

# 코로나19와 미국의 재택근무

박혜상 (미국 루스벨트대학교 경영학과 교수)

## ■ 머리말

2020년 3월, 미국에서는 코로나19의 확산을 우려하는 분위기가 최고조에 이르면서 사회적 거리두기 규제 강화 등 강력한 공중보건 조치가 시행되었다. 주별로 차이는 있었지만 필수 산업을 제외한 대다수의 사업장에 봉쇄명령이 내려졌고 도시 간 이동도 제한되었다. 일부 주에서는 일반인에게도 외출금지 명령이 떨어졌다. 사람들은 코로나19 감염을 우려하여 생필품 구매까지 배달서비스에 의존할 정도로 다른 사람과의 접촉을 피했고, 이로 인해 가구소비 지출도 줄어들었다. 기업들은 주정부의 권고에 따라 직원들의 안전을 위해 대면 업무가 불가피한 직종들(예: 식료품 및 생활필수품 판매, 일부 의료서비스)을 제외하고 거의 모든 직종의 근무를 재택근무로 전환했다. 갑작스러운 근무형태의 전환이 아무런 문제없이 진행되지는 않았다. 사무실 근무를 할 때와 비슷한 수준으로 동시적인 커뮤니케이션을 하기 위해서는 적절한 수준의 인터넷 속도와 방해받지 않고 업무를 볼 수 있는 공간이 필요한데 대부분 노동자의 집에는 재택근무를 위한 공간이 여의치 않았기 때문이다. 또한 비대면으로 협업을 하고 의사소통을 원활하게 하기 위해서는 새로운 소통방식에 적응할 시간과 학습이 필요했다.

전국적인 봉쇄를 시행하고 1년이 넘게 지난 2021년 6월 현재, 재택근무로 전환할 당시에 제기되었던 우려는 재택근무가 가져온 편리함으로 어느 정도 덮이는 듯하다. 여전히 해결되지 않은 문제들이 있지만, 재택근무의 장점을 충분히 활용할 수 있는 여량을 갖춘 기업들과

직원들은 사무실 근무보다 재택근무를 더 선호하는 경향을 보이고 있다. 그리고 전통적으로 대면 서비스를 주로 제공하던 산업의 조직들까지도 정보통신기술을 적극 활용해 온라인 서비스를 제공하기 시작하면서 재택근무는 더 많은 사람들에게 직장생활의 일부가 되었다. 이는 앞으로 더욱 다양한 분야의 조직들이 재택근무를 좀 더 적극적으로 활용할 수 있다는 것을 시사한다. 이 글에서는 코로나19 팬데믹 전후에 실시된 미국의 재택근무 현황과 팬데믹 동안 재택근무가 조직 및 조직구성원에 미친 영향을 살펴보고자 한다. 그리고 앞으로의 근무 형태가 어떻게 변할지, 그리고 어떤 문제들을 고려해야 할지를 조망하고자 한다.

## ■ 코로나19 팬데믹 전후 재택근무 현황과 기업환경

코로나19 팬데믹 이전에도 재택근무는 미국에서 생소한 근무 방식이 아니었다. 재택근무는 기업이 인재를 확보할 때 지리적 제약을 극복할 수 있는 효과적인 근무형태이기 때문이다. 미국을 동부에서 서부로 횡단하려면 비행기로 5시간 이상이 걸린다는 사실을 감안할 때, 조직에서 선호하는 지원자가 주를 넘나들며 개인-조직 적합성이 높은 직장을 찾아 자유롭게 이동하기란 쉽지 않다. 맞벌이를 하는 경우 이런 경향은 더욱 두드러진다. 이런 이유로 재택근무는 흔히 생각하듯 집에서 근무하는 형태를 넘어 어디에서나 근무하는 형태로 확장되어 시행되어 왔다. 전통적인 사무실 근무 방식을 벗어나 재택근무를 활용하게 되면 조직들은 지리적 제약에 구애받지 않고 필요와 상황에 적합한 지원자를 모집·채용할 수 있게 된다. 지원자들 역시 재택근무를 시행하는 기업에 지원하기 위해 구직활동 반경을 넓힐 수 있다. 이 밖에도 재택근무는 조직과 직원들의 사무실 근무에 필요한 비용을 줄여 경제적 이익도 창출할 수 있다. 기업 입장에서는 작업장 유지비용을 비롯한 제반비용을 절약할 수 있고, 직원 입장에서는 통근시간과 비용을 절약할 수 있다. 팬데믹 이전에 시행된 한 연구에서는 재택근무가 직원들의 직무 만족을 높이고 기업의 생산성을 향상시키는 데 일조한다고 밝힌 바 있다.<sup>1)</sup>

1) Bloom, N., J. Liang, J. Roberts, and Z. J. Ying(2015), "Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment", *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), pp.165~218.

2020년 10월에 풀타임 혹은 파트타임으로 일하는 미국 성인 5,898명을 대상으로 한 설문 조사에서 미국 성인의 약 20% 정도가 코로나19 팬데믹 이전에 재택근무를 한 경험이 있다고 응답했다.<sup>2)</sup> 그리고 코로나19 팬데믹 동안 재택근무는 71%까지 기하급수적으로 늘었다. 팬데믹 이후에 선호하는 근무형태를 묻는 질문에 응답자의 54%는 팬데믹이 종식된 뒤에도 재택근무를 희망한다고 응답했다. 재택근무를 하면서 발생하는 애로사항을 묻는 질문에도 대다수의 응답자가 생각보다 어렵지 않게 적응할 수 있었다고 응답했다. 그뿐만 아니라 Gallup에서 시행한 대규모 설문조사에서는 사무실 노동자의 54%가 근무환경이 더욱 유연한 곳으로 이직을 희망한다고 밝혔다.<sup>3)</sup> 이러한 결과는 팬데믹 동안 재택근무가 크게 늘었고 많은 사람이 재택근무를 긍정적으로 받아들이고 있으며 직장을 선택할 때 선호하는 요소로 자리매김 했음을 시사한다.

하지만 노동자 개인의 선호도와는 별개로 기업 전체의 성과를 보면, 충분한 준비를 하지 못한 채 갑자기 시행된 재택근무가 반드시 성공적인 것만은 아니었다. 한 연구는 코로나19 팬데믹 동안 일부 기업의 생산성이 5~8% 향상된 것에 비해 대부분의 기업은 생산성이 3~6% 혹은 그 이상 하락했고, 그 결과 기업들 간에 생산성 격차가 벌어졌다고 밝혔다.<sup>4)</sup> 직종의 차이 같은 다른 요인들도 분명 있겠지만, 이 연구는 기업의 생산성 차이가 기업들이 팬데믹 상황에서 얼마나 인적자원을 잘 관리했느냐에 기인한다고 설명한다. 즉 전자는 팬데믹 동안 직원들이 직무에 집중하는 시간 및 직원들의 직무열의를 잘 관리하고 필요한 인재들을 영입하며 관리했던 데 비해 후자는 그렇지 못했다. 팬데믹 이전부터 정보통신기술을 활용해 업무관계자들 간에 긴밀한 관계를 유지했던 기업의 경우, 직원들의 생산적인 근무시간은 오히려 5%가량 늘었다. 하지만 대부분의 기업에서는 직원들이 직무를 수행하기 위해 더 많은 시간을 할애했음에도 불구하고 생산적인 근무시간은 오히려 2~3%가량 줄었다. 다시 말하면, 어떤 기업들은 재택근무로 전환하면서 직원들의 총 근무시간 중 낭비되는 시간을 줄이는 동시에 업무를 수행하기 위해 필요

2) Parker, K., J. M. Horowitz, and R. Minkin(2020), "How the Coronavirus Outbreak Has - and Hasn't - Changed the Way Americans Work", <https://www.pewresearch.org> (검색일 : 2021.7.9).

3) Hickman, A. and J. Robinson(2020), "Is Working Remotely Effective? Gallup Research Says Yes", <https://www.gallup.com> (검색일 : 2021.7.9).

4) Garton, E. and M. Mankins(2020), "The Pandemic is Widening a Corporate Productivity Gap", *Harvard Business Review*, <https://hbr.org> (검색일 : 2021.7.9).

한 협업을 유지할 수 있었다. 반면 대부분의 기업은 그렇지 못했던 것이다. 그리고 팬데믹 동안 직원들의 불안을 덜어주고 사기가 하락하는 것을 막기 위해 발휘된 기업 측의 세심한 배려 역시 직원들의 생산성에 영향을 주었다. 마지막으로 팬데믹 동안 전국적으로 재택근무가 시행되자 기업들 간에 인재의 이동이 이루어졌다. 어떤 기업들은 지리적 제약이 없어진 이 시기를 기회로 삼아 인재를 모집하는 범위를 넓혔고 적극적으로 우수한 인재를 영입했다. 반면 대다수의 기업들은 현 상태를 유지하는 데 급급했다. 이처럼 재택근무를 하는 직원들을 어떻게 관리하는냐는 조직의 성과와 직결된다. 아래에서는 팬데믹 동안 시행된 재택근무가 노동자들과 기업의 인사관리에 어떤 영향을 미쳤는지 살펴보고자 한다.

## ■ 재택근무가 노동자와 기업의 인적자원관리에 미친 영향

### 노동자의 정신건강

2020년에 시작해서 2021년 현재까지 지속되고 있는 장기화된 코로나19 팬데믹 동안 많은 이들의 정신건강이 위협받고 있다. 코로나19에 감염될 수 있다는 불안감이 고조된 상태에서 전국적으로 시행된 사회적 거리두기로 인해 여행을 비롯한 실외활동이 제한되면서 스트레스를 해소할 방법이 제한적이라는 것이 주요 원인이다. 전국적인 설문조사를 바탕으로 한 통계에 의하면 2019년 상반기에 불안과 우울장애를 경험했다고 보고한 사람은 조사 대상자 중 11%에 불과했으나, 2021년 1월에는 41%까지 늘었다.<sup>5)</sup> 특히 직무 특성상 재택근무를 할 수 없는 필수노동자의 경우 더 높은 수준의 불안과 우울장애 증상을 호소했다. 전문가들은 코로나19 바이러스 감염을 염려하면서 시작된 불안이 시간이 지나면서 팬데믹으로 인한 사회적 고립감이나 실직으로 인한 지속적인 불안 및 우울장애로 이어진다고 보고 있다. 코로나19는 기업의 경영환경을 불안하게 했고, 불안은 고스란히 종업원에게 전가되었다. 불안한 시장

5) Panchal, N., R. Kamal, and C. Cox(2021), "The Implications of COVID-19 for Mental Health and Substance Use. Coronavirus(COVID-19)", <https://www.kff.org> (검색일 : 2021.7.9).

에 대해 기업들은 긴축정책으로 대응했다. 그 결과 팬데믹 선언 직후인 2020년 4월에 미국 성인의 43%가 본인 혹은 가족의 실직 또는 임금삭감을 감내해야 했다.<sup>6)</sup> 저소득층의 경우 이 비율이 52%로 높아졌다. 비슷한 시기에 실업률은 14.8%로 1948년 이후로 최고치를 경신했다.<sup>7)</sup> 1년 후인 2021년 4월까지 실업률은 6.1% 수준으로 비교적 빠르게 회복되었지만, 여전히 팬데믹 직전인 2020년 2월에 비해서는 2.6%p가량 높은 상태이다. 이런 대규모 구조조정은 당사자들뿐 아니라 가족들의 정신건강에도 큰 악영향을 미쳤다. 팬데믹 동안 실직이나 임금삭감을 경험한 당사자와 가족의 53%가 정신질환 증상을 보였으며, 이는 그런 경험이 없는 사람들이 정신질환을 경험한 비율(32%)보다 높다.

장기화된 재택근무로 인해 변화된 생활방식 역시 노동자의 정신건강에 영향을 미쳤다. 먼저 재택근무 시행으로 인해 일과 삶의 경계가 모호해지면서 여러 가지 문제가 파생되었다. 가장 직접적인 문제는 일과 삶의 균형이 흔들리면서 노동자들이 만성피로와 번아웃을 느끼는 것이다.<sup>8)</sup> 일과 삶의 경계가 명확할 때 노동자들은 일을 하면서 생긴 피로를 집으로 돌아가 충분히 휴식을 취하며 풀고 다시 일터로 돌아가는 패턴을 반복한다. 하지만 팬데믹 동안 본격적으로 일하는 공간과 생활하는 공간이 겹치면서 더 이상 이런 사이클은 유지되지 않게 되었다. 대부분의 노동자는 아침에 일어나서 편한 옷차림으로 업무를 시작한 후, 업무를 하는 중간에 짬이 나면 집안일을 하고 오기도 하고 정식 업무시간이 아니어도 자연스럽게 하던 업무를 계속하기도 한다. 이러한 생활패턴은 개인이 상황에 맞추어 원하는 대로 자유롭게 시간을 활용할 수 있기 때문에 긍정적으로 보일 수 있지만, 실제로 많은 노동자는 업무시간이 하루 종일 지속된다고 느끼며 충분한 휴식을 취하지 못한다고 느꼈다. 그리고 이러한 문제는 직장생활을 하는 여성과 남성에게 다른 무게로 다가왔다.<sup>9)</sup> 특히 자녀가 있는 가정에서 풀타임

6) Parker, K., J. M. Horowitz, and A. Brown(2020), "About Half of Lower-income Americans Reports Household Job or Wage Loss due to COVID-19", <https://www.pewresearch.org> (검색일: 2021.7.9).

7) Falk, G, P. D. Romero, J. A. Carter, I. A. Nichitta, and E. M. Nyhof(2021), "Unemployment Rates during the Covid-19 Pandemic", <https://fas.org/sgp/crs/misc/R46554.pdf> (검색일: 2021.7.9).

8) Thomas, M.(2021), "Improving Work Life Balance. Is There Such a Thing as Business Hours Anymore?", *Forbes*, March 29, <https://www.forbes.com> (검색일: 2021.7.9).

9) Leanin(2020), "Women Are Maxing Out and Burning Out During COVID-19", <https://leanin.org/article/womens-workload-and-burnout#!> (검색일: 2021.7.9).

으로 일하는 여성 노동자와 남성 노동자가 스트레스와 번아웃을 느끼는 정도는 각각 31%와 13%로 성별에 따라 두배가 넘는 차이를 보였다. 이는 풀타임으로 일하는 여성 노동자가 남성 노동자보다 적어도 주당 자녀양육에 7.4시간, 연로하거나 병약한 친인척을 돌보는 데 5.3시간, 가사노동에 7시간을 더 사용한다는 사실을 고려했을 때 당연한 결과이다. 여성의 실업률을 살펴봐도 비슷한 양상을 발견할 수 있다. 미국인구조조사국 자료에 따르면 팬데믹 선언 직후인 2020년 4월에 취학 자녀가 있는 여성 노동자의 경우(21.1% 하락) 남성 노동자에 비해(14.7% 하락) 직장을 유지하는 비율이 낮아졌다.<sup>10)</sup> 이러한 결과는 봉쇄조치로 인해 학교 교육마저 온라인으로 전환된 상황에서 여성 노동자들이 자녀의 교육과 양육을 위해 일하는 시간을 줄이거나 일을 그만두는 경향이 있음을 시사한다. 고착화된 성 역할에 대한 사회적 관념 때문에 많은 여성 노동자가 가사에 더 많은 시간을 할애해왔고, 직장업무와 가사를 병행하는데 더욱 어려움을 느꼈던 것이다.

또한 업무시간 내내 이메일, 메신저, 영상회의 등으로 소통을 하다 보니 컴퓨터나 태블릿과 같은 디지털 기기를 사용하는 시간이 증가하면서 디지털 번아웃을 호소하는 사람들이 늘어났다. 특히 화면을 통해서 동시적 커뮤니케이션을 하는 영상회의는 노동자들의 피로도를 더욱 높이는 것으로 나타났다. 북미, 유럽, 중앙아시아 대도시에 위치한 기업 직원 3백만 명의 이메일과 영상회의 자료를 분석한 연구에 따르면, 팬데믹 동안 대면회의가 영상회의로 전환된 후 회의시간은 짧아졌지만 각 종업원이 참여해야 하는 회의 수는 평균 12.9% 늘었고, 각 미팅에 참가하는 직원 수는 13.5% 늘어난 것으로 나타났다.<sup>11)</sup> 영상회의는 공간적 제약을 뛰어넘을 수 있고 대면회의에 비해 준비가 간편하다는 장점이 있다. 특히 팬데믹 동안 코로나 19 노출도 줄일 수 있다. 그러나 영상회의는 대면회의와는 또 다른 형태의 피로감을 준다. 이런 현상을 명명하기 위해 영상회의를 할 때 가장 흔하게 쓰이는 프로그램 이름인 줌을 따서

10) Heggeness, M. L., J. Fields, Y. A. García Trejo, and A. Schulzetenberg(2021), "Tracking Job Losses for Mothers of School-age Children During a Health Crisis", <https://www.census.gov> (검색일: 2021.7.9).

11) DeFilippis, E., S. M. Impink, M. Singell, J. T. Polzer, and R. Sadun(2020), "Collaborating during Coronavirus: The Impact of COVID-19 on the Nature of Work", *Harvard Business School Organizational Behavior Unit Working Paper No. 21-006*, <https://ssrn.com/abstract=3654470> (검색일: 2021.7.9).

“Zoom피로”라는 신조어가 생겼다. 진화론적 관점에서 보면, 영상회의가 편안한 회의 방식은 아니다.<sup>12)</sup> 영상회의는 회의 참가자들이 서로의 얼굴을 정면으로 바라보는 형태로 진행된다. 그리고 회의시간 내내 평소보다 과도하게 눈맞춤을 한다거나 고개를 끄덕이는 등 평소보다 과장된 비언어적 표현을 하게 된다. 대면회의는 자연스럽게 필기를 한다거나 돌아가면서 눈길을 주고받으며 진행되는 반면, 영상회의는 참가자들이 회의 내내 모니터에 눈을 떼지 않고 다소 과장해서 반응하는 등 평소보다 과몰입한 상태로 진행된다. 따라서 회의시간이 비슷하더라도 영상회의에 참여할 때 인지적으로 부담을 더 느끼게 된다. 이런 문제들은 노동자들의 재택근무에 대한 선호와는 별개로, 장기적으로 재택근무를 유지하기 위해서는 적절한 해결방안 마련이 필요하다는 것을 시사한다.

### 노동자의 직무열의와 동기부여

팬데믹 동안 고조된 불안감과 스트레스는 노동자의 직무열의와 동기부여 감소로 이어졌다. 장기화된 재택근무 역시 노동자의 직무열의와 동기부여에 부정적인 영향을 미쳤다. 자기결정이론에 따르면, 노동자가 자율성, 역량감, 소속감을 느낄 때 내재적 동기부여가 이루어진다고 한다.<sup>13)</sup> 즉 노동자가 스스로의 선택에 따라 업무를 진행할 수 있다는 자율성, 업무를 성공적으로 해낼 수 있다는 역량감, 그리고 직장 상사 및 동료들과 맺는 사회적인 관계에 만족감을 느낄 때 내재적 동기부여가 된다. 내재적 동기는 상사의 지시나 보상 등 외부의 압력에 의해 동기부여가 되는 외재적 동기와는 대조되는 개념으로 업무를 수행하면서 자신의 행동을 스스로 결정하고 통제하는 데서 나온다. 재택근무는 노동자들이 비교적 자유롭게 업무공간을 선택할 수 있다는 점에서 자율성을 부여하지만, 물리적으로 고립된 형태로 일하는 형태이기 때문에 다른 노동자들과의 사회적인 상호작용이 결여된다. 따라서 노동자들은 소속감을 느끼기가 어렵다. 또한 재택근무 동안에 이루어지는 비대면 소통에서 업무에 대한 지시와 업무를 성공적으로 수

12) Gupta, A. H.(2021), “Zoom Burnout Is Real, and It’s Worse for Women”, *New York Times*, April 13, <https://www.nytimes.com> (검색일: 2021.7.9).

13) Deci, E. L. and R. M. Ryan(1985), *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*, New York: Plenum Press.



행하기 위한 지식이 효과적으로 전달되지 못할 경우 노동자들은 역량감을 느끼기 어려울 수 있다. 업무수행 중 온라인 연결 문제와 같이 기술적인 문제가 생기는 경우, 비대면 소통방식의 특성을 고려하지 않고 업무를 지시하는 경우 등이 노동자들의 역량감을 저하시키는 예이다.

전문가들은 재택근무를 하는 직원들의 직무열의와 동기부여를 끌어올리기 위해 관리자가 직원들의 자율성, 역량감, 소속감을 관리해야 한다고 강조한다.<sup>14)</sup> 첫째, 직원들의 자율성을 높이기 위해서는 의사결정권을 직원들에게 부여하고, 통제하는 언어를 사용하는 대신 긍정적이고 격려하는 언어를 사용하는 것이 도움이 된다. 또한 상황에 대한 불확실성이 커질 경우 직원들이 느끼는 자율성이 줄어들 수 있기 때문에 조직과 업무에 대한 정보를 투명하게 전달하는 것도 중요하다. 예를 들어, 소프트웨어를 생산하는 테크회사인 어도비(Adobe)는 직원들의 불안을 종식시키기 위해 팬데믹 초반부터 구조조정은 없을 것이라고 발표했다. 그리고 팬데믹 동안에 변경되는 근무형태와 조직 전체의 팬데믹 대응 방침을 설명하기 위한 기회를 자주 가졌다. 그 결과 어도비의 생산성은 팬데믹 동안 약 5~8% 증가했다. 둘째, 직원들의 역량감을 높이기 위해서는 더 자주 확실하게 직원들과 소통하는 것이 중요하다. 사무실에서 함께 얼굴을 보고 업무를 할 때보다 재택근무를 할 때는 비언어적 소통이 제한적일 뿐 아니라 방해물도 많다. 따라서 의사소통의 장애요인을 극복하기 위한 추가적인 노력이 필요하다. 또한 직원의 성과에 대해서 건설적인 피드백을 제공함으로써 직원의 업무에 대한 이해를 향상시키기 위해 노력해야 한다. 마지막으로 소속감을 높이기 위해서 관리자들은 각별한 노력을 기울여야 한다. 장기적인 관점에서 사회적 상호작용 없이 근무하는 것은 인간의 가장 기본적인 욕구를 고려했을 때 이상적인 형태는 아니다. 재택근무를 하더라도 관리자가 직원들과 인간적인 관계를 유지하고 있다는 인상을 주는 것이 중요하다. 그 예로 의사소통을 하려는 노력, 그리고 세심하게 직원들이 원하는 바를 경청하고 해결하려는 노력 등을 들 수 있다. 앞서 언급한 어도비의 경우 조직 내에서 잦은 소통 기회를 마련했을 뿐 아니라 직원들의 재택 근무 환경을 고려해 추가적인 휴무일을 지정하는 등 직원들의 어려움을 헤아리고 해결해 주려는 노력을 기울였다.

14) Brafford, A. M., and R. M. Ryan(2020), "3 Ways to Motivate Your Team Through an Extended Crisis", <https://hbr.org> (검색일 : 2021.7.9).



## 인재채용 및 확보

코로나19 팬데믹 선언 직후 실업률이 유례없이 치솟았지만 불과 6개월 만에 회복되었다. [그림 1]에 보이는 것처럼 팬데믹 동안의 불황은 2001년과 2007년에 있었던 불황과는 확연히 다른 양상을 보인다. 이는 팬데믹 동안 꽤나 활발한 구직 및 채용 활동이 있었을 것임을 시사한다. 앞서 언급했듯이, 팬데믹 동안 재택근무를 하는 직원들을 어떻게 관리하느냐에 따라서 어떤 기업들은 오히려 성장했기 때문에 채용규모를 늘리기도 했다. 뿐만 아니라 코로나19 감염을 피하기 위해 사회적 거리두기가 새로운 사회적 규범으로 자리 잡으면서 특정 산업은 호황을 누리게 되었고, 추가 채용이 필요해졌다.<sup>15)</sup> 재택근무에 필수인 온라인 커뮤니케이션 산업을 비롯해서 생필품 배달서비스 산업, 온라인으로 제공되는 각종 교육과 의료서비스 산업, 게임, 운동기구 산업처럼 집에서 누릴 수 있는 각종 취미활동과 관련된 산업 등이 그 예이다.

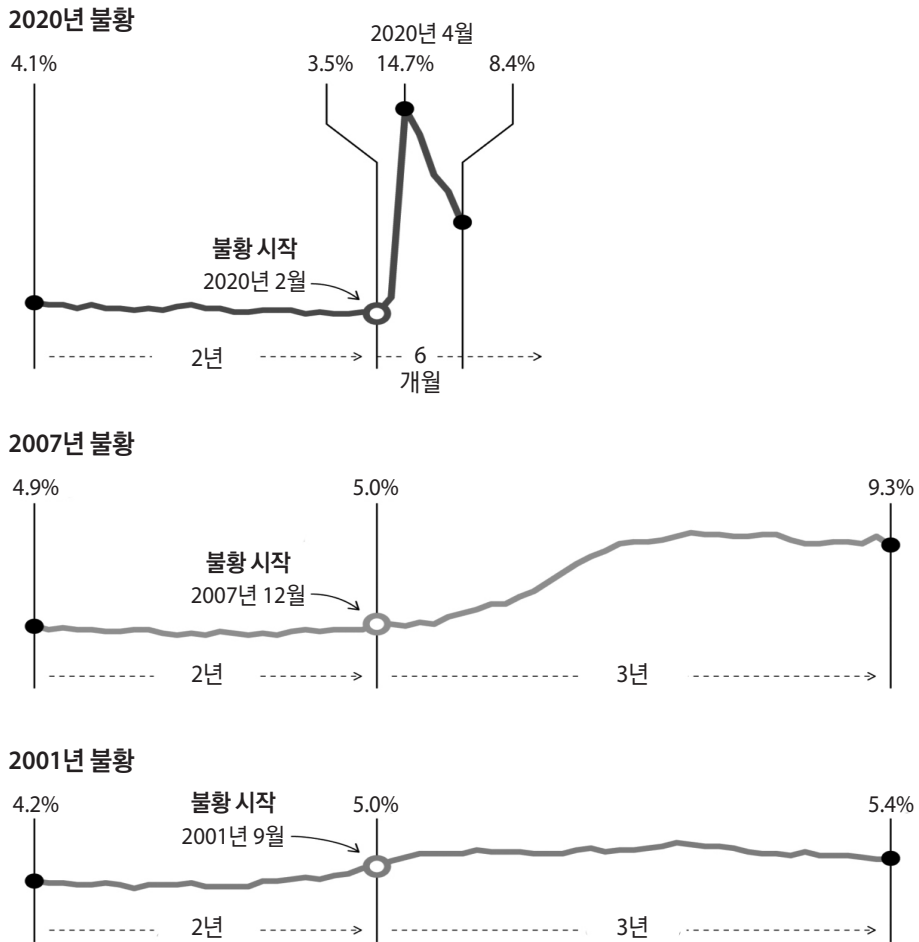
코로나19 팬데믹 시대의 인력 모집과 채용은 예전과는 다소 다른 양상을 보였다.<sup>16)</sup> 가장 큰 변화는 대부분의 선발과정에서 주로 사용되는 면접이 비대면으로 진행되었다는 것이다. 팬데믹 이전에도 상당수의 면접이 전화나 영상통화로 진행되어 왔지만 팬데믹 이후 거의 대부분의 인터뷰가 영상면접 형태로 진행되었다. 그리고 프로그램을 이용한 자동화된 화상면접, 인공지능을 이용한 면접 등 정보통신기술의 이기가 지원자들의 적격심사에 이용되었다. 채용 관련 서비스를 온라인으로 제공하는 링크드인(Linkedin)에서 실시한 설문에서는 인사관리 관계자의 70%가 앞으로도 이런 추세가 이어질 것으로 기대한다고 답한 바 있다. 또한 재택근무가 늘어나면서 인재를 모집하는 지역적 범위가 넓어짐에 따라 기업 입장에서는 개인-조직 적합성이 높은 인재를 채용할 수 있었다. 지원자 입장에서도 지역적 제한에서 벗어나 원하는 직장에 폭넓게 지원할 수 있게 되었다. 실제로 마이크로소프트에서 실시한 설문에 따르면 재택근무자 중 46%가 더 좋은 직장을 찾아 이직하겠다는 의도를 밝히기도 했다.<sup>17)</sup>

15) Sharma, S.(2020), “Industries Thriving During the Pandemic”, *Forbes*, December 18, <https://www.forbes.com> (검색일 : 2021.7.9).

16) Maurer, R.(2021a), “2021 Recruiting Trends Shaped by the Pandemic”, <https://www.shrm.org> (검색일 : 2021.7.9).

17) Microsoft(2021), “2021 World Trend Index : Annual Report : The Next Great Disruption is Hybrid Work - Are We Ready?”, <https://ms-worklab.azureedge.net/files/reports/hybridWork/>

[그림 1] 2000년대 불황기의 미국 실업률 추이



주: 위의 실업률은 계절적인 요인을 월별로 조정한 값이다.

자료: 미국 노동통계데이터(US Bureau of Labor Statistics data)를 ECA partners가 가공한 그림, Atta, T., T. Sanandaji, B. Francis(2020), "Why Hiring During Covid Is Different Than in Previous Downturns", <https://hbr.org/2020/10/why-hiring-during-covid-is-different-than-in-previous-downturns>에서 재인용.

마지막으로 조직 내의 인사이동도 예년에 비해 20%가량 늘었다. 기업들이 외부인력을 채용해서 교육하고 계발하기보다는 보유한 인력을 활용하려는 경향을 보였기 때문이다. 같은 설

pdf/2021\_Microsoft\_WTI\_Report\_March.pdf (검색일: 2021.7.9).

문에서 50%의 인사관리 관계자들은 다음 해에 채용 관련 예산이 줄어들 것이라고 답한 반면 66%는 인재 교육과 개발 비용은 예년과 비슷하거나 증가할 것이라고 답했다.

## 성과관리

팬데믹과 같은 위기 상황에서 기업들은 평소와 다른 우선순위를 가지고 전략을 실행한다. 기업의 성과에 기여하는 직원들의 행동이 달라질 수 있기에 직원들의 성과를 평가하는 방법 역시 수정되어야 하는 것이다. 하지만 현실적으로 단시간에 적절한 평가방법을 고안하고 적용하는 것은 쉽지 않다. 설사 적절한 평가방법이 있다 하더라도 재택근무로 인해 물리적 접촉이 제한되는 업무환경에서 평가자가 직원들의 결과물 혹은 직무행동을 기준으로 정확한 평가를 내리기는 현실적으로 불가능에 가깝다. 따라서 2020년에는 직원들의 성과 역시 예년과는 다른 방법으로 평가되었다. 매년 정기적으로 하는 성과평가는 일반적으로 직원들의 임금과 직결되기 때문에 조직 입장에서도, 또 조직구성원 입장에서도 관심이 많은 이슈이다. 팬데믹 이전에는 85%의 기업들이 개인의 임금을 조직 혹은 개인의 직무성과를 기준으로 결정하는 성과급을 사용했다.<sup>18)</sup> 하지만 팬데믹 동안 많은 기업이 기존의 성과평가 방식을 고수하기보다는 성과평가를 유보하는 경향을 보였다. 예를 들어 페이스북은 2020년 1분기 성과평가에서 전 직원에게 최고점을 주었다.<sup>19)</sup> 다른 기업들 역시 팬데믹 동안 성과평가를 미루거나 성과평가를 하더라도 임금을 결정할 때 고려하지 않는 경향을 보였다. 일각에서는 이 시기를 계기로 성과평가를 상황에 맞게 수정해야 한다고 설명하면서 대안을 제시하기도 했다. 한 예로 미국인사관리협회(SHRM)에서는 직원의 유연성과 적응능력, 창의력과 혁신, 변화관리 능력을 강조했다.<sup>20)</sup>

18) Mercer(2019), "Performance Transformation in the Future of Work: Four Truths and Three Predictions Based on Insights from Mercer's 2019 Global Performance Management Study", <https://www.mercer.us/content/dam/mercer/attachments/private/us-2019-performance-transformation-in-the-future-of-work.pdf> (검색일: 2021.7.9).

19) Seetharaman, D.(2020), "Facebook Gives Employees Extra \$1,000 and Good Reviews Amid Coronavirus", *The wall Street Journal*, March 17, <https://www.wsj.com> (검색일: 2021.7.9).

20) Falcone, P.(2020), "Amending Your Performance Review Template for the COVID-19 Pandemic", <https://www.shrm.org> (검색일: 2021.7.9).

## ■ 코로나19 팬데믹 이후의 근무형태 조망

코로나19 팬데믹으로 전국적인 봉쇄를 시행한 지 1년여가 지났다. 그동안 미국 전역에 백신이 보급되었고, 2021년 6월 기준으로 주별로 차이는 있지만 미국 전체 성인의 약 65% 이상이 백신 1차 접종을 완료했다.<sup>21)</sup> 그리고 전문가들은 올 여름이 지날 때까지 미국 성인의 70% 이상이 백신을 접종할 것으로 예상된다.<sup>22)</sup> 2021년에 백신 보급과 함께 전국적으로 코로나19의 확산이 둔화되었고, 코로나19를 예방하기 위해 실시되었던 조치들도 완화되었다. 사업장들은 다시 문을 열었고 사람들의 행동반경도 점차 넓어졌다. 주별로 차이는 있었지만 일부 주에서는 마스크 착용도 필수가 아닌 선택이라는 지침을 마련하기도 했다. 2021년 5월 14일, 미국 질병통제 예방센터(CDC)는 백신 접종을 완료하고 2주가 지난 사람들에게 한해 마스크 착용 의무화를 공식적으로 폐지했다. 이에 따라 월마트, 타겟, 코스트코 등 대형 소매점들을 비롯해서 스타벅스, 디즈니랜드 등은 백신을 접종한 고객과 노동자들을 대상으로 마스크 미착용을 허용했다.<sup>23)</sup> 비록 이 지침에 적용 대상이 명시되어 있긴 하지만, 실제로 사업장에서 특히 고객을 대상으로 백신 접종 여부를 확인하는 절차가 이루어지지 않기 때문에 코로나19 감염에 대한 불안이 완전히 해소되기는 어려운 실정이다. 때문에 미국 간호사협회, 미국 산업안전보건청 등은 마스크 착용 폐지에 대한 우려의 목소리를 내며 여전히 마스크 착용을 권고하고 있다. 하지만 전반적으로 보면, 코로나19 팬데믹 이전으로 돌아갈 수 있다는 낙천적인 예측이 주를 이루고 있다.

코로나19 팬데믹 이후의 작업환경에 대해 다양한 예측이 제시되고 있다. 백신이 보급되면서 사회적 거리두기의 필요성이 줄어들 것이기 때문에 결국은 사무실로 복귀할 것이라는 의견이 있다. 실제로 일부 조직의 경우 2021년이 지나기 전에 사무실 복귀를 결정했다. 단, 관리자의 재량으로 부분적인 재택근무를 허용하기로 하였다. 팬데믹 동안 미봉책으로 1년 넘게

21) New York Times(2021), "See How Vaccinations Are Going in Your County and State", <https://www.nytimes.com> (검색일 : 2021.7.9).

22) New Your Times(2021), "Covid News : C.D.C. Loosens Mask Guidance for Most Outdoor Activities at Summer Camps", <https://www.nytimes.com> (검색일 : 2021.7.9).

23) Ngo, M.(2021), "Covid : Major US Retailers Drop Mask Requirements", *New York Times*, May 15, <https://www.nytimes.com> (검색일 : 2021.7.9).

재택근무로 업무를 이어갔지만, 결국 인간이라면 일터에서 사회적 상호작용에 대한 욕구를 추구하리라 예측하기 때문이다. 1,500명의 재택근무자를 대상으로 한 설문에서 설문참가자의 18%는 사무실 근무로 복귀하고 싶다고 답했고, 27%는 계속 재택근무를 하고 싶다고 답했으며 61%는 사무실 근무와 재택근무를 혼용한 근무형태를 선택하고 싶다고 답했다.<sup>24)</sup> 이 같은 결과는 대다수의 노동자가 재택근무를 선호하지만 일부 노동자들은 장기화된 재택근무를 끝내고 싶어 하는 것으로 보인다. 구직자들을 대상으로 한 다른 조사에서도 역시 대다수가 유연한 근무형태를 선호하는 것으로 나타났다.<sup>25)</sup> 이 조사에서 74%의 지원자들은 재택근무 여부가 일자리를 수락하는 데 영향을 미친다고 답했고, 35%의 지원자들은 일자리를 제안받은 조직이 유연한 근무형태를 허용하지 않을 경우 일자리 제안을 거절했거나 거절할 것이라고 답했다. 이러한 성향은 이직이 비교적 자유로운 젊은 화이트칼라 노동자들에게서 더욱 두드러지게 나타났다.

이런 노동자들의 선호를 반영하듯 기업들도 재택근무 비중을 높이는 경향이 관찰된다. 사실 코로나19 팬데믹 이전부터 정보통신기술의 발달에 힘입어 노동환경은 점점 유연해지는 추세였다. 미국인사관리협회(SHRM)는 1996년부터 2016년까지 재택근무의 빈도가 세 배 가량 증가했다고 밝혔다. 팬데믹을 계기로 재택근무의 장점들이 더욱 부각되자 하이테크 기업을 선두로 다양한 기업이 사무실 근무가 필수적이지 않은 직원들을 대상으로 완전 재택근무 혹은 사무실 근무와 재택근무를 병행하는 혼합 근무를 시행하겠다고 발표했다.<sup>26)</sup> 완전 재택근무를 채택한 기업은 페이스북, 트위터, 드랍박스 등의 하이테크 기업과 금융, 제약회사, 부동산 회사 등이 있다. 혼합 근무를 채택한 기업은 구글, 마이크로소프트 등의 하이테크 기업을 비롯해서 보험, 제조, 자동차 회사 등이 있다. 또한 전통적으로 대면 서비스가 주를 이루었던 산업들도 최근 원격 서비스를 혼용하는 경향을 보이면서 재택근무가 활용되는 범위도 넓어지고 있다. 예를 들어 의

24) Harvard Business School Online(2021), “Most Professionals Excelled While Working from Home”, [https://online.hbs.edu/Documents/work\\_from\\_home\\_infographic.pdf](https://online.hbs.edu/Documents/work_from_home_infographic.pdf) (검색일: 2021.7.9).

25) Maurer, R.(2021b), “Job Candidates Seek Assurances on Workplace Safety, Flexibility”, <https://www.shrm.org> (검색일: 2021.7.9).

26) Stoller, K.(2021), “Never Want to Go Back to Work”, *Forbes*, January 31, <https://www.forbes.com> (검색일: 2021.7.9).

료서비스는 전통적으로 의료인과 환자의 만남을 통해 제공되어 왔다. 하지만 미국 질병통제 예방센터에서 사회적 거리두기의 일환으로 2020년 2월 원격의료서비스 활용을 권고한 결과, 원격의료서비스 이용이 예년에 비해 154% 증가했다.<sup>27)</sup>

기업들이 재택근무를 혼용할 경우 발생할 수 있는 문제점도 제시되고 있다.<sup>28)</sup> 혼합 근무를 할 경우, 재택근무를 하는 직원들은 사무실 근무를 하는 직원에 비해 의도치 않은 불이익을 받을 수 있다. 사무실에서 자주 얼굴을 보고 업무를 함께하던 직원들은 서로 인간적으로 가까워질 기회도 많고, 실제로 일하는 모습을 공유하면서 서로에 대해 성실한 이미지를 가질 가능성도 높기 때문에 인사고과에서 재택근무를 하는 직원들보다 의도치 않은 혜택을 받을 여지가 크다. 그리고 이는 조직 내 불평등 문제로 이어질 수 있다. 비슷한 예로, 현장실험을 한 연구에서도 혼합 근무 시 사무실 근무를 한 직원들에 비해 재택근무를 한 직원들이 생산성은 높았지만 승진 가능성은 더 낮은 것으로 밝혀졌다.<sup>29)</sup> 또한 조직 내에서 근무형태에 따라 형성된 일종의 하위집단은 강하고 건강한 조직문화를 구축하는 데 어려움을 주고 조직 전체의 원활한 커뮤니케이션을 저해할 수 있다. 마지막으로 혼합 근무는 기혼여성 직원들에게 의도치 않은 불이익을 줄 수 있다. 기혼여성 직원들은 남성 직원들에 비해 가정에 대한 책임감을 더 무겁게 느끼기 때문에 자연스럽게 재택근무를 선택할 가능성이 높다. 그리고 이런 선택은 의도치 않은 불이익으로 이어질 수 있다. 전문가들은 이런 문제점을 해결하기 위해 다양한 방법을 모색하고 있다.

## ■ 맺음말

코로나19 팬데믹은 사회의 시스템을 많이 바꾸어 놓았다. 그리고 시스템의 변화는 자연스럽게 사회 구성원들의 인식을 바꾸었다. 팬데믹 동안 실시된 재택근무로 인해 사회 구성원들

27) Koonin L. M., et al.(2020), “Trends in the Use of Telehealth During the Emergence of the COVID-19 Pandemic—United States, January–March 2020”, <https://www.cdc.gov/mmwr/volumes/69/wr/pdfs/mm6943a3-H.pdf> (검색일 : 2021.7.9).

28) Agovino, R.(2021), “The New World of Work”, <https://www.shrm.org> (검색일 : 2021.7.9).

29) Bloom, N., J. Liang, J. Roberts, and Z. J. Ying(2015), *op. cit.*, pp.165~218.

이 가진 직장에 대한 인식도 바뀌었다. 물론 정보통신기술의 발달로 점점 유연해지는 작업환경의 변화 추세를 고려했을 때, 관점에 따라 코로나19 팬데믹은 노동자들이 마땅히 학습하고 체득해야만 하는 변화를 의무적으로 받아들여야 하는 계기를 마련했다고도 볼 수 있겠다. 아직 완전히 해결되지 않은 문제도, 본질적으로 해결하기 어려운 문제들도 있지만 재택근무는 앞으로도 보편적인 근무형태로 자리 잡을 것으로 보인다. **KLI**

---

---

## 참고문헌

---

---

- Agovino, R.(2021), “The New World of Work”, <https://www.shrm.org> (검색일 : 2021.7.9).
- Atta, T., T. Sanandaji, B. Francis(2020), “Why Hiring During Covid Is Different Than in Previous Downturns”, <https://hbr.org/2020/10/why-hiring-during-covid-is-different-than-in-previous-downturns>
- Bloom, N., J. Liang, J. Roberts, and Z. J. Ying(2015), “Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment”, *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), pp.165~218.
- Brafford, A. M., and R. M. Ryan(2020), “3 Ways to Motivate Your Team Through an Extended Crisis”, <https://hbr.org> (검색일 : 2021.7.9).
- Deci, E. L. and R. M. Ryan(1985), *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*, New York : Plenum Press.
- DeFilippis, E., S. M. Impink, M. Singell, J. T. Polzer, and R. Sadun(2020), “Collaborating During Coronavirus : The Impact of COVID-19 on the Nature of Work”, *Harvard Business School Organizational Behavior Unit Working Paper No. 21-006*, <https://ssrn.com/abstract=3654470> (검색일 : 2021.7.9).
- Falcone, P.(2020), “Amending Your Performance Review Template for the COVID-19 Pandemic”, <https://www.shrm.org> (검색일 : 2021.7.9).
- Falk, G, P. D. Romero, J. A. Carter, I. A. Nicchitta, and E. M. Nyhof(2021), “Unemployment Rates during



the Covid-19 Pandemic”, <https://fas.org/sgp/crs/misc/R46554.pdf> (검색일 : 2021.7.9).

- Garton, E. and M. Mankins(2020), “The Pandemic is Widening a Corporate Productivity Gap”, *Harvard Business Review*, <https://hbr.org> (검색일 : 2021.7.9).
- Gupta, A. H.(2021), “Zoom Burnout Is Real, and It’s Worse for Women”, *New York Times*, April 13, <https://www.nytimes.com> (검색일 : 2021.7.9).
- Harvard Business School Online(2021), “Most Professionals Excelled While Working from Home”, [https://online.hbs.edu/Documents/work\\_from\\_home\\_infographic.pdf](https://online.hbs.edu/Documents/work_from_home_infographic.pdf) (검색일 : 2021.7.9).
- Heggeness, M. L., J. Fields, Y. A. García Trejo, and A. Schulzetenberg(2021), “Tracking Job Losses for Mothers of School-age Children during a Health Crisis”, <https://www.census.gov> (검색일 : 2021.7.9).
- Hickman, A. and J. Robinson(2020), “Is Working Remotely Effective? Gallup Research Says Yes”, <https://www.gallup.com> (검색일 : 2021.7.9).
- Koonin L. M., B. Hoots, C. A. Tsang, et al.(2020), “Trends in the Use of Telehealth During the Emergence of the COVID-19 Pandemic—United States, January-March 2020”, <https://www.cdc.gov/mmwr/volumes/69/wr/pdfs/mm6943a3-H.pdf> (검색일 : 2021.7.9).
- Leanin(2020), “Women Are Maxing Out and Burning Out during COVID-19”, <https://leanin.org/article/womens-workload-and-burnout#!> (검색일 : 2021.7.9).
- Maurer, R.(2021a), “2021 Recruiting Trends Shaped by the Pandemic”, <https://www.shrm.org> (검색일 : 2021.7.9).
- \_\_\_\_\_(2021b), “Job Candidates Seek Assurances on Workplace Safety, Flexibility”, <https://www.shrm.org> (검색일 : 2021.7.9).
- Mercer(2019), “Performance Transformation in the Future of Work : Four Truths and Three Predictions Based on Insights from Mercer’s 2019 Global Performance Management Study”, <https://www.mercer.us/content/dam/mercer/attachments/private/us-2019-performance-transformation-in-the-future-of-work.pdf> (검색일 : 2021.7.9).
- Microsoft(2021), “2021 World Trend Index : Annual Report : The Next Great Disruption is Hybrid Work - Are We Ready?”, [https://ms-worklab.azureedge.net/files/reports/hybridWork/pdf/2021\\_Microsoft\\_WTI\\_Report\\_March.pdf](https://ms-worklab.azureedge.net/files/reports/hybridWork/pdf/2021_Microsoft_WTI_Report_March.pdf) (검색일 : 2021.7.9).
- New York Times(2021), “See How Vaccinations Are Going in Your County and State”, <https://www.nytimes.com> (검색일 : 2021.7.9).

- 
- \_\_\_\_\_(2021), “Covid News : C.D.C. Loosens Mask Guidance for Most Outdoor Activities at Summer Camps”, <https://www.nytimes.com> (검색일 : 2021.7.9).
  - Ngo, M.(2021), “Covid : Major US Retailers Drop Mask Requirements”, *New York Times*, May 15, <https://www.nytimes.com> (검색일 : 2021.7.9).
  - Panchal, N., R. Kamal, and C. Cox(2021), “The Implications of COVID-19 for Mental Health and Substance Use. Coronavirus(COVID-19)”, <https://www.kff.org> (검색일 : 2021.7.9).
  - Parker, K., J. M. Horowitz, and A. Brown(2020), “About Half of Lower-income Americans Reports Household Job or Wage Loss due to COVID-19”, <https://www.pewresearch.org> (검색일 : 2021.7.9).
  - Parker, K., J. M. Horowitz, and R. Minkin(2020), “How the Coronavirus Outbreak Has - and Hasn't-Changed the Way Americans Work”, <https://www.pewresearch.org> (검색일 : 2021.7.9).
  - Seetharaman, D.(2020), “Facebook Gives Employees Extra \$1,000 and Good Reviews Amid Coronavirus”, *The wall Street Journal*, March 17, <https://www.wsj.com> (검색일 : 2021.7.9).
  - Sharma, S.(2020), “Industries Thriving During the Pandemic”, *Forbes*, December 18, <https://www.forbes.com> (검색일 : 2021.7.9).
  - Stoller, K.(2021), “Never Want to Go Back to Work”, *Forbes*, January 31, <https://www.forbes.com> (검색일 : 2021.7.9).
  - Thomas, M.(2021), “Improving Work Life Balance. Is There Such a Thing as Business Hours Anymore?”, *Forbes*, March 29, <https://www.forbes.com> (검색일 : 2021.7.9).