

## 스마트 워크를 통한 조직혁신: 이트너스(주)의 스마트 오피스\*

정 호 채\*\*

이 병 히\*\*\*

박 우 성\*\*\*\*

스마트 워크는 정보통신기술의 발전을 통해 시간과 장소의 유연성을 극대화 한 근무형태 또는 환경으로 궁극적으로 조직의 생산성을 향상하기 위한 혁신활동으로 볼 수 있다. 최근 스마트 워크에 대한 폭발적 관심에도 불구하고 스마트 워크가 어떻게 기업현장에서 적용되고 있으며, 또한 이를 통해 어떤 효과가 나타나는지에 대한 연구가 매우 부족한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 스마트 워크를 추진하는 기업을 통해 스마트 워크의 동기와 실행과정, 성과, 향후과제 등에 대한 질문에 답하려는 목적을 갖고 있다. 또한 본 연구는 스마트 워크의 효과를 심층적으로 파악하기 위해 참여관찰 방법을 활용하여 스마트 워크가 작업환경에 미치는 영향이나 종업원들의 반응을 구체적으로 검토하고 있다.

사례기업인 이트너스는 전략적 공간관리의 관점에서 스마트 오피스라는 혁신적인 사무공간을 조성하고, 그와 관련된 다양한 제도와 시스템을 도입하고 활용하였으며 이를 기업 브랜드 이미지 제고에도 연결시키는 통합적인 스마트 워크를 추진하였다. 이트너스는 스마트 오피스를 도입하여 종업원 및 부서 단위의 의사소통을 크게 향상시켰으며, 스마트 워크와 관련된 시간관리 및 기술도입을 통해 종업원의 만족과 조직 정체성을 높일 수 있었다. 그러한 성과는 스마트 워크에 대한 경영진의 확고한 추진의지 및 조직 내에서 적극적인 교육훈련에 기인한 바 크다.

본 사례에서는 스마트 워크를 공간, 시간, ICT 기술의 세가지 측면에서 살펴보았으며, 그러한 과정에서 나타나는 작업조직 및 종업원의 태도 변화를 포괄적으로 관찰했다. 본 연구는 질적 연구방법을 활용하여 스마트 워크의 도입 과정 및 성과를 과정적인 측면에서 검토하였으며, 향후 스마트 워크의 효과를 높이기 위한 성공조건이나 향후 과제를 깊이있게 논의 할 수 있는 기반을 제공하였다는데 의의가 있다.

주제어: 스마트 워크, 스마트 오피스, 참여관찰, 전략적 공간관리

### 1. 서 론

스마트 워크(Smart Work)는 정보통신기술을 활용하여 시간, 장소에 제약 없이 네트워크상에서 일할 수 있는 유연한 근무방식으로 정의할 수 있다(권기재, 2011; 행정안전부, 2010). 즉, 기술적 측면

에서 모바일 오피스나 텔레워크(telework)를 구현하는 것이라고 할 수 있다. 그러나 보다 광의의 개념으로 스마트 워크를 정의하면 정보통신기술을 활용하여 장소와 시간에 국한되지 않는 유연한 체제, 사람이 중심이 되는 제도나 문화를 포함하는 것이라고 할 수 있다(한국정보화진흥원, 2010). 그러나 이러한 정의보다 더 중요한 것은 스마트 워크를 실

논문접수일: 2014. 04. 03. 1차 수정본 접수일: 2014. 12. 12. 2차 수정본 접수일: 2015. 12. 10. 게재확정일: 2015. 01. 05.

\* 이 논문은 2015년도 경희대학교 연구년 지원에 의한 결과임.

\*\* TNS Korea 사회조사본부(Hyochoae.Chung@tnsglobal.com), 제1저자

\*\*\* 阪南대학교 경영정보학부 교수(bhlee.kr@gmail.com)

\*\*\*\* 경희대학교 경영대학 교수(pwoosung@khu.ac.kr), 교신저자

천적인 관점에서 변화와 혁신으로 바라보는 기업들의 관점이다. 그러한 관점에서 스마트 워크란 '똑똑하게 일하자'는 구호아래 기업경영 일선에서 시작된 혁신활동의 한 종류로 볼 수 있다. 스마트 워크는 사회적영역인 기업뿐만 아니라 공적영역인 정부 및 지자체에서도 큰 관심을 끌고 있다. 특히, 정부는 2015년까지 전체 노동인구의 30%를 스마트 워크 체제 하에서 일하도록 만들겠다는 공약을 제시한바 있다.

우리나라의 스마트 워크는 대기업, IT업종, 정부기관 등에서 먼저 도입이 이루어지고 있으며 그 효과성에 대해서는 이제 논의가 시작되고 있는 단계이다. 스마트 워크를 도입함으로써 기대되는 중요한 효과는 사회적 측면에서 사회적 편익증가, 친환경 에너지 절약, 고령화 문제의 대안, 지역사회의 경제 활성화 등이 있으며, 조직 및 개인적 측면에서 사무실 임대 및 관리비용 절감, 통근시간과 교통비용의 감소 등이 논의되고 있다. 또한 스마트 워크는 HR 관점에서 직무 만족도, 업무에 대한 창조성과 집중력 향상 등을 통해 조직의 생산성을 높일 것으로 기대되고 있다(서아영, 2012; 한현수·우정아, 2012).

그러나 이러한 중요성이나 기대효과에도 불구하고 실제로 스마트 워크를 통해 어떤 효과가 나타나는지에 대한 실증연구들은 크게 부족한 상황이다. 한현수·우정아(2012)의 연구가 존재하지만 실제 기업에서의 성과를 검토한 것이 아니라 전문가들의 판단에 기초한 것이어서 과연 스마트 워크가 기대된 효과를 발생시키는가에 대한 실증적 결론을 도출하기는 어려운 실정이다. 실제 기업을 대상으로 스마트 워크의 효과를 검토한 연구가 드물게 존재하기는 하지만(장영철 외, 2012) 스마트 워크에 대한 기업들의 궁금증을 풀기에는 여전히 연구결과가 크게 부족한 것이 사실이다. 따라서 스마트 워크를 도입하여 운영한 기업에서 어떤 변화나 성과가 나타는지, 그리고 실제 도입 및 운영과정에서 발견되는 문제점은 무엇인지를 정확히 이해해야 할 필요성이 매우 절실하다.

많은 기업들은 스마트 워크가 가지고 있는 잠재적인 효용이나 기대효과에는 공감하면서도 선뜻 도입하는 것은 주저하는 관망적인 입장을 보이고 있다. 이는 어떤 방식으로 스마트 워크가 구현될 수 있는 것이며, 어떤 긍정적 효과 혹은 부작용이 나타날 수 있는가에 대해 정확한 판단을 내릴 수 있는 정보나 근거가 부족하기 때문이다. 이러한 점을 고려할 때 스마트 워크를 도입한 기업에 대한 깊이 있는 사례 분석은 다른 많은 기업들에게 큰 도움을 줄 수 있을 뿐 아니라 이를 통해 스마트 워크가 확산되는데 중요한 기여를 할 것으로 기대된다.

## II. 스마트 워크의 이해

### 2.1 등장 배경 및 개념

마르크스는 자본론(Das Capital)에서 인간이 노동의 도구로 전락한 당시의 경제체제를 분석하였다. 마르크스는 공장 소유주가 인간을 도구화하여 얻는 이익을 고려하여 하루에 노동시간이 얼마가 적당한지, 또한 노동의 대가로 받는 임금이 얼마가 되는게 정당한지에 대한 문제에 집중했다. 그러한 분석과정을 통해 사용자가 잉여가치를 착취하고 독점한다는 점을 보여주려고 노력하였다. 그 이후 20세기 초 테일러리즘(Taylorism)으로 대표되는 과학적 관리법 역시 생산성의 향상을 위해 노동자는 기계의 부품처럼 취급되어왔다. 인간을 통제하고, 속인적 요소를 제거해왔던 전통적인 관리방식은 생산직 노동자의 혁신적인 생산성 향상을 이끌어 냈다. 그러나 현대의 지식 노동자에게도 과연 과학적 관리법 하의 통제와 관리가 창의성이나 협업을 유도하여 생산성 향상을 이끌어 낼 수 있을 것인가에 대해서는 많은 의문이 제기된다(이병하 외, 2012).

현대에 들어서 기업의 업무는 반복적인 성격의 업무에서 새롭고 변화하는 것으로 바뀌어 가고 있다. 또한 기업 내 역할 중심이었던 연결망(network)은 사람과 그들이 축적하고 있는 지식을 중심으로 형성되며, 규칙이 지배하던 업무 구조는 이제 그 일을 수행하는 사람들의 역량이나 아이디어에 의해 새롭게 구축되고 있다(구자숙, 2006; Drazin and Sandelands, 1992). 따라서 위계적이고 권위적인 기업 조직구조는 새로운 환경에 적응하기 위해 수평적이고 유연한 조직구조로 변화하고 있으며, 이러한 기업 내·외부의 환경변화 속에서 기업과 조직구성원은 새로운 업무환경에 빠르게 적응하는 능력을 필요로 한다. 이러한 맥락에서 선진기업들은 스마트 워크의 도입을 통해 빠르게 변화하는 IT솔루션 및 물리적·기술적 변화에 대응하고, 동시에 종업원의 생산성 향상을 이끌어 낼 수 있는 방안을 적극적으로 모색하고 있다. 이는 스마트워크가 진보된 기술을 활용하여 일하는 방식과 시스템을 유연하게 만들고 개인의 자율성과 선택을 높임으로써 지리적으로 산재된 조직과 개인들을 긴밀하게 소통하고 협력하게 만들고 공식적인 구조가 아니더라도 주요 이슈나 프로젝트를 중심으로 한 업무추진이 가능하도록 만드는 장점이 있기 때문이다.

스마트 워크는 산업화 시대부터 존재하는 전통적 근무환경을 새로운 근무환경으로 바꾸어 새로운 업무형태를 추구하고자 하는 논의(장영철 외, 2012)와 사회현안 극복을 위한 새로운 업무형태의 필요성 대두(김성태, 2010), 정보통신기술의 발전과 일하기 좋은 기업(GWP: Great Work Place)을 만들기 위한 노력(이상훈·권영선, 2011)등이 복합적으로

로 결합되어 통합적 혁신활동으로 나타나고 있다.

스마트 워크는 저자나 기관에 따라 약간씩 다르게 정의를 내리고 있다. 그러나 지금까지 다양한 연구들에서 사용된 스마트 워크에 대한 정의를 살펴보면 공통적으로 정보통신 기술발전, 시간과 장소의 유연성 증가, 새로운 근무형태, 환경 및 문화를 포함하는 개념임을 알 수 있다(서아영, 2012; 이남도·최수형, 2011; 한국정보화진흥원, 2010; 2012). 따라서 스마트 워크를 “정보통신기술의 발전을 통해 시간과 장소의 유연성을 극대화 한 근무형태 또는 환경이며 궁극적으로 생산성의 향상을 추구하는 혁신활동”으로 정의하는데 큰 무리가 없을 것이다.<sup>1)</sup>

## 2.2 스마트 워크의 유형

선행연구에서는 주로 스마트 워크를 재택근무, 모바일 오피스, 스마트 워크센터 등으로 구분하고 있다(이재성·김홍식, 2010; 행정안전부, 2010). 그러나 어디에서 근무하는지를 기준으로 스마트 워크의 유형을 분류하는 것은 스마트 워크가 근본적으로는 하나의 혁신활동이며 다양한 측면에서 조직 내 혁신이 일어날 수 있다는 점을 제한적으로만 파악하는 한계가 존재한다. 따라서 조직 내에서 스마트 워크를 통한 혁신이 일어날 수 있는 부분을 공간, 시간, 업무를 중심으로 포괄적으로 분류하는 것이 더 바람직하다(이병하 외, 2012). 이러한 관점을 취하는 경우 다양한 유형의 스마트 워크를 포함할 수 있다는 장점이 있다. <표 1>은 그러한 관점에서 스마트 워크의 유형들을 분류하여 정리한 것이다.

1) 스마트 워크가 중요한 혁신활동이라는 점에는 이론의 여지가 없으나 개인의 성향이나 가치관과의 적합성 여부에 따라 혁신활동의 성과가 크게 영향을 받을 수 있다는 점에 주목할 필요가 있다. 그러한 점에서 혁신을 추구하는 과정에서 개인의 선택과 자율성을 동시에 고려하는 것이 중요하다. 본 연구의 사례기업인 이트너스의 경우에도 이를 고려하여 스마트 오피스 도입 과정에서부터 개인의 다양한 선호들을 반영하기 위한 적극적인 노력을 기울인 바 있다. 이와 관련된 구체적인 내용은 본문 중 스마트 오피스 도입과정과 특정 부분에 상세하게 설명되어 있다.

〈표 1〉 스마트 워크 유형분류

유형	내용	
공간중심	재택근무 : 정보통신기술을 활용하여 자택에 업무공간을 마련하고, 사무실과 동일한 업무환경을 구축하고 보안 인증 기술을 이용하여 회사의 인트라넷에 접속하여 업무를 수행하는 환경	
	모바일 오피스 : 스마트 폰 등 이동형 단말기 및 무선인터넷 등의 무선 정보기술을 이용하여 언제, 어디서나 기업의 데이터, 프로세스, 시스템에 접속하여 업무를 수행할 수 있는 업무 환경	
	스마트워크센터 : 지역 주거지 인근에 IT인프라를 활용한 사무실과 유사한 환경을 구축하여 비슷한 직군의 근로자에게 주거지 인근에서 근무할 수 있도록 IT기반 원격 업무 시스템 제공	
	스마트 오피스 구축 : 전통적인 사무공간 디자인에서 벗어나 창의적 공간구성과 배치	
시간중심	시차 출퇴근제 : 1일 8시간 근무체제를 유지하되 출근시각을 선택	
	집약 근무제 : 법정 총 근무시간 범위 내에서 출퇴근 및 근무일수 까지 자율로 결정	
	재량 근무제 : 출퇴근 의무 없이 프로젝트 수행으로 주 40시간 인정(고도의 전문적 지식과 기술이 필요해 업무수행 방법이나 시간배분을 담당자의 재량에 맡길 필요가 있는 분야)	
	근로시간 계정제 : 초과근로부분을 휴일로 대체 사용	
업무중심	집단 지성 활용	스위밍(Swarming) : 특정 문제해결을 위해 협업 필요성이 있을 때 특정 주제에 대한 다양한 방법으로 정보를 공유하고 협업
		실시간 통합업무시스템 : 업무지시, 계획수립, 보고, 진행사항 관리, 산출물, 평가까지 모든 업무 수행과정을 웹상에서 일괄적으로 관리하는 업무시스템
	회의 및 의사결정 프로세스 개선 활동	
	실시간 협업도구(IP기반의 통합 커뮤니케이션)	
	성과중심의 평가제도로 개선활동	

2.3 전략적 공간관리 : 스마트 오피스

근로환경은 조직의 특성과 업무의 유형에 따라 근로자가 생산성을 향상시킬 수 있는 공간으로 구성되고 계획되어야 한다. 현대에 들어 보다 유연하고 수평적인 조직으로의 변화를 잘 반영하는 조직구조는 팀(team)제 라고 할 수 있다. 팀제가 급격히 증가하고 있는 만큼 근로자들의 사무환경 역시 보다 개방적이고 신속하게 변화할 수 있는 기반을 갖고 있어야 한다. 전략적 공간관리란, 기업의 전략적 의도(strategic intent)나 목적 달성을 위해 인간과 물리적 환경의 최적화를 지향하는 것이며, 나아가 변화와 혁신을 위한 수단으로 공간관리를 활용하는 것이다. 특히 오늘날 ICT의 발전과 함께 눈부시게 진화하고 있는 스마트한 도구들을 스마트 오피스와 연계시켜 경영에 활용하는 것은 과거 유행했던 비즈니스

스 프로세스 리엔지니어링이나 6시그마 운동 등의 수많은 혁신 활동과 마찬가지로 시의성이 있는 대단히 중요한 주제라고 할 수 있다.

인간과 물리적 사무환경에 대한 선행연구의 출발은 막스 베버의 관료주의와 테일러의 과학적 경영에서 시작한다고 할 수 있다. 전통적으로 사무공간은 통제(controllability)와 효율(efficiency)을 높이고, 조직의 지위구조를 반영할 수 있도록 설계되어 왔다. 그러나 근래에 들어 사무공간을 사람간의 상호작용이 일어나는 유기체로 인식하는 경향이 발생하였고, 그러한 관점에서 볼 때 오피스 공간에서 가장 기본이 되어야 할 것은 바로 인간 공학적 요건을 충족시키는 것이라고 할 수 있다. 작업공간의 인간화는 물리적 근로환경을 보다 인간 중심적인 공간으로 개선하는 것이다. 이러한 관점에서 Zelinsky and Marilyn(1997)은 새로운 형태의 오피스를 제

시하면서 이를 대안적 업무환경(alternative work environment)이며 새로운 업무방식까지도 포함하는 개념이라고 주장한 바 있다. 현대의 많은 조직이 수평적이고 보다 유연해진 조직구조를 갖게 되면서 업무환경 및 물리적 공간도 이와 함께 지속적으로 변화해 왔다. 이에 대해 Duffy(1999)는 향후 필요한 새로운 오피스 환경을 제시하면서 전통적 오피스와 비교하여 <표 2>와 같이 정리한 바 있다.

최근에 많은 관심을 끌고 있는 스마트 오피스는 Duffy(1999)가 말하는 새로운 오피스를 구현한 사무공간으로 볼 수 있다. 업무의 형태, 시간대에 따른 공간의 점유, 레이아웃과 가구의 형태, 공간의 이용, 정보기술의 이용을 기준으로 전통적인 사무공간과 구별되는 새로운 오피스를 만듦으로써 개인의 업무

능력과 창의성이 최대로 발휘될 수 있는 공간을 지향하는 것이 그 특징이다. 이러한 오피스 환경의 변화는 보다 수평적이고 유연한 조직구조에 적합하고, 인간 공학적 관점에서 업무 및 직위중심이 아닌 사람 중심의 구조를 반영하는 것이다.

스마트 오피스는 스마트 워크를 하기 위한 작업공간으로써 다양한 방법으로 변화를 주어 개인 및 조직의 성과 창출을 기대한다(이병하 외, 2012).

스마트 오피스는 업무몰입 공간, 전화공간, 도서관, 휴식공간 등 공간을 구분해 자유롭게 창의적인 분위기의 업무환경을 조성해 나가는 방법(이상훈·권영선, 2011)으로 공간을 전략적으로 활용하여 기업의 목적을 달성하는 혁신방법이다.<sup>2)</sup>

<표 2> 전통적인 오피스와 새로운 오피스 환경비교

구분	전통적인 오피스 환경	새로운 오피스 환경
업무형태	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 일상적인 절차</li> <li>• 개별적인 업무</li> <li>• 고립된 업무수행</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 창의적 지식 개발업무</li> <li>• 그룹, 팀, 프로젝트 단위의 업무수행</li> <li>• 상호보완적인 업무수행</li> </ul>
시간대에 따른 공간의 점유	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 하루 중 대부분을 개인에게 할당된 업무를 중심으로 업무 수행</li> <li>• 전체공간의 30% 이하의 수준만 사용</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업무장소의 분산(이동, 모바일오피스, 재택)</li> <li>• 프로젝트 팀에 소속되어 개인적으로 일하며 통신 네트워크로 상호연결</li> <li>• 매일의 근무일정은 신축적, 불규칙함</li> <li>• 필요에 따라 다기능적 업무 배치</li> <li>• 전체공간을 100% 이용</li> </ul>
레이아웃과 가구의 형태, 공간의 이용	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공간과 가구는 신분에 따라 계층적으로 배치</li> <li>• 개인에 대한 공간할당이 상호작용하는 공유공간보다 우선함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 복합적으로 공유하는 그룹업무와 개인의 업무를 고려한 공간배치</li> <li>• 오피스공간과 가구배치는 업무절차나 업무유형에 따라 변화가능</li> </ul>
정보기술의 이용	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 일상적, 반복적인 데이터 처리에 사용</li> <li>• 제한적인 범위에서 정보통신기술을 사용</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 개인 및 그룹의 창조적인 지식업무에 사용</li> <li>• 광범위하고 다양하게 사용되는 정보기술기기의 이동성 증가</li> <li>• 다양한 정보기와 유연하게 연결되며 접근성 증가</li> </ul>

Duffy(1999), The New Office, OCTOPUS, P.32

2) 스마트 오피스가 성공적으로 구축되고 운영되기 위해서는 조직구조, 인사제도, 조직문화 및 리더십 등이 이를 뒷받침할 수 있어야 한다. 예를 들어 조직구조나 문화가 권위적이고 위계적인 상황에서 스마트 오피스의 도입은 어려울 것이다. 또한 면대면으로 직접 보고를 받고 지시를 하는 것을 선호하는 리더십 아래에서 개인이 자유롭게 근무시간과 공간을 선택할 수 있는 스마트 오피스의 실현은 어려울 것이다. 이러한 다양한 요인들은 스마트 오피스 개념 자체에 대한 것이라기보다는 스마트 오피스가 효과를 발휘하는데 영향을 미치는 요인들이라고 할 수 있다. 이와 관련된 구체적인 영향에 대해서는 V장에서 검토하기로 한다.

### III. 연구방법

본 연구는 사례연구(case study)방법을 사용하고 있다. 사례연구는 다이나믹한 조직의 현상을 이해하는데 적합한 연구전략이다(Eisenhardt, 1989). 사례연구분야의 대가인 Yin(1981; 2008)에 따르면 사례연구는 ‘어떻게’ 또는 ‘왜’라는 문제에 연구의 초점이 있으며 설명적인 성격을 갖고 있다. 현재 스마트 워크와 관련하여 관망적인 태도를 보이고 있는 조직들의 가장 큰 관심은 스마트 워크가 어떤 배경에서 어떤 목적을 가지고 어떻게 추진되는가, 그리고 성과가 나타난다면 그것은 어떤 이유에서인가 등의 질문으로 요약될 수 있다. 따라서 사례분석은 이러한 기업들의 궁금함이나 질문들에 대해 매우 의미 있는 시사점을 제공할 수 있을 것으로 기대된다.

또한 본 연구는 참여관찰 방법에 기초하고 있다. 단순히 회사 담당자와의 인터뷰나 설문조사만으로는 스마트 워크가 작업환경에 대해 발생시키는 변화나 그에 대한 종업원들의 반응을 면밀하게 파악하기가 힘들다고 판단했기 때문이다. 참여관찰은 외부에 잘 드러내고 싶지 않은 내부적 문제, 민감한 사안과 관련된 주제들을 구체적으로 다루면서 제도와 조직이 실제로 어떻게 작동되는지 보다 잘 설명할 수 있으며, 기존의 조직 구성원들이 새로운 변화에 대해 어떻게 생각하는지 심층적으로 탐구할 수 있다는 장점을 가진다(윤택림, 2013).

연구를 수행하는 과정에서 2개월간 실제 해당 회사에서 근무하면서 회사의 공식적인 회의에 참여하는 한편 식사나 휴식시간 등을 활용하여 인터뷰나 설문조사에 포함시키기 어려운 분위기나 종업원들의 감정적 반응을 파악하기 위해 노력하였다. 참여관찰이 가능하기 위해서는 경영층의 지원과 배려가 절대적으로 중요하다. 저자는 이트너스 본사에서 연구와 관련된 거의 모든 자료를 열람할 수 있도록 배려 받

았으며, 본사 종업원이 모두 모인 월례회의 자리에서 경영층이 직접 본 연구를 소개한 후 본 연구가 잘 진행될 수 있도록 종업원들의 적극적인 협조를 요청하였다.

연구를 위한 전체 기간은 2012년 7월 2일부터 10월 24일 까지 약 4달에 걸쳐 진행되었다. 7월부터 약 두 달 동안 이트너스 판교본사에서 직접관찰을 진행하였으며 이트너스 본사 종업원의 정상근무 시간에 맞춰 오전 7:30분 전후부터 17:30분 전후까지 조직구성원을 직접관찰 하였고, 이후 2개월 동안은 필요한 경우에는 직접 방문하고 그렇지 않은 경우에는 담당자와의 이메일을 통해 데이터를 제공받았다. 본 사례분석을 위한 데이터는 질적 연구방법을 사용한 선행연구에서 많이 사용되고 있는 다음과 같은 다양한 방법으로 수집되고 분석되었다(Gaines, 1993; Martin et al., 1998).

#### 3.1 문서자료

본 연구를 위해 이트너스 내부분서 및 기록정보, 외부 자료 등 기존의 자료들을 바탕으로 기본적인 자료를 수집하였다. 이트너스에 대한 기사가 실린 잡지 및 신문, 기업 내부의 회의자료, 외부 홍보를 위한 판촉물 등 문서화된 모든 자료들을 적극적으로 수집하여 활용하였다. 그 밖에 조직 내에서 이루어진 회의나 교육활동, 강연 등에 저자가 직접 참여하는 방식을 통해 자료를 얻기도 하였다. 특히 주간회의나 월례회의와 같은 공식적인 회의에 참여함으로써 그 때 그 때 작성된 기업내부자료 및 현안들에 대한 자료들을 확보하였다.

#### 3.2 직접관찰

문서 이외 자료의 대부분은 직접관찰을 통해 수집되었다. 약 2달간 조직의 구성원과 함께 근무하고

생활하면서 경영전략실의 회의에 정기적으로 참가하는 한편 경영전략실 내부에서의 추진과정을 살펴볼 수 있었다. 관찰의 대부분은 오피스 내부에서 주로 이루어 졌다. 근무환경에 대한 이해를 위해 종업원의 행동, 옷차림, 업무유형, 업무시간, 공간 활용패턴 등을 관찰하는 한편 스마트 오피스가 추진되는 과정에서 이들의 표정, 심리적 반응 등의 행동패턴과 변화추진에 대한 이들의 감정적이거나 논리적인 인식과 반응을 중점적으로 관찰하였다.

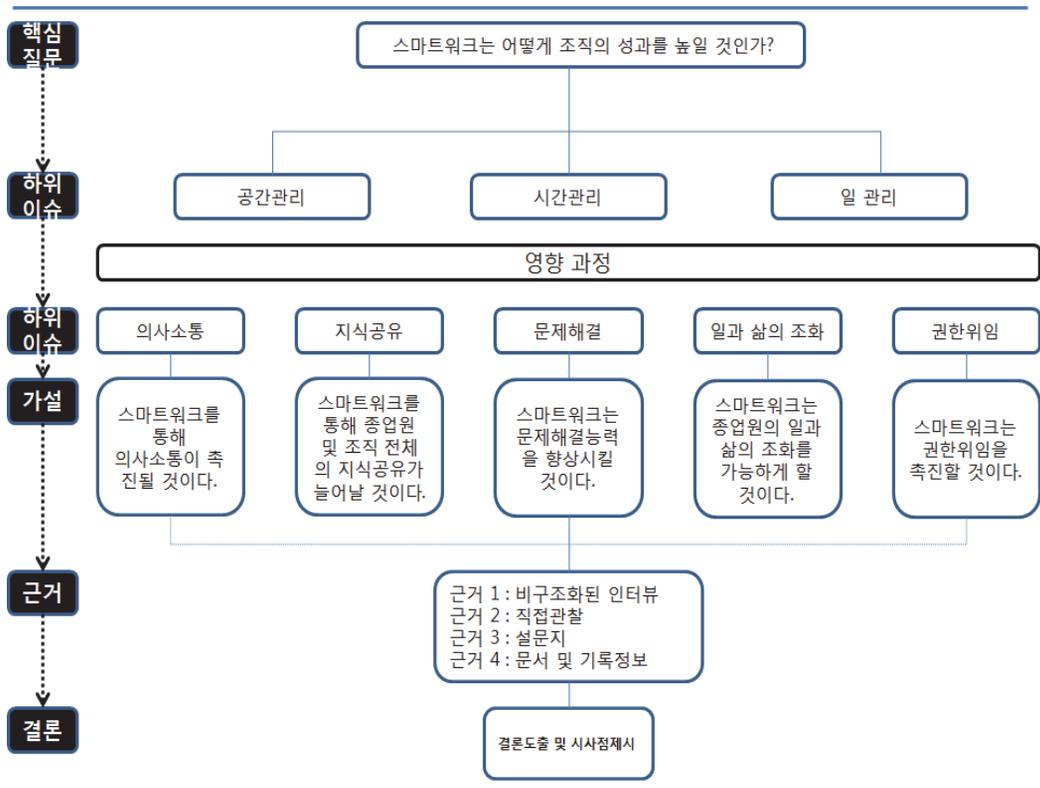
### 3.3 비공식적 대화

업무의 중간 중간에 종업원과의 비공식적 대화를 통해 자료를 수집하였다. 비공식적 대화는 보통 오

피스의 내·외에서 지속적으로 일어났으며 저자는 아침커피타임, 식사시간, 회식 등에 참여했다. 이러한 과정에서는 좀 더 부드러운 분위기 속에서 개인적인 의견을 경청하고 파악하려고 노력했으며 공식적이지 않은 태도를 유지했다. 특히, 비공식적인 분위기의 도움으로 종업원의 솔직한 의견을 들을 수 있었으며 그러한 의견들 역시 본 연구의 중요한 데이터로 활용되었다.

### 3.4 설문조사

이트너스의 스마트 워크의 실행과 문제점에 대한 종업원의 생각을 조사하기 위해 7월, 8월 두 차례에 걸쳐 설문조사가 진행되었다. 7월 설문은 종업원이



〈그림 1〉 연구분석의 틀

다 같이 모인 월례회의에서 본사에 근무하는 전 종업원을 대상으로 수집되었으며, 8월 설문은 본사 종업원 및 외부에 근무하는 팀장급 이상을 대상으로 진행되었다. 8월 설문의 경우 종업원의 보다 솔직한 응답을 위해 온라인 조사를 통해 진행되었다. 설문은 주로 개방형 질문으로 스마트 워크를 실행하는데 시간, 공간, 기술의 변화에 대한 종업원들의 불만사항, 건의사항, 제안사항 등이 포함되었다. 한편 설문조사에서 불만이나 문제를 제기했던 이유에 대해서는 추가적으로 비구조적 면접을 통해 그 이유를 심층적으로 파악하였다.

### 3.5 면담

관찰된 사항에 대해 좀 더 깊은 파악이 필요하다고 판단된 경우에 해당 종업원의 협조를 구해서 면담이 이루어졌다. 면담을 위해서는 비구조적인 면담 방식이 사용되었다. 무엇을 물을 것인지 여부가 관찰된 사항에 따라 결정되었기 때문에 구조화된 면담 방식을 사용하기 어려웠기 때문이다. 따라서 개별적인 면담별로 구조화된 면접지는 존재하지 않는다. 그러나 사전에 마련된, 연구를 통해서 파악하고자 하는 기본적인 분석의 틀을 활용함으로써 면담결과가 연구목적에 부합되도록 하는 노력을 기울였다. 면담에 활용된 분석의 틀은 <그림 1>과 같다.

## IV. 이트너스(주)의 스마트 오피스

### 4.1 이트너스 소개

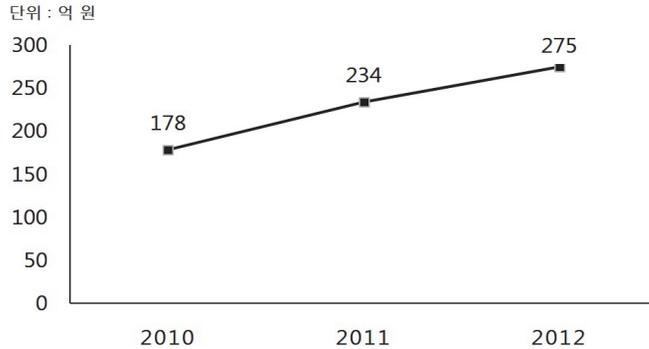
이트너스는 인사·총무부문 BPO(business process outsourcing) 전문기업으로 1998년 삼성전자에서 분사형 회사로 설립되었다. 이트너스는 본사에 47

명이 근무하고 있으며 위·수탁 업무로 외부에서 근로하는 인원은 총 450명이다. 주요 사업부문으로는 주로 삼성그룹 계열사의 인사, 총무업무 위/수탁 사업을 담당하는 BPO 사업부문, 오피스 인테리어 디자인 및 시공을 담당하는 스마트 오피스(SOD: smart office design) 부문, 국내외 기업들의 글로벌 비즈니스를 측면지원하기 위한 GBS(global business supporting) 사업부문 등이 있다. 특히, SOD는 스마트 오피스 구축 및 컨설팅 사업을 수행하며 새로운 사업영역을 개척하기 위해 이트너스 디자인이라는 별도의 법인을 설립하여 운영하고 있다. 또한, GBS사업은 외국계 기업 임직원의 한국정착 지원서비스 및 한국기업 해외 임직원에 대한 지원서비스를 주요 사업영역으로 가지고 있는데, 이트너스는 해외 기업의 임직원이 국내에 파견되는 경우 이들이 효과적으로 정착할 수 있도록 입국수속, 해외이사, 주거지 선정 및 생활정보제공 서비스를 제공하는 한편 국내기업의 임직원이 해외 주재원으로 파견될 때 필요한 물품을 이트너스몰(Etners Mall)을 통해 구매 및 배송을 지원한다.

이트너스는 현재 대기업을 중심으로 약 200여 고객을 가지고 있으며, 특히 지난 2009년 이후 위·수탁사업과 이트너스 디자인 사업을 기반으로 연간 30% 이상의 높은 성장률을 보여 왔다. 게다가 고객의 소리와 임직원의 아이디어를 경영활동에 적극적으로 반영하고, 기업혁신활동을 진행하고 있는 우수기업으로 인정받아 2012년 제19회 기업혁신대상에서 국무 총리상을 수상하는 등 이트너스 임직원 모두가 적극적이고 혁신적인 개선활동에 참여하고 있다.

### 4.2 스마트 오피스 추진 배경

전통적인 관점에서 경영자의 사무공간에 대한 관심은 주로 공간 안에 몇 명을 배치할 수 있는지에 대한 것이 핵심이었다. 그러나 현대에 들어서 사무공



〈그림 2〉 이트너스 매출현황

간은 종업원의 생산성을 높이는 도구로 새로운 가치를 창출할 수 있게 돕는 전략적 공간으로 인식되고 있다. 이트너스의 스마트 오피스는 전략적 공간관리 측면에서 IT와 사무공간의 유연성을 극대화하고, 새로운 워크 스타일을 고려하여 내부 종업원의 만족 및 소통을 증가시키기 위한 목적을 갖고 있다. 이트너스에서는 사무공간이 단순히 일이 수행되는 장소가 아니라 직원간의 소통이 이루어지고 협력이 발생하며 새로운 부가가치가 창출되는 공간으로 보고 있다. 따라서 사무공간은 단순한 장소나 비용의 관점이 아니라 적극적인 투자와 활용의 장으로 인식하였으며, 구체적으로는 스마트 오피스를 통해 그러한 관점을 실현하고자 하였다. 임각균 대표이사와의 면담내용은 이트너스가 스마트 오피스를 구축한 배경과 목적을 잘 보여준다.

*“저는 사무공간은 단순비용이 아니라 직원들의 만족 및 생산성과 관계가 있는 워크플레이스로 직원복지 및 일하기 좋은기업과 같은 맥락으로써 투자관점으로 생각합니다. 많은 경영자들이 기존의 오피스 및 사무환경을 비용으로만 바라봤지만, 스마트오피스 환경구축은 소통과 창조성, 지식공유 등의 목적을 갖는 장기적인 투자의 관점으로 바라봐야 합니다. 또한 스마트 오피스 환경 구축은 누구나 할 수 있는 것이지만, 이 환경을 가지고 어떻게 이용하는지, 또 이것을 가지고 어떤 사업을 벌이는*

*나는 누구나 할 수 있는 일이 아닙니다.”*

경영자가 그러한 생각을 오래 전부터 가지고 있었기는 했지만 스마트 오피스의 구축은 본사의 판교이전이 직접적인 계기가 되었다. 본사가 위치한 영등포 빌딩은 상당히 오래된 건물이었고 임대해서 사용하고 있었던 상황이어서 스마트 오피스에 대한 구상을 시도하는 것 자체가 불가능한 실정이었다. 판교 테크노벨리에 사무실을 새롭게 분양받아서 2012년 6월에 이주하게 된 시점에서 경영층은 그 전부터 가지고 있었던 생각들을 실현하기 위해 스마트 오피스를 구축하기 위한 본격적인 시도를 하게 된다.

#### 4.3 도입 과정과 특징

새로운 변화나 혁신은 내용도 중요하지만 어떤 절차나 방법을 통해 추진되는가 역시 매우 중요하다. 특히 스마트 오피스가 기대하는 효과를 거두기 위해서는 실제로 그것을 활용하는 종업원들의 생각이나 반응을 초기부터 적절하게 반영할 필요가 있다. 이를 위해 이트너스는 여러 가지 사전조사를 통해 나온 결과를 바탕으로 종업원의 행동패턴, 니즈 등을 면밀히 분석하여 이를 설계에 반영하려고 노력하였다. 이트너스 디자인은 종업원을 대상으로 설문

조사, 심층면접, 관찰조사 및 실측조사를 실시하였고 이를 통해 데이터베이스를 구축하였다. 그리고 이러한 데이터를 바탕으로 공간구성을 기획하였다. 이후 업무의 유형을 분류하고 분석함으로써 업무의 유형에 따른 특징을 카테고리화 하였다. 이를 통해 업무를 혼자 하는 것인지 혹은 협업이 필요한 것인지 여부를 파악하여 이를 그 이후의 공간 설계과정에 반영하였다.

사전조사단계에서는 특히 기존 업무환경의 문제점 및 낭비요소를 파악하려는 노력을 기울였다. 기존 공간에 대한 종업원의 니즈를 분석하는 한편 문서보관이 차지하는 공간, 쓸데없이 자리를 차지하는 공간을 찾아 공간을 재 정의하는 한편 낭비되는 공간을 다양한 공간으로 재구성하였다. 기본 방향은 공간에 IT기기와, 제도, 사람들의 행위를 종합적으로

고려한다는 것이었다. 이를 위해 이트너스는 2012년 2월 일본의 오피스 디자인 선도업체인 우치다 양행과 스마트 오피스를 구현하기 위한 사업 제휴를 체결하였다. 우치다와의 제휴를 통해 이트너스는 ICT 솔루션과 인테리어 설계 노하우를 접목하여 차별화된 사무환경 디자인 기술력을 확보하게 되었다. 또한 선진기업 벤치마킹을 위해 Facebook과 Google의 스마트 오피스를 방문하여 선진사례를 분석하여 공간구성을 설계하는데 적극적으로 활용하였다. 아래의 표는 이트너스가 추진한 스마트 오피스의 구축과정을 단계별로 보여주고 있다.

이러한 과정을 거쳐 도입된 이트너스의 스마트 오피스는 전통적인 사무공간과 다음과 같은 면에서 크게 차별화된 특징을 가지고 있다.

첫째, 종업원들의 선호나 업무패턴 및 업무스타일

〈표 3〉 스마트 오피스 구축과정

진행과정	조사방법	조사내용
조사단계	종업원을 대상으로 설문조사, 심층면접, 관찰조사, 실측조사를 진행	<ul style="list-style-type: none"> <li>스마트 오피스에 대한 종업원의 의견을 수렴, 종업원의 욕구(Needs)분석</li> <li>설문조사 : 각 그룹별 설문지 배부 및 수집</li> <li>면접조사 : 각 그룹별 심층면접 및 질의응답(개별 30분 이상)</li> <li>관찰조사 : 각 그룹별 공간사용행태, 패턴관찰</li> <li>실측조사 : 각 그룹별 보유집기 및 문서량 실측</li> </ul>
분석단계 (업무 및 행동분석)	업무를 범주화 하여 분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>업무를 개별단위에서 수행하는지 혹은 팀 및 부서단위에서 수행하는 것에 따라 협업의 정도를 고려</li> </ul>
공간구성단계	오피스 내 책상크기 및 사무집기를 실측 조사 기존의 줄여야할 것들을 많이 줄이고, 필요한 것을 늘림	<ul style="list-style-type: none"> <li>지금까지 불필요한 공간을 줄임으로써 남는 공간을 종업원의 다양한 복지 및 협업공간을 구성</li> </ul>
공간활용 설계단계	행위들에 따라서 공간을 어떻게 활용할지 고려	<ul style="list-style-type: none"> <li>공간에 IT, 프로그램, 사람들의 행위까지 고려하여 디자인</li> </ul>
스마트오피스 구축단계	이트너스 스마트오피스 디자인팀이 내부역량을 기반으로 공사설계, 진행 및 구축	<ul style="list-style-type: none"> <li>이트너스 판교로 본사를 이전(2012.06.02)</li> <li>스마트 오피스 구축 후 지속적으로 오피스의 불편사항을 개선(사후체크사항: 공간활용 빈도수체크, 공간별 활용유형, 협업 프로젝트 빈도수 및 내용분석, 직급별 만족도 조사)</li> <li>선진사례 분석 및 적용</li> </ul>

을 고려하여 종업원의 다양한 스타일을 포용할 수 있고 만족을 증가시킬 수 있도록 디자인되었다. 이트너스 내에 존재하는 다양한 공간은 종업원들이 자유롭게 앉아 업무를 할 수 있도록 설계되어 있다. 업무공간과 휴식공간을 구분하여 언제나 휴식공간을 사용할 수 있도록 하였다. 종업원의 단순 근무시간의 합이 생산성의 합과 일치하지 않는다는 관점을 공간설계에 반영하여, 사무공간 내에 종업원의 휴식공간을 만듦으로써 자유로운 휴식을 통해 업무에 더 몰입할 수 있는 환경을 만들었다.

둘째, 첨단IT기기와 공간의 변화가 보다 유연하고 자연스럽게 이루어 질 수 있도록 디자인되었다. 우치다 양행과의 제휴를 통해 공간을 쉽게 분리하여 폐쇄적 구조로 바꾸거나, 반대로 개방형 공간으로 만들 수 있도록 디자인했다. 이러한 시스템은 스마트 디바이스를 쉽게 장착 가능하기 때문에 기술적 환경변화에 보다 유연하게 적응이 가능하다는 장점을 가지고 있다.

셋째, 직원들이 이트너스라는 정체성을 확립할 수 있도록 설계되었다. 이트너스는 위·수탁사업(business process outsourcing)에 핵심역량을 갖고 있다. 따라서 본사의 직원을 제외하고 대부분의 이트너스 종업원은 외부에 근무지를 갖고 있다. 이러한 경우 조직 외부에서 근무하는 종업원의 소속감, 조직에 대한 애착 및 정체성이 약해지거나 부정적인 상태가 될 수 있으며, 이는 조직이탈 및 결근 등으로 이어질 수 있다. 따라서 이트너스는 이러한 문제를 해결하기 위한 방안으로 모두가 사용할 수 있는 공유된 공간을 만들어서 종업원이 언제든지 본사의 스마트 오피스를 방문했을 때 자유롭게 업무 및 회의를 할 수 있도록 공간을 설계하였다.

넷째, 사무공간에서 사람들의 움직임과 고려하여, 소통을 향상시키고 협업을 증가시킬 수 있도록 디자인 되었다. 업무를 하는 공간에서도 종업원간의 칸막이를 제거하여 면대면(face to face)의 접촉이 증

가하도록 했다. 특히 전통적인 오피스와는 다르게 상급자의 자리배치가 하급자를 관리, 감독할 수 있도록 위계적으로 배치된 것이 아니라 수평적으로 배치함으로써 상급자와 하급자 간의 소통과 협업이 증가될 수 있도록 디자인하였다.

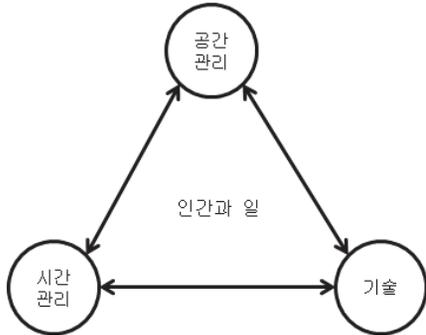
이트너스 디자인 박세정 사장과의 면담 내용은 스마트 오피스를 설계하고 디자인하는 과정에서 이트너스가 어떤 측면을 고려했는지를 잘 보여주고 있다.

*“이트너스 디자인은 스마트 워크를 성공적으로 추진하고자 많은 노력을 기울였습니다. 특히 지금까지와는 다른 워크 스타일을 고려하였습니다. 또한 이트너스의 스마트 오피스는 빠르게 변화하는 스마트 디바이스를 접목하여 보다 유연하고, 더 빨리 변화할 수 있는 공간으로 설계되었습니다. 이는 빠르게 변화하는 IT기기를 수용할 수 있는 유연성을 확보하였다는 것에 의의가 있다고 생각합니다. ...중략... 많은 업무가 혼자하는 것이 아니라 다방면의 지식을 필요로 하면서 진행되기 때문에 소통이 중요합니다. 이를 공간에 반영하여 설계하고자 했습니다. 또한 이트너스는 삼성전자에서 분사된 회사이고 위·수탁 사업으로 외부에 근무하는 종업원이 많습니다. 이 때문에 분사에 근무하지 않는 종업원들에게도 스마트 오피스를 통해 언제나 분사에 와서 근무할 수 있고, 회의를 진행할 수 있도록 공간구성을 했습니다. 이는 이트너스에 소속감과 애착을 줄 수 있을 것입니다.”*

#### 4.4 공간, 시간, 및 기술의 통합관리

이트너스의 스마트 오피스는 통제의 공간이 아니라 자유롭고 창의적인 업무수행이 가능한 공간을 만드는 것을 지향한다. 이를 통해 스마트 워크가 가능할 수 있기 때문이다. 그러나 자율적이고 창의적인 공간은 종업원들이 자신들의 근무시간을 자율적으로 통제할 수 있을 때 진정한 의미에서 자율적이고 창의적인 공간으로서의 의미를 가진다. 또한 공간과 시간이 자유롭고 유연하게 활용될 수 있도록 기술이 지원되어야 한다. 결국 이트너스의 스마트 오피스는

공간, 시간, 그리고 기술을 사람과 일을 기반으로 통합적으로 활용하는 것이라고 할 수 있다. 아래 <그림 3>은 이러한 관계를 도식화하여 보여주고 있다.



<그림 3> 스마트 오피스: 공간, 시간, 기술의 통합관리

#### 4.4.1 공간관리

이트너스의 스마트 오피스는 통제와 효율보다는 종업원간의 상호작용이 촉진될 수 있는 환경을 구축하는 것을 지향한다. 특히 공간디자인 단계에서부터 지식공유나 의사소통을 촉진할 수 있는 목적을 고려하여 설계되었다. 이트너스의 스마트 오피스에는 의사소통을 증가시키기 위한 공간으로 커뮤니티 트리(근무위치표시 및 이트너스 뉴스제공), Talk Talk Garden(개인소유화분 지급, 오프라인 SNS기능), 이트너스 e-lounge, 뽕굴뽕굴, 와글와글 등이 존재한다.

이트너스 e-lounge는 히터 및 토스트기, 커피머신 등을 배치하여 가벼운 아침식사 및 커피를 즐길 수 있도록 하였다. 일반적으로 보이지 않는 곳으로 배치하는 공간을 과감히 모두가 이용할 수 있는 개방형 공간에 배치를 함으로써 종업원의 편의공간에 대한 접근성과 활용성을 높일 수 있도록 하였다. 보여주기 위한 접대공간의 역할보다는 실제 사용의 편의성에 중점을 두었다고 할 수 있다. 연구자가 현장에서 직접 관찰한 바에 따르면 그러한 목적은 상당

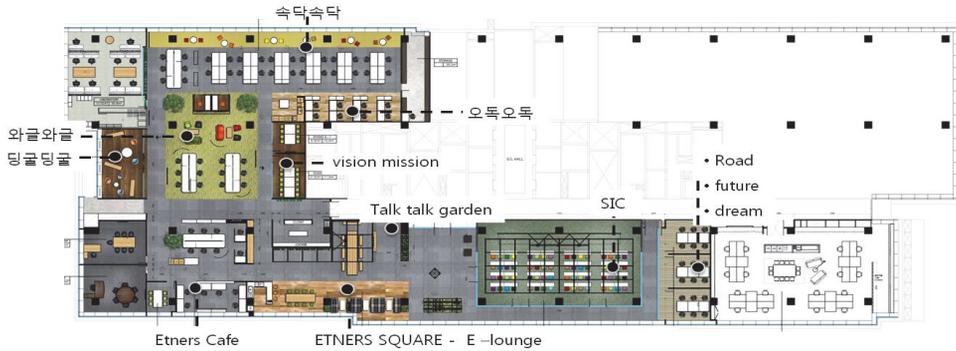
부분 효과를 거두고 있는 것으로 판단된다.

*오전 7시 30분, 종업원은 출근 이후 자연스럽게 인사를 나누고 e-lounge로 모인다. 직급, 부서, 성별, 나이에 관계없이 자유롭게 자리를 선택하여 앉고, 각자 먹을 간단한 아침(토스트, 시리얼)을 준비한다. 이들은 아침식사를 해결하면서 가벼운 이야기를 시작한다. 농담 및 개인적인 문제에 대한 이야기에서 사내활동(배드민턴, 등산, 축구)등에 대한 이야기, 일반 가십거리, 신문 등의 가벼운 이야기들이 오간다. 출근하자마자 자신의 자리에 앉아 업무를 시작하는 딱딱한 분위기와는 사뭇 다른 분위기를 느낄 수 있다.*

또한 뽕굴뽕굴과 와글와글은 재미난 이름에서 공간이 가지고 있는 상징적 의미를 엿볼 수 있다. 뽕굴뽕굴은 말 그대로 휴식이 필요할 때에는 뽕굴뽕굴 놀아도 된다는 의미를 갖고 있으며, 와글와글 역시 와글와글 떠들며 자유로운 미팅 또는 작업을 기대하는 열린 공간이다. 다음의 <그림 4>는 사무실 공간의 배치도이다.

배치도 상에 나타난 다양한 공간들의 명칭과 활용용도는 <표 4>에 제시되어 있다. 주목할 점은 이트너스의 스마트 오피스는 인간 공학적인 요건을 반영하여 설계되었다는 점이다. 분석단계에서 종업원들의 행동패턴을 분석하여, 각 공간마다 어떤 행위들을 촉진할지 고려되었다. 이는 물리적 근로환경을 보다 인간 중심적인 공간으로 개선하려는 노력이라고 할 수 있다.

참고로 다음 <그림 5>는 스마트 오피스의 실제 모습을 사진으로 나타낸 것이다. 개방형 공간인 e-lounge와 와글와글, 뽕굴뽕굴은 칸막이나 시야를 가리는 파티션을 완전히 제거하였다. 오피스 내 개방형 공간을 획기적으로 늘리고, 종업원이 공간을 자유롭게 사용할 수 있도록 함으로써 종업원의 면대면 소통이 증가하고, 공식적, 비공식적 정보의 교류가 늘어나는 효과를 얻게 되었다. 특히, 타부서와의 정보의 교류가 자연스럽게 증가하고 있으며, 이는 타부서와의



〈그림 4〉 이트너스 스마트 오피스 배치도

〈표 4〉 이트너스 공간구성과 특징

이름	특징 및 활용	유도하는 행위
와글와글	자유로운 소통 및 업무 공간	회의, 가벼운 미팅
오독오독	집중 근무좌석으로 방해받지 않고 업무에만 몰입할 수 있는 공간, 업무의 불필요한 단절을 제거	업무몰입
속닥속닥	업무회의 및 담소	의사소통
Smart Innovation Center	대회의실로 진 종업원을 대상으로 하는 교육활동이나 전체 행사를 진행	교육활동, 월례회의, 종업원의 레저활동 등
이트너스 라운지	손님접대, 회의 등의 다용도 공간	회의, 손님맞이
카페	아침식사 및 커피 제공	식사, 커피, 간단한 아침, 가벼운 이야기
Talk talk garden	개별화분 및 사내가든	개인의 소속감을 느낄 수 있는 공간
딩글딩글	종업원의 휴식 공간, 업무시간 언제든지 사용가능함	휴식, 편안한 공간
Vison, Mission	비개방형 회의실	집중된 회의

협력적으로 업무를 수행하는 과정에서 더 큰 시너지를 만들어 낼 것으로 기대된다.

한편 스마트 오피스가 자율적인 업무환경으로서 작용하도록 하기 위해 이트너스는 변동 좌석제를 도입하였다. 변동 좌석제는 오피스 내 정해진 자리가 없고, 본인이 원하는 자리에 앉아 업무를 할 수 있는 제도로서 오피스 내 다양한 공간에서 업무가 가능하다는 특징을 가지고 있다. 변동 좌석제를 실시하는 부서에서는 정해진 자리가 없고 출근 후 개인 사물함에서 노트북과 개인사무 용품을 꺼내 원하는 자리

에서 일을 할 수가 있으며 직급의 높고 낮음에 차이가 없이 누구나 먼저 온 사람이 원하는 자리에서 일을 할 수가 있다. 이를 통해 고정좌석으로 인해 인간관계나 소통이 고정화되는 것을 방지하는 한편 직급과 관계없이 자유로운 업무 분위기가 이루어질 것을 기대한 것이다. 그러나 변동 좌석제가 모든 직무에 적합하거나 모든 종업원에게 만족을 주는 것은 아니다. 이트너스의 경우 자유롭게 이동할 수 있다는 것이 오히려 R&D부서(전산 프로그램 개발) 및 총무, 재무 등 고정적인 업무를 하는 종업원에게는 매일



<e-lounge>



<와글와글>



<Talk Talk Garden>



<오독오독>



<똥굴똥굴>



<Smart innovation center>

<그림 5> 스마트 오피스 모습

아침 새로운 자리를 선택해야한다는 부담으로 작용할 가능성이 있기 때문에 직무의 특성에 따라 변동 좌석제를 선별적으로 시행하였다. 따라서 이트너스에서는 R&D부서 및 고정좌석을 필요로 하는 직무를 수행하는 종업원에게는 고정 좌석을 선택할 수 있도록 하였다.

#### 4.4.2 기술의 활용

이트너스는 스마트 오피스를 효과적으로 활용하기

위해 이와 관련된 IT기술을 적극적으로 도입하여 활용하고 있다. 이트너스의 스마트 오피스는 회사 내 개인 사무공간을 창의적이고 자유롭게 활용하거나 정해진 사무공간 이외의 공간에서도 업무를 처리할 수 있도록 협업공간을 확장하였다. 이렇듯 공간의 유연성을 극대화하기 위해서는 이에 적합한 IT기술의 지원이 필요하다. 이트너스는 오피스 내 모든 공간에서 무선네트워크를 통해 시스템에 접속하여 업무를 수행할 수 있도록 하는 한편 전자칠판, 전자교탁, 다초점 프로젝터, 이동식 전자칠판, 회의녹화 시

스팀 등의 장비를 사용하여 협업을 가능하도록 하였다. 또한 조명·에어컨·음향·컴퓨터 등을 스마트폰이나 태블릿 등 스마트 기기를 활용하여 조작성 가능하도록 시스템을 구축하였다.

특히 FMC(fixed mobile convergence)는 유선 서비스와 무선 서비스를 융합하여 제공하는 서비스를 말하며, 기존의 전통적인 오피스와는 차별화되는 IT기술이다. 즉, 오피스 내의 유선전화 기능을 이동성이 뛰어난 스마트 디바이스에 접목하였다. 오피스 내의 유선전화를 없애고, 개인이 소지하고 있는 스마트 디바이스를 통해 사적인 일과 공적인 업무용 일을 구분하여 사용할 수 있게 하였다. 이러한 IT기술의 도입은 오피스 내에서 개인의 이동성을 획기적으로 개선할 수 있으며 변동 좌석제의 사용이나 오피스 내 이동이 많은 경우에는 매우 유용하다. 구성원들은 이러한 기술적 활용에 대해 대체로 다음과 같은 긍정적인 입장을 보이고 있다.

*“FMC의 장점으로는 2개월 정도 사용하면서 통화상태가 매우 향상되었다. 또한 개인 유선전화기가 없는게 더 편하다. 그리고 사무실 어느 공간에 있어도 전화를 이용할 수 있어서 편리하다.”*

그러나 FMC의 도입과 활용에 대해 불편함을 토로하는 직원들도 적지 않다. 통화품질과 같은 기술적인 문제점들도 지적되기는 하였으나 직원들이 느끼는 가장 큰 문제점은 회사 업무와 개인의 사생활이 잘 구분되지 못한다는 점에 집중되고 있다. 스마

트 기술이 일과 가정, 일과 사생활의 영역을 모호하게 만들면서 결과적으로 사생활의 영역을 포섭해 버리는 현상에 대한 불편함과 우려라고 할 수 있다. 직원들의 이러한 우려는 다음과 같은 응답내용을 통해 잘 나타나고 있다.

*“고객사의 불만처리를 비롯하여 업무진행이 더딘감이 없지 않다. 또한 수시로 안 들리는 통화음과 일정부분 사생활까지 침범되는 영역이 있는 것 같습니다.”*

*“통화품질 개선 및 서비스가 좀 더 개선되어야 할 것 같다. 또한 유선전화기 없었으니 휴가 등 부재 중 일 때 계속 전화가 와서 쉬는데 많이 불편하다. 또한 나의 업무를 다른 사람에게 부탁하는 것이 많은 전화를 한 사람에게 가중 시키는 것 같아 미안함 마음이 들기도 한다.”*

#### 4.4.3 시간관리

공간을 전략적이고 효과적으로 활용하기 위해서는 시간관리에 있어서의 자율성이나 유연성이 제공될 필요가 있다. 정해진 시간에 출근하고 퇴근하는데 익숙해진 사고방식이나 업무태도를 가지고는 업무공간을 자율적이고 창의적으로 활용하는데 장애가 발생하기 때문이다. 이를 위해 이트너스에서는 시차 출근제, 재택근무 등의 제도를 시행하고 있다. 현재 이트너스에서 실행하고 있는 시간관리 제도는 다음 <표 5>와 같다.

최근에 많이 논의되고 있는 이러한 유연근무제의 도입목적은 시간관리에 있어서도 자율성과 유연성을

<표 5> 이트너스 스마트 워크 관련 주요 제도

주요제도	특징	적용내용
시차 출근제	시차 출퇴근제 : 1일 8시간 근무체제를 유지하되 출근시각을 선택	7, 8, 9시 까지 중 출근시간을 선택하여 출근가능
재택근무*	한주에 일정기간(1~2일) 동안만 출근하고, 나머지 동안은 재택근무*	집에 업무를 할 수 있도록 기기를 설치하여 집에서 회사의 업무를 할 수 있도록 함

\* : 시범적으로 도입 추진 중이며, 선택적으로 몇 사원을 대상으로 실시 후 관련 제도 구축 예정

보장하는 대신 시간의 활용 및 생산성의 향상을 극대화하기 위한 것이다. 본래 유연 근무제는 근로자 개인의 여건에 따라 근무 시간과 형태를 조절할 수 있는 제도이다. 그러나 체계적으로 시간관리가 이루어지기 위해서는 유연근무제의 도입 취지와 관리방안에 대한 명확한 지침과 유연한 조직문화가 뒷받침되어야 한다. 따라서 제도의 도입보다 더 중요한 것은 제도의 활용여부라고 할 수 있을 것이다.

이트너스의 경우 시차출근제를 도입하였지만 아침 시간의 회의, 업무의 성격 등의 이유로 시차 출근제가 적극적으로 활용되지는 못하고 있다. 또한 조직의 상급자 보다 늦게 출근하는 것 자체가 바람직하지 않은 행동으로 인식되는 한국적 조직문화 속에서 유연한 근무제도가 존재함에도 불구하고 이를 효과적으로 활용하도록 만들기는 쉽지 않은 상황이다. 이트너스의 경우 이러한 어려움을 고려하여 보다 장기적인 관점으로 단계적인 제도의 도입 및 검토를 통해 시간관리를 시도하고 있다. 구체적으로는 단계별 적용을 통해 실효성을 검토하고, 실효성이 없을 때 제도를 수정보완 하거나 폐지하는 것을 검토하고 있다.

## V. 도입효과 및 향후 과제

스마트 오피스 도입으로 인해 실제 업무성과가 개

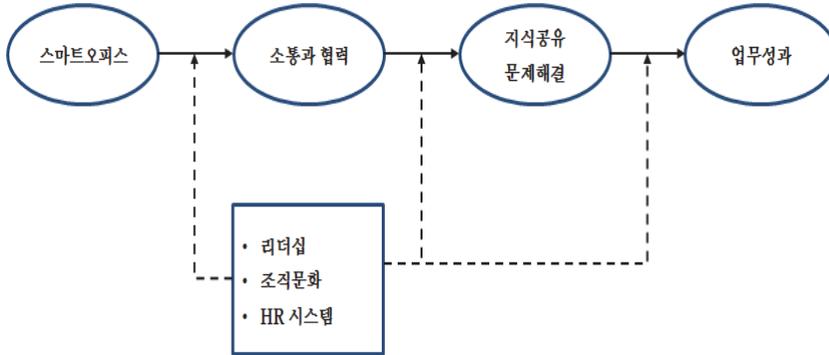
선되는 효과는 즉각적으로 나타나기 보다는 시간을 두고 발휘될 가능성이 크다. 일차적으로는 직원들의 태도가 변화되고 그러한 태도가 업무수행에 대한 열의를 높이면서 그 결과 업무성과가 개선될 것이기 때문이다. 스마트 오피스가 도입된지 채 2달 밖에 되지 않은 시점에서 구체적인 업무성과 개선을 직접 확인하기는 어렵다. 그러나 설문조사 결과나 관찰된 행동 변화는 스마트 오피스 도입이 다양한 측면에서 이미 긍정적인 영향을 미치고 있음을 부여주고 있다.

스마트 오피스가 본격적으로 실행된 이후 그 진행 상황과 효과를 보기 위해 8월 초에 직원들을 대상으로 설문조사가 이루어졌다. 본사에 근무하는 대부분의 인력이 설문에 참여하였으며 총 55명이 응답하였다. 설문은 스마트 오피스가 어떤 효과를 발휘하고 있는가를 직원들에게 직접 묻고 있다. 표에서 알 수 있듯이 모든 항목에서 응답 평균이 3점을 넘고 있으며 그 중에서 특히 업무의 창의력 제고 및 의사소통의 원활화, 그리고 다양한 정보지식의 활용 등이 가장 효과가 큰 것으로 나타나고 있다. 이는 스마트 오피스 구축이 직원들간의 접촉과 소통을 촉진시키고 그 결과 다양한 정보와 지식의 활용이 가능하게 되고 업무의 창의력이 높아지는 것이라고 해석될 수 있다. 또한 일과 삶의 균형이 높아지고 조직에 대한 충성도가 높아지며 대외적인 이미지가 제고되는 효과가 있다는 응답 결과를 보이고 있다.

한편 직접관찰 및 면담결과에 따르면 스마트 오피

〈표 6〉 스마트 오피스 도입효과

	응답 평균(5점 만점)
조직에 대한 충성도 증가	3.33
조직 내 의사소통 원활	3.89
대외적 이미지 제고	4.05
업무 창의력 향상	3.96
다양한 정보지식 활용 증가	3.84
일과 삶의 균형 제고	3.44



〈그림 6〉 도입효과와 조절요인

스의 도입이 소통과 협력을 촉진시키고 지식공유와 문제해결에 기여하는 다양한 모습들이 나타나고 있다. 이러한 모습은 장기적으로는 업무성과나 기업성과에도 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대된다.<sup>3)</sup> 그리고 이러한 효과가 나타나는 과정에 리더십과 조직문화, HR 시스템이 중요한 영향을 미치는 단서들이 발견되고 있다. 이러한 요인들은 한편으로는 스마트 오피스 도입효과를 촉진하는 역할을 수행하기도 하지만 다른 한편으로는 도입 효과를 제약하는 모습을 보이고 있기도 하다.

### 5.1 도입효과

#### 5.1.1 소통 및 협력

종업원 및 부서 사이의 의사소통이 스마트 오피스 이전과 비교하여 큰 폭으로 증가하였다. 7월에 실시한 도입 직후의 변화에 관한 설문조사 결과 스마트 오피스 도입 이후 다른 사업부 사람들과 대화가 늘

어남으로써 개인적인 유대가 강해졌으며, 이는 동호회 활동 등과 같은 조직 내 공식적, 비공식적 사회적 활동의 증가로 이어지는 것으로 나타나고 있다. 이를 구체적으로 살펴보면 ‘판교 오피스로 이전하면서 스마트 오피스를 도입한 이후 개인적으로 크게 달라진 생활습관이나 변화된 업무 스타일이 있으면 기술해 주십시오’라는 물음에 대해 전체 응답 중 19.4%가 부서 내/부서 간 의사소통이 증가했다고는 응답을 보이고 있다. 아래에 제시된 응답 내용들을 보면 스마트 오피스의 도입을 통해 종업원들은 상호접촉 기회가 증가하고 부서 간 의사소통이 증가한 것으로 인식하고 있음을 알 수 있다.

“동료와의 소통이 많아짐”(남, 과장이상)  
 “문래동에 비해 직원들 간의 의사소통이 많아진 것 같습니다. 이로 인해 업무상 진행속도도 좋아짐”(남, 대리 이하)  
 “수시로 만나서 상호 의견교환 및 소통”(남, 과장이상)  
 “다른 사업부 사람들과 친해지기, 동호회 활동 활발”(여, 대리이하)

3) 일반적으로 기업 조직의 변화 과정을 사례로 연구를 진행할 경우 기업 활동의 다양한 영향요인들을 연구자가 통제하기는 매우 어렵다. 설문조사 결과는 스마트 오피스 도입 이후의 효과를 명시적으로 종업원들에게 묻은 결과이며 따라서 도입전의 수치들은 존재하지 않지만 도입 전과 후의 인식을 비교하고 있다고 할 수 있다. 또한 직접 관찰이나 면담 등도 모두 변화와 관련된 행동에 초점을 맞추고 있었기 때문에 도입 후의 변화를 보여주는 것으로 볼 수 있다. 그리고 스마트 오피스 도입 이후 회사의 경영층의 변화나 사업 내용의 중요한 변화는 없었으므로 스마트 오피스 도입효과에 중요한 영향을 미칠 수 있는 변수들은 상당 정도 통제된 것으로 간주할 수 있을 것이다.

또한 참여관찰 결과, 눈에 보이지 않거나 구체적인 숫자로 제시할 수는 없어도 조직 차원에서 장기적으로 생산성의 향상에 연결이 될 것이라고 판단되는 몇 가지 단서들을 찾아볼 수 있었다. 무엇보다도 먼저 스마트 오피스 도입 이후 의도적이지는 않으나 우연한 기회에 발생하는 소통(serendipity communication)이 지속적으로 관찰되었다. 특히, 상급자와 하급자, 타부서간 소통은 오피스 내에서도 자주 목격되었다. 이러한 소통의 증가가 어떻게 업무성과에 도움이 되는지에 대해 한 사원과의 인터뷰는 중요한 단서를 제공한다.

*“업무를 진행해야하는데 아이디어가 없어서 한참을 고민하던 도중 지나가시던 타부서 부장님께서 관련된 정보를 많이 주셨어요. 예전보다 스마트오피스를 도입하고 난 뒤 자유롭게 작업을 하다보니 지나가시다가 우연히 업무에 관한 조언을 들을 수 있는 것 같아요. 과거에 비해서는 업무적 의사소통이 많이 일어나고, 도움을 많이 받는 것 같아요.”*

기존의 오피스는 팀 내에서만 의사소통이 일어날 수 있는 공간적 구조를 가지고 있었던 반면, 이트너스의 스마트 오피스에서는 팀 간의 의사소통의 빈도 및 공유에 까지 확장시키려는 목적을 가지고 있었으며 그러한 목적이 상당한 성과를 보이고 있는 것으로 보인다.

### 5.1.2 지식공유 및 문제해결

지식공유 및 문제해결의 중요한 사례는 과거에는 거의 교류가 없던 이트너스 디자인(SOD사업부문)과 GBS 사업부문이 공동으로 프로젝트를 추진하게 된 것이다.

이트너스의 GBS 사업부문에는 국내외 기업에 ICT 기자재를 소싱하여 공급해주는 조달구매 대리인 역할을 하는 팀이 있다. 문제는 이들의 역할이 고객사

가 지정하는 기자재를 수동적으로 소싱하여 납품하는 것에 그치고 있다는 것에 있었으며, 따라서 비즈니스를 적극적으로 확대 전개해 나가기 위해서는 고객사가 필요로 할 것이라고 생각되는 기자재를 선행적으로 소싱하여 마케팅을 하는 소위 제안영업이 필요했다. 한편, SOD 사업부문 디자이너들의 경우 실내 인테리어나 시공에 대한 전문적인 역량은 갖추고 있었으나, 그들이 구축한 공간에 어떤 ICT 시스템이나 기자재를 매칭 시켜야 하는 것인가에 대한 지식은 부족한 상태였다. 따라서 스마트 오피스 구축 사업을 적극적으로 전개해 나가기 위해서는 새로운 공간 개념에 적합한 ICT 기자재 소싱 역량을 내재화할 필요가 있었다.

이러한 필요성을 비공식적인 만남을 통해 빈번히 확인하게 된 양 조직의 멤버들은 통합 솔루션 모색을 위한 프로젝트를 공동으로 추진할 것을 협의하게 된다. 즉, 새로운 스타일로 만들어 놓은 오피스에 각 공간에 맞는 용도별로 다양한 첨단 ICT 기기를 설치해 놓고 사원들이 실제로 사용하면서 라이브 쇼룸으로 운영을 하면 좋겠다는 아이디어가 나온 것이다. 이러한 아이디어가 구체화되어 이들은 매주 정기적인 만남을 통해 새로운 ICT 기기 및 사무공간 선진화에 대한 논의를 하기 시작했으며, 그 결과물을 모아 외부에 공개하는 것을 생각하게 된다. 그렇게 해서 추진된 것이 2012년 10월에 열린 ‘스마트 오피스 페어’라는 행사였다.

고객들을 초청하여 자신들이 만들어 놓은 새로운 스타일의 오피스와 다양한 ICT 기기를 활용하여 효율적으로 업무를 추진하는 모습을 그대로 공개한 이 행사는 판교 테크노밸리 입주 기업들은 물론, 삼성 계열사를 비롯한 많은 대기업들과 정부기관, 학교의 큰 관심을 끌었다. 이러한 행사는 즉각적인 매출로 연결되지는 않았으나 스마트 오피스 구축과 관련된 이트너스의 역량을 고객들에게 인식시키고, 잠재고객들에게 가시적인 솔루션을 제공하여 시장을 개척

할 수 있도록 했다는 점에서 장기적인 성과로 연결될 것으로 기대되고 있다. 실제로 2013년도 이트너스 디자인의 신규고객들은 주로 이 행사를 계기로 이트너스 디자인에 주목을 한 기관들로부터의 수주였다.

주목할 만한 것은 이러한 행사를 기획, 준비, 실행하는 과정에서 이트너스 전체로서의 조직간 협력이 활성화 되고, 이트너스 임직원들의 역량이 한단계 레벨업 되었다는 것이다. 실제로 각 사무공간별로 설치된 행사장의 전문 해설자로 활약한 것은 앞서 언급한 조달구매 담당자와 인테리어 디자이너들이었으며 행사가 끝나고 나서 이들의 고객사에 대한 제안영업 스킬 및 프레젠테이션 능력이 많이 향상되었다는 평가를 받았다.

### 5.1.3 업무성과

스마트 오피스를 구축하기 위해 사무공간을 바꾸었다고 해도 갑작스레 생산성이 올라가지는 않는 경우가 많다. 투입과 산출이 명확하게 측정되는 생산직 업무와는 달리 화이트 칼라의 경우 변화된 작업공간과 작업방식이 구체적으로 생산성을 어떻게 향상시켰는가를 판단하기는 어렵기 때문이다. 이러한 문제점은 화이트칼라 생산성 혁신 추진에 있어서의 어려움 중의 하나이다. 엄청난 혁신의 잠재력은 있으나 시간이 걸리고 단기적인 생산성 지수로는 잘

파악이 되지 않기 때문이다(이병하·박세정·조현국, 2013). 따라서 스마트 오피스의 효과를 직무만족이나 조직몰입과 같은 측면에서 측정하는 것이 하나의 대안이다. 비록 가시적인 생산성이 측정이 되지 않지만 직무만족이나 조직몰입이 성과에 중요한 영향을 미칠 수 있다는 점은 그 동안의 많은 연구결과들에 의해 일관되게 지지되고 있기 때문이다(Harrison, Newman, and Roth, 2006; NG and Feldman, 2008).

8월에 실시된 서베이는 종업원들의 조직몰입에 대한 항목을 포함하고 있다. 비록 스마트 오피스 도입 이전의 결과가 없어서 직접적인 비교는 불가능하지만 대부분의 항목에서 매우 높은 조직몰입 수준을 보이고 있다. 앞서 살펴 본 스마트 오피스 도입효과 응답결과와 연결해서 생각하는 경우 조직몰입이 스마트 오피스 도입을 통해 상당 정도 개선되었을 것이라는 추론이 가능하다.

한편 면담결과에서도 스마트 오피스 및 관련 제도의 추진결과 내부 구성원들의 조직에 대한 정서적 몰입이 증가하고 있으며, 그로 인해 자신이 속한 조직에 대한 애착심의 증가로 나타나고 있는 모습이 관찰되었다. 다음과 같은 면담결과들은 이러한 사실들을 잘 보여주고 있다.

*“회사의 미래에 대한 무한한 발전가능성, 아니 회사에*

〈표 7〉 조직몰입 수준 응답 결과

	평균
나는 우리 회사의 성공을 위해서 나에게 기대하는 이상의 노력을 기꺼이 기울이고 있다.	3.82
나는 나의 친구들에게 우리 회사가 일할 만한 훌륭한 곳이라고 말할 수 있다.	3.62
나는 우리 회사에서 계속 일하기 위해서는 어떤 일을 맡겨도 기꺼이 할 것이다.	3.58
이 회사에 다니는 것을 다른 사람들에게 자랑스럽게 이야기 할 수 있다.	3.76
우리 회사에서는 내가 최선을 다할 수 있도록 지원하고 있다.	3.56
나는 우리 회사에 입사하게 된 것을 매우 기쁘게 생각한다.	3.82
나는 우리 회사의 미래에 지대한 관심을 가지고 있다.	3.93

대한 자부심을 한번 더 새삼 몸으로 체험할 수 있는 계기가 되었다고 생각할 수 있을 것이다.”

“내 눈앞에 펼쳐진 그러한 혁신이 우리 안에서도 일어났다는 것이 너무 놀라웠고, 자랑스러웠습니다. 수동적으로 주어진 일 외에는 생각하기 어려웠던 딱딱한 오피스 환경에서 벗어나, 직원 중심적인, 창의력과 잠재력을 극도로 발휘할 수 있게 꾸며진, 다양한 목적의 다양한 공간들은 개개인이 주인의식을 갖기에 충분했고, 집단 지성을 발휘하기에 매우 적합하다고 생각되었습니다.”

“떨어져 있는 이트너스 식구들도 언제든 방문을 하여 업무를 수행할 수 있도록 만든 공간이라고 한다. 이러한 제도로 인해 자유로운 분위기에서 업무의 효율을 높일 수 있을 것 같다는 생각이 들었습니다. 발전해 나가는 etners에 소속 되어 있다는 것에 기분이 좋았고 원지 모를 뿌듯함을 느낄 수 있는 계기가 되었습니다.”

위와 같은 직무태도의 변화는 궁극적으로 업무 생산성을 향상시키는 데 주요한 연결고리로 작용할 것이다. 특히, 선행연구에서 조직에 대한 몰입은 종업원과 조직 사이의 연결고리로 작용함으로써 조직의 생산성 및 효과성에 지대한 영향을 미친다고 제시되어 왔기 때문이다(Mowday, Porter, and Steers, 1982).

## 5.2 촉진요인

스마트 오피스는 도입부터 실행단계에서 CEO의 강력한 의지와 리더십에 기초하여 이루어졌으며 변화와 혁신을 준비시키기 위한 매우 집중적인 교육훈련이 이루어졌다. 이러한 두 요인은 이트너스에서 스마트 오피스가 효과적으로 도입되고 정착되기 위한 중요한 영향을 미친 것으로 보인다.

### 5.2.1 경영진의 의지

스마트 워크 추진의 성패는 바로 경영진의 혁신에

대한 관심과 의지라고 할 수 있다. Kotter(2008)에 따르면 조직이 변화하는 환경에서 리더의 실제적 역할은 방향성(leading)을 제시하는 것과 변화를 관리(management)하는 것이다. 즉, 최고경영진에서 일치된 방향성을 제시하고, 종업원에게 신뢰를 받는다면 기업의 혁신활동인 스마트워크를 통해 전략적 혁신을 이끌어 낼 수 있다. 경영진에서 스마트워크를 통해 얻고자 하는 것이 무엇인지 명확하게 방향을 제시하고, 기존의 관행과 문화를 개혁하기 위해 노력이 필요하다. 이트너스 임각균 대표이사의 외부언론과의 인터뷰 내용에서 이러한 강한 방향성을 엿볼 수 있다.

“스마트 오피스를 구축하는 이유는 스마트하게 일할 수 있는 환경을 조성하여 궁극적으로 업무 생산성을 높이기 위해서입니다. 따라서 생산성 향상을 위한 워크 스타일 구축 또한 스마트 오피스와 더불어 꼭 필요한 부분이라 할 수 있습니다. ...중략... 이트너스는 조직간 경계를 넘나드는 공식 혹은 비공식 네트워크를 통해 일시적으로 모여서 프로젝트를 완수하고 또 흩어지는 역동적인 조직화 방식을 채택하고 있습니다. ...중략... 경영자는 이제 직원의 몸만 출근시키는 것이 아니라 두뇌와 감정까지도 업무에 몰입하도록 유도해야 합니다.”

물리적 공간인 스마트 오피스를 구축함으로써 이트너스는 스마트 워크를 추진하기 위한 기반을 구축하였다. 이와 동시에, 혁신을 성공적으로 이끌어 내기 위해서는 인적자원혁신이 반드시 필요하다(Damanpour et al., 1984; Damanpour, 1991; Kimberly and Evanisko, 1981). 인적자원 혁신은 교육훈련 등의 인적자원에 대한 투자를 바탕으로 조직문화, 조직구성원을 변화시키는 것이다. 이트너스 최고경영진의 변화에 대한 관심과 노력은 이트너스 디자인의 박세정 사장과의 인터뷰 내용에서도 잘 나타난다.

“특히, 2005년 제가 이트너스에 왔을 때의 문화와 지금의 문화는 매우 달라졌습니다. 현재 이트너스 디자인

에서는 완전자율 출근제를 시행하고 있으며, 공용 서버를 구축하여 협업하는 업무가 즉시 이루어질 수 있도록 했습니다. 과거에는 관행적으로 디자인 업무는 자기 디자인을 공유하지 않는 문화가 있었고, 이는 업무를 협업하거나 즉각적으로 동료와 의사소통이 필요할 때 일이 지연되는 요인이었고 결과적으로 업무성숙에도 부정적인 영향이 있었습니다. 하지만 이런 관행을 종업원에게 설득하고, 협업할 수 있는 문화를 만들면서 현재는 같은 인원이지만 과거에 비해서 상상도 못할 많은 일을 동시에 처리할 수 있는 기반이 되었습니다. ...중략... 처음부터 이런 문화를 가질 수 있었던 것은 아닙니다. 지속적으로 문제를 파악하고, 개선하려는 노력을 했고 학습하는 문화를 만들어왔습니다. 특히, 우리는 학습할 수 있는 환경을 조성하고, 종업원들이 학습할 수 있도록 권장하고 있습니다.”

특히, 이트너스는 스마트 워크를 실행함에 있어 스마트 워크 및 인사조직 분야의 전문가인 이병하 부사장을 영입했다. 이병하 부사장은 이트너스의 스마트 오피스 구축 비즈니스 및 스마트 워크 추진을 위한 전략을 수립하고 이를 구현해 나가면서, 자신의 삼성경제연구소 재직시절 네트워크를 활용, 자문 조직으로서 스마트 워크 연구회를 조직하여 운영하기 시작했다. 여기에는 POSCO, 유한킴벌리, 한국 3M 등의 대기업과 삼성경제연구소를 비롯하여 한국생산성본부, 능률협회컨설팅 등의 썹크탱크, 대학교수, 그리고 몇몇 중견기업 및 한국정보화진흥원 등의 일부 정부기관이 참여를 하고 있으며 스마트 워크의 추진 과정에서 발생하는 여러 문제점을 논의하고 해결 방안을 모색하고 있다. 이와 같은 이트너스 경영진의 스마트 워크에 대한 추진 의지와 노력은 종업원들의 혁신에 대한 심리적 저항을 완화시키고, 조직 내 성공적인 스마트 워크 성공사례를 만들어 내는데 중요한 요소가 되었다.

### 5.2.2 교육훈련

스마트 오피스의 도입효과를 촉진하기 위한 HR

시스템은 주로 교육훈련을 통해 지지되고 있다. 스마트 워크와 관련된 교육훈련은 이트너스 종업원이 갖고 있는 변화에 대한 심리적 저항을 줄여주고, 혁신의 과정에 참여할 수 있도록 권장하는 역할을 한다. 특히, 교육훈련을 통해 경영진의 스마트 워크 추진의도와 방향성을 이해할 수 있다. 스마트 워크는 스마트 오피스와 스마트 워크를 구현할 수 있는 기술 인프라가 중요하지만 그 보다 더욱 중요한 것은 사람중심의 제도나 문화를 만들어 가는 것이다. 또한 교육훈련은 보다 장기적인 관점에서 조직의 인적 자원의 역량을 강화시킨다(Ahmad and Schroeder, 2003; Mabey and Ramirez, 2005). 이트너스가 시행하고 있는 교육훈련은 보다 장기적인 관점에서 종업원들에게 스마트 워크의 비전과 목표를 제시한다. <표 8>은 이트너스가 진행하였던 스마트 워크와 관련된 교육활동이다.

이트너스는 교육훈련을 통해 조직차원에서 스마트 워크에 대한 학습활동을 지속적으로 진행하였다. 특히, 이병하 부사장은 종업원의 교육활동을 주도적으로 진행하였고 지속적인 학습활동을 통해 종업원들이 스마트 워크를 인식하고 실행할 수 있도록 유도하였다. 이러한 교육훈련은 종업원이 스마트 워크에 대한 경영진의 의사결정에 대한 이해를 높이고, 더 나아가 종업원의 참여를 이끌어 내는 역할을 할 수 있다. 특히, 앞서 제시한 다양한 교육 콘텐츠에서는 스마트 워크를 통해 얻고자 하는 목표를 명확히 제시하였고, 스마트 워크가 잘 작동할 수 있는 문화를 만들기 위한 교육이 주를 이루었다. 따라서 이와 같은 교육훈련은 종업원이 갑작스러운 환경변화에 발생할 수 있는 심리적 저항을 감소시키고, 새로운 근무환경에 적응할 수 있는 기회를 제공하고 있다.

### 5.3 향후 과제

스마트 오피스가 기대되는 효과를 발휘하기 위해

〈표 8〉 스마트 워크 관련 교육훈련

날짜	교육훈련 이름	교육자	교육내용
1	이트너스의 워크 스마트	이병하 부사장	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 일하는 방식의 혁신(공간 및 시간의 Paradigm shift)</li> <li>• 이트너스의 스마트 워크제도(시차출근제, 집중근무시간제, Free Address, Smart Office)</li> <li>• 자율, 긍정적 마인드, 상호신뢰에 중요성, 성공사례 창출의 중요성</li> </ul>
2	Change for challenge	이병하 부사장	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vision 2020제시, Corporate identity, Smart Office 설명, Smart Work Life</li> <li>• 조직인사혁신(조직구조개편, 향후 新비즈니스 방향제시)</li> </ul>
3	Work Smart 효율적·효과적으로 일하기	이병하 부사장	<ul style="list-style-type: none"> <li>• How to Work Effectively? 일과 시간의 관계(선택과 집중), 우선순위설정, 시간을 절약하여 사용하기</li> <li>• LifeHacks</li> </ul>
4	Smart Work 저자 특강	김국현 저자	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 종업원 대상으로 책 "Smart Work"를 읽고 저자를 초빙하여 강의</li> <li>• 창의성, 인식의 변화, 새로운 업무스타일, 스마트 워크의 추구방향</li> </ul>
5	스마트 오피스 사례연구	박세정 소장	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 스마트 오피스 공간별, 키워드별 적용 사례</li> <li>• 스마트 오피스 구축 프로세스 제시</li> <li>• 스마트 오피스 실제 적용효과 리뷰</li> </ul>
6*	지식창조 공간의 진화와 발전	이병하 부사장	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 왜 지금 Smart Office 인가?</li> <li>• 지식 창조공간에 대한 이해</li> <li>• Smart Office 진화의 방향성</li> </ul>
7*	스마트 오피스 구축에 의한 업무혁신과 '場'의 디자인	타케코타로 사장 (일본 우치다 글로벌 리미티드 사장)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 놀라움, 감동, 경험을 느낄 수 있는 오피스 공간</li> <li>• 업무 이노베이션과 새로운 근무환경에 의한 Change working</li> <li>• ICT x Design 소개</li> </ul>
8*	똑똑하고 창의적인 기업 만들기 [스마트 워크 2.0 추진 전략]	이경상 단장 (한국생산성본부 스마트 엔터프라이즈 사업단장)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 스마트 워크의 새로운 패러다임의 이해</li> <li>• 스마트 워크의 5대 추진분야</li> <li>• 스마트 워크 추진 전략 및 방법</li> </ul>

서는 이를 수용하고 촉진할 수 있는 기업문화가 동반되어야 한다. 또한 근로시간이 아니라 성과에 초점을 맞추는 평가제도가 뒷받침될 필요가 있다. 이트너스의 경우 그러한 필요성은 인식하고 있으나 아직 이에 대한 명확한 개선은 이루어지지 못한 상태이다. 스마트 오피스가 장기적으로 안착되고 기대되는 성과를 갖추면서 스마트 오피스가 단순히 공간이나 기술의 문제가 아니라 진정으로 스마트하게 일하는 문화로 정착되기 위해서는 이 부분에서의 적극적인 개선 노력이 필요할 것으로 판단된다.

### 5.3.1 조직문화

이트너스의 경우 스마트 워크를 실행한 이후 이에 대해 종업원들의 다양한 심리적 반응이 나타났다. 대체적으로는 새로운 변화에 대한 긍정적인 기대가 많았으나, 종업원들과의 면담 결과는 변화에 대한 관망적인 태도나 거부감도 일부 존재하고 있다는 사실을 다음과 같이 보여준다. 이러한 사실은 스마트 워크가 도입된 이후에도 기대효과를 얻기 위해서는 지속적인 소통과 교육 그리고 변화관리가 필요하다

는 점을 시사한다.

*“공간은 사람을 위해 만든 것이다. 공간이 사람을 지배하지 않고, 사람을 위한 공간으로 자리 잡았으면 좋겠다.” (남, 대리)*

*“좀 더 최신 기술들을 활용할 수 있는 오피스 환경이 필요하다고 생각합니다.” (남, 대리)*

*“누구를 위한 스마트 오피스 인가... 직원을 위함이라 알고 있는데 직원들이 이전보다 불편함을 느끼면 스마트 오피스도 허울에 불과하다고 생각된다.” (남, 대리)*

이러한 부정적인 태도가 나타나는 이유는 기존의 조직문화가 바뀌는데 시간이 걸리기 때문이다. 즉, 단기간에 제도 및 시스템을 도입함으로써 종업원들은 새로운 행동방식으로 변화할 것을 요구받는데 반해 기존에 학습된 관행 및 조직문화는 단기간에 새롭게 형성되거나 바뀌는 것이 어렵다. 특히 강한 위계적인 조직문화를 갖고 있는 조직에서 스마트 워크를 실행하고자 한다면 유연한 근무방식을 추구하는 제도들의 활용이 낮아질 수 있다. 따라서 제도의 도입 이후에도 지속적인 변화관리가 필요하게 된다. 8월 설문조사에 대한 종업원들의 응답내용들은 이러한 점을 잘 드러내고 있다.

*“스마트 오피스가 구축되었지만 스마트 워크가 구축되었다고는 할 수 없으며, 문화의 변화는 임직원과 회사가 함께 변화해야 한다고 할 수 있습니다. 아직 부족한 것 같습니다.”*

*“스마트 오피스를 만들어 좋은 환경에서 근무하게 되어 영광입니다. 하지만, 공간을 만들었지만 문화를 만들지 않았습니다. 문화는 임직원이 알아서 해야 한다는 생각인 것 같습니다.”*

*“다들 자율 출퇴근제를 이용하지 않는 분위기이고... 상사와 동료의 눈치가 보입니다.”*

이러한 반응은 스마트 오피스가 구축되고, 스마트

워크에 대한 교육이 지속적으로 이뤄지고 있음에도 불구하고 기존의 위계적인 조직문화의 영향력이 여전히 작동하고 있는 것으로 볼 수 있다. 이트너스에서는 전통적인 근태관리 방식에 따라 모든 구성원이 동일한 시간에 출, 퇴근하여 근태를 관리하는 관리통제방식을 가지고 있었으나 스마트 오피스 도입과 때를 맞추어 출퇴근 시차제와 재택근무를 실험적으로 도입한 바 있다. 그러나 전술한 바와 같이 활용도는 높지 않았다. 가장 중요한 이유 중의 하나는 관리자들이 자신들이 일하는 시간에 당장 눈앞에 부하들이 있어야 한다는 인식이 강하기 때문이었다. 이러한 전통적인 관리통제방식이 유연한 근로시간 제도의 활용을 막는 장애요인으로 작동하고 있으며 이 문제의 해결을 위해서는 통제방식이나 문화가 개방적이고 결과를 중시하는 문화로 바뀌어야 할 필요가 있다. 그렇지 못한 상태에서 스마트 도입의 효과는 그 효과가 반감될 수밖에 없기 때문이다.

흥미로운 점은 전통적인 관리방식에서 익숙한 관리자들에게 스마트 오피스의 도입과 그것이 요구하는 새로운 관리방식이 새로운 부담이나 스트레스를 초래할 수 있다는 점이다. 이로 인해서 중간 관리자는 스마트 워크 도입 이후 확연한 성과를 보기 전까지 저항과 우려가 공존하는 관망적 입장을 지속적으로 유지할 가능성이 있다. 다음과 같은 관리자의 면담내용은 그러한 입장을 간접적으로 잘 보여준다. 그리고 이러한 사실은 스마트 오피스의 효과를 높이기 위해서는 관리자들의 리더십 스타일의 변화가 필요하다는 점을 시사한다.

*“워크 스마트는 공간, 시간, 일 세 가지 차원으로 구성되어 있으며, 이 중 이트너스에서는 시간관리가 상대적으로 잘 안되고 있는 것 같다. 시차출근제를 보다 유연하게 하는 것에 대한 관리자의 반발이 없지 않다. 특히, 자율 출근제에 대해 아직 시기상조라는 분위기 이다. 사실 시간관리는 가장 어려운 부분으로 시간에 대한 전통적인 관념을 바꾸기가 가장 어렵고, 시간이 많이 걸린다. 따라*

서 이 부분은 조직문화 및 인식과 관련된 부분이다.”

### 5.3.2 성과평가 시스템

HR 시스템은 앞서 교육훈련의 경우와 같이 스마트 오피스의 효과를 촉진하는 요인으로 작용하기도 하지만 장애요인으로 작용하기도 한다. 대표적인 것이 성과평가 시스템이다.

“성과는 목표관리에 의해 결정되는 것이지 회사에 출근해 상사나 동료 앞에 보이는 것에 의해 결정되는 게 아니다.”라는 문화와 공감대가 형성되어야 한다(박형철, 2011). 스마트 워크의 본질은 결국 개인 및 조직의 생산성을 향상시키는 것이다. 따라서 성과평가 시스템이 명확히 존재하지 않고, 조직 내 사내정치, 상사와의 관계에 의해 개인의 성과평가 및 인사과과가 중요하게 적용될 때는 오히려 혁신적 환경은 종업원의 사기를 떨어뜨리고, 종업원의 불안으로 이어질 수 있다.

이트너스의 경우에도 이러한 점을 고려하여 성과평가 시스템을 개인의 성과에 따라 공정하게 평가하고, 그 결과를 금전적 보상과 연결되는 ‘성과주의’ 방식으로 변화하려는 내부적인 시도를 하고 있다. 2012년 스마트 워크 도입 이후 진행되었던 9월 월례회의에서는 ‘성과’에 기초한 보상을 지향하면서 성과에 따라 인센티브 제공이나 연봉조정을 시행하는 방안이 논의된 바 있다.

“당사의 인센티브는 그 동안 격려금 형태로서 임금보전적 성격을 띄고 있었지만, 2011년은 목표달성 원년이 되어 금년 인센티브는 본래의 취지대로 ‘성과’중심으로 지급될 예정입니다. 이번 보상제도의 변화의 핵심은 고정급인 연봉을 좀 더 현실화하고, 성과 중심의 인센티브 지급 체계를 완성해 나가는 것입니다. ...중략... 또한, 당사의 인센티브는 크게 회사, 조직, 개인, 이렇게 3가지로 구분할 수 있습니다. 회사 인센티브는 경영목표 달성을 격려하고자 전 임직원을 대상으로 지급됩니다. 조직 인센티브는 경영목표를 달성한 부서에 한하여 해당 조직에

예산으로 지급하여 해당 부서원에게 자율적으로 차등 배분할 수 있도록 하였습니다. 개인 인센티브는 프로젝트, 모범사원 수상자, 우수전배자로 다시 구분하여 한 해 동안 충실히 역할을 해 낸 인력을 대상으로 성과창출을 독려하고 근무의욕을 고취하기 위하여 지급합니다.”

(2012년, 9월 보직자 전체 월례회의)

자율성을 강조하는 스마트 워크 체제에서 성과주의 인센티브제나 임금제도의 도입은 긍정적인 변화라고 볼 수 있다. 그러나 개인의 성과에 기초한 인센티브 제도가 구축되는 것에 앞서 개인의 성과를 어떻게 평가하고, 이를 인센티브 제도에 연동할 것인지가 더 중요한 요인으로 작용할 수 있다. 특히 스마트 오피스가 추구하는 자율적이고 창의성을 높이는 방식은 그러한 업무추진 방식이나 태도가 평가에 반영되지 않은 채 과거의 전통적인 방식대로 평가가 이루어지는 경우 스마트 오피스의 도입효과가 반감될 수도 있기 때문이다. 이트너스 8월 설문조사 결과 이러한 문제점에 대한 종업원의 우려가 다음과 같은 방식으로 표출된 바 있다.

“공정한 성과평가 시스템이 없다면 수평적이고, 자유로운 문화를 구축하고, 유연한 근무제도를 만드는 것이 무슨 의미가 있습니까? 공정한 시스템이 없기 때문에 상사의 논치를 보게 되고, 보다 유연한 제도나 환경을 잘 이용하지 못하게 되는 것 같습니다.”

따라서 공정한 성과평가 기준을 마련하고, 내부 종업원의 공감대를 이끌어 내는 것이 중요하다고 볼 수 있다. 향후 성과평가 시스템의 개선과 운영과정이 중요해지는 이유라고 할 수 있다. 미국의 전자제품 유통업체인 베스트 바이(Best Buy)가 실행하고 있는 ROWE(results-only work Environment)와 같이 관리자들이 직원들이 얼마나 오랫동안 자리를 지키고 있는지 여부가 아니라 실제 업무성과에 기반하여 성과평가를 하는 방식으로의 개선이 필요하다 고 할 수 있다(예지은·진현, 2011).

## VI. 결론 및 시사점

본 사례연구에서는 왜 스마트 워크를 도입하며, 어떻게 도입하는지 참여관찰을 통해 살펴보았다. 특히, 본 사례연구에서는 그동안 인사·노무관리에서 관심을 받지 못했던 전략적 공간관리 측면에서 공간을 전략적 도구로 이용하여 조직의 변화를 이끌어내는 과정을 구체적으로 제시하였다. 전통적인 조직혁신의 대상이 공간측면에서 새롭게 시도된 점은 기존의 경영혁신 프로그램과 차별적인 부분이라고 할 수 있으며, 공간과 함께 정보통신기술의 활용, 유연한 제도 및 문화구축 등의 공간, 시간, 기술의 통합적인 실행은 기존의 혁신 프로그램과 차별적이라고 할 수 있다.

이트너스는 스마트 오피스를 도입하여 종업원 및 부서 단위의 의사소통을 크게 향상시켰으며, 스마트 워크와 관련된 시간관리제도 및 기술도입을 통해 종업원의 만족과 조직 정체성이 증가했다. 이러한 HR 성과는 저자가 조직 내부에 일정기간 상주하면서 얻어진 면담 및 직접관찰을 통하여 확인하였다. 게다가 스마트 워크라는 혁신활동을 성공적으로 이끌기 위한 경영진의 추진의지가 확고하였으며, 조직 내에서 활발한 교육훈련이 이루어지고 있다는 것을 확인하였다. 그러나 아직 스마트 오피스에 걸맞는 문화의 정착은 충분히 이루어지지 않고 있으며 이를 위해 목표나 실적에 기초한 공정한 성과평가 시스템을 구축하는 것 역시 중요한 향후 과제로 등장하고 있다.

본 연구는 질적 연구방법을 채택한 스마트 워크의 초기 연구로써 다음과 같은 시사점을 제공한다. 첫째, 실무적 관점에서, 스마트 워크의 도입과정과 변화를 가능한 한 깊이있고 풍부하게 설명하였다. 따라서 스마트 워크 및 전략적 공간관리 측면에서 스마트 오피스를 도입하려는 기업에게 필요한 중요한 정보를 제공할 수 있을 것이다. 둘째, 스마트 워크의

효과성과 문제점에 대해 다양하게 논의 될 수 있는 기반을 제공하였다. 특히 본 연구는 HR관점에서 스마트 워크의 효과성에 주목하였고, 스마트 워크가 조직몰입을 통해 기업성과에 영향을 미칠 수 있는 가능성들을 제시하였다.

그러나 다음과 같은 한계점 역시 존재하며 이는 향후 연구에서 논의되어야 할 필요성이 있다. 스마트 워크는 도입목적과 배경에 따라 기대되는 효과도 다르고, 나타나는 성과도 다르다고 할 수 있다. 본 연구는 단일기업사례로 연구를 진행하였기 때문에 사례기업의 스마트 워크 도입의 목적과 과정을 자세히 살펴볼 수 있었지만 스마트 워크를 추진하는 다른 개별 기업 및 기관의 상황적 맥락(Situational Context)과는 다를 수 있을 것이다. 본 사례연구는 공간의 혁신에 초점이 맞춰져 있다고 할 수 있다. 공간의 혁신을 통해 조직 내부에 근로하고 있는 종업원의 소통과 협업을 증가시켜 업무성과를 높이기 위한 목적이 있었기 때문이다. 따라서 스마트 워크를 비용 절감의 측면에서 모바일 오피스를 도입하는 경우라면 본 연구와는 다른 측면에서의 검토가 필요할 것이다.

또한 본 연구에서 스마트 오피스의 도입이라는 전략적인 공간관리를 통해 종업원들의 직무만족 및 조직에 대한 정체성이 증가하고, 팀간 협력의 증가 및 조직능력의 제고에 의한 장기적 생산성 및 창의성 향상의 가능성을 밝혔지만, 역시 업무성과 개선과 관련해서 구체적인 수치가 아닌 인식이나 관찰, 면담등의 정성적인 측면에 집중하고 있다는 점도 한계라고 할 수 있다. 특히 도입 이전의 직무만족이나 조직몰입 수준과 도입 이후의 수준을 비교하지 못한 채 도입 이후 발생한 인식이나 태도 변화에 근거하고 있다는 점이 한계이다.

그리고 스마트 오피스를 검토하는 과정에서 스마트 오피스가 성공적으로 효과를 낼 수 있도록 다양한 조직요인들을 체계적으로 검토하지 못한 것도 또 다른 한계다. 스마트 오피스가 효과를 발휘하기 위

해서는 그에 영향을 미치는 리더십, 조직구조, 인사제도, 조직문화 등이 동시에 고려되어야 한다. 리더십이나 교육훈련, 조직문화, 평가제도에 대한 검토가 일부 이루어졌으나 인사제도 전반이나 조직구조 등에 대한 깊이있는 검토는 이루어지지 못했다는 점이 또 다른 한계라고 할 수 있다.

마지막으로 본 사례의 경우 일정기간을 관찰하였지만 본격적인 종단적인 연구라고 보기는 어렵다. 관찰기간이 상대적으로 짧기 때문이다. 따라서 본 사례기업의 경우 스마트 워크를 도입하고 실행하는 과정의 초기단계라고 할 수 있기 때문에 스마트 워크를 도입함으로써 시차를 두고 나타나는 문제점 및 성과를 관찰하지 못했을 가능성도 배제할 수 없다. 따라서 스마트 워크가 시간의 진행에 따라 어떻게 변하는지 또한 이를 통해 나타나는 성과는 이후 추가적인 연구가 필요하다고 할 수 있다.

### 참고문헌

구자숙(2006), "조직행동연구 : 동향과 전망," **국제·경영연구**, 12(1), 1-39.

권기재(2011), "스마트폰 나눠주면 스마트워킹? NO! KT, 공간축의 변화로 유연함 실험 하다," **동아비즈니스리뷰**, 81(2), 42-47.

김동철(2013), 우연을 성공으로 만드는 힘, 세렌디피티 (Serendipity), **SERI 연구보고서**.

김성태(2010), "스마트 인프라 추진방향," **정보와 통신**, 28(1), 9-14.

박형철(2011), "HR부서 통찰력이 스마트혁명 성패 가른다," **동아비즈니스리뷰**, 82(2), 48-54.

예지은·진현(2011), "시공간 경계 없는 세상, 성과만 볼 용의있다," **동아비즈니스리뷰**, 81(2), 58-65.

윤택립(2013), **문화와 역사연구를 위한 질적 연구 방법론**, 아르케.

이남도·최수형(2011), "스마트워크 환경에서 관리자의 통

제유형이 종업원의 직무만족과 혁신행동에 미치는 영향 - 조직공정성을 매개로," **한국인사관리학회 추계 학술대회**, 179-211.

이병하·조현국·서의정·안병욱·이희진(2012), 한국기업의 워크 스마트 실천방안, **SERI 연구보고서**.

이병하·박세정·조현국(2013), **스마트오피스**, 민음인.

이상훈·권영선(2011), "R&D = FTR, 생산=FT, 영업=FTS · · 시간·공간자유, 찰떡궁합업무 따로 있다", **동아비즈니스리뷰**, 81(2), 18-19.

이재성·김홍식(2010), "스마트워크 현황과 활성화 방안 연구," **한국지역정보학회지**, 13(4), 75-96.

서아영(2012), "스마트워크(Smart Work)환경에서 개인의 직무만족에 영향을 미치는 요인," **e-비즈니스연구**, 13(3), 427-459.

장영철·김현정·이사름(2012), "지속적 변화 : 유한킴벌리의 스마트 워크(Smart Work)," **경영사학**, 27(2), 33-67.

행정안전부(2010), **일하는 방식 선진화를 위한 스마트 워크 추진계획(안)**, 국가정보화전략위원회.

한국정보화진흥원(2010), "일하는 방식의 대혁명적 변화 스마트 워크," **Smartwork Insight**, 1, 1-22.

한국정보화진흥원(2012), **Smart Society, 스마트사회 실현을 위한 전략과 과제**, 한국정보화진흥원.

한현수·우정아(2012), "개인, 기업, 사회적 지원 관점에서 스마트워크 효용 탐색," **한국IT서비스학회지**, 11(2), 147-167.

Ahmad, S. and Schroeder R. G.(2003), "The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences," **Journal of Operations Management**, 21(1), 19-43.

Duffy F.(1999), **The New Office**, OCTOPUS.

Drazin, R. and Sandelands, L.(1992), "Autogenesis: A perspective on the process of organizing," **Organization Science**, 3(2), 230-249.

Damanpour, F. and Evan, W. M.(1984), "Organizational innovation and performance: The problem of organizational lag," **Administrative Science Quarterly**, 29(3), 392-409.

- Damanpour, F.(1991), "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators," *The Academy of Management*, 34(3), 555-590.
- Mowday, R. T., Porter L. W., and Steers, R. M. (1982), *Employee-Organization Linkages: The Psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, New York Academic Press.
- Mabey, C. and Ramirez, M.(2005), "Does management development improve organizational productivity? A six-country analysis of European firms," *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1067-1082.
- Martin, J., Knopoff, K., and Beckman, C.(1998), "An Alternative to Bureaucratic Impersonality and Emotional Labor: Bounded Emotionality at The Body Shop," *Administrative Science Quarterly*, 43(2), 429-469.
- Ng, T. W. and Feldman, D. C.(2008), "The relationship of age to ten dimensions of job performance." *The Journal of applied psychology*, 93(2), 392-423.
- Gaines, J.(1993), "You don't necessarily have to be charismatic An interview with Anita Roddick and reflections on charismatic processes in the Body Shop International," *Leadership Quarterly*, 4, 347-359.
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006), "How important are job attitudes? Meta-analytical comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences," *Academy of Management Journal*, 49, 305-325.
- Kotter, J. P.(2008), *Force for change : how leadership differs from management*, Free Press.
- Kotter, J. P.(1995), "Leading change: Why transformation efforts fail," *Harvard Business Review*, 73, 59-67.
- Kotter, J. P. and Schlesinger L. A.(1979), "Choosing strategies for change," *Harvard Business Review*, 106-114.
- Eisenhardt, K. M.(1989), "Building Theories from Case Study Research," *The Academy of management Review*, 14(4), 532-550.
- Kimberly, J. R. and Evanisko, M.(1981), "Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations," *The Academy of Management Journal*, 24(4), 689- 713.
- Yin, R. K.(1981), "The Case Study Crisis: Some Answer," *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 58-65.
- Yin, R. K.(2008), *Case Study Research: Design and Methods*, 5th, Sage Publications Inc, London.
- Zelinsky and Marilyn(1997), *New workplaces for new workstyles*, McGraw-hill(New york).

## Organization Innovation through Smart Work: A Case Study for Etners' Smart Office

Hyochae Chung\* · Byungha Lee\*\* · Woosung Park\*\*\*

### Abstract

Smart Work is defined as innovative behavior ultimately aimed to improve productivity of an organization through maximizing flexibility of working environments realized with development of information communication technology. Notwithstanding the current high interest in Smart Work, the studies that support to explain how these attempts are applied in enterprise field and its effectiveness are insufficient. Therefore, in this case study we examined Etners, which strategically adopted Smart Work, with participatory observation. By using this method, we could observe parts that were difficult to catch only with surveys or interviews and reported on Etners' Smart work of motivation, execution process, outcome, and henceforth tasks with specific suggestions. Exemplary company, Etners, built innovative office area called Smart Office in respect of strategic management of spaces. It also promoted integrated Smart Work by introducing and utilizing related systems and policies and using these efforts to Company's image promotion. This significantly improved communication between employees and working divisions and heightened employee satisfaction and group identity through time management skills and technology related to Smart Work. Additionally, we discovered the existence of firm will of board of directors to propel successful Smart Work system and vigorous training within organization in this close observation.

Etners, in this case, pursued integrated Smart Work innovation that encompasses space, time, ICT technology and we studied comprehensive phenomenon in this development progress. Therefore this case study as a research that adopted qualitative examination method in Smart Work's beginning stage, presents implication as follows.

---

\* Senior Research Executive, Public and Social division, TNS Korea.

\*\* Professor, Department of Management information, Hannan University

\*\*\* Professor, Department of Business Administration, Kyunghee University.

Above all, in perspective of operational level, we considered introduction course of Smart Work and its dynamics. Because there is only a few cases that adopted integrated Smart Work system, our case will be able to offer various information that companies which considers adopting it need. This includes information about management of spaces and overall Smart Work processes. Finally, we provided groundwork of various discussions about effectiveness of Smart Work. Especially, our research gave attention to Smart Work's effectiveness in HR's perspective and possibilities that might affect company result through organizational commitment.

Key Words: Smart work, Smart office, Participant Observation, Strategic management of office Space

## 〈Teaching Note〉

# 스마트 워크를 통한 조직혁신: 이트너스(주)의 스마트 오피스

### I. 사례 요약(Synopsis)

본 사례는 이트너스(주)에서 스마트 오피스가 계획되고 도입되는 과정을 설명하고 있다. 우리나라의 스마트 워크는 이제 논의가 시작되는 단계라고 할 수 있다. 스마트 워크의 기대효과는 사회적 측면에서 사회적 편익증가, 친환경 에너지 절약, 고령화 문제의 대안, 지역사회의 경제 활성화 등이 있으며, 조직 및 개인적 측면에서 사무실 임대 및 관리비용 절감, 통근시간과 교통비용의 감소 등이 제시되고 있다. 또한 스마트 워크는 HR관점에서 직무 만족도, 업무에 대한 창조성과 집중력 향상 등을 통해 조직의 생산성을 높일 것으로도 기대되고 있다.

그러나 많은 기업들은 스마트 워크가 가지고 있는 잠재적인 효용이나 기대효과에는 공감하면서도 선뜻 도입 하는 것은 주저하는 관망적인 입장을 보이고 있다. 이는 어떤 방식으로 스마트 워크가 구현될 수 있는 것이며, 어떤 긍정적 효과 혹은 부작용이 나타날 수 있는가에 대해 정확한 판단을 내릴 수 있는 정보나 근거가 부족하기 때문이다. 이러한 점에 착안하여 본 사례 연구는 이트너스라는 하나의 기업을 선택하여 스마트 오피스가 어떤 배경에서 도입되고 추진되었는지, 그리고 성과는 어떻게 나타났는지, 성공요인과 해결해야 할 과제는 무엇인지를 참여 관찰 방법을 활용하여 살펴보고 있다.

본 사례는 스마트 워크를 공간, 시간, IT기술을 결합하여 통합적으로 활용하는 스마트 오피스를 구축한

기업의 사례이다. 스마트 오피스의 도입과 활용을 통해 이트너스가 얻은 중요한 성과는 종업원들의 사기와 조직몰입이 크게 향상되었다는 점과 팀간 소통과 협력이 크게 증가하였다는 점을 들 수 있다. 위탁사업의 성격상 대부분의 종업원들이 본사가 아닌 고객사에 가서 근무하는 상황이기 때문에 일에 대한 긍지나 회사에 대한 몰입은 이직율을 낮추고 성과를 높이는데 매우 중요하다. 또한 이트너스는 업무 공간을 전략적으로 관리하고 변화시킴으로써 팀간의 소통과 협력을 크게 높일 수 있었다. 특히 우발적인 만남을 통한 정보공유나 새로운 아이디어의 창출 등 serendipity 효과가 크게 증가했다는 점은 주목할만한 중요한 성과이다.

그러한 성과가 나타날 수 있었던 것은 기본적으로 오피스 공간이 단순한 업무공간이라는 점을 넘어서 삶과 소통의 공간이라는 큰 틀에서 접근이 이루어졌고 비용의 관점이 아니라 창의성과 투자의 관점에서 접근이 되었기 때문이다. 그리고 그러한 관점에서의 실행은 CEO의 철학과 일관된 지원에 기초하고 있다. 실제 스마트 오피스가 구축되는 과정에서 종업원 개인들의 니즈나 행동패턴을 철저히 조사분석하고 많은 교육훈련을 통해 새로운 변화를 이해시키고 준비시키는 등 철저한 준비과정도 그러한 성과에 기여한 바 크다.

### II. 사례의 학습 포인트

본 사례를 통한 학습 포인트는 다음과 같이 정리

될 수 있다.

첫째, 종업원들이 업무를 수행하는 공간이 단순히 효율성과 통제를 위한 공간이 아니라 소통과 창의성을 위한 공간으로 변화되어야 한다는 점이다. 오늘날 기업에게 필요한 업무의 내용이 단순히 주어진 작업을 반복적이고 효율적으로 수행하는 것에서부터 새로운 방법을 지속적으로 모색하는 것으로 변화하기 때문이다. 스마트 워크라는 것이 추상적인 구호가 아니라 실질적인 내용을 갖추기 위해서는 작업공간에 대한 이해와 관점이 바뀌어야 한다. 그러한 점에서 작업공간을 소통과 창의성, 지식공유가 이루어지는 공간으로 바꾸려는 이트너스의 시도는 앞으로 우리나라 기업들의 업무공간에 대한 중요한 새로운 시사점을 제공한다.

둘째, 작업공간의 창의적 변화는 기술 및 근로시간이 통합적으로 고려되어야 한다는 점이다. 공간만을 바꾸어서는 의미있는 소통과 공유, 창의성이 발생하지 않는다. 작업공간의 자유와 유연성을 뒷받침할 수 있는 스마트 기술이 필요하며 근로 시간 자체도 집단적으로 정해진 규칙 대신 자유로운 선택이 허용되어야 한다. 이트너스의 경우 오피스 내 모든 공간에서 무선 네트워크를 통해 시스템에 접속하여 업무를 수행할 수 있도록 하는 한편 전자철판, 전자교탁, 다초점 프로젝터, 이동식 전자철판, 회의녹화 시스템 등의 장비를 사용하여 협업을 가능하도록 하였다. 또한 조명·에어컨·음향·컴퓨터 등을 스마트폰이나 태블릿 등 스마트 기기를 활용하여 조작성 가능하도록 시스템을 구축하였다. 특히 FMC(Fixed Mobile Convergence) 기술을 활용하여 오피스 내의 유선전화를 없애고, 개인이 소지하고 있는 스마트 디바이스를 통해 사적인 일과 공적인 업무용 일을 구분하여 사용할 수 있게 하고 있다. 근로시간과 관련해서는 시차출근제와 재택근무를 도입하여 시간 관리에 있어서 자율성과 유연성을 제고하고 있다.

셋째, 의식과 문화를 바꾸는 것이 가장 중요한 핵심이라는 것이다. 공간을 바꾸고 스마트 기술을 도

입하고 근로시간을 유연하게 만드는 제도를 종합적으로 도입하여도 결국 그러한 공간에서 일하고 생각하는 종업원들의 태도나 의식변화가 바뀌어야 한다는 것이다. 의식이나 태도가 바뀌지 않는 상태에서 새로운 공간관리나 시간관리는 커다란 저항에 부딪히거나 기대되는 성과를 내지 못할 위험성이 크다. 이트너스에서 교육훈련에 많은 시간을 활용하고 사전에 많은 조사를 통해 종업원들의 행동패턴이나 니즈를 파악하고 공간에 이를 반영하려고 노력한 것은 종업원의 의식을 바꾸려는 중요한 시도였으며 그 결과 기대되는 성과를 달성할 수 있었다고 할 수 있다.

마지막으로 리더 및 인사제도의 역할이다. 스마트 오피스의 구축은 공간과 시간, 업무방식을 바꾸는 새로운 혁신이고 변화다. 이러한 변화가 지속되고 성공하기 위해서는 최고경영자의 지속적인 헌신이 매우 중요하다. 이트너스가 스마트 오피스를 구현하는데 성공한 중요한 이유 중 하나는 최고경영자가 처음부터 일관되게 스마트 오피스를 통한 소통과 창의성, 일과 조직에 대한 자부심을 키우는 것에 대해 우선순위를 두고 강조해왔기 때문이다. 이와 동시에 인사제도의 역할도 중요하다. 특히 근로시간과 관련하여 책상에 오래 앉아있는 것보다는 결과에 입각해서 성과를 평가하는 명확한 평가시스템이 도입되고 운영되지 못하는 경우 유연한 근로시간의 활용이 크게 제약을 받게 될 수 밖에 없다.

### III. 토의문제 및 논의

#### <토의문제 1>

- 이트너스의 스마트 오피스는 공간과 시간, 기술을 통합적으로 결합하여 업무방식의 변화를 추구하고 있다. 그와 같은 통합적인 접근법을 취한 이유는 무엇인가?

이트너스의 스마트 오피스는 회사라는 업무공간이 통제된 공간이 아니라 자유롭고 창의적인 업무수행이 가능한 공간을 만드는 것을 지향한다. 이를 통해 스마트 워크가 가능하기 때문이다. 그러나 자율적이고 창의적인 공간은 단순히 책상의 배치나 좌석의 자유선택 등과 같은 공간구성의 변화만으로 달성되기는 어렵다. 종업원들이 자신들의 근무시간을 자율적으로 통제할 수 있을 때 진정한 의미의 자율적이고 창의적인 공간으로서의 의미를 가진다. 또한 공간과 시간이 자유롭고 유연하게 활용될 수 있도록 기술이 지원되어야 한다. 이러한 이유로 이트너스에서는 스마트 오피스를 구축하면서 공간, 시간, 그리고 기술을 통합적으로 활용하려고 시도하였다.

이러한 접근법은 이론적으로 보자면 조직의 변화나 practice가 단독적으로 추진되는 경우보다는 상호 영향을 줄 수 있는 practice들이 결합되어 동시에 추진되는 경우 효과가 더 크게 나타난다는 시너지효과 혹은 번들효과에 기초한 것이다. 전략적 인적자원관리 이론에 따르면 인적자원관리 제도 하나 하나가 조직성과에 영향을 미치는 것보다는 상호연결된 제도들이 서로간에 적합성을 유지하면서 구축되고 운영되는 경우 훨씬 더 큰 영향을 미친다는 점을 지속적으로 강조해왔다. 이트너스가 이러한 이론적인 내용을 알지는 못했으나 경험과 통찰을 통해 그러한 사실을 파악하고 변화를 시도했다는 점에서 매우 시사하는 바가 크다.

#### 〈토의문제 2〉

- 우발적 창의성(serendipity)이 조직 내 종업원들의 창의성을 높이는 중요한 대안으로 관심을 모으고 있다. serendipity란 무엇이며 이트너스의 스마트 오피스는 serendipity에 어떤 긍정적인 영향을 미치고 있는가? 우발적 창의성을 촉진하기 위해서 사무공간을 바꾸는 것

이외에 어떤 방안이 있는지에 대해 논의하라.

세렌디피티는 18세기의 영국 소설가 호레이스 월폴(Horace Walpole)이 세 왕자가 여행을 하면서 다양한 경험과 연이은 우연으로 지혜와 용기를 얻게 된다는 내용의 페르시아 동화인 『세렌디프의 세 왕자(The Three Princes of Serendip)』를 읽고 만든 단어로서 “뜻밖의 발견이나 발명”이라는 의미이다. 뉴턴의 만유인력, 퀴리부인의 라듐발견 등 역사적으로 보면 우연치 않은 상황이나 사건에서 중요한 발견이 이루어진 예가 적지 않다. 조직 내에서도 늘 일상적인 업무환경에서 정해진 상사와 동료들과 업무를 수행하는 상황에서는 새로운 관점이나 아이디어를 찾기가 어려울 수 있다. 서로 다른 경험을 가진 사람과의 우연한 접촉이나 소통이 증가할수록 창의적인 아이디어가 발생할 확률이 더 높아진다.

이트너스의 경우 변동좌석제를 통해 전통적으로 팀별로 고정되었던 좌석배치를 타파하고 다른 팀원들과의 대면접촉 기회를 크게 늘렸다. 또한 자유로운 휴게공간을 작업공간의 옆에 설치함으로써 부서와 직위가 다른 직원들의 접촉과 소통기회를 크게 늘렸다. 그 결과 서로가 서로에게 새로운 관점이나 도움을 주는 경우가 크게 증가하였다. 그러나 반드시 사무공간을 바꾸지 않더라도 종업원들간의 자연스럽게 예기치 않은 접촉이나 소통을 촉진하는 방법은 얼마든지 있을 수 있다. 예를 들어 미국의 유명 온라인 신발유통업체인 자포스(Zappos)의 경우 매우 큰 본사건물의 출입문은 단 하나에 불과하다. 이를 통해서 직원들은 한번이라도 더 서로 다른 부서 직원들의 얼굴을 마주하게 된다. 또한 사내 인터넷에 접속하려면 매일 다르게 뜨는 기업 내 구성원의 얼굴을 보고 그의 이름을 맞춰야만 접속할 수 있게 되어 있다. 이와 같이 기업에 따라 다양한 방식으로 우연적 창발성이 가능한 환경을 조성할 수 있다. 한 연구에 따르면(김동철, 2013) 경영환경이 급변

하면서 세렌디피티로 성공한 기업이 많아졌으며, 이러한 세렌디피티가 발생하는 조직 환경을 조성하기 위해서는 다음과 같은 3가지 조건이 필요하다고 한다. ① 익숙한 일상에서 벗어나라(Contemplation, 사색) - 업무에서 벗어나서 혼자 생각을 정리할 수 있는 환경. ② 우연한 소통을 늘려라(Crossover, 교차) - 조직 내 우연한 소통이 발생할 수 있는 개방된 공간과 이러한 공간에 직원들이 모일 수 있는 다양한 아이템 제공. ③ 발견을 실행으로 연결하라(Connection, 연결) - 우연히 발생하는 결정적 기회를 포착하는 능력을 확보하고 혁신적인 아이디어를 실행할 수 있는 문화 구축. 이러한 점에 착안하여 모든 기업들은 각자 사정에 맞는 다양한 방법들을 시도할 수 있을 것이다.

### 〈토의문제 3〉

- 스마트 오피스를 포함한 조직혁신의 효과가 매출이나 이익으로 나타나기까지는 시간이 걸린다. 또한 매출이나 이익은 다른 외부 요인들의 영향을 많이 받기 때문에 재무성과가 좋아졌다고 해서 반드시 이를 조직혁신의 결과라고 단정짓기 어려운 경우도 존재한다. 조직혁신의 성과를 무엇으로 측정하는 것이 바람직한가? 이트너스의 사례에서는 어떤 지표를 통해 스마트 오피스라는 조직혁신이 성과를 거두고 있다고 말할 수 있을까?

일차적으로 조직혁신의 효과는 종업원들의 사고 및 태도변화로부터 시작된다. 스마트 오피스를 구축하기 위해 사무공간을 바꾸었다고 해도 갑작스레 생산성이 올라가지는 않는 경우가 많다. 투입과 산출이 명확하게 측정되는 생산직 업무와는 달리 화이트 칼라의 경우 변화된 작업공간과 작업방식이 구체적으로 생산성을 어떻게 향상시켰는가를 판단하기는 어

렵기 때문이다. 이러한 문제점은 화이트칼라 생산성 혁신 추진에 있어서의 어려움 중의 하나이다. 엄청난 혁신의 잠재력은 있으나 시간이 걸리고 단기적인 생산성 지수로는 잘 파악이 되지 않기 때문이다. 따라서 스마트 오피스의 효과를 먼저 직무만족이나 조직몰입과 같은 측면에서 측정하는 것이 중요하다. 이트너스에서 스마트 오피스 및 관련 제도의 추진결과 내부 구성원들의 직무에 대한 만족과 조직에 대한 정서적 몰입이 증가하고 있으며, 자신이 속한 조직에 대해 애착하는 조직 애착심의 증가로 나타나고 있는 상당한 증거가 발견되고 있다. 본문에서 인용하고 있는 종업원의 면담결과들은 이러한 사실들을 잘 보여주고 있다.

한편 사고 및 태도의 변화는 적극적인 행동으로 구체화되어 나타나게 된다. 예를 들어 이트너스의 경우 종업원 및 부서 사이의 의사소통이 스마트 오피스 이전과 비교하여 큰 폭으로 증가하였다. 설문조사 결과 스마트 오피스 도입 이후 다른 사업부 사람들과 대화가 늘어남으로써 개인적인 유대가 강해졌으며, 이는 동호회 활동 등과 같은 조직 내 공식적, 비공식적 사회적 활동의 증가로 이어지고 있다. 이러한 사회적 친목활동 등을 계기로 형성된 유대관계는 부서 간 의사소통의 증가로 이어지게 된다. 그 대표적인 성공사례가 본문에서 자세하게 설명된 이트너스 디자인(SOD사업부문)과 GBS 사업부문의 공동 프로젝트이다. 비공식적인 접촉과 자연스런 대화를 통해 서로가 서로의 부족한 점을 채워줄 수 있다는 점을 알게 된 양 조직의 멤버들은 통합 솔루션 모색을 위한 프로젝트를 공동으로 추진할 것을 협의하게 된다. 그렇게 해서 추진된 것이 2012년 10월에 열린 '스마트 오피스 페어'라는 행사였다. 이 행사는 판교 테크노밸리 입주 기업들은 물론, 삼성계열사를 비롯한 많은 대기업들과 정부기관, 학교의 큰 관심을 끌었다. 이러한 행사는 즉각적인 매출로 연결되지는 않았으나 스마트 오피스 구축과 관련된

이트너스의 역량을 고객들에게 인식시키고, 잠재고객들에게 가치적인 솔루션을 제공하여 시장을 개척할 수 있도록 했다는 점에서 장기적인 성과로 연결될 것으로 기대되고 있다. 실제로 2013년도 이트너스 디자인의 신규고객들은 주로 이 행사를 계기로 이트너스 디자인에 주목을 한 기관들로부터의 수주였다.

이러한 과정적 지표들을 통해서 볼 때 다른 외부적 조건이 동일하다면 매출액이나 이익 등과 같은 재무적인 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것은 확실하다. 따라서 조직혁신에 있어서 궁극적인 목표는 조직의 성과이지만 그러한 재무적 성과가 나타나도록 만드는 태도 및 행위변화에 대한 메카니즘을 정확하게 이해하고 그러한 지표에 있어서의 개선이나 변화 정도를 면밀히 관찰하고 대응하는 것이 매우 중요하다.

#### 〈토의문제 4〉

- 새로운 변화나 혁신이 성공하기 위해서는 종업원들의 가치나 의식을 변화시키는 것이 매우 중요하다. 이트너스에서 종업원들이 스마트 오피스라는 새로운 변화에 동참하도록 만들기 위해 활용한 방법들은 무엇인가? 그러한 방법들은 다른 기업들의 변화노력에도 활용될 수 있는가?

이트너스에서 스마트 오피스에 대한 이해를 높이고 변화에 대한 저항을 줄이기 위해 가장 심혈을 기울였던 것은 교육훈련이다. 교육훈련은 종업원이 갖고 있는 변화에 대한 심리적 저항을 줄여주고, 혁신의 과정에 참여할 수 있도록 권장하는 역할을 한다. 특히, 교육훈련을 통해 경영진이 스마트 워크를 추진의도와 정확한 방향성을 이해할 수 있다. 이러한 목적을 가지고 이트너스는 스마트 오피스를 구축하기 전에 총 8회에 걸쳐 전 종업원을 대상으로 집중

적인 교육훈련을 실시한 바 있다. 교육훈련의 내용은 이트너스의 워크 스마트, Change for challenge, Work Smart, 효율적·효과적으로 일하기, 스마트 오피스 사례연구, 지식창조 공간의 진화와 발전, 스마트 오피스 구축에 의한 업무혁신과 '場'의 디자인, 똑똑하고 창의적인 기업 만들기 등 조직의 비전과 목표에 입각한 스마트 워크에 대한 이해와 업무혁신에 초점이 맞추어져 있었다. 이러한 교육훈련을 통해 종업원들의 업무환경의 변화에 대한 불안감을 줄이고 새로운 업무환경을 자율적이고 창의적으로 활용할 수 있는 자신감을 얻을 수 있었다.

변화혁신에 종업원들을 동참시키는 다른 중요한 수단은 도입과정에서 종업원들의 생각이나 반응을 반영하고 변화되는 업무환경에 대해 주인의식을 느끼도록 하는 것이다. 이러한 점을 고려하여 이트너스는 스마트 오피스를 설계하는 과정에서 종업원들의 의견과 니즈를 적극적으로 반영하였다. 종업원들의 선호나 업무패턴 및 업무스타일을 고려하여 종업원의 다양한 스타일을 포용할 수 있고 만족을 증가시킬 수 있도록 공간이 디자인되었으며 이트너스 내에 존재하는 다양한 공간은 종업원들이 자유롭게 앉아 업무를 할 수 있도록 설계되었다. 이러한 배려 때문에 종업원들은 변화되는 공간에 대한 긍정적인 기대를 가지게 되었고 적극적으로 의견을 제시하고 변화에 동참하는 결과를 얻어낼 수 있었다.

집중적인 교육과 변화과정에서의 참여라는 이 두가지 요인은 변화를 추구하는 모든 기업에서도 반드시 지켜야 할 중요한 원리라고 할 수 있다. 모든 변화와 성과는 사람을 통해서 나타날 수 밖에 없으며 따라서 종업원의 니즈를 변화과정에 반영하는 한편 변화가 지향하는 바람직한 방향과 가치를 이해시킬 수 있는 교육이야말로 모든 조직에게 공통적으로 적용될 수 있는 중요한 변화의 성공요인이라고 할 수 있다.