

# 비영리조직 진단

2021  
NPO스쿨

**NPOschool Original**

# 진단의 목적과 범위

01

## 조직의 건강성

당신의 조직은 건강합니까?

02

## 조직의 지속가능성

당신의 조직은 미래를 확신합니까?

03

## 조직의 사회적 영향력

당신의 조직은 변화를 추동합니까?

04

## 조직의 책무성

당신의 조직은 사회적 책임을 다합니까?

# 진단지표의 연구

각 체크리스트는 조직의 특성을 파악하기 위한 목적을 가지고 있습니다. 특정 항목이 낮은 점수에 해당한다고 해서 특정한 문제가 있다고 단언하기 어렵습니다. 다만 낮은 점수가 어디에 기인하고 있고 어떠한 영향을 미치고 있는지에 대해 검토하는 일은 중요한 의미를 지닙니다. 이것이 자가진단 방식을 잘 활용하는 방법입니다.

NPO스쿨은 창업 이래 지난 5년간 다음의 연구를 진행하여 본 진단지표를 완성하게 되었습니다.

## ▲ 사람

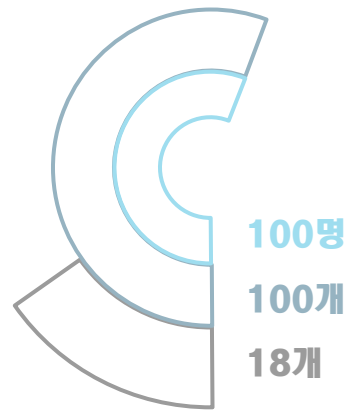
5년간 100여명의 사람의 의견을 청취하며 공통된 이슈를 파악했습니다.

## ▲ 조직

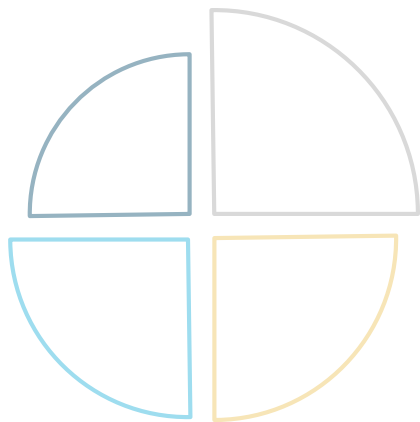
5년간 100여개 조직의 컨설팅을 진행하며 현장의 고민을 연구했습니다.

## ▲ 문헌

비영리조직을 진단하는 10개 이상의 국내외 지표체계를 비교검토했습니다.



# 진단지표의 적용



## 영역

시민사회단체(환경, 권력감시, 인권, 여성, 노동, 평화, 복지, 동물 등), 사회복지기관, 마을/풀뿌리 지역단체에 적합합니다. 자원봉사센터의 경우 별도의 지표가 마련되어 있습니다.

## 법적

비영리민간단체, 사단법인, 사회복지법인, 재단법인, 사회적협동조합, 생활협동조합 등 단체와 공익법인에 적용가능합니다. 임의단체의 경우 몇 개의 항목을 배제하고 적용합니다.

## 규모

조직의 규모에 관계없이 작은 조직부터 큰 조직까지 적용가능한 범용성을 가지고 있습니다. 상근자가 1명 이하인 조직은 이사회 등의 운영기구가 참여합니다.

## 역사

설립한지 1년차 조직을 제외한 나머지 모든 조직에 적용가능합니다. 1년차의 조직이나 설립을 준비 중인 조직은 본 지표를 적용하기 어렵습니다.

# 진단지표의 특성



## 실질적 지표

한국사회의 현장적 특성에  
기인한 현장친화적  
지표입니다.



## 간편한 지표

복잡하고 까다로운 지표를  
과감히 지양한 간명하고  
간결한 지표입니다.



## 종합적 지표

조직의 모든 영역을  
진단하며 구성원의 인식까지  
점검가능한 지표입니다.

\*본 지표는 우열을 판단하지 않습니다. 조직의 고유한 특징을 관찰하기 위해 만들어졌습니다.  
따라서 낮은 점수로 표기된 지표가 꼭 단체의 '문제 있음'을 뜻하지 않습니다.

# 진단지표의 항목

## 조직의 방향과 가치

건강성, 사회적 영향력, 지속가능성, 책무성

## 거버넌스와 리더십

건강성, 사회적 영향력, 지속가능성, 책무성

## 협력과 소통

건강성, 사회적 영향력, 지속가능성

## 평가와 성장

사회적 영향력, 지속가능성, 책무성

## 재정과 투명성

건강성, 지속가능성, 책무성

## 자원개발과 모금

사회적 영향력, 지속가능성, 책무성

## 인적자원과 관리

건강성, 지속가능성

## 조직체계와 문화

건강성, 지속가능성

## 프로그램과 운영

사회적 영향력, 책무성

# 01

## 진단 지표

각 항목은 가시적인 지표와 개인 내면을 관찰하는  
마음점검으로 구분되어 있습니다.

# 조직의 방향과 가치

1	조직의 미션, 비전이 명문화되어 있습니까?	5점 중 ( )
2	조직의 신념과 철학을 핵심가치로 표현했습니까?	( )
3	미션, 비전, 핵심가치, 중장기목표 등 다양한 기술문이 하나의 비전체계로 구성되어 있습니까?	( )
4	미션, 비전 등 조직의 주요한 기술문을 정기적으로 점검합니까?	( )
5	미션, 비전 등 조직의 주요한 기술문을 점검할 때 구성원의 참여가 보장되는 편입니까?	( )
6	3~5년 길이의 중장기적인 핵심목표나 전략목표를 정기적으로 수립하고 있습니까?	( )
7	신입구성원은 조직의 적응단계에서 미션과 비전에 대한 충분한 설명을 들을 기회가 제공됩니까?	( )

마음 점검 (예/아니오/모르겠음)

- a. 미션과 비전, 핵심가치를 읽으면 가슴이 뛰고 동기부여가 되나요?
- b. 미션, 비전, 핵심가치와 내 인생이 어느정도 공감대가 있다고 생각하나요?
- c. 조직의 구성원들과 조직의 사명을 공감하며 유대감을 느끼고 있나요?
- d. 내가 조직이 추구하는 인재상에 부합하는 사람이라고 느끼나요?
- e. 후배들과 조직에 대한 방향성에 대해 이야기 나눈 적이 있나요?



# 거버넌스와 리더십

1	운영기구(이사회/운영위)는 전문성이 확인되고, (지역)사회를 대변하고 있는 사람들입니까? (연령, 젠더, 신분의 다양성 포함)	5점 중 ( )
2	운영기구는 조직의 비전체계 등 조직의 사명을 숙지하고 있으며 그 방향에 따라 책임있는 자세로 조직에 관여합니까?	( )
3	운영기구의 관련된 내규가 존재하며 임기, 영입, 활동, 평가 등의 기준이 정립되어 있습니까?	( )
4	새로운 운영기구 인사를 발굴/영입하기 위해 조직 차원에서의 준비작업이 꾸준히 진행되는 편입니까?	( )
5	신규 운영기구 인사 영입 후 오리엔테이션/교육시간을 제공합니까?	( )
6	운영기구를 매년 정기적으로 평가하는 시스템이 마련되어 있습니까?	( )
7	조직의 대표와 운영기구는 수시로 소통하는 협조적 파트너십을 갖추고 있습니까?	( )

마음 점검 (예/아니오/모르겠음)

- 운영기구와 내가 연결되어 있다고 느끼나요?
- 나의 업무에 운영기구가 긍정적인 영향을 미친다고 생각하나요?
- 자신의 업무를 추진하며 운영기구의 도움을 받은 적이 있나요?
- 조직의 대표가 사무국(실무진)을 대변한다는 생각이 든 적 있나요?
- 가깝게 지내는 운영기구 인사가 있나요?

# 협력과 소통

1	구성원들은 다양한 홍보채널을 통해 담당 업무의 핵심메시지를 설명할 수 있습니까?	5점 중 ( )
2	조직의 다양한 이해관계자를 파악했고, 그들을 구분하여 관리하고 있습니까? (운영기구, 이용자, 후원자, 봉사자, 회원 등)	( )
3	조직의 방향 설정에 있어 이해관계자들의 참여가 보장되는 편입니까?	( )
4	조직이 도움을 받는 외부 연대체/협의체 등의 네트워크가 있습니까?	( )
5	구성원들은 (지역)사회 내의 유관기관과 협업하는 이유를 잘 이해하고 있습니까?	( )
6	(지역)사회나 이해관계자들로부터 의견을 청취하는 장치나 기회가 마련되어 있습니까?	( )
7	민관협력의 경우 일을 착수하는 기획단계에서 사업의 방향과 성과에 대해 충분히 숙의하고 시작하는 편입니까?	( )

마음 점검 (예/아니오/모르겠음)

- a. 지역주민은 우리가 누구인지 알고 있을까요?
- b. 신규업무를 추진할 때 자문이 필요하다면 가장 먼저 외부의 누구를 접촉해야 한다는 판단이 드나요?
- c. 타 기관과 협력하는 것이 불필요하다고 생각한 적이 있나요?
- d. 유관 네트워크 회의를 참석하면서 피로감을 느끼나요?
- e. 민관협력 사업을 추진한 후 유의미한 성과가 도출된 경험이 많나요?

# 평가와 성장

1	조직의 방향과 사업과의 연결을 정기적으로 점검하는 자리가 있습니까?	5점 중 ( )
2	구성원들의 전문성 함양과 성장을 위한 학습의 시간이 보장되어 있습니까?	( )
3	단위사업의 성과지표가 존재하며 이를 관리하고 있습니까?	( )
4	단위사업의 정량성과와 정성성과(질적 성과)가 구분되어 제공됩니까?	( )
5	조직의 핵심성과가 무엇인지에 대해 연간보고서 등을 통해 이해관계자들에게 정기적으로 보고합니까?	( )
6	평가의 결과와 시사점이 다음의 기획단계에서 환류되는 편입니까?	( )
7	조직에 문제가 드러났을 때 이를 개선하려는 조직의 개선노력이 있는 편입니까?	( )

마음 점검 (예/아니오/모르겠음)

- a. 자신의 근무만족도는 높은 편인가요?
- b. 내가 담당한 업무가 조직의 방향에 연결되어 있다고 느끼나요?
- c. 내가 담당한 업무의 성과가 조직의 성과를 설명하는 데에 기여하고 있을까요?
- d. 조직에 근무하면서 스스로가 성장하고 있고, 전문가가 되고 있음을 느끼나요?
- e. 내 자신이 조직에 긍정적으로 몰입하고 있다는 생각이 드나요?

# 재정과 투명성

1	조직의 전체적인 예산규모/수입/지출 등에 대해 구성원들이 숙지하는 자리가 있습니까?	5점 중 ( )
2	운영기구에서 예산과 결산에 대한 안건을 숙의하는 시간이 충분한 편입니까?	( )
3	사업비와 관리운영비의 비율에 대한 기준을 수립하고 관리합니까?	( )
4	장기간 사용하지 않는 기금에 대해 관련된 절차와 지침에 따라 안전하게 관리하고 있습니까? (기본재산, 퇴직금적립 등)	( )
5	(내외부)감사를 정기적으로 진행하며 그 결과를 이해관계자들과 대중에게 공개합니까?	( )
6	(내외부)감사에서 제시된 지적사항은 개선되는 편입니까?	( )
7	위탁기관의 경우 예산 편성/집행 시 관련된 규칙과 지침을 준수하고 있습니까?	( )

마음 점검 (예/아니오/모르겠음)

- a. 조직의 재정상태에 대해 관심이 있나요?
- b. 사업에 있어서 사업비와 관리운영비의 정해진 비율을 정하고 준수하는 것이 현실적이라고 생각하나요?
- c. 조직의 재정상태에 대해 불안함을 느끼나요?
- d. 운영기구, 후원자그룹은 조직의 재정상태에 대해 잘 인지하고 있으며 협조적이라고 생각하나요?
- e. 감사를 통해 지적된 사항은 개선할 수 있는 성질의 사안이라고 생각하나요?

# 자원개발과 모금

1	자원개발을 기획할 때 조직의 미션, 비전과 연동하여 기획합니까?	5점 중 ( )
2	자원개발에 있어 운영기구의 참여가 협력적이고 효과적입니까?	( )
3	기부자를 조직의 사명을 실천하기 위한 파트너로 인식하고 있습니까?	( )
4	후원자/기부자는 물론 이해관계자들에게 후원금의 사용결과에 대해 보고하고 있습니까? (예: 연간보고서, 홈페이지, 뉴스레터 등)	( )
5	후원자/기부자를 별도로 관리하는 정책을 수립/점검/개선하고 있습니까?	( )
6	후원자/기부자가 보장받아야 하는 윤리적/법적 권리를 준수하고 있습니까?	( )
7	후원자/기부자의 욕구와 바람에 대해 청취하는 시간이 보장되어 있으며, 그들의 메시지가 전사적으로 공유되고 있습니까?	( )

마음 점검 (예/아니오/모르겠음)

- a. 자원개발은 리더십이나 담당자의 고유역할이라고 생각하나요?
- b. 일상의 업무에서 자원개발에 대한 부담을 느낀 적 있나요?
- c. 모금의 과정을 조직의 사명실천을 위한 진지한 대화의 과정으로 인식하나요?
- d. 모금팀(담당자)에 배정되는 것이 두렵거나 부담되나요?
- e. (잠정)후원자/기부자 만날 때 조직의 성과에 대해 자신있게 설명할 수 있나요?

# 인적자원과 관리

1	조직의 비전체계와 연결한 인재상을 수립했습니까?	5점 중 ( )
2	인재상이 채용절차 등의 실제 인사정책에 반영되어 있습니까?	( )
3	신입/신규에 대한 교육시간과 적응을 돕는 프로그램이 있습니까?	( )
4	개인의 의향과 재능에 기반하여 업무가 배정될 수 있도록 하는 장치나 절차가 있습니까? (예; 인사카드, 정기 간담회)	( )
5	구성원의 전문성제고와 성장을 위한 교육프로그램이 제도화되거나 정책화되어 있습니까?	( )
6	각 상근자들의 업무는 직무기술서로 명문화되어 있으며, 인수인계 등을 통해 원활히 전수되거나 꾸준히 개선되고 있습니까?	( )
7	인사위원회, 인사교과 등 인사에 관련된 정책을 구비했고, 근로기준법을 준수하고 있습니까? (연령, 성별 등의 차별 금지 포함)	( )

마음 점검 (예/아니오/모르겠음)

- a. 나는 조직에서 중요한 사람이거나 중요한 업무를 맡고 있다고 생각하나요?
- b. 나는 조직이 요구하는 인재상에 부합하기 위해 노력하나요?
- c. 의무감으로 인해 교육에 참석한 적도 있나요?
- d. 현재 담당업무에 나의 의향과 재능이 잘 맞는 것 같나요?
- e. 자신의 업무를 명료하게 설명하지 못한 적이 있나요?

# 조직체계와 문화

1	업무를 추진하기 위한 내부절차가 명문화되어 있습니까?	5점 중 ( )
2	각 부서는 상호 업무가 중복되지 않게 잘 분장되어 있습니까?	( )
3	부서들의 상호 협업이 필요한 경우 긴밀하게 소통하며 원활하게 이루어지는 편입니까?	( )
4	상하 위계에 따라 각 단위의 책임과 역할이 잘 정돈되어 있습니까?	( )
5	관리자(선배)는 담당자(후배)에게 업무추진 시 방향, 실무, 주의사항 등에 대해 적절한 조언을 합니까? (예: 슈퍼비전 등)	( )
6	관리자들은 의사결정이 어려울 때 책임있는 의사결정을 하며, 중요한 결정 시 구성원들의 참여를 보장하거나 의사를 반영합니까?	( )
7	조직은 경직성을 극복하기 위해 제도개선 등으로 유연함을 추구하는 편입니까?	( )

마음 점검 (예/아니오/모르겠음)

- 관리자가 제시하는 조언이 유익한가요?
- 타부서(원)와의 협업이 필요한 경우 주저하거나 부담을 느낀 적이 있나요?
- 조직이 전사적인 의사결정을 할 때 담당자들의 의견을 반영하기 위해 노력하나요?
- 조직의 환경은 업무의 혁신이 가능한 편인가요?
- 업무추진에 대한 내부절차가 있어 체계성과 안정감을 느끼나요?

# 프로그램과 운영

1	주변 환경의 변화와 이용자의 욕구를 파악하여 사업을 기획하고 있습니까?	5점 중 ( )
2	기획-실행-평가 등 사업의 전 과정에 있어 이해관계자들의 참여(혹은 시민과 주민의 참여)를 위해 노력합니까?	( )
3	조직의 참여자/이용자들은 누구인지 그 특성이 파악되고 관리되고 있습니까?	( )
4	공모사업의 의존도가 높은 경우 그 대안이 꾸준히 논의되고 있습니까?	( )
5	자원이 특정 사업에 중복되지 않도록 잘 분배되는 편입니까?	( )
6	조직을 상징하는 대표적인 사업이나 대표 프로그램이 있습니까?	( )
7	다년간 사업의 성과를 볼 때 매년 사업이 성장/발전하고 있다고 판단 가능합니까?	( )

마음 점검 (예/아니오/모르겠음)

- a. 해마다 사업의 양과 업무량이 늘어나고 있다고 느끼나요?
- b. 많은 사업을 진행하지만 무엇이 중심인지 모르겠다는 생각이 드나요?
- c. 이용자/참여자와 서로 교감하고 유대감을 느끼나요?
- d. 사업의 성과가 나의 성취(감)와도 연결되나요?
- e. 사업을 치루고 나면 자신이 성장했다는 느낌이 드나요?

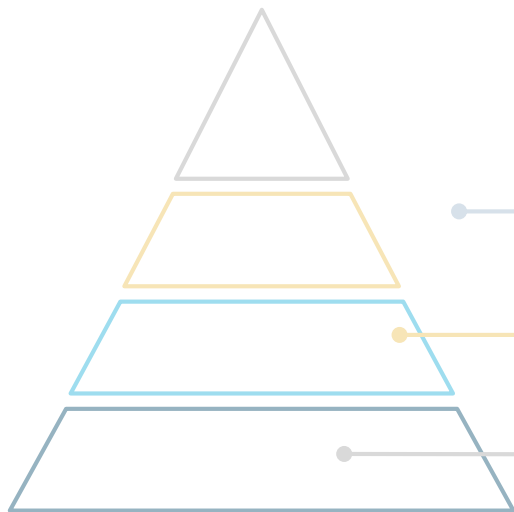


# 02

## 결과 활용

진단만으로도 의미가 있지만, 결과를 활용하여  
조직의 변화를 시도하시기 바랍니다.

# 결과의 의미



## 개인의 인식

구성원들의 인식과 심리가 나타납니다.

## 조직의 체계

조직의 체계가 확인 가능합니다.

## 조직의 문화

조직문화를 엿볼 수 있습니다.

## 조직의 환경

조직의 내외부 환경이 설명됩니다.

# 결과의 활용방법

## 자체 점검

단체 내부적으로 자가진단 후 자력으로 문제를 개선해 갑니다.

1

## 외부인 활용

외부 전문가를 초청해 진단지표를 활용한 후 조언을 청취합니다.

2

## 기타

결과활용의 방법으로는 내부 의견청취와 워크숍을 추천합니다.

3

# 활용 과정



## 진단 참여

구성원들이 진단에  
참여합니다.



## 결과 공유

결과를 공유하는  
시간을 가집니다.



## 개선

문제해결을 위한  
자리를 마련합니다.

<참고한 조직진단지표>

Authenticity Consulting, LLC / Nonprofit Organizational Assessment  
California Association of Nonprofits / Accountability Assessment Tool  
CIVICUS / AccountAbility for civil Society by civil Society: A Guide to Self-Regulation Initiatives  
Global Fund for Children / Organizational Capacity Index  
United Way Worldwide / Global Standards  
McKinsey&Company / Organizational Capacity Assessment Tool (OCAT)  
Minnesota Council of Nonprofits / Principles and Practices for Nonprofit  
National Council for Voluntary Organisations / Practical Quality Assurance Systems for Small Organizations(PQASSO)  
Nonprofit Association of the Midlands / Guidelines and Principles Tools

공익네트워크 우리는 / NPO 책무성을 위한 자가진단지표  
국제개발협력민간협의회(KCOC) / 국제개발협력NGO 책무성 자가진단서  
보건복지부 / 사회복지기관 평가지표  
서울시NPO지원센터 / 지속가능한 공익활동 지표개발 연구  
서울시NPO지원센터 / NPO 지속가능성 보고 가이드라인  
서울시NPO지원센터 / NPO의 소셜임팩트 프레임워크 가이드북  
한국여성민우회 성폭력상담소 / 시민사회단체 성평등한 조직문화만들기 워크북  
한국자원봉사센터협회 / 자원봉사센터의 질적변화를 위한 지속가능 표준규범

# 수고하셨습니다

npo@nposchool.com  
www.nposchool.com

**NPOschool Original**

CREDITS: This presentation template was created by  
**Slidesgo**, including icons by **Flaticon**, infographics & images  
by **Freepik**