

스마트워크 지원을 위한 조직적 준비에 대한 연구

오상조¹, 이종만¹, 김용영^{2*}

¹동양미래대학교 경영정보학과 교수, ²건국대학교 국제비즈니스학부 교수

A Study on the Organizational Support for Smart Work

Sang-Jo Oh¹, Jong-Man Lee¹, Yong-Young Kim^{2*}

¹Professor, Department of Management Information Systems, Dongyang Mirae University

²Professor, Division of International Business, Konkuk University

요약 스마트워크와 같이 정보통신기술 주도적 조직 변화의 경우 적절한 변화 관리가 필요하다. 일과 삶의 균형을 달성하기 위해 조직 변화 관리는 구조적 관점뿐만 아니라 문화적 관점에서도 지원되어야 한다. 본 연구는 ICT 주도 변화 관리 관점에서 스마트워크 활성화에 영향을 주는 조직적 지원 요인을 구조적·문화적 요인으로 나눠 사례연구를 수행하였다. 2019년 11월부터 12월에 걸쳐 A사의 8명의 스마트워크 이용자를 인터뷰하여, 조직적 지원에 대해 분석하였다. 사례 분석을 통해 구조적 지원((1) 스마트워크 제도화, (2) 정보기술 인프라, (3) 테이블 책상으로 사무 환경 변경, (4) 스마트워크센터 구축) 뿐만 아니라 문화적 지원((1) 자율성 제고, (2) (중간)관리자의 커뮤니케이션 스타일, (3) 신뢰를 주는 조직분위기)이 필요하다는 점을 확인하였다. 본 연구 결과는 스마트워크 운영의 활성화를 위해 구조적 지원과 더불어 문화적 지원이 제공될 수 있는 균형적 조직적 지원의 필요성을 시사하고 있다. 향후 구조적·문화적 지원 요인과 결과요인인 일과 삶의 균형 및 성과 간 인과관계를 실증할 필요가 있다.

주제어 : 스마트워크, 조직적 지원, 구조적 지원, 문화적 지원, 변화 관리

Abstract In the case of ICT-enabled organizational changes such as Smart Work, appropriate change management is required. To achieve work-life balance, organizational change management should be conducted from both a structural and a cultural perspective. This study looked at organizational factors that affect Smart Work facilitation through a case study with the view of ICT-enabled change management. From November to December 2019, eight Smart Workers of Company A were interviewed and analyzed for organizational support. The results show that structural support such as institutionalization, ICT infrastructure office environment improvement, Smart Work center as well as cultural support such as enhancing autonomy, communicating style of managers, trusting organizational climate are required. The findings suggest balanced organizational support to provide cultural support along with structural support for activating Smart Work operations. In the future, it is necessary to demonstrate the causality between structural/cultural support factors and outcome factors.

Key Words : Smart Work, Organizational Support, Structural Support, Cultural Support, Change Management

This paper was supported by Dongyang Mirae University in 2018(Academic Research Fund).

(본 논문은 2018년 동양미래대학교 학술연구비에 의해 지원되었음)

*Corresponding Author : Yong-Young Kim(kyyoung@kku.ac.kr)

Received May 6, 2020

Accepted July 20, 2020

Revised June 4, 2020

Published July 28, 2020

1. 서론

일과 삶의 균형(work and life balance, 약칭은 “WLB” 또는 “워라벨”)에 대한 관심이 고조되면서 이를 달성하기 위해 10여 년 전부터 영리하게 일하는 방식인 스마트워크(Smart Work)가 정부 및 기업에서 추진되어 왔다. 스마트워크는 정보통신기술(Information & Communication Technologies, ICT)을 활용하여 언제, 어디서나 편리하고 효율적으로 업무를 수행하는 “일하는 방식의 변화를 통한 일과 삶의 균형”을 추구 하고 있다. 스마트워크를 통해 일과 삶의 균형이 달성되고, 이를 바탕으로 직무 만족과 일상생활의 만족과 같은 개인적 성과[1] 뿐만 아니라 조직성과도 향상될 것으로 기대하고 있다.

정부와 기업은 현재까지 일과 삶의 균형을 달성하고자 ‘재택근무’, ‘스마트워크센터근무’, ‘모바일 오피스’ 등으로 스마트워크를 지속적으로 추진해 오고 있다[2]. 정부 차원에서 행정안전부는 스마트워크 제도 정립과 스마트워크센터 건립을 통해 활성화에 이바지 했다. 과학기술정보통신부는 ICT를 활용한 스마트워크에 초점을 맞춰 정책을 추진해 왔으며, 고용노동부는 일과 가정의 양립을 위해 “일가양득”이라는 캠페인을 통해 스마트워크를 장려하고 있다. 기업 차원에서선 스마트워크를 적극적으로 활용하는 아모레퍼시픽, 유한킴벌리 등의 기업을 필두로 시간과 장소에 구애 받지 않고 업무를 효율적으로 수행할 수 있도록 스마트워크 환경을 조성하기 위해 노력해 오고 있다.

최근 들어 모바일 기반의 스마트워크를 도입하여 성공적으로 정착시켰다고 강조했던 567서울도시철도공사[3]는 스마트워크의 활용 수준을 축소하고 있다. 하드웨어, 소프트웨어, 네트워크 등 기술적 기반을 적절히 지원하고, 스마트워크를 시행을 위한 제도를 보완하며 성공적으로 스마트워크 토대를 구축했지만, 조직 차원의 지원과 조직 문화 정착에 문제가 있어 스마트워크 운영이 중단되었다고 지적되고 있다[4, 5].

스마트워크와 같이 정보통신기술 주도적(ICT-enabled) 조직 변화의 경우 적절한 변화 관리를 통해 새로운 업무 방식을 지속적으로 활용할 수 있는 환경을 조성하는 것이 필수적이다. 스마트워크와 같이 ICT 주도적인 새로운 업무 방식은 활용 빈도가 낮고, 활용 방법이 적절하지 못하고, 활용 효과가 떨어져 중단된다면 막대한 예산의 낭비뿐만 아니라 조직이 효율성 개선의 실패로 이어질 수 있다[6]. 따라서 지속적으로 스마트워크가 운영 될 수 있

도록 조직 변화를 이끄는 노력이 필요하다.

하지만 2010년 스마트워크 정책이 발표된 이후 스마트워크에 관련된 초기 국내 연구는 스마트워크 도입 전략[7], 스마트워크의 기대성과[3], 스마트워크센터 활성화 방안[8], 효과적인 스마트워크 도입을 위한 핵심 요소의 탐색과 구현 전략 제시[9], 스마트워크 정책 프레임워크를 제시하는 연구[10], 성공요인 도출 및 커뮤니케이션 활성화를 지원 방안에 관한 연구[11] 등 스마트워크를 도입하고자 하는 조직에 필요한 요소와 구축 전략을 제시하는 연구가 주를 이루고 있다. 이러한 연구의 중점 내용은 기술, 제도, 전략 등 조직의 구조적인 지원에만 초점을 맞추고 있다는 점이다.

일과 삶의 균형을 달성하기 위해 조직 변화 관리는 구조적 관점뿐만 아니라 문화적·관계적 관점에서도 지원되어야 한다[12]. 구조적 지원은 인적 자원 정책과 관행을 개정하여 유연성을 향상시켜 일하는 시간이나 장소, 또는 업무시간에 대한 통제를 증가시키는 공식적인 지원을 의미한다. 반면에서 문화적·관계적 지원은 업무 장소에서 상사나 동료로부터 받는 비공식적인 사회적·관계적 지원을 의미한다.

따라서 본 연구는 ICT 주도 변화 관리 관점에서 스마트워크 활성화에 영향을 주는 구조적·문화적 요인 등 조직적 지원 요인을 살펴보고자 한다. 스마트워크 활용 및 지원과 관련된 조직의 전반적인 상황을 이해하기 위해 사례연구 방법을 적용하였다. 본 논문은 다음과 같이 구성하였다. 먼저 스마트워크 변화관리를 위한 문헌을 살펴보고, 이를 토대로 연구방법 및 자료수집의 절차를 기술하였다. 이후 스마트워크 이용자에 대한 인터뷰를 토대로 사례 기업의 조직적 지원을 살펴보았다. 마지막으로 본 연구를 통해 얻은 시사점과 한계점을 제시하고자 한다.

2. 스마트워크 변화관리를 위한 조직적 지원

현대 조직에서 성공적으로 변화를 관리하는 역량은 조직 경쟁력을 강화하는 데 필수조건이다[13]. 스마트워크의 도입과 같이 조직이 운영되는 환경에서 변화가 발생했을 때, 조직 변화가 필요하다. 정치적, 경제적, 사회적 기술적 요인 등 환경적 변수가 조직 변화에 영향을 준다[14]. ICT가 자체로 조직 변화를 창출하지는 못하지만, 조직 변화를 유도하는 주도적(enabling) 역할을 수행한다는 점은 제기되어 왔다[15]. 스마트워크는 기술 요인, 즉 정보통신기술(ICT)이 주도적(enabled)으로 조직 변

화를 일으키며, 이러한 조직 변화에 대응하기 위한 관리가 필요하다[16].

ICT가 주도하는 변화관리에서 고려하여야 할 요소와 관련하여 기존 문헌에서 연구를 수행하였다. Morton[17]은 ICT가 주도하는 조직 변화에서 고려하여야 할 요소를 기업 내부의 요소와 기업 외부의 요소로 나눠 다섯 가지를 제시하였다. 기업 내부 요소는 (1) 조직 구조(structure), (2) 관리 프로세스(management process), (3) 역할 분배 및 문화(individual role and culture), 조직 외부 요소는 (4) 조직 전략(organizational strategy)과 (5) 기술(technology) 등이다. Benjamin & Lenison[16]은 ICT 주도적 변화는 일반적인 변화 상황과 다른 특성을 보이고 있다고 주장하였다. 보다 적극적으로 변화를 모색하고 특히 어떤 부분에서 변화를 추진하여야 할지(what must change) 검토하기 위해서, Morton [17]이 제시한 다섯 가지 요소를 재정리하여 (1) 비즈니스 프로세스, (2) 조직 및 문화, (3) 기술적 지원의 세 가지 요소를 중점적으로 살펴보아야 한다고 제안하였다.

Ward & Elvin[18]은 Benjamin & Lenison[16]이 고려한 프레임워크를 확대하여, ICT 주도적 변화를 분석하는 데 있어서 (1) 전략, (2) 관리 프로세스, (3) 조직 구조, (4) 행위 및 문화, (5) 역할 및 기능, (6) 기술 및 시스템, (7) 운영 프로세스 등 일곱 가지 요소를 제시하였다. Melville 등[19]은 자원기반관점(Resource-Based View)에서 기업이 ICT를 활용하여 어떻게 가치를 창출할 수 있는지를 강조한 모형을 제시하였다. 특정 기업의 IT 비즈니스 가치 창출은 ICT 자원인 (1) 기술, (2) 개인, 그리고 보완적 조직 자원(조직 구조, 규범 및 정책, 문화 등)에 의해 주도된다고 주장하였다.

일과 삶의 균형을 위한 조직적 지원은 크게 공식적(구조적) 지원과 비공식적(문화적) 지원 등 두 차원으로 나눌 수 있다[12]. 유연한 직무 설계, 인적자원 정책 등 구조적 지원은 공식적인 유연 근무 정책 및 프로그램의 도입과 동시에 시작되며, 새로운 업무 양식에 인적자원관리 시스템을 적용해 가면서 지속된다. 반면에 상사의 지원과 조직 분위기 등 문화적 지원은 긍정적인 가치와 규범으로 표출되며, 공식적 정책의 구현과 활용에 있어서 핵심적인 요소이다.

앞서 제시한 ICT 주도 변화관리 고려 요소는 구조적 지원(예) 조직 구조, 관리 프로세스, 기술 및 시스템, 운영 프로세스 등)과 문화적 지원(예) 조직 문화, 관리층의 지원 등)으로 나눌 수 있다. 스마트워크 운영을 활성화하기 위해서는 구조적 지원뿐만 아니라 문화적 지원도

필요하다. 기존 스마트워크 연구에서는 스마트워크 구축을 위한 구조적 지원에 중점을 두고 있다[3, 7, 9-11, 20]. 따라서 스마트워크 운영 활성화를 위해 문화적 지원을 고려할 필요성이 있다. 따라서 본 연구에서는 사례분석을 통해 스마트워크 운영 활성화를 위한 구조적·문화적 지원 방안을 도출하고자 한다.



Fig. 1. A framework for a Smart Work case study

3. 연구대상 및 자료수집

3.1 연구대상의 선정

본 연구의 목적인 스마트워크 운영 활성화를 위한 구조적·문화적 지원 방안을 도출하기 위해 스마트워크를 지속적으로 운영하고 기업을 대상으로 두었다. 최소 3년 이상 스마트워크를 운영하고, 정부기관 등에서 스마트워크 우수 기관으로 표창을 받은 바 있는 기업이나 조직을 검토하였다. 또한 선정과정에서 학술적 분석에 적합한가 그리고 도입을 고려 중인 기업들이 참조할 만한 현실적이고 실천적인 의미를 지니는가도 사례를 선정하는 데 고려하였다[21]. 이러한 절차와 기준에 따라 스마트워크 운영 기업을 선별하고, 재택근무뿐만 아니라 스마트워크 센터 근무 등 다양한 스마트워크 유형을 지원하고 구조적·문화적 관점에서 스마트워크 활성화를 지원하는 A 기업을 선정하였다.

3.2 자료 수집 및 분석 방법

Yin[22]이 제시하는 자료 수집의 절차를 따랐다. 먼저 연구 대상으로 선정된 A사에 대한 2차 자료를 수집하였다. 인터넷 검색, 기업 홍보 자료, 신문, 잡지 등 언론 자료와 보도자료, 학술자료 등을 통해 A사의 스마트워크 관련 2차 자료를 모았다. 이를 토대로 A사의 스마트워크 현황을 파악하고, 추후 스마트워크 이용자에 대한 인터뷰를 통해 수집하여야 할 구조적·문화적 지원 방안에 대한 질문지를 작성에 기초자료로 활용하였다.

2차 자료를 바탕으로 인터뷰를 통해 데이터를 수집하기 위한 질문을 만들고, 개발된 질문을 바탕으로 실제 인

터뷰를 실시하고 자료를 수집하였다. 2단계에서 저자들이 주도하여 스마트워크에 참여하는 실무자를 인터뷰하였다. 2019년 11월부터 12월에 걸쳐 A사의 8명의 스마트워크 이용 실무자를 인터뷰하였다. A사는 팀제로 운영되고 있으며, 인터뷰 대상자 중 팀장이 3명, 팀원이 5명이었다. 팀장은 모두 40대 남성이었고, 팀원은 20대에서 40대에 고루 걸쳐 있으며, 남성 2명 그리고 여성 3명이었다.

인터뷰 내용은 모두 녹취록을 만들었으며, 이를 바탕으로 A사의 구조적·문화적 지원에 대해 분석을 수행하였다.

Table 1. A list of interviewees

No.	Team Leader/Member	Gender	Age
1	Leader	Male	40s
2	Leader	Male	40s
3	Leader	Male	40s
4	Member	Female	20s
5	Member	Male	30s
6	Member	Female	40s
7	Member	Male	30s
8	Member	Female	30s

4. 사례분석

4.1 구조적 지원

인터뷰를 통해 파악된 스마트워크를 위한 A사의 구조적 지원 내용은 (1) 스마트워크 제도화, (2) 정보기술 인프라, (3) 테이블 책상으로 사무 환경 개선, (4) 스마트워크센터 구축 등 4가지로 정리해 볼 수 있다.

4.1.1 스마트워크 제도화

A사는 스마트워크 근무에 대한 지침을 규정으로 만들었다. 도입 초기에는 월 근무일수 중 3일까지 재택근무나 스마트워크센터 근무 형태로 스마트워크를 활용할 수 있었다. 현재는 규정에 월 5회로 확대하여 스마트워크의 활성화를 지원하고 있다. 스마트워크를 원하는 임직원은 스마트워크 계획서를 한 달에 한 번 작성하여야 한다. 스마트워크를 수행하기 이를 전까지 시스템에 예약해야 하며, 취소는 스마트워크 실시 일까지 유동적으로 처리할 수 있다.

4.1.2 정보기술 인프라

A사의 경우 사내뿐만 아니라 사외에서 유·무선 인터넷을 이용하여 업무를 처리할 수 있도록 지원하였다. 회사에선 자체 구축한 유·무선인터넷 네트워크를 이용하고, 사외에선 통신사 네트워크를 이용하여 스마트워크의 수행을 지원하고 있다. 또한 보안을 위해 가상사설망(virtual private network)도 이용할 수 있다. A사는 스마트폰을 이용하여 무선 데이터를 사용하는 비용을 전적으로 지원해 주고 있으며, 스마트워크 수행을 위한 기본적인 정보기술 인프라인 유·무선 인터넷 네트워크를 충실히 지원하고 있다.

A사는 노트북, 태블릿, 스마트폰 등을 이용해 유·무선 인터넷에 접속하여 스마트워크를 수행할 수 있도록 허용하고 있으며, 태블릿의 경우 회사에서 지원하고 있다. 노트북과 태블릿으로 업무를 처리하는 경우 사내메신저(office communicator, OC)를 이용하도록 권장하고 있다. 이를 통해 스마트워크 이용자와 상호작용과 의사소통을 활발히 진행할 수 있다. A사의 경우 태블릿을 지원하고, 의사소통을 위한 OC를 도입하여 사용함으로써 스마트워크의 이용을 독려하고 있다.

4.1.3 테이블 책상으로 사무 환경 개선

A사는 스마트워크를 위한 공간에 대한 지원을 위해 기존 지정 좌석형식의 칸막이 책상에서 비지정 좌석형식의 테이블 책상(hot desking)을 도입하였다. 도입 초기에 테이블 책상을 함께 이용해야 하는 공간의 변화로 업무 집중도가 떨어졌고, 스마트워크가 활성화되지 않아 대부분의 직원이 사무실에 있어 밀집되고 시끄러웠다. 그래서 집중도가 떨어지고 혼자 일하기에는 불편한 점도 있었다.

이후 재택근무나 스마트워크센터 근무자가 늘어나면서 좌석에 여유가 생기고 근무환경도 나아졌다. 동일한 테이블에 앉아 일을 하게 되면서 자연스럽게 대화가 빈번해지고 친밀도도 높아졌다. 이러한 환경 변화는 팀 회의가 수월해지면서 협업을 하는 데 도움이 됐다. 하지만, 테이블 책상 체제에서 출력물을 펼쳐 놓거나 메모지(post-it)에 스케줄을 적어 책상에 붙여놓는 것은 어려워졌다. 개인 물품을 보관할 수 없는 점은 여전히 불편한 사항이다. 또 같은 업무를 하는 사람, 편한 사람, 그리고 같은 업무를 하는 사람들끼리 모여서 업무를 하기 때문에 고정좌석으로 변질되는 문제가 발생했다.

4.1.4 스마트워크센터 구축

재택근무 이외에도 집에서 근거리에는 업무 수행 공간인 스마트워크센터(smart work center)를 이용하고 있다. 스마트워크센터는 사외에 위치하지만 유무선 네트워크가 구축되어 유무선 인터넷에 접속하여 회사 시스템에 원활하게 접근할 수 있다. 또한 프린터, 복사기 등 사무기기와 협업을 위한 회의실이 갖춰져 있고, 탕비실, 휴게실 등 편의시설이 있어 사내에서 업무를 수행할 때와 비교해서 큰 불편 없이 업무를 수행할 수 있다.

스마트워크센터는 초반에 다들 모르는 사람들이 모여 있는 듯 했으나, 시간이 지나면서 타부서 사람들을 알게 되는 계기가 되고, 부서 간 협업에도 도움이 되었다. 스마트워크 일정을 맞춰 아는 사람들끼리 함께 오기도 한다. 일하면서 대화를 하고, 사람을 알게 되면서, 커뮤니케이션과 협업의 효율성이 높아졌다.

4.2 문화적 지원

A사 인터뷰를 통해 얻어진 문화적 지원 내용은 (1) 자율성 제고, (2) (중간)관리자의 커뮤니케이션 스타일, (3) 조직분위기 등 3가지로 정리해 볼 수 있다.

4.2.1 자율성 제고

스마트워크는 중간관리자와 직원 간 의견 조율에 어려움이 있다. 중간관리자가 지시한 결과물을 제출하고자 할 때, 결과물이 중간관리자의 기대를 충족시키지 못하는 경우가 종종 발생한다. 회사에 있으며 지속적으로 중간관리자의 검토를 받고 의사소통을 할 수 있어서 기대치를 맞춰나갈 수 있다. 하지만 스마트워크의 경우 면대면이 아닌 원격 의사소통을 하기 때문에 중간관리자의 요구와 이를 충족시키는 지 여부를 확인하고 조율하는 데 어려움이 있다.

중간관리자는 지속적으로 의사결정을 하여야 하기 때문에 시간을 자율적으로 사용하는 것을 꺼리는 경향이 있다. 팀장의 경우 수시로 내려야 하는 의사결정 때문에 자리를 지켜야 하고, 이로 인해 시간의 자율성을 보장받지 못하는 경향이 있다.

팀장은 스마트워크 계획을 제출하고도 회사로 출근하는 경우가 있다. 이런 팀장도 팀원은 모두 스마트워크를 활용하도록 지시한다. 팀장은 대면심의회가 있더라도 화상회의로 대응하며, 팀원들이 같은 날 연차나 스마트워크로 한꺼번에 사내에서 벗어나지 않도록 일정을 조정한다.

스마트워크가 활성화되기 위해 중간관리자나 고위경

영층의 의식이 바뀌어야 한다. 중간관리자나 고위경영층은 직원들이 없으면 불안해하는 경향이 있다. 관리자들은 스마트워크를 통해 직원이 사내에 없는 경우 도망가고 없다고 생각하는 경우도 있다. 본래 관리자가 직원의 업무 성격과 업무량을 정확하게 파악하여 정확한 과업을 제시하고, 이에 근거하여 평가하는 체제가 갖춰지면 스마트워크가 자리 잡는 데 도움이 될 것이다. 하지만 이런 체제가 갖춰지지 않아 어렵다.

스마트워크를 수행하는 있어서 자율성을 보장해야 한다. 근무시간이나 근무형태가 다양해야 할 것이다. 현재는 IP(Internet Protocol) 주소를 통해 어디서 접속하였는지 검사하고 있어 통제 받는 느낌이 강하다. 스마트워크를 수행하는 직원들에게 진정한 자율성을 제공하여야 한다. 예를 들어, 집에서 일하다 회사에 올 수도 있고, 그 반대의 경우도 가능해야 한다. 하지만 현재 스마트워크 계획을 시스템에 등록하면 필요해도 회사에 다시 오기 어렵다. 왜냐하면 사내 출입 시 직원카드에 출입이 기록되고, 이로 인해 한 달에 한 번 이상하도록 되어 있는 스마트워크 책임량을 채우지 못하는 상황이 발생하기 때문이다. 이러한 상황은 또 다른 '구속하는 틀'이 되고 있다.

4.2.2 (중간)관리자의 커뮤니케이션 스타일

회사 메신저인 오피스 커뮤니케이터(office communicator, OC)를 사용하면서 가능하면 초록불이 들어오도록 두고 있다. OC의 색깔을 통한 상황 알림, 즉 초록불은 일하는 중으로 연락 가능, 노란불은 자리 비움, 그리고 빨간불은 로그아웃 상태로 스마트워크 이용자의 근무 상황을 파악할 수 있다. 주변 사람들이 신경 쓰이고, 눈치가 보이기 때문에, 근무시간인 9시부터 6시까지 초록불을 유지하려고 애쓰고 있다. 감시하는 사람이나 같은 없지만 개인적으로 부담이 된다. 다들 눈치를 보는 편이라고 생각한다.

테이블 책상을 변경되면서 상호작용에 있어서 변화가 생겼다. 팀 회의가 수월해졌다. 또한 동료들 간의 상호작용이 스마트워크로 인해 줄어든다고 생각하지 않는다. 같은 사무실에 있더라도 메신저로 서로 대화하는 부분이 있기 때문에 큰 차이는 없다.

스마트워크가 활발해지면서 사람을 사귀는 기회가 증가하였다. 스마트워크센터에서 근무를 하는 경우, 사옥이 다른 곳에서 근무하는 사람들과 얼굴을 보고 대화하는 기회가 생기고, 이를 통해 의사소통의 효과가 향상되었다. 이러한 기회를 적극적으로 활용할 것을 권하기도 한다. 집에서 가까운 스마트워크센터에서 스마트워크를 하는 경우 필요하다면 사람들을 주로 만나려고 하고, 이를 통

해 업무 처리의 효율을 높이고자 한다. 어떤 제도든지 본인이 어떻게 활용하느냐에 달려있기 때문이다.

스마트워크로 인해 직원 간 상호작용의 경우 부정적인 영향이 있다. 즉시 대응하기 어렵기 때문에 커뮤니케이션 부분에서 한계가 있는 것이 사실이다. 얼굴을 보면 서로 간에 상태를 점검하면서 대응할 수 있다. 하지만 이메일을 이용할 경우 상대방의 느낌을 파악할 수 없다.

팀장이 팀원에게 상호작용의 효율성을 위해 월요일에는 스마트워크를 피하도록 유도한다. 월요일은 다 같이 얼굴을 보면서 이야기하고 아쉬운 점은 무엇인지 파악하는 전체 회의시간으로 활용하고 있기 때문이다.

4.2.3 신뢰를 주는 조직분위기

스마트워크를 위한 운영지침이 있다. 이 지침에는 스마트워크센터를 이용하라고 권고하고 있다. 본래 개인에게 스마트워크에 대한 자율성을 주고 맡겨야 한다. 스마트워크를 독려하기 위해서 방침보다 자율적 유도가 필요하다.

팀장과 신뢰관계 형성이 중요하다. 결과물만 제대로 나오면 된다고 생각하는 팀장과 3년 이상 같이 일해 온 팀원의 경우, 팀장과 서로 관계가 좋고 신뢰도 있다. 이런 상황에서 팀원이 스마트워크를 하더라도 팀장은 주어진 일을 마칠 거리고 믿고 신경을 쓰지 않는다. 하지만 이 팀장의 경우도 어떤 팀원에 대해서 "이 친구가 밖에서 일한다면 좀 믿기 어렵다"라고 말한 적이 있다.

테이블 책상을 쓰면서 상사와 관계에 있어 긍정적인 변화가 있었다. 앉은 자리에서 간단한 대화가 가능해졌고, 이를 통해 관계가 돈독해졌다고 생각한다. 이러한 상호작용을 통해 팀장과 팀원 간에 신뢰가 쌓이고, 스마트워크를 수행하는 데 있어 팀장의 눈치나 주변의 눈치를 보지 않고 업무에 집중할 수 있게 되었다.

5. 결론

본 연구의 목적은 ICT 주도 변화 관리 관점에서 스마트워크 활성화에 영향을 주는 구조적·문화적 요인을 탐색하는 데 있다. 이를 위해 연구 문제를 다루기 위해 심층적인 정보를 제공할 수 있는 스마트워크 이용자를 대상으로 인터뷰를 실시하고, 각 인터뷰 사례의 공통점과 상황적 차이를 도출하는 다중사례연구[22]를 적용하였다.

사례연구를 통해 스마트워크 운영 활성화를 위한 조직적 지원은 구조적 지원뿐만 아니라 문화적 지원도 필요

하다는 점을 제시하고 있다. 스마트워크 활성화를 위한 구조적 지원은 (1) 스마트워크 제도화, (2) 정보기술 인프라, (3) 테이블 책상으로 사무 환경 변경, (4) 스마트워크 센터 구축 등으로, 그리고 문화적 지원은 (1) 자율성 제고, (2) (중간)관리자의 커뮤니케이션 스타일, (3) 신뢰를 주는 조직분위기 등으로 정리할 수 있다. 구조적 지원과 문화적 지원은 스마트워크 운영 활성화를 위해 모두 중요하다. 하지만 구조적 지원이 눈에 보이는 명목상의 지원이라면, 문화적 지원은 조직에 스며든 내밀한 지원이다. 결과적으로 구조적 지원은 필요조건으로 받아들여지고 있으며, 문화적 지원은 스마트워크의 만족을 충족시키는 충분조건으로 여기는 것으로 볼 수 있다. 기술, 제도 등에 대한 규정을 만들고, 이를 일을 중심으로 자율성을 주고 유연하게 운영할 수 있는 문화가 형성될 수 있는 조직적 지원이 스마트워크를 활성화하고 성과를 얻을 수 있을 것이다.

ICT 주도적인 조직 변화를 성공적으로 정착시키기 위해, 중간관리자의 역할은 중요하다[15]. 일반적으로 조직적 수준에서 일과 삶의 균형 정책을 공식적으로 설계하고 수용하지만, 중간관리자 수준에서 일과 삶의 균형을 실제 구현하고 관리하게 된다[23]. 중간관리자는 인사관리 정책을 실현하는 역할을 수행한다. 따라서 일과 삶의 균형을 달성하기 위한 스마트워크 정책은 중간관리자에 의존하여 동일한 조직 내에서 다른 방식으로 운영될 수 있다.

스마트워크의 활성화는 조직구성원이 스마트워크를 지원하는 분위기를 인식하는 데서 시작되며, 스마트워크 지원 조직 분위기를 창출하기 위해 관리층과 조직구성원의 노력이 필요하다. 문화적 지원은 조직/인사에서 제도적으로 보완되어야 할 것이다. 전통적인 사내 근무 방식의 평가체계가 스마트워크에 적용되고 있고, 이를 통해 하나는 직원들 관리를 하고 있기 때문에 스마트워크 체제에 맞는 제도의 개선이 필요하다. 또한 스마트워크 체제에 맞는 직무 훈련도 필요하다. 그리고 직원에 대한 평가를 업무를 중심으로 평가하는 제도가 정착되어야 한다. 상사와 친분과 신뢰도에 의해 좌우되는 직원 평가 방식으로 스마트워크의 정착은 어렵다. 업무 결과에 의해 평가하는 제도를 만들어야 한다.

6. 연구의 시사점 및 한계

본 연구는 스마트워크 활성화 방안을 도출하기 위해 구조적 지원과 문화적 지원을 포괄적으로 고려하여 일과

삶의 균형에 영향을 주는 선행요인을 파악하였다는 데 학술적 의의가 있다. 스마트워크 활성화를 위한 구조적 지원과 관련하여 스마트워크 제도화, 정보기술 인프라, 테이블 책상으로 사무 환경 변경, 스마트워크센터 구축 등이 제공되어야 하며, 문화적 지원과 관련하여 자율성 제고, (중간)관리자의 커뮤니케이션 스타일, 신뢰를 주는 조직분위기 등이 필요하다는 점도 도출하였다.

실무적 측면에서 스마트워크를 도입하거나 활성화를 고려하는 조직에서 지원 사항을 점검하는 근거로 본 연구의 결과를 활용할 수 있을 것이다. 스마트워크의 성공적인 도입과 활성화를 위해서 조직은 구조적 지원과 문화적 지원이 병행하여야 하며, 본 연구결과를 토대로 구체적으로 어떤 요인이 지원되고 있는지 여부를 파악할 수 있을 것이다.

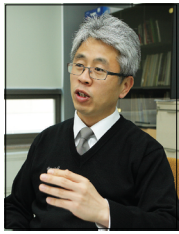
본 연구는 스마트워크 활성화를 위한 구조적·문화적 지원 측면에서 선행요인을 도출했다는 의의가 있다. 하지만 이러한 선행요인이 스마트워크가 추구하는 일과 삶의 균형에 영향을 주고, 차례로 개인적·조직적 성과에 영향을 준다는 점을 실증하지 못하는 한계점이 있다. 따라서 본 연구를 통해 탐색된 구조적·문화적 지원 요인과 일과 삶의 균형 및 개인적·조직적 성과 간의 인과관계를 실증하는 연구를 수행할 필요가 있다.

REFERENCES

- [1] Y. Baruch. (2000). Teleworking: Benefits and Pitfalls as Perceived by Professionals and Managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34-49.
- [2] S. Oh, Y. Y. Kim, H. Lee & J. M. Lee. (2014). A Study on the Interferences Between Work and Nonwork in the Smart Work Context. *Journal of Digital Convergence*, 12(4), 213-226.
- [3] Y. Y. Kim. (2011). A Case Study on Smart Work through the Lens of Time-Geography Theory. *Information Systems Review*, 13(3), 99-121.
- [4] S. Oh, J. M. Lee & Y. Y. Kim. (2017). A Study on the Job Satisfaction in the Smart Work Environment. *Journal of the Korea Convergence Society*, 8(11), 393-401.
- [5] S. Oh & Y. Y. Kim. (2015). A Study on Organizations Adopting Smart Work for Overcoming Constraints and Achieving Performance. *Journal of Digital Convergence*, 13(6), 113-124.
- [6] K. Lyytinen & A. R. Hirschheim. (1987). Information System Failures: A Survey and Classification of Empirical Literature. *Oxford Surveys in Information Technology*, 4, 257-309.
- [7] K. Park. (2011). A Study on the Strategy on Smart Work. *Journal of Digital Convergence*, 9(4), 213-222.
- [8] H. Lee, S. H. Lee & H. W. Kim. (2012). *A Study on the Facilitation of Smart Work Center*, KMIS Spring Conference.
- [9] U. K. Lee & J. Choi. (2012). The Core Elements and Implementation Strategy for Adopting Smart Work. *Information Systems Review*, 14(2), 65-92.
- [10] H. Lee & J. Lee. (2012). Developing a Policy Framework for Smartwork. *Journal of Digital Convergence*, 10(11), 145-164.
- [11] Y. Y. Kim, S. Oh, H. M. Oh & J. E. Lee. (2017). Factors on Successful Adoption of Smart Work. *INFORMATION*, 20(2(A)), 699-712.
- [12] E. E. Kossek, S. Lewis & L. B. Hammer. (2010). Work-Life Initiatives and Organizational Change. *Human Relations*, 63(1), 3-19.
- [13] B. Burnes. (2017). *Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics*, 7th ed, Pearson
- [14] G. M. Jury. (1997). Managing Technology: The Environment in Which Technology is Managed. *Engineering Management Journal*, 7(1), 27-32.
- [15] M. L. Markus & R. I. Benjamin. (1997). The Magic Bullet Theory in IT-Enabled Transformation. *Sloan Management Review*, 38(2), 55-68.
- [16] R. I. Benjamin & E. Levinson. (1993). A Framework for Managing IT-Enabled Change. *Sloan Management Review*, 34(4), 23-33.
- [17] M. S. S. Morton. (1991). *The Corporation of the 1990s*, Oxford University Press.
- [18] J. Ward & R. Elvin. (1999). A New Framework for Managing IT-Enabled Business Change. *Information Systems Journal*, 9, 197-221.
- [19] N. Melville, K. Kraemer & V. Gurbaxani. (2004). Information Technology and Organizational Performance. *MIS Quarterly*, 28(2), 283-322.
- [20] H. Lee, S. H. Lee & H. W. Kim. (2012). A Study on Measuring the Success of Smart Work Center. *Information Systems Review*, 14(3), 99-114.
- [21] B. G. Glaser & A. L. Strauss. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine Publishing Company
- [22] R. K. Yin. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, Inc.
- [23] M. A. Parris, M. H. Vickers & L. Wilkes. (2008). Caught in the Middle. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 20(2), 101-117.

오 상 조(Sang-Jo Oh)

[정회원]



- 1991년 2월 : 서울대학교 경영학과(경영학사)
- 1995년 2월 서울대학교 대학원 경영학과(경영학석사)
- 2002년 2월 서울대학교 대학원 경영학과(경영학박사)
- 1996년 3월 ~ 현재 : 동양미래대학교

경영정보학과 교수

- 관심분야 : 스마트워크, 정보시스템의 수용 및 전파, 정보시스템 성공에 대한 개인적· 사회적 요인
- E-Mail : secase@dongyang.ac.kr

이 종 만(Jong-Man Lee)

[정회원]



- 1994년 2월 : 한양대학교 자원공학과(공학사)
- 1997년 2월 : 한국과학기술원 대학원 경영공학과(공학석사)
- 2007년 8월 : 서강대학교 대학원 경영학과(경영학박사)
- 2001년 9월 ~ 현재 : 동양미래대학교

경영정보학과 교수

- 관심분야 : 행복, 정보통신기술의 수용 및 성공요인, 이러닝, IT아웃소싱
- E-Mail : jmlee@dongyang.ac.kr

김 용 영(Yong-Young Kim)

[정회원]



- 1996년 2월 : 충북대학교 경영학과(경영학사)
- 1999년 2월 : 서울대학교 대학원 경영학과(경영학석사)
- 2007년 2월 : 서울대학교 대학원 경영학과(경영학박사)
- 2011년 3월 ~ 현재 : 건국대학교 국제

비즈니스학부 교수

- 관심분야 : 스마트워크, 정보기술 수용 전후 사용자 행태, 모바일 및 스마트 비즈니스
- E-Mail : kyyoung@kku.ac.kr