

To Do or Not To Do: 원격근무의 효과적인 도입과 운영에 관한 연구*

홍 운 기**
채 연 주***
임 태 은****

원격 근무는 일시적인 현상일까, 미래의 직장 근무 방식일까? Covid-19의 경험은 우리에게 전통적인 “사무실 근무” 개념이 더는 당연시되지 않을 수 있다는 것을 가르쳐 주었다. 그러나, Covid-19가 종식된 이후 원격근무를 도입했던 많은 기업은 다시 사무실 기반 근무로 돌아간 반면, 일부 기업들은 원격근무를 효과적으로 내재화해 지속하는 것을 볼 수 있었다. 본 연구에서는 이러한 차이가 무엇에서 기인하는지, 즉, 효과적인 원격근무를 도입하고 운영하기 위한 원리는 무엇인지 탐구하고자 하였다. 이를 위해 원격근무에서 대면근무로 전환한 기업, 원격근무를 강화한 기업 등에서 근무하는 대표이사, 인사담당자 및 직원을 대상으로 심층 인터뷰에 기반한 질적 연구를 수행하였다. 심층 면담 자료를 바탕으로 원격근무를 시작하기 위한 전제조건(Input), 효과적으로 운영하는 방식(Process), 그리고 원격근무를 통해 나타나는 결과(Outcome)를 Input-Process-Outcome(IPO) 모델로 범주화하였다. 첫째, 효과적인 원격근무를 시작하기 위해서는 원격근무에 대한 경영진의 강한 의지와 직원들 간의 공통된 이해가 중요한 전제 조건으로 적용한다는 것을 발견했다(Input). 둘째, 자율성, 문서화 및 정보 공유에 바탕을 둔 비동기화 협업 방식은 원격근무가 효과적으로 운영되기 위한 핵심이었다(Process). 셋째, 효과적으로 운영되는 원격근무는 직원의 성과에 대한 집중력을 향상시킬 수 있음을 발견하였다(Outcome). 마지막으로, 본 연구에서는 신뢰에 기반한 조직문화는 원격근무를 더 효과적으로 운영할 수 있는 기반(context)이 될 수 있음을 확인하였다. Covid-19 기간 동안 기업들이 원격근무를 도입하면서 대면근무 방식의 필연성에 대한 의문과 함께, 원격근무가 조직의 경쟁력을 높일 수 있는 도구인가에 대한 의문이 제기되고 있다. 이에 본 연구는 현장 실무자들의 다양한 인터뷰 자료를 바탕으로 원격근무의 효과적인 운영방식을 IPO 모델을 통해 제시하였다는 것에서 이론적, 실무적 의의를 가질 수 있다.

주제어: 원격근무, 비동기화 협업, IPO(input-process-outcome) 모델, 질적연구

1. 서론

산업혁명 이후 가내수공업으로 이루어졌던 생산 방식은 공장 중심의 시스템으로 전환되었다. 이로 인해 생산은 기업이 마련한 특정 공간에서 이루어지는 구

조로 변화되었고, 노동자들은 공장으로 출근해야 했다. 일하는 공간의 변화는 일하는 시간의 변화를 수반하기에(Glennie and Thrift, 1996), 공간이 특정됨으로서 일정한 시간의 경계도 구축된다. 시공간 경계의 구축으로 조직은 구성원들의 집적을 통한 생산효율의 향상을 꾀하게 되었고, 자연스럽게 정해진

논문접수일: 2024. 05. 13. 1차 수정본 접수일: 2024. 06. 15. 게재확정일: 2024. 06. 20.

* 이 논문은 2023년도 건국대학교 KU학술연구비 지원에 의한 논문임.

** 건국대학교 경영대학 부교수(woonki@konkuk.ac.kr), 제1저자

*** 전북대학교 경영대학 부교수(yjchae@jbnu.ac.kr), 교신저자

**** (주)베러웍스, 대표이사(taeun.lim@flexwork.co.kr)

장소와 시간에 출퇴근을 반복하는 업무 방식이 일상화 되었다.

출퇴근이 당연시되면서, 시공간의 경계를 허물어 일하는 것은 매우 이례적인 현상으로 간주되었다. 1970년대 초반 기술 발전에 따라 조직의 전통적 시공간의 경계를 허무는 telecommuting, teleworking 개념이 제안되었음에도 사실상 소수의 전문직군 혹은 몇몇 여성 노동자들에게만 제한적으로 활용될 뿐이었다(Bailey & Kurland, 2002). 시공간의 유연한 활용이 제도적으로는 가능하지만 실제 그 활용가능성은 떨어질 수밖에 없음을 보여주는 Perlow(1998)의 연구는 시공간의 경계가 얼마나 단단하게 조직운영에 뿌리내리고 있는지를 보여주는 한 예라 할 수 있다.

2020년 초반 국내 많은 기업들은 Covid-19 확산을 막기 위해 가능한 직장을 폐쇄하고 모든 업무를 비대면 형태로 전환하였다. Covid-19는 전통적으로 당연하게 간주되었던 '출근 방식'이 당연하지 않을 수 있음을 체감하게 한 시간이었다. 사무실 출근이 강제적으로 금지되면서 조직원들은 원격근무(remote work), 즉 사무실에 출근하지 않고도 마치 사무실에 모여서 일하는 것처럼 일을 하게 되었다. 인터넷 인프라의 확장과 더불어 그간 발전한 Zoom, Google meets, Microsoft teams, Slack, Notion, Google docs 등의 다양한 어플리케이션은 동료들이 멀리 떨어져 있어도, 즉 시간과 공간을 공유하지 않아도 조직원들이 원활하게 업무수행을 할 수 있는 토대가 되었다.

Covid-19로 인해 원격근무가 강제로 시행되었던 초기만 하더라도 이에 대한 부정적 영향들이 강조되면서(Mäkikangas, Juutinen, Mäkinemi, Sjöblom, and Oksanen, 2022), 금방이라도 다시 예전처럼 '출근'하는 방식으로 돌아갈 것처럼 보였다. 그러나 원격근무의 긍정적인 효과, 특히 그것을 경험한 조직구성원들의 만족도가 높아지면서 사무실 근무로 회귀

하는 것이 최선인가라는 질문이 화두가 되고 있는 모습이다. 많은 조직이 엔데믹 이후 사무실 근무로 회귀하고 있지만, 2023년에 실시한 대한상공회의소 조사에서 응답자의 90%가 원격근무를 희망한다는 결과를 보고할 정도로 원격근무는 직원들이 선호하는 일하는 방식이 되었다.

원격근무는 Covid-19로 인한 일시적 현상일까? 아니면 일의 미래일까? 카카오는 23년 초 전면 사무실근무를 선언했다가 철회하는 해프닝을 벌이기도 했고, 아마존(Amazon)은 사무실에 복귀하지 않는 직원에게 불이익을 준다는 경고를 보내며 강압적으로 사무실 복귀를 요구하였다. 구성원들은 희망하지만 기업이 선뜻 원격근무를 실행하기 어려운 이러한 혼란은 조직의 관점에서 전통적 성과평가, 관리 및 통제를 할 수 없다는 불안에 기인한 것으로 보인다. 원격근무 방식에서 효과적인 조직운영 및 관리에 대한 논의가 거의 이루어지지 않았기에 과거 관성에 따른 조직의 선택은 사무실 복귀로 귀결될 수 밖에 없었을 것이다.

그러나 과거로의 완전한 회귀는 불가능한 것으로 보인다. SK나 카카오에서 다양한 방식의 원격근무를 실험적으로 실행하는 모습은 과거로의 회귀만을 고수할 수 없는 오늘날 조직이 직면한 현실이다. 피할 수 없다면 원격근무가 진정 미래의 일하는 방식으로 자리매김할 수 있을지 고찰해 보는 것이 필요하다. 실제 원격근무가 기업의 비용절감과 생산성 향상에 긍정적인 영향을 미칠 수도 있다는 연구결과가 제시되기도 하고(Gonsalves, 2020), 더 나아가 깃랩(GitLab), 오토매틱(automatic)처럼 Covid-19 이전부터 전면 원격근무를 실시해 온 회사들이 주목받고 있기도 하다.

이에 본 연구는 원격근무가 미래 일하는 방식의 대안이 될 수 있는가라는 질문에 대한 답을 모색해보고자 한다. Covid-19를 지나며 원격근무를 효과적으로 뿌리내린 조직이 있는 반면, 대면근무로 회귀한

조직도 있다. 이런 선택의 차이는 원격근무의 개념, 운영방식, 작동원리 등에 대한 공통의 이해없이, 처한 상황에 따라 원격근무를 상이하게 운영해왔기 때문일 것이다. 새로운 제도 실행의 모호함과 불안은 과거로 회귀라는 선택지를 선호하게 만든다. 본 연구는 제도 실행에 있어 '어떻게'에 초점을 두고, 그간 기업이 원격근무를 운영해 온 방식을 규명함으로써 원격근무의 실행 가능성을 타진해 보고자 한다. 이는 기존 박영진·김영준(2023)의 연구가 하이브리드 워크에 초점을 두고 원격근무 도입 배경 및 촉진/방해 요인 등에 대한 포괄적인 접근을 한 것과는 달리 효과적인 원격근무 방식의 과정(process)에 대한 이해에 초점을 두었다는 것에서 이전 연구를 보완한다는 의미를 갖는다고 할 수 있다.

본 연구는 실재를 드러내는 효과적인 연구방법인 질적연구방법으로 원격근무의 작동 과정을 규명하고자 한다. 연구자의 가정과 제한된 측정도구로 접근하는 양적연구 방법으로는 아직 알려지지 않은 원격근무의 실제 운영 과정을 충분히 드러낼 수 없다. 이를 위해 원격근무에서 대면근무로 전환한 조직, 원격근무를 고수하는 조직 등에 속한 구성원을 대상으로 심층면담을 실시하였다. 또한, 원격근무를 실행하는 기업들에 대한 기사 등 이차 자료를 수집하였다. 수집된 자료는 분석과정을 통해 최종적으로 IPO (Input - Process- Outcome) 모델, 즉 원격근무를 시작하기 위해 무엇을 해야 하는지, 어떻게 운영하는지, 그로 인한 결과는 무엇인지로 범주화 되었다.

글의 전개는 먼저 시간과 공간이라는 축(dimension)을 기준으로 최근 다양하게 불리는 대안적 근무 방식을 구분하는 틀을 제안하는 것으로 시작한다. 이를 바탕으로 원격근무의 개념과 정의를 명시한 후, 연구방법인 질적연구 방법과 연구 결과에 대해 기술할 것이다. 마지막으로 연구결과 및 원격근무의 적용을 위한 방안과 제언을 기술할 것이다.

II. 원격근무 개념

전통적인 근무에서 벗어나 일하는 공간과 시간을 자율적으로 활용하는 업무방식에 대한 명명은 모두 다 열거할 수 없을 정도로 다양하다. Telework, Telecommuting, Remote work, Virtual work, E-work, Flexible work policy, Flextime, Flexplace, Flexible work arrangement, WFA (workfrom-anywhere), Distributed work 등 한국어로 구분해서 번역하기 힘들 정도이다(예: Gajandran and Harrison, 2007; Gonsalves, 2020; Jeffrey Hill et al, 2008; Rhymer, 2022 등). 최근 한국에서는 행정조직을 중심으로 스마트워크라는 표현을 쓰기도 한다(예: 정효채, 이병하, 박우성, 2016). 이런 다양함은 컴퓨터 기술을 활용한 비대면 소통, 시간의 유연한 활용 등 무엇을 강조하고 어디에 초점을 두느냐에 기인한 것으로 보인다.

다양한 명명들의 차이를 명확하게 구분하는 것은 쉽지 않다. 때문에 각각의 개념을 구분하기 보다는 그것들을 구분하는 기준을 바탕으로 본 연구의 중심이 되는 원격근무의 개념을 한정하고자 한다. 서두에 언급한 것처럼 전통적 근무형태에서 벗어나는 데 핵심은 시공간의 변화, 즉 일하는 시간과 공간을 특정하고 강제하는지, 혹은 유연하게 자율적으로 활용하게 하는지에 바탕을 둔다. 시공간의 활용을 강제와 자율로 구분하면 <그림 1>처럼 구분해볼 수 있다. 먼저 '전통적 사무실 업무'는 정해진 시간에 정해진 장소에서 일하는 방식이다. 산업화 시대 공장 시스템에서 기인한 것으로, 사람들은 생산 수단이 있는 곳에서 정해진 시간 동안 주어진 업무를 수행하게 된다.

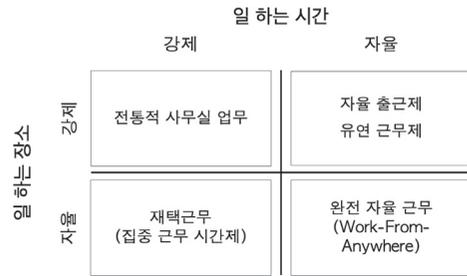
이후 정보화 시대가 도래하면서 전통적인 생산 수단에 얽매이지 않아도 일을 수행할 수 있게 되었다. 정보통신의 발달은 먼 곳에 있는 동료들과 의사소통하고 필요한 정보를 실시간으로 전송하여 공유할 수

있게 하였다. 시공간 제약에서 벗어나 직원들간 소통과 협업이 가능해지면서, 조직은 직무를 새롭게 설계하여 직원들의 동기와 생산성을 높이려는 시도를 하게 된다. 시간의 자율성에 초점은 두어 출퇴근 시간의 유연성을 높인 제도는 ‘자율 출근제’ 혹은 ‘유연근무제’가 있으며, 시간보다는 공간의 자율을 강조하는 제도로는 ‘재택근무’가 있다. 물론 재택근무제 또한 일하는 시간에 대한 자율성을 한정된 범위 내에서 부여하기도 한다. 그러나 재택근무의 경우 출퇴근 시간을 강제하거나 특정 시간 동안에는 반드시 일을 하도록 규정하여(예: 집중근무시간) 시간을 강제하는 형태로 운영되는 것이 일반적이다(Dingel and Neiman, 2020).

재택근무에서 더 나아가 시간과 공간 활용에 100% 자율성을 부여하는 형태가 ‘완전자율근무(Work from anywhere; Choudhury, Foroughi, and Larson, 2021)’라고 할 수 있다. 재택근무의 경우, 비록 원거리이기는 하나 협업하는 조직구성원들과 시차가 나지 않는 곳에서 일을 하기 때문에 시간을 강제할 수 있다. 그러나 어디서든 일하기 형태는 대표적으로 최근 회자되는 위케이션처럼 시차가 있는 외국 휴양지 같은 곳에서 일하는 것을 허용하기 때문에 시간을 강제하기에는 한계가 있을 수밖에 없다.

본 연구에서는 원격근무를 공간의 자율성에 기반을 둔 업무 형태로 시간 활용의 강제와 자율을 모두 포괄하는 개념으로 본다. 이를테면, 한국 회사에 소속된 직원이 미국에서 원격근무로 일하는 경우, 한국 회사의 근무시간에 맞춰 일하도록 시간을 강제할 수도 있고 아닐 수도 있다. 즉, 본 연구는 근무 방식을 결정하는 데 있어 공간의 자율은 시간의 자율과 강제를 모두 포괄할 수 있다고 보고, 공간의 자율을 강조하는 재택근무보다 공간의 자율이 시간의 자율까지 확장되는 원격근무라는 명명을 통해 최근 변화하는 근무방식을 살펴보고자 한다. 요컨대 본 연구는 원격근무를 회사의 사무실이 아닌 공간에서 일하는 형

태로 여기서 공간은 회사가 지정한 특정 공간만이 아니라 자택이나 공유오피스 혹은 휴양지 등을 포괄하는 것으로 본다.



〈그림 1〉 시간과 공간의 자율과 강제 여부에 따른 업무형태의 개념

III. 연구방법

3.1 연구대상 및 자료 수집

본 연구는 원격근무 운영의 실제 작동과정을 파악하기 위해 특정 회사의 운영 방식에 초점을 두기보다는 다양한 조직에서 서로 다른 경험을 가진 사람들을 연구대상으로 선정하였다. 이를 위해 연구대상자는 무작위 방식보다 본 연구에서 주목하는 현상을 깊이 있게 드러낼 수 있는 목적샘플링(purposive sampling) 방식으로 선정하였다(김나정, 2022; Eisenhardt, Graebner, and Sonenshein, 2016). 선정 기준은 다음과 같다. 첫째, 〈그림 1〉에 기반하여 ‘공간의 자율성’에 기반을 둔 원격근무 경험이 전제되어야 한다. 둘째, 원격근무 실행의 다양한 경험을 확보하기 위해 Covid 19 이후에 원격근무를 실행한 조직이 아니라 그 이전에도 실행해온 조직 등 여러 조직의 원격근무 경험을 포괄한다. 셋째, 작동의 실재를 전체적으로 조망하기 위해서는 특정 직위

보다는 다양한 직위에 있는 사람들을 대상으로 하고, 특정 직무군이 아닌 다양한 직무군을 포괄한다.

연구자 중 한명이 원격채용 플랫폼을 운영하면서 원격근무를 실시하는 회사들과 다양하게 접촉해왔고, 원격근무 관련 컨퍼런스 등을 주최하는 등 원격근무와 관련한 다양한 직간접 경험을 갖고 있었다. 연구자들은 지속적인 모임과 컨퍼런스 참여 등을 통해 원격근무 조직운영의 실태와 실제 경험자들의 이야기를 들을 수 있었다. 여러 회사를 포괄하는 면담을 진행하고 면담 이후 연구자들 간 면담내용을 분석하는 과정을 반복적으로 밟아갔다. 심층면담을 한 대상은 총 7개 조직의 9명으로, Covid-19와 상관없이 회사 창립 때부터 원격근무를 시행한 회사, Covid-19 이후 회귀하지 않고 원격근무를 계속 실시하는 회사, Covid-19 이후 원격근무를 제한적으로 실시하며 과거 전통적 근무 형태로 회귀하려는 회사 등에 근무하는 사람들이 포함되었다. 그리고 여러 기업의 원격근무 운영 컨설팅을 담당했던 컨설턴트도 연구대상자에 포함시켜 삼자 관점에서 경험한 원격근무 운영 내용을 취합하였다. 면담대상자는 완전 원격근무나 아니냐의 차이는 있으나, 모두 공간활용에서 비교적 높은 자율성을 갖고 업무를 수행하면서 원격근무를 활용하고 있는 사람들이다.

연구대상자에 대한 기본적인 정보는 <표 1>에 제

시하였다. 연구대상자의 남녀 비율은 2:1이며, 나이는 20~50대로 현재 활발히 일하는 연령층을 포괄한다. 면담자들의 직무는 인사팀이 다수였으나 마케팅 등 여러 직무담당자를 포괄하였고, 원격근무 실행의 핵심 의사결정자인 기업의 대표와도 면담을 진행하였다. 면담자 중 다수가 기혼상태(7명)이고, 그 중 3명은 자녀가 있었다. 규모는 중소, 중견 수준이며, 국내 대기업의 계열사도 포함되어 있다. 또한 해외 기업과 국내에 지사를 둔 글로벌 기업도 포함하였다. 산업군은 원격근무의 특성상 IT업이 주류를 이루었다.

자료수집은 두가지 방법으로 이루어졌다. 첫째는 연구대상자와의 심층면담이다. 면담은 줌 혹은 대면 방식으로 60~80분 정도 진행하였다. 면담 프로토콜은 면담대상자들의 상황에 따라 다소 차이가 있으나 기본적으로 현재 회사에서 원격근무를 운영하는 방식, 조직 및 개인 차원에서 원격근무 실행의 애로점, 원격근무에 대한 개인의 평가 및 조직의 평가 등이었다. 모든 면담은 면담자의 동의를 구하여 녹취하였고, 모든 녹취는 문서화하여 분석에 사용하였다. 심층면담과 더불어 이차자료 또한 분석자료로 활용하였다. 다양한 기업의 다양한 직무를 수행하는 사람들의 경험에 대해 대조검토(cross check)하는 자료로 활용함과 동시에 면담자들의 경험을 이끌어내는 기초자료로 활용하였다.

<표 1> 심층면담 대상자

ID	직무	성별	나이	결혼유무	자녀유무	규모(명)	기업	산업군
A	UX디자인	여	30대	O	X	2,000	해외	IT
B	컨설턴트	남	40대	O	O	400	국내	경영컨설팅
C	인사	남	40대	O	O	4,500	국내	지주사
D	인사	남	30대	O	X	200	국내	IT
E	대표	남	50대	O	O	200	국내	IT
F	인사	남	30대	O	X	1,700	글로벌	유통
G	시스템개발	남	30대	O	X	2,000	국내	IT/웹/통신
H	인사	여	30대	X	X	4,000	국내	IT
I	마케팅	여	20대	X	X	4,000	국내	IT

3.2 분석방법

본 연구는 Covid-19 이후 원격근무를 둘러싼 상반된 모습, 즉 조직구성원들은 원격근무를 희망하지만 조직은 원격근무를 실행하기 주저하는 현상에 주목하였다. 원격근무 실행의 모호함으로 인한 불안이 조직구성원들의 요구와는 상반되게 조직운동을 과거 방식으로 회귀하도록 이끌었다고 전제하고, 기업조직에서 원격근무를 어떻게 운영하는지, 효과적인 작동방식은 무엇인지 규명하는 것을 목적으로 한다. 이를 위해 실제 원격근무를 행하는 이해관계자들이 (예: 직원, 인사담당자, 경영자) 어떻게 원격근무에 대응하고 일하는지에 대한 경험을 상세하게 그려낼 필요가 있다.

본 연구는 질적연구방법인 근거이론세우기과정(grounded theory-building process)에 따라 자료를 분석하였다(Eisenhardt et al., 2016). 일반적으로 근거이론(grounded theory) 방식은 알려지지 않은 현상의 배후를 밝혀내고 이를 공식 이론화(formal theorizing) 하기에 적합하다(Strauss and Cobin, 1990). 본 연구는 잘 알려지지 않은 현상을 드러내는 것이 목적이거나 이론화보다는 원격근무에 대한 이해를 돕는 것에 초점을 둔다. 또한 현상을 드러내고 그것을 해석하기는 하나 해석현상학적 분석(interpretive phenomenological analysis, Smith and Osborn, 2003)처럼 연구참여자들이 세상에 부여하는 의미를 파악하고 그것을 재해석하기보다는 그들의 경험을 최대한 그대로 드러내는 것에 무게를 두었다.

본 연구의 분석과정은 먼저, 인터뷰 자료를 수집하고, 그것을 유사점과 차이점 등에 따라 구분하고 유형화하는 1차코딩(first-order coding)을 한 후, 그것을 좀더 추상적인 차원으로 범주화하는 과정(second-order coding)을 반복적으로 취하였다. 분석과정에서 연구자들은 개별적으로 자료를 분석하고, 함께 재

분석한 후, 다시 개별적으로 분석하는 과정 또한 반복하였다. 초기 연구자들은 원격근무에 대한 상반된 선호가 어디서 기인하는가라는 의문에서 시작하여, 범주화 및 재범주화 하는 과정을 반복적으로 밟아나가면서 최종적으로 원격근무를 위해 선행되어야 할 것(input)과 운영과정(process), 그리고 그것의 결과(outcome)라는 IPO모델로 드러내는 것이 적절하다고 판단하였다.

IV. 원격근무 실행의 투입, 과정, 결과 (Input-Process-Outcome)

4.1 투입(Input)

연구대상자들과 면담을 진행하면서 원격근무를 효과적으로 정착시키기 위해 전제되어야 하는 요소들이 있음을 알 수 있었다. 무엇보다도 했던 방식, 관성에서 탈피하는 것이 중요했다. 그러나 과거 익숙한, 성공한 운영방식에서 벗어나는 것은 쉽지 않다. 심지어 경쟁환경의 변화에 대응하기 위해 변화가 필연적임에도 불구하고 조직이 관성을 벗어나는 것은 쉽지 않은 것이 현실이다(Hannan and Freeman, 1984). 면담과정에서 원격근무를 시작하기 위해 필요한 조건으로 공통적으로 언급된 것은 경영자 의지와 원격근무에 대한 이해와 합의였다.

4.1.1 경영자의 의지(자신감)

코로나로 많은 조직들은 자신들의 의지와 상관없이 원격근무를 실행해야만 했으나, 코로나 이후 그것을 지속하느냐의 결정은 개별 조직의 의지에 따른다. 이때 가장 중요한 것이 핵심 의사결정권자인 경영자의 판단이라 할 수 있다. 예를 들어, 경영자가 코로나

로 시작된 원격근무를 일에 대한 패러다임의 변화로 인식하게 되면, 이에 선제적으로 대응하기 위해 원격근무를 지속하게 된다.

대표님께서 판단을 하셨겠지만 아마도 현대의 흐름에 맞춰서 그러니까 재택근무를 해야 된다, 리모트 근무를 해야 된다는 것이... 패러다임이 좀 바뀌었다고 판단을 하신 것 같고... 그 바뀐 환경 속에서 일을 더 잘할 수 있는 방법을 찾는 게 맞겠다라는 말씀도 하셨고요... [중략]... 얼마나 감수할 것이냐, 우리는 어떤 가치를 부여할 것이냐에 대한 경영진의 의지와 판단이 좀 있어야 되지 않나 싶어요. [G]

원격근무를 주저하게 만드는 것은 그것이 가진 문제가 크다고 인식하기 때문이다. 그런데 사무실 근무 또한 문제가 없는 것은 아니다. 다만 관성처럼 오랫동안 기업에서 실행해왔기 때문에 그것의 문제를 당연시 여기는 것뿐이다. 사무실 근무는 불필요한 수많은 미팅과 사소한 질문에도 즉각 답변을 해야 하기에 업무에 집중할 수 없는 경우가 많다. 또한 출퇴근 시간에 많은 에너지를 소비하게 되어 업무 몰입을 방해하기도 한다(Gerpott, Rivkin, and Unger, 2022). ‘일하는 것이 원래 그런 거지’라고 당연시 여겼기 때문에 이러한 문제를 크게 인식하지 않았을 뿐이다. 반면 원격근무로 새롭게 부각된 문제들은 낯설고 대응방식도 불분명하니 조직의 입장에서는 문제가 더 크게 인식되는 경향이 있다. 이를테면 보이지 않는 곳에서 일하는 직원들의 근태 및 성과관리, 팀 내 혹은 다른 사업부간 소통 같은 이슈이다. 만약 원격근무로 전환되어 이러한 문제가 발생하면 비난과 책임은 오롯이 의사결정자인 경영자가 받아야 한다. 따라서 원격근무를 시행하기로 결정했을 때 발생할 수 있는 문제에 책임을 감당할 수 있는 경영진의 의지와 결단이 필요하다.

경영진의 자신감이 제일 크겠죠. 누가 뭐라 해도 이게 너네 원격근무때문에 그렇게 됐어라고 얘기하는 것을 감

당할 수 있느냐, 감수할 수 있느냐가 되게 클 것 같아요. 이게 원격근무하니까 그렇게 될 줄 알았어. 이런 식으로 얘기를 하는 경우가 많을 거 아니에요. [E]

특히 전통적 근무방식으로 복귀하려는 강한 의지를 보이는 경영자들은 원격근무가 조직 성과에 도움이 되지 않는다는 강한 믿음을 가지고 있는 듯하다. 사실 원격근무와 대면근무 중 어떤 방식이 성과를 더 높이느냐에 대한 답변은 그리 간단하지 않다. 원격근무가 개인과 조직 차원에서 긍정적인 영향을 보이며, 더 나아가 ‘언제’, ‘왜’ 성과를 높이는지에 대한 다양한 연구들이 진행되고 있으나(Gajendran and Harrison, 2007; Gonsalves, 2020), 전통적 방식에서 이루었던 성공 경험은 변화에 대한 불안감으로 이어졌다.

경영층이 바뀌면서 근무제도가 굉장한 핫이슈였어요. 고객의 신뢰가 약간 무너지는 이슈도 있었고, 매출 부분에서도 그렇고... 회사가 뭔가 좀 다시 일어서야 된다는 기조를 가지고... [중략] 대면근무, 대면회의를 통해서 다양한 의견들이 교환이 되면 그 안에서 더 창의성이 발휘되고 시너지가 창출될 수 있지 않냐, 어떻게 멀리 떨어져 있는데 업무가 제대로 되냐라고 하셔가지고... [I]

직접 봐야 한다는 것에 대한 관성과 강박은 중소기업의 경우 좀 더 두드러지게 나타난다. 재택근무 확산과 정착을 위해 다양한 컨설팅을 수행했던 면담자 B는 “중소기업 사장님들 마인드는 우리가 일반적으로 생각하는 거랑은 달라요. 일단은 보여야 일을 한다고 생각하시고 자기가 다 봐야 일이 돌아간다고 생각하시기 때문에 보이지 않는 곳에서 근무하는 것의 제약점에 대해서 굉장히 생각을 많이 하세요”라는 컨설팅 평을 남겼다. 경영자가 일하는 방식에 대해 어떤 관점으로 어떻게 판단하느냐에 따라 그 대응은 상반될 수밖에 없다.

새로운 경영제도의 도입은 현상에 대한 정보를 분석하는 합리적 의사결정 과정을 통해 이루어진다고

알려져 있으나 실제로는 조직의 최종 의사결정자가 가지고 있는 가치관, 믿음, 선호가 그것을 결정짓는 요인이 된다(박영진, 김영준, 2023; 홍운기, 김영신, 최용득, 2022; Gupta, Hadkarni, and Mariam, 2019). 원격근무 도입과 지속적 운영의 시작점은 결국 경영자, 특히 최종 의사결정권자의 믿음과 선호에 기반한 의지임을 볼 수 있었다.

4.1.2 원격근무에 대한 이해와 합의

원격근무에 대한 합의는 조직 내 임직원 모두가 그 개념과 운영방식에 대한 인식을 공유한 상태를 의미한다. 원격근무는 예전부터 존재한 제도였지만 한정된 인원에게만 특별하게 적용되어 왔었다(Bailey & Kurland, 2002). Covid-19로 인해 조직 전체로 원격근무가 확산되자, 이를 어떻게 운영해야 하는지에 대한 합의, 즉 공통의 매뉴얼이 필요하게 되었다. 이러한 대응없이 원격근무를 도입한 기업들은 이를 단지 '사무실에 출근'하지 않는 것으로만 간주한 듯하다. 사무실에 출근하지 않는 것이 어떤 의미인지, 이를테면, 원격근무란 기업이 제공하는 복지인가? 일하는 방식의 변화인가? 혹은 집에서 일하는 것인가? 관광지에 가서 일과 여행을 함께 즐겨도 되는 것인가? 라는 질문에 대해 구성원과 경영진이 상이한 생각을 갖게 되면, 원격근무의 실행은 어려워진다.

온라인이 만능은 아니니까 팀워크를 쌓으려면 만나서 좀 모여야 되는 시간도 있을 텐데, 그런 게 잘 되는 팀이 있는가 하면, 정말 회사이든 간단한 커피든 우리는 절대 만나지 않는다 하는 팀도 있고... 제가 퇴사자들 면담했을 때 좀 그런 게 힘들었다... '내가 생각하는 리모트는 이게 아니야'라며 반발이 크시니까 그게 계속 상충하는 단계인 것 같습니다. [D]

면담자 D는 사람들마다 원격근무에 대한 이해가 달라 조직구성원 수만큼의 조직문화가 있는 것 같다

는 느낌이 든다고 언급하였다. 그래서 공통된 기준의 필요성을 토로하였다. 원격근무에 대한 합의 부재는 조직내 상이한 운영으로 이어진다.

팀별로 비슷한 업무를 해도 주에 출근하는 시간이 많이 다르거든요. 그래서 저같은 경우도 처음에는 약간의 반발심이 있었습니지만 그래도 저희 특성이기 때문에 이 제도를 만든 사람이기 때문에 수용을 하는데... [H]

원격근무를 잘 수행하고 있는 조직은 조직차원에서 업무 지침과 매뉴얼을 충분히 갖추고 있어, 수시로 직원들에게 원격근무로 일하는 방식에 대한 교육을 진행하고 있었다. 예를 들어, 면담자 F가 속한 조직에서는 "00테이라고 월요일이나 금요일을 지정해 원격근무를 하고 상황에 따라서 화수목도 할 수도 있는..." 지침이 내려와 모든 구성원들이 그 지침을 따르고 있다고 한다. 때문에 월요일이나 금요일은 모여서 무언가를 하는 날이 아니라 각자 자신의 일에 집중하는 시간이라는 공통된 인식이 있었고, 특별한 경우가 아니면 월요일과 금요일에는 회의를 잡지 않는다고 한다. 한편, 창업 때부터 100% 원격근무를 하는 면담자 A의 조직은 신입부터 리모트로 '일하는 방식'에 대한 교육을 철저히 한다고 한다. 이에 대한 매뉴얼 교육도 지속적으로 이루어지고, 필요할 때는 언제든지 매뉴얼을 통해 원격근무로 일하는 방식의 프로토콜을 배울 수 있다. 더 나아가 변화한 환경에서 효과적인 원격근무를 위해 직원들이 매뉴얼을 직접 수정할 수도 있는 분위기였다.

풀 리모트(full remote) 환경에서, '서로 마이너스 없이 일하기' 같은 교육을 주기적으로 듣게 되어 있어요. [중략] 그러니까 회사가 굉장히 즐겁게 하고 있어요. 그런 교육도 되게 좋은 내용이 많고 저도 관심 있어서 다 참여를 했습니다. 서로 어떻게 조심히 일할지, 시간대가 다를 때 미팅을 요청하려면 어떻게 해야 되나 같은 것부터 서로 다 같은 페이스(속도)에서 일 할 수 있게 그런 걸 회사가 많이 도와주고 있고요. [A]

원격근무에 대한 지침이 공유되고 교육이 이루어지기 위해서는 원격근무에 대한 개별적 이해를 넘어 평사원들과 경영진의 합의도 중요하다. Covid-19 이후에도 지속적으로 원격근무를 성공적으로 운영하고 있는 면담자 E의 조직에서는 직원과 경영자간 원격근무 문화를 만들어가기 위한 노력을 많이 하고 있다. 이렇게 공유된 합의는 원격근무를 도입하고 활용하기 위한 기본 조건이 된다. 그렇지 않으면 100명의 직원이 있는 기업은 100개의 근무형태를 가진, 사실상 운영이 불가능한 기업이 될 것이다.

우리는 원격근무가 가치를 줄 수 있으면 끝까지 유지하고 싶다. 이게 팬데믹 기간이라서 임시로 하는 것보다는, 그래서 이게 임시로 우리가 한다라고 생각하지 말고 한번 영원히 집에서 일한다라고 생각했을 때 우리가 어떤 문화를 만드는 게 좋을지, 어떤 시스템을 만드는 게 좋을지 다 같이 노력해 보자는 식으로 얘기를 해 나가기 시작을 했어요. 근데 정말 운이 좋게도 직원들 사이에 이러한 문화를 만드는 데 굉장히 적극적인 그런 직원분들이 계셨고요. [E]

4.2 과정(Process): 비동기화 협업

원격근무의 핵심 이슈는 협업일 것이다. 모호한 상황에서 불확실한 정보를 취합해 서로 머리를 맞대 합의된 이해를 도출하여 공동의 목표를 달성하는 것이 일반적인 업무수행과정이다. 대면업무만큼 원격근무에서 협업이 가능한가는 중요한 문제이다. 원격근무에서 구성원들은 주로 IT기술(예: 화상회의, 이메일, 채팅 등)을 활용해 협업하는데, 이는 면대면 소통과 협업보다 더 많은 노력을 필요로 한다(Gajendran, Loewenstein, Choi, and Ozgen, 2022). 때문에 직원들간 협업과 소통을 위한 방법으로 원격근무는 최선의 선택이 아닐 수 있다.

하지만 원격근무에서 협업과 소통이 비효율적인 것만은 아니다. Rhymer(2023)의 연구는 사무실조차

없이 극단적인 원격근무 활용 조직들의 성공적인 비동기화(asynchronous) 협업 사례를 보여주고 있다. Rhymer(2023)는 비동기화 협업을 위해 문서 기반 상호작용(document-mediated interactions), 정보공개(open access), 조직전반에 대한 이해(organization-level point of view)를 제시하고 있다. Rhymer(2023)의 문서화와 정보공개 측면은 본 연구의 분석 결과와 유사함을 확인 할 수 있었다. 그러나 본 연구에서 조사된 면담자료에서는 조직전반에 대한 이해 측면보다는 자율성 개념이 비동기화 협업에 더 중요한 요소인 것으로 파악되었다. 비동기화는 사람들마다 서로 다른 시공간을 활용한다는 것을 이해하고 용인할 때 가능하다고 판단했기 때문이다.

요컨대, 경영자의 의지와 원격근무에 대한 이해와 합의는 원격근무 실행의 전제일 뿐, 실행의 성패는 실행의 구체적인 과정에 달려 있는 것으로 보인다. 본 연구는 1) 자율성, 2) 업무 과정 문서화, 3) 조직 내 정보공개의 투명성을 실행에 필요한 요건으로 구분하였다.

4.2.1 자율성

직원들에게 주어진 업무 자율성이 직무만족과 업무향상에 중요한 요소라는 것은 많은 선행 연구들을 익히 알려져 있다(Hackman and Oldham, 1976; Gagné and Deci, 2005). 하지만, 중요한 것은 자율성을 어떻게 실제화 할 것인가 이다. 특히 원격근무는 자율이 내포된 제도이기 때문에, 자율을 운영에서 어떻게 구현할 것인가가 중요한 문제가 된다.

비동기화 협업을 위해서는 똑같은 시공간에 있지 않다는 것을 이해하고 받아들이는 것이 필요하다. 면담자 I의 경우 자유롭게 자신의 업무 시간을 조정하는 장점이 있으나 동시에 동료들도 자신의 시간을 자유롭게 활용하기 때문에 원하는 정보를 당장 획득할 수 없다는 점을 이해하고 이를 극복할 방안을 찾아갈 필

요가 있다고 이야기한다. 이렇게 조직원 간에 비동기화 협업 방식을 모색하도록 이끄는 기저에는 동료들이 서로 다른 시공간을 자유롭게 활용해 업무수행을 하고 있다는 인식과 존중이 깔려있었다.

기본적으로 정말 다 기다립니다. 저 같은 경우도 디자인을 피드백을 요청했을 때 시점을 명확하게 설정해요. '나는 이거에 대한 응답을 4일 기다릴 수 있다. 이 안에는 꼭 해줬으면 좋겠다'. 만약에 오피스 있으면 미팅 룸 하나 잡고 다음 날 한 시간에 해결할 수도 있는 건데 그렇게 4일을 기다리면서 대신 다른 일들을, 어차피 처리할 일을 처리해요. 남은 시간에 놀지 않기 때문에, 그리고 그렇게 해도 리더가 이해를 해 주시는 거죠. [A]

해외 근무를 선택하신 분들은 본인들이 밤낮을 바꿔가면서 일을 해야 된다는 부분들을 아예 인지를 하고 가시죠. 원격이다 보니까 사실 (화상회의 시) 배경같은 것들을 노출하지 않으면 이분이 어디 있는지 모르거든요. 최근에 저희 팀에서도 몇 분들이 되게 활발하게 해외에서 근무를 하셨는데 일단 업무상으로 지장이 있는 것을 제가 직접적으로 느껴보지 못했던 것 같고요. 오히려 그냥 아이스 브레이킹 하기 참 좋죠. "괜찮아요? 어저께 뭐 하셨어요? 거기 어때요?" [G]

그러나 진공상태에서 혼자 일하는 것이 아니기 때문에 최소한의 규율과 합의가 없다면 상대가 누리는 자율에 대한 존중은 사라질 수 있다. 더욱이 한 공간에서 마주하지 않기 때문에 협업하는 사람이 지금 어디서 무엇을 하는지 확인하기 어렵다. 그로 인해 불필요한 오해와 갈등이 발생할 수 있다. 따라서 원격근무가 효과적으로 운영되기 위한 최소한의 규범을 정해두고 그 범위 안에서 각자가 자유롭게 일하는 방식을 선택하고 있었다.

협업의 방식을 합의를 하는 게 되게 중요한 것 같더라고요. 원격근무를 하다 보면 커뮤니케이션 툴로 업무를 하는 게 굉장히 중요한데, 어떤 팀장님은 '좋아요'에 의미가 무엇인지, 예를 들어, 우리가 이 게시글을 확인을

했을 때 이제 좋아요를 누른다. 확인을 하지 않으면 좋아요를 누르지 않는다.' 약간 이런 식의 이런 소소한 업무 커뮤니케이션에 그라운드 룰을 합의했던 부분이 굉장히 중요했던 것 같고요. [H]

자율에 있어서도 최소한의 규범이 필요한데 이 때 규범은 합의에 의해서 도출되는 것이 중요하다. 자율이 주어졌을 때, 오히려 합의되지 않은 규범은 일하는 방식을 스스로 결정하지 못한다는 구속으로 이해될 수 있다. 그래서 원격근무를 하면서 '집중근무시간'을 과도하게 길게 잡거나, 메시지를 보내면 즉각 답장을 보내야 한다는 규정, 온라인 상에 항상 로그인 상태 유지를 강제하는 관리 체계는 원격근무가 제공하는 장점을 제거하고 부정적 영향만을 줄 수 있다.

중간에 한번 대표님께서 디스코드나 이런 거를 활용해서 계속 이제 온 상태인지 약간 체크를 하겠다 한적이 있었는데 그때도 굉장히 내부 반발이 심했던 걸로 기억을 하고... [I]

4.2.2 업무 과정의 문서화

효과적인 비동기화 협업의 핵심은 문서화에 있는 것으로 판단된다. 자신이 하고 있는 업무와 이슈들, 팀원들이 어떤 업무를 하고 있는지, 무엇을 필요로 하고, 어떤 문제를 해결해 주어야 하는지 등에 대해서 기록하고 공유해야 한다(Rhymer, 2023). 한국에서 온라인 교육서비스를 제공하는 스타디파이라는 회사도 사무실도 없는 완전 원격근무로 운영하면서 문서화를 강조한다. 그래서 원격근무 실행의 강제가 풀린 현재, 원격근무를 계속 지속하는 기업은 '문서화'를 원래부터 잘 수행했거나 의도적으로 훈련했던 기업들이 주를 이루고 있다고 봐도 과언이 아니다. 효과적인 원격근무자들은 필요한 정보를 얻기 위해 컨퍼런스콜을 하거나 전화, 채팅을 지양하고자 했다. 이들은 사람이 아닌 문서에 접근하여 정보를 획득했다.

미팅 문서화는 무조건 해야 되는 거고, 그것보다 본인이 어떤 업무를 하면 그거에 대한 문서화를 엄청 디테일하게 해요. 이게 직원들한테 굉장한 스트레스가 될 정도로 엄청 드라이브를 걸어요. 팔로업 액션의 중요성을 엄청 강조하고 있어요. [F]

매일매일 해야 되는 회의들 이런 것들을 아무래도 온라인으로 하다 보니까 소통이 잘 안 돼서 문서화를 하는 것도 하나의 방법으로 해서 기록을 남기는 부분들 이런 부분들에 시도도 있었던 것 같아요. [G]

면담자 A가 속한 회사는 완전 원격근무로 업무를 수행하는데, 팀 회의는 ZOOM과 같은 플랫폼을 이용해 실시간 진행되며, 회의 때 논의되었던 모든 대화 내용은 녹화되고 동시에 각자가 문서로 따로 정리해서 공유한다. 팀원이 다른 나라에 근무하여 시차로 참여하지 못하는 경우 다음날 회의 내용에 접근하여 회의에서 논의된 내용을 복기하고, 다양한 이슈들의 의사결정 과정을 이해할 수 있도록 하기 위함이다.

모든 미팅을 다 녹화하고 미팅 노트를 모두가 정말_vp 그러니까 한국식으로 말하면 상우님 팀장님 이런 거 상관없이 다 미팅 노트를 적고 있거든요. 제가 있는 지역에서 새벽 1시에 하는 미팅이기 때문에 제가 참여는 못해도 아침에 일어나서 그 기록을 찾아서 볼 수 있거든요. [A]

원격근무에서 문서화가 필요한 또다른 이유는 성과관리와 연관이 깊다. 경영자의 걱정 중 하나는 원격근무자들의 몰입도와 업무성과를 파악하기 어렵다는 것이다. 전통적으로 이들은 출근해서 물리적으로 눈 앞에 보이는 직원이 열심히 일한다고 판단한다. 반대로 눈에 보이지 않는 직원은 열정과 충성심이 낮다고 낙인(stigma)을 찍는 경우가 많다(Golden and Eddleston, 2020; Perlow, 1998). 하지만, 사무실에 있다고 해서 높은 성과를 내는 것은 아니며, 원격으로 모니터를 켜고 자판 두드리는 것을 감시하는

것이 성과로 직결되지는 않는다. 문서화는 각자가 무엇을 했는지에 대해 좀더 명확히 평가할 수 있는 근거 자료가 되기 때문에 평가 공정성에 대한 인식을 높여줄 수 있고, 각자가 자신의 성과에 집중할 수 있도록 돕기도 한다.

아카이빙 하는 게 굉장히 중요한 것 같아요. 이번 달에 내가 무슨 일 했는지를 공유 틀에 올리는데, 이런 이렇게 뒀습니다라는 보고나 공유가 더 자잘하게 많이 이루어지는 것도 있고요. [중략] 일을 하는데 카톡으로 공유드릴 때, 이런 '이런 문서 만들었으니까 봐주세요'라고 제가 실장님께 바로 전달할 수 있어서... 사실 저는 완전 주니어 입장에서는 오히려 내가 뭐 했는지 더 안 뺏기고 좀 잘 보여지는 것도 있는 것 같아요. 일하는 사람 입장에서는 '딱 일로만 평가받을 수 있지 않을까'라는 기대감이 있어요.[I]

한국 기업에서 문서화에 대한 강조는 외국계 기업에 비해 상대적으로 떨어진다. 한국 기업에서 근무하다가 글로벌 기업에서 근무하게 된 면담자 F는 문서화를 강조하는 분위기가 확연하게 차이났다는 이야기를 했다. F의 조직은 글로벌 조직이기 때문에 자연스럽게 시공간이 다른 사람들과 협업하는 분위기가 형성되어 있는데, 주된 매체가 문서였다. 한국기업에서 해외 기업으로 이직한 면담자 A도 한국에서는 문서화가 강조된 적이 없었다고 한다. 그래서 문서화하는 것에 적응하는 것이 힘들었지만, 그것이 필요함을 강조하였다.

미팅 노트도 너무 자세하게 적어야 되고 그런 프레스가 제 생각에 한 6개월 정도 일하다보면 조금씩 사라지는 것 같습니다. 왜냐하면 그거의 효용을 본인이 보기 때문이에요. [A]

4.2.3 조직 내 정보공개 투명성

정보공개 투명성은 문서화와 연결되어 있다. 문

서화의 목적은 의사결정이 어떻게 이루어졌는지, 어떤 과정으로 업무를 진행했고 현재 하고 있는지를 서로 파악하기 위함이다. 때문에 아무리 문서화를 하더라도 공유되지 않는다면 소용없다. 창업 때부터 완전 원격근무를 실행하고 있는 면담자 A가 속한 회사에서는 문서화된 정보를 언제든 찾아볼 수 있는 환경이었다. 만약 어떤 실행의 결과가 좋지 않을 때, 문서에 남겨진 의사결정과정을 되짚어 보면서 똑같은 실수를 반복하지 않으려 노력한다고 전했다. 글로벌 회사에 다니는 면담자 F 또한 필요할 때는 언제든 문서자료를 찾아보면서 의사결정 혹은 실행상의 문제를 확인할 수 있다고 한다. 얼마나 자세히 기록된 정보까지 공유하는지에 대해 면담자 A는 다음의 설명을 덧붙였다.

가끔 c 레벨에서 왜 이런 결정을 내렸는지 궁금한데 너무 늦은 시간이라... 저는 그 시간에 일하지 않기 때문에 그럴 때 그 문서를 보면 도움이 많이 됩니다. 정말 자세히 적혀 있어요. 일단 미팅 노트 같은 경우는 전사마다 같은 템플릿을 쓰기 때문에 그 안에서 예를 들어 (실제 본인 회사의 미팅노트 창을 열고서) 지금 이 미팅 노트를 제가 작성한다면 방금 000님이 어떤 질문하신 거에 대한 000님이 어떤 질문하시고 xxx가 이런 대답을 하고 그냥 그런 대화 형식으로 적혀 있어서 정보를 찾는 데는 전혀 우리가 없어요. 다 오픈되어 있으니까 저 같은 경우도 사실 더 편한 것 같아요. 그러니까 이런 힘든 결정과정이 있었고, 여기 보다시피 근대 결론이 이렇게 됐다가 다 기록이 남아 있으니까. [A]

한국에서 원격근무를 실행하는 기업에서도 정보를 공개하려는 시도를 하고 있음을 볼 수 있었다.

대외비 문서 같은 경우에는 프라이빗으로 되어 있겠지만 그런 건 아마 저도 못 보겠죠. 제가 잘 모르겠지만... 기본적으로는 검색하면 다 나와야 돼요. 오히려 더 쉽게 검색할 수 있게끔 회사에서는 노력하려고 하고 있어요. [G]

그러나 한국에서는 사실 보안의 문제로 인해 정보 공개의 투명성을 상상하기 쉽지 않다. 의사결정 과정이 그대로 드러나는 것에도 불안을 느끼는 것이 현실이다. 보안과 관련된 이슈는 많은 기업들이 원격근무를 주저하게 만드는 핵심 요인이라고 할 수 있다.

민감한 비즈니스 있잖아요. 저희도 ** 같은 경우 사실 그 부분에 있어서 채택근무를 거의 못했어요. 사실은 그때(covid-19)도 거의 못했고. 이번에도 이렇게 논의하면서도 **는 기본적으로 원격근무는 쉽지 않을 것 같다는 결론이... [C]

그렇다면 원격근무를 실행하는 회사들은 보안 이슈를 어떻게 해결하고 있는가? 강력한 보안 프로그램을 자체적으로 개발하거나 외부에서 사오는 방식을 취하지 않을까라는 상상을 해 볼 수 있다. 그러나 놀랍게도 면담자 A가 다니는 회사에서 미팅을 녹화한 영상 같은 경우 회사 소속이 아니어도 쉽게 찾아볼 수 있다고 한다. 오픈 소스를 활용해 작업하고 공유하기 때문이다. 아무리 강력한 보안 프로그램도 구성원들이 마음만 먹는다면 정보는 어떻게든 유출될 수밖에 없다는 것이다.

보안 관련해서는 사실은 제가 지금 이 화면을 제 핸드폰으로 찍는다. 이런 거를 막을 수는 없죠. 사실 그런 어떤 방법으로도 막을 수가 없고 그 부분은 기본적으로 서로 신뢰의 베이스인 것 같아요. 회사에 해가 되는 짓을 서로 하지 않는다. 물론 해가 되는 짓을 하면 그거에 응당한 책임을 개인이 지게 될 것이고요. 그래서 기본적으로 그거는 신뢰 베이스인 것 같고 저희 회사는 회사 vpn을 사용하고 있지는 않아요. [A]

한국에서 완전 원격근무를 실행하는 면담자 E의 조직 또한 보안 이슈에 대해 완벽한 보안은 불가능하다고 본다. 다만 조직내 민감한 사안에 대해 직위별로 접근권한을 차등화하는 방법을 활용하는 정도로 관리하고 있었다.

어떤 보안 장치를 해도 상관이 없습니다. 근데 지금은 그런 식으로 보안 서버에 관한 레벨을 전부 다 만들어놓고 접속할 수 있는 접근할 수 있는 데이터를 다 제한해 두었기 때문에 그렇게 관리가 되고 있습니다. [E]

조직관점에서 정보공개는 상당한 위험이다. 그러나 한편으로 정보공개가 오히려 원격근무 실행 문제를 해소하는 방안이 될 수도 있다. 자신이 한 일과 하고 있는 일의 과정을 모두 공개하고, 언제 일하는 지에 대한 일정을 모두 공유함으로써 서로간에 언제 의사소통해야 하는지, 일을 하는지 하지 않는지, 얼마나 일을 잘하는지 등등을 판단할 수 있기 때문이다. 과거에는 팀원들, 특히 팀장의 관리감독의 시선만을 느꼈다면 정보를 공개함으로써 조직구성원 전체의 관리감독의 시선을 받게 되고, 그로 인해 개인은 성과를 위해 더 노력하고 몰입하게 될 수도 있다.

투명하게 보이기 때문에 그러니까 아예 마음 놓고 놀 수도 없는 거예요. 사람들이 내부에서 다 열심히 하는 사람들이기도 하고 사실 그러면 뒤통지는 기본 때문에 그렇게 할 수도 없을 거예요. 저만 해도 놀고 싶지만 그럴 수 없는 거죠. [A]

오히려 생각을 해보면 그래서 더 빨리 성장했나라는 생각이 있는 게 저희 팀에서는 1인분의 몫을 쥐놓고 제가 스스로 히스토리를 파악하고 이걸 되게 능동적으로 해야 되는 구조다 보니까... 제가 더 발로 뛰어야 되는 분위기여서 훨씬 더 정말 오프라인에서 만나서 결론질로 물어보는 것보다 더 오래 걸리긴 했지만 더 많은 일을 할 줄 알게 되었다 라는 생각은 좀 많이 들어요. [I]

원격근무를 실행하는 조직들이 항상 비동기화 협업을 하는 것은 아니었다. 완전 원격근무를 하는 회사의 경우도 모두가 참여하는 회의를 진행하기도 하는데, 이때는 시차를 고려하지 않기 때문에 새벽에 참여해야만 한다. 또한 동기화 협업을 위해 같은 시간대에 온라인 상의 협업을 유도하기도 한다. 중요한 것은 조직이 비동기화 협업을 얼마나 용인하는가

의 문제이다. 즉, 동기화 협업이 이루어지지 않을 경우 비동기화 협업을 할 수 있으나, 그런 인프라와 문화가 만들어져 있느냐, 그래서 언제든 필요할 때마다 비동기화와 동기화 협업의 전환이 유연하게 이루어질 수 있는지가 중요한 것으로 보인다.

4.3 결과(Outcome)

원격근무의 결과로 본 연구는 구성원들의 만족도와 개인 성과에 대한 긍정적 측면이 있음을 확인함과 동시에, 여전히 조직구성원과 경영진 간, 원격근무를 경험한 이후 보이는 상반된 견해차도 볼 수 있었다. 다만 성과에 있어 원격근무와의 명확한 관련성은 추가적인 검증과 연구가 필요한 것으로 보였다. 몇몇 조직의 경우 내부적으로 성과에 미치는 영향을 파악하려는 시도를 하고 있었지만, 아직까지 뚜렷한 결과를 도출하지는 못했다고 한다. 사실 원격근무와 성과와의 관계는 상당 시간 축적된 자료로 수치화할 때 보다 설득력이 있을 것이다. 본 연구는 두 가지, 직원 성과와 견해차로 구분해 결과를 분석하였다.

4.3.1 직원 성과

원격근무를 통해 직원들이 얻게 되는 효용은 직원의 개인과 조직 측면으로 나누어 볼 수 있었다. 먼저, 원격근무가 직원에게 주는 효용은 직무에 대한 만족도 증가였다. 시간과 장소의 자유로운 활용은 수십 년 전부터 회자되어 왔던 일과 삶의 균형을 맞추는데 효과적이며, 실제 원격근무를 경험한 사람들은 시공간의 자유로운 활용이 자신의 삶의 요구를 충족시킨다고 전한다.

확실히 어쨌든 리모트에서 오는 자율성... 요즘은 워라밸이라는 표현도 쓰잖아요. 그러니까 일과 삶이 이제 좀 잘 혼합돼서, 장소나 시간에 구애 받지 않아서 좋습니다.

저도 가정이 있으니, 아직 자녀는 없지만 어쨌든 가정에서 일어나는 일에 좀 같이 대응을 할 수 있어서... [D]

원격근무는 기본적으로 주 5일 출퇴근으로 인한 불편함을 해소할 수 있다는 장점을 갖는다. 출퇴근 시간을 효율적으로 활용하거나, 거주지 선택에 있어 회사와 거주지 간의 거리를 고려하지 않아도 된다는 편의점이 있다. 또한 아이 돌보기 등 여러 다른 이유로 출퇴근을 제시간에 하기 힘들 사람들에게 만족도가 높았다.

출퇴근 시간이 일단 세이브 된다는 것 자체가 정말 큰 거고요. 저는 왕복으로 해서 한 1시간 반 2시간 정도 걸리는 거리에 있어서 출퇴근 시간이 버려지지 않아서 좋았고요. [H]

원격근무의 큰 장점 어떻게 보면 한국의 도시 생활을 하는 데 있어서 어려움을 해소하는 것도 있고 또... 개인적인 얘기지만 몸이 아파, 심리적으로도 좀 문제가 있고 해서 출퇴근보다는 집에 있는 게 좋겠다고 얘기한 직원도 있었고요. 또 아이가 아파 주로 아이를 좀 많이 돌봐야 되는 경우도 있었고 이 모든 걸 생각을 할 때, 지옥철에서 왔다 갔다 출퇴근을 억지로 시키는 것보다는 원격근무가 큰 가치, 그러니까 큰 이득이 될 수 있는 거죠. [C]

원격근무의 또다른 이점은 직원의 업무 효율과 성과의 향상이다. 물론 사무실 이외의 공간, 특히 집에서 일을 하는 경우에는 산만해서 일에 집중하지 못하는 느낌을 받는 경우도 있으나, 오히려 회사에서 다른 사람들과 회의 등 계속되는 미팅으로 인해 자기 일에 집중하지 못하는 것보다는 훨씬 높은 성취감을 갖는 면담자도 있었다. 심지어 일하는 시간이 오히려 사무실 근무 때보다 더 늘어나도 '내가 선택한 방식으로 내가 만든 성취'라는 느낌에 강한 만족을 느끼고 있었다.

재택근무를 하면 저는 이제 아기가 지금 한 25개월 정

도 되다 보니까 아마 제 나이 또래분들은 아기를 때문에 집중이 좀 떨어질 것이고 그리고 집에 있으면 기본적으로 긴장도가 좀 풀리는 부분이 있기 때문에 아마 그런 집중도는 좀 떨어지지 않나라는 생각이 좀 들어요. [B]

온라인으로 일을 하니까 밤에 자기 전에 내일은 이런 부분은 좀 더 좀 디벨롭 해보고 싶다 혹은 이런 부분은 내일 좀 더 잘 만들어서 가져가고 싶다고 생각이 되면, 그냥 새벽같이 눈이 떠져서 그냥 컴퓨터만 켜면 바로 일할 수 있으니까, 그때부터 바로 몰입해서 더 좋은 아이디어를 만들어 갈 수 있어요. 사실 절대적으로 일하는 시간은 늘어난 것 같기는 한데 그럼에도 불구하고 일한 결과물 혹은 아이디어에 대한 만족도는 조금 더 큰 것 같아요. [I]

원격근로자의 업무 성과와 관련된 선행 연구에서는 원격근무의 실행 자체가 개인의 성과를 높이기 보다는 원격근무를 통해 직원들이 누리는 '자율성'이 성과를 만들어내는 동인이라고 제시한다(Gajendran, Harrison, and Delaney-Klinger, 2015). 본 연구에서도 비동기화 협업의 요건으로 제시한 '자율성'이 직원들의 업무 효율을 높일 수 있는 중요한 기제로 작동하고 있음을 볼 수 있었다.

출근을 해라라는 것보다는 그거를 선택할 수 있게끔 하는 네 그 선택지를 쥐어준다라는 것 자체가 회사가 내게 신뢰감을 주는구나라는 인식을 쥐도 좀 좋은 것 같고... [A]

우리 회사가 지향하는 거는 재택근무가 아니라 선택적 자율 출근제거든요. 네 선택적으로 본인이 일을 할 수 있는 좋은 환경을 찾아서 거기서 최고의 퍼포먼스를 내라이기 때문에 회사에 출근을 하지 않아도 됩니다. [G]

뿐만 아니라, 비동기화 협업방식 요소인 '문서화'와 '정보의 투명성'도 직원들이 성과에 집중할 수 있도록 만들어 준다. 대면 업무에서는 사람들간 관계, 자신의 대외적 이미지 등으로 인해 성과가 가려지거

나 편향적인 경우가 생길 수 있다. 반면, 비대면으로 일을 하게 되면 각 직원들이 수행한 결과물이 문서화되고 공유되기 때문에 모든 팀원들은 오롯이 자신의 업무 결과물을 만들어 낼 수 있게 된다.

윗분들이 판단을 하셔서 직원의 기여도나 아니면 성과 같은 것을 평가해 주시는 걸로 알고 있고 그래서 늘 아카이빙 하는 게 굉장히 중요한 것 같아요. 이번 달에 내가 무슨 일 했는지를 같이 쓰는 공유 툴에 늘 올리고... 보고나 공유가 더 자잘하게 많이 이루어지고. (중략) 사실 막 웃으면서 일하는 것들로 사람 이미지를 평가하니까 그런 것들을 제외하고 내가 일하는 퍼포먼스만 보여지지 않을 까라는 기대감은 조금 있습니다. [A]

이 친구가 정말 일을 하느냐 제대로 하느냐... 그리고 저는 디자이너니까 디자인 툴 그런 것도 서로 다 오픈, 그니까 우리 회사 안에서는 오픈해서 쓰고 있기 때문에 액티비티 트랙이 가능한 거죠. 그리고 성과 평가 같은 경우는 정말 뭘 했는지 그것을 나중에 정리해서 1년에 한 번씩 혹은 6개월에 한 번 정도 성과 평가를 하는 것 같습니다. [D]

마지막으로, 직원 성과를 넘어 조직 측면에서도 사무실 유지 비용을 줄이거나 인력 확보 및 유지의 용이성은 원격근무의 긍정적인 결과이다. Gonsalves (2020)는 사무실 비용을 줄이기 위해 원격근무를 실시한 회사의 실시 전후를 비교하였다. 연구에서 경영진은 사무실 비용절감 효과를 위해 원격근무를 실시했는데, 실시 이후에는 비용절감과 더불어 직원의 전반적인 만족도 높아졌다고 보고하였다. 또한 영어듣기 훈련 앱인 레드키위를 운영하는 하얀마인드라는 회사는 원격근무를 통해 회사에 필요한 역량을 가진 사람들을 유연하게 선발할 수 있고 그들의 재능을 좀 더 효과적으로 활용할 수 있게 되었다고 한다.

(중소기업) 인사팀장을 만났는데 인력 구하는 문제도 있고 요즘 사무실 공간의 해소에 대한 문제도 있고... 이

게 가장 컸던 것 같습니다. 인력을 더 뽑아야 되는 상황이었는데 재택근무를 통해서 더 이상 사무실 확장 안 해도 되니까 그런 문제 해소도 좀 있었어요. [B]

직원들의 국적이나 이런 게 굉장히 다양한 편이라서 되게 다양한 팀원들하고 같이 일할 수 있는 거 이거는 이제 직원으로서 정말 좋은 장점이라고 생각합니다. [A]

4.3.2 견해차

원격근무로 인해 직원들은 일하는 방식, 특히 시간과 장소를 자신이 원하는 방식으로 결정할 수 있다는 것에 대해 높은 만족도를 보였다. 사무실이라는 공간에서 누군가의 눈치를 보면서 사람들과 부딪히면서 스스로 조심하고, 그런 자신의 모습에 힘겨워하는 반복된 일상을 겪지 않아도 되고(Gonsalves, 2020), 내가 원하는 만큼 일하면서 스스로 일과 삶의 균형을 만들어 가고 있다는 뿌듯함을 느끼는 모습을 보였다.

조금 더 해보고 싶다는 생각 때문에 조금 일을 더 하게 되는 거여서 그게 사실 일에 대한 부담으로 다가오진 않아요. 그것조차도 제가 워라벨 밸런스에서 오늘은 워크를 더 오래 할 거야라고 선택한 부분이기 때문에 오히려 더 내가 되게 이 삶의 균형을 내 페이스대로 잘 꾸려가는구나라는 생각이 들고 일이 많구나라는 생각은 별로 안 들었어요. [H]

저는 되게 만족스럽고 지금 (일의 효율성) 그런 부분에 대해서 전혀 어떤 이런 것들을 부담 느끼거나 그러고 있지는 않은 것 같아요. [C]

그러나 경영진들은 원격근무에 대해 여전히 만족하지 않으며 직원들이 다시 사무실로 복귀하기를 요청하고 있다. 특히 경영진들은 성과측면에서 정말 성과가 나는지, 눈으로 보지 않고서 일을 하는지 알 수 없다는 생각이 강한 것 같았다.

(복귀 논란) 과정에서 직원들의 반발이 굉장히 심했어요. 우리는 이미 협업을 너무나 잘하고 있고 아무 문제가 없다라는 그런 것 때문에 (경영진과) 굉장한 관점의 차이가 있었습니다. [H]

조직은 어쨌든 성과가 있어야 되는데... 이렇게 하면서 성과도 올라갔다고 구성원들은 많이 이야기를 해요. 반 이상이 실제로 좋아졌어라고 하죠. 근데 경영진은 약간 좀 가우뿔 하죠. 진짜 올라간 거 맞아? [C]

직원들은 만족을 하는데 관리자들은 만족도가 떨어져요. 저희가 만족도 조사를 직원과 관리자 이렇게 나눠서 같이 또 해봤거든요. 근데 확실히 직원들은 만족도가 높고 관리자분들은 만족도가 떨어지세요. [B]

IT 기업, 대기업은 회사 자체적으로 원격근무 방식뿐만 아니라 원격근무와 생산성 간의 관계를 규명하기 위해 노력하고 있다. 원격근무를 실행하면서 구성원들의 만족도는 분명 높아졌고, 스스로는 생산성도 더 높아졌다고 한다. 하지만, 기업 수준에서 원격근무가 긍정적인 영향을 미치는지 객관적 지표를 통해 규명하지 않고서는 직원과 경영진의 원격근무에 대한 상반된 견해차이를 좁히기가 쉽지 않아 보인다. 구성원들이 만족하는 원격근무 제도를 철회하는 것이 경영관점에서 적절한 선택은 아닐 것이다. 그런데 설혹 생산성에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과가 보고된다고 하더라도 기업이 원격근무를 실행할 수 있을까? 이에 대해 몇몇 연구자는 원격근무 실행은 성과와의 명확한 관련성보다 이것을 실행할 만한 조직문화가 확립되어 있느냐에 따라 달라질 수 있을 것이라 보았다(English, 2022; Raghuram, 2021). 성과는 차치하고서라도 원격근무를 일하는 방식의 변화라고 인식하고 자신들의 조직문화 속에서 실행 가능한 것이라고 본다면 경영자는 원격근무를 도입할 것이다. 반면, 성과와 관련이 있어도 자신들의 조직문화 속에서 실행불가능하다고 판단한다면 구성원들의 반발을 무릅쓰고라도 과거 방식을 고수할 것이

다. 즉, 조직문화는 원격근무를 실행하는 주요 맥락(context)이라는 것이다.

4.4 맥락(Context): 신뢰의 조직문화

면담과정에서 신뢰의 조직문화는 원격근무를 담아가기 위한 중요한 그릇으로 파악되었다. 시공간을 각자 자유롭게 활용한다는 것은 관리자 관점에서 관리대상이 자신의 감독 범위에서 벗어나 있다는 것을 의미한다. 감독의 범위를 벗어난 상황을 수용하기 위해서는 내 눈에 보이지 않더라도 그들이 열심히 일할 것이라는, 신뢰가 절대적인 요소일 것이다.

리모트워크로 가게 되면서 컴플라이언스 이슈가 조금 생겼어요. 직업 윤리라고 해야 될까요? 그런 이슈도 약간 좀 있는 거예요. 예를 들면 재택근무 한다고 하고 일 안 하고 딴 거 하는 거죠. 이제 그런 이슈들이 저희 내부적으로도 조금 얘기 들어오고 있습니다. 사실 저희 뿐만 아니라 다른 기업들 얘기 들어보면 항상 그런 이슈들이 있어서 그거에 대해서 경영진이 약간 문제 삼는 부분들이 좀 있고 그런 상황입니다. [C]

진짜 신뢰에 기반하는 그렇게 했을 때 조금 더 일을 잘 하거나 일에 대한 욕심이 있으신 분들은 '오케이 회사가 이만큼이나 나에게 신뢰를 주고 이런 제도를 풀어줬으니 이거를 어부지경하게 써야겠다'라기보다는 '더 이거에 걸맞게 더 성과를 잘 보여줘야 이 상태가 유지될것구나'라는 생각때문에 더 실수 안 하시려는 분들이 많았던 것 같고요. [I]

현대 조직, 특히 면대면으로 상호작용하기 어려운 원격근무 조직에서 신뢰는 조직운영의 중요한 요소로, 신뢰는 지속적인 사회적 상호교환(social exchange) 속에서 쌓이면서 견고해지게 된다(Bailey and Kurland, 2002; Coenen and Kok, 2014). 이러한 상호교환이 일어나려면 시작이 필요하다. 양자관계라면 양쪽 중 어느 한 쪽이 시작을 해야 비로소 교환관계의 필요

조건이 충족될 수 있다. 신뢰의 조직문화를 만들기 위해서는 사훈이나 비전에 명시하는 것이 아니라 직원들이 자신의 회사로부터 신뢰를 받고 있다고 느끼는 것이 우선일 것이다.

(회사 경영진은) 자기들이 믿는 조직원 중 어뷰저(악용, 일탈, 남용)가 많기보다 건강하고 일 열심히 하는 조직원들이 더 많다. 우리 조직 문화를 이해하고 그렇기 때문에 우리의 모든 리소스와 신경은 그 일을 잘하기 위해 애쓰고 일 잘하는 조직원들에게 맞춰져 있지 그 어뷰저들을 잡고자 그 건강한 조직원들까지 의심하고 뭔가 이분들을 위한 제재를 만들고 하는 건 우리 조직 문화에 어긋난다. 그래서 어뷰저는 언젠가는 업무 성과 아니면 태도 등으로 결국 알게 되기 때문에 우리는 정말 우리 조직을 위해서 건강하게 일하는 사람들에게 더 집중하고 그들에게 줄 수 있는 복지가 뭔지 더 생각한다는 말씀을 하셨거든요. 그래서 저는 그런 것들이 결국에는 내가 어뷰징을 해볼까 하다가도 조금 찢리기도 하고... 어뷰징하려는 것들을 약간 오히려 상쇄해 주는 조직 문화인 것 같습니다. [I]

원격근무 실시하는 회사의 대표인 면담자 E 역시 조직원을 신뢰하는 것이 중요하다는 것을 반복적으로 언급했었다. 그럼에도 조직의 입장에서 조직원을 신뢰한다는 것은 쉽지 않다. 면담자 I가 속한 조직도 신뢰를 강조하는 조직이었지만, 코로나 이후 대면근무로 전환을 시도했었다. 회사 입장에서 맹목적으로 조직원들을 신뢰하긴 쉽지 않을 것이다. 그러나 최근 기술발전으로 원격근무를 가능하게 하는 다양한 어플리케이션이 개발되었고, 조직원들은 그런 어플리케이션을 활용하여 일을 하면서 스스로를 훈육(self-discipline)하고 있었다.

구성원들이 많이 노력하시는 것 같기는 하거든요. 어쨌든 예전에 재택근무를 하면 사람들은 되게 딴 짓을 많이 할 수 있을 거라 생각하지만 오히려 보이지 않는 게 있어서 누군가 나를 슬랙으로 언제라도 언급할 수 있는데 내가 이것을 늦게 대답하면 마치 일을 안 하는 것처럼

생각할 수 있다는 생각이 공통적으로 깔려 있다고 하더라고요. [G]

(원격근무 실행에서 필요한 것은) 신뢰일 것 같은데... 뭔가 너무 추상적이어서... 그게 결국 근태 관리랑 이어지지 않을까 하는 생각도 들고요. ***처럼 그 신뢰를 어겼을 경우 그거에 대한 패널티가 확실하거나 좀 그런 게 있어야 될 것 같아요. 그러니까 깨진 유리창처럼 될 수 있잖아요. 그러니까 누구 하나가 리모트를 악용하기 시작하는데 회사가 제재를 안 한다. 그러면 안되니까. [D]

아무리 기술이 발전한다고 하더라도 신뢰를 저버리는 사람을 모두 감시할 수는 없다. 한계는 있을 수밖에 없다. '구더기 무서워 장 못담글까'라는 속담처럼 그래서 장을 담지 않을 것인지, 장을 담글 것은지는 결국 조직의 선택이다. 어떤 제도나 실행도 한계는 있을 수밖에 없다. 눈에 보이지 않아도 그들이 일을 열심히 하고 있을 것이라는 신뢰를 보낼 것인가, 그래서 그런 조직문화를 만들어 갈 것인가? 이에 따라 원격근무의 실행의 결과는 확연히 달라질 것으로 보인다.

4.5 효과적인 원격근무 운영을 위한 프레임워크

본 연구는 분석을 통해 Covid-19 이후 원격근무를 철회 혹은 고수하는 결정은 원격근무를 어떻게 실행해야 하는지에 대한 모호함이 영향을 미친 것으로 보였다. 이에 앞서 원격근무 실행을 위한 투입과 원격근무 실행과정 그리고 그 결과라는 연구결과를 바탕으로 효과적인 원격근무 운영을 위한 프레임워크를 제시하고자 한다.

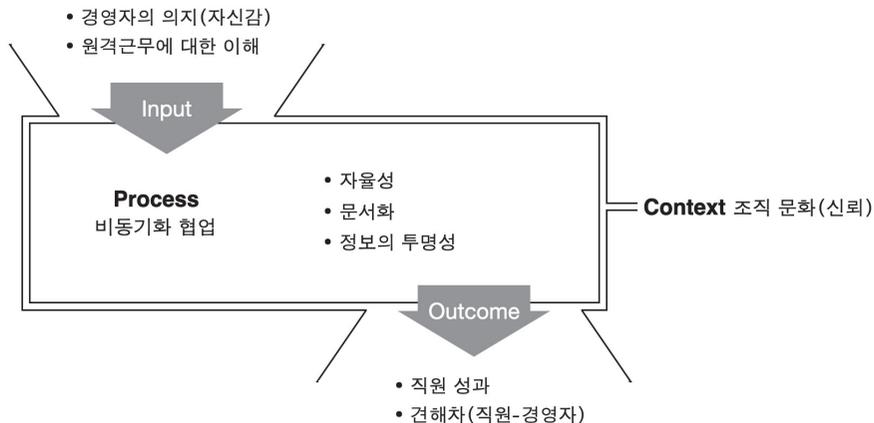
원격근무는 본 연구가 앞서 정의한 것처럼 업무에 있어 공간활용의 자율을 전제로 하나, 원격근무의 효과적인 작동을 위해서는 공간의 이질성뿐만 아니라 시간의 비동기화가 맞물릴 수밖에 없다(Glennie and Thrift, 1996). 이러한 시공간의 비동기화는 소통의 효율성을 저해하여 조직내 효과적인 업무 협업에 심

대한 영향을 미칠 수 있다(Rhymer, 2023). 이에 본 연구는 IPO 모델에서 과정(process)으로서 비동기화 협업이 효과적인 원격근무 운영의 핵심이라고 판단하였다. 그리고 그것을 가능하게 하는 투입과 그에 따른 결과를 도출하였다. 투입, 과정, 결과 각각에 대해 필요 요건들을 구체화하였고, 이는 <그림 2>로 제시하였다. 먼저 투입(I), 즉 원격근무 전제 요건으로 경영자 의지와 원격근무에 대한 이해와 합의가 중요함을 파악할 수 있었다. 경영자가 변화에 대해 선제적으로 대응한다는 생각으로 전통적인 통제, 관리방식에서 벗어나 눈으로 보지 않아도 구성원들이 잘 할 것이라는 믿음이 없다면 원격근무는 실행하기 어려운 제도였다. 또한 원격근무가 일하는 방식의 변화라는 것에 대한 이해가 없으면 직원, 팀장, 인사팀 각자 다른 방식으로 원격근무를 수행하게 되어 원활한 업무수행에 차질을 빚을 수밖에 없다. 때문에 이에 대해 합의가 전제되어야 함을 볼 수 있었다.

다음은 과정(P)으로서 원격근무 실행의 핵심인 비동기화 협업을 위해서는 자율성, 문서화, 투명성이 중요한 요건이라고 보았다. 원격근무는 시공간의 자유로운 활용을 전제하는 근무방식이기 때문에 각자 가 시공간을 자유롭게 활용하는 것을 존중해야 하며,

원활한 업무수행을 위해서 합의된 최소한의 규범이 필요하다. 한편, 문서화는 비동기화 협업의 중요한 기제로 작동함을 볼 수 있었다. 팀원들이 서로 다른 시공간에 있더라도 의사결정 과정, 일의 결과물을 모두 기록으로 남겨두면 업무 흐름을 파악하고 협업하기 용이하다. 더 나아가 서로 일을 어떻게 했는지 기록되어 있기 때문에 성과평가의 근거자료로도 활용할 수 있다. 마지막으로 정보의 투명성은 문서화의 연장선에서, 기록된 문서가 공개되지 않으면 사실상 협업이 제대로 일어날 수 없다. 이와 함께 자신이 한 업무 내용도 공유되기 때문에 오히려 일에 더 몰입하는 효과를 나타낼 수 있다.

마지막으로 결과(O)는 구성원들의 성과와 더불어 사원과 경영진 간의 원격근무 평가에 있어서 견해차가 드러남을 알 수 있었다. 비동기화 협업은 조직원들이 일과 삶의 보다 만족스러운 균형점을 찾아가는데 도움이 되었다. 뿐만 아니라, 스스로 자기 일의 속도를 조절하고 방법을 찾아가기 때문에 일에 대한 만족도도 높은 것으로 보였다. 그러나 조직원들의 만족과는 달리 경영진은 비동기화에 대한 불확실성으로 인해 원격근무를 부정적으로 보고 철회하려는 모습을 보였다. 원격근무를 둘러싸고 조직 내에 견해차가



<그림 2> 효과적인 원격근무 운영을 위한 프레임워크

있으며, 이것이 조직 내 갈등이나 불신의 씨앗이 될 수도 있음을 엿볼 수 있었다.

덧붙여 신뢰의 조직문화가 비동기화 협업을 가능하게 하는 맥락적 요소로 중요함을 볼 수 있었다. 눈에 보이지 않아도, 감시 받지 않아도 스스로 맡은 일을 열심히 할 것이라는 서로간의 신뢰가 없다면 원격근무 제도가 뿌리내리기 힘들다고 보고 이를 맥락 차원으로 제시하였다.

V. 토론

5.1 연구의 의의

Covid-19로 인한 경험은 원격근무를 미래 일하는 방식의 변화로 바라볼 것인가라는 질문을 제기했다. 비록 엔데믹 이후 많은 기업들이 사무실 근무로 회귀했지만, 전면 원격근무 실행은 사무실에 모이지 않아도 업무가 가능하고 매일 출근하지 않는 것이 워라벨 만족도뿐만 아니라 업무수행의 만족도까지 높여 줄 수 있음을 경험하게 한 계기였다. 이러한 경험은 사무실 회귀에 대한 조직구성원들의 저항으로 현실화되면서, 회귀에 대한 회의적 시각으로 이어졌다. 여전히 원격근무를 고수하거나 이를 두고 실험적 시도를 행하는 몇몇 조직의 모습은 원격근무를 임시방편이 아니라 변화한 시대의 새로운 일하는 방식으로 논의할 필요가 있음을 보여준다.

본 연구는 원격근무를 새로운 일하는 방식으로 상정할 수 있는가라는 본질적인 질문을 던지고, 전반적인 실행 과정 및 구체적 운영방안을 살펴봄으로써 IPO framework라는 통합적 틀을 제시하였다. 원격근무와 관련한 최근의 논의는 팬데믹으로 인해 어쩔 수 없이 실행해야 하는 상황에서 이로 인해 발생하는 직원 외로움(Becker, Belkin, Tuskey, and

Conroy, 2022), 원격근무자의 성과(Chong, Huang, Chang, 2020; Shockley, Allen, Dodd, and Waiwood, 2021), 비대면 소통 피로감(fatigue; Bennett, Campion, Keeler, and Keener, 2021) 등에 대한 연구들로, 위기에 대응한 임시방편적 제도 시행의 단편적 영향을 파악하는 것에 집중된 것으로 보인다. 위기에 대응하는 변화는 그것이 무엇이든 조직구성원들에게 영향을 미치기 마련이다. 때문에 새로운 일하는 방식으로서 원격근무를 논하기 위해서는 단편적 영향을 파악하는 것이 아니라 실행의 전반적인 과정을 이해할 필요가 있다.

보다 구체적으로 본 연구에서는 원격근무를 실행해온 기업의 여러 직무 담당자들과의 면담을 통해 다양한 관점을 기반으로 조직의 원격근무 운영의 실재를 파악하였다. 면담자료와 선행연구를 토대로 원격근무 작동원리를 투입(input)-과정(process)-결과(outcome)의 IPO 모델로 제시하였다. 첫째, 원격근무를 시작하기 위해서는 경영자의 의지와 조직구성원들의 원격근무에 대한 이해가 필요하였다. 둘째, 업무의 자율성, 문서화, 정보의 투명성을 바탕으로 운영되는 '비동기화 협업' 방식은 원격근무를 효과적으로 운영하기 위한 핵심 근간이 되고 있음을 발견하였다. 셋째, 이렇게 운영된 원격근무는 직원들의 업무만족을 높이고, 성과에 더 집중하도록 돕고 있음을 확인하였다. 마지막으로, 원격근무는 조직신뢰 문화에서 보다 효과적으로 도입/운영 할 수 있음을 강조하였다. 하지만, 원격근무에 대한 사회전반의 합의가 부재하고, 원격근무-기업성과의 관계가 여전히 모호하여 경영자들은 원격근무에 대한 의구심을 거두고 있지 않고 있음 또한 볼 수 있었다.

요컨대 원격근무는 단순히 일하는 장소를 직원 자율적으로 선택하게 하는 것을 넘어 조직의 일하는 방식이 변화되어야 함을 의미하는 것이다. 본 연구는 원격근무가 일하는 방식의 변화라는 관점에서 이해되어야 한다는 필요성을 제기한다는 측면에서 이론적

의의를 갖는다. 더 나아가 분석을 통해 원격근무 운영 프레임워크를 제시함으로써 원격근무 연구의 폭을 넓혔다는 데 그 의의가 있다. 이를테면 원격근무 연구에 있어 신뢰의 조직문화가 중요한 조절효과를 가질 수 있으며, 원격근무에 대한 매뉴얼 구축이나 교육이 원격근무 실행 조직의 성과를 위한 중요한 선행요인으로 작동할 수 있다. 또한 경영진 의지의 중요성을 제시함으로써 원격근무 연구에서 리더의 의지 혹은 리더십을 포함한 연구 필요성을 제안한다. 이러한 측면에서 제시한 프레임워크는 폭넓은 원격근무 연구를 추동한다는 점에서 본 연구는 학술적 의의를 갖는다.

5.2 효과적인 원격근무 도입과 운영에 대한 실무적 제언

연구를 통해 현대의 IT기술 발전과 Covid-19 경험은 미래를 대비하는 기업이 원격근무를 새로운 일하는 방식으로 상정하고 그 실행가능성을 모색해 갈 필요가 있음을 보여준다. 특히, 본 연구는 효과적인 원격근무 운영이 직원 개인 성과(예: 직무만족도 및 업무 효율성 향상) 뿐만 아니라 조직 차원의 효율(예: 인력확보 및 유지)을 높일 수 있음을 볼 수 있었다. 마지막으로 본 연구는 원격근무를 위한 몇 가지 실행 가이드라인을 제안함으로써 변화에 발맞춰 일하는 방식의 새로운 대안을 모색하는 기업에게 도움이 되고자 한다.

첫째, 원격근무는 하나의 제도 변화가 아닌 조직 전반적인 운영방식의 변화로 이어져야 한다. 원격근무를 직원들이 '원하는 장소(예: 집, 휴양지)'에서 일하는 것으로만 한정하거나, 단순한 복지 차원으로 접근하는 것도 경계해야 한다. 조직운영 방식과 인사관리제도는 구분되지만 분리될 수 없는 제도간의 일관성을 필요로 한다(배종석, 김영신, 2019). 따라서, 원격근무는 조직이 일하는 방식과 협업 방식의 전반

적인 변화를 요구한다. 즉, 조직은 원격근무 방식에 대한 매뉴얼 정립 및 전사적 교육 뿐만 아니라 원격근무 수행에 적합한 인재 채용 및 성과관리도 이에 맞게 변화시켜야 한다. 이를테면 인재선발 및 교육에서 전통적 조직 운영은 '대면'을 가정으로 이루어졌지만, 원격근무는 '비대면' 하에서 비동기화 협업이 가능한 선발 및 교육이 필요하다. 이에 비동기협업의 핵심인 (1) 자율성, (2) 문서화, (3) 정보의 투명성을 구현할 수 있는 높은 윤리 의식, 자기주도성, 글쓰기 및 비대면 소통 능력 등을 강조할 필요가 있다.

둘째, 원격근무의 성공적인 도입을 위해서는 경영자의 결단과 장기적 의지가 필요하다. 먼담자 G의 경영자는 원격근무 방식이 앞으로 다가올 일의 형태라고 판단하고 Covid-19 이후에도 이를 지속, 유지하였다. Covid-19 발생 3개월만에 국경없이 직원을 고용하는 시대가 도래할 것이라 판단하고 빠르게 원격근무로 전환한 조직이 있는 반면, 원격근무의 모호성과 불편함으로 다시 대면 근무로 회귀한 조직도 있다. Pfeffer(1998)는 새로운 인사제도 도입의 효과성에 대하여 1/8 법칙을 소개한다. 인사관리의 효과성에 대하여 1은 믿지 않고, 나머지 절반의 1은 한두 개의 간단한 제도 변화를 통해 쉬운 방법으로 효과성을 얻으려다 포기하고, 남은 그룹의 1은 포괄적이고 체계적 변화를 시도하지만 단기간에 효과가 나오지 않으면 금방 포기한다는 것이다. 이는 원격근무의 도입과 운영에도 동일하게 적용할 수 있다. 여전히 원격근무 방식에 대한 합의된 이론이나 효과성은 모호한 상황이다. 이때, 원격근무를 시작하기 위해서는 경영자의 판단이 필요하며, 끈기를 가지고 정착시키려는 의지가 요청된다.

셋째, 원격근무를 담아낼 수 있는 조직문화가 뒷받침되어야 한다. 본 연구는 '신뢰문화'야말로 원격근무를 담아낼 수 있는 그릇이라고 제시하였다. 이는 기업이 직원에게 가지고 있는 믿음과 가치체계의 한 형태로, '사람은 어떠한 존재인가?'에 대한 물음에

서 시작된다(배중석, 김영신, 2019). 원격근무는 언제, 어디서, 어떻게 일을 할지에 대한 선택권을 직원에게 제공하는데, 조직의 보편적인 규범에 의지하여 정직하게 행동할 것이라는 기업의 기대는 직원이 자신에게 주어진 자율성을 바탕으로 생산성을 높이는 근간이 된다(Gajendran and Harrison, 2007). 하지만 신뢰문화가 없다면 원격근무는 자율보다는 통제에 기반해 운영될 가능성이 높다. 예를 들어, 정해진 근무시간에는 반드시 회사 포탈에 로그인해 있어야 하거나 메세지를 보내면 즉각 답장을 보내야 한다는 암묵적인 압박은 오히려 생산성을 저해하기도 한다. 더 나아가 조직에서 보여주는 신뢰는 조직 헌신으로 되돌아오기도 한다(Ugwu, Onyishi, and Rodríguez-Sánchez, 2014). 이는 사람들에게 보편적으로 내재한 상호호혜성(reciprocity)에 기반한다. 면담자 I는 “(회사가 나를 신뢰해 해 주었으니) 이에 걸맞게 더 성과를 잘 보여줘야”겠다고 한다. 아무리 깨끗한 물도 녹이 슨 그릇에 담으면 독이 되듯, 원격근무의 다양한 실행제도들도 신뢰문화가 없다는 오히려 역효과로 귀결될 수 있다.

마지막으로, 원격근무가 조직의 주요한 업무 수행 방식으로 정착되기 위해서는 일부가 아닌 가능한 모든 직원을 포괄할 필요가 있다. 원격근무 제도는 대부분의 기업에서 다양한 형태로 존재해 왔지만 실제로 활용하는 직원은 많지 않았다. 일부 직원에게만 허용되거나, 이를 활용하는 직원에게 낙인(stigma) 찍기도 빈번했기 때문이다(Golden & Eddleston, 2020). 사무실에 일찍 출근해 상사에게 아침인사 하고, 컴퓨터에 앉아 일하는 모습을 보여주는 것이 바람직한 직장인 모습으로 여겨졌다. 보이지 않으면 마음에서 멀어지듯(out of sight, out of mine), 팀 내에 일부만 원격근무를 하는 경우 이들에 대해 이기적이고 조직에 대한 헌신이 부족하다는 낙인을 찍게 된다. 이는 낮은 성과평가와 경력상 불이익으로 이어져 조직 전반에서 원격근무 활용은 저조할 수밖에

에 없는 상황이 될 것이다. Covid-19라는 외부 충격은 거의 모든 직원이 원격근무를 할 수 있는 기회가 되었고, 이는 원격근무를 일상화 혹은 규범화함으로써(telecommuting normativeness; Gajendran et al., 2015) 원격근무자에게 가해지는 낙인효과는 상당부분 약해질 것으로 보인다. 하지만, 기업 특성상 모든 직원이 원격근무를 수행하는 것이 쉽지 않을 수 있다. 이때는 두가지 방법을 고려해 볼 수 있다. 첫째, 일정한 요일(혹은 날짜)을 정하여 가능한 모든 직원이 원격근무를 활용하는 것이다. 면담 기업 중 한 곳은 매주 월요일과 금요일 전 직원들이 원격근무를 할 수 있는 정책을 만들어 원격근무를 원활하게 운영하고 있었다. 둘째, 자율좌석제를 활용할 수 있다. Gonsalves(2020)는 원격근무가 잘 활용되지 않는 이유로 전통적 업무공간을 꼽았는데, ‘아침인사’를 못하거나, 지정된 좌석이 비게 되면 누가 사무실에 나오지 않았는지 쉽게 눈에 띄기 때문이다. 이에 반해 자율좌석제는 팀원들과 함께 앉아 일할 필요가 없고 누가 원격근무를 수행하고 있는지에 알 수 없기 때문에, 원격근무자에 대한 암묵적 낙인 효과를 약화시킬 수 있다고 제시한다.

5.3 연구의 한계점

원격근무 실행가능성의 탐색하며 그 구체적 과정과 방안을 모색한 본 연구도 연구가 갖는 한계에서 자유로울 순 없다. 첫째, 상대적으로 면담자 수가 적다. 적정 면담자 수는 정해진 것이 아니라 연구의 특성에 따라 달라지며, 일반적으로 추가적인 면담의 필요성이 제기되지 않을 때까지 면담은 진행된다(김나정, 2022). 본 연구는 더 이상 추가적인 정보가 없다는 판단 하에 아홉 명에서 자료수집을 마쳤다. 때문에 면담자 수가 적다는 것을 반드시 연구한계로 평가할 수는 없다. 다만 원격근무의 구체적 실행과정과 실행을 위한 가이드라인을 제시하는 데 있어 좀더 다양하고

많은 대상으로 분석한다면 좀더 실질적인 논의의 틀을 마련할 수 있을 것이라는 아쉬움은 지적할 수 있을 것이다. 질적 연구에서 일반화 가능성을 기대하기 어렵지만, 실행가능성에 대한 논의를 이어가기 위해 향후 연구에서는 좀더 다양한 조직과 경험자를 대상으로 하거나 한 조직을 깊이 있게 파악할 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 여러 직무를 포괄하고자 했으나 제한적이었고, 산업이나 개인특성까지는 고려하지 못한 한계가 있다. 미국과 영국에서는 코로나 기간인 2020년 세번에 걸쳐 총 2만 5천 여명의 직장인을 대상으로 원격근무 현황에 대한 대규모 연구를 진행했다(Adams-Prassl, Boneva, Golin, and Rauh, 2022). 전국구 규모의 설문조사는 산업군과 직군의 특성에 따라 원격근무를 수행하는 비율이 유의미하게 차이가 있다는 것을 발견했다. 하지만, 직군이나 산업 특성은 원격근무 비율의 25%만 설명하고 있으며, 같은 직군과 산업 내에서도 원격근무를 실시하는 정도의 차이가 존재하고 있음을 확인했다. 즉, 원격근무 가능 여부는 직무의 특성에 따라 다르지만, 이에 대한 개별 기업의 선택과 지원도 중요한 요소임을 의미한다. 또한, 같은 직군이나 산업군에 속한다 하더라도 여성이 원격근무를 덜 적용받고 있었으며, 고학력자와 고연봉자들에 대한 원격근무 비율이 높았다. 따라서, 원격근무가 기업의 일하는 방식으로 정착하는 것은 직무와 산업 및 개인 특성에 따라 다른 양상을 보일 가능성이 높다. 이에 향후 연구에서는 직무, 산업 및 개인특성을 종합적으로 고려하여 그 영향을 파악하는 다양한 양적연구와 영향관계의 내밀한 과정을 드러내는 질적연구가 폭넓게 이루어질 필요가 있다. 이러한 연구들이 진행된다면 미래 일하는 방식으로서 원격근무의 실행가능성을 좀더 구체적으로 규명할 수 있을 것이다.

VI. 나가며: 원격근무는 미래 일하는 방식으로 지속 가능할 것인가?

원격근무에 대한 사회적 요구는 계속되고 있다. 이러한 요구는 다양한 요인에서 비롯되는데, 첫째, IT 기술의 발전이다. 사무직 직원들은 바로 옆자리의 동료들에게조차 이메일과 사내 메시지를 통해 정보를 교환하는 것이 일상적이다. 물리적으로 떨어져 있는 동료들과의 협업도 화상 및 협업 어플리케이션을 활용하면 필요할 때에 언제든지 정보를 교환할 수 있다. 요컨대 IT 기술로 인한 온라인 소통은 함께 있든, 떨어져 있든 보편적인 소통방식으로 존재하는 것이 오늘날의 현실이다.

둘째, 더 중요한 요인으로, 바로 사회적 인식의 변화이다. 원격근무를 뒷받침할 IT 기술은 충분한 발전이 있었음에도 원격근무가 확산되지 못한 것은 원격근무 운영 방식에 대한 모호성과 심리적 저항이었다. Covid-19은 원격근무에 대한 심리적 저항을 무너뜨리는 계기가 되었고, '원격근무가 가능할 수도 있다'라는 공감대를 형성하게 되었다.

셋째, 원격근무는 기업의 사회적 책임과 지역균형 문제와도 연결되어 있다. 100% 원격근무로 조직을 운영하는 면담자 E는 직원들이 서울 중심가의 자그마한 집에서 외곽의 넓은 집으로 이사를 가기도 하며, 심지어 제주도에 정착하는 직원도 있다고 한다. 자녀 및 노년의 부모를 돌보는 문제를 해결할 수 있어 삶의 질도 향상되었다는 것이다. 지방의 작은 기업은 핵심 역량 보유자 구인난을 원격근무로 해소하기도 했다. 인재 구인난 속에서 원격근무는 구인의 폭을 해당 지역에서 더 넓은 지역으로까지 확대시키는 효과를 낳는다. 저출산과 지역균형 문제 등을 원격근무로 해결하려는 일본의 모습은 원격근무의 효과가 우리가 상상하는 그 이상일 수 있음을 보여준다.

선행 연구와 현장의 경영자들은 원격근무가 과연

효과적인 대안이 될 수 있을지에 대해 묻는다. 하지만 원격근무에 필요한 기술적 발전은 충분히 이루어졌고, Covid-19를 경험하면서 원격근무에 대한 심리적 저항은 줄어들었다. 원격근무가 가능한 산업과 직군들에서는 원격근무가 점차 확산되어갈 것으로 보인다. 따라서 '사무실 근무보다 원격근무가 효과적인가?'라는 질문보다는, '어떻게 원격근무를 운영해야 하는가?'로 바뀌어야 할 것이다. 본 연구가 이에 대한 작은 실마리를 제공할 수 있기를 바란다.

REFERENCES

- Adams-Prassl, A., Boneva, T., Golin, M., and Rauh, C. (2022), "Work that can be done from home: Evidence on variation within and across occupations and industries," *Labour Economics*, 74, 102083.
- Bailey, D. E. and Kurland, N. B. (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.
- Becker, W. J., Belkin, L. Y., Tuskey, S. E., and Conroy, S. A. (2022), "Surviving remotely: How job control and loneliness during a forced shift to remote work impacted employee work behaviors and well-being," *Human Resource Management*, 61(4), 449-464.
- Bennett, A. A., Campion, E. D., Keeler, K. R., and Keener, S. K. (2021), "Videoconference fatigue? Exploring changes in fatigue after videoconference meetings during COVID-19," *Journal of Applied Psychology*, 106(3), 330-334.
- Chong, S., Huang, Y., and Chang, C. H. D. (2020), "Supporting interdependent telework employees: A moderated-mediation model linking daily COVID-19 task setbacks to next-day work withdrawal," *Journal of Applied Psychology*, 105(12), 1408-1422.
- Choudhury, P., Foroughi, C., and Larson, B. (2021), "Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility," *Strategic Management Journal*, 42(4), 655-683.
- Coenen, M. and Kok, R. A. (2014), "Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules," *European Management Journal*, 32(4), 564-576.
- Dingel, J. I., and Neiman, B. (2020), "How many jobs can be done at home?" *Journal of Public Economics*, 189, 104235.
- Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E., and Sonenshein, S. (2016), "Grand challenges and inductive methods: Rigor without rigor mortis," *Academy of Management Journal*, 59(4), 1113-1123.
- English, L. (2022), "Centric Consulting case study: Culture is the key to remote work success." *Work*, 71(2), 295-298.
- Gajendran, R. S., and 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.
- Gajendran, R. S., Harrison, D. A., and Delaney-Klinger, K. (2015), "Are telecommuters remotely good citizens? Unpacking telecommuting's effects on performance via I-deals and job resources," *Personnel Psychology*, 68(2), 353-393.
- Gagné, M., and Deci, E. L. (2005), "Self-determination theory and work motivation," *Journal of*

- Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Gajendran, R. S., Loewenstein, J., Choi, H., and Ozgen, S.(2022), "Hidden costs of text-based electronic communication on complex reasoning tasks: Motivation maintenance and impaired downstream performance," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 169, 104130.
- Gerpott, F. H., Rivkin, W., and Unger, D.(2022), "Stop and go, where is my flow? How and when daily aversive morning commutes are negatively related to employees' motivational states and behavior at work," *Journal of Applied Psychology*, 107(2), 169-192.
- Glennie, P., and Thrift, N.(1996), "Reworking EP Thompson's Time, work-discipline and industrial capitalism'," *Time & Society*, 5(3), 275-299.
- Golden, T. D., and Eddleston, K. A.(2020), "Is there a price telecommuters pay? Examining the relationship between telecommuting and objective career success," *Journal of Vocational Behavior*, 116, 103348.
- Gonsalves, L.(2020), "From face time to flex time: The role of physical space in worker temporal flexibility," *Administrative Science Quarterly*, 65(4), 1058-1091.
- Gupta, A., Nadkarni, S., and Mariam, M.(2019), "Dispositional sources of managerial discretion: CEO ideology, CEO personality, and firm strategies," *Administrative Science Quarterly*, 64(4), 855-893.
- Hackman, J. R., and Oldham, G. R. (1976), "Motivation through the design of work: Test of a theory," *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hannan, M. T., and Freeman, J. (1984), "Structural inertia and organizational change," *American Sociological Review*, 49(2), 149-164.
- Jeffrey Hill, E., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., and Pitt-Catsouphes, M.(2008), "Defining and conceptualizing workplace flexibility," *Community, Work and Family*, 11(2), 149-163.
- Mäkikangas, A., Juutinen, S., Mäkineniemi, J. P., Sjöblom, K., and Oksanen, A.(2022), "Work engagement and its antecedents in remote work: A person-centered view," *Work & Stress*, 36(4), 392-416.
- Perlow, L. A.(1998), "Boundary control: The social ordering of work and family time in a high-tech corporation," *Administrative Science Quarterly*, 328-357.
- Raghuram, S. (2021), "Remote work implications for organisational culture," In: Kumar, P., Agrawal, A., & Budhwar, P. (eds.) *Work from home: Multi-level perspectives on the new normal*. Emerald Insight, 147-163.
- Pfeffer, J.(1998), *The human equation: Building profits by putting people first*, Harvard Business Press.
- Rhymer, J.(2023), "Location-Independent Organizations: Designing Collaboration Across Space and Time," *Administrative Science Quarterly*, 68(1), 1-43.
- Shockley, K. M., Allen, T. D., Dodd, H., and Waiwood, A. M. (2021), "Remote worker communication during COVID-19: The role of quantity, quality, and supervisor expectation-setting," *Journal of Applied Psychology*, 106(10), 1466-1482.
- Smith J. A. and Osborn, M.(2003), *Interpretative phenomenological analysis*, In: Smith JA (ed.) *Qualitative Psychology: A Practical Guide to Methods*. London: SAGE, 53-80.
- Strauss, A., and Corbin, J.(1990), *Basics of Qualitative Research*, Sage publications.
- Ugwu, F. O., Onyishi, I. E., and Rodríguez-Sánchez,

A. M.(2014), "Linking organizational trust with employee engagement: The role of psychological empowerment," *Personnel Review*, 43(3), 377-400.

국내참고문헌

- 박영진, 김영준(2023), "근거이론을 통한 하이브리드 워크 도입 의미와 활성화 과정의 이해: 국내 대기업 및 외국계 기업을 중심으로," *Korea Business Review*, 27권, 3호, 47-74.
- 정효채, 이병하, 박우성(2016), "스마트 워크를 통한 조직 혁신," *Korea Business Review*, 20(1), 69-102.
- 김나정(2022), "인사조직 분야 내 질적연구 진행 과정과 논문의 구성," *조직과 인사관리연구*, 46(2), 57-84.
- 배종석, 김영신(2019), "사람관리 시스템 설계 과정에 대한 연구," *조직과 인사관리연구*, 43(3), 59-102.
- 홍운기, 김영신, 최용득(2022), "경영자의 공정한 세상에 대한 믿음과 사회적 책임 활동 및 직원의 수단성 인식의 관계에 대한 연구," *윤리경영연구*, 22(2), 1-26.

To Do or Not To Do: In Search for Effective Adaption and Operation of Remote Work

Woonki Hong* · Yeon Joo Chae** · Taeun Lim***

Abstract

Is remote work (RW) just a temporary phenomenon or the future of work style? The experience of the Covid-19 have taught us that the traditional notion of “office work” may no longer be taken for granted. However, while some companies have returned to office-based work after utilizing RW during the COVID period, others have effectively embedded it. Such differences may stem from a lack of integrated understanding regarding (1) the prerequisites to initiate RW (Input), (2) how RW is operated (Process), and (3) what outcomes it produces (Outcomes). To understand Input-Process-Outcomes (IPO) of RW, this study gathered and analyzed qualitative data (Interview and secondary data). Firstly, we found that executives’ strong drive for RW and shared understanding among members acted as the prerequisite conditions for initiating RW (Input). Secondly, asynchronous collaboration, comprised of autonomy, documentation, and information sharing, constituted the key to the effective operation of RW (Process). Thirdly, our findings indicate that RW has led to an increase in employee job satisfaction and enhanced their focus on performance (Outcomes). Lastly, we highlighted that RW can be more effectively implemented and operated with a culture of organizational trust. Based on the findings, we suggested implementation guidelines for RW.

Key Words: Remote work, Asynchronous collaboration, Input-Process-Output model, Qualitative study

* Associate Professor, School of Business Administration, Konkuk University, First Author

** Professor, School of Business, Jeonbuk National University, Corresponding Author

*** CEO, Betterworks.inc.