

테크노 스트레스의 해법, 디지털 회복탄력성

조성일 수석연구원, 경영연구센터 (sizif@posri.re.kr)

Summary

- 디지털 혁신이 급속히 진행됨에 따라 조직 구성원들의 테크노 스트레스가 동시에 증가하여 이에 대응하기 위한 디지털 회복탄력성 개념이 부상
- 디지털 회복탄력성이란 개념적으로 디지털 측면과 인간적 측면을 동시에 고려하는 '복합 적응 역량'으로 정의
- 글로벌 기업들은 의도적으로 '회사와 직원간 연결을 끊는' 제도 등을 도입함으로써 디지털 회복탄력성 강화를 도모
- 디지털 회복탄력성은 건전한 조직문화를 위해 아날로그와 디지털 가치의 균형을 유지할 수 있는 조직의 핵심 역량임

1. 디지털 혁신 속 테크노 스트레스의 증가로 이에 대응하기 위한 디지털 회복탄력성 개념이 부상

○ 디지털 기술의 일상화와 일하는 방식 변화로 인해 조직과 개인 차원의 테크노 스트레스(Techno-stress)가 구조적 문제로 확산되고 있는 상황

- 테크노 스트레스는 급격한 기술 변화에 대한 적응 부담과 디지털 기술의 과도한 사용으로 인해 발생하는 심리적·신체적 긴장 상태
 - 개인의 역량 문제가 아닌 환경적·구조적 문제로 인식 중
- 비대면·재택·하이브리드 근무의 상시화로 공과 사의 경계가 무너지고, 구성원이 항상 연결된 상태를 요구받는 '항시 연결 문화(Always-on culture)'가 확산되면서 심리적 피로와 업무 압박이 누적되는 환경 형성
- AI, 클라우드 등 신기술 도입 경쟁이 가속화되며 구성원이 상시 학습 상태에 놓이고, 변화에 적응하지 못하면 도태될 수 있다는 인식이 개인 불안을 넘어 조직 전반의 구조적 불안감으로 확대
- 멀티태스킹과 빈번한 디지털 알림으로 인한 인지적 과부하, 비대면 소통 중심 환경에서 발생하는 정서적 교감 부족과 사회적 고립감이 조직 구성원의 심리적 안전감을 저해하는 요인으로 작용

○ 테크노 스트레스는 기술 자체보다 기술이 강요하는 새로운 업무 방식과 사회적 기대에서 비롯되며 조직에 부정적 영향 초래

- 기술 발전이 업무 효율을 높이는 동시에 구성원을 24시간 연결 상태로 구속하는 역설적 상황을 만들어, 기술 친화적 환경이 오히려 집중력 저하와 번아웃을 유발하는 결과 초래
- 슬랙(Slack), 줌(Zoom) 등 디지털 협업 도구가 정보 전달 효율성은 높였으나, 대면 소통에서 형성되던 맥락 이해와 정서적 교류를 약화시켜 조직 내 신뢰와 관계 자본 축적을 어렵게 만드는 한계 노출

2. 디지털 회복탄력성이란 디지털 측면과 인간적 측면을 동시에 고려하는 복합 적응 역량

- **최근 연구에 따르면 디지털 회복탄력성은 기술적 복구 능력을 넘어 조직과 구성원이 충격을 흡수·적응·전환하는 복합 적응 역량으로 정의**
 - 초기에는 사이버 공격이나 시스템 장애 이후 복구를 의미하는 기술적 내구성 개념이었으나, 디지털 트랜스포메이션 가속화로 사람 및 조직 행동을 포함하는 사회·기술적 역량으로 확장
 - 디지털 회복탄력성은 기술과 데이터를 활용해 외부 충격을 예측하고, 발생한 혼란을 흡수하며, 변화된 환경에 맞춰 프로세스와 일하는 방식을 개선하는 순환적 적응 과정으로 해석
 - 싱가포르 난양기술대 Boh et al.(2023) 연구에 따르면 이는 대규모 충격 속에서 디지털 기술을 활용해 혼란을 흡수(Absorb, 업무 연속성 유지)하고, 변화에 적응(Adapt, 기존 방식 수정과 학습)하며, 더 나은 상태로 전환(Transform, 새로운 기준의 제도·문화 정착)이라는 세 단계로 구분
- **디지털 회복탄력성은 '디지털 전환(Transformation)'과 달리 불확실성과 실패를 전제로 설계되는 순환적 개념**
 - 디지털 전환이 효율성·자동화·비용 절감을 목표로 한 일방향적 변화라면, 디지털 회복탄력성은 상황에 따라 아날로그 회귀까지 포함하는 유연한 선택지를 전제로 한 순환 관점
 - 정상 상태를 가정하는 디지털 전환과 달리, 디지털 회복탄력성은 중단·예외·실패를 기본값으로 설정하고 위기 상황에서의 대응과 학습 능력을 핵심 성과로 인식
 - 기술 성숙도보다 조직이 구성원을 어떻게 정의하고 어떤 행동을 허용하며 무엇을 성과로 인정하는지가 회복탄력성 수준을 결정하는 주요 변수로 작용
- **HR 관점에서의 디지털 회복탄력성은 기술 숙련보다 심리적 안전과 인간 중심의 일하는 방식 설계에 초점**

- 가트너는 디지털 업무환경 설계가 직원 성과와 웰빙에 영향을 미칠 수 있다고 지적하며, 인간중심 설계와 심리적 안전감 확보를 디지털 회복탄력성의 핵심 기반으로 제시
- 딜로이트는 준비-대응-회복의 전 과정에서 사람 간 연결성과 사회적 자본*의 중요성을 강조하며, 위기 상황에서 협업과 정보 공유의 주체는 결국 사람이라는 점을 부각
 - * 개인이나 집단이 네트워크를 통해 형성한 신뢰와 규범을 바탕으로 공동의 목표를 달성하기 위해 동원할 수 있는 무형의 자산
- 맥킨지는 상시 위기 상태인 디지털 환경에서는 일회성 복구보다 조직의 학습 능력과 민첩성이 중요하다고 보며, 지속적 학습을 디지털 회복탄력성의 핵심 조건으로 강조

[IT vs HR 관점의 디지털 회복탄력성 비교]

구분	IT 관점	HR 관점
주요 목표	시스템 가용성 유지, 데이터 복구	직원의 적응력 강화, 조직 몰입도 유지
위해 요소	사이버 공격, 서버 다운, 하드웨어 고장	디지털 피로, 변화 거부, 기술 격차
기본 동력	백업 시스템, 방화벽, AI 보안 솔루션	리더십, 기업 문화, 심리적 안전감
활성화 방안	전문가 육성, 직원 기술 교육 등	유연 근무제, 리스킬링, 성과관리 개선 등

* 출처: Gartner(2021), Deloitte(2020), McKinsey(2022, 2023), Boh et al.(2023)을 바탕으로 연구자 재구성

3. 글로벌 기업들은 디지털 회복탄력성 강화를 위해 의도적으로 '연결을 끊는' 제도를 도입하는 전략 선택

- 프랑스의 글로벌 자동차부품사인 포르비아(Forvia)는 자국의 '연결되지 않을 권리' 법안을 적극적으로 적용해 근무 시간 외 디지털 업무 지시를 제한하고, 휴식 시간의 실질적 보장을 통해 번아웃 예방과 생산성 유지

도모

- 경영진의 솔선수범, 휴가 중 시스템 접근 제한, 메일 예약 발송 권장, 디지털 웰빙 교육 등을 통해 디지털 기기 사용에 대한 조직 차원의 건강한 규범 형성
 - 이러한 연결 차단은 직원 과부하를 막는 냉각 시스템 역할을 수행하며, 단기 복지가 아닌 지속 가능한 성장을 위한 핵심 투자로 인식
- 영국 버진 매니지먼트(Virgin Management, 버진 그룹의 지주사) 본사 조직의 디지털 디톡스 사례는 기술을 거부하지 않고 주도적으로 재설계하는 회복탄력성 강화 전략의 일환임
- 매주 수요일 2시간 동안 이메일 서버를 차단하는 'Wednesday Blackout'을 통해 직원들이 대면 소통, 깊은 집중, 창의적 협업, 학습 활동에 몰입할 수 있는 환경 조성 경험
 - 주(週) 중간에 의도적 심표를 제공함으로써 이메일 피로도와 연결의 역설을 완화하고, 디지털 기기 사용을 스스로 조절하는 자기 통제 역량 강화
 - 디지털 연결을 줄이는 행위 자체가 목적이 아니라, 더 나은 인간적 연결과 창의성을 회복하기 위한 재충전 과정으로 기능

4. 디지털 회복탄력성은 건전한 조직문화를 위한 핵심 역량

- 디지털 회복탄력성은 새로운 제도가 아니라 일하는 방식 전반에 스며드는 조직 문화적 규범
- 테크노 스트레스의 본질은 기술이 아니라 기술에 대한 통제권 상실 문제이며, 디지털 회복탄력성의 핵심은 직원 개인과 부서로 통제권을 되돌려주기 위한 효율적 설계에 있음
 - HR은 조직의 안정성 유지 역할에서 벗어나 불확실성 속에서도 판단과 행동이 가능하도록 직원의 의사결정 범위, 부서간 역할 중복 허용 수준, 실패의 조직학습 및 자산화 구조를 설계하는 기능으로 무게중심을 옮길 필요

- 디지털 회복탄력성은 위기 속에서도 학습하고 변화할 수 있도록 육성된 사람과 일하는 방식이 조직을 지키는 힘이자 디지털과 아날로그 가치의 균형 속에서 완성되는 조직문화 역량임

이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.

[참고 문헌]

- Boh, W., Constantinides, P., Padmanabhan, B., & Viswanathan, S., '23.3., Building digital resilience against major shocks, MIS Quarterly vol. 47 no. 1 pp. 343-360.
- CBS News, '16.9.29., Why Virgin is shutting down its email for a time
<https://www.cbsnews.com/news/why-virgin-is-shutting-down-its-email-for-a-time/>
- Deloitte, '20.12.2., The journey of resilient leadership
<https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/economy/covid-19/how-leaders-help-business-thrive-post-covid-and-beyond.html>
- Faurecia Industries(現 Forvia) 연결 차단권 협약 (2021)
<https://www.droits-salaries.com/420879140-faurecia-industries/42087914000119/T06221005332-accord-sur-le-droit-a-la-deconnexion-droit-a-deconnexion.shtml>
- Forvia, 2024 Universal registration document
https://www.forvia.com/sites/default/files/2025-03/FORVIA_URD_2024_VA_202503171415%20BD_0.pdf
- FSA(FAURECIA SIEGES D'AUTOMOBILE, 現 Forvia) 연결차단권 협약(2020)
<https://www.droits-salaries.com/393162433-faurecia-sieges-d->

[automobile/39316243300287/T09221024461-accord-sur-le-droit-a-la-deconnexion-au-sein-de-la-societe-fsa-droit-a-deconnexion.shtml](https://www.automobile/39316243300287/T09221024461-accord-sur-le-droit-a-la-deconnexion-au-sein-de-la-societe-fsa-droit-a-deconnexion.shtml)

- Gartner, '21.5.4., Gartner HR Research shows organizations are eroding employee performance and well-being with virtualized office-centric design
<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2021-05-03-gartner-hr-research-shows-organizations-are-eroding-employee-performance-and-well-being-with-virtualized-office-centric-design?>
- KISO, '24.11.22., 연결되지 않을 권리 : 국제적 동향과 전망
<https://journal.kiso.or.kr/?p=12941>
- Mashable, '16.9.29., Why Richard Branson's company is making employees take a 'digital detox'
<https://mashable.com/article/virgin-digital-detox>
- McKinsey, '22.10.12., Raising the resilience of your organization
<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/raising-the-resilience-of-your-organization>
- McKinsey, '23.1., What is resilience?
https://www.mckinsey.com/~/_media/mckinsey/featured%20insights/mckinsey%20explainers/what%20is%20resilience/what_is_resilience.pdf