

원격근무 환경에서 상사의 리더십 역량에 관한 연구¹⁾

A Study on Leadership Competency in a Remote Work Environment

감지연 (Jiyeon Kam)

이화여자대학교²⁾

조현정 (Hyun-Jung Cho)

신안산대학교 사무비서행정과³⁾

백지연 (Jeeyon Paek)

이화여자대학교⁴⁾

< 국문초록 >

이 연구의 목적은 원격근무 환경에서 조직구성원의 업무수행에 있어 긍정적인 영향과 부정적인 영향을 미친 상사의 리더십 행동 및 원격근무 시 기대되는 상사의 역량을 구명하는데 있다. 이를 위해 경력 1년 이상의 19명 사무직 종사자를 대상으로 중요사건기술법(CIT)을 활용하여 인터뷰를 실시, 분석하였다. 이 연구의 결과는 다음과 같다. 첫째, 원격근무 시 조직구성원의 업무수행에 긍정적인 영향을 미치는 상사의 리더십 행동은 10개의 행동특성으로 분석되었고 관계중심적 행동, 과업중심적 행동, 변화중심적 행동 순으로 언급빈도수가 높았다. 둘째, 원격근무 시 조직구성원의 업무수행에 부정적인 영향을 미치는 상사의 리더십 행동은 9개의 행동특성으로 분석되었고 관계중심적 행동, 과업중심적 행동, 변화중심적 행동 순으로 언급빈도수가 높았다. 셋째, 원격근무 시 상사에게 기대되는 역량은 13가지로 분류하였다. 이를 바탕으로 결론을 도출하고 후속 연구를 위한 제언을 하였다.

주제어: 원격근무, 재택근무, 리더십, 중요사건기술법(CIT)

1) 본 논문은 2021년 이화여자대학교 감지연의 석사학위논문 “원격근무시 직속 상사의 리더십 역량에 관한 연구”를 기반으로 작성

2) 제1저자, achkjy27@naver.com

3) 제2저자, hyun7081@sau.ac.kr

4) 교신저자, jpaek@ewha.ac.kr

1. 서론

조직과 관련하여 오랜 연구 시간 동안, 리더십은 조직 행동을 설명하는 핵심요소로서 지속적으로 많은 연구의 주제가 되어왔으며(박영만, 2011), 100년 넘게 사회과학의 여러 분야에서 다각적으로 연구되고 있다(Bass, 1990; Van Fleet & Yukl, 1986). 또한 급변하고 있는 현대사회 속에서 시대마다 요구되는 리더의 유형은 달라지고 있으며 리더는 하나의 유형의 리더십을 따를 것인가 하는 문제보다는 언제, 어떠한 유형의 리더십을 택할 것인지를 고민하는 방향으로 리더십 연구는 이어져왔다(Golembiewski, 1995).

4차 산업혁명 시대로 진입하고 기업에서는 다양한 변화가 시작되었는데 특히 코로나 19(신종 코로나바이러스 감염증) 팬데믹으로 인해 사무실에서 근무를 하던 많은 기업들이 원격근무를 시행하였다. 원격근무란 조직구성원이 정보통신기술을 이용하여, 기존 근무 장소와 시간의 방식이 아닌 다른 장소와 시간에 업무 수행하는 방식을 말하는데(손승희 2013), 대표적인 유형으로는 모바일 오피스, 재택근무, 원격 스마트 워크센터 등이 있고 집에서 근무하는 재택근무가 가장 일반적이다.

원격근무는 1970년대 세계적인 오일쇼크로 인해 에너지 공급이 불안해지자 교통량을 줄이기 위해 제안된 에너지 소비 절약에 대한 사회적 필요성을 충족시키기 위해 미국을 중심으로 논의되기 시작하였다(Tolbert & Simon, 1994). 그리고 1990년대에 정보통신기술의 발달로 원격근무가 가능한 직종의 범위가 넓어졌다(문화선, 1999). 당시 많은 학자들이 2000년대가 되면 원격근무의 보급률은 50%가 되리라 전망하였지만 이러한 예측은 대부분 현실과는 큰 간극을 보여왔다(김승남, 주종용, 2014). 한국은 2010년부터 첨단기술의 발전으로 원격근무를 도입하고 조직의 구조

와 형태, 작업수행 방식이나 기업문화 등에 변화를 시도하였으나 원격근무에 대한 낮은 인식수준, 문화적 차이, 의사소통 부재, 인사 관리상의 지원 미흡, 제도의 부적절성 등으로 인해 기대만큼 그 도입이 확산되지 못하였다(권용수, 박계관, 2010).

코로나 19가 전 세계에 확산되면서 사람들은 혼돈과 공포로 이동 마비, 격리, 섯다운, 의료시스템 붕괴, 경제위기 등을 경험하였다. 정부는 2020년 2월 23일 국가감염병 위기경보를 ‘심각’단계로 격상하고 물리적 접촉을 최소화하는 ‘사회적 거리두기’를 권장하였고(매일일보, 2020), 이후로 재택근무가 ‘뉴노멀(새로운 표준)’로 자리매김하며, 코로나 19가 종식되어도 재택근무를 경험한 기업들은 ‘주 4회 출근, 1회 재택’ 근무하는 ‘스마트 오피스’ 시스템을 적용하겠다고 하였다(포쓰저널, 2020). 고용노동부는 이에 따라 재택근무로 인한 업무 혼란을 방지하기 위한 재택근무 종합 매뉴얼을 내놨다(KBS news, 2020).

이렇게 원격근무는 이제 선택이 아닌 적응하고 변해야 하는 근무형태가 되었다. 원격근무 환경에서는 상사와 조직구성원이 분리된 공간에서 근무하기 때문에 상사의 영향력이 제한적일 수밖에 없으며 조직구성원의 독립성, 자율성, 자기 통제력이 중요한 요소로 부각된다(강용식, 권순동, 2014). 원격근무는 기존 사무실에서 상사 및 조직구성원들의 얼굴을 보던 익숙한 업무 환경이 상당 부분 낯선 환경으로 변화하는 것이며 이러한 변화는 상사와 조직구성원 모두에게 심리적 부담으로 작용한다(김재혁, 2013). 원격근무라는 조직의 변화에 대응하기 위해서는 이에 적합한 조직문화, 리더십, 학습방법 등 변화관리 차원에서의 전반적인 연구가 필요하다. 그렇지만 선행연구에서는 원격근무를 도입함에 있어 현황 및 조직의 제도 및 환경 구축, 원격근무 도입에 따른 조직효과성과 개인에게 있어서의 장단점에 주로 초점을 맞추고 있고, 효과적

인 원격근무 운영을 위한 조직문화나 리더십과 같은 분야에 관해서는 관심과 연구가 부족한 실정이다(이주형, 김선배, 2012; 이승희 외, 2011).

따라서 이 연구의 목적은 원격근무 업무수행 중 상사와의 경험에 관한 질적 연구를 통해 조직구성원들에게 긍정적/부정적인 영향을 미치는 상사의 리더십 행동에 대해 알아보고 원격근무에서 기대되는 상사의 역량을 도출하는데 있다. 이를 통해 원격근무를 시행하고 있거나 시행 예정인 조직에 원격근무와 관련된 리더 역량 교육프로그램 및 지원에 대한 기초자료를 제공할 수 있을 것으로 기대된다.

이 연구의 목적을 달성하기 위한 연구목표는 다음과 같다. 첫째, 원격근무 환경에서 조직구성원의 업무수행에 긍정적인 영향을 미치는 상사의 리더십 행동으로는 무엇이 있는지 분석한다. 둘째, 원격근무 환경에서 조직구성원의 업무수행에 부정적인 영향을 미치는 상사의 리더십 행동을 분석한다. 셋째, 원격근무 환경에서 기대되는 상사의 역량을 분석한다.

2. 이론적 배경

2.1. 원격근무

일찍이 원격근무 연구의 필요성이 제기되어왔음에도 불구하고(Salomon, 1986; Mokhtarian et al., 1995), 원격근무에 대한 정의가 혼재되고 있다. 이는 연구자료 수집을 위한 조사들이 각기 다른 조사방식과 조작적 정의를 적용하고 있어 분석을 위한 개념적 토대가 갖춰지지 못했기 때문이다(Handy et al., 1995). 이 때문에 원격근무를 이해하기 위해서는 관련 유사개념에 대한 명확한 정의가 필요한데, 예를들면 원격근무의 유사개념으로는 대안근무(alternative work), 유연근무(flexible

work), 스마트워크(smart work), U-워크(U-work) 등이 있다.

스마트워크, U-Work 및 재택근무는 다양한 유연근무제 중에서도 특히 업무장소의 유연화에 중점을 둔 개념으로서 원격근무와 거의 동일한 개념이다(황지혜, 2011; 보안뉴스, 2011). Moos 외(2010)는 이와 같은 새로운 유형의 근무방식 중 특히 업무장소의 유연화를 통해 등장한 고용형태(즉, 원격근무)가 확대되는 현상을 업무장소(workplace)의 재구조화 과정이라고 설명했다. 우리나라에서의 원격근무는 재택근무라는 용어로 많이 쓰이고 알려져 왔다. 재택근무는 “집에 회사와 통신회선으로 연결된 정보통신기기를 설치하고 집에서 회사의 업무는 보는 일”(표준국어대사전, 2021)이라고 정의한다. 또한 재택근무는 ‘직장을 제외한 주된 근무장소가 가정인 원격근무형태’를 의미한다(Helling et al., 2001).

선행연구를 종합해보면, 원격근무는 직장에 고용되어 임금을 받는 근로자가 주 1회 이상 기존의 사무실이 아닌 정보통신기기를 활용해 직장과 연결가능한 대안적 업무장소(집, 원격센터, 스마트워크센터 등)에서 일정 시간 이상 규칙적으로 업무를 수행함으로써 통근 거리 전체 또는 일부를 제거하는 근무방식으로 정의할 수 있다. 그리고 업무수행은 상사와 소통하고 업무지시, 전달, 회의 및 피드백을 받는 행위와 인사평가를 받는 행위를 의미한다.

원격근무는 1970년대 세계적인 오일쇼크로 인해 교통수단을 이용한 출근을 줄이기 위해 제안되었고, 1980년부터 해외에서 활발히 논의되었다. 선행연구에 의하면 원격근무는 비용절감 및 생산성, 업무효과성 향상 효과뿐만 아니라 근로자의 일-가정 양립에도 많은 도움이 된다(Huws, 1990; Mokhtarian & Sato, 1994; Nilles, 1998).

2000년 초반 국내에 원격근무가 도입되었으며 원격

〈표 1〉 원격근무 도입과 활성화에 관한 선행연구

연구자	연구분류	연구내용
이도훈, 양익석 (2011)	정책 및 추진사례	해외 선진국의 민간부문과 공공부문의 스마트워크 정책 및 추진사례 제시
정철호, 문영주 (2011)	정책 및 추진사례	스마트워크가 성공적인 모델로 발전하기 위해서 정부의 제도 마련, 추진력과 부서 간의 협력 제안
박승권, 이주한 (2012)	정책 및 추진사례	스마트워크에 대한 국내외 정책 및 도입사례 제시
조병선 (2011)	정책 및 추진사례	스마트워크의 배경과 효과적인 실행 방향 및 공공부문의 도입 동향을 제시와 스마트워크는 사회와 기업의 생존 및 지속적인 성장을 위하여 체계적인 추진전략과 방법론 제안
곽임근 등(2011)	필요성과 활성화	스마트워크 도입의 필요성과 활성화 방안에 대한 구체적인 계획으로 정확한 정보 제공 및 홍보 등을 제시
박경혜 (2011)	필요성과 활성화	스마트워크 도입으로 경영환경이 변화에 대한 검토 및 스마트워크의 근무환경 개선을 통하여 업무의 혁신 제안
남기범, 정윤수 (2011)	필요성과 활성화	스마트워크의 도입을 위하여 법과 제도 정비 스마트워크의 기반조성 및 운영에 대한 문제를 제기하였고 스마트워크의 활성화를 위한 정책 제시
Giovanis (2018)	필요성과 활성화	스마트워크를 통하여 출퇴근 스트레스 감소, 출퇴근 소요시간 단축 및 환경오염 감소 등 사회적 문제를 해결제안
김재생, 한광식 (2016)	필요성과 활성화	기업 내 스마트워크를 활성화 하기 위한 핵심기술인 네트워크, 클라우드, 지식협업 플랫폼, 보안 제시
김재혁 (2013)	필요성과 활성화	신기술을 활용하여 조직구성원과의 네트워크와 공유 필요 제시
김용영 등(2015)	필요성과 활성화	스마트워크 환경에서 일과 삶의 균형을 검증할 수 있는 모델 개발 및 스마트워크 이용자의 일과 삶의 균형을 달성하는 선행요인, 경계 관리 전략 제시

근무와 거의 동일한 개념인 스마트워크에 대한 연구가 진행되었다. 원격근무 및 스마트워크와 관련된 연구를 살펴보면, 크게 두 가지로 나뉘지는데, 원격근무를 도입하고 활성화시키기 위한 연구와 원격근무에 따른 장단점을 분석한 연구가 있다. 먼저 원격근무 도입과 활성화에 대한 선행연구를 정리하면 <표 1>과 같다.

다음으로 원격근무 도입에 따른 장단점 연구가 있다. Baruch(2000)은 개인, 조직, 국가 차원에서 스마트워크의 장단점을 각각 제안했으며, 박예리 등(2014)은 선행연구를 토대로 스마트워크의 효과인 업무효율성, 직무자율성, 시간과 공간의 유연성, 상호작용, 공정성을 도출하였다. 원격근무 장단점에 대한 선행연구를 정리하면 <표 2>와 같다.

따라서 이러한 다양한 선행연구들을 통해 원격근무 실행은 조직구성원에게 많은 영향을 주고 있으며 원격근무로 인한 영향에는 긍정적인 영향 및 부정적인

영향이 모두 존재하고 있다는 것을 예측할 수 있다.

2.2. 리더십

연구자의 연구대상이나 결과 해석 방식에 따라 리더십의 개념은 다양하게 정의되어 왔다(Yukl, 2008). Stogdill(1974)은 리더십을 지도자가 소속 집단이나 조직의 공통된 목표를 달성하기 위해 조직구성원들의 행동을 같은 방향으로 끌고 나가는 것이라고 정의하였다. Katz 외(1978)의 연구에서는 기계적으로 조직의 일상적 명령을 수행하는 것 이상으로 바람직한 결과를 토출할 수 있는 영향력이라고 하였다. Jago(1982)는 구속이 없는 영향력을 행사하는 과정으로 조직구성원들에게 방향을 제시하고 행동을 조정하는 것이며, Bass(1990)는 상황이나 조직구성원들의 인식과 기대하는 바를 상호교류의 과정이라 하였다. Nanus(1992)는 비전을 제시하여 조직구성원들의 자발적인 몰입을

〈표 2〉 원격근무의 장단점에 관한 선행 연구

연구자	연구분류	연구내용
홍순이 (2003) 권용수, 박계관 (2010) 이주형, 김선배 (2012)	원격근무 장점	조직효과성 간의 관계에서 원격근무제도의 인식과 조직지원협력, 조직쇄신성, 상사와의 신뢰 등이 영향 검증
문화선 (1999) 서기만, 장재현 (2011) 임광현 (2013) 강진희 (2017)	원격근무 장점	개인적 측면에서 출퇴근 비용의 절감, 정보처리 능력 향상과 여가활동의 증가 등 다양한 긍정적인 효과를 창출한다는 연구 결과 검증
Goodrich (1990) Nilles (1998)	원격근무 장점	원격근무의 긍정적인 주요 효과로 생산성 향상 검증
Hartman et al.(1992)	원격근무 장점	원격근무는 업무수행의 방해요소 없이 근무자의 집중력을 향상 시켜 업무 효율성 향상 검증
Greengard (1994)	원격근무 장점	정보통신시스템을 활용하여 신속하게 업무를 처리할 수 있어, 업무 수행 만족도 향상 및 경쟁력 강화시키는 효과 검증
권용수, 박계관 (2010)	원격근무 장점	시간과 장소의 유연성이 주어지고, 자율성이 증가되어 높은 직무 만족도 검증
고은정 등(2018)	원격근무 장점	스마트워크 환경은 종업원 복지 혹은 효율성 측면, 지식공유를 통해 창의적 행동 영향 검증
장민제 등(2021)	원격근무 단점	조직구성원들의 소통과 협력에 대한 개선점과 새로운 리더십 및 변화의 필요성 검증
Goodrich (1990)	원격근무 단점	적절하지 못한 업무설계, 역할갈등과 부정확한 성과측정이 원격근무자들의 개인적몰입과 직무만족에 부정적인 영향 검증
강진희 (2017) 권용수, 박계관 (2010)	원격근무 단점	개인적인 삶과 업무 시간의 모호한 구분으로 스트레스가 가중되고, 동료들과의 거리로 사회적 고립 및 부정적인 영향 검증
문화선 (1999) 현해진 (2012)	원격근무 단점	관리자들의 박탈감과 최첨단 정보통신기술을 습득에 대한 스트레스 발생과 조직구성원들은 상사와의 소통 부재에 따른 불안감과 평가상의 불이익에 대한 불안감 검증

유도하고 동기를 부여함으로써 조직을 보다 큰 잠재력을 갖는 조직으로 변화시키는 과정이라 하였다. Yukl(2008)은 조직구성원들이 조직목표를 이해하고 동의하도록 영향력을 행사하는 과정이며 공유된 목표 달성을 위해 개인과 조직의 노력을 촉진하는 과정이라 정의하였다.

이처럼 리더십의 정의는 다양하지만 ‘목표달성’을 하기 위해 관리자와 조직구성원 간의 관계를 효과적으로 유지하여 조직이나 집단이 지향하는 목표를 달성할 수 있는가 하는 것이 가장 궁극적인 문제이다. 또한 리더는 조직을 위해 항상 새로운 변화에 적응할 수 있도록 노력하고 습득할 수 있도록 노력해야 한다. 이러한 선행연구를 종합해 볼 때, 리더십이란 조직 공

통의 목표를 달성하기 위하여 리더와 조직구성원들 간에 일어나는 영향력 행사 과정이라 정의한다.

리더십은 조직구성원의 행동에 영향을 준다. 행동이론에서의 우수한 리더는 조직구성원이 원하는 목표를 파악하여 행동하는 리더를 말한다. 조직구성원의 행동은 리더의 행동이 조직구성원의 욕구에 도움이 될 때 동기가 발행되고 이 동기는 자신의 욕구인 목표달성을 위하여 행동하게 된다. 목표가 달성되면 리더의 행동을 믿고 다시 동기가 행동으로 이어진다. 리더 행동의 구분은 복잡하게 세분화시키는 것보다는 큰 범주의 차원에서 유사한 행동의 속성들을 통합시켜 구체적으로 분류해야 한다. 그것은 리더의 행동이 다양하고 복잡하여 구분하는데 어려움이 있을뿐만 아니라 세분화된

내용을 연구에 적용하는 것은 더욱 어렵기 때문이다.

앞서 살펴본 선행연구를 종합해 볼 때, 리더십은 시대에 맞춰 변화하고 있으며 현대사회의 리더는 목표 달성을 위하여 조직구성원과의 원만한 상호관계를 유지하기 위하여 행동하고 그에 맞는 역량을 생성해야 한다. 원격근무라는 제한적인 상황에서 리더십 행동의 속성과 특성을 분류하여 원격근무에서의 기대되는 상사의 역량을 도출하여 조직구성원과 상호보완적인 관계를 형성하는 것이 바람직하다.

2.3. 원격근무와 리더십

원격근무에서의 리더십에 대한 연구는 부족한 실정이다. 하지만 원격근무와 유사한 개념인 스마트워크에서의 리더십, 정보화와 리더십에 관한 연구는 일부 이루어졌다. 최규현 외(2005)의 연구에서는 정보화 시대는 끝없이 변화하고 불확실한 경영환경을 신속히 대처하기 위해서는 기존의 명령과 통제의 중심에서 벗어나야 하며 그에 따른 리더십도 다르다고 밝혔다. 또한 정보화시대는 리더십이 리더에 의해 일방적으로 이루어지기 보다는 조직구성원의 지지와 성원을 바탕으로 행사되어야 한다(임경택, 1998).

조직구성원의 역량을 높이기 위해 현대사회에서의 조직구성원 각자가 리더가 될 수 있는 셀프리더십이 발휘되어야 한다(Manz, 1986; 최규현, 홍동헌, 2005). 조직이 지속적으로 성장하기 위해서는 환경의 변화에 적극적으로 대처해야 한다. 즉 조직이 환경의 변화로부터 도전하고 극복하며 어떻게 대처하느냐가 핵심 관건이라는 것이다(최항순, 2006). 따라서 조직을 이끌고 운영하는 리더는 환경의 변화에 민감하다. 환경 변화에 두 가지 형태로 적응하게 되는데 하나는 환경을 통제하면서 조직을 보호, 유지하는 것이고 다른 하나는 스스로 구조와 기능을 변형시킴으로써 환경 변

화에 대처하는 것이다.

그러나 일반적으로 리더는 변화에 민감하지 않고 오히려 변화를 거부하는 경우도 있다. 누구에게나 혁신과 변화는 부담스러운 것이며 스스로의 무지함을 인정하기도 어렵기 때문이다(이상호 등, 2011). 특히 정보화시대를 맞이하여 수많은 정보들 중에서 필요한 정보를 잘 선택하고 선택한 정보를 적절하게 사용하는 것이 조직을 성공적으로 이끌어 나가기 위한 필수 요건이라 말할 수 있다.

여러 학자들은 네트워크와 커뮤니케이션 개념의 이해를 바탕으로 조직의 신속한 적응력과 혁신성이 필요하다고 설명한다. 또한 임경택(1998)은 “조직구성원이 공감할 수 있는 목표를 제시하고 이러한 목표를 달성하는데 필요한 변화를 주도하면서 조직구성원들이 자발적으로 조직의 목표달성에 최선을 다하도록 능력개발과 동기부여를 할 수 있는 리더십이 필요하다”고 한다. 특히 정보화시대에서는 리더십이 개인에 의해 일방적으로 주도되기 보다는 조직구성원들의 지지와 응원을 바탕으로 결단력과 통솔력에 의해 행사되어야 한다. 즉 조직구성원들에게 최적의 상황에서 최고의 능력을 창조하도록 하는 것이 핵심요소라는 것이다(임경택, 1998).

따라서 선행연구를 바탕으로 원격근무 환경에서 발휘되는 상사의 리더십 행동은 조직구성원에게 기존 사무실에서 근무할 때와는 다른 유의미한 영향을 끼칠 것을 예측할 수 있다. 또한 원격근무 환경에서 기대되는 상사의 역량이 기존 대면근무 환경에서 기대되는 상사의 역량과 다를 것임을 예측해 볼 수 있다.

3. 연구방법

3.1. 연구 대상

Jacob(2019)에 따르면 중요사건인터뷰의 연구참여

자들은 숙련된 경험을 가지고 있어야하며, 본인의 경험을 전달하는 것이 아닌 어떤 행동을 어떻게 수행했는지 구체적으로 묘사할 수 있어야 한다고 하였다. 따라서 이 연구에서는 원격근무를 일주일에 1회 이상, 3개월 이상 지속적으로 원격근무하였으며 원격근무 시행 전과 후의 동일한 조직 및 상사와 근무하고 있는 단순업무 뿐만 아니라 숙달된 사무기술을 가지고 있는 경력 1년 이상의 일반 사무직 종사자 총 19명을 편의표집하였다.

3.2. 자료 도구

중요사건기술법(critical incident technique, CIT)은 어떤 업무 수행에 있어 결정적인 원인을 파악하여 보다 효과적으로 업무수행 할 수 있도록 한다. 또한 중요사건기술법은 자료수집에 적용하는 규칙을 엄격히 규정하기보다는 현재 당면하고 있는 문제에 맞게 방법을 수정하여 적용하는 융통성을 지향하는 질적 연구방법이다(박범수, 2014). 연구자가 만든 양적 연구의 설문지 항목으로 제한될 수 있는 상사의 행동과 역량에 대해서 중요사건을 경험한 조직구성원들의 스토리를 통하여 보다 다양한 답변을 얻을 수 있으므로 질적 연구방법 중에서 중요사건기술법이 적합하다고 판단하였다. 인터뷰 문항의 구성은 반구조화된 (semi-structured)된 질문 사용을 원칙으로 하지만 참여자들에게 연구문제를 미리 알려주지 않은 상태에서 개방형 공통질문들로 시작하고자 한다. 중요사건기술법을 사용하여 스토리를 수집하는데 있어서 ‘원격근무 환경에서 긍정적인 상사의 리더십 행동은 무엇이 있는가?’라는 한 가지 질문으로는 다양한 스토리를 도출하는데 부족할 수 있으므로 원격근무 환경에서 상사의 업무지시방법, 원격근무 환경에서 상사의 피드백 전달 및 커뮤니케이션 방법, 원격근무 환경에서 상사와

의 회의, 원격근무 환경에서 인사사고에 대한 여러 가지 의견들을 듣고자 하였다. 또한 대상자의 원활한 답변 유도를 위하여 역량과 관련된 키워드를 제시하기도 하고, 일부 구조화된 질문도구를 사용하였다.

인터뷰 문항의 개발을 위해 예비조사 전 원격근무 경험이 있는 일반 사무직 종사자 37명에게 온라인 설문지로 원격근무에서 상사와의 경험을 수집하고 이를 바탕으로 문화선(1999)이 Dienesch, Liden(1986), McAllister (1995)의 문항을 조합하여 개발한 도구와 스마트워크에서의 행정리더십에 관한 연구한 김재혁(2013)의 설문내용을 인용하여 최종 도구를 개발하였다. 이렇게 구성된 인터뷰 문항을 바탕으로 2021년 2월 2일부터 10일까지 본조사에 앞서 원격근무하고 있는 일반 사무직 종사자 4명을 대상으로 예비조사를 실시하고, 인적 자원개발 분야의 전문가 2명으로부터 타당도와 신뢰도를 검증받았다.

3.3. 자료 수집

이 연구의 자료수집은 2021년 4월 중순에 이루어졌다. 이 연구의 표집을 위한 대상으로 기업에서 종사하고 있는 일반 사무직 종사자로 진행하였다. 이를 위해 먼저 원격근무를 시행하였거나 시행 중인 기업에서 재직하고 있는 사람 중 협조를 구할 수 있는 일반 사무직 종사자 4명 정도를 협력자로 선정하고 이들에게 전화나 이메일을 통하여 연구의 취지를 설명하고 협조를 얻어 진행하였다.

이후 코로나19 확진자 상황에 따라 직접 방문하여 인터뷰하거나 전화로 인터뷰하였다. 직접 인터뷰를 통해 질문하고 이야기를 들어서 중요사건 발생의 상황과 내용에 관한 자세한 사실 정보를 수집하였다. 또한 중요사건기술법은 자료수집에 적용하는 규칙을 엄격히 규정하기보다는 현재 당면하고 있는 문제에 맞

게 방법을 수정하여 적용하는 융통성을 지향하는 연구방법이다(박범수, 2014). 특히 이 연구의 경우 한 회사에 편중되지 않도록 각기 다른 조직의 일반 사무직 종사자로 선택하여 한 회사에서 5명 이상 편중되지 않도록 협조를 구했다. 또한 인터뷰를 할 때 연구의 취지와 응답방법 및 유의사항 등에 대해 녹취하고 자세한 경험이 도출되도록 노력하였다.

3.4. 자료 분석

질적 연구는 자료의 수집과 동시에 자료정리와 분석이 이루어진다. 자료의 분석은 어느 특정 시점에서 시작되는 것이 아닌 면담을 시작하거나 자료를 수집할 때부터 동시에 진행된다.

질적자료분석 소프트웨어를 활용하지 않거나, 질적자료분석 패키지에 접근할 수 없고 500페이지 이상의 많은 양의 질적자료를 보유하지 않은 상황이라면 질적자료 처리 과정에 있어 MS-Word와 같이 익숙한 패키지의 사용이 도움이 되고 원활할 수 있다(Matthews & Ross, 2010). 그리하여 본 연구에서 면담자료를 분석하기 위해 MS-Word를 사용하여 다음과 같이 분석하였다.

첫째, 심층 면담으로 수집된 자료는 면접 후 2일 이내로 MS-Word 프로그램을 통해 전사하여 자료 분석에 활용될 수 있도록 하였다.

둘째, 추가적인 질문이나 궁금한 사항이 있을 경우는 연구참여자에게 이메일이나 전화를 통하여 추가적인 답변을 받았다.

셋째, 전사한 인터뷰 내용을 세부 주제에 맞추어 스토리로 정리하였다.

넷째, 작성한 스토리 내용을 여러 번 반복하여 읽고 공통적으로 발견되는 주제나 패턴을 도출하였다.

다섯째, 도출된 주제들을 서로 관련되는 것들로 묶

어서 범주화(categorizing)을 하여 빈도수를 파악한다. 코딩을 뒷받침하는 각 문장들을 주제에 따라 상세히 기술하였다.

여섯째, 상위개념과 하위개념이 서로 논리적인 구조를 갖추고 있는지를 지속적으로 고려하고 인적개발분야 전문가와 객관적 입장의 사무전문가에게 자료수집과 분석의 질, 결과를 평가하게 함으로써 본 연구의 타당성과 신뢰도를 확보하였다.

일곱째, 타당성과 신뢰도를 확보한 연구결과를 바탕으로 원격근무 시 기대되는 상사의 역량에 대해 도출하고 역량명과 역량정의에 대해 인적개발분야 전문가들에게 검토받았다.

4. 연구 결과

4.1. 연구참여자 특성

Jacobs(2019)에 따르면 중요사건인터뷰의 연구참여자들은 숙련된 경험을 가지고 있어야 하며, 본인의 경험을 전달하는 것이 아닌 어떤 행동을 어떻게 수행했는지 구체적으로 묘사할 수 있어야 한다. 그리하여 본 연구에서는 상사와 일한지 얼마 되지 않은 조직구성원에게 묻는 것은 적절하지 않다고 판단되어 현재 본인의 상사와 1년 이상 근무한 조직구성원들만을 연구 대상으로 하였다. 또한 일간, 주간, 월별, 분기별 수행하는 업무를 최소 1회 이상씩 수행하기 위해서는 3개월 이상의 시간이 필요하다고 판단되어 원격근무를 3개월 이상 시행한 조직에서 상사와 1년 이상 근무한 일반 사무직 종사자를 표본으로 선정하였다. 만 28세부터 37세까지의 일반 사무직 종사자로 2년 1개월부터 4년 8개월까지 원격근무 시행 전과 후의 동일한 조직에서 근무하고 있으며, 일반적인 특징은 <표 3>과

〈표 3〉 연구참여자의 일반적인 특성

구분	성명(가명)	나이(만)	현 직장 경력	고용형태	기업형태	상사의재택여부 (O/X)
A	윤예쁨	33	2년 1개월	정규직	국내 기업	O
B	김꿈꿈	35	3년 8개월	정규직	국내 기업	O
C	박세심	34	3년 3개월	정규직	국내 기업	O
D	최센스	34	4년 8개월	정규직	국내 기업	X
E	남장군	36	3년 5개월	정규직	국내 기업	O
F	김자신	28	2년 5개월	정규직	국내 기업	O
G	박대리	31	2년 8개월	정규직	국내 기업	O
H	이순수	31	4년 4개월	정규직	국내 기업	O
I	정진실	36	5년 6개월	정규직	국내 기업	O
J	김정직	34	3년 2개월	정규직	국내 기업	O
K	최과장	35	3년 9개월	정규직	외국계	O
L	이맑음	37	4년 1개월	정규직	외국계	O
M	박정성	30	2년 2개월	정규직	국내 기업	O
N	강기쁨	35	9년 7개월	정규직	국내 기업	X
O	오승리	36	8년 9개월	정규직	외국계	O
P	김금정	34	5년 6개월	정규직	외국계	O
Q	박순진	29	2년 4개월	정규직	외국계	O
R	최밝음	33	4년 1개월	정규직	외국계	O
S	윤따뜻	32	2년 3개월	정규직	국내 기업	O

같다. 19명의 참가자 모두 원격근무의 개념에 대해 혼란스러운 반응을 보였다. 이에 대해 인터뷰 시작 전 원격근무란 주 1회 이상 기존 근무 장소가 아닌 상사와 물리적 거리가 있는 장소에서 정보통신시스템을 이용하여 상사와 소통하고 업무를 수행하는 근무형태이며 코로나19로 인하여 정부에서 사회적 거리두기를 시행한 후 사무실이 아닌 자택에서 근무한 형태로 원격근무의 예시를 설명한 후 인터뷰를 진행하였다. 또한 원격근무를 시행하였을 때 긍정적이거나 부정적이었던 상사의 말, 태도, 행동 등을 떠올려보게 하거나 상사와의 상호작용을 카테고리화 하여 업무분장 시, 회의 시, 피드백 전달 시, 인사고과 평가 시 등으로 나누어 생각해보게 하였다.

4.2. 원격근무 환경에서 조직구성원의 업무수행에 긍정적인 영향을 미치는 상사의 리더십 행동

원격근무 환경에서 조직구성원의 업무수행에 긍정적인 영향을 미친 상사의 리더십 행동에 대한 다양한 스토리를 수집하기 위하여, “원격근무 환경에서 기존 근무 때보다 좋았던 업무부여 방식은 무엇이었는가, 피드백 방식은 어떻게 하였는가, 상사와의 회의는 어떠했는가, 인사고과에 긍정적인 영향을 줄 수 있는 행동은 무엇이 있는가, 도움이 되었던 말, 행동, 태도는 무엇이 있는가”의 여러 형태의 질문을 사용하여 인터뷰를 실시하였다. 따라서 다섯 가지 문항에 대한 답변들을 통해 100개의 스토리가 수집되었다. 각 스토리에서 조직구성원들이 강조한 핵심 의미를 더 정확하게

하기 위해 주제어를 표시하였다.

또한 Yukl(2006)의 다차원 리더십 행동 측정에 따라 주제어를 분류하였다. 이는 크게 과업중심적(task-oriented) 리더십 행동과 관계중심적(relations-oriented) 리더십 행동 그리고 변화중심적(change-oriented) 리더십 행동으로 구성되어있다. 과업중심적 리더십 행동은 효율적이고 신뢰할만한 방법으로 과업을 달성하는 것과 관련된 행동 의미이며, 구체적으로 과업 활동 계획 및 지침 및 절차 제시, 목표 제시, 역할 규명, 감독 및 피드백 등의 행동을 포함한다. 관계중심적 리더십 행동은 상호신뢰, 협조, 직무만족 및 조직 동일시의 고양에 관심을 둔 행동으로 조직구성원의 복지에 대한 관심, 격려 및 지원, 의견 존중, 업적 인정 등의 행

동을 포함한다. 변화중심적 리더십 행동은 환경에 대한 이해, 혁신적인 방법 강구, 전략 및 절차에서의 변화 추진 등에 관심을 둔 행동으로 구체적으로 비전 제시, 미래에 대한 확신, 위험 감수, 창의적인 아이디어 강조 등의 행동을 포함한다. 이에 따라 원격근무에서 조직구성원들이 바라본 시각에서의 긍정적인 영향을 미치는 상사의 리더십 행동을 다차원 리더십 행동 측정의 3개 차원으로 구분하였다. 이상 다음과 같이 10개의 주제어를 앞서 언급한 바와 같이 Yukl(2006)의 다차원 리더십 행동 측정에 따라 10개의 상사의 리더십 행동들을 과업중심적 리더십행동과 관계중심적 리더십행동 그리고 변화중심적 리더십 행동의 3가지 범주로 분류하여 <표 4>와 같이 정리하였다.

<표 4> 원격근무 환경에서 긍정적인 영향을 미치는 상사의 리더십 행동

주제어(theme)	행동특성	인터뷰 내용	리더십 행동분류
감정 표현 방식 (n=3)	즉각적인 감정표현은 자제한다	“대면하지 않고 화상회의의 시스템이나 전화로 이야기를 전달 받으니 ... 업무에 대해서만 말씀하시니 감정에 대한 부분이 필터링이 되어서 좋았습니다.” - C	관계 중심적
언어 표현 방식 (n=20)	원격근무의 불편함을 공감, 응원, 고용의 책임, 그리고 칭찬을 표현하여 긍정적인 분위기를 조성한다	“상사가 인지하시고 “나 때문에 밤에도 컴퓨터 켜보는거야? 미안해.” 라고 하시면서...” - A “이런 시국에서도 외근하고 고생이 많다. 힘들지? 마스크 꼭 하고 다니고 위생용품 필요한 거 있으면 얘기해.”라고 말씀하셨어요.” - L	
문제 대처 방식 (n=3)	원격근무의 어려운 점을 파악하고 적극적으로 해결한다	“팀장님께서 재택근무할 때 무엇이 필요한지, 어떤 것을 지원 하면 좋을지 물어보셨고...답하니 팀장님께서 사장님과 인사팀에 얘기해서 구매해주셔서 집으로 배송되었습니다..” - E	
조직구성원의 업무 상황 판단 (n=4)	조직구성원의 업무상황을 파악한다	“제가 하던 일도 멈추고 말씀하신 일부터 처리했는데 이런 기간적인 부분도 다 적어서 주시니깐 너무 좋아요.” - H	
긍정적인 분위기 (n=7)	팀원간의 협조를 격려하고 편안하고 친숙한 분위기를 조성한다	“팀장님이 먼저 현장에 요청할 수 있도록 지정해주셔서 소통이 더 원활하게 하였습니다.” - N “어떻게 지냈어? 내가 필요한일이 생겼나?” 하시면서 웃으시는데 긴장감이 풀리면서 저의 고민을 말씀드렸더니 차분하게 말씀해주셔서...정말 그때만 생각하면 저절로 미소가 .” - P	
명확한 업무 방향 제시 (n=10)	업무 관련 일정을 제시 및 구축하고 업무 설명 및 수행방향을 명료하게 제시, 제안한다	“그런 일이 사라지고 일주일에 한번씩 저희와 얘기나누시고 매니저 미팅에서도 건의하시고 말씀하시는 것으로 알고 있어 도움이 된다고 생각합니다.” - R “그런데 제가 보낸 이메일에 회신으로 “이렇게 해보는게 어때요? 이런생각도 드네?”라고 말씀하시면서 다른 제안들...제가 생각하지 못한 부분의 제안이나 아이디어를 알려주셔서 없었는데 길을 만들어주셔서 너무 좋았습니다.” - E	

주제어(theme)	행동특성	인터뷰 내용	리더십 행동분류
시간 관리 (n=12)	업무 및 회의시간을 준수 및 관리하고 근무시간에 대한 융통성을 부여한다	“미팅시간이나 이메일 보내시는 시간도 9-6을 지키려고 하신 다면서 이메일 시간을 최대한 9-6시 사이에 보내시는 행동을 보였을 때 좋았습니다.” - A “탄력적으로 근무시간을 본인이 정하고 오전에 급한 일 있으면 한 시간 늦게 출근하고 퇴근도 한 시간 늦게 하면 되고 그것을 저희들의 자율에 맡기셔서...” - I	과업 중심적
업무 제시 방법 (n=22)	업무 및 교육 관련 자료, 피드백을 상세하게 설명하고 글자화하며 관련 서식을 구축한다	“이메일로 어떤 업무를 지금 처리해야 하는지 알려주시고 때때마다 dead line을 알려주세요...그럼 저는 팀장님이 보내주신 메일을 다 열어놓고 하나씩 해결해나갈 수 있어서...” - E “교육자료를 정말 꼼꼼하게 잘 만드셔서 전달 주셔서 너무 좋았습니다. 상사분도 분명 독일지사에서 받은 자료였지만...재택근무를 하고 직접 만나서 트레이닝을 받지 못하다 보니 교육자료가 정말 탄탄했음을 알 수 있었습니다.” - D	
정보통신시스템 활용 (n=7)	정보통신시스템에 대해 학습하고 활용한다	“아무래도 저희가 원격으로 일을 하게 되면 Teams나 시스템을 통해서 업무를 진행하게 되는데 그래도 저희 팀장님의 경우는 Teams나 원격에 대한 마인드 자체가 열려있으신 분 같아요...활용법을 배우시고 저희에게 다시 알려주셨어요. 그냥 사소한 GIF파일로 이모티콘을 쓰시면서 “내가 요즘에 태어나서 이런 것도 해보고 진짜 값진 경험인 것 같아.” 라고 말씀하시더라고요.” - L	변화 중심적
아이디어 수렴 (n=2)	아이디어를 수렴한다	“너무 업무적인 이야기들만 주고 받는 것 같아 “Un-contact Year End Party”를 상사에게 제안하였습니다. 저의 아이디어를 상사가 좋다고 하여... 저의 아이디어로 모든 직원들이 즐거워하였고 비록 얼굴은 보지 못하지만 소속감을 느낄 수 있는 시간이었다고 말씀해주셨습니다.” - A	

4.3. 원격근무 환경에서 조직구성원의 업무수행에 부정적인 영향을 미치는 상사의 리더십 행동

원격근무 환경에서 조직구성원의 업무수행에 부정적인 영향을 미친 상사의 리더십 행동에 대한 다양한 스토리를 수집하기 위하여, “원격근무 환경에서 기존 근무때 보다 좋지 않았던 업무부여 방식은 무엇이었는가, 피드백 방식은 어떻게 하였는가, 상사와의 회의는 어떠했는가, 인사고과에 부정적인 영향을 줄 수 있는 행동은 무엇이 있는가, 업무수행에 도움이 되지 않았던 말, 행동, 태도는 무엇이 있는가”의 여러 형태의 질문을 사용하여 인터뷰를 실시하였다. 따라서 다섯 가지 문항에 대한 답변들을 통해 90개의 스토리가 수집되었다. 각 스토리에서 조직구성원들이 강조한 핵심

의미를 더 정확하게 하기 위해 주제어를 표시하였다.

또한 앞서 살펴본 원격근무 환경에서 조직구성원의 업무수행에 긍정적인 영향을 미치는 상사의 리더십 행동과 동일하게 Yukl(2006)의 다차원 리더십 행동 측정(과업중심적 리더십 행동, 관계중심적 리더십 행동, 변화중심적 리더십행동)의 3개 차원으로 범주화하였다. 이상 다음과 같이 9개의 주제어를 앞서 언급한 바와 같이 Yukl(2006)의 다차원 리더십 행동 측정에 따라 9개의 상사의 리더십 행동들을 과업중심적 리더십 행동과 관계중심적 리더십행동 그리고 변화중심적 리더십행동의 3가지 범주로 분류하여 <표 5>과 같이 정리하였다.

〈표 5〉 원격근무 환경에서 부정적인 영향을 미치는 상사의 리더십 행동

주제어(theme)	행동특성	인터뷰 내용	리더십 행동분류
언어 표현방식 (n=17)	원격근무에서는 업무수행을 하지 않는다고 의심하거나 선입견을 가지고 그에 관련되어 표현한다	“일상적인 대화를 하다가 상사가 “도대체 애들이 뭐하면서 사는지 모르겠어. “내 친구 회사는 직원들 컴퓨터에 GPS를 깔았대. 그래서 직원들 주소지에서 500m밖으로 벗어나면 뒷사람들한테 메일이 간대..말씀하시는데 부하직원들을 믿지 못하고 의심하는 느낌을...”- C “상사가 “재네는 아예 일을 할 생각을 하지 않는구나?”라고 말씀하셨습니다. 상사의 눈에 보이지 않으면 일을 하지 않을 것이라고 생각하시는 선입견이 있으셔서...” - C	
부적절한 의사소통 (n=26)	조직구성원과 부정확하고 불필요한 내용이나 일방적이며 발언의 기회를 부여하지 않는다	“돌아서 얘기하다가도 제3자와 4자가 그 주제로 얘기하는데 원격회의에서는 “제가 얘기하겠습니다.” 하고 말하기 때문에 회의의 맥을 끊는 것 같고 다른 팀원들의 눈치가 보여서 싶은 말도 못할 때가 있습니다.” - A “그러다 보면 팀장님 혼자 일방적으로 말씀하시다가 회의가 끝나더라도...팀장님이 “나 벽보고 얘기하는거 아니지? 다들 듣고 있지?” 라고 말씀하셨어요. 그만큼 혼자 회의시간 내내 말씀하시고 전달할 것 전달하고 끝나요.” - L	
배려 부족 (n=12)	일방적인 시간 조율과 시의적절하지 않은 공지 및 공유를 하며 비용에 대한 눈치를 준다	“시간이 조금 흐른 뒤에 팀장님께서 “왠지 이거 경비 제출하면 사장님이... 그냥 개인적으로 알아서 해결하자. 이거 괜히 너무 눈치 보인다.”라고 하시더라고요.” - K “회사의 공지사항이나 전달사항을 적시에 빨리빨리 공유하지 않으실 때가 종종 있으세요...이미 다 시행하고 있는데 저희만 하고 있지 않은 것들이 있어요...저희는 그냥 각자 알아서 샀어요. 그래서 나중에 아쉽다고 말씀드렸더니 “그거 없다고 일을 못하는거야?”라고 말씀하시더라고요...” - M	관계 중심적
부정적인 분위기 조성 (n=7)	조직 내의 무력감, 불편함, 외로움, 고립감과 같은 부정적인 분위기를 조성한다	“소리가 띵띵띵... 그걸 모두가 함께 들은 상황에서 팀장님이 “누구야?”라고 말씀하시고 마셨습니다. 그런데 또다시 띵띵 띵 울리니 “누가 회의시간에 딴짓이야?”라고 말씀하셨습니다... 괜히 저 때문에 모두의 평가가 안 좋아질까 조마조마했던 일이 생각납니다.” - G “필요한 물품들을 작성해서 제출하라고 하셨어요. 시간이 흐른 뒤에 팀장님께서 “왠지 이거 경비 제출하면 사장님이 좋게 보시지 않을 것 같아. 그냥 개인적으로 알아서 해결하자. 이거 괜히 너무 눈치 보인다.”라고 하시더라고요. 괜히 기대했다가 실망이 되어서 그런지 너무 치사하게 느껴졌어요.” - K	
관계 불평등 (n=7)	모든 조직구성원에게 동일한 규칙을 적용하지 않고 형평성이 없으며 조직구성원의 프라이버시를 침해한다	“회의만 진행되면 좋았을 텐데 뒤에 보이는 인테리어 소품에 대해서 “우와 저거 이쁘다. 저런 건 어디서 사?”라고 말씀하셨습니다...지금은 웬만하면 가상배경을 설정하더라도 최대한 같은 자리에 앉으려고 합니다.” - N “평상시 팀장님과 친하게 지내시는 팀의 차장님의 스케줄은 차장님의 개인 스케줄에 맞춰 정해진다는 것을 알았습니다...그러나 이유는 알 수 없지만 배려해주셨다고 하셔서 너무 기분이 나빴고 더욱 팀장님과 말을 섞고 싶지 않아졌습니다.” - H	
단편적인 업무 평가 (n=9)	조직구성원의 단편적인 모습으로만 판단한다	“그건 그렇게 하는 게 아니라고 하시면서 어떻게 이렇게 생각하냐 내 말이 이해가 잘 안되냐고 하시더라고요... 사장님이셨나. 전무님이셨나. “그래 너 좀 특이하잖아.”라고 하시더라고요.” - O “어디있냐? 뭐하고 있냐? 왜 일정 안 올렸냐?”라고 말씀하시더라고요. 사실 얼굴을 보면 상황을 이해할 수 있는데 전화로	과업 중심적

주제어(theme)	행동특성	인터뷰 내용	리더십 행동분류
		앞뒤 다 짜르시고 말씀하셔서 그런지 화가 나셨나 싶었고 나 짝했구나라는 생각을 하게 되었어요.” - K	
부정확한 업무분장 (n=6)	조직구성원의 업무분장이 부정확하여 혼란을 준다	“각자에게 따로 연락해서 말씀하시니깐 누구에게 어떤 일을 시켰는지 가끔 헷갈려하세요. 나중에 “다 했어요.”하고 말씀드리면 “어? 내가 너한테도 시켰어?”라고 말씀하시는 경우가 생기기도 하고...중복되어 업무 주신 것에 대해서 항상 1개만 살아 남고 나머지는 쳐다도 보시지 않는 것 같아요.” - M	
정보통신시스템 미숙련 (n=6)	정보통신시스템에 대한 활용법 및 사용법을 모른다	“예전에는 조직구성원들이 셋팅해주지만 지금은 팀장님이 손수 하셔야 하니깐 “어떻게 해야하지? 접속하지? 음소거? 카메라? 권한 부여는 어떻게 해야 하지?” 등 필요 없는 말들이 회의의 맥을 끊었습니다.” - A	
불안정과 회피 (n=4)	불확실한 미래 및 고용 불안정에 대한 발언, 상사로서의 책임을 회피한다	“혹시나 팀장님이 착신전환 기능을 모르시나 하고 “제가 착신 전환 해드릴게요.”라고 말씀드렸더니 “아냐. 나 일부러 안해. 회사 전화 받기 싫어.”라고 말씀하셨습니다. 정말 재택근무에 대한 대책도 없고 팀장님의 무관심을 느낄 수 있었습니다.” - N “너희 다 재택근무하면 안 좋아. 분명 위에서는 재택근무하다가 사람 짜르라고 할꺼야. 그 때 나한테 뭐라하지마.”라고 말씀하셨습니다.” - D	변화 중심적

4.4. 원격근무 환경에서 기대되는 상사의 역량

조직구성원에게 원격근무 환경에서 기대되는 상사의 역량을 직접 제시토록 한 이유는 조직구성원의 시각에서 기대하는 상사의 역량을 확인하려는 의도였다. 이 응답을 위해서, “원격근무 환경에서 상사에게 필요하다고 생각하는 중요한 역량(지식, 기술, 태도)은 무엇이 있는가”라는 문항을 사용하였다. 인터뷰 내용을 바탕으로 응답자가 중복으로 언급한 역량을 정리하였다. 총 13개의 역량이 제시되었고 HRD 전문가 2명의 검토를 받아 기대되는 역량을 정의하였다. 제시된 13개의 원격근무에서 기대되는 상사의 역량에 대한 조직구성원들의 의견들은 역량명과 역량정의에 대해 <표 6>과 같이 정리하였다.

5. 결론 및 제언

5.1. 연구의 요약

이 연구를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 원격근무 환경에서 조직구성원에게 긍정적인 영향을 미치는 10개의 직속상사의 리더십 행동특성이 나타났다. 조직구성원으로부터 도출된 100개의 스토리를 Yukl(2006)의 다차원적 리더십 행동 측정에 따라 분류하였다. 이 중 언급 빈도수가 제일 높았던 리더십 행동은 관계중심적 리더십 행동으로 나타났다. 다음으로 언급 빈도수가 제일 높았던 리더십 행동은 과업중심적 리더십 행동이었다. 직속상사가 조직구성원에게 명확한 업무 방향을 제시하고 제안하고 원격근무에서도 조직구성원의 업무시간을 준수하고 업무의 융통성과 자율성을 조직구성원에게 부여하는 행동을 보일 때 조직구성원은 업무수행에 긍정적인 영향을 미친다고 답하였다.

둘째, 원격근무 환경에서 조직구성원에게 부정적인 영향을 미치는 9개의 직속상사의 리더십 행동특성이 나타났다. 조직구성원으로부터 도출된 90개의 스토리를 Yukl(2006)의 다차원적 리더십 행동 측정에 따라 분류하였다. 언급 빈도수가 높았던 리더십 행동은 관계중심적 리더십 행동이었다. 직속상사의 비가시권에서

<표 6> 조직구성원이 기대하는 원격근무 환경에서 상사의 역량

역량명	역량 정의	인터뷰 내용	리더십 행동분류
의사소통능력 (n=2)	원격근무 환경에서 조직구성원과의 상호작용하며 원활하게 커뮤니케이션 하는 능력	“예전의 사무실 근무에서는 개인적인 상담도 하면서 유대관계가 형성되었는데 원격근무에서는 단절되기 때문에 상사들이 조금 더 조직구성원에게 관심을 가지고 사적인 통화 및 시간을 작게나마 만들었으면 좋겠습니다.” - A	
공정성 (n=1)	원격근무 환경에서 조직구성원의 인사평가를 평등하고 공정하게 처리하는 태도	“항상 조직구성원들은 본인이 평가받는 것에 대한 공정성을 얘기합니다. 그러므로 상사는 이런 상황에서도 어떻게 평가하고 있다는 가이드라인을 제시해주면 좋겠습니다.” - A	
신뢰하는 태도 (n=2)	원격근무 환경에서 조직구성원들을 의심하지 않고 보이지 않는 곳에서도 열심히 근무할 것이라고 믿는 태도	“가시권 밖에서도 팀원들의 일정을 파악하고 있으시면 원격근무의 최악이라고 생각되는 의심은 하지 않을 것이라고 생각합니다. 상사는 팀원을 우선적으로 믿는 것이 원격근무에서는 제일 중요하고 기본이라고 생각합니다.” - S	
공사 구분태도 (n=1)	원격근무 환경에서 회사 업무와 개인의 삶을 구별하는 태도	“팀장님이 메신저도 엄청 많이 하시고 굳이 전화로 얘기하고 끝내도 되는 것들을 슷콜을 하시거든요...얼굴이 보이지 않아서 그러신지 뭐 조그만한 거라도 있으면 꼭 단체 메신저 하시고 주말에는 단체 카톡도 많이 보내셔요...회사 사람들처럼 너무 많이 연락하는 것 같아 부담스러워요.” - H	
조직 몰입 유도능력 (n=2)	원격근무 환경에서 조직구성원들에게 조직에 몰입하도록 유도하는 능력	“그래서 팀장님이 사소하게라도 잘 지내고 있는지 근황도 체크 해주고 개인적인 관심을 표해주면 좋겠습니다. 시국이 이러다 보니 팀장님이 조금 저희들에게 긍정적인 에너지와 영향을 줄 수 있는 능력이 있으시면 좋겠습니다. 항상 고용의 불안정만 강요하지 마시고 꼭 고용만이 저희 모두가 살아가는 이유는 아니기 때문입니다.” - I	관계 중심적
긍정적인 태도 (n=2)	원격근무 환경에서 조직구성원들에게 밝고 긍정적인 분위기 조성하는 태도	“팀장님이 사소하게라도 잘 지내고 있는지 근황도 체크 해 주고 개인적인 관심을 표해주면 좋겠습니다. 시국이 이러다 보니 팀장님이 조금 저희들에게 긍정적인 에너지와 영향을 줄 수 있는 능력이 있으시면 좋겠습니다.” - I	
공감능력 (n=1)	원격근무 환경에서 조직구성원들의 불편한 점을 공감하고 이해하는 능력	“현재 갑자기 시행된 원격근무는 그 누가 원해서 시작된 것이 아니고 그냥 해야 해서 시작된 일입니다. 상사도 분명 과거와 다른 방식에 불편하겠지만 이것은 본인만 불편한 일이 아닙니다...직원들도 당신과 같이 힘들어한다는 것을 기억하고 공감해주면 좋겠습니다. 그리고 이메일을 쓸 때 ‘애가 이런 고민을 했겠구나’ 혹은 ‘팀원들이 이렇게 생각하는구나.’라고 생각해주셨으면 좋겠습니다.” - J	
정보공유능력 (n=3)	원격근무 환경에서 조직구성원들에게 제공되어야 하는 자료와 정보를 적절한 시기에 공유하는 능력	“가끔 보면 상사분들은 본인들이 알고 있는 것에 대한 것을 공유하기 싫어하시는 것 같아요. 본인들만 알고 있는 정보들이 본인들의 특권이라고 생각하시는 면이 있으신 것 같아요...본인들의 정보를 원격근무에서는 더 잘 공유해서 보이지 않는 직원들도 키울 수 있는 능력이 필요한 것 같아요.” - K	
업무분장능력 (n=3)	원격근무 환경에서 조직구성원들의 업무를 적절하게 부여하고 조직구성원의 역할 권한과 책임을 명확하게 분장하는 능력	“모든 팀원들이 각자의 위치에서 고군분투하고 있기 때문에 서로 얼굴을 보지 않아도 잘 돌아가는 것 같습니다...어떤 프로젝트가 있으면 A는 여기서부터 여기까지 하고 B는 어디서부터 어디까지 하고 정해주면 좋겠습니다.” - E	과업 중심적

역량명	역량 정의	인터뷰 내용	리더십 행동분류
시간관리능력 (n=3)	원격근무 환경에서 조직구성원들과의 약속한 시간을 준수하고 정확한 시간관념으로 업무를 진행하는 능력	“겉치ಗೆ 짜시니깐 못 본 팀원들은 심한 경우 8개월째 얼굴도 못 보고 있어요. 그러면 사무실에 온 사람들은 자기들끼리만 얘기하고 공유도 하지 않고 누군가가 이 자리에 없는 사람들에게 공유하겠지 하고 어림짐작하지 말고 없는 사람들에게는 정확하게 메일이나 메신저로 공지도 해줬으면 좋겠어요.” - Q	
인사관리능력 (n=2)	원격근무 환경에서 조직구성원들의 상황을 파악하고 적재적소에 인적자원을 배치하고 관리하는 능력	“원격근무에서 직속 상사는 팀원들의 일정 관리, 중요업무를 사전에 파악하는 부분이 가장 중요하다고 생각합니다...가시권 밖에서도 팀원들의 일정을 파악하고 있으시면 원격근무의 최약이라고 생각되는 의심은 하지 않을 것이라고 생각합니다.” - S	
정보통신시스템 활용능력 (n=5)	원격근무 환경에서 사용되는 정보통신시스템(Zoom, Microsoft Teams 등)을 능숙하게 사용하고 활용하는 능력	“업무 지시할 때 메모장이나 종이에 그려주셨던 분들도 이제는 태블릿PC나 메모판 등 다른 시스템을 사용해야 하는 시대입니다...어떻게 명확하게 업무를 부여하며 조직을 운영할 수 있을지 고민해보고 그에 맞는 능력을 키워야 한다고 생각합니다.” - B	변화 중심적
변화 적응력 (n=1)	원격근무 환경에서 상황 변화에 대해 파악하고 적응하는 태도	“중요한 회사의 이슈나 공지사항은 저희는 팀장님을 통해서 전달받기 때문에 그분들이 저희를 5분대기조로 생각하지 않으시고 그들이 먼저 움직이고 교육받고 시의적절하게 운영해나가야 한다고 생각합니다.” - 김금정	

업무수행에 있어 조직구성원들은 관계중심적 행동에 많은 영향을 받는 것으로 나타났다. 예를들면, 원격근무에서는 업무수행을 하지 않을 것이라고 의심하거나 선입견을 가진 언어 표현을 하고 조직구성원과 부적절한 의사소통을 하며 조직구성원에게 발언의 기회를 부여하지 않는 리더십 행동이었다. 또한 직속상사의 일방적인 시간 조율과 시의적절하지 않은 공지를 할 때 조직구성원은 부정적인 영향을 미친다고 답하였다.

셋째, 조직구성원 시각에서의 원격근무 환경에서 기대되는 직속상사의 리더십 역량이 무엇이 있는지 살펴보고 13개의 역량이 제시되었다. 그 중에서 정보통신시스템에 관련된 지식과 활용성, 업무분장능력 및 시간관리능력, 정보공유능력이 가장 필요하다고 응답하였다.

5.2. 연구의 시사점

이 연구의 이론적, 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 원격근무 환경에서 조직구성원에게 긍정적인 영향을 미치는 10개의 직속상사의 리더십 행동특성 중 언급 빈도수가 제일 높았던 리더십 행동은 관계중심적 리더십 행동으로 나타났다. 연구의 결과를 바탕으로 원격근무 상황에서도 상사의 구성원에게 정확한 업무 방향성 제시 및 업무 시간의 준수, 그리고 조직구성원과의 소통은 여전히 가장 중요한 것으로 보인다. 이는 임경택(1998)의 연구처럼 리더십은 조직구성원의 지지와 성원을 기본으로 이루어져야 하기 때문이며, 조직 구성원의 역량을 높이기 위해 조직구성원 각자가 셀프리더십을 발휘할 수 있는 환경을 만들어야 한다는 선행연구(Manz, 1986; 최규현, 2005)와 비슷한 맥락임을 볼 때, 원격근무에서도 여전히 리더십은 조직구성원의 지지와 응원, 소통이 중요한 것임을 알 수 있다.

둘째, 원격근무 환경에서 조직구성원에게 긍정적인 영향을 미치는 10개의 직속상사의 리더십 행동특성 중 관계중심적 리더십 다음으로 언급 빈도수가 제일

높았던 리더십 행동은 과업중심적 리더십 행동이었다. 이는 원격근무가 회사생활에 미치는 영향의 연구(Bernstein, et al., 2020)에서도 직원들의 업무수행에서의 모호성을 줄이고 명확성을 더 제공해 줄 수 있는 커뮤니케이션의 필요성을 강조한 것과 맥을 같이 하는 결과이다.

셋째, 원격근무 환경에서 조직구성원에게 부정적인 영향을 미치는 9개의 직속상사의 리더십 행동특성 중에서 언급 빈도수가 높았던 행동은 관계중심적 리더십 행동이었다. 특히 선입견을 가진 언어 표현, 조직구성원과 부적절한 의사소통, 직속상사의 일방적인 시간 조율과 시의적절하지 않은 공지 등이 구성원들에게 부정적인 영향을 주었는데, Bass(1990)의 연구결과와 같이 리더십이 상황이나 조직구성원들의 인식과 기대하는 바를 상호교류의 과정이라 정의하였는데 리더십에서 조직구성원과 리더의 상호작용은 원격근무 상황에서도 매우 중요한 측면으로 여겨진다.

넷째, 조직구성원 시각에서의 원격근무 환경에서 기대되는 직속상사의 리더십 역량은 13개의 역량이 제시되었는데, 그 중 정보통신시스템에 관련된 지식과 활용성, 업무분장능력 및 시간관리능력, 정보공유능력 순이었다. 이는 조직이 지속적으로 성장하기 위해서 환경의 변화로부터 어떻게 대처하느냐가 핵심관건(최항순, 2006)이며, 조직을 이끌고 운영하는 리더는 환경의 변화에 민감해야 함을 알 수 있다. 또한 최근의 재택근무에 관한 여러 연구(Bernstein, et al., 2020; Singer-Velush, et al., 2020)에서도 재택근무로의 전환에서 가장 큰 타격을 받은 층은 오히려 리더십을 발휘해야 하는 관리자로 밝히면서, 팀원들의 생산성을 유지하기 위해 더 많은 개별회의 시간 할애가 필요하고, 느슨해진 연대를 강화하고, 직원들간에 어려워진 정보공유가 촉진될 수 있는 역할에 대해 강조하고 있는 것과 유사한 기대임을 알 수 있다.

5.3. 연구의 제한 및 제언

이 연구의 제한점 및 후속 연구를 위한 제언은 다음과 같다.

첫째, 이 연구는 질적 연구방법으로 수행하였기 때문에 원격근무 환경에서의 리더십 역량에 대한 요구도, 필요도, 난이도를 파악하는데 한계가 있다. 따라서 이 연구를 기초자료로 하여 후속연구에서는 원격근무 환경에서 리더십 역량의 요구도, 필요도, 난이도를 양적연구를 통해 살펴볼 수 있을 것이다.

둘째, 조직구성원이 속한 회사의 업종이나 소속된 부서 및 전공 등 여러 다른 특성들을 고려한 연구가 필요하다. 본 연구는 일반 사무직 종사자를 연구참여자로 선정하였으나 기업 내에서도 부서 및 전공이 다른 경우 요구되는 상사의 역량이 다를 수 있다고 여겨진다. 따라서 직무의 다른 특성을 고려하여 심층적으로 연구해 보는 것은 의미가 있을 것이다.

셋째, 상사가 바라보는 시각에서의 원격근무 환경에서 기대되는 역량이 차이가 있는지를 분석하는 후속 연구가 필요하다 여겨진다. 본 연구는 조직구성원의 시각에서 바라본 상사의 리더십 행동 및 기대되는 역량이지만 상사가 바라보는 시각에서의 리더십 행동 및 기대되는 역량과 차이에 대해 심층적으로 연구해 보는 것은 의미가 있을 것이다.

<참고문헌>

[국내 문헌]

1. 강용식, 권순동 (2014). 스마트워크 환경하의 업무성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. **2014년 한국경영학회 통합학술발표논문집**, 923-946.
2. 강진희 (2017). **스마트워크 환경과 직무만족, 직무스트레스, 정서적 몰입의 관계에서 개인혁신성의 조절효과 검증에 관한 연구: 법률비서를 중심으로**. 석사학위논문, 이화여자대학교 대학원, 서울.
3. 고은정, 이성진, 김상수 (2018). 직무자율성과 자기효능감이 창의적 행동에 미치는 영향: 스마트워크 환경에서 지식공유의 매개효과를 중심으로. **지식경영연구**, 19(2), 163-185.
4. 곽임근, 김종배, 이남용 (2011). 유연근무제 확대 및 스마트워크센터 이용 활성화 방안. **정보처리학회지**, 18(2), 59-72.
5. 권용수, 박계관 (2010). 원격근무 효과성의 결정요인에 관한 연구. **한국행정연구**, 19(4), 219-241.
6. 김승남, 주종용 (2014). 원격근무의 정의, 현황, 그리고 전망. **정보화정책**, 21(2), 88-110.
7. 김용영, 오상조, 이희진, 차경진 (2015). 스마트워크 사용자의 업무/비업무간 경계 관리 전략에 관한 연구. **지식경영연구**, 16(4), 133-155.
8. 김재생, 한광식 (2016). 스마트워크의 핵심 기술 요소와 국내외 동향. **한국콘텐츠학회지**, 14(1), 14-20.
9. 김재혁 (2013). **스마트워크 환경에서 요구되는 행정 리더십의 역량에 관한 연구: 스마트워크 공무원과 일반공무원의 비교를 중심으로**. 박사학위논문, 가천대학교 대학원, 경기.
10. 남기범, 정윤수 (2011). 스마트워크의 성공적 도입을 위한 이슈와 과제. **한국정책학회지**, 1, 17-30.
11. 문화선 (1999). **원격근무자(teleworker)의 직무 및 조직에 대한 태도 연구**. 석사학위논문, 이화여자대학교 대학원, 서울.
12. 박경혜 (2011). 스마트워크 전략에 관한 연구. **디지털융복합연구**, 9(4), 213-222.
13. 박범수 (2014). **중요사건기법(CIT)을 이용한 프로그래머 관료들의 관료경험 및 서비스 개선**. 석사학위논문, 연세대학교 대학원, 서울.
14. 박승권, 이주한 (2012). 스마트워크 추진체계 및 사례. **한국통신학회지**, 29(12), 3-9.
15. 박영만 (2011). 시큐리티 관리자의 서번트 리더십이 응집력 및 조직성과에 미치는 영향. **한국콘텐츠학회논문지**, 11(4), 378-388.
16. 박예리, 이정훈, 이영주 (2014). 스마트워크 근로자들의 직무만족과 지속사용 의도에 관한 연구: 스마트워크 효과를 중심으로. **한국전자거래학회지**, 19(3), 23-49.
17. 서기만, 장재현 (2011). 스마트 워크, 외부 효과에 주목해야. **LG Business Insight**, 17-26.
18. 손승희 (2013). 스마트워크 근무환경 특성이 개인의 정보보안 인식 및 행동에 미치는 영향에 관한 연구: 자율성과 이동성 그리고 책임중심으로. **경상논총**, 31(4), 17-39.
19. 이경복, 박태형, 임종인 (2011). 스마트워크 환경 변화에 따른 보안위협과 대응방안. **디지털융복합연구**, 9(4), 29-40.
20. 이도훈, 양익석 (2011). 스마트워크 해외 추진 사례. **한국정보처리학회지**, 18(2), 90-99.
21. 이상호, 김선진 (2011). **디지털 미디어 스마트 혁명**. 서울: 미래를 소유한 사람들.
22. 이승희, 도현욱, 서경도 (2011). 스마트워크 활성화를 위한 경영관리 방안. **디지털융복합연구**, 9(4), 245-252.
23. 이주형, 김선배 (2012). 스마트워크 환경하에서의 바람직한 기업문화. **디지털정책연구**, 10(11), 93-102.
24. 이진영, 이충기 (2019). 스마트워크 인식이 직무만족과 조직충성도에 미치는 영향: H 여행사 종사원을 중심으로. **호텔관광연구**, 21(1), 16-30.
25. 이형찬, 이정현, 손기욱 (2011). 스마트워크 보안 위협과 대책. **정보보호학회지**, 21(3), 12-21.
26. 임경택 (1998). 정보화시대의 리더십. **사회과학연구**, 13(1), 253-265.
27. 임광현 (2013). 스마트워크(재택근무) 실행가능성에 대한 공사부문 종사자의 인식수준 차이분석. **한국자치행정학보**, 27(4), 103-132.
28. 장민제, 남은우, 이정우 (2021). 스마트워크 후 조직 문화 변화 연구: 서비스 대기업 'H사' 사례. **지식경영연구**, 22(1), 85-103.
29. 정철호, 문영주 (2011). 스마트워크 추진 현황 및 활성화 과제에 관한 탐색적 연구. **전자상거래학회지**, 12(2), 53-69.
30. 조병선 (2011). 스마트워킹의 효과적 실행 방향과 추진 동향. **한국정보기술학회지**, 9(2), 17-23.
31. 최규현, 홍동헌 (2005). 지식정보화시대에서의 바람직한 리더십 방향. **세무회계연구**, 16, 243-257.
32. 최항순 (2006). **신행정조직론**. 서울: 대명출판사.

33. 현혜진 (2012). **원격근무가 조직생산성에 미치는 영향에 관한 연구**. 박사학위논문, 경희대학교 대학원, 서울.
34. 홍순이 (2003). **원격근무와 조직효과는 관계에 있어서 상사 신뢰와 공정성 지각의 조절효과에 관한 연구**. 박사학위논문, 이화여자대학교 대학원, 서울.

[국외 문헌]

35. Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34-49.
36. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
37. Bernstein, E., Blunden, H., Brodsky, A., Sohn, W., & Waber, B. (2020). The implications of working without an office. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2020/07/the-implications-of-working-without-an-office>
38. Bush, W. R. (1990). Telecommuting: The case of research software development. *Technological Forecasting and Social Change*, 37(3), 235-250.
39. Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
40. Giovanis, E. (2018). The relationship between teleworking, traffic and air pollution. *Atmospheric Pollution Research*, 9(1), 1-14.
41. Golembiewski, R. T. (1995). *Managing diversity in organizations*. University of Alabama Press.
42. Goodrich, J. N. (1990). Telecommuting in America. *Business Horizons*, 33(4), 31-38.
43. Greengard, S. (1994). Making the virtual office a reality. *Personnel Journal*, 73(9), 66-79.
44. Handy, S. L., & Mokhtarian, P. L. (1995). Planning for telecommuting-measurement and policy issues. *Journal of American Planning Association*, 61(1), 99-111.
45. Hartman, R. I., Stoner, C. R., & Arora, R. (1992). Developing successful organizational telecommuting arrangements: Worker perceptions and managerial

- prescriptions. *SAM Advanced Management Journal*, 57(3), 35.
46. Helling, A., & Mokhtarian, P. L. (2001). Worker telecommunication and mobility in transition: Consequences for planning. *Journal of Planning Literature*, 15(4), 511-525.
47. Huws, U., Korte, W. B., & Robinson, S. (1990). *Telework-towards then elusive office*. New York: John Wiley&Sons.
48. Jacobs, R. L. (2019). *Work analysis in the knowledge economy*. London: Palgrave Macmillan.
49. Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28(3), 315-336.
50. Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organization*. New York: Wiley.
51. Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11(3), 585-600.
52. Matthew, B., & Ross, L. (2010). *Research methods, a practical guide for sciences*. Italy: Rotolito Lombarda.
53. McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
54. Mokhtarian, P. L., & Sato, K. (1994). A comparison of the policy, social and cultural contexts for telecommuting in Japan and the United States. *Social Science Computer Review*, 12(4), 641-658.
55. Mokhtarian, P. L., Handy, S. L., & Salomon, I. (1995). Methodological issues in the estimation of the travel, energy, and air quality impacts of telecommuting. *Transportation Research Part A: Policy and Practices*, 29(4), 283-302.
56. Moos, M., & Skaburskis, A. (2010). Workplace restructuring and urban form: The changing national settlement patterns of the Canadian workforce. *Journal of Urban Affairs*, 32(1), 25-53.
57. Nanus, B. (1992). *Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
58. Nilles, J. M. (1998). *Managing telework: Strategies for*

- managing the virtual workforce*. New York: John Wiley&Son.
59. Salomon, I. (1986). Telecommunication and travel relationships: A review. *Transportation Research Part A: General*, 20(3), 223-238.
60. Singer-Velush, N., Sherman, K., & Anderson, E. (2020). Microsoft analyzed data on its newly remote workforce. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2020/07/microsoft-analyzed-data-on-its-newly-remote-workforce>
61. Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
62. Tolbert, P. S., & Simons, T. (1994). *The impact of working at home on career outcomes of professional employees*. New York: Cahrs
63. Van Fleet, D. D., & Yukl, G. A. (1986). *Military leadership: An organizational behavior perspective*. Stamford: Jai Press.
64. Yukl, G. A. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708-722.
65. Yukl, G. A., & Becker, W. S. (2006). Effective empowerment in organizations. *Organization Management Journal*, 3(3), 210-231.

[URL]

66. KBS NEWS (2020). <http://news.kbs.co.kr/news/view.do?ncd=5005835&ref=A>
67. 매일경제 (2011). <https://www.mk.co.kr/news/it/view/2011/07/424512/>
68. 매일일보 (2020). <http://www.m-i.kr/news/articleView.html?idxno=687855>
69. 보안뉴스 (2011). <https://www.boannews.com/media/view.asp?idx=24561>
70. 포츠저널 (2020). <http://4th.kr/View.aspx?No=873309>
71. 표준국어대사전 (2021). <https://ko.dict.naver.com/#/entry/koko/b53cb0b0ab754>

저 자 소 개



감 지 연 (Jiyeon Kam)

현재 레이저 및 레이저 기반 기술을 공급하는 코히런트코리아 유한회사 대표이사 비서 겸 오피스 매니저로 재직 중이다. 이화여자대학교에서 국제사무학 석사 학위를 취득하였다. 주요 관심분야는 인적자원개발, 리더십, 조직관리, 조직문화 등이다.



조 현 정 (Hyun-Jung Cho)

현재 신안산대학교 사무비서행정과 교수로 재직 중이다. 서울대학교에서 교육학(산업인력 개발학)박사 학위를 취득하였다. 주요 관심분야는 인적자원개발, 직업교육, 산업교육, 평생교육, 진로교육 등이다. 지금까지 Journal of workplace learning 등 주요 학술지에 논문을 발표하였다.



백 지 연 (Jeeyon Paek)

현재 이화여자대학교 국제사무학과 교수로 재직 중이다. 오하이오주립대학에서 인적자원 개발 전공 박사학위를 취득하였다. 주요 관심분야는 경력개발, 여성인력개발, 요구분석, 인적자원개발 등이다. 지금까지 Gender, Work, and Organization, 대한경영학회지, 기업경영학회지, 비서사무경영연구, Andragogy Today 등 주요 국내외 학술지에 논문을 발표하였고, 저서로는 [여성인적자원의 전문성확보를 위한 경력개발], [경력개발전략: 이론과 실제]가 있다.

〈 Abstract 〉

A Study on Leadership Competency in a Remote Work Environment

Jiyeon Kam^{*}, Hyun-Jung Cho^{**}, Jeeyon Paek^{***}

This study aims to identify leadership behaviors and expected competencies of supervisors that had a positive or negative impact on the performance of employees in a remote work environment. For the purpose of the study, 19 office employees with more than one-year work experience were interviewed, and the critical incident technique (CIT) was used to verify themes. The results of this study are as follows. First, the frequency of comments on leadership behavior of supervisors that positively affect work performance of employees in a remote work environment was high in the order of task-oriented, relationship-oriented, and change-oriented leadership behavior, and it was classified into 10 actions. Second, the frequency of comments on leadership behavior of supervisors that negatively affect work performance of employees in remote work environment was high in the order of task-oriented, relationship-oriented, and change-oriented leadership behavior, and it was classified into 9 behaviors. Further, the expected competencies of supervisors were classified into 13 categories in a remote work environment. Based on this research conclusions were drawn and suggestions were made for further studies.

Key Words: Remote work, Leadership, Critical incident technique(CIT)

* Ewha Womans University

** Department of Office Administration, ShinAnsan University

*** Ewha Womans University