SERI 경영 노트

2010. 3. 4. (제45호)

똑똑하게 일하기 'Work SMART'

목차

1. 왜 Work Smart인가 1
2. Work Smart의 5大 혁신영역: SMART 2
① Space Management 3
② Method Management 4
③ Acquaintance Management 6
④ Result Management 7
⑤ Time Management 8
3. 시사점 9

작성 : 안병욱 연구원(3780-8029)
bws.ahn@samsung.com

삼성경제연구소

《 요 약 》

최근 기업의 경영현장에서 'Work Smart'가 주목받고 있다. 20세기 산업화 시대에는 그저 '시키는 대로 열심히 일(Work Hard)'하기만 하면 되었으나, 현대에는 끊임없이 새로운 것을 요구하는 소비자를 만족시키고, 글로벌 경쟁에서 살아남으려면 '**창의적으로 똑똑하게 일(Work Smart)**'해야 한다. 특히, 'Fast Follower'의 입장을 넘어 **'Uncatchable Leader'**가 되기 위해 노력하는 기업이라면 'Work Smart'는 대단히 중요한 이슈이다.

본 보고서에서는 'Work Smart'에 대한 기존의 단편적인 논의를 넘어, 기업에서 '관리 가능한 5大 영역'의 혁신에 대해 종합적으로 살펴보고자 한다. **첫 번째**는 **'Space Management'**의 혁신이다. 회사 내 어떤 장소에서건 창의적인 아이디어를 떠올리고, 실행할 수 있는 동시에 팀워크 및 협업에도 용이하도록 공간을 설계하여야 한다. **두 번째**는 **'Method Management'** 혁신이다. 업무 방식을 혁신하기 위해서는 최소한 선택과 집중, 타이밍과 리스크 관리, 일의 본질과 핵심 관리의 3가지 측면을 관리해야 한다. **세 번째**는 **'Acquaintance Management'** 혁신이다. 조직의 발전에 기여하는 창의적인 아이디어는 기업 내부의 직원들로부터만 나오는 것이 아니므로, 기업 외부의 이해관계자 또는 불특정 다수의 잠재 고객까지도 기업의 지식생산에 참여하도록 하는 것이 중요하다. **네 번째**는 **'Result Management'** 혁신이다. 기업의 성과는 직원 성과의 총합이라는 관점에서 직원들이 자유롭게 토론하고, 아이디어를 실행할 수 있도록 제도를 운영해야 한다. 직원들이 창출한 성과에 대해서 제대로 평가를 해주고, 성과창출 과정은 직원 스스로 결정하도록 하는 것이 중요하다. **다섯 번째**는 **'Time Management'** 혁신이다. 주어진 근로시간을 최대한 효율적으로 사용하여 高부가가치를 창출하자는 것으로 WLB(Work & Life Balance)와도 연결되는 개념이다. 조직은 구성원에게 적절한 업무 배분과 충분한 휴식시간을 제공하고, 구성원들은 본인의 업무에서 시간 낭비 요인을 제거하여 업무효율을 극대화해야 한다.

창조적 기업이 되기 위해 'Work Smart'를 실천하려면 이상의 5가지 관점을 자사의 상황에 맞게 우선순위를 정해 추진하는 것이 좋다. 한국은 근면성만으로 승부해서는 중국, 인도 등 신흥국에 밀릴 것이다. 천연자원이나 자본 등으로 승부하는 것도 어려운 현실에 처해 있다. 그나마 경쟁력이 있다고 판단되는 '인적자원'을 최대한으로 활용할 수밖에 없다. 따라서 직원들의 '인간다운 삶'을 존중하고, 그들이 자유롭고, 창의적으로 업무에만 매진할 수 있도록 제반 환경이나 조직문화를 갖추는 것이 창조적 기업이 되기 위한 가장 확실한 방법이다.

1. 왜 Work Smart인가

□ 최근 '스마트 폰', '스마트 홈', '스마트 컨슈머' 등 다양한 분야에서 'Smart'라는 용어가 힘을 얻고 있으며, 기업에서도 관련 논의가 가속화

- 최근 대기업 CEO들은 직원들에게 일하는 방법과 사고방식을 창조적으로 바꾸라며 Work Smart[1]를 요구

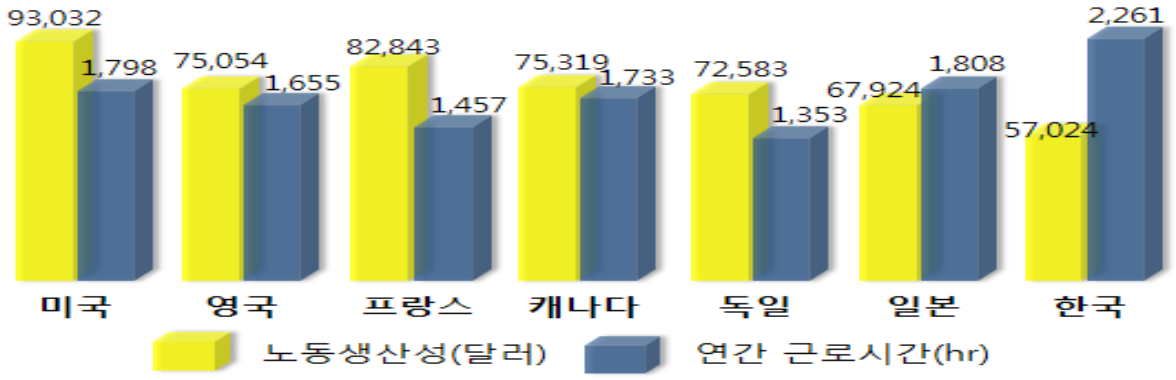
  · **삼성전자** 최지성 사장은 "똑똑하게 일하는 직원이 더 많은 혜택을 받도록 하겠다."고 했으며, **포스코** 정준양 회장도 'Work Smart'를 화두로 제시[2]

- '농업적 근면성'으로 대표되는 산업화 시대의 '열심히 일하는 문화(Work Hard)'만으로는 글로벌 경쟁 환경에서 생존 곤란

□ 한국 기업은 여전히 산업화 시대 이데올로기에 갇혀 '머리'가 아닌 '몸'으로 승부하는 체질에서 벗어나지 못하는 상황

- 한국 근로자들은 OECD 회원국 대비 업무시간이 길고, 생산성은 떨어지는 비효율적인 업무 관행이 팽배

OECD 회원국 노동생산성 및 근로시간(2008년 기준)



자료: 한국생산성본부 (2010. 2. 12.). "노동생산성 국제비교(131개국)".

[1] '똑똑하게, 영리하게 일한다'는 뜻으로, Work Hard(열심히 일하기)에 대비되는 말로 쓰이기 시작하면서 기존의 관행과 고정관념을 탈피하여 창조적으로 일해야 한다는 의미를 내포

[2] "재계 'work smart' 열풍 거세다." (2009. 10. 10.). 『서울경제』.

- 후진국일수록 과거부터 해오던 방식을 단순히 답습하여 발전이 더디고 글로벌 경쟁에서 뒤처지는 결과를 초래

  · 중국, 인도 등은 과거 산업시대의 패러다임에서 탈피, 지식기반의 창조적 패러다임 전환을 통해 신흥강국으로 부상 중

- 한국도 선진국 진입을 위해 일하는 방식을 창조적 패러다임으로 변화시켜야 할 시점

□ 수년 전부터 기업의 화두가 된 '창조경영'은 'Work Hard 조직문화'의 체질개선 없이는 달성하기 어려운 과제

- 기업의 성과를 좌우하는 창의성을 확보하기 위해 시간과 공간, 업무 프로세스, 환경과 제도 등 업무환경을 개선

- 장시간 근면 성실하게 일하는 것보다 머리를 써서 효율적이고 합리적으로 일하여 창조여력(Slack)을 확보하는 것이 중요

  · 창조여력은 시간, 비용 등을 효율적으로 활용함으로써 업무집중력과 성과를 높이고 자기계발 기회를 확보하는 것으로 선진기업에는 보편적 개념

- Work Smart는 회사와 직원이 함께 노력하여야 하며, 이를 위해 창조경영의 추진기반이 되는 조직문화의 변혁을 추진하는 것이 필요

2. Work Smart의 5大 혁신영역: SMART

□ 기업의 고부가가치 창출을 가능하게 하는 창의적 조직문화 구축을 위해 Work Smart를 '5大 혁신영역'으로 나누어 추진

- 공간(Space), 업무 방식(Method), 지식교류(Acquaintance), 성과(Result), 시간(Time)의 5大 영역을 혁신함으로써 고부가가치 창출에 기여할 수 있는 창조적 조직문화를 구축

① Space Management

□ 효과적인 작업공간 활용은 생산성 향상으로 직결되고, 공간 혁신은 조직문화 혁신의 상징적인 역할

- 작업공간은 경영진의 메시지 전달이 용이하고, 팀워크와 협업이 원활한 구조로 설계해야 함

유니클로: Space Management 혁신 사례

▷ 세계적인 의류업체 유니클로는 '4無 오피스'로 유명
- '개인 책상'이 없는 것은 프로젝트성 업무에 대응하는 데 용이
- '회의실 의자' 없이 선 채로 회의를 진행하여 스피디한 의사결정이 가능
- '업무 중 대화' 제한을 통해 근무 집중도 향상
- '오후 7시 이후 조명'을 꺼 정시 퇴근을 유도함으로써 업무 효율성 제고

(자료: "그들의 사무실엔 4가지가 없다." (2009. 4. 29.).『한국경제』.)

□ 'Work Smart 작업공간'을 통해 업무를 효율적으로 수행하고 개인의 창의성과 팀/조직의 협업 창의성을 높일 수 있음

- Google은 작업공간을 자율적으로 꾸밀 수 있는 재량권을 부여하여 창의성을 극대화

- 일본 채용 지원업체 **링크 & 모티베이션**社는 Space Management 혁신을 통해 작업공간 혁신 컨설팅사업에 성공적으로 진출

  · 창의적인 아이디어 촉진을 위해 사무실은 배(船), 회의실은 선실로 설계, '콜럼버스' 회의실에는 계란형 테이블을 배치[3)]

자료: 株式會社リンクアンドモチベーション

□ 구성원들에게 휴식시간을 효과적으로 활용할 수 있는 공간을 제공하여 근무시간 동안 집중력 제고

- 세계 1위 IT 소프트웨어 기업 SAS Institute는 Space Management 혁신을 통해 이직률을 낮춤으로써 1억 달러 채용비용 절감

  · 全 직원에게 개인 사무실을 제공하고 수영장 등을 갖춘 피트니스 센터를 운영해 업무 중 아이디어를 재충전할 수 있도록 배려

② Method Management

□ 업무 프로세스의 효율적 관리를 위해서는 '일의 본질과 핵심 관리', '업무 구조조정', '타이밍과 리스크 관리' 의 3가지 관점이 필요

3) 콜럼버스는 미 대륙 발견을 평가절하하는 귀족에게 계란을 세워보라고 한 다음 그가 세우지 못하자 계란을 깨뜨려 세웠다. 그러고 나서 "신대륙 발견도 이와 같이 아무도 생각지 못한 것을 하는 것이다."라고 했다.

- 일의 본질과 핵심 관리는 과업의 성패를 좌우하는 핵심이 무엇인지 간파하고 관리해나가는 것

  · **삼성전자**는 정기적으로 현재 업무의 부가가치를 측정하여 업무 구조조정을 단행하는 '3R 활동'을 전개

삼성전자의 '3R 활동'

구 분	주요 내용
Remove (제거)	업무에 지장을 주는 장애물 또는 부가가치 없이 습관적으로 수행하던 업무를 제거
Reduce (축소)	업무의 양적인 측면을 고려하여 단순 반복 업무를 보다 효율적으로 개선
Rearrange (변경)	'꼭 이렇게 해야 할까' 하는 생각의 변화를 통해 업무방법의 변화를 모색

자료: "의사결정이 없다" (GO! 리얼그린비즈니스 1부). (2009. 2. 17.). 『전자신문』. <http://www.etnews.co.kr/news/detail.html?id=200902160048>

- 업무 구조조정은 일의 대소완급과 경중을 구분하여 불필요한 업무와 중복된 업무 등의 과감한 제거를 의미

- 타이밍과 리스크 관리는 전체적인 일정을 고려하여 리소스를 효율적으로 배치하여 관리하고 가능한 모든 리스크에 대비

  · Gantt Chart[4], WBS(Work Breakdown Structure)[5] 등의 간단한 기법이나, CPM(Critical Path Method)[6] 등을 일상적으로 활용

□ 효율적으로 일하기 위해서는 개인의 업무 프로세스뿐 아니라, 집단 의사결정의 프로세스 쇄신이 중요

- 의사결정의 경우 기안, 심사, 결정의 3단계 과정이 정착

[4] 1919년 미국의 간트가 창안한 작업계획과 실제의 작업량을 나타내는 막대도표
[5] 프로젝트 관리에 포함되는 활동기획위험(risk)을 측정할 수 있는 자원의 산정작업 분류 체계
[6] 프로젝트 활동의 스케줄을 짜기 위한 수학적인 알고리즘으로 프로젝트 관리 도구의 하나

・GE의 前 회장인 잭 웰치는 CEO 취임 후 제일 먼저 의사결정단계를 축소하여 관료주의 혁파를 통한 M&A 성공신화를 창조

- 집단 지성을 효과적으로 결집시킬 수 있는 회의문화의 정립을 유도

후지제록스의 'OOF(Open Office Frontier) 스퀘어'

▷ '인터렉티브 월'로 불리는 전자칠판을 통해 공간을 초월한 자료 공유, 토론, 메모, 의사결정이 가능

- 회의 참석자의 발언 내용 및 메모, 아이디어 등을 모두 녹화해 파일로 저장하고 이를 공유

▷ 인트라오피스(Intra-office)에서 인터오피스(Inter-office)로의 변화를 통해 의사결정 과정의 효율성 증대

(자료: "전자칠판 통해 원격회의… 日 후지제록스 '미래형 오피스' 가보니". (2004. 12. 19.).『한국경제』. <http://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=101&oid=015&aid=0000765065>)

③ Acquaintance Management

□ 선진기업들은 다양한 이해관계자의 의견과 아이디어를 효과적으로 결집시켜 조직의 변화를 도모

- 현재 異산업 벤치마킹, 융・복합화, 산업 간의 경계 타파 등 경영의 전 분야에 걸쳐 지식이 교환되며 상호 성장하는 것이 글로벌 트렌드

- 기업 내부에서 다양한 인재들의 서로 다른 의견을 잘 조율하는 것이 Acquaintance Management의 핵심

・IBM은 매년 온라인 콘퍼런스인 'Innovation Jam'을 개최하여 전 세계 직원, 고객사, 협력업체의 아이디어를 발굴하고 경영에 반영[7)]

[7)] IBM (2008). Innovation Jam. <http://www.ibm.com/ibm/jam/>

- 과거와는 달리 조직 내부의 아이디어뿐만 아니라, 이제는 조직 내·외부 이해관계자 및 불특정 다수의 의견 수렴도 중요

P&G의 '바이러스 마케팅' 사례

▷ P&G는 네티즌들이 이메일 등 전파 가능한 매체를 통해 자발적으로 기업과 제품을 홍보하는 '바이러스 마케팅'을 활용하여 큰 성과를 거둠

- 신제품 출시 전에 소비자 반응 테스트와 상품홍보를 목적으로 Tremor.com을 개설해 28만명의 회원을 보유한 미국 내 최대의 입소문 군단을 형성

- 무보수 회원들을 통해 생활 속에서 자연스럽게 제품에 대해 소개하도록 하여 기업의 효율적 홍보 수단으로 자리매김

(자료: TREMOR <http://www.tremor.com/>)

④ Result Management

□ 개인 성과는 '얼마나 오래 일했느냐'가 아니라, '얼마나 가치 있는 성과를 만들어냈는가'로 평가

- 조직의 성과는 근무시간의 총합이 아니라, 구성원 개개인이 창출한 부가가치의 합

- 목표 관리(MBO)만이 아니라 구성원들이 자유롭게 연구하고, 실패에 대한 두려움 없이 무한히 도전할 수 있도록 평가제도 운영

□ 평가제도의 개선과 더불어 목적별, 결과별로 적절한 보상 프로그램과의 연계가 중요

- 직원이 창출한 성과의 크기와 파급효과에 대한 객관적 평가를 바탕으로 그에 걸맞은 인센티브를 제공

베스트바이의 'ROWE(Results-Only Work Environment)'

▷ '업무만 완수한다면 직원들은 언제 어디에서든지 자신이 원하는 것을 할 수 있다'는 성과 관리에 초점을 맞춘 제도

- 직원들이 한 달 분량의 프로젝트를 2주 만에 끝내고 나머지 시간은 자율적 업무로 전환하여 사용 가능

- 2005~2007년 동안 ROWE 프로그램을 적용한 팀의 생산성이 다른 팀에 비해 41% 향상, 이직률은 9분의 1로 감소

(자료: Thompson, J. & Ressler, C. (2008). *Why Work Sucks and How to Fix It*. Portfolio.)

⑤ Time Management

□ 근로시간을 효율적으로 활용하여 低부가가치 업무는 최소한으로 줄이고 高부가가치 업무를 창의적으로 수행하는 데 집중

- 회사 차원에서는 만성적 잔업과 야근 등 직원들의 업무 부담을 경감시켜, WLB(Work & Life Balance)를 실현할 수 있는 여건 조성

Reduced-Load Work: Time Management 혁신 사례

▷ HP, IBM 등에서 실시하고 있으며, 임직원의 업무 부담을 줄여 여유를 찾아주는 근무 방식

▷ 주 4일 근무제를 도입하거나, 1년 중 3개월은 50%만 근무하는 제도 등으로 근무시간을 효율적으로 운영

▷ 경감된 업무 부담이 창의성 발휘를 위한 여력으로 전환된 사례

(자료: Lee, M. D. & Kossek, E. E. (2004). Crafting Lives that Work: A Six Year Retrospective on Reduced-Load Work in the Careers and Lives of Professionals and Managers. Michigan University.)

- 기업 내 구성원들은 본인의 업무태도, 방법 등에서 시간 낭비 요인들을 제거하여 업무효율을 극대화하려는 노력이 필요

  · 최근 KT, 포스코 등 국내 대기업에서도 야근을 제한하고, 보고서 양식을 간소화하는 등 업무 효율화를 적극 추진 중

□ 정부 차원에서도 근로시간 단축이나 탄력적 근로시간 운영과 관련된 법적기준을 마련해 근로자와 기업이 윈-윈 할 수 있는 제도적 장치 제공

- 노동생산성 강국인 독일은 전체 근로자의 약 40%가 Work Smart의 일환으로 '근로시간계정'[8] 제도를 이용

3. 시사점

Work Smart는 선진기업으로 가는 지름길

□ 창의성이 요구되는 지식정보사회에서 선진기업으로 도약하기 위해서는 Work Smart가 선택이 아닌 필수

- 선진기업의 Work Smart는 단순히 요령을 부려 일을 적게 하자는 것이 아니라, 창의적으로 일하여 시간당 부가가치를 높이자는 의미

- 기업의 경쟁력을 결정짓는 핵심인력 확보와 동기부여를 위해서 Work Smart를 과감하게 도입하고 운영할 필요

  · 신세대 핵심인력일수록 조직에 대한 헌신보다 개인의 삶을 중시하므로 이들의 조직몰입을 위해서 Work Smart를 효과적 제도로 활용

□ Work Smart의 성공적인 정착과 확산을 위해서는 5大 영역의 혁신이 필수

[8] 근로자들이 기준 근로시간을 초과한 경우, 시간계정에 모았다가 추후 필요할 때 인출해 쓰는 신축적 근로시간제도

- 직원들이 자유롭게 창의성을 발휘할 수 있는 업무 환경(Space) 구축이 선행되어야 함

- 업무 전반에 대해 재점검(Method)하고 기업 내·외부의 지식을 활용(Acquaintance)하여 성과 중심의 관점(Result)으로 시간 낭비 요소(Time)를 제거

- 조직 내 혁신영역 간 수준 차를 극복하기 위해 우선순위를 정하여 추진하는 것이 바람직

-以 上-