

# 스마트워크센터 효과 및 장애요인 : 근무자와 운영자간 비교

임승혜\* · 민대환\*\* · Wan Lili\*\*\*

## Gap between Users and Managers of Smart Work Center about Its Effects and Obstacles

Seung Hye Lim\* · Daihwan Min\*\* · Wan Lili\*\*\*

### Abstract

This paper presents how users and operators of smart work centers think about benefits from and obstacles to smart work centers. First, this paper reviewed the previous literature to summarize benefits and obstacles. Then, in-depth interviews with users and operators were conducted to identify the current issues in smart work centers. Finally, a survey method was used to collect opinions of more users and managers and the co-orientation model was employed to analyze diverse patterns. This study found that users and operators mostly agree with the benefits from the smart work centers. However, they expressed various forms of disagreement over obstacles and ways to overcome the obstacles.

Keywords : Smart Work, Smart Work Center, Coorientation Analysis

## 1. 서 론

인터넷의 보편화와 스마트 폰의 급격한 확산에 힘입어 전 세계적으로 스마트워크에 대한 관심이 고조되면서, 한국에서도 스마트워크가 사회적으로 주목 받고 있다. 이는 스마트워크의 여러 장점들이 그린IT의 실천, 저출산·고령화 문제 해결, 기업의 비용절감과 효율성 제고, 일과 삶의 균형 달성 등 개인, 조직, 정부의 요구와 맞아 떨어짐과 동시에, IT 인프라가 현격하게 발전하면서 스마트워크의 현실화 여건이 조성되었기 때문이다. 스마트 폰과 같은 휴대용기기를 이용한 근무나 스마트워크센터 근무와 같이, 장소 측면에서는 사무실뿐만 아니라 고객이 있는 곳, 근로자의 집 등 사무실 밖에서도 작업할 수 있는 여건이 마련되었으며, 시간 측면에서는 유연시간 근무제, 격주 토요일 휴무제 등 유연성을 제고시키는 제도가 확산되었다. 이처럼 여건이 조성됨에 따라 한국 정부는 '스마트워크 활성화 전략' 보고 회의에서 관련 전문가 및 정부 부처와 토론을 거쳐 시공간의 제약 없이 일할 수 있는 '스마트워크'를 실행해 나가기로 하였다. 해외의 몇 개 국가들은 원격근무를 오래 전부터 적용해 왔는데 공간적인 측면에서 이점은 있으나 보편적으로 적용하기에는 무리가 있었다. 그러나 이제는 거리와 시간의 차이가 업무의 생산성에 부정적인 영향을 끼치지 않을 만큼 정보통신 기술이 발전하였고, 개인 생활의 경제적 환경이 크게 향상됨에 따라 스마트워크를 실현할 수 있는 시대가 되었다. 특히 한국 정부는 발전된 정보통신기술을 적극 수용하여 스마트워크를 정착시키고 싶어 한다.

스마트워크는 단순한 시간과 공간의 제약을 해소하기 위한 수단이라 궁극적으로 조직 구성원의 창의성과 혁신적인 사고와 행동을 이끌어 낼 수 있도록 근무 환경을 조성하는 것이 그 의미가 있다. 하지만 한국은 IT강국을 외치

며 정부 차원에서 전략적으로 추진하고는 있지만, 일하는 방식에서 대면 문화에 익숙해져 있는 조직문화로 인해 선진국에 비해 스마트워크 도입실적이 저조한 실정이며 확산에도 어려움이 따르고 있다.

한국 정부는 2013년 3월 현재 서울 지역에 5 곳을 포함하여 전국 7개 지역에 총 11개의 공공 스마트워크센터를 운영 중이며, 2015년 까지 전국에 50개의 공공 스마트워크센터를 마련할 계획이다. 시범운영 결과 근무자의 만족도도 높게 나타났는데, 체험근무를 실시한 2000여명 가운데 84.3%가 만족한다고 답했다<sup>1)</sup>[이재영, 2013].

하지만 해결해야할 문제점도 적지 않다. 스마트워크센터가 공유하는 업무 공간이라서 보안 문제는 항상 따라다닌다. 여기에 '재택근무 = 인사 불이익'이라는 고정관념도 선결과제로 꼽힌다. 업무 중 소통이 원활하지 못해 업무 마감 시간에 업무 보고가 몰리다보니, 부하 직원들이 한꺼번에 올린 보고서를 중간 관리자가 처리하느라 서로 퇴근이 늦어지는 부작용도 나타났다. 특히 재택근무의 경우 출퇴근 경계가 모호해지면서 정해진 업무 시간 외에도 업무 지시를 받아 처리하는 경우도 있어 오히려 업무 부담이 늘어나는 문제점도 있었다<sup>2)</sup>[김시연, 2011].

선행연구들은 주로 스마트워크센터에 관련된 정책을 제언하는 관점에서 다양한 방법으로 이루어졌으며, 조직문화적인 측면에서 스마트워크센터에 근무하면서 나타날 수 있는 장단점을 조사하거나, 조직이 스마트워크의 도입과 실행을 망설이는 원인에 대해 근무자 측면에서 어려움에 대해 연구하였다. 하지만, 스마트워크센터 운영상의 문제점 및 애로사항 혹은 장애요인에 관한 연구들은 미흡한 실정이다. 특히, 스마트워크센

1) 이투데이, 2013. 3. 25.

2) 오마이 뉴스, 2011. 7. 28.

터 이용 근무자의 인식과 운영자의 인식을 통합적으로 살펴 비교한 연구는 전무한 실정이다.

이에 본 연구에서는 스마트워크센터 운영에 대한 근무자와 운영자의 인식과 상대방의 인식에 대한 견해를 파악하고, 근무자와 운영자 사이의 인식 차이를 살펴보기 위해 McLeod and Chaffe [1973]의 상호지향성 모형을 적용하고자 한다.

## 2. 선행 연구 검토

### 2.1 스마트워크의 개념

스마트워크라는 개념이 등장하기 이전에도 유사한 특성을 지닌 ‘원격 근무’나 ‘재택 근무’와 같은 개념이 존재하였다. 원격 근무는 ‘근무시간과 근무 장소의 측면에서 유연성이 심화된 것으로, 지리적 간극이 통신기술에 의하여 연결되어 근무시간의 일정 부분을 전통적인 사무실 이외의 환경에서 작업하는 새로운 근무방식’이라고 정의하였다[Britton, 1994]. 재택 근무(Work-at-home)는 원격근무의 장소로 가정을 택한 경우를 지칭하는데, 미국의 연방 정부가 효과적으로 노동력을 충원하고 유지하면서 연방공무원은 업무와 가정에 대한 책임을 병행할 수 있도록 광범위한 탄력적 근무배치를 본격적으로 도입함으로써 실행되었다.

지난 2000년대 초반 유비쿼터스 환경이 대두되면서 대학과 연구소를 중심으로 ‘원격근무(telework)’ 혹은 ‘모바일 오피스(mobile office)’ 등의 용어로 부분적인 스마트워크의 활용과 연구가 이루어져 왔으며, 조직의 효율성 및 유연성 향상을 위하여 도입 필요성이 강조된 적이 있었다. 하지만 당시에는 사무실을 벗어나 시간과 공간을 초월하여 자유롭게 업무를 볼 수 있을 정도로 IT 인프라가 확충되지 않았고, 스마트워크 방식을 활용한 업무 환경을 수용할 수 있을 만큼 사회적 인식이 형성

되지 못한 한계가 있어 실제로 활성화 되지는 못하였다[정철호 외, 2011]. 원격근무에서 전화, 인터넷, 전자우편, VPN 정도의 통신기술이 의사소통에 활용 되었다면, 스마트워크에서는 화상메신저, SNS는 물론 텔레프레즌스 관련 기술 발달에 힘입어 원격회의나 영상통화 관련 모바일 앱을 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 정보제공의 과제를 해결해 주었다[이민혜, 이준기, 2011].

스마트폰의 확산으로 촉발된 스마트워크는 민간 기업은 물론 공공 조직에서도 추진되고 있으나, 그 개념이 명확하게 정의되고 공유되지는 않았다. 다만 스마트폰을 비롯한 다양한 스마트정보 기술을 활용한 보다 진보적인 모습의 원격근무라는 의미로 많이 사용되기도 하고, 일부에서는 스마트워크는 원격근무의 외국어일 뿐이라고 해석하기도 한다. 원격근무를 포괄적으로 정의하면 스마트워크 역시 이 범주를 벗어나지 않는다. 그러나 기존의 원격근무 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. 오늘날 추진되고 있는 스마트워크는 광범위한 근로자들을 대상으로 하는 만큼 반드시 협업이 가능해야만 하며, 특히 급변하는 경영환경을 고려했을 때 협업의 즉시성과 유연성이 매우 중요하다. 스마트워크 환경은 발달된 정보통신기술을 기반으로 자유로운 협업을 가능하게 한다는 점에서 기존 원격근무와 차별화된다. 따라서, 스마트워크는 원격근무 개념을 바탕으로 ‘시간과 장소의 제약 없이 인적자원과 정보통신기

술을 유기적으로 통합시켜 즉각적인 협업이 가능한 환경에서 업무를 수행하는 것'으로 정의할 수 있다.

## 2.2 스마트워크의 유형

스마트워크의 활성화를 위해 Anywhere · Any-time의 근무 환경을 구축하고 최대의 효율성을 확보하기 위해서는 많은 요소들이 갖추어져야 한다. 모든 업무를 동일한 플랫폼에서 구현 할 수 있는 통합 업무환경, 공간의 제약을 받지 않도록 모든 정보를 통합 관리하기 때문에 안정성이 더욱 중요해진 네트워크, 여러 명이 공동의 작업을 수행하기 위한 웹기반 커뮤니케이션 플랫폼, 업무를 위한 물리적인 공간, 원격 공유 작업을 위한 기술적 · 물리적 보안 및 관리 기술, 이동성을 보장하면서 각종 업무 UI 환경을 통합 연동하여 제공할 수 있는 스마트 기기, 생활에 밀접한 스마트 기기의 활용을 위한 풍부한 콘텐츠, 시청각적 상호 정보 공유를 위한 telepresence<sup>3)</sup> 기술, 그리고 기타 스마트워크의 기능적 · 편의적인 증대를 도모하는 솔루션 등이 마련되어야 한다. 이러한 환경의 기반 위에서 구현된 스마트워크는 시간과 공간의 유연성을 기준으로 하여 모바일 오피스(Mobile Office), 스마트워크센터(Smartwork Center), 홈 오피스(Home Office), 스마트 오피스(Smart Office) 등의 유형으로 구분될 수 있다.

### 2.2.1 모바일 오피스

모바일 오피스는 철저한 'anywhere'의 개념의 근무 방식이다. 즉, 사무실 등의 근무 공간을 떠나서도 어디에서든 각종 스마트 기기를 통해서 그룹웨어 기능과 사내 망 접속 업무 및 현장

에서 필요한 각종 업무를 할 수 있는 환경을 말한다. 이를 구현하기 위한 기기들은 다양하게 확산되고 있다. 한국에서도 2010년부터 급속하게 보급 확산되어 현재 국민 중 3천만 명 이상이 사용 중인 스마트폰이 그 대표적인 예라할 수 있고, 각종 스마트패드를 비롯한 휴대 기기들과 M2M<sup>4)</sup>기기들까지도 포함한다. 이 기기들은, 이동통신의 이동 중 연결성과 기존 유선인터넷에 준하는 대용량 데이터 전송 속도, 다양한 기능의 앱을 필요에 의해 사용자가 자유롭게 탑재할 수 있는 특징이 있다. 또한 기기 간에 자료를 공유하고 특히 클라우드 서비스를 이용한 원격 접속을 통해 항상 최신의 정보를 관리할 수 있는 장점을 갖고 있다.

### 2.2.2 스마트워크센터

스마트워크센터는 사무를 위한 공공의 공간이다. 마치 학생들이 도서관의 열람실을 지정된 좌석과 지정된 시간이 없이 사용하듯, 공용 사무공간을 특정 기업이나 기관에서 소유 · 확보하여 근무하는 것이 아니라, 필요할 때 필요한 시간만큼 이용료를 지불하고 사무를 위한 갖추어진 공간에서 업무를 진행하는 방법이다. 이를 위해, 사무실과 동일한 수준의 유무선 네트워크의 구성과 사무기기, 각종 회의를 위한 공간, 영상회의 솔루션, 휴식 공간, 강의실, 카페테리아 등의 쉼터를 제공하며, 이와 같은 공간의 활용에 있어서도 효율적으로 변화하고 있다. 사무실이 아닌 가까운 스마트워크센터에서의 근무는 출근 시간 교통난을 해소하여 이동시간을 절약할 수 있으며, 탄소배출량을 절감 시키는 효과를 얻을 수 있다. 또한 직원들은 집과 가까운 곳에서 근무할 수 있고 기업은 높은 건물임대비와 주차비 등의 경비를 절감할 수 있다. 공공기

3) 통신 회선으로 컴퓨터를 원격지와 연결하여, 가상 현실 공간 중에서 통신을 통한 상호 작용으로 신체적으로 가 있지 않은 다른 장소에서 존재할 수 있게 하는 것.

4) Machine-to-machine.

관에서 전략적으로 스마트워크센터를 구축하는 경우도 있으나, 수익 사업으로 하는 민간 임대 회사도 생겨나고 있다. 이러한 스마트워크센터의 위치와 용도, 내부 사무시설, 부대시설을 어떻게 설계하느냐에 따라 매우 효율적인 공간이 될 수도 있으나, 자칫하면 용도가 불명확하고 이용도가 현저히 떨어질 수도 있다. 일본의 요코하마 텔레 워크센터의 시범운영 결과를 살펴보면, 센터를 이용하는 가장 큰 이점은 ‘집중해서 일을 할 수 있어 효율적(70.1%)’이었으며, ‘출퇴근 시 혼잡을 피할 수 있어 통근시간을 절감하고 피로가 경감된다(30.6%)’가 뒤를 이었다. 이용 가능성이 높은 입지 조건으로는 ‘자택 주변’이 55.4%, ‘이동 중에 부근 철도역이나 공항 등의 지역’이 26.1%로 나타났다. 스마트워크센터 구축의 대표적인 사례인 네덜란드의 ‘더블 U’의 경우, 수도권에 100여 개의 센터가 분포되어 있어 스마트폰의 앱을 이용해서 현재위치에서 가장 가까운 센터의 위치를 쉽게 파악하고 센터별 예약 현황과 시설, 기타 주변 정보 등을 간편하게 알고 이용할 수 있다. 미국 샌프란시스코의 경우에는 업무 및 교육 공간으로도 활용하며, 지역 공동체와 연계한 프로그램도 운영하고 있다. 이와 같이 환경에 따라 스마트워크센터가 구축되는 위치나 형태는 다르지만, 이용하고자 하는 선호도가 높으며 이에 따라 운용 방법도 다양화 되고 있다.

### 2.2.3 홈 오피스

홈 오피스는 이미 오래 전부터 이용된 근무방식인 재택근무를 말한다. 좀 더 정확하게 말하면, 정보기술을 이용하여 사무실과 동일한 업무환경을 구축하고 자택을 업무 장소로 하여 근무하는 형태이다. 이러한 홈 오피스는 특히 임신부나 영유아를 보육하고 있는 여성들, 출퇴근에 불편함을 가지는 고령층, 장애인 등에게 효율적으로 적

용될 수 있다. 별도의 사무공간이 필요하지 않으며 출퇴근으로 인한 시간적·경제적 부담이 감소될 수 있고 가정에 조금 더 충실할 수 있는 이점이 있다. 반면에, 협동을 통해 진행해야 할 업무에는 비효율적이며 경쟁이 필요한 업무에는 비교할 수 있는 기준이 없어 불안함을 주게 되고 심리적인 고립감까지도 줄 수 있다.

### 2.2.4 스마트 오피스

스마트 오피스는 위에서 말한 세 가지 유형의 탈(奪)오피스의 개념이 아니다. 기존의 방식대로 직장의 사무실에서 근무하되, 보다 유연하고 탄력적인 방식으로 근무하는 형태이다. 종류 또한 매우 다양하며 계속해서 기업의 상황에 맞는 여러 가지 아이디어들이 등장하고 있다. 현재 주로 실행되고 있는 스마트 오피스의 형태를 살펴보면, 원격화상회의를 통한 장거리 회의 문화 개선, UC<sup>5)</sup> 기반의 사내 메시징·화상통화·그룹웨어 통합, FMC<sup>6)</sup>를 통한 유무선 통합 사내 이동통신망, 출퇴근 시간을 자유롭게 하는 유연근무제와 시차근무제, 사무실의 지정좌석을 폐지한 좌석 예약제 등이 있다. 이러한 방식들은 사내의 통신망과 자원들을 중앙에서 통합 관리하며, 근무 시간과 근무하는 공간에 대하여 실시간으로 탄력 있게 적용함으로써 개인별·업무별 시간 및 공간 사용의 효율성을 극대화 시킨다. 영국의 통신업체인 BT의 경우, 전 직원의 88%에 이르는 스마트워크 참여자 중 70%는 재택근무 외의 방식을 활용하고 있으며, 스마트 오피스와 같은 탄력적인 방법에 대한 참여도 활발하다. 스마트워크를 시작하던 1993년에는 190만<sup>2</sup>이었던 오피스 면적도 탄력근무를 통해 2006년에는 74.3만<sup>2</sup>로 약 60%가 감소되는 효과를 거두었다.

5) Unified Communication.

6) Fixed Mobile Convergence.

### 2.3 스마트워크의 긍정적·부정적 측면

스마트워크에 관한 대부분의 선행 연구는 기술적 분야를 다루거나 스마트워크 활성화 방안이 주를 이룬다. 따라서, 모바일 오피스나 원격 근무에 관한 연구를 포함하여 스마트워크의 긍정적 측면과 부정적 측면을 조직과 개인의 차원에서 살펴보고자 한다(<표 1> 참조).

먼저 긍정적인 측면을 살펴보면, 조직 차원에서는 근무자들의 이직률이 낮아지고, 조직의 전체적인 생산성이 높아지며, 조정비가 감소한다[Ramsower, 1985; Huws, 1990]. 개인 차원에서는 근무자 개인의 생산성이 높아지고, 출퇴근 시간이 감소하며, 가족과의 여가시간이 증가하였다[Baruch, 2001]. 또한, 근무자의 직무에 대한 만족도가 증가하고, 근무시간이 유연해지며 자율성이 높아진 점을 들 수 있다[Bush, 1990; Bertin and Denbigh, 1998; Daniels et al., 2001].

조직 차원의 부정적 측면은 관리자들이 원격 근무자들을 대면할 수 있는 기회가 흔하지 않기 때문에 스마트워크센터 근무를 하는 직원과 하지 않는 동료 간 불신, 통제/관리의 실패로 일어날 수 있는 관리적인 문제, 소통 감소로 인한 시너지 효과 감소 등을 들 수 있다[Jeffrey et al., 2003]. 개인적인 관점에서의 부정적인 측면은 일하는 공간의 붕괴로 인하여 가정과 일의 경계가 허물어져 업무시간이 증대할 수 있고, 조직생활이 감소함으로써 사회적 고립이 발생하거나, 관리자나 동료와의 소통 부재나 사회적 접촉의 결핍은 결과로 소외감을 불러일으키고[Abdel-Wahab, 2007], 이로 인해 스트레스가 쌓이거나 직장에 대한 정체성과 소속감이 감소할 수 있다[Gordon and Kelly, 1986]. 뿐만 아니라 근무자의 입장에서는 관리자에게 자신의 업무처리 이외의 다른 능력들, 예컨대 사회성, 진취성 등을 드러내 보이기 어렵기 때문에 승진에 지장이 생길 수 있다는 우려

를 낳을 수 있다[Pratt, 1984]. 관리자의 부정적인 태도, 조직문화, 원격근무자에 대한 생산성 우려 등을 지적한 연구도 있다[강여진 외, 2007].

〈표 1〉 스마트워크의 긍정적·부정적 측면

구분	개인 차원	조직 차원
긍정	직무만족도 향상 자율성 증가 개인 생산성 증가 출퇴근 시간 감소	비용 절감 이직률 감소 조직 생산성 향상 조정비 감소
부정	일과 가정의 경계 붕괴 관리자/동료와 소통 감소 소외감 또는 사회적 고립 승진 불이익	동료간 불신 통제/관리 미흡 시너지효과 감소

이와 같이, 스마트워크로부터 얻을 수 있는 효과도 크지만, 예상되는 부작용도 만만치 않으므로 부작용을 방지하거나 최소화할 수 있는 방안을 마련해야 한다. 이에 본 연구에서는 기존 선행연구의 결과를 바탕으로 스마트워크의 긍정적인 측면과 부정적인 측면들로부터 효과와 장애요인을 구성하는 주제들을 도출하여, 센터를 이용하는 근무자 집단과 센터근무의 활성화 입장에 있는 운영자 집단 간의 인식의 차이를 알아보려고 한다.

이를 위해 본 연구는 두 단계로 나누어 진행되었는데, 첫 단계에서는 기존 연구의 결과로부터 예상되는 스마트워크센터 근무의 긍정적 부정적 측면을 확인하고 심도 있게 이해하기 위해 심층 면담을 실시하였고, 두 번째 단계에서는 심층 면담 결과를 바탕으로 설문을 작성하여 더 많은 근무자와 운영자를 대상으로 설문조사를 진행하였다.

### 3. 심층 면담

심층 면담은 질적 조사를 위해 실시되는 대표적인 연구방법으로서 일반 설문조사나 단순 면담에서는 수집할 수 없는 상세한 정보를 얻을

수 있다는 장점이 있다. 심층 면담을 준비하기 위해 기존의 원격근무나 재택근무에 관한 연구 결과들로부터 스마트워크센터와 관련성이 있을 것으로 예상되는 긍정적, 부정적 효과들을 업무 성과, 직무만족, 대면중시문화, 소통의 네 가지 주제로 정리하였다. 네 가지 주제에 관해 <표 2>와 같은 개방형 질문을 작성하였다.

국내에서 현재 스마트워크센터의 활용이 비교적 활발한 1개 공기업과 1개 사기업을 선정하여 스마트워크센터를 이용한 경험이 있는 근무자 6명과 운영자 3명을 대상으로 심층 면담을 실시하였다. 심층면담 장소는 면담 대상의 편의성과 적합성을 고려하여 정해졌고, 연구자가 직접 방문

하였다. 면담에 대한 자료 수집은 반구조화(semi-structured)된 면담 지침에 따라 면담 대상에게 질문을 하고 답변을 들으며 현장노트와 녹음기를 사용하여 기록하는 방법을 채택하였다.

### 3.1 근무자 견해

업무성과에 대해서는 스마트워크센터 근무 경험자 6명 모두 대체적으로 긍정적인 견해를 가지고 있었다(<표 3> 참조). 그 이유로는 주위가 조용하고, 방해받지 않아 업무 집중도가 높아지고 집중 시간이 길어지는 점을 들었다. 한 응답자는 “본사 근무 시의 몰입이나 집중도를 7~8로 본다

<표 2> 심층 면담용 질문

업무성과	1. 스마트워크센터 근무는 원활한 업무수행에 도움이 되는가? 2. 스마트워크센터 근무는 업무성과를 향상시키는가?
직무만족	1. 스마트워크센터 근무는 직무만족도를 향상시키는가? 2. 스마트워크센터 근무는 관리자(상사)의 간섭/감독을 덜 받는가? 3. 스마트워크센터 근무는 업무수행의 자율성을 증가시키는가?
대면중시 문화	1. 스마트워크센터 근무는 관리자(상사)와의 대면접촉을 감소시키는가? 2. 스마트워크센터 근무로 발생하는 불이익이 있는가? 3. 있다면 구체적으로 어떤 불이익이 있는가?
소통	1. 스마트워크센터 근무 시 본사 근무보다 소통이 불편한 점은? 2. 스마트워크센터 근무 시 사내동료와 업무 협의 시 주로 사용하는 수단은?(메신저, 화상 회의, 전화 등) 3. 스마트워크센터 근무 시 사내동료와의 업무관련 협의 및 조정에 어떤 어려움이 있는가?

<표 3> 근무자 견해 예제

주제	근무자의 인식	근무자의 운영자에 대한 추측
업무성과	“다른 업무로 방해 받지 않고 한 가지 업무에 집중이 가능하기 때문에 업무생산성이 향상된다고 생각이 든다.” “센터는 독서실 같은 분위기이며 사무실에 비해 시끄럽지 않고, 효율적으로 업무 수행 가능하다.”	“운영자의 입장에서는 당연히 업무생산성, 효율성 모두 향상 될 것이라고 생각할 것이다.”
직무만족	“센터근무 시에는 메신저를 통해 상사에게 지침을 받기 때문에 스트레스를 덜 받는다고 볼 수 있다. 퇴근에도 부담이 적다.”	“운영자의 입장에서는 당연히 직무만족 향상에 도움이 될 것이라고 생각할 것이다.”
대면중시 문화	“센터근무를 하면서 대면접촉이 적어서 생기는 불이익이 있다고 생각한다. 인사과과시존에는 센터근무를 피하게 된다.”	“운영자의 입장에서는 센터근무 시 인사상, 평가면에서 불이익이 없을 것이라고 생각할 것이다.”
소통	“의사소통측면에서는 당연히 면대면이 아니기에 본사 근무 때 보다는 아무래도 더 잘될 수는 없다고 본다. 하지만 커뮤니케이션 툴이 워낙 잘 되어있는 편이다.”	“운영자의 입장에서는 사내동료와의 의사소통에 어려움이 없을 것이라고 생각할 것이다.”

면 센터근무는 10으로 본다”라고 언급하였다.

직무만족에 대한 질문에는 근무 경험자들 중 4명은 긍정적으로 대답하였으며, 2명은 센터근무 횟수가 그리 많지 않기 때문에 직무만족 향상에 도움이 된다고 느끼지는 못했다고 대답했다. “사무실에서는 상사가 지켜본다는 부담감에 대한 스트레스가 있지만, 센터 근무의 경우는 복장도 편하고 refresh의 기회도 많고 훨씬 스트레스를 덜 받는다고 볼 수 있다”라는 의견도 있었다.

대면중시 문화에 대해서는 6명 중 5명은 불이익에 대한 불안감은 존재한다고 대답하였다. 직접적으로 불이익이 있지는 않더라도 본사 출근자들과 비교했을 때 인사 고과에 있어 좋은 평가를 받지 못할 것이라는 우려를 가지고 있었다. “관리자 혹은 부서 문화에 따라 상황은 달라질 것이라고 본다. 상황에 따라 불이익이 있을 것 이라고 생각한다.”라는 반응도 있었다.

소통에 대해서는 사내 메신저 혹은 전화를 통해 대부분 소통이 가능하나 본사 근무보다 더 나올 수는 없다는 견해도 있었지만, 팀내 소통은 약간 어려움이 있더라도 다른 팀과는 소통이 더 잘 될 수도 있다는 견해도 있었다. 하지만, 스마트워크센터에 있는 화상회의나 가상회의 등의 시스템은 사용해 본 경험이 적거나 없다고 대답하였다.

운영자들의 생각을 추측하는 질문에 대해서는 모두 긍정적인 효과에 대해서는 수긍할 것이고, 부정적인 효과에 대해서는 수긍하지 않을 것이라고 추측하였다.

### 3.2 운영자 견해

센터 운영자의 인식에 대한 면담 결과를 보면, 업무 성과와 직무만족의 향상을 인정하고, 대면 접촉 중시 문화로 인한 불이익과 소통 어려움은 없을 것으로 대답하였다(<표 4> 참조).

근무자에 대한 추측에 있어서도 근무자들이 업무성과와 직무만족의 향상을 인식할 것이고 대면중시문화로 인한 불이익과 소통의 어려움을 인식하지 않을 것으로 추측하였다.

### 3.3 근무자와 운영자 견해 차이

하지만, 운영자들의 추측은 근무자들의 인식과는 차이가 있으며, 근무자들은 대면중시 문화로 인한 불이익에 대해 상당한 우려를 표명하고 있었고, 소통의 어려움에 대해서도 어느 정도는 인정하고 있었다.

운영자들은 네 가지 주제 이외에 대해서는 별다른 언급을 하지 않았지만, 근무자들이 제시

<표 4> 운영자 견해 예제

요인	운영자의 인식	운영자의 근무자에 대한 추측
업무성과	“주변에서 요청하는 협업하는 시간을 줄일 수 있고 혼자 집중해서 일할 수 있기에 업무성과 향상에 도움이 될 것이라고 생각한다.”	“근무자 입장을 생각해보면 업무성과 향상에 도움이 된다고 생각할 것이다.”
직무만족	“스트레스는 감소할 것으로 예상된다. 사무실에 있음으로써 생기는 잡무들이 줄어들기 때문에 스트레스도 줄 것이며, 직무만족 및 회사에 대한 만족감이 향상될 것이다. 회사에 대한 만족도 향상은 자체 서비스를 통해서도 나타났다.”	“근무자 입장을 생각해보면 직무만족 향상에 도움이 된다고 생각할 것이다.”
대면중시문화	“부서마다 다르겠지만, 불이익은 전혀 없다. 업무에 대한 명확한 피드백이 있기 때문에 불이익은 전혀 없다.”	“근무자 입장을 생각해보자면 약간의 불안감은 있겠지만 불이익은 없을 것이라고 생각할 것이다.”
소통	“사내메신저, 화상회의의 기능이 있기 때문에 사내동료와의 소통에 불편함은 없을 것이다.”	“근무자 입장을 생각해보면 사내동료와의 의사소통에 어려움이 없을 것이라고 생각할 것이다.”



한 견해는 네 가지로 요약할 수 있다. 첫째, 관리자가 센터 근무를 권장하고는 있지만 정작 팀장급 이상은 센터 근무를 하지 않는다면, 상사가 먼저 모범을 보여 근무를 한다면 인사 상 혹은 평가에 대한 두려움과 불안감이 줄어들 것이다. 둘째, 성과 중심의 평가시스템을 갖추면 스마트워크센터 근무로 인한 불이익에 대한 불안감이 해소될 것이다. 셋째, 스마트워크센터 근무지침을 설정하고 이에 대해 교육을 실시하는 것이 근무자들에게 도움을 줄 것이다. 넷째, 본사 출근자들에게 스마트워크센터 근무에 대한 인식 개선 교육을 실시하는 것이 바람직하다.

#### 4. 연구 모형 및 방법

심층 면담 내용을 분석한 결과, 근무자와 운영자 간에 일치된 견해를 보이는 주제도 있었지만, 스마트워크센터의 부정적 측면에 대해서는 의견을 달리하고 있음을 발견하였다. 둘째 단계로 이에 대해 추가 분석을 하기 위해, 집단 간 인식의 차이를 연구하는 이론적 모형으로 상호지향성 모형을 채택하고, 정량적인 방법으로 좀 더 폭넓게 조사하기 위해 설문조사 방법을 택하였다.

##### 4.1 연구 모형

본 연구에서는 두 사람 혹은 두 집단이 지니는 상호 인식을 비교하는데 유용한 방법론적 틀로 ‘상호 지향성 모형(coorientation model)’을 활용하고자 한다[McLeod and Chaffee, 1973]. 두 사람 A와 B가 하나의 공통 대상 X에 대해 소통할 때, 두 사람 간의 이해는 두 사람이 소통 대상에 대해서 공동으로 지향할 때 가장 높아진다는 것이다. 소통의 주된 기능은 참여자들로 하여금 상호간(A → B, B → A)에 대해, 혹은 소통의 대상에 대해(A → X, B → X) 동시적으로 지향하게 하는 데 있다. 여기서 지향성이

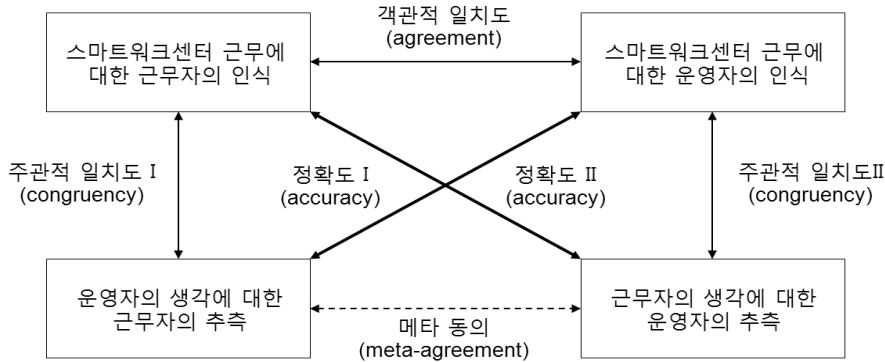
란 우리가 대상에 대해 어떻게 느끼고 아는가 하는 것을 의미한다. 결국 상호 지향성의 정도가 높을수록 두 집단의 상호 이해가 높아지고 소통 효과도 극대화된다는 것이다.

상호 지향성 모형은 몇 가지 전제를 갖는다. 그것은 소통이 이루어지려면 적어도 두 사람 이상이 참여해야 하며, 소통 참여자들이 동시에 동일 대상을 지향해야 한다는 것이다. 이 모형은 특정 대상에 대한 사람들의 태도가 자신의 개인적인 인식이나 가치뿐 아니라 다른 사람들의 인식, 가치, 지향에 대한 자신의 인식이나 평가에 의해서도 영향을 받는다는 전제를 갖고 있다[김인숙, 2001].

하나의 대상 또는 주제에 대한 집단 간의 상호 지향성을 측정하기 위해서는 다음 세 가지 인식유형을 파악하여 이들 간의 일치도를 살펴 봐야 한다. 첫째 특정 주제에 대한 자신의 인식, 둘째 상대방의 인식, 셋째 상대방에 대한 자신의 인식과 자신에 대한 상대방의 인식이다.

객관적 일치도(agreement)란 ‘대상에 대한 A와 B의 인식이 일치하는 정도’를 말하는 것으로, 완벽한 일치가 이루어졌을 때 두 사람은 상호 지향되어 있다고 할 수 있다. 주관적 일치도(congruence)란 ‘X에 대한 A의 인식과 B의 인식에 대한 A의 추측이 일치하는 정도’를 말한다. 이는 대상 X에 대한 인식에 있어서 상대방이 자신과 일치 또는 불일치한다고 주관적으로 생각하는 정도이다. 그리고 정확도(accuracy)란 ‘상대방의 인식에 대한 추측이 실제 상대방의 인식과 일치하는 정도’를 말한다. Kim[1986]은 McLeod and Chaffee[1973]의 상호지향성 모형에 ‘메타동의(meta-agreement)’를 추가하였는데, 메타동의란 ‘B의 인식에 대한 A의 추측’과 ‘A의 인식에 대한 B의 추측’이 일치하는 정도를 의미한다(<그림 1> 참조).

특정 대상에 대한 두 집단의 상호지향 형태는 객관적 일치도, 주관적 일치도, 정확도와 메타 동의



자료원 : Chaffee and McLeod, 1973; Kim, 1986.

<그림 1> 확장된 상호지향성 모형

에 따라 <표 5>와 같이 일치(consensus), 불일치(dissensus), 무지(ignorance), 거짓 일치(pseudo-consensus), 부분 일치(semi-consensus), 부분 불일치(semi-dissensus)의 여섯 가지로 분류할 수 있다[Kim, 1986]. <표 5>에서 ‘=’는 두 집단 간에 유의한 차이가 없음을 의미한다. 예를 들면, 두 집단 간에 객관적 일치도, 주관적 일치도 I, 주관적 일치도 II, 정확도 I, 정확도 II, 메타 동의에서 유의한 차이가 없으면, 두 집단의 상호지향 형태를 ‘일치’로 본다.

<표 5> 상호지향 형태[Kim, 1986]

상호지향 형태	객관적 일치도	주관적 일치도		정확도		메타 동의
		I	II	I	II	
일치	=	=	=	=	=	=
무지	=					=
부분일치	=	=		=		
불일치				=	=	
거짓일치		=	=			
부분불일치		=		=		=

이처럼 상호지향성 모형은 특정대상에 대한 두 집단 간의 인식을 심도 있게 비교분석 할 수 있는 도구로서, 소통이 필요한 다양한 영역에서 활용 가치가 높은 분석틀로 볼 수 있다. 본 연구에서는 상호지향성 모형을 적용하여 스마트워크센터의 근무자와 운영자간 객관적 일치도, 주관적 일치

도, 정확도, 메타동의를 측정 한 후에, 상호지향 형태를 조사해보고자 한다.

#### 4.2 연구 방법

심층 면담을 통해 수집된 의견들을 정리한 후에 설문 문항을 작성하여 설문조사를 실시하였다. 업무성과, 직무만족, 대면중시문화, 소통의 네 가지 주제에 관한 설문 문항에 추가하여 개선방안과 계속 사용의도에 관한 설문 문항을 작성하였고, 여기에 인구통계학적 특성을 묻는 설문 문항을 추가 하였다. 설문지의 구성은 <표 6>과 같다.

<표 6> 설문지 구성

주제		문항 수
효과	업무성과	5
	직무만족	4
장애	대면중시문화	2
	소통	3
개선방안		5
지속 이용의도		1
인구통계학적 특성		10

인구통계학적 문항을 제외한 모든 문항들에 대한 측정은 ‘전혀 그렇지 않다’를 1점으로, ‘매우 그렇다’를 7점으로 하는 7점 리커트 척도로 이루어졌다. 스마트워크센터를 가장 활발하게 이용하고 있

는 A기업과 B기업을 대상으로 설문지를 200부 이상 배포하였으며, 회수된 80부 가운데 불성실한 응답으로 간주된 5부를 제외하고 근무자용으로 총 62부, 운영자용으로 13부가 통계분석에 이용되었다. 설문대상이 직장인들 중에서도 스마트워크센터에 관련하여 근무 경험이 있는 직장인들을 대상으로 진행하다 보니 회수율이 40%에 그쳤다. 설문조사는 2012년 4월 24일부터 5월 20일까지 이루어졌으며, 설문지는 대부분 직접 방문하여 배포하였고, 부득이한 경우에는 전자우편 조사를 이용하였다.

응답자들의 인구통계학적 특성을 요약하면 <표 7>과 같다. 스마트워크센터를 이용해 본 근무자의 다수는 남성이고, 대부분 대졸 이상의 고학력자이며, 연령층은 30대 이상이 대다수 이었고, 거의 대부분 3년 이상의 경력을 가지고 있었다.

<표 7> 응답자 특성

구 분		응답자수	구성비(%)
성별	남성	54	72.0
	여성	21	28.0
학력	고졸	2	2.7
	전문대졸	7	9.3
	대졸	52	69.3
	대학원졸	14	18.7
연령	20~29세	14	18.7
	30~39세	34	45.3
	40세 이상	27	36.0
경력	3년 미만	2	2.7
	3~5년 미만	19	25.3
	5~10년 미만	16	21.3
	10~15년 미만	24	32.0
	15년 이상	14	18.7

본 연구에서 사용한 통계 분석 방법은 t-검정을 사용하였는데, 모집단이 같은 주관적 일치도 분석을 위해서는 대응표본 t-검정을 실시하였고, 서로 다른 두 집단이 응답한 각 항목 간 평균 차이를 보는 객관적 일치도, 정확도, 메타동의를 위해서는 독립 표본 t-검정을 실시하였다.

## 5. 연구결과 및 논의

연구 결과를 설명하기 위해 먼저 설문문항들을 재분류하였다. ‘업무성과’와 ‘직무만족’에 관한 문항들은 스마트워크센터의 ‘효과’로 묶을 수 있고, ‘대면중시문화’와 ‘소통’에 관한 문항들은 ‘장애’로 묶을 수 있다. 따라서, 이후의 연구 결과에서는 ‘효과’, ‘장애’, ‘개선’으로 분류하여 살펴보고자 한다.

먼저 ‘효과’, ‘장애’, ‘개선’ 측면에 대한 스마트워크센터 근무자와 운영자간의 인식을 비교하는 객관적 일치도, 자신과 상대방의 인식에 대한 추측을 비교하는 주관적 일치도 I·II, 상대방의 인식에 대한 추측이 실제 상대방의 인식과 일치하는 정도를 알아보는 정확도 I·II, 상대에 대한 추측이 서로 일치하는 정도를 의미하는 메타동의를에 대해 살펴본 후에 상호지향 형태에 대해 논의한다.

### 5.1 객관적 일치도

객관적 일치도는 근무자의 인식과 운영자의 인식이 일치하는 것을 의미하므로, 객관적 일치도에 관한 가설은 다음과 같다 :

H1<sub>a</sub> : 스마트워크센터의 ‘효과’에 관한 각 문항에 대해 근무자의 인식과 운영자의 인식 간에는 객관적 일치도가 존재한다.<sup>7)</sup>

H1<sub>b</sub> : 스마트워크센터의 ‘장애’에 관한 각 문항에 대해 근무자의 인식과 운영자의 인식 간에는 객관적 일치도가 존재한다.<sup>8)</sup>

H1<sub>c</sub> : 스마트워크센터의 ‘개선’에 관한 각 문항에 대해 근무자의 인식과 운영자의 인식 간에는 객관적 일치도가 존재한다.<sup>9)</sup>

7) ‘효과’에 관한 문항이 9개 이므로 실제 가설의 갯수는 9개이나 지면 관계 상 하나의 가설처럼 표현한다.

8) ‘장애’에 관한 문항이 5개 이므로 실제 가설의 갯수는 5개이나 지면 관계 상 하나의 가설처럼 표현한다.

9) ‘개선’에 관한 문항이 5개 이므로 실제 가설의 갯수는 5개이나 지면 관계 상 하나의 가설처럼 표현한다.

근무자 집단과 운영자 집단의 응답에 대해 독립표본 t-검정을 실시한 결과는 <표 8>과 같다. ‘효과’에 관한 9개 문항 중에서 8개 문항에 관한 가설은 5% 유의수준에서 채택되었으나, 한 개 문항에 대해서는 가설이 기각되었다. ‘장애’에 관한 5개 문항 중에서는 2개 문항에 관한 가설이 기각되었고, ‘개선’에 관한 5개 문항 중 2개 문항이 기각되었다.

<표 8> 객관적 일치도 가설 검정 결과

측면	문항	t	유의 확률	채택여부
효과	생산성 향상	-2.54	.013	기각
	집중도 향상	-1.56	.124	채택
	업무수행원활	-0.25	.803	채택
	업무목표달성	-0.58	.562	채택
	업무몰입	-1.32	.190	채택
	직무만족	-0.56	.577	채택
	자기계발	-0.26	.800	채택
	직무자율성	0.54	.589	채택
	스트레스감소	1.91	.061	채택
장애	평가불이익	0.99	.340	채택
	상대적불이익	3.28	.005	기각
	협의난항	1.12	.282	채택
	고립감	-2.64	.010	기각
	동료불신	1.66	.102	채택
개선	인식개선교육	1.80	.076	채택
	근무지침교육	2.18	.046	기각
	상사술선이용	3.17	.002	기각
	성과중심평가	1.16	.251	채택
	IT활용	-0.51	.609	채택

객관적 일치도가 기각된 문항들을 좀 더 구체적으로 살펴보면(<표 9> 참조), ‘효과’ 측면의 ‘스마트워크센터 근무의 업무 생산성 향상’에 대해서 근무자(5.48)와 운영자(6.23) 모두 긍정적인데, 운영자가 통계적으로 유의한 수준에서 더 강한 긍정을 보였다.

<표 9> 객관적 일치도가 기각된 문항

문항	집단	평균	표준 편차	t	유의 확률
생산성 향상	근무자 인식	5.48	1.00	-2.54	.013
	운영자 인식	6.23	.73		
상대적 불이익	근무자 인식	4.71	1.21	3.28	.005
	운영자 인식	3.08	1.71		
고립감	근무자 인식	3.63	1.46	-2.64	.010
	운영자 인식	4.77	1.17		
근무지침 교육	근무자 인식	5.48	1.11	2.18	.046
	운영자 인식	4.46	1.61		
상사술선 이용	근무자 인식	5.85	.96	3.17	.002
	운영자 인식	4.85	1.41		

‘장애’ 측면의 ‘인사상 본사 출근자에 비한 상대적 불이익’에 대해서는 근무자는 인정하는 편인데 반해 운영자는 부정하는 편으로 유의한 차이를 보였다. ‘혼자 일하면서 느끼는 소외감 또는 고립감’에 대해서 근무자는 부정하는 편인데, 운영자는 인정하는 편이었다. ‘개선’ 측면의 ‘스마트워크센터 근무 지침에 관한 교육’과 ‘상사가 술선하여 스마트워크센터 이용’에 대해 근무자와 운영자 모두 긍정적인데, 근무자가 더 강한 긍정적 견해를 가지고 있었다.

### 5.2 주관적 일치도 I (근무자)

근무자의 주관적 일치도는 동일한 사안에 대해 ‘근무자의 인식’과 ‘운영자의 인식’에 대한 근무자의 추측이 일치하는 정도를 의미한다. 주관적 일치도를 판단하기 위해서는 대응 표본 검정을 실시하였다. 근무자의 주관적 일치도에 관한 가설은 다음과 같다.

H2a : 스마트워크센터의 ‘효과’에 관한 각 문항에 대해 근무자의 인식과 운영자의 인식에 대한 근무자의 추측 간에는 주

관적 일치도가 존재한다.

H2<sub>b</sub> : 스마트워크센터의 ‘장애’에 관한 각 문항에 대해 근무자의 인식과 운영자의 인식에 대한 근무자의 추측 간에는 주관적 일치도가 존재한다.

H2<sub>c</sub> : 스마트워크센터의 ‘개선’에 관한 각 문항에 대해 근무자의 인식과 운영자의 인식에 대한 근무자의 추측 간에는 주관적 일치도가 존재한다.

‘효과’ 측면에 대해서는 유의한 차이를 보이는 항목이 없었지만, ‘장애’ 측면의 두 개 문항과 ‘개선’ 측면의 한 개 문항에 대해서는 근무자의 주관적 일치가 기각되었다(<표 10> 참조).

‘장애’ 측면의 ‘대면접촉 감소로 인한 평가 불이익’과 ‘인사상 본사 출근자에 비해 상대적 불이익’에 대해서 근무자들 스스로는 인정하는 편이었으나, 불이익에 대해 운영자들이 인식하지 못할 것으로 추측하였다.

‘개선’ 측면의 ‘상사가 솔선하여 스마트워크센터를 이용’하는 문항에 대해서는 근무자 스스로도 인식하고 운영자들도 인식할 것으로 추측하지만, 근무자 자신의 인식보다 통계적으로 유의하게 낮은 수준에서 운영자들이 인식할 것으로 추측하였다.

<표 10> 근무자 주관적 일치가 기각된 문항

문항	집단	대응 평균	표준 편차	t	유의 확률
평가 불이익	근무자 인식	4.85	1.78	5.85	.000
	근무자 추측	3.53			
상대적 불이익	근무자 인식	4.71	1.66	7.36	.000
	근무자 추측	3.16			
상사솔선 이용	근무자 인식	5.85	1.49	2.39	.020
	근무자 추측	5.40			

### 5.3 정확도 I (근무자 추측)

‘효과’, ‘장애’, ‘개선’ 측면에서 운영자의 인식에 대한 근무자의 추측과 운영자 인식의 차이인 근무자 추측의 정확도를 알아보기 위해 독립 표본 t-검정을 실시하였다. 근무자의 정확도에 관한 가설은 다음과 같다.

H3<sub>a</sub> : 스마트워크센터의 ‘효과’에 관한 각 문항에 대해 운영자의 인식에 대한 근무자의 추측은 정확하다.

H3<sub>b</sub> : 스마트워크센터의 ‘장애’에 관한 각 문항에 대해 운영자의 인식에 대한 근무자의 추측은 정확하다.

H3<sub>c</sub> : 스마트워크센터의 ‘개선’에 관한 각 문항에 대해 운영자의 인식에 대한 근무자의 추측은 정확하다.

문항별로 보면, ‘효과’ 측면의 ‘업무생산성 향상’, ‘장애’ 측면의 ‘혼자 일하면서 느끼는 소외감 또는 고립감’, ‘개선’ 측면의 ‘스마트워크센터 근무에 대한 본사 출근자의 인식을 개선하는 교육’과 ‘스마트워크센터 근무 지침에 관한 교육’에 관한 문항에서 근무자 추측과 운영자 인식이 유의한 차이를 보이고 있었다(<표 11> 참조).

<표 11> 근무자 정확도가 기각된 문항

문항	집단	평균	표준 편차	t	유의 확률
생산성 향상	근무자 추측	5.58	1.12	-1.99	.050
	운영자 인식	6.23	.73		
고립감	근무자 추측	3.60	1.37	-2.87	.037
	운영자 인식	4.77	1.17		
인식개선 교육	근무자 추측	5.85	1.08	2.45	.017
	운영자 인식	5.00	1.41		
근무지침 교육	근무자 추측	5.34	1.29	2.13	.037
	운영자 인식	4.46	1.61		

‘생산성 향상’ 효과에 대한 운영자의 실제 인식은 근무자들이 추측했던 것 보다 유의한 수준에서 더 강하게 긍정하고 있었다. ‘고립감’에 대해서는 운영자가 인정하지 않는 편일 것으로 근무자는 추측했으나, 운영자들은 실제로 ‘고립감’에 대해 인정하고 있었다. ‘본사 출근자들의 인식 개선 교육’이나 ‘센터 근무 지침을 교육’하는 개선 방안에 대해서는 운영자들도 인정하는 편이지만, 인식 수준은 근무자들이 추측한 것보다 유의하게 낮았다.

유의하게 더 높았다. ‘장애’ 측면에서는 ‘사내 동료와 업무 협의를 위한 소통의 어려움’과 ‘본사 근무하는 동료의 불신’에 대해 운영자들은 인정하지 않는 편이지만, 근무자에 대해서는 근무자들이 어려움을 느낄 것으로 추측하였다. ‘개선’ 측면에서 ‘본사 출근자들의 인식 개선 교육’, ‘센터 근무 지침 교육’, ‘상사의 센터 출선 이용’에 대해서 긍정적인 편에서 운영자의 인식 수준보다 근무자에 대한 추측이 유의하게 높았다(<표 12> 참조).

5.4 주관적 일치도 II (운영자)

운영자의 주관적 일치도는 사안별로 ‘운영자의 인식’과 ‘근무자의 인식에 대한 운영자의 추측’이 일치하는 정도를 의미하며, 대응 표본 t-검정을 실시하였다. 운영자의 주관적 일치도에 관한 가설은 다음과 같다.

- H4<sub>a</sub> : 스마트워크센터의 ‘효과’에 관한 각 문항에 대해 운영자의 인식과 근무자의 인식에 대한 운영자의 추측 간에는 주관적 일치도가 존재한다.
- H4<sub>b</sub> : 스마트워크센터의 ‘장애’에 관한 각 문항에 대해 운영자의 인식과 근무자의 인식에 대한 운영자의 추측 간에는 주관적 일치도가 존재한다.
- H4<sub>c</sub> : 스마트워크센터의 ‘개선’에 관한 각 문항에 대해 운영자의 인식과 근무자의 인식에 대한 운영자의 추측 간에는 주관적 일치도가 존재한다.

‘효과’ 측면에서 ‘업무 생산성 향상’과 ‘자기계발에 활용할 수 있는 시간 증가’에 대해서는 운영자의 인식이 근무자에 대한 추측보다 유의하게 높았으나, ‘업무 스트레스 감소’에 대해서는 운영자 자신의 인식보다 근무자에 대한 추측이

<표 12> 운영자 주관적 일치가 기각된 문항

문항	집단	대응 평균	표준 편차	t	유의 확률
생산성 향상	운영자 인식	6.23	.83	3.33	.006
	운영자 추측	5.46			
자기계발	운영자 인식	6.00	.66	2.52	.027
	운영자 추측	5.54			
스트레스 감소	운영자 인식	4.54	1.15	-3.12	.009
	운영자 추측	5.54			
협이난항	운영자 인식	3.54	1.65	-2.85	.015
	운영자 추측	4.85			
동료불신	운영자 인식	3.38	2.11	-2.50	.028
	운영자 추측	4.85			
인식개선 교육	운영자 인식	5.00	1.07	-2.86	.014
	운영자 추측	5.85			
근무지침 교육	운영자 인식	4.46	1.38	-3.42	.005
	운영자 추측	5.77			
상사출선 이용	운영자 인식	4.85	1.50	-2.22	.046
	운영자 추측	5.77			

5.5 정확도 II (운영자)

운영자 추측의 정확도는 운영자의 추측과 근무자의 인식이 일치하는 정도를 의미하며, 이를

검증하기 위해 독립표본 t-검정을 실시하였다. 운영자의 정확도에 관한 가설은 다음과 같다.

- H5a : 스마트워크센터의 ‘효과’에 관한 각 문항에 대해 근무자의 인식에 대한 운영자의 추측은 정확하다.
- H5b : 스마트워크센터의 ‘장애’에 관한 각 문항에 대해 근무자의 인식에 대한 운영자의 추측은 정확하다.
- H5c : 스마트워크센터의 ‘개선’에 관한 각 문항에 대해 근무자의 인식에 대한 운영자의 추측은 정확하다.

‘효과’와 ‘개선’ 측면에서는 운영자 추측이 근무자 인식과 다른 문항은 없었다. 하지만, ‘장애’ 측면에서 ‘사내 동료와 업무 협의를 위한 소통의 어려움’과 ‘고립감’에 대해 운영자들이 추측한 것보다 근무자들은 장애로 인식하지 않고 있었다(<표 13> 참조).

<표 13> 운영자 정확도가 기각된 문항

문항	집단	평균	표준편차	t	유의확률
협의난항	근무자 인식	4.13	1.34	-2.38	.025
	운영자 추측	4.85	.90		
고립감	근무자 인식	3.63	1.46	-3.60	.001
	운영자 추측	4.77	.93		

### 5.6 메타동의

메타동의를 근무자와 운영자의 상대에 대한 추측이 일치하는 정도를 의미하며, 이를 검증하기 위해 독립표본 t-검정을 실시하였다. 메타동이에 관한 가설은 다음과 같다.

- H6a : 스마트워크센터의 ‘효과’에 관한 각 문항별로 상대방의 인식에 대한 근무자

와 운영자의 추측은 일치한다.

- H6b : 스마트워크센터의 ‘장애’에 관한 각 문항별로 상대방의 인식에 대한 근무자와 운영자의 추측은 일치한다.
- H6c : 스마트워크센터의 ‘개선’에 관한 각 문항별로 상대방의 인식에 대한 근무자와 운영자의 추측은 일치한다.

‘효과’와 ‘개선’ 측면에서는 근무자 추측과 운영자 추측 간에 유의한 차이가 발견되지 않았으나, ‘장애’ 측면에서는 유의한 차이가 나타났다.

문항별로 보면, ‘대면접촉 감소로 인한 평가 불이익’, ‘인사상 본사 출근자에 비한 상대적 불이익’, ‘사내 동료와 업무 협의를 위한 소통의 어려움’, ‘고립감’에 대해 근무자는 운영자들이 인정하지 않는 편일 것으로 추측한 반면, 운영자는 근무자들이 ‘장애’들을 인정하는 편일 것으로 추측하였다(<표 14> 참조).

<표 14> 메타동의가 기각된 문항

문항	집단	평균	표준편차	t	유의확률
평가 불이익	근무자 추측	3.63	1.64	-4.59	.000
	운영자 추측	5.08	.95		
상대적 불이익	근무자 추측	3.15	1.35	-6.62	.000
	운영자 추측	4.85	.69		
협의난항	근무자 추측	4.03	1.55	-2.57	.016
	운영자 추측	4.85	.90		
고립감	근무자 추측	3.60	1.37	-3.78	.001
	운영자 추측	4.77	.93		

### 5.7 논의

앞 절에서 분석한 결과를 바탕으로 상호지향 형태가 비교적 뚜렷하게 일치하지 않는 문항에

한해서 본 절에서 중점적으로 논의한다.

‘효과’ 측면에서는 ‘생산성 향상’을 제외한 모든 문항의 상호지향 형태는 일치(Consensus)이지만, ‘생산성 향상’에 관한 상호지향 형태는 부분 불일치(Semi-Dissensus)이다. 즉, 근무자는 ‘생산성 향상’ 효과를 인정하지만, 운영자가 더 적극적으로 지지할 것으로 추측하지는 못했는데, 운영자는 근무자보다 유의한 수준에서 더 적극적으로 ‘생산성 향상’ 효과를 지지하였다. 이에 비해, 운영자는 근무자가 ‘생산성 향상’ 효과에 대해 낮은 수준에서 인정할 것이라고 정확한 추측을 하고 있다.

‘장애’ 측면에서는 상호지향 형태가 ‘일치(Consensus)’인 문항이 거의 없다. “인사상 본사 출근자에 비한 상대적 불이익”에 대해 근무자는 인정하는 반면, 운영자는 부정하는 반응을 보였는데, 서로 상대에 대한 추측은 정확하여 상호지향 형태는 ‘불일치(Dissensus)’에 해당한다. ‘사내 동료와 업무 협의를 위한 소통의 어려움’에 관해서는 근무자와 운영자의 인식은 차이가 없는데, 근로자가 업무 협의를 위한 소통의 어려움을 더 많이 느낄 것으로 운영자가 추측하고 있어서 상호지향 형태는 ‘부분 일치(Semi-Consensus)’에 해당한다. ‘고립감’에 대한 인식에서는 근무자들은 부정하는 편이고, 운영자들은 인정하는 편이라 유의한 차이를 보이는데, 상대방도 자신과 같은 생각을 할 것으로 착각하고 있어서 상호지향 형태는 ‘거짓 일치(Pseudo-Consensus)’이다. ‘대면접촉 감소로 인한 평가 불이익’에 관해서는 근무자와 운영자 모두 실제 인식의 차이는 없는데, 운영자가 부정하는 입장일 것으로 근무자가 오해를 하는 것으로 해석되어 상호지향 형태는 낮은 수준의 ‘부분 일치’로 볼 수 있다.

‘개선’ 측면에서는 ‘성과중심평가’와 ‘IT 활용’ 문항에 대해서는 ‘일치’하나 나머지 문항에 대해서는 상호지향 형태가 다르다. ‘본사 출근자

들의 인식 개선 교육’에 관해서는 근무자와 운영자의 실제 인식에는 차이가 없으나, 운영자들이 이 사안에 대해 실제보다 더 긍정적으로 여기는 것으로 근무자가 잘못 추측하고 있어서, 상호지향 형태는 낮은 ‘부분 일치’로 판단된다. ‘센터 근무 지침 교육’에 대한 근무자와 운영자의 인식은 유의한 차이를 보이고 있는데, 근무자의 추측이 운영자의 실제 인식보다 더 긍정적이어서 ‘부분 불일치’에 해당된다. ‘상사의 센터 출선 이용’에 대해서 근무자의 인식은 운영자보다 유의하게 더 강한 긍정적 반응을 보이고 있는데, 상대에 대한 추측은 정확한 편이어서 상호지향 형태는 ‘불일치’로 볼 수 있다.

이상의 논의 결과를 토대로 ‘일치’가 아닌 상호지향 형태를 보이는 문항들을 <표 15>와 같이 정리하였다. 나머지 문항들에 대해서는 인식과 추측이 모두 ‘일치’하였다.

<표 15> 상호지향 형태 요약

요인	문항	상호지향형태
효과	생산성 향상	부분 불일치
장애	상대적 불이익	불일치
	협의를 난항	부분 일치
	고립감	거짓 일치
	평가 불이익	부분 일치
개선	인식개선교육	부분 일치
	근무지침교육	부분 불일치
	상사출선이용	불일치

종합하면, 스마트워크센터의 긍정적 효과에 대해서는 객관적 일치도, 주관적 일치도 I, 주관적 일치도 II, 정확도 I, 정확도 II, 메타동의의 모든 면에서 유의한 차이가 발견되지 않았다. 근무자와 운영자 모두 스마트워크센터의 긍정적 효과에 대한 의견이 일치(Consensus)한다고



판단된다.

부정적 효과에 대해서는 전체적으로 거의 무지(Ignorance)에 가깝다. 근무자와 운영자의 인식 수준에서는 차이를 보이는 항목과 차이가 없는 항목이 혼재하며, 상대방의 인식에 대한 추측은 정확도가 낮은 편이다. 대체로 근무자는 센터 근무로 인해 당할 수 있는 불이익에 대해 인정하는 편이다. 이런 불이익이 운영자로 인해 발생하는 것이 아니라서 스마트워크센터에서 직접 해결할 수 있는 사안들이 아니다. ‘개선’ 방안에 대해서도 대체로 근무자가 운영자보다 더 강한 긍정을 표시하고 있는데, ‘센터 근무 지침에 관한 교육’을 제외한 나머지 개선 방안들은 전체 조직 차원에서 추진되어야 하는 사안들이다. 예를 들어, ‘성과 중심 평가 시스템’을 도입하면 센터 근무에 대한 불안감이 상당 부분 해소될 것이라는 점에 근무자와 운영자 모두 동의하였다.

## 6. 결 론

### 6.1 연구의 의의 및 한계

본 연구는 정부 기관은 물론 민간 기업으로 확산되어 가고 있는 스마트워크센터를 활성화 시킬 수 있는 방안을 도출하고 확인하기 위해 기존 문헌을 바탕으로 심층 면접과 설문 조사를 병행하였다. 스마트워크센터 근무의 긍정적 효과에 대해서는 이미 공감대가 형성되어 있음을 확인할 수 있었다. 하지만, 아직 센터 근무를 하는 경우에 감수해야 할 불이익이 여전히 존재하고 있으며, 이에 대해서는 아직 의견이 분분한 실정이다. 특히, 인사상의 불이익에 대한 우려는 조직 구성원에게 매우 민감한 사안이라서, 이를 해결해야 센터 근무를 확산시킬 수 있을 것이다.

본 연구에서는 심층 면담을 통해 근무 경험이 있는 이용자들로부터 ‘개선’ 방안을 도출하였다. 물론, 기술적 해결책은 포함되어 있지 않으나, 스마트워크센터를 효과적으로 운영하여 조직의 성과를 높이기 위해 필요한 제도를 파악하고 확립시키기 위해 본 연구의 결과를 활용할 수 있을 것이다.

본 연구는 다음과 같은 한계점을 갖는다. 첫째로는 스마트워크센터 이용 경험이 있는 근무자와 운영자 두 집단 모두 현장의 실무자들을 대상으로 자료를 수집하는데 한계가 있어 표본의 수가 적다는 한계를 지니고 있다. 추후 연구에서는 일반화 가능성이 높은 결론을 도출하기 위해 보다 많은 수의 표본을 통해 센터 근무자와 운영자간의 인식의 차이를 검증할 필요가 있다. 둘째, 민간 기업이나 공기업 모두 접촉하는데 어려움이 많아서, 스마트워크센터를 도입하여 가장 활발하게 활용하고 있는 조직을 선택하였으나, 대상 기업의 수가 너무 적었다. 연구 대상 기업을 더 확장하여 후속 연구를 진행해야 할 것이다. 기업 선택 측면에서도 좀 더 다양한 기업을 대상으로 자료를 수집한다면 일반화 가능성이 높은 연구 결과를 도출하게 될 것이다.

### 6.2. 시사점 및 향후 연구 방향

본 연구로부터 얻을 수 있는 학문적 시사점은 스마트워크센터의 확산에 관한 연구는 사회-기술적 접근을 할 필요가 있다는 점이다. 스마트워크센터를 운영하는 운영진은 주로 기술적 관점에서 활용 방안과 확산 방안을 찾으려 하지만, 스마트워크센터를 활용하는데 걸림돌이 되는 장애요인은 거의 사회적 특성과 관련되어 있기 때문이다.

실무적 시사점은 크게 두 가지로 나누어 볼 수 있다. 첫째로는 현재 국내에는 스마트워크

관련 법제도가 갖추어져 있지 않다. 원격근무 관련 법제도가 거의 전무한 실정이며 단순히 근거 규정 도입 수준에 그치고 있다. 따라서 원격근무의 법적 정의를 비롯해 실행과 관련된 구체적인 지침이 필요하다. 특히, 원격근무자에 대한 근태 관리, 승진 심사 등 인사관리 규정이 없어 인사상 불이익에 대한 우려 등 부정적인 영향 요인을 차단할 필요가 있다.

둘째, 성과중심의 평가 시스템이나 세부적인 성과 측정기준이 중요하므로 스마트워크의 성공적인 실시를 위해 업무성과 평가에 대한 효과적인 방안을 포함한 인사규정을 확립할 필요가 있다. 그러나 수많은 연구자들과 연구 분석 결과들이 효과적인 성과 측정 및 평가가 매우 중요함을 주장하지만 이를 측정하기는 쉽지가 않다. 따라서 구체적인 지침의 제정이 필요하다.

아울러, 경영진의 인식에 관한 자료를 추가하여 근무자, 운영자, 경영자의 3자간 상호지향 형태를 파악하는 연구를 수행할 필요가 있다. 이런 연구의 결과는 스마트워크센터 근무를 통한 조직의 성과 향상에 이바지 할 수 있을 것이다.

## 참 고 문 헌

- [1] 강여진, 정재화, “원격근무 도입을 위한 공무원의 인식조사”, *한국행정연구*, 제16권, 제2호, 2007년 여름호.
- [2] 김시연, “스마트워크 확산 최대 걸림돌은 ‘눈도장’”, [http://www.ohmynews.com/nws\\_w eb/view/at\\_pg.aspx?CNTN\\_CD=A0001600638](http://www.ohmynews.com/nws_w eb/view/at_pg.aspx?CNTN_CD=A0001600638). 오마이뉴스, 2011. 7. 28.
- [3] 김인숙, 온라인 미디어에 대한 정보제공자와 정보이용자의 상호지향성에 관한 연구, 중앙대 대학원 박사학위논문, 2001.
- [4] 이민혜, 이준기, “스마트워크 연구에 대한 고찰과 향후 연구 주제”, *정보화정책저널*, 제18권, 제2호, 2011, pp. 72-84.
- [5] 이재영, “정부 스마트워크 시대는 아직 먼산?”, <http://www.etoday.co.kr/news/section/newsview.php?idxno=708249>, 이투데이, 2013. 3. 25.
- [6] 정철호, “스마트워크 추진 동향과 활성화를 위한 과제”, *정보처리학회지*, Vol. 18, No. 2, 2011, pp. 82-89.
- [7] Abdel-Wahab, A., “Employees’ attitudes towards Telecommuting, An empirical investigation in the Egyptian Governorate of Dakahlia”, *Behavior and Information Technology*, Vol. 26, No. 5, 2007, pp. 367-375.
- [8] Baruch, Y., “The Status of Research on Teleworking and an Agenda for Future Research”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 3, No. 2, 2001, pp. 113-129.
- [9] Bertin, I. and Denbigh, A., *The Teleworking Handbook : The New Ways of working in the information society*, TCA, the Telework, Telecottage and Telecentre Association, 1998.
- [10] Britton, F. E. K., “Rethinking Work”, An Exploratory Investigation of New Concepts of Work in a Knowledge Society, Ecoplan International, RACE, Luxemburg, 1994.
- [11] Bush, W. R., *Telecommuting : The Case of Research Software Development*, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 37, 1990, pp. 235-250.
- [12] Chin, W. W., “The partial least squares approach to structural equation modeling,” In Marcoulides, G. A. (ed.), *Modern methods for business research*, 295-336. New Jersey : Lawrence Erlbaum. 1998.
- [13] Daniels, K., Lamond, D., and Standen, P., “Teleworking : Frameworks for Organiza-

- tional Research”, *Journal of Management Studies*, Vol. 38, No. 8, December 2001, pp. 1151-1185.
- [14] Gordon, G. E. and Kelly, M., *Telecommuting: How to Make it Work for You and Your company*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1986.
- [15] Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., and Black, W., *Multivariate Data Analysis*, 5th ed., Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1998.
- [16] Huws, U., Korte, W. B., and Robinson, S., *Telework : Towards the Elusive Office*, Chichester : John, 1990.
- [17] Jeffrey, H., Ferris, E. M. and Martinson, V., “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*, Vol. 63, No. 2, 2003, pp. 220-241.
- [18] Kim, H. S., “Coorientation and Communication”, In Dervin, B., and M. J. Voigt (Eds.). *Progress in Communication Sciences* (Vol. 7, 31-54). Norwood, New Jersey : Ablex Publishing Corp.(1986).
- [19] McLeod, J. M. and Chaffee, S. H., “Interpersonal Approaches to Communication Research”, *American Behavioral Scientist*, Vol. 16, No. 4, March-April, 1973, pp. 469-499.
- [20] Pratt, J. H., “Home teleworking : A study of its pioneers”, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 25, 1984, pp. 1-14.
- [21] Ramsower, R. M., *Telecommuting : The organizational and behavioral effects of working at home*, unpublished Ph. D. Thesis, UMI Research Press, 1985.

## ■ 저자소개



임 승 혜

동국대학교에서 문학사를 취득한 후에 SK 건설에서 근무하였고, 고려대학교에서 경영학 석사를 취득하였다. 관심 분야는 업무의 효율성을 높일 수 있는 스마트워크부문과산업계 전반에 IT를 활용하여 에너지 효율화 및 탄소배출 저감 등을 이끌어내는 그린IT 관련 분야를 포함한다.



민 대 환

서울대학교에서 경영학사, KAIST에서 산업공학 석사, Univ of Michigan에서 경영정보학 박사 를 취득하고, 현재 고려대학교 경영정보학과/디지털 경영학과 교수로 재직 중이다. 관심 있는 연구 분야는 정보기술 관리, business process management, 인터페이스 설계, 시스템 분석 및 설계, e-business 기술, e-business 전략, 지식관리 등이다.



Lili Wan

She has a Ph.D from Korea University in Korea. She holds a Bachelor degree from Tongji Medical College of Huazhong University of Science and Technology and a Master degree from Beijing Union Medical College (Tshinghua University medical college) in China. She is a professor at College of Global Business Administration, Hankuk University of Foreign Studies. Her research interests include areas such as medical information system, e-business, online privacy, and mobile business.