

스마트워크 상황에서 직무자율성의 개념화 고찰

김용영
건국대학교 경영학과 교수

Reconceptualization of Job Autonomy in the Context of Smart Work

Yong-Young Kim
Professor, Department of Business Administration, Konkuk University

요약 정보통신기술과 스마트기기의 발달, 그리고 COVID-19 팬데믹으로 인해 스마트워크를 활용하는 조직이나 개인이 늘어나고 있다. 최근 무선 정보통신기술의 발전에 기반을 둔 지속적 연결성으로 인해 스마트워크 방식으로 일하는 근로자들은 언제 어디서나 의사소통할 수 있고, 데이터와 정보를 주고받으며 업무를 수행할 수 있어 자신이 업무 방법, 시간, 장소 등을 결정할 수 있는 직무자율성이 증대된다. 하지만 기존 스마트워크 연구는 산업화시대에 개발된 직무자율성의 개념을 여전히 사용하고 있는 점, 다차원적으로 직무자율성을 실증하지 못하는 점, 스마트워크 도입으로 발생하는 역설적 '결속된 자율성'을 검증하지 못하는 점 등의 한계가 있다. 이러한 한계를 극복하기 위해 본 연구는 스마트워크 상황에서 직무자율성을 실증한 문헌을 고찰하였다. 이를 통해 본 연구는 기존 연구에서 스마트워크 상황에서 직무자율성을 어떻게 다루었는지, 그리고 스마트워크 상황에 맞게 자율성의 유형을 어떻게 발전시켜야 하는지, 그리고 향후 실증연구를 위한 방안을 제시하였다.

주제어 : 스마트워크, 직무자율성, 개념화, 다차원성, 결속된 자율성

Abstract With the development of information and communication technology, smart devices, and COVID-19 pandemic, organizations and individuals using Smart Work are increasing. Constant connectivity has become commonplace while using smart devices such as smart phone and tablet PC, and based on this, workers can communicate and exchange data and information anytime, anywhere, resulting in increased job autonomy in determining method, time, and place to work. However, existing Smart Work research has the following limitations: the concept of job autonomy developed in the industrialization era of the 1970s is still used, job autonomy is verified in unidimensionality, and the paradoxical 'tied autonomy' in the context of Smart Work is not demonstrated. In order to overcome these limitations, this study examined the literature that demonstrated job autonomy in a Smart Work situation. Through literature research, this study suggested how previous studies have dealt with job autonomy in Smart Work context, how to develop the type of autonomy according to the Smart Work situation, and directions for future empirical research.

Key Words : Smart Work, Job Autonomy, Conceptualization, Multidimensionality, Tied Autonomy

*This paper was supported by Konkuk University in 2021.

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

Received February 4, 2022

Revised February 28, 2022

Accepted March 20, 2022

Published March 28, 2022

1. 서론

스마트워크(Smart Work)는 ‘일하는 방식의 변화를 통한 일과 삶의 균형’을 추구할 목적으로 추진되었으며, ‘정보통신망을 활용하여 언제, 어디서나 편리하게 효율적으로 업무에 종사할 수 있도록 하는 업무형태’로 정의된다[1]. 정보통신기술(ICT)과 스마트기기의 발달, 그리고 COVID-19 팬데믹으로 인해 스마트워크를 활용하는 조직이나 개인이 늘어나고 있다. 한국지능정보사회진흥원[1]의 스마트워크 실태조사에 따르면 COVID-19 팬데믹 확산의 영향으로 스마트워크 인지도는 2018년 83.3%에서 2020년 95.8% 현격히 증가하였다. 또한, 5인 이상 사업장의 경우 스마트오피스(75.9%), 모바일오피스(43.0%), 재택근무(38.8%), 스마트워크센터근무(20.2%) 순으로 활발하게 이용되고 있어 스마트워크가 근무방식의 하나로 정착되고 있다.

스마트워크는 정보통신기술을 활용한 업무수행 방식으로 근로자는 시간이나 장소에 크게 얽매이지 않고 언제 어디서든 자율성을 가지고 일할 수 있다[2]. 다시 말해 스마트워크는 조직구성원들이 시·공간적 제약에서 벗어나 자유롭게 업무를 수행할 수 있도록 직무자율성을 높여준다. 스마트워크는 근로자에게 시간과 장소에 대한 자율권을 부여함으로써, 근무환경의 유연성을 극대화해준다[3]. 또한, 스마트워크를 통해 근로자는 자신의 상황에 맞춰 시간과 공간을 자율적으로 통제하는 유연한 근무를 통해서 일과 삶의 조화를 꾀할 수 있다는 이점이 있다[4]. 스마트워크 근무환경의 특성은 전통적인 근무환경에 비해 직무자율성이 보장되지만, 그에 따른 책임감이 크다는 점이다[5].

스마트워크에서 직무자율성이 증대되는 이유는 인터넷에 항상 연결된다는 ‘지속적 연결성’(constant connectivity)을 전제하기 때문이다. 지속적 연결성은 자신의 커뮤니케이션 매체를 이용하여 근로자가 끊임 없이 이용가능성을 유지하고 항상 인터넷에 연결된 상태를 말한다[6]. 지속적 연결성을 토대로 근로자들은 업무시간과 비업무시간에 관계없이 스마트폰이나 태블릿 등 모바일 기기를 활용하여 이메일, 메신저, 전화 등 다양한 커뮤니케이션 매체를 사용할 수 있다[7]. 무선 정보통신기술의 발전에 기반을 둔 지속적 연결성으로 인해 근로자들은 언제 어디서나 의사소통할 수 있고, 데이터와 정보를 주고받으며 업무를 수행할 수 있어 자신이 업무 방법, 시간, 장소 등을 결정할 수 있는 직무자율성이 증대된다.

하지만 직무자율성을 적용한 현대 스마트워크 연구는 산업화시대에 만들어진 직무자율성 개념을 여전히 사용하고 있어 지속적 연결성을 전제하는 시공간의 유연성이 증대된 스마트워크 업무현장을 고려하지 못하는 한계가 있다[3-5]. Hackman & Oldham(1980)이 제시한 직무특성모델에 근거[8]를 두고 있는 직무자율성의 개념은 공장이나 사무실에서 업무를 수행하면서 고려할 수 있는 직무자율성에 초점을 두고 있다. 스마트워크 상황을 고려한 문헌에서도 여전히 시공간의 유연성을 직무자율성 개념에 포함하지 못하는 한계가 있다. 또한, 직무자율성이 단일 차원이 아닌 방법, 일정계획, 평가기준 등 다차원적 성격을 갖는다는 점이 확인되었지만[9-11], 스마트워크에 관한 연구는 여전히 단일 차원으로 직무자율성을 검증하는 문제가 있다.

현재 스마트워크 연구는 1970년대 산업화시대에 개발된 직무자율성의 개념을 여전히 사용하고 있는 점, 다차원적으로 직무자율성을 실증하지 못하는 점, 스마트워크 도입으로 발생하는 역설적 ‘결속된 자율성’을 검증하지 못하는 점 등의 한계가 있다. 이러한 한계를 극복하기 위해 본 연구는 스마트워크 상황에서 직무자율성을 실증한 문헌을 고찰하였다. 이를 통해 본 연구는 기존 연구에서 스마트워크 상황에서 직무자율성을 어떻게 다뤘는지, 스마트워크 상황에 맞게 직무자율성의 유형을 어떻게 발전시켜야 하는지, 그리고 향후 실증연구를 위한 방안을 제시하고자 한다.

본 연구는 스마트워크의 핵심개념인 ‘직무자율성’을 중심으로 기존 논문을 검토하고, 직무자율성 개념화의 논의와 검증에 관한 문제점을 제기하고, 이에 대한 개선 방안을 제시하는 데 의의가 있다.

이후 본 논문의 구성은 문헌연구를 바탕으로 직무자율성의 개념화 과정을 정리하고, 직무자율성을 적용한 스마트워크 연구에서 직무자율성의 개념을 어떻게 다루고 어떠한 문제점이 있는지 살펴보고, 이러한 문제점을 극복하는 데 필요한 향후 연구 방안을 제시하고자 한다.

2. 직무자율성의 개념화

경영학 연구에서 직무자율성의 중요성은 수십 년 전부터 탐구됐다. Hackman & Oldham(1980)이 제시한 직무특성모델(job characteristics model)에서 직무자율성은 직무의 중요한 동기부여 요소 중 하나로 확인되었다[8]. 이후 개발된 Karasek & Theorell(1990)의 직

무요구·통제모델(job-demands control model)[12]과 Bakker & Demerouti(2007)의 직무요구·자원모델(job-demands resources model)[13]에서도 직무자율성은 긍정적인 직무 성과를 이끄는 핵심 요소로 밝혀졌다. 이러한 연구결과는 근로자에게 업무수행에 있어서 직무자율성을 부여하여야 하는 타당성을 제공하고 있다.

Turner & Lawrence(1965)는 직무자율성을 “노동자가 주어진 업무 활동을 수행하는 데 행사할 것으로 기대되는 재량의 양”으로 정의하였다[14]. 이후 Hackman & Oldham(1980)이 직무특성모델을 제시하면서, 직무자율성을 “업무 일정을 정하고 업무수행에 사용될 절차를 결정하는 데 있어 직자가 개인에게 상당한 자유, 독립성, 재량권을 제공하는 정도”로 정의하였다[8]. 직원들이 재량권을 경험할 수 있는 업무 절차와 업무 일정 두 가지 측면을 명시적으로 언급하고 있으며, 재량을 강조한 Turner & Lawrence[14]의 정의보다 폭넓다.

하지만 Breugh(1985)는 ‘자율성’과 ‘독립성’은 다른 직무특성이라는 점을 주장하며[9], Hackman & Oldham[8]의 직무자율성 정의를 비판했다. Breugh[9]는 ‘독립성’이 업무를 수행하는 데 관련된 사회적 상호작용의 정도에 중점을 둔 반면, ‘자율성’은 재량권의 정도에 초점을 맞춘다고 주장했다. 또한 Breugh[9]는 Hackman & Oldham[8]이 자율성을 전반적인 조직 변수로 개념화했기 때문에 자율성을 세분화할 수 있다고 지적했다.

직무자율성이 일차원적 특성이 아닌 다차원적 특성을 보인다고 주장하며, Breugh(1985)는 1) 작업 방법 자율성, 2) 작업 일정계획 자율성, 3) 작업 기준 자율성 등 세 가지 차원으로 직무자율성을 구분할 것을 제안했다[9]. 작업 방법(work method) 자율성은 근로자가 업무를 수행하는 절차, 방법 및 방식에 관한 개인의 결정 권한의 정도를 말한다. 작업 일정계획(work scheduling) 자율성은 근로자가 자신의 작업 일정, 작업 시기, 순서 등을 통제하는 정도를 말한다. 작업 기준(work criteria) 자율성은 근로자가 작업 목표와 평가 기준을 선택하거나 수정할 수 있는 정도를 말한다.

이후 연구자들은 Breugh[9]의 직무자율성 차원을 대체하거나 유사한 차원을 제안하였다. De Jonge *et al.*(1999)은 마스트리히트(Maastricht) 자율성 설문지를 개발하였는데[15], 이 설문지는 직장에서의 자율성을 ‘작업 속도(work pace)’, ‘작업 방법(work method)’, ‘직무 평가(job evaluation)’로 구별하고 있다. 작업 일

정계획 자율성이 언제 무엇을 해야 하는지에 대한 자율성인 반면, 작업 속도 자율성은 과업이 수행되어야 하는 속도를 정하는 자율성이라는 점에서 차이가 있다.

Bailyn(1985)은 직무자율성을 ‘전략적 자율성(strategic autonomy)’과 ‘운영적 자율성(operational autonomy)’ 두 가지 유형으로 구분했다[16]. 전략적 자율성은 작업 계획 및 운영 자율성을 설정할 수 있는 근로자의 자유로, 직무·과업을 수행할 수단을 결정하기 위한 조직적 자원 제약 내에서 근로자가 사용할 수 있는 자유, 통제 또는 재량을 의미한다. 이 정의에 따르면 전략적 자율성은 작업 기준 자율성인 반면, 운영적 자율성은 작업 방법 자율성으로 볼 수 있다. Morgeson & Humphrey(2006)는 1) 작업 일정계획(work scheduling) 자율성, 2) 의사결정(decision making) 자율성, 3) 작업 방법(work method) 자율성의 세 가지 측면을 살펴보는 설문지를 개발했다[11].

앞서 살펴본 바와 같이 자율성에 대한 개념화는 대부분은 1980년대에서 1990년대에 걸쳐 연구되었기 때문에, 유연시간제(flextime), 원격근무(telework) 등 스마트워크 유형을 포함하지 못하고 있다. 유연시간제를 활용할 때 근로자들은 하루 업무의 시작 시간과 마감 시간을 자율적으로 선택할 수 있다. Barney & Elias(2010)는 유연시간제를 직무자율성의 한 유형으로 분명하게 규정하고 있다[17]. Breugh[9]가 제시한 업무 일정계획 자율성은 과업 수행 방법에 대한 자율성이기 때문에 일과 시간을 조정하는 유연시간제와 다른 개념이다. 원격근무는 직원들이 직장 이외의 장소에서 업무를 수행할 가능성을 의미한다[18]. 원격근무 방식은 정보통신기술에 바탕을 둔 ‘지속적 연결성’을 전제하기 때문에 직원들이 직무 수행 장소에 대한 재량권을 부여받는다. 이러한 장소 선택의 재량권도 직무자율성의 한 유형으로 볼 수 있다.

De Spiegelaere *et al.*(1994)은 스마트워크의 유형인 유연근무제와 원격근무를 고려하여 직무자율성의 개념을 발전시켰다[10]. 기존 문헌에서 제시된 작업방식의 자율성과 작업 일정계획 자율성에 더해 작업 시간 자율성과 장소 자율성을 추가하였다. 작업 시간(work time) 자율성은 직원들이 언제 일을 멈추고 시작할지에 대한 재량권을 말하며, 장소(locational) 자율성은 직원들이 업무를 어디서 수행할지에 대한 재량권을 말한다.

Toivanen *et al.*(2016)은 핀란드에서 지식노동자들이 시간 관리에 대한 자율성이 크지만, 다양한 네트워크와

Table 1. Literature related to the Conceptualization of Job Autonomy

Author(s)	Dimensionality of Job Autonomy	Types of Job Autonomy
Hackman & Oldham[8]	unidimensionality	• a type of Job characteristics
Breaugh[9]	multimensionality	• work method autonomy • work scheduling autonomy • work criteria autonomy
Bailyn[16]	multimensionality	• strategic autonomy • operational autonomy
De Jonge <i>et al.</i> [15]	multimensionality	• work pace autonomy • work method autonomy • job evaluation autonomy
Morgeson & Humphrey[11]	multimensionality	• work scheduling autonomy • decision making autonomy • work method autonomy
De Spiegelaere <i>et al.</i> [19]	multimensionality	• work method autonomy • work scheduling autonomy • work time autonomy • locational autonomy
Väänänen & Toivanen[21]	unidimensionality	• tied autonomy

강한 유대(strong ties)로 인해 자율성이 상당히 제한된다는 점을 발견하였다[20]. Väänänen & Toivanen (2018)은 이러한 자율성을 ‘결속된 자율성(tied autonomy)’이라 지칭했다[21]. 결속된 자율성은 의사결정과 업무를 계획하는 데 높은 수준의 개인적 자유를 가지고 있지만, 높은 수준의 업무수행 주체 간 상호연결성과 시간적 상호의존성을 갖는 역설적인 특징을 표현한다. 결속된 자율성이 나타나는 이유는 업무 프로세스 자체가 사회적·조직적 관계를 통해 이루어지기 때문이며, 이러한 상황에서 자율성은 직무 스트레스를 악화시킬 수 있다.

종합하면, 직무자율성은 일반적으로 인식되고 수용되는 일정과 방법에 대한 자율성 이외에 다양한 차원이 존재한다. 특히 작업 시간에 대한 자율성과 근무 장소의 자율성은 ‘지속적 연결성’이 전제되는 스마트워크에 있어서 업무처리 방식의 변화에 따라 고려되어야 할 직무 자율성의 유형으로 볼 수 있다. 직무자율성의 개개 유형은 근로자가 직무 활동이나 업무 프로세스를 수행하는 동안 통제력을 행사하는 기회를 식별하고 분석하여 평가한다는 공통점이 있다. 하지만 ‘결속된 자율성’과 같이 일정계획의 자율성은 높지만, 주체 간 상호연결성과 시간의 상호의존성 증대로 자율성이 제약되는 현상도 발생하게 된다. Table 1은 지금까지 살펴본 직무자율성에 대한 개념화를 정리한 것이다.

3. 스마트워크에서 직무자율성 개념화 고찰

3.1 연구 방법

스마트워크 연구에서 직무자율성에 대한 개념을 어떻게 적용해 왔는지 검토하기 위해 문헌연구를 진행하였다. 먼저 과학기술 지식 인프라인 ScienceON¹⁾에 접속하여 키워드 ‘스마트워크’를 입력하여 국내논문 604건을 검출하였다. 이후 결과 내 검색에 키워드 ‘(직무)자율성’을 입력하여 17건의 국내논문을 추출하였다. 이 중 디자인과 공학 분야 논문 4편, 직무자율성의 개념화와 관련성이 적은 문헌연구 2편, 그리고 학술대회 발표 논문 1편을 제외한 10건을 최종적으로 추출하여 각 논문에서 사용한 ‘직무자율성’의 개념을 검토하였다(Table 2 참조).

3.2 문헌연구

Namn *et al.*(2011)은 스마트워크를 수용한 조직에서 적합한 스마트워크 유형을 결정하는 기본 모형을 시간적 자율성과 공간적 자유 두 요인을 이용하여 제시하였다 [4]. 그들은 스마트워크 상황에서 근무자가 정보통신기술을 활용하여 지정된 근무시간과 근무공간을 탈피하여, 장소와 시간의 제약을 받지 않고 업무를 수행할 수 있다는 점을 강조하였다. 시간 자율 기반 스마트워크로 ‘유연 근무제’를, 공간 자유 기반 스마트워크로 ‘원격근무’를

1) <https://scienceon.kisti.re.kr/>

Table 2. List of Papers to be Reviewed

Author(s)	Methodology	Dimensionality of Job Autonomy	Reference to the Survey
Namn <i>et al.</i> [4]	review paper	N/A	N/A
Kang <i>et al.</i> [22]	empirical research	unidimensionality	not being provided
Sohn[5]	empirical research	unidimensionality	not being provided
Oh <i>et al.</i> [23]	empirical research	unidimensionality	Ahuja <i>et al.</i> [30]
Park <i>et al.</i> [24]	empirical research	unidimensionality*	Menguc & Bhuian[32]
Kim[3]	empirical research	unidimensionality	Ahuja <i>et al.</i> [30]
Ko <i>et al.</i> [25]	empirical research	unidimensionality	Breaugh[9]
Kim & Oh[2]	empirical research	unidimensionality	providing only survey items
Jeong & Shin[26]	empirical research	unidimensionality*	neither reference nor survey items being provided
Kwon & Nam[27]	empirical research	unidimensionality	Breaugh[9]

* Providing spatial and temporal flexibility

대표적인 유형으로 제시하였다. 또한, 시간적 자율과 공간적 자유를 결합한 혼합 형태의 스마트워크 유형도 개념적으로 제시하였다. Namn *et al.*[4]은 직무자율성의 개념을 스마트워크 상황에 맞춰 De Spiegelaere *et al.*[19]이 제시한 작업 시간 자율성과 장소 자율성의 개념을 고려했다는 데 의의가 있지만, 문헌연구에 기반하고 있으므로 이를 실증적으로 검토하지 못하는 한계도 존재한다.

Kang *et al.*(2013)은 스마트워크를 정보통신기술을 활용하여 업무 중심에서 사람 중심으로 일하는 방식이 전환되는 것으로 보고, 근무시간과 근무장소를 보다 유연하게 선택할 수 있다는 점을 강조하였다[22]. 직무자율성을 직무특성의 일부로 보고[8], 기술수용모형에서 지각된 용이성과 지각된 유용성에 미치는 독립변수로 제시하였다. 하지만 Kang *et al.*[22]의 연구에서 설문 문항을 명확하게 제시하고 있지 않아 Spreizer[28]의 문헌을 바탕으로 작업 방법, 속도, 노력에 대해 의사결정 하는 정도를 의미하는 설문 문항을 활용하였다고 유추할 수 있다. Kang *et al.*[22]의 연구는 스마트워크에서 시간과 공간의 유연성을 강조하였지만, 직무자율성에 대한 측정에 있어서 이러한 내용을 반영하지 못하고 전통적인 일하는 방식에 근거한 직무자율성 개념을 단일 차원으로 측정하고 있는 한계가 있다.

Sohn(2013)은 스마트워크 근무환경의 특징으로 직무자율성의 보장, 이에 상응하여 직무에 대한 책임 증대, 효율적인 업무수행을 위한 이동성 필요, 높은 수준의 정보통신기술 활용능력 필요 등을 들었다[5]. Sohn[5]은 직무자율성의 개념을 Hackman & Oldham[29]에 근거하고 있지만, 스마트워크 상황에서 근무시간, 근무장소, 근무방식을 선택할 수 있는 자율성이 보장될 필요성을

주장하였다. 또한 Sohn[5]은 직무자율성이 증대되면서 이에 따른 책임도 수반되기 때문에 직무자율성은 절대적 자유가 아닌 책임이 동반된다는 점도 강조하였다. 직무자율성을 근무시간, 근무장소, 업무수행에 대한 자율성으로 세분하고 있지만, 설문 문항의 근거가 되는 참고 문헌과 설문 문항이 구체적으로 제시되지 않고 직무자율성 검증에 총 3개의 설문 문항을 사용하고 있음을 확인할 수 있을 뿐이다. 즉, 근무시간, 근무장소, 업무수행에 대한 자율성에 대해 논의는 하고 있지만 이러한 세분된 직무자율성의 개념이 어떻게 측정되고 있는지 확인할 수 없으며, 단지 단일 차원으로 직무자율성을 처리하고 있다는 점을 파악할 수 있다.

Oh *et al.*(2014)은 Hackman & Oldham[29]의 직무자율성의 정의에 기반을 두고, 스마트워크 환경에서 개인은 직무 수행에 있어서 시공간 선택에 있어 자율성이 커지기 때문에 더 많은 직무자율성을 발휘할 수 있다는 점을 강조하였다[23]. 정보통신기술을 활용하는 스마트워크 직무의 경우 자신의 환경에 적합하도록 일정을 관리하고, 업무 요구에 적절히 반응할 기회를 많이 얻을 수 있으므로 직무자율성이 중요하다고 보았다. 하지만 Oh *et al.*[23]은 스마트워크에서 일정 관리의 자율성이나 업무 요구의 반응성 등을 심층적으로 다루기보다 Ahuja *et al.*[30]을 참조하여 직무자율성을 단일 차원으로 측정하고 있다. 이들의 연구도 스마트워크 상황에서 시간과 공간에 대한 직무자율성을 논의하고 있지만, 직무자율성을 세분하여 실증하지 못하는 한계를 보여주고 있다.

Park *et al.*(2014)은 직무자율성과 시간 및 공간의 유연성을 스마트워크의 지속사용의도를 설명하는 주요 요인으로 보았다[24]. 그들은 스마트워크 상황에서 근로

자는 시간과 공간을 유연하게 활용할 수 있는 권한을 갖고, 업무를 수행한다는 점을 전제하고 있다. Park *et al.*[24]은 직무자율성의 개념을 개인이 자신의 업무를 수행하면서 방법, 절차, 시간 등을 결정할 수 있는 정도로 보았다. 한편 시간과 공간의 유연성의 개념은 경계 이론(boundary theory)에 근거를 두고 있다[31]. 경계 이론 관점에서 볼 때 근로자들이 다양한 역할을 수행하며, 각 역할에 맞는 물리적, 시간적, 심리적 경계를 구성하는데, 각 역할 간의 경계를 넘어 다른 역할에 맞는 요구나 상황에 맞춰 경계를 완화하는 것을 유연성으로 보았다. Park *et al.*[24]은 직무자율성을 방법, 절차, 시간 등 다차원적으로 개념화하고 있지만, 설문은 Menguc & Bhuian[32]을 참조하여 직무자율성을 단일 차원으로 측정하고, 시간과 공간의 유연성은 직무자율성의 관점이 아닌 경계 이론의 관점에서 측정하는 한계를 보여준다.

Kim(2015)은 근로자 관점에서 스마트워크는 자신의 상황에 맞게 시간 및 공간관리를 자율적으로 통제할 수 있다는 점을 강조하였다[3]. 하지만, 스마트워크는 정보통신기술에 의존해서 의사소통과 상호작용을 전제하기 때문에, 근로자들은 새로운 유형의 직무 스트레스를 경험할 수 있다는 점도 지적하고 있다. Kim[3]은 시공간 제약 없이 사람들과 연결되고 네트워크를 통해 업무를 수행할 수 있는 환경이 업무의 효율성을 증가시키지만, 반대로 근로자들은 정보통신기술 기반의 새로운 업무수행 방식과 기술적 변화에 대응해야 하므로 직무 스트레스를 증가시킬 수 있다고 주장했다. Kim[3]은 스마트워크를 근로자에게 시간과 장소에 대한 자율권을 부여하여 근무환경의 유연성을 극대화하는 업무수행 방식으로 이해하였다. Kim[3]은 직무자율성의 범주를 작업 시간, 작업 장소, 작업 방법의 선택 자율성 등 다중적 관점에서 논의하고 있다. 하지만 직무자율성에 대한 설문은 Ahuja *et al.*[30]에 근거하고 있다. 본래 4개의 설문항목 중 3개 항목으로 단일 차원의 직무자율성을 측정하고 있다. 즉 시간, 장소, 방법의 자율성을 하나의 항목으로 측정하고, 이를 한데 묶은 단일 차원으로 직무자율성을 보고 있다. 이처럼 Kim[3]도 직무자율성을 다차원적 개념으로 논의하고 있지만, 설문 항목에서 직무자율성의 다차원성을 스마트워크 상황에 적절히 적용하지 못하는 한계를 보인다.

Ko *et al.*(2018)은 스마트워크를 정보통신기술을 이용하여 시간과 장소의 제약 없이 네트워크상에서 근

무할 수 있는 유연한 근무방식으로 보고 있다[25]. Ko *et al.*[25]은 스마트워크는 기존 업무를 정보통신기술로 대체하는 것이 아니라 이를 활용하여 프로세스를 개선하고 새로운 가치를 창출할 수 있다는 측면을 강조한다. Ko *et al.*[25]은 Hackman & Oldham[29]이 정의한 직무자율성의 개념을 따르고 있으나, 직무자율성 개념의 다중 차원을 주장한 Breugh[9]에 근거하여 작업 방법 자율성, 작업 일정계획 자율성, 작업 기준 자율성 등을 각 3개의 문항으로 측정하였으나, 요인분석을 통해 9개 문항을 포괄하여 직무자율성을 단일 차원으로 처리하고 있다. 이 연구는 저자가 추출한 직무자율성 연구 중에서 유일하게 스마트워크 상황에서 직무자율성을 3개의 차원으로 세분하여 측정하였다는 데 의의가 있다. 하지만 Ko *et al.*[25]의 연구는 스마트워크의 특징인 시간과 공간의 자율성을 고려하지 못하고 있다는 점과 Breugh[9]의 다차원적 직무자율성을 측정하고 있지만 각 직무자율성의 영향을 고려하지 못하는 한계가 있다.

Kim & Oh(2018)는 스마트워크가 조직구성원들이 시공간 제약에서 벗어나 자유로운 업무수행을 가능하도록 직무자율성을 높여주는 기회로 작용한다고 보고 있다[2]. Kim & Oh[2]는 직무자율성을 조직구성원들이 업무수행의 과정에서 갖는 독립성과 재량 또는 조직구성원에게 허용된 의사결정 권한의 정도로 보고 있다. Kim & Oh[2]는 직무자율성에 대해 시공간 제약 탈피, 업무수행과정과 의사결정의 자율성 등 다양한 관점에서 논의하고 있으나 측정항목과 참고문헌을 제시하지 않고 있다. 다만, 통계적 분석을 통해 직무자율성을 단일 차원으로 처리하고 있다는 점을 확인할 수 있다. Kim & Oh[2]의 연구도 스마트워크 상황에서 다중적인 직무자율성 개념을 논의하고 있지만, 결과적으로 직무자율성을 단일 차원으로 처리하는 한계를 보인다.

Jeong & Shin(2018)은 스마트워크 환경이 업무시간과 업무장소를 자율적으로 정하여 활용할 수 있는지에 대해 알아보고자 시간유연성과 공간유연성에 중점을 두었다[26]. 그들은 스마트워크를 인터넷을 기반으로 시간과 장소에 구애를 받지 않고 근로자들이 자유롭게 업무를 처리하는 방식으로 보았다. 이와 더불어 시간유연성과 공간유연성을 스마트워크를 설명하는 중요한 요인으로 제시하였다. 시간유연성은 전일근무제를 기본으로 자율선택제, 집약근무제, 시간제근무 등 근무시간에 유연성 확대한 것이고, 공간유연성은 재택근무, 스마트워크

센터 근무 등 공간 선택의 유연성을 고려한 것이다. Jeong & Shin[26]은 직무자율성, 시간유연성, 공간유연성을 각각 3개, 4개, 3개의 설문 항목으로 측정하였다고 밝히고 있으나 참고문헌과 구체적인 설문 항목은 제시하고 있지 않다. 다만 요인분석을 통해 직무자율성을 단일 차원으로 보고 있다는 점과 유연성에 시간유연성과 공간유연성을 통합하여 하나의 요인으로 보고 있다는 점을 확인할 수 있다.

Kwon & Nam(2021)은 스마트워크를 운영하는 조직에서 스마트워크의 성과는 직무자율성의 정도에 따라 달라질 수 있다고 주장하였다[27]. 정보통신기술에 기반한 스마트워크의 시공간적 유연성이 높아졌기 때문에 지식근로자들에게 높은 수준의 직무자율성을 제공한다고 보고 있다. 즉, 시공간적 유연성을 직무자율성을 높이는 선행요인으로 보고 있다. Kwon & Nam[27]은 Breaugh[9]의 다차원적 직무자율성 측정 도구를 참조하고 있지만, 실제 사용한 측정 도구는 4개 문항이며, 단일 차원으로 처리하고 있는 한계가 있다.

3.3 직무자율성 개념화 및 검증의 문제점

스마트워크 상황에서 직무자율성에 대한 개념화와 검증에 있어서 앞서 살펴본 10편의 논문에서 나타난 문제점은 다음과 같이 정리할 수 있다. 먼저 스마트워크가 제공하는 직무자율성 확대와 작업 시간과 작업 공간의 유연성에 대해 논의하고 있지만, 이를 실증하는 데 있어서 적절히 반영하지 못한다는 공통적인 한계가 있다. 스마트워크 상황에서 자율성은 업무장소와 업무시간이 정해진 공장이나 사무실에서 취할 수 있는 직무자율성뿐만 아니라 시간과 공간의 유연성을 포함한다는 점을 적극적으로 논의하지만, 궁극적으로 직무자율성에 시간과 공간 선택의 자율성을 포함하여 실증하지 못하고 있다는 점이다.

시간과 공간의 유연성을 직무자율성과 구별되는 개념으로 보고 있지만, 직무자율성이 포함되거나[26], 중첩되는 개념[24]으로 설명하고 있다는 점이다. 정보통신기술의 활용을 전제하는 스마트워크는 시간과 공간 유연성이 확대되며, De Spiegelaere *et al.*[19]이 제시한 바와 같이 작업 시간의 자율성과 장소 선택 자율성이 확대된다. 따라서 스마트워크에 따른 시간과 공간의 유연성은 직무자율성에 포함되는 차원으로 볼 수 있다. 하지만 기존 스마트워크 연구[24, 26]에서 시간과 공간의 유연성을 직무자율성의 유형으로 다루지 못하는 한계를 보인다.

둘째, 스마트워크 상황에서 직무자율성이 증대되면서 그에 상응하는 업무부담이 증대된다는 점[5]이나 새로운 스트레스가 유발[3]될 수 있다는 점을 지적하고 있지만, 이에 대한 실증은 이루어지지 않고 있다는 점이다. 즉, 스마트워크 상황에서 발생할 수 있는 이점과 불이익을 동시에 고려한 새로운 유형의 직무자율성을 논의하고 있지만 이를 심층적으로 접근하지 못하고 있다. Väänänen & Toivanen[21]이 ‘결속된 자율성’을 제안하고 있지만, 스마트워크 상황 직무자율성을 다루는 연구는 직무자율성의 혜택과 대가를 동시에 고려한 새로운 유형의 직무자율성을 탐색하거나 개발하지 못하고 있다.

셋째, 스마트워크 상황에 맞춰 직무자율성을 실증하기 위해 산업화시대에 개발된 측정항목에 의존하고 있다는 점이다. 기존 연구에 기초하여 스마트워크 상황에 맞춰 설문 항목을 적절하게 보완하여 사용하고 있지만, 기존 측정항목의 수를 임의로 조정하거나 다중 차원으로 측정 후 단일 차원으로 환원하는 문제점이 존재한다. 기존 연구에서 직무자율성에 대해 일관된 측정항목을 사용하고 있지 않기 때문에 어떤 유형의 직무자율성이 긍정적·부정적 영향을 미쳤는지 구체적으로 파악하는 것이 어렵다.

4. 논의

정보통신기술의 발달과 COVID-19 팬데믹 상황으로 인해 스마트워크가 확대되고, 어느 때보다 근로자들이 직무자율성을 발휘하고 있지만, 스마트워크 상황에서 직무자율성을 다루는 기존 연구들은 직무자율성의 개념화에 있어서 한계를 보인다. 직무자율성의 개념화와 관련하여 앞서 제시한 한계를 극복하기 위해서 향후 연구에서 다뤄야 하는 연구문제를 다음과 같이 제시할 수 있다.

먼저 스마트워크 상황에 맞는 직무자율성을 다차원적으로 개념화하는 작업이다. 스마트워크는 재택근무, 모바일오피스, 스마트워크센터근무, 유연시간제 등 다양한 유형이 존재하기 때문에 직무자율성을 포괄적으로 다루기보다 스마트워크 유형에 따라 적합한 직무자율성의 차원을 도출하는 부분도 고려해야 한다. 전체적인 스마트워크 상황과 개별적인 스마트워크 유형에 적용할 수 있는 직무자율성을 개념화하기 위해 1) 스마트워크 상황에 공통으로 적용할 수 있는 직무자율성의 차원은 무엇인지, 그리고 2) 각 스마트워크 유형별 적용 가능한 직무자율

성의 차원은 무엇인지 탐색해 보는 연구가 필요하다.

둘째, 앞서 살펴본 바와 같이 스마트워크로 인한 직무 자율성의 확대는 직무 만족 증대, 업무 성과 향상 등 긍정적 효과와 함께 업무부담 증가, 조정비용 증가 등 부정적 효과가 공존하는 역설적인 특성이 있다. 스마트워크 환경에서 근로자들은 어느 때보다 더 많은 직무 자율성을 얻지만, 동시에 협업을 수행하면서 상호 시간 의존성이 증대되고, 이로 인해 상호 조정비용의 증가와 시간 압박으로 인한 스트레스가 유발된다. Väänänen & Toivanen[21]이 '결속된 자율성'을 제안하였듯이, 스마트워크 상황에서 발생하는 직무자율성의 역설적 특성을 설명할 수 있는 직무자율성 유형을 탐색해 볼 필요가 있다. 먼저 1) '결속된 자율성'이 스마트워크 상황에 적용하여 상호 결속으로 역설적인 직무자율성의 역할을 탐색하거나, 2) 스마트워크 상황에서 발생 가능한 직무자율성의 역설적 효과를 바탕으로 새로운 직무자율성의 유형을 개발하는 연구가 필요할 것이다.

셋째, 스마트워크 상황에 맞춰 기존 측정 도구를 개선하거나 새롭게 개념화된 직무자율성 차원에 대한 측정 도구를 개발하는 작업이 필요하다. 기존 스마트워크 실증연구는 산업화시대에 개발된 직무자율성의 개념을 사용하고, 이를 측정하기 위한 설문 항목을 일부분 수정·보완하여 사용하는 한계를 보여주고 있다. 스마트워크 상황에서 직무자율성의 역할을 적절하게 파악하기 위해 실증연구에 사용하는 표준화된 설문 문항의 개발이 필요하다. 이를 위해 1) 기존 직무자율성 설문 문항을 스마트워크 상황에 맞춰 수정·보완 후 신뢰성과 타당성을 확보하는 연구와 함께, 2) 새로운 직무자율성 차원을 검증하기 위한 설문 문항의 개발과 이 문항의 신뢰성과 타당성을 검증하는 연구도 필요할 것이다.

5. 결론

본 연구는 직무자율성 개념화 연구에 대한 검토를 토대로 스마트워크 상황에서 직무자율성을 다루고 있는 기존 연구가 이를 개념화하는 과정과 실증하는 과정에서 놓치고 있는 문제점을 도출하여 이러한 문제점을 해결하기 위한 연구문제를 제시하였다. 본 연구의 결과는 다음과 같은 시사점을 갖는다.

먼저 학술적으로 스마트워크에 상황에 맞는 직무자율성에 대한 심층적 연구의 필요성을 제기하였다는 점이다. 본 연구는 스마트워크의 핵심개념인 '직무자율성'을

중심으로 기존 논문을 검증하고, 직무자율성 개념화의 논의와 검증을 문제점을 제기하고, 이에 대한 개선 방안을 제시하였다는 데 학술적 의의가 있다. 직무자율성을 일반적인 직무특성의 요인으로 보는 관점에서 나아가 스마트워크 업무 상황을 고려하여 직무자율성의 개념화에 대한 필요성과 시공간의 유연성과 역설적 직무자율성을 고려한 직무자율성 개념의 고찰이 필요하다는 점을 제시하였다. 스마트워크 상황에서 직무자율성 개념화에 대한 문제 인식을 바탕으로 스마트워크 상황에서 직무자율성의 역할을 심층적으로 탐색하는 향후 연구가 필요하다.

실무적 관점에서 본 연구 결과는 스마트워크로 인한 직무자율성 확대에 대해 긍정적 효과와 부정적 효과를 함께 고민하는 경영진에게 직무자율성의 효과를 검증할 방안을 제시하였다는 의의가 있다. 직무자율성을 어떠한 상황에서 그리고 어떠한 관점에서 보느냐에 따라 다차원적으로 개념화할 수 있다. 기존 일차원적인 직무자율성이 아닌 다차원적 직무자율성 관점에서 기업이 처한 환경에 맞춰 직무자율성의 유형을 선택하고, 이에 대한 설문 문항의 개발과 측정을 통해 직무자율성의 긍정적·부정적 효과를 파악할 수 있는 절차적 방안을 본 연구는 제시하고 있다. 이러한 절차의 적용을 통해 스마트워크 상황에서 직무자율성의 확대에 대한 근로자 개인의 성과와 조직의 성과를 좀 더 체계적으로 파악할 수 있을 것이다.

본 연구는 기존 스마트워크 문헌 중 국내 문헌을 중심으로 살펴보았다. 국내에서 '스마트워크'를 명시적으로 사용하고 있지만, 국외 문헌의 경우 '원격근무(telework)', '이워크(e-work)', '유연시간제(flextime)' 등 스마트워크 유형별로 다루고 있어 본 연구에서 국내 문헌으로 한정하였다. 향후 연구에서 국외 문헌을 바탕으로 스마트워크 업무 유형별로 직무자율성에 대한 검토가 이루어진다면 스마트워크 상황에서 더욱 심층적인 직무자율성의 개념화가 가능할 것으로 기대된다.

REFERENCES

- [1] National Information Society Agency. (2020). *2020 Smart Work Survey Results Report*.
- [2] H. Kim & H. 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.
- [3] M. Kim. (2015). A Study on the Effect of Smartwork Environment on Office Administrators' Organizational Effectiveness: Moderated by Concerns and Work-Life Balance. *The Journal of Society for e-Business Studies*, 20(2), 37-71.
- [4] S. Namn, K. Noh & Y. Kim (2011). Models for Determining the Levels of Smart Work. *Journal of Digital Convergence*, 9(4), 191-200.
- [5] S. H. Sohn (2013). A Study on the Effect of Information Security Awareness and Behavior of Job Autonomy and Burden and Mobility under Smart Work Environment. *Korean Journal of Economics*, 31(4), 17-39.
- [6] J. Wajcman & E. Rose. (2011). Constant Connectivity: Rethinking Interruptions at Work. *Organization Studies*, 32, 941-961.
- [7] J. B. Olson-Buchanan & W. R. Boswell. (2006). Blurring Boundaries: Correlates of Integration and Segmentation between Work and Nonwork. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 432-445.
- [8] J. R. Hackman & G. R. Oldham. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- [9] J. A. Breaugh. (1985). The Measurement of Work Autonomy. *Human Relations*, 38(6), 551-570. DOI :/10.1177/001872678503800604
- [10] J. De Jonge, J. H. Landeweerd & G. J. P. Van Breukelen, (1994). The Maastricht Autonomy List: Background, Construction and Validation. *Gedrag & Organisatie*, 7(1), 27-41
- [11] F. P. Morgeson & S. E. Humphrey. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339. DOI : 10.1037/0021-9010.91.6.1321
- [12] R. Karasek & T. Theorell. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York, NY: Basic Books.
- [13] A. B. Bakker & E. Demerouti. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- [14] A. N. Turner & P. R. Lawrence. (1965). *Industrial Jobs and the Workers: An Investigation of Response to Task Attributes*. Harvard University, Division of Research, Graduate School of Business Administration.
- [15] J. De Jonge, M. J. G. Mulder & F. J. Nijhuis. (1999). The Incorporation of Different Demand Concepts in the Job Demand-Control Model: Effects on Health Care Professionals. *Social Science & Medicine*, 48(9), 1149-1160. DOI : 10.1016/S0277-9536(98)00429-8
- [16] L. Bailyn. (1985). Autonomy in the Industrial R&D Lab. *Human Resource Management*, 24(2), 129-146. DOI : 10.1002/hrm.3930240204.
- [17] C. E. Barney & S. M. Elias. (2010). Flex-Time as a Moderator of the Job Stress-Work Motivation Relationship: A Three Nation Investigation. *Personnel Review*, 39(4), 487-502. DOI : 10.1108/00483481011045434
- [18] J. Mahler. (2012). The Telework Divide: Managerial and Personnel Challenges of Telework. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 407-418. DOI : 10.1177/0734371X12458127
- [19] S. De Spiegelaere, G. Van Gyes & G. Van Hootehem. (2016). Not All Autonomy is the Same. Different Dimensions of Job Autonomy and Their Relation to Work Engagement and Innovative Work Behavior. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 26, 515-527.
- [20] M. Toivanen, K. Yli-Kaitala, O. Viljanen, A. Vaananen, M. Turpeinen, M. Janhonen & A. Koskinen. (2016). *(A)synchrony of Timelines among Professionals*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- [21] A. Väänänen & M. Toivanen. (2018). The Challenge of Tied Autonomy for Traditional Work Stress Models. *Work & Stress*, 32(1), 1-5. DOI : 10.1080/02678373.2017.1415999
- [22] M. Kang, C. Jung, & Y. Chung. (2013). An Empirical Study on the Factors Influencing the Acceptance of SmartWork. *Management & Information Systems Review*, 32(1), 19-41.
- [23] S. Oh, Y. Kim, H. Lee & J. Lee. (2014). A Study on the Interferences Between Work and Nonwork in the Smart Work Context. *Journal of Digital Convergence*, 12(4), 213-226
- [24] Y. Park, J. Lee & Y. Lee. (2014). A Study on Job Satisfaction of Smart Work Worker and Smart Work Continued Usage. *The Journal of Society for e-Business Studies*, 19(3), 23-49.
- [25] E. Ko, S. Lee & S. Kim. (2018). Effects of Job

- Autonomy and Self-Efficacy on Creative Behavior: Focusing on the Mediation Effect of Knowledge Sharing in Smart Work Environment. *Knowledge Management Review*, 19(2), 163-186.
- [26] S. Jeong & Y. Shin. (2018). A 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*, 16(3), 249-259.
- [27] Y. Kwon & S. Nam. (2021). The Effect of the Perception of SmartWork on the Work-Life Balance: Focused on Mediating Effect of Job Autonomy. *The Journal of Korean Policy Studies*, 21(3), 141-170.
- [28] G. M. Spreizer. (1995). Individual Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442- 1465.
- [29] J. R. Hackman & G. R. Oldham. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- [30] M. K. Ahuja, K. M. Chudoba, C. J. Kacmar, D. H. McKnight & J. F. George. (2007). IT Road Warriors. *MIS Quarterly*, 31(1), 1-17.
- [31] B. E. Ashforth, G. E. Kreiner & M. Fugate. (2000). All in a Day's Work. *Academy of Management Review*, 25(3), 472-491.
- [32] B. Menguc & S. N. Bhuian. (2004). Career Stage Effects on Job Characteristic-Job Satisfaction Relationships among Guest Worker Salespersons. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24(3), 215-227.

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 경영학과 부교수
- 관심분야 : 스마트워크, 경영성과 평가, 빅데이터, 디지털 리더러시, 에듀테크
- E-Mail : kyyoung@kku.ac.kr