

# 서울시동북권NPO의 스마트워크 도입 가능성 연구

조직문화와 IT 활용 측면에서

청년인정협동조합 (연구원 : 김태환, 박배민)



# 목차

<b>I. 서론</b> .....	<b>6</b>
1. 연구 배경 .....	6
2. 연구 목적 .....	11
<b>II. 용어 정의</b> .....	<b>14</b>
1. 스마트워크 .....	14
2. 조직문화 .....	14
3. ITC 활용 .....	15
4. NPO .....	15
<b>III. 연구 방법</b> .....	<b>18</b>
1. 연구 범위 .....	18
2. 연구 가설 .....	18
3. 집단인터뷰(FGI) .....	19
<b>IV. 조사 결과</b> .....	<b>26</b>
1. 집단인터뷰(FGI) 분석 .....	26
2. 소결(스마트워크 도입의 가능성) .....	46
<b>V. 결론</b> .....	<b>50</b>
<b>VI. 부록</b> .....	<b>56</b>
1. 참고 자료 .....	56
2. 집단인터뷰(FGI) 질문지 .....	58





1. 서론

# I. 서론

## 1. 연구배경

2020년 현재, 대한민국 사회는 ‘코로나19’로 인해 ‘언택트’로 방향키를 급선회했다. 과학기술정보통신부가 2020년 10월 5일 발표한 ‘2020 4차 산업혁명 지표’에 따르면, 1년 사이 모바일을 통한 간편 결제, 간편 이체 등의 이용 실적이 70%나 증가하였고, 동월 10일 통계청에 따르면 온라인 쇼핑을 통한 배달음식의 거래액은 2020년 1월~7월 동안 누적 8조 6574억 원을 기록하며, 19년 동 기간보다 73.6%나 증가했다.

코로나19의 기세는 언제 수그러들지 조짐조차 보이지 않고, 비영리 단체는 이 정국을 버티는 것만으로도 벅하다. 하지만 단순히 버티는 것만으로는 충분하지 않다. 코로나가 진정된 이후인 ‘포스트 코로나’를 고민해야 하며, 이미 사회 각 분야 곳곳에서 ‘새로운 기준(뉴 노멀)’을 향한 크고 작은 변화는 시작되었다.

NPO스쿨의 이재현 대표는 “우리가 살고 있는 비영리 영역도 그 큰 변화의 소용돌이 속에서 벗어나기 힘들다”라고 한다. 현진권 국회 도서관장은 “국회라는 권력기관이라는 이유로 향후에도 이 명성(대한민국 대표 도서관)을 유지할 수 있을까?”라는 의문을 던지고, “기업에 기업가 정신이 필요하듯 도서관도 혁신 정신이 필요하다”라며 파괴적 창조를 통한 변화를 강조하고 있다.

코로나19사태가 진정된 후 비영리단체가 시급하게 갖추어야 할 가장 시급한 대책

---

1) 이재현, 「코로나 바이러스 사태 이후의 비영리 영역의 변화」

한가지를 질문했을 때, '재정 안정화를 위한 조치 시행'과 새로운 업무 수행 방식의 도입이 가장 시급한 것으로 나타났다.

<표17> 코로나19사태 이후 비영리단체 대응책-1위 응답

Base=전체, N=117, %

재정 안정화를 위한 조치 시행	새로운 업무 수행방식의 도입	사업(프로그램)내용이나 규모의 변화	위기대응 체제의 강화
24.8	24.8	17.9	16.2

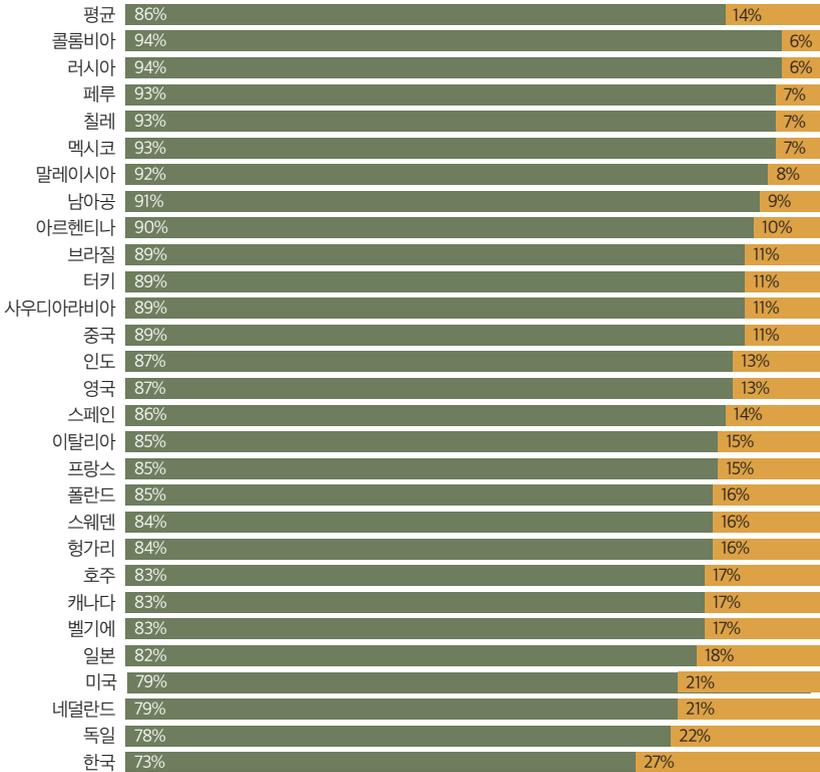
출처: NPOpia<sup>2)</sup>

공익경영센터NPOpia에서 20년 6월 조사한 결과에 따르면 비영리 단체들은 '코로나19 이후 대처해야할 가장 시급한 문제 한 가지'를 질문했을 때, 재정 안정화와 함께 '새로운 업무 방식의 도입'을 공동 1순위로 꼽았다. 그런데 '가장 시급한 대책 2가지'를 질문했을 때는 '새로운 업무 수행 방식의 도입'이 53.0%로 가장 높게 나타났다. 당장 '재정 안정화'가 시급하지만, 중장기적 차원에서는 '새로운 업무 수행방식 도입'을 더 중요하다고 인식하는 것으로 파악된다.

2) 「코로나19 사태가 비영리단체에 미친 영향과 대책에 대한 조사 보고서」 31쪽

질문: '코로나19 이전으로 돌아가기 보다는 지속가능하고 공평한 시대로 변화하기를 기대한다'에 동의하십니까?

\*2020년 8월 21일부터 9월 4일까지 28개국 18-74세 성인 21, 104명을 대상으로 온라인 조사를 실시함



통계 출처: 한겨레<sup>3)</sup>

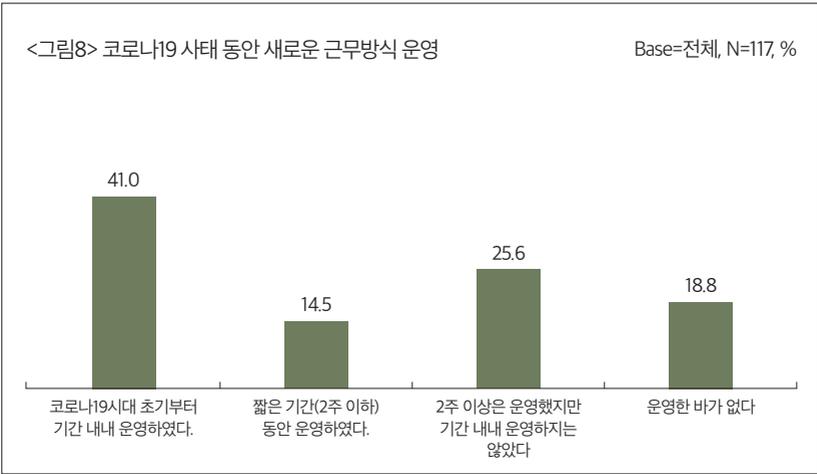
현재 NPO들은 당초 예정되어 있던 기존 강좌, 행사 등을 온라인으로 진행 하며, 외부적인 변화(성과)를 모색하고 있다. 하지만 단체 내부의 문제들 즉, 업무 방식, 조직 문화, 협업툴 활용 등의 논의를 찾아보기는 어렵다. 특히 현장성이 중시되는 NPO지만 정작 업무는 사무실 중심으로 이루어지는 전통적인 방식을 고수하고 있다.

3) 「열에 아홉 "코로나19 이전 복귀보다 변화 원한다"」 한겨레, 2020.10.19.

NPO 역시 혁신을 추구하고 새로운 기준을 찾아야 한다. 본 연구에서는 그 대안으로써 ‘스마트워크 도입’에 대한 가능성을 탐구하고자 한다. 스마트워크는 ‘고정된 근무 장소에서 정해진 근무시간에 따라 일하는 방식 대신 IT를 활용하여 장소나 시간에 구애받지 않고 일하는 근무방식’을 뜻한다. 스마트워크는 정해진 시간 중심의 업무 수행을 멀리하고 과업 중심의 업무를 지향하기 때문에, 단체 구성원인 개인의 역량이 강화될 기회가 많다. 즉, 스마트워크는 개인의 역량이 곧 조직의 역량이 되는 NPO의 특성에 매우 적합한 업무 방식이다.

하지만, 비영리 조직이 스마트워크 도입에 대한 의향이 있다고 하여도, 단체 차원의 예산과 인력을 투자하여 우리 단체에 맞는 지침 개발부터 전사 임직원 대상으로 이루어지는 기본 교육 착수를 결정하기란 쉽지 않다. 예산 건전성이 취약한 대한민국 NPO의 특성 상 내부 역량 강화에 대한 문제의식, 실행 의지 등은 주로 구성원 개인 차원에서 제기되며, 이는 해당 개인에게 다시 업무로써 가중되는 경우가 많기 때문이다.

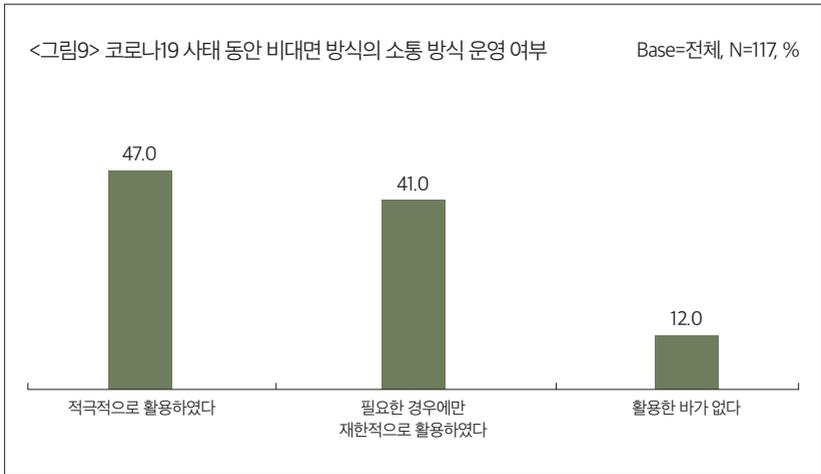
단체 차원에서 업무 방식의 변화를 꾀한다고 하여도 단순히 새로운 조직 문화를 만들기란 쉽지 않다. NPO스쿨의 이재현 대표는 “예컨대 상근제도에서 재택근무로, 출퇴근 방식에서 자율근무 방식으로, 공간 중심에서 개인 중심으로의 변화는 이미 현재진행형이다. 서로가 얼굴보기 힘든 상황에서 한 팀으로 일해야 하는 상황은 필연적으로 ‘정확한 자기 업무의 이해’와 그 결과인 ‘성과 평가’에 대한 구체적 고민으로 이어진다. 보상이 없는 평가란 정착이 어려우므로 성과에 따른 보상문제는 관리자들을 골치 아프게 만드는 이슈가 될 것이다.” 라며 새로운 조직문화가 정착하기 어려운 지점을 지적하기도 했다.



출처: NPOpia<sup>4)</sup>

공익경영센터에서 발간한 보고서에 따르면 2020년 6월 기준, 채택 근무나 유연 근무 등의 새로운 근무 방식을 운영하지 않은 단체가 18.8%였고, ‘재정 규모 5억~20억 미만’ 단체로 범위를 줄이면 ‘운영한 바가 없다’의 비율은 30.3%로 치솟는다.

4) 「코로나19 사태가 비영리단체에 미친 영향과 대책에 대한 조사 보고서」 25쪽



출처: NPOpia<sup>5)</sup>

이어서 원격회의, 전자결재 등의 새로운 소통 방식 도입 여부에 대한 통계이다. 통계에 따르면 “재정 규모로 보면 결산금액이 클수록 비대면 방식의 소통을 ‘적극적으로 활용’하였고, ‘5억원 미만’ 단체는 ‘필요한 경우에만 제한적으로 활용’하는 경우가 48.1%로 더 많은 것”으로 조사되었다. 재정 규모가 작을수록 새로운 근무, 소통 방식 도입에 따른 비용을 감당하기 어렵기 때문으로 추측된다.

비영리뿐만 아니라 영리 조직인 기업에서조차 조직문화의 변화는 쉽지 않다. 경영 컨설팅 업체인 CEB가 전세계 CHRO(100여명)와 조직원(6,600여명)을 대상으로 실시한 조사 결과에 따르면 조직변화가 성공했다는 응답은 34%에 불과했다.<sup>6)</sup>

5) 「코로나19 사태가 비영리단체에 미친 영향과 대책에 대한 조사 보고서」 27쪽

6) 양민경, '조직변화의 성공률이 겨우 34%? 성공하려면 이렇게 하라', HR블레틴, 2020.10.20.

이에 청년인정협동조합은 본 연구를 통해 서울시 동북권NPO들의 일반적인 조직 문화와 IT 활용 실태를 조사하고, 스마트워크 도입 가능성을 확인해 보았다.

## 2. 연구목적

- 스마트워크 개념에 대한 서울시 동북권NPO의 인식 조사
- 서울시 동북권NPO의 조직문화와 ICT활용 실태 조사
- 서울시 동북권NPO의 스마트워크 도입 가능성 탐색



## II. 용어 정의

## II. 용어 정의

### 1. 스마트워크

스마트워크에 대한 선행 연구를 살펴봤을 때, 스마트워크는 기존의 지정된 근무시간과 장소를 탈피하여 근무자가 ICT(Information and Communication Technology) 생태계를 통해 사람, 정보, 지식 시스템을 네트워크로 연결해 업무를 효율적으로 수행할 수 있는 근무 방식이라고 할 수 있다(남수현·노규성·김유경, 2011). 또한 스마트워크를 정보통신기술을 활용하여 시간과 장소의 제약 없이, 동료직원들과 협업하고 지속적으로 업무를 수행하는 유연한 근무형태 또는 이를 가능하게 하는 환경을 의미한다고 정의할 수 있다(김정연, 2010). 이와 같은 선행연구를 통해 본 연구에서는 스마트워크를 ‘정해진 시간과 장소에 구애받지 않고 ICT를 활용하여 효율적으로 과업을 수행하는 근무 방식’으로 정의하고자 한다.

### 2. 조직문화

스마트워크와 조직문화의 연관성에 관한 선행연구에서는 스마트워크 도입과 확산의 우선 요인으로 조직문화의 변화를 강조한다(진영빈·정충식, 2014). 특히 공공부분에서의 스마트워크 도입에 관한 조사인 「2015년 스마트워크 이용현황 실태조사」를 살펴보면, 스마트워크를 이용하지 못하는 이유로 ‘자유롭게 이용할 수 없는 조직문화’(55.8%)가 가장 큰 요인으로 지적되었다(한국정보화진흥원, 2015).

조직문화는 단일한 개념으로만 구성되거나 설명될 수 없다. 조직문화는 조직의 구성원들이 함께 공유하고 있는 문화로 조직의 분위기, 가치관, 철학, 이념, 가치, 인사 및 조직관리 방식 등 모두를 포함하는 총괄적인 개념이다(주효

진, 2005). 즉, 조직문화는 조직의 구성원들이 고유하는 신념, 이념, 관습, 규범, 지식, 기술 등을 모두 포함하는 포괄적이고 복합적인 개념(이재완, 2018)으로 이해되어야 한다.

### 3. ICT 활용

ICT(Information and Communication Technology)는 스마트워크의 개념에서 확인할 수 있듯이, 효율적인 업무 방식을 실현하기 위한 주요한 수단이다. ICT를 활용하는 사례로는 인터넷 화상회의, 협업 툴을 사용한 데이터 아카이빙과 기록 수집, 온라인 채팅 앱을 사용한 의사소통 등이 있다. 본 연구에서는 NPO가 현재 이러한 기술을 어떻게 활용하고 있고, 앞으로 어떠한 툴과 기술을 도입하여 사용할 예정인지 파악하고자 한다. 또한 ICT 도입과 사용 시 기존의 조직 구성원들의 적응도나 개방성도 확인하고자 한다.

※ 연구 설계 초기 단계에서는 IT(Information Technology)로 설정했으나, 연구 실행 중 소통(Communication)의 개념이 스마트워크에 필수적임을 확인했다. 따라서 연구의 제목에서는 IT로 표기하지만, 연구 진행 및 보고서 작성은 ICT를 기준으로 했다.

### 4. NPO

NPO(Non Profit Organization)는 국가와 시장을 제외한 제 3영역의 비영리 단체를 가리키는 말이다.<sup>7)</sup> NPO에 대한 정의와 개념은 명확히 세우기 어렵지만, 통상적으로 영어 원어를 직역하여 ‘비영리조직’이라고 부른다. NPO의 범주에는 비영리단체, 비영리민간단체, 비영리기관, 비영리집단 등도 포함

---

7) 두산백과 ‘NPO’

되며, 국가와 시장 영역에서 분리되어 활동하는 제 3의 영역의 조직과 단체를 통칭한다. 한국에서는 NPO를 NGO(Non Governmental Organization)와 시민사회단체와 혼용하여 사용하기도 한다.<sup>8)</sup>

「서울특별시 시민사회 활성화와 공익활동 증진에 관한 조례」에서는 ‘시민사회조직’을 ‘공익활동을 수행하는 것을 주된 목적으로 시민들이 결성한 모임, 단체, 법인(각각의 하부조직 및 설립을 준비 중인 단체를 포함한다) 등으로서 공동체 구성원의 공동이익과 사회적 목적을 지향하고 사회적 가치를 추구하는 조직을 포함한다.’고 규정하고 있다.

본 연구에서는 NPO를 「서울특별시 시민사회 활성화와 공익활동 증진에 관한 조례」의 규정을 준용하여 ‘공익활동을 수행하는 것을 주된 목적으로 시민들이 결성한 모임, 단체, 법인(각각의 하부조직 및 설립을 준비 중인 단체를 포함)’으로 정의하고자 한다.

---

8) 주성수(Sung-Soo Joo).(2005). NGO, NPO, CSO 개념: 국제적 통용과 국내적 적용. 한국비영리연구, 4(1): 5-37



### Ⅲ. 연구 방법

### III. 연구 방법

#### 1. 연구범위

본 연구는 연구 대상으로 ‘주소지를 서울특별시 동북 5구(강북구, 노원구, 도봉구, 성북구, 중랑구)에 두고 있고, 비영리 목적으로 사업을 운영하고 있는 법인 또는 단체’로 그 범위를 한정한다.

#### 2. 연구가설

본 연구는 서울시 동북권 NPO가 새로운 업무방식으로 스마트워크를 도입할 수 있는지 가능성을 탐구하는 것이 주요한 목적이다. 특히 조직문화와 ICT 활용 정도에 따라 스마트워크 도입의 가능성이 다르게 나타날 것을 가정하고 있다. 따라서 조직문화(조직구조, 구성원 역량강화, 소통구조 등)의 개방성과 ICT(업무 과정에서 발생하는 데이터 수집·정리 방법, 구성원간 소통 방법, 기존 업무 툴의 숙련도)의 활용 정도를 스마트워크에 영향을 주는 주요 변수로 설정한다.

본 연구의 연구가설은 다음과 같다.

- 조직문화(개방성, 수평적 구조)를 고려할 때, 서울시 동북권 NPO에 스마트워크 도입이 가능하다.
- ICT 활용도를 고려할 때, 서울시 동북권 NPO에 스마트워크 도입이 가능하다.

이를 그림으로 표현하면 다음과 같다.

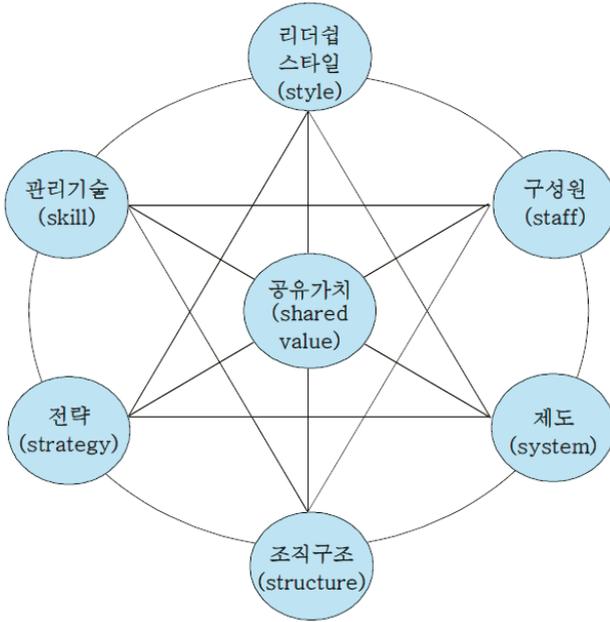


### 3. 집단인터뷰(FGI)

#### 3-1. 인터뷰 질문지 구성

NPO의 조직문화와 IT활용을 파악하기 위한 질문지를 개발하기 위해 맥킨지 7S모형을 활용했다. 조직진단 7S 모델은 맥킨지의 컨설턴트였던 톰 피터스와 로버트 워커맨이 개발한 모형으로 조직 문화에 영향을 주는 7가지 요소로 구성되어 있다.<sup>9)</sup> 즉, ① 공유가치(Shared Value), ② 전략(Strategy), ③ 조직구조(Structure), ④ 제도(System), ⑤ 구성원(Staff), ⑥ 관리기술(Skill), ⑦ 리더쉽 스타일(Style) 파악이 조직 문화를 구성하는 핵심 요소라는 것이다. 다음은 각 요소와 요소별 의미를 표로 정리한 것이다.

9) 이경호, 조직진단 7S 모형(7S Model), 2014.07.03.



진단 변수	의미
공유가치 (Shared value)	조직에서 널리 공유되고 있고, 중요한 원칙으로서 사용되는 핵심 가치
전략 (Strategy)	조직의 목표를 달성하기 위한 경쟁 전략과 방법
조직구조 (Structure)	과업이 전문화되고 할당되며 구성원들 사이에서 배분되는 방식
제도 (System)	조직관리를 위해 사용되는 공식적인 절차와 체계
구성원 (Staff)	직원 채용, 육성, 배치, 경력 개발 등을 위한 방법과 시스템
관리기술 (Skill)	조직 내에서 존재하는 구별된 특이한 역량
리더십 스타일 (Style)	최고 경영자의 리더십 스타일과 조직 전체의 운영 스타일

조직진단 7S 모델은 주로 경영 측면에서 일반 기업을 분석하기 위한 방법으로 개발되었기 때문에, 본 연구의 대상인 NPO를 분석하기 위해 진단 변수와 세부 문항을 바꾸었다. ‘전략’은 조직의 비전을 실행하기 위한 사업전략과 재정계획을 파악하기 위한 문항으로 구성하였다. ‘조직구조’와 ‘제도’는 구성원의 수가 적은 NPO 특징상, 상호연관성이 강할 것으로 예측했다. 따라서 두 진단변수를 통합하여 부서구조, 소통구조, 업무 시스템, 지원체계 등을 파악하는 문항으로 구성하였다. ‘구성원’ 부분은 크게 변경하지 않았지만, NPO의 활동가들이 주로 내적동기로 일한다는 점에 착안하여 업무 방식에 대한 만족도와 업무역량 향상에 대한 의지를 물어보는 문항을 추가하였다. ‘관리기술’ 부분은 ‘스킬’로 명칭을 변경하였고, 조직 내 갈등 발생시 해결 방법, 온라인 소통 방법, ICT 활용도 등의 문항으로 구성하였다. ‘리더십 스타일’ 부분은 구성원의 업무동기 촉진 방법, 조직 변화에 대한 개방성 등의 문항으로 구성하였다.

### 3-2. 인터뷰 참여자 선정

인터뷰에 참여한 첫 번째 NPO는 연구 진행의 효율성을 위해 본 연구를 진행하고 있는 청년인정협동조합과 공동사업을 추진한 성북청년시민회로 선정하였다. 성북청년시민회는 성북구 거점으로 활동하는 청년 시민 단체이다. 다음은 성북청년시민회의 한 활동가가 직접 소개한 단체의 비전이다.

저희가 주로 하는 일은 청년들이 민주주의를 일상에서 경험할 수 있게 하는 걸 목표로 두고 있고. 그러다 보니 민주주의 교육, 문화행사 등을 하고 있고. 그 다음에 거버넌스 활동을 하고 있습니다. 그걸 통해서 궁극적으로 이루고 싶은 가치는 청년들의 삶에 대한 기대감을 높여주는 거 같아요.

(중략)

그래서 짧게 얘기하면 느슨한 연대를 기반으로 하는 공동체가 청년들의 행

복을 증진할 수 있도록 일상의 민주주의를 실천하는 것을 위해 활동하는 단체라고 생각하고 있어요.

인터뷰에 참여한 두 번째 NPO 또한 연구 진행의 효율성을 위해 청년인정 협동조합과 유사한 사업을 진행하고 있는 (사)청소년과나란히로 선정하였다. (사)청소년과나란히는 노원구를 거점으로 2007년부터 소외 학생 및 아동과 청소년을 위한 교육복지를 실천하는 시민 단체이다. 다음은 (사)청소년과나란히의 한 활동가가 직접 소개한 단체의 비전이다.

청소년과나란히는 청소년 단체고, 유아부터 교육 취약 학생들의 부모까지 만나는 평생 교육의 개념으로 하기도 하고. 교육 복지 활동을 오랫동안 노원에서 했던 단체여서, 교육 취약 학생, 청소년, 청년과 부모까지 지원하는 일들을 하고 있고. 그 가운데 법인에서는 주로 연구하는 사업, 교육 네트워크, 부설 기관을 지원하고 협력하는 업무들을 하고 있고요.

(중략)

그래서 저희도 핵심 비전과 가치가 사람이고. 사람들 간의 네트워크이고. 사람 중에서도 가장 소외되어 있고 취약 계층에 있는 청소년인거고. 저희 비전은 사실 그런 거죠. 지역, 청소년, 가난, 빈곤. 이런 게 핵심 키워드라고 볼 수 있고.

다음은 집단인터뷰에 함께 참여한 노원교육복지센터에 대한 소개이다. 노원교육복지센터는 (사)청소년과나란히의 부설기관이다.

노원교육복지센터고요. 센터는 서울시 교육청 위탁 사업이에요. 저희는 대상이 정확히 유초중고 학생들을 지원하는 기관이고, 위탁 기관은 별도로 있지만, 센터 자체로 고유번호증을 내서 비영리 임의단체 형식으로 해서 진행하고 있고요.

### 3-3. 인터뷰 참여자 명단

번호	이름	성별	조직 내 역할	소속 NPO
1	참여자A	여성	조직 관리 외부 협력	성북청년시민회
2	참여자B	여성	사업 총괄 모더레이터 SNS 관리	성북청년시민회
3	참여자C	여성	사업 보조 아카이빙 행정업무	성북청년시민회
4	참여자D	남성	디자인	성북청년시민회
5	참여자E	여성	회계 행정 총괄	(사)청소년과나란히
6	참여자F	여성	학교 연계 지역 네트워크	노원교육복지센터





## IV. 조사 결과

## IV. 조사 결과

### 1. 집단인터뷰(FGI) 분석

#### 1-1. 스마트워크에 대한 인식

인터뷰 참여자들에게 스마트워크에 대해 들어본 적이 있는지 질문했다. 참여자 중 일부는 스마트워크를 재택근무, 리모트 워크, 온라인 협업 등으로 처음 접했다고 했다. 특히 코로나19 확산으로 인해 오프라인 만남 또는 소통이 온라인으로 전환되면서 모바일 기기(스마트폰, 노트북 등)를 활용한 업무 방식을 스마트워크로 인식하는 경우가 있었다.

조직 문화 관련된 원서를 구입해서 영어 스테디랑 결합을 해서 번역을 하며 읽으면서 같이 공부를 하는 거였는데 거기서 리모트 워크라는 개념이 있더라고요. 그러니까 멀리 떨어져 있더라도 가능한? 그런 개념을 접하게 되면서, 그런 것들을 여러 가지 조직문화를 검색하고 이러던 와중에 저도 개인적으로 스마트워크라는 단어를 봐서 알게 됐고.

(중략).

어떤 스마트 기기를 활용하는 업무방식이 아닐까 짐작만 하는 정도였고. 한편에 간직하고 있다가, 코로나가 터지면서 어떤 다양한 업무방식이 있을까 고민하던 와중에, 청년인정이 스마트워크를 도입했다고 해서 다시 한 번 인식을 하게 됐다 정도입니다.

- 참여자B

저는 지금까지 제가 했던 모든 활동이 다 스마트워크라고 생각하고, 집에서 영상통화로 회의하고 구글 문서로 작업하고, 그 정도만 저한테는 ‘스마트워크는 이런 거구나’ 라는 인식 정도만 가지고 있었던 거 같아요.

- 참여자D

재택근무의 그런 느낌이라고 생각했는데.

(중략).

재택근무랑 뭐가 다르지? 그건 많이 들어봤죠. 집에서 일하고. 그런 노마드?  
이런 개념은 알고 있었죠. 컴퓨터만 있으면 어디서든 일하고.

- 참여자A

## 1-2. 조직문화

조직문화는 공유가치, 사업 전략, 조직구조와 시스템, 구성원의 역량, 리더십, 스킬 등으로 구성된다. 이 중 집단인터뷰를 통해 3가지(조직의 구조, 주요 결정 및 의사소통 구조, 구성원의 역량 강화)를 주요하게 확인할 수 있었다. 인터뷰 진행 중 리더십에 대한 의견이 있었으나, 한 개 단체에서만 이야기했으므로 제외했다. 스킬의 경우 IT 툴과 관련한 것은 별도의 목차에 넣었으며, 갈등 해결 스킬은 의사소통 구조에 포함시켰다.

### 1) 조직의 구조

성북청년시민회는 최근 비영리사단법인 신청이 인가되었다고 했다. 현재 4명의 상근 활동가가 활동하고 있으며, 각자 맡은 역할과 사업에 따라 활동한다.

(성북청년) 시민회는 일단 원래는 비영리 사단법인을 준비하고 있었고, 이제 인가되어서 운영하게 될 것 같고. 현재 4명의 상근 활동가가 있고.

- 참여자A

둘이 있었으니까 대내외 대표로 하는 건 내가 가고, 시민회에서 추구하는 일상의 민주주의를 참여자B가 만들어간다고 했고. 둘이 활동 하면서 아카이빙

이나 편집이나 할 것들이 많은데, 전문적으로 했던 친구들을 초대하자고 해서 참여자C를 초대했고. 그럼 디자이너도 많이 필요할 거고 급박한 것도 많고 시민회 브랜딩 하려면 외부 디자인 고용하려면 초대를 한 거죠. 그 역할이 필요한 거죠.

- 참여자B

비영리사단법인 청소년과나란히는 총회(정회원)-이사회-사무국-부설기관의 구조로 운영되고 있다. 법인 사무국에서는 4명이 일하고, 부설기관까지 포함하면 20명이 조금 넘는 인력이 일하고 있다.

저희는 비영리 사단 법인이고, 사단 법인은 사람이 매개가 돼서 만들어진 단체기 때문에. 저희는 일단 총회가 상위 의사 결정 구조이고, 총회에는 이사진과 정회원이 있죠. 이사진은 법적 책임을 지고, 총회를 통해 정회원들이 조직에 대한 전반적인 의결권을 갖고 있고, 총회 밑에 이사회가 구성되어 있고, 이사회 밑에 사무국이 있고, 사무국 밑에 부설기관들이 있어서. 전체적으로 보자면 20명이 좀 넘어요. 총 인력 구조는. 법인 사무국만 보자면 현재 4명이 일하고 있습니다. 사무국장인 저 있고, 이사장님 계시고, 프로젝트 사업 담당하는 선생님 두 분 계시고요.

- 참여자E

## 2) 주요 결정 및 의사소통 구조

스마트워크 실행가능성의 핵심은 수평적인 조직문화와 원활한 의사소통 구조의 확립이라고 할 수 있다. 두 단체는 모두 정기적인 회의를 통해 구성원 각자가 맡은 역할과 사업에 대해 모두가 함께 공유하고 피드백을 주고받고 있었다. 더 나아가 (사)청소년과나란히는 구성원이 겪는 갈등과 업무상의 어려움을 해결하는 워크숍, 세대별 연구모임 등을 운영하고 있었다.

## ① 정기적인 회의

일주일에 한 번이 기본인데, 주간 회의가 기본이고.

- 참여자B

주간회의라고 해서 각자 PM을 맡은 사업에서 이슈가 되거나 손이 필요한 경우에 그 주에 미리 말하는 시간이에요. 서로 모르는 것이 없도록 그날 만나서 업데이트를 하죠. 그 때 일주일에 한 번 하고, 저희는 수시로 텔레그램을 이용해서 나머지는 개인소통이나 단체 텔레방을 통해서 계속 회의하죠. 정기적인 회의는 일주일에 월요일 2시.

- 참여자C

각 단위의 팀장 중심으로 의사결정구조를 가지고 있어서, 그 팀 내에서 충분히 논의하고 그 안에서 역할 분담이나 결정 권한도 세분화되어 있는 편이에요. 이사장님의 결재가 필요한 건이 있는 거고, 팀장 선에서 또는 그 팀 안에서도 사업을 실행하는 아주 작은 규모의 팀원들끼리 같이 의사결정 구조를 가지고 그렇게 하고 있어요. 저희는 반 구조화 되어 있다고 봐야 할 것 같아요.

(중략)

이런 의사 결정 구조가 아무래도 시스템이 도입되게 되면 구조를 가지게 되고, 단계를 가지게 되는 건 어쩔 수 없더라고요. 저희도 관하고 일하는 경우가 많고, 위탁 사업이 많다 보니까 그런 체계들을 갖춰야겠다는 결정을 올해 많이 하게 된 것 같아요.

- 참여자E

저희도 팀별로 나눠져 있고 그렇다보니까 팀별 내에서 얘기가 되고, 아무리 회사 구조가 수직적이라고 해도 막내 선생님이 의견을 내거나 했었을 때, 결정 권한이 없는 건 아니고.

(중략)

예를 들면 막내 실무자라고 해서 결정 권한이 없는 건 아니에요. 거기 상황에 따라 거기 내부에서 본인이 온전히 결정할 수 있는 것과, 센터 전체의 건으로 연결되는 거랑, 본인이 센터 내부에서 고민해서 다시 또 결정해야 하는 것들이 나누어져 있는 거지.

- 참여자F

저희는 학교팀, 지역팀으로 나뉘어져 있어서. 각 팀별로는 2주에 한 번씩 회의를 하고, 전체 회의는 월 1회씩 합니다. 왜냐하면 이렇게만 해도 내부회의가 3개거든요. 각 팀별로 1번 해야 하고. 한 달에 이루어지는 게 각 팀별 회의 2번해야 하고, 센터 회의 1번 해야 하고, 저희는 팀장 회의도 있어요. 센터장님이랑 팀장님이랑 같이 회의하는. 그래서 평균치가 월 4번씩 회의가 진행되는 상황인거라, 충분히 팀장 단위에서 고민하고 논의해야 할 거, 팀 내에서 공유하고 논의해야 할 거, 전체 회의에서 해야 할 거. 저희는 그렇게 팀 회의, 전체 회의, 팀장회의. 이렇게 진행 돼서 거기 안에서 충분히 공유하고 논의하는 상황이에요.

- 참여자F

저희는 약간 부설 기관들이 하는 회의가 있고, 법인 사무국 내에서 하는 회의가 있고, 저랑 이사장님이랑 단독으로 하는 회의도 있어요.

(중략)

부설 기관 내에서 직접적으로 법인의 행정과 회계에 대한 책임들이 있는 기관들과는 한 번 더 만나서 회의를 하고 있으니까. 내부 회의만으로는 월 1회지만. 대표님하고도 수시로 하고, 그냥 다 합치면 저도 주에 한 번 정도는 회의가 있는 셈이죠.

- 참여자E

## ② 조직원의 성장과 소통을 위한 구조

저희는 사실 소규모의 연구 모임이 좀 많아요. 회의 구조인 것 같지만, 알고 보면 그런 비전과 가치를 공유하고 나누고 하는 그런 모임인거죠. 그래서 동

료들끼리, 세대별 모임도 있고 그렇거든요. 저희 대표님 세대, 중간 관리자. 중간관리자도 먼저 입사한 중간관리자. 이제 들어온 중간관리 분들. 이렇게 해서 그룹핑 되어 있다고 해야 하나. 같은 경험을 공유한 그런 세대별 모임을 권장하고. 그리고 막내들 20대 30대 모임도 있고 하죠. 활동가들이 자기 고민을 꺼내놓고, 논의할 수 있는 그런 구조를 법인에서 많이 만들려고 노력하고 있고. 그 안에서 사실 활동에 대한 고민들이 나뉘지고. 동료 피드백은 한계가 있으니 선배들이랑 함께하는 워크숍, 회의구조 이런 걸 통해서 많이 서로 상호작용하고 있는 셈이에요.

- 참여자E

네트워크나 충분한 회의나 논의로 우리가 왜 이 사업을 가져가야 하는지, 이건 어떤 의미로 가져가는 건지. 그리고 실무자에게 업무를 줄 때도 일이기 때문에 주는 게 아니라, 이 사람이 어떤 지향을 가지고 있는 건지. 실무자에게 들면 청소년으로 만나는 게 더 힘이 나고 에너지가 난다던지. 그런 것에 맞춰서 업무 분장도 하죠. 1년에 한 번씩은 업무 분장 별도로 해서 가져가요. 그런 부분에서는 말씀하신 것처럼 단순한 일이기 때문에 가져가는 것보다 어떤 사업과 어떤 사람이 했을 때 더 시너지가 나고 재밌게 할 수 있는지 방향성을 가지고 가서. 저희도 워크숍도 있고, 중간도 있고, 마지막에 평가도 있고. 계속 이렇게 얘기하고 서로 어떤 마음을 가지고 있는지. 일적인 것뿐만 아니라 개인적으로 어떤 성과가 있는지. 개인적으로 어떤 게 제일 아쉬운지, 올해는 뭐가 좀 어려웠는지. 이런 것들을 계속 나누면서 일 + 개인 성장도 같이 보는 곳이에요.

(중략)

결정 권한이나 이런 것들이 기본적으로 장들이 가지고 있기는 하지만, 그 안에서 충분한 소통과 합의들이 이루어지면서 가고 있기 때문에. 일반적인 소통 구조와 결정 구조보다는 저희가 그래도 같이 논의할 수 있고 어렵고 불편한 것들도 얘기할 수 있는 구조는 된다고 생각을 하고 있어요.

- 참여자F

### 3) 구성원의 역량 강화

스마트워크의 도입을 위한 준비에는 단체 구성원 개개인의 역량 강화가 포함된다. NPO는 일반 기업이나 공공기관과는 다르게 경제적 자원의 부족, 업무 역량 강화를 위한 교육(OJT) 시스템의 부재 등의 문제를 안고 있다. 두 단체에게 현재 조직에서의 구성원 역량 강화 방안에 대해 물어봤다. 업무의 전문성에 대한 교육은 내부에서 진행하기 어렵기 때문에 주로 외부에서 주최하는 교육을 구성원이 참여하는 것으로 대체하고 있었다. 또한 연구모임 운영과 멘토링 등의 방법을 활용하고 있었다. 신생 단체인 성북청년시민회의의 경우, 역량 강화를 위한 구성원 각자의 의지와 개인적인 방법을 밝혔다.

#### ① 역량 강화 의지

저는 항상 역량 강화에 관심 있고, 저는 시민회가 도전 느낌이고, 새로운 디자인이 많이 있어서 그걸 소화할 수 있는 역량을 키우고 싶어서, 갈구하고 있죠.

(중략)

저의 역량과 전문성은 하나의 흐름이라고 생각하거든요. 전문성을 갖춰야 업무를 소화할 수 있는 역량이 생긴다고 생각해서. 어쨌든 업무에 대한 역량을 갈구하는 게 전문성의 발전을 갈구하는 거랑 같은 맥락이라고 생각해요. 전문성을 키우면 자연스럽게 역량도 키워진다고 생각하고 그런 방향을 원하고 있어요.

- 참여자D

역량은 제가 업무를 수행할 때 장애물을 처리하는 능력이니깐 강화되면 좋고. 그래서 조직문화 워크숍이나 참여자A나 참여자B한테 잘 묻고 처리해나가는 건 계속 강화하고 싶은 마음이 있고.

- 참여자C

저 같은 경우도 역량을 지금도 키워나가고 있고. 저는 이전 직장과 비교해서

제가 하고 싶은 걸 다 할 수 있는 환경이어서. 뭔가를 편하게 제안하고, 실천하고 실현할 수 있는 과정에 있다보니깐. 그래서 이런 경험들 자체가 제 역량이 되는 것 같아요. 그래서 한계를 돌파하고 뭔가 할 수 있는 것을 최대한 해본다가 저의 기조여서. 여기서 더 어떤 역량을 향상시킬 수 있을지를 모르겠어요. 그냥 지금 제가 가지고 있는 역량을 쓰는 시즌인 것 같아서. 아까 의지가 있냐고 말씀하셨는데 지금은 그 의지가 강하지 않다. 역량을 더 강화하고 싶거나 그런 거에 대해서는.

- 참여자B

## ② 역량 강화 방법

인터뷰 단체들은 구성원의 역량 강화를 위해 외부 교육을 주로 활용하고 있었다. NPO는 통상적으로 내부의 각종 자원이 풍부하지 않고, 자원 활용을 위한 시간을 할애하는 것에 어려움이 있다. 이러한 특성으로 인해 인터뷰 단체들 또한 구성원 개인의 외부 교육 수강을 적극적으로 독려하는 모습을 보였으며, 외부 교육 수강을 업무의 일종으로 인정하는 구조를 통해 구성원 개인 역량 강화의 여건을 보장하고 있었다. 한편 인터뷰 참여자 중 동종 분야에서 일하고 있는 주변 동료에게 트렌드를 묻고 공부한다거나, 스스로 특정 분야에 대한 정보를 검색하고 공유하는 행위를 통해 역량을 강화한다고 응답한 참여자도 있었다. 이는 조직적 차원의 지원 또는 독려이기보다 구성원 본인의 의지에서 비롯된 것으로 볼 수 있다.

저 개인적으로는 NGO, NPO에서 일 하는 친구들한테 트렌드를 엄청 많이 물어보고 있는 것 같아요. 그리고 참여자A랑 그런 거에 대화를 많이 나누고. 어떤 단체와 앞으로 협업을 할 수 있을 것인지, 어떤 가치를 지향하면서 앞으로 나아가야 할 것인지에 대해.

(중략)

그래서 제 역량이나 전문성도 그런 외부의 사회적 흐름을 읽어내면서 이뤄

내고자 하는 것이 있는 것 같고. 조직에서 저에게 뭔가를 배려해줄 수 있다면 그런 것들을 읽어낼 수 있는 시간적 확보를 해주면 좋겠다. 이런 생각이 좀 들었던 것 같아요.

(중략)

(교육) 제안해서 같이 가기도 하고요. 저 혼자 가고 싶을 때는 저 혼자 가기도 하고. 그거는 처음부터 약속했던 부분이라 요청하면 갈 수 있죠.

- 참여자B

이런 업무에 대한 지식을 늘리기 위해서 내부적으로 안 되니까 다른 구에서 만드는 것들을 업무시간에 쉽게 참여할 수 있는 게 있어서 그걸 활용하고 있고.

- 참여자C

제가 전문성이나 역량을 강화하기 위해서 외부 교육에 가고 싶다고 했을 때 그런 환경을 제공해주셔서 좋아요.

(중략)

전문성 강화를 위해서 뭔가를 한다고 하면 이해해주시고 여건을 마련해주시고 노력을 해주시는 부분들이 감사하고요. (중략). 개인의 역량 강화와 전문성을 위해 배려해주는 부분이 좋죠.

- 참여자D

저는 약간 질문을 계속하는 걸로 역량을 키우거든요. 누구에게든 동료든, 후배든, 누구든. 저는 이런 일들은 공부해서 되는 게 아닌 것 같고 계속 물어보면서 답을 찾아나가는 게 역량 강화인 게. 사람들한테 그런 툴킷들이 있는 것 같은데 저는 그게 제가 활동하면서 계속 했던 것 같고. 그리고 미친 듯이 검색을 하긴 하죠. 뉴스레터 많이 보고, 계속 검색하고, 링크 같은 거 보내고.

- 참여자A

한편 참여자 중 일부는 구성원의 역량 강화가 단순히 민주적인 의사소통이

나 자원의 풍부함으로 이루어지지 않음을 이야기했다. 그 대신 구성원이 일과 관련된 고민을 할 시간을 기다려주는 것, 멘토를 붙여주는 것, 구성원의 개별성을 인정하고 서로 돕는 것을 방법으로 채택하여 수행하고 있었다.

개인의 성장이 하고 싶다고 해서 물질적인 거 이런 거는 아닌 거 같아요. 본인이 뭔가 고민이 있거나 그럴 때 옆에서 기다려줄 수 있고, 고민할 수 있는 시간을 좀 주고, 무언가를 할 때 시간을 확보해주는 것. 이런 것들이 내부에서 할 수 있는 것 같아요. 예산적인 것과는 다르게. 아무래도 일이 다양하게 많고 하다 보니까 업무 분장이라든지 아니면 이 사람이 온전히 이 일을 할 수 있게끔 최대한 멘토라든가 지지할 수 있는 걸 붙인다든지. 일할 수 있게 시간적인 걸 배려할 수 있게 해준다든지.

(중략)

각자의 역량과 일을 해낼 수 있는 건 되게 다르고, 각자 같은걸 보더라도 생각하고 있는 역량이나 성향은 다 다른데. 그걸 동일하게 보는 구조가 있잖아요? 그게 동일하게 보는 게 아니라 개별성을 보고, 그만큼을 더 시간을 주고, 확보하고 옆에서 도와주는 것들이 비영리단체에서 할 수 있는, 그리고 저희 센터나 조직 내에서 할 수 있는 부분들 같아요.

- 참여자F

약간 개인의 성장이라고 했을 때, 누군가가 환경을 만들어주고, 예산을 지원해주고, 그래서 성장이 일어나는 건 아닌 것 같아요.

(중략)

일이지만 이 일을 온전히 내 것으로 받아들이고, 나의 고민으로 받아들여서 내 색깔로 나올 수 있게 펼칠 수 있게 조직이 구조를 만들어주는 게. 그럴 때 개인이 가장 성장하는 것 같아요.

(중략)

의사결정 구조가 민주적이고, 교육훈련비를 잘 지원한다든지. 복지적인 혜택

이 많다고 해서 개인이 성장하는 건 아닌 것 같더라고요. 저희 조직에서 생각하는 개인의 성장에 있어서 가장 제가 혜택을 받았는지를 봤을 때는, 그런 고민을 하게 만들어주는 조직 문화와 구조가 가장 강점인 것 같아요.

(중략)

그 외에 외적인 부분을 보자면, 저희는 공부할 수 있는 기회, 세미나, 연구, 이런 것들 기회가 있다면. 하다 못 해 좋은 책이 한 권 나오더라도 읽어볼 수 있도록 책을 사준다든지. 좋은 교육 기회를 마련했을 때 가장 저희 실무자 먼저 교육에 참여할 수 있도록 기획하고 열어준다든지. 이러한 노력들은 저희가 할 수 있는 선 안에서 노력하는 거죠.

- 참여자E

본인이 하고 싶거나, 듣고 싶거나. 이런 걸 하고 싶다고 하면, 최대한 그 근무 시간 내에서 할 수 있게끔.

(중략)

갔다 오면 그게 어땠는지 우리 내에서 정말 도움이 되겠는지. 아니면 본인의 생각들을 공유하는 시간을 항상 가져요.

(중략)

그 교육이 본인에게 어떤 도움을 줬고, 막상 이런 걸 기대하고 갔는데 어떤 게 아쉬웠든지. 이러면서 같이 얘기도 나누고. 좋은 교육이었다면 내부에서 하고 싶든지. 제안도 가능해요.

- 참여자F

### 1-3. ICT 활용

ICT(Information and Communication Technology)는 정보 기술(Information Technology, IT)과 통신 기술(Communication Technology,

CT)의 합성어로 정보기기의 하드웨어 및 이들 기기의 운영 및 정보 관리에 필요한 소프트웨어 기술과 이들 기술을 이용하여 정보를 수집, 생산, 가공, 보존, 전달, 활용하는 모든 방법을 의미한다.<sup>10)</sup> 스마트워크는 인터넷 연결을 기반으로 한 ICT 기반의 비대면 소통 방식을 채택하여 업무의 효율적인 수행을 가능하게 한다. 인터뷰에 참여한 두 단체에게 현재 사용하고 있는 ICT 툴(Tool)에 대해 질문하였다.

## 1) 현재 사용하는 IT 툴

성북청년시민회는 소통을 위한 기본 툴로 텔레그램(Telegram)을 사용하고 있었다.<sup>11)</sup> 업무 전반을 관리하기 위한 툴은 구글의 지스위트(G-suite)를 사용하고 있었고<sup>12)</sup> 사업 홍보 또는 단순 아카이빙을 위해서는 노션(Notion)을 사용하고 있었다.<sup>13)</sup>

지 스위트도 사용합니다.

(중략)

저희 하나 더 쓰는 게 노션. 노션은 홍보 그리고 아카이빙 용도로 쓰는 거예요. 보통 블로그나 홈페이지를 따로 만들어서 하는데 저희는 노션으로 하고 있어요.

---

10) [네이버 지식백과] ICT [Information and Communication Technology] - 정보통신기술(情報通信技術) (지형 공간정보체계 용어사전, 2016. 1. 3., 이강원, 손호웅)

11) 텔레그램은 러시아에서 2013년 개발된 무료 메신저 프로그램이다.

12) 지스위트는 구글사에서 만들어 배포하는 유료 소프트웨어이며, Gmail, 캘린더, 드라이브, 문서, 스프레드 시트 등 공동작업을 위한 온라인 도구를 자유롭게 사용할 수 있는 업무용 협업툴이다.

13) 협업을 기반으로 한 생산성을 높여주는 업무용 앱이다.

(중략)

구글 드라이브로 하고요. 홍보용 아카이빙은 진짜 대시민용으로 만든거라서 최종결과물과 후기를 올려놓고, 중간에 산출되는 모든 결과물들은 다 드라이브 공개 드라이브에 하고 있어요.

- 참여자C

(사)청소년과나란히는 소통을 위한 기본 툴로 카카오톡을 사용하고 있었다. 법인의 운영사무국은 전반적인 업무툴로 네이버 클라우드를 사용하고 있으며, 구글 기반의 협업 툴 사용을 고려하고 있다고 했다. (사)청소년과나란히의 부설기관인 노원교육복지센터의 경우 전반적인 업무툴로 현재 LG유플러스 팀 박스를 사용한다고 했다. 이는 법인과의 네이버 클라우드 공유와 보안 문제로 인한 것이라고 밝혔다. 추가로 현재 (사)청소년과나란히는 행정 업무를 위한 전자 결재 시스템 도입을 준비하는 과도기에 놓여있다.

저희는 LG유플러스 팀 박스를 사용해요. 작년에는 법인이라 같이 네이버 클라우드를 사용했는데, 네이버 클라우드가 용량 제한이 있고, 보안이나 많은 부설기관들이 쓰니까 어려워서. (중략) 행정과 관련된거나 서류적인 건 거기 에다 올려서 각자 공유하고, 내용들을 확인하고 있는 상황이에요. 그리고 간단한 것들은 공유하거나 안내하는 거는 당연히 카톡을 누구나 가지고 있고 가입되어 있으니까 센터 내에 단톡에서 간단한 공유나 빠르게 볼 수 있는 것들을 이용하고.

- 참여자F

그리고 저희 같은 경우에는 비영리는 무료로 쓸 수 있는 구글 기반이 있더라고요.

(중략)

저희는 이제 네이버와 웹하드로 보관을 하고 있는데, 그걸 구글 비영리 기반을 사용해서 각각 서버를 따로 둘 수 있어서 그걸 도입하는 걸 검토 중에 있

어요.

- 참여자E

## 2) ICT 툴 선택 이유

인터뷰 참여자들은 현재 사용하고 있는 ICT 툴을 선택한 이유를 크게 3가지로 밝혔다. 첫 번째는 일과 삶의 분리, 두 번째는 사회구조적인 문제, 세 번째는 관(官)과 함께하는 사업 특성이었다.

### ① 일과 삶의 분리

분리를 하고 싶었던 거죠. 그 때 당시에 참여자A도 저도 그 전에 쪽 카톡으로 소통하던 구조에서 신경이 너무 날카로워져있다고 해야 할까? 사적인 것과 공적인 것이 구분되지 않는 것이 너무 지쳐있는 상황이라서 그 때 당시에는 만장일치로 카카오톡은 업무용으로 쓰지 말자는데는 동의를 했고, 다른 협업툴은 상관없다고 해서. 개 중에 괜찮은 협업툴을 고르다보니까 텔레그램을 고르게 됐고.

- 참여자B

저도 원래는 카톡으로 모든 걸 다 해결했었거든요. 그렇게 했을 때는 내가 하루 종일 일을 하고 있는 느낌.

- 참여자D

### ② 사회구조적인 문제

더 우리가 이런 걸 하게 된 거는 사회 구조적인 부분도 있는 것 같아요. 고용 안전 지원금이라든지 저희가 직원들한테 복지적 혜택을 주고 있지만 그게 전자로 증명되지 않으면 정부 지원금이라든지 고용안전 촉진이든. 그런 것들이 시스템화 되어 있어야 증빙이 가능하고, 이러한 구조가 많더라고요. 실제 우리가 이미 시간 유연근무제도를 하고 있고, 그리고 복지적으로 많이 그

런 것들이 서로 적용되고 있는 분들이 그런 지원을 받으려면 또 필요한 부분이 더라고요. 그래서 도입하게 된 계기도 있었죠.

- 참여자E

### ③ 관과 함께하는 사업 특성

올해는 행정 시스템을 전자 결제 시스템 도입 의향이 있어서, 과도기에 있는 상황이에요. 저희가 결제 라인을 어떻게 가져갈거나 기회부터 하고 있어요. 이런 의사 결정 구조가 아무래도 시스템이 도입되게 되면 구조를 가지게 되고, 단계를 가지게 되는 건 어쩔 수 없더라고요. 저희도 관하고 일하는 경우가 많다 보니까, 위탁 사업이 많다 보니까 그런 체계들을 갖춰야겠다는 그런 결정을 올해 많이 하게 된 것 같아요.

- 참여자E

## 1-4. 스마트워크 도입의 주요 요인

스마트워크 도입의 가능성을 물어봤을 때, 참여자들은 크게 4가지 부분에 서 도입을 고민하게 되는 주요 요인을 언급했다. 첫 번째는 공간의 운영, 두 번째는 조직 구성원의 이해와 개방성, 세 번째는 수행하는 업무의 다양한 특성, 네 번째는 대면 소통의 중요성이었다.

### 1) 공간의 운영

제가 공간을 전체적으로 보는 업무를 하고 있다가. 공간 운영자는 공간이 보여서 다른 업무를 할 수가 없어요. 저는 사무 공간이 곧 제가 서비스 제공하는 공간이기 때문에, 제가 정말로 다른 업무를 하기 위해서는 다른 공간에 가야 하는 거죠. 저는 별도의 비용이 드는 거지만 그걸 감당해서라도 이렇게 하지 않으면 다른 사업을 마무리 하지 못 하기 때문에.

(중략)

공간 운영자가 어떤 사무를 볼 때 어떤 사무공간을 제공해줄 지는 좀 더 고민을 해줘야하지 않을까 하는 생각이 있어요.

- 참여자C

조직을 만들면서 공간을 받았기 때문에 물리적인 공간 때문에 스마트워크가 안 되는 거 같고, 저는 신뢰 문제는 전혀 아니라고 생각하고요. 공간이 아니면 당연히 스마트워크 할 수 있다 생각하는데.

- 참여자A

## 2) 조직 구성원의 이해와 개방성

인터뷰 참여자 중 한 명은 자신의 과거 경험을 언급하며 스마트워크에 대한 조직 구성원의 인식 전환과 변화를 수용하는 개방성이 선행되어야 함을 지적했다.

그래서 저는 이전 직장에서도 20년 역사에 한 번도 없었지만 제가 주장해서 자율출근제를 주장해서 1시간 정도 여유를 만들었어요. 원래 출근시간이 9시인데 10시 사이에 출근할 수 있도록.

(중략)

그래서 그 전 직장에서도 많은 토론을 거쳐서 그걸 만들었는데, 중요한건 제도가 그렇게 바뀌었더라도 인식이 그렇게 안 바뀌니까 다들 9시에 출근하는 거예요. 저만 10시에 출근하는 거예요 바보처럼. 저는 그것도 너무 견디기가 힘들었어요. 우리가 약속을 해서 자율출근제를 도입했음에도 불구하고 왜 다른 사람들은 늦게 출근하면 눈치가 보이고 손해 보는 것 같으니까 원래 시간대로 출근하고, 그 제도를 사용하는 사람은 왜 나밖에 없는가. 이런 것에 대한 문제의식이 있었고, 결국에는 알고 보니 제가 그렇게 약속을 하고 늦게 출근을 하는 건데도 외부적 시각에서 봤을 때는 여전히 제가 지각을 하는 걸로 알고 계시더라고요. 말하자면 옆 팀에서 봤을 때는, 그럼 무슨 소용인가라는 생각이 들었어요. 그래서 이런 걸 도입할 때는 조직 전반적으로 이해가 있

지 않으면 결국에는 이것도 꺾테기구나 라는 생각이 들었어요.

- 참여자B

### 3) 업무 특성

#### ① 네트워크

스마트워크 도입을 고민하게 되는 주요한 요인 중 하나는 네트워킹의 성격이 강한 업무 특성 때문이었다. 인터뷰에 참여한 단체 중 한 곳은 단체에서 주민을 대상으로 제공하는 서비스가 여러 기관을 잇고 연계하여 주민 복지를 증진시키는 사업인 경우가 있었다. 또한 주민을 중심으로 네트워크를 형성하는 것처럼, 단체와 단체 사이, 조직과 조직 사이, 실무자 사이를 연결하여 일해야 하는 특성이 있었다. 인터뷰 참여자들은 네트워킹이 필수인 업무로 인해 비대면으로 일을 수행하는 스마트워크의 방식이 현재 바로 도입하기에 어렵다고 말했다.

우리뿐만 아니라 말씀하신 우리 공간도 있을 수 있고 사람을 만나야 되고 소통해야 되고 이 사람과 이 사람을 연결해줘야 되는데. 전화번호 하나로 줌 하나로만 만나게 할 수는 없는 거예요. 지금처럼 만나서 얘기하는 것처럼? 저희는 네트워크를 하니까 아이가 다니고 있는 학교, 가정, 방과 후 기관들. 이렇게 하면서 네트워크를 갖는 게 생각보다 많아요. 그런 게 가능한 하지만, 매번 온라인 회의가 다 되는 건 아니더라는 거예요. 어느 정도 어떨 때는 온라인, 어떨 때는 대면. 이런 것들이 상호 보완하면서 움직여야지 이게 가능하겠다는 게 올해 코로나로 경험해보면서는.

- 참여자F

약간 여기는 온정이 섞여야 해요. 여기는 약간 덜 비즈니스여야해요. 언제나 엮여있는 네트워크가 필요하니까.

- 참여자C

사실 저희는 사업 수행상 사람을 만나고 조직하고 엮어 내고, 기관과 기관을 연결하는 네트워크가 핵심인 단체이기 때문에.

- 참여자E

## ② 많고 빠른 속도의 업무

인터뷰 참여자들을 통해 NPO의 주요 업무 특성인 ‘많고 빠른 속도의 업무’ 속성을 확인할 수 있었다. 참여자들은 많은 업무를 빠르게 처리하기 위해 서로 떨어져 일하는 것보다 한 사무실에서 대면으로 소통하는 것이 더 효율적이라고 인식하고 있었다. 이는 스마트워크 시행의 주요 목적인 효율성 증진과 대치되는 해석이다.

여기는 급박하게 해야 하는 것들이 많으니까 줌을 틀어서 연결을 하고 파일을 보내는 것보다 대면으로 직접적으로 소통하는 게 업무처리 방식에 있어서 좀 더 효율적인 것 같아서.

- 참여자D

시민 단체에서 일하다 보면 행사가 너무 많고, 그래서 저녁 늦게까지 일할 때도 많고 주말 근무도 많은데

- 참여자C

저는 오늘 거의 9시에는 출근했는데, 그래야 오늘 업무를 끝낼 수 있다고 생각하거든요. 사실은 디자인이라는 업무 자체가 정량적인 업무가 아니다 보니까. 저번에 청년주간 행사 때는 추석 내내 작업을 했어요. 어쨌든 제가 맡는 업무 특성상 항상 시간이 부족해요.

- 참여자D

저는 활동가 때부터 언제 어디서든 노트북을 가지고 다녀요. 여행갈 때도 챙겨가요. 언제 어디서든 일을 할 수 있어야 하니까. 주말에도 연락이 너무 당연하고, 그런 게 습관이 됐죠.

- 참여자A

그리고 저희는 행사도 많이 진행을 하니깐. 그래서 저희 업무 특성상 알맞지 않다는 느낌도 드는 것 같습니다.

-참여자B

### ③ 협업 기관과의 소통

두 번째로는 저희가 저희 사업만 하는 게 아니라 외부와 소통을 해야 하는데 그 분들이 스마트워킹을 도입한 게 아니어서. 그 분들이랑 같이 회의를 할 때 맞춰야 하기 때문에. 현실적으로 저희 단체에서는 앞으로 스마트워킹을 하기에는 적합하지 않다고 생각하고 있어요.

- 참여자D

## 4) 대면 소통의 중요성

인터뷰 참여자들은 스마트워크 도입을 주저하는 여러 이유 중 ‘대면 소통의 중요성’을 가장 크게 강조했다. 특히 프로그램 또는 사업을 통해 만나는 대상자와 직접 얼굴을 보고 소통하는 것의 중요성을 이야기했다. 또한 온라인으로 느낄 수 없는 조직 구성원들 사이의 연결이나 관계성에 대해 언급하기도 했다.

저는 사무실에서 서로 만나야 하는 이유가 뉘앙스를 잘 전달하기 위해서. 꼭 필요한 주간 회의는 줌을 통해서 할 수 있지만 서로의 상태를 파악할 수 있고, 태도를 알기 위해서는 저는 사무실에서 대면해서 하는 게 좋다 생각하기 때문에.

- 참여자C

저는 업무 특성상 저 빼고 다 외부 미팅이 많은데. 미팅을 가기 전에 준비하는 거랑 미팅 갔다 와서 공유하는 게 잘 안돼요. 따로 떨어져 있으면. 갔다 왔을 때 그 느낌. 갔다 왔을 때 다른 팀원들이 더 도와줄 것 없나 챙겨주는 거. 이런 것도 사실 어떻게 보면 사무실에 모여 있는 시간이 없으면 좀 어렵더라

고요.

- 참여자B

저희가 한들 저희 사업 대상이 안 되는 거예요. 제가 만나려고 하는 사람들이 안 되는 거예요. 현장에서 만나야 되고 전화라도 해야 되고, 얼굴 보면서 얘기해야 되고, 줌이라도 회의해야 되고. 이 모든 게 하나의 영역만으로는 되지 않는다는 거. 그래서 어느 정도는 같이 중간에 보완하면서 가져가는 것은 가능할 것 같아요.

(중략)

줌 회의에서도 아직까지 우리가 익숙하지 않기 때문에 그럴 수도 있지만, 장 단점이 있더라고요. 회의는 간결하고 빠르게 끝나는데 그 이상의 소통이 안 되더라고요. 예를 들면 상황이나 바뀐 모습 같은 걸 볼 수가 없고. 이 사람이 어떤 생각을 하고 있는지를 회의하면서 느껴지기도 하고 분위기도 있고 감정 같은 게 보여 진다면.

- 참여자F

사실 얼마든지 스마트워크를 할 수 있는 조직문화와 구조를 가지고 있지만, 대면의 가치를 놓지 않으려고 해요.

(중략)

스마트워크를 하더라도 대면의 가치를 잘 잃어버리지 않고 가져갈 수 있는 구조가 뭐가 있을까.

(중략)

저희가 만나는 대상 자체가 취약계층이다 보니까. 취약계층을 그렇게 온라인 시스템으로 잘 살피고 돌보고 하는 게 지역사회 시스템상 어렵더라고요. 그래서 두 개가 같이 공존하는 방식, 저희 단체에 맞는 방식은 찾아가야겠다.

- 참여자E

## 2. 소결 (스마트워크 도입의 가능성)

인터뷰 참여자들에게 단체의 스마트워크 도입 가능성을 물어봤다. 참여자들은 대체로 스마트워크 도입 가능성을 긍정적인 방향으로 생각하고 있었으며, 일부 참여자는 이미 단체에서 해온 업무 방식이 스마트워크 업무방식이라고 언급하기도 했다. 또한 스마트워크를 업무 전반에 도입하고 싶다는 응답보다는 부분적으로 활용하고 싶다는 응답이 주를 이뤘다.

스마트워크 도입 가능성을 묻는다면, 당장 내년에 공간 매니저 한 분을 채용해서 공간 매니징 하는 사람이 생기면 각자 pm 합치고 흩어지고 하면 되고, 오피스 아워(Hour) 챙겨서 하면 될 것 같긴 한데. 그렇게 했을 때 실제로 불가능해보이지 않아요. (중략). 저 같은 경우는 다른 사람이 바로 바로 피드백이 필요한 경우가 없어서 가능할 것 같다는 생각을 하고, 그렇지만 도입을 할 수 있을 때 하고 싶냐고 하면 선택적으로 하고 싶다.

- 참여자C

저는 캘린더 보니까 부분적으로 하고 있는 것 같아요. 생각해보니까 하고 있는 것 같아요. 저 같은 경우도 외부 일정이 켜 있을 때 그 날에 일찍 끝날 거 같으면 일찍 시작해도 되고. 상관없거든요. 제가 이 공간 운영을 하기보다 다른 사업을 해야 해서 오늘 카페에서 근무하게 됐다고 이야기를 하기도 하고. 그렇게 할 수 있기 때문에 생각해보니까 캘린더를 보니까 하고 있는 것 같아요.

- 참여자C

그러나 한 참여자는 스마트워크 도입 필요성을 느끼지 못한다고 응답하기도 했다. 스마트워크 도입 과정에서 발생하는 비용에 대한 우려가 가장 컸으며, 업무 시간에 대한 조정 정도면 만족한다는 응답이었다.

저는 별로 필요성을 못 느끼는 거 같아요. 왜냐하면 그걸 도입함에 따라 생기는 비용들도 또 있잖아요. 그걸 감수하면서까지 그걸 하고 싶나 물어보면 그건 아니어가지고. 그냥 제가 유일하게 바라는 것이 있다면 10시 출근을 11시에 할 수 있게 해달라는 것 밖에 없다고 얘기해요. 그래서 지금은 스마트워크

하고 싶다는 마음이 별로 안 드는 것 같고.

- 참여자B

인터뷰 응답자들은 NPO의 스마트워크 도입을 위한 기본 조건이 무엇이나  
는 질문에 조직원 간 신뢰를 가장 먼저 언급했다. 단체의 사업을 같이 실행  
하며 구성원 사이에서 신뢰를 축적했기에, 현재의 조직문화와 업무방식으로  
일할 수 있다고 말했다. 이는 스마트워크의 도입 조건 중 ‘구성원간 높은 신  
뢰도를 바탕으로 하는 조직문화’ 부분에 해당하는 것이며, 연구가설이 증명  
되는 하나의 단서로 작동할 수 있다.

사실 저는 얼마 안 왔을 때, 기존 관계가 있었음에도 불구하고. 그리고 말은  
자율근무제 가능하다고 해도 일단 단체에 대한 신뢰가 없었기 때문에 알고  
있어도 할 수 없었거든요. 그런데 어느 정도 사업에 익숙해질뿐만 아니라 각  
자 역할에 대한 걸 분명히 알고 있고 신뢰가 쌓이다보니까 그게 오히려 가능  
했던 포인트였던 것 같아요. 이들이 젊은 세대여서가 아니라. 똑같은 젊은 세  
대인데 초반에는 스마트워크가 불가능했고 뒤로 갈수록 가능했던 건, 동료  
들 간에 신뢰가 쌓였고 업무에 대한 숙지가 늘었다. 그거인 것 같아요.

- 참여자C

지금 현재 기준으로만 말씀드리면, 저희의 사업 수행 방식과 대상과 맞지 않  
아서 그런 거지, 사실 저희는 공통의 경험들이 있고 신뢰가 있기 때문에. 스  
마트워크 도입은 가능하다고 생각해요.

- 참여자C

더불어 스마트워크 도입을 위한 기본 요건으로 ‘업무 역할의 명확한 분담’  
이 꼽히기도 했다. 수직적인 조직 구조에서는 ‘업무 결재 요청→결재 승인→  
업무 수행’이 업무방식인 경우가 대다수이다. 이 과정에서 불필요한 시간이  
낭비되어 사업 수행이 지연되는 문제가 발생한다. 이렇게 조직 구조에서부터  
비롯한 문제를 방지하기 위한 방법으로 인터뷰에 참여한 단체들은 수평적인  
조직 구조를 최대한 유지하고자 했으며, 구성원 각자의 역할을 명확히 하고,  
결정 권한을 최대한으로 부여하고 있었다.

저희 4명이 전문성까지는 아니지만 서로 맡은 업무가 확실하다 보니까 이것도 중요한 요소인 것 같아요. 왜냐하면 맡은 역할이 불분명하면 연락이 안 되었을 때 기다려야하고 그런 게 있는데, 기본적으로 pm이 다 정해져 있으니까 제가 맡은 사업에 대해서 다른 분들의 인준을 기다릴 필요가 없거든요. 그냥 바로 하면 되고. 하고 나중에 공유를 하면 되는 시스템이어서. 그런 상호간에 결제를 받아야 한다거나 어떤 의사결정을 미뤄야 한다거나 하는 것 없이 각자가 맡은 분야에 있어서, 각자가 맡은 역할이 있다. 플러스 아까 참여자C가 말한 것이 됐을 때 스마트워크가 가능하지 않나 싶어요.

- 참여자B



**V. 결론**

## V. 결론

### 1. 결론

본 연구에서는 최근 코로나19의 감염 유행으로 인한 우리 사회의 ‘언택트’로의 전환에 따른 스마트워크 도입 가능성을 서울시 동북권 NPO를 대상으로 조사했다. 조사 결과, 조직 문화와 조직 구조의 측면, 그리고 ICT 활용 측면에서 스마트워크 도입이 가능할 것으로 예측된다. 그러나 스마트워크의 본래 취지에 대한 다른 인식, ‘대면’의 가치를 중요시 여기는 NPO 업무의 특성 측면에서 빠른 속도의 도입은 어려울 것으로 보인다.

조사에 참여한 NPO의 현재 조직 문화와 조직 구조는 스마트워크 도입에 비교적 적합한 것으로 드러났다. 조직 문화를 구성하는 요소인 의사소통 구조를 살펴보자면, 두 단체 모두 구성원 모두가 참여하는 정기적인 회의를 갖추고 있었으며, 해당 회의를 통해 사업과 업무 진행상황을 공유하고 조율하고 있었다. 또한 조직원들 사이에서의 소통을 위한 연구모임 등을 운영하고 있었다. 더 나아가 단체 비전과 사업 전략 수정을 위한 정기 워크숍을 기획 운영한다. 인터뷰 과정에서 조직 문화에 대한 이야기를 할 때, 참여자들은 조직 구성원 간 평등하고 상호보완적인 업무방식을 중요하게 언급하는 경향이 있었다. 조직 구조는 법인으로 존재하는 대다수의 NPO조직이 그러하듯, 총회-이사회-사무국 형태로 구성되어 있었다. 정리하자면, 인터뷰 조사 결과 NPO의 조직문화는 평등하고 원활한 의사소통, 명확한 역할 분립, 네트워크 중심의 업무 등으로 압축하여 설명될 수 있다. 이는 스마트워크 도입의 기초 요건인 수평적 조직 구조와 구성원간 상호 신뢰가 바탕인 조직 문화에 적합하다고 볼 수 있다.

ICT(Information and Communication Technology) 활용 측면에서 연구에 참여한 두 NPO 모두 온라인 협업 툴을 사용하고 있거나 또는 사용할 계획이 있다고 밝혔다. 텔레그램, 구글 지스위트, 노션 등을 활용하는 성북청년시민회는 현재 2030 청년세대로만 이루어진 신생 단체이므로, 온라인 협업 툴에 대한 정보 습득에 유리하고 빠르게 업무에 반영하는 모습을 확인할 수 있었다. (사)청소년과나란히 사무국도 청년 세대가 주로 일하는 조직이긴 하지만, 청년 이외의 세대와 함께 활동하는 조직이기 때문에 아직은 카카오톡과 같은 툴을 활용하고 있는 것으로 추측된다. 주목할 점은 두 단체 모두 ICT 활용 측면에서 ‘효율성’을 중요시하고 있다는 점이다. 업무 소통, 문서 및 데이터 아카이브, 대시민 홍보 측면에서 유료 서비스를 이용해서라도 효율적인 방법을 찾고 있었다. 이는 스마트워크의 본래 취지인 효율성을 부분적으로 인식하고 발 빠르게 도입하고자 하는 노력으로 해석해 볼 수 있다.

본 연구의 연구가설은 다음과 같다.

- 조직문화(개방성, 수평적 구조)를 고려할 때, 서울시 동북권 NPO에 스마트워크 도입이 가능하다.
- ICT 활용도를 고려할 때, 서울시 동북권 NPO에 스마트워크 도입이 가능하다.



인터뷰 조사 결과, 연구 가설에 따라 서울시 동북권NPO에 스마트워크 도입의 가능성이 높은 것으로 결론지을 수 있다.

한편으로 도입 가능성을 낮추는 요인도 일부 발견할 수 있었다. 스마트워크는 ‘고정된 근무 장소에서 정해진 근무시간에 따라 일하는 방식 대신 IT를 활용하여 장소나 시간에 구애받지 않고 일하는 근무방식’을 뜻한다. 집단 인터뷰 결과를 확인해보면, 연구에 참여한 두 단체 모두 업무의 ‘자율성’이라는 측면에서 스마트워크에 대한 기본 인식이 있는 것으로 보인다. 그러나 ‘자율성’을 ‘자율근무제’ 또는 ‘탄력근무제’처럼 업무 과잉으로 인한 보상 시스템으로 이해하는 경우가 많았다. 스마트워크의 ‘자율성’은 ‘효율성’과 관련 있다. 시간과 공간을 노동자 스스로 자율적으로 결정하고 수행하여 업무의 효율성을 극도로 높이는 것이 중요하다. 그렇기 때문에 스마트워크에 대한 NPO의 인식은 스마트워크 본래의 목적과 취지에 100% 정확히 부합하지는 않는다는 것을 알 수 있다. 따라서 스마트워크에 대한 이러한 인식 차이를 좁히고 개선하는 것이 도입 가능성을 더욱 높일 수 있는 하나의 방법이 될 것이다.

집단 인터뷰 과정에서 반복되어 등장한 단어가 있었다. 바로 ‘대면’이다. 인터뷰에 참여한 두 단체의 활동가들은 모두 ‘대면’의 효과와 중요성에 대해 언급했다. NPO의 사업 특성 중 하나인 네트워킹과 외부 단체 또는 기관과의 연결에서 ‘대면’이 가지는 중요성이 도드라지게 강조되었다. 특히 우리 사회의 소외계층을 서비스 제공의 주요 대상으로 삼는 NPO의 사업 특성상, 효율성을 강조하는 비대면 소통 방식이 아닌 대면 소통 방식을 선택할 수밖에 없는 것이 현실로 보인다. 더 나아가 이러한 ‘대면’의 가치는 조직 운영과 조직원 간 소통에도 중요하게 적용된다. 성과 중심의 업무 방식을 채택하여 효율성을 높이는 일반 기업과는 다르게, NPO는 비효율적이더라도 조직원의 현재 상태, 고민, 어려움 등을 함께 파악하고 나누는 ‘공동체’의 가치를 우선으로 내

세운다. 이는 코로나19 확산으로 인해 강제적으로 비대면 소통 방식을 경험한 집단 인터뷰 참여자들의 말에서도 드러났다. 특히 “스마트워크를 하더라도 대면의 가치를 잘 잃어버리지 않고 가져갈 수 있는 구조가 뭐가 있을까.” 가 고민 된다는 인터뷰 참여자의 말이 ‘대면’의 중요성을 강조하는 NPO의 현재 모습을 가장 잘 드러내는 듯 했다.

## 2. 연구의 한계

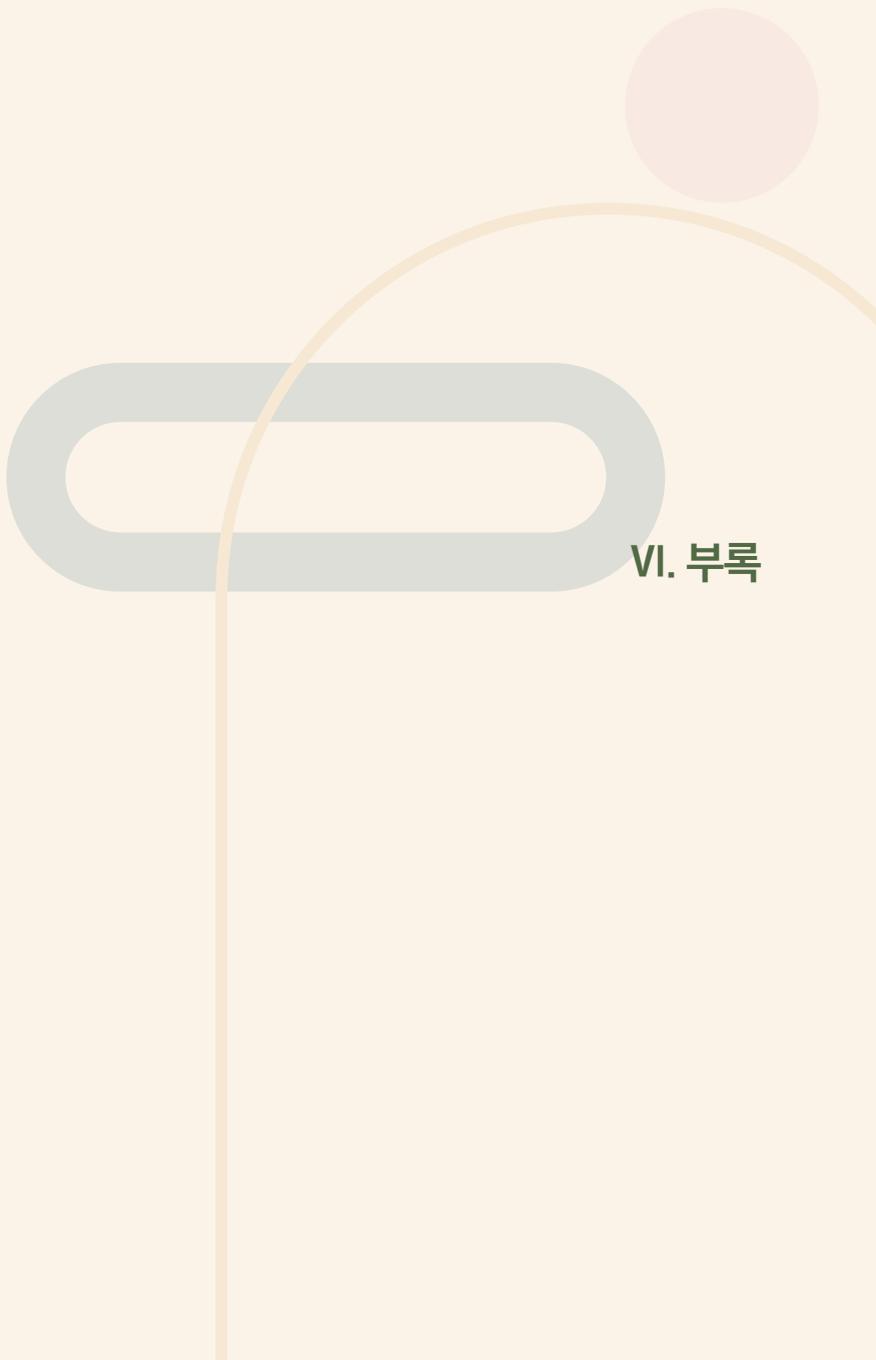
### 2-1. 연구방법

- 충분한 수의 집단 인터뷰(FGI)를 진행하지 못하여 연구 결과를 일반화하기 어렵다.
- 중장년 세대의 활동가가 많이 활동하는 NPO를 연구 대상으로 제외하지 못하여 청년 세대 활동가가 많은 조직과 비교를 통한 ICT 활용 개방성을 확인하지 못했다.
- 집단 인터뷰(FGI) 질문지의 문항이 타당도 높은 질문으로 구성되어 있는지를 확인하는 사전 검토 단계 또는 의견 수렴 과정이 부재했다.

### 2-2. 연구결과

- 스마트워크 도입을 위한 중심축으로 조직문화를 설정했으나, 정작 도입을 느리게 만드는 주요 요인으로 스마트워크에 대한 인식 차이와 NPO가 추구하는 ‘대면’의 중요성을 확인했다. 후속 연구에서는 업무의 ‘효율성’에 대한 인식과 ‘대면’과 같은 가치체계를 중심축으로 스마트워크 도입 가능성을 탐구하는 것이 바람직하겠다.





VI. 부록

## VI. 부록

### 1. 참고자료

#### 1) 논문 및 연구 자료

국가정보화전략위원회. (2010). 「스마트워크 추진 배경과 전략」.

김정언. (2010). 「스마트워크 추진 현황과 활성화 방안」, KISDI Premium Report 10-8, 서울: 정보통신정책연구원

남수현·노규성·김유경. (2011). 스마트워크 수준 결정 모형에 대한 연구, 「디지털정책연구」, 9(4): 191-200.

서울특별시 시민사회 활성화와 공익활동 증진에 관한 조례. (제정 2013.5.16. 서울특별시조례 제7692호)

이경호, 조직진단 7S 모형(7S Model), 2014.07.03.

전자정부구현을 위한 행정업무 등의 전자화촉진에 관한 법률. (제정 2001.3.28, 법률 제6439호)

주성수(Sung-Soo Joo).(2005). NGO, NPO, CSO 개념: 국제적 통용과 국내적 적용. 한국비영리연구, 4(1): 5-37

주효진. (2005). 조직구조, 조직문화 및 조직효과성의 관계에 관한 연구, 「행정논총」, 42(2): 29-53

진영빈·정충식. (2014). 공공부문 스마트워크 활성화를 위한 조직문화 연구: 경쟁가치모형을 이용한 현재문화와 적합문화의 차이분석을 중심으로. 「한국 지역정보학회지」, 17(4): 153-179.

한국정보화진흥원. (2015). 「2015년 스마트워크 이용현황 실태조사」

이재완. (2018). 조직문화와 스마트워크 이용에 관한 연구: 중앙 및 광역자치 단체 공무원을 중심으로, 「한국조직학회보」, 15(1): 75-99

## 2) 기타 자료

공익경영센터, 「코로나19 사태가 비영리단체에 미친 영향과 대책에 대한 조사 보고서」, 2020.06.

양민경, 「조직변화의 성공률이 겨우 34%? 성공하려면 이렇게 하라」, HR블레 톨, 2020.10.20.

이재현, 「코로나 바이러스 사태 이후의 비영리 영역의 변화」, 사단법인 시민

한겨레, 「열에 아홉 "코로나19 이전 복귀보다 변화 원한다"」, 2020.10.19.

## 2. 집단인터뷰(FGI) 질문지

※ 집단인터뷰 상황에 맞춰 유동적으로 질문을 선택하고 변경하여 진행하였음.

항목	질문
스마트 워크	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 스마트워크에 대해 들어본 적이 있습니까? (시간과 장소에 얽매이지 않고 언제 어디서나 일할 수 있는 체제)</li> <li>- 현재 조직에 스마트워크 도입이 가능할 것이라고 생각합니까?</li> <li>- 스마트워크 도입의 가장 큰 장애물은 무엇입니까?</li> <li>- 스마트워크 도입을 위한 지원이 있다면 활용할 의사가 있습니까?</li> </ul>
공유가치	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 단체의 비전은 무엇입니까?</li> <li>- 단체의 비전을 모든 구성원이 이해하고 공유하고 있습니까?</li> <li>- 단체의 비전을 점검하고 개선하는 별도의 시스템이 있습니까?</li> <li>- 단체의 비전을 수립·점검·개선할 때 구성원은 어떠한 방식으로 참여합니까?</li> </ul>
사업 수행	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 단체 비전 달성을 위한 사업 전략이 있습니까?</li> <li>- 사업 전략 수립을 위해 어떠한 방법을 사용하고 있습니까?</li> <li>- 단체의 지속가능성을 확보하기 위한 재정 계획이 있습니까?</li> <li>- 주로 어떠한 분야 또는 종류의 사업을 실행하고 있습니까?</li> <li>- 사업 실행에 가장 큰 어려움은 무엇입니까?</li> <li>- 코로나19 유행 이후에 사업 수행에 있어서 가장 크게 변화한 점은 무엇입니까?</li> </ul>
조직구조 와 시스템	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 단체의 현재 조직구조는 어떠한가요?</li> <li>- 구성원의 담당 업무는 어떠한 방법으로 결정됩니까?</li> <li>- 사업을 수행할 때 업무 결정권한은 누구에게 있습니까?</li> <li>- 사업 수행과 관련하여 의견을 나누는 논의 체계가 있습니까?</li> <li>- 업무 수행을 위한 별도의 방침 또는 규칙이 있습니까?</li> <li>- 사업 수행으로 발생하는 문서, 미디어 등을 축적하는 시스템이 있습니까? (아카이브)</li> <li>- 구성원의 전문성 향상과 역량강화를 위한 별도의 지원 체계가 있습니까? (교육, 워크숍, 복지, 포상 등)</li> <li>- 업무 공간과 업무 시간이 고정되어 있습니까?</li> </ul>

구성원	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 구성원은 어떠한 방식으로 함께 일하게 됩니까? (채용)</li> <li>- 구성원은 어떠한 전문성을 지니고 있습니까?</li> <li>- 구성원은 각자 어떤 이유로 단체에서 일하고 있습니까?</li> <li>- 구성원은 업무 수행을 위해 어떠한 노력을 하고 있습니까?</li> <li>- 현재 업무 방식에 만족합니까?</li> <li>- 개선하고 싶은 업무 방식은 무엇입니까?</li> <li>- 본인이 가장 희망하는 업무 방식은 무엇입니까?</li> </ul>
리더십	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 구성원의 업무동기를 촉진하기 위한 방법은 무엇이 있습니까?</li> <li>- 구성원이 새로운 변화를 제안했을 때, 긍정적으로 수용하는 편입니까?</li> <li>- 변화를 위한 예산을 비용이 아닌 투자의 관점에서 지출할 의사가 있습니까?</li> </ul>
스킬	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 조직 내 갈등 또는 변화가 발생했을 때 해결하기 위한 방법은 무엇입니까?</li> <li>- 온라인 업무 수행과 구성원들 간 소통을 위해 어떠한 방법을 사용하고 있습니까?</li> <li>- 온라인 업무툴을 사용할 때 가장 문제가 되는 점은 무엇입니까?</li> <li>- 새로운 IT 툴을 도입하는 것에 대해 긍정적으로 생각하십니까?</li> <li>- 향후 IT기반의 업무 방식을 도입할 계획이 있습니까?</li> </ul>

\*서울시동북권NPO지원센터의 '작은연구지원'은 지역사회의 의제 발굴 및 해결방안을 현장에서 찾을 수 있도록 풀뿌리연구모임을 발굴·지원하는 사업입니다.  
보고서의 내용은 연구진의 견해로서 서울시동북권NPO지원센터의 정책과는 다를 수 있습니다.

# 서울시동북권NPO의 스마트워크 도입 가능성 연구

## 조직문화와 IT 활용 측면에서

---

연구자	청년인정협동조합 (연구원: 김태환, 박배민)
발행일	2020년 12월
발행처	서울시동북권NPO지원센터
주소	(01414) 서울특별시 도봉구 마들로13길 84 아우르네 2층
전화	02-906-2018
전송	02-906-2019
이메일	info@dbnpo.kr
홈페이지	www.dbnpo.kr <a href="http://blog.naver.com/dbnpo">http://blog.naver.com/dbnpo</a> <a href="http://facebook.com/dbnpo2018">http://facebook.com/dbnpo2018</a> <a href="https://www.instagram.com/dbnpocenter">https://www.instagram.com/dbnpocenter</a>

디자인 아리에뜨 ariette.co.kr

\* 이 책의 저작권은 서울시동북권NPO지원센터에 있습니다. 무단 전재와 무단 복제를 금합니다.



