자원봉사 관리지침

서울특별시

Hi Seoul 자원봉사센터

서울특별시
Hi Seoul 자원봉사센터
우편번호 : 100-110, 서울특별시 중구 서소문동 37 서울시청 별관 2동 1층
TEL : 02) 1365, 02) 3707-8326~8, FAX : 02) 3707-8329
homepage : volunteer.seoul.go.kr, e-mail : volunteer@seoul.go.kr

자원봉사 관리지침

서울특별시

Hi Seoul 자원봉사센터

Hi Seoul

Contents

Ⅰ. 자원봉사의 개념 및 특성

1. 자원봉사의 개념 ····· 5
2. 자원봉사의 특성 ····· 6
3. 자원봉사활동의 필요성 ····· 6

Ⅱ. 자원봉사관리의 의미와 접근방법

1. 자원봉사관리의 의미 ····· 9
2. 자원봉사관리의 접근방법 ····· 9

Ⅲ. 자원봉사관리자의 의미와 역할

1. 자원봉사관리자의 의미 ····· 13
2. 자원봉사관리자의 역할 ····· 13
3. 자원봉사관리자의 태도 ····· 18

Ⅳ. 자원봉사관리자의 자질

1. 사명감(commitment) ····· 21
2. 지도력(leadership) ····· 21
3. 능력(ability) ····· 22
4. 자원봉사자 통솔력 ····· 22

Hi Seoul

Contents

Ⅴ. 자원봉사관리자의 활동 과정

1. 계획수립 ····· 27
2. 업무설계 ····· 31
3. 자원봉사자 모집 ····· 35
4. 자원봉사자 면접 ····· 39
5. 자원봉사자 배치 ····· 49
6. 자원봉사자 교육 ····· 50
7. 프로그램 개발 ····· 57
8. 프로그램 평가 ····· 61

Ⅵ. 자원봉사자의 활동유지와 동기부여

1. 자원봉사 활동유지 ····· 67
2. 동기부여 ····· 70

Ⅶ. 갈등관리

1. 자원봉사 조직의 갈등원인 ····· 75
2. 자원봉사 조직의 갈등관리 ····· 77

Ⅷ. 재난 · 재해시 자원봉사자 활동관리 ····· 81

참고문헌

Ⅰ. 자원봉사의 개념 및 특성

1. 자원봉사의 개념
2. 자원봉사의 특성
3. 자원봉사활동의 필요성

Ⅰ. 자원봉사의 개념 및 특성

1. 자원봉사의 개념

1) 어 원

「Volunteer」(자원봉사 · 자원복지: voluntarism)의 어원은 라틴어의 volo(의지)에서 유래한 말로서 영어의 의지(will)에 해당한다. Volo에서 voluntas라고 하는 말이 생겨났으며, 이는 자발 · 자주 · 임의 · 자유의지 등 인간의 마음속 깊은 곳에서 우러나오는 자유의사를 의미한다. 또한 사랑, 자선에도 있는데 charity는 라틴어 charitas, 또는 희랍어 charis로서 "그리스도인의 사랑(Christian Love)"이라는 뜻이다. 따라서 자원봉사라는 말의 어원적 뜻을 보면 "자유의지로서 실천하는 자선활동"이라 할 수 있다.

2) 자원봉사의 정의

이웃과 사회를 위하여 스스로 원해서 내가 가진 것(시간, 재능, 에너지)을 보수를 바라지 않고 제공하는 것이며, 내가 가진 것을 나누고 참여를 통해 나와 이웃의 삶의 질을 변화시키는 것이다.

3) 자원봉사의 역사

「자원봉사」라는 용어가 생기기 이전부터 사람들은 이웃을 돕고 타인을 위해 봉사하기 시작하였다. 마을에 환자가 발생하였을 때 이웃들을 돕기도 하였고, 먹을 것이 없어서 굶주리는 노인이나 아이들을 보살펴 주기도 하였다. 즉, 매우 자연스럽게 일반적인 봉사(service)와 다른 의미의 자원봉사활동(volunteer service)이 이루어져 왔다.

4) 자원봉사의 의미

자원봉사활동은 초기에는 좁은 의미로서 어떤 특정한 사람이나 집단, 시간 및 물질적 여유가 있는 사람들만이 사회복지분야에서 행하는 활동 즉, 자선 및 구빈활동으로 이해되어졌다. 그러나 사회가 고도로 분화되고, 사회문제 역시 보다 복잡하고 다양화되면서 봉사활동의 수요가 점차 늘어나게 되어 개인적이고 비체계적인 봉사활동이, 사회적이고 체계적인 봉사활동으로 점차 조직화되어 근대 사회 복지사업의 기틀이 되었다.

2. 자원봉사의 특성

1) 자원봉사의 기본원칙

① 제 1원칙 : 인권변호

② 제 2원칙 : 시민적 성격을 견지

③ 제 3원칙 : 활동함에 있어서 절차, 방법 등을 존중하는 민주주의 정신을 내포

2) 자원봉사의 특성

① 외형적 특성 : 자원봉사자의 수적 증대와 참여계층의 확대 및 활동 영역 확대

② 내면적 특성

- 시설보호에서 지역사회 보호로 전이되는 지역사회(community)지향성
- 동참(with)지향성
- 대인서비스(personality service)지향성
- 준 전문가적 서비스(para-professional service)지향성

3. 자원봉사활동의 필요성

1) 개인의 자기발견

2) 지역사회 공동체의 약화 방지

3) 시민교육 · 복지교육의 증진과 사회참여의 확대

4) 사회변동에 따른 새로운 욕구의 발생에 대처

5) 여가선용과 자아실현

6) 지역사회의 문제 해결과 예방

Ⅱ. 자원봉사관리의 의미와 접근방법

1. 자원봉사관리의 의미

2. 자원봉사관리의 접근방법

Ⅱ. 자원봉사관리의 의미와 접근방법

1. 자원봉사관리(Volunteer Management)의 의미

자원봉사활동을 원하는 측의 욕구와 자원봉사활동의 원조를 받는 측의 욕구를 연결시켜 효과적인 자원봉사활동이 이루어지도록 하는 일련의 절차와 방법을 연구하는 것이다. 윌슨은 "자원봉사관리는 전문분야에서 교육을 받은 사람들에 의해서 관리되는 전문직업"이라 하였다.

2. 자원봉사관리(Volunteer Management)의 접근방법

자원봉사 관리는 인사관리방법과 프로그램관리 방법으로 나뉜다.

1) 인사관리 방법(Personnel management approach)

- 직원 참여 : 고문 역할(감독 역할이 아님)
- 직접 개입보다는 직원의 지식과 기술개발에 도움 제공

2) 프로그램관리 방법(Program management approach)

- 프로그램 개발자이며 프로그램 서비스 전달에 필수 역할
- 청소년 프로그램, 문맹퇴치 서비스, 병원기금 조성, 집단과 회원조직
- 자원봉사자를 위한 업무설계 등의 모든 관리업무, 책임

Ⅲ. 자원봉사관리자의 의미와 역할

1. 자원봉사관리자의 의미
2. 자원봉사관리자의 역할
3. 자원봉사관리자의 태도

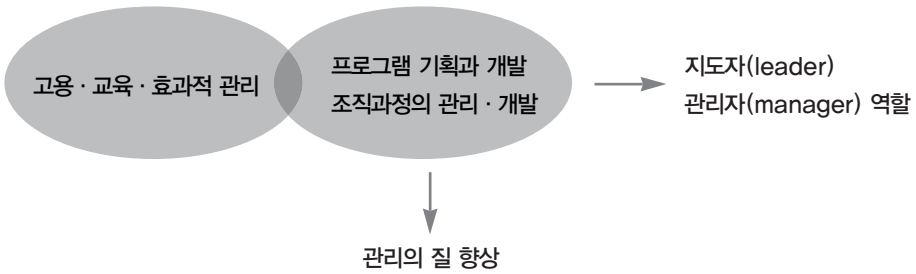
Ⅲ. 자원봉사관리자의 의미와 역할

1. 자원봉사관리자(Volunteer Administrator)의 의미

자원봉사관리자란 자원봉사관리를 담당하는 사람으로서, 자원봉사자와 직원 간의 조정, 혹은 자원봉사자와 대상자 간의 조정, 자원봉사자로 구성된 조직 운영의 책임 등 조직의 성격이나 업무분장, 혹은 조직 내에서의 직급에 따라 주요 역할이 약간씩 달라지기도 한다.

2. 자원봉사관리자의 역할

자원봉사관리자의 중요한 역할은 행동 지침을 결정하고, 조직에서의 주어진 과제(vision)를 공유하도록 구성원을 격려하고, 그 과제를 달성할 수 있도록 구성원들에게 활기를 불어넣는 일이다. 따라서 자원봉사관리자는 효과적인 프로그램과 관리 기술을 인식하여야 한다.



1) 지도자(Leader)로서의 역할

① 공상가로서의 지도자

- 통찰력(공상력) 소유자
- 의사결정, 행동지침 마련
- 더 좋은 시설확보, 생산적인 기금 조성, 자원봉사 그룹 확충, 지역사회와 관련된 프로그램, 서비스 지역 확대, 더 효율적인 리더쉽과 업무수준 향상

② 비전의 공유

- 조직의 구성원 모두(자원봉사자, 직원)가 비전에 대한 공감대 형성
- Badge, slogan, logo, 상징기(banner) 등 사용을 권장

③ 비전의 성취

- 조직의 구성원들을 고취시키는 일과 조직의 현재와 미래 상황에 영향을 주기 위하여 비전 이해
- 구성원 교육 참가 독려
- 조직에서의 무관심, 소외 차단
- 프로그램에 성실하고 적극적으로 참여, 사기 고취

④ 옹호자로서의 지도자

- 구성원의 능력 발휘, 역할에 대한 거시적인 시야 제공
- 자원봉사자를 만족하게 하는 보상과 그들의 공로를 인정하는 정책과 과정을 옹호하는 일(가치 인정)
- 오해 · 명예훼손 방지, 구성원 지지
- 후원자 교육, 역할 및 임무 규정

2) 관리자로서의 역할

업 무	세 부 사 항
기 획 (Planning)	• 무엇을 할 것인지를 미리 결정하는 것 – 목표와 목적을 세운다. – 위원회의 정책을 실행한다.
조 직 (Organizing)	• 업무가 어떻게 분리되고 달성될 것인가를 결정하는 것 – 면담을 한다. – 업무지침서를 개발한다. – 지역사회의 자원을 활용한다. – 자원봉사 프로그램을 위한 자원을 개발한다.
직원배치 (Staffing)	• 필요로 하는 직책에 적격자를 배치하는 것 – 자원봉사 서비스의 필요성과 자원봉사자로 일할 수 있는 기회를 밝힌다. – 다양한 고용기술을 이용한다. – 자원봉사자 충원계획을 세운다.
감 독 (Direction)	• 주어진 업무를 달성할 수 있도록 그들에게 사기를 주고, 대화하고 지도하는 것 – 오리엔테이션과 교육을 시킨다. – 자원봉사자를 감독한다. – 자원봉사자 공로표창 프로그램을 개발한다. – 감독체계를 세운다.
통 제 (Controlling)	• 계획한 목표와 목적이 달성되도록 확실하게 하는 것 – 자원봉사 프로그램을 감시한다. – 프로그램과 업무의 업적을 지속적으로 평가한다.
상호작용의 역 할 (Interpersonal roles)	• 연락자, 지도자, 우두머리로 일하는 것 – 조직 내에서 창조적으로 일한다. – 자원봉사활동을 고취시킨다. – 조직과 지역사회간의 연락자로 봉사한다. – 직원과 자원봉사자들 사이의 의사전달을 확실히 한다. – 좋은 대외관계를 유지한다.
정보 역할 (Information role)	• 메시지 센터, 정보의 보급과 감시, 분석가로서 일하는 것 – 자원봉사자를 위한 직원들의 협력을 얻는다. – 기록을 유지한다. – 어떤 일들의 추세와 문제에 관하여 인지한다.
정책결정가 (Decision maker)	• 자원을 할당하고, 그룹의 자문가로서 협상하고 활동하는 것 – 자원봉사자를 선발하고, 해고하고, 임무를 부여한다. – 봉사활동 간의 격차를 확인한다.

Cronk(1982)

3) 프로그램기획자로서 역할

① 욕구판단

- 조사위원회 구성 : 자원봉사 프로그램의 필요성과 타당성 조사
- 자원봉사 프로그램이 필요한 경우
- 서비스의 창출 혹은 새로운 사업 및 프로그램을 만들어야 할 경우
- 서비스의 확대나 질적인 개선을 요하는 경우
- 서비스의 현상유지를 요하는 경우, 즉 기존의 서비스 업무 담당 부서나 직원이 예산 삭감으로 인해 없어진 경우

② 사명과 비전의 수립

- 기획위원회 구성
- 기관의 철학과 사명이 반영된 프로그램 취지문 작성
- 프로그램이 지향하는 가치 정리
- 참여하게 되는 자원봉사자(그룹)의 성향에 대한 정의와 판단
- 자원봉사자들의 활동 책임과 한계의 범위 설정

③ 목적과 목표 설정

- 기관장의 지침과 지원 필요
- 욕구조사 결과에 따른 장단기 목표 설정
- 목표와 효과에 대해 평가 가능한 기준을 마련하며, 가능한 한 실천 과정을 세분화하여 단계별 평가가 이루어지도록 함
- 프로그램 수행 계획을 기관의 행정 관리자와 상의하여, 기관 전체의 일정에 포함시킴

④ 업무 설계

- 자원봉사자들의 업무종류를 프로그램의 목적과 욕구조사 결과를 고려하여 결정
- (유급)직원들과 함께 자원봉사자들의 업무디자인을 개발
- 자원봉사 프로그램 관리를 도울 행정자원봉사자의 업무디자인을 서술
- 자원봉사자와 감독자와 함께 주기적으로 업무디자인을 검토하고 필요하면 수정
- 각 위원회와 조직들의 기능을 기술

– 프로그램 자문위원과 고문의 역할 설정

⑤ 위험 관리 대책 수립

– 자원봉사자에 대한 법적 책임과 보험에 관한 문제점 파악
– 자원봉사자를 위한 적절한 보험에 가입
– 각 분야와 단계의 위험요소들을 확인하고 그 대책으로서 정책개발, 교육실시, 위험요소 최소화 전략 등을 수립

⑥ 일정 수립

– 자원봉사자들의 업무가 할당된 전체 일정표를 작성
– 필요에 따라 직원과의 업무일정을 조정
– 자원봉사자들의 활동일지 및 기타 그들의 활동을 모니터하는 제도를 정기적으로 확인

⑦ 관리방침 수립과 행정

– 기관의 정책과 과정들을 재검토하고 행정가 또는 감독을 맡을 직원들에게 자원봉사와 관련된 규정과 필수 조건들에 대한 의견을 청취
– 자원봉사 프로그램에 대한 전체적인 정책과 과정을 수립하고 기관장의 승인을 받음
– 개별업무, 특정업무 지침과 과정 수립

⑧ 예 산

– 연간 예산을 수립하고 행정가에게 전달
– 자원봉사자의 실비 보상 및 소액 경비 지출을 신속히 하기 위한 제도 수립
– 자원봉사 프로그램에 소요될 '물품 기부' 방안 모색
– 자원봉사 프로그램을 위한 '기금 모금' 계획을 수립하고 실시

⑨ 준비물

– 적절한 공간, 사무기구, 책상, 캐비닛 등을 지원
– 감독자와 함께 자원봉사자가 일할 장소를 지정

– 유니폼, 명찰 등을 준비
– 자원봉사자를 지원하는 제도(예: 카풀, 탁아소 등)를 개발

⑩ 자원봉사자 지지와 옹호
– 기관에 자원봉사자의 입장을 전달하고 옹호
– 기관의 직원들에게 자원봉사와 관련된 사항들(예: 보험, 세금공제, 가용 예산 등)을 알림
– 기관 내에서 뿐만 아니라 지역사회에도 자원봉사자들의 존재와 역할을 알리고 그들의 기여와 가치를 옹호하고 이끌어 냄

⑪ 새로운 프로젝트 개발
– 기관 전체의 운영에 적합한 자원봉사 프로그램이 고려되도록 참여, 새로운 자원봉사 프로젝트 및 기존 프로그램의 확대와 개선을 위한 아이디어를 수집하고 제안
– 그러한 아이디어를 시험하기 위한 파일럿 프로젝트를 시도
– 관련된 자원발굴과 모금 활동에 참여

⑫ 전문 기술 개발
– 자원봉사 전문잡지와 책을 구독
– 자원봉사 관리 워크숍과 컨퍼런스에 참여
– 다른 디렉터 또는 조정자들과 전문단체 모임을 통한 네트워크 형성

3. 자원봉사관리자의 태도

1) 자원봉사에 대한 철학
2) 인간의 존엄성
3) 상호 호혜성
4) 자주성
5) 사적 비밀(사생활)
6) 직원과의 친밀한 관계
7) 사회적 책임
8) 직업 전문가로서의 책임

Ⅳ. 자원봉사관리자의 자질

1. 사명감(commitment)
2. 지도력(leadership)
3. 능력(ability)
4. 자원봉사자 통솔력

Ⅳ. 자원봉사관리자의 자질

1. 사명감(commitment)

피터 드러커는 비영리단체의 경영이란 책에서「사명보다 더 중요한 것은 없다」고 강조하였다.

1) 지속적인 참여의 격려와 공유가치 진작
2) 낙관적인 견해와 유머 감각
3) 모든 사람들에게 열린 마음의 진솔한 신뢰획득
4) 모든 일에 적극적으로 솔선수범하는 실천성
5) 합목적적인 가치관과 업무의 융통성
6) 더불어 사는 인간 공동체 구현
7) 업무에 창조적 직관력 발휘
8) 타인에 대한 존경과 예의

2. 지도력(leadership)

자원봉사활동의 관리자로서 지도력은 조직의 활동과 프로그램의 방향을 바르게 제시하고, 교육하고 친절하게 돌보는 것이다.

1) 작은 것도 꼼꼼히 살피는 관찰력과 인내력
2) 좋은 언어의 구사력과 문장력
3) 창조적으로 이끌어 가려는 의지와 능력

4) 제반 문제를 간별 할 수 있는 판단력과 용기
5) 기존 정책을 이해하고 활용하며 새 정책을 개발할 수 있는 능력
6) 조직원의 욕구 · 능력 · 기술 · 기대 등을 분석 통합할 수 있는 식견
7) 업무의 개관과 우선순위에 따른 의사 결정력
8) 기획 · 감독 그리고 평가할 수 있는 총괄적 조직력

3. 능력(ability)

유능한 관리자로서 담당해야 할 능력을 요약해 보면 다음과 같다.

1) 계획추진 및 집행의 융통성 부여
2) 조직원과 봉사자 사이에 좋은 관계로 협조하도록 업무 환경 조성
3) 봉사자를 적절한 프로그램에 배치 및 전체 조직과의 조정
4) 정보 및 의사소통의 통로 확장과 감독
5) 프로그램 집행과정 및 조직평가
6) 봉사자, 수요자, 시설물 관리 그리고 교육
7) 각종 서류 및 보고서 작성 · 보관 및 개발
8) 각종 인쇄물이나 홍보물의 제작 · 편집 및 광고

4. 자원봉사자 통솔력

1) 생산적인 업무환경을 만들고 규범에 따른 업무수행
누구든 자원봉사자들을 감독하는 책임을 져야 한다.

2) 투입을 위한 경로
자원봉사자들이 건의할 수 있는 정식 경로가 없다면 그들은 아무 때나 불평을 위한 불평을 할 수도 있다.

3) 감독자들에 대한 접근의 용이성

단지 일주일에 한번 봉사하는 자원봉사자들을 위해서라도 업무를 지정하고 질문에 대답해 줄 누군가가 그들이 방문했을 때에 있어야 한다. 만약 아무도 그를 맞을 수 없었다면 그가 할 일과 관련 업무 전체가 무산될 것이다.

4) 제공되어진 시간에 대한 존경

자원봉사자의 시간을 낭비하지 말아야 한다. 무상으로 맡겨진 자원봉사자들의 시간을 현명하게 사용하려고 노력해야 한다.

5) 선택의 자유 : 자원봉사자들은 싫다고 말할 수 있다.

6) 인정 : "감사합니다"라는 말은 자원봉사들이 받는 보수와 같다고 생각한다. 그리고 그 표시는 반드시 진지하게 이루어 지도록 한다.

Ⅴ. 자원봉사관리자의 활동 과정

1. 계획수립
2. 업무설계
3. 자원봉사자 모집
4. 자원봉사자 면접
5. 자원봉사자 배치
6. 자원봉사자 교육
7. 프로그램 개발
8. 프로그램 평가

Ⅴ. 자원봉사관리자의 활동 과정

1. 계획수립

1) 계획수립에서의 고려사항

① 조직의 목적과 지도이념

- 계획수립과정에서 먼저 고려되어야 할 것은 조직 · 기관 그리고 사업 또는 프로그램의 존재의의 또는 목적이 규명되고 명백하게 진술되어야 한다는 점이다. 이것은 조직의 존재, 사명 및 지도이념에 대한 타당성으로도 간주되어 질 수 있다.
- 지도이념(guiding philosophy)은 제공된 프로그램 운용과 프로그램에 대한 지도감독의 보편적 구성체계를 통하여 최대한 제시할 수 있다. 그러나 최소한 제공된 프로그램의 실행과정을 제어하는 기본적 사고와 목적에 대해서는 설명되어야 한다. 조직의 존재의의(reason for being) 또는 존재의 당위성은 조직의 목표설정이 요청되고 적절할 때 보다 분명해 진다.

② 목표설정방법

상기할 것은 목표는 전체적 목표를 성취하도록 돕는 것으로서 보다 명확하게 표적을 규명한 것이라는 점이다. 그런데 많은 경우 조직의 목표와 광범위한 목적을 혼돈한다. 이러한 문제를 막기 위하여 「SMAC」로 소요되는 목표 검증체계를 설정하는 것은 매우 유용할 것이다. 즉, 목표는 명확성(Specific) · 측정가능성(Measurable) · 성취가능성(Achievable) 및 상이한 여러 가지 목표와 전체적 목적의 양립성(Compatible)이라는 조건을 충족시키는 것이어야 한다.

예컨대 '나의 목표는 저소득층 밀집지역을 위한 자원봉사자를 모집하는 것'을 SMAC공식에 적용하면 목표설정으로서 적절치 못함을 발견할 수 있다. 이를 SMAC공식에 따라 다시 설정하면 '나의 목표는 저소득층 밀집지역에서 향후 6개

월 동안 재가복지 사업의 일환으로 사회복지사와 함께 일할 주부 자원봉사자 25명 모집' 이 될 수 있을 것이다.

③ 구성원 개인의 목표

계획수립 과정에서 고려되어야 할 또 다른 부분은 조직 성원들의 개인적 목적과 목표에 관한 것이다. 관리자, 직원, 자원봉사 등 모든 조직원들은 어떤 일에 있어 하나의 목표를 공유하고 있다. 그것은 자기성장을 위한 인간적 잠재력을 현실화하려는 목표이다. 즉 사람들은 일을 하고, 능력을 활용하고, 개인적 목표 달성을 위한 잠재력 발휘를 통하여 성장할 수 있으며, 행동에 대한 책임감을 학습하게 된다. 다시 말하자면 인간의 궁극적 목적은 개인적 목표를 달성하려는 것으로 표현되는 것이다. 따라서 직원, 자원봉사자 등 모든 조직성원들의 개인적 목적과 목표는 조직의 목표달성을 위한 계획수립에 있어서 반드시 고려되어야 할 사항이다. 구성원의 개인적 목표와 조직의 목표가 일치될 수 있도록 조성하고 양자를 모두 만족하게 하려면 조직목적과 개인목적은 일치되어야 한다.

▶ 사람들이 목표에 대해 의미를 갖도록 하려면…

- 목표 설정자에 의해 영향받은 것
- 가시적인 것
- 도전적인 것
- 바람직한 것
- 달성할 수 있는 것 등이며,

▶ 그들의 욕구를 만족시키는 것

- 성장감
- 성취감
- 책임감
- 인정감
- 귀속감
- 안전감

【마이어(M.S. Myers)】

조직의 목표설정에서와 마찬가지로 구성원들의 개인적 목표설정이 합리적으로 설정되도록 돕고, 자원봉사자 활동 조정자로서, 지도자로서 그리고 의미 있는 목표를 설정하는 자로서 자원봉사자를 지원할 수 있는 소중한 기회를 갖고 있다.

④ 우선순위 설정

관리자가 고려해야 하는 계획수립의 또 다른 요소는 매일의 활동을 점검하는 과정, 다시 말해서 오늘 무엇을 달성할 것인가를 결정하는 과정이다.

계획수립에 있어서 매우 중요한 측면 중의 하나는 우선순위를 결정하는 것이다. 과업의 중요성과 실현 가능성에 관한 가중치를 부여하는 것이 필요하다. 어떤 과업은 다른 것들 보다 더 중요할 수 있고 즉각적인 조치를 요구하는 것도 있는 반면에 어떤 것은 지혜롭게 연기해야 할 일도 있다. 그리고 계획에 따라 목표를 행동으로 옮길 수 있다는 것은 매우 중요한 일이며 이를 위하여 계획에는 실행자의 업무 우선순위가 고려되어야만 한다.

3) 계획수립 참여자

휴게스(C.L. Hughes)에 의하면 맥그리거의 X이론 지향적 관리자는 구성원들이 기대하는 것이 무엇인지를 알고 있는 조직에서 목표를 설정하고(하향식 목표설정), 한편 Y이론 지향적인 관리자는 자신의 기대가 무엇인지를 알고 있는 구성원들에 의해 목표가 설정된다(상향식 목표설정)는 것이다. 바람직한 목표설정은 양자를 혼합한 것이라 했다.

마이어(M.S. Myers)는 권위 지향 집단에서 거의 대부분의 구성원들은 계획수립과 통제를 하기 보다는, 단지 자신들의 일만 한다고 지적하였다.

그는 이러한 현상은 동기부여, 자극 및 성취감에 대한 부정적 효과를 야기하게 된다고 강조하였다. 즉, 계획설정은 자원봉사자와 직원과 관리자가 함께 한다. 그리고 여기에는 클라이언트 역시 포함되어야 한다. 계획 안에 포함되어 그 영향을 받는 사람들은 가능한 한 모두 참여하도록 한다.

4) 계획의 시기와 융통성

주변 욕구의 변화, 담당자의 변화, 지역사회의 변화 등 모든 환경이 변화하고 있기 때문에 관리자는 계획수립에 있어서 환경의 변화를 파악하고 민감하게 대응해야 한다. 그러나 상황은 항상 변화하게 마련이므로 변화에 대비하고 융통성을 가지는 한편, 상황변화에 합리적으로 대처하여 계획을 위한 계획이 되지 않도록 한다.

목표에는 전반적이고 장기적인 목표와 특정하고 단기적인 목표가 있다. 관리자는 계획수립에 있어서 우선순위를 둘 수 없는 장 · 단기 목적 및 목표를 조화롭게 만들기 위해 노력해야 한다. 단기계획은 장기계획에 통합시킨다.

5) 효과적인 계획수립

① MBO(Management by objectives)의 개념

MBO는 목표에 의한 행동을 장래에 있어서 주기적으로 평가하기 위하여 관리자 및 구성원이 다같이 목표 설정하는데 널리 사용되는 기법이다. MBO는 처음에 조직관리상의 업적을 평가하기 위한 절차(Management performance appraisal procedures)로서 시작되었다. 그러나 오늘날 MBO 프로그램은 일반 기업체에서 계획의 수립, 통제체제, 조직의 목표와 개별적인 조직 구성원의 목표를 통합하려는 보다 광범위한 접근방법으로 활용되고 있다. 자원봉사 조직에서 그 방식을 활용할 수 있는데 대표적으로 많이 활용되는 방식은 PDS(plan, do, see)방식과 POC(planning, organizing, controling)방식이다.

일반적으로 MBO는 보다 효과적인 계획수립을 위해 도움이 되는데, 누가, 무엇을, 어떻게, 언제 할 것인가를 결정하는 것이다. 오디온(G.S.Odiorne)은 'MBO란 조직 상 · 하급자들이 공동으로 조직의 공통된 목표를 확인하고 기대되는 결과의 측면에서 각자의 주요한 책임 분야를 명확히 하는 과정' 이라고 했다. 즉, 이것으로 세부적인 운영에 도움을 받을 수 있고, 직원의 업무 평가를 하기도 한다.

이러한 MBO는 자원봉사자 조직에 있어서 유연성을 부여한다. 미국에서의 많은 공공기관과 민간기관들은 MBO를 운영수단으로 채용하고 있다.

2. 업무설계

1) 업무설계

① 업무설계의 의미

자원봉사자가 활동에 있어 의미와 만족을 갖도록 하고, 대상자에게 높은 질적 서비스를 제공하기 위하여 업무상의 책임, 자원봉사자의 자격조건, 책임의 구분, 활동기간과 시간 등을 계획하는 것을 말한다.

② 업무설계의 사전과정

대부분의 자원봉사 단체 실무자들의 주된 관심사는 '어떻게 하면 더욱 많은 자원봉사자들을 모집할 것인가' 이다. 무엇을 위한 모집이며, 어떤 종류의 사람들을 모집하길 원하는지에 대해 이해한다.

③ 업무설계의 요인

가. 자원봉사자를 활용해서 어떤 일을 하려고 하는지를 정한다.

나. 이 일을 하는 것이 왜 중요한지, 직원보다 자원봉사자가 하는 것이 더 효과적인지, 생각해 본다. 이 활동이 자원봉사자에게 새로운 기술습득의 기회가 되고 의미있는 상호작용의 경험이 될 수 있도록 한다.

④ 업무설계의 과정

- 모든 업무사항을 기록한다.
- 진행할 능력이 없거나 진행하고 있지 않는 업무를 분류한다.
- 하고는 싶으나 진행할 시간이 없는 업무를 기록한다.
- 차트에 제시된 업무 몇 개를 기록한다.
- 조직이 진행하길 바라는 프로그램과 서비스를 브레인 스토밍한다.
- 차트 연구 : 이미 나와 있는 업무나 직원과 자원활동자들이 바라는 것들로부터 시작해서 새롭고 재미있고 창의적인 자원활동 업무로 발전시킨다.
- 업무 소위원회가 업무를 정리하고 업무설계를 발전시킨다.

2) 업무지침

① 업무지침의 의미

자원봉사자가 진행할 업무의 책임, 업무를 진행할 자원봉사자의 자격조건, 감독과 책임의 체계, 업무의 업적을 평가하는 방법을 기술하는 것 (직위와 봉사활동 기간, 시간에 대한 설명 포함).

② 효과적인 업무지침의 설계 (Lynch)

가. 편지봉투에 편지만 넣는 일이 아닌 편지지를 정리하고 철하고 접고 편지봉투에 넣고 우표붙이고 분류하는 일을 할 때 업무에 대한 만족도가 높아진다.

나. 자원봉사자는 업무에 대한 생각(계획, 조직, 결정과 평가)뿐 아니라 그 업무를 진행하는 데 있어서 기회와 권한을 가지고 있다는 사실을 확인시켜야 한다.
→ 자원봉사활동 경험이 풍부한 자원봉사자는 계획과정에 직접 참여하여 계획을 수립하는 데 기여하기를 바랄 수도 있다.

다. 지침서에 기관의 사명과 목표달성 결과에 대한 직접적인 책임이 있음을 확인시킨다.

라. 자원봉사자들에게 활동결과와 업적에 대해 어떻게 측정하는가에 대해 평가할 수 있도록 한다. → 자원봉사자들이 그들 자신의 가치를 평가할 수 있게 한다.

③ 자원봉사자의 업무지침

가. 업무지침의 작성

자원봉사자의 업무지침은 직원 또는 자원봉사자에 의해 만들어질 수 있으며, 가장 정확한 업무지침은 그 업무를 실제로 진행하는 자원봉사자와 그들을 지도 · 감독하는 직원에 의해 작성되는 것이다. 업무지침은 모집 홍보 시기부터 활용될 수 있다. 업무지침이 일단 준비된 이후에, 이러한 업무진행에 필요한 사람들을 모집해서 채우는 노력이 뒤따르게 된다. 건전한 마케팅 전략은 훌륭한 인사정책과 정확하고 의미 있는 업무지침들에 의해서 효과적으로 실천될 수 있다.(N.L. Macduff,1987)

나. 업무지침에 포함되어야 할 사항

- 자원봉사자들이 진행해야 할 것으로 기대되는 의무사항들
- 자원봉사자 업무 진행에 요구되는 시간
- 자원봉사자를 담당하는 직원의 지위(위치)
- 자원봉사자에게 정규직으로 작업을 배정하는 사람
- 자원봉사자의 자격조건(교육 및 특수한 기술)
- 교육내용(현임 교육 또는 공식적 교육)
- 제공될 수 있는 혜택들(예를 들면 차량운행거리에 따른 상환, 식사 제공, 행사초대 등)
- 최상의 업무지침은 정교하거나 복잡한 것이라기보다는 명확하고 정확한 것이다.
- 평가방법 및 평가시기

다. 업무지침이 중요한 이유

- 업무지침은 자원봉사자들이 결정을 내리는데 필요한 정보를 제공
- 업무지침은 자원봉사자들이 자신들의 업무가 중요하며 기관이 업무들을 심각히 생각하고 있다는 것을 알려준다.
- 업무지침은 자원봉사자들과 정규직원들 간의 관계를 명확히 해준다.

【P.C. Dunn,1995】

④ 업무지침서 작성 시 주의점

- 직　　위 : 솔직하고 정확한 내용을 기술한다. 꾸미지 않는다.
- 활동과 책임 : 막연한 진술은 피하고 이해하기 쉽게 쓴다.
  "역사박물관에서의 안내 좌석 지킴과 안내"
  "시립미술관에서의 영어통역 및 미술작품 설명"
  "남산공원에서의 학생 대상으로 생태 설명"
- 필요한 특성, 경험, 설명 : 만일 절대적으로 요구되는 요인(예: 외국어에 대한 기준 부여)을 제시한다면 모집은 훨씬 용이해진다.
- 시 간 약 속 : 시간약속이 분명한 것이 좋으며, 서로 분명한 시간을 정할 수 있어 좋다.

– 서　　명 : 만일 자원봉사자가 업무를 받아들이고 기꺼이 하고자 한다면 서명(자원봉사 신청서를 통한)을 받고 관리자도 서명한다.

⑤ 업무설계에 있어서의 관리자의 역할

계획 및 리더쉽을 발휘하고 자원봉사자와 직원 사이의 긍정적인 업무 관계 유지를 위한 기반을 조성한다.

봉사 업무 지침 예시

- **제　　목** : 맹인을 위한 문화와 오락 안내
- **주요목표** : 맹인에게 자신감과 긍정적 자기 이미지를 만들도록 돕는다.
- **주요임무**
  1. 의뢰인과의 산책을 계획, 배분하고 진행자 또는 친구로서 의뢰인에 봉사
  2. 치료계획에 따라 의뢰인의 운동 기술 증진과 자신감 개발 돕기
  3. 의뢰인이 지역사회와 취미생활에 흥미를 자극하기 위하여 문화와 오락 활동에 참여할 기회를 제공
  4. 의뢰인의 진전에 따라 직원과 협조하고 직원이 어떤 잠재적 문제를 인식할 수 있게 함
  5. 적절한 행동과 태도 강화로 의뢰인이 자신의 이미지를 긍정적으로 개발하도록 돕기

- **자　　격** : 18세 이상의 성인. 사람과 적응하는 능력, 의뢰인의 흥미와 태도와 관련하여 침착하고 중립적 자세, 안정된 태도로 안내하고 보조를 맞출 수 있어야 함. 맹인을 도운 경험이 있으면 유리하나, 필수사항은 아님. 이동성이 용이해야 함.

- **교육 또는 준비** : 자원봉사를 강조하는 오리엔테이션. 자원봉사자는 맹인강사를 위해 구성된 특별 코스의 교육이 주어짐. 문맹과 의사전달, 듣기, 강인한 기술 개발에 대한 비맹인과 맹인 둘 다에 의해 종종 표현되는 태도가 강조된다. 수업은 직업적 재활과 알맞은 자원의 인력에 의해 진행된다. 이 과정은 대략 하루 정도 소요된다. 후속 교육 과정은 정기적으로 진행된다.

- **시간과 장소** : 자원봉사자는 직업적 교육 시설에서 의뢰인과 주 1회 만날 것이다. 의뢰인과 자원봉사자간의 상호 동의로 미팅은 산책이라든지 여러 곳에서 시행된다.
- **의 무　기 간** : 최소 6개월. 최대 1년
- **근무 중의 감독** : 지정된 직업 재활 담당 직원이 격주 단위로 자원봉사자와 만난다.

■ 자원봉사 입문서 : Georgia Department of Human Resources; Office of Volunteer Services.

3. 자원봉사자 모집

예비자원봉사자들을 소비자로 보고 마케팅 원리를 이용하여 접근을 시도하는 방법들은 이미 자원봉사 단체에서 많이 활용하고 있는 방법이다. 이로써 조직들은 자원봉사자들과 조직 모두에게 이익을 주는 자원봉사자들의 참여를 촉진시킬 수 있다.

1) 모집과정

① 자아실현의 기회

모집활동은 자신의 시간과 열정을 제공하고자 하는 사람을 필요로 하는 기관에 연결시키며, 자아실현의 기회로 연결시킨다.

② 모집활동의 중요성

이러한 연결, 곧 모집활동을 통해서 자원봉사자 자원은 실제적인 서비스와 의사결정의 주체가 된다. 그리고 이 자원봉사자는 기관 · 조직의 일원이 됨으로서 기관 · 조직과 클라이언트를 지역사회에 연결시킨다. 자원봉사자 서비스의 기반은 모집시 구축되므로 모집과정은 매우 중요하다.

③ 자원봉사자의 특성 이해

자신의 기준에서 효용이 비용을 능가할 때 움직인다. 봉사자는 투입하는 자신의 시간과 노력보다 자원봉사자 프로그램에서 얻게 되는 효용이 더 크다고 예상할 때 활동한다.

④ 참여 동기의 이해

- 그것은 즐겁고 흥미로울 것 같으므로 해 보고 싶다
- 남을 돕는 것은 당연한 의무이다
- 누군가 해야 할 일이다
- 그들은 나를 원하고 필요로 하고 있다
- 만약 내가 참여해서 도와주지 않는다면 그들은 실패할 것이다
- 이 조직과 당면 문제에 보다 깊은 관계를 갖고 내가 도와서 그것을 변화시키고 싶다
- 가능한 직업 분야로서 탐색해 보고 싶다

⑤ 자원봉사자의 참여 동기 유형

- **순응적 참여**(Compliant participation)
  회사가 자원봉사자 활동을 위한 유급휴가 등 인센티브를 주기 때문에 자원봉사자 프로그램에 참여하는 경우
- **동일시 참여**(Identification participation)
  사회적 덕망이 있거나 자신이 선망하는 사람들이 자원봉사자 활동을 하고 있기 때문에 자신도 참여하는 경우
- **지식에 근거한 참여**(Knowledge-based participation)
  자원봉사자 활동이 자기발전과 새로운 환경에 대한 합리적 적응이라고 생각하기 때문에 참여.
- **내부화 참여**(Internalization participation)
  그렇게 하는 것이 옳은 일이라고 믿기 때문에 자원봉사자 활동에 참여하기도 하는데 그들은 자신의 가치관으로서 새로운 규범, 또는 표준을 혹은 새로운 행동을 내부화한 것이다. 자원봉사자 모집에 있어서 이러한 자원봉사자의 참여 동기를 이해하고 그 것을 지지하는 일은 매우 중요하다.

2) 마케팅식 접근

① Stone and Hanson-Stone(1987)

- **단순 마케팅**(Undifferentiated marketing)
  광범위하고 일반적인 문구들을 사용한다.(참여하세요, 변화를 가져 보세요, 일하는 기쁨을 맛보세요. 당신의 도움이 필요합니다…)
- **특수 마케팅**(Differentiated marketing)
  연령과 직업에 맞는 다양한 자원봉사 업무들과 자원봉사자들의 욕구와 관심에 기초를 둔 광고를 개발한다.(각 특수 집단의 채용을 위 한 각기 다른 호소력 개발)
- **집중 마케팅**(Concentrated marketing)
  조직의 목표에 어울리는 특수한 자원봉사자 모집을 위해 한 집단만을 목표로 삼는다.(박물관 안내 자원봉사자 모집을 위해 정년퇴직한 선생님 집단에만 마케팅 노력)

② 적절한 표적시장 선택

- 대상을 세분화하고 표적대상의 욕구와 상황에 맞는 마케팅 프로그램을 개발한다.
- 자원봉사자 프로그램 홍보를 위한 팸플릿 기획 : 광고대행업체 또는 전문 클럽에 도움을 요청, 대학의 관련학과 구성원들
- 학습지체아동을 위한 프로그램 : 전직교사, 심리학과 학생 그리고 아동의 부모들

③ 표적대상 선정

- 모집자의 필요(needs)와 유사한 관심 및 우선순위를 가진 목표 집단을 채택할 때, 보다 유용하다.
- 정신건강 및 교육 분야의 공공단체, 정치단체, 라이온스클럽, 로터리클럽, 청년회의소, 전문직 여성클럽과 같은 사회적 목적의식이 있는 단체 등 특정 프로그램에 필요한 잠재 자원봉사자를 갖고 있는 지역 사회의 다양한 조직 · 단체는 좋은 표적대상이다.

3) 홍보

자원봉사 관리자는 지역사회의 모든 분야를 개선 · 발전시킬 수 있는 기회를 자원봉사자에게 준다는 생각을 가지고 다양한 사람들의 문화와 환경 및 생활양식을 이해하고 나서 모집캠페인을 시도해야 한다.

① 홍보전략

가. 교육 전략(Education strategy)

- 모집캠페인 관리자가 일단의 사람들과 직접적으로 관계를 갖게 될 때
- 건강에 대한 관심이 많은 직장인들에게 건강강좌를 열어주고 건강식품을 판매하는 마케팅 전략과 같이 취미교실 등 자기성장 강좌를 목표채택 집단에 제공하고 자원봉사자로 전환시키는 방법

나. 구전 전략(Word-of-mouth strategy)

- 모집캠페인 관리자가 잠재자원봉사자 모집단의 구성원들을 제 2의 모집캠페인 관리자로서 가능하도록, 즉 자신이 받은 메시지들을 자기들이 알고 있는 사람들에게 전달하고 또 그들은 또 다른 사람들에게 메시지를 전달하도록 할 때 요청된다.

– 구전 커뮤니케이션이 안고 있는 중요한 문제는 특히 모집동기가 복잡하거나 논쟁의 여지가 있을 때 메시지가 왜곡될 가능성이 있다는 점이다.

② 홍보수단

가. 매스 커뮤니케이션에 의한 모집

– 신문사(중앙지, 주간, 월간신문 특히 지역신문사), TV 및 라디오 등 대중매체

나. 정기간행물

– 반상회보, 특정한 청중을 위해 나오는 소식지, 기타 주기적으로 나오는 잡지류

– 내용을 기사화해서 넣는 것이 효과적이다.
(역사박물관에서 자원봉사자를 모집한다는 내용보다 역사박물관에서 활동하고 있는 자원봉사자의 미담 소개 형식)

③ 모집캠페인(홍보)의 시기

가. 연차적 모집 계획 수립

– 잠재자원봉사자의 생활주기를 파악하여 시장을 세분화하고 시장에 따른 적기를 설정한 연차적인 모집계획을 수립한다.

– 성　　인 : 초가을이나 3월

– 젊은주부 : 자녀들을 학교에 입학시킨 후

– 고 교 생 : 여름에 자원봉사자 활동(모집 시기는 여름방학 직전)

– 대 학 생 : 자원봉사자 사무국을 도매상 또는 소매상 개념의 중개자로 활용대학의 학사일정을 수립시기에 맞추어 중개자 활용에 관한 계획 수립 및 대학 자원봉사자 사무국과 자원봉사자 프로그램 관리에 업무 협정을 체결

4. 자원봉사자 면접

1) 면접

- 면접은 자원봉사 지원자가 자원봉사를 시작하기 전에 관리자와 만나는 첫번째 대면접촉으로 정보의 교환과 상호성을 기초로 서로 정보를 교환하는 과정이다.
- 면접은 자원봉사센터(기관)에서 먼저 이루어지며, 자원봉사 지원자가 수요처에 배치되었을 때, 기관의 담당자에 의해 또 이루어진다.
- 자원봉사 지원자들과 기관간의 상호적합성을 결정짓는 것이다. 즉 자원활동 수요처의 요구와 자원봉사 지원자의 기술, 재능, 욕구 사이에 이루어질 수 있는 조화에 좀 더 접근하는 것으로 이때 면접자는 자원봉사지원자와 기관간의 위험 요소를 가려내야 한다.

2) 면접과 대화의 차이점

- 면　　접(interview) : 의식적으로 선택한 목적을 성취하려고 계획된 상호 작용
- 대화(conversation) : 상호작용이 있더라도 목적이 없음
- 면접과 대화의 차이점
  - 면접의 내용은 목적 달성을 촉진시키는 것이다. 즉 면접은 명백한 목적을 가지기 때문에 그 내용은 단일성, 진보성, 주제의 계속성을 가진다. 그러나 대화의 방향은 추상적이며 중심주제가 없다.
  - 면접에는 누군가 목표를 향한 상호작용을 지도할 책임을 맡아야 한다. 즉 면접 참여자들이 목적을 달성하기 위해서는 각기 다른 역할을 분담해야 한다. 한사람은 면접자로서 면접과정에 대한 책임을 맡고, 다른 한사람은 피면접자로서 역할관계가 구조화된다.
  - 면접은 비상호적 관계이다. 면접은 면접하는 방법을 알고 주제에 관한 보다 전문적인 지식과 지도력을 가진, 주로 신청자(피면접자)에게 이익을 제공하도록 계획되어 있다.
  - 면접자 행동은 계획적이고 심사숙고된 것이며 의식적으로 선택된 것이다. 이와는 달리 대화에 참여하는 사람의 행동은 자발적이고 비계획적이다.
  - 면접자는 면접을 위해 신청자(피면접자)의 요구를 수용할 의무를 갖는다. 대화는 중단하기 쉬우나 면접은 면접자의 개인적 이유로 종결할 수 없다. 즉 면접자는 면접의 목적이 달성되거나 달성될 수 없다는 것이 명백해질 때까지 계속할 의무를 가진다.

• 면접은 공식적으로 준비된 만남이다. 대화와는 달리 면접을 위해서는 시간, 장소, 지속 기간이 설정된다.

3) 면접의 필요성

– 자원봉사자의 개입으로 클라이언트가 방해받는 일이 없도록 하기 위해
– 자원봉사자에 의해 기관의 명성이 크게 영향을 받으므로
– 부적절한 자원봉사자가 배치될 때 기관과 직원에게 치명적일 수 있으므로
– 부적절한 배치는 자원봉사자를 힘들게 만든다.

4) 면접 단계

① 접 수

– 일반적 접수 순서
• 자원봉사자가 필요한 개인에게 단체나 시설에 대한 상세한 설명을 한다.
• 상대의 의사 재확인
• 다른 활동이나 사례 소개

② 면 접

가. 면접장소 확보
– 업무공간에서 신청자와 여유 있게 대화를 할 수 있는 공간을 만들거나, 칸막이로 구분하여 확보하는 것이 좋다.
– 신청자에게는 방안의 움직임이 보이지 않게 등을 지는 위치에 앉도록 하는 배려가 필요하다.

나. 면접시 준비해야 할 것
– 자원봉사신청서
– 자원봉사에 관한 팜플릿 및 홍보처
– 기관에 관한 소개자료
– 관리자의 명함
– 자원봉사자 교육 및 모임에 관한 정보

다. 면접시 주의사항

- 면접 중에 다른 전화를 받는 것은 삼가야 한다.
- 신청서 양식은 기관의 운영방침에 맞게 작성한다.
- 자원봉사자에게 신청서를 기입하도록 한다.
- 기입된 신청서를 받아 검토한다.

라. 면접시작

- 따뜻하게 맞이하여 인사하고, 관리자의 신분을 이야기한다.
- 커피나 음료수를 제공하여 서먹한 분위기를 해소한다.
- 면접의 목적을 이야기한다.

마. 면접시 자원봉사관리자의 역할

- 지원자에게 센터와 수요기관에 대한 정보를 제공한다.
- 지원자의 취미, 흥미, 싫어하는 것, 과거 직업, 동기들에 대해 질문한다.
- 적절한 배치를 위해 면접시 수집된 정보들을 선택적으로 분류한다.
- 동일한 업무에 몇몇의 지원자가 있을 경우, 적절한 배치를 위해 핵심적인 질문을 하는 것이 좋다. 자원봉사활동의 의의, 서비스의 시간, 활동공간과 환경, 교육 및 슈퍼비전의 내용 등에 대해 질문하고 센터 및 기관의 욕구와 지원자의 욕구가 일치하는 사람을 선발한다.
- 봉사활동하기에 적합한지를 신청자와 관리자가 합의하여 결정한다.
- 신청자에게는 이 기관에서 자원봉사자로 일하고 싶은지를 결정하게 한다.
- 면접자는 자원봉사자로 활동이 가능한지를 사정한 후 수락 또는 거절한다.
- 자기소개 및 기관에 대한 정보를 알려준다.
- 신청자에 대한 정보를 얻을 수 있는 질문을 한다.
- 자원봉사활동에 대해 설명한다.
- 활동처, 내용의 조정, 결정을 한다.

③ 면접종결

- 면접한 내용들을 재검토하고 요약을 한다.
- 신청자가 수용되어지는 경우 :

구체적인 자원봉사업무에 대한 결정과 언제 어디서 시작할 것인가에 대해 신청자가 확실히 알 수 있도록 설명한다.

- 신청자가 거절되는 경우 :
  신청자를 거부하는 것은 어려운 일이다. 신청자가 자격조건에 부적합할 경우 가능한 한 빨리 면접을 종결하거나, 다른 기관으로 의뢰하여 자원봉사활동에 참여할 기회를 가질 수 있도록 한다.
- 자원봉사활동 지원자가 자신의 업무에 불만을 토로하거나 다른 업무를 원할 경우 :
  객관적인 토론을 통해 지원자가 업무에 부적합함을 인식시켜 주어야 한다. 대기명단에 올려놓겠다거나 불확실한 미래를 언급하거나 실망, 분노 등을 표출하지 말아야 한다.
- 자원봉사활동 및 센터에 대한 관심에 감사의 인사를 한다.

5) 면접의 기술

① **라포(Rapport) 형성** – 면접자와 피면접자 간에는 공동의 목표를 가진 인격적인 만남으로서 라포를 형성하여야 한다.

② **면접태도**

가. 면접자(Interviewer) 또는 관리자가 갖추어야 할 바람직한 태도

- 낯선 사람과 쉽게 대화를 풀어 갈 수 있는 능력
- 타인에 대한 수용과 호평
- 타인의 반응 · 태도 · 관심과 인격적 특성들에 대하여 관찰하고 감지하는 기술
- 주의 깊고 정확하게 듣는 경청기술
- 자원봉사자로서의 경험
- 조직에 있어서 자원봉사자 업무에 관한 지식
- 명확하게 말하고 잘 설명 할 수 있는 기술
- 개인적인 장점과 잠재력을 인정할 수 있는 기술
- 다양한 종교, 교육, 경제적 배경을 가진 사람들과 함께 일한 경험
- 프로그램과 기관 또는 조직에 대한 숙지
- 민감한 부분을 건드리지 않으면서 대화를 이끌어 가는 기술

【「자원봉사자 면접과 배치방법(How to Interview and Place Volunteer)」:스탠리 레빈(S.Levin)】

③ 대화를 이끌어나가는 데 도움이 되는 전략

가. 공감적 이해 (Empathic Understanding)

공감적 이해란 자신이 직접 경험하지 않고도 다른 사람의 감정을 거의 같은 내용과 수준으로 이해하는 것이다. '공감적'이라는 것은 봉사자가 말하는 내용처럼 관찰될 수 있는 것으로부터 그의 감정, 태도 및 신념처럼 쉽게 관찰될 수 없는 것 까지도 정확하게 의미를 포착하는 것이다. 봉사자를 공감적으로 이해하고 있음이 전달되면 봉사자는 자신이 이해받고 있다는 느낌을 갖게 되며, 관리자를 보다 신뢰하게 되어 자신을 깊이 드러내 보이게 된다.

【예】 봉사자 : "봉사자들이 기관에 나오면 왜 그렇게 자기들 이야기만 하면서 잘난 척을 하는지 모르겠어요. 정말 나오고 싶지 않아요."

관리자 : ▷ 선생님께서 기관에 나올 때 봉사자들이 좀 조용히 해 주었으면 좋겠단 말이군요?

▷ 좀 못마땅해도 참으시면 되잖습니까?

▷ 뭐가 못마땅하세요?

▷ 선생님께서 봉사하기 싫으시니까 핑계를 대시는 군요. 그래, 봉사자들끼리 마음이 안 맞으니까 힘들지요?

▶ 봉사자 선생님들이 좀 더 자신의 이야기 보다는 다른 사람들의 이야기를 들어주면서 겸손해졌으면 하는 생각이 드셨다는 말이군요?

나. 수용적 존중 (Regard & Acceptance)

관리자가 봉사자를 대할 때에 그가 자신의 문제를 스스로 해결할 수 있는 능력을 가지고 있다고 믿지 못하면 그를 도울 수가 없다. 따라서 봉사자의 독특한 개성과 자질을 이해함에 따라 그를 존중하는 마음이 관리자에게 생기게 된다. 봉사자가 삶의 여러 측면에서 노력하고 있는 모습을 발견하게 될 때 그를 존중하는 마음이 증가하게 되는 것이다. 효과적으로 관심을 기울이고 봉사자의 능력에 대해 믿음을 표현함으로써, 관리자는 봉사자에 대한 존중을 나타낼 수 있다. 물론 상담을 하다보면 관리자와 의견이 다른 봉사자를 만나게 된다. 이럴 때 관리자는 봉사자의 의견에 동의하지 않을 수 있다. 하지만 이는 봉사

자를 거부하는 것과는 구별된다. 관리자는 봉사자의 의견에는 동의하지 않을 수 있지만 봉사자를 하나의 인격체로서 여기며 존중을 표현해야 한다. 물론 무조건 받아들이라는 것은 아니다. 반대의견을 전달할 경우에라도 봉사자를 인격적으로 수용하고 있다는 것을 전달해야 한다. 반대의견의 표현과 인격적 거부가 서로 다르다는 점을 봉사자에게 깨닫게 하는 것은 그 자체가 봉사자의 성장을 촉진시키는 것이다.

【예】 봉사자 : "어머님께서 우리에게 너무 많은 기대를 하고 계세요.
관심도 많고 너무 잘 해주시니까 오히려 부담이 돼요."
관리자 : ▷ 선생님 부부도 이제 성인이라는 것을 부모님이 모르고 계시는군요.
▷ 부모님 입장이 돼 보세요. 어떻게 그런 생각을 할 수 있어요.
▷ 부모님이 잘 해주셔도 불만이군요.
▶ 선생님 부부가 알아서 대부분 일을 훌륭하게 할 수 있는데도 부모님이 일일이 간섭하려 하시는군요.
▷ 부모님이 공연한 참견을 많이 해 신경이 많이 쓰이는 군요.

다. 일관적 성실성(Genuineness)

일관적 성실성이라는 말에는 관리자가 봉사자와의 관계에서 관리자의 역할을 하기보다는 한 인간으로서 봉사자를 만난다는 의미가 포함 되어 있다. 때로는 이러한 태도를 솔직성, 진실성(genuineness)이라고 표현하기도 하는데, 이것은 관리자가 봉사자에게 개방적이고 정직하고 신뢰받는 사람임을 의미한다. 즉, 관리자가 봉사자에게 솔직하게 자신의 감정을 (부정적이든 긍정적이든) 표현해야 한다는 것이다.

그러나 관리자의 감정을 모두 표현해야 한다는 뜻은 아니다. 다만 표현한 것이 진실되고 일관성이 있기를 요구한다. 진실성은 적어도 거짓말을 하지 않고 꾸미지 않으며, 이랬다저랬다 하지 않는 것을 말한다. 이를 위해서 관리자는 자신의 감정을 표현하기에 앞서 자신의 감정이 무엇인지를 파악해야 할 필요가 있다. 또 자신의 감정을 알려면 자신에 대한 자각이 있어야 하며, 자신의 가치관과 신념이 무엇이며 자기의 태도와 가치관이 봉사자에게 어떤 영향을

줄 지를 항상 예민하게 파악하는 것이 중요하다.

【예】 봉사자 : "도대체 집이라고 마음에 드는 구석이라고는 하나도 없어요."
관리자 : ▷ 선생님이 집에 정을 붙이지 못해 저도 걱정이 돼요.
▷ 그럼 선생님 마음에 드는 게 뭐가 있습니까?
▶ 제게 뭔가 말씀하시고 싶은 게 있는 것 같은데, 그렇게 말씀하시니 걱정이 되네요.
▷ 그래도 정을 붙이려고 애써야 하지 않겠습니까?
▷ 꼭 그렇게 말할 필요는 뭐가 있습니까?

정답 : ▶

서울시자원봉사센터 자원봉사자 면접기준표

* 네모칸 안의 내용만 적어주세요.

성 명		연 령	
성 별	남 , 여	혼인여부	기혼, 미혼, 기타( )
직 업		종 교	

■ 일반사항

- 활동 신청 분야
  1) 언어영역 2) 문화안내 3) 행정지원 4) 일반봉사 5) 기타
- 봉사활동의 이유
  1) 시간활용 및 여가선용 2) 자아실현 3) 현실 회피
  4) 종교적 이유 5) 리더쉽 발휘
- 자원봉사 활동 경험 유무 1) 활동 경험(유, 무)
  2) 활동처( )
- 자원봉사 업무에 대한 이해도 1) 상 2) 중 3) 하
- 자원봉사자의 역할 교육에 대한 이해도 1) 상 2) 중 3) 하
- 자원봉사로 할애할 수 있는 시간 매월 요일 하루 시간

■ 자원봉사자의 태도

- 언어구사 능력
  1) 발음(정확, 부정확) 2) 어 조(온화, 경직)
  3) 언어(표준어, 방언) 4) 의사표현(유창, 어눌)
- 문장(언어)구사 형태 (있는대로 표기해 주십시오)
  1) 깊은 이해형 2) 온화형 3) 위로형 4) 설교형 5) 대결형
  6) 충고형 7) 설명해석형 8) 평가형 9) 심문형 10) 논리형
- 면접을 받는 태도 1) 진지, 불안 2) 솔직, 감춤, 장난기
- 피면접자의 전반적인 인상과 평가 A, B, C

면접자 _____

자원봉사자 면접 체크리스트

■ 목 적

자원봉사 활동을 하게 되면 어떤 일을 해야 하는지의 개략적 내용을 전달하고 조직의 철학 뿐만 아니라 프로그램이나 봉사에 어떻게 적합한지 얘기한다. 업무의 흥미와 보상 측면을 말한다. 또한 고충과 요구 부분을 말한다. 솔직하게 말한다.

■ 업무 설명

목적 설명이 끝나면 자원봉사자가 지위를 확실히 이해하도록 특정한 용어를 활용해서 얘기하고 지원자가 적절하다고 느끼도록 한다.

■ 특별 안내사항

예상되는 지원과 보조의 종류를 설명하고 약속한 특정일과 시간 뿐만 아니라 지원자가 시간약속을 받는 사람(누구와 얼마나)을 명확하게 구분하도록 확실히 한다. 같은 일을 시작하기 전에, 화재와 재난, 사고와 최초 구조 과정 및 응급 시 누구와 연락할지를 확실히 인지하도록 한다.

■ 소 개

자원봉사자가 되기로 동의했을 때 직원, 의뢰인, 다른 자원봉사자와 같이 그가 일하게 될 동료를 그에게 소개한다. 무엇보다도 "여기 화요일 밤 7시에 오면 누군가 당신에게 올 것이다."라는 식의 막연한 말은 하지 않는다.

■ 평 가

자원봉사를 시작하고 2주 안으로 평가를 위한 날짜와 시간을 정한다. 지원자에게 자원봉사 안내문을 주고 그와 간략하게 일일이 본다. 적절하다면 사물함이나 책상을 배정해준다.

■ 의무 기간

평가 시에 또는 후에 프로그램에 승인된 자원봉사자는 광범위한 프로그램에서 최소한의 시간과 날짜를 약속해야 한다고 설명한다.(대개 6개월이지만 특정 프로그램의 필요에 따라 다르다) 만일 계약서나 서약서를 사용한다면, 도덕적인 약속이지 법적 구속이 아니라고 설명한 후 자원봉사자가 서명하도록 한다.

자발적인 인터뷰 제안

(조정 가능한 질문 샘플 목록)

■ **자 세**
- 이전의 자원봉사 활동 중에서 가장 즐겼던 것은 무엇인지?
- 전혀 즐기지 못한 것은 무엇인지?

■ **인간관계**
- 동료로서 어떤 사람과 일하는 것이 가장 좋은지?
- 의뢰자로서 어떤 사람이 가장 흥미로웠는지? 이유는 무엇인지?
- 함께 일하기 꺼려지는 타입의 사람이 있는지?

■ **동기와 가치**
- 이상적인 자원봉사 일감을 무엇이라고 생각하는지?

■ **동 기**
- 왜 자원봉사에 관심을 갖는지?
- 장기적 목적은 무엇인지?

■ **가 치**
- 여가 시간에 무엇을 하고 싶은지?

■ **일 · 습관**
- 당신의 "에너지"나 "활동 정도"는 얼마 만큼이고, 일 · 습관을 어떻게 설명할 수 있는지?

■ **의사 결정**
- 되돌아보면, 인생에서 당신이 행했던 가장 소중한 결정은 무엇이었고, 그 결정을 어떻게 생각하는지?

■ **감정적 안정성**
- 직장이나 집에서 정말 화나게 하는 것은 무엇이고, 화를 어떻게 극복하는지?
- 가족에 대해 말하기
- 인생에서 가장 크게 실망했던 것은 무엇인지?

5. 자원봉사자 배치

1) 배치

① 배치란 자원봉사자의 기술과 재능을 자원봉사 수요기관의 특별한 요구와 연결시키는 것이다.

② 배치과정은 활동을 하면서 자원봉사자와 수요기관의 욕구에 따라 활동분야가 조절될 수 있다. 이는 활동의 지속도와 만족도를 높이기 위해 매우 중요하다.

③ 배치를 위한 준비 : 자원봉사자를 모집하여 배치하기 이전에 어떤 인력이 얼마나 필요한 지에 대한 정보를 파악하는 것이 필요하다.

가) 강좌, 강습회에 대한 정보

- 수화, 호스피스, 점역, 낭독 등 자원봉사활동과 관련된 강좌에 대한 정보 수집
- 강습회 주체단체, 각각의 개최시기, 장소, 시간대, 기간, 연락처, 수강료 등 파악

나) 자원봉사자 그룹과 구성원에 대한 정보

- 그룹의 이름, 활동내용, 활동장소, 활동시기, 구성원 수, 대표자의 이름, 대표자 및 구성원의 연락처, 정기회의 장소와 일시 등 파악

2) 배치방법

- 공문을 통한 공식적인 경로를 통하여 배치한다.
- 배치공문에는 활동일지, 계약서, 활동 현황표를 첨부해야 한다.
- 개별 배치보다는 2~3인을 짝을 지어 배치하면 연대감이 높아져 지속적으로 활동이 가능하다.
- 이미 배치되어 활동 중인 자원봉사자를 소개하여 공감대가 형성되도록 지원한다.

3) 적재적소의 원칙

① 적　　재 : 그 업무를 가장 능률적으로 진행할 수 있는 자원봉사자 지원자

② 적　　소 : 그 자원봉사자에게 가장 적합한 직위 혹은 업무를 의미한다.

③ 업무요건 : 업무를 올바르게 진행함에 있어서 자원봉사자에게 요구되는 신체적 · 정신적 특징을 의미한다.

④ 적재로서의 요건 : 자원봉사자가 맡은 업무를 충실히 진행할 수 있는 능력, 신체적 · 정신적 특징을 의미한다.

6. 자원봉사자 교육

1) 교육의 목적

교육의 궁극적인 목적은 조직 구성원의 능력 개발을 통한 성과향상이다. 자원봉사자들의 능력개발과 효과적인 업무진행을 위한 교육은 반드시 필요하다. 그 내용에는 기관의 목적 · 정책 · 지역사회의 이해, 자원봉사자의 자세 및 역할, 사회복지에 관한 이해, 각 프로그램 교육 등이 포함되어야 할 것이다.

- 예비자원봉사자의 육성 및 참여 증대
- 현직 자원봉사자의 지식 및 실천 역량의 제고
- 현직 자원봉사자의 연대감 형성 및 자긍심 고양
- 현직 자원봉사 리더의 지도성 개발
- 현직 자원봉사자의 활동영역 개발

2) 교육의 종류와 내용

① 오리엔테이션 및 기초교육

오리엔테이션은 자원봉사자에게 기관에 관한 정보를 제공해 주는 것이다. 자원봉사자들이 기관의 조직, 운영, 절차, 기능 등을 잘 이해한다면 보다 효율적인 업무진행이 가능하다.

가. 오리엔테이션 내용

가) 자원봉사자가 센터 및 수요기관에 대해 알고 싶어 하는 것들

- 기관(센터)에 대한 설명과 역사
- 기관(센터)의 조직과 주요 직원 소개
- 기관이 지역사회 및 다른 사회기관들과의 연결망
- 기관(센터)의 주요 행사와 활동, 스케줄
- 시설 이용에 대한 정보제공(사무실 배치, 전화, 주차, 식사, 커피 등)
- 활용기관에 대한 정보

나) 자원봉사자가 자원봉사에 대해 알고 싶어 하는 것들
- 자원봉사에 대한 체계적인 이론(자원봉사의 유래, 역사, 발전과정)
- 자원봉사에 대한 정보제공
- 지역사회에서 활용 가능한 분야
- 전반적인 자원봉사의 영역과 종류
- 현재의 자원 활용 현황(자원봉사자 수 등)
- 지역사회의 사회복지시설 및 공공기관 소개
- 자원봉사과정 설명 : 활동기록, 자격, 혜택, 조정 감독

다) 자원봉사의 의욕을 고취시키는 내용
- 자원봉사자로서의 긍지와 사명감을 갖게 하는 내용
- 소속감을 고취시키는 내용
- 자원봉사의 중요성과 기관에 미치는 긍정적 효과
- 자원봉사에 대한 동기를 심화시키는 내용
- 자원봉사자의 역할과 자세를 인식시키는 내용
- 자원봉사자에게 주어지는 혜택

나. 오리엔테이션 방법

가) 교육은 30명 이내의 규모로 실시하는 것이 바람직하다.

나) 서로 유대감을 높일 수 있는 인간관계 교육을 실시한다.

다) 시청각 교육을 실시한다.

라) 현장견학의 기회를 마련한다.

마) 교육 자료에 교육 후 본인이 감상을 기록할 수 있는 공간을 남겨두어 교육의 효과를 지속적으로 유지할 수 있는 기회를 부여한다.

② 전문교육

전문교육은 자원봉사업무를 진행하는데 필요한 세부적인 행동, 태도, 기술 등을 다룬다. 청각장애인 자원봉사를 하는 자원봉사자에게는 수화교육이 노인을 돌보는 자원봉사자에게는 노인질환에 대한 기본지식이나 응급조치 등의 교육이 이 과정에서 이루어진다.

가. 전문교육 내용

- 자원봉사자에게 부여하는 세부적인 업무설명
- 일을 할 때 필요한 기술, 태도와 행동
- 역할과 책임 설명

나. 전문교육 방법

- 10~15명 정도의 소집단으로 실시하는 것이 바람직하다.
- 모든 교육생들이 서로 대화를 나눌 수 있도록 자리를 배치한다.
- 친구끼리만 늘 함께 하지 않도록 한다.
- 서로 친해질 수 있는 시간을 준다.
- 과제를 구체적으로 명시화한다.
- 토의 시 주제가 다른 방향으로 가지 않도록 과제를 적는다.
- 토의를 충분히 끝낼 수 있는 정해진 시간을 준다.
- 집단의 움직임을 관찰하여 필요시에는 개입한다.

③ 재교육

재교육은 자원봉사 경험자들을 대상으로 전문성 강화와 봉사자 간의 상호유대 형성 및 소속감을 높이고, 지속적인 활동을 고취하기 위해서 실시된다. 활동 중인 자원봉사자를 대상으로 하기 때문에 현장에서 그들이 겪었던 문제에 대해 서로 논의할 수 있는 시간이 될 수 있도록 교육내용과 방법을 준비하도록 한다.

가. 재교육 내용

가) 자원봉사자의 자질을 향상시킬 수 있는 내용

- 현장에서 겪은 어려움에 대한 문제해결 방법 토의

나) 자원봉사자끼리의 유대와 소속감 강화
- 레크리에이션 이론 및 실제
- 공통된 경험을 가진 활동자간의 의견 교환
- 자원봉사자간의 상호유대 형성을 위한 인간관계 교육

다) 자원봉사에 대한 새로운 정보제공
- 현재 자원봉사자 현황(자원봉사자 수 및 실적)
- 지역사회에서 이루어지는 자원봉사 프로그램
- 타 지역에서 모범적으로 이루어지고 있는 자원봉사 프로그램

나. 재교육 방법

가) 일방적인 주입식 강의보다는 본인이 참여할 수 있는 토론식 강의가 되도록 한다.

나) 참여교육(역할극, 분임토의, 사례발표 등) 실시

다) 현장실습 및 견학의 기회를 마련

라) 10~15명 정도의 소집단으로 실시

마) 이러한 재교육은 자원봉사자들이 활동하고 있는 수요기관별로 실시해도 효과적이다.

3) 교육 준비 사항

- 필요한 것은 무엇인가?
- 무엇을 이루고 싶어 하는가?(목표 서술)
- 누가 교육을 받을 것인가?(전문직 · 비전문직 혹은 다른 부류도 명확히 구분)
- 얼마나 많은 사람이 교육받을 수 있는가?
- 훈련받는 사람의 현재의 전반적 지식이나 경험의 수준은 어떤가?
- 훈련받는 사람의 전반적인 능력은 어떤가?
- 어떤 새로운 지식이나 이해가 요구될 것인가? (학습범위와 학습 내용을 결정하라)
- 어떤 새로운 혹은 진보된 기술이 필요한가? (행동 목표를 나타내라)
- 어떻게 훈련이나 개선이 이루어질 것인가? (적절한 방법과 운영 계획을 수립)
- 어떤 교육적 교재와 자원을 이용할 수 있는가?

· 언제 어떤 요소들을 고려해야 하는가?
· 시작, 날짜, 시간, 횟수 그리고 수업의 기간은 어떤가?
· 수업의 내용과 결과는 어떻게 해야 하는가?
· 누가 강의를 하는가?
· 지도자 교육은 필요한가?
· 어떤 강사와 학습계획이 필요한가?
· 프로그램이 실행되는 곳은 어디인가?
· 어떤 시설, 기구 그리고 업무가 요구되는가?
· 어떤 기록이나 보고서가 쓰일 것인가?
· 어떻게 참가자를 선별할 것인가?
· 학습경험을 위해 어떻게 참가자를 준비시킬 것인가?
· 프로그램에 쓰일 예상되는 비용은 얼마나 될 것인가?
· 어떻게 훈련의 결과가 측정되고 평가될 것인가?

4) 교육평가

교육의 목표와 목적이 잘 이루어졌는지를 평가한다. 이를 토대로 다음에 이루어지는 교육의 질적 향상을 꾀할 수 있다.

① **교육대상자에 의한 평가** : 설문지 · 토론 등에 근거한 평가
② **교육담당자에 의한 평가** : 교육을 계획하고 실행했던 담당자에 의한 평가
③ **전문가에 의한 평가** : 교육 프로그램 및 설문지 평가, 담당자 평가를 포함한 교육 전반에 관한 평가
④ **평가를 위한 항목**
- 교육과정의 전반적 효과성
- 강사의 교육 효율성
- 참가자들과의 상호작용
- 교재의 친밀성
- 참가자들에게 교재의 적합성
- 교재의 내용과 질
- 시청각 자료 사용

- 교육주제에 대한 관심 유인
- 교육의 유용성
- 교육내용과 설명의 일치성
- 교육장소
- 교육에서 가장 도움이 되었던 것
- 이용시설의 편의성
- 다른 사람들에게 같은 프로그램의 추천 여부
- 다른 교육프로그램을 위한 제안 등

4) 교육프로그램 개발

① 교육프로그램의 목적

가. 개별화된 학습계획 개발

소규모 기관 · 조직에서의 교육계획은 기관의 목적과 기대 뿐만 아니라 각 개인의 목적과 기대에 대한 목표에 기초하여 매우 기능적인 방법으로 개발된다.

나. 앎과 행함을 위한 교육

교육의 기본적인 내용은 조직의 목표 뿐만 아니라 조직을 구성하는 개인 또는 그룹들의 욕구와 흥미를 성취시키는 것이다. 내용설정에 있어서 앎(knowing)과 행함(doing)은 둘 다 중요한 요인이 된다.

즉 앎은 "자원봉사자가 알고 있는 것은 무엇인가?" 이며 행함은 "자원봉사자가 진행하고 있는 일은 무엇인가?" 라는 질문에 대한 답이다. 즉, "자원봉사자는 무엇을 알아야 하는가?" "자원봉사자는 무엇을 해야 하는가?"

② 교육프로그램 개발

가. 학습경험 계획수립과 조직화

자원봉사자 기관 · 조직에는 교육프로그램을 계획하고 진행하는 스텝과 스텝을 보조하는 지원팀이 있으며, 관리자는 전체적 프로그램 실행에 대하여 책임을 지고 있다. 그리고 관리자와 스텝, 그리고 지원팀은 교육프로그램을 실행하기 위하여 여러 가지 복잡한 요인들을 분석 · 검토 · 반영하여야 하는 개발과정 및 실행 · 평가과정 등 일련의 단계적 과정을 거치게 된다.

계획과정에 있어서 교육에 의해 영향 받거나, 관계될 모든 사람을 관련시키는 것은 매우 중요하다. 물론 모든 학습대상자들의 욕구 및 의견을 반영할 수 있는 것은 아니지만, 그들의 의견과 정보는 질문서 조사와 과거 교육 결과에 의한 평가, 인터뷰를 통해 확보한다.

나. 목적 · 목표결정

교육프로그램에 관련된 욕구 및 의견과 자료 분석을 통하여 사실과 문제를 규명한 다음 교육을 위한 전체적 목적과 포커스를 결정하고, 특정 개인과 그룹을 위한 특별한 학습경험에 대한 목표를 설정한다. 자원봉사자 포지션을 위한 개인 · 그룹 교육프로그램은 배정된 업무, 직책 등에 따라 목표가 달라질 수 있으며, 목표와 그 중요성은 자원봉사자들이 진행하는 유사업무, 작업팀의 구성원, 신규 자원봉사자 또는 다양한 경험을 가진 그룹 등 교육프로그램의 포커스에 따라 다양하게 변할 수 있다.

다. 교육모형 결정

목표가 설정된 다음 무엇을 어떻게 가르칠 것인가를 결정한다. 즉 교육의 모형과 방식 및 학습방법과 함께 그 내용을 결정한다. 자원봉사자 교육모형은 기관과 조직의 목표와 자원봉사자의 욕구 및 그 재능에 의해 좌우된다. 즉, 교육은 특정상황과 특정한 사람에게 적합하도록 구성되어야 한다. 교육계획을 추진하는데 고려해야 할 중요한 변수는 그 활동을 위해 자원봉사자가 할애할 수 있는 시간 수, 그들의 가치관과 생활양식, 진행할 수 있는 활동, 자원봉사자의 명확한 요구, 그 외 관련된 상황을 바탕으로 교육에 관한 조직의 원칙, 조직의 목표, 자문위원이나 스텝 또는 수강자의 제안, 지속적인 피드백 그리고 경험수준 등이 있다.

라. 교육강사 결정

교육프로그램 개발에서 또 하나의 중요한 결정은 강사의 결정이다. 강사로는 기관 · 조직 내부의 자원봉사자 전문 관리자, 성공적인 프로그램 개발 및 지도자, 대학의 자원봉사 관련 교수, 외부의 자원봉사자 전문가, 특별한 봉사 경험을 가진 자원봉사자를 섭외한다.

마. 교육프로그램 평가

평가는 향후 계획수립을 위한 기초가 된다.

7. 프로그램 개발

1) 자원봉사 수요처 개발

① 기관 및 시설 수요처

비영리 기관, 시설 그리고 단체 등은 그 조직을 이용하는 클라이언트의 욕구충족과 사회적 목적달성을 위하여 많은 자원봉사자를 필요로 한다.

따라서 자원봉사자 수요처인 기관, 시설 그리고 단체들은 각 분야에 따라 추구하는 목적이 다르며, 필요로 하는 봉사자의 자질이 다른데 크게 사회복지기관과 시설, 공공기관, 환경단체, 법률단체, 교육기관, 의료기관, 경제단체, 정치단체, 문화 · 체육 · 관광시설, 종교 · 사회단체, 국제협력단체 등으로 구분할 수 있다.

② 지역사회 수요처

지역사회라고 함은 한정된 지역 내에서 그 성원들의 기본적 욕구를 충족시키는 상호의존적 사회집단의 집합체로서, 앞서 제시한 개인과 가정 그리고 기관 및 시설과 관련된 자원봉사 수요처를 제외한 나머지 지역사회 내의 자원봉사활동 터전만을 제시한다.

③ 수요처간 협력체계 구축 방안

이상에서 살펴본 바와 같이 자원봉사자를 필요로 하는 수요처와 자원봉사자들의 활동터전은 매우 다양하다. 하지만 자원봉사활동에 참여하려는 시민들은 어떤 기관에서 자원봉사활동을 할 수 있는지를 정확히 알지 못하며, 자원봉사자 수요처에서는 어떤 경로를 통하여 자원봉사자를 공급받을 수 있는지를 알지 못하여 자원봉사자를 활용하지 못하는 경우가 많이 있다.

2) 자원봉사 수요처 개발 방법

① 수요처 개발에 따른 업무

- 자원봉사활동 수요처별 활동가능한 자원봉사활동을 소개한 소책자를 발간하여 배포
- 대중매체를 통하여 수요처 홍보
- 수요처별 기관장 협의회를 구성 · 운영
- 수요처별 자원봉사활동 사례를 시민들에게 홍보
- 자원봉사활동일감 안내시스템 구축(http://volunteer.seoul.go.kr)
- 센터에 관한 정보와 개인 자원봉사자의 인적 사항, 전문적 기술과 지식, 활동 희망 분야 등에 관한 정보를 전산망을 통하여 제공

② 수요처 선정 우선순위

- 공익성이 높은 수요처
- 시민들이 선호하는 수요처
- 유익한 프로그램이 마련되어 있는 수요처를 우선적으로 개발

③ 수요처 관리방법

- 자원봉사활동 지도감독 지침서를 제작 · 배포
- 자원봉사 담당자 교육 실시
- 자원봉사활동 프로그램 개발 지원
- 우수한 자원봉사 수요처에 대하여는 표창, 봉사활동 지원비 지급, 자원봉사 전담인력 인건비 지원, 봉사활동 실적편람 제작 · 배포

3) 자원봉사활동 프로그램(영역별)

① 사회복지활동

- 장애아동, 저소득 직장여성의 아기보기
- 장애아동 통학보조
- 노약자, 장애인 외출보조
- 노약자, 장애인 등의 목욕보조
- 가정방문(청소, 세탁, 말벗, 식사준비 등)

– 급식지원
– 도시락 전달 등의 식사지원

② 행정보조
– 공공기관, 구청, 동사무소, 우체국, 경찰서 업무보조
– 사회복지기관 및 시설에서의 업무보조

③ 문화행사
– 음악, 무용, 연극 등 소규모 공연봉사
– 복지기관 및 공공기관 행사시 공연봉사
– 지역 문화행사 지원, 행사참가

④ 교통 · 환경 캠페인
– 교통정리, 주차정리, 카풀참여
– 환경, 수질, 재활용 캠페인

⑤ 기술 및 기능지원
– 이 · 미용
– 차량지원
– 집수리
– 벽화봉사
– 전산입력 봉사

⑥ 교육봉사
– 자원봉사자를 위한 지도
– 어린이 공부방 학습지도
– 학습부진아 지도
– 한글, 영어, 한자 등의 지도
– 문맹노인 학습지도
– 장애아동 학습지도

– 저소득층 자녀 학습지도

⑦ 상담봉사
– 법률 및 세무상담
– 청소년, 여성, 가족상담
– 취업상담
– 영세, 중소기업 창업 상담

⑧ 재난 · 재해구조
– 긴급재난 지휘, 구조, 복구, 위문
– 응급구조, 소방

⑨ 보건 · 의료
– 헌혈, 장기기증
– 간병
– 호스피스
– 무료진료
– 환자위문
– 환자운동보조
– 병원업무보조

⑩ 외국 · 통역
– 해외의 자매도시 및 저개발국을 위한 봉사
– 외국어 통역, 번역 봉사

8. 프로그램 평가

1) 프로그램 평가

① 평가 : 서비스의 욕구를 가지고 있는 대상에게 정확하게 서비스가 전달되는지, 적절한 서비스인지, 효과적이며 효율적인지 판단하는 것

② 평가의 목적

- 평가결과를 활용하여 변화 유도
- 프로그램 기획과 관리과정에 필요한 정보 수집

2) 프로그램 평가방법

① 평가의 주체

가. 프로그램 평가의 주관자

내부 평가자, 외부 컨설턴트, 구성원 모두

평가 주관자에 따른 장단점		
평가주관자	장 점	단 점
1 내부 평가자	• 프로그램에 대한 높은 인지도 • 비용절감	• 평가에 대한 전문성 빈약 • 객관적 평가곤란
2 외부 컨설턴트	• 평가에 대한 높은 전문성 • 객관적 평가	• 프로그램에 대한 낮은 인지도 • 비용증대
3 내부 평가와 컨설턴트연합	• 높은 신뢰도 확보	• 서로 다른 평가결과

나. 체계적 평가를 위해 관리자는 구성원들로 하여금 계획수립 과정에 참여하게 하여 스스로 조직의 목표와 개인의 목표를 조정할 수 있는 기회를 제공한다.

3) 프로그램 평가과정

① 쿤츠(H. Koontz)와 오도넬(C. O'Donnell)의 평가요소

- 표준 설정
- 표준에 따른 측정
- 표준과 계획에서 일탈된 것 수정

② 와드(J.H. Ward)의 평가과정의 12단계

- 프로그램 목표 설정
- 평가실시를 위한 재정적 자원의 배분
- 전문 인력의 고용
- 컨설턴트와 계약
- 목표를 측정 가능한 지표들로 변환
- 평가개념의 관리와 직원 훈련
- 평가체계의 설계
- 정보체계의 개발
- 정당화 실시
- 서비스 수요자에 대한 자료와 수요자가 아닌 유사집단에 관한 자료 수집
- 목표기준을 가지고 두 집단에 대한 자료의 비교
- 평가의 개발과 실시에 있어서 다양한 사람들의 활동 조정
- 평가결과 보고서 제출

③ 스퀘이어(I.M. Scheier)의 볼런티어를 위한 기본적 피드백 체계

가. 제 1단계 : 예비적 관찰

프로그램에 관련되거나 또는 평가에 관심 있는 구성원 즉 자원봉사자, 직원, 후원자, 관리자 등에 대하여 파악한다.

나. 제 2단계 : 평가시행 결정 및 작업모델 개발

구성원의 동의 및 대상, 목표, 지표, 성공기준 등에 대하여 합의 및 프로그램을 전체적 관점에서 조명할 수 있는 작업모델을 개발함으로서 구성원들이 평가과정 및 프로그램의 투입과 산출 확인할 수 있도록 한다.

다. 제 3단계 : 프로그램 숙지 및 자료조사

프로그램 내용 숙지와 자료 및 문헌을 조사한다.

조사 설계의 방법

- **실험설계**(experimental design)
  프로그램에 참여한 실험집단과 프로그램에 참여하지 않은 통제집단으로 나누어 프로그램이 두 집단에 미친 효과를 분석
- **의사 실험설계**(quasi-experimental design)
  기존 집단에 수차례 새로운 프로그램을 적용하여 전 실험과의 차이를 통하여 프로그램의 효과를 측정
- **전 실험단계**(pre-experimental design)
  단일 집단에 새로운 프로그램을 한차례 적용하여 프로그램 실행 전후를 비교하여 프로그램의 효과를 측정하는 기법(가장 많이 사용)

라. 제 4단계 : 조사 설계 및 방법론 결정
전략설계(평가유형에 따라 설계), 모집단과 표본추출, 척도선택, 통제 집단 및 비교집단, 자료수집 방법 등을 선택한다.

마. 제 5단계 : 평가시행 및 결과 분석 – 보고
프로그램 목적, 목표달성 측정방법, 기준 등에 대해 관계자와 최종 합의하여 평가 작업을 진행한다.

4) 프로그램 평가 시 유의점

① 스퀘이어(I.M.Scheier) : 평가결과에 대한 토론 및 결과적으로 요구되는 계획의 재수립 과정에 볼런티어, 클라이언트, 직원, 관리자 등 모든 집단의 대표가 포함되어야 한다.

② 드러커(P.E.Drucker)의 평가와 통제의 기본요건에 대한 제안
가. 경제성 : 각종 보고서와 통계자료의 수를 최소화한다.
나. 의미성 : 일상적이거나 평가를 위한 평가가 아닌 조직과 자원봉사자 자신에게 가치가 있는 분명한 의미를 제공하는 것이어야 하며, 평가는 프로그램의 결과 가치를 검증하는 힘이 되어야 한다.

다. 적정성 : 볼런티어 프로그램을 평가할 때 사회사업가나 기관의 직원 관리자가 아니라 자원봉사자에게 적정한 기준을 적용 및 자원봉사자의 입장에서, 특정한 개인의 행동보다 개인들 사이에 일어나는 상호작용에 관심을 갖는다.

라. 적시성 : 어떤 이벤트 프로그램은 시급한 보고서를 요구하고 또 어떤 것들은 일정 시간 후에 사정될 것이다. 적절한 평가 시점을 판단함에 있어서 중요한 사실은 그 시점이 무엇을 위하여 적절한 것인가를 인식하는 것이다.

마. 명료성 : 평가는 새로운 시작이므로 구성원의 참여가 지속되어야 한다. 따라서 평가의 방법은 사람들의 참여가 가능하도록 명백하고 간단하게 설계되어야 한다.

바. 기능성 : 평가는 정보수집보다 바람직한 행동 판단이 목적이다. 어떤 특정인의 기호에 따라 수집된 자료로 평가 · 통제가 이루어져서는 안되며, 보다 바람직한 업무 진행에 필요한 자료를 토대로 이루어져야 한다.

5) 프로그램 평가시 관리자의 역할

볼런티어 프로그램 관리자는 연구자의 입장이나 분야에 따라 다양하게 제시되고 있는 평가과정을 참조하여 스스로 적절한 평가과정을 설계해야 한다. 따라서 다양한 평가방법과 과정들을 종합하여 내부 평가에 의해 진행할 수 있는 평가과정을 제시한다.

Ⅵ. 자원봉사자의 활동유지와 동기부여

1. 자원봉사 활동유지
2. 동기부여

Ⅵ. 자원봉사자의 활동유지와 동기부여

1. 자원봉사 활동유지

자원봉사관리자는 프로그램에서 자원봉사자들의 흥미를 유지하며 자원봉사자들의 성장과 학습을 돕고, 그들의 활동에 대한 관심을 유지시킬 단계를 밟을 수 있다.

1) 자원봉사 활동유지를 위한 방안

① 평가의 기회 제공

가. 자원봉사 경험에 대한 상호 평가(비공식적)

나. "어떻게 지내세요?"라고 묻고, 반응이나 몸짓이 부정적이면, 자원봉사자를 잡담에 끌어들인다.

다. 평가는 견습기간의 마지막 부분에 실시하며, 관리자는 최소한 연 2회 자원봉사 활동에 대한 토론의 기회를 제공한다.

라. 평가 시 질문의 예

- 일감에 대해 자신이 제일 좋아하는 것은 무엇인지?
- 제일 싫은 것은 무엇인지?
- 훈련이 흡족하였는지?
- 이 기관에 참여하고자 하는 다른 프로그램이 있는지?
- 여기서 시간을 더욱 알차게 보낼 수 있도록 기관이 할 수 있는 것은 무엇인지?

② 자원봉사자 휴가

가. 때때로 유능한 자원봉사자는 휴가를 갖고 싶어 하거나, 다른 자원봉사 업무에 매우 흥미를 갖게 될 수도 있고, 그들의 직장문제로 자원봉사활동에 몰두할 수 없거나 지치기도 한다.

나. 관리자의 역할 : 소식지와 연차보고서, 생일카드, 전화, 관심 기울이기

③ 자원봉사자 장려

가. 자원봉사자 개개인의 능력을 최대한으로 살릴 수 있는 프로그램에 배치한다.

나. 자원봉사가 자원봉사관리자 보조자로서 가능한 것이 무엇이 있는지 – 기금조달자 또는 마케팅 담당

④ 현직교육

가. 전문직 교육 : 자원봉사자에게 대단한 보상이 될 수 있다.

나. 회의나 흥미로운 교육이 생기면 직원 뿐만 아니라 자원봉사자를 참여시키는 것을 고려한다.

⑤ 스텝 미팅

가. 스텝 미팅에 자원봉사자를 포함시킨다.

나. 이것이 어렵다면 팀 미팅을 통해 자원봉사자로부터 좋은 아이디어를 제공받는다.

⑥ 발 표

가. 흥미로운 프로젝트에 참여하여 이사회에서 발표할 자원봉사자를 초청하여 자원봉사자의 열정을 이사회에 알린다.

나. 라디오와 TV 프로그램에 자원봉사자를 참여시킨다.

⑦ 자원봉사 자문회의

가. 프로그램의 정책과 경과를 토론할 자원봉사 자문회를 구성한다.

나. 자원봉사자 인정에 관한 새로운 아이디어를 개발하도록 한다.

다. 자원봉사 참여에 관한 추가적인 요구를 평가한다.

⑧ 비용으로 배려

가. 자원봉사자들이 자동차 비용이나 주차비 등을 할인받을 수 있도록 배려한다.

⑨ 이익

가. 자원봉사자에게 조금이라도 이익이 가게끔 배려한다.

나. 커피 한잔 또는 소다수, 안전한 근무환경, 책임, 자동차 보험(일감이 운전일 경우)

⑩ 개인 파일

가. 참여 기록을 기록하는 개별 파일을 유지한다.

나. 자원봉사자가 활동증빙자료를 요구하거나 증빙자료를 필요로 할 때 매우 많은 도움이 된다. (컴퓨터 프로그램으로 개인 활동 상황 관리)

⑪ 흥미로운 임무

가. 자원봉사자들은 흥미롭고 의미 있는 일을 하기 원한다.

⑫ 자원봉사자 존중

가. 자원봉사자는 직원(무급직원)이라는 생각을 가지고 존중한다.

나. 자원봉사자들이 자축할 수 있는 기회를 준다.

⑬ 비전

가. 자원봉사자를 참여시키는 방법의 비전을 개발하도록 이사진과 직원이 함께 노력해야 한다.

나. 자원봉사관리자는 기관, 임무, 자원봉사 참여를 변화시킬 수 있는 안목을 지닌 존재로서 기관 전략 기획에 참여되어야 한다.

다. 변화는 지속적이어야 한다.

⑭ 프로그램 전문화

자원봉사자들을 전문가로서 여겨야 하며 또한 자원봉사자들의 전문적 행동양식을 예상한다.

⑮ 훈련자로서의 자원봉사자

가. 자원봉사자는 다른 자원봉사자를 훈련하는 데 아주 도움이 될 수 있다.

나. 자원봉사자들은 책임을 위해 선출되는 것을 기꺼이 고마워할 것이다.

2. 동기부여

1) 동기부여의 개념

① 자원봉사 프로그램에 있어서의 성공은 실무자 및 기관과 자원봉사자의 욕구가 동시에 채워졌을 때 가능하다.

② 동기부여에 있어서 중요한 과제는 어떤 기관이든 자원봉사자의 구성이나 자원봉사자 각각의 동기가 항상 변화하기 때문에 이에 관한 정보 파악과 이해가 늘 필요하다는 것이다.

③ 다양한 동기들을 이해하고 적절히 평가함으로써 좀 더 효과적이고 의미 있는 배치와 수퍼비젼, 인정과 보상을 제공할 수 있다.

④ 자원봉사자가 지속적으로 활동하게 하려면 그들의 변화하는 동기욕구를 알고 이에 맞게 대처해야 한다.

2) 동기이론

① 인간의 행동에는 세 가지 기본적인 동기가 있다.

② 동기이론의 내용

가. 성취동기(need for achievement)적인 자원봉사자

성취동기적인 자원봉사자는 일반적으로 독립성과 개인적인 관심사를 성취하는 데 가치를 둔다. McClelland는 성취동기야 말로 인간이 인간다울 수 있는 최고의, 가장 바람직한 욕구라고 설명하고 있다.

가) 관심분야와 일반적 추구분야

- 도전적인 문제를 해결하는 것과 목표달성과 어떠한 쟁점들을 해결 하는 것에 관심이 있고, 일반적으로 계획적이고 체계적인 성격의 소유자이다.

나) 장 점

- 창조적이고 혁신적이며, 계획을 바탕으로 행동한다.
- 문제가 발생했을 때 해결사로 활동하며, 강한 추진력을 지녔다.

– 책임감이 강하고, 다른 자원봉사자들을 책임감으로 이끌어 나가는 잠재력을 지녔다. 따라서 기관에서 매우 중요한 존재이다.

다) 약 점

– 인내심이 부족하고 다른 사람의 감정을 무시할 수 있다.
– 너무 완벽함을 추구하는 나머지, 위험부담이 따르는 일은 사양하는 경향이 있다.
– 실패를 두려워하기 때문에 쉽사리 일을 시작하지 못한다.
– 일의 위험과 성공률을 따지느라 행동을 시작하는 데 시간이 많이 걸린다.

라) 어울리는 자원봉사 활동

– 행정지원, 기금모금, 재정적 업무, 자료수집, 법률조언, 자원봉사자 교육 등

마) 보완해야할 점

– 다른 사람들의 감정에 귀를 기울일 수 있는 마음의 여유를 갖도록 한다.
– 새로운 변화를 두려워하지 말고, 필요한 일이라면 추진력을 가지고 행동해 보도록 한다.

나. 친교동기(Need for Affiliation)적인 자원봉사자

친교동기적인 자원봉사자의 일반적 가치는 조화를 이루고 좋은 집단 관계를 유지하는 데 있다. 사람을 좋아하고 다른 사람과 함께할 때 일의 보람을 느낀다. 항상 누군가와 함께 있다.

가) 관심분야와 일반적 추구분야

– 다른 사람들을 돕기를 원하고, 친한 사람들과 있고 싶어 한다.
– 소속감을 느끼길 원한다. 개인적인 인정을 받고 싶어 한다.
– 사람들이 나를 좋아하기를 바란다. 감정을 잘 드러낸다.

나) 장 점

– 분위기를 잘 맞추고 팀에서 잘 활동한다.
– 다른 사람들의 이야기를 잘 들어준다. 설득을 잘한다.

다) 약 점

– 과민하다. 갈등을 겪으면 힘들어한다. 시간관념이 약하다.
– 내가 일한 것은 확실히 인정받고 확인받고 싶어 한다.

라) 어울리는 자원봉사 활동

- 직접적으로 클라이언트를 만나는 업무, 홍보나 마케팅, 지지활동
- 다른 사람에게 인정을 베푸는 일, 지지집단을 이끄는 일

마) 보완해야할 점

- 일과 놀이를 구분하도록 노력한다.
- 다른 사람의 충고는 나를 싫어해서가 아니라는 것을 이해한다.
- 시간을 잘 지키고, 일의 시작과 끝맺음을 확실히 한다.

다. 권력/영향력(need for power) 동기적인 자원봉사자

권력/영향력 동기적인 자원봉사자들의 일반적 가치는 타인과 경쟁하기를 좋아하고 의사결정을 본인 스스로에게 맡기기를 원하는 데 있다.

가) 관심분야와 일반적 추구분야

- 개인적 권력을 유지하고 싶어 한다.
- 사회적인 인정과 권력을 중요시한다.
- 말하기와 논쟁하기, 충고하기를 즐긴다.
- 다른 사람들의 행동을 변화시키고 싶어 한다.

나) 장 점

- 논리적으로 다른 사람들을 잘 설득한다.
- 교사, 훈련가, 연사.
- 조직 안에서 잘 적응한다.

다) 약 점

- 다른 사람들을 지배하고 싶어 하는 욕구가 있다.
- 논쟁적이며 나의 주장만 내세운다.

라) 어울리는 자원봉사 활동

- 정책결정 및 기금모금, 정치적인 활동, 연사, 훈련가, 견학 브리핑 담당

마) 보완해야할 점

- 다른 사람들의 이야기에 귀를 기울이도록 노력한다.
- "꼭 내가 해야만 하는 것도 아니다." 라고 생각해 본다.

Ⅶ. 갈등관리

1. 자원봉사 조직의 갈등원인
2. 자원봉사 조직의 갈등관리

Ⅶ. 갈등관리

1. 자원봉사 조직의 갈등 원인

1) 과업의 상호의존성(Interdependence)

개인이나 집단이 각각의 목표를 달성하는데 있어 상호간의 협조와 정보 제공, 동조 혹은 협력행동을 요하는 정도를 의미한다.

가. 자원에 대한 상호 의존성

자원봉사자와 직원은 한정된 자원의 범위 안에서 활동해야 하므로 동일자원에 대한 의존성이 증가할 수록 갈등이 일어날 가능성도 커진다.

나. 활동 시간의 상호의존성

자원봉사자와 직원 활동일정에 관한 것으로서, 타이밍과 일정에 밀접할수록 양자간의 갈등이 발생할 가능성은 커진다.

2) 목표와 역할의 기대 차이

자원봉사 조직에 있어서 구성원들은 그들의 역할이 강화됨에 따라 보다 상이한 목표를 갖게 되며, 이 두 집단의 구성원들은 상이한 시각과 행동을 취하게 된다.

가. 개인적 목표 차이

자원봉사자들은 다양한 동기를 가지고 프로그램에 참여하고 있으므로 개인이 추구하는 목표는 상이할 수밖에 없다.

나. 역할의 기대 차이

동일한 역할에 대한 관계집단 또는 구성원간의 기대의 불일치는 갈등을 유발하게 된다.

다. 역할 불만

자원봉사자들은 어떤 역할을 맡게 되면 그에 대한 희망과 포부를 갖게 되는데 이러한 기대가 충족되지 않으면 여러 가지 방법으로 좌절을 표출하게 된다.

3) 지각의 차이(Differences in Perceptions)

현실에 대한 지각차이는 의견의 불일치를 촉진시키고 공동의사결정이나 협력을 어렵게 만들어 갈등의 요인이 된다. 지각차이는 구성원들의 배경, 가치관, 교육정도, 연령, 정보체계, 사회적 관계유형 등과 같은 차이점에서 기인하며 이러한 이질감은 조직의 분위기를 저하시키고 협력을 감소시킨다. 자원봉사 조직에 있어서 특정 사안에 대하여 직원은 주로 전문성을, 자원봉사자는 사명감을 토대로 하여 각기 다른 입장에서 지각하기 때문이다.

4) 조직의 제도

① 의사결정 과정

조직의 의사결정 정책, 공식화의 정도, 보상체계 등 조직의 제도 역시 갈등의 원인이 될 수 있다. 어떤 결정에 영향을 받게 될 구성원이 의사 결정 과정에 참여하지 않은 경우 갈등은 보다 크게 표면화 된다.

② 공식화 정도

공식화의 정도가 낮을수록 갈등의 소지는 커진다. 상호작용의 방식을 표준화하지 않은 경우 역할규정이 불분명하여 관할권의 분쟁 소지가 증가하게 된다.

③ 보상 체계

상이한 보상 체계는 특히 갈등의 원인이다.

④ 가치기준의 차이

대개 자원봉사자는 새로운 변화로서 창의성을 중요하게 여기며 직원은 안정성을 소중하게 여긴다.

⑤ 의사소통

수직적인 관계보다 수평적 관계에서 의사소통의 왜곡이 일어나며 상호 불신과 갈등을 일으키게 된다.

2. 자원봉사 조직의 갈등관리

1) 자원봉사자와 직원과의 갈등

① 위치에 대한 불안감

자원봉사자들은 전문직으로서 직원보다 변화에 유연하며 창조적이고 지역사회에 관한 많은 정보를 가지고 있다. 따라서 우수한 자원봉사자들의 활동에서 직원들은 자신의 지위에 불안감을 느낄 수 있으며, 도전받는다는 피해의식을 갖게 된다.

② 서비스의 질에 대한 우려

자원봉사자에 대한 직원의 거부감은 서비스 질에 대한 우려에서 기인한다. 대부분의 자원봉사자는 업무와 관련된 충분한 훈련과 교육을 받지 못하기 때문에 전문성을 가진 직원들은 자원봉사자의 업무진행에 불만족을 느끼게 되고 책임성 있는 업무를 맡기지 못하게 된다.

③ 역할에 대한 인식 부족

많은 직원들은 자원봉사 활용을 일시적 편의와 단순 노동력의 지원책 또는 예산 절감 차원에서 접근하고 있다.

④ 이전의 나쁜 경험

자원봉사자와 함께 일한 이전의 나쁜 경험으로 거부감이 생기며, 이로 인하여 조직과 직원이 심각한 곤경에 처하게 되는 경우도 종종 발견된다.

⑤ 성취감의 상실

자원봉사 활용이 확대되면서 직원들은 클라이언트에게 직접적 서비스를 제공하던 역할을 점차 자원봉사자에게 위임하게 된다. 따라서 클라이언트와 직접적 서비스의 피드백 과정에서 얻을 수 있는 보람과 성취감 등 정서적 보상을 상실하게 되므로 자원봉사자에 대한 거부감이 잠재적으로 발생하게 된다.

2) 동료 자원봉사자간의 갈등

자원봉사자들은 동료관계를 매우 소중히 여긴다. 좋은 동료관계는 자원봉사자의 헌신과 기여를 높이는 요인이 되기도 하지만 반대로 동료와 갈등을 일으키거나 관계가 어긋나게 되면 활동을 중단하고 결국 조직을 떠나게 된다.

3) 클라이언트와의 갈등

① 무지성

클라이언트 문제에 대한 무지성이 갈등을 일으키는 요인이 된다. 자원봉사활동은 클라이언트를 위한 활동이 아니라 함께하는 활동으로서 클라이언트의 문제를 바르게 이해하고 함께 그 문제를 해결해 나가는 과정이다. 자원봉사자는 클라이언트의 세세한 부분까지 알지 못하기 때문에 여러 가지 문제들을 일방적으로 해석하여 일방적으로 행동하는 실수를 범할 수도 있다. 따라서, 진짜 문제점이 어디에 있는지를 생각하고 판단하면서 클라이언트로 하여금 조금이라도 행복한 방향으로 발전할 수 있도록 자립을 지원하며 용기를 가져오는 활동인 것이다.

② 시혜성

자원봉사활동은 동정적 자선활동이 아니다. 정성이 실리지 않은 동정심이나 위선적인 마음을 줄때 상대는 베풂의 크기만큼의 상처를 입게 될 것이다.

③ 자기도취성

자원봉사자는 해야 되는 것과 해서는 안 되는 것을 구별해야 한다. 자신이 마치 사랑의 화신이라도 된 것처럼 도취되어 영웅주의적 행동을 하지 않도록 해야 한다.

④ 충동성

단계적이고 체계적인 활동이어야 한다. 특정목적을 위해 즉흥적으로 하는 자원봉사 활동, 그리고 한번 해 보는 것으로서의 활동자세는 위험한 일이다. 활동현장이 시설이나 집단이라면 그들의 목적, 방침, 연간계획, 현상과 문제점, 욕구 등을 파악하고 이해하는 것이 무엇보다 중요하다.

⑤ 일회성

자원봉사 활동의 궁극적인 목적은 결국 자신의 행복을 위한 것이다. 따라서 평생해야 할 일이다. 자원봉사 활동에 참여한 많은 사람들이 중도하차 함으로서 클라이언트들은 상처를 입고 불신감에 차게 된다.

Ⅷ. 재난·재해시 자원봉사자 활동관리

1. 재해구호 자원봉사의 의미
2. 활동분야
3. 현장에서의 자원봉사 관리자의 역할

Ⅷ. 재난·재해시 자원봉사자 활동관리

1. 재해구호 자원봉사의 의미

재해가 일어난 지역에서 복구를 위한 다양한 활동을 하는 것이 재해구호 자원봉사이다.

2. 활동분야

자원봉사자가 가진 재능과 능력에 따라 다음과 같이 활동분야를 분류한다.

- 근로봉사(구호품 세트화 작업 및 분배, 급식, 안내, 청소, 세탁 등)
- 기능봉사(인명구조, 중장비 지원, 집수리, 도배, 차량 봉사 등)
- 상담봉사(심리상담, 정신치료, 격려 등)
- 의료봉사(의료상담, 물리치료, 간병봉사 등)
- 업무지원봉사(정보 모니터링, 자원봉사 상담 · 접수, 자원봉사자 모집활동, 업무연락 등)

3. 현장에서의 자원봉사 관리자의 역할

1) 자원봉사자의 임무와 성과에 대해 알려주어야 한다.
   - 자원봉사자를 봉사분야별로 구분하고, 그에 맞는 정확한 임무를 알려준다.

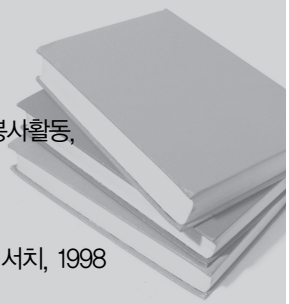
2) 봉사자들끼리의 토론의 장을 마련해야 한다.
   - 봉사자들끼리 서로 정보를 공유할 수 있고 이야기를 나눌 수 있는 기회와 장소를 마련해 주어야 한다.

3) 재난 · 재해지역에서의 구호활동의 수급 조정과 팀 리더 관리
- 각각의 자원봉사자 집단에 존재하는 팀 리더의 활동을 통제하고 지원한다.

4) 자원봉사자와 단체, 자원봉사단체와 행정기관과의 조정
- 현장 전체 상황을 객관적으로 보면서 자원봉사자가 담당하는 일의 우선순위나 인원 배치를 고려한다.
- 현황보고 및 행정기관과의 연계가 원활히 이루어지도록 한다.

참 고 문 헌

- Tracy Daniel Connors Ed., The Volunteer Management Handbook, 1995
- 김한구 외, 자원봉사실무론, 백산출판사, 1997
- 볼런티어21, 2003자원봉사 관리자 아카데미(일반과정), 볼런티어21, 성공회대학교, 2003
- 서울특별시사회복지협의회, 사례 중심으로 본 자원봉사 관리의 실제, 서울자원봉사정보안내센터, 2000
- 이성록, 자원봉사활동관리조정론, 학지사, 1996
- 이성록, 제4의 물결 자원봉사활동, 학문사, 2002
- 이장호, 금명자, 상담연습교본, 법문사, 1992
- 전국재해구호협회 사단법인한국자원봉사센터협의회, 재해와 자원봉사활동, 전국재해구호협회, 2003
- 정민자 외, 자원봉사길라잡이, 도서출판 양지, 2001
- 제임스C.피셔, 자원봉사프로그램의 관리와 리더쉽, 아시아미디어리서치, 1998



자원봉사 관리지침

- 발 행 인 : 이 명 박
- 편 집 인 : 김 흥 권
- 발 행 일 : 2003년 12월
- 발 행 부 서 : 서울특별시 행정과 자원봉사팀(☎3707-8321)
- 제작담당자 : 행 정 과 장 서 강 석
  자원봉사 팀장 이 동 률
  담 당 김 혜 윤
- 디자인·기획 : 태영기획(☎2277-4091)
- 인 쇄 : 서울인쇄정보산업협동조합(☎2266-0412)

비매품