미래사회
Journal of Future Society
2026. Vol. 17, No. 3, 198~221.
https://doi.org/10.22987/jifso.2026.17.3.198

중소기업 워케이션 제도화의 교차 수준 메커니즘: 다층 RDO-RDU 프레임워크

이 정 태*　　정 낙 현**

서울과학종합대학원대학교

본 연구는 중소기업 워케이션 제도화를 조직의 도입과 근로자의 수용·사용이 상호작용하는 교차 수준의 동태적 과정으로 설명하는 이론적 틀을 제시한다. 이를 위해 조직과 근로자 수준을 분석한 두 선행 질적 연구의 공개 결과를 비교·통합하고, 조직의 검토-결정-운영(RDO)과 근로자의 인지-결정-사용(RDU)을 연결하는 다층 RDO-RDU 프레임워크를 구성하였다. 두 과정은 해석 전이, 거버넌스 번역, 운영 구현 및 환류 강화의 네 메커니즘으로 연결되는 것으로 개념화되었다. 앞의 세 메커니즘은 조직의 해석, 거버넌스 기준 및 운영 조건이 근로자의 인지, 참여 결정 및 사용 가능성과 연결되는 하향적 경로이다. 환류 강화는 사용·비사용 경험이 조직의 재검토와 근로자의 후속 참여 및 반복 사용 판단에 반영되는 순환적 경로이다. 이 프레임워크는 조직 조건과 근로자 판단의 정렬을 지속 가능한 제도화의 핵심 조건으로 제시하며, 비정렬의 누적은 참여와 지속 사용을 제약하고 공식적 도입과 실제 실행 간 괴리를 확대할 수 있다고 본다. 이러한 관계는 경험적으로 검증된 인과관계가 아니라, 후속 연구에서 검증할 이론적 명제이다. 본 연구는 워케이션 연구를 도입·성과 중심에서 제도화 과정 중심으로 확장하고 다수준·종단 연구의 개념적 기반을 제공한다.

주요어: 워케이션, 중소기업, 제도화, 교차 수준 메커니즘, RDO-RDU 프레임워크

* 주저자: 이정태/서울과학종합대학원대학교 박사과정/서울시 서대문구 이화여대2길 46
/Tel: 070-7016-2700/E-mail: jtlee@largoville.com
** 교신저자: 정낙현/서울과학종합대학원대학교 교수/서울시 서대문구 이화여대2길 46
/Tel: 070-7016-2700/E-mail: nhjung@assist.ac.kr

Ⅰ. 서론

코로나19는 사회·경제·산업 전반의 변화뿐 아니라 주거와 사무실 등 공간 이용 방식과 부동산시장 구조의 변화를 촉진한 전환점으로 평가된다(경정익·이재웅, 2023). 이러한 변화와 함께 재택근무, 원격근무, 유연근무제와 같은 비전통적 근무 형태가 빠르게 확산하면서, 시간과 공간의 제약을 넘어선 새로운 근무 방식에 대한 관심이 크게 증가하였다. 이러한 흐름 속에서 워케이션(workation)은 업무와 휴식을 결합한 장소 유연성 기반 근무 형태로 주목받아 왔으며, 정부·지자체의 정책 지원과 민간 부문의 다양한 실험을 통해 하나의 제도적 대안으로 자리 잡고 있다.

이러한 공간 이용 방식의 변화는 주거와 업무공간의 경계를 약화시키고, 특정 사무실을 벗어나 업무를 수행하는 장소 유연성 기반 근무 형태의 확산으로 이어졌다. 워케이션은 단순한 기업 복지제도를 넘어 디지털 전환에 따른 노동 공간의 재편, 중소기업의 인력 확보, 지역 체류 인구 확대 및 지역 소멸 대응과 연결될 수 있는 미래 사회적 과제이다. 따라서 워케이션의 확산 가능성을 평가하기 위해서는 정책과 프로그램의 공급뿐 아니라, 기업과 근로자 수준에서 제도가 실제로 수용·사용되고 지속되는 과정을 함께 살펴볼 필요가 있다.

이러한 확산에도 불구하고, 중소기업에서는 워케이션이 실제 제도화와 지속적 운영으로 이어지는 사례가 제한적으로 나타난다. 이는 단순한 제도 도입 여부의 문제가 아니라, 제도가 실제로 작동하고 유지되는 제도화(institutionalization)의 문제로 이해될 필요가 있다.

본 연구에서는 워케이션 관련 개념을 다음과 같은 위계 구조로 구분한다. 제도화는 조직과 근로자 간 상호작용을 통해 제도가 형성·유지·변화되는 전체 과정을 의미하며, 조직 수준에서는 이를 도입(adoption) 과정으로, 근로자 수준에서는 수용(acceptance) 과정으로 구분한다. 또한 수용 이후의 실제 실행 단계는 사용(use) 및 사용 경험으로 개념화된다. 이러한 개념 구분은 제도화 과정에서 각 수준의 역할과 상호작용을 명확히 하기 위한 분석적 기준으로 활용된다.

특히 본 연구는 조직 수준의 검토-결정-운영(Review-Decision-Operation, 이하 RDO) 과정과 근로자 수준의 인지-결정-사용(Recognition-Decision-Use, 이하 RDU) 과정을 구분하고, 두 수준 간 상호작용을 중심으로 제도화 과정을 재구성한다. 이후 본 논문에서는 해당 개념을 RDO와 RDU로 표기한다.

본 연구는 워케이션을 도입 여부의 문제가 아니라 조직과 근로자 간 상호작용 속에서 형성되는 제도화 과정으로 재정의한다. 즉, 제도화는 특정 시점의 의사결정이나 참여 의향으로 설명되는 것이 아니라, 조직의 해석과 의사결정, 그리고 근로자의 사용 경험이 상호작용을 하며 지속적으로 재구성되는 과정으로 이해된다.

기존 연구는 이러한 현상을 서로 다른 분석 수준에서 설명해 왔다. 조직 수준 연구는 워케이션이 RDO 단계에서 불확실성, 비용 부담, 책임 리스크, 운영 인프라, 성과관리 문제 등이 누적되는 과정으로 나타남을 보여준다. 한편, 근로자 수준 연구는 워케이션이 RDU 단계에서 형성되는 판단 전이 구조를 가지며, 직무 적합성, 평가 리스크, 조직 신뢰, 관계적 비용, 기술 안정성, 책임 귀속, 경계 관리 가능성 등이 단계적으로 연결됨을 보여준다. 이러한 연구들은 제도화가 단일 시점의 선택이 아니라 단계적 판단 구조를 따른다는 점을 밝힌다는 점에서 중요한 기여를 한다.

기존 연구들은 각 수준 내부의 과정 구조를 정교하게 설명하는 데에는 성공하였으나, 조직과 근로자 간 판단 구조가 어떻게 연결되고 상호작용을 하는지에 대해서는 제한적인 설명에 머물러 있다. 특히 조직의 해석과 의사결정이 RDU 단계의 판단에 어

떻게 전이되는지, 그리고 근로자의 사용 경험이 다시 RDO 구조를 어떻게 재구성하는지에 대한 교차 수준 메커니즘은 충분히 이론화되지 않았다.

이러한 이론적 공백은 실무적 문제와도 직결된다. 워케이션 제도는 조직에 의해 설계되지만, 그 실제 작동 여부는 근로자의 사용 경험에 의해 좌우될 수 있으며 제도화의 지속을 제약하는 순환적 억제 구조를 형성할 가능성이 있다. 특히 RDO와 RDU 간 판단 구조가 정렬(alignment)되지 않을 경우, 제도는 형식적으로 존재하더라도 실질적으로 작동하지 못한다. 예를 들어 조직이 제도를 허용하더라도 근로자가 평가 불이익이나 관계적 부담을 우려하면 참여는 억제되며, 반대로 근로자가 참여 의사를 가지고 있더라도 조직의 지원 기준과 책임 구조, 성과관리 체계가 불명확할 경우 실제 사용은 지속되지 않는다. 이러한 불일치는 부정적 경험을 축적시키고 다시 조직의 불확실성 인식을 강화함으로써, 제도화의 지속을 제약하는 순환적 억제 구조를 형성할 가능성이 있다.

이와 같이 워케이션 제도화는 조직과 근로자라는 서로 다른 행위자 수준에서 이루어지는 판단이 독립적으로 작동하는 과정이 아니라, 상호 연결이 되고 누적·전이되며 환류되는 동태적 과정으로 이해될 필요가 있다. 따라서 제도 도입과 수용을 분리하여 설명하는 접근을 넘어, 두 수준 간 상호작용과 정렬 과정을 중심으로 제도화 과정을 설명하는 통합적 이론 틀이 요구된다.

본 연구는 이러한 문제의식에 기반하여, 중소기업 워케이션의 조직 수준과 근로자 수준을 각각 분석한 두 선행 질적 연구의 공개 결과를 비교·통합하여 RDO와 RDU를 연결하는 다층 프레임워크를 제안한다. 특히 두 수준을 연결하는 해석 전이, 거버넌스 번역, 운영 구현, 환류 강화의 네 가지 메커니즘을 구성한다. 본 연구에서 제안하는 프레임워크는 RDO가 RDU의 판단 조건과 연결되고, RDU의 사용 경험이 다시 RDO의 재검토와 재결정에 반영될 수 있는 교차 수준적 순환 구조를 이론적으로 상정한다.

이를 통해 본 연구는 다음과 같은 연구 질문에 답하고자 한다.

첫째, 중소기업에서 워케이션 제도화는 RDO와 RDU에서 어떠한 과정 구조를 통해 형성되는가?

둘째, RDO와 RDU는 어떠한 메커니즘을 통해 연결되는가?

셋째, 이러한 상호작용은 제도화의 지속성과 실패를 어떻게 설명하는가?

본 연구의 기여는 조직 수준의 RDO와 근로자 수준의 RDU를 단순히 병합하거나 교차 수준 효과를 실증적으로 검증하는 데 있지 않다. 본 연구는 서로 다른 분석 수준에서 보고된 두 과정 구조의 기능적 대응 관계를 검토하고, 조직의 제도 조건과 근로자의 판단이 연결될 수 있는 이론적 메커니즘을 제안하는 데 목적이 있다. 기존 두 연구는 동일 기업의 관리자와 근로자를 매칭한 자료가 아니므로, 본 연구에서 제시하는 관계는 자료로 확인된 사실이 아니라 두 연구의 비교·통합을 통해 구성된 잠정적 이론 경로로 이해할 필요가 있다.

Ⅱ. 문헌 연구

1. 워케이션의 제도화

워케이션(workation)은 '일(work)'과 '휴가(vacation)'가 결합된 개념으로, 근로자가 일상적인 근무 공간을 벗어난 장소에 체류하면서 원격으로 업무를 수행하고 여가 활동을 병행하는 유연한 근무 형태를 의미한다(Voll et al., 2023). 초기 연구는 휴가와 회복 경험에 관한 연구를 토대로, 업무 장소의 변화와 휴식 경험이 근로자의 심리적 회복과 웰빙에 기여할 가능성에 주목하였다(de Bloom et al., 2013). 이후 관련 연구는 이러한 관점을 코워킹, 디지털 노마디즘 및 워케이션과 같이 업무와 여가가 결합된

장소 유연성의 맥락으로 확장하였다(Orel, 2019; Voll et al., 2023). 또한 이러한 근무 형태는 조직 차원의 유연근무 전략과 결합되어 조직 몰입과 생산성 향상과의 연계 가능성이 제시되었다(Allen et al., 2015; Eurofound, 2020). 그러나 이러한 확산에도 불구하고 실제 사용과 지속적 운영 간에는 괴리가 존재하며, 제도화 과정 자체를 설명하는 연구는 제한적이다. 본 연구는 워케이션을 조직의 도입 과정과 근로자의 수용 및 사용 과정으로 환원하여 이해하는 것이 아니라, 조직의 의사결정과 근로자의 사용 경험이 상호작용을 하며 형성되는 제도화 과정으로 이해한다. 즉, 워케이션은 특정 시점의 선택이 아니라, 지속적 상호작용 속에서 유지·변화되는 동태적 구조로 개념화될 필요가 있다(Scott, 2014).

2. 조직 수준의 워케이션

조직 수준에서의 워케이션은 단일한 도입 여부가 아니라, RDO로 이어지는 제도화 과정으로 이해된다. 기존 연구는 이 과정에서 정보 접근성, 효과 인식, 비용 부담, 제도 적합성, 운영 인프라, 성과관리 등의 조건이 단계적으로 작용함을 보여준다(이정태·정낙현, 2026a).

RDO의 초기 단계에서는 정보 부족과 효과 불확실성이 주요 제약으로 작용하며, 이는 의사결정 지연과 리스크 회피로 이어진다(Rogers, 2003). 이후 결정 단계와 운영 단계에서는 비용과 책임 부담이 강화되고, 기술 인프라와 관리 체계의 미비가 실제 작동을 제한하는 요인으로 작용한다(Allen et al., 2015).

이러한 과정은 각 단계가 독립적으로 작동하는 것이 아니라, 이전 단계의 판단이 이후 단계의 조건으로 작용하는 누적 구조를 가진다(Zmud, 1982). 또한 운영 경험은 조직의 제도 인식에 영향을 미치며, 제도의 유지 및 확산 여부에 환류된다(Orlikowski, 2000).

따라서 조직 수준에서의 워케이션은 단순한 도입 의사결정이 아니라, 제도화 과정 전반에서 제약 조건이 누적·전이되는 구조로 이해될 수 있다.

3. 근로자 수준의 워케이션

근로자 수준에서 워케이션의 수용은 단일한 태도나 의도가 아니라, 제도를 인지하고 참여 여부를 결정한 후 실제 또는 예상 사용 경험을 형성하는 단계적 과정으로 이해할 수 있다. 기술수용모형과 계획행동이론 및 통합기술수용이론은 개인이 지각한 유용성, 사용 용이성, 행동 통제 및 사회적 조건 등이 수용 의도와 실제 사용에 영향을 미친다고 설명한다(Davis, 1989; Ajzen, 1991; Venkatesh et al., 2003). 이러한 관점은 근로자의 워케이션 수용을 단일 시점의 태도가 아니라 인지적 평가, 참여 결정 및 사용 판단이 이어지는 과정으로 이해하는 이론적 배경을 제공한다.

중소기업 근로자를 대상으로 한 선행 질적 연구는 이러한 수용 과정을 인지-결정-사용으로 이어지는 RDU 구조로 구체화하였다(이정태·정낙현, 2026b). 인지 단계에서는 직무 적합성, 평가 리스크 및 정보 부족을 중심으로 제도의 가능성과 위험을 해석한다. 결정 단계에서는 조직 신뢰, 상사 지원, 공정성 및 관계적 비용을 고려하여 참여 여부를 판단한다. 사용 단계에서는 기술·보안 안정성, 책임 귀속, 업무-생활 경계 관리 및 휴식권 보장 등을 바탕으로 실제 또는 예상 사용 가능성과 지속 사용 여부를 판단한다. 이러한 과정에서 초기 인지는 참여 결정의 조건이 되고, 결정 단계의 판단은 사용 가능성과 지속성에 대한 평가로 이어질 수 있다. 따라서 근로자 수준의 워케이션은 여러 판단 조건이 단계적으로 연결되고 누적되는 제도화 과정으로 이해할 필요가 있다.

4. 기존 개인 수준 접근의 설명 범위

기술수용모형(Technology Acceptance Model, TAM; Davis, 1989), 계획행동이론(Theory of Planned Behavior, TPB; Ajzen, 1991), 그리고 조직지원이론(organizational support theory)에 기반한 지각된 조직지원(Perceived Organizational Support, POS; Eisenberger et al., 1986)은 개인의 인지, 태도 및 행동 의도를 설명하는 데 중요한 이론적 기반을 제공해 왔다. TAM은 지각된 유용성과 사용 용이성을 중심으로 기술 수용을 설명하며, TPB는 태도, 주관적 규범 및 지각된 행동 통제가 행동 의도에 미치는 영향을 제시한다. POS는 조직이 구성원의 기여를 가치 있게 여기고 복지를 배려한다고 구성원이 형성하는 전반적인 믿음에 주목한다.

이러한 접근은 개인의 수용 판단을 설명하는 데 유용하지만, 개인의 인지와 태도가 어떠한 조직적 조건 속에서 형성되고 변화하는지를 충분히 설명하는 데에는 한계가 있다. 특히 워케이션과 같이 조직의 승인, 평가, 보호, 책임 배분 및 운영 인프라에 의존하는 제도에서는 개인의 긍정적 태도만으로 실제 참여와 지속 사용을 설명하기 어렵다. 조직이 제도를 공식적으로 허용하더라도 성과 평가

기준이나 책임 구조가 불명확하면 근로자의 참여가 억제될 수 있으며, 기술·보안·협업 조건이 충분히 마련되지 않으면 실제 사용도 지속되기 어렵다.

이러한 한계는 자원이 제한된 중소기업에서 더욱 두드러질 수 있다. 중소기업은 워케이션 운영에 필요한 기술 인프라, 성과관리 체계, 보안 통제 및 업무–생활 경계 관리 규칙을 체계적으로 구축하기 어려울 수 있다. 중소기업의 이러닝 수용을 다룬 선행연구에서도 개인의 유용성 인식뿐 아니라 조직 및 환경 요인이 수용과 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다(고태형·김영택, 2012). 또한 조직의 제도 운영 방식과 평가 구조가 개인의 경력 판단과 참여 행동을 조건화할 수 있다는 연구도 보고되었다(장유선·김상준, 2025).

따라서 중소기업의 워케이션 제도화는 개인의 태도나 수용 의도만이 아니라, 조직의 제도적·운영적 조건이 근로자의 인지, 참여 판단 및 사용 가능성으로 연결되는 과정으로 이해할 필요가 있다. 그러나 기존 개인 수준 접근은 조직 조건과 개인 판단 간의 연결, 단계 간 전이 및 사용 경험의 환류를 하나의 과정 구조 안에서 명시적으로 다루지 않는다. 이에 본 연구는 조직 수준의 RDO와 근로자 수준의 RDU를 연결하는 교차 수준 과정 프레임워크를 제안한다. 이러한 한계를 보다 명확히 하기 위해, 기존 개인 중심 수용 이론과 본 연구의 RDO–RDU 프레임워크를 구조적으로 비교하면 <표 1>과 같다.

<표 1> 기존 개인 수준 설명과 제안된 RDO–RDU 프레임워크의 비교

비교 항목	기존 개인 수준 설명 (TAM, TPB, POS)	제안된 RDO–RDU 프레임워크
분석 수준	개인 인지 중심	조직–개인 상호작용
제도 수용 관점	태도 및 인지 기반 수용	능동적 해석 및 상호 정렬
시간적 흐름	주로 특정 시점의 태도·의도 설명	동태적·순환적 과정
환류 체계	교차 수준의 순환적 환류를 명시적으로 다루지 않음	이중 환류 (조직 재검토 + 근로자 재판단)
핵심 기제	개인의 인지·태도·지원 지각	교차 수준의 메커니즘

5. 기존 연구의 한계와 연구 공백

이상의 연구는 조직 수준에서는 제도화 과정의 단계를, 근로자 수준에서는 판단 전이 구조를 각각 정교하게 설명함으로써 중요한 이론적 기반을 제공하였다. 특히 두 흐름 모두 워케이션을 단일 시점의 의사결정이 아닌 단계적 과정으로 이해했다는 점에서 공통된 기여를 가진다.

또한 최근 연구에서도 참여적 리더십과 의사소통 개방성이 구성원의 적응 성과와 참여 행동에 중요한 영향을 미치는 것으로 제시되었으며(전찬경·곽원준, 2025), 이는 조직 내 상호작용 구조와 운영 방식이 구성원의 판단과 행동 형성에 영향을 미칠 수 있음을 보여준다.

그러나 개인 수준의 수용 접근뿐 아니라 기존의 조직 수준 및 근로자 수준 연구 역시 각 분석 수준 내부의 설명에 집중해 왔다는 공통적인 한계를 가진다.

이러한 접근은 각 수준 내부의 과정에 초점을 두고 있어, 조직과 근로자 간 판단 구조가 어떻게 연결되고 상호작용 하는지를 통합적으로 설명하는 데에는 한계를 가진다(Klein & Kozlowski, 2000). 동일한 제도화 과정이 서로 다른 행위자 수준에서 동시에 전개됨에도 불구하고, 두 수준 간 연결 경로와 정렬 여부가 결과에 미치는 영향은 충분히 규명되지 않았다.

즉, 기존 연구는 “무엇이 영향을 미치는가”에 대해서는 설명하지만, “어떻게 연결되고 작동하는가”에 대한 메커니즘적 설명은 제한적이다.

6. RDO-RDU 연결을 위한 이론적 기반

조직 수준의 RDO와 근로자 수준의 RDU 간 연결은 하나의 단일 이론을 직접 적용하기보다, 제도화 현상과 과정 및 수준 간 상호작용을 설명하는 복수의 이론적 관점을 통해 이해할 수 있다. 먼저 제도이론과 디커플링 관점은 조직이 제도를 공식적으로 도입하더라도 실제 사용 및 기대 성과와 분리될 수 있음을 설명한다(Meyer & Rowan, 1977; Bromley & Powell, 2012; Scott, 2014). 워케이션이 규정상 허용되더라도 근로자의 실제 참여와 사용으로 연결되지 않는 경우, 공식적인 제도 도입과 실제 실행 간 디커플링이 발생한 것으로 이해할 수 있다. 이러한 관점은 워케이션 제도화를 조직의 공식적 채택만으로 판단할 수 없으며, 근로자의 수용과 실제 사용을 함께 고려해야 함을 보여준다.

조직의 도입과 근로자의 사용을 연결하는 과정은 혁신실행이론을 통해 설명할 수 있다. 혁신실행이론은 조직이 혁신을 공식적으로 채택하는 것과 구성원이 이를 일관되고 적절하게 사용하는 것을 구분하며, 실행 효과성이 조직의 실행 기후와 구성원의 혁신-가치 적합성에 의해 좌우된다고 설명한다(Klein & Sorra, 1996). 이러한 관점에서 RDO는 조직이 워케이션의 필요성과 실행 가능성을 검토하고, 도입 여부를 결정하며, 운영 조건을 구축하는 과정이다. 반면 RDU는 근로자가 이러한 제도적 조건을 인지하고, 참여 여부를 결정하며, 실제 또는 예상 사용 경험을 형성하는 과정으로 이해할 수 있다. 혁신실행이론은 조직의 공식적 도입이 구성원의 실제 사용으로 자동 이어지는 것이 아니라, 조직이 조성한 실행 조건과 구성원의 판단이 연결되어야 함을 설명한다.

두 과정 구조 사이에서 나타날 수 있는 세부적인 연결 양상은 여러 이론적 관점을 통해 해석할 수 있다. 센스메이킹과 센스기빙 관점은 조직이 제도의 필요성과 의미를 해석하고 이를 구성원에게 전달하는 과정을 설명한다(Gioia & Chittipeddi, 1991; Weick et al., 2005). HRM 시스템 강도 관점은 조직의 승인·평가·보호·책임 기준이 얼마나 명확하고 일관되게 전달되는지가 구성원의 제도 인식과 행동 판단에 영향을 미칠 수 있음을 보여준다(Bowen & Ostroff, 2004). 실행 기후와 실천 관점은

조직이 마련한 기술·보안·협업 및 성과관리 조건이 구성원의 실제 사용 과정에서 어떻게 구체화되는지를 설명한다(Klein & Sorra, 1996; Orlikowski, 2000). 조직학습 관점은 제도 운영 과정에서 축적된 사용 및 비사용 경험이 조직과 구성원의 후속 판단에 반영되어 제도의 유지·수정·중단에 영향을 미칠 수 있음을 설명한다(Levitt & March, 1988).

이상의 이론들은 조직의 제도 도입과 근로자의 수용 및 사용이 어떠한 과정을 통해 연결될 수 있는지를 해석하는 이론적 자원을 제공한다. 다만 이러한 이론적 관점은 구체적인 교차 수준 메커니즘을 분석하기 전에 확정하거나 선행 연구의 범주를 특정 이론에 맞추기 위한 연역적 기준으로 사용되지 않았다. 본 연구는 먼저 두 선행 연구의 공개된 분석 결과를 기능적으로 비교하여 수준 간 연결 패턴을 구성하고, 이를 관련 이론과 반복적으로 대조함으로써 각 패턴의 의미와 개념적 경계를 정교화하였다. 구체적인 메커니즘의 명칭과 구조는 이러한 비교·통합과 이론적 대조를 거쳐 Ⅳ장의 분석 결과에서 제시한다.

Ⅲ. 연구 방법

1. 연구 설계

본 연구는 중소기업 워케이션 제도화를 설명하기 위해 두 선행 질적 연구에서 공개된 분석 결과를 비교·통합하여 교차 수준 메커니즘을 구성하는 개념적 이론 구축 연구이다. 새로운 실증 자료를 수집하기보다 기존에 수행된 두 편의 질적 연구(이정태·정낙현, 2026a, 2026b)를 재해석하여 조직 수준의 도입 과정과 근로자 수준의 수용 및 사용 과정을 연결하는 상위 수준의 이론적 프레임워크를 구성하는 데 목적을 둔다.

본 연구는 포괄적인 문헌검색과 명시적인 연구 선정 절차를 통해 다수의 질적 연구 결과를 종합하는 질적 메타 합성(qualitative meta-synthesis)에 해당하지 않는다. 또한 비공개 인터뷰 전사자료나 개방형 설문 원응답을 새로운 연구 질문에 따라 다시 코딩하는 이차 질적 분석(secondary qualitative analysis)과도 구별된다. 본 연구의 분석 단위는 두 선행 연구에서 공개된 개념, 범주, 대표 진술 및 과정 구조이며, 이들을 조직과 근로자 수준 간의 연결 가능성이라는 새로운 관점에서 비교·재분류하여 상위 수준의 이론적 메커니즘을 구성한다. 따라서 본 연구의 방법론적 성격은 두 선행 질적 연구의 공개 분석 결과를 비교·통합하는 개념적 이론 구축 연구로 규정한다.

두 선행 연구는 상호보완적인 분석 관점을 제공한다. 첫 번째 연구는 조직 수준에서 워케이션 도입 과정의 단계별 제약 요인을 분석하였으며, 두 번째 연구는 근로자 수준에서 인지-결정-사용 과정에 나타나는 판단 구조를 규명하였다. 그러나 이들 연구는 서로 다른 분석 수준에서 개별적으로 전개되어 두 수준 간 상호작용과 연결 메커니즘에 대한 설명은 제한적으로 이루어졌다. 이에 본 연구는 두 과정 구조를 통합적으로 재구성함으로써 조직과 근로자 간 교차 수준 상호작용을 설명하고자 한다.

본 연구는 동일 연구진이 수행한 선행 연구를 통합 대상으로 활용함에 따라 발생할 수 있는 연구자 편향 가능성에 대응하고 분석의 투명성과 추적 가능성을 높이기 위해, 기존 범주 체계를 그대로 병합하는 대신 공개된 분석 결과에 대한 개념적 재분류와 기능적 대응 분석을 수행하였다. 구체적으로 두 선행 연구에서 도출된 주요 개념, 범주, 대표 진술 및 과정 구조를 분석 항목으로 설정하고, 이를 조직 수준과 근로자 수준 간 연결 가능성이라는 새로운 분석 관점에서 다시 검토하고 재분류하였다. 이때 기존 연구의 분석 틀을 단순히 반복하지 않도록 범주 간 기능적 관계와 개념적 경계를 재구성하고, 조직 수준(RDO)과 근로자 수준(RDU) 간 잠정적 연결 패턴을 구성하였다. 또한 본 연구는 원자료에 대

한 근거이론 분석을 수행한 것은 아니지만, 비교·재분류 과정의 일관성과 해석의 타당성을 높이기 위해 지속적 비교의 원리를 활용하고, 재분류된 범주와 잠정적 연결 패턴 간 논리적 일관성을 반복적으로 검토하였다(Strauss & Corbin, 1998). 이를 통해 기존 연구 결과를 단순히 재사용하는 것이 아니라, 공개된 분석 결과에 대한 재해석과 개념적 재구성을 통해 상위 수준의 이론 구조를 구성하고자 하였다.

이러한 개념적 비교·통합 접근은 개별 연구에서는 드러나지 않는 범주 간 기능적 대응 관계와 상위 수준의 개념 구조를 탐색하는 데 유용하다. 본 연구는 이를 통해 조직과 근로자 수준에서 각각 형성된 판단 구조를 연결하고, 판단의 전이·누적·환류와 같은 교차 수준의 작동 과정을 이론적으로 구성한다. 이는 단일 수준의 분석만으로는 포착하기 어려운 중소기업 워케이션 제도화의 동태적 구조를 설명하기 위한 접근이다.

본 연구의 분석 범위는 두 선행 연구에서 공개된 분석 결과로 한정된다. 구체적으로 조직 수준 연구에서 보고된 범주화 결과, 하위·상위 범주 및 익명화된 대표 진술과 근로자 수준 연구에서 보고된 RDU 판단 요인 및 대표 진술을 비교·통합하였다. 비공개 인터뷰 전사자료나 개방형 설문 원응답은 분석 대상으로 사용하지 않았으며, 원자료 수준의 재코딩도 수행하지 않았다. 따라서 본 연구에서 제시하는 교차 수준 메커니즘은 조직과 근로자를 매칭한 자료를 통해 경험적으로 검증된 인과관계가 아니라, 두 선행 질적 연구의 공개된 분석 결과를 비교·통합하여 구성한 이론적 경로로 해석되어야 한다. 본 연구에서 제안한 프레임워크는 향후 동일 조직의 관리자와 근로자를 대상으로 한 다수준 분석과 종단 연구를 통해 경험적으로 검증될 필요가 있다.

2. 자료의 선정

본 연구의 분석 대상은 중소기업 워케이션을 다룬 두 편의 질적 탐색 연구(이정태·정낙현, 2026a, 2026b)이다. 하나는 중소기업 대표자 및 임원을 대상으로 조직 수준의 도입 과정을 분석한 연구이며, 다른 하나는 근로자를 대상으로 개인 수준의 수용 과정을 분석한 연구이다. 이 두 연구를 각각 RDO와 RDU로 개념화하여 교차 수준에서 통합적으로 분석한다.

두 연구는 동일한 제도적 맥락을 공유하면서도 서로 다른 분석 수준을 다루고 있다는 점에서 상호보완적 특성을 가진다. 조직 수준 연구는 RDO의 구조적 형성과 제약 축적 과정을 제시하며, 근로자 수준 연구는 RDU의 판단 형성과 전이 과정을 보여준다. 이러한 차이는 두 수준 간 연결 관계를 분석하는 데 적합한 조건을 제공한다.

이 두 연구를 분석 대상으로 선정한 이유는 다음과 같다.

첫째, 동일한 제도적 맥락을 기반으로 하고 있어 개념 간 직접적인 비교와 연결이 가능하다.

둘째, 조직과 근로자라는 상이한 분석 수준을 포함하고 있어 교차 수준 분석이 가능하다.

셋째, 두 연구 모두 질적 탐색 연구로 수행되어 과정 중심 해석과 구조적 패턴 도출에 초점을 두고 있어 연구 결과 간 비교·통합에 적합하다.

넷째, 공개된 핵심 개념, 범주 및 과정 구조가 명확하게 제시되어 있어 연구 결과 간 비교·통합과 이론적 재구성이 가능하다.

따라서 본 연구는 두 선행 연구의 공개된 분석 결과를 단일 연구 프로그램에서 축적된 상호보완적 분석 자료로 활용하여, 교차 수준의 제도화 구조를 구성하고자 한다. 본 연구의 목적은 워케이션 관련 질적 연구 전체를 포괄적으로 종합하는 데 있지 않고, 동일한 연구 프로그램에서 상이한 분석 수준을 대상으로, 독립적으로 도출된 두 과정 구조 사이의

이론적 연결 가능성을 탐색하는 데 있다. 분석 대상의 선택은 통계적 대표성이나 문헌의 포괄성보다 이론적 상보성, 동일 제도 맥락의 공유 및 조직 수준과 근로자 수준 간의 분석적 대비를 기준으로 이루어졌다.

두 선행 연구와 본 연구는 연구 대상, 분석 수준 및 이론적 산출물에서 구별된다. 조직 수준 연구와 근로자 수준 연구는 각각 RDO와 RDU라는 단일 수준의 과정 구조를 제시한 반면, 본 연구는 두 연구에서 공개된 분석 결과를 교차 수준의 관점에서 비교·통합하여 수준 간 기능적 대응 관계와 이론적 연결을 설명하는 네 가지 교차 수준 메커니즘, 정렬·비정렬 개념, 이중 환류 구조 및 다섯 가지 이론적 명제를 새롭게 제안한다. 세 연구의 차이를 <표 2>에 제시하였다.

<표 2> 두 선행 연구와 본 연구의 분석 범위 및 이론적 산출물 비교

구분	조직 수준 선행 연구(2026a)	근로자 수준 선행 연구(2026b)	본 연구
연구 목적	중소기업의 워케이션 도입 저해 요인과 누적 과정 분석	중소기업 근로자의 워케이션 수용 및 사용 판단 요인 분석	조직의 도입과 근로자의 수용·사용을 연결하는 제도화 과정 설명
분석 대상	중소기업 대표자 및 임원 인터뷰	중소기업 근로자의 개방형 응답	두 선행 연구에 공개된 범주·대표 진술·과정 구조
분석 수준	조직	근로자	조직–근로자 교차 수준
과정 구조	검토–결정–운영(RDO)	인지–결정–사용(RDU)	다층 RDO–RDU
주요 설명 대상	조직의 도입 판단과 단계별 제약	근로자의 참여 및 사용 판단	수준 간 연결, 정렬·비정렬 및 제도화의 지속
기존 산출물	조직 수준의 범주와 RDO 과정	근로자 수준의 범주와 RDU 과정	기능적 대응 관계, 네 메커니즘, 이중 환류 및 다섯 명제
본 연구의 신규성	–	–	해석 전이·거버넌스 번역·운영 구현·환류 강화, 정렬·비정렬 및 다층 제도화 프레임워크

3. 분석 절차

본 연구의 비교·통합 분석은 두 선행 연구의 공개된 분석 결과를 교차 수준에서 재구성하기 위해 네 단계로 수행되었다.

첫째, 개념 재구성 및 정렬(conceptual reconstruction and alignment) 단계에서는 두 선행 연구에서 공개된 핵심 개념, 범주 및 과정 구조를 분석 단위로 재구성하고, 이를 RDO와 RDU라는 공통의 개념 틀에 따라 정렬하였다.

둘째, 기능적 대응 분석(functional mapping) 단계에서는 단계 명칭이 아닌 기능과 역할을 기준으로 RDO와 RDU 간 대응 관계를 검토하고, 두 수준의 판단 구조가 기능적으로 어떻게 대응하고 연결될 수 있는지를 분석하였다.

셋째, 관계적 추상화(relational abstraction) 단계에서는 RDO에서 형성된 해석과 의사결정 조건이 RDU의 판단과 어떠한 기능적 관계를 가질 수 있는지, 그리고 RDU의 사용 및 비사용 경험이 RDO의 후속 판단에 어떻게 반영될 수 있는지를 검토하였다. 이를 바탕으로 두 수준 간 연결 방향과 환류 가능성을 잠정적인 관계 패턴으로 구성하였다.

넷째, 메커니즘 이론화(mechanism theorization)를 수행하였다. 앞 단계에서 구성된 기능적 대응 관계와 교차 수준 연결 패턴을 상위 개념으로 추상화하고, 관련 이론과의 반복적 대조를 통해 각 패턴의 의미와 개념적 경계를 정교화하였다. 구체적으로 구성된 메커니즘의 유형과 구조는 Ⅳ장의 통합 분석 결과에서 제시한다.

기능적 대응 여부는 단계 명칭의 유사성이 아니라 다음 기준에 따라 판단하였다. 첫째, 조직과 근로자 수준의 범주가 제도화 과정에서 수행하는 기능이 상응하는가, 둘째, 조직 수준의 조건과 근로자 수준의 판단 사이에 이론적으로 설명 가능한 연결 방향이 존재하는가, 셋째, 두 범주의 연결이 관련 이론과 개념적으로 일관되는가, 넷째, 연결 관계가 두 선행 연구에 공개된 범주 또는 대표 진술에 의해 뒷받침되는가를 검토하였다. 이러한 기준 가운데 기능적 상응과 연결 방향이 명확한 경우에만 잠정적 대응 관계에 포함하였다.

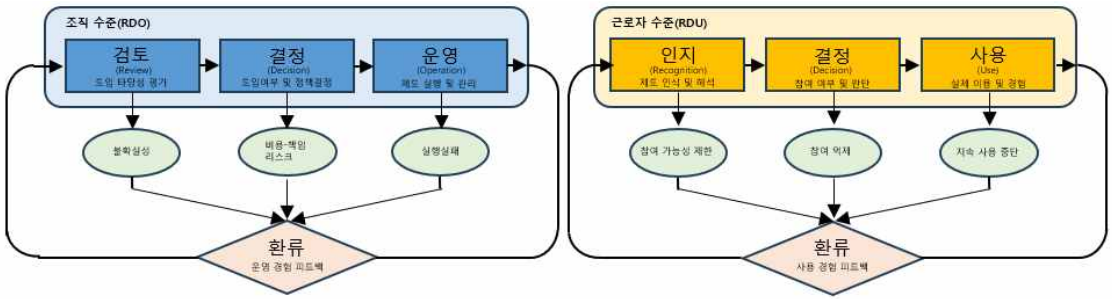
반면 단계 명칭만 유사하고 수행 기능이 다른 경우, 한 수준에만 특화되어 상대 수준에서 대응 범주를 확인하기 어려운 경우, 공개된 결과만으로 연결 방향을 설명하기 어려운 경우에는 교차 수준 메커니즘의 직접 근거에서 제외하였다. 또한 모든 범주를 하나의 메커니즘에 강제로 배치하지 않았으며, 복수의 메커니즘과 관련될 수 있는 범주는 각 관계에서 수행하는 주된 기능을 기준으로 분류하였다. 환류 강화의 경우 각 수준 내부의 환류는 공개 결과에서 확인되었으나 두 수준 간 직접 연결은 관찰되지 않았으므로, 앞의 세 메커니즘과 구별하여 부분적 근거에 기반한 이론적 제안으로 처리하였다.

4. 분석 틀

앞 절에서 제시한 기능적 대응의 포함·제외 기준을 바탕으로, 본 연구는 RDO와 RDU 간의 교차 수준 연결 패턴을 탐색하기 위해 다음 네 가지 분석 질문을 적용하였다. 첫째, 각 단계는 제도화 과정에서 어떠한 기능을 수행하는가, 둘째, 조직 수준의 제도적 조건은 근로자의 판단과 행동 가능성에 어떻게 연결될 수 있는가, 셋째, 조직의 조건이 근로자의 인지·결정·사용 과정과 연결될 때 어떠한 전환이 상정될 수 있는가, 넷째, 근로자의 사용 및 비사용 경험은 조직과 근로자의 후속 판단에 어떻게 반영될 수 있는가를 검토하였다. 이러한 질문은 구체적인 메커니즘을 사전에 설정하기 위한 것이 아니라, 두 선행 연구의 범주와 과정 구조 사이의 기능적 대응 관계와 연결 방향을 탐색하기 위한 분석적 질문으로 활용하였다.

본 연구에서 메커니즘은 단순한 변수 간 상관관계나 단계 명칭의 대응이 아니라, 조직 수준의 제도적 조건이 근로자의 해석과 행동 가능성으로 변환되거나 근로자의 사용 및 비사용 경험이 조직과 근로자의 후속 판단에 반영되는 이론적 작동 경로를 의미한다. 다만 이러한 작동 경로는 동일 조직의 관리자와 근로자를 매칭한 자료에서 직접 관찰된 인과관계가 아니다. 본 연구는 두 선행 연구에 공개된 질적 범주와 과정 구조의 기능적 대응을 통해 수준 간 연결 패턴을 구성하고, 이를 관련 이론과 대조하여 개념적 의미와 관계 방향을 정교화하였다. 구체적인 메커니즘의 명칭과 구조는 이러한 비교·통합 과정의 결과로 Ⅳ장에서 제시한다.

[그림 1]은 조직 수준 선행 연구에서 제시된 RDO와 근로자 수준 선행 연구에서 제시된 RDU를 기능적으로 비교하기 위한 초기 분석 틀이다. 이 그림은 두 과정 구조가 실제로 연결되었음을 보여주는 최종 모형이 아니라, 검토-인지, 결정-결정, 운영-사용 사이의 기능적 대응 가능성을 분석하기 위한 출발점을 제시한다. 구체적인 교차 수준 메커니즘과 환류 구조는 두 선행 연구의 범주, 대표 진술 및 과정 구조 간 기능적 대응 관계를 비교·통합한 결과를 바탕으로 Ⅳ장에서 구성한다.



[그림 1] 선행 연구 기반 RDO-RDU 초기 분석 틀

Ⅳ. 통합 분석 결과

1. RDO-RDU 단계 구조의 기능적 대응

두 선행 연구의 공개된 분석 결과를 비교한 결과, 조직 수준과 근로자 수준에서 전개되는 과정 구조는 단계 명칭의 형식적 유사성이 아니라, 각 단계가 제도화 과정에서 수행하는 기능을 기준으로 대응 관계를 구성할 수 있는 것으로 나타났다.

조직 수준의 RDO는 제도의 필요성과 가능성을 해석하는 검토, 실행 여부와 적용 기준을 판단하는 결정, 제도를 실제 업무 환경에 적용하고 관리하는 운영의 과정으로 구성된다. 근로자 수준의 RDU는 제도의 의미와 직무 적합성을 해석하는 인지, 참여 여부와 그에 따른 위험을 판단하는 결정, 실제 또는 예상되는 업무 수행과 지속 가능성을 판단하는 사용의 과정으로 구성된다.

이러한 기능을 기준으로 검토와 인지는 제도의 가능성과 의미를 해석하는 단계로, 조직의 결정과 근로자의 결정은 승인·보호·평가·책임 조건을 판단하는 단계로, 운영과 사용은 공식적으로 마련된 제도 조건을 실제 업무 수행 가능성으로 구체화 하는 단계로 대응한다. 따라서 RDO와 RDU는 각각 독립적으로 존재하는 과정이라기보다 동일한 제도화 과정에서 조직과 근로자 수준에 나타나는 상이한 판단 구조로 재구성할 수 있다.

다만 이러한 단계 대응은 특정 조직의 조건이 특정 근로자의 판단으로 실제 전이되었음을 의미하지 않는다. 두 선행 연구는 동일 조직의 관리자와 근로자를 매칭한 자료가 아니므로, 본 절에서 제시하는 대응 관계는 두 연구에서 보고된 범주와 과정 구조의 기능적 상응에 근거한 분석적 재구성으로 이해해야 한다. 이 대응 구조는 교차 수준 메커니즘을 구성하기 위한 출발점이며, 경험적으로 검증된 수준 간 인과관계를 의미하지 않는다.

2. 교차 수준 연결 패턴과 네 메커니즘의 분석적 구성

RDO와 RDU의 기능적 대응 관계를 토대로 두 선행 연구의 범주와 대표 진술을 비교한 결과, 조직 수준의 제도적 조건과 근로자 수준의 판단 및 행동 가능성 사이에서 세 가지 하향적 연결 패턴을 기능적으로 재구성할 수 있었다. 첫째, 조직이 형성한 제도 해석과 근로자의 초기 인지 간 연결, 둘째, 조직의 승인·평가·보호·책임 구조와 근로자의 참여 판단 간 연결, 셋째, 조직의 기술·보안·협업·성과관리 조건과 근로자의 실제 또는 예상 사용 경험 간 연결이다.

또한 조직 수준 연구에서는 운영 경험이 이후 조직의 도입 판단에 반영되는 조직 내부의 환류가, 근로자 수준 연구에서는 사용 및 비사용 경험이 이후

참여와 반복 사용 판단에 반영되는 근로자 내부의 환류가 각각 보고되었다. 다만 두 환류가 조직과 근로자 수준을 가로지르는 하나의 순환 고리로 실제 연결되는 과정은 두 연구에서 직접 관찰되지 않았다.

두 선행 연구의 공개 결과에서 네 가지 교차 수준 메커니즘으로 이어지는 분석적 구성 과정을 독자가 추적할 수 있도록, 조직 및 근로자 수준의 원범주와 대표 진술, 기능적 대응 판단, 관계적 추상화 및 최종 메커니즘을 <표 3>에 통합하여 제시하였다. 연결 방향과 근거 수준은 표의 주석과 후속 논의에서 구분하였다.

<표 3> 선행 연구의 공개 결과에서 교차 수준 메커니즘의 분석 추적

조직 수준의 공개 근거(RDO)	근로자 수준의 공개 근거(RDU)	기능적 대응 판단	관계적 추상화 및 구성된 메커니즘
검토: 정보 접근성·효과 인식 “회사 입장에서 비용을 들여야 할 만큼 효과가 있는지는 잘 모르겠습니다”. (2026a, P03 기업)	**인지: 직무 적합성·가능성 판단** “업무 자체는 노트북으로 가능하지만.... 오히려 일이 늘어날 것 같다”. (2026b, P04)	조직은 제도의 효과와 적용 가능성을, 근로자는 직무 수행 가능성을 초기 단계에서 해석한다.	조직의 제도 해석이 근로자의 초기 인지 조건과 연결되는 해석 전이
결정: 근로시간·책임 기준 “회사 밖에서 일할 때 근무 시간을 어떻게 관리해야 하는지가 가장 고민입니다”. (2026a, P01 기업)	**결정: 조직 신뢰·책임 위험** “막상 문제가 생기면 개인 선택으로 치부될 것 같다”. (2026b, P15)	조직의 관리·책임 기준은 근로자의 보호 기대와 참여 위험 판단에 대응한다.	조직의 거버넌스 기준이 근로자의 참여 판단 기준으로 전환되는 거버넌스 번역
운영: 운영 인프라 부족·외부 접속 제약 “외부에서는 사내 시스템 접속이 안 되니까 결국 사무실로 돌아오게 됩니다”. (2026a, P11 기업)	**사용: 기술 안정성·책임 귀속** “기술적인 문제는 생길 수 있다.... 변명으로 받아들여질지, 아니면 이해받을 수 있을지다”. (2026b, P12)	조직의 기술·관리 조건은 근로자의 실제 사용과 지속 가능성 판단에 대응한다.	조직의 운영 조건이 실제 업무 수행 가능성으로 구체화되는 운영 구현
운영 경험: 실패 경험·재검토 “재택근무 때도 관리가 쉽지 않았는데, 워케이션은 더 통제가 안 될 것 같아요”. (2026a, P08 기업)	**사용 경험: 경계 부담·지속 판단** “밖에 있으면 쉬는 시간에도 계속 신경이 쓰일 것 같다”. (2026b, P21)	각 수준의 경험 또는 예상 경험이 후속 판단에 반영되는 환류 가능성을 보여준다.	경험이 조직의 재검토와 근로자의 후속 참여 판단으로 연결되는 환류 강화

주 1: 조직 및 근로자 수준의 공개 근거는 각각 이정태·정낙현(2026a, 2026b)에 제시된 범주와 익명화된 대표 진술에서 선정하였다.

주 2: 상보적 간접 근거는 두 선행 연구의 범주와 대표 진술 간 기능적 대응에 기초한 관계를 의미한다. 환류 강화는 각 수준의 경험과 후속 판단을 교차 수준에서 연결한 이론적 제안이며, 표의 관계는 동일 조직의 관리자–근로자 매칭 자료에서 확인된 인과관계를 의미하지 않는다.

<표 3>에 제시한 분석 추적 과정은 단계 명칭의 형식적 유사성이 아니라, 각 수준에서 범주와 대표 진술이 수행하는 기능의 대응 관계에 기초한다. 본 연구는 이러한 기능적 연결 패턴을 Ⅱ장에서 검토

한 관련 이론과 반복적으로 대조하고 각 패턴의 의미와 개념적 경계를 정교화하여 네 가지 교차 수준 메커니즘으로 구성하였다.

첫째, 조직의 제도 해석이 근로자의 초기 인지와 가능성 판단에 연결되는 패턴을 해석 전이(interpretive transfer)로 개념화하였다.

둘째, 조직의 승인·평가·보호·책임 구조가 근로자의 신뢰와 참여 위험 판단으로 전환되는 패턴을 거버넌스 번역(governance translation)으로 개념화하였다.

셋째, 조직의 기술·보안·협업 및 성과관리 조건이 근로자의 실제 또는 예상 사용 가능성으로 구체화하는 패턴을 운영 구현(operational implementation)으로 개념화하였다.

넷째, 사용 및 비사용 경험이 조직의 재검토와 근로자의 후속 판단에 반영되는 경로를 환류 강화(feedback reinforcement)로 개념화하였다.

앞의 세 메커니즘은 조직과 근로자 수준에서 각각 보고된 범주와 대표 진술의 기능적 대응에 기초하므로 상보적 간접 근거를 가진다. 반면 환류 강화는 조직 내부의 환류와 근로자 내부의 환류가 각각 보고되었을 뿐, 두 환류의 교차 수준 연결은 직접 관찰되지 않았다. 따라서 환류 강화는 부분적 근거에 기반하여 구성한 이론적 경로이며, 향후 동일 조직의 관리자와 근로자를 대상으로 한 종단 연구를 통해 검증될 필요가 있다.

3. 메커니즘별 작동 구조

본 연구에서 구성한 네 가지 메커니즘은 단계 명칭의 단순한 대응이 아니라, 조직 수준의 제도 조건이 근로자의 판단과 행동 가능성으로 변환되거나 사용 경험이 후속 판단에 반영되는 이론적 작동 경로를 의미한다. 이하에서 제시하는 조건과 결과의 관계는 동일 조직에서 관찰된 인과관계가 아니라, 두 선행 연구의 공개된 범주를 기능적으로 대응시키고 관련 이론과 대조하여 구성한 이론적 경로이다.

3.1 해석 전이

해석 전이는 조직의 검토 단계에서 형성된 제도 해석이 근로자의 인지 단계에서 나타나는 초기 판단 조건과 연결되는 메커니즘이다. 조직 수준 연구에서는 정보 부족, 기대 효과의 불확실성, 직무 및 조직문화 적합성, 통제 가능성 등이 검토 단계의 주요 조건으로 보고되었다. 근로자 수준 연구에서는 직무 적합성, 평가 불이익 위험 및 제도에 관한 정보 부족이 초기 인지를 형성하는 주요 조건으로 나타났다.

두 연구의 범주를 기능적으로 대응시키면, 조직이 워케이션을 비용 부담, 업무 공백 또는 통제 어려움의 관점에서 해석할 경우 이러한 해석이 근로자의 직무 적합성 및 평가 위험 판단을 제약하는 조건으로 작용할 가능성이 있다. 반대로 제도의 목적, 기대 효과 및 적용 범위가 명확하고 일관되게 전달될 경우 근로자의 초기 가능성 판단이 더욱 긍정적으로 형성될 수 있다.

따라서 해석 전이는 조직이 형성한 제도의 의미가 근로자의 독립적인 판단을 직접 결정한다는 의미가 아니라, 근로자가 제도의 가능성과 위험을 판단하는 인지 조건을 선행적으로 구조화할 수 있는 이론적 경로로 상정된다.

3.2 거버넌스 번역

거버넌스 번역은 조직의 결정 단계에서 설정된 승인·평가·보호·책임 구조가 근로자의 참여 판단 기준으로 전환되는 메커니즘이다. 조직 수준 연구에서는 비용 부담, 책임 귀속, 근로시간 및 성과 평가 기준이 결정 단계의 주요 조건으로 보고되었다. 근로자 수준 연구에서는 조직 신뢰, 상사 지원,

공정성, 관계적 비용 및 책임 귀속이 참여 여부를 좌우하는 주요 판단 조건으로 나타났다.

두 연구의 범주를 대응시키면, 조직의 승인 기준과 책임 구조가 불명확하거나 비용과 책임이 근로자에게 전가된다고 인식될 경우 근로자는 이를 보호 부족과 참여 위험으로 해석할 가능성이 있다. 이는 조직 신뢰의 저하와 관계적 부담의 증가로 이어져 참여를 억제하는 조건으로 작용할 수 있다. 반대로 승인·평가·보호·책임 기준이 명확하고 일관되게 적용될 경우 참여 결과에 대한 예측 가능성과 조직에 대한 신뢰가 높아질 수 있다.

따라서 거버넌스 번역은 개인의 태도만으로 참여 여부가 결정되는 것이 아니라, 조직의 의사결정 원리와 제도 운영 기준이 근로자의 참여 위험 및 보호 기대에 관한 판단으로 변환되는 이론적 경로를 의미한다.

3.3 운영 구현

운영 구현은 조직의 운영 단계에서 구축된 기술·보안·협업 및 성과관리 조건이 근로자의 실제 또는 예상 사용 가능성으로 구체화하는 메커니즘이다. 조직 수준 연구에서는 외부 접속, 보안, 협업 체계 및 성과관리의 미비가 실제 운영을 제한하는 조건으로 보고되었다. 근로자 수준 연구에서는 기술 안정성, 책임 귀속, 업무–생활 경계 관리 및 휴식권 보장이 지속적 사용 판단의 주요 조건으로 나타났다.

두 연구의 범주를 기능적으로 대응시키면, 조직의 기술 및 관리 인프라가 충분히 구축되지 않은 경우 근로자는 업무 수행의 비효율성, 보안 위험 및 성과 평가의 불확실성을 경험할 가능성이 있다. 이러한 경험은 워케이션의 실제 사용과 지속 가능성을 제한할 수 있다. 반대로 안정적인 기술환경, 명확한 성과관리 기준, 책임 분담 및 경계 관리 규칙이 제공될 경우 제도적 허용이 실제 업무 수행 가능성으로 구현될 수 있다.

따라서 운영 구현은 조직의 실행 조건이 근로자의 사용을 직접 결정한다는 의미가 아니라, 공식적으로 도입된 제도가 실제 업무 수행과 지속적 사용으로 연결될 수 있는지를 조건 짓는 이론적 경로로 상정된다.

3.4 환류 강화

환류 강화는 사용 및 비사용 경험이 조직의 재검토와 근로자의 후속 판단에 반영되어 제도화 과정의 유지·수정·축소 가능성을 변화시키는 메커니즘이다. 조직 수준 연구에서는 운영상의

어려움과 실패 경험이 이후 도입 회피나 제도 축소 판단으로 이어지는 조직 내부의 환류가 보고되었다. 근로자 수준 연구에서는 부정적 사용 경험이 이후 참여와 반복 사용 의사를 약화시키는 근로자 내부의 환류가 보고되었다.

긍정적인 사용 경험이 축적될 경우 조직은 제도의 효과성과 실행 가능성을 긍정적으로 재평가하고, 근로자는 이후 참여와 반복 사용을 보다 긍정적으로 판단할 가능성이 있다. 반대로 기술적 불안정, 평가 위험, 관계적 부담 및 경계 관리 실패가 반복될 경우 조직의 불확실성 인식과 근로자의 사용 회피가 동시에 강화될 수 있다.

다만 두 선행 연구에서는 특정 근로자의 사용 경험이 해당 조직의 재검토와 재결정으로 전달되는 과정이 직접 관찰되지 않았다. 따라서 환류 강화는 앞의 세 메커니즘보다 근거 수준이 제한적이며, 각 수준 내부에서 보고된 환류를 교차 수준의 순환 경로로 연결한 이론적 제안으로 이해해야 한다.

<표 4> 교차 수준 메커니즘의 이론적 해석

메커니즘	기능적 연결 패턴	관련 이론적 관점	이론적 해석
해석 전이	조직의 제도 해석 → 근로자의 초기 판단	센스메이킹·센스기빙	조직이 형성하고 전달한 제도의 의미가 근로자의 가능성 판단 조건으로 작용
거버넌스 번역	조직의 승인·평가·보호·책임 기준 → 근로자의 참여 판단	HRM 시스템 강도	조직 기준의 명확성과 일관성이 근로자의 신뢰와 참여 위험 인식으로 변환
운영 구현	조직의 실행 조건 → 근로자의 사용 경험	실행 기후·실천 관점	조직이 구축한 운영 조건이 실제 또는 예상 사용 가능성으로 구체화
환류 강화	사용·비사용 경험 → 조직의 재검토 및 근로자의 재판단	조직학습	운영 경험이 제도의 유지·수정·중단과 이후 참여 판단에 반영

주: 관련 이론은 각 메커니즘을 사전에 설정한 연역적 분석 기준이 아니라, 두 선행 연구의 비교·통합을 통해 구성된 기능적 연결 패턴을 해석하고 정교화하기 위한 이론적 자원으로 활용하였다.

이상의 네 가지 메커니즘은 두 선행 연구의 범주 간 기능적 대응을 통해 구성된 연결 패턴을 개념화한 결과이다. 각 메커니즘의 이론적 의미를 명확히 하기 위해, Ⅱ장에서 검토한 이론적 관점과의 관계를 <표 4>에 정리하였다. 여기서 기존 이론은 메커니즘을 사전에 결정한 분석 기준이 아니라, 비교·통합을 통해 구성된 연결 패턴을 해석하고 개념적 경계를 정교화하기 위한 이론적 자원으로 활용되었다.

4. 메커니즘 간 상호작용과 이중 환류

앞의 세 메커니즘은 조직 수준의 각 단계가 근로자 수준의 대응 단계와 연결되는 단계 대응형 경로로 구성된다. 해석 전이는 조직의 검토와 근로자의 인지를, 거버넌스 번역은 조직과 근로자의 결정을, 운영 구현은 조직의 운영과 근로자의 사용을 연결한다. 반면 환류 강화는 각 단계의 결과를 조직과 근로자의 후속 판단으로 되돌리는 순환형 경로로 구성된다.

이들 메커니즘은 독립적으로 작동하기보다 상호 조건화되는 연쇄 구조를 형성하는 것으로 상정된다. 조직의 초기 해석은 근로자의 인지 조건에 영향을 미칠 수 있고, 조직의 승인·평가·보호 기준은 참여 판단의 예측 가능성과 위험 인식을 조건 지을 수 있다. 이러한 판단을 거쳐 이루어진 사용 경험은 조직이 구축한 운영 조건에 따라 긍정적 또는 부정적으로 형성되며, 이후 조직의 재검토와 근로자의 후속 판단에 반영될 수 있다.

본 연구는 이러한 순환 가능성을 조직과 근로자 양쪽으로 향하는 이중 환류(dual feedback) 구조로 개념화한다. 하나는 사용 및 비사용 경험이 조직의 제도 유지·수정·축소 판단으로 연결되는 조직 방향의 환류이고, 다른 하나는 동일한 경험이 근로자의 후속 참여와 반복 사용 판단에 반영되는 근로자 내부의 환류이다.

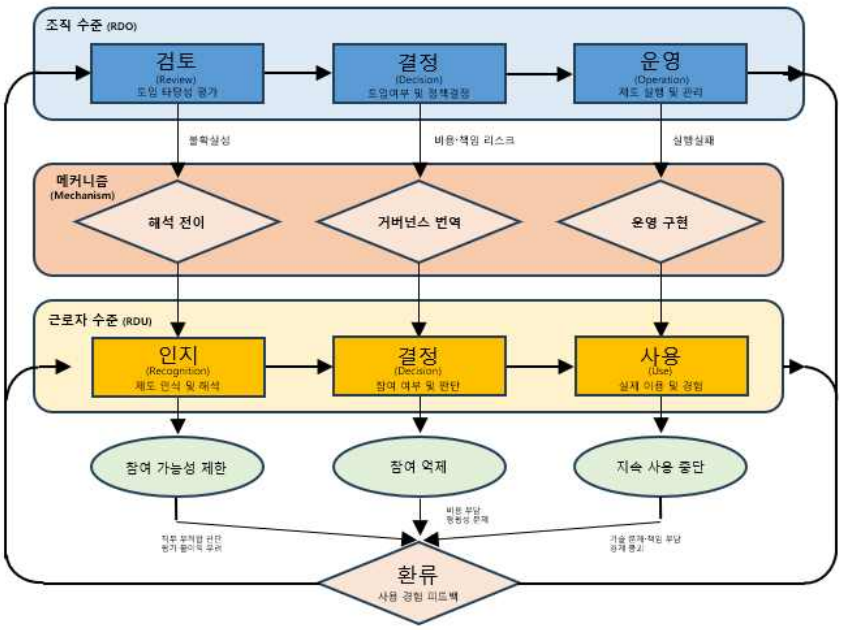
다만 이중 환류의 두 경로가 하나의 연속적인 순환 고리로 실제 작동하는 과정은 두 선행 연구에서 직접 관찰되지 않았다. 따라서 이중 환류는 분석을 통해 경험적으로 확인된 결과가 아니라, 각 수준에서 보고된 환류를 통합하여 구성한 이론적 경로이다. 향후 동일 조직의 관리자와 근로자를 대상으로 한 종단 연구를 통해 환류의 방향, 시차 및 반복 주기를 검증할 필요가 있다.

이러한 구조에 따르면 제도화의 지속성과 실패는 특정 단계나 단일 요인의 존재 여부보다 조직과 근

로자 간 판단 구조의 정렬 정도에 따라 달라질 가능성이 있다. 두 수준의 해석, 의사결정 및 운영 조건이 일관되게 연결될 경우 제도의 안정적 운영과 지속 가능성이 높아질 수 있다. 반대로 비정렬이 복수 단계에서 누적될 경우 참여 억제, 사용 중단 및 제도 축소로 이어지는 누적적 억제 구조가 형성될 수 있다.

5. 다층 RDO-RDU 프레임워크의 제안

이상의 분석을 종합하여 본 연구는 중소기업 워케이션 제도화를 조직 수준의 도입 과정과 근로자 수준의 수용 및 사용 과정이 상호작용을 하는 순환적 과정으로 개념화하고, 이를 설명하기 위한 다층 RDO-RDU 프레임워크를 제안한다.



[그림 2] RDO-RDU 통합 구조

이 프레임워크는 조직 수준의 검토-결정-운영과 근로자 수준의 인지-결정-사용을 하나의 통합 구조로 연결한다. 조직과 근로자 수준 사이의 하향적 연결은 해석 전이, 거버넌스 번역 및 운영 구현으로 구성되며, 그 결과는 환류 강화를 통해 조직의 재검토와 근로자의 후속 판단에 반영되는 것으로 상정된다.

[그림 2]는 조직과 근로자 수준의 단계별 대응, 네 가지 교차 수준 메커니즘 및 이중 환류의 방향을 통합적으로 제시한다. 이 그림은 동일 조직에서 경험적으로 검증된 인과 모형이 아니라, 두 선행 질적 연구의 공개된 분석 결과를 비교·통합하여 구성한 이론적 프레임워크이다.

본 연구에서 정렬(alignment)은 조직 수준에서 형성된 제도의 해석, 승인·평가·보호·책임 기준, 운영 조건 및 사용 경험의 반영 방식이 근로자 수준의 인지, 참여 판단, 사용 요구 및 후속 판단과 일관되게 연결되는 상태를 의미한다. 반면 비정렬(misalignment)은 조직이 제시한 제도의 해석, 승인·평가·보호·책임 기준 및 운영 조건이 근로자의 이해, 참여 판단 및 사용 요구와 충분히 부합하지 않는 상태를 의미한다. 이러한 비정렬은 참여와

지속 사용을 제약할 가능성이 있다. 정렬과 비정렬은 특정 시점에 고정된 상태가 아니라, 제도의 도입과 사용 및 환류가 반복되는 과정에서 강화되거나 변화할 수 있는 동태적 상태로 이해한다.

본 프레임워크에 따르면 워케이션 제도화는 조직이 제도를 공식적으로 도입하는 것만으로 완성되지 않는다. 조직의 해석과 의사결정 기준이 근로자의 인지 및 참여 판단과 정렬되고, 조직의 운영 조건이 근로자의 실제 사용 가능성으로 구현되며, 사용 및 비사용 경험이 이후 제도 개선과 후속 판단에 반영될 때 제도화의 지속 가능성이 높아질 수 있다. 반대로 조직과 근로자의 판단 구조가 비정렬된 상태로 반복될 경우, 공식적 도입과 실제 사용이 분리되는 디커플링이 발생하고 제도는 형식적 허용에 머물거나 축소·중단될 가능성이 있다.

따라서 다층 RDO-RDU 프레임워크는 제도화의 성패를 개별 요인의 존재 여부가 아니라, 조직과 근로자 수준 사이의 판단 구조가 어떻게 연결되고 정렬되며 환류되는가의 문제로 설명한다. 다만 본 프레임워크에서 제시하는 정렬과 비정렬의 관계 및 네 메커니즘의 인과적 작동은 현재 자료에서 직접 검증된 결과가 아니다. 각 메커니즘의 작동 방향과 상대적 영향력은 동일 조직의 관리자와 근로자를 연결한 다수준 자료와 시간에 따른 변화를 관찰한 종단 자료를 통해 후속 검증되어야 한다.

6. 이론적 명제

본 연구에서 제시하는 네 가지 교차 수준 메커니즘과 다층 RDO-RDU 프레임워크는 동일 조직의 관리자와 근로자를 매칭한 자료를 통해 직접 검증된 인과관계가 아니다. 따라서 본 연구는 두 선행연구의 공개 결과를 비교·통합하여 구성한 이론적 작동 경로를 후속 연구에서 검증할 수 있는 관계 진술로 전환하여 다음과 같은 이론적 명제를 제시한다. 다음 명제에서 정렬은 최종 결과가 아니라 조직 수준의 조건과 근로자 참여 및 사용 행동을 연결하는 매개적 상태로 설정한다. 또한 참여 의향, 실제 참여, 사용 만족도, 지속 사용 및 제도 유지와 같이 후속 연구에서 관찰하거나 측정할 수 있는 결과를 함께 제시함으로써 명제의 검증 가능성을 높이고자 한다.

명제 1. 조직이 워케이션의 목적, 기대 효과 및 적용 범위를 명확하고 일관되게 전달할수록 조직의 제도 해석과 근로자의 초기 인지 간 해석 정렬이 높아지며, 해석 정렬이 높을수록 근로자의 참여 의향과 초기 참여 가능성이 높아질 것이다.

명제 2. 조직의 승인·보호·평가·책임 기준이 명확하고 일관되게 적용될수록 조직과 근로자 간 거버넌스 정렬이 높아지고 근로자의 참여 위험 인식이 낮아지며, 이는 실제 참여 가능성을 높일 것이다.

명제 3. 조직의 기술·보안·협업·성과관리 조건이 근로자의 직무 요구와 부합할수록 조직의 운영 조건과 근로자의 사용 경험 간 운영 정렬이 높아지며, 운영 정렬이 높을수록 사용 만족도와 지속 사용 가능성이 높아질 것이다.

명제 4. 조직이 근로자의 사용 및 비사용 경험을 공식적으로 수집·공유하고 운영 개선에 반영할수록, 근로자의 반복 사용 가능성과 조직의 제도 유지·조정 능력이 높아질 가능성이 있다.

명제 5. 해석, 거버넌스, 운영 및 환류 과정의 비정렬이 복수 단계에서 누적될수록, 공식적인 제도 도입과 근로자의 실제 사용 간 괴리가 확대될 가능성이 있다.

각 명제는 네 가지 메커니즘과 통합 프레임워크에서 구성한 관계를 후속 연구에서 검증할 수 있는 형태로 구체화한 것이다. 명제 1은 조직의 제도 해석이 근로자의 초기 인지와 참여로 연결되는 해석 전이를, 명제 2는 조직의 승인·보호·평가·책임 기준이 근로자의 참여 위험 인식과 실제 참여로 연결되는 거버넌스 번역을 구체화한다. 명제 3은 조직의 운영 조건이 근로자의 사용 경험과 지속 사용으

로 연결되는 운영 구현을 설명한다. 명제 4는 사용 및 비사용 경험이 공식적인 피드백 절차를 통해 조직의 운영 개선과 근로자의 후속 사용 판단에 반영되는 환류 강화의 가능성을 제시한다. 명제 5는 네 메커니즘에서 발생한 비정렬이 복수 단계에 걸쳐 누적될 경우 공식적 도입과 실제 사용이 분리되는 디커플링으로 이어질 가능성을 종합적으로 설명한다.

명제 1부터 명제 3까지는 두 선행 연구에서 각각 보고된 조직 및 근로자 수준 범주의 기능적 대응에 기초한다. 반면 명제 4는 각 수준 내부에서 보고된 환류를 교차 수준의 피드백 경로로 연결한 이론적 제안이며, 명제 5는 네 메커니즘에서 발생한 비정렬의 누적 결과를 이론적으로 구성한 것이다. 따라서 명제 4와 명제 5는 앞의 세 명제보다 이론적 추론의 성격이 강하며 후속 연구에서 우선적으로 검증될 필요가 있다.

각 명제의 검증 가능성을 구체화하기 위해 선행 조건, 매개 상태 또는 작동 경로, 관찰 가능한 결과 및 측정 가능 지표를 <표 5>에 정리하였다. 제시된 지표는 본 연구에서 직접 측정한 변수가 아니라, 후속 다수준·종단 연구에서 명제를 조작화하기 위한 예시이다.

<표 5> 이론적 명제의 구성요소와 측정 가능 지표

	선행 조건	매개·작동 경로	관찰 결과	측정 지표 예시	근거 수준
명제 1	목적·효과·적용 범위의 명확하고 일관된 전달	해석 정렬	참여 의향·초기 참여	목적·적용 범위 이해 일치도, 참여 의향·여부	상보적 간접 근거
명제 2	승인·보호·평가·책임 기준의 명확성과 일관성	거버넌스 정렬 및 참여 위험 감소	실제 참여	공식기준–근로자 인식 일치도, 참여 위험 인식·참여 여부	상보적 간접 근거
명제 3	기술·보안·협업·성과관리 조건과 직무 요구의 부합	운영 정렬	사용 만족도·지속 사용	직무 요구–제공 조건 부합도, 사용 만족도·반복 사용률	상보적 간접 근거
명제 4	사용·비사용 경험의 공식적 수집·공유·반영	환류 강화	반복 사용 및 제도 유지·조정	피드백 수집·개선 반영 여부, 반복 사용률·제도 유지 여부	부분적 근거에 기반한 이론적 제안
명제 5	복수 단계에서의 비정렬 누적	누적적 억제 및 디커플링	공식 도입과 실제 사용의 괴리	비정렬 정도·발생 단계 수, 이용 가능자 대비 실제 사용률	통합적 이론 추론

주: 정렬은 동일 조직의 기준·제공 조건과 근로자의 이해·인식·직무 요구 간 일치도 또는 부합도로 측정하며, 모든 지표는 후속 연구를 위한 예시이다.

이들 명제는 본 연구의 분석 결과를 단순히 요약한 것이 아니라, RDO와 RDU의 비교·통합을 통해 구성한 교차 수준 작동 경로를 경험적으로 검증할 수 있는 관계로 전환한 것이다. 명제의 검증을 위해서는 동일 조직에 소속된 관리자와 근로자를 연결한 매칭 자료가 필요하며, 제도 도입 이전부터 결정·운영 및 사용 이후까지의 변화를 관찰할 수 있는 종단 자료가 요구된다. 후속 연구에서는 다수준 분석과 종단적 과정 분석을 통해 각 정렬 차원이 근로자의 참여와 지속 사용, 그리고 조직의 제도 유

지·수정·중단에 미치는 영향을 검증할 필요가 있다.

Ⅴ. 논의 및 시사점

1. 연구 질문에 대한 통합적 논의

첫 번째 연구 질문과 관련하여, 조직 수준 RDO와 근로자 수준 RDU는 단계 명칭 자체가 아니라 제도화 과정에서 수행하는 판단 기능을 기준으로 대응한다. 검토와 인지는 제도의 가능성과 의미를 해석하는 기능에서, 조직의 결정과 근로자의 결정은 참여의 승인·보호·평가·책임 조건을 판단하는 기능에서, 운영과 사용은 공식 제도를 실제 업무 관행으로 구현하고 지속 가능성을 판단하는 기능에서 대응한다.

두 번째 연구 질문과 관련하여, 두 과정 구조는 해석 전이, 거버넌스 번역, 운영 구현 및 환류 강화의 네 가지 메커니즘을 통해 연결될 수 있다.

이들 메커니즘은 작동 방향과 근거 수준에서 구별된다. 해석 전이, 거버넌스 번역 및 운영 구현은 조직 수준에서 형성된 제도적 조건이 근로자 수준의 인지, 참여 판단 및 사용 가능성으로 연결되는 하향적 교차 수준 경로에 해당한다. 반면 환류 강화는 근로자의 사용 또는 비사용 경험이 조직의 재검토와 재결정에 반영되는 상향적 교차 수준 경로와 근로자의 경험이 이후의 재인지와 참여 판단에 반영되는 수준 내 재평가 경로를 포함한다. 근거 수준에서도 앞의 세 메커니즘은 두 선행 연구에서 도출된 범주 간의 상보적 대응에 비교적 직접적으로 근거하지만, 환류 강화는 조직 내부의 부정적 환류와 근로자의 지속 사용 판단을 이론적으로 연결한 성격이 상대적으로 강하다. 따라서 환류 강화는 RDO–RDU 프레임워크의 순환성을 구성하는 핵심 경로인 동시에, 후속 연구에서 우선적으로 검증할 필요가 있는 경로이다.

세 번째 연구 질문과 관련하여, 조직 조건과 근로자 판단의 정렬·비정렬은 워케이션 제도화의 지속과 중단을 설명하는 과정적 명제로 구체화할 수 있다. 명제 1부터 명제 3은 해석·거버넌스·운영 차원의 정렬 가능성을 제시하고, 명제 4는 사용 및 비사용 경험의 공식적 환류가 근로자의 반복 사용과 조직의 제도 유지·조정에 미치는 가능성을 제시한다. 명제 5는 복수 단계의 비정렬이 공식적 도입과 실제 사용 간 괴리로 이어질 가능성을 종합한다. 이론적 명제는 연구 질문을 대체하는 것이 아니라 연구 질문에 대한 개념적 답변을 후속 연구에서 검증할 수 있는 관계로 정식화한 것이다.

이상의 논의를 종합하면, RDO–RDU 프레임워크는 조직의 제도 도입 과정과 근로자의 수용 과정을 병렬적으로 결합하는 데 그치지 않고, 두 과정 구조가 기능적으로 대응하고 교차 수준 메커니즘을 통해 연결되며, 정렬과 비정렬의 누적에 따라 제도화의 지속 또는 중단 가능성이 달라지는 과정을 설명한다.

2. 이론적 기여

본 연구의 핵심 기여는 워케이션 제도화를 설명하는 기존의 분절적 접근을 교차 수준 메커니즘 기반 통합 구조로 전환한 데 있다. 기존 연구는 워케이션 제도화를 조직의 도입과 근로자의 수용이라는 분리된 분석 수준에서 설명해 왔으며, 각 수준에서 제도화의 조건과 과정을 단계적·누적적으로 이해하는 데에는 기여하였다. 그러나 이러한 접근은 서로 다른 수준 간 판단이 어떻게 연결되고 전이되며 상호작용을 하는지를 설명하는 데에는 근본적인 한계를 가진다. 특히 제도화가 실제로 작동하거나 실패하는 과정에서 핵심적인 역할을 하는 교차 수준 메커니즘은 충분히 이론화되지 않았다.

이에 본 연구는 조직 수준의 RDO와 근로자 수준의 RDU를 하나의 연속적 과정으로 연결하고, 제도

화를 교차 수준 상호작용 속에서 작동하는 동태적·순환적 메커니즘 과정으로 재개념화하였다. 특히 조직의 해석과 의사결정 구조는 근로자의 판단 조건을 선행적으로 형성하고, 근로자의 사용 및 비사용 경험은 조직의 재해석과 재결정 및 근로자의 후속 판단으로 환류되는 이중 환류 구조로 개념화할 수 있으며, 이러한 과정은 누적·전이·환류가 반복되는 순환적 구조로 상정된다.

이러한 상호작용은 해석 전이, 거버넌스 번역, 운영 구현, 환류 강화의 네 가지 메커니즘을 통해 구체화된다. 이때 본 연구는 네 메커니즘을 동일 평면에 나열하지 않고, 제도의 하향적 구체화를 담당하는 단계 대응형 경로와 그 결과를 다시 제도 자체의 조정으로 되돌리는 순환형 경로로 구분하였다. 이러한 층위 구분은 제도화가 단순히 여러 경로의 합이 아니라, 하향적 전달과 재귀적 조정이 결합된 구조임을 드러낸다는 점에서 본 프레임워크의 핵심 구성요소에 해당한다.

결과적으로 본 연구는 제도화 연구의 초점을 “어떤 요인이 영향을 미치는가”에서 “요인이 서로 다른 수준 간에 어떻게 연결되고 작동하는가”로 전환하며, 제도화를 교차 수준 메커니즘에 의해 작동하는 정렬 문제로 재정의한다. 이는 분석 수준 간 연결과 메커니즘 작동을 설명의 중심에 둔다는 점에서 기존의 단일 수준 요인 연구와 구별되며, 제도화 연구를 교차 수준 메커니즘 기반 과정 이론으로 전환하는 이론적 출발점을 제시한다. 또한 본 연구는 중소기업 워케이션의 제도화 실패를 개별 요인의 부족이나 단일한 의사결정의 결과가 아니라, 조직 수준의 조건과 근로자 수준의 판단이 충분히 정렬되지 못한 상태가 누적된 결과로 해석한다. 조직의 제도 해석, 승인·평가·책임 기준 및 운영 조건이 근로자의 인지, 참여 판단 및 사용 가능성과 일관되게 연결되지 않을 경우, 공식적인 제도 도입과 실제 사용 사이에 괴리가 발생할 수 있다.

이러한 비정렬은 특정 단계에 한정되지 않고 해석 전이, 거버넌스 번역 및 운영 구현을 거치면서 누적될 수 있으며, 부정적인 사용 또는 비사용 경험이 조직과 근로자의 후속 판단에 다시 반영될 경우 제도 축소나 중단의 가능성이 강화될 수 있다. 따라서 워케이션 제도화의 지속 여부는 개별 조건의 존재 여부뿐 아니라, 조직과 근로자의 판단 구조가 여러 단계에서 얼마나 일관되게 연결되는가의 문제로 이해할 필요가 있다.

다만 이러한 설명의 적용에는 경계조건이 존재할 수 있다. 본 프레임워크는 직무 일부를 원격으로 수행할 수 있고, 조직이 참여 및 운영 기준을 조정할 재량을 가지며, 근로자의 사용 또는 비사용 경험을 후속 판단에 반영할 수 있는 맥락을 주요 적용 범위로 상정한다. 현장 상주가 필수적이거나 보안·규제상 외부 업무 수행이 제한되는 직무에서는 조직과 근로자의 판단이 정렬되더라도 실제 사용으로 이어지기 어려울 수 있다. 또한 직무 간 상호 의존성과 운영자원의 제약은 거버넌스 번역 및 운영 구현의 작동을 제한할 수 있으며, 경험 수집·공유와 개선 반영 절차의 확보 여부는 환류 강화의 작동을 좌우할 수 있다. 이러한 조건은 현재 자료에서 검증된 경계조건이 아니라, 후속 연구에서 각 메커니즘의 적용 범위와 작동 차이를 확인하기 위한 잠정적 조건으로 제시한다. 본 프레임워크의 직접적인 적용 범위는 중소기업 워케이션이며, 재택근무·하이브리드 근무 등 인접 제도로의 확장은 별도의 비교·검증을 필요로 한다.

이러한 관점은 제도화 연구의 초점을 개별 요인의 영향력에서 수준 간 연결과 작동 과정으로 확장한다. 다만 본 연구가 제시한 비정렬과 순환적 억제의 관계는 아직 교차 수준 인과관계로 직접 검증되지 않은 잠정적 설명이며, 그 타당성은 매칭 자료와 종단 연구를 통해서만 확인될 수 있다.

3. 정책 및 실무적 시사점

본 연구의 결과는 워케이션 정책 및 조직 설계의 초점을 단순한 제도 도입이나 참여 확대에서 조직과 근로자 간 판단 구조의 정렬로 전환할 필요가 있음을 제안한다. 워케이션의 실질적 작동을 위해서는 조직의 제도 해석, 승인과 평가 기준, 운영 조건 및 사용 경험의 환류가 근로자의 인지, 참여 판단 및 사용 가능성과 일관되게 연결될 필요가 있다.

먼저 해석 전이의 관점에서 정부와 지원기관은 재정지원뿐 아니라 워케이션의 목적, 기대 효과 및 적용 조건을 명확히 전달할 수 있는 사례와 운영 정보를 제공할 필요가 있다. 거버넌스 번역의 관점에서는 조직이 승인 절차, 성과 평가, 책임 배분 및 불이익 방지 기준을 명확히 함으로써 근로자의 참여 위험과 관계적 부담을 줄여야 한다. 운영 구현을 위해서는 외부 접속, 보안, 협업, 성과관리 및 업무–생활 경계 관리와 관련된 실행 조건을 사전에 마련할 필요가 있다. 또한 사용 및 비사용 경험을 정기적으로 수집하여 운영 기준과 지원 방식을 수정하는 환류 체계를 구축해야 한다.

특히 자원과 운영 역량이 제한된 중소기업을 위해 정부와 지자체는 표준화된 운영 가이드라인, 관리자–근로자 협의 절차, 사전 교육 및 초기 운영 컨설팅을 제공할 필요가 있다. 이러한 지원은 조직의 운영 불확실성과 근로자의 평가·책임 부담을 동시에 줄여 공식적 제도 도입과 실제 사용 간의 괴리를 완화하는 데 기여할 수 있다.

미래 사회적 관점에서 워케이션은 디지털 전환에 따른 노동 공간의 재편과 중소기업의 인력 확보뿐 아니라 지역 체류 인구 확대와 지역 소멸 대응을 연결할 수 있는 제도적 수단이다. 그러나 정부와 지자체의 프로그램 공급이나 참여기업 확대만으로 이러한 효과가 실현되는 것은 아니다. 기업의 승인·평가·보호·책임 기준과 근로자의 참여·사용 판단이 정렬되어야 정책 참여가 실제 사용과 지속적인 지역 체류로 이어질 수 있다. 따라서 워케이션 정책은 지역 프로그램의 공급뿐 아니라 조직 내부의 제도화 조건을 함께 지원하는 방향으로 설계될 필요가 있다.

4. 연구의 한계 및 향후 연구

본 연구는 두 선행 질적 연구에 공개된 분석 결과를 비교·통합하여 RDO–RDU 프레임워크를 제안하였으나, 다음과 같은 한계를 가진다.

첫째, 두 선행 연구는 동일 기업의 관리자와 근로자를 매칭한 자료가 아니므로 조직 수준의 조건이 특정 근로자의 판단과 사용에 미치는 교차 수준 효과를 직접 검증하지 못하였다. 따라서 본 연구에서 제시한 기능적 대응 관계와 네 가지 메커니즘은 경험적으로 확정된 설명이 아니라 후속 검증을 전제로 구성한 이론적 제안으로 해석할 필요가 있다.

둘째, 분석 대상이 게재 논문에 공개된 범주와 대표 진술에 한정되어 있어 원자료에 포함된 미보고 사례, 반례 및 대안적 해석을 충분히 검토하지 못하였다. 이로 인해 공개된 분석 결과에 포함되지 않은 맥락적 정보나 범주 간 관계가 본 연구의 비교·통합 과정에 반영되지 못했을 가능성이 있다.

셋째, 연구 대상이 중소기업 워케이션에 한정되어 있으므로 산업 특성, 조직 규모 및 제도 환경이 다른 맥락으로 연구 결과를 일반화하는 데 신중할 필요가 있다. 특히 환류 강화는 조직 내부의 재검토와 근로자 내부의 재판단이 각각 보고된 결과를 교차 수준에서 이론적으로 연결한 경로이므로, 두 환류가 실제로 하나의 순환 구조를 형성하는지는 현재 자료로 확인할 수 없다.

넷째, 본 연구는 동일 연구진이 수행한 두 선행 연구의 공개 결과를 통합 대상으로 활용하였으므로, 범주 간 기능적 대응과 관계적 추상화 과정에 기존 연구진의 해석이 반영되었을 가능성이 있다. 본 연구는 분석 단위와 판단 기준을 명시하고 원 범주와

대표 진술에서 기능적 대응, 관계적 추상화 및 최종 메커니즘으로 이어지는 분석 추적 과정을 제시하여 분석의 투명성과 추적 가능성을 높이고자 하였다. 그럼에도 제3자에 의한 독립적 재검토를 수행하지 못했다는 한계가 있다.

향후 연구에서는 동일 조직에 소속된 관리자와 근로자를 연계한 매칭 자료를 활용하여 본 연구에서 제시한 명제와 교차 수준 메커니즘을 검증할 필요가 있다. 또한 제도 도입 이전부터 시범운영, 실제 사용 및 사용 이후의 재검토 과정까지 추적하는 종단 연구와 프로세스 트레이싱을 통해 환류 경로의 작동 여부와 시간적 순서를 분석해야 한다. 원자료 또는 추가 자료를 활용하여 본 연구에서 구성한 범주 간 대응 관계와 대안적 해석 가능성을 검토하고, 외부 연구자의 독립적 검토 또는 복수 연구자 간 합의 절차를 통해 메커니즘 구성의 신뢰성을 확인할 필요도 있다. 아울러 산업, 조직 규모 및 제도 환경을 확장한 비교연구를 통해 RDO-RDU 프레임워크의 적용 범위와 경계조건을 검토할 필요가 있다.

참고문헌

경정익, 이재웅 (2023). 코로나19가 국내 부동산시장에 미치는 영향과 변화에 관한 연구. 미래사회, 14(2), 107-133.

고태형, 김영택 (2012). 중소기업의 이러닝 수용과 성과분석을 위한 통합연구모형. 대한경영학회지, 25(5), 2509-2529.

이정태, 정낙현 (2026a). 중소기업의 워케이션 도입 저해 요인의 누적 메커니즘 분석: 대표자 및 임원 인터뷰 연구. 중소기업연구, 48(1), 77-97.

이정태, 정낙현 (2026b). 중소기업 근로자의 워케이션 수용성 결정 요인: 인지-결정-사용 3단계 모델 기반 탐색적 연구. 산업과 과학, 5(2), 60-70.

장유선, 김상준 (2025). "돈 얼마 더 주는 건 중요하지 않아요": 일·가족 양립 경험에서 나타나는 자기타협적 경력전환 고찰. 대한경영학회지, 38(8), 1449-1483.

전찬경, 곽원준 (2025). 중소기업에서 참여적 리더십이 구성원의 적응성과에 미치는 영향: 지식공유와 의사소통 개방성 지각의 매개 효과 리더 구성원 가치 일치의 조절 효과. 대한경영학회지, 38(10), 1833-1854.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*(2), 179-211.

Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest, 16*(2), 40-68.

Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "Strength" of the HRM system. *Academy of Management Review, 29*(2), 203-221.

Bromley, P., & Powell, W. W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world. *Academy of Management Annals, 6*(1), 483-530.

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly, 13*(3), 319-340.

de Bloom, J., Geurts, S. A. E., & Kompier, M. A. J. (2013). Vacation (after-) effects on employee health and well-being, and the role of vacation activities, experiences and sleep. *Journal of Happiness Studies, 14*(2), 613-633.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3),

500-507.

Eurofound. (2020). *Living, working and COVID-19*. COVID-19 series. Publications Office of the European Union

Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal, 12*(6), 433-448.

Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (Eds.). (2000). *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions. Jossey-Bass.*

Klein, K. J., & Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of Management Review, 21*(4), 1055-1080.

Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology, 14,* 319-338.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology, 83*(2), 340-363.

Orel, M. (2019). Coworking environments and digital nomadism: Balancing work and leisure whilst on the move. *World Leisure Journal, 61*(3), 215-227.

Orlikowski, W. J. (2000). Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science, 11*(4), 404-428.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations(5th ed.). Free Press.*

Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities (4th ed.).* Sage Publications.

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Sage Publications.

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly, 27*(3), 425-478.

Voll, K., Gauger, F., & Pfnür, A. (2023). Work from anywhere: Traditional workation, coworkation and workation retreats: A conceptual review. *World Leisure Journal, 65*(2), 150-174.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science, 16(*4), 409-421.

Zmud, R. W. (1982). Diffusion of modern software practices: Influence of centralization and formalization. *Management Science, 28*(12), 1421-1431.

Cross-Level Mechanisms of Workation Institutionalization in SMEs:

투고일자: 2026. 8. 4.
심사일자: 2026. 10. 2.
게재확정일자: 2026. 10. 4.

미래사회
Journal of Future Society
2026. Vol. 17, No. 3, 198~221.
https://doi.org/10.22987/jifso.2026.17.3.198

Cross-Level Mechanisms of Workation Institutionalization in SMEs: A Multilevel RDO-RDU Framework

Jeong Tae Lee
Seoul Business School

Nak Hyun Jung
aSSIST University

This study develops a theoretical framework for explaining workation institutionalization in small and medium-sized enterprises as a cross-level dynamic process shaped by interactions between organizational adoption and employee acceptance and use. It comparatively integrates the findings of two previous qualitative studies conducted at the organizational and employee levels, and links review-decision-operation (RDO) with recognition-decision- use (RDU) to construct a multilevel RDO-RDU framework. Futhermore, it conceptualizes four cross-level mechanisms: interpretive transfer, governance translation, operational implementation, and feedback reinforcement. Interpretive transfer, governance translation, and operational implementation represent downward pathways through which organizational interpretations, governance criteria, and operating conditions shape employee recognition, participation decisions, and use possibilities. Meanwhile, Feedback reinforcement represents a recursive pathway through which use and non-use experiences may inform organizational reconsideration and subsequent employee participation and reuse decisions. The framework identifies alignment between organizational conditions and employee judgments as a central condition for sustainable institutionalization, whereas accumulated misalignment may constrain participation, disrupt continued use, and widen the gap between formal adoption and actual practice. These relationships are theoretical propositions rather than empirically verified causal effects. The present study extends workation research beyond adoption- or outcome-focused perspectives by developing a process-centered explanation of institutionalization, thereby providing a conceptual foundation for future multilevel and longitudinal research.

Key words: Workation, Small and Medium-sized Enterprises, Institutionalization, Cross-level Mechanisms, RDO-RDU Framework