

노동사업 전략적으로 기획하기

워크북

의견 조사

노동사업 전략적으로 기획하기

목차

#0 여는 글	03
#1 사업 기획이란?	05
1. '사업'이란?	06
2. 아이디어와 기획의 차이	07
3. 노동사업의 특성	11
#2 사업 기획하기	13
1. 사업계획서 마주하기	14
2. 사업 기획의 순서	15
3. 첫번째 순서. 사업 수요 조사	17
4. 두번째 순서. 사업 설계	28
5. 세번째 순서. 사업 모니터링	60
6. 네번째 순서. 사업 평가	68
#3 마무리	85
1. 전략적인 노동사업을 위해서 꼭 필요한 것	86
2. 노동사업 기획자를 위한 체크리스트	87
#4 나가며	89

서울노동권익센터는 2015년부터 다양한 형태의 서울지역 노동단체 지원사업을 진행해 총 35개 단체 및 모임과 함께 서울시 노동자들의 삶을 개선하려 노력하였다.

지원사업을 6년 동안 하다 보니 실제로 이 사업을 통해 서울지역 노동자의 삶이 얼마나 개선되었는지 궁금해졌다. 물론 해마다 참여단체들과 함께 사업을 되짚어보는 시간을 갖긴 하지만 사업의 영향력을 정확히 알려 하지 않고 그때 그때 사업을 해내는 일에만 충실했던 것 같다. 좋은 단체, 좋은 내용을 지원하는 것에 만족하기보다 단체들과 함께 노동사업의 알맹이를 탄탄하게 만들고 적극적으로 평가하며 나아져야 한다고 생각했다.

이러한 이유로 <노동사업을 전략적으로 기획하기 워크북>을 만들었다. 노동자 권익개선 활동을 하는 분들이 이 책을 참고해 노동사업을 체계적이고 효과적으로 기획할 수 있기를 바라고, 그로 인해 여전히 열악한 많은 노동자의 삶이 나아지기를 바란다.

#1 사업기획이란?

'사업'이란?

사업(Project)이란 특정한 결과물과 목표를 위해 수행하는 일련의 활동이다. 사업은 그 사업을 통해 실현하고자 하는 가치를 반영한 목적과 주제, 대상을 갖고, 일정 기간에 제한된 예산과 자원으로 이루어진다. 보통 '수요 조사-기획-실행-모니터링&평가'의 과정을 거치며 이 모든 과정을 책임지는 관리자가 있다.

사업은 자원을 투입해 특정 기간에 특정한 목적을 달성해야 하는 일이므로 체계적인 과정과 효과적인 관리가 필요하고, 특히 공익적 목적을 갖는 사업의 경우 사회적 파급 효과를 고려해야 한다.

아이디어와 기획의 차이

머릿속에서 번뜩이는 사업 아이디어가 떠오르더라도 그것은 아직 상상일 뿐 온전한 기획이 아니다. 아이디어 수집 단계에서는 주로 사업의 내용과 예산 (또는 예산 지원기관) 정도를 구상하는데 사업의 목적, 목표, 기대효과 등 ‘밈그램’이 없는 사업은 설득력이 떨어지며, 구체적인 목표가 없는 사업은 중간에 좌초할 가능성이 크다.

**기획은 아래 항목과 같이
사업 실행에 필요한 모든 요인을 담아서
아이디어를 구체화, 현실화하는 작업이다.**

- 1 어떤 문제를 해결하고 싶은지 (사업의 필요성)
- 2 무엇을 위해서 하고, 어떤 결과를 원하는지
(사업 목적, 목표, 기대효과, 성과)
- 3 누구랑 무엇을 하고 싶은지(사업 대상, 내용)
- 4 얼마 동안, 얼마의 예산을 들어서 실행할 것인지
(사업 기간, 예산)
- 5 앞으로 어떻게 더 나아질 것인지
(사업 모니터링, 평가)

대부분의 사업에서 ①과 ⑤는 생략하고, ③과 ④를 중요하게 생각하지만 온전한 기획이 되려면 위의 요인을 모두 ‘구체적으로’ 포함해야 한다.

보통 ‘아이디어 बैं크’인 사람을 타고난 기획자로 여긴다. 물론 사업 기획에 있어 아이디어 도출이 필수적이지만, 기획자라면 아이디어를 실제 사업으로 구현할 수 있는지 꼼꼼한 따져봐야 하고, 이때 ‘아이디어가 훌륭하니 어떻게든 사업으로 만들어야겠다.’는 마음보다 ‘사업 기간, 예산, 관리 역량 등 현실적인 여건에 얼마나 부합하는지 가능해본다’는 마음을 갖는 것이 좋다.

즉, 기획자는 아이디어를 포함해 앞서 8페이지에서 언급한 내용을 종합적으로 고려해 하나의 완성된 사업 계획을 짜는 사람이며, 단순히 아이디어를 많이 던지는 사람이 아니라 사업 기획 전반을 책임지는 사람이다. 물론 누군가 기획한 사업을 다른 사람이 관리할 수도 있으니 ‘사업 기획자 = 사업 관리자’이지는 않지만, 기획자는 사업 관리의 영역까지 모두 사업 계획에 포함해야 한다.

노동사업의 특성

‘노동사업’은 노동단체가 노동자의 포괄적 노동인권 향상을 위해서 수행하는 활동이다. 노동사업은 대부분 ‘취약계층 노동자’를 대상으로 하며, 이들을 취약하게 하는 사회적 문제 해결을 목표로 한다.

더 많은 사람의 삶이 개선되는 것을 목적으로 한다는 점에서 다른 공익활동과 차이가 없어 보이지만, 노동사업은 사업 참여자 스스로 ‘노동자’라는 정체성을 인식하도록 하는 것을 출발선으로 여긴다는 특성이 있다.

최근 노동사업은 노동자가 사업의 수혜자가 아닌 적극적인 변화의 주체로 참여하며 직접 자신의 노동 문제를 개선하는 자조(自助)의 형태를 보이기도 한다.

#2 사업 기획하기

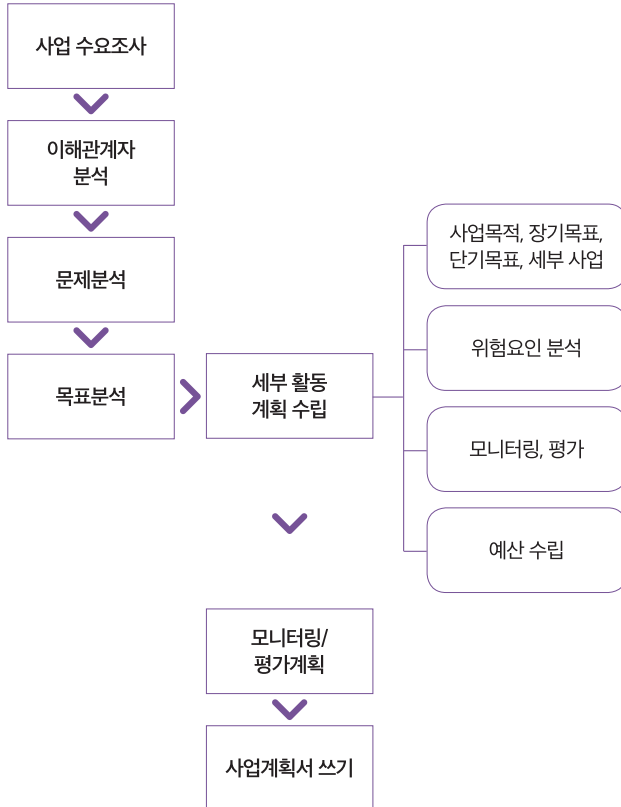
사업 계획서 마주하기

머릿속으로 사업을 구상한 내용을 ‘사업계획서’로 표현하는데 사업계획서를 쓰는 것은 여간 힘든 일이 아니다. 노동사업은 몸과 마음으로 하는 일인데 이를 글로 풀어내는 것은 오직 서류의 빈 칸을 채우기 위함이라고 생각할지도 모른다.

이렇게 난감한 사업계획서 쓰기는 왜 모든 사업에 요구될까. 사업을 기획하고, 관리하고, 참여하는 모두가 한눈에, 언제든지 볼 수 있는 문서이기 때문이다. 정형화된 사업계획서 양식이 있지는 않지만 대체로 사업 기획에 꼭 필요한 내용들로 구성된다.

사업 기획의 순서

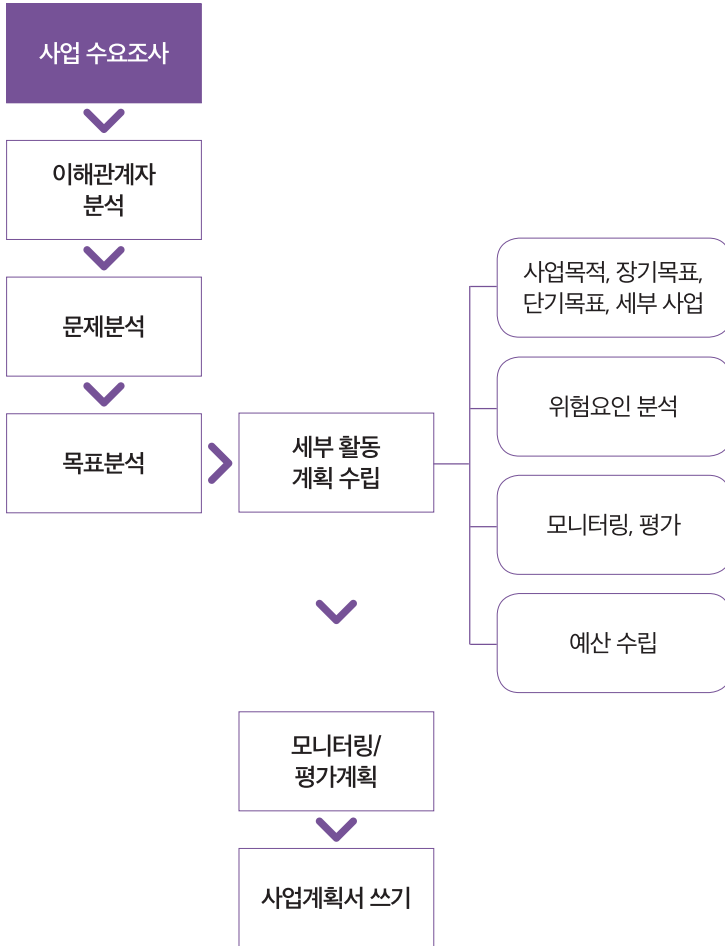
사업의 뼈대는 ① **사업 주제**, ② **예산**, ③ **사업 기간**으로 구성된다. 사업 기획을 하려면 먼저 이 뼈대가 명확해야 한다. 그리고 기획은 ① **사업 주제에 살을 붙이는 방식**으로 한다. 주로 아래와 같은 순서로 진행한다.



① 사업 주제에 살 붙이기

- 사업의 주제를 정한 후 **수요조사**를 통해 사업 대상이 겪고 있는 문제, 즉 이 사업이 필요한 이유를 찾는다.
- 사업 대상과 주제에 맞는 중·장기 목표와 단기 목표, 그 목표를 달성하기 위한 활동을 **설계**한다.
- 설계한 사업을 진행함으로써 예상되는 효과가 무엇인지 생각하고, 그 효과가 실제로 이루어졌는지 확인하려면 **모니터링과 평가**를 어떻게 해야 하는지 생각한다.
- 사업 주제에 살을 붙인 후 주어진 **예산**과 주어진 **사업 기간**에 적절한지 살펴본다.

첫 번째 순서. 사업 수요 조사 (Assessment)



: 수요 조사란?

수요 조사는 어떤 상황 또는 사회적 요인이 문제인지 분석함으로써 계획 중인 사업을 “왜” 하려고 하는지 증명하고, 조사한 사업 대상(지역 또는 직종)에 대한 정보를 바탕으로 사업의 타당성을 증명하기 위해서 한다.

조사를 통해 핵심 문제를 찾고 이 문제를 해결하기 위한 사회적 기반이 이미 있는지, 없다면 왜 없는지, 왜 이 사업이 그 기반이 되어야 하는지 증명한다.

: 수요 조사의 목적

수요 조사는 다음과 같은 목적으로 수행한다.

- 1) 사업 대상(지역 또는 직종)이 처해있는 **현상, 문제, 원인**을 파악하기 위하여
- 2) 그 대상(지역 또는 직종)의 **문제와 해결하려는 시도가 있었는지** 파악하기 위하여
- 3) 그 대상(지역 또는 직종)이 가지고 있는 역량, 문제점 등 **전반적인 현황**을 파악하기 위하여
- 4) 사업을 통해 **문제를 해결할 수 있는 방법**을 찾기 위하여
- 5) 사업 아이디어를 구체화하고 **타당성**을 검증하기 위하여

: 수요 조사의 과정

수요 조사는 다음과 같은 과정으로 진행한다.

1) 수요 조사 계획 수립

: 조사의 내용과 방법 마련, 절차 계획

2) 이해관계자의 만남

: 사업의 영향을 주고받는 모든 사람(사업 참여자, 관리자, 정부 관계자, 지역사회 리더, 지역 주민, 시민사회 등)과 사업 주제와 관련한 **현상, 문제, 원인** 논의

3) 수요 조사 실시

: 필요한 자료를 모아 수집, 분석한 후 문제점 발견

: 사업 아이디어의 타당성 검증

4) 수요 조사 보고서 작성

: 조사된 결과가 사업 설계 단계로 이행하기에 충분하다면 이를 중심으로 보고서 작성

: 수요 조사의 내용과 방법

1) 무엇을 조사할 것인가?

- 사업 대상이 처한 상황과 그 상황을 극복하려는 노력 및 자원, 문제를 해결할 수 있는 방법을 조사한다.

2) 어떻게 조사할 것인가?

- 양적 방법

- : 설문지/질문지를 통한 응답
- : 기존 데이터 취합

- 질적 방법

- : 현장 방문을 통한 직접 관찰
- : 사례연구(Case Study)
- : 인별/초점그룹별(Focus Group Interview) 심층 인터뷰

3) 양적 조사 vs 질적 조사

양적조사

사업 대상이 "현재 어떤 상태인가"를
알 때 필요

객관적 정보 획득

정보의 취합, 가공, 표준화 가능

인력과 비용 소모 큼

VS

질적조사

사업 대상의 상태가 "왜, 어떻게 그렇게
되었는가."를 알 때 필요

주관적 정보 획득

다양한 인식, 의견 수집 가능

참여자 한 명을 깊이 있게 조사 가능

목표가 ‘서울지역 비정규직 노동자의 노동인식 개선’인 사업의 수요 조사를 할 경우 조사의 내용과 방법은?

- ① 비정규직 노동자 중 특히 어떤 직종이 얼마나 취약한지(양적조사), 왜 취약한지(질적조사) 조사한다. 예를 들어 ‘취약함’의 기준을 근로조건으로 정한다면 직종별 통계 자료를, 정서적 측면으로 정한다면 개별/집단별 심층면접을 해본다.
- ② 취약함을 극복하려는 사회적 노력이 있었는지 찾아본다. 예를 들어 ①의 내용을 반영한 입법, 제도 개선, 공익사업 등의 시도가 있었는지, 결과가 어떠한지 확인한다.
- ③ 계획중인 사업이 왜 이 직종 노동자에게 적절한지 설명한다. 예를 들어 사회적으로 ②와 같은 노력이 있었으나 실제로 충분히 개선되지 않았음을 양적, 질적 자료로 제시한다.

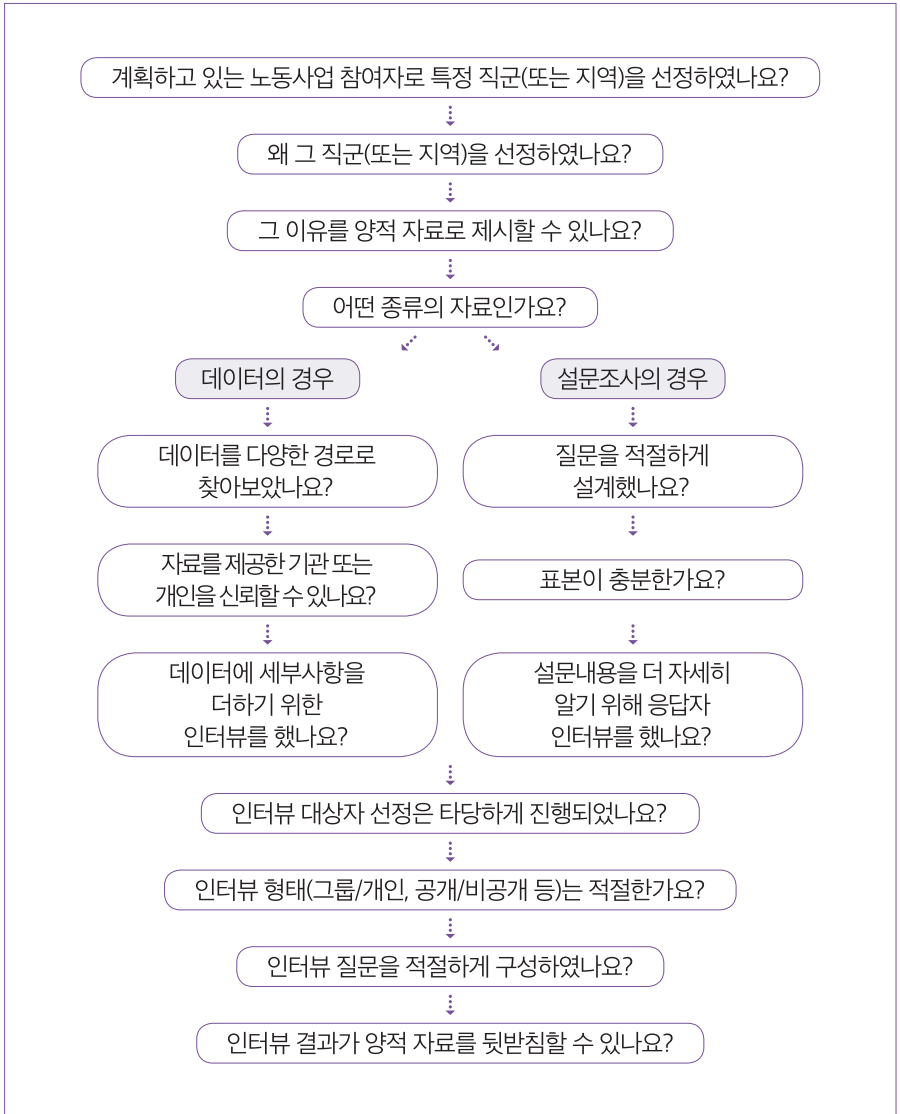
: 수요 조사 결과 정리

조사 보고서에는 아래 내용을 주요하게 담아 사업 참여자, 관리자 및 다양한 이해관계자들과 공유한다.

- 1) 조사의 목적
- 2) 조사의 과정과 방법
- 3) 지역 및 이슈에 대한 정보
- 4) 조사 내용 분석 결과
- 5) 사업의 타당성과 방향성
- 6) 조사를 통해 얻은 점

수요 조사 체크리스트

사업 수요 조사가 잘 이루어졌는지 아래 질문을 통해 확인해봅시다.



양적 조사 질문지[예시]

조사자 정보		
조사자:	조사일시:	연락처:
2. 응답자 정보		
응답자:	거주지:	
성별:	연령대:	
3. 노동자별 조사 사항		
1) 고용형태 (①특수형태근로종사자 ②재택근로자 ③파견근로자 ④용역근로자 ⑤일일근로자 ⑥단시간근로자 ⑦기간제근로자 ⑧기간제가 아닌 한시적근로자 ⑨정규직근로자)		
2) 학력 (①중졸이하 ②고졸 ③전문(초대)졸 ④대졸 ⑤대학원졸 이상)		
3) 경력년수 (①1년미만 ②1년이상~2년미만 ③2년이상~3년미만 ④3년이상~4년미만 ⑤4년이상~5년미만 ⑥5년이상~10년미만 ⑦10년이상)		
4) 근무형태 (①전일제-교대제 없음. ②전일제-2교대 ③전일제-3교대 ④전일제-격일제 ⑤단시간제)		
5) 고용기간 (①1개월 이하 ②1개월 초과~6개월이하 ③6개월초과~1년미만 ④1년 ⑤1년초과~2년이하 ⑥2년초과 ⑦계약기간 정하지 않음.)		
6) 직종(업무 내용 구체적으로 기재)		
7) 평균 근로시간(소정 근로시간/초과 근로시간/휴일 근로시간)		
8) 임금산정기준 (①시간급 ②일급 ③주급 ④월급 ⑤연봉제 ⑥기타)		
9) 임금수준 (정액 급여/초과급여)		
10) 노동조합 가입여부(①가입 ②가입안함 ③자격 없음 ④노조 없음)		

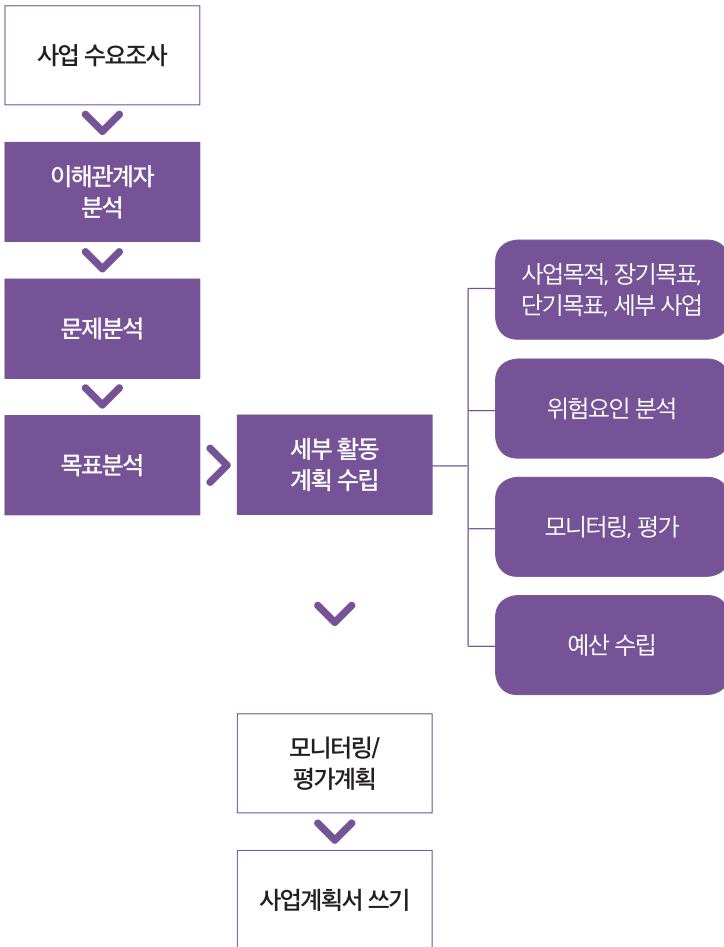
* 위 질문지는 고용노동부 [2019 고용형태별근로실태조사 보고서] 중 '고용형태별 근로실태조사 개인조사표' 질문지(p.235) 항목 중 발췌하였습니다.

질적 조사 질문지[예시]

1. 조사자 정보		
조사자:	조사일시:	연락처:
2. 응답자 정보		
응답자:	거주지:	
성별:	연령대:	
3. 노동자별 심층면접 질문지		
1) 현재 하고 있는 일은 무엇인가? 예: 직종, 업무 내용, 출퇴근 시간 등 구체적 정보		
2) 코로나19 확산으로 근무조건의 변화가 있나? 예: 노동시간 단축, 처우 변화 등		
3) 코로나19 확산으로 임금이 얼마나 줄었나? 생활에 어떤 영향을 미쳤나?		
4) 코로나19 확산으로 발생한 다른 변화가 있나?		
5) 코로나19 확산으로 무급 또는 유급휴가를 사용하게 되었나? 그로 인해 생활에 어떤 변화가 있나? 예: 무급휴가의 경우 휴가 권장 여부와 기간, 무급휴가 시 실업급여 수령 여부 예: 유급휴가의 경우 급여 삭감 여부와 기간		
6) 코로나19 여파로 퇴사를 하였나? 그 이유는 무엇인가?		
7) 퇴사한 경우 이후 다른 일을 하고 있나? 어떤 일이며 노동환경(노동시간, 임금)은 어떠한가?		
8) 코로나19 확산 이후 회사의 사정으로 실직(해고)한 경우 회사가 고용유지지원금을 정부에 신청했나? 하지 않은 경우 이유는 무엇인가?		
9) 회사의 사정으로 실직(해고)한 경우 회사로부터 받은 것이 있나?		
10) 코로나19 확산 이후 정부에서 지급한 재난지원금을 받았나? 받지 못했다면 이유는 무엇인가?		
11) 재난지원금을 받은 경우 생활에 얼마나 도움이 되었나?		
12) 재난지원금을 지급할 때 정부가 어떤 점을 고려해야 한다고 생각하나?		

* 위 질문지는 서울노동인권복지네트워크가 2020년 9월 실시한 <코로나19 서울지역 노동자 실태조사>의 심층면접 질문지 항목에서 발췌하였습니다.

두 번째 순서. 사업 설계 (Design)



: 사업 설계란?

사업 수요 조사 결과를 통해 발견한 문제를 해결하고자 구체적인 사업 내용과 예산을 포함해 **사업 활동을 수립하는 과정**이다. 사업 설계 단계에서는 아래와 같은 일을 한다.

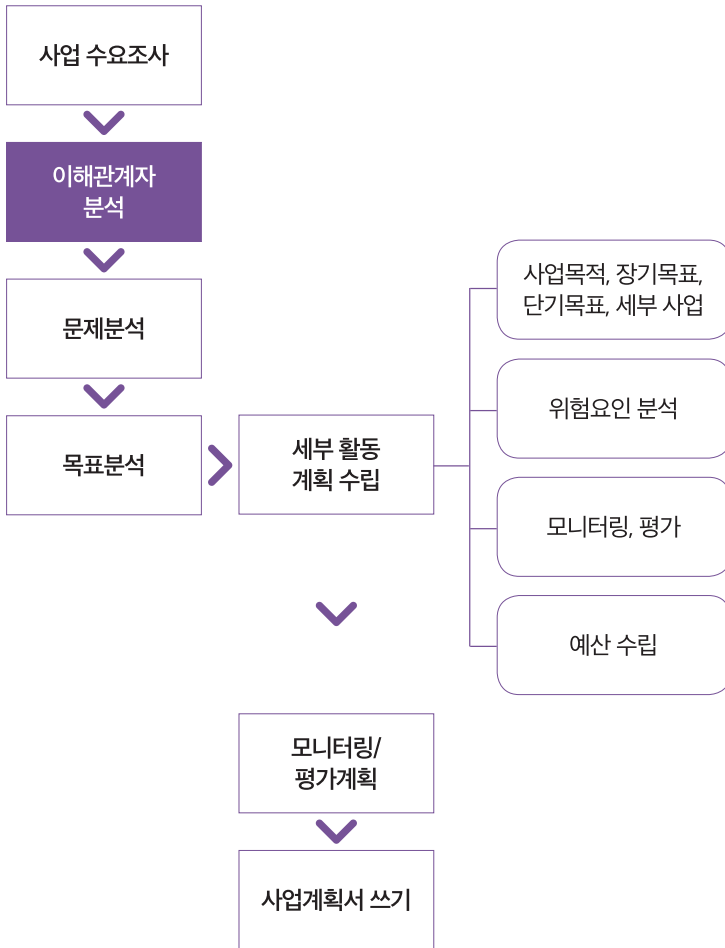
- 1) **문제 해결을 위한 사업 활동을 수립**한다.
- 2) 수요조사에서 발견한 문제의 우선순위를 정하고 그것을 사업의 목표로 전한다.
- 3) **기대하는 변화를 얻기 위해 장/단기적으로 어떤 사업을 수행해야 하는지** 생각한다.
- 4) 사업 참여자가 그들의 역할과 책임을 이해하고 적극적으로 참여할 수 있도록 한다.
- 5) 수립한 목표가 잘 이루어졌는지 확인할 수 있는 방법을 찾는다.
- 6) 사업의 전 과정에 근거가 되는 사업계획서를 작성한다.

사업 설계의 주요 단계

사업 설계는 다음과 같은 과정으로 진행한다.

- 1 이해관계자 분석 및 파트너 관계 형성
- 2 문제 및 문제의 원인 분석
- 3 목표 분석 및 수립
- 4 세부 활동계획 수립
- 5 모니터링 및 평가 계획 수립
- 6 예산 수립
- 7 사업계획서 작성

① 이해관계자 분석 및 파트너 관계 형성



이해관계자는 **사업 및 사업의 결과에 영향을 주고받는 개인, 집단, 지역사회** 등을 말한다. 이해관계자 분석은 사업을 누구와 어떤 방식으로 함께 할 것인지를 계획하기 위해서 한다.

이해관계란 각각의 이해관계자가 사업에 갖는 관심사를 말한다. 예를 들어 사업 참여단체는 이 사업의 목표를 달성하는 것에, 지원기관은 사업의 성과에, 지자체는 이 사업이 지역사회에 미칠 영향에 관심이 있기 때문에 이해관계가 모두 다르다.

이해관계자의 예

: 사업 참여자/참여단체, 노동자/사용자 집단, 이익집단, 의사결정자, 정부/지자체 관계자, 기타 의사결정에서 제외된 사람 등

①-1. 이해관계자 분석

이해관계자는 다음과 같은 과정으로 분석한다.

㉠ 이 사업의 이해관계자는 누구인가?



㉡ 이해관계자가 갖고 있는 역량, 자원은 무엇인가?



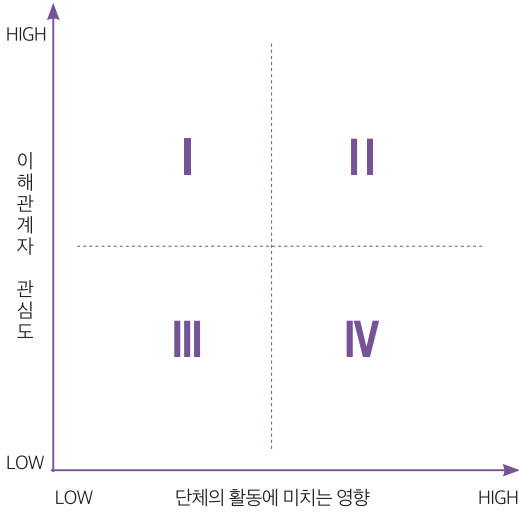
㉢ ㉠가 사업에 미치는 영향은 무엇인가?



㉣ 이해관계자를 어느 정도로 사업에 개입하게 할 것인가?

①-2. 이해관계자 분석 도구

이해관계자 분석이 어려울 때는 아래 그래프에 대입해본다.



* 위 이미지는 서울시NPO지원센터가 2015년 6월 1일에 발행한 <NPO 지속가능성 보고 가이드라인:2015>에서 인용하였습니다.

①-2의 도구를 활용해 목표가 '서울시 OO구 아르바이트 노동자의 노동인식 개선'인 사업의 이해관계자를 분석한다면?

이해관계자 I (사업에 미치는 힘은 적지만 매우 중요한 개인/집단)

: 아르바이트 노동자를 고용한 OO구 내 업체/고용주 등

이해관계자 II (사업에 미치는 힘도 크고 중요한 개인/집단)

: OO구에 살거나 일하는 아르바이트 노동자, 사업 수행 단체 등

이해관계자 III (사업에 미치는 힘도 적고 중요도도 낮은 개인/집단)

: 노동조합, 지역 노동 단체 등

이해관계자 IV (사업에 미치는 힘은 크지만 중요도는 낮은 개인/집단)

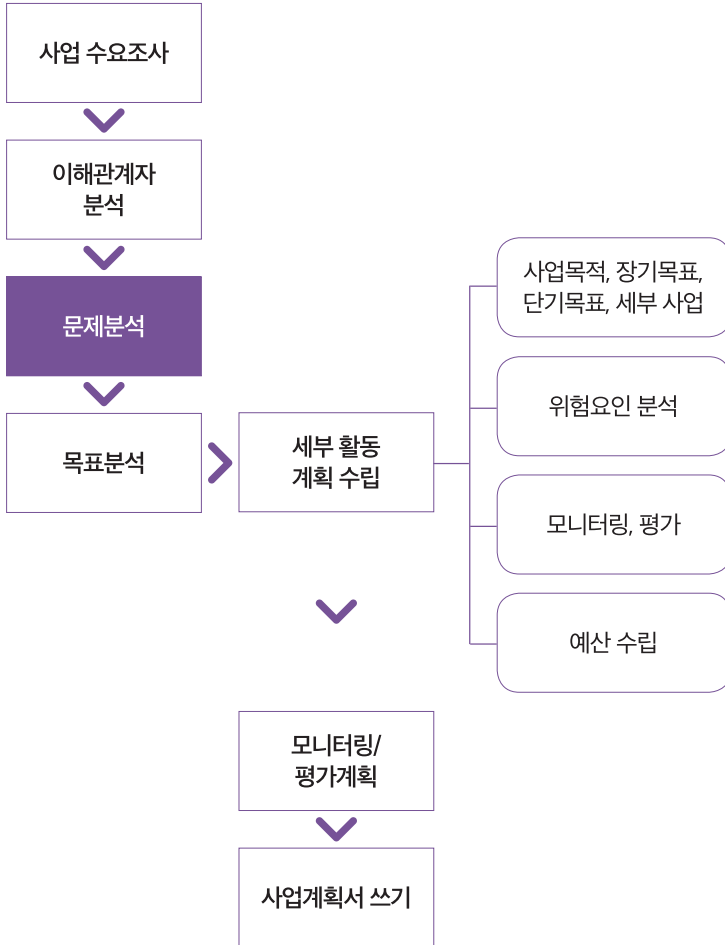
: 지역사회, 예산 지원 조직 등

사업 이해관계자 직접 분석해 보기

①-2의 분석 도구를 활용해 사업의 이해관계자를 직접 분석하고, 각 이해관계자를 어떻게 사업에 참여하도록 할 것인지 생각해봅시다.

이해관계자	사업과 어떤 이해관계가 있나?	사업에 어떤 영향력을 미치나?	어떤 역량과 자원이 있나?
A			
B			
C			
D			

② 문제 및 문제의 원인 분석



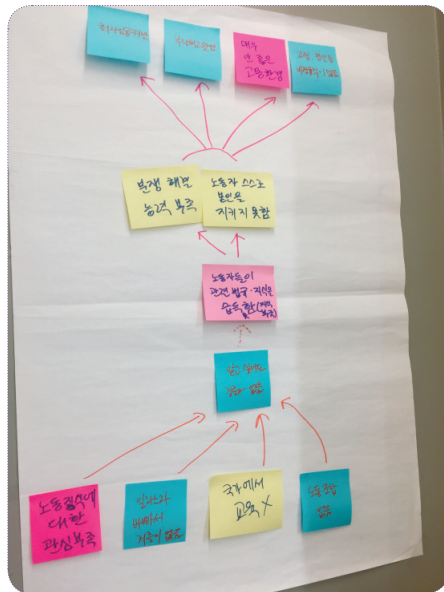
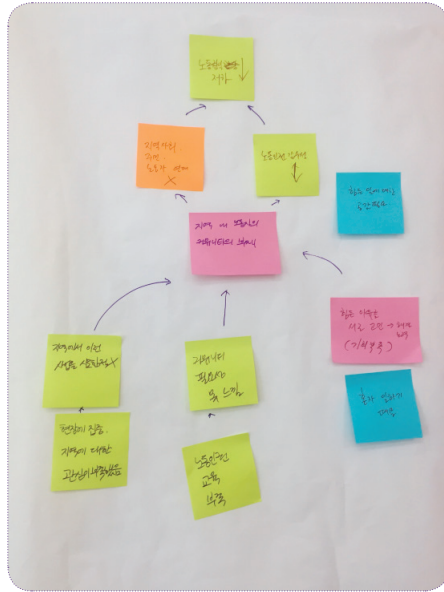
사업 수요조사를 통해 발견한 주요 문제와 원인 사이의 인과관계를 분석하고, 사업의 장/단기적 목표를 정리하기 위해 **‘문제나무(Problem Tree)’**라는 도구를 사용한다.

②-1. 문제나무(Problem Tree) 그리기

문제나무는 말 그대로 나무 모양을 빌려 ‘근본적인 원인’, ‘핵심 문제’, ‘현상 및 파급효과’를 순차적으로 표현하는 도구이다.

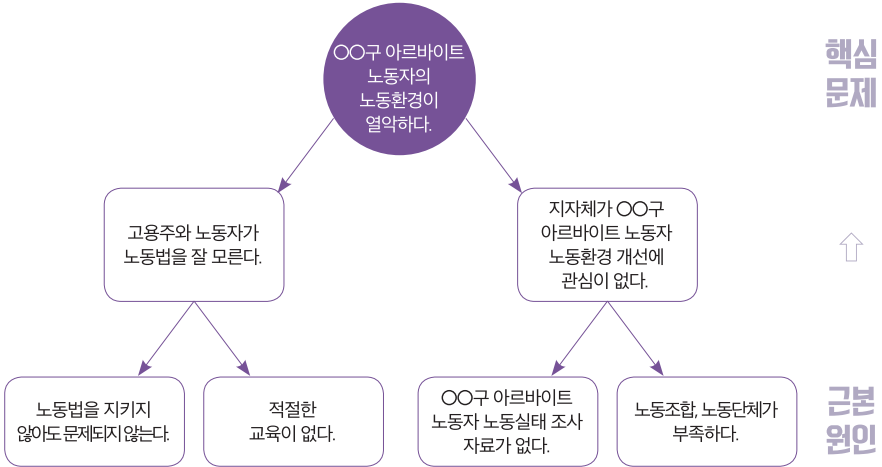


②-2. 다양한 문제나무

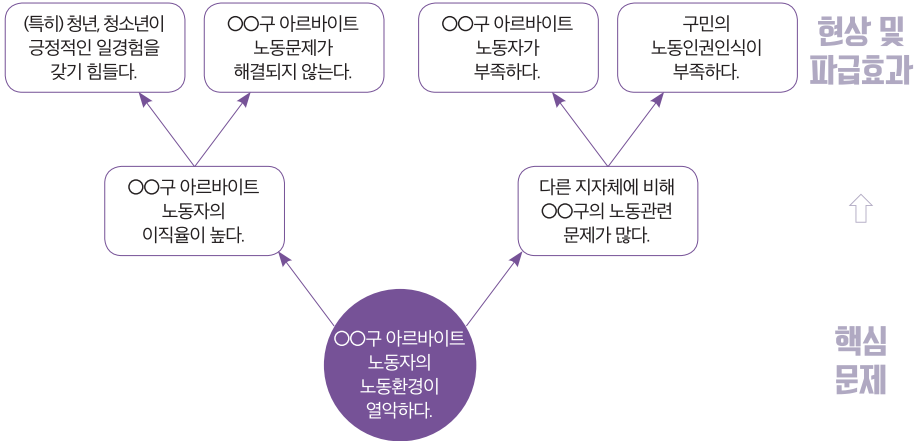


②-2를 참고해 목표가 ‘서울시 ㅇㅇ구 아르바이트 노동자의 노동인식 개선’인 사업의 문제나무를 그린다던?

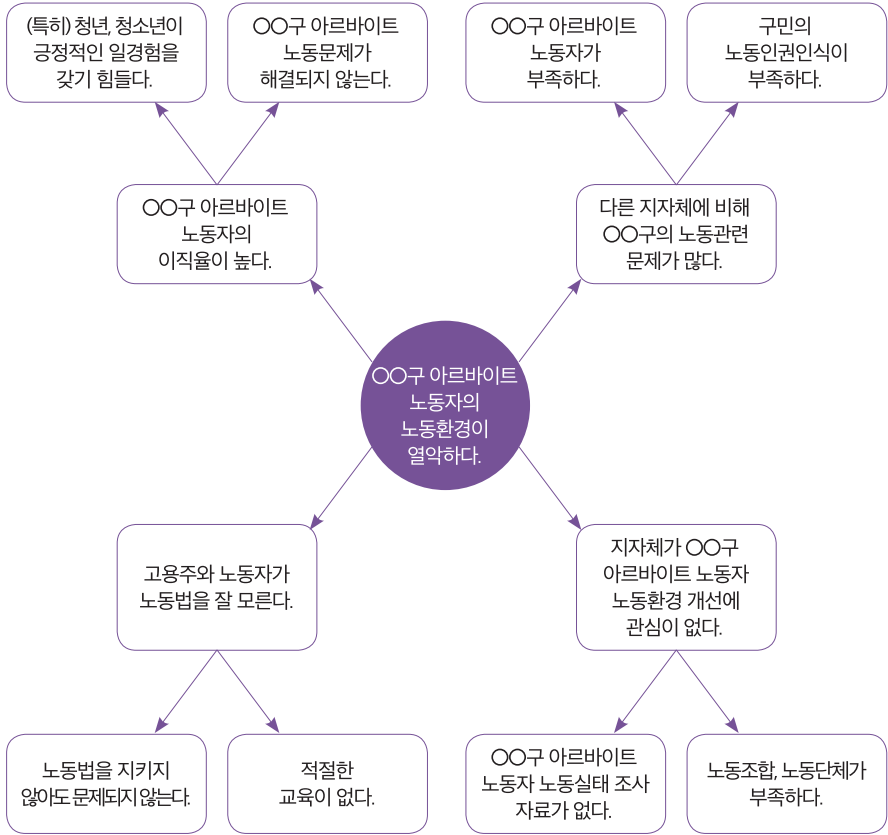
핵심 문제(줄기)와 핵심 문제의 근본적인 원인(뿌리)을 먼저 찾는다.



핵심 문제(줄기)로 인해 파생된 파급효과(잎)를 찾는다.

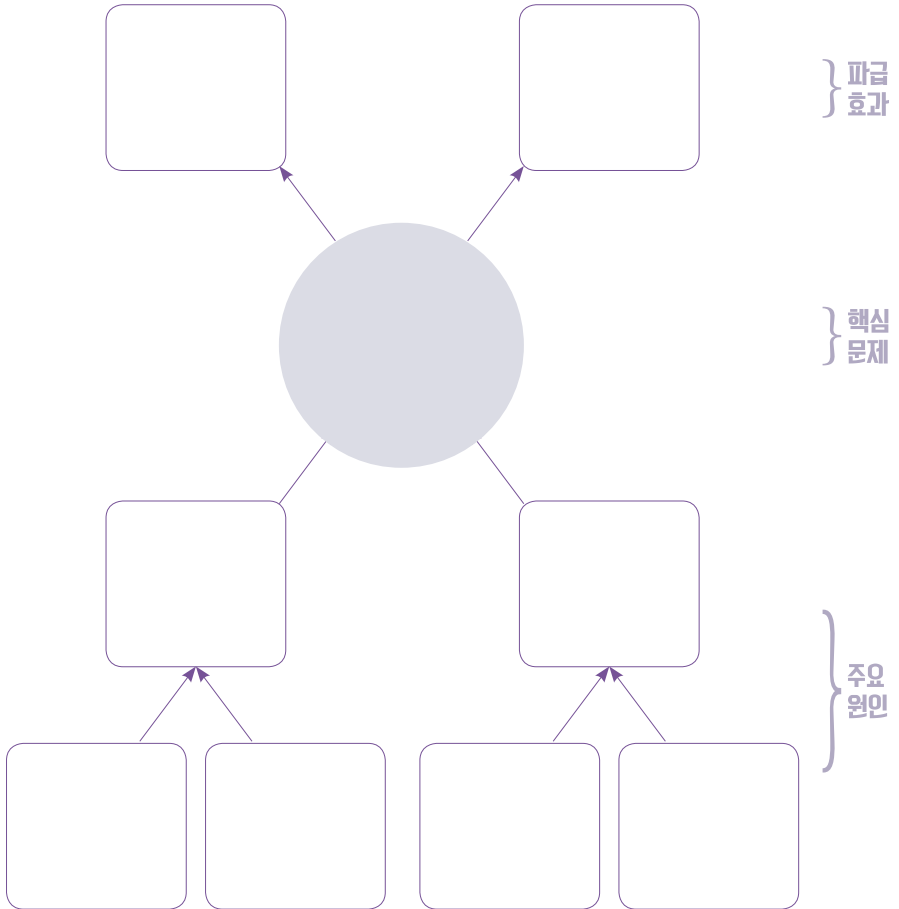


핵심문제, 근본원인, 현상 및 파급효과를 모두 포함한 문제나무를 만들어보면 다음과 같다.

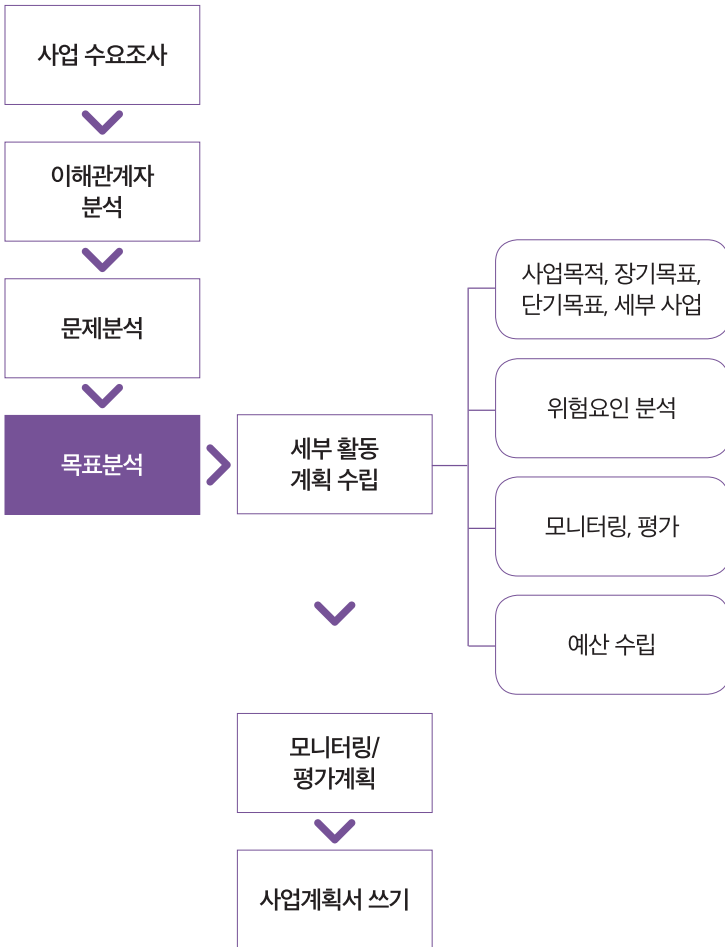


문제나무 그리기

아래 양식을 활용해 사업 아이디어와 문제를 문제나무로 표현해봅시다.



③ 목표 분석 및 수립



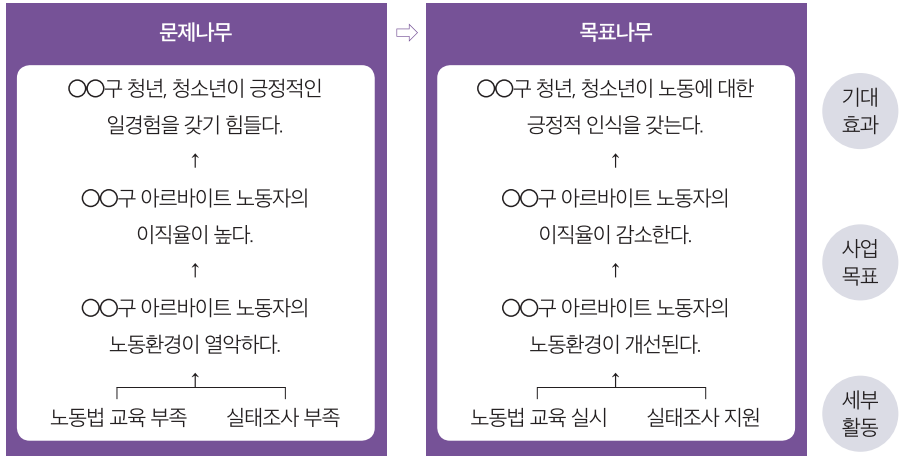
문제나무에서 ‘문제’를 정리했다면 그것을 해결하기 위한 활동을 사업의 목표로 전환한다. 즉 ‘OO이 문제다.’라면 ‘OO을 해결한다.’로 바꾸어 사업의 목표를 단순하게 만들어본다. 문제나무에서 발견한 문제를 반영해 ‘**목표나무**’를 그리는 것이다.

㉓-1. 사업목표 분석 및 수립

아래 질문을 바탕으로 목표나무의 내용을 **사업 세부 활동, 목표, 기대효과**로 탈바꿈한다.

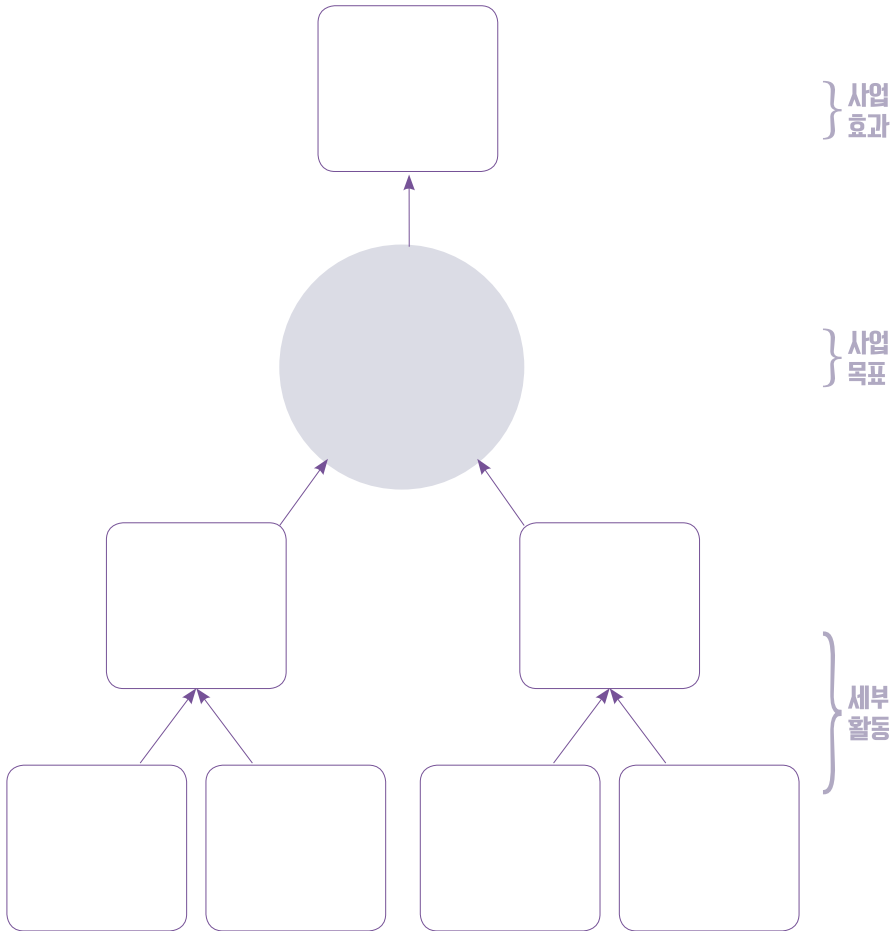
- 1) 목표나무에서 어떤 부분을 실제 사업에 반영할 수 있는가?
- 2) 목표나무에서 나온 내용은 **사업 세부 활동, 목표, 기대효과**를 모두 채울 수 있는가?
부족하다면 어떤 내용을 추가할 것인가?

㉓-2. 문제나무에서 목표나무(Objective Tree)로 전환하기(예시)

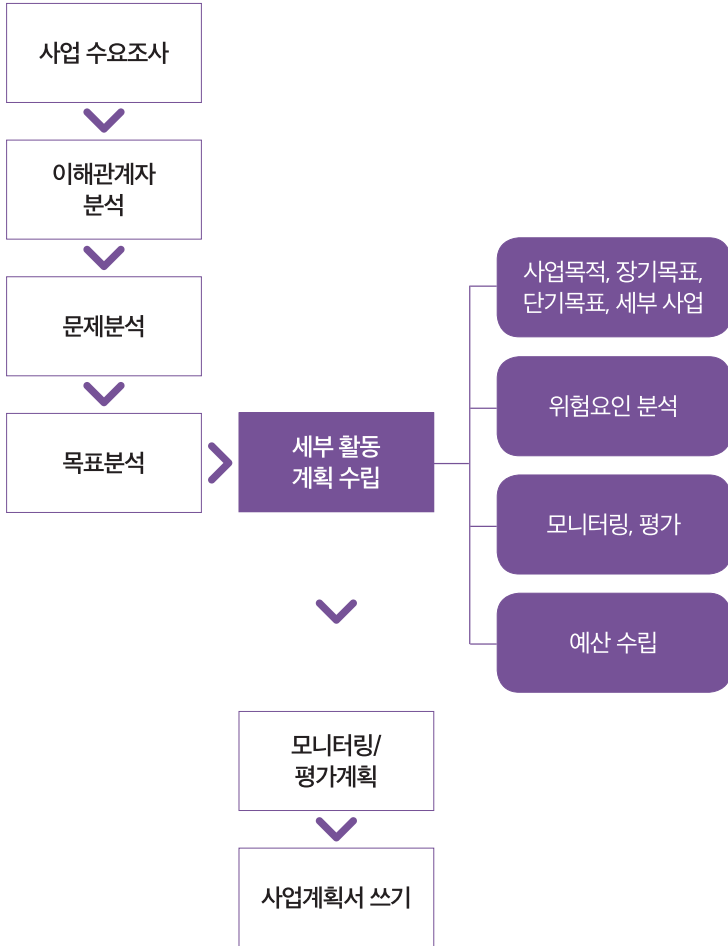


목표나무 그리기

[실습 5]에서 그린 문제나무를 목표나무로 바꿔봅시다.



④ 세부활동계획 수립



사업의 세부 활동계획은 사업의 목적, 중·장기 목표, 산출물, 세부사업, 위험요인 분석, 모니터링&평가 계획을 포함하며 다음과 같은 목적으로 수립한다.

- 1 사업의 구체적인 내용 결정
- 2 사업의 예산 계획 수립
- 3 직종(또는 지역)의 취약요소 및 역량 분석
- 4 사업의 위험요소 분석
- 5 사업 모니터링&평가 계획 수립

④-1. 사업의 목적(Goal), 사업의 중·장기 목표(Outcome), 사업의 산출물(Output)

목표나무에서 그린 목표에는 사실 사업의 목적(Goal), 사업의 중·장기 목표(Outcome), 사업의 산출물(Output)이 혼재되어 있다. 사업 기획 과정에서는 사업 기간별(장기, 중기, 단기)로 다른 층위의 목표를 세워야 한다.

사업의 목적(Goal)

#사업의 최종목표

#사업이 완료됐을 때 나타나기를 기대하는 매우 큰 사회적 변화

#전 지구적(?) 차원의 변화

#장기목표(Outcome)가 모두 이루어지면 나타날 수 있는 성과

사업의 중·장기목표(Outcome)

#사업의 추구하는 중·장기적 변화

#사업의 목적(Goal)과 달리 눈에 보이는 변화

#행동의 변화, 인식의 변화

#단기목표(Output)가 모두 이루어지면 나타날 수 있는 성과

사업의 산출물(Output)

#사업 기간 내 이룰 수 있는 목표

#충분히 달성될 수 있는 수준의 목표

#주로 숫자로 표현(예: 노동법교육 00명 참석 등)

#세부 활동(Activity)의 직접적인 결과

④-2. 세부사업(Activity)

세부사업은 사업 기간 중 실제 우리가 하는 사업 하나하나를 말한다. 예를 들어 ‘○○구 아르바이트 노동자의 노동 인식 개선’이 목표인 사업의 세부사업으로 ‘노동법/인권 교육’, ‘○○구 아르바이트 노동자 노동실태조사’ 등이 될 수 있다.

④-3. 위험요인 분석(Risk Analysis)

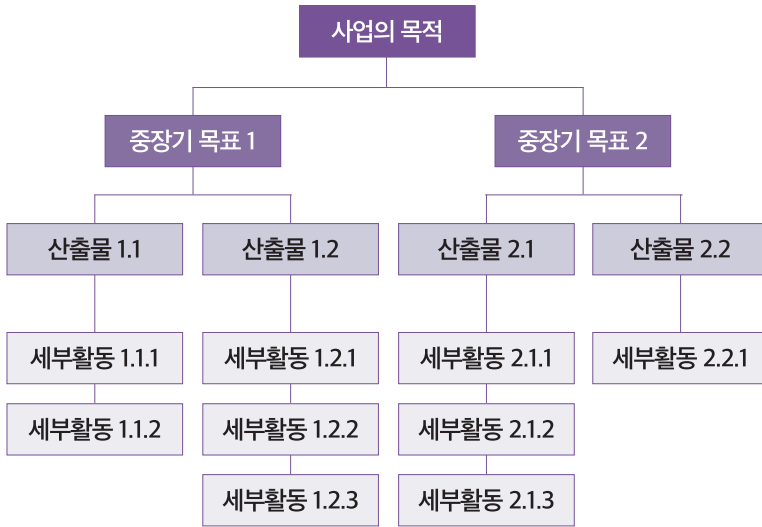
사업을 진행하다 보면 예상치 못한 위기 상황이 발생할 수 있다. '위기'란 주로 **외부적 요인에 의한 것**으로 감염병 확산이 그 예가 될 수 있다. 물론 예측하기 힘들지만 사업관리자가 통제하기 어려운 요소를 미리 분석해서 사업계획서에 포함하면 부정적 요인이 발생했을 때 적절하게 대응할 수 있다.

④-4. 모니터링&평가(Monitoring&Evaluation)

사업의 목적, 중·장기 목표, 산출물 등의 달성 정도를 살펴보기 위해 모니터링과 평가를 한다. 모니터링은 사업을 실시간으로 확인하는 작업이고, 평가는 사업이 종료된 후 사업의 과정과 성과를 되짚어보며 다음 사업에 반영할 수 있는 점을 찾는 작업이다. 모니터링과 평가는 세 번째, 네 번째 순서에서 자세히 다룬다.

④-5. 세부 활동 계획표 그리기

세부 활동 계획표는 위에서 설명한 사업의 목적, 목표, 세부 활동, 위험 요인, 모니터링&평가 계획을 층위별로 한눈에 볼 수 있도록 작성하는 표이다. 사업을 최대한 쉬운 형태로 도식화해 자주 확인하며 **사업이 길을 잃지 않도록 하는 수단**이다.



층위별 사업구조

사례 4

사업의 최종 목적이 ‘서울시 00구 아르바이트 노동자의 노동인식 개선’인 사업의 세부 활동계획 수립하기

	요약	위험요인	모니터링&평가 계획
사업의 최종목적	서울시 00구 아르바이트 노동자의 노동인식 개선		중장기목표 평가 결과 수집
중장기 목표1	00구 아르바이트 노동자의 노동환경 개선		사업 참여자 인터뷰
산출물 1.1	노동 관련 법률 및 제도 개선	지자체 등 유관기관 협조 부족	개선된 법률/제도 수와 내용 평가
세부 활동 1.1.1	00구 아르바이트 노동자 대상 노동법 교육 연 10회 진행	교육 참여율 저조, 외부 요인에 따른 오프라인 행사 불가	횟수, 참여 인원, 교육 전후 평가
세부 활동 1.1.2	00구청과 협의체 회의 월 1회 진행	지자체의 무관심	횟수, 참여 인원, 논의 결과
중장기 목표2	00구 아르바이트 노동자의 이직률 50% 감소		사업 전후 이직률 조사
산출물 2.1	00구 아르바이트 노동자의 이직률과 이직 원인 파악	실태조사 불가의 상황의 경우	위험요소 대비 대안 마련 여부
세부 활동 2.1.1	00구 아르바이트 100명 대상 노동실태조사 진행	예산, 인력 부족, 조사 참여율 저조, 비협조적인 고용주 등	참여 인원, 조사 결과

세부 활동계획표 그리기

[실습 5] [실습 6]에서 그린 문제나무, 목표나무를 바탕으로 세부 활동계획표를 만들어 봅시다.

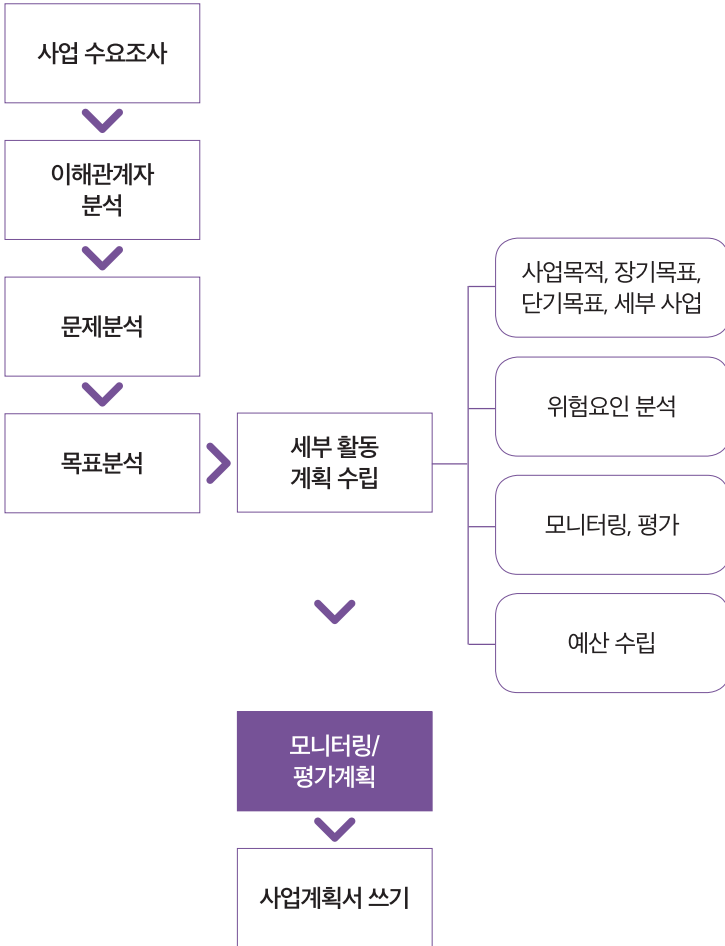
	요약	위험요인	모니터링&평가 계획
사업의 최종목적			
중장기 목표1			
산출물 1.1			
세부 활동 1.1.1			
세부 활동 1.1.2			
중장기 목표2			
산출물 2.1			
세부 활동 2.1.1			

⑤ 예산 수립

사업계획의 중요한 부분 중 하나가 예산 수립과정이다. 예산은 대부분 총액이 정해진 상태에서 세부 활동계획에 따라 편성한다. 예산 수립은 아래와 같은 기본 원칙에 따라 한다.

1. 각 세부 활동명과 동일한 예산 항목을 만든다.
2. 예산은 정해진 규정을 준수하여 편성한다.
3. 단가, 횟수, 인원 등 산출내역을 상세하게 적는다.
4. 보통 사업의 중요도에 따라 예산을 편성하지만, 중요도에 비해 예산을 높게 편성해야 할 때도 있기 때문에 항상 해당하는 것은 아니다.

세번째 순서. 사업 모니터링



: 모니터링(Monitoring)이란?

모니터링은 사업이 계획대로 잘 흘러가고 있는지 중간중간 점검하는 일이다. 모니터링의 핵심은 사업 수행의 ‘과정’을 확인하고, **혹시 무언가 잘못되고 있다면 적절한 방식으로 바꾸는 것이다.**

특정 기간이나 범위를 정해서 하기보다 상시적으로 사업을 ‘관찰’하는 것에 가깝다.

: 모니터링의 목적

모니터링은 사업의 중·장기적 목표보다는 **단기적 목표** 달성도를, 전체 사업보다는 **세부사업의 목표 달성도**를 확인하기 위해서 한다.

예를 들어 한 사업의 목표가 ‘서울지역 노동자의 노동인식 개선’이고, 세부사업으로 ‘노동법률학교 진행’이 있으며 이 세부사업의 단기목표가 ‘n개월 간 n개의 노동법률학교 강좌를 열어 n명의 참여를 이끌어낼 것이다.’라면, 모니터링을 통해 실제로 n명의 참여가 있었는지, 참여자가 부족했다면 그 이유와 개선 방안을 생각해볼 수 있다.

: 모니터링의 과정

① 모니터링 내용 정하기

모니터링할 세부사업을 정하고, 세부사업의 과정, 목표 달성도, 위험요인, 예산집행 등 모니터링이 필요한 내용을 정리한다.

② 모니터링 계획하기

누가, 언제, 어떤 방법으로 모니터링을 할 것인지 정하고, 모니터링 질문지를 만들어 내용이 적절한지 검토한다.

③ 모니터링 진행하기

모니터링 계획에 따라 진행하고, 반드시 사업 담당자와 사업 참여자의 의견을 포함할 수 있도록 한다.

④ 모니터링 결과 분석하기

모니터링 결과 중 사업 종료 전에 반영할 수 있는 내용을 찾아 어떻게 보완할지 논의한다.

⑤ 모니터링 결과 공유하기

모니터링 결과는 꼭 보고서 형태가 아니어도 좋으니 핵심내용을 명확히 정리하여 사업 참여자와 공유한다.

모니터링 질문 만들기(예시)

아래 예시 질문을 토대로 단체별/사업별 모니터링 질문 리스트를 완성해봅시다. (답변은 5점 척도, o/x, 또는 단답형 가능)

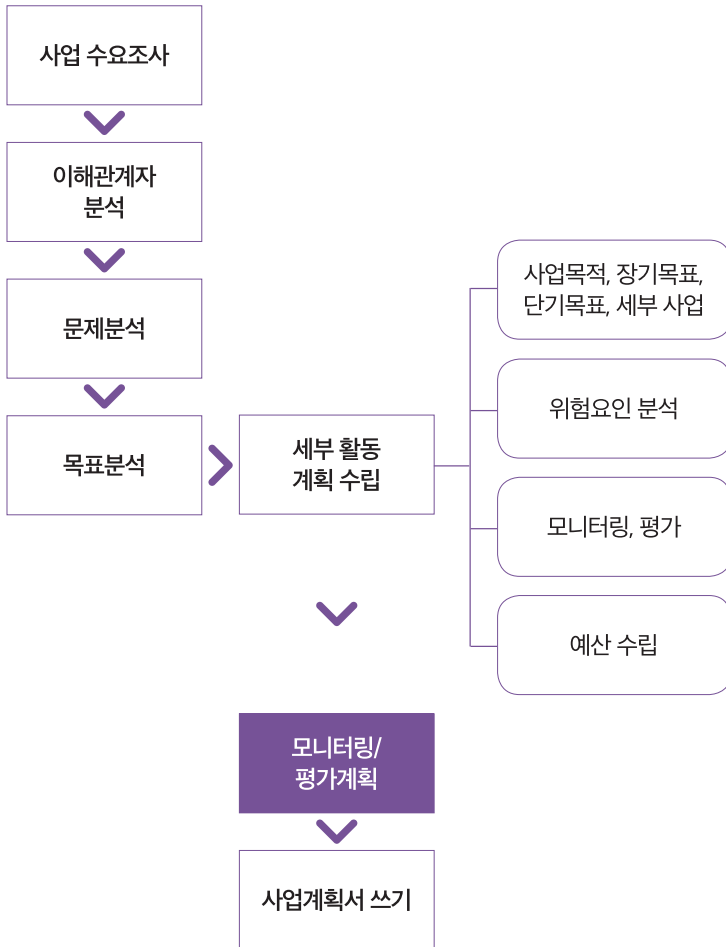
단체명 :	담당자:	
사업명: 세부 사업명:	모니터링 일시:	
질 문	답 변	보완해야 할 점
1. 사업계획에 명시된 일정에 따라 사업을 수행하고 있나?		
2. 사업계획에 명시한 예산집행 계획에 따라 예산을 소진하고 있나? 어떤 세부사업의 예산 집행률이 부족하거나 초과하였으며 그 이유는 무엇인가?		
3. 사업 담당자의 업무강도가 적절한가?		
4. 사업 내용상 변경된 점이나 변경이 필요한 점이 있나? 그 이유는 무엇인가?		
5. 예상했던 사업 참여자들의 참여율이 적절했나? 적절하지 않았다면 그 이유는 무엇인가?		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

사업 모니터링 계획 수립을 위한 체크리스트

아래 체크리스트는 사업 기획 단계에서 수립한 모니터링 계획의 적절성을 확인할 때 필요한 문항으로 구성하였다. 아래 항목에 체크하며 사업 모니터링 계획을 점검해봅시다.

질 문	Yes	No
1. 사업 계획에 모니터링 과정이 포함되어 있나?		
2. 모니터링 기간과 담당자가 명확한가?		
3. 사업의 어떤 부분을 모니터링할 것인지 명확한가?		
4. 모니터링 계획은 각 세부사업의 과정과 성과를 점검하기에 적절하게 수립되었나?		
5. 모니터링 질문은 사업의 단계별 목표 달성도를 정확하게 평가할 수 있는 질문으로 구성되어 있는가?		
6. 사업 예산 운용(예산 편성, 집행률, 집행 결과 등)에 관한 질문이 포함되어 있나?		
7. 모니터링 과정에 사업 참여자가 적극적으로 의견을 개진할 수 있는 시간이 포함되어 있나?		
8. 어떤 방식으로 사업 참여자의 의견을 수렴할지 계획되어 있나?		
9. 사업 참여자와 모니터링 결과를 공유할 계획인가?		
10. 차기 사업에 반영해야 할 점을 분석할 수 있는 단계가 포함되어 있나?		

네 번째 순서. 사업 평가



: 평가는 왜 필요할까?

평가는 사업이 마무리된 이후 사업의 전 과정과 성과를 돌아보는 일이지만 사업 기간 중 종료된 사업에 대해서는 상시적으로도 할 수 있다.

하나의 행사를 마치고 되짚어보는 것도, 참가자 설문을 받거나 코멘트를 듣는 것도, 댓글을 읽는 것도 모두 평가의 일종이다. 공익활동을 평가하는 수많은 방식과 지표가 존재하지만, 그것을 따르지 않아도 목적만 명확히 한다면 어떠한 형태든 평가가 될 수 있다.

주어진 평가서 양식을 채우기 위한 평가보다 스스로 또는 동료와 함께 사업에 대해 회고하는 과정이 더욱 중요하다.

평가의 핵심은 사업 수행의 ‘결과’를 확인하고, 이번엔 아쉬웠던 것은 무엇인지, 다음 사업에서는 무엇을 개선해야 하는지 발견하는 것이다. 또한 사업의 효과가 어떠했는지, 전체 사업의 목표와 목적은 어느 정도 달성했는지 살펴보는 작업이다. 단기간에 성과가 드러나기 어려운 사업도 단계별/기간별 목표가 있기 때문에 이번 단계의 성과를 평가하고 다음 단계로 넘어갈 때 반영해야 할 점을 발견한다면 평가가 될 수 있다.

: 평가(Evaluation)란 ?

평가는 '잘했다/못했다' '좋았다/아쉬웠다.' 등 이분법으로 나누거나, 5점 척도로 점수를 매기는 일이 아니다. 또는 '더 열심히 해야 했다.'는 자기반성을 하거나 타인을 질책하는 과정도 아니다.

평가는 **무엇을** 잘했는지, 못했는지, **무엇이** 좋았는지 아쉬웠는지, **무엇을** 더욱 열심히 해야 했는지 등 '목적어'를 채우는 과정이라고 볼 수 있다.

평가의 대상은 반드시 사업의 전 과정이어야 한다. 예를 들어 ‘강좌 참여자의 노동인식이 30% 개선되었다.’는 평가 지표일 뿐 평가 결과로 보기 어렵다. 평가는 사업 기획, 준비, 실행, 종료의 전 과정을 대상으로 하며 결과가 만족스럽지 않았던 경우라도 그 과정에서 배운 점, 느낀 점, 알게 된 점이 있고 다음 사업에 반영한다면 의미 있는 평가가 될 수 있다.

한 사업을 수행하며 예상했던 성과가 나타나지 않았을 때 담당자는 ‘난 열심히 했는데 결과가 좋지 않았다’고 생각한다. 보다 나은 평가를 위해 이 표현을 수정해보겠다.

① “**이러이러한 방식으로** 했는데 좀 어려웠다.”

평가는 개인을 비난하는 과정이 아니므로 ‘나는 열심히 했다’는 추상적이고 방어적인 생각보다 실제로 무엇을 어떻게 했는지 꼼꼼하게 되짚어보자.

② “A사업은 **저러저러한 이유로** 좀 어려웠고, B사업은 **그러그러한 이유로** 생각보다 잘 되었다.”

사업은 여러 가지 이유로 뜻대로 흘러가지 않을 수도, 기대보다 잘될 수도 있다. 적극적으로 구체적으로 **‘잘된 이유와 잘 안된 이유’**를 찾아보자.

③ “A사업은 저러저러한 이유로 좀 어려웠기 때문에 **다음에는 이렇게** 해보면 더 잘 될 것 같고, B사업은 그러그러한 이유로 기대보다 잘 되었기 때문에 **다음에는 그 방법을 더 확대해서** 해보려고 한다.”

다음 단계에서 더 나은 변화를 기대한다면 **나름의 솔루션**을 찾아보자. 물론 그것 역시 가설이지만 의미 있는 시도가 될 것이다.

: 평가의 기준

평가의 기준을 ‘평가 지표’라고 하는데 이 지표는 입체적일수록 좋다. 단순하게 양적/질적 지표로 평가할 수 없는 내용도 많고, 하나의 사업을 다면적으로 평가해야 하기 때문이다. 양적 지표는 정량적 평가(수, 비율, 백분율 등)를, 질적 지표는 정성적 평가를 의미하는데 두 종류의 지표를 모두 활용하면 풍부한 평가가 이루어진다.

양적 지표가 중요하다면 그 지표가 어떤 의미가 있는지 생각해봐야 한다.

노동단체의 활동은 대부분 거대한 사회적 변화를 목표로 하므로 정량적 평가가 의미 없다고 여겨지기도 한다. 그럼에도 사업평가에서 보통 ‘숫자’의 형태로 나타내는 양적 평가를 많이 사용하는데 이는 단순하고 명료하게 사업의 성과를 드러낼 수 있는 장점이 있기 때문이다. 실제로 단체에서 열심히 준비한 사업에 많은 사람이 참여하는 것이 중요하기도 하다. 하지만 수치만으로 사업의 전 과정이나 사업 목표 달성도를 평가하는 것은 한계가 있기 때문에 질적 지표와 함께 활용하는 것이 좋다.

목표가 ‘서울지역 비정규직 노동자의 노동인식 개선’인 사업의 세부사업으로 ‘노동법률 학교 진행’을 계획했고 이 세부사업의 (양적) 평가지표를 ‘n개월 간 n개의 노동법률학교 강좌를 열어 n명의 노동인식을 n% 개선한다.’라고 세웠다. 사업 목표 달성 정도를 평가하기에 적절한 지표인가? 이유는 무엇인가?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

질적 지표는 주로 양적 지표로 나타낼 수 없는 내용을 평가하기 위해 설정한다. 명료하게 숫자로 나타낼 수 없지만, **사업에 참여한 사람들의 인식, 경험, 행동의 동기** 등을 확인할 때 사용한다.

질적 지표는 양적 지표와 같이 명료한 형태가 아니라 다소 모호해 보이지만 숫자에서 찾을 수 없는 단서를 발견하기도 한다. 예를 들어 사업 참여자에게 이 사업을 통해 실제 어떤 점을 알게 되었는지, 알게 된 점을 일상에서 적용할만했는지 질문해볼 수 있다.

질적 평가 결과를 요청할 때 대부분 사업 참여자가 직접 쓴 후기나 참여자 인터뷰 내용을 제출한다. 이렇게 주로 ‘말’이나 ‘글’이 질적 지표가 되며 사업 참여 기간이 길다면 일정한 기간을 두고 여러 차례 같은 사람을 인터뷰해 변화의 과정을 살펴볼 수도 있다.

사실 많은 단체가 ‘사업 평가’ 자체에 익숙하지 않기 때문에 쉽고 편한 양적 평가를 택하는 경우가 많다. 그러다 보니 알고 있는 질적 평가의 질문과 형태가 다양하지 않다. 사업을 좀 더 다각도로 평가하고 풍부한 평가 결과를 얻기 위해 사업 기획 단계에서 질적 평가 질문을 만들어두면 좋다.

평가 질문 만들기

아래 예시를 바탕으로 세부사업 2, 3의 빈 칸을 채워 봅시다.

사업목표		서울지역 노동자의 노동인식 개선			
사업기간		2021.3 ~ 2021.12(10개월)			
세부 사업	사업 대상	평가질문	세부 평가질문	평가지표	평가자료
1. 노동법률학교 진행	서울 시민	(예시) 노동법률학교 참여자의 노동 인식이 개선되었나?	(예시) 1.1. 참여자의 근로기준법 이해도가 향상되었나?	(예시 - 양적지표) 1.1 참여자에게 적용할 수 있는 근로기준법상 조항에 대한 자체평가점수	참여자 대상 설문조사 또는 교육 전/후 퀴즈
		(예시) 노동법률학교 참여자의 노동 인식이 개선되었나?	(예시) 1.1. 참여자의 근로기준법 이해도가 향상되었나?	(예시 - 질적지표) 1.2 참여자가 교육을 통해 새롭게 알게 된 부분과 실제로 일터에서 적용할 수 있는 부분	참여자 인터뷰
2. 지역 내 노동자 소모임 만들기	지역 주민 (노동자)	2.	2.1	2.1	
			2.2	2.2	
3. 지역 내 노동 네트워크 구축	지역 시민 사회	3.	3.1	3.1	
			3.2	3.2	

사업 평가 계획 수립을 위한 체크리스트

아래 체크리스트는 사업 기획 단계에서 수립한 평가계획의 적절성을 확인할 때 필요한 문항으로 구성되었다. 아래 항목에 체크하며 사업 평가 계획을 점검해봅시다.

질문	Yes	No
1. 사업 계획에 사업 평가 과정이 포함되어 있나?		
2. 평가 계획은 사업의 성과를 측정하기에 적절하게 수립되었나?		
3. 평가의 목적이 명확한가?		
4. 평가의 기간과 담당자가 명확한가?		
5. 사업의 기대효과와 성과를 정확하게 평가할 수 있는 질문으로 구성되어 있나?		
6. 사업의 평가 목적에 알맞은 질문으로 구성되어 있나?		
7. 사업 예산 운용(예산 편성, 집행률, 집행 결과 등)에 관한 평가가 포함되어 있나?		
8. 평가 계획에 사업 참여자가 적극적으로 의견을 개진할 수 있는 시간이 포함되어 있나?		
9. 사업 참여자와 평가 결과를 공유할 계획인가?		
10. 차기 사업에 반영해야 할 점을 분석할 수 있는 단계가 포함되어 있나?		

: 평가 후에 무엇을 할 것인가

사업 평가를 통해 사업의 성과와 부족한 점을 분석했다면 그 내용을 다음 사업에 반영할 수 있도록 기록해야 한다.

예를 들어 ‘노동법률학교 10회 진행을 통해 참여자 간 노동인식이 개선되었음을 확인했으나 참여자간 관계 형성이나 지속적인 교류가 없어 아쉬웠다.’고 평가한다면,

다음 사업에서는 1) 강좌 진행 시 참여자간 관계 형성을 위해 그룹 활동을 확대한다, 2) 참여자 소모임 지원 방안을 마련한다. 등의 목표(구체적이지 않아도 괜찮다)를 세우면 훨씬 생산적인 결말이 될 것이다.

평가는 순환적 성과관리, 즉 이번 사업을 되짚어보고 교훈을 찾아 더 나은 다음을 만들기 위한 과정이다. 평가의 방식과 질문을 다양하게 찾아보고 앞으로 어떤 성장과 변화를 기대하는지 풍부하게 고민해보자.

#3 마무리

○ 전략적인 노동사업 기획을 위해 꼭 필요한 것

모든 사업에서 가장 첫 번째로 고려해야 하는 것은 **사업 수행 역량**이다. 우리에게 있는 자원과 기간, 역량을 고려하지 않은 채 이상적인 상만 쫓게 될 경우 사업은 좌초하기 쉽다.

사업에는 항상 규정이 있다. 예산 사용이나 사업 보고 등 모든 과정마다 지켜야 할 **규정**을 정확히 확인해야 한다.

사업 기획단계에서 빠뜨리지 말아야 할 과정은 **평가**이다. 이미 끝난 사업을 적극적이고 구체적으로 평가하는 것이 더 나은 사업을 위한 출발점이다.

사업은 일시적으로 큰 파장을 일으키는 것보다 **지속가능성**이 중요하다. 지속가능한 사업을 위해서는 사업의 효과, 즉 사업 참여자가 사업을 통해 변화된 부분을 파악하고 그 점을 발전 시켜 다음 사업으로 연결해야 한다.

○ 노동사업 기획자를 위한 체크리스트

노동사업 수행 시 아래 체크리스트에 O/△/X로 체크하며 단계별로 사업을 점검해봅시다.

단계별 질문	답변
사업 준비 단계	
1. 전체적인 사업 계획이 명확한가?	
2. 사업 예산을 확보하였나?	
3. 사업 기간이 명확히 정해졌나?	
4. 사업 담당자 또는 담당팀과 필요한 자원이 구성되었나?	
5. 사업 이해관계자 분석과 이해관계자의 요구 분석이 명확히 이루어졌나?	
사업 기획 단계	
1. 모든 관계자와 함께 사업을 논의하였나? 모두가 동의할 수 있는 수준의 계획이 이루어졌나?	
2. 사업 기간 내 수행 계획이 명확한가?	
3. 기간별, 세부사업별 예산 집행 계획이 명확한가?	
4. 세부사업 일정이 명확한가? 담당자 또는 담당팀이 실제로 수행할 수 있는 일정인가?	
5. 사업의 위험요인 분석이 완료되었나?	
6. 사업 중 사업 참여자의 참여 기회가 포함되었나?	
7. 기대하는 사업성과가 명확한가? 기간 내 이루어질 수 있는 성과인가?	
8. 사업 모니터링&평가 계획이 포함되었나?	
9. 정해진 양식에 맞게 사업계획서 작성이 완료되었나?	
10. 사업계획서는 담당자 또는 담당팀 누구나 이해할 수 있게 작성되었나?	

단계별 질문		답변
사업 실행 단계		
1. 사업 담당자와 담당팀의 역할과 책임이 명확한가?		
2. 사업 매뉴얼을 정확히 숙지하였나?		
3. 사업 예산 집행 현황을 자주 확인하나?		
4. 사업 경과 확인을 위한 회의를 주기적으로 하나?		
5. 사업 진행 상황을 주간/월간으로 기록하나?		
6. 사업 진행을 어렵게 하는 위험 요인이 발생하였나? 대응 방안이 있나?		
7. 위험 요인을 사업 참여자와 모두 공유하였나?		
8. 사업 일정과 내용이 계획대로 이루어지고 있나?		
9. 주기적으로 모니터링을 진행하나?		
10. 사업 계획 또는 예산 계획 변경이 필요한가?		
사업 종료 단계		
1. 사업에 연관된 모든 사람과 함께 사업 전 과정에 대한 회고(review)를 하였나?		
2. 사업 결과 보고를 충실히 작성하였나?		
3. 사업으로 인해 파생된 효과를 확인하였나? 긍/부정적인 점을 모두 확인하였나?		
4. 사업을 통해 느낀 점은 무엇인가?		
5. 사업 예산 집행을 마무리하였나? 정산 보고를 작성하였나?		
6. 사업 담당자나 사업팀의 활동에 대한 평가를 하였나?		
7. 사업의 성과 평가를 한 후 기록을 남겼나?		
8. 사업에 대한 사업참여자의 후기를 경청하였나?		
9. 다음 사업을 진행할 경우 지속할 수 있는 내용을 정리하였나?		
10. 사업의 지속가능성에 대해 논의하였나?		

#4 나가며

여러 형태의 노동단체가 사회적 기여를 하고 있지만, 아직 그것을 '노동사업'이라고 부르는 것이 익숙하지 않다. 하지만 노동단체도 이제는 조직화를 넘어선 다양한 활동을 시도하고 있고 그것은 분명 새로운 이름으로 불릴 필요가 있다.

노동사업이 명확히 정의되지 않은 이유는 사업의 효과를 눈으로 확인하지 못했기 때문일 수 있는데 오히려 아직 정해진 틀이 없기 때문에 다채로운 사업 시도의 기회가 될 것 같다. 시도가 잦아진다면 지금처럼 노동사업을 단순하게 '노동단체가 하는 사업'이라고 부르는 것을 넘어 어떤 고유한 색깔을 갖게 될 수도 있다.

본문에서 언급했듯 노동사업은 참여자 스스로 '노동자'라는 정체성을 인식하게끔 하는 것을 출발선으로 여긴다. 노동단체들이 지치지 않고 노동사업을 통해 이 근본적인 변화를 일으킬 수 있으면 좋겠다. 서울노동권익센터는 앞으로도 노동단체에 필요한 것들을 내어줄 수 있는 곳으로 자리매김하려 한다.

발행정보

발행 서울노동권익센터
발행인 이남신
제작 서울노동권익센터 정책기획국
자문 임종진 (국제개발협력 활동가)
디자인 아리에뜨 ariette.co.kr

발행일 2020년 12월 30일
발간등록번호 ISBN(979-11-87917-35-9)

문의 070-4610-4056
대표전화 02-6925-4349(서울노동권익센터)
팩스 070-8250-4349
홈페이지 www.labors.or.kr
페이스북 www.facebook.com/seoullaborcenter
이메일 labors@labors.or.kr
주소 (03191) 서울시 종로구 청계천로 105 아름다운청년 전태일기념관 5층

의견 수렴

노동사업 전략적으로 기획하기


서울노동권익센터