



“NGO 리더들을 위한 조직관리 역량강화”

“Organizational Management Capacity Building for NGO Leaders”

Training Workshop in Suwon, 10:00 am – 5:30 pm, March 28 & 29, 2023

Funded by a grant from the Public Diplomacy Section, the U.S. Embassy - Seoul

강사: 무쑤사미 쿠마란 교수, Ph.D.,

美 플로리다 대학교, 가족, 청소년 & 커뮤니티 과학부

아젠다

DAY 1: March 28, 2023

- 9:00 am Session #1: 강력한 NGO를 만들기 위한 요소
NGO 블록 형성을 위한 요소들에 대한 발표회 : 국내 비정부기구
기반강화에 관한 대화형 토론회.
- 10:30 am 15 minutes 휴식(커피브레이크)
- 10:45 am Session #2: 좋은 거버넌스와 리더십
이사회 거버넌스의 역할, 책임 및 중요성에 대한 프레젠테이션,
NGO의 지속 및 성장을 위한 경영진 리더십, 거버넌스 및 리더십
강화 방법에 대한 대화형 토론.
- 12:15 pm 중식 시간 및 휴식
- 1:15 pm Session #3: 체계적인 프로그램/프로젝트 계획 및 평가

프로그램 목표, 목표 및 논리 모델 개발 프레젠테이션, 프로그램 모니터링 및 평가, 체계적인 프로그램/프로젝트 계획 및 평가 프로세스 채택에 대한 대화형 토론.

2:45 pm 15 minutes 휴식(커피브레이크)

3:00 pm Session #4: 전략적 계획 수립 노하우 세미나
조직의 지속가능성과 성장을 위한 전략기획 요소 채택 및 SWOT 분석 발표; 전략기획 적용에 대한 상호 토론.

4:30 pm 1일차 교육종료 및 휴회

See you tomorrow!

“NGO 리더들을 위한 조직관리 역량강화”




DAY 2: March 29, 2023

- 9:00 am Session #5: 커뮤니케이션과 마케팅 전략
NGO를 위한 커뮤니케이션 및 마케팅의 원칙과 실천에 대한 발표;
이해관계자와의 커뮤니케이션 증진에 대한 대화형 토론.
- 10:30 am 15 minutes 휴식(커피브레이크)
- 10:45 am Session #6: 기금조성
다양한 자금조달 방법에 대한 발표; 다양한 자금조달 전략 채택에
대한 대화형 토론.
- 12:15 pm 중식 시간 및 휴식
- 1:15 pm Session #7: 효과적인 기금 지원 신청서 작성 방법
기금 및 보조금 지원서 작성에 대한 프레젠테이션; 보조금 제안서에
들어가는 필수 구성요소에 대한 대화형 토론.
- 2:45 pm 15 minutes 휴식(커피브레이크)
- 3:00 pm Session #8: 네트워킹 및 협업의 실천공동체 (CoP)
참가자들이 네트워킹 및 협업을 위해 실무 커뮤니티를 구성할 수
있는 방법에 대한 프레젠테이션; CoP를 구축하고 강력한 참여적
역할을 수행하는 것에 대한 대화형 토론.
- 4:30 pm **워크샵 종료 및 인증서 수여식 거행**

한국 NGO기구의 조직관리 역량 강화

NGO 리더를 위한 조직관리 역량강화 교육 워크숍

MUTHUSAMI KUMARAN, Ph.D.
Associate Professor of Nonprofit Management
Department of Family, Youth & Community Sciences
University of Florida



1

워크숍 개요

- 워크숍 전 설문조사
- 소개
- 워크숍 개요

2

NGO 리더를 위한 교육 워크숍

- “한국 NGO기구의 조직관리 역량 강화”
- 공공외교팀의 재정지원,
주한미국대사관 (서울)
- 연구사업 프로젝트 by the University of
Florida
- 프로젝트 파트너

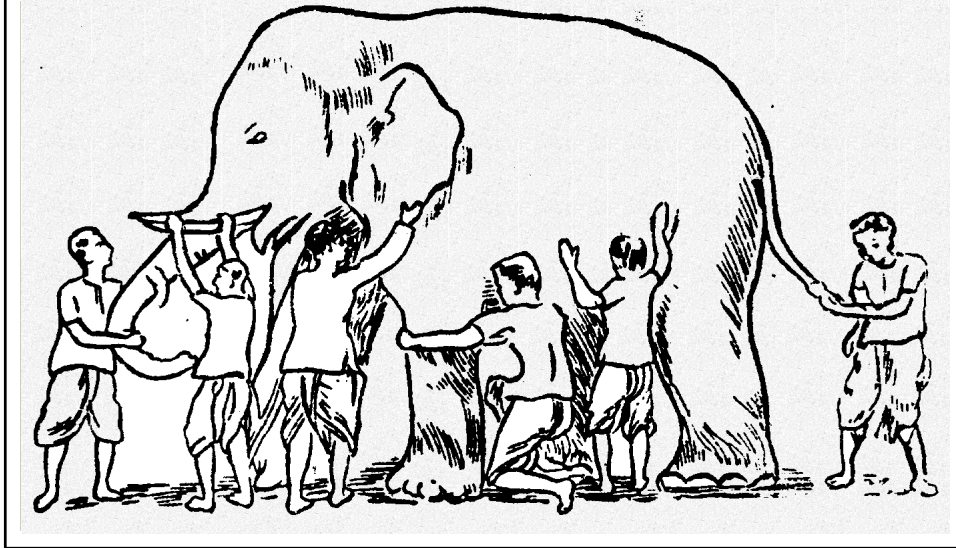
3

워크숍 스케줄

- DAY 1:
 - Session 1: NGO의 굳건한 기반 조성
 - Session 2: 좋은 거버넌스와 리더십
 - Session 3: 프로그램/프로젝트 계획 & 평가
 - Session 4: 전략 계획
 - 소견 공유
- DAY 2:
 - Session 5: 커뮤니케이션 & 마케팅
 - Session 7: 기금 조성
 - Session 8: 보조금 신청서의 필수 포함 요소
 - Session 9: 네트워킹 & 협력
 - 소견 공유

4

NGO는 무엇일까요?



5

NGO를 정의한다면,

- NGO는 “고통을 완화하고, 가난한 사람들의 이익을 증진하고, 환경을 보호하고, 기본적인 사회 서비스를 제공하거나, 지역 사회 개발을 수행하기 위한 활동을 추구하는 민간 단체”라고 정의할 수 있음 (The World Bank Operational Directive 14.70)
- NGO는 일반적으로 자선 기부와 자원봉사에 전체 또는 일부 의존하는 가치 기반의 조직이다.

6

NGO: 작업적 정의

- NGOs are....
- 기관 Organizations
- 비영리 Not-for-profit
- 비영리 활동 Non-profit distributing
- 정부로부터 제도적으로 독립적 Institutionally separate from any government
- 자치 Self-governing
- 비강제적 (자발적) Non-compulsory (ie. voluntary)
- 집단의 이익을 위한 서비스/개발/복지/환경지향 Service/development/welfare/environmental oriented for the benefit of a group of people
- 정당과 분리 Not affiliated to political parties
- 지역마다 다른 이름 Different names in different parts of the world

7

다양한 유형의 NGO

- 발전 Development
 - 개발 프로젝트 설계 및 구현
 - 사회적 약자에 대한 서비스 제공에 집중
- 옹호 Advocacy
 - 인지도, 수용도 및 지식 향상
 - 대중과 정치적 과정을 연결
 - 로비, 미디어 및 활동가 행사
 - 공익의 수호자 또는 '감시자' 역할 수행
- 속의 Grassroots
 - 지역사회 거주자의 단기 참정권 부여
 - 커뮤니티의 장기 발전
- 국제 NGO International NGOs
 - 다중 섹터
 - 세계적 영향력

8

NGO 이론

- 계약실패
- 시장실패
- 사회자본
- 대안 발굴
- 사회정의

9

한국의 NGO 섹터

- 현재 등록된 NGO는 약 15,400개(서울시 약 2000개)
- 2010년 10,000개 미만의 NGO
- 발생할 수 있는 모든 문제를 해결하고 전 세계 모든 지역에서 운영
- 다양한 방법과 목표로 운영
- 단독 및 연합으로 운영
- 매우 다양하기 때문에 어떤 일반화도 불가능
- 관리 기능에 대한 요구 증가


10


한국 NGO기구의 조직관리 역량 강화


NGO 리더를 위한 조직관리 역량강화 교육 워크숍

1. NGO의 굳건한 기반 조성

MUTHUSAMI KUMARAN, Ph.D.
Associate Professor of Nonprofit Management
Department of Family, Youth & Community Sciences
University of Florida







11

주요 내용

- NGO의 고유한 특성
- NGO 시작
- NGO 설립의 주요 단계
- NGO의 미션, 비전 및 핵심 가치 개발
- 이상적인 NGO 조직 계획
- 현재/이상적인 NGO의 문제, 요구, 고객, 미션, 비전 및 핵심 가치를 개발하거나 재구성하기 위한 활동

12

NGO의 독특한 특징

- 미션 포커스
- 자선과 박애
- 자원봉사주의
- 촉진적 과세제도

13

NGO를 시작하지 않는 이유

- 커뮤니티에 도움이 되는 시의적절한 프로젝트가 없음
- 도움이 필요한 개인이나 가족만을 돕는 것을 생각함
- 많은 재정적인 투입
- 서비스를 제공하고 있으나 세금 면제 이슈 고민
- 현재의 일이 가치 없다고 느낌

14

새로운 NGO를 시작하는 것의 대안

(SOURCE: ACTION WITHOUT BORDERS)

- 의미 있는 방식으로 대의에 기여할 수 있는 기존 NGO와 협력
- 기존 NGO와 제휴하여 자체적으로 새롭고 혁신적인 서비스를 제공
- 세금 면제가 필요한 프로젝트에 대한 재정 대리인 지원을 요청

15

새로운 NGO를 시작하기에 이상적인 조건

- 현재 충족되지 않는 확실한 니즈를 가진 고객 또는 수혜자가 있음
- 요구사항을 충족하는 혁신적인 프로그래밍 접근 방식을 보유하고 있음
- 당신은 당신이 서비스할 고객이 있다는 것을 알고 있음
- 당신은 지역의 강력한 지지를 받고 있음
- 당신과 당신의 지지자들은 장기적으로 계획하고 있음
- 예측 가능한 미래에 조직을 지원하기 위해 자원을 동원하는 방법을 이미 알고 있음

16

새로운 NGO 시작하기

- 1단계: 조직이 해결해야 할 필요성과 세부사항을 식별, 확인, 정의
- '커뮤니티' 요구 조사
- 조직을 시작하기 위한 근거를 시작하는 필요성에 대한 광고문구 개발

- 2단계: 조직의 미션, 비전 및 핵심 가치 식별

17

미션



18

미션 선언

- 조직의 목적과 철학에 대한 진술
- 조직의 존재에 대한 근본적인 이유를 지정
- 조직의 범위를 설정하고 조직의 고유한 특성을 식별
- 간결하고 명확하며 간결하고 기억에 남는 것이어야 함
- **Should capture what the organization does, with/for whom, its distinctive competence (optional), and WHY it does it.** 조직이 누구와 무엇을 하고 있는지(선택 사항), 그리고 그 이유를 파악해야 합니다.

19

미션 선언

- **Good example:**
- "아름다운 재단은 모든 사람(누구)이 일상 속에서 나눔의 가치를 실천하고 개인과 공동체가 함께 번영하는 사회(왜)를 추구합니다."
아름다운 재단, 한국
- "(그들이) 책임감 있고, 건강하고, 생산적이고, 성공적인 시민이 될 수 있는 모든 잠재력을 실현할 수 있도록 영감을 주고 (무엇을) 권한을 부여하기 위해(왜)."**Boys & Girls Club of Alachua County, U.S.A**
- **Poor examples:**
- 어린이들의 읽기 능력을 향상시키기 위해
- 노숙자들에게 봉사하기 위해
- 배고픈 아이들을 먹이기 위해

20

비전 선포

- 조직이 추구하는 미래의 이미지
 - 조직이 임무를 수행할 때 미래는 어떻게 될 것인가
 - 그것은 조직의 성공에 대한 지도적 이미지
 - 미래에 이상적인 관점에서 조직의 모습을 포착해야 함
- **Good example:**
 - 연기하는 시민에 의한 문화의 확산, 지속가능한 공익활동을 위한 새로운 아이디어의 육성."(아름다운재단)
 - "아무도 굶주리지 않고, 우리 공동체에서 음식이 낭비되지 않도록 보장하기 위해" (**Soup Kitchen, U.S.A**)

21

핵심 가치

- 조직 운영 방식을 형성하는 신념 및 원칙 안내
- 윤리적 프레임워크 및 모든 사람이 조직의 일부가 되도록 영감을 주고 동기를 부여하는 원칙
- 조직에 중요하다고 생각하는 가치와 조직이 어떻게 인식되기를 원하는지 파악해야 됨
- **Good examples:**
 - 투명성, 공익성, 상호존중 (아름다운 재단)
 - 미국 **Girls Place**, 우리는 모든 소녀들이 그들의 최고가 되기 위해 영감을 받고, 도전하고, 길러져야 한다고 믿는다 (**Girls Place, U.S.A**)

22

새로운 NGO 시작하기

- 3단계: 모든 애플리케이션 요구사항 파악 및 완료 계획
- 4단계: 초기 이사회 구성
- 5단계: 조직의 이름을 선택하고, 모든 서류를 준비하고 제출
- 6단계: 내규(또는 이와 유사한 것)를 작성하고 이사회의 승인을 득함
- 7단계: 목표와 방향이 있는 프로그램 계획 개발

23

새로운 NGO 시작하기

- 8단계: 예산 및 재무 계획 수립
- 9단계: 면세 신청서 작성 및 제출
- 10단계: 자금 조달 메커니즘 구축
- 11단계: 직원 채용, 자원봉사자 모집 및 서비스 제공
- 12단계: 항상 임무에 집중하는 것이 필요!

24

이상적인 NGO 조직계획

- Section 1: NGO를 시작하기 위한 고려요소
- 2. 조직개념
- 3. 거버넌스
- 4. 통치문서
- 5. 프로그램 기획 및 평가
- 6. 인적 자원
- 7. 재무관리
- 8. 모금
- 9. 자원봉사자 관리
- 10. 마케팅 및 커뮤니티 관계
- 11. 윤리, 투명성 및 책임
- 12. 리스크 관리

25

액티비티

- 세션 1 활동 시트에서 다음을 제공합니다(10분):
- 1. (당신의 NGO가) 해결해야 할 사회의 문제
- 2. 충족해야 하는 (클라이언트의) 특정 요구 사항
- 3. NGO 고객
- 4. NGO 이름
- 5. 미션 스테이트먼트: 'what'과 'with/for whom' 그리고 'why'라는 공식을 사용합니다
- 6. 비전 진술: NGO의 이상적인 미래
- 7. 핵심 가치: NGO의 지침 원칙
- 8. 간단한 토론(시간이 허락하는 경우)

26

**“Organizational Capacity Building for NGOs”
Training Workshop**

Session 1 ACTIVITY

현재/이상적인 NGO 에 대한 관련 정보와 함께 다음을 완료하십시오.




1. 해결해야 할 문제:
2. NGO 가 구체적으로 해결해야 할 필요성:
3. NGO 의 고객들:
4. NGO 의 명칭:
5. 미션 스테이트먼트:
6. 비전 선언:
7. 핵심 가치:

한국 NGO기구의 조직관리 역량 강화

NGO 리더를 위한 조직관리 역량강화 교육 워크숍

2. 좋은 거버넌스와 리더십

MUTHUSAMI KUMARAN, Ph.D.
Associate Professor of NGO Management
Department of Family, Youth & Community Sciences
University of Florida

1

주요 계획

- NGO 거버넌스의 중요성
- 탁월한 이사회의 특성
- 관리 문서
- 이사회회 기본적 10가지 역할
- 효과적인 NGO 이사회의 특징
- 개개인 이사회 구성원의 책임감
- 이상적인 이사회를 구성하는 연습
- 주요 임원
- 주요 경영진

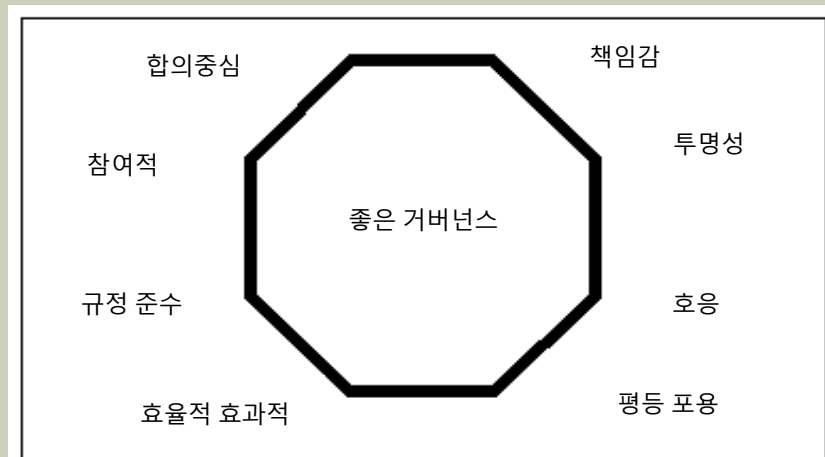
2

NGO 안에서의 거버넌스

- 모든 비정부기구는 법적으로 통치기구를 가져야 한다. 그리고, 이 관리 기구는 보통 부서 이사과 이사회이다.
- 거버넌스는 NGO를 대신하는 이사회 내부의 집단적 의사결정 과정이다.
- 거버넌스는 NGO의 장기적인 효과를 위한 방향을 제시하는 과정이다.
- 거버넌스는 NGO에 전략적 리더십을 제공하는 과정이다.

3

좋은 거버넌스가 해답이다.



4

관리 문서의 두가지 열쇠 (미국의 사례)

- 1) 정관 (문서화된 규율)
 - 지정된 정부 기관에 신고

- 2) 조례
 - 이사회 운영을 위한 정책 및 절차

5

정관

- 설립 문서는 다음과 같은 내용을 포함한다:
- 기관의 명칭
- 주요 사업 장소
- 그 목적(임무)에 대한 일반적인 설명
- 등록된 에이전트의 이름 및 주소
- 창립 초기 이사의 이름과 주소
- 조직의 기간
- 멤버십 조항(있는 경우)
- 적용 가능한 세금 면제 내용

6

내부 규율 (조례)

- 이사회가 조직을 관리하는 방향, 정책 및 절차를 제공한다
 - 관리 문서의 중요한 지침 제공
- 한국에서는 필요하지 않지만, 적절한 관리 위원회를 설정하는 데 도움이 된다
- 일반적인 요소:
 - 1) 조직에 대한 정보
 - 2) 이사회 임원진 및 회의 과정
 - 3) 예산 정책
 - 4) 이사회 스태프
 - 5) 이사회 내의 위원회
 - 6) 개정 및 수정을 위한 정책

7

이사회 발전 원칙

- NGO는 효과적인 이사회가 없다면 장기적으로 성공할 수 없다.
- 이사회 기능은 미래에 관한 것이므로, 이사회 개발은 미래를 염두에 두고 이루어져야 한다.
- 자동적으로 모든 조직에 최고가 되는 이사회 개발의 단일 "모델"은 없다.
- 핵심 리더십은 이사회 개발에 매우 중요하다.
- 효과적인 이사회는 임무를 수행하기 위해 함께 일하는 헌신적인 구성원들로 구성된 팀이다.

8

이사회의 10가지 기본 역할 (1)

- 1) 조직의 임무 및 목적 결정
- 2) 최고경영자 선정 및 영입
- 3) 최고 경영자를 지원하고 정기적으로 성과 검토
- 4) 효과적인 조직 계획 보장
- 5) 적절한 리소스가 동원되는지 확인

9

이사회의 10가지 기본 역할 (2)

- 6) 리소스를 효과적으로 관리
- 7) 조직의 프로그램 및 서비스 결정, 모니터링 및 강화
- 8) 필요한 정책이 시행되고 법을 준수하는지 확인
- 9) 조직의 대중적 지위 향상
- 10) 새로운 이사회 구성원을 모집 및 배치하고 정기적으로 이사회 전반적인 성과를 평가

10

이사회 구성과 의사결정구조

- 번호: 5 - 21명의 이사진, 모든 NGO에 적합한 이상적인 규모의 사이즈는 없음
- 2년 - 3년의 임기, 2년 - 3년의 기간 제한
- 연속성에 대한 3분의 1 규칙
- NGO의 서비스와 구성원을 반영하는 관심사의 다양성
- NGO(변호사, 회계사 등)를 지원할 수 있는 전문 지식의 다양성
- 적절한 회원 자격을 갖춘 적절한 위원회

11

이사회 의 개인 구성원

- 미션에 전념하고 조직의 성공을 위해 헌신해야 함
- NGO의 일상적인 운영에 관여하지 말것
- 조직의 서비스, 법률 및 재무 문제에 대한 '전문가'가 될 것으로 예상되지 않음
-그러나 정보에 입각한 의사 결정을 내리기 위해 이에 대한 명확한 설명을 얻을 수 있어야 함
- 법적 의무와 책임을 이행할 수 없는 경우 사임하거나 자문 역할을 수행

12

취약한 이사회 의 전형

- 여러 명의 이름 뿐인 이사회 구성원
- 신입 회원에 대한 오리엔테이션 및 멘토링 부족
- 거버넌스에서 이사회 구성원 간의 충돌
- 설립자증후군(수탁자 관리)
- 관점, 관심사 및 전문 지식의 다양성 부족
- 이사회와 최고 경영자 간의 의사소통 부족
- 사무총장(ED) 지배
- 기능이 부실한 위원회

13

액티비티!

- 세션 2 활동 시트에서 다음을 제공:
 1. 이상적인 NGO 이사회 구성원 수
 2. 조직의 서비스와 구성원을 반영하는 관심사의 다양성과 조직을 지원할 수 있는 전문 지식의 다양성을 기준으로 모든 구성원의 '자격'을 나열
 3. 적절한 회원 자격을 갖춘 적절한 위원회 나열
 4. 회의 빈도, 회의 프로세스(ED 보고서, 재무, 프로그램, 예산 등에 대한 논의)를 포함한 이사회 정책 개발
 5. 발표!

14

NGO의 이사장 (사무총장)

- NGO의 조직 리더십은 근본적으로 이사회와 경영진의 책임이다
- 최고 경영자는 조직의 일상적인 행정 책임자이다
- 경영진의 직함은 다음을 포함한다: 사무총장, 최고경영자, 사장 등.
- CEO와 이사회와의 관계는 매우 중요하다
-
- NGO마다 경영진 책임의 복잡성이 다릅니다

15

리더에게 필요한 것은 무엇인가?

- *The Leadership Challenge* (Kouzes & Posner)
- 225가지의 리더십 특성 중 최고의 4가지는...
- 정직함
- 미래지향적인 마음
- 역량
- 영감을 주는 리더십

16

좋은 NGO 임원으로서의 리더십 원칙

- 자신감과 자기 계발
- 기술 숙달도
- 요구 및 책임 수행
- 적절한 시기에 적절한 결정
- 조직의 모든 이해 관계자에게 영감
- 직원에게 예제 설정
- 직원들을 알고 그들의 안녕을 돌보는 것
- 직원들에게 지속적인 정보 제공 및 책임감 함양
- 조직의 모든 기능 사용

17

사무총장으로서의 5가지 중요한 특징 (CARLSON & DONOHUE)

- 비전을 제시하는 사무총장 (ED)
- 변화에 대처하는 사무총장 (ED)
- 관계 구축 전문의 사무총장 (ED)
- 커뮤니티 수립 전문의 사무총장 (ED)
- 자원 활용에 뛰어난 사무총장 (ED)

18

NGO의 경영진

■ 행정 Administration

- 인적자원관리
- 재무관리
- 시설관리

■ 프로그램 Programs

- 프로젝트 기획
- 모니터링
- 평가
- 보고

■ 작업 Operations

- 마케팅 & 지역 사회 관계
- 펀드레이징
- 보조금 신청서 작성

“Organizational Management Capacity Building Training Workshop
for NGO Leaders”

Session 2 ACTIVITY

현재/이상적인 NGO의 적절한 거버넌스를 위해 관련 정보를 포함하여
다음을 완료하십시오


1. 귀하의 NGO에서 이상적인 이사회 구성원 수와 실제 이사회 구성원 수
-(예: 이상적인 이사회 구성원 수는 11 명이지만 실제 이사회 구성원
수는 7 명에 불과함):
2. 이사회 구성원의 이상적인 '자격'을 나열해보세요:
3. 회원 자격을 갖춘 적절한 위원회를 나열해보세요:
4. 이사회를 위한 샘플 정책(내규)을 개발합니다. (예: 이사회는 두 달에 한
번 회의를 개최하며, 매 이사회 회의마다 재무 정보 등을 논의합니다
등):


한국 NGO기구의 조직관리 역량 강화


NGO 리더를 위한 조직관리 역량강화 교육 워크숍

3. 체계적인 프로그램/프로젝트 계획 및 평가

MUTHUSAMI KUMARAN, Ph.D.
Associate Professor of NGO Management
Department of Family, Youth & Community Sciences
University of Florida







1

주요 내용

- 프로그램 계획의 목적 및 필수 단계
- 프로그램 계획의 구성요소
- 목표 및 목표 설정
- 논리 모델
- 프로그램 평가
- 주요 평가 고려 사항
- 평가 계획 단계

2

NGO 성공을 위한 세 가지 중요한 요소

- 1) 고객 만족도
- 2) 직원만족도
- 3) 조직 효율성

3

프로그램 계획의 목적

- NGO의 프로그램 및 서비스에 대한 명확한 방향을 제공
- 구현 중 불확실성 줄이기
- 낭비, 중복 및 중복을 최소화
- 다양한 프로그램 구성 요소에 대한 표준을 설정 (벤치마킹)
- 프로그램 진행률 모니터링

4

좋은 프로그램 계획의 필수 요소

- 적절한 계획 팀
- 조직의 임무에 대한 명확한 이해
- 문제에 대한 지식
- 명확하게 정의된 요구사항 및 우선순위
- 고객 중심의 대체 솔루션 개발

5

프로그램 계획

- Is.....
- 구체적인 목표 및 목표(끝)와 이를 달성하기 위한 논리적이고 실제적인 행동 진술(수단)이 있는 문서
- 프로그램 조치(예: 예방, 개입 또는 해결)를 수행할 대상, 시기 및 방법을 명확히 명시한 문서

6

프로그램 계획의 구성요소

- 필요성 해석 및 풀이
- 문제에 대한 해결책
- 적절한 목표
- SMART 목표
- 전략들
- 작업 단계(사용자, 시기, 방법 등)
- 명확한 입력 - 출력 - 결과 목록
- 프로그램 성공을 위한 벤치마크
- 평가를 위한 측정 및 지표

7

요구 분석 과정

- 1) 조직이 해결할 특정 문제의 현재 상태에 대한 정보 수집
- 2) 대상 '커뮤니티'에서 문제의 유형률 및/또는 심각도 파악
- 3) 문제의 원인과 결과 파악
- 4) 커뮤니티에서 현재 문제를 해결하는 방법(또는 해결하지 않는 방법)을 자세히 설명
- 5) 프로그램에 대해 원하는 '시나리오'의 표준 설정

8

목적 설정

- 프로그램은 가치 있는 목표를 달성하기 때문에 존재
- 목표는 참여 프로세스를 통해 사전에 결정된 문제 및 요구에서 도출
- 목표는 프로그램이 명시된 요구의 관점에서 달성하고자 하는 것에 대한 일반적인 진술
- 명확하고 간결하게 목표를 설정해야 함
- 각 목표는 하나의 아이디어만 포함해야 하며 다른 모든 목표와 구별되어야 함

9

GOAL SETTING

- 질문: 프로그램이 달성하고자 하는 목적은 무엇입니까?
- 목표 개발 모델: **For**.....(대상 그룹)
to.....(그 문제를 해결하기 위해 이익을 얻도록 행동)
- **Examples:**
 - 한국에서 스트레스를 받는 청소년들이 정신 건강 지원을 받을 수 있도록
 - 한국의 도시지역에서 혼자 사는 노인들이 그들의 지역사회와 연결될 수 있도록

10

목표 설정

- 목표 (aka. 프로그램 결과 목표) 세부적인 목적을 설명하고 구체화해주는 목적에 대한 풀이
- 각 목적 아래에 여러 개의 목표가 있어야 합니다
- 이상적으로 목표는 **SMART**해야 합니다
 - Specific
 - Measurable
 - Achievable
 - Realistic
 - Time-bound

11

목표 설정

- 목표는 특정 기간 동안 잠재적인 프로그램 수신자에게 이익이 될 수 있는 측정 가능한 결과(즉, 원하는 변화량)를 제공
- 각 목표는 관련 전략 및 결과물을 가져야 함
- 전략은 프로그램 목표를 달성하는 데 필요한 운영 세부 사항을
- **Examples:**
 - xxx시에 있는 500명의 고등학생들은 프로그램의 첫 6개월 동안 매주 그룹 상담을 받을 것이다
 - 250 senior citizens living alone in xxx city will be provided xxx시에 거주하는 250명의 노인들은 매주 서로 교제할 수 있는 기회를 제공받을 것이다 opportunities to socialize with one another

12

효과적인 프로그램 제공 체크리스트

- 1) 프로그램의 필요성 결정
- 2) 프로그램 계획 수립(목적, 목표 등)
- 3) 실행 계획(장소, 방법, 시기 등)을 완료
- 4) 예산 개발 및 적절한 리소스 할당
- 5) 프로그램(적절한 직원, 감독자 등)에 대한 신뢰성 구축
- 6) 모니터링, 평가 및 조정

13

논리 모델이란 무엇인가

- 논리 모델은 프로그램의 "지도"이다
- 프로그램이 어떻게 설계되고 어떻게 변화를 가져올지 보여주는 간결한 방법이다
- 그것은 ...의 단순하고 논리적인 예증이다...
 - 문제를 해결하기 위해 수행하는 작업 (목표)
 - 어떻게 해야 할까(입력 및 활동)
 - 성공 여부를 어떻게 알 수 있을까(즉시적이고 장기적인 관점에서)
- 자금 제공자, 관리자 및 평가자를 위한 프로그램 구성 요소(목적, 목표, 입력, 활동, 출력 및 결과) 간의 논리적 연결을 검증

14

논리 모델을 개발하는 방법

- 프로그램이 무엇을 달성하도록 설정되어 있고 어떻게 구현될 것인지에 대해 체계적으로 생각
- 목적 및 목표의 전체 목록 작성
- 각 목표에 대해 모든 리소스(입력) 및 작업(활동) 나열
- 예상되는 모든 합리적인 출력 및 출력 측정값 나열(서비스 대상 클라이언트 수 등)

15

논리 모델을 개발하는 방법

- 예상되는 모든 합리적인 결과를 즉시, 중기 및 장기별로 나열
 - 단기 **Short term outcomes**
 - 기술, 태도 및 지식의 변화
 - 중기 **Intermediate outcomes**
 - 행동 및 의사 결정의 변화
 - 장기 **Long term outcomes**
 - 상태 및 조건의 변경
- 논리 모델 템플릿에서 이러한 모든 요소 간의 연결을 설명 (목표당 하나)
- 외부 요인, 가정 및 장벽 포함

16

액티비티!

세션 3 활동 시트에 ... 다음을 적습니다

1. NGO 이름

2. 그 NGO를 위한 하나의 프로그램 목적을 개발하고 작성합니다

- Use the "TO.....FOR" formula: For.....(대상그룹)
to.....(문제해결행위)
- 예) 스트레스를 받는 청소년들이 정신건강 상담을 받을 수 있도록
- 예) 도시 한국에서 혼자 사는 노인들이 그들의 공동체와 연결되기 위해서

3. 목적을 위한 하나의 목표 발굴

- 예) xxx시에 있는 500명의 고등학생들은 프로그램의 첫 6개월 동안 매주 그룹 상담을 받을 것이다

4. 목표를 위한 모든 자원 나열 (자금, 직원, 시설, 장비, etc. etc.)

17

프로그램 평가

- 프로그램 평가는 프로그램에 대해 필요한 결정을 내리기 위해 프로그램에 대한 정보를 수집하고 분석하는 체계적인 과정
- 프로그램 평가는 프로그램을 더 낫게 만드는 데 도움이 됨
- 프로그램 평가에는 35가지 유형의 평가가 포함될 수 있음
- 프로그램 및 서비스 개선을 위한 두 가지 주요 유형 평가:
프로세스 평가 및 결과 평가

18

평가가 중요한 이유

- 조직이 수행해야 할 작업을 수행하고 있는지 확인하는 방법
- 서비스가 고객에게 미치는 영향을 이해, 확인 및 증가
- 서비스 제공 메커니즘을 효율적으로 개선
- 자금 제공자들은 점점 더 프로그램 성공의 증거 요구
- 리소스 할당에 대한 올바른 결정을 내리기 위해 프로그램 간의 유효한 비교 제공
- 홍보, 마케팅 및 홍보 서비스에 사용할 수 있는 데이터를 생성하거나 결과 검증
- 프로그램 계획 프로세스의 필수적인 부분이어야 함

19

주요 평가 고려 사항

- 어떤 목적으로 평가가 이루어지고 있습니까?
- 평가에서 얻은 정보에 대한 청중은 누구입니까?
- 어떤 종류의 정보가 필요한가요?
- 어떤 출처에서 정보를 수집해야 합니까?
- 정보를 어떻게 수집할 수 있는가(방법론)?
- 평가를 수행하는 데 사용할 수 있는 자원소스는 무엇입니까?

20

결과 평가

- 프로그램의 효과를 평가하기 위해 데이터를 수집하고 분석하는 체계적인 방법
- 프로그램에서 발생한 변화를 측정할 뿐만 아니라 프로그램이 변화에 기여했는지 확인
- 단기 결과
 - 기술, 태도 및 지식의 변화
- 중기 결과
 - 행동 및 의사 결정의 변화
- 장기 결과
 - 상태 및 조건의 변경

21

평가 단계

- 1) 작업 그룹 구성
- 2) 평가 목적 및 대상 선정
- 3) 논리 모델 검토
- 4) 평가 질문 식별
- 5) 방법론을 선택
- 6) 데이터 수집 및 분석
- 7) 평가결과 보고

22

“Organizational Management Capacity Building Training Workshop
for NGO Leaders”

Session 3 ACTIVITY

현재/이상적인 NGO의 현재 또는 미래 주요 프로그램/프로젝트에 대한
관련 정보를 포함하여 다음을 완료하십시오

1. 귀하의 NGO 이름:

2. 하나의 프로그램 목적을 개발하고 구체적인 방법을 작성하세요.

(Formula 사용:(대상 그룹)이.....(혜택 획득))

(예: 한국에서 스트레스를 받는 청소년들이 정신건강 지원을 받을 수 있도록)

목적 1:

3. 목적 1에 따라 하나의 프로그램 목표를 개발하고 작성합니다 (목표가

SMART 한지 확인합니다/ SMART: Specific, Measurable, Achievable,
Realistic & Time-bound)

(Example: xxx 시에 있는 500 명의 고등학생들은 프로그램의 첫 6 개월 동안
매주 그룹 상담을 받을 것이다)


목표 1.1:


한국 NGO기구의 조직관리 역량 강화


NGO 리더를 위한 조직관리 역량강화 교육 워크숍

4. 전략적 계획

MUTHUSAMI KUMARAN, Ph.D.
Associate Professor of NGO Management
Department of Family, Youth & Community Sciences
University of Florida







1

주요 내용

- 전략적 사고
- 전략적 계획이란?
- NGO들에게 왜 중요한가요?
- 전략적 계획을 수행해야 할 때와 수행하지 말아야 할 때
- 전략 계획의 주요 단계

2

전략적 사고

- 전략적 수단이 되는 것 - NGO의 목표를 명확히 하고, 자원을 인식하며, 대응적이고 역동적인 환경에 둘 다 통합
- 전략적 사고는 조직을 보다 효과적이고 효율적으로 변화시키는 데 초점을 맞춤
- 4가지 주요 요구사항:
 - 확실한 목적
 - 환경에 대한 이해
 - 반응을 개발하는 창의력
 - 변화에 대한 열망

3

전략적 계획은 무엇인가?

- 전략적 계획은 시스템 전반에 걸친 프로세스
- 전략적 계획이란 "조직이 무엇인지, 무엇을 하고, 왜 그렇게 하는지를 미래에 초점을 맞춰 구체화하고 안내하는 근본적인 결정과 행동을 만들기 위한 훈련된 노력" (브라이슨)
- NGO의 운영 방식을 사후 대응형에서 사전 대응형/능동형으로 변경하기 위한 관리 도구

4

전략적 계획이 아닌 것은 무엇인가?

- 그것은 장기적인 계획이 아니다
- 그것은 미래의 결정을 내리려고 시도하지 않는다
- 리더십에 의한 정상적인 판단을 대신하는 것은 아니다
- 선형 프로세스가 아니다

5

전략적 계획이 중요한 이유는 무엇입니까?

- 독창성과 새로운 접근 방식을 촉진
- 조직에 대한 모든 이해관계자의 참여 증가
- 공통된 비전을 개발
- 가치와 신념을 명확히 함
- 기회와 장애물을 예측
- 지속적인 의사 결정을 위한 프레임워크를 제공하고 마케팅 전략을 수립

6

전략적 계획을 수행하지 않을 때는 언제입니까?

- 조직이 위기에 처했을 때
- 재구성 전 또는 재구성 중
- 재정적 불확실성에 직면한 경우
- 주요 리더십 문제가 있을 때
- 프로세스에 대한 수요가 충분하지 않은 경우

7

언제 전략적 계획을 세울 것인가?

- 새로운 조직이 '안정화'되면
- 휴면 기간 후 조직을 다시 활성화하려면
- 새로운 큰 모험을 준비하기 위해
- '산업'의 전반적인 감소가 있을 때
- 수요에 따른 '산업'의 고성장이 예상되는 경우
- 정부에 의한 높은 수준의 자원 투입

8

전략적 NGO 관리

- 전략적 관리는 전략적 사고와 계획의 적용임
-계속해서 " 우리가 옳은 일을 하고 있는가? " 에 초점을 맞추고 있음
- NGO가 운영되는 역동적인 환경을 반영하기 위해 관련 변화를 강조
- 적응력이 뛰어나고 조직의 관련성을 유지

9

전략 계획의 주요 단계

1. 전략적 계획 수립 여부 결정
 - 주요 의사결정자와 이해관계자 간의 합의 및 동의 필요
 - 적합한 인적 팀 및 재정자원
2. 미션과 비전을 명확히 함
 - 조직과 그 서비스에 대한 이해관계자의 만족도 기준 파악
 - 변화하는 외부 요인에 비추어 미션, 비전 및 가치를 개선

10

전략 계획의 주요 단계

3. 내부 및 외부 환경을 평가하여 강점, 약점, 기회 및 위협 파악

INTERNAL	
Strengths	Weaknesses
EXTERNAL	
Opportunities	Threats

11

내부 평가

- 조직의 역사, 원래 임무, 범위 및 규모에 대한 검토로 시작
- 내부 구조, 프로세스 및 운영 평가
- 조사된 영역: 이사회, 직원, 자원봉사자, 회계, 시설, 기술, 프로그램 및 서비스 목록
- 현재 프로그램 평가: 입력-처리량-결과-영향의 적절성을 확인하기 위한 정량적 및 정성적 데이터
- 비용 편익 분석
- 역량 분석 및 McMillan Matrix

12

외부 평가

- 조직에 중대한 영향을 미칠 가능성이 있는 사회의 변화와 동향 파악
- 5년 - 10년의 기간
- 환경 변화가 조직 운영에 어떤 영향을 미치는지 평가
- 위협 및 기회 강조
- 조사된 영역: 사회, 정치, 경제, 인구 통계 및 자선 동향

13

시장 평가

- 조직의 시장 및 선거구에 대한 요구와 인식 파악
- 신흥 시장 동향 및 수요 평가
- 조직에 대한 시장의 영향을 강조
- 검토된 영역에는 고객, 파트너 기관, 경쟁업체, 정부 기관 등이 포함

14

SWOT 분석

- 내부 강점과 약점, 외부 기회와 위협을 종합하여 도출된 잠재적 전략을 검토하는 방법론
- 계획 프로세스는 먼저 조직 내부의 환경을 탐색하여 강점과 약점을 식별
- 이 프로세스는 조직 외부의 환경을 탐색하여 기회와 위협을 식별
- 강점과 약점은 내적이고 현재에 관한 것이며, 기회와 위협은 외적이고 미래에 관한 것임

15

SWOT 분석

S - 조직의 내부 강점은 무엇입니까? (skilled employees, strong board, etc.)

W - 조직의 내부 약점은 무엇입니까? (out dated IT, lack of grant writing skills, etc.)

O - 조직을 발전시킬 수 있는 외부 기회는 무엇입니까? (networking opportunity, new policy direction, etc.)

T - 조직의 걸림돌이 되는 외부 위협은 무엇입니까? (declining economy, increasing competition, etc.)

16

전략 계획의 주요 단계

4. 조직이 직면한 전략적 문제 파악

- 조직이 직면한 근본적인 정책 및 프로그램 문제는 현재와 미래에 조직에 영향을 미침
- 이들은 조직의 오랜 문제(예: 설립자 증후군), 재정 및 프로그램 성공을 달성하기 위해 극복해야 하는 장애(예: 인가) 등을 파악하고 해결

5. 목적, 목표 및 전략 수립

- 목적: 일반적인 결과를 추구하는 것
- 목표: 구체적인 결과를 추구하는 것
- 전략: 취해야 할 광범위한 접근 방식

17

전략 계획 일정

- **VISION, MISSION & VALUES** ----->
"Forever"
- **GOALS** ----->
3-5 years (예: 회원수를 늘려라)
- **OBJECTIVES** ----->
1 year (예: 매년 5% 씩 회원수를 늘려라)
- **STRATEGIES** ----->
1-5 years (예: 회원 모집 메카니즘)

18

전략 계획의 주요 단계

6. 전략 계획 검토 및 채택

- 계획 프로세스에 관여하거나 관여하지 않는 모든 이해 관계자의 승인 확보
- 전략 계획을 채택하고 진행하기 위한 공식적인 조직 결정에 도달

7. 조직의 이상적인 비전 수립

- 성공에 대한 비전은 계획을 "판매"하는 데 매우 중요함
- 이해 관계자가 조직의 방향을 파악할 수 있도록 지원

19

전략 계획의 주요 단계

8. 효과적인 실행 계획 수립

- 주요 목표 및 달성해야 할 목표를 설명
- 전략적 목표를 달성하기 위해 리소스 할당
- 각 목표에 대한 책임자와 목표 수행 시기에 대한 정보 제공
- 평가 기준 포함

9. 전략 및 전략 계획 프로세스 재평가

- 전략적 계획은 주기적임
- 전략 계획 주기가 끝나면(3~5년) 다음 주기가 시작됨
- 한 사이클에서 다음 사이클로 이어지는 프로세스 및 전략에 대한 평가를 통해 개선

20

효과적인 전략 계획

1. 프로세스
2. 제품
3. 계획
4. 실행/운영 계획
5. 평가하기
6. 다음 전략 계획 주기로 피드백

21

액티비티

세션 4 액티비티 시트

1. 작성해보세요...

- 하나의 큰 강점
- 하나의 주요 약점
- 하나의 큰 기회
- 하나의 주요 위협
-for your NGO currently

22

의견 공유

Any...

Questions?

Comments?

Reflections?

...on today's workshop session?

Please feel free to share!

SEE YOU TOMORROW!

**“Organizational Management Capacity Building Training Workshop
for NGO Leaders”**

Session 4 ACTIVITY

NGO 에서 다음 SWOT 정보를 완료하십시오




1. 당신의 NGO 의 주요 강점은 무엇입니까?
2. 당신의 NGO 의 주요 약점은 무엇입니까?
3. 당신의 NGO 를 더 강하게 만들 수 있는 한 가지 주요 기회는 무엇입니까?
4. 현재 당신의 NGO 가 직면하고 있는 주요 위협은 무엇입니까?

한국 NGO기구의 조직관리 역량 강화

NGO 리더를 위한 조직관리 역량강화 교육 워크숍

5. 커뮤니케이션 & 마케팅

MUTHUSAMI KUMARAN, Ph.D.
Associate Professor of NGO Management
Department of Family, Youth & Community Sciences
University of Florida

1

주요 내용

- 비정부기구에서의 지역사회 관계
- 지역사회 관계 계획
- 커뮤니케이션의 기본
- 통신 도구
- NGO 마케팅의 기본
- NGO 마케팅의 중요성
- 10 로빈 후드 비영리 마케팅 규칙
- 기타 마케팅 필수 요소
- 브랜딩: 로고와 태그라인
- NGO 웹사이트

2

NGO에서의 지역사회 관계

- 좋은 지역사회 관계 노력은 NGO의 목적을 촉진하고, 지지를 유지하기 위한 공공 이미지를 구축하며, 성공에 대한 인식을 높임
- 모든 공동체 관계 활동은 미션, 비전 및 핵심 가치를 향상시키는 것에 기초해야 함
- 지도부의 지원을 받는 지정된 대변인
- 명확하고 전략적인 커뮤니케이션 포함
- 미디어와의 상호작용은 단순히 문의에 대한 응답이 아니라 사전 예방적이고 신중해야 함

3

지역 사회 관계 계획

- 1) 대상 고객 식별 및 설명
- 2) 이해관계자 의견 및 언론 보도 조사
- 3) 적절한 메시지 개발
- 4) 고품질 재료 개발(인쇄 및 온라인)
- 5) 리소스 평가 및 예산 개발
- 6) 서면 작업 계획 작성
- 7) 평가 절차 개발

4

커뮤니케이션의 기본

- 의사소통은 과학이자 예술
- 메시지에 따라(단순한 것부터 복잡한 것까지) 소통 내용이 올바른지 여부
- 소통은 메시지 전달 중 소음(간섭)에 대비해야 함
- 소통에는 네트워크(내부, 미디어 등)가 필요
- 소통 방향(단방향, 양방향)

5

커뮤니케이션 도구

- 조직 브로셔 및 인쇄된 홍보 자료
- 뉴스레터
- 뉴스 발표 및 기자 회견
- 공공 서비스 공지사항
- 연간 보고서 및 기타 정기 보고서
- 온라인 소통
- 연정구축을 위한 다른 NGO와의 소통

6

의사소통에 있어서 다른 고려사항들

- 긍정적인 언론 보도 보장
- 편집 승인 및 지원 확보
- 숙련된 대변인
- 유료 광고 고려
- 위기 커뮤니케이션 절차 개발

7

NGO 마케팅

- 마케팅은 고객을 창출하는 것보다 판매를 추구하는 것임 - Philip Kotler
- 마케팅 믹스: 제품, 가격, 장소 및 프로모션
- 이윤을 위한 마케팅은 거래에 초점을 맞춘 이분법적
- NGO 마케팅은 관계 구축에 초점을 맞춘 다자간 교류를 포함

8

NGO 마케팅

- 임무 및 목표와 일치해야 함
- 자원공급시장
- 자원배분시장
- 복잡성 및 전략은 크기 및 범위에 따라 다름
- 마케팅 조사: 세분화 및 타겟 마케팅
- 경쟁, 포지셔닝 및 브랜딩
- 서비스 수명 주기, 채택 및 확산

9

NGO의 마케팅의 중요성

- 마케팅은 대중들에게 NGO가 무엇이고 무엇을 하는지 알려주는 도구이다
- 그것은 NGO 대의의 중요성에 대해 설득할 수 있는 방법이다
- 이해관계자에게 알리고 확장하는 방법이다
- 그것은 존경스럽고 효율적이다
- 좋은 마케팅은 대의명분을 홍보하기 위한 의도를 가진 대화이다

10

10 ROBIN HOOD RULES OF NGO 마케팅 (KATYA ANDERSEN)

- 사람들이 특정한 일을 하도록 하는 데 집중
- 자신의 가치가 아닌 청중의 가치에 호소
- 시장에서 작용하는 힘에 대응
- 강력한 경쟁력 확보
- 상호 이익에 관한 파트너

11

10 ROBIN HOOD RULES OF NGO 마케팅 (KATYA ANDERSEN)

- 사례를 먼저 생각하고 원인을 두 번째로 생각합니다
- 당신의 메시지가 해야 할 네 가지 일:
사람들과의 내외부적 연결을 확립하고,
보상을 약속하고, 행동을 고무하고, 기억에 남긴다
- 청중이 있는 곳으로 메시지를 전달합니다
- 미디어를 타깃 시장으로 접근
- 캠페인 실행 및 가치 평가

12

기타 마케팅 필수 요소

- 전통적인 미디어는 여전히 강력한 옵션임
- 미디어와의 협업을 통한 캠페인
- 시각적으로 매력적인 브로셔, 재료 및 사은품
- 콘텐츠/정보가 적절히 혼합된 시각적으로 매력적인 웹 사이트
- 소셜 미디어(SNS)를 통한 마케팅
- **Cause** 마케팅
- 사은품

13

브랜딩

- **A NGO brand is** “사람의 머릿속에 맴도는 일련의 생각, 이미지, 느낌, 신념 및 가치들“
 - Ken Burnett, *The Zen of Fundraising*
- 브랜드는 경쟁사로부터 조직을 식별하는 지름길이다
- 브랜드는 시장에서 조직의 위치를 전달하고 이해 관계자와 신뢰를 쌓는다
- 그것은 **NGO**의 인지도를 높이고 경쟁으로부터 격리를 제공한다

14

브랜딩

브랜드 포트폴리오의 네 가지 필수 구성 요소:

- Mission statement
- The logo (로고)
- The tagline (슬로건)
- 전체적인 그래픽 외관 및 느낌

15

로고 개발

- 좋은 로고는 이미지로 번역된 미션 스테이트먼트임
- 창의력이 핵심임
- 로고의 디자인은 기능적이고 깨끗해야 함
- 그것은 눈에 띄어야 하고 미적으로 만족스러워야 함
- 클립 아트 또는 쉽게 사용할 수 있는 이미지는 피해야 함

16

THE NGO LOGO GOOD EXAMPLES



17

슬로건 (THE TAGLINE)

- 태그라인(슬로건)은 NGO의 사명 선언의 자연스러운 결과여야 함
- 좋은 태그라인은 조직의 성격을 표현하고 마케팅, 홍보 및 기금 모금 노력에 일관성을 더해줌
- 또한 태그라인은 조직의 방향과 목표를 내부적으로 조정하는 데 도움이 됨

18

태그라인(슬로건) 개발

- 기타 NGO 태그라인의 검토
- 미션 스테이트먼트와 직접 정렬
- 창의적인 어휘 사용
- 태그라인은 단순하고 간결하며 명확하고 이해하기 쉬운 것이어야 함
- 그것은 마케팅 메시지를 전달해야 함
- 그것은 매우 다양한 (다문화) 청중들에 의해 이해되어야 함
- 브랜딩에 있어 가이드

19

NGO 태그라인 좋은 예

- 마치 오브 다임즈: "함께 아기들을 구하는 것"
- 미국 적십자: "함께라면, 우리는 한 생명을 구할 수 있다."
- Make-a-Wish 재단: "소원의 힘을 공유하라"
- Online resource:
<https://gettingattention.org/NGO-branding-strategy/>

20

훌륭한 NGO 웹사이트의 주요 구성요소


- '추정 가능한' 웹 주소(URL)
- 조직에 대한 정보("about us" 페이지)
- 프로그램/서비스에 대한 최신 정보
- 명확하고 직관적인 탐색 및 사용 편의성
- 큰 "기부" 버튼
- 소셜 미디어 링크 아이콘
- 감정적 연결을 위한 이미지 및 멀티미디어
 - Good examples:
 - <https://www.beautifulfund.org/eng/>
 - <https://www.alachuaconservationtrust.org/>


한국 NGO기구의 조직관리 역량 강화


NGO 리더를 위한 조직관리 역량강화 교육 워크숍

6. 기금조성 (모금)

MUTHUSAMI KUMARAN, Ph.D.
Associate Professor of NGO Management
Department of Family, Youth & Community Sciences
University of Florida







1

주요 내용

- 박애와 자선 사업
- 5대 자금조달 원칙
- 사례 설명
- 자금 조달 주기
- 자금조달방법
- 연간 펀드 운영 드라이브
- 자본 캠페인
- 계획적 증여
- 기부금
- 온라인 모금

2

박애와 자선 사업

- 박애주의는 '인류의 사랑'을 의미하는 그리스어 '박애주의'에서 왔다
- 자선 활동은 주로 다른 사람들의 이익을 위해 자발적 기부, 봉사, 자발적인 협회를 포함한다. (R.L. 페이튼)
- 자선은 사랑을 의미하는 라틴어 카리타스에서 유래했다
- 자선은 이타주의(사심 없는), 연민과 공감의 종교적 전통이다
- 자선사업과 자선사업은 NGO의 역사를 통해 서로 얽혀있다

3

기금모금 및 자선활동

- "기금 모금은 자선 활동의 필수적인 부분입니다. 다시 말해, 자선 활동은 민주주의에 필수적입니다." - **RL Payton**
- 자금 조달이 더욱 전문화되고 지속적입니다
- 기금 모금은 NGO와 기부자 대중 사이의 관계를 관리하는 것이다
- 모금의 목적은 단순히 돈을 모으는 것이 아니라, NGO들이 기부자들과의 상호 의존성을 관리하는 것을 돕는 것이다
- 기금 모금은 예술이자 과학이다
- 자금 조달자는 전략적 기부자와의 관계를 육성하고 관리하도록 훈련된 숙련된 의사 전달자입니다

4

5대 기금 조성 원칙 (WEINSTEIN, 2009)

1. 사람들은 사람들을 돕기 위해 사람들에게 준다
 - Donors do not contribute to institutional need (they contribute to people's need)
2. 사람들은 그들의 수입에 비례하여 준다
 - A pyramid-structured gift strategy produces stronger results
3. 가장 가까운 사람들이 주도해야 한다
 - People closely associated with the cause need to lead by giving
4. 80/20 법칙
 - Often 80% of the funds raised come from 20% of the donors targeted
5. 균형의 필요성
 - Broad based fund raising strategy is key

5

지원을 위한 사례를 만들기

- 기금 모금을 위한 근본적인 질문들:
 1. 조직이 존재하는 이유는 무엇입니까? (mission, vision)
 2. 조직은 구성원의 요구를 충족하기 위해 어떤 서비스를 제공합니까? (goals, objectives, outcomes, etc.)
 3. 잠재적 기부자(개인, 재단, 기업)가 선물을 제공해야 하는 이유는 무엇입니까? ...그들은 선물로부터 무엇을 얻습니까?

6

사례 설명

- 좋은 자금 조달 계획은 사례 진술로 시작한다
- 사례 진술은 비영리 단체의 '이야기'를 말해준다
- 사례 설명은 일반적으로 1~3페이지로 구성되며 잠재 고객에게 조직이 지원되어야 하는 이유를 설명한다
- 미션 스테이트먼트, 니즈 스테이트먼트(고객에게 번역), 기부자가 커뮤니티에 미칠 수 있는 영향에 대한 스테이트먼트가 있어야 한다

7

자금 조달 주기

- 효과적인 자금 조달은 효과적인 계획과 계획의 엄격한 실행에 달려 있음
- 너무 이른 권유는 토큰/모금 실패로 이어짐
- 자금 조달 과정은 주기적
- 14단계의 주기에서, 청탁은 13번째
- 처음 12단계에는 계획이 포함
- 1단계 전에 시작하는 것은 기금 모금에 적용되는 마케팅 원칙을 이해하는 것: 잠재적 기부자의 필요, 인식, 욕구 및 가치

8

자금 조달 주기

1. 지원을 위한 비영리 단체의 사례(누구나 제출해야 하는 모든 이유의 합계)의 검토
2. 시장 요구사항 분석
3. 니즈 항목의 작성
4. 목표의 정의
5. 자원봉사자 참여
6. 자원봉사자의 니즈 항목 확인
7. 선물시장 평가(개인, 재단, 기업 등)

9

자금 조달 주기

8. 자금조달 방식 및 방법
9. 잠재적인 선물 출처 파악
10. 자금조달계획서 작성
11. 커뮤니케이션 계획의 작성
12. 자원봉사자 활성화
13. 증여의 권유
14. 관리 및 관계 갱신

10

자금조달방법 (IN THE U.S.A)

- 지속적인 선물:
 - 연간 펀드 드라이브
- 기회를 제공하는 선물:
 - 자본 캠페인
 - 특별 프로젝트
 - 계획적 증여
 - 기부금

11

개인 기부자

행크 로소의 5가지 중요한 개념들

- 비영리 단체는 구성 요소를 명확하게 식별
- 구성원 개개인의 연계성, 능력, 관심도 분석을 통해 잠재적 기증자로 결정
- 비영리 단체는 모집 전에 철저한 가망성 조사를 실시 필요
- 자금 조달 성공의 여섯 가지 '권리': 적절한 사람, 적절한 전망, 적절한 금액, 적절한 프로젝트, 적절한 시기, 적절한 방식!
- 효과의 사다리(대면, 전화, 편지, "사내" 메일, 다이렉트 메일 등)

12

연간 기금 추진

- 연간 기금 모금은 조직이 성공적으로 모금하는 총체적 기반이 됨
- 연간 자금은 실제로 운용 자금. 수령한 기부금은 제한이 없음
- 전략은 광범위한 기반 지원을 제공하도록 설계되었음
- 단일 연도(재귀) 기여 및 공약(예: 급여 소득 공제)에 중점을 둠
- 많은 수의 요청에 의존

13

온라인 기금 모금

- 다른 방법을 사용할 수 없을 가능성이 있는 잠재 고객에게 접근, 정보 제공 및 참여를 지원
- 소액 기부를 위한 기금 모금의 가장 빠른 성장 방법
- '지금/여기에 기부' 기능을 갖춘 강력하고 매력적인 웹 사이트
- 미션, 원인, 추적 기록 강조 중요 빈번한 업데이트 및 보안 기능

14

주요 선물

- 연간 총 펀드 추진 목표의 5%(또는 그 이상) 또는 총 자본 캠페인의 상당한 비율을 차지하는 선물로 정의됨
- 그들의 부를 사회에 의미 있는 영향을 미칠 수 있는 방법을 탐구하는 진정한 부자들에게 의해 주어졌음
- 주요 선물을 얻기 위해서는 광범위한 기증자 연구가 이루어져야 함

15

가망성 연구

- Prospect = Prospective Donor
- LAI (Linkage - Ability - Interest)
- 잠재적 연구는 비영리 단체들에 의해 자금 조달의 모든 모드와 방법에 사용됨
- 유사한 원인으로 기부했거나 잠재적인 기부자인 개인의 새로운 기부를 식별하기 위한 정보의 수집 및 분석임
- 현재 및 잠재적 기증자의 목록으로 시작

16

자본 캠페인 및 특별 프로젝트

- 자본 프로젝트, 종종 건물에 대한 강조
- 기부자들은 자본 프로젝트 기간 동안 다년간의 약속을 하도록 고무됨
- 개인 대 개인 방문 및 요청
- 관계 형성 활동은 프로세스의 필수적인 부분
- 특별사업지원은 신규사업 시드펀드와 기존 사업개선을 중심으로 지원

17

기부금

- 기부금은 기부자가 기부하고 조직이 영구히 보유하는 기금
- 기부금에 대한 증여는 모든 형태(부동산, 유가증권, 이연지급)가 될 수 있지만 투자를 위해 현금으로 전환
- 기금은 주식, 채권 및 기타 보안 차량에 투자
- 원금에 손댈 수 없음 - 프로그램에 사용된 투자 수익
- 기부 기금은 자생적이며 현재와 미래에 조직에 재정적 안정성 제공

18

기업 기부

■ Corporate foundations:

- 보조금 지급 수단(및 세금 탕감) 역할을 하기 위해 기업이 설립한 것
- 기업의 사회적 책임
- 자금 지원 관심사는 종종 비즈니스 관심사와 고객 기반을 반영
- 마케팅을 장려
- 기업들은 기부에 대한 인정과 홍보를 기대
- 기업의 주요 동기 파악

19

모금 계획의 주요 부분

- **섹션 1: NGO의 프로필**
- 2. 기금 모금 사례서
- 3. 연간 자금 조달
- 4. 자금조달을 위한 마케팅 전략
- 5. 기증자 연구 파일
- 6. 1대1 권유에 대한 정보지
- 7. 다이렉트 메일 모금
- 8. 이메일 권유 어필
- 9. 온라인 기부 웹페이지 및 소셜 미디어
- 10. 모금행사 계획
- 11. 기부 안내 책자
- 12. 재단 보조금 연구 파일 및 제안
- 13. 자금조달 주기 평가계획

20

ACTIVITY!

On the Session 6 Activity Sheet

Write...

- NGO 이름
- 기관의 목적
- 고객/커뮤니티에 미치는 주요 영향
- 고객, 서비스 및 결과에 대해 관심을 가져야 하는 이유는 무엇입니까?
- 왜 누군가가 NGO를 위해 돈을 기부해야 하는가?
- 기증자는 그 대가로 무엇을 얻는가(R-O-P-I)?
- 잠재적인 주요 기부자 한 명, 정부 기관 한 명 및 NGO에 잠재적으로 자금을 지원할 수 있는 기업 한 개를 나열하십시오

**“Organizational Management Capacity Building Training Workshop
for NGO Leaders”**

Session 6 ACTIVITY

현재/이상적인 NGO 를 위한 모금 사례 설명의 다음 요소를 완료하십시오

1. 귀하 NGO 의 이름:
2. 귀하 NGO 가 존재하는 이유는 무엇입니까? (미션 스테이트먼트에서 파생된 간단한 '대화형' 톤):
3. 귀하 NGO 가 고객/커뮤니티에 미치는 주요 영향은 무엇입니까?
4. 왜 누군가가 당신의 NGO 의 고객, 서비스 및 결과에 관심을 가져야 합니까?

Strengthening Organizational Management Capacity of NGOs in Korea

5. 왜 누군가가 여러분의 NGO 조직의 (훌륭하고 매우 필요한) 일을 위해 기부를 해야 하나요?

6. 기부자가 당신의 조직에 기금을 기부함으로써 얻는 것은 무엇인가요?

7. NGO 조직에 기부하는 데 있어 연계성 - 능력 - 관심을 가질 수 있는 높은 순가치의 개인을 나열하십시오. (Linkage - Ability-Interest)

8. 당신의 NGO 조직에 자금을 대는데 이해관계가 있을 수 있는 (혹은 있어야 할) 정부 기관을 나열해 보십시오.




9. 당신의 NGO 조직에 자금을 지원하는 데 관심이 있는(관심이 있어야 할) 기업을 나열하십시오.

한국 NGO기구의 조직관리 역량 강화

NGO 리더를 위한 조직관리 역량강화 교육 워크숍

7. 보조금 신청서 작성의 요소

MUTHUSAMI KUMARAN, Ph.D.
Associate Professor of NGO Management
Department of Family, Youth & Community Sciences
University of Florida



1

주요 내용

- 1. 보조금이란 무엇인가?
- 2. 보조금 탐색
- 3. 보조금 신청서 작성과정과 결과물
- 4. 탐색할 정보
- 5. 보조금 제안의 주요 부문
- 6. 보조금 제안의 전형적인 구성요소
- 7. 보조금 신청서 작성 요령

2

보조금이란 무엇인가?

- 지정된 자금의 출처
- 자금 출처에 의해 제공
- 신청자에게 제공
- 특정 프로젝트/프로그램에 대한 비용을 위해 지불
- 제안서에 신중하게 윤곽이 잡혀 있음
- 묵시적 또는 명시적 동의
- 매우 경쟁적

3

NGO는 왜 보조금을 신청해야 하나?

- 정부 등기부 또는 간행물
- 정부기관에 등록된 조직체에서 공고
- 웹사이트에 공고되는 민간재단의 보조금
- 우편 및 이메일로 전송된 보조금 신청 요청서
- 사회미디어를 통해 공고된 소액 보조금
- 웹사이트에 공고된 기업체의 보조금
- 때때로 문의 및 권유에 의해
- 키워드를 이용한 검색엔진(네이버, 구글 등)을 통해
- 연구, 연구, 더 많은 연구를 통해

4

보조금 신청 공고

- 제안서 작성을 위한 기본 도구
- 초점을 둔 특정 분야
- 모든 중요한 정보를 포함
- 프로젝트의 기간
- 목적
- 프로젝트의 예산
- 책임자
- 제안의 윤곽 역할

5

보조금 신청

- 정부 보조금 신청: 일반적으로 다양한 구성요소 및 특정 인증에 대한 구체적인 지침이 포함되어 있어서 시간이 오래 걸린다
- 재단의 소액 보조금: 일반적으로 매우 간략 (2-3페이지)
- 재단의 대규모 보조금: 자세한 공개경쟁 신청서 또는 간단한 '신청 의향' 후 정교한 신청서를 제출한다
- 기업의 보조금 신청: 간단하고 일부 초기 계약 후 대부분 완료된다

6

보조금 신청서 작성

- (1) RFP(request for proposal: 제안요청서)를 철저히 읽어라
(겁먹지 마세요).
- (2) 필요성을 평가하라
- (3) 정보에 접근하라
- (4) 지원 구축 및 파트너십을 개발하라
- (5) 명확한 시간일정을 설정하라 (마감일에서 거꾸로 계산하여)
- (6) 필요한 단계를 설명하고, 그것을 신청서 작성 팀에 할당하라
- (7) 신청서를 작성하라

7

탐색할 정보

- 보조금 지원 기관
- 예산의 범위
- 보조금 지원 목적과 우선순위
- 프로젝트의 운영기간
- 보조금 지원의 책임자
- 등급 요소 및 추가 점수
- 보조금 총액
- 날짜, 마감일 및 제출방법
- 보조금의 수

8

선발기준 (전형적인)

- (1) 신청자의 능력 (10점)
- (2) 프로그램의 필요성/범위 (10점)
- (3) 프로젝트 설계의 질 (30점)
- (4) 프로젝트 이행계획의 질 (15점)
- (5) 예산 (적정성 및 적정성) (20점)
- (6) 프로젝트 평가 (15점)
- (7) 프로젝트의 지속가능성 (보너스 5점)
- (8) 자원 활용 (보너스 5점)

9

결과물: 제안내용은

- 합리적이어야 하고
- 객관적이어야 하고
- 의도하고 있는 목적, 활동 및 기대효과가 분명하게 소통되어야 한다

10

결과물

- 수수께끼와 같다. 어디서부터 시작해야 할까?
- 아무 곳에서나 시작하라
- 그러나 모든 조각이 맞는지 확인하라

11

보조금 제안의 주요 부문

- 필요성/문제제기 (왜)
- 목표와 목적(무엇을)
- 운영계획 (어떻게)
- 자원: 조직체의 역량/인력/예산 (어떻게)
- 평가
- 지속가능성

12

필요성/문제제기 (왜)

- 문제점 분석
 - 문제점 서술
 - 문제를 해결하기 위해 필요한 것을 서술
 - 증거를 제시하면서 서술들을 뒷받침
- 만약 문제점(또는 필요성)이 이용가능한 자원보다 큰 경우
 - 문제점과 필요성을 우선순위화
 - 근거를 제시 - 우선순위 설정

13

목표와 목적 (무엇을)

필요성에 대한 설명을 하면서 아래에 대해서도 설명해야 한다

- 목표 혹은 일반적인 의도에 대한 진술
- 목적 혹은 달성하고자 하는 것에 대한 진술
 - 과정의 목적: 프로젝트가 할 일
 - 결과의 목적: 프로젝트가 달성할 일 (단기/중기/장기 결과)
- 논리적 모델은 이러한 모든 정보를 연결하는데 도움이된다 (일부 보조금에 대한 요구 사항).

14

운영계획 (어떻게)

- 방법, 설계 및 접근법
- 활동계획이 분명하게 서술되어야 한다
- 조직화된 업무계획: 목적, 일정, 순서 및 이행
- 누가, 무엇을, 어디서, 언제, 어떻게 할 것인지에 대한 설명이 제시되어야 한다

15

자원

- 조직체: 행정 및 NGO와 이용가능한 기타 지원
- 적자원: 프로젝트 책임자 및 주요 직원의 자격
- 예산: 프로젝트 예산, 합리적이고 적절하며 비용 효율적인가? 대응자금도 충족시킬 수 있는가?

16

평가

- 프로그램 평가는 보조금의 필수 구성요소가 되었다 (최대 15% 예산).
- 의사 결정에 유용한 정보 생성
- 과정평가: 프로젝트의 관리와 향상을 돕고 있나?
- 결과평가: 프로젝트의 결과 및 성과가 갖고 있는 가치 또는 장점을 갖고 있나?

17

보조금 신청 제안서의 전형적인 구성요소

- 요약: 프로젝트에 대한 포괄적 진술 및 전체 제안서의 내용 요약
- 필요성 서술: 프로젝트가 필요한 이유, 보조금/기금제공자의 목적과 우선순위에 어떻게 부합하는가를 서술
- 프로젝트 내용 서술: 목표, 목적, 전략, 작업순서, 결과 및 기대효과 (즉, 프로젝트를 어떻게 수행할 것인가에 대한요점)

18

보조금 신청 제안서의 전형적인 구성요소

- 예산: 표(스프레드 시트) 및 설명형식의 프로젝트 재무에 대한 설명
- 조직체의 정보: 비영리 조직체의 역량, 주요 활동, 청중 및 서비스
- 결론: 제안서의 요점을 요약(활동 매트릭스 포함) 및 지속 가능성 계획
- 첨부/부록: 필수양식, 증명서, 서약서 등

19

제안서의 거부 사유

- 새롭거나 독창적인 아이디어 부족
- 제안된 계획에 초점이 부족
- 비현실적으로 많은 작업량
- 제안되어 있는 방법론/필수 방법론에 대한 경험 부족
- 프로젝트의 향후 방향에 대한 불확실성

20

보조금 신청서 작성과 관련하여 몇 가지 조언




- 가장 중요한 세 가지: 기획, 기획 및 기획
- 프로젝트 추진일정 및 더 중요하게는 마감일 설정
- 필요한 모든 개인들과 아이디어 논의
- 모든 아이디어는 초안 작성으로 시작
- **RFA/NOFA**에 있는 모든 세부 사항에 주의를 기울이기
- 요한 경우, 보조금 담당관에게 전화하기
- 보조금 신청 제안서를 제출한 후
 - 당신이 보조금 수령자가 되면, 그것은 당신에게 좋고, 당신은 승리자이고, 가서 축하해요
 - 당신이 보조금 수령자가 되지 않으면, 당신은 패배자가 아니므로 다시 시도해요

한국 NGO기구의 조직관리 역량 강화

NGO 리더를 위한 조직관리 역량강화 교육 워크숍

8. 네트워크 구축, 공동활동 및 실행공동체

MUTHUSAMI KUMARAN, Ph.D.
 Associate Professor of NGO Management
 Department of Family, Youth & Community Sciences
 University of Florida

1

주요 내용

- 1. NGO의 역량 및 역량강화
- 2. NGO 역량강화의 출현 영역
- 3. 다른 NGO와의 관계를 발전
- 4. 협력을 위한 장벽과 기회를 논의하기 위해 NGO와 네트워크 구축
- 5. 다른 NGO 및 정부 기관과의 파트너십 개발
- 6. 실행공동체를 통한 NGO 협력 네트워크 구축

2

NGO의 역량

- 역량의 개념: 책무를 달성할 수 있는 능력
- 역량의 측정: 고객/수혜자에 대한 NGO의 성과
- NGO 역량의 구성요소: 사람, 수익, 재산 및 평판
- NGO의 기술을 체크하는 항목
 - - 비전/책무/거버넌스
 - - 공동체 조직화와 참여적 접근
 - - 관리
 - - 프로그램의 기획, 실행 및 평가
 - - 네트워크 구축과 정보 보급

3

NGO의 역량강화

- NGO는 개인, 집단 및 지역사회의 발전 및 역량 구축을
- 촉진하는 매개체 역할을 하는 고유한 조직체이다
- 따라서 NGO의 역량강화는 다른 사람들의 역량을 강화하기 위해 자신의 역량을 향상시킨다
- 역량강화는 책무, 상황, 자원 및 실행 가능성과 관련하여 NGO의 성과를 개선하기 위한 명시적인 노력이다
- 역량강화는 NGO가 운영하는 환경(변화)을 고려해야 한다

4

NGO의 역량강화

- 역량강화는 지도자 및 주요 이해관계 당사자가 아래 내용을 배우는 조직변화의 자체관리(가끔 외부로부터 기술지원 포함)의 과정이다
 - 강점을 평가
 - 약점을 진단
 - 쟁점들의 우선순위 인식
 - 문제를 해결하기 위한 조치를 계획, 구현 및 평가
- 역량강화는 구조, 문화, 정책, 절차, 전략 및 의사결정 측면에서 개인적(및 집합적) 행동의 새로운 기술과 변화를 요구
- 특징: 창의성과 풍부한 자원

5

NGO 역량강화의 출현 영역

- 다른 NGO와 네트워크 구축
- 다른 NGO와 협력적 파트너십
- 정부와 관계
- 기금 조성
- 자원봉사자 관리
- 위험관리
- IT (기술 기획)
- 인증

6

다른 NGO와 네트워크 구축

○ 도전

- 다른 NGO(들)의 주요 관리들 간의 신뢰 구축
- 목표, 목적 및 전략에 대한 합의 도출
- 실행과 의사소통 관리
- 자원 할당 및 규칙에 대한 동의
- 협력정신 유지

○ 수혜

- 기증자 유치
- 회원 NGO들의 프로파일 향상
- 새로운 프로젝트를 시작할 수 있는 기회 확대

7

다른 NGO와 네트워크 구축

- 협력과정에 신뢰와 투명성 구축.
- 역할(강점에 기반한) 및 기대를 명확하게 식별
- 유사하거나 공통의 가치 및 책무를 강조
- 두 NGO의 상호 이익에 초점
- (서로 친구인) 산업계와 네트워크 구축 및 유지
- 서로를 프로그램/프로젝트의 동등하거나 소중한 파트너로대우

8

실행공동체



9

공동활동 및 실행공동체 개발

- 실행공동체
- 보조금의 목표 가운데 하나
- 프로젝트 파트너가 공동활동 및 실행공동체를 촉진
- 수평 및 수직 네트워크 구축 과정부터 시작
- 장애물과 기회를 식별하기 위해 정기적으로(공식적 또는 비공식적으로) 회의를 개최
- 상호 접촉을 시작
- 일반적인 대의명분을 중심으로 집결
- 협업 파트너십을 탐색 (프로젝트, 보조금 등)

10

정부와 더 좋은 관계를 구축

- 도전
 - 정책 입안자와 관료들의 관심 끌기
 - 풀뿌리에 대한 책임을 유지
 - 정부로부터 **NGO**의 독립성을 보장받기
- 수혜
 - 사회적 쟁점들을 해결을 위해 통합자원을 동원
 - 사회적 쟁점들에 대해 조직적 초점과 대중의 인지를 더욱 높이기 위해 정부와 **NGO** 부문의 관계를 강화
 - - 수혜자에게 의사결정의 폐쇄를 유지하여 프로그램을 개선

11

정부와 더 좋은 관계를 구축

- 정책입안자들을 위한 문제의 긴급성과 잠재적인 정치적 결과에 대한 옹호
- 정부 혼자 혼자서는 문제를 해결할 수 없고, **NGO**는 문제를 해결할 수 있는 고유한 위치에 있음을 강조
- 더 강한 관계를 구축하기 위해 정부 공무원들과 네트워크
- 정부의 구조와 시스템을 이해하고 존중
- 책임의 명확한 기대치 배분

12

NGO 네트워크, 공동활동 및 실행공동체 구축에 대한 소집단 토론

- 한 집단이 5명의 NGO 지도자로 구성되는 몇 개의 집단을 구성
- 당신의 NGO가 수행한 과거 협력활동을 다른 NGO 및 정부기관과 토론
- 당신의 NGO가 다른 NGO와 네트워크 구축을 방해하는 장벽(만약 있다면)에 대한 논의
- 다른 NGO와 네트워크 구축을 위한 기회를 논의
- 소집단 토론에서 당신 집단에 있는 NGO와 잠재적 파트너 구축에 대한 토론
 - - 기회: 단기 (2개월 내)
 - - 기회: 중기 (3 - 12개월 내)
 - - 기회: 장기 (1년 또는 그후)
- 소집단별 토론내용 보고

13

마치면서

- 참여하셔서 도와주신 모든 일에 감사드립니다!
- 모든 행운이 선생님들과 함께하기를!

감사합니다!

이 역량강화 워크숍에 참석한 수료증을 받으시게
앞으로 나오십시오!!

14