

## 근거이론을 통한 하이브리드 워크 도입 의미와 활성화 과정의 이해: 국내 대기업 및 외국계 기업을 중심으로

박 영 진\*  
김 영 준\*\*

코로나19 사태로 비대면 업무 환경이 확산하면서 일터와 일하는 방식에 대한 패러다임이 바뀌었고, 재택근무와 사무실 출근을 혼합하는 하이브리드 워크가 새로운 일하는 방식으로 관심을 받고 있다. 하이브리드 워크에 관한 관심이 높아지고 있는 현시점에 실제 업무 현장에서 근로자의 생산성과 기업의 경쟁력에 미치는 영향에 대한 검증이 필요하다. 따라서, 본 연구는 하이브리드 워크의 활성화 요인과 실행 결과를 질적 방법론에 근거하여 탐구하고 시사점을 도출하고자 하였다. 이를 위해, 하이브리드 워크를 도입한 국내 대기업 및 외국계 기업 10곳에서 해당 제도를 활용한 경험이 있는 직원 12명을 대상으로 심층 인터뷰를 시행하였다. 인터뷰 질문은 문헌 고찰을 토대로 요인들을 도출하여 구성하였다. 그리고 하이브리드 워크의 도입 과정과 성공적 실행의 조건들을 근거이론의 절차적 구조를 통해 분석하였다. 이를 통해 재택근무 도입과 하이브리드 워크로의 전환 과정에서부터 하이브리드 워크를 통한 일하는 방식의 변화가 근로자와 조직에 긍정적으로 작용하는 일련의 패턴을 도출할 수 있었다.

연구 결과에 따르면, 하이브리드 워크를 활성화하기 위해서는 기술적 요인, 제도적 요인, 인적 요인이 함께 고려되어야 함을 확인할 수 있었다. 즉, 시간과 공간의 제약 없이 업무를 수행할 수 있도록 협업 솔루션 및 디지털 기술 활용을 강화하고, 일하는 방식의 변화에 맞춰 조직문화와 인사정책을 적극적으로 개선하며, 최고 경영진의 강력한 지지가 있어야 하이브리드 워크가 성공적으로 정착할 수 있었다. 또한, 하이브리드 워크가 활성화된 기업의 근로자들은 업무의 성격에 따라서 재택근무와 사무실 출근을 선택할 수 있는 점이 가장 실용적인 요소라고 응답하였다. 이는 사무실 중심에서 사람 중심 워크플레이스로 전환하여 유연한 근무 환경을 제공하면, 근로자의 삶의 질과 업무 생산성이 향상되고 근속 의향이 증가하여 기업 경쟁력 제고로 이어지는 선순환 구조가 만들어진다는 것을 의미한다.

본 연구는 질적 연구 방법을 활용하여 하이브리드 워크의 실행 및 성과를 과정적 측면에서 탐구한 점에 학문적 차별성이 있으며, 근로자들의 실제 경험을 반영함으로써 실무적 시사점을 제공한다.

주제어: 하이브리드 워크(Hybrid Work), 재택근무(Work From Home), 근거이론, 질적 연구

### 1. 서론

코로나19의 확산은 사회경제적으로 큰 영향을 끼쳤고, 기업의 근무 형태와 업무 환경의 변화에도 영향을 미쳤다(김미곤, 2020; 성미애 외, 2020). 많은 기업은 반강제적으로 재택근무를 도입해야만 했

고, 재택근무를 위한 여러 제도적 준비를 수행하였다(이상훈, 정보영, 2021; 최성웅, 2020). 이는 2020년, 급격히 늘어난 재택근무사업체의 숫자를 통해 확인할 수 있다. 즉, 2020년 기준 매출액 500대 국내기업의 26.7%가 재택근무제를 도입 중인 것으로 확인되었고(한국경제연구원, 2020) 2016년 기준 4.1%에 비해 7배 가까이 늘어난 수치이다(고용노

논문접수일: 2023. 04. 06.

1차 수정본 접수일: 2023. 06. 13.

게재확정일: 2023. 07. 12.

\* 고려대학교 기술경영전문대학원 박사 수료(pow100@korea.ac.kr), 제1저자

\*\* 고려대학교 기술경영전문대학원 교수(youngjkim@korea.ac.kr), 교신저자

동부, 2020).

갑작스럽게 기존 사무실 근무 체제에서 재택근무라는 새로운 근무 형태로 전환되면서 기업과 근로자 모두 재택근무제의 생산성에 대한 우려를 표했다(경기연구원, 2022). 이와 더불어 재택근무 도입 초기에는 사회적 고립감으로 인한 불안 및 우울장애(Nirmita and Cynthia, 2021), 일과 삶의 불명확한 경계로 인한 만성피로와 번아웃과 같은 어려움도 발견되었다(Thomas, 2021). 하지만, 재택근무는 애초 우려와 달리 부작용이 크지 않았다. 대한상공회의소가 실행한 실태조사에 따르면 '비대면 업무 시행 후 업무 효율성이 떨어졌다'라는 응답은 전체 중 16.4%에 불과했고, 대부분 기업은 업무 효율성이 이전과 비슷하거나 오히려 좋아졌다고 답했다. 또한 '비대면 업무에 대한 직원 만족도'에 대한 질문에 '만족도가 높았다'(82.9%)라는 응답이 '불만족했다'(17.1%)라는 응답을 크게 웃돌았다(대한상공회의소, 2020). 재택근무는 기존 사무실 근무에 비해 업무 만족도 증가, 생산성 증대, 비용 감소, 이직률 감소 및 직원 충성도 증대와 같은 장점이 있었고 이를 통해 조직 경쟁력이 향상되는 효과를 보였다. 또한, 조직구성원들은 일과 생활(가족)의 균형, 업무 장소의 유연성을 이유로 재택근무에 대해 긍정적인 평가를 하였다(Bailey and Kurland, 2002).

재택근무의 경험은 직장인들의 근무 환경에 대한 인식도 변화시켰다. 팬데믹 이전에는 사무실을 개인이 업무를 완수하는 장소로 여겼다면, 팬데믹 이후에는 사무실이 일부 업무 수행이나 일상적인 회의를 위한 보조적인 공간으로 인식되기 시작했다(Fayard and Weeks, 2021). 글로벌 회계 컨설팅 법인 PwC 조사에 의하면, 경영진과 노동자 모두 코로나19 이후에도 재택근무가 계속되길 바라고, 사무직 노동자의 83%는 주 1회 이상 재택근무를 원한다고 답했다(PwC, 2020). 마찬가지로 마이크로소프트의 유사한 보고에서도, 직장인 응답자의 73%는 유연한 재택

근무 방식이 계속되기를 원하지만, 67%의 응답자들은 팀과 더 많은 시간을 함께하기를 원한다고 답했다(Microsoft, 2021). 마이크로소프트는 이를 '하이브리드 업무의 역설(Hybrid Work Paradox)'이라고 정의했다(Whittemore, 2022). 직원들은 언제 어디서 일할지에 대한 유연성을 기대한다. 즉, 코로나19 이전과 같이 100% 사무실 근무 방식으로 돌아가는 것을 두려워하면서도, 협업과 학습 그리고 사회적 유대감을 위해서는 동료들을 직접 대면하며 일하고 싶어 한다는 것이다(Fayard and Weeks, 2021).

이렇듯 직장인들의 근무 환경에 대한 인식 변화에 따라, 기업은 새로운 대응책을 마련해야 할 필요가 생겼다. 글로벌 회계 컨설팅 법인 EY 보고서에 따르면 전 세계 직원의 절반 이상이 팬데믹 이후 근무 환경의 유연성이 보장되지 않으면 퇴사를 고려할 것이라고 답했다(EY, 2021). 이러한 추세는 전통적인 사무실 근무와 재택근무를 혼합한 형태, '하이브리드 워크(Hybrid Work)'에 대한 요구로 이어졌다. Bloom(2021), Raj(2022)는 하이브리드 워크를 잘 운영하면, 동료 간의 유대감이 부족해지는 재택근무의 단점을 보완하면서 재택근무와 전통적인 사무실 근무 양쪽 방식의 장점을 취할 수 있어 최고의 업무 성과를 끌어낼 수 있다고 주장한다. 또한, Halford(2005)는 사무실 근무로 인한 사무실 비용 및 공간에 대한 압박, 그리고 출퇴근으로 인한 시간 및 에너지 소모를 지적하면서 이에 대한 해결방안으로 하이브리드 워크가 미래에 증가할 것으로 주장하였다.

이러한 배경으로 인해, 팬데믹 이후에도 원격근무와 사무실 근무를 결합하는 하이브리드 워크 도입을 준비하거나 실행하는 기업이 늘고 있다. 특히 IT 대기업을 중심으로 하이브리드 워크가 인재 유치를 위한 복지 제도로 자리 잡고 있다(김경진, 2022). 대표적인 글로벌 IT 대기업인 애플, 구글, 마이크로소프트는 사무실 복귀 계획을 수립하면서 2022년 상

반기부터 하이브리드 워크를 실행했다. 국내에서도 네이버와 카카오가 하이브리드 워크를 근간으로 한 새로운 혁신 근무제도를 2022년 7월부터 실시했다. 그리고 IT 대기업의 하이브리드 워크 전략이 사회적으로 이슈화됨에 따라 정부와 기업 담당자들의 하이브리드 워크에 관한 관심이 더욱 증가하고 있으며 이에 관한 연구가 중요하다.

이처럼 하이브리드 워크 활용 방안 및 결과에 대한 사회적 관심과 연구 필요성에 대한 논의에도 불구하고, 하이브리드 워크를 통해 발생하는 효과에 대한 실증분석은 현저히 부족한 상황이다. 실제로 기존 국내 연구의 대부분은 재택근무, 모바일오피스, 스마트오피스, 스마트워크센터 근무를 포괄하는 개념인 스마트 워크에 집중되었기 때문에(김수희, 2021; 이지현 외, 2021) 재택근무와 사무실 근무가 혼합된 하이브리드 워크에 대한 국내 연구는 부족한 상황이다. 해외는 전미경제연구소(NBER)의 Barrero(2021), 스탠퍼드 경제정책연구소(SIEPR)의 Bloom(2021), 그리고 마이크로소프트 연구소(Teevan, 2021)에서 연구 결과를 발표하고 있으나 조사보고서(working paper) 또는 정책 개요(policy brief)가 대부분이어서, 하이브리드 워크에 대한 기업들의 궁금증을 해소하게 해줄 현장 연구 역시 부족하다.

실무적, 학문적으로 중요성을 지님에도 불구하고, 하이브리드 워크에 관한 선행연구들이 국내외적으로 부족한 상황은 연구의 필요성을 더욱 강조한다. 기업들이 하이브리드 워크를 새로운 근무 형태로 도입하기 위해서는 하이브리드 워크를 실행하는 기업에서 나타난 변화와 성과, 그리고 도입부터 정착까지 전 과정에서 고려해야 할 요인을 정확히 이해하는 것이 필요하다(Teevan et al., 2020). 이 점을 고려할 때, 새로운 근무 형태인 하이브리드 워크 실행을 통한 실효성과 활성화 요인에 관한 연구가 매우 중요하다고 할 수 있다. 이러한 연구를 통해 기업들은 하이브리드 워크 도입 시 발생할 수 있는 변화와 성과를 더

잘 이해하고, 전 과정에서 고려해야 할 요인을 식별할 수 있다. 더 나아가, 이를 통해 하이브리드 워크의 효율적이고 지속 가능한 구현을 돕는 데 기여할 것으로 기대된다.

이에 따라, 본 연구에서는 문헌 고찰을 토대로 기술적, 조직적, 환경적 관점에서 하이브리드 워크에 영향을 미치는 요소를 파악하기 위한 인터뷰 질문지를 구성한 후 하이브리드 워크를 실시하고 있는 기업체에서 근무하고 있는 임직원 12명을 대상으로 심층 인터뷰를 시행하였다. 심층 인터뷰 이후 수집된 결과에 대해 하이브리드 워크 실행사건과 이를 둘러싼 맥락을 분석하였다. 분석은 질적연구방법 중 Strauss와 Corbin(1998)이 정리한 근거이론(Grounded Theory)을 사용하였는데, 그 이유는 본 연구가 이미 존재하는 이론을 확장하거나 정교화하는 것이 아니라, 현실 경험 자료를 근거로 하이브리드 워크의 도입·실행·정착 과정을 이해하고 메커니즘을 도출하는 것을 목표로 하므로 가장 적합한 분석 방법이라고 판단하였다. 단, 본 연구는 공혜원, 김혜선(2014)과 안세연, 김효선(2019)이 근거이론을 적용한 방식을 참고하여 진행되었다. 그들은 근거이론을 적용하여 연구하였으나 연구의 목적이 체계적인 이론 개발보다는 근거이론이 제공하는 패러다임을 활용하여 패러다임 틀을 구성하고 이를 중심으로 연구를 실시하였다. 그리고 이는 해당 주제를 큰 그림으로 이해하는 데 도움이 된다고 하였다. 이에 본 연구는 근거이론 패러다임을 사용하여 하이브리드 워크 제도의 성공적인 도입·활성화 과정에서 기여 혹은 방해하는 요인들을 발굴하고 이를 구조화하는 데 중점을 두었다.

지금까지 국내에서 하이브리드 워크를 실시하는 기업체의 근로자들을 대상으로 연구는 거의 이루어지지 않았다. 본 연구 결과를 통해 도출된 요인들과 모형은 많은 기업이 하이브리드 워크 도입·활성화를 위한 기반을 구축하는 과정에서 활용할 수 있을 뿐

만 아니라 후속 연구를 위한 기반을 제공함과 동시에, 실무적, 학문적 시사점을 제공할 수 있을 것으로 기대한다. 이러한 측면에서 본 연구가 가지는 연구 문제는 다음과 같다.

‘첫째, 근로자가 하이브리드 워크를 활용하는 배경은 무엇인가?’, ‘둘째, 근로자의 하이브리드 워크 활용을 방해/촉진하는 요인은 무엇인가?’, ‘셋째, 근로자가 하이브리드 워크 활용 과정에 기울인 노력은 무엇인가?’, ‘넷째, 성공적인 하이브리드 워크 활용이 근로자의 삶과 업무 생산성, 그리고 조직의 경쟁력에 미치는 결과는 무엇인가?’라는 4가지 질문에 대하여 답을 찾고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 재택근무 개념 및 관련 선행연구

재택근무는 직장이 아닌 다른 공간에서 근무하는 업무방식인 원격근무(remote work)에서 시작되어 정보통신 기술 등의 발달로 인해 그 개념이 널리 알려지게 되었다(정재화, 강여진, 2007). 원격근무는 업무 장소의 유형에 따라 재택근무(home-based telecommuting), 원격근무 센터(telework center) 근무, 이동원격근무(mobile telework)로 세분화되는데(정효채, 2016), 재택근무는 직장을 제외한 주된 근무처가 가정인 유급의 노동 형태를 의미한다(김외숙, 1998; Helling and Mokhtarian, 2001).

재택근무와 관련된 대부분의 기존 해외 연구들은 재택근무가 조직과 개인에게 미치는 영향을 살펴보고 있다. 우선 Nirmita와 Cynthia(2021)는 연구에서 재택근무 도입 초기에는 사회적 고립감으로 인한 불안 및 우울증이 증가하는 경향이 있음을 밝히고 있다. 이는 재택근무 특성상 사회적 상호작용의

감소와 관련이 있을 수 있다. 재택근무의 특성으로 인해 사회적 상호작용이 줄어들게 되면, 이에 따라 사회적 지지를 얻기 어렵게 되어 사회적 고립 현상을 겪을 수 있다(Mann and Holdsworth, 2003). 또한, Thomas(2021)의 연구에 따르면, 재택근무 모델 도입 초기에는 일과 삶의 경계가 불명확해져서 만성피로와 번아웃과 같은 문제가 발생하는 경우도 있었다. 이러한 문제는 직장과 가정 간의 균형을 유지하기가 어려워지면서 발생하는 것으로 보인다.

Gajendran과 Harrison(2007)은 재택근무가 일-가정 갈등 해소와 자율성 증가에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였고, 일반적으로 직장 내 관계에 부정적인 영향을 끼치지 않으며 오히려 직업 만족도, 이직 의도, 업무 스트레스, 성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 해당 연구에서 밝혔다. 그리고 Thompson과 Taylor(2015)의 연구에서는 자율장소와 자율시간을 독립변수로 사용하여 실증분석을 수행하였고, 그 결과에 따르면 자율장소와 자율시간은 서로 상호 독립적인 관계를 맺으며, 자율시간이 자율장소보다 더 큰 효과를 나타내는 것으로 확인되었다. 그리고, 재택근무를 통한 통근 시간 절약이 근로자의 피로도와 스트레스 감소에 도움이 될 수 있다는 연구 결과도 존재한다(Gottholmseder, 2009; Wener, 2003).

그러나 재택근무는 사무실 근무와 달리 동료들과 같은 물리적 공간에서 일하지 않고 개인의 사적 공간에서 혼자 일하는 특성상, 부정적인 면도 함께 존재한다. Sardeshmukh(2012)는 재택근무가 직원의 자율성을 증대시키고 직원 간 역할 갈등과 업무에 대한 압박을 감소시켜 긍정적인 영향을 미치는 반면, 지원과 피드백의 감소 그리고 역할 모호성으로 인한 부정적인 부분도 나타난다고 주장하였다. 그리고 재택근무의 특성상 사회적 상호작용이 줄어들어 사회적 지지를 받기 어렵게 되면 사회적 고립을 경험할 수 있다는 점이 Mann과 Holdsworth(2003)

의 연구에서 제시되었다.

## 2.2 하이브리드 워크 개념 및 관련 선행연구

Halford(2005)에 의해 도입된 하이브리드 워크 개념은 조직 근무 공간(organizational workspace)과 가정 내 근무 공간(domestic workplace)의 조합, 즉 사무실 근무와 재택근무를 적절히 섞는 혼합형 근무 방식을 의미한다. 그리고 Xie 외(2019)는 하이브리드 워크를 업무-비업무 간 경계가 모호하고, 멀티태스킹을 해야 하며, 지속적인 학습이 요구되고, 비업무 관련 중단이 없는 새로운 근무 개념으로 정의하였다. 즉, 현대적인 근무 설계 관점에서 하이브리드 워크가 개인의 업무, 사회적 요소, 그리고 작업 환경 등 여러 분야의 특징을 통합하고, 이러한 각각의 분야가 상호 작용하며 변화하는 것에 초점을 맞추었다는 것을 강조하였다.

많은 국가에서 COVID-19 팬데믹으로 시행했던 전면 재택근무를 완화하고, 직원들이 사무실 근무를 재개할 수 있게 되었다. 이러한 상황으로 재택근무의 장점은 유지하고 단점은 보완할 수 있는 근무 방식에 관한 연구의 필요성이 대두되어 하이브리드 워크 관련 연구는 2020년부터 증가하는 추세이다. 하이브리드 워크를 통해 직원들은 각 근무 공간의 이점을 고려하여 가장 적합한 근무 방식을 능동적으로 선택할 수 있으므로 더욱 효율적으로 작업할 수 있다고 밝혀졌다(Babapour Chafi et al., 2021; Halford, 2005). 또한, 하이브리드 워크 방식을 구현하면 시간 유연성과 공간 유연성과 같은 재택근무의 이점이 결합하여 직원에게 더 큰 자유를 부여하여 만족도를 높일 수 있는 것으로 확인되었다(Hill et al., 2010; Niebuhr et al., 2022; Teevan et al., 2021; Yang et al., 2021). Yang 외(2021)는 높은 근무지 유연성은 직원의 성과와 양의 상관관계가 있어 직원의 생산성과 일과 삶의 균형이 향

상된다고 주장하였다. 그리고 Teevan 외(2021)의 연구에서는 직원 대부분이 사무실 근무와 재택근무를 병행하는 하이브리드 워크를 미래의 일하는 방식을 위한 주요 대안으로 선호하는 것으로 확인하였다. 또한 Caminiti(2022)는 대부분의 사무직 직원이 재택근무와 사무실 근무를 혼합하는 옵션을 선호한다고 설명하였고, Niebuhr 외(2022) 연구에 따르면 직원들은 재택근무와 사무실 근무의 이점을 결합하면 생산성, 일과 삶의 균형, 직무 만족도, 자율성을 향상시킬 수 있다는 기대하고 있다고 밝혔다.

## 2.3 재택근무와 하이브리드 워크의 관계

재택근무와 하이브리드 워크 간의 관계를 이해하는 것은 새로운 근무 환경을 효과적으로 설계하고 관리하기 위한 중요한 단계이다(Niebuhr et al., 2022). 특히, 각 근무 방식이 개인의 성과와 만족도에 미치는 영향을 이해하는 것은 이러한 근무 환경이 임직원의 행복과 조직의 성공에 어떤 영향을 미칠지 예측하는 데 도움이 될 수 있다(Caminiti, 2022). 효과적인 하이브리드 워크 환경을 만드는 것은 고려해야 할 많은 요소가 있지만, 중요한 것은 직원들이 작업에 필요한 자원과 지원을 충분히 제공받는 것이다(Babapour Chafi et al., 2021). 또한, 하이브리드 형태의 근무 환경은 업무와 개인 생활 사이의 균형을 유지하도록 돕고, 동시에 생산성과 만족도를 높이는 데 도움이 될 수 있다. 하지만, 하이브리드 워크의 성공은 구성원들 간의 의사소통과 협력에 크게 의존한다. 즉, 사무실과 가정에서의 작업을 적절하게 조화시키기 위해서는 임직원들이 효과적으로 소통하고 협력할 수 있는 방법을 찾아야 한다(Halford, 2005).

결론적으로, 재택근무와 하이브리드 워크는 모두 현대 조직에서 중요한 역할을 하는 근무 방식이다. 그러나 이 두 방식 사이의 근본적인 차이점을 이해하고 이를 바탕으로 적절한 근무 환경을 설계하고 관리

하는 것이 중요하다(Hill et al., 2010).

하이브리드 워크 관련 연구가 진행되고 있는 외국과는 달리 국내는 관련 연구가 거의 전무한 상황이다. 따라서 본 연구에서는 한국적인 상황에서, 코로나 팬데믹으로 인한 전면 재택근무 시행 후 하이브리드 워크로 전환되는 과정을 관찰하고 하이브리드 워크 환경이 직무 만족도와 생산성에 어떤 영향을 미치는지 살펴보고자 하였다.

### III. 연구 방법

#### 3.1 연구방법론

학계와 기업 현장에서 하이브리드 워크에 관한 연구는 아직 활발히 이루어지지 않고 있다. 따라서 하이브리드 워크의 하위변인과 핵심 개념 간의 관계에 대한 이해가 부족하고, 기업 현장에서 이를 활용하기 위한 반복 연구가 수행되지 못했다. 이에 따라, 본 연구에서는 질적 연구 방법 중 Strauss와 Corbin(1998)의 근거이론(Grounded Theory)을 연구 방법으로 선정하였다.

근거이론은 새로운 사회현상에 대한 새로운 이해를 얻기 위해, 자료의 수집과 취합, 해석을 통해 발견한 개념을 추상화함으로써 이론을 도출하는 귀납적 연구 방법이다(Strauss and Corbin, 1998). 근거이론은 생활, 행동, 그리고 다양한 상호작용 현상과 과정에서 얻어진 자료를 바탕으로 경험적 세계를 더 깊이 파악하고자 하는 연구방법론이다(이동성, 김영천, 2012). 따라서, 하이브리드 워크에 관한 경영학적 모델을 제시하고 하이브리드 워크 실행으로 인한 경험의 프로세스를 이해할 수 있도록 탐색하여 이를 기업 현장에서 활용하는 것이 목적이라는 점에서 근거이론의 적용이 본 연구에 적합하다고 판단된다.

이에 본 연구의 목적을 위해 공혜원, 김효선(2014)과 안세연, 김효선(2019)이 활용한 근거이론 적용 방식을 기반으로 개방 코딩, 축 코딩에 따라 자료를 분석하였다(유기웅, 정종원, 김영석, 김한별, 2012). 이러한 체계적인 일련의 분석과정을 통해 근거이론 패러다임 모형을 기반으로 원인적 조건, 맥락적 조건, 중심 현상, 중재적 조건, 상호작용, 결과를 끌어냄으로써 하이브리드 워크 환경을 도입하고 활용하기 위한 모형을 제시한다는 점에서 연구의 의미를 찾을 수 있을 것이다.

#### 3.2 연구방법론의 적용

본 연구에서는 Strauss와 Corbin(1998)의 연구를 바탕으로 근거이론이 적용된 선행연구들을 분석하고 근거이론 적용 방법을 검토하였다(공혜원, 2014; 안세연, 2019).

첫째, 인터뷰 원자료(Raw Data)를 개방 코딩하고, 하이브리드 워크의 장단점과 필요성이라는 하위 범주를 구성하여 개별적이면서도 공통적인 내용을 논리적으로 기술하였다.

둘째, 축 코딩에서는 개방 코딩에서 도출된 개념들과 범주를 Strauss와 Corbin(1998)이 제시한 패러다임 모형에 맞춰 체계적으로 연결하였다. 이에 대한 인과적 조건으로 코로나 팬데믹에 따른 전면 재택근무 시행으로 인한 변화, 작용·상호작용 전략으로서 기업과 가정에서의 근무 환경을 살펴보았다. 이를 통해, 하이브리드 워크가 조직구성원의 직무 만족도 및 생산성 향상 그리고 기업 경쟁력 강화에 긍정적인 효과를 줄 수 있다는 연구모형을 도출할 수 있었다. 이후 하이브리드 워크 활용모델에 대한 윤곽을 기술했고 이에 근거하여 핵심 범주를 구성하였다. 또한, 핵심 범주와 중재적 조건, 작용·상호작용을 비교하여 하이브리드 워크 모델의 유형을 분석했다.

마지막으로, 축 코딩을 통해 구축된 패러다임 모형으로 하이브리드 워크 현상을 재정의하였다.

### 3.3 연구 대상 선정 및 참가자 특성

본 연구에서는 코로나19 팬데믹에 따른 전면 재택 근무 도입부터 하이브리드 워크로의 전환, 그리고 이에 따른 적응과 안정화 과정까지 전 과정을 경험한 근로자들을 연구 대상에 포함하였다. 연구 참여자는 외국계 및 국내기업의 근로자 각각 6명으로 총 12명의 사례를 의도적 표집(Purposive Sampling)으로 선정하였다. 이 표집 크기는 근거이론에서의 이론적 포화(Theoretical Saturation) 개념에 기반하였다(Glaser & Strauss, 1969). 이는 연구 과정에서 새로운 범주나 자료가 더 이상 나타나지 않을 때까지 참여자를 늘리는 원칙을 말한다. 본 연구에서는 각 인터뷰 이후에 즉각적으로 개방 코딩을 실시하였다. 12번째 참가자의 인터뷰와 그에 이어진 분석과정에서 더 이상 새로운 범주나 통찰이 도출되

지 않았음을 확인하였으며, 이를 통해 ‘포화’ 상태에 도달했다고 판단하였다. 참여자가 속한 기업에서는 전면 재택근무에서 하이브리드 워크로 전환한 시점이 6개월 이내로 크게 차이 나지 않았으며, 따라서 면담 시점을 기준으로 모든 참여자가 하이브리드 워크 환경에서의 근무 기간이 3년가량으로 유사하였다.

본 연구 대상 참여자들의 경우 하이브리드 워크 활용 양상에 따른 분포는 자율적 근무지 선택이 4명, 사무실 기본-정기적 재택근무가 4명, 재택 기본-간헐적 사무실 근무가 1명, 간헐적 사무실에서 정기적 사무실 근무로 전환이 2명으로 이루어졌다. 또한, 재택근무 환경을 고려하여 참여자의 혼인 상태와 자녀의 유무 등도 조사하였는데, 미혼 4명, 기혼이나 자녀가 없는 경우가 2명, 기혼이고 자녀가 있는 경우가 6명으로 분포하였다. 그리고 조사과정에서 참여자의 근무 특성, 결혼상태 등에 따른 적응과 안정화에 대한 차이가 발견되지 않아 별도 구분 없이 분석해도 될 것으로 판단하였다. 참여자의 회사명, 직군, 성별, 연령, 그리고 총 경력 등 일반적 사항은 <표 1>

<표 1> 연구 참여자의 일반적 사항

참가자	회사명	직군	성별	연령	총 경력	혼인 여부 및 자녀 유무	하이브리드 워크 기간	하이브리드 워크 활용 양상
1	3M	사무직	남성	40	16	기혼 / 자녀 있음	3	사무실 기본/재택 정기적
2	Simens	영업직	남성	54	28	기혼 / 자녀 있음	3	근무지 자율적 선택
3	AWS	기술직	남성	45	20	기혼 / 자녀 있음	3	사무실 기본/재택 정기적
4	Google	기술직	여성	35	11	기혼 / 자녀 있음	3	근무지 자율적 선택
5	Microsoft	사무직	남성	47	21	기혼 / 자녀 있음	3	근무지 자율적 선택
6	Microsoft	기술직	여성	29	4	미혼	3	근무지 자율적 선택
7	한화토탈	사무직	남성	37	11	기혼 / 자녀 없음	3	사무실 기본/재택 간헐적
8	현대모비스	사무직	남성	39	12	미혼	3	재택 간헐적 → 정기적
9	현대모비스	사무직	여성	27	5	미혼	3	재택 간헐적 → 정기적
10	SK 이노베이션	영업직	남성	44	17	기혼 / 자녀 있음	4	사무실 기본/재택 정기적
11	한화솔루션	기술직	여성	35	10	미혼	3	사무실 기본/재택 정기적
12	직방	사무직	남성	40	14	기혼 / 자녀 없음	3	재택 기본/사무실 간헐적

\*연령은 한국 나이를 기준으로 하였고, 근무 기간은 면담 시점을 기준으로 작성하였음

에 나타내었다.

본 연구는 소수의 조직을 대상으로 진행되었기 때문에, 관찰 결과가 모든 기업에 대한 하이브리드 워크 도입 및 활성화 과정을 완벽하게 대표한다고 해석하는 것에는 한계가 있다. 그러나 하이브리드 워크를 활용하고 있는 각기 다른 배경을 가진 근로자들의 공통된 경험과 현상을 관찰한 점에서 연구의 의미가 있다.

### 3.4 자료 수집

본 연구의 연구 자료는 관련 문헌 고찰과 기업구성원들에 대한 인터뷰 방식을 통해 수집되었다. 문헌 고찰을 토대로 본 연구의 인터뷰 질문지를 구성하였다. 이를 통해 근거이론 모델개발을 위한 기초자료를 수집하였다. 기업구성원에 대한 인터뷰는 총 2단계에서 24회를 진행하였으며, 인터뷰 방식은 대면 인터뷰와 비대면 방식(Teams Meeting)을 번갈아 사용하였다. 인터뷰 진행은 심층 면접(In-depth Interview) 방식을 채택하였다.

심층 인터뷰는 근거이론 방법론에 있어 기본적인 자료 수집의 과정이다. 인터뷰 결과 자체가 근거이론을 세우기 위한 토대가 되기 때문이다(Strauss와 Corbin, 1998). 본 연구에서는 근거이론의 이론과 절차에 적합한 인터뷰를 시행하기 위해 2차에 걸친 인터뷰를 시행하였다.

1차 인터뷰는 참여자들의 업무 도구 만족도, 정보 시스템 수준, 팀과 조직 변화, 그리고 사무실과 재택근무에 대한 인식을 탐구하였다. 2차 인터뷰는 하이브리드 워크의 장단점, 시행 이유, 그리고 CEO의 시각에서의 하이브리드 워크 시행 가능성과 기준을 조사하였다. 이 질문들은 <표 2>에 정리되어 있다.

1차 인터뷰는 2022년 7월 24일부터 8월 31일까지 약 12회에 걸쳐 진행하였다. 참여자에게 연구목적과 인터뷰 내용에 대한 정보를 전달하고 사전검토를 마친 질문지를 이메일로 전달하였다. 2차 인터뷰는 1차 인터뷰에서 미처 묻지 못한 질문들과 추가적인 설명이 필요한 부분을 중심으로 진행하였다. 2차 인터뷰의 구체적 시기는 2022년 9월 21일부터 10월 10일이다.

<표 2> 인터뷰 질문

구분	질문 구성	인터뷰 내용
1차 인터뷰	기술 관점	- 회사로부터 제공받은 업무 툴(Tool)의 만족도 - 업무 수행을 위한 사내 정보시스템의 수준 - 회사 보안 시스템의 적절성 및 생산성에 미치는 영향도
	조직 관점	- 팀이 일하는 방식의 변화 - 관리자와 팀원 간 관계의 변화 - 사내 정보 전달 방식의 변화 - 협업의 용이성
	문화/환경 관점	- 세대별 사무실 근무와 재택근무를 받아들이는 방식 - 재택근무를 위한 사무공간 여부 및 구성 방식
2차 인터뷰	기업 관점	- 하이브리드 워크의 장단점 - 기업이 하이브리드 워크를 시행하는 이유
	근로자 관점	- 전면 재택근무의 장단점 (사무실 출근 대비) - 기업이 하이브리드 워크를 지속해야 하는 이유
	경영자 관점	- CEO라고 가정 시 하이브리드 워크 시행 여부와 이유 - CEO라고 가정 시 하이브리드 워크 시행 가능/불가능 부서의 기준

### 3.5 분석 방법

인터뷰 자료 분석은 MAXQDA 2022 프로그램을 사용하였다. MAXQDA는 질적 자료 분석을 위한 소프트웨어로써, 많은 양의 자료를 신속하게 분석할 수 있고 자료의 코딩(coding) 작업이 편리하다. 또한, 방대한 자료로부터 도출된 수많은 코딩 데이터를 정제하고 분류하는 데 있어 용이하다.

분류 작업은 Strauss와 Corbin(1998)의 근거이론에 기반하여 인터뷰 원자료(Raw Data)에서 핵심 개념들을 도출하고 개방 코딩하였다. 또한 공통적인 의미에 따라 개념들을 연결하는 범주화 작업을 통해 축 코딩을 시행하였으며, 이러한 과정을 토대로 하이브리드 워크를 설명하기 위한 패러다임을 구축하였다.

### 3.6 신뢰성 및 타당성 검증

질적 연구에서는 신뢰성과 타당성의 개념 분리는 매우 어려우며, Lincoln과 Guba(1985)는 연구의 진실성을 인정한다는 것은 해당 연구가 신빙성을 가지고 있다는 것을 의미한다고 주장하였다(유기웅, 정종원, 김영석, 김한별, 2018). 유진희와 김민경(2020)은 연구 결과의 실제와 독자의 수긍력을 높이기 위해, 삼각 검증법을 활용하여 타당성을 높이는 방법을 적용하였다. 이는 연구자의 관찰 및 수집된 자료를 통한 결과를 검증하는 과정이다. 첫째, 이론의 삼각 검증법은 연구 가치관과 가정을 명확히 파악하기 위해 참여자 선정, 자료 수집 방법 및 전체 맥락을 구체화하는 과정이다. 둘째, 다양한 연구 참여자들로부터 다양한 자료를 수집하는 삼각 검증법을 통해 폭넓은 관점을 취한다. 셋째, 방법론의 삼각 검증법을 활용해 상담뿐만 아니라 비전형적인 자료의 결과를 일관되게 검증한다. 마지막으로, 연구자의 편견을 줄이기 위해 여러 연구자가 자료 수집 및 관찰

분석에 참여하는 삼각 검증법을 적용한다. 본 연구에서는 인터뷰 과정에서 제시된 의견들에 대해 면담 응답자와 함께 그 의미를 확인하면서 진행하였다. 이 과정에서 사용된 면담 자료는 내용상으로 타당성을 가진다고 볼 수 있으며, 하이브리드 워크 활용과 이를 위한 모델제시 가능성에 대해 경영학 전문가와 기업관계자 등 다양한 대상에게 여러 차례 검증을 통하여 타당성을 확보하려 하였다.

## IV. 결과

본 연구에서는 전면 재택근무 시행 후 하이브리드 워크 근무로 전환한 조직에서 근로자가 무엇을 경험하며, 조직은 어떻게 성공적으로 하이브리드 워크 근무제도를 정착시켰는지 살펴보았다. 이에 근거이론 방법론으로 하이브리드 워크 근무를 경험한 근로자와 조직의 사례를 분석하였고, 연구 결과 89개의 개념과 35개의 하위범주, 15개의 범주가 도출되었다. 이러한 분석 결과를 바탕으로 하이브리드 워크 근무제도 도입의 시행착오 및 정착 과정에 관한 패러다임 모형을 개발하였다. 근거이론에 따라 분석된 개념 및 범주화는 <표 3>에 정리하였으며, 패러다임 모형을 구축하여 연구 문제와의 상호 연결성을 도식화하였다(<그림 1> 참조).

### 4.1 하이브리드 워크의 도입 배경

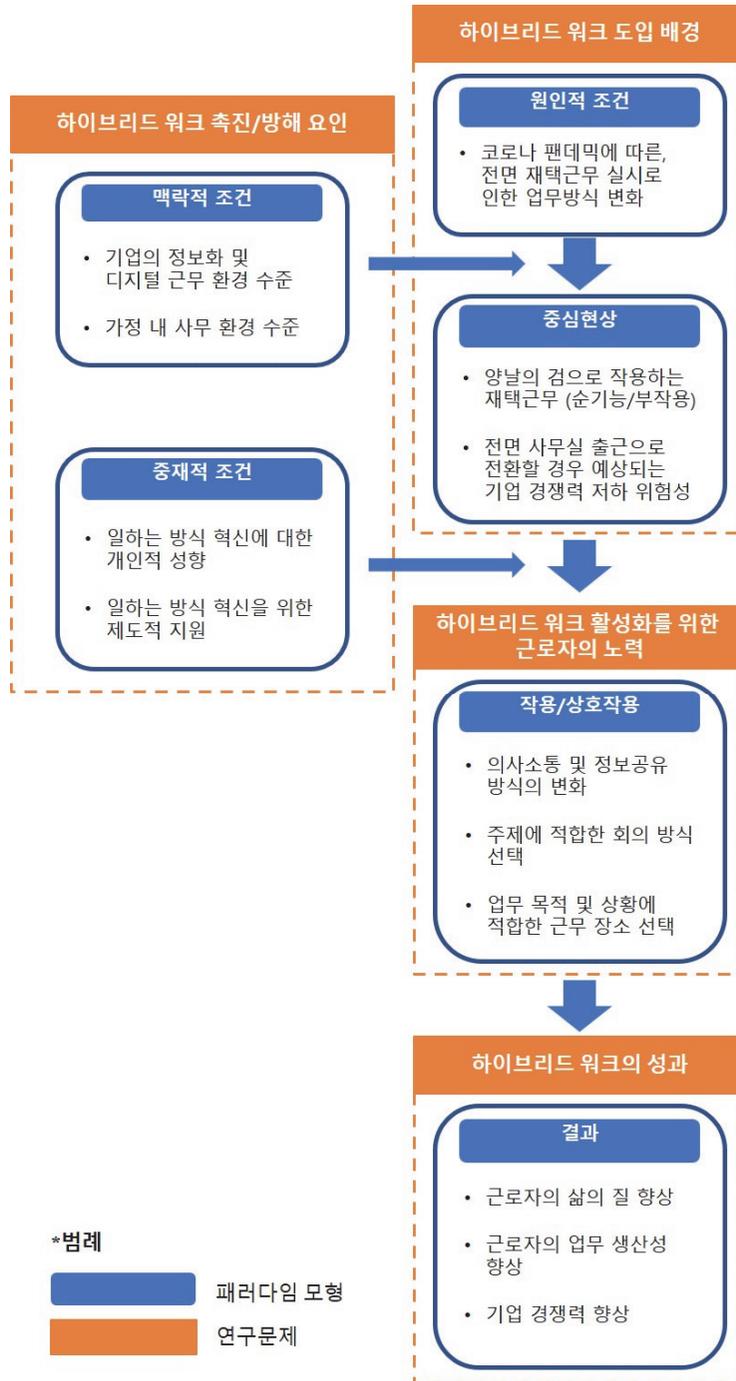
본 연구의 첫 번째 연구 질문인 ‘근로자가 하이브리드 워크를 활용하는 배경이 무엇인가’에 대한 답은 인과적 조건과 중심 현상에서 찾을 수 있었다. 인과적 조건이란 중심 현상의 발생 원인을 나타내며, 특정 현상의 발생이나 발전을 촉진하는 사건이나 요소들로 구성된다. 중심 현상은 ‘이곳에서 경험되는 것

〈표 3〉 하이브리드 워크 활용 과정에서 겪는 개념과 범주들

개 념	하위범주	범 주	패러다임
비동기적 디지털 커뮤니케이션 확산	비대면 근무로 급격한 전환	코로나 팬데믹에 따른, 전면 재택근무 시행으로 인한 변화	원인적 조건
원격 회의 활성화			
강제적 사무실 출근 제한			
재택근무 지침제공			
디지털 협업 솔루션 기반 중단없는 협업	재택근무를 위한 IT 인프라 제공	기업의 정보화 및 디지털 근무 환경 수준	맥락적 조건
사내 시스템에 안전한 보안적 연결(VDI, VPN)으로 원활한 업무 진행			
IT 인프라 활용 교육			
기업별 재택근무 사무기기 지원 차이	재택근무를 위한 지원 체계	사무 전용 공간 미확보의 단점	
원격 기술지원 및 매뉴얼 제공			
집중 환경 부재로 인한 업무 효율성 감소	사무 전용 공간 확보의 장점	가정 내 사무 환경 수준	
외부 조용한 공간을 업무에 활용			
가정 내 개인공간의 사무 환경화	사무 전용 공간 확보의 장점	가정 내 사무 환경 수준	
업무시간과 가족과의 시간을 구분 관리			
협업의 어려움	재택근무 부작용	양날의 검으로 작용하는 재택근무	
커뮤니케이션의 어려움			
직원 간 관계 형성의 어려움			
정서적 불만족			
업무 집중도 향상	재택근무 순기능	양날의 검으로 작용하는 재택근무	
융통성 있는 시간 관리			
정서적 만족			
비용(사무실 임대료 및 운영비) 절감			
업무 집중도 저하	사무실 복귀 시 업무 생산성 저하	전면 사무실 출근으로 전환할 경우 예상되는 기업 경쟁력 저하 위험성	
업무 유연성 저하			
업무 만족도 저하			
직원들의 이직 의사 증가			
채용 시 기업 경쟁력 하락	최고 경영진의 혁신 의지	일하는 방식 혁신에 대한 개인적 성향	중재적 조건
ESG 경영 추진			
일하는 방식의 혁신 추진	상사의 긍정적 태도	일하는 방식 혁신에 대한 개인적 성향	
관리자들의 저항 극복			
개인화된 업무 방식 인정	상사의 부정적 태도	일하는 방식 혁신에 대한 개인적 성향	
비대면 업무 시에도 직원의 성실성 인정			
사무실 중심 업무의 효율성 맹신	MZ 세대의 기질	일하는 방식 혁신에 대한 개인적 성향	
비대면 업무 시 직원의 성실성 불신			
문자(text) 및 디지털 중심 업무 활용			
신기술 및 솔루션 유연성			
사회적 거리를 중요하게 인식	직원의 자기통제력	일하는 방식 혁신을 위한 제도적 지원	중재적 조건
업무 성과에 대한 책임감을 스스로 인식함			
교육을 통한 셀프 리더십 강조	조직문화 개선	일하는 방식 혁신을 위한 제도적 지원	
새로운 일하는 방식에 대한 지침 제공			
결과/실적 중심 성과 평가	인사평가 개선	일하는 방식 혁신을 위한 제도적 지원	
팀워크 기반 성과 평가			

〈표 3〉 하이브리드 워크 활용 과정에서 겪는 개념과 범주들 (계속)

개 념	하위범주	범 주	패러다임	
전화 통화 지양	새로운 업무 예절	의사소통 및 정보공유 방식의 변화	작용/ 상호작용	
커뮤니케이션 전 상태정보 및 일정 확인				
비동기적 디지털 커뮤니케이션 확산				
BI(Business Intelligence) 도구를 활용한 정보공유	IT 솔루션 적극 활용	주제에 맞는 회의 방식 선택		
창의적인 아이디어 도출을 위한 회의				
시각적 정보 전달이 필수적인 회의				
팀 빌딩 활동	대면 회의 선택	주제에 맞는 회의 방식 선택	작용/ 상호작용	
현황 공유 및 점검을 목적으로 하는 미팅	온라인 회의 선택			
정해진 시간 내 필요한 정보만 공유하여 효율적으로 진행				
전사 타운홀 미팅				
협업 기반 업무	사무실 근무 선택	업무 목적 및 상황에 맞는 근무 장소 선택		작용/ 상호작용
고객 응대 업무				
리더의 피드백과 동료의 지성이 필요 시				
팀원이 모두 모이는 날 지정	재택근무 선택	지속적인 관리 및 개선	결과	
집중력/몰입도 중심 업무				
야근이 필요한 상황				
시차가 있는 해외 동료/고객과 협업이 필요한 상황	정기적 의견 수집	지속적인 관리 및 개선		
중간 관리자급 워크숍				
전 직원 대상 설명조사				
개인 면담	생산성 모니터링	지속적인 관리 및 개선	결과	
조직 생산성 관리 지표 설계 및 분석				
임직원 성과 평가 결과 분석				
IT 솔루션 활용도 및 활용 수준 분석	개인 웰니스에 도움	근로자의 삶의 질 향상		결과
출퇴근으로 인한 에너지 소비 감소				
자기 투자 시간 증가				
가사 업무 융통성	가족생활에 도움	근로자의 업무 생산성 향상	결과	
자녀 돌봄 시간 증가				
가족과 함께하는 시간 증가				
인간관계로 인한 스트레스 및 감정 소모 감소	업무몰입 방해 요소 감소	근로자의 업무 생산성 향상		결과
주변 방해 요소 감소				
업무 생산성에 최적화된 근무 장소 선택				
업무 생산성에 최적화된 근무 장소 선택	업무 유연성 확대	근로자의 업무 생산성 향상	결과	
자기 주도적 업무문화 정착으로 근로자의 책임감 상승				
조직에 대한 신뢰 증가				
조직에 대한 호혜적 태도 증가	조직 생산성 향상	기업 경쟁력 향상		결과
텍스트 중심의 업무로 축적된 정보를 사내 자산화				
IT솔루션 적극 활용으로 업무 방식 선진화				
비용 절감 (사무실 공간 및 비품 비용)	인재 전쟁에서 우위 선점	기업 경쟁력 향상	결과	
우수 인재 유지				
우수 인재 유치 및 확보				



〈그림 1〉 연구 문제와 연계된, 하이브리드 워크 활용 과정에 대한 패러다임 모형

은 무엇인가?’를 대표하는 개념으로, 작용 및 상호작용 전략을 통해 처리되고 조절되는 핵심적인 사고나 사건을 가리킨다(Strauss & Corbin, 1998).

본 연구에서 하이브리드 워크 도입의 발생 원인은 ‘코로나 팬데믹에 따른 전면 재택근무 시행으로 인한 변화’로 나타났다. 정부 방역 지침에 따라 사무실 출근을 통제하고 재택근무를 위한 가이드 및 프로토콜을 배포하는 등 사무실 근무를 위주로 설계된 업무 환경과 방식에 대한 변화의 필요성이 인식되었다. 사무실 중심의 대면 근무에서 비대면 근무로 업무 환경과 방식이 급격히 변화함에 따라 이메일과 메신저 그리고 화상회의 등 디지털 기술을 활용한 업무 처리가 폭발적으로 증가하였다. 이와 관련된 발췌문 일부를 소개하면 다음과 같다.

“실제로 코로나 이후니깐 저희가 2년 정도는 실제로는 코로나 때문에 재택근무를 했고... 저희가 Teams 라든지 다른 뭐 그 리모트 워크를 할 수 있는 환경이 잘 갖춰져 쓰면 불구하고... 그 공동작업을 할 수 있는 것들이 있었는데 그거를 잘 활용하지는 않았어요, 근데, (시간이 지나면서) 사람들이 차분하게 적응했고 저도 이제 적응하면서 이제 저희가 가지고 있는 IT Tool을 제대로 사용하기 시작했고...” (2번 참가자)

“재택환경이 되다 보니까 나중에는 업무적으로 그냥 잠깐 와서 논의해도 되는 거를 삼십 분씩 이런 식으로 일정을 잡아가지고 아주 간단한 질문들도 문의하는 미팅들이 무수히 많아지면서 재택근무를 시작하고 중간에 정착하는 시기까지는 미팅이 막 폭발적으로 늘어나는 그런 경험을 했던 것 같아요.” (4번 참가자)

미팅이 너무 꼭 차서 부작용이 생기니까 회사에서는 focus time 제도를 시행하면서 이제 자기 업무를 할 수 있는 시간을 확보해주고....그리고 또 하나는 Friday no-meeting 해서 금요일에는 미팅하지 마라... 회사에서 강력하게 드라이브했죠.” (10번 참가자)

또한, 전면 재택근무 시행 후 하이브리드 워크 근

무로 전환하는 과정에서의 중심 현상은 1) 양날의 검으로 작용하는 재택근무, 2) 포스트 코로나에 따른 전면 사무실 복귀에 따른 위협성으로 나타났다.

첫째, 재택근무 시행 초기에는 충분한 사전 준비 부족으로 재택-사무실 간 의사소통의 문제를 겪었고, 직원 간 협업도 원활하지 못하여 업무 생산성 저하가 우려되었다. 또한, 동료들과의 유대감 감소로 조직으로부터의 단절감, 고립감 등 심리적 부적응을 호소하기도 하였다. 하지만, 재택근무에 직원들이 점차 적응해가면서 긍정적 효과가 나타났다. 사무실 내 불필요한 회의 및 보고가 줄어들고 외부의 방해가 차단되어 최대한의 집중력을 발휘할 수 있는 상태가 되어 업무 효율성과 생산성이 향상되었다. 출퇴근을 위한 준비시간과 대중교통 이용 시간이 단축되어 피로 감소는 물론 절약되는 시간을 자기 개발, 여가시간으로 활용함으로써 정서적 만족도가 높아졌다. 이와 관련된 발췌문 일부를 소개하면 다음과 같다.

“재택근무 초기에는 회사에 못 가서 오는 데서 오는 뉘랄까 살짝 소외감이나 좀 외로움이 있었는데... 어느 정도 (시간이 지나면서) 많이 해소가 되는 것 같고요” (6번 참가자)

“일단 좋았던 점은 이제 재택으로 전환되고 나서는 출퇴근 시간이 줄었다는 부분에 있어서 굉장히 편리하고요. 그렇게 출퇴근에 대한... 이 시간을 아껴서 좋다는 부분이 가장 좋았던 부분이고...” (9번 참가자)

“그 재택 업무 환경이 지속되다 보니까 업무에 몰입할 수 있어요. 과거에는 이제 자리에 앉아서 일을 하다 보니까 제가 일할 때 누가 슬쩍슬쩍 와서 말을 거는 게 굉장히 많았어요... 업무적인 내용이 아니더라도 자리의 공간에 있었을 때 그런 인터랙션이 너무 많다 보니까 시간 낭비였다고 생각 들었던 부분이 있었어요.” (11번 참가자)

둘째, 코로나19가 팬데믹에서 주기적 감염병인 엔데믹으로 전환되면서 재택근무 대신 사무실 복귀를

추진하는 과정에서 기업 경쟁력이 저하될 위험성이 나타났다. 재택근무로 인해 직원의 직무 만족도 및 업무 효율성이 높아지면서 기업의 경쟁력이 함께 상승했는데, 다시 전면적인 사무실 복귀를 추진했을 때 직원들의 혼란으로 인한 생산성 저하가 발생할 수 있다. 특히, 사무실 복귀를 강제하면 퇴사를 고려할 만큼 직원들의 반발과 이탈 가능성이 커지고 재택근무가 채용에서의 유인책으로 제공되는 상황에서 인재 확보에 불리해지므로 결국 기업 경쟁력 저하라는 부정적인 결과로 이어질 가능성이 있음을 시사한다. 이와 관련된 발췌문 일부를 소개하면 다음과 같다.

“이제는 사무실로 계속 출근하고 지시하면 그건 직무 만족도가 많이 떨어질 것 같습니다.” (1번 참가자)

“사회적 거리두기가 풀리고 재택근무를 그만하면 회사를 그만두겠다고 생각하는 젊은 직원들이 많고... 최근 입사한 MZ 세대 직원들 사이에서는 재택근무가 연봉 1,000만 원 가치라는 얘기도 있어요. 집에서 충분히 업무를 볼 수 있고, 사무실 근무가 효율적인 것도 아닌데 굳이 재택근무를 포기할 필요가 있겠느냐는 생각이 듭니다” (8번 참가자)

“무조건 출근하기 싫다는 게 아니라 과거처럼 획일화된 근무 형태를 강제하는 건 직원들의 사기만 떨어뜨릴 뿐이고... 일찍 출근해서 열심히 하려는 직원, 짧은 시간 몰입해서 성과를 내는 직원 모두를 포용할 수 있는 유연한 조직을 만드는 것이 필요합니다” (12번 참가자)

#### 4.2 근로자의 하이브리드 워크 실행을 촉진/방해하는 요인

본 연구의 두 번째 연구 질문은 근로자들이 하이브리드 워크 제도 활용을 촉진/방해하는 요인이 무엇인지 탐색하는 것이다. 이에 근거이론의 패러다임 중 맥락적 조건이 기술적·환경적 측면으로, 중재적 조건이 인적·조직적 측면으로 작용하는 것을 발견하

였다. 맥락적 조건이란 현상에 영향을 주는 독특한 상황이나 그 현상이 발생하는 구체적인 환경을 가리키며, 작용 및 상호작용 전략을 처리하고 관리한다. 중재적 조건은 작용 및 상호작용 전략을 촉진하거나 저해하는 요소로서, 중심 현상에 영향을 주는 조건을 나타낸다(Strauss & Corbin, 1998).

##### 4.2.1 기술적·환경적 측면의 하이브리드 워크 실행 촉진/방해 요인

본 연구에서 확인된 기술적·환경적 측면의 하이브리드 워크 실행 촉진/방해 요인은 1) 기업의 정보화 및 디지털 근무 환경 수준, 2) 가정 내 사무 환경 수준 등이 있다.

첫째, 재택근무 시에도 사무실에서와 같은 방식으로 업무를 처리할 수 있는 IT 인프라를 제공해야 했다. 임직원이 집에서도 안전하게 사내망에 접근해 업무를 볼 수 있도록 네트워크 가상사설망(VPN)과 데스크톱 가상화(VDI) 등과 같은 보안 기술을 구축하고, 화상회의 및 협업 도구를 제공하여 조직 내부와 외부에서 원활하게 소통하며 협업할 수 있는 환경이 조성되어야 업무 생산성 유지가 가능한 것으로 확인되었다.

또한, 사무실과 유사한 재택 업무 환경을 갖추는데 필요한 사무용 모니터, 웹캠 등 재택근무용 사무기기도 제공되어야 했다. 외국계 기업에 재직 중인 참여자들은 회사가 재택근무용 사무기기를 지급하거나 구매비용을 지원하는 제도를 시행했다고 응답했으나, 국내 대기업에 재직하는 참여자 중 직방을 제외한 모든 참여자는 자비로 사무기기를 구매했다고 응답하였다. 이와 관련된 발췌문 일부를 소개하면 다음과 같다.

“재택근무를 하면 기본적으로 사내 시스템에 접속할 때 일반 인터넷 환경에서는 접속이 안 되고 VPN을 설치

하거나 VDI를 연결하면 회사 시스템은 다 접속이 가능하거든요. 그래서 업무 환경은 사무실과 동일하다고 보시면 될 것 같아요.” (7번 참가자)

“(새로운 협업 도구를 도입할 때) 교육이 진행되어서 이용하는 데는 어려움은 없었고요, 갑자기 접속이 안 된 다거나 이슈가 있을 때 관련 부서에 연락해서 원격지원을 받았어요... 문제가 있을 때 적절하게 지원받을 수 있는 체계가 잘 갖춰져 있어서 업무에 지장은 없었습니다.” (8번 참가자)

“재택근무에 필요한 사무기기는 (회사 비용으로) 사라고 했어요. 예를 들어서 헤드셋이 필요하거나 집에 마우스나 모니터도 듀얼 모니터같이 업무에 필요하면 구매하라고 했고 또 회사 사무용품도 가져가도 된다고 했습니다.” (2번 참가자)

둘째, 일상생활을 위한 공간과 분리된 업무 전용 공간 확보가 필요하고 업무 수행을 위한 독립된 공간이 없는 경우 업무몰입에 방해 요소가 많은 것으로 나타났다. 가정 내 독립된 공간이 확보되면 사무실에 준하는 사무환경으로 구성하고 근무 시간에는 가족이 들어오지 못하도록 통제하여 업무에 몰입할 수 있었다. 반면에 가정 내 독립된 공간을 확보하지 못하면 업무 집중이 어렵고, 집중을 위해 집 주변 커피숍이나 스터디카페 등 공공장소를 이용할 때 정보 유출 및 사이버 보안 사고에 노출되는 위험성이 큰 것으로 확인되었다. 이와 관련된 발췌문 일부를 소개하면 다음과 같다.

“저는 일단 업무공간이 따로 집에 마련이 되어있고요. 재택이 워낙 길어지고 해서...최우선 순위로 제가 제일 좋은 방을 잡았어요. 제 업무시간은 아이가 어린이집에 가고 끝나면 또 태권도를 가서 업무에 방해받을 일은 없는데 갑작스러운 변수들이 있긴 하거든요. 그럴 때 저는 그냥 휴가를 쓰고요, 반차를.” (4번 참가자)

“주변 팀원들을 봤을 때 아기를 키우는 집들이 많은데 재택근무 환경이 제대로 안 갖춰진 집들이 많은 것 같아

요. 별도의 공간이 있지만 이제 있더라도 뭔가 좀 방해받을 수 있는 요소들이 좀 많은 것 같거든요. 가끔 심할 때는 아이들 소리가 미팅 내내 들리는 때도 있어서, 분명히 뭐랄까...방해받는 요소가 있는 것 같아요.” (3번 참가자)

“집에 방이 없는 사람들은...식탁에서 일하다가 애들이 방해하면 짜증이 난다고. 그래서 카페나 도서관에 가는 친구들도 있긴 한데, 이때에도 공공장소는 보안 유지가 어려워 업무에 집중하기는 어렵다고...” (2번 참가자)

#### 4.2.2 인적·조직적 측면의 하이브리드 워크 실행 촉진/방해 요인

본 연구에서 확인된 인적·조직적 측면의 하이브리드 워크 실행 촉진/방해 요인은 1) 일하는 방식 혁신에 대한 개인적 성향, 2) 일하는 방식 혁신을 위한 제도적 지원 등이 있다.

첫째, 하이브리드 워크를 통한 일하는 방식 혁신에 대한 최고 경영진의 의지, 관리자의 태도, MZ 세대의 기질과 같은 개인적 성향이 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다. 특히, 최고 경영진이 시장 동향과 경쟁 환경을 주시하면서 전면 사무실 출근제를 주장하는 관리자들의 저항을 극복하고 일하는 방식의 혁신을 위해 적극적인 노력을 기울이고 있는지가 중요했다. 또한, 관리자가 하이브리드 워크 제도에 대한 태도가 긍정적이면 부서 내 근로자들이 제도를 자발적으로 활발하게 활용하지만, 상사가 하이브리드 워크 제도에 부정적인 태도를 보이면 반대로 제도 활용을 저해하는 것으로 나타났다. 마지막으로 MZ 세대는 업무 처리에 디지털 기술을 적극적으로 활용하며 사회적 거리를 중요하게 여기는 성향이 있어 하이브리드 워크 제도를 통한 일하는 방식의 혁신을 촉진하는 것을 알 수 있었다. 이와 관련된 발췌문 일부를 소개하면 다음과 같다.

“이 사회와 세대가 변화한다는, 특히 ESG와 MZ 세대 관점에서...사회의 미래 트렌드에 대한 우리 탐 매니저면

트의 시각이 내부적 제도로 반영되었다고 봅니다. 세상이 바뀌면서 일하는 방식도 변화가 필요하다는 인식, 출퇴근으로 인한 환경 문제도 있고. 그런 관점에서 봤을 때 우리 기업문화는 선도적으로 가야 한다는 탑 매니저먼트의 결단과 과감한 투자가 있었습니다.” (10번 참가자)

“제 팀장님 성향은 자유로운 분이셨어요. 그래서 업무 보고만 잘하고 기한에 맞춰서 성과물을 내면 그 외에는 터치할 안 하셨는데... 근데 눈앞에 보이는 것을 좋아하는 팀장님들 같은 경우에는 어떻게 하면 재택근무를 덜 하게 만들 수 있을까? 하면서 재택근무자를 마이크로매니징하세요. 팀장님들 성향에 따라서 이게 정말 달라요.” (11번 참가자)

“요즘 젊은 직원들이 재택을 선호하는 이유는 사람 안 만나려고...이게 그 포비아 있잖아요, 요즘 젊은 아이들이 가지고 있는 콜 포비아. 사람을 약간 피하려는 경향이 있긴 있거든요....그래서 중간에 그냥 아무도 안 만나는 날이 하루 정도 있으면 정신적으로 많이 안정되는 기분이 들어요. 의사소통은 이메일하고 채팅을 이용하면 충분하니까.” (8번 참가자)

둘째, 조직문화 및 인사평가 제도가 하이브리드 워크 환경에 적합하도록 개선이 필요한 것으로 확인되었다. 하이브리드 워크 환경에서는 팀원 간 협력과 의사소통이 원활하게 이루어지도록 팀 빌딩 활동, 타운홀 미팅 등 온오프라인 교류가 필요했다. 그리고, 업무 장소와 시간이 유연해지면서 업무 성과를 정확하게 측정하고 평가하기가 어려워지므로, 성과 평가를 정확하게 진행하기 위해서는 목표를 명확하게 설정하고 정기적인 평가를 통해 직원들의 업무 성과를 측정하는 것이 중요한 것을 알 수 있었다. 이와 관련된 발췌문 일부를 소개하면 다음과 같다.

“이제 합리적인 이유 없이 사무실로 (불러서) 출근해야 하는 게 부당하다고 느끼는 시대가 된 거 같아요. 억울하고 화가 나는 거 같아요...내가 이거 하려고 왔어? 이런. 그러니까 사무실에 오는 이유를 만들어주는 것이 중요하죠.” (5번 참가자)

“Job 단위로 책임 소재를 명확하게 해야 해요. 그러니까 고과나 보상 같은 인사 체계가 잘 잡히면 사실 어디서 근무하는지는 크게 중요치 않다고 생각하거든요, 성과만 내면 되니까요. 그래서 성과 중심의 보상 체계가 자리 잡은 회사가 되면 잘 돌아가지 않을까 생각했죠.” (12번 참가자)

“조직 관점에서 재택근무를 했을 때 기존의 그 사무공간에 모였을 때와 동일한 성과를 내준다면 기업 입장에서는 why not? 일 것 같거든요. 그리고 심지어 사무실에 대한 운영 비용 절감이라든가 뭐 이런 것들로 이어지면 중소기업이나 이런 곳들은 더 뭐 효과적인 부분들이 있어서 성과일 것 같고요. 다만 그 성과는 온전히 비즈니스 생산성과 결과물로만 논의해야 하고...뭔가 우리 조직에서 누가 몇 시간 일했고 이런 것들을 트래킹하기 시작하면 생산성이나 열정이 그렇게 올라갈 수는 없을 것 같아요.” (6번 참가자)

#### 4.3 하이브리드 워크 활성화를 위한 근로자의 노력

본 연구의 세 번째 질문인 ‘하이브리드 워크 활성화를 위한 근로자의 노력’에 대한 답으로 근거이론의 패러다임 중 작용/상호작용 전략에 해당하는 내용을 분석하였다. 작용 및 상호작용 전략은 현상에 대응하기 위해 개인이나 집단이 취하는 의도적인 행동이며, 이러한 전략들은 현상을 이해하고 해결하려는 노력의 목적으로 상황에 따라 다양한 방법과 접근 방식이 적용될 수 있다(Strauss & Corbin, 1998).

본 연구에서는 1) 업무 타입 및 상황에 맞는 근무 장소 선택, 2) 주제에 맞는 회의 방식 선택, 3) 디지털솔루션을 활용한 텍스트 중심의 의사소통 및 정보공유 등이 재택근무에서 하이브리드 워크 환경으로 원활하게 전환하는 요인으로 나타났다.

첫째, 긴밀한 협업 및 신속한 피드백이 필요한 업무를 수행할 때는 사무실 근무를 선택하고, 문서 작성이나 데이터 분석처럼 집중을 요구하는 업무를 수행할 때는 재택근무를 선택하여 업무 효율성을 높일

수 있었다. 이와 관련된 발췌문 일부를 소개하면 다음과 같다.

“하이브리드 워크가 생산성이 높은 게 뭐냐면...저 같은 경우는 보통은 아침 8시부터 시작해서 인도까지 커버하고 또 어쩔 때는 이제 수, 목, 금 바쁠 때 같은 경우는 미국시간에 맞춰서 어제 같은 경우도 밤 11시에 미팅했거든요. 그럴 때는 재택근무를 선택하면 제가 중간에 그러면 좀 줄 수 있어요. 그 예전 같은 경우(전면 사무실 근무)는 회사에서도 문제가 됐던 게 뭐냐면 근무 시간은 근무 시간으로 8to5 해서 근무를 하고 집에 와서 또 해외하고 미팅하고 2shift로 일하는 사람이 아주 많았어요.” (1번 참가자)

“하이브리드가 장점이 있는 건 직원 각자에게 자유를 준다는 면, 그리고 각자가 일하기 편한 방식으로 믿고 일할 수 있도록 함으로써 직원이 성과를 낼 수 있는...그러니까 자기만의 성과를 내는 방식이 사람마다 다른데 이런 어떤 사람은 사람들이 모일 때 퍼포먼스를 잘 내는 사람이고, 어떤 사람들은 어떤 일을 할 때는 옆에 누가 있으면 방해가 되는 사람이 있을 텐데... 그런 사람들 같은 경우들은 집중이 필요한 일은 집에서 하고 그다음에 커뮤니케이션할 일은 밖에 나와 사무실에서 할 수 있는 이런 유연성 때문에 하이브리드가 효율적이고.” (2번 참가자)

둘째, 창의적인 아이디어 도출이나 화이트보드를 이용한 시각적 정보 전달이 필수적인 회의는 여전히 사무실에서 대면으로 진행하는 것이 효율적이었다. 그러나, 주간 회의나 진척도 점검과 같이 현황 공유·점검을 목적으로 하는 회의는 온라인 미팅으로 진행하는 것이 정해진 시간 내에 필요한 정보만 공유할 수 있어서 생산성이 높아지는 것으로 나타났다. 이와 관련된 발췌문 일부를 소개하면 다음과 같다.

“집단 지성을 활용해서 뭔가 이제 그 끌어낸다고 하면 칠판에 좀 쓰면서 해야 좋죠. 물론 이 기능이 온라인 미팅 솔루션에도 있어요, 그런데 또 이게 사람이 앞에 얼굴이 안 보이면서 큰 화면이 앞에 공유화면으로 뜨면 집중

도가 떨어지고 안 듣게 되고 그렇게 되더라고. 그런 부분에 있어서는 창의성을 발휘할 수 있는 그런 환경으로서 좋지는 않아서, 그런 타입의 미팅은 될 수 있으면 대면으로 진행합니다.” (3번 참가자)

“온라인으로 미팅하면 확실히 시간을 잘 지키는 것 같아요. 딱 1시간이 넘어가지 않으니까. 사전에 준비도 많이 하게 됩니다, 무슨 말을 할지 특히 리더 같은 경우. 그리고 심지어 빨리 끝낼 때도 있어요. 한 시간 안 채우게 정확하게 필요한 말만 딱 하고.” (10번 참가자)

셋째, 업무공간이 분리되면서 짧은 의견은 메신저, 체계적 구조가 필요한 의견은 이메일, 자세한 맥락이 중요한 정보는 문서나 BI(Business Intelligence) 도구 등을 통해 텍스트 위주로 의사소통 및 정보공유가 이루어진다. 디지털솔루션에 저장된 텍스트는 명확한 근거가 되어 팀원 간 의사소통의 오류를 줄이고, 새로운 팀원이 합류하는 경우 기존에 협의가 이루어진 내용과 대화를 읽어가면서 업무 맥락을 파악하는 데 도움이 되었다. 이와 관련된 발췌문 일부를 소개하면 다음과 같다.

“우리가 말하는 fragmented information... 예전에는 정보가 흩어져있었는데, 이제는 어느 곳에 모아놓고 언제든 스스로 찾아볼 수 있는 거잖아요. 옛날 같은 경우는 핸드 캐리처럼 이렇게 메모해서 줄 수도 있었고 했는데 그런 게 아니라 이제 항상 리듬을 가지고 어떤 템플릿에 저장해놓고 또는 BI Tool을 사용해서 정확한 최신 정보를 볼 수 있게 되었죠.” (11번 참가자)

“가장 좋았던 거는 이제 Teams를 통한 커뮤니케이션 회의, 그다음에 웨어포인트를 통해서 공용 그 저회 공동으로 사용하는 저희 데이터베이스에 파일을 모아두는 거, 그리고 Power BI를 통해서 그 저회가 볼 수 있는 대시보드나 이런 것이 제공되는 것 세 가지가 4년 지금 그 코로나 이전과 지금은 이제 큰 차이를 보이고 있죠.” (12번 참가자)

#### 4.4 하이브리드 워크의 성과

네 번째 질문인 ‘성공적인 하이브리드 워크 활용의 결과는 무엇인가’에 대한 답으로 근거이론의 패러다임 중 결과에 해당하는 내용을 분석하였다. 결과는 현상에 대응하여 취해진 작용 및 상호작용 전략들을 실행함으로써 도출되는 최종적인 효과나 변화를 가리키는 개념이다(Strauss & Corbin, 1998).

본 연구에서는 하이브리드 워크 환경으로의 전환을 성공적으로 추진한 결과 1) 근로자의 삶의 질 향상, 2) 근로자의 업무 생산성 향상, 3) 기업 경쟁력 향상 등이 나타나는 것을 확인하였다.

첫째, 하이브리드 워크가 성공적으로 진행된 근무 환경은 근로자 개인의 웰니스와 가사·돌봄에 도움이 되는 것으로 나타났다. 사무실 출근이 필요하지 않은 날은 재택근무를 하면서 통근으로 인한 시간과 에너지를 절약하고 이를 근로자 개인의 취미와 학습, 또는 휴식으로 전환하여 삶의 질을 향상할 수 있다. 또한, 절약된 시간에 간단한 개인 용무나 가사를 처리하고 자녀를 돌보면서 심리적 행복감과 생활 만족이 나타났다. 이와 관련된 발췌문 일부를 소개하면 다음과 같다.

“일과 개인 생활의 균형(워라밸)을 중요시하는 사회의 흐름입니다. 특히, 젊은 세대에게는 급여보다 이것이 중요합니다.” (9번 참가자)

“출퇴근 시간을 절약하고, 개인 시간이 늘어난 만큼 직원 워라밸 증진에 이바지합니다. 그리고 직원의 일과 가정 양립에 이바지하여 육아로 인한 경력 단절을 예방합니다” (11번 참가자)

둘째, 성공적인 하이브리드 워크 환경에서는 근로자의 업무 생산성이 향상되는 것으로 나타났다. 전면 사무실 근무에 비해 대면접촉이 줄어들면서 인간관계로 인한 스트레스 및 감정 소모가 적어지고, 상사

의 갑작스러운 지시나 동료와의 잡담과 같은 주변 방해 요소에 노출되는 빈도를 낮출 수 있는 것으로 나타났다. 또한, 업무의 특성과 목적에 따라 직원이 주도적으로 근무 장소를 선택하는 제도를 통해 직장 유연성 수준이 향상되면서 업무에 대한 책임감이 높아지고 직무 만족도가 향상되는 것을 확인했다. 이와 관련된 발췌문 일부를 소개하면 다음과 같다.

“사람 안에서 스트레스가 줄어들었습니다. 사무실에서 나이나 직급으로 험한 말씀을 하시는 분들조차도 메일과 채팅으로는 그러한 표현을 하지 않습니다. 복장을 지적받거나 사무실에 있다가 갑작스러운 저녁 자리에 가는 일도 줄었습니다.” (1번 참가자)

“본인이 원하는 시공간에서 업무가 가능한 덕분에 개인의 자율성과 책임감을 최대한 끌어낼 수 있습니다. 상사가 시켜서 하는 것이 아니라 자기가 필요한 업무를 하고...보여주기가 아닌 목표지향적 업무 추진이 가능해서 직장에 대한 만족도가 높아졌습니다.” (2번 참가자)

셋째, 하이브리드 워크로 변화된 업무 환경이 기업 경쟁력에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직장 유연성 수준이 높은 회사에서 일하면서 신뢰받는 느낌은 구성원들의 이직 의도를 감소시키고 조직에 대한 신뢰와 호혜적 행동이 증가하는 효과로 이어질 수 있다는 것이 확인되었다. 또한, 적극적인 IT 솔루션 활용을 통해 업무 프로세스를 효율화하고 사내 정보를 자산화함으로써 구성원들의 업무 효율성은 높이고 조직의 운영 비용은 절감할 수 있을 것으로 나타났다. 이와 관련된 발췌문 일부를 소개하면 다음과 같다.

“회사로부터 신뢰받는다는 느낌을 받으니 더 높은 책임감을 느끼게 됩니다.” (5번 참가자)

“기존 직원의 고용유지와 신규고용에 있어서 능력이 우수한 직원 고용에 도움이 됩니다... 코로나 이후

Return to work를 조사하였는데 On site 100%로 전환하면 아직 의사를 밝힌 직원도 많았습니다. 신규 고용에서도 Hybrid Work를 선호하는 인재를 고용할 수 있습니다.” (12번 참가자)

“기존에는 굉장히 여러 도구가 있었거든요, 그 여러 도구를 하나하나 다 익혀서 따로따로 어디 들어가야 하는지 알고 있어야 하고 또 자료가 서로 통합이 안 돼 있다 보니까 한 곳에서는 가능한 자료가 다른 곳에는 없고 막 이런 상황이 굉장히 많았는데... 이제 Teams랑 저희 특히 Office 365 기반으로 통합된 환경에서는 Teams에서 검색해도 되고 그다음에 제가 온라인으로 검색해도 동일한 자료가 나오고 한다고 보니까... 쉽고 빠르게 정확한 정보를 찾을 수 있고...” (6번 참가자)

“하이브리드 워크를 통해 고정비인 사무실 임대 비용을 감축할 수 있습니다. 불확실성이 높은 상황에서 회사는 고정비를 감축하여 변화에 긴밀하게 대처해야 합니다. 재직 중인 회사도 서울 사무실의 규모를 60% 줄일 예정입니다.” (1번 참가자)

## V. 결론

### 5.1 결과 요약 및 논의

본 연구는 근거이론을 중심으로 일하는 방식의 변화 과정을 분석하여, 하이브리드 워크를 도입하는 원인과 실제 제도 활용 경험 그리고 이를 통한 근무 방식의 변화가 근로자의 삶과 생산성, 조직 경쟁력에 긍정적 영향을 미치는 일관적인 모형을 도출할 수 있었다. 연구 문제를 중심으로 한 연구 결과는 다음과 같다.

첫째, 조직과 근로자가 하이브리드 워크를 활용하는 배경을 살펴본 결과, 코로나 팬데믹으로 인해 강제로 시행된 재택근무에서 체험한 유연한 시간 관리, 통근 시간 및 비용 절감, 업무 몰입도 향상 등의 장

점을 코로나 이후에도 유지하려는 움직임을 확인할 수 있었다. 또한, 재택근무에서 전면 사무실 근무로 전환 시 예상되는 근로자의 반발과 이탈을 막는 방안으로 하이브리드 워크를 활용하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 기업들이 조직의 생산성을 유지하면서도 근로자의 만족도를 높이기 위한 새로운 근무 형태를 찾고자 하는 의미가 있으며, Brynjolfsson (2020) 그리고 Kniffin(2021) 역시 유연한 업무 환경에 관한 관심 증가 배경으로 팬데믹 상황을 지적하였다(Brynjolfsson et al., 2020; Kniffin et al., 2021).

둘째, 조직과 근로자의 하이브리드 워크 활용에 영향을 미치는 요인을 살펴보면, 방해 요인과 촉진 요인으로 나누어 볼 수 있다. 방해 요인으로는 가정 내 독립된 업무 전용 공간 확보의 어려움, 관리자의 하이브리드 워크 제도에 대한 부정적 태도, 그리고 효과적인 의사소통 및 협업의 어려움 등이 확인되었다. 반면, 촉진 요인으로는 기술 인프라 및 협업 솔루션의 지원, 최고 경영진의 일하는 방식 혁신에 대한 강력한 의지, MZ 세대의 적극적인 제도 활용 등이 주요 요인으로 도출되었다. 하이브리드 워크 환경에서는 긍정적 요인과 부정적 요인은 상호작용하기 때문에 성공적인 하이브리드 워크 실행을 위해서는 다양한 요인들을 면밀히 분석한 후 우선순위를 결정하여 개선 및 관리하는 프로세스가 필요하다. 즉, 지속적인 개선 프로세스를 통해 조직과 근로자 모두에게 유리한 하이브리드 워크 환경을 구축할 수 있으며, 지속 가능한 발전과 함께 업무 효율성을 높일 수 있다는 시사점을 가진다.

셋째, 하이브리드 워크가 조직의 일상적인 업무 방식으로 활성화되도록 기술인 노력을 살펴보면, 우선 업무 지침을 배포하고 교육 프로그램을 시행하여 직원들이 하이브리드 워크에 쉽게 적응할 수 있도록 지원하였다. 또한, 조직문화 개선 활동을 통해 직원들이 유연한 근무 환경에서도 효율적으로 업무를 수

행할 수 있도록 도움을 주었다. 이러한 활동에는 원격 근무자들 간의 소통 및 협업을 촉진하는 가상 팀 빌딩, 정기적인 회의, 멘토링 프로그램 등이 포함되었다. 이와 함께, 인사평가 제도 개선이 필요한 것으로 확인되었다. 하이브리드 워크 환경에서는 업무 성과에 초점을 맞춘 평가체계가 필요하며, 이를 위해 전통적인 근무 시간 기반의 평가 방식에서 벗어나, 성과와 목표 달성에 중점을 둔 평가 방식으로 전환할 필요가 있을 것이다. 더불어 근로자들은 업무 타입과 미팅 목적에 적합한 환경을 유연하게 선택하여 업무 효율성을 높이는 방법을 자발적으로 찾는 노력을 하는 것을 확인할 수 있었다. 이는 하이브리드 워크 환경에서 개인과 팀의 성과를 극대화하기 위해 필수적인 자기 주도적 역량임을 보여준다. 이러한 노력은 하이브리드 워크의 지속 가능성과 성공적인 실행을 위한 핵심 요소로 간주되며, 조직은 앞으로도 이러한 활동을 지속적으로 개선하고 발전함으로써 하이브리드 워크 환경에서의 업무 효율성과 직원 만족도를 높일 수 있다.

넷째, 성공적인 하이브리드 워크 활용을 통해 직장 유연성 수준이 높아지면 근로자의 만족도와 생산성이 향상되는 것으로 나타났다. 이러한 유연성은 근로자들에게 일과 생활의 균형을 찾을 수 있는 기회를 제공하며, 개인의 선호와 상황에 맞는 업무 환경을 선택할 수 있게 해준다. 이는 궁극적으로 근로자들의 업무 만족도와 생산성을 높이는 데 기여한다. 또한, 하이브리드 워크의 도입은 기업이 다양한 인재를 끌어들이는 데 도움이 된다. 유연한 근무 환경은 다양한 생활 상황과 요구를 가진 인재들이 조직에 합류하고 장기적으로 유지되도록 돕는다. 이에 따라 기업은 전문가들 간의 글로벌 협력을 가능하게 하고 지리적 제한을 극복하여 조직의 경쟁력을 강화할 수 있다. 결국, 성공적인 하이브리드 워크 실행은 근로자의 만족도와 생산성 향상, 다양한 인재의 확보와 유지를 통해 기업 경쟁력이 강화되는 것으로 확인되었

다. 이러한 결과는 하이브리드 워크 환경에서의 조직과 근로자의 성공적인 경영 전략을 수립하는 데 중요한 인사이트를 제공한다.

본 연구의 결과는 선행 연구자들이 제시한 유연한 업무 환경에 관한 연구를 통해서도 증명되고 있다. Allen et al.(2015) 그리고 De Menezes와 Kelliber(2011)은 원격근무의 성공적 실행을 위한 요인으로 조직문화 개선과 교육 프로그램, 조직의 지원 및 리더십, 팀 간 협업 및 의사소통, 기술 인프라 및 자원의 제공 등을 제시하면서, 유연한 업무 환경은 기업과 근로자에게 양립 가능한 이점을 제공한다고 하였다. 더불어 생산성 향상과 근로자 만족도를 동시에 높일 수 있다고 주장하였다. Gajendran과 Harrison(2007)의 연구에서는 유연한 업무 환경이 근로자들의 일-생활 균형 개선에 기여할 뿐만 아니라 조직에 대한 애착도를 높인다는 결과가 도출되었으며, 이러한 결과는 유연한 근무 환경이 기업의 인재 확보와 장기적인 직원 유지에 도움이 될 수 있다는 것을 보여준다고 주장하였다. 또한, Golden과 Gajendran(2019)의 연구에서는 원격근무와 직원의 만족도, 퇴직률, 그리고 생산성 간의 관계를 분석하였고, 적절한 직장 유연화 수준을 가지면 직원의 만족도와 생산성이 향상되고, 퇴직률이 낮아진다는 결과를 도출하였다.

결과적으로 유연한 업무 환경이 근로자들의 일과 생활의 균형 개선, 일 만족도 증가, 생산성 향상, 그리고 기업의 다양한 인재 확보 및 경쟁력 강화에 기여한다는 공통적인 결론을 제시하고 있다.

## 5.2 연구의 의의와 한계점

본 연구는 질적 연구 방법을 채택한 하이브리드 워크의 초기 연구로써 선행연구들과 차별화되는 시사점은 다음과 같다. 첫째, 기존에 연구가 부족했던 하이브리드 워크 분야를 선택했다는 점에서 연구의

차별성을 가진다. 하이브리드 워크는 전통적인 사무실 근무와 원격근무의 장점을 모두 취하려는 현대 조직의 새로운 시도로, 그 중요성과 적용 가능성은 점차 더 커지고 있다. 이런 배경 속에서 본 연구는 하이브리드 워크에 대한 깊이 있는 이해와 실질적인 실행 방안을 탐색하고자 하겠다는 점에서 연구의 차별성을 가진다. 둘째, 본 연구는 코로나 초기 재택근무를 경험하고 포스트코로나 이후 하이브리드 워크로 전환한 근로자를 대상으로 심층 면담을 진행하였다. 이 과정을 통해, 실제 현장의 복잡한 상황과 미묘한 특징을 체계적으로 파악하여 하이브리드 워크 도입과 실행 과정을 더욱 깊이 있고 정확하게 이해하려 노력하였다. 셋째, 본 연구는 근거이론을 사용하여 실제 조직에서 하이브리드 워크를 도입·실행하는 과정 전체를 설명한 것이 본 연구의 큰 차별점이다. 대다수 선행연구는 원격근무, 재택근무의 효과성 분석이나 이에 대한 변인들을 단편적으로 설명하는 데 그쳤다(박기호, 김연정, 2013; Sardeshmukh, 2012; Thompson et al., 2015; Gajendran et al., 2007; Thomas, 2021). 이에 반해, 본 연구는 다양한 요소와 그 상호작용을 고려한 종합적인 접근을 시도하였다. 결론적으로, 본 연구를 통해 도출된 요인들과 모형은 하이브리드 워크 도입과 실행을 준비하는 기업이나 정부 기관에게 전략 수립과정에 실질적인 도움을 제공할 수 있을 것으로 기대된다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 하이브리드 워크 도입의 선행 요인과 그 결과에 대해 분석했지만, 하이브리드 워크 도입의 이유에 따른 다양한 실행 과정 및 결과에 대한 고려가 미흡하였다. 즉, 코로나19의 영향으로 비자발적으로 도입한 경우와 자발적으로 도입한 경우, 국내기업과 외국계 기업, 그리고 기존에 유사한 인사정책이 있었던 기업과 없었던 기업 등 다양한 조건과 상황에서의 하이브리드 워크 도입과 실행에 관한 사례를 수집하고 면담 대상자를 표집하여 연구할 필요가 있다. 둘

째, 본 연구는 근거이론 분석 단계 중 개방 코딩과 축 코딩 단계를 완료하여 패러다임 모형을 구축하였으나, 핵심 범주와 이야기의 윤곽을 도출하는 선택 코딩은 완료하지 못한 점도 한계로 인식된다. 이는 현재 진행 중인 연구를 통해 보완하여 하이브리드 워크 도입 및 활성화에 대한 더욱 완전한 이론적 모델을 제시할 수 있을 것으로 생각한다. 셋째, 본 연구는 일부 기업의 근로자를 대상으로 하이브리드 워크 도입 및 활성화 과정에서 나타나는 요인을 도출하여 모형을 구축하였다. 이는 실증분석을 통해 나타난 결과가 아니기 때문에 향후 연구에서 하이브리드 워크 모형 구축을 위한 실증분석이 이루어져야 할 것이다.

## REFERENCES

- Ahn, M. S. (2020), "Let's Solve It with ICT-based Telecommuting and Remote Learning: A Golden Opportunity to Change the Way of Working in the Crisis of COVID-19," *Regional Information Society*, 121(0), 60-63. [printed in Korean]
- Ahn, S. Y., & Kim, H. S. (2019), "The Promise of IT-supported Smart Work Center: Exploring the Factors that Facilitate and Hinder Workplace Flexibility," *Korea Business Review*, 23(1), 153-179. [printed in Korean]
- Alam, M. (2020), "Organisational processes and COVID-19 pandemic: implications for job design," *Journal of Accounting & Organizational Change*.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015), "How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings," *Psychological Science in the Public Interest*, 16 (2), 40-68.

- Babapour Chafi, M., Hultberg, A., & Bozic Yams, N.(2021), "Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment," *Sustainability*, 14(1), 294.
- Bailey, D. E. and N. B. Kurland(2002), "A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work," *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 383-400.
- Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J.(2021), *Why working from home will stick* (No. w28731), National Bureau of Economic Research.
- Baxter, Gordon, and Ian Sommerville(2011), "Socio-technical systems: From design methods to systems engineering," *Interacting with Computers*, 23(1), 4-17.
- Bentley, K., & Yoong, P.(2000), "Knowledge work and telework: An exploratory study," *Internet Research*, 10(4), 346-356.
- Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M.(2016), "The role of organizational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach," *Applied Ergonomics*, 52, 207-215.
- Bloom, N.(2021), *Hybrid is the future of work*, Standard Insitute for Economic Policy Research (SIEPR).
- Brynjolfsson, E., Horton, J. J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G., & TuYe, H. Y.(2020), *COVID-19 and remote work: An early look at US data* (No. w27344), National Bureau of Economic Research.
- Caminiti, S.(2022, February 08), "Workers want hybrid but say it's exhausting them. here's how companies can fix that," *CNBC*
- Cherns, A.(1976), "The principles of sociotechnical design," *Human Relations*, 29(8), 783-792.
- Cherns, A.(1987), "Principles of sociotechnical design revisited," *Human Relations*, 40(3), 153-161.
- Choi, S. W.(2020), "Characteristics and Distribution of Teleworkable Jobs Based on Physical Working Conditions," *Journal of the Economic Geographical Society of Korea*, 23(3), 276-291. [printed in Korean]
- Choudhury, Prithwiraj, et al.(2022), "Is hybrid work the best of both worlds? Evidence from a field experiment," *Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper*, 22-063.
- Clegg, C. W.(2000), "Sociotechnical principles for system design," *Applied Ergonomics*, 31(5), 463-477.
- De Menezes, L. M., & Kelliher, C.(2011), "Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case," *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 452-474.
- EY(2021), *Work Reimagined Employee Survey*, EY
- Fayard, A. L., Weeks, J., & Khan, M.(2021), "Designing the hybrid office," *Harvard Business Review*, 99(2), 114-123.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A.(2007), "The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences," *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.
- Golden, T. D., & Gajendran, R. S.(2019), "Unpacking the role of a telecommuter's job in their performance: Examining job complexity, problem solving, interdependence, and social support," *Journal of Business and Psychology*, 34(1), 55-69.

- Gottholmseder G, Nowotny K, Pruckner GJ, Theurl E.(2009), "Stress perception and commuting," *Health Economics*, 18(5), 559-576.
- Gyeonggi Research Institute(2022), *Settling as a New Standard of Working: Telecommuting*, Strategic Policy Division. [printed in Korean]
- Halford, S.(2005), "Hybrid workspace: re-spatialisations of work, organisation and management," *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 19-33.
- Hill, E. J., et al. (2010), "Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance," *Family Relations*, 50(1), 49-58.
- Jeong, J. H., & Kang, Y. J.(2007), "A Study of the Perception of the Civil Servants for the Introduction of Teleworking System: Focused of the Public Servants in the Central Government in Korea," *The Korean Journal of Public Administration*, 16(2), 97-127. [printed in Korean]
- Jung, C. H., & Moon, Y. J.(2011), "Current Status and Challenges for the Activation of Smart Work: An Exploratory Study," *Journal of Korea E·Commerce Research Academy*, 12(2), 53-69. [printed in Korean]
- Jung, H. C., Lee, B. H., & Park, W. S.(2016), "Organization Innovation through Smart Work: A Case Study for Etners' Smart Office," *Korea Business Review*, 20(1), 69-102. [printed in Korean]
- Kim, H. J., Oh, J. H., Park, J. J., Kim, H. S., Jung, S. W., & Kim, D. H.(2022), "Analysis of the Deactivating Factors for Telework within Architectural Design Organization," *Journal of the Architectural Institute of Korea*, 38(7), 139-150. [printed in Korean]
- Kim, K. J.(2022, May 29), "AI genius who left Apple goes to Google... A powerful temptation that lined up job hoppers," *JoongAng Ilbo*. [printed in Korean]
- Kim, M. G.(2020), "Social Changes and Social Policy Paradigm in the Corona Era," *Health and Welfare Forum*, 2020(12), 6-19. [printed in Korean]
- Kim, O. S.(1998), "Home-Based Work and the Tasks of Family Resource Management," *Korean Family Resource Management Association*, 2(2), 83-92. [printed in Korean]
- Kim, S. H, & Park, Y. H(2021), "An Integrative Literature Review of Smart Work," *Journal of Competency Development & Learning*, 16(1), 1-39. [printed in Korean]
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., ... & Vugt, M. V.(2021), "COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action," *American Psychologist*, 76(1), 63.
- Kong, H. W, & Kim, H. S.(2014), "Experienced Emotion and Emotional Labor Process Modeling in the Workplace: Grounded Theory Approach," *Korea Business Review*, 18, 325-356. [printed in Korean]
- Korea Chamber of Commerce and Industry(2020), *Changes in Work Styles after COVID-19*, Korea Chamber of Commerce and Industry. [printed in Korean]
- Korea Economic Research Institute(2020), *Changes in Labor Patterns and Outlook for Labor Environment after COVID-19*, Korea Economic Research Institute. [printed in Korean]
- Lee, J. H., Byun, G. D., & Lee, S. J.(2021), "A Study on Smart Work in the Post Covid-19 Era: A Review of Research from 2004 to 2021," *Korean Journal of Human Resources Development*, 24(3), 147-193. [printed in Korean]

- Lee, S. H., & Jung, B. Y.(2021), "COVID-19 and the Workplace Environment: News Analysis Using News Big Data about the Telecommuting," *The Korean Journal of Human Resource Development*, 23(1), 145-175. [printed in Korean]
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G.(1985), *Naturalistic inquiry*, Sage.
- Mahler, J. (2012), "The telework divide: Managerial and personnel challenges of telework," *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 407-418.
- Mann S, Holdsworth L.(2003), "The psychological impact of teleworking: Stress, emotions and health. New Technology," *Work and Employment*, 18(3), 196-211.
- Martin, B. H., & MacDonnell, R.(2012), "Is telework effective for organizations? A meta analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes," *Management Research Review*, 35(7), 602-616.
- Microsot(2021), *Work Trend Index Special Report*, Microsoft
- Ministry of Employment and Labor(2020), *Telecommuting Utilization Status Survey Results Report*, Ministry of Employment and Labor. [printed in Korean]
- Niebuhr, F., Borle, P., Börner-Zobel, F., & Voelter-Mahlknecht, S.(2022), "Healthy and Happy Working from Home? Effects of Working from Home on Employee Health and Job Satisfaction," *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1122 - .
- Panchal, N., R. Kamal, and C. Cox(2021), "The Implications of COVID-19 for Mental Health and Substance Use," *Kaiser Family Foundation*, 21.
- Park, K. H., & Kim, Y. J.(2013), "Difference in Acceptance Level of Smart Work among Tendencies of Personal Leadership Styles," *Journal of Digital Convergence*, 11(11), 197-207. [printed in Korean]
- PwC(2020), *The COVID-19 Remote Working Experiment*, PwC
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012), "Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model," *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193-207.
- Seong, M. A., Jin, M. J., Jang, Y. E., & Son, S. H. (2020), "Changes in Daily Life and Perceived Stress of Single-Person Households during the COVID-19 Pandemic: Focusing on Social Support and Family Resilience," *Journal of Family Relations*, 25(3), 3-20. [printed in Korean]
- Shia, S. M., & Monroe, R. W.(2006), "Telecommuting's past and future: A literature review and research agenda," *Business Process Management Journal*, 12(4), 455-482.
- Strauss, A., & Corbin, J.(1998), *Basics of qualitative research techniques*, Sage Publications.
- Teevan, J., Hecht, B., Jaffe, S.(2021), *The New Future of Work: Research from Microsoft on the Impact of the Pandemic on Work Practices*, Microsoft
- Thomas, M.(2021, July 9), Improving Work Life Balance. Is There Such a Thing as Business Hours Anymore?, *Forbes*.
- Tremblay, D. G., & Thomsin, L.(2012), "Telework and mobile working: Analysis of its benefits and drawbacks," *International Journal of Work Innovation*, 1(1), 100-113.
- Wener, Richard E., et al.(2003), "Running for the 7: 45: The effects of public transit improvements on commuter stress," *Tran*, 30, 203-220.

- Whittemore, D.(2022), "Anticipating the next recession: What should corporate real estate do to prepare?," *Corporate Real Estate Journal*, 11(4), 302-313.
- Xie, J. L., Elangovan, A. R., Hu, J., & Hrabluik, C.(2019), "Charting new terrain in work design: A study of hybrid work characteristics," *Applied Psychology*, 68(3), 479-512
- Yang, Eunhwa, Yujin Kim, and Sungil Hong(2023), "Does working from home work? Experience of working from home and the value of hybrid workplace post-COVID-19," *Journal of corporate real estate*, 25(1), 50-76.
- Yang, M. H., & Bae, J. K.(2009), "A study of factors affecting attitude towards teleworking : An empirical investigation of KIPO(Korean Intellectual property office) examiners's teleworking case," *Korea Journal of Communication Studies*, 17(2), 97-123. [printed in Korean]
- Yoo, J. H., & Kim, M. K.(2020), "A Single Case Study of an Adolescent with a Mild Intellectual Disability in Preparation for Independence after Discharge from a Childcare Institution," *Journal of the Korea Convergence Society*, 11(5), 229-239. [printed in Korean]
- Yoo, K. W., Jung, J. W., Kim, Y. S., & Kim, H. B. (2018), *Understanding Qualitative Research Methods*, Parkyoungsa. [printed in Korean]
- 국내참고문헌**
- 경기연구원(2022), **일하는 방식의 새로운 표준으로 정착 중인 재택근무**, 전략정책부.
- 고용노동부(2020), **재택근무 활용실태 설문조사 결과보고서**, 고용노동부.
- 공혜원, 김효선(2014), "직장 내 정서 경험에 따른 감정노동 프로세스 모델 구축에 관한 연구," *Korea Business Review*, 18, 325-356.
- 김경진(2022), "애플 뛰쳐나온 AI천재, 구글 갔다...이직자 줄세운 강력한 유인책," *중앙일보*, 2022년 5월 29일자.
- 김미곤(2020), "코로나 시대의 사회변화와 사회정책 패러다임," *보건복지포럼*, 2020(12), 6-19.
- 김수희, 박윤희(2021), "스마트워크에 관한 통합적 문헌 고찰," *역량개발학습연구(구 한국HRD연구)*, 16(1), 1-39.
- 김의숙(1998), "재택근로와 가족자원경영학의 과제," *한국가족자원경영학회지*, 2(2), 83-92.
- 김형준, 오주현, 박재준, 김한수, 정성원, 김동현(2022), "국내 설계조직의 재택근무 활성화 저해요인 분석," *대한건축학회논문집*, 38(7), 139-150.
- 대한상공회의소(2020), **코로나19 이후 업무방식 변화 실태**, 대한상공회의소
- 박기호, 김연정(2013), "조직 내 개인의 리더십 유형별 경향성에 따른 스마트워크 수용의도 차이," *디지털융복합연구*, 11(11), 197-207.
- 성미애, 진미정, 장영은, 손서희(2020), "코로나 19 에 따른 1인 가구의 일상생활 변화 및 스트레스: 사회적 지원과 가족탄력성을 중심으로," *한국가족관계학회지*, 25(3), 3-20.
- 안문석(2020), "ICT 기반의 재택근무와 재택수업으로 해결하자 : 코로나19 위기 업무 방식을 변화시킬 절호의 기회," *지역정보화*, 121(0), 60-63.
- 안세연, 김효선.(2019), "스마트워크센터근무 도입 사례를 통해서 본 성공적인 직장 유연화 과정의 조건," *Korea Business Review*, 23(1), 153-179.
- 양문희, 배정근(2009), "재택근무에 대한 태도에 영향을 미치는 요인 연구: 특허청 심사관 재택근무 의식조사를 중심으로," *커뮤니케이션학 연구*, 17(2), 97-123.
- 유기웅, 정종원, 김영석, 김한별(2018), **질적 연구방법의 이해**, 박영스토리
- 유진희, 김민경(2020), "아동양육시설 퇴소를 앞둔 경증지적장애 청소년의 자립준비를 위한 단일 사례연구," *한국융합학회논문지*, 11(5), 229-239.
- 이상훈, 정보영(2021), "코로나 19와 일터환경: 재택근무

- 에 대한 국내언론보도기사 분석,” **HRD 연구**, 23(1), 145-175.
- 이지현, 변국도, 이수진(2021), “포스트 코로나 시대의 스마트워크에 관한 연구 : 2004-2021년간의 연구논문 리뷰,” **인적자원개발연구**, 24(3), 147-193.
- 정재화, 강여진(2007), “원격근무 도입을 위한 공무원의 인식조사: 중앙부처 공무원의 인식을 중심으로,” **한국행정연구**, 16(2), 97-127.
- 정효채, 이병하, 박우성(2016), “스마트 워크를 통한 조직 혁신,” **Korea Business Review**, 20(1), 69-102.
- 최성웅(2020), “재택근무가 가능한 일자리의 특성과 분포: 물리적 근로환경을 중심으로,” **한국경제지리학회지**, 23(3), 276-291.
- 한국경제연구원(2020), **코로나19 이후 근로형태 변화 및 노동환경 전망**, 한국경제연구원.

## Understanding the Adoption of Hybrid Work System and its Implementation Process Through Grounded Theory: Focused on Domestic and Foreign Firms

Youngjin Park\* · Youngjun Kim\*\*

### Abstract

As the COVID-19 pandemic led to the spread of remote work environments, a paradigm shift in workplace and work style has occurred, and "hybrid work," referring to the combination of remote work and office work, has attracted attention as a novel way of working. At this juncture when interest in hybrid work continues to remain high, it is necessary to verify the impact on workers' productivity and corporate competitiveness in real-life work environments. This study aims to explore the facilitating factors and effectiveness of hybrid work and derive related implications based on qualitative research methodology. To this end, in-depth interviews were conducted with 12 employees who have experience using the hybrid work system at ten large domestic firms and foreign companies. Interview questions were formulated based on factors extracted through literature review. The application process of the hybrid work rule and conditions for its successful implementation were analyzed through the procedural structure of grounded theory. As a result, a series of patterns were identified that indicate the transition from remote to hybrid work and subsequent changes in work format have an overall positive impact on employees and organizations.

The results demonstrate that in order to facilitate hybrid work, it is critical to simultaneously consider technological, institutional and human factors. Specifically, to enable work without the constraints of time and place, collaborative solutions and digital technology should be strengthened while organizational culture and personnel policies should also improve in line with the changes in work format. In addition, strong support from top management is absolutely necessary for the successful establishment of a hybrid work system. Furthermore, workers at

---

\* Ph.D. Candidate, Graduate School of Management of Technology, Korea University, First Author

\*\* Professor, Graduate School of Management of Technology, Korea University, Corresponding Author

companies where hybrid work is encouraged said they most valued the opportunity to choose between working from home and going to the office depending on the nature of their work. This means that transitioning from an office-centered to a people-centered workplace and providing a flexible working environment leads to improved quality of life and higher productivity for workers as well as their increased willingness to stay with the company, resulting in a virtuous cycle of enhanced corporate competitiveness.

This study uses a qualitative research method to analyze the implementation and effects of the hybrid work scheme from a process-oriented perspective and offers practical implications based on actual experiences of workers, which significantly sets it apart from previous studies.

Key Words: Hybrid Work, Work From Home, Grounded Theory, Qualitative Research