

재가복지서비스를 위한 인적자원개발 및 관리체계모형에 관한 연구 -부산지역을 중심으로-*

류 기 형 · 김 기 태 · 박 병 현 · 박 경 일 · 이 경 희**

본 연구에서는 재가복지서비스를 위해 인적자원을 개발하고 이러한 인적자원을 효율적으로 관리하기 위한 관리체계 모형을 제시하고자 부산지역의 청소년·직장인·주부·장애인·노인집단을 대상으로 조사를 실시하여, 조사 결과와 관련이론들을 바탕으로 재가복지서비스에 있어서 중요한 인적자원인 자원봉사자의 개발 및 관리체계 모형을 모집, 교육 및 훈련, 배치, 관리 및 지도감독, 그리고 평가의 다섯 단계로 구성하여 제시했다. 본 연구의 연구방법은 국내외의 선행연구 및 재가복지서비스와 관련되는 각종 문헌들의 검토를 통한 문헌연구와 사회조사를 통한 실증적 연구를 병행하였다. 본 연구의 결과로 제시된 모형은 자원봉사센터와 재가복지서비스를 제공하고 있는 자원봉사자 활용기관들의 상호연계 및 협력을 전제로 구성되었다. 이 모형은 인적 자원 개발측면과 관리측면이 분리되어 있는 것이 아니라 단계별로 강조점이 다르긴 하지만 전 과정을 통해서 통합적으로 이루어지고 있다.

I. 서론

우리 나라는 70년대이래 고도경제성장의 결과 경제적 부의 축적과 고용기회의 확대에 의하여 절대빈곤에서 벗어나게 되었고 전체적인 국민생활 수준이 향상되었다. 그러나 이와 같은 외형적인 성장의 이면에는 많은 소외계층이 존재하는 바, 소위 고령자, 장애인, 소년·소녀가장, 빈곤자 등의 문제들은 공적 사회복지 체계만으로 대응하기 어려운 상태에 이르러 있다. 특히 그 중에서도 고령자와 장애인에 대해서는 전통적인 시설보호를 지양하는 노말리제이션 사상의 보급과 확산으로 인하여 지역사회 내에서의 보호를 중심으로 한 사회적 대응이 요망되고 있다.

* 본 연구는 1996~1997년도 한국학술진흥재단 인문·사회과학분야 중점영역연구비 지원에 의한 것임.

** 류기형(책임연구원, 부산대학교 사회복지학과 교수)
김기태(공동연구원, 부산대학교 사회복지학과 교수)
박병현(공동연구원, 부산대학교 사회복지학과 부교수)
박경일(공동연구원, 동국대학교 사회복지학과 부교수)
이경희(공동연구원, 춘해대학 사회복지과 전임강사)

이러한 경향과 더불어 최근 우리 나라에서는 재가복지서비스에 대한 욕구가 크게 증대되고 있으며, 또한 이에 대한 정부 및 사회의 관심이 높아지고 있다. 현재, 사회복지관을 중심으로 하여 이러한 서비스를 수행하고 있으나 서비스의 대상이 되는 노인 및 장애인들의 지역사회내 보호에는 아직까지 만족스런 결과를 보이지 못하고 있다. 이는 다양한 욕구에 부응한 적절한 서비스를 충분히 개발·제공하지 못한데도 그 원인이 있을 수 있겠으나 재가복지서비스에서 가장 중요한 인적 자원을 충분히 개발하지 못하고 또 활용 가능한 인적 자원을 적절한 서비스에 연결시키지 못하고 있다는 데에 그 원인이 있다 하겠다.

이와 같은 문제점들은 각계에서 인식되고 제기되어 왔으나, 재가복지서비스를 위한 인적 자원의 개발에 관한 기존의 연구들은 주부 등 어떤 특정인구 집단에 대해서만 집중되어 왔던 바, 연구결과들이 재가복지서비스의 실천에 있어서 보다 폭넓은 영향을 미치지 못한 것으로 보인다.

따라서 본 연구에서는 재가복지서비스를 활성화시키는데 필요한 인적자원의 확보를 위해 활용 가능한 인구집단으로서 청소년집단, 주부집단, 직장인집단, 노인집단 및 장애인집단을 설정하고 이들의 특성과 관심분야, 참여욕구, 활용 가능한 자원 등에 관한 정보들을 사회조사를 통하여 파악, 이를 바탕으로 인적자원 개발전략을 모색하고 각 인구집단의 자원들을 적절히 배치·활용하여 보다 효율적인 재가복지서비스를 제공하기 위한 보다 현실에 맞는 부산지역 재가복지서비스 인적자원관리체계 모형을 제시하고자 한다. 본 연구는 국내외의 선행연구 및 재가복지서비스와 관련되는 각종 문헌들의 검토를 통한 문헌연구와 사회조사를 통한 실증적 연구 및 면접법을 병행하여 실시하였다.

II. 이론적 고찰

1. 재가복지서비스를 위한 인적자원개발과 관리기능

재가복지서비스는 어떤 장애나 질병을 가진 당사자와 그 가족인 클라이언트 체계가 재가생활을 계속할 수 있게 하고 혹은 가능한 한 시설입소를 지연시키기 위한 방책에 의해서 구성되는데, 그런 의미에서 재가복지서비스론은 기본적으로 욕구=자원연결론이라고 할 수 있을 것이다. 재가복지서비스에 있어서 주된 인적 자원은 사회복지사와 가정봉사원, 자원봉사자, 그리고 간호사와 의사 등으로 구성되어 있다. 그런데 재가복지서비스는 근본적으로 자원봉사자의 참여를 전제로 하고 있기 때문에, 인적자원인 자원봉사자를 계속적으로 개발하고 효율적으로 관리하여 욕구가 있는 사람에게 연결해 나가는 것이 이 사업의 성패를 좌우한다고 해도 과언이 아닐 것

이다.

일반적으로 경영학에서 인적자원관리란 조직이 필요로 하는 인력을 조달, 유지, 개발, 활용하는 활동을 계획하고 조직하고 통제하는 관리활동의 체계라고 할 수 있다(이재규, 김성국, 권중생 공저, 1996: 3). 나아가 인적자원 개발은 현재의 직무수행에 요구되는 것뿐만 아니라, 승진을 위한 준비나 조직 내의 전반적인 역할수행을 할 수 있는 능력을 증진시키기 위한 교육이라고 할 수 있다. 이러한 인적자원의 개발 및 관리 기능을 살펴보면, 크게 인적자원의 조달, 배치할 당, 개발, 제재규약, 통제 및 적응의 5가지로 대별할 수 있고, 그 구체적 기능은 다음 <그림 II-1>과 같다.

<그림 II-1> 주된 인적관리 기능

조 달	모집, 충원, 선발
배치할당	직무분류와 할당, 임금지불, 승진, 이직, 해고
개 발	훈련, 사정, 코치, 동기부여
제재규약	작업환경에 대한 근로자들과의 규율, 협상, 바계인 고충처리 및 절차호소
통제 및 적응	인사관리제도의 설계, 인사 스태프 및 관리자와의 관계, 정보유지 및 예상체계

· 자료 : Rabin, J. Steinhauered, M. B. 1988. *Handbook on Human Services Administration*, New York: Marcel Dekker, p. 246.

이와 같은 인적자원개발과 관리는 서비스의 생산성 향상과 조직의 목표달성을 위해 매우 중요하다. 특히 재가복지서비스의 생산성 향상과 목표달성을 위해서는 인적자원의 폭넓은 개발과 지속적인 참여는 대단히 중요하다. 그러나 우리 나라 재가복지서비스에 있어서 유급 전문인력만으로 사업을 수행하기에는 인적 자원이 지나치게 부족하고, 봉사자의 속성이 여성에게 편중되어 있는 실정이므로 다양한 계층의 자원봉사자의 개발과 관리기능은 그 어느 때보다 중요시 되고 있으며 보다 조직적이고 효율적으로 전개되어야 할 것이다.

2. 효과적인 자원봉사자의 개발 및 관리과정

자원봉사자의 효과적인 개발과 관리과정은 학자에 따라 다소 다르지만(Patrica C. Dunn, 1995: 2483-2490; 조휘일, 1998: 515-521; 최일섭·류진석, 1996: 372-377; 한국복지연구회, 1997:

128-136; 이성록 편역, 1995: 110-266) 다음의 6단계로 구분할 수 있다.

1) 계획수립과 업무설계

먼저 지역사회 복지문제나 주민욕구, 이에 대한 주민의식의 정도나 문제의 성격에 관한 욕구조사를 통해 정보를 수집한다. 그리고 봉사조직의 이념과 목적에 따라 장, 중, 단기 목표를 수립하고, 목표의 실현전략을 강구하며, 우선 순위를 결정하여 재정계획을 검토한다. 다음으로는 봉사업무의 철저한 분석을 통해서 업무분장을 할 수 있도록 업무설계가 되어야 하고, 각업무별로 업무명칭, 책임봉사시간 및 기간, 지도감독, 세부업무, 보상, 기관 목적과의 관계 등이 규정된 업무설계도가 작성되어야 한다(박경일, 1995: 48).

2) 모집캠페인

자원봉사자를 모집하는 것은 사회복지기관의 목적달성을 돕는 자원봉사 프로그램에 적합한 잠재적 자원봉사자를 발견하고 참여하도록 유도하는 것이다. 즉 잠재적인 봉사자의 동기요인을 유발시키는 것이 모집활동에 중요한 관건이 되는 것이다. 따라서 잠재적인 봉사자들의 개인별 욕구 특성에 맞추어 모집캠페인이 실시되어야 할 것이다. 특히 우리 나라의 경우 자원봉사활동에 대한 참여욕구가 있더라도 직접 자원봉사활동에 참여하기 위해서는 인간적 접촉을 통한 직접적 권유가 필요함을 많은 연구들에서 잘 볼 수 있다. 이러한 인적 커뮤니케이션을 이용한 모집전략은 개별적 권유를 통한 손내밀기 전략(outreach strategy), 각종 강좌 등을 활용한 교육전략, 잠재적 자원봉사자들을 제2의 모집캠페인 관리자로 기능 하도록 하는 구전전략 등이 대표적이다(이성록 편역, 1995: 183-184).

3) 면접 및 배치

면접시 관리자가 유념해야 할 사항으로는 봉사자와의 친밀감 성립이 무엇보다도 중요하며 개인적 특성 등이 최대한 파악될 수 있어야 한다. 특히 자원봉사자와의 면접시 좋은 의사소통을 도모하기 위해서는 ①경청 ②주의 깊은 관찰 ③존중 ④수용 ⑤위로 ⑥개별성의 존중 ⑦객관적 태도 ⑧자기결정과 같은 자세와 주의가 필요하다(新谷弘子 編著, 1992: 180-182). 한편 면접시에 파악된 내용을 기초로 지원자의 참여동기와 봉사활동에서 기대하는 직무가 무엇인지를 고려하여 실제 그가 가지고 있는 능력과 잠재력에 적합한 업무에 배치하여야한다. 특히 자원봉사자의 배치 시에는 다음의 3가지 욕구 즉 ①자원봉사 수요자의 욕구에 따른 배치 ②자원봉사 서비스 제공기관의 욕구에 따른 배치 ③ 자원봉사 공급자의 능력과 욕구에 따른 배치를 고려해야만 한다.

4) 오리엔테이션 및 훈련

오리엔테이션의 목적은 봉사자가 기관에 대한 이해와 서비스의 목적과 중요성, 그리고 업무에 대해서 친숙하게 하는 것이며, 여기에는 ①기관에 대한 오리엔테이션, ②서비스에 대한 오리엔테이션, ③업무에 대한 오리엔테이션, ④봉사자의 욕구와 권리 및 책임사항 등의 사항이 고려될 수 있다(한국자원봉사연합회, 1993: 18-19). 한편 훈련은 정보 및 지식 제공의 차원과 실천적 기술 및 능력이 습득되는 실습차원의 결합에 의해 이루어져야 한다. 훈련의 상황은 ①지역사회봉사자훈련, ②직원훈련, ③직원과 자원봉사자의 팀워크 훈련, ④봉사자와 직원의 자기개발훈련 등으로 상정할 수 있다.

5) 지도감독 및 평가

자원봉사자의 교육, 훈련 중에도 자원봉사자의 개별적 성장발달을 가져오는데 주요한 역할을 하는 것이 관리 및 지도감독활동이다. 그리하여 관리 및 지도감독은 자원봉사자들이 달성해야 할 목표에 도달하기 위한 구체적인 방법을 제시해 주어 자원봉사자가 책임의식을 느끼도록 하는 기능을 한다. 지도감독에서 중요한 사항중의 하나는 갈등관리전략을 고려해야 한다. 자원봉사활동에서 나타나는 일반적인 갈등유형은 ①자원봉사자와 유급직원 간의 갈등, ②자원봉사자와 수요자인 클라이언트와의 갈등, 그리고 ③자원봉사자와 자원봉사자들간의 갈등 등이다. 따라서 봉사단체나 코디네이터는 자원봉사활동시 나타나는 어려운 점과 문제 및 불만에서 나타나는 갈등의 정도와 심각성이 어느 정도인 가를 잘 살펴보아야 할 것이다.

평가는 구두에 의해서 보다는 평가양식에 의해 보고서가 작성되는 것이 보다 효과적이다. 평가영역으로는 ①프로그램 평가서(기관, 봉사자, 대상자가 작성) ②봉사자 평가서(기관, 대상자) ③활동평가서(봉사자)로 구분하여 실시할 수 있다(한국여성개발원, 1994: 62-65). 또한 자원봉사자들이 오랜 기간동안 봉사활동을 할 수 있도록 하기 위하여서는 무엇보다도 정기적으로 평가할 수 있는 기회를 마련해 주는 것이 필요하다.

6) 인정 및 보상과 사후관리

자원봉사활동의 가장 큰 과제들 중의 하나는 자원봉사자들의 지속성이다. 이를 위해 활용되는 것이 인정과 보상으로서 자원봉사자들로 하여금 경험이 만족스럽도록 하고 그들을 격려해서 봉사활동에 계속 머무르도록 하는 중요한 방법이다.

자원봉사활동의 지원제도로서는 ①경력인정제도의 도입(인사고과 및 성적반영 등), ②자원봉사보험제도의 도입, ③세제지원, ④포상 및 행사기회의 마련, ⑤노후보상저축제도 등을 들 수 있다(한혜경 외 3인, 1994: 38-39). 그리고 중도탈락자와 활동 종결자의 활동재개시 및 참여유도를 위해 단체의 활동사항을 알리는 뉴스레터나 엽서, 초청장 발송, 전화연락 등과 같은 사후관리도 봉사자들을 인정하고 보상하는 한 방법이 된다.

III. 조사 대상과 방법

1. 조사 대상

본 연구의 목적을 달성하기 위해 조사대상집단으로 청소년, 주부, 직장인, 노인, 장애인 등 5개 집단을 선정하였다. 표본추출방법으로는 청소년집단은 부산시내 중학교, 고등학교 각 2개교(남녀 각 1개교씩)를 임의 선정하고 선정된 학교의 한 학급을 다시 임의로 선정하여 그 학급소속 학생들을 대상으로 하였다. 주부집단은 종합사회복지관의 서비스를 이용하는 주부와 초·중등학교의 학부모를 임의로 선정하였다. 직장인집단은 청소년 자원봉사와 밀접한 관련을 가지고 있는 중·고등학교 교사들과 일반기업체 사원을 임의로 선정하였다. 노인집단은 종합복지관의 노인대학, 노인종합사회복지관의 서비스를 이용하는 노인들을 임의로 선정하여 조사하였다. 장애인집단은 장애인연합회 소속 장애인들을 무작위 추출하여 조사하였다. 각 집단별 조사자 수는 <표III-1>과 같다.

<표 III-1> 조사대상집단의 일반적 속성

조사대상 집단		대상자 수 (명)
청소년 집단	남자 중학교	99
	여자 중학교	98
	남자 고등학교	108
	여자 고등학교	105
	소 계	410
주부 집단	복지관 이용주부	105
	초등 중등 학부모	106
	소 계	211
직장인 집단	중등학교 교사	130
	일반기업체 사원	130
	소 계	260
노인 집단	노인종합복지관 이용노인	50
	종합사회복지관 이용노인	120
	소 계	170
장애인 집단	장애인연합회 소속 장애인	131
	합 계	1,182

2. 조사의 방법, 내용 및 분석방법

조사의 방법은 질문지법을 사용하였다. 조사원이 조사대상자로 선정된 사람을 방문하여 조사표를 배부하고, 대상자가 응답한 조사표를 회수하는 방법을 사용하였다. 조사표 내용은 (1) 자원봉사활동으로 얻을 수 있다고 생각되는 사항, (2) 여가시간 활용방법, (3) 자원봉사활동 참여경로, (4) 자원봉사의 활동의 경험이 없는 이유, (5) 자원봉사활동참여의향, (6) 자원봉사활동 참여형태 등에 대한 선호도, (7) 자원봉사활동으로 원하는 혜택, (8) 자원봉사자 모집과 개발에서 중요시하는 사항, (9) 자원봉사자 유지관리를 위해 중요시하는 사업이나 프로그램, (10) 자원봉사활동에 대한 평가와 지도감독 방법, (11) 자원봉사활동 관리의 주체에 관한 견해 등이다. 조사결과는 SPSS를 사용하여 분석하였고 집단간 차이를 알아보기 위해 교차분석 방법을 사용하였다. 무응답은 결측값으로 처리하였다.

IV. 조사결과의 분석 및 고찰

1. 자원봉사활동으로 얻을 수 있다고 생각하는 사항

자원봉사활동을 하고 난 뒤 얻는 결과는 <표IV-1>에서 보는 바와 같이 집단마다 다르게 인식되고 있다. 자원봉사의 가장 높은 성취감으로서 조사대상 청소년의 32.7%, 주부 34.6%, 노인 24.9%가 봉사에 대한 만족감을 들고 있으며, 직장인의 42.4%는 사회적 책임의 성취를, 장애인의 35.3%는 폭넓은 인간관계를 들고 있다.

<표 IV-1> 자원봉사활동으로 얻을 수 있다고 생각하는 사항 (%)

	청소년	직장인	주 부	장애인	노 인
사회적 책임의 성취	16.5	42.9	15.5	17.8	11.3
자기성장의 기회	26.3	21.2	22.3	20.0	15.9
폭넓은 인간관계	19.2	5.4	20.4	36.3	26.5
봉사에 대한 만족	32.9	27.8	35.4	21.5	27.8
여가시간의 선용	2.5	1.2	3.4	3.7	15.2
기타	2.7	1.5	2.9	0.7	3.3
합 계	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

$\chi^2=191.2$ df=20 p < .01

이러한 사실은 1995년 정년퇴직 교원을 중심으로 부산광역시 노인자원봉사인력의 활용방안에 관한 연구에서도 유사한 결과가 나타나고 있다(신은주, 1995: 25). 따라서 자원봉사활동 관리 및 지도감독시 이러한 결과를 고려하여 봉사프로그램의 제공과 수요처와의 연결을 모색해야 할 것이다.

2. 여가시간 활용방법

<표 IV-2>에서 보는 바와 같이 여가시간에 휴식을 취한다고 응답한 직장인을 제외하고는 대부분의 집단들이 텔레비전시청이나 라디오 청취로 여가시간을 보내는 경우가 가장 많았다. 이는 텔레비전이나 라디오 등의 방송매체를 통하여 자원봉사자의 모집과 홍보가 효과적일 수 있음을 시사하고 있다. 그러나 <표 IV-3>에서 볼 수 있는 바와 같이 방송매체를 통하여 자원봉사활동에 참여하게 된 경우는 조사대상집단 모두에서 극히 낮은 것으로 나타난 바, 이는 홍보 시간대의 부적절함이나 홍보 방법상의 문제점을 그대로 드러내는 것이라고 생각된다.

<표 IV-2> 여가시간을 보내는 방법 (%)

	청소년	직장인	주부	장애인	노인
텔레비전시청 혹은 라디오 청취	32.7	23.0	33.2	37.8	31.4
독서	4.9	8.4	11.7	20.0	7.5
취미나 오락생활	29.3	25.7	20.0	17.0	20.8
휴식을 취한다	14.1	29.1	23.4	15.6	13.2
친구들을 만난다	15.6	10.7	6.3	5.9	22..
기타	3.4	3.1	5.4	3.7	5.0
합 계	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

$\chi^2=98.8$ $df=20$ $p < .01$

3. 자원봉사활동 참여경로

<표 IV-3>에 나타난 바와 같이 자원봉사활동의 참여경로는 청소년, 직장인, 주부, 그리고 노인의 경우는 친구, 직장동료, 또는 아는 사람을 통해서 참여하는 경우가 가장 많았으며, 장애인의 경우는 친선모임이나 종교단체 등을 통해서 참여하는 경우가 가장 많았다. 직장인, 주부, 노인의 경우는 친선모임이나 종교단체 등을 통해서 참여하는 경우도 많았다. 이로 미루어 보아 우리 나라의 자원봉사는 공식조직을 통해서 보다는 비공식 망을 통해서 훨씬 더 많이 참여하는

것을 알 수 있다. 그러나 대구의 한 조사결과에서는 기존자원봉사자 54.5%, 종교사회단체 16.4%, 전단·포스터 13.9%, TV·라디오 또는 신문 12.3%, 기타 2.9%의 순으로 나타나고 있어 (대구시사회복지협의회, 1993: 38) 본 조사의 결과와는 다소 차이가 있음을 알 수 있다. 그러나 또한 대체로 비공식망에 크게 의존하는 것은 유사하다고 하겠다.

<표 IV-3> 자원봉사활동참여경로 (유경험자 520명 대상) (%)

	청소년	직장인	주부	장애인	노인
친구, 직장동료, 또는 아는 사람을 통하여	56.0	48.9	40.0	23.4	35.5
기존 자원봉사자의 권유로	3.3	2.2	8.0	9.4	11.3
신문, 잡지를 보고	1.8	-	4.0	3.1	8.1
TV, 라디오 등 방송매체를 통하여	2.5	2.2	4.0	3.1	4.8
친선모임이나 종교단체 등을 통하여	9.8	28.9	34.7	40.6	21.0
기관의 간행물 또는 포스터 등 홍보물을 통하여	6.9	2.2	1.3	1.6	1.6
자원봉사관련단체를 통하여	10.9	8.9	5.3	12.5	16.1
컴퓨터통신의 자원봉사전산망을 통하여	0.4	-	-	-	-
기타	8.3	6.7	2.7	6.3	1.6
합 계	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

$\chi^2 = 89.5$ $df = 32$ $p < .01$

4. 자원봉사활동의 경험이 없는 이유

<표 IV-4>에 의하면 청소년과 직장인들은 자원봉사활동의 경험이 없는 이유로 자원봉사활동을 어떻게 시작해야 될지를 몰라서를 가장 주된 이유로 들고 있다. 주부들과 노인들은 시간이 없어서 자원봉사활동을 못했다고 응답하고 있으며, 장애인들은 자신의 능력이나 지식의 부족을 들고 있다. 마땅한 프로그램이 없어서라고 응답한 경우도 청소년집단에서 25.0%로 상당한 비율을 차지했다.

자원봉사활동의 중요한 잠재집단인 청소년과 직장인집단에서 자원봉사활동을 어떻게 시작해야 할 지 몰라서라는 응답률이 높다는 것은 이 분야에 대한 홍보의 미흡함을 보여 주고 있으며, 마땅한 프로그램이 없거나 자신의 능력 또는 지식의 부족이 이유로 제기되었다는 사실도 다종다양한 자원봉사활동 영역과 자원봉사활동의 참된 가치, 그리고 자원봉사활동의 각 직무분야에 대한 적절한 정보가 결여되어 있기 때문일 것으로 사료되며, 이는 조직화된 교육 및 훈련 프로그램의 필요성을 시사하는 것이라 하겠다.

<표 IV-4> 자원봉사활동의 경험이 없는 이유 (무경험자 606명 대상) (%)

	청소년	직장인	주부	장애인	노인
마땅한 자원봉사활동 프로그램이 없어서	25.0	11.3	5.7	16.9	11.6
자신의 능력이나 지식의 부족 때문에	5.5	7.2	6.5	47.7	16.8
가족이나 주위의 부정적인 인식 때문에	2.3	-	2.4	6.2	5.3
자원봉사활동에 참여할 시간이 없어서	14.8	30.3	43.9	10.8	27.4
경제적·물질적 어려움 때문에	-	4.1	9.8	4.6	22.1
자원봉사활동을 어떻게 시작해야 될지를 몰라서	48.4	41.5	28.5	13.8	12.6
기타	3.9	5.6	3.3	-	4.2
합 계	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

$\chi^2 = 216.46$ df = 24 p < .01

5. 자원봉사활동 참여 의향

<표 IV-5>에 의하면 기회가 주어지면 자원봉사활동에 참여하겠다는 응답이 모든 집단에서 높게 나왔다. 그 중에서 장애인들은 75.9%가 기회가 주어지면 자원봉사활동을 하겠다고 응답하고 있다. 청소년들은 참여하겠다는 53.8%, 나중에라도 참여하겠다는 22.7%였고, 직장인들은 각각 46.7%, 31.0%, 주부들은 각각 46.8%, 31.7%, 노인들은 각각 43.4%, 15.4%로서 기회가 주어지면 자원봉사활동을 하겠다는 응답자가 노인집단을 제외하면 75%를 상회하여 자원봉사에 대한 전반적인 인식이 제고되었음을 알 수 있다. 또한 이러한 결과는 현재 자원봉사활동에 참여하고 있지 않는 대상자들일지라도 적극적인 홍보와 관심이 있을 경우 모두 자원봉사자로 활용할 수 있는 잠재적 자원이 될 수 있음을 시사하고 있다.

<표 IV-5> 자원봉사활동 참여의향 (%)

	청소년	직장인	주부	장애인	노인
참여하겠다	53.8	46.7	46.8	63.9	43.4
지금은 아니지만 나중에 하겠다	22.7	31.0	31.7	12.0	15.4
생각해보겠다	20.8	19.9	21.0	17.3	29.4
전혀 생각이 없다	2.7	2.3	0.5	6.8	11.9
합 계	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

$\chi^2 = 73.2$ df = 12 p < .01

6. 자원봉사활동 참여형태, 시간, 장소, 대상, 종류에 대한 선호도

<표 IV-6>에서 보면 선호하는 자원봉사의 참여형태, 시간, 장소, 대상, 종류는 모두 집단에서

<표 IV-6> 자원봉사활동의 참여형태, 시간, 장소, 대상, 종류에 대한 선호도 (%)

		청소년	직장인	주부	장애인	노인
참여 형태	개인별로 하고 싶다	9.6	27.2	7.8	41.8	16.4
	가족단위로 하고 싶다	5.1	15.7	13.2	12.7	7.5
	직장의 동료들과 하고 싶다	7.6	24.9	2.0	4.5	4.8
	팀별로(제조직이나 마음이 맞는 사람들) 하고 싶다	69.6	22.2	35.1	17.2	34.2
	사회복지기관이나 단체 및 시설에 소속되어 하고 싶다	8.1	10.0	42.0	23.9	37.0
	$\chi^2=423.6$ df= 16 p < .01	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
시 간	주말이나 공휴일	49.6	55.2	24.1	30.8	30.8
	평일 낮 시간대	2.4	2.3	46.2	12.8	30.8
	평일 저녁 시간대	2.4	8.9	3.5	8.3	4.9
	자녀, 배우자의 방학이나 휴가기간 중 집중적으로 어느 때든 상관없다	41.1	27.8	22.6	9.0	4.9
		4.4	5.8	3.5	39.1	28.7
	$\chi^2= 517.5$ df=16 p < .01	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
장 소	걸어서 30분 이내에 갈 수 있는 곳	20.9	14.6	26.8	15.8	51.0
	차를 타고 30분 이내에 갈 수 있는 곳	12.0	16.9	11.7	8.3	10.7
	차를 타고 1시간 이내에 갈 수 있는 곳	4.4	15.8	4.4	4.5	0.7
	다소 멀더라도 도움이 절실히 필요한 사람이 있는 곳	27.3	26.9	31.7	38.3	22.8
	내가 하고 싶은 분야라면 다소 멀더라도 상관없다	35.4	25.8	25.4	33.1	14.8
	$\chi^2=194.46$ df=16 p < .01	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
대 상	치매노인	6.0	1.6	3.6	7.0	9.5
	거동이 불편한 노인	6.0	26.6	11.9	12.4	25.7
	정신지체인(정신박약)	3.5	12.1	5.7	3.1	3.4
	지체장애인(팔 다리 등에 장애가 있는 사람)	9.8	10.5	8.2	29.5	5.4
	시각장애인	10.5	9.4	4.1	25.6	2.0
	청각장애인 또는 음성 언어장애인	5.0	3.9	4.1	3.1	4.1
	소년소녀가장	50.0	31.6	58.8	11.6	37.8
	말기환자(임종을 앞둔 환자) 기타	4.8	1.6	2.6	0.8	2.0
	4.5	2.7	1.0	7.0	10.1	
	$\chi^2=300.69$ df=32 p < .01	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
활 동 종 류 수 답 복 응 V	청소	50.2	51.9	42.7	18.7	45.6
	세탁	23.9	38.9	28.0	7.9	22.5
	취사(식사준비/식사시중)	40.5	33.6	47.4	12.9	26.6
	말벗(심리적 지지/상담)	53.5	36.3	40.8	58.3	47.3
	간심부름	48.0	37.8	25.1	25.9	21.3
	행정업무안내/동행(배급수령)	10.5	12.2	17.1	12.2	8.9
	전화문안	28.6	19.1	26.5	23.0	17.2
	안마	25.4	7.3	10.0	16.5	14.2
	병시중, 간호	13.0	27.9	7.6	4.3	9.5
	의료기관안내 및 동행	21.0	9.9	19.5	7.2	11.8
	차량수송	8.8	10.3	9.5	18.0	4.1
	책 읽어주기(시각장애인 등을 위한 녹음 등)	48.4	23.7	28.4	7.9	13.0
	점역(시각장애인을 위한 점자 번역)	11.0	9.1	3.8	1.4	1.2
	생활지도 및 원조(정신박약자를 대상으로 하는)	10.0	10.7	10.4	8.6	2.4
기타	3.2	1.9	3.3	2.9	1.8	

유의미한 차이를 보이고 있다. 즉 청소년들은 팀별로 주말이나 공휴일 또는 방학중에 거리에 관계없이 소년소녀가장들을 위한 자원봉사활동을 선호하며, 직장인들은 개인별, 직장의 동료, 혹은 팀별로 주말이나 공휴일에 거리에 관계없이 노인이나 소년소녀가장 등 도움이 절실히 필요한 사람들을 위해 청소와 같은 자원봉사를 선호하고 있다. 주부들은 팀별 혹은 사회복지기관이나 시설에 소속되어 평일 낮시간대에 거리에 관계없이 주로 소년소녀가장들을 위해 청소나 취사 혹은 심리적 지지나 상담활동을 선호하고 있다. 장애인들은 개인별로 주말이나 공휴일 혹은 어느 때든 관계없이 거리가 다소 멀더라도 주로 지체나 시각장애인들을 위해 심리적 지지나 상담활동을 선호하고 있다. 마지막으로 노인들은 사회복지기관이나 시설에 소속되거나 팀별로 주말이나 공휴일 혹은 평일 낮시간대에 걸어서 30분 이내에 갈 수 있는 곳에 있는 노인들이나 소년소녀가장들을 위해 청소나 심리적 지지활동, 그리고 상담활동을 선호하고 있다.

그러나 청소년의 경우 본 조사결과와는 달리 학기중 수업시간과 특활활동 및 서클활동시간을 더 선호하고 있다는 조사결과(안선영, 1997: 40)도 있어 다양한 시간대의 조정이 필요함을 알 수 있다.

7. 자원봉사활동으로 원하는 혜택

<표 IV-7>에 의하면 자원봉사활동에 대한 혜택으로서 청소년(35.8%), 직장인(27.1%), 노인(45.9%)들의 경우 점심값이나 교통비 등 최소한의 경비정도의 경제적 지원을 가장 높게 응답하

<표 IV-7> 자원봉사활동으로 원하는 혜택 (%)

	청소년	직장인	주 부	장애인	노인
점심값이나 교통비 등 최소한의 경비 정도의 경제적 지원	35.8	26.1	26.4	21.7	45.9
물질적인 것 이외에 사회적으로 인정해 주는 것 (표창, 자원봉사증서 수여 등) 것의 지원	10.4	20.5	7.0	9.3	15.8
헌혈과 같이 자신이 도움이 필요할 때 우선적으로 자원봉사 혜택을 받을 수 있는 증서 등으로 보상해 주는 것	31.1	25.2	33.3	20.2	13.1
세제감면혜택	5.7	6.6	7.0	5.4	4.1
기타(구체적으로)	2.5	1.2	0.5	1.6	2.7
어떤 혜택도 바라지 않는다	14.4	19.4	25.9	41.9	18.5
합 계	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

$\chi^2=148.55$ $df=20$ $p < .01$

고 있고, 주부들의 경우 33.3%가 우선적으로 자원봉사혜택을 받을 수 있는 증서 등으로 보상해주는 것을, 장애인의 경우 41.9%가 아무런 혜택도 바라지 않는 것에 가장 높게 응답하였다. 이에 비해 세제감면에 대한 혜택은 가장 낮게 응답하고 있으며, 어떤 혜택도 바라지 않는다는 청소년 14.4%, 직장인 19.4%, 주부 25.9%, 장애인 41.9%, 노인 18.5%로 비교적 많이 응답하고 있어 자원봉사 활동의 무보수성에 대한 인식이 어느 정도 이루어지고 있음을 알 수 있다.

8. 자원봉사자 모집과 개발에서 중요시하는 사항

<표 IV-8>을 보면 자원봉사자 모집과 개발에서 중요시하는 사항으로 청소년, 직장인, 주부집단에서는 자원봉사활동에 대한 인식 및 의식개선 다음으로 적재적소의 배치를, 노인집단에서는 적재적소의 배치를 가장 중요한 것으로 응답하고 있다. 또한 장애인들은 자원봉사자에 대한 오리엔테이션과 교육이 가장 시급하다고 생각하고 있다. 전체적으로 보아 자원봉사자들과 봉사수요자들과의 적재적소 배치, 자원봉사자 교육, 자원봉사활동에 대한 인식 및 의식개선, 자원봉사자들의 조직화 등이 시급하다는 응답이 많은 편이었다.

<표 IV-8> 자원봉사자 모집과 개발에서 중요시하는 사항 (두가지 선택) (%)

	청소년	직장인	주 부	장애인	노인
자원봉사자들과 봉사수요자들과의 적재적소 배치	27.6	39.7	44.5	33.1	36.1
자원봉사자의 모집전략과 방법	17.2	8.8	11.4	31.7	17.2
자원봉사자에 대한 오리엔테이션과 교육	37.4	29.0	38.9	41.7	34.3
자원봉사자에 대한 보상	17.1	26.0	6.2	7.9	24.3
자원봉사활동에 대한 인식 및 의식개선	55.1	53.1	48.4	33.1	23.7
자원봉사활동에 대한 사후평가 및 지도감독	9.3	9.5	9.0	10.8	10.1
자원봉사자들의 조직화	25.7	24.0	25.6	22.3	10.1
기타(구체적으로)	1.7	1.1	0.9	1.4	1.8

9. 자원봉사자 유지관리를 위해 중요시하는 사업이나 프로그램

자원봉사자 유지관리를 위해 중요시하는 사업이나 프로그램으로는 <표 IV-9>에서 보는 바와 같이 청소년들은 자원봉사자를 위한 연구회 조직과 안내장 및 초청장 등의 공문발송, 그리고 자원봉사자의 포상을 들고 있으며, 직장인의 경우에는 연구회 조직과 공문발송을 언급하고 있다. 주부들은 연구회 조직과 공문발송, 그리고 자원봉사자의 월례회 개최를 중요한 프로그램으로 추천하고 있다. 장애인들은 연구회 조직과 공청회 혹은 세미나 개최를 중요한 프로그램으로 생

각하고 있으며, 노인들은 공문발송과 월례회 개최를 중요한 프로그램으로 생각하고 있다. 따라서 자원봉사단체나 사회복지관 등에서는 각 집단의 욕구에 부합하는 이러한 프로그램들을 적극적으로 개발, 보급하여 자원봉사자들의 욕구를 충족시키며 관리해 나가야 할 것이다.

<표 IV-9> 자원봉사자들의 지속적 유지관리를 위해 중요시하는 사업이나 프로그램 (%)

	청소년	직장인	주부	장애인	노인
안내장 및 초청장 등의 공문 발송	19.3	23.7	22.9	15.4	24.1
자원봉사자의 월례회 개최	10.6	13.2	22.4	16.2	21.3
자원봉사자의 포상	18.5	11.3	4.0	13.1	13.5
자원봉사자를 위한 위안행사	16.8	13.6	5.5	10.0	17.0
자원봉사자를 위한 연구회 조직	20.5	26.8	25.4	24.6	10.6
지역주민들을 위한 공청회나 세미나 개최	13.3	10.9	18.9	20.0	13.5
기타(구체적으로)	1.0	0.4	1.0	0.8	-
합 계	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

$\chi^2=82.1$ $df=24$ $p < .01$

10. 자원봉사활동에 대한 평가와 지도감독 방법

자원봉사활동에 대한 평가와 지도감독의 방법으로는 <표 IV-10>에서 보는 바와 같이 청소년

<표 IV-10> 자원봉사활동의 평가와 지도감독 방법 (%)

(평가가 필요하다고 생각하는 820명을 대상으로)

	청소년	직장인	주부	장애인	노인
봉사활동 후 간담회를 개최한다	12.1	11.1	20.3	25.9	24.6
요일이나 날짜를 정하여 정기적으로 토론이나 사례 발표를 하게 한다	22.8	16.7	31.6	32.9	21.6
다른 자원봉사자들과 함께 자주 토론한다	27.3	27.8	33.1	23.5	26.1
본인이 자기평가서를 작성하여 제출한다	20.4	5.0	9.0	2.4	11.2
봉사활동 후 즉시 지도감독자와 직접 대면하여 토론한다	11.4	7.2	2.3	12.9	12.7
기관이나 단체가 마련한 평가서에 내용을 기입하여 우편으로 발송한다	4.8	31.7	3.8	2.4	2.2
기타	1.0	0.5	-	1.2	1.5
합 계	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

$\chi^2= 203.08$ $df=28$ $p < .01$

들과 직장인들은 다른 봉사자들과 토론하는 방법을 선호하고 있으며, 주부들은 다른 봉사자들과 토론하는 방법과 정기적인 토론회나 사례발표를 선호하고 있다. 장애인들은 정기적인 토론회나 사례발표와 간담회 개최, 다른 봉사자들과의 토론 등을 좋은 방법이라고 생각하고 있으며 노인들은 다른 봉사자들과의 토론과 간담회 개최를 추천하고 있다.

11. 자원봉사활동 관리의 주체에 관한 견해

<표 IV-11>에 나타난 바와 같이 자원봉사활동의 관리의 주체에 대해서는 각 집단마다 다르게 생각하고 있다. 자원봉사활동의 관리주체에 대하여 청소년들은 자기자신(32.2%)을 높게 응답하고 있으며, 직장인과 주부들은 자원봉사자와 자원봉사전문관리자가 함께 해야 한다(43.1%, 36.7%)고 생각하고 있다. 반면 장애인의 경우는 자원봉사자와 자원봉사전문관리자가 함께 해야 한다(35.4%)고 생각하고 있으며, 노인의 경우는 자원봉사자 자신(26.6%), 자원봉사전문관리자(28.7%), 자원봉사자와 자원봉사관리자가 함께 해야 한다(25.9%)는 응답이 비슷하게 나타났다. 특히 모든 집단들 가운데 장애인들이 자원봉사전문관리자(코디네이터)가 해야 한다는 응답이 가장 높았으며(34.6%), 직장인의 경우는 동료자원봉사자 또는 봉사회 임원이 해야 한다는 응답이 비교적 다른 집단에 비해 높게 나타났다.

따라서 본 조사에서 나타난 바와 같이 관리 및 지도감독의 높은 필요성과 관리주체의 중요성에 비추어, 재가복지서비스를 위한 인적자원의 개발과 관리를 위해 자원봉사전문관리자(코디네이터) 배치가 요청된다고 하겠다.

<표 IV-11> 자원봉사활동의 관리 주체에 관한 견해 (%)

	청소년	직장인	주부	장애인	노인
자원봉사자 자신	32.2	21.9	21.6	18.5	26.6
동료자원봉사자 또는 봉사회 임원	20.4	22.3	21.6	10.8	18.9
자원봉사전문관리자(코디네이터)	21.7	11.9	19.1	34.6	28.7
자원봉사자와 자원봉사전문관리자(코디네이터)가 함께	24.4	43.1	36.7	35.4	25.9
기타	1.3	0.8	1.0	0.8	-
합 계	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

$\chi^2=66.6$ $df=16$ $p < .01$

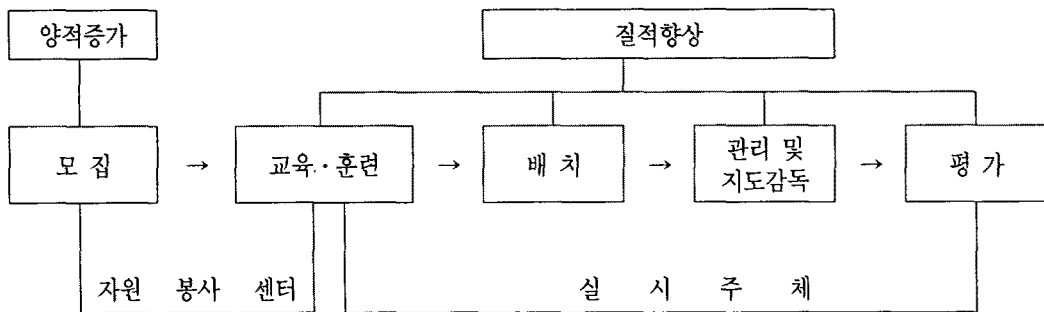
이상의 조사결과에서 보면 자원봉사활동참여의향은 모든 집단에서 아주 높게 나타나고 있지만 여가시간 활용방법, 자원봉사활동 참여경로나 참여경험이 없는 이유 등에 있어서는 집단별

로 다소 다르게 나타나고 있다. 그리고 자원봉사 참여형태, 시간대, 장소, 대상, 활동내용 등에 있어서도 각 집단별 선호도가 다소 다르고 자원봉사활동으로 원하는 혜택, 모집 과 개발에서 중요시하는 프로그램, 유지관리를 위해 중요시하는 사업이나 프로그램, 평가 및 지도감독방법, 관리주체 등에 관한 욕구와 견해가 각 집단별로 대부분 다르게 나타나고 있다. 따라서 이러한 욕구와 의식을 바탕으로 각 집단에 적합한 인적자원개발전략 및 관리체계모형을 개발·활용함으로써 각 집단별로 잠재적 인적자원을 보다 쉽게 이끌어낼 수 있고, 다양한 집단의 인적자원을 확보할 수 있으며 지속적인 자원봉사활동을 유도할 수 있을 것이다.

V. 재가복지서비스를 위한 인적자원개발 및 관리체계모형

본 연구에서는 재가복지서비스를 위한 인적자원개발 및 관리체계모형을 전술한 자원봉사자 개발 및 관리과정을 토대로 모집, 교육 및 훈련, 배치, 관리 및 지도감독, 평가의 다섯 단계로 구성했다(<그림 V-1>참조). 이 중 모집단계는 자원봉사인력의 양적 증가, 즉 인적자원개발을 위한 활동이 중심이 되며, 나머지 네단계는 자원봉사활동의 질적 향상, 즉 자원봉사자의 유지관리를 위한 활동들에 중점을 두었다. 본 모형은 자원봉사인력을 활용하는 하나의 기관을 중심으로 구성한 것이 아니고, 부산 지역에서 자원봉사활동에 중심적인 역할을 담당하고 있는 자원봉사센터와 재가복지서비스를 제공하고 있는 자원봉사 활용기관들의 상호연계 및 협력을 전제로 해서 각 단계에서의 활동들을 설정했다.

그리고 본 모형에서는 조사결과의 각 집단별 유사점 및 차이점을 바탕으로 활동시간, 단위, 장소, 그리고 보상내용 등에 관한 홍보, 모집캠페인방안, 효과적인 모집전략, 교육 및 훈련, 참여형태별 배치, 희망대상 및 서비스별 배치, 시간 및 장소별 배치, 관리주체 및 지도감독방법, 갈등관리 및 자원봉사자 유지관리프로그램, 보상 및 인정, 평가 등에 관한 전략과 방법을 제시하였다.



<그림 V-1> 재가복지서비스를 위한 인적자원개발 및 관리체계모형

1. 모집단계

1) 잠재적 자원봉사자 집단의 파악과 표적집단의 선정 및 홍보사항

자원봉사자의 모집에 성공하기 위해서는 현재 이 활동에 참여하고 있지 않는 잠재적 자원봉사자들을 이 활동의 장으로 끌어내는 것이 중요하다. 잠재적 자원봉사자는 사회계층별, 집단별 차이가 두드러진다. 특히 당사자는 물론 자원봉사자 이용기관에서도 활동 가능한 자원이라고 인식하지 않고 있는 집단을 이 활동의 장으로 유도하는 것은 자원봉사자의 양적 증가에 있어서 중요한 관건이 된다. 이러한 집단에는 본 연구의 조사대상집단에 속한 노인이나 장애인집단이 포함될 수 있다. 따라서 잠재적 자원봉사자 모집에 있어서는 먼저 접근하고자 하는 표적집단을 설정하고, 그 집단이 갖는 개별적인 참여동기에 기인한 모집전략을 세워야 한다.

조사대상 집단을 표적집단으로 할 때 조사결과를 토대로 해서 집중적으로 홍보해야 할 사항을 제시하면 다음과 같다.

(1) 집단별 활동시간의 차별화

한 집단을 표적집단으로 할 때는 그 집단이 지니는 시간제약적 요소들을 고려하는 것이 좋다. 청소년집단이나 직장인집단의 경우에는 주말이나 공휴일, 방학이나 휴가기간을 집중적으로 활용할 수 있음을 홍보한다.

(2) 자원봉사활동 단위의 차별화

조사대상 집단의 대부분이 봉사팀의 구성을 선호하는 경향을 보이고 있어, 다른 모든 집단들에게도 팀단위로 봉사활동을 하게 하는 것이 바람직하다. 그 밖에도 소속감을 필요로 하는 주부 집단이나 노인집단에게는 사회복지기관이나 시설에 소속해서 활동 가능함을 주지시키고, 개별활동을 선호하는 대상들에 대해서는 개별활동의 가능성을 홍보하는 것이 좋다.

(3) 자원봉사활동의 장소

활동장소에의 거리를 고려해야 할 집단인 주부 및 노인집단에 대해서는 거주지 인근 지역에서 활동이 가능함을 집중 홍보하는 것이 보다 효과적인 것으로 생각된다.

(4) 보상

활동에 필요한 최소한의 경비지원으로 활동에 따른 비용부담이 없음을 강조하고, 자원봉사저축계 등을 통하여 자신이 필요할 때 언제든지 우선적으로 이용할 수 있음을 주지시킨다. 기타 자원봉사활동의 성적반영이나 인사고과에의 반영 등과 관련한 제도가 있을 때는 이를 강조한다.

2) 모집캠페인

모집캠페인과 관련한 사항은 어떤 매체를 활용할 것인가, 어떤 시기를 택할 것인가, 기존의 모집캠페인에서 주대상이 되는 인구집단 외에 제외되고 있는 인구집단을 포함시키기 위한 노력의 문제가 있다.

(1) 매체활용

본 연구의 조사대상인 5개집단 모두가 여가시간을 보내는 방법으로서 텔레비전 시청이나 라디오청취를 첫째로 꼽았다. 따라서 각 집단별로 집중적인 시청·청취 시간대에 자원봉사활동에 대한 홍보도 효과적일 것으로 생각된다. 또한 자원봉사활동에 대한 기관의 홍보물 이용도 극히 낮은 바, 이의 적극적인 활용도 요구된다.

(2) 모집캠페인의 시기

특히 청소년집단이나 직장인집단들은 방학이나 휴가를 이용해서 자원봉사활동에 참여하기를 원하는 경향이 강하므로, 이 시기 직전의 집중적인 모집캠페인이 매우 효과적일 것이다. 주부, 장애인, 노인 등 여가시간이 연중 비슷한 경향을 보이는 집단들에 대해서는 각 집단을 대상으로 하는 특별행사가 있는 시기를 선택하는 것이 바람직하다.

(3) 모집캠페인의 포괄성

모집 캠페인은 모든 계층을 포괄할 수 있도록 전개되어야 할 것이다. 노인집단이나 장애인 집단이 그 전형적인 예로서, 이들은 대부분의 경우 이러한 활동에서 배제되어 왔다. 기회가 주어진다면 기꺼이 자원봉사활동에 참여하겠다고 한 장애인집단의 높은 응답결과는 이러한 사실을 잘 반영하고 있다. 따라서 활동기회가 주어지지 않음에 따른 이들 집단의 소외감 문제는 둘째로 치더라도, 원활한 재가복지서비스의 공급을 위해서는 이처럼 큰 잠재적 집단의 활용이 요망된다.

3) 효과적인 모집전략의 활용

본 연구의 조사결과에 따르면 지인(知人)이나 모임, 단체 등을 통해서 자원봉사활동에 관여하게 된 경우가 대부분이었으며, 자원봉사활동 권유방법도 직접 봉사현장에 데리고 가거나 봉사단체에의 가입 권유를 하는 방법을 실제 사용하는 경우가 많았다. 따라서 자원봉사자의 양적 증대를 위해서는 개별적 권유를 통한 「손내밀기 전략」이 보다 효과적인 것으로 보인다. 뿐만 아니라 기존의 봉사자들을 활용한 「자원봉사자 배가운동」 등과 같은 캠페인전략을 사용하는 것도 효과적일 것으로 생각된다.

2. 교육 및 훈련단계

응답자들은 자원봉사활동과 관련한 교육 및 훈련 프로그램에 대해 상당히 높은 욕구를 가지고 있음에도 불구하고, 이러한 욕구들을 충족시켜 줄 수 있는 체계적인 교육 프로그램은 부재한 것으로 나타났다. 따라서 자원봉사자 초기교육이나 재교육 등 전반적이고 포괄적인 교육은 자원봉사센터를 중심으로 해서 계획하도록 하고, 구체적인 업무나 봉사할 조직과 관련한 사항에 대한 영역별 교육 및 훈련들은 실제 자원봉사자를 활용하고 있는 여러 조직 및 단체들이 개별적으로 실시하는 편이 바람직할 것이다.

3. 배치단계

레윈(Lewin)에 의하면 자원봉사자의 태도는 자원봉사자 자기 자신의 내부에서 나오는 힘과 지리적, 시간적, 경제적 조건 등 자원봉사자 자신이 처한 개인 환경의 특성에서 나오는 힘, 그리고 자원봉사자가 속한 집단에서 다른 구성원과의 관계에서 생기는 자신의 외부에서 나오는 힘의 상호작용에 달려 있다고 한다(K. Lewin, 1947: 5-41). 그러므로 자원봉사자에게는 그의 자원봉사활동에서의 기대와 목표, 참여동기 및 그들의 여건과 능력 등에 적합한 봉사업무가 부여되고 배치되어야 할 것이다.

1) 선호하는 자원봉사 참여형태별 배치

선호하는 자원봉사 참여형태로는 청소년집단은 팀별, 직장인집단은 개인별 및 직장동료들과 함께, 주부는 사회복지기관이나 단체에 소속 및 팀별, 장애인은 개인별 및 사회복지기관이나 단체에의 소속, 노인은 사회복지기관이나 단체에의 소속 및 팀별의 순으로 응답한 바, 향후 자원봉사활동에 있어서 각 집단별로 차별화 하여 인적자원을 개발하고 관리할 필요가 있음을 시사하고 있다.

2) 희망 대상 및 서비스별 배치

봉사하고 싶은 재가복지서비스 대상과 활동유형에는 각 집단별로 뚜렷한 차이를 보였다. 청소년, 장애인, 노인은 말벗으로 심리적 지지와 상담을, 직장인은 청소를, 주부는 취사 등과 관련한 활동에 배치하는 것이 바람직할 것으로 보인다. 다만 청소년들의 경우는 심리적 지지와 상담 외에도 신체적 활동을 중심으로 한 봉사영역에 투입될 수 있도록 동기를 부여하는 전략이 요구된다.

3) 공급자의 여건을 고려한 배치

(1) 시간별 배치

각 집단들은 주된 활동시간이 다르기 때문에 자원봉사활동의 가능 시간대도 다를 수밖에 없다. 청소년과 직장인집단은 주말이나 공휴일, 방학이나 휴가기간 중을 선호하고 있고 주부집단은 평일 낮 시간대, 장애인과 노인집단은 시간적인 제약이 없는 것으로 나타났다. 따라서 각 집단에 따라 자원봉사활동을 시간별로 조정하여 배치하는 것이 보다 효과적인 자원봉사활동을 유도할 수 있을 것으로 사료된다.

(2) 장소별 배치

자원봉사를 하고 싶은 장소나 거리는 대체로 청소년, 직장인, 장애인 집단은 거리에 크게 구애받지 않는 것으로, 노인이나 주부집단의 경우는 거주지 인근 지역을 원하고 있는 것으로 나타났다. 따라서 자원봉사활동시 각 집단의 욕구에 따라 장소별 배치가 고려되어야 할 것이다.

이상의 배치기준과 관련된 내용을 정리하면 <표 V-1>과 같다.

<표 V-1> 대상 집단별 참여형태, 시간, 장소, 대상, 종류의 배치기준

	참여형태	활동시간	활동장소	활동대상	활동종류
청소년	팀 별	주말,공휴일,방학	거리관계없이	소년소녀가장	말벗,청소,책읽어주기
직장인	개인,동료,팀별	주말, 공휴일	도움이 필요한곳	노인, 소년소녀가장	청소
주 부	팀 별	평일 낮시간	도움이 필요한곳	소년소녀가장	취사,심리적지지,상담
장애인	개인별	주말, 공휴일	도움이 필요한곳	지체·시각장애인	심리적지지, 상담
노 인	팀별, 단체소속	주말,공휴일,평일낮	30분 이내 거리	노인, 소년소녀가장	청소,심리적지지,상담

4. 관리 및 지도감독단계

적절하고 효율적인 관리 및 지도감독은 자원봉사활동의 지속성을 유지하는데 중요한 관건이 된다. 이러한 과정들은 관리의 주체와 지도감독 방법, 갈등관리, 적절한 프로그램의 개발과 유지, 인정과 보상 등의 효율적인 유지에 의해 성패가 좌우된다. 조사결과를 토대로 관리 및 지도 감독 방안을 제시하면 다음과 같다.

1) 자원봉사활동의 관리 주체 및 지도감독의 방법

(1) 관리 주체

자원봉사활동의 관리주체에 대하여 대부분의 조사대상 집단들이 전문관리자의 필요성을 지

적했다. 또한 자기 자신이 관리의 주체가 되어야 한다는 청소년집단의 욕구나 자원봉사자들과 전문관리자와 함께 주체가 되어야 한다는 일부 응답자들의 욕구를 감안한다면 코디네이터 훈련 프로그램을 통하여 자원봉사자들을 자원봉사관리의 준전문가로 활용하는 방안도 고려해야 할 것이다.

(2) 지도감독의 방법

자원봉사활동상 가장 불만스러운 문제는 봉사활동시 문제에 대한 상담자나 조언자의 부족으로 나타났다. 따라서 자원봉사 관리조정자에 의한 지도감독은 현재 자원봉사자를 활용하고 있는 기관의 관리측면에서 시급하게 제기되는 과제로서, 자원봉사자들의 낮은 참여율과 중도탈락 등의 문제를 해결할 수 있는 매우 중요한 방안 중의 하나라고 사료된다.

2) 갈등 관리

자원봉사활동 과정에서 야기되는 문제 중 자원봉사자의 지속적인 활동에 큰 저해 요인으로 작용하는 것이 갈등이라 사료된다. 자원봉사자들간의 갈등이나 수혜자와의 갈등은 전체적으로 미약하게 나타나고 있으나 청소년집단의 경우 다른 집단들에 비해 수혜자의 불친절에 의한 갈등을 높게 제시했으며, 직장인집단은 다른 동료 친구들과의 의견충돌을 들었고, 노인집단은 자원봉사자들간의 갈등에 대해 비교적 높은 응답률을 보이고 있다. 따라서 지도감독이나 적절한 교육과정을 활용하여 갈등관리전략과 이해에 대한 교육 및 홍보를 할 필요가 있다. 또한 직원과의 갈등은 노인집단을 제외한 모든 집단에서 높게 나타나는 바, 직원 및 자원봉사자들에게 빈번한 만남의 기회를 만들어 상호 이해의 폭을 증진시킬 수 있는 의도적인 노력이 요망된다.

3) 자원봉사자 유지·관리를 위한 프로그램의 운영

자원봉사 유지·관리를 위한 사업 및 프로그램으로서 청소년, 직장인, 주부집단은 연구회조직과 안내장 및 초청장 등의 공문발송을, 장애인집단은 연구회조직과 공청회나 세미나개최를, 노인집단은 안내장 및 초청장 등의 공문발송과 월례회 개최 프로그램 등을 선호하고 있으므로, 각 사회봉사단체나 사회복지관 등에서는 각 집단의 욕구에 부합하는 이러한 프로그램들을 적극적으로 개발, 보급하여 자원봉사자들의 욕구를 충족시키며 관리해 나가도록 해야 할 것이다.

4) 보상 및 인정에 의한 관리

(1) 상징적·정서적 유형의 보상

자원봉사자들이 기대하는 보상이란 각 개인의 심리적인 욕구에 따라서 다르다. 청소년, 주부, 노인집단의 경우 자원봉사활동에 대한 성취감으로서 봉사에 대한 만족을, 직장인집단은 사회적

책임의 성취를, 장애인집단은 폭넓은 인간관계를 가장 많이 들고 있다. 따라서 자원봉사활동 관리 및 지도감독시 이점을 고려하여 적절한 대안을 모색해야 할 것이다.

(2) 자원봉사활동에 의한 구체적인 혜택

자원봉사활동에 대한 혜택으로서 청소년, 직장인, 노인집단의 경우 점심값이나 교통비 등 최소한의 경비 정도의 경제적 지원을, 주부집단은 우선적으로 자원봉사혜택을 받을 수 있는 증서 등으로 보상에 줄 것에 대해 가장 높은 응답률을 보였다. 따라서 향후 자원봉사 활성화를 위해서 경비지원을 위한 예산마련과 자원봉사증서에 의해 노후보상저축제도 등의 도입을 정부나 지방자치단체의 차원에서 신중히 고려해야 할 필요성이 있다고 사료된다. 이런 점에서 볼 때 현재 부산광역시에서 1998년부터 도입, 실시하고 있는 자원봉사점수저축제는 매우 바람직하며 전국적으로 확산할 필요가 있다고 생각된다.

5. 평가단계

자원봉사자 개인이 수행한 업무에 대한 평가는 자원봉사자들에게 그들이 수행한 업무활동과 자원봉사 프로그램, 그리고 그가 소속된 조직에 관한 재검토의 기회를 제공한다. 잉글리쉬(English)는 업무수행의 평가는 미리 결정되고 정확히 전달된 업무평가 기준에 기초를 두어야 한다는 것을 강조하고 있다(English, 1991: 56-60).

1) 평가의 시기 및 주체

평가시기는 프로그램 진행 도중, 프로그램 종료 후 등 프로그램의 특성에 따라 매달, 매년, 또는 수시로 행해질 수 있다. 그리고 평가의 주체는 자원봉사자, 유급직원, 자원봉사관리조정자, 타전문가, 지역사회 대표, 서비스의 수혜자 등이 될 수 있을 것이다(ilsley & Niemi, 1991: 104-111). 평가주체에 대한 응답에 있어서는 각 집단들이 자원봉사자 자신, 동료봉사자나 봉사회 임원, 전문감독자를 거의 비슷하게 지적했으나 다만 장애인집단은 다른 집단에 비해서 전문감독자를 많이 지적하고 있다. 따라서 평가의 대상에 따라 평가주체를 적절하게 조정하는 것이 자원봉사자들을 관리하는 차원에서 바람직할 것으로 생각된다.

2) 평가 방법

조사결과에 의하면 모든 집단이 다른 봉사자들과의 토론을 기본으로 집단에 따라 정기적인 토론이나 사례발표, 간담회개최 등을 선택적으로 선호하는 것으로 나타났다. 따라서 특히 동료들간의 평가를 요구하는 자원봉사자가 많은 경우에는 요일이나 날짜를 정하여 정기적으로 토론

회나 간담회, 사례발표회 등을 개최하여 자원봉사관리자나 봉사회 임원들의 지도하에 다른 자원봉사자들과 토론하는 방법도 고려해 볼만하다.

VI. 결론

본 연구에서는 부산광역시를 중심으로 재가복지서비스를 위한 인적자원을 개발하고 이러한 인적자원을 효율적으로 관리하기 위한 관리체계 모형을 제시하고자 부산지역의 청소년·직장인·주부·장애인·노인집단을 대상으로 조사를 실시하였다. 그리고 이러한 조사 결과와 관련이론들을 바탕으로 재가복지서비스에 있어서 중요한 인적자원인 자원봉사자의 개발 및 관리체계 모형을 모집, 교육 및 훈련, 배치, 관리 및 지도감독, 그리고 평가의 다섯단계로 구성하여 제시했다.

모집단계에 있어서는 잠재적 자원봉사자 집단 파악과 표적집단을 선정하여 집단별 특성에 맞는 전략을 구상해야 함을 제안하고, 모집 캠페인에 있어서는 매체활용, 시기선택, 대상집단의 포괄성 등을 제시했다. 그리고 효과적인 모집전략으로서 '손 내밀기 전략(outreach strategy)' 등을 제시했다.

교육 및 훈련단계에 있어서는 자원봉사 전반에 관한 교육은 초기교육과 재교육으로 구분하여 자원봉사센터를 중심으로 계획 실시되어야 하고, 보다 구체적이고 실제 업무와 관련된 교육은 영역별 교육에서 이루어져야 함을 제시했다.

배치단계에서는 배치 시에 공급자의 능력과 욕구를 중심으로 해서 적재적소배치를 위하여 선호하는 자원봉사 참여형태별 배치, 희망 대상 및 서비스별 배치, 시간·장소별 배치 등에 관한 방법 및 내용을 제시했다.

관리 및 지도감독단계에서는 전문자원봉사관리자(코디네이터)에 의한 지도감독이 이루어져야 하고, 자원봉사자를 준전문가로 활용할 필요성과 방법을 제시했으며, 자원봉사활동을 원활하게 전개하기 위해서는 활동과정에서 야기되는 여러 가지 유형의 갈등 관리방법들을 제시했다. 그리고 자원봉사자 유지·관리를 위한 프로그램 운영의 필요성과 그 방안을 제시했다. 또한 보상 및 인정에 의한 관리의 필요성을 제시하고 그 방법을 상징적·정서적 유형과 구체적 혜택 등으로 나누어 제시했다.

평가단계에서는 자원봉사자가 수행한 업무활동과 자원봉사프로그램, 그리고 자신이 속한 조직에 관한 재검토의 기회를 제공하는 평가를 시기, 주체, 그리고 방법으로 나누어 제시했다.

이 모형에 있어서는 인적 자원 개발측면과 관리측면이 분리되어 있는 것이 아니라 단계별로 강조점이 다르긴 하지만 전 과정을 통해서 통합적으로 이루어지고 있다. 왜냐하면 무에서 유를

창조하는 것이 보다 보람되고 바람직한 측면이 있긴 하지만 매우 어려운 과제이기 때문에 이 방법도 병행하면서, 그리고 보다 쉽게 기존의 자원봉사자들을 활용한다는 측면에서 지속성을 최대한 유지하도록 관리함으로써 기존의 인적 자원을 유지하고 나아가 이들을 바탕으로 한 나비효과(butterfly effect)를 통해 자원봉사자 수를 배가할 수 있기 때문이다.

이 모형은 자원봉사활동의 일반적인 관리과정을 바탕으로 하기 때문에 집단별 특성에 따라 다소 차이가 나는 부분이 있겠지만 부분적으로 보완하면 자원봉사활동의 모든 분야에 활용이 가능할 것으로 판단된다. 따라서 이 모형을 바탕으로 하여 자원봉사활동의 각 분야에 보다 적합한 모형을 개발 활용하는 것은 자원봉사활동의 효과성과 효율성 제고는 물론 자원봉사활동의 활성화에 크게 기여할 수 있을 것으로 기대된다.

참 고 문 헌

- 김재진, 김남현. 1986. 인적자원과 생산성. 서울: 학문사.
- 대구시 사회복지협의회. 1993. 자원봉사자의 활용실태와 효율적 활용체계에 관한 조사연구.
- 박경일. 1995. "지역사회 봉사활동의 실제". 한국청소년단체협의회. 대한불교청소년교회연합회. 청소년 자원봉사자 연수교재.
- 신은주. 1995. 노인 자원봉사인력의 활용방안에 관한 연구-정년퇴직교원을 중심으로. 석사학위 논문. 부산대학교.
- 안선영. 1997. 청소년 자원봉사활동 실태에 관한 실증적 연구. 부산대 석사학위논문.
- 이성록 편역. 1995. 자원봉사활동 관리조정론. 서울: 학문사.
- 이재규·김성국·권중생 공저. 1996. 최신 인적자원관리론. 서울: 문영사.
- 조휘일. 1998. 자아실현과 지역사회공동체형성을 위한 현대사회와 자원봉사. 서울: 홍익재.
- 최일섭·류진석. 1996. 지역사회복지론. 서울: 서울대학교출판부.
- 한국복지연구회. 1997. 현대사회의 자원봉사론. 서울: 유평출판사.
- 한국여성개발원. 1994. 청소년 자원봉사활동.
- 한국자원봉사연합회. 1993. 자원봉사.
- 한혜경 외3. 1994. 자원봉사관리체계 개선방안. 한국보건사회연구원.
- 新谷弘子 編著, 1992. ボランティアの手びきⅣ - 老後の生きがいプラン. 東京:ドイス出版.
- Dunn, Patricia C. 1995. "Volunteer Management." NASW. 19th Encyclopedia of Social Work. Washington, D.C.: NASW Press.
- English, G. 1991. "Turning Up for Performance Management." *Training and Development Journal*. 4. 45(4). pp. 56-60.
- Ilsey, Paul J. & A. John Niemi. 1991. *Recruiting and Training Volunteers*. New York: MacGraw-Hill Book Company.
- Lewin, K. 1947. "Frontiers in Group Dynamics : Concept. Method. Reality in Social Equilibria and Social Change." *Human Relation*. vol. 1. pp. 5-41.
- Rabin, J. & M. B. Steinhauered. 1988. *Handbook on Human Services Administration*. New York: Marcel Dekker, Inc.
- Sainer, J. & M. L. Zander. 1971. "Guidelines for Older Person Volunteers." *The Gerontologist*. Autumn, pp. 203-204.

Abstract

A Study on the Development of Human Resources and Management System Model for Home-based Welfare Services in Pusan

Ryu, Ki Hyung · Kim, Ki Tae · Park, Byung Hyun · Park, Kyung Ill · Lee, Kyung Hee

The purpose of this study is to develop human resources and management system model for home-based welfare services. For the purpose of the study, both of method of literature review about home-based welfare services and previous research and survey were used in the study. The subjects of the survey were Junior and senior high school students, the employed, housewives, the disabled, and the aged. They were considered as human resources for the home-based welfare services.

Based on the result of the survey and related theories, the study suggests the model for the development of volunteers and management system composed of recruitment, education and training, disposition, management and supervision, and evaluation for home-based welfare services.

Assuming linking and cooperation between volunteer center and agency using volunteers which provide home-based welfare services, the model was developed. The role of volunteer center is recruitment, education and training. The agency using volunteers is responsible for education, disposition, supervision, and evaluation related to practice.

In the stage of recruitment, elaborating strategy considering characteristics of group was suggested. In the campaign, use of mass media, selection of timing, equal opportunity for all group were suggested. Also outreach strategy as a effective recruitment strategy was presented.

In the stage of education and training, method and content of education in each stage of primary education and re-education were presented.

In the stage disposition, method and content for the right volunteer in the right place were suggested.

재가복지서비스를 위한 인적자원개발 및 관리체계모형에 관한 연구

In the stage of management and supervision, supervision by coordinator and necessity of using volunteers as para-professionals was suggested. Also the necessity of program operation for volunteer maintenance and management was discussed.

In the stage of evaluation, time, main body, and method of evaluation was suggested.

류 기 형 Tel : 051-510-2121 Fax : 051-517-4662 E-mail : Kihyryu@hyowon.cc.pusan.ac.kr	김 기 태 Tel : 051-510-2117 Fax : 051-517-4662 E-mail : Ktkimsw@hyowon.cc.pusan.ac.kr
---	---