

## 스마트워크 연구에 대한 고찰과 향후 연구 주제

이 민 혜\*, 이 준 기\*\*

**요약** 스마트폰을 비롯한 다양한 스마트 정보기술의 진보와 더불어 스마트워크가 가져올 업무 효율성과 일과 삶의 균형에 대한 기대가 커져가고 있다. 그러나 많은 경우 스마트워크에 대한 기대는 피상적인 수준에 그치고 있으며 스마트워크의 정의를 비롯한 관련 연구의 기반도 아직 견고하지 않다. 본 연구는 기존 원격근무 연구 문헌에 대한 검토를 기반으로 원격근무와 스마트워크의 개념 차이에 대해 고찰하고, 이를 통해 스마트워크의 개념을 정리하는데 일차 목적이 있다. 더불어, 원격근무 연구의 틀을 기초로 스마트워크 연구의 차별적 요소들을 반영하여 스마트워크 연구의 주요한 구성요소들을 구조화한 연구 프레임워크를 제시한다. 제시된 스마트워크 연구 프레임워크에 입각하여 기존 원격근무 연구의 한계를 논하고 IS 연구자들이 주목할 만한 연구주제들을 제시하는 한편, 현재 국내 공공부문에 추진되고 있는 스마트워크 정책을 중심으로 아직 미진한 부분들을 돌아봄으로써 향후 스마트워크 연구의 발전과 관련 정책 기획에 학술적으로 그리고 실용적으로 기여하고자 한다.

주제어: 스마트워크, 원격근무, 연구 프레임워크

## Smart Work Research: Review and Agenda for Future Research

Min He Lee, Zoonky Lee

**Abstract** Along with the fast development of “smart” information technology including smart phones, a concern for increased productivity and better work–life balance is growing faster than ever. In many cases, the expectations for “smart work” remain only superficial at most, and the theoretical foundation for smart work research, much less with clear definitions, is not based on sound research. This article primarily aims to clarify the differences between the concept of telework and that of smart work. Particularly, a research framework for smart work, reflecting the points of differentiation for smart work on the basis of previous telework research framework is suggested. Then, we go further to discuss the limitations of existing telework research to suggest new research agenda for smart work research, and review current smart work policy being executed by the Korean government to suggest directions for the future. We expect to make academic contributions to the advancement of smart work research in the IS research field as well as provide practical insights for local policy planners.

Keywords: smart work, telework, research framework

2011년 4월 4일 접수, 2011년 4월 5일 심사, 2011년 6월 24일 게재확정

\* 한국정보화진흥원 정보화권선택부장(mhlee@nia.or.kr)

\*\* 교신저자, 연세대학교 교수(zlee@yonsei.ac.kr)

## I. 서론

최근 스마트폰의 기능적 진화와 더불어 기업들이 스마트폰을 이용하여 모바일 오피스를 구축하는 사례가 점차 늘어나고 있다. 스마트폰은 일반 휴대폰과 달리 무선인터넷을 기반으로 PC와 같은 광범위한 온라인 업무 처리가 가능한 데다가 다양한 모바일 오피스 애플리케이션이 개발되고 있어 향후 오피스환경을 획기적으로 바꿀 것으로 보인다. 다른 한편으로는, 위성 사무실을 이용한 원격근무도 확산되고 있는데, 우리나라에서도 녹색정보화의 기치 하에 정부 주도로 스마트워크 센터 구축이 적극적으로 추진되고 있다(한국정보화진흥원, 2010). 이와 같이 기술 발전과 시대적 수요에 힘입어 공공부문과 대기업을 중심으로 대규모 원격근무가 활발하게 추진되고 있는 등 이른바 '스마트워크'에 대한 노력이 최근 급속도로 진행되고 있다.

최근 스마트워크라고 일컬어지는 근무 형태를 보면 재택근무, 스마트워크 센터 근무, 언제 어디서나 업무를 수행할 수 있는 모바일 근무를 통칭하는데, 이는 사실 기존 원격근무의 정의와 별로 다르지 않다. 기존 연구문헌에 나타난 원격근무의 개념 역시 정보통신기술을 완전히 또는 부분적으로 사용하여 근무자가 기존의 근무지와 떨어진 다른 장소에서 근무 활동에 접근할 수 있도록 대안적인 근무 환경을 제공하는 것을 일컫는 것으로서(Baruch, 2001 : 113-114), 재택근무(Home-based Teleworking), 위성사무실 (Satellite Office), 모바일 근무(Mobile Working) 등의 세가지 유형이 있다(Pérez, et al., 2002: 275-226). 따라서, 이러한 선언적인 정의만을 고려한다면 스마트워크는 기존의 원격근무와 별반 다르지 않고, 따라서 기존의 원격근무가 그러했듯이 반드시 획기적인 업무 효율성 제고와 삶의 질 향상을 가져오리라고 단언하기 어려운 것도 사실이다.

그렇다면, 최근 주목 받고 있는 스마트워크는 과연 기존 원격근무와 어떻게 다른가에 대한 의문이 제기

될 수밖에 없으며, 양자 간의 개념적 차이에 관한 연구의 필요성이 제기된다. 또한, 현재 추진되고 있는 스마트워크 상황이 기존 원격근무 연구의 상황 대비 어떤 점이 다른지를 명확히 함으로써 기존 연구에 더하여 어떠한 내용의 연구들이 이루어져야 하는가에 대한 시사점을 얻을 수 있을 것이다. 스마트워크의 원조라 할 수 있는 원격근무에 관한 연구는 그 역사가 Nilles(1974)가 'Telecommuting'이란 용어를 처음 사용한 때로 거슬러 올라간다. 지금까지 많은 원격근무 연구가 진행되었음에도 불구하고 서로 불일치되는 결과를 보였는데 이러한 문제는 대부분 원격근무에 대한 공통적인 이해 기반을 갖추지 못한다기 때문이다(Bailey, et al., 2002 : 394-396). 따라서 스마트워크에 대한 논의를 시작하기에 앞서, 먼저 원격 근무 연구에 대한 검토를 통해 원격근무의 개념을 명확화하는 작업이 선행되어야 할 필요가 있다.

따라서 본 논문은 기존 원격근무 연구에서 나타나는 원격근무의 핵심 요소들을 원격근무 주체(Who), 장소 (Where), 시점(When), 대상업무 (What), 동기 (Why), 수단(How) 등의 육하원칙에 입각하여 정리하였고, 이를 기반으로 원격근무와 스마트워크의 개념 차이를 고찰하였다. 이러한 고찰을 통하여 스마트워크 연구의 구성요소를 구조화한 스마트워크 연구 프레임워크를 제시하였으며, 본 연구 프레임워크를 기반으로 스마트워크 연구가 나아가야 할 방향과 향후 연구 주제를 제시하였다. 우리는 이와 같은 통합적 정의와 연구 프레임워크를 통하여 최근 핫이슈로 떠오른 스마트워크에 대한 연구가 기존 원격근무 연구의 기반 위에서 보다 체계적이고 심도 있게 이루어지는데 기여하고자 한다. 많은 기업들이 스마트워크 시스템을 위한 투자를 진행하고 있고 정부와 공공부문에서도 앞장서서 스마트워크 확산을 촉진하고 있는 시점에서, 본 연구는 스마트워크를 도입하는 기업, 스마트워크 관련 서비스를 제공하는 기업, 스마트워크를 수용하고 경험하게 되는 개인, 그리고 스마트워크 정책 기획자들에게 시사점을 제시할 뿐 아니라 무엇

보다 IS 연구자들에게 기여할 수 있을 것이다.

본 논문의 구성은 다음과 같다. Ⅱ장에서는 기존에 수행된 원격근무 연구문헌에 나타난 연구 관점, 원격근무 상황, 연구 결과 등을 검토한다. Ⅲ장에서는 스마트워크의 개념을 정의하고 원격근무와의 개념 차이를 비교 분석한다. Ⅳ장에서는 원격근무 연구의 틀을 기초로 원격근무 연구와 스마트워크 연구의 차별화 요소들을 반영하여 스마트워크 연구 프레임워크를 도출한다. Ⅴ장은 도출된 스마트워크 연구 프레임워크에 입각하여 향후 스마트워크 연구 방향과 연구주제를 제시한다. Ⅵ장에서는 현 정부가 추진하고 있는 스마트워크 정책과 관련하여 한계점에 대해서 논하고 향후 실효성 있는 스마트워크 관련 정책 기획을 위한 방향성에 대하여 제언한다. 마지막으로 Ⅶ장에서는 본 연구가 갖는 의미에 대하여 논하기로 한다.

## Ⅱ. 원격근무에 관한 기존 연구

### 1. 원격근무 연구의 종속 변수

정보통신기술의 발달과 더불어 원격근무가 현실적으로 가능한 대안적 근무 형태로 떠오르면서 원격근무가 업무 성과와 개인의 삶의 질에 어떤 영향을 미치는지에 대한 연구가 다양하게 이루어져왔다. 특히 일과 삶의 균형에 어떤 영향을 미치는지에 대한 연구가 정보학(IS) 뿐만 아니라 여타 인문사회학 분야를 통하여 많이 연구되고 있다. 일과 삶의 균형에 대한 이론들은 크게 다섯 가지의 모델로 분류할 수 있다(Lowry, et al., 2006: 6-7; Guest, 2002: 258-260). 첫번째는 구분(Segmentation) 모델로 일과 삶은 완전히 구분되어 서로 영향을 미치지 않는 두 개의 서로 다른 영역이라고 가정한다. 두번째는 여파(Spillover) 모델로 하나의 영역이 다른 영역에 긍정적 또는 부정적인 영향을 미칠 수 있다고 가정한다. 세번째는 보상(Compensation) 모델로 하나의 영역에서 부족한 요구사항이나 만족이 다른 영역에

서 보상될 수 있다고 주장한다. 네번째는 수단(Instrumental) 모델로 하나의 영역에서의 활동이 다른 영역에서의 성공을 가져온다는 이론이다. 다섯번째는 충돌(Conflict) 모델로 두 영역 모두에서 발생하는 높은 수준의 요구사항을 충족하기 위해 개인이 감당하기에 부담스러운 갈등이 발생한다는 이론이다. 다섯 가지 이론에서 나타나듯이 기존 원격근무 연구들은 대부분 일과 삶을 서로 다른 영역으로 간주하고 그 경계의 존재를 가정하였고, 이러한 가정을 바탕으로, 원격근무로 인해 일과 삶 간의 경계가 흐려지는 현상에 대해 주목하기도 하였다 (Chesley, 2005: 1237-1239). 원격 근무가 가져오는 일과 삶의 균형에의 영향에 대한 연구들은 주로 여파 모델이나 충돌 모델을 이론적인 기반으로 한다. Stoner et al.(2009: 70-71)는 원격근무를 가능하게 하는 정보기술로 인해 실제로 더 많은 일을 하게 되었다고 주장하였으며, 다수의 논문들은 원격근무가 일에서 삶으로의 부정적인 여파를 일으키며 이 여파가 스트레스 증가 및 가정 만족도(Family Satisfaction)의 저하를 가져오게 된다고 보았는데(Chesley, 2005: 1244-1245; Middleton, 2007: 5-6), 신기술이 가져오는 업무의 유연성 같은 양면적인 영향을 균형적이고 종합적인 관점에서 다루지 못하는 경우가 대부분이었다(Lowry, et al., 2006: 1-2).

지금까지의 이루어진 연구의 가장 큰 문제점의 하나는 원격근무의 상황적 요소들이 충분히 고려되지 않아 공통의 이해 기반이 형성되지 못했다는 데에 있다(Hill, et al., 2003: 222-223). 즉, 어떤 연구는 재택근무를 하면서 집안일을 처리하고 육아를 병행하는 서무직 근로자를 대상으로 하는 반면, 어떤 연구는 사무실에서 겪는 방해로 피해 격리된 장소에서 밤낮없이 집중해서 일하는 전문직 근로자를 대상으로 하기 때문에 두 연구를 동일 관점에서 비교하기 힘들다는 것이다. 원격근무의 주체뿐만 아니라 장소, 시점, 대상업무, 동기 등에 따라서도 상이한 결과가 나타날 수 있다. 그럼에도 불구하고, 원격근무의 다

양한 상황에 대해서 구체적으로, 또 종합적으로 연구된 바가 거의 없이 연구마다 단편적으로 다루어져 온 것이 사실이다. 연구의 일관성을 제고하고 누적적 진통을 이루기 위해서는 다양한 상황요인에 대해 고찰하고 이들이 가져오는 결과의 차이를 탐구할 필요가 있다. 따라서, 본 연구에서는 원격근무 연구문헌에 나타난 원격근무 상황을 육하원칙을 구성하는 6가지 항목에 따라 살펴보았다.

## 2. 원격근무 연구의 상황

기존 연구들을 보면 원격근무를 수행하는 주체에 대해서 서로 다른 이미지를 그리고 있으며(Bailey, et al., 2002: 385-386), 원격 근무자의 신분에 대한 정의도 명확하지 않다(Tremblay, 2002: 157-160). 일부 연구들은 연구직 지식근로자가 사무실에서 발생하는 일상적이고 덜 중요한 업무에 의한 방해에서 벗어나 격리된 공간에서 집중해서 일하거나 또는 최상급 조직 관리자가 바쁜 일정을 소화하면서 오가는 길 위에서 긴급하고 중요한 업무를 처리하는 것을 원격근무로 설명한다. 반면, 일부 연구들은 육아 등을 위해 자택, 또는 근처 위성사무실에서 정해진 근무시간 동안 규칙적으로 일하는 실무자급의 근로자를 원격근무의 주체로 다룬다. 서로 다른 유형의 근로자들이 원격근무의 결과 겪게 될 일과 삶의 변화, 그리고 업무 성과가 다를 수 밖에 없다. 그러나 대부분의 연구들은 특정 직군 또는 특정 직위에 한정된 원격근무 관행을 연구하였고, 그로 인해 연구에 따라 전혀 다른 연구 결과를 가져오기도 하였다.

한편, 원격근무 정의에 의하면 원격근무의 장소는 자택, 위성사무실, 그리고 모바일로 자동차, 기차, 카페, 길 위 등 사무실이 아닌 제3의 장소에서 자유롭게 업무를 수행하는 경우이다. 그런데 실제 원격근무 연구에서 나타난 원격근무 관행을 보면, 주로 미리 지정된 자택이 대부분이며(Shin, et al., 2000: 88-89), 현재 스마트워크에서 중점적으로 보급을

추진하고 있는 위성사무실이나 모바일 근무에 관한 연구는 소수에 불과하다. 따라서, 장소의 특성에 따른 보다 구체적인 연구가 부족하다. 또한, 기존 원격근무 연구들은 원격근무자를 대상자인지 대상자가 아닌지로 단순하게 양분하는 경우가 대부분이다. 그러나 실제로는 원격근무 대상자의 경우도 일주일에 하루 내지 이틀만 원격근무 하거나 또는 일주일에 하루 내지 이틀은 반드시 회사에 출근하도록 하는 경우가 많다. 즉, 일주일 내내 원격근무만 하는 경우는 실제 많지 않음에도 불구하고 많은 연구에서는 전면적인(Full-time) 원격근무를 가정하고(Dimitrova, 2003: 182-183; Bailey, et al., 2002: 385-386), 보다 다양하고 유연한 원격근무의 시점 선택이 가져오는 영향에 대해서는 연구가 부족한데, 근무 공간 뿐 아니라 근무 시간의 유연성과 자율성이 강조되는 스마트워크의 특징을 고려하면 기존 원격 연구로는 미흡한 부분이 있다고 할 수 있다.

원격근무의 대상 업무에 대해서는 어떤 업무가 원격근무에 적합하기에 대해서 구체적으로 규정한 연구는 찾기 어려우나, 혼자서 비교적 독립적으로 할 수 있는 전문적이면서 지식 집약적인 연구 업무(Pyöriä, 2003: 166-170; Pérez, et al., 2002: 272-273) 등이 원격근무에 적합할 것으로 가정되는 경우가 많았다. 그러나 실제로는 다양한 성격의 업무가 존재하고 업무에 따라 원격근무 방식이나 결과가 다를 수 있으므로 기업들이 앞으로 원격근무를 확산하기 위해서는 어떤 업무가 원격근무에 적합한지, 그리고 원격 근무자가 실제로 어떤 일을 어떻게 하는지에 대한 구체적인 고찰이 필요하나 상대적으로 이러한 연구는 극히 소수에 불과했다. 예외적으로, Pyöriä(2003: 166-170)가 사무직 근로자의 업무를 작은 활동 단위로 세분화해서 원격근무의 적합도를 분석하는 연구를 수행한 바 있으나, 그 업무 범위가 비교적 한정적이었고 검증이 어려운 한계가 있다.

원격근무를 왜 하게 되는지 그 동기에 대해서는 크게 두 가지 차원에서 생각해 볼 수 있다. 첫째는 원

격근무를 시행하는 기업이나 기관의 동기가 무엇인가에 대한 것이고, 둘째는 원격근무를 선택하는 개인의 동기가 무엇인가에 대한 것이다. 그러나 기존 연구를 보면 원격근무를 시행하는 조직의 동기보다는 원격근무를 선택 하는 개인의 동기에 대한 대부분이다. 한 가지 주목할 만한 사실은 개인의 목적과 조직의 목적이 반드시 정렬되는 것은 아니라는 것이다. 예를 들어 원격근무로 인한 개인의 생산성 향상이 조직의 생산성 향상으로 연결되지 못하는 경우도 있다 (Bailey, et al., 2002: 387-388). 개인의 동기가 조직의 동기와 어떻게 서로 정렬 또는 상충되는지에 대해서 근본적인 고찰이 필요하나 관련 연구는 거의 전무하다.

원격근무는 그 정의부터 정보기술을 활용하는 것을 가정하고 있다. 그러나, 정보통신기술이 원격근무의 핵심 수단임에도 불구하고 실제로 어떤 정보통신기술이 어떻게 구체적으로 원격근무에 활용되고 얼마나 성과에 영향을 미치게 되는지 원격근무를 지원하는 정보통신기술 자체에 대한 연구는 아주 소수에 불과하다(Shin, et al., 2000: 94-95). 기존 연구를 보면 초고속인터넷, 메일, VPN 등의 정보통신기술을 원격근무에 사용한다고 가정하는 경우가 많으나, 실제로 원격근무자가 업무를 수행함에 있어 어떤 종류의 정보시스템을 활용하며, 또 정보조회, 의사소통, 일방향 통지, 정보처리 등 다양한 정보시스템 기능을 어떻게 사용하는지 밝혀진 바가 별로 없다. 원격근무를 효과적으로 지원할 수 있는 정보기술 활용에 대한 구체적인 수준의 탐구가 필요하다.

또한, 성공적인 원격근무 시스템은 인적자원관리, 지식 관리, 성과관리 등과 관련된 규칙, 제도, 업무절차, 정보시스템, 그리고 조직문화를 포괄하는 훨씬 광범위한 기반체계의 뒷받침을 필요로 하는데 이러한 총체적인 기반체계를 다룬 연구 또한 쉽게 찾아보기 어렵다. 원격근무의 성공을 위해서는 조직이 적절한 가족친화 복지제도를 갖추고 있는지가 매우 중요한 요인이라는 사실이 많은 연구(Yasbek, 2004:

2-4; Lewis, 2003: 346-347)에서 언급된 만큼 이견이 없을 것이다. 다만, 원격근무 제도가 실효성을 거두기 위해서는 가족친화 복지제도 뿐만 아니라 성과관리나 제반 인사관리 제도 등이 원격근무 대상자가 불이익을 받지 않도록 정교하게 설계되어야 하며 이를 위한 본격적인 연구가 필요하다.

마지막으로, 원격근무 조직문화가 원격근무의 성과에 영향을 미치는 핵심적인 요소라는 사실은 Clark(2001: 348-349)나 Stoner, et al. (2009: 73-74)를 비롯한 많은 연구자들에 의해 언급된 바 있다. 이들은 어떠한 성격, 즉 근로자의 업무 자율성에 대해 지지적인 관리감독의 조직문화가 원격근무에 중요하다고 하였으나 그러한 조직문화를 어떻게 형성해 나갈 수 있는지에 대해서는 언급하지 않고 있다. 조직문화란 비록 시간이 걸릴지라도 노력에 따라 변화할 수 있는 것인 만큼 어떤 리더쉽과 어떤 구체적인 확산 노력들을 통해서 원격근무를 장려하고 또 그를 통해 긍정적인 업무 성과를 발휘하는 문화를 창출할 수 있을지에 대한 보다 구체적이고 다양한 연구가 필요하다.

### Ⅲ. 스마트워크(Smart Work)의 개념

스마트폰의 확산으로 촉발된 스마트워크는 많은 기업들 뿐 아니라 정책 입안자들에 의해서도 자주 회자되고 있으나 그 개념이 명확하게 정의되고 공유된 바는 없다. 다만 스마트폰을 비롯한 다양한 스마트정보기술을 활용한 보다 진보적인 모습의 원격근무라는 의미로 많이 사용되고 있으나 일부에서는 스마트워크는 원격근무의 외국어일 뿐이라고 해석하기도 한다. 실제로, 원격근무를 정보통신기술을 사용하여 근무자가 기존의 근무지와 떨어진 장소에서 근로 활동에 접근할 수 있도록 대안적인 근무 환경을 제공 (Baruch, 2001: 113-114)하는 것으로 정의한다면 그 정의의 범위가 너무 포괄적이어서 스마트워크 역시 이 범주를 벗어나지 않는다. 그러나 기존의 원격

근무 관행을 보면 현재 일부 대기업을 중심으로 활발하게 추진하고자 하는 스마트워크의 미래 모습과는 다른 점이 있고, 기존의 원격근무 연구들은 과거의 원격근무 관행들을 중심으로 연구가 진행되었기 때문에 다가올 미래에 실용적인 관점에서 활용될 수 있는 시사점을 제공하기에는 한계가 존재한다.

우리는 본 연구에서 크게 네 가지 측면에서의 변화가 스마트워크를 기존의 원격근무와 다르게 만들고 있다는 관점을 제시한다. 첫째는 스마트폰의 등장을 비롯한 최첨단 정보통신기술의 발달이다. 다양한 최신 정보통신기술 중에서도 특히 모바일과 클라우드 컴퓨팅 기술로 인하여 실험적인 수준이 아니라 실질적으로 시간과 공간의 제약을 초월하는 새로운 근무 방식이 현실화되고 있다. 스마트폰을 이용한 모바일 오피스와 클라우드 서비스의 결합은 이제 근로자들에게 과거에는 상상하지 못한 수준의 이동성과 연결성을 제공하고 있다. 원격근무의 이동성이 자택이나 위성사무실과 같은 제한된 공간을 위주로 대안의 근무 장소를 선택하는 수준의 이동성이었다면, 스마트워크의 이동성은 장소를 가리지 않는 수준이 될 것이며, 원격근무의 연결성이 필요할 때 연결 가능한(Connectible) 수준이었다면, 스마트워크의 연결성은 항상 끊임없이 연결되어 있는(Always Connected) 수준이 될 것이다. 두 번째는 스마트워크 근무 형태의 다양성에 관한 것이다. 비교적 단순한 방식의 원격근무가 존재할 때에는 원격근무의 형태를 단순하게 정

규근무자와 원격근무자의 형태로 나누어 연구가 진행되었으나 이제는 거의 모든 근로자가 일정 형식(예를 들어, 모바일 근무)의 스마트워크 형태를 나타낼 것이며 근로자마다 자신의 상황에 최적화된 다양한 근무 형태를 취하게 될 것임으로 기존의 연구에서 거의 들여다보지 않았던 다양한 근무 형태와 그에 따른 영향을 볼 수 있어야 한다. 세 번째는 스마트워크의 대상 및 적용 범위이다. 과거 원격근무의 대상은 조직의 특수 계층의 일부 근로자에만 적용되었으며 범위 또한 제한적이어서 기업 입장에서는 원격근무에 맞추어진 구조적인 경영시스템의 변화를 시도할 필요가 없었다. 하지만 현재 진행되는 스마트워크 논의에서는 앞서 언급한 바와 같이 발달된 정보통신기술 기반 위에서 거의 모든 근로자가 일정 형식의 스마트워크를 하게 되고, 또한 한편으로는 스마트워크가 조직의 업무효율성 제고와 지속가능한 성장을 위한 경영전략의 하나로서 추진됨에 따라 조직 전반으로 스마트워크가 확대되면서 인사, 조직, 성과평가 등 광범위한 영역에서 제도, 프로세스, 정보시스템이 연계되고 변화되는 전사적인 혁신 과정을 겪어야만 되며 이것은 기존의 원격근무 연구에서는 포함되지 않은 부분이다. 마지막으로, 협업의 필요성이다. 과거 육아, 장애, 또는 단독 업무 등 특수 상황에 있는 일부 근로자를 대상으로 하는 원격근무에서는 즉시적인 협업의 필요성이 매우 적었다. 그러나 오늘날 추진되고 있는 스마트워크가 광범위한 근로자들을 대상으

〈표 1〉 원격근무와 스마트워크 비교

구분	원격근무 (Telework)	스마트워크 (Smart Work)
주체	일부 직군 또는 직위에 속하는 근로자	광범위한 직군 및 직위에 속하는 근로자
장소	미리 지정된 자택 또는 위성사무실 위주	자택, 위성사무실, 이동 중 어디서나
대상업무	혼자서 할 수 있는 단독 업무 위주	온라인을 통한 자유로운 협업 가능
수단	가족친화 복리후생 제도	총체적인 인사, 조직, 성과관리 제반 제도
	유선 통신망 위주	유무선 컨버전스, 클라우드 컴퓨팅 등
	특정 계층에 제한된 문화	조직 전체적으로 조성되고 공유된 문화

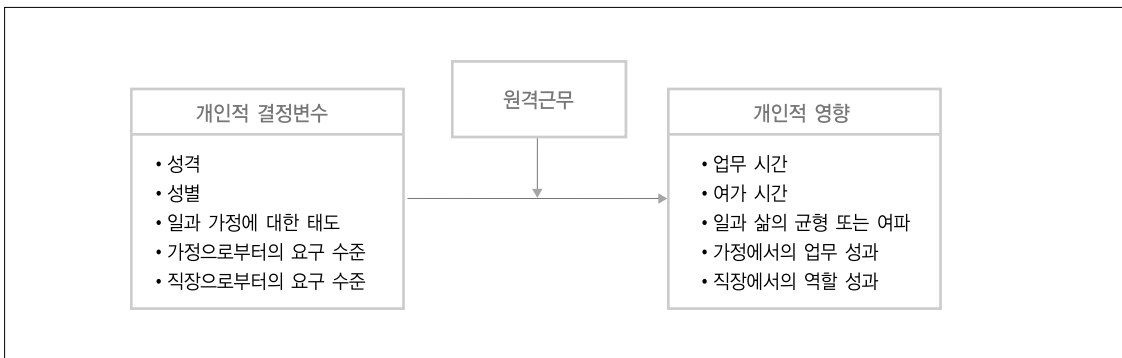
로 하는 만큼 반드시 협업이 가능해야만 하며 특히 급변하는 경영환경과 경쟁환경을 고려했을 때 협업의 즉시성과 유연성이 매우 중요하다. 스마트워크 환경은 발달된 정보통신기술을 기반으로 자유로운 협업을 가능하게 한다는 점에서 기존 원격근무와 차별화된다.

이러한 맥락에서 스마트워크란 스마트 정보통신기술과 제도적 인프라를 기반으로 근로자가 언제 어디서나 자율적으로 일하고 자유롭게 협업함으로써 성과를 극대화하도록 하는 업무 방식이라고 정의할 수 있다. 여기에서 스마트 정보통신기술이란, 유무선 초광대역 정보통신인프라를 기반으로 하는 모바일, 클라우드 컴퓨팅, 유무선 컨버전스, 상황인지 개인화 서비스, 소셜 네트워킹, 텔레프레즌스 등을 지원하는 네트워크, 하드웨어, 미들웨어, 소프트웨어, 모바일 애플리케이션 등의 일련의 정보통신기술을 통칭한다. 본 정의가 기존 원격근무 정의와 차별화되는 특징은 첫째, 정보통신기술을 기반으로 하는 자유로운 이동성, 둘째, 원활한 협업, 셋째, 업무 성과의 제고, 그리고 마지막으로, 정보통신기술 뿐만 아니라 제도적 인프라에 의한 체계화(Systematization)를 강조한다는 것이다. 앞의 <표 1>은 기존의 원격근무 연구 문헌에 나타난 원격근무의 개념과 스마트워크의 개념 간 주요한 차이를 비교하는 표이다.

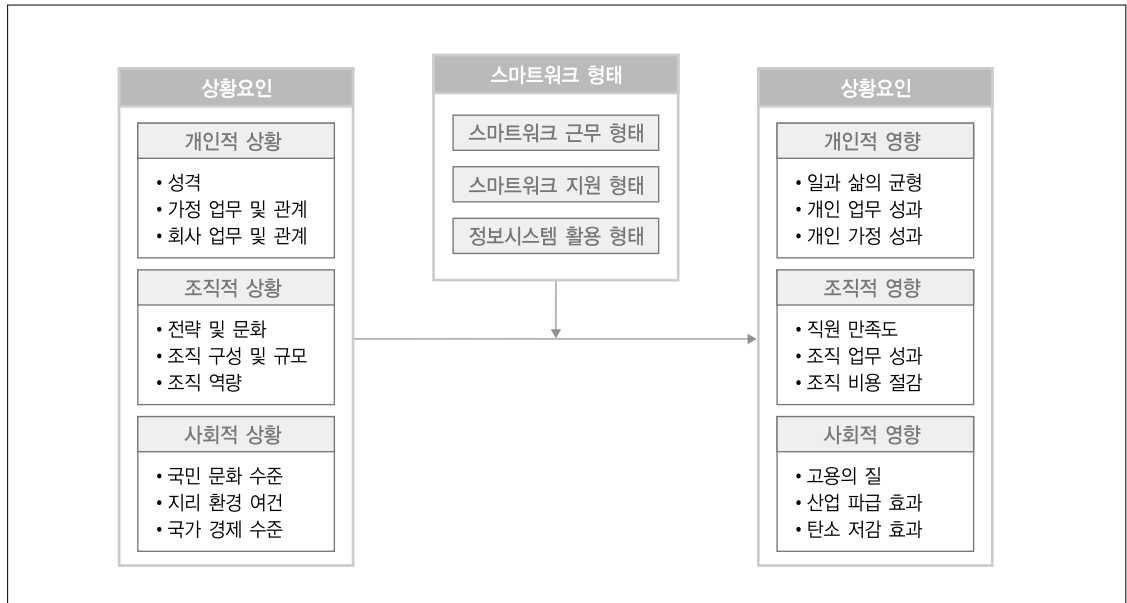
#### IV. 스마트워크 연구 프레임워크

Ⅲ장에서 논한 기존 원격근무와 스마트워크의 개념 차이로 인하여 스마트워크는 원격근무보다 조직에 광범위하게 스며드는 근무 형태로서 보다 발전적이면서도 다양한 현상을 보일 것으로 예상된다. 따라서 기존 원격근무 연구의 기본틀(<그림 1>)을 발전시켜 <그림 2>와 같이 새로운 스마트워크에 관한 연구 프레임워크를 제시한다.

기존 원격근무 연구는 성격, 성별, 일과 가정에 대한 우선순위 등 개인 수준의 결정 변수에 따라 원격근무자 개인에게 미치는 영향, 즉 업무시간의 변화, 여가시간의 변화, 일과 삶의 균형 또는 여파, 만족도 등을 측정하는 연구가 대부분인데, 이와 같이 기존 원격근무 문헌에 개인 차원의 연구가 주류를 이루었던 사실은 Gajendran, et al.(2007: 1527-1532)의 원격근무 연구 프레임워크에서도 확인할 수 있다. 반면에, 스마트워크 연구는 스마트워크가 조직적으로 설계되고 도입되는 경영관리 체계인 만큼 조직적인 요인이 중요하게 작용하며 나아가 사회적이고 장기적인 영향이 중요하게 고려되어야 한다. 본 논문에서는 기존 원격근무 연구 프레임워크를 근간으로 하여 기존 원격근무 연구에서 충분히 다루어지지 않았으나 스마트워크로의 개념적 발전과 더불어 중요하게 대두되는 다음의 요소들을 반영하여 스마트워크 연



<그림 1> 원격근무 연구 프레임워크



〈그림 2〉 스마트워크 연구 프레임워크

구 프레임워크를 도출하였다. 첫째, 스마트워크 경영 관리시스템의 성과에 영향을 미치는 다차원적인 상황요인들을 반영했다. 둘째, 스마트워크 근무 형태, 지원 제도, 정보시스템 활용 형태와 같은 다양한 스마트워크 형태가 고려되었다. 셋째, 스마트워크 체계의 도입과 활용이 개인 뿐 아니라 조직과 사회에 미치는 영향을 종합적으로 고려하였다. 이렇게 하여 도출된 스마트워크 연구 프레임워크는 크게 다음과 같은 세 부분으로 구성된다.

먼저 첫째로, 상황요인이다. MIS 분야의 연구자들에게 관심의 대상이 되는 상황요인에는 전략, 구조, 규모, 환경, 기술, 업무, 개인 등의 변수들이 있다(Weill, et al., 1989: 63-64). 본 논문에서는 성격, 업무와 같은 개인적 상황, 조직의 전략, 구조, 규모와 같은 조직적 상황, 그리고 문화·경제 수준, 환경 등의 사회적 상황으로 재분류하였다. 둘째는 스마트워크 형태 변수이다. 다양한 유형의 스마트워크가 추진됨에 따라 스마트워크 종류, 근무 방식, 근무 장소와 같은 근무 형태와 함께 스마트워크와 같이 진행되

는 지원 제도(조직관리, 인사관리, 성과관리 등), 그리고 특히, 스마트워크를 기존 원격근무와 차별화하는 핵심 요소인 정보시스템 활용 형태(사용 형태, 지원 수준, 기존 시스템과의 연계 정도 등)가 중요한 변수로 추가될 것이다. 셋째는 성과영향 변수이다. 이 변수들은 스마트워크 체계가 도입됨으로써 어떠한 영향을 미쳤는지 궁극적으로 연구자가 관심을 가지는 의미 있는 성과를 탐구하는 변수이다. 기존 원격근무 연구에서는 종속변수로서 개인이 느끼는 만족감, 소외감, 스트레스 등의 감정, 개인의 근무시간 또는 여가시간의 변화, 업무성과 또는 가정의 성과, 일과 삶의 균형 또는 여파 등 개인적 차원의 변수가 많이 다루어졌다. 그러나 스마트워크가 사회 전반의 장기적인 문제해결을 위한 조직 전체적 노력과 변화라는 점에서 직원만족도, 이직율, 업무성과, 재무실적 등 조직 차원의 경영성과, 그리고 고용 안정, 탄소 저감, 산업 파급효과 등과 같은 사회적 차원의 성과 역시 스마트워크 연구의 중요한 종속변수가 된다.



## V. 스마트워크 향후 연구 주제

앞장에서 도출한 스마트워크 연구 프레임워크에 입각하여 스마트워크 연구가 나아가야 할 방향과 향후 주목할 만한 연구 주제를 다음과 같이 제시한다. 아래에 제시하는 연구들은 비록 완전한 목록은 아니나 본 문헌에서 살펴본 원격근무와 스마트워크 간의 차이에 관한 고찰과 그를 통해 제시한 스마트워크 연구 프레임워크에 입각하여 도출한 것들로, 스마트워크에 대한 본격적인 투자가 이루어지기 전에 앞서 충분히 그리고 다양하게 연구될 필요가 있는 주제들이다.

첫째, 스마트워크 정보시스템에 관한 연구이다. 원격근무가 정보통신기술에 의하여 가능해졌으며 원격근무라는 정의 자체에서 정보통신기술의 활용을 전제하고 있음에도 불구하고 놀랍게도 기존 원격근무 연구에서 원격근무를 지원하는 정보통신기술 자체에 대해서는 많이 연구된 바가 없다(Shin, et al., 2000: 94-95). 원격근무에서 전화, 인터넷, 이메일, VPN 정도의 통신기술이 의사소통에 활용되었다면, 스마트워크에서는 화상 메신저, SNS는 물론, 텔레프레즌스 관련 기술 발달에 힘입어 원격회의나 영상통화, 관련 모바일 어플리케이션을 통해서 과거에는 상상하지 못했던 수준의 비언어 의사소통 및 감정 교환이 가능해지게 되었다. 또한, 최신 클라우드 컴퓨팅 기술은 공간을 초월한 지식 접근을 가능하게 함으로써 과거 원격근무에서 도전으로 여겨졌던 원격근무자에 대한 지식 정보 제공의 과제를 해결하게 해주었다. 이와 같이 스마트 정보통신기술은 원격근무의 성공에 결정적인 영향을 미칠 수 있는 중요한 변수로 작용할 수 있다. 따라서, 스마트워크를 도입하는 기업의 정보시스템 활용 형태, 예를 들어 사용 기술, 사용 형태, 지원 수준, 기존 시스템과의 연계 정도 등에 대한 연구 가능성이 무궁무진하다고 할 수 있다.

둘째는 스마트워크 지원 제도에 관한 연구이다. 과거의 원격근무의 대상은 조직의 일부 근로자에 한정되었기 때문에 기업의 입장에서는 원격근무를 위해

맞추어진 경영시스템의 구조적 변화를 시도할 필요가 없었다. 육아 부담이 있는 일부 근로자를 위하여 재택근무 등 제한적인 가족 친화적 복지 제도를 도입하는 하였으나 인사, 조직, 성과평가 등 광범위한 조직 경영관리 영역에서 관련 제도가 수반되지는 못했다. 그러나 스마트워크의 경우 그 범위가 조직 전 근로자를 대상으로 확대됨에 따라 전반적인 경영관리 제도의 정비를 필요로 하게 되고, 또 이러한 제도가 업무 프로세스 및 정보시스템과 연계되어 조직에 뿌리내려야 하는데, 이러한 연구는 기존의 연구에서 많이 다루어지지 않은 부분이다. 따라서, 스마트워크 도입과 더불어 새로워진 업무 환경 하에서 어떻게 조직을 변화시키고 어떻게 효과적으로 근로자를 동기 부여할 것인지, 어떻게 스마트워크 근무자에 대한 평가와 인사관리 기준을 구성할 것인지, 또 어떻게 실행하고 관리할 것인지에 대해서 본격적인 연구가 필요하다.

셋째, 다양한 스마트워크 근무 형태에 관한 연구이다. 앞에서 원격근무 형태의 다양성에 관하여 언급한 바와 같이 비교적 단순한 방식의 원격근무가 존재할 때에는 원격근무의 형태를 단순하게 정규근무자와 원격근무자의 형태로 나누어 연구를 진행할 수 있었으나, 향후 모바일 정보통신기술의 일반화와 더불어 거의 모든 근로자가 일부 모바일 근무를 하게 되는 것과 같이 원격근무의 형태가 매우 다양하게 나타나게 될 것이다. 따라서 앞으로의 스마트워크 연구에서는 기존의 원격연구에서 거의 들여다보지 않았던 다양한 스마트워크 근무 형태와 그에 따른 영향을 볼 수 있어야 한다. 그와 같은 노력을 통해 스마트워크 종류, 근무 방식, 근무 장소 등을 비롯한 다양한 근무 형태를 유형화할 수 있을 것이며 스마트워크의 실체에 대한 보다 구체적이고 실질적인 탐구가 가능할 것이다.

넷째, 스마트워크의 다차원적 성과에 관한 연구이다. 스마트워크는 기존 원격근무와 달리 개인의 사정에 따라 임시방편적으로 행해지는 관행이 아니라 체계적으로 설계되어 조직 전체적으로 시행되는 새로

운 경영관리 체계임을 강조한 바 있다. 이러한 차이로 인해서 기존 원격근무 연구가 주로 개인 차원의 영향을 분석하는 데에 주력한 반면, 스마트워크 연구에서는 조직 차원의 영향이 중요한 요소로 부각되게 된다. 또한 사회 전체 차원에서의 영향 역시 더욱 중요하게 다루어지게 될 것이다. 뿐만 아니라, 개인에 미치는 영향과 조직에 미치는 영향이 서로 상반될 수 있음에도 불구하고 이러한 관계에 대해서는 기존에 연구된 바가 거의 없다. 개인, 조직, 나아가 사회에 미치는 영향이 각각 어떠한지, 또 어떻게 서로 관계되는지에 대한 다차원적 연구를 통해 이들 관계를 고찰할 수 있을 것이다. 또한, 복합적으로 나타날 수 있는 성과를 보다 엄정히 객관적으로 측정할 수 있기 위하여 성과 항목 및 측정 지표에 대한 연구도 본격적으로 이루어져야 할 것이다.

마지막으로, 스마트워크 체계에서의 지식관리에 관한 연구를 들 수 있다. 기본적으로 스마트워크는 지식 관련 업무를 전제로 한다. 공장에서 일하는 노동자가 스마트워크를 하는 것은 부적합할 수 밖에 없기 때문이다. 그리고 다른 한편으로는 오늘날의 사회에 가장 큰 부가가치를 창출하는 업무 역시 지식 업무이다. 그런데 전통적인 기업 환경에서도 지식관리는 중요하지만 매우 어려운 과제였다. 조직에서 생성된 형식적 또는 암묵적 지식들이 성문화되지 못하거나 또는 조직적으로 축적, 유지되지 못함으로써 조직의 자산으로 개발되어야 할 지식이 개인 차원에서 머물다가 외부로 유출되거나 사장되는 경우가 많았다. 원격근무 체계에서 이러한 어려움은 더 커졌는데 원격근무자의 지식을 조직의 자산으로 관리하기 위해서는 원격근무자가 만든 자료를 회사로 송부하고 회사는 그러한 자료를 지식자산으로 등록하여 관리하는 추가적 프로세스가 필요했다. 그러나 스마트워크 체계에서는 근로자가 생성한 지식이 회사의 서버에 자동 저장되므로 추가적 프로세스 없이 관리될 수 있을 것이며, 스마트워크 근로자에게 필요한 지식을 제공하고 공유하는 방법 역시 가상 라이브러리, 온라인

협업 시스템, 스마트 단말 등의 첨단 도구에 힘입어 보다 편리하게 그리고 보다 즉시적으로 진화할 것이다. 또 이러한 도구의 발전은 스마트워크들의 지식관리 행태 뿐 아니라 심리와 인지에도 영향을 미치게 될 것인 바, 스마트워크 체계 하에서의 지식관리와 관련하여 기술적, 행태적, 인지적, 심리적, 조직적 측면을 아우르는 다양한 관점의 이슈들이 연구될 수 있을 것이다.

## VI. 스마트워크 정책의 한계점과 향후 발전방향

현 정부는 2015년까지 공무원 30%가 스마트워크를 할 수 있는 환경 조성을 목표로 이미 2010년 공공부문 스마트워크센터 3개소를 개소한 바 있고, 2015년까지 50여개, 민간투자형까지 포함하면 총 500여개의 스마트워크센터 건립을 추진하고 있다. 그러나, 이러한 양적 목표 그리고 양적 실행과는 달리 그 질적인 면에서는 아직 다소 미흡한 부분이 관찰된다. 본 연구에서 제시하는 스마트워크 연구 프레임워크에 입각하여 현재 국내 공공부문에서 진행되고 있는 스마트워크 추진 노력의 현황을 돌아보면 크게 다섯 가지 측면에서 그 한계점을 요약할 수 있다.

“매달 2~3번 스마트워크센터에서 근무할 날짜를 인사부에서 정해주는데 제가 선택할 수 없어 불편하고, 그 사이 회의나 행사가 잡혀 회사로 나와야 하는 경우에도 인사부에 미리 전화해야만 근태관리가 되서 번거롭습니다. 시설도 좋고 조용해서 집중하기는 좋은데 회사와 업무상 연락하려고 하면 불편한 점이 있습니다. 메신저나 메일로 간단히 연락할 수 있는 일은 괜찮는데 전화 통화하기에는 방음이 안됩니다. 혼자 문서 작성한다든지 하는 일은 괜찮는데 회의가 필요하다든지 다른 사람들과 같이 해야 하는 일들은 다시 회사 사무실로 나와야 할 것 같습니다..”

(공공기관 재직 스마트워크 대상자 인터뷰 내용 중 발췌)

첫째는 스마트워크 근무 형태에 대한 것이다. 현재 공공부문의 스마트워크 근무 형태를 보면 미리 스마트워크센터 근무일자를 정해놓고 그 날짜에 반드시 스마트워크센터에 가야하며 관리직원이 근무하면서 근태관리를 하는 방식을 취하고 있다. 즉, 시간과 공간 제약이 없이 자율적으로 일하는 스마트워크의 기본 개념인 유연성이 배제된 오랜 방식의 원격근무 형태에 머물고 있다.

둘째는, 스마트워크 지원 제도에 관한 것으로, 현재는 스마트워크 대상자에 인사평가 등 불이익이 없게 하라는 방향성 정도만 주어지고 있다. 그러나 새로운 업무 방식이 실효성 있게 확산되게 하기 위해서는 보다 구체적이고 적극적인 지원 제도가 수반되어야 한다. 또한, 업무를 적절한 크기의 과업 단위로 세분화하고 성과를 양적으로나 질적으로 적절히 공정하게 평가할 수 있는 업무 성과관리 체계가 구축되어야 한다.

셋째, 정보시스템 활용 형태를 보면, 비록 현재 정부기관 및 공공기관을 아우르는 온라인 협업 시스템을 구축하고자 하는 노력이 진행되고 있기는 하나 아직 적절한 정보시스템의 지원이 불충분하다. 구축되어 있는 화상회의 시스템의 경우 사용자 편의성, 매체 풍부성, 대면 문화 등의 문제로 활용도가 낮고, 그룹웨어 역시 기능적으로 한계가 있어 효과적인 업무선 기반 협업 시스템의 도입이 시급히 요구된다.

넷째, 다양한 상황요인에 대한 사전 연구가 불충분하다. 스마트워크는 일하는 방식과 삶의 방식을 바꾸는 심오한 변화를 가져오게 되는데, 인간, 조직, 사회에 대한 깊은 이해와 고려 없이 급하게 추진하는 정책은 예상하지 못한 역기능을 가져올 위험을 수반하게 된다. 그러나, 경제인구 감소, 탄소 배출, 지역 불균형 발전 등 다양한 사회문제에 대한 만능의 해결책처럼 추진되고 있는 스마트워크에 의해 직간접적으로 발생 가능한 다양한 파급효과에 대한 충분한 사전 고려가 필요하다.

다섯째, 긍정적인 성과 영향을 극대화하기 위한 노

력이 불충분하다. 특히 개인, 조직, 사회적 차원에서 의 효과에 대한 성과관리 체계가 미흡하다. 현재에도 실질적인 성과 향상이라기보다는 투입과 과정 성격의 결과치 위주로 정책 과제가 관리되고 있다. 스마트워크 정책이 초기 도입 단계임을 고려하면 충분히 이해할 수 있으나 장기적인 국가 정책으로 자리잡고 사회 전반으로 확산될 수 있기 위해서는 적절한 성과관리 체계를 갖추고 그 효과성을 스스로 증명할 수 있어야 한다. 최근 공공부문을 중심으로 추진되고 있는 스마트워크 관련 정부 정책들이 실효성 있게 발전해 나가기 위해서는 다양한 관점의 심도 깊은 선행연구가 필요하다는 것을 시사한다.

## VII. 결론

본 논문을 통해 최근 원격근무와의 명확한 차별화 없이 자주 회자되고 있는 스마트워크의 개념적 특징에 대해 고찰하고 이러한 차별적 특징에 근거하여 스마트워크 연구 분야에서 향후 필요하다고 판단되는 연구 주제들을 제시하였다. 제시된 연구 주제들이 비록 포괄적이거나 완전하지는 않지만 스마트워크의 개념에 대한 근원적인 고찰과 기존 원격근무 연구와의 비교 분석을 통해서 개발한 스마트워크 연구 프레임워크를 근간으로 하여 도출된 것들이다. 최근 스마트폰으로 촉발된 스마트 열풍에 힘입어 스마트워크라는 용어가 명확한 개념 정의 없이 널리 사용되어 왔고 그로 인해 기존 원격근무와의 차이점에 대한 통찰 없이 때로는 전혀 새로운 만능의 도구처럼, 때로는 단순히 원격근무의 영어 표현처럼 다루어지는 등 그 개념에 대한 공통적 이해 기반이 취약한 것에 대한 문제의식을 기반으로, 본 연구에서는 스마트워크의 개념을 원격근무의 그것과 비교하여 정의하고, 기존의 원격근무 연구의 한계를 넘어서는 스마트워크 연구를 위한 프레임워크를 제시하였다. 그리고, 도출된 스마트워크 연구 프레임워크를 기반으로 하여 향후 주목할 만한 스마트워크 연구 주제들을 제시하는

한편, 국내 공공부문을 중심으로 현재 진행되고 있는 스마트워크 정책 추진 노력의 한계와 향후 발전방향에 대하여 검토하였다.

정부부처, 공공, 기업이나 언론에서 스마트워크가 자주 언급되는 것과는 별개로 아직 스마트워크가 본격적으로 시행되고 있는 사례는 많지 않은 관계로, 본 연구는 실증 연구에 기반하고 있지는 않다. 그러나, 스마트워크가 그 실체나 파급효과에 대한 충분한 사전 연구가 수행되기도 전에 다소 서둘러 정책적으로, 상업적으로 확산되고 있는 시점에서, 스마트워크가 개념적으로나 관행적으로 기존의 원격근무와 어떤 차이가 있는지 그로 인해 어떤 차별화된 효과를 기대할 수 있을지 고찰하고 스마트워크가 취해야 할 미래 모습, 그리고 스마트워크 연구가 나아가야 할 방향을 모색해 보는 것은 매우 의미 있는 일이다. 이러한 노력을 통해서 스마트워크 연구가 학술적으로 그 기반을 갖추는 데에 결정적으로 기여할 수 있을 뿐만 아니라, 실용적으로도 스마트워크 정책 기획자, 솔루션 공급자, 구매자, 이용자 등이 스마트워크 시스템을 기획, 개발 또는 도입함에 있어 염두에 두어야 할 사항들에 대한 시사점들을 제공할 수 있을 것이다.

본 연구의 결과 강조하고자 하는 또 하나의 시사점은 바로 IS 연구자들을 위한 것이다. 기존 원격근무 연구 관행을 보면, 원격근무가 그 정의에서부터 정보통신기술의 활용을 전제로 하고 있음에도 불구하고, IS 분야에서보다는 사회심리학 또는 조직심리학 분야의 저널에서 원격근무 연구문헌이 더 자주 발견되는 것에서도 짐작할 수 있듯이, 원격근무는 IS 연구 분야에서 활발하게 그리고 충분하게 다루어지지 못했다. 반면, 스마트워크 연구에서는 스마트워크를 지원하는 정보시스템이 중요한 연구 대상으로 대두되는 만큼, IS 연구 분야에서 다양한 관점과 광범위한 주제의 연구가 본격적으로 이루어질 수 있을 것이며, 기존 IS 이론들과의 연계가 가능해짐으로써 IS 이론의 누적적 전통을 축적해 가는데 일조하게 됨과 동시

에, IS 분야의 연구자들에게 중요한 연구 분야로서 다루어질 수 있게 될 것을 기대한다. 그리고 본 연구 문헌은 원격근무 연구의 계보를 잇는 스마트워크 연구의 초기 문헌으로서 향후 IS 연구 분야에서의 다학제적 스마트워크 연구의 발아(發芽)에 기여할 수 있기를 희망한다.

## ■ 참고문헌

- 임광현·이동진·김진혁 (2010). “스마트워크 연구경향분석.” 「정보화정책」, 17(4): 3-22.
- 한국정보화진흥원 (2010). 「스마트 IT를 통한 스마트코리아 구현방향-IT정책연구시리즈 18호」. 서울: 한국정보화진흥원.
- Bailey, D. & Kurland, N. (2002). “A Review of Telework Research : Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work.” *Journal of Organizational Behavior*, 23: 383-400.
- Baruch, Y. (2001). “The Status of Research on Teleworking and an Agenda for Future Research.” *International Journal of Management Reviews*, 3(2): 113-129.
- Chesley, N. (2005). “Blurring Boundaries? Linking Technology Use, Spillover, Individual Distress, and Family Satisfaction.” *Journal of Marriage and Family*, 67: 1237-1248.
- Clark, S. (2001). “Work Cultures and Work/Family Balance.” *Journal of Vocational Behavior*, 58: 348-365.
- Dimitrova, D. (2003). “Controlling Teleworkers : Supervision and Flexibility Revisited, New Technology.” *Work and Employment*, 18(3): 181-195.
- Gajendran, R. & Harrison, D. (2007). “The Good, the Bad, and the Unknown about Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences.” *Journal of Applied Psychology*, 92(6): 1424-1541.
- Guest, D. (2002). “Perspectives on the Study of

- Work-Life Balance.” *Social Science Information*, 41(2): 255-279.
- Hill, J. & Ferris, M. & Märltinson, V. (2003). “Does It Matter Where You Work? A Comparison of How Three Work Venues (Traditional Office, Virtual Office, and Home Office) Influence Aspects of Work and Personal/Family Life.” *Journal of Vocational Behavior*, 63: 220-241.
- Hoffman, E. C. (2002). “Information and Communications Technology, Virtual Offices and Telework.” *South African Journal of Information Management*, 4(2). June 2002.
- Lowry, D. & Moskos, M. (2006). “Ring, Ring... Why Don't You Leave Me Alone : The Impact of the Work Mobile Phone on the Work-Life Balance.” ACREW Conference, 1<sup>st</sup>-4<sup>th</sup> July, 2006.
- Middleton, C. (2007). “Illusions of Balance and Control in an Always-on Environment : a Case Study of BlackBerry Users.” *Continuum: Journal of Media & Cultural Studies*, 21(2): 165-178.
- Pérez, M. & Sanchez, A. & Carnicer, M. & Jiménez, M. (2002). “Knowledge Tasks and Teleworking : A Taxonomy Model of Feasibility Adoption.” *Journal of Knowledge Management*, 6(3): 272-284.
- Pyöriä, P. (2003). “Knowledge Work in Distributed Environments : Issues and Illusions.” *New Technology, Work and Employment*, 18(3): 166-180.
- Shin, B. & Sheng, O. & Higa, K. (2010). “Telework : Existing Research and Future Directions.” *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 10(2): 85-101.
- Stoner, C. & Stephens, P. & McGowan, M. (2009). “Connectivity and work dominance: Panacea or pariah?.” *Kelley School of Business, Business Horizons*, 52(1): 67-78.
- Tremblay, D. (2002). “Balancing Work and Family with Telework? Organizational Issues and Challenges for Women and Managers.” *Women in Management Review*, 17(3): 157-170.
- Yasbek, P. (2004). *The Business Case for Firm-Level Work-Life Balance Policies : A Review of the Literature*. Wellington: Department of Labour, New Zealand.
- Weill, Peter & Olson H. Margrethe (1989). “An Assessment of the Contingency Theory of Management Information Systems.” *Journal of Management Information Systems*, 6(1): 59-85.