

비대면 근무에 대한 근로자와 관리자의 인식에 관한 상호지향성 분석

권호중¹, 민대환^{2*}

¹고려대학교 디지털경영학과 박사수료, ²고려대학교 디지털경영학과 교수

Co-orientation Analysis of Workers' and Managers' Perceptions on Untact Work

Hojung Kwon¹, Daihwan Min^{2*}

¹Doctoral student, Department of Digital Management, Korea University

²Professor, Digital Management, Korea University

요 약 코로나19로 인한 '사회적 거리 두기' 확산에 따라 비대면 근무가 불가피하게 시행되고 있는데, 실효성에 대한 논란이 있어 구성원의 인식을 살펴볼 필요가 있다. 본 연구는 비대면 근무에 관한 기존 문헌 검토 후 쟁점들을 도출하고, 비대면 근무를 경험한 근로자와 관리자를 대상으로 심층 면담을 실시하여 정성적으로 내용을 분석하고, 상호지향성 모델을 적용하여 비교하였다. 두 집단 공통으로 '소통의 어려움'을 가장 많이 지적하였고, 직무만족, 소속감, 일과 삶의 균형 등에 대한 근로자와 관리자의 인식 차이는 발견하지 못했으나, 인사고과 시 불이익에 대해 인식(객관적 일치도, 근로자의 정확도)의 차이를 보였고, 업무 생산성에 대한 인식(근로자의 주관적 일치도)에서도 차이를 보였다. 기존 연구는 비대면 근무의 일반적인 쟁점들을 논의하였지만, 본 연구는 근로자와 관리자의 인식 차이에 초점을 맞추어 조사하고 인식 차이를 완화시킬 방안의 필요성을 제기한 점에 의의가 있으며, 향후 더 많은 근로자와 관리자를 대상으로 하는 정량적 연구로 확장할 필요가 있다.

주제어 : 비대면 근무, 원격근무, 재택근무, 스마트워크, 상호지향성, 인식 비교

Abstract Recently many organizations have adopted 'untact' work due to social distancing caused by Coronavirus-19. To clarify some controversy about the effectiveness from 'untact' work, it is necessary to examine the cognition of organizational members. This study identified issues in 'untact' work from the literature review, analyzed the content of in-depth interviews with workers and managers experiencing 'untact' work, and compared both groups' cognition by applying the co-orientation model. Both groups pointed out the communication difficulty as the top disadvantage and showed no significant differences in job satisfaction, organizational commitment, and work-life balance. However, the two groups showed significant differences in their cognition about performance evaluation (agreement and workers' congruence) and productivity enhancement (workers' accuracy). This paper has an academic contribution in that it has focused on cognitive gaps between workers and managers, urges organizations to devise ways to reduce the gaps, and suggests future studies with quantitative approaches.

Key Words : Contactless work, Telecommuting, Work from home, Smart work, Co-orientation analysis

*Corresponding Author : Daihwan Min(mismdh@korea.ac.kr)

Received November 23, 2020

Accepted February 20, 2021

Revised January 13, 2021

Published February 28, 2021

1. 서론

코로나19 바이러스 전염을 차단하기 위한 ‘사회적 거리 두기’ 확산에 따라, ‘비대면(untact) 사회’가 일상화되면서 많은 변화를 겪고 있다. 코로나19가 언제 종식될지 가늠하기 어려운 상황에서 학교에 등교하는 대신 온라인 수업을 하고, 식당에 가는 대신 배달 음식을 시켜 먹고, 교회에 가는 대신 온라인 예배를 드리며, 사무실에 출근하는 대신 가정에서 근무하거나 재택 근무와 사무실 근무를 병행하기도 한다.

조직 구성원의 대면접촉을 최소화하면서 업무수행을 지속하기 위해 비대면 근무가 시행됨에 따라[1], 마이크로소프트, 페이스북 등은 재택근무를 임시로 무기한 연장하였고, 아마존은 2021년 1월 초까지, 구글은 최소 2021년 7월까지 재택근무를 발표했다. 그런데, 트위터는 코로나19 바이러스 전염 사태가 진정되더라도 직원들이 계속 재택근무하도록 허용하는 방침을 발표했다. 국내에서도 포털, 게임사 등 정보기술 기업을 중심으로 재택근무 도입이 확대되었고, SK그룹, CJ그룹, 롯데지주, 카카오 등 대기업도 유연근무제 또는 재택근무를 정식 근무 형태로 받아들이고 있다.

기존 업무수행 방식을 탈피하여 스마트 기술을 활용한 근무가 정착될 경우 국가 차원의 경쟁력 향상을 꾀할 수 있고[2], 최근의 전염병과 같은 비상사태로 인한 위기 상황에 대한 대응력을 높일 수 있으며, 특정 업종에서는 낮은 생산성을 향상시킬 수 있는 방안이기도 하다[3].

한국에서는 코로나19 바이러스 사태 이전에 재택 및 원격근무제를 이용하는 사람이 2015년엔 6.5만 명, 2019년엔 9.5만 명으로 재택근무가 크게 활성화되지 못했다. 전통적인 사무실에서 벗어난 업무수행을 지원하는 IT 기반 도구의 부족과 대면 근무를 선호하는 한국의 직장 문화 환경이 그 요인이라 할 수 있는데[4], 격변하는 환경에 능동적으로 대처할 수 있는 유연한 근무 형태로의 전환이 필요한 시점이다[1]. 사무실 근무와 비대면 근무의 적절한 조합은 조직과 구성원에게 상당한 혜택을 가져올 수 있기 때문이다.

코로나19로 비대면 근무가 불가피하게 시행되고 있는 상황에서 비대면 근무의 실효성에 대한 논란이 많다. 비대면 근무로부터 효과를 얻으려면 관리자와 근로자의 인식이 가급적 일치되는 것이 바람직하므로, 본 연구에서는 두 집단 간 인식의 차이를 조사하고자 한다. 기존 연구들은 비대면 근무가 소수의 구성원에게만 제한적으로 시행되던 환경에서 근로자와 관리자를 구분하지 않고 여러

쟁점들을 지적하였는데, 다수의 구성원에게 비대면 근무가 시행되고 있는 최근의 환경에서 이들 쟁점들에 대한 근로자와 관리자간의 인식을 비교한 연구는 찾아보기 어렵다.

따라서, 본 연구에서는 비대면 근무를 경험한 다양한 조직의 근로자와 관리자를 대상으로 비대면 근무의 쟁점들에 대해 정성적 연구 방법을 채택하여 심층 면담을 실시하였고, 아울러, 쟁점들에 대한 인식의 차이를 정량화하기 위해 심층 면담자들을 대상으로 추가 질의응답을 받아 상호지향성 모델[5]을 적용하여 분석하였다.

본 논문의 구성은 먼저 이론적 배경에서 기존 문헌 검토를 통해 비대면 근무의 쟁점들을 도출하여 요약하였고, 상호지향성 모델에 대해 설명하였다. 다음으로, 연구 방법 및 절차에서 심층 면담 대상자와 면담 시 제기한 질문들을 제시하였다. 이어서 심층 면담 내용을 요약하였고, 상호지향성 모델을 적용하여 분석한 결과를 제시하였다. 결론에서는 연구의 의의 및 한계, 향후 연구 방향을 논의하였다.

2. 이론적 배경

2.1 비대면 근무의 정의

비대면 근무의 대표적인 형태는 재택근무와 원격근무로 구분할 수 있는데, ‘재택근무(WFH: Work From Home)’는 근로자가 소속 조직의 사무실이 아닌 집에서 업무공간을 마련하여 정보통신기술을 활용하여 업무를 수행하는 형태이며, ‘원격근무’는 사무실을 벗어난 장소(주거지, 스마트워크센터, 출장지 등)에서 정보통신기술을 활용하여 업무를 수행하는 개념으로 정의할 수 있다[6].

본 논문에서는 원격근무, 재택근무, 스마트워크를 비대면 근무와 유사한 개념으로 간주하여, 비대면 근무(Untact Work)의 개념을 ‘조직의 구성원들과 직접 대면하지 않으면서, 정보통신기술을 활용하여 시·공간에 얽매이지 아니하고 업무를 수행하는 근무형태’로 정의한다.

2.2 비대면근무에 관한 쟁점

2.2.1 직무만족 향상

개인의 직무 경험을 평가할 때 발생하는 긍정적 정서 상태이며, 직무에 대해 다양한 차원에서 태도들을 평가한 종합적 개념이다. 근무 유연성이 높은 비대면 근무방식이 직무만족을 향상시키는 방안으로 언급되나[7], 비대면 근무

를 도입한다고 저절로 직무만족이 높아지기는 어렵다[8].

2.2.2 조직 몰입

구성원이 조직에 대해 갖는 애착을 나타내는 조직 몰입은 조직의 성과에 중요한 영향력을 미친다[9]. 비대면 근무는 몰입을 저하시킬 수 있으므로, 기업은 구성원의 직무몰입 향상을 위해 비대면 근무 시에 구성원의 심리적 안정감을 제공하는 경영 방침을 세워야 한다[10].

2.2.3 업무 생산성 향상

비대면 근무 시 근무자가 일의 능률이 높아지는 시간대에 업무수행이 가능하고, 업무에 방해가 되는 전화·회의·잡담 등이 줄어 업무 생산성이 향상되는 장점이 있다[11]. 영국의 최근 조사에서 업무 생산성이 6개월 전과 비슷하다고 응답한 비대면 근무자¹⁾가 40.9% 이고, 재택 근무 빈도가 잦은 근무자들은 생산성이 향상되었다고 응답한 반면, 빈도가 적은 근무자들은 생산성이 저하되었다고 응답하여 일종의 선별효과가 나타남을 볼 수 있다[12].

2.2.4 제도적 지원

비대면 근무 활성화를 위해 직무 설계의 유연화를 포함하여 비대면 근무환경에 맞는 인적자원 관리를 실천해야 한다. 예를 들어 인사고과 시에 비대면 근무로 인해 대면접촉 횟수가 적은 근로자가 피해를 당하지 않도록 평가 기준을 명확히 해야 한다. 즉, 비대면 근무환경 체제에 걸맞는 제도 개선이 필요하다[13].

2.2.5 대면접촉 조직문화

비대면 근무환경에서는 관리자들이 근로자들을 직접 대면하지 못해서 관리적 어려움이 발생한다[14]. 또한, 비대면 근무를 휴가처럼 여기는 상사와 사내 업무보다 책임이 덜하다고 여기는 동료의 인식 등으로 근로자가 심리적 부담을 안고 있다[15].

2.2.6 의사소통의 어려움

비대면 업무 환경에서의 소통은 조직성과에 영향을 미친다[16]. 조직에서 의사소통은 협의의 의사소통, 즉 언어적 수단 및 설득과 비언어적 수단, 더 나아가서는 폭넓은 인간관계까지 포함하여 조직 내 구성원 간의 공감대

형성을 위하여 노력하는 광범위한 의미의견·정보상의 소통 활동으로 이해한다[17].

2.2.7 IT 인프라 사용성

비대면 근무를 위한 IT 투자는 지리적·시간적 제약을 통신망의 연결로 극복하고 통합하여 근무자들이 끊임없이 업무를 수행할 수 있는 인프라를 제공할 것이다[18].

IT기업 근무자들은 비대면 근무 환경을 직무 수행 시간 단축과 절차 간소화를 장점으로 여기고, 동료간 의사소통을 웹·메신저로도 수월하여 정보 공유가 원활하고, 시스템 적응 능력과 사용 능력이 높다[19].

2.2.8 근무환경품질

사무실 전용 공간은 업무 수행에 적합한 환경으로 만들어져 있지만, 비대면 근무 공간은 원래 다른 목적으로 만들어졌을 가능성이 높다. 따라서 열악하지 않은 비대면 근무 환경을 조성하도록 조직과 구성원의 공동 노력이 필요하다[20].

2.2.9 일과 삶의 균형

일과 삶의 균형이란 근무자들의 일과 개인 생활 간에 균형을 유지하는 것을 의미하며, 개인적인 삶의 만족을 누리면서 조직은 성과를 높일 수 있다. 비대면 근무는 근무 유연성을 허용하여 삶의 질을 높이고 여성들의 사회·경제 활동을 지속시키는 긍정적인 영향도 있으나, 일과 삶의 경계가 모호하여 가사로 인한 업무 방해 또는 스트레스 증가 등 부정적 영향을 줄 수도 있다[21]. 일과 삶의 가치관에 대한 설문 조사에서 “일과 가정생활을 비슷하게 여긴다”라는 응답이 처음으로 “일을 중시한다”는 응답을 추월했다[22].

2.2.10 공공 차원의 인식

비대면 근무 도입은 생산 가능 인력의 증가, 교통 문제 해소 및 저탄소 녹색성장 실현 등 국가적 측면의 긍정적 효과를 기대할 수 있으며[23], 비대면 근무 가능 일자리 분류와 지역적 분포를 검토하여 향후 비대면 근무 확장을 고려한 구체화된 지원정책이 필요하다[24].

2.2.11 협업

복수의 근무자가 공동의 목적을 달성하기 위해 공동 활동에 참여하는 협업은 기업 활동에 필수적이다. 비대면 근무는 원래 협업이 쉽지 않지만 온라인 소통 채널이 발

1) 항상(Always), 자주(Often) 혹은 가끔(Sometimes) 집에서 일한다고 응답한 노동자들을 재택근무자로 정의.

달하여 협업이 다소 용이해져서, 업무 담당자 간의 차이 점을 인지하고 원활한 상호 업무를 이해할 수 있는 여건 조성이 필요하다[25].

2.3 상호지향성 모델

복수의 집단이 동일한 대상이나 주제에 대해 갖는 상호 인식 비교의 개념인 상호지향성은 '특정 대상에 대한 각 주체의 인식뿐만 아니라 상대방의 인식에 대한 추측을 파악'하여 비교한다[26].

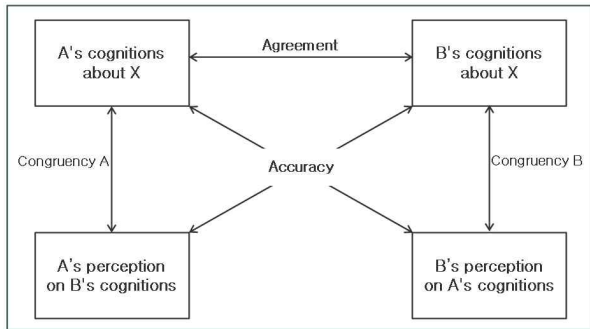


Fig. 1. Co-orientation model[5]

상호지향성 모델은 객관적 일치도(Agreement), 주관적 일치도(Congruency), 정확도(Accuracy)를 평가한다. 객관적 일치도는 대상에 대해 두 집단의 인식이 일치하는 정도를 의미하며, 양 집단의 인식 차이가 작을수록 그 일치도가 높아 상호지향이 이뤄졌다고 본다. 주관적 일치도는 대상에 대한 '자신의 인식'과 '상대방의 인식'에 대한 자신의 추측의 일치 정도를 말한다. Fig 1 참조. 정확도는 '상대방의 인식'과 '상대방의 인식에 대한 자신의 추측'의 일치 정도를 말하며, 상호지향성 모델에서는 정확도가 높을수록 소통이 잘 되고 있다고 볼 수 있다[5].

상호지향성 모델은 특정 사안에 대해 복수의 집단이 지닌 인식 또는 태도에 격차가 있는지를 객관적으로 평가하여, 격차를 줄이는 방안을 도출하는 기반이 되고 집단 간 소통 효과를 높이는 데 기여할 수 있다[27].

3. 연구 방법 및 절차

선행 연구 검토에서 밝혀진 비대면 근무의 쟁점에 관한 근로자와 관리자의 인식 차이를 조사하기 위해 본 연구는 두 가지 방법, 즉 심층 면담과 상호지향성 분석을 채택하였다. 2020년 9월 24일부터 10월 15일까지 비대

면 근무의 쟁점에 대해 심층 면담을 실시한 후에, 상호지향성 분석을 위해 심층 면담자들을 대상으로 계량화된 자료를 수집하였다. 참여자는 최근 12개월 이내 비대면 근무 경험이 있는 근로자 18명과 관리자²⁾ 14명, 총 32명으로 인구통계적 특성을 요약하였다. Table 1 참조

Table 1. Demographics of participants

Criteria	Categories	Workers		Managers		
		freq.	%	freq.	%	
gender	male	7	38.9	6	42.9	
	female	11	61.1	8	57.1	
age	30s	8	44.4	3	21.4	
	40s	10	55.6	11	78.6	
untact work level	100% of workers	5	27.8	8	57.1	
	50% or more of workers	7	38.9	5	35.7	
	below 50% of workers	5	27.8	1	7.1	
	Pregnant women only	1	5.5	0	0	
work experience	5~10 years	7	38.9	0	0	
	10~15 years	6	33.3	4	28.6	
	over 15 years	5	27.8	10	71.4	
marriage	single	2	11.1	0	0	
	married	16	88.9	14	100	
	child	no	3	18.7	3	21.4
		yes	13	81.3	11	78.6
Total(n(%)=32(100))		18	100	14	100	

참가자들이 소속된 조직의 유형을 대기업, 중소기업, 기타로 분류하면 Table 2와 같다.

Table 2. Organizational types of participants

Organizational types	Workers	Managers
large corporation	5	6
small and medium enterprise	9	8
public corporation or others	4	0
Total	18	14

심층 면담은 질적 조사를 위해 실시되는 대표적 연구 방법으로 일반 설문 조사나 단순 면담보다 상세한 정보를 얻는 장점이 있다. 심층 면담을 위해 기본 정보(업무, 참여동기, 참여 형태, 근무환경 등), 비대면 근무 참여에

2) 관리자는 근로자를 관리하는 팀장급 이상의 직책을 맡은 사람들이며, 소속 조직에서는 비대면 근무를 실시하더라도 관리자들은 대부분 대면 근무를 하고 있었다.

다른 변화, 비대면 근무의 긍정적 측면과 부정적 측면, 기타 제언 등을 묻는 질문지 Table 3 참조. 를 만들어 면담자들에게 온라인으로 사전 배포하였고, ‘사회적 거리 두기’ 지침에 따라, 1:1 전화로 심층 면담을 실시하였다.

Table 3. Questions for in-depth interviews

Issue	Questions
job satisfaction	Does your job satisfaction improve during untact work?
organizational commitment	Is your sense of belonging strong during untact work?
work productivity	Does your work productivity improve during untact work?
institutional support	Does your company support your work during untact work?
organizational culture	Do you expect an unfair evaluation during untact work?
communication	Do you have difficulties in communication during untact work?
IT infrastructure	Do you get enough IT capacity during untact work?
work environment	Do you have separate work space during untact work?
work-life balance	Do you maintain work-life balance during untact work?
public benefit	Do public benefits increase during untact work?
collaboration	Do you have difficulties in collaboration during untact work?

개방형 질문으로 시작하여 면담자의 답변에 대해서 점차 심층적으로 대화를 진행하는 반구조화된 면담 형식을 취하였고, 면담자의 동의를 받고 면담 내용을 녹음한 후 구술 내용을 옮겨 쓰는 방법을 채택하였다.

다음으로, 심층 면담의 내용을 분석하여 근로자와 관리자가 자주 언급하거나 의견이 분분한 쟁점들을 6개(직무만족, 소속감, 업무 생산성, 인사상 불이익, 소통 어려움, 일과 삶의 균형)를 추출하였다. 이 쟁점들에 대한 인식 차이를 분석하는데 상호지향성 모델을 적용하기 위해서 심층 면담에 참여했던 근로자와 관리자들에게 직접 질문하여 긍정/부정으로 응답하도록 요청하여 계량화된 자료를 수집하였다. Table 4. 참조.

Table 4. Questions for quantification

No.	Questions
1	Teleworking improves job satisfaction.
2	I feel strong sense of belonging while teleworking.
3	Teleworking enhances work productivity.
4	Performance evaluation is fair during teleworking.
5	Communication is difficult during teleworking.
6	Work-life balance is achieved during teleworking.

4. 연구결과

4.1 심층 면담 결과

Table 3에서 제시한 비대면 근무에 관한 각 질문에 대해 근로자와 관리자의 대표적인 면담 내용을 요약하면 다음과 같다.

직무만족에 대해서 근로자들은 “업무 보고를 오전, 오후, 수시로 해야 해서 불만족스럽다; 끊임이 있어서 화상 회의가 불편하다”라고 언급한 데 비해 관리자들은 “1주 차에는 근로자 모두 좋아했다; 출퇴근 시간 없고, 싫어하는 것 중에 하나가 중간에 일이 끼어 들어오는 것인데, 그것이 없게 되니까 일에 집중할 수 있다고 좋아했다”라고 하여 대비된다.

조직몰입에 대해서 근로자들은 “재택으로 회식, 모임에서 제외되어 소속감을 못 느낀다; 프리랜서가 된 것 같은 느낌이다; 내용을 몰라 끼지 못하는 대화나, 참여하지 못하는 회의에 소외감을 느낀다”라고 응답하였고, 관리자들도 “소속감이나, 조직 몰입감을 별로 못 느낄 것 같다; 재택근무 시 소속감이 떨어지는 것 같다”라고 응답하여 비슷한 인식을 하는 것으로 보인다.

업무 생산성에 대해서 근로자들은 “업무 효율과 생산성은 보고서만 끝내는 것이 아니라 업무상 긴밀하게 협조해야 하는 부분이 필요하고, 긴밀한 대화가 필요하므로 재택은 직원과 소통이 어려워 생산성 떨어진다”라고 말하고, 관리자들도 “재택근무는 소통이 어렵고, 업무 방해 요소가 많다; 업무 생산성이 떨어진다; 소통 오류로 효율성이 떨어진다; 회의 및 조율 통한 업무는 대부분 지연되어 생산성이 낮아진다”라고 말하여 같은 인식을 공유하고 있었다.

제도적 지원에 대해 근로자들은 “구체적인 규제보다 직원 신뢰를 바탕으로 자율성을 보장하는 것이 필요하다”라는 점을 지적하였고, 관리자들은 “업무시간 중 자리 이탈 금지, 카페 및 다중 이용시설에서 근무 금지, 업무 메신저에서 30분 이상 오프 시 사유 제출 등의 규정은 있지만, 문제 발생 시 구체적인 대처방안은 제공하지 못한다”라고 응답하여 다소 인식의 차이를 보였다.

조직문화에 대해서 근로자들의 다수는 “암묵적으로 재택근무는 성과평가에서 불이익이 존재할 것이라 예상된다; 팀장님도 임원의 눈치를 보고, 우리에게도 눈치를 준다; 상사의 회사 핸드폰 연락을 늦게 받으면 난리가 나고, 당신 때문에 일처리가 잘 안되니 내일부터 당장 출근 하라고 했다”라는 언급을 하는데 반해, 관리자 중의 일부만 “중요한 성과평가와 상사와의 면담, 회사 정책 방향

공유 등을 충분히 하지 못하여 불이익 우려가 있다”라는 점을 지적하였다.

의사소통에 대해서 근로자들은 “대면이 편리하고, 전화만으로 소통이 어렵다; 친한 사람이 아니면 소통을 안 하게 된다; 화상회의가 울리거나 끊기고, 소통이 어렵다; 회의가 답답하다; 다른 재택근무자를 방해할까봐 연락을 안하게 된다”라는 표현을 하였고, 관리자들은 “의사결정을 한꺼번에 내릴 때는 줌이나 스카이프도 하더라도 소통에 한계가 있다; 온라인은 공지 사항 전달만 가능하다; 80% 정도는 진행에 어려움이 없으나 중요한 상황에서 조금 다른 결과를 초래할 수도 있어 불편한 점도 있다”라고 지적하여 유사한 반응을 보였다.

IT 인프라에 대해 근로자들은 “회사 PC의 성능저하, 속도의 저하로 불편하다; IT 시스템이 완벽하지 못하여, 출근과 동일한 수준의 업무 성과 및 효율을 낼 수 없다; 사무실에서 PC 3대, 모니터 5대를 사용하다가 자택에 PC가 없어 회사에서 제공된 노트북 2대로 사용하려니 업무수행 능력이 현저히 떨어졌다; 설계 파트여서, SW 지원이 필요하다”라는 응답을 했고, 관리자들은 “화상시스템이 느리거나, 끊기고, 원활하지 않다; 임원들은 IT 사용을 불편해한다; 반응시간의 지연으로 회의 진행의 속도감이 저하된다; 외부접속을 막아서 거래처와 소통이 불편하다”라는 반응을 보였다.

근무환경에 대해서 근로자들은 “식탁에서 사무를 보았다; 점심을 직접 차려먹다보니 자연스럽게 집안일을 하게 된다; 만1세의 아이를 양육하면서 업무와 근로의 병행은 어려운 일이다; 별도의 공간을 마련하기는 어렵다; 학교를 안가는 아이들이 있어 방해받는다; 자료보안의 안전성을 확보하기 어렵다”라고 반응하였고, 관리자도 “식탁에서 사무를 보기 때문에 집안일을 할 수 밖에 없는 환경이다”라는 응답을 한다.

일과 삶의 균형에 대해서 근로자들은 “일과 휴식의 구분이 없어져 삶의 균형이 무너졌다; 일과 가정의 경계가 불분명하다; 재택을 하면서 다시 야근업무가 부활되어 개인의 사생활이 침해가 된다; 일과 개인사의 분리 경계가 없다; 사무실 출근이 건강상으로도 도움이 된다”라고 응답하고, 관리자들도 “코로나로 아이들이 학교를 가지 않았기 때문에 육아와 가사로 인해 집중도가 저하된다”라고 응답하였다.

공공혜택에 대해서는 근로자는 “근무지를 지방으로 하는 것과 지역 경제 발전에 도움은 별개로 보인다”, 관리자는 “재택근무로 지역경제 발전에 대한 도움 여부는 비약이 있어 보인다; 지역경제 발전과 무관하다”라는 반

응을 하여 모두 부정적인 인식을 보였다.

협업에 대해서 근로자는 “서로 협업이 어렵다.; A 업무를 B 동료와 같이 해야할 때 사무실에서는 B가 A 업무를 해결하고 있는지 즉석에서 볼 수 있고 확인 가능하지만, 원격으로는 알기 힘들 때가 있다”라고 응답하였고, 관리자도 “협업을 하기에는 불편한 점이 많다; 프로젝트의 방향성을 공유하면서 업무를 해야 하는데, 그렇지 못해 전혀 다른 결과물이 나와 업무손실 크다”라고 응답하여 일치된 인식을 보였다.

4.2 상호지향성 분석

심층 면담에서 비대면 근무에 대하여 근로자와 관리자가 공통으로 많이 언급한 문제점은 ‘소통의 어려움’ 이었다. 그 외에도 조직 몰입감의 부재, 일과 삶의 경계 모호, 비대면 근무에 대한 부정적 인식, 업무 성과 저하 등을 문제점으로 지적하였다.

심층 면담 내용은 모호하거나 두리뭇실한 표현들이 많아서 특정 쟁점에 관한 인식을 표현했는지 여부를 판단하여 계량화하기에는 어려움이 많아 상호지향성 모델을 적용하기 위해 심층 면담에 참여했던 근로자와 관리자에게 직무 만족, 소속감, 업무 생산성, 인사상 불이익, 소통 어려움, 일과 삶의 균형에 대해 직접 질문하여 긍정/부정으로 응답하도록 요청하였다.

Table 5. Cognition & perception ratio of workers and managers on issues

Issues	Workers		Managers	
	cognition	perception on manager's cognition	cognition	perception on worker's cognition
	A	B	C	D
job satisfaction	0.500	0.722	0.500	0.643
sense of belonging	0.444	0.278	0.500	0.500
work productivity	0.667	0.278	0.429	0.357
no unfair evaluation	0.611	0.556	0.929	0.714
communication difficulty	0.556	0.611	0.643	0.500
work-life balance	0.833	0.833	0.714	0.786

상호지향성 모델에 근거하여 근로자 인식 비율³⁾, 관리자 인식에 대한 근로자 추측 비율, 관리자 인식 비율, 근

3) 예를 들어, 심층 면담한 18명의 근로자 중에서 10명이 ‘소통의 어려움’에 대해 긍정하면 비율은 0.556 이다.

로자 인식에 대한 관리자 추측 비율을 계산한 결과는 Table 5와 같다.

Table 5의 자료에 근거하여 상호지향성 모델에서 제시한 객관적 일치도, 근로자의 주관적 일치도와 관리자의 주관적 일치도, 근로자의 정확도와 관리자의 정확도를 계산하고, 통계적으로 유의한 수준의 차이가 있는지를 검증하기 위해 두 모집단 비율의 차이를 검정하는 z 검정 통계를 사용하였다.

4.2.1 객관적 일치도

비대면 근무에 따른 ‘직무 만족 향상’, ‘인사 고과 시 불이익 없음’, ‘의사소통의 어려움’, ‘일과 삶의 균형 유지’에 수긍하는 비율이 관리자와 근로자 양쪽 모두 50% 이상이었다. 하지만, ‘인사고과 시 불이익 없음’에 대해서 관리자들의 대부분인 92.9%가 동의한 반면, 근로자들의 61.1%만 동의하여 5% 유의수준에서 통계적으로 유의한 차이를 보였다. 이를 해석하면, 관리자들은 대부분 비대면 근무환경에서 인사고과 시 불이익이 없다고 인식하는 반면, 대면접촉이 중시되는 문화에서 인사평가에 불이익을 받을 수 있을 것으로 우려하는 근로자들의 비율이 상대적으로 더 높은 것으로 보인다. Table 6. 참조.

Table 6. Agreement on issues in untact work

Issues	Agreement	
	Difference (A-C)	z-value
job satisfaction	0.000	0.000
sense of belonging	-0.056	-0.313
work productivity	0.238	1.378
no unfair evaluation	-0.317	-2.370**
communication difficulty	-0.087	-0.503
work-life balance	0.119	0.797

**p<.05 양측검증

4.2.2 주관적 일치도

근로자의 주관적 일치도는 쟁점에 대한 근로자의 인식과 관리자에 대한 추측의 일치 정도를 의미한다. 직무만족 향상, 소속감, 인사고과 시 불이익 없음, 의사소통 어려움, 일과 삶의 균형의 문항에 대해서는 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않아, 근로자의 인식과 관리자에 대한 근로자의 추측이 크게 다르지 않았다. 하지만, 상대적으로 높은 66.7%의 근로자들은 비대면 근무의 업무생산성 향상에 대해 동의하지만, 관리자들도 업무생산성 향상에 동의할 것으로 추측한 근로자들은 27.8%에 불과하여,

이 차이는 통계적으로 유의한 차이이다. Table 7 참조.

Table 7. Congruency on issues in untact work

Issues	Congruency			
	Workers		Managers	
	Difference (A-B)	z-value	Difference (C-D)	z-value
job satisfaction	-0.222	-1.404	-0.143	-0.772
sense of belonging	0.167	1.057	0.000	0.00
work productivity	0.389	2.537**	0.071	0.39
no unfair evaluation	0.056	0.339	0.214	1.54
communication difficulty	-0.056	-0.339	0.143	0.77
work-life balance	0.000	0.000	-0.071	-0.44

**p<.05 양측검증

다시 말하면, 근로자의 업무생산성에 대해 관리자들도 과소평가할 수 있다고 근로자들이 인식하고 있는 것으로 해석된다. 한편, 관리자의 주관적 일치도를 살펴보면, 6가지 항목 모두 두 집단 간의 차이가 없었다. 관리자들도 쟁점 사항들에 대해 자신과 비슷하게 생각하고 있을 것이라는 추측을 하고 있었다.

4.2.3 정확도

근로자의 정확도, 즉, 근로자의 관리자에 대한 추측과 관리자의 실제 인식 간의 차이를 살펴보면, ‘인사고과 시 불이익’을 제외한 나머지 항목에 대해서는 유의한 차이를 보이지 않았다.

관리자들의 92.9%는 비대면 근무시 인사평가에서 근로자의 불이익이 없을 것으로 인식하고 있지만, 근로자들의 55.6%만 그렇게 추측하여, 유의수준 5%에서 통계적으로 유의한 차이를 보였다. Table 8 참조.

Table 8. Accuracy on issues in untact work

Issues	Accuracy			
	Workers		Managers	
	Difference (B-C)	z-value	Difference (D-A)	z-value
job satisfaction	0.222	1.305	0.143	0.821
sense of belonging	-0.222	-1.30	0.056	0.313
work productivity	-0.151	-0.89	-0.310	-1.826
no unfair evaluation	-0.373	-2.75**	0.103	0.619
communication difficulty	-0.032	-0.18	-0.056	-0.313
work-life balance	0.119	0.80	-0.048	-0.339

**p<.05 양측검증

즉, 상당수의 근로자들은 관리자들이 인사고과 시 비대면 근무에 대해 부정적인 평가를 할 우려를 표현하는 것으로 해석된다. 한편, 근로자들의 실제 인식과 관리자들의 근로자에 대한 추측은 유의한 차이를 보이는 항목이 하나도 없었다.

5. 결론

5.1 연구의 의의 및 한계

본 연구는 코로나19의 확산으로 비대면 근무를 경험해 본 근로자와 관리자의 인식을 비교하기 위해 기존 문헌을 바탕으로 비대면 근무에 관한 쟁점 사항들을 도출한 후에, 심층 면담과 상호지향성 모델을 적용하였다. 본 연구는 비대면 근무에 수반되는 여러 쟁점들에 대해 근로자와 관리자의 인식 차이를 비교한 점에 학문적 의의가 있으며, 연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 심층 면담에서 근로자와 관리자가 공통적으로 가장 많이 인식하고 있는 문제점은 '의사소통의 어려움'이다. 비대면 근무의 불가피한 특성 때문이기는 하지만, 이 문제를 완화하기 위해서, IT 인프라의 개선과 운영상의 제도적 개선이 필요하다. 그 외에도 조직 몰입감의 부재, 일과 삶의 경계 모호, 비대면 근무에 대한 부정적 인식, 업무 성과 저하 등을 문제점으로 지적하였다.

둘째, 상호지향성 모델을 적용한 결과는 비대면 근무에 대해 근로자와 관리자는 업무 생산성 향상과 인사상의 불이익에 대한 우려에 있어서 상호지향성에 일부 격차가 있는 것으로 확인되었다. 즉, 다수의 근로자들은 업무생산성 향상에 대해 수긍하면서도, 관리자들이 업무생산성 향상을 인정하지 않을 것으로 추측하였다. 또한, 비대면 근무는 인사상의 불이익을 초래할 수 있다는 점에 대해 근로자 집단과 관리자 집단이 유의한 차이를 보임과 동시에, 근로자 집단은 관리자 집단에 대한 추측에 있어서도 관리자 집단의 실제 인식과는 유의한 차이를 보여주었다.

본 연구에 관한 한계점으로 두 가지를 들 수 있다. 첫째, 정성적 연구 방법의 특성상 많은 표본을 대상으로 할 수 없는 한계로 심층 면담에 참가한 표본 수가 적다는 점이다. 특히, 면담 대상 관리자 수를 늘리는 것은 현실적으로 어려움이 많았다. 둘째로는, 직무만족 향상, 소속감, 의사소통의 어려움, 일과 삶의 균형에 대해서는 유의한 차이가 발견되지 않았는데, 조직들이 반 강제적으로 서둘

러 실시한 상황에서 일시적으로 나타난 결과인지, 비대면 근무의 쟁점에 대해 실제로 인식의 차이가 없는 것인지 불분명한 점이다. 심층 면담의 내용을 보면, 직무만족 향상이나 일과 삶의 균형에 대해서는 상반된 의견이 공존하고 있어 조사 대상의 수를 늘려 확인할 필요가 있다.

5.2 시사점 및 향후 연구 방향

코로나19 사태가 진정된 이후에도 부분적으로 비대면 근무를 유지하는 조직은 상당 수에 이를 것으로 예상된다. 본 연구의 결과는 비대면 근무를 계속 유지하려는 조직에게 다음과 같은 실무적 시사점을 제공한다.

첫째, 심층 면담을 통해 응답자의 조직 내 직책, 즉, 조직의 대표인지, 간부인지, 팀의 리더인지, 또는 팀 내에서의 직책에 따라서 쟁점에 대한 인식이 상당히 다름을 알 수 있었다. 급작스럽게 비대면 근무를 시행하느라 구성원들의 인식을 미처 확인하지 못한 조직은 비대면 근무의 장점을 얻을 수 있도록 구성원들의 인식을 먼저 확인할 필요가 있다.

둘째, 근로자들은 비대면 근무를 하면서 업무 생산성 향상과 인사상의 불이익에 대한 관리자들의 인식에 대한 우려를 떨치지 못하고 있음을 보여준다. 이 두 가지 쟁점은 조직구성원에게 매우 예민할 수 있는 사안이므로, 이런 상호지향성의 간극을 좁히기 위해 노력해야 한다.

셋째, 비대면 근무에 대한 근로자와 관리자의 상호 인식이 일치되는 근무환경이 될 수 있도록 비대면 근무에 대한 업적평가 등 인사관리 규정을 정비할 필요가 있다.

넷째, 비대면 근무를 위한 IT 인프라의 용량을 충분히 확보하는 등 비대면 근무환경을 고도화하고, 근로자의 비대면 근무 시 IT 환경을 조직에서 지원하여 개선할 필요가 있다.

향후 연구 방향은 일반화 가능성을 높이기 위해 쟁점에 대한 인식을 측정할 수 있는 설문 항목들을 만들어서 더 많은 근로자와 관리자 표본을 대상으로 자료를 수집하여 비교 분석을 하는 것이다. 이런 후속 연구의 결과는 조직이 대면 근무와 비대면 근무의 적절한 조합을 통해 구성원의 삶의 질을 높이고 조직의 성과를 향상시키는 데 기여할 것이다.

REFERENCES

- [1] M. J. Kang. & S. M. Park.(2020). Smart Work Policy Trends. *Digital Seoul Issue Report*, 2.

- [2] H. Huws. (1990). *Telework: Towards the Elusive Office*. John Wiley & Sons.
- [3] C. J. Seo. & H. J. Kim. (2013). Delphi Study on Profiles of Fit for Home-based Call Center –Focused Call Center Service–. *Journal of Korea Service Management Society*, 14(1), 207–227.
- [4] M. S. Ahan. (2020). Let's solve this problem through ICT-based telecommuting and telecommuting. *Local Informatization Magazine*, 121(0), 60–63.
- [5] J. M. McLeod & S. H. Chaffee (1973). Interpersonal approaches to communication research. *American Behavioral Scientist*, 16(4).
- [6] M. J. Kang & S. M. Park. (2020). Smart Work Policy Trends: Focused on remote work in major countries. *Digital Seoul Issue Report*, 2.
- [7] E. Raguseo, L. Gastaldi, & P. Neirrotti. (2016). “Smart work: Supporting employees’ flexibility through ICT, HR practices and office layout,” in Evidence-based HRM: *A Global Forum for Empirical Scholarship*, 4(3), 240–256.
- [8] 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.
- [9] H. L. Angle & J. L. Perry. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1–14.
- [10] S. H. Choi. & J. M. Lee. (2020). The Effect of Work–Life Balance on Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Psychological Safety. *Journal of Digital Convergence*, 18(3), 83–92.
- [11] J. Nilles. (1998). *Managing Telework: Strategies for Managing the Virtual Workforce*. New York : John Wiley & Sons.
- [12] A. Felstead. & D. Reuschke. (2020). ‘Homeworking in the UK: before and during the 2020 lockdown’, WISERD Report, Cardiff: Wales Institute of Social and Economic Research.
- [13] S. J. Oh., J. M. Lee. & Y. Y. Kim. (2020). Study on the Organizational Support for Smart Work. *Journal of the Korea Convergence Society*, 11(7), 231–238,
- [14] Y. Baruch. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15, 34–49.
- [15] M. K. Sung, S. H. Bang & S. H. Kwon. (2011). An Exploratory Study on Perception and Changes due to Smartwork: Focusing on Experience of Smartwork Participants. *Journal of Lifelong Learning Society*, 7(3), 79–107.
- [16] Y. S. Kang & S. D. Kwon. (2016). A Study on the Influencing Factors of Smart–Work Performance. *Journal of Information Technology Application & Management*, 23(1), 61–77.
- [17] Y. J. Cho. (2019). *A Qualitative Study on Communication among Teachers in an Elementary School*. Doctoral dissertation. Korea National University of Education, Cheongju.
- [18] B. H. Jung. (2018). A Study on the Job Productivity by the Smart Work Investment – Focused on the Organizational Change Resistance and the Communication. *Management & Information Systems Review*, 37(3), 83–113.
DOI : 10.29214/damis.2018.37.3.005
- [19] S. Y. Jung & Y. T. Shin.(2018), Study on the Analysis of Difference between IT and Non-IT Companies on the Smart Work Environment Continuous Use Intention-Focusing on Korean Small and Medium Enterprises, *Journal of Digital Convergence*, Vol. 16. No. 3, pp. 249–259.
- [20] H. Y. Kim., H. G. Oh (2018). Study on the Effects of Work Autonomy, Work Environment, and Innovation-oriented Culture on the Innovative Behavior of Public Servants : Focusing on the Effect Difference of Satisfaction with using the Smart Work Center. *Journal of Social Science*, 29(3), 243–266.
- [21] D. H. Baek & J. H. Park. (2020). Impact of Use of Smart Work on Women’s Work–Life Balance. *The Journal of Women and Economics*, 17(3), 1–26.
- [22] Statistics Korea. (2019). Work–Family Balance Indicators.
- [23] NIA. (2010). *Age of IT Navigation, Future Trends and National Strategy*. Seoul : NIA.
- [24] S. W. Choi. (2020). Characteristics and Distribution of Teleworkable Jobs Based on Physical Working Conditions. *Journal of the Economic Geographical Society of Korea*, 23(3), 276–291.
- [25] J. H. Park. & S. I. Kim. (2020). A Study on the Usability of Authorized Tools by Types of Collaboration–Focused on Collaboration between Designer and Developer. *Journal of Digital Convergence*, 18(10), 453–458
- [26] C. S. Kim., W. S. Lee. & M. I. Choi. (2014). Mutual Understanding and Misunderstanding between Viewers and KBS Employees on TV License Fee Focusing on Co-orientation Model. *Journal of Broadcasting and Telecommunications Research*, 85, 68–101.
- [27] J. S. Kim. & Y. M. Lee. (2013). An Exploratory Study on the Applicability of a Co-orientation Model for Explaining the Cognitive Difference in Project Communication. *Journal of Human Resource Management Research*, 20(5), 1–25.

권 호 중(HoJung Kwon)

[정회원]



- 2002년 2월 : 덕성여자대학교 전산학과(공학사)
- 2005년 2월 : 숙명여자대학교 전산교육전공(교육학석사)
- 2011년 3월 ~ 2021년 2월 : 고려대학교 e-비즈니스전공 (경영학박사)
- 관심분야 : e-business, 디지털 경영, e-마케팅.

· E-Mail : junek@korea.ac.kr

민 대 환(Daihwan Min)

[정회원]



- 1975년 ~ 1979년 : 서울대학교, 경영학학사
- 1979년 ~ 1981년 : 한국과학기술원, 산업공학석사
- 1984년 ~ 1991년 : Univ. of Michigan, CIS박사
- 1991년 ~ 1995년 : 고려대학교 경영

정보 조교수

- 1995년 ~ 2000년 : 고려대학교 경영정보 부교수
- 2000년 ~ 현재 : 고려대학교 디지털경영 교수
- 관심분야 : e-business, 디지털 경영, e-마케팅.
- E-Mail : mismdh@korea.ac.kr