

스마트워크 후 조직 문화 변화 연구: 서비스 대기업 'H사' 사례

Exploring Changes in Organizational Culture after Firm-Wide Institutionalization of Smart Work: Case of a Service Company 'H'

장민제 (Minje Jang) 연세대학교 정보대학원¹⁾
남은우 (Eunwoo Nam) 연세대학교 정보대학원²⁾
이정우 (Jungwoo Lee) 연세대학교 정보대학원³⁾

< 국문초록 >

최근 코로나 19의 세계적 대유행 이후로 비즈니스 업무환경이 스마트워크로 급격하게 변하고 있다. 스마트워크는 기본적으로 언제 어디서나 일을 할 수 있는 시스템을 근간으로 하고 있다. 스마트워크가 성공하기 위해서는 이러한 시스템의 구축과 운영 문제가 중요할 뿐만 아니라, 스마트워크 도입이 미치는 조직문화에의 영향을 연구하는 것도 중요하다. 본 연구에서는 한국의 레저 서비스 대기업인 H사에서 경영상 강조하고 있는 조직 문화의 일곱 가지 차원 - 전략적 혁신성, 조직 유연성, 공정한 인사관리, 합리적 의사결정, 조직 활력, 신뢰 협력, 리더십 - 에 있어서 스마트워크 전후로 어떤 변화가 있는지 설문과 인터뷰를 통하여 조사하였다. 조사결과 전략적 혁신성, 조직 유연성, 조직 활력, 신뢰 협력의 네 가지 차원에서는 직원들의 평가가 통계적으로 낮아진 것으로 나타났고, 공정한 인사관리, 합리적 의사결정, 리더십의 측면에서는 큰 변화가 없는 것으로 나타났다.

도입초기 단기적 현상일수도 있어 앞으로의 변화도 관찰할 필요가 있지만, 기업 관점에서 궁극적으로 유연한 업무 환경의 변화를 추구하는데 있어서 직원들로 하여금 전략적 혁신성, 조직 유연성, 조직 활력, 신뢰 협력과 같이 경영상 중요한 조직 문화의 측면에서 적극적으로 준비하고 대응하는 것이 필요함을 시사한다. 조직 활력이 상대적으로 낮아지고, 조직구성원간 신뢰 소통과 협력은 감소하는 것은 굉장히 부정적 변화로서 적극적 관리가 필요하다. 이어진 인터뷰에서는 스마트워크 도입의 성공적 정착을 위해서는 리더십의 역할이 중요하게 나타나고 있어, 향후 일하는 방식의 변화에 따라 경영진 리더십의 역할이 더욱 강조될 것이라는 것을 시사하였다.

주제어: 지식경영, 스마트워크, 재택근무, 일하는 방식, 서비스기업, 조직문화, 전략적 혁신성, 조직 유연성, 공정한 인사관리, 합리적 의사결정, 조직 활력, 신뢰 협력, 리더십

1) 제1저자, Jaymjang@yonsei.ac.kr

2) 제2저자, ewnam20@yonsei.ac.kr

3) 제3저자, 교신저자, jlee@yonsei.ac.kr

1. 서론

사물인터넷, 클라우드 컴퓨팅, 소셜미디어, 빅데이터 등 정보통신기술의 급격한 발전에 힘입어 일어나고 있는 4차 산업혁명은 산업 간의 융합, 새로운 산업의 창출, 비즈니스모델의 변화를 일으키면서 우리 모두의 생활을 변화시키고 있다. 그 중에서도 현대 생활의 중심축으로 자리잡고 있는 직장근로에 있어서 정보통신기술들을 활용하여 비대면 방식으로 일하는 방식으로서 스마트워크가 급격하게 가속화되고 있다(서기만, 장재현, 2011). 특히 2020년에는 코로나 19의 세계적 대유행 이후로, 대면 중심이었던 일상생활이 비대면 중심의 문화로 빠르게 변화하면서 스마트워크가 전면적으로 시행이 되는 기업들이 늘어나는 등, 관심이 높아지기 시작하였다(Erik Brynjolfsson et al, 2020). 하지만 스마트워크에서 협업 과부하의 문제점이 지적되기도 하고(Cross, Rebecle, & Grant, 2016), 공간적인 효율의 저하가 강조되기도 한다(Kim & de Dear, 2013).

국내에서는 대기업 및 금융/서비스업 중심으로 대면근무의 전통적인 방식에서 재택근무 및 유연근무체제로 전환, 일하는 방식이 이미 변화해오고 있었다(이주형, 2012). 코로나 사태 이전에도 스마트워크는 기업 입장에서는 초기의 업무 효율성 증대와 고정비 절감과 같은 비용우위의 동기에서 더 나아가, 급변하는 환경 하에서 생존의 필요조건으로 인식되기 시작하고 있었다(이주형, 김선배, 2012). 1990년대 이후, 스마트워크에 대한 연구와 적용은 정부공공기관과 민간 기업에서 꾸준히 진행되어 왔으나(진영빈, 정충식, 2014), 주로 시간과 장소에 얽매이지 않고 언제 어디서나 일할 수 있는 스마트워크센터, 재택근무, 모바일근무를 고려한 시스템 환경구축 중심의 연구로 진행되어 왔다(이상원 2011). 당시의 연구들은 스마트워크

의 도입 및 확산의 제약조건으로 근무자 측면의 근무자 고립과 관리자 측면의 근무자 통제의 어려움이 스마트워크의 실행을 어렵게 만들고 있음을 밝히고 있다(이홍걸, 2008). 그러나, 업무환경뿐만 아니라 업무의 본질이 변하고 있으며 또한 코로나사태로 인하여 전사적으로 동시에 시행을 해야 하는 현 시점에서는, 스마트워크 시스템의 효율적인 구축과 운영의 문제뿐만 아니라, 스마트워크 도입이 미치는 조직문화에의 영향에 관한 연구가 필요하다.

본 연구에서는 조직구성원들이 가지고 있는 조직문화에 관한 인식이 스마트워크의 도입 전후에 어떻게 변하는지를 연구하였다. 이를 위하여 해당 기업에 경영상 중요하게 평가하고 있는 조직문화의 일곱 가지 차원 (전략적 혁신성, 조직 유연성, 공정한 인사관리, 합리적 의사결정, 조직 활력, 신뢰 협력, 리더십) 에 관한 설문을 전사적 스마트워크 도입 전후에 실시하여 그 변화를 실증하였고, 관련자들의 인터뷰를 통하여 변화의 원인들을 추가적으로 밝혔다. 본 연구의 결과는 스마트워크를 새로운 일하는 방식으로 정착시키는데 있어서, 기업 입장에서의 관리를 해야 하는 주요 포인트들과 고도화 방향에 대한 시사점을 제공하고 있다. 이어서 2장에서는 관련 문헌연구를 통하여 조직문화 변수들의 선정 배경, 그리고 연구모델과 가설을 정리하였다. 3장에서는 연구방법을 서술하였고 4장에서는 분석의 결과에 대해서 본 연구의 학술적, 실무적 함의와 앞으로의 연구를 포함하여 논의하였다. 5장에서는 결론을 제시하였다.

2. 문헌연구

본 문헌연구에서는 먼저 다양한 스마트워크의 정의 및 개념에 대해 살펴보았다. 또한 기존의 스마트워크

선행연구에 대해 살펴보고, 본 연구의 주요 연구관점인 조직문화 관점에서 이론적 배경을 검토하여 연구 모델과 가설을 도출하였다.

2.1. 스마트워크

스마트워크는 기존의 지정된 근무시간과 장소를 탈피하여 근무자가 정보통신기술 생태계를 통해 사람, 정보, 지식 시스템을 네트워크로 연결해 업무를 효율적으로 수행할 수 있는 근무 방식이다(남수현, 노규성, 김유경, 2011). 또한, 스마트워크는 정보통신기술을 활용하여 시간과 장소의 제약 없이, 동료직원들과 협업하고 지속적으로 업무를 수행하는 유연한 근무형태 또는 이를 가능하게 하는 환경을 의미한다(김정언, 2010). 스마트워크는 국가차원에서 저출산·고령화 시대의 노동력 부족을 근무시간과 방식의 유연화를 통해 해소하고, 조직차원에서는 사무공간 감소를 통해 비용절감과 생산성 향상을 가져다 주며, 개인차원에서는 효과적인 시간관리와 출퇴근 시간 절감을 통해 일과 삶의 균형을 달성하게 해준다(김창식, 곽기영, 2015).

특히, '원격 근무'는 근로자의 주거지를 포함한 사무실 외부의 다양한 대체장소에서 ICT를 활용하여 일하는 방식이며, '재택근무'는 정보통신기기 등을 활용, 주거지에서 업무공간을 마련하여 일하는 개념으로 정의할 수 있다(고용노동부, 2017; Messenger, 2019). 국내에서는 2010년대부터 '스마트워크'의 개념을 도입하여 ICT를 기반으로 시간과 장소에 얽매이지 않고 유연하게 일할 수 있는 근무방식을 정의하고 있다(한국디지털재단 2020). 이 외에도 많은 정의들이 있지만 일반적으로는 '정보 또는 컴퓨터 기술을 이용하여 근무시간의 일정부분을 사무실 이외의 환경에서 작업하는 근무형태' 라고 할 수 있다(Nilles, 1994;

Olson & Primps, 1984). 광의의 개념의 스마트워크를 분류하는 기준으로는 구성원들의 출퇴근 시간 효율성을 극대화하기 위해서 일반적으로 실시하는 오피스 임대, 근무장소 분류(거점 오피스, 지정사무실 임대, 스마트 워크플레이스)와 인사 제도면에서의 분류(자율근무, 집중근무, 한시적 시간근무 등)가 많이 쓰이고 있다. 본 연구에서는 국내 서비스 대기업 H사에서 실제로 도입한 사례를 근거로 하여 스마트워크의 정의를 재택근무와 모바일 오피스 도입의 범위로 한정하였다.

스마트워크에 관한 선행연구들은 스마트 업무환경에 대한 기술적 측면과 함께 스마트워크의 이용현황 및 장애요인 분석과 활성화 방안 등의 규범적·처방적 논의를 주로 다루고 있다(Cascio, 2000; Kowalski & Swanson, 2005; 이재성·김홍식, 2010; 남기범, 2012). 스마트워크의 유형 중 하나인 재택 근무 이용에 영향을 미치는 요인을 분석한 연구들에 의하면, 그 영향요인에는 성별, 연령, 혼인상태, 교육, 근무시간, 초과근무시간, 재직기간 등이 있다고 한다(Popuri & Bhatt, 2003; Sarbu, 2014). 성별의 경우, 남성보다 여성이 미혼자보다 기혼자가 더 많이 이용하며(Noonan & Glass, 2012) 12세 이하 아동이 있는 여성, 고임금 및 고령자와 고학력자 더 많이 이용한다(De Graaff & Rietveld, 2003). 또한 근무시간과 초과근무시간이 길수록 재택근무를 더 많이 하며(Noonan & Glass, 2012), 재직기간, 종사지위, 소득 등도 재택근무에 긍정적 영향을 미친다고 하였다(Popuri & Bhatt, 2003).

또한, 관리자의 지지와 직무불안정성이 원격근무 수용에 영향을 미친다고 하였다(Mokhtarian & Salomon, 1994). Belanger(1999)는 연령, 성별, 직무유형, 생산성, 성과, 개인의 통제력, 만족 등이 원격근무 이용에 영향을 미친다고 하였고, Peters, Tijdens와 Wezels(2001)는 조직의 위계 및 연령이 부정적 영향을 미치고, 교

육이 긍정적 영향을 미친다고 하였다. 재택근무를 함으로써 다양한 장단점이 있지만, 실무자 및 학술 기사의 리뷰(Pinsonneault & Boisvert 2001)에서 원격 근무자에게 미치는 부정적 영향과 긍정적 영향 모두와 관리자에 대한 시사점을 고려한다. 이것은 재택근무를 보다 효과적으로 진행하기 위해 조직과 관리자가 어떻게 해야 하는가에 대한 연구가 분명히 필요하다는 것을 알 수 있다. 또한 스케줄의 유연성, 업무방해로부터의 자유, 통근에서 절약된 시간 등이 장점으로 나타나는 경우가 많은 반면 커뮤니케이션부분과 사회적 고립은 단점으로 인용되는 요인 중 하나이다(Crossan & Burton, 1993; Turban & Wang, 1995; Gajendran & Harrison, 2007; Thatcher & Zhu, 2006).

최근에는 재택근무로 인해 직원의 개인공간(물리적 공간과 가상공간)에 기술 침입의 문제점도 발생하고 있으며(Shalini Chandra et al, 2020), 근무자가 어떻게 업무목표를 달성해야 하는지, 그리고 업무를 어떻게 수행하고 있는지 확실하지 않을 때 수행 관리 실패와 역할 모호성이 발생할 수 있다(Thatcher, S. & Zhu, X. 2006). 현재까지 대부분의 규범적인 선행 연구들에서는 스마트워크의 도입을 저해하는 중요한 요인으로 조직문화를 지적하고 있다 (Kowalski & Swanson, 2005; Turetken et al, 2011; 남기범, 2012; 이신주, 2012; 성욱준, 2013b). 많은 연구자들이 스마트워크가 확산되고 성공적으로 정착되기 위해서는 조직문화의 변화가 필요하다고 강조하고 있다(진영빈·정충식, 2014).

2.2. 조직문화

스마트워크의 선행연구들 상당수가 스마트워크 활성화를 위해 조직문화의 변화가 중요하다고 지적하고 있지만 실질적인 변화 방법과 그 요인에 대해서는 실증적으로 제시하지 못하고 있다(진영빈·정충식,

2011). 따라서, 스마트워크 활성화 방안의 우선순위와 조직문화의 변화 방향에 대한 기준을 제공할 수 있는 연구가 필요한 실정이다. 스마트워크 활성화를 위한 국내 연구들을 살펴보면, 다양한 요인 중에서도 조직문화의 변화가 가장 중요하게 언급된다. 그러나 스마트워크의 도입으로 인한 구성원들의 조직문화 인식의 변화를 역으로 살펴보고, 스마트워크의 활성화를 위한 커뮤니케이션, 리더십, 조직에 대한 의식/태도와 같은 문화적 요인들의 중요성을 강조한 연구는 많지 않은 실정이다. 일반적으로 조직문화는 조직의 작업 환경, 조직 목표 및 비전을 나타내는 가치, 태도, 신념 및 행동으로 정의될 수 있다(Hofstede, 1984). 조직문화는 조직적 성공의 열쇠이고, 효과적인 리더십은 문화를 창조하고 관리하는 수단이다. 조직문화를 이해하는 것은 모든 관리 수준에서 전략적 개발, 생산성 및 학습에 영향을 미치기 때문에 관리자들에게 중요한 활동이다(Schneider, 2000). 기업에서 바람직한 조직문화를 구축해야 할 필요성은 조직을 넘어 실질적인 조직 성과에 영향을 미치기 때문이다. 조직문화는 근무자가 일하는 방식, 함께 공유하는 가치와 규범 등을 가지고 있으며, 좋은 조직문화가 만들어지면 구성원들은 중요한 업무에서 조직성과를 달성하고자 끊임없이 동기부여를 받을 수 있을 것이다. 특히 일하는 방식, 커뮤니케이션 방식의 변화가 주축이 되는 스마트워크의 도입은 조직문화에의 직접적인 영향을 미친다고 볼 수 있다. 이에 초기 스마트워크 도입으로 인한 단기적 제약요건 및 부정적 효과들을 파악하고, 장기적으로 성공적인 스마트워크의 정착을 이끌 수 있는 방향에 대한 연구는 최근 팬데믹 현상으로 인한 비대면 중심의 언택트 시대를 맞이한 기업들에게 중요한 시사점을 제공할 수 있으리라 판단된다.

3. 연구모델 및 가설

본 연구의 사례인 H사는 국내 서비스 대기업으로서 최근 팬데믹 현상으로 사상 최악의 경영위기에 직면해 있다. 특히, 레저/관광 서비스 산업은 코로나 19로 인한 직격탄을 맞았으며, 이에 외생변수에 취약한 사업구조 및 비용 구조개선 등 혁신의 속도를 높여가고 있다. 사람을 대하는 서비스 산업 특성 상 전통적인 일하는 방식을 혁파하고 스마트워크 및 Agile한 조직의 도입은 쉽지 않으나, 변하지 않으면 생존할 수 없는 상황에 처한 H사의 사례를 중심으로 스마트워크 도입 전후의 변화를 연구하는 것은 언택트 시대를 맞이하여 향후 필연적으로 변화할 수밖에 없는 레저 서비스 산업 내 일하는 방식의 변화에 많은 시사점을 줄 수 있을 것이다. 본 연구의 사례인 H사에서는 경영관리에 있어서 중요한 조직문화 요소를 십여년 전부터 일곱 가지로 정의하고 실제적으로 그리고 지속적으로 전사적 차원에서 조사하면서 관리하여 오고 있다. 그 일곱 가지는 전략적 혁신성, 조직 유연성, 공정한 인사관리, 합리적 의사결정, 조직 활력, 신뢰 협력, 그리고 리더십이다. 이 일곱 가지는 경영진에서 강조하고 있는 H사의 조직 문화요소로서 H사의 경영 방침으로 수립되어 매년 전사적으로 조사되고 있는 차원의 변수들이며 사내 교육에서 강조되고 있는 요소들이다.

시장과 기술은 급진적 변화와 혁신의 연속이며, 새로운 변화가 일상이 되는 뉴노멀 시대의 불확실한 경영 환경에서 위기를 극복하고 높은 가치를 창출하기 위해서는 몰입과 열정을 갖춘 직원들의 역할이 매우 중요하다. 서비스 대기업의 경우 인적자원은 기업의 성과를 이끌어 내는 원천이자 핵심 경쟁력이다. 조직은 생존을 위해 기민하게 조직을 변화시키지만, 급격한 변화는 직원들에게 부정적 불안 정서를 일으킬 수 있고, 적절한 관리를 하지 않으면 조직성과 및 서비스

품질에 잠재적 위험요인이 될 수 있다. 직원이 조직의 변화로 인해 부정적 정서를 경험하게 될 경우 업무 차질 및 생산성 저하가 나타날 수 있으며, 심할 경우 반조직적 행위와 조직의 성과에 영향을 줄 수 있다고 보고 있다. 직원들 사이에서 유지되는 조직 문화가 중요한 것이다. 조직 문화에는 여러가지 측면이 있지만 여기서는 H기업에서 중요하게 고려하여 다루고 있는 조직문화의 일곱 가지 요소 - 전략적 혁신성, 조직 유연성, 공정한 인사관리, 합리적 의사결정, 조직 활력, 신뢰 협력, 그리고 리더십 - 를 중심으로 하여 가설들을 도출하고 연구모델을 설정하였다. 본 연구의 7가지 가설들은 2020년 스마트워크를 최초로 도입한 H사를 대상으로 진행한 설문과 인터뷰를 기반으로 설계되었다. 따라서 스마트워크 도입 초기라는 상황 인식하에 전반적으로 부정적 가설들을 도출하였다. 조직 내 스마트워크의 최초 시행이라는 점과 초기 제약요건들에 의한 단기적 부정효과들이 클 것으로 판단하였기 때문이다. 그러나 궁극적으로 스마트워크의 성공적 정착을 위해 관리되고 혁신되어야 하는 측면에 대한 본 연구의 고찰을 통해 향후 스마트워크를 적용해 나갈 기업들에게 다양한 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

첫번째로 강조되는 전략적 혁신성은 H사가 대형 서비스 대기업인 점에서 다가오는 4차산업혁명 시대에 새로운 기술들과 서비스 개념들을 도입하는 데 절대적으로 필요한 항목으로 간주하고 있다. 기업 관점에서 실제 전략적 혁신성에 대한 이해는 공식적인 공개 정보를 통해서 전파되기도 하지만, 대부분 상사, 동료와의 대면 대화, 상호작용 혹은 비공식으로 입수되는 정보들의 조합을 통해 조직 전략에 대해서 이해하고 판단하게 된다. 그러나, 스마트워크 환경하에서는 공유된 규범과 정보의 부족은 갈등 발생의 가능성을 증가시켜 긍정적인 동료 교환의 가능성을 감소시킨다(Chiaburu와 Harrison, 2008). 즉, 정보의 교류가 제

한적으로 이루어지게 되고, 따라서 그 이해도는 대면 접촉 및 상호작용의 감소로 인해 과거보다 상대적으로 낮아질 수 있을 것으로 보인다. 이해도가 낮아진다는 것이 혁신성이 없다고 단언할 수는 없겠지만 구성원들이 평가하는 전략적 혁신성은 조직문화의 중요한 요소 중의 하나이다.

H1. 스마트워크 도입 후 조직구성원들의 전략적 혁신성에 대한 인식은 낮아진다.

경영 환경의 불확실성이 높아지면서 외부 환경변화를 감지하고 변화에 맞게 자원을 역동적으로 구축하는 동태적 역량의 확보가 이전보다 훨씬 중요하다. 환경 변화의 본질을 파악하고 이에 부합하는 제품이나 서비스를 만들기 위해서 자원을 재결합하는 것이 기업의 경쟁력을 높이게 되는 것이다. 얼마나 효율적으로 조직을 잘 세분화하느냐가 조직관리의 기본이었고 과업을 잘게 쪼개서 세분화된 팀들을 만들어내고 팀 내부에서도 엄격하게 권한과 책임을 규정하는 것이 성과를 이루어 내는 근간이었다. 하지만 이제는 고정된 역할만을 하는 팀 체제에서 벗어나 언제든지 역할과 책임을 재정의하고 팀의 경계도 유연하게 바꾸는 것이 중요한 조직 유연성의 시대인것으로 알려져 있다(김용영, 오상조 & 이희진, 2015). 유연한 조직을 유지하는 것이 급변하는 환경변화에 대응하기에 유리한 것이다. 그러나, 스마트워크 환경하에서 대인관계 상호작용은 제약되고, 종종 비자발적으로 이루어지며, 따라서 피곤할 수 있다(Trougos, Hidg, Chen, & Beal, 2014). 또한 일반적으로 조직적 지식을 공유하지 않는 타부서 사람들과 교류하는 것은 교육 및 정보 제공을 위한 노력이 소모되며, 의사소통과 갈등의 가능성이 더 크다. (Hinds & Weisband, 2003) 반면, 일하는 방식의 유연함을 증대시키는 스마트워크와 같은 제도적 혁신은 사람들에게 회복을 주게 되며, 이러한 회복은 사람들이 자원 손실을 멈추고, 자원에 투자하며, 자원

이득을 시작할 수 있도록 해준다(Sonnentag, 2003). 즉 향후 조직의 유연성은 필수적이거나, 스마트워크로 구성원들이 흩어져서 근무하게 되면서 유연성에 대한 소통 및 전파속도가 낮아지고, 따라서 조직유연성 자체가 초기에는 어느 정도는 낮아질 것으로 보인다.

H2. 스마트워크 도입 후 조직구성원들의 조직유연성에 대한 인식은 낮아진다.

조직구성원들은 스마트워크의 도입으로 재택근무나 모바일 오피스화에 따른 자율근무제 등을 통해 물리적인 조직에 대한 구속력이 약해지고 자신의 재량권이 커지는 경험을 할 수 있다. 또한 조직구성원 입장에서는 스마트워크의 도입으로 인하여 자신의 직무에 대한 이해도를 높이고자 하는 노력이 증대하는 경향을 보일 수 있으며, 팀과 자신의 성과에 대한 민감도가 더욱 높아짐에 따라 평가와 보상, 육성 등의 프로세스에 대한 민감도가 높아지는 경향을 보일 수 있다(Sonnentag, 2003). 이에 따라 스마트워크를 도입하는 회사의 입장에서는 직접적인 경영권을 행사하지 않고 직원들의 업무 수행 방식에 대한 재량권을 허용하는 것이 인사 관행의 증가 추세여서 재택 근무의 가시성 부족은 많은 모호함을 야기할 수 있다(Morris and Connaughton, 2017). 하지만 공정한 인사관리는 근로자들의 사기 진작에 있어서 중요하며, 성과에 대한 조직 구성원간 객관적인 인정 및 수용과도 직접적인 관련이 있다. 이러한 맥락에서 공정한 인사관리 문화는 경영에 있어서 매우 중요하다. 스마트워크의 도입 이전에 비해 조직구성원은 본인의 조직 내 평가, 보상, 육성 등에 대한 소통이 어려워지면서 적절한 평가와 보상, 육성과 같은 인사의 공정성에 대한 인식이 낮아지게 될 것으로 보인다.

H3. 스마트워크 도입 후 조직구성원들의 공정한 인사관리에 대한 인식은 낮아진다.

스마트워크의 환경 하에서는 조직단위에서 프로세스를 조정, 모니터링 및 제어하는 과정이 더 복잡하고 모호하게 되어 팀의 운영 효율이 저하될 가능성이 있다(Baruch, 2000). 실제 본 연구 사례의 인터뷰에서도 인터넷 환경 및 화상회의, 메신저 회의 등 IT 인프라를 통한 커뮤니케이션의 원활성에 대한 담보는 스마트워크 도입의 기본적인 조건으로 파악되고 있다. 화상회의 환경이 좋지 않거나, 연결 불량, 울리고 끊기는 현상 발생으로 회의 내용 파악이 어렵거나, 대화가 즉시적이지 못하고, 화면 공유를 하더라도 단순 공유만 되지 화면상에서 글씨를 쓰거나 하이라이트가 불가능하여 기능 개선이 필요한 경우 등, IT 기반의 시스템 구축과 프로세스 정립은 스마트워크 도입의 개선 전후 모든 시점에서 지속적인 업데이트가 필요한 영역으로 인지되고 있다. 업무의 유연성이 증폭되고 물리적인 제약이 사라져도 업무수행이나 합리적 의사결정을 수행할 수 있는 적절한 인프라와 장비, 프로세스 등 IT 인프라의 고도화는 무엇보다도 중요한 요소가 될 것이다. 재택근무로 인하여 일과 삶의 균형 측면이 좋아지고, 집중하여 효율적으로 업무를 처리할 수 있었다는 인터뷰 결과도 있었으나, 반면 과도한 근태관리로 불필요한 보고체계가 추가되어 오히려 업무량이 늘었다는 지적도 있다. 서비스 업무 특성상 비대면으로 상대방을 이해시키는 것은 쉽지 않으며, 상대방을 이해시키기 위한 자료의 준비시간도 굉장히 많이 소요되는 편이다. 소통이 즉각 이루어지지 않는 상황이 발생하고, 대면에 비해 메신저 및 통화로 업무를 하여 더 많은 시간이 소비된다는 지적 또한 많았다. 따라서 스마트워크의 상황에서 합리적 의사결정과정 에 대한 인식은 낮아질 것이다.

H4. 스마트워크 도입 후 조직구성원들의 합리적 의사결정에 대한 인식은 낮아진다.

일반적으로 재택근무는 업무 피로를 낮추고, 그로 인해 이직 의사가 감소하고, 열정을 증가시킨다(Golden, 2006). 재택근무는 자원을 비축하고 자원 손실에 대비할 수 있는 더 큰 유연성을 제공하며, 재택근무 준비에서 일과 가족 영역을 결합하는 것이 개인의 동기부여에 긍정적 영향을 미친다. 이러한 근무의 유연성을 추구하는 스마트워크의 도입으로 조직구성원의 긍정적인 자세에 대한 정기적인 교육은 궁극적으로 조직의 성과로 연결될 것이라고 판단된다. 그러나, 동양의 집단 우선주의 문화상에서 여전히 우리나라 기업은 상명 하복의 기초가 중시되며, 개인의 업무능력 보다는 조직 혹은 팀 단위의 목표를 중요시하고 리더 중심으로 업무가 운영되는 것이 현 실정이다. 즉 관리자는 업무 진행에 있어서 대면 소통을 선호하며, 이러한 문화가 구성원을 스마트워크에 대해 소극적인 태도를 견지하게 만든다(정운수, 2011). 또한 많은 근로자들이 재택 근무를 할 때 다른 직원이 가지고 있을 수 있는 문제를 쉽게 알아차리지 못하고 상호작용하기 힘들어진다(Golden, 2007). 결국 스마트워크 이후 리더가 갖는 조직 활력에 대한 부정적 인식이 조직의 분위기로 전이될 것이고, 조직 활력도가 상대적으로 낮아질 것으로 판단된다.

H5. 스마트워크 도입 후 조직구성원들의 조직 활력에 대한 인식은 낮아진다.

스마트워크 환경에서 발생하는 공유된 규범과 정보의 부족은 갈등 발생의 가능성을 증가시켜 긍정적인 동료들간의 정보 교환 및 소통의 가능성을 감소시킨다(Chiaburu & Harrison, 2008). 동료 근로자들이 재택근무를 많이 할수록, 개별 직원의 업무 성과는 낮아질 가능성이 높고, 구성원들이 재택 근무를 많이 할수록 팀의 성과가 낮아진다(Tanja van der Lippe, 2020). 많은 근로자들이 재택 근무를 할 때 동료 직원이 가지고

있을 수 있는 문제를 잘 알아차리지 못하고 필요할 때 지원을 나서게 될 가능성이 적다(Golden, 2007). 경영자들은 재택 근무를 할 때 생산량 측면에서 직원 생산성을 평가하는 것이 더 어려울 수 있으며, 근로자들에게 동기를 부여하기도 어려울 수 있다(Kossek and Thompson, 2016). 스마트워크 도입 이전의 조직구성원은 선임의 업무를 관찰하면서 직무 이해도를 높였지만, 도입 이후는 상사의 온라인 상의 업무 지시, 직무 트레이닝, 상호작용을 진행하면서 한계를 느끼게 될 수 있다. 조직 내 상호작용의 부작용을 스마트워크의 도입이 더욱 증대시킬 수는 있으며, 스마트워크의 업무 환경이 아직 완벽하게 갖춰지지 않은 상태와 개별 직원의 원격 소통에 대한 어려움이 기존의 조직 내 부작용을 더욱 가중시켜 소통과 협력을 감소시킬 수 있을 것으로 판단된다.

H6. 스마트워크 도입 후 조직구성원들의 신뢰 협력에 대한 인식은 낮아진다.

조직에서 경영은 목표와 계획을 세우고, 조직과 인력을 구성하고, 문제점과 모니터링 결과를 해결하는 일이다. 리더십의 주요 역할은 변화에 대한 비전과 전략을 개발하여 조직 변화에 대처하고, 비전을 전달하는 것이고 그것을 이루기 위해 직원들을 훈련시켜야 하는 것이다. 스마트워크에 대한 관심이 많아지면서 연구자들은 스마트워크 환경에서 팀 리더십의 역할과 특성에 대해 연구하기 시작하였으며(Timothy R et al, 2001/2002), 기업이 가상화가 되면 기존과 다른 리더십 관행이 필요하고 가상환경 조직 내 대화기술이 어떻게 진행되어야 하는지에 대한 규범이 필요하다는 것을 밝혀냈다 (Malhotra, Majchrzak, and Rosen, 2007). 본 연구에서 재택근무를 경험한 리더들의 인터뷰 결과를 요약해 보면, 사무실 근무라면 바로 지시할 수 있으나, 재택근무를 하다 보니 가급적 사무실 근무자에게 먼저 지

시를 내리게 되거나 유선을 통화하다 보니 업무지시가 불편하다는 의견이 많았다. 또한 구성원들의 성과관리와 업무일정관리를 위해 팀장이 별도로 체크해야 하는 요인들이 많아 팀장 본연의 역할을 충실히 이행하는데 제약요인들이 많고, 팀원들은 업무와 육아/가사에 대한 구분이 쉽지 않아 완전히 업무에 집중할 수 없다는 의견들도 있었다. 이러한 맥락에서 초기 스마트워크 환경 하에서 조직구성원들은 변화된 업무환경의 적응 및 업무 제약요인들의 극복과정에서 리더십에 대한 인식이 중요해질 것으로 보인다.

H7. 스마트워크 도입 후 조직구성원들의 리더십에 대한 인식은 높아진다.

4. 연구방법

4.1. 조사 변수

H사에서는 매년 조직문화에 대한 사내 설문조사를 시행하고 있다. 본 연구에서는 스마트워크 도입 전후에 조직문화에 대한 인식이 어떻게 변화를 했는지를 조사하는 것이 목적이므로 경영 방침상 강조되고 있는 조직문화 변수들에 대하여 분석하였다. 아래의 <표 1>은 본 구에서 분석한 국내 서비스 대기업 H사에서 진행하고 있는 조직문화 조사 구의 해당 항목들이다. 위에 언급한 일곱개 영역 스물 한개의 아이টে็ม으로 구성되어있다. 각 문항은 리커트 6점 척도로 시행되었다. 보통 리커트는 5점 척도로 시행되나, 몰입과 인식 변화의 긍정과 부정을 명확히 구분해야 하는 조사의 특성을 반영하여 6점 척도로 조사를 시행하였다. 따라서 조사 결과에 대한 통계 수치는 6점 척도 기준으로 산출되었다.

〈표 1〉 조직문화 조사변수

차원	항목
전략적 혁신성	회사의 전략적 방향성은 전년도 대비 향상되었다.
	전년 대비 고객 중요성을 인식하고 고객의 의견을 서비스에 적극 반영한다.
	회사는 차별화된 IT 신규 서비스를 과감하게 도입하였다.
조직유연성	나의 직무는 내가 가진 지식, 기술, 경험등을 적극 활용하게 하였다.
	회사는 환경 변화에 따라 유연하게 지원할 수 있는 CIO 조직이 있다.
	우리회사의 성과 목표는 현실적이고 달성 가능한 수준이다.
공정한 인사관리	성과/역량 중심 평가가 진행되고, 상사가 충분한 평가 역량을 갖추고 있다.
	나는 우리 업계에서 나의 총보상은 평균 이상이라고 생각한다.
	내가 수행하는 업무는 내가 성장하는데 도움이 된다.
합리적 의사결정	회사의 IT인프라 체계는 효율적이다. (PC On-Off, VPN, Network System...)
	도전과 혁신이 필요시 합리적 수준의 위험을 감수하여 의사결정을 수행한다.
	회사는 정해진 절차에 따라 체계적으로 업무를 효율적으로 수행한다.
조직 활력	팀원들은 서로의 다양한 개성과 재능을 인정하고 자유로운 분위기이다.
	우리 팀에서는 창의적이고 새로운 시도들이 장려된다.
	우리 팀에게 인간적 유대감을 느끼고, 함께 있을때 즐거운 분위기이다.
신뢰 협력	우리 팀원들의 업무 수행 능력은 신뢰 할 수 있다.
	우리 팀에서 협조 요청시 다른 팀에서 충분한 지원을 한다.
	우리팀은 자유로운 의사표현이 가능하고 정보공유가 활발하다.
리더십	경영진은 구성원에게 조직의 방향과 비전을 지속적으로 공유한다
	팀장은 구성원들이 원활한 커뮤니케이션을 돕는다.
	IT 관리자는 각 팀에 필요한 환경을 적극적으로 지원하고 도움이된다.

〈표 2〉 H사 스마트워크 시행 상세 가이드

<ul style="list-style-type: none"> · 임직원 PC에 적용되고 있는 PC On-Off 시스템 통한 근태 관리를 진행하였으며, 출퇴근 시간은 기존과 동일한 9시~18시로 책정 · 사내 그룹 메신저 화상 회의 기능을 통해 기본적인 팀 회의 진행 · 메신저를 활용한 텍스트 기반 소통이 가능하고, 긴급상황 시 전화 소통이 가능하고 화상회의 사용방법에 대한 매뉴얼 제공 · 문서 보안 등 사무실 내 보안시스템을 적용한 상태로 재택근무를 실시 · VPN내부망 영접전산 망 접속 후 처리가 가능하였으며, VPN은 정보기획팀에서 발급을 관리하였으며 권한 신청 및 사용 매뉴얼 제공 · 재택근무 시작 후 조직원은 업무 시작 시(09:00)당일 업무 진행 계획을 보고하고 업무 종료시(18:00)당일 업무 내용을 보고한 후 팀장(관리자)가 주관하여 일일 업무 계획과 진도확인 · 자택 근무 원칙을 준수하며 카페 및 다중 이용 시설 근무는 금지하였고, 업무 몰입도 제고를 위해 서재 등 독립적 공간을 사용하여 진행 · 외근 및 출장 등의 대외 업무는 지양하며 불가피할 시 근태 상신(전재결재)을 진행하였고 근무 시간 외 업무 지시를 금지하였으며 주 52시간을 철저히 준수
--

4.2. 조사 프로세스

본 연구의 대상 서비스 대기업 H사는 IT 인프라 시스템을 개발구축하고 2020년 3월에서 6월까지 4개월 동안 스마트워크를 조직 내 처음으로 전사적으로 시행하였다. 2020년 온라인 조사는 서비스 대기업 H사

임원 및 본사 사무직 581명을 대상으로 7월 일부터 15일간 이메일, 문자 링크 등의 수단을 통하여 온라인 개방형 설문조사 및 반 구조화 인터뷰를 15일간 실시하여, 스마트워크 이후 구성원들의 조직문화에 대하여 조사하였다. 373명이 응답하였으며, 응답률은 64.2%이다. 2019년 조사는 2020년 조사방식과 동일하

계 임원 일반 사무직 구성원 500여명을 대상으로 조사하였다. 본 연구에서는 이러한 2020년 조사결과를 동일한 잣대에서 실시한 2019년 조사결과와 비교 검증하여 그 결과값의 차이를 분석하였다.

5. 분석 및 논의

5.1. 분석

본 연구에서는 국내 서비스 대기업의 스마트워크 도입에 따른 조직문화 인식 변화를 검증하기 위해 2019년 집단의 평균과 2020년 집단의 평균의 차이를 비교하는 독립표본 *T* 검정을 시행하였다. 즉, H사의 정기 조직문화 진단을 기반으로 스마트워크 도입 전·후 효과성의 변화량을 검증하였다. 연구의 분석 방법은 2019년 결과와 2020년 결과의 차이를 검증하기 위해 독립표본 *t*검정(Two Sample *t*-test)을 시행하였다.

5.2. 결과 논의

전략적 혁신성 요인의 *t*값은 -3.94로 산출되었고 전년대비 평균차가 -0.20, 유의확률이 .00** 으로 유의미한 감소가 나타났다. 스마트워크 환경(원격, 화상, 온라인 등)으로 인해 다자간 상호작용이 아닌 온라인 1:1 위주의 의사소통으로 직무 지시, 정보 획득으로 구성원들의 전략적 혁신성에 대한 이해도가 낮아지게 되는 현상으로 볼 수 있다. 우리나라 기업은 경영진, 중간관리자, 사원급에서 알고 있어야 하는 정보의 접근성이 다른 경우가 많은데, 스마트워크 환경 하 정보의 접근성에 대한 제약으로 이러한 현상이 나타난다고 해석될 수 있다. 물론 정보의 형태에 따라 민감한 사안인 경우 정보 취급을 달리하여 노출되는 것이 맞겠지만, Google이나 Facebook같은 회사들은 민감한 사안이 아닌 경우를 제외한 대부분의 기업 정보를 사내 온라인 망에 접근하여 열람 및 취득할 수 있다. 그만큼 개인에게 큰 책임을 주는 것과 동시에 경영진의 정보 공개에 대한 막연한 두려움이 없는 것이 동양문화

〈표 3〉 표본에 대한 기술통계 결과

항목	연도	빈도	평균	표준편차	평균 차이	<i>t</i>	<i>p</i>	채택여부
전략적 혁신성	2019	565	4.39	0.93	-0.20	-3.04	0.00	채택
	2020	373	4.19	0.99				
조직 유연성	2019	565	4.20	1.03	-0.23	-3.20	0.00	채택
	2020	373	3.97	1.13				
공정한 인사관리	2019	565	4.29	0.94	0.08	1.51	0.13	기각
	2020	373	4.37	0.82				
합리적 의사결정	2019	565	4.33	0.89	-0.11	-1.81	0.07	채택
	2020	373	4.22	0.95				
조직 활력	2019	565	4.93	0.80	-0.15	-2.49	0.01	채택
	2020	373	4.79	0.92				
신뢰 협력	2019	565	5.13	0.66	-0.38	-7.51	0.00	채택
	2020	373	4.75	0.82				
리더십	2019	565	4.71	0.91	0.10	1.75	0.08	채택
	2020	373	4.81	0.88				

와의 큰 차이라고 볼 수 있다. 따라서 스마트워크 도입 시에 회사 정보에 대한 체계적인 공개와 비대칭성을 장기적으로 균형 있게 가져갈 수 있다면 구성원들의 전략적 이해를 높일 수 있을 것이다.

조직 유연성 요인의 t 값은 -3.20으로 산출되었고, 전년대비 평균차가 -0.23, 유의확률이 .00**으로 유의미한 감소가 나타났다. 가설 2에서는 구성원들의 직무 이해 및 직무성고가 약화될 것이라고 판단하였고, 검증 결과는 통계적으로 유의미하게 약화되는 것으로 나타나 가설이 채택되었다. 앞서 언급되었듯이 스마트워크 도입 이전의 조직구성원은 선임의 업무를 관찰하면서 직접적으로 직무 이해도를 높였지만, 도입 이후는 1:1 상사의 온라인 상의 업무 지시, 직무 트레이닝, 상호작용을 진행하면서 분명한 한계가 있었으며, 그에 따른 구성원들의 직무 이해도가 낮아지는 결과가 나타났다. 또한 성과관리의 경우에도 대면 방식의 업무량이 줄어들면서, 구성원들의 성과에 대한 모니터링과 측정에 한계가 있어, 스마트워크라는 새로운 업무 방식이 정착되기 전까지의 과도기적 상황에서 성과관리에 대한 이해도 및 불안요소가 생겨나는 측면이 있었다. 즉, 구성원들의 직무에 대한 이해 및 성과관리는 스마트워크 도입에 따른 원격, 온라인, 비대면으로 진행되었을 경우 현장에서 다자간 상호작용으로 인해 얻어지는 직/간접적인 암묵지의 효과를 기대할 수 없으며, 대면 보고에 익숙한 리더들의 스마트워크에 대한 부정적 인식이 구성원에게 전이되어, 결국 직무에 대한 이해와 성과관리 차원을 약화시킨 것으로 결론 내릴 수 있다.

공정한 인사관리 요인의 t 값은 1.51로 산출되었고 전년대비 평균차가 +0.08, 유의확률이 .13으로 변화는 있으나 통계적으로 중요하지 않은 것으로 나타났다. 전년대비 평균치는 아주 조금 증가하였다. 구성원들은 스마트워크의 이행에 따라 인사적 관점의 평가/보

상/육성과 같은 회사의 기존 프레임에 대해 매우 민감하게 반응할 것이고 이에 대한 관심도가 높아질 것으로 예상하였으나, 전년대비 공정한 인사관리에 관해서는 큰 변화가 없는 것으로 나타난 것이다. 일반적으로 스마트워크가 시행되면 공정한 인사관리에 대한 우려가 높아지고 인사제도에 대한 관심도가 높아질 것으로 예측한다. 기존 방식과 크게 변화되지 않은 직무 트레이닝 및 성과관리, 인사 평가 제도가 스마트워크 환경에 적합하지 않다고 인식한다는 의미이다. 하지만 본 연구의 결과에서는 공정한 인사관리에 대해서는 별다른 인식의 변화가 없는 것으로 나타났다. 아직 스마트워크 도입 초기라서 업무 환경 기준 기존의 관습과 불필요한 절차에 대한 인식이 별로 없는 것으로 나타났다고 볼 수 있다.

합리적 의사결정 요인의 t 값은 -1.81로 산출되었고, 전년대비 평균차는 -0.11, 유의확률이 .07로 나타났으며 통계적으로 의미 있는 감소 현상으로 해석할 수 있다. 구성원들이 스마트워크 시행에 따른 혁신이 필요한 경우 회사는 합리적 수준의 위험을 감수하며, 정해진 업무 프로세스를 잘 지켜져야 한다고 인식하고 있는 것으로 나타난 것이다. 이는 구성원들이 회사가 스마트워크 운영에 있어, 보다 혁신적인 의사결정과 과감한 도입을 원하는 것으로 판단할 수 있으나, 통상의 기업은 자원의 투입 대비 효과를 추구하기에 과감한 투자가 스마트워크 도입 초기는 이루어지기 힘들어, 이에 대한 괴리 현상으로 그 효과성이 낮아진 것으로 볼 수 있다.

조직 활력 요인의 t 값은 -2.49로 산출되었고 전년대비 평균차가 -0.15, 유의확률이 .01**로 99% 유의수준에서 감소하였다. 스마트워크 도입 초기 후 조직 분위기 및 활력이 상대적으로 낮아진 것으로 나타났다. 주요 내용으로는 조직내 다양성 수용, 새로운 시도의 장려, 조직원 간의 결속력 그리고 유관 부서의 협조이다.

이는 조직문화를 구성하는 중요 요인들로 스마트워크 도입에 필요한 동력이 되어야 하지만, 결과적으로 스마트워크 도입으로 효과를 낮추는 결과를 가져오게 되었다. 팀원들간의 개성과 재능을 알아가는 것은 상호간 소통과 관찰을 통해서 얻게 되는 정보지만, 스마트워크는 그러한 기회가 상대적으로 낮아지게 된다. 따라서 스마트워크를 통해서 주어진 업무와 함께 조직문화와 관련된 온라인 콘텐츠를 통해서 개별 직무자에 대한 개성과 능력을 파악하게 할 것이고, 자신의 직무와 어떤 협조관계가 있는지를 파악할 수 있게 된다. IT개발 회사에서는 정례 개발자 컨퍼런스를 통해서 각자 갖고 있는 관심사와 IT트렌드를 자유롭게 공유하고 많은 동료들에게 호응을 얻으면 인센티브를 주게 하고 있다. 각자의 역량과 개성을 다양한 방법 및 자유롭게 어필할 수 있는 환경이 구축되었다고 인지하면, 보다 창의적 환경에 노출되고 업무의 창의성도 높아질 수 있다고 볼 수 있다 (고은정, 이성진 & 김상수, 2018). 직원들이 새로운 개성과 아이디어가 표출될 수 있는 업무의 장을 마련해 역량 및 창의성이 업무에 반영될 수 있게 독려와 함께 온라인 형식의 컨퍼런스를 통해서 각자의 개성과 능력, 관심사를 공유하면 스마트워크의 효과로 인한 분위기는 좋아질 것으로 보고 있다.

신뢰 협력 요인의 t 값은 -7.51로 산출되었고 전년대비 평균차가 -0.38, 유의확률이 .00** 으로 통계적으로 유의미한 감소가 나타났다. 본 대상기업의 경우, 첫 번째 스마트워크 시행 사례라서 스마트워크 도입 초기에는 개인간 소통과 함께 부서간 협력도 낮아지는 것으로 나타났다. 이는 스마트워크의 환경에서 유관 부서의 협력을 이끌어 내는 과정을 부정적으로 인식한다고 볼 수 있는데, 오프라인 팀 중심의 업무 협업 대비 팀이 물리적으로 분산된 스마트워크의 업무 환경에서는 심리적, 인프라 구조적인 협업 요청의 한계

를 인식하고 있는 것으로 볼 수 있다. 다시 말해서 팀이라는 전통적인 조직의 집합체가 타 부서의 협업을 보다 효율적으로 얻어낼 수 있지만, 분화 및 개별화가 요체인 스마트워크는 상기의 기능이 상대적으로 약화된 것이라고 해석할 수 있다. 보다 체계적인 소통 협력 인프라 및 제도가 수반한 스마트워크가 도입되어야 타 팀의 협력을 효율적으로 얻어 낼 것으로 판단된다.

리더십 요인의 t 값은 1.75로 산출되었고 전년대비 평균차가 +0.10, 유의확률이 .08로 통계적으로 유의미한 증가 현상이 나타났다. 구성원들은 스마트워크 도입 효과성에 있어서 경영진의 리더십이 중요하다고 판단한 것이다. 과거 조직 구성원들은 조직에서 규모가 있는 변화는 경영진의 의지와 무관하지 않다는 것을 경험적으로 알고 있다. 앞선 모든 가설을 살펴보았을 때 스마트워크라는 변화는 근무 환경에 있어서 대대적인 변화로 인식될 수 있다. 이러한 관점에서 경영진의 리더십은 구성원에게 조직의 변화 방향과 비전을 지속적으로 제시할 수 있는 역할이 있고, 중요한 변화에 경영진의 의지가 중요하다고 인식한 결과로 볼 수 있다. 본 연구에서 경영진 리더십의 중요성과는 달리, 팀장 리더십의 경우 유의미한 검증값을 도출할 수가 없었다. 즉, 조직구성원들은 직접적인 팀장의 거버넌스보다는 스마트워크 도입에 따른 경영진의 리더십을 우위에 두는 경향을 가진다고 볼 수 있는 재미있는 연구결과가 나왔다고 판단된다. 구성원들의 조직문화 인지 변화 관점을 종합적으로 판단하였을 때, 스마트워크 도입 초기에는 구성원들에게 부정적 영향을 줄 수 있다. 기존의 조직 중심의 문화에서 탈피하는 과정에서 팀간 협업이 어려울 것으로 인식하고 있는 점은 개선할 부분이다. 마지막으로 새로운 변화의 긍정적 정착에 있어서 경영진의 의지가 중요한 요소로 보여 지고 있어, 스마트워크의 성공적 도입에 있어 전

사적인 모든 구성원들의 변화에 대한 노력이 중요하다고 볼 수 있다.

6. 결론

본 연구는 스마트워크 도입 초기의 조직문화인식 변화에 관한 측면을 구성원의 입장에서 보다 실증적으로 분석하고자 하였다. 그 결과, 스마트워크 도입 초기 조직구성원들의 전략적/구조적 이해도 및 업무 프로세스 효과성은 낮게 나타났으며, 조직활력 및 소통과 협력은 감소하는 것으로 검증되었다. 이는 스마트워크 도입 초기에 있어서 국내 대기업 문화에서의 대면소통 선호방식, 조직단위의 목표달성문화 등의 조직 내 관성으로 인하여 업무방식의 부정적 인식이 전이되고, 개별 직원간 원격 소통에 대한 다양한 상황적 어려움이 소통과 협력의 장애로 작용함에 기인한다. 따라서, 기존의 조직 중심의 문화에서 탈피하는 과정에서 팀간 협업이 어려울 것으로 인식하고 있는 점은 개선되어야 할 부분일 것이다. 반면, 조직구성원들의 인사제도에 대한 관심도는 높아졌으며, 새로운 변화의 긍정적 정착에 있어서 경영진의 리더십과 의지가 중요한 요소로 보여지고 있어, 스마트워크의 성공적 도입과 정착은 전사적인 모든 구성원의 변화에 기반함을 시사하고 있다. 향후 스마트워크 도입을 통한 일하는 방식의 변화는 생각보다 빠른 속도로 가속화되어 갈 것이며, 이에 따라 기업의 입장에서는 스마트워크의 도입이 조직에 실질적으로 미치는 영향에 대해 심도 깊은 고민을 해 나가야 할 것이다. 또한 기업은 스마트워크 기반 가장 효율적인 커뮤니케이션과 리더십의 변화 방향에 대한 명확한 가이드라인을 사전적으로 수립하여, 조직구성원들이 긍정적인 조직문화 변화를 촉진시킬 수 있도록 선행적 준비를 해 나가

야 할 것이다.

6.1. 연구의 의의

본 연구에서는 기업 내 재택근무와 모바일 오피스를 혼재한 스마트워크를 실시한 전후를 비교할 때 구성원들의 일곱 가지 조직 문화에 대한 변화를 조사함으로써, 스마트워크의 도입이 조직 내 구성원들에게 어떠한 영향을 주는지를 분석하고자 하였다. 이러한 분석결과는 향후 스마트워크를 도입하는 기업에 있어 관리적 보완 차원 및 구성원들의 사고방식 강화/교육 차원에서 의미 있는 시사점을 제시하고 있다. 첫째, 국내 서비스 대기업의 구성원을 대상으로 스마트워크 도입 전후의 동일한 요인에 대한 인식변화를 측정함으로써, 실질적인 스마트워크의 도입이 조직에 미치는 영향을 분석하였다. 둘째, 국내 서비스 대기업의 스마트워크 도입이 구성원들의 조직문화적 인식변화에 미치는 영향을 살펴봄으로써, 스마트워크 도입 시 조직문화적 관점에서의 주요 관리 개선포인트를 살펴보고자 하였다. 셋째, 단기적으로 부정적인 영향을 미치는 현황을 보다 구체적으로 분석하여 향후 궁극적으로 스마트워크의 성공적 정착을 위한 고도화 방향에 대한 실증적인 시사점을 제공하고자 하였다.

6.2. 연구의 한계 및 추후 연구

본 연구는 스마트워크 활성화 관점에서 국내 서비스 대기업 내 조직 구성원들이 스마트워크를 경험한 전후의 조직문화 인지 변화를 효과적으로 분석하고 발전시키는 것에 기여하고자 하였다. 하지만 첫째, 스마트워크라는 새로운 근무방식을 도입한 전후, 구성원들의 조직문화 인지변화 수준을 검증하면서, 스마트워크 시점 전후의 조직구성원 개인별 상황이나 심

리적인 요인을 반영하지 못하였다. 둘째, 국내 서비스 대기업 임원/일반직 직원 500여명을 대상으로 분석을 하였으나, 이들 간에 스마트워크를 위한 기술적 기반 및 지리적인 위치가 다를 수 있는데 이를 반영하지 못하였다. 셋째, 공정한 인사관리 요인의 경우 0.13 수준에서 유의성을 인정한 통계적 한계가 분명히 존재한다. 조직 문화가 스마트 워크 외에도 기업 내외 많은 요인에 의해 영향을 받을 수 있다는 점, 스마트워크 도입 초기 특성 상 인식변화의 민감도가 낮다는 측면에서 0.1 수준의 유의성을 인정하였다. 넷째, 스마트워크의 시행을 첫 번째 진행한 기업을 대상으로 단편적 비교연구를 수행하였으므로, 효과적인 측면에서 적어도 3~5년간의 종단적 연구결과를 통해 스마트워크를 통한 조직구성원들의 조직문화 인식변화에 대한 추이를 검증해 볼 필요가 있다.

따라서, 추후 연구에서는 조직구성원들간 개인별 상황, 기술적 기반이나 지리적인 위치 등의 차이점을 반영할 수 있는 조절변수를 추가하여 연구해 보면 추가적인 의미있는 연구가 될 것으로 사료된다. 또한 본 연구보다 더 많은 표본을 기반으로 한 종단적 연구를 통해, 스마트워크를 통한 구성원들의 조직문화 인식변화를 시계열적으로 검증할 수 있는 관련 연구가 필요하다.

〈참고문헌〉

[국내 문헌]

1. 고용노동부 (2017). **유연근무제 도입 운영 매뉴얼**. 고용노동부.
2. 고은정, 이성진, 김상수 (2018). 직무자율성과 자기효능감이 창의적 행동에 미치는 영향: 스마트워크 환경에서 지식공유의 매개효과를 중심으로. **지식경영연구**, 19(2), 163-185.
3. 김용영, 오상조, 이희진 (2015). 스마트워크 사용자의 업무/비업무간 경계 관리 전략에 관한 연구. **지식경영연구**, 16(4), 133-155.
4. 김정언 (2010). 스마트워크 추진 현황과 활성화 방안. **KISDI Premium Report**, 10(8).
5. 김창식, 광기영 (2015). 조직구성원의 네트워크 위치가 지식공유에 미치는 영향. **지식경영연구**, 16(2), 67-89.
6. 남수현, 노규성, 김유경 (2011). 스마트워크 수준 결정 모형에 대한 연구. **디지털융복합연구**, 9(4), 191-200.
7. 박선미 (2020). **스마트워크 정책 동향_서울시 디지털재단 근무 사례**. 한국 디지털 재단.
8. 박은규 (2011). **스마트 환경 하의 노무관리상 문제점과 고려사항**. 인사관리.
9. 서기만, 장재현 (2011). 스마트 워크, 외부 효과에 주목해야. **LG Business Insight**, 17-26.
10. 성욱준 (2013). 공공부문 스마트워크 정책수용요인에 대한 연구. **한국정책학회보**, 22(1), 331-359.
11. 이신주 (2012). **스마트워크(smart work)의 확산 요인 및 정책 방안에 관한 연구**. 박사학위논문, 경성대학교 행정학과.
12. 이승희, 도현옥, 서경도 (2011). 스마트워크 활성화를 위한 경영관리 방안. **디지털융복합연구**, 9(4), 245-252.
13. 이재성, 김홍식 (2010). 스마트워크 현황과 활성화 방안 연구. **한국지역정보학회지**, 13(4), 75-96.
14. 이주형, 김선배 (2012). 스마트워크 환경 하에서의 바람직한 기업문화. **디지털융복합연구**, 10(11), 93-102.
15. 이홍걸 (2008). **한국의 원격근무: 현재의 문제점과 앞으로의 방향: 일본의 원격근무 도입 사례 고찰을 통한 접근**. 경남지역연구.
16. 정윤수 (2011). 공공부문 스마트워크 장애요인과 극복방안. **Korea Information Processing Society Review**, 18(2), 49-58.

17. 정철호, 문영주 (2011). 스마트워크 추진 현황 및 활성화 과제에 관한 탐색적 연구. **전자상거래학회지**, 12, 53-69.
18. 진영빈, 정충식 (2014). 공공부문 스마트워크 활성화를 위한 조직문화 연구: 경쟁가치모형을 이용한 현재문화와 적합문화의 차이분석을 중심으로. **한국지역정보학회지**, 17(4), 153-179.
19. 최현호 (2011). 스마트오피스 추진을 위한 주요정책 및 과제. **Korea Information Processing Society Review**, 18(2), 25-32.

[국외 문헌]

20. Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. **New Technology, Work and Employment**, 15(1), 34-49.
21. Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. **American Journal of Sociology**, 66(1), 32-40.
22. Kowalski, K. B., & Swanson, J. A. (2005). Critical success factors in developing teleworking programs. **Benchmarking: An International Journal**, 12(3), 236-249.
23. Cascio, W. F. (2000). Managing a virtual workplace. **Academy of Management Perspectives**, 14(3), 81-90.
24. Chandra, S., Shirish, A., & Srivastava, S. C. (2020). Theorizing technological spatial intrusion for ICT enabled employee innovation: The mediating role of perceived usefulness. **Technological Forecasting and Social Change**, 161, 120320.
25. Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. **Journal of Applied Psychology**, 93(5), 1082.
26. Crossan, G., & Burton, P. F. (1993). Teleworking stereotypes: A case study. **Journal of Information Science**, 19(5), 349-362.
27. Davidson, O. B., Eden, D., Westman, M., Cohen-Charash, Y., Hammer, L. B., Kluger, A. N., ... & Quick, J. C. (2010). Sabbatical leave: Who gains and how much? **Journal of Applied Psychology**, 95(5),

- 953-964.
28. De Graaff, T., & Rietveld, P. (2004). ICT and substitution between out-of-home and at-home work: The importance of timing. *Environment and Planning A*, *36*(5), 879-896.
 29. Eom, S. J., Choi, N., & Sung, W. (2016). The use of smart work in government: Empirical analysis of Korean experiences. *Government Information Quarterly*, *33*(3), 562-571.
 30. Brynjolfsson, E., Horton, J. J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G., & TuYe, H. Y. (2020). *COVID-19 and remote work: An early look at US data* (No. w27344). National Bureau of Economic Research.
 31. Golden, T. (2007). Co-workers who telework and the impact on those in the office: Understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions. *Human Relations*, *60*(11), 1641-1667.
 32. Golden, T. D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *27*(3), 319-340.
 33. Hinds, P. J., & Weisband, S. P. (2003). Knowledge sharing and shared understanding in virtual teams. In C. B. Gibson & S. G. Cohen (Eds.), *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness* (pp. 21-36). Jossey-Bass.
 34. Hofstede, G., & Bond, M. H. (1984). Hofstede's culture dimensions: An independent validation using Rokeach's value survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *15*(4), 417-433.
 35. Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, *33*(4), 499-517.
 36. Kossek, E. E., & Thompson, R. J. (2016). Workplace flexibility: Integrating employer and employee perspectives to close the research-practice implementation gap. In T. D. Allen & L. T. De Tormes Eby (Eds.), *The Oxford handbook of work and family* (p. 255). Oxford University Press.
 37. Luong, A., & Rogelberg, S. G. (2005). Meetings and more meetings: The relationship between meeting load and the daily well-being of employees. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, *9*(1), 58-67.
 38. Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Leading virtual teams. *Academy of Management Perspectives*, *21*(1), 60-70.
 39. Mokhtarian, P. L., & Salomon, I. (1994). Modeling the choice of telecommuting: Setting the context. *Environment and Planning A*, *26*(5), 749-766.
 40. Morris, P. L., & Connaughton, S. L. (2017). Managing effectively in virtual work contexts: An empirical study. In *Remote work and collaboration: Breakthroughs in research and practice* (pp. 267-286). IGI Global.
 41. Noonan, M. C., & Glass, J. L. (2012). The hard truth about telecommuting. *Monthly Lab. Rev.*, *135*, 38.
 42. Olson, M. H., & Primps, S. B. (1984). Working at home with computers: Work and nonwork issues. *Journal of Social Issues*, *40*(3), 97-112.
 43. Pinsonneault, A., & Boisvert, M. (2001). The impacts of telecommuting on organizations and individuals: A review of the literature. In *Telecommuting and virtual offices: Issues and opportunities* (pp. 163-185). IGI Global.
 44. Popuri, Y. D., & Bhat, R. R. (2001). *On modeling the choice and frequency of home-based telecommuting by individuals*.
 45. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, *59*(5), 603-609.
 46. Sarbu, M. (2014). Determinants of flexible work arrangements. *ZEW-Centre for European Economic Research Discussion Paper*, 14-028.
 47. Sewell, G., & Taskin, L. (2015). Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework. *Organization Studies*, *36*(11), 1507-1529.
 48. Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between

- nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, *88*(3), 518–528.
49. Sonnentag, S. (2012). Psychological detachment from work during leisure time: The benefits of mentally disengaging from work. *Current Directions in Psychological Science*, *21*(2), 114–118.
 50. Thatcher, S. M., & Zhu, X. (2006). Changing identities in a changing workplace: Identification, identity enactment, self-verification, and telecommuting. *Academy of Management Review*, *31*(4), 1076–1088.
 51. Trougakos, J. P., Hideg, I., Cheng, B. H., & Beal, D. J. (2014). Lunch breaks unpacked: The role of autonomy as a moderator of recovery during lunch. *Academy of Management Journal*, *57*(2), 405–421.
 52. Van der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2020). Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment*, *35*(1), 60–79.
 53. Vohs, K. D., Baumeister, R. F., & Ciarocco, N. J. (2005). Self-regulation and self-presentation: Regulatory resource depletion impairs impression management and effortful self-presentation depletes regulatory resources. *Journal of Personality and Social Psychology*, *88*(4), 632–657.

저 자 소 개



장 민 제 (Minje Jang)

현재 한화호텔앤드리조트 기획실장/상무로 재직 중이다. 연세대학교 경영대학원 경영학 석사 및 건국대학교 부동산학 석사학위를 취득하였으며, 현재 연세대학교 정보대학원에서 박사과정으로 재학 중이다.

LG CNS, IBM, SK Telecom, 현대 MOBIS 유럽법인, 한화중동법인에서 근무하였다. 주요 관심분야는 전략경영, IoT 서비스융합, 지식공유, 스마트시티, Prop tech, Big Data, 지능형 정보기술 등이다.



남 은 우 (Eunwoo Nam)

현재 에스티유니타스 유초등사업본부 마케팅팀에 재직 중이다. 이화여자대학교 학부 및 대학원에서 조형예술 석사학위를 취득하였으며, 현재 연세대학교 정보대학원에서 박사과정으로 재학 중이다.

레고에듀케이션 한국지사 핸즈온 및 글로벌 교육 콘텐츠 기업을 지향하는 에스티유니타스에서 교육콘텐츠 및 웹/앱 서비스 기획업무를 하였다. 주요 관심분야는 IoT 서비스융합, 지식경영시스템, Smart City, Digital Transformation, Design Thinking 등이다.



이 정 우 (Jungwoo Lee)

현재 연세대학교 정보대학원 교수로 재직중이다. 미국 UNLV (University of Nevada Las Vegas) 교수를 역임하였고 일본 히토츠바시대학과 교토대학, 독일 뮌스터대학교에서 초빙교수, 삼성경제연구소에서 초빙연구원 경력이 있다. 지금까지 100여편의 국제국내 논문들과 7권의 저서를 발간하였다. 정보통신기술로 인한 변화가 연구의 관심분야이며 세부적으로는 스마트서비스, 벤처창업, 기술혁신, 디지털 정부, 그리고 일하는 방식의 변화에 관해서 연구하고 있다. Georgia State University에서 경영학 박사 학위를 취득하였다.

〈 Abstract 〉

Exploring Changes in Organizational Culture after Firm–Wide Institutionalization of Smart Work: Case of a Service Company ‘H’

Minje Jang^{*}, Eunwoo Nam^{**}, Jungwoo Lee^{***}

While there is a rapid transition to smart work due to COVID-19, not many studies have measured the changes in organizational culture after firm-wide institutionalization of smart work. Through a questionnaire and a series of stakeholder interviews, this study examined how and to what extent employees' perception of organizational culture changed after the introduction of smart work in a large leisure service company H in South Korea. The working culture of the organization is measured as the changes in the organizational members' perception on seven dimensions: strategic innovativeness, organizational flexibility, fair human resource management, rational decision making processes, organizational vitality, trustful collaboration, proactive leadership. The results demonstrated that, after the introduction of smart work, the organizational members' perception on strategic innovativeness, organizational flexibility, organizational vitality, trustful collaboration have declined significantly while the changes in fair human resource management, rational decision making processes, and proactive leadership are insignificant. Though found to be insignificant, follow up interviews revealed that participants think that the role of management leadership is very critical for the smart work systems to be institutionalized successfully. While the smart work may have different effects depending upon industry or organizational characteristics, this study present a case for changes in organizational culture after institutionalizing smart work. Implications are discussed with further research issues at the end.

Key Words: Knowledge Management, Smart Work, Telework, Service Enterprise, Organizational Culture, Strategic Innovativeness, Organizational Flexibility, Fair Human Resource Management, Rational Decision Making Process, Organizational Vitality, Trustful Collaboration, Proactive Leadership

* Graduate School of Information, Yonsei University

** Graduate School of Information, Yonsei University

*** Graduate School of Information, Yonsei University