



비영리 조직을 위한

위기관리 툴킷



사용법



체크
리스트



결과지

소개합니다

어떤 취지로
만들었나요?

이 도구는 코로나바이러스감염증(COVID-19)의 전 세계적 확산이 초래한 위기 속에서, 공익을 위해 활동하는 비영리 조직들의 위기관리를 돕고자 제작되었습니다.

비영리 조직은 여러모로 위기에 취약할 가능성이 높겠으나, 시민들이 겪는 어려움이나 위기를 극복하기 위해 탄생된 조직이니만큼 두려움 앞에 움츠리지 않고 먼저 행동에 앞장선다는 강점이 있지요. 이번 툴킷을 사용하여 이러한 강점을 다시금 확인하고 더욱 발전시켜 나가길 바랍니다.

누가 사용하면
좋은가요?

규모가 작은 단체들은 핵심 사업과 일상적 업무만으로도 일손이 부족한 게 사실이지요. 위기관리 시스템을 당장 도입하기가 어렵지만, 큰 부담 없이 쉬운 것부터 위기관리를 시작하고 싶은 비영리 조직에 추천합니다.

어떻게 활용하면
좋을까요?

코로나 발생으로 많은 단체들이 사업들이 무산되거나 재택근무로 전환하는 등의 급작스러움을 겪었습니다. 이러한 위기 앞에서 구성원 각자가 고군분투하기보다 조직 차원에서 마련한 방향성 있는 위기 대응 시스템을 사용하면 좋겠습니다.

이 툴킷의 체크리스트로 조직의 위기관리 모습을 진단하고, 이를 통해 앞으로의 계획을 세워보세요.

어떻게 구성되어
있나요?

이 툴킷은 크게 ①소개, ②사용법, ③체크리스트(진단지), ④결과지로 구성하였습니다.

※ 조직 구성원이 다함께 진단을 수행하실 경우 ②사용법을 꼼꼼히 읽어봐주세요.

한계점이
있다면?

이 툴킷은 위기관리를 진단하는 데 초점을 두었으며, 진단 이후 실행 매뉴얼은 제공하지 않습니다. 정부나 지자체에서 제공하는 자료들을 참고하시거나, 일부는 NPO도구상점에서 찾아보실 수 있습니다.

위기관리 체크리스트

체크리스트는 총 4가지 영역으로 구분됩니다

구성원 안전과 돌봄

Safety & Care

활동가들이 물리적, 심리적으로 안전하다고 느끼는 환경에서 일하고 있는지 살펴보는 항목입니다.

어떠한 요소들이 활동력을 잃지 않도록 하며 건강함을 유지하도록 돕는지 점검해봄으로써 조직의 핵심 자원인 '사람'을 보호하고 지킬 수 있습니다.

사업과 재정

Service & Fund

사업 진행에 있어 유연함을 확보하고 있는지 살펴봅니다. 또한, 고유 목적 사업을 지속하기 위해서는 안정적인 재정 구조가 중요하겠지요.

자금 조성에 관한 다양한 방식을 살펴보는 항목도 포함하였습니다.

조직 구조와 운영

Structure & Management

위기 상황을 예방하고 대응할 수 있는 시스템이 얼마나 갖추어져 있는지, 그리고 그에 해당하는 구체적 업무는 무엇이 있는지 살필 수 있는 항목을 넣었습니다.

내부 소통과 외부와의 연결

Communication & Connection

위기 속에서는 무엇보다 정확하고 투명한, 신속한 커뮤니케이션이 뒷받침되어야 합니다.

조직 내 구성원뿐 아니라 회원과 시민들과의 소통 환경 및 수준을 점검하고, 또한 파트너십으로 연결된 이웃 단체들과 지역사회와의 연결을 함께 고려합니다.

사용법

시작하기 전에 읽어보세요

진단을 하고 결과를 나누는 워크숍 과정 전체를 이끌어줄 진행자를 선정해주세요.

준비물을 챙겨주세요. 진단지와 필기구 외에, 진단 과정 동안 음악과 간식이 있다면 좀 더 편안한 자리가 될 수 있겠죠?

취지와 목표를 구성원과 공유해주세요. 충분한 공감대가 바탕이 되어야 그 이후의 과정도 순조롭게 이어갈 수 있습니다.

서로 상처받을 일 없이 자유롭게 의견을 주고받을 수 있도록 하는 간단한 약속문(그라운드룰)이 있으면 좋아요.

※ 아래 「약속문 예시」를 참조하세요.

진단 과정은 결과에 대해 서로 의견을 나누는 시간까지 포함되어야 합니다. 구성원 전체의 의견을 파악할 수 있을 때 현재 상태를 정확히 인지할 수 있어요.

각 진단 항목 하단에는 자유작성란이 있습니다. 소개된 항목 외에도 우리 조직에 맞게 특별히 더 추가해야 할 내용이 있다면 작성해주세요.

약속문

예시

- 모두를 존중하는 의미로, 각자의 이야기가 끝날 때까지 끼어들지 않고 경청합니다.
- 솔직하게 말합니다. 할 말이 없을 때는 애써 다른 말로 채우려 하지 말고, 다음번에 말합니다.
- 공동의 지혜를 모으기 위해 의견을 다양하게 들습니다, 이때 동등한 발언권을 갖는 것이 중요하고, 필요하다면 발언 시간을 먼저 정합니다.
- 자기 생각만 옳은 것이 아니고, 각자의 시각은 그 사람에게는 진실이라는 점을 항상 염두에 두고 이야기 들립니다.
- 일이 불만족스럽거나 실수가 벌어졌을 때, 이를 학습의 기회로 삼습니다. 잘잘못을 가리는 데에 집중하기보다, 다음에 무엇을 보완하면 좋을지에 더 집중합니다.

체크리스트 1/4

그렇다 ○

아니다 ×

노력하고 있거나 준비중이다 △

| - 구성원 안전과 돌봄 (Safety & Care) | | ○ △ × |
|--------------------------------------|---|-------------|
| 1 | 재택근무가 필요할 구성원이 있을 경우 이를 실행에 옮길 수 있는 인프라(시설 및 장비)가 준비되어 있거나, 지원이 가능한 자원이 있다. | |
| 2 | 일과 삶의 균형이 적절히 유지될 수 있도록 지원한다. | |
| 3 | 법적 기준에 근거하여 형평성 있고 일관되게 휴가 정책을 적용하고 있고, 특별히 휴가를 더 필요로 하는 예외적인 상황이 발생할 경우 적극 검토한다. | |
| 4 | 구성원들의 직무 만족도 및 스트레스 정도에 관해 정기적으로 확인한다. | |
| 5 | (의사결정 권한과 그 횟수가 잦은) 대표 역할을 하는 구성원의 신체적/정신적 건강을 주기적으로 살핀다. | |
| 6 | 우리 조직의 특성상 생기는 스트레스 유발 요인을 모두가 인지하고 있고, 여기에 특별히 주의를 기울이는 문화를 만든다. | |
| 7 | 업무상 재해를 입은 구성원의 돌봄을 위해 조직 차원에서 스트레스를 평가하고, 적절한 상담이나 치료 등의 회복책 지원을 마련하고 있다. | |
| 8 | 응급 처치 훈련 과정을 이수한 구성원이 있다. | |
| 9 | 구성원 각각의 비상 연락망을 파악하고 있다. | |
| 10 | 서로의 안부를 묻고 일상을 나누는 공식적인 자리를 주기적으로 갖는다. | |
| 11 | 불만이나 우려 사항에 대해서도 자유롭게 의견을 나눌 수 있는 문화가 형성되어 있다. | |
| 12 | 구성원 간의 존중과 평등함이 위기 상황으로 인해 악화되지 않도록 주의를 기울인다. | |
| 13 | 구성원들이 활동을 통해 성장과 행복을 느끼고 있는지 살피고, 이를 위해 조직 차원에서 지원해야 할 것들을 고민한다. | |
| 14 | 시대 변화에 따라 새로운 기술이나 업무 수행 방식을 구성원들이 자유롭게 실험해볼 수 있는 근무 환경이다. | |
| 합계 (※ 세모두개를 동그라미 하나로 계산해주세요.) | | / 14 |

☞ 우리 조직의 경우,
이러한 항목을
추가해보면 좋겠어요.

체크리스트 2/4

그렇다 ○

아니다 ×

노력하고 있거나 준비중이다 △

| - | 사업과 재정 (Service & Fund) | ○ △ × |
|-----------|---|-------------|
| 1 | 위기 상황 시, 우리 조직은 조직 사업의 우선순위에 따라 사업 내용과 규모, 기간 등을 변경할 가능성이 열려 있다. | |
| 2 | 위기 속에서도 후원자들이 후원과 기부를 지속할 가능성이 높은 사업이 무엇인지 인지하고 있다. | |
| 3 | 회원들의 후원 중단이나 탈퇴 등의 주요 원인이 무엇인지 파악하고 이를 적절히 관리하고 있다. | |
| 4 | 조직 설립 목적에 맞게 사업을 수행하고 있는지, 존재 유지에만 급급하지는 않은지 살핀다. | |
| 5 | 필수적이지 않은 지출이 있는지 정기적으로 살펴 감소해 나간다. | |
| 6 | 긴급하게 예비비 지출이 필요할 경우 승인 받을 수 있는 시스템을 갖추고 있다. | |
| 7 | 조직의 정체성 및 핵심 사업을 유지하기 위해 필요한 매달 최소 비용을 설정해 놓는다. | |
| 8 | 재정에 관한 상시 상담이 가능한 곳과 연결되어 있다. | |
| 9 | 안전, 건강, 위생 관리에 필요한 소독 및 구급 물품을 구비하기 위한 비용이 책정되어 있다. | |
| 10 | 후원 및 모금 개발에 관한 다양한 사례를 검토하고 우리 조직에 도움이 될 만한 아이디어가 있는지 조사하고 연구한다. | |
| 11 | 수익 구조와 출처를 정기적으로 살펴, 일부 소수에 의존하고 있다면 이를 다각화할 방안을 찾는다. | |
| 12 | 현장 모금이 어려울 경우를 대비해 수립한 대안적 모금 방안을 가지고 있다. | |
| 13 | 다른 단체들과 연결하여 네트워크 형태로 움직일 때 자금 확보 가능성이 높아지거나 비용 절감이 가능한지를 정기적으로 검토한다. | |
| 14 | 지역사회 및 시민사회의 안전과 돌봄을 위해 우리 조직이 수행할 수 있는, 수행해야 할 사업이 무엇인지 검토한다. | |
| 합계 | (※ 세모두개를 동그라미 하나로 계산해주세요.) | / 14 |

☞ 우리 조직의 경우, 이러한 항목을 추가해보면 좋겠어요.

체크리스트 3/4

그렇다 ○

아니다 ✕

노력하고 있거나 준비중이다 △

| - 조직 구조와 운영 (Structure & Management) | | ○ △ ✕ |
|--------------------------------------|---|-------------|
| 1 | 위기 시 이사회 및 운영진, 실무진의 역할과 의사결정 권한이 명확히 설계되어 있고, 필요시 수 정보완이 가능하다. | |
| 2 | 위기 시 근로 형태나 근무 조건을 유연하게 조정할 수 있다. | |
| 3 | 조직 형태 전환에 관한 논의의 가능성이 열려 있다. | |
| 4 | 위기관리 및 응급상황 담당자 또는 그룹이 정해져 있고 역할이 세분화되어 있으며, 관련 업무 시간이 확보되어 있다. | |
| 5 | 위기가 발생할 경우, 상황을 명확하고 긴급하게 보고할 수 있는 체계를 갖추고 있으며, 구성원들이 이를 인지하고 있다. | |
| 6 | 위기 유형별 예상 시나리오와 그에 따른 비상 계획을 전체가 공유하고 있다. | |
| 7 | 자연재해 및 재난에 따른 대응계획 및 시설물 안전 점검, 화재·폭발 예방 조치 등에 해당하는 세부 계획 및 운영 지침이 있으며, 이를 정기적으로 확인한다. | |
| 8 | 안전 및 보안 유지에 대한 교육과 훈련을 정기적으로 진행한다. | |
| 9 | 지적 재산권 보호에 관해 민감하게 살핀다. | |
| 10 | 비상 상황에 대비하여 모든 자료는 필요한 만큼 백업되어 있고 공유되어 있으며, 인터넷에 접근할 수 없는 경우 개인정보/연락처 등의 핵심 정보들은 오프라인에서도 얻을 수 있다. | |
| 11 | 개인정보 등의 민감한 정보는 항상 보안 서버에 저장하고, 사이버 보안을 점검하는 일에 항상 신경을 쓴다. | |
| 12 | 분실 우려가 있는 자료 및 물품이 무엇이며, 안전하게 관리되고 있는지 살핀다. | |
| 합계 (※ 세모두개를 동그라미 하나로 계산해주세요.) | | / 12 |

☞ 우리 조직의 경우, 이러한 항목을 추가해보면 좋겠어요.

· _____

· _____

· _____

체크리스트 4/4

그렇다 ○

아니다 ×

노력하고 있거나 준비중이다 △

| | 내부 소통과 외부와의 연결 (Communication & Connection) | ○ △ × |
|-----------|---|-------------|
| 1 | 위기에 처하거나 징후를 감지했을 경우, 구성원들이 어떻게 받아들이고 있는지 각자 자기 생각을 말하고 모두가 듣는 자리가 있다. | |
| 2 | 위기가 찾아왔을 때 가능한 이성적으로 판단하며, 충분히 함께 다룰 수 있다는 믿음을 정기적으로 환기시키려고 노력한다. | |
| 3 | "젠장", "망했어", "짜증나" 등의 '사기를 떨어뜨리는' 언어 사용은 자제하고, "괜찮아", "함께해보자", "고마워" 등의 '사기를 높이는' 언어를 주로 사용하려는 분위기를 조성한다. | |
| 4 | 재택근무 시, 서로 합의한 소통 및 행동 약속이 있다. | |
| 5 | 비대면 온라인 소통으로도 업무에 대한 피드백을 서로 충분히 주고받을 수 있다. | |
| 6 | 불만이나 우려 사항을 안전하게 표현할 수 있다. | |
| 7 | 퇴사 후 조직에 부정적 영향을 줄 수 있는 가능성을 사전에 예방하고자, 퇴사 전 해당 구성원의 불만 사항을 듣고 소통하는 시스템이 있다. | |
| 8 | 위기 시, 회원들에게 신속하고 투명하게 알릴 수 있는 채널과 프로세스가 있다. | |
| 9 | 위기 시, 회원 및 시민들에게 조직의 사정을 공유하고 자원을 요청할 수 있는 채널과 프로세스가 있다. | |
| 10 | 위기 유형에 따라 도움을 주고받을 수 있는 곳의 소재와 연락처를 확보하고 있다. | |
| 11 | 위기가 발생했을 때 비슷한 분야나 유사한 사업을 하는 단체와 위기 상황을 공유하거나 도움을 요청할 수 있다. | |
| 12 | 위기가 발생했을 때 정부나 지자체의 다양한 지원에 관해 정보를 얻고 논의할 수 있는 담당 기관이 어디인지 알고 있다. | |
| 합계 | (※ 세모 두개를 동그라미 하나로 계산해주세요.) | / 12 |

☞ 우리 조직의 경우, 이러한 항목을 추가해보면 좋겠어요.

결과지 작성

항목별 동그라미 개수와 느낀 점을 작성해주세요

구성원 안전과 돌봄
Safety & Care

/ 14

느낀점

사업과 재정
Service & Fund

/ 14

느낀점

조직 구조와 운영
Structure & Management

/ 12

느낀점

내부 소통과 외부와의 연결
Communication & Connection

/ 12

느낀점

잠깐!

동그라미가 적어도
실망하지 마세요.

사실 이 체크리스트의 항목을 모두 다 이행하기란 쉬운 일이 아닙니다. 다 해야 한다는 압박감보다는, 앞으로 하나하나 채워간다는 마음으로 체크리스트를 활용해주세요.

위기관리를 본격적으로 시작하신다면 어떤 것들을 도입할 수 있을지 참고 자료로 사용하시길 바랍니다.

진단 결과 나누기

진단 결과를 나눌 때 다루면 좋을 주제들입니다. (1~2개 내외 작성)

우리 조직이 잘하고 있는
위기관리 조치는 이다.

우리 조직에서 가장 시급한
위기관리 조치는 이다.

우리 조직에서 비교적 간단하고 쉽게
도입할 수 있는 위기관리 조치는 이다.

이제 다함께 이야기해주세요.

- 진단을 다 끝냈나요? 그렇다면, 수많은 일들과 변화 속에서도 지금까지 함께 조직을 이끌어 온 서로에게 먼저 격려와 감사를 표현해보면 어떨까요?
- 이제 진단지를 바탕으로 결과에 대해 돌아가며 함께 이야기해봅니다.
항목별로 각자 몇 점이 나왔는지, 구성원별로 점수 차이가 큰 부분은 어디인지도 살핍니다.
- 개별 의견에 대해서도 서로 왜 그렇게 생각하는지 의견을 나눠보세요.
이 의견들은 향후 위기관리 계획을 세울 경우, 조직에 필요한 과제들이 될 수 있습니다.

위기관리를 시작한다면 나눠볼 주제들

진단 후 앞으로의 계획을 세우는
데에 도움이 되는 주제들입니다.

일회성으로 끝나지 않고 이어나
가길 원한다면 여기에 적힌 질문
들을 연결 다리로 사용해 보세요.

- 이 체크리스트를 우리 조직에 맞게 수정하여 사용하는 것이 좋을까요?
그렇다면 무엇을 어떻게 수정하면 될까요?
- 이후 또 언제 같이 점검하는 것이 좋을까요? 정기적 위기관리에 관한 계획
은 어떻게 세우는 것이 좋을까요? ※ 보너스를 참조하세요.
- '위기관리' 업무 담당을 설정할 필요가 있나요? 있다면 누가, 몇 명이 담당
해야 한다고 생각하시나요?
- 위기를 관리해 나가는 데에 담당 구성원 또는 조직 전반이 소진되지 않으려면
무엇을 해볼 수 있을까요? 어떤 점을 함께 살피면 도움이 될 것 같은가요?

+보너스 월별 계획표

진단을 통해 꼭 추진해볼 위기 계획들을 세웠다면, 아래 구체적인 월별 계획을 세워보시는 것도 추천합니다. 위기에 처했을 때 보고 싶은 우리 조직의 모습을 떠올리면서, 이를 위해서는 어떠한 과정을 밟아 나가면 좋을지 아래 '표'를 채워가면서 이야기해보세요.

의 20__년 위기관리 월별 계획표

| | 예시 | | | | | |
|-----|----|----|----|----|----|----|
| | 계획 | 이행 | 계획 | 이행 | 계획 | 이행 |
| 1월 | | | | | | |
| 2월 | | | | | | |
| 3월 | | | | | | |
| 4월 | ○ | ○ | | | | |
| 5월 | ○ | ○ | | | | |
| 6월 | ○ | ○ | | | | |
| 7월 | ○ | | | | | |
| 8월 | ○ | | | | | |
| 9월 | ○ | | | | | |
| 10월 | ○ | | | | | |
| 11월 | ○ | | | | | |
| 12월 | ○ | | | | | |

툴킷 사용이 위기 앞에서 더욱 단단해지는 조직을 만드는 계기가 되었길 바랍니다.

memo

memo

비영리조직을 위한 위기관리 툴킷

공동제작 서울시NPO지원센터 & 와이즈 서클
발행처 서울시NPO지원센터 (SNPO 2021-A-002)
주소 (04523) 서울시 중구 남대문로 9길 39 부림빌딩 1, 2층
전화 02) 734-1109
팩스 02) 734-1118
대표메일 contact@snpo.kr
홈페이지 snpo.kr
디자인 포스트리 postree.net

npo
도드구상점