



야후의 CEO인 매리사 메이어가 재택근무 정책을 폐지하기로 결정하자, 유연한 업무환경에 대한 논란이 시작되었다. 이러한 논란은 우리 모두가 개인적인 면과 관련되어 있기 때문에, 분석과 사실에 기반하여 판단하기 보다는 감정적으로 대응하게 된다. 감정을 배제한 분석과 사실에 근거하여 볼 때 온라인 가상 근무로 바뀌는 것은 불가피한 일일까? 또한 전통적 사무실의 미래 모습은 어떻게 될 것인가? 미래의 일에 있어서 사무실, 건물 등 기업 캠퍼스의 실체적 형태는 어떤 컨셉으로 가야 하는 것일까?

많은 분야에서 일의 본질이 변하고 있으며, 가상근무와 회사구내의 근무방식 둘 다 고용주에게 혜택을 준다는 근거가 있다.



Beyond Yahoo

Breaking down the "virtual" versus "campus" debate

BY HEATHER STOCKTON, JEFF SCHWARTZ, MARY ANN STALLINGS, AND
STEPHEN HARRINGTON > PHOTO ILLUSTRATIONS BY PUSHART

THE TRADITIONAL STRUCTURE, STILL GOING STRONG

1915년, 이퀴터블 생명보험사(Equitable Life Insurance Company)는 관리자가 항상 직원을 볼 수 있는 사무실을 사용하기 시작했다. 이후, 경영의 명령통제론(Command-and-control theory)이 압도적인 논리가 되면서, 경영자가 직원을 쉽게 관찰할 수 있는 공간에서 적극적 역할을 수행하는 방식이 지배적이었고, 지금도 여전히 표준으로 여겨지고 있다.

그러나 모바일 기술로 근무방식에 획기적인 변화가 왔다. 모바일 기술 덕분에 -언제 어디서나 접속 가능한 유비쿼터스 인터넷·랩탑 컴퓨터·스마트폰·태블릿 등- 오해의 여지가 없는 메시지를 전하고 장소와 상관없이 어디서나 일하고, 놀고, 서로 커뮤니케이션 할 수 있다는 것이다. 모바일 기술로 인해 사무실을 불도저로 밀어버리는 것은 과잉반응이겠지만, 이들 기기로 대표되는 접속가능성의 문화적 여파는 회사의 물리적 존재 방식에 서서히 그러나 결국에는 심대한 영향을 미칠 것이다.

그러함에도 불구하고, 근무 장소의 기본 관습은 1915년 이후 변한 것이 별로 없다. 판매직원이나 조립 라인 근무자 등 업무 자체의 성격 때문에 전통적 근무방식이 유지되기도 하나, 전통적 근무방식의 관습이 유지되는 또 다른 이유는, 직원을 눈앞에서 지켜보지 않으면 이들의 생산성이 떨어질 것이라는 관리자의 두려움 때문일 수 있다. 몸이 아무리 아파도 출근해야 한다는 의무감에 사로 잡힌 사람들의 출근제일주의(Presenteeism)때문에 미국 기업이 생산성 상실로 잃는 돈이 연간 1,500억 달러에 이르며, 이는 무단 결근 비용의 약 10배 정도 되는 비용이다.

갤럽 여론조사에 따르면, 여전히 미국인의 70%가 직장에 그리 애착이 없고, 20%는 적극적으로 직장과 자신을 분리시킨다고 나타났다. 낮은 직장 애착도에 대응하기 위해, 일부 회사는 새로운 근무지 모델 마련을 고심 중이다. 이와 같은 기업을 위한 서로 정반대인 2가지 모델이 있는데, 바로 회사 캠퍼스 근무와 가상 근무이다. 이 두 모델은 근무방식을 전략적으로 디자인해야 한다.

THE CAMPUS: ONLY IF IT IS A PLACE PEOPLE WANT TO BE

회사 캠퍼스 근무는 Apple과 Google 같은 회사에 의해 확립된 형태로, 대학교처럼 회사 건물들이 넓은 대지에 함께 세워진 형태이다. 기업 캠퍼스의 여러 시설들은 직원 지원을 위해 맞춤형되어 일과 생활을 통합하는 공간으로 건축된다. 기업 직원 대다수를 한 공간에 있게 하면 문화가 공유되어 소속감을 고취 시키며, 직원이 회사의 각종 리소스에 쉽게 접근할 수 있다. 캠퍼스의 라이프 스타일이 연속되므로 이 같은 근무형태는 강력한 리쿠르팅 도구가 될 수 있다. 회사 캠퍼스는 대학교와 많은 공통점이 있다. 시대에 앞서고 재미있는 공간의 설계, 지속적인 배움, 협업 및 혁신의 문화를 장려한다. 직원을 위한 혜택, 컨시어지서비스(Concierge services), 보육, 훌륭한 구내식당, 오락공간 등, 회사 캠퍼스 공간의 목표는 일과 생활을 통합할 수 있는 공간을 구축하는 것이다.

그러나, 회사 캠퍼스는 생산성 저하와 원치 않는 문화적 변화가 초래될 가능성이 있다. 회사 캠퍼스 건립에는 상당한 투자가 필요하므로, 기업 고유의 문화와 목표에 잘 맞추도록 신중히 설계해야 한다. 어떤 기업은 회사 캠퍼스를 기업 내 네트워크의 “허브”로 만들어 더욱 포괄적인 기업문화 목표수행을 위한 공간으로 사용한다.

회사 캠퍼스 근무방식은 아래의 사업목표를 필요로 하는 기업에게 걸맞는다.

- **Strong sense of corporate culture**(기업 문화에 대한 강한 소속감): 회사 캠퍼스 근무방식은 회사 커뮤니티에 대한 소속감, 직장에 대한 소속감을 부여한다.
- **High collaboration**(높은 협업 강도): 회사 캠퍼스는 협업을 목적으로 하는 다양한 공간이 만들어지므로 아이디어 공유 기회가 많다.
- **Creativity and innovation**(창의성과 혁신): 회사캠퍼스는 직원들 간의 우연한 만남과 자발적 상호작용의 가능성을 높이므로 혁신적인 아이디어와 결과물이 나오게 된다.
- **Rapid experimentation**(신속한 실험): 회사 캠퍼스가 집중하는 문제는 효율적인 협업을 위한 공간에서 직원들의 재능을 결합시키는 것으로, 빨라지는 비즈니스 속도에 맞는 혁신적 업무 관행의 구축이 가능하다.
- **Integration of work and life priorities**(일과 생활의 우선순위 통합): 회사 캠퍼스가 요리, 드라이클리닝 등 윈스톱으로 일상을 해결할 수 있는 서비스를 제공하면서 직원들이 더 오랜 시간 회사에서 근무할 수 있게 된다.

그러나, 회사 캠퍼스 근무방식은 부동산 비용, 직원 서비스에 대한 일인당 비용 문제뿐만 아니라, 다음과 같은 무형의 비용 문제가 있다.

- **Disruption for independent working**(독립적 근무가 사라짐): 협업, 상호작용, 팀워크에 너무 초점을 맞추어 혼자서 “실제 일하는” 시간이 없어진다.
- **Talent**(재능): 사무실 출근이 의무화되면 최고의 인재를 제한된 공간에서만 근무하도록 강요하게 되어, 회사 캠퍼스 근무 문화에 잘 맞지 않는 직원에게 부담이 된다.
- **Increased travel costs**(출근 비용 증가): 매일 출근하는 직원의 경우 통근에 투자하는 시간과 비용이 부담된다.
- **Proximity to key partners**(주요 파트너와의 근접성): 규모 때문에 회사 캠퍼스는 대개 시내에 위치하지 않으므로 고객사, 파트너, 벤더와 거리가 멀어진다.

회사 캠퍼스의 핵심은 직원들이 연대감을 느끼고 즐겁게 출근할 수 있는 생동감 넘치는 장소가 되어야 한다는 점이므로, 기업은 직원들에게 반드시 회사 내에서 근무하라고 요구할 필요가 없다.

SPOTLIGHT: GOOGLE

Google은 똑같은 사무실이 하나도 없지만, 전세계 70개 구글 지사를 방문하는 사람들은 똑같은 경험을 할 수 있다. 오락용품과 장난감, 볼링 레인, 실내 암벽등반시설 등이 있는 라운지, 즉석 브레인스토밍을 위한 화이트보드, 건강식이 꼭 차있는 카페와 미니키친, 향시 맛있는 음식이 나오는 카페테리아 등이 생산중대, 직원건강 및 창조적 경험을 위해 투자를 아끼지 않고 만들어진 공간이다. 공식적으로 Google은 직원들의 재택근무를 허용하지만 표준 근무방식은 아니다. 직원들이 같이 식사하고, 아이디어와 근무지의 오락활동을 공유하여 공동의 환경을 가꾸는 것이 직원과 회사를 하나로 만든다고 믿기 때문이다.

SPOTLIGHT: ZAPPOS

Zappos는 온라인 신발 및 의류 판매업체로, 최근 1,800만달러 규모의 라스베이거스 본사를 준공하고 사업을 시작했다. 새 본사 건물은 “의도적인 불편함”에 초점을 맞추었다. 회사 내 직원들은 건물 형태와 주변 인프라 때문에 직접적으로 상호작용을 하게 되며, 이는 직원들이 사내 직원뿐만 아니라 건물 밖의 사람들과 관계를 맺도록 의도한 것이다. 본사 디자인의 핵심은, 직원들은 계속 가까운 공간에 함께 있도록 의도된 좁은 공간에서 협업이 이루어지도록 하는 것이었다. 또한, 책상들은 서로 연결되어 있지만 쉽게 분리되거나 이동이 가능해서 인력에 따라 변하는 니즈에 계속 부합할 수 있도록 만들었다.

THE VIRTUAL ORGANIZATION: BREAKING OUT OF THE OFFICE

“재택근무(Telecommuting)”와 “텔레워크(Telework, 재택근무를 포함하여 사무실이 아닌 공간에서 일하는 것)” 등의 개념은 남부캘리포니아 대학교의 연구원이던 Jack Niles가 1973년 처음 사용했다. 그러나, 명칭과 정의는 시간이 지나면서 진화를 계속했으며, 지난 10여년 동안, 기업은 유연한 조직을 만들어서 조직과 직원 모두에게 이익이 되는 가상 근무 관행을 구축했다. 생산성 향상, 직원 몰입도 상승, 결근 및 병가 감소, 부동산 비용 절감 및 효율성 강화, 혁신에 대한 인지상승, 근무 실적, 근무지에 대한 만족도 증대, 직원의 유연성을 우선하면서 감소한 인건비 등이 대표적 장점이다.

이 같은 현상은 직원 몰입도 개선이 결과에 반영되었고, 일이란 정해진 공간에 머문 시간과 바꾸는 것이라는 개념을 넘어서면서 생산성의 새로운 지평이 열렸기 때문이다. 직원에게 시간, 장소를 선택하여 일하는 문제에 대해 자율적인 의사결정을 할 수 있는 자유가 주어진다면, 직원들은 자신들의 생산성을 최적화할 수 있다.

가상 근무방식은 사업목표에 다음과 같은 니즈가 있는 기업에게 특히 효율적이다.

- **Varying degrees of collaboration(다양한 정도의 협업):** 콜센터 등 대면시간이 많지 않고 전화나 컴퓨터로 주로 일하는 직원이라면 가상 근무가 훨씬 이득이다.
- **Highly skilled, independent employees(고급 숙련기술을 가진 독립적 직원):** 창조적 분야 또는 전문 분야에서 단독으로 일하는 직원에게 유리하다.
- **Differentiated employment experience and broader employment reach(차별화된 고용경험 및 더욱 광범위한 고용):** 회사의 근무 유연성은 재능 있는 인재 풀을 넓혀 기업의 채용 능력을 향상시키므로 지구 반대쪽에 있는 인재도 고용 가능하다.
- **Enabling technology:** 일단 투자가 이루어지면, 태블릿, 스마트폰 등 모바일 기기가 데스크탑을 사용하는 전통적 네트워크보다 훨씬 빠르게 비용 효율성을 높일 것이다.

가능성이 입증되어도 완전히 가상 근무로만 운영할 수 있는 기업은 거의 없으며, 순수한 가상근무 환경은 회사의 중요한 특성을 다음과 같이 약화시킬 수 있다.

- **Culture(문화):** 가상 근무는 조직의 문화가 약화되고 사업목표에 밀접하게 연계되지 않을 경우 커뮤니케이션이 불필요하게 경직된다.
- **Collaboration(협업):** 가상 협업의 어려움. 일이란 모두 어떤 형태로든 협업이 필요하기 때문에, 기업은 직원 간 상호작용이 원활하도록 계획을 잘 세워야 한다.
- **Serendipity(우연성):** 함께 근무하는 환경에서 우연한 상호작용 및 협업이 잘 이루어질 수 있지만 완전 가상 근무 체제에서는 어렵다. 한편, 소셜미디어, 컨퍼런스 등으로 보완 가능하다.

가상근무가 여러 장점을 제공하는 것은 확실하나, 잠재적 단점 또한 상당하다. 이런 종류의 근무방식을 부분적으로 또는 전체적으로 고려하고 있는 기업이라면, 기업문화가 직원 간의 접촉을 쉽고 효율적으로 할 수 있도록 장려하는지 잘 살펴봐야 한다.

THE HYBRID: A TAILORED APPROACH

회사 캠퍼스 모델과 가상근무 모델 모두 생산성 높은 인력이 업무에 집중할 수 있는 현대적 직장을 만들기 위한 니즈는 동일하나, 접근방식이 다르다. 일부 기업은 두 모델 모두 문제가 있음을 인지하고,

두 모델의 장점을 선택하여 결합한 하이브리드 접근방식을 부문별로 채택하고 있다. 일례로, 디자인과 엔지니어 직원을 위해 값비싼 랩 공간을 설치하고, 백오피스 직원들에게는 회사 캠퍼스 근무와 가상 근무가 둘 다 가능한 근무시간 유연제를 시행하며, 콜센터 직원에게는 완전 가상근무제를 실시하는 것이다.

SPOTLIGHT: AUTOMATTIC INC.

Automatic Inc.는 세계에서 트래픽 양이 15번째로 많은 사이트인 WordPress.com을 운영하는 웹 서비스 기업으로, 순수 가상 근무 모델로 일하는 직원이 120명 이상이다. 이 회사의 모델은 풍부한 커뮤니케이션과 결과 지향의 기업문화로 더욱 강력해졌다. Skype 또는 인터넷 채팅 형식 등을 통한 상호작용 외에도, 일주일 기간 동안 지속되는 연간 행사로 직원들이 접촉할 기회를 회사가 마련한다. 이 같은 가상 모델의 결과, 더욱 폭넓은 인재 풀을 이용하고 절감한 부동산 비용으로 여행비를 지원하는 등의 효과를 얻었다.

DON'T WAIT FOR THE GADGET CULTURE TO DECIDE

간단히 말해서, 21세기의 근무 제도에는 모든 사람에게 딱 맞는 근무지 전략이란 존재하지 않는다. 획일적인 근무지 전략은 비교적 단순하고 겉으로 보기에는 모두에게 공평하지만, 생산성이 저하되는 경우가 있고, 하이브리드 방식도 어떤 분야에서는 생산성이 개선되지만, 이 전략으로 피해를 입는 분야가 생기는 상황으로 전략할 가능성도 있다. 다면적 근무지 전략 구축은 직원들에게 혼란스러울 수 있으며 조직 공평성의 민감한 균형에 위협이 될 가능성도 있다. 이에 리더는 일의 미래에 대해 명확하고 포괄적인 비전을 직원과 소통해야 한다. 직원들은 가상 근무 모델이건 회사 캠퍼스 근무 모델 이건, 관리자와 쉽게 접촉하고, 매일 대면 접촉을 하지 않고도 직원과 관리자 모두 근무 시간이 아닌 결과에 근거하여 성과를 관리할 수 있어야 한다.

하이브리드 조직이 등장하려면 현재의 근무방식에 대해 보다 과학적으로 접근하여, 각 모델에 수반되는 상충점을 평가해야 한다. 첨단 모바일 기기가 출현하면서 때문에 근무지라는 의미가 이제 모호해 졌지만 근무지를 기업에 딱 맞게 바꾸는 것은 일은 너무나도 매력적이다. DR

Heather Stockton은 Deloitte Canada의 partner로, Deloitte Canada Human Capital부문을 이끌고 있으며, Deloitte Canada의 Financial Service industry leader를 맡고 있다.

Jeff Schwartz는 Deloitte Consulting LLP의 principal이며, Deloitte Touche Tohmatsu Limited의 Human Capital Marketing, Eminence, and Brand group 부문의 global leader이다.

Mary Ann Stallings은 Deloitte Canada의 senior manager로 Advanced Workplace Strategies 부문 서비스를 이끌고 있다.

Stephen Harrington은 Deloitte Canada의 manager이다.

