

디지털 웰빙: 디지털 시대의 근로자 웰빙의 재구성 과 확장

김세훈 (미네소타대학교 HRD전공 교수)

I. 서론

근로자 웰빙은 노동 강도의 증가, 고용 형태의 변화, 그리고 사회적 기대의 확대와 함께 조직의 핵심 이슈로 부상해 왔다. 웰빙은 근로자의 안전과 삶의 질을 보호해야 한다는 윤리적 요구와 맞닿아 있으며, 다른 한편으로는 이직률, 직무만족, 지속가능한 성과, 창의성과 같은 주요 조직 성과와도 밀접하게 연결된다. 이러한 점에서 근로자 웰빙은 더 이상 부수적인 관심사가 아니라, 조직이 지속가능하게 운영되기 위해 반드시 고려해야 할 핵심 과제라고 할 수 있다.

전통적 웰빙 연구는 웰빙을 인간의 심리, 정서 상태, 태도, 그리고 다른 삶의 영역으로의 파급까지 포함하는 광범위한 개념으로 이해해 왔다(Danna & Griffin, 1999). 또한 웰빙 증진을 위한 노력은 모든 영역에서 동일하게 이루어지지 않으며, 특정 영역에서의 웰빙이 다른 영역의 웰빙에 서로 다른 방식으로 영향을 미칠 수 있다는 점도 강조해 왔다(Grant et al., 2007). 이와 관련하여 널리 알려진 ‘행복한 근로자가 생산적인 근로자인가’라는 논쟁 역시, 여기서 말하는 ‘행복’을 무엇으로 정의하느냐에 따라 결론이 달라질 수 있다. 예를 들어, 직무만족(job satisfaction)을 행복의 지표로 사용할 경우에는 성과에 대한 예측력이 제한될 수 있지만, 보다 포괄적인 심리상태를 반영하는 웰빙은 직무만족을 통제한 이후에도 성과를 설명할 수 있다는 근거가 제시된 바 있다(Wright & Cropanzano, 2000). 이처럼 웰빙은 단편적인 태도나 단일한 감정 상태로 환원될 수 있는 개념이 아니라, 다양한 차원으로 구성되며 개인의 태도, 행동, 성과, 그리고 삶의 다른 영역 전반에 걸쳐 복합적인 영향을 미치는 개념이다.

이러한 웰빙 논의는 오늘날 급속히 변화하는 디지털 근로환경 속에서 더욱

중요한 의미를 갖는다. 디지털화(digitalization)는 디지털 기술이 업무 과정, 협업과 조정, 의사결정에 점차 통합되는 과정을 의미한다. 현대의 일터는 이제 단순히 디지털 도구를 사용하는 수준을 넘어, 업무관리, 성과 측정, 학습, 커뮤니케이션, 그리고 근무 장소 자체가 디지털 기술을 중심으로 재구성되고 있다. 여기에 더해 플랫폼 기반 노동과 같은 새로운 고용 형태가 확산되고, AI 기반 업무 또한 빠르게 도입되고 있다.

문제는 디지털화가 유연성, 정보 접근성, 효율성, 학습 기회와 같은 새로운 자원을 제공하는 동시에, 새로운 기술과 환경에 지속적으로 적응해야 한다는 부담을 내포함으로써 웰빙을 위협할 수 있다는 점이다. 예를 들어, 가상, 원격 업무는 상황에 따라 긍정적 효과와 부정적 효과를 동시에 가져올 수 있으며, 이러한 이중적 효과는 기술 의존(technology dependence)과 분산(dispersion)의 정도에 따라 달라질 수 있다는 이론적 논의가 제시되었다(Hill et al., 2024). 실증 연구에서도 정보통신기술(Information and Communication Technology, ICT)에 대한 요구가 온라인 경계성, 즉 온라인에 지속적으로 주의를 기울이고 반응할 준비를 하게 만드는 상태를 높이고, 이를 통해 스트레스를 증가시켜 근로자의 웰빙을 낮춘다는 결과가 보고되었다(Li et al., 2024). 반대로, 기술 수용과 지원 조건이 적절히 갖추어진 상황에서는 신기술 도입이 웰빙에 긍정적으로 작용할 수 있다는 결과도 제시되고 있다(Sansovini & Magida, 2025; Sun et al., 2022).

이처럼 디지털 환경에서의 근로자 웰빙에 대한 관심은 점점 높아지고 있지만, 디지털화의 다양한 형태를 가로지르는 통합적 관점은 아직 충분히 정립되지 않았다. 따라서 본 논문은 전통적 웰빙 이론에 기반하되, 디지털 일터가 지닌 사회기술적, 윤리적 현실을 반영하는 디지털 웰빙 개념을 제시하고자 한다.

II. 근로자 웰빙이란 무엇인가: 핵심 개념과 이론적 토대

웰빙 연구는 오래전부터 쾌락적(hedonic) 웰빙과 자아실현적(eudaimonic) 웰빙을 구분해 왔다. 쾌락적 웰빙은 즐거움의 획득과 고통의 회피, 긍정 정서의 경험, 부정 정서의 감소를 강조하는 반면, 자아실현적 웰빙은 의미, 성장과 같이 ‘잘 살고 잘 기능하는 삶’에 초점을 둔다(Ryan & Deci, 2001). 조직 맥락에서 근로자 웰빙은 이러한 두 관점을 바탕으로, 긍정 및 부정 정서와 같은 정서적 상태, 직무만족이나 삶 만족과 같은 인지적 평가, 신체적 건강, 그리고 소속감, 공정성, 관계의 질과 같은 관계적 경험을 함께 포함하는 경우가 많다(Danna & Griffin, 1999; Grant et al., 2007).

중요한 점은 이러한 여러 차원의 웰빙이 서로 관련될 수는 있지만, 항상 일치하는 것은 아니라는 점이다. 예컨대 높은 임금이나 지위 덕분에 직무만족은 높게 보고할 수 있지만, 동시에 지속적인 초과근무나 고용 불안으로 인해 심리적 웰빙은 낮을 수 있다. 결국 근로자 웰빙은 단일 지표로 충분히 포착되기 어려운 개념이며, 보다 다차원적이고 정교한 접근이 필요하다.

근로자 웰빙을 설명하는 이론은 다양하지만, 디지털 웰빙 연구에서도 특히 자주 활용되는 틀은 직무요구-자원(Job Demands-Resources: JD-R) 모델과 자원보존(Conservation of Resources: COR) 이론이다. Bakker와 Demerouti(2007)에 따르면 직무요구-자원 모델은 직무 환경이 요구(demands)와 자원(resources)으로 구성되어 있으며, 웰빙과 성과는 주로 두 가지 경로를 통해 나타난다고 본다. 첫째, 부정적 경로에서는 직무 요구가 에너지를 소진시키고 스트레스와 번아웃(burnout) 같은 부정적 결과를 초래한다. 둘째, 긍정적 경로에서는 직무 자원이 목표 달성과 성장, 참여(engagement)를 촉진하고 동기부여와 성과 향상으로 이어진다. 또한 이 모델은 자원이 요구의 부정적 영향을 완충할 수 있으며, 특히 요구가 높은 상황일수록 자원의 효과가 더 중요해질 수 있다고 본다.

자원보존 이론은 스트레스를 가치 있는 자원이 상실의 위협을 받거나 실제로 상실되었을 때, 혹은 자원을 투자했음에도 기대한 이득을 얻지 못했을 때 발생하는 것으로 정의한다(Hobfoll, 1989). 여기서 자원은 돈이나 물품과 같은 물질적 자원에 한정되지 않고, 시간, 에너지, 감정과 같은 비물질적 자원까지 포함한다. 자원보존 이론은 일반적으로 자원 상실이 자원 획득보다 더 강한 영향을 미친다고 보며, 이러한 경험이 반복되면 상실의 악순환(loss spiral)과 획득의 선순환(gain spiral)이 시간에 따라 나타날 수 있다고 설명한다(Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018). 특히 조직 맥락으로 확장된 자원보존 이론은 자원이 개인에게 고립된 형태로 존재하는 것이 아니라, 함께 이동하고 축적되거나 상실되는 경향이 있다는 자원 카라반(resource caravans) 개념과, 조직, 문화, 제도가 자원 축적을 촉진하거나 방해하는 ‘통로’(resource caravan passageways)를 형성한다는 관점을 제시한다(Hobfoll et al., 2018). 이는 웰빙이 단순히 개인의 내적 상태가 아니라 구조적, 조직적 조건과 긴밀히 연결되어 있음을 보여준다. 디지털 업무 환경에서는 기술 거버넌스와 정책이 바로 이러한 자원 통로를 열거나 막는 중요한 요인이 되므로, 이 관점은 더욱 의미를 갖는다.

디지털 업무에서도 근로자들은 업무 과정 속에서 다양한 요구와 자원을 경험한다.

특히 디지털 환경에서는 새로운 기술과 업무 방식이 새로운 요구를 만들어내고, 기술 거버넌스와 정책은 개인과 조직이 보유한 자원의 축적과 소진에 직접적인 영향을 미친다. 따라서 기존의 웰빙 이론들은 디지털 시대의 현상을 이해하는 데 여전히 중요한 설명 틀을 제공한다.

Ⅲ. 직장에서의 디지털 웰빙

본 논문에서 직장 디지털 웰빙은 디지털로 매개된 업무 조건 속에서 근로자가 심리적, 신체적, 사회적 기능을 유지하고 향상시키는 상태를 의미한다. 여기에는 기술 기반 요구(demands)를 관리하고, 기술 기반 자원(resources)을 활용하며, 데이터화된 시스템 안에서도 존엄과 공정성을 유지할 수 있는 조건이 포함된다. 이 정의는 몇 가지 중요한 점을 분명히 한다. 첫째, 디지털 웰빙은 단순히 기술을 사용하는 환경이나 디지털 역량의 보유 여부만을 뜻하지 않는다. 그것은 디지털 업무의 질, 기술이 조직 안에서 작동하는 방식, 그리고 그 속에서 형성되는 경험 전반에 관한 개념이다. 둘째, 디지털 웰빙은 다차원적이며 쾌락적, 자아실현적 측면을 함께 포함한다. 셋째, 기술은 중립적인 도구가 아니라 권력, 규범, 가치가 스며든 시스템이므로, 디지털 웰빙은 본질적으로 사회기술적(sociotechnical), 윤리적 현상으로 이해될 필요가 있다.

1. 디지털의 ‘어두운 측면(dark side)’

최근 문헌에서 반복적으로 나타나는 핵심 논점은, 디지털화가 직무 관련 요구를 단순히 추가하는 것이 아니라 기술과 커뮤니케이션 인프라 안에 내재시킨다는 점이다. 첫째, 디지털 도구는 기술스트레스(technostress)의 대표적 요인인 과부하(techno-overload), 침투(techno-invasion), 복잡성(techno-complexity), 불확실성(techno-uncertainty), 불안정성(techno-insecurity)을 촉발할 수 있다(Ertiö et al., 2024). 가상 업무 환경에서는 이러한 기술스트레스가 피로감(exhaustion)을 통해 웰빙에 부정적인 영향을 미치며, 이 과정은 일 기반 학습(work-based learning)과 디지털 리더십 역량(digital leadership capability)이 높을수록 완화될 수 있다는 연구 결과가 보고되었다(Alkhayyal & Bajaba, 2024). 이는 직무요구-자원 모델의 관점에서는 요구와 자원의 상호작용으로, 자원보존 이론의 관점에서는 자원 상실의 악순환이 다른

형태의 자원 투자, 즉 학습과 지원을 통해 약화될 수 있음을 보여준다.

둘째, 디지털 업무는 멀티태스킹, 다중 채널 모니터링, 빠른 반응을 요구하는 경우가 많아 인지적 부담을 구조적으로 강화한다. ICT 요구는 온라인 경계성, 즉 온라인 상태를 지속적으로 확인하고 언제든지 반응할 준비를 하게 만드는 상황을 만들며, 이는 스트레스를 증가시켜 개인의 웰빙을 낮출 수 있다(Li et al., 2024). 또한 정보적 FOMO(Fear Of Missing Out), 즉 정보나 기회에서 자신이 배제될 수 있다는 불안, 그리고 정보 과부하(information overload)는 디지털 직장 스트레스를 높이고, 그 스트레스가 피로감, 번아웃, 정신건강 저하로 이어질 수 있다는 연구도 제시되고 있다(Marsh et al., 2024). 여기서 중요한 점은 단순히 ‘업무량이 많다’는 것이 아니라, 디지털 환경이 끊임없는 주의 전환과 정보 점검을 요구함으로써 인지적 부담을 높이고, 이것이 웰빙 저하의 중심 기제로 작동한다는 점이다.

셋째, 상시 연결(always-on)은 일과 삶의 경계를 허물고 회복의 흐름을 방해한다. 이는 단순히 업무가 길어진다는 차원을 넘어, 업무에서 벗어나 회복하는 과정 자체가 자연스럽게 이루어지기 어렵게 만든다는 점에서 문제적이다. 이러한 환경에서는 근로자가 적극적인 자기조절을 통해 연결을 끊으려는 노력을 해야 하며, 실제로 연결 차단 전략(disconnection strategies)이 스트레스와 웰빙의 관계를 완충할 수 있다는 결과도 보고되었다(Li et al., 2024). 이 때문에 연결 차단 권리(right to disconnect)는 디지털 웰빙을 위한 핵심 정책 중 하나로 논의되고 있다(Ertio et al., 2024; Palmucci & Santoro, 2024).

넷째, 디지털화는 근로자의 행동을 더 쉽게 측정하고 모니터링할 수 있게 만들며, 웰빙을 지원하기 위해 도입된 기술조차 통제 수단으로 전환될 수 있다. Tirabeni(2024)는 조직이 제약과 효과를 객관화하려는 논리 속에서 웰빙의 개념이 측정 가능한 지표 중심으로 좁아지고, 그 결과 근로자의 주체성과 관계적 웰빙이 약화되는 ‘제한된 웰빙’의 형성을 경계하였다. Dalessandro와 Lovell(2025) 역시 배제, 감시, 급격한 시스템 변화와 같은 첨단기술 관련 경험이 개인의 존엄성 침해를 유발할 수 있으며, 근로 형태와 기술 태도의 상호작용이 피로감과 번아웃 위험에 영향을 미친다는 점에서 ‘디지털 존엄 격차’를 제기하였다. 이러한 논의는 디지털 웰빙이 단순히 스트레스와 회복의 문제가 아니라, 존중(respect), 권력(power), 공정성의 문제와도 깊이 연결되어 있음을 보여준다.

다섯째, 디지털 웰빙은 모든 근로자에게 동일하게 분배되지 않는다. 원격근무는 모든 집단의 웰빙을 똑같이 향상시키지 않으며, 교육 수준과 ICT 사용 다양성(ICT-use

diversity), 즉 얼마나 다양한 디지털 도구를 사용하는가에 따라 가상 업무의 질과 기간이 웰빙에 미치는 영향이 달라질 수 있다는 연구 결과가 보고되었다(Ihm et al., 2024). 이는 디지털 커뮤니케이션과 업무 방식이 어떤 근로자에게는 자원으로 작용하지만, 다른 근로자에게는 오히려 새로운 요구와 부담으로 작용할 수 있음을 보여준다.

마지막으로, 온라인 노동시장 맥락에서는 디지털 웰빙의 문제가 더욱 구조적으로 나타난다. 온라인 플랫폼과 직무 특성은 근로자에게 과부하와 불안정을 유발하고, 기술스트레스를 높이며, 부정적 정서와 플랫폼 이탈 의도(discontinuous intention)로 이어질 수 있다(Umair et al., 2023). 개인적 차원에서 이는 앞서 논의한 디지털 업무의 과도한 요구와 상시 연결의 문제와 연결되며, 구조적 차원에서는 고용 안정성의 부족, 알고리즘적 통제, 제도적 보호의 미비와 긴밀하게 맞물린다. 따라서 플랫폼 노동의 디지털 웰빙 문제는 개인 적응의 차원을 넘어 제도와 보호 체계의 문제로도 이해될 필요가 있다.

2. 디지털의 ‘긍정적 측면’

한편 디지털화는 본질적으로 해로운 것이 아니라, 적절한 조건과 준비가 갖추어질 경우 오히려 웰빙을 촉진할 수 있다는 견해도 적지 않다. 우선, 기술 도입과 수용이 웰빙 및 정신건강과 긍정적으로 관련된다는 연구는, 기술이 업무 목표 달성을 지원하고 조직 내 갈등을 줄이며 역량 강화를 위한 자원으로 기능할 수 있음을 시사한다(Sansovini & Magida, 2025; Sun et al., 2022). 여기서 중요한 점은 단순히 기술이 많아질수록 웰빙이 높아진다는 것이 아니라, 기술이 어떤 방식으로 설계되고 지원되며 활용되는가에 따라 웰빙을 증진하는 자원이 될 수도 있다는 점이다.

또한 디지털 창의성 기술(digital creativity skill)과 원격근무 자기효능감(remote-work self-efficacy)이 강제적 원격근무 상황에서 스트레스를 낮출 수 있다는 연구 결과는(Bullini Orlandi et al., 2024), 디지털 역량이 웰빙을 보호하는 자원으로 작용할 수 있음을 보여준다. 더 나아가 일터 내 학습이 기술스트레스로 인한 정서적 피로를 완화하고, 디지털 리더십 역량이 정서적 피로로 인한 웰빙 저하를 줄일 수 있다는 결과도 제시되었다(Alkhayyal & Bajaba, 2024). 이는 디지털 웰빙이 부분적으로는 디지털 역량의 문제이면서도, 동시에 학습 시스템과 리더십 개발이라는 조직적 조건의 문제임을 보여준다. 다시 말해, 디지털 업무에서 웰빙을 지키기

위해서는 개인이 기술을 잘 다루는 것뿐 아니라, 조직이 그러한 역량이 축적될 수 있는 환경을 제공해야 한다.

마지막으로, 조직의 디지털 책임(corporate digital responsibility)이 근로자의 만족과 조직 자부심을 높이고, 이러한 경험이 다시 웰빙으로 이어질 수 있다는 연구 결과는(Lee et al., 2025), 웰빙이 개인의 직무 특성이나 자율성에만 의해 결정되는 것이 아니라 조직의 디지털 거버넌스 방식에도 영향을 받는다는 점을 시사한다. 이는 디지털 웰빙이 개인 차원의 문제가 아니라 조직적, 사회적 의미를 지닌 현상임을 보여주는 하나의 근거라고 할 수 있다.

IV. 디지털 웰빙과 전통적 웰빙의 비교

직장 내 디지털 웰빙을 보다 효과적으로 이해하기 위해서는 기존의 전통적 웰빙 개념과의 비교가 필요하다. 문헌을 종합해 보면, 디지털 웰빙은 전통적 웰빙과 핵심 논리에서는 유사하지만, 그 작동 메커니즘과 맥락, 그리고 윤리적 함의 측면에서는 분명한 차이를 보인다. <표 1>은 이러한 유사점과 차이를 요약한 것이다.

<표 1> 디지털 웰빙의 전통적 웰빙 개념과의 유사점과 차이

구분	전통적 개념과의 유사점	디지털화로 인한 차별점
핵심 논리	요구-자원과정, 자원 소진과 획득	요구가 기술 설계, 커뮤니케이션 인프라에 내재됨
주요 결과	스트레스, 피로감, 참여, 성과, 만족	인지 부하 및 온라인 경계, 소외, 압박 등에 따른 정신건강문제
업무적 영향 요인	자율성, 지원, 공정, 리더십의중요성	디지털 리더십과 도구/규범 거버넌스의 중요성 대두
이질성, 불평등	역할 및 상황에 따라 차이 존재	디지털 격차와 존엄 격차가 커짐에 따라 가시화되고 영향력 확대
윤리 차원	암묵적, 부차적	감시, 데이터 권리, 투명성, 존엄이 명시적 웰빙 요인으로 부상

우선 유사점을 보면, 디지털 업무는 새로운 요구와 자원을 추가하지만, 웰빙 자체는 여전히 자원 소진과 자원 획득의 과정으로 이해할 수 있다(Bakker & Demerouti, 2007; Hobfoll, 1989). 스트레스, 피로감, 참여, 만족, 성과와 같은 주요 결과 변수도 디지털 맥락에서 여전히 중요하며, 자율성, 지원, 공정성, 리더십과 같은 전통적 영향 요인 역시 계속해서 핵심적인 설명 요소로 남아 있다(Alkhayyal & Bajaba, 2024; Valtonen & Holopainen, 2025). 또한 불평등이나 윤리 문제도 전통적 웰빙 논의에서 완전히 새로운 주제는 아니지만, 디지털 환경에서는 그 양상이 더 복잡해지고 영향 범위가 더욱 확대된다는 특징이 있다(Li et al., 2024; Ertiö et al., 2024).

그러나 디지털 웰빙이 전통적 웰빙과 구별되는 점도 분명하다. 무엇보다 디지털 기술은 요구이면서 동시에 자원으로 작동하는 경우가 많다. 전통적 모델에서는 직무 특성이 상대적으로 요구 또는 자원 중 하나로 구분되는 경향이 있었지만, 디지털 도구는 협업의 효율성을 높이는 자원이 되는 동시에 알림, 감시, 중단, 반응 압박을 증가시키는 요구가 되기도 한다. 따라서 동일한 기술이라 하더라도 그것이 어떤 규범 아래에서 사용되고 어떤 거버넌스 구조 속에 놓여 있는지에 따라 상반된 효과를 낼 수 있다(Hill et al., 2024).

또한 디지털 업무에서는 인지 부하와 정보적 FOMO 같은 환경적 특성이 전통적 스트레스 모델이 상대적으로 충분히 포착하지 못했던 인지적 차원을 전면화한다(Li et al., 2024; Marsh et al., 2024). 아울러 일과 삶의 경계 모호성은 디지털 환경에서 보다 보편적이고 구조적인 특성으로 나타난다(Li et al., 2024). 업무 맥락 자체도 원격, 하이브리드 근무, 시차 협업, 플랫폼 노동 등으로 다양화되면서, 이에 상응하는 디지털 리더십과 도구, 규범 거버넌스의 중요성이 더욱 커지고 있다(Hill et al., 2024; Umair et al., 2023). 더불어 감시, 데이터 활용, 디지털 배제, 존엄성 침해와 같은 문제가 가시화되면서, 인간 존엄과 공정성에 대한 논의는 디지털 웰빙의 핵심 요소로 재부상하고 있다(Ihm et al., 2024; Dalessandro & Lovell, 2025; Tirabeni, 2024).

V. 실천적 제언

앞선 논의를 종합하면, 디지털 웰빙은 개인의 적응력이나 자기관리만으로 확보될 수 있는 문제가 아니다. 디지털 업무 환경에서 근로자 웰빙은 기술이 어떤 방식으로 도입되고 활용되는지, 소통과 의사결정이 어떤 규범 아래 이루어지는지, 그리고

회복과 경계 보호를 위한 조건이 어떻게 마련되는지에 따라 크게 달라진다. 따라서 디지털 웰빙을 높이기 위한 실천적 접근은 개인에게 더 잘 적응하고 스스로를 관리하라고 요구하는 수준에 머물러서는 안 되며 오히려 조직이 일하는 방식과 운영 원칙 자체를 재설계하는 방향으로 나아갈 필요가 있다.

첫째, 디지털 업무 환경에서는 소통과 투명성이 웰빙을 지탱하는 기본 원칙으로 자리 잡아야 한다. 디지털 환경에서는 소통이 이메일, 메신저, 협업 플랫폼, 화상회의 등 여러 채널로 흩어지기 쉽고, 무엇을 어디서 확인해야 하는지, 언제까지 응답해야 하는지에 대한 기준이 분명하지 않을수록 구성원의 혼란과 부담은 커진다. 이러한 불확실성은 단순한 불편의 차원을 넘어 인지적 과부하와 스트레스를 유발하고, 결국 웰빙 저하로 이어질 수 있다. 따라서 조직은 응답 기대 수준, 보고와 의사결정의 공식 채널, 플랫폼 사용 원칙, 메시지 우선순위 등을 보다 명확히 정립할 필요가 있다. 특히 모든 메시지에 즉시 반응해야 한다는 암묵적 기대를 줄이고, ‘지금 바로 답하지 않아도 된다’는 규범을 제도적으로 뒷받침할 때 상시 연결에서 오는 압박과 온라인 경계성으로 인한 긴장을 완화할 수 있다.

둘째, 연결 차단 권리와 경계 보호 장치는 디지털 웰빙의 부수적 요소가 아니라 핵심 제도로 이해될 필요가 있다. 디지털 업무에서 상시 연결은 단지 근무시간이 늘어나는 문제에 그치지 않는다. 이는 일과 삶의 경계를 지속적으로 흐리게 만들고, 업무에서 벗어나 심리적, 신체적으로 회복할 시간을 잠식한다는 점에서 웰빙을 약화시키는 중요한 요인으로 작용할 수 있다. 따라서 조직은 야간이나 주말의 응답 기대를 제한하고, 메시지 지연 전송 기능을 활용하며, 긴급한 상황에서만 예외적으로 대응할 수 있도록 명확한 기준과 역할별 체계를 마련해야 한다. 다만 이러한 경계 보호 정책은 단순히 ‘답하지 말라’는 선언만으로 효과를 발휘하기 어렵다. 실제 업무량과 우선순위 조정이 함께 이루어지지 않으면, 구성원은 연결을 끊는 대신 이후에 더 큰 업무 부담을 떠안게 된다고 느낄 수 있고, 결국 제도는 형식적인 수준에 머물 가능성이 크다.

셋째, 원격, 하이브리드 환경에서는 조직 시스템 전반의 재설계가 필요하다. 디지털 업무는 단순히 일하는 장소가 사무실에서 온라인 공간으로 옮겨가는 변화가 아니다. 그것은 사회적 연결의 형성 방식, 정보 접근의 경로, 평가의 기준, 학습 기회, 조직에 대한 소속감이 형성되는 방식까지 함께 바꾸는 구조적 변화이다. 특히 디지털 오리엔테이션이나 비대면 협업이 중심이 되는 환경에서는 구성원이 비공식적인 정보 흐름에서 소외되거나, 조직 내부 관계망에 자연스럽게 편입되지 못해 고립감과

불안을 경험할 가능성이 높다. 따라서 멘토링 체계, 비공식 소통 기회의 마련, 원격 근무자의 가시성 부족으로 인한 불이익을 줄이는 평가 방식, 학습과 성장 기회의 형평성 보장 등은 디지털 웰빙을 위한 필수적 HRD 과제로 다루어져야 한다. 다시 말해, 원격 및 하이브리드 근무는 근무 방식의 선택 문제가 아니라 조직 차원의 제도 설계를 다시 고민하게 만드는 과제이다.

넷째, 디지털 리더십 개발과 일터 내 학습은 단순한 성과 향상 전략이 아니라 웰빙을 보호하는 핵심 자원으로 이해되어야 한다. 앞선 논의에서 살펴보았듯이, 디지털 역량과 학습 기회, 그리고 리더의 지원은 기술스트레스와 소진의 부정적 영향을 완화하는 중요한 완충 요인으로 기능할 수 있다. 이는 디지털 웰빙이 기술을 다루는 개인 능력의 문제이기도 하지만, 동시에 학습과 지원이 가능한 조직 환경의 문제이기도 함을 시사한다. 따라서 조직은 리더십 개발 과정에 다중 채널 커뮤니케이션 관리, 업무량과 우선순위 조정, 경계 존중의 실천, 데이터 활용에 대한 윤리적 판단 등을 포함시킬 필요가 있다. 동시에 구성원이 새로운 기술과 디지털 업무 방식에 적응할 수 있도록 학습 시간을 보장하고, 동료 간 학습 공동체와 상시 지원 체계를 마련해야 한다. 이러한 기반이 갖추어질 때 디지털 업무의 요구는 만성적인 자원 소진으로 이어지기보다 새로운 역량과 자원 획득의 계기로 전환될 수 있다.

다섯째, 조직은 웰빙 기술의 도입과 활용에서 ‘지원’과 ‘통제’의 경계를 분명히 해야 한다. 웰빙 앱, 웨어러블 기기, 모니터링 기반 프로그램은 일정 부분 스트레스나 우울을 완화하는 데 기여할 수 있지만, 다른 한편으로는 근로자의 경험을 측정 가능한 수치로만 환원하고, 이를 통해 생산성과 위험을 관리하려는 통제 장치로 작동할 가능성도 지닌다. 따라서 이러한 기술은 근로자의 건강과 회복을 지원하기 위한 목적으로 사용되어야 하며, 그 과정에서 자발적 참여, 데이터 수집과 활용의 투명성, 최소한의 감시, 성과관리와의 명확한 분리, 근로자 참여 기반 설계 등의 원칙이 분명히 확보되어야 한다. 즉, 웰빙 기술은 조직이 근로자를 더 정밀하게 관리하기 위한 수단이 아니라, 근로자의 자율성과 존엄을 해치지 않으면서 회복과 건강을 지원하는 장치로 운영되어야 한다.

마지막으로, 디지털 웰빙은 회복을 가능하게 하는 물리적, 시간적 인프라를 전제로 한다. 원격, 하이브리드 환경에서는 인체공학적 작업 환경의 조성, 과도한 회의 일정의 조정, 몰입이 필요한 업무를 위한 시간 블록 확보, 회복을 고려한 일정 설계 등이 더욱 중요해진다. 디지털화는 업무를 더 이상 조직 내부의 정해진 시간과

공간에만 머무르게 하지 않고, 가정과 여가 시간까지 확장시키는 경향이 있다. 이런 점에서 회복 친화적인 업무 설계는 선택적 복지나 부가적 편의가 아니라, 지속가능한 디지털 업무를 위해 반드시 갖추어야 할 조건이라고 할 수 있다. 결국 디지털 웰빙을 지원하는 조직은 근로자에게 기술 변화에 잘 적응하라고 요구하는 데 그치지 않고, 기술이 회복과 존엄을 침해하지 않도록 일의 구조와 규범 자체를 조정하는 조직이라고 볼 수 있다.

VI. 결론

디지털화는 전통적 근로자 웰빙 연구의 기본 논리가 다루어야 할 대상과 조건을 한층 더 복잡하게 만들었다. 요구-자원 모델과 자원보존 이론의 관점은 여전히 디지털 업무를 이해하는 데 유효한 틀을 제공한다. 그러나 디지털 환경에서는 요구와 자원이 더 이상 개인의 직무 특성에만 머무르지 않고, 기술 자체와 커뮤니케이션 인프라, 그리고 데이터화된 업무 시스템 안에 깊이 내재된다는 점이 보다 분명해졌다. 또한 온라인 경계성, 정보적 FOMO, 상시 연결, 감시와 데이터화, 존엄과 공정성의 문제는 디지털 업무에서 웰빙을 설명하는 데 점점 더 핵심적인 요소로 부상하고 있다. 이런 점에서 디지털 웰빙은 단순히 전통적 웰빙 개념을 디지털 환경에 적용한 하위 범주가 아니라, 디지털 시대의 일터 현실을 반영하여 새롭게 재구성할 필요가 있는 사회기술적, 윤리적 개념으로 이해되어야 한다.

본 논문은 이러한 문제의식을 바탕으로, 직장 디지털 웰빙을 기술로 매개된 업무 조건 속에서 근로자가 심리적, 신체적, 사회적 기능을 유지하고 향상시키며, 기술 기반 요구를 관리하고 기술 기반 자원을 활용하고, 데이터화된 시스템 안에서도 존엄과 공정성을 보장받을 수 있는 상태로 개념화하였다. 이러한 개념화는 디지털 웰빙이 단지 스트레스를 줄이거나 부정적 결과를 예방하는 차원에 머무르지 않는다는 점을 보여준다. 디지털 웰빙은 번영, 관계, 자율성, 공정성, 존엄과 같은 요소를 함께 포함하는 다차원적 현상이며, 개인의 역량만이 아니라 기술 거버넌스, 조직 규범, 리더십, 학습 체계, 회복 인프라와 긴밀하게 연결되어 있다.

실무적으로 중요한 점은 디지털 웰빙을 ‘개인이 얼마나 잘 버티고 적응하느냐’의 문제로 바라보지 않는 것이다. 디지털 웰빙은 첨단 기술이 어떤 방식으로 도입되고 운영되는지, 소통 구조와 경계 규범이 어떻게 설정되는지, 조직 시스템과 리더십, 학습과 회복의 조건이 어떻게 설계되는지와 직결되는 조직적

문제이다. 따라서 디지털 웰빙은 조직 운영과 거버넌스의 핵심 과제로 다루어져야 하며, 단지 복지나 편의의 차원에서 접근되어서는 안 된다. 결국 디지털 웰빙은 새로운 일터 환경에서 인간의 존엄을 지키면서도 지속가능한 성과를 가능하게 하는 전략적이며 윤리적인 과제라고 할 수 있다.

참고문헌

- Alkhayyal, S., & Bajaba, S. (2024). Countering technostress in virtual work environments: The role of work-based learning and digital leadership in enhancing employee well-being. *Acta Psychologica*, 248(June), 104377. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104377>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bullini Orlandi, L., Pocek, J., Kraus, S., Zardini, A., & Rossignoli, C. (2024). Digital workers' stress: The role of digital creativity in the future jobs. *Journal of Innovation and Knowledge*, 9(2), 100492. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100492>
- Dalessandro, C., & Lovell, A. (2025). The digital dignity divide: Work, technology, and well-being outcomes among U.S. employees. *Social Currents*, 12(4), 370-388. <https://doi.org/10.1177/23294965251356407>
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384. <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>
- Ertiö, T., Eriksson, T., Rowan, W., & McCarthy, S. (2024). The role of digital leaders' emotional intelligence in mitigating employee technostress. *Business Horizons*, 67(4), 399-409. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.03.004>
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51-63. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.26421238>
- Hill, N. S., Axtell, C., Raghuram, S., & Nurmi, N. (2024). Unpacking virtual work's dual effects on employee well-being: An integrative review and future research agenda. *Journal of Management*, 50(2), 752-792. <https://doi.org/10.1177/01492063221131535>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.

- <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103–128.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Ihm, J., Kim, Y., & Lee, C. J. (2024). Whom does remote work make happy? The digital divide in remote workers' well-being. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 27(8), 550–561. <https://doi.org/10.1089/cyber.2023.0744>
- Lee, S. A., Shin, H. H., Lee, M., & Jeong, M. (2025). Feelings matter in the digital age: the role of corporate digital responsibility on employee well-being and advocacy behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 37(7), 2327–2348. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2024-0586>
- Li, Q., Guo, Y., Ye, J., Qiu, Y., & Zheng, Y. (2024). I' m trying to get my mind offline: ICT demands, online vigilance, disconnection, and subjective well-being among Chinese media employees. *Current Psychology*, 43(15), 13374–13385. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05390-7>
- Marsh, E., Perez Vallejos, E., & Spence, A. (2024). Overloaded by information or worried about missing out on it: A quantitative study of stress, burnout, and mental health implications in the digital workplace. *SAGE Open*, 14(3), 1–17. <https://doi.org/10.1177/21582440241268830>
- Palmucci, D. N., & Santoro, G. (2024). Managing employees' needs and well-being in the post-COVID-19 era. *Management Decision*, 62(12), 4138–4147. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2024-0233>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141–166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Sansovini, E., & Magida, A. (2025). Effect of digital technologies on employee wellbeing and mental health. *Behaviour and Information Technology*, 44(18), 4538–4550. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2025.2483795>
- Sun, J., Shen, H., Ibn-ul-Hassan, S., Riaz, A., & Domil, A. E. (2022). The association

- between digitalization and mental health: The mediating role of wellbeing at work. *Frontiers in Psychiatry*, 13(2). <https://doi.org/10.3389/fpsy.2022.934357>
- Tirabeni, L. (2024). Bounded well-being: Designing technologies for workers' well-being in corporate programmes. *Work, Employment and Society*, 38(6), 1506–1527. <https://doi.org/10.1177/09500170231203113>
- Umair, A., Conboy, K., & Whelan, E. (2023). Examining technostress and its impact on worker well-being in the digital gig economy. In *Internet Research*, 33(7). <https://doi.org/10.1108/INTR-03-2022-0214>
- Valtonen, A., & Holopainen, M. (2025). Mitigating employee resistance and achieving well-being in digital transformation. *Information Technology and People*, 38(8), 42–72. <https://doi.org/10.1108/ITP-05-2024-0701>
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84–94. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.84>

김세훈 교수

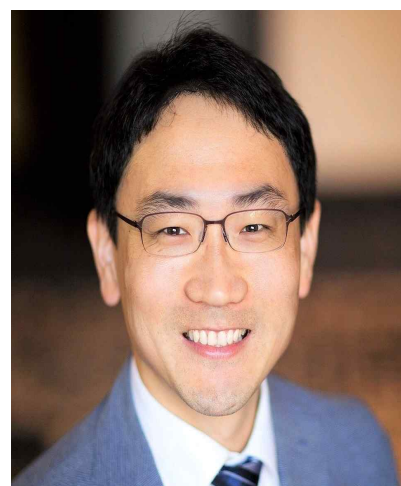
現 미네소타대학교 HRD전공 교수

前 위스콘신대학교 교수

前 한양대 리더십센터 연구원

前 LG디스플레이 사원

관심분야: 인력개발 관련 첨단기술, 구성원 웰빙,
교육훈련 효과성





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