



가상 팀 내 원격근로자와 HRD

채대석 (콜로라도 주립대학교, 부교수)

서론

우리 사회는 급속한 기술의 변화와 발전으로 인해 가상현실, 로봇공학, 블록체인, 빅데이터, 사물인터넷, 인공지능, 증강현실 등 4차 산업혁명 및 디지털 전환 시대를 맞이하고 있다. 이런 거대한 변화는 교육, 경제, 문화, 정치 등 다양한 분야와 개인의 삶에 영향을 미치고 있으며, 특히 사회 구성원 간의 의사소통 방식, 정보에 접근할 수 있는 범위와 속도, 문제를 보는 관점과 해결방식을 바꾸어 업무 및 직업의 형태가 변화하는 데 큰 영향을 미쳤다(임철일 외, 2021; 장시준 외, 2021; 최항섭, 2018; Chai & Park, 2022).

4차 산업혁명 및 디지털 전환과 함께 최근 COVID-19로 인한 Outbreak 또한 전 세계적으로 업무 및 직업의 형태 변화에 큰 영향을 미쳤다. 글로벌 조사기관인 Gallup에 의하면, 2020년 4월 미국 근로자의 70%가 상시적 또는 주기적으로 원격근무(Remote Working)를 하고 있다고 발표했다(Brenan, 2020). 또한, 최근 여러 다국적 기업들은 COVID-19가 종식된 후에도 기업 전체적 또는 부분적으로 원격근무의 형태를 유지 및 확산하겠다고 발표했다. 사실 원격근무 트렌드는 COVID-19 이전에도 활발하게 증가하고 있었다. 예를 들면, 2017년 원격근무자의 숫자는 2005년에 비해 약 159% 증가했다(Hering, 2020).

원격근무가 확산되면서, 기업 및 조직의 구성원들은 자발적 또는 비자발적으로 가상팀(Virtual Team)에 속해 업무를 진행하게 되었다. 가상팀은 여러 국가에 계열사를 두고 비즈니스를 하는 다국적 기업들을 중심으로 운영되었으나, COVID-19 이후 다양한 종류와 크기의 기업 및 조직으로 급속도로 확산되었다. 최근 연구들에 따르면, 미

국 근로자의 35%와 다국적 기업의 80% 이상이 가상팀을 운영하고 있다(Brynjolfsson et al., 2020; Eagle, 2020). 또한, 106개 국가의 2,700명 근로자를 대상으로 한 최근 설문문에 따르면, 응답자의 약 70%가 원격근무를 선호하며, 54%가 가상팀 내 커뮤니케이션 방법으로 본인들의 커뮤니케이션 방법을 변화시켜야 한다고 했다(Culturewizard, 2021). 이러한 설문 결과는 가상팀의 효과를 보여주는 동시에, COVID-19로 인해 갑작스레 팀의 형태가 가상팀으로 변경되면서 조직 내 팀의 리더와 관리자들이 가상팀을 운영하며 다양한 문제를 경험하고 있음을 보여준다.

이렇게 많은 기업과 조직들이 원격근무 및 가상팀을 자발적 또는 비자발적으로 운영하게 되자, 인사관리 및 교육 부서 담당자들은 갑작스럽게 원격근무자 및 가상팀을 지원, 교육, 개발해야 하는 업무를 맡게 되었고 관련 문제들에 대한 해결책을 마련해야 하는 상황에 직면하게 되었다. 원격근무자들을 효과적으로 지원 및 개발하여 전략적인 HRD 담당자가 되고자 하는 독자들에게 도움이 되고자 본 글에서는 다음의 세 가지 질문에 대한 답변을 탐색해보고자 한다.

- 첫째, 원격근무와 가상팀이란 무엇이며, 어떤 장단점을 가지고 있는가?
- 둘째, 효과적인 원격근무 및 가상팀 운영을 위한 선행조건은 무엇인가?
- 셋째, 효과적인 원격근무 및 가상팀 운영을 위한 실질적인 방법으로 무엇이 있는가? (원격근무자 개인 및 HRD담당자 대상)

원격근무 및 가상팀이란 무엇인가?

원격근무는 다양한 정보통신 기술을 활용하여 시간과 장소의 제약을 받지 않고 언제 어디서나 업무를 할 수 있는 근무형태이다(Grant et al., 2013, p. 3). 문헌에서 원격근무는 재택근무(Homeworking), 텔레워킹(Teleworking), 모바일워킹(Mobileworking) 등 다양한 개념으로 소개되고 있으며 때로는 서로 다른 개념으로 연구되고 있으나 이는 활용하는 정보통신기술과 근무자가 일하는 장소에 따라 구분한 것일 뿐, 그 의미는 모두 원격근무와 일맥상통하다(Park et al., 2021).

또한, 미국에서는 텔레워킹이라는 단어가 일반적으로 사용되고 있는 반면, 유럽국가에서는 “e-work” 라는 개념이 공통으로 활용되고 있다(Charalampous et al., 2019). 때문에, 본 글에서는 가장 큰 개념인 원격근무를 사용하며, 원격근무는 근로자가 정보통신 기술을 활용하여 본인의 주된 근무지를 벗어나 일에 몰입하는 근무 형태로 정의

하겠다(Grant et al., 2013). 원격근무를 하게 되면 자연스럽게 원격근무자들로 이루어진 가상팀에 속하게 된다. 가상팀은 정보통신 기술을 활용하여 시간, 장소, 지역, 조직, 국가 등 다양한 변수에 영향을 받지 않고 팀의 목적을 이루기 위해 다양한 업무들을 해내는 그룹/팀을 지칭한다(Mak & Kozlowski, 2019).

<그림 1> 가상 팀 내 원격근로자



원격근무의 장점과 단점

원격근무가 다수의 기업 및 조직에서 운영됨에 따라, 이에 대한 장단점에 대한 논의가 활발하게 이루어지게 되었다. 문헌에 따르면, 원격근무는 고용주와 근로자 모두에게 다양한 장점들을 제공한다.

고용주의 입장에서 보면, 원격근무는 조직 및 기업 사무실 공간의 필요성을 줄여준다. 원격근무를 할 때 조직 구성원들은 주로 사업장이 아닌 다른 곳(예를 들어, 집)에서 근무하기 때문에 조직은 꼭 필요한 사무실과 회의실 같은 공간을 제외한 나머지 공간은 임대하거나 구매할 필요가 없으며, 이를 통해 비용을 절감하고 재정적 유연성을 확보할 수 있다.

또한 고용주들은 원격근무 운영을 통해 채용 및 고용 풀(Pool)을 확대할 수 있다. 원격근무자들은 공간적 제약이 적다. 즉, 원격근무 근로자들은 사업장에서 근무할 필요가 없기 때문에 고용주는 이전/이사 비용을 제공할 필요가 없어 신규 및 경력 인력에게 제공하는 보상을 줄일 수 있음과 동시에 잠재적인 채용 및 고용 풀을 확대할 수

있다. 한정된 지역 및 국가 내에서 경쟁이 치열한 분야나 특정 기술 인력 부족을 경험하고 있는 조직의 경우에는 특히 원격근무 형태가 유용하다. 예를 들어 미국 반도체 및 IT기업이 밀집되어 있는 샌프란시스코 실리콘밸리의 경우, 전 세계에서 가장 비싼 주거비용 때문에 기업들은 글로벌 인재를 유치하는 과정에서 엄청난 금액의 복지 및 보상비용을 제공해야 했다. 하지만, COVID-19 이후 이러한 기업들은 원격근무 형태의 근무 옵션을 제공함에 따라 이전/이사비용 및 주거비용을 위한 추가 보상에 대한 필요성이 없어졌다.

또한, 고용주의 입장에서 원격근무 제도는 비즈니스의 연속성을 향상시킬 수 있으며, 이는 생산성과 연결된다(Dimitrova, 2003). 원격근무 근로자들은 가상팀에 속하게 되고, 가상팀은 업무의 진행과 의사소통을 위해 지리적으로 같은 곳에 있지 않아도 되기 때문에 비즈니스를 연속성 있게 진행할 수 있다. 예를 들면, 업무를 진행하기 위해 한국에 있는 팀원이 첫 번째 파트를 마치고 미국에 있는 다른 팀원에게 이를 보내면, 한국 시간으로는 한밤중이지만 한낮인 미국에서 팀원은 이 두 번째 파트를 마치고 인도에 있는 또 다른 팀원에게 연결된 업무를 보낼 수 있다. 인도에 있는 팀원은 업무를 마무리하여 일본에 있는 팀장에게 전송할 수 있으며, 팀장은 업무 결과물을 바로 확인 및 승인할 수 있다. 이렇게 업무분장이 효율적으로 이루어지게 되면, 업무의 진행 및 의사소통에 있어 시공간의 제약 없이 더 빠른 속도로 진행할 수 있으며, 이는 생산성과 직결된다.

원격근무는 원격근무자들에게도 다양한 장점들을 제공한다. 먼저, 원격근무는 집을 포함한 어느 곳에서라도 근무할 수 있기 때문에 원격근무자는 근무지를 오가는 이동 시간과 통근 비용을 절감할 수 있다. 한국인의 평균 통근 시간은 약 31분이며, 서울의 경우 약 53분이다(통계청, 2021). 따라서 원격근무자는 매주 약 5시간 이상의 시간과 통근에 필요한 교통비를 절약할 수 있다.

이처럼 원격근무자는 시간과 관련하여 유연성을 가지게 되는데, 이는 업무에 대한 유연성으로 이어지게 된다. 원격근무자는 정해진 미팅/회의 시간을 제외한 나머지 업무시간을 자유롭게 구성하여 활용할 수 있다. 근무지에서 근무하는 일반근무의 경우, 본인의 업무를 마치고도 상사의 눈치를 보며 책상에 앉아 있어야 했다면, 원격근무의 경우에는 업무를 마치는 순간 근로자에게 자유가 주어진다. 이러한 시간 및 업무와 관련된 유연성은 원격근로자에게 자율성을 제공하며, 많은 연구에서 증명된 바와 같이 자율성은 업무 결과 및 생산성 향상과 직결된다(Evans et al., 2004; Kelliher & Anderson, 2010).

원격근무제도 운영 시 기업 및 원격근로자들은 다음과 같은 단점들을 경험할 수 있다. 원격근무 확대에는 정보통신기술의 발전이 큰 역할을 하고 있지만 이로 인해 기업 및 조직들은 원격근무자들에게 업무시간 이외에도 업무와 관련된 메일 또는 연락에 응할 것을 기대하거나 암묵적으로 요구하고 있다(Kossek et al., 2009; Park et al., 2021). 이러한 기대와 요구는 추가로 임금을 받지 못하는, 원격근무자의 추가 근무로 이어지게 되며, 결국 원격근무자의 일 중독(Olson & Primps, 1984; Song & Gao, 2019) 또는 번아웃으로 이어진다.

원격근무의 또 하나의 단점은 개인의 삶과 일의 구분이 불분명해진다는 것이다(Grant et al., 2013; Hill et al., 1998). 기존 연구에 따르면 이러한 현상은 가족관계에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Hartman et al., 1991).

또한 원격근무자는 일반근무자와 달리 의사소통의 주된 방식으로 전화, 이메일, 메시지, SNS, 컨퍼런스콜 등을 사용하기 때문에 대면 의사소통 및 상호작용의 기회가 거의 없다는 점이 우려된다. 그로 인해 팀원들, 팀 및 조직 내 다른 구성원들과 깊은 대화나 개인적인 상호작용이 어려워 네트워크 형성에 어려움을 느끼며 결국 사회적으로 고립되거나 사회적 지원을 확보하기 어렵다(Golden et al., 2008; Grant et al., 2013). 또한, 가상팀에서 근무하는 원격근로자의 경우 팀 내에서 신뢰가 형성되어 있지 않거나 업무에 대한 팀 리더 또는 관리자의 감시행위 또는 마이크로매니징 등으로 인해 원격근로자의 불안감 및 업무 스트레스가 증가하여 사기 및 업무에 대한 동기부여가 저하될 수 있다.

원격근무제도 시행에 있어 더 고려해볼 점으로, 원격근무를 진행하려면 안정적인 정보통신기술이 필수적인데 이러한 기술이 안정적으로 구현되지 않는다면 업무에 혼선이 발생하고 팀 의사소통, 상호작용에 큰 걸림돌이 되며 생산성과 사기 저하에 직접적인 영향을 미친다는 것이다. 이러한 현상은 원격근무자들이 팀 내 주요 의사결정에서 배제된다고 생각하게 하여 동기 및 조직에 대한 소속감이 저하되게 된다(Virick et al., 2010). 이는 원격근무자의 멘토링 및 비형식적 학습의 욕구 저하와 고용보장에 대한 불안성을 확대시키며(Caligiuri et al., 2020), 몰입과 웰빙에 부정적인 영향을 미쳐 결국 생산성 저하, 업무만족도 저하, 또는 자발적 퇴사로 이어지게 된다(Campbell et al., 2016; Cooper & Kurland, 2002; Smith et al., 2018).

효과적인 원격근무를 위한 선행조건

원격근무자들은 대부분 가상팀에 속하여 업무를 진행하게 된다. 가상팀에서 성공적으로 업무를 수행하기 위해서는 여러 가지 조건들이 필수적이다. 이러한 조건은 개인, 팀, 환경 차원으로 구분하여 살펴볼 수 있다(Chai & Park, 2022).

효과적인 원격근무를 위해서는 먼저 원격근무자 개인 역량 및 대인관계 역량이 필요하다. Schulze와 Krumm(2017)에 따르면, 원격근무자들은 1) 다양한 경험에 대한 열린 마음, 2) 감정이입 및 공감 능력, 3) 신뢰 형성 능력이 필요하다. 또한, 다양하고 새로운 기술, 문화 및 원격근무의 경험이 있는 경우 원격근무에 빠르게 적응하여 효과적인 가상 팀원의 역할을 해낼 수 있다.

팀 차원에서는 1) 가상팀 구성원 간의 신뢰와 관계를 바탕으로 팀 정체성을 확보해야 하며, 2) 팀리더의 리더십(예를 들어, 업무계획, 역할 구분, 권한 이임, 피드백 제공, 공평한 업무전달과 업무 프로세스 구축 등)이 필요하고, 3) 팀 구성원 간 및 가상팀 간 지식공유의 채널과 문화가 형성되어야 하며, 4) 팀 구성원들의 업무역량이 확보되어야 하고, 5) 이슈/문제 발생 시 해결을 위한 프로세스가 구축되어야 하며, 6) 가상팀 구성원 간 의사소통과 상호작용이 활발하게 이루어져야 한다(Breuer et al., 2020; Clark et al., 2019; Hacker et al., 2019; Kirkman & Mathieu, 2005). 마지막으로 가상팀의 업무가 복잡하고 팀 구성원 간 협업 및 조정이 많이 필요할수록, 가상팀의 업무효율이 떨어질 수 있다(Kirkman & Mathieu, 2005).

마지막으로 효과적인 원격근무를 위한 환경적 요인으로는 1) 지리적, 시간적, 조직적, 국가적 다양성, 2) 시간 및 지리적으로 같은 지역에 속해 있는 가상 팀원들의 비율, 3) 팀의 크기, 4) 의사소통 구조, 5) 강력하고 안정적이며 활용이 쉬운 정보통신 기술, 6) 공시성(Synchronicity), 7) 효과적인 가상팀을 지원하는 성과에 중점을 둔 조직문화, 8) 국가 문화 등이 포함되어 있다(Choudhury, 2022; Kirkman & Mathieu, 2005; Stahl et al., 2010; Taras et al., 2019). Stahl et al.(2010)과 Taras et al.(2019)의 연구에 따르면, 이러한 다양성은 팀의 효율성(Efficiency)에 부정적인 영향을 미칠 수도 있지만, 팀의 효과성(Effectiveness), 즉 창의성 향상 및 업무 만족도 향상에 긍정적으로 작용한다고 하였다.

효과적인 원격근무 및 가상팀 운영을 위한 방법

앞서 원격근무와 가상팀제도의 정의, 장단점 및 효과적인 운영을 위한 선행조건들을 알아보았다. 이제 원격근무와 가상팀제도를 운영하기 위한 실질적인 방법들을 살펴해보도록 하겠다. 효과적인 제도운영을 위해서는 HRD담당자와 조직의 입장뿐만 아니라 원격근무자 본인도 준비가 필요하므로 “원격근무자”와 “HRD 담당자”가 효과적인 원격근무를 위해 무엇을 어떻게 준비해야 하는지 알아보겠다.

원격근무자(원격근로자)

원격근무의 단점에서 언급한 바와 같이, 원격근무자에게는 정해진 시간 외 업무가 요청되거나 기대되고, 일과 개인의 삶의 구분이 없어지기 쉬우며, 조직/팀 구성원과의 네트워크 형성이 어려워 사회적으로 고립되거나 사회적 지원 확보가 어렵다. 이러한 문제들을 해결하기 위해 원격근무자들은 다음과 같은 방법을 활용할 수 있다.

일과 개인의 삶의 경계 구축: 원격근무의 가장 큰 장점 중의 하나는 어디서든 언제든 일할 수 있어 시간과 공간의 유연성을 제공한다는 점이다. 하지만 이는 동시에 일과 개인 삶의 경계를 무너뜨려 하루 종일 일을 하고 있다는 느낌을 받거나 실제로 하루 종일 일하게 될 수 있다. 따라서 집이나 업무를 진행하려는 곳에 사무실과 같은 공간이 아니더라도 같은 시간 같은 장소에서 일할 수 있는, 전용 업무공간을 마련하는 것이 중요하다.

주중 업무시간의 루틴 설정: 원격근무를 하게 되면 출퇴근 시간, 미팅에 오가는 시간 등을 절약할 수 있는데 절약한 소중한 시간은 효과적으로 활용해야 원격근무자 본인에게 도움이 될 수 있다. 하루를 효과적, 체계적으로 활용하기 위해서는 본인만의 계획을 세워야 하며, 이를 루틴으로 정착시키면 더욱 생산성과 창의성을 향상시킬 수 있고 시간을 더욱 유연하게 활용할 수 있다.

휴식 시간의 설정: 근무지에서 일을 하는 경우, 미팅 및 회의 앞뒤로 동료들과 간단히 커피를 마시며 보내는 시간, 식사를 하러 오가는 시간 등 업무 사이에 잠시 환기를 시킬 수 있는 시간이 있다. 하지만, 원격근무 시 일에 집중하거나 또는 급하게 해야 하는 일에 둘러싸여 있다 보면, 하루 종일 앉아 있게 되는 경우가 많다. 또한, 집에서 일과 생활이 함께 이루어지면 쉬는 시간도 일하는 시간의 연속선상이 되는 경우가 많다. 때문에, 번아웃을 막기 위해서는 반드시 휴식을 위한 시간을 설정하여 운

동을 하러 가거나 커피를 사러 가는 등 일과의 분리를 통해 갑갑함을 해소해야 한다.

지속적인 의사소통: 원격근무의 경우 자주, 지속적으로 의사소통을 하는 것이 필요하다. 정기적인 업무보고나 다양한 의사소통 도구 (예를 들어, 채팅)를 통해 본인의 상태와 상황을 가상팀의 팀원들과 공유하는 것은 매우 중요하다. 혹, 급한 사정이나 불안정한 네트워크 및 의사소통 기술 때문에 회의 참석이 어렵거나 업무 마감에 어렵다면 최대한 빠르게 상황을 공유해야 한다.

영상을 활용한 의사소통: 회의/미팅 시 얼굴을 보이고 싶지 않을 수도 있지만, 가능하다면 영상통화/회의를 진행하는 것이 바람직하다. 의사소통의 60-70%가 비언어로 진행되는 것을 감안할 때, 영상이 없다면 원격근무자가 전달하고자 하는 느낌과 의지, 내용의 50% 미만만 전달할 수 있다. 또한, 영상을 활용한 의사소통은 관계 형성의 기회도 준다.

HRD 담당자

효율적인 원격근무 및 가상팀 운영을 위해 HRD담당자들은 다음과 같은 일들을 할 수 있다.

원격근무자 역량개발: 앞서 언급한 원격근무자들의 중요한 역량 (예를 들어, 다양한 경험에 대한 열린 마음, 감정이입 및 공감 능력, 신뢰 형성 능력)을 훈련하고 개발시키기 위해 HRD 담당자들은 다양한 프로그램들을 제공할 수 있으며 새로운 정보통신기술과 문화에 적응할 수 있도록 지원하여야 한다. 특히, 원격근무자들이 다양한 기술 및 문화를 빨리 습득할 수 있도록 메타학습능력, 즉 빠르게 학습할 수 있는 능력을 개발시켜 주어야 한다.

신뢰 및 네트워크 형성: 일반적인 팀을 운영하는 데도 신뢰 형성은 중요한 요소이지만, 가상팀의 경우 대면으로 운영하는 것이 아니기 때문에 신뢰 형성은 매우 중요한 요소이다. 신뢰 형성을 위해서는 가상 팀원들 간 사회적 관계 형성, 가상팀들 간의 관계 형성, 조직과의 긴밀한 의사소통 및 정보공유가 매우 중요하다. 때문에, 가능하다면 주기적으로 비대면 또는 대면 모임을 진행하고 다양한 방법으로 가상팀 구성원 간 또는 가상팀들 간의 모임을 독려해야 한다 (예를 들어, 구성원 생일축하, 해피 아워).

가상팀 리더십개발: 가상팀을 운영하는 경우, 원격근무자에게 가장 중요한 영향을 미치는 사람은 가상팀 리더이다. 때문에, 가상팀 리더가 원격근무자와 어떻게 의사소

통하고, 업무분장을 하며, 프로세스를 구축하고, 피드백을 제공하며, 상호작용을 하는 지가 조직문화를 대표하게 되는 것이다. 그러므로 리더는 구성원들과 더 자주, 깊이 있는 의사소통을 함으로써 구성원들의 업무와 사회적 관계 등 다양한 부분에 산재해 있는 문제들이나 발생 가능한 문제들을 예상하고 해결해 주어야 한다. 이를 위해, HRD담당자들은 기존 리더십 모델과 구별되는 가상팀 리더십 모델을 구축해야 하며, 이를 개발시키기 위한 프로그램을 제공해야 한다.

인사관리 담당자와의 협업: 가상팀 및 원격근무를 효과적으로 운영하기 위해서는 반드시 인사담당자와 협업이 필요하다. 조직 내 가상팀으로 운영될 팀의 적절한 크기를 결정하고, 안정적인 정보통신기술을 선택하고 운영하며, 가상팀/원격근무에 적합한 조직문화 구축 및 보급을 위해서 인사담당자와 지속적인 협업이 필요하다.

맺음말

혹자는 COVID-19가 끝나면 원격근무/가상팀의 운영이 사라질 것이라고 예상했었다. 하지만, 이러한 예상이 무색하게 대부분의 다국적 기업들(특히 IT기업들)은 원격근무와 가상팀을 유지 및 확산하고 있다. 최근 인플레이션과 금리 인상으로 인해 전 세계적으로 경제가 침체되고 이러한 우려가 확산되면서 많은 기업들이 근무지 및 사무실 등 고정비용을 없애며 재정적 유연성을 갖고자 하게 된 것이다. 또한, COVID-19로 인해 기업들은 비자발적인 원격근무/가상팀 운영을 진행했었는데 예상보다 업무 효율성이 높았고, 채용/고용 풀이 넓어져 인력수급도 쉽게 되었다. 예를 들면, 페이스북 모회사 메타, 아마존, 테슬라, 넷플릭스 등 많은 기업들이 사무실 신규 또는 확장 공사를 중단하거나 취소했다.

워라밸이 더욱 중요해지는 요즘, 원격근무는 구성원들에게 자율성과 유연성을 제공하여 근무지에서 일하는 일반 조직보다 질적으로 다른 보상과 복지를 제공하게 되는 것이다. 이러한 효율적이며 효과적인 원격근무를 운영하기 위해서는 원격근무자 본인은 물론, 가상팀 리더, 인사/교육 담당자들이 함께 적절한 조직문화 및 정책을 구축해야 한다. 위기는 위험뿐만 아니라 새롭게 변화될 기회도 가져온다. 다가오는 위기를 기회의 발판으로 삼아 더 많은 조직과 구성원들이 승승장구하기를 바란다.

참고문헌

- 임철일, 계보경, 최미애(2021). 포스트 코로나 시대의 스마트 학습 환경 연구: 물리적·디지털 공간을 중심. 한국교육학술정보원.
- 장시준, 권현영, 김두연, 계보경, 최미애(2021). 2020 디지털 전환 대응 교육 혁신 촉진법 제정 방향 연구. 한국교육학술정보원.
- 최항섭(2018). 미래교육 전망을 위한 제 4 차 산업혁명 시대 사회 변화의 특성 분석, 4차산업혁명시대의 지식과 교육의 변화. 한국교육개발원
- 통계청(2021). 인구총조사: 통근시간별 통근인구와 평균 통근시간. Retrieved from <https://www.index.go.kr/unify/idx-info.do?idxCd=4260>
- Brenan, M. (2020, October 13). COVID-19 and remote work: An update. *Gallup*. <https://news.gallup.com/poll/321800/covid-remote-work-update.aspx>
- Breuer, C., Hüffmeier, J., Hibben, F., & Hertel, G. (2020) Trust in teams: A taxonomy of perceived trustworthiness factors and risk-taking behaviors in face-to-face and virtual teams. *Human Relations*, 73(1), 3-34. <https://doi.org/10.1177/0018726718818721>
- Brynjolfsson, E., Horton, J. J., Ozimek, A. Rock, D. Sharma, G., & TuYe, H. (2020). COVID-19 and remote work: An early look at US data. *National Bureau of Economic Research*, June 15. <https://doi.org/10.3386/w27344>
- Caligiuri, P., Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51(5), 697-713. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9>
- Campbell, N., Eley, D. S., & McAllister, L. (2016). How do allied health professionals construe the role of the remote workforce? New insight into their recruitment and retention. *Plos One*. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0167256>
- Chai, D. S., & Park, S. (2022). The increased use of virtual teams during the Covid-19 pandemic: Implications for psychological well-being. *Human Resource Development International*, 25(2), 199-218. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047250>
- Charalampous, M., Grant, C., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach.

- European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51-73.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>
- Choudhury, P. (2022). Geographic mobility, immobility, and geographic flexibility—A review and agenda for research on the changing geography of work.“ *Academy of Management Annals*, 16 (1): 258-296.
<https://doi.org/10.5465/annals.2020.0242>
- Clark, D. A., Marnewick, A. L., & Marnewick, C. (2019). Virtual team performance factors: A systematic literature review. *2019 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*, 40-44.
<https://doi.org/10.1109/ieem44572.2019.8978809>
- Cooper, C., & Kurland, N. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 511-532. <https://doi.org/10.1002/job.145>
- Culturewizard. (2021). 2020 Trends in global virtual work. November 20.
https://cdn2.hubspot.net/hubfs/466336/VTS-ExecutiveBrief-2020-Final.pdf?_ga=2.192853610.1556005674.1601920431-1783803064.1601920431
- Dimitrova, D. (2003). Controlling teleworkers: Supervision and flexibility revisited. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 181-195.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1468-005X.00120>
- Eagle, L. (2020). Coronavirus flash survey June 2020. *S&P Global Market Intelligence*, June 1st.
<https://www.spglobal.com/en/research-insights/featured/coronavirus-flash-survey-june-2020#:~:text=Forty%2Done%20percent%20of%20organizations,strain%20but%20are%20not%20currently>
- Evans, J. A., Kunda, G., & Barley, S. R. (2004). Beach time, bridge time, and billable hours: The temporal structure of technical contracting. *Administrative Science Quarterly*, 49(1), 1-38. <https://doi.org/10.2307/4131454>
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to

- communication-enhancing technology matter?. *Journal of applied psychology*, 93(6), 1412. <https://psycnet.apa.org/record/2008-16251-016>
- Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527-546. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>
- Hacker, J. V., Johnson, M., Saunders, C., & Thayer, A. L. (2019). Trust in virtual teams: A multidisciplinary review and integration. *Australasian Journal of Information Systems*, 23, 1-36. <https://doi.org/10.3127/ajis.v23i0.1757>
- Hartman, R. I., Stoner, C. R., & Arora, R. (1991). An investigation of selected variables affecting telecommuting productivity and satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 6(2), 207-225. <https://link.springer.com/article/10.1007/BF01126709>
- Hering, B. (2020). *Remote work statistics: Shifting norms and expectations*. <https://www.flexjobs.com/blog/post/remote-work-statistics/>
<https://doi.org/10.1177/0149206305279113>
- Hill, E. J., Miller, B. C., Weiner, S. P., & Colihan, J. (1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel Psychology*, 51(3), 667-683. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00256.x>
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83-106. <https://doi.org/10.1177/0018726709349199>
- Kirkman, B. L., & Mathieu, J. E. (2005). The dimensions and antecedents of team virtuality. *Journal of Management*, 31(5), 700-718.
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2009). Good teleworking: Under what conditions does teleworking enhance employees' well-being. In Y. Amichai-Hamburger (Ed.), *Technology and psychological well-being* (pp.148-173). Cambridge University Press.
- Mak, S., & Kozlowski, S. W. J. (2019). Virtual teams: Conceptualization, integrative review, and research recommendations. In R. N. Landers (Ed.), *The*

- Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior* (pp. 441-479). Cambridge University Press.
- Olson, M. H., & Primps, S. B. (1984). Working at home with computers: Work and nonwork issues. *Journal of Social Issues*, 40(3), 97-112.
<https://spssi.onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1540-4560.1984.tb00194.x>
- Park, S., Jeong, S., & Chai, D. S. (2021). Remote e-workers' psychological well-being and career development in the era of COVID-19: Challenges, success factors, and the roles of HRD professionals. *Advances in Developing Human Resources*, 23(3), 222-236. <https://doi.org/10.1177/15234223211017849>
- Schulze, J., & Krumm, S. (2017). The 'virtual team player' : A review and initial model of knowledge, skills, abilities, and other characteristics for virtual collaboration. *Organizational Psychology Review*, 7(1), 66-95.
<https://doi.org/10.1177/2041386616675522>
- Smith, S. A., Patmos, A., & Pitts, M. J. (2018). Communication and teleworking: A study of communication channel satisfaction, personality, and job satisfaction for teleworking employees. *International Journal of Business Communication*, 55(1), 44-68. <https://doi.org/10.1177/0018726709349198>
- Song, Y., & Gao, J. (2019). Does telework stress employees out? A study on working at home and subjective well-being for wage/salary workers. *Journal of Happiness Studies*, 21, 2649-2668. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00196-6>
- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41, 690-709.
<https://doi.org/10.1057/jibs.2009.85>
- Taras, V., Baack, D., Caprar, D., Dow, D., Froese, F., Jimenez, A., & Magnusson, P. (2019). Diverse effects of diversity: Disaggregating effects of diversity in global virtual teams. *Journal of International Management*, 25, 1-15.
<https://doi.org/10.1016/j.intman.2019.100689>
- Virick, M., DaSilva, N., & Arrington, K. (2010). Moderators of the curvilinear relation between extent of telecommuting and life satisfaction: The role of

performance outcome orientation and worker type. *Human Relations*, 63, 137-154. <https://doi.org/10.1177/0018726709349198>



채 대 석

- 現 콜로라도 주립대학교 부교수
- 現 HRD International (저널) 편집위원
- 現 미국 인적자원개발학회 Program Chair
- 前 웨스턴 미시간대학교 교수
- 前 재미 한인 인적자원개발학회(KAHRDA) 회장

채대석 교수는 텍사스 A&M 대학교에서 인적자원개발학 박사 학위를 취득한 후, 웨스턴 미시간대학교를 거쳐 현재 콜로라도 주립대학교 부교수로 재직하고 있다. HRD International 저널 편집위원, 미국 인적자원개발학회 Program Chair 등으로 미국 HRD 학계에서 활발하게 활동중이며, 2021-2022년 재미 한인 인적자원개발학회 (KAHRDA) 회장을 역임했다. 관심분야인 이문화/다문화 훈련, 직원몰입, 주재원 등이며, 수상경력으로는 미국 인적자원개발학회 Early Career Scholar Award (2022), 미국 인적자원개발 대학협회 최우수 조교수상 (2022), 콜로라도 주립대학교 교육학과 최우수 연구상 (2021), 인적자원개발학회 최우수 논문상 (2019, 2014) 등이 있다.



발행인 편집인 : 조대연
인쇄 : 고려대학교 HRD 정책연구소
이메일 : Kuhrd@korea.ac.kr

서울특별시 성북구 안암로5길 고려대학교 사범대학 본관 218호 | 02-3290-5213