

## 비대면 근무에 대한 인식 비교 후속 연구 : 근로자와 관리자의 상호지향성

권호중\* · 민대환\*\*

### A Follow-up Study of Views on Contactless Work : Workers' and Managers' Coorientation

Ho Jung Kwon\* · Daihwan Min\*\*

#### ■ Abstract ■

There have been a series of mixed reviews on the 'untact work' which was implemented for the safety of the organizational members from Covid-19. This study reports a follow-up study with a quantitative approach to issues identified by in-depth interviews with workers and managers who have experiences in work from home. To compare the views of workers and managers on untact work, 264 workers and 141 managers were surveyed. An analysis of agreement, congruency, and accuracy on the basis of the co-orientation model shows that workers are more positive about the untact work than managers and that managers are found to have a negative perception on untact work. This seems to be a burden on workers. More specifically, managers and workers show significant perception gaps on the issues of unfair evaluation and work-life balance. The results imply that organizations need to make efforts to minimize the perception gaps between workers and managers. This would bring about benefits from untact work.

Keyword : Contactless work, Work from home, Co-orientation, Perception, Agreement

## 1. 서론

코로나19의 확산으로 우리는 외부 활동 자제와 함께 마스크가 일상이 된 ‘비대면(Untact) 사회’ 속에서 집에서 건강을 돌보고, 홈스쿨링과 재택근무를 하는데 익숙해진 새로운 일상을 살고 있다. 조직에서는 지속적인 업무 수행을 위해 조직구성원 접촉의 최소화를 목적으로 한 재택근무의 확산이 이어지고 있는 상황에서(Berg, 2020), 한국은행의 재택근무 보고서에서는, 코로나19 종식 후에도 재택근무가 늘어날 것으로 보고 있고, 미국 중앙은행도 재택근무 비중은 높아질 것으로 예측하는 등, 재택근무에 대한 인식개선과 ‘줌(zoom)’과 같은 화상회의시스템 인프라 향상의 영향으로 재택근무는 늘어나고 있다(김익환, 2020).

그동안 일과 삶의 균형, 핵심 인재 확보 및 생산성 향상을 목적으로 스마트워크 이용 확대를 강조하였음에도 공공기관은 저조한 운영률을 보였는데(한국정보화진흥원, 2019), 최근 들어 중앙행정기관과 지방단체에서도 영상회의 등 비대면 업무 시스템 사용률이 증가하는 등의 변화가 있었다(행정안전부 보도자료, 2020).

준비 없이 시행된 재택근무가 가사와 양육을 비롯한 부적절한 공간에서 업무를 처리하는 것은 기업의 생산성에 악영향을 준다는 의견(Stanford News, 2020)도 있지만, 단기적으로 손실보다 생산성 향상의 가능성이 더 크다는 의견(Ozimek, 2020)도 있어 재택근무의 생산성에 대한 엇갈린 의견들이 많아 생산성과 관련하여 장기적 영향력에 대한 이해가 중요하다(Criscuolo et al., 2020).

이와 같이 비대면 근무(Untact Work)<sup>1)</sup>에 관해 상반된 견해들이 존재하는데, 조직 구성원인 근로자와 관리자의 비대면 근무에 대한 인식에 차이가 있는지 조사할 필요가 있다. 기존 연구들은 일부

근로자들이 제한적으로 재택근무를 했던 상황에서 수행되었고, 더욱이 근로자와 관리자의 인식 차이를 조사한 연구는 찾아보기 어렵다. 최근에는 많은 조직에서 다수의 직원들을 대상으로 재택근무를 확대하여 시행하고 있어서 근로자와 관리자의 비대면 근무에 대한 인식의 차이를 확인하고, 이를 해소하는데 노력을 기울일 필요가 있다.

이에 따라 비대면 근무 경험이 있는 근로자와 관리자를 대상으로 심층 면담을 통한 정성적 연구를 수행하였고, 본 연구는 그 후속 연구로 근로자와 관리자의 인식을 정량적으로 비교 검증하였다. 본 논문은 먼저 비대면 근무에 관련된 문헌과 심층 면담에서 밝힌 쟁점들을 정리하고, 비대면 근무자를 근로자와 관리자로 나누어 설문 조사를 통해 수집한 자료를 토대로 Chaffe and McLeod(1973)의 상호지향성 모델을 적용한 인식 비교를 한 뒤, 본 연구를 통해 얻은 시사점과 한계점을 제시하고자 한다.

## 2. 문헌 및 심층 면담 검토

비대면 근무와 관련된 기존 연구들을 검토한 결과로 도출된 다양한 쟁점<sup>2)</sup>을 바탕으로 비대면 근무를 경험한 근로자 18명과 관리자 14명, 총 32명을 대상으로 심층 면담을 실시하여 정성적으로 내용을 분석하고, 일부 쟁점(직무만족, 조직몰입, 업무생산성, 인사고과, 소통, 일과 삶의 균형)에 대해 상호지향성 모델을 시험적으로 적용하여 비교한 결과를 요약하면 다음과 같다(권호중, 민대환, 2021).

첫째, 심층 면담에서 근로자와 관리자가 공통으로 가장 많이 인식하고 있는 문제점은 ‘소통의 어려움’과 ‘협업’ 이었고, 더불어 조직 몰입감의 부재, 일과 삶의 경계 모호, 비대면 근무에 대한 부정적 인식, 업무 성과 저하 등을 문제점으로 지적하였으며, IT 인프라의 개선과 운영상의 제도적 개선이 필요함을 지적하였다.

1) 선행연구들이 다룬 원격근무, 재택근무, 스마트워크를 비대면 근무와 유사한 개념으로 간주하고, 비대면 근무를 ‘정보통신기술을 활용하여 시·공간에 얽매이지 않고 다른 사람들과 직접 대면하지 않는 환경에서 업무를 수행하는 근무형태’로 정의한다.

2) 도출된 11가지 쟁점은 다음과 같다: 직무만족, 조직몰입, 업무 생산성, 제도적 지원, 인사고과, 소통, IT 인프라, 근무환경 품질, 일과 삶의 균형, 공공차원의 인식, 협업.

둘째, 상호지향성을 시험적으로 분석한 결과, 비대면 근무에 대해 근로자와 관리자는 업무 생산성 향상과 인사상의 불이익에 대한 우려에 있어서 상호지향성에 일부 격차가 있음을 발견하였다. 즉, 대부분의 관리자는 비대면 근무시 인사 고과에 있어 불이익이 없다고 인식하지만, 상당수의 근로자는 불이익을 우려하였다. 또한, 업무 생산성에 대한 인식에서는 다수의 근로자는 비대면 근무가 업무 생산성을 향상시킨다고 생각하지만, 관리자가 이를 인정하지 않을 것으로 추측하였다.

심층 면담에서 근로자와 관리자들이 언급한 내용을 정성적으로 분석하여 다수에게서 인식의 차이를 발견한 여덟 개의 쟁점(직무만족, 조직몰입, 협업, 생산성, IT지원, 인사고과, 소통, 일과 삶의 균형)을 대상으로 후속연구를 진행하였다.

## 2.1 비대면 근무에 관한 쟁점

### 2.1.1 직무만족

직무만족이란 ‘직업 및 직무 관련 경험에 대해 갖는 긍정적인 감정’이다(Chapman et al., 1995). 기존 문헌에서는 비대면 근무가 직무만족도를 높인다는 주장(Raguseo et al., 2016)과 직무 만족도에 별로 영향을 미치지 않는다는 주장(Belanger, 1999)이 공존한다.

심층 면담에서 근로자들은 비대면 근무시 잦은 업무 보고에 대한 불만족을 나타내는 한편, 사무실에서 발생하는 잡무나 업무 방해가 없어 만족스러움을 동시에 언급하였다. 마찬가지로, 직무 만족 향상에 동의하는 의견과 부정하는 의견을 가진 관리자가 공존하였다(권호중, 2021).

### 2.1.2 조직몰입

조직몰입은 조직 구성원들이 조직의 목적 달성과 성공을 위해 조직 편에 서서 노력하고 자발적인 모습으로 조직에 남고자 하는 열망으로 정의할 수 있다(유종옥, 양성병, 2019). 기존 문헌에서는

비대면 근무로 인한 조직몰입의 저하를 우려하거나(김재영, 조부연, 2015), 조직몰입이 강화된 사례를 제시하였다(Choudhury, 2020).

심층 면담에서 다수의 근로자는 비대면 근무로 인한 소속감 저하를 표출한 데 반해, 소수의 외국계 회사 근로자는 강한 소속감을 유지하고 있었다. 관리자는 비슷한 비율로 비대면 근무에 따른 소속감 저하와 소속감 유지를 표명하였다(권호중, 2021).

### 2.1.3 협업

협업은 공동의 목적을 위해 복수의 사람들이 상호의존적으로 작업을 수행하는 활동인데, 많은 조직에서 다루어야 할 문제들의 복잡도가 높아지면서 협업의 중요성이 강조되고 있다.

기존 연구에서는 비대면 근무 시 협업이 어려움을 인정하면서도 정보통신 기술의 발달로 긍정적 효과를 기대하였다(Eaton, 2003).

심층 면담에서 대다수의 근로자와 관리자는 비대면 근무에서는 긴밀한, 실시간, 반복적 업무 협조가 어렵고 불편함을 표명하였고, 일부 근로자와 관리자는 업무 분장이 명확해서 협업에 큰 문제가 없다고 언급하였다(권호중, 민대환, 2021).

### 2.1.4 생산성 향상

비대면 근무는 창의성 향상과 함께 팀워크를 강화하고 근로자의 업무 집중 시간이 많아져 업무 생산성을 높인다는 견해(Van Dyne et al., 2007)와 사례(Bloom et al., 2015)가 있는 한편, 조직문화의 약화, 업무 학습 기회 감소, 정규 근무 시간의 유효성 저하 등의 원인으로 생산성이 저하된다는 견해가 공존한다(Kurland, Bailey, 1999).

심층 면담에서 다수의 근로자들은 생산성 향상 요인과 생산성 저하 요인이 공존함을 지적하였고, 관리자들의 경우에는 생산성이 하락한다는 견해와 업무에 따라 생산성이 높아질 수도 있고 낮아질 수도 있다는 견해의 비율이 비슷하였다(권호중, 민대환, 2021).

### 2.1.5 IT 지원

비대면 근무를 지원하는 여러 기술시스템은 보조의 역할에서 필수 위치로 자리매김 하였다(최영훈 외, 2020). 기존 문헌에서는 IT지원은 비대면 근무로 인한 부정적 영향을 최소화하는데 기여할 수 있고(정병호, 2018), 비대면 근무환경 구축의 기준 마련과 보안 지침의 정립(박상길 외, 2020)과 비대면 환경에 대응하여 해결해야 할 문제점에 맞는 도구 활용(박정훈, 김승인, 2020)이 필요함을 지적하였다.

심층면담에서 대부분의 근로자는 사무실 출근 환경과 동일한 수준의 IT 인프라를 회사로부터 제공받지 못하는 실정을 지적하면서 업무에 맞는 IT 지원이 필요하다는 의견을 제시하였다. 관리자는 IT 지원의 필요성에 동의하면서, 화상회의 중 끊김과 잡음, IT 자원 활용의 불편, 보안 등의 문제를 언급하였다(권호중, 민대환, 2021).

### 2.1.6 불이익 우려

조직에서 소수의 직원만 비대면 근무를 하는 상황에서는 비대면 근무자가 평가에서 받는 불이익을 우려하므로, 평가제도를 합리적이고 체계적으로 개선하여(박기호, 2014) 비대면 근무에 대한 인식 변화를 유도하며, 직원들의 불안 등의 장애요인을 감소시키는 노력을 해야 한다(박계관, 권용수, 2010).

심층면담에서 근로자들의 다수는 암묵적으로 평가에서 불이익이 존재할 것이라 예상하고, 일을 열심히 하면서도 상사의 눈치를 보거나, 자신의 성과를 드러내기 위해 신경을 쓰게 된다는 발언을 하였다. 반면, 대부분의 관리자는 비대면 근무자가 많아서 비대면으로 인한 불이익은 없을 것으로 인식하고 있어서 근로자와 관리자 간에 가장 두드러진 인식 차이를 보였다(권호중, 민대환, 2021).

### 2.1.7 소통의 어려움

조직 내 소통은 업무상 필요한 수직적, 수평적 소통은 물론 조직구성원 간 인간관계와 공감대 형성을 위해 노력하는 광의의 소통 활동을 포함한다(조영진, 2019). 사무실 업무환경에 익숙한 근무자는 비대

면 환경에서 소통의 어려움을 해결하기 위한 노력을 부가된 업무 부하로 느낀다(성민경 외, 2011).

심층면담에서 근로자들은 비대면 근무 시 전화, 메신저, 화상 회의 등을 활용한 소통에 대해 답답함을 느끼고, 타인에 대한 업무 방해를 우려하여 제한적인 소통을 한다고 언급하였다. 관리자들은 공지사항을 전달하는 데는 무난하지만, 회의를 통한 중요 결정시 비대면 소통의 한계를 느끼는 불편함을 토로하였다(권호중, 민대환, 2021).

### 2.1.8 일과 삶의 균형

출퇴근의 유연성으로 사회적 비용 절감도 예상되며(박기호, 2017), 여성의 경제활동 참여를 높이는 장점도 있지만, 가사와 양육의 부담으로 인한 일과 삶의 영역 붕괴로 여겨지기도 한다(백대현, 박정호, 2020).

심층면담에서 근로자들은 일과 가정, 휴식의 경계가 모호하여 전에는 하지 않았던 야근을 하게 되거나 삶의 불균형을 야기하는 문제를 언급하였으나, 출퇴근 시간 절감의 장점도 공감하였다. 다만, 대부분의 여성 근로자들은 코로나19 사태가 안정된 후에도 출근과 비대면 근무를 병행하기를 바랐다. 오히려, 일부 관리자들은 비대면 근무가 일과 삶의 균형에 도움이 된다고 인정하였다(권호중, 민대환, 2021).

심층 면담에서 근로자와 관리자가 비대면 근무의 쟁점에 대해 언급한 빈도의 순으로 정리하면 <표 1>과 같다.

<표 1> 심층면담에서의 쟁점별 언급 빈도

빈도	근로자	빈도	관리자
15	소통의 어려움	11	소통의 어려움
13	조직몰입	10	협업
12	일과 삶의 균형	10	생산성 향상
12	협업	8	일과 삶의 균형
12	불이익 우려	5	조직 몰입
11	IT지원	5	직무만족
8	생산성 향상	4	IT지원
7	직무만족	3	불이익 우려

## 2.2 상호지향성 모델

본 연구는 특정 대상에 대한 두 사람 혹은 두 집단 간 상호 인식을 비교하는 이론적 틀로 유용한 ‘상호지향성 모델(Co-orientation model)’을 활용하여 ‘대상에 대한 각 주체의 인식뿐만 아니라 상대방의 인식에 대한 추측’을 파악하여 비교한다 ([그림 1] 참조).

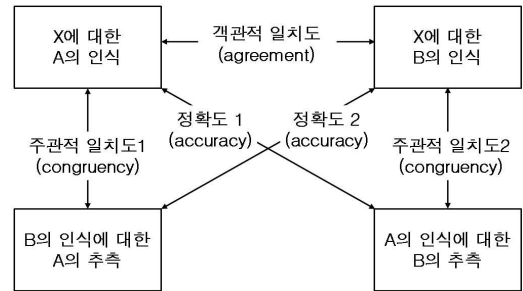
상호지향성 모델의 객관적 일치도(Agreement)는 ‘대상 X에 관한 A와 B의 인식이 일치하는 정도’, 주관적 일치도(Congruency) 1은 ‘X에 관한 A의 인식과 B의 인식에 대한 A의 추측이 일치하는 정도’를, 정확도(Accuracy)는 ‘X에 관한 B의 인식에 대한 A의 추측이 B의 실제 인식과 일치하는 정도’를 의미한다. ‘지향성’이란 우리가 대상에 대해 어떻게 느끼고 아는가를 의미하며, 상호지향성의 정도가 높을수록 두 집단의 소통 효과가 높다. 이 모형은 두 집단 이상의 참여와 동시에 동일 대상을 지향해야 하며 특정 대상에 대한 개인의 인식과 함께 다른 사람의 인식과 추측에 의해서도 영향을 받는다(임승혜 외, 2013).

상호지향성 모형은 하나의 사안에 대한 두 집단의 인식 격차를 파악하기 위한 틀로서 의견이 엇갈리는 사안에 대해 격차를 해소하고 합의를 도출하기 위한 출발점이 될 수 있다.

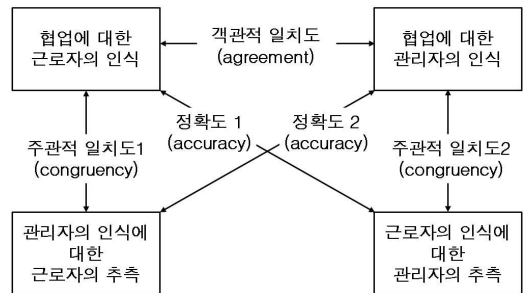
## 3. 연구 모형 및 방법

선행연구 검토를 통해 도출한 여덟 가지 쟁점들에 관해 근로자나 관리자 집단 내에서나 집단 간에 의견이 분분하여, 상호지향성 모형은 인식 격차를 파악하는데 매우 유용하다. 본 연구에서 비대면 근무에 대한 근로자와 관리자의 인식 차이(객관적 일치도, 주관적 일치도, 정확도)를 알아보기 위해 적용한 상호지향성 모형을 도식화하면 [그림 2]와 같다.

심층 면담은 제한된 수의 근로자와 관리자를 대상으로 이루어졌으나, 본 연구에서는 정량적인 방법으로 폭넓은 조사를 위해 설문 조사 방법을 택하였다.



[그림 1] 상호지향성 모델(Chaffee and McLeod, 1973)



[그림 2] 비대면 근무에 대한 근로자와 관리자의 인식비교

설문 조사를 위해 기존 문헌과 심층 면담을 바탕으로 직무만족 향상(5문항), 조직몰입(5문항), 협업(6문항), 생산성 향상(7문항), IT 지원(7문항), 불이익 우려(6문항), 소통 어려움(6문항), 일과 삶의 균형(6문항)에 관한 설문 문항을 작성하였고, 인구통계 특성을 묻는 설문 문항을 추가하였다.

근로자용 설문지는 근로자 인식과 관리자 생각에 대한 근로자 추측을 묻는 문항으로 구성했으며, 관리자용 설문지는 관리자 인식과 근로자 생각에 대한 관리자 추측에 대해 질문했다. 측정은 7점 리커트 척도를 사용해 1점(전혀 그렇지 않다)에서 7점(매우 그렇다)으로 구분해 답변하도록 했다.

설문 조사 기간은 2020년 10월 30일부터 11월 5일까지로 전문업체에 의뢰하여 온라인으로 설문을 배포하였다. 최근 12개월 이내 비대면 근무에 참여한 공공조직 및 민간조직의 근로자와 팀장급 이상의 임무를 수행하는 관리자로 대상을 한정하여 근로자 264명과 관리자 141명, 총 405명이 조사에 참여했으며, 표본의 특성은 <표 2>와 같다.

〈표 2〉 표본의 특성

구분		근로자		관리자		구분		근로자		관리자		
		명	%	명	%			명	%	명	%	
성별	남성	138	52.3	109	77.3	재택근무 주횟수	주 1회 미만	65	24.6	43	30.5	
	여성	126	47.7	32	22.7		주 1~2회	99	37.5	58	41.2	
연령대	20대	24	9.1	0	0.0		주 3~4회	53	20.1	21	14.9	
	30대	105	39.8	13	9.2		주 5회 이상	47	17.8	19	13.5	
	40대	106	40.2	91	64.5	조직의 비대면 근무 비율	100% 비대면참여	64	24.2	42	29.8	
	50대	29	11.0	37	26.2		50% 이상 비대면참여	99	37.5	30	21.3	
50% 이하 대면참여							95	36	66	46.8		
결혼여부	미혼	84	31.8	18	12.8	기타(임산부, 노약자)	6	2.3	3	2.1		
	기혼	자녀 : 무	28	10.6	19	13.4	직장내 여성근무자 비율	20% 미만	80	31.0	56	39.7
		자녀 : 유	152	57.6	104	73.8		20% 이상~40% 미만	105	39.8	48	34.0
근무년차	5년 미만	62	23.5	1	0.7	40% 이상		77	29.2	37	26.2	
	5년 이상~10년 미만	70	26.5	10	7.1	기업규모	100인 미만	116	43.9	76	53.9	
	10년 이상~15년 미만	65	24.6	31	22.0		100~1000인 미만	86	32.6	43	30.5	
	15년 이상	67	25.4	99	70.2		1000인 이상	62	23.5	22	15.6	
합계(명, %)							264	65%	141	35%		

〈표 3〉 요인분석 결과

설문 문항		요인적재량					공통성
		1	2	3	4	5	
협업	나는 상호의존성이 높은 업무를 수행할 수 있다	<b>0.74</b>	0.08	0.08	-0.16	0.01	0.58
	나는 즉각적인 대처가 가능하다	<b>0.73</b>	0.11	-0.13	-0.13	0.22	0.63
	나는 업무와 관련한 의견을 쉽게 표현할 수 있다	<b>0.73</b>	0.11	-0.19	-0.06	0.23	0.63
	나는 적시에 원활한 협의가 가능하다고 생각한다	<b>0.71</b>	0.08	0.02	-0.28	-0.00	0.59
	나는 팀(조직)과 업무 관련 경험을 공유할 수 있다	<b>0.64</b>	0.10	-0.03	-0.14	0.38	0.59
IT지원	나는 동료와 정보 공유가 원활하다	<b>0.62</b>	0.10	0.06	-0.34	0.14	0.54
	회사가 IT자원(PC 등)을 지원한다.	0.024	<b>0.81</b>	0.08	0.03	0.04	0.67
	나는 회사가 충분한 IT인프라를 지원한다고 생각한다.	-0.05	<b>0.74</b>	-0.27	-0.19	-0.04	0.66
	나는 회사에서 제공한 업무 TOOL(PC, 프로그램 등)이 유용하다고 생각한다	0.34	<b>0.68</b>	-0.08	0.00	0.16	0.61
불이익 우려	제공된 IT인프라가 업무 성과에 도움이 된다	0.41	<b>0.67</b>	-0.01	-0.04	0.19	0.66
	나는 비대면 근무시 인사평가에서 불이익을 받는다고 생각한다	-0.04	-0.10	<b>0.79</b>	0.12	0.12	0.66
	나는 비대면 근무시 회사의 눈치를 보게 된다	-0.03	0.05	<b>0.76</b>	0.08	-0.09	0.60
소통 어려움	나는 비대면 근무가 회사에 불신을 준다고 생각한다	0.01	-0.16	<b>0.64</b>	0.29	-0.12	0.53
	나는 비대면 근무가 구성원간 감정전달을 어렵게 한다고 생각한다	-0.17	-0.05	0.06	<b>0.79</b>	-0.10	0.66
	나는 비대면 근무가 구성원간 적극적인 소통을 방해한다고 생각한다	-0.24	-0.00	0.00	<b>0.77</b>	-0.10	0.66
	나는 비대면 근무가 구성원간의 조인을 어렵게 한다고 생각한다	-0.20	0.00	0.21	<b>0.76</b>	-0.09	0.68
	나는 비대면 근무시 조직분위기 파악을 어렵게 한다고 생각한다	-0.08	-0.08	0.15	<b>0.69</b>	-0.01	0.51
일과삶 균형	나는 비대면 근무가 회사 내의 정보 공유를 제한한다고 생각한다	-0.22	-0.03	0.38	<b>0.57</b>	-0.06	0.52
	비대면 근무가 여가시간을 즐기는데 도움이 된다	0.07	0.02	0.03	-0.05	<b>0.83</b>	0.70
	출퇴근 시간이 유연해져 삶의 질이 향상된다	0.24	0.09	-0.11	-0.09	<b>0.79</b>	0.71
비대면 근무가 일과 삶의 균형에 도움이 된다		0.24	0.14	-0.02	-0.13	<b>0.78</b>	0.69
eigen value		3.50	2.25	1.99	3.02	2.30	
Cronbach's α		0.84	0.82	0.79	0.75	0.65	
%분산		16.7	10.7	9.5	14.4	11.0	
%누적		16.7	52.8	62.3	31.1	42.1	

KMO = .849, Bartlett's  $\chi^2 = 2229.51$ (\*\*\* p < .001)

측정 문항들에 대해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 관리자 대상 설문 자료의 요인분석과 근로자 대상 설문 자료의 요인분석을 통해 공통성과 신뢰성이 낮은 문항이나 다른 요인으로 분류된 문항 등을 제외한 뒤, 두 요인분석 결과가 일치하지 않는 문항을 삭제하고 일치하는 문항을 정리한 결과는 <표 3>과 같다.

직무만족 향상, 조직 몰입, 생산성 향상을 측정하는 항목들은 단일 차원성(unidimensionality)을 충족하지 못하여 이후의 분석에서는 제외되었고, 협업(6문항), IT 지원(4문항), 소통 어려움(5문항), 일과 삶의 균형(3문항), 불이익 우려(3문항)은 타당성이 확보되어 분석에 활용되었다. 신뢰도 검증 결과, 다섯 개 요인 모두 크론바흐 알파(Cronbach's Alpha) 계수가 0.60을 초과해 개념들의 내적 일관성을 확보하였다.

### 4. 연구 결과 및 논의

각 요인에 대한 측정항목들의 평균으로 계산한 기술통계량은 <표 4>와 같다.

<표 4> 기술통계량

문항	근로자 인식		근로자 추측		관리자 인식		관리자 추측	
	A		Ab		B		Ba	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
협업	4.71	0.94	4.35	1.02	4.60	1.10	4.37	0.94
IT 지원	4.36	1.11	4.58	0.99	4.52	1.04	4.38	1.04
소통 어려움	4.22	1.10	4.61	1.04	4.40	1.11	4.22	1.07
일과 삶의 균형	5.12	1.20	4.89	0.96	4.66	1.25	4.93	1.16
불이익 우려	3.62	1.17	3.79	1.17	3.15	1.17	3.33	1.11

M : 평균, SD : 표준편차.

분석을 위해 객관적 일치도와 정확도는 집단 간 평균 차이 검증 방법인 독립표본 t-test를, 주관적 일치도는 대응표본 t-test를 실시하였다.

### 4.1 객관적 일치도

비대면 근무의 쟁점에 관한 근로자와 관리자의 인식 차이를 알아보기 위해 독립표본 t검정을 실시한 결과는 <표 5>와 같다.

<표 5> 비대면 근무에 대한 객관적 일치도

문항	객관적 일치도	
	차이 (A-B)	t-value
<b>협업 평균</b>	0.12	1.05
<b>IT지원 평균</b>	-0.17	-1.46
<b>소통 어려움 평균</b>	-0.17	-1.52
구성원간 감정 전달 어렵다.	-0.45	-3.10**
구성원간 적극적인 소통을 방해한다.	-0.33	-2.15*
구성원간의 조언을 어렵게 한다.	-0.06	-0.36
조직분위기 파악을 어렵게 한다.	-0.06	-0.42
회사 내의 정보 공유를 제한한다.	0.02	0.15
<b>일과 삶의 균형 평균</b>	0.45	3.57***
<b>불이익 우려 평균</b>	0.47	4.58***
인사평가에서 불이익을 받는다.	0.71	4.47***
회사의 눈치를 보게 된다.	0.48	2.85**
회사에 불신을 준다.	0.22	1.42

\*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001 양측검증.

비대면 근무에 있어 협업, IT지원에 대해서는 근로자와 관리자 간 통계적으로 유의한 차이가 발견되지 않아, 두 집단의 인식이 대체로 일치하고 있음을 확인할 수 있었다.

소통 어려움에 대해서는 5개 항목의 평균으로 보면 유의한 차이가 없지만, 두 개 항목인 감정 전달과 적극적 소통 측면에서는 통계적으로 유의한 수준에서 관리자가 근로자에 비해 더 어렵다고 인식했다.

일과 삶의 균형에 관한 근로자와 관리자 간의 객관적 일치도는 유의한 차이를 보였다. 근로자는 출퇴근 시간의 단축, 여가 시간 등으로 삶의 질이 향상되는 점에 대해 관리자보다 더 긍정적으로 인식하고 있었다. 불이익 우려에 대한 인식에 있어서도 근로자와 관리자 간의 객관적 일치도는 유의한 차이를 보였다. 불이익 우려를 측정한 세 개 항목 중 인사평가의 불이익을 받거나 회사의 눈치를 본다는 항목에 대해 근로자가 관리자보다 더 강하게 수긍하였다.

## 4.2 주관적 일치도

근로자의 주관적 일치도는 쟁점에 관한 근로자의 인식과 관리자에 대한 추측의 일치 정도를 의미한다 (<표 6> 참조).

<표 6> 비대면 근무에 대한 주관적 일치도

문항	주관적 일치도			
	근로자		관리자	
	차이 (A-Ab)	t- value	차이 (B-Ba)	t- value
<b>협업 평균</b>	0.35	6.42***	0.22	3.71***
상호의존성이 높은 업무를 수행할 수 있다.	0.38	5.14***	0.18	1.90
즉각적인 대처가 가능하다.	0.49	5.41***	0.30	3.11**
업무와 관련한 의견을 쉽게 표현할 수 있다.	0.17	2.23*	0.49	5.25***
적시에 원활한 협의가 가능하다.	0.24	2.934***	0.03	0.32
팀(조직)과 업무 관련 경험을 공유할 수 있다.	0.28	4.25***	0.07	0.93
동료와 정보 공유가 원활하다.	0.46	6.61***	0.27	3.18**
<b>IT지원 평균</b>	-0.23	-4.89***	0.15	5.16***
회사가 IT 자원(PC 등)을 지원한다.	-0.17	-2.97**	-0.02	-0.28
회사가 충분한 IT 인프라를 지원한다.	-0.36	-5.06***	0.18	2.78**
회사에서 제공한 업무 TOOL (PC, 프로그램 등)이 유용하다.	-0.22	-3.48***	0.26	3.68***
제공된 IT 인프라가 업무 성과에 도움이 된다.	-0.16	-2.40*	0.17	2.86**
<b>소통 어려움 평균</b>	-0.39	-7.62***	0.17	2.78**
구성원 간 감정 전달 어렵다.	-0.30	-4.39***	0.25	2.99**
구성원 간 적극적인 소통을 방해한다.	-0.77	-9.35***	0.38	4.32***
구성원 간의 조언을 어렵게 한다.	-0.42	-5.67***	0.17	1.77
조직 분위기 파악을 어렵게 한다.	-0.25	-3.67***	0.24	2.65**
회사 내의 정보 공유를 제한한다.	-0.21	-3.29**	-0.17	-1.65
<b>일과 삶 균형 평균</b>	0.23	3.99***	-0.27	-3.90***
<b>불이익 우려 평균</b>	-0.17	-3.33	-0.24	-3.12**
인사평가에서 불이익을 받는다.	-0.11	-1.55	-0.23	-2.50*
회사의 눈치를 보게 된다.	0.00	0.05	-0.26	-2.20*
회사에 불신을 준다.	-0.39	-5.89***	-0.06	-0.72

\*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001 양측검증.

근로자의 인식과 관리자에 대한 추측은 불이익 우려를 제외하고, 협업, IT 지원, 소통 어려움, 일과 삶의 균형에 대해서는 통계적으로 유의한 차이를 보였다. 불이익 우려에 대해서 평균적으로는 유의한 차이를 보이지 않았는데, 회사에 불신을 준다는 항목에 대해서는 유의한 차이를 보였다.

협업과 일과 삶의 균형에 대해서 근로자는 관리자가 자신들보다 더 부정적으로 인식하리라 추측하였다. 즉, 비대면 근무 시에 관리자들이 협업이나 일과 삶의 균형에 대해 자신만큼 긍정적이지는 않을 것으로 추측하였다. 이에 비해, IT 지원과 소통 어려움에 대해서 근로자는 자신들보다 관리자가 더 강하게 인식할 것으로 추측하였고, 모두 통계적으로 유의한 차이를 보였다.

관리자의 주관적 일치도를 보면, 즉, 관리자 인식과 '근로자 인식에 대한 관리자 추측'은 협업, IT 지원, 소통 어려움, 일과 삶 균형, 불이익 우려에 대해 통계적으로 유의한 차이가 있었다.

관리자는 비대면 근무환경에서 협업, IT 지원, 소통 어려움에 대해서 자신보다 근로자가 과소 인식할 것으로 추측하였다. 협업과 관련하여 관리자는 근로자가 업무에 대한 즉각 대처, 업무와 관련된 의견 표현, 정보 공유 등을 어려워하리라 추측했다. IT 지원과 관련하여 회사의 IT 인프라 지원, 업무 도구 유용성, IT 인프라의 업무 성과 기여도 면에서 근로자가 자신보다 부정적으로 인식할 것으로 추측하였다. 소통 어려움에 관하여 감정 전달, 적극 소통, 조직 분위기 파악 측면에서 근로자가 관리자 자신에 비해 덜 어렵게 인식할 것으로 추측하였다.

일과 삶의 균형과 불이익 우려에 대해 관리자 자신의 인식에 비해 근로자가 더 긍정적일 것으로 추측하였다. 일과 삶의 균형에 관련해서는 출퇴근 시간의 단축, 여가 시간 측면에서 근로자가 관리자 자신보다 더 적극적으로 수긍할 것으로 추측하였다. 불이익 우려에 대해서는 인사평가 불이익과 회사 눈치를 보는 면에서 관리자 자신보다 근로자의 우려가 더 클 것으로 추측하였다.



### 4.3 정확도

근로자의 정확도를 나타내는 ‘관리자에 대한 근로자 추측’과 관리자의 실제 인식을 비교하면, IT 지원, 소통 어려움, 일과 삶의 균형에 대한 인식은 유의한 차이를 보이지 않았으나, 협업과 불이익 우려에 대해서는 통계적으로 유의한 차이를 보였다.

〈표 7〉 비대면 근무에 대한 정확도

문항	정확도			
	근로자		관리자	
	차이 (Ab-B)	t-value	차이 (Ba-A)	t-value
<b>협업 평균</b>	-0.22	-2.0*	-0.34	-3.47***
상호의존성이 높은 업무를 수행할 수 있다.	-0.27	-1.84	-0.29	-2.17***
즉각적인 대처가 가능하다.	-0.40	-2.72**	-0.39	-2.82*
업무와 관련한 의견을 쉽게 표현할 수 있다.	-0.19	-1.38	-0.48	-3.70***
적시에 원활한 협의가 가능하다.	-0.07	-0.46	-0.20	-1.39
팀(조직)과 업무 관련 경험을 공유할 수 있다.	-0.08	-0.57	-0.28	-2.24*
동료와 정보 공유가 원활하다.	-0.31	-1.95	-0.42	-2.98*
<b>IT지원 평균</b>	0.06	0.60	0.02	0.18
<b>소통 어려움 평균</b>	0.22	1.94	0.00	0.00
구성원간 감정전달 어렵다.	-0.15	-1.08	0.20	1.39
구성원간 적극적인 소통을 방해한다.	0.44	2.96**	-0.05	-0.32
구성원간의 조언을 어렵게 한다.	0.36	2.32*	-0.11	-0.74
조직분위기 파악을 어렵게 한다.	0.19	1.34	-0.18	-1.28
회사 내의 정보 공유를 제한한다.	0.23	1.54	0.15	1.01
<b>일과 삶 균형 평균</b>	0.23	1.88	-0.18	-1.49
비대면 근무가 여가시간을 즐기는데 도움이 된다.	0.55	3.65***	-0.09	-0.58
출퇴근 시간이 유연해져 삶의 질이 향상된다.	0.05	0.32	-0.15	-1.07
비대면 근무가 일과 삶의 균형에 도움이 된다.	0.08	0.58	-0.31	-2.10*
<b>불이익 우려 평균</b>	0.52	4.49***	-0.29	-2.40*
인사평가에서 불이익을 받는다.	0.81	5.20***	-0.48	-3.01**
회사의 눈치를 보게 된다.	0.47	2.90**	-0.22	-1.34
회사에 불신을 준다.	0.61	3.88***	-0.16	-1.06

\*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001 양측검증.

협업에 관해서 근로자는 통계적으로 유의한 수준에서 관리자의 실제 인식보다 낮게 추측하였으며, 불이익 우려에 관해서는 근로자는 관리자의 실제 인식보다 더 높게 추측하였다.

근로자의 인식과 ‘근로자에 대한 관리자 추측’을 비교한 관리자 정확도를 살펴보면, 소통 어려움, IT 지원, 일과 삶의 균형에 대해서는 유의한 차이를 보이지 않아 관리자가 비교적 정확히 추측하였으나, 협업에 대해서는 전반적으로 유의한 차이를 보이고, 불이익 우려와 일과 삶의 균형에 대해서는 부분적으로 유의한 차이를 보였다.

관리자는 협업에 관해 근로자의 실제 인식보다 더 부정적으로 즉, 비대면 근무 시 근로자들의 협업이 더 어려울 것으로 추측하는 것으로 보인다. 불이익 우려에 관한 항목 중에서 인사평가의 불이익에 대해 관리자가 추측한 수준보다 근로자는 더 높은 우려를 보여주었고, 일과 삶의 균형에 관해 관리자의 추측보다 근로자는 더 긍정적인 인식을 하고 있었다.

### 4.4 논의

앞서 분석 결과들을 바탕으로 상호지향에 차이가 있는 쟁점에 초점을 맞추어 논의한다.

첫째, 비대면 근무로 인한 불이익에 관해 근로자는 관리자보다 더 우려가 크며, 근로자는 관리자들이 불이익에 대해 자신들보다 더 잘 알고 있을 것으로 착각하고 있었다. 근로자는 상사로부터 암묵적으로 출근을 강요받는 등의 경험으로 비대면 근무의 부담감을 떨치지 못하였고, 상사의 눈에 덜 띄는 것이 인사평가에 불이익으로 작용할 수 있을 것이라는 인식을 보였다.

반면, 관리자는 근로자들의 불이익에 대한 우려를 낮게 추측하면서, 조직 내에서 사전에 합의한 지표로 평가를 하므로 비대면 근무로 인한 인사평가의 불이익을 인정하지 않으려는 인식을 보였다. 관리자는 평가를 하는 위치에 있고 근로자는 평가를 받는 처지임을 감안하더라도 근로자와 관리자 모두 상대방의 인식을 부정확하게 추측하고 있어서, 비대면 근무를 실시하는 조직은 비대면 근무를 고려하여

인사평가 제도를 정비하고, 관리자와 근로자의 상대방에 대한 이해도를 높이고 불이익 우려에 관한 격차를 해소하는데 노력을 기울일 필요가 있다.

둘째, 근로자는 비대면 근무가 제공하는 출퇴근 시간의 단축, 야근 감소, 육아 병행, 코로나19 등의 전염병 노출 위험 감소, 여가시간 증가 등으로 일과 삶의 균형에 관해 관리자보다 더 강한 긍정적인 반응을 보였고, 관리자들도 근로자들의 긍정적 인식을 알고 있었다.

또한, 성별에 따라 일과 삶의 균형에 관한 인식이 있어서 뚜렷한 차이가 있음이 발견되었다. 여성들이 남성에 비해 일과 삶의 균형에 대해 더 긍정적으로 인식하고 있었다.

〈표 8〉 일과 삶의 균형에 대한 성별 인식 차이

	빈도	평균	차이	t 통계량	유의확률
남성	247	4.83	0.33	2.62	0.005
여성	158	5.16			

비대면 근무를 통해 얻을 수 있는 일과 삶의 균형이 구성원들의 삶의 질을 향상시키는 점을 조직이 적극적으로 수용하여, 조직과 업무 특성에 맞는 최적의 근무형태, 즉 출근과 비대면 근무의 적절한 조합을 찾는데 노력을 기울일 필요가 있다.

셋째, 소통의 어려움에 대해서 관리자가 근로자보다 감정전달과 적극적 소통이 더 어렵다고 인식했다. 일반적으로 관리자의 소통 대상과 소통 횟수가 근로자보다 더 많아서 인식의 차이를 보인 것으로 여겨진다.

비대면 소통에서는 상대방의 업무 방해를 우려하여 즉각적 의사전달을 자제하거나, 의견을 전달할 때 많은 시간을 할애하여 글을 필요 이상으로 길고 상세히 쓰는데도 불구하고 감정 전달의 오해가 있을 수 있어 소통의 어려움을 느낀다. 게다가 관리자는 대면 회의에 익숙하여 화상 회의 시 얼굴 노출을 불편해하거나, 긴밀한 협의는 대면으로 진행하려고 하여 비대면 소통을 어렵게 인식하고 있음을 보여준다.

직무나 사안에 따라 비대면 소통의 적합성이 달

라지만, 비대면 환경에 적합한 소통 방식을 발굴하여 소통 어려움을 감소시킬 필요가 있다. 특정 요일에는 대면 회의를 위해 전체 출근을 유도하거나(오상조 외, 2020), 비대면 근무 시 소통력을 향상시킬 새로운 제도나 도구의 도입을 고려해야 한다(정병호, 2018).

넷째, 협업에 대해 근로자와 관리자의 인식은 크게 다르지 않았으나, 자신보다 상대방이 더 낮을 것으로 추측하였다. 즉, 관리자는 근로자들의 협업이 수월하지 않을 것으로 짐작하고, 근로자는 관리자의 협업이 수월하지 않을 것이라는 짐작을 하였다. 협업은 조직의 업무 성과에 지대한 영향을 미치므로 비대면 근무 시에 원활한 협업이 이루어지도록 제도적, 기술적 방안을 마련하고, 근로자와 관리자의 상호지향성을 좀 더 일치시킬 필요가 있다.

마지막으로, IT 지원에 대해서 근로자와 관리자의 인식은 크게 다르지 않았으나, 근로자는 관리자가 충분한 IT 지원이 이루어진다고 여길 것으로 추측한 반면에, 관리자는 근로자가 IT 지원이 부족하다고 평가할 것으로 추측하였다. 실제로 근로자들은 비대면 근무환경에서 기업에서 지원받는 PC 성능의 차이 및 SW 자원의 부족으로 업무 수행 성과가 사무실 근무에 비해 떨어진다는 인식을 하고 있었다.

지난 1년간 대다수의 조직에서 사전에 비대면 근무를 고려하여 IT 지원을 준비한 것이 아니라, 갑작스러운 코로나 사태로 인해 비자발적으로 비대면 근무에 돌입하게 된 실정을 감안하더라도, IT 지원은 소통, 협업, 업무 수행에 막대한 영향을 미치므로 조직은 근로자와 관리자 모두에게 적절한 IT 지원을 제공하도록 노력을 기울여야 한다.

## 5. 결 론

### 5.1 연구의 의의 및 시사점

본 연구는 두 가지 면에서 학술적 의의를 갖는다. 첫째, 기존 문헌에서 도출한 비대면 근무 시의 쟁점들에 관하여 근로자와 관리자 집단으로 나누어

인식의 차이를 조사한 일련의 연구 중 하나인 점이다. 둘째, 본 논문의 저자들이 선행 연구(권호중, 민대환, 2021)에서 정성적 접근방법을 적용하여 심층면담을 실시한 결과로 주요 쟁점들에 관해 근로자와 관리자의 의견이 분분함을 확인하고, 본 연구에서는 정량적 접근방법을 적용하여 설문조사를 통해 자료를 수집하고 쟁점에 대한 인식 차이를 분석한 점이다.

종합적으로 보아 근로자가 관리자보다 비대면 근무에 관해 더 긍정적인 인식을 보이고 있으며, 관리자의 부정적 인식이 근로자에게 부담으로 작용하고 있는 것으로 여겨진다. 이러한 결과로 미루어 보아 코로나 사태가 끝나도 국내에서는 비대면 근무를 계속 수용할 기업이 많지 않아 보인다.

이에 비해 해외에서는 비대면 근무가 제공하는 이점을 개인, 조직, 사회 차원에서 누리면서 부정적 영향을 회피하기 위해 대면 근무와 비대면 근무를 병행하는 혼합 근무제를 시행하거나 시행하려는 조직들이 많아지고 있다(Choudhury, 2020).

앞서 제시한 연구 결과를 바탕으로 다음과 같은 시사점을 제시할 수 있다.

첫째, 조직은 비대면 근무에 관해 근로자와 관리자가 가진 인식의 격차를 좁히기 위해 노력해야 한다. 비대면 근무에 대해 근로자와 관리자의 인식이 상호 일치되는 근무환경 마련을 위해 비대면 근무와 관련된 제도적 지침을 정비하고 공유하여 실천할 필요가 있다.

둘째, 비대면 근무 시의 업무 성과가 사무실 근무 시의 업무 성과보다 떨어지지 않도록 IT 인프라 개선을 포함한 비대면 근무환경의 질적 향상이 필요하다.

셋째, 조직에서 수행되는 업무 또는 과업을 분석하여 비대면 근무에 적합한 업무를 선별할 수 있어야 한다. 그러면, 조직의 입장에서는 조직의 성과 하락을 우려하지 않아도 되고, 구성원의 관점에서는 업무에 따라 적합한 근무 형태를 선택할 수 있고 비대면 근무가 제공하는 이점을 누릴 수 있을 것이다.

## 5.2 연구의 한계점 및 향후 연구 방향

본 연구의 한계점은 첫째 기존 문헌에서 쟁점으로 언급한 직무만족, 직무몰입, 생산성 향상에 대해 측정지표들의 단일차원성을 확보하지 못해 분석에서 제외된 점이다. 이 세 가지 쟁점에 대해서 조직들이 많은 관심을 가지고 있기 때문에, 향후 연구에서 측정지표들을 정교화하여 타당성과 신뢰성을 확보한 후에 근로자와 관리자의 상호지향성을 확인할 필요가 있다.

둘째, 조직에 따라 비대면 근무를 시행하는 방식이나 특성이 상당히 다를 텐데 이를 반영하지 못한 점이다. 향후 연구에서는 조직의 비대면 근무 특성에 따라 상호지향성에 차이가 있는지 조사할 필요가 있다.

## 참고문헌

- 권호중, “비대면 근무에 대한 근로자와 관리자의 인식 비교 : 상호지향성 모델을 중심으로”, 고려대학교 박사학위 논문, 2021.
- 권호중, 민대환, “비대면 근무에 대한 근로자와 관리자의 인식에 관한 상호지향성 분석”, *디지털융복합연구*, 제19권, 제2호, 2021, 83-92.
- 김재영, 조부연, “중업원에 대한 보상전략이 몰입에 미치는 영향 : 재택근무와의 비교를 중심으로”, *한국컴퓨터정보학회지*, 제20권, 제3호, 2015, 125-137.
- 박계관, 권용수, “원격근무 효과성의 결정요인에 관한 연구”, *한국행정연구*, 제19권, 제4호, 2010, 219-241.
- 박기호, “스마트워크에 대한 조직구성원의 수용태도와 기대효과간 인과관계에 관한 연구”, *한국IT서비스학회지*, 제13권 제4호, 2014, 65-78.
- 박기호, “한국과 캐나다 조직간 원격근무 수용태도와 기대효과에 대한 비교 연구”, *한국데이터베이스학회지*, 제24권, 제4호, 2017, 25-39.
- 박상길, 김기봉, 손경자, 이원석, 박재표, “공공기관

- 물리적 망분리 환경에서의 비대면 스마트워크 근무 환경구축을 위한 보안 모델 연구”, *한국융합학회논문지*, 제11권, 제10호, 2020, 37-44.
- 박정훈, 김승인, “협업의 유형에 따른 저작도구의 사용성 연구-디자이너와 개발자 간의 협업 중심으로”, *디지털융복합연구*, 제18권, 제10호, 2020, 453-458.
- 백대현, 박정호, “스마트워크가 여성의 일과 삶의 균형에 미치는 영향”, *여성경제연구*, 제17집, 제3호, 2020, 1-26.
- 성민경, 방선희, 권성호, “스마트워크(Smartwork)로 인한 개인생활과 업무 변화 인식에 관한 연구 : 스마트워크 참여자의 경험을 중심으로”, *평생학습사회*, 제7권, 제3호, 2011, 79-107.
- 오상조, 이종만, 김용영, “스마트워크 지원을 위한 조직적 준비에 대한 연구”, *한국융합학회논문지*, 제11권, 제7호, 2020, 231-238.
- 유종욱, 양성병, “조직구성원의 직급단계축소에 대한 공정성 지각이 조직몰입과 혁신적 업무행동에 미치는 영향 : 인지태도 및 인지강도의 역할을 중심으로”, *한국IT서비스학회지*, 제18권, 제4호, 2019, 1-22.
- 임승혜, 민대환, 완리리, “스마트워크센터 효과 및 장애요인 : 근무자와 운영자간 비교”, *한국데이터베이스학회지*, 제20권, 제2호, 2013, 211-230.
- 정병호, “스마트워크 투자에 따른 직무 생산성에 관한 연구-조직 변화저항과 의사소통을 중심으로”, *경영과 정보연구*, 제37권, 제3호, 2018, 83-113.
- 조영진, 서울하늘초등학교의 교원 간 의사소통에 관한 질적 연구, 한국교원대학교 대학원 박사학위, 2019.
- 최영훈, 김두현, 신영진, “ICT기반 원격근무의 현황 분석 및 개선방안에 관한 연구 : 코로나-19사태에서의 팬데믹 관점을 중심으로”, *융합사회와 공공정책*, 제14권, 제2호, 2020, 33-74.
- 한국경제, “조직 나약하게 해” VS “업무효율 높여” ...재택근무 실효성 논쟁, 2020, Available at <https://n.news.naver.com/article/015/0004466038> (Accessed December 13, 2020).
- 한국정보화진흥원, 정보화통계집, 과학기술정보원, 2019.
- 행정안전부 보도자료 : 코로나19 계기로 공공분야 비대면 업무 시스템 활용 폭증, Available at <https://www.mois.go.kr/> (Accessed May 20, 2020).
- Belanger, “Workers’ propensity to telecommute : An empirical study”, *Information and Management*, Vol.35, No.3, 1999, 139-153.
- Berg, Janine, “재택근무 : 전 세계적 가능성 평가, 국제노동브리프”, 2020, 9-28.
- Bloom, N., J. Liang, J. Roberts, and Z. J. Ying, “Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment”, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol.130, No.1, 2015, 165-218.
- Chaffee, S.H. and J.M. McLeod, “Interpersonal approaches to communication research”, *American Behavioral Scientist*, Vol.16, No.4, 1973, 469-499.
- Chapman, A.J., N.P. Sheeney, S. Heywood, B. Dooley, and S.C. Collins, “The organizational implications of teleworking”, in : C.L. Cooper, I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Wiley, New York, 1995.
- Choudhury, P., “Best practices for all remote organizations”, *Harvard Business Review*, Vol.98, No.6, 2020, 58-67.
- Criscuolo, C., G. Nicoletti, P. Gal, and T. Leidecker, “Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era : How can public policies make it happen?”, OECD, 2020. 9. 7.
- Eaton, S.C., “If You Can Use Them : Flexibility Policies, Organizational Commitment, and Perceived Performance”, *Industrial Relations*,

- Vol.42, No.2, 2003, 145-167.
- Kurland, N.B. and D.E. Bailey, "Telework : The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime", *Organizational Dynamics*, Vol.28, No.2, 1999, 53-67.
- Ozimek, A., "The Future of Remote Work, Upwork", Available at <https://www.upwork.com/press/economics/the-future-of-remote-work/> (Accessed on 14 Dec 2020).
- Raguseo, E., L. Gastaldi, and P. Neirrotti, "Smart work : Supporting employees' flexibility through ICT, HR practices and office layout," in *Evidence-based HRM : A Global Forum for Empirical Scholarship*, Emerald Group Publishing, Vol.4, No.3, 2016, 240-256.
- Stanford News, "The productivity pitfalls of working from home in the age of COVID-19", Available at <https://news.stanford.edu/2020/03/30/productivity-pitfalls-working-home-age-covid-19/> (Accessed on 14 Dec 2020).
- Van Dyne, L., E. Kossek, and S. Lobel, "Less need to be there : Cross-level effects of work practices that support work-life flexibility and enhance group processes and group-level OCB", *Human Relations*, Vol.60, No.8, 2007, 1123-1153.

## ◆ About the Authors ◆



**권 호 중 (junek@korea.ac.kr)**

고려대학교 일반대학원에서 경영학 박사학위를 취득하였다. 현재 국제대학교 창업실무 강의를 맡고 있으며, 주요 관심분야는 e-Business, 디지털경영, e-마케팅, 스마트워크, 창업실무 등이다.



**민 대 환 (mismdh@korea.ac.kr)**

서울대학교 경영학학사, 한국과학기술원 산업공학석사, Univ. of Michigan, CIS박사, 현재 고려대학교 디지털 경영학과 교수로 재직 중이다. 주요 연구분야는 e-Business, 디지털경영, 디지털마케팅 등이다.