유연근무제 우리 기업은 어떻게 운영할까요

1

유연근무·휴가제도 운영사례를 중심으로



일·가정 균형있게 건강하게

고용노동부

들어가며…

현재 전 세계적으로 로봇, 인공지능 등으로 대표되는 4차 산업혁명으로 일컬어지는 급격한 기술발전이 진행 중입니다. 이는 산업뿐만 아니라 노동시장에도 큰 변화를 미칠 것으로 예상됩니다.

해외의 기업들은 이러한 변화와 불확실성의 시대를 극복하기 위해 다양한 근무형태를 도입하는 등 스스로 변화의 길을 모색하고 있습니다. 최근 일본의 대표적인 자동차 회사인 도요타는 2만5천여 명의 직원들을 대상으로 1주일에 2시간만 회사에 나오고, 나머지 시간에는 집에서 일하도록 하는 유연근무제를 도입했습니다.

그러나, 우리나라의 기업들은 과거의 성장 시기에 형성된 경직적인 근무형태에 얽매여 있습니다. 낡고 경직적인 근무형태는 낮은 생산성과 장시간 근로를 유발하고 기업의 성장을 제약합니다.

이에, 고용노동부는 최근의 환경 변화에 맞게 유연한 근무형태로의 전환을 지원하기 위해 「성공적인 유연근무 · 휴가제도 도입 · 운영 안내서」를 발간하게 되었습니다. 본 안내서에서는 유연근무제와 휴가제도에 대한 이해를 돕도록 다양한 유형을 소개하고, 성공적인 제도 도입을 위한 원칙, 절차, 운영상의 장애요인에 대한 극복방법을 설명합니다. 또한, 실제 유연근무제와 휴가제도를 성공적으로 도입 · 운영 중인 기업의 사례를 상세히 소개하여 운영 실무에 도움이 되고자 합니다.

유연근무제 도입과 적극적인 휴가 사용을 통해 근로자들의 장시간근로 관행을 해소하고, 기업의 경쟁력을 높이며, 더 많은 일자리 기회도 함께 확보할 수 있기를 기대합니다.

Contents

Part 1. 유연근무와 휴가제도는 이렇게 도입합니다

Ⅰ. 유연근무·휴가제도란 무엇인가요 7

1. 유연근무·휴가제도란 8
2. 유연근무에는 다양한 유형이 있습니다 10
3. 유연근무와 휴가제도를 도입하면 기업이 어떻게 바뀔까요 13

Ⅱ. 성공적 도입을 위해 고려해야 할 요소가 있나요 15

1. 노사상호 이익의 원칙 16
2. 유연근무와 휴가제도의 성공적인 도입을 위한 3요소 19
3. 어떤 점을 유의해야 할까요 26

Ⅲ. 유연근무와 휴가제도는 어떻게 도입하나요 29

1. 유연근무와 휴가제도 도입을 위한 5단계 30
2. 장애요인이 있다면, 이렇게 해결하세요 36

Part 2. 많은 기업에서 유연근무와 휴가제도를 운영하고 있습니다

Ⅰ. 제조 기업 45

A. 남양공업 46
B. 메디포스트 56
C. 하림 66
D. 솜피 75

Ⅱ. 서비스 기업 85

E. 코마스 86
F. 휴넷 93
G. 롯데홈쇼핑 101

Ⅲ. 건설 및 외국계 기업 111

H. GS건설 112
I. 박스터코리아 121

Part 1.

유연근무와 휴가제도는 이렇게 도입합니다

Ⅰ. 유연근무·휴가제도란 무엇인가요

1. 유연근무·휴가제도란

2. 유연근무에는 다양한 유형이 있습니다

3. 유연근무와 휴가제도를 도입하면 기업이 어떻게 바뀔까요

Part 1

1 유연근무·휴가제도란

유연근무제란

유연근무제란 근로자와 사용자가 근로시간이나 근로장소 등을 선택 · 조정하여 일과 생활을 조화롭게(Work-life balance) 하고, 인력활용의 효율성을 높일 수 있는 제도

☞ 주로 근로시간의 결정 및 배치 등을 탄력적으로 운영할 수 있는 제도로 이해됨

유연근무제의 유형

- 유연근무제는 ① 근로시간 유연화 ② 근무장소 다양화 ③ 근무량 조정 ④ 근무연속성 유연화 제도로 구분할 수 있음

구 분	주요 유형
① 근로시간 유연화	• 근로기준법의 탄력적 근로시간제(제51조), 선택적근로시간제(제52조), 사업장 밖 근로시간제(제58조 ①,②항), 재량근로시간제(제58조 ③항) 등 • 근로기준법이 정하는 유형 이외에도 집중(집약)근로제, 시차출퇴근제 등
② 근무장소 다양화	• 재택근무제와 원격근무제 등
③ 근무량 조정	• 직무공유제와 시간제근로 등
④ 근무연속성 유연화	• 장기휴가, 안식년 제도, 가족의료휴가, 보상휴가제 등

다양한 휴가제도

근로기준법상의 법정휴가와 노사간 자율로 정하는 약정휴가 등이 있음

☞ 법으로 정한 휴가나 노사간에 정한 휴가를 연속해서 사용하는 것도 가능(휴직은 장기간의 휴가를 통해 직무수행을 정지)

☞ 보상휴가제는 연장 · 야간 및 휴일근로에 대한 임금지급 대신 휴가를 부여하는 제도

휴가제도의 유형

구분	법정휴가	약정휴가
유형	• 연차유급휴가 • 보상휴가제 • 산전산후휴가 • 배우자출산휴가 (업무상재해 휴직, 육아휴직)	• 하계휴가 • 경조휴가 • 안식년휴가(장기휴가) • 병가 • 청원휴가
특징	• 일수 및 부여방식이 법률로 정해짐 • 법 기준 이상 휴가부여는 노사 자율 결정 • 임금지급여부는 법에서 정한 바에 따름	• 일수 및 부여조건, 임금지급 여부 등 제반 조건을 모두 노사 자율로 결정

2 유연근무에는 다양한 유형이 있습니다

근로시간 유연화 제도 유형 및 적합직종

구 분	주요 유형
탄력적근로시간제	• 일이 많은 주(일)의 근로시간을 늘리는 대신 다른 주(일)의 근로시간을 줄여 평균적으로는 법정근로시간 내(주40시간)로 근로시간을 맞추는 근무제도 – 계절적 영향을 받는 업종, 업무량이 주기적으로 많은 업종 등에 도입 가능
선택적근로시간제	• 1일 8시간에 구애받지 않고 주40시간 범위내에서 1일 근무시간을 자율적으로 조정할 수 있음. 출 · 퇴근시간을 근로자가 자유롭게 선택할 수 있는 근무제도 – 연구직, 판매 비중이 높은 도소매 업종에 도입 가능
사업장밖근로시간제	• 출장 등 사유로 사업장 밖에서 근로하여 근로시간을 실제적으로 산정하기 어려운 경우에 소정근로시간을 근로한 것으로 인정하는 근무제도 – 영업직, A/S업무, 출장업무에 도입 가능
재량근로시간제	• 업무 성격상 업무수행방법을 근로자의 재량에 맡길 필요가 있는 경우 노사합의로 정한 시간을 근로한 것으로 보는 근무제도 – 연구개발, IT, 방송 등 법에서 정한 업종에 도입 가능(근로기준법 시행령 제31조)
주간집중근로시간제	• 하루 근무시간 중 집중근무시간을 정하여 그 시간대에는 모든 직원이 업무에 임하도록 함으로써 집중근무시간과 소정근로시간 근무만 지키면 출퇴근 시간이나 휴게시간은 자유롭게 하는 근무제도 – 연구, 개발 등 노사가 특정하는 모든 업종에 도입 가능

적합 직종의 특성

- 일정조정이 가능한 사무실 기반의 직무
- 특정 근로시간 선택이 가능한 경우
- 정책, 기획 등의 아이디어를 생산하는 직무

근무장소 다양화 제도 유형 및 적합직종

유 형	주요 유형
재택근무	• 1주일에 하루 이상을 사무실이 아닌 집에서 업무를 수행하는 근무제도
원격근무	• 대부분의 업무를 사무실이 아닌 장소에서 컴퓨터 등을 이용하여 수행하는 근무제도

적합 직종의 특성

- 다양한 장소에서 수행 가능한 전문적, 학술적 직무
- 물리적 결합이나 긴급조치가 요구되지 않는 직무

근무량 조정 제도 유형 및 적합직종

유 형	주요 유형
직무공유제	• 전일제 일자리를 2인 이상의 근로자가 공유하는 제도
시간제근로	• 사업장에서 같은 종류의 업무에 종사하는 통상근로자의 1주 소정 근로시간보다 짧게 근로하는 제도

적합 직종의 특성

- 근무시간을 달리하더라도 생산 또는 서비스의 양과 질에 영향을 받지 않는 직무
- 긴급조치가 요구되지 않는 직무

근무연속성 유연화 제도유형 및 적합직종

유 형	개 념
보상휴가제	• 연장근로, 야간근로 및 휴일근로를 함으로써 발생한 임금을 지급하는 대신 유급으로 휴가를 부여하는 제도
안식년 제도	• 재충전의 기회를 갖도록 하기 위해 1년 내외의 휴가를 주는 제도
가족돌봄휴가	• 부모, 자녀, 배우자 등 가족이 질병, 사고, 노령으로 인해 돌봄이 필요한 경우에 사용할 수 있는 휴가제도

적합 직종의 특성

- 업무를 완료한 이후에는 일정기간 휴식기간을 가지는 직무
- 다른 인력으로 하여금 대체업무 수행이 가능한 연구, 교육 등의 직무

3 유연근무와 휴가제도를 도입하면 기업이 어떻게 바뀔까요

유연근무제를 시행하면 무엇이 좋을까요

근로시간 유연화 제도

- 고객수요에 유연하고 지속적으로 대응할 수 있어 서비스 질을 높일 수 있음
- 근로시간 조정을 통해 직무만족도를 제고하여 성과와 직무능력을 향상시킴

근무장소 다양화 제도

- 근무장소의 분산을 통해 업무기반 시설 및 운영비용을 절감할 수 있음
- 새로운 지역의 인재를 유치하고 지역에 산재된 잠재고객까지 유치할 수 있음

근무량 조정 제도

- 근무강도를 조정하여 고숙련 인력의 피로도를 감소시켜 장기고용의 가능성을 높이며, 고숙련자와 저숙련자의 직무공유를 통해 기술공백을 최소화

근무연속성 유연화 제도

- 휴가 또는 휴직제도를 통해 고숙련, 고연령 인력에 대하여 충분한 휴식을 제공, 업무 수행시 동기를 부여함으로써 장기고용의 가능성을 높임
- 전문적이고 단기적인 프로젝트 투입시 근로자들에게 충분한 휴식 확보 후 효과적으로 업무를 수행하게 함

유연근무·휴가제도 실행에 따른 성과 요약

근로자 측면	기업 측면
일 · 가정 양립과 직무만족, 직무능력 향상	생산성 향상, 이직률 감소, 우수인재 확보

Ⅱ. 성공적 도입을 위해 고려해야 할 요소가 있나요

1. 노사상호 이익의 원칙

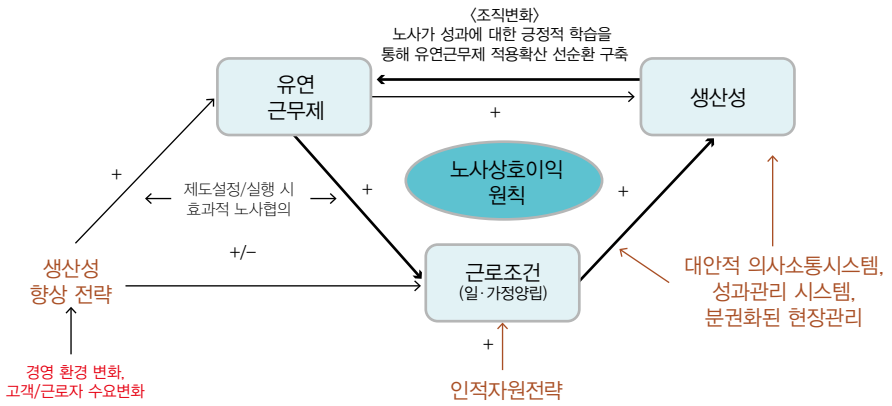
2. 유연근무와 휴가제도의 성공적인 도입을 위한 3요소

3. 어떤 점을 유의해야 할까요

Part 1

1 노사상호 이익의 원칙

노사상호이익의 원칙 모델



* 참고자료: Organization of working time : Implications for productivity and working conditions, Overview Report 2012, p57

유연근무·휴가제도를 통해 '노사상호이익'의 선순환 관계 구축

- 유연근무·휴가제도는 근로자의 일·가정양립과 건강증진에 기여하고, 근로자에 대한 동기부여를 통해 기업의 생산성을 증대 시킴. 이를 노사상호이익의 원칙이라 함
- 노사상호이익의 원칙이 지켜질 때, 근로자와 사용자 모두가 유연근무제에 대한 긍정적 인식을 갖게 되어, 노사간 신뢰를 바탕으로 제도가 성공적으로 정착·확산될 수 있음
- 단순히 선진기업들이 시행하는 유연근무제를 모방하는 경우에는 오히려 제도 도입과 실행에 비용과 시간만 낭비하고 생산성이 저하되는 부작용이 나타날 수 있음. 도입과정부터 실행과 장애요인 극복까지 노사상호이익의 원칙이 일관되게 적용되어야 함

노사상호이익 선순환을 구축하려면

- 생산성 향상 전략
  - 유연근무·휴가제도는 경영 환경의 변화, 고객과 근로자의 요구변화 등 불확실한 경영 환경에 대응하여 노사간 상호이익 원칙 아래 생산성 향상 전략의 일환으로 실행되어야 함
  - 노사간 상호이익 원칙 아래 근로자와 회사의 목표를 모두 달성하는 스마트한 업무 방식으로 전환해야 함
- 유연근무·휴가제도의 실행을 지원하는 시스템 구축 필요
  - 근무시간과 장소가 유연해지면서 구성원 상호간 대면 접촉 시간이 감소하고, 고객들과의 상호작용이 감소할 수 있는 문제점을 극복하기 위해 대안적 의사소통 시스템이 구축되어야 함
  - 유연근무제도 적용 근로자와 비적용 근로자 간의 평가 및 보상의 공정성 확보를 위해 합리적인 인적자원 관리와 성과관리 시스템이 구축되어야 함
  - 개별 근로자와 기업의 니즈를 모두 충족하는 창조적인 유연근무제를 실행하기 위해서는 근로자의 자율적 신청, 관리자와의 협의, 회사의 승인 프로세스를 체계적으로 구축할 필요
- 효과적 노사협의
  - 노사협의회 및 단체교섭, 제도 도입 준비위원회 등을 활용하여 근로자의 요구사항을 충분히 반영하여 사업장의 사정에 맞게 제도가 설정되고 실행되어야 함
  - 생산성 향상 전략으로 인해 노동강도 강화 등 근로조건의 악화를 우려할 수 있으나, 효과적인 노사협의를 통해 이러한 우려 없이 근로조건의 향상과 생산성 증대를 모두 달성할 수 있음
  - 노사협의는 회사와 노동조합 · 노사협의회 간의 집단적 방식과 관리자와 근로자간의 개별적 방식의 협의를 모두 포괄함

유연근무·휴가제도 지원시스템이란

- 대안적 의사소통 시스템 : 근로자가 회사에 없더라도 IT기반 온라인 소통시스템을 통해 마치 옆자리에 근무하는 것처럼 소통할 수 있음

  ☞ Off-line기반에서 IT기술을 활용한 On-line 기반으로 의사소통시스템 개선

- 인사평가제도 운영을 위한 성과관리 시스템 : 근무시간에 대한 평가가 아니라 업적이나 성과를 평가할 수 있는 성과관리 시스템

  ☞ 정성적 평가기준에서 정량적 평가기준으로, 일방향 평가에서 다면평가를 통한 상호평가 중심으로 개선

2 유연근무와 휴가제도의 성공적인 도입을 위한 3요소

성공적인 유연근무·휴가제도 정착을 위한 3요소

- 유연근무제와 휴가제도를 실시할 때 나타날 수 있는 노사간 또는 근로자들간의 갈등, 생산성 하락 등의 문제점을 극복하고 성공적으로 제도를 정착시키기 위해 3가지 요소가 필요함

1. 조직문화 전반에 대한 이해당사자들의 변화노력
2. 제도실행을 지원할 수 있는 통합적 지원시스템
3. 노사간 상호협의를 통해 실행하며, 조직구성원들의 제도 적응을 위해 단계적으로 유연근무제와 휴가제도를 실시



* 참고자료: Balanced Workplace Flexibility : Avoiding the Traps, University of California, Berkeley Vol. 57, No. 4 Summer 2015

1. 조직문화 전반의 변화노력

① 유연근무 친화적 리더십

- 조직구성원들을 자산으로 인식하고 유연근무를 적극 지원하는 최고경영자의 주도적 역할이 중요

☞ CEO가 유연근무제 도입을 권장하고, 유연근무제 운영에 따른 문제점을 주도적으로 발견하여 해결(설명회/회의를 통한 의사소통)

인사담당자 인터뷰

"기업의 조직문화는 대부분 경영진의 의지라고 봐요. 유연근무제도가 기업의 성과와 연계된다는 객관적인 증거가 없기 때문이죠. 물론 구성원들의 요구도 있었지만, 유연근무제도를 검토해보자는 CEO 및 경영진의 의지가 결국 유연근무제 도입을 가능하게 한 거죠."

② 유연근무 친화적 조직변화(유연근무를 권장하는 조직문화)

- 관리자 및 구성원 교육 등 지원 인프라를 구축하여 유연근무제도의 장점에 대한 인식을 전환하고 새로운 업무방식에 대한 적응력을 함양할 필요

☞ 상명하달식보다는 의견공유 및 상호협력적 업무방식과 수평적 조직문화 조성

여성근로자 인터뷰

"저는 입사 이래로 육아휴직도 썼구요, 회사 어린이집도 이용했고, 자율출퇴근제 모두 이용했어요. 그러고 보니 다 사용해봤네요(웃음). 저는 만족도가 매우 높아요. 물론 처음 이 제도를 활용할 때에는 동료들의 눈치가 보이기도 했어요. 하지만 성과를 내는 게 핵심이고, 인프라를 갖춰준다는 분위기로 조직이 점점 바뀌었어요."

③ 유연근무 친화적 인적자원 관리

- 유연근무제 또는 휴가제도를 선택한 근로자에 대해 채용, 평가, 보상, 교육훈련 등에 있어 공정성이 확보된 유연근무 친화적 인사관리제도를 구축해야 함

☞ 채용부터 퇴직까지의 모든 인사제도는 유연근무제 대상자를 구분하지 않으며, 근무시간보다는 업무성과에 기반한 평가제도와 보상제도 운영

재택근무자 인터뷰

"본인이 하는 만큼 주는 시스템이에요. 정해진 월급이 있는게 아니라 제가 더 하면 더 주는 거니까 열심히 하는 거에요. 그래서 업무에 더 집중을 하고 있어요."

2. 통합적 지원시스템 구축

① 제도 설계/선택 지원 시스템

- 근로자가 유연근무제를 자유롭게 제안하고 관리자의 승인 및 제도실행을 지원하는 IT 전산시스템을 구축해야 함. 제도도입과 실행시 노사간 의사소통과 노사협의를 진행해야 함

☞ 유연근무제를 지원하는 스마트워크(근무장소), On-line 의사소통 시스템, e-HR, IT기반 On-line 인사관리 시스템 개선 등을 포함

인사담당자 인터뷰

"(내부 인트라넷을 통한 업무관리 화면을 보여주며) 팀원이 시스템에 자신의 업무 스케줄과 진척상황을 입력하면 자동으로 일정이 제 타임스케줄 표에 입력이 돼요. 그걸 통해서 부서장이 실시간으로 업무 진척상황을 확인 할 수 있죠."

② 대안적 의사소통 시스템

- 장소의 분리, 보안의 문제 등을 극복하기 위해 사내 인트라넷, 메신저 등 다양한 의사소통 시스템을 구축하는 등 IT기술을 활용함

☞ 스마트폰 및 PC를 활용한 사내메신저, 근로자들이 공유할 수 있는 전자캘린더 등을 통해 유연근무제 하에서도 의사소통 장애요인을 최소화



인사담당자 인터뷰

"스마트워킹 신청하는 포탈은 여기에 있습니다. 이것을 누르면, 스마트워킹을 신청하는 화면이 나옵니다. 원격근무 신청, 선택 근무 신청으로 나오구요.
스마트 워킹 센터를 선택을 하면, 원하는 센터를 예약 할 수 있는 구조까지 되어 있구요."

③ 성과관리 시스템

- 유연근무 도입 하에서의 업무성과를 측정할 수 있는 성과관리 시스템 도입 필요

☞ 근무시간보다는 목표부여와 그 달성여부를 측정, 평가하는 인사평가제도 운영



여성근로자 인터뷰

"얼마전부터 유연근무제를 시작했는데, 1월부터 어떻게 운영할지를 조율했어요. 즉 개인별 KPI(핵심성과지표)를 만들고, 자신의 업무내역을 정리하는 과정을 거쳤죠. 그리고 부서원간에 어떻게 의사소통 할 것인지와, 업무 진행보고 방식을 통일했어요. 그러다 보니 업무 및 의사소통 방식에 있어서도 적응기간이 2-3개월 정도 걸릴 수밖에 없어요. 이 기간 동안 회의도 많아졌구요 … 저는 이 제도를 활용함으로써 업무를 가시화하는 능력을 갖추게 되었어요."

3. 노사협의를 통한 점진적 운영

① 제도원칙에 대한 노사합의

- 기업과 근로자의 목표를 동시에 달성하기 위해 제도 운영의 원칙 등을 전 구성원이 합의를 통해 도출하고 공유함

☞ 유연근무제를 도입하기 이전부터 노사간 협의하고, 전 구성원들의 공감대가 형성된 이후 노사간 합의를 통해 도입(노사협의회 또는 노동조합 포함)

인사담당자 인터뷰 결과요약

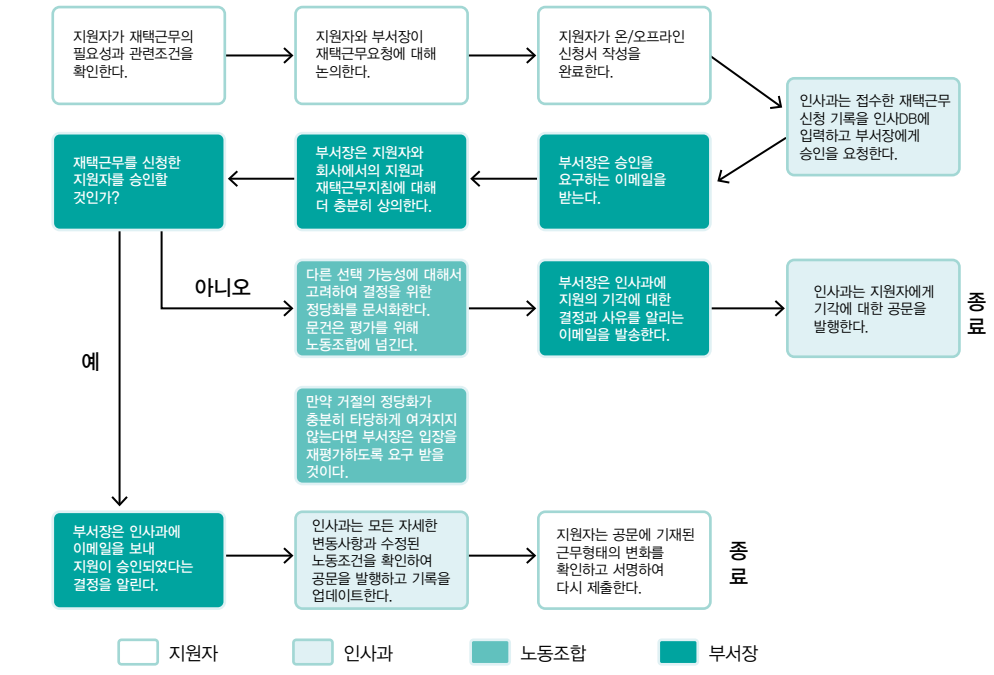
- 노동조합과 회사는 공동으로 신비전을 설정하고, “일과 가정이 조화되는 행복한 회사”를 회사 비전으로 선포함
- 노조와 회사의 합의하에 일-가정양립을 기업의 중요 목표로 설정하고 이를 위한 경영혁신을 실행함

② 분권화된 제도설정 권한

- 근로자 개인의 요구, 과업, 부서의 상황을 고려하여 근로자들이 실제로 필요로 하는 유연근무제도를 요구, 설정할 수 있도록 물적(IT기술)기반을 확충하고, 관리자의 역할과 책임 등 의사결정 권한을 부여함

☞ 부서가 많고, 근무형태가 다양할수록 유연근무제 실시절차가 복잡할 수 있는데, 근로자에게 유연근무제 선택 및 신청권을 부여하고, 부서단위 관리자의 의사결정 재량권을 인정하여(위임전결규정 등의 개선) 부서장 책임하에 자유로운 신청 및 승인이 이루어지도록 함

재택근무제 이용신청 절차예시



* 참고자료: 양인숙 외, 2012, 기업내 여성인력 활용확대를 위한 유연근무제 매뉴얼 개발 연구. 한국여성정책연구원

③ 시범운영 등 단계적 도입

- 노사가 함께 유연근무의 문제점을 발견하고 제도를 수정/보완하면서 점진적으로 확대 시행하여 유연근무제 도입의 부작용을 최소화 함

☞ 다양한 유연근무제를 일시에 모든 대상에 대해 적용하기 보다는, 유연근무제 실시가 용이한 부서나 대상자별로 제도를 시행한 후 문제점이 발견되면 다시 보완하는 등 단계적으로 적용

인사담당자 제공 자료

연 도	제 도	내 용
2008	(준비기) 재택근무제 시행	– '114파트'에서 재택근무제를 시행함. 이를 위한 업무관리 등 재택근무에 대한 기본적인 방안을 준비
2009	(시범 운영) 스마트워킹 시범운영	– 임신 및 육아기에 있는 직원들을 주대상으로 시범운영, 정기적인 자체평가를 통해 제도 정비
2010	(본격 시행) 스마트워킹 본격시행	– 스마트 워킹이 가능한 전 근로자를 대상으로 실시

3 어떤 점을 유의해야 할까요

유연근무·휴가제도 도입 사업장에서 어떤 점을 주의해야 할까

- 유연근무제를 처음 도입하거나 휴가제도를 장려하는 사업장에서 통상적으로 3가지 유연성 함정이 나타나며, 이를 주의할 필요

1. 기존 근무 방식의 변화와 함께 생활의 변화에서 오는 어려움
2. 유연근무제 적용 근로자와 미적용 근로자간 형평성 문제
3. 유연근무제 실시로 인한 부정적 인식의 발생(근로강도와 생산성)

기존 근무 방식의 변화에서 오는 어려움

- 고객들을 대하는데 있어 유연근무제의 적용을 받는 구성원과 미적용 구성원들간에 의사소통 및 상호작용간에 다른 해석 발생

  ☞ 기존에 정해진 시간에 상대하는 고객과 직원이 변경되는 경우

- 전통적인 작업방식에서 유연근무제 하의 작업방식으로 전환하는데 따르는 어려움

  ☞ 일시에 출근 또는 퇴근하지 않고 근무시간 중에 출퇴근이 발생하는 경우

- 제도 실시 이후 직무와 개인생활의 모호한 경계에서 오는 문제 발생

  ☞ 조기에 퇴근 하는 경우, 여가시간을 잘 활용하지 못하는 경우

조직내 형평성을 제기하는 문제

- 유연근무제 미적용 근로자들의 불공정성 인식

  ☞ 특정 직원들이 유연한 근무제도나 휴가를 활용한다고 인식하는 경우

- 유연근무제의 적용을 받는 구성원 및 관리자의 경력관리에 문제발생

  ☞ 유연근무제 또는 휴가를 잘 쓰는 직원 및 상사의 승진이 누락되는 경우

- 불공평성에 대한 근로자들의 반발과 유연근무제 적용근로자에 대한 낙인효과 발생

  ☞ 유연근무제를 이용하는 직원이 조기에 승진하거나 유연근무제 대상자가 평가에 불이익을 받는 경우

- 유연근무제도 활용기회의 편중에 따른 인식

  ☞ 직무만족이나 생산성을 떨어뜨리는 제도로 오해하거나 특정 연령이나 성별에 편중되어 실시되는 경우

유연근무제에 대한 구성원의 부정적 인식

- 근로자와 기업에 적합하지 않은 프로그램의 시행으로 구성원들이 유연근무제를 불필요하다고 인식

  ☞ 유연근무제가 노사상호이익의 원칙을 훼손하게 되어 구성원들의 유연근무제에 대한 부정적 인식이 확산됨

  ☞ 근로자들의 노동강도가 반대로 높아져 근로조건이 악화되거나, 생산성이 하락하는 문제

- 유연근무제 적용을 결정하는 관리자의 자의적이고 불공정한 기준적용에 따라 발생하는 문제

  ☞ 유연근무제나 휴가 신청에 대해 업무차질을 이유로 반려하는 경우

Ⅲ. 유연근무와 휴가제도는 어떻게 도입하나요

1. 유연근무와 휴가제도 도입을 위한 5단계

2. 장애요인이 있다면, 이렇게 해결하세요

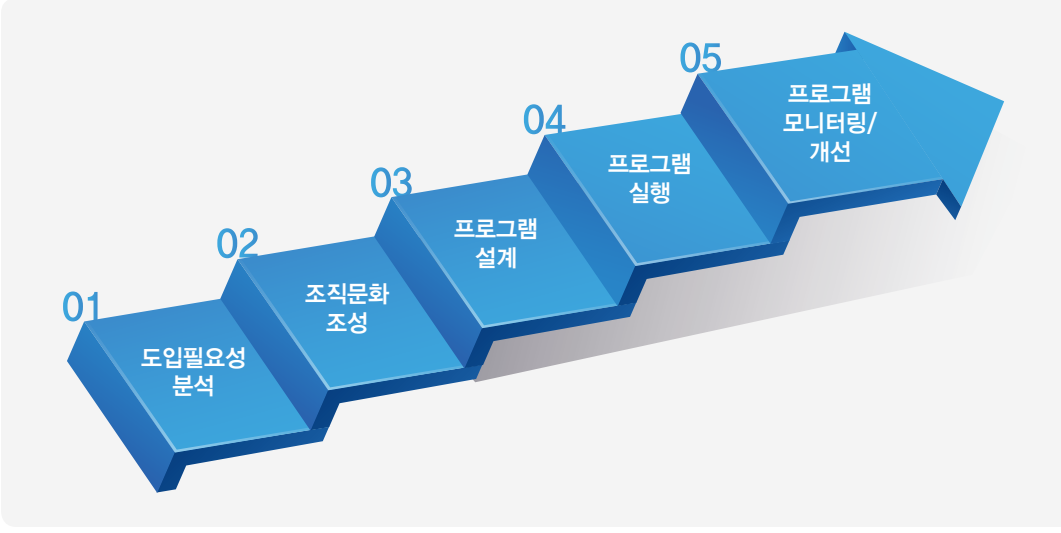
Part 1

1 유연근무와 휴가제도 도입을 위한 5단계

유연근무제 설계 절차 개요

- 유연근무제와 휴가제도를 원활히 도입하고 그 기대효과를 높이기 위해서 5단계의 절차를 진행함

1. 제도시행 이전에 근로자들의 유연근무제 또는 휴가제도 요구를 분석함
2. 유연근무제와 휴가 사용에 대한 근로자들의 긍정적인 인식을 바탕으로 노사당사자들이 제도를 지지하는 조직 분위기를 제도도입 이전에 형성함
3. 근로자와 조직의 요구를 충분히 고려하여 유연근무제와 휴가제도 프로그램을 다양하게 설계함
4. 프로그램 실행과 관련한 조직 내 다양한 인프라를 구축, 실행을 지원함
5. 프로그램 실행과정에서 발생하는 효과와 장애요인을 측정한 후 개선방안을 마련함



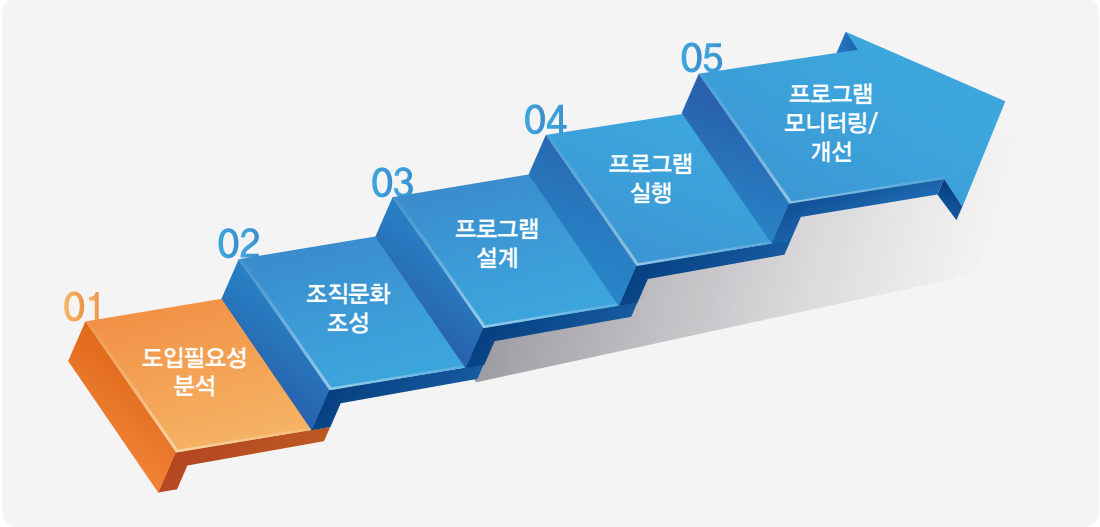
1. 도입 필요성 분석

1단계. 근로자 요구분석 실시

- 유연근무와 휴가제도를 시행하기 이전에 기업과 근로자의 요구사항과 제도도입의 필요성을 분석하는 단계

요구분석의 내용

- 근로자의 요구를 이해하고, 어떤 유연근무제와 휴가제도가 근로자의 요구를 충족시킬 수 있는지 파악함
- 바람직한 제도실행을 위한 조직문화와 지원수준에 대해 분석함
- 유연근무제 및 휴가제도 도입과 실행의 장애요인들을 파악하고 이를 극복할 수 있는 방법을 파악



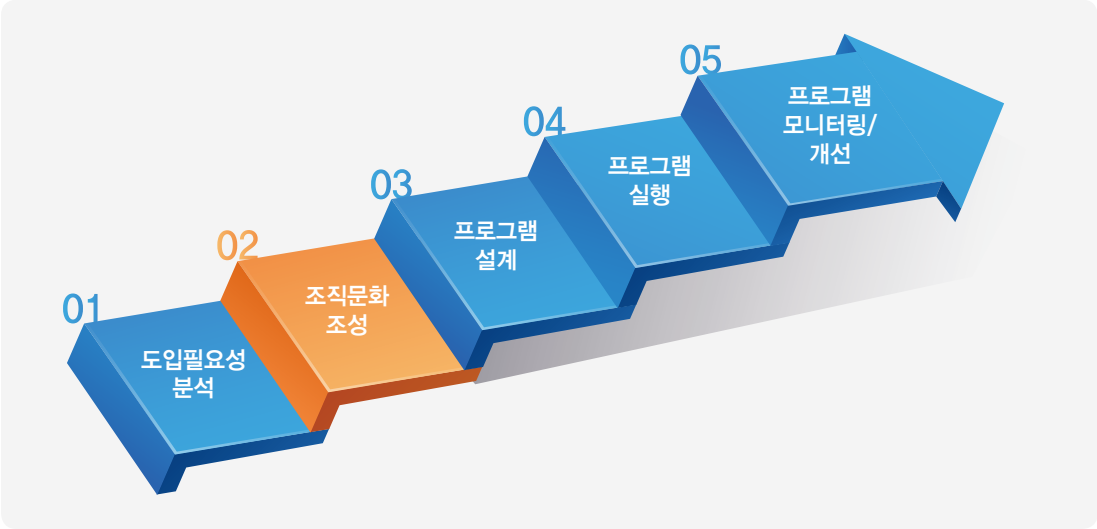
2. 조직문화 조성

2단계. 유연근무·휴가제도 도입이 가능한 조직문화 조성

- 구성원들이 유연근무제에 대한 긍정적인 인식을 바탕으로 제도를 지지하는 조직분위기를 형성하는 단계

조직문화 조성을 위한 노력

- IT기반의 사업환경 변화, CEO의 비전, 사업장에서 유연근무제 도입이 필요한 요인(직원들의 니즈발생 등)들을 분명히 함
- 유연근무제가 사업목표 달성에 어떻게 기여하는지 구체화하고, 유연근무제를 시행하지 않을 경우 발생하는 비용(예, 이직비용 등)을 계산하여 비용편익을 분석함



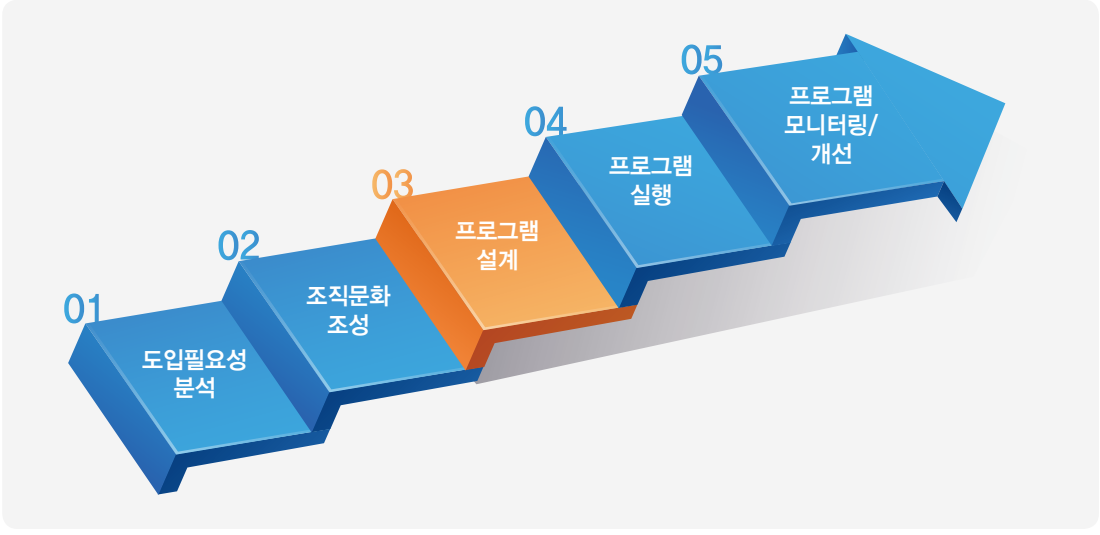
3. 프로그램 설계

3단계. 다양한 유연근무제와 휴가제도 프로그램 설계

- 근로자와 기업의 요구를 충분히 고려하여 유연근무제 프로그램을 설계

설계 시 고려사항

- 유연근무제는 개인과 기업의 요구사항들을 반영하여 상황에 맞게 유연하게 적용할 수 있도록 설계 (제도의 경직성 회피)
- 유연근무제 또는 휴가제도를 실시한 후에도 조직의 생산성을 담보할 수 있도록 성과관리시스템 구축
- 유연근무제 도입 또는 휴가제도 실행 시 발생할 변화(예, 성과보상, 경력개발 등)를 구체화하여 근로자와 협의



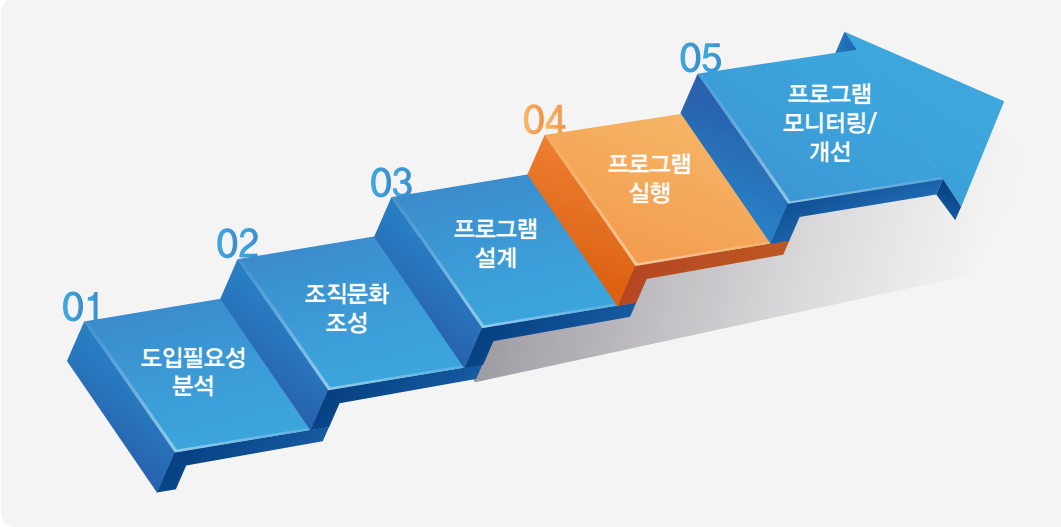
4. 프로그램 실행

4단계. 통합지원시스템과 함께 프로그램 실행

- 프로그램 실행과 관련한 조직 내 다양한 인프라를 구축하여 성공적인 실행을 지원

설계 시 고려사항

- 프로그램 설계를 마무리하고 실행을 주도할 TF팀을 활용, 특정부서 또는 직무에 종사하는 근로자를 대상으로 부분실시
- 전면적 실행보다는 시범운영 등의 부분적 실행을 통해, 유연근무제의 문제점을 사전에 해결하고 시행착오를 최소화할 필요
- 유연근무제에 따른 시간과 공간의 분리에도 의사소통을 원활히 할 수 있는 정보기술시스템과 관리시스템을 구축하고 관리자와 근로자들에 대한 교육 실시



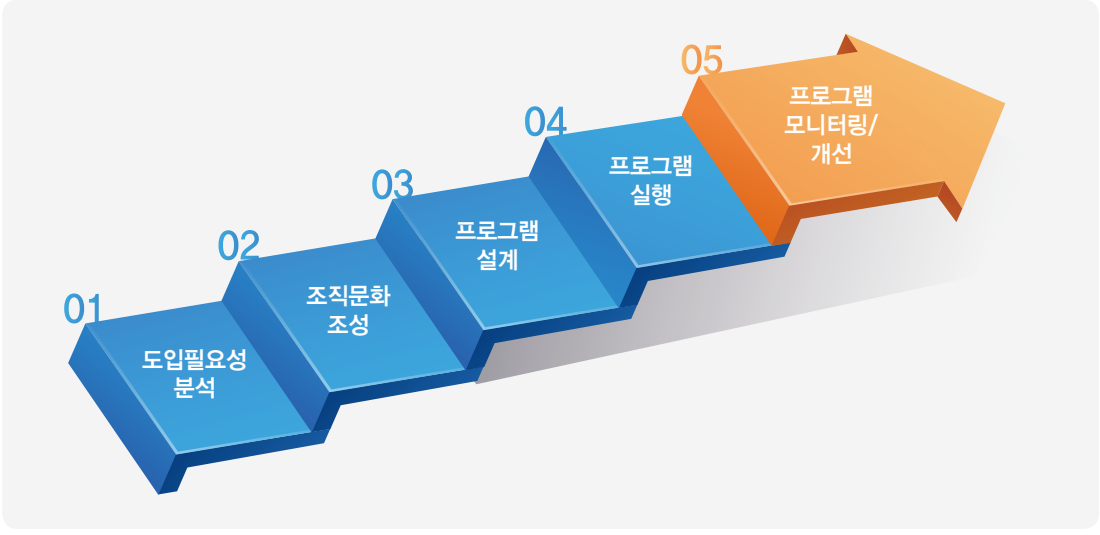
5. 프로그램 모니터링/개선

5단계. 프로그램 모니터링 후 장애요인은 지속적으로 개선

- 프로그램 실행과정에서 발생하는 유연근무제의 효과와 장애요인을 측정하고 개선방안을 마련

개선 활동 시 고려사항

- 유연근무제 시행 후, 근로자의 만족도, 생산성, 인력유지율(이직률 또는 퇴직률) 등 효과를 측정할 수 있는 수단 마련
- 프로그램 별로 정기적인 개선 프로세스(정기적 설문조사, 성공 및 실패사례 토론회 등)를 마련하여, 지속적 개선 활동 전개



2 장애요인이 있다면, 이렇게 해결하세요

장애요인 해결과 성공적인 유연근무·휴가제도 운용방안은

- 유연근무제와 휴가제도를 도입한 기업들이 노사간 또는 구성원들간의 갈등이나 생산성 저하 등으로 인해 애초에 도입한 유연근무제나 휴가제도를 유지하기 어려운 경우들이 발생함
- 유연근무제와 휴가제도의 장애요인은 크게 사용자, 근로자, 조직문화 측면과 생산성 하락에 대한 우려로 요약됨

☞ 일반적으로 유연근무제를 성공적으로 운영하는 조직들은 조직문화 조성과정에서 발생할 수 있는 장애요인에 대해 다양한 형태의 극복방안을 활용함

유연근무·휴가제도 장애요인 해결을 위한 일반적인 대안들

- 유연근무제 실시이후 성과중심 작업환경 조성을 위해, CEO는 구성원들의 핵심가치와 행동양식의 변화를 주문하고 독려함
- 회사차원의 중장기적인 조직변화계획을 구축하고 실행방안을 구체화
- 실무자 주도하에 성공적인 제도도입과 실행사례를 제공함
- 제도운영이 지체상태에 있을 경우 경영진이 우선하여 제도 도입의 의지와 지속적인 지원을 분명히 선포하여 직원들을 확신시킴
- 통합지원시스템이나 신인사제도에 대한 관리자 교육을 강화함
- 프로그램 활용과정에서 관리자의 감독관리 자율권을 최대한 부여함
- On-Off라인을 통한 다양한 의사소통 지원시스템을 제공함

1. 사용자 장애요소 해결

사용자 측면의 장애요인 유형과 해결방안

- 유연근무제 또는 다양한 휴가제도가 CEO의 의지로 도입된 기업일수록 사용자 측면의 장애요인이 적게 나타남
- CEO의 선도입 의지보다는 실무진의 아이디어, 근로자들의 자발적 요청 등을 이유로 유연근무제를 도입한 기업일수록 사용자 측면의 장애요인(생산성 하락 우려) 발생으로 중단되는 경우들이 나타남

☞ 사용자측의 장애요인을 극복하기 위해서는 유연근무제와 휴가제도의 장점을 부각할 수 있는 근거자료와 노사간 커뮤니케이션 노력이 요구됨

CEO의 솔선수범으로 유연근무제(휴가)의 두려움 극복

• "리프레쉬 휴가제도를 이용하여 2개월 동안 휴가를 떠난 적이 있었다. 이 당시에는 2개월 동안 자리를 비우면 나의 존재이유가 무색해지지 않을까 하는 두려움이 컸다. 그런데 CEO가 솔선수범하여 리프레쉬 휴가를 사용하면서 조직에서 이러한 두려움이 사라졌다. CEO는 휴가기간 동안 회사메일과 전화도 삼가하고 개인적인 휴식을 보냈다. 이후 일반 직원들도 이 제도를 자유롭게 이용할 수 있었고, 많은 사람들이 휴가를 다녀온 후 가족과 관계가 좋아졌고 가족의 소중함을 느끼게 되었다고 한다." (H사 임원 인터뷰)

CEO의 유연근 친화적 리더십과 제도 실행의 강한 의지 표명

- “초창기에는 잠깐 하고 말겠지 하면서 의구심을 가졌었죠. 그런데 유연근무제가 특정 부서에서 발의해서 시작된 것이 아니라, 워낙 위에서 강한 의지를 가지고 추진하겠다고 사장님 본인이 말씀을 하셨고 그걸 계속 밀고 나가니까 믿었던 것 같아요. 어떤 비전을 보여주고, 다음해에 또 바뀌고 하면 안 믿을 텐데, 몇 년 동안 동일한 주제를 가지고 지속적으로 추진을 해오니까 그런 일관성에 대한 신뢰가 생긴 것 같습니다.” (K사 여성 근로자 인터뷰)
- “내가 유연근무제(재택근무와 육아휴직 등) 도입을 확대하고자 했을 때, 중역들은 생산성이 떨어진다며 반대했었죠. 하지만 저는 조금 불편하고 단기적인 손실이 있더라도, 장기적으로는 고급인력들을 출산과 육아로 잃게 되는 것보다는 유연근무를 통해 이 인력들을 유지하는 것이 회사의 생산성에도 도움이 된다고 믿었습니다. 새로 채용하여 훈련을 시키려면 비용과 시간이 더 많이 드는 반면, 기존 인력이 휴직 후 업무에 복귀하면 사기가 올라가 생산성도 덩달아 높아진다는 것을 확인할 수 있었습니다.” (H사 CEO 인터뷰)

2. 근로자 장애요소 해결

근로자 측면의 장애요인 유형과 해결방안

- 유연근무제나 휴가제도에 대한 근로자의 회의적 태도와 두려움 때문에 해당 제도의 신청이 저조한 경우가 발생함
- 특히 유연근무제나 휴가제도를 신청한 직원과 그렇지 못한 직원간에 보이지 않는 형평성 갈등이 발생하기도 하며, 인사제도와 연계했을 때 그 갈등이 커지면서 유연근무제 참여율을 떨어뜨리게 됨

☞ 근로자 측면의 장애요인은 대부분 CEO나 경영진의 의지가 강하면 극복될 수 있으며, 이와 동시에 의사소통을 원활히 할 수 있는 협의체를 만들거나 의사소통지원 방법(사내 메신저 등)을 만들어 근로자의 참여의사를 높이도록 함

S사 인사담당자 인터뷰

• "우리회사는 가정생활과 직장생활을 조화롭게 병행할 수 있는 제도가 있는데요. 먼저 자녀 출산 및 양육 지원을 하는 육아휴직, 육아기 근로시간 단축, 출산휴가 등이 있어요. 2016년에는 남성의 육아휴직 지원 확대 소식을 반가워하시는 직원 가족 분들도 있어요. 그리고 우리회사는 유연근무제를 시행하고 있어요. 본인이 근로 시간을 탄력적으로 선택하여 일을 할 수 있답니다. 처음에는 신청자가 누구인지 궁금했었는데 요즘은 유연근무제를 안하는 직원이 누구인지 궁금해 집니다. 휴가제도와 유연근무제 모두 사장님이 밀어 부치신 제도인데, 직원들도 두려움 보다는 과감하게 신청하는 마음이 통했습니다."

1. 유연근무제 설계와 보완 시 근로자들이 적극적으로 참여

- “재택근무제도를 도입할 때 인사위원회에서 100% 결정한 것이 아니라 직원들이 함께 자료를 찾는 작업을 했었어요. 저도 그때 같이 참여 했었습니다. 예를 들어 만약, 한 사람이 5가지 업무를 가지고 있다면 그 5가지는 다 못하더라도 3.5개 정도는 가능하겠다. 이런 것들을 발견했습니다. 커뮤니케이션은 어떤 식으로든 이루어지면 되겠다는 생각을 하게 됐죠.”
- “재택근무자가 자발적으로 주당 1~2회는 사무실에 출근하여 팀원들과 상호작용하는 원칙이 형성되어, 현재는 제도화 된 상태입니다. 지금은 여러 직군에서 재택근무를 하고 있는 걸로 알고 있구요.”(B사 관리자 인터뷰)

2. 경영진의 적극적 의사소통과 홍보활동을 통해 근로자의 회의적 태도와 두려움을 해소

- 성공적인 도입과 실행 사례를 제공
- 경영진이 제도 도입의 의지와 지속적인 지원을 분명히 선포

3. 조직문화 장애요인과 해결

조직문화 측면의 장애요인 유형과 해결방안

- 연공서열의 조직문화를 가진 기업일수록 관리자들의 거부감으로 인해 유연근무제나 연차휴가 사용에 어려움을 겪게 됨
- 조직문화가 수평적인 외국계 기업이나 성과주의 인사제도가 도입된 기업일수록 조직문화 장애요인이 약함

☞ 조직문화를 주도하는 CEO, 경영진, 관리자 중심의 개선의지가 전제되어야 하며, 성과관리 시스템이나 유연근무제 운영을 위한 지원시스템의 도입을 통해 조직문화를 점진적으로 변화시켜 극복이 가능함.

1. 관리자의 저항에 대한 해결방안

- 유연근무제에 대한 전반적인 지원을 제공할 수 있는 리더의 존재
- 다양한 성공사례와 장애극복 사례를 포함한 관리자 교육을 제공
- 제도 도입시 예측되는 변화를 설명하고, 각 변화 상황에 대처할 수 있는 시나리오를 제공
- 프로그램 활용과정에서 관리자의 자율권을 부여
- 근로자들과 원활한 의사소통이 가능하도록 지원시스템 제공
- 근로시간이 아닌 성과중심의 성과목표 활용을 장려
- 관리자와 근로자 모두가 상호이익이 될 수 있는 프로그램이란 것을 분명히 할 필요

2. 변화에 대한 문화적인 저항 해결방안

- 전통적인 근로시간 중심의 작업문화에서 성과중심의 문화로의 변화에 대한 공감대 형성
- 성과중심의 작업환경을 조성하여 조직 문화의 변화를 이끌어내고, 구성원들의 핵심 신념과 행동양식의 변화를 요구
- 이러한 변화를 위해서는 중장기적인 조직변화계획을 수립하는 것이 필요함

4. 생산성 장애요소 해결

생산성 하락 장애요인 유형과 해결방안

- 유연근무제 · 휴가제도의 활용과 생산성 간의 인과관계를 정량적으로 판단할 수 없을 경우 생산성 하락에 대한 막연한 두려움이 노사간에 발생할 수 있음
- 직무만족도와 이직률 등 근로조건 관련 지표와 생산성 관련 지표(매출액, 영업이익률 등)를 비교분석하고, 다른 기업의 사례를 참조
- 생산성 하락이 있다면 그 원인을 찾고, 유연근무제를 점진적으로 시행

인사담당자 인터뷰

맞춤형·점진적 제도 적용으로 생산성 향상과 근로자 복지의 노사상호이익 달성

"유연근무제가 모든 근로자에게 동일하게 적용되어야 한다는 오해가 있는 것이 사실이다. 중요한 것은 근로자와 기업의 니즈를 균형 있게 조화시키는 것이다. 이를 위해 창의적인 해법을 마련해야 하고 노사협의를 진행해야 한다. 예를 들어, 우리 회사의 고객응대부서에는 고객들의 시간대별 서비스 요청 건수를 분석하여, 근로자들의 시간선택을 결정하는데 도움을 주고 있다. 이를 통해 서비스 품질의 하락없이 유연근무제를 실행하고 있는 것이다.

우리회사의 근로자 유지율은 86.79%로 지역평균에 비해 높고, 유연근무제 도입 후 관리비용이 오히려 감소하여 이익은 9.3%증가하였다. 이러한 성과결과를 CEO에게 보고하여, 유연근무제가 어떻게 조직에 도움이 되는지 설명함으로써 유연근무제를 조직에 확산시키고 있다.

우리는 처음 제도를 실행할 때 인사부서에 시범적으로 적용하여, 세부 제도의 장단점과 성공조건을 검토하였다. 그 후 관리자들에 대한 교육을 통해 성공적인 제도운용의 방법을 공유하였으며, 특히 창의적인 제도적용의 필요성을 설명하였다."

Part 2.

많은 기업에서 유연근무와 휴가제도를 운영하고 있습니다

Ⅰ. 제조 기업

A. 남양공업

B. 메디포스트

C. 하림

D. 솜피

Part 2.

A 남양공업



사업장 소개

남양공업(대표 홍성종,홍병헌)은 자동차 부품 산업이 활성화되지 않았던 1969년 5월 회사를 설립하여 47년간 국내외 자동차 업체에 부품을 공급하고 있는 자동차부품 전문 생산업체이다.

유연근무와 휴가제도, 이렇게 도입했습니다

유연근무제 도입과 인사평가제도 개선을 병행하다!

연차휴가는 자유롭게, 성과는 평가제도로 정확히!

남양공업은 통상적인 제조기업의 문화를 가지고 있어서 연차휴가를 자유롭게 쓰지 못하는 상명하복 조직문화가 있었으나 제도개선을 통해 유연한 조직문화로 탈바꿈하고 있다.

우선 직원들의 연차휴가 사용을 보장해주기 위해서 일 평균 휴가사용인원만큼 근무 인원을 증원하며 작업장혁신을 실시하였다. 이와 함께 인사평가제도를 적극적으로 개선하면서 관리자 평가를 포함시켰고, 관리자 교육을 적극적으로 시행하면서 변하지 않으려고 하는 위로부터의 조직저항을 극복할 수 있었다.

이를 통해 연차휴가 사용률은 30% 이상 상승했으며 신입사원 등 젊은 사원들의 만족도가 높아지기 시작했다.

특히 근무시간과는 상관없는 MBO(Management By Objectives)식 인사평가를 도입한 것이 조직문화 혁신의 촉매제가 되었다. 즉 근로시간이 아니라 어디서나 누구든지 자신의 성과에 의해서 평가를 받게 되면서 사원들이 얼마 동안 근무했느냐가 아닌 얼마만큼의 목표를 달성했는가에 초점을 맞추게 되었다.

제도도입 초기에는 관리자들이 호응하지는 않았지만 이와 연계한 보상체계의 마련과 적극적인 교육이 병행되면서 제도의 성공을 가져왔다.

가족까지 챙겨주는 휴가제도는 또 하나의 인센티브!

남양공업에는 연차휴가와는 별도로 경조휴가제도, 장기근속자 휴가제도가 있다. 경조휴가제도는 유급휴가와 함께 경조금과 화환, 경조물품까지 지급하면서 직원들의 경조사를 마치 자기 가족처럼 챙긴다.

또한, 장기근속자 휴가제도는 25년 이상의 근속자에게 부부 동반 동남아 여행(3박 5일)을 지원하거나 5일간의 휴가와 함께 여행경비를 지급 하는 제도이다.

직원들의 가족까지 포괄하는 휴가제도를 통해 장기근속에 대한 공로에 회사가 응답함으로써 직원과 그 가족까지 만족이 높아져 금전적 인센티브 이상의 효과를 거두고 있다.

“Harmony Meeting”으로 의사소통을, “경영혁신”으로 생산성을 높이다!

직원들과의 적극적인 의사소통이 조직문화를 바꾸고 유연근무제를 실시하는데 밑거름이 되었다. 법 기준을 준수하는 노사협의회는 물론이고, 직급별 간담회를 수시로 열어 남녀노소의 문화적 장벽을 깨는 노력을 시도하였다.

특히 의사소통을 활성화하는데 “포도송이”라는 활동이 기여한 바가 컸는데, 이 활동은 임원과 사원들이 11명으로 뭉쳐 한 팀을 이루고 현장문제에 대한 정보를 공유하며 노하우 교류를 통해서 문제점을 해결해나가는 조직혁신 활동이었다. 포도송이는 노사협의회와 함께 원활한 의사소통을 돕는 남양공업만의 독특하면서도 중요한 활동이었다. 최근엔 직원수의 증가로 인해 더 많은 인원들이 참여할 수 있도록 “Harmony Meeting” 이라는 계층별 간담회로 재편하여 시행하고 있다.

이 뿐만 아니라 경영혁신팀을 별도로 두어 제안제도를 실시함으로써 직원들이 직접 업무상 불합리한 업무환경 또는 안전보건 사항 등에 대한 이슈를 제기하고 이에 대한 개선활동을 통해 매년 5,000건 이상의 제안과 개선활동을 동시에 실천하고 있다.

현장에서 발생할 수 있는 다양한 불만사항과 개선점에 대해서 현장직원 스스로 목소리를 낼 수 있고 이를 개선에 활용함으로써 생산성을 높이면서도 일할 때 일하고, 쉴 때 쉴 수 있는 근무환경이 조성되고 있다.

유연근무와 휴가제도 도입에 관한 우리기업 이야기

유연근무와 휴가제도 실시를 위한 여건

전통적인 제조업 조직문화에서도 CEO의 관심과 젊은 직원들의 패기가 만나 휴가 잘 쓰는 조직문화 변화를 시도

☞ 인간존중 경영이라는 경영철학 아래 젊은 직원 중심으로 신입사원들이 들어오면서 회사 차원에서 연차휴가제도에 대한 적극적 활용을 모색하게 됨

일에 집중할 수 있는 작업환경으로 개선, 시간보다는 성과중심 인사평가제도 실시

☞ 휴가를 직원들이 적극적으로 사용하기 위해서는 근무시간 중에 일의 집중도를 높이는 것이 필요하다고 판단함

⇒ MBO 방식의 평가제도가 시간보다는 성과중심으로 운영되어 오랜 시간 업무를 하는 것보다는 성과를 낸 후 충분한 휴식을 가지는 조직문화로 개선됨(평가자 교육과 보상연계)

⇒ 업무 집중도를 높이기 위한 모바일 업무포털, 전자결재시스템 등을 도입, E-HR시스템이 지원함

조직구성원 모두가 참여할 수 있는 다양한 의사소통 채널을 활용하면서 도입

☞ 노사협의회, 계층별 간담회(Harmony meeting), 기숙사간담회, 현장관리자 간담회, 팀별 워크샵 등 다양한 노사간 협의체 기구와 활동을 통해 작업장 혁신과 제도개선을 실시함

⇒ 최초 제도 도입 이후 노사협의 및 의견수렴을 통해 제도보완을 지속

유연근무와 휴가제도 실시를 위한 노사간 노력

☞ 유연근무제 도입을 위해 인사제도(MBO)를 개선하고, 휴가보장을 위해 신규채용 실시

조직문화 변화를 위한 노력	리더십 발휘	제도 도입전 변화관리	인사제도 개선
	CEO의 경영철학을 바탕으로 일과 개인생활의 균형을 강조하는 조직문화로의 변화를 실행	휴가에 대한 사용욕구가 신규직원과 기존 직원들 모두 있다는 것을 확인하고 제도 개선 필요성 공감	유연근무제 시행에 앞서 시간과 공간제약을 극복할 수 있는 역량 및 성과중심의 평가제도로 개선
유연근무제 도입 및 운영을 위한 제도개선 노력	유연근무 지원제도	의사소통 협의지원	성과관리 제도 개선
	모바일 업무포탈을 활용하여 공지문, 메일확인이 언제든지 가능토록 하여 전자결재 시스템 구축	"포도송이" 협의체를 통해 오프라인 의견뿐만 아니라 인터넷 게시판을 통한 의견 개진 환경조성	MBO식 평가제도를 통해 근무시간이 아닌 성과와 역량에 따른 평가와 그에 따른 승진 등을 실시
노사협의를 통한 도입노력	노사협의 절차	근로자 신청절차	도입절차 및 대안마련
	정기협의와 간담회를 통해 협의안건을 제안, 노사협의와 단체협약 등을 통해 휴가 등 근로조건 개선제도 합의	경조 및 연차휴가, 장기휴가 등은 e-HR시스템을 통해 누구나 언제든지 신청이 가능함	노사협의를 통해 휴가를 실시하되, 생산성에 영향을 주지 않도록 휴가공백시에 대비하여 신규채용 실시

업무량 보다는 직무와 성과를 반영하는 인사제도 운영

1 MBO식 인사 제도

개인의 업무와 전사, 부서 업무를 체계적으로 연결하여, 개인 및 팀 목표의 설정, 매월 추진 실적 및 현황을 종합

2 개인 역량 및 능력 평가

직무수행에 따른 성과 및 역량에 대한 연 1~2회 평가 실시
지속적인 관찰 및 월 1회 이상 담당업무의 추진상황에 대한 주기적인 면담 실시

3 개인 성과 누진제도

개인별 역량과 성과를 매년 기록 반영함으로써 점진적 성과 향상 유도

승진제도

개인의 인사고과, 근무태도, 근속년수, 경력, 연령 등 종합적인 평가를 통하여, 인사평가위원회의 심의를 거쳐 결정



다양한 유연근무제 · 휴가제도 프로그램과 지원제도

유연근무제, 휴가제도 프로그램

구 분	세부프로그램	주요내용	신청방법
유연근무제	탄력적 근무제	단체협약, 취업규칙에서 법 기준을 반영하여 탄력적 근로시간제 적용	노사협의
휴가제도	장기근속자 휴가제도	25년 근속자를 대상으로 부부동반 동남아 여행(3박 5일) 또는 휴가 5일(여행경비 일체 지급)	E-HR 시스템을 통해 누구나 신청 가능
	경조휴가제도	애경사시 유급휴가 부여 및 경조금, 화환, 경조물품 지급	
	연차유급휴가제도	법적 기준에 의거 연차유급휴가 부여	
휴직제도	육아휴직제도	만 8세 이하 또는 초등학교 2학년 이하의 자녀를 둔 근로자가 신청하는 경우 1년 이내 육아휴직 부여	

유연근무제, 휴가제도 지원제도

구 분	세부프로그램	주요내용	참여대상
작업장 혁신활동	제안 제도	전 사원이 참여가능하며, 업무불합리나 업무환경, 안전보건 사항들에 대한 실천 개선 활동 전개	전 직원
인사제도	MBO 평가제도	업적(MBO식)+역량으로 구성, 평가결과는 보상반영 → 교육훈련 프로그램 도입, 평가자 중심 교육실시	전 직원
휴직제도	계층별 간담회 (Harmony Meeting)	임원과 사원 25명이 한 개 조로 구성되어 경영현안에 대한 정보공유와 노하우교류, 애로사항 청취를 통해 문제점을 해결해나가는 활동. 이와 함께 혁신조직전담운영, 노사협의회 등과 병행하여 지속적인 작업장 혁신에 노력	임원 및 사원 그룹
	기숙사 간담회	의사소통 도구의 일환으로 기숙사에 거주하는 젊은 직원들의 의견을 청취 및 개선하기 위해 분기 1회 시행	기숙사 거주 직원

주요 성공 Points

CEO 리더십과 직원들의 변화의지, 적극적인 홍보가 유연근무제와 휴가제도 성공을 만든다!

❶ 확고한 CEO 리더십을 통한 제도도입, 장애요인 극복

☞ 유연근무제 · 휴가제도 도입에도 불구하고, 연차휴가 신청이 미진하자 CEO 주도로 사원들과 임직원들을 설득함

❷ 직원들의 변화의지와 교육훈련을 통한 개선노력

☞ 신입사원과 관리자 간의 유연근무제에 대한 인식차이를 인정하고, 격차를 줄여 나가기 위해 유연근무제의 이해를 돕기 위한 설명회를 경영진 –〉 관리자 –〉 직원대상으로 순차적으로 실시

☞ 인사평가자가 교육시에도 유연근무제 대상자에게 불이익한 평가를 하지 않도록 평가자 오류 방지교육을 실시

❸ 제도 수용성 제고를 위한 적극적 홍보활동

☞ 사내게시판이나 노사협의회를 통한 홍보활동 외에도 다양한 간담회의 대표자에게 연차휴가 신청에 대한 안내와 신청절차 등의 교육을 실시, 홍보

☞ 신규채용에 대한 전사 공지를 통해 연차휴가 사용시에도 인력부족이나 업무공백이 발생하지 않는다고 설명

☞ 유연근무제와 연차휴가 신청에 대한 관리자와 근로자의 부담을 덜어주었던 것이 제도 성공에 주요하였음

장애요인과 해결방안

장애유형	해결방안 세부 내용
생산성 저하에 대한 우려	직원들의 휴가 사용은 생산인력 구인난으로 어려움이 많은 제조업체에서 생산성과 직결되는 부분에 해당되었음 이러한 생산성 저하 부분은 남양공업의 경우 휴가 활성화에도 장애요인으로 작용했으나, 일평균 휴가 사용 인원만큼 인원 증원(신규채용)을 실시하여 근로자의 휴가 사용 여건을 마련함
기존의 조직문화에 관리자 저항 발생	상명하복의 조직문화로 인해 상급자보다 하급자가 휴가를 더 많이 신청하고, 근로를 짧게 가는 것에 대해 제도 시행초기 관리자들이 대체로 불만을 가졌음 이를 극복하기 위해 관리자 교육을 실시하고 평가제도에 관리자 평가를 반영하는 등 위로부터의 조직문화 개선 활동을 통해 관리자들의 저항을 극복함

유연근무와 휴가제도 실시 후 효과

☞ **사용자 측면** 연차휴가 사용률이 기존보다 30% 이상 증가 하는 등 근로자의 만족도가 높아져, 최근 3년간 이직률이 6%에서 3%수준으로 지속적으로 감소되고 있음

☞ **근로자 측면** 신입사원 등 젊은 직원들의 만족도가 이전보다 향상되었으며, 직원 대부분이 연초에 계획한 대로 연차유급휴가를 90% 가까이 사용하고 있음

딱딱한 조직문화를 가지는 제조기업도 조직변화에 유연하게 대처하면서 유연근무제와 휴가제도를 성공적으로 정착시킬수 있음



기업개요



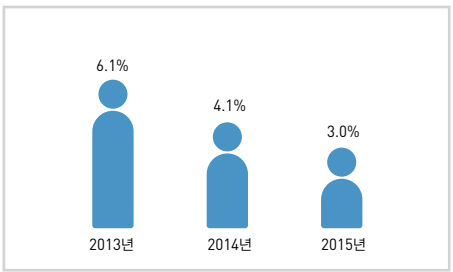
남양공업 개요

회사명	남양공업(주)	사업영역	자동차 부품 제조	설립일	1969년 5월
대표이사	홍성종, 홍병헌	매출액	4,090억 원	임직원수	850명
본사주소	경기도 안산시 단원구 목내로150 (목내동 390)	담당자 이메일	haute82@nyi.co.kr	대표 전화	031-494-2222

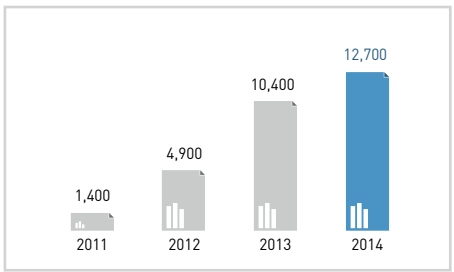
남양공업의 최근 경영성과

기준년도	자본금	매출액	당기순이익	사원수
2014	992억원	4,090억원	127억원	850명
2013	872억원	3,883억원	104억원	830명
2012	774억원	3,590억원	49억원	810명
2011	504억원	3,312억원	14억원	770명

이직율(2013~2015)



당기순이익(손익)



B

메디포스트



사업장 소개

제대혈과 줄기세포를 이용한 난치병 치료제 연구·생산 기업인 메디포스트는 벤처기업에서는 가장 모범이 되는 유연근무제를 시행하고 있다. 다양한 유연근무제, 휴가제도의 실시와 함께, 전체 근로자 중 58%에 이르는 여성 근로자들을 위해 육아휴직 시 대체인력 채용으로 육아 부담까지 줄여주고 있다. 그 결과로 메디포스트는 생산성을 높였을 뿐만 아니라, 여성 직원이 일하기 좋은 기업 1순위로 자리매김하고 있다.

유연근무와 휴가제도, 이렇게 도입했습니다

CEO의 강력한 의지로 유연근무제를 도입, 단계적 실행을 통해 유연근무제 표준모델을 만들어 간다!

여성 CEO의 적극적인 의지가 유연근무제를 성공으로 이끌다!

메디포스트는 대표이사의 제안으로 유연근무제를 시행하였다. 메디포스트의 양윤선 대표는 수평적인 조직문화를 강조하고, 여직원이 육아와 일을 동시에 할 수 있는 기업문화를 만들어 가고 있다.

대표이사의 노력으로 구축한 수평적인 조직문화는 상하직위를 고려하지 않고 유연근무제와 휴가제도를 성공적으로 시행, 정착시킬 수 있는 가장 큰 원인이 되었다.

대표이사의 강력한 의지에 임직원들 역시 화답했다. 분기마다 노사협의회는 유연근무제와 휴가제도 확대에서 발생할 수 있는 의견충돌을 최소화할 수 있었다. 뿐만 아니라, 경영진과의 대화(셀트리톡)등 직원들의 새로운 아이디어나 요청을 받아 시행하는 제안제도를 만들었다. 직원들의 입장에서 경영진에 보고함으로써 직원들의 요청사항을 알 수 있었고, 이를 제도에 반영해 직원들의 만족도도 높일 수 있었다.

시범도입과 충분한 분석을 통한 성공적인 제도 시행!

메디포스트는 연구개발본부를 대상으로 유연근무제를 시범적으로 시행했다. 시간에 구애받지 않는 업무가 다수인 부서의 특징을 고려해 제도를 도입 · 시행하였다. 시범도입은 생산성 증대와 직원에 대한 동기부여 등 성공적인 결과를 창출했고, 인사팀에서는 제도의 장단점을 분석하여 완벽한 제도를 전사에 도입할 수 있었다.

유연근무제 시행을 위한 통합지원시스템을 IT기반으로 철저히 준비!

유연근무제 도입으로 발생할 수 있는 문제를 해결하기 위해 도입한 전자결재 시스템과 스마트워크 시스템(모바일 그룹웨어)은 사무실 밖에서의 업무처리를 가능하게 하였다.

이와 함께 인사제도의 개선 역시 이루어졌다. 인사평가 시 시차출퇴근제, 단축근무 등을 시행하더라도 불이익을 받지 않도록 철저한 모니터링을 하고 있으며, 인사고과에 제도의 시행률 등을 포함시켜 관리자들이 제도의 시행을 독려하도록 했다. 또 성과연봉제를 도입해 출근 시간이 아닌 개인의 업무성과에 따라 연봉을 지급해 유연근무제의 성공적 시행을 가능하게 했다.

다양한 유연근무제와 휴가제도 사용은 직원들의 자율에 맡긴다!

메디포스트는 직원들을 위해 다양한 유연근무제와 휴가제도를 실시하고 있다. 8시, 9시, 10시 중 선택해 출근하는 시차출퇴근제, 본인 업무량에 따라 주 40시간 내에서 자유롭게 근무하는 탄력근무제, 임신 · 육아 직원을 위한 단축근무제 등의 유연근무제를 시행하고 있다.

휴가제도로는 10년 장기근속자 대상 2개월의 유급안식휴가가 있고, 연차휴가촉진제도를 통해 직원들의 휴가사용을 독려하고 연속사용(5일 이상)을 유도해 일과 가정의 양립 문화를 조성하고 있다. 특히 부서장들이 먼저 휴가를 사용할 수 있도록 인사팀에서 독려해 직원들의 휴가 사용률을 높이고 있다.

유연근무와 휴가제도 도입에 관한 우리기업 이야기

유연근무와 휴가제도 실시를 위한 노사간 노력

☞ CEO의 강력한 도입의지와 상시적인 의사소통을 통해 단시간에 유연근무제 실시

조직문화 변화를 위한 노력	CEO의 리더십	제도 도입 전 변화관리	인사제도
	수평적 조직문화를 강조하는 대표이사(여성CEO)의 적극적인 마인드로 시차출퇴근제, 단축근무제 등을 먼저 제안하여 시행하게 됨	연구개발본부가 먼저 유연근무제를 도입하여 시행(인사팀에서는 장단점 분석 후 전 직원에게 시행)	인사팀에서 유연근무대상자에게 평가 등 불이익이 없도록 모니터링(대표이사의 강력한 의지로 시작된 제도인 만큼 제도에 대한 평가자들의 마인드가 긍정적)
유연근무 도입 및 운영을 위한 제도개선 노력	유연근무 지원제도	의사소통 제도	성과관리 제도 활용
	모바일을 이용한 전자결재를 통해 유연근무를 시행하더라도 업무에 지장이 없도록 하고 있음	사내 메신저를 통한 직원과의 소통, CEO 서신(e-mail) 및 경영진과의 셀트리톡 등 다양한 소통 채널을 통한 의사소통이 유연근무제의 이해를 높임	평가제도와 함께 평가자와 피평가자간 중간면담 등 실시(평가뿐만 아니라 고충 등을 함께 상담하는 Pre 인사평가를 통해 다양한 의사소통 실시)
노사협의를 통한 도입노력	노사협의 절차	근로자 신청절차	도입방법
	직원들에게 새로운 아이디어를 받아 시행하는 제안제도를 마련하였고, 경영진과의 대화(셀트리톡) 등을 토대로 직원들의 입장에서 경영진에 보고함	부서장 허가 하에 유연근무제 신청 및 개인의 연차휴가 사용이 가능함. 인사팀은 허가된 사항을 체크 · 관리하며, 부서장들이 먼저 휴가를 사용할 수 있도록 독려함	시간에 구애 받지 않는 업무가 다수인 연구개발본부부터 유연근무제를 도입하여 시행 성공적인 결과(생산성 증대, 직원 동기부여 등)를 창출하자 전사로 도입하여 시행하여 직원들의 만족도 제고

다양한 유연근무 · 휴가제도 프로그램과 지원제도

유연근무제, 휴가제도 프로그램

구 분	세부프로그램	주요내용
유연근무제	시차출퇴근제	• 8시 출근, 9시 출근, 10시 출근 중 선택 실시 : 연구원 대상 우선 실시, 전 직원 대상 확대 예정
	선택적근로시간제	• 본인 업무량에 따라 주 40시간 내에서 자유롭게 근무
	단축근무제	• 육아를 이유로 단축근무를 신청하는 경우, 1일 6시간 근무 가능 • 단축근무 기간 동안 인사고과 및 승진에 불이익 없음 • 임신기간 단축근무제 : 임신 12주 이내 또는 36주 이후의 여성 근로자의 경우, 1일 2시간 단축근무 시행
휴가제도	유급 안식휴가	• 10년 근속대상자가 2개월간 연속하여 유급휴가 사용 가능 (본인이 원할 경우 1개월씩 분할하여 사용 가능) • 현재까지 20여명 사용
	연차휴가촉진제도	• 법으로 보장된 연차휴가 중 7일 이상은 무조건 사용할 수 있도록 부서장을 통해 독려 • 5일 이상 연속 휴가사용을 유도해 일과 가정의 양립 문화 조성 • 매월 근로자의 휴가사용내역과 잔여 휴가일수 통지
	육아휴직	• 출산휴가 및 육아휴직 시작일 최소 1개월 전부터 충분히 인수인계를 할 수 있도록 상시 대체인력을 마련

유연근무제, 휴가제도 지원제도

구 분	세부프로그램	주요내용
작업장 혁신	스마트워크 시스템 도입	• 모바일 그룹웨어 사용으로 사무실 밖에서의 결재 가능
	전자결재 시스템 도입	• 전자결재 시스템을 도입해 생산성 향상
인사제도 개선	평가제도 개선	• 업적과 역량 중심의 MBO방식 평가제도를 시행하고 있으며, 평가 시 유연근무제, 휴가제도 시행으로 인한 불이익을 받지 않도록 함
	성과연봉제 개선	• 2011년부터 평가제도 개선에 따른 성과연봉제 도입으로 시간이 아닌 개인의 업무성과에 따라 연봉을 지급하고 있음

주요 성공 Points

리더십과 직원들의 참여, 의사소통 채널의 다양화 및 단계적 시행 3박자가 유연근무제와 휴가제도 성공을 만든다!

❶ 대표이사의 실행 리더십과 직원들의 참여 팔로워십이 조화를 이룸

☞ 대표이사의 강력한 의지와 성공적인 정착을 위한 격려를 통해 발생가능한 문제를 예방했고, 직원들의 활발한 제도 이용을 유도

❷ 유연근무제 도입을 위한 사전단계에서의 다양한 의사소통 채널 활용

☞ 노사협의회, 직원들의 제안제도, 경영진과의 대화 등 직원들의 의견수렴을 위한 다양한 채널을 마련한 것이 제도 도입의 성공요인이 되었음

❸ 일괄도입보다는 직무특성을 고려해 점진적으로 시행

☞ 제도를 한 번에 도입하지 않고, 비교적 업무가 자유로운 연구부서부터 도입해 제도의 장단점을 파악했고, 이후 가장 적합한 제도를 도입한 것이 제도 정착의 마지막 성공요인이 됨

장애요인과 해결방안

장애유형	주요장애 요인 및 해결방안
제도 도입에 따른 관리자 저항 발생	• 장애요인 : 부서장의 보수적인 성향, 2개월 유급안식휴가의 경우 업무 공백에 따른 어려움 • 극복방안 : 관리자 교육 시 대표이사의 의지와 회사의 정책 등을 끊임없이 강조하며 실제 인사고과에 제도의 시행률을 포함시킴
근로자 신청에 대한 기피현상 발생	• 장애요인 : 2개월 유급안식휴가의 경우, 동료에게 업무 인계를 하고 휴가를 가야하는 부담감이 있음 • 극복방안 : 근로자들은 유급안식휴가를 통해 업무지식을 익히고, 경력개발의 기회를 얻을 수 있다는 점과 본인들도 장기근속 시 휴가를 갈 수 있다는 생각을 갖게 해 긍정적인 결과를 유도함

유연근무와 휴가제도 실시 후 효과

☞ **사용자 측면** 업무성과가 향상되었고 이직률이 감소하였으며, 우수인재 유치 및 좋은 기업 이미지를 구축할 수 있었음

* 특히 연구 및 마케팅 효과를 높이고 매출 증가에도 기여(실시후 전분기 대비 19.6%, 전년 동기 대비 40.4% 증가)

☞ **근로자 측면** 직원들의 만족도가 향상 됨

– 육아시간과 가족과의 여가시간이 늘어나고, 출퇴근 시간과 비용이 감소함

– 일 측면에서는 업무집중도 증가, 업무 스트레스 감소

유연근무제 실시에 따른 일하는 방식과 개인 삶의 변화들

팀에서 유연근무제를 활용하는 과정

- 팀에서는 8시~17시, 9시~18시, 10시~19시세가지 시간대를 선택하고 있음
- 출근거리가 멀거나 출근시간이 많이 걸리는 팀원(맞벌이직원)에게 10시~19시 시간대를 선택할 수 있도록 함

유연근무제에 따른 팀운영의 변화

- 9시~18시 시간대를 선택한 팀원이 10시~19시 선택한 팀원의 9시~10시 시간대의 일부 업무를 보완, 더불어 10시~19시 선택한 팀원이 9시~18시 선택한 팀원의 근무시간 이후의 필요부분을 보완
- 출퇴근 시간을 단축하며 스트레스를 줄이고 업무 집중도와 효율이 향상됨

유연근무제에 대한 의견

- 출근시간이 많이 걸리는 팀원이 판교 근무가 부담이 되어 이사를 고려해야 하였으나, 탄력근무제를 통한 시간대 조절을 통해 판교 근무 부담을 해소
- 평소 육아(어린이집, 유치원 등원 시키기)등의 부담이 있었으나, 탄력근무제를 이용한 시간대 조절을 통해 육아 및 근무 부담을 해결

- 다양한 유연근무제와 휴가제도를 통해 직원의 만족도를 높이고, 생산성 향상과 이직률 감소

- 수평적인 조직문화는 직무만족도를 높이고 향후 우수인재의 유치로 이어져 기업의 지속적 성장으로 이끔

제도시행 안내 및 파티션 안내


【인사팀】 구성원 출기부여 활성화 방안 시행 및 설명회 안내


협 조 전


MEDIPOST
휴 가 신 청 서 (취 소)



기업개요



메디포스트 개요

회사명	메디포스트	사업영역	줄기세포치료제 제조, 제대혈 보관, 건강기능식품, 화장품 판매 등			설립일	2000년 6월
대표이사	양윤선	직원구성	남 42% 여 58%	매출액	350억 원	임직원수	207명
본사주소	경기도 성남시 분당구 대왕판교로644번길 21 (삼평동)		담당자 이메일	kwk@medi-post.com		대표전화	02-3465-6677

메디포스트의 최근 경영성과

기준년도	자본금	매출액	당기순이익	사원수
2015	38억 원	351억 원	35억 원	198명
2014	36억 원	297억 원	–	186명
2013	35억 원	294억 원	18억 원	160명

C 하림



사업장 소개

하림은 1986년 설립되어 1차 농수산물을 고부가가치 식품산업으로 체계화 시킨 육가공제조 서비스 기업이다. 설립초기부터 근로자들의 인적자원 관리에 관심이 많아 2011년부터 유연근로제를 시행하는 등 직원들을 위한 근로환경을 만들어 가고 있다.

유연근무와 휴가제도, 이렇게 도입했습니다

유연근무제가 직원 전체의 생산성 향상을 견인하다!

가족중심의 조직문화를 바탕으로 유연근무제를 정착시키다!

하림은 근로자들이 느끼는 피로를 덜고 일·가정 양립과 가족중심 문화를 정착시키기 위해서 근무환경을 일찍부터 유연하게 변화시켜왔다. 그 일환으로 시행한 제도가 유연근무제의 하나인 시차출퇴근제도이다.

하림은 근로자들이 8시부터 10시까지 자유롭게 출근하게 하여 보다 자율적인 업무환경을 조성하려는 데 힘썼다. 이 제도는 직원의 70%가 여성근로자라는 인력비율의 특수성과 어린아이를 둔 여성근로자들을 배려하는 취지에서 시작되었고, 전체 근로자의 40%가 시차근무제를 활용 중이다.

누구든지 신청할 수 있으며, 유연근무제로 아침의 여유를 찾게 되다!

유연근무제 신청에 있어서 불편이나 불이익은 전혀 없으며 지금까지 신청이 반려 된 전례는 없다. 하림의 기본 근무시간은 8시부터 5시로 본래 제도 하에서는 아이들의 통학을 신경써줄 겨를이 없었지만 이제는 아침에 마음의 여유가 생기다보니 아이들과 아침에 등교를 함께하며 이야기도 나눌 수 있게 되었다.

여가시간도 유익하게 보낼 수 있도록 회사가 가족참여 프로그램을 제공!

임직원뿐 아니라 임직원의 가족들과 함께 하는 프로그램을 진행하고, 문화탐방시간을 지원하기도 하여 근로자들은 이를 활용하여 가족들과 의미있는 시간을 보낼 수 있게 되었다.

다양한 휴가제도를 운영!

하림은 리프레쉬 휴가, 샌드위치 휴가, 연차휴가, 육아휴직 등 다양한 휴가제도를 시행 중이다. 회사에서는 한번에 1주일 정도의 휴가를 쓰는 것을 장려한다.

한편, 하림의 회원리조트를 직원들에게 제공하면서 보다 양질의 휴가를 보낼 수 있는 지원 제도도 갖추고 있다. 제공하는 리조트 종류만도 4개가 넘고, 가족 단위의 여행을 장려하는 하림의 조직문화가 남다르다.



1 동호회활동(직원 상호간의 친목 도모와 명랑한 직장 분위기 조성을 위해 동호회 활동 지원)

2 기숙사(사원들의 편의를 위해 기숙사 운영)

3 경조사 지원(사원들의 기쁨과 슬픔을 함께 나누어 일체감과 소속감을 가질 수 있도록 애경사시 특별휴가 및 경조비 지급

4 휴가비 지급(하기휴가시 전 사원들에게 휴가비 지원)

5 통근버스 운영(출퇴근 편의를 제공하기 위해 통근버스 운행)

6 의료지원(시내 한방 진료실 및 건강관리실 운영)

7 콘도 운영

8 자녀 학자금지원

9 기타(중식제공, 장기근속자 포상, 세탁소 운영, 체육행사 등)

유연근무와 휴가제도 도입에 관한 우리기업 이야기

유연근무와 휴가제도 실시를 위한 노사간 노력

☞ CEO의 전폭적인 유연근무제도 지지와 예외없는 유연근무 승인

	리더십 발휘	제도 도입전 변화관리	인사제도
조직문화 변화를 위한 노력	경영진이 먼저 여성근로자들을 고려하여 유연근무제 도입을 제안, 일과 가정의 양립을 지원하는 경영철학으로 유연근무제 도입	여성근로자들이 아침 출근시간에 대한 심리적 부담이 많았으며, 가족과 직장간의 균형을 맞추기 위한 제도개선 방안을 찾게 됨	유연근무제나 육아휴직을 실시했던 근로자에게 전혀 불이익이 없으며 인사평가의 경우에도 육아휴직자나 산전, 후 직원들이 불이익을 받지 않음
	유연근무 지원시스템	의사소통 지원제도	성과관리 시스템
유연근무도입 및 운영을 위한 제도개선 노력	유연근무의 정도가 기존 업무시간(8–5시)과 최대 2시간 차이나기 때문에 전자결재 시스템 등의 지원시스템 도입의 필요성이 크지 않았음	사내 인트라넷과 회사 그룹웨어를 이용하여 유연근무제 적용자와 기존 직원들간의 의사소통 거리와 장소적 장애를 최소화함	유연근무제를 이용하고 있는 직원들이 불이익을 당하는 일은 없고, 기존의 평가제도 등을 통해 성과관리를 실시함
	노사협의 절차	근로자 신청절차	도입방법
노사협의를 통한 도입노력	근로자 대표 및 경영진이 수차례 협의를 진행하고, 아이디어를 모은 끝에 시차근무제를 우선 시행하게 됨	리프레쉬 휴가는 하계휴가나 연차휴가와 붙여 쓰는 것을 오히려 회사에서 독려함(유연근무제나 휴가를 신청할 때 반려되는 사례는 전무하며, 팀 단위로 신청을 모아서 대표이사가 결재하는 방식을 취함)	단계적 도입 및 조정과정 없이 시차근무제를 전면 시행하였으며, 만족도가 가장 큰 인사제도가 되고 있음 (여성근로자들의 시차근무제에 대한 필요성과 이해가 동시에 일치하였음)

다양한 유연근무제 · 휴가제도 프로그램과 지원제도

유연근무제, 휴가제도 프로그램

구분	세부프로그램	주요내용	활용수준
유연근무제	시차출퇴근제	8시부터 10시 사이에 자유롭게 출근	해당 직원
휴가제도	리프레쉬 휴가	하계휴가에 연차휴가를 붙여 편히 쉬기를 독려함 (회사소유 리조트 제공)	전 직원
	연차휴가	법적 기준 내 연차휴가 사용	전 직원
	육아휴직	출산휴가와 함께 여직원들 100% 이용	전 직원

유연근무제, 휴가제도를 단계적으로 도입하지 않고 바로 정착시킨 비결은?

- 유연근무제와 휴가제도가 성공적으로 시행되고 있는 비결로는 대표이사와의 소통문화와 적극적인 홍보가 기여

  – 하림은 유연근무제 도입 논의 단계에서 대표이사가 직접 간담회를 주관하고 진행하여 적극적인 소통을 실시함

  – 본격 도입단계에서는 사내 게시판을 이용하여 많은 사원들의 신청을 독려하기도 했음

  – 이것이 바로 단계적인 도입이 없었어도 유연근무제를 성공적으로 시행할 수 있었던 이유에 해당

주요 성공 Points

대표이사와의 소통문화, 적극적인 홍보를 통해 제도 도입 초기부터 성공적으로 유연근무제와 휴가제도를 정착시키다!

❶ 확고한 CEO 리더십을 바탕으로 적극적 소통전개

☞ 도입 초기, 대표이사가 간담회를 주기적으로 실시하여 유연근무제 도입 및 정착에 힘쓴 것이 근로자들의 낯설음으로 인한 제도이용 기피를 막았음

❷ 근로자들의 신청기피를 방지하기 위해 적극적 홍보활동

☞ 사내게시판에 근로자들이 유연근무제 사용후기를 올리고 개선방안을 공지하는 등의 홍보를 통해 도입 초기 나타났던 문제들을 조기에 해소할 수 있었음

– 육가공영업기획팀 과장 김00 인터뷰 : 큰 아이가 6학년, 작은 아이가 2학년인 직장맘이에요. 저희 회사는 일찍부터 시차출퇴근제를 시행하고 있어요. 큰 아이가 1학년 때부터 신청해서 지금까지 이용해오고 있습니다. 처음에는 회사공고문을 보고 처음으로 제가 신청했어요. 1시간 정도의 차이지만 아이를 아침에 학교에 보내야 하는 엄마로서는 그 차이가 너무 크게 느껴졌습니다. 최초신청 이후 게시판에 신청후기도 올리고, 댓글들도 보이기 시작하니, 유연근무제 신청에 눈치를 보지않게 되었죠. 또 시차근무제 시간을 2시간 정도 확대하는 등 제도가 조금씩 개선되면서 유연성이 커지고 신청자도 늘어나서 이제는 업무에 지장만 주지 않으면 눈치 보지 않아도 되요.

장애요인과 해결방안

장애유형	해결방안
근로자 신청 기피현상 발생	성공적인 시행을 위해서 도입 초기, 간담회를 실시하고 간담회에 직접 대표이사가 참여하여 신청을 독려함
	이용이 활성화 된 사내 게시판을 활용하여 도입 초기 나타났던 문제점을 나열하고 이에 대한 개선방안을 제시하여 신청에 대한 불신을 해소함

유연근무와 휴가제도 실시 후 효과

☞ **사용자 측면** 업무의 효율이 꾸준히 오르고 있고 매출액 또한 매년 상승

☞ **근로자 측면** 근로자들의 직무만족도가 전반적으로 향상될 수 있었고, 더욱이 70%에 가까운 여사원들이 대부분 제도를 이용하면서 가정생활에 대한 안정감이 높아지고 업무집중도 향상

⇒ 하계 휴가시에는 연차 등을 추가하여 리프레쉬 휴가로 활용하고, 휴가장소도 회사가 제공하는 리조트(4개 중 선택가능) 등을 이용할 수 있어 다른 회사와 비교시 휴가사용에 대한 양적 · 질적 만족도가 높음

⇒ 하림의 경영진과 근로자의 협력을 통해 여성근로자의 고용창출이 늘어나고 고용안정도 높아져, 노사상생 대통령 표창(2013년)까지 수상하는 결실을 맺음

여성 근로자들을 많이 고용하고 있는 기업에서 일·가정양립을 위해 유연근무제와 휴가제도를 성공적으로 도입

시차근무제 관련 게시판 공고글

게 시 > 전사게시판

[답기] [옮김] [복사] [찾기]

게 시 처	전사게시판		
게 시 자	김정식 (인력개발팀 I 대리 I 163)		
작 성 일	2011-03-11	분 류	공지사항
게시기간	연구	조 회 수	1043
제 목	시차 근무제 실시의 건		

증업원의 생산성 향상과 자유시간의 효과적인 설계를 통해 개인역량 강화를 위해 아래와 같이 시차 근무제를 실시하오니 적극적인 참여바랍니다.

- 아 래 -

◈ 시차 근무제

1. 목 적 : 생산성 향상과 증업원 개개인의 자유시간의 효과적인 설계를 통해 개인역량 강화

2. 대 상 : 임직원 (관리직)

3. 내 용 : 부서별 업무특성에 따라 탄력적으로 운영 (근무시간 8시간 준수)

부 서	성 명	출근 시간	퇴근 시간	사 유
생산팀	홍길동	오전 10시	오후 7시	
재정팀	아무개	오전 9시	오후 6시	





☞ **인사담당자 인터뷰** : 여성근로자가 많아서 제도 시행에 불편이 있을 것 같지만 아이가 크고 나면 대부분 직원 분들이 신청을 취소하시고 본래 8–5시의 근무시간으로 되돌아오는 경우가 많아서 생각보다는 제도시행에 따라서 기업 전반적으로 분위기가 바뀌거나 큰 변화가 나타나지는 않았습니다.

기업개요



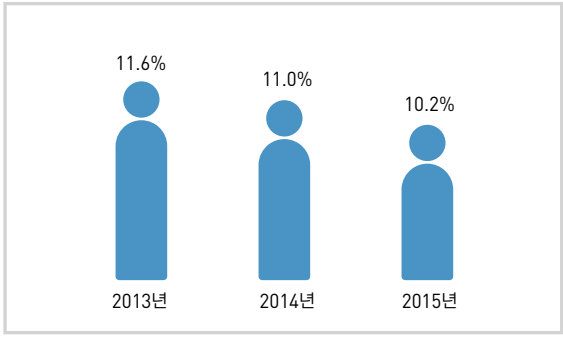
하림 개요

회사명	하림	사업영역	도계,육가공,사료,부화, 양계,임도계사업			설립일	1986년
대표이사	이문용	직원구성	남 30% 여 70%	매출액	7,951억	임직원수	2,036명
본사주소	전북 익산시 망성면 13-14 (주)하림	담당자 이메일	201387@halim.com			대표 전화	063-860-2163

하림의 최근 경영성과

기준년도	자본금	매출액	당기순이익	사원수
2014	269억 7,296만원	7,600억원	-	2,200명
2013	269억 7,296만원	7,890억원	154억원	2,200명
2012	269억 7,296만원	7,475억원	47억원	2,200명
2011	269억 7,296만원	7,814억원	134억원	2,200명

이직율(2013~2015)



D 솜피



사업장 소개

전동 차양시스템 전문업체인 솜피는 회사 대표가 먼저 나서서 유연근무제 도입을 제안하고, 지속적으로 추진하고 있다. 솜피는 전 직원의 1/3 정도가 여직원이고, 대부분이 결혼을 했거나 아이를 양육하고 있어 유연근무제 도입의 니즈가 강했다. 재택근무, 점심시간 2시간 제도 도입 등 회사에 맞는 제도를 찾기 위해 다양한 시도가 있었다. 현재 솜피는 회사에 적합한 주40시간 범위내 시차근무제를 시행하고 있으며, '2015년 가족친화인증기업(여성가족부 주관)'에 인정될 정도로 모범적인 유연근무제를 운영하고 있다.

유연근무와 휴가제도, 이렇게 도입했습니다

유연근무제가 필수적인 인사제도가 되다!

단계적 도입과 적극적인 직원 의견수렴을 통해 장애요인을 사전에 예방!

솜피는 유연근무제 도입으로 인한 어려움을 겪지 않았다. 바로 3단계에 걸친 단계별 진행과 적극적인 직원들의 의견수렴이 있었기 때문이다.

2012년 처음 시차출퇴근제를 시행하며 기존에 시행하던 1시간 조기 출 · 퇴근 제도(8시, 9시 중 자율적 출근)를 본격화했다. 이후 제도를 확대(8시부터 10시 중 자율적 출근)했고, 직원대상 설문조사와 만족도 조사를 통해 직원들의 의견을 제도에 반영했다.

추가적으로 업무집중시간제(13~16시)와 전자결재 시스템 도입등을 통해 유연근무제도의 완전하고 빠른 정착을 가능하게 했다.

유연근무제가 오히려 조직문화를 변화시키는 동력으로 작용!

유연근무제 시행은 솜피에 많은 변화를 가져왔다. 일방적으로 지시를 받았던 기존의 조직문화는 직원이 스스로 시간을 조절하고 업무에 대해 결정할 수 있는 문화로 변했다.

회의 빈도 감소 역시 큰 변화였다. 부서 회의, 팀 회의 등 기존에 진행됐던 많은 회의 수를 감소시켰고, 가급적이면 관련 부서, 직원들이 별도의 회의 없이 그 자리에서 결정하도록 만들었다. 꼭 필요한 회의인 경우, 유연근무 시간을 피해 진행함으로써 업무 효율성을 높였다. 이러한 노력으로 솜피는 유연근무제에 대한 직원들의 만족도를 높이고, 낮은 이직률을 유지하는 성과를 낼 수 있었다.

설문조사가 반영된 유연근무제를 통해 직원들의 만족도를 배가 시킴!

솜피는 매년 유연근무제에 대한 만족도 조사를 실시한다. 직원들은 금전적인 복지보다 유연근무제에 대해 높은 만족도를 보인다. 아이들을 등원, 등교시킨 후 출근할 수 있어 여직원 뿐만 아니라 남자 직원 역시 제도에 대해 크게 만족하고 있다.

특히 유연근무제 시행에 있어서 직원들은 회사로부터 어떠한 간섭도 받지 않는다. 신청이나 보고 과정 없이 스스로 실행하고, 회사는 출퇴근 시간을 체크하지 않는다. 직원들에게 제도 시행에 대한 자율성을 부여해 회사가 본인을 믿는다는 생각을 갖게 한다. 뿐만 아니라 제도 도입을 알고 있는 고객사 직원들의 부러움을 한 몸에 받고 있다. 이러한 요소들은 유연근무제에 대한 솜피 직원들의 만족도를 한 단계 더 높이는데 기여하고 있다.

유연근무제와 휴가제도의 양립도 가능하다!

솜피는 유연근무제 외에도 다양한 휴가제도를 시행 · 보장하고 있다. 출산휴가, 크리스마스 휴가, 장기근속자 대상 리프레쉬 휴가 등을 실시하고 있으며, 휴가 사용을 최대한 격려하고 있다.

유연근무와 휴가제도 도입에 관한 우리기업 이야기

유연근무와 휴가제도 실시를 위한 노사간 노력

☞ 일시/일괄이 아닌 단계적/부분적 도입을 통해 전 직원에게 유연근무제 적용

<table>
<tr><td rowspan="2">조직문화
개선노력</td><td>리더십 발휘</td><td>제도 도입전 변화관리 노력</td><td>인사제도</td></tr>
<tr><td>회사 대표가 먼저 도입을 제안했으며, 시행이후에도 적극적·지속적으로 관심을 가짐</td><td>대부분의 여직원이 자녀 양육을 하고 있어 유연근무제 시행전에도 1시간 일찍 출퇴근하는 제도가 시행되고 있었으며, 제도 도입에 대한 직원과 회사의 관심이 많았음</td><td>유연근무제를 실시하더라도 인사평가제도를 변경할 필요성이 크지 않았으며, 유연근무제 대상자별로 인사제도를 차등하여 적용할 필요가 없었음</td></tr>
<tr><td rowspan="2">유연근무제
도입 및
운영을 위한
제도개선
노력</td><td colspan="2">유연근무 지원시스템 및 의사소통 방안 강구</td><td>성과관리 제도</td></tr>
<tr><td colspan="2">전자결재 시스템 도입으로 사무실에서 결재를 맡아야 하는 부담이 없어졌으며, 회의 횟수를 감소시킴</td><td>유연근무제 대상자에 대한 차별은 없으며 평가, 보상 시스템은 그대로 활용함</td></tr>
<tr><td rowspan="2">노사협의를
통한 단계적
도입노력</td><td>노사협의 절차</td><td colspan="2">근로자 자율신청 및 단계적 도입방법 활용</td></tr>
<tr><td>제도 도입에 대한 설문조사를 실시, 직원들의 요구사항(자녀 등원 등)을 반영하고 실시</td><td colspan="2">근로자의 자율적인 신청 후에는 별도의 보고 없이도 유연근무제 실시
※ 3단계에 걸친 제도 도입으로 문제발생 가능성 예방
• 1단계(2012년) : 8시~9시 사이 출근.
이를 이용하는 직원 수가 점점 증가
• 2, 3단계 : 1단계 시행 이후 문제가 발생하지 않아 8시~10시 출근으로 확대했으며, 직원들의 의견수렴과 설문조사 실시 후 결과를 반영해 만족도를 높임</td></tr>
</table>

다양한 유연근무제 · 휴가제도 프로그램과 지원제도

유연근무제, 휴가제도 프로그램

구 분	세부프로그램	주요내용
유연근무제	시차 근무제	2012년 부터 도입했으며, 8시~10시 중 자유롭게 출근 일 8시간 근무
휴가제도	연차휴가제도	법으로 정한 연차휴가 외에 크리스마스 전 · 후 3~5일 추가 지급
	리프레쉬 휴가	장기근속자를 대상으로 한 달간의 유급 휴가를 지급 관련한 리포팅을 실시
	출산휴가	법 제도에 맞춰서 시행(현재 100% 시행)
	육아휴직	본인 신청 시 사용이 가능하며(회사측의 거절은 한 번도 없었음), 주로 출산 후 6개월, 자녀 초등학교 입학 전 6개월 형식으로 많이 사용하고 있음

유연근무제, 휴가제도 지원제도

구 분	세부프로그램	주요내용
작업장 혁신	업무집중	13시~16시 사이에 업무집중시간을 설정해 방해없이 업무를 수행하게 하고 있음
	결재시스템 변경	결재시스템을 전자결재로 변경
	회의 간소화	기존엔 부서회의, 팀회의 등 다수의 회의가 존재했으나, 유연근무제 실시 이후 유연근무시간을 피해서 회의를 하도록 유도하고 있고, 가급적이면 별도로 모이지 않고 관련부서, 직원들이 그 자리에서 바로 결정하고 있음
인사제도 개선	만족도 조사	매년 유연근무제에 대한 만족도 조사 실시 및 결과 반영

주요 성공 Points

단계적 도입과 직원들의 의견 반영, 지원시스템 인프라가 유연근무제와 휴가제도 성공을 만든다!

❶ 단계적 도입을 통한 유연근무제 수용성을 조기에 확보

☞ 3단계에 걸친 단계적인 제도 도입을 통해 신청기피 현상 등을 예방했고, 직원들의 제도 이용률을 높여 성공적인 도입과 빠른 정착을 가능하게 함

❷ 설문조사를 통해 직원들의 유연근무제 니즈를 충분히 반영, 개선

☞ 제도 도입 전·후 설문조사를 실시했고, 시차출퇴근제에 대한 선호도가 증가함에 따라 적용 대상과 신청을 자유롭게 하고, 제도의 정착을 성공적으로 이끔

❸ 통합지원시스템을 통해 유연근무제 신청의 접근성을 용이하게 함

☞ 전자결재 시스템, 회의 횟수 감소 등 자원 제도를 도입해 유연근무제 이용에 대한 직원들의 부담감을 낮추고, 성공적인 유연근무제 도입을 가능하게 함

장애요인과 해결방안

장애해결방법	세부내용
리더십을 발휘	회사 대표가 먼저 도입을 제안했고, 설문조사 등의 결과를 통해 도입과 시행에 적극적 · 지속적으로 관심을 가짐
근로자 의견을 최대한 반영	도입 전 · 후 제도에 대한 설문조사를 실시 한 후 결과를 반영하여 지속적으로 개선
자율과 책임을 기반으로 노사간 신뢰구축	회사가 출퇴근 시간을 체크하지 않고 직원이 스스로 실행하도록 자율성을 부여

☞ **인사담당자 인터뷰** : 근로자수가 소규모일 경우 오히려 유연근무제 도입시 장애요인이 크지 않은 경우가 있는데 솜피의 경우도 직원들이 대부분 제도 도입의 필요성에 대해서 공감을 하고 있었고, 사용자 측면에서도 시차 출퇴근제 등의 유연근무제가 채용 유인과 이직률 감소에 기여할 것으로 이해

유연근무와 휴가제도 실시 후 효과

☞ **사용자 측면** 이직률 감소, 노사간 상호신뢰 형성, 상명하달식 수직적 조직문화 개선

☞ **근로자 측면** 100%에 가까운 휴가 사용률을 기록, 직무만족도와 조직몰입 향상

☞ 최근 2년간 개인별 휴가 사용현황 : 평균사용일수(사용률)

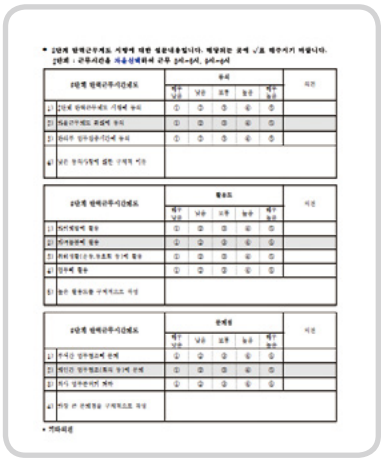
- 2013년 : 16일 (94.9%), 2014년 : 19일 (99.9%), 2015년 휴가문화 우수기업 선정

근로자들이 많지 않더라도 유연근무제와 휴가제도를 다양하게 실시하면서 직원만족도를 제고하고 있음

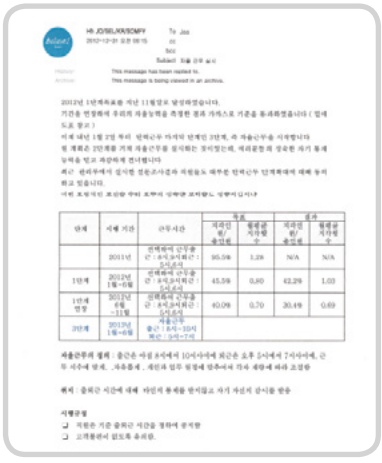
유연근무제 실시를 위한 설문 조사



설 문 지



유연근무제 실시 메일



업무 집중 시간 환경 조성



기업개요



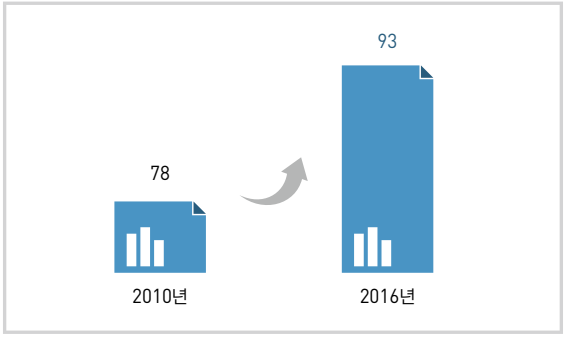
솜피 개요

회사명	솜피	사업영역	전기용 기계장비 및 관련 기자재 도매업			설립일	1990년 7월
대표이사	조현학	직원구성	남 67% 여 33%	매출액	93억 원	임직원수	24명
본사주소	경기 성남시 분당구 삼평동 633 판교세븐벤처밸리 1동 1003호	담당자 이메일	myung-yi.cha@somfy.com			대표전화	031-600-5250

솜피의 최근 경영성과

지난 6년간 약 20% 이상의 매출신장을 달성

솜피 매출액 추이 (단위: 억원)



Ⅱ. 서비스 기업

E. 코마스

F. 휴넷

G. 롯데홈쇼핑

Part 2.

E

코마스



사업장 소개

코마스는 250여명의 임직원으로 구성된 IT 산업군의 강소기업이다. 고용노동부가 주관하는 '청년친화 강소기업'에 3년 연속 선정되었으며, 여성가족부에서 지정하는 '가족친화인증기업'이기도 하다.

유연근무와 휴가제도, 이렇게 도입했습니다

유연근무제를 도입했더니, 야근도 줄고 매출도 높아지다!

코마스는 기업과 공공기관을 대상으로 Total IT Infra Solution을 제공하는 기업으로 업무 특성상 야근이 많을 수밖에 없다. 그러나 유연근무제와 휴가제도를 통해 직원만족도와 매출이라는 두 마리 토끼를 잡은 기업이 되었다.

출퇴근을 자유롭게 하는 선택적 근로시간제가 야간근로를 줄이다!

코마스는 Total IT Solution을 제공하는 기업으로 기업의 핵심인력은 시스템 엔지니어들이 대부분이다. 코마스의 개발, 시스템 엔지니어들에게 출근시간은 사실상 없다고 해도 과언이 아니다. 대표이사는 엔지니어들의 경우 업무시간이 불규칙하고 야근을 하는 경우가 많다는 것을 알고 있었다.

평소에도 월 1회 이상 근로자 대표와 대표이사간에 대화가 이루어지고 있어 수평적인 의사소통 문화가 자리잡고 있었으며, 상시적으로 이루어져야 하는 IT서비스 업무의 특성상 연장이나 야간근로의 발생이 많아 주야 근무시간을 효과적으로 사용하는 대안이 필요했다. 그 방안이 바로 선택적 근로시간제였다.

선택적 근로시간제를 도입하여 업무 시간에 대해 근로자에게 재량권을 부여하고 출근과 퇴근을 근로자의 재량에 따라 정할 수 있는 제도로 운영하였다. 실제 적용을 받는 구성원들이 체감하는 부분은 선택적 근로시간제를 통해 엔지니어들의 피로도는 낮추고 업무효율은 높여준 고마운 제도로 평가되고 있다.

선택적 근로시간제를 도입하여 시행하고 있는 회사는 이미 몇 군데 있지만 이 정도의 자유를 허용하는 회사는 드물다. 코마스의 선택적 근로시간제는 근로자가 이용하는 데에 별도의 신청이나 보고절차가 필요하지 않다. 직원들의 판단에 따라 이용하는 완전자율에 가까운 형식이다.

신뢰를 바탕으로 한 자유로운 조직분위기가 유연근무제를 성공시키다!

코마스는 근로자들의 휴가사용, 유연근무제 신청거부 이력은 단 한번도 없다고 한다. 이는 확실하게 할 일을 명확히 하고 그에 따른 책임을 명확히 하는 기업문화의 영향이 크다. 본인들이 맡은 업무에 대한 공백만 없다면 출퇴근 시간은 중요하지 않다는 것이 회사 입장이다.

유연근무와 휴가제도 도입에 관한 우리기업 이야기

유연근무와 휴가제도 실시를 위한 노사간 노력

☞ 노사협의를 통해 도입하고, 특별한 신청이나 승인없이 개인이 자율적으로 실시

조직문화 변화를 위한 노력	리더십	제도 도입전 변화관리	인사제도 개선
	업무상 야근이 잦은 이유로 사원들에 대한 미안함이 있었고, 복지혜택과 함께 업무수행에 대한 개개인의 재량권을 부여하기로 결정	제도도입에 대해 반대하는 구성원들이 거의 없어 제도 도입 전에 유연근무제에 대한 인식이나 니즈를 파악할 필요성이 없었음	유연근무제 신청에 따른 인사고과 불이익은 없음
유연근무제 도입 및 운영을 위한 제도 개선노력	유연근무 지원 제도	의사소통 제도	성과관리 제도
	평상시에 직원들의 자율성을 최대한 보장하였으며, 전자결재 등을 통한 관리지원 시스템을 활용함	기존의 전산시스템을 활용하여 온라인 중심의 의사소통이 가능	야근, 주말 근무는 일정 시간 한도를 설정(시간을 포인트로 산정)
노사협의를 통한 단계적 도입노력	노사간 수시 대화협의	자율적인 신청절차	도입방법
	월 1회 이상 근로자 대표와 CEO가 협의를 진행하였으며, 업무시간, 근로환경에 대한 많은 소통이 수시로 이루어짐	선택적 근로시간제에 대한 신청이나 별도의 보고 절차가 없고, 직원 개개인이 실시할 필요성이 있을 때 신청하고 자율적으로 실시	유연근무제에 대한 조직구성원들의 이해가 평상시에 조성되어 있어 별도의 시범운영 없이 바로 도입

☞ **인사담당자 인터뷰** : 유연근무제 성공의 핵심은 노사간의 신뢰에서 출발한다. 사실 선택적 근로시간제라는 제도가 악용가능성이 존재할 수 있는 제도인데 장애요인이 나타나지 않은 것은 노사가 서로를 신뢰하고 있기 때문인 것으로 보인다.

다양한 유연근무제 · 휴가제도 프로그램과 지원제도

유연근무제, 휴가제도 프로그램

구 분	세부프로그램	주요내용	활용수준
유연근무제	선택적 근로시간제	직무특수성으로 인해 자유롭게 출퇴근하며, 회의가 있는 월요일을 제외하고는 출퇴근 시간의 제한을 받지 않음	소프트 엔지니어
휴가제도	연차유급휴가	법적 기준 내 연차 휴가 사용(100% 소진)	전 직원

유연근무제, 휴가제도 지원제도

구 분	세부프로그램	주요내용	활용수준
인사제도 중심으로 개선	인사고과	근로시간의 평가와 관련 있는 근태사항 항목을 인사고과의 평가항목에서 제외	전 직원
	연장근로 포인트제	유연근무제를 하더라도 연장근로나 야간근로 등이 개인별로 상이하게 발생할 수 있어 연장이나 야간근로를 포인트로 산정하여 한도를 설정함(보상휴가 또는 연장이나 야간근로수당으로 받을 수 있음)	임원, 부서장 제외
	장기근속 포상	5년, 10년, 15년, 20년, 25년 근속 시 포상금 지급 및 포상휴가 부여	전 직원

주요 성공 Points

노사간의 신뢰를 바탕으로 한 완전자율에 가까운 유연근무제 시행!

- 노사간 신뢰가 조직문화로 정착

☞ 노사간의 신뢰를 바탕으로 제도 도입과 적극적인 시행에 있어서 문제가 발생하는 일이 없었음

☞ **인사담당자 인터뷰** : 직원들에게 개인적으로 활용할 수 있는 시간을 만들어 줌. 시행하고 나서는 더 이상 지각에 대해서 압박감을 느끼거나 눈치를 볼 필요도 없구요. 듣기로는 사원들 중 아침에 헬스나 수영을 하고나서 열시까지 출근하는 경우도 있음

유연근무와 휴가제도 실시 후 효과

☞ **사용자 측면** 사원들의 업무효율성 증가로 인해 매출액이 증가하였고 고용인력 또한 꾸준히 증가하고 있음

☞ **근로자 측면** 제도시행 이전에 비해서 업무가 증가했음에도 불구하고 직무에 대한 만족도가 상승했으며 애사심을 끌어내고 있음

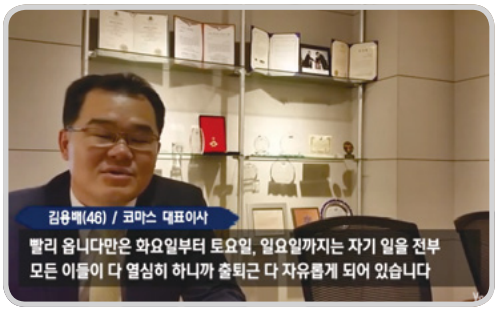
유연근무제가 근로자들의 전폭적인 지지를 받고 있고 대부분의 엔지니어가 이용 중

☞ **김00 과장 인터뷰** : '제도를 도입한 이후에 매출과 동시에 업무량도 어느 정도는 늘었지만 엔지니어들이 기존에 가지고 있던 불만사항이 많이 해소 된 것 같다'

노사간 신뢰를 바탕으로 중소기업에서 유연근무제를 성공적으로 도입됨









기업개요



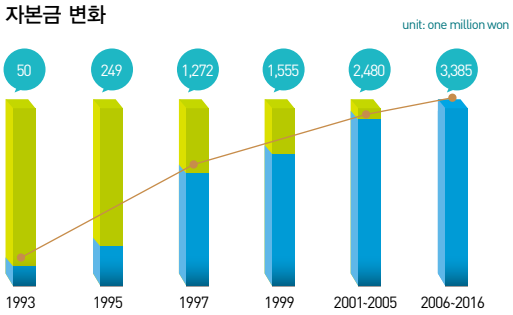
코마스 개요

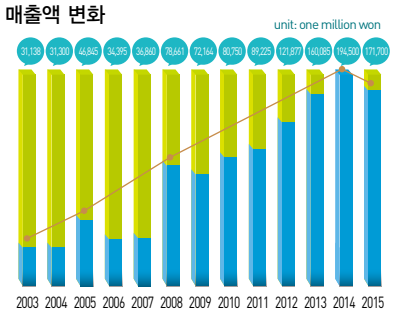
회사명	코마스	사업영역	인프라구축, 소프트웨어, 보안 및 산업특화 솔루션			설립일	1993년 1월
대표이사	변준석	직원구성	남 94% 여 6%	매출액	1,609억 원	임직원수	256명
본사주소	서울 종로구 청계천로 85 삼일빌딩	담당자 이메일	kdw77@comas.co.kr			대표전화	02-3218-6300

코마스 최근 경영성과

코마스는 300인 미만의 규모에도 불구하고 최근 10년간 1,600억원의 매출을 지속적으로 유지하는 등, 국내 굴지의 IT솔루션 기업으로 성장하고 있음

기준년도	자본금	매출액	사원수
2013	33억 8,500만원	1,600억 8,600만원	219명
2012	33억 8,500만원	1,218억 7,800만원	169명
2011	33억 8,500만원	893억 1,400만원	131명
2010	33억 8,500만원	807억 5,100만원	75명





F

휴넷



사업장 소개

㈜휴넷의 조영탁 대표는 '직원행복이 곧 회사의 발전을 이끈다.'라는 행복 경영 철학을 가지고 있으며, 이의 실천을 위해 유연근무제와 휴가제도를 실행에 옮기고 있다. 2011년 이래로 매출액과 사원수가 꾸준히 증가하고 있는 휴넷은 유연근무제와 휴가제도 다양화를 통해 직원만족도와 업무성과라는 두 마리 토끼를 잡고 있다.

유연근무와 휴가제도, 이렇게 도입했습니다

유연근무제 도입을 통해 8-10시까지 출근은 자유롭게! 근무시간만 채우면 OK!

출근시간을 내 마음대로 정하는 자율 시차출퇴근제!

㈜휴넷 직원들은 아침 8시부터 10시 사이에 자유롭게 출근하고 알아서 퇴근한다. 유연근무제 시행 덕분이다. 유연근무제의 도입을 가장 반긴 건 아이를 두고 있는 여성근로자들이었다. 현재 육아를 병행하는 대부분의 여성근로자들은 10시출근을 선택하여 이용 중이다.

유연근무제 지원시스템을 활용하여 재택근무는 언제든지 가능!

유연근무제 시행을 뒷받침하기 위한 시스템도 잘 갖추어져 있었다. 사내 메일과 그룹웨어 모바일 이용이 가능하여 업무공백이 생기지 않도록 하였고, 전 직원이 그룹웨어나 e-HR을 통해서 온라인 결재 신청이 가능하도록 설계해두었다. 인사담당자는 '이미 재택근무를 하고 계신 직원분들도 계시고 앞으로 회사에서도 확대도입을 검토 중에 있다'고 덧붙였다.

눈치보지 않는 조직문화가 마음 편하게 휴가를 사용하게 만든다!

자유로운 휴가도 강점이다. 먼저 복지연차지원제도이다. 복지연차지원제도란, 경력에 상관없이 당해 연도 입사자에게도 최대 15일의 연차휴가를 보장하는 제도이다. 업무공백이 없다면 최대한 직원들의 사정을 배려해주기 위한 제도인 복지연차지원제도는 직원들의 활용도도 높다.

직업능력계발과 근속자에 대한 보상제도인 학습휴가제도 또한 직원들 사이에서 인기가 높다. 학습휴가제도는 만 5년 근속 시, 직원에게 1개월의 유급휴가를 제공한다. 한 달 동안 여행을 가는 경우도 있고, 육아를 하는 경우도 있고 편하게 쉬다가 오는 경우도 있다. 재충전의 시간을 통해서 다시 일할 수 있는 원동력을 가질 수 있다는 점에서 직원들의 만족도와 이용도가 높은 제도이다.

유연근무와 휴가제도 도입에 관한 우리기업 이야기

유연근무와 휴가제도 실시를 위한 노사간 노력

☞ 노사협의를 통해 도입하고, IT 기반을 통해 업무 공백시 의사소통 불편을 최소화

<table>
<tr><td rowspan="2">조직문화 개선을 위한 노력</td><td>리더십 발휘</td><td>제도 도입전 변화관리</td><td>인사제도</td></tr>
<tr><td>직원 행복이 최우선이라는 대표의 마인드와 경영철학이 조직문화에 이미 내재화 되어 있었음</td><td>도입 전 6개월간 시범운영, 직원 설문을 통해 변화에 대한 의견을 공유하고 단계적 도입 방안을 검토</td><td>시차출퇴근/육아휴직 신청자에 대한 인사상 불이익은 없음</td></tr>
<tr><td rowspan="2">유연근무제 도입 및 운영을 위한 제도개선 노력</td><td colspan="2">의사소통제도 개선</td><td>성과관리제도</td></tr>
<tr><td colspan="2">팀장, 팀원간 수평적 의사소통이 잘 이루어져 왔고, 유연근무제 시행 이후에는 사내 메일 및 그룹웨어 모바일 어플리케이션을 개선하여, 의사소통시에 발생할 수 있는 장애를 최소화, 직원이 회사 내부에 없더라도 업무소통이 가능토록 함</td><td>평가를 통한 성과관리 제도 (역량개발을 위한 평가제도 개선 실시)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">노사협의회 등을 통한 단계적 도입노력</td><td>노사협의 활동 강화</td><td>근로자 신청절차</td><td>단계적 도입방법 적용</td></tr>
<tr><td>“행복경영 협의회”라는 협의체를 통해 직원-경영진간 유연근무제의 도입과 운영방안을 수시로 협의</td><td>전 직원이 그룹웨어 및 e-HR을 통하여 온라인 신청과 결재를 자유롭게 가능토록 함</td><td>6개월의 시범운영을 통해 문제점 및 개선방안 도출 후, 정식 제도 운영, 신청기피 현상 등을 최소화</td></tr>
</table>

다양한 유연근무제 · 휴가제도 프로그램과 지원제도

유연근무제, 휴가제도 프로그램

구 분	세부프로그램	주요내용	활용수준
유연근무제	시차출퇴근제	8시, 9시, 10시 총 3가지의 출근시간선택	해당 직원
휴가제도	학습휴가제도	만 5년 근속 시, 1개월 유급휴가	전 직원
	복지연차지원제도	당해 연도 입사자에게도 최대 15일의 연차휴가 보장	전 직원
	산전후/태아검진제도	임신한 여성근로자 보호를 위한 휴가 보장	전 직원
	배우자출산휴가	배우자 출산 시, 출산휴가 보장	전 직원
기타	육아휴직제도	출산 후, 산전후 휴가와 함께 육아휴직 100% 사용	전 직원

유연근무제, 휴가제도 지원제도

구 분	세부프로그램	주요내용
작업장 혁신	스마트 워크 시스템 도입	모바일 결재 및 승인 가능(모바일 앱)
	전자결재 시스템 도입	업무 결재 : 그룹웨어 인사 결재 : e-HR
인사제도 개선	평가제도 개선	절대평가 및 역량 에세이 작성 등 기존 평가제도를 개선
	성과연봉제 개선	영업 관련 부서 성과연봉제 개선 진행 중

주요 성공 Points

원활한 의사소통을 통한 노사협의회 운영, 수평적인 조직문화, 대표이사의 행복경영 이념이 함께 어우러져 성공적인 유연근무제와 휴가제도를 만들어간다!

❶ 노사협의회의 협의기능을 활용한 의사소통 강화

☞ 행복경영협의회를 통해 직원의 의견을 적극적으로 수용하는 대표이사와 회사의 비전, 미션을 함께 설정하는 직원대표와의 커뮤니케이션이 유연근무제 제도 도입 및 정착에 주요한 역할을 했음

❷ 서비스 기업이 가지는 수평적 조직문화가 유연근무제 시행에 근간을 제공

☞ 창립 당시부터, 대표와 수시로 대화와 소통이 가능하고 자유로운 의견개진이 가능한 수평적인 조직문화를 가지고 있었음

❸ CEO의 경영철학이 유연근무제와 휴가제도의 실시 목적과 동일

☞ 대표이사가 추구하는 '직원행복이 곧 회사의 발전을 이끈다'라는 행복경영 이념 하에서 유연근무제와 휴가제도를 시행할 수 있었음

☞ **인사팀 선임 김00 인터뷰** : 초반에는 일찍 오셨어도 일찍 나가기를 눈치보는 분들도 계셨지만, 이제는 눈치보는 것도 없고 서로 편하게 되었습니다. 좋은 제도에요.

장애요인과 해결방안

장애유형	해결방안
근로자들의 신청 기피현상 발생	제도 시행 초기 1시간 먼저 퇴근하는 것이 눈치가 보인다는 직원들의 고충이 제기되었으며, 신청이 저조하였음 → 이를 극복하기 위해 관리자들이 먼저 신청을 하면서 눈치 보지 않는 분위기를 만들어 갔으며, 팀내 업무 집중시간을 설정하면서 잔무가 줄어 업무수행을 무리없이 할 수 있게 됨

유연근무와 휴가제도 실시 후 효과

☞ **사용자 측면** 학습휴가제도는 장기근속자들에게 보상적인 성격으로 직무만족도 향상을 이끌어 냄. 시차출퇴근제로 개인시간을 활용할 수 있게 되면서 직원 만족도 향상. 높아진 업무효율이 22%의 매출 향상에 기여함

☞ **근로자 측면** 업무집중시간 설정으로 업무에 몰입할 수 있게 됨. 시차출퇴근제의 도입으로 자기계발을 할 수 있는 시간을 얻게 되어 일과 삶의 균형을 맞출 수 있게 됨

* 최근 입사자를 제외하고 근속률이 매년 20% 상승. 평균 근속년수 1년 이상 증가

서비스 기업이 가지는 수평적인 조직문화를 바탕으로 직원들의 의견 개진과 노사간 협의를 통해 다양한 유연근무제와 휴가제도를 도입









마음채움 우체통
위로 받고 싶거나 위로하고 싶을 때 우체통을 열면 위로의 편지가



ON AIR
명강사님들의 강의가 수시로 촬영되고 있는 휴넷의 스튜디오



사내도서관
1만권 이상의 책을 보유하고 있으며, 다양한 분야 도서가 무한지원



명예의전당
한 해동안 휴넷인으로 뽑힌 임직원들을 볼 수 있는 명예의 전당



휴넷 청년은 100세
백세시대 취업걱정? No! 휴넷은 100세까지 보장됩니다~



시프라이즈 TGIM
월요일 아침, 힘든 출근길을 기쁘게 해줄 모닝 이벤트



칭찬합시다
매달 칭찬합시다를 통해 서로를 칭찬하고 응원하는 휴넷인들



카페데리아
고급원두커피와 안마의자를 무료로 이용할 수 있어요!

기업개요



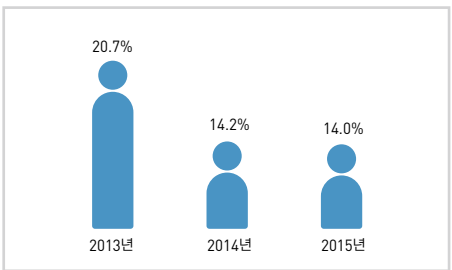
휴넷 개요

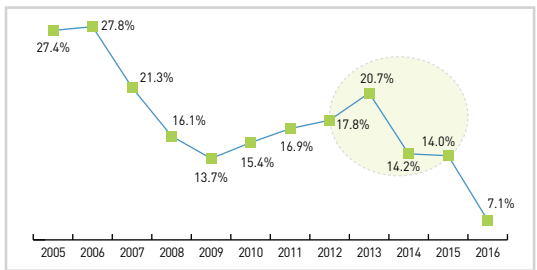
회사명	휴넷	사업영역	교육업			설립일	1999년 9월
대표이사	조영탁	직원구성	남 48% 여 52%	매출액	227억원	임직원수	850명
본사주소	서울시 구로구 디지털로 26길 5 (구로3동 235-2) 에이스하이엔드타워 1차 8층		담당자 이메일	7dayz@hunet.co.kr		대표전화	1588-6559

휴넷의 최근 경영성과

기준년도	자본금	매출액	사원수
2014	10억 9200만원	223억원	172명
2013	10억 9200만원	203억원	153명
2012	10억 9200만원	175억원	142명
2011	10억 9200만원	140억원	130명

이직율(2013~2015)





G 롯데홈쇼핑



사업장 소개

롯데홈쇼핑은 약 900여명의 임직원이 근무 중이며, 여성직원의 수가 남성직원의 수보다 많다. 연차휴가 사용 활성화 및 정시퇴근 정착을 지원함으로써 일 · 가정 양립을 도모하고 있으며 최근 회사는 유연근무제를 도입하고 육아휴직 기간을 2년으로 늘리고, 조직문화 개선을 위한 전담조직을 신설하는 등 다양한 조직문화 활동을 수행하고 있다.

유연근무와 휴가제도, 이렇게 도입했습니다

'얼리버드 vs 슬로우스타터', 상호소통의 조직문화가 유연근무제, 휴가제도를 성공시키다!

전 직원이 유연근무 유형을 자유롭게 선택할 수 있는 조직문화를 만들어 가다!

사무실 곳곳 눈에 띄게 스티커가 부착된 책상이 있다. 얼리버드와 슬로우 스타터로 구분되어 어느 자리에는 새 그림이, 또 어느 자리에는 부엉이 그림이 부착되어 있다. 이는 직원들의 라이프 스타일에 맞게 8시, 9시, 10시 출근 후 5시, 6시, 7시 퇴근하는 시차 출퇴근제도 활용자를 구분하기 위한 방법이다.

직원들이 눈치보지 않고 활용할 수 있도록 하기 위해 제도 활용자만 신청토록 하지 않고, 9시 정상 출근하는 직원들을 포함하여 전 직원들이 근무 시간대를 결정해 신청하도록 했다. 뿐만 아니라 제도의 정착을 위해 10시 이전, 17시 이후에는 회의를 근절시켰다.

시차출퇴근제 등 유연근무제가 성공적으로 정착될 수 있도록 조직문화에도 신경써왔다. 조직문화혁신팀까지 별도 신설하여 인사제도의 도입, 변화 시 직원들의 의견을 취합하고 제도의 도입 시기를 결정하였다.

유연근무제 제도 도입 전 시범기간을 두어 2개월 간 사전운영하고 전 직원 설문조사를 진행하였다. 이를 통해 직원 의견을 반영하여 문제점을 예방하고 개선방안을 마련하여 이를 시스템에 반영하고 직원들에게 유연근무제 안내문을 배포하였다.

회사는 유연근무제가 성공적으로 정착되기 위해서는 정시퇴근 문화가 정착되어야 한다는 판단 하에 정시퇴근 정착에 큰 주안점을 두었다.

정시퇴근 정착을 위해 불필요한 연장근무를 감소시키고자 부서 자체적으로 '퇴근시간 자율점검표'를 작성하여 부서장이 직접 퇴근시간을 관리하고 있다. 또한 매주 수요일, 금요일을 '가족사랑데이'로 지정하여 SMS 및 홍보배너를 활용하여 퇴근독려를 진행하고 월 1회 1시간 조기 퇴근하는 날인 '홈데이'에는 직원들에게 재미를 줄 수 있는 다양한 퇴근 이벤트를 운영하고 있다.

업무스트레스 해소와 상호 소통하는 조직문화를 만들기 위해 사옥 내 텃밭을 만들어 부서별로 당근을 키우는 등 재미있는 활동을 진행하고 더불어 CEO메시지 등을 통해 직원들에게 정시퇴근 및 유연근무제가 회사의 방향임을 명확히 인지시킴으로써 조직문화 관리에 힘쓴 것이 유연근무제 정착의 밑거름이 되었다.

연차휴가를 쓸수록 혜택도 늘어나니 사용률도 UP!

롯데홈쇼핑은 연차휴가를 사용하는 직원들에게 별도의 혜택을 준다. 연차사용 우수부서에는 회식비 지원을 통해 포상을 하고 있으며, 연차를 일정비율 이상으로 사용하거나 기념일 전후 7일 이내에 연차를 사용한 경우, 2일 연속으로 연차휴가를 사용하는 경우에는 회사 쇼핑몰 적립금을 지급함으로써 연차사용을 독려하고 있다. 더불어 연차신청 시 연차사유 기입란을 없애고 직원 간 연차 이유 묻지 않기 캠페인을 진행하여 눈치보지 않고 연차를 사용할 수 있는 업무환경을 조성하였다.

☞ **인사담당자 인터뷰(인사팀 이00 대리)** : 눈치보지 않고 퇴근하고, 연차휴가를 자유롭게 사용할 수 있도록 다양한 조직문화 활동을 진행했습니다. 이와 동시에 관리자들에게 이러한 활동이 대표이사의 강력한 의지임을 주지시킴으로써 실무에서도 실질적으로 변화의 바람이 불 수 있도록 도모하였습니다.

☞ **근로자 인터뷰(영업부 김00대리)** : 처음에는 어차피 일찍 출근해도 눈치가 보여서 늦게 퇴근하게 될거라는 걱정이 있었어요. 그런데 홈데이, 가족사랑의날 등을 시행해서 어떤 날은 칼 이미지를 복도에 붙여두고 칼퇴근하라고 하고, 또 어떤 날은 조기(생선)그림을 그려놓고 조기퇴근 하라고 하고…정시 퇴근을 하자는 캠페인을 재미있게 진행하니까 정시퇴근 이야기하기가 훨씬 자연스러워 진거죠.'

유연근무와 휴가제도 도입에 관한 우리기업 이야기

유연근무와 휴가제도 실시를 위한 노사간 노력

☞ 유연근무제 도입전 후 설문조사를 통해 제도개선을 실시하고, 적극적인 홍보활동 실시

조직문화 변화를 위한 노력	리더십	제도 도입전 직원 요구 분석	인사제도 (조직문화 개선활동)
	CEO가 정시퇴근 문화 정착에 대한 회사차원의 의지를 직접 표명, 대표이사의 의지를 바탕으로 사용권장 안내를 지속적으로 실시	유연근무제 도입시 시범운영을 하였으며, 전체 제도 시행 전에 직원 만족도 조사를 진행하여 선호도와 아이디어를 제도 개선에 반영함	유연근무제 신청 독려를 위해 전 직원이 근무유형을 분기별로 선택할 수 있도록 운영하였고, 연차활성화를 위해 사용율이 높은 부서와 개인에게 포상제도를 운영함
유연근무제 도입 및 운영을 위한 제도개선 노력	유연근무 지원 및 홍보	의사소통 시스템	성과관리 제도
	개인별 유연근무제 근무유형을 전산시스템을 통해 확인할 수 있게 하여 업무전달시 혼란을 최소화(근무 유형별 스티커를 사무실 파티션에 부착하고 유연근무제 근무유형에 맞게 출퇴근할 수 있도록 독려)	모든 업무상 결재는 전자결재를 원칙으로 함. 유연근무제 도입에 따라 10시 이전, 17시 이후 회의를 특별한 경우를 제외하고 금지시킴	인사제도나 성과관리에 변화는 없으며, 자유로이 휴가 사용을 해도 성과에 영향을 미치지 않아 인사평가나 보상에 대한 불이익이 발생하지 않도록 하였으며, 다만 정시퇴근 준수률이 낮은 부서 대상으로 면담을 실시하고, 정시퇴근 미준수 부서가 발생하지 않도록 불시순찰을 실시함
노사협의를 통한 단계적 도입노력	노사협의 절차	근로자 신청절차	시범운영을 통한 도입방법
	노사간 협의를 통해 유연근무제 내용을 확정, 노사가 함께 설문조사 결과와 개선방안을 공유	전 직원이 분기별로 근무유형을 선택하여 팀별로 제출하고 있으며, 근로자 신청 시 회사차원에서 반려할 수 없도록 제도화 되어 있음	유연근무제 시범운영 후, 직원들의 의견을 조사하고, 설문조사에 나타난 개선점은 추후 제도개선에 반영함. (연차 사용을 권장하기 위해 관리자가 우선하여 휴가를 사용토록 함)

다양한 유연근무제 · 휴가제도 프로그램과 지원제도

구 분	세부프로그램	주요내용
유연근무제	시차출퇴근제	시차출퇴근제 도입에 따른 출근 및 퇴근시간 개인선택 기회 부여 (8시 출근, 17시 퇴근 / 9시 출근, 18시 퇴근 / 10시 출근, 19시 퇴근)
	재택근무제	장애인 근무자의 경우 재택근무로 운영
휴가제도	연차휴가 촉진제도	1) 연차사용 우수부서 포상 : 분기별 연차사용율이 당해년도 발생연차의 25%이상인 부서의 경우 회식비 지원 2) 연차사용 우수직원 포상 : 분기별 연차사용율이 20%이상인 경우 회사 쇼핑몰 적립금 지급 3) 기념일 지원제도 : (본인, 배우자, 부모님, 자녀)생일, 결혼기념일 전후 7일 이내에 연차를 사용한 경우 신청자에 한하여 회사 적립금 지급 4) 리프레쉬 지원제도 : 2일 이상 연속으로 연차를 사용한 경우 회사 쇼핑몰 적립금 지급
	출산/태아검진휴가 外	출산휴가 및 태아검진휴가, 임산부 근로시간 단축제도, 육아기 근로시간단축제도 운영 제도 사용 활성화를 위해 임신사실 통보 시 임산부 안내문을 제공하여 사용을 촉구, 전산신청 가능
	정기휴가	연차휴가와 별도로 하계휴가 명목으로 유급휴가 4일 부여, 사용 편의를 위해 하계휴가 기간뿐만 아니라 연중 사용 가능하도록 기간을 확대하여 운영 정기휴가 사용 시 연차휴가 추가 1일 포함하여 5일 휴식 권장
기타 휴가제도	육아휴직 2년 사용 자동 육아 휴직제	육아휴직 2년으로 운영, 미사용자 혹은 기간내 복귀자의 경우 사유서 제출
작업장 혁신	전자결재시스템	모든 결재는 전자결재를 원칙으로 함. 업무상 결재 외에도 근태 및 휴직 신청도 전자결재로 운영
	정시퇴근 활성화 제도	가족사랑의 날(주2회–수, 금 정시퇴근), 홈데이(월1회 1시간 조기퇴근) 운영 *독려활동 : SMS, 퇴근송, 퇴근직원 선물주기 이벤트, 임원의 퇴근 순찰 및 부서별 퇴근시간 자율점검 실시

주요 성공 Points

경직된 조직문화를 변화시키는 실무 차원의 제도개선 노력이 성공적인 유연근무제와 휴가제도를 이끌다!

❶ 유연근무제와 휴가제도를 활용할 수 있는 조직문화 형성

☞ 회사차원에서는 아래 세 가지에 중점을 두어 직원들에게 지속적으로 메시지를 전달함 (주요사항: 눈치보지 않고 자유롭게 연차휴가 사용하기, 유연근무제는 사유에 관계없이 개인 필요에 따라 자유롭게 신청하기, 눈치보지 않고 퇴근하기). 회사차원의 강력한 의지임을 보여주고 다양한 조직문화 활동과 병행함으로써 인식개선 및 실무차원의 변화를 이끌어냄

❷ 제도의 단계적 시행 및 시범적 운영과 공감의 조직문화 선순환

☞ 유연근무제 제도도입 시 시범기간을 두어 유연근무제 제도사용에 대한 접근성을 높이고, 전 직원 만족도 조사를 실시하여 유연근무제에 대한 직원 선호도 및 유연근무제 활성화를 위한 개선 아이디어를 적극 수용하여 제도에 반영함

☞ **관리자 인터뷰** : 우리회사의 경우 여성직원비율이 높고, 업의 특성상 우수여성인재를 적극 활용할 필요성이 높습니다. 이러한 우수여성인재들이 육아부담으로 인하여 이탈되는 경우가 발생하는 것은 회사 차원에서 심각한 문제입니다. 우리회사만의 유연근무제도, 연차활성화 제도, 휴직제도는 이러한 우수여성인력들의 일 가정 양립을 돕고 있습니다. 직원들의 일 가정 양립을 위해 이러한 제도들이 반드시 필요하다고 보며 이는 이직률을 낮추고 근무만족도를 향상시켜 회사의 경영성과 향상에 긍정적인 영향을 끼친다고 확신하고 있습니다. 장시간 근로가 오히려 근무몰입을 저하시키고 근무만족도에 심각한 문제를 가져오기 때문에 회사 분위기를 적극적으로 쇄신하여 문화를 바꾸는데 가장 중점을 두고자 하고 있습니다.

장애요인과 해결방안

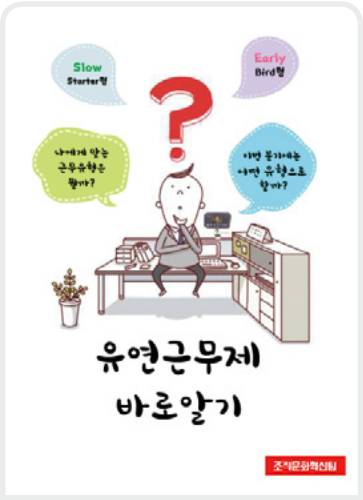
장애유형	해결방안
근태관리 어려움 발생	처음 유연근무제 도입 당시 직원의 근태관리의 어려움과 업무상 불편 가중이라는 이슈가 있었으나 시범운영과 전자결재 시스템의 개선을 실시하여 문제점을 해소하였으며, 특히 대표이사의 강력한 의지를 통해 전 직원 대상으로 확대방안을 실시함
근로자기피 현상 발생	지속적인 제도안내 및 사용촉구 진행, 직원협의체(노사협의회)와 연계 운영, 직원 설문조사 등을 통한 직원의견 수렴 후 CEO와 경영진의 강력한 메시지 전달 등을 통해 본인의 권리임을 인지시킴
관리자의 관리 업무부담 가중문제	정시퇴근 문화 정착을 위해 단계적으로 접근하였는데, 초기 월 1회 1시간 조기퇴근하는 홈데이를 지정하여 운영하였고, 홈데이가 정착되자 홈데이 외 가족사랑의 날을 추가 지정하였으며, 가족사랑의 날 초기 도입 시 각 임원들과 협의를 통해 제도를 도입하였으며, 가족사랑의 날 정착과 함께 가족사랑의 날을 2일로 늘리고 정시퇴근 문화 정착을 위해 추가적으로 일별 퇴근시간 자율점검을 시행함

유연근무와 휴가제도 실시 후 효과

☞ **사용자 측면** 일가정 양립과 직원 개인의 라이프스타일에 맞는 근무시간대를 설정하고 동시에 불필요한 회의문화를 근절시킴으로써 업무효율을 높임, 휴가를 쓰면 쓸 수록 혜택이 가는 제도는 휴가제도를 재미있게 활용토록 하며 휴가사용 우수부서 포상을 통해 직원들간의 상호작용과 소통을 증가시켜 협력적 기업문화를 만듦

☞ **근로자 측면** 제도 시행에 대한 직원들의 만족도가 높고, 결혼이나 출산 이후에도 지속적으로 근무하려는 직원들이 많아짐

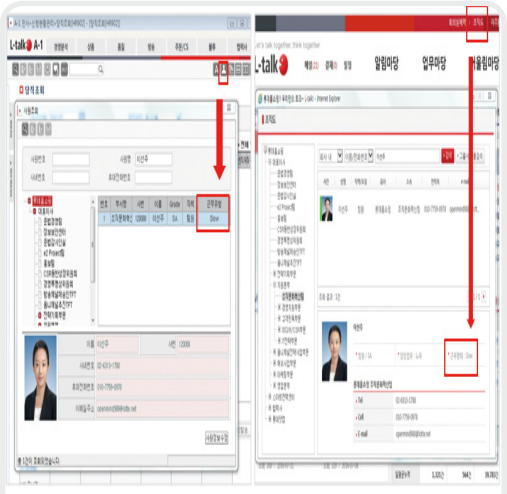
근로자가 많은 기업에서 유연근무제와 휴가제도를 적극적으로 시행하기 위해 가장 먼저 바꿔야 할 것은 제도 자체가 아니라 조직문화를 유연하게 하는데 있다는 점을 보여줌



▲ 유연근무제 안내문



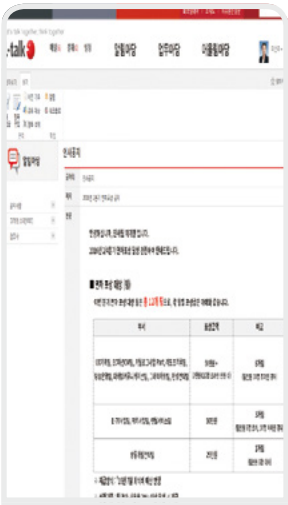
▲ 유연근무제 사인물



▲ 유연근무제 근무형태 시스템



▲ 전자결재



▲ 연차사용부서 포상

조직문화를 변화시키기 위해서는 팀이나 개인이 유연근무제를 인식할 수 있는 지속적인 조직문화 개선활동이 필요하며, 제도를 권장하는 관리부서뿐만 아니라 현장부서의 관리노력이 뒷받침되어야 함







▲ 퇴근독려 안내(근무부서 층별 설치)



▲ 퇴근독려 문자/사내쪽지 발송



▲ 일별 퇴근시간 자율점검 시행(부서별관리)






▲ 정시퇴근 활성화를 위한 각종 이벤트 진행

기업개요



롯데홈쇼핑 개요

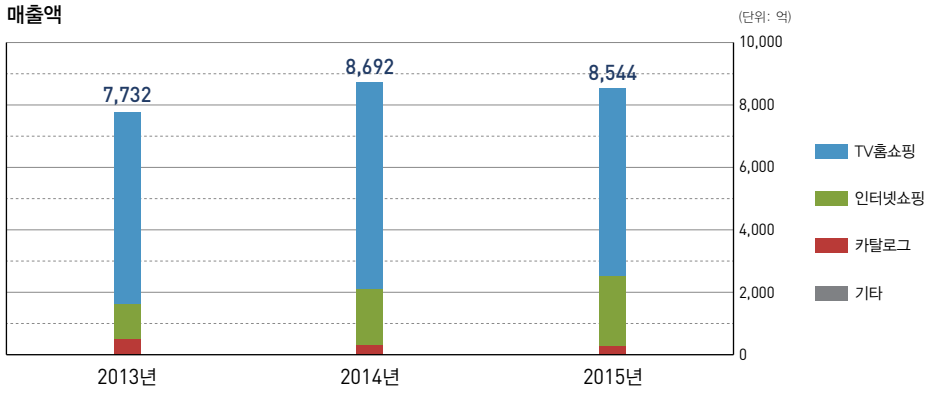
회사명	롯데홈쇼핑	사업영역	서비스, 기타통신판매			설립일	2001년 5월
대표이사	강현구	직원구성	남 403명 (45%) 여 483명 (55%)	매출액	2조 9천8백억원	임직원수	855명
본사주소	서울 영등포구 양평동 5가 21번지 롯데양평빌딩		담당자 이메일	openmind988@lotte.net		대표전화	02-6313-1788

롯데홈쇼핑의 최근 경영성과

(단위: 억원)

구 분	2011	2012	2013	2014	2015
총매출 (회계매출)	6,360	6,701	7,732	8,692	8,545
영업이익	1,008	738	781	1,012	752
영업이익율	15.8%	11.0%	10.1%	11.6%	8.8%

※ 별도기준 매출, 영업이익



Ⅲ. 건설 및 외국계 기업

H. GS건설

I. 박스터코리아

Part 2.

H GS건설



사업장 소개

GS건설은 1969년 창사 이래 플랜트, 발전, 환경, 토목, 건축, 주택 등 건설 업종의 다양한 영역에서 국내 최고 수준의 건설사로 자리하고 있다. 시간과 장소의 제약을 받는 건설업종에도 불구하고 서비스 업종 부럽지 않은 다양한 휴가제도와 집중근무제 실시가 돋보인다.

유연근무와 휴가제도, 이렇게 도입했습니다

연차휴가를 활용하여 자기만의 휴가를 만들어 간다.

연차휴가도 마음만 먹으면 자기 맞춤형으로 길게 쓴다!

건설현장의 여건상 적극적인 휴가 실시가 어려운 점이 있으나, 경영진에서 먼저 Work & Life Balance 달성이 직원의 근무의욕 및 생산성 향상과 직결된다는 점을 인식하고, 가능한 법적인 연차휴가라도 제대로 사용하고, 그렇지 못할 경우에도 휴가활용도를 높일 수 있는 새로운 휴가제도를 마련하고자 하였다.

실제로 현장에서는 관리자 중심으로 휴가사용을 적극적으로 독려하고 있으나, 휴가사용률이 약 63%에 그치는 등(평균 연 9일 휴가사용) 특히, 본사/해외에 비해 국내현장의 휴가사용률이

저조한 경우가 많았으며, 연말에 몰아서 하는 연차휴가 촉진제 실시에 대한 불만도 상당하였다.

이에 GS건설은 2010년 9월부터 '자기맞춤형 휴가제도'를 혁신적으로 도입했다. 단순한 연차휴가제도에서 벗어나 순환휴가, 생일휴가 및 결혼기념일휴가, 해외근무자 정기휴가와 귀국휴가, 동계휴가, 현장이동휴가, 안식휴가, 경조휴가 등 외우기 힘들 정도로 많은 휴가제도 유형을 만들었다.

하계나 동계휴가와 연계하여 사용하는 통상적인 연차휴가의 연장형식에서 벗어나 업무와 업무간 간격이 발생되는 틈을 연차휴가와 연계토록 하여 일한 다음에는 반드시 재충전이 가능하도록 하였다.

휴가적립제도가 휴가사용의 압박감을 해소하고 자기개발에도 도움!

하계휴가 뿐만 아니라 동계휴가도 확대되면서 건설업종의 비수기를 활용하여 여름과 겨울에 휴가의 탄력적 사용이 가능하였다. 한편 특수한 현장여건으로 연차휴가사용이 어려운 경우에는 적립을 한 후 향후 안식휴가제를 실시하여 자율적인 연차휴가사용을 통해 만족도를 향상시킬 수 있었다.

휴가적립제도는 시간에 쫓겨 사용하지 못하는 휴가압박감을 해소하고 소멸되는 휴가의 일부를 적립한 후 안식휴가로 장기간 사용토록 하여 자기개발 및 리프레쉬의 기회로 활용할 수 있다.

집중근무제로 업무효율은 더 높이고, 휴가는 더 길게 가고!

2014년부터 '집중근무제도'를 도입해 불필요한 야근을 없애고 있다. 오전 8시30분부터 11시까지는 집중근무시간으로 업무지시, 팀 회의, 자리이탈 등을 금지하고 오직 본인 업무에만 집중하도록 했다. 더불어 하계휴가 기간에는 최대 2주간의 리프레시 휴가를 적극적으로 권장하고 있다.

유연근무와 휴가제도 도입에 관한 우리기업 이야기

다양한 유연근무제 · 휴가제도 프로그램과 지원제도

구 분		세부프로그램	주요 내용	비 고
유연근무제		일반근무제도	• 본사 기준: 시업(평일기준) : 09:00 종업 18:00	일가정 양립프로그램(난임휴직 및 양육시설/프로그램제공)
		탄력근무제(현장)	• 폭염 등 작업환경 악화시 (오후 1~3시 사이) 외부 작업시간 조정	오후 또는 오전으로 조정하되 일반근무제도 기준 소정근로시간 준수
휴가제도	연차휴가활용	생일/ 결혼기념일	• 해당 사유 발생시 1일 휴가	연차사용
		해외정기 휴가	• 해외근무 4개월에 12일 휴가	연차사용 (4일)
		귀국휴가	• 해외근무 15일에 1일 휴가	연차 미사용
		이동휴가	• 이동발령시 5일 휴가	연차사용
		하계휴가	• 5~10일 휴가 실시 (7~8월 중 실시) ☞ 업무 여건상 사용이 가능하고, 해외 견문 확대 등의 목적을 지닌 경우 하계 휴가 확대(최대 10일)사용 가능	연차사용 (2~7일) ※ 개별 부서(현장)별 여건에 따라 선택적 사용
		동계휴가	• 12월~익년2월 기간 중 실시 (5일 휴가) • 휴가 공지 및 사용계획/승인	연차사용
	적립휴가활용	안식휴가	• 대상 : 근속 10년 이상 + 적립휴가 20일 충족시 실시가능 • 휴가일수 : 20일 휴가	적립휴가 사용 ※ 현장의 특수한 여건 등으로 휴가실시가 어려운 경우에는 현장종료/이동시에 안식휴가 실시 가능

연차휴가와 휴가적립제 연계 방법

1월	10월	익년 1월
휴가 발생	**휴가사용권**	**휴가소멸**
휴가발생 및 사용	휴가촉진제 실시	휴가적립제 적용

휴가적립제

제도 개요	매년말 휴가촉진에 의해 소멸되는 미사용휴가 중 최대 5일(매년 기준)까지 적립 실시
적용 대상	정규직(해외근무자 제외)
적립 방식	당해년도 소멸휴가 중 최대 5일 적립
적립 한도	누적 적립 가능일수 최대 20일
사용 범위	안식휴가시 사용

* 휴가적립제 도입을 통해 소멸되는 휴가의 일부를 적립한 후 안식휴가로 사용하여 직원들의 휴가 소멸에 대한 불만해소와 자기개발 및 충전의 기회로 활용

연차휴가와 휴가적립제 연계 방법

적용 대상

- 10년 이상 근속자
- 적립휴가 20일 이상

휴가 대상

- 연속사용원칙
- 안식휴가 사용시 개인연차와 함께 사용가능

사용 기준

1. 현장근무자의 경우 현장 종료후 타 현장/본사 이동에 일정시간이 있는 경우
2. 업무에 지장을 초래하지 않는다고 판단되는 경우
3. 휴가기간 중 업무대체자가 있는 경우
4. 업무 여건상 해당 사업본부에서 승인이 가능한 것으로 판단되는 경우

안식휴가제도 사용절차

휴가계획 수립	대상자 휴가계획 제출(3개월 전)
사업본부 승인	일정조정 및 휴가승인
인사발령	인사발령에 반영
휴가실시	해당기간 휴가 사용
휴가실적 관리	휴가사용실적 모니터링

주요 성공 Points

연차휴가, "서말"이라도 다양하게 쓸 수 있어야 보배가 된다!

❶ 직원의 삶의 질 향상=생산성 향상이라는 노사의 믿음과 신뢰가 중요

☞ GS건설의 휴가제도는 '일과 삶의 균형(WLB ; Work-Life Balance)'이라는 최고경영자의 철학에서 시작해서 실무진의 아이디어로 만들어졌으며, 개인에게는 삶의 질 향상을, 기업에게는 우수인재 확보와 생산성 제고를 가져와 장기적인 윈-윈 효과를 발휘한다는 노사간의 신뢰와 믿음이 휴가제도를 성공적으로 이끌게 됨

❷ 집중근무제=휴가 활성화라는 공식도 성립

☞ 건설업종 특성상 현장근무시 불규칙적인 업무시간이나 민원 등의 개입으로 인해 집중도를 높이기 어렵고, 만성적으로 연장근로가 발생하였으나 집중근무제를 통해 업무량은 줄이고 업무 질은 높임

→ 집중근무제는 업무처리 속도를 높여 결과적으로 휴가기간을 충분히 확보할 수 있는 기회를 제공하게 됨

* **인사부서 임원 인터뷰** : "휴가의 의미가 과거 '단순한 휴식'에서 '끊임없는 학습과 교육으로 개인의 성장 · 발전과 기업의 성장을 이끄는 휴식'으로 변하고 있으며 선진국과 국내 최고기업들은 이미 조직의 활력 회복, 구성원의 사기진작을 위한 휴가제도를 개발하여 운영하고 있다."

장애요인과 해결방안

장애유형	해결방안
국내외 지역적 차이에 따른 근무강도 상이	국내근무와는 달리 해외 근무일 경우 장시간근로와 과다업무 때문에 충분한 휴가나 유연근무제 적용이 쉽지 않고, 본사와 해외간의 의사소통 거리가 멀어 직원들이 불만과 소통부족을 겪게 되었음. 이에 본사차원에서 해외근무지의 근무강도를 완화시키기 위한 대안을 찾던 중 휴가제도를 다양화 하는 방안에 초점을 맞추게 되었고, 불필요한 야근을 줄이기 위해 결재라인을 단순화하는 등 업무프로세스 개선을 동시에 실시함
본사와 현장의 근무 특성에 따른 제도적용의 차이	건설업종의 공통적인 특징이기도 하지만 본사와 현장간 지역적 거리특성으로 본사와 현장과의 괴리감이 발생할 수 있는데, 유연근무제 같은 경우에도 본사만을 위한 제도로 오해를 받을 소지가 있어 먼저 현장에 있는 근로자를 대상으로 탄력적 근무제부터 적용하는 방법을 실시함

유연근무와 휴가제도 실시 후 효과

☞ **사용자 측면** 휴가실시 이후 피로가 해소되어 업무집중도가 높아지며, 혹서기 등에 유연근무제를 통해 산업안전사고 예방효과가 높아짐

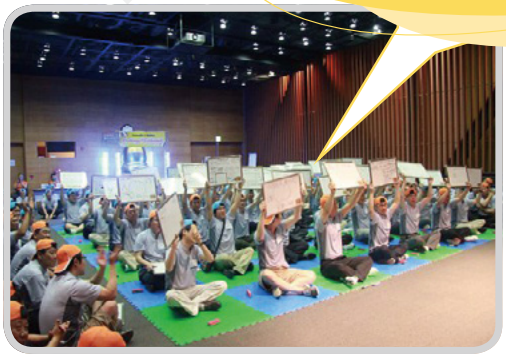
☞ **근로자 측면** 장기근속 직원들에게 재충전의 기회가 확대되고, 매너리즘 극복과 동기부여를 통해 직무만족도가 높아짐

건설업종과 같은 현장근무의 특수성으로 인해 연차휴가조차 제대로 사용하기 어려운 상황에서 건설 등 공사가 완료된 후 다음공사를 위한 준비기간을 활용하여 다양한 휴가제도를 활용하고 있음





인사담당자 인터뷰 : "일과 삶의 균형을 위한 휴가제도는 복리후생 차원에 그치지 않고 개별 직원 및 기업의 경쟁력 강화 차원으로 발전시켜야 하며, 이를 위해서는 회사가 지향하는 핵심 가치가 구성원들에게 내재화돼야 한다. 결국 일과 가정의 양립은 선택사항이 아니라 기업의 지속 성장을 위한 필수사항으로 받아들여져야 한다"





기업개요

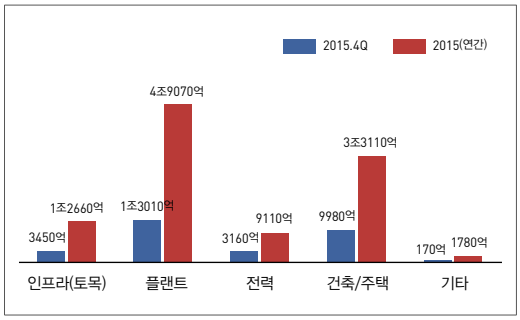


GS건설 개요

회사명	GS건설	사업영역	플랜트, 발전, 환경, 토목, 건축, 주택 건설업	설립일	1969년 12월
대표이사	임병용	매출액(단위 : 원)	10조 5,730억	임직원수	6,583명
본사주소	서울 종로구 청진동 그랑서울빌딩	담당자 이메일	www.gsenc.com	대표전화	02-2154-1114

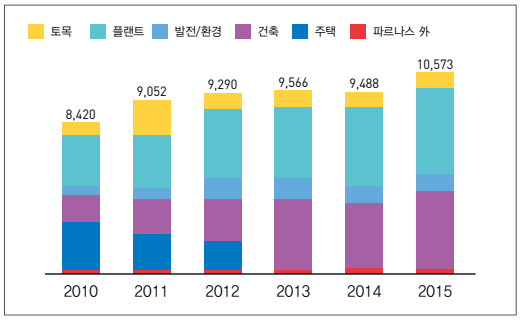
GS건설의 최근 경영성과

GS건설 2015년 부문별 매출



당기순이익(손익)

(단위: 십억원)



박스터코리아



사업장 소개

박스터는 신장 질환, 혈우병, 면역 질환 및 기타 급만성 질환 치료에 필수적인 의약품과 의료기기를 연구 개발하는 미국에 본사를 둔 글로벌 헬스케어 기업, 박스터 인터내셔널(Baxter International Inc.)의 국내 법인이다. 박스터는 서로 다른 배경의 다양한 인재가 역량을 발휘할 수 있는 '다양성과 포용(Diversity & Inclusion)'의 기업 문화를 통해 회사의 장기적 성장을 달성할 수 있다는 경영 철학을 가지고 있다.

유연근무와 휴가제도, 이렇게 도입했습니다

일과 개인생활의 균형을 위한 포용력 있는 기업문화가 유연근무제를 성공적으로 이끌다!

말보다는 행동으로 보여주는 포용성 위원회가 유연근무제를 만들다!

박스터는 전 세계 100여개 지사의 다양한 국적과 인종, 성별을 가진 동료들과 협력하는 일이 많아 '다양성과 포용'이 박스터의 핵심적인 조직문화이다. 박스터코리아도 예외없이 이를 뒷받침하기 위해 여러 제도를 운용하고 있다. 대표적 제도 중 하나가 '일과 개인생활의

균형 및 포용성 위원회(Work/Life Balance & Inclusion Council)'이다. 각 부서 직원 대표로 구성된 이 위원회는 일과 개인생활의 균형을 존중하고 다양성과 포용이 확립되는 사내 문화를 조성하기 위해 2012년 10월 발족됐다.

위원회는 대리에서부터 매니저까지, 영업 부서에서 지원부서까지 다양한 직급과 직책을 가진 직원들로 구성된다. 월 1회 정기 미팅을 통해 일과 개인생활의 균형 있는 삶과 다양성 및 포용에 관한 사내 이슈들을 점검하는데, 임원들이 솔선수범해 참여함으로써 직원들의 자발성을 이끌어 내고 있다.

특히 위원회는 발족 직후부터 직원들의 보다 유연한 근무환경 조성을 위해 개인 사정에 따라 근무 시간을 조정하는 '유연근무제(근로기준법상 선택적 근로시간제를 포함)' 및 '재택근무' 활성화 방안을 내놓았고, 유연근무제 도입에 앞서 직원들의 의견창구 역할을 하는데 기여하였다.

일과 개인생활의 조화를 회사의 최우선 원칙으로 하는 대표이사의 리더십

직원들이 자신의 생활 패턴에 맞추어 출퇴근 시간을 조정하고, 재택근무 등을 할 수 있는 '유연근무제'를 도입하였다. 다만 유연근무제를 지속적으로 유지하는 회사들이 많이 없다는 점을 CEO가 먼저 인식 하였고, 유연근무제를 사용할 경우 평가와 인사에 부정적 영향을 미칠 것이라는 우려를 불식시키도록 '일과 개인생활의 균형 및 포용성 위원회(Work/Life Balance & Inclusion Council)'에 문제 해결을 주문하였다.

그 결과 자발적으로 유연근무제를 신청하고 활용할 수 있는 분위기가 조성되고, 전산 시스템을 통한 유연근무제 지원방안도 마련되었다. 좋은 제도가 있더라도 기업 문화가 뒷받침되지 않으면 상사 · 후배와 동료의 눈치를 보느라 활용되지 못할 수 있다는 CEO의 문제의식과 관심이 유연근무제 도입초기 발생할 수 있는 장애를 극복하는데 상당한 기여를 하였다.

최고의 가족친화 기업을 만들어 간다!

박스터는 유연근무제를 포함해서 직원들이 업무에 더 몰입할 수 있도록 일과 개인생활의 균형을 위한 다양한 프로그램을 운영해오고 있는데, 이런 점을 높이 평가 받아 '2015 한국 최고의 직장에 선정' 되기도 했다. 가족친화제도를 디자인할 때부터 직원들의 라이프스타일과 삶의 다양성을 고려하고 있다.

여성 직원 비율이 50%를 차지하는 특성을 감안해 '박스터 패밀리 데이'라는 제도를 운영하고 있다. 이 프로그램은 매월 셋째 금요일에 가족과 더 많은 시간을 보낼 수 있도록 오전만 근무하는 제도인데 직원 호응도가 매우 높아 긍정적인 효과를 보이고 있다.

유연근무와 휴가제도 도입에 관한 우리기업 이야기

유연근무와 휴가제도 실시를 위한 노사간 노력

☞ 노사협의회가 조직문화 변화를 유도, IT 기반을 통해 유연근무제에 따른 시간과 장소적 한계를 극복

조직문화 변화를 위한 노력	리더십 발휘	제도 도입전 변화관리	인사제도
	일과 개인생활의 조화를 이룰 수 있는 근무환경을 제공하는 것은 개인의 성장과 동시에 회사의 지속성장에 중요하다는 점을 CEO가 강조	'박스터 패밀리 데이' 지정을 통해 월 1회 평일 오전근무 실시, 'Better Baxter'라는 문화 태스크포스를 통한 조직문화 개선 활동 지속	비즈니스 니즈(영업/일반사무)에 따라 유연근무제도 형태(탄력적/재택근무)를 달리하여 운영하고 인사상의 불이익이 없도록 조치
유연근무제 도입 및 운영을 위한 제도개선 노력	유연근무 지원시스템	의사소통 시스템	성과관리 시스템
	홈페이지와 연동된 인트라넷을 통해 본인의 유연근무 일정을 프로그램에 입력하고, 팀원들이 각자의 일정과 근무장소를 공유할 수 있도록 IT 시스템을 지원	'Better Baxter'라는 문화 태스크포스를 통해 사원을 포함한 관리자까지, 영업부서에서 지원부서까지, 전 직급이 참여하여 유연근무제 장애요인을 발견하고 개선활동을 실행(월 1회 정기 미팅실시)	유연근무제 신청자와 미신청자간 인사제도 적용시 차별을 두지 않으며, 모든 직원들이 매니저와 수시로 목표달성 계획을 협의하고 개인성과 목표를 조정
노사협의를 통한 도입노력	노사협의 절차	근로자 신청절차	도입방법
	노사협의 안건은 대부분 "포용성 위원회"에서 협의를 실시, 가족친화 프로그램 부터 유연근무제에 이르기까지 일과 개인생활의 균형을 만들기 위한 각종 제도를 제안하고, 장애요인을 파악하여 개선안까지 위원회에서 제시	누구나 자유롭게 사내 인트라넷을 통해 신청할 수 있으며, 매니저와 상담을 통해 일정/시간/장소 등을 조정할 수 있음(월별 업무계획을 세운 후 매니저에게 승인 요청)	2012년부터 직원들의 생활과 업무와의 균형을 도모하기 위한 차원에서 가족친화 프로그램을 도입하여 개인생활의 균형을 지원하고 있으며, 단계적으로 탄력근무제와 재택근무제, 그리고 최근에 시차근무제를 포함하여 유연근무제를 확대하여 시행함

다양한 유연근무제 · 휴가제도 프로그램과 지원제도

유연근무제, 휴가제도 프로그램

구 분	세부프로그램		주요내용
유연근무제	1개월 이내의 총 근로시간 내에서 일, 주의 근로시간과 시작 및 종료시간을 근로자의 자율에 맡기는 제도로서, 근로자는 1주 40시간, 1일 8시간의 근로시간 제한 없이 자신의 선택에 따라 자유롭게 근무	시차조정 근무제	매니저와 협의하여 출퇴근 및 근무시간을 탄력적으로 조정하여 근무(예: 일주일에 4일은 9시간 일하고, 하루는 4시간 근무 후 퇴근)
		근무일 조정 근무제	프로젝트 수행시 일이 몰리는 주에는 근무일에 시간을 늘리고, 프로젝트 종료시 휴무로 지정하여 휴가와는 무관하게 재충천
		불특정 근무일 조정 근무제	가족행사(학부모 회의참석), 고객응대가 없는 날에는 근로시간을 줄이고, 다른 날에 출퇴근 시간을 조정
	재택근무제		매니저와 협의하에 근무일과 근무장소 등을 변경하여 근무
휴가제도	연차		유연근무제와 무관하게 법정 연차유급휴가 실시
	박스터 패밀리 데이		매월 세번째 금요일 오전근무 후 퇴근(일괄 유급휴무제도)
	출산휴가		출산 전 · 후 휴가, 배우자 출산휴가
	육아휴직		육아휴직 시 복귀 지원

유연근무제, 휴가제도 지원제도

구 분	세부프로그램	주요내용	
작업장 혁신	유연근무제 소통제도 (IT시스템 구현)	팀내 소통 프로그램 (개인별 일정 기재 달력 공유 어플 활용)	각 팀이 활용하는 공유달력에 본인의 유연근무 일정을 상신하여 팀원들과 공유(팀원들끼리 서로의 일정과 근무장소를 공유하여 업무분장을 실시)
		일정 업데이트 프로그램 (Lync Update)	수시로 발생되는 업무를 지속적으로 업데이트하여 다른 직원들의 유연근무제 실시 현황을 확인하고 필요시 업무조정

주요 성공 Points

전 직원을 포용할 수 있도록 문화 태스크포스와 IT 지원 시스템이 동시에 작동, 장애요인을 CEO가 먼저 인식하고 대안을 제시!

❶ 문화 태스크포스(Better Baxter team)가 의사소통 창구와 해결사로 등장

☞ 가족친화 제도를 적극적으로 활용할 수 있는 기업문화를 조성하고 관련 제도에 대한 직원들의 의견을 경청하기 위해 부서 대표와 다양한 계층으로 구성된 'Better Baxter'라는 문화 태스크포스가 유연근무제 활성화의 문화 확립을 위한 아이디어를 제안하고 문제 해결의 대안까지 찾는 성과를 달성

❷ 누가, 언제, 어디서, 무슨 일을 하든 직원간에 완벽한 의사소통이 가능하도록 하는 의사소통 지원시스템 구축

☞ 박스터의 의사소통 지원 시스템은 홈페이지와 연계된 인트라넷(사내 게시판과 일정관리 기능을 포함)으로 이루어지기 때문에 인터넷만 연결되면 언제 어디서든 직원상호간에 소통을 할 수 있음. 인트라넷을 통해 매니저에게 유연근무제 니즈를 협의하고 신청도 가능함(유연근무제 내용의 변경이 필요할 경우, 인트라넷으로 '유연근무제 협의 양식'을 작성하여 매니저가 확인하고 의사결정을 할 수 있게 함. 또한 재택근무 등 사무실 이외의 다른 장소에서 근무할 경우 (Telework), 항상 팀과 연락이 닿을 수 있도록 하며, 매니저와 목표협의 및 개인MBO에 대한 확인까지도 인트라넷을 통해 실시함)

❸ 직원들이 행복해야 회사가 성장한다는 철학을 가진 CEO의 의지구현

☞ 가족친화 제도부터 유연근무제 시행까지 CEO가 가지고 있는 직원에 대한 행복 철학이 없었다면 어려운 일이었으며, 일과 삶의 균형을 달성하기 위한 제도도입을 위해 CEO가 적극적으로 노력

장애요인과 해결방안

장애유형	해결방안
유연근무제 활용저조에 대한 우려	CEO가 신청 저조에 대한 우려와 함께 유연근무제를 사용할 경우 평가와 인사에 부정적 영향을 미칠 것이라는 문제점 인식이 있었던 바, 유연근무제 이전에 가족친화제도와 인재경영 프로그램 확대 등을 통해 우려를 해소 특히 직원들의 자발적인 신청과 활용할 수 있는 분위기 조성을 위해 가족친화제도(패밀리 데이, 가족의 날 행사)를 유연근무제 시행 전에 적극적으로 실시하였으며, 여성직원이 50%를 넘는 조직구조 특성을 고려하여 박스터 고유의 인재경영 프로그램인 'Grow', 'Leap' 등 리더십 프로그램에 매니저급 여성인력을 적극 참여시킴
유연근무제 대상자와 비대상자간 제도적용 소외문제	영업 등 고객 대면 외근이 많은 직종의 경우 시차근무제 만으로는 어렵다고 판단, 특정일자에 고객의 요청에 응대하고 나머지 일자에는 근무시간을 조정하여 쉴 수 있도록 일자와 시간계획을 함께 조정하는 방안을 마련함(특정일에 늦게 제품설명이 있는 다음날에는 출근시간을 늦게 조정하는 등 현실적으로 이용할 수 있는 방법들을 추가로 검토하여 유연근무제 방식을 다양화 함)

유연근무와 휴가제도 실시 후 효과

☞ **사용자 측면** 2012년 가족친화 우수기업 인증, 여성가족부 장관 표창에서 시작하여 2015년에는 대기업을 제치고 '한국 최고의 직장'에 선정됨

☞ **근로자 측면** 사내 가족친화제도 등 인사제도에 대한 직원만족도 조사에서 직원의 77% 이상이 만족할 정도로 높은 직무만족도를 나타냄

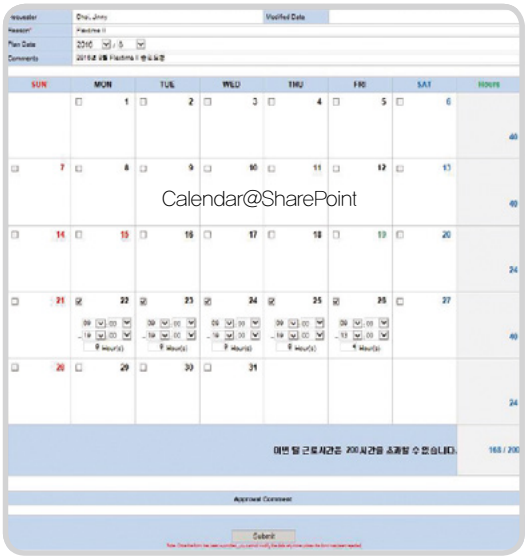
가족친화제도와 유연근무제는 기업성장의 지속가능성을 높이고, 직원에게는 일과 가정의 양립을 지원하는 윈-윈 하는 제도가 됨

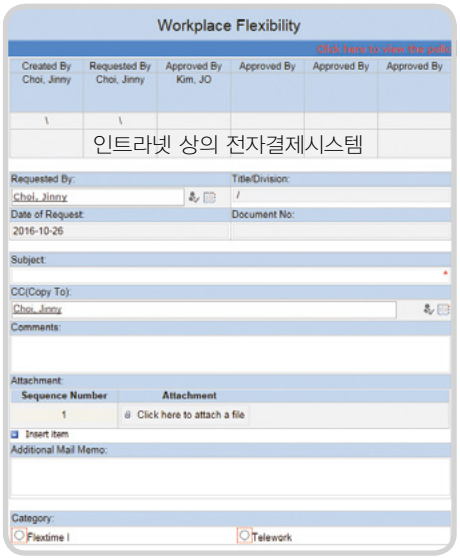
직원 가족 초청 '박스터 패밀리 데이' 개최





유연근무제를 지원하는 Communication Tools





기업개요

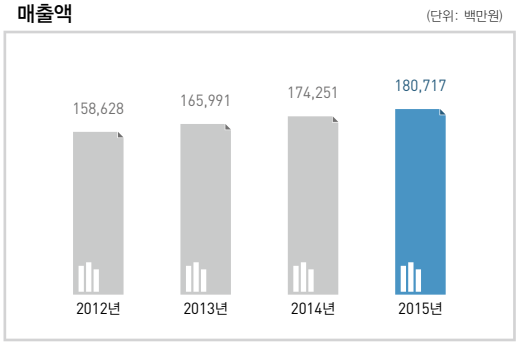


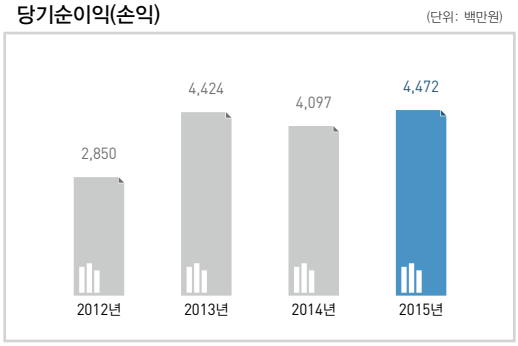
박스터코리아 개요

회사명	박스터	사업영역	제약/보건/바이오 (복막투석액, 인공신장용투석기)			설립일	1991년
대표이사	최용범	직원구성	여성 51% 남성 49%	매출액	1,807억 원	임직원수	273명
본사주소	서울 종로구 종로1 교보생명빌딩 10층 1001호	담당자 이메일	jinyoung_choi@baxter.com			대표전화	02-6262-7100

박스터코리아의 최근 경영성과

연도	자본금	매출액	당기순이익
2015	249억	1,807억	44억
2014	249억	1,742억	40억
2013	249억	1,659억	44억
2012	249억	1,586억	28억





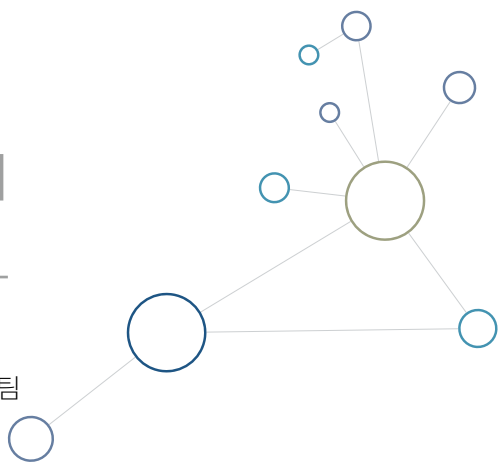
유연근무제
우리 기업은 어떻게 운영할까요 1

– 유연근무 · 휴가제도 운영사례를 중심으로 –

발행일 2016년 11월

발행처 고용노동부 근로기준혁신추진팀
(Tel. 044–202–7549)

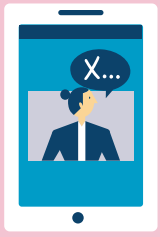
인 쇄 동명기획(Tel. 044–868–7542)



이 책은 저작권법에 따라 보호를 받는 저작물이므로 고용노동부의 동의 없이 무단으로 사용할 수 없습니다.



불필요한 야근 줄이기



퇴근 후 업무연락 자제



업무집중도 향상

야근은 줄임표
눈치는 마침표
삶은 이음표

근무혁신 10대 제안



똑똑한 회의



명확한 업무지시



유연한 근무



똑똑한 보고



건전한 회식문화



연가사용 활성화



관리자부터 실천하기