 학습, ② 자유와 자율성, ③ 성과와 보상, ④ 본질 집중, ⑤ 리스크 감수와 혁신 등 다섯 가지 측면에서 살펴보았다. 본 연구는 이 다섯 가지 요인은 공간관리, 방식관리, 지식관리, 성과관리, 시간관리의 다섯 가지 요소의 혁신으로 조절이 가능하다고 보고, 이 다섯 가지 요소를 혁신하는 것이 워크스마트 실현 방안이라고 주장하고 있다.

워크스마트를 실현하기 위해서는 경영진의 노력이 절대적으로 필요하다. 사무공간 개선, 업무 재설계, 오픈이노베이션 시스템 구축, 성과관리 방식 변경 등은 부서나 개인 차원에서는 실행할 수 없는, 회사 차원에서 실행해야 할 영역이다. 따라서 경영진의 인식 전환과 워크스마트 실행을 위한 위로부터의 변화가 필요하다. 물론 워크스마트를 실현하는 데 직원 개개인의 노력이 필요치 않다는 것은 아니다. 직원 개개인은 자신이 가지고 있는 정보나 지식을 동료와 적극적으로 나누어 조직의 성과를 제고하려는 자세를 견지해야 할 것이며,

업무의 목표를 설정하고 일의 우선순위를 부여하는 등 시간을 효율적으로 사용하려는 노력을 경주해야 할 것이다. 또한, 과정의 평가가 아닌 결과 중심의 평가가 도입될 경우 개인의 자율성이 신장됨과 동시에 개인의 책임이 더욱 중요해지는 만큼 책임감 있는 업무자세가 필요하다.

한편, 워크스마트로 인해 업무시간 및 공간에 대한 자율성이 부여될 경우 노동 강도가 현재보다 더 강해질 수 있으므로 주의해야 한다. 주어진 공간에서, 주어진 시간에만 일하는 전통적인 형태의 근로와 달리 시공간의 제한이 없는 근로환경에서는 일과 생활의 구분이 모호해질 수 있다. Felstead 외 (2003)의 연구에 따르면, 원격근무를 하는 직원들은 자신들이 ‘일을 열심히 하지 않을 것’이라는 오해를 불식시키기 위해 일을 더 많이 하는 경향이 있다고 한다. 또한 시공간의 자유가 부여될 경우 동료들 간에 근무시간, 근무장소가 서로 달라져 동료의식 형성이 힘들어지고, 서로 간의 상호작용이 저하될 수도 있음을 유념할 필요가 있다.

본 연구는 워크스마트의 정의와 목적, 워크스마트가 대두된 배경을 기술하고 그의 실천전략을 총론 수준에서 제시하였다. 각 기업들이 워크스마트를 실천하고자 할 때에는 본 보고서에서 제시한 것보다 좀 더 세부적인 방안이 필요할 것이다. 예를 들어, 결과 중심의 평가로 성과관리 방식을 변경한다고 할 경우 무엇을 업무의 결과라 할 것인지, 직무별로 다른 기준을 적용해야 하는지 등을 결정해야 한다. 본 연구에서는 이러한 문제에 대한 해결책은 제시하지 않고 있다. 이에 차후의 워크스마트 연구에서는 각 기업이 워크스마트를 실천하고자 할 때 직면하게 될 문제들을 예측하고, 그를 해결할 수 있는 각론 수준의 실천방안을 제시해야 할 것이다.

I. 왜 지금 워크스마트인가?

워크스마트(Work Smart)란 말 그대로 ‘똑똑하게 일한다’는 뜻이다. 이는 2009년에 삼성전자 최지성 사장, 포스코 정준양 사장 등 대기업 CEO들이 Work hard(열심히 일하기)에 대비되는 개념으로 워크스마트를 요구하는 목소리를 내면서 기업사회에 알려지기 시작했다.¹⁾ 워크스마트는 기존의 관행과 고정관념에서 탈피하여 창조적으로 일해야 한다는 의미를 내포하고 있는데, 구체적인 개념 정의는 다음 장으로 미루고, 이하에서는 5가지의 관점에서 워크스마트의 필요성에 대해 논의해보고자 한다.

1. 스마트워크로 시공간 제약 극복

최근 스마트 폰, 스마트 TV, 스마트 카드, 스마트 키, 스마트 그리드, 스마트 홈 등 스마트라는 단어가 붙은 제품과 서비스가 많이 등장하였다. 정부에서도 워크스마트라는 용어를 쓰기 시작했는데, 정부가 이야기하는 워크스마트는 정보통신기술(ICT)을 활용하여 시공간의 제약 없이 원격으로 업무를 처리할 수 있도록 관련 인프라를 정비한다는 것이 주된 내용이다. 정부가 제시하고 있는 한국형 워크스마트 모델에 따르면, 수도권에서 원격근무를 할 경우 1일당 90분의 출퇴근 시간이 절약되고, 사무직 860만 명이 원격근무를 할 경우 연간 111만 톤의 탄소배출량과 1조 6,000억 원의 교통비용이 감소된다고 한다.²⁾

워크스마트는 결코 새로운 이야기가 아니다. Coates(1997)는 “정보기술은 일이 근로자에게 이동하게 함으로써 직장으로 출근하는 지난 200년간의 추세를 바꿀 수 있게 했다. 분산된 작업장은 공동체의 구조와 조직, 교통의 사용, 사업의 위치, 집안에서의 조직과 활동, 심지어는 그 집의 구조를 바꿀 것이다”라고 예견한 바 있다.³⁾ 실제로 정부가 제시한 스마트워크센터와 동일한 콘셉트인 위성사무실이나 노트북 등을 활용한 모바일오피스도 수년 전부터 논의되

1) “재계 ‘work smart’ 열풍 거세다.” (2009. 10. 9.). 『서울경제』.; “정준양 포스코 회장 “짧고 쉽고 명확하게 스마트하게 일하라.” (2009. 9. 27). 『한국일보』.

2) “똑똑하게 일하는 스마트워크 시대 열린다.” (2010. 7. 20.) 『헤럴드경제』.

3) Coates, J. (1997). Long term technological trends and their implications for management. *International Journal of Technology Management*, 17, 579-595.

어 왔다. IT 기술의 진보가 생각의 속도를 따라가지 못해 모바일 오피스의 구현이 늦어진 것뿐이며, 이제는 광대역 통신, 와이브로, 스마트폰 등의 보급으로 시공간을 초월하여 업무를 처리할 수 있는 세상이 되었다고 볼 수 있다. 시공간의 제약에서 벗어나 업무를 할 수 있다는 것은 대단한 변화이다. 2025년에는 유비쿼터스(Ubiquitous) 공간이 실현된다고 한다.⁴⁾ 이것이 의미하는 바는 모든 사물에 인터넷을 접목함으로써 물리(물질)적인 제약을 받는 시간과 공간을 초월하여 심지어는 인간을 매개로 하지 않고도 사물과 사물 사이에 소통이 일어날 수 있다는 것이다. 매체 발달의 관점에서 보면, 이러한 유비쿼터스 공간이 갖는 함의는 증강현실(augmented reality)⁵⁾이라는 방법으로 물리적 시공간의 제약을 받는 인간의 활동영역을 확장시킬 수 있는 것이다.

매체 발달의 역사를 살펴보면, 몇 가지 원칙을 발견할 수 있다. 조광제(2010)는 다음과 같은 4가지의 원칙을 제시하고 있다. 첫째는, 기억의 증강이다. 말이라는 일시적이고 휘발성이 강한 매체에서 글이라는 기록매체가 나온 것은 인간의 기억을 보강하기 위해서라는 것이다. 글은 말과 인간의 기억보다 정확하면서 객관적으로 과거를 재생한다. 둘째는, 실감성의 증강이다. 그림에서 사진으로, 사진에서 영화로, 영화에서 가상현실로 발달해가는 것이다. 실감성의 증강은 기억의 증강을 포함하기 때문에 기억의 증강보다 훨씬 발달된 매체에 의해 이루어진다. 셋째는, 메시지 전달의 수월성 증강이다. 지식과 메시지를 가능하면 한 번에 많은 사람에게 전달할 수 있어야 한다는 것이다. 봉화, 파발마, 우편, 전화, 위성수신, 인터넷/휴대폰으로 이어지는 매체의 발달은 메시지전달의 수월성을 증강하는 방향으로 이루어졌다. 넷째는, 메시지 제작과 변형의 수월성 증강이다. 많은 메시지의 내용을 가능한 한 짧은 시간에 많이 생산해낼 수 있고, 그러기 위해 다른 사람들이 생산한 메시지를 쉽게 변형, 활용할 수 있는 방향으로 매체는 발달한다.⁶⁾

1455년 인쇄술이 세상에 나온 후 약 400년 만에 사진술이 나와 메시지 전달의 실감성을 높여주었다. 그로부터 200년 후인 2025년에는 유비쿼터스 공간이 구현되고 그에 따른 증강현실이 일상화된다고 한다. 물질의 저항과 마찰이

4) 이인식 외 (2010). 『기술의 대융합』. 고즈윈.

5) 증강현실이란 사용자가 현재 보고 있는 현실의 환경에 가상의 디지털 정보를 부가하여 보여 주는 것이다. 가상현실이 현실에서 존재하지 않는 정보를 디스플레이를 통해 사용자에게 보여준다는 것과 구분된다.

6) 조광제 (2010). "철학의 눈으로 본 매체." 박이문 외(편저), 『미술관에서 인문학을 만나다』 (pp. 179~266). 미술문화.

일어나는 시공간을 초월하여 정보와 메시지를 주고받을 수 있는 세상이 실현되는 것이다. 이는 창조경제의 과제가 되고 있는 집단창의성 및 조직 시너지 제고를 위한 소통의 수단이 확보됨을 의미한다.

똑똑하게 일하자는 워크스마트가 어제오늘의 이야기는 아니다. 몸으로 때우는 성실성이 아니라 ‘머리’로 승부를 해야 한다는 이야기는 20년 전에도 기업에서 많이 논의되었다. 여러 가지 이유로 실현이 안 되다가 현재에 이르러 사회 전반적으로 공감의 형성되고 있는 것이다. 그렇게 보면, 워크스마트를 가능케 하는 인프라의 구축은 지금까지의 제약조건이었던 물리적인 시간과 공간을 넘어 워크스마트를 위한 수단 및 도구가 확보되었다는 의미로 해석할 수 있다. 효율적이고도 효과적으로 일할 수 있는 수단과 도구가 확보되었음에도 이를 활용을 하지 않는 것은 21세기 지속가능경영을 위한 경쟁력 제고를 포기하는 것과 같다. 워크스마트 인프라를 제대로 활용하기 위해서라도 워크스마트는 보다 장기적인 관점에서 일하는 방식의 근본적인 변화를 이끌어낼 수 있도록 추진해야 한다.

2. 일 자체의 변화와 화이트칼라의 생산성 혁신

1776년부터 1883년까지 산업사회의 첫 100여 년 동안 기계를 비롯한 자본에 대한 투자는 엄청난 성과를 올렸으나, 노동생산성의 변화는 거의 없었다. 그러나 1881~1991년에는 지식을 작업방식에 적용한 결과 생산성이 폭발적으로 향상되었다.⁷⁾ 이의 대표적인 예가 1910년대를 전후하여 확산된 테일러리즘과 포디즘이다. 테일러가 수행한 일련의 실험이나 그가 발표한 연구결과물을 통해 당시 사람들은 시간연구, 동작연구라는 패러다임을 이용해 지식을 노동에 접목시킬 수 있다는 사실을 알게 되었다. 그러나 20세기 말에는 일 자체의 성격이 변화하여 시간연구나 동작연구, 인간관계론적 접근만으로는 더 이상의 노동생산성 향상을 기대하기가 어려워졌다.

50년 전만 해도 대부분의 선진국에서 블루칼라 근로자들이 노동력의 대부분을 차지했지만, 1990년에는 그 비율이 전체 노동력의 20%로 줄어들었다. 현재는 10%가 채 안 될 것으로 추정된다.⁸⁾ 노동력의 구성뿐만 아니라 일 자체

7) 이재규 (2008). 『역사에서 경영을 만나다』. 도서출판 사과나무.

도 변화했다. 1970년대에는 목재수송선에서 짐을 내리려면 108명이 5일 동안 작업을 해야 했으나, 불과 30년이 지난 2000년대에는 컨테이너 수송선이 도입되어 1명이 8일이면 하역을 마칠 수 있다고 한다. 1명이 540일을 일해야 했던 것을 고려하면 이는 블루칼라 업무의 98.5% 감소했다는 뜻이다.⁹⁾ 블루칼라 업무가 거의 없어졌다는 것은 일 자체의 성격이 화이트칼라화 했다는 것을 의미하며, 이것은 기존의 과학적 관리의 패러다임을 뒤흔드는 결과가 되었다.

시간연구와 동작연구로 대표되는 블루칼라의 업무는 노동시간 = 생산성을 의미했다. 따라서 경영자는 근로자들이 더 많은 시간을 일하기를 기대하고, 근로자는 더 많은 휴식과 자유를 요구하게 되어, 1일 8시간 노동을 정착시키기 위한 쌍방의 싸움이 계속되었다. 실제로 1833년에 영국에서 1일 12시간 노동을 규정하는 공장법이 제정된 뒤 1910년경까지 선진국의 근로자들은 연간 3,000시간 이상 일했다. 1914년에 이르러서야 포드자동차에서 1일 8시간 노동제를 도입하였으며, 동양권에서 가장 먼저 근대 산업사회로 발돋움한 일본의 경우에도 1일 8시간 노동법이 제정된 것은 영국 공장법 제정 이후 110여 년이 지난 1947년의 일이다. 한국은 1953년에 근로기준법에서 1일 8시간, 1주 48시간 노동을 규정하였으며, 2003년에 1주 40시간으로 개정되었다.

그러나 문제는 블루칼라의 업무를 대체해나가고 있는 화이트칼라의 업무가 기본적으로 노동시간 = 생산성이 성립하지 않는다는 것이다. 블루칼라의 업무와 달리 목표업무량이나 작업의 프로세스도 불명확하고, 여러 이해관계자가 연결된 복잡하고도 자기완결적인 업무가 많다. 또한, 투입시간보다는 몰입이나 자발성 여부에 의해 일의 성과가 많이 달라진다. 그럼에도 불구하고 지금까지는 출퇴근 시간이나 잔업시간 등 블루칼라를 관리하던 방식으로 이들을 관리해왔다.

화이트칼라에 대한 관리의 주체가 불분명하다는 점도 문제이다. 노동생산성이 주로 블루칼라 수준에서 논의된 관계로, 인사의 핵심 이슈임에도 불구하고 인사담당 부서에서 관리하지 못하고, 관리권한이 작업현장의 생산관리영역으로 넘어가게 되었다. 즉, 인적자원 관리는 인사부서에서 담당하면서, 일과 관

8) 이재규 (2008). 『역사에서 경영을 만나다』. 도서출판 사과나무.

9) 피터스, T. (2005). 『미래를 경영하라』 (정성목 역). 21세기북스.

련된 노동생산성 관리는 현장 부서에서 수행하게 된 것이다. 블루칼라는 그들의 생산성을 관리하는 전담부서가 있으나, 화이트칼라는 이조차 존재하지 않고 중간관리자의 관리역량이나 리더십에 맡겨졌다. 이러한 관점에서 대부분의 기업이 해결해야 할 시급한 과제 중 하나는 화이트칼라의 생산성과 관련한 일과 사람 관리의 융합이다.

이렇게 보면, 워크스마트는 100년 만에 찾아온 생산성 혁신의 기회라고 할 수 있다. 산업혁명 이후의 100년이 자본생산성 확장의 시대였고, 20세기의 100년이 육체노동 생산성의 확장시기였다면, 향후 100년은 노동생산성과 자본생산성을 통합시켜야 하는 시대라고 할 수 있다. 모바일 워크(Mobile Work), 소셜미디어 네트워크(Social Media Network), 증강현실로 대표되는 ICT의 발전 성과를 일하는 방법론에 반영해야 하고, 또한 (물리적인) 시간과 육체적인 노동 투입 관리에서, 인간의 정신 작용과 외부 사물의 연결을 통한 산출물 관리로 패러다임이 바뀌어야 한다는 것이다. ‘어떻게 일했는가’ 하는 과정보다 ‘어떻게 되었는가’라는 결과 중심의 매니지먼트, 그리고 그러한 방식의 관리가 가능한 시스템과 업무 프로세스를 재구축해야 한다는 것이 이 시점에서 워크스마트가 필요한 이유이다.

1910년대 중반 헨리 포드는 컨베이어벨트 시스템을 자동차 생산에 도입함으로써 누구도 상상하지 못했던 규모의 성공을 거두었다. 그로부터 100여 년이 지나 워크스마트가 논의되고 있는 지금, 새로운 패러다임을 어떻게 기업경영에 접목시켜 활용하느냐에 따라 근 미래의 기업형세 지도가 바뀔 수 있다.

3. 인적요소의 변화와 다양성(Diversity) 관리

상당한 정도의 동질적인 집단에서도 관리방식에 대한 선호는 개인마다 다를 수 있다. 테일러식의 관리방식을 선호하는 사람이 있는 반면, 그렇지 않은 사람도 있다. 이질적인 집단이라면 어떨까? 조직 구성원의 다양성은 조직창의성을 높이는 원천이기도 하지만 잘못 관리될 경우 방향성 상실의 원인이 되기도 한다. 워크스마트는 조직구성원의 다양성을 수렴하여 조직창의성을 높이고자 하는 시도이기도 하다.

기업 구성원의 다양성과 관련하여 우선적으로 고려해야 할 것은 세대 간 갈등과 여성인력 관리이다. 현재 기업에서 중요한 위치에 있는 사람들은 대부분 베이비붐 시기에 태어난 남성이다. 이들은 대부분 자신의 전문성과 관련한 역할이나 기능이 아닌 육체의 단련과 이를 지탱할 수 있는 정신교육이 중요시되던 시절에 군대 생활을 경험하고, 위계질서가 분명한 남성위주의 한국적 조직문화 안에서 오랜 기간 직장생활을 해왔다. 그러나 이들의 지시를 받는 젊은 세대들은 이들과 전혀 다른 특성을 지니고 있다.

젊은 세대들은 이전 세대와 전혀 다른 사회적 경험을 했다. 우선 이들은 한국경제의 비약적 성장으로 인하여 ‘먹는 걱정을 하지 않아도 되는 최초의 세대’로서 풍요로운 삶을 누리고 있다. 경제적 여력 덕분에 이들의 대부분은 어학연수나 교환학생, 배낭여행 등을 통해 해외 경험을 쌓을 수 있었다. 따라서 외국에 가거나 외국어를 공부하거나 외국인 친구를 사귀는 것에 대해서 다른 세대와 달리 두려움이 없다. 또한 형제자매가 한두 명밖에 되지 않기 때문에 이들은 누군가를 위해 자신을 희생하기보다는 자기 자신의 입장을 생각하는 것이 자연스럽다. 이들은 또한 디지털기기를 자유자재로 사용하면서 오프라인 뿐 아니라 온라인 속에서도 삶을 누리고 있다. 스마트워크 세계에서 젊다는 것은 곧 디지털 경험이 많다는 의미이다. 이는 베이비붐 세대의 경험이 새로운 시대에는 장애가 될 수도 있다는 것을 의미한다.

기존 세대와 확연히 다른 신세대의 특성으로 인하여 새로운 리더십과 조직 관리 방안이 필요하다는 고민은 미국을 비롯한 서구에서는 이미 매우 활발하게 이루어지고 있다. 골드만삭스, 델로이트 등의 연구기관들은 Y세대 또는 밀레니엄 세대라고 불리는 신세대 직장인의 특징을 연구하고 기업들에 정책 대안을 제시해왔다. 이러한 연구들은 신세대 직장인과 기존 세대의 관계를 갈등 관계로 간주하거나 조직 관리의 부담으로 바라보기보다는, 세대 간 생각의 차이를 오히려 다양성 관점에서 바라보고 조직의 핵심 자산으로 활용하려는 의도를 명백하게 보여주고 있다.

정년제도가 존재하고, 정년이 일본보다 5~8년이 짧은 55세로 설정되어 있는 한국은 향후 5년 이내에 베이비붐 세대의 대규모 퇴직이 예상되므로, 10년 내에 조직의 전 부문에서 완전한 세대교체가 이루어질 가능성이 높다. 따라서

신세대 가치관 및 그들의 라이프스타일 연구와 그에 따른 대응전략이 10년 후 기업의 경쟁력을 좌우할 수 있다.

해외의 신세대 직장인 연구¹⁰⁾

연구대상	출 처	세대 특성
Y세대 (1982~1995년 출생)	딜로이트 (2009년)	인터넷 등 IT 기술 사용에 능하고, 낙관적이며 자신감이 강함
Y세대 (1980년 이후 출생)	Fortune (2007년)	정당한 이유 없는 야근을 싫어하며, 모든 것의 1순위는 항상 자기 자신
밀레니엄 세대 (1981년 이후 출생)	HR-Executive (2008년)	최신기술을 빠르게 습득하고, 인정의 욕구 및 집단 형성의 욕구가 강함
밀레니엄 세대 (1977년 이후 출생)	골드만삭스 (2007년)	IT 기술에 능하고, 팀워크와 자신의 성장을 중시

한편, 한국기업에 근무하는 여성인력은 1999년 340만 명에서 2008년에 490만 명으로 41.3% 증가하여 같은 기간 남성인력의 증가율 26.0%를 훨씬 뛰어 넘었다. 이러한 현상은 규모가 큰 기업에서 더욱 뚜렷하게 나타나, 300인 이상 기업에 종사하는 여성인력은 같은 기간 35만 명에서 59만 명으로 69.5% 증가한 반면, 남성은 27.1% 증가에 그쳤다.¹¹⁾ 기업 내 여성의 직급 분포를 보면, 사원급 중 여성이 차지하는 비율은 2007년 38%이나 대리, 과장급의 경우 각각 23%, 11%, 임원의 경우 4%이다. 1,000명 이상 대기업을의 경우 고직급으로 갈수록 여성인력의 급격한 하락 현상은 더욱 뚜렷해진다. 사원급 중 여직원 비율은 규모가 작은 기업보다 오히려 높은 수준이나 대리급 이상에서는 그 비율이 현저히 줄어들고 여성 임원은 전체 임원 중 2%에 불과하다.¹²⁾

신세대나 여성인력뿐만 아니라, 다문화가정 출신자 및 글로벌 인력의 채용이 증가하면서 전혀 다른 문화와 가정환경에서 자란 사람들이 같은 조직의 구성원으로 합류하고 있다. 이들의 일에 대한 가치관을 어떻게 통합하고, 조정하여 조직 내에서의 방향성을 일치시켜나갈 것인가가 21세기 지속가능경영의 성패를 좌우할 가능성이 높다. 워크스마트는 다양한 구성원의 개성을 존중하

10) Deloitte (2009). Generation Y: powerhouse of the global economy.; Hira, A. N. (2007). Attracting the Twenty Something Worker. Fortune.
<http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2007/05/28/100033934/>; Flander, S. (2008).

Milennial Magnets. HR Executive.; Goldman Sachs (2007. 6. 22.). GS Sustain.

11) 통계청 (2010). "통계로 보는 여성의 삶."

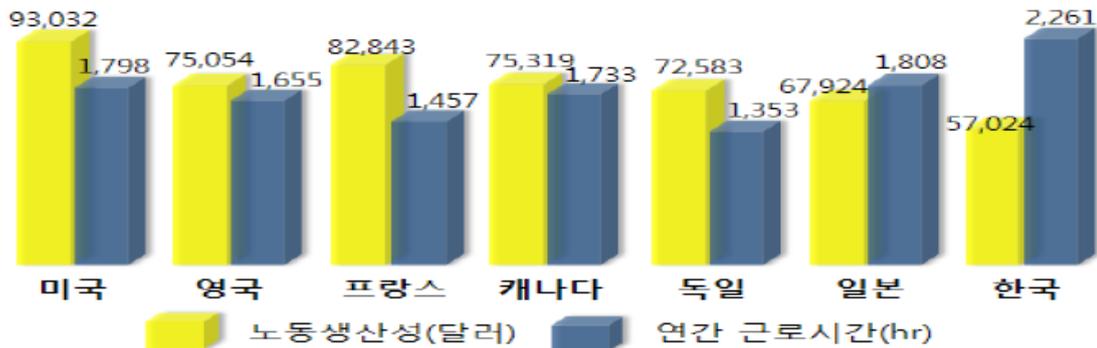
12) 한국노동연구원 (2007). "사업체패널조사."

고 그들의 창의성을 이끌어내되, 이를 조직창의성으로 승화시켜야 하는 21세기 기업에게 필요한 새로운 도전이라고 할 수 있다.

4. 워크하드의 현실 극복

워크스마트를 이야기하는 것은 현실이 워크하드이기 때문이기도 하다. 실제로 OECD 주요 선진국에 비해 한국 근로자는 노동시간이 길고 생산성은 지극히 낮다. 왜 이러한 현상이 지속되는 것일까? 이는 기본적으로 제도나 직장문화의 불합리성에 기인하는 경우가 많겠으나, 그 배경에는 삶의 의미를 직장에서 찾으려 하는 직장인들의 빈약한 문화생활도 있다고 볼 수 있다. 또한, 불안한 마음으로 퇴근을 하느니 차라리 잔업이나 특근을 하겠다는 눈치 보기도 있다.

선진국과의 노동생산성/근로시간 비교



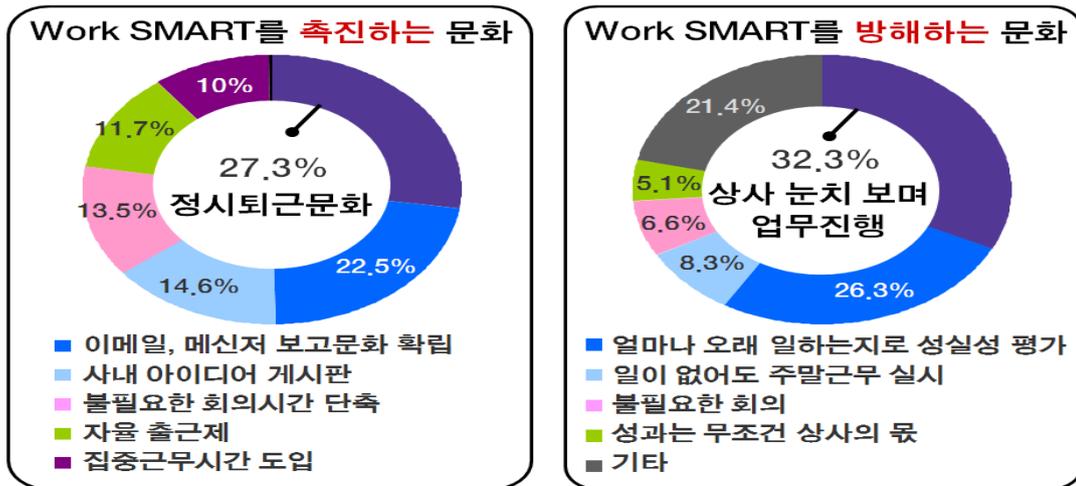
자료: 지식경제부(2009) "우리나라 생산성 국제비교 분석결과". 자료를 토대로 재구성

생산성이 낮은 장시간 근로를 해소하자는 것이 워크스마트의 목적 중 하나라고 할 수 있는데, 스마트하게 일을 해야 할 당사자들의 인식 수준은 아직 그러한 본질적인 의미를 제대로 이해하지 못하고 있다. 취업포털 '사람인'에서 직장인 1,277명을 대상으로 설문조사를 한 결과를 보면 보통의 한국 직장인들이 워크스마트에 대해 가지고 있는 생각을 엿볼 수 있다.

워크스마트를 촉진하는 문화로는 정시퇴근문화와 이메일이나 메시지를 활용한 보고문화가 많이 거론되고 있으며, 워크스마트를 방해하는 문화로는 상사의 눈치를 보며 업무를 진행하는 것과 얼마나 오래 일했는지의 여부로 평

가받는 것 등이 지적되고 있다. 직원들이 내놓은 의견은 지금이 100년 만에 온 일하는 방법론의 혁신기회라는 관점에서는 부족한 부분이 있으나, 그럼에도 시사점은 있다. 아직 이메일이나 메신저에 의한 보고문화도 확립되어 있지 않은 직장이나 상사의 눈치 보기가 일상화되어 있는 직장에서 워크스마트를 이야기하기란 쉽지 않은 일이다.

워크스마트에 대한 직장인들의 인식



자료: 사람인 (2010. 3. 30.~4. 8.). “워크스마트에 대한 견해(1277명 대상).” 조사 자료를 토대로 재작성<www.saramin.co.kr>

워크스마트에 대한 일부 부정적인 시각¹³⁾에도 주의할 필요가 있다. 이는 원격근무의 도입으로 직원은 24시간 회사의 감독하에 놓이게 된다는 것이다. 원래 노동법은 영국의 「Master - Servant Law」에서 시작되었다. 즉, 주종관계가 노동법의 기본 사상인데, 귀족의 집에서 시종들던 하인이 항상 대기하고 있다가 귀족의 부름에 응하듯이, 스마트폰 등 IT 기술의 발전이 기업과 직원의 관계를 주인과 종의 관계로 만들 수 있다는 우려인 것이다.

워크스마트는 노동자나 경영자 어느 한쪽에만 유리한 시스템이나 제도, 문화를 만드는 것이 아니라, 다른 기업과 차별되는 새로운 근로생활의 가치를 창출하자는 것이다. 이러한 관점에서 워크스마트는 노사가 함께 풀어나갈 경우 성과를 낼 수 있는 대단히 좋은 방법론이라고 할 수 있다. 실제로 영국 노총 (TUC: Trades Union Congress)은 전체 근로시간을 그대로 유지한 채, 2

13) “더 세진 노동장도 ‘퇴근없는 감옥.’” (2010. 6. 29.). 『한겨레』 . <<http://www.hani.co.kr/arti/economy/it/428023.html>>

주 9일 근무와 같은 집중근무제(Compressed Working)와 근무시간 바꾸기(Changing Times) 가이드라인 등을 제시하고, 시민단체(Work Wise UK)와 함께 워크스마트 캠페인(Work Wise Campaign)을 지원하고 있다.

5. 창조경영의 실천방법론 워크스마트

몇 년 전부터 창조경영이 기업의 화두로 등장하면서 직원들을 창조적으로 일하게 해야 한다는 논의가 계속되어 왔다. 그럼에도 불구하고 한국기업들은 직원들이 창조적으로 일을 하고, 이를 조직성으로 연결할 수 있는 방법론을 인지하지 못하는 것이 현실이다. 워크스마트는 개인의 창의력을 배가시켜 조직의 시너지, 조직의 창조성으로 승화시켜나가자는 취지에서 나온 것이다. 개인 차원에서는 창의력을 강조하는 것으로 충분하지만, 조직 전체의 창조성을 이끌어내기 위해서는 시스템과 구체적인 추진방법론, 그리고 다양한 차원의 커뮤니케이션 활성화를 위한 노력이 필요하다.¹⁴⁾ 즉, 워크스마트는 조직의 창조성 매니지먼트를 위한 실천 방법론이 될 수 있다.

윤석철(2005)은 다음과 같은 기업의 생존부등식을 제시한 바 있다.¹⁵⁾

$$V > P > C$$

(Value) (Price) (Cost)

이 부등식이 유지되어야만 기업이 생존할 수 있다는 것으로, 이 부등식은 어찌 보면 당연한 이야기를 하고 있다. 고객이 느끼는 가치가 제품이나 서비스의 가격보다 높아야 고객이 구매를 하게 되는 것이고(소비자 효용), 그 제품과 서비스의 가격은 당연히 비용보다는 높아야 한다는 것이다(생산자 효용). 그렇다면, 어떻게 해야 기업은 본인들이 제공하는 제품과 서비스에 대해 소비자들이 느끼는 가치를 극대화할 수 있을 것인가? 생산설비나 기술을 업그레이드하는 방법도 있겠으나, 개인의 창의력과 조직의 창조성이 요구되는 21세기에는 직원 개개인의 노력 이상으로 중요한 것이 없다.

14) 머니투데이, 삼성경제연구소 (2010. 4. 27.). 『워크스마트연구회』. 개최지: 삼성경제연구소.

15) 윤석철 (2005). 『경영, 경제, 인생』. 위즈덤하우스.

게리 해멀에 따르면, 수천 년 동안 인간의 노력을 모으는 유일한 방법은 시장과 위계질서뿐이었는데, 분산된 실시간의 네트워크인 인터넷이 등장하여 사람들이 로맨스를 찾고, 통찰력을 공유하고, 공동체를 배우며 이 방법을 근본적으로 바꾸고 있다고 한다. 더불어 과거에는 전화시스템을 무시하거나 효율적인 현대 정보기술의 혜택을 도외시한 기업이 없었는데, 현재는 웹의 잠재력을 개발하여 경영성과를 올리지 못하는 기업이 너무나 많다는 지적을 하고 있다.¹⁶⁾ 위크스마트가 일시적인 유행으로 끝날 것이 아니라 새로운 100년을 여는 문제해결을 위한 방법이자 철학으로 자리매김을 해야 하는 이유도 여기에 있다. 위크스마트로 웹이나 ICT의 잠재력을 업무에 활용할 수 있는 기회가 열린 이 때야말로, 지금까지와는 차원이 다른 일하는 방법론을 통해 기업의 부가가치 창출을 위한 직원들의 노력을 이끌어내야 한다.

매트 리들리는 프리드리히 하이에크가 말한 카탈락시(Catallaxy, 교환과 전문화가 만들어내는 창발적인 질서)의 팽창이 21세기에 지속될 것으로 전망한 바 있다.¹⁷⁾ 카탈락시의 개념을 기업으로 가져오면, 자유시장경제와 같은 조직구조에서 구성원 개개인이 가진 전문성을 서로 교환함으로써 조직의 창조성을 제고할 수 있다는 논리로 이해할 수 있다. 문제는 20세기 산업경제의 패러다임으로 보면, 21세기 창조경제에서 필요한 개인의 창의성과 조직적인 매니지먼트는 공존하기가 대단히 어렵다는 것이다.

게리 해멀은 “신세기의 가장 큰 문제는 창의성과 조직 사이의 지속적인 긴장이다”라는 리처드 플로리다의 말을 인용하면서, 이것이 어찌면 모든 것 중에서 가장 다루기 힘든 경영의 이율배반적인 특성이고, 따라서 가장 소중하고 가장 멋진 혁신이 될 것이라며, 이제는 기술발전 이외의 것이 필요하다는 것을 지적한 바 있다. 19세기에 제시된 경영원칙 위에 20세기에 나온 경영프로세스를 가지고, 21세기의 인터넷이 가능케 한 업무 프로세스를 보유하고 있는 기업에서 경영 DNA를 변신하지 않는다면, 경영 작업을 변화시키는 웹은 상상되고 말 것이라는 지적도 하고 있다.¹⁸⁾ 즉, 위크스마트는 경영의 DNA를 변화시켜 창조경제의 승자가 되기 위한 방법론으로서의 의의를 갖고 있기도 하다.

16) 해멀, G. & 브린, B. (2009). 『경영의 미래』 (권영철, 신희철, 김종식 역). 세종서적.

17) 리들리, M. (2010). 『이성적 낙관주의자』 (조현욱 역). 김영사.

18) 해멀, G. & 브린, B. (2009). 『경영의 미래』 (권영철, 신희철, 김종식 역). 세종서적.

이상에서 본 바와 같이, 워크스마트는 다양한 관점에서 그 추진 의의를 설명할 수 있으나, 문제는 구체적으로 어떻게 실천해나가야 하는가 하는 것이다. 그동안 창조경영에 대한 이야기와 더불어 개인의 창의성이 많이 강조되어 왔으나, 조직 차원에서 거의 100여 년 만에 찾아온 기회를 살린다는 관점에서는 보다 새로운 차원의 접근이 필요하다. 우리는 이것을 ‘창의 기반 생산성’이라는 새로운 개념으로 정리하고자 한다. 워크스마트가 결국 세상에 없는 독창적인 재화나 용역(서비스)을 창출하여 조직의 부가가치를 높이기 위한 21세기 경영의 방법론이라고 하지만, 구체적으로는 창의적으로 머리를 써서 개인과 조직의 토탈 생산성을 올리자는 것이기 때문이다. 현실적으로는 ‘생산성과 창의성 간의 역설(productivity-creativity paradox)’과 같은 상호모순이 존재하고 있지만, 21세기 창조적인 기업으로 거듭나면서 지속적인 성장을 계속해나가려는 기업이라면 창의성, 생산성 모두를 확보해야 한다.

이상의 내용을 전제로 II장에서는 창의성을 생산성과 조화시켜야 한다는 관점에서 워크스마트의 추진 모델을 제시하고, III장에서는 그 실천 전략으로서 공간관리 혁신(Space), 방식관리 혁신(Method), 지식관리 혁신(Acquaintance), 성과관리 혁신(Result), 시간관리 혁신(Time)의 5가지 워크스마트 영역을 살펴보고자 한다.

II. 위크스마트 모델

1. 창의 기반 생산성 제고가 핵심 과제

(1) 창의 기반 생산성의 의미

생산성 + 창의성

본 연구에서 제시하는 위크스마트 모델은 한국기업들이 직면해 있는 중요한 과제가 창의 기반 생산성(creativity-based productivity)의 제고라고 상정하면서 SMART라는 5개 드라이버(driver, 動因)를 통해 기업의 창의 기반 생산성을 높일 방법을 제시하는 것을 목적으로 한다. 먼저 창의 기반 생산성에 대해 살펴보자면, 왜 생산성이면 생산성이고, 창의성이면 창의성이지, 이 둘을 합친 창의 기반 생산성일까? 이는 도대체 어떤 의미일까? 창의 기반 생산성의 의미를 알기 위해 생산성과 창의성을 차례로 살펴보자.

생산성(productivity)은 생산의 효율을 나타내는 지표로, 흔히 투입 대비 산출의 비율로 정의된다. 생산성 척도 중에서 가장 흔히 사용되는 노동생산성은 단위노동시간 당 생산량이다. 생산성 지표를 통해 노동뿐만 아니라 자본이나 원재료의 효율도 알아볼 수 있다. 본 연구의 주요 관심은 특정 투입요소에 한정된 생산성이 아니라 기업의 전체 투입 대비 전체 성과로서의 생산성이기 때문에 ‘○○생산성’, ‘△△생산성’과 같이 구분하여 다루지는 않는다. 이렇게 전체로 조망할 때, 생산성은 한 기업이 투입요소를 재화나 서비스로 얼마나 잘 전환시키는지를 측정한¹⁹⁾ 정도라고 정의할 수 있다. 생산성을 이렇게 정의한다면, 우리는 당연히 기업의 투입요소가 무엇인지에 관심을 가지지 않을 수 없다. 기업이 산출물을 생산하기 위해 투입하는 요소는 사람, 지식, 시스템, 원자재, 장비와 연장, 경영(management), 프로세스, 태도 등 다양하다. 그렇다면 산출물은 무엇일까? 흔히 산출물을 생산 수량이라고 생각하지만, 사실은 서비스 향상이나 비용 절감 등도 산출물이다. 따라서 투입요소와 마찬가지로 산출

19) 기업 생산성의 측정은 거시경제학과 미시경제학에서 실증적으로 가장 어려운 문제 중 하나로 여겨지고 있으나 본 보고서의 초점은 이러한 경제학적 측정이 아니므로 여기서는 논외로 한다(Bernard, Redding & Schott (2009). Products and Productivity. *Scandinavian Journal of Economics*, 111(4), 681-709.)

물 역시 ‘몽땅그려진’ 혹은 총체적인 성과 전반이다. 이렇게 볼 때 생산성은 양과 질을 모두 포함하는 지표라고 할 수 있다.

다음으로 창의 기반 생산성의 구성요소 중 하나인 창의성(creativity)을 살펴보자. 창의성은 기존의 틀에서 벗어난 새로운 사고방식을 통해 문제에 대한 혁신적인 해결책을 제시하는 능력이라 정의할 수 있다. 비슷하지만 혁신적인 아이디어를 생성하고 그것을 현실로 구현해내는 능력이라고도 정의할 수 있다. 창의성은 먼저 독창적인(original, new) 아이디어가 있어야 할 뿐 아니라, 무엇인가를 생산해야 한다. 물론 여기에서의 산출물은 재화나 서비스뿐만 아니라 기술, 예술작품, 공식, 해법 등 산출 가능한 모든 것을 지칭한다. 다시 말해, 새로운 아이디어가 한 사람의 머릿속이나 몇몇 사람들의 논의 속에서만 머무는 것이 아니라 타인이 인식하고 보고 느낄 수 있는 결과물로 나타날 때 우리는 그것을 창의성이라고 부를 수 있다는 것이다. 그런 면에서 창의성은 ‘일’이고(Florida 2000,²⁰ p33), 그 일의 산물은 사회적 의미(평가)라는 잣대를 비켜갈 수 없다. 비슷한 의미로 “산출물(product)이나 응답(response)이 얼마나 창의적인가 하는 것은 그것이 우리의 과업에 어느 정도로 새롭고(novel) 적절하며(appropriate), 유용하고 올바르며, 또한 가치 있는가에 의거해 판정될 것이다.”(Amabile 1996,²¹ p35). 즉, 창의성은 단지 새롭고 진기함의 잣대로만 재는 것이 아니라 목적에 부합되는 정도에 따라 판단된다고 하겠다.

예를 들어보자. 3명의 대학생이 은행을 들키지 않고 털 수 있는 방법을 제시하는 내기를 했다고 하자. 이들은 한 명씩 자신의 아이디어를 내놓았다. 이들의 아이디어는 하나같이 기발한 것으로 인정받을 만했다. 그렇다고 해서 우리는 이들의 아이디어를 창의적이라 할 수 있을까? 그렇지 않을 것이다. 무엇보다 이들의 아이디어는 그들만의 것이지 제한적으로라도 공개되지 않았기 때문이다. 이들이 그중 한 아이디어를 실행에 옮겼고 은행털이에 성공했다고 하자. 그리고 경찰에 붙잡히지도 않았다고 하자. 그렇다면 이들의 아이디어는 창의적이었다고 할 수 있을까? 우리의 정의에 따르면 그렇지 않다. 이들의 아이디어가 공공의 선을 창출하지 못했기 때문이다. 창의적이 되기 위해서는 첫째, 공개되고(기업비밀의 경우처럼 제한적으로라도) 둘째, 사회적으로 의미가

20) Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class, and How It is Transforming Work, Leisure, Community, and Everyday Life*. New York: Basic Books.

21) Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context*. Westview Press.

있어야 한다. 만약 이들의 아이디어가 영화에서 실행되어 영화가 흥행에 성공했다면 이들의 아이디어는 창의적이었다고 평가받을 수 있을 것이다. 창의성이 ‘의미 있는 생산’을 전제로 해야 한다는 데는 누구보다도 기업이 찬성할 것이다. 대표적인 혁신 기업 IBM의 핵심가치인 ‘Innovation that matters for our company and for the world’도 성과 없는 창의성(혹은 혁신)은 창의성으로 인정받을 수 없으므로 장려해서도 안 된다는 메시지를 담고 있다.

이렇게 생산성과 창의성은 모두 생산의 의미를 내포한다. 차이가 있다면, 생산성이 더 잘, 더 많이, 더 효율적으로, 비용을 덜 들이고 생산하는 것에 중점을 두는 데 반해, 창의성은 이 세상에 없는 새로운 것을 생산하는 것에 중점을 둔다는 것이다. 이렇게 볼 때, 기업에게 창의 기반 생산성이란 각종 투입요소를 새로운 방식으로 활용하여 첫째, 이 세상에 없는 새로운 것을 만들어내고 둘째, 질적 우위를 가진 제품과 서비스를 효율적으로 생산, 제공하는 능력이라고 정의할 수 있을 것이다.

생산성과 창의성의 역설

이렇게 일견 상이한 생산성과 창의성에 대해 ‘만들어낸다’는 것을 공통분모 삼아 ‘창의 기반 생산성’으로 융합시켰지만, 과연 이러한 시도에 무리는 없을까? 그동안 이 두 개념이 서로 모순된다는 주장, 이른바 ‘생산성과 창의성의 역설(productivity-creativity paradox)’ 또한 어느 정도 인정되어 왔다. 생산성과 창의성이 상호 모순적이라는 주장의 배경에는 상당히 강력한 근거가 존재한다. 생산성을 높이려고 하면 창의성이 하락하고, 반대로 창의성을 높이려고 하면 생산성이 하락하는 경향이 관련 연구와 현실 세계에서 종종 발견되었기 때문이다. 만약 하나의 상승이 불가피하게 다른 하나의 하락을 초래한다면 이 두 개념을 통합하는 것은 무의미한 억지에 불과할 것이다.

먼저, 생산성 목표와 창의성 목표가 각각 어떠한 결과를 산출하는지 살펴보자. 여기서 생산성 목표는 수량 목표이고, 창의성 목표는 독창적인 것을 만들라는 주문이다. 한 연구(Shalley, 1995²²)에 의하면, 창의성 목표를 주면 생산

22) Shalley, C. E. (1995). Effects of Coaction, Expected Evaluation, and Goal Setting on Creativity and Productivity. *Academy of Management Journal*, 38(2), 483-503.

성이 하락하였다. 놀랍게도 창의성 목표를 받은 사람의 생산성은 아무런 목표를 받지 않은 사람보다 더 낮게 나타났는데, 그것은 아마도 창의성 목표에 집중하다보니 수량에 신경을 쓸 여유가 없었기 때문일 것이다. 아무런 목표를 받지 않았을 경우라면 산출 수량에 대해 적어도 어느 정도는 신경을 쓰게 될 것이다. 이러한 결과는 직관적으로 타당하게 들릴 수 있다. 굳이 예술가가 아니라하더라도 많은 시간과 공을 들여 ‘작품’을 완성했을 때, 그것이 하나라는 사실에는 전혀 아랑곳 하지 않고 만족한 경험이 누구에게나 있지 않을까? 그렇다면 진정 생산성과 창의성은 공존하지 못하는 것일까? 이 두 가지 목표를 다 쫓는 것은 불가능할까? 이 시점에서 생산성과 창의성 공존의 가능성 여부에 대해 결론을 내릴 수는 없지만, 공존이 가능하더라도 두 가지 목표를 한데 묶어 설정하려면 세심한 주의를 기울여야 할 것이다.

이번에는 작업프로세스가 생산성과 창의성에 각각 어떤 영향을 미치는지를 살펴보자. 작업표준화 효과를 분석한 한 선행연구(Gilson et al. 2005²³)에 따르면, 작업표준화가 낮을 때는 창의성이 높은 팀의 성과가 좋았다. 반면, 작업표준화가 높을 때는 이 상관관계가 나타나지 않았다. 이는 작업표준화가 창의성과 팀 성과 간 관계에서 조절변수 역할을 한다는 것을 의미한다. 다시 말해, 창의성과 팀 성과 간의 상관관계는 작업표준화가 잘 되어 있지 않을 때에만 나타난다는 것이다. 그런데 이 연구의 또 다른 결과도 매우 흥미로운데, 작업표준화가 잘 안 되어 있으면 창의성이 높은 팀에 대한 고객의 평가가 창의성이 낮은 팀에 비해 더 나빴다. 결국, 창의성이 높은 팀이라도 고객을 만족시키기 위해서는 표준화된 작업시스템에 의존해야 하며, 對고객서비스에 있어서만큼은 창의성보다 작업표준화가 더 중요하다는 것이다.

이 연구결과는 두 가지 의미로 해석할 수 있다. 첫째, 작업표준화가 잘 되어 있어도 창의적 성과 산출에는 별다른 영향을 미치지 않으며 둘째, 대체로 고객은 창의적인 성과보다 일관성 있고 신뢰할 수 있는 성과에 더 만족한다는 것이다. 작업표준화가 산출물의 수량 증대뿐 아니라 수율이나 품질 향상에도 기여한다는 사실에는 이론의 여지가 없다. 그러나 작업표준화가 갖추어져 있다고 해서 반드시 창의적인 성과로 연결되는 것은 아니다. 즉, ‘잘 만들어낸다’

23) Gilson, L. L. et al. (2005). Creativity and Standardization: Complementary or Conflicting Drivers of Team Effectiveness? *Academy of Management Journal*, 48(3), 521-531.

는 것과 ‘창의적인 것을 만들어낸다’는 것은 서로 다른 작업프로세스를 필요로 한다고 볼 수 있다. 한편, 고객이 우선적으로 기대하는 것은 창의적인 제품/서비스가 아니라 일관되고 질 좋은 제품/서비스라는 점은 기업 생존의 선결요건이 무엇인지를 분명히 하는 대목이다. 즉, 기업은 창의적인 것을 만들어내기 앞서 산출물을 제대로 잘 만들어 제공할 수 있어야 한다. 물론 선결요건이라고 해서 생산성이 창의성에 선행되어야 한다는 의미는 아니다. 높은 창의성 하나로 시작한 기업에게 창의성을 억제하고 생산성을 먼저 확보하라고 하는 것은 어리석은 충고일 것이다. 그러나 생산성에서 우위를 점하지 못한 기업이 방향을 창의성으로 선회하여 독창적인 제품을 개발하고자 할 때, 장기적으로 성공하기 위해서는 반드시 생산성을 점검해야 한다는 조언은 가치가 있다.

이번에는 목표와 프로세스에 이어 보상에 대해서 살펴보도록 하자. 창의성에 중점을 두고 보상하는 것이 수량만 기준으로 보상을 했을 때에 비해 창의성 높은 성과의 비중을 높이는 것으로 알려져 있다(Kachelmeier et al. 2008²⁴). 즉, 창의성에 대해 보상하면 창의적인 성과를 내기 위해 노력하게 되고 결과적으로 高창의성 성과의 비율이 높아진다는 것이다. 그런데 흥미로운 점은 高창의성 성과의 비중은 늘지만 그 수가 늘어나지는 않는다는 것이다. 수가 늘지 않은 상태에서 비중만 늘었다는 것은 低창의성 성과의 수가 줄었다는 뜻이고, 성과의 총수(總數) 역시 줄었다는 뜻이다. 왜 이러한 결과가 나왔을까? 창의성에 대해 보상하면 창의성 높은 성과에만 포커스를 맞추게 되어 창의성이 낮은 성과를 희생시키기 때문이다. 반면, 수량에 대해 보상을 했을 때는 창의성에 대해 보상하는 것에 비해 성과의 총수가 훨씬 많았다. 그리고 高창의성 성과의 비율은 낮아져도 그 수는 창의성 기준으로 보상을 했을 때에 비해 줄어들지 않았다. 이러한 결과는, 많이 만들어낸다는 데 초점을 맞추다보니 高창의성 성과와 低창의성 성과가 뒤섞여 산출되기 때문이라고 설명할 수 있다.

기존 연구는 목표, 프로세스, 보상의 3가지 요인이 생산성과 창의성을 어떻게 제고하고 억제하는지를 살펴본 결과, 생산성 메커니즘과 창의성 메커니즘은 서로 독립적으로 존재하고 작동한다고 결론내리고 있다. 특히, 창의성 목표 및 보상은 보다 높은 창의성을 발휘하는 유인이 될 수는 있지만 전반적으로

24) Kachelmeier, S. J., Reichert, B. E. & Williamson, M. G. (2008). Measuring and Motivating Quantity, Creativity, or Both. *Journal of Accounting Research*, 46(2), 341-373.

생산성에는 매우 부정적인 영향을 미친다는 방향으로 잠정 결론짓는다. 만약 이 잠정 결론이 옳다면 우리는 생산성과 창의성의 역설을 수용할 수밖에 없을 것이다. 또한 프로세스의 경우, 표준화 정도가 높다고 해서 高창의성 성과로 연결되지 않는다. 즉, 여기서도 생산성 제고의 가장 확실한 메커니즘 중 하나라 할 수 있는 프로세스 표준화가 실제로는 창의성 제고와 무관한 것으로 나타난다. 이 경우, 생산성과 창의성 간의 역설까지는 아니라 하더라도 연결고리가 없다는 결론을 내릴 수 있다. 만약 둘 사이에 연결고리가 없음에도 억지로 한데 묶는다면 ‘창의 기반 생산성’이라는 개념은 무용지물이 되고 말 것이다.

창의 기반 생산성과 양수결장 조직

생산성과 창의성 간의 역설은 두 개념이 조화를 이룰 수 있다고 속단할 수 없음을 알려준다. 두 개념은 상반된다고까지는 할 수 없더라도 마찰을 일으킬 소지가 다분하다. 특히 하나가 개선되었다고 다른 하나도 자동적으로 나아지지 않는 것은 물론, 하나를 향상시키면 다른 하나가 악화되는 ‘역설적’ 상황도 얼마든지 가능하기 때문이다. 한마디로, 이 두 개념은 이론적으로나 현실적으로나 마찰 또는 긴장 관계에 있다고 하겠다. 또한 이 두 개념은 얼핏 서로 무관하게 보일 만큼 향상 수단, 즉 드라이버가 상이하다. 위에서 언급한 프로세스 표준화가 그 좋은 예이다.

그렇다면 왜 우리는 굳이 이 말썽 많은 두 개념을 한데 묶으려 하는가? 그 이유는 간단하다. 기업이 생산성과 창의성 둘 다 확보해야 하기 때문이다. 생산성과 창의성의 동시 확보는 업종 1위나 2위 같은 몇몇 선도 기업에만 해당되는 것이 아니라, 글로벌 비즈니스 영역에서 경쟁하는 기업이라면 피할 수 없는 과제가 되었다. 일찍이 Abernathy(1978)²⁵⁾는 생산성 향상에만 집중하다 보면 조직의 유연성과 혁신 능력이 손상된다고 지적하였지만, 이는 생산성에 대해 덜 신경 쓰라는 것이 아니라 생산성에 대해 관심을 갖는 만큼 창의성에 대해서도 주의를 기울여야 한다는 의미이다. 무한경쟁 속에서 살아남으려면 효율과 혁신의 균형 있는 발전이 필요하다는 주장은 지금까지 일관되게 제기되어 왔다(Mintzberg, 2007²⁶⁾; Skinner, 1986²⁷⁾). 수십 년 이상 경쟁력을 유지

25) Abernathy, W. J. (1978). *The Productivity Dilemma*. Johns Hopkins University Press.

26) Mintzberg, H. (2007). Productivity is Killing American Enterprise. *Harvard Business Review*, July-August. 25.

하는 기업들은 탐색(exploration)과 활용(exploitation)을 동시에 추구한다는 지적 (Ghemawat & Costa 1993²⁸); March 1991²⁹); Teece, Pisano & Shuen 1997³⁰)도 결국 생산성과 창의성을 함께 향상시켜야 한다는 뜻이다. 이렇게 생산성과 창의성 중 하나라도 간과하는 기업은 오래 지탱할 수 없고, 지속적인 경쟁우위를 위해서는 이 둘을 병행해야 한다는 주장은 O'Reilly와 Tushman 등이 발전시킨(O'Reilly & Tushman 2004³¹); Tushman & O'Reilly 1997³²) 양수겸장 조직(ambidextrous organization)에서 가장 설득력 있게 제기된다. 양손잡이 조직이라고도 불리는 양수겸장 조직은 효율과 혁신, 또는 탐색(exploration)과 활용(exploitation)을 동시에 추구한다. 이 이론은 무엇보다도 탐색과 활용이 조직학습에 있어서 서로 근본적으로 다른 접근법(Katila & Ahuja 2002³³)이라고 전제한다. 같은 차원 안에서 차이가 크면 동일한 연속성의 양극단이라고 가정할 수 있겠지만, 탐색과 활용은 완전히 다른 방식으로 해법을 찾아나가는 수밖에 없다. 양수겸장 조직은 이 상이한 접근법을 동일기업 안에서 구현해야 한다고 주장한다. 그렇다면 어떻게 실행할 것인가?

그 방법은 2가지이다. 첫째는 하부 조직 2개에 하나는 미래를 위한 탐색 과제를 부여하고 또 다른 조직에는 기존에 수익을 잘 내고 있는 활용 과제를 부여하는 것이다. 이러한 방식은 조직 구조상 해결 방법이기 때문에 구조적 접근법(structural approach) 혹은 건축적(architectural approach) 접근법이라고 부른다. 둘째는 리더가 자신의 판단에 따라 개별 작업자에게 탐색 과제 또는 활용 과제를 부여하는 것으로, 이것은 구조적으로 정해지는 것이 아니기 때문에 맥락적 접근법(contextual approach) 혹은 리더 기반 접근법(leader-based approach)이라고 부른다. 맥락적 접근법이 활성화되기 위해서는 양수겸장형 리더 양성, 적합한 조직문화, 인사제도 등이 뒷받침되어야 할 것이다.

27) Skinner, W. (1986). The Productivity Paradox. *Management Review*, 75(9), 41-45.

28) Ghemawat, P. & Costa, J. (1993). The Organizational Tension between Static and Dynamic Efficiency. *Strategic Management Journal*, 14, 59-73.

29) March, J. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2, 71-87.

30) Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.

31) O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74-81.

32) O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (1997). *Winning through Innovation: a Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*. Harvard University Press.

33) Katila, R., & Ahuja, G. (2002). Something Old, Something New: a Longitudinal Study of Search Behavior and New Product Introduction. *Academy Management Journal*, 45, 1183-1194.

혁신의 흐름(streams of innovation)을 형성해내는 능력은 그 조직이 다중 유형의 혁신을 동시에 수행할 수 있는 능력이 있는지에 달려 있다. 예를 들어, 현재와 미래 둘 다에서 성공하기 위해서는 서로 일관성 없는 여러 개의 하부 조직과 문화를 동시에 관리할 수 있는 양수검장 조직을 만들고 이를 경영할 사람이 필요하다.

자료: O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (1997). *Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*. Harvard University Press. p. 37.

그렇다면 양수검장과 본 연구에서 제시하는 창의 기반 생산성의 차이는 무엇일까? 첫째, 양수검장은 기본적으로 이원성(duality)이다. 양손을 다 쓸 수 있는데 어떤 경우에는 왼손을 쓰고, 어떤 경우에는 오른손을 쓴다. 이는 필요에 따라 오른손이나 왼손이나를 적절히 선택을 해야 한다는 뜻이다. 목표가 그때그때 다르다. 반면, 창의 기반 생산성은 목표가 하나이다(holism). 창의성을 발휘할 때도 생산적으로 발휘하고 생산성을 높일 때도 창의적인 방법을 찾자는 것이다. 본 연구는 활용형 과제(exploitative task)라 하더라도 창의적인 방식을 끊임없이 실험하고 도입하지 않는 한 경쟁우위를 유지할 수 없다고 본다. 탐색 과제도 과제 시작부터 효율적 생산을 머릿속에 그리고 부단히 고민할 때만 회사와 세상에 도움이 되는 성과를 낼 수 있을 것이다. 본 연구의 기본 입장은, 과제가 더 혁신적이거나 덜 혁신적일 수는 있어도 이분법적으로 구분되지는 않으며, 과제 수행에 전혀 다른 접근법을 적용하는 것도 맞지 않는다는 것이다. 양수검장 조직이 긴장을 조성한다면(Andriopoulos & Lewis 2009)³⁴, 창의 기반 생산성은 통합을 유도한다. 양수검장 조직이 활용과 탐색을 분리할 수밖에 없는데 반해, 창의 기반 생산성은 이 둘을 분리하지 않는다. 이 둘을 분리하는 것이 회사나 구성원들의 정체성에 혼란을 주어 장기적으로는 오히려 성장잠재력을 손상시킬 위험을 내포하고 있다고 본다. 대대적인 혁신과 소소한 개선은 서로 매우 밀접하게 연결되어 있어 별도의 관리가 불가능하거나 부자연스럽다고 본다.

34) Andriopoulos, C. & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organizational Science*, 20(4), 696-717.에 의하면 양수검장 조직형 혁신의 긴장에는 전략적 의도(이익 vs. 기술적 돌파), 고객 지향성(밀착관계 vs. 거리유지), 개인적 동인(규율 vs. 열정) 등이 존재한다.

대개 주요 혁신이 하나 일어나기 위해서는 수없이 많은 소소한 제품개선과 시스템 개선을 거쳐야 한다. 이런 점진적 혁신은 전형적으로 규모의 경제와 대량 마케팅을 필요로 하는 고도로 전문화된 시스템을 산출하게 된다.

자료: Abernathy, W. J. & Utterback, J. M. (1978). Patterns of Industrial Innovation. *Technology Review*, 80, 40-47.

둘째, 양수점장 조직은 기본적으로 사업 전략에 따른 조직구성이다. 즉, 사업전략이 일차적이고, 조직 구성을 이에 맞게 배치함으로써 사업 전략을 지원한다. 이와 달리, 창의 기반 생산성은 조직전략이며 그 자체가 그대로 독자적 목표이다. 양수점장은 적용 과정에서 사업전략에 따라 계속 변경될 수밖에 없기 때문에 위화감, 평가 불인정, 리더 미확보 등의 문제를 완전히 피해 갈 수 없지만, 창의 기반 생산성은 그 자체가 목표이기 때문에 지속적이고 안정적인 개선이 가능하다.

마지막으로, 측정 면에서 다르다. 양수점장 조직의 측정은 아직 본격화되었다고 말할 수는 없으나, 조직의 현재 단면을 진단함으로써 측정 가능하다. 주로 관리자 혹은 경영자를 대상으로 리커트 척도 설문을 시행하는데 설문 항목에는 이익의 안정적 창출이 해당 기업에 얼마나 중요한지, 3년짜리 혁신 프로젝트가 어느 정도 중요한 것인지, 차세대 제품 혁신에 어느 정도 관심을 기울이고 있는지 등이 포함된다 (He & Wong 2004³⁵). 한편, 창의 기반 생산성은 그 자체가 목표이므로 성과지표를 개발해 측정할 수 있다. 즉, ‘생산량 증가 - 서비스 향상 - 비용 절감’이라는 3대 수량 지표와 혁신적 개발과 성과라는 혁신 지표를 사용하여 측정할 수 있다. 기존의 생산량 증가 지표를 단순한 생산량 증가율이나 증가분과 같은 단일 수치로 제시하는 것이 아니라, 세부적으로 혁신제품의 생산 및 매출 비중 증가, 개척된 시장의 매출 점유율 증가 등을 포함시킴으로써 창의성이 얼마나 많이, 얼마나 빠르게, 얼마나 적은 비용으로 생산되는지를 측정할 수 있다. 본 보고서에서는 이에 대해 보다 구체적으로 후술하겠다.

35) He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organizational Science*, 15, 481-494.

창의 기반 생산성의 의미

본 연구에서 우리는 기업이 장기적으로 경쟁우위를 유지하기 위해서는 창의 기반 생산성을 확보하고 향상시키는 것이 필수라고 주장한다. 창의 기반 생산성의 개념을 좀 더 형상화해보면 첫째, ‘의사결정 → 지식 생산 → 제품 생산’으로 연결되는 기업 프로세스 전반에 걸친 생산성과 창의성의 유기적³⁶⁾ 결합이다. 여기서 ‘유기적’은 생물체처럼 전체를 구성하고 있는 각 부분이 서로 밀접하게 관련을 가지고 있어 떼려야 뗄 수 없다는 뜻이다. 이러한 의미에서 창의 기반 생산성은 창의성과 생산성을 따로 구분하지 않으며, 특히 창의성이 적용되는 프로세스와 생산성이 적용되는 프로세스가 따로 있다고 가정하지 않는다. 창의 기반 생산성은 회사 차원에서는 경쟁 우위 유지 및 지속 성장성을 위한 관리 지표로 활용할 수 있으며, 개인과 팀 차원에서는 목표 설정과 과제 수행에 있어 전체의 지향점에 대한 인식을 가지고 개인과 팀의 일하는 방식을 모색하고 결정해나가는 기준이 될 수 있다.

둘째, 창의 기반 생산성은 지금까지 인류가 몇 차례에 걸쳐 생산성을 획기적으로 증대시킨 드라이버 중 가장 최근 드라이버인 창의성을 강조하는 개념이다. 농업혁명 → 산업혁명 → 정보혁명의 뒤를 잇는 창의혁명은 인간의 정서적, 지적 능력의 확장을 통한 생산성 혁명이다. 농업혁명은 농사짓기를 통해 인류를 굶주림에서 구했고, 산업혁명은 기계와 공장을 통해 필요한 재화를 생산해 생활의 편안함을 제공하였으며, 정보혁명은 컴퓨터와 인터넷을 통해 사람들 사이에 놓인 심리적, 물리적, 계층적 장벽을 허물었다.

프로세스별 구분 적용 vs. 쏠 프로세스 포괄 적용



36) 여기서 ‘유기적’이라 함은 생물체처럼 전체를 구성하고 있는 각 부분이 서로 밀접하게 관련을 가지고 있어 떼려야 뗄 수 없는 것을 의미함

이제 창의혁명이 무한한 확장성을 가진 인간 창의성을 발현시킴으로써 생활에 즐거움을 주고 궁극적으로는 일과 놀이(work and play)의 구분을 없앨 것이다. 창의 기반 생산성은 창의혁명이 가져올 생산부문에서의 변화이다. 창의혁명은 그 이전의 다른 혁명이 그러하였듯이 변화가 생산부문에만 한정되지 않고 경제전반, 사회문화, 생활스타일, 의식구조에까지 파급될 것이다. 본 보고서에서 다루는 창의 기반 생산성은 생산부문에 한정되지만 실제로 창의성은 인간 생활의 모든 측면에 광범위하고 깊은 영향을 미칠 것이다. 그리고 그 파급효과의 많은 부분은 생산성의 폭발적 증가 및 생산 방식의 변화로 발생할 것이다.

셋째, 창의 기반 생산성과 기존 생산성의 관계를 좀 더 명확히 규정한다면 우선 창의 기반 생산성을 기존 생산성의 부분 집합으로 상정할 수 있을 것이다. 기존 생산성 중 창의성에 기반하여 생산된 산출물을 추출하여 그 비중을 측정한다. 그러면 기업은 전체 생산성 대비 창의 기반 생산성의 비중을 늘리고자 할 것이고 그 방안을 연구할 것이다. 여기서 창의 기반 생산성은 총 생산성의 부분집합이므로 1을 넘을 수 없다. 그러나 창의 기반 생산성이 총 생산성 자체를 향상시키는 것은 얼마든지 가능하다.

창의 기반 생산성 개념



다른 한편, 우리는 창의 기반 생산성을 기존 생산성의 부분집합으로 규정하지 않고 기존 구성 지표들에 더해, 지금까지 포함되지 않았던 영역들을 포함시켜 창의 기반 생산성 지표를 새로이 구성할 수 있다. 예를 들어, 사회적 신뢰, 평판, 소비자 충성도, 브랜드 인지도 등 기업이 지속성장(sustainable growth)을 위해 필요한 영역들을 창의 기반 생산성 측정 지표로 활용할 수 있다. 이렇게 되면 창의 기반 생산성이 기존 생산성과 교집합을 이루는 것이

된다. 그리고 나아가 기존 생산성과 창의 기반 생산성을 통해 기존 생산성을 새롭게 규정한다면, 생산성의 외연을 확장하는 것이 되므로 생산성을 새로운 시각으로 바라보는 계기가 될 수 있을 것이다.

요약하면, 창의 기반 생산성은 인간 창의성이 발현됨으로써 창출되는 생산성이다. 창의성은 기업의 ‘의사결정 → 지식 생산 → 제품 생산’의 전 프로세스에 적용되며, 정보혁명을 이을 창의혁명의 핵심 동인이다. 창의혁명은 이전의 혁명들이 그러하였듯이 생산성의 폭발적 증가(또는 생산방식의 변화)를 가져오고 나아가 인간 생활 자체를 바꾸어놓을 것이다. 기업들은 기존의 생산성 개념 내에서 창의 기반 생산성의 비중 확대를 모색하거나, 지금까지 생산성 잣대로 여겨지지 않았지만 기업의 지속성장에 꼭 필요한 요소들을 창의 기반 생산성 요소로 받아들임으로써 생산성의 외연을 확대시키고자 할 것이다.

(2) 한국기업 창의 기반 생산성의 현주소와 장애요인

미흡한 혁신 성과

그렇다면 한국기업들의 창의 기반 생산성 수준은 어떠할까? 창의 기반 생산성 수준을 가늠하기 위해 일단 가장 흔히 쓰이는 투입 대용지표(proxy)인 연구개발비와 대표적인 산출 대용지표인 혁신 성과를 살펴보자. 먼저 결론부터 말하자면, 한국기업들은 혁신을 지상과제로 받아들이고 또 그에 상응하는 노력을 기울이고 있지만, 혁신 성과가 생각보다 높지 않다. 한국은 이미 GDP 대비 R&D 비용 비중이 선진국 수준에 도달하였고 R&D의 주체도 국가에서 민간으로 이동하였다(삼성경제연구소 2006³⁷). 한국의 민간기업 R&D 강도(R&D intensity)³⁸는 2007년 현재 3.9로, 이스라엘(6.2), 스웨덴(4.5), 핀란드(4.0)에 이어 세계 4위이다. 한국의 R&D 강도는 OECD 평균(2.4)과 EU 평균(1.8)을 크게 웃돌 뿐 아니라 일본(3.7), 스위스(3.1), 미국(3.1), 독일(2.9) 등의 선진국보다도 높다. 한국기업들은 아시아 금융위기와 같은 총체적 난국 속에서도 꾸준히 R&D 강도를 높여 1997~2006년에 민간 R&D 지출은 연평균 8.1%씩 증가하였다(OECD 2009b³⁹). 기업의 R&D 지출 절대 액수 역시 커서

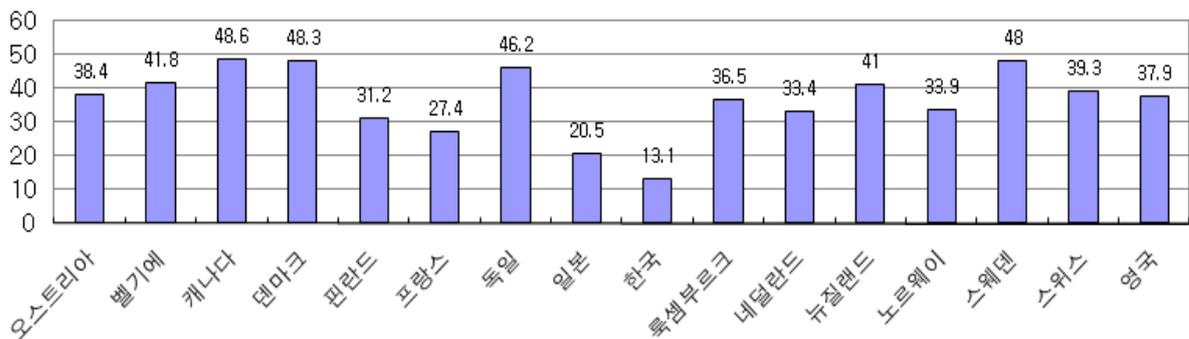
37) 강원, 한창수, 이원재 (2006). "한국 경영 20년 회고" (CEO Information 제561호). 삼성경제연구소.

38) 민간기업 R&D 강도는 산업총부가가치에 대한 기업 R&D(BERD: Business Enterprise R&D) 지출 비율로 나타낸다.

미국, 일본, 중국, 독일에 이어 세계 5위이다.⁴⁰⁾

그러나 실망스럽게도 기업의 R&D 성과는 그리 높지 않다. R&D를 수행하는 기업의 비중은 높으나—한 OECD 조사에 의하면(OECD 2009a⁴¹⁾) 한국은 전체 제조업체 중 R&D 수행 기업 비중이 42%로, 캐나다(53.2%), 스위스(47.9%), 독일(47.3%)에 이어 네 번째로 높으며 그 뒤를 스웨덴(40.7%), 영국(40.2%), 핀란드(37.9%)가 잇고 있다—기술혁신을 제품이나 프로세스로 개발한 기업의 비중은 다른 나라에 비해 크게 낮아 전체 제조업체의 13.1%에 불과했다(OECD 2009a). 이 수치는 데이터가 부적합한 호주를 제외한 16개 조사대상국 중 최하위이다. 이러한 측면에서 보면 한국기업의 혁신은 아직도 선진국 수준에 크게 못 미친다.

기술혁신 제조업체 비율



자료: OECD (2009b). OECD Science, Technology and Industry Scoreboard.

혁신의 질도 문제다. 해외 특허등록률 등의 기준에 비추어볼 때 혁신의 질도 주요 기술선진국에 비해 현저히 떨어진다(산업연구원 2005⁴²⁾). 해외 시장이나 국내 시장에 시장 최초의 제품(a new-to-market product innovation)을 출시한 제조업체 비율에 있어서는 전체 17개 조사대상 국가 중 10위에 불과하다. 다시 말해 한국기업은 혁신을 겨냥한 투자에 비해 성과가 낮다는 문제를 안고 있다. 이는 기업 혁신시스템이 효과적으로 작동하지 않음을 시사한다.

39) OECD (2009b). OECD Science, Technology and Industry Scoreboard.

40) 2007년 현재 민간기업 R&D 지출은 미국 2,652억 달러, 일본 1,151억 달러, 중국 749억 달러, 독일 502억 달러, 한국은 318억 달러에 달했다(OECD (2009b). OECD Science, Technology and Industry Scoreboard.)

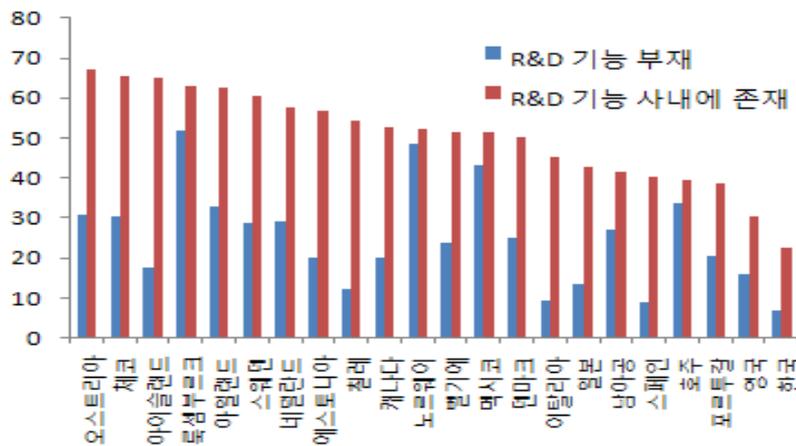
41) OECD (2009a). Innovation in Firms: A Microeconomic Perspective.

42) 산업연구원 (2005). “국내 제조업체의 기술 혁신 실태와 문제점”.

아래의 그래프에서도 볼 수 있듯이 시장 최초라고 할 수 있을 만큼 혁신제품을 개발해내는 기업의 비중이 다른 국가들에 비해 상당히 낮다.

World Economic Forum이 발표한 The Global Competitiveness Report 2010-2011에 따르면 한국의 국가경쟁력은 세계 22위이고, 특히 혁신 부문은 12위이다. 그러나 좀 더 자세히 들여다보면 혁신 부문을 구성하는 7개 요인 중 기업의 R&D 지출과 인구 대비 특허건수의 순위가 양호할 뿐, 혁신 역량은 18위이고 나머지 4개 요인은 20위권 혹은 30위권에 머물고 있다. 혁신성이 높은 제품을 개발해내는 기업 비중이 낮을 뿐 아니라, 혁신 기업의 분포도 매우 제한적이라는 의미이다. 혁신성의 고하를 따지기에 앞서 혁신 활동을 아예 하지 않는 제조업체가 전체의 56.9%로, 혁신활동이 없는 기업이 프랑스(63.9%)에 이어 17개국 중 2번째로 많은 것으로 조사되었다(OECD 2009a⁴³). R&D를 수행하는 기업의 비율이 높으면서 동시에 혁신활동이 없는 기업의 비율도 높다는 것은 서로 모순되는 것처럼 들리기도 하지만, 그만큼 혁신 기업 분포가 한쪽으로 치우쳐져 있다는 뜻으로 해석할 수 있다.

시장 최초 제품 개발 기업



자료: OECD (2010). Measuring Innovation: A New Perspective.

제품혁신은 노동생산성과 매우 높은 상관관계를 보인다. 한 OECD 연구를 보면, 국가별 차이는 있으나 평균적으로 기업의 혁신 매출이 종업원 1인당 1% 증가하면 노동생산성은 0.5% 증가하는 것으로 나타났다(OECD 2009a⁴⁴)

43) OECD (2009a). Innovation in Firms: A Microeconomic Perspective.

44) OECD (2009a). Innovation in Firms: A Microeconomic Perspective.

p.120). 한국의 경우 상관계수가 조사대상 17개국⁴⁵⁾ 중 가장 높아 혁신 매출이 1% 증가하면 노동생산성은 0.69% 증가하는 것으로 드러났다. 왜 이 연결고리가 존재할까? 단순한 3단계 구조모델(3-step structural model)로 이 링크를 설명할 수 있다. 첫 번째, 혁신에 투자하겠다는 회사의 의사결정이 있다. 두 번째, 지식생산 기능과 그 밖의 관련 투입요소들이 혁신을 산출한다. 세 번째, 제품 생산 기능과 그 밖의 관련 투입요소들이 합해져 작용함으로써 혁신이 노동생산성과 연관된다. 다시 말해, 이 모델의 전제는 “혁신의 투입물이 혁신의 산출물을 결정한다”(OECD 2009a⁴⁶⁾ p113)는 것이며, 이는 결국 혁신이 시작 단계부터 생산성에 영향을 미침을 의미한다.

3단계 구조모델은 선형 모델이지만, 현실세계에서의 혁신과 생산성의 관계는 항상 하나가 다른 하나를 결정하는 관계는 아니다. 일정부분 혁신이 생산성을 결정하기도 하고 반대로 생산성이 혁신에 영향을 미치기도 할 것이다. 그 회사가 현재 보유한 기술과 지식이 생산성을 만들어낸다고 한다면, 생산성이 혁신 구상 단계에서부터 영향을 미치는 것은 당연할 것이다.

창의 기반 생산성의 장애요인

그렇다면 한국기업이 창의 기반 생산성을 높이는 데 있어 장애로 작용하는 요인은 무엇일까? 삼성경제연구소가 2000~2010년에 수행한 기업 진단 데이터⁴⁷⁾를 종합해보면 직원들의 창의성을 발휘하게 하는 기제가 취약함을 알 수 있다.

정도의 차이는 있지만 대개의 조직진단에서 공통적으로 관찰되는 것은 직원들이 ① 일방적 지시와 통제의 문화가 큰 폭으로 약화되길 바라고, ② 일과 생활의 균형을 원하며, ③ 자기실현을 열망한다는 것이다. 특히 일과 생활의 균형은 2000년 이후 삼성경제연구소가 실시한 대부분의 근로자 서베이에서 직장생활의 가장 중요한 요소로 꼽힐 정도로 강렬한 희망사항으로 자리 잡고 있다⁴⁸⁾. 위의 표에서 요약한 조직분위기와 관행은 이러한 직원들의 희망과 전

45) 주요 국가들의 제품혁신과 노동생산성 간 관계를 보면, 상관계수가 독일 0.50, 호주 0.56, 캐나다 0.44, 프랑스 0.47, 영국 0.55, 스위스 0.30 등이다.

46) OECD (2009a). Innovation in Firms: A Microeconomic Perspective.

47) 컨설팅 의뢰社들에 대한 정보는 계약에 의거 공개가 불가함.

적으로 배치된다고 할 수 있다.

해외 선진기업과 큰 차이를 보이는 조직 분위기와 관행⁴⁹⁾

<p>상명하복과 순종의 분위기</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 수동적인 문화 ▶ 상사의 의견, 주변의 시선, 동료들의 동의와 승인을 중시 → 새롭고 적극적인 제안을 하기보다는 문제를 일으키는 행동을 가급적 회피 → 위험하거나 실패 가능성이 있는 일은 가급적 먼저 시도하지 않고 다른 구성원이 먼저 행동할 때를 기다림
<p>협력 부족과 심각한 내부 경쟁</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 지나치게 경쟁적인 문화, 경쟁을 부추기는 문화 → 다른 구성원들과 협동하기보다는 경쟁하고, 결코 패배해서는 안 된다고 강조 → 부서, 동료 간 회사 발전을 위한 건전한 협력을 모색하기보다 ‘상호 경쟁자’라는 인식이 확산 ▶ 적대적인 분위기 → 공개적으로 이의를 제기하기보다는 뒤에서 비판하고, 건설적인 비판도 수용하려 하지 않음 → 절충이 가능한 대안 모색보다는 구성원들의 실수나 결점을 지적
<p>학습지향형 소통이 크게 부족</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 위로부터의 하향 커뮤니케이션이 너무 많아 피로감 형성 → 정보량이 종종 지나치게 많고 돌발적으로 내려오는 경우도 빈번함 ▶ 토론분위기가 미조성 → 토론이 제대로 되지 않아 단순히 결정사항 전달에 그치는 경우가 많음 → 실수를 통해 배우기보다는 누구의 책임인지를 가리는 데 집중하는 경향
<p>역량개발, 성과평가 등에 대한 인사적 불만</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 직무개발 지원이 부족 → 잠재력을 발휘하지 못하는 경우가 빈발 ▶ 직장 내 스트레스와 갈등 심화 → 특히 젊은 층 인력들의 좌절과 불만이 심각 ▶ 지나친 단기주의 → 장기적인 비전을 가지고 수행하는 프로젝트가 별로 없으며 단기에 나오는 성과만 평가하는 것이 문제

자료: 삼성경제연구소 내부 자료

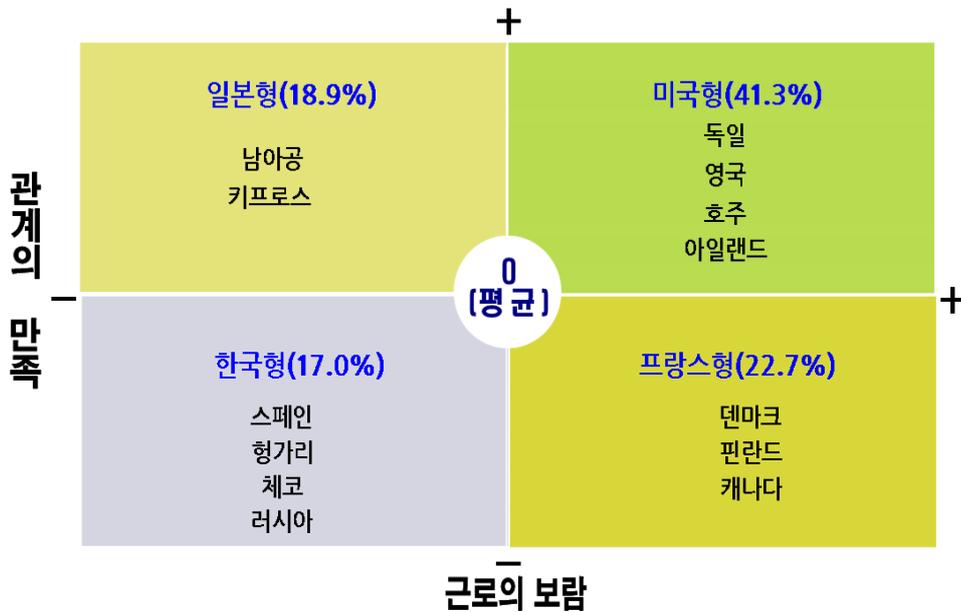
그 결과, 한국의 근로자는 대체로 업무에 대한 의욕이 낮으며 직장에 대한 불만이 높다. 그리고 이러한 태도는 고착되어, 심한 경우 직장을 생계의 수단으로만 여기는 경향이 나타나고 있다. 2005년 43개국에서 공동으로 실시한 서베이⁵⁰⁾ 데이터를 분석하여 국별 근로관의 유형화 작업을 한 결과(삼성경제연

48) 삼성경제연구소 기업컨설팅 자료

49) 해외 우량기업(주로 英美계통 기업) 데이터를 벤치마크로 활용

구소 2008⁵¹⁾) 한국 근로자들의 가장 많은 수가 직장을 생계수단으로 여기고 있는 것으로 밝혀졌다. 여기서 생계수단형⁵²⁾은 일에 대한 보람도 직장 내 관계에 대한 만족도 평균보다 낮은 유형을 말한다.

근로관 매트릭스



주: 1) ()는 전체 응답자 중 각 유형의 비중
 2) 국가는 4개 유형 중 해당 유형이 최대 비중을 차지하는 대표적 국가
 자료: 최숙희 외 (2008). “근로관의 국제비교” (CEO Information 제657호).
 삼성경제연구소.

결국, 한국 근로자들에게 있어 직장은 행복이나 보람과는 거리가 먼 것을 알 수 있다. 이는 창의 기반 생산성에 반하는 경향이다. 창의 기반 생산성이 개인의 창의성과 열정을 조직이 얼마나 잘 배양하고 활용하는가에 따라 좌우된다고 하면, 한국기업들은 이 부분의 중요성을 대체로 간과하고 있다고 하겠

50) 2005년 '국제사회조사프로그램(ISSP: International Social Survey Programme)

51) 최숙희 외 (2008). “근로관의 국제비교” (CEO Information 제657호). 삼성경제연구소.

52) 4개로 분류된 유형의 특성과 국가는 다음과 같다.

- 자아실현형(+, +): 일에 대한 보람이 높고 직장 내 관계 및 직무 만족도가 평균 이상 (영미계 국가가 대표적, 가장 많은 응답자 포진)
- 보람중시형(+, -): 일의 보람은 있지만, 직장 내 권위주의에 대해 회의적 시각이 존재 (총 응답자의 22.7% 차지, 프랑스가 대표적)
- 관계지향형(-, +): 일의 보람은 낮으나, 집단주의 성향이 강해 직장 내 관계는 만족 (총 응답자의 18.9% 차지, 일본이 대표적)
- 생계수단형(-, -): 일 자체의 흥미를 중시하기보다는 생계수단으로 인식 (총 응답자의 17.0% 차지, 한국, 러시아, 동구권 국가가 주로 해당)

다. 그 결과 많은 경우, 한국기업이 종업원들에게 주는 이미지는 ① 군림하는 회사 및 '남' 같은 회사, ② 상명하달 → 소극적 업무 자세, 틀에 박힌 커뮤니케이션, ③ 모호한 성과 평가, ④ 고질적 비효율성, ⑤ 장시간 근로 - '일이 전부'로 고착되어 있다. 직원들이 직장에 대해 보람과 도전의식을 갖지 않는 한 기업이 창의 기반 생산성을 제고하기는 어렵다. 기업은 이 점에 대한 분명한 문제의식을 가져야 할 것이다.

(3) 창의 기반 생산성을 높이는 요인은 무엇인가?

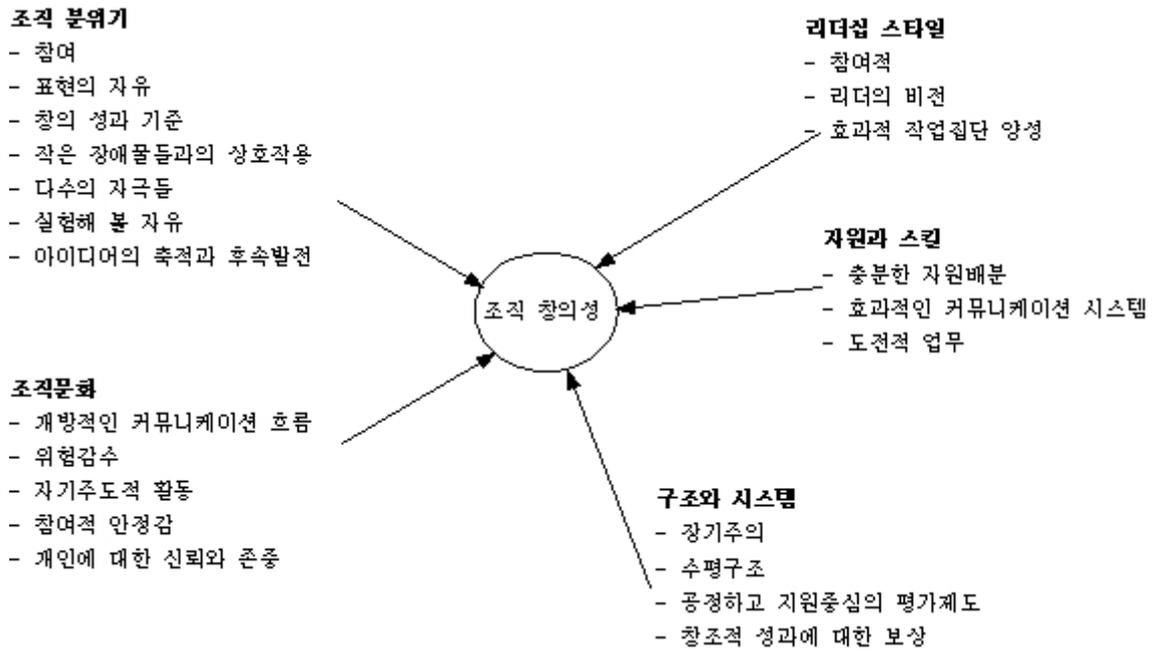
앞에서 기업이 조직 구성원들의 창의성과 도전의식을 장려하고 효과적으로 활용할 때 창의 기반 생산성이 높아진다고 언급한 바 있다. 그러나 기업에 유용하기 위해서는 기업 내 요인(factors)들과 창의 기반 생산성 간의 관계를 좀 더 구체적으로 규명할 필요가 있다. 일단 어떤 요인들이 창의성과 생산성에 영향을 미치는지 구분하여 살펴보기로 하자.

창의성, 특히 개인들이 회사조직 안에서 발휘하는 조직창의성(organizational creativity)은 그동안의 연구결과에 따르면 회사 내 거의 모든 요인의 영향을 받는 듯하다. 조직창의성 관련 문헌을 총 정리하여 결정요인을 추출해낸 한 연구(Andriopoulos, 2001⁵³)에 따르면, 작업장 환경 내에서 조직 창의성을 증가시키는 주요 조직 요인은 크게 조직분위기, 리더십 스타일, 조직 문화, 자원과 스킬, 조직 구조와 제도의 5개로 범주화된다. 먼저 조직분위기는 지적 자극과 도전이 풍부하고 실험의 자유가 있는 곳을 말한다. 리더십 스타일은 민주적이고 참여 장려형 리더들이 창의성을 북돋우며, 특히 조직 내 아이디어를 효과적으로 관리하고 비전을 잘 제시하는 리더 유형이 조직창의성을 높인다. 세 번째, 조직문화는 문제를 제기하고 해법을 발견해내는 혁신적인 방법에 대해 지속적으로 고민하고 받아들이는 문화이다. 특히 조직문화는 혁신에 대한 고민과 수용을 규범(norm)이자 가치(value)로서 내재화할 정도가 되어야 한다. 네 번째 범주인 자원과 스킬은 조직이 혁신적인 성과를 내기 위해서는 인력 확보부터 신경 써야 함을 의미한다. 혁신을 지향하는 기업은 전략적으로 창의적 인재를 채용하고 활용하며, 개인 성향이나 능력이 과업과 매치될 수

53) Andriopoulos, C. (2001). Determinants of Organizational Creativity: a Literature Review. *Management Decision*, 39(10), 834-841.

있도록 노력한다. 나아가 팀이 적절한 자원을 제공받도록 노력한다. 마지막으로, 조직 구조와 제도의 경우 유연하고 규제의 수가 적을수록, 위계 계층의 수가 적을수록 창의성이 장려될 것이다. 평가, 보상 등 인사제도 역시 창의성에 중요한 영향을 미칠 것이다. 아래 그림은 창의성 및 혁신의 결정요인의 주요 범주를 한눈에 보여준다.

창의성의 결정요인



자료: Andriopoulos, C. (2001). Determinants of Organizational Creativity: A Literature Review. *Management Decision*, 39(10), 834-841.

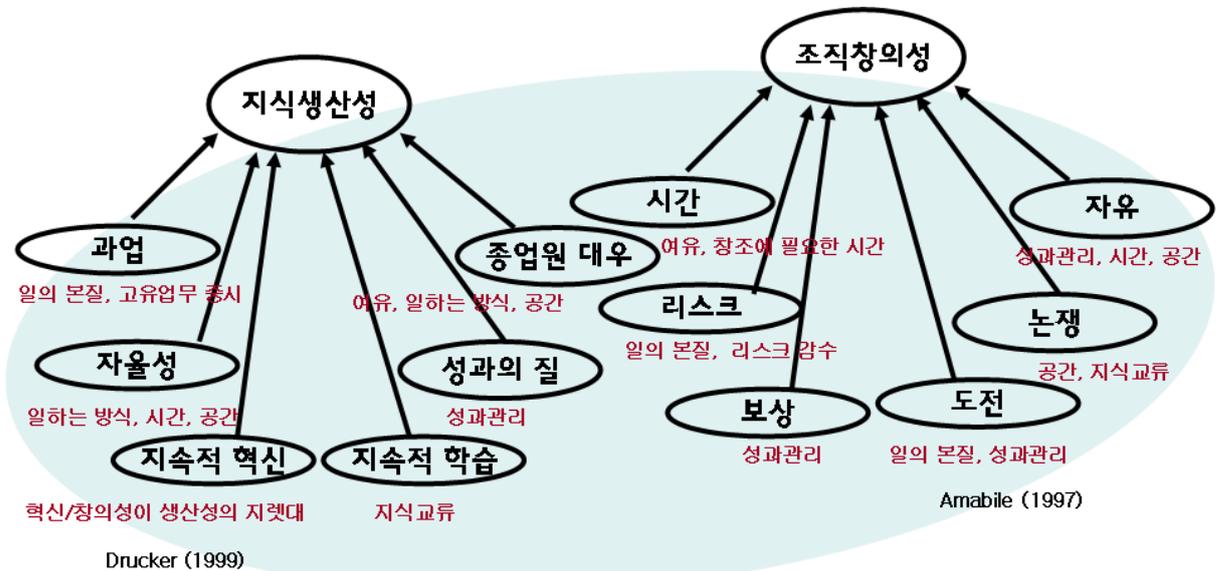
그렇다면 창의성과 생산성을 결정하는 요인들은 서로 얼마나 다를까? 생산성과 창의성의 역설이나 양수점장 조직에 의하면 이들의 결정 요인은 서로 매우 달라야 한다. 그런데 놀랍게도 대부분의 연구에서 창의성과 생산성의 결정요인들은 상당 정도의 유사성과 공통분모를 지니고 있다. 예를 들어, Drucker (1999⁵⁴)는 지식노동자의 생산성을 결정하는 요인을 과업, 자율성, 지속적 혁신, 지속적 학습, 성과의 질, 종업원 대우의 6가지로 보았고, Amabile (1996⁵⁵)은 조직 창의성의 결정요인을 시간, 리스크, 보상, 도전, 논쟁, 자유의

54) Drucker, P. F. (1999). Knowledge-Worker Productivity: the Biggest Challenge. *California Management Review*, 41(2), 79-94.

55) Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context*. Boulder. Westview Press.

6가지로 제시했다. 이들의 내용을 보면 서로 매우 흡사함을 알 수 있다. 이들을 종합하면, ① 의사소통과 학습, ② 자유와 자율성, ③ 성과와 보상, ④ 본질 집중, ⑤ 리스크 감수와 혁신으로 나타낼 수 있다. 이렇게 볼 때 창의성과 생산성은 그 결정요인들이 서로 다른 영역에 존재하는 것이 아니라, 동일한 영역 내에서 어떻게 기술적으로 운영되는지, 또는 동일 영역의 어떤 측면을 더 강조하는지에 따라 효과의 차이가 생길 수 있다는 추측이 가능하다. 가령, 학습 요인이 지식 저장과 추출, 활용에 초점을 맞추면 효율성을 제고할 것이고, 구성원들의 서로 다른 견해와 주장을 모아 하나의 방향성을 모색해나가는 쪽에 초점을 맞추면 그것은 보다 창의적인 결과를 가져올 수 있을 것이다.

지식생산성과 조직창의성의 결정요인



자료: Drucker, P. F. (1999). Knowledge-Worker Productivity: the biggest challenge. *California Management Review*, 41(2), 79-94.; Amabile T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. In Staw, B. M. & Cummings, L. L. (eds.), *Research in Organizational Behavior*. JAI Press.

우리는 앞에서 생산성과 창의성은 동일한 차원에서 작동한다고 주장하였지만, 지식생산성이 더욱 더 창의성과 같은 맥락에 놓인다. 특히 지식의 반감기가 지속적으로 짧아져 새로운 지식 창출이 지식노동자의 핵심 과업을 구성하게 된 지금, 생산성과 창의성의 융합이 그 어느 때보다 필요해졌다고 할 수 있을 것이며, 이들의 결정요인에 대해서도 마찬가지로 이야기할 수 있을 것이다.

2. 창의 기반 생산성을 높이는 워크스마트

앞에서 종합한 창의 기반 생산성의 결정요인 영역들, 즉 ① 의사소통과 학습, ② 자유와 자율성, ③ 성과와 보상, ④ 본질 집중, ⑤ 리스크 감수와 혁신은 이른바 작동(operating dimension)을 필요로 할 것이다. 다시 말해, 조직 현실에서 이 5대 영역을 향상시키기 위해서는 접근 및 조작 가능한 드라이버가 필요하다는 뜻이다. 드라이버는 “창의 기반 생산성의 요인들을 무엇으로, 어떻게 자극할 것이냐?”에 대한 대답이라고 하겠다.

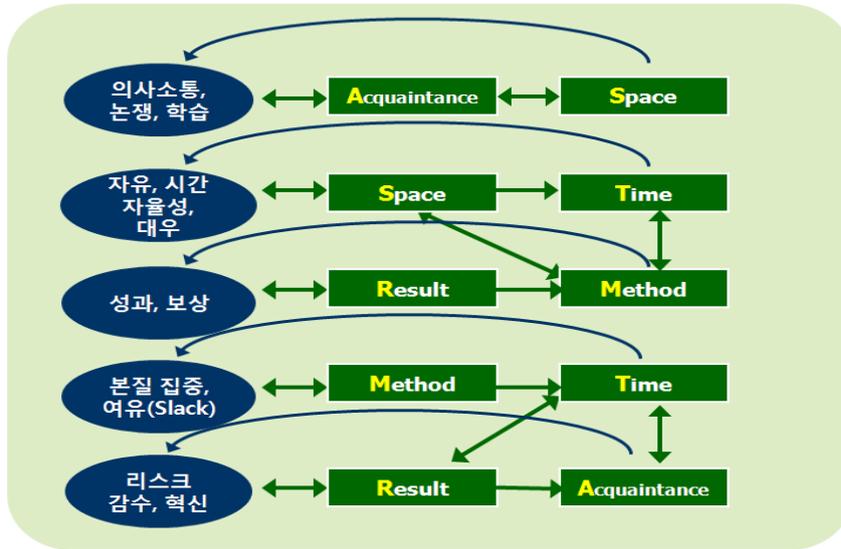
먼저 의사소통과 학습을 보자. 의사소통과 학습은 창의적 지식교류, 조직 내 쌍방향 커뮤니케이션을 자극하는 공간 구축으로 활성화된다(Zarraga, 2003⁵⁶). 물론 의사소통과 학습을 촉진하는 다른 드라이버도 많겠으나 실행의 포커스를 정한다는 의미에서 이 두 드라이버를 주요한 요소로 택한다. 그리고 이 드라이버 각각을 Acquaintance와 Space로 부르기로 한다. 두 번째 결정요인 영역은 자유와 자율성이다. 자유와 자율성은 Space와 Time을 주요 드라이버로 한다. 자유와 자율성은 기본적으로 통제력이며(Eaton, 2003⁵⁷), 그 안에 회사가 직원을 소중히 여기고 믿는다는 의미도 포함된다. 또한 구성원 입장에서의 책임감도 포함된다. Time은 모든 드라이버 중에서도 구성원 개인을 배려하고 존중하는 측면이 가장 강한 드라이버이다. 세 번째 결정요인인 성과와 보상은 Result와 Method가 드라이버이다. Result는 시간을 얼마나 많이 투입하는가, 회사에서 얼마나 많은 시간을 보내는가가 평가 기준이 아니라 순수하게 성과를 중심을 평가하겠다는 뜻이다. 이 드라이버는 평가제도 변경뿐 아니라 조직 문화의 변화도 필요로 한다. Method는 일의 본질에 대한 파악을 기반으로 과업을 설정하려는 노력, 조직 내 연결성에 대한 인식, 비효율 절감 등을 의미한다. 네 번째 결정요인은 본질 집중으로, 위에서 언급한 Method와 Time이 주요 드라이버이다. 이 드라이버의 내용은 위와 동일하나, Time의 경우 전체적 효율화를 통해 회사 조직 내 여유 인력 자원(slack)을 확보하는 것까지 포함할 수 있다. 마지막 결정요인은 리스크 감수와 혁신이며, Result와 Acquaintance가 그 드라이버이다. Result는 공정한 평가와 결과 중심 문화를

56) Zarraga, C. & García-Falcón, J. M. (2003). Factors Favoring Knowledge Management in Work Teams. *Journal of Knowledge Management*, 7(2), 81-96.

57) Eaton, C. E. (2003). If You Can Use Them: Flexibility Policies, Organizational Commitment, and Perceived Performance. *Industrial Relations*, 42(2), 145-167.

통해 리스크 감수를 장려하며, Acquaintance는 학습과 활발한 논쟁을 통해 창의적 성과가 산출되도록 돕는다.

창의 기반 생산성의 결정요인과 드라이버

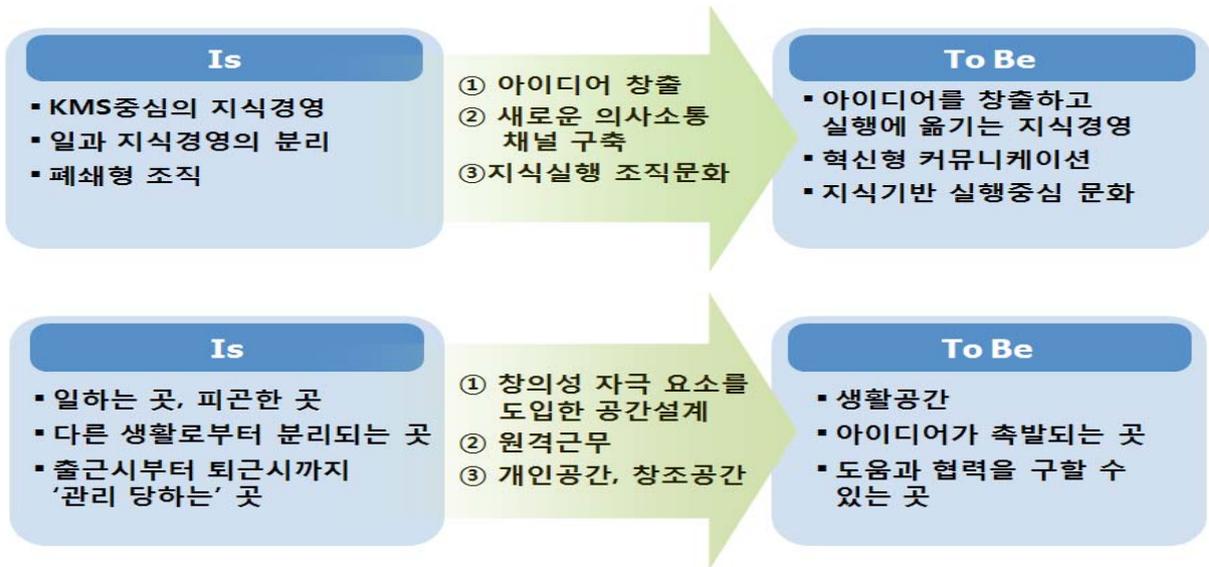


따라서 워क्स마트는 조직의 창의 기반 생산성을 높인다는 목표 아래 회사 주도로 5개 드라이버를 중심으로 하는 환경과 제도를 변화시켜나가는 노력으로 정의할 수 있다. 워क्स마트의 특징은 첫째, 회사가 일차적 주도자로 개인과 팀에 영향을 미친다. 둘째, 창의 기반 생산성 제고라는 목표에 적합한 노력을 요한다. 셋째, 5대 드라이버를 중심으로 추진한다. 넷째, 내적 동기부여를 강화함으로써 구성원들이 적극적으로 참여하고 이끌어어나가도록 운영한다는 점 등을 들 수 있다.

그렇다면 여기서 워क्स마트 5대 드라이버 각각의 방향성을 조금 더 전개시켜보자. 먼저 공간관리 혁신은 구성원들에게 안정감, 행복감, 자부심을 줄 수 있는 공간을 지향한다. 프라이버시 보호를 최대한 피하면서 동시에 커뮤니케이션을 활성화시키는 공간도 함께 구성해야 할 것이다. 공간은 인간에게 안락함과 상상력을 제공한다. 회사는 이 두 가지를 모두 고려하며, 조직의 구성원이라는 자부심을 느낄 수 있도록 직원의 웰빙을 배려하는 공간을 구상한다. 그리고 업무 집중도가 제고되며, 혁신적 아이디어가 촉발되고 논쟁과 fun, 그리고 작업의 효율적 수행과 실험이 원활한 공간을 도모한다.

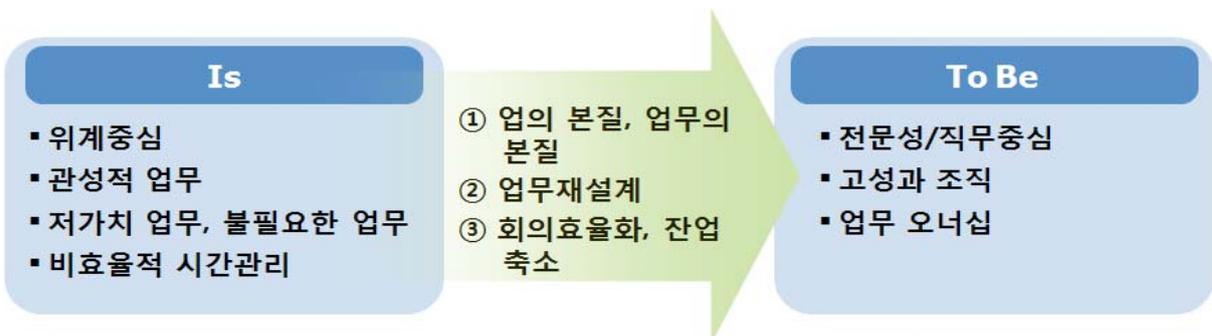
한편, 지식관리 혁신은 보유지식의 활용도를 높일 뿐 아니라 새로운 지식 창출을 목표로 한다. 또한 오픈 이노베이션을 추구하며 신뢰를 높이는 지식교류를 도모한다.

공간, 지식 관리 혁신

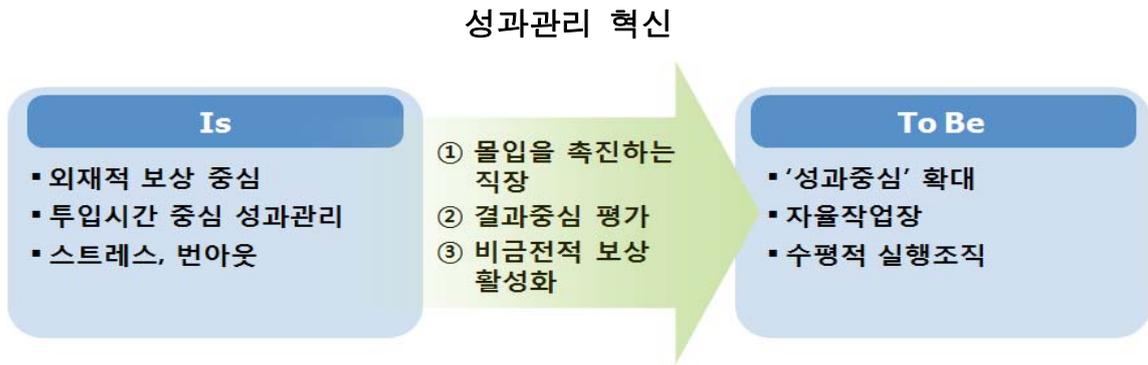


방식관리 혁신은 업무와 작업이 서로 통합될 수 있게 한다. 회사와 팀, 개인 차원에서 업의 본질을 고민하며, 동시에 업무를 효율적으로 변화시킨다. 그에 더해 회의가 새로운 의견의 체계를 촉진하고 이견을 수용하는 등 혁신의 효과적 틀이 될 수 있도록 하며, 조직 내 상하관계가 혁신 성공을 지원하는 성격으로 전환되도록 노력한다. 방식관리의 혁신을 통해 구성원이 일에 대한 오너십을 가질 수 있게 한다.

방식관리 혁신



성과관리 혁신은 자율성이 지배적 관리 기제가 되는 조직을 지향한다. 성과 평가 프로세스의 시작부터 피평가자는 적극적 참여자이자 목표의 공동 설계자로 활동하며, 투입 시간이 아니라 성과로 평가받는다. 또한, Result의 정착을 통해 새로운 종류의 조직몰입이 발전하고 구축된다.

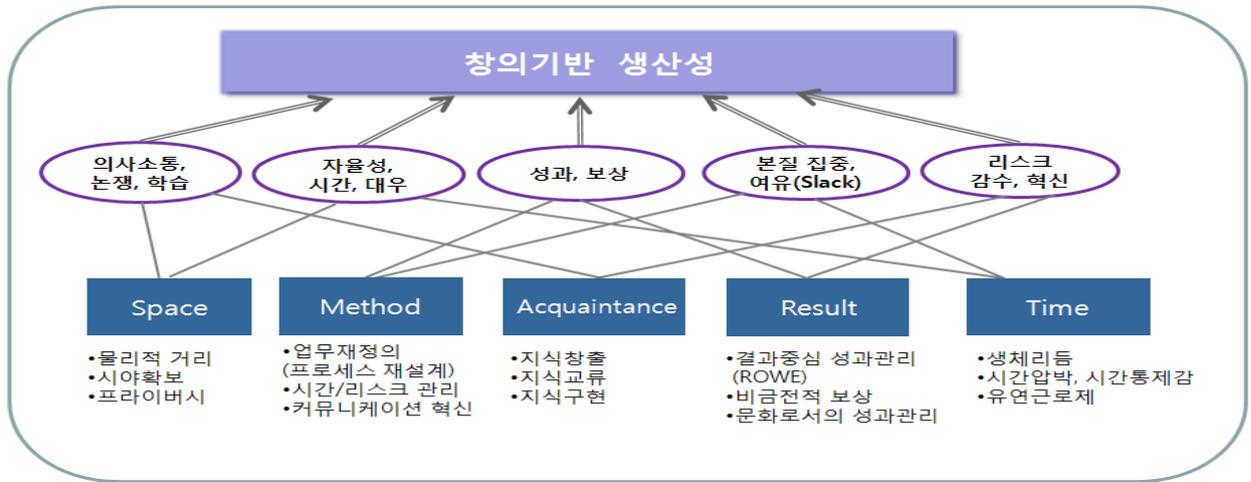


마지막으로, 시간관리 혁신은 근로시간의 단축을 가장 중요한 목표로 삼는다. 기업은 생산과 재생산, 사용과 재충전을 효과적으로 배열하고 실행함으로써 인간 중심, 생체 중심의 시간을 회복한다. 개인의 시간을 소중히 여기는 작업장 문화를 구축하고 일과 생활의 균형을 확보한다.



창의 기반 생산성을 높이는 5개 드라이버를 기초로 우리는 위크스마트의 개념적 모델을 아래와 같이 제시할 수 있다. 5대 드라이버의 순서는 ① Space, ② Method, ③ Acquaintance, ④ Result, ⑤ Time으로 정한다. 이렇게 순서를 정한 이유는 첫째, 착수가 용이한 드라이버에서 시작하여 사전 정지작업(플래닝과 임직원 교육 등)이 필요한 드라이버로 전개된다. 물론, 착수하기 쉽다는 것이 완성하기도 쉽다는 뜻은 아니다.

워크스마트 모델



Space는 가장 쉽게 시작할 수 있는 드라이버이며 효과가 즉시 나타난다. 두 번째 기준은 한 개 영역만 실시할 수 있는지, 아니면 여타 영역과 동시에 실시해야 하는지이다. Space는 단독으로 실시하는 것이 가능하다. 반면, Result 나 Time은 다른 드라이버와 조화를 이루면서 추진해야 한다. 세 번째 기준은 회사 이니셔티브 중심인가 아니면 개인의 적극적 참여 중심인가이다. Space는 회사 이니셔티브만으로 충분히 시작할 수 있지만, Time의 경우 회사와 개인 간 상호 믿음과 약속이 필수이다. 그리고 시행착오를 겪을 수 있다는 서로 간의 이해도 필요하다. 네 번째이자 마지막 기준은 변화 저항의 크기이다. 드라이버의 순서는 변화 저항이 작은 드라이버에서 변화 저항이 큰 드라이버로 전개된다. 변화 저항은 다른 말로 적응시간이다. Space가 저항이 작고 적응시간이 짧은 반면 Method, Acquaintance로 갈수록 변화 저항도 크고 적응시간도 길어지는 경향이 있다.

워크스마트 실행 순서

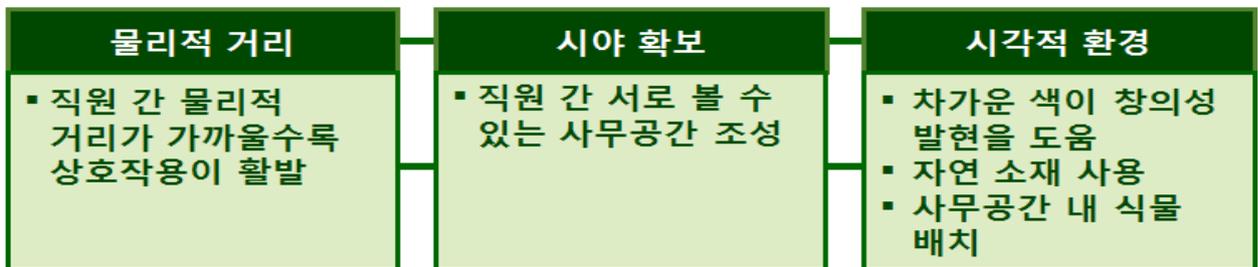


Ⅲ. 위크스마트 실천 영역

1. 공간관리 혁신

창의 기반 생산성 발현에 영향을 주는 공간적 요소로는 구성원 간 물리적 거리, 시야(visibility) 확보 여부, 사무공간 내 시각적 환경 등이 있다. 구성원 간 물리적 거리는 사무공간 내에 직원들이 물리적으로 얼마나 근접하게 배치되어 있는지를 뜻하며, 시야 확보 여부는 자신의 시야에 동료의 얼굴이 얼마나 잘 들어오는지 의미한다. 시각적 환경은 자연채광, 색깔, 소재 등과 관련한 사무공간의 환경을 의미한다. 한편, 물리적 거리나 시야 확보와 함께 중요시해야 할 요소가 프라이버시이다. 프라이버시가 침해될 경우 업무의욕이 떨어지는 것은 분명하다. 이에 직원 개인의 프라이버시를 보호하고 업무를 집중해서 수행할 수 있는 공간 요소 역시 고려해야 한다. 또한 최근에 많이 논의되고 있는 원격근무와 관련한 요소 역시 고려해야 할 공간요소이다.

주요 공간관리 요소



물리적 거리 축소 및 시야 확보의 중요성

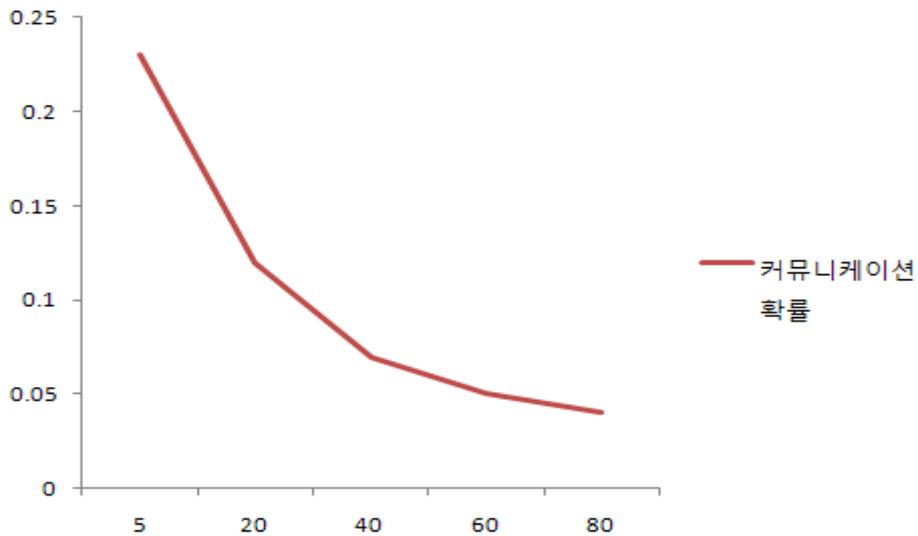
문헌들은 직원 간 물리적 거리는 커뮤니케이션 빈도, 커뮤니케이션 의지 등 구성원 간의 커뮤니케이션에 영향을 미치는 중요한 요소로 보고 있다.⁵⁸⁾ Allen (2007)⁵⁹⁾은 직원 간 물리적 거리가 멀어질수록 직원 간 커뮤니케이션 빈도가 줄어들고 커뮤니케이션이 원활히 이루어지지 않는다고 밝히고 있다.

58) 물리적 거리는 시간 거리를 포함하는 개념이다. 서울에서 대전까지 KTX를 타고 가는 사람은 고속버스를 타고 가는 사람보다 서울-대전 간 거리(시간)가 가깝다고 느낄 것이다.

59) Allen, T. (2007). Architecture and Communication among Product Development Engineers, *California Management Review*, 49(2), 23-41.

아래 그래프에서 보는 바와 같이 구성원 간 물리적 거리와 커뮤니케이션이 일어날 확률은 반비례한다. 상대방이 물리적으로 멀어질수록 커뮤니케이션을 위해 필요한 노력의 정도(예, 상대방이 있는 곳까지 이동하는 데 필요한 에너지 및 소요시간)가 증가하고, 또한 상대방과의 우연한 만남에 의해 일어날 수 있는 커뮤니케이션이 줄어든다는 것이다. 이는 자신의 바로 옆자리에 위치한 사람과의 커뮤니케이션 빈도와 단 몇 걸음이라도 걸어가야 대면할 수 있는 사람과의 커뮤니케이션 빈도를 생각해보면 쉽게 이해할 수 있을 것이다.

물리적 거리와 커뮤니케이션이 일어날 확률의 관계



자료: Allen, T. (2007). Architecture and Communication among Product Development Engineers, *California Management Review*, 49(2), 23-41.을 토대로 재구성

다음의 표는 동일부서 소속 여부, 동일 프로젝트 참가 여부와 물리적 거리의 근접성에 따라 커뮤니케이션이 일어날 확률이 달라짐을 보여준다. 이 표에 의하면 부서 및 프로젝트별로 커뮤니케이션이 가장 잘 일어나는 경우는 동일 부서에 속해 있으면서 동일한 프로젝트를 수행할 때이고, 커뮤니케이션이 일어날 확률이 가장 낮은 경우는 서로 다른 부서에 속해 있으면서 서로 다른 프로젝트를 수행할 때이다. 한편, 거리에 따른 커뮤니케이션 확률은 부서 및 프로젝트 동일성 여부에 상관없이 같은 공간에 있을 때 가장 높고, 같은 층에 위치해 있으면서 다른 공간에 있는 경우가 그 다음이며, 다른 층에 위치한 경우 가장 낮은 것으로 나타났다.

커뮤니케이션이 일어날 확률

구분	다른 부서 & 다른 프로젝트	같은 부서 & 다른 프로젝트	같은 프로젝트 & 다른 부서	같은 부서 & 같은 프로젝트
동일 공간	0.16	0.69	0.71	0.95
동일 층 다른 공간	0.05	0.53	0.80	--
다른 층	0.05	0.35	--	--

자료: Allen, T. & Henn, G. W. (2006). *The Organization and Architecture of Innovation: Managing the Flow of Technology*. Elsevier. 표 3-1을 재구성

물리적 거리는 의사소통은 물론 팀워크에도 영향을 주는 것으로 나타났다. Hoegl과 Proserpio(2004)⁶⁰가 독일 145개 소프트웨어 개발팀 285명(응답자 기준)의 데이터를 분석한 결과 사무공간 내 팀원 간의 물리적 거리는 의사소통은 물론 팀워크, 협업, 구성원 간 친밀도를 결정하는 요소임이 증명되었다. Hoegl과 Proserpio는 팀원들이 계획에 없던 (대면) 회의를 소집하는 것이 가능할 정도의 거리에 있는지, 팀원들이 걸어서 쉽게 도달할 수 있는 거리에 있는지 등으로 물리적 거리를 측정하였다. 그 결과 사무공간 내 팀원 간 물리적 거리가 가까울수록 의사소통의 빈도가 잦고, 팀워크와 협업의 질이 높으며, 구성원 간 친밀도가 높았다. 이 결과는 물리적으로 가까이에 있는 사람들이 대면접촉이 잦고 협업이 잘 이루어짐을 보여주는 것으로 협업이 필요한 경우 당사자가 서로 가까이에 있는 것이 필수임을 보여주고 있다.

물리적 거리와 각 변수 간의 상관관계

구분	물리적 거리	팀워크	의사소통	협업
물리적 거리	-	-	-	-
팀워크	0.26	-	-	-
의사소통	0.26	0.86	-	-
협업	0.20	0.74	0.58	-
친밀도	0.26	0.88	0.69	0.49

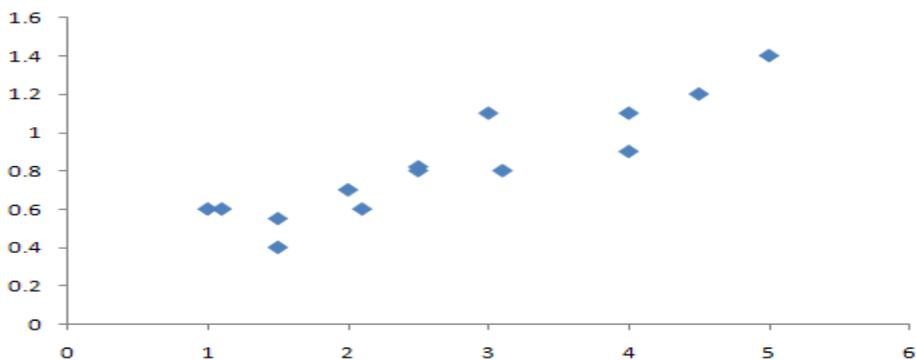
자료: Hoegl, M. & Proserpio, L. (2004). Team Member Proximity and Teamwork in Innovative Projects. *Research Policy*, 33, 1153-1165.

60) Hoegl, M. & Proserpio, L. (2004). Team Member Proximity and Teamwork in Innovative Projects. *Research Policy*, 33, 1153-1165.

한편, 상대방과의 물리적 거리가 멀 경우 전화나 이메일, 메시지를 이용하여 의사소통을 할 수도 있다. 특히 지금처럼 스마트폰이 발달한 시대에는 장소에 상관없이 상대방과의 의사소통이 가능하다. 그럼에도 관련 문헌은 이러한 IT 및 통신 수단을 사용한 의사소통조차도 물리적 거리가 가까운 사람끼리 잘 일어난다고 밝히고 있다. 평소 대면이 많은 사람들 간에 IT 수단을 이용한 비대면 의사소통 역시 많이 일어난다는 것이다. Allen과 Hauptman (1989)⁶¹⁾은 컴퓨터 제조 회사 직원들의 커뮤니케이션 행태를 분석했는데, 대면 접촉이 많은 사람들 간에 전화 통화를 하는 빈도 역시 높음을 밝히고 있다.

상대방이 자신의 시야 안에 들어오는지의 여부, 즉 자신이 상대방을 볼 수 있는지의 여부 또한 구성원 간 커뮤니케이션 빈도와 질을 결정하는 중요한 역할을 한다. 상대방이 자신의 시야에 있을 때 그의 존재를 알게 되고, 서로 간에 커뮤니케이션이 발생할 가능성이 커진다. 유우상, 최윤경(2005)⁶²⁾이 국내의 26개 사무공간을 분석한 결과에 따르면, 시야 확보성이 우수한 사무공간에서 서로 간의 상호작용이 잘 일어남을 알 수 있다. 아래의 그래프는 시야 확보성과 상호작용 간의 관계가 서로 비례하는 관계임을 보여주는데, 시야에 들어오는 사람이 많을수록 상호작용 횟수가 늘어난다는 것이다.

시야에 들어오는 사람 수와 상호작용의 관계



주: 가로축은 시야에 있는 사람 수, 세로축은 상호작용 횟수임

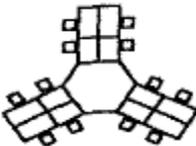
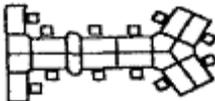
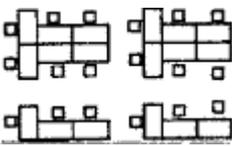
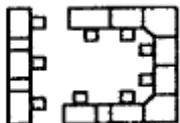
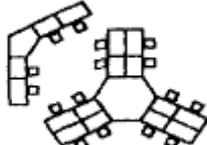
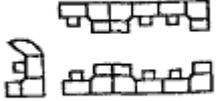
자료: 유우상, 최윤경 (2005). "사무공간 레이아웃에 따른 근무자의 시각적 교류에 관한 연구." 『한국실내디자인학회논문집』, 14(5), 35-43. 자료를 토대로 재구성

61) Allen, T. & Hauptman, O. (1989). The Influence of Communication Technologies on Organizational Structure. *Communication research*, 14(5), 575-587.

62) 유우상, 최윤경 (2005). "사무공간 레이아웃에 따른 근무자의 시각적 교류에 관한연구." 『한국실내디자인학회논문집』, 14(5), 35-43.

Backhouse와 Drew(1992)⁶³) 역시 위의 연구결과를 뒷받침하는데, 이들은 다른 사람과의 상호작용은 대부분 서로가 서로를 볼 수 있는 환경에서 일어나고, 계획되기보다는 우연히 서로 가까이 있는 경우(incidental proximity)에 상호작용 빈도가 많다고 하였다. Backhouse와 Drew(1992)은 사무공간에서 일어나는 상호작용 중 80%는 사전에 계획되지 않은 것으로, 특정인이 자신의 시야에 들어오는지의 여부가 (계획되지 않은) 상호작용에 영향을 미치므로 사무공간 역시 이러한 점을 반영하여 설계해야 한다고 주장한다. Stryker와 Farris(2004)⁶⁴)는 직장 내에서 자신의 시야에 있지 않은 직원보다 자신의 시야 안에 있는 직원과의 커뮤니케이션이 60% 더 많다는 결과를 보여준다. 위의 연구 결과들은 직원들이 서로 가까이 배치되어 있다 하더라도 파티션 등의 구조물로 가로막혀 있거나, 사방이 막힌 큐비클과 같은 개인 사무실을 사용할 경우 커뮤니케이션이 일어날 확률이 줄어들음을 시사한다. 이는 사이버상의 의사소통도 마찬가지인데, 메신저와 같이 사이버상의 연락 리스트에 있는 사람의 경우 의도치 않게 의사소통을 할 기회가 있는 반면, 리스트에 올라와 있지 않은 경우 그 가능성마저도 낮다는 것이다.

사무공간별 상호작용의 관계

상호작용에 좋은 구조			
상호작용에 좋지 않은 구조			

자료: 유우상, 최윤경 (2005). "사무공간 레이아웃에 따른 근무자의 시각적 교류에 관한 연구." 『한국실내디자인학회논문집』, 14(5), 35-43. 자료를 토대로 재구성

시야 확보성이 상호작용의 확률에 영향을 미친다면 사무가구 배치를 개선하여 서로 간의 의사소통을 개선할 수 있다. 유우상, 최윤경(2005)은 구성원

63) Backhouse, A. & Drew, P. (1992). The Design Implications of Social Interaction in a Workplace Setting. *Environment and Planning B: Planning and Design*, 19, 573-584.

64) Stryker, J. & Farris, G. (2004). Designing the Workplace to Promote Face-to-Face Communication in R&D Project Teams: a Field Study. *Mimeo*.

간 상호작용이 일어나기 좋은 가구 배치와 그렇지 않은 가구 배치를 구성해 보았다. 연구 결과에 따르면, 구성원 간 상호작용이 일어나기 좋은 구조는 팀원들이 서로를 볼 수 있도록 가구배치를 한 대향(對向)식 구조이고, 구성원 간 상호작용이 일어나기 좋지 않은 구조는 구성원이 등을 맞대고 있어 서로를 볼 수 없는 배향(背向)식 구조다. 앞쪽 사무공간별 상호작용의 관계 표에서 보는 바와 같이 첫 번째 열에 있는 사무공간은 상호작용이 일어나기 좋은 구조며, 두 번째 열에 있는 사무공간은 상호작용이 잘 일어나지 않는 구조다.

구성원들이 서로를 잘 볼 수 있게 사무공간을 설계하는 것 못지않게 회사 곳곳에서 직원들이 쉽게 마주칠 수 있도록 공간을 설계하는 것도 중요하다. 이를 위해서 직원들의 동선을 고려하여 사무공간을 설계할 필요가 있으며, 회사 내 부엌이나 자료실(도서관)처럼 직원들이 수시로 이용하는 곳을 회사 건물 내 중앙이나 부서가 위치한 사무실 중앙에 설치하는 방법도 고려할 수 있다. 부엌 공간을 예로 들면 커피머신이나 간단한 다과를 준비하여 직원들이 자유로운 분위기에서 의견을 교환할 수 있게 하거나, 칠판이나 테이블 등을 두어 간단한 회의를 하는 것도 직원들의 의견 교류를 촉진할 수 있는 방법이다.⁶⁵⁾

개방적 사무공간 사례: SEI 인베스트먼트 외

구성원 간 물리적 거리를 줄이고, 서로가 잘 볼 수 있도록 사무공간을 개선한 사례로는 SEI 인베스트먼트와 美 연방 총무청(U.S. General Services Administration), 코닝 등이 있다. 미국 펜실베이니아 주에 본사를 두고 있는 금융회사인 SEI 인베스트먼트는 직원 간의 의사소통 및 상호작용을 촉진하고, 조직창의성을 높이고자 일련의 개혁을 단행하였다(West와 Wind(2007)⁶⁶⁾). 개혁의 기본방향은 조직 내 위계(hierarchy)를 낮추고 조직을 좀 더 유연하게 만드는 것이다. 이를 위해 SEI 인베스트먼트는 개인 사무실과 파티션을 없애 사무실을 하나의 큰 공간으로 만들었다.⁶⁷⁾ SEI 인베스트먼트는 사무실을 오픈

65) 삼성경제연구소 홈페이지 <www.seri.org> 이동형 회원의 제안으로 작성

66) West, A. P. & Wind, Y. (2007). Putting the Organization on Wheels: Workplace Design at SEI. *California Management Review*, 49(2), 138-153.

67) SEI 인베스트먼트는 또한 가령 비서가 있는 팀장의 경우 비서로 인해 팀장과 팀원의 교류가 제한된다고 판단하고 비서직을 모두 없애 조직을 좀 더 수평적으로 만들었다.

된 공간으로 만듦과 동시에 직원들이 만날 수 있는 공간을 곳곳에 마련해 직원들 간 상호작용을 촉진하였다. 또한 직원들의 책상과 의자에 바퀴를 달아 직원들의 사내 이동을 자유롭게 하였고, 층간에 에스컬레이터를 설치하여 다른 층에 위치한 직원 간의 상호작용도 높이려 하였다.

일련의 개혁활동을 단행한 SEI 인베스트먼트는 소기의 목적을 달성하였을까? 일부 직원은 변화 초기에 적응하지 못하였고, 10~15%의 직원은 회사를 그만둔 것으로 알려졌다. 특히, 관리직에 있는 직원의 부적응이 상대적으로 심했던 것으로 나타났다. 그럼에도 불구하고 SEI 인베스트먼트는 1996년부터 2001년까지 5년 동안 직원 수 변화 없이 연간 40%의 매출 성장을 달성하였고, 개혁이 단행된 이후 SEI 인베스트먼트의 연간 수익률은 28%에 육박하였다. 또한, 직원들은 설문조사에서 사무공간 혁신 이후 직원 간 상호작용이 촉진되어 의사결정 속도가 빨라졌고, 업무 몰입도가 높아졌으며, 변화된 사무공간이 창의성을 자극한다고 밝혔다. 이에 SEI 인베스트먼트는 미국의 *Fortune*誌가 매년 발표하는 ‘일하기 좋은 100대 기업(100 Best Companies to Work for)’ 리스트에 2001년부터 2005년까지 5년 연속 랭크되기도 하였다.

美 연방정부 총무청 필라델피아 지역사무소는 2003년에 신청사를 건립하면서 직원 간 의사소통 및 상호작용을 촉진하고 팀 간 프로젝트 정보공유를 원활히 하는 데 초점을 두어 사무공간을 설계하였다(Kampschorer 외 (2007)⁶⁸). 총무청 필라델피아 지역사무소는 SEI 인베스트먼트와 같이 사무실의 파티션을 없애 시야가 트이도록 사무공간을 설계하였고, 회의실 등 직원 간 만남을 가능케 하는 공간을 많이 설치하였다. 또한, 도서관을 건물 중앙에 배치하여 직원들이 오가면서 마주칠 수 있는 가능성을 높였다. 총무청 데이터 분석 결과, 신청사에서의 직원 간 상호작용은 구청사보다 2배 정도 늘어난 것으로 나타났다. 특히, 개인 업무 공간과 도서관 등의 공동 공간에서 상호작용이 잦아진 것으로 분석되어 총무청의 ‘오픈 오피스 플랜’은 직원 간 커뮤니케이션을 촉진하려는 목적을 달성한 것으로 평가된다. 또한, 고객 만족도나 정시 건축 완공률(construction on schedule) 역시 증대된 것으로 분석되어 새로운 사무공간이 조직성과를 높이는 데도 기여한 것으로 보인다.

68) Kampschroer, K. H. et al. (2007). Creating and Testing Workplace Strategy. *California Management Review*, 49(2), 119-137.

美 총무청 구청사, 신청사에서의 직원 간 상호작용 비교

구 분	개인업무 공간	회의 공간	공동 공간	복도	직원 간 상호작용 횟수
구청사	81%(109)	11%(15)	3%(4)	5%(7)	135
신청사	84%(215)	7%(17)	8%(20)	3%(1)	255

주: 괄호 안은 하루 동안 상호작용이 이루어진 횟수임

자료: Kampschroer, K. H. et al. (2007). Creating and Testing Workplace Strategy. *California Management Review*, 49(2), 119-137.

수평적으로 오픈된 사무공간 못지않게 층간 또는 수직적으로 오픈된 사무공간 역시 중요하다. 사무공간을 수직적으로 오픈하는 가장 기본적인 방법은 SEI 인베스트먼트처럼 층간 에스컬레이터를 설치하는 것이다. 층간 에스컬레이터는 백화점에서 가장 잘 사용되고 있는 이동수단이다. 사무공간에서의 에스컬레이터는 직원들의 층간 이동을 용이하게 하여 층으로 나뉘어진 직원들 간 상호작용을 촉진하는 기능을 담당한다. SEI 인베스트먼트뿐 아니라 P&G 역시 미국 오하이오 주 신시내티에 위치한 본사 연구소에 층간 에스컬레이터를 설치한 것으로 유명하다.

사무공간을 수직적으로 오픈하는 또 다른 방법은 1층에서 2층을, 2층에서 1층을 볼 수 있게 하는 것이다. 즉, 다른 층에 위치한 사람들이 각자의 층에서 서로를 볼 수 있게 하는 것이다. 이렇게 함으로써 서로의 존재를 인식하게 하고 의사소통을 위한 단초를 제공하는 것이다. 아트리움(atrium)⁶⁹⁾은 층간 시야를 확보하는 수단 중 하나이다. 미국의 유리제조업체인 코닝은 최근 완공한 3층 규모의 데커 빌딩(Decker building)에 1층 건물 입구에서부터 3층까지 이르는 아트리움을 설치하였다. 아트리움을 설치함으로써 데커 빌딩 내에서는 어느 층에 있던지 다른 층을 보는 것이 가능해졌고, 에스컬레이터의 설치로 층간 이동 및 층간 커뮤니케이션이 활발해졌다(Allen, 2007⁷⁰⁾).

그렇다면 아트리움의 커뮤니케이션 촉진 효과는 어느 정도일까? 오피스 가구제조 업체인 미국 미시간 주의 스틸케이스(Steelcase) 역시 코닝과 마찬가지로

69) 건물 중앙이나 건물 입구에 여러 층을 터서 만든 공간으로 백화점에서 많이 볼 수 있는 구조

70) Allen, T. (2007). Architecture and Communication among Product Development Engineers, *California Management Review*, 49(2), 23-41.

로 건물 내에 아트리움을 설치했는데, 데이터 분석 결과 아트리움 설치 이후 근접 층간 커뮤니케이션이 일어날 확률은 85% 증가하였고, 두 층이 떨어진 공간 간 커뮤니케이션의 경우 아트리움이 없는 건물의 근접 층간 커뮤니케이션 보다 더 원활한 것으로 나타났다. 아래 표에서 보듯이 아트리움 미설치 건물에서 층간 커뮤니케이션이 일어날 확률은 아트리움 설치 건물에서 층간 커뮤니케이션이 일어날 확률보다 낮다. 또한, 아트리움 설치 건물 내에서도 한 층간 커뮤니케이션 발생 확률이 두 층 간 커뮤니케이션보다 높아 거리가 멀어질수록 커뮤니케이션의 빈도가 줄어들음을 알 수 있다.

아트리움이 층간 커뮤니케이션을 일으킬 확률

구분	아트리움 미설치 건물	아트리움 설치 건물
1개 층 차이	0.026	0.048
2개 층 차이	--	0.032

주: 표 안의 숫자는 커뮤니케이션이 일어날 확률임

자료: Allen, T. (2007). Architecture and Communication among Product Development Engineers, *California Management Review*, 49(2), 23-41.

2004년 독일 함부르크에 건립된 BMW 연구센터 프로젝트하우스(projekthaus) 역시 개방된 공간에서 구성원 간 의사소통 및 상호작용이 잘 일어남을 보여주는 예이다(Allen과 Henn, 2006⁷¹⁾). BMW의 경우, 예를 들어 3 시리즈를 만드는 팀원 간에는 협업이 잘 이루어졌으나 5 시리즈나 7 시리즈를 생산하는 팀과의 의사소통은 잘 이루어지지 않는 것으로 평가받았다. 각 팀이 서로 다른 층에 배치된 것이 그 원인으로 지목되었고, 이러한 의사소통 단절 문제를 해소하기 위해 프로젝트하우스 역시 아트리움을 설치하였다. 아트리움은 앞에서 기술한 바와 같이 서로를 볼 수 있게 하고 서로의 존재를 인식시켜 커뮤니케이션이 일어날 가능성을 높이는 역할을 한다. 또한 프로젝트하우스는 SEI 인베스트먼트와 같이 직원들의 공간 이동을 자유롭게 하여 프로젝트 팀의 조직과 해체가 용이하도록 하였다. 한편, BMW의 프로젝트하우스는 디자인 엔지니어와 시제품 조립원(prototype assembler)을 같은 공간에 배치함으로써 이들 간의 커뮤니케이션을 극대화하였다. 이렇게 함으로써

71) Allen, T. & Henn, G. W. (2006). *The Organization and Architecture of Innovation: Managing the Flow of Technology*, Elsevier.

디자인이 이루어지고 난 후 생산이 시작되는 순차 개발에 따른 문제점을 해결하고 시제품 생산이 디자인과 동시에 이루어지게 하였다.

BMW 프로젝트하우스 전경



자료: Allen, T. & Henn, G. W. (2006). *The Organization and Architecture of Innovation: Managing the Flow of Technology*. Elsevier.

BMW의 혁신성은 여러 곳에서 인정받고 있는데, BMW는 2010년 *Business Week*誌가 선정한 가장 혁신적인 50개 기업(The 50 Most Innovative Companies) 리스트의 18위에 올랐으며, 자동차 회사로는 도요타, 포드, 폭스바겐에 이어 4위에 랭크되었다. 2009년에는 20위에 랭크되는 등 2005년 리스트 작성이 시작된 이후 계속해서 순위가 오르고 있다.⁷²⁾

스코다 공장 전경



자료: Allen, T. & Henn, G. W. (2006). *The Organization and Architecture of Innovation: Managing the Flow of Technology*. Elsevier.

72) Arndt, M. & Einhorn, B. (2010. 4. 15.). The 50 Most Innovative Companies. *Business Week*. <http://www.businessweek.com/magazine/content/10_17/b4175034779697.htm>

체코의 자동차 회사인 스코다(Škoda) 사례 역시 직원들 간의 물리적 거리 또는 근접성의 중요성을 보여주는 예이다. 스코다는 백오피스 기능과 생산 기능을 같은 공간에 두어 공장 내에서 일어나는 일을 서로가 실시간으로 알게 함으로써 문제에 대한 대응력을 높이고 자동차 품질을 향상시킨 것으로 유명하다. 두 개의 기능을 다른 공간이 아닌 같은 공간에 배치함으로써 근접성을 높여 서로 간의 상호작용과 정보교류가 원활하게 이루어지게 한 것이다. (Allen과 Henn, 2006⁷³⁾)

색채, 소재 등 시각적 환경을 고려하는 것도 중요

공간 요인으로 고려해야 할 세 번째 요소는 시각적 환경이다. 시각적 환경은 사무공간의 색채, 소재 등을 포함한다. 문헌들은 특정 색채 및 소재가 창의성 발현에 도움을 준다고 주장하고 있다. 그중 하나가 McCoy와 Evans(2002)⁷⁴⁾인데 이 문헌에서는 시각적 환경을 개선하면 창의성 발현이 제고됨을 보여주고 있다. 먼저 창의성 발현에 도움을 주는 환경으로는 자연 전망(natural views)과 자연 소재를 들 수 있다. 사무실에 창문이 있어 창문 밖 관찰이 가능한 사무공간이 창의성 발현에 도움을 준다는 것이다. 자연 소재 역시 창의성을 높이는 데 도움이 되고 특히 나무 재질이 창의성 발현을 돕는다고 주장한다. 이와 반대로 플라스틱, 콘크리트 등 가공된 소재는 창의성 발현에 좋지 않다고 한다.

Ceylan 외 (2008)⁷⁵⁾ 역시 시각적 환경이 창의성에 영향을 준다고 하였다. 그들은 매니저급 직원 60명을 대상으로 시각적 환경과 창의성의 관계를 분석하였는데, 사무공간에 식물이 많을수록, 사무공간이 시각적으로 덜 복잡하고, 밝으며, 파랑색과 같은 차가운 색이 많을수록 창의성이 배가된다고 하였다. 식물이 창의성과 생산성에 긍정적인 영향을 미친다는 것은 여러 논문에서 밝혀졌는데 그 중 하나가 Shibata와 Suzuki(2004)⁷⁶⁾이다. 이 연구는 식물이 있는

73) Allen, T. & Henn, G. W. (2006). *The Organization and Architecture of Innovation: Managing the Flow of Technology*, Elsevier.

74) McCoy, J. & Evans, G. (2002). The Potential Role of the Physical Environment in Fostering Creativity. *Creativity Research Journal*, 14(3), 409-426.

75) Ceylan, C. et al. (2008). Can the Office Environment Stimulate a Manager's Creativity? *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 18(6), 589-602.

76) Shibata, S., & Suzuki, N. (2004). Effects of an Indoor Plant on Creative Task Performance and Mood. *Scandinavian Journal of Psychology*, 45, 373-381.

공간과 그렇지 않은 공간에서 단어 맞추기 실험을 실시하여, 여성 참가자의 경우 식물이 있는 공간에서 더 높은 성과를 발휘하였음을 보고하고 있다. 또한, Lohr과 Goodwin(1992)⁷⁷⁾는 식물이 없는 공간에서 컴퓨터로 작업을 하던 실험참가자들의 컴퓨터 반응 시간이 식물을 들여놓자 12% 빨라지고, 스트레스가 감소함을 발견하였다(스트레스의 정도는 최고 혈압으로 측정). 또한 식물이 있는 곳에서 작업을 한 실험참가자들이 그렇지 않은 곳에서 작업을 한 실험참가자보다 집중력이 높음을 보고하였다.

Mehta와 Zhu(2009)⁷⁸⁾는 창의성이 필요한 작업에는 파랑색이 효과적이고, 세세한(detail-oriented) 작업을 하는 데는 빨강색이 효과적이라고 주장하였다. 컴퓨터 모니터에 36개의 단어를 2분 동안 보여주고 20분이 지난 후 실험참가자에게 기억나는 단어를 이야기하게 하였다. 이때 모니터 바탕화면의 색깔을 달리 했는데, 한 그룹의 실험참가자는 파랑색으로 하고, 다른 한 그룹의 실험참가자는 빨강색으로 하였다. 파랑색 바탕화면을 사용한 실험참가자는 평균 12개의 단어를 정확하게 기억해낸 반면, 빨강색 바탕화면을 사용한 실험참가자는 이 보다 33% 많은 16개의 단어를 정확히 기억해낸 것으로 나타났다.

그들은 창의성과 관련한 실험도 하였는데, 실험참가자에게 1분 동안 벽돌을 창의적으로 이용할 수 있는 방법에 대해서 생각하게 하였다. 역시 한 그룹은 빨강색 바탕화면 위에서, 한 그룹은 파랑색 바탕화면 위에서 작업을 하게 했다. 심사위원들이 실험참가자가 내놓은 각 방안에 대해 창의성을 평가한 결과, 심사위원들이 ‘창의적’이라고 판단한 방안은 빨강색 바탕화면을 사용한 실험참가자의 경우 0.9개, 파랑색 바탕화면 사용자는 1.6개로 파랑색이 빨강색보다 약 두 배 높은 것으로 나타났다. 이 결과는 창의성을 요구하는 작업의 경우 파랑색과 같은 차가운 색이 빨강색과 같은 따뜻한 색보다 효과적이라는 것을 의미한다.

시각적 환경과 관련하여 사무공간을 직원들의 개인적인 취향에 맞게 꾸미는 것이 직무만족을 높인다는 연구 결과도 있다. Wells(2002)⁷⁹⁾는 미국 캘리

77) Lohr, V. I. et. al. (1996). Interior Plants may Improve Worker Productivity and Reduce Stress in a Windowless Environment. *Journal of Environmental Horticulture*, 14(2), 97-100.

78) Mehta, R., & Zhu, R. (2009). Blue or Red? Exploring the Effect of Color on Cognitive Task Performances. *Science*, 323(5918), 1226-1229.

79) Wells, M. M. (2000). Office Clutter or Meaningful Personal Displays: The Role of Office

포니아 주의 20개 기업 338명의 직원을 대상으로 분석한 결과, 자신의 사무공간을 가족사진, 만화, 식물, 학위증 등으로 꾸미는 사람들은 그렇지 않은 사람들보다 직무만족도가 높고, 이러한 것을 허용하는 개인화(personalization) 정책이 있는 기업이 조직 안녕(organizational well-being)의 정도가 높은 것으로 보고하였다. 네덜란드의 한 정부기관을 분석한 Brunia와 Hartjes-Gosselink(2009)⁸⁰⁾는 영속적인 개인 사무공간이 주어지지 않는 비영역 사무공간(non-territorial office)에서 일하는 직원의 경우 사무공간 사유화가 편안하고 친숙한 느낌이 들게 하고 직원에게 일종의 소유감을 주어 조직만족도를 높임을 보고하고 있다.

시각적 환경과 관련한 사무공간의 개선 사례로 고어(Gore)사를 들 수 있다. 고어텍스로 유명한 고어 사는 회사 내에 회사명을 나타내는 간판을 최소화한다. 이렇게 함으로써 직원들이 회사에 있다는 생각을 최대한 갖지 않고 편안한 분위기에서 일할 수 있도록 한다는 것이다. 또한 고어는 휴양지를 연상시키는 인테리어를 추구하여 임직원은 물론 방문객에게도 편안한 분위기를 연출하고 있으며, 특히 태양광이 잘 들어올 수 있도록 설계하여 자연채광이 주는 생산성 향상의 효과까지 더하고 있다. 앞에서 살펴본 SEI 인베스트먼트는 직원들의 창의성을 높이려는 목적으로 미술 작품을 회사 곳곳에 걸어두어 직원들이 감상할 수 있게 하였다. 미술 작품을 감상하는 동안 직원들이 창조적인 영감을 떠올리게 하려는 것이었다. 또한 미술 작품 선택 시 SEI 인베스트먼트는 작가들이 세상에 알려지기 전, 즉 그들이 완숙단계에 이르기 전 실험 정신이 강한 때에 나온 작품을 의도적으로 선택해 직원들의 실험 정신을 돋우려 의도하였다.

집중 업무공간도 필요

한편, 구성원 간의 물리적 거리를 좁히고, 서로가 서로를 볼 수 있는 환경을 조성하는 것은 서로 간의 상호작용을 높이는 장점이 있는 반면, 그로 인해 업무 집중을 방해하거나 프라이버시가 보호되지 않는 단점도 있어 이에 대한

Personalization in Employee and Organizational Well-being. *Journal of Environmental Psychology*, 20, 239-255.

80) Brunia, S. & Hartjes-Gosselink, A. (2009). Personalization in Non-Territorial Offices: a Study of a Human Need", *Journal of Corporate Real Estate*, 11(3), 169 - 182.

대책도 요망된다. SEI 인베스트먼트에서 도입한 오픈 플랜 오피스는 다른 사람이 언제든지 자신의 행동을 볼 수 있어 프라이버시 보호가 안 되는 문제가 있다. 또한 다른 사람의 말소리나 지나다니는 사람들의 발자국 소리 등이 업무 집중을 방해해 집중력을 요하는 작업을 하기가 쉽지 않다는 문제가 제기된다. 미국 캘리포니아 주에서 근무하는 97명의 직원을 분석한 Stokols 외 (2002)⁸¹⁾는 사무공간의 소음이 심하고, 자리 옆으로 지나다니는 사람(foot traffic)이 많을수록 창의성이 저해됨을 밝히고 있다. 사무공간의 개방성으로 인해 야기되는 이러한 문제는 사무공간의 개방성을 최대한 유지하여 직원들 간의 상호작용을 유도하되, 다른 사람의 소음 등에 방해받지 않고 업무에 집중할 수 있는 공간을 따로 설치함으로써 해결이 가능하다.

앞에서 살펴본 스틸케이스사는 개방된 사무공간을 유지함과 동시에 몇 개의 독립된 사무공간을 설치하였다. 이는 사무공간의 개방성으로 인해 직원들의 업무집중도가 떨어지는 것을 막기 위한 것으로, 직원들이 독립된 사무공간을 시간 단위(예, 월요일 오후, 화요일 14~15시)로 사용하게 함으로써 집중력을 요하는 업무를 수행할 수 있게 하였다(Allen, 2007⁸²⁾). 포스코의 경우 2007년 가구 배치를 팀원이 서로 등을 마주하고 앉는 벤젠형으로 바꾸어 직원들의 업무 집중도는 유지하면서 직원들 사이에 회의 공간을 두어 서로 간의 의사소통 역시 원활하게 하고 있다 (머니투데이, 삼성경제연구소 (2010. 5. 24.). 『워크스마트연구회』. 개최지: 삼성경제연구소)

원격근무의 부작용에 대한 대책 강구

최근에 많이 논의되고 있는 근무형태가 원격근무(tele-working)이다. 원격근무는 직장에 출근하지 않고 직원의 자택이나 별도로 마련된 사무공간(예, 원격근무센터)에서 업무 수행을 하게 함으로써, 직원 개인 차원으로는 출퇴근 시간 및 그에 따른 비용이 절약되고, 조직 차원으로는 임대비 등의 비용이 절약되는 장점이 있다. 또한, 원격근무, 특히 재택근무는 최근 기업에서 이슈가 되고 있는 워킹맘의 일, 가정 병행이라는 관점에서 볼 때도 매우 유용한 근무

81) Stokols, D. et al. (2002). Qualities of Work Environments That Promote Perceived Support for Creativity. *Creativity Research Journal*, 14(2), 137-147.

82) Allen, T. (2007). Architecture and Communication among Product Development Engineers, *California Management Review*, 49(2), 23-41.

형태로, 워킹맘이 아이 돌봄과 직장업무 수행을 동시에 하는 것을 가능하게 해준다.

원격근무는 개인 및 조직 성과에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 원격근무가 개인 및 조직 성과에 주는 영향을 분석한 연구로는 Stavrou (2005)⁸³, Eaton(2003)⁸⁴ 등이 있다. Stavrou(2005)는 2,800개의 유럽 기업 데이터를 분석하여 원격근무를 허용하는 기업이 조직성과(예, 이윤율)가 높고, 이직률 및 결근율이 낮다는 것을 밝혀냈다. Stavrou는 원격근무가 조직성과를 올리는 것은 개개인이 자신의 업무시간을 철저히 관리해 가장 알맞은 시간에 일을 할 수 있기 때문이라고 분석하였다. Eaton(2003) 역시 미국의 7개 바이오테크놀로지 기업을 분석한 결과, 원격근무를 포함한 유연근무제가 있는 기업이 그렇지 않은 기업보다 직원들의 조직 몰입(organizational commitment)과 지각된 생산성(perceived productivity)이 높음을 밝히고 있다.

그러나 원격근무가 장점만 있는 것은 아니다. 원격근무는 혼자 독립적으로 일을 하는 근무형태이므로, 다른 직원과의 상호작용 및 의사소통이 약화되거나 단절될 수 있고, 이로 인해 조직 내 지식 교류 및 전수를 어렵게 할 수 있다. 원격근무를 도입한 영국의 13개 기업 82명의 매니저 및 원격근무자를 심층 인터뷰한 Felstead 외(2003)⁸⁵는 원격근무가 조직이 가지고 있는 암묵지의 전달을 힘들게 하고 조직문화의 형성에 장애가 된다고 주장하고 있다. 또한, 원격근무자는 동료와의 관계 형성이 어려워 커뮤니케이션이 제한적이고 동료 의식을 형성하는 것이 어려움을 보고하고 있다. 또한 다른 직원의 문제를 함께 해결하려 노력하기보다 자신에게 주어진 임무만을 완수하려는 성향 역시 강함을 보여준다. 한편, Felstead 외(2003)는 원격근무자들이 관리자의 직접 통제에서 벗어나 있으므로 ‘일을 적게 할 것’이라는 오해를 불식시키기 위해 일을 더 많이 하려는 경향도 있다고 밝혔다. 따라서 원격근무의 장점은 살리되, 팀원과의 상호작용을 촉진할 수 있는 방안을 찾는 등 원격근무가 가져올 수 있는 문제점을 보완해야 할 것이다. 또한, 원격근무센터는 기본적으로 비영

83) Stavrou, E. T. (2005). Flexible Work Bundles and Organizational Competitiveness: A Cross-national Study of the European Work Context. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 923-947.

84) Eaton, C. E. (2003). If You Can Use Them: Flexibility Policies, Organizational Commitment, and Perceived Performance. *Industrial Relations*, 42(2), 145-167.

85) Felstead, A. et al. (2003). Managerial Control of Employees Working at Home. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 241-264.

역 사무공간이므로 사무공간에 대한 소유 의식이 없고, 사무공간 사유화가 불가능한 문제 역시 있으므로 이에 대한 대책도 마련해야 한다.

지금까지 창의성 발현에 영향을 미치는 공간적 요소를 살펴보았다. 서로 간의 물리적 거리를 줄이고 서로가 서로를 볼 수 있는 사무공간을 조성하는 것이 구성원 간의 상호작용을 제고하는 수단이다. 구성원들이 잘 만날 수 있는 공간을 회사 곳곳에 설치하는 것도 중요하다. 또한, 차가운 색 및 자연소재를 사용하고 식물을 사무 공간 내에 배치하는 것도 창의성을 높이는 효과적인 수단이 될 수 있다. 한편, 프라이버시를 보호하고 집중업무공간을 설치하는 것도 고려해야 한다.

2. 방식관리 혁신

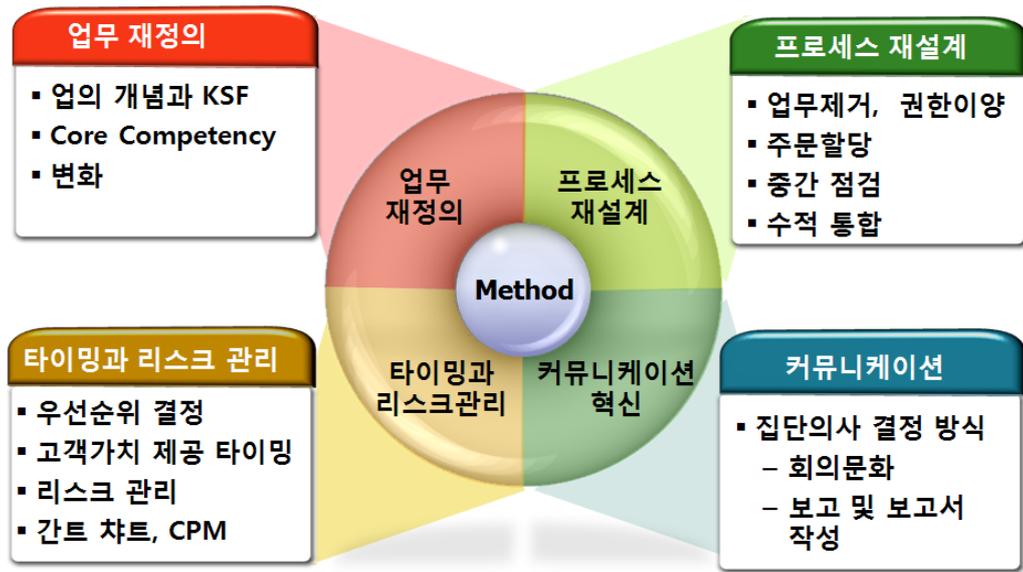
방식관리의 혁신은 실제로 일을 하면서 창의 기반 생산성을 어떻게 높일 수 있는가에 관련된 것이다. 지금까지의 업무처리 방식이 효율성 제고에 집중되어 있었다고 한다면, 앞으로는 창의성을 접목시켜 더 큰 효율, 더 큰 생산성을 얻어야 한다는 것이다. 이를 위해서는 지금까지의 일처리 방식을 더욱 효율적으로 추진함과 동시에 지금까지는 없었던 새로운 방식의 업무처리를 시도해야 한다. 즉, 지금까지의 업무에 대한 재점검과 발상의 전환이 필요한데, 구체적으로 어떻게 하면 좋을까? 우선 여러 관점에서 해야 할 일 자체에 대한 분석을 심화시킬 필요가 있다. 다음은 그러한 과정을 통해 결정된 일에 대해서 체계적이고 효율적인 방법으로 일을 추진해나가는 것이다. 업무 재정의와 프로세스 재설계가 전자에 해당하고, 타이밍과 리스크 관리 및 효과적인 의사결정이 후자에 해당한다.

(1) 발상의 전환으로 일에 대한 콘셉트와 프로세스를 재정리

업무 재정의

방식관리 혁신과 관련한 첫 번째 이슈는 일의 본질과 핵심을 관리하는 것이다.

방식관리 혁신 요소



일의 본질과 핵심 관리는 다시 업의 개념과 KSF(key success factor), 핵심 역량, 변화로 구분할 수 있다. 업의 개념은 ‘우리는 무엇을 하는 회사인가’에 대한 질문이고, 핵심역량은 ‘우리는 무엇을 할 수 있는 회사인가’, 변화는 우리는 앞으로 어떻게 변화해나가야 하는가’가 핵심질문이다.

업의 개념에 대한 명확한 정의를 바탕으로 효과적인 경영 방법을 크게 두 가지로 나누어볼 수 있다. 첫 번째는 ‘인류의 안녕을 위한 일’처럼 업을 포괄적으로 정의한 후, 그에 맞는 세부적인 사업을 정하는 것이고, 두 번째는 세부적인 사업을 먼저 결정하는 것이다. 혼다가 자사의 업을 엔진 제조업이라고 세부적으로 규정한 후 엔진을 활용하여 자동차, 비행기, 직립보행 로봇 등 다양한 사업으로 진출한 것은 후자의 사례라고 할 수 있다.

한편, 업의 개념을 새로운 시각으로 재정의하는 방법도 있다. 시계 산업을 시간 알려주는 기계를 만드는 업으로만 생각하기보다 패션업으로 업의 개념을 확장하여 시계 산업이 요구하는 정밀성에 디자인을 가미하는 것이 좋은 예이다. 후지필름은 업의 개념과 핵심역량을 바탕으로 변신에 성공한 기업이다. 후지필름은 자신들의 업의 개념을 이미징(imaging) 사업으로 재정의하여 디지털 시대를 선도하는 기업으로 거듭났다. 후지필름은 LCD 편광판 필름(TAC)의 전 세계 시장점유율이 2009년 현재 80%에 이르고 있으며, 세계 최

초로 3D 콤팩트 디지털 카메라를 출시했다. 후지필름은 필름사업에서 축적한 화학기술을 활용하여 화장품과 의약품 산업에까지 진출하고 있다.⁸⁶⁾

영국의 청소기 제조업체 다이슨(Dyson) 역시 단순히 청소기를 만드는 것에 그치지 않고, 업의 개념을 쾌적한 실내 만들기로 재정의하여 인체에 유해한 물질을 배출하지 않는 청소기를 개발하여 성공하였다. 한편, 덴마크의 보청기 회사 오티콘(Oticon)은 에포크라는 보청기를 개발하였는데, 이 보청기는 인공 지능 및 MP3 플레이어를 탑재하고 있어 사용자의 환경에 맞는 음장(音場)을 제공하면서도 사용자가 자유롭게 음장을 디자인할 수 있게 하였다. 이 제품은 2008년 미국 라스베이거스 전자제품 박람회(CES)에서 베스트 오브 이노베이션상을 수상하는 등 성공을 거두었다. 오티콘의 야콥센 사장은 자사의 업의 본질에 대한 해석을 다음과 같이 표현하였다. “오티콘의 목표는 보청기 업계 1위가 되는 것이 아니라 사람을 최우선으로 생각하는 가치를 실현하는 것입니다. 제품을 많이 파는 데 주력하기보다는 난청으로 어려움을 겪는 고객들이 좀 더 편하고 즐겁게 보청기를 사용할 수 있도록 하겠습니다.” 자사의 업의 본질을 보청기 제조업에서 고객의 ‘감성충족’으로 재정의하여 성공을 거둔 예라고 할 수 있다.⁸⁷⁾

프로세스 재설계

프로세스 재설계는 Davenport와 Short(1990)⁸⁸⁾, Hammer(1990)⁸⁹⁾가 최초로 언급한 개념으로 기업의 비용구조, 품질, 서비스의 개선을 위한 프로세스의 급진적인 변화(redesign)를 의미한다(Hammer와 Champy, 1993)⁹⁰⁾. 프로세스 재설계는 고객관리, 구매 등 기업 내 다양한 기능에서 진행되어 왔으며 많은 기업들이 프로세스 재설계를 통해 조직성과를 향상시킨 것으로 분석된다(Ozcelik, 2010)⁹¹⁾. Hammer(1990), Mansar와 Reijers(2007)⁹²⁾, Reijers와

86) Monthly ‘DISPLAY’ October 2009, Techno Times of Japan

87) 곤노 노보루 (2010). 『아트 컴퍼니 경영을 디자인하는 창조 기업』 (유주현 역). 이콘.

88) Davenport, T. H. & Short, J. E. (1990). The new industrial engineering: information technology and business process redesign. *Sloan Management Review*, 31, 11-27.

89) Hammar, M. (1990). Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. *Harvard Business Review*, 68(4), 104-112.

90) Hammar, M. & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business Editions.

91) Ozcelik, Y. (2010). Do Business Process Reengineering Projects Payoff? Evidence from the United

Mansar(2005)⁹³⁾ 등은 프로세스 재설계를 위한 최상의 실행방법을 제안하고 있다. 이 실행방법에는 업무제거(task elimination)를 비롯해 권한이양, 주문할 당 등이 포함되어 있다.

업무제거는 업무 구조조정과 맥을 같이 한다. 징기스칸의 후계자 오고타이가 “아버지가 이룩한 대제국을 개혁할 좋은 방법이 없을까”를 고민하고 있을 때, 몽골 제국 초기의 명재상인 야율초재는 다음과 같이 조언했다고 한다. “한 가지 이로운 일을 시작하는 것은 한 가지 해로운 일을 없애는 것만 못하고, 한 가지 일을 만들어내는 것은 한 가지 일을 줄이는 것만 못하다.”⁹⁴⁾ 이것은 뭔가 새로운 일에 착수하는 것도 중요하지만, 관습적으로 수행하고 있는 불필요한 업무를 찾아내 제거하는 것의 중요성을 강조한 말일 것이다. Porter (1996)⁹⁵⁾는 “전략의 핵심은 ‘무엇을 할까’를 결정하는 것이 아니라 ‘무엇을 하지 않을까’를 결정하는 것이다.”라고 하면서 여러 가지 대안이 나오면 하지 말아야 할 것부터 결정하는 것이 중요하다고 강조한 바 있다.

기업들이 보통 사업을 확장하고 업무를 추가하는 데에는 많은 관심을 가지는 반면, 사업을 줄이고 간소화하는 데에는 소홀한 경향이 많은데, 다음의 세 가지를 통해 불필요한 업무를 줄여나갈 수 있다. 첫 번째는 현재의 매뉴얼 중에서 핵심적인 원칙만을 남기고 나머지는 제거하는 것이다. W호텔이 이를 잘 실천하고 있다. W호텔은 창업 때부터 타 호텔과 달리 말이나 행동 하나하나에 대한 서비스 매뉴얼을 정하지 않고 네 가지 행동기준만을 직원들에게 제시하고 있다. 네 가지 기준은 친근함, 미리 예측하기, 신속함, 신뢰이다. 친근함은 고객을 따뜻하고 친근하게 대하는 것이며, 미리 예측하기는 고객이 원하는 바를 사전에 예측하고 대응하는 것이다. 신속함은 신속하고 정확하며 책임감 있는 행동이며, 신뢰는 서로가 신뢰하고 존중하는 기업문화이다. W호텔이 이렇게 하는 이유는 매뉴얼에 신경을 쓰느라 정작 고객이 필요로 하는 서비스를 제공하지 못하게 되고, 매뉴얼을 잘 암기한 경우 오히려 뻣뻣한 태도를

States. *International Journal of Project Management*, 28, 7-13.

92) Mansar, L. S. & Reijers, H. A. (2007). Best Practices in Business Process Redesign: Use and Impact. *Business Process Management Journal*, 13(2), 193-213.

93) Reijers, H. A. & Mansar, L. S. (2005). Best Practices in Business Process Redesign: An Overview and Qualitative Evaluation of Successful Redesign Heuristics. *Omega*, 33, 283-306.

94) 증선지 (2009). 『십팔사략7』 (임동석 역). 동서문화사.

95) Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, November-December. <<http://hbr.org/product/what-is-strategy/an/96608-PDF-ENG>>

낳을 수 있다는 우려 때문이었다. W호텔은 창업 2년 만에 전 세계에 12개의 호텔을 오픈하는 등의 성과를 달성하였으며, W호텔 고객들의 서비스 만족도는 매우 높은 것으로 알려져 있다.

업무제거를 위한 두 번째 방법은 ‘어떻게 줄일까’가 아닌 ‘이 업무가 왜 생겨났나’를 생각하는 것이다. 미국 덴버 시에 위치한 케이시파인(Kacey Fine) 가구회사 사례는 두 요소를 잘 결합한 예이다. 이 회사는 고객들의 높은 반송률이 문제였는데, 전시장에서는 멋져 보이던 가구가 집에 들여놓으면 멋져 보이지 않았던 것이다. 케이시파인 가구는 이 문제를 해결하기 위해 배송직원들에게 전시장 판매직원들과 마찬가지로 인테리어 교육을 실시하였다. 그 교육은 화분이나 테이블과 같은 아이템을 가구에 잘 어울리도록 배치하는 교육인데, 이렇게 배송직원을 교육함으로써 반송률을 줄였을 뿐만 아니라 고객만족도 역시 향상시킬 수 있었다.⁹⁶⁾

업무제거의 세 번째 방법은 미래적인 관점에서 사업 자체를 과감히 없애는 것이다. 미국의 보석업체 티파니는 1990년대 말 브랜드를 하향 확장하려고 펜던트가 달린 은팔찌를 싼 값에 판매하였다. 처음에는 매출이 늘었지만 티파니의 오랜 고객들은 등을 돌렸고, 10대 고객을 타겟으로 하는 저가 제품 기업으로 분류되는 위기에 빠지게 되었다. 이에 티파니는 명품으로서의 이미지와 기존 고객들을 지키기 위해 브랜드 확장 전략을 버리는 과감한 결단을 내렸다. 이처럼 조직의 핵심역량을 지켜줄 수 있는 것만 남기고 나머지는 포기하거나 간소화하는 전략도 필요하다.⁹⁷⁾

프로세스 재설계의 두 번째 방법은 권한이양이다. 권한이양은 보통의 경우 특정 업무를 수행하는 사람과 결정을 내리는 사람이 분리되어 있으나, 업무를 수행하는 사람이 그 업무와 관련된 결정 역시 하게 하라는 것이다. 이렇게 함으로써 조직이 좀 더 수평적으로 변하고, 관료주의적인 조직이 가지는 단점들을 극복할 수 있게 된다. 또한 권한이양을 통해 직원들의 업무처리(throughput) 시간을 줄일 수 있다.

96) Robinson, A. G. & Schroeder, D. M. (2004). *Ideas Are Free: How the Idea Revolution Is Liberating People and Transforming Organizations*. Berrett-Koehler Publishers.

97) 해리스, P. (2009). 『아이디어가 일어나오는 순간』 (고은옥 역). 쌤앤파커스.

프로세스 재설계의 세 번째 방법은 주문할당(order assignment)이다. 이는 기능(tasks)이 아닌 결과 중심으로 조직을 구성하라는 것이다. 전자회사를 예로 들 경우, 전자회사들은 과거 판매, 배달 등 주문한 제품이 배송되기까지 각각의 기능을 담당하는 조직을 갖고 있었다. 제조 공장의 생산라인과 같은 이러한 조직 운영이 가지는 문제점은 고객이 프로세스의 마지막 단계에서 어떠한 요구를 할 경우 초기 단계로 돌아가 처리해야 해서 업무진행이 더뎠다는 것이다. 이러한 문제는 고객서비스 센터를 두어 주문에서 배송까지의 과정을 모두 관장하게 함으로써 해결할 수 있다. 이렇게 하면 고객은 콘택트 포인트가 하나로 줄어 이곳저곳에 연락해야 하는 불편이 없어지고, 업무 프로세스의 속도를 높일 수 있다는 것이다.

프로세스 재설계의 네 번째 방법은 중간점검이다. 이는 각 조직의 성과물을 합치려(integrating) 하기 전에 중간 중간에 리뷰를 하라는 것이다. 복사기 개발을 예로 들면, 어떤 조직은 복사기의 전기 공급을 담당하고, 어떤 조직은 복사기의 광학을 담당하는 등 각 조직이 분업의 원칙에 의거하여 각각 서로 다른 일을 하는 것이 복사기 개발에 소요되는 시간을 절약하는 등의 장점이 있으나 각 조직이 산출해낸 성과물을 마지막 순간에 합쳤을 때 복사기가 작동하지 않을 수 있다는 위험이 있다.

프로세스 재설계의 다섯 번째 방법은 수적통합(numerical involvement)이다. 수적 통합은 특정 업무에 연관된 부서(그룹) 수를 가능한 줄이라는 것이다. 이렇게 함으로써 부서 간 업무협회의 필요성이 줄게 되고, 협의에 따른 문제 역시 줄어들어 업무효율을 높인다는 것이다. 연관 부서의 수를 줄일 경우 여러 부서와 협의하고 결재를 받는 데 소요되는 시간 낭비를 줄일 수 있을 것이다.

Mansar와 Reijers(2007)⁹⁸⁾은 프로세스 재설계의 실행방법 중 조직성과에 가장 큰 기여를 하는 것은 업무 제거, 중간 점검, 권한이양임을 밝히고 있는데, 업무제거는 비용 측면에서, 중간 점검은 시간절약 측면에서, 권한이양은 조직의 유연성 제고 측면에서 효과가 있다고 주장한다.

98) Mansar, L. S. & Reijers, H. A. (2007). Best Practices in Business Process Redesign: Use and Impact. *Business Process Management Journal*, 13(2), 193-213.

프로세스 재설계 방법

구 분	내 용
업무제거	- 업무 프로세스상 불필요한 업무를 제거
권한이양	- 중간 관리직을 줄이고 의사결정권을 이양
주문할당	- 단일 주문(order)과 관련된 업무는 한 사람이 담당하게 함
중간점검	- 프로세스 중간에 리뷰를 하여 그룹 간 충돌을 사전에 방지
수직통합	- 특정 업무에 관여하는 부서, 그룹 수를 최소화함

자료: Hammar, M. (1990). Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. *Harvard Business Review*, 68(4), 104-112.; Mansar, L. S. & Reijers, H. A. (2007). Best Practices in Business Process Redesign: Use and Impact. *Business Process Management Journal*, 13(2), 193-213.; Reijers, H. A. & Mansar, L. S. (2005). Best Practices in Business Process Redesign: An Overview and Qualitative Evaluation of Successful Redesign Heuristics. *Omega*, 33, 283-306.

삼성전자는 IMF 위기를 맞아 대규모 사업 구조조정과 함께 ERP(enterprise resource planning)를 도입하면서 규칙과 시스템에 의한 관리를 대대적으로 추진하였다. 경영의 8대 프로세스를 정리하고, 그에 맞춰 조직을 바꾸었으며, 십수 년이 지난 지금은 협력업체까지 연결하는 세계 최강의 SCM 체제를 구축했다는 평가를 받고 있다.

새로운 시각으로 어떤 업무를 할 것인가를 재정의하고, 그 프로세스를 정비하는 데에는 김위찬 (2005)⁹⁹⁾의 ERRC(Erase, Reduce, Raise, Create) 개념이 유효하다. ERRC는 차별화와 원가우위의 모순관계를 깨고 새로운 가치곡선을 창출하기 위해서는 업계의 전략적 논리와 비즈니스 모델에 도전하는 다음과 같은 4가지 중요한 질문을 던져야 한다는 것이다. 1. 업계에서 당연한 것으로 받아들이는 요소들 가운데 제거해야 할 요소는 무엇인가?, 2. 업계의 표준 이하로 내려야 할 요소는 무엇인가?, 3. 업계의 표준 이상으로 올려야 할 요소는 무엇인가?, 4. 업계가 아직 한 번도 제공하지 않은 것 중 창조해야 할 요소는 무엇인가? 제거와 감소에 관한 처음의 두 질문은 경쟁자에 비해 비용 구조를 낮추는 방법에 대한 통찰력을 준다. 마지막 두 요소는 어떻게 구매자의 가치를 향상시키고 새로운 수요를 창출하는가에 대한 통찰력을 심어준다. 이 4가지 요소들이 총괄적으로 작용하면 기업은 비용 구조를 낮게 유지하면

99) 김위찬 & 마보안, R. (2005). 『블루 오션 전략』. 교보문고.

서도 전혀 새로운 경험을 제공하는 구매자 가치 요소 구축을 실현할 수 있다.

일본의 게임업체 닌텐도는 소니의 플레이스테이션과는 대조적으로 게임을 하지 않던 잠재 고객에게 시선을 돌려 그들의 연령층에 맞는 가장 단순하면 서도 사용자들의 기존 (오프라인) 경험에 근거한 게임기기를 생산하였다. 게임기기의 단순화(Simplification), 게임 비세분화(De-Segmentation), 게임 비사용자(고령층)의 기호 분석 전략을 취한 것이다. 닌텐도는 생산라인을 대폭 줄 이고 주기적으로 소프트웨어(새로운 게임)를 출시해 수익 향상을 달성하였다. 다음은 닌텐도의 사례를 ERRC 개념으로 분석한 표이다.

닌텐도의 ERRC 체계

Eliminate	Raise
복잡성(게임 방법 등)	가격, 그래픽, 조작법 설명서
Reduce	Create
--	사용상 편의, 운동효과

자료: 블루오션전략 홈페이지 <www.blueoceanstrategy.com>

(2) 효율적인 일처리와 효과적인 의사결정

타이밍과 리스크 관리

방식관리 혁신의 세 번째 요소는 타이밍과 리스크 관리이다. 방식관리 혁신의 핵심은 이치에 맞게 일하는 것이다. 즉, 업의 본질을 명확히 정의하고, 여러 가지 방법들 중 가장 효율적인 업무 방식을 선택하는 것이다. 미래학자 제임스 보트킨(James Botkin)은 성공한 사람들의 시간 사용 패턴을 분석하여 15:4의 법칙을 만들었다. 그 법칙은 일을 시작하기 전 15분 동안 일의 우선순위를 정하고 업무를 조직화하면 네 시간을 절약할 수 있다는 것으로, 일을 시작할 때 먼저 큰 그림을 그려보는 사람은 그렇지 않은 사람보다 성공할 확률이 더 크며, 실패하더라도 그 원인을 분석하고 재도전하기에 훨씬 유리하다는 것이다. 자신이 해야 할 모든 업무를 긴급성과 중요성의 관점에서 우선순위를 정한 다음, 체계적으로 추진해나가는 일은 위크스마트를 실천할 수 있는 대단

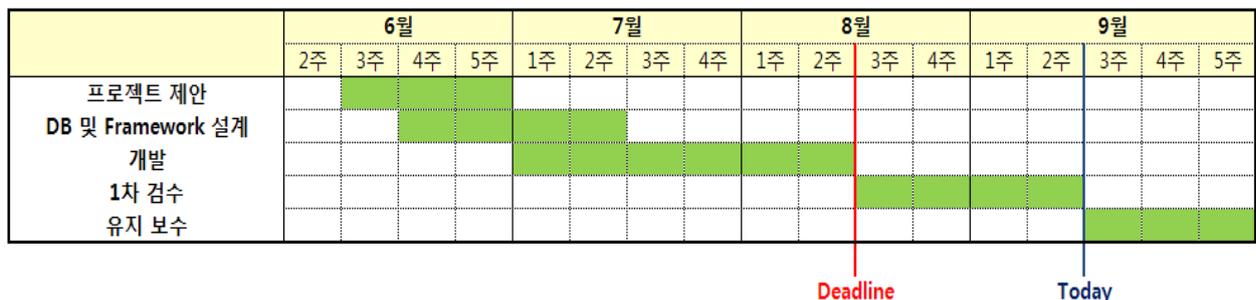
히 효율적인 업무처리 방법이다. 일반적으로 우리가 해야 할 일은 이용할 수 있는 자원보다 많고, 기회는 실현을 위한 수단보다 많다. 그러므로 일의 우선순위를 정하지 않으면 아무것도 이를 수가 없다. 우선순위를 정함에 있어 시간, 노력, 자원을 집중할수록 실제로 할 수 있는 일의 종류는 더 많아진다.

고객이 원하는 제품을 원하는 시점에 공급하는 문제는 기업의 성패와 직결되는 매우 중요한 문제이다. 스웨덴의 의류업체인 헤네스 앤드 모리츠(H&M)는 적절한 타이밍에 빠르게 변화하는 고객들의 니즈에 대응하는 대표적인 사례이다. 기획, 조달, 판매는 자사에서 담당하지만 자사 공장은 보유하지 않고 전 세계 20곳에 생산 사무소를 설치해 약 700개 사의 공급자로부터 구입하여 판매한다. H&M은 이렇게 디자인에 착수한 지 3주 만에 상품을 진열대에 올릴 수 있는 시스템을 구축함으로써 2004년부터 2008년까지 연평균 13.7%의 매출증가율을 기록하였다.

한편, 기업경영에서의 리스크 매니지먼트와 관련된 이슈는 다양하나, 지금 논의하고 있는 업무 방식과 관련된 리스크는 납기와 전체적인 공정에 대한 관리를 의미한다. 이러한 전체적인 공정은 스마트 태그 또는 RFID(Radio-Frequency Identification) 기술을 활용해 관리할 수 있다. 스마트 태그는 무선 신호를 통해 정보를 처리하는 시스템으로 물류, 교통, 보안 등의 분야에서 위조 방지, 위치 추적, 출입 및 접근 허가 장치 등으로 활용 가능한 기술이다.

프로젝트의 전체 일정을 효과적으로 관리하기 위한 툴로는 간트 차트(Gantt Chart)를 들 수 있다. 간트 차트는 그림에서 보는 바와 같이 일정관리를 위한 바(bar) 형태의 도구로서, 각 업무별로 일정의 시작과 끝을 그래픽으로 표시하여 전체 일정을 한눈에 볼 수 있는 차트이다.

간트 차트 예시



프로젝트의 주요 공정을 관리하는 CPM(Critical Path Method)도 유용한 툴이다. CPM은 프로젝트 시작부터 종료까지 모든 공정경로를 관리하는 것을 말한다. 전체 공정을 끝내는 데 걸리는 시간은 임계경로(Critical Path)를 끝내는 데 걸리는 시간과 같다. 따라서 임계경로를 분석하여 그 경로에 있는 공정들에 집중적으로 투자하면 전체 작업을 더 빨리 끝낼 수 있다. 이 기법은 삼성중공업의 해양플랫폼 ‘룬스코예 A’ 건설 프로젝트로 설명할 수 있다. 이 프로젝트는 러시아 사할린 해상에서 진행된 프로젝트로, 영하 40도의 혹한과 높은 파도, 지진대에 위치한 조건을 극복해야 했다. 통상적으로 해양 프로젝트에 필요한 용접의 경우 50여 가지의 사전 테스트를 실시하는데 ‘룬스코예 A’의 경우는 200여 가지의 사전 테스트를 실시할 정도로 까다로운 공정을 거쳤다. 이 밖에도 이 프로젝트는 시추, 거주, 생산설비 등 각 설비를 분리 제작한 뒤 현지에서 조립하는 방식이 아닌 일체화 공법을 도입해 한국에서 제작한 후 사할린 해상으로 옮겨 설치하는 방식을 사용하였다. 이 프로젝트의 경우, 공정 중 발생할 수 있는 리스크를 사전에 잘 예측하여 대비함으로써 성공한 예라고 할 수 있다. 이 프로젝트의 성공으로 한국은 2008년부터 30년간 가스소비량의 70%를 생산할 수 있게 되었다.

이 밖에 20세기에 발전했던 과학적 방법론들도 방식관리 혁신 수단으로 여전히 활용 가능하며, 계속 발전시켜나가야 한다. 그중 하나가 데이터 마이닝(data mining)인데 정보의 지식화와 재해석이 중요한 지금, 데이터 마이닝은 매우 유용한 툴이라고 할 수 있다. 또한 6시그마는 그 방법론 자체의 비효율을 지적받기도 하지만, 정형화되고 반복적인 작업이 이루어지는 생산현장에서는 여전히 유용한 툴이다. 일본에서는 실제로 6시그마 프로세스를 따라 경영 혁신이나 컨설팅을 하면서도 정작 6시그마라는 표현은 쓰지 않는 경우도 많다. 최근 각광을 받고 있는 트리즈(TRIZ)의 경우 물리적인 모순과 기계적인 모순을 해결하는 기법으로서 연구개발과 같은 창의성을 요구하는 작업에 대단히 유용한 것으로 알려져 있다. 트리즈 기법은 주어진 문제의 가장 이상적인 결과를 얻어내는 데 가장 큰 문제가 되는 모순을 찾아내고 이를 극복함으로써 혁신적 해결안을 얻을 수 있게 해주는 방법론이다. 1946년부터 러시아 과학자들은 전 세계 150만 건 이상의 발명 특허를 분석하여 ‘모순의 극복’이라는 공통점으로 찾아냈다. 그리고 분야와 시대를 막론하고 동일문제(순)가 반복 등장하고 동일한 문제해결 유형과 원리가 반복적으로 활용되는 것을 발견

하였으며, 서로 다른 기술 분야라도 기술시스템은 일정한 법칙과 경향에 따라 진화 및 발전한다는 두 가지 혁신 공식을 발견하였다.

트리즈의 중요한 키워드 중 하나는 모순이다. 즉 모든 발명에는 적어도 하나 이상의 모순이 있으며, 문제를 해결한다는 것은 문제 속에 내포된 모순을 제거한다는 것을 의미한다. 모순은 기술적 모순과 물리적 모순으로 나누어볼 수 있으며, 기술적 모순은 자동차의 가속성능과 연비의 관계처럼 시스템의 어느 한 특성을 개선하고자 할 때 그 시스템의 다른 특성이 악화되는 상황을 말한다. 기술적 모순의 예로 하드디스크를 들 수 있다. 하드디스크는 기록용량을 늘리면 정확도가 손상되는 모순을 안고 있었는데, 자기디스크 원판에 수평으로 자기신호를 기록하던 방식에서 수직으로 기록하는 방식으로 간단한 변화를 줌으로써 기술적 모순을 해결할 수 있었다.

물리적 모순은 고유 모순이라고도 하는데, 면도기의 날이 날카로워야 하지만 한편으로는 안전을 위해 무뎌야 하는 것처럼 시스템이 상호 모순적인 특성을 지니고 있는 것을 의미한다. 비행기가 착륙을 하기 위해서는 바퀴가 있어야 하지만, 비행 시 공기저항을 줄이기 위해서는 바퀴가 없어야 하는 모순을 접히는 바퀴로 해결한 것이 대표적인 예이다.

커뮤니케이션 혁신

조직의 성과는 정확한 의사결정과 신속한 실행 여부로 결정된다. 조직의 성과와 의사결정 방식 사이에는 매우 강한 상관관계가 존재한다.¹⁰⁰⁾ Bain & Company는 2008년 매출 10억 달러 이상의 전 세계 760개 회사들을 대상으로 그들의 의사결정 방식과 효율성 정도를 조사하였다. 의사결정 방식은 의사결정의 질, 속도, 실행력, 노력 정도의 4가지 요소로 평가하였는데, 국가, 산업, 기업규모를 막론하고 의사결정의 효과성과 재무성과는 0.95 이상의 상관관계가 있는 것으로 분석되었다. 또한, 의사결정이 효과적으로 이루어지는 기업의 주주 수익률은 그렇지 않은 기업보다 평균 6%p가량 높은 것으로 조사되었다. 특히, 효과적인 의사결정을 하고 있는 상위 20% 기업들의 점수는 100점 만점

100) Blenko, M. W. et al. (2008). The Decision-Driven Organization. *Harvard Business Review*, <<http://hbr.org/2010/06/the-decision-driven-organization/ar/1>>

에 평균 71점으로 나머지 80% 기업 평균점수(30점)의 두 배 이상이었다.

이 결과는 효율적인 의사결정이 워크스마트를 실천하는 데 필요한 요소라는 의미인데, 집단적 의사결정 방식의 대표적인 형태가 바로 회의이다. 조직 내 의사결정 방식은 개인의 독자적인 판단에 의존하는 것보다 다수의 의견을 수렴하는 집단의사결정 방식이 대체로 더 유용하다. 회의와 관련한 문제는 회의목적/필요성, 회의 시간, 참석자, 회의 후 피드백의 4가지 이슈로 구성된다. 첫 번째 이슈를 살펴보면, 회의목적 또는 회의의 필요성이 불분명한 회의가 많다. 무계획적이고 즉흥적인 회의나 단순 정보공유, 보고성 회의가 그 예이다. 이러한 회의는 관리자의 리더십이 부족하거나 업무 장악력이 부족할 때 나타난다. 따라서 관리자는 습관적, 관행적으로 행해지는 회의가 어떤 성과를 내고 있는지를 검토하여 회의를 실시할 필요가 있다. 단순 정보공유 회의는 담당자 간 협의로 해결하는 것이 더 효율적인 방법이다. 두 번째 이슈는 불필요하게 오랜 시간 회의를 지속하는 경우이다. 안부 묻기, 사적인 대화 등이 회의시간을 길게 하는 주요 요소이며, 참석자 간 업무공유가 잘 이루어지지 않는 경우에 주로 발생한다. 회의안건을 미리 공지하여 참석자들이 안건을 미리 파악한 후 참석하도록 유도함으로써 빠르고 효율적인 회의가 되도록 하고, IT 시스템을 이용하여 업무공유가 원활히 이루어지도록 해야 한다.

세 번째 이슈는 참석자 지정과 관련된 경우이다. 회의 참석자는 너무 많아도, 지나치게 적어도 문제가 된다. 회의 결과 또는 결론 도출의 근거에 대해 책임질 누군가가 필요하거나, 담당자 지정이 명확하지 않아 과도하게 많이 참석시키는 경우와 지나치게 참석자를 제한하여 회의 내용을 충분히 숙지해야 할 담당자들을 제외하는 경우 문제가 발생한다는 의미이다. 관련 분야의 의견을 듣는 정도라면 이메일 등 회의 이외의 방법으로도 충분하므로 책임자에게만 회의 참석 요청을 하고, 회의 결과를 빨리 실행하기 위해 담당자들을 참석시켜 진행하는 운영의 묘를 살리는 기술이 중요하다. 네 번째 이슈는 회의 후 피드백이다. 회의는 다수의 사람이 시간을 투자한 것이므로 반드시 성과와 연결되어야 한다. 회의 결과에 대한 피드백이 없는 회의는 하지 않아도 될 회의를 했다는 방증이다. 회의에 사용된 자료 및 회의록, 회의 결과는 특수한 상황을 제외하고는 반드시 모든 참석자들과 공유해야 하며, 참석자들은 회의 결과를 받아들여야 한다.

많은 기업들이 효율적으로 회의를 하기 위해 노력을 기울이고 있다. 현대카드·캐피탈에서는 ‘포커스 미팅’이란 이름으로 획일적인 주간회의 방식에서 벗어나 2~3개의 안건을 정한 후 관련 부서 실무자들이 사장과 함께 집중 토론을 벌인다. 회의 시에는 보통의 기업들과 달리 서열을 따져 자리배치를 하는 것이 아니라 원하는 자리에 앉도록 했다. 하나은행도 효율성을 강조한 커뮤니케이션 원칙을 적용하고 있다. 특히 ‘10분 원칙’을 정해 가능하면 10분 이내에 회의를 끝내도록 했다. 삼성SDS는 관성적 회의로 인한 직원들의 스트레스와 시간 낭비를 덜어주기 위해서 주간·월간으로 진행하던 정례회의를 없애고 필요할 때만 회의를 하도록 했다.

그레이프알앤컨설팅은 회사가 경비를 지원하여 ‘일주일에 한 번 카페에서 수다 떨기’를 실시 중이다. 이는 정해진 틀이 없이 자유로운 분위기에서 더 나은 아이디어들이 나온다는 생각에서 출발한 것이다. 그리고 사실 수다를 떨며 웃고 즐기다 보면 기획 아이템부터 연간 기획안에 들어갈 다양한 아이디어들이 쏟아져 나온다. NHN은 ‘스마트 미팅 캠페인’이라는 이름으로 ① 회의 목적을 명확하게 하고, ② 충분한 준비를 마친 뒤 진행하되, ③ 가급적 30분을 넘기지 않고, ④ 최소한의 인원만 참석한다는 캠페인을 진행하였다. 특히 회의 시간에 대한 부담을 줄이기 위해 스마트 타이머를 회의실에 비치하여 회의 시간을 줄이고자 노력하고 있다. 수입 주방용품 업체인 타파웨어는 매월 전체 회의 전에 ‘미니 파티’를 열어 직원들과 친목을 다지고 사기도 끌어올린다. 신입 한국지사장인 데이지 친로 사장이 직접 제안해 시작한 이 파티에서는 간단한 다과와 샴페인을 마시며 편안한 분위기 속에서 판매실적 발표 시상과 게임 등을 진행한다.

회의와 더불어 조직 내 의사결정 제도로서 중요한 것이 결재제도이다. 결재 제도는 “실질적 의사결정을 형성해나가는 시스템으로서 실무자의 기안을 관련 부서(혹은 타 부처)의 관계자나 상급자에게 보내어 순차적으로 검토나 승인을 받는 집단적 의사결정 행위”¹⁰¹⁾로 정의되며 조직의 가장 기본적인 의사결정 방식이다. 최근 많은 조직에서 전자결재를 도입하여 결재를 효율화하려 하고 있으나, 실제로는 대면보고 후 결재만 전자로 이루어지는 경우가 적지 않다. CEO

101) 채원호, 최상일 (2006). “결재제도의 속성이 의사결정의 신속성에 미치는 영향에 관한 연구.” 『한국사회와 행정연구』, 17(1), 25-46.

등 의사결정권자의 결재를 받기 위한 사전 조율 및 합의, 결재의 과정이 지나치게 많다면 전자결재도 무용지물이 되고 말 것이다. 사전에 담당자들의 의견을 충분히 반영하고 조율을 통해 완성도를 높이는 것도 좋지만, 지나치게 많은 결재 단계를 거쳐야 하고 관련자의 협조를 구해야 한다면 전자결재와 결재단계 축소의 의미가 퇴색될 것이다.

커뮤니케이션 혁신을 위해서는 간결한 보고서를 작성하는 것도 매우 중요하다. 핵심 내용 위주로 간결하게 기술된 보고서는 문서에 의한 커뮤니케이션을 좀 더 효율적으로 만들어주기 때문이다. 간결한 보고서 작성을 위해서는 지엽적인 내용의 기술은 지양하고, 특정 문제의 핵심 원인과 구체적이고 실행 가능한 내용의 개선 대책을 서술해야 한다. 또한 누가 어떤 방식으로 언제까지 실행할지에 대한 것도 구체적으로 기술하는 것이 좋다.¹⁰²⁾

한편, Drucker(2007)는 경영자는 ‘우리의 사업은 무엇인가?’라는 질문에 명료하게 답할 수 있어야 한다고 하면서 다음의 5가지 원칙을 제시하였다.¹⁰³⁾

1. 경영자들은 자신의 시간이 어떻게 사용되는지 알고 체계적인 시간 관리를 통해 시간을 잘 활용해야 한다.
2. 결과 및 목표에 대한 분명한 이해를 하고 있는가?
3. 강점을 바탕으로 성과를 이루고 있는가?
4. 성과와 목표로 연결되는 가장 중요한 일이 무엇인지 알고 그 일에 집중한다.
5. 목표달성을 위한 체계적인 의사결정 절차를 수립하는가?

위크스마트를 위한 업무방식의 혁신은 업의 본질에 근거하여 불필요한 업무를 제거하고, 효율적이면서 생산적인 업무 방식을 찾는 것이 목표이다. 단순히 일을 적게 하면서 성과 향상을 바라는 것이 아니라 조직과 개인의 역량을 목표 달성과 성과 창출이라는 키워드에 집중하여 시간과 비용의 낭비 없이 만족스러운 결과를 도출하자는 것이다. 이를 위해 업의 본질을 정확히 이해하고, 프로세스를 재설계하는 것은 물론, 최적의 타이밍을 찾고, 발생 가능한 리스크에 대비해야 하며, 커뮤니케이션을 혁신해야만 한다.

102) 삼성경제연구소 홈페이지 <www.seri.org> 박상준, 전호춘 회원의 제안으로 작성

103) Drucker, P. F. (2007). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. Harpercollins.

3. 지식관리 혁신

20세기 후반에 정보사회에서 지식사회(knowledge society)로 전환되면서 지식의 중요성이 부각되었다. Drucker(1993)는 지식이 모든 부를 창출하는 원천이 되면서 권력은 자본을 소유한 사람이 아닌 지식소유자에게로 전환되고 있다고 지적하였다.¹⁰⁴⁾ 지식은 기업의 경쟁력 측면에서도 중요한 것으로 인식되어 많은 기업들이 지식경영(KM: knowledge management)을 도입하였다. Van der Spek와 Spijkervet(1997)¹⁰⁵⁾는 지식경영을 기업의 목표를 달성하기 위하여 기업 내의 암묵지(tacit knowledge)와 형식지(explicit knowledge)를 획득하고 조직화하여 축적하며, 이를 공유하고 적용하는 일련의 절차로 정의하였다.

그러나 한국기업들의 지식경영은 암묵지를 형식지화하여 축적하고 공유하는 것에 초점을 맞춘 지식경영시스템(KMS: knowledge management system) 구축에 중점을 두고 있다. 한 언론매체에서 실시한 한국기업의 지식경영 현황을 보면 지식경영의 핵심요소인 KM 전략, 성과측정과 보상, 지식공유 절차, 문화 및 체계, 학습, 정보기술, 지식 콘텐츠 중 한국기업의 지식경영은 정보기술 측면에 지나치게 치중해 있음을 지적하고 있다(매일경제, 2000. 5. 7)¹⁰⁶⁾ 허금(1998)¹⁰⁷⁾ 역시 한국기업들이 행하는 지식경영의 주된 활동은 지식 저장소를 구축하는 데 집중되어 있으며, 기업의 축적된 지식자본이 상승효과를 발휘하여 전체적인 조직의 경쟁력을 향상시키는 단계에는 이르지 못하고 있다고 지적하였다. 이는 지금까지 한국기업들의 지식경영이 지식을 축적하고 공유할 채널에 집중하여 조직의 변화를 주도할 만한 창조적 아이디어나 핵심 지식의 창출이 미흡했음을 입증한다. 또한, 활발한 지식 결합과 실행을 통한 조직성과 창출에도 한계가 있었음을 알 수 있다.

104) Drucker, P. F. (1993). *Post-Capitalist Society*. Butterworth Heinemann.

105) Van der Spek, R. & Spijkervet, A. (1997). Knowledge Management: Dealing Intelligently with Knowledge. In Liebowitz, J. & Wilcox, L. (eds), *Knowledge Management And Its Integrative Elements*. CRC Press.

106) 방유성, 이명성 (2000). “성공적 지식경영을 위한 CoP 운영전략” 『지식경영연구』, 1(1), 128.

107) 허금 (1998). “지식경영 정밀분석: 지식자원이 기업 생존 좌우한다.” 『경영과 컴퓨터』, 9월호, 200-201.

위크스마트를 위한 지식관리 추진방향



따라서 위크스마트를 위한 지식경영은 앞에서 언급된 문제점을 극복하여 단순히 KMS의 운영에 그치지 않고 지식의 창출, 공유는 물론 지식의 구현을 포함해야 할 것이다. 이를 위해서는 다음의 3가지가 필요하다. 첫째, 창의성을 발휘하여 새로운 아이디어를 도출하고, 이를 구체적인 지식으로 발전시키는 창조적 지식창출이 지식관리의 출발점이 되어야 한다. 둘째, 지식의 공유가 지식을 KMS에 등록하고 끝나는 것이 아니라 직원들의 활발한 교류를 통해 지식과 아이디어에 살이 붙는 ‘살아 움직이는’ 지식교류가 되어야 한다. 이를 위해 지식교류와 피드백이 실시간으로 이루어질 수 있는 채널 구축이 필요하다. 또한 동료들과 일상적으로 협력하고 지식공유가 일어나도록 하기 위해서는 직원들의 역량개발이 필수적이다. 고객, 외부전문가 등 조직 외부와의 지식결합을 통한 개방혁신(open innovation)도 필요하다. 마지막으로, 조직 내의 지식이 지식 그 자체로 그치지 않고 실행을 통해 창조적 조직성과 창출의 밑거름이 되어야 한다. 이를 위해서는 내부경쟁을 완화하고 행동을 중시하는, 즉 실행에 집중하는 조직문화를 구축해야 한다.

지식의 창출: 창조적 아이디어 발굴

Nonaka(1991)¹⁰⁸⁾는 불확실한 경제체제에서 유일하게 변하지 않는 것은, 경쟁우위를 지속시켜주는 단 한 가지 확실한 원천이 지식이라는 사실이라고 이야기했다. 그는 지식창조 기업이 되기 위해서는 개인이 가지고 있는 암묵지를 형식지화하여 다른 사람들이 이용할 수 있도록 해야 하며, 이 과정에서 한 단

108) Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, November-December, 96-104.

계 높은 새로운 지식이 창출된다고 강조했다.

1985년 일본 마쓰시다 전기는 가정용 제빵기 개발을 시도하였으나 성과가 좋지 않았다. 제빵기가 밀가루 반죽을 제대로 하지 못한 것이다. 프로젝트 팀원들은 기계를 사용한 밀가루 반죽과 손으로 한 밀가루 반죽을 엑스레이로 비교하는 등 제품 개선에 노력을 기울였으나 성과를 내지 못하였다. 그러던 중 이 회사는 오사카의 한 유명한 호텔 제빵사에게 반죽 기술을 배워 이 방법을 제품에 적용하기로 하였다. 마쓰시다 전기는 제빵기 내부에 날개 장치를 부착하였고, 제빵 품질을 획기적으로 높일 수 있는 제품규격을 찾아내었다. 그 결과 마쓰시다만의 독특한 트위스트 밀가루 반죽 기법이 탄생되었다. 이 제품은 시판 첫해에 주방용 신제품에서 매출 1위를 기록하였다. 여기에는 서로 다른 두 가지 종류의 지식 간 변환이 있었다. 즉, 호텔 제빵사가 가지고 있던 암묵지와 프로젝트 팀원들이 만들어낸 형식지의 역동적인 상호작용을 통해 새로운 지식이 창조된 것이다. Nonaka는 암묵지와 형식지의 상호작용이 계속 반복되면서 새로운 지식을 창출하는 과정을 나선형 지식창조과정(spiral of knowledge)이라고 명명했다.

Nonaka는 “지식창조의 기초가 되는 암묵지는 기본적으로 개인 단위에서 만들어지며, 조직은 지식을 스스로 창조할 수 없다”고 하였다. 또한, 지식창조는 직원 개인의 참여 없이는 달성될 수 없으며, 직원들의 참여를 높이기 위해서는 자율성을 부여해주어야 한다고 하였다. 개인의 암묵지는 조직 차원에서 의미를 갖는 지식창조로 연결되기도 하지만, 개인의 머릿속에 머물러 조직의 지식창조로 변환되지 않는 경우도 있다. 따라서 개인의 암묵지를 조직의 지식으로 변환시키기 위해서는 조직단위의 지식창조 과정이 필요하다. 조직단위에서는 개인의 암묵지 공유를 촉진하기 위해 개인 간 상호작용의 장을 만들어야 한다. 그리고 이를 통해 개인과 개인 사이의 밀도 있고 지속적인 대화가 이루어져야 한다. 개인의 암묵지는 직원 간의 상호작용을 통해 창조적 마찰을 일으키고 서로 대치하고 수렴하며 조직단위에서 새로운 지식을 창출하는 것이다.

Nonaka의 나선형 지식창조과정(Spiral of Knowledge)

암묵지→암묵지	사회화 (Socialization)	오사카 인터내셔널호텔의 제빵사가 지니고 있는 암묵적 비밀(노하우)을 배움
암묵지→형식지	표출화 (Articulation)	이 노하우가 팀원들에게 전달될 수 있도록 형식지로 변환
형식지→형식지	연결화 (Combination)	이 형식지를 작업 지침서에 포함시키고 제품에 체화될 수 있도록 표준화
형식지→암묵지	내면화 (Internalization)	신제품 개발경험을 통해 자신들의 암묵지 기반을 강화

자료: Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, November-December, 96-104. 자료를 토대로 재정리

한편, Sutton(2003)¹⁰⁹⁾은 창조적 지식을 창출하기 위해서는 개인의 역발상(weird ideas)이 필요하다고 강조했다. 그는 창의성을 오래된 아이디어를 새로운 시각으로 새로운 장소에서 새롭게 조합하여 새 아이디어를 만들어내는 힘으로 정의하고, 한쪽에서 낡은 것으로 간주되는 아이디어도 다른 쪽에서는 새롭고 창의적인 아이디어로 거듭날 수 있다고 주장했다. 다음의 사례가 이를 보여준다. 영국의 소매업체 막스 앤 스펜서(Marks and Spencer)는 몇 년 전 샌드위치 사업에 진출했다. 샌드위치를 만들기 위해서는 빵에 버터를 손으로 발라야 했는데, 이것은 시간 소비가 많은 작업이었다. 이에 대한 해결책은 샌드위치 사업과는 전혀 관련이 없어 보이는 침대 시트에서 영감을 얻었는데, 이 회사의 식품기술 팀장 즈와넨버그는 우연한 기회에 침대 시트 제조회사에 가게 되었고, 시트에 무늬를 넣는 실크스크린 공정을 알게 되었다. 막스 앤 스펜서는 이 공정을 응용하여 잉크통에 버터를 가득 채운 후 빵에 버터를 발라 보았다. 결과는 대성공이었다. 실크스크린을 응용한 방법으로 막스 앤 스펜서는 영국 샌드위치 시장에서 선두 자리를 지키고 있다. 막스 앤 스펜서 예는 한 업종에서는 그리 새롭지 않은 아이디어가 다른 업종에서는 창의적인 아이디어가 될 수 있음을 보여주는 예이다.

Sutton에 의하면, 기존 아이디어의 새로운 용도를 찾는 것도 창의성을 높일 수 있는 방법이다. 이는 이미 나온 재료나 대상, 상품, 서비스, 콘셉트의 새로운 용도를 찾으라는 것이다. 제약회사 업존(Upjohn)에서 개발한 미녹시딜이 이러한 예이다. 미녹시딜은 원래는 고혈압 치료제로 개발되었으나, 효과가 별

109) 서튼, R. (2003). 『역발상의 법칙』 (오성호 역). 황금가지.

로 없었다. 그러던 중 연구팀은 우연히 미녹시딜이 털을 자라게 한다는 사실을 알게 되었고, 이에 미녹시딜을 실패한 고혈압 치료제로 보지 않고 새로운 용도, 즉 발모제로 보게 되었다. 연구팀은 발모제로서의 미녹시딜을 연구하기 시작했고, 임상실험 대상자 중 50% 이상에게 발모효과가 있었던 것으로 분석된다. 미녹시딜은 발모제로 시판되어 세계적인 히트 상품이 되고 있다.

지식의 교류: 내부 지식공유 채널 구축과 고객, 외부전문가의 지식 연결

① 내부 지식공유 채널 구축

Leonard와 Swap(1999)은 “창의성은 의사소통의 거미줄이 서로 겹치는 교차점에서 번성한다”고 했다.¹¹⁰⁾ 즉 조직 내 의사소통을 통해 정보와 지식을 연결하고 공유하는 과정에서 창의성이 높아진다는 것이다.

유니레버는 온라인 지식 네트워크가 전사적으로 연결되어 있으며, 직원들이 문제와 아이디어, 창의적 해결책을 공유하기 위해 한자리에 모이는 회합을 정기적으로 갖고 있다. 예를 들어, 유니레버의 요리용 토마토에 관련된 회사 내 전문가들은 브라질에 있는 영국에 있는 상관없이 CoP(Community of Practice)를 통해 토마토 씨앗에서부터 소비자의 소스 선호도에 이르기까지 지식을 공유하고 있으며, 전 세계를 망라해 워크숍을 개최하기도 한다. 이와 같이 직원들의 지식공유를 위해 온라인 채널을 구축하는 것은 많은 선진기업들이 일반적으로 사용하고 있는 방법이다. 널리 알려져 있듯이 IBM은 Thinkplace라는 온라인 공간을 통해 전 세계 직원들의 아이디어와 지식을 공유하고 있으며, P&G는 AskMe라는 정보공유시스템을 통해 직원 상호 간의 정보공유와 문제해결을 지원하고 있다.

그런데 앞서 Leonard와 Swap이 지적한 바와 같이 지식의 공유에 있어서는 지식에 지속적으로 살을 붙이고 업그레이드하는 활발한 의사소통이 무엇보다 중요하다. 페이스북의 설립자이자 CEO인 마크 주커버그는 “(구글 등) 데이터 중심의 웹이 인간 중심의 소셜 웹으로 진화할 것”이라고 말했다. 즉, 데이터(지식)를 KMS에 저장함으로써 ‘지식이 어디에 있는지(know-where)’를 아는

110) 레너드, D. & 스왑, W. (2001). 『스파크』 (나상억 역). 세종서적.

것이 중요한 것이 아니라, 직원 상호 간의 높은 관계의 질(quality of relationship)을 바탕으로 쌍방향 의사소통을 활성화하고, 이를 통해 지식과 아이디어를 한 차원 높은 것으로 업그레이드하는 것이 더욱 중요하다는 것이다. 그래서 많은 기업들이 최근에는 정제된 지식을 저장하고 나누기보다 작은 아이디어라도 발전시키고, 또 다른 아이디어를 덧입히는 직원 간 상호작용을 중요시하고 있다.

제일기획이 2010년 5월에 오픈한 i-pub은 그 대표적인 사례라고 할 수 있다. i-pub은 ‘권위와 직급의 벽을 깨고 자유로운 아이디어 제안 및 발전이 이루어지는 새로운 소통의 장’을 표방하고 있다. i-pub 중에서 가장 반응이 좋은 공간은 직급에 관계없이 아이디어를 내고, 이를 토론하는 ‘아이디어 맞짱’ 공간이다. 여기서는 직급이나 직종에 대한 선입견을 없애기 위해 실명을 사용하지 않고, 닉네임과 캐릭터를 사용한다. 오드리 헛반, 오즈의 마소사, 뱃살공주 등은 실제로 사용되고 있는 닉네임이다. 심지어 제일기획의 CEO 이름을 닉네임으로 사용하는 직원도 있다. 이러한 노력은 모두 구성원 간에 수평적 소통을 강화해서 아이디어에 살을 붙이고 보다 많은 직원들의 참여를 유도하기 위한 것이다.

제일기획 i-pub 화면



자료: 제일기획 내부자료

Brown과 Eisenhardt(1997)도 컴퓨터 산업분야를 대상으로 한 연구에서 혁신적 성과를 낸 회사들은 프로젝트 상호 간에 광범위한 의사소통이 일어나고 있음을 발견했다. 그들은 “다른 사람의 아이디어를 사용하지 않고, 또 그 아이디어를 활용해 개선하지도 않는 것을 명예롭게 여기던 시절이 있었다. 그러나

지금은 누구나 다른 사람들의 아이디어를 빌려야 하며 상품의 수명주기가 짧아지는 만큼 그 압력은 점점 더 커지고 있다”고 지적했다.¹¹¹⁾

난방시스템 회사 레이캠은 다른 사람의 아이디어를 활용할 것을 독려하는 의미에서 시상제도를 운영하고 있다. 사내 어디에서든지 다른 사람의 아이디어를 성공적으로 활용한 직원에게는 “Not Invented Here”라고 적힌 트로피와 “나는 다른 사람의 아이디어를 빌렸고, 이를 활용하고 있다”고 적힌 인증서를 준다. 또 아이디어를 준 사람에게는 “나는 창의적인 아이디어를 가지고 있고, 다른 사람이 그 아이디어를 활용하고 있다”라고 적힌 인증서를 수여하고 있다.¹¹²⁾

Brown과 Duguid(1991)은 업무(Working)와 학습(Learning), 혁신(Innovation)은 서로 뗄 수 없는 불가분의 관계이므로, 이들을 통합적인 관점에서 봐야 한다고 주장했다. 특히 지식의 전파에서 CoP를 통한 학습의 중요성을 강조하였다.¹¹³⁾ 학습과 이를 통한 직원들의 역량개발 없이는 제대로 된 지식공유를 기대하기 어렵다는 것이다.

이를 잘 활용하고 있는 것이 일본의 메이텍(Meitec)이다. 일본 주요 기업에 약 6,000여 명의 기술자를 파견하고 있는 메이텍은 자발적으로 배우고 가르치는 문화로 유명하다. 메이텍에서는 선배가 후배를 가르치는 그룹연수 외에도 기술자 상호 간에 서로 학습할 수 있는 기회가 많다. 이 중 대표적인 것이 CoP의 일종인 매니저 활동이다. 매니저 활동은 전국의 영업거점에서 전문 분야별로 우수한 기술자를 선발해 이들에게 자신이 만든 교재로 약 4~5시간 정도 강의하게 하는 것으로, 2009년에만 700회 가까이 개최되었다. 매니저 활동의 강사는 회사의 인재육성에 공헌한 것으로 평가되어 승진할 때도 높은 평가를 받는다. 이러한 제도와 학습문화의 융합으로 이 회사는 가르치는 문화가 뿌리내리게 되었고, 직원들의 역량도 함께 향상되고 있다.

111) Brown, S. L. & Eisenhardt, K. M. (1997). The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory of Time-Placed Evolution in Resentlessly Shifting Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1-34.

112) 레너드, D. & 스왑, W. (2001). 『스파크』 (나상익 역). 세종서적.

113) Brown, J. S. & Duguid, P. (1991). Organizational learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.

사내에 동호회와 유사한 비공식 커뮤니티를 활성화하는 것도 직원 간 지식 교류를 촉진시킬 수 있는 방법이다. 아이디어 교환 같은 업무와 관련이 있는 커뮤니티는 물론, 업무와 직접적으로 관련이 없는 커뮤니티 역시 활성화해 팀원뿐 아니라 타 부서(원)에 대한 이해도를 높이면 업무의 효율성을 배가할 수 있다.¹¹⁴⁾

② 고객 및 외부전문가 활용

Garvin(1993)은 아이디어를 창출하고, 이 아이디어들을 연결할 수 있는 풍부한 원천으로 고객을 꼽았다. 고객은 최신의 제품 정보, 경쟁업체와의 비교, 변화하는 고객 기호에 대한 통찰, 서비스와 활용 패턴에 대한 즉각적인 피드백을 제공할 수 있다. 이 때문에 모토로라에서는 최고경영자를 포함해서 운영 및 정책위원회(Operation and Policy Committee) 구성원들이 개인적으로, 그리고 정기적으로 고객과 만난다.¹¹⁵⁾

일본 생활용품회사인 양품계획은 소비자들이 낸 아이디어를 소비자들이 직접 투표해서 상품화할지 여부를 결정한다. 먼저 상품기획부서는 소비자가 낸 아이디어 중 우수한 것들만 모아 소비자 커뮤니티인 Muji.com에 올리고, 소비자 투표를 통해 상품화할 아이디어를 최종 선정한다. 이렇게 선정된 아이디어에 대해 소비자들에게 선주문을 받고, 이 수량에 따라 제품의 생산여부가 결정된다. 이런 과정을 통해 출시된 상품은 기존방식으로 출시된 상품보다 최대 50배 이상의 매출을 기록하기도 했다.¹¹⁶⁾

텔은 아이디어 스톱이라는 고객참여 사이트를 통해 고객의 아이디어를 적극적으로 받아들이고 있다. 아이디어 스톱은 4단계로 이루어지는데, ① 고객이 아이디어를 등록하는 Post 단계, ② 아이디어에 대해 다른 고객이 찬성과 반대를 표시하는 Promote 단계, ③ 다른 아이디어가 추가되고 활발한 토론이 이루어지는 Discuss 단계, ④ 채택된 아이디어가 사업화되는 과정을 모니터링하는 See 단계로 나누어진다. 다른 고객들에게 좋은 평가를 받은 아이디어에 대

114) 삼성경제연구소 홈페이지 <www.seri.org> 김성우, 정명수 회원의 제안으로 작성

115) Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, July-August, 78-91.

116) 홍선영 (2009). “제품혁신의 숨겨진 원동력, 집단지성” (경영 노트 제14호). 삼성경제연구소.

해서는 1,000달러의 인센티브가 지급된다. 이렇게 델은 개발자들의 관점에서는 절대로 생각할 수 없는 많은 아이디어를 아이디어 스톰을 통해 얻고 있다.¹¹⁷⁾ 외부 전문가와의 연결을 통해 제품혁신을 이루는 사례도 있다. P&G는 2002년부터 인터넷을 통해 전 세계에서 아이디어를 구하는 C&D(Connect & Development) 시스템을 구축하고 외부 R&D 역량을 적극적으로 활용하고 있다. P&G가 2004년에 출시해 크게 히트 친 프링글스 프린트는 그 대표적인 사례이다. 프링글스 프린트는 감자칩 프링글스에 글자를 새겨 넣은 상품이다. 감자칩에 글자를 새겨넣자는 아이디어는 P&G 내부에서 나왔으나, 얇고 끈적이는 반죽에 글씨를 새기는 기술을 구현하기는 쉽지 않았다. P&G는 이 같은 고민을 해결하기 위해 C&D 시스템을 활용했고, 식용잉크 분무기술을 개발해 사용 중이던 이탈리아의 한 대학교수 도움으로 이를 상품화할 수 있었다.¹¹⁸⁾

지식의 구현: 실행을 통해 창조적 조직성과 창출

제프리 페퍼(Jeffrey Pfeffer)는 “동일 조직 내 직원들의 지식 격차보다 조직의 지식과 행동 간의 격차, 즉 지행격차(知行隔差)가 생기지 않도록 관리하는 것이 더 중요하다”고 강조했다.¹¹⁹⁾ 조직에 지식이 풍부해지도록 지식교류를 활성화하는 것도 중요하지만 지식을 실행으로 옮길 수 있도록 조직문화를 관리하는 것이 더욱 중요하다는 것이다.

페퍼는 조직 내부의 지식을 실행으로 옮기기 위해서는 직원 간의 지나친 경쟁을 완화하고 협력분위기를 조성해야 한다고 강조했다. 조직 내부에 경쟁이 지나치게 치열할 경우, 지식의 실행을 저해한다는 것이다. 그는 이를 입증하는 사례로 미국의 레스토랑 체인 프레시 초이스(Fresh Choice)의 주파(Zoopa) 인수 사례를 제시했다. 1997년 5월 프레시 초이스는 경쟁사인 주파를 인수했다. 인수합병 전 프레시 초이스는 주파를 여러 차례 벤치마킹했었고, 인수의 목적 중 하나도 주파의 탁월한 운영방식을 배우기 위한 것이었다. 그런데 인수한 지 얼마 되지 않아 직원들의 이직률이 높아졌고, 매출도 감소하였다. 합병 후 시너지를 발휘할 것으로 기대했던 프레시 초이스로서는 예상치

117) 홍선영 (2009). “제품혁신의 숨겨진 원동력, 집단지성” (경영 노트 제14호). 삼성경제연구소.

118) 김은환 외 (2008). “창조적 기업과 인사혁신”(CEO Information 제627호). 삼성경제연구소.

119) 페퍼, J. & 서튼, I. R. (2010). 『생각의 속도로 실행하라』. 지식노마드.

못한 결과였다. 그런데 그 이유가 프레시 초이스의 지나친 내부경쟁 때문인 것으로 밝혀졌다. 주파가 외부 기업이었을 때는 벤치마킹 등의 방법으로 지식을 공유하는 것에 아무런 문제가 없었지만, 인수합병으로 두 회사가 동일 회사가 되자 내부경쟁이 강한 프레시 초이스의 문화가 동료에게서 배우는 것을 방해했던 것이다. 동료에게서 배운다는 것은 그 동료가 자신보다 우월하다는 것을 인정하는 것이기 때문에 프레시 초이스의 직원들은 주파 직원이 가진 노하우를 폄하하고, 주파에서 온 직원들도 자신의 지식을 동료들과 공유하지 않았다.

한편, 폐퍼는 말이 행동을 대체하지 않는 문화를 만들어야 한다고 주장했다. 우리는 회의결과가 행동으로 옮겨지지 않고 말의 향연으로 끝나는 경우를 종종 경험한다. 지식의 실행을 가로막는 벽 중의 하나는 이렇게 말하는 것과 행동하는 것을 동일시하는 경우이다. 조직에서는 통상 말을 많이 하고, 어려운 단어를 써서 똑똑하게 말하는 사람이 중요한 사람으로 여겨지는 경향이 있다. 이를 대화의 시장(conversational marketplace)에서 승리했다고 표현하는데, 즉 남들보다 더 오랫동안 말할 수 있도록 허락받은 것 자체가 이미 그룹에서 높은 위상을 달성했다는 시그널이 된다는 것이다. 많은 조직에서 윗사람이 주로 대화의 주도권을 쥐고 있는 것도 바로 이런 이유 때문이다.

또한 남의 아이디어를 비판하고, 부정적으로 말하는 사람들이 더 똑똑한 것으로 여겨진다는 연구결과도 있다. Amabile (1983)에 따르면 사람들이 비판적인서평자를 좋아하지는 않지만, 이들이 더 머리가 좋고 전문성이 뛰어나다고 인식하는 것으로 나타났다.¹²⁰⁾ 이렇게 많이 말하고, 부정적으로 말하기를 선호하는 조직에서는 ‘말은 지금, 행동은 나중에’라는 암묵적 믿음이 형성되고, 결국 말이 행동을 대신하게 된다. 따라서 말이 앞서는 조직문화에서는 지식이 실행으로 이어지기 어렵다.

세계적인 컴퓨터 그래픽 카드업체인 엔비디아(Nvidia)의 마이클 하라 부사장은 지식이나 창의적인 아이디어가 실제로 구현되기 위해서는 실수를 빨리 인정하고, 이를 새로운 자산으로 만들어내는 지적인 솔직함(intellectual

120) Amabile, T. (1983). Brilliant but Cruel: Perceptions of Negative Evaluators. *Journal of Experimental Social Psychology*, 19, 146-156.

honesty)이 필요하다고 말했다. 그는 “지적인 솔직함은 모르는 것을 포장해서 아는 척하지 않고, 실패를 실패했다고 말할 수 있는 용기”라고 정의하고, 이를 위해 첫째, 솔직히 실패를 인정하고 둘째, 남의 실패를 비난하지 않으며 셋째, 실수를 자산으로 만들어야 한다고 강조하였다.¹²¹⁾ 즉, 아는 것에 멈추지 않고 실패를 거듭하여 성과를 창출하기 위해서는 실행에 집중하는 조직문화가 개인단위까지 뿌리내려야 한다는 것이다.

위크스마트를 위한 지식관리는 전체적인 프로세스 관리가 중요하다. 특히 창조적 아이디어의 발굴, 수평적 의사소통을 기반으로 한 지식 교류, 실행에 집중하는 조직문화 구축이 모두 균형 있게 이루어져야 비로소 위크스마트에 근접할 수 있다.

4. 성과관리 혁신

I 장에서 기술한 바와 같이 한국은 OECD 회원국 중 근로시간이 가장 긴 나라이다. 한국 직장인의 근로시간이 긴 이유 중 하나는 오랜 시간 일을 하는 사람이 평가를 잘 받는 문화 때문이다. 따라서 장시간 근로의 문제를 해결하기 위해서는 성과관리 기준이 바뀌어야 한다. 성과관리 기준은 ‘얼마나 오래 일했느냐’에서 ‘얼마나 가치 있게 일했느냐’로 바뀌어야 하며, ‘과거에 어떤 결과물을 냈는가’에서 ‘미래에 어떤 결과물을 낼 것인가’로 바뀌어야 한다.¹²²⁾ 그런 측면에서 우리는 성과관리에 있어 세 가지 접근방법을 제시한다. 즉, 결과 중심의 성과관리, 비금전적 보상 활용, 그리고 문화로서의 성과관리를 강조하는 것이다.

위크스마트를 위한 성과관리 추진 방향

첫째, 결과 중심의 성과관리로 가야 하는 이유는 다음과 같다. 산업사회에서는 업무수행이나 성과창출에 필요한 물리적인 공간과 현실적인 시간을 모두 충족할 수 있는 곳이 직장밖에 없었다. 그러나 지금은 직장에 출근해서 업무

121) 한국경제신문 특별취재팀 (2008). 『창조적 전환』. 삼성경제연구소.

122) 이하의 베스트바이 사례에서 구체적으로 언급하겠지만, 근로시간과 더불어 단순히 자리 지키는 것을 업무성과의 기준으로 삼고 있는 기존의 성과관리 방식에 대한 근본적인 반성이 성과관리 혁신의 핵심요소이다.

를 하지 않아도 될 만큼 IT 기술이 발달하여 언제 어디서든지 업무를 수행할 수 있다. IT 기술 발달로 인한 원격근무 확산 등 최근에 일어나고 있는 근무 형태의 변화가 근무시간과 같은 요소에 의한 직원 평가를 어렵게 하고 있다. 근로시간, 자리 지키기로 성과를 평가하던 관행에서 벗어나 업무결과에 초점을 맞추어 기존의 업무시스템을 전환할 수 있는 가능성이 열린 것이다.

성과관리 혁신의 두 번째 요소는 비금전적 보상이다. 비금전적 보상을 적극적으로 활용함으로써 자칫 금전적 보상이 야기할 수 있는 부작용을 보완하는 방법을 활용하는 기업들이 많아지고 있다. 최근 트렌드 조사기관인 트렌드워칭은 ‘Perkonomics’란 새로운 용어를 소개하였다.¹²³⁾ Perkonomics란 Perk, 즉 특전, 비금전적 특혜와 Economics의 합성어로 기업이 자사의 고객들에게 금전적 보상을 넘어서는 비금전적인 특혜를 제공한다는 의미이다. 기업이 직원들에게 제공하는 보상에서도 동일한 논리를 적용할 수 있는데, 조직문화를 강화하기 위한 요소로 적극 활용할 필요가 있다.

한편, 성과관리의 혁신은 단순한 제도변화로 한정되기보다는 그에 걸맞은 조직문화 변화를 필요로 한다. 베스트바이의 ROWE(Results-Only Work Environment) 제도를 도입했던 실무자들은 ‘제도변화에 저항하는 기존의 관행이나 인식을 어떻게 극복할 것인가’가 큰 고민이었다고 토로하고 있다. 그만큼 문화적인 요소가 성과관리 혁신의 밑거름이 되는데, 조직문화와 조직구성원의 적합성(fit)을 강조하거나 조직의 비전이나 전략을 공유하는 노력들이 함께 이루어질 때 진정한 의미에서 성과관리 혁신을 가능하게 한다고 할 수 있다.

결과 중심 평가 지향

결과 중심의 평가를 지향하는 대표적인 제도가 미국의 전자제품 유통업체 베스트바이의 ROWE이다. 베스트바이는 2003년에 ROWE를 도입하였는데, ROWE는 베스트바이의 관리자들이 실제 업무성과보다는 얼마나 오랜 시간 일을 했는지, 얼마나 오랫동안 자리를 지키고 있는지를 기준으로 평가하고 있는 문제점을 해결하기 위해 도입되었다.

123) Trend Watching (2008). Trend Briefing: Perkonomics <<http://trendwatching.com/trends/perkonomics>>

워크스마트를 위한 성과(보상)관리 추진방향



이 프로그램의 핵심은 바로 근태나 야근 등 과정에 초점을 두지 않고 오직 성과에만 초점을 두어 평가를 한다는 것이다.¹²⁴⁾ 보통의 직장에서는 조직 내에서 허용되는 행위와 그렇지 않은 행위가 확연히 구분된다. 하지만 ROWE 제도하에서는 이러한 기존의 구분이나 기준 자체가 없으며, 업무가 완수되는 한 모든 것이 허용된다. 가령, 베스트바이의 e-러닝 전문가는 1개월짜리 프로젝트를 2주 만에 끝내고 나머지 2주를 개인 여행에 할애할 수 있다. 베스트바이는 ROWE 제도를 도입하면서 이를 빠르게 체화하기 위해 13개 행동지침을 제정하였다. 여기에는 모든 직원이 회의참석 여부를 스스로 결정하며, 타인의 시간 사용에 대해 비난하지 않을 것 등이 포함되어 있다.¹²⁵⁾

ROWE 행동지침

1. 직원들은 자신, 고객 및 회사의 시간을 낭비해서는 안 된다.(People at all levels stop doing any activity that is a waste of their time, the customer's time or the company's time.)
2. 직원들은 그들이 원하는 방식으로 일할 자유가 있다.(Employees have the freedom to work any way they want.)

124) 이하의 베스트바이 사례는 주로 Ressler, C. & Thompson, J. (2008). *Why Work Sucks and How to Fix It: No Schedules, No Meetings, No Joke--the Simple Change That Can Make Your Job Terrific*. Portfolio.에서 발췌하여 정리한 것이다.

125) Ressler, C. & Thompson, J. (2008). *Why Work Sucks and How to Fix It: No Schedules, No Meetings, No Joke--the Simple Change That Can Make Your Job Terrific*. Portfolio. p.89 참조. 여기서 1, 2, 5, 8, 12번 다섯 가지 원칙은 업무에 대해 ROWE 관점에서 요구하는 방식을 의미한다. 핵심 메시지는 다음과 같다. “ROWE 제도하에서는 효율을 가장 높게 낼 수 있는 시간과 장소에서 일하기 때문에 직장에 출퇴근하는 데 필요한 시간과 에너지를 줄이고 실제 업무처리에 시간과 에너지를 투입할 수 있게 된다.” 시간과 관련하여는 다음 4가지의 원칙이 해당된다. 4, 6, 9, 10번의 원칙인데, 지각이나 조퇴의 개념이 없어지고 시간활용, 업무, 휴가 등에 대한 절대적인 자율권을 보장한다는 것을 강조한 것이다.

3. 매일 매일을 토요일같이 느껴라.(Every day feels like Saturday.)
4. 주어진 업무만 완수하면 유급휴가를 얼마든지 가질 수 있다.(People have an unlimited amount of "paid time off" as long as the work gets done.)
5. 일이란 '가야 하는 곳'에 가는 것이 아니고 '하는 것'이다.(Work isn't a place that you go -- it's something you do.)
6. 2시에 출근하든 2시에 퇴근하든 상관없다.(Arriving at the workplace at 2 p.m. is not considered coming in late. Leaving the workplace at 2 p.m. is not considered leaving early.)
7. 누가 얼마나 많은 시간 동안 일했는지 이야기하지 않는다.(Nobody talks about how many hours they work.)
8. 모든 회의는 옵션 사항이다.(Every meeting is optional.)
9. 수요일 아침에 식료품점에 가든지, 화요일 오후에 영화를 보든지, 목요일 오후에 낮잠을 자든지 다 OK!(It's OK to grocery shop on a Wednesday morning, catch a movie on a Tuesday afternoon or take a nap on a Thursday afternoon.)
10. 정해진 업무 스케줄은 없다.(There are no work schedules.)
11. 어느 누구도 잔업 등에 대해 스트레스를 받지 않아도 된다.(Nobody feels guilty, overworked or stressed out.)
12. 데이드라인에 임박하여 일을 급하게 하지 않는다.(There aren't any last-minute fire drills.)
13. 시간을 어떻게 사용하든지 아무도 간섭하지 않는다.(There is no judgment about how you spend your time.)

ROWE의 도입은 직원 만족도 상승뿐 아니라 생산성 향상에도 크게 기여했다. 시범적으로 300여 명을 대상으로 먼저 ROWE를 실시했는데, 회사 자체 조사 결과 제도 도입 3개월 후 이직률이 14%에서 0%로 감소했고, 회사에 대한 임직원 만족도는 10%나 상승한 것으로 분석되었다. 제도 도입 1년 후인 2004년에는 ROWE가 베스트바이의 전 사업장으로 확대되었는데, 2005년부터 2007년까지 3년 동안 ROWE를 적용한 팀의 생산성은 다른 팀에 비해 41%나 향상되었고, 자발적 이직률은 9분의 1로 급감했다.

베스트바이의 ROWE를 분석한 Moen 외 (2009)¹²⁶⁾에 따르면, 근로시간이나 근무패턴, 일과 생활의 균형, 건강, 근로여건 측면에서 ROWE 도입 이전에 비해 도입 이후 모두 통계적으로 유의한 정(+)의 효과가 나타났다. 제도 도입

126) Moen, P. E. et al. (2009). Learning from a Natural Experiment : Studying a Corporate Work-Time Policy Initiative. In Crouter, Ann C. & Alan Booth (Eds.), *Work-life policies* (pp.97-131). The Urban Institute Press.

후 출퇴근에 따른 시간소비가 줄었고, 일하는 장소나 시간에 대해서 근로자가 스스로 통제할 수 있다는 느낌(자기통제, self-control)이 증가했으며 근무시간이나 스케줄도 더 가변적이 되었다. 또한, 일과 생활의 갈등이 감소했으며, 기업 문화가 더욱 가족 친화적이 된 것으로 분석되었다. 한편, 수면 및 운동 시간이 늘어났으며, 아플 경우 병원을 가지 않고 일을 핑계로 미루는 것이 줄었다. 마지막으로, 저부가가치 업무가 감소하였고, 조직몰입이 높아진 것으로 분석되었다.

ROWE 도입 이전과 이후 비교

구분	ROWE 도입 이전	ROWE 도입 이후
초 점	근무시간 (자리에 오랫동안 있는 것이 중요)	직무요건(제 때에 일을 잘하는 것이 중요)
회 의	고정업무의 주요 영역	필요할 때만 실시
의사소통	대면접촉에 의존	가상공간, 다양한 커뮤니케이션 방법 사용
비상조치	긴급 상황이 발생할 때 사후 대응방식(reactive)	긴급 상황을 미리 예견하여 계획적 대응방식(proactive)
유연근무제	직원과 상사 간에 협의할 수 있는 범위 내에서 적용 가능	제도적용이 원칙이며, 팀원들이 서로 학습하면서 다른 팀원들을 보조하고 스케줄을 결정
근무 스케줄	업무를 완료하였다더라도 퇴근할 수 없음	목표달성에 초점을 맞추어 근무시간과 스케줄을 개인별 맞춤형으로 설정
핵심요소	직원이 얼마나 일을 많이 했느냐를 관찰	직무/기대 수준에 대한 기준을 명확하게 설정
문제요소	결근, 지루함, 장시간 근무(presenteeism)	업무납기나 기대에 부응하지 못할 우려

자료: Moen, P. E. et al. (2009). Learning from a Natural Experiment : Studying a Corporate Work-Time Policy Initiative. In Crouter, Ann C. & Alan Booth (Eds.), *Work-life policies* (pp.97-131). The Urban Institute Press.

베스트바이에 이어 미국의 많은 기업들이 ROWE 제도를 도입하고 있는데, GAP Outlet은 ROWE를 도입한 두 번째 기업이다.¹²⁷⁾ GAP Outlet은 본사 직원 137명(여성 76%)을 대상으로 제도를 도입하였는데, 이 회사는 제도 도입 후 이직률이 50% 감소했고, 직원 만족도가 13% 증가하였다. 한편 미국의 비영리조직에서도 ROWE 제도를 도입하고 있는데, 캘리포니아 주의 산 고로고

127) Blanchard, J. (2009. 9. 21.). GAP Outlet's Corporate Office Goes ROWE. hrtools. <http://www.hrtools.com/hiring/insights/gap_outlets_corporate_office_goes_rowe.aspx>

니오 걸 스카우트가 대표적인 사례이다.¹²⁸⁾ GAP Outlet이 자체적으로 실시한 설문조사에서 “가족과 더 많은 시간을 보낼 수 있었다”는 응답이 88%, “자기 스스로 업무성과에 대해 통제할 수 있었다”는 응답이 93%로 나타나 호응도가 높은 것으로 분석된다.

그렇다면 베스트바이의 ROWE와 같이 내재적 보상에 충실한 성과관리 시스템은 어떻게 작동하는 것일까? 동기부여 관점에서 이를 살펴볼 필요가 있다. 조직구성원들에 대한 동기부여를 어떻게 하느냐가 성과관리의 핵심 포인트이기 때문이다. 미래경영학자인 다니엘 핑크는 2009년 *Drive*라는 책에서 과거의 동기부여 방식인 모티베이션 2.0은 21세기에는 작동하기 어렵다고 주장하고 있다.¹²⁹⁾ 첫 번째 드라이브가 생물학적인 요인에 기초한 모티베이션 1.0이라고 한다면, 당근과 채찍이라는 관점에서 성과에 따른 보상을 강조하던 20세기 방식의 동기부여를 모티베이션 2.0이라고 할 수 있는데, 창조경영이 강조되고 있는 상황에서는 더 이상 이러한 동기부여 방식이 작동하기 어렵다는 것이다. 그래서 핑크는 세 번째 드라이버인 내재적 보상을 강조하는 모티베이션 3.0을 강조한다. 다니엘 핑크는 자기결정성(self-determination theory) 이론을 기반으로 자율성과 전문성을 모티베이션 3.0의 수단으로 거론하고 있다.¹³⁰⁾ 이 세 가지 중 ROWE의 성공요인은 자율성이다. 자율성을 극대화하는 경우, 창의적인 발상이 나타나는 사례가 많다. 구글의 ‘20% 룰’이 대표적인 사례인데, 구글의 20% 룰은 근무시간의 20%는 직원이 해보고 싶은 업무나 연구 등을 하게 하는 제도이다. 20% 룰을 통해 구글뉴스, Orkut, Gmail과 같은 구글 상품이 탄생한 것은 잘 알려진 사실이다. 호주의 소프트웨어 개발업체인 애틀라시안(Atlassian)의 FedEx Day 역시 자율성을 부여하는 제도이다.¹³¹⁾ 이 제도는 FedEx사의 광고문구인 ‘24시간 이내 배송’에서 이름을 따온 것인데, 24시간 안 개발자들이 하고 싶은 연구를 하게 하는 것이다. FedEx Day를 통

128) Girl Scouts of San Gorgonio Council, Our Work Environment.

<http://www.girlscoutssangorgonio.org/index.php?option=com_content&view=article&id=76&Itemid=116>
129) Pink, D. (2009). *Drive : The Surprising Truth about What Motivates Us*. Riverhead Books. 저자가 직접 이 저서의 내용을 소개한 내용은 TED(Technology, Entertainment, Design) 홈페이지에서 확인할 수 있다. <http://www.ted.com/talks/lang/eng/dan_pink_on_motivation.html> 참조.

130) 자기결정성 이론에 대한 자세한 내용은 다음 문헌을 참조. Gagne, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362. 이들은 인지적 평가이론(cognitive evaluation theory)을 근간으로 자기결정성이론이 어떻게 전개되고 있는지를 설명하면서 동기부여 및 조직행동이론으로서 가치를 논의하고 있다.

131) FedEx Day에 대해서는 다음 URL을 참고. 애틀라시안에서 진행되고 있는 상황을 잘 설명하고 있는데, 2010년 9월 말에 15번째가 진행되었다. <<http://blogs.atlassian.com/rebelutionary/archives/000495.html>>

해 평소에 풀리지 않던 문제를 해결하거나 새로운 개발 아이템을 발굴한다. 베스트바이 ROWE 역시 종업원들이 자율적으로 일을 할 수 있는 근무방식을 도입함으로써 성과를 창출할 수 있었다는 점에서 자율성은 동기부여를 위한 중요한 조건이라고 할 수 있다. 자율성 부여에 더하여 직원들의 자율적인 업무방식으로 인해 발생한 성과물에 대해 보상을 하는 것도 매우 중요하다. 업무와 관련한 직원들의 창의적인 활동과 그로 인한 성과를 평가하고 보상을 제공하기 위해서는 한국기업이 많이 실시하고 있는 직원들의 성과, 역량 평가에 더하여 직원들의 창의적 활동을 평가 항목에 넣는 것이 필요하다.¹³²⁾

Pink는 동기부여를 하기 위한 두 번째 조건으로 전문성(Mastery)을 제시하고 있다. 이는 미하일 칙센트미하일(Mihaly Csikszentmihaly)가 언급한 몰입의 조건과 매우 유사한데, 이는 몰입을 유발하는 외적 조건으로 목표를 달성하는 데 필요한 기술과 역량이 있어야 한다는 점과 동기부여를 위한 전문성 확보와 상호 연관되어 있기 때문이다. 칙센트미하일 교수는 몰입이라는 것이 일을 할 때 좀 더 잘하고자 하는 열정 같은 것인데, 이러한 열정을 이끌어내기 위해서는 회사와 관리자들과의 관심과 배려가 필요하다는 점을 강조하고 있다.

다니엘 핑크는 전문성 향상 사례로 에릭슨(Ericsson)을 언급하고 있다.¹³³⁾ 당시 에릭슨의 전략사업혁신 담당임원 스테판 포크(Stefan Falk)는 2002년 160억 달러 규모의 사업부를 통합하는 과정에서 조직의 안정을 위해 몰입을 증진시키는 방법으로 전문성을 강조했다. 과거에는 일 년에 한 번 하던 평가 면담을 일 년에 여섯 번 하고, 방식도 일대일 대면방식으로 바꾸었다. 1시간 30분 동안 진행되는 면담에서는 직원의 몰입 수준을 고려하면서 전문성 향상을 위해 무엇을 할 것인지를 관리자와 직원들이 함께 논의한다. 이러한 면담 방식은 직원들의 전문성 향상으로 이어졌고, 이 면담제도는 에릭슨의 모든 사업장으로 확산되었다.

132) 삼성경제연구소 홈페이지 <www.seri.org> 정의영 회원의 제안으로 작성

133) Pink, D. (2009). *Drive : The Surprising Truth about What Motivates Us*. Riverhead Books. p.117
참조. 보다 자세한 내용은 Marsh, A. (2007. 12. 19.). *The Art of Work*. Fast Company.Com. <<http://www.fastcompany.com/node/53713/print>>를 참조.

비금전적 보상의 활성화

성과관리 혁신을 위한 두 번째 요소는 보상방식이다. 보상방식 역시 모티베이션 3.0과 연관되어 중요한 함의를 갖는다. 즉 외재적 보상과 내재적 보상 간의 차이에 주목해야 할 필요도 있지만, 보상의 형태로서 금전적 보상과 비금전적 보상 간의 차이에도 주목해야 하는 것이다. 그런 점에서 비금전적 보상을 활용한 기업 사례들에서 시사점을 찾아볼 수 있다. 비금전적 보상의 내용을 A에서 F까지 정리해볼 수 있다.

A는 Acknowledgement로 감사와 인정이다. 경영자와 종업원의 관계를 주종관계로 보는 것이 아니라 파트너로 인정함으로써 항상 감사하고 있다는 태도를 보여주는 것이다.

B는 Balance of Work and Life, 즉, 일과 생활의 균형을 의미하는데, 조직의 업무 못지않게 종업원들의 사생활도 존중해야 한다는 것을 의미한다.

C는 Culture, 즉 기업문화로 조직원 누구라도 자유롭게 자신의 의견과 아이디어를 말할 수 있어 원활한 사내 의사소통이 이루어지는 분위기를 만들어주는 것을 의미한다.

D는 Development인데 이는 개인의 성장이나 경력개발 기회를 제공하는 것으로 유능한 인재일수록 성장욕구가 더 크다는 점에서 종업원의 성장을 지원하는 시스템이 갖추어져 있느냐가 중요한 요소이다.

E는 Environment, 근로환경에 관한 것으로 근무 장소의 입지나 분위기가 중요한 비금전적 보상의 요소라는 것이다. 출퇴근이 편리하고, 청결하고 쾌적한 사무실, 잘 설계된 장비나 설비와 같은 것들을 예로 들 수 있다.

F는 Frame으로 회사가 지향하는 행동양식이 구체적이고 명확하게 명시되는 것을 의미하는데, 성과를 내기 위해서 누가, 무엇을, 어떻게, 언제까지에 해야 하는가를 정확하게 보여주는 것이 또 하나의 비금전적 보상이라 할 수 있다.

마케팅 분야에는 정신적인 보상의 뜻을 지닌 심리적 소득(psychic income)이라는 용어가 있다. 심리적 소득이란 단순히 금전적인 가치뿐 아니라 소비에 따르는 심리적인 가치증가 부분도 포함하는 것인데, 보상 측면에서도 동일한 방식으로 적용할 수 있다. 금전적 보상이 제공할 수 없는 감동을 남길 수 있는 비금전적 보상수단을 통해 종업원들이 조직에 몰입하고 더 열정적으로 일할 수 있는 분위기를 연출할 수 있다는 점에서도 비금전적 보상에 대해 관심을 기울일 필요가 있다. 이와 관련된 많은 사례들이 있지만, 단순히 비금전적 보상으로 그치는 것이 아니라 이를 지역사회 공헌활동과 연계시키거나 회사 경영철학을 이해할 수 있는 수단으로 활용하는 등 자사의 조직문화를 강화하

는 사례가 있어 주목할 만하다.¹³⁴⁾

비금전적 보상은 어떻게 활용할 수 있을까? 첫째, 비금전적 보상의 실질적인 혜택을 강화하면서 이를 감성적인 혜택과 연결시키는 방법이다. 일본의 에히메은행(愛媛銀行)은 직원들의 사회봉사활동에 대한 비금전적 보상으로 현지의 지역상가에서 사용할 수 있는 지역통화를 지급하고 있다. 일명 아톰통화라고 불리는 것인데, 이는 만화 ‘무쇠팔 아톰’이 다카다노 바바에서 탄생한 데 기인한 것으로 지역 커뮤니티 및 상권의 활성화를 위해 은행에서 매입한 아톰 통화의 일부를 사회공헌 활동에 참가한 직원들에게 나누어주고, 직원들은 사용할 때마다 지역 발전에 공헌한다는 자부심을 느낄 수 있다.¹³⁵⁾ 아톰 만화에서와 마찬가지로 통화단위는 마력(馬力)인데, 1마력은 1엔의 가치를 가지고 있다.

둘째, 비금전적 보상을 통해서 회사의 비전이나 정책을 이해할 수 있도록 하는 방법이다. 이는 일본 컨설팅 회사 링크앤드모티베이션이 실시하는 정책인데, 이 회사는 2004년부터 LM카지노 제도를 실시하고 있다.¹³⁶⁾ 카지노 룰에 참가하기 위한 원금은 한 분기마다 직원들에게 사내 통화 LIMO로 지급된다. 각종 게임을 통해 LIMO와 엔의 교환 시장을 사내에 마련해서 매일 대내외 경영환경의 변화에 따라 변동하는 환시세를 발표한다. 링크앤드모티베이션은 매월 최고의 실적을 내는 종업원에게 스트레치 카드(ストレッチカード, 동전으로 굽는 카드)를 수여하며, DNA 퀴즈를 통해 회사의 역사나 철학을 알게 한다. 한편 경비절감 목표를 예상하고 이를 맞추는 더비라는 게임을 통해 상금을 획득할 기회를 준다. LM카지노에서는 회사의 이념, 사업운영의 방향 등을 게임 속에서 배우면서 공유할 수 있을 뿐만 아니라 연말에 일정액 이상을 획득하면 엔화로 교환할 수 있다. 단순히 금전적 보상으로 사내통화를 사용하는 것뿐만 아니라 게임 등을 통해 사내 커뮤니케이션 활성화를 위한 소통의 창구로 활용하고 있는 것이다.

134) Jin-Jour (2010. 7. 16.). “報酬は「地域通貨」に「社内通貨」!? 企業が提供する独自インセンティブ施策の最前線.” <<http://www.jinjour.jp/news/4842.html>>

135) アトム通貨実行委員会, アトム通貨. <<http://www.atom-community.jp/>>

136) Link and Motivation Inc., LMカジノ. <<http://www.lmi.ne.jp/recruiting/graduate/institution/casino.html>>

조직문화 혁신

앞에서 살펴본 성과관리 혁신의 제도적인 측면도 중요하지만, 진정한 의미에서 성과관리를 하기 위해서는 그에 걸맞은 조직문화의 변화가 수반되어야 한다. 특히 기존의 외재적 보상과 금전적 보상에 치중한 성과관리 방식에서 내재적 보상과 비금전적 보상으로의 변화를 위해서는 기존의 사고방식이 갖고 있는 문제점을 반성해보고 새로운 조직문화를 구축하는 것이 중요하다.

첫째, 기존의 관행이나 인식을 혁신할 필요가 있다. 특히 조직구성원들의 부정적인 인식을 타파해야 한다. 베스트바이의 ROWE 제도를 도입하고 이를 정착시키는 데 기여한 베스트 바이 전 직원 칼리 레슬러(Cali Ressler)와 조디 톰슨(Jody Thompson)은 그들의 저서에서 성과 판단의 기준이 근무시간에서 결과로 바뀌어야 할 뿐만 아니라 조직 내 서로 비방(sludge)하는 문화 역시 바뀌어야 한다고 주장한다.¹³⁷⁾ 여기서 비방하는 문화란 다른 직원들을 대상으로 내뱉는 부정적인 말로 기존의 근무방식이 좋은 방식이라는 관념을 강화시킨다. 가령 “저 친구들은 볼 때마다 담배를 피우고 있어. 도대체 일은 언제 하는 거야.”와 같은 말에는 책상 앞에 앉아 있는 시간이 중요하다는 인식이 깔려 있다. 비방행위를 근절하기 위해서는 자리를 지키고 있는지 여부로 평가를 하는 문화에서 탈피해야 한다. 베스트바이의 경우, 이를 근절하기 위해서 별도의 워크숍을 활용했다. 근무시간에 구애받지 않고 성과에 초점을 맞추기 위해서는 어떤 인식을 타파해야 하는지, 무엇을 바꾸어야 하는지 직원 스스로 계획을 짜고 실천할 수 있도록 회사 차원에서 지원한 것이다.

둘째, 조직문화 차원에서의 보상은 단순히 금전적, 비금전적 보상으로 한정되지 않는다. 회사의 보상철학과도 밀접한 관계가 있기 때문이다. 그런 점에서 글로벌 금융위기를 성공적으로 극복한 골드만삭스의 보상정책, 즉 다차원 보상전략(multi-dimensional reward strategy)에 주목할 필요가 있다. 골드만삭스는 고성능 직원들에게 금전적 보상을 제공하는 한편, 자칫 개인성과만 강조하는 단점을 보완하기 위해 조직문화 차원의 제도를 함께 운영한다. 채용제도가 대표적인데, 골드만삭스는 연간 10만 시간을 할애하여 지원자들을 심층 인

137) Ressler, C. & Thompson, J. (2008). *Why Work Sucks and How to Fix It: No Schedules, No Meetings, No Joke--the Simple Change That Can Make Your Job Terrific*. Portfolio.

터뷰하는 엄격한 채용제도를 운영하고 있다. 이를 통해 기업문화에 맞는 (culture-fit) 사람을 선발하는 것이다. 또한 임원들이 참여하는 멘토 제도를 운영하고 있으며, 팀워크나 기업의 사회적 책임을 우선시하는 조직분위기를 강조하고 있다. 심지어 경영원칙에 “개인의 이익을 회사와 고객의 이익보다 우선시하는 직원이 설 수 있는 자리는 없다”고 명문화하고 있다.

골드만삭스의 경영원칙 제8조

“우리는 모든 업무에서 팀워크를 강조합니다. 개인의 창의성을 물론 중요시하지만, 팀의 노력이 최선의 결과를 가져온다는 사실 역시 간과하지 않습니다. 골드만삭스에는 개인의 이익을 회사와 고객의 이익보다 우선시하는 직원이 설 자리가 없습니다.”¹³⁸⁾

이를 두고 골드만삭스의 전 CEO인 존 테인(John Thain)은 “개인적으로 아무리 성과가 탁월한 사람이라도 팀원으로서 제 역할을 하지 못한다면 골드만삭스에서 성공하기 어렵다.”고 말했다. *International Financing Review*誌는 “골드만삭스의 이러한 면이 리먼브러더스, 메릴린치 같은 라이벌에 비해 불황기에 내구력이 높았던 이유”라고 지적했다.¹³⁹⁾

셋째, 워크스마트한 성과관리를 위해서는 조직구성원 간에 회사의 목표에 대한 명확한 공유와 공감대 형성이 필요하다. 목표가 무엇인지 모르는 상태에서는 성과관리가 제대로 이루어지기 어렵기 때문이다. 기업의 지속성장을 위해서는 회사나 종업원들이 성과를 바라보는 관점이 같아야 한다. 이는 회사의 비전이나 핵심가치를 공유하는 원리와 같은데, 조직이 지향하는 성과가 무엇인지 명확할 때 조직구성원들은 이를 달성하기 위해 최선의 노력을 경주할 수 있다.

휴대폰 제조업체 노키아는 전사적 협력을 통해 전략 로드맵(Strategic Road Maps)을 세우는 독특한 프로세스를 보유하고 있다. 경영진이 6개월마다 정례 모임을 통해 향후 몇 년간 극복해야 하는 5~6개의 문제점을 정의하고 전 직원에게 알리면 각 사업부와 부서에 속한 모든 직원들이 해결점을 마련하기

138) Goldman Sachs. Our Business Principles.

<<http://www2.goldmansachs.com/our-firm/our-people/business-principles.html>>

139) Whiteley, P. (2008). *Strategic Risk and Reward: Integrating Reward Systems and Business Strategies after the Credit Crisis*. Reuters.

위해 협력하는 것이다. 이 과정에서 조직 간 경계를 뛰어넘는 유대관계가 형성되어 지속적으로 혁신을 창출하고 있다. 게임 전용 휴대전화기 '엔-게이지(N-gage)' 개발을 구상하고, 6억 달러 이상의 투자를 결정하거나, 모토로라의 운영체제 변화를 예상하고 이에 대응하는 제품 개발을 결정하는 것이 대표적인 사례이다.¹⁴⁰⁾

노키아는 전략적 로드맵을 통해서 회사의 미래 청사진을 그리고, 전 직원들이 상대적으로 짧은 기간 동안 집중적으로 공통 주제를 가지고 일할 수 있는 기회를 제공한다.¹⁴¹⁾ 보통의 회사에서는 임원들이 전략을 수립하고, 직원들은 실행만 담당하는 게 일반적이지만, 노키아는 12만 명에 달하는 일반 직원들까지 중요한 의사결정에 참여토록 한 것이다. 그만큼 성과목표에 대한 임직원의 인식이나 공감대가 높기 때문에 성과관리도 잘 된다.

5. 시간관리 혁신

창의성에 영향을 주는 시간 요소로는 생체리듬, 시간 압박(time pressure), 시간 통제감(perceived control of time) 등이 있다. 생체리듬은 밤 시간에는 잠이 오고, 낮 시간에는 깨어 있는 등 시간에 따라 몸의 반응이 달라짐을 의미한다. 시간 압박은 과업 수행 시 과업을 완수할 시간이 충분치 않다고 느낄 경우 가지게 되는 감정으로, 데드라인이 다가올 때 느끼게 된다. 시간 통제감은 주어진 시간 내에 과업을 끝낼 수 있고 과업이 자신의 통제하에 있다고 느낄 때 가지게 되는 감정이다. 시간관리 혁신은 직원의 생체리듬을 중시하고 시간 압박 정도를 조절하며, 시간에 대한 통제감을 높이는 등 시간적 요소를 활용하여 직원들이 업무에 몰입할 수 있는 환경을 구축하는 것이다.

근로시계 중심에서 생체시계 중심으로 전환

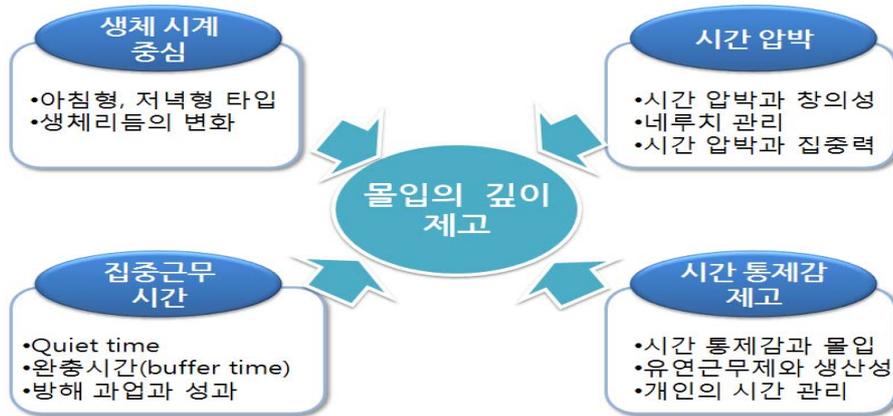
생체리듬이 존재한다는 것은 업무에 집중을 잘할 수 있는 시간과 그렇지 않은 시간이 있음을 의미한다. 이는 다시 업무 집중을 잘할 수 있는 시간의

140) 그래튼, L. (2008). 『Hot Spots: 창조 에너지가 넘치는 혁신의 시공간』 (조성숙 역). 21세기북스. (원전은 2007년 출판)

141) Gratton, L. (2005). Managing Integration Through Cooperation. *Human Resource Management*, 44(2), 151-158.

선택이 가능한 경우 업무에 대한 몰입을 높이고 창의성을 높일 수 있음을 의미한다. 생체시계(circadian rhythm) 관련 연구 역시 최적의 생체 시간을 선택하여 활동할 경우 능률이 향상됨을 보여주고 있다.

시간관리 혁신 요소



Coren(1996)은 캐나다의 서머타임 제도를 이용하여 생체리듬과 집중력의 관계를 분석하였다.¹⁴²⁾ 연구 결과에 따르면, 서머타임이 시작하는 시점에는 교통사고의 빈도가 증가하나 시간이 지날수록 원래의 수준을 회복하며, 서머타임이 끝나는 시점에는 교통사고 빈도가 감소하고 역시 시간이 지날수록 원래의 수준을 회복한다. 이러한 현상은 생체리듬의 변화로 인해 발생하는 수면 시간 변화가 집중력에 영향을 줄을 의미한다. Barnes와 Wagner(2009)¹⁴³⁾는 서머타임과 직장 내 사고의 관계를 분석하였는데, 이 연구 결과에 따르면 서머타임이 시작하는 시점에 수면 시간이 평소보다 40분 줄어들고, 직장 내 사고 빈도가 증가하는 것으로 나타났다. 이 역시 수면 시간 변화가 생체리듬 및 집중력의 변화를 초래함을 보여주는 연구 결과로 생체리듬의 중요성을 보여준다.

생체리듬은 개인마다 다르며 연령에 따라 다르다. 아침 시간에 능률이 오르는 사람이 있는 반면, 오후 시간에 능률이 오르는 사람이 있다. 피테는 아침 5시에 일어났지만, 아인슈타인은 아침잠이 많았다고 한다. 미국의 대학생 450명을 대상으로 연구한 Guthrie(1995)는 아침형 인간은 아침 수업에서 우수한 성

142) Coren, S. (1996). Daylight Savings Time and Traffic Accidents. *The New England Journal of Medicine*, 334, 924-925.

143) Barnes, M. C. & Wagner, D. T. (2009). Changing to Daylight Savings Cuts into Sleep and Increases Workplace Injuries. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1305-1317.

적을 보이지만, 오후 늦게 시작하는 수업에서는 성적이 좋지 않다고 한다.¹⁴⁴⁾ 이 결과는 사람마다 생체리듬의 차이가 있고, 생체리듬과 과업의 시점이 서로 정합될 때 성과가 향상됨을 시사한다. 생체리듬은 개인차도 있지만 연령에 따른 차이도 있는데, 클라인(2007)에 따르면 인간은 청소년기에는 야행성이었다가 나이가 들수록 점차 아침형 인간이 된다고 한다¹⁴⁵⁾. 즉, ‘나이를 먹을수록 아침잠이 없어진다’는 말이 틀리지 않은 것이다.

따라서 직장에서 직원 개개인의 생체시계를 활용할 수 있도록 자율권을 부여한다면, 직원들은 자신의 생체시계에 맞추어 최적의 컨디션일 때 일함으로써 생산성을 향상시킬 수 있다. 클라인(2007)의 자료를 보면, 미국의 미니애폴리스 시는 수업시작 시간을 아침 8시 40분으로 옮긴 후 학생들의 성적이 향상되었을 뿐 아니라 결석하는 학생도 줄었다고 한다. 또한 비교적 젊은 직원들로 구성된 NHN은 출근 시간이 9시가 아니라 10시인데, 이것은 직원들의 생체시계에 맞추어 생산성을 높이려는 조치라 할 수 있다. 삼성전자는 직원들이 아침 8시부터 오후 1시 사이에 자율적으로 출근하게 함으로써 직원 개개인이 자신에게 가장 적합한 시간에 근무하도록 하고 있다.

시간 압박과 성과의 관계

시간 압박 역시 창의성에 영향을 주는 시간적 요소이다. 시간 압박은 과업 수행 시 과업 달성을 위해 필요한 충분한 시간적 여유가 없을 때 느끼게 되는 감정으로 데드라인이 압박하거나 데드라인이 갑자기 당겨진 경우 느끼게 된다. 시간 압박과 개인, 조직성과 간의 관계를 분석한 문헌들은 시간 압박과 성과의 관계에서 어떤 종류의 과업을 수행하고 있는지, 즉 과업의 성격이 중요한 역할을 한다고 말한다. 지식 노동자를 대상으로 시간 압박과 창의성 간의 관계를 분석한 Amabile 외 (2002)는 과업의 성격이 창의성 발휘 정도에 영향을 준다고 밝히고 있다¹⁴⁶⁾. 이들은 과업을 탐험(expedition), 사명(mission), 쳇바퀴(treadmill), 자동조종(auto pilot)으로 구분하여 분석하였다. 탐험에는 고난이도의 학습, 탐색, 아이디어 발산과 같은 과업이 속하는데 이 연구에 따르

144) Guthrie, J. P., Ash, R. A. & Bendapudi, V. (1995) Additional Validity Evidence for a Measure of Morningness. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 186-190.

145) 클라인, S. (2007). 『시간의 놀라운 발견』 (유영미 역). 웅진지식하우스.

146) Amabile, T. M. et al. (2002) Creativity under the Gun, *Harvard Business Review*, August, 52-61.

면 이러한 과업을 수행할 때 시간 압박이 높아지면 창의성 발현이 억제된다. 높은 수준의 지적 활동은 시간 압박이 부정적 영향을 미친다는 것이다. 단순 작업 등 쳇바퀴에 해당되는 과업 역시 시간 압박이 높아질수록 창의적 사고가 감소한다.

시간 압박과 창의성 발현의 관계

		시간 압박	
		낮음	높음
창의적 사고의 가능성	높음	<p>탐험 업무(expedition)</p> <p>시간 압박이 낮을수록 창의적 사고가 높아진다</p> <ul style="list-style-type: none"> •문제식별이 아니라, 아이디어 창출과 탐구 위주의 창의적 사고를 보인다 •집단보다는 개인과 협업하는 경향을 보인다 	<p>사명 업무(Mission)</p> <p>시간 압박이 높을수록 창의적 사고가 높아진다</p> <ul style="list-style-type: none"> •방해가 없고 보호받기 때문에 현재의 중요한 당면과제에 집중할 수 있다 •스스로 중요한 일을 한다고 믿으며, 적극적인 태도를 보인다
	낮음	<p>자동조정업무(autopilot)</p> <p>시간 압박이 낮을수록 창의적 사고가 낮아진다</p> <ul style="list-style-type: none"> •창의성을 발휘하라는 경영진의 격려에 거의 영향을 받지 않는다 •개인보다는 집단 전체와 더 많은 회의나 토론을 한다 	<p>쳇바퀴(treadmill)</p> <p>시간 압박이 높을수록 창의적 사고가 낮아진다</p> <ul style="list-style-type: none"> •집중력이 떨어진다 •극도로 단편적인 업무만 처리, 하루에도 여러 가지 업무를 수행한다 •자신의 업무가 안 중요하다고 생각한다

자료: Amabile, T. M. et al. (2002). Creativity under the Gun. *Harvard Business Review*, August, 52-61.

한편, 시간 압박이 높음에도 집중하는 것이 가능하고 위급성(meaningful urgency)을 지닌 과업이라면 직원들은 그 과업을 사명으로 받아들이고 창의성을 발휘하는 것으로 분석되었다. Amabile 외 (2002)는 실제 집중할 수 있는 능력과 위급성이 독립적이라고 보기 어렵다고 이야기하면서 위급한 과업을 하게 되면 다른 업무를 하지 않고 그 업무에만 집중할 수 있는 환경이 조성되기 때문이라고 한다. 즉, 지나친 시간 압박을 피할 수 없을 때에는 다른 업무를 하지 않고 핵심 업무에 집중할 수 있는 환경을 마련해줌으로써, 창의성을 발휘할 수 있도록 해야 하며 시간 압박 상황에서 “중요하고 반드시 필요한 일”임을 인식시켜 해당 과업을 사명으로 받아들여야 창의성이 발휘된다는 것이다.

문헌들은 또한 시간 압박이 성과에 미치는 영향은 과업의 성격뿐만 아니라 개인이 시간에 대해 가지는 태도에 따라 달라진다고 밝히고 있다. Walter 외 (2001)¹⁴⁷⁾를 살펴보면 과업의 시급성(time urgency)을 증시하는 현재 지향적

147) Waller, M. J. et al. (2001). The Effect of Individual Perceptions of Deadlines on Team Performance. *Academy of Management Review*, 26(4), 586-600.

인(present time oriented) 사람은 과업의 마감시간을 적극적으로 지키려 하는 반면, 과업의 시급성을 중시하지 않는 미래 지향적인 사람은 주어진 시간 내에 과업을 달성하지 못할 확률이 높다. 즉 시간 압박이 현재 지향적인 사람에게는 긍정적으로 작용하나 미래 지향적인 사람에게는 그렇지 않다는 것이다. 일본의 자기계발 전문가 후나타니 슈지는 “직원들의 근무시간에 제한을 두지 않으면 직원들은 근무시간을 늘려서 업무처리량을 늘리려 하지만, 근무시간에 제한을 두면 업무효율을 높일 수 있는 방법을 찾아 주어진 시간에 일을 끝내려 한다”고 주장한다.¹⁴⁸⁾ 즉, 시간 압박을 가하여 ‘일’하는 시간을 단축하면 직원들은 ‘생각’하는 시간을 늘린다는 것이다. 직원들에게 시간 압박을 가함으로써 근무시간 내에 집중력을 더욱 높이려는 기업들로 미라이 공업사와 트라이엠프 인터내셔널을 들 수 있다. 미라이 공업사는 퇴근 시간을 오후 4시 45분(8시 30분 출근, 총 근로시간은 7시간 15분)으로 정하고 잔업을 무조건 금지하고 있다¹⁴⁹⁾. 한편, 트라이엠프 인터내셔널 재팬은 저녁 6시 30분 이후에 잔업을 하는 직원에게 2만 엔의 벌금을 물리고 있다. 이렇게 시간 압박을 가하면 직원들이 주어진 시간에 더 집중해서 일을 할 수 있다고 판단하였기 때문이다.¹⁵⁰⁾

직원들의 시간 통제감 제고

창의성에 영향을 주는 세 번째 시간적 요소는 시간 통제감(perceived control of time)이다. 시간 통제감은 주어진 시간 내에 과업을 끝낼 수 있다고 느끼는 정도가 강할수록 커지는데, Macan (1994)¹⁵¹⁾은 직원들의 시간 통제감이 향상되면 업무로 인해 발생하는 긴장이나 스트레스가 해소되고 직무에 대한 만족도가 향상된다고 언급하고 있다. Claessens 외 (2004)¹⁵²⁾는 계획성 있는 행동(planning behavior)이 업무 스트레스를 낮추고 직무 만족도를 높이

148) 벡터 네트워크 (2009). 『사장이 좋아하는 업무기술-전략적 시간관리편』 (이정환 역). 중앙북스.

149) "사원 행복 없이는 고객만족도 없다." (2008. 8. 27.). 『매경이코노미』.

<http://www.storysearch.co.kr/story?at=view&azi=137682&gourl=http%3A%2F%2Fwww.storysearch.co.kr%2Fmagazine%3Fat%3Dlist%26magazine%3Dkr-mki-maekyungeconomic%26gen_yy%3D2008%26gen_mm%3D8-1470>

150) HR인스티튜트 (2008). 『사람을 포기하지 않는 기업』 (나지윤 역). 말글빛냄.

151) Macan, T. H. (1994) Time Management: Test of a Process Model, *Journal of Applied Psychology*, 79 (3), 381-391.

152) Claessens, B. J. C. et al. (2004). Planning Behavior and Perceived Control of Time at Work. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 937-950.

며, 시간 통제감은 직무 성과를 높이는 매개 역할을 수행함을 실증하였다. 이 뿐 아니라 시간 통제감은 업무량(work load)과 업무 스트레스, 직무만족과의 관계에서도 중요한 역할을 수행하는 것으로 분석되었다. 즉 업무량이 증가하면 시간 통제감이 감소하고 이는 업무 스트레스를 증가시켜 직무만족 및 직무 성과를 저하시키는 것이다. 반면, 직원들에게 자율성을 부여하면 시간 통제감이 증가하고, 업무 스트레스가 낮아졌다. 결국 계획적인 행동, 업무량, 자율성이 업무 스트레스, 직무만족, 직무 성과에 영향을 주는 과정에서 시간 통제감이 중요한 역할을 한다는 것이다.

김영치(2005)¹⁵³⁾는 직원들이 시간 통제감을 갖게 하기 위해서는 관리자가 업무권한을 부하 직원에게 위임할 필요가 있다고 주장한다. 권한을 많이 넘겨 줄수록 부하직원들이 자율적으로 시간을 사용하게 되고, 이에 부하직원의 시간 통제감이 커진다는 것이다. 이 연구는 또한 직원들의 시간 통제감을 제고하기 위해서는 직원 개개인의 시간관리(time management) 능력이 중요하다고 밝히고 있다. 시간관리 능력이 뛰어난 직원이 좋은 성과를 낸다는 것이다. Britton과 Tesser(1991)¹⁵⁴⁾은 이러한 주장을 뒷받침하는데, 이 연구는 단기 일정관리(일일/주간계획 수립 여부), 장기 일정관리(분기계획 수립 여부, 시험공부 미리하기 여부 등), 시간에 대한 태도(자신이 시간을 효율적으로 사용하는지 여부) 등 대학생들의 시간관리 능력과 학점의 관계를 분석하였다. 이 연구에 따르면, 장기 일정관리 능력은 학점과 무관하나 단기 일정관리 능력과 시간에 대한 태도는 학점과 정의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 이 결과는 시간관리 능력이 성과에 영향을 미침을 보여주는 것으로, 직원 개개인의 시간관리 능력을 제고할 필요가 있음을 시사한다. 시간관리 능력을 제고하기 위해서는 업무 목표의 우선순위를 정하고 우선순위에 따라 시간을 배분하여 업무를 진행해야 한다. 예를 들어 업무를 우선순위에 따라 A, B, C 세 등급으로 나누고 각 등급에 따라 업무를 수행한 후, 남아 있는 업무와 그동안 새로 생긴 업무에 다시 등급을 부여하여 업무를 수행하는 방법을 사용할 수 있다.¹⁵⁵⁾ 이렇게 함으로써 직원들은 시간을 보다 효율적으로 이용할 수 있을 것이다.

153) 김영치 (2005). “시간관리의 효율성과 효과성: 낭비요인의 극복과 새로운 패러다임의 모색.” 『산업경영』, 36(5), 5-33.

154) Britton, B. K. & Tesser, A. (1991). Effects of Time-Management Practices on College Grades. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 405-410.

155) 삼성경제연구소 홈페이지 <www.seri.org> 정병학, 김영인 회원의 제안으로 작성

한편, 이메일, 전화, 메신저 등 업무를 방해하는 요인의 효과적인 활용법을 찾는 것도 필요하다. 업무가 끊기게 될 때 시간 통제감은 낮아진다. 이메일이 올 때마다 업무를 멈추고 메일을 확인하는 것은 업무의 집중도를 떨어뜨릴 수 있으므로 이메일 확인 시간(예, 오전 9시, 오후 5시)을 정해 그 시간에만 확인하는 것이 업무집중도를 유지하는 데 효과적이다. 28일 동안 16명의 직원을 모니터한 Jackson (2003)¹⁵⁶⁾은 이메일이 도착하면 확인하기까지 평균 6초 밖에 걸리지 않을 정도로 직원들이 이메일을 즉각 확인하고, 이메일 확인 후 하던 일로 되돌아오는 데는 평균 64초가 걸린다고 한다. 미국의 노동학자인 글로리아 마크는 소프트웨어 회사 직원들을 대상으로 조사를 실시하여¹⁵⁷⁾, 이메일, 전화, 상사호출로 인한 업무 단절 횟수가 1시간에 20번이 넘는다는 사실을 밝혀냈다. 즉, 직원들은 평균 3분 이상 일에 몰두하지 못하는 것이다. Rennecker와 Godwin (2003)¹⁵⁸⁾은 메신저 사용으로 인한 업무효율성 저하 가능성을 연구한 결과, 메신저 사용은 특정 업무의 속도를 높이고 의사결정이 신속하게 이루어지게 하나, 과도한 메신저 사용으로 인해 업무 중단이 잦아져 생산성이 떨어졌다. Eyrolle과 Cellier (2000)¹⁵⁹⁾ 역시 업무 중단으로 인한 피해를 연구했는데, 고객의 정보를 입력하는 과업수행 도중 계획에 없던 과업이 생길 경우 고객 정보를 처리하는 시간이 지연되고, 입력 도중 실수를 할 가능성도 커졌다. 계획에 없던 과업의 등장으로 인해 집중력이 낮아지는 것이다.

집중시간을 이용한 업무 몰입 제고

업무방해로 인한 피해를 막기 위해서는 집중 시간을 이용해 업무 몰입도를 제고해야 한다. 미국의 한 소프트웨어 회사 직원들의 근무시간 사용행태를 분석한 Perlow(1999)¹⁶⁰⁾는 직원들이 시간기근(time famine) 상황에 있음을 발견하였는데, 시간기근 상태란 업무량에 비해 수행할 시간이 충분하지 않다는 느낌, 즉 시간 통제감이 낮은 상태를 의미한다. Perlow는 시간기근 상태의 원인

156) Jackson, T. M. (2003). Understanding Email Interaction Increases Organizational Productivity, *Communications of the ACM*, 46(8), 80-84.

157) 클라인, S. (2007). 『시간의 놀라운 발견』 (유영미 역). 웅진지식하우스.

158) Rennecker, J. & Godwin, L. (2003). Theorizing the Unintended Consequences of Instant Message for Worker Productivity. *Sprouts*, 3(3), 137-168.

159) Eyrolle, H. & Cellier, J. M. (2000). The Effects of Interruptions in Work Activity: Field and Laboratory Results. *Applied Ergonomics*, 31, 537-543.

160) Perlow, L. A. (1999). The Time Famine: Toward a Sociology of Work Time. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 57-81.

으로 타인에 의해 업무 흐름이 끊기는 것을 지적했다. 즉, 엔지니어들은 핵심 업무에 60%의 시간을 사용하고 있었으나, 다른 업무가 개입되지 않고 하나의 업무에 온전히 집중하는 시간이 1시간 미만인 경우가 전체의 75%를 차지하였으며, 이 중 60%는 30분 미만인 것으로 나타났다. 핵심 업무에 사용하는 시간은 많으나, 다른 사람과의 상호작용으로 인해 업무가 자주 끊기고 집중하기 어려운 것이다. 이 회사는 이러한 문제를 정숙시간(quiet time)을 운영함으로써 해결하였는데, 이 시간에는 대화, 이메일 등 동료와의 상호작용을 금지하였다. 정숙시간 도입 후 프로젝트 정시완성률이 높아지는 등 성과가 향상된 것으로 분석되었다. 유통업체인 홈플러스의 인사부문 역시 집중시간을 도입하여 운영하고 있는데, 오전 시간을 집중시간으로 하고 회의 등 서로 간의 상호작용이 필요한 과업은 오후에 한다¹⁶¹⁾. 트라이엄프 인터내셔널 재팬 역시 업무 집중시간을 운영하고 있는데, 오후 12시 30분부터 2시간 동안 전화, 복사, 잡담을 일체하지 않는다.¹⁶²⁾

마츠오 유카타(松尾豊)는 연구자의 정신적 여유를 나타내는 단위인 네루치¹⁶³⁾(ネル-値)를 제안하였다¹⁶⁴⁾. 네루치는 개인이 시간 압박을 느끼는 정도를 측정한 것이다. 즉, 오늘 마감해야 할 일을 아직 달성하지 못한 상태를 0 네루치, 오늘 마감할 일을 모두 달성하면 1 네루치, N일 동안 일을 안 해도 마감에 영향이 없는 상태를 N 네루치라고 계산한다. 따라서 네루치가 낮을수록 정신적 여유가 없고 시간 압박을 느끼며, 네루치가 높을수록 정신적인 여유가 있다는 의미이다. 마츠오는 정신적 여유와 밀접한 관련이 있는 마감(deadline)과 관련된 태도 및 행동에 대해서 일본 사람과 미국 사람을 비교 연구하였다.

일본 사람들은 미국 사람들에게 급한 업무를 의뢰해도 미국 사람들이 급하게 처리하지 않고 자기 스케줄에 맞추어 일을 한다고 불평한다. 그러나 반대로 미국 사람들이 보기에는 일본 사람들이 여유를 두고 일찍 요청할 수 있는 일에 대해서 미리미리 요청하지 않고 항상 급하게 요청한다고 생각하며 상대방에 대한 배려가 부족하다고 말한다. 이렇게 급하게 업무를 요청하면 상대방

161) 홈플러스 인사팀 인터뷰

162) HR인스티튜트 (2008). 『사람을 포기하지 않는 기업』 (나지운 역). 말글빛냄.

163) 네루치는 일본어로 ‘자다’라는 의미도 있지만, 인도의 총리 자와할랄 네루(1889-1964, 간디의 아버지)가 이 개념을 최초로 주창했다는 설이 유력

164) 마츠오 유카타 (2006). “왜 우리는 언제나 마감에 쫓기는 것인가?” 『인공지능학회논문지』, 21(1), 1-4.

의 네루치를 감소시키고 마감에 대한 스트레스를 주게 된다. 여유를 두고 의뢰하면 담당자가 스스로 자신의 일정을 관리할 수 있기 때문에 관련된 일을 한꺼번에 처리할 수 있다. 이로 인하여 일을 변환하는 데 사용되는 간접비용이 줄어들고, 마감까지 여유가 있으므로 과업을 최적으로 배치할 수 있다.

타인의 방해받지 않고 업무에 집중하고 싶을 때 그런 상황을 동료에게 알리는 방법도 있다. 급하지 않은 일은 나중에 요청해달라는 뜻으로 자신의 책상에 표시를 하거나 메신저에 방해 금지 표시를 나타내는 것이다. 아래 그림은 일본의 한 직장인이 ‘맹견주의’라는 뜻을 등에 부착하여 현재 자신이 집중하고 있음을 알리고 있다.

“맹견주의” 뜻을 부착한 직장인



자료: 일본삼성 내부자료

일상적인 업무 수행에서 벗어나 객관적이고 종합적인 시각을 가지고 업무 전체를 재점검하는 완충시간(buffer time)도 업무 집중력을 제고시키고 시간을 효율적으로 사용하는 데 효과적이다. Staudenmayer 외 (2002)¹⁶⁵는 소프트웨어 개발 팀이 제품 개발 사이클에서 시간적 공간(temporal space)을 넣는 것이 성과 향상에 미치는 영향에 대해 연구하였다. 즉, 제품개발 스케줄 중간 중간에 완충시간을 넣어 개발자들이 제품 개발을 잠시 멈춘 후 개발 전 프로세스에 대한 검토를 진행하고 신제품 개발 전략을 수립할 수 있게 하였다. 개발자들은 완충시간을 통해서 고객의 니즈를 파악하고 해결해야 할 문제에 대해서 종합적인 고민을 할 수 있게 된 것으로 분석된다.

165) Staudenmayer, N. T. M. & Perlow, L. (2002). Time to Change: Temporal Shifts as Enablers of Organizational Change. *Organization Science*, 13(5), 583-597.

Staudenmayer 외(2002)는 프로젝트 리더가 완충시간을 활용해 정확한 일정 관리를 할 수 있으며, 이러한 완충시간이 제품 개발을 늦추지는 않는다는 사실을 밝히고 있다. 또한 완충시간으로 인해 전체적인 프로젝트 관리와 문제 해결 과정이 개선되었으며, 관리자나 개발자 모두 프로젝트 결과물을 개선하기 위해서 시간을 어떻게 사용하는 것이 좋은 방법인가 하는 새로운 접근 방법을 찾게 되었다.

유연근무제의 활용

시간적 요소와 관련하여 최근 유연근무제가 많이 논의되고 있다. 유연근무제는 시차출퇴근제, 자율출퇴근제, 집중시간제, 재량근로제 등으로 구분된다. 시차출퇴근제는 근로자가 스스로 선택하여 출퇴근 시간을 30분, 1시간 단위로 늦추거나 빠르게 하는 제도이며, 자율출퇴근제는 일정한 범위 내에서 근로자가 매일 스스로 자유롭게 출퇴근시간을 결정하는 제도이다. 시차출퇴근제나 자율출퇴근제 모두 근로자가 자신의 생체리듬에 맞추어 근무시간을 정할 수 있기 때문에 집중력을 높이는 수단이 된다. 집중시간제는 근로자가 매일 특정 시간대에는 타인과 상호작용 없이 자신의 업무에만 집중하는 시간을 둬으로써 집중력을 제고하는 제도이다. 시차출퇴근제, 자율출퇴근제, 집중시간제가 1일 근무시간과 관련된 프로그램이라면 재량근로제는 일반적으로 1주일 단위의 프로그램이다. 즉, 1주일 40시간 근무를 근로자가 원하는 방식으로 사용할 수 있다. 4일 동안 매일 10시간씩 근무하고 하루는 출근하지 않거나 3일 동안 40시간 근무를 모두 채울 수도 있다.

미국의 36개 제약회사를 대상으로 과거 11년간 패널데이터를 분석한 Shepard 외 (1996)는 유연근무제가 기업의 생산성을 약 10% 정도 향상시킴을 실증하였다.¹⁶⁶⁾ 그러나 단순히 유연근무제를 도입하는 것만으로는 성과를 기대하기 힘들다. 제도의 효과성을 제고하기 위해서는 기업들의 노력이 필요하다. 우선 유연근무제를 전사 차원에서 실질적으로 추진하기 위해서는 경영진의 체계적인 지원이 필요하다. 파나소닉은 2007년 e-work@home이라는 유연근무제를 추진하면서 부사장을 포함한 임원 7명으로 구성된 e-work 자문위원

166) Shepard, E. M., Clifton, T. J. & Kruse, D. (1996). Flexible Work Hours and Productivity: Some Evidence From the Pharmaceutical Industry. *Industrial Relations*, 35, 123-139.

회를 만들고 경영진이 수시로 이 제도의 운영 현황을 체크했다. 또한 나카무라 구니오 前 CEO도 직접 유연근무제를 사용하고 자신의 경험을 사내 인트라넷에 올리면서 임직원의 참여를 유도하였다.¹⁶⁷⁾

둘째, 유연근무제를 성공적으로 실시하고 있는 기업들은 유연근무제를 직원에 대한 배려로 간주하는 것이 아닌 직원의 생산성을 제고하는 방법으로 접근하고 있다. 씨티그룹은 유연근무제를 회사가 직원에게 제공하는 일종의 배려라고 생각하였다. 이에 직원들은 유연근무제를 사용하면 자신의 커리어에 불이익이 발생할지도 모른다고 생각해 유연근무제 사용을 극도로 꺼려하였다. 이러한 문제점을 인식한 씨티그룹은 2005년 직원 설문조사를 통하여 문제점을 찾아내고 유연근무제의 효과성을 제고할 수 있는 방안을 마련하였다. 이를 토대로 씨티그룹은 직원의 개인생활을 배려할 뿐 아니라 회사성과 제고를 가능케 하는 제도를 마련하였고, 직원들은 자신의 업무특성 및 개인적 니즈에 적합한 유연근무제를 선택함으로써 업무 효율을 높이고, 일과 생활의 균형이라는 두 마리 토끼를 잡을 수 있었다.

마지막으로 유연근무제를 도입할 경우에는 직원들의 인식 제고, 성과 평가 등 제도의 성공을 가능하게 하는 타 제반사항까지 고려해야 한다. IBM은 유연근무제가 잘 정착할 수 있도록 직원들을 대상으로 시간관리 방법, 스트레스 관리 방법을 교육하고 있으며, 관리자들에게는 재택근무자 성과 평가 방법, 업무관리 방법을 포함한 교육 프로그램인 ‘유연근무제 인식제고 프로그램 (Flexibility Awareness Program)’을 실시하고 있다. 이러한 조치들은 유연근무제가 제대로 작동하기 위한 필수 조건일 뿐 아니라 유연근무제를 통해 근무문화 자체를 바꾸겠다는 회사의 의지가 포함된 것이다.

167) 内閣府政策統括官 (2007. 3.). “ワークライフバランス 企業における最新の試み-わが國の労働市場における多様就勞に関する調査報告書.” 内閣府.

IV. 시사점

블루칼라 근로자의 성과가 테일러리즘이나 포디즘에 근거하여 단위시간당 생산량으로 측정되었다면, 생산에 직접적으로 참여하지 않는 화이트칼라 근로자의 성과 측정은 이와 달라야 할 것이다. 그럼에도 불구하고 지금까지의 화이트칼라 평가는 잔업시간이나 출퇴근시간과 같은 시간요소로 이루어져왔다. 시간 요소에 의한 평가는 많은 부작용을 낳고 있는데, 한국 화이트칼라의 장시간 근로, 생산성 및 창의성 저하는 상당 부분 이에 기인하는 것으로 분석된다. 화이트칼라가 근로자의 다수를 차지하는 지금, 화이트칼라의 평가 방식을 그들의 업무 특성에 맞는 방식으로 개선하고, 생산성 및 창의성을 제고하는 것은 기업의 성패를 좌우하는 중요한 요소이다. 또한, 신세대, 여성, 외국인 인력 등 다양해진 인력 특성을 고려하고 업무의 시공간제약 극복을 가능케 하는 IT 기술을 활용하는 것 역시 매우 중요한 경영요소로 대두하였다. 위크스마트의 존재 의의는 변화된 환경 속에서 기업들의 흥망을 좌우할 화이트칼라의 생산성 및 창의성을 높이는 데 있다.

본 연구에서는 창의 기반 생산성이라는 개념을 제시하고 위크스마트의 궁극적인 목적이 기업의 창의 기반 생산성을 높이는 데 있어야 한다고 주장하였다. 창의 기반 생산성은 창의성과 생산성이 유기적으로 결합한 것으로, 본 연구는 창의 기반 생산성에 영향을 미치는 요인을 Drucker (1999)와 Amabile (1998) 등의 연구에 기초하여 ① 의사소통과 학습, ② 자유와 자율성, ③ 성과와 보상, ④ 본질 집중, ⑤ 리스크 감수와 혁신의 5가지로 보았다. 또한 본 연구는 창의 기반 생산성에 영향을 미치는 이 5가지의 요인은 공간관리, 방식관리, 지식관리, 성과관리, 시간관리 혁신으로 조절할 수 있다고 보고, 이 5가지 요소를 혁신하는 것이 위크스마트의 실현 방안이라고 주장하고 있다.

공간관리 혁신에서는 구성원 간 상호작용을 증진할 수 있는 사무공간을 만듦과 동시에 개인의 프라이버시를 침해하지 않아야 하며, 집중업무공간을 마련해야 한다고 주장하였다. 방식관리 혁신에서는 업무 본질을 정확히 파악하고, 불필요한 업무는 줄이는 등의 업무 재설계가 필요하다고 주장하였다. 지식관리 혁신에서는 지식교류를 위해 오픈이노베이션, 수평적 의사소통을 활성화할 수 있는 채널을 구축해야 하며, 이와 동시에 지식을 창출하고 창출된 지식

을 실행하는 것이 중요하다고 주장하였다. 한편, 성과관리 혁신에서는 근태, 잔업시간 등 과정의 평가가 아닌 결과 중심의 평가가 이루어져야 한다고 주장하였으며, 비금전적 보상과 조직문화 개선도 필요하다고 하였다. 마지막으로, 시간관리 혁신에서는 개인의 시간 통제감을 제고하고 시간 압박, 집중근무 시간제 등 시간적 요소를 적절히 활용해야 한다고 주장하였다.

워クス마트를 실현하기 위해서는 경영진의 노력이 절대적으로 필요하다. 사무공간 개선, 업무 재설계, 오픈이노베이션 시스템 구축, 성과관리 방식 변경 등은 부서나 개인 차원에서는 실행할 수 없는, 회사 차원에서 실행해야 할 영역이다. 따라서 경영진의 인식 전환, 워クス마트 실행을 위한 위로부터의 변화가 수반되어야 한다. 그렇다고 워クス마트를 위한 직원 개개인의 노력이 필요치 않다는 것은 아니다. 직원 개개인은 자신이 가지고 있는 정보나 지식을 동료와 적극적으로 나누어 조직의 성과를 제고하려는 자세를 견지해야 하며, 업무의 목표를 설정하고 일의 우선순위를 부여하는 등 시간을 효율적으로 사용하려는 타임 매니지먼트에도 노력을 기울여야 할 것이다. 또한, 과정의 평가가 아닌 결과 중심의 평가가 도입될 경우 개인의 자율성이 신장됨과 동시에 개인의 책임이 더욱 중요해지는 만큼, 책임감 있는 업무자세가 필요하다.

한편, 워クス마트로 인해 업무시간 및 공간에 대한 자율성이 부여될 경우 노동 강도가 현재보다 더 높아질 수 있으므로 주의해야 한다. 주어진 공간에서, 주어진 시간에만 일하는 전통적인 형태의 근로와 달리 시공간의 제한이 없는 근로환경에서는 일과 생활의 구분이 모호해질 수 있다. Felstead 외(2003)가 원격근무를 하는 직원들이 태업의 오해를 불식시키기 위해 일을 더 많이 하는 경향이 있음을 보고하고 있는 것을 유념할 필요가 있다. 또한 시공간의 활용이 자유로워질 경우 동료와 근무시간이나 근무장소가 달라져 동료의식 형성이 힘들어지고, 서로 간의 상호작용이 저하될 수 있음도 유의할 필요가 있다.

본 연구는 워クス마트의 정의와 목적, 워クス마트가 대두된 배경을 기술하고 워クス마트의 실천 방안을 총론 수준에서 제시하였다. 각 기업이 워クス마트를 실천하고자 할 때에는 본 보고서에서 제시한 방안보다 좀 더 세부적인 방안이 필요하다. 예를 들어, 결과 중심의 평가로 성과관리 방식을 변경한다고

할 경우 무엇을 업무의 결과라 할 것인지, 직무별로 다른 기준을 적용할 것인지 등을 결정해야 한다. 본 연구에서는 이러한 문제에 대한 해결책은 제시하지 않고 있으므로, 차후의 워크스마트 연구에서는 각 기업이 워크스마트를 실천하고자 할 때 직면하게 될 문제들을 예측하고, 이를 해결할 수 있는 각론 수준의 실천 방안을 제시해야 할 것이다.

참고문헌

<동양 문헌>

- 강우란 외 (2008). “근로관의 국제비교” (CEO Information 제657호). 삼성경제연구소.
- 강원, 한창수, 이원재 (2006). “한국 경영 20년 회고” (CEO Information 제561호). 삼성경제연구소.
- 곤노 노보루 (2010). 『아트 컴퍼니 경영을 디자인하는 창조 기업』 (유주현 역). 이콘.
- 그래튼, L. (2008). 『Hot Spots: 창조 에너지가 넘치는 혁신의 시공간』 (조성숙 역). 21세기북스. (원전은 2007년 출판)
- 김영치 (2005). “시간관리의 효율성과 효과성: 낭비요인의 극복과 새로운 패러다임의 모색.” 『산업경영』, 36(5), 5-33.
- 김위찬 & 마보안, R. (2005). 『블루 오션 전략』. 교보문고.
- 김은환 외 (2008). “창조적 기업과 인사혁신”(CEO Information 제627호). 삼성경제연구소.
- “더 세진 노동강도 ‘퇴근없는 감옥.’” (2010. 6. 29.) 『한겨레』 .
 <<http://www.hani.co.kr/arti/economy/it/428023.html>>
- “똑똑하게 일하는 스마트워크 시대 열린다.” (2010. 7. 20.) 『헤럴드경제』 .
 <<http://biz.heraldm.com/common/Detail.jsp?newsMLId=20100720000262>>
- 레너드, D. & 스왑, W. (2001). 『스파크』 (나상익 역). 세종서적.
- 리틀리, M. (2010). 『이성적 낙관주의자』 (조현욱 역). 김영사.
- 마츠오 유타카 (2006). “왜 우리는 언제나 마감에 쫓기는 것인가?” 『인공지능학회논문지』, 21(1), 1-4.
- 머니투데이, 삼성경제연구소 (2010). 『위크스마트연구회』. 4월 27일. 서울: 삼성경제연구소.
- 머니투데이, 삼성경제연구소 (2010). 『위크스마트연구회』. 5월 24일. 서울: 삼성경제연구소.
- 방유성, 이명성 (2000). “성공적 지식경영을 위한 CoP 운영전략”. 『지식경영연구』, 1(1), 128.
- 벡터 네트워크 (2009). 『사장이 좋아하는 업무기술-전략적 시간관리편』 (이정환 역). 중앙북스.

- "사원 행복 없이는 고객만족도 없다." (2008. 8. 27.). 『매경이코노미』 .
 <http://www.storysearch.co.kr/story?at=view&azi=137682&gourl=http%3A%2F%2Fwww.storysearch.co.kr%2Fmagazine%3Fat%3Dlist%26magazine%3Dkr-mki-maekyungeconomic%26gen_yy%3D2008%26gen_mm%3D8-1470>
- 산업연구원 (2005). "국내 제조업체의 기술 혁신 실태와 문제점".
- 서튼, R. (2003). 『역발상의 법칙』 (오성호 역). 황금가지.
- HR 인스티튜트 (2008). 『사람을 포기하지 않는 기업』 (나지운 역). 말글빛냄.
- 유우상, 최윤경 (2005). "사무공간 레이아웃에 따른 근무자의 시각적 교류에 관한 연구." 『한국실내디자인학회논문집』, 14(5), 35-43.
- 윤석철 (2005). 『경영, 경제, 인생』. 위즈덤하우스.
- 이인식 외 (2010). 『기술의 대응합』. 고즈윈.
- 이재규 (2008). 『역사에서 경영을 만나다』. 도서출판 사과나무.
- "재계 'work smart' 열풍 거세다." (2009. 10. 9.). 『서울경제』 .
 <<http://economy.hankooki.com/ArticleView/ArticleView.php?url=industry/200910/e2009100918182847580.htm&ver=v002>>
- "정준양 포스코 회장 "짧고 쉽고 명확하게 스마트하게 일하라." (2009. 9. 27). 『한국일보』 . <<http://news.hankooki.com/ArticleView/ArticleView.php?url=economy/200909/h2009092722302821540.htm&ver=v002>>
- 조광제 (2010). "철학의 눈으로 본 매체." 박이문 외(편저), 『미술관에서 인문학을 만나다』 (pp. 179~266). 미술문화.
- 증선지 (2009). 『십팔사략7』 (임동석 역). 동서문화사.
- 채원호, 최상일 (2006), "결재제도의 속성이 의사결정의 신속성에 미치는 영향에 관한 연구", 『한국사회와 행정연구』, 17(1), 25-46
- 클라인, S. (2007). 『시간의 놀라운 발견』 (유영미 역). 웅진지식하우스.
- 통계청 (2010). "통계로 보는 여성의 삶."
- 페퍼, J. & 서튼, I. R. (2010). 『생각의 속도로 실행하라』. 지식노마드.
- 피터스, T. (2005). 『미래를 경영하라』 (정성목 역). 21세기북스.
- 한국경제신문 특별취재팀 (2008). 『창조적 전환』. 삼성경제연구소.
- 한국노동연구원 (2007). "사업체패널조사."
- 해리스, P. (2009). 『아이디어가 일어나오는 순간』 (고은옥 역). 쌤앤파커스.

- 해말, G. & 브린, B. (2009). 『경영의 미래』 (권영설, 신희철, 김종식 역). 세종서적.
- 허금 (1998). “지식경영 정밀분석: 지식자원이 기업 생존 좌우한다.” 『경영과 컴퓨터』, 9월호, 200-201.
- 홍선영 (2009). “제품혁신의 숨겨진 원동력, 집단지성” (경영노트 제14호). 삼성경제연구소.
- 홍지승 (2005). “국내 제조업체의 기술혁신 실태와 문제점”. 『e-kiet 산업경제정보』, 269, 1-8.
- 內閣府政策統括官 (2007. 3.). “ワークライフバランス 企業における最新の試み -わが國の労働市場における多様就勞に関する調査報告書.” 內閣府.
- Jin-Jour (2010. 7. 16.). “報酬は「地域通貨」に「社内通貨」!? 企業が提供する 獨自インセンティブ施策の最前線.” <<http://www.jinjour.jp/news/4842.html>>
- アトム通貨實行委員會 (n. d.). “アトム通貨.” <<http://www.atom-community.jp/>>
- Link and Motivation Inc., LMカジノ.
<<http://www.lmi.ne.jp/recruiting/graduate/institution/casino.html>>

<서양문헌>

- Abernathy, W. J. (1978). *The Productivity Dilemma*. Johns Hopkins University Press.
- Abernathy, W. J. & Utterback, J. M. (1978). Patterns of Industrial Innovation. *Technology Review*, 80, 40-47.
- Arndt, M. & Einhorn, B. (2010. 4. 15.). The 50 Most Innovative Companies. *Business Week*. <http://www.businessweek.com/magazine/content/10_17/b4175034779697.htm>
- Allen, T. (2007). Architecture and Communication among Product Development Engineers, *California Management Review*, 49(2), 23-41.
- Allen, T. & Hauptman, O. (1989). The Influence of Communication Technologies on Organizational Structure. *Communication research*, 14(5), 575-587.
- Allen, T. & Henn, G. W. (2006). *The Organization and Architecture of Innovation: Managing the Flow of Technology*. Elsevier.
- Amabile, T. (1983). Brilliant but Cruel: Perceptions of Negative Evaluators.

- Journal of Experimental Social Psychology*, 19, 146-156.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context*. Boulder. Westview Press.
- Amabile, T. M. et al. (2002). Creativity under the Gun. *Harvard Business Review*, August, 52-61.
- Andriopoulos, C. (2001). Determinants of Organizational Creativity: A Literature Review. *Management Decision*, 39(10), 834-841.
- Andriopoulos, C. & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organizational Science*, 20(4), 696-717.
- Backhouse, A. & Drew, P. (1992). The Design Implications of Social Interaction in a Workplace Setting. *Environment and Planning B: Planning and Design*, 19, 573-584.
- Barnes, M. C. & Wagner, D. T. (2009). Changing to Daylight Savings Cuts into Sleep and Increases Workplace Injuries. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1305-1317.
- Bernard, A. B., Redding, S. J. & Schott, P. K. (2009). Products and Productivity. *Scandinavian Journal of Economics*, 111(4), 681-709.
- Blanchard, J. (2009. 9. 21.). GAP Outlet's Corporate Office Goes ROWE. hr tools. <http://www.hrtools.com/hiring/insights/gap_outlets_corporate_office_goes_rowe.aspx>
- Blenko, M. W. et al. (2008) The Decision-Driven Organization, *Harvard Business Review*. <<http://hbr.org/2010/06/the-decision-driven-organization/ar/1>>
- Britton, B. K. & Tesser, A. (1991). Effects of Time-Management Practices on College Grades. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 405-410.
- Brown, J. S. & Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- Brown, J. S. & Duguid, P. (2000). *The Social Life of Information*. Harvard University Press.
- Brown, S. L. & Eisenhardt, K. M. (1997). The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory of Time-Placed Evolution in Relentlessly

- Shifting Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1-34.
- Ceylan, C. et al. (2008). Can the Office Environment Stimulate a Manager's Creativity? *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 18(6), 589-602.
- Christopher, M. B. & Wagner D. T. (2009). Changing to Daylight Savings Cuts into Sleep and Increases Workplace Injuries. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1305-1317.
- Claessens, B. J. C. et al. (2004). Planning Behavior and Perceived Control of Time at Work. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 937-950.
- Coates, J. (1997). Long Term Technological Trends and Their Implications for Management. *International Journal of Technology Management*, 17, 579-595.
- Coren, S. (1996). Daylight Savings Time and Traffic Accidents. *The New England Journal of Medicine*, 334, 924-925.
- Davenport, T. H. & Short, J. E. (1990). The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*, 31, 11-27.
- Deloitte (2009). Generation Y: Powerhouse of the Global Economy.
- Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*. Butterworth Heinemann.
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-Worker Productivity: the Biggest Challenge. *California Management Review*, 41(2), 79-94.
- Drucker, P. F. (2007). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. Harpercollins.
- Eaton, C. E. (2003). If You Can Use Them: Flexibility Policies, Organizational Commitment, and Perceived Performance. *Industrial Relations*, 42(2), 145-167.
- Eyrolle, H. & Cellier, J-M. (2000). The Effects of Interruptions in Work Activity: Field and Laboratory Results. *Applied Ergonomics*, 31, 537-543.
- Felstead, A. et al. (2003). Managerial Control of Employees Working at Home. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 241-264.
- Flander, S. (2008). Millennial Magnets. HR Executive.

- Forbes, J. B. & Domm, D. R. (2004). Creativity and Productivity: Resolving the Conflict. *SAM Advanced Management Journal*, 69, 4-27.
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, July-August. <<http://hbr.org/product/building-a-learning-organization/an/93402-PDF-ENG>>
- Ghemawat, P. & Costa, J. (1993). The Organizational Tension between Static and Dynamic Efficiency. *Strategic Management Journal*, 14, 59-73.
- Gilson, L. L. et al. (2005). Creativity and Standardization: Complementary or Conflicting Drivers of Team Effectiveness? *Academy of Management Journal*, 48(3), 521-531.
- Girl Scouts of San Gorgonio Council (n. d.). Our Work Environment. <http://www.girlscoutssangorgonio.org/index.php?option=com_content&view=article&id=76&Itemid=116>
- Goldman Sachs (2007. 6. 22.). The World is Changing, GS Sustain.
- Goldman Sachs, Our Business Principles. <<http://www2.goldmansachs.com/our-firm/our-people/business-principles.html>>
- Gratton, L. (2005). Managing Integration through Cooperation. *Human Resource Management*, 44(2), 151-158.
- Guthrie, J. P., Ash, R. A. & Bendapudi, V. (1995) Additional Validity Evidence for a Measure of Morningness. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 186-190.
- Hammar, M. (1990). Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. *Harvard Business Review*, 68(4), 104-112.
- Hammar, M. & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business Editions.
- He, Z. L. & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 15, 481-494.
- Hira, A. N. (2007). Attracting the Twenty Something Worker. *Fortune*. <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2007/05/28/100033934/>

- Hoegl, M. & Proserpio, L. (2004). Team Member Proximity and Teamwork in Innovative Projects. *Research Policy*, 33, 1153-1165.
- International Social Survey Programme (2005). Work Orientations III.
- Jackson, T. M. (2003). Understanding Email Interaction Increases Organizational Productivity, *Communications of the ACM*, 46(8), 80-84.
- Kachelmeier, S. J., Reichert, B. E. & Williamson, M. G. (2008). Measuring and Motivating Quantity, Creativity, or Both. *Journal of Accounting Research*, 46(2), 341-373.
- Kampschroer, K. H. et al. (2007). Creating and Testing Workplace Strategy. *California Management Review*, 49(2), 119-137.
- Katila, R. & Ahuja, G. (2002). Something Old, Something New: a Longitudinal Study of Search Behavior and New Product Introduction. *Academy Management Journal*, 45, 1183-1194.
- Lohr V. I., Pearson-Mims C. H. & Goodwin G. K. (1996). Interior Plants May Improve Worker Productivity and Reduce Stress in a Windowless Environment. *Journal of Environmental Horticulture*, 14(2), 97-100.
- Macan, T. H. (1994). Time Management: Test of a Process Model. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 381-391.
- Mansar, L. S. & Reijers, H. A. (2007). Best Practices in Business Process Redesign: Use and Impact. *Business Process Management Journal*, 13(2), 193-213.
- Marsh, A. (2007. 12. 19.). The Art of Work. Fast Company.Com. <<http://www.fastcompany.com/node/53713/print>>
- March. J. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2, 71-87.
- McCoy, J. & Evans, G. (2002). The Potential Role of the Physical Environment in Fostering Creativity. *Creativity Research Journal*, 14(3), 409-426.
- Mehta, R. & Zhu, R. (2009). Blue or Red? Exploring the Effect of Color on Cognitive Task Performances. *Science*, 323(5918), 1226-1229.

- Mintzberg, H. (2007). Productivity is Killing American Enterprise. *Harvard Business Review*, July-August. 25.
- Moen, P. E. et al. (2009). Learning from a Natural Experiment : Studying a Corporate Work-Time Policy Initiative. In Crouter, Ann C. & Alan Booth (Eds.), *Work-life policies* (pp.97-131). The Urban Institute Press.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, November-December. <<http://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company/ar/1>>
- OECD (2009a). Innovation in Firms: A Microeconomic Perspective.
- OECD (2009b). OECD Science, Technology and Industry Scoreboard.
- OECD (2010). Measuring Innovation: a New Perspective.
- O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (1997). *Winning through Innovation: a Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*. Harvard University Press.
- O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74-81.
- Ozcelik, Y. (2010). Do Business Process Reengineering Projects Payoff? Evidence from the United States. *International Journal of Project Management*, 28, 7-13.
- Perlow, L. A. (1999). The Time Famine: Toward a Sociology of Work Time. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 57-81.
- Pink, D. (2009). *Drive : The Surprising Truth about What Motivates Us*. Riverhead Books.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, November-December. <<http://hbr.org/product/what-is-strategy/an/96608-PDF-ENG>>
- Probst, T. M. et al. (2007). Productivity, Counterproductivity and Creativity: the Ups and Downs of Job Insecurity. *The Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 479-497.
- Reijers, H. A. & Mansar, L. S. (2005). Best Practices in Business Process Redesign : An Overview and Qualitative Evaluation of Successful

- Redesign Heuristics. *Omega*, 33, 283-306.
- Rennecker, J. & Godwin, L. (2003). Theorizing the Unintended Consequences of Instant Message for Worker Productivity. *Sprouts*, 3(3), 137-168.
- Ressler, C. & Thompson, J. (2008). *Why Work Sucks and How to Fix It: No Schedules, No Meetings, No Joke--the Simple Change That Can Make Your Job Terrific*. Portfolio.
- Robinson, A. G. & Schroeder, D. M. (2004). *Ideas Are Free: How the Idea Revolution Is Liberating People and Transforming Organizations*. Berrett-Koehler Publishers.
- Shalley, C. E. (1995). Effects of Coaction, Expected Evaluation, and Goal Setting on Creativity and Productivity. *Academy of Management Journal*, 38(2), 483-503.
- Shepard, E. M., Clifton, T. J. & Kruse, D. (1996). Flexible Work Hours and Productivity: Some Evidence From the Pharmaceutical Industry. *Industrial Relations*, 35, 123-139.
- Shibata, S. & Suzuki, N. (2004). Effects of an Indoor Plant on Creative Task Performance and Mood. *Scandinavian Journal of Psychology*, 45, 373-381.
- Skinner, W. (1986). The Productivity Paradox. *Management Review*, 75(9), 41-45.
- Staudenmayer, N. T. M. & Perlow, L. (2002). Time to Change: Temporal Shifts as Enablers of Organizational Change. *Organization Science*, 13 (5), 583-597.
- Stavrou, E. T. (2005). Flexible Work Bundles and Organizational Competitiveness: A Cross-national Study of the European Work Context. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 923-947.
- Stokols, D. et al. (2002). Qualities of Work Environments That Promote Perceived Support for Creativity. *Creativity Research Journal*, 14(2), 137-147.
- Stryker, J. & Farris, G. (2004). Designing the Workplace to Promote Face-to-Face Communication in R&D Project Teams: A Field Study. Mimeo. Techno Times of Japan. (2009. 10.). *Monthly 'DISPLAY'*.

- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Trend watching (2008) Trend Briefing: Perkonomics.
<<http://trendwatching.com/trends/perkonomics>>
- Van der Spek, R. & Spijkervet, A. (1997). Knowledge Management: Dealing Intelligently with Knowledge. In Liebowitz, J. & Wilcox, L. (eds), *Knowledge Management And Its Integrative Elements*. CRC Press.
- Waller, M. J. et al. (2001). The Effect of Individual Perceptions of Deadlines on Team Performance. *Academy of Management Review*, 26(4), 586-600.
- Wells, M. M. (2000). Office Clutter or Meaningful Personal Displays: The Role of Office Personalization in Employee and Organizational Well-being. *Journal of Environmental Psychology*, 20, 239-255.
- West, A. P. & Wind, Y. (2007). Putting the Organization on Wheels : Workplace Design at SEI. *California Management Review*, 49(2), 138-153.
- Whiteley, P. (2008). *Strategic Risk and Reward: Integrating Reward Systems and Business Strategies after the Credit Crisis*. Reuter.
- World Economic Forum (2010). Global Competitiveness Report 2010-2011.