

협동조합 외부평가용

쿠피인덱스(COOP INDEX) 활용가이드라인

2019. 11.

제 출 문

한국사회적기업진흥원장 귀하

본 활용가이드를 “협동조합 평가지표(Coop Index) 활용 가이드 개발 연구” 용역의 “쿠피덱스(Coop Index) 활용가이드(외부평가용)”으로 제출합니다.

2019년 11월

쿠피협동조합

목차

I. 서론	
1. 외부평가의 필요성	3
2. 콥인덱스(COOP-INDEX)	4
3. 콥인덱스 가이드라인의 목표 및 활용법	5
(1) 외부평가자용	5
(2) 활용법	5
II. 콥인덱스 지표체계	
1. 전체 지표체계	9
2. 질문구성: 협동조합 원칙과 조직평가	10
(1) 협동조합 원칙	10
(2) 조직평가	12
(3) 개인정보	19
III. 콥인덱스 활용가이드	
1. 전체 흐름	23
2. 1단계: 준비	23
(1) 콥인덱스 활용 전 협동조합에서 확인해야 할 사항	23
(2) 조사대상 선정	24
(3) 질문수정	24
3. 2단계: 조합원 대상 조사 실행	26
(1) 온라인	26
(2) 오프라인	27
4. 3단계: 조사결과 예시 및 분석	28
(1) 각 지표 점수	29
(2) 지표별 세부결과	37
5. 4단계: 결과해석	41
6. 5단계: 개선점 도출 및 보고서 작성	43

표 목차

〈표 1〉 콥인덱스 질문 분류	9
〈표 2〉 ICA 협동조합 7원칙	10
〈표 3〉 질문구성: 협동조합 7원칙	11
〈표 4〉 질문구성: 조직시스템	13
〈표 5〉 질문구성: 조직분위기	15
〈표 6〉 질문구성: 개인의 태도와 행동	16
〈표 7〉 질문구성: 협동조합의 성과	17
〈표 8〉 질문구성: 기본정보	19
〈표 9〉 콥인덱스 활용을 위한 컨설턴트 체크리스트	23
〈표 10〉 조사방법 비교: 온라인과 오프라인	26
〈표 11〉 OMI Key Questions	30
〈표 12〉 캐나다 콥인덱스의 조직성숙도 지표 평가기준	31
〈표 13〉 질문구성: 협동조합 10개 가치	34
〈표 14〉 협동조합가치	36

그림 목차

〈그림 1〉 콥인덱스 전체 흐름	23
〈그림 2〉 긍정의 응답비율: 조직성숙도	29
〈그림 3〉 개인정보 제공율: 조직신뢰도	32
〈그림 4〉 긍정의 응답비율: 조직내신뢰	33
〈그림 5〉 긍정의 응답비율: 협동조합원칙	33
〈그림 6〉 긍정의 응답비율: 협동조합가치	34
〈그림 7〉 세부결과: 조직성숙도	38
〈그림 8〉 세부결과: 협동조합원칙	39
〈그림 9〉 세부결과: 협동조합가치	40

I. 서론

1. 외부평가의 필요성
2. 콥인덱스(COOP-INDEX)
3. 콥인덱스 가이드라인의 목표 및 활용법

1. 외부평가의 필요성

- 그동안 협동조합의 성과를 측정하는 외부 평가지표들은 협동조합의 특성을 충분히 반영해 개발되지 못하였기 때문에 현장의 요구에 부합하는 컨설팅 제공이나 성과관리의 체계적 관리가 미흡하였음
- 이에 본 연구에서는 외부평가용 성과평가결과 활용가이드라인을 개발·보급하여, 조직이 지속적으로 자신의 현 위치를 확인하고 운영 역량을 극대화하는 모니터링과 효과적 관리 솔루션을 위한 가이드라인을 제공하고자 함
- 아울러 본 성과지표 결과를 통해 유사한 유형의 협동조합의 성과평가결과와 전체 협동조합의 성과평가결과를 비교·분석이 가능하며, 이를 통해 잘 관리되고 있는 사례들을 벤치마킹하여 좀더 발전된 조직 운영체계를 확립하는데 도움을 주고자 함
- 특히 유형별 협동조합 간에는 성과관리 역량 및 운영능력에 차이가 있을 수 있음. 이 경우 협동조합 전체의 성과지표 평균과 비교하는 것은 큰 의미가 없을 수 있음. 따라서 본 연구에서 개발한 평가지표를 활용하여 협동조합 유형별로 계산된 성과평가 평균과 비교를 통해 자신의 조직이 소속된 특정 유형의 협동조합의 특성에 맞게 맞춤형 성과관리 체계를 수립하고 이를 통해 조직의 역량개선과 자생력을 높이는데 기여하고자 함
- 또한 성과평가에 기존의 외부평가를 통합적으로 반영할 수 있는 경제적 안정성과 확장가능성 연계지표를 제시하여 자가평가와 외부평가의 정합성을 고려한 통합적 활용가이드라인을 제시하였음. 이를 통해 협동조합 성과관리를 조직의 사회적 성과 측면과 동시에 경제적 성과 측면에서의 제고 노력 강화를 기대할 수 있음

2. 쿠피덱스(COOP-INDEX)

- 쿠피덱스는 쿠파협동조합이 한국사회적기업진흥원의 지원을 받아 한국 실정에 맞게 수정한 협동조합 자가진단평가 모델임
 - 협동조합 자가진단 평가모형으로서 활용하기 위해 캐나다 쿠피덱스(COOP INDEX)를 한국의 기본법 협동조합에 맞게 수정하였음

- 캐나다 쿠피덱스(COOP INDEX)는 노동자협동조합의 참여경영을 독려하고 개선점을 확인하기 위해 개발된 지표로서, 북미와 유럽의 협동조합 컨설턴트와 연구자들이 실제 현장에서 활용하기 위해 개발
 - (개요) 캐나다에서 국내외 연구자들과 협동조합 개발자, 노동자협동조합연합회가 협력하여 개발한 노동자협동조합 자가진단모형임. 노동자협동조합 같은 가치 기반 조직이 자신의 가치와 원칙을 어떻게 지키는지 평가하는 방법의 필요성에 따라 개발함
 - (특징) 전사적 경영 참여(Total Participation Management)라는 이론 틀 안에서 노동자협동조합을 위해 설계된 자가진단도구로, 조합원들이 직접 협동조합이 협동조합의 가치와 원칙에 따라 운영되는지 진단하고 개선안을 도출할 수 있음
 - (평가 항목 구성) 174개 설문문항을 52개 차원으로 분류한 뒤 이를 다시 크게 6개의 범주로 분류함. 이를 통해 조직성숙도지표와 조직신뢰도 지표, 협동조합원칙 지표, 협동조합가치지표를 측정함

3. 콥인덱스 가이드라인의 목표 및 활용법

(1) 외부평가용

- 본 가이드라인은 『협동조합 외부평가용』으로, 협동조합 컨설턴트가 협동조합의 조직평가를 위해 활용할 수 있도록 작성하였으며, 현재 협동조합 컨설턴트들이 제공하는 매우 구체적인 사업 컨설팅과는 차별화되어 있는 가이드임
- 콥인덱스 자가진단 평가는 협동조합의 비즈니스모델, 수익성 등을 평가하기 보다는 협동조합으로서의 조직이 잘 운영되고 있는지, 조합원들이 협동조합에 대해 만족하고 있는지, 협동조합의 원칙과 가치를 점검하는 것임
- 모든 협동조합이 콥인덱스 자가진단을 자체적으로 활용할 수 없으며, 외부전문가의 관점에서 본 평가를 실시하고 결과와 개선점을 도출하는 것을 필요로 하고 있음
- 본 가이드라인에서는 협동조합에서 수요에 맞게 수정해서 사용할 수 있는 부분을 함께 정리해두었으므로, 대상 협동조합과의 충분한 논의를 통해 조사목적에 정리한 뒤 사용할 수 있음

(2) 활용법

- 협동조합 조직평가에 활용
- 협동조합 컨설턴트는 협동조합으로의 조직을 진단하고 개선점을 도출하여 구체적인 조직 개발에 관한 컨설팅을 제공할 수 있음
- 본 가이드라인은 콥인덱스 조사를 기획하고 실행하는 컨설턴트가 컨설팅에 활용하기 위한 의도를 가지고 읽어야 하며, 지표의 목적과 체계를 이해한 후에 조사를 시작하는 것이 바람직함

II. 콥인덱스 지표체계

1. 전체 지표체계
2. 질문구성

1. 전체 지표체계

- 콤팩트스는 협동조합원칙(CPI), 협동조합가치(CVI), 조직성숙도(OMI), 조직신뢰도(OTT) 총 4개 지표에 대한 결과값을 도출할 수 있으며, 각 지표는 설문지의 문항으로 구성되어 있음
- 전체 설문문항은 91개로, 협동조합 원칙과 조직평가, 그리고 개인정보에 관련된 질문으로 구분할 수 있음(〈표 1〉 참고)
- 본 장에서는 설문지의 질문구성과 설문조사 후 결과지표에 대한 세부적인 설명을 제공하고자 함

〈표 1〉 콤팩트스 질문 분류

분류		질문수	비고
협동조합 7원칙		25개	협동조합 원칙과 조직평가를 확인하는 질문들이 중복 (예: '민주적통제' 이면서 '상호존중'에 해당되는 경우 있음)
조직평가	조직시스템	16개	
	조직분위기	13개	
	개인의 태도와 행동	9개	
	협동조합의 성과	15개	
개인정보		13개	
총		91개	

2. 질문구성: 협동조합 원칙과 조직평가

(1) 협동조합 원칙

- 전체 91개 질문문항 중 25개가 협동조합원칙에 대한 질문이며, 국제협동조합연맹(ICA)이 정리한 협동조합 7원칙(〈표 2〉)에 대해 잘 지키고 있는지 조합원의 인식을 물어보고자 함
- 〈표 3〉는 협동조합 7원칙에 대한 설문문항을 정리해놓은 것으로, 각 항목별로 2개 이상의 설문문항으로 구성되어 있음

〈표 2〉 ICA 협동조합 7원칙

협동조합 7원칙	설 명
〈1원칙〉 자발적/개방적인 조합원 제도	협동조합은 자발적인 조직으로서, 협동조합의 서비스를 이용할 수 있고 조합원의 책임을 받아들일 의지가 있다면 성·사회·인종·정치·종교의 차별을 두지 않고 모든 사람에게 열려 있다.
〈2원칙〉 조합원의 민주적 통제	협동조합은 조합원에 의해 통제되는 민주적인 조직으로서, 조합원은 정책 수립과 의사결정에 적극적으로 참여한다. 선출직으로 활동하는 대표자들은 조합원에게 책임을 다해야 한다. 단위협동조합의 조합원은 동등한 투표권(1인 1표)을 가지며, 다른 연합 단계의 협동조합도 민주적인 방식으로 조직된다.
〈3원칙〉 조합원의 경제적 참여	조합원은 협동조합의 자본 조달에 공정하게 기여하고 민주적으로 통제한다. 최소한 자본금의 일부는 조합의 공동 자산으로 한다. 조합원 자격을 얻기 위해 납부하는 출자금에 대한 배당이 있는 경우에도 보통은 제한된 배당만을 받는다. 조합원은 다음의 목적을 위해 잉여금을 배분한다. - 최소한 일부는 분할할 수 없는 준비금 적립을 통해 - 협동조합 이용에 비례하여 조합원에게 혜택을 주기 위해 - 조합원이 승인한 여타 활동을 지원하기 위해
〈4원칙〉 자율과 독립	협동조합은 조합원이 통제하는 자율적이고 자조적인 조직이다. 정부를 포함한 다른 조직과 협약을 맺거나 외부에서 자본을 조달하고자 할 경우, 조합원의 민주적 통제가 보장되고 협동조합의 자율성이 유지될 수 있는 조건에서 이루어져야 한다.
〈5원칙〉 교육훈련과 정보	협동조합은 조합원, 선출직 대표, 경영자 그리고 직원이 협동조합의 발전에 실질적으로 기여할 수 있도록 교육과 훈련을 제공한다. 협동조합은 일반 대중, 특히 젊은 세대와 여론주도층에게 협동조합의 본질과 혜택에 대해 정보를 제공한다.
〈6원칙〉 협동조합 간 협동	협동조합은 지방, 국가, 지역, 국제적 차원의 조직들과 협력함으로써 조합원에게 가장 효과적으로 봉사하고 협동조합운동을 강화한다.
〈7원칙〉 지역사회에 대한 관심	협동조합은 조합원이 승인한 정책을 바탕으로 지역사회의 지속가능한 발전을 위해 활동한다.

출처: 『ICA 협동조합 원칙 안내서』(한국협동조합협의회)

〈표 3〉 질문구성: 협동조합 7원칙

코드	분류	질문수
A1	자발적이고 개방적인 조합원 제도	3
A1-1	우리 협동조합에서는 임원이나 일반조합원이나 지위에 상관없이 모두 평등하게 존중받는다.	
A1-2	우리 협동조합에서는 성별, 나이, 출신지역, 종교, 학력, 사회적 신분에 관계없이 누구나 조합원이 될 수 있다.	
A1-3	우리 협동조합은 조합원 가입과 탈퇴가 자유롭다.	
A2	조합원의 민주적 통제	5
A2-1	우리 협동조합에서는 아주 중요한 의사결정은 최종결정권이 조합원에게 있다.	
A2-2	나는 조합원으로서 우리 협동조합의 사업전략에 영향을 미칠 수 있다.	
A2-3	나는 우리 협동조합의 정관과 규약, 규정에 대해 잘 안다.	
A2-4	나는 협동조합에서 조합원 이사, 경영진, 직원 등이 모두 어떤 역할을 하는지 잘 안다.	
A2-5	우리 협동조합에서는 소수의 의견도 의사결정에 반영하려 노력한다.	
A3	조합원의 경제적 참여	4
A3-1	나는 협동조합에 출자와 이용을 통해 경제적으로 기여를 하고 있다.	
A3-2	우리 협동조합에서는 이익과 손실을 공평하게 분담하고 있다고 생각한다.	
A3-3	나는 우리 협동조합의 재무상태를 파악하고 있다.	
A3-4	나는 조합원으로서 우리 협동조합 이익과 손실의 분담방식에 영향을 미칠 수 있다.	
A4	자율과 독립	2
A4-1	우리 협동조합의 주요 의사결정에 정부나 외부 이해관계자가 크게 영향을 미치지 않는다.	
A4-2	우리 협동조합은 외부지원 없이 지속적인 운영이 가능하다.	
A5	교육훈련과 정보제공	4
A5-1	우리 협동조합은 내가 조합원으로서의 역량을 개발할 수 있도록 지원해준다.	
A5-2	경험이 많은 조합원들이 신규 조합원들이 협동조합 활동을 잘 이해할 수 있도록 돕는다.	
A5-3	우리 협동조합은 협동조합 문화가 지역사회에 널리 확산되도록 노력한다.	
A5-4	나는 협동조합에서 제공하는 조합원 교육에 만족한다.	
A6	협동조합 간 협동	4
A6-1	우리 협동조합은 다른 협동조합과 상생하고자 노력한다.	
A6-2	우리 협동조합은 다른 협동조합과 사업적으로 유대관계를 형성하고자 노력한다.	
A6-3	우리 협동조합의 조합원은 다른 협동조합의 조합원과 협동조합 활동경험을 공유한다.	
A6-4	우리 협동조합은 협동조합 분야의 발전을 위해 노력한다.	
A7	지역사회에 대한 관심과 기여	3
A7-1	우리 협동조합에서는 제품과 서비스의 공정한 가격이 이익의 증대보다 중요하다.	
A7-2	지역사회에서는 우리 협동조합이 지역사회의 소중한 자산이라고 생각한다.	
A7-3	우리 협동조합은 공정한 거래를 한다.	

(2) 조직평가

1) 조직시스템

- (의사소통체계) 내부 의사소통의 용이성과 효율성
 - 협동조합 조합원이 소유자와 이용자로서 책임 있게 행동하려면 조직의 상황과 자신이 맡은 역할에 대해 정확히 인지하는 것이 필요함. 따라서 본 설문문항은 협동조합 내에서 정보 및 의견이 어떻게 상호 교류가 일어나는지를 진단하는 항목임
- (투명성) 의사결정에 관한 정보와 사업체로서 직면한 난제에 관한 정보의 이용 가능성과 명확성
 - 협동조합 조합원이 조직의 상황이나 자신의 역할에 관해 정확히 인지하려면 의사결정에 관한 정보나 협동조합의 사업운영 상의 현실태 관해 정보가 투명하게 공개되어야 함. 투명성은 이러한 정보의 이용 가능성과 이용 가능한 정보의 범위, 정보의 명확성을 진단하고자 함
- (피드백시스템) 개인의 성과와 조직의 성과에 대한 피드백 제공 시스템과 동료 간 평가 시스템
 - 어떤 것을 개선해야 하는지에 대한 피드백이 제대로 이루어지지 않는다면 어떠한 개선책을 찾기는 어려움. 여기서 피드백이란 개인의 성과와 조직의 성과에 대한 평가뿐 아니라 동료들의 평가 등 다양한 평가 시스템을 포함하는 개념임
- (보상) 보수와 혜택에 대한 만족, 보수와 혜택의 공정성과 공평성
 - 보상체계는 이익을 공유하는 체계를 의미함. 이 때 공정한 보상은 책임의 공유에 영향을 줌. 이익이 공정하게 공유되지 않으면 그만큼 개인은 조직에 책임을 회피할 가능성이 커짐
- (혁신) 제품과 프로세스, 일터의 사회적 측면에 대한 혁신
 - 혁신이 이루어지려면 혁신이 이루어질 수 있는 체계가 바탕이 되어야 함. 즉, 혁신안을 제안했을 때 조직에서 이에 체계적으로 대응할 수 있는 시스템이 구축되어 있지 않다면 조합원이나 직원들의 지속적인 혁신을 기대하기 어렵고, 이것이 조직문화로 자리잡을 수 없음

□ (전략) 협동조합의 비전과 전략, 성장 계획과 전략 개발에의 조합원 참여

- 조직에서는 전략에 따라서 조직 내에서 역할과 책임을 분담하게 되고, 협동조합의 비전과 전략, 성장, 협동조합의 비전 창출에 조합원이 참여하는지는 협동조합이 추구하는 공동체적인 가치와 밀접한 연관이 있음
- 이런 맥락에서 협동조합의 전략은 구성원의 공동의 협력에 의해 설계되는 것이 바람직하며, 전략과 계획을 구체적으로 제시할수록 모든 구성원이 어떤 역할을 담당하고 어떠한 목표를 추구해야 하는지 이해하는 데 도움이 됨

〈표 4〉 질문구성: 조직시스템

코드	분류	질문수
B1	의사소통체계	3
B1-1	우리 협동조합은 나에게 정기적으로 제때 필요한 정보를 전달한다.	
B1-2	우리 협동조합에서는 조합원과 직원들이 효과적으로 의사소통할 수 있는 체계가 마련되어 있다.	
B1-3	나는 정기적으로 협동조합의 성과에 대한 보고를 받는다.	
B2	투명성	3
B2-1	나는 필요하면 우리 협동조합 운영에 관한 정보에 모두 접근할 수 있다.	
B2-2	나는 이사회나 경영진이 어떤 결정을 내렸는지 안다.	
B2-3	나는 현재 우리 협동조합이 운영상 어떤 어려운 문제에 처해 있는지를 안다.	
B3	피드백 시스템	2
B3-1	나는 중요한 정보가 있으면 그것이 필요한 조합원이나 직원에게 즉시 전달한다.	
B3-2	모든 조합원과 직원이 협동조합에서 일어나는 일에 대해 의견을 제시할 수 있다.	
B4	보상	2
B4-1	나는 협동조합에서 내가 받는 이익과 혜택에 만족한다.	
B4-2	우리 협동조합은 경영진과 직원 간 급여를 공정하게 유지하려고 한다.	
B5	혁신	4
B5-1	우리 협동조합은 활동 분야에서 혁신적이라고 생각한다.	
B5-2	우리 협동조합에는 혁신적인 제도가 있다고 생각한다.	
B5-3	우리 협동조합은 운영을 개선하기 위해 위한 새로운 방식을 시도하려고 한다.	
B5-4	우리 협동조합은 늘 차별화된 제품과 서비스를 개발하려고 노력한다.	
B6	전략	2
B6-1	나는 우리 협동조합이 목표를 달성하기 위해 향후 5년 동안 무엇을 해야 하는지 안다.	
B6-2	나는 우리 협동조합이 성공하기 위해 어떤 전략과 계획이 필요한지 안다.	

2) 조직분위기

□ (상호존중) 협동조합 조합원의 전반적인 상호존중

- 협동조합 조직의 중요한 특징 중 하나가 모든 사람을 “인적 자본”이 아니라 “인간”으로서 존중한다는 것임. 상호존중은 대화의 협력의 전제 조건이고, 공동선을 위해 책임 있게 행동하기 위한 전제 조건이며, 건강한 조직 분위기를 이끌어내기 위한 전제 조건임

□ (지도자의 능력) 민주적 조직인 협동조합에서의 지도자의 능력과 역량

- 협동조합은 조합원끼리 대등한 민주적 조직이라는 특성 때문에 지도자가 다른 조직에서보다 활동하는데 제약이 따르고 어려울 수밖에 없음. 따라서 협동조합의 지도자는 협동조합 조합원들이 자발적으로 의사결정에 참여하고 스스로 결정할 수 있는 능력을 독려하는 협력적 리더십 능력이 가장 필요함
- 어떤 조직에서나 조직 구성원끼리 상생과 협력이 가장 중요한데, 이는 상대방에 대한 신뢰를 바탕으로 함. 특히 협동조합의 지도자는 조합원들의 신뢰가 바탕이 되지 않는다면 구성원들로부터 협력과 결속력을 기대하기 어려움

□ (신뢰) 조합원 간의 신뢰

- 협동조합이 성공하려면 조합원 간의 협력도 중요하고, 이러한 조합원간의 협력을 이끌어 내기 위해선 기본적으로 조합원들 간의 신뢰가 쌓여야 함

□ (동료들과의 관계) 조직 문화, 동료와의 관계

- 자에 대한 존중은 사적 관계에서 발생하는 우정과 다르긴 하나, 이상적인 협동조합을 만들기 위해서는 우리의 동료를 우리의 친구로 여길 수 있을 만큼의 조직문화가 발달해야 함. 협동조합은 공동의 가치를 추구하는 결사체이기 때문에 특히 조직원들끼리 좋은 관계를 유지해야 조직이 지속가능할 수 있음

〈표 5〉 질문구성: 조직분위기

코드	분류	질문수
C1	상호존중	2
C1-1	우리 이사진은 사람을 자본보다 중요하게 여긴다.	
C1-2	조합원과 임직원이 함께 협동조합의 발전을 위해 최선을 다한다.	
C2	지도자의 능력	3
C2-1	우리 협동조합 이사진은 우리 협동조합의 정관과 규약과 규정을 잘 이해하고 있다.	
C2-2	나는 우리 협동조합의 이사회를 신뢰한다.	
C2-3	나는 우리 협동조합의 이사진이 협동조합을 잘 이끌고 있다고 생각한다.	
C3	신뢰	2
C3-1	나는 우리 협동조합에 있는 사람들이 솔선수범 한다고 생각한다.	
C3-2	우리 협동조합의 조합원들과 임직원은 사회윤리적 가치에 따라 행동한다고 생각한다.	
C4	동료들과의 관계	6
C4-1	우리 협동조합에서는 사람들이 서로 의견을 존중한다.	
C4-2	나는 우리 협동조합의 조합원들을 좋아한다.	
C4-3	우리 조합원들은 다른 관점도 환영한다.	
C4-4	우리는 협동조합에 좋은 일이 생기면 함께 기뻐하고 축하한다.	
C4-5	우리 협동조합은 우호적인 분위기가 있다.	
C4-6	나는 우리 협동조합에서 일하거나 활동하는 것이 즐겁다.	

3) 개인의 태도와 행동

- (협동조합 참여를 위한 지식) 협동조합 사업에 관해 얼마나 잘 아는가?
- (주인의식) 조합원으로서 주인의식과 책임감이 있는가?
- (프로세스 개선) 솔선하여 개선하려는 의지와 행동, 개선안에 대한 책임

〈표 6〉 질문구성: 개인의 태도와 행동

코드	분류	질문수
D1	협동조합 참여를 위한 지식	3
D1-1	나는 우리 협동조합의 가치와 원칙에 대해 잘 안다.	
D1-2	나는 협동조합에서 제공하는 협동조합의 성과에 대해 잘 알고 있다.	
D1-3	나는 우리 협동조합의 사업이 성공하려면 무엇이 필요한지 잘 안다.	
D2	주인의식	4
D2-1	나는 의사결정 할 때 개인의 이익보다 협동조합의 성공과 번영을 더 중요하게 여긴다.	
D2-2	나는 필요하면 내 시간을 내서라도 우리 협동조합의 발전을 위해 노력할 것이다.	
D2-3	나는 내가 우리 협동조합의 주인이라고 생각한다.	
D2-4	나는 협동조합에 대한 출자를 늘릴 필요가 있다면 내 능력이 닿는 한 기꺼이 그럴 것이다.	
D3	프로세스 개선	2
D3-1	나는 협동조합 발전을 위한 개선안을 제안한다.	
D3-2	우리 협동조합에서는 조합원들이 조합의 운영을 개선하기 위해 계속 노력한다.	

4) 협동조합의 성과

- (동일시) 개인의 협동조합 조직과의 동일시, 고용 안정감
- (만족) 개인의 직무 만족과 일 관계에서의 만족
- (생존과 지속가능성) 시장 접근이나 재무, 조직과 기능 측면에서 사업체로서 생존할 수 있는 능력
- (제품과 서비스) 제품과 서비스의 질, 협동조합의 원칙과 가치가 제품과 서비스에 미치는 영향
- (지역사회에 대한 관심) 지역사회 발전에 대한 관심, 지역사회에서의 협동조합의 역할
- (환경에 대한 관심) 환경의 지속가능성, 환경에 대한 관심, 환경운동에서의 리더십

〈표 7〉 질문구성: 협동조합의 성과

코드	분류	질문수
E1	동일시	2
E1-1	우리 협동조합은 전반적으로 좋은 조직이다.	
E1-2	나는 우리 협동조합의 조합원이라는 것이 자랑스럽다.	
E2	만족	5
E2-1	내가 협동조합에서 하는일은 나에게 의미가 있다.	
E2-2	나는 조합원으로서 하는 일에 만족한다.	
E2-3	나는 우리 협동조합에서 수립한 핵심 정책에 만족한다.	
E2-4	나는 조합원으로 활동하면서 개인적으로도 성장하고 발전한다고 생각한다.	
E2-5	나는 협동조합에서 조합원으로 활동하면서 성취감을 느낀다.	
E3	생존과 지속가능성	2
E3-1	나는 우리 협동조합의 재무상태가 튼튼하다고 생각한다.	
E3-2	우리 협동조합은 직원들에게 안정된 고용을 보장할 수 있다.	
E4	제품과 서비스	2
E4-1	나는 우리 협동조합에서 제공하는 제품과 서비스의 질에 만족한다.	
E4-2	우리 협동조합에서 제공하는 제품과 서비스는 협동조합의 가치와 원칙을 훼손하지 않는다.	
E5	지역사회에 대한 관심	2
E5-1	우리 협동조합에서는 의사결정을 할 때 지역의 경제 발전과 복지를 고려한다.	
E5-2	우리 협동조합은 지역사회를 지원하는 활동을 실천한다.	

코드	분류	질문수
E6	환경에 대한 관심	2
E6-1	우리 협동조합은 환경 문제에서 선도적인 역할을 한다.	
E6-2	우리 협동조합은 지역사회에서 별이는 환경 운동에 지속적으로 참여한다.	

(3) 개인정보

- 본 설문에서는 응답자(조합원)의 개인정보에 대한 매우 상세한 정보를 요구하는데, 이는 그 정보 자체를 확인하고자 하는 목적보다는 조합원이 협동조합을 신뢰하여 조사 시 어느 정도까지 개인정보를 공개할 수 있는지를 통해 조직에 대한 신뢰를 측정하기 위한 지표로 활용됨.
- 특히 조사 대상자가 소속되어 있는 협동조합의 유형과 산업분류 등 세세한 사항까지 답변을 할 수 있게 설계함으로써 협동조합에 대한 조합원의 신뢰를 보다 정확하게 측정할 수 있도록 개발됨.

〈표 8〉 질문구성: 기본정보

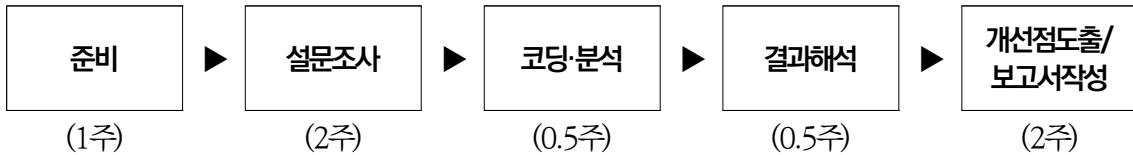
코드	분류	질문수
F	기본정보	13
F1	귀하의 성별은 무엇입니까?	
F2	귀하의 연령은 어떻게 되십니까?	
F3	귀하의 최종학력은 어떻게 되십니까?	
F4	귀하의 현재 거주지역은 어디입니까?	
F5	귀하의 평균 월소득은 어떻게 되십니까?	
F6	귀하의 혼인상태는 어떻게 되십니까?	
F7	귀하의 가족 수는 어떻게 되십니까?	
F8	귀하는 협동조합 내에서 다음 중 어디에 해당하십니까?	
F9	귀하의 협동조합 가입 연수는 어떻게 되십니까?	
F10	현재 활동하고 있는 협동조합의 유형은 다음 중 어디에 속한다고 생각하십니까?	
F11	현재 소속된 조직의 비즈니스 유형은 무엇이라고 생각하십니까?	
F12	귀하의 조직의 조합원은 몇 명이라고 생각하십니까?	
F13	본 설문의 최종결과가 나온 경우, 최종 결과를 전달받고 싶으시다면 이메일을 제공하실 의향이 있으십니까?	

Ⅲ. 콥인덱스 활용가이드

1. 전체 흐름
2. 1단계: 준비
3. 2단계: 조합원 대상 조사 실행
4. 3단계: 조사결과 예시 및 해석
5. 4단계: 결과해석
6. 5단계: 토론 및 적용

1. 전체 흐름

□ <그림 1>은 콤팩트 전체 흐름을 나타낸 것으로, 크게 5가지 단계로 구분하였고, 본 가이드라인에서는 각 단계별로 자세하게 설명하였음



<그림 1> 콤팩트 전체 흐름

2. 1단계: 준비

(1) 콤팩트 활용 전 컨설턴트가 확인해야 할 사항

- 협동조합에서 콤팩트를 제대로 활용하기 위해서는 <표 9> 체크리스트의 내용을 명확히 숙지하여 조사의 목적을 명확히 하고, 조사 결과를 분석하여 활용방안으로까지 연결할 수 있는 로드맵을 구성하는 것이 중요함
- 따라서 체크리스트의 내용은 특히 조직 내의 경영진과 운영진이라면 조사 목적의 충분한 이해를 바탕으로 면밀하게 확인할 필요가 있음
- 본 가이드라인은 각 체크리스트에 관련된 후속조치에 대해 소개하고 있음

<표 9> 콤팩트 활용을 위한 컨설턴트 체크리스트

No	항목
1	협동조합에서 요청한 컨설팅의 목표는 무엇인가?
2	콤팩트를 통해서 확인해야할 조직의 상황은 무엇인가?
3	조사대상이 조합원 전부인가?
4	특정 그룹의 의견이 궁금하다면, 전체를 어떻게 그룹화 할 것인가?
5	대상 협동조합에서 본 조사를 위해 협력해줄 수 있는 사람은 누구인가?
6	조사 방식은 어떻게 할 것인가?
7	추가적인 인터뷰를 어떻게 요청하고 가능한 횟수는 얼마인가?
8	결과해석 부분에 경영진/운영진과 토론할 수 있는가?
9	결과에 대한 후속조치에 대해 협동조합에서 받아들일 준비가 되어 있는가?
10	앞으로 계속 이 조사를 실행할 것인가?

(2) 조사대상 선정

- 전체 조합원이 모두 설문조사에 참여하도록 유도하고 그 결과를 가이드라인에 따라 해석하여 개선책을 모색하는 것이 조직의 운영에 있어 가장 효과적인 방법이 될 것이며, 이 때 모든 조합원이 질문을 이해하고 솔직하게 본인의 생각을 밝히는 것이 결과의 객관성, 신뢰성 측면에서 바람직함
- 컨설턴트는 체크리스트의 내용과 같이 조사 전에 협동조합의 컨설팅 수요를 명확하게 확인하고 이에 맞게 대상자를 선정해야함
 - 협동조합의 전반적인 조직평가를 하고자 한다면 전조합원 대상이 되어야 하며, 조합원 수가 매우 많은 경우, 적절한 표본은 선정해서 조사를 실행해야함
- 특히 다중이해관계자 협동조합의 경우와 같이 협동조합 내에 임원진, 대의원, 직원 등 다양한 그룹이 존재하는 경우, 각 그룹을 대상으로 조사를 진행하여 그룹별로 결과를 제시·비교하는 것도 의미가 있음. 그런데 이 경우는 조사 전에 그룹을 명확히 나누어 통계적 신뢰성을 얻을 수 있는 최소한의 응답수를 정하는 노력이 선행되어야 함
 - 예컨대, 설문문항 중 'F8. 귀하는 협동조합 내에서 다음 중 어디에 해당하십니까?'의 보기를 협동조합의 현황에 맞게 수정하는 것도 하나의 좋은 방법임
- 자가진단의 목적과 의도에 따라서 조사대상을 선정할 수 있으며, 대의원과 같은 조합에 적극적으로 참여하는 조합원 그룹의 의견이 궁금한 경우, 대의원을 대상으로 쿵인덱스 조사를 실시할 수도 있음

(3) 질문수정

- 쿵인덱스의 가장 큰 장점은 협동조합 내에서 필요하다고 생각되는 질문을 추가하거나, 각 질문을 협동조합 상황에 맞게 수정할 수 있다는 점임
 - 개별 협동조합마다 조합원들이 친숙한 언어로 설문문항을 수정하여 사용하거나, 조합의 상황적 특성을 반영할 수 있도록 질문 문항들을 큰 틀에서 변화가 없도록 수정 가능
 - 예시 1: “나는 우리 협동조합이 목표를 달성하기 위해 향후 5년 동안 무엇을 해야 하는지 안다.” ⇒ (변경) “나는 우리 협동조합이 목표를 달성하기 위해 향후 3년 동안 무엇을 해야 하는지 안다.”

- 예시 2: “우리 협동조합 이사진은 우리 협동조합의 정관과 규약과 규정을 잘 이해하고 있다.” ⇒ (변경) “우리 협동조합 이사진과 경영진은 우리 협동조합의 정관과 규약과 규정을 잘 이해하고 있다.”
- 다만, 본 연구에서 제시한 설문문항 중 하나를 삭제할 경우, 성과지표 도출에 있어 오류가 발생할 수 있으므로, 가급적이면 질문을 삭제하지 않고 수정만 해서 활용할 것을 권장함
- 설문문항을 추가하는 경우에는 개별문항에 대해서 조합원의 응답결과를 확인하는 용도로 사용 가능하나, 기존 지표에는 지표점수를 계산하는 데 사용되는 지표설문문항이 이미 선정되어 있으므로 새로 추가된 설문문항이 반영되지 않아 지표상 변화는 없을 수 있음

3. 2단계: 조합원 대상 조사 실행

- <표 10>은 선택할 수 있는 조사방법을 비교해 놓은 것으로, 컨설턴트가 협동조합과 논의하여 활용하기 편리한 방법을 택해서 사용할 수 있음
- 쿠피협동조합 연구진이 한국사회적기업진흥원에 별도자료로 제출한 [쿠피텍스 설문조사 활용키트¹⁾]를 기준으로 가이드라인을 작성하였으므로, 활용키트와 함께 본 가이드라인을 참고할 것을 권장함

<표 10> 조사방법 비교: 온라인과 오프라인

	온라인	오프라인
설문지 작성	“구글 설문지”를 통해 작성	문서형식으로 작성
배포	링크 공유 및 배포	조합원(응답자)에게 직접 배포
응답방식	온라인으로 응답	설문지에 직접 표기
수거 및 코딩	응답 모아서 코딩지에 연동	직접 수거하여 엑셀파일에 입력
결과분석	엑셀파일의 ‘결과분석’ 시트에 그래프 도출. 그래프를 보고 자가진단 진행	

(1) 온라인

- [쿠피텍스 설문조사 활용키트]에 포함된 링크는 기본 쿠피텍스의 설문조사를 온라인 형식으로 진행 시 링크를 통해 접속하여 구글드라이브에서 파일 “복사”하여 자체적으로 설문조사 수정하여 진행할 수 있도록 설계됨
- 수정된 설문지의 링크를 조합원들에게 배포하여, 조합원들이 직접 링크 통해 접속하여 설문응답을 하고, 컨설턴트는 구글드라이브를 통해 설문결과를 실시간으로 확인가능함
- 설문결과를 모두 선택하여 제공된 엑셀파일에 붙여넣으면, 엑셀파일의 “결과”시트에서 지표결과 그래프 등이 자동적으로 나타나도록 설계됨

1) 한국사회적기업진흥원에 압축파일 형태로 제출

(2) 오프라인

- [콤파인덱스 설문조사 활용키트]에 포함된 “설문지” 한글파일 바탕으로 개별 협동조합에 맞게 설문문항을 수정해서 활용 가능함
- 오프라인으로 조사를 시행하는 경우, 설문지를 인쇄하여 직접 조합원들에게 배포하고, 조합원들이 설문지에 직접 응답을 하면, 컨설턴트는 이를 수거하여 제공된 엑셀파일에 응답결과를 입력하고, “결과”시트에서 지표결과 그래프를 확인할 수 있음

4. 3단계: 조사결과 예시 및 분석

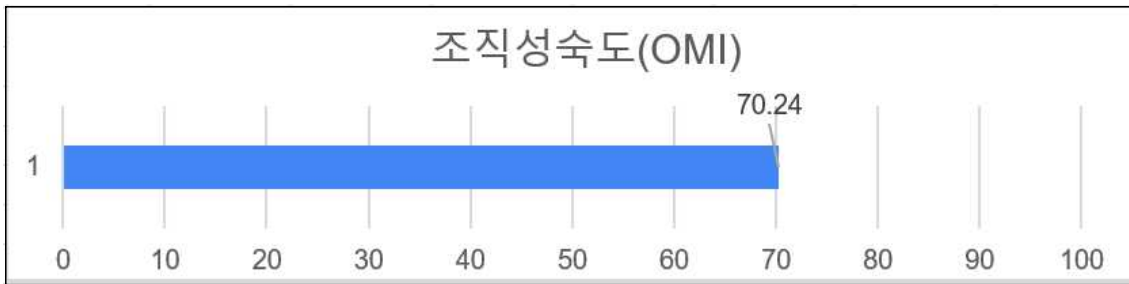
- 엑셀파일의 “결과” 시트에서 각 지표의 ‘긍정의 응답비율’과 지표별 세부적인 응답결과들을 확인할 수 있음
- 본 가이드라인에서는 전체 응답결과²⁾를 예시로 분석방법과 가이드라인을 제시하였으며, 따라서 본 성과지표 개발연구에서는 각 협동조합에서는 본 예시를 참조하여 자신의 협동조합의 결과들을 쉽게 분석·비교할 수 있도록 함
- [참고 2]에 본 지표를 가지고 조직의 현실태를 측정하고자 할 때 쉽게 활용이 가능하도록 본 조사에 참여한 35개 협동조합에 대한 유형별 분석결과를 예시로 제시하였음

2) 본 연구용역의 시험평가 결과로서 국내 35개 협동조합의 296명 조합원이 응답한 결과

(1) 각 지표 점수

- “결과” 시트에서 첫 번째로 나오는 그래프는 ‘조합원(응답자)이 해당지표에 기준 문항으로 포함된 설문에 ‘긍정’ 응답을 한 비율’을 의미함
 - 각 설문문항은 5점척도 구성되어 있으며, 그 중 ‘그렇다’와 ‘매우 그렇다’로 응답한 수만 긍정의 응답에 포함되며, ‘매우 그렇지 않다’, ‘그렇지 않다’, ‘보통이다’는 긍정의 응답에 포함되지 않음

1) 조직성숙도(OMI)



〈그림 2〉 긍정의 응답비율: 조직성숙도

- 조직성숙도는 전체 설문 가운데 ‘이상적인’ 협동조합의 핵심 특성들이 나타나는지 묻는 문항들을 토대로 측정되었음
- 〈그림 2〉에서는 전체 설문 중 조직성숙도 지표에 활용된 기준 설문문항들에 대한 조합원의 ‘긍정’ 응답 비율이 70.42%인 것을 확인할 수 있음
 - 조직성숙도 지표점수는 조직성숙도에 관련된 핵심질문(Key-questions)을 기반으로 도출되며, 핵심질문의 구성은 〈표 11〉과 같음
- 캐나다 콤팩텍스에서 진단하는 점수의 기준은 〈표 12〉와 같음

〈표 11〉 OMI Key Questions

코드	질문
A2-3	나는 우리 협동조합의 정관과 규약, 규정에 대해 잘 안다.
A2-4	나는 협동조합에서 조합원, 이사, 경영진, 직원 등이 모두 어떤 역할을 하는지 잘 안다.
A6-4	우리 협동조합은 협동조합 분야의 발전을 위해 노력한다.
A7-1	우리 협동조합에서는 제품과 서비스의 공정한 가격이 이익의 증대보다 중요하다.
B1-2	우리 협동조합에서는 조합원과 직원들이 효과적으로 의사소통할 수 있는 체계가 마련되어 있다.
B2-3	나는 현재 우리 협동조합이 운영상 어떤 어려운 문제에 처해 있는지를 안다.
B1-3	나는 정기적으로 협동조합의 성과에 대한 보고를 받는다.
B5-2	우리 협동조합에는 혁신적인 제도가 있다고 생각한다.
B6-1	나는 우리 협동조합이 목표를 달성하기 위해 향후 5년 동안 무엇을 해야 하는지 안다.
B6-2	나는 우리 협동조합이 성공하기 위해 어떤 전략과 계획이 필요한지 안다.
C1-1	우리 이사진은 사람을 자본보다 중요하게 여긴다.
C1-2	조합원과 임직원이 함께 협동조합의 발전을 위해 최선을 다한다.
C2-1	우리 협동조합 이사진은 우리 협동조합의 정관과 규약과 규정을 잘 이해하고 있다.
C4-3	우리 조합원들은 다른 관점도 환영한다.
C4-4	우리는 협동조합에 좋은 일이 생기면 함께 기뻐하고 축하한다.
D1-1	나는 우리 협동조합의 가치와 원칙에 대해 잘 안다.
D1-3	나는 우리 협동조합의 사업이 성공하려면 무엇이 필요한지 잘 안다.
D3-2	우리 협동조합에서는 조합원들이 조합의 운영을 개선하기 위해 계속 노력한다.
E2-3	나는 우리 협동조합에서 수립한 핵심 정책에 만족한다.
E4-2	우리 협동조합에서 제공하는 제품과 서비스는 협동조합의 가치와 원칙을 훼손하지 않는다.

〈표 12〉 캐나다 콤파인덱스의 조직성숙도 지표 평가기준

점 수	평 가	진 단
0~25	건강하지 않음	제대로 돌아가지 않는, 문제가 많은 조직
26~50	미성숙함	이상적인 노동자협동조합에 공통된 핵심 특징 가운데 아직 제대로 자리잡지 못하거나 충분히 발전하지 않은 특징이 많은 조직
51~75	발전하고 있음	강력한 특징이 많지만 여전히 크게 향상시켜야 할 핵심 영역이 있는 조직
76~100	성숙함	대부분 영역에서 높은 성과를 보이는 조직. 하지만 계속 이상적인 노동자협동조합이 되려면 그런 협동조합이 되도록 해주는 현재의 접근방식을 계속 모니터링하고 유지해야.

(출처: Novkovic, 2015)

2) 조직신뢰도(OTI)

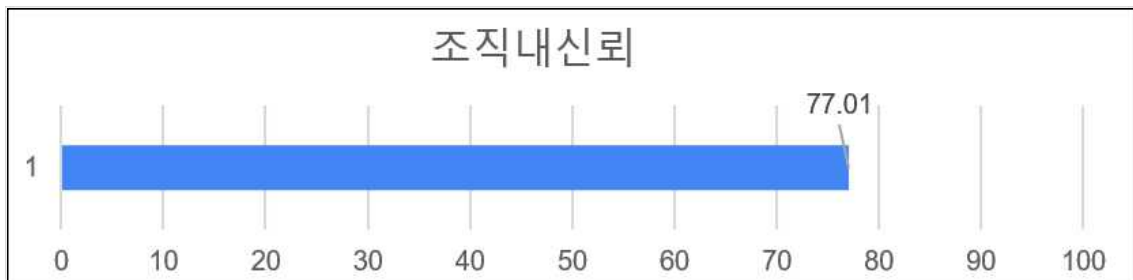
- 조직신뢰도는 개인정보를 묻는 설문문항들에 대해 조합원들이 어디까지 개인정보를 제공할 의사가 있는지를 기준으로 조합에 대한 신뢰도를 측정함
 - 조합원이 본 설문을 작성하면서 개인정보를 제공한다는 것은 본 조사에 본인이 응답한 결과들을 조합 차원에서 모니터링 해도 좋다는 의미로 조합을 신뢰하는 정도를 알려줌
- <그림 3>에서는 개인정보에 대한 응답률이 92.25%인 것을 확인할 수 있음



<그림 3> 개인정보 제공률: 조직신뢰도

- 본 지표를 통해 조직의 신뢰를 측정하는 방식은 일반적으로 설문조사 시 개인정보를 거의 요구하지 않는 복미 현실에 맞게 제작된 평가방법이라 판단되어 해당 지표를 다른 지표로 수정·대체하려고 하였으나, 조사결과 전체 응답율은 다른 지표들에 비해 비교적 높은 편이긴 하나 유형별·개별 조합별로 차이를 볼 수 있는 유용한 자료로 판단되어 신뢰도지표로 포함시켰음
- 다만, 본 지표에 대한 해당 조합의 결과해석과 적용에는 여전히 신중한 접근이 필요함. 이에 아래에서 추가적으로 '조직 내 신뢰'에 대한 문항들을 활용하여 조직 내 신뢰정도를 측정하는 지표를 새로 개발함
 - 실제로 조사에 참여한 협동조합 이해관계자를 대상으로 심층인터뷰를 진행한 결과, 자신의 응답을 조합차원에서 추적하여 알아낼 수 있다는 불안함이 있는 경우 개인정보 문항에 “무응답”을 했다고 하였으며, 전체적으로 점수가 높은 편이긴 하나, 조합 간에 확연한 차이가 나타나는 경우가 발견된다면 비교·분석 시 의미가 있을 것이라는 의견이 있었음.

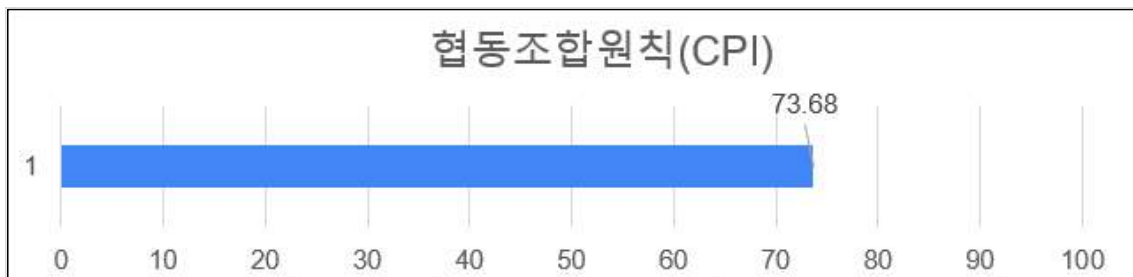
- 이에 추가적으로 설문문항 중 ‘조직 내 신뢰’에 대한 긍정의 응답비율을 통해 조직 신뢰도 측정을 이중으로 확인하였음. 다만, 조직내신뢰를 묻는 설문을 통해 도출한 지표의 점수와 상기의 조직신뢰도지수(OTT) 간에 차이가 크게 나는 경우 어떠한 지표가 보다 더 조직의 현실태를 반영하는지는 명확히 파악하기 위해서 조합원을 대상으로 심층인터뷰를 반드시 진행하는 것이 필요함



〈그림 4〉 긍정의 응답비율: 조직내신뢰

3) 협동조합원칙(CPI)

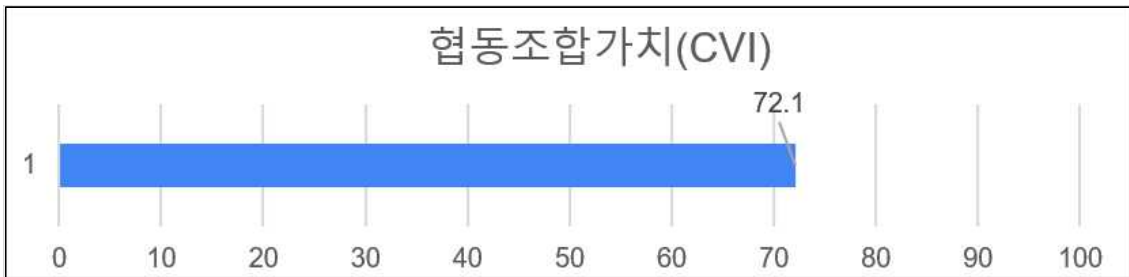
- 협동조합원칙은 전체 설문 가운데 협동조합의 7원칙을 중심으로 해당 특성들이 나타나는지 묻는 문항들을 토대로 측정되었음
- 〈그림 5〉에서는 전체 설문 중 협동조합원칙 지표에 활용된 기준 설문문항들에 대한 조합원의 ‘긍정’ 응답 비율이 73.06%인 것을 확인할 수 있음



〈그림 5〉 긍정의 응답비율: 협동조합원칙

4) 협동조합가치(CVI)

- 협동조합가치는 전체 설문 가운데 협동조합의 10가지 가치를 중심으로 해당 특성들이 나타나는지 묻는 문항들을 토대로 측정되었음(〈표 13〉)
- 〈그림 6〉에서는 전체 설문 중 협동조합가치 지표에 활용된 기준 설문문항들에 대한 조합원의 ‘긍정’ 응답 비율이 72.31%인 것을 확인할 수 있음



〈그림 6〉 긍정의 응답비율: 협동조합가치

〈표 13〉 질문구성: 협동조합 10개 가치

코드	분류	질문수
	정직	1
C3-2	우리 협동조합의 조합원들과 임직원은 사회윤리적 가치에 따라 행동한다고 생각한다.	
	개방성	4
B2-1	나는 필요하면 우리 협동조합 운영에 관한 정보에 모두 접근할 수 있다.	
B2-2	나는 이사회나 경영진이 어떤 결정을 내렸는지 안다.	
C4-1	우리 협동조합에서는 사람들이 서로 의견을 존중한다.	
C4-3	우리 조합원들은 다른 관점도 환영한다.	
	자조	3
D2-4	나는 협동조합에 대한 출자를 늘릴 필요가 있다면 내 능력이 닿는 한 기꺼이 그럴 것이다.	
A4-2	우리 협동조합은 외부지원 없이 지속적인 운영이 가능하다.	
D2-2	나는 필요하면 내 시간을 내서라도 우리 협동조합의 발전을 위해 노력할 것이다.	
	민주주의	3
A2-1	우리 협동조합에서는 아주 중요한 의사결정은 최종결정권이 조합원에게 있다.	
A2-2	나는 조합원으로서 우리 협동조합의 사업전략에 영향을 미칠 수 있다.	
A3-4	나는 조합원으로서 우리 협동조합 이익과 손실의 분담방식에 영향을 미칠 수 있다.	

코드	분류	질문수
	자기책임	4
D1-1	나는 우리 협동조합의 정관과 규약에 대해 잘 안다.	
B3-1	나는 중요한 정보가 있으면 그것이 필요한 조합원이나 직원에게 즉시 전달한다.	
C2-1	우리 협동조합 이사진은 우리 협동조합의 정관과 규약을 잘 이해하고 있다.	
D1-3	나는 우리 협동조합의 사업이 성공하려면 무엇이 필요한지 잘 안다.	
	평등	3
A3-2	우리 협동조합에서는 이익과 손실을 공정하게 분담하고 있다고 생각한다.	
B4-1	나는 협동조합에서 내가 받는 이익과 혜택에 만족한다.	
B4-2	우리 협동조합은 경영진과 직원 간 급여를 공정하게 유지하려고 한다.	
	공정	1
A1-1	우리 협동조합에서는 임원이나 일반조합원이나 지위에 상관없이 모두 평등하게 존중받는다.	
	연대	5
A6-1	우리 협동조합은 다른 협동조합과 상생하고자 노력한다.	
A6-2	우리 협동조합은 다른 협동조합과 사업적으로 유대관계를 형성하고자 노력한다.	
A6-3	우리 협동조합의 조합원은 다른 협동조합의 조합원과 협동조합 활동경험을 공유한다.	
A6-4	우리 협동조합은 협동조합 분야의 발전을 위해 노력한다.	
A5-2	경험이 많은 조합원들이 신규 조합원들이 협동조합 활동을 잘 이해할 수 있도록 돕는다.	
	사회적 책임	5
A7-2	지역사회에서는 우리 협동조합이 지역사회의 소중한 자산이라고 생각한다	
E5-1	우리 협동조합에서는 의사결정을 할 때 지역사회의 경제 발전과 복지를 고려한다.	
E5-2	우리 협동조합은 지역사회를 지원하는 활동을 실천한다.	
E6-1	우리 협동조합은 환경 문제에서 선도적인 역할을 한다.	
E6-2	우리 협동조합은 지역사회에서 벌이는 환경 운동에 지속적으로 참여한다.	
	타인에 대한 배려	2
A7-3	우리 협동조합은 공정한 거래를 한다.	
C4-4	우리는 협동조합에 좋은 일이 생기면 함께 기뻐하고 축하한다.	

〈표 14〉 협동조합가치

가치	설명
자조	모든 사람이 자신의 운명을 개척할 수 있고 또한 그러기 위해 노력해야 한다는 믿음에 바탕을 둔 가치. 그런데 개인의 발전은 타인과의 관계 속에서만 온전히 실현 가능. 따라서 공동행동과 상호책임을 통해 시장이나 정부에 대해 결집된 영향력을 발휘한다면 더욱 많은 것을 얻을 수 있을 것.
자기책임	협동조합은 조합원들이 스스로 설립하고 운영하는 조직이므로, 이에 대한 책임도 스스로 져야 함. 따라서 협동조합의 성과와 손실도 조합원이 분담해야.
민주주의	협동조합은 1인 1표라는 정치 민주주의의 원리를 기업 조직에 적용하여 실천하는 민주적 조직. 따라서 조직의 운영과 방향, 활동, 이익 분배 방식을 결정하는데 조합원이 평등하게 참여-더 나아가 협동조합은 민주주의를 수호하고 향상하는데 기여해야. 협동조합의 궁극적 목표는 자립한 개인들이 상호 협력을 통해 더 나은 세상을 만드는 것. 시민이 주권을 행사하는 민주주의의 원리가 통용되는 사회에서 조합원이 주권을 행사하는 협동조합도 제 기능을 발휘할 수 있기 때문.
평등	민주주의가 이루어지려면 평등이 전제되어야. 그래야 조합원들이 협동조합의 주권자로서 협동조합의 주요 의사결정과정에 주체적으로 참여할 수 있을 것임.
공정	협동조합의 경제적 행위는 공평하고 정의로워야. 협동조합 안에서는 공정이 조합원이 조합 활동에 참여한 결과 생긴 이익을 공정하게 분배하는 문제와 관련됨. 또한 협동조합에서 일하는 직원도 조합원 여부와 관계없이 공정하게 대우해야
연대	협동조합운동에서 오랜 역사와 중요한 의미를 가진 가치로, 연대는 조합원의 재무적 사회적 자산이 공동 활동과 참여의 결과로 얻어진 조합원 전체의 것임을 나타냄 (연대 급여)-또한 연대는 협동조합인과 협동조합이 함께 발전해야 함을 의미하고, 이를 통해 지역적, 전국적, 세계적으로 단결된 협동조합운동을 열망함
정직	정직에는 성실이라는 가치가 포함되어 있는데, 성실하다는 것은 자신이 맺은 관계와 사업, 일에서 바람직한 성과를 내기 위해 거짓없이 최선을 다한다는 것. 로치데일공정선구자협동조합은 정직을 모토로 해 물품의 분량을 속이지 않고 정확하게 공급하고 순정한 품질과 적절한 가격을 내세워 협동조합을 부각시킬 수 있었음.
개방성	정직이라는 전통을 바탕으로 편견과 선입견에 사로잡히거나 인맥과 지연 등 친분 관계에 얽매이지 않고 협동조합을 새로운 조합원에게 개방. 비조합원에게도 정직한 거래, 협동조합 운영에 관한 정보의 공개
사회적 책임과 타인에 대한 배려	협동조합은 대개 지역사회에 기반을 두고 있어 협동조합의 발전을 위해서도 지역사회에 관심을 기울여야 하지만, 연대의 가치를 바탕으로 지역사회의 발전에 기여하고 모든 활동에서 사회적으로 책임을 다하기 위해 노력해야

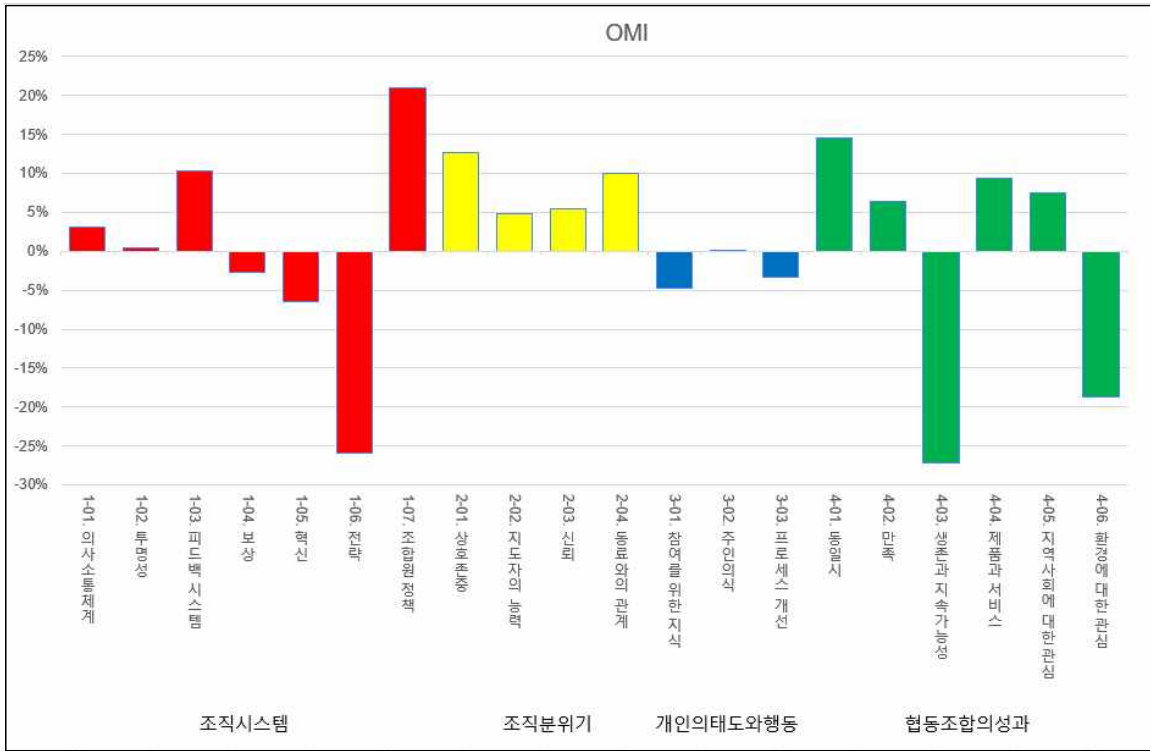
출처: 『ICOOP 생협 2016년 입문 협동조합』(아이쿱협동조합연구소)

(2) 지표별 세부결과

- 조직성숙도, 협동조합원칙, 협동조합가치 지표결과는 긍정의 응답 비율을 기준으로 각 항목에 대한 조합원들의 응답결과를 확인할 수 있음
 - 긍정의 응답 비율을 기준점인 '0'으로 놓고, 그 기준점보다 높은 경우에는 위쪽에, 낮은 경우에는 아래쪽으로 그래프가 그려짐
 - '0'보다 낮은 것으로 확인된 항목에 대해서는 추후 심층 인터뷰를 통해 해당 항목에 대해서 ①조합원의 인식이 부족한지, ②협동조합의 현재 운영수준이 조합원의 기대에 미치지 못함인지, ③설문문항을 조합원이 이해 못한 것인지 등에 대한 확인이 필요함

1) 조직성숙도(OMI)

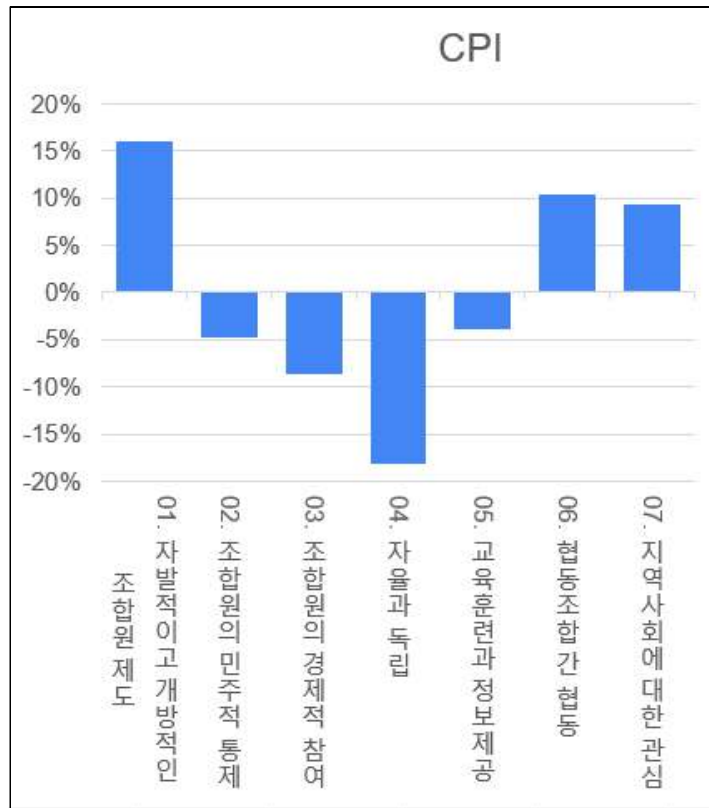
- <그림 7>은 조직성숙도지표를 기준으로 조직평가의 각 세부 항목들에 대한 조합원들의 응답현황을 나타낸 것이며, 이 그래프를 기반으로 협동조합의 조직분석을 할 수 있음
- **(조직시스템)** 본 연구의 설문조사에 참여한 협동조합 조합원들은 보상, 혁신, 전략에 대한 관심에서 전체 조직성숙도(OMI) 성과지표 평균과 비교할 때 긍정의 응답 비율이 낮은 것으로 확인되었음
- **(조직분위기)** 전체적으로 OMI 평균보다 높으며, 참여에 대해서는 긍정의 응답비율이 낮음
- **(개인의 태도와 행동)** 참여를 위한 지식이나 프로세스 개선은 긍정의 응답 비율이 낮고, 주인의식은 차이가 거의 없는 것으로 확인됨
- **(협동조합의 성과)** 동일시, 만족, 제품과 서비스, 지역사회에 대한 관심은 OMI 평균보다 높으며, 자아실현, 자율과 독립, 생존능력, 환경에 대한 관심은 평균보다 긍정의 응답비율이 낮음



〈그림 7〉 세부결과: 조직성숙도

2) 협동조합원칙(CPI)

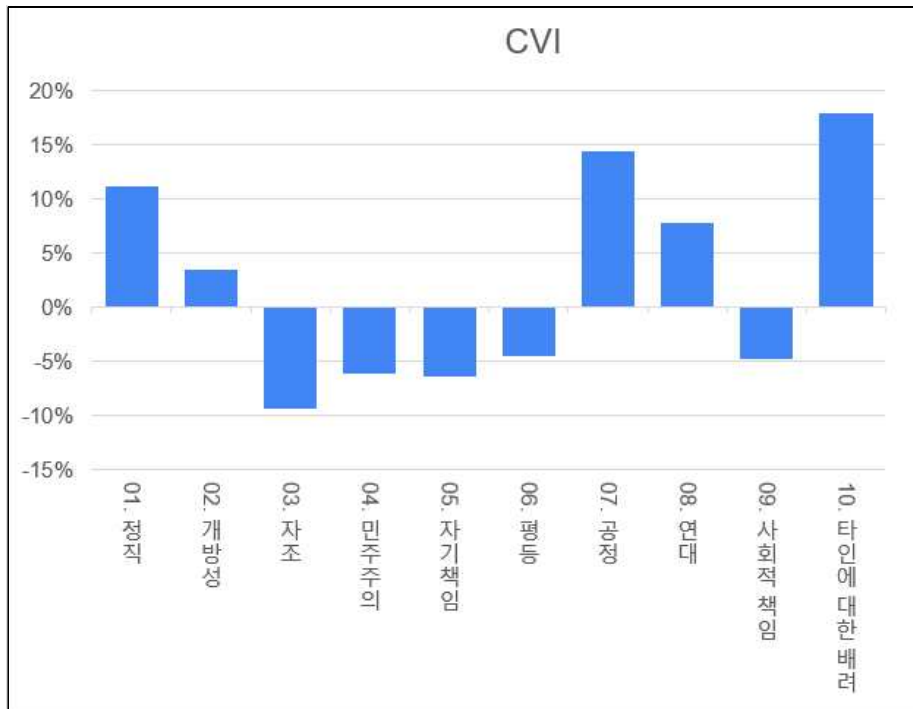
- <그림 8>에서 보면, 협동조합원칙지표(CPI) 평균과 비교할 때, 제1원칙, 6원칙, 7원칙은 긍정의 응답비율이 높으며, 제2원칙, 3원칙, 4원칙, 5원칙에 대해서는 응답비율이 낮은 것을 확인할 수 있음



<그림 8> 세부결과: 협동조합원칙

3) 협동조합가치(CVI)

- <그림 9>에서 보면, 협동조합가치지표(CPI) 평균과 비교할 때, ‘정직, 개방성, 공정, 연대, 타인에 대한 관심’에 대해서는 긍정의 응답비율이 높으며, ‘자조, 민주주의, 자기책임, 평등, 사회적책임’에 대해서는 응답비율이 낮은 것을 확인할 수 있음



<그림 9> 세부결과: 협동조합가치

5. 4단계: 결과해석

- 위의 3단계에서 연구결과를 분석한 것처럼, 컨설턴트는 각 지표와 그래프에 대한 해석을 1차적으로 하고, 이에 대해서 협동조합의 운영현황과 함께 해석하는 것이 본 단계의 목표임
- 콥인덱스 활용을 위해 다시 한번 유의해야하는 것은 콥인덱스를 통한 협동조합 평가는 조사 결과를 바탕으로 협동조합의 현 상황을 분석하고 도전과제와 추후 전략에 활용하기 위함이며, '협동조합으로서 대상 조직의 수준이 어떠한가?'에 대한 답을 찾는 방법으로 사용되어야 함
- 콥인덱스는 협동조합에 대한 조합원이 인식과 태도를 알아보기 위한 자료로 사용될 수 있으며, 각 지표에 대한 점수는 절대적인 값의 의미를 지니기 보다는 상대적인 위치를 보는 것으로 활용되어야 함
 - 상대적인 위치는 본 조사에서 실행한 국내 33개 협동조합 결과와 협동조합 유형별 결과를 참고하여 해당 협동조합의 위치를 분석할 수 있음
- 협동조합은 인적결사체로서 구성원의 관계가 다른 조직의 형태보다 친밀한 경우가 많으며, 이는 해당 결과를 받아들이는 조합원의 태도에 영향을 미침
 - 33개 협동조합 모의평가에서 조합 내 관계가 매우 긴밀하거나 서로의 오해가 있는 경우에는 외부전문가의 관점에서 조직을 보고 평가해주는 것이 더 필요하다는 것을 확인함
- 조사에 조합원이 전원 참여할 경우에는 조합원 전체의 의견을 대표한다고 말할 수 있으나, 특정 그룹만이 참여한 경우에는 조사결과가 협동조합의 전체 의견을 대표한다고 단정지어서는 안됨. 특히 본 성과지표 결과를 경영의사결정에 활용하기 위해서는 조사시작 단계에서 경영의사결정에 활용하기 위함이라는 조사목적을 분명하게 조사 대상자들에게 설명할 필요가 있음. 본 연구의 성과지표를 구성하는 설문은 조합원의 정성적인 인식을 기초로 성과를 측정하고 있기 때문에 조사목적을 명확히할 때 더 객관적인 결과를 얻을 수 있음
- 조직성숙도지표, 조직신뢰도지표, 협동조합원칙지표, 협동조합가치지표를 중심으로 각 조합 내에서 가장 부족한 점을 찾아내어 해당부분에 대한 개선책을 조합차원에서 마련하고자 논의를 진행할 필요가 있음

- 다만, 본 연구의 모의평가와 심층인터뷰 결과, 조합별 상황에 따라 각 지표에 대해서 일관적인 결과를 보이고 있어서 지표의 신뢰성 측면에서 매우 우수함을 증명함
 - 협동조합 운영현황에 대해서 잘 모르는 경우: 참여를 위한 지식, 전략, 투명성, 민주적 통제, 교육훈련과 정보제공 등에서 낮은 점수가 나옴
 - 조합 내 갈등이 있는 경우: 조직분위기 항목의 점수가 모두 낮게 나오고, 개인의 만족도가 낮게 나왔음
 - 협동조합 운영진이 정기적으로 자주 바뀌는 경우: 전략, 지속가능성 등에서 점수가 낮음
- 콥인덱스는 조합원이 평가하는 협동조합 성과평가지표이기 때문에, 컨설턴트는 협동조합을 평가하는 다른 양적인 외부평가 지표들과 함께 콥인덱스 결과를 비교할 수 있음
 - 『사회적경제기업 평가모형(협동조합형)』은 ‘협동조합의 재무적 성과 뿐만 아니라 사회적 성과를 양적으로 평가할 수 있는 사회적 가치 중심의 금융지원 평가 모형’으로 신용보증기금과 같은 외부기관에서 협동조합을 평가하는 모델임
 - 조합철학, 참여/배려 및 연대, 조합원 편익, 공동체/상생은 협동조합으로서의 부합성을 보는 항목들로 각 항목들에 대해서 문서화 되어있는 객관적이고 양적인 결과값을 요구하기 때문에, 콥인덱스의 주관적이고 질적인 지표들과는 다른 결과가 나올 수 있음
 - 두 평가모델이 완전히 대비되거나 대등하게 비교할 수 없으나, 조합원의 평가 결과와 외부평가자의 평가 결과를 비교하여 어느 정도 차이가 있는지 확인하여 [5단계: 개선점 도출]에서 문제점과 해결방안을 모색해야함

6. 5단계: 개선점 도출 및 보고서 작성

- 시험평가 결과에 따라서 본 조사에 참여했던 5개 협동조합들을 연구진들이 직접 방문하여 결과에 대해 설명하고 의견을 들어본 결과, 협동조합 내 다양한 위치의 구성원들이 참여할수록 의미 있는 토론이 이루어지는 것으로 확인됨
- [4단계: 결과해석]에서는 협동조합의 운영진을 중심으로 결과해석을 공유하는 것이 바람직하고, 5단계에서는 이러한 결과해석을 바탕으로 추가적으로 낮은 점수를 받고 있는 부분에 대해 조합원을 대상으로 심층 인터뷰와 토론을 진행하여 문제의 원인을 정확하게 찾아내는 과정이 필수적임
- 문제의 원인을 찾아낸 경우에는 이를 해결할 수 있는 방안을 조합원과 함께 찾아야 하며, 이 과정에서 외부 퍼실리테이터 혹은 코치의 도움을 받을 수 있음
 - 5개 협동조합 인터뷰에서 즉각적으로 문제의 원인을 찾아낸 경우, 그 자리에서 바로 해결방안을 찾고, 그 해결방안으로 문제가 해결될 것인지에 대한 토론을 진행함
 - 예를들어, 조합원들에게 조합의 운영현황을 알리는 방법에 문제가 있다는 것을 발견한 경우, '보고형식'에서 '대화와 설명'으로 변화해야 한다는 결론을 내림
 - 문제의 원인을 알더라도, 조합에서 스스로 해결책을 모색하지 못할 경우, 지원센터와 협의회 등을 통해 컨설팅을 요청하는 것도 방법임
- 문제의 원인과 해결방안이 정리되면, 이를 조합원과 공유하여 협동조합 전체가 조직의 발전과 성숙에 기여할 수 있도록 독려해야함
 - 조합원들은 자신들이 참여한 조사의 결과에 대해서 보고받기를 원하며, 조합원들의 의견이 조합의 운영에 반영되기를 원함
 - 조합원 총회 등에서 대면방식으로 콕인덱스 조사결과 및 문제점을 공유하고, 이를 어떻게 개선시켜 나갈 것인지 설명하고 조합원들의 지지를 받아야 함

A. 먼저 협동조합의 원칙에 대한 질문입니다.

A1. 자발적이고 개방적인 조합원 제도

귀하는 다음의 의견에 대해 얼마나 동의하시는지 말씀해주세요.

		매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
A1-1	우리 협동조합에서는 임원이나 일반조합원이나 지위에 상관없이 모두 평등하게 존중받는다.	①	②	③	④	⑤
A1-2	우리 협동조합에서는 성별, 나이, 출신지역, 종교, 학력, 사회적 신분에 관계없이 누구나 조합원이 될 수 있다.	①	②	③	④	⑤
A1-3	우리 협동조합은 조합원 가입과 탈퇴가 자유롭다.	①	②	③	④	⑤

A2. 조합원의 민주적 통제

귀하는 다음의 의견에 대해 얼마나 동의하시는지 말씀해주세요.

		매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
A2-1	우리 협동조합에서는 아주 중요한 의사결정은 최종결정권이 조합원에게 있다.	①	②	③	④	⑤
A2-2	나는 조합원으로서 우리 협동조합의 사업전략에 영향을 미칠 수 있다.	①	②	③	④	⑤
A2-3	나는 우리 협동조합의 정관과 규약, 규정에 대해 잘 안다.	①	②	③	④	⑤
A2-4	나는 협동조합에서 조합원, 이사, 경영진, 직원 등이 모두 어떤 역할을 하는지 잘 안다.	①	②	③	④	⑤
A2-5	우리 협동조합에서는 소수의 의견도 의사결정에 반영하려 노력한다.	①	②	③	④	⑤

A3. 조합원의 경제적 참여

귀하는 다음의 의견에 대해 얼마나 동의하시는지 말씀해주세요.

		매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
A3-1	나는 협동조합에 출자와 이용을 통해 경제적으로 기여를 하고 있다.	①	②	③	④	⑤
A3-2	우리 협동조합에서는 이익과 손실을 공정하게 분담하고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
A3-3	나는 우리 협동조합의 재무상태를 파악하고 있다.	①	②	③	④	⑤

		매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
A3-4	나는 조합원으로서 우리 협동조합 이익과 손실의 분담방식에 영향을 미칠 수 있다.	①	②	③	④	⑤

A4. 자율과 독립

귀하는 다음의 의견에 대해 얼마나 동의하시는지 말씀해주세요.

		매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
A4-1	우리 협동조합의 주요 의사결정에 정부나 외부 이해관계자가 크게 영향을 미치지 않는다. * 외부이해관계자란 외부전문가, 연계기관, 연계기업, 지역사회 인사를 말함	①	②	③	④	⑤
A4-2	우리 협동조합은 외부지원 없이 지속적인 운영이 가능하다.	①	②	③	④	⑤

A5. 교육훈련과 정보제공

귀하는 다음의 의견에 대해 얼마나 동의하시는지 말씀해주세요.

		매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
A5-1	우리 협동조합은 내가 조합원(혹은 이사, 직원)으로서 역량을 개발할 수 있도록 지원해준다.	①	②	③	④	⑤
A5-2	경험이 많은 조합원들이 신규 조합원들이 협동조합 활동을 잘 이해할 수 있도록 돕는다.	①	②	③	④	⑤
A5-3	우리 협동조합은 협동조합 문화가 지역사회에 널리 확산되도록 노력한다.	①	②	③	④	⑤

A5-4. 지난해에 협동조합에서 조합원에게 제공한 교육 훈련에 참여하신 적이 있습니까?

- 1) 예 > A5-4.1로 이동
- 2) 아니오 > A6으로 이동

※ A5-4에서 '예'인 경우만

		매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
A5-4.1	나는 협동조합에서 제공하는 조합원 교육에 만족한다.	①	②	③	④	⑤

A6. 협동조합 간 협동

귀하는 다음의 의견에 대해 얼마나 동의하시는지 말씀해주세요.

		매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
A6-1	우리 협동조합은 다른 협동조합과 상생하고자 노력한다.	①	②	③	④	⑤
A6-2	우리 협동조합은 다른 협동조합과 사업적으로 유대관계를 형성하고자 노력한다.	①	②	③	④	⑤
A6-3	우리 협동조합의 조합원은 다른 협동조합의 조합원과 협동조합 활동경험을 공유한다.	①	②	③	④	⑤
A6-4	우리 협동조합은 협동조합 분야의 발전을 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤

A7. 지역사회에 대한 관심과 기여

귀하는 다음의 의견에 대해 얼마나 동의하시는지 말씀해주세요.

		매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
A7-1	우리 협동조합에서는 제품과 서비스의 공정한 가격이 이익의 증대보다 중요하다.	①	②	③	④	⑤
A7-2	지역사회에서는 우리 협동조합이 지역의 소중한 자산이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
A7-3	우리 협동조합은 공정한 거래를 한다.	①	②	③	④	⑤

B. 다음질문은 협동조합의 조직시스템과 관련된 질문입니다.

B1. 의사소통체계

귀하는 다음의 의견에 대해 얼마나 동의하시는지 말씀해주세요.

		매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
B1-1	우리 협동조합은 나에게 정기적으로 제때 필요한 정보를 전달한다.	①	②	③	④	⑤
B1-2	우리 협동조합에서는 조합원과 직원들이 효과적으로 의사소통할 수 있는 체계가 마련되어 있다.	①	②	③	④	⑤
B1-3	나는 정기적으로 협동조합의 성과에 대한 보고를 받는다.	①	②	③	④	⑤

B2. 투명성

귀하는 다음의 의견에 대해 얼마나 동의하시는지 말씀해주세요.

		매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
B2-1	나는 필요하면 우리 협동조합 운영에 관한 정보에 모두 접근할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
B2-2	나는 이사회나 경영진이 어떤 결정을 내렸는지 안다.	①	②	③	④	⑤
B2-3	나는 현재 우리 협동조합이 운영상 어떤 어려운 문제에 처해 있는지를 안다.	①	②	③	④	⑤

B3. 피드백 시스템

귀하는 다음의 의견에 대해 얼마나 동의하시는지 말씀해주세요.

		매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
B3-1	나는 중요한 정보가 있으면 그것이 필요한 조합원이나 직원에게 즉시 전달한다.	①	②	③	④	⑤
B3-2	모든 조합원과 직원이 협동조합에서 일어나는 일에 대해 의견을 제시할 수 있다.	①	②	③	④	⑤

B4. 보상

귀하는 다음의 의견에 대해 얼마나 동의하시는지 말씀해주세요.

		매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
B4-1	나는 협동조합에서 내가 받는 이익과 혜택에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
B4-2	우리 협동조합은 경영진과 직원 간 급여를 공정하게 유지하려고 한다.	①	②	③	④	⑤

B5. 혁신

귀하는 다음의 의견에 대해 얼마나 동의하시는지 말씀해주세요.

		매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
B5-1	우리 협동조합은 활동 분야에서 혁신적이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
B5-2	우리 협동조합에는 혁신적인 제도가 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
B5-3	우리 협동조합은 운영을 개선하기 위해 위한 새로운 방식을 시도하려고 한다.	①	②	③	④	⑤
B5-4	우리 협동조합은 늘 차별화된 제품과 서비스를 개발하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤

B6. 전략

귀하는 다음의 의견에 대해 얼마나 동의하시는지 말씀해주세요.

		매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
B6-1	나는 우리 협동조합이 목표를 달성하기 위해 향후 5년 동안 무엇을 해야 하는지 안다.	①	②	③	④	⑤
B6-2	나는 우리 협동조합이 성공하기 위해 어떤 전략과 계획이 필요한지 안다.	①	②	③	④	⑤

C. 다음질문은 협동조합의 조직분위기와 관련된 질문입니다.

C1. 상호존중

귀하는 다음의 의견에 대해 얼마나 동의하시는지 말씀해주세요.

		매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
C1-1	우리 이사진은 사람을 자본보다 중요하게 여긴다.	①	②	③	④	⑤
C1-2	조합원과 임직원이 함께 협동조합의 발전을 위해 최선을 다한다.	①	②	③	④	⑤

C2. 지도자의 능력

귀하는 다음의 의견에 대해 얼마나 동의하시는지 말씀해주세요.

		매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
C2-1	우리 협동조합 이사진은 우리 협동조합의 정관과 규약과 규정을 잘 이해하고 있다.	①	②	③	④	⑤
C2-2	나는 우리 협동조합의 이사회를 신뢰한다.	①	②	③	④	⑤
C2-3	나는 우리 협동조합의 이사진이 협동조합을 잘 이끌고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

C3. 신뢰

귀하는 다음의 의견에 대해 얼마나 동의하시는지 말씀해주세요.

		매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
C3-1	나는 우리 협동조합에 있는 사람들이 솔선수범 한다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

		매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
C3-2	우리 협동조합의 조합원들과 임직원은 사회윤리적 가치에 따라 행동한다고 생각한다. *사회윤리적 가치란 노동법을 준수하고, 환경규제를 준수하며, 거래처와의 공정거래 관행 등을 의미함	①	②	③	④	⑤

C4. 동료와의 관계

귀하는 다음의 의견에 대해 얼마나 동의하시는지 말씀해주세요.

		매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
C4-1	우리 협동조합에서는 사람들이 서로 의견을 존중한다.	①	②	③	④	⑤
C4-2	나는 우리 협동조합의 조합원들을 좋아한다.	①	②	③	④	⑤
C4-3	우리 조합원들은 다른 관점도 환영한다.	①	②	③	④	⑤
C4-4	우리는 협동조합에 좋은 일이 생기면 함께 기뻐하고 축하한다.	①	②	③	④	⑤
C4-5	우리 협동조합은 우호적인 분위기가 있다.	①	②	③	④	⑤
C4-6	나는 우리 협동조합에서 일하거나 활동하는 것이 즐겁다.	①	②	③	④	⑤

D. 다음 질문은 협동조합의 개인의 태도와 행동과 관련된 질문입니다.

D1. 협동조합 참여를 위한 지식

귀하는 다음의 의견에 대해 얼마나 동의하시는지 말씀해주세요.

		매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
D1-1	나는 우리 협동조합의 가치와 원칙에 대해 잘 안다.	①	②	③	④	⑤
D1-2	나는 협동조합에서 제공하는 협동조합의 성과에 대해 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
D1-3	나는 우리 협동조합의 사업이 성공하려면 무엇이 필요한지 잘 안다.	①	②	③	④	⑤

D2. 주인의식

귀하는 다음의 의견에 대해 얼마나 동의하시는지 말씀해주세요.

		매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
D2-1	나는 의사결정 할 때 개인의 이익보다 협동조합의 성공과 번영을 더 중요하게 여긴다.	①	②	③	④	⑤
D2-2	나는 필요하면 내 시간을 내서라도 우리 협동조합의 발전을 위해 노력할 것이다.	①	②	③	④	⑤
D2-3	나는 내가 우리 협동조합의 주인이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
D2-4	나는 협동조합에 대한 출자를 늘릴 필요가 있다면 내 능력이 닿는 한 기꺼이 그럴 것이다.	①	②	③	④	⑤

D3. 프로세스 개선

귀하는 다음의 의견에 대해 얼마나 동의하시는지 말씀해주세요.

		매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
D3-1	나는 협동조합 발전을 위한 개선안을 제안한다.	①	②	③	④	⑤
D3-2	우리 협동조합에서는 조합원들이 조합의 운영을 개선하기 위해 계속 노력한다.	①	②	③	④	⑤

E. 다음 질문은 협동조합의 성과와 관련된 질문입니다.

E1. 동일시

귀하는 다음의 의견에 대해 얼마나 동의하시는지 말씀해주세요.

		매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
E1-1	우리 협동조합은 전반적으로 좋은 조직이다.	①	②	③	④	⑤
E1-2	나는 우리 협동조합의 조합원이라는 것이 자랑스럽다.	①	②	③	④	⑤

E2. 만족

귀하는 다음의 의견에 대해 얼마나 동의하시는지 말씀해주세요.

		매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
E2-1	내가 협동조합에서 하는일은 나에게 의미가 있다.	①	②	③	④	⑤
E2-2	나는 조합원으로서 하는 일에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
E2-3	나는 우리 협동조합에서 수립한 핵심 정책에 만족한다.	①	②	③	④	⑤

		매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
E2-4	나는 조합원으로 활동하면서 개인적으로도 성장하고 발전한다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
E2-5	나는 협동조합에서 조합원으로 활동하면서 성취감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤

E3. 생존과 지속가능성

귀하는 다음의 의견에 대해 얼마나 동의하시는지 말씀해주세요.

		매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
E3-1	나는 우리 협동조합의 재무상태가 튼튼하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
E3-2	우리 협동조합은 직원들에게 안정된 고용을 보장할 수 있다.	①	②	③	④	⑤

E4. 제품과 서비스

귀하는 다음의 의견에 대해 얼마나 동의하시는지 말씀해주세요.

		매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
E4-1	나는 우리 협동조합에서 제공하는 제품과 서비스의 질에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
E4-2	우리 협동조합에서 제공하는 제품과 서비스는 협동조합의 가치와 원칙을 훼손하지 않는다.	①	②	③	④	⑤

E5. 지역사회에 대한 관심

귀하는 다음의 의견에 대해 얼마나 동의하시는지 말씀해주세요.

		매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
E5-1	우리 협동조합에서는 의사결정을 할 때 지역사회의 경제 발전과 복지를 고려한다.	①	②	③	④	⑤
E5-2	우리 협동조합은 지역사회를 지원하는 활동을 실천한다.	①	②	③	④	⑤

E6. 환경에 대한 관심

귀하는 다음의 의견에 대해 얼마나 동의하시는지 말씀해주세요.

		매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
E6-1	우리 협동조합은 환경 문제에서 선도적인 역할을 한다.	①	②	③	④	⑤
E6-2	우리 협동조합은 지역사회에서 벌이는 환경 운동에 지속적으로 참여한다.	①	②	③	④	⑤

F. 다음질문은 기본정보에 관련된 질문입니다.

* 무응답은 해당이 없거나 응답을 원하지 않으시는 경우 체크하세요

F1. 귀하의 성별은 무엇입니까?

- ① 남성 ② 여성 ③ 제3의 성 ④ 무응답

F2. 귀하의 연령은 어떻게 되십니까?

- ① 20대 이하 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대 ⑥ 70대 이상 ⑦ 무응답

F3. 귀하의 최종학력은 어떻게 되십니까?

- ① 중졸 이하 ② 고졸 ③ 전문대졸 ④ 대졸 ⑤ 대학원졸 ⑥ 무응답

F4. 귀하의 현재 거주지역은 어디입니까?

- ① 서울 ② 부산 ③ 대구 ④ 대전 ⑤ 인천 ⑥ 광주 ⑦ 울산 ⑧ 세종 ⑨ 경기
⑩ 강원 ⑪ 충북 ⑫ 충남 ⑬ 전북 ⑭ 전남 ⑮ 경북 ⑯ 경남 ⑰ 제주 ⑱ 무응답

F5. 귀하의 평균 월소득은 어떻게 되십니까?

- ① 100만원 미만 ② 100만원 이상 200만원 미만 ③ 200만원 이상 300만원 미만
④ 300만원 이상 400만원 미만 ⑤ 400만원 이상 500만원 미만 ⑥ 500만원 이상
⑦ 무응답

F6. 귀하의 혼인상태는 어떻게 되십니까?

- ① 미혼 ② 기혼 ③ 무응답

F7. 귀하의 가족 수는 어떻게 되십니까?

- ① 1인 ② 2인 ③ 3인 ④ 4인 이상 ⑤ 무응답

F8. 귀하는 협동조합 내에서 다음 중 어디에 해당하십니까?

- ① 일반조합원 ② 임원(조합원 이면서 이사진)
③ 4대보험이 지원되는 직원이자 조합원 - 직책 _____
④ 임원이면서 직원 - 직책 _____
⑤ 무응답

F9. 귀하의 협동조합 가입 연수는 어떻게 되십니까?

- ① 1년 미만 ② 1년 이상 2년 미만 ③ 2년 이상 3년 미만
- ④ 3년 이상 4년 미만 ⑤ 4년 이상 5년 미만 ⑥ 5년 이상 10년 미만
- ⑦ 10년 이상 20년 미만 ⑧ 20년 이상 30년 미만 ⑨ 30년 이상 ⑩ 무응답

F10. 현재 활동하고 있는 협동조합의 유형은 다음 중 어디에 속한다고 생각하십니까?

- ① 사업자협동조합 ② 소비자협동조합 ③ 직원협동조합
- ④ 다중이해관계자협동조합(1.교육 및 사회복지(보건) 2. 기타)
- ⑤ 일반협동조합연합회 ⑥ 사회적협동조합 ⑦ 사회적협동조합 연합회
- ⑧ 잘 모른다 ⑨ 무응답

F11. 현재 소속된 조직의 비즈니스 유형은 무엇이라고 생각하십니까?

- ① 농업 임업 및 어업 ② 광업 ③ 제조업 ④ 전기, 가스 및 수도사업 ⑤ 건설업
- ⑥ 도매 및 소매업 ⑦ 운수업 ⑧ 숙박 및 음식점업 ⑨ 출판, 영상, 방송통신, 정보서비스
- ⑩ 금융 및 보험업 ⑪ 전문, 과학 및 기술서비스업 ⑫ 공공행정, 국방 및 사회 보장행정
- ⑬ 교육 서비스업 ⑭ 보건 및 사회복지사업 ⑮ 예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업
- ⑯ 협회 및 단체, 수리 및 기타 개인 서비스업 ⑰ 가구내 고용활동, 자가소비 생산활동
- ⑱ 국제 및 외국기관 ⑲ 잘모른다 ⑳ 무응답

F12. 귀하의 조직의 조합원은 몇 명이라고 생각하십니까?

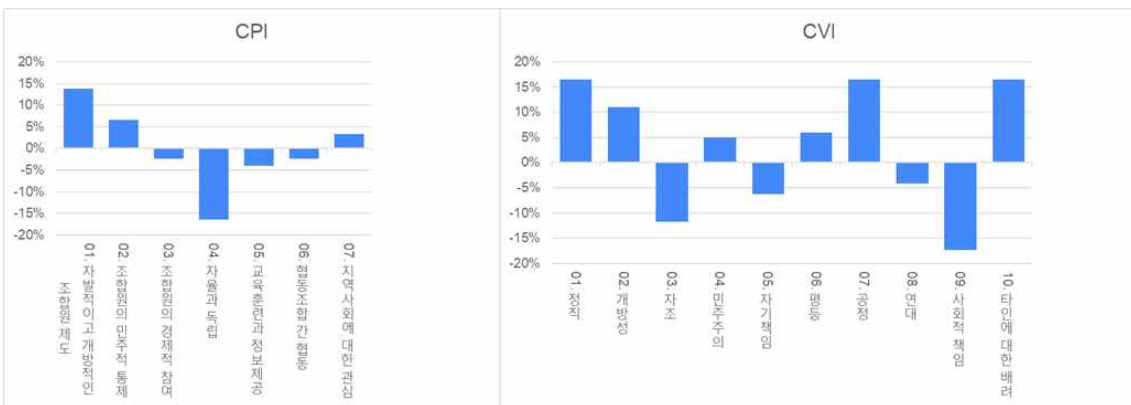
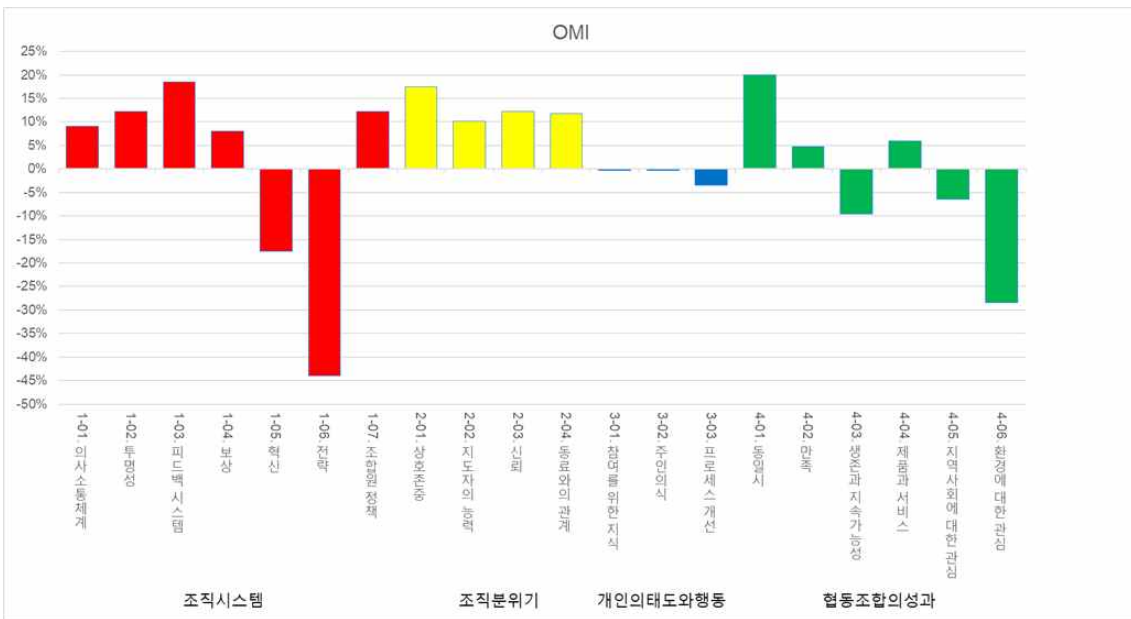
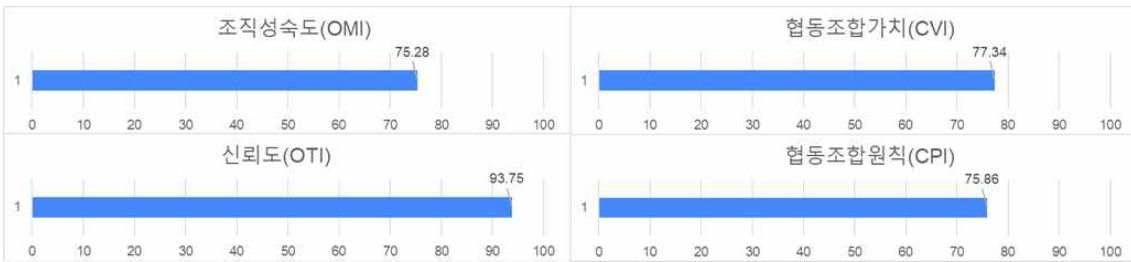
- ① 5명 미만 ② 5명 이상 10명 미만 ③ 10명이상 15명 미만 ④ 15명 이상 20명 미만
- ⑤ 20명 이상 50명 미만 ⑥ 50명 이상 100명 미만 ⑦ 100명 이상 ⑧ 잘 모른다 ⑨ 무응답

F13. 본 설문문의 최종결과가 나온 경우, 최종 결과를 전달받고 싶으시다면 이메일을 제공하실 의향이 있으십니까?

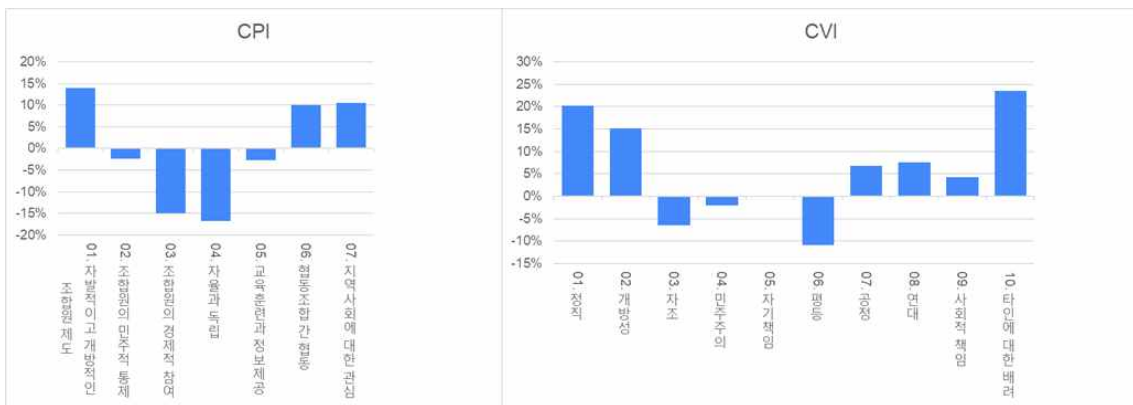
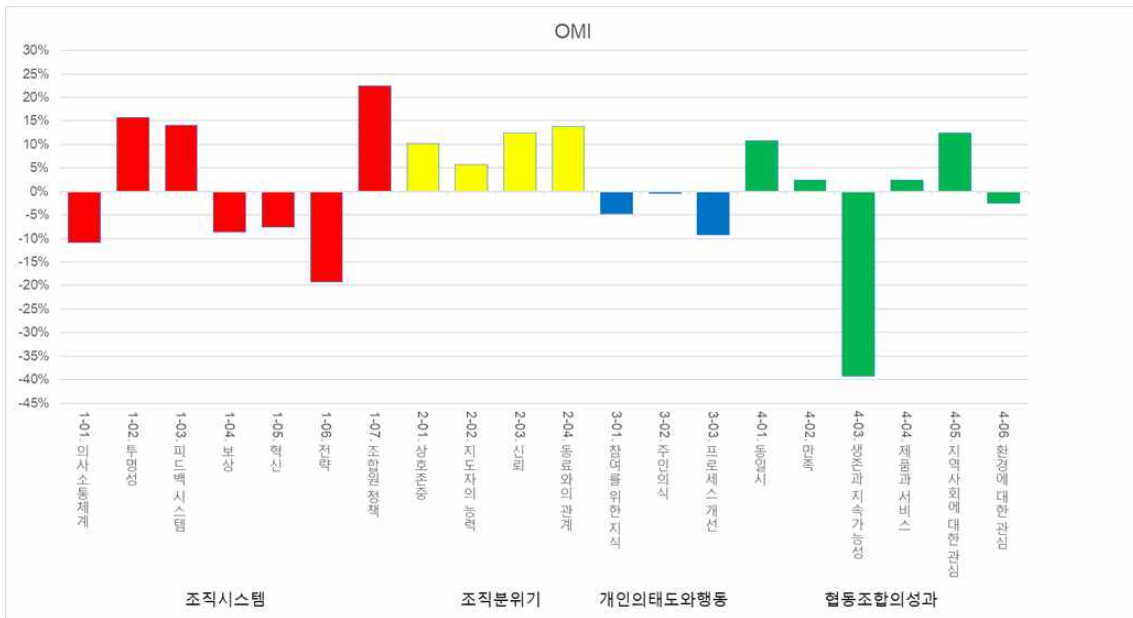
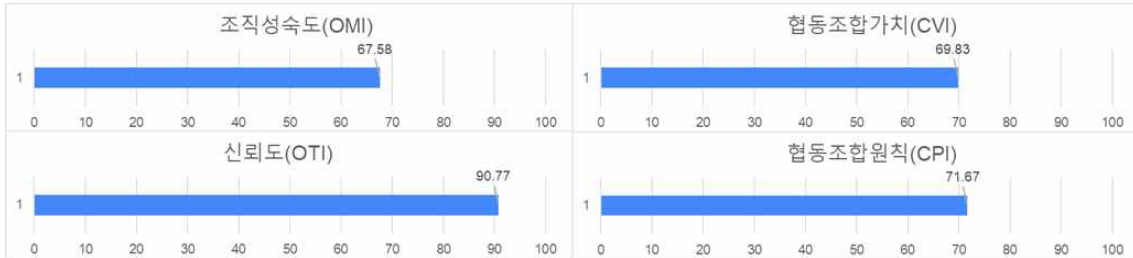
- ① 제공하겠습니다. - _____
- ② 제공하지 않겠습니다.

※ 설문에 응답해 주셔서 대단히 감사합니다. ※

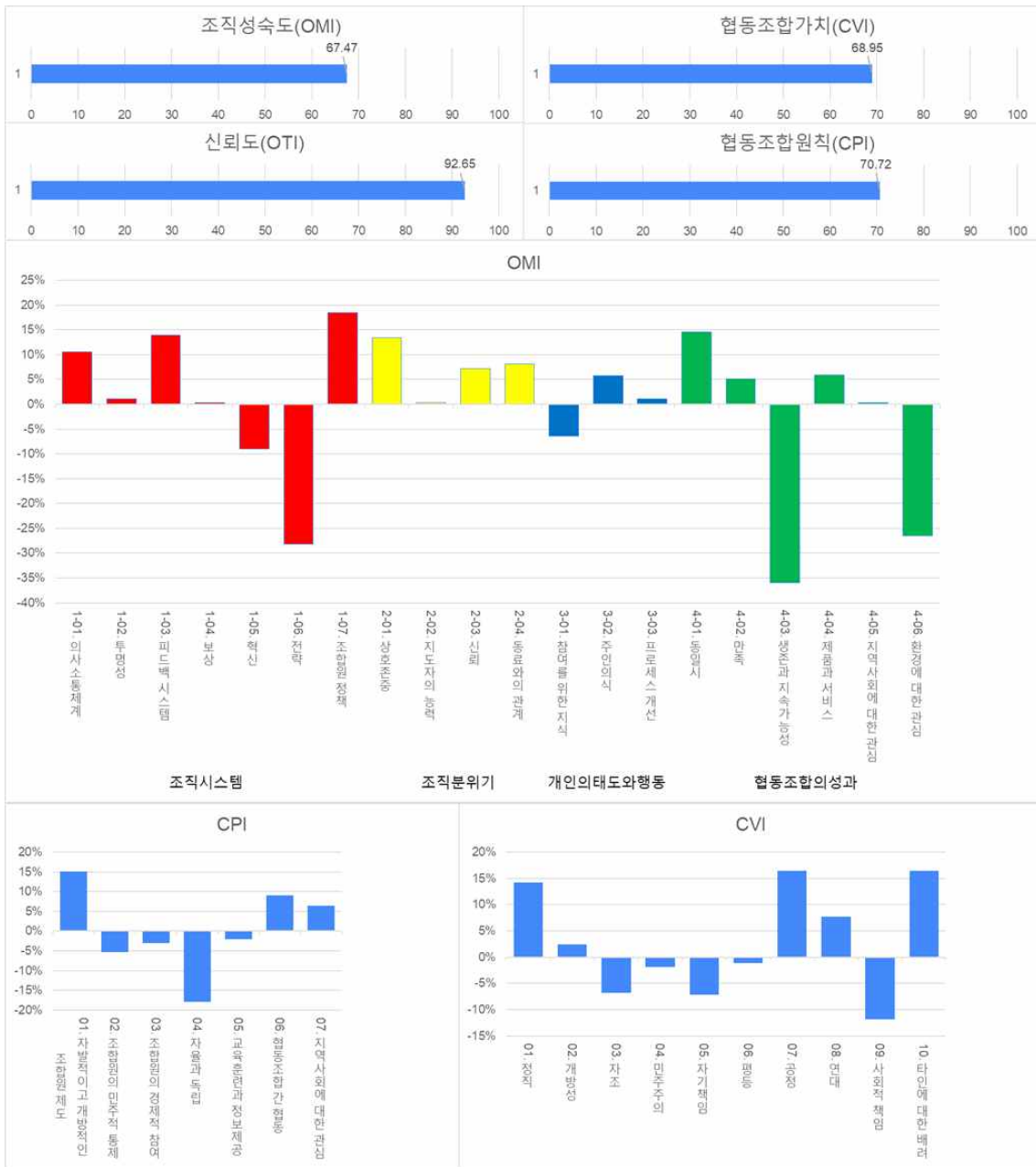
1. 공동육아협동조합



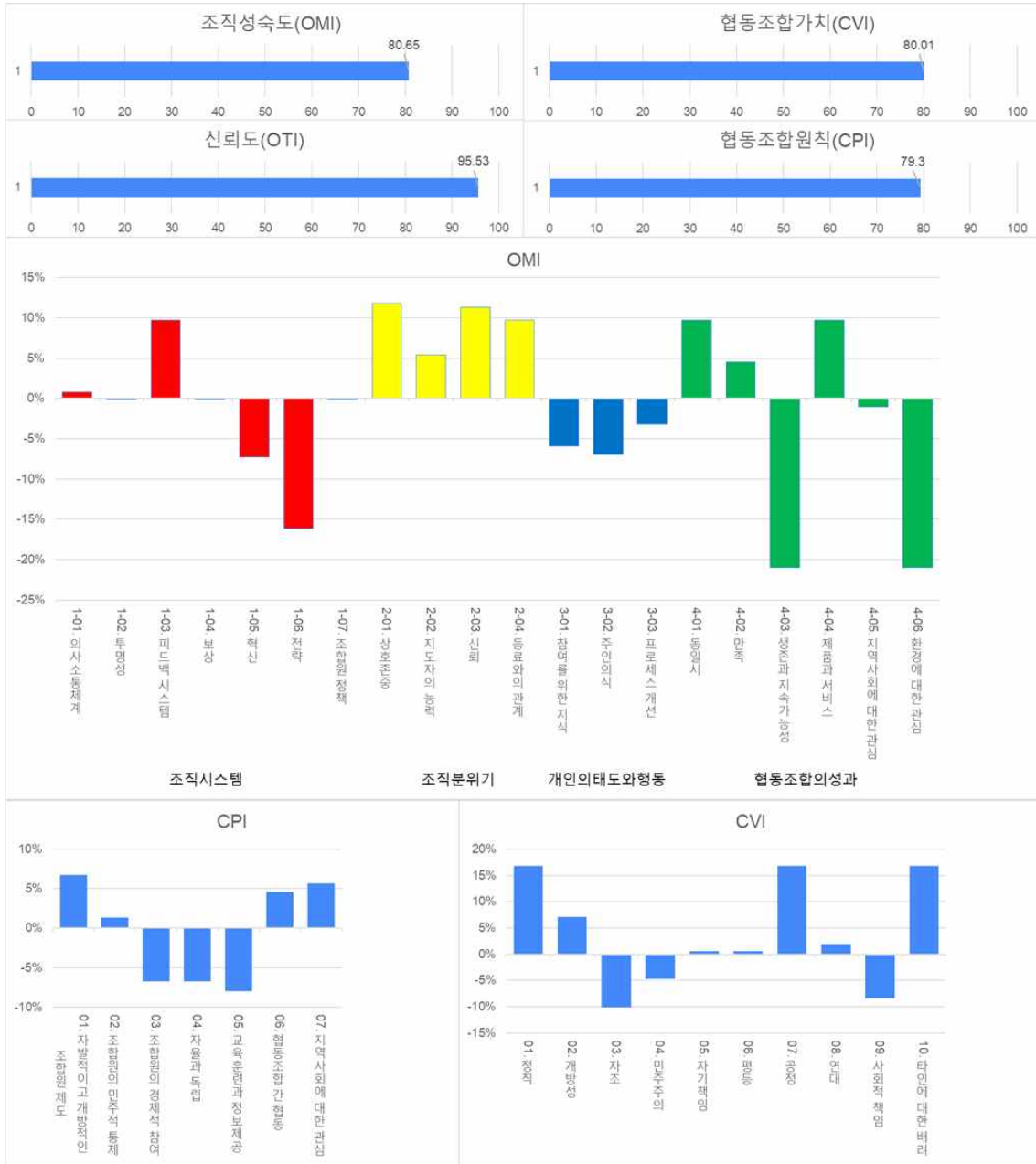
2. 교육협동조합



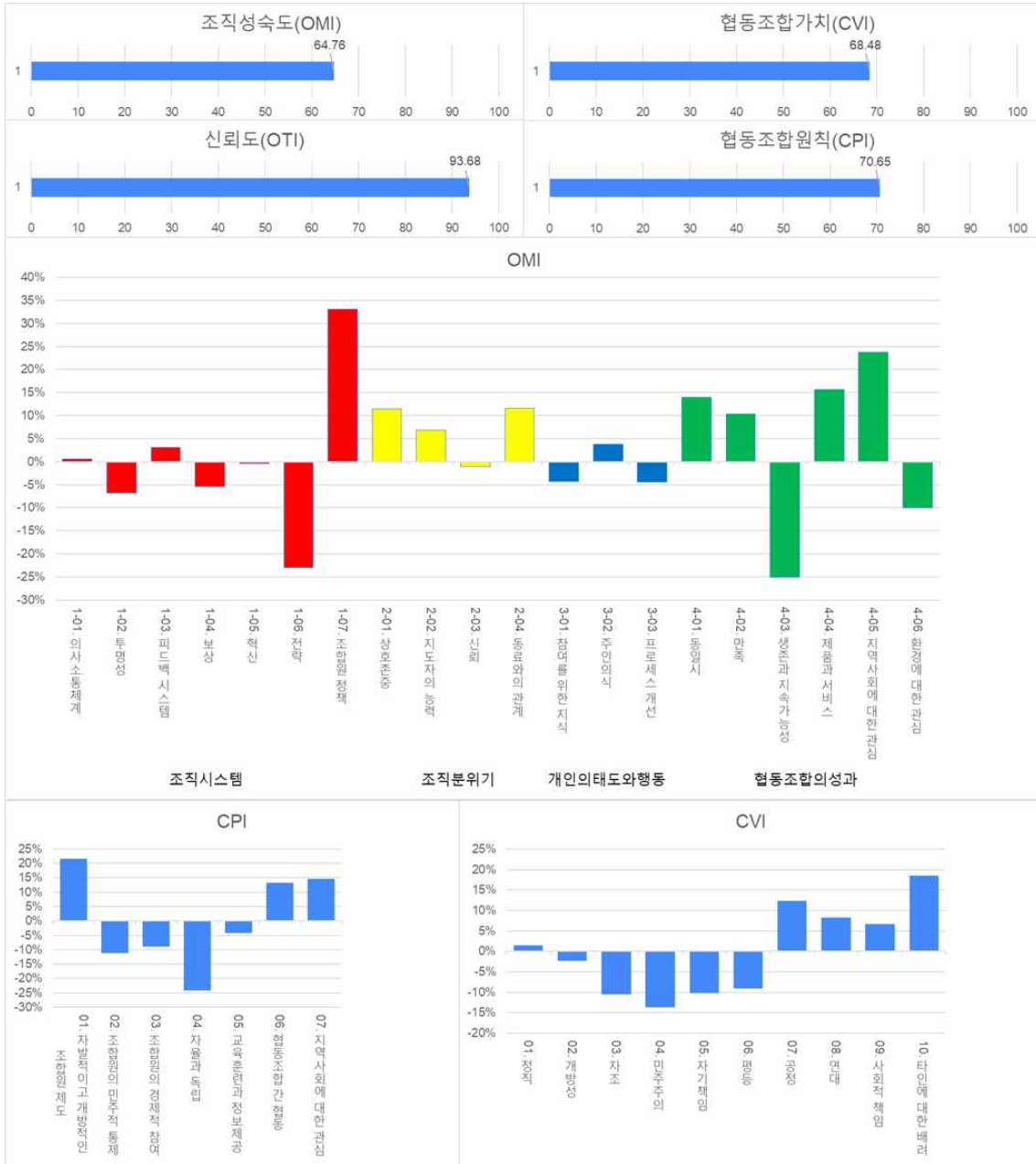
3. 노동자협동조합



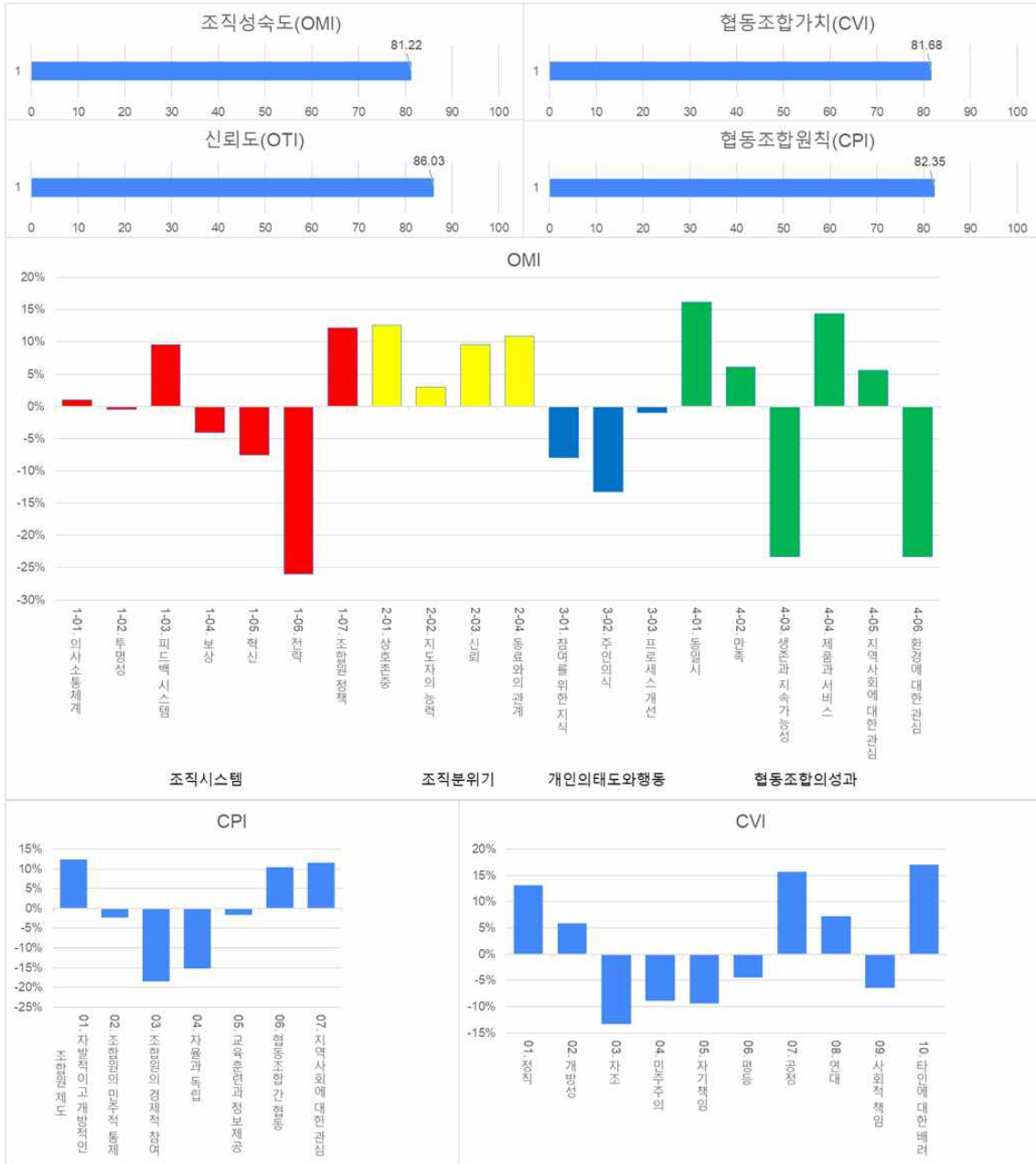
4. 사업자협동조합



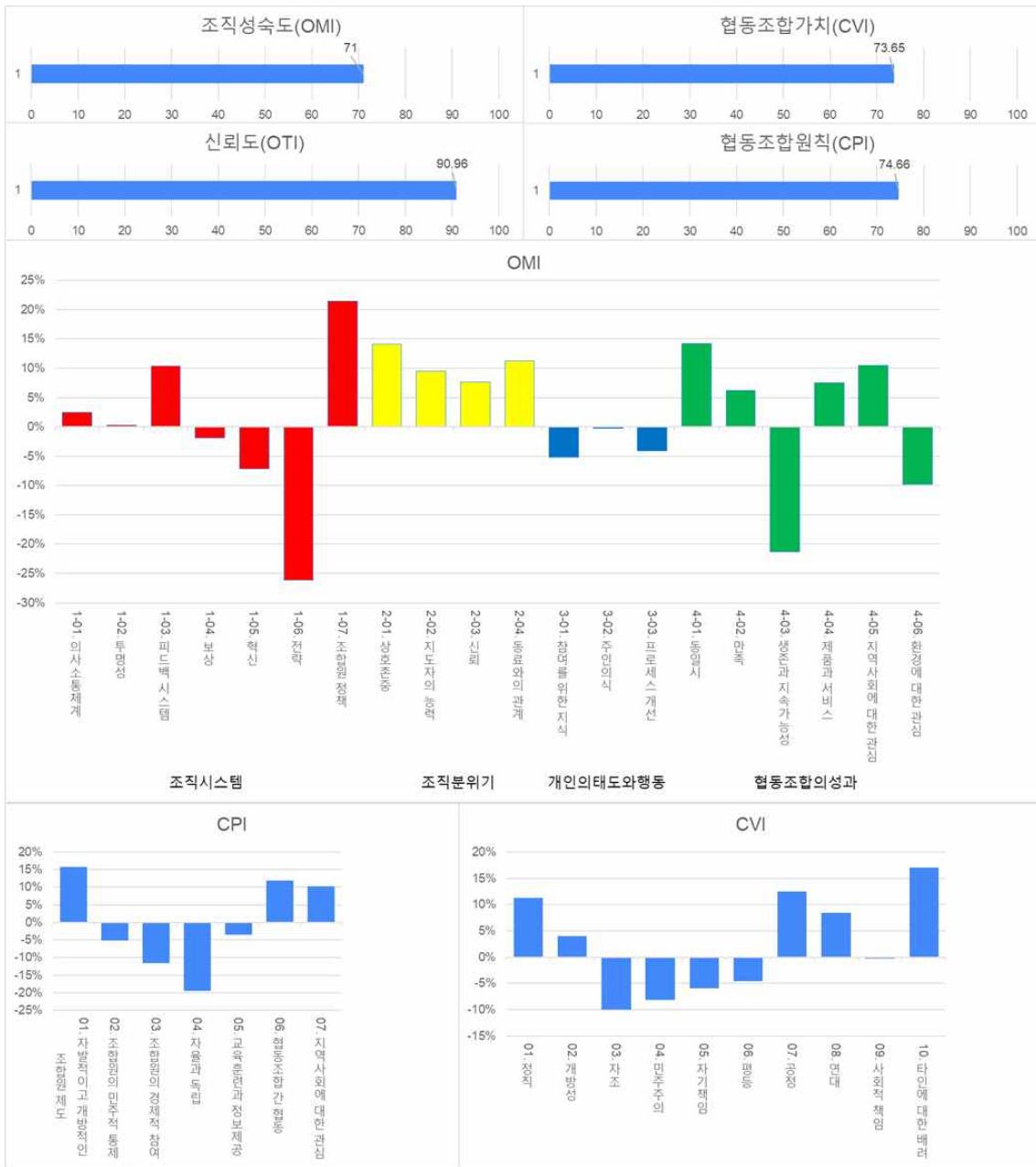
5. 의료사회적협동조합



6. 학교협동조합



7. 사회적협동조합



8. 일반협동조합

