

UX 디자인 직무에서 재량근로시간제의 필요성에 대한 고찰

A Consideration of the Necessity of the Discretionary Working Hours System in UX Design Roles

주 저 자 : 현호영 (Hyun, Ho Young) 국립한국교통대학교 산업디자인학과 강사
warm2007@naver.com

<https://doi.org/10.46248/kidsr.2025.4.136>

접수일 2025. 11. 18. / 심사완료일 2025. 11. 24. / 게재확정일 2025. 11. 26. / 게재일 2025. 12. 30.

Abstract

In digital product and service contexts, UX designers work in iterative cycles of research, design, and evaluation, with workload and hours fluctuating by project phase and findings. These traits often clash with fixed working hours and attendance control. This study reviews Korea's discretionary working hours system, examines its fit with UX design work, compares overseas regimes, and outlines key conditions for implementation in documentation, collaboration, and performance management.

Keyword

UX 디자인(UX Design), Design Organization(디자인 조직), Discretionary Working Hours System(재량근로 시간제)

요약

디지털 제품서비스 환경에서 UX 디자이너는 문제 정의-조사-설계-평가 반복되는 창의적 탐색 과정을 수행하며, 업무 강도와 소요 시간이 프로젝트 단계와 연구 결과에 따라 크게 변동한다. 이러한 특성은 고정된 근로시간과 출퇴근을 중심으로 한 근로 통제 방식과 항상 잘 맞지 않는다. 본 연구는 재량근로시간제 관련 법령과 행정 해석을 검토해 제도의 핵심 요건을 도출하고, 과정 자율성과 성과 중심 관리라는 취지가 UX 디자인 업무와 어떻게 맞물리는지 분석한다. 또한 일본-미국-유럽의 유사 제도를 비교해 고숙련 창의적 직무의 자율성과 책임을 조정하는 규율 방식을 검토한다. UX 디자인 업무가 시행령 제31조의 '디자인·발명' 또는 '시스템 설계·분석'에 해당함을 전제로, 성과 기반 평가와 절차상 재량이 확보된다는 가정 아래 재량근로시간제의 법적·실무적 타당성을 논의한다. 아울러 제도 운영 시 문서화·협업 구조·평가 지표 설계가 UX 업무의 특성과 법적 요건을 동시에 충족해야 함을 제언한다.

목차

1. 서론

- 1-1. 연구 배경 및 목적
- 1-2. 연구 대상 및 방법

2. UX 디자인에 대한 재량근로시간제의 이해

- 2-1. 재량근로시간제와 UX 디자인의 접합
- 2-2. UX 직무의 재량근로 포섭 기준: 시행령 제31조 제2호와 제4호의 경계
- 2-3. 재량근로시간제의 국가 간 비교 분석

3. 제도적 요건에 따른 UX 디자이너의 속성 고찰

- 3-1. UX 디자이너의 전문성과 재량
- 3-2. UX 디자인 직무의 창의성을 위한 재량

4. 디자인 실무적 관점의 제도 검토

- 4-1. UX 디자인 프로세스와의 정합성
- 4-2. UX 협업 생태계와 재량근로
- 4-3. UX 조직의 제도 활용 방안 제언

5. 결론

참고문헌

1. 서론

1-1. 연구의 배경 및 목적

디지털 제품·서비스의 경쟁력은 더 이상 기능의 완결성만으로 설명되기 어렵다. UX(사용자 경험) 디자인 직무는 문제 재정의, 증거 수집, 개념·상세 설계, 검증, 운영·개선을 반복하는 인간 중심 디자인 프로세스로 이해할 수 있다.¹⁾ 이러한 프로세스는 단순한 작업 시간이 아니라, 상황에 맞는 수단 선택, 정교한 판단, 검증 가능한 결과가 쌓임에 따라 산출물의 품질이 좌우되는 탐색적 지식노동의 성격을 띤다. 하이브리드 및 원격 협업의 확산과 짧아진 제품 출시 주기, 실험 기반 업무 문화의 확립은 업무 과정의 자율성과 결과 중심성을 필요로 한다. 그 결과, 전통적인 시간 계량 중심 관리와 UX 디자인 업무 특성 사이의 간극이 커지고 있으며, 디자인 조직의 당면 과제는 어떤 근로 방식이 진정한 UX 직무의 성격에 부합하는가, 그리고 이를 현행 법제의 틀 안에서 어떻게 정합적으로 운영할 것인가로 수렴된다.

국내 디자인 산업의 인적자원 구조는 UX 디자이너의 근로 방식에 관한 현실적 문제를 드러낸다. 통계상 서비스·경험 디자인 분야로 분류되는 6,637개 기업 중 기업 디자인센터·디자인연구소 등 독립 조직 보유율은 4.7%에 불과하며, 디자인 부서를 R&D 조직 내에 둔 비율은 24.4%, 상품기획·마케팅 등 R&D 외 조직 소속은 70%를 상회한다. 또한 서비스·경험 디자인 업종에서는 디자인 부서 보유 기업 중 2~3인 팀 비중이 31.7%로 가장 높아 5인 미만의 소규모·분산형 구성이 일반적이다. 다수의 기업에서 한 명의 실무자가 리서치, 정보구조·플로우, 인터랙션·모션, 콘텐츠/UX 라이팅, 접근성, 디자인 시스템, 평가·실험을 겸임하는 구조가 보편화되어 있으며, 업무 수단 선택권과 시간 배분 자율성을 어떻게 보장하고 관리할 것인가는 채용·근속 성과와 직결되는 문제로 부상한다. 채용 측면에서도 임금·근로시간 조건이 구직자 기대와 맞지 않아 채용이 어렵다는 응답이 서비스·경험 디자인 44.4%로, 9.6%에 불과한 제품 디자인 대비 현저히 높다.²⁾ 이는 UX 디자이너가 기

대하는 근로시간의 질(자율성, 유연성)과 기업이 실제 제시하는 조건 간의 간극이 타 디자인 업종에 비해 현저히 크다는 것을 시사한다.

현행 법제는 이에 관한 하나의 좌표를 제시한다. 재량근로시간제는 근로기준법(이하 ‘근기법’이라 한다) 제58조 제3항과 근기법 시행령 제31조에 따라, 업무의 성질상 근로자 재량에 위임할 필요가 있는 업무에 대해 사용자와 근로자대표 간 서면합의로 정한 시간을 근로한 것으로 본다. 대상 업무에는 정보처리 시스템의 설계·분석과 디자인 또는 고안이 포함되며, 제도의 취지는 “무엇을/언제까지”라는 목표·품질 기준을 중심으로 관리하되, 그 목표에 이르는 방법·도구·시간 배분에 대한 구체적 지시는 배제하는 데 있다.³⁾ 그럼에도 디자인 업계 현장에서는 협업·회의의 허용 범위가 불분명한 등 아직 재량근로가 대중화되어 있지 않고, 연장근로와 재량근로의 경계가 명확하지 않아서 활용이 지연되고 있다. 특히, UX 유관 업무는 ‘디자인 또는 고안’과 ‘정보처리시스템의 설계·분석’의 경계에 걸친 과업이 많음에도, 기업 내부에서 해당 과업의 적용 근거와 범위를 일관되게 문서화하지 못해 적용 대상의 불확실성이 남는 경우가 빈번하다.

디자인 조직의 규모와 인력 편제 역시 제도 운영의 어려움을 키운다. 소수 인원이 다층적 업무를 동시에 수행하는 환경에서 간주근로시간의 산정 근거, 구체적 업무 지시 배제 문구 회의 운영 원칙, 동의와 기록 방식, 가산수당 처리 절차 등을 서면합의와 내부 규정에 충분히 반영하지 못하면 법적 타당성과 실제 운영의 적합성 사이에 공백이 발생한다. 원격·혼합 근무가 보편화된 이후에는 잦은 업무 중단을 줄이고 집중 시간을 확보하는 최소한의 장치가 부재한 것도 제도의 취지를 흐릴 위험성을 키웠다.

재량성과 관련하여 선행연구는 자율성의 보장이 동기 및 수행을 강화하며,⁴⁾ 과도한 회의와 잦은 업무 중단은 집중과 협업의 질을 떨어뜨리고, 시간 압박이 일정 수준을 넘으면 창의성 저하가 나타난다고 밝히며 UX와 같은 탐색적·반복적 업무에서 시간 총량의 세밀

1) International Organization for Standardization, ISO 9241-210:2019 Ergonomics of human-system interaction - Part 210: Human-centred design for interactive systems, International Organization for Standardization, 2019

2) 한국디자인진흥원, 2023 디자인산업통계 총괄보고서(2022년 기준), 성남, 한국디자인진흥원, 2024.

3) 고용노동부, 「재량근로시간제 운영가이드」, 고용노동부, 2019

4) Deci, E. L., & Ryan, R. M., “The “what” and “why” of goal pursuits”, *Psychological Inquiry*, 2000, Vol.11, No.4, pp.227-268; Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P., ‘Integrating motivational, social, and contextual work design features’, *Journal of Applied Psychology*, 2007, Vol.92, No.5, pp.1332-1356

한 통제보다 결과 기준과 과정 자율을 함께 설계해야 함을 시사한다.⁵⁾ 다만, 그러한 방향성이 제도의 필요성을 자동으로 정당화하는 것은 아니며, 한국의 법제와 디자인 업계 실정을 고려한 적용 조건과 범위, 리스크 요인의 완화 방안을 별도로 점검할 필요가 있다.

현재 한국의 UX 현장은 인적자원관리 규범의 모호함과 실무 언어의 괴리, 소규모·분산형 팀 구조, 문서화와 운영 절차의 불균형이라는 복합적 제약을 안고 있다. 이러한 배경에서 본 논문은 재량근로시간제의 활용 당위성을 전제하지 않으면서, 산업 환경과 UX 업무 특성, 변화한 협업 조건을 전제로 제도가 실제로 작동할 수 있는 조건과 한계, 예상되는 리스크와 그 완화 방향성을 검토한다. 자율성과 재량성이 실무적으로 UX 디자인 직무에서 실제로 작동할 여지가 얼마나 있으며, 고용노동부가 제시한 전문성과 창의성 측면에서 UX 디자인 직무가 얼마나 제도적으로 적합한지를 명확히 하는 것이다. 궁극적으로 UX 직무의 자율과 책임을 훼손하지 않으면서 근로시간임금 보호 규정과의 충돌을 최소화하는 현실적인 활용 방향을 제시하는 것을 목표로 한다.

1-2. 연구 대상 및 방법

본 연구는 UX 디자인 직무에 재량근로시간제를 적용할 수 있는 타당성과 운영 방안을 법적, 실무적, 이론적 측면에서 다각도로 검토하였다. 구체적으로는 관련 법령과 행정지침에 대한 해석, 제도에서 언급된 UX 디자이너의 속성 검토, UX 업무 내용의 체계화에 따른 제도 운영의 적합성을 논증한다. 연구의 범위는 국내 UX 조직의 업무 특성과 노동법 제도 간 정합성을 규명하는 데 있다. 특히, UX 디자인 프로세스에 포함되는 문제 정의, 사용자 연구, 인터랙션 디자인, 프로토타이핑, 사용성 평가, 디자인 시스템 운영 등이 결과 중심의 자율적 진행을 필요로 한다는 점에 주목하였으며, 이러한 특성이 현행 노동법상의 재량근로시간제 도입 요건과 어떻게 부합하는지를 검토하였다.

연구 방법으로는 문헌 연구와 비교법적 분석을 병행하였다. 우선, 관련 법령인 근기법 제58조 제3항 및

근기법 시행령 제31조와 고용노동부의 재량근로근로시간제 운영 가이드를 면밀히 해석하여 제도의 취지와 요건을 정리하고, UX/UI 디자인 업무가 법령에서 규정된 ‘정보처리시스템의 설계·분석’ 및 ‘디자인 또는 고안’의 경계에서 어떻게 업무에 포섭되는지를 분석적으로 해석하였다. 다음으로, UX 디자인의 실제 업무 내용을 체계화하고 전문가 재량이 요구되는 지점들을 도출하기 위해 HCI 및 디자인 분야의 선행 연구와 국제 표준(ISO 9241 등)을 분석하였다.

아울러, 국내외 사례 및 통계를 검토하였는데, 한국 디자인진흥원(2024)의 산업 실태조사 데이터를 통해 국내 UX 조직의 구조와 인력 운용 현황을 파악하고, 일본·미국·유럽 등의 제도와 비교 분석함으로써 해외에서는 UX 관련 직무 혹은 그 전문성을 어떻게 규정하고 근로시간 측면에서 다루는지 비교 연구하였다.⁶⁾ 해외 사례는 제도 비교를 위한 최소 기준을 제공한다. 영국의 직업분류, 미국의 직무보수 기준에 따른 예외 체계, 캐나다의 주 단위 특례, 호주의 전문직 보상 기록 장치 등은 UX와 디지털 설계를 고숙련 직무로 인정한다는 점에서는 유사하지만, 전문적 자율과 책임을 제도화하는 방식은 서로 다르다. 이러한 해외 제도상의 취급을 세부 규정의 나열이 아니라 기능적 유사성과 차이를 확인하기 위한 참고 틀로 활용하여, 한국 디자인 업계에서 재량근로시간제를 논의할 때 고려해야 할 기준과 유의점을 도출하였다. 또한, 법적 해석과 제언의 적용 타당성을 점검하기 위해 2025년 9월 공인노무사 1인의 검토를 받았다. 검토 범위는 ① 근기법 제58조 제3항 및 동 법 시행령 제31조의 해석, ② UX 직무의 ‘디자인 또는 고안’ 및 ‘정보처리시스템의 설계·분석’에 대한 포섭 논리, ③ 재량근로 서면합의의 필수 기재사항과 ‘구체적 지시 금지’ 문언, ④ 연장·야간·휴일근로에 대한 가산수당 처리 원칙, ⑤ 운영상 리스크 요인(회의·보고 관행, 기록·건강보호 장치) 등이었다. 자문 의견은 용어 정합성 보정과 리스크 요인 명시에 반영하였다. 이러한 복합적 접근을 통해 본 연구는 재량근로시간제의 적용 타당성과 함께 디자인에의 효과적인 도입 및 운영 방안을 제안한다.

2. UX 디자인에 대한 재량근로시간제의 이해

2-1. 재량근로시간제와 UX 디자인의 접합

한국의 재량근로시간제는 일정한 직무에서 성과(무엇을 언제까지)를 중심으로 관리하고 과정(어떻게: 방

5) Baer, M., & Oldham, G. R., ‘The curvilinear relation between experienced time pressure and creativity, *Journal of Applied Psychology*’, 2006, Vol.91, No.4, pp.963-970; Perlow, L. A., Hadley, C. N., & Eun, E., ‘Stop the Meeting Madness’, *Harvard Business Review*, 2017, Vol. 95, No. 4, pp. 62-69

6) 한국디자인진흥원, Op. cit., 2024

법수단(시간 배분)을 근로자의 전문적 판단에 위임하도록 설계된 근로시간 산정 트레이이다. 법률상 근거는 근로기준법 제58조 제3항이며, 적용 가능한 대상 업무는 동법 시행령 제31조가 열거주의로 한정한다. 제58조 제3항은 사용자와 근로자대표 간 서면합의로 정한 시간을 근로한 것으로 보되, 그 전체로 수단·방법·시간 배분에 관한 구체적 지시를 하지 아니한다는 취지의 합의가 요구된다고 해석된다. 이러한 구조는 산정방식의 특례일 뿐 휴게·연장·야간·휴일 가산 등 보호 규정을 배제하는 근거가 아니라는 점에서 행정지침과 학설이 수렴한다.⁷⁾

이 제도의 도입 취지는 두 층위에서 설명할 수 있다. 첫째, 규범적 취지로서, 투입시간의 계량 가능성이 낮고 구체적이고 세밀한 지시가 오히려 성과를 저해하는 고속·연·창의적 직무에서 결과 중심적이고 과정상 자율적인 운영 원리를 법제에 반영하려는 것이다. 둘째, 사회적 맥락으로서, 장시간 근로의 축소와 유연근무 확산이라는 정책 과제 속에서 직무별·산업별로 유연성과 보호의 균형점을 찾으려는 시도다. 국내에서 장시간 근로는 장기적으로 하락 추세이나, 여전히 국제적으로는 높은 편이며,⁸⁾ 유연근무에 대한 수요·정책적 관심은 확대되는 반면, 재량근로의 직접적 활용 비중은 상대적으로 낮은 제도로 분류되어 왔다.⁹⁾ 이는 대상 업무의 열거주의, 실질적 재량 보장 요건, 서면합의의 정교한 구성 등 제도 진입 비용이 큰 설계와 무관하지 않다.¹⁰⁾

개념과 범위의 측면에서 핵심은 두 가지 심사를 병행하는 데 있다. 첫째, 시행령 제31조의 열거주의에 비추어 재량근로를 적용하고자 하는 대상 직무가 연구개발, 정보처리시스템의 설계 또는 분석, 취재·편집, 디자인 또는 고안, 방송프로듀싱·감독, 그밖에 장관이 정하는 업무 중 무엇에 위치하는지 해당 직무의 법적 포섭 위치를 명확히 해야 한다. 둘째, 업무의 성질상 재량 위임의 필요성이 실질적으로 존재하는지를 따져야 한

다. 단순히 구체적 지휘·감독을 완화하는 것만으로는 부족하며, 해당 직무 자체가 성과 중심 관리가 적절하고 업무 수행 과정에서 구체적이고 직접적인 지휘·감독 및 지시가 구체적 지시가 부적절할 정도의 전문적 판단·창의성을 본질로 할 것이 요구된다.¹¹⁾

이 이원적 판단 기준을 UX/UI 디자인 직무에 적용하면, 구체적인 업무별로는 재량근로의 적용 가능성이 크다. UX/UI는 인터페이스, 정보구조, 상호작용 규칙, 모션, 마이크로카피 등 비물질적 디자인 대상을 통해 ‘사용 경험’의 구조를 형성하는 직무이며, 이는 시행령 제31조 제4호에서 규정한 디자인 또는 고안 업무와 직접 맞닿는다. 동시에 사용자 흐름(플로우)·로직·컴포넌트 단위의 의사결정은 정보처리시스템의 설계 또는 분석(제2호)과 실질적으로 상통한다. 즉, UX/UI는 제2호와 제4호의 교차 영역에서 양 조항 모두에 부분적으로 포섭될 수 있는 직무다. ISO의 인간 중심 디자인 표준은 맥락 이해, 요구, 디자인, 평가의 반복·통합 과정과 유효성·효율·만족 등의 결과 지표에 의한 검증을 요구하는데,¹²⁾ 이는 재량근로시간제가 전제하는 결과 중심 평가와 과정상 자율 보장의 구조와 일치한다. UX 분야의 학술 문헌은 증거 중심 판단, 반복 검증, 재현 가능성의 삼각 검증을 통해 의사결정의 품질이 향상된다는 점을 제시한다.¹³⁾ 조직행동·작업설계 연구 역시 자율성과 성과의 연계를 실증하며, 디지털 전환 환경일수록 과정 자율의 보존이 결과의 품질을 좌우함을 밝혔다.¹⁴⁾

7) 고용노동부, Op. cit., 2019; 고용노동부, 「유연근로시간제 가이드(웍스)」, 고용노동부, 2021; 김재훈, ‘탄력적 근로시간제 및 재량근로시간제 개선방안’, 노동정책연구, 2007, Vol.7, No.2, pp.135-157; 신동윤, ‘재량근로시간제 운영 가이드의 검토·분석과 개선방안’, 법학논총, 2025, Vol.45, No.1, pp.231-255

8) 성재민, ‘통계로 본 근로시간 실태 국제비교’, 노동리뷰, 2025, No.240, pp.9-36.

9) 김재훈, Op. cit., 2007, pp.135-157; 신동윤, Op. cit., 2025, pp.231-255

10) 고용노동부, Op. cit., 2019

11) 고용노동부, Op. cit., 2019; 고용노동부, Op. cit., 2021; 김재훈, Op. cit., 2007, pp.135-157

12) International Organization for Standardization, Op. cit., 2019

13) Sauro, J., & Lewis, J. R., 『Quantifying the User Experience (2nd ed.)』, Morgan Kaufmann, 2016; Norman, D. A., 『The Design of Everyday Things (Revised and expanded ed.)』, Basic Books, 2013; Preece, J., Rogers, Y., & Sharp, H., 『Interaction Design: Beyond Human-Computer Interaction (5th ed.)』, Hoboken: Wiley, 2019

14) Parker, S. K., & Grote, G., ‘Automation, algorithms, and beyond’, Applied Psychology, 2022, Vol.71, No.4, pp.1171-1204; Ryan, R. M., & Deci, E. L., 『Self-Determination Theory』, Guilford Press, 2017; Bernstein, E. S., & Turban, S., ‘The impact of the “open” workspace on human collaboration’, PNAS, 2018, Vol.115, No.33, pp.8568-8573; Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J., ‘Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment’,

[표 1] 재량근로의 기대 효과와 운영상 리스크

기대 효과	주요 리스크 요인
자율성과 창의성 증진	재량근로시간을 도입했으나, 실제 지시가 계속되면 제도 취지 훼손
결과 중심 평가 가능	연장·야간근무 발생 시 가산수당 지급 제외로 오인할 경우 법적 리스크 발생
만족도 및 몰입도 향상	역할 범위 불명확 시 문서화 부담 또는 과로 발생

다만, 제도적 한계도 있다. 첫째, 열거주의의 경직성 때문에 디지털 디자인과 같은 융합 직무의 적용 범위가 협소해질 위험이 있다. 전통적 제품시각디자인의 예시에만 기대어 ‘디자인’ 업무를 협의로 해석하면 UX/UI의 디지털·비물질적 성격을 놓칠 수 있다. 둘째, ‘지시 금지’의 현실적 적용이 운영상 난이도가 높다. 예컨대, 애자일·스크럼·린 UX·스프린트 등 협업 기반의 UX 프로세스들이 구체적 지시나 직접적 지휘의 통로로 변질되면 제도의 전제가 약화된다. 셋째, 가산수당 적용 과정에서 착오가 빈발할 수 있다. 재량근로는 산정 특례에 불과하므로, 사용자 지시·승인 하 실제 연장·야간·휴일근로가 발생하면 가산수당은 별도로 성립한다는 점이 행정지침상 명확하다.¹⁵⁾ 넷째, 최근 임금과 관련된 판례 동향은 통상임금 판단과 재직조건 효력의 결합성을 더 엄격히 요구하므로, 재량근로 도입 기업은 서면합의, 임금체계, 근로 기록의 연계 설계를 재점검할 필요가 있다.¹⁶⁾

2-2. UX 직무의 재량근로 포섭 기준: 근기법 시행령 제31조 제2호와 제4호 경계

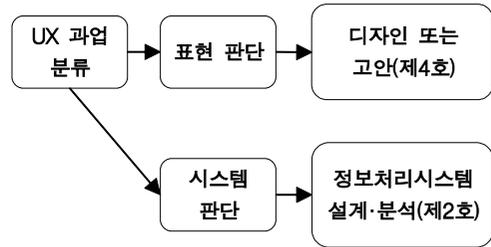
UX 디자인을 재량근로 대상 업무에 포섭하기 위한 핵심은, 근기법 시행령 제31조의 제2호(정보처리시스템의 설계·분석)와 제4호(디자인 또는 고안) 사이의 구분 기준을 실무 문서에서 명료하게 제시하는 일이다. 두 조항이 모두 적용될 수 있더라도 주된 포섭 근거와 보조(교차) 포섭 근거를 구분해 적시해야, 대상 업무의

Quarterly Journal of Economics, 2015, Vol.130, No.1, pp.165-218; Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M., ‘How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings’, Psychological Science in the Public Interest, 2015, Vol.16, No.2, pp.40-68

15) 고용노동부, Op. cit., 2019; 고용노동부, Op. cit., 2021

16) 신동윤, Op. cit., 2025, pp.231-255

특정·실질적 재량 보장·구체적 지시 배제라는 요건을 안정적으로 충족시킬 수 있다.



[그림 1] UX 업무와 법령 조항 간 포섭 관계

먼저, 제4호의 중심축은 ‘디자인 또는 고안’이다. 실무에서 UX의 사용자 여정, 서비스 블루프린트, 정보구조(IA), 상호작용 규칙의 표현, 마이크로파피, 컴포넌트·토큰 체계는 구성적 판단의 산출물로 이해되며, 학술적으로도 디자인은 유형·무형 매체에서 의미와 행위를 조직하는 전문 행위로 정의된다.¹⁷⁾ 결과 평가는 투입시간이 아니라 유효성·효율성·만족도·오류율·복구 시간 등 측정 가능한 품질 지표로 관리하는 것이 타당하고,¹⁸⁾ 접근성 적합 여부는 공공성과 법적 책임의 핵심 준거로 기능한다.

반면, 제2호의 중심축은 ‘시스템 설계·분석’이다. 아키텍처, 데이터·처리 흐름, 상태·예외 규칙, 보안·성능 제약, 테스트 계획 등 시스템 수준 사양 결정이 핵심이며, 고용노동부 가이드도 이러한 내용을 예시로 제공한다.¹⁹⁾ UX가 인증·권한 흐름, 오류·예외 처리, 상태기계와 가드 조건, 데이터 흐름·인터페이스 계약을 사양 수준에서 설계·검증하고 실행 계획까지 수립한다면, 이는 제2호에 대한 교차 포섭 논리가 성립한다.

17) Norman, D. A., Op. cit., 2013; Kimbell, L., ‘Rethinking design thinking: Part I’, Design Studies, 2011, Vol.32, No.3, pp.285-306; Secomandi, F., & Snelders, D., ‘The object of service design’, Design Issues, 2011, Vol.27, No.3, pp.20-34

18) Sauro, J., & Lewis, J. R., Op. cit., 2016; Hornbæk, K., ‘Current Practice in Measuring Usability: Challenges to Usability Studies and Research’, International Journal of Human-Computer Studies, Vol.64, No.2, pp. 79-102, 2006.

19) 고용노동부, Op. cit., 2019; 고용노동부, Op. cit., 2021

두 축의 경계는 상호작용 규칙 설계에서 특히 혼재하기 쉽다. 예를 들어 로그인 기능이라도, 화면 배치라 벨링-피드백 문구모션 등 표현 중심 판단이 추가 되면 제4호의 설계고안에 가깝다. 반대로 비정상 경로의 상태 전이, 토큰 만료·재발급, 보안 제약과 성능 영향, 로깅·시험 시나리오 등 시스템 규칙의 사양 결정이 중심이면 제2호의 실질에 닿는다. 따라서 직무기술서·과업 목록·산출물 명세에서 조문 용어와 1:1로 대응시키는 서술형 매핑이 필요하다. 예컨대 “정보구조 설계, 화면 흐름·인터랙션 가이드, 컴포넌트·토큰 규칙, 카피 가이드 수립”은 제4호 중심, “상태기계·가드 조건, 데이터·처리 흐름과 예외 처리, 시험 계획 수립”은 제2호 중심으로 읽히도록 후보조 근거를 병기해 두면, 관련하여 감독 또는 분쟁이 발생할 시 “왜 재량 위임이 필요한지”를 조문과 과업 언어로 입증하기가 용이하다.

이 구분이 실무적으로 중요한 이유는 세 가지 측면에서 설명된다. 첫째, 입증 가능성이다. 재량근로는 열거주의에 따른 예외 규정이므로, 주된 포섭과 교차 포섭을 구분해 기술해야 대상 업무 특성이 명확해진다. 둘째, 평가통제 설계다. 제2호를 주 근거로 삼을 때는 상태·예외, 성능·보안, 시험 단계 성과 등 시스템 지표, 제4호를 주 근거로 삼을 때는 멘탈모델 일치 여부, 과업 성공률, 오류 복구, 경로 효율, 접근성 적합 등 디자인 지표를 우선 관리하는 것이 합리적이다.²⁰⁾ 아울러, ‘지시 금지’ 문구도 달라진다. 제2호 중심일 때는 데이터·처리 흐름, 상태기계, 시험 절차 등 수단과 방법의 구체적 지시를, 제4호 중심일 때는 툴·픽셀·모션 파라미터·카피 문장 단위의 구체적 지시를 명시적으로 배제하도록 설계해야 제도의 본지가 훼손되지 않는다. 셋째, 대상자 선정·교육·건강보호의 기준점이 된다. 동일한 UX 직함이라도 시스템 사양 결정을 주로 담당하는 역할과 UI 표현 중심의 디자인 역할은 요구 역량과 리스크가 다르므로, 이를 명확히 구분해야 선발 기준·몰입 시간 보호·건강보호 조치가 정합적으로 설계된다.

서비스 디자인의 경우 전면·후면의 서비스 체계를 함께 재구성하는 무형의 경험 설계라는 특성상 제4호 중심 포섭이 기본적으로 타당하다. 다만 서비스 블루프린트에서 역할·프로토콜·정책 규칙이 정보시스템 수준으로 구체화될 때는 제2호와의 교차 포섭을 병기하는 전략이 필요하다.²¹⁾ UX와 서비스 디자인 모두에서 서

면합의에는 대상 업무의 특정, 합의된 근로시간, 구체적 지시 배제, 결과 지표, 윤리·표본·효과 크기 등 최소 운영 기준을 명시해야 하며, 이는 재량근로시간제의 취지와 학술 문헌이 제시하는 자율성과 성과의 연계를 동시에 만족시키는 최소 요건이다.²²⁾ 요컨대, 제2호·제4호의 구분 원칙을 문서로 증명이 가능하도록 설계하고, 각 축에 맞춘 지표·구체적 지시 금지·대상자 관리를 연동시키는 것이 UX 직무의 재량근로 포섭 타당성을 높이는 가장 실무적인 경로다.

[표 2] UX 업무에 해당할 수 있는 재량근로 대상 조항

법령상 대상 업무	재량근로 대상 업무	UX 디자인 직무상 해당 내용
정보처리시스템의 설계·분석	사용자 흐름, 시스템 상태 전이, 예외 처리 흐름 설계 등	
디자인 또는 고안	UI 디자인, 인터랙션 디자인, 콘텐츠 구조화, 디자인 시스템 운영 등	

2-3. 재량근로시간제의 국가 간 비교 분석

해외 비교의 출발점은 다수 국가가 UX 디자인을 ‘시간 투입’이 아니라 ‘결과 지표(효율성·유용성·만족·접근성 등)로 평가하는 고숙련 창의·전문 직능으로 간주한다는 점이며, 이에 따라 근로시간을 규율하는 법과 행정적 체계가 서로 다르게 선택된다. 큰 축으로 보면 일본은 간주근로시간형(재량노동제), 미국·캐나다의 면제·특례형(연장수당·근로시간 규율의 적용 제외), 영국·유럽연합·호주·싱가포르의 분류·숙련 프레임형(직업·역량 표준과 이민·훈련 체계의 명시)이라는 세 좌표를 형성한다. 이 세 모델은 공통으로 UX를 고숙련 설계·창의 직군으로 인식하지만, 자율성과 보호를 연결하는 방식이 서로 달라 실무 설계의 초점과 리스크 관리 포인트가 달라진다. ISO 9241-11:210 같은 인간 중심 디자인 표준은 이러한 제도군과 조직 내부의 성과관리 언어를 연결하는 보조적 참조 틀로 가능하되,²³⁾ 각국 제도의 핵심은 어디까지나 ‘창의·전문 직무로서의 UX’를 어떤 법기술로 근로시간 규율과 연결하느냐에 있다.

일본은 전문업무형·기획업무형 재량노동제를 통해 ‘구체적 지시의 배제’와 ‘건강·복지 조치를 제도 요건으

Secomandi, F., & Snelders, D., Op. cit., 2011, pp.20 - 34

22) Sauro, J., & Lewis, J. R., Op. cit., 2016

23) International Organization for Standardization, Op. cit., 2019

20) Sauro, J., & Lewis, J. R., Op. cit., 2016; Hornbæk, K., Op. cit., 2006

21) Kimbell, L., Op. cit., 2011, pp.285-306;

로 명시하고, 노사위원회 결의·감독관서 신고·동의 및 동의 철회 기록 보존 등 절차적 안전장치를 강하게 요구함으로써 형식적으로 행해지던 재량을 실제적인 자율로 전환하도록 설계했다. 2024년 이후 개정된 안내서와 리플릿은 대상 업무의 구체적 기술, 적정 근무시간 설정, 건강조치, 지시 금지 준수 모니터링 등을 보다 엄격하게 문서화하도록 요구하고 있다. 이는 스프린트 회의나 ‘일일 진행점검 회의(스탠드업)’처럼 짧은 협업 행위의 빈도가 높거나 세분화되어 운영될 경우, 구체적 지시 체계로 변질될 위험을 억제하려는 거버넌스 장치로 이해할 수 있다. 동시에 일본식 구조는 UX의 포섭 근거를 조문 언어로 구체화하도록 유도한다(예: ‘정보처리시스템 설계·분석’, ‘디자인 또는 고안’), 다만 주변 업무(콘텐츠 운영·단순 마크업 등)를 무리하게 포함하려는 유인이 생기지 않도록 대상 업무의 구체적 기술과 증빙을 정밀화할 필요가 있다.²⁴⁾

미국은 근무시간 개념을 사용하지 않고, 직함이 아니라 실제 직무(duties)와 보수 요건을 기준으로 ‘창작 전문가(creative professional)’와 ‘컴퓨터 관련 종사자’ 면제를 운영한다. 전자는 ‘인정된 예술·창작 분야에서의 창의·독창성’을 본질로 하는 업무를, 후자는 시스템 분석·설계·개발 등 고숙련 IT 업무를 중심으로 정의한다. UX 직무 내 세부 역할 중, GUI 디자인·인터랙션 디자인·UX 라이팅 등은 창작 전문가 범주에서, 정보구조·시스템 분석·프론트엔드 엔지니어링 등은 컴퓨터 종사자 범주에서 각각 법적 포섭 논증이 가능하다. 반면 리서치·테스트·콘텐츠 운영 등 반복·지원 성격이 강한 역할은 재량근로제의 적용 요건을 충족하기 어렵다. 특히 미국형 모델은 ‘창의적 직무’ 또는 ‘전문적 IT 직무’로 인정받을 때 자율이 크게 확대되지만, 그만큼 직무의 실체와 보수 요건에 대한 입증책임이 사용자에게 부과되며, 그 기준이 주(州)마다 다르게 규율된다는 점을 고려해야 한다.

캐나다는 NOC 2021에서 ‘웹 디자이너(21233, TEER 1)’를 고숙련 단위로 분류하고, 브리티시컬럼비아·온타리오 등 일부 관할은 ‘하이터크 전문가’ 또는 ‘IT 전문가’에 대해 근로시간 연장수당 규율의 특례를 둔다. 이때 UX의 포섭은 실제 업무가 시스템 설계·접근성 준수·테스트·프론트엔드 개발 등 기술 및 분석 영역과 일

마나 중첩되는지, 그리고 그 증빙(직무기술서·산출물·프로세스 문서)이 얼마나 정교한지에 좌우된다.²⁵⁾

영국·유럽연합·호주는 노동시간 규제의 기본 구조를 크게 변경하기보다는, 공적 직업·역량 체계에서 UX/UI·서비스 디자인을 고숙련 설계 직능으로 분류하고 이를 이민 제도나 직무별 임금 기준, 직업훈련 정책에서 참조하는 경향이 있다. 영국에서는 SOC 2020을 기반으로 한 Skilled Worker 비자 체계에서 2141 ‘웹 디자인 전문직(Web design professionals)’ 코드 아래 UI 및 UX 디자이너와 연구자가 예시 직무로 열거되며, 근로시간 규제는 Working Time Regulations 1998에 따라 일·주간 휴식과 주당 평균 48시간 상한(성인의 개별 옵트아웃 기능)을 통해 최소한의 근로시간 보호 기준을 유지한다. 유럽연합에서는 ESCO가 ‘사용자 인터페이스 디자이너’와 ‘사용자 경험 분석가’ 등 관련 직능을 개별 직업 항목으로 정의하고, Working Time Directive 2003/88/EC가 최소 일·주간 휴식시간과 주당 최대 근로시간에 관한 공통의 하한 기준을 부여한다. 호주는 ANZSCO 2022에서 웹 디자이너(232414)를 스킬 레벨 1 직업으로 분류하고, 기술심사기관이 이 코드의 적합 직함 예시에 ‘UI/UX 디자이너’를 포함함으로써 UX/UI 설계를 고숙련 전문직의 한 유형으로 제도화하고 있다.

싱가포르는 Skills Framework for Design을 통해 UX·서비스 디자이너의 역할 지식·숙련 레벨을 체계화하여 경력 경로와 전환 교육에 직접 연결한다. 이 접근은 ‘UX를 창의·전문 직무로서 공적으로 정의한다는 점에서 조직 내부의 성과관리(결과 지표 합치)·직무기술서(역할 경계)·인사정책(임금 승급 기준)과의 일관성을 높이지만, 시간·보상 규율과의 직접 연결이 약해 내부 운영 설계가 미흡하면 ‘적합 인플레이션’과 실제 과로의 괴리가 발생할 수 있다.²⁶⁾

25) Government of Ontario, O. Reg. 285/01: Exemptions, Special Rules and Establishment of Minimum Wage, 2024; Statistics Canada, NOC 2021 v1.0–21233 Web designers (TEER 1), 2024

26) Office for National Statistics, Standard Occupational Classification 2020, Volume 1: 2141 Web design professionals, 2020/2024; European Commission, Directive 2003/88/EC concerning certain aspects of the organisation of working time, 2003; Australian Bureau of Statistics, Australian and New Zealand Standard Classification of Occupations: 2022 update, 2022; VETASSESS, Web Designer (ANZSCO 232414) – Occupations considered suitable: UI/UX Designer,

24) 厚生労働省, 「専門業務型裁量労働制の解説」, 2023a; 厚生労働省, 「企画業務型裁量労働制の解説」, 2023b; 厚生労働省, 「裁量労働制の導入・継続には新たな手続きが必要です」, 2024

이상의 비교에서 UX를 ‘창의적 직무’ 또는 ‘전문적 직무’로 명시·취급하는 규정들은 다음과 같은 함의를 갖는다. 첫째, ‘창의적 직무’로의 포섭(미국의 창작 전문가 등은 시각·인터랙션·콘텐츠 디자인처럼 독창성·상징 해석이 중심인 역할에 강점을 보이는 반면, 사용자 리서치·실험 설계·접근성 검증 등 반복·검증 프로세스가 큰 역할은 컴퓨터 종사자·전문직 예외 또는 별도 특례로 논증해야 한다. 둘째, ‘전문 직무’로의 공격 분류(영국 SOC, EU ESCO, 호주 ANZSCO, 싱가포르 Skills Framework, 캐나다 NOC)는 직무 정체성과 경력 경로의 가시성을 높여 채용·이민·임금 수준에서 제도적 일관성을 제공하지만, 근로시간 규율과의 매개가 약하므로 프로젝트 계획 단계에서 결과 지표 합·연속 휴식·야간·시차 테스트 대응 등 건강보호 장치를 내부 규정으로 내재화해야 한다.²⁷⁾ 셋째, 일본형 간주시간 모델은 ‘명목상 재량과 실제 자율’의 간극을 줄이기 위해 회의·보고의 빈도·형식과 지시 금지의 범위를 문서로 관리하는 데 강점이 있으나, 대상 업무 남용과 문서 부담의 리스크가 존재한다.²⁸⁾ 넷째, 면제·특례형(미국 및 캐나다)은 자율이 크게 확대되는 대신 직무·보수 요건의 입증 실패 시 자율이 무효화되거나, 반대로 인정될 경우 장시간 시간외근무에 대한 공백이 커질 수 있는 이중 리스크를 동반하므로, ‘직무 실체, 증빙, 보수 기준, 보완 보호’의 사슬을 한 번에 설계해야 한다.²⁹⁾ 마지막으로, ISO 9241-11, 210과 같은 인간 중심 디자인 표준은 결과 지표와 활동 원칙을 제공하는데 국내외 어느 모델에서든 프로젝트 단위의 평가 체계와 조율할 때 실무적 효용이 크다.

종합하면, 간주시간(일본형), 면제·특례(미국 및 캐나다형), 분류·숙련 프레임(영국·유럽연합·호주·싱가포르형) 세 가지 법기술은 모두 UX를 고속·창의·전문 직무로 인정하지만, 자율성과 보호의 결속 방식이 다르다. 간주시간형은 강한 거버넌스로 ‘명목상 재량’의 역할을 억제할 수 있으나 포섭 범위의 남용과 문서 부담

을 경계해야 하고, 면제·특례형은 직무·급여 요건의 입증과 보호 공백의 리스크를 동시에 관리해야 하며, 분류·숙련 프레임형은 전문성 신호를 내부 시간성과 규율에 실제로 매개하지 못하면 실효성이 낮아진다. 실무 설계의 안전판은 (1) 포섭 논증을 ‘시스템 설계·분석’과 ‘디자인·고양’의 교차 영역에서 서술형으로 명료화하고, (2) 협업·보고를 저빈도·고밀도로 운영하여 ‘지시 금지’가 업무에 적용되도록 하며(‘일일 진행점검 회의’ 등 회의 목적·산출·의사결정 권한을 문서화), (3) 프로젝트마다 결과 지표, 활동 원칙과 합·연속 평가, 연속 휴식, 회복 시간에 대한 계획을 내재화하는 것이다. 이러한 조합은 어느 모델에서도 UX 고유의 탐색·창의·검증 프로세스를 침해하지 않으면서 성과 품질과 건강보호를 동시에 확보하는 경로를 제시한다.³⁰⁾

[표 3] 해외 주요 국가의 제도 비교

구분	적용 국가	운영 방식 요약
간주시간형	일본	서면합의 + 간주시간 설정 + 지시 금지 규정 명시. 형식적 재량과 실질 자율의 간극 방지
면제·특례형	미국, 캐나다	일정 직무에 대해 연장수당 면제. 자율성 보장되지만 시간 외 근로에 대한 보호 공백 가능성 존재
분류·숙련 프레임형	영국, 유럽연합, 호주, 싱가포르	직무 분류 체계와 숙련직 인정 통해 전문성 사회적으로 제도화. 근로시간 규율은 간접적

3. 제도적 요건에 따른 UX 디자이너의 속성 고찰

3-1. UX 디자이너의 전문성과 재량

UX 디자이너의 전문성은 시각적 완성도를 넘어, 문제 정의, 가설 설정, 증거 수집, 디자인, 평가, 학습으로 이어지는 순환적 탐구를 스스로 조직하고 유지하는 능력에서 드러난다. 프로젝트의 경로는 고정 절차가 아니라 맥락과 불확실성에 맞춰 유연하게 조정되며, 관찰·실험·현장 데이터가 의사결정의 근거로 누적된다. 이때 결과의 질을 가르는 것은 투입시간의 총량이 아니라 적합한 수단 선택과 판단의 정교함이며, 태스크 성공률·소요시간·오류·인지부하·만족 같은 검증 가능한 지표와 결합될 때 그 판단이 재현 가능한 학습으로 전환된다.³¹⁾ 이러한 맥락에서 전문성은 기법의 나열이 아

2025; Design Singapore Council, Skills Framework for Design, 2019

27) Office for National Statistics, Op. cit., 2020/2024; European Commission, Op. cit., 2003; Australian Bureau of Statistics, Op. cit., 2022; Design Singapore Council, Op. cit., 2019; Statistics Canada, Op. cit., 2024

28) 厚生労働省, Op. cit., 2023a; 2. 厚生労働省, Op. cit., 2023b; 厚生労働省, Op. cit., 2024

29) Government of Ontario, Op. cit., 2024; Statistics Canada, Op. cit., 2024

30) European Commission, Op. cit., 2003;

나라 ‘증거를 다루는 태도’와 ‘문제를 재구성하는 사고 규율’의 축적으로 이해된다. 실무자는 “무엇을 증명할 것인가”부터 명료화하고, 그다음 사용자 연구의 깊이 범위, 프로토타입의 충실도, 평가의 기준·빈도를 상황에 맞게 조정한다. 더 나아가 디자인 시스템은 토큰·컴포넌트·가이드를 경직된 규칙으로 강제하기보다, 규범, 예외, 진화의 균형을 통해 제품 맥락에 맞게 갱신하는 운영 역량을 요구한다.³²⁾ 이처럼 판단과 운영을 스스로 조율해야 한다는 점에서, 전문성은 필연적으로 재량을 전제한다. 전문직의 핵심 속성은 고도의 판단과 그 판단을 행사할 자율성이며, 특히 문제와 해법이 상호 영향을 주며 ‘공진화’하는 디자인 영역에서는 그 필요성이 더욱 뚜렷하다.³³⁾

최근의 선행연구들은 이러한 전문성과 재량의 결합이 실제 업무 장면에서 어떻게 구현되는지 구체적으로 보여준다. 예컨대, 숙련된 UX 디자이너는 생성형 AI를 보조적 도구로 위치시키면서도 독창성과 공감에 대한 인간의 판단 범위를 의식적으로 보존한다는 연구 결과가 있고,³⁴⁾ 엔터프라이즈 마인러닝 시스템 설계에서 UX 실무자가 모델 해석, 리스크 커뮤니케이션, 요구사항 협상을 매개하는 ‘경계 역할’로 팀의 의사결정을 촉진한다는 사실도 드러났다.³⁵⁾ 아울러, 애자일 팀의 일상에서 UX 정보가 생산·변역·전달되는 흐름을 분석해, 조직 차원의 지식 설계가 마련될 때 재량이 성과로 전환된다는 지적도 있다.³⁶⁾ 이러한 흐름은 디자인 연구

전통이 강조해 온 실천·맥락의 관점과도 맞물린다. 디자인은 문서화된 절차의 단순 이행이 아니라, 현장의 상호작용과 상황적 지식 속에서 구성되는 탐구이며, 미리 주어진 정답이 없는 난문제에 대한 통합적 판단이 핵심 역량이다.³⁷⁾

이제 이를 운영과 근로시간의 관리로 연결하면, 전문성의 운용은 ‘결과 중심·과정 자율’로 요약된다. 자동화·알고리즘이 보편화된 환경일수록 무엇을 달성할지의 기준선은 분명히 하되, 방법의 선택과 조정은 현장 전문가에게 위임하는 설계가 성과와 월빙을 함께 지지한다. 이러한 구조에서 스케치·프로토타이핑·빠른 반복은 통제의 대상이 아니라 품질을 끌어올리는 의도적 기술로 기능한다.³⁸⁾

물론 재량을 선언하는 것만으로 성과가 나타나는 것은 아니다. 재량이 작동하려면 몇 가지 매개 조건이 필요하다: 프로젝트별 결과 지표와 가설에 대한 선명한 합의, 절차 통제가 아닌, 의사결정과 고민 해소 중심의 짧고 규칙적인 피드백, 저빈도·고밀도 협업과 공유 문서 중심의 시차 기반 협업에 따른 추적 가능성, 그리고 보호된 집중 시간의 제도화가 그것이다.³⁹⁾

결국 UX 업무 전문성의 실질은 ‘방법 선택의 자유’와 ‘검증 가능한 결과’의 결합이다. 따라서 조직은 목표와 품질 기준을 명확히 합의하고 과정을 전문가의 판단에 맡기되, 결과 검증과 학습을 위한 기록·피드백·집중 시간을 제도화함으로써 자율성과 성과의 선순환을 만들어야 한다.⁴⁰⁾

3-2. UX 디자인 직무의 창의성을 위한 재량

UX 디자이너의 성과와 창의성은 무엇을(문제·목표) 정하고 어떻게(수단·절차·시간 배분) 접근할지를 스스로

31) Sauro, J., & Lewis, J. R., Op. cit., 2016

32) Schön, D. A., 『The Reflective Practitioner: How professionals think in action』, London: Basic Books, 1983; Lowgren, J., & Stolterman, E., 『Thoughtful Interaction Design: A Design Perspective on Information Technology』, Cambridge, MA, MIT Press, 2004

33) Lawson, B. & Dorst, K., 『Design Expertise』, London, Architectural Press, 2009

34) Li, J., Cao, H., Lin, L., Hou, Y., Zhu, R., & El Ali, A., ‘User Experience Design Professionals’ Perceptions of Generative Artificial Intelligence’, Proceedings of the 2024 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI ’24), 2024, Article 381, pp.1-18

35) Zdanowska, S., & Taylor, A. S., ‘A Study of UX Practitioners’ Roles in Designing Real-World, Enterprise ML Systems’, Proceedings of the 2022 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI 2022), 2022, Paper 531, pp.1-15

36) Zaina, L. A. M., Sharp, H., & Barroca, L., ‘UX Information in the Daily Work of an Agile Team: A Distributed Cognition Analysis’, International Journal of Human-Computer Studies, vol. 147, 2021, 102574.

37) Buchanan, R., ‘Wicked Problems in Design Thinking’, Design Issues, 1992, Vol.8, No.2, pp.5-21; Cross, N., 『Design Thinking: Understanding How Designers Think and Work』, Oxford: Berg Publishers, 2011

38) Parker, S. K., & Grote, G., Op. cit., 2022, pp.1171-1204

39) Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J., Op. cit., 2015, pp.165-218

40) Ryan, R. M., & Deci, E. L., Op. cit., 2017

설계·조정할 수 있는 재량의 폭에 민감하게 반응한다. 창의성 연구의 주류 이론은 자율성을 내재 동기의 핵심 전제이자 창의적 산출의 원동력으로 본다. 자기결정성 이론은 개인이 자율성·유능감·관계성의 기본 심리 욕구를 충족할 때 내재 동기가 강화되고, 그 결과 탐색·실험·몰입이 촉진되어 창의적 성과로 이어진다고 설명한다.⁴¹⁾ 내재·외재 동기와 성과의 관계를 통합적으로 검토한 메타분석 역시, 통제적 보상이나 세부사항의 관리보다는 선택권과 의미 있는 목표가 주어질 때 질적 성과가 높아짐을 뒷받침한다.⁴²⁾ 작업설계 분야의 대규모 메타분석 또한 업무자율성이 성과·만족·몰입에 일관된 정(+)의 효과를 보인다고 정리한다.⁴³⁾

이러한 심리학적 근거는 디자인 업무의 인지 구조와 밀접하게 맞물린다. UX 디자인은 사전에 잘 정의된 정답을 찾기보다, 문제를 재정의하고, 불완전한 정보 속에서 귀추적(가설적) 추론으로 해법을 구성하며, 프로토타이핑, 평가, 학습을 반복하는 탐색적 순환으로 전개된다.⁴⁴⁾ 창의성 문헌에 따르면 이처럼 모호하고 개방적인 과제에서 개인적 판단의 재량과 환경적 자유도가 클수록 새로움과 유용성이 높은 산출이 나온다.⁴⁵⁾ 나아가, 리더의 임파워링과 과정 자율성은 지식노동자의 심리적 주인의식을 높이고 창의적 행동으로 이어지는 경로를 갖는다는 실증도 있다.⁴⁶⁾ 구성요소 이론은

과제 동기분야 지식·창의적 과정 기술이 상호작용할 때 창의성이 발현된다고 보며, 여기서 과정 기술은 곧 수단 선택과 탐색 전략에 대한 자율적 통제를 의미한다.⁴⁷⁾

반대로, 자율성의 저해는 창의성과 성과의 하락으로 이어지기 쉽다. 시간 압박은 낮은 수준에서는 각성을 높여 촉진 효과를 낼 수 있으나 높은 수준으로 지속되면 창의성이 역U형으로 하락할 수 있다.⁴⁸⁾ 회의가 잦고 길어질수록 몰입을 저해하고 만족을 낮출 수 있으며,⁴⁹⁾ 빈번한 개입은 속도와 스트레스를 높이면서 결과의 질에 부정적 영향을 준다는 HCI 학계의 실증도 있다.⁵⁰⁾ 오픈오피스 전환이 대면 상호작용을 오히려 줄였다는 현장의 실험은, 물리·사회적 환경 설계가 자율적 탐색을 뒷받침해야 함을 역설적으로 드러낸다.⁵¹⁾ 팀 수준의 심리적 안전감은 구성원이 불확실한 과제에서 문제를 다시 말하고, 보류된 가설을 꺼내어 시험하며, 실패를 학습사건으로 처리하게 하는 기반으로 작동한다.⁵²⁾

pp.107-128; Anderson, N., Potočník K., & Zhou, J., 'Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review', *Journal of Management*, 2014, Vol.40, No.5, pp.1297-1333

41) Deci, E. L., & Ryan, R. M., Op. cit., 2000, pp.227-268

42) Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T., 'Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis', *Psychological Bulletin*, 2014, Vol.140, No.4, pp.980-1008

43) Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P., Op. cit., 2007, pp.1332-1356

44) Schön, D. A., Op. cit., 1983; Cross, N., 'Designerly ways of knowing, *Design Studies*', 1982, 3(4), pp.221-227; Dorst, K., 'The core of "design thinking" and its application', *Design Studies*, 2011, Vol.32, No.6, pp.521-532

45) Oldham, G. R., & Cummings, A., 'Employee creativity', *Academy of Management Journal*, 1996, Vol.39, No.3, pp.607-634; Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R., 'The effects of personal and contextual characteristics on creativity', *Journal of Management*, 2004, Vol.30, No.6, pp.933-958

46) Zhang, X., & Bartol, K. M., 'Linking empowering leadership and employee creativity', *Academy of Management Journal*, 2010, Vo.53, No.1,

47) Amabile, T. M., 'Componential Theory of Creativity', in M. D. Mumford (Ed.), 『The Oxford Handbook of Organizational Creativity』, Oxford University Press, 2012, pp.33-53; Amabile, T. M., & Pratt, M. G., 'The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning', *Research in Organizational Behavior*, 2016, Vol.36, pp.157-183

48) Baer, M., & Oldham, G. R., Op. cit., 2006, pp.963-970

49) Luong, A., & Rogelberg, S. G., 'Meetings and more meetings', *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2005, Vol.9, No.1, pp.58-67; Rogelberg, S. G., Allen, J. A., Shanock, L., Scott, C. W., & Shuffer, M. L., 'Employee satisfaction with meetings', *Human Resource Management*, 2010, Vol.49, No.2, pp.149-172

50) Mark, G., Gudith, D., & Klocke, U., 'The Cost of Interrupted Work: More Speed and Stress', *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI 2008)*, 2008, pp.107-110

51) Bernstein, E. S., & Turban, S., Op. cit. 2018, pp.8568-8573

이제 이를 재량근로시간제와의 연결로 옮겨 보면, 한국 제도가 전제하는 핵심 판단요소인 ① 업무수단 선택권, ② 시간 배분 자율성, ③ 성과의 질 중심성은 위 심리학 및 조직행동 연구의 축적된 결론과 정합적이다. UX 맥락에서 ①은 리서치 설계(표본·기법·분석 단위), 정보구조/플로우 설계(구조·전이 규칙), 인터랙션·모션의 표현 전략, 프로토타이핑 충실도 결정 등 수단의 주권으로 구체화된다. ②는 스프린트 내 태스크 간 우선순위 재조정, 집중 블록 확보, 실험·학습 루프의 길이 조절 등 시간의 주권이다. ③은 시간 총량이나 산출물 개수가 아니라 유효성·효율·만족·접근성 등 결과의 질로 성과를 묻는다는 뜻으로, 이는 사용성의 정의와 측정 개념을 제시한 국제표준과 정확히 맞물린다.⁵³⁾ 법제의 운영 기준인 “무엇/언제까지”는 합의하고, “어떻게”는 지시하지 않는다는 것은 곧 내재 동기와의 과정을 보호하는 심리적 전제와 일치한다.

현장의 협업 운영에서도 재량근로의 요건과 심리학적 근거는 함께 작동한다. 심리적 안전감이 확보된 팀은 불확실한 과제를 다루면서 문제 정의를 재조정하고, 보류된 가설을 시험하며, 실패를 학습의 기회로 전환한다.⁵⁴⁾ 재량근로 방식에서는 협업 목적을 위한 최소한의 회의를 통해 목표·적용 기준·의존성에 대해서만 기본적인 합의를 이루고, 구체적인 방법과 도구, 세부 일정은 구성원이 자율적으로 설계하도록 하는 편이 바람직하다. 잦은 회의와 구체적 지시는 자율성·동기·창의성의 사슬을 약화하므로,⁵⁵⁾ 짧은 목적 중심의 리뷰와 공유 문서 중심의 시차 기반 협업이 유리하다. 원격하이브리드 환경에서는 자율성 증가와 만족성과 개선이 관찰되지만,⁵⁶⁾ 협업 네트워크의 경직화를 방지하려면

52) Edmondson, A. C., ‘Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams’, *Administrative Science Quarterly*, 1999, Vol.44, No.2, pp.350–383

53) International Organization for Standardization, ISO 9241–11:2018 Ergonomics of human–system interaction – Part 11: Usability: Definitions and concepts, International Organization for Standardization, 2018

54) Edmondson, A. C., Op. cit., 1999

55) Luong, A., & Rogelberg, S. G., Op. cit., 2005, pp.58–67; Baer, M., & Oldham, G. R., Op. cit., 2006, pp.963–970

56) Gajendran, R. S., & Harrison, D. A., ‘The good, the bad, and the unknown about telecommuting’, *Journal of Applied Psychology*, 2007, Vol.92, No.6, pp.1524–1541; Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J., Op. cit., 2015, pp.165–218

의도된 교차 접점과 주기적 문제 재정의 세션을 설계하는 등 자율성과 연결성의 균형이 요구된다.⁵⁷⁾

[표 4] UX 디자인 직무 특성과 근로시간 관리상의 시사점

UX 디자인 업무의 특성	근로시간 관리상의 시사점
문제와 해결 방식이 사전에 정해져 있지 않음	구체적 지시보다 판단의 자율을 보장해야 함
결과 품질은 시간 투입량이 아니라 유효성·효율 등 지표로 측정됨	성과는 근로시간이 아니라 결과 지표 중심으로 평가해야 함
설계검증의 반복이 많고, 타 부서와 협업이 빈번함	동시 협업은 필요한 순간만 운영하고, 나머지는 자율 운영해야 함
실험과 창의적 판단이 중요함	일관된 시간 통제보다는 실험과 선택의 재량이 우선됨

결론적으로, 재량권과 재량근로는 UX 디자인 업무의 심리적·인지적 메커니즘과 구조적으로 정합하다고 볼 수 있다. 재량이 보장될 때 디자이너는 문제 프레임을 재구성하고, 다양한 수단을 시험하며, 결과 지표로 학습을 닫는 창의적 루프를 유지할 수 있으며,⁵⁸⁾ 이는 오류율 감소·과업 완료율 향상·접근성 적합·고객 만족과 같은 성과의 질로 가시화된다. 반면, 세부 작업 수단과 근로시간의 상시적 통제 중심의 회의 문화는 내재 동기와 실험의 권리를 약화해서 결과적으로 품질과 혁신을 손상시킬 수 있다. 따라서 UX 조직이 재량근로시간제의 법적 요건을 성실히 준수하면서 심리학이 제시하는 자율성·안전감·탐색 가능성의 조건을 충족하도록 업무 설계, 협업 규칙, 성과 평가를 종합적으로 조율할 때, 법적 적합성과 창의적 성과를 동시에 달성할 가능성이 가장 높다.

4. 디자인 실무적 관점의 제도 검토

4-1. UX 디자인 프로세스와의 정합성

UX 디자인은 화면 미학이나 시각적 표현에 한정되

57) Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B., & Teevan, J., ‘The effects of remote work on collaboration among information workers’, *Nature Human Behaviour*, 2022, Vol.6, No.1, pp.43–54

58) Amabile, T. M., Op. cit., 2012, pp.33–53

지 않는다. 문헌은 UX를 사람과 과업, 맥락의 상호작용을 분석하고, 이를 바탕으로 상호작용 구조와 인터페이스를 구성하며, 실제 사용에서의 반응과 성과를 근거로 반복적으로 다듬는 인간 중심 디자인의 실천으로 정식화한다.⁵⁹⁾ 대표적 학습서들도 요구 파악, 대안 생성, 프로토타입 제작, 평가가 단일 공정의 나열이 아니라 반복적 학습의 연쇄임을 전제로 하며,⁶⁰⁾ 성과를 시간 투입이 아닌 유효성, 효율, 만족, 오류율, 오류 복구 시간 등 검증 가능한 결과로 관리할 것을 요구한다.⁶¹⁾

이 프로세스적 성격은 재량근로시간제의 핵심 원리, 즉 무엇과 언제까지라는 성과 기준을 명확히 합의하되 그 기준에 이르는 방법과 수단, 시간 배분에 대한 구체 지시를 배제하고 전문가의 판단에 실질적 재량을 부여하는 구조와 자연스럽게 맞물린다.⁶²⁾ 특히, UX의 각 업무 유형은 정답이 사전에 주어지지 않은 의사결정의 연쇄라는 공통점을 갖기 때문에, 수단 선택과 시간 배분의 자율이 품질의 전제조건이 된다. 다음에서는 전형적 UX 프로세스를 실무에서 실제로 드러나는 네 가지 작업 단계로 나누어, 각 단계가 재량근로에 어떻게 연관되는지, 어떤 지표와 운영 기준으로 책임성을 담보할 수 있는지를 학술 근거에 기대어 논한다.

탐색과 문제 정의는 현장 관찰과 심층 인터뷰, 설문, 로그와 텔레메트리 분석을 통해 문제를 재정의하고 가설을 세우는 흐름이다. 핵심 산출은 무엇을 풀 것인가에 대한 설득력 있는 정의이며, 표본과 기법, 분석 단위를 정하고 바꾸는 비선형적 탐색과 경리가 필수다. 3-2장에서 살펴본 자율성과 내재 동기의 메커니즘은 특히 문제 정의 단계의 불확실성을 관리하는 데 필수

적이다. 반대로, 과도한 회의, 구체적 지시, 지속적인 높은 압박은 몰입과 정의의 질을 약화하고 창의성을 역U형으로 떨어뜨린다.⁶³⁾ 결과와 책임은 정의의 질을 측정하는 지표(가설의 검증가능성, 요구의 일관성과 실행 가능성)로 관리하면 된다.

구조와 상호작용은 정보구조, 사용자 흐름, 상태 전이, 오류 복구 규칙, 피드백과 피드포워드, 모션과 레이아웃, 마이크로카피의 표현을 조율하는 단계이다. 규칙 설계와 창의적 표현이 공존하므로 과정 기술에 대한 자율적 통제가 필수이며,⁶⁴⁾ 평가는 멘탈모델 일치, 학습 용이성, 오류와 복구, 과업 성공률, 경로 효율처럼 관찰-측정 가능한 지표로 수행될 때 타당하다.⁶⁵⁾ 이 단계에서의 재량은 대안 탐색, 트레이드오프, 합리화의 반복을 가속해 품질과 일관성, 포용성을 높이는 반면, 픽셀 단위의 지시나 특정 도구 및 모션 파라미터 강제는 지시 금지 원칙을 침식해 자율, 창의, 품질의 연쇄를 위협한다.

검증과 평가는 저중-고충실도 프로토타입, 형성 및 총괄 평가, A/B 테스트와 다변량 실험을 통해 가설을 시험하여 사용성을 확인하는 단계이다. 제품개발 연구는 가설 검증과 학습 속도를 중시하며,⁶⁶⁾ 루프의 길이와 빈도를 위험과 학습 필요에 맞게 조정하는 시간의 자율이 효율을 좌우한다. 결과 관리는 SUS,⁶⁷⁾ UMUX-Lite,⁶⁸⁾ NASA-TLX,⁶⁹⁾ 오류율과 복구 시간 간

59) Gulliksen, J., Goransson, B., Boivie, I., Blomkvist, S., Persson, J., & Cajander, A., 'Key principles for user-centred systems design'. Behaviour & Information Technology, 2003, Vol.22, No.6, pp.397-409; Hassenzahl, M., & Tractinsky, N., 'User experience - Toward a unified view', International Journal of Human-Computer Studies, 2006, Vol.64, No.4, pp.277-303

60) Preece, J., Rogers, Y., & Sharp, H., Op. cit., 2019; Hartson, R., & Pyla, P. S., 『The UX Book: Agile UX design for a quality user experience (2nd ed.)』, Morgan Kaufmann, 2018

61) Sauro, J., & Lewis, J. R., Op. cit., 2016; Tullis, T., & Albert, W., 『Measuring the User Experience (2nd ed.)』, Morgan Kaufmann, 2013; Hornbæk, K., Op. cit., 2006

62) 고용노동부, Op. cit., 2019; 고용노동부, Op. cit., 2021

63) Luong, A., & Rogelberg, S. G., Op. cit., 2005, pp.58-67; Rogelberg, S. G., Allen, J. A., Shanock, L., Scott, C. W., & Shuffler, M. L., Op. cit., 2010, pp.149-172; Baer, M., & Oldham, G. R., Op. cit., 2006, pp.963-970

64) Amabile, T. M., Op. cit., 2012, pp.33-53; Amabile, T. M., & Pratt, M. G., Op. cit., 2016, pp.157-183; Hornbæk, K., Op. cit., 2006

65) Sauro, J., & Lewis, J. R., Op. cit., 2016

66) Kohavi, R., Tang, D., & Xu, Y., 『Trustworthy Online Controlled Experiments: A Practical Guide to A/B Testing』, Cambridge: Cambridge University Press, 2020.

67) Brooke, J., 'SUS: A "quick and dirty" usability scale', in P. W. Jordan et al. (Eds.), 『Usability Evaluation in Industry』, Taylor & Francis, 1996, pp.189-194

68) Lewis, J. R., Utesch, B. S., & Maher, D. E., 'UMUX-Lite: When there's no time for SUS', In Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems ACM, 2013, pp.2099-2102

은 표준 지표로 책임 있게 수행되며, 윤리·표본·통계 설계의 최소 요건을 규칙으로 명문화해 자율과 책임의 균형을 확보해야 한다.

[표 5] UX 프로세스 단계별 재량 요소와 성과 지표 대응

UX 단계	필요한 재량 요소	대표적 성과 지표
문제 정의	조사 범위 및 수단 선택, 분석 관점 설정	문제 정의의 타당성, 사용자 요구의 일관성
구조 및 인터랙션 디자인	흐름 설계, 구성, 표현, 판단	과업 성공률, 오류율, 경로 효율성
평가	실험 설계, 선택, 샘플, 판단	사용자 만족도, 오류 복구 시간, 접근성 적합률
시스템 운영	디자인 시스템 구성, 예외 규칙 설정 등	재사용성, 일관성, 유지보수 가능성

시스템과 운영은 디자인 시스템(토큰, 컴포넌트, 가이드, 거버넌스), 접근성과 규제 준수, 출시 이후의 관측과 로그 설계, 실험과 지속 개선을 포함하는 메타 설계다. 규칙화와 예외, 진화를 균형 있게 설계해야 규모 확장과 일관성이 양립하고,⁶⁹⁾ 대면 공간을 개방적으로 설계한다고 해서 상호작용이 자동으로 늘어나지는 않는다는 실험 결과와, 원격 협업에서 협업 네트워크가 쉽게 고착된다는 관찰은, 실시간 회의에 과도하게 의존하기보다 공유 문서에 기반한 시차적 협업과 목적이 분명한 저빈도 회의를 운영하는 편이 바람직함을 시사한다.⁷¹⁾ 이 단계에서도 재량은 장기적 판단과 집중 시간의 확보를 통해 일관성, 확장성, 변경 용이성을 높인다.

끝으로, 한국의 채용과 조직 현실은 재량근로의 필

69) Hart, S. G., & Staveland, L. E., 'Development of NASA-TLX: Results of empirical and theoretical research', in P. A. Hancock & N. Meshkati (Eds.), 'Human Mental Workload', North-Holland, 1988, pp.139-183

70) Kholmatova, A., 'Design Systems: A Practical Guide to Creating Design Languages for Digital Products', Freiburg, Germany: Smashing Media AG, 2017

71) Bernstein, E. S., & Turban, S., Op. cit. 2018, pp.8568-8573; Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B., & Teevan, J., Op. cit., 2022, pp.43-54

요성을 강화한다. 국내 디자인 활용 기업, 특히 서비스·경험 디자인 분야는 내부 인력이 비교적 소규모인 경향 두드러지며,⁷²⁾ 이러한 조직 구조를 전제로 현장에서는 소수 인력이 탐색, 설계, 평가, 운영의 여러 단계를 겸하는 사례가 빈번하다. 따라서 시간 총량 중심의 세부적 통제보다는 수단과 시간 배분의 자율을 보장하고 결과 지표로 성과를 평가하는 운영이 채용, 근속, 성과와 직접적으로 연결될 수 있는 것으로 보인다.

4-2. UX의 협업 문화와 재량근로

UX 디자인은 본질적으로 다학제적·협업적 실천이다. 제품 전략, 엔지니어링, 데이터, 마케팅·브랜드, 고객지원, 법무·보안·규제 등 서로 다른 조직 단위가 긴밀히 얽혀 있고, 이러한 부서 간 협업은 부서 경계를 가로지르는 지식의 공유·해석 조정·통합과 이를 매개하는 문서·모형·프로토타입 등 부서 간 공용 문서에 의해 유지된다.⁷³⁾ 부서 간 공용 문서와 조정 장치가 협업의 핵심 매개임은 다양한 조직 연구에서 반복적으로 확인되었으며, 이는 UX가 동 시간대에 함께 참여하는 협업과 문서 중심의 시차 기반 협업을 병행하도록 운영 설계를 요구한다.⁷⁴⁾ 이러한 환경에서 재량근로시간제의 활용이 가능한지의 핵심 판단 기준은 제도의 본지, 즉 성과는 명확히 합의하고, 방법·수단·시간 배분에 대한 구체 지시는 배제한다는 것을 협업 설계 전반에 일관되게 반영할 수 있는가이다. 곧, 단계별 산출물과 품질·효과 지표로 목표를 조율하되(예: 문제 정의서, 정보구조, 리서치 계획서·결과 보고, 접근성 적합 여부 확인), 리서치 설계·작업 도구·프로토타입·개인별 집중 시간 확보 등 실행 방식은 디자이너의 전문적 재량에 둔다.

동 시간대 공동 참여가 필요한 대면 협업은 "동일한 시간과 맥락에서 함께 관찰하고 판단해야 하는가"와 "의사결정의 파급효과가 크다"라는 기준으로 엄격히 한정한다. 현장·사용자 접촉, 개인정보·접근성·규제 적합 등 중대한 판단, 갈등 조정과 신뢰 형성은 대면이 유효하지만, 나머지 여러 활동은 비실시간으로 전환해도 성

72) 한국디자인진흥원, Op. cit., 2024

73) Carlile, P. R., 'Transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries', Organization Science, 2004, Vol.15, No.5, pp.555-568

74) Okhuysen, G. A., & Bechky, B. A., 'Coordination in organizations', Academy of Management Annals, 2009, Vol.3, No.1, pp.463-502

과 저하가 필연적이지 않다. 과도한 실시간 상호작용은 피로와 성과 저하를 초래하고,⁷⁵⁾ 대면 업무는 주의 집중에는 유리하지만 아이디어의 폭과 결합을 반드시 확장하지는 않는다는 근거도 있다.⁷⁶⁾ 재량근로 하에서는 짧고 목적이 분명한 핵심 협업 시간만 일정으로 잡고, 그 외는 문서 중심의 시차 기반 협업으로 설계하는 것이 합리적이다.

재량근로의 실효성은 자율성과 동기의 결합에 좌우된다. 창의성 연구는 과정 통제의 자율이 혁신적 산출물의 전제임을 보여주고, 시간 압박은 일정 수준을 넘으면 창의성을 저해한다,⁷⁷⁾ 팀 수준에서는 심리적 안전감이 문제 재정의와 아이디어 제시, 학습 전이를 촉진하므로,⁷⁸⁾ 회의보다 제안-비평-결정 기록이 원활히 순환하는 비실시간 문서 중심 구조가 제도적 보완재가 된다. 이는 재량근로시간제가 창의적 UX 업무에 적합할 가능성을 뒷받침한다.⁷⁹⁾

다학제적 협업을 제도적으로 활성화하려면 부서 간 공용 문서(페르소나, 사용자 여정 지도, 서비스 블루프린트, 콘셉트 모델 등)의 표준화와 결정 로그의 상시 기록이 필요하다. 더불어 역할 및 책임 분담표(책임자 승인자 협의자 동시 대상의 구분)를 명확히 하고, 부서 간 이해충돌이 생기면 미리 정한 갈등 조정 절차와 상위 협의 절차를 통해 해결한다. 이때 도구세부적 파라미터-마이크로카피 초안에 대한 지시는 성과와 무관한

75) Rogelberg, S. G., Allen, J. A., Shanock, L., Scott, C. W., & Shuffler, M. L., Op. cit., 2010, pp.149-172; Rogelberg, S. G., Leach, D. J., Warr, P. B., & Burnfield, J. L., "Not Another Meeting! Are Meeting Time Demands Related to Employee Well-Being?", Journal of Applied Psychology, 2006, Vol.91, No.1, pp.83-96

76) Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B., & Teevan, J., Op. cit., 2022, pp.43-54; Brucks, M. S., & Levav, J., 'Virtual communication curbs creative idea generation', Nature, 2022, Vol.605, No.7908, pp.108-112

77) Amabile, T. M., & Pratt, M. G., Op. cit., 2016, pp.157-183; Baer, M., & Oldham, G. R., Op. cit., 2006, pp.963-970

78) Edmondson, A. C., & Lei, Z., 'Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct', Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2014, Vol.1, pp. 23-43

79) Ryan, R. M., & Deci, E. L., Op. cit., 2017

방식 통제로 변질되기 쉬우므로, 합의서에 '지시 금지' 영역을 명기해 재량을 보호하는 것이 바람직하다.⁸⁰⁾

평가검증 단계에서는 결과 중심 지표로 책임을 묵외, 실험의 설계-운영-분석은 담당자 재량에 둔다. 멘탈 모델 일치, 학습 용이성, 오류 및 복구, 과업 성공률, 경로 효율, 접근성 적합률 같은 정량-정성 지표를 사용하고,⁸¹⁾ 온라인 통제실험과 순차적 테스트로 학습 루프를 짧게 가져간다.⁸²⁾ 동 시간대 참여가 필요한 대면 사용성 테스트는 참관 범위와 목적을 사전 합의한 뒤 리크루팅, 과업 설계, 데이터 정리 등은 비실시간으로 분리해 재량을 보전한다.

법적 관점에서 재량근로는 근로시간 산정 방식의 특례인지 연장근로 가산수당의 면제는 아니다. 사용자 지시-승인 하에 간주근로시간을 실질적으로 초과한 야간-휴일 실근로가 발생하면 가산수당은 별도로 성립하므로, 이를 협업 규칙과 정산 절차에 명시해야 한다.⁸³⁾ 또한, 동 시간대 공동 참여가 필요한 활동의 범위, 핵심 협업 시간의 총량, 결과물-품질-효과 지표, '지시 금지' 영역을 서면으로 합의해 두어야 실제 운영에서 제도의 취지가 훼손되지 않는다.

종합하면, UX 디자인의 다학제적, 부서 간 협업은 재량근로시간제와 본질적으로 충돌하지 않는다. 성과-품질-효과 지표 중심의 목표 합의, 필요할 때만 짧게 운영하는 핵심 협업 시간, 부서 간 공용 문서-결정 로그-역할 분담-갈등 조정 절차의 표준화를 통해, 재량과 책임, 창의성과 규범 준수의 균형을 구현할 수 있으며 제도 도입의 타당성이 확보된다.

4-3. UX 조직의 제도 활용 방안 제언

앞서 제시한 법적 포섭 논거에 비추어 보면, 재량근로시간제 도입의 출발점은 대상 업무를 구체적으로 기술하여 특정하고 이를 조직 내 문서로 규정하는 일이다. 실질적 재량을 담보하는 운영을 문서화하면, 재량근로시간제는 UX/UI의 전문적 판단, 검증, 학습 고리를 법적 책임성과 결합하는 수단이 된다.

구체적으로, UX 직무의 과업을 근거법 시행령 제31

80) 고용노동부, Op. cit., 2019

81) Sauro, J., & Lewis, J. R., Op. cit., 2016; Hornbæk, K., Op. cit., 2006

82) Kohavi, R., Tang, D., & Xu, Y., Op. cit., 2020

83) 고용노동부, Op. cit., 2019; 고용노동부, Op. cit., 2021

조 제2호 및 제4호의 ‘디자인 또는 고안’과 ‘정보처리시스템의 설계·분석’에 대응시키되, 화면·인터랙션·카피·디자인 시스템과 같은 표현 및 구성에 관한 판단은 전자에, 예외 처리, 테스트 계획, 데이터 흐름 등 시스템적 판단은 후자에 해당하는 구조임을 명시하는 편이 타당하다. 더불어 사용자 여정 지도, 업무 흐름도, 사용성 평가 계획 같은 부서 간 공유 문서를 표준 템플릿으로 운영하면 해석의 일치와 조정이 용이해져 제도 적용의 예측 가능성이 높아진다.⁸⁴⁾

[표 6] UX 디자이너의 재량근무를 위한 필수 조건

항목	세부 내용
대상 업무의 특징	법령 용어(설계·분석/디자인 또는 고안)에 맞춰 문서화
지시 금지 원칙 준수	수단·방법·시간 배분에 대한 구체적 지시 금지 기준 수립
성과 평가 및 피드백	유효성·효율·접근성 등 결과 지표 설정, 정기적 피드백 구조 설계
건강보호 장치	집중 시간 보호, 과로 방지 조치, 장시간 경고 기준 등 포함

제도의 취지를 사내 운영 규칙으로 옮기면, 서면합의를 통해 성과 기준 합의와 수단·시간 배분에 대한 구체적 지시의 배제를 분명히 하고, 일·주 단위 간주근로 시간과 사용자 지시·승인 하 연장·야간·휴일근로 시 가산수당 처리 원칙을 함께 규정하는 구성이 적합하다. 관리자의 구체적 지시로 인해 재량을 잠식하지 않도록 작업 도구의 강제, 픽셀 또는 모션 파라미터 지시, 세부적 일정 통제 등의 사례를 명시하면 제도의 실효성이 높아질 수 있다. 이러한 내부 제도 설계는 자율성이 내재 동기와 창의·성과를 매개한다는 심리학적 연구와도 정합적이다.⁸⁵⁾

협업 운영은 실시간 참여가 불가피한 순간만 핵심 협업 시간(core collaboration window)으로 설정하고, 나머지 업무는 문서를 기반으로 한 자율적 방식으로 전환하는 것이 바람직하다. 협업은 업무 수행을 위한 회의 시간으로 합의할 수 있고, 사용자의 일방적 지시가 아니라 노사 합의에 의한 협업 약속이 전제되어야 한다. 과도한 회의는 업무 몰입과 웰빙을 저해하며, 대면 환경이 집중에는 유리할 수 있으나 창의적 아

이디어의 다양성과 결합을 확장하는 데 본질적인 효과를 보장하지는 않는다. 따라서 현장 동행, 규제 적합 심의, 주요 의사결정 리부 등에 관해서만 짧게 대면하고, 그 외 업무는 문서화하여 결정 로그로 축적함으로써 추적 가능성과 조직 학습 효과를 높이는 방식이 타당하다.⁸⁶⁾⁸⁷⁾

UX 프로세스와의 정합성을 전제로 하는 경우, 재량 근로시간제의 조직 내 도입은 전면 시행보다는 단계적 접근이 더 효과적일 수 있다. 자율성과 창의성이 중요한 팀이나 프로젝트를 우선 적용 대상으로 삼고, 사전에 합의한 사용성·효율·접근성 등 결과 지표와 구성원 만족도를 기준으로 운영 성과를 측정하는 절차가 바람직하다. 검증 및 평가 단계에서는 온라인 통제실험, 순차적 테스트 등을 활용해 실험 주기를 짧게 유지할 수 있으며, 이는 시간의 자율성과 결합할 때 실험의 신뢰성과 속도를 동시에 확보하는 데 유리하다.

평가와 보상 체계는 단순 근로시간 투입이 아니라, 결과 중심의 지표와 연동되도록 전환할 필요가 있다. 프로젝트 착수 시 과업 성공률, 오류율, 복구 시간, 경로 효율, 접근성 적합도 등 측정 가능한 지표를 사전에 합의하고, 진행 과정에서는 방법 선택의 자율을 보장하되 종료 시에는 표준화된 척도와 데이터로 결과를 검증하는 방식이 타당하다. 이러한 구조는 UX 성과를 객관적으로 측정·관리하려는 분야의 표준적 접근과도 일치하며,⁸⁸⁾ 재량근로시간제가 추구하는 자율성과 책임의 균형을 실현하는 데 기여할 수 있다.

끝으로, 재량근로시간제는 근로시간 산정 방식의 특례일 뿐 연장근로 가산수당에 대한 규정이 면제되는 제도는 아니므로, 사용자 지시 또는 승인 하에 이루어진 연장·야간·휴일근로에 대해서는 별도의 가산수당이 성립함을 조직 규정과 서면 합의서에 명시해 둘 필요가 있다. 제도 도입의 성패는 형식적 절차가 아니라 실질적인 운영의 정교함에 달려 있으므로, 도입 전 법적 요건과 문서 체계를 면밀히 점검하고, 시범 운영을 통해 업무 문화와 실행 프로세스를 정비한 뒤 점진적으로 확대하는 접근이 바람직하다. 이러한 조건을 충족할 때, 재량근로시간제는 UX 조직에서 자율성과 책임, 창의성과 규범 준수가 균형을 이루는 실질적 운영

86) Brucks, M. S., & Levav, J., Op. cit., 2022, pp.108-112

87) Rogelberg, S. G., Leach, D. J., Warr, P. B., & Burnfield, J. L., Op. cit., 2006, pp. 83-96

88) Sauro, J., & Lewis, J. R., Op. cit., 2016; Hornbæk, K., Op. cit., 2006

84) Carlile, P. R., Op. cit., 2004, pp.555-568

85) Ryan, R. M., & Deci, E. L., Op. cit., 2017

수단으로 가능할 수 있을 것이다.

5. 결론

본 연구는 한국의 UX 디자인 직무를 대상으로 재량 근로시간제의 적용 가능성과 바람직한 운영 조건을 탐색하였다. 연구의 배경에는 한국 UX 조직 다수가 소규모·다가능 팀으로 운영되고, 전통적인 근로시간 관리 방법들이 UX 인재의 채용과 성과에 제약을 주고 있다는 현실 인식이 있었다. 이에 따라 본 연구는 재량근로시간제가 UX 직무의 특성과 법제도적 요건을 동시에 충족시킬 수 있는 대안적 근로 방식이 될 수 있을지를 다각도로 검토하였다.

주요한 검토 결과를 종합하면 다음과 같다. 첫째, UX/UI 디자인 업무는 근기법 시행령 제31조에서 정한 재량근로시간제 대상 업무 중 '정보처리시스템의 설계 분석과 '디자인 또는 고안'의 교차 지점에 위치한다. UX 디자이너의 역할은 소프트웨어 시스템 설계 요소와 서비스/제품 디자인의 요소를 모두 포함하므로 법령상의 두 업무 범주를 포괄적으로 해석하고 UX 디자이너의 전문성과 창의성을 고찰해 보면, UX 직무에 재량근로시간제를 적용할 수 있는 법적, 이론적 근거는 충분하다. 다만, 이를 실무에 적용할 경우에는 주된 포섭 근거(예: 디자인 또는 고안)와 보조 근거(정보처리시스템 설계 분석)를 조직 내부 규정과 서면 합의서에 명확히 기재함으로써, 향후 분쟁을 대비하여 법적 명확성을 높여야 한다.

둘째, UX 디자인 업무에서 성과 목표만 지시하고 수행 방법과 시간 활용은 디자이너의 재량에 맡길 경우, 디자이너의 자율성이 보장되어 창의성과 전문성이 극대화된다. 이러한 자율성 보장이 내재적 동기와 혁신적 성과를 높인다는 기존 연구 결과⁸⁹⁾도 이를 뒷받침한다. 또한 성과 지표를 활용한 결과 중심 평가를 통해 조직도 업무 성과의 품질을 객관적이고 투명하게 관리할 수 있다는 점이 확인되었다. 이러한 결과 관리와 과정 자율의 결합은 UX 프로젝트의 효율성을 높이고, 디자이너 개인의 직무만족도와 몰입도를 함께 증진하는 기반이 될 수 있다.

셋째, 재량근로시간제의 활용에는 기회와 위험이 병

존한다는 점도 확인하였다. 재량근로시간제가 제도의 취지와 다르게 형식적 간주근로시간 고정에만 그치고 실제로는 여전히 세밀한 지시와 통제가 계속된다면, 오히려 디자이너의 업무 부담이 가중되고 초과근무 수당을 받지 못하는 등 법적 분쟁 소지만 키울 수 있다. 최근 대법원 판례들이 임금 산정의 엄격한 적용을 요구하는 추세에서, 잘못된 운영은 임금 분쟁으로 이어질 가능성도 있다. 그러므로 본 연구는 재량근로시간제를 만능 해법으로 간주하기보다, 전제조건을 충족하는 특정 상황에서만 유효한 도구로 인식해야 함을 강조했다. 특히, 재량근무제를 활용하기 위한 방안을 제한함으로써 UX 전담 부서 혹은 UX 디자인 회사들이 실무에서 활용할 수 있도록 하였다.

넷째, 국제 비교를 통해 얻은 시사점은 한국에서의 적용 전략에 유용한 참조를 제공했다. 일본의 경우 재량노동제를 도입하면서 노사 합의 절차, 건강 모니터링 등 거버넌스 요건을 강화하여 운용상의 견제 장치를 뒀다. 미국과 캐나다는 일정 요건을 충족하는 전문직에 연장수당 예외를 두는 방식으로 자율성을 부여하나, 보수 수준과 직무 정의가 명확하지 않으면 보호 공백이 생길 수 있다는 한계를 보였다. 영국, 호주, 유럽 등은 UX/UI를 공식 직업분류와 숙련 프레임에 포함시켜 사회적으로 전문성을 인정하면서, 시간제도 자체의 변경보다는 인재 육성·이동에 유리한 환경을 조성하는 접근을 취하고 있다.

이러한 사례들은 한국의 UX 조직에 두 가지를 시사한다. (1) 재량근로시간제의 실효성을 높이기 위해 일 본처럼 초기 합의와 운영 기준을 촘촘히 설계하고, 노무관리 상시 점검으로 과로에 대한 위험을 예방해야 한다. (2) 재량근로시간제의 도입과 병행하여 UX 직무의 전문성에 대한 내·외부의 신뢰를 형성하는 것이 중요하다. 이를 위해 조직 내부적으로 UX 성과를 계량화된 지표와 사례로 축적·공유하고, 외부적으로는 업계 커뮤니티나 정부의 UX 인재 지원 프로그램 등과 연계하여 UX 직무의 가치와 전문성을 알리는 노력이 필요하다. 결국 재량근로시간제는 UX 기반 조직문화의 성숙도와 직무 역량 표준화, 노동법 준수 의지를 모두 고려하여 통합적으로 추진해야 성과를 거둘 수 있는 제도다.

마지막으로, 본 연구의 분석을 바탕으로 한 후속 연구로는 다음과 같은 방향이 제시될 수 있다. 첫째, 실제로 재량근로시간제를 시행 중인 UX 조직의 사례 연구를 통해 본 논문의 제안들이 현실에서 어떻게 적용되고 있는지 검증할 필요가 있다. 예컨대, 재량근무의

89) Deci, E. L., & Ryan, R. M., Op. cit., 2000, pp.227-268; Amabile, T. M., Op. cit., 2012, pp.33-53

도입 후 성과지표 변화나 디자이너의 만족도 향상을 계량적으로 살펴본다면 더 풍부한 근거를 확보할 수 있을 것이다. 둘째, UX 직무 외에도 다른 디자인 직군에 대한 범위 확장 연구가 필요하다. 다른 업종의 디자인 직무도 업무 자율성과 결과 중심의 운영이 중요하므로, 재량근로시간제 혹은 유연근무의 활용 가능성을 비교 연구하면 디자인 산업의 노동제도 설계에 폭넓게 기여할 수 있다. 이러한 후속 연구가 이어진다면 본 연구가 다룬 UX 디자인 분야의 재량근로시간제를 현장에 안착시키고 디지털 산업의 혁신 역량을 강화하는 데 이바지할 수 있을 것이다.

참고문헌

- Amabile, T. M., 'Componential Theory of Creativity', in M. D. Mumford (Ed.), 『The Oxford Handbook of Organizational Creativity』, Oxford University Press, 2012
- Brooke, J., 'SUS: A "quick and dirty" usability scale', in P. W. Jordan et al. (Eds.), 『Usability Evaluation in Industry』, Taylor & Francis, 1996
- Hart, S. G., & Staveland, L. E., 'Development of NASA-TLX: Results of empirical and theoretical research', in P. A. Hancock & N. Meshkati (Eds.), 『Human Mental Workload』, North-Holland, 1988
- Hartson, R., & Pyla, P. S., 『The UX Book: Agile UX design for a quality user experience (2nd ed.)』, Morgan Kaufmann, 2018
- Kohavi, R., Tang, D., & Xu, Y., 『Trustworthy Online Controlled Experiments: A Practical Guide to A/B Testing』, Cambridge: Cambridge University Press, 2020
- Kholmatova, A., 『Design Systems: A Practical Guide to Creating Design Languages for Digital Products』, Freiburg, Germany: Smashing Media AG, 2017
- Lawson, B. & Dorst, K., 『Design Expertise』, London, Architectural Press, 2009
- Lowgren, J., & Stolterman, E., 『Thoughtful Interaction Design: A Design Perspective on Information Technology』, Cambridge, MA: MIT Press, 2004
- Norman, D. A., 『The Design of Everyday Things (Revised and expanded ed.)』, Basic Books, 2013
- Preece, J., Rogers, Y., & Sharp, H., 『Interaction Design: Beyond Human-Computer Interaction (5th ed.)』, Hoboken, Wiley, 2019
- Ryan, R. M., & Deci, E. L., 『Self-Determination Theory』, Guilford Press, 2017
- Sauro, J., & Lewis, J. R., 『Quantifying the User Experience (2nd ed.)』, Morgan Kaufmann, 2016
- Schön, D. A., 『The Reflective Practitioner: How professionals think in action』, London: Basic Books, 1983
- Tullis, T., & Albert, W., 『Measuring the User Experience (2nd ed.)』, Morgan Kaufmann, 2013
- 김재훈, '탄력적 근로시간제 및 재량근로시간제 개선방안', 노동정책연구, 2007, Vol.7, No.2
- 성재민, '통계로 본 근로시간 실태 국제비교. 노동리뷰', 2025, No.240
- 신동윤, '재량근로시간제 운영 가이드의 검토·분석과 개선방안', 법학논총, 2025, Vol.45, No.1
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M., 'How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings', Psychological Science in the Public Interest, 2015, Vol.16, No.2
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G., 'The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making

- progress, making meaning', *Research in Organizational Behavior*, 2016, Vol.36
20. Anderson, N., Potočník K., & Zhou, J., 'Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review', *Journal of Management*, 2014, Vol.40, No.5
 21. Baer, M., & Oldham, G. R., 'The curvilinear relation between experienced time pressure and creativity', *Journal of Applied Psychology*, 2006, Vol.91, No.4
 22. Bernstein, E. S., & Turban, S., 'The impact of the "open" workspace on human collaboration', *PNAS*, 2018, Vol.115, No.33
 23. Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J., 'Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment', *Quarterly Journal of Economics*, 2015, Vol.130, No.1
 24. Brucks, M. S., & Levav, J., 'Virtual communication curbs creative idea generation', *Nature*, 2022, Vol.605, No.7908
 25. Buchanan, R., 'Wicked Problems in Design Thinking', *Design Issues*, 1992, Vol.8, No.2
 26. Carlile, P. R., 'Transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries', *Organization Science*, 2004, Vol.15, No.5
 27. Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T., 'Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis', *Psychological Bulletin*, 2014, Vol.140, No.4
 28. Cross, N., 'Designerly ways of knowing', *Design Studies*, 1982, 3(4)
 29. Deci, E. L., & Ryan, R. M., 'The "what" and "why" of goal pursuits', *Psychological Inquiry*, 2000, Vol.11, No.4
 30. Dorst, K., 'The core of "design thinking" and its application', *Design Studies*, 2011, Vol.32, No.6
 31. Edmondson, A. C., 'Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams', *Administrative Science Quarterly*, 1999, Vol.44, No.2
 32. Edmondson, A. C., & Lei, Z., 'Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct', *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2014, Vol.1
 33. Gajendran, R. S., & Harrison, D. A., 'The good, the bad, and the unknown about telecommuting', *Journal of Applied Psychology*, 2007, Vol.92, No.6
 34. Gulliksen, J., Goransson, B., Boivie, I., Blomkvist, S., Persson, J., & Cajander, A., 'Key principles for user-centred systems design'. *Behaviour & Information Technology*, 2003, Vol.22, No.6
 35. Hassenzahl, M., & Tractinsky, N., 'User experience - Toward a unified view', *International Journal of Human-Computer Studies*, 2006, Vol.64, No.4
 36. Hornbæk, K., 'Current Practice in Measuring Usability: Challenges to Usability Studies and Research', *International Journal of Human-Computer Studies*, Vol.64, No.2
 37. Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P., 'Integrating motivational, social, and contextual work design features', *Journal of Applied Psychology*, 2007, Vol.92, No.5
 38. Kimbell, L., 'Rethinking design thinking: Part I', *Design Studies*, 2011, Vol.32, No.3
 39. Luong, A., & Rogelberg, S. G., 'Meetings and more meetings', *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2005, Vol.9, No.1
 40. Oldham, G. R., & Cummings, A., 'Employee creativity', *Academy of Management Journal*, 1996, Vol.39, No.3
 41. Parker, S. K., & Grote, G., 'Automation, algorithms, and beyond', *Applied Psychology*, 2022, Vol.71, No.4
 42. Perlow, L. A., Hadley, C. N., & Eun, E.,

- 'Stop the Meeting Madness', Harvard Business Review, 2017, Vol.95, No.4
43. Rogelberg, S. G., Allen, J. A., Shanock, L., Scott, C. W., & Shuffler, M. L., 'Employee satisfaction with meetings', Human Resource Management, 2010, Vol.49, No.2
44. Rogelberg, S. G., Leach, D. J., Warr, P. B., & Burnfield, J. L., "Not Another Meeting! Are Meeting Time Demands Related to Employee Well-Being?", Journal of Applied Psychology, 2006, Vol.91, No.1
45. Secomandi, F., & Snelders, D., 'The object of service design', Design Issues, 2011, Vol.27, No.3
46. Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R., 'The effects of personal and contextual characteristics on creativity', Journal of Management, 2004, Vol.30, No.6
47. Yang, L., et al., 'The effects of remote work on collaboration among information workers', Nature Human Behaviour, 2022, Vol.6, No.1
48. Zaina, L. A. M., Sharp, H., & Barroca, L., 'UX Information in the Daily Work of an Agile Team: A Distributed Cognition Analysis', International Journal of Human-Computer Studies, 2021, Vol.147
49. Zhang, X., & Bartol, K. M., 'Linking empowering leadership and employee creativity', Academy of Management Journal, 2010, Vol.53, No.1
50. 고용노동부, 「재량근로시간제 운영가이드」, 고용노동부, 2019
51. 고용노동부, 「유연근로시간제 가이드(웹용)」, 고용노동부, 2021
52. 한국디자인진흥원, 2023 디자인산업통계 총괄보고서(2022년 기준), 성남, 한국디자인진흥원, 2024.
53. 厚生労働省, 「専門業務型裁量労働制の解説」, 2023a
54. 厚生労働省, 「企画業務型裁量労働制の解説」, 2023b
55. 厚生労働省, 「裁量労働制の導入・継続には新たな手続きが必要です」, 2024
56. Australian Bureau of Statistics, Australian and New Zealand Standard Classification of Occupations: 2022 update, 2022
57. Design Singapore Council, Skills Framework for Design, 2019
58. European Commission, Directive 2003/88/EC concerning certain aspects of the organisation of working time, 2003
59. Government of Ontario, O. Reg. 285/01: Exemptions, Special Rules and Establishment of Minimum Wage, 2024
60. International Organization for Standardization, ISO 9241-11:2018 Ergonomics of human-system interaction - Part 11: Usability: Definitions and concepts, International Organization for Standardization, 2018
61. International Organization for Standardization, ISO 9241-210:2019 Ergonomics of human-system interaction - Part 210: Human-centred design for interactive systems, International Organization for Standardization, 2019
62. Lewis, J. R., Utesch, B. S., & Maher, D. E., 'UMUX-Lite: When there's no time for SUS', In Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems ACM, 2013
63. Mark, G., Gudith, D., & Klocke, U., 'The Cost of Interrupted Work: More Speed and Stress', Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI 2008), 2008