



기업의 성장동력은 '인재'입니다.
인재를 확보하려면 업무에 몰입할 수 있는
환경을 만들어야 합니다.

"경기도에서 출퇴근하는 데만 3시간 이상 걸렸어요. 그런데 시차출퇴근제로 8시 출근, 5시 퇴근으로 바꾼 후 제 출퇴근모습이 달라졌어요. 이른 새벽, 한산한 지하철에 앉아 음악을 듣고, 인터넷 강의를 보기도 하죠. 여유가 생기면서 삶의 질이 높아졌습니다."
- 프렉스에어코리아(주) 전산부 K차장

"재택근무 하는 언터처블데이에는 아침 일찍 일어나 아이와 놀아줍니다. 아내가 출근하고 아이도 어린이집에 가면 혼자 남은 집에서 커피를 내리고 컴퓨터에 앉아 코딩을 시작하죠. 그리고 평온하고 긴 점심시간을 흥뻑 즐깁니다. 사무실에서 느낄 수 없던 작은 행복이죠."
- ㈜티몬 개발자 L사원

"선택근무제 도입 후 금요일 3시 55분에 '오늘은 4시 퇴근입니다. 정리하시고 퇴근준비 하시기 바랍니다.'라는 방송이 나옵니다. 처음엔 '진짜 가도 되나?' 하는 표정으로 눈치 보면서 일어나질 못했죠. 하지만 요즘은 어쩌다 방송이 안 나가도 다들 알아서 '칼퇴근'합니다."
- ㈜티디엘 부속실 H차장

유연근무제 우수사례집

잘 나가는 기업, 비법은 유연근무제!



유연근무제로 경쟁력과 인재 확보에 성공한 기업들!
도입부터 안착까지 생생한 현장이야기를 만나봅니다

유연근무제 우수사례집

잘 나가는
기업,
비법은
유연근무제!

Contents

유연근무제란? _ 4

유연근무제, 어떤 장점이 있을까요? _ 5



제조업

유한킴벌리(주)	업무생산성 높이는 조직문화에서 유연근무제가 성장한다	10
프렉스에어코리아(주)	제도 참여율 높이니 경쟁력도 커졌다	18
메디포스트(주)	여성 인재들의 경력단절 문제, 유연근무제가 답이다	26
(주)피에스씨	근무시차에 따른 업무공백, '직무다기능제'로 해결	34
(주)엘앤에프	제조업의 높은 피로도와 불량률, 유연근무제로 잡았다	42
서울식품공업(주)	유연근무제 시행 후 이직률 제로(ZERO) 기업이 되었습니다	50
(주)포롤텍	유연근무제 실시로 제조업의 근로환경 확 바꿨죠	54
케이앤제이전자(주)	'타인의 시간'을 존중하는 기업문화, 유연근무제로 만들어갑니다	58

도소매업

(주)티몬	기업과 근로자의 동반성장 해법, 유연근무제에서 찾다	68
(주)CJ ENM	유연근무제를 문화로, 인식의 변화로 완성하다	76
롯데쇼핑(주) e커머스	전 직원 유연근무제 활용으로 모두가 행복한 일터 만들기	84
(주)지비스타일	선택근무제로 직원 행복, 기업 경쟁력 일거양득	90
(주)엔에스쇼핑	유연근무제와 근무혁신으로 업무효율, 직무만족도 높였다	94

SW 개발/디자인

(주)이우소프트	이직률 낮추고 통근길 웃음 되찾아 준 유연근무제	100
(주)에이스프로젝트	'일하기 좋은 회사 1위'의 자부심, 유연근무제로 쑥쑥	108
(주)티디엘	조기퇴근으로 얻은 '2시간의 행복', 직원과 기업 함께 웃었다	116
(주)휴넷	유연근무제와 무제한 자율휴가제로 최고의 '워라벨' 완성	120
(주)가비아	일과 생활의 균형, 시차출퇴근제로 찾아갑니다	124

기타 업종

금호고속(주)	일상의 삶 찾은 직원과 생산성 높아진 기업의 상생	130
(주)이디엠에듀케이션	유연근무제는 기업과 인재가 함께 성장하는 첫걸음	138
(주)사이버로지텍	시(時)테크의 달인으로 만드는 유연근무제	146
(주)동성모터스	'동성동락(同成同樂)'의 꿈이 실현되고 있습니다	152

공공기관

한전KDN(주)	사육의 지방이전 문제, 유연근무제로 해결의 실마리 찾다	158
한국동서발전(주)	자체적으로 만든 선택근무제로 활용률 84%까지 상승	168
한국방송통신전파진흥원	출근하고 싶은 회사, 신나는 일터 유연근무제와 함께!	176
은평구시설관리공단	행복 공기업 1등 공신, 유연근무제	182
한국우편사업진흥원	유연근무제 덕분에 일할 때는 집중하고 쉴 때 제대로 쉽니다	186



하루투 워라벨! 열심히 일하고 잘 쉬는 법 _ 191

일·생활 균형 지원제도 _ 211

유연근무제란?

근로자의 일하는 시간이나 장소를 선택·조정하여 일과 생활을 조화롭게 하고, 기업의 인력활용 효율성을 높일 수 있는 제도입니다.



유연근무제 유형

 <p>24h 시차 출퇴근제</p>	<p>기존의 소정근로시간을 준수하면서 출퇴근시간을 조정하는 제도</p>
 <p>14 선택 근무제</p>	<p>1개월 이내의 정산기간을 평균하여 1주 평균 근로시간이 주 40시간을 초과하지 않는 범위에서 1주 또는 1일 근무시간을 자유롭게 조정하는 제도</p>
 <p>재택 근무제</p>	<p>근로자가 정보통신기기 등을 활용하여 주거지에 업무공간을 마련하여 근무하는 제도</p>
 <p>원격 근무제</p>	<p>주거지, 출장지 등과 인접한 원격근무용 사무실에서 근무하거나 사무실이 아닌 장소에서 모바일 기기를 이용하여 근무하는 제도</p>
 <p>전일제 시간선택제 전환형 시간선택제</p>	<p>근로자의 필요에 따라 전일제에서 시간선택제로 전환(근로시간 단축)하여 근무하는 제도</p>

유연근무제, 어떤 장점이 있을까요?



◆ 기업 경쟁력 강화

시간과 공간에 제약이 없는 유연한 근무로 업무효율과 생산성 향상을 통해 기업 경쟁력을 높일 수 있습니다.

◆ 우수인재 확보

젊은 인재들은 업무에 대한 자기주도성, 일·생활 균형 등에서 몰입과 충성도를 느낍니다. 유연근무제는 그 자체만으로도 중요한 유인요소가 됩니다.

◆ 숙련인력 이직 방지

임신·출산·육아에 필요한 시간적 여유를 마련해주므로 숙련된 여성인력의 이직을 막을 수 있습니다.

◆ 직무몰입도 상승

업무 편의성을 높이고 피로도를 감소시키므로 직무만족도 및 몰입도 증대에도 효과적입니다.

◆ 조직문화 개선

업무집중도를 높이고, 불필요한 야근을 줄일 수 있어 조직문화 개선에도 도움이 됩니다.

◆ 사무실 등 관리비용 절감

스마트오피스와 스마트워크센터 구축, 원격·재택근무제 실시로 사무실 등 공간 관리 비용을 절감할 수 있습니다.

기업의 성장동력은 '인재'입니다. 인재를 확보하기 위해서는
직원들이 업무에 몰입할 수 있는 환경을 만들어야 합니다.

경쟁력과 인재 확보를 위해 유연근무제를 도입한 기업들의
생생한 현장이야기, 지금 만나보세요!





제조업

유한킴벌리(주)
프렉스에어코리아(주)
메디포스트(주)
(주)피에스씨
(주)엘앤에프
서울식품공업(주)
(주)포롤텍
케이앤제이전자(주)


유한김벌리(주)

업종	제조업
주요사업	위생용품, 건강용품, 지류제조 등
설립연도	1970년
대표자	최규복
근로자 수	1,577명(여성 281명)
소재지	서울 강남구 테헤란로 504
활용현황	시차출퇴근제 149명 재택근무제 19명 원격근무제 106명

업무생산성 높이는 조직문화에서 유연근무제가 성장한다

1970년 제약회사 유한양행(株)이 미국의 김벌리 클라크와 합작투자로 설립했다. 1994년 유연근무제 도입과 스마트워크 시스템 정착 등을 통해 24년 동안 일·생활 균형 대표 기업으로 자리를 지켜왔다. 본사 근로자 기준 52%가 유연근무제에 참여 중이며, 근로자의 직무만족도와 조직충성도 조사에서 해마다 김벌리 클라크 본사 및 글로벌 상위 기업들을 뛰어넘는 수치를 유지하고 있다. 고용노동부의 '일·생활 균형 캠페인' 참여기업이며, 일하기 좋은 기업, 노사문화우수기업 대상을 수상했다.

유한킴벌리㈜의 유연근무제 한마디

“조직문화의 변화 없이는 성공할 수 없습니다.”



익숙하지 않은 것은 불편합니다. 아무리 의미가 좋은 제도를 도입해도 불편하면 배척하게 됩니다. 유연근무제가 조직문화의 개선 없이 성공할 수 없는 이유죠. 유한킴벌리(주)가 24년 전 유연근무제를 앞장서서 도입할 수 있었던 배경은 '조직원 스스로 성과를 책임지는 조직문화'에 대한 자신감이 컸습니다. 조직원 스스로 직무를 명확하게 인지하고, 목표를 설정하고 수행하는 조직문화가 단단하게 구축되어 있다면, 근무형태와 공간은 중요하지 않습니다. 심지어 근무시간을 크게 줄여도 분명한 성과를 거둘 수 있어요. 하지만 아무리 좋은 제도와 시스템도 시간이 흐르면 낡기 마련이죠. 따라서 지속적인 업무프로세스의 개선을 통해 좋은 제도가 더욱 성숙하고 발전할 수 있도록 지원해야 합니다. 이것이 기업이 해야 할 일입니다.

유연근무제 도입 24년, 자율적 조직문화가 힘

유한킴벌리(주)의 기업문화는 매우 유명하다. 1990년대 초반 일찌감치 근무혁신을 단행했고, 지금은 조직문화의 모델이 되었다. 유한킴벌리(주)의 조직문화를 배우기 위해 해마다 공공기관 및 기업, 시민단체에서 500여 명 이상의 방문이 이뤄질 정도다.

24년 전인 1994년, 유한킴벌리(주)가 당시 이름도 낯선 유연근무제를 시행할 수 있었던 배경에는 자율적 조직문화를 추진해온 혁신의 노력이 있었다. 자율적 조직문화의 핵심은 구성원들이 직접 설정한 목표달성을 위해 스스로 움직여 나가는 메커니즘이다. 조직이 치밀하게 설계하고 통제하는 시스템이 아니라, 조직원들이 자발적으로 관리함으로써 성과를 내는 시스템을 조직문화로 정착시키는 과정에서 유한킴벌리(주)는 유연근무제를 도입했다.

유연근무제 활용현황 * 2018년 기준



시차출퇴근제

149명



원격근무제

106명



재택근무제

19명

유한킴벌리(주)의 유연근무제는 범위가 넓고 유형이 다양하다. '시차출퇴근제'는 업무특성 및 부서별 상황을 고려해 오전 7시부터 오전 10시까지 30분 단위로 정할 수 있다. 단, 특별한 사유가 있는 경우 사전 승인을 받아 오후 1시까지 출근시간을 조정할 수 있다. '재택근무제'는 육아 등의 사유로 활용이 가능하다. 현장업무가 많은 영업직 사원을 대상으로는 '원격근무제'를 운영 중이다. 생산직 근로자는 4조 2교대 근무제를 시행하고 있다.

2018년도 유연근무제 참여율은 본사 기준 58%로 무척 높은 편인데, 불과 4년 전인 2014년 참여율 36%에서 22%p나 증가한 수치다. 이는 새로운 제도가 성숙하여 한 기업의 문화로 자리를 잡게 되면 조직 구성원들의 호응도는 더욱 높아진다는 사실을 보여주는 것이다.

유연근무제 참여인원 및 비율

	'14	'15	'16	'17	'18.11
전체 인원(본사)	548명	554명	531명	508명	476명
참여인원 *시차출퇴근제, 원격근무제, 재택근무제	198명	220명	236명	268명	274명
참여비율(본사인원 기준)	36%	40%	44%	53%	58%



변화와 확장을 통해 진화하는 유연근무제

유한킴벌리(주)는 빠르게 변하는 시대의 흐름에 맞춰 유연근무제를 지속적으로 변화시켜왔다. 변화의 방향은 확장과 진화다. 출퇴근시간의 선택범위를 점차 확대해 왔고, 본사 등 사무실까지 출퇴근이 어려울 경우, 죽전, 군포, 대전, 충주, 김천, 대구 등에 개설된 '스마트워크센터'에서 업무를 볼 수도 있다. 근무시간과 공간, 형태의 자율성을 계속 확대하는 과정에서 자연스럽게 오픈 좌석제를 도입했다. 자신의 출근시간에 맞춰 사무실에 도착해, 사무실 내 빈자리에 자유롭게 앉아서 일하는 유연한 근무문화를 만든 것이다.

유한킴벌리(주)는 여기에 만족하지 않고, 2018년 7월 '선택근무제'의 시범 운영에 돌입했다. 이는 현재 운영 중인 유연근무제로는 배려하기 힘든 사각지대를 줄이기 위한 선택이다. 생산계획이나 수요예측 업무는 생산 스케줄에 맞춰 일이 진행되기 때문에 특정 요일에 업무가 가중되는 특징이 있다. 해당 요일이 되면 어쩔 수 없이 연장근로를 해야만 한다. 선택근무제의 도입은 업무가 가중되는 날에는 일을 더 하고, 대신 다른 날에 근무시간을 줄임으로써 '더 오래 일할 수밖에 없는' 문제를 개선하는 게 목표다. 유한킴벌리(주)는 시범 운영을 통해 제도의 보완을 거쳐 더 많은 근로자가 참여할 수 있게 할 계획이다.

시대의 변화는 업무의 변화로 이어지고, 이에 따른 근무형태와 업무프로세스도 함께 변해야 한다. 일례로 과거 대형할인점과 대리점 등이 주요 고객이었던 시장 환경에서는 영업직 근로자에게 현장출퇴근제가 필요했다. 하지만 앞으로 오프라인보다 온라인 시장의 확대가 예상되는 만큼 가까운 미래에 영업직 근로자의 근무형태도 분명 변화가 생길 것이다. 유한킴벌리(주)는 이에 대한 대책도 고민하며 미래를 준비 중이다.



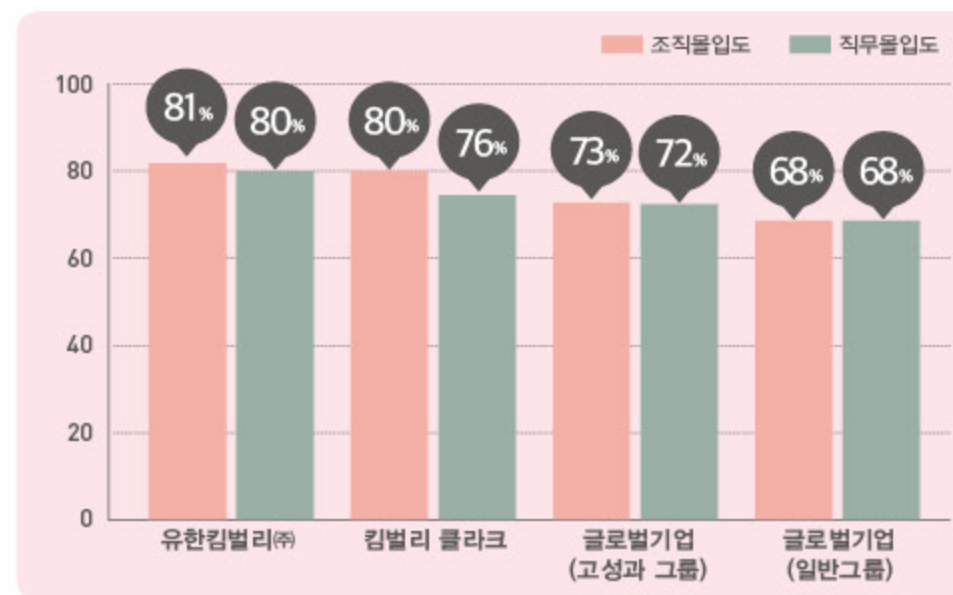
유연하고 스마트한 근무시스템, 조직충성도와 직무몰입도 높인다

좋은 기업문화는 조직구성원의 목소리를 경청하는 것에서 시작된다. 유한킴벌리(주)는 2년마다 미국 킴벌리 클라크사와 함께 조직몰입도(충성도) 및 직무몰입도를 조

사하고 있다. 킴벌리 클라크 본사는 물론이고, 글로벌 기업들의 평균 지수와 비교를 통해 자사 근로자들의 솔직한 생각을 이해하고 경영에 반영한다. 유연근무제와 근무혁신을 통해 추진해온 스마트워크 시스템을 유한킴벌리(주) 근로자들은 어떻게 평가할까? 답은 무척 놀랍다.

해마다 진행된 조사에서 유한킴벌리(주)는 지금까지 줄곧 킴벌리 클라크와 다수의 글로벌 기업보다 높은 수치를 유지하고 있다. 2017년의 경우 유한킴벌리(주)의 조직몰입도는 81%로 킴벌리 클라크 본사의 80%, 글로벌 기업(고성과 그룹) 73%, 글로벌 기업 평균 68%보다 높다. 2010년 스마트워크 시스템 도입 후 조사한 소통(communication) 지수도 도입 전보다 30%나 증가했다. 유한킴벌리(주)의 근로자 평균 근속연수는 19년으로서, 근로자들의 '정년퇴직' 의지가 높은 편으로 조사된다.

조직 및 직무몰입도 비교 *17년 킴벌리 클라크 조사



유연근무제는 업무생산성의 향상 없이는 성공하기 힘들다. 스스로 근무시간을 정하고 정시퇴근을 하라고 해도 업무가 쌓여있다면 퇴근을 할 수가 없다. 정해진 근무시간에 업무를 마칠 수 있는 환경이 조성되어 있지 않다면 유연근무제의 도입 취지는 무색해질 수밖에 없다.

업무생산성은 합리적인 업무프로세스에서 시작된다. 유한킴벌리(주)는 조직구성원들이 주기적으로 업무프로세스를 개선하는 시스템을 갖추고 있다. 아무리 잘 설계된 프로세스도 시간이 지나면 정체되고, 불필요한 업무들이 쌓이기 마련이다. 따라서 팀원과 팀 리더가 함께 자발적으로 업무프로세스를 점검하고, 합의를 통해 쌓인 업무를 털어내는 과정이 반드시 필요하다.

모든 제도는 살아 숨 쉬는 생물과 같아야 한다. 좋은 제도를 도입하는 것만으로는 조직에도, 근로자에게도 도움이 되지 않는다. 유연근무제를 도입한 취지와 다양한 근무혁신을 추진해온 목적을 지키기 위해서는 지속적으로 연구하고 개선하는 과정이 뒷받침되어야 한다. 변화에 대한 빠르고 유연한 대응이야말로 유한킴벌리(주)가 성공적으로 유연근무제를 정착시킬 수 있었던 비결이다.

현장의 목소리

"임신 중에 무리가 왔어요. 다행히 재택근무하면서 건강을 챙길 수 있었어요. 재택 근무 전, 팀원들과 소통이 어렵지 않을까 걱정했는데 기우였어요. 이메일, 사내용 메신저, 화상회의등이 있어서 업무진행에 전혀 문제가 없었습니다." - HR 부문 C님

"육아휴직 후 8시에 출근하고 5시에 퇴근하는 시차출퇴근제를 이용하고 있어요. 아직 손이 많이 가는 아이를 돌볼 시간이 필요했거든요. 시차출퇴근을 한 후로도 업무에는 지장이 없어요. 상대의 근무시간을 배려해 회의시간을 제안해주고, 사전에 회의 어젠다를 공유하면서 효율적으로 회의를 진행하는 등의 조직문화가 있기 때문이죠. 아이에게 엄마로서 많은 것들을 해줄 수 있는 요즘 정말 행복합니다. 이것이 바로 '워라벨'이구나 생생하게 느끼고 있어요." - 지속경영 부문 K님



우리 회사의 워라벨, 근무혁신 팡팡

• 유연한 근무문화

출근하는 대로 개인 노트북과 사무용품을 들고 원하는 자리로 가서 일하는 '변동좌석제'를 운영한다. 직급 구분 없이 좌석을 정하며, 임산부는 책상 높낮이 조절이 가능한 우선석을 이용할 수 있다. 회사가 멀어 출퇴근이 어려우면 본사 외의 지역에 구축된 '스마트워크센터'에서 일할 수 있다.

"변동좌석제 덕분에 업무속도가 빨라졌어요. 의사 결정을 해주시는 임원분들이 가까이 계셔서 수시로 의견을 구할 수 있죠. 특히 제가 인사팀 소속이라 직원들의 다양한 의견들을 업무에 바로 반영하고 있어요. 출근길에 '오늘은 몇자리에 누가 앉을까, 누구와 일하게 될까' 설레는 기분도 듭니다. 매일 아침 새로운 업무를 시작하는 것과 같은 기분은 덩이예요." - 유연한 근무문화(변동좌석제) / 지속경영 부문 K님

• 업무집중도 향상

서로 다른 업무방식을 존중하고, 업무집중도를 높일 수 있도록 사무공간을 구분했다. 공용 업무 공간, 집중근무 공간, 통화전용 공간, 협업 공간 등이 마련돼 있으며, 업무생산성을 높이는 전자결재시스템을 운영한다.

• 스마트한 회의문화

회의는 결과에 대한 목표를 정하고 진행한다. 회의 전 반드시 어젠다 공유를 통해 효율적으로 진행하며, 질질 끄는 회의가 되지 않도록 '타임키퍼(Time Keeper)'를 활용한다.

• 연차 사용 활성화

연간 10일 재충전 휴가일을 지정하고 있으며, 명절 전후와 징검다리 휴일에 연차 사용을 독려한다. 특히 경영진과 리더가 앞장서서 휴가 사용 분위기를 조성한다. 그 결과, 연차 휴가 평균 사용 일수가 2015년 8일에서 2018년에는 15일로 늘어나 3년 만에 약 2배 증가했다.





프렉스에어코리아(주)

- 업종** 산업용 가스 제조업
- 주요사업** 가스 공급 및 관리
- 설립연도** 1975년
- 대표자** 성백석
- 근로자 수** 316명(여성 62명)
- 소재지** 서울 강남구 테헤란로 512 신안빌딩 16층
- 활용현황** 시차출퇴근제 83명

이용은 간편하게, 운영은 유연하게! 제도 참여율 높이니 경쟁력도 커졌다

프렉스에어코리아(주)는 1975년 설립된 산업용 가스 제조기업이다. '세계 최고의 산업용 가스 기업'라는 비전 아래 서울 본사와 용인, 화성, 창원, 여수, 탕정, 현곡, 대산공장 등에서 316명의 근로자가 근무하고 있다. 2010년 시차출퇴근제를 시작으로 유연근무제를 도입했으며 전체 직원 중 26%가 제도를 이용하고 있다. 2011년 고용창출 우수기업으로 대통령상을 받았고, 2016년 청년친화 강소기업 인증(일·생활 균형 BEST 부분), 2016년 여성인재경영대상을 받으며 직원과 회사가 함께 성장하는 기업문화를 만들어가고 있다.



프렉스에어코리아주의 유연근무제 한마디

“직원들의 의견에 귀 기울여야 합니다.”

9시 출근, 저녁 6시 이후 퇴근. 직장인이라면 당연히 여기는 근로문화를 바꾸는 것이 생각만큼 쉽지 않습니다. 시행착오를 줄이고 제도 활용률을 높이기 위해서는 직원들의 다양한 의견들을 귀담아들어야 합니다. 우리 회사는 평균 근속연수가 16년일 정도로 장기근속자가 많아 의견 교환이 비교적 원활한 편이었지만, 그럼에도 예상치 못한 변수들이 있었습니다. 지속적인 소통으로 제도 보완과 개선이 이뤄져야 성공적인 제도 운영이 가능합니다.

시차출퇴근제가 가져온 신선한 변화

“저 퇴근합니다.”

수요일 오후 4시. 몇몇 직원들이 퇴근 인사를 건네며 사무실을 나선다. 프렉스에어코리아(주)의 평일 오후 풍경은 어느 회사와는 조금 다른 모습이다. 하루 8시간, 주 40시간 근무를 준수하면서 출퇴근시간을 조정하는 시차출퇴근제도 덕분이다.

1975년 국내에 설립된 프렉스에어코리아(주)는 미국에 본사를 둔 산업용 가스 제조기업이다. ‘외국계 기업’하면 자연스레 자유롭고 유연한 분위기를 떠올리겠지만, 프렉스에어코리아(주)의 상황은 조금 달랐다. 국내에서 사업을 시작한 지 40년이 넘는 데다 제조업 특성상 다소 경직된 근로문화는 대다수 국내 기업과 크게 다르지 않았다.

더 큰 도약을 위한 혁신이 필요했다. 프렉스에어코리아(주)는 대규모 채용을 통해 성별과 연령의 다양화를 꾀했다. 다양성과 포용성을 중시하는 D&I(Diversity & Inclusion) 경영철학을 실천하는 차원이었다. 실제 남성이 대다수이던 프렉스에어코리아(주)의 여성 직원 비율은 꾸준히 늘었다. 불과 5~6년 전까지 9:1이던 남녀 성비는 2018년 8:2 비율로 상승했다.

인력구성 다양화로 기업성장의 기틀을 마련한 프렉스에어코리아(주)는 2010년 유연근무제를 도입하며 근로문화 혁신에 박차를 가했다. 시차출퇴근제로 근무 유연화를 꾀하는 한편 직원들의 연차 사용을 촉진하는 리프레시제도도 함께 시행했다. 시차출퇴근제 도입 8년 차. 도입 초기 서울 본사에서 시작한 시차출퇴근제는 이제 전 사업장으로 확대돼 전체 직원의 26%가 이용하고 있다.



유연근무제, 제도 운영부터 유연하게

2010년 시행 초기의 유연근무제 모습은 지금과는 사뭇 달랐다. 당시 직원들이 선택할 수 있는 근무시간대는 8시~17시, 9시~18시, 9시 30분~18시 30분 3개에 불과했다. 승인절차도 복잡했다. 이용을 원하는 직원들은 사유를 작성하고 증빙을 첨부해 팀장, 부서장 등 단계별 승인을 거치고, 3개월 단위로 승인과 갱신을 반복해야 했다.

제도 운영부터 유연하게 바꿀 필요가 있었다. 프렉스에어코리아(주)는 시간 선택의 폭이 넓었으면 좋겠다는 직원들의 의견을 받아들여 출퇴근시간 선택의 폭을 확대했다. 덕분에 7시~11시 출근, 16시~20시 퇴근으로 개인 사정에 맞춰 다양한 근무시간 선택이 가능해졌다. 또 3개월 단위의 일괄적인 승인, 갱신 과정을 없애고 원하는 때 언제든지 출퇴근시간 변경을 요청하고, 철회할 수 있게 했다. 복잡했던 승인절차도 간소화하고, 번거로운 사유 설명이나 증빙서류 첨부도 없었다.

절차가 간소해지니 직원들은 보다 편리하게, 당당하게 시차출퇴근제를 이용할 수 있게 됐다. 프렉스에어코리아(주)는 시차출퇴근제를 운영하면서 오전 11시부터 오후 4시까지 전 직원이 업무공유를 하는 집중근무시간으로 정했다. 덕분에 업무집중도는 높아지고 부서 간 커뮤니케이션이 활발해졌다. 긍정적인 반응들도 이어졌다. “혼잡한 출퇴근시간을 피할 수 있어 회사 오는 길이 편해졌다.”, “어린이집에 혼자 남아 엄마, 아빠를 기다리던 아이한테 더는 미안해할 일이 없어졌다.”, “저녁이 있는 삶이 가능해져 취미 활동을 시작했다.” 등의 목소리가 나왔다.

☎ 근무혁신 프로그램 더해지며 시너지 효과 나타나

인재 다양화, 유연근무제 도입 등 프렉스에어코리아(주)가 생산성 향상을 목표로 펼친 다양한 노력들은 실제 성과로 나타나고 있다. 2018년 전 사업장으로 확대 운영된 시차출퇴근제가 대표적이다. 업무능률이 높아지자 프렉스에어코리아(주)의 2018년도 매출액은 2017년 4,400억 원에서 10% 이상 성장한 5,000억 원을 내다보고 있다.

직원들의 퇴근시간이 달라지니 회식문화도 변하고 있다. 늦게까지 술 마시던 회식 대신 연극, 영화 관람 같은 체험형 회식이 늘었고 밤 9시 전에 회식이 마무리되는 분위기다. 점심 회식도 보편화되고 있다. 변화의 바람은 리프레시 데이, 남성의무육아휴직제도(유급), 초등입학자녀 육아휴직제도(유급) 등 프렉스에어코리아(주)의 근무혁신 프로그램과 맞물리며 급물살을 타고 있다.



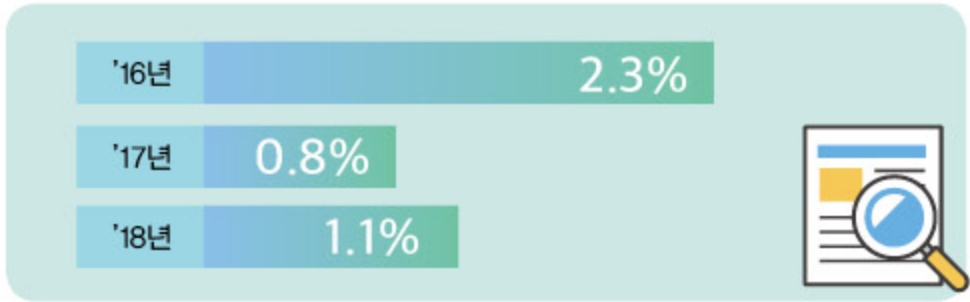
리프레시 데이는 매월 하루 이상을 리프레시 데일로 지정해 직원들이 휴식과 자기계발을 할 수 있도록 연차 사용을 독려하는 제도다. 2017년 남성의무육아휴직제도를 시행해 만 1세 이하의 자녀가 있는 남성 직원은 의무적으로 4주간의 유급휴가를 쓰게 했다. 그밖에 초등입학 자녀를 둔 직원에게 최대 6개월의 유급휴직을 주는 ‘초등입학자녀 육아휴직제도’를 도입해 일·생활 균형을 돕고 있다.

☎ 인재 관리 바탕으로 다져진 기업 경쟁력 강화

2010년 시작한 ‘유연한 근무환경 조성’ 프로젝트는 이제 안정적으로 자리 잡은 모양새다. 9시 출근 18시 퇴근, 야근과 늦은 시간까지 이어지던 회식이 공식처럼 여겨지던 시절은 옛날이야기가 된 지 오래다. 오후 4시를 시작으로 업무를 마친 이들이 하나둘 자리를 뜨면 눈치 주는 이들도 없고 퇴근하는 이들도 당당하게 나간다.

제도가 자리 잡기까지 경영진의 의지가 크게 작용했다. 경영진은 부서장들에게 유연한 근로문화와 관련한 회사의 방향성을 지속적으로 주시시켰고, 이를 바탕으로 부서장들은 직원들의 시차출퇴근제도, 리프레시 데이 사용을 권장했다. 업무효율을 높일 수 있도록 시스템을 개발하고 업무프로세스를 개선하는 등의 노력도 동시에 진행됐다. 종이문서로 이루어지던 많은 업무들이 전산화되면서 업무효율이 높아졌다. 여기에 여러 제도를 함께 시행한 것이 시너지 효과를 냈다. 경영진의 이 같은 노력 속에서 프렉스에어코리아(주)는 이직률이 줄어드는 성과도 얻었다. 2016년의 경우 2.3%였던 이직률이 2018년에는 1.1%로 감소했다.

유연근무제 시행 후 이직률 추이



프렉스에어코리아(주) 관계자는 “변화는 제도 하나로만 만들어지지 않는다.”고 강조했다. 그는 “시차출퇴근제 하나만 시행했다면 회사가 말하는 ‘유연한 근무환경’이 직원들에게 와 닿지 않았을 것이다. 다른 제도들이 함께 운영되며 일하는 분위기 자체가 바뀌었다.”고 밝혔다.

지난해 남성의무육아휴직제도를 도입했을 때의 일이다. “그게 가능하냐?”는 의구심과 함께 “남은 직원들의 업무부담으로 이어지는 것 아니냐?”, “장기간 자리를 비우는 육아휴직자를 대신할 대체 근무자가 필요하지 않느냐?” 등의 의견들이 나왔다. 눈치 보느라 육아휴직제도를 신청하지 못하는 경우에 대비해 경영진은 제도이용의 ‘의무화’를 제안했다. 육아휴직 기간에 기존 급여를 100% 지급하는 유급휴직 조건도 더했다. 2018년에 50여 명을 신규채용하며 직원들의 업무과중에 대비했다. 덕분에 2018년 11월 기준, 대상자의 94%가 남성육아휴직제도의 혜택을 누릴 수 있었다.

프렉스에어코리아(주)의 근무혁신은 지금도 진행형이다. 시차출퇴근제가 직원들의 유연한 시간 활용을 유도한 것처럼 재택근무제를 도입해 장소의 구애를 받지 않는 업무환경을 만들 계획이다. 이를 위해 프렉스에어코리아(주)는 2018년 재택근무제를 시범 운영하며 보완 및 개선사항을 체크하고 있다. 재택근무제까지 안정적으로 자리를 잡는다면 ‘인적자원 관리를 통한 회사의 경쟁력 강화’라는 장기적 목표도 이룰 수 있다고 프렉스에어코리아(주) 측은 덧붙였다.

현장의 목소리

“경기도에서 서울까지 매일 출퇴근하는 데만 하루 3시간 이상이 소요 됐어요. 먼 길을 오다 보면, 업무시작 전에 이미 파김치가 되었죠. 그런데 시차출퇴근제를 이용해 8시 출근, 5시 퇴근으로 바꾼 후 부터 제 출퇴근 모습이 달라졌습니다. 이른 새벽, 한산한 지하철에 편히 앉아 음악을 듣고, 인터넷 강의를 보기도 하죠. 마음의 여유가 생겼고, 삶의 질도 높아졌습니다.”
- 전산부K차장



우리 회사의 워라벨, 근무혁신 팡팡

● 리프레시 데이

2010년부터 시행 중이며 매월 하루 이상을 리프레시 데일로 지정해 직원들이 휴식과 자기계발을 할 수 있도록 독려한다. 설, 추석 연휴와 샌드위치 휴일 등에 연차를 더해 일주일 이상 장기 휴가를 다녀오는 직원도 많다.

● 초등입학자녀 육아휴직제도(유급)

초등학교에 입학하는 자녀를 둔 직원을 위한 제도다. 제도 활용을 신청하면 최대 6개월의 유급 육아휴직을 사용할 수 있다.

● 남성의무육아휴직제도(유급)

만 1세 이하의 자녀가 있는 남성 직원은 4주간 육아휴직을 의무적으로 사용해야 한다. 눈치 보며 제도를 이용하지 못하는 직원들을 고려해 의무 사용으로 당당하게 휴직을 쓸 수 있게 했다.

“휴직하는 여직원들은 잘 쉬다 오는 거라고만 생각했는데 육아가 보통 힘든 일이 아니었어요. 출산으로 회사했던 아내에게 다시 취업할 기회가 생겨 제가 휴직해서 육아를 맡았죠. 아이를 먹이고, 입히고, 재우며 휴직기간을 보내고 나니 아이를 키우는 동료가 달리 보였습니다. 누군가 육아휴직을 하면 분명 불편한 점들이 생기죠. 하지만 누구나 한 번쯤 거칠 수 있는 일이고 그럴 때마다 좀 더 너그러운 마음으로 서로 협조하면 좋겠다고 생각했습니다.”

- 남성의무육아휴직제도 사용 / 경영분석부 K대리





MEDIPOST



메디포스트(주)

- 업종 생물학적 제제 제조업
- 주요사업 줄기세포치료제 연구개발 및 판매, 제대혈 보관 등
- 설립연도 2000년
- 대표자 양윤선
- 근로자 수 233명(여성 144명)
- 소재지 경기 성남시 분당구 대왕판교로644번길 21
- 활용현황 시차출퇴근제 82명
선택근무제 6명

여성 인재들의 경력단절 문제, 유연근무제가 답이다

메디포스트(주)는 제대혈 줄기세포를 이용한 난치병 치료제 연구를 하는 생명공학 전문 기업이다. 세계 최초로 동종 줄기세포를 이용한 퇴행성 관절염 치료제를 개발했고 국내 최대 규모의 제대혈 은행을 보유하고 있다. 여성 CEO를 수장으로, '생명의 가치가 최우선'이라는 이념 아래 수평적이고 선진적인 근로환경 조성에 힘써왔다. 한정 직군에 도입한 시차출퇴근제를 시범 운영 4년 만인 2016년 전사적으로 확대, 유연한 조직문화 만들기에 앞장서며 여성고용 우수기업, 가족친화인증기업 등으로 선정되었다.

메디포스트(주)의 유연근무제 한마디



“기업 대표의 강력한 추진력이 가장 중요합니다.”

기획과 운영을 하는 부서에서 아무리 좋은 제도를 만들어도 기업 대표의 의지와 노력이 없다면 일회성 이벤트로 그칠 겁니다. 그런 일이 반복되면 새로운 제도가 도입된다 하더라도 직원들이 큰 기대를 하지 않겠지요. 유연근무제가 직원들에게 환영받으며 성공적으로 정착하려면 기업 대표의 적극적인 의지와 불도저 같은 강력한 추진력과 리더십이 필요합니다.

여성 대표가 이끄는 자타공인 여성친화기업

메디포스트(주)는 ‘여성이 일하기 좋은 기업’으로 꼽힌다. 우선 대표이사부터가 여성이고 여성임원 비율은 40%에 달한다. 전체 근로자 233명 가운데 여성 직원이 144명으로 60%에 이르다 보니, 여성이라 차별을 받기는커녕 오히려 여러 혜택과 편의가 보장된 환경을 갖추고 있다. 더욱이 메디포스트(주)의 주력사업은 줄기세포 연구·개발이다. ‘생명’을 직접 접하고 다루고 있는 데다 임산부와의 밀접한 관계가 있는 일기에 여성에 대한 인식과 공감대가 높을 수밖에 없다.

출산과 육아 때문에 유능한 여성인재들이 회사를 포기하고 경력이 단절되는 것은 기업에도 엄청난 손해가 아닐 수 없다. 양윤선 대표는 결혼과 출산, 육아로 인해 경력이 단절되는 일은 단순한 여성문제가 아닌 ‘사회문제’라고 말한다. 설립 초기부터 직원들이 눈치 보지 않고 육아휴직이나 출산휴가를 쓸 수 있는 분위기를 조성하도록 임원진에 권고했고, 인사고과나 승진 등 회사 생활에서도 그 어떤 불이익을 받지 않도록 신경을 썼다. 이처럼 근무환경 개선에 각별한 관심을 둔 수장의 지휘 아래 메디포스트(주)는 지난 2011년부터 유연근무제를 도입했다.



2011년, 한발 앞서 도입한 시차출퇴근제

처음에는 약 40명에 이르는 연구·개발 직군에 시차출퇴근제가 도입됐다. 개인의 업무상황과 성향에 따라 근무시간을 8시~17시, 9시~18시, 10시~19시 중 선택할 수 있게 한 것이다. 직군을 한정해서 시범 운영한 것은 안정적인 제도 운용을 위한 신중한 선택이었다. 전체 직원의 약 10%는 외근이 많은 영업직이고 사무직 중 잦은 협업이 필요한 직무가 있어 제도를 선불리 회사 전체로 도입할 될 경우 부작용이 우려됐다. 반면 연구·개발 직군은 다른 직무에 비해 협업보다는 개별 프로젝트로 진행되는 일이 많아 제도 도입에 큰 어려움 없을 것으로 예상했다.

역시나 시차출퇴근제가 시작되자 ‘협업’ 과정에서 크고 작은 문제들이 불거졌다. 아무리 개인 프로젝트가 많은 연구·개발 직군이라도 대화나 회의 등 구성원들과 얼굴을 맞대고 일해야 하는 경우가 있기 마련인데, 시차출퇴근제로 인해 각자의 업무시간과 진행 속도가 달라지니 그 사이에서 접점을 찾고 조율하기가 쉽지 않았다.

여러 시행착오를 겪으며 직원들은 자신의 일정을 사전에 협의하고 공유했다. 회의 일정은 겹치는 근무시간을 파악해서 결정했다. 생소한 제도에 적용하기 위한 적극적인 노력이 이어지면서 초반에 일어났던 문제들은 점차 줄어들었다. 이후 직원들

은 시차출퇴근제의 효과를 실감하기 시작했다. 출퇴근시간을 조절하니 교통 체증을 피할 수 있고, 각자의 성향에 맞춰 업무시간과 개인시간을 조절할 수 있게 되면서 일과 생활의 균형을 유지할 수 있게 된 것이다.

연구·개발 직군에 한정적으로 시차출퇴근제가 운용되는 동안에도 근무혁신의 바람은 계속해서 불었다. 연차와 휴가, 휴직 등을 눈치 보지 않고 쓸 수 있는 분위기를 만들었고 헬스장과 필라테스 룸, 수면실, 수유실 등을 마련해 직원들이 툼툼이 체력을 관리하며 쉴 수 있는 자유로운 조직문화가 형성되어 갔다.

유연근무제 확대로 일·생활 균형 실천 기업으로 우뚝

이런 노력의 결과로 메디포스트(주)는 2015년 고용노동부 경기지청 주관 '일가(家)양득 실천 우수기업' 시상식에서 최우수상을 받았고 2016년에는 경기도 주관 '여성고용 우수기업'에 선정되며 '워라벨이 좋은 회사', '오래 다니고 싶은 회사'로 이름이 알려지게 되었다. 그리고 2016년 하반기에 유연근무제를 확대 도입하면서 직원들의 워라벨(Work-Life Balance) 만족 지수는 더욱 높아졌다.

메디포스트(주)는 연구·개발 직군에서 성공적으로 활용되고 있던 시차출퇴근제를 전사적으로 확대했다. 4년이라는 기간 동안 시범 운영했던 경험을 바탕으로 제도의 보완책도 함께 마련했다. 시차출퇴근제 도입 초기에 발생했던 문제점이 협업 시 구성원들 간에 업무시간을 맞출 때 일어났다는 점을 감안, 시간조율을 효율적으로 할 수 있도록 개인 업무시간을 줄이기로 하고 그 방안으로 '집중근무제'와 '111회의 제도'를 시행했다.

'집중근무제'는 오전 10시 30분에서 11시 30분까지는 사적인 대화나 전화 통화, 회의 등을 하지 않고 오직 업무에만 집중하는 것을 말한다. '111회의 제도'는 '회의 한 시간 전에 자료 공유, 한 시간 이내 회의 완료, 회의가 끝난 뒤 한 시간 안에 결과를 공유하자'는 사내 캠페인으로 시작하여 활성화된 제도다. 불필요한 시간을 최대한 줄여 협업이 가능한 여유시간을 확보하는 것이 목적이다. 실제로 60분 이상이던 평균 회의시간이 40분으로 줄고 개인업무 처리 속도도 빨라지는 등 적지 않은 효과가 있었다.

평균 회의시간



시차출퇴근제 성공에 힘입어 선택근무제 전격 도입

다른 근무혁신 제도들을 보완하며 더욱 탄탄해진 시차출퇴근제의 확대와 함께 새롭게 도입된 제도가 있었다. 바로 '선택근무제'다. 법정 근로시간인 주 40시간을 준수하는 범위 내에서, 1일 근로시간을 6시간에서 10시간 사이로 유연하게 조정하는 제도다.

현실적인 제도가 마련되고 전 직원을 대상으로 세 차례 이상의 설명회를 열었다. 직원들에게 제도의 내용과 시행 취지를 전달하고 적극적인 참여를 독려했다. 연구·개발 직군에서 시차출퇴근제가 수년간 성공적으로 시행되는 모습을 직접 목격해 온 직원들은 회사의 유연근무제 확대 소식에 반색했다.

현재 메디포스트(주)에서는 82명의 직원이 시차출퇴근제를, 6명의 직원이 선택근무제를 활용하고 있다. 제도 이용 경험이 있는 직원이든 그렇지 않은 직원이든 유연근무



제로 인한 생활의 만족도가 생산성 향상으로 이어지고 있다는 생각은 거의 비슷하다. 2016년, 287억 원이었던 매출액이 유연근무제 도입 이후인 2017년에는 422억 원으로 쉼쉼 뛰었고, 최근 조사한 근무환경 만족도는 전 항목에서 높은 점수를 나타냈다.

메디포스트(주)는 시차출퇴근제의 출퇴근시간 범위를 점진적으로 넓히고, 영업 직군에는 '원격근무제'를 도입하는 등 다양한 유연근무제 확대방안을 검토 중이다. 워라벨 대표 기업의 이미지를 한층 공고히 한 메디포스트(주)의 혁신적인 행보를 기대해 본다.

현장의 목소리

"6시에 퇴근할 때는 교통체증으로 항상 출퇴근시간이 길어졌습니다. 그 스트레스와 체력 소모가 업무에 영향을 미칠 정도였고 집에 가면 심신이 지쳐 아무것도 할 수가 없었습니다. 지금은 8시에 출근해 오후 5시에 퇴근하는 시차출퇴근제를 사용하고 있는데 한가한 출근길과 '저녁이 있는 삶'을 누리게 되면서 여유가 넘치는 일상을 가지게 되었습니다." - 연구부차장

"워킹맘으로 일하다 보면 아이 때문에 업무 스케줄을 조정해야 할 때가 있어요. 하루, 이틀 이라면 양해를 구할 수 있겠지만, 아이가 초등학교에 입학하게 되면서 난감해지기 시작했어요. 특히 방학 때가 제일 심했어요. 아이의 식사를 챙겨주고 돌봐줄 사람을 구하는 게 쉽지 않았거든요. 그래서 방학기간 동안 선택근무제를 이용해서 업무시간을 조정했어요. 직원들을 배려해 주는 회사에 항상 고마운 마음입니다." - 화장품마케팅부 H부서장



우리 회사의 워라벨, 근무혁신 팡팡

• 장기근속 안식휴가

5년 근속 시 1주일 유급휴가와 금 5돈, 10년 근속 시 2개월 유급 휴가와 금 10돈을 지급한다. 연평균 10명이 안식휴가를 활용하고 있다.

"육아와 가사, 그리고 일을 병행하면서 정말 앞만 보고 달려왔어요. 그런데 10년 정도 되니까 육체적·정신적으로 한계가 오더라고요. 그래서 10년 장기근속자가 쓸 수 있는 두 달간의 안식휴가를 사용했어요. 소홀했던 육아와 가정을 돌볼 수 있었고 저 자신을 위해 2주간의 유럽여행도 다녀왔어요. 안식휴가 동안 지나온 길을 돌아보고 마음의 여유를 찾는 시간을 가졌습니다."

- 장기근속 안식휴가 사용 / 검사 불출팀 K팀장

• 1인당 170만원의 자기개발 지원금

1인당 연간 170만원의 현금이 입금된 카드를 지급 받는다. 카드의료비, 자기개발비, 문화체험비, 유아교육비 등 다양한 용도로 사용되며 직원들의 만족도가 가장 높은 제도다.





(주)피에스씨

업종	제조업
주요사업	철강분쇄물 제조
설립연도	1995년
대표자	윤중계
근로자 수	335명(여성 1명)
소재지	경북 포항시 남구 철강로 362
활용현황	시차출퇴근제 27명

근무시차에 따른 업무공백, '직무다기능제'로 해결

철강 도시 포항에 위치한 (주)피에스씨는 철강분쇄물 제조회사다. 대한민국 대표 철강 기업 포스코의 협력기업으로서 23년의 역사를 이어오고 있다. 2017년 시차출퇴근제를 도입하고, 동시에 근무시스템의 혁신도 함께 진행 중이다. 24시간 가동되는 제조 현장의 특성을 고려해 교대근무를 하지 않는 상주직원을 대상으로 유연근무제를 우선적으로 시행하고 있으며, 적용대상자의 53%가 참여하고 있다. 높은 장기근속률과 연 10명 이하의 퇴사 인원수가 말해주듯 (주)피에스씨의 유연근무제와 근무혁신은 성공적으로 자리 잡았다.

(주)피에스씨의 유연근무제 한 마디



“경영진의 솔선수범이 1등 공신입니다.”

유연근무제 시행을 앞두고 '과연 잘 될까?' 걱정이 되었습니다. 그래서 경영진과 부서장들이 시뮬레이션을 해보기로 했죠. 그런데 모두 퇴근시간이 되어도 미적거리며 일어나질 않는 겁니다. 정시 퇴근도 익숙하지 않은데, 일찍 퇴근하려니 어색했던 거죠. 그래서 결정을 했어요. 첫째, 임원과 부서장들이 먼저 유연근무제를 신청하고 둘째, 임원들이 정시퇴근하면서 부서장들을 데리고 나가기로 했습니다. 유연근무제 도입 첫날부터 간부들이 먼저 퇴근을 해 버리니까 직원들이 눈치를 볼 필요가 없잖아요. 유연근무제가 빠르게 정착하는 게 눈에 보이더군요.

유연근무제의 본질, '일·생활 균형의 시너지 효과로 기업 성장'

(주)피에스씨 본사 사무실은 매일 오후 5시 30분이면 근로자의 약 50%가 퇴근을 한다. 머뭇거리며 눈치를 보는 사람은 아무도 없다. 2017년 7월 유연근무제 도입 후 본사 및 현장에서 근무하는 상주 근로자(교대근무를 하지 않는 근로자)들은 8시 30분 ~ 17시 30분, 9시 ~ 18시 두 개의 타임을 선택하는 시차출퇴근제를 활용하고 있다.

(주)피에스씨의 유연근무제 도입은 워라밸(Work-Life Balance)에 대한 근로자들의 관심에 대한 경영진의 적극적인 호응이라고 할 수 있다. 수십 년 근무해 온 장기근속자가 많은 (주)피에스씨의 근로자들은 자기계발에 대한 욕구가 크고, 특히 젊은 근로자들을 중심으로 육아에 대한 관심이 무척 높다. 그렇다고 여성 근로자가 많은 것도 아니다. (주)피에스씨의 전체 직원 335명 중 여성 근로자는 단 1명뿐이다.

(주)피에스씨는 유연근무제를 계기로 기업문화의 변화를 꾀했다. 사내 소식지를 통해 유연근무제를 홍보하고, 도입 전 사규와 취업규칙을 정비했다. 두세 달 준비과정 속에서 근로자 대표 및 노조위원장과 서면합의도 이뤄졌다.

유연근무제를 시행한 지 1년이 지난 현재, 회사는 큰 변화를 경험하고 있다. 대기업 포스코의 협력기업으로서 매출의 증감 폭이 크지 않은 회사의 특성상 당장 생산성과 연결해서 성과를 측정하긴 어렵다. 하지만 일·생활 균형, 자기계발을 위한 시간 투자가 가능해진 직원들은 업무를 할 때도 더없이 활기찬 모습을 보이고 있다. 직원들의 업무만족도와 애사심도 크게 높아졌다. (주)피에스씨는 이런 변화들이 장기적으로는 생산성으로도 나타날 것을 확신하고 있다.



시차근무로 생긴 업무공백, '직무다기능제'로 막고 호봉으로 보답

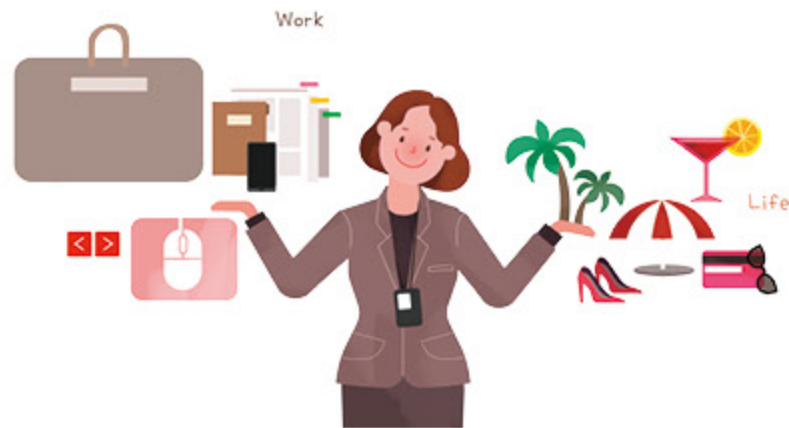
(주)피에스씨가 유연근무제 도입을 결정한 후 가장 고민했던 부분은 적용대상과 업무공백이다. 직원 대다수가 4조 2교대 근무를 통해 공장을 24시간 가동하는 회사의 특성상 유연근무제의 전면적인 도입은 무리였다. 그렇다고 제도 도입을 미룰 수는 없었다. 결국 본사와 현장의 상주 근로자 40여 명을 대상으로 먼저 시행하기로 했다. 물론 연구를 통해 향후 전 근로자가 말 그대로 더 '유연하게' 근무할 수 있도록 한다는 원칙도 세웠다.

제품을 생산하는 현장은 업무공백이 있으면 안 되는 직무가 있다. (주)피에스씨는 유연근무제를 할 경우 어쩔 수 없는 근무시차가 발생할 것으로 판단하고 공백에 대비하기 위해 '직무다기능제'를 마련했다. '직무다기능제'란, 근로자들이 자신이 맡은 직무 외 다른 직무도 함께 수행할 수 있도록 함으로써 업무공백을 최소화하는 제도다. 예를 들어 현장의 크레인 담당 근로자가 일찍 퇴근한 후 급한 상황이 생기면, 크레인 운전 자격증을 가진 다른 근로자가 공백 동안만 대신 일을 수행해주는 것이다.

하지만 맡은 직무 외 다른 직무까지 겸하려면 교육이 필요하고, 자칫 근로자들의 부담과 불만으로 이어질 수도 있다. 이의 해결책으로 (주)피에스씨는 타 직무 관련 자격증 등 자격을 갖추는 경우 이를 호봉 승급에 반영해서 보상받을 수 있도록 했다. 근로자들의 반응은 매우 긍정적이다. 직무다기능제를 통해 회사는 손실을 예방하고, 근로자는 원하는 직무로 이동할 기회가 더 넓어졌기 때문이다.

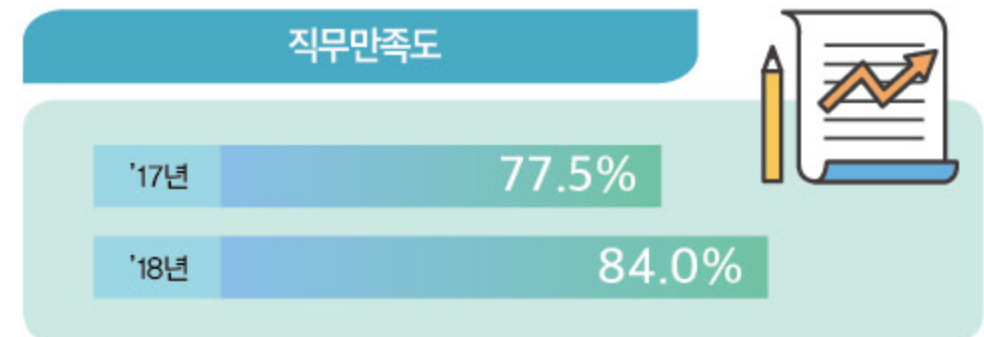
유연근무제와 근무혁신으로 눈치 보지 않는 직장문화 정착

유연근무제는 단순히 근무시간을 조정하는 것이 아니다. 정해진 시간만큼 일하고 퇴근할 수 있는 근무시스템의 변화가 함께 이루어져야만 '일과 생활의 균형'이라는 본질을 지킬 수 있다. (주)피에스씨는 유연근무제를 도입한 2017년, 근무혁신을 위한 다양한 제도를 함께 도입하고 적극적으로 시행해 나갔다.



서로 다른 근무시간을 고려해 회의, 업무요청, 면담 등 부서 간 협업이 필요한 업무를 집중적으로 하는 협업시간제를 운영했다. 퇴근 후 이메일이나 SNS 업무지시 금지, 정례회의 횟수와 시간 줄이기, 술 중심 회식문화 바꾸기 등 근무혁신을 추진했다. 회사의 의지만큼 근로자들의 호응도 무척 좋은 편이다.

유연근무제가 순조롭게 안착하면서 (주)피에스씨는 긍정적인 성과를 얻었다. 우선 1인당 월평균 연장근로시간이 2017년 3.85시간에서 2018년 2.85시간으로 줄었다. 이직률도 감소했다. 유연근무제 도입 후 2017년 1.16%였던 이직률이 2018년에는 0.6%로 떨어졌다. 2017년 77.5%였던 직무만족도도 2018년에는 84%로 상승했다. 근로자 삶의 질이 향상되면 근로자 개인의 직무능력도 커진다는 경영철학 아래 (주)피에스씨는 유연근무제와 근무혁신의 확대에 더욱 힘을 기울여나갈 계획이다.



현장의 목소리

“퇴근하면 자기계발이나 운동을 하고 싶었는데 이래저래 시간이 늦어져서 집으로 발걸음을 돌리는 게 한두 번이 아니었어요. 하지만 유연근무제를 활용하면서 좋아하는 취미생활도 하고 놀 따고 싶었던 요리 자격증 공부도 시작하게 되었어요. 직장에서도 집중력 있게 일하니깐 시간 외 업무를 하는 날과 하지 않는 날의 업무량이 비슷하게 나오더라고요. 근무만족도가 예전보다 많이 높아진 걸 느껴요.”
- 회계팀 C사원

“직장생활 하면서 미래에 대한 계획을 세우고 싶었어요. 제가 맡은 인사·노무 분야에서 전문가가 되고 싶은 욕심이 있거든요. 하지만 현실적으로 어려움이 컸죠. 야근하고 허겁지겁 집에 귀가하기 바빴으니까요. 지난해 시차출퇴근제를 신청해서 퇴근시간을 앞당겼어요. 그랬더니 노무사 자격시험 준비가 훨씬 편안해졌어요. 당장 직무에 도움이 되는 관련 법과 제도에 대해서도 공부하고 있고요. 회사에 대한 자부심이 커지면서 직장생활이 더 즐겁습니다.”
- 노무팀 P대리



우리 회사의 워라벨, 근무혁신 팡팡

• 오래 알하지 않기

정시퇴근은 물론, 집중 근무시간을 정하도록 독려한다. 퇴근 후 이메일을 보내거나, 특히 SNS 업무지시를 금지하고 있다.

“예전에 2~3일에 한 번씩 연장근무를 했었는데, 제도 도입 후 지금까지 단 한 번도 연장근무를 하지 않았습니다. 업무가 줄어서가 아니라 업무에 집중할 수 있는 시스템이 있었기에 가능했던 것 같아요. 일찍 퇴근해서 독박육아에 시달리는 아내와 함께 아이를 돌보면서 미안한 마음도 덜고, 그러다 보니 일에 더 집중할 수 있게 되었죠. 생산품질에 대한 자신감도 높아지고, 회사를 사랑하는 마음도 커졌습니다.”
- 연구 2팀 C사원

• 똑똑하게 일하기

유연근무제와 함께, 서로 다른 근무시간으로 인한 협업의 불편함을 해소하기 위해 매일 오전 9시~11시를 집중 협업시간제로 도입했다. 부서 간 회의, 업무요청, 면담 등 협업이 필요한 업무는 되도록 이 시간에 진행한다.

• 회의문화 개선

매주 진행되었던 팀장급 회의를 월 1회로 줄이고, 모든 회의는 1시간으로 제한하는 압축 회의를 도입했다.

• 관리자부터 실천하기

유연근무제 참여, 정시 출퇴근, 건전한 회식 등 제도 도입 후 임원 및 부서장이 먼저 실천하는 원칙을 지키고 있다.

• 건전한 회식문화

‘건전 음주 119’ 캠페인을 통해 회식은 1차, 2시간 정도를 기준으로 진행하도록 독려하며, 술자리 대신 패밀리 레스토랑 등 다양한 변화를 통해 간단한 회식문화를 정착시켰다.





(주)엘앤에프

업종	제조업
주요사업	2차전지 소재 양극활물질
설립연도	2000년
대표자	허제홍
근로자 수	472명(여성 54명)
소재지	대구 달서구 달서대로91길 120
활용현황	시차출퇴근제 20명

제조업의 높은 피로도과 불량을, 유연근무제로 잡았다

(주)엘앤에프는 2차전지 소재 제조라는 친환경 최첨단 기술로 국내는 물론 세계에서 인정받고 있는 기업이다. 제조업 특성상 2교대로 1인당 주 68시간에 달했던 높은 업무량을 줄이기 위해 2013년부터 주 최대 52시간 근로시간 단축을 사전 도입했고, 순차적인 시차출퇴근제 도입 등 근무혁신을 꾀했다. 이를 통해 제조업은 업무가 많고 힘들다는 선입견에서 벗어나 직원들의 워라벨(Work-Life Balance) 만족도와 제품의 완성도를 높이는 긍정적 효과를 얻고 있다.

(주)엘앤에프의 유연근무제 한마디



“설명회와 공지로 제도 활용을 장려했습니다.”

몇몇 기업들은 제도는 이미 도입이 돼 있지만, 직원들이 잘 알지도 못하고 활용률도 떨어지더군요. 제도는 명문화가 목적이 아니라 상용화가 목적이잖아요. 저희는 유연근무제를 비롯한 여러 제도에 대해 모든 직원이 자세히 알고 유용하게 활용할 수 있도록 처음에 도입할 때나 변경사항이 있을 때마다 공장별로 상세하게 설명하는 시간을 가졌습니다. 그 덕분에 빠르고 안정적인 제도 운용이 가능했습니다.

근로자 부담 클 수밖에 없는 제조업의 근무환경

(주)엘앤에프는 전자 소재 제조기업으로, 설립 초기에는 흔히 ‘액정’이라 부르는 LCD 용 BLU(광원 장치) 제조가 중심이었으나 2000년대 중반부터는 2차전지의 핵심 소재인 양극활물질 제조사업에 주력하고 있다. ‘2차전지’는 한 번 쓰고 버리는 것이 아닌 충전을 통해 반영구적으로 사용하는 전지로, 각종 정보통신 기기, 생활가전, 전동기기뿐 아니라 미래산업의 핵심요소인 전기 자동차, 전력 저장 장치 등에 꼭 필요한 부품이다. 그만큼 성장 가능성이 큰 고부가가치 사업이기도 하다.

미래형 친환경 성장동력인 2차전지 소재사업에 일찌감치 주목한 (주)엘앤에프는 독자적인 기술력을 바탕으로 고품질, 고성능의 제품들을 지속적으로 개발해 왔다. 그 결과, 2014년 2억 불 ‘수출의 탑’ 수상, 2015년에는 ‘중견기업인의 날’ 시상에서 대통령 표창을 받는 등 국내를 넘어 세계적인 수준의 2차전지 소재 기업으로 자리매김했다.

비약적인 매출 성장, 업계에서 높아지는 위상과 함께 업무량도 기하급수적으로 늘어났다. 24시간 쉬지 않고 돌아가야 하는 제조업의 특성상 업무량에 대한 부담이 커질 수밖에 없었다. 2012년까지만 해도 주야 2조 2교대 근무로 직원 한 명이 최대 주 68시간의 업무를 소화해냈다.

장시간 근로를 하면 수당이 더해져 임금은 높아지지만, 그만큼 피로도 역시 커지고, 피로한 상태가 오래가거나 반복할수록 회복력은 현저히 떨어지게 된다. 장시간 근로의 문제는 비단 신체부담에서 그치지 않고 제품 불량률의 원인이 될 뿐만 아니라 안전사고의 위험도 커질 수밖에 없다. (주)엘앤에프의 작업공정 중에는 뜨거운 열이 발생하는 가마의 일종인 소성로를 사용하는 공정이 있다. 이 업무는 집중력이 흐트러지면 자칫 사고로 이어질 수 있어 주의를 기울여야 한다. 회사의 각별한 관리가 필요하다는 의미이다.

교대제 전환을 시작으로 근무환경 개선에 돌입하다

직원들의 피로도와 불량률은 줄이고 생산성을 높이기 위한 근무환경의 개선이 필요하다는 데에 노사의 뜻이 모였다. (주)엘앤에프는 노사협의체인 ‘한마음협의회’에서의 논의를 거쳐 2013년, 2조 2교대 근무에서 3조 2교대로 변경했다. 전사적으로 시행된 교대제 전환으로 대구공장에 24명, 왜관공장에 29명의 직원이 추가 고용됐다. 임금 수준 또한 일급 기준으로 10.6% 인상하여, 줄어드는 근로시간에 따라 예상되는 임금 하락 문제를 사전에 보완했다.

이후에도 휴가제도를 확대하는 등 더 나은 근무환경을 위한 고민과 시도를 계속해 왔다. 그래서일까. (주)엘앤에프는 일부 제조업체 근로자들이 토로하는 열악한 근로환경과는 거리가 멀다. 정부가 ‘근로시간 단축’과 ‘일·생활 균형 정책’ 의지를 천명했을 때도 (주)엘앤에프는 그 가치에 공감하며 ‘주 최대 52시간 근로시간 단축’을 사전 도입하는 등 적극적으로 동참했다.

결정은 빨랐지만, 도입과정은 신중하게 진행됐다. 먼저 직무별 운영안을 받고 그에 따라 14명의 직원을 추가 고용했다. 그 결과, 2017년 주 평균 근로시간이 교대

조 52시간, 주간 전담조 58시간이었던 것에서 2018년 이후에는 모두 40시간 중반대로, 52시간을 초과하는 인원 없이 잘 유지되고 있다. 교대제 전환과 근로시간을 주 최대 52시간으로 단축한 2년여 사이, (주)엘엔에프의 직원은 56명이 더 늘어 472명이 되었다.

1인당 주 평균 근로시간

근무형태	2018년						주 52시간 초과인원
	1월	2월	3월	4월	5월	6월	
교대조	45.3	46.2	46.6	45.9	45.3	45.9	없음
주간전담	47.8	49.4	48.4	48.9	48.7	48.7	
전체	45.7	46.9	47.0	46.6	46.1	46.5	

근로시간 단축 정착, 그다음 순서는 유연근무제 도입이었다. (주)엘엔에프는 고용노동부의 지침과 타 기업들의 유연근무제 사례를 참고삼아 제도를 파악했고, 그 결과, '시차출퇴근제'를 도입하기로 했다.

(주)엘엔에프는 여성 직원이 54명으로 전체 직원 중 11% 정도지만, 이는 제조업계에서는 적지 않은 인원이다. 그 여성 직원 중 많은 인원이, 또 맞벌이하는 남성 직원 중에서도 상당수가 정해진 출근시간 때문에 아이를 챙기기 어려워하고 있었다. 직무별로 실제 업무를 시작하는 시간이 조금씩 다른 데도 불구하고 전 직원의 근무시간이 오전 8시 15분에서 17시 15분으로 같은 것도 능률적이지 않다는 의견도 있었다.

이에 (주)엘엔에프는 일률적이던 출근시간을 오전 6시, 7시, 9시, 10시로 확대했다. 출퇴근시간만 개인별로 차이가 생길 뿐 8시간 근무는 기존과 변함이 없어 직원들은 시차출퇴근제에 자연스럽게 적응했다. 효과는 기대 이상이었다. 워킹 맘, 워킹 대디들은 시간에 쫓기지 않고 아이의 어린이집 등·하원을 챙길 수 있게 되었고, 일부는 퇴근 후 학원에 다니거나 스테디에 참여하며 자기계발을 시작하는 등 유연근무제를 활용한 직원들 모두에게 긍정적인 반응을 얻었다.



유연근무제로 만들어가는 글로벌 기업문화

제조업은 다른 업종에 비해 인력난이 심하고 근무환경 개선이 더디다는 인식을 가지고 있다. 하지만 (주)엘엔에프는 여느 기업보다 빠른 걸음으로 새로운 시도에 앞장서 온 기업이라고 자부한다. 이러한 시도들을 무리 없이 소화해내며 제도를 안착시킨 노하우는 무엇일까. (주)엘엔에프는 새로운 제도의 도입이나 기존 제도에 변화가 발생하면 실무 담당자들이 세 곳의 공장에서 각각 설명회를 열고 자료를 제공한다. 좋은 제도가 유명무실하게 사장되지 않고, 모든 직원이 만족스럽게 활용하기 위해서라면 필요한 과정이라는 것이 (주)엘엔에프의 생각이다.

직원들 역시 기업의 입장과 시도에 호응하며 함께하고 있다. 유연근무제를 더욱 잘 활용하기 위해서라도 업무시간의 집중도를 스스로 높이려 노력하고 있다. 안전사고나 불량을 발생에도 각별한 주의를 기울이며 유연한 조직문화를 만들어 가는 중이다. 이렇게 (주)엘엔에프는 직원과 기업이 함께 행복한 '가사불이(家社不二)'의 이념으로 업계를 선도하는 초일류 글로벌 기업의 꿈을 향해 힘차게 나아가고 있다.



현장의 목소리

“회사에 다니다 보면 여러 가지 이유로 하루 업무량이 달라지고 그에 필요한 시간도 달라집니다. 그런데 시차출퇴근제를 이용하면 제 스케줄에 맞춰서 업무시간을 조정할 수 있어서 효율적이죠. 오전에 처리해야 할 업무가 많은 날은 일찍 출근해서 조용히 집중하면 업무처리 능률이 오르고, 협업 등의 이유로 오후에 업무처리를 해야 할 때는 출근시간을 조금 늦추기도 합니다. 부족한 아침잠도 좀 더 자고 러시아워도 피할 수 있으니 출근길 스트레스가 줄어들어 좋습니다.”
- 품질보증팀 0차장



우리 회사의 워라벨, 근무혁신 팡팡

• 리프레시 휴가

2017년 기존의 휴가제 외에 리프레시 휴가를 도입했다. 초기에는 전 직원이 연중 1회 3일간 사용 가능했으나, 이제는 개인 연차 한도 내에서 연중 무제한으로 사용할 수 있다. 휴가 신청자에게는 10만원의 지원금도 지급된다.

• 오전 10:30~12:00까지, 집중근무시간제

커피 마시기, 담배 피우기, 잡담, 사적인 통화 등 개인 용무와 장시간 회의, 부서 간 전화, 복사, 업무 지시 등을 자제하고 업무에만 집중하는 시간이다. 메신저나 SNS, 인터넷 검색 등도 지양하며 생산성 높이기에 주력하고 있다.

• 바쁠 땐 길게 한가할 땐 짧게, 시간선택제

주 15시간, 20시간, 25시간, 30시간 중에서 근무시간을 선택할 수 있는 제도. 업무량이 많을 때는 집중해서 길게 일하고 업무량이 줄어들 때는 근무시간도 줄여 개인의 여가생활을 즐길 수 있어, 프로젝트별로 기간의 차이가 크게 나는 연구개발 직군에서 주로 활용하고 있다.

• 회의는 효율적으로, '211회의'

긴 시간 회의로 인한 업무 지체를 막고 효율적인 회의 결과 공유를 위해 '211회의'를 하고 있다. 최소 '2일' 전 자료를 배포하여 검토할 수 있게 하고, 회의시간은 '1시간'을 넘지 않게 한다. 회의 결과는 '1일' 안에 정리·공유하여 결정사항이 실행되는지 확인한다.

“업무적으로 크게 관련이 없는 인원도 회의에 참석하는 경우가 있었어요. 부서가 갈다거나 해서 의례적으로 소집이 되는 거라 회의목적이나 방향도 잘 모르고 앉아 있다가 끝나기도 했어요. 211 회의문화가 정착되고 부러는 이를 전에 자료가 공유돼서 회의 목적을 미리 이해하고 들어가니까 회의시간 자체가 줄었습니다. 꼭 필요한 인원만 들어가다 보니 회의시간과 인원은 줄어도 결과는 훨씬 좋아졌죠.”
- HR팀 K대리





유연근무제 시행 후 이직률 제로(ZERO) 기업이 되었습니다

서울식품공업(주)

업종	제조업
주요사업	식품 제조
설립연도	1955년
대표자	서성훈
근로자 수	251명(여성 95명)
소재지	충북 충주시 충원대로 862
활용현황	시차출퇴근제 30명



유연근무제 cafe Talk Talk 경영지원팀 박수용 팀장

서울식품공업(주)은 60여 년의 역사를 가진 식품기업으로 제빵업계 최초로 전 공정의 컴퓨터화, 기술집약형 생산라인 도입 등 선진 경영에 힘써 왔다. 2011년 경기도에서 충북 충주로 사옥을 이전하면서 장거리 출퇴근자와 주말부부들의 고충, 지각 등의 문제가 발생하게 되었고, 이에 대한 해결 방안으로 '시차출퇴근제'를 도입했다. 직원들은 일과 생활의 균형에 있어 한결 높아진 만족도를 보였고 이직률은 0.4%를 기록하는 등 효과가 나타나고 있다.



유연근무제 활용현황 * 2018년 기준

시차출퇴근제 **30명**

Q. 유연근무제는 어떻게 시행되고 있나?

2018년 3월 한 달간 시범 운영을 했고 4월부터 본격적으로 '시차출퇴근제'를 도입했다. 출근시간은 오전 7시~10시 사이로 정하고, 퇴근시간은 16시~19시 범위에서 근로자가 선택하는 방식으로 운영 중이다. 현재 경영지원, 환경사업, 개발본부 등 다양한 부서에서 30명이 이용하고 있다. 도입기간이 비교적 짧은 편이지만, 직원들의 만족도가 높아 앞으로 더 많은 직원이 활용할 것으로 기대하고 있다.

Q. 유연근무제 도입 이유와 배경은?

회사가 원래 경기도 안산에 있다가, 2011년 충청북도 충주로 이전했다. 이후 장거리 출퇴근자, 주말부부들이 늘면서 일과 생활의 불균형을 호소하는 직원들이 많아졌다. 자녀의 등·하원 등 가정문제로 인한 지각자 문제도 자주 거론되었는데, 실제로

회사에서 운영하는 '건의합니다' 게시판에 올라오는 글의 상당수가 주말부부와 맞벌이 부부들의 애로 사항이었다. 이런 문제를 해결하기 위해 노사가 함께 모여 토론회를 가진 끝에, 유연근무제 시행을 결정했다.

Q. 제도 도입 과정에서 어떤 어려움이 있었나?

근로자의 복지를 위해 제도 도입을 결정한 것인데, 오히려 이 부분을 이유로 반대하는 의견이 나왔다. 유연근무제 사용자가 인사 평가나 임금 수준 등에 있어 불이익을 받게 되는 것이 아니냐는 우려였다. 회사에서는 유연근무제의 취지와 목적을 상세히 설명했고, 근로기준법 제6조 '균등처우'를 근거로 들며 제도 이용자에 대한 어떠한 차별도 없을 것임을 분명히 알렸다. 근로계약서에도 유연근무제에 대한 내용을 명시하기로 노사가 합의하면서 직원들은 안심할 수 있었고, 제도의 빠른 안착을 위해 적극적으로 협조하게 되었다.

Q. 유연근무제를 시행하기 전과 후, 어떻게 달라졌나?

유연근무제 최초 도입 후 5개월 정도 지났을 무렵 사용자를 대상으로 만족도 조사를 했다. 그 결과, 복리후생, 근무환경 등 총 6개 항목 모두에서 제도 시행 전보다 시행 후에 만족도가 높아진 것으로 나타났다. 특히 '일과 가정생활' 항목의 만족도(5점 만점 기준)가 기존 3.5점에서 4.1로 대폭 상승했다. 유연근무제를 통해 직원들의 워라벨(Work-Life Balance)이 좋아지고 있음을 확인할 수 있었다.

Q. 가시적으로 확인되는 성과도 있는지?

유연근무제 시행 전인 2018년 2월에 5.8%에 달하던 이직률이 제도 시행 이후 급격히 감소했고 5월에는 0.4%까지 줄었다. 이 수치는 '제로'나 마찬가지로 이직자가 한 명도 없었다는 이야기다. 이직률 감소의 이유는 여러 가지가 있겠지만, 주목할 부분은 눈에 띄는 변화가 일어난 시점이 유연근무제 시행 이후라는 것이다. 회사가 직원들의 삶을 신경 쓸수록 직원들의 회사에 대한 애정과 신뢰도 높아진다는 방증이기 회사 차원에서는 '이직률 감소'가 가장 반가운 성과라 하겠다.

Q. 유연근무제와 함께 시행 중인 근무혁신 제도가 있다면?

유연근무제와 함께 '불필요한 야근 줄이기'도 자연스럽게 실천되고 있다. 이전에는,

비교적 임금이 적은 일부 직원들이 수당을 위해 연장근무를 빈번히 하고 사측에서도 이를 허용하는 관계가 있던 게 사실이다. 하지만 유연근무제 도입과 함께 연봉제로 바뀌면서 모든 직원이 하루 8시간 근무를 준수하게 되었다. 시간 때우기 식의 불필요한 연장근무는 사라지고 꼭 필요할 때에만 야근하다 보니 2018년 2월, 1인 평균 20시간이던 연장근로시간이 5월에는 절반인 10시간으로 줄어들었다.

Q. 향후 유연근무제 운영 계획은?

유연근무제와 근무혁신에 관한 정보를 공유하기 위해 지역 내 인사 담당자 간에 모임이 이루어지고 있다. 유연근무제를 도입하지 않은 기업에 우리 회사의 시차출퇴근제 도입배경과 과정, 효과 등을 알려주고, 다른 유연근무제를 시행하고 있는 기업들의 경험담을 듣기도 한다. 앞으로도 다른 기업의 사례와 정보검색 등을 통해 우리 회사에 적합한 유연근무제를 찾아 확대·도입하면서 혁신적인 근무환경을 만들어 나갈 계획이다.



현장의 목소리

"회사가 이전하면서 저만 충주에 내려오게 되었습니다. 주말부부가 된 거죠. 전 같으면 금요일 저녁 6시 반에 퇴근해도 길이 막혀서 서울 집에 도착하면 밤 9시가 다 됐죠. 그런데 지금은 시차출퇴근제 덕분에 금요일은 좀 일찍 출근하고, 오후 4시에 퇴근합니다. 남편과 아이들을 일주일에 한 번 만나면서 늘 시간이 아쉬웠는데, 유연근무제 덕분에 조금이라도 오래 함께할 수 있으니 좋습니다." - 개발실 K사원



유연근무제 실시로 제조업의 근로환경 확 바꿨죠

(주)포롤텍

업종	기계제조업
주요사업	포스코 냉연, 전기강판, 스테인리스 냉연공장의 롤 연마 및 정비 작업
설립연도	2005년
대표자	김영수
근로자 수	212명(여성 1명)
소재지	경북 포항시 남구 중흥로58번길 24, B-402호
활용현황	시차출퇴근제 57명



유연근무제 cafe Talk Talk 행정본부 인사노무팀 황보천수 팀장

(주)포롤텍은 포스코의 핵심 파트너 기업으로 냉연 롤 가공 및 정비를 주 업무로 하며, 높은 기술력을 바탕으로 고품질의 철강제품을 만들기 위해 노력하고 있다. 관행처럼 굳어진 제조업의 근로환경을 획기적으로 개선하기 위해 2017년 시차출퇴근제를 도입했다. 유연근무가 어려운 생산직은 '4조 2교대 근무제'를 시행하여 조직간 형평성을 맞추며 직원들의 업무만족도를 높였다. 유연근무제와 근무혁신제도 시행 후 꾸준한 매출 증가와 함께 '퇴직률 0%'라는 성과를 이끌어냈다.

유연근무제 활용현황 * 2018년 기준



시차출퇴근제

57명

Q. 유연근무제는 어떻게 시행되고 있나?

현재 57명의 사무직 직원들이 시차출퇴근제를 활용하고 있다. 공식 도입은 2017년이고, 스태프 직원 10명을 대상으로 1년 정도 시범 운영을 했다. 각자의 출퇴근시간을 다르게 해서 발생하는 애로사항을 파악해 봤는데, 의외로 불편함보다는 좋은 점이 많았다. 회의나 협업은 모두가 사내에 있는 시간에 처리하니까 문제 될 것이 없었고, 퇴근시간을 늦춘 직원들이 회사에 남아있게 되어 협력사에서 오는 급한 연락에도 응대할 수 있었다. 그래서 시범 운영을 끝내고 바로 공식 제도로 도입하게 됐다.

Q. 제도 도입 과정에서 어려움이 없었나?

(주)포롤텍은 철강 관련 제조업체다. 제조업의 특성 중 하나는 여러 명이 동시에 일한다는 것이다. 그러나 직원들 개인이 각자 다른 근무시간에 일하는 '유연근무제'에

대해 근본적인 회의감을 가지고 있는 게 사실이었다. 특히나 제조업 중에서도 '철강 산업'쪽은 더욱 보수적인 편으로, 오랫동안 고착되어온 근무체제에서 벗어나 받아들인다는 게 쉽지 않았다. 그래도 일단 부딪쳐 보자는 생각으로 유연근무제 도입을 결행했고, 직원들 대부분 긍정적인 반응으로 바뀌는 결과를 얻었다. 다만 생산직 부서는 제외되었다. 생산직 직원들의 근무는 제품생산과 납품에 직결되는 부분이기 때문에 다른 부서들과 같은 형식의 유연근무제를 도입하는 데는 무리가 있었다.

Q. 유연근무제 도입이 불가능한 생산직에 대한 해결방안은?

유연근무제를 도입할 수 없는 생산직 직원들에게도 최대한 비슷한 근로환경을 보장하기 위해 '4조 2교대 근무제'를 시행했다. 생산직은 4조 3교대 근무를 하는 것이 일반적이다. 하루 8시간씩 4일간 근무하고 하루를 쉬는 것인데, (주)포스코가 시행하는 4조 2교대는 하루 12시간씩 이틀 동안 근무한 뒤 다시 이틀을 쉬는 방식이다. 연간 휴일이 늘어나고 연속 근무일은 짧아져 생산직 직원들이 매우 만족하고 있다.

Q. 구체적으로 얻은 성과는 어떤 것이 있나?

유연근무제의 성과는 기업 내·외적으로 고루 나타나고 있다. 가장 고무적인 성과는 2018년 퇴직률이 0%를 기록했다는 것이다. 제조업체에서 흔히 볼 수 없는 수치이기도 하고, 60개가 넘는 포스코 협력사 중에서 퇴직률 0%를 기록한 기업은 (주)포스코가 유일하기에 더욱이 의미 있는 결과다. 생산성에서도 눈에 띄는 성과를 올리고 있다. 2015년 141억 원이던 매출액은 2016년에 148억 원, 2017년에는 157억 원으로 뚜렷한 상승선을 그리고 있다. 이런 활동을 바탕으로 2017년, '우수협력사' 표창을 받는 등 명실상부 포스코의 최우수 협력사로 자리매김하고 있다.

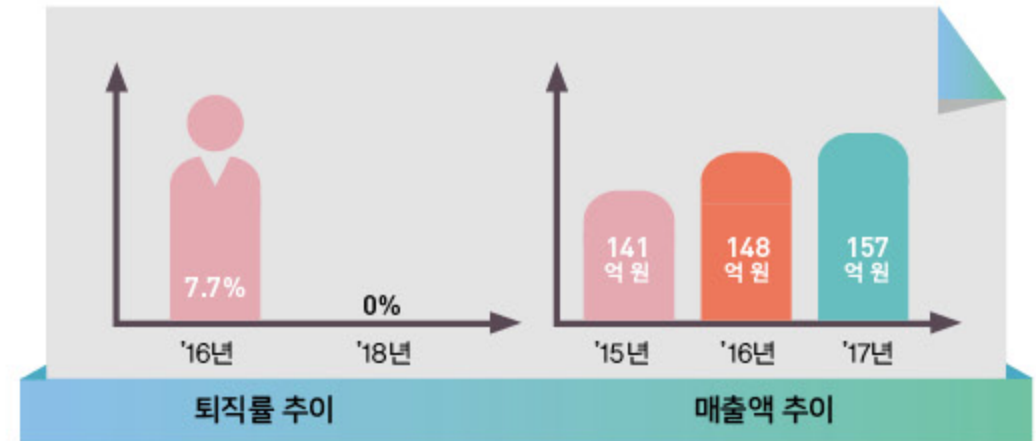
Q. 유연근무제와 함께 시도하고 있는 근무환경 개선방안은?

유연근무제 도입으로 근무환경이 개선되면서, 연장근로가 줄어들고 개인시간이 많아지는 효과를 얻었다. 회사 차원에서 직원들이 좀 더 의미 있는 여가생활을 할 수 있도록 몇 가지 지원책을 마련했다. 먼저 사내에 '숲 도서관'을 열었다. 일반 서적부터 교양, 업무 관련 서적까지 700여 권의 서적을 비치하고 직원들이 언제든지 책을 접할 수 있게 했다. 감상문 공모전을 개최하고 우수작을 선정해 시상하는 등, 투박한 기계들과 부대끼는 생활 사이사이에서도 직원들이 사내 도서관을 이용해 감성을 충

전할 수 있도록 유도했다. 팀원끼리 스포츠 활동, 공연관람 등의 여가생활을 함께하면 활동비 전액을 지원하는 '팀 파워 활동비' 제도도 시행 중이다.

Q. 향후 근무환경 개선을 위한 계획이 있는지?

앞으로도 직원들이 유연근무제를 통해 충분한 여가선용과 자기계발을 할 수 있도록 회사 차원에서 적극 지원할 예정이다. 일과 생활의 만족스러운 균형을 위해서는 직원뿐 아니라 가족들도 함께 배려해야 한다는 판단 아래 시행 중인 '가족친화정책'도 더욱 확대할 계획이다. 아울러 현재 시행 중인 '부부동반 해외체험 교육' 등의 프로그램 외에 직원들이 회사와 가정에서 더욱 행복해질 수 있는 제도들을 찾는 데 노력하겠다.



현장의 목소리

"시차출퇴근제를 활용하면서 하고 싶었던 일들을 하고 있습니다. 일주일에 두 번씩 영어를 배우고, 특별한 약속이 없는 날은 일찍 귀가해 가족들과 시간을 보냅니다. 처음에는 아이들이 집에 일찍 들어오는 아버지를 낯설어했는데 지금은 함께하는 시간을 정말 좋아하고 기다립니다. 유연근무제 덕분에 자존감이 높아졌고 좋은 아버지로 인정받게 돼서 뿌듯합니다."

-재무팀 J대리



월	화	수	목	금
8	8	8	8	8
09:30~ 18:30	09:30~ 18:30	09:30~ 18:30	09:30~ 18:30	09:30~ 18:30
연차	반차	외출	출장	교육

'타인의 시간'을 존중하는 기업문화. 유연근무제로 만들어갑니다

케이앤제이전자(주)

업종	제조, 도매, 전자부품업
주요사업	Security System 및 관련 센서 개발 및 제조
설립연도	1978년
대표자	김기동
근로자 수	80명(여성 32명)
소재지	경기 부천시 오정구 석천로 397, 301동 5층
활용현황	시차출퇴근제 19명 선택근무제 3명 재택근무제 1명



유연근무제 cafe Talk Talk 경영지원팀 오혜미 책임

케이앤제이전자(주)는 각종 안전 경보기기, 경보 시스템 등을 개발·생산하는 기업이다. 40년간 끊임없는 기술개발과 품질혁신으로 미국, 일본 등 해외시장에서도 주목받는 기업으로 성장했다. 제조업계에 만연한 장시간 근로와 높은 피로도를 해결하기 위해 고용노동부의 '일터혁신컨설팅'을 받아 유연근무제를 도입했다. 업무혼란을 우려하는 반대 의견이 많았으나, '의무 근로시간제'와 '업무체계 간소화' 등의 근무혁신 제도들로 보완하여 유연근무제를 정착시켰다.

유연근무제 활용현황 * 2018년 기준



시차출퇴근제

19명



선택근무제

3명



재택근무제

1명

Q. 유연근무제는 어떻게 시행되고 있나?

3개월의 시범 운영 기간을 거쳐, 2018년 1월부터 유연근무제를 공식 도입했다. 오전 8시, 9시 30분, 10시 중에서 직원이 직접 출근시간을 선택하고 8시간 근무 후 퇴근하는 '시차출퇴근제'와 업무량에 따라 주 40시간의 범위 안에서 근무시간을 자유롭게 조정하는 '선택근무제'를 운영하고 있다. 현재 시차출퇴근제는 19명, 선택근무제는 3명이 활용 중이다. '재택근무'를 하는 직원도 1명 있는데, 이 직원은 '대학원 실습'이라는 개인 사정이었지만 업무와 관련된 학습이었기에 직원들의 동의를 구해 배려해 주었다.

Q. 유연근무제 도입 이유와 배경은?

보안관리 시스템 특성상 주요업무 중 하나가 '고객응대'다. 그래서 기본 근무시간이 주 고객들의 업무시간과 비슷한 9시~18시였다. 하지만 고객응대 외에도 연구개발, 생산 및 판매 등의 업무가 있고, 부서마다 업무량도 달라 일부 부서는 연장근로가 불가피했다. 그렇다 보니, 과중한 업무와 부족한 여가생활에서 오는 스트레스를 호소하거나, 인력충원을 요구하는 목소리가 계속 나오고 있었다. 직원들의 근무만족도를 높여 사기를 북돋우면서 업무성과도 높일 방법을 고심하다가 고용노동부의 '일터혁신컨설팅'을 받았다. 직급구조와 임금체계, 장시간 근로 문제에 대한 심층상담을 통해 '유연근무제' 도입이 필요하다는 의견을 얻었고, 이에 도입을 결정했다.

Q. 제도 도입에 대한 직원들의 반응은 어땠나?

유연근무제 도입 전 설문조사를 통해 직원들의 의견을 물었는데, 반대 의견이 많았다. 입사한 지 오래된 직원일수록 더욱 회의적인 반응을 보였다. 40주년이라는 긴 역사만큼이나 평균 근속연수는 관리직이 12년, 생산직이 6년 8개월일 정도로 긴 편이다. 노련한 베테랑들이지만, 그만큼 현재의 환경에 익숙해져 있는 상태로 혁신과 변화를 두려워했다. 근무시간대가 달라지면 업무처리나 근태관리에 좋지 않은 영향을 미칠 것이라는 의견이 많았다. 업무량이 늘어날 것이라는 우려 섞인 예상도 있었다.

Q. 직원들의 반대와 제도 도입의 어려움을 어떻게 극복했나?

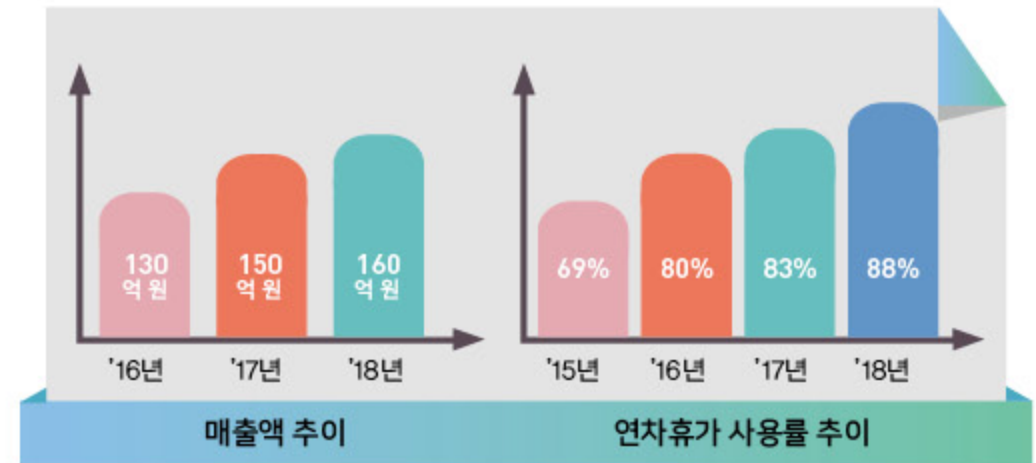
공식 도입 전에 시범 운영을 하는 것으로 합의했다. 직원들의 걱정이 가장 컸던 협업의 차질 및 업무 혼란에 대한 대안으로, 11시~13시를 '의무 근로시간'으로 정했다. 유연근무제를 사용하는 직원이나 그렇지 않은 직원도 의무 근로시간에는 자리를 지키고, 회의 등 협업 관련 업무도 이 시간 중에 처리하도록 했다. 기존의 보고 시스템을 폐지하고 전자결재 시스템도 도입했다.

Q. 유연근무제 시행 전과 후, 어떻게 달라졌나?

타인의 시간을 존중하게 됐다는 것이다. 사무실 파티션에 각자 근무시간을 적은 종이 가 붙어있어서, 다른 직원에게 용건이 있을 때는 그 종이를 확인하는 것이 습관이 되었다. 다른 사람의 시간도 소중하다는 사실을 새삼 깨닫게 된 것이다. 회의는 짧고 간결해졌고, 출근 전이나 퇴근 후에는 연락을 하지 않는 배려문화도 자리 잡았다.

Q. 유연근무제와 함께 시행 중인 근무혁신 제도가 있다면?

'연차휴가 분할 사용제도'를 도입했다. 월 1회 하루(8시간) 기준으로 사용할 수 있던 연차휴가를 30분 내외로 나눠서 월 7회까지 사용할 수 있게 한 것이다. 휴가 신청과 승인도 대면 보고가 아닌 전자 결재로 간소화하여 휴가사유에 대한 질문을 받거나 상사의 눈치를 보는 등의 불필요한 상황도 완전히 사라졌다.



현장의 목소리

"업무와 관련된 역량을 키우기 위해서 대학원에 다니고 있습니다. 그런데 졸업을 앞두고 공업고등학교로 실습을 나가게 되었어요. 한 달이나 되는 기간을 휴가를 받을 수도 없어 고민만 하고 있었죠. 그때 마침 유연근무제가 도입되었고 재택근무제를 할 수 있게 되었습니다. 유연근무제가 아니었다면 저는 회사를 그만두거나 대학원 졸업을 포기해야 하는 상황이었는데, 커리어와 학업이라는 두 마리 토끼를 잡을 수 있게 되었습니다."

- R&D그룹 사원



신청 및 승인

- ① 유연근무제 희망직원은 유연근무제 신청(변경)서를 서식 제1호에 따라 작성하여 해당 부서장에게 제출하여야 하며, 해당 부서장은 담당직원의 유연근무제 시행의 적정성을 검토하여 업무수행에 특별한 지장이 없는 한 승인하여야 한다.
- ② 부서장은 유연근무제 신청직원에 대한 시행을 허가한 경우 실시 5일 전까지 인사담당 부서에 관련 서류를 제출하여야 한다.
- ③ 해제는 유연근무 종료 후 담당부서장의 확인을 거쳐 지체 없이 서식 제2호에 따라 작성하여 인사담당 부서에 제출하여야 한다.
- ④ 근로자가 유연근무제를 신청한 경우 소속부서장은 신청사유, 담당업무의 특성, 업무프로세스 등을 고려하여 허용여부를 결정하고 결정사항을 근로자에게 통지한다.
- ⑤ 근로자는 유연근무제 기간을 연장하고자 하는 경우 기간만료 1주일 전까지 연장신청을 하여 승인을 받아야 한다.

운영방법

시차출퇴근제와 선택근무제를 신청하는 경우 각 호의 근로시간제를 선택할 수 있다.

1. 시차출퇴근제

- 선택출근시간대 07:00~11:00
- 의무근로시간대 11:00~13:00

2. 선택근무제

- 의무근로시간대를 제외한 3개 유형의 시간대 중 근로자의 선택에 따라 출·퇴근하여 근로제공
 - 가. 월요일(10시간), 화요일(10시간), 수요일(10시간), 목요일(6시간), 금요일(4시간)
 - 나. 월요일(9시간), 화요일(9시간), 수요일(9시간), 목요일(9시간), 금요일(4시간)
 - 다. 월요일(4시간), 화요일(9시간), 수요일(9시간), 목요일(9시간), 금요일(9시간)
- ※ 필요한 경우 시차출퇴근제와 선택근무제를 결합하여 사용할 수 있다.

운영기준

구분	시차출퇴근제	선택근무제
근무기간	1개월 또는 1주일 단위	1개월 또는 1주일 단위
근무시간	<ul style="list-style-type: none"> • 주 5일 근무 • 1일 8시간 근무 • 요일별 근무시간 설정 	<ul style="list-style-type: none"> • 주 5일 근무 • 1일 4 ~ 10시간 근무 • 요일별 근무시간 설정
근무기준	<ul style="list-style-type: none"> • 1일 총 근무 가능 시간대는 07:00부터 20:00로 정함. • 출근시간은 07:00~11:00 범위 내에서 선택 • 의무근무시간대(11:00~13:00) 근무 준수 • 1시간 단위를 원칙으로 하되, 필요한 경우 30분 단위로 신청 가능 • 효율적인 업무수행 및 직원 건강관리를 위해 1일 최대 근무시간은 10시간으로 정함(점심, 저녁시간 제외). • 점심시간은 13:00~14:00, 저녁시간은 18:00~18:30 이며, 점심 및 저녁시간은 근무시간으로 산정 하지 않음. • 시간 외 근무는 1일 4시간을 초과할 수 없음. 	
신청 및 승인	<ul style="list-style-type: none"> • 신청시기: 실시 5일 전까지 • 신청방법: 서식에 따른 신청서 제출 • 승인권자: 소속 그룹장 	

유연근무제 신청(변경)서

- 시차출퇴근제, 선택근무제 -

부서명		직급																									
성명																											
주요업무																											
신청기간	년 월 일 ~ 년 월 일																										
신청유형	<input type="checkbox"/> 시차출퇴근제	<input type="checkbox"/> 선택근무제																									
시차출퇴근제	<input type="checkbox"/> 07시 ~ 16시 <input type="checkbox"/> 08시 ~ 17시 <input type="checkbox"/> 10시 ~ 19시 <input type="checkbox"/> 11시 ~ 20시																										
선택근무제	<table border="1"> <thead> <tr> <th>구분</th> <th>월</th> <th>화</th> <th>수</th> <th>목</th> <th>금</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="checkbox"/> 시간유형 A</td> <td>10h</td> <td>10h</td> <td>10h</td> <td>6h</td> <td>4h</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 시간유형 B</td> <td>9h</td> <td>9h</td> <td>9h</td> <td>9h</td> <td>4h</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 시간유형 C</td> <td>4h</td> <td>9h</td> <td>9h</td> <td>9h</td> <td>9h</td> </tr> </tbody> </table>			구분	월	화	수	목	금	<input type="checkbox"/> 시간유형 A	10h	10h	10h	6h	4h	<input type="checkbox"/> 시간유형 B	9h	9h	9h	9h	4h	<input type="checkbox"/> 시간유형 C	4h	9h	9h	9h	9h
구분	월	화	수	목	금																						
<input type="checkbox"/> 시간유형 A	10h	10h	10h	6h	4h																						
<input type="checkbox"/> 시간유형 B	9h	9h	9h	9h	4h																						
<input type="checkbox"/> 시간유형 C	4h	9h	9h	9h	9h																						
신청(변경 신청) 사유																											
위와 같이 유연근무제를 신청(변경 신청)합니다. 년 월 일 신청인 (인 또는 성명)																											
위 신청(변경)을 승인함 년 월 일 부서장 (인 또는 성명)																											

3. 재택근무제

- 재택근무제를 신청·변경하고자 하는 직원은 서식에 따른 신청(변경)서를 매월 말일 까지 인사담당 부서에 제출하여야 한다.
- 재택근무제의 승인권자는 소속 부서장으로 하며, 승인권자는 업무내용 및 근무장소의 적합성, 신청자의 업무숙련도 및 자기 통제력 등을 고려하여 승인여부를 결정하여야 한다.

【근무관리】

- 근무시간 및 휴식시간은 근로계약서 및 취업규칙, 복무규정에서 정한 시간과 동일하게 운영한다.
- 재택근무자는 재택근무일 근무시간 중 소속부서와 상시 연락체계를 유지하여야 하며, 자택 이외의 장소에서 근무할 때에는 사전에 이를 미리 신고하여 승인을 얻어야 한다.
- 재택근무자는 재택근무 실시 후에 재택근무 보고서를 작성하여 소속 본부장 결재를 득한 후 인사담당부서에 제출하여야 한다.
- 재택 및 회사 근무일 모두 휴가사용 가능하며, 시간외근무는 회사 근무일에만 실시할 수 있다.

유연근무제 신청(변경)서

- 재택근무제 -

부서명		직급	
성명			
주요업무			
신청(변경)사유			
대상업무			
근무기간	년 월 일 ~ 년 월 일		
근무요일			
근무시간	○○시 ○○분 ~ ○○시 ○○분		
근무지	주소		
	전화 (유선)	(휴대전화)	
위 신청(변경)을 승인함 년 월 일 부서장 (인 또는 성명)			



도소매업

(주)티몬

(주)CJ ENM

롯데쇼핑(주) e커머스사업본부

(주)지비스타일

(주)엔에스쇼핑



(주)티몬

업종 **도소매업**
 주요사업 **모바일커머스**
 설립연도 **2010년**
 대표자 **이재후**
 근로자 수 **1,284명(여성 708명)**
 소재지 **서울 강남구 테헤란로114길 38 동일타워**
 활용현황 **재택근무제 156명**

기업과 근로자의 동반성장 해법, 유연근무제에서 찾다

지난 2010년 '티켓몬스터'라는 이름의 국내 최초 소셜커머스 사이트로 탄생한 (주)티몬은 2017년 월 거래액 3천억 원을 돌파하며 국민 대다수가 이용하는 모바일 쇼핑 플랫폼으로 자리 잡았다. 눈부신 성장의 원동력이 '직원들의 힘'이라는 판단 아래 직원 처우개선의 일환으로 기획, 개발 조직을 대상으로 재택근무제도를 도입했다. '일'과 '생활'의 균형을 맞추는 제도 정착으로 직원들의 사기와 만족도, 기업의 성장률을 함께 끌어올리고 있다.

쥬티몬의 유연근무제 한마디

“부정적 인식이나 부작용을 방지할 시스템을 마련하세요”



유연근무제는 이제 선택이 아니라 필수적인 근무형태로 빠르게 받아들여야 합니다. 하지만 무작정 따라 할 것이 아니라 임직원 간의 깊은 논의과정을 거쳐 우리 기업에 알맞은 제도를 선택하는 것이 중요합니다. 특히 재택근무제의 경우 '집에서 논다'는 부정적 인식이나 남용의 부작용을 배제할 수 없는 제도이므로 이를 방지하기 위해 명확한 업무성과 보고 시스템을 갖추고, 주기적인 모니터링을 실시하는 것이 필요합니다.



대한민국 최초 소셜커머스, 눈부신 성장 뒤 직원들의 노력



연간 순 구매고객 수

8,700,000명

(대한민국 인구의 약 17%)



누적 모바일 앱 다운로드

16,000,000회

쥬티몬은 설립 직후부터 지금까지 채 10년도 되지 않는 기간 동안 급격한 성장을 거듭했다. 누적 모바일 앱 다운로드 수 16,000,000회, 주간 평균 이용자는 7,000,000명에 달한다. 대한민국 인구의 약 1/3이 티몬 앱을 다운로드 했고, 인구의 약 17%가 한 해 동안 티몬을 통해 물건을 구매한 경험이 있다는 이야기다.

이러한 놀라운 발전의 배경으로 쥬티몬의 경영진이 첫손에 꼽은 것은 바로 직원들의 노력이었다. 트렌드 선도와 빠른 속도가 생명인 소셜커머스 시장에서는 감각적이고 간편한 쇼핑 서비스를 위한 기획과 개발, 서버 다운 등의 크고 작은 문제에 대한

민첩한 대응이 필수다. 쥬티몬의 경우 창업 초기에는 10명도 되지 않는 직원들이 내일, 네 일 가리지 않고 그야말로 밤낮없이 일에 매달려 소화해 냈다. 하지만 성과가 늘

어나고 회사의 규모가 커질수록 업무부담도 산더미처럼 늘어났다. 쥬티몬의 경영진은 이대로 가는 것은 직원들과 회사 모두에게 좋지 않다는 판단을 내리기에 이르렀다.

업무부담은 줄이면서 생산성은 향상시키는 방법을 찾기 위해 '타운홀미팅'이 열렸다. '타운홀미팅'은 구성원 누구나 참가해 자기 의사를 밝히는 미국식 공개토론으로, 최근 자율성을 추구하는 기업들에서 많이 쓰이는 회의 방식이다. 쥬티몬의 경영진과 직원들이 한자리에 모여 토론한 끝에 내린 결론은, 당장의 중요한 업무과제를 뒤로 미룰 수는 없으니 근무형태의 개선을 통해 생산성을 높이는 것이었다.



집중할 땐 돈 터치 미(DON'T TOUCH ME), 재택근무제 '언터처블데이'

다양한 의견들이 나왔고 그중에서 가장 높은 선호를 받은 것이 '재택근무제'였다. 일부 경력사원들이 다른 IT 기업 근무 시 이용했던 재택근무제에 대한 긍정적인 경험담을 들려주었고, 미국 하버드 비즈니스리뷰의 흥미로운 실험 결과 또한 관심을 모았다. 재택근무를 한 직원들의 생산성이 13% 오르고 휴가나 병가 비중은 줄었으며, 업무만족도는 무려 50%나 높아졌다는 내용이었다. 저명한 경영학 잡지에서 '21세기 직장의 필수 요소'라고 까지 언급된 재택근무제는 기업과 근로자가 함께 행복해지는 방안을 찾던 쥬티몬에게 더할 나위 없는 선택으로 보였다. 그렇게 쥬티몬의 재택근무제 '언터처블데이(Untouchable Day)'가 탄생했다.

한 달에 두 번 회사에 출근하지 않고 집에서 근무를 하는 '언터처블데이'는 기획 및 개발 직원들을 대상으로 한다. 사내 어떤 직군보다 고도의 집중도를 요구하고 또 업무 특성상 재택근무제 도입에 큰 무리가 없는 직군이기 때문이다. 회사는 먼저 직원들에게 제도의 목적과 이용방법 등을 설명했고 사내지식관리시스템 '위키(Wiki)'를 통해 이용 가이드를 공유하며 한 달의 시범 운영 기간을 거쳤다. 그리고 2015년 1월, 언터처블데이의 신청 시스템이 정식 오픈 됐다.

그러나 막상 언터처블데이를 시작하자 크고 작은 문제점들이 발생했다. 재택근무로 수행한 업무 내용을 이메일로 보고하는 과정에서 누락되는 일이 생겼고 재택근무 직원들 각각의 업무 내역을 파악하는 데 어려움이 있었던 것이다. 이러한 문제를

해결하기 위해 사내 인트라넷을 업그레이드했다. 재택근무 신청부터 근무 후 업무 보고와 승인절차가 간편해졌고 한눈에 알아볼 수 있게 되었다. 덕분에 업무보고의 누락이 없어지고 각자의 재택근무 업무내역 열람과 관리 역시 쉬워졌다.

언터처블데이 모니터링도 시행하여 혹시 있을지 모를 제도의 남용에도 대비했다. 그렇게 1년 정도 지나자 초반의 문제점들이 대부분 개선되었다. 단순히 회사에 나오지 않는 것으로 끝나지 않고 재택근무에 대한 명확한 업무결과를 보고해야 하기에 이용자들은 책임감을 가지고 꼭 필요한 경우에 제도를 활용했고, 대상이 되지 않는 다른 조직에서 형평성 문제를 제기하는 일도 없었다.

상황에 따라 유연하게 활용하는 재택근무제

직원들은 집중을 필요로 하는 작업을 진행할 때 주로 언터처블데이를 활용한다. 흔히 IT 기업의 개발자는 온종일 컴퓨터 앞에 앉아 작업만 한다고 생각하지만, 회사에 있다 보면 업무 관련 논의, 장애 해결 요청 등 다른 업무들로 인해 정작 개발 업무에 집중할 시간이 부족한 경우가 많다. 하지만 언터처블데이를 활용하면 오롯이 자신만의 시간을 가질 수 있다. 출퇴근을 하며 길에서 보냈던 불필요한 시간을 가족들과 함께 보내고, 자격증 공부나 취미 생활 등 자기계발에 사용하기도 한다. 마감시간에 쫓기지 않고 은행, 병원 등의 개인 용무를 여유롭게 보거나 때로는 아무 일도 하지 않고 그저 혼자만의 고요한 재충전의 시간을 가지기도 한다.



이렇게 하루 24시간을 자신이 원하는 장소에서 원하는 형태로 활용하다 보니 업무에 대한 집중력은 더욱 높아졌다. 무엇보다 '직원의 일과 생활의 균형에 관심을 가지고 배려하는 회사'라는 인식에서 오는 만족감은, 회사에 대한 애착이 더욱 커지는 계기가 되었다는 것이 언터처블데이를 이용한 직원들의 한결같은 소감이다.

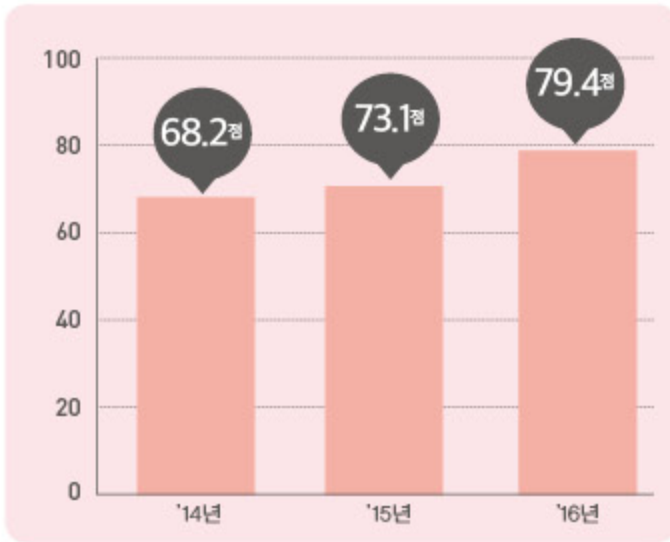
기획, 개발 조직 중 언터처블데이를 활용하는 직원들은 꾸준히 늘어 현재 월평균 35.4%의 이용률을 보이고 있다. 2017년에는 103명의 직원이 1,743회, 2018년 1월부터 10월까지 156명의 직원이 2,214회 사용했다. 개발 조직 인원 중에서는 약 80%가 언터처블데이를 활용하고 있을 만큼 안정적인 제도로 자리 잡았다.



임직원 전체를 대상으로 하는 회사 만족도 조사도 긍정 응답률이 2014년에 68.2점, 2015년 73.1점, 2016년 79.4점으로 꾸준한 상승 곡선을 그리고 있다. 이는 단순히 시류에 편승한 따라 하기가 아닌, 더 나은 근무환경을 갖추기 위한 기업의 노력과 이에 공감한 직원들의 적극적 참여가 있었기 때문일 것이다.

㈜티몬은 재택근무제 외에도 더 나은 업무환경을 위해 다양한 방법을 모색하며 적극적으로 도입하고 있다. 2017년 개발해 임직원 모두가 사용 중인 '업무포털M'은 사내 인트라넷의 모바일 버전으로 각종 공지사항 확인 및 전자결재 상신과 승인, 휴가 신청과 승인 등 사무실에서만 가능했던 작업의 일부를 모바일 기기를 통해 간편하게 해결할 수 있어 직원들의 좋은 반응을 얻고 있다.

임직원 회사만족도 긍정 응답률



여러 시행착오를 거치면서도 꾸준한 노력으로 그들만의 워라벨(Work-Life Balance)을 만들어가고 있는 ㈜티몬. 기업과 근로자가 함께 상생하며 성장하고 있는 ㈜티몬의 더 큰 성장을 기대해 본다.

현장의 목소리

“월간 장애 보고’와 같이 집중을 필요로 하는 작업을 해야할 때 재택근무를 활용하고 있어요. 평소 출퇴근시간만 왕복 2~3시간이 소요되는데 길에서 낭비하던 그 시간을 작업에 쏟을 수 있고 제게 가장 편한 환경인 집에서 일을 하니 집중도나 효율성이 훨씬 높아집니다.”
- 개발자 K사원

“언터처블데이에는 아침 일찍 일어나 아이와 놀아줍니다. 아내가 출근하고 아이도 어린이집에 가면 혼자 남은 집에서 커피를 내리고 컴퓨터에 앉아 코딩을 시작하죠. 그리고 평온하고 긴 점심시간을 흠뻑 즐깁니다. 오전의 사무실에서는 느낄 수 없던 작은 행복이죠.”
- 개발자 L사원



Work-Life Balance

우리 회사의 워라벨, 근무혁신 팡팡

• 똑똑하게 일하기의 시작, 소통

‘타운홀미팅’, ‘Ask CEO’ 등의 프로그램을 통해 정기적으로 CEO와 구성원들이 한자리에 모인다. 경영현황, 주요 이슈, 더 좋은 서비스 제공을 위한 다양한 아이디어를 공유한다. CEO를 비롯한 전체 임원들이 월 1회 한 공간에서 근무하며 빠른 협의, 의사 결정을 진행하는 ‘비더로켓’ 프로그램도 진행하고 있다.

• 바쁜 생활의 활력소, 동호회 활동 지원

등산, 농구, 테니스, 축구, 다이빙 등 스포츠 동호회와 꽃꽂이, 프라모델, 독서, 뜨개질 등의 문화 동호회까지 20여 개의 동호회가 있고 활동비 일부를 지원한다. 전체 직원 중 1/3 이상이 동호회에 가입해 좋아하는 취미활동을 통해 스트레스 해소와 함께 동료들과의 유대감을 높이고 있다.

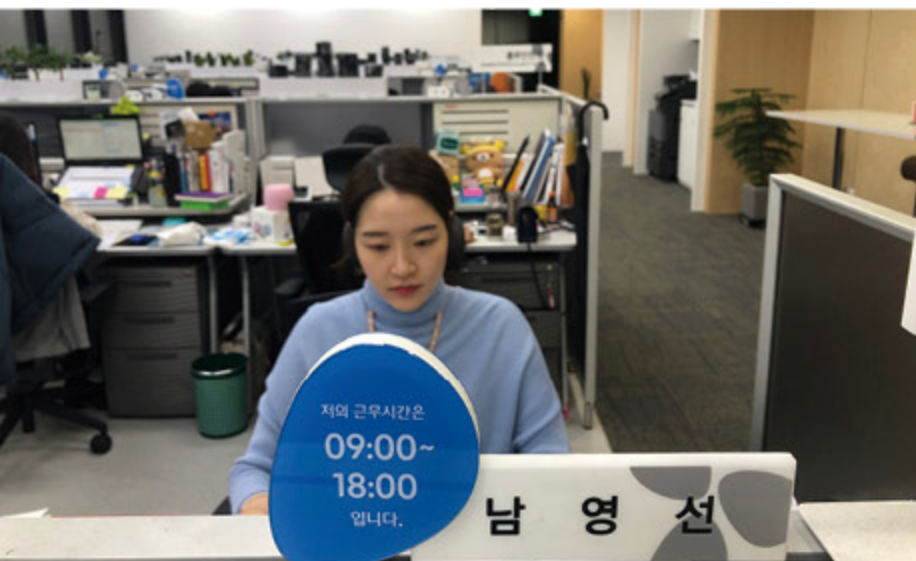
• ㈜티몬만의 초단기 휴가, ‘슈퍼패스’

슈퍼패스는 법정 기준의 연차휴가 외에 추가로 제공되는 ㈜티몬만의 초단기 휴가제도다. 직원 누구나 반기별로 4회씩 부여되며 사유서 작성 없이 2시간 단위로 사용할 수 있다. 2015년 도입 후 이용률 100%로, 만족도가 가장 높은 휴가제도로 꼽힌다.

“어제 아빠 생신이라 가족들과 분위기 좋은 식당에서 식사했어요. ‘슈퍼패스’가 생기기 전엔 생신이 평일이어도 주말에 모였거든요. 그런데 이번에는 ‘슈퍼패스’를 써서 2시간 빨리 퇴근하고 평일 저녁을 여유롭게 즐길 수 있었어요. 바빠서 얼굴 보기 힘든 딸이 아니라 생신을 여유 있게 챙겨드릴 수 있는 딸이 될 수 있게 해주 회사가 참 고마웠어요.”

- 슈퍼패스 이용 / 미디어커머스전략팀 L사원





(주)CJ ENM
(CJ오쇼핑 사업 부문)

업종	종합유선방송사업
주요사업	종합유선방송사업, 건강기능식품, 화장품, 체인화 편의점, 식료잡화, 주류, 건강기능식품
설립연도	1995년
대표자	허민호
근로자 수	1,139명(여성 577명)
소재지	서울 서초구 과천대로 870-13
활용현황	시차출퇴근제 839명 선택근무제 213명 탄력근무제 74명 재택근무제 13명

유연근무제를 문화로, 인식의 변화로 완성하다

CJ오쇼핑은 1995년 3월 케이블 TV가 본격 방송된 이후 최초로 개국한 홈쇼핑 채널이다. 2018년 7월 1일 CJ E&M과 합병 후, (주)CJ ENM의 오쇼핑 사업 부문(이하 CJ오쇼핑)으로 운영되고 있다. 2017년 6월 유연근무제 도입 후 적극적인 근무혁신 과정을 통해 제도가 빠르게 정착, 전 직원이 참여하고 있다. 남녀고용평등 우수기업, 노사문화 우수기업을 수상한 바 있으며 임직원의 일·생활 균형을 위한 다양한 제도 운영 및 기업문화 조성을 강화해 나갈 계획이다.

CJ오쇼핑의 유연근무제 한마디



“시스템과 문화의 조화, 투 트랙(two track) 전략이 필요합니다.”

유연근무제 도입에 앞서 가장 중요하게 생각한 것은 구성원들이 스스로 변화하고, 이를 통해 CJ오쇼핑다운 문화를 만들어 내는 것이었습니다. 새로운 제도가 문화로 정착하려면 효과적이고 강력한 시스템이 필요합니다. 유연근무제의 빠른 정착을 위해 PC-OFF제를 도입한 이유죠. 하지만 강제적인 시스템은 문화를 만들기 위한 수단일 뿐입니다. 시스템으로 길을 열고, 캠페인을 통해 구성원 모두의 ‘합의’를 끌어내기까지 기업은 많은 노력을 해야 합니다. 시스템과 문화가 균형을 이룰 때 진정한 워라벨(Work-Life Balance)의 실현이 가능해집니다.



유연근무제의 첫 출발, ‘시차출퇴근제 & PC-OFF제’의 양상봉

최근 우리 사회의 주요 화두 중 하나가 바로 ‘워라벨(Work-Life Balance)’이다. 일과 삶의 균형을 중요하게 생각하는 사회적 분위기 속에서 워라벨은 이제 좋은 직장을 판단하는 기준이 되고 있다. CJ오쇼핑의 유연근무제 도입은 이 같은 사회적 분위기와 조직구성원들의 요구에 대한 기업의 적극적인 화답이다.

CJ오쇼핑은 업종 특성상 획일적 형태의 근무가 어려운 방송 등의 특수 직종부터 일반 사무직종까지 다양한 형태의 직군이 존재한다. 이런 특성을 고려해 ‘시차출퇴근제’, ‘선택근무제’, ‘재택근무제’ 등을 폭넓게 도입해 전 직원이 필요에 따라 제도를 활용하고 있다. 이중 근무형태의 자율성을 크게 보장하는 선택근무제의 경우, 근로자들이 제도의 특성을 보다 쉽게 이해할 수 있도록 ‘자율근무제’라는 이름으로 사용하고 있다.

유연근무제 활용현황 *2018년 기준

시차출퇴근제	839명
선택근무제 (자율근무제)	213명
탄력근무제	74명
재택근무제	13명



유연근무제 도입 전, CJ오쇼핑은 제도의 빠른 정착에 필요한 조건을 먼저 고민했다. 유연근무제를 통해 모두가 삶에 여유를 가질 수 있어야 하고, 동시에 업무생산성도 높이는 방법을 찾아야 했기 때문이다. 유연근무제를 시행하면서 수시로 연장근로를 하는 기존의 근무방식이 유지된다면 유연근무제를 도입할 이유가 없었다. 이에 CJ오쇼핑은 유연근무제와 함께 일하는 문화를 획기적으로 바꿀 강력한 시스템을 마련했다. 바로 ‘PC-OFF제’다.

CJ오쇼핑은 2017년 6월 시차출퇴근제 도입에 이어, 7월 PC-OFF제를 함께 시행했다. ‘PC-OFF제’란 근로자들이 선택한 퇴근시간에 맞춰 업무종료시간이 되면 PC가 자동으로 꺼지는 시스템이다. 회사가 ‘강제로’ 퇴근을 종용한 것이다. 야근이 익숙했던 근로자들은 갑작스러운 변화에 당황하기도 했고, 간혹 유연근무제와 PC-OFF제가 오히려 일에 방해가 된다고 불만이 터져 나오기도 했다. 하지만 회사의 의지는 강했고, 변화는 생각보다 빠르게 나타났다. 유연근무제를 적극적으로 활용하기 위해서는 업무생산성을 높여 정시퇴근을 해야 하고, 이를 위해 일하는 방식을 함께 바꿔야 한다는 ‘합의’의 분위기가 조성된 것이다.



시차출퇴근제에 이어 자율근무제(선택근무제)로 확장

시차출퇴근제를 시작으로 유연근무제의 첫발을 뗀 CJ오쇼핑은 2018년 자율근무제와 탄력근무제를 연속 도입하는 추진력을 발휘해 나갔다. 회사 내 가장 많은 근로자가 이용하는 ‘시차출퇴근제’는 오전 7시부터 11시까지 30분 간격으로 출근시간을 정할 수 있다. 유연근무제를 공식적으로 도입하기 전부터 시행해 온 재택근무제는 장애인 근로자에게만 적용된다.

자율근무제는 홈쇼핑 채널의 특성을 반영한 제도다. 24시간 방송 스케줄에 따라 근무를 해야 하는 PD와 MD 등이 대상이다. 자율근무제 도입으로 해당 직군의 근로자들은 들쭉날쭉한 근무스케줄을 반영해 주 52시간 내에서 자율적으로 근무시간을 조정할 수 있다.

탄력근무제는 특정 시기에 업무량이 증가하는 관리, 재무직군을 대상으로 한다. 업무량이 늘어나는 요일이나 주일에는 근무를 더 하고, 그렇지 않을 때는 업무량을 줄여 초과근로를 하지 않도록 한다.

유연근무제 1년, 근로시간 2시간 줄고 조직만족도 7점 상승

유연근무제를 도입할 때 기업들이 가장 우려하는 점은 바로 업무생산성에 미칠 영향이다. 서로 다른 시간, 다른 형태로 일하는 근로자들이 함께 일하면서 개인의 업무생산성도 크게 높여야 하는 숙제를 어떻게 해결할 수 있을까.

CJ오쇼핑의 선택은 '캠페인'이었다. 적극적인 사내 캠페인으로 먼저 인식의 변화를 이끌어 내고, 이를 통해 조직구성원들이 스스로 업무습관을 바꾸도록 유도한 것이다. 일례로 '똑똑하게 일하기' 캠페인의 경우 '협업은 되도록 오전 10시~오후 5시(Core Time)에 하자'는 제안을 담았다. 이때 제시된 시간은 정해진 것이 아니다. 서로 업무의 특성이 다른데 코어타임을 하나로 정하면 오히려 일에 방해가 될 뿐이다. 핵심은 효율적으로 함께 일하는 방법을 스스로 찾고 약속하는 업무습관을 갖는 것이다.

실제로 현장에서 일할 때 늘 상대방의 근무시간과 스케줄을 확인하는 등 빠르게 협업의 틀을 만들어갔다. '회의 1일 전 아젠다 공유, 1일 이내 회의록 공유' 캠페인도 성공을 거뒀다. 시행 1년 만에 '하루 전 아젠다를 공유하지 않는 것은 뒤쳐진 회의 문화'라는 인식이 자리를 잡았고, 질질 끄는 회의에 업무시간을 소비하는 일이 크게 줄었다. 업무효율성 증대는 자연스럽게 유연근무제의 만족도로 이어졌다.

그렇다고 자율을 강조하는 캠페인만 진행한 것은 아니다. CJ오쇼핑은 도입한 시스템이 현장에서 힘을 발휘하지 못할 경우 재빨리 보완해 나갔다. 가장 먼저 도입한

PC-OFF제의 경우 초기 시차출퇴근제의 운영에 도움을 주었지만, 연장근로 등의 문제는 쉽게 사라지지 않았다. CJ오쇼핑은 해결책으로 퇴근시간에 맞춰 PC를 아예 잠그는 '락킹(locking)시스템'을 도입하여 PC-OFF제를 강화했다. 단, 연장근로가 필요한 경우 부서장의 승인을 받고 진행하도록 했다.



문화와 시스템의 조화를 통해 CJ오쇼핑은 유연근무제를 빠르게 안착시킬 수 있었다. 임직원 모두 각자의 시간에 맞춰 근무하고, 퇴근하면서도 눈치를 볼 필요가 없어졌다. 제도 안착과 함께 근로자들은 자발적으로 업무생산성을 높이는 데 주력했다.

유연근무제를 도입한 지 1년, 근로자들의 평가는 무척 긍정적이다. 조직구성원들의 목소리를 경청하기 위해 해마다 실시하는 설문조사 결과, 제도 도입 후 실제 평균 근로시간은 44시간에서 42시간으로 줄었고, 자사의 조직문화 진단에서 일하는 방식에 대한 점수는 83.2점(2018년)으로 제도 도입 전인 2017년의 76.1점보다 7.1점이나 상승했다.



이 같은 성과들은 유연근무제의 본질을 이해하고 구성원들의 자율적인 참여를 이끌어낸 CJ오쇼핑의 적극적인 지원 속에서 일궈낸 것으로, 제도의 빠른 안착과 기업 성장의 토대를 마련하는 지름길임을 보여주는 사례다.

현장의 목소리

“오전 7시 30분에 출근하면서 가장 좋은 점은 ‘지옥철’을 타지 않아도 된다는 점입니다. 1시간 일찍 출근해서 조용한 분위기에서 업무에 몰입할 수 있어서 좋고요. 요즘은 4시 30분에 퇴근해서 스포츠 클라이밍을 배우며 체력관리를 하고, ‘오후반반차제도’를 써서 금요일 오후 2시 30분에 퇴근해서 주말여행도 하죠. 일상의 여유를 즐기게 되면서 업무에 대한 열정이 더 높아진 것을 느낍니다.”

-글로벌사업지원팀 B님

“출근시간을 1시간 늦췄을 뿐인데 삶이 정말 극적으로 변했어요. 이른 새벽, 눈도 못 뜨는 아이를 깨워서 급하게 어린이집에 보낼 필요가 없어졌거든요. 월요일과 금요일은 30분 더 늦춰서 9시 30분에 출근하고 있어요. 아이와 함께 보내는 30분의 여유 덕분에 엄마로서 부담 없이 한 주를 시작하고 있어요. 금요일 30분 늦은 출근으로 한주의 마무리 역시 여유롭죠. 예전보다 더 자주 행복을 느끼고 있어요.”

-e마케팅기획팀 B님

※ CJ오쇼핑은 사내 호칭으로 직급이 아닌 ‘님’을 사용



Work-Life Balance

우리 회사의 워라벨, 근무혁신 팡팡

• 불필요한 야근 줄이기

자신의 근무시간과 형태에 맞춰 PC-OFF 시스템을 운영한다. 퇴근 30분 전부터 안내 화면이 등장하고, 퇴근시간이 되면 컴퓨터가 꺼진다. 사무실 소등제도 시행 중이다. 야근은 부서장 승인 하에 할 수 있다.

“사실 PC-OFF제가 정착하지 못할 거라고 생각했어요. 회의는 한 시간 이상 진행되고, 야근이 열정의 척도라고 생각했으니까요. 실제로 PC가 꺼져도 모두 눈치 게임을 하면서 퇴근하지 않았죠. 그즈음 회사에서 ‘똑똑하게 일하고 정시퇴근하자’는 캠페인을 했는데 ‘야근하는 건 똑똑하지 못한 것’으로 느껴지기 시작하더군요. 그래서 업무 중에 비효율적인 부분을 줄여나갔어요. 업무효율이 높아지니까 정시퇴근이 가능해지고, 성과도 높아졌어요.”

- PC-OFF제 / SCM기획운영팀 G님

• 똑똑한 회의문화 만들기

‘회의 1일 전 자료 공유, 회의록 공유는 1일 내’에 하는 캠페인을 통해 회의문화를 바꿨다. 내용을 사전에 숙지하여 회의시간을 효율적으로 사용하고, 미리 준비하는 회의를 통해 ‘답을 내는 회의’를 진행한다.

• 연가 사용 활성화

개인 연차의 일괄 등록방식을 적용하고, 징검다리 휴가를 활용하도록 제도를 정비했다. 근속 5년마다 2주의 휴가를 쓸 수 있는데, 개인 휴가를 더해 총 4주를 활용하도록 권장한다. 하루 중 2시간 일찍 출퇴근할 수 있는 ‘초단기 휴가제도’를 도입, 개인의 상황에 따라 자유롭게 휴식을 취할 수 있도록 지원한다.



롯데쇼핑 e커머스



전 직원 유연근무제 활용으로 모두가 행복한 일터 만들기

롯데쇼핑(주) e커머스사업본부

업종	통신판매업
주요사업	온라인 쇼핑물
설립연도	2018년
대표자	김경호 (강희태, 이원준)
근로자 수	539명(여성 278명)
소재지	서울 송파구 올림픽로 300, 26층(롯데월드타워)
활용현황	시차출퇴근제 539명



유연근무제 cafe Talk Talk 김경호 대표

롯데쇼핑(주) e커머스사업본부는 롯데쇼핑(주)과 (주)롯데닷컴이 합병하여 2018년 출범한 기업으로, 온라인 쇼핑 1위 도약을 목표로 최적화된 쇼핑 서비스를 제공하고 있다. 2016년 도입된 시차출퇴근제는 전 직원이 활용하고 있고, 직원과 CEO 간의 직접 소통창구인 'CEO 레터박스'를 운영하는 등 직원들의 의견을 반영한 현실적인 제도들을 도입하여 혁신적인 근무환경 개선에 앞장서고 있다.



유연근무제 활용현황 * 2018년 기준

시차출퇴근제 **539명**

Q. 유연근무제는 어떻게 시행하고 있나?

2016년 시차출퇴근제를 도입했고 현재 539명 전 직원이 제도를 활용하고 있다. 제도에 대한 직원들의 반응도 물론 좋지만, '제도 활용률 100%'라는 수치가 나올 수 있는 것은 회사 차원에서 유연근무제 활용을 의무화하고 있기 때문이다. 직원들은 8시~17시, 9시~18시, 10시~19시 중에서 원하는 시간을 선택해 신청한다. 1개월마다 변경도 가능하기 때문에 개인사정에 따라 얼마든지 근무시간을 조정할 수 있다.

Q. 유연근무제를 적극적으로 도입한 이유는?

직원들이 일터에서 행복감을 느낄 때 기업 경쟁력도 높아진다는 생각으로 적극 도입했다. 도입과정에서 온라인 유통업의 특성을 감안했다. 현재 8천여 개의 파트너사와 일하는데 파트너사의 근무환경도 중요하므로 유연근무제 중에서도 시차출퇴근제를 도입했다. 다만, 직원 개개인의 라이프 사이클을 고려하여 근무시간대를 다

양화했다. 9시~18시 외에 오후 여가시간을 활용하고 싶어하는 직원은 8시~17시를, 워킹맘·대디는 10시~19시를 선택할 수 있다.

Q. 유연근무제와 함께 시행 중인 근무혁신 제도는?

우선 '워크 다이어트(Work Diet) 캠페인'을 펼쳤다. 전사적으로 '불필요한 업무'를 조사했고 접수된 240건 중 151건을 조정했다. 집중근무요일도 정했다. 월·수·금 오전은 회의도 안 하고, 휴대전화 사용도 자제하는 등 주어진 업무에 집중한다. 야근을 없애기 위해 19시가 되면 컴퓨터가 꺼지는 PC-OFF제를 실시하고 있다. 명확한 안건(Agenda)으로 짧게(Brief) 결론(Conclusion) 내고 불필요한 회의는 축소(Downsize)하는 'ABCD 회의문화'도 실천 중이다. 열린 공간에서 선 채로 회의하는 '오픈 스탠딩 회의'까지 실행하면서 회의시간이 50%나 줄어드는 효과도 가져왔다.

Q. 제도 정착을 위해 노력한 회사만의 노하우가 있다면?

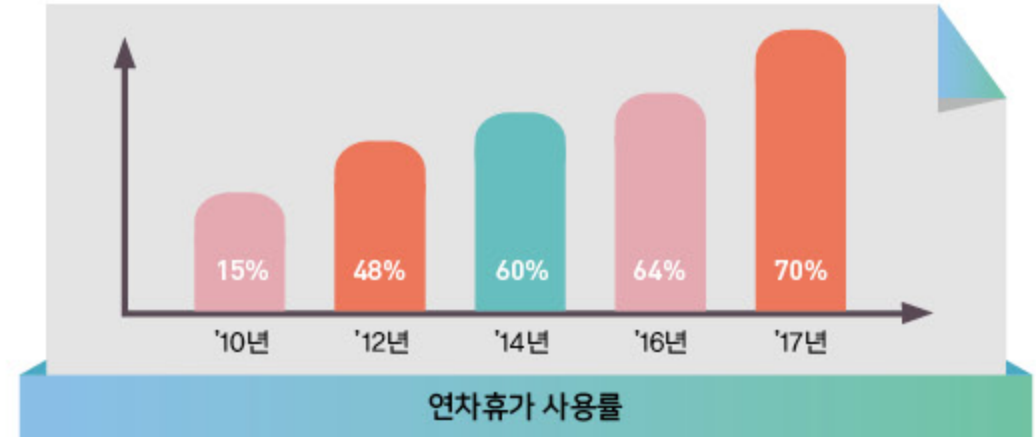
직원들과 CEO가 직접 소통할 수 있는 'CEO 레터박스'를 운영하고 있다. 레터박스를 통해 건의된 내용이 실제 제도화된 것도 있다. 바로 '반반차제도'다. 병원이나 관공서, 은행 등의 간단한 용무를 위해 하루 휴가를 다 쓰기는 아까우니, 나눠서 쓸 수 있게 해달라는 직원의 의견에 따라 2시간 단위로 사용할 수 있는 휴가제도를 도입한 것이다. 분기별 연차 사용률에 따라 장려금을 지급하는 제도를 시행 중이며, 기간 내 연차를 소진하지 못하면 필요한 동료에게 자신의 휴가를 기부하고 본인은 연차장려금을 받을 수 있게 했다. 연간 약 240건, 최대 40만 원의 연차장려금이 지급되고 있고, 휴가를 권장하는 기업문화의 영향으로 연차휴가 사용률은 점점 더 증가하고 있다.

Q. 유연근무제를 시행하기 전과 후, 어떻게 달라졌나?

유연근무제와 근무혁신 제도, 세심한 복지정책들이 자리를 잡으면서, 새해가 되면 '1년 계획표'를 작성하는 직원들이 많아졌다. '근무시간은 어떻게 조정할까?', '휴가는 언제 갈까?'와 같은 소소하지만, 개인에게 중요한 이벤트들을 미리 설계하는 습관이 생긴 것이다. 유연근무제에 근무혁신을 위한 아이디어들이 보태지면서 회사가 추구하는 일과 생활의 균형을 실현하게 됐고, 직원들의 만족도가 크게 높아졌다. 이는 매년 조사하는 만족도 조사에서 확인할 수 있다. 일과 삶의 균형, 성장가능성 등의 항목 중 '일과 삶의 균형'이 2년 연속 가장 높은 만족도를 나타냈다.

Q. 향후 유연근무제 운영계획은?

유연근무제 활용률 100%, 더 나아가 직원들의 행복지수 100%가 될 때까지 회사에 적합한 혁신제도를 계속해서 도입하고 확대해 나갈 계획이다. 현재 논의 중인 것은 '스마트오피스' 구축이다. 스마트오피스가 완성되면 사무실의 자기 자리에서만 할 수 있던 업무를 다른 곳에서도 처리하는 '원격근무'도 가능하리라 기대한다.



조직 효과성 진단 결과	* 임직원대상 만족도 조사		
	'15년	'16년	'17년
일과 삶의 균형	12%	13%	14%
성장 가능성	9%	9%	10%

현장의 목소리

"시차출퇴근제로 오전 8시에 출근해서 오후 5시에 퇴근하고 있습니다. 한 시간 일찍 출근하니까 교통체증에 시달리지 않게 됐고, 얼마 전부터는 퇴근 후에 중국어 공부도 시작했습니다. 유연근무제 덕분에 피로와 스트레스는 덜고, 자기계발을 통해서 내실을 다질 수 있게 돼서 만족스럽습니다."

- 영업본부 패션부문 S사원



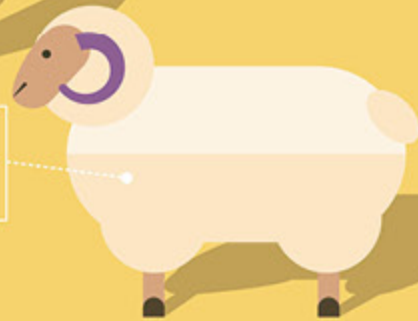
유연근무제 ①시차 출퇴근제

출퇴근 시간은 내가 정한다!

3월 1일부터, 내가 정한 시간대에 맞춰 출·퇴근하세요.



출근 빠른 새벽닭파
8am~5pm



지금이 좋은 그냥파
9am~6pm



밤이 좋은 올빼미파
10am~7pm



매월 25일까지 원하는 출·퇴근 유형을 신청하세요.
출·퇴근시 반드시 사원증을 카드리더기에 인증해주세요!
선택하신 유형에 따른 알림카드를 책상에 게시해주세요.



유연근무제 ③PC-OFF제

밤 7시 PC-OFF에 놀란척 말기

옆 사람 눈치 보지 말고, 당당하게 정시에 퇴근합니다.



매주 월/수/금요일에 PC-OFF제가 운영됩니다.
7월 1일 부터는 PC-OFF제가 전일 확대 운영됩니다.
시차 출·퇴근 시각을 고려해서 정시퇴근을 꼭 지켜주세요!



GB STYLE



금요일 오후 3시 반 퇴근!

선택근무제로 직원 행복, 기업 경쟁력 일거양득

(주)지비스타일

업종 **의류 도소매업**
 주요사업 **유·아동 의복 제조 및 도소매업**
 설립연도 **1991년**
 대표자 **박용주**
 근로자 수 **102명(여성 59명)**
 소재지 **서울 송파구 법원로11길 11, A동 9층**
 활용현황 **선택근무제 68명**



유연근무제 cafe Talk Talk 인사팀 최한기 과장

(주)지비스타일은 국내 최초로 아동 내의 시장을 개척한 데 이어 유·아동 내의와 생활패션에서 독보적인 위치를 선점한 의류 전문기업이다. 기업 활동을 통한 인간존중과 가족사랑의 실천이라는 경영철학을 바탕으로 직원 복지와 워라밸 실현을 위해 2017년 6월 유연근무제를 도입했으며 정시퇴근제, 장기근속자 유급휴가제, 가족문화생활비 지급제 등을 함께 시행하며 근로문화 개선에 앞장서고 있다.

유연근무제 활용현황 *2018년 기준



선택근무제

68명

Q. 유연근무제는 어떻게 운영되고 있나?

여성가족부에서 주관하는 가족친화인증기업을 준비하던 중 일·생활 균형을 돕는다는 취지에 공감해 2017년 6월 유연근무제를 도입했다. 유연근무제의 여러 근무유형 중 선택근무제를 운영 중이다. 월요일부터 목요일까지는 8시 30분에 출근해 18시에 퇴근하고, 금요일은 8시 30분에 출근해 15시 30분에 퇴근하는 방식이다. 거래처와 근무시간을 맞춰야 하는 물류센터 직원 19명과 영업직 10명, 매장 디스플레이 디자이너 5명을 제외한 68명이 선택근무제를 활용하고 있으니 거의 모든 직원이 참여하고 있는 셈이다.

Q. 유연근무제 도입을 위해 어떤 준비를 했나?

도입 전 직원들에게 도입 여부를 놓고 설문조사를 했다. 그 결과, '출근시간만 빨라지고 퇴근시간은 그대로인 것 아니냐?'는 우려의 목소리가 나왔다. 도입 첫 달인

2017년 6월, 경영지원부에서 총대를 메고 선택근무제를 시작했다. 경영지원부 소속인 인사팀, 재무팀, 마케팅팀에서 19명의 신청자가 나왔다. 우려와 달리 퇴근시간이 잘 지켜지는 모습을 보자 직원들의 인식이 달라졌다. 처음 설문조사에서 50%에 그쳤던 유연근무제 찬성률은 1개월 후에 진행된 재조사에서 90% 이상으로 나와 전 부서에서 시행하게 되었다.

Q. 제도가 정착되기까지 어려움은 없었나?

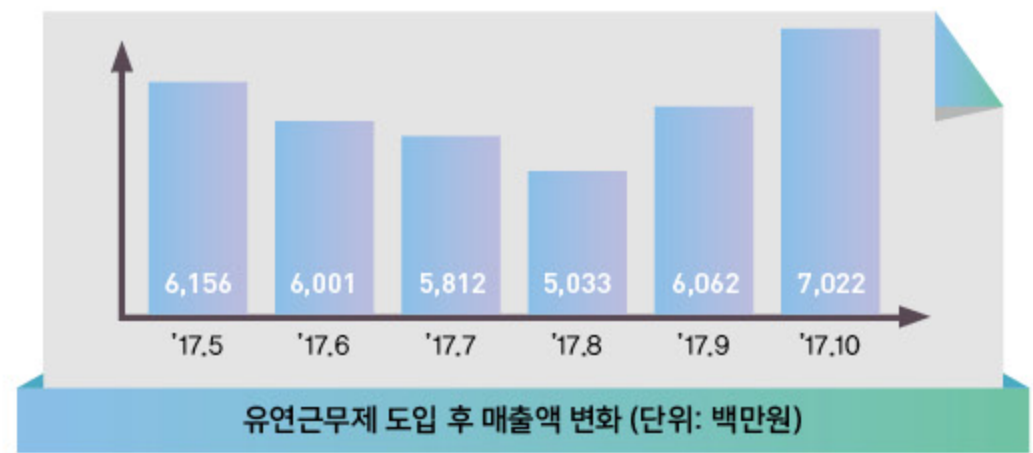
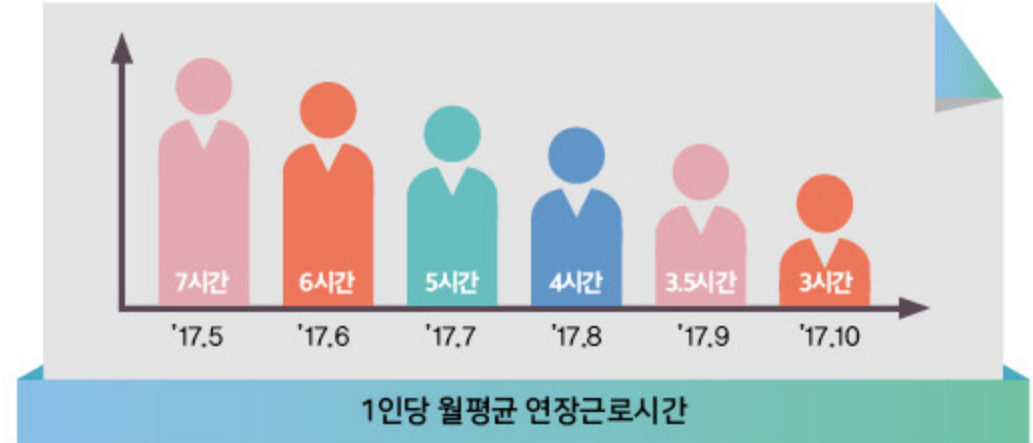
가장 어려웠던 점은 거래처에서 불편을 호소했던 일이다. 금요일 15시 30분 이후 회사에 직원이 없으니 전화를 해도 받는 사람이 없고 물건을 보내도 받을 사람이 없었다. 이러한 문제들은 제도를 꾸준히 시행하는 과정에서 해결의 실마리를 찾을 수 있었다. 우선 거래 업체들에 회사의 금요일 근무시간을 지속적으로 알렸고 업체들도 우리 근무시간에 맞춰 업무를 진행했다.

Q. 유연근무제 시행 전과 후 달라진 점이 있다면?

금요일 이른 퇴근을 하게 되면서 여행을 가거나 여가 활동을 즐긴다는 직원들이 늘어났다. 복직대는 인파에 시달리던 퇴근길이 여유로워지는 등 소소한 행복을 누리게 됐다는 의견도 많았다. 연장근로시간이 줄고 매출이 반등하는 등 눈에 띄는 성과도 있었다. 유연근무제 도입 전인 2017년 5월 1인당 월평균 연장근로시간은 7시간이었지만, 제도 도입된 6월 이후 연장근로시간이 차츰 줄어 10월에는 3시간을 기록했다. 경기 불황으로 하락세를 보이던 매출액도 2017년 9월 상승세로 돌아섰다. 이 모든 변화가 유연근무제 이용자 수 증가와 맥을 같이 했다는 점에서 긍정적인 신호로 읽힌다.

Q. 유연근무제와 함께 시행 중인 근무혁신 제도가 있다면?

'가족사랑의 날'인 매주 수요일에는 18시가 되면 모든 직원에게 퇴근 쪽지를 보내 정시퇴근을 장려하는 캠페인을 진행 중이다. 휴가 사용 활성화를 위해 장기근속자 유급 휴가와 리프레시 휴가도 시행 중이다. 사내 복지의 일환으로 도입된 장기근속자 유급 휴가는 5년 근속 시 3일의 유급 휴가와 100만원의 휴가비를, 10년 근속 시 5일의 유급 휴가와 200만원의 휴가비를 제공하는 제도다. 매년 5일의 리프레시 휴가를 전 직원이 의무 사용하도록 하고 있고 매월 3만원의 문화 생활비를 전 직원에게 지급하고 있다.



현장의 목소리

"대학원에 다니고 있는데 월요일부터 목요일까지 30분 더 일하고 금요일은 3시 30분에 조기퇴근하고 있어서 무리 없이 학업을 이어가고 있습니다. 회사 다니면서 자기 계발하기 쉽지 않는데 유연근무제 덕분에 진학의 꿈을 이루게 되었죠. 무엇보다 전공과목이 업무와 연관 있는 분야라 저도 회사도 윈윈(win-win)할 수 있어 뿌듯합니다."

- 기획팀 J대리



유연근무제와 대대적인 근무혁신으로 업무효율, 직무만족도 높였다

(주)엔에스쇼핑

업종	기타 통신 판매업
주요사업	위수탁판매
설립연도	2001년
대표자	도상철
근로자수	422명(여성 196명)
소재지	경기 성남시 분당구 판교로228번길 15
활용현황	시차출퇴근제 187명 재택근무제 14명



유연근무제 cafe Talk Talk 홍보팀 이유란 과장

(주)엔에스쇼핑은 TV 홈쇼핑을 기반으로 인터넷 쇼핑물, 모바일 등으로 채널을 넓히며 성장해온 종합유통기업이다. 직원들의 일·생활 균형을 위해 2009년 재택근무제에 이어 2018년 6월 시차출퇴근제를 도입했다. 회의와 불필요한 보고를 자제하는 '집중근무시간제', 눈치 보지 말고 휴가를 쓰자는 취지의 '휴가명령제', 매주 수요일 정시퇴근을 보장하는 'NS러브데이' 등으로 근무혁신에 앞장서고 있다.

유연근무제 활용현황 * 2018년 기준



시차출퇴근제 187명



재택근무제 14명

Q. 유연근무제는 어떻게 운영하고 있나?

2009년 9월 도입한 재택근무제와 2018년 6월 처음 시행한 시차출퇴근제, 두 개 유형으로 유연근무제를 운영하고 있다. 장애인 근로자의 업무효율과 편의를 위해 도입한 재택근무제는 14명의 장애인 전원이 이용하며 도입 취지를 살렸다는 평가를 받고 있다. 시차출퇴근제는 도입한 지 6개월도 안 됐지만, 재택근무자, 휴직자 등을 제외한 368명 중 50.8%에 해당하는 187명이 이용하고 있다.

Q. 유연근무제 도입까지 어떤 준비 과정을 거쳤나?

근무시간 관리에 특화된 업체들의 조언을 듣고 직원들 의견을 수렴하는 등의 노력을 기울여 지난 6월 대대적인 근무혁신을 단행했다. 사실 'TV 홈쇼핑'이라는 업종 특성상 직원들의 출퇴근시간과 업무형태가 다양해 회사로서도 고민이 많았다. 그래서 시차출퇴근제로 유연근무제의 방향을 잡는 한편 '초과근로제'를 함께 시행했다. '초과근로제'는 야근, 공휴일 구분 없이 24시간 돌아가는 방송 시스템에 맞춰 일하는 PD, 쇼 호스트, 영상제작 스태프들을 위해 마련한 제도로, 초과근로 시 본인이 원하는 날짜에 단축근무를 할 수 있다. 초과근로제는 시차출퇴근제와 함께 근로문화화를 바꾸는 데 일조하고 있다.

Q. 유연근무제 도입 후 직원들 반응은 어떤가?

시차출퇴근제는 368명 중 50.8%인 187명이, 초과근로제는 26.9%인 99명이 이용하며 좋은 반응을 얻고 있다. 도입한 지 반년도 채 되지 않았지만, 직원들 사이에서 적당히 쉬는 것이 업무효율에 도움이 된다는 인식이 많이 생겼다. 특히 야근 후 원하는 날짜에 조기퇴근하는 초과근로제 덕분에 업무만족도가 높아졌다는 직원들이 많다. 회사로서는 야근문화도 달라질 것으로 기대하고 있다. 유연근무제가 자리 잡으면 야근을 당연시하던 문화가 사라지고 업무집중도가 높아지는 효과 등이 나타날 것으로 예상된다.

Q. 유연근무제와 함께 시행 중인 근무혁신 제도가 있다면?

▲ 집중근무시간제 ▲ NS 러브데이(정시퇴근 하는 날) ▲ 똑똑한 보고 ▲ 119 캠페인 ▲ 휴가명령제도 등이 있다. 업무효율을 높이기 위해 도입한 '집중근무시간제'는 매일 13시부터 18시까지를 집중근무시간으로 정해 회의와 불필요한 보고서 작성을 금지하는 제도다. 매주 수요일 정시퇴근을 보장하는 'NS 러브데이'는 불필요한 야근을 줄이자는 취지로 운영 중이다. 업무용 메신저를 활용해 신속한 업무보고를 돕는 '똑똑한 보고'와 회식은 1차만, 한 달에 한 번, 저녁 9시까지 하지는 '119 캠페인'도 시행하고 있다. 개인별 휴가일정의 사전 확정 및 발령으로 눈치 보지 않고 자유롭게 휴가를 사용할 수 있게 하는 '휴가명령제도'도 호응이 좋다.

Q. 앞으로 운영 계획은?

시차출퇴근제를 비롯한 근무혁신 제도들이 도입 초기인 만큼 직원 의견을 수렴해 보완하고 개선해 나갈 생각이다. 실제 6월 단행한 근무혁신 중에는 직원 의견을 적극 반영해 30분 단위로 휴가를 쓸 수 있게 한 제도가 있다. 이전까지는 병원이나 은행 등 개인 업무가 있을 때 남은 연차에서 시간 단위로 휴가를 쓸 수 있었다. 하지만 30분 단위로 시간을 세분화한 덕분에 직원들은 낭비하는 시간 없이 알차게 휴가를 쓸 수 있게 됐다. 한편, 유연근무제 도입이 얼마 되지 않아 퇴직률 감소 등 눈에 띄는 성과를 도출하기는 이르지만, 직원들로부터 회사와 직무에 대한 자부심이나 업무만족도가 높아졌다는 피드백이 이어지고 있다. 앞으로도 직원 의견을 반영한 다양한 제도를 운영하여 직원 모두가 행복한 기업을 만들 계획이다.

현장의 목소리

"개인 사정에 따라 자유롭게 출퇴근시간을 조정하는 시차출퇴근제를 활용하게 되면서 가족들과 얼굴을 보면서 저녁을 먹는 일상이 가능해졌어요. 유연근무제가 도입되면서 확실히 업무에 더 집중하게 되는 것 같아요. 회의도 꼭 필요한 경우에만 하게 되고 업무시간 중 사적인 업무도 자제하게 됐죠. 일과 생활 모두 만족도가 올라간 걸 온몸으로 느끼고 있어요." - 영업전략팀 K과장

"업무특성상 관련 부서와의 회의, 보고서 작성 등이 많았습니다. 그런데 초과근로제와 집중근무시간제도 덕분에 일상이 많이 달라졌습니다. 오전에는 회의와 팀 관련 업무를 처리하고 오후에는 집중근무시간제로 온전히 제 업무에 집중할 수 있게 됐죠. 회의준비와 보고서 작성 등으로 초과근무한 날은 필요한 날, 조기 퇴근을 신청해 개인시간을 확보했고요. 업무효율이 높아지니 초과근무 횟수도 줄어 5월에 태어난 사랑스러운 딸과 함께하는 시간이 늘어났습니다." - 영업전략팀 J대리





SW개발공급업

(주)이우소프트

(주)에이스프로젝트

(주)티디엘

(주)휴넷

(주)가비아

ewoosoft



㈜이우소프트

- 업종 소프트웨어 개발업
- 주요사업 치과용 영상진단 소프트웨어 개발 및 공급
- 설립연도 2013년
- 대표자 노창준
- 근로자수 50명(여성 23명)
- 소재지 경기 화성시 삼성1로2길 13, 바텍 네트워크(본사)
서울 서초구 남부순환로350길 12 광영빌딩 8층(스마트워크센터)
- 활용현황 원격근무제 12명
재택근무제 1명

이직률 낮추고 통근길 웃음 되찾아 준 유연근무제

㈜이우소프트는 치과용 엑스레이 시스템과 의료기기를 연구·제조하는 바텍 네트워크의 8개 계열사 중 한 곳으로, 치과용 영상 진단 소프트웨어 연구·개발에 주력하고 있다. 효율적 업무관리를 위해 구축한 사내 스마트워크 시스템을 바탕으로 원격근무제를 도입, 업무집중도 상승과 이직률 감소 등의 긍정적 효과를 끌어내고 있다.

㈜이우소프트의 유연근무제 한마디

“제도를 도입하기 전에 환경이 먼저 갖춰져야 합니다.”



원격근무제 도입을 위해서는 물리적 환경이 꼭 뒷받침되어야 합니다. ㈜이우소프트는 'OASIS'라는 사내 온라인 업무 시스템이 이미 구축돼 있었기에 스마트워크센터 설립을 자신 있게 진행할 수 있었습니다. 그저 또 하나의 똑같은 사무실이 추가 되는 것이 아닌, 기업과 직원들에게 도움이 되는 똑똑한 스마트워크센터를 만들기 위해서는 확실한 기술과 접근성 좋은 공간 등, 사전준비가 관건입니다.



원격근무제로 확~ 달라진 하루

㈜이우소프트 영업·마케팅 부서에 근무하는 A 씨는, 업무특성상 외부 업체와의 미팅이 많다. 미팅이 있는 날 A 씨의 동선은 이랬다. <서울 집 → 화성 회사 → 서울 미팅 장소 → 화성 회사 → 서울 집>. 30분짜리 미팅을 위해 왕복 3시간여를 길에서 버리는 일이 부지기수였다. 비효율적이었지만, 어쩔 수 없다고 생각했던 A 씨의 하루는 1년여 전, 대대적인 혁신을 맞았다.

이제 A 씨는 미팅이 있는 날이면 서울 집에서 서초구에 있는 '스마트워크센터'로 바로 출근했다가 미팅 후 스마트워크센터로 다시 돌아와 회의록을 정리한 뒤 퇴근한다. 회사를 오가며 소모하던 시간과 스트레스가 줄자 몸보다 편해진 건 마음이었다. 이런 일과가 가능해진 건 2017년 9월 도입한 '원격근무제' 덕분이다.

㈜이우소프트의 원격근무제는 어느 날 갑자기 시행된 것은 아니다. 2016년부터 도입된 사내 스마트워크 시스템이 기반이 됐다. 경영진은 기업 성과와 근로자의 만족도를 동시에 높이기 위해 '스마트하게 일하는 회사'를 만들기로 하고 각자의 자리, 각자의 컴퓨터에서만 일할 수 있었던 업무환경을 개선했다. '공유', '협업', '투명'을 목적으로 하는 업무 시스템을 구축한 것이다. 전 직원의 작업물을 파일 하나까지도

투명하게 공개할 수 있게 하여 사내 어떤 컴퓨터에서라도 사용자 로그인만 하면 자신의 업무파일에 접근할 수 있다.

스마트워크 시스템이 구축되자 업무동선은 한결 단순해졌다. 어렵고 복잡한 소프트웨어 개발 업무 특성상 공식이 생기거나 돌발 상황이 발생했을 때 다른 직원이 처리하기가 쉽지 않았다. 하지만 스마트워크 시스템을 사용한 후로는 인수인계 과정 없이도 업무내용을 정확히 파악할 수 있고, 타 부서와의 협업에서도 처리 속도가 월등히 빨라졌다.



준비기간 6개월, 기대와 우려 속에 문 연 스마트워크센터

'스마트'한 근무환경이 완벽하게 구축된 2017년, 경영진의 관심은 자연스레 '유연근무제'에 닿았다. 정부에서 설명회를 여는 등 유연근무제 도입을 권장하고 있기도 했고, 더 나은 업무환경을 만들려는 경영진의 의지가 여전히 컸기 때문이다. 설명회 참석과 자료조사를 통해 전 계열사에 유용하게 사용될 제도가 무엇인지 분석한 끝에 원격근무가 가능한 '스마트워크센터'를 서울 중심가에 설치하는 것으로 결론이 내려졌다.

바텍 네트워크 사옥은 경기도 화성시 동탄에 자리하고 있다. 계열사인 ㈜이우소프트 역시 판교에 있다가 2015년 본사 건물로 이전했는데 회사 위치가 수도권 외곽에 대중교통도 다소 불편한 곳에 위치하다 보니, 일부 직원들은 긴 출퇴근시간과 외근시의 이동 거리 등 크고 작은 불편을 감수하며 근무를 하는 상황이었다. 그래서 회사에 오지 않고도 업무를 볼 수 있는 '스마트워크센터'를 만들자는데 의견이 모였다. 이미 계열사 전체에 사내 스마트워크 시스템이 안정적으로 운용되고 있었기에 그 경험과 노하우를 활용하기로 했다.

사내에서만 사용되던 스마트워크 시스템을 원격업무 시스템으로 재정비했고, 회사와의 접근성과 직원들의 외근 지역 등을 고려해 서초구 양재동에 스마트워크센터를 설치했다. 각 조직의 리더들은 설명회를 열어 구성원들에게 제도의 필요성과 기대 효과에 대해 충분히 설명하고 전 직원의 직무특성과 거주지 등을 분석해서 원격근무 대상자를 선정했다. 이렇게 사전준비 기간에만 6개월이 소요되었다.

사실 직원들은 원격근무제의 실효성을 놓고 반신반의하는 분위기였다. 스마트워크 시스템에는 익숙했지만, 회사가 아닌 다른 곳에서 일한다는 건 또 다른 이야기였다. '상사가 보이지 않는 곳에서 태만해지지 않을까?', '조직 적응력이 떨어지거나 융화되지 못하는 직원으로 비치지는 않을까?' 하는 우려가 나왔다. '사무실로 출근하지 않는 직원과 협업하면 업무능률이 떨어지지 않을까?' 하는 회의적인 시선도 있었다.

그렇게 기대 반, 우려 반으로 문을 연 스마트워크센터에서는 실제로 예상치 못한 현실적인 문제들이 발생했다. 업무 대부분이 온라인 시스템을 통해 진행되지만, 간혹 대면 보고가 필요한 상황도 생기는데 서로 다른 곳에 있다 보니 직원들끼리 일정을 맞추기가 쉽지 않았다. 이에 ㈜이우소프트는 원격근무 일자리를 미리 협의하고 전 직원의 스케줄을 캘린더로 공유해 언제든 확인할 수 있도록 했다. 센터와 회사의 PC에 웹캠을 설치해 화상 회의가 가능한 환경을 조성했고 전 직원을 대상으로 한 스마트워크 시스템 교육도 꾸준히 진행했다.

 **원격근무제 1년, 워라밸과 함께 줄어든 퇴직률**

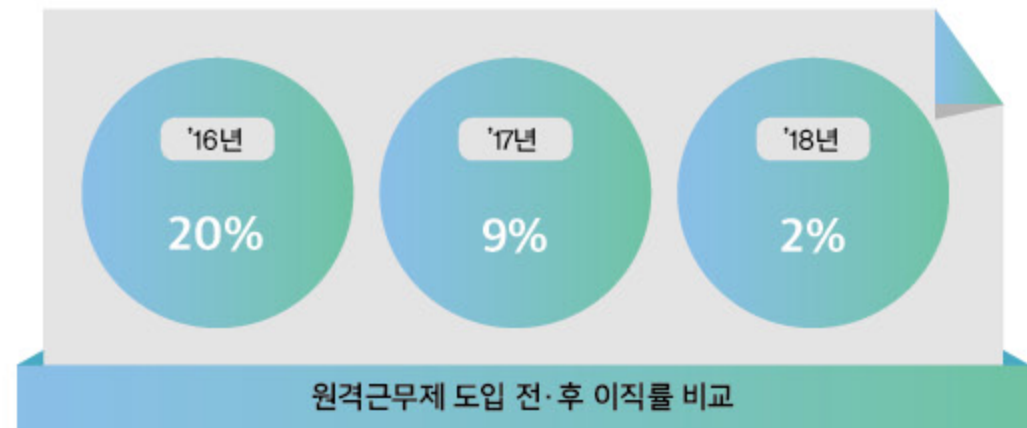
원격근무제 시행 1년여 지난 지금 ㈜이우소프트를 비롯한 바텍 네트워크의 계열사들, 그리고 스마트워크센터에는 다자간 화상회의 시스템이 완벽히 구축되었고 12명의 직원이 안정적으로 원격근무를 하고 있다. 고정적으로 원격근무를 하면서 용



무가 있을 때만 회사로 출근하는 직원도 있고, 사정에 따라 단발성으로 스마트워크 센터를 이용하는 직원도 있다. 현재 진행 중인 프로젝트에서 개발의 핵심기술 설계를 담당해 회사에서 유일하게 '재택근무제'를 활용하고 있는 1명의 직원 역시, 주 1회 정도 스마트워크센터로 출근해서 원격 시스템을 통한 소통을 하고 있다.

장거리 출퇴근으로 스트레스가 누적되고 불필요한 에너지를 소모하던 직원들은 일과 생활에서 생기를 되찾고 있다. 이직률도 눈에 띄게 줄었다. 2015년 판교에서 화성으로 사옥을 이전한 후 2016년 20%였던 이직률이 2018년에는 2%까지 감소했다. 원격근무제 도입 후 이직 사유에 '장거리 출퇴근의 어려움'이라는 항목은 빠지게 됐다. 이직률이 줄어든 만큼 새로운 인재들의 지원은 늘어났다. 지금까지는 근무지가 화성이라는 조건 때문에 입사를 망설이거나 포기하는 지원자도 있었지만, 스마트워크센터 설립 후에는 서울, 판교 등 주요 IT 거점 지역의 우수한 인력들이 입사 문의를 하고 있다.

이원화된 근무지로 직원들 사이의 유대감이 부족해지지 않을까 했던 우려 역시 기우로 남았다. '사랑의 헌혈', '독거노인 지원', '제빵 봉사' 등 회사에서 진행하는 다양한 행사 참가자 중 원격근무 직원과 그 가족들의 비중이 꾸준히 늘고 있다. 2017년 가족 참여 비율은 11%였지만, 2018년에는 부쩍 높아진 17%를 나타냈다. 경영진은 유연근무제를 통해 되찾은 시간적·심리적 여유가 회사에 대한 애착과 신뢰 형성이라는 긍정적 효과로 발현되는 것으로 평가하고 있다.



(주)이우소프트의 본사인 바텍 네트워크의 홈페이지에 기재된 경영이념은 단 두 글자, 바로 '행복'이다. 외적으로는 업계에서 글로벌 1위가 되어 많은 일자리를 창출하고, 내적으로는 일과 삶의 균형을 이룬 기업문화를 완성해 사회와 회사, 그리고 직원 모두가 행복해지는 것. 그것은 기업이 꿀 수 있는 가장 큰 꿈일 터다. 그 꿈이 현실이 될 그 날을 기대해 본다.

현장의 목소리

"집이 남양주였는데 입사하고 나서 화성으로 이사해야 하나 고민했어요. 매일 꽉 막힌 도로에서 1시간 넘게 운전해서 사무실에 도착하면 바로 일을 시작할 엄두가 안 나더라고요. 하지만 스마트워크센터에서 원격근무를 하게 되면서 출퇴근시간이 절반으로 줄었어요. 대중교통을 이용하면서 출퇴근시간마다 긴장하면서 운전대를 잡을 필요도 없게 됐고, 그 시간 동안 스마트폰을 보면서 기술동향이나 트렌드를 파악할 수 있어 업무에도 큰 도움이 되고 있어요." - 개발직 M수석연구원

"저는 업체들과의 미팅이 많은 직무인데요. 회사가 외곽에 있다 보니까 미팅을 마치고 복귀해서 회의록을 작성하다 보면 야근으로 이어질 때가 많았어요. 그런데 이젠 서울 한복판에 스마트워크센터가 있으니까 야에 미팅 장소를 센터로 정하기도 하고, 미팅이 끝난 뒤 센터에서 바로 회의록을 정리해 보고를 마칠 수도 있죠. 불필요한 야근이 줄어든 것도 좋지만, 소중한 시간을 효율적으로 사용할 수 있다는 게 만족스러워요." - 영업·마케팅직 K책임



우리 회사의 워라벨, 근무혁신 팡팡

• 상명하복 NO! 영어 이름 부르기

대표를 포함한 전 직원이 직함 대신 영어 이름으로 서로를 부르고 일방적 반말과 극존칭을 사용하지 않는다. 익숙해지기까지 다소 시간이 걸렸지만, 호칭이 자리를 잡으면서 상하 관계가 아닌 수평적 조직문화가 확립되었고 점차 늘고 있는 해외 직원들의 회사 적응에도 도움이 되고 있다.

• 국내 최고 수준 직장 어린이집 '이우아이'

자녀 보육에 느끼는 부담을 덜고 우수인력의 경력단절을 막기 위해 국내 최고 수준의 직장 어린이집 '이우아이'를 운영 중이다. 정부 기준보다 낮은 교사 대 아이 비율, 체계적인 교육 프로그램, 전용 체육관, 공기정화시스템 등 최고 수준의 직장 어린이집을 이용할 수 있다. 방학 기간에는 '한자교실', '체육교실' 등 직원 자녀들을 위한 특강도 열린다.

• 소소하지만 쓸쓸한 생활서비스 '바우미'

바우미는, 바텍과 '도우미'의 합성어로 세탁, 구두 수선, 시계 수리, 열쇠 복사, 우편 발송 같은 소소한 생활 일거리를 대행해 주는 서비스다. 직원들이 작은 일에 드는 시간적, 정신적 소모를 줄이고 그만큼 가족과의 시간, 자기계발에 투자하기를 바라는 회사의 배려다.

"저는 외근이 있을 때만 스마트워크센터에서 원격근무를 하고 대부분 사무실에서 업무를 보고 있는데요. 매일 출퇴근 하고 바쁘게 생활하다 보면 작은 집안일은 미뤄둘 때가 많죠. 그런데 소소하지만, 꼭 처리해야 할 생활 속 일거리를 회사가 대신해 주니까 정말 좋아요. 단순히 몸이 편해서만 좋은 게 아니라 이런 작은 부분까지 신경을 써 주는 회사에 대한 호감도 더욱 커집니다."

- 인사팀 C책임





㈜에이스프로젝트

- 업종 소프트웨어 개발업
- 주요사업 게임 개발
- 설립연도 2011년
- 대표자 박성훈
- 근로자 수 53명(여성 13명)
- 소재지 서울 성동구 왕십리로 326 KT&G 코스모타워 14층
- 활용현황 시차출퇴근제 10명

'일하기 좋은 회사 1위'의 자부심, 유연근무제로 속속

야구 시뮬레이션 게임을 자체 개발해 5개 국어로 글로벌 서비스하고 있는 ㈜에이스프로젝트는 '게임을 플레이하는 사람뿐 아니라 만드는 사람도 행복해야 한다.'는 신념 아래 쾌적한 조직문화를 추구하는 기업이다. 게임 업계에서 오랫동안 지속되어온 장시간 노동, 야근, 과로 등의 부정적인 근무환경을 없애기 위해 노력해왔고 그 결과, 기업 경쟁력 상승은 물론 '일하기 좋은 기업', '일·생활 균형 실천기업' 등에 선정되기도 했다. 최근에는 시차출퇴근제를 도입해 직원들의 워라밸 만족도를 높이고 있다.

㈜에이스프로젝트의 유연근무제 한마디



“접근이 쉬운 제도부터 도입하세요.”

아무리 좋은 유연근무제라도 우리 회사의 상황과 맞지 않는다면 무용지물이 되지 않을까요? ㈜에이스프로젝트는 이전부터 비공식적인 시차출퇴근제가 활용돼 왔기에 본격적으로 제도화하는데에도 큰 부담이 없었습니다. 우리 회사의 업무환경에서 가장 유용하게 쓰일 제도가 무엇인지, 안정적으로 접근할 수 있는 제도는 무엇인지 먼저 고민한다면 성공적인 유연근무제 운용에 도움이 될 것입니다.



게임회사의 선입견? NO~ 일하기 좋은 회사 1위!

“게임 회사’ 하면 부스스한 머리에 충혈된 눈으로 모니터 앞에 앉아 야근하는 모습이 떠오르신다고요? 우리 회사에서는 볼 수 없는 풍경입니다.”

게임 개발 업계에는 ‘크런치모드(Crunch Mode)’라는 용어가 있다. 게임 및 소프트웨어 개발 업계에서 마감을 앞두고 수면, 영양섭취, 위생, 기타 사회활동 등을 포기하다시피 하며 장시간 업무를 지속하는 행위로, ‘으드득 부서지는 소리’를 뜻하는 ‘크런치’에서 연상되듯 육체가 견디기 어려울 정도의 고강도 노동을 말한다. 게임 시장이 비대해지고 개발자들의 과로사 등이 이슈화되면서 국내 게임 개발 업계의 열악한 근로환경은 고질적인 문제로 대두해 왔다.

㈜에이스프로젝트에서는 이런 크런치 모드에 빠진 직원들을 찾아볼 수 없다. 프로젝트별로 일정 관리를 하는 ‘스크럼 마스터(Scrum Master)’가 있어 크런치 모드 상황을 사전에 방지하도록 조율하고 있기 때문이다. 스크럼 마스터는 최근 IT 개발 산업에서 점점 수요가 높아지고 있는 역할로, 전통적 개념의 관리자와는 차별화된다. 프로젝트의 전 과정은 물론 팀원들의 스케줄과 팀워크까지 관리하며 촉박한 마감

기한 때문에 발생할 수 있는 추가근무, 또는 크런치 모드를 막기 위해 프로젝트의 인원과 일정을 세심하게 조정한다.

이러한 노력 속에서 ㈜에이스프로젝트는 야구 시뮬레이션 게임의 진수라 평가받는 ‘킴투스 프로야구 for 매니저’, 5개 국어로 글로벌 서비스 중인 ‘MLB 9Innings GM’ 등 수준 높은 게임을 제작한 기술력만큼이나 선진 근로문화를 실천하는 기업으로서 독보적인 위치를 차지하고 있다. 2015년 잡플래닛과 포춘코리아에서 진행한 ‘Best Companies’ 시상식에서 IT/웹 산업군 부문 ‘일하기 좋은 기업’ 1위에, 2018년에는 고용노동부와 잡플래닛 공동으로 선정한 ‘일·생활 균형 실천기업’에 이름을 올리기도 했을 정도다. 실제 ㈜에이스프로젝트의 평균 근무시간은 주 41.19시간으로 법정근로시간을 준수하고 있고, 전체 직원의 77%가 ‘일주일에 한 차례도 야근하지 않는다’고 대답했다.



1인당 주 평균 근무시간

41.19 시간

이런 환경이 갖춰진 데는 박성훈 대표를 필두로 한 ㈜에이스프로젝트 경영진의 경영철학이 바탕이 됐다. ‘게임을 하는 사람도, 만드는 사람도 모두가 행복해야 한다.’는 이념으로 창립 초기부터 누구나 일하고 싶은 근무환경 만들기에 주력한 것. 이렇게 형성된 ㈜에이스프로젝트의 기업문화를 한마디로 정리하면 ‘자율’이다. 상명하달 대신 자유로운 토론으로 업무를 진행하며 리더와 사원 간의 위계를 나타내는 직급을 폐지했다. 직원들은 서로를 모두 ‘~님’으로 호칭하며 반말을 사용하지 않는다.

모든 구성원이 언제든지 의견을 개진할 수 있지만, 더욱 효과적인 직원들의 스피커 역할을 할 수 있는 ‘에이스 운영위원회’도 만들었다. 현재 5기가 활동 중인 운영위원회는 구성원 누구나 출마할 수 있고 투표에서 3표 이상을 얻으면 운영위원으로 선출된다. 각 조직에서 제기된 안건을 모아 대표이사와의 회의에 참석하는데, 회의 테이블에는 회사의 문화와 제도, 운영 등 회사생활과 관련된 거의 모든 사항이 오른다. ‘유연근무제’ 역시 운영위원회에서 처음 화두가 되었다.



일·생활 균형 실천 속에서 시차출퇴근제는 순항 중

사실 ㈜에이스프로젝트에서는 유연근무제 도입 이전부터 어느 정도 유연한 근무가 이뤄지고 있었다. 직원의 사정에 따라 업무에 차질을 빚지 않는 선에서 팀 리더의 재량으로 근무시간을 조정할 수 있었던 것이다. 하지만 시간이 흐르고 회사의 내력이 쌓여갈수록 공식적인 제도로서의 유연근무 필요성이 커졌다. 직원 평균 나이가 20대 후반이던 창업 초기와 비교해 기혼자의 비중이 늘어났고 육아휴직 후 복직 한 직원이 가정과 직장생활을 병행하는 데에도 제도적인 지원이 필요했기 때문이다.

㈜에이스프로젝트에서 도입한 유연근무제는 '시차출퇴근제'다. 원래 근무시간은 9시 30분부터 18시 30분까지이나 시차출퇴근제를 활용하면 출근시간을 9시, 9시 30분, 10시 중에서 선택할 수 있다. 제도의 안정적인 도입을 위해서는 몇 번의 테스트가 필요했다. 제도의 필요성은 전 직원이 공감하는 부분이었지만, 협업과 회의가 많은 업무의 특성상 시차출퇴근제를 사용하는 직원으로 인해 업무진행에 지장이 생기면 안 될 일이었기 때문이다.



시차출퇴근제를 사용하는 직원과 그렇지 않은 직원, 모두가 참여하는 데 가장 효과적인 평균시간을 계산해 회의 일정을 조정했고, 이에 따라 발생하는 문제는 없는지 팀 리더와 인사 담당자들이 모니터링 했다. 직원이 시차출퇴근제를 요청하면 팀 리더는 일정을 조율하고 모든 구성원이 내용을 공유하기로 했다.

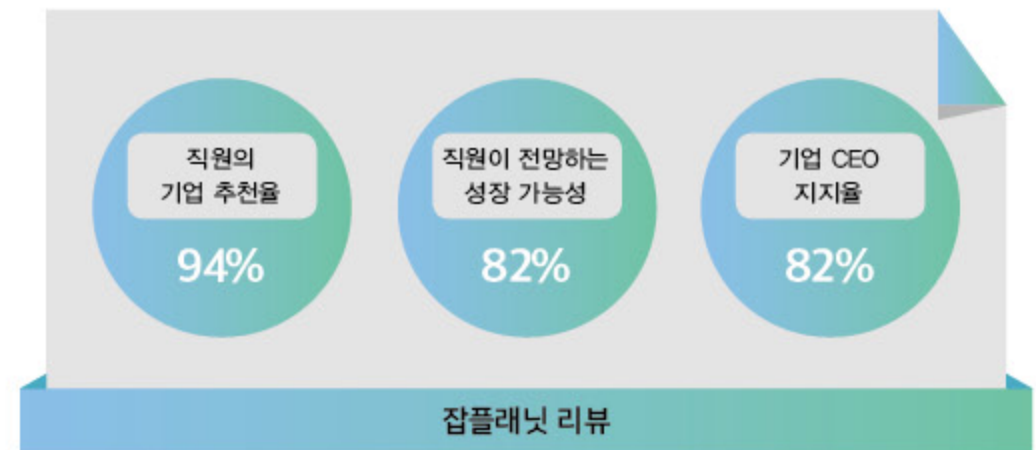
2018년 9월, 시차출퇴근제가 공식적으로 도입되고 현재 10명 정도가 활용하고 있다. 대부분 육아나 자기계발을 위해 신청한 경우고, 출퇴근시간이 긴 직원이 러시아워를 피하는 데 쓰기도 한다. 아직은 소수 인원만 사용 중이지만, 모든 구성원이 필요할 때에 눈치 보지 않고 제도를 이용할 수 있도록 대표이사과 경영진부터 적극적으로 시차출퇴근제를 활용하고 있다.



직원이 웃어야 회사도 웃는다

㈜에이스프로젝트는 유연근무제가 도입된 기간이 비교적 짧다 보니 매출액과 같은 눈에 보이는 성과로 제도의 효과를 산정하기에는 이른 감이 있다. 하지만 일과 생활의 균형을 맞추기 위한 회사의 적극적인 노력에 대한 보상은 직원들의 만족도로 이미 결실을 보고 있다. 2018년 하반기에 조사한 회사 복지제도 만족도 결과는 5점 만점에 4.2점을 기록했고, 기업정보 공유 사이트 '잡플래닛' 리뷰에서도 모든 항목에서 고르게 높은 점수를 얻었다. 'CEO 지지율'은 82%로 높게 나타났고, '지인에게 우리 기업을 추천하겠나?'는 질문에는 94%의 직원들이 '그렇게 하겠다'고 대답한 것이다.

박성훈 대표이사는 소통을 중요시하는 사내문화가 있어서 직원들의 의견을 경청하다 보니 직원들의 만족도가 높아진 것 같다고 밝히며 앞으로도 적극적인 소통을 통해서 직원들과 함께 더 좋은 기업문화를 만들어 나갈 계획이라고 전했다.



잡플래닛 익명 설문 결과

Q. 일주일에 야근을 몇 번 정도 하시나요?

A. 전혀 없음(전체 응답자 중 77%)

Q. 월평균 주말 근무 횟수는 몇 번 정도이신가요?

A. 전혀 없음(전체 응답자 중 92%)

Q. 회사에서 가장 만족스러운 부분은 무엇인가요?

A. 일과 삶의 균형(전체 응답자 중 58%)



(주)에이스프로젝트는 시차출퇴근제에 대한 반응에 힘입어 '재량근무제' 도입도 고려하고 있다. 업무량이 일정하지 않은 게임 개발 회사의 특성에 맞춰 일이 몰리는 기간에는 근무시간을 늘리고 일이 적어지는 기간에는 근무시간을 줄이는 것이다. 직원들에게는 '일할 맛 나는 회사', 구직자들에게는 '일하고 싶은 회사'라는 평가를 이어가기 위해, 경영진은 앞으로도 직원들의 목소리에 귀를 기울이며 워라밸 만들기에 앞장설 계획이다.

현장의 목소리

"육아휴직을 마치기 전에 걱정이 있었어요. 유치원에 아이를 데리러 갈 사람이 없었거든요. 그런데 제가 휴직한 사이에 시차출퇴근제가 생겼더라고요. 시차출퇴근제 덕분에 퇴근시간을 30분 당길 수 있어서 휴직 후에도 무리 없이 업무에 복귀할 수 있었습니다." - 그래픽팀 K님

"데이터 분석에 관한 스터디 그룹에 참여하고 싶은데 근무시간이랑 겹치더군요. 그래서 한 달 동안 시차출퇴근제로 근무시간을 조정했고 문제없이 마칠 수 있었어요. 시차출퇴근제를 활용하면서 다양한 활동들에 참여할 기회가 많아져서 만족합니다." - 개발팀 D님



우리 회사의 워라벨, 근무혁신 팡팡

• 정시에 퇴근하기

추가근로에 대한 강요는 없으며 정시퇴근을 장려하고 있다. 회의시간 타이머 도입, 일감 관리 툴을 이용한 간편한 스케줄 관리 등을 통해 불필요한 업무시간을 줄였다. 개인학습을 하거나 동아리 활동 참여 등 특별한 사항이 없는 한 대부분 직원이 정시퇴근을 원칙으로 하고 있다.

• 프로젝트 휴가

하나의 프로젝트가 완료된 후 구성원의 기여도에 따라 팀 리더가 구성원에게 유급휴일을 지급한다. 발생한 프로젝트 휴가는 다음 해 연말까지 사용할 수 있으며 기한 내에 사용하지 못한 휴가에 대해서는 연차수당으로 지급한다.

• 1인당 연간 80만 원의 복지포인트

근로자의 재충전 및 자기계발 장려를 위해 복지포인트를 지급한다. 복지포인트로 여행비나 교육비를 결제하면 실제 금액의 80%만 차감해, 20%의 할인 혜택을 준다.

• 생일엔 의무 반차 & 영화 관람권

생일에도 눈치 보며 야근해야 하는 문화는 가라! 생일 당일에는 강제 반차가 주어지고 직원들의 폭풍 축하와 함께 케이크와 영화 관람권도 지급된다.

"지난 생일에 회사에서 추카 꾸러미를 받았어요. 꾸러미 안에는 생일 오후 반차권, 영화표 2매, 생일 케이크, 그리고 직원들이 직접 쓴 카드까지 들어있었죠. 우리 회사에서는 강제로 해야 하는 일이 없는데 생일 반차는 의무적으로 반드시 써야만 해요. 생일인데 늦게까지 퇴근을 안 하면 오히려 눈치가 보일 정도죠. 동료들의 손글씨 하나하나도 참 고마웠고 어느 때보다 행복한 생일을 보낼 수 있었어요." - 생일 반차권 사용 / 프론트팀 K님





조기퇴근으로 얻은 '2시간의 행복' 직원과 기업 함께 웃었다

(주)티디엘

업종	소프트웨어 개발업, 디스플레이 부품소재 제조업
주요사업	SW·Web 개발, 실리콘 시트
설립연도	2004년
대표자	김유신
근로자 수	47명(여성 20명)
소재지	광주 북구 첨단벤처소로37번길 51
활용현황	선택근무제 29명



유연근무제 cafe Talk Talk 부속실 황성필 차장 (근로자대표)

(주)티디엘은 IT 분야로 시작해 제조 분야까지 사업 범위를 확대, 공공·민간 소프트웨어 개발 및 자동차 부품, LED 모듈 제어 등을 연구·개발하는 기업이다. 조직 만족도와 직무몰입도를 높여 업무생산성을 향상하고, 직원들의 삶을 개선하기 위해 선택근무제를 도입했다. 도입 초기 사내에 팽배했던 우려의 목소리에 귀 기울여 보완책을 마련하고, 모든 고객사에 제도 시행에 대한 양해를 구하는 등 내·외부적인 노력을 기울이며 안정적인 제도로 정착시켰다. 2018 고용노동부 선정 '청년친화 강소기업'과 여성가족부 선정 '가족친화인증기업'에 이름을 올렸다.

유연근무제 활용현황 * 2018년 기준



선택근무제

29명

Q. 유연근무제를 어떤 방식으로 운영하고 있나?

2017년 7월 31일부터 전사적으로 '선택근무제'를 도입했다. 월요일부터 목요일까지는 기존 근무시간에서 30분 늘린 9시 ~18시 30분까지 근무하고, 금요일에는 16시에 퇴근하는 것으로 합의해 지금까지 변동 없이 시행해 오고 있다.

Q. 유연근무제 도입 이유와 배경은?

2017년 고용노동부의 일·생활 균형 캠페인에 참여하면서 유연근무제에 관심을 가지게 됐다. 우리 회사는 직원 절반이 20대, 나머지 절반은 30~40대로 평균 연령이 30대 초반인 젊은 회사다. 이렇게 젊은 직원들에게서 '회사 생활이 피곤해서 휴일에

는 잠만 잔다.’는 이야기를 종종 들으며 안타까운 마음이 많았지만, 개선이 쉽지 않던 차에 유연근무제에 대해 알게 된 것이다. 직원들의 여가시간을 늘려 업무 스트레스를 줄일 수 있도록 유연근무제 도입을 결행하게 되었다.

Q. 유연근무제를 도입하기 위해 어떤 준비를 했나?

대표이사, 임원진, 근로자대표가 지속적으로 소통했다. 근로자대표를 통해 도입과정에서 불거지는 현실적인 문제들을 들었고, 개선책을 노사가 함께 논의했다. 사실 IT와 제조 업무는 장시간 근로를 피하기 어려운 측면이 있다. 기한 내에 프로그램 개발을 해야 하는 IT 업무는 야근, 특근을 피할 수 없고 유지·보수를 원하는 고객이 언제든지 연락해 올 수 있다. 제조 업무도 영업 관련 외근과 출장이 잦고, 24시간 3교대 근무를 하는 고객사도 많아 빠른 응대를 하려면 유연근무제가 걸림돌이 될 수도 있는 상황이었다. 초기에는 부서장이나 팀장들이 꺼리는 분위기가 있었지만, 제도의 취지와 효과를 강조하고 유연근무제를 성공적으로 정착시킨 기업 사례를 공유하며 인식의 변화를 유도했다.

Q. 제도 도입의 어려움은 어떻게 극복했나?

먼저 고객사에 연락해 우리 회사의 선택근무제 시행 소식을 알리고 양해를 구했다. 다행히 사회적으로 유연근무제에 대한 인식이 퍼지고 있어서 큰 문제 없이 협조를 구할 수 있었다. 내부적으로는 변동되는 근무시간에 맞춰 부서별 업무계획을 수립했고 계획대로 업무가 진행되도록 개인의 업무수행력 강화를 강조했다. 하지만 이 부분은 선부르게 강요만 했다가는 오히려 스트레스를 주는 부작용이 생길 수 있어서 업무수행력이 강화된 직원들을 연말에 포상하는 제도를 마련해 동기부여를 통한 자발적 참여를 꾀했다.

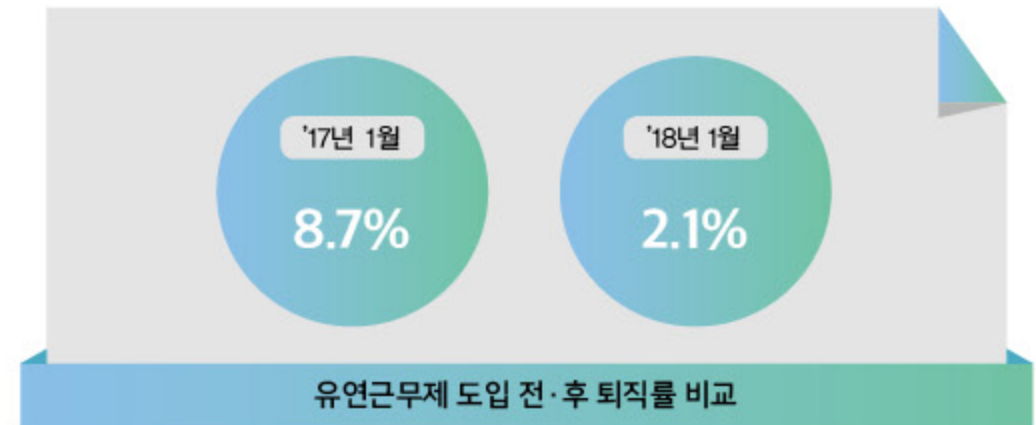
Q. 제도 정착 후 달라진 점은?

매주 금요일 오후 3시 55분에 ‘금일은 일·생활 균형 캠페인의 일환으로 오후 4시에 퇴근입니다. 하던 업무를 정리하시고 퇴근준비를 해 주시기 바랍니다.’라는 사내 방송이 나간다. 제도 도입 초반에는 사내 방송이 들려도 직원들이 ‘진짜 가도 되나?’ 하는 얼굴로 상사 눈치를 보며 의자에서 일어나지 못하곤 했다. 그래서 근로자대표가 먼저 ‘정리하고 퇴근합시다!’ 하고 외치며 돌아다니고 대표이사와 임원들도 먼저 퇴근하는 모

습을 보이는 등 눈치 볼 필요 없는 분위기를 조성했다. 요즘은 어쩌다 방송이 안 나가도 다들 알아서 ‘칼퇴근’하고 있다. 금요일이 되면 회사 전체에 활기가 넘친다.

Q. 가시적으로 확인되는 성과도 있는지?

2시간 일찍 퇴근하면 그만큼 매출도 하락하는 것 아니냐는 우려가 있었는데, 현재까지 결과는 그 반대로 나타나고 있다. 매출액과 생산성은 높아졌고 퇴직·이직률은 감소했다. 유연근무제 시행 전인 '17년 1월 8.7%였던 퇴직률이 '18년 1월에는 2.1%로 줄었다. 2017년 8월 조사에서 50%였던 직무만족도 지수는 11월에 80%로 향상했다. 유연근무제 시행으로 좋아진 기업 이미지는 인재 유치에도 도움이 될 것이고, 기업 경쟁력 강화에 긍정적인 효과가 있으리라 기대하고 있다. 선택근무제 도입의 성공을 바탕으로 앞으로도 다양한 유연근무제와 근무혁신 제도를 도입할 계획이다.



현장의 목소리

“예전엔 금요일 업무를 마치고 대전 집에 가는 게 부담스러워서 토요일 아침에 가곤 했어요. 그런데 선택근무제를 활용하게 된 후부터는 금요일 오후 4시에 퇴근하니까 교통체증과 인파에 시달리지 않아도 되고 친구들과 약속 잡기도 편해졌어요. 2시간 일찍 하는 퇴근이 생활에 이렇게 여유를 가져다줄 수 있다는 게 놀라워요.”

-콘텐츠개발팀 사원





유연근무제와 무제한 자율휴가제로 최고의 '워라밸' 완성

㈜휴넷

업종	정보서비스업
주요사업	교육콘텐츠 제작 및 플랫폼 제공
설립연도	1999년
대표자	조영탁
근로자 수	264명(여성 144명)
소재지	서울 구로구 디지털로26길 5 에이스하이엔드타워 1차 8층
활용현황	시차출퇴근제 47명



유연근무제 cafe Talk Talk 인재경영실 김진서 선임

㈜휴넷은 경영, 생활 전반에 걸친 실용적인 지식을 온라인 및 모바일로 제공하는 교육 전문기업이다. 2015년, 자율적이고 유연한 조직문화를 만들기 위해 시차출퇴근제를 도입했다. 획일적이던 근무시간의 범위를 늘려 직원이 필요에 따라 선택할 수 있게 했고, 노사 간 지속적인 소통으로 제도 도입에서 오는 문제점들을 개선해 왔다. 제도의 성공적인 정착과 함께 기존의 휴가제도, 근무혁신 제도들이 더해져 직원들의 높은 만족도를 이끌어 내고 있다.

유연근무제 활용현황 * 2018년 기준



시차출퇴근제 **47명**

Q. 어떤 방식으로 유연근무제를 시행하고 있나?

시차출퇴근제로 기존 근무시간인 9시~18시 외에 8시~17시, 10시~19시가 추가되어 원하는 근무시간을 선택할 수 있다. 2015년, 4개월간의 시범 운영 후 공식 시행되었고 현재 약 40명, 전체 직원의 20% 정도가 유용하게 활용하고 있다. 최근 이용자 40명 중 30명은 여성 근로자로 대부분 육아와 가족 돌봄을 위해 이용하고 있다. 2018년부터는 팀장과 협의하면 별도의 승인 절차 없이 당일 사용도 가능하다.

Q. 유연근무제를 도입한 이유는?

근로환경 개선과 선진적인 조직문화는 이 시대의 중요한 화두 중 하나다. 이런 흐름에 발맞춰 직원의 워라밸을 유지할 방법을 고민하던 중 직원들의 출퇴근 고충을 접

하게 되었다. 봄비는 대중교통에 시달리며 스트레스를 받는 직원들이 생겼고, 워킹맘들은 육아 및 등·하교 등 자녀 문제가 컸다.

Q. 유연근무제를 도입하기 위해 어떤 준비를 했나?

정부에서 제공한 자료를 토대로 시차출퇴근제의 효과에 대해 안내하며 전 직원이 제도에 대해 충분히 인지하도록 했다. 설문조사 등을 통해 직원의 의견을 들었고, 다수 의견을 반영하며 제도를 다듬어 나갔다. 그런 과정에서 구성원 간에 지켜야 할 규칙들이 정해졌다. 회사가 '규정하는 제도'가 아니라, 회사와 직원이 '함께 만들어가는 제도'였다는 게 우리 회사 유연근무제의 핵심이다. 시행착오를 겪더라도 부족한 점들을 함께 보완해 나가면 회사에 꼭 맞는 제도가 될 수 있으리라 기대했다.

Q. 시행착오를 어떻게 극복했나?

4개월간 시차출퇴근제를 시범 운영한 후 설문조사를 했더니 부정적인 답변들이 나왔다. 이용자들은 눈치가 보여 신청시간에 퇴근하기가 어렵고, 미 이용자들은 시차출퇴근 이용자들이 시간을 잘 지키지 않는 것 같다는 의견이 나왔다. 이런 불만을 해소하기 위해 회의처럼 함께하는 업무는 '집중근무시간'에 처리하게 했고, 각 팀의 리더들을 통해 제도의 취지와 목적을 충분히 설명하게 했다. '눈치 주지 않는 문화 만들기 캠페인'을 시행해 누구나 부담 없이 제도를 활용하는 분위기를 조성했다. 당장 제도를 이용하지 않더라도, 언제든지 제도의 혜택을 누릴 수 있다는 인식을 심어주려고 했다.

Q. 유연근무제를 활용한 직원들의 만족도는?

시차출퇴근제를 정식 시행한 후 1년이 지난 시점에 전 직원을 대상으로 만족도 조사를 했더니 5점 만점에 4.5점이 나왔고, '계속 이용하겠는가?'라는 질문에는 80%가 '그렇다'고 했다. 제도 도입 후 깜짝 놀랄 만큼 큰 성과나 변화가 일어났다고 단언할 수는 없지만, 직원들이 출퇴근시간을 직접 결정하는 경험을 통해 자율적이고 유연한 조직문화가 자연스럽게 형성되고 있는 것으로 보인다.

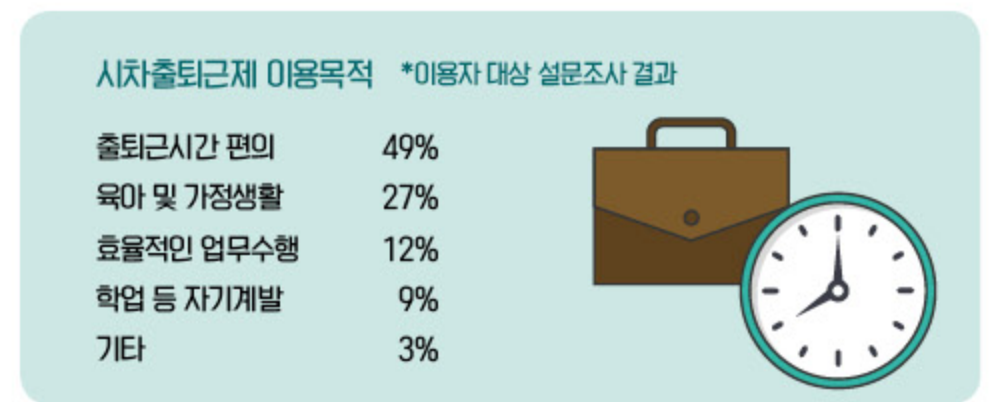
Q. 유연근무제와 함께 시행 중인 근무혁신 제도가 있다면?

한 달에 한 번 대표와 직원들이 티타임을 가지며 자유롭게 의견을 교환하는 'Took & Talk'시간이 있고, 팀원들 간에 협의만 된다면 원하는 날짜만큼 휴가를 갈 수 있는

'무제한 자율휴가제'도 2017년부터 시행하고 있다. 특히 다른 회사 직원들이 가장 부러워하는 '학습휴가제도'가 있다. 5년 근속 시 한 달간 주어지는 유급휴가인데, '학습'이라고 해서 뭔가를 꼭 배워야 하는 건 아니고 본인이 하고 싶은 것을 하면 된다. 1999년 회사 설립 이후 지금까지 60명 이상이 학습휴가를 다녀왔다.

Q. 향후 유연근무제 운용 계획은?


현재 시차출퇴근제는 3개월마다 변경할 수 있는데, 활용도를 높이기 위해 하루 단위로 시간을 변경할 수 있도록 수정할 계획이다. 시차출퇴근제 외에 '선택근무제', '제택근무제' 등 다양한 유연근무제 도입을 검토 중이다. 유연근무제로 직원들의 워라밸이 지켜지면 업무몰입도는 물론 더 큰 성과의 창출이라는 긍정적 결과로 이어질 것이라는 확신이 있다.



현장의 목소리

"출근시간을 한 시간 늦춘 후부터 아이들을 학교 앞까지 데려다 주고 회사로 향할 수 있게 되었어요. 엄마 손잡고 등교하면서 행복해하는 아이들을 보면서 왠지 뭉클해질 때가 많아요. 그동안 아이들 등교를 시어머니께 맡겨 죄송스러웠는데, 수고를 덜어 드릴 수 있게 돼서 마음이 편안해졌어요."

- 학점은행팀 H수석





일과 생활의 균형.

시차출퇴근제로 찾아갑니다

㈜가비아

업종	소프트웨어 개발업
주요사업	도메인, 호스팅 등 인터넷 인프라 서비스
설립연도	1999년
대표자	김홍국
근로자수	274명(여성 90명)
소재지	경기 성남시 분당구 대왕판교로 660
활용현황	시차출퇴근제 77명



유연근무제 cafe Talk Talk 경영지원실 인사IR팀 양은희 팀장

㈜가비아는 고객이 인터넷을 통해 원하는 일을 할 수 있도록 도메인, 클라우드, 호스팅 등 인터넷 인프라와 솔루션을 제공하는 기업이다. 1999년 창립 이후 꾸준한 발전을 거듭하며 현재 동종 업계에서 최대 규모로 성장했다. 이에 따라 다양하게 확장되는 업무에 대응하고 장거리 출퇴근, 육아 등으로 인한 직원들의 어려움을 해소하기 위해 대표이사의 제안으로 2017년 시차출퇴근제를 도입했다. 제도 시행 후 퇴직률이 60% 감소하는 등 유의미한 효과가 나타나고 있다.



유연근무제 활용현황 * 2018년 기준

시차출퇴근제 **77명**

Q. 유연근무제는 어떤 방식으로 시행하고 있나?

기존에는 전 직원의 근무시간이 9시~18시였다. 2017년 10월부터 기존 근무시간 외에 8시~17시, 10시~19시로 선택 범위를 넓힌 시차출퇴근제를 시행하고 있다. 현재 전체 인원의 약 28%, 77명의 직원이 시차출퇴근제를 이용 중이다. 활용사유는 육아, 자기계발, 건강관리 등으로 다양하며 제도 활용 후에 임금수준이나 복리후생 등 회사 생활에서 어떤 차별이나 불이익도 없다.

Q. 유연근무제 도입 이유와 배경은?

㈜가비아의 유연근무제 도입은 대표이사의 제안에서부터 시작됐다. 많은 IT 기업들이 그렇듯이 우리 회사 직원들의 연령층이 젊은 편이라 결혼과 출산, 육아 등의 문제에 직면해 있거나 이미 겪고 있는 경우가 많았다. 그뿐만 아니라 회사의 성장과 함께 업무량과 범위가 확장되면서 유연근무제의 필요성이 대두되었다. '반일근

무'나 '제택근무'도 고려되었지만, 일부 직원들에게만 한정적으로 시행되는 제도보다는 전 직원이 자유롭게 활용할 수 있는 제도가 더 높은 효율성을 가져올 것이라는 판단 아래 시차출퇴근제를 도입하게 되었다.

Q. 유연근무제를 도입하기 위해 어떤 준비를 했나?

협업이 필요한 업무는 전 직원이 사내에 있는 시간 중에 처리할 수 있도록 조정했다. 직원들끼리 서로의 출퇴근시간을 미리 파악하고 업무조율을 하게끔 활발한 소통을 독려했다. 기존에 있던 출퇴근 시스템을 시차출퇴근제에 맞게 개발하여 신청부터 승인, 근무시간 계산까지 모든 과정을 전산화하여 불필요한 문서화 절차를 없앴다. 시차출퇴근제 역시 오랫동안 고정적으로 이용하면 또 하나의 근무시간에 얽매이게 될 수 있으므로 분기에 한 번, 원하는 시간대로 변경할 수 있게 했다.

Q. 제도가 도입되고 정착되기까지 어려움은 없었나?

초기에는 같은 팀 내에서도 누가 몇 시에 출근하고 퇴근하는지 파악이 어려워 대면 업무나 회의가 필요할 때 다소 혼란이 생겼다. 하지만 직원들 스스로 제도의 안정화를 위해 노력했다. 각자의 스케줄을 미리 공유하고 본인의 출근시간을 팻말 형태로 자리에 비치했다.

Q. 유연근무제를 시행하기 전과 후, 어떻게 달라졌나?

근무시간을 조정해 러시아워를 피하는 것만으로도 스트레스와 체력 소모가 훨씬 줄었다는 의견이 많다. 회사 인근의 헬스장이나 영화관, 강의실 같은 곳에서 일찍 퇴근한 동료들끼리 마주치는 일도 종종 생기고 있다. 직원들이 각자의 라이프 사이클에 맞춰 생활하게 되었고 본인의 삶에 대한 만족도가 높아졌다는 이야기도 된다. 높은 만족도로 인재들이 오래 근무한다면 회사 차원에서도 큰 이익이다. '워라밸이 좋은 회사'라는 인식이 강해질수록 새로운 인재 영입에도 좋은 효과를 내고, 중소기업 근무환경에 대한 선입견을 바꾸는 데도 일조하리라 생각한다.

Q. 가시적으로 확인되는 성과도 있는지?

2017년 유연근무제 도입 이후, 2016년과 비교하여 이·퇴직률이 40% 감소했다. 2018년 기준으로는 약 60% 감소율을 나타내고 있다. 유연근무제 도입이 퇴직률 감

소의 결정적인 요인이라고 확신할 수는 없지만, 도입 전·후 결과를 놓고 보면 큰 영향을 끼치고 있다는 것을 알 수 있다.



Q. 유연근무제와 함께 시행 중인 근무혁신 제도가 있다면?

업무의 연장선처럼 느껴질 수 있는 술자리 회식을 지양하고, 다양한 공연이나 전시, 스포츠 활동 같은 문화 회식으로 직원들의 참여를 이끌어내고 있다. 휴가제도에도 많은 신경을 쓰고 있는데 월 1회 시행되는 '금요 휴무제'는 연차 외에 별도로 주어지는 유급휴가다. 앞으로 5년에서 10년 이상 장기 근속자에게는 장기간의 '리프레시 휴가'를 제공할 계획이다.

현장의 목소리

“육아와 직장생활을 병행하니까 아무래도 아이들한테 소홀해지고 회사에서도 아이들이 신경 쓰여 업무에 집중하지 못 할 때가 많았어요. 마침 시차출퇴근제가 도입돼서 2017년도 도입 초기부터 지금까지 오전 8시에 출근, 오후 5시 퇴근을 하고 있어요. 오전엔 남편이 아이들을 챙기고 오후에는 제가 일찍 퇴근해서 아이들을 돌보고 있죠. 저는 물론이고 가족들도 만족도가 높아져서 더 열심히 일하게 되었어요.” -도메인사업부 L사원



기타 업종

금호고속(주)

(주)이디엠에듀케이션

(주)사이버로지텍

(주)동성모터스

금호고속⁷



금호고속(주)

- 업종 **여객운송업**
- 주요사업 **고객 및 화물자동차 운송, 자동차 대여, 정류장·주차장 사업 등**
- 설립연도 **1946년**
- 대표자 **이덕연**
- 근로자 수 **2,054명(여성 57명)**
- 소재지 **광주 서구 무진대로 904**
- 활용현황 **시차출퇴근제 60명**

일상의 삶 찾은 직원과 생산성 높아진 기업의 상생

여객 운송업을 주 업종으로 하는 금호고속(주)은 국내에서 가장 큰 고속버스회사로서 업계 매출 1위, 시장점유율 1위를 자랑한다. 2016년부터 고용노동부의 '일·생활 균형 캠페인'에 참여하여 2018년 4월 유연근무제를 도입, 현재 사무직근로자 119명 중 50.4%(60명)가 참여 중이다. 고용노동부의 근무혁신 10대 제안을 제도로 정착시켰고, 6년 연속 가족친화인증기업(여성가족부, 2018), 3년 연속 대한민국 행복기업 1위(동아일보, 2016)로 선정되었다.

금호고속㈜의 유연근무제 한마디

“다른 근무혁신 제도와 함께 시행해야 효과 있습니다.”



시차출퇴근제는 성별 구분 없이 모두에게 필요한 제도이고 적극 권장하고 있습니다. 그런데 도입하고 보니 다른 근무혁신 제도들과 함께 시행해야 효과가 있더군요. 근로시간을 옮기고, 정시퇴근을 독려해도 할 일은 남아 있고, 보고 서류는 쌓여있고, 회의가 줄줄이 남아 있다면 시차출퇴근은 의미 없는 이벤트성 제도에 불과합니다. 유연근무제 정착을 바란다면 근무혁신과 병행하는 것도 좋은 방법이 될 수 있습니다.



워라밸의 첫걸음, 유연근무제가 시작되다

금호고속㈜이 유연근무제 도입을 결정했을 때 직원들의 분위기는 무척 좋았다. 제도만 잘 운용된다면 삶에 여유를 가지게 될 것이고, 특히 아이를 키워야 하는 학부모 근로자는 육아부담에서 벗어나 일·생활 균형이 가능해질 것이라는 기대감이 있었기 때문이다.

유연근무제 도입은 ‘고객만족’을 넘어, ‘고객행복’을 목표로 하는 금호고속㈜의 고객 본위 경영철학에서 시작되었다. 초기 고객행복은 외부고객의 행복에 집중했지만, ‘내부고객이 웃어야 외부고객도 웃는다.’는 패러다임의 전환으로 내부고객(직원)의 행복에도 관심을 기울이게 되었다. 또한, 워라밸(Work-Life Balance)에 대한 사회적 관심과 요구가 높아지는 시대 분위기에 발맞춰 회사가 선도적으로 정착시켜보자는 게 목표였다.

금호고속㈜의 유연근무제는 2018년 4월 1일 시차출퇴근제로 테이프를 끊었다. 도입 초기인 만큼 8시~17시, 9시~18시 근무제 두 종류를 운영하기로 했다. 예상대로 직원들의 높은 관심과 참여가 이어졌다. 하지만 아무리 좋은 시스템도 새로 도입할

때는 언제나 진통이 따르는 법이다. 시차출퇴근제를 시작한 후 발생한 가장 큰 문제는 업무연락의 불편함이었다. 함께 근무하며 수시로 의사소통을 하던 동료들의 출퇴근시간이 달라지면서 업무소통에 문제가 발생한 것이다.

시차출퇴근제가 도입된 첫 주부터 크고 작은 혼란이 일어났다. 오전 8시에 출근한 직원들이 아직 출근 전인 직원에게 전화를 걸고, 오후 6시에 퇴근하는 직원들이 이미 퇴근한 직원들에게 전화를 걸어 업무를 보는 일이 다반사로 일어났다. 필요할 때 수시로 연락을 했던 업무습관은 쉽게 고쳐지지 않았고, 상황이 반복될수록 불편함은 어느새 불만으로 변해갔다.



초기 업무불편은 스케줄 공유와 시스템 개선으로 극복

금호고속㈜이 유연근무제를 도입한 이유는 직원들이 행복한 업무환경을 만들고, 이를 통해 업무생산성이 높아지는 선순환의 효과를 믿었기 때문이다. 따라서 ‘해보니 별로네.’라며 다시 과거로 돌아가기보다는, 불편과 불만사항을 빠르게 해결해 나가는 데 뜻을 모으기로 했다.

우선, 전 직원의 근무시간을 회사 인트라넷에 공개하고 이를 공유했다. 인트라넷 게시판과 시차출퇴근제 관리 페이지를 활용해 각 직원의 업무시간을 확인할 수 있도록 한 것이다. 확실히 효과는 있었다. 근무시간 외에 전화하거나 받는 일이 줄어들기 시작했다.

하지만 필요할 때 수시로 전화를 하는 업무연락의 경우 습관과 밀접한 관계가 있기에 단순히 업무시간을 공유하는 것만으로는 문제를 빨리 해결하기 힘들다는 결론을 얻게 되었다. 보다 적극적인 해결책이 필요했다. 금호고속㈜은 모든 직원이 출근을 완료하는 9시 전에는 팀 내·외 업무연락을 자제하도록 했다. 직원들이 모여야 하는 회의는 되도록 짧게 끝내고, 꼭 필요한 회의만 하도록 유도했다. 또한 팀별로 최소 인원을 남겨두고, 격월로 자율적으로 시차출퇴근을 신청하게 했다. 금호고속㈜의 강력한 시행 의지와 발 빠른 대처로 유연근무제는 빠르게 정착해갔고, 현재 무리 없이 순항 중이다.



시차출퇴근제 순항 속에서 업계 매출, 고객만족도 지속 상승

현재 금호고속(주)의 유연근무제는 운수회사의 특성상 사무직 근로자를 대상으로 시행 중이다. 사무직 근로자 외 승무사원, 정비 관련 기술사원, 일용직 사원의 경우 사무직 근로자와 달리 고속버스 운행시간에 맞춰 근무한다. 이른 새벽부터 마지막 차량이 운행을 종료하는 순간까지 근무시간이 일정하지 않으므로 새벽, 오전, 오후, 밤 등 운행 스케줄에 맞춰 출퇴근하고 있다. 이러한 특수성에 따라 사무직 근로자로 한정하여 시차출퇴근제를 시행하고 있다.

현재 금호고속(주)은 육아고충 해결과 경력단절 방지를 위해 여성 근로자에게 우선권을 부여하고 있으며, 2018년 11월 기준 사무직 근로자 119명 중 50.4%(60명)가 시차출퇴근제를 활용하고 있다.

유연근무제 활용현황

* 2018년 기준



시차출퇴근제 60명

유연근무제의 순항 속에서 직원들의 업무집중도는 유연근무제 이용률에 비례하여 더욱 높아졌다. 스스로 선택한 시간에 따라 업무를 완료하고, 약속된 규칙에 맞춰 업무연락과 회의를 진행하니 야근도 줄었다. 금호고속(주)은 유연근무제를 통해 직원들의 삶에 대한 만족도가 증가했으며, 이런 변화가 자사의 고객만족도 향상에도 긍정적인 영향을 미쳤다고 분석한다. 이는 금호고속(주)의 이직률에서도 나타난다. 2015년 3.1%였던 이직률이 유연근무제를 도입한 2018년에는 2.8%로 감소했다.



금호고속(주)은 유연근무제와 함께 고용노동부가 주도하는 '근무혁신 10대 제안' 캠페인의 정착을 적극적으로 도입하고 시행하는 중이다. 사실 유연근무제가 빠르게 정착할 수 있었던 것도 근무문화를 바꾸고자 하는 노력이 함께 이루어졌기 때문에 가능했다는 게 금호고속(주)의 판단이다.

실제로 근무혁신을 위한 노력을 계속해온 지난 수년 동안 금호고속(주)은 지속적으로 성장을 거듭해, 매출액을 기준으로 업계 시장점유율 40%를 기록하고 있다. 금호고속(주)은 현재의 성과에 안주하지 않고, 유연근무제 확대와 근무혁신을 위한 제도 개선을 지속적으로 추진해나갈 방침이다.



현장의 목소리

“시차출퇴근이요? 8시에 출근하던 시절에는 상상도 못 할 일이죠. 출근 준비 하랴, 아이 어린이집 보내랴, 매일매일 전쟁이었어요. 하지만 시차출퇴근제를 신청한 후부터 아침에 아이와 눈을 마주칠 수 있는 여유가 생겼어요. 그 작은 여유가 삶을 이렇게 바꿔놓을 줄은 몰랐어요. 전에는 워킹맘이라서 힘들었는데 이제는 워킹맘이어도 행복해요.”

-수입관리 파트 P대리

“야근이 반복되면서 스트레스가 쌓이니까 체중이 무시무시하게 불더군요. 입사 4년 차에 몸무게가 19kg이 늘었으니까요. 유연근무제 이용하면서 요즘엔 오후 5시에 ‘칼퇴근’합니다. 더 앉아 있으면 부장님이 ‘안 가고 뭘 허냐?’라고 하시죠. 일찍 퇴근해 헬스장에도 가고, 아내와 산책도 하다 보니 벌써 7kg이 줄었어요. 더 이상 일상의 삶을 포기할 필요가 없는 생활이 정말 좋습니다.”

-인재경영 2팀 Y대리



우리 회사의 워라벨, 근무혁신 팡팡

• 오래 일하지 않기

금호고속(주)은 최근 도입한 시차출퇴근제 이외에도 '정시퇴근'을 실천 중이다. 부서장이 직접 직원부터 차장까지 정시퇴근 여부를 확인한 후 퇴근하도록 제도화했고, 꼭 필요한 야근은 '야근계획서'를 작성해야 한다.

“작년까지만 해도 야근이 많아서 귀가가 계속 늦었어요. 미안한 마음에 치킨을 사 들고 가면 아이들은 벌써 잠들어있더군요. 어느 날 아이에게 “아빠 야근하면 하늘이랑 못 놀아 줘서 싫지?”라고 물었죠. 그랬더니 “아니, 아버지가 늦게 와야 내가 치킨 먹지.”라고 하더라고요. 아이답게 참 천진한 답이구나 싶으면서도 아버지의 늦은 귀가를 당연하게 받아들이는 것 같아서 씁쓸했습니다. 그래도 반전은 있습니다. 아버지가 일찍 퇴근해도 치킨을 먹을 수 있다는 걸 아이가 알게 된 거죠. 정시퇴근하는 요즘에는 아빠 노릇을 제대로 할 수 있어서 살 맛이 납니다.”

- 정시퇴근제 준수/ 고객행복팀 K대리

• 똑똑하게 일하기

'스마트 오피스'와 '원 페이퍼(One Paper) 보고'를 시행 중이다. 회의 일정과 자료 등을 사전 공유하여 회의자료 준비를 위한 불필요한 업무를 줄였고, 한 장 보고 원칙을 통해 방대한 보고서 작성을 위한 시간도 줄였다. 이와 함께 2018년부터는 '대면보고 및 정례 회의 줄이기'를 도입, 매일 시행되던 월례 간부회의와 아침조회는 분기별 1회, 주간회의는 월 1회 등으로 변경했다.

• 건전한 회식문화

자율적이고 감성적인 회식을 지향한다. 매월 마지막 수요일, 다양한 문화예술 공연 관람 후, 부서장 눈치 보지 않는 자율적 회식이 이뤄진다.

• 연가사용 활성화

2015년부터 모든 직원이 해마다 7~9월 중 5일 이상 연속해 사용하는 '위드 패밀리(With Family)'를 도입했고, 월 1회 이상 연차, 샌드위치 연차 사용을 독려하고 있다.





㈜이디엠에듀케이션

- 업종 교육서비스업
- 주요사업 유학, 어학연수, 어학원 컨설팅, 유학알선, 온라인 강의서비스 등
- 설립연도 2000년
- 대표자 서동성
- 근로자 수 150명(여성 122명)
- 소재지 서울 서초구 서초대로77길 55
- 활용현황 시차출퇴근제 7명
재택근무제 3명

유연근무제는 기업과 인재가 함께 성장하는 첫걸음

㈜이디엠에듀케이션은 해외유학 및 어학연수 전문 브랜드로서, 서울, 대전, 대구, 부산, 런던, 대만 등에 지사를 운영한다. 2013년 재택근무제를 시작으로, 2017년에는 시차출퇴근제를 도입해 시행 중이다. 지속적으로 학습하고, 성장하는 문화를 만들고자 노력하고 있으며, 그 일환으로 모성보호 관련 제도 및 플레이쿠폰, 독서모임, 팸트립, 플레이샵 등 다양한 프로그램과 이벤트를 운영하고 있다. 2017년 '가족친화기업 인증(여성가족부)'과 2018년 '워라벨 우수기업(고용노동부)'으로 선정되었다.

㈜이디엠에듀케이션의 유연근무제 한마디



“좋은 동료와 일하는 것이 최고의 복지입니다.”

우리 회사는 막 성장을 시작하던 시기에 유연근무제를 도입했어요. 일하는 문화의 틀을 일찌감치 마련한 거죠. 워라밸이 가능한 직장문화 없이 좋은 인재를 붙잡아 둘 수 없습니다. 인재는 회사의 경쟁력입니다. ‘좋은 동료들과 함께 일할 수 있는 직장문화보다 더 좋은 복지는 없다.’는 것이 우리 회사의 철학이죠. 기업문화는 회사 규모가 작고 조직이 좀 더 유연할 때 고민하며 만들어 가는 게 중요합니다. 좋은 기업문화는 훌륭한 인재들이 머물게 하고, 이는 곧 기업의 생산성으로 발현된다고 믿고 있습니다.



아까운 인재의 퇴사? 재택근무제로 막았다!

㈜이디엠에듀케이션은 젊은 기업이다. 기혼 근로자가 절반도 안 될 뿐만 아니라 자녀를 둔 직원의 비율도 매우 낮다. 임직원이 뚝뚝 뭉쳐 더 큰 목표를 향해 출항을 한 2000년 이후로도 한참 동안 근로자들의 ‘육아문제’가 경영진에게 고민으로 등장할 만한 일도 생기지 않았다.

하지만 시간이 흐르면서 젊은 근로자들의 결혼과 출산이 시작됐고, ‘육아’ 등의 문제가 회사의 주요 의제로 조금씩 표출되기 시작했다. 2013년, 오랫동안 함께 일해 온 근로자가 육아를 위해 퇴사를 결정하는 상황이 발생했다. 하지만 회사는 능력 있는 동료를 쉽게 포기하고 싶지 않았다.

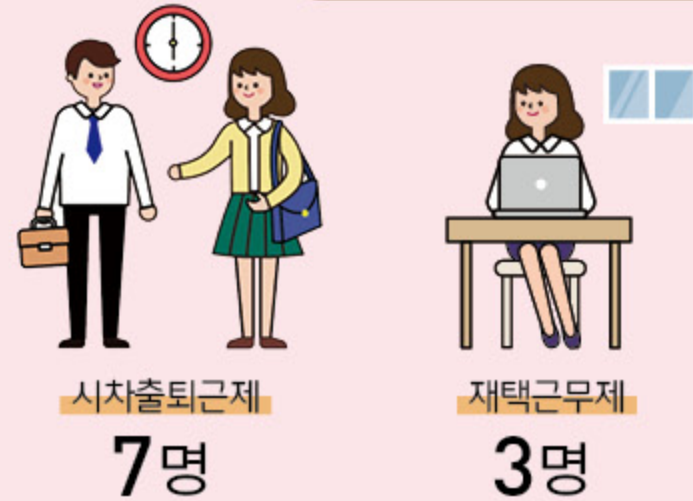
유학전문서비스 회사인 ㈜이디엠에듀케이션은 업무 특성상 영미권 국가의 파트너들과 소통하는 업무가 많다. 시차 때문에 국제업무를 담당하는 근로자는 야간에 전화하거나, 업무처리를 해야 하는 일이 잦았다. 마침 퇴사를 결정한 근로자는 ‘국제팀’ 업무를 담당하고 있었다.



‘국제팀 업무가 반드시 회사에 있어야만 할 수 있는 일일까?’

㈜이디엠에듀케이션의 새로운 시도는 이 단순한 질문에서 시작되었다. 회사는 퇴사를 고민하는 근로자에게 ‘재택근무’를 제안했다. 취업규칙을 만들고 시스템을 구축하는 과정도 없이 당사자와 상호 논의하는 과정만 거쳤다. ‘주어진 과업을 약속된 기간 내에 제대로 완료할 수 있다면 일하는 장소는 중요하지 않다.’는 원칙에 양측이 동의하는 것으로 충분했다. 단, 주 1회 사무실 출근은 꼭 필요했다. 함께 어울리고 편안하게 소통하는 조직문화가 기업의 성장과 직결된다고 확신하는 만큼, 재택근무를 하더라도 주 1회 출근을 통해 팀원 및 회사 동료들과 얼굴을 맞대는 ‘스킨십’의 시간을 갖자는 게 경영진이 요구한 조건의 전부였다. 이 약속은 지금까지도 지키는 원칙이다.

유연근무제 활용현황 * 2018년 기준

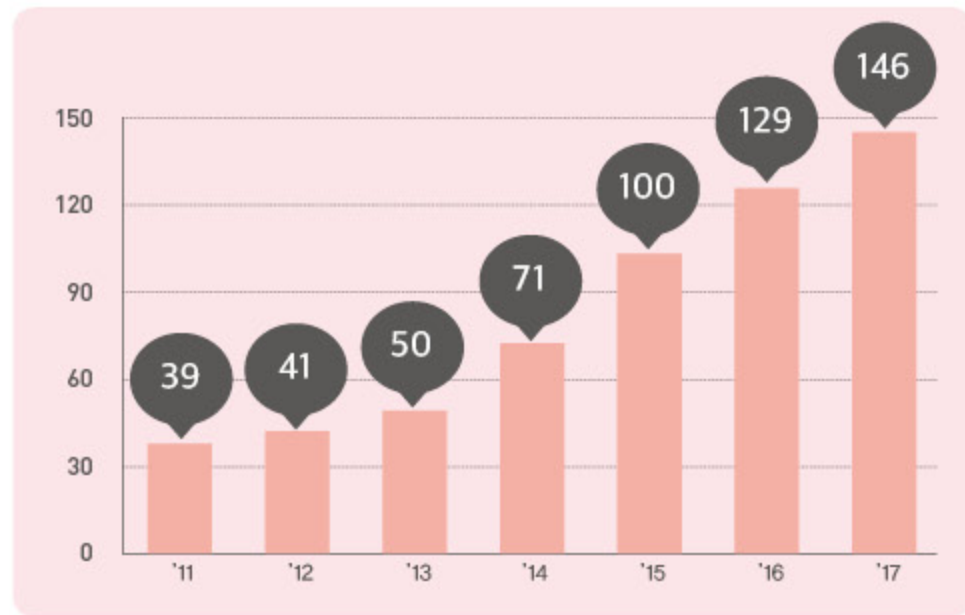


2013년 첫 재택근무 근로자가 탄생한 후, 제도의 도입을 홍보하지 않아도 자연스럽게 확장되는 분위기가 조성되었다. 집이 너무 멀어서 육아시간에 쫓기거나, 임신 중 갑자기 건강에 무리가 와서 출퇴근이 어려워진 경우 근로자들은 회사에 재택근무를 신청했다. 당시만 해도 공식적으로 유연근무제를 도입한 상황이 아니었지만, 회사와 근로자가 논의하고 합의를 하는 방식으로 재택근무제를 유지해 나갔다. 재택근무제를 처음 시행했던 2013~2014년의 시기는 ㈜이디엠에듀케이션이 막 성장을 시

작하던 때다. 매출이 증가하기 시작하고, 회사의 몸집도 커지는 중요한 시기였던 만큼, 그 어느 때보다 구성원들의 결집과 직무몰입이 필요했다. ㈜이디엠에듀케이션은 바로 이 시기, 회사가 커가는 속도에 맞춰 근무혁신 시스템을 확대했다. 그리고 이는 경영성과에 확실하게 영향을 미쳤다.

2013년 약 50억 원이었던 매출 규모는 2015년을 기점으로 100억 원을 기록했고, 2017년에는 약 146억 원의 매출 성장을 이뤘다. 재택근무를 처음으로 시도했던 당시 60~70명에 불과했던 근로자 수도 150명으로 많이 증가했다. '좋은 사람과 함께 일할 수 있는 기업문화가 생산성을 높인다.'는 믿음이 현실에서 증명된 것이다.

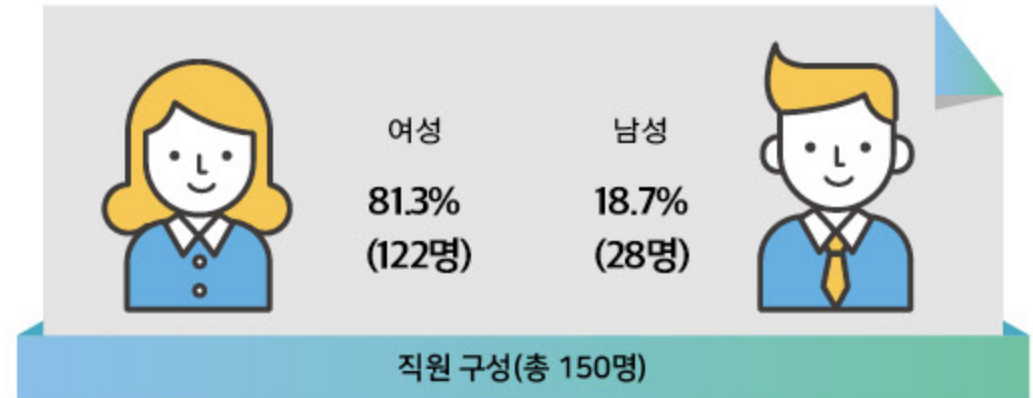
매출 증가 추이(단위:억원)



기혼직원 배려 위해 시차출퇴근제 도입

2016년, ㈜이디엠에듀케이션은 시차출퇴근제를 도입했다. 본격적으로 유연근무제의 시스템을 갖춘 것이다. 목적은 육아와 일을 병행할 수 있는 직장문화의 정착이다. ㈜이디엠에듀케이션은 여성 근로자가 절대적 구성을 차지한다. 총 150명의 근로자 중 여

성 근로자가 무려 122명이다. 여성 근로자가 다수이다 보니 아무래도 사내에서 '일과 육아의 병행'은 중요한 화두로 등장할 수밖에 없다. 현재 ㈜이디엠에듀케이션은 자녀가 있는 근로자를 대상으로 유연근무제(시차출퇴근제, 재택근무제)를 운영 중이다. 시차출퇴근제는 8시~17시, 9시~18시 두 종류이며, 월 단위로 신청할 수 있다.



구성원들의 반응은 무척 좋다. 하지만 자녀가 있는 근로자에게 우선 기회를 부여하다 보니, 도입 초기 "우리 회사는 미혼 직원들보다 기혼 직원에 대한 혜택이 상대적으로 많다."는 불만 섞인 목소리도 나왔다. 이에 회사는 "자녀를 키우며 일도 해야 하는 워킹 맘과 워킹 대디는 사회적 약자다. 함께 일하는 공동체에서 사회적 약자를 배려하는 문화는 매우 중요하다."라며 구성원들과 적극적으로 소통해 나갔다. 향후 구성원 누구든지 워킹 맘, 워킹 대디가 되었을 때 당당히 누릴 수 있는 권리라는 것을 이해시킨 것이다.

현재 ㈜이디엠에듀케이션의 유연근무제 참여율은 전체 근로자 중 약 7%다. 유연근무제를 활용 중인 근로자 10명 중 7명이 시차출퇴근제를 이용하고 있고(남성 5명, 여성 2명), 재택근무제를 이용하고 있는 3명은 모두 여성이다. 이에 대해 ㈜이디엠에듀케이션은 "현재 자녀가 있는 근로자를 대상으로 제도를 운영 중인데, 전체 근로자 중 기혼 근로자가 절반을 넘지 않고, 자녀를 둔 근로자가 많지 않은 자사의 특성이 반영된 수치일 뿐, 최근 결혼을 하는 직원들이 증가함에 따라 향후 유연근무제 신청자가 빠르게 증가할 것"이라고 설명한다.

유연근무제가 순조롭게 운영되는 기업의 공통점은 바로 유연근무제와 함께 근무시스템의 혁신을 함께 추진하는 것이다. ㈜이디엠에듀케이션도 눈치 보지 않는 정시 퇴근은 물론, 직무의 특성을 고려해 업무시스템을 유연하게 운영하고 있다.

㈜이디엠에듀케이션은 고객 접점의 직무를 맡은 근로자가 전체의 절반에 달하는데, 고객의 시간에 맞춰 늦은 시간 상담을 진행하는 경우가 많다. 이때는 다음 날 출근 시간을 늦추는 방식으로 업무시간을 조정한다. 유연근무제를 이용하지 않더라도, 어쩔 수 없이 연장근무를 할 경우 근로자들이 초과근무를 하지 않도록 배려한 것이다. 수평적이고 자율적으로 일하는 조직문화를 지향하는 ㈜이디엠에듀케이션은 향후 유연근무제의 확장과 다양한 근무혁신을 추진해 나갈 계획이다.

현장의 목소리

“올해 처음 시차출퇴근제를 신청해서 오전 8시부터 오후 5시까지 근무하고 있어요. 퇴근을 단지 한시간 당겼을 뿐인데 집안 분위기가 확 달라졌어요. 아이를 키우는 직원을 배려해주는 회사에 감사한 마음이 절로 들더라고요. 덕분에 셋째 아이를 계획할 수도 있었죠. 일과 가정, 모두 잡을 수 있다는 자신감이 없었다면 불가능했을 겁니다.”
- 재무팀 A팀장

“남편의 직장문제로 이사해야 했고, 제가 출퇴근을 할 수 없게 되었어요. 회사와 여러 방법을 함께 논의했는데, 재택근무를 제안해 주시더군요. 근무시간도 15~20시간으로 줄이는 데 합의했죠. 팀장직은 내려놓아야 했지만, 커리어를 지속해 나갈 수 있고 아이를 돌볼 수 있어서 좋아요. 재택근무 덕분에 회사는 일주일에 한 번만 나가면 되는데 감사한 마음이 커서 그런지 회사에 나가는 날이 그렇게 즐거울 수가 없어요.”

- 아트유학팀 L사원



우리 회사의 워라벨, 근무혁신 팡팡

연차 휴가 사용의 활성화

연차 휴가 신청 시 사유를 작성하지 않는다. 눈치 안 보고 개인 일정에 맞춰 언제든지 연차 휴가를 사용하도록 독려하며 5년, 10년 근속 시 2주의 유급휴가를 이용할 수 있다.

“2016년부터 직원들의 연차 사용률이 100%예요. 얼마 전 직원들 휴가현황을 보니까 연차휴가가 많이 남은 직원들이 있더라고요. 그래서 ‘휴가 쓰라’고 압력(?)을 넣었죠. 남성 근로자들이 모이는 남자의 날 행사 때 ‘라떼파파’에 관한 다큐멘터리를 보고 토론할 정도로 회사와 직원 모두 일·생활 균형에 관심이 많아요. 직장에서 동료들끼리 가정 이야기를 하는 게 너무 당연한 분위기, 상상이 되시나요? 우리의 독특한 직장문화는 정말 자랑할 만 하답니다.”
- 인사총무팀 K팀장

라떼파파

커피를 손에 들고 유모차를 끌고 다니는 육아에 적극적인 아빠를 의미. 스웨덴에서 유래

건전한 회식문화

직원들이 자율적으로 회식 주제를 결정한다. 문화·예술공연 관람을 비롯해 함께 게임을 즐길 수 있는 회식을 지향하고 있어 ‘회식을 통한 근로자들의 단합’이라는 성과를 거두고 있다.

똑똑한 회의문화

SNS 회의, 수시 대화 등으로 자유롭게 소통하며 의사결정 시간을 단축한다. 최종 결정 등의 단계에서만 대면회의를 하여 잦은 회의, 장시간 회의로 인한 업무지장을 크게 줄였다.



CyberLogitec



시(時)테크의 달인으로 만드는 유연근무제
"시간낭비요? 우리 회사는 없습니다"

(주)사이버로지텍

업종 응용소프트웨어 개발 및 공급업
 주요사업 해운물류 컨설팅, IT솔루션 등
 설립연도 2000년
 대표자 최장림
 근로자 수 402명(여성 83명)
 소재지 서울 마포구 월드컵북로 396
 활용현황 선택근무제 402명



유연근무제 cafe Talk Talk 인재경영팀 이광 수석

(주)사이버로지텍은 해운, 항만, 물류 분야에서 IT 솔루션을 제공하며 세계 유명 선사 및 터미널에 시스템을 구축·컨설팅하는 IT 솔루션 전문기업이다. 부서마다 업무집중시간이 다른 점을 고려하여 2018년 9월 시차출퇴근제를 시범 운영했고 11월 1일부터는 전 직원이 선택근무제를 활용하고 있다. IT 업종 특성상 '직원이 가장 중요한 자산이자 핵심 경쟁력'이라는 철학 아래 일하는 문화를 개선하기 위해 끊임없이 노력하여 2018년 4월, 고용노동부 근로자의 날 포상에서 (주)사이버로지텍 직원이 국무총리 표창을 받기도 했다.

유연근무제 활용현황 * 2018년 기준



선택근무제

402명
* 전 직원 참여

Q. 유연근무제 시행은 어떻게 하고 있나?

업무효율성과 생산성을 올리기 위해 유연근무제를 도입했다. 회사가 정한 규칙이 아닌, 직원 스스로 출퇴근시간을 정하고 업무를 하다 보면 직원들의 주인의식이 높아질 것으로 판단했다. 자신이 업무시간을 정한만큼 업무집중도도 좋아질 것이라는 기대감도 있었다. 회사가 창립한 지 18년이 되는데 예전보다 여성 직원의 비율이 높아졌고, 육아와 가사에 동참하는 남성 직원들도 많아지면서 유연근무제 도입과 시행에 속도가 붙었다. 유연근무제에 익숙해지기 위해 2018년 9월 1일부터 시차출퇴근제를 시행했고 11월 1일부터는 선택근무제(기업 내부적으로는 '자율출퇴근제'로 통용)를 시행하고 있다.

Q. 유연근무제를 전사적으로 도입하면서 어떤 준비를 했나?

시차출퇴근제 시행을 공지하면서 7~8월 두 달간 6시 칼퇴근제도를 시행했다. 6시가 되면 자동으로 사무실 전체 소등을 했다. 그러자 일을 다 마치지 못한 직원들은 안절부절못했다. 이런 일을 겪으면서 업무시간 내에 일을 다 끝내자는 분위기가 퍼졌다. 담배 피우거나 커피 마시러 나가는 시간이 부쩍 줄었다. 그리고 주 단위로 직원이 한 주 동안 자신이 해야 할 일을 팀장과 의논해서 정하고, 그날 일한 것을 일지에 기록하게 했다. 일의 양을 팀장과 상의해서 직원 스스로 정했기 때문에 직원은 그 주에 하기로 한 일을 끝내야 한다. 업무집중도가 높아질 수밖에 없다.

Q. 유연근무제를 시행하기 전과 후, 어떻게 달라졌나?

전 직원이 시간을 알뜰하게 사용하는 시(時)테크의 달인이 됐다. 유연근무제를 시행하면서 설문조사를 했는데, 직원의 91%가 일하는 문화에 변화가 생겼다고 응답했다. 응답자의 38%가 퇴근시간의 변화를, 21%가 계획적인 업무수행을 통한 업무집중도 향상을 꼽았다. 연장근무시간도 기존에는 평균 6시간 정도였는데 유연근무제 시행 후에는 1시간으로 눈에 띄게 줄었다. 연장근무 하는 직원도 36%에서 14.6%로 줄었다. 주어진 시간에 업무처리를 다 한다는 얘기다. 생산성 향상은 말할 것도 없다. 무엇보다 팀장부터 자신이 정한 시간에 출퇴근하면서 시간을 확실히 지키기 때문에 직원들이 팀장 눈치 보는 일이 사라졌다.

Q. 부서마다 업무가 다른데 선택근무제는 어떻게 운용되고 있는지?

선택근무제는 최소 근무시간이 4시간이고, 최대근무시간이 12시간인데, 각 부서에 맞게 활용을 잘하고 있다. 미국, 유럽 등의 바이어를 상대하는 부서는 시차에 맞춰 출근시간을 지정할 수 있어 피로감을 줄일 수 있다. 프로젝트팀은 고객사 시스템을 설치할 때가 가장 바쁜데, 야근해도 다음 날 늦게 출근할 수 있어서 업무만족도가 높아졌다. 고객응대도 훨씬 좋아졌다. 재무팀은 월말이 바쁜데, 일이 몰리는 날엔 업무시간을 늘리고, 다음날은 4시간만 근무하면 된다. 그래서 그런지 지치는 기색 없이 다들 정말 열심히 일한다.

Q. 유연근무제와 함께 시행 중인 근무혁신 제도가 있다면?

똑똑한 회의를 실천 중이다. 회의실마다 모래시계를 두었다. 1시간짜리인데, 적어

도 모래시계가 떨어지기 전에 회의를 끝내도록 유도했다. '시간이 돈'이라는 것을 알려주기 위해 직원들의 급여를 시급으로 계산해서 붙여두었다. 직원들의 급여를 시급으로 치면 평균 4만 원인데, 10명이 모이면 40만 원짜리 회의가 된다. 회의실 안에는 똑똑하게 보고하는 방법과 똑똑하게 업무지시하는 방법을 붙여두었다. 회의 자료는 한 장으로 정리하도록 했고, 꾸미는 보고서는 지양했다.


Q. 유연근무제 도입을 망설이는 기업에 하고 싶은 말이 있다면?

회사 대표나 임원, 팀장 등은 근무시간을 유연하게 풀어주면 정신이 해이해지고 관리가 안 된다고 생각하는 경우가 많다. 그러나 일단 해보라고 권유하고 싶다. 회사는 직원들에게 일할 시간의 선택권을 주었으니 그만큼 '열심히 하라.'고 당당하게 요구할 수 있다. 직원은 휴식이 보장되고, 선택의 기회를 가진 만큼 책임감을 느끼게 된다. 자율이 그래서 좋은 것 같다.

현장의 목소리

“재무팀 업무가 결산을 해야 하는 월말에는 정신이 하나도 없습니다. 각 부서에 요청할 것도 많은 데다 숫자에 한 치의 오차도 생기면 안 되기 때문에 온 신경이 곤두서죠. 예전에는 야근해도 다음 날 일찍 출근해야 하니까 힘도 들고, 정신집중도 안 돼서 너무 힘들었는데 요즘은 야근해도 마음이 편합니다. 다음 날 늦게 출근해도 되고, 조기퇴근도 가능하니까요. 직장인에게 휴식을 보장해주는 회사! 정말 최고입니다.”

- 재무팀 J수석



자율출퇴근제 시행 안내 - 2018.9.19.

근무시간 유연성 확대를 통한 업무효율성 및 생산성 향상을 위한 자율출퇴근제(선택근무제) 시행을 안내 하오니, 직원 여러분은 아래 내용을 참고하시기 바랍니다.

- 아 래 -

1. 자율출퇴근제 정의

1일 8시간에 구애 받지 않고, 주 40시간 범위 내에서 1일 근무시간을 자율적으로 조정할 수 있는 제도(단, 출근시간은 선택한 시간대로 고정되며, 퇴근시간 변경을 통해 근무시간 조정)

2. 적용 대상

전 직원 일괄 적용(유연성을 확대하기 위해 마련된 것으로 기존 시차출퇴근제는 폐지)

3. 시행일

2018년 11월 1일

4. 근무시간

- 아래 4개 시간표 중 택일하여 하루 최소 4시간 이상, 최대 12시간 이하 근무 가능
- D 시간표는 퇴근시간 조정 불가(실제 필요성을 팀장이 면밀히 검토하여 제한적으로 신청)
- 22시 이후 근무는 원칙적으로 금지, 필요 시 반드시 사전 결재 득

시간표	출근시간	퇴근시간	Core Time	휴게시간
A	8:00	12:00 이후	10:00 ~ 12:00	
B	9:00	14:00 이후	/	12:00 ~ 13:00
C	10:00	15:00 이후	14:00 ~ 16:00	
D	13:00	22:00	14:00 ~ 16:00	18:00 ~ 19:00

* Core Time

- 유연근무제 실시에 따른 협업, 커뮤니케이션 이슈 방지를 위한 시간
- 개인 용무(은행, 공공기관 방문 등), 휴식(커피, 담배 등) 사용 금지
- 팀/유관부서 회의 진행 시, Core Time 우선 활용 권장

5. 적용 기간

- 1개월(신청 완료 이후, 해당 월의 근무시간표 재변경 불가)

CyberLogitech



(주)사이버로지텍의 회의 / 보고 / 지시 원칙

🔊 똑똑하게 회의하는 방법

1. 의사결정자 없는 미팅은 회의가 아니라 잡담이다.
2. 인간이 집중할 수 있는 시간은 1시간을 넘지 않는다.
3. 회의를 했으면 결과물이 있어야 한다.
4. 팀장만 이야기할거면 모임 필요가 없다.
5. 어떤 회의인지는 알고 들어가야 할 말이 있다.
6. 1시간씩 10명이면 10시간이다. 1명이라도 아낄 수 있으면 아껴라.

🔊 똑똑하게 보고하는 방법

1. 보고서 꾸미는 시간에 차라리 자신을 꾸미자. 내용에 집중하라.
2. 종이로 해도 보고, 입으로 해도 보고, 문자로 해도 보고다.
3. 첨부 100장보다는 메인 1장이 중요하다.
4. 명심하라. 서술형이 훨씬 알아보기 편하다.
5. 결재 단계가 많다고 보고서 수준이 높은 것은 아니다.

🔊 똑똑하게 업무지시하는 방법

1. 직원은 신이 아니다. 말을 해야 한다.
2. 개떡같이 말하면 개떡같이 알아듣는다.
3. 불나면 불을 꺼야지, 불 꺼도 될까요? 물어보다가는 다 죽는다.
4. Deadline이 없는 지시는 아이디어 제안이지 지시가 아니다.
5. 모든 일에는 전후사정이 있다. 업무 지시의 배경을 알려줘라.



함께 성장하고 함께 즐거운

'동성동락(同成同樂)'의 꿈이 실현되고 있습니다

(주)동성모터스

- 업종 자동차 상품 판매업
- 주요사업 자동차 판매·정비
- 설립연도 1997년
- 대표자 석상우
- 근로자 수 604명(여성 97명)
- 소재지 부산 해운대구 해운대해변로 299
- 활용현황 시차출퇴근제 15명



유연근무제 cafe Talk Talk 운영지원실 박봉숙 이사

(주)동성모터스는 부산, 영남 지역을 대표하는 수입차 딜러로서 고급차 시장에서 확고한 위치를 구축하고 있다. BMW 전시장 6곳, 서비스센터 6곳, MINI 전시장 3곳을 운영 중이다. 2017년 영업직원을 대상으로 시차출퇴근제를 시범 운영했고, 2018년 11월 1일부터는 직군과 상관없이 활용할 수 있게 했다. 지속적인 성장과 함께 괄목할 만한 일자리 창출 실적을 보여 2013년 '고용노동부 고용창출 100대 우수기업'에 선정되었고 2016년에는 '일자리 창출 정부포상 국무총리상'을 받았다.

유연근무제 활용현황 * 2018년 기준



시차출퇴근제
15명

Q. 유연근무제 시행은 어떻게 하고 있나?

2010년부터 사무직 여성 직원을 대상으로 시차출퇴근제와 재택근무제를 시행해왔다. 2017년에는 부산 해운대 중앙지점 영업직원을 대상으로 시차출퇴근제를 확대 시행하면서 제도정착을 위한 연습을 했다. 이러한 과정을 거쳐 2018년 11월부터는 대상을 한정짓지 않고 직원 누구나 시차출퇴근제를 이용할 수 있게 했다. 시차출퇴근제의 근무시간대는 사무직, 영업직의 경우 8시 30분 ~ 17시 30분이고, 정비직은 7시 30분 ~ 16시 30분이다. 재택근무제는 제도화하여 신청자를 받고 있으나 현재 활용인원은 없다.

Q. 유연근무제를 도입하게 된 배경은?

일 잘하는 여성 직원들이 육아부담 때문에 그만두는 일이 잦아지면서부터다. 회사와 손발을 잘 맞춰온 직원의 경우 직원 1명이 2~3명의 몫을 해내기도 하는데, 그만두면 회사로서도 손실이다. 부부가 양육을 공동 분담한다 해도 엄마의 역할이 있다. 직장여성에게 아침은 전쟁이기에 아이들의 아침을 챙겨주고 출근할 수 있도록 시차출퇴근제를 적극적으로 도입했다. 물류시스템과 연계되는 자동차부품 파트는 업무가 새벽부터 시작되는데, 늦게까지 근무를 하면서 피로도가 높아졌다. 효율적인 업무처리를 위해 시차출퇴근제를 도입하게 됐다.

Q. 유연근무제를 도입하기 위해 어떤 준비를 했나?

영업직원들은 고객에게 차량 인도를 하거나, 고객 일정에 맞춰 미팅하는 날은 지점에 들리지 않고 바로 현장으로 출근한다. 퇴근도 차량이나 고객 일정에 맞춰 현지 퇴근한다. 그래서 근태관리가 잘 안 되는 면이 있었다. 유연근무제를 시작하면서 스마트폰 출퇴근 관리 시스템을 도입했다. 몇시부터 업무를 시작했고, 어디서 누구를 만나고, 퇴근은 몇 시에 어디서 하는지를 보고하도록 했다. 처음에는 불평불만이 쏟아졌다. '일도 바쁜데 이런 것까지 해야 하나.'는 반응이었다. 그런데 사실 스마트폰으로 출퇴근 상황을 보고하는 것은 길어야 30초면 된다. 불편해하는 직원들에게 주 40시간 근무와 직원의 휴식을 보장하기 위한 것이라고 지속적으로 설명하면서 설득했다. 그 과정이 쉽지는 않았다. 그러나 지금은 모두 만족해한다.

Q. 업무특성에 맞는 유연근무제를 시행 중인데, 사례가 있다면?

자동차 부품파트는 현장업무가 일찍 시작하는 경우가 많다. 물량도 많고 부품들의 크기도 큰 차량부품 배송 차량은 새벽에만 움직일 수 있어서 부품파트 직원들은 차량부품이 들어오는 날에 일찍 출근해야 한다. 사정이 이렇다 보니 별도로 시간외 수당이 발생하고, 장시간 근무에 따른 산재발생 위험 등의 부담이 있었다. 직원 입장에서 새벽근무로 인해 피로도가 가중되고 업무집중도가 현저히 떨어지는 문제가 발생했다. 그래서 시차출퇴근제로 근무시간대를 7시 30분 ~ 16시 30분으로 변경했다. 덕분에 산재발생 위험을 줄이고, 직원의 근무만족도를 높일 수 있었다.

Q. 유연근무제를 시행하기 전과 후, 어떻게 달라졌나?

업무시간과 휴식시간을 직원 스스로 결정할 수 있게 되면서 업무집중도와 직무만족도가 매우 높아졌다. 자동차 딜러는 업무 특성상 주말에도 일해야 한다. 예전에는 주말과 휴일근무는 회사에서 지정해주었다. 그런데 지금은 특별로 회의를 통해 주말과 휴일근무자를 자율적으로 정한다. 주말과 휴일업무에 대한 불만은 제로라고 보면 된다. 상사 눈치를 보며 억지로 사무실에 앉아있는 모습은 완전히 사라졌다. 과거에는 전날 고객미팅이 늦게 끝나도 일찍 출근해야 했고, 일이 다 끝나도 지점 내 분위기에 따라 퇴근이 늦어지는 경우가 생기면서 남아있어야 했다. 자연스럽게 직원들의 업무피로도가 높아질 수밖에 없었다. 하지만 유연근무제를 시행하면서 일과 삶의 균형을 찾은 것 같다. 직원들 표정이 밝고 건강해 보인다.


Q. 유연근무제 시행에 만족하는지?

물론이다. 회사와 직원 모두가 동반성장할 수 있는 좋은 제도다. 직원 스스로 근무시간과 휴일을 정했기 때문에 책임감을 갖고 업무에 임하는 것이 느껴진다. 직원이 열심히 일하면 성과로 이어지기 때문에 회사는 좋을 수밖에 없다. 회사와 직원 사이에 신뢰도 한결 두터워졌다. 동성모터스의 슬로건이 '함께 성장하고 함께 즐거운 일터'라는 뜻의 '동성동락(同成同樂)'이다. 유연근무제를 통해서 '동성동락'의 꿈이 실현되고 있다.

현장의 목소리

"고객을 직접 상대하는 콜센터 업무는 감정노동이라서 정신적으로도 힘들고, 업무특성상 말을 많이 하기 때문에 피로가 쉽게 쌓여요. 게다가 워킹맘이라 일과 육아에 대한 부담이 커서 스트레스가 정말 많았어요. 요즘은 시차출퇴근제 덕분에 예전보다 스트레스가 많이 줄었어요. 무엇보다 아이들과 이야기할 수 있는 시간이 늘어나서 좋아요."

- 운영지원실 K대리





공공기관

한전KDN(주)

한국동서발전(주)

한국방송통신전파진흥원

은평구시설관리공단

한국우편사업진흥원



한전KDN(주)

- 업종** 전력IT 및 스마트그리드 서비스업
- 주요사업** 전력사업과 관련된 시스템 통합(SI), 시스템 운영(SM) 사업 및 지능형 전력망(Smart-Grid) 관련 사업 등
- 설립연도** 1992년
- 대표자** 박성철
- 근로자 수** 2,453명(여성 250명)
- 소재지** 전남 나주시 빛가람로 661
- 활용현황** 시차출퇴근제 131명
선택근무제 1,181명

사옥의 지방 이전으로 인한 문제, 유연근무제로 해결의 실마리 찾다

한전KDN(주)은 '한국전력'의 자회사로 전력발전부터 급전, 송·변전, 배전, 전력사업 정보관리 등의 토털 전력서비스를 제공하는 기업이다. 본사의 나주 이전으로 야기된 직원들의 고충을 해소하고, 근무환경을 개선하고자 하는 사장의 강력한 의지로 시차 출퇴근제와 선택근무제를 도입, 'HONY 데이'라는 이름의 정식 제도로 공표했다. 회사의 적극적인 홍보와 장려로 전체 직원의 절반 이상이 제도를 활용하고 있으며, 업무효율과 삶의 질을 동시에 높여 매출 증대에도 기여하는 긍정적 효과를 얻고 있다.

한전KDN(주)의 유연근무제 한마디



“친근한 이름 붙여 다가가기 쉬운 제도로 만들었어요.”

한전KDN(주)은 개인보다는 공익이 우선인 기업이기 때문에, 유연근무제 도입 초반에는 부정적인 의견을 가진 직원들이 많았습니다. '시차출퇴근제'나 '선택근무제'처럼 익숙지 않은 명칭을 사용하다 보니 다소 거리감도 있었고요. 그래서 직원들이 유연근무제에 좀 더 쉽게 다가갈 수 있도록 'HONY(Home+Company)'라는 귀엽고 친근한 이름을 붙여 사장 및 전 보직자들이 솔선수범해서 홍보했습니다. 그 결과, 인식 개선과 제도 정착에 성공할 수 있었습니다.



본사의 지방 이전으로 직원들의 고충 늘어나

한전KDN(주)은 지난 2014년, 정부의 '공공기관 지방 이전 정책'에 따라 서울 서초동에서 전라남도 나주시 혁신도시로 사옥을 이전했다. 직원 모두 '지역경제 활성화와 상생'이라는 취지에는 기본적으로 공감했지만, 사실 2천 명이 넘는 직원들이 한꺼번에 근거지를 옮긴다는 건 쉬운 일이 아니었다. 서울과 나주는 편도 거리만 3~4시간에 달하기 때문에 본래 살던 곳에서 출퇴근하기란 사실상 불가능했고 많은 직원이 회사의 이전에 맞춰 이사했다.

하지만 배우자의 직장이나 자녀의 학교 등 여건상 어쩔 수 없이 혼자만 이주해 '주말부부' 또는 '주말가족'의 처지가 된 직원들도 상당수였다. 회사에서는 혼자 지내게 된 직원들의 심리적 안정을 위해 연간 6회 EAP(Employee Assistance Program: 근로자지원 프로그램)를 통한 전문 심리상담을 받게 했고, 직원 가족이 본사를 방문할 경우 숙소도 제공하고 있다.

그렇게 한전KDN(주) 직원들은 점차 바뀐 환경에 적응해나갔다. 하지만 이런저런 지원정책들이 직접적인 해결책은 되지 못하고 있었다. 이에 박성철 사장은 '유연근무제 활성화 방안'을 마련했다. 사옥 이전으로 인한 직원들의 고충을 보다 효과

적으로 해결할 방안을 고심하던 차에, '일·생활 균형', 이른바 '워라밸'을 지키자는 사회적 움직임을 계기로 대대적인 근무환경 혁신을 시도하기로 한 것이다. 그러나 한전KDN(주) 직원들은 기대보다는 우려의 뜻을 더 많이 내놓았다.

“한전KDN(주)은 고품질의 전기를 365일 안전하고 저렴하게 공급하는 것을 목표로 합니다. 그렇다 보니 공공의 이익에 맞춘 기존의 근무체계에서 벗어나 새로운 근무형태로 움직이게 되는 유연근무제에 대해 내부적으로 적지 않은 거부감이 있었어요. 공기업 특성상 개인보다는 공공의 이익을 우선시하는 인식이 있기 때문이라고 봅니다. 하지만 '공익을 실현하는 첫걸음은 직원부터 존중하고 사랑하는 것'이라는 신념으로 제도 도입을 강력하게 추진했습니다.”

- 박성철 사장



우려 속에 시작된 유연근무제 시범 운영

2017년 5월, 유연근무제 시범 운영이 시작되었다. 근무시간을 8시~17시, 9시~18시, 10시~19시 중에서 선택하는 '시차출퇴근제'와 주 40시간 범위 안에서 일일 근무시간을 6시간~10시간 내에서 조정하는 '선택근무제'가 전사적으로 도입되었다.

유연근무제 활용현황 * 2018년 기준



시차출퇴근제

131명



선택근무제

1,181명

막상 시범 운영이 시작되자 이용자들의 호평이 이어졌다. 직원들은 개인의 취향이나 용무, 업무의 양에 따라 자율적으로 근무시간을 조정했는데, 특히 사육 이전으로 가족과 떨어져 살던 직원들은 더 많은 시간을 식구들과 함께 보낼 수 있게 되자 만족도가 크게 향상되었다. 그렇게 도입 초기의 우려와 달리 직무 대부분에서 큰 어려움 없이 자연스럽게 유연근무제가 자리를 잡아갔다. 시범 운영 후반기에 전 직원을 대상으로 한 유연근무제 만족도 조사에서 직원의 88.5%가 긍정적 답변을 한 것으로 나타났다.

반면, '전기통신 유지·보수' 직무는 유연근무제 정착이 가장 더뎠다. 이 직무는 전력 공급 시 발생하는 이상 상황에 대처하는 직무로, 예컨대 정전 등의 사고가 생기면 즉시 사고 지점으로 출동해 복구 작업을 하거나, 사고 발생을 방지하는 업무를 담당하고 있다. 따라서 24시간 대기인원이 필요한 일부 부서는 교대근무를 시행하고 있었다.

일정에 빈틈이라도 생기면 큰 문제가 발생할 수 있으므로 일정을 유동적으로 조정하는 유연근무제를 도입하는 데는 현실적인 어려움이 있었다. 직원들의 부정적 인식도 큰 편이어서 유연근무제 활용률이 다른 부서에 비해 미미한 채로 8개월의 시범 운영 기간이 끝났다.

준비는 끝, 달콤한 일상 'HONY 데이'의 시작

한전KDN(주)은 2018년 2월, 시범 운영했던 유연근무제를 통틀어 'HONY 데이'라는 이름을 붙이고 공식 제도 도입을 발표했다. 'Honey(벌꿀)'와 비슷한 발음인 'HONY'는, 'Home'과 'Company'의 합성어로 일과 삶의 균형을 찾아 '꿀처럼 달콤한 일상'을 만들자는 취지에서 새롭게 명명한 이름이다.

'HONY 데이'를 공식 도입하면서, 한전KDN(주)은 제도 도입에 난항을 겪었던 '전기통신 유지·보수' 직무에 대한 방안도 함께 내놓았다. 부서별로 보직자가 정한 필수 근무요원을 두고, 나머지 직원들은 다른 부서처럼 유연근무제를 활용하는 것이었다. 이 방법으로 아직은 큰 문제 없이 잘 운영되고 있지만, 워낙 돌발 상황에 민감한 직무인 만큼 제도가 정착할 때까지 계속 지켜보며 보완책을 마련하여 2019년 유연근무제 확대 시점에 맞춰 적용할 계획이다.

'HONY 데이'의 공식 도입과 함께 전사적인 근무혁신도 시작되었다. '자율적, 주도적 근무'가 핵심인 유연근무제가 제대로 운영되고 그 효과를 내기 위해서는 직원들의 업무효율화 노력이 필요했다. 이를 위해 오전 10시부터 11시까지 '집중근무시간제'를 실시하기로 했다. 이 시간 동안에는 근무지 이탈, 회의, 업무협의, 업무지시와 보고, 이 4가지 행위를 금지해 업무시간을 줄이도록 한 것이다.

기존의 보고 체계도 효율적으로 고쳤다. 긴급·중요도에 따라 1~4단계로 분류해 1단계는 직급에 상관없이 문자 보고로 끝내고, 2단계는 대면 구두 보고 또는 약식 메모 보고를 한다. 3~4단계에 해당할 만큼 긴급하고 중요한 내용일 경우에만 서면 보고를 하는데, 보고서 양식 또한 A4 용지 절반 페이지 정도로 '용건만 간단히' 전달하는 간결한 양식을 새롭게 제작해 사용하고 있다. 이렇게 한전KDN(주)은 업무전반에서 불필요한 시간을 덜어내고 가장 효과적으로 일하는 방법들을 찾아가는 중이다.

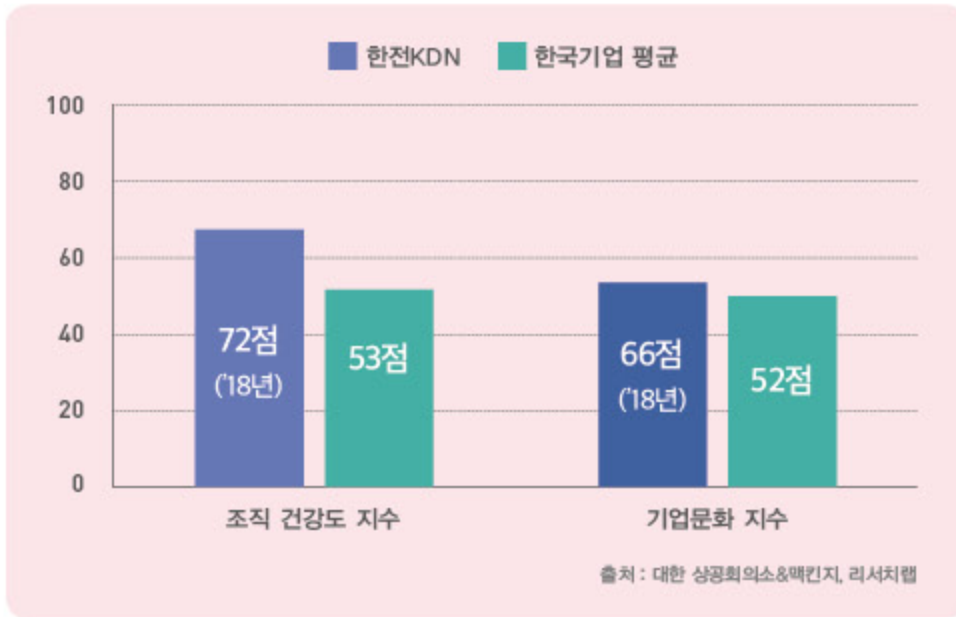
직원과 국민 모두에게 사랑받는 기업으로

현재 한전KDN(주)의 유연근무제 'HONY 데이' 제도를 활용하고 있는 직원은 1,300여 명에 달한다. 그중 선택근무제 이용자가 압도적으로 많은데, 대부분 월~목요일에는 업무에 집중하고 금요일은 오후 1시~4시 사이에 퇴근하는 방식을 많이 사용하고 있다. 제도 활용 후 자격증에 도전하거나 아이들과 캠핑을 떠나는 등 무언가 새로운 것을 시작하는 직원들이 많아졌다. 시범 운영 첫 달에는 사용자가 200여 명에 불과했던 제도가, 지금은 직원들의 삶을 바꾸는 중심축이 되고 있는 것이다.

근무혁신을 향한 한전KDN(주)의 행보는 2019년에 더욱더 빨라질 전망이다. 선진적인 조직문화를 만들기 위한 '중장기 기업문화 전략' 중 첫 번째 계획은 다양한 유연근무제의 도입과 확대다. 월~목요일까지는 사무실에서 근무하고 금요일은 재택근무나 원격근무를 하는 'Week 4 집중근무제'와 점심시간을 연장해 사용하고 그만큼 퇴근시간을 조정하는 '점심시간+@제'가 현재 논의되고 있다.



“앞으로도 한전KDN(주)은, 공기업으로서의 소임을 다하는 것은 물론, 직원 한 명 한 명의 삶까지 돌보는 모범적이고 진정성 있는 기업문화를 만들어 나갈 것입니다. 이런 기업문화가 지역사회를 넘어 사회적으로도 좋은 영향을 끼칠 수 있도록 최선을 다하겠습니다.”
- 박성철 사장



현장의 목소리

“본사가 나주로 이전하고 나서는 가족과 떨어져 지내는 시간이 많아졌습니다. 아들이 한창 사춘기라 자기주장도 강하고 사내아이다 보니까 엄마 혼자 양육을 전담하기에는 역부족이었죠. 힘들어하는 아내에게 도움이 되지 못하고, 아들과의 대화도 점점 줄어드는 상황에 미안한 마음이 컸습니다. 하지만 요즘은 유연근무제로 근무시간을 조정해서 일주일에 한 번 정도 아들과 시간을 보냅니다. 부족했던 아빠, 남편의 역할을 조금씩 채워가게 된 것 같아서 다행입니다.”

- 홍보실 S차장



Work-Life Balance

우리 회사의 워라벨, 근무혁신 팡팡

• 보직자가 솔선수범하는 정시퇴근제

2018년 정시퇴근제 도입 전, 박성철 사장은 제도 도입을 알리고 가족과 함께하는 시간을 보장하겠다는 다짐을 담아 전 직원의 자택으로 서신을 보냈다. 정시퇴근제 도입 후에는 공식 퇴근시간 6시가 가까워질 무렵부터 직원들에게 정시퇴근을 독려하는 문자를 전송하고 18층 사옥을 직접 돌며 퇴근을 권유하고 있다.

“여섯 살 아들과 네 살 딸을 키우고 있는 아빠로서 항상 ‘저녁이 있는 생활’을 꿈꿨습니다. 하지만 바쁜 회사생활로 쉽지 않았죠. 그런데 회사에서 정시퇴근제를 시행하면서 큰 변화가 생겼어요. 한전KDN 어린이집에 다니는 아이들을 하원 시키고 아내를 만나 함께 퇴근합니다. 집으로 오는 골목길에서 온 가족이 함께 손잡고 걷는 여유를 처음으로 느꼈어요. 무엇보다 정시퇴근을 하기 위해 업무시간에 집중하다 보니 업무효율이 더 높아졌습니다.”
- 정시퇴근제 준수 / 스마트에너지사업팀 L과장

• 똑똑하게 일하고 제대로 쉬기

정시퇴근 및 휴가 사용에 있어 상사의 눈치를 보느라 망설이는 일을 방지하기 위해 보직자의 PC-OFF 시간을 BSC(내부 조직평가) 점수로 반영하는 제도를 시행 중이다. 그리고 원하는 시기에 5일 이상 장기 연가를 사용하도록 장려하고 있다. 부서에 의무 연가 사용 일 18일을 채우지 못한 직원이 있는 경우 BSC 감점을 받게 된다.

• 1인 1 동호회 지향

한전KDN(주)에는 스포츠, 도서, 여행, 음악 등 70개의 동호회가 활동 중이고 전 직원의 절반이 넘는 1,492명이 가입해 있다. 동호회별로 회사 지원을 받아 공연, 여행, 토론회 등 다양한 프로그램을 운영하고 있으며 동호회 활동을 통해 업무 스트레스를 해소하고 있다.

• 육아가 즐거운 회사

신청서를 제출하지 않아도 출산휴가 후에는 무조건 1~3년의 육아휴직 대상이 되는 ‘자동육아휴직제’를 시행 중이다. 육아기 자녀를 둔 직원을 위해 2015년 직장어린이집을, 2016년에는 어린이도서관을 개관했다.



매일 정시퇴근제 활성화 방안

업무 효율화를 통한 매일 정시퇴근 문화를 정착하고자 아래와 같이 활성화 방안을 보고합니다.

1. 추진내용

가. 정시퇴근 기준 : 개인별 퇴근시간(유연근무자 포함)에서 30분 이내 퇴근

나. 1단계(상반기) : 기 시행 중인 수요일 정시퇴근제 우선 정착 및 정시퇴근 인식 개선 활동 집중

- 정시퇴근제에 대한 부정적 인식개선
 - 정시퇴근 웹툰 제작, 사내방송 특집코너 신설 및 사보 등 활용
 - 팀장급 정시퇴근 준수 철저 및 모범사례 발굴·전파로 직원의 자연스런 참여 유도
- 참여율 : 현행 31% → 50% 달성 목표(본사)

다. 2단계(하반기) : 수요일 정시퇴근제 → 매일 정시퇴근제로 확대 시행

- 제도신설 : 팀·처장급 매일 정시퇴근제 도입(술선수범 정책 유도)
 - 팀·처장급 정시퇴근을 BSC 조직평가 반영(2018년도 예고지표로 운영 예정)
- 교육시행 : 업무 효율화, 정시퇴근 관련 사외강사 초빙교육
- 참여율 : 50% → 70% 달성 목표

라. 업무효율화 제도 병행 강화(시행일 : 4.1일부)

제도명	내용	시행방법
업무집중시간 운영	<ul style="list-style-type: none"> ● 시간 : 10시 ~ 11시 ● 업무집중 시간내 4가지 금지 <ul style="list-style-type: none"> ① 흡연(근무지 이탈) ② 회의 ③ 업무지시 ④ 업무협의(전화, 메시지) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 안내방송, 스크린세이버, 스티커 제작 ● 옥외 흡연공간(1,3,18층), 회의실 업무집중 시간내 이용금지 ● 메신저 차단(협업부서 : 정보관리팀)
보고문화 개선	<ul style="list-style-type: none"> ● 핵심만 간단명료하게 One Paper Memo 형식 보고(외향 꾸미기 지양) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 1page 작성 원칙 ● 텍스트 중심 작성, PPT금지, 한글Word 등으로 보고(대외문서는 예외)
회의문화 개선	<ul style="list-style-type: none"> ● 수요일 회의없는 날 운영 ● 회의는 1시간 이내 ● 핵심과 의사결정 포인트 중심 진행 	<ul style="list-style-type: none"> ● 수요일 회의실 사용금지 ● 회의시행 기준 <ul style="list-style-type: none"> - 반드시 필요한 회의만 시행 - 정시 시작, 1시간 이내 종료



불필요한 형식 및 권위주의 타파 10계명

1. 퇴근시간이 되면 상사가 먼저 퇴근을 제의하고, 일을 마친 직원은 상사 눈치를 보지 말고 퇴근합니다.
2. 과도한 의견은 하지도 않고 요구하지도 않습니다.
3. 휴가사유를 지나치게 묻지 않습니다.
4. 회식은 당일 정하지 말고 일정을 사전에 공유합니다. 또한, 회식은 1차로 끝내고 2차는 자율적으로 참석할 수 있는 분위기를 조성합니다.
5. 업무지시를 할 시 보고방법, 보고기한 등 구체적 방향을 정확하게 제시합니다.
6. 불필요한 긴 회의를 지양하고 1시간 이내 끝냅니다.
7. 막말, 성희롱 발언 등 인간적으로 무시하는 말을 하지 않습니다.
8. 업무를 통해 얻게 되는 권한을 권위로 착각하지 않습니다.
9. 업무외 사적인 일까지 부탁하지 않습니다.
10. 선배는 후배에게, 후배는 선배에게 배워야 한다는 것에 동의합니다.



한국동서발전(주)

- 업종** 발전전기업
- 주요사업** 화력발전소 운영, 신재생에너지 설비
- 설립연도** 2001년
- 대표자** 박일준
- 근로자 수** 2,452명(여성 306명)
- 소재지** 울산 중구 중가로 395
- 활용현황**
 - 시차출퇴근제 1,729명
 - 선택근무제 261명
 - 재택근무제 61명
 - 원격근무제 8명

자체적으로 만든 선택근무제로 활용률 84%까지 상승

한국동서발전(주)은 2001년 한국전력공사에서 분리 설립된 발전전문 공기업으로 화력발전소와 태양광, 풍력 등의 신재생에너지 설비 운영을 하고 있다. 2011년 3월 유연근무제를 도입해 2014년 5월 유연근무제도 분야에서 여성가족부장관상을 받았다. 그해 6월에는 공기업 최초로 스마트오피스제도를 도입해 공기업 사이에서 근무혁신 바람을 일으키는 중이다.

한국동서발전주의 유연근무제 한마디



“유연근무제 사용 실적을 관리해보세요”

도입 초기, 어린 자녀를 둔 직원이나 학업을 병행하고 있는 직원이 신청을 많이 할 거라 예상했습니다. 하지만 첫째 신청자는 4명에 불과했습니다. 그래서 유연근무제 사용 실적을 부서평가에 반영하는 것으로 제도를 보완했습니다. 분위기는 급 반전됐습니다. 부서장들이 적극 나서 유연근무제를 홍보했고 직원들 사이에서 입소문이 나자 신청자가 급증했습니다.



근무유형 다양화로 ‘워라벨’ 가능해져

2011년 3월 첫 도입, 2018년 9월 기준 전체 직원의 84% 이용, 7년간 이용자 수 5,200명(누적집계, 2018년 9월 기준).

한국동서발전(주)이 유연근무제를 도입한 것은 지난 2011년 3월의 일이다. 그즈음은 서울 삼성동에서 울산으로 한국동서발전(주)의 본사 이전이 결정된 상황이었다. 본사 이전은 2014년 진행됐지만, 지방으로 내려올 수 없는 직원들을 위한 대책이 필요했다. 방법을 연구하던 중 재택근무, 원격근무 등의 아이디어가 나왔다.

2011년은 한국동서발전(주) 자체적으로도 근무환경 개선에 관심을 쏟던 시기였다. 당시는 지금처럼 ‘워라벨(Work-Life Balance)’이란 개념이 이슈화되기 전이었지만, 공공기관부터 앞장서서 일하는 문화를 바꿔야 한다는 분위기가 있었다. 일과 삶의 균형, 워라벨을 실현하고 본사 이전과 같은 근무환경 변화에 유연한 대처가 필요했다. 다양한 형태의 근무가 가능한 유연근무제 도입은 최적의 선택이었다. 한국동서발전(주)은 2010년 시범 운영을 시작으로 2011년 시차출퇴근제로 유연근무제를 본격 도입했다.

첫해 유연근무제 이용자는 4명에 불과했지만, 이듬해 선택근무제로 유형을 확대하자 사용자는 141명으로 대폭 증가했다. 특히 선택근무제는 주 40시간 범위 내에서 1일 근무시간을 조정하던 기존 유형에 한국동서발전(주)의 상황에 맞춘 ‘선택근무제 2’ 유형을 더해 직원들의 선택지를 넓혔다. ‘선택근무제 2’는 월-목요일은 1시간씩 연장근무를 하고 금요일은 12시에 조기퇴근하는 근무방식이다.

2013년 재택근무, 2014년 원격근무까지 도입한 결과 2018년 9월 기준 한국동서발전(주)은 시차출퇴근제, 선택근무제 1·2, 재택근무, 원격근무까지 5개 유형의 유연근무제를 운영하고 있다. 처음엔 생소해했던 직원들도 해가 갈수록 적극 이용하는 추세다. 첫해 4명이던 이용자 수는 2012년 141명으로 늘었고, 2014년 579명으로 꺾증 뛰었다. 그리고 2018년 9월 기준 2,059명으로 급증했다.

유연근무제 활용실적(단위: 명)

구분	'11년	'12년	'13년	'14년	'15년	'16년	'17년	'18년 9월
시차출퇴근제	4	93	85	158	387	489	470	1,729
선택근무제 1	-	6	5	8	2	30	26	15
선택근무제 2	-	38	74	357	239	224	197	246
재택근무제	-	4	26	44	29	24	26	61
원격근무제	-	-	37	12	18	13	16	8
계	4	141	227	579	675	780	735	2,059

- ▶ 선택근무제 1 주 40시간 범위 내에서 1일 근무시간을 조정하는 근무유형
- ▶ 선택근무제 2 한국동서발전(주)에서 자체적으로 운영 중인 근무유형으로 월-목요일은 1시간씩 연장근무, 금요일은 12시에 조기퇴근 하는 방식



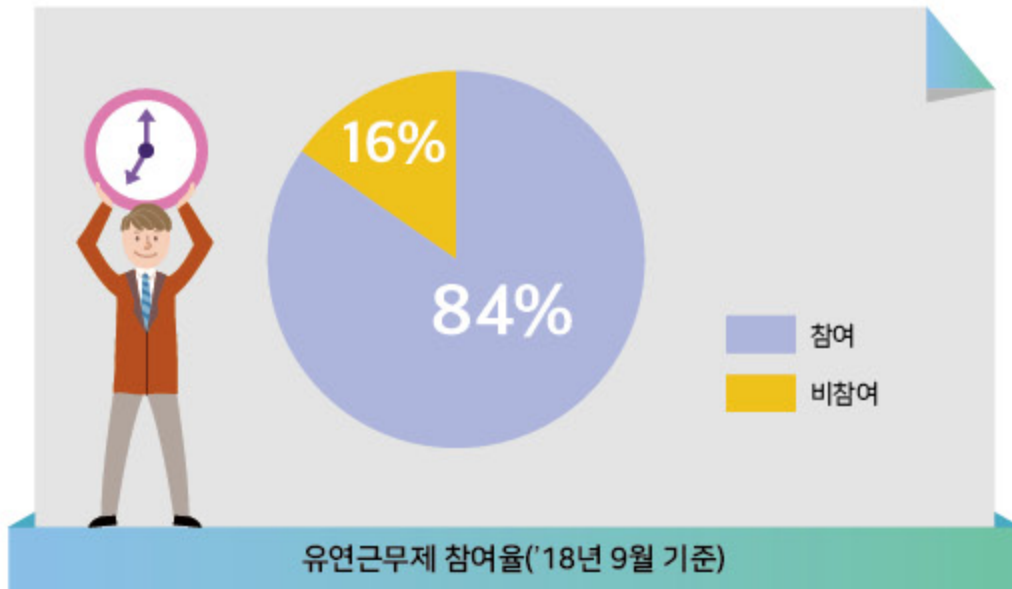


기업문화 바꾼 일등공신, 유연근무제

도입 8년 차, 직원 의견을 제도 운영에 적극 반영하며 참여율을 높인 결과, 2014년 5월에는 유연근무제 분야에서 여성가족부장관상을, 2015년 12월에는 스마트워크 우수사례 최우수상인 행정자치부(현 행정안전부) 장관상을 수상했다.

결실은 대외적인 데서 그치지 않았다. 개인보다는 조직이 우선이던 직장문화도 변화의 바람을 맞고 있다. 불필요한 회식이 줄었고 상사 눈치 보느라 늦게 퇴근하던 풍조가 사라졌다. 늘어난 개인시간을 육아에 할애한다는 직원도 늘었다. 특히 부부 직원의 반응이 뜨겁다. 엄마, 아빠가 스케줄을 조정해 교대로 육아와 일을 분담한 덕에 육아 스트레스에서 벗어났다는 후기가 이어졌다.

근무유형이 다양해지자 회사 생활에 대한 직원들의 인식도 달라졌다. “저 친구는 아이가 있으니까 늦게 출근하고 늦게 가는구나.”, “대리님은 저녁에 학원을 다니니까 일찍 출근해서 일찍 퇴근하는구나.” 사내에는 어느덧 각자의 상황에 대해 직원들 서로 적극적으로 소통하고 이해하는 분위기가 생겼다.



2018년 9월 기준, 84%의 직원이 유연근무제를 이용하면서 직원 평가의 기준도 달라지고 있다. 앉아있는 시간에 비해해 성실성을 가늠하던 잣대는 한국동서발전(주)에서는 더는 통하지 않는다. 야근문화도 자연스럽게 사라지는 추세다.



업무안정화, 인재관리 두 마리 토끼 잡았다

한국동서발전(주)은 유연근무제 도입을 시작으로 여러 방면에서 근무혁신 운동을 펼쳐왔다. 2012년 9월 노사가 함께 워라밸 실천을 선언한 데 이어 2013년 9월에는 장시간 근로개선을 위해 교대근무체계를 도입했다. 2014년에는 공기업 최초로 클라우드 기반의 스마트오피스를 도입해 운영해오고 있다. 스마트오피스는 개인별 고정 좌석을 없애고 직급과 관계없이 원하는 자리에 앉아서 일할 수 있는 근무혁신 시스템이다.

한국동서발전(주)의 근무혁신은 오늘도 계속된다. 한국동서발전(주)이 그동안 시차출퇴근제와 선택근무제로 근무시간 유연화에 주력했다면 앞으로는 재택근무제, 원격근무제 활성화로 장소 구애 없는 근로환경을 만들 계획이다. 이를 위해 원격근무제 활성화를 위한 캠페인도 준비 중이다. 또 타 공공기관과 민간기업 확산 차원에서 유연근무제를 브랜드화하는 작업도 계획하고 있다.



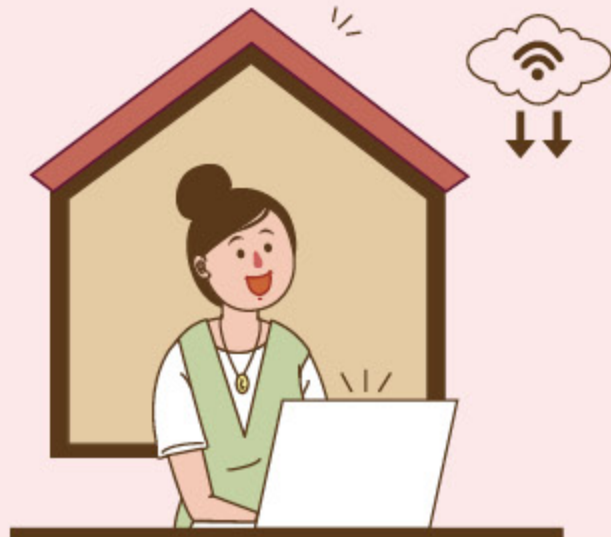
현장의 목소리

"여수 발령 후 10년 동안 근무하던 울산을 떠나게 됐을 때 가장 큰 고민은 토요일마다 부산으로 다니던 대학원이었습니다. 예상했던 대로 여수에서 부산까지 왕복 6시간 장거리 운전으로 피로가 쌓여갔습니다. 그러다 출근을 1시간 빨리하고 금요일은 오전 근무만 하는 선택근무제를 활용했습니다. 금요일 오후에는 집에서 충분히 휴식을 취하거나 아이들과 시간을 보낼 수 있었죠. 졸업논문으로 바쁠 땐 금요일에 학교로 가서 내일 있는 시간을 보냈고요. 선택근무제 덕분에 무사히 학업을 마칠 수 있었습니다."

- 기획처 차장

"올여름, 집중호우로 갑작스레 휴교령이 내려졌습니다. 두 아이의 엄마인 저는 당장 아이들 맡길 곳이 없었습니다. 휴가를 낼까 생각했지만, 하필 그날 처리해야 할 업무가 많아 휴가 신청도 부담스러웠습니다. 재택근무는 미리 계획해 사용해야 하는데 자연재해는 당일 신청이 가능해 바로 신청했습니다. 바깥 날씨는 거센 비바람으로 우중충했지만, 재택근무 덕분에 몸과 마음 편하게 햇빛 쨍쨍한 기분으로 근무할 수 있었습니다."

- 해외사업실 C주임



우리 회사의 워라벨, 근무혁신 팡팡

• 사용자 중심의 휴가 사용

직원들 아이디어를 반영한 대표적 사례로 기존 연차와 반 차에 시간 단위로 휴가를 쓸 수 있도록 세분화했다. 덕분에 병원을 가거나 은행업무로 반 차를 써야했던 예전과 달리 2~3시간만 휴가를 쓸 수 있어 직원으로서 효율적인 휴가 사용이 가능해졌다.

• 장소 제약 없는 근무환경 만들기

공기업 최초로 도입한 클라우드 기반의 스마트오피스 시스템을 구축, 직급에 상관없이 원하는 자리에 앉아 근무할 수 있는 사무실을 만들었다. 2014년 2곳으로 시작한 스마트 워크센터는 2016년 6곳으로 확대했다.

• 쉽고 빠른 보고 체계

효율적인 업무를 위해 대면보고는 최소화하고 모바일, 내선전화, SNS 등을 활용하여 유연하고 신속한 보고를 지향한다.

• 타임아웃(Time-Out)제 통해 저녁이 있는 삶 실현

불필요한 야근을 없애기 위해 저녁 6시, 퇴근시간이 되면 강제 소등과 함께 컴퓨터 전원이 꺼지는 타임아웃제를 실시하고 있다. 어쩔 수 없이 야간, 휴일근무를 해야 하는 직원들을 배려해 별도의 공간을 마련해 근무할 수 있게 했다.





한국방송통신전파진흥원

- 업종** 기술검사서비스업
- 주요사업** 방송프로그램 제작 지원, 전파·방송정책 연구 및 지원 등
- 설립연도** 1972년
- 대표자** 서석진
- 근로자 수** 452명(여성 101명)
- 소재지** 전남 나주시 빛가람로760
- 활용현황**
 - 시차출퇴근제 330명
 - 선택근무제 400명
 - 원격근무제 31명

**출근하고 싶은 회사, 신나는 일터
유연근무제와 함께!**

한국방송통신전파진흥원은 방송프로그램 제작 지원부터 방송콘텐츠 유통지원, 전파 자원 관리, 전파·방송정책 연구개발 등을 수행하는 준정부기관이다. 전파법 제66조에 따라 1972년 설립됐으며 현재 452명이 근무 중이다. '출근하고 싶은 회사, 신나는 일터'를 목표로 2017년부터 '일·생활 균형 캠페인'을 시행해 그해 12월 여성가족부 가족친화인증 최우수 공공기관에 선정됐다. 2011년부터 유연근무제를 도입·운영하고 있으며 2018년 10월 기준 91.9%의 직원이 제도를 이용하고 있다.

한국방송통신전파진흥원의 유연근무제 한마디



"직원들의 아이디어를 적극 활용하세요."

처음부터 성공적으로 운영되는 제도는 없습니다. 익숙해지는 데 시간도 필요하고 시행착오도 거치게 되죠. 회사 내부망에 직원들이 건의사항이나 개인 의견을 내는 '톡톡 신문고'라는 코너가 있는데 저희는 여기서 나온 의견을 모니터링해 반영했습니다. 유형별 유연근무제를 중복으로 선택할 수 있게 한다거나, 업무공백 방지 차원에서 업무현황을 공유하는 시스템을 구축한 것 등은 모두 직원 아이디어를 반영한 결과입니다.



심포 있는 삶, 출발점은 유연근무제

"유연근무제 덕분에 육아부담이 줄었어요."

"눈치 안 보는 당당한 퇴근! 정말 좋습니다."

"선택근무제를 활용해 주 4일만 일하니 저를 돌아볼 여유도 생겼네요."

한국방송통신전파진흥원(이하 KCA) 직원들의 소통채널인 '톡톡 신문고' 게시판이 훈훈한 사연들로 가득하다. 바로 2011년 도입한 유연근무제와 지난해부터 시행 중인 '일·생활 균형 캠페인' 덕분이다.

그동안 KCA는 직원들의 근로환경 개선을 위해 다양한 정책을 펼쳐왔다. 시작은 2011년 3월 도입한 유연근무제였다. 시차출퇴근제를 시작으로 2018년 선택근무제로 확대 시행한 끝에 10월 기준 유연근무제 이용자는 전체 직원의 91.9%에 이르렀다.

다양한 선택지를 뒀다는 점은 유연근무제 성공의 1등 공신으로 꼽힌다. KCA는 개인 사정에 맞춰 출퇴근시간 조정이 가능한 시차출퇴근제와 주 40시간 범위 내에서 근무 시간을 조정해 주 4일 근무가 가능한 선택근무제를 유연근무제 선택지로 제시했다.

유연근무제 중 선택근무제의 반응은 가히 폭발적이었다. 이용자 수가 2016년 32명에서 2017년 235명, 2018년 400명으로 급증한 것. 원래 선택근무제는 직원 재량에 따라 주 40시간 안에서 근무시간을 자유롭게 조정했지만, KCA의 경우 '일·생활 균형 캠페인'에 맞춰 월요일부터 목요일까지는 1시간씩 연장근무하고, 금요일에는 12시에 조기퇴근 하는 방식을 추가했다.

매월 마지막 주 금요일인 '가족과 함께하는 날', 직원들은 선택근무제를 이용해 오후 12시면 회사 문을 나선다. 대신 월요일부터 목요일까지 1시간씩 연장근무하는 방식으로 주 40시간 근무를 이행하고 있다. 덕분에 매월 마지막 주 금요일은 직원들 사이에서 '토요일 같은 금요일'이란 애칭으로 불리고 있다.

직원들의 주말 풍경도 달라졌다. 전남 나주 본사에서 서울로 돌아가는 직원들은 "퇴근이 빨라져 서울 집에 도착해도 낮이다. 주말 하루가 더 생긴 것 같다. 금요일 아침이면 들뜬 마음으로 회사에 온다."는 반응이다. 나주가 집인 직원 중에는 2박 3일의 여행 계획을 세우며 휴가 같은 주말 계획을 짜는 이들이 많아졌다.

유연근무제 참여율('18년 10월 기준)

구분	신청인원	이용률
시차출퇴근제	330명	73%
선택근무제 1	7명	2%
선택근무제 2 (가족과 함께하는 날)	393명	87%
원격근무제	31명	7%

- ▶ 선택근무제 1 주 40시간 범위 내에서 1일 근무시간을 조정하는 근무유형
- ▶ 선택근무제 2 일·생활 균형 캠페인에 맞춰 월~목요일은 1시간씩 연장근무, 금요일은 12시에 조기퇴근 하는 KCA의 선택근무 유형

전체인원 452명 중
91.9% 활용





직원 입장에서 제도 개선하자 이용률 꺾춤

KCA가 유연근무제를 도입한 지 어느덧 8년 차. 성과는 곳곳에서 나타났다. 서울에서 나주로 본원 이전이 시행된 2014년 8명에 달했던 퇴직자 수는 2015년 2명, 2016년 3명, 2017년 1명으로 줄었다. 2017년 12월에는 공공기관 중 최고점수를 받으며 여성가족부 가족친화인증 최우수 공공기관에 선정되는 영예를 안았다. 2018년 10월 기준, 유연근무제 이용자는 전체 직원의 91.9%를 기록했다. KCA 측은 참여율은 점점 더 높아질 것으로 내다보고 있다.

유연근무제의 성공적인 정착이 있기까지 회사 차원의 노력이 적지 않았다. KCA는 먼저 유연근무제 최소 이용 기간을 1개월에서 1주일로 변경해 직원 편의를 도왔다. 이용자 입장에서 생각하자 시차출퇴근제, 선택근무제 등 유형별 유연근무제를 중복 선택할 수 있게 하자는 묘안도 나왔다. 예를 들어 8시 출근~17시 퇴근으로 시차출퇴근제를 이용하는 직원이 금요일 12시 조기 퇴근을 원한다면 선택근무제를 중복으로 이용할 수 있다. 월요일부터 목요일까지는 7시 출근~17시 퇴근 또는 8시 출근~18시 퇴근 등으로 근무시간을 조정할 뒀 금요일에 조기퇴근 하는 방식이다.

유연근무제 이용률과 연차 사용률을 부서 평가에 반영하는 정책도 일거양득의 효과를 낳았다. 유연근무제와 연차 사용률이 높을수록 부서 평가가 높아지자 직원들은 눈치 보지 않고 당당하게 제도를 이용할 수 있었다. KCA의 2017년 연차 사용률은 전년 대비 13.6% 증가하여 85%에 달했다.

유연근무제 참여율 증감			
구분	'17년	'18년	증감률
시차출퇴근제	133명	330명	148.1%
선택근무제 1	15명	7명	△53.3%
선택근무제 2 (가족과 함께하는 날)	220명	393명	78.6%
원격근무제	0명	31명	순증
계	368명	730명	98.4%



근무유형 확대하며 '지속가능 경영' 큰 그림 그려

'시스템이 달라지니 사람도 바뀌더라.'

유연근무제 도입 후 회사의 변화 과정을 지켜본 인사 노무팀 오효식 과장의 말이다. KCA에서 정시퇴근은 이제 당연한 말이 되었다. "먼저 일어납니다.", "이 대리, 아이 데리러 가야지?", "다들 퇴근들 합시다!" 야근이 일상인 직장인의 모습은 KCA에서는 찾아볼 수 없었다.

지난해부터 시행한 '일·생활 균형 캠페인'도 빛을 발하고 있다. '출근하고 싶은 회사 만들기', '신나는 일터 만들기' 캠페인을 통해 불필요한 야근과 휴일근무 철폐, 회의 및 보고서 간소화, 눈치 안 보는 연차 사용 문화 만들기 등의 운동을 펼치고 있다. 특히 매주 수요일 18시 정각이 되면 형광등이 자동으로 꺼지고 사내 업무망도 차단된다. 이어 옥상달빛의 '수고했어, 오늘도'란 퇴근 송이 사내에 울려 퍼진다. '조직문화 개선', '저녁이 있는 삶' 등을 가치로 내세우며 호기롭게 출발한 유연근무제의 성공적인 정착은 이 같은 근무혁신 제도들이 뒷받침됐기에 가능할 수 있었다.

KCA는 2018년 근로자 제량에 따라 업무시간을 결정하는 '제량근무제'와 서울 출장 시 스마트워크센터에서 근무할 수 있는 '원격근무제'를 확대시행했다. 다양한 유형의 유연근무제를 시행하며 KCA는 직원들의 근무역량을 강화하는 동시에 '지속 가능한 경영체계 구축'이란 큰 그림을 그리는 중이다.

현장의 목소리

"마흔다섯이라는 나이에 첫 아이를 가졌어요. 처음 해보는 부모 노릇은 쉽지 않더군요. 육아로 지쳐갈 때 선택근무제를 알게 되었어요. 월요일부터 목요일까지 근무시간을 연장해 금요일 조기퇴근을 한 덕분에 아이와 함께하는 시간이 많아졌어요. 늦었지만 둘째도 가질 수 있다는 자신감이 생겼어요"

- 빛마루방송지원센터 방송인프라지원팀 K과장





"연장근로시간은 줄이고 퇴직률은 낮추고"
행복 공기업 1등 공신, 유연근무제

은평구시설관리공단

- 업종 사업시설유지·관리 서비스업
- 주요사업 공공시설물 관리
- 설립연도 2006년
- 대표자 황도연
- 근로자 수 153명(여성 56명)
- 소재지 서울 은평구 서오릉로 185-1
- 활용현황 시차출퇴근제 21명



유연근무제 cafe Talk Talk
경영지원팀 김미홍 과장

은평구시설관리공단은 공영주차장, 체육시설, 어린이공원과 마을마당등 공공시설의 효율적인 관리를 위해 은평구에서 2006년 설립한 지방공기업이다. 친절·감동·사랑 가득 행복 1등 공기업 달성을 위해 유연근무제 도입과 함께 일·생활 균형 캠페인을 펼치고 있다. 시차출퇴근제 운영과 오래 일하지 않기, 연차 100% 사용 운동 등을 펼친 결과, 가족친화기업 인증은 물론 노사발전재단으로부터 장시간 근로개선 우수사례로 선정되었고, 정부 열린혁신평가 우수기관 선정 등의 성과도 거뒀다.

유연근무제 활용현황 * 2018년 기준



시차출퇴근제 **21명**

Q. 유연근무제를 도입하게 된 배경은?

2014년 1월 시차출퇴근제로 유연근무제를 시작했다. 가족친화경영을 지향하는 우리 공단의 성격과 맞았고 정부가 추진하는 일과 삶의 균형 캠페인에 동조한다는 취지였다. 첫해인 2014년 3명으로 출발해 2015년 4명, 2016년 7명, 2017년 10명으로 사용자 수는 꾸준히 늘었다. 2018년 11월 기준 21명이 이용하며 좋은 반응을 얻고 있다. 그밖에 공단 자체적으로 진행하는 근로시간저축제도 2명이 이용 중이다. 근로시간저축제는 초과근무한 시간을 저축해 조기퇴근하거나 연차로 쓰는 제도다.

Q. 유연근무제를 도입하기 위해 어떤 준비를 했는지?

직원들의 동의를 구하는 것이 첫 번째였다. 공단 내 노동조합과 수시로 만나 유연근무제의 의미와 목적 등을 공유했다. 정부가 추진하는 일과 삶의 균형 캠페인과 유연

근무제가 제대로 정착된다면 업무능률 향상은 물론 초과근무 감소 등의 효과를 누릴 수 있음을 강조했다. 이렇게 노동조합의 동의를 얻은 후 직원들의 의견을 수렴해 시차출퇴근제로 유연근무제를 시작했다. 현재 시차출퇴근제는 조기퇴근 후 여가를 즐기고 싶다는 직원들 의견을 반영해 ▲6시 30분 출근~15:30분 퇴근 ▲7시 출근~16시 퇴근 ▲8시 출근~17시 퇴근 세 가지 형태로 운영되고 있다.

Q. 유연근무제 시행 후 긍정적인 변화가 있다면?

2017년 7.9%에 불과했던 유연근무제 사용률은 2018년 13.8%로 증가했다. 유연근무제와 함께 남성육아휴직제, 가족돌봄휴직제, 연차 100% 사용 운동 등을 적극 추진했는데 결과는 기대 이상이었다. 제도 도입 첫해인 2014년 18.0%를 기록했던 퇴직률은 2018년 11월 기준 3.3%로 떨어졌고 2015년 60시간이던 직원 1인당 월평균 연장근로시간은 2017년 34시간으로 감소했다. 공단은 이에 만족하지 않고 기본급 현실화를 바탕으로 연장근로시간을 24시간으로 줄일 계획이다.

Q. 유연근무제와 함께 시행 중인 근무혁신 제도가 있는지?

연차 100% 사용 운동, 장기근속자 리프레시 휴가제 등을 시행하고 있다. 연차 100% 사용 운동은 지난해 목표치인 100%를 달성하는 성과를 거뒀다. 지난해 6월 도입한 장기근속자 리프레시 휴가 제도로 10년 이상 장기근속자 중 5명이 휴가를 다녀왔다. 야근문화를 없애기 위해 '관리자 초과근무제'를 폐지하고 '부서장 정시퇴근', '퇴근인사 하지 않기' 운동을 펼치고 있다.

Q. 향후 유연근무제 운영 계획은?


유연근무제가 정착 되어 조직문화 개선까지 이어지려면 직원의 이해와 공감의 전제해야 한다. 공단은 서울여성가족재단에 컨설팅을 의뢰해 직원들이 일·생활 균형에 대해 교육을 받게 하고 가족친화기업 재인증 지원을 받았다. 2018년 9월에는 '일·생활 균형을 위한 시간, 디톡스 워크숍'을 추진하기도 했다. 지금까지는 제도 도입에 초점을 맞췄다면 앞으로는 직원 만족도 조사를 통해 문제점 파악과 개선안을 마련할 계획이다. 이를 위한 전담팀 구성도 마친 상태다.

구분	'14년	'15년	'16년	'17년	'18년
현원(명)	122	123	115	126	153
퇴사인원(명)	22	8	12	5	5
퇴직률(%)	18.0%	6.5%	10.4%	3.9%	3.3%

현장의 목소리

“어린이집에 다니는 딸이 있는 맞벌이 가장입니다. 아내의 직장이 멀어 어린이 집에서 아이를 데려오는 일은 제 담당이었습니다. 퇴근하자마자 아이 찾으려는 게 큰 부담이었는데 시차출퇴근제를 활용하면서 일찍 퇴근하게 됐고 쫓기는 마음이 사라졌죠. 퇴근 시간이 1시간 앞당겨졌을 뿐인데 아이와 많은 일을 할 수 있다는 사실에 감사합니다. 무엇보다 아이가 아파도 병원 끝나는 시간을 걱정하지 않아도 돼서 좋습니다.”
- 주차사업팀 J사원

“그동안 건강상의 이유로 오전 반차를 써서 병원 진료를 받고 오후에 출근해 업무를 해왔어요. 그런데 정기적으로 병원에 가다 보니 어느새 연차를 다 소진하게 되더군요. 그러다 공단 자체적으로 만든 '근로시간저축제도'가 있다는 것을 알게 됐어요. 초과근무시간을 저축해 일찍 퇴근하거나 연차로 쓰는 제도였죠. 이 제도를 활용해 필요에 따라 휴가를 쓸 수 있게 돼 마음 편하게 진료받고 회사생활을 하고 있습니다.”
- 체육사업팀 K대리





유연근무제 덕분에 일할 때는 집중하고 쉴 때는 제대로 쉽니다

한국우편사업진흥원

- 업종 기타 인쇄업
- 주요사업 우편인쇄, 전자상거래 등
- 설립연도 1977년
- 대표자 임정수
- 근로자수 423명(여성 282명)
- 소재지 서울 영등포구 영중로 83
- 활용현황 시차출퇴근제 65명
선택근무제 20명



유연근무제 cafe Talk Talk 인재경영팀 임석하 팀장

한국우편사업진흥원은 우체국쇼핑 사업, 우체국콜센터 운영, 우편상품 및 우표 관련 문화사업 육성 등 우편사업 서비스 전반을 다루는 준정부기관이다. 2013년 5월 유연근무제를 도입했고, 2018년 8월에는 일·생활 균형 캠페인 참여기업으로 선정돼 정시퇴근, 당당한 연차 사용 운동 등을 펼치고 있다. 연장근로시간 단축, 퇴직률 감소 등의 성과를 거두며 일하기 좋은 대표적인 공공기관으로 자리를 확고히 하고 있다.

유연근무제 활용현황 * 2018년 기준



시차출퇴근제 65명

선택근무제 20명

Q. 유연근무제를 어떤 방식으로 운영하고 있는지?

‘일할 때 집중해서 하고 쉴 때 제대로 쉬는’ 근로문화를 만들자는 취지에서 2013년 5월 시차출퇴근제로 유연근무제를 시작했다. 이어 2014년 11월 선택근무제를 도입했다. 그런데 참여율이 높지 않았다. 시차출퇴근제 이용자는 소수에 그쳤고 선택근무제는 2017년까지 전무한 상태였다. 가장 큰 원인은 홍보 부족이었다. 그래서 2018년 8월, 사내 홈페이지에 유연근무제를 대대적으로 알리고 기관장, 실장 등 임원들이 앞장서 유연근무제 이용에 나섰다. 덕분에 주저하며 눈치 보던 분위기가 반전되며 8월 이후 이용자 수가 급증했다.

Q. 유연근무제 도입을 위해 어떤 준비를 했나?

유연근무제를 먼저 도입한 기관이나 기업 중 모범사례를 참고했다. 도입 후에도 직원들과 계속 소통하며 제도 운영에 반영하는 중이다. 2018년 11월 기준 시차출퇴근제는 65명, 선택근무제는 20명이 사용하고 있다. 2018년 8월에 홍보한 후 이용자 수가 급증한 걸 보면서 홍보의 중요성을 피부로 느끼고 있다. 실제로 5월 3명, 6월 7명에 불과하던 시차출퇴근제 이용자는 9월 22명, 11월 65명으로 급증했다. 4일은 연장근무, 하루는 조기퇴근하는 선택근무제도 8월 첫 신청자가 나온 이후 9월에 13명이 신청했다. 8월 첫 신청자는 금요일에 일찍 퇴근해 아이를 돌보고 싶다는 남자 직원이었다. 11월 기준 20명이 선택근무제를 활용하고 있다.

Q. 유연근무제를 시행하기 전과 후 달라진 점이 있다면?

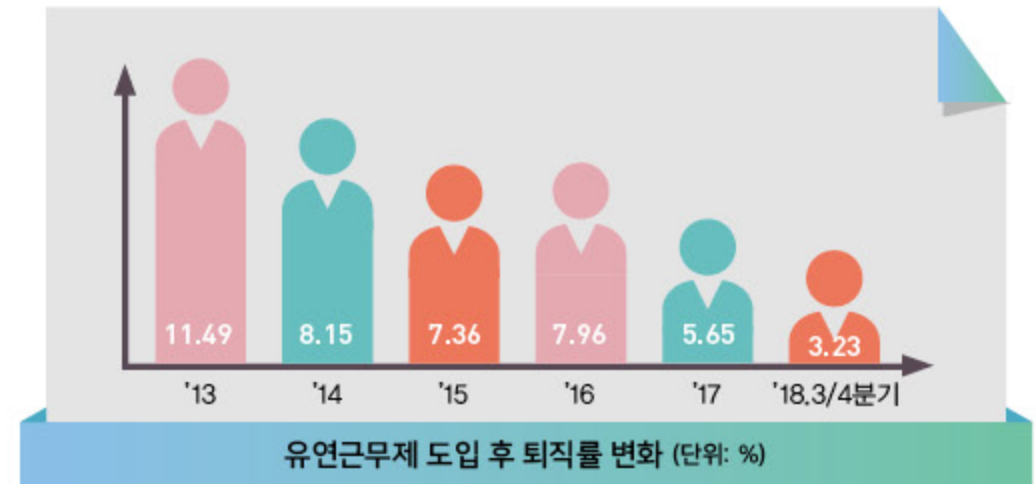
사내 분위기가 밝아졌고 직원 만족도가 높아진 점이다. 유연근무제 참여율은 2018년 8월 이후 급증했지만, 앞서 여러 근무혁신 제도를 시행한 덕에 직원들 인식이 이미 많이 달라져 있지 않았나 싶다. 연장근로시간 단축이 대표적인 예가 될 것 같다. 1인 기준 월평균 연장근로시간은 2016년 13.9시간이었다. 그런데 2017년 10.6시간, 2018년(1~9월 기준) 8.5시간으로 감소하는 추세다. 퇴직률도 점차 감소해 2013년 11.49%에서 2018년(3분기)에는 3.23%를 기록했다.

Q. 유연근무제와 함께 시행 중인 근무혁신 제도가 있다면?

'퇴근은 정시에 / 휴가는 자유롭게 / 호칭 사용 YES! / 술잔 강요 NO!'라는 슬로건을 만들어 캠페인을 벌이고 있다. 회식은 1차만, 1가지 술만, 9시 이전에 종료하자는 '119 캠페인'은 반응이 좋다. 눈치 안 보는 연차 사용을 위해 휴가사유 작성 칸을 삭제했고 징검다리 연휴에 연차 사용을 독려하는 연차촉진제도 시행 중이다. 저녁 6시가 되면 사내에 퇴근송이 울려 퍼지며 퇴근을 독려하는 '정시퇴근지킴이 제도'도 있다.

Q. 향후 유연근무제 운영 계획은?

직원들 개인업적 평가(MBO) 난에 워라벨 지표를 신설할 계획이다. 평가항목은 근무시간 준수 여부, 연차 사용률, 유연근무제 활용률 세 가지다. 명절, 연말 등 성수기 때의 초과근무 대응을 위한 탄력적 근로시간제와 휴일대체 근무제도를 도입할 예정이다. 이와 함께 눈치 보지 않고 육아휴직을 쓸 수 있도록 자동육아휴직제 도입을 추진 중이다.



현장의 목소리

"직장인으로 살다 어느 순간 능력과 지식의 한계에 부딪히는 때가 오더군요. 학업을 병행하고 싶다는 욕심이 생겼지만, 회사생활과 병행할 자신이 없었습니다. 그런데 시차출퇴근제를 활용하면 두 마리 토끼를 잡을 수 있겠다는 생각이 들었습니다. 출퇴근시간을 조정해서 학교에 다니면서 새로운 비전을 갖게 됐습니다. 예전에는 '학업'이란 단어가 막연하게만 느껴졌는데 이제는 명확한 삶의 지표가 되었습니다." - 재무회계팀 L주임



일·생활 균형 캠페인

하우투 워라벨

열심히 일하고 잘 쉬는 법

고용노동부는 일·생활 균형 문화 확산을 위해
직장인과 기업을 대상으로
'워라벨로 달라진 소소하고 확실한 행복 공모전'을 진행했습니다.

워라벨에 대한 국민들의 뜨거운 관심을 볼 수 있었던
공모전의 당선작들을 소개해드립니다.

음표뿐만 아니라 쉼표도 더해져야 음악이 완성되는 것처럼
앞만 보는 것이 아니라 주위도 둘러볼 수 있는 조금의 여유!
여러분의 워라벨을 고용노동부가 응원합니다.

일·생활 균형 캠페인은?

근로자는 마음껏 능력을 발휘하고, 기업은 생산성과 경쟁력을 높일 수 있도록
일하는 방식과 문화를 개선해 일과 생활의 균형을 찾아가는 캠페인입니다.

고용노동부 X 그라폴리오

'한 컷 공감' 일러스트 공모전 수상작

ILLUSTRATION

최우수상 아무것도 할수있는 나의 저녁

우수상 위로의 시간(Time of consolation)
휴식에는 집이 최고야

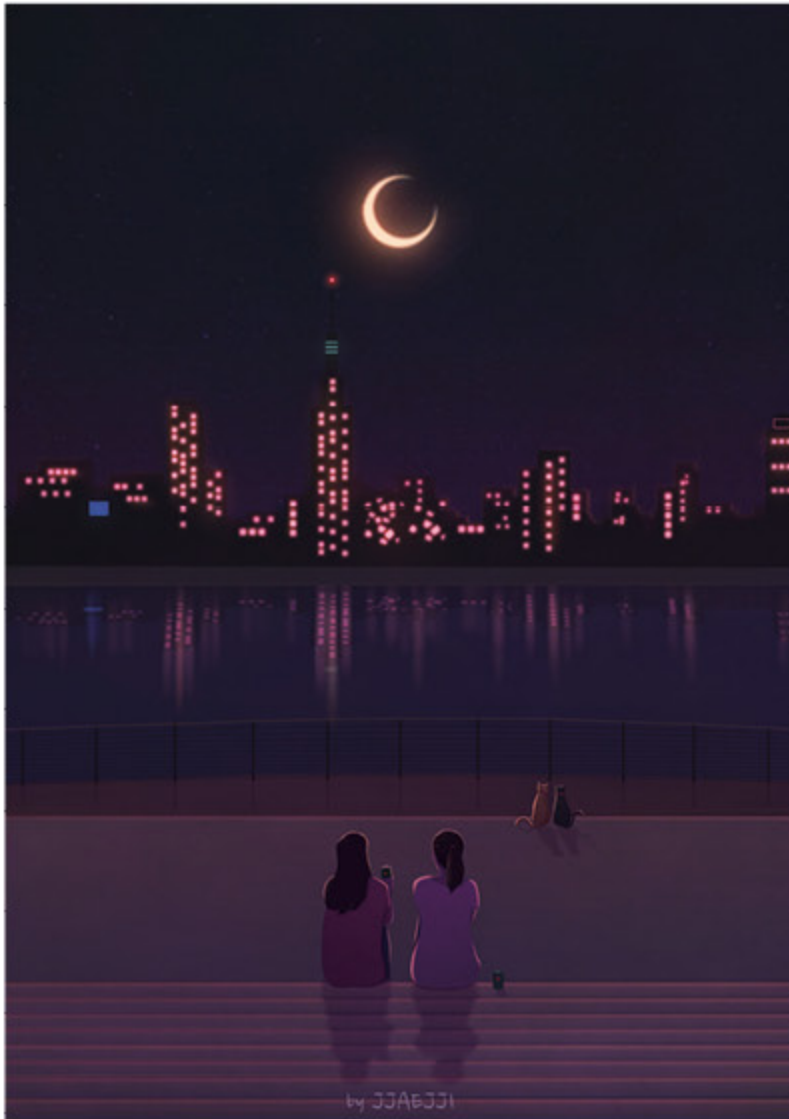
입선 Work and Life Balance
문센족, 썬~데?!
저녁이 있는 여유로운 삶
오늘 뭐 할까?
그런 날_아빠의 이른 귀가
정스런 나의 동료들
그날 이후
균형 잡힌 삶
퇴근 후
집사의 출근이 빨라졌다!
제빵학원 저녁반
칼퇴의 맛



아무것도 할수있는 나의 저녁

Copyright ©Roy

워라밸키트로 나의 저녁 마무리!
정시퇴근과 근로시간 단축으로
자신만의 저녁 보내길 바라는 마음입니다



위로의 시간

Time of consolation

Copyright © 째찌

은은한달빛,
반짝이는 도시의 불빛,

그냥 기분을 낼 정도의
작은 맥주 한 캔,

그리고 이야기를
나눌 수 있는 너,

고된 일상에 지친 나를
위로해주는 소중한 것들



휴식에는 집이 최고야!

Copyright © 진영

조선시대의 역대 왕 중에서 특히 과로를 많이 했던 세종대왕을 주인공으로 하여, 일과 휴식의 중요성을 강조했다. 세종대왕은 백성을 이롭게 하는 많은 업적을 이루었지만, 일과 휴식의 균형을 맞추지 못했다. 이로 인해 다양한 육체적 질병을 앓았다. "과유불급"이라는 말처럼 지나친 것은 미치지 못한 것과 같다. 현대인들에게 주어진 과도한 업무량과 업무시간은 그들을 지치게 하고, 병들게 하고 있다. 근무혁신 10대 제안 중 첫 번째, "정시퇴근"은 삶에서 일과 휴식의 균형을 맞추는 첫 시작이다. 킬되근하여 자신의 보금자리로 돌아와 좋아하는 음악을 듣고, 업무에서 벗어나 여유를 찾는 일. 멋지고 화려한 취미가 아니더라도, 나를 충전하게 하는 시간들. 정시퇴근 후 집에서의 휴식은 그 무엇보다 멋진 "워라벨"의 시작이다.



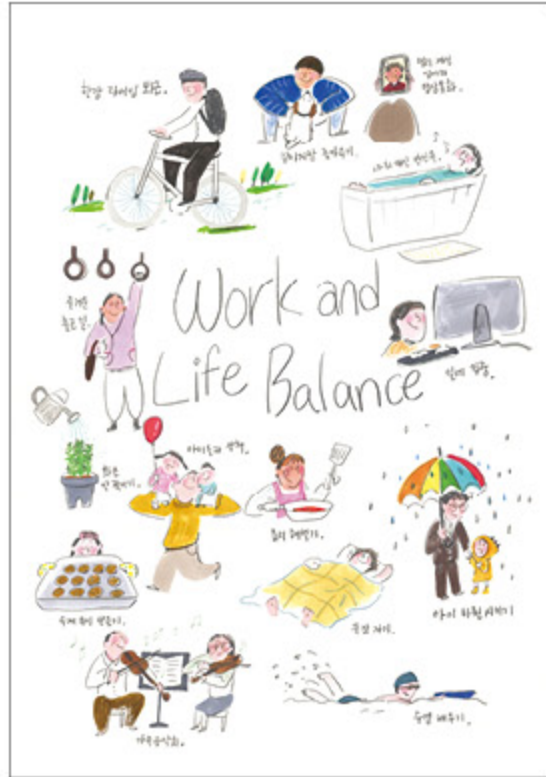
문센족, 썬~데?!

Copyright ©미금

*문센족
: 주 52시간 근무로
퇴근 후 '문화센터'를 찾아
자기 개발에 힘쓰는
직장인을 일컫는 신조어

워라벨을 통해
'소확행'을 찾아가는
문센족... 썬~데기!

마침내 열리는
새로운 나의 세상-



Work and Life Balance

Copyright ©정세라

워라벨이라면 가능한 일들
즐거운 출근길,
일에 집중,
한강 라이딩 퇴근,
강아지랑 놀아주기,
멀리 계신 엄마와 영상통화,
화초 안 죽이기,
아이들과 산책,
요리해먹기,
수제 쿠키 만들기,
가족 음악회,
수영 배우기,
아이 하원시키기,
꿀잠 자기,
등등 너무 많았구나. 할 수 있는 것들이.



저녁이 있는 여유로운 삶

Copyright ©신유진

야근을 하면 집밥은커녕
씻고 침대에 눕기도 바빴던 일상.
하지만 정시퇴근을 하면서
사랑하는 사람과
저녁도 함께 만들어 먹는
삶의 균형이 생겨서 행복합니다.
소소하지만 확실한 행복이 생긴
요즘입니다.
모든 직장인들이
삶의 질이 높아지길 바라요 :)



오늘 뭐 할까?

Copyright ©둥이누나

저에게도 16시간의 여가시간이 있고,
그 시간을 활용할 선택권이
온전히 저에게 있다고 상상해보며 그랬습니다.
더불어 일·생활 균형을 근무혁신 10대 제안과
더 잘 조화시키려고 고민했어요.
저의 실제 삶의 모습과
(수영, 산책, 자전거, 코딩공부, 독서)
앞으로 바라는 것
(복싱, 유기견산책, 회화, 컴퓨터학원) 등을
한데 섞어 길고 긴 하루를
밀도 있게 표현하고 싶었습니다.



그런 날_아빠의 이른 귀가

Copyright ©로사

모처럼 일찍 퇴근했어요.
오늘은 아가랑 놀아줄 수 있을 것 같아요 :-)



정스런 나의 동료들

Copyright ©소리여행

퇴근시간이 되면 직장 동료들을 엘리베이터안에서 만납니다.

피곤해 지친 동료들이지만..

그들에게는 따스한 심장이 보입니다.
그들 마음속에는 아마 예쁜 꽃들도 함께 할 겁니다.

여섯시 퇴근하고 어디로 무엇을 하러 가느냐 물어보니 각자의 공간들이 있군요.

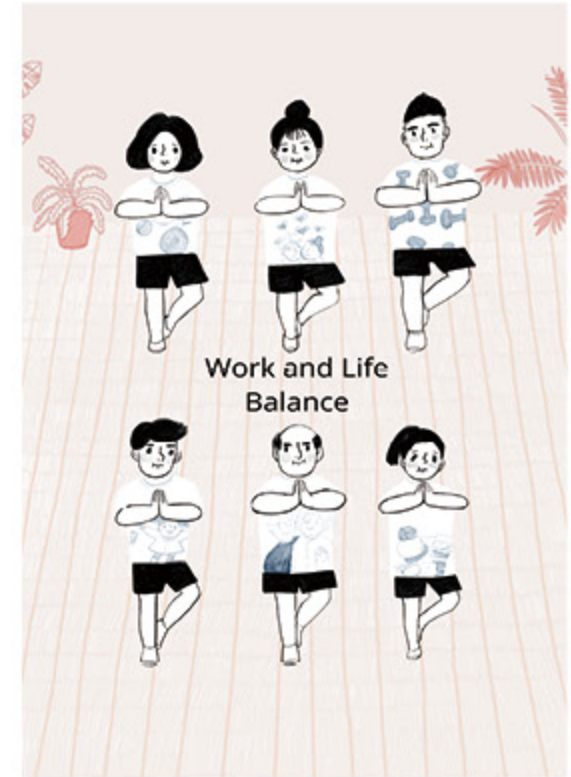
내일 또 봅시다. 동료들..



그날 이후

Copyright ©밀크블라썸

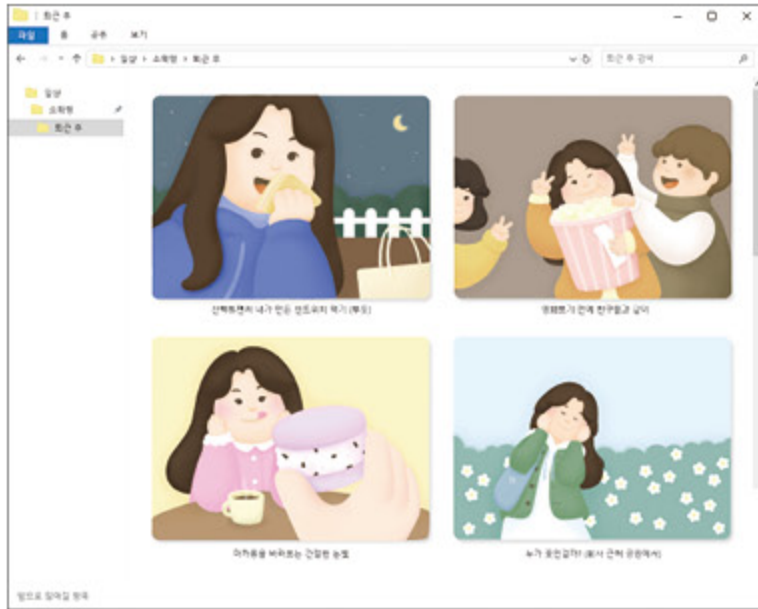
그날 이후,
피로만 쌓여가던 내 일상에
행복한 추억들이 쌓여간다.
7.1 근로시간 단축 시행 후에
달라진 일상을 주제로
표현해보았습니다.



균형 잡힌 삶

Copyright ©얼고

균형 잡힌 식사가 우리의 몸을 건강하게 만든다는 것은 모두가 알고 있습니다. 하지만 일과 그 외의 삶의 균형이 우리의 정신을 건강하게 만든다는 것을 깨달은 지는 얼마 되지 않았습니다. 우리는 직장생활이라는 기계 속의 작은 부품이 아닙니다. 우리는 능동적으로 생각하고 활동하고, 사람으로서의 삶을 살아갈 권리가 있습니다.



퇴근 후

Copyright ©다시

'퇴근 후' 폴더 안에 가득 찼으면 좋겠습니다.



집사의 출근이 빨라졌다!

Copyright ©제로즈

홀로 사는 "1인 가정"이 늘어난만큼 반려동물과 같이 사는 분들도 늘어난 것 같습니다.

출근한 주인(집사)을 홀로 외롭게 기다리는 반려동물들을 생각해 보면 얼마나 심심하고 답답할지 안쓰럽습니다.

일과 생활의 균형으로 직장에서 빨리 퇴근해 혼자 있는 반려동물들을 조금이라도 빨리 볼 수 있는 사회가 되었으면하는 바람으로 그림을 그렸습니다.



제빵학원 저녁반

Copyright ©South Lannd

어느 날, 길을 걷다가 우연히 눈에 들어온 문구... '제빵학원 저녁반.' 젊었을 때는 파티시에를 꿈꿨지만, 냉정한 현실 앞에서 평범한 회사원이 된 지 어언 20년이 지났다. 근로시간 단축이 시행된 후, 곧바로 제빵학원 저녁반이 다시 떠올랐다. 야근을 밥 먹듯이 했던 그동안은 생각조차 안 했지만, 퇴근 시간과 절묘하게 맞아떨어진 수업시간에 용기를 내어 등록을 했다.



칼퇴의 맛

Copyright ©ssukini

"아빠 또 놀러 오세요." 라는 말이 얼마나 마음 아팠던지...

매일 밤 딸 아이의 자는 얼굴만 봐야했던 저는 요즘, 정시퇴근 덕에 더 좋은아빠가 될 수 있어 정말 행복합니다^^

고용노동부 X 그라폴리오

'한 컷 공감' 사진 공모전 수상작

PHOTOGRAPHY

최우수상 나만의 행복

우수상 칼퇴엔 라이딩
아빠와 함께

입선 익숙함에 속아 소중한 것을 잃지 말자
친구와 함께할 수 있는 시간
퇴근할 맛 나는 요즘
충전의 시간
늦은 오후 행복 그림자
엄마, 아빠랑 걸음마
어머니와 아들의 산책



나만의 행복

Copyright ©스토리

업무가 끝나고
회사 근처 도서관에서
좋아하는 음악을 들으며,
빛이 드는 창가에서
좋아하는 책을 보는
나만의 행복한 시간.



칼퇴엔 라이딩

Copyright©ssong

퇴근 후에는
회사원을 벗어나
라이더로 변신!
낮과 다른 저녁의 일상은
확실한 행복입니다^^



아빠와 함께

Copyright©금피리

자녀가 아버지를
꼭 필요로 하는 시기가 있습니다.
근로시간 단축 시행으로
자녀와 함께하는 시간이 많을수록
행복은 커지죠^^

워라벨^^ 인생은 아름다워~~~!!!!



**익숙함에 속아
소중한 것을 잃지 말자**

Copyright ©팔방고래

엄마, 내가 바쁘다는 핑계로
콧바람도 못 쐬고
같이 보내는 시간이 줄었네.
이제
자주 소소한 일상을 함께하자.



퇴근할 맛 나는 요즘

Copyright ©강마음

항상 늦은 시간에 나를 반겨주는
모습에 마음이 아팠었지.
피곤하고 어둡다는 핑계로
산책을 항상 미뤘었다.

근무시간이 단축된 이후,
조금이라도 빨리 더 길게
너를 만날 수 있어 행복한 요즘.



친구와 함께할 수 있는 시간

Copyright ©온소리

소울메이트 친구와
함께하는 시간이 많아졌어요.
같이 운동하고, 한강을 보며
즐거운 수다도 떨고,
좋아하는 저녁도 먹고...
나를 알아주고
인정해주는 사람이 있다는 것이
행복합니다.



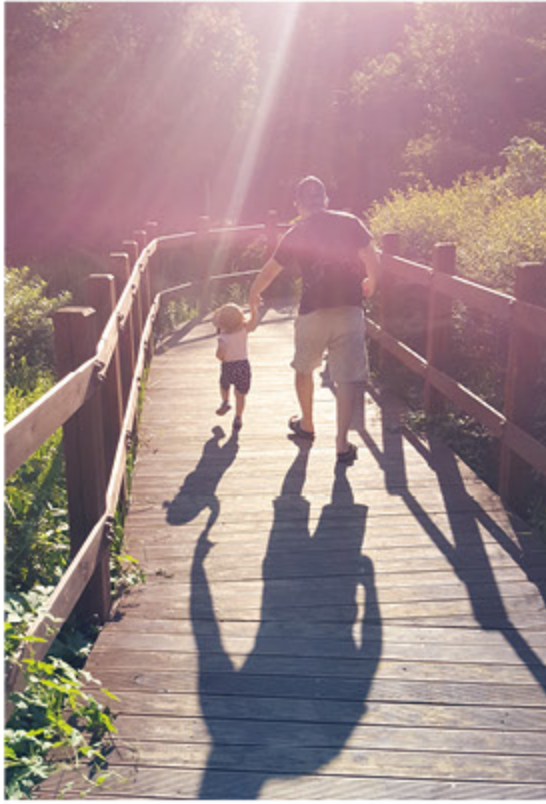
충전의 시간

Copyright ©방랑토키

오랜만에 자전거를 타기 시작했다.

한참을 달리는데,
뒤에서 음악소리가 점점 가까이 들려왔고
곧 아저씨가 추월 하면서 나에게 말했다.
"뒷 바퀴에 바람이 없어요."
"바람을 넣어야겠네."
"아 감사합니다."
친절하신 분을 만나면 기분이 밝아진다.

바퀴에 바람을 넣을 여유도 없이
지냈구나 싶다.
바람을 넣고 달리는 자전거는
페달질이 편안해졌다.
'충전을 잘해야 자전거도
잘 나가는구나' 하고 새삼 깨닫습니다.



늦은 오후 행복 그림자

Copyright ©레몬향기

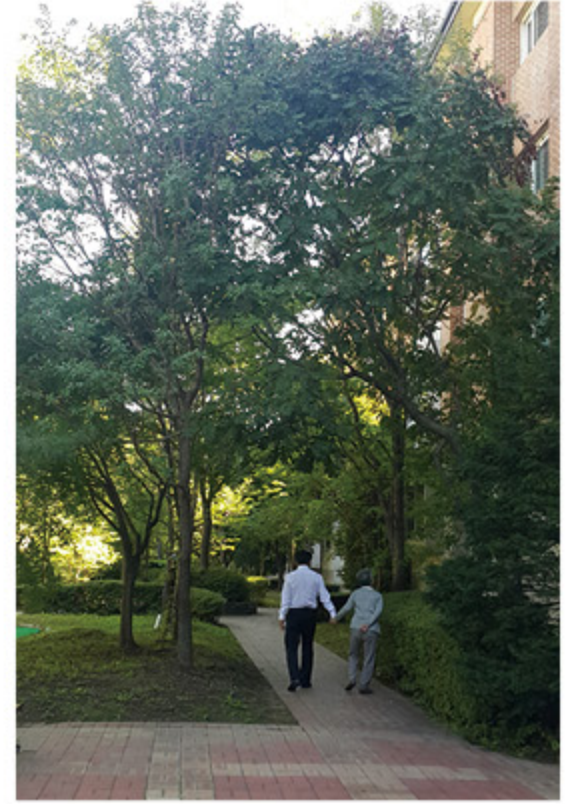
한국 사회에서
아빠와 아이가 함께하고 있는 모습을 볼 때면
지친 일상 속 아빠의 어깨에 담긴 이야기와
늘 아빠와의 시간이 고풍 아이의 이야기가
오버랩되어 애잔하게 느껴지곤 한다.
아이의 기분좋은 느낌이 묻어나는 발걸음과
아빠의 미소가 담긴 뒷모습 속 오후의 그림자!
그러기에 평범하고 소소하지만
소중한 행복이 담긴 그림자가 아닐까?...



엄마, 아빠랑 걸음마

Copyright ©Damanaegi

엄마, 아빠가 함께 있어
더 힘찬 걸음마
삶에 있어 가족과
함께하는 시간이
너무나 소중하다.



어머니와 아들의 산책

Copyright ©바람그네

내 나이 마흔한 살에 널 낳았는데
이제 함께 늙어 가는구나.


여든아홉의 어머니가
마흔아홉의 늦둥이 아들과
손잡고 산책을 합니다.

그 뒷모습이 너무 아름다워
나는 졸졸 뒤만 따라 갑니다.

늦은 오후 남편이 퇴근하고도
아직 해가 남아 있어 참 행복합니다.



일·생활 균형 지원제도

 국번없이 1350

www.moel.go.kr

www.ei.go.kr

일·가정 양립 환경개선 지원

유연근무제 간접노무비 지원

유연근무제를 도입하거나 확대시행하는 사업주에게 간접노무비 지원



유연근무제 유형

시차출퇴근제	기존의 소정근로시간을 준수하면서 출퇴근시간을 조정하는 제도
선택근무제	1개월 이내의 정산기간을 평균하여 1주 평균 근로시간이 주 40시간을 초과하지 않는 범위에서 1주 또는 1일 근무시간을 자유롭게 조정하는 제도
재택근무제	근로자가 정보통신기기 등을 활용하여 주거지에 업무공간을 마련하여 근무하는 제도
원격근무제	주거지, 출장지 등과 인접한 원격근무용 사무실에서 근무하거나 사무실이 아닌 장소에서 모바일 기기를 이용하여 근무하는 제도



지원대상 유연근무제를 도입하거나 확대시행하고, 소속 근로자의 필요에 따라 제도를 활용하게 한 우선지원 대상기업, 중견기업의 사업주



지원요건

- (제도 도입) 근로계약서, 취업규칙 등에 제도 도입내용 규정**
※ 선택근무제의 경우, 근로기준법 제52조 각호 내용이 명시된 근로자 대표와 서면합의 필요
- (근로조건) 소정근로시간 주 35시간 이상 40시간 이하**
※ 시차출퇴근제의 경우, 통상 출퇴근시간에서 최소 30분 이상 변경하여야 함
- (연장근로) 유연근무제 활용 근로자가 연장근로를 할 경우, 아래와 같이 동 제도를 활용하지 않은 것으로 간주**

유형	장려금 산정 기준
시차출퇴근제 재택·원격근무제	• 제도활용일에 연장근로를 한 경우 그 해당일에 대해 동 제도를 활용하지 않은 것으로 산정
선택근무제	• 정산기간을 평균하여 주당 연장근로시간이 12시간을 초과하는 경우 해당 정산기간 전체에 대해 동 제도를 활용하지 않은 것으로 산정 • 정산기간을 평균하여, ① 최소 주당 1일 소정근로시간 2시간 이상 단축 또는 ② 최소 주당 2일 소정근로시간 각 30분 이상 단축하여 근무하여야 하고, 이를 준수하지 않을 경우 해당 정산기간 전체에 대해 동 제도를 활용하지 않은 것으로 산정



지원내용 활용근로자 1인당 연 최대 520만원 지원

기준	연간 총액		1주당 지급액	
	주 3회 이상	주 1~2회	주 3회 이상	주 1~2회
지원금액	520만원	260만원	10만원	5만원

※ 직전년도 말일 기준 고용보험 가입 근로자의 30% 한도내 70명 지원(단, 시차출퇴근제는 50명 한도)

재택·원격근무 인프라 지원

재택·원격근무를 도입하거나 확대시행하는 사업주에게 제도 운영에 필요한 인프라 설치비용 지원



지원대상 재택·원격근무를 도입하거나 확대시행하기 위한 시스템을 구축하는 우선지원 대상기업, 중견기업의 사업주



지원요건

- (지원대상시설 투자) 심사위원회에서 승인한 지원대상 시설을 설치, 개선, 교체, 구입**

재택·원격근무 인프라구축 지원대상 시설

종류	지원금 용도	지원방식
시스템 구축비	<ul style="list-style-type: none"> 그룹웨어, 원격접속, 업무용 소프트웨어 등 정보시스템 네트워크 보안, 사용자 인증 등 보안시스템 취업규칙 변경, 제도 도입 컨설팅 비용 인사담당자 교육·훈련 비용 클라우드 사용료, 인터넷 통신료 등 	직접지원

※ 재택·원격근무자용 통신장비 및 설비, 건물·토지의 구입·임차비용은 지원 제외

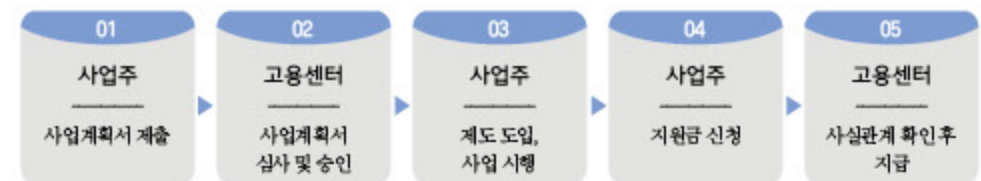
- (재택·원격근무 활용) 활용계획 인원의 50% 이상의 근로자가 제도 활용**
- (사용의무기간 준수) 지원받은 날로부터 4년 동안 지원대상 시설을 목적 외 용도로 사용하거나 매각 금지**



지원내용 사업주가 투자한 시스템 구축비의 1/2 범위 이내에서 최대 2천만원 지원



신청절차 및 방법



고용보험 홈페이지(www.eigo.kr)



고용센터(기업지원부서)에 신청서 제출

시간선택제 신규고용 지원

근무체계 개편 또는 새로운 직무 개발 등을 통해 시간선택제 일자리를 창출하는 사업주에게 인건비의 일부를 지원함으로써 구직자(실업자)에게 양질의 시간제 일자리 제공

지원대상 시간선택제 일자리를 새롭게 창출하는 모든 사업주

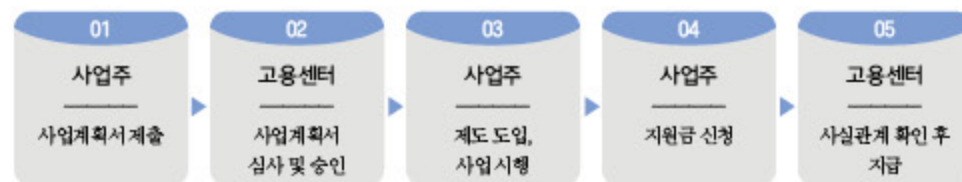
지원요건 (아래 요건을 모두 만족)

- 1 무기계약 체결
- 2 4대 사회보험 가입
- 3 주 15시간~30시간 근로
- 4 최저임금 이상 임금 지급
- 5 전자·기계적 방법에 의한 근태관리(월 5일 이상 누락 시 지원 제한)
- 6 전일제 근로자와 균등대우(근로시간비례 원칙)
- 7 전일제 근로자 채용 시, 전일제 전환 기회 우선 부여

지원내용 (19.1.1. 시행) 신규고용한 근로자 1명당 월 70만원 한도로 최대 1년간 지원

구분	3개월 지원액	1년 지원액
중소·중견기업	210만원	840만원
대규모기업	180만원	720만원

신청절차 및 방법



온라인 고용보험 홈페이지(www.ei.go.kr)

오프라인 고용센터(기업지원부서)에 신청서 제출

시간선택제 전환 지원

임신·학업(자기개발)·육아·학업·퇴직준비·건강 등 필요에 따라 전일제 근로자가 일정 기간동안 근로시간을 줄여 시간선택제로 일하고, 사유가 해소되면 전일제로 복귀하여 근무하는 제도

지원대상 및 지원요건

자율적으로 시간선택제 전환제도를 도입하고, 근로자의 필요에 따라 일정기간 근로시간 단축을 허용한 사업주

초등학교 입학기 아동 부모의 경우 1일 1시간 단축(주 35시간 근로)하여 근무하는 경우도 지원합니다.

- 1 시간선택제 전환제도 마련(전환사유 해소 시 전일제 복귀 보장)
- 2 근로자 청구에 따라 주 15~30시간으로 단축 근로
※ 초등학교 1학년 자녀를 둔 경우 35시간 이하로 가능
- 3 전환기간 최소 2주 이상
- 4 전자·기계적 방법에 의한 근태관리(월 5일 이상 누락 시 지원 제외)
- 5 근로자 전환일로부터 6개월 이내에 최초 지원금 신청

지원내용 근로자 임금감소 보전금, 간접노무비, 대체인력 인건비 등 지원

· 근로자 임금감소 보전금(보전확인 후 사후지원)

- 임금감소 보전금액 범위 내에서 사업주에게 월 최대 40만원을 지원
- 주 15시간 이상 25시간 이하 전환 ▶ 월 최대 40만원
- 주 25시간 초과 35시간 이하 전환 ▶ 월 최대 24만원
- (단, 임신 근로자는 주 15시간 이상 30시간 이하 전환 ▶ 월 최대 40만원)

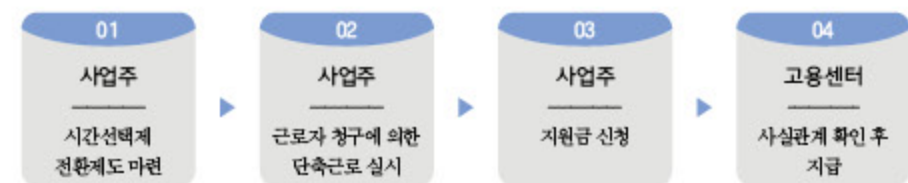
· 간접노무비

우선지원 대상기업·중견기업에 전환근로자 1인당 월 20만원 정액 지원

· 대체인력 인건비

우선지원 대상기업 월 60만원, 대규모기업 월 30만원(인건비의 80% 한도)

신청절차 및 방법



온라인 고용보험 홈페이지(www.ei.go.kr)

오프라인 고용센터(기업지원부서)에 신청서 제출

일·생활 균형 캠페인

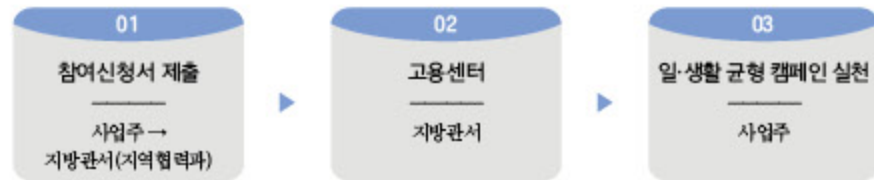
일하는 방식과 문화를 개선하여 기업의 생산성과 경쟁력을 높이면서 근로자의 일과 생활의 균형을 찾아가는 캠페인

참여대상 일·생활 균형 핵심 3분야와 기본과제를 실천하고자 하는 모든 기업

핵심 3분야	오래 일하지 않기	• 정시퇴근하기	• 퇴근 후 업무연락 자제	• 업무집중도 향상
	똑똑하게 일하기	• 똑똑한 회의·보고	• 명확한 업무지시	• 유연한 근무
	제대로 쉬기	• 연가사용 활성화	• 건전한 회식문화	• 쉼 권리 지켜주기
기본과제	관리자부터 실천하기			

참여혜택 캠페인 참여기업은 홈페이지 등재, 조달청 입찰 관련 적격심사 시 가산점 부여하고, 소속근로자에게는 외식, 여가, 여행 등 할인혜택 제공

신청절차 및 방법



※ 참여신청서 서식, 할인혜택 등은 일·생활 균형 홈페이지(www.worklife.kr)참고

일터혁신 컨설팅 지원

1 유연근무제나 시간선택제 제도 도입이 어려우세요?

노사발전재단에서 무료로 컨설팅을 받아 보세요!

- 적합직무 개발, 관련 규정 정비, 조직문화 개선방안 수립 지원
- 상시근로자 1,000명 이상 사업장은 컨설팅 비용의 30% 자부담

2 신청 접수는 어떻게 하나요?

노사발전재단 홈페이지(www.nosa.or.kr)에서 온라인 접수 → 노사발전재단 홈페이지 회원 가입 후 로그인 → 사업공고 페이지에서 구비서류 양식 다운로드 후 작성 → 신청서 직접 입력 및 구비서류 업로드

<문의처> 노사발전재단 ☎ 02-6021-1167, 1187

전국고용센터 연락처 국번없이 1350

권역	고용센터명	전화번호	권역	고용센터명	전화번호	
서울	서울	02-2004-7339	대구, 경북	대구	053-667-6033	
	서초	02-580-4922		대구서부	053-605-6464	
	서울강남	02-3468-4708		대구달성	053-605-9518	
	서울동부	02-2142-8433		칠곡	054-970-1907	
	서울서부	02-2077-6095		포항	054-280-3051	
	서울남부	02-2639-2402		경주	054-778-2516	
	서울북부	02-2171-1804		구미	054-440-3364	
	서울관악	02-3282-9389		영주	054-639-1146	
	인천, 경기	인천		032-460-4812	문경	054-559-8231
인천북부		032-540-5742	안동	054-851-8062		
인천서부		032-540-2050	광주, 전남, 전북	광주	062-609-8660	
부천		032-320-8952		광주광산	062-960-3201	
김포		031-999-0939		전주	063-270-9202	
의정부		031-828-0893		정읍	063-530-7501	
고양		031-920-3962		남원	063-630-3917	
수원		031-231-7857		익산	063-840-6523	
성남		031-739-3170		김제	063-540-8404	
안양		031-463-0761		군산	063-450-0638	
안산		031-412-6942		부안	063-450-0637	
평택		031-646-1266		목포	061-280-0541	
강원	춘천	033-250-1930		해남	061-530-2912	
	강릉	033-610-1913		순천	061-720-9150	
	속초	033-630-1909	여수	061-650-0140		
	원주	033-769-0960	광양	061-798-1902		
	태백	033-550-8633	대전, 충남, 충북	대전	042-480-6020	
	삼척	033-570-1906		공주	041-851-8507	
	영월	033-371-6254		세종	044-861-8993	
	부산, 경남	부산		051-860-1931	논산	041-731-8601
		부산동부		051-760-7212	청주	043-230-6715
부산북부		051-330-9984		천안	041-620-7444	
창원		055-239-0965		충주	043-850-4032	
울산		052-228-1926		제천	043-640-9322	
김해		055-330-6436		보령	041-930-6259	
양산		055-379-2431	서산	041-661-5614		
진주		055-760-6753				
통영		055-650-1811				

발행일 2018년 12월

발행처 고용노동부 고용문화개선과

취재 및 제작 초이스컴(주) TEL. 070-4245-9599