

사회복지조직의 직원 채용과정에 대한 질적 사례연구*

권 지 성

(침례신학대학교)

이 은 미

(백석대학교)

[요 약]

본 연구의 목적은 사회복지조직의 직원 채용과정을 심층적으로 이해하고자 하는 것이다. 이러한 목적을 달성하기 위해 공개모집과 다차원적인 선발방법을 통해 직원을 채용하기로 한 사회복지관과 접촉하여 심층면접과 관찰, 기록물 등을 통해 다양한 자료를 수집하고 사례연구 접근으로 분석하였다. 채용과정 분석결과는 결원에서 채용 공고까지, 서류심사, 면접심사, 최종 선발과 발표, 임명의 5단계로 구분하여 각 단계에서 나타난 특성들을 제시하고 기관과 면접관, 지원자들의 관점을 반영하여 해석하였다. 또한 주제 분석을 통해 '역지사지', '경험을 통해 성장하기', '동상이몽', '사회복지에 특화된 채용 방법의 부재' 라는 주제들이 도출되었고, 이에 대해 논의하였다. 결론에서는 직원 채용과정에서 사회복지조직들이 고려해야 할 실천적 지침들을 제시하였으며, 이 연구의 결과를 더욱 발전시킬 수 있는 후속연구에 대해서도 제안하였다.

주제어: 사회복지조직, 직원 채용과정, 질적 연구, 사례연구

* 이 연구는 원래 연구자들과 정선옥(상지대), 장연진(서울대 사회복지연구소)의 공동연구 프로젝트로 기획되었다가 진행과정에서 새로운 주제가 분화되고 내용이 풍부해지면서 세 개의 하위연구(채용과정, 채용실태, 면접경험)와 연구팀으로 나누어졌다. 이 중에서 채용실태 연구는 설문지를 활용한 양적 연구로 정선옥과 권지성, 장연진(2006)이 앞서 진행하였으며 참고문헌에 제시된 바와 같이 이미 다른 학회지에 게재된 상태다. 이 연구는 채용실태 연구의 연장선상에 있으며, 정선옥과 장연진은 이 연구를 위한 자료를 함께 수집하고 연구자들의 분석결과를 여러 차례 비평해주었다. 두 분에게 고마운 마음을 전한다.

1. 서론

이 연구의 목적은 사회복지조직이 사회복지사인 직원을 채용하는 과정을 이해하고자 하는 것이다. 이러한 목적을 달성하기 위해 신입직원을 공개모집하고 다차원적인 선발과정¹⁾을 거쳐 채용하기로 한 사회복지조직을 접촉하여 다양한 이해당사자들과의 심층면접과 관찰 등을 통해 자료를 수집하고 분석하였다.

사회복지조직에게는 인적 자원이 거의 유일한 내적 자원이기 때문에 직원 채용의 중요성은 새삼 강조하지 않아도 될 만큼 여러 가지 의미를 가지고 있다. 첫째, 조직의 효과성을 위해 능력이 있는 사회복지사를 채용해야 한다. 사회복지서비스는 그 특성상 무형의 표준화되기 힘든 기술들로 구성되며, 사회복지사와 클라이언트 간의 긴밀한 대면적인 상호작용의 과정에서 실행되기 때문에, 이러한 서비스들의 효과성은 특히 사회복지사의 전문적인 자질이나 능력 등에 크게 의존할 수밖에 없다. 사회복지조직의 효과성은 곧 그 조직이 갖춘 인력의 질에 의해 결정적으로 좌우된다고 볼 수 있기 때문이다(김영중, 2001).

둘째, 조직의 유지를 위해서 조직에 적합한 사회복지사를 채용해야 한다. 특정 조직이 유지되기 위해서는 조직 구성원들 간의 관계가 조화롭게 유지되는 것이 중요하다. 이를 위해서 구성원들 간의 관계 향상을 위한 각종 프로그램을 도입하여 적용하는 것도 한 방법이지만 처음부터 다른 조직구성원들과 원만한 대인관계를 형성할 수 있는 직원을 채용하는 것이 더 바람직할 것이다. 또한 조직의 비전과 사명, 업무영역에 맞는 직원을 채용하는 것도 중요하다.

이처럼 적합한 직원을 채용하는 것은 조직의 효과성과 유지를 위해 중요한 의사결정일 뿐만 아니라 채용 이후에 이루어지는 ‘직원개발’보다 더 효율적인 전략이기도 하다. 왜냐하면, 무능력하고 부적합한 직원을 선발했을 경우 이 직원을 적절한 수준으로 끌어올릴 때까지 조직의 효과성과 효율성, 클라이언트의 삶의 질에 부정적인 영향을 미치고 그에 따른 높은 비용과 낮은 산출을 야기하며 직원개발을 위해서도 많은 비용이 드는 반면, 적합한 직원을 채용하게 되면 그러한 비용들을 줄이면서 높은 수준의 산출을 낼 수 있을 것이기 때문이다. 이러한 중요성 때문에 많은 조직들은 자신의 조직에 적합한 구성원을 뽑기 위해 모든 노력을 기울이고 있다. 특히, 영리조직인 기업들은 우수한 직원을 채용하기 위해 복잡적이고 다차원적인 선발과정을 실행하고 있으며, 이러한 경향은 더욱 심화되고 있다.

그런데, 이러한 중요성에도 불구하고 사회복지 학계와 현장은 그동안 직원 채용에 대해 이론적으로나 실천적으로 많은 관심을 두지 않았다. 이는 아마도 그동안 사회복지실천현장에서 인력에 대한 수요와 공급이 균형을 이루어 왔고 공개적인 모집과 선발과정을 진행하기 보다는 비공식적인 경로로 후보자를 물색하고 채용하는 관행이 있었기 때문인 듯하다. 사회복지 학계에서도 이러한 상황을 알고 있었기 때문에 별다른 관심을 보이지 않은 것으로 보인다. 이론적으로 보면, 사회복지 분야에서 채용

1) 사회복지행정 문헌들에서는 선발방법으로 서류심사, 필기시험, 면접시험, 실기시험, 심리검사 등을 제시하고 있다. 여기에서 다차원적인 선발방법이란 두 개 이상의 선발방법을 활용하는 것을 말한다.

과 관련한 연구는 그 수에 있어서도 거의 희박할 뿐만 아니라 그나마 이루어진 연구들도 사회복지 분야의 인력수급이나 채용실태를 단편적으로만 파악하고 있을 뿐이다.

그러나 최근 인력의 수요와 공급에 큰 불균형이 생기면서(수요보다 공급이 훨씬 많아지면서) 사회복지조직의 채용과정에도 큰 변화가 일고 있다. 즉, 사적인 경로가 아닌 공개모집을 통해 새로운 구성원을 모집하는 조직이 많아졌으며, 서류심사나 면접과 같은 일차원적인 선발보다 서류심사와 면접, 시험 등을 모두 거치도록 하는 다차원적인 선발과정을 적용하는 경우도 늘고 있다. 사회복지조직에서 사회복지사인 직원이 가지는 중요성을 고려할 때, 이러한 경향은 매우 고무적이라 할 수 있다. 그러나 단순히 공개모집이나 다차원적인 선발과정을 거친다고 해서 능력이 있고 조직에 적합한 사회복지사를 채용할 수 있는 것은 아닐 것이다. 중요한 것은 ‘어떻게’ 해야 적합한 사회복지사를 채용할 수 있을 것인지 알고 채용과정에 적용하는 것이다. 그러나 그동안 사회복지 분야에서는 이처럼 구체적인 채용과정과 방법에 대한 이론적, 실천적인 논의가 이루어지지 않았기 때문에 사회복지조직들이 이 질문에 대한 답변을 얻기 어려웠다.

이러한 상황에서 본 연구는 공개모집과 다차원적 선발과정을 채택해 온 조직의 실제적이고 구체적인 채용과정을 연구함으로써 사회복지행정의 실천적인 함의들을 도출하고자 하였다. 본 연구에서는 직원 채용 공고를 낸 사회복지조직과 접촉하여 모집에서부터 선발, 임명에 이르는 채용과정을 탐구하였으며, 이 과정에 관련된 이해당사자(조직의 채용담당자와 지원자, 채용된 직원 등)들과 심층면접과 참여관찰 등을 통해 풍부한 자료를 수집하고 사례연구 접근을 통해 분석하였다.

본 연구의 목적을 달성하기 위한 연구문제는 다음과 같다.

“사회복지조직의 직원 채용과정은 어떠한가?”

2. 문헌검토

국내의 사회복지 분야에서 채용을 주제로 이루어진 연구를 찾아보기는 어렵다. 그나마 지금까지 이루어진 연구들은 사회복지분야의 인력수급 상황이나 채용실태를 다루고 있을 뿐이다. 강혜규와 윤상용(2001)의 사회복지인력 수급 분석과 한국사회복지사협회(2000)의 사회복지사 기초실태조사에 이어진 이기영과 최명민(2006)의 연구에서는 사회복지조직들이 인터넷과 지면, 매체광고 등 공식적인 통로를 통해 인력을 채용하고 있는 것으로 나타났다. 또한 대부분의 조직이 비정기적으로 필요할 때마다 사회복지사를 채용하는 것으로 나타났으며, 채용할 때는 인성 및 태도, 전공 및 자격증 소지 여부 등을 가장 중시하는 것으로 밝혀졌다.

사회복지사 채용실태를 본격적으로 다룬 것으로는 정선옥·권지성·장연진(2006)의 연구가 유일하다. 이 연구는 사회복지관의 사회복지사 채용실태를 채용과정에 따라 분석하였는데, 주요 결과들을 살펴보면 다음과 같다. 먼저, 신규직원 채용은 주로 전임 직원의 이직으로 발생한 결원을 충원하기 위해 이루어졌고 95% 정도가 공개채용을 하는 것으로 나타났다. 신규직원 모집 공고시 지원자격, 제출서

류, 모집인원, 지원기간, 지원 장소와 지원방법 등은 제시하지만 선발방법이나 담당업무, 경력/신입 여부를 명시하지 않는 경우가 25-40% 정도, 급여수준이나 최종합격자 발표 방법과 시기를 제시하지 않는 기관도 50% 이상이나 되었다. 또한 대부분의 기관들이 신규직원 채용과 관련된 명문화된 규정을 갖고 있지만, 20% 정도는 규정 없이 채용과정을 진행하고 있는 것으로 나타났다.

둘째, 사회복지관들이 선발도구로 가장 많이 사용하는 것은 면접과 서류심사로 나타났다. 면접, 서류심사 다음으로 활용되는 선발도구는 필기시험으로 이러한 방법을 사용하는 곳은 31개 기관(32.0%)이었다. 서류심사(서류전형)에서 중시하는 것은 실습이나 자원봉사 경력과 같은 업무 관련 경험으로 나타났으며, 필기시험에서는 주로 지원자의 지적 능력을 측정하기 위해 전공에 대한 문제, 시사적인 문제가 주로 출제되는 것으로 조사되었다. 사회복지관의 경우도 기업과 마찬가지로 직원채용에서 면접을 많이 활용하고 있지만, 면접방식에서는 개별면접을 더 많이 사용하는 것으로 조사되었다. 한편, 면접에서 가장 중요하게 고려하는 사항은 사회복지 마인드로 나타났다. 면접관들이 면접시험 질문 내용을 마련하는 방법에 대해 조사한 결과, 각자 알아서 준비하거나 면접 당시의 상황에 따라 질문하는 경우가 50% 이상을 차지했다. 면접 이외에 실기시험이나 각종 검사를 활용하는 기관은 많지 않았다. 이러한 선발 과정을 거쳐 최종 합격자는 최종 결정자의 재가를 얻는 방식이나 최종 결정자가 인사위원회 등에서 추천한 후보자들 중에서 한 명을 결정하는 방식으로 이루어지는 경우가 가장 많았다.

셋째, 신규직원이 채용된 이후, 81개(83.5%)의 기관이 3개월 정도의 수습기간을 설정하고 있는 것으로 조사되었다. 수습기간을 설정하는 이유로는 업무수행능력 및 근무태도를 평가하여 정식 채용 여부를 결정하기 위해서가 가장 많았다. 신규직원에 대한 교육은 평균 24시간, 즉 3일 정도 이루어지는 것으로 나타났지만, 최소 1시간에서 최대 120시간까지 편차가 큰 것으로 조사되었다. 교육 내용으로는 기관의 비전(미션) 및 사업 안내, 복지행정관련 교육, 복무규정 및 직업인으로서의 자세 등을 교육한다고 응답했는데 교육시간을 고려할 때 교육 내용의 질은 상당한 편차가 있을 것으로 판단되었다. 신규직원 채용과정 및 결과에 대한 전반적인 만족도를 조사한 결과, 88개 기관(90.7%)이 만족한다는 응답을 보였다. 불만족한다고 응답한 기관은 8개에 불과했는데, 선발과정에서 특징인이 과도하게 개입하는 문제, 객관성이 결여된 선발도구의 문제가 불만족의 이유로 나타났다.

사회복지 분야, 특히 사회복지행정 분야의 국외 연구에서도 채용은 극히 적은 비중으로 다루어지고 있다. 사회복지기관과 같은 인간 대상 서비스 기관들에 있어서 직원 채용이 인사관리의 중요한 요소임을 강조하면서도 관련 내용을 아주 간략하게 소개하고 있을 뿐이다(Patti ed., 2000). Rapp과 Poertner(1992)도 인사관리의 한 부분으로 직원채용과 해고와 관련된 내용을 짧게 소개하고 있으며, 그 내용도 사회복지 분야의 채용에 대한 전문적인 것이라기보다는 어느 분야에서나 적용될 수 있는 일반적인 것들로 채워져 있다.

최근 들어, 사회복지의 특정 실천 영역이나 대상에 대한 관심이 높아지면서, 해당 영역에 대한 전문적인 지식과 경험을 갖춘 인력이 필요하며, 이러한 기준이 교육과정이나 직원 채용기준에도 반영되어야 한다는 논문들이 많이 발표되고 있다(Ryan, 1991; Ramsay, 1996; Scharlach et al., 2000; Meyer et al., 2005). 그러나 이러한 연구들은 대부분 전문교육을 받은 사회복지사 채용의 필요성을 강조하는데 그치고 있을 뿐, 실제 그 채용과정에 대한 탐구는 거의 이루어지지 않고 있다.

일반적인 사회복지사 채용과정에 관한 대표적 연구로는 Gibelman(1996)의 연구를 들 수 있다. 그는 '사회복지사는 존경, 예의, 공정함, 성실해야 한다'는 사회복지윤리강령의 내용들이 사회복지사 채용과정에서 반영되지 못하고 있다고 판단하고, 이러한 내용을 반영한 직원 채용과정을 단계별로 정리하여 제시하고 있다. 지원자와의 의사소통 방법, 지원서를 접수한 후 보내는 안내 메일, 면접 시 유의 사항, 불합격자에 대한 정중한 통보 등 채용과정에서 발생할 수 있는 세세한 사항에 대해 지침을 제시하고, 이러한 과정들이 사회복지사가 클라이언트를 사회복지윤리지침에 따라 대하는 것처럼 공정하고 신뢰할 만하게 이루어져야 한다고 주장하였다. Gibelman(1996)의 연구는 자격 있는 사회복지사를 채용해야 한다는 데 초점을 두고 있는 다른 연구들에 비해, '채용과정' 자체에 관심을 두고 있다는 점에서 주목할 만하다.

Moro(1977)는 사회복지사 채용에 면접이 필기시험보다 유용한 선별 도구가 될 수 있음을 기술, 지식, 능력이라는 세 가지 요건을 중심으로 살펴보고, Ewalt(1991)는 사회복지학 졸업생들의 취업 기대에 영향을 미치는 중요 요인으로 사회복지교육의 지속적인 목적 중의 하나인 '전문가로서의 판단' 사용 가능성을 들고, 실제 많은 기관들에서 사회복지사들의 자율성을 보장해주고 있지 못하다고 지적했다. Koeske와 Kirk(1995)는 대부분의 경우 사회복지사 채용 시에도 일반적인 사업장에서의 채용 절차가 적용되고 있음을 지적하면서, 사회복지사의 경우 사회복지사 개인의 성격, 태도, 기대, 신념 등의 특성들이 이후 사회복지 업무를 수행하는 데 결정적인 영향을 미치기 때문에 이러한 부분들이 채용 시 반드시 고려되어야 한다고 주장하였다. 이러한 연구들은 직접 사회복지사 채용과정을 다루고 있지는 않지만 신규 사회복지사 채용 시 염두에 두어야 할 사항들을 말해주고 있다는 점에서 시사하는 바가 크다.

이외에 사회복지분야에 비전문적 사회복지사의 채용빈도가 높으며(Barth, 2003), 이러한 인식이 텔레비전과 같은 공공매체에도 그대로 나타나고 있음을 지적한 연구(Gibelman, 2004), 비전문적 사회복지사와 전문적 사회복지사를 구분하여 자격을 갖춘 사회복지사만을 채용하고 그에 걸맞은 전문적 역할을 주어야 한다는 취지의 연구(Milar, 1986), 사회복지사의 높은 이직율과 소진으로 인해 사회복지 행정가들에게 신규 직원 채용욕구가 빈번하다는 연구(Hopkins and Hyde, 2002) 등 사회복지사 채용에 관한 단편적인 지식을 제공해주는 연구들이 있다.

한편, 국내의 인접학문에서 이루어진 채용관련 연구들을 보면 주로 기업이나 조직의 입장에서 기업(조직)의 채용 실태 및 문제점(장재복, 2000; 신광호, 2001), 채용 결과에 영향을 미치는 요인(박종섭, 1995; 박상진, 1999; 이용해, 1999), 채용의 타당성과 신뢰성(김충제, 1998; 안민숙, 1998; 조중아, 1998)등을 검토하고 있다. 이와는 달리 채용을 지원자의 입장에서 지원자의 반응(김형식, 1998)이나 지원자가 채용과정에 영향을 미치기 위해 사용하는 전략에 초점을 맞춘 연구(정지영, 1998)도 있다.

정리해 보면, 국내의 사회복지조직이 사회복지사 채용과 관련하여 능력이 있고 적합한 직원을 선발하고 채용하려는 과정에서 도움을 받을만한 사회복지분야의 국내문헌은 거의 없다. 따라서 이들 조직은 국외 문헌이나 국내의 다른 학문분야에서 생성된 지식들을 활용해야 할 것이다. 그런데, 이러한 문헌들로부터 물론 도움을 받을 수 있겠지만 몇 가지 한계도 존재할 것이다. 우선 국외 문헌은 국내 사회복지분야의 인력수급 상황, 채용 관행이나 문화를 반영하지 못하고 있을 가능성이 높고, 다른 학문

분야의 문헌들은 사회복지전문직 고유의 채용방법을 개발하는 데까지는 이르지 못할 것이다. 또한 전반적으로 볼 때, 지금까지 이루어진 연구들이 특정 조직들의 채용과정을 상세하게 살펴본 경우는 매우 드물기 때문에, 사회복지조직의 채용담당자들이 자신이 속한 조직의 사회복지사 채용과정에 반영할만한 구체적인 지식을 얻기란 매우 힘들 것으로 예측할 수 있다. 본 연구는 이러한 상황에 주목하여 사회복지조직의 사회복지사 채용과정을 상세하게 살펴보고 검토함으로써, 이후 다른 사회복지조직들이 사회복지사들을 채용하는 데 활용할 수 있는 구체적이고 실제적인 제언을 도출하고자 하였다.

3. 연구방법

1) 사례연구 방법

사회복지조직의 직원 채용과정을 이해하기 위해 본 연구에서는 다양한 질적 연구방법 중 사례연구 방법을 사용하였다. 사례연구에서 “사례”는 연구의 대상 또는 방법론으로 간주되기도 하는데, 사례연구는 맥락 속에서 다양한 정보원들을 활용하여 자세하고 깊이 있게 자료를 수집하며 시간과 공간으로 제한된 체계 혹은 사례를 시간의 흐름에 따라 탐색하는 것이다. 채택되는 사례에는 프로그램, 사건, 활동, 개인 등이 포함된다. 본 연구의 사례는 ‘사회복지조직의 직원 채용과정’이라는 일련의 사건이며 이는 직원 채용 일정의 제한된 시간과 종합사회복지관이라는 제한된 공간에서 이루어졌다. 따라서 본 연구에는 이러한 사례연구 방법이 적절하다고 판단하였다.

사례연구에서 정보원은 관찰, 면접, 시청각 자료, 서류, 보고서 등을 포함하며, 사례의 맥락은 그것의 세팅 내에 사례를 맥락화하는 것과 관련된다. 사례의 독특성에 초점을 맞추어 연구가 필요하기도 하고(본질적 사례연구), 이슈를 설명하기 위한 도구로서 사례가 사용될 수 있다(도구적 사례연구). 한 사례 이상을 연구할 때, 그것은 집합적 사례연구로 불린다. 사례는 단일 또는 집합적, 복합적인 현장 또는 내부 현장이 될 수도 있으며, 사례에 초점을 맞추거나 이슈에 초점을 맞출 수도 있다. 문제, 과정, 사건에 대한 다른 관점을 보여주는 사례를 선택할 수도 있지만, 동시에 보통의 사례, 접근 가능한 사례, 특별한 사례를 선택할 수도 있다(Creswell, 1998). 본 연구는 직원 채용과정이라는 사건을 설명하기 위한 도구로서 사례를 사용했다는 점에서 도구적 사례연구라고 할 수 있으며, 단일 사례를 연구하기 때문에 단일 사례연구로 볼 수 있다.

2) 사례에 대한 기술

본 연구에서 ‘직원 채용과정’은 사회복지조직이 직원을 모집하고, 선발하고, 임명하는 단계까지를 포함하는 것으로 정의한다. 연구를 시작하기 이전에, 연구자들은 본 연구를 위한 사례를 조직 외부에 공개적으로 직원 모집 공고를 내고, 서류심사, 면접시험, 필기시험, 실기시험 중 최소한 두 가지 이상

의 선발과정을 거치며, 선발과정 결과에 근거하여 최종 임명하는 과정을 거친 사회복지조직으로 제한하였다. 연구자들이 개인적으로 알고 있던 사회복지관들에 협조 요청을 하고 기다리고 있었는데, 그 중 한 기관으로부터 채용 계획이 있다는 연락과 함께 연구를 해도 좋다는 허락을 받고 연구를 시작하게 되었다.

본 연구의 참여기관은 서울에 있는 가형 종합사회복지관으로서 1990년대에 개관하였다. 이 기관은 개관 때부터 직원들을 공개모집하고 다차원적인 방법으로 선발, 채용해 왔으며, 직원 처우와 자기개발 면에서 가장 앞서있는 조직 중 하나로 알려져 직원을 채용할 때마다 높은 경쟁률을 유지하고 있다. 연구참여기관의 비밀보장을 위해 참여 사례에 대한 기술은 이것으로 제한하고자 한다.

3) 자료수집 방법

다양한 질적 연구방법 중에서도 사례연구는 가장 복합적인 자료수집 방법을 활용한다. 본 연구에서도 심층면접과 참여관찰 외에 조직 내의 공식문서나 기록물 등 다양한 자료수집 방법을 활용하였다. 이 중에서 참여관찰은 주로 선발과정, 특히 면접과정에 참여하여 캠코더와 녹음기로 녹화 및 녹음하면서 관찰하였으며, 심층면접은 채용과정을 준비하고 진행하는 (중간관리자급 이상의) 채용담당자들과 해당 조직에 지원하여 서류심사를 통과하고 면접심사를 보게 된 지원자들(9명의 지원자 중 연구참여에 동의한 7명), 그리고 최종 합격되어 임명된 신입직원을 대상으로 하였다. 본 연구를 위한 면접에 참여한 지원자들과는 면접심사 전후와 최종 합격자 발표 후에 자료를 수집하였다. 또한 직원 채용과 관련된 각종 공식문서들을 수집하였다. 한편, 본격적인 자료수집은 조직과 계약을 한 이후에 시작되었지만 면접 시 회고 질문 등을 통해 직원을 채용하게 된 배경 등에 대한 자료도 수집하였다. 면접심사에 대한 참여관찰과 당사자들과의 면접은 2006년 2월 18일에 이루어졌으며, 이후 한 달여에 걸쳐 후속 면접(3월 9일에 완료)과 기록물에 대한 수집이 이루어졌다.

4) 자료분석 방법

사례연구에서 자료분석은 전체 사례의 전체적인 분석이 될 수도 있고, 사례의 특정한 측면에 대한 깊이 있는 분석이 될 수도 있다. 이러한 자료분석을 통하여 사례에 대한 자세한 기술이 나타나게 된다. 이러한 분석은 사례의 맥락 안이나 사례가 나타나게 된 세팅에서 풍부하게 된다. 연구자는 몇몇 사건에 대한 면밀하고 자세한 전망을 통하여 주요한 사건의 연대기를 따라가는 것과 같은 기술을 통하여 사례를 이야기하게 된다. 복합적인 다양한 사례가 선택되었을 때, 전형적인 형식은 사례 내부의 주제와 각 사례에 대한 자세한 기술, 사례에 따른 주제별 분석으로 이루어진다. 또한, 사례의 의미에 대한 주장이나 해석을 함께 제시하게 된다(Creswell, 1998).

본 연구에서는 채용 전반에 걸친 관련 자료들을 수집하고 면접심사 과정과 그 전후에 녹음한 자료를 축어록의 형태로 모두 작성한 뒤, 채용 단계별로 과정을 기술하고, 축어록을 반복하여 읽으면서 떠

오르는 이슈들을 찾아 분석하고 해석하였다. 또한 채용과정분석 결과를 다시 통합적으로 분석한 결과 몇 가지 주제들을 발견하여 제시하였다.

4. 채용과정 분석

채용과정은 결원에서 채용 공고까지, 서류 심사, 면접 심사, 최종 선발과 발표, 임명의 단계로 구분하여 분석하였다. 이렇게 구분한 이유는 각각의 단계 간에 분명한 시간적 경계가 있었기 때문이다. 사회복지행정 문헌에서도 채용과정을 모집, 선발, 임명 등으로 구분하며 선발은 구체적인 방법들로 구분하고 있다. 현상에 대한 사실(fact)을 먼저 기술한 다음에 분석과 해석을 덧붙였다.

1) 결원에서 채용 공고까지

재가복지 담당자인 전임자가 개인적인 이유(유학)로 이직 의사를 밝혀 결원이 발생하게 되었다. 이직 의사를 들은 후 관리자들은 유학을 지원하기 위한 추천서를 작성해 주었고 최종 이직 의사 확인 후에는 직원들에게 공고하고 직원 선발계획을 수립하여 공고하였다. 관리자는 해당 직무가 재가노인에 대한 충분한 이해와 경험을 필요로 하기 때문에 미리 인력을 충원하여 인수인계를 하는 과정에서 업무를 이해하도록 하는 것이 필요하다는 결론을 내리고 이를 총무과장에게 전달하여 채용과정을 진행하도록 지시하였다. 아래 문서는 이 복지관의 인터넷 홈페이지에 게시된 사회복지사 채용 공고문이다.

아래 공고문은 전반적인 내용에 있어 타 복지관의 경우와 크게 다르지 않은 것으로 파악된다. 그러나 몇 가지 사항에서 눈에 띄는 특성을 가지고 있다.

첫째, 급여에 있어 초봉이 2,000만원 이상이라는 정보를 기재함으로써 이 공고를 접하는 잠재적 지원자들의 근로조건에 대한 궁금증을 해결해 주고 또한 다른 사회복지관들보다 급여수준이 더 높다는 매력을 제시하였다는 점이다. 급여는 지원자들이 실제로 많이 궁금하게 여기는 것이고 기관 선택의 중요한 기준 가운데 하나라는 점에서 볼 때, 채용 공고문에 급여를 명시한 것은 지원자 입장을 고려한 적절한 조치로 여겨진다.

[마감] 사회복지사채용 공고

2006-01-23 OO종합사회복지관 사회복지사채용 공고

- 응시자격 :
 - 고등교육법에 의한 4년제 사회복지 관련학과 졸업생 및 예정자
(경력자의 경우 2006년 3월 현재, 2년 6개월 미만 근무 경험자)
 - 지역사회복지관 실습유경험자 혹은 근무경험자
 - 사회복지사 1급 자격증 소지자
(졸업예정자의 경우, 2006년 3월 12일 시행되는 사회복지사 1급 국가시험에서 1급 자격취득 조건)
- 모집인원 : 1명
- 담당업무 : 재가복지업무
- 제출서류 : 이력서, 자기소개서, 최종학교졸업증명서, 성적증명서, 기타관련자격증사본, 경력증명서(경력증명서는 추후 제출 가능)
- 접수기간 : 2006년 2월13일(월)까지/평일 오후5시, 토요일 오후2시까지 접수가능
(우편접수도 기간 동일/ 2월 13일 도착분까지)
- 접수처 : 생략
- 전형방법 :
 - 1차(서류전형): 합격여부는 2월16일(목) 오후 1시 본 복지관 홈페이지에서 확인
(www.OOOOO.org)
 - 2차(면접): 1차합격자에 한함 / 2005년 2월18일(토) 오전 10시부터(장소 추후공지)
(지방거주자는 소정의 면접비 지급)
- 기타사항 : 2006년 3월 2일부터 정식근무
- 급여 : 본 기관 보수기준에 준함 (초봉 2,000만원 이상)
- 합격자발표 : 2006년 2월20일(월) 오후 1시 본복지관 홈페이지 공고
- 문의 : OOOO-XXXX(내선OOO, XXX)

둘째, 합격자 발표 일자를 사전에 공지하고 서류접수 기간을 거의 한 달 정도로 길게 지정하였다는 점이다. 이는 채용과정이 계획적으로 이루어지고 내정자가 없음을 대외에 공표한 것으로 기관에 대한 신뢰를 높이는 데 기여한 것으로 보인다. 보통 복지관들은 결원을 보충하기 위해 직원 채용 공고를 하는데 이 경우 촉박한 인수인계 기간으로 인해 서류접수 기간이 길지 않은 것이 일반적이다. 또한 채용 공고 이외에 기존 복지관 직원들의 인맥을 통해 지원자를 물색하고 채용과정을 진행하는 경우도 있다(정선옥 외, 2006). 이런 과정에서 사전 내정자가 존재할 수도 있고 그렇지 않더라도 그런 오해를 받을 소지가 상당히 존재한다. 그러나 이 복지관의 경우 현 직원의 이직 의사가 관리자에게 일찍 전달되었고 기관 관리자도 원활한 인수인계를 위해 신규 직원 채용을 앞당기게 되었으며 이런 이유로 다른 기관에 비해 상당히 긴 서류접수 기간을 설정할 수 있었다. 긴 서류기간은 지원자들에게는 실력에 의한 공개경쟁이 가능하다는 인상을 심어주는 한편, 채용기관에는 좋은 인재를 선발할 수 있는 가능성을 높여주고 기관에 대한 이미지를 높이는 등의 효과를 가질 수 있다.

셋째, 지방거주자에게 소정의 면접비를 지급한다는 점이다. 이는 채용기관이 지원자의 상황에 대해

배려하고자 노력하고 있다는 메시지를 제공해 줄 수 있다. 실제 면접비의 액수가 얼마나 되는지도 중요하겠지만, 면접비를 지급해준다는 사실 자체가 더 중요할 것이다. 반면에, 공고문에는 제시되지 않았지만, 이메일을 통해 서류를 접수하지 못하도록 한 것은 지방에 거주하는 지원자들에게 불편함을 주었을 것이다.

넷째, 응시자격에서 사회복지사로서 지원자의 전문적 능력을 요구한다는 메시지를 확인할 수 있다. 처음에 제시된 ‘고등교육법에 의한~’은 최근 증가하고 있는 사이버대학의 졸업자나 각종 사회복지사 자격취득 프로그램을 이수한 이들을 배제하려는 의도를 가지고 있다. 두 번째로 제시된 ‘지역사회복지관 실습유경험자 혹은 근무경험자’는 이 기관이 지원자의 ‘실천경험’을 중요하게 생각한다는 메시지를 전해주고 있다. 세 번째로 제시된 ‘사회복지사 1급 자격증 소지자’와 졸업예정자에 대한 조건은 사회복지사 1급 자격증 제도의 공식적인 가치를 인정하는 것이다. 이처럼 응시자격에 대한 제한조건을 통해 이 기관이 기대하는 바에 대한 신호를 잠재적인 지원자들에게 보내고 있는데, 이러한 메시지들은 전문적인 사회복지조직으로서 기관에 대한 이미지를 향상시키는 데도 기여할 수 있을 것이다.

2) 서류 심사

채용 공고를 낸 후 1월 23일부터 2월 13일까지 총 22일간 서류를 접수하였다. 2월 10일까지 115부의 서류가 접수되었으며 11일부터 13일까지 88부의 서류가 접수되어 서류 제출도 마감일 가까이에 몰리는 경향을 볼 수 있었다.

이렇게 접수된 서류들을 대상으로 2월 13일과 14일에 걸쳐 서류 심사가 이루어졌다. 서류 심사는 총무과장이 진행하였다. 서류를 제출한 총 지원자는 203명이었으며 이 중에서 비전공자 1명과 2년 6개월 이상의 경력을 가진 7명, 접수시간이 초과된 2명을 우선 탈락시켰다. 나머지 193명을 대상으로 다시 학점, 핵심교과목(사회복지실천론과 지역사회복지론 등)의 학업성취도, 출신학교, 봉사/실습경험, 직장 경력, 서류의 충실성 등의 기준으로 13명을 선발하였으며, 이중 같은 대학교 출신이 2명 이상인 경우 1명씩을 제외하여 최종적으로 10명을 면접심사 대상자로 선발하였다(서류심사 결과 공고문은 지면제한으로 생략).

서류 심사 배점표는 수험번호, 응시자명, 학력(전공), 경력, 이력서, 성적, 자기소개서, 자격/수료, 기타, 총점으로 구성되어 있었으며, 이 중에서 학력(전공), 이력서, 성적, 자기소개서에만 10점씩을 배점하였다. 심사는 주로 총무과장이 하였지만 사무국장도 의견을 제시하는 형태로 영향을 미쳤다.

서류심사에 대해서는 다음과 같은 몇 가지 사항들을 검토할 필요가 있다. 첫째, 긴 서류접수 기간에 비해 서류 심사가 너무 짧게 진행되었다. 채용 공고문에 고지한 대로 1차 서류전형 발표 일에 맞춰 서류 심사를 진행하였지만, 지원자가 203명이나 됨을 고려할 때 이들의 심사기간은 상대적으로 짧다고 볼 수 있다. 서류 심사 배점표가 지원자들을 서열화 시켜 최종 면접자를 결정하는데 손색이 없을 만큼 정교하게 설계되었다 하더라도 203명의 서류를 이들에 걸쳐 심사하는 데는 무리가 있었을 것으로 보인다.

둘째, 서류심사 결과 공고문에서 특징적인 것은 서류심사 대상에서 제외된 지원자에 대한 설명과

이유를 덧붙인 점이다. 이는 서류 심사 결과에 대한 기관의 입장을 밝힌 것인데, 서류 심사 배점표에 대한 설명을 넣었으면 더욱 좋았을 것으로 보인다. 그리고 서류심사 대상에서 제외된 이유가 채용 공고 시 제시한 기준에 맞지 않았기 때문이라고 했는데, 이는 나중에 실시한 면접심사를 통과한 최종 합격자가 면접심사 때 지각한 지원자라는 점을 고려할 때 일관되지 않다고 볼 수 있다. 이처럼 대외에 공표하는 공고문의 경우 그 내용에 더욱 신중을 기할 필요가 있을 것이다.

셋째, 서류심사 결과와 면접심사 대상자 발표는 인터넷 홈페이지를 통해서만 이루어지고 개별 통지는 하지 않았다. 물론 서류심사 지원자가 워낙 많았기 때문에 탈락자들에게까지 개별 통지하는 것은 비효율적일 수 있어 이해할만한 것이지만 서류심사를 통과한 면접심사 대상자들에게는 개별 통지를 해주는 것이 나왔을 것이라 생각된다. 면접심사 대상자들과의 면접에서도 이처럼 개별 통지가 안된 점에 대한 아쉬움이 드러났다.

3) 면접 심사

서류심사 결과 10명이 1차 합격자로 선발되었으며, 이들 모두가 면접심사 대상자가 되었다. 그러나 면접심사 당일엔 1명이 불참하여 결국 9명이 심사를 받게 되었다. 1차 합격자 공고에서 10시에 면접심사를 시작하며 지각시 결시 처리한다고 하였으므로 대부분의 면접심사 대상자(이하 지원자)들이 정시 이전에 도착하였으나 한 지원자는 8분 지각하였다. 공고대로라면 결시로 처리하고 돌려보내야 하지만 면접심사가 아직 시작되지 않아 감점 처리하는 것으로 하고 참여하도록 하였다. 면접 시간이 미뤄진 것은 한 면접관의 제안으로 이루어진 서술형 시험 때문이었다. 면접심사 전 약 30분간 전체 지원자들을 대상으로 3개의 질문에 답변하도록 하는 단답형 시험을 치렀다.²⁾

면접심사를 진행한 면접관은 총 3명이었다. 원래는 관장이 함께 참석하기로 하였으나 다른 일로 불참하였다. 참석한 면접관은 본 연구참여기관의 국장과 부설기관의 원장, 센터장이었다. 3명의 면접관 모두 사회복지현장에서 오랜 경험을 쌓아왔고 이 기관의 직원채용과정에 관여해 왔으며, 부설기관의 장인 두 면접관은 각자 해당 부설기관의 채용에 대한 최종 의사결정자 중 하나였다.

면접심사에서는 면접관들이 모든 지원자들에게 공통적으로 네 가지 질문을 던졌다. 첫째, 사회복지를 하게 된 동기와 지역사회복지관에서 사회복지사의 역할을 무엇인가, 둘째, 자원봉사활동이나 실습, 이전 직장 등 경력사항들 중에서 배우고 느낀 점을 소개해 달라, 셋째, 자신의 장점과 단점, 넷째, 기관의 특성상 직원들이 종교적인 모임을 가지게 되어 있는데 그것에 대해 어떻게 생각하는가 등이었다. 일부 후보에게는 한두 가지 질문이 더 제시되기도 하였다. 조직 내 종교활동에 대한 네 번째 질문에는 모든 후보자가 긍정적인 태도를 보였다.

2) 시험이 끝난 뒤, 연구자들은 대기실에서 이들 지원자들에게 연구에 대해 소개하고 연구에 대한 동의를 구했으며, 7명으로부터 동의를 얻어 연구참여 동의서를 작성하도록 하였다. 또한 동의한 지원자들을 대상으로 추천한 순서대로 면접 전 인터뷰를 실시하였는데, 이 때문에 면접과정이 10분 정도 지연되었다. 3층에 있던 대기실에서 면접심사 전 면접이 끝나고 나면 일정한 간격을 두고 지원자들이 지하 1층에 있는 면접실로 내려가 면접심사를 보도록 하였다.

연구자들은 면접심사가 시작되기 전에 면접관들에게 두 가지 개방형 질문을 하였는데 질문과 응답 내용을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 오늘 실시될 면접에서 중요하게 고려하는 사항들의 우선순위를 묻는 질문에 대해, 인상, 태도, 가능성, 열정, 성격(면접관 1), 동기, 사회복지관 사회복지사의 역할, 본 기관 운영법인의 미션 수용 정도(면접관 2), 재가복지분야에 적합한 사회복지사로서의 역량, 잠재력, 우리 조직의 문화에 대한 적응 가능성, 우리 기관에 적합한 인재인지 여부(면접관 3) 등을 들었다.

둘째, 오늘 실시될 면접심사에서 공통적으로 던질 예상 질문과 그 질문의 의도를 묻는 질문에 대해 면접관 1은 경력(실습, 자원봉사 등)에 관한 한 가지를 택하여 설명하도록 질문할 예정이며 이는 조직적 시각, 보는 시각 등을 파악하기 위함이라고 답하였다. 면접관 2는 사회복지 선택 동기가 무엇인지, 복지관 사회복지사의 주요 역할이 무엇이라고 생각하는지, 이력서의 경력 또는 봉사내용 중 1개를 선택하여 그때의 의도와 느낌, 마지막으로 재가복지분야 담당자로서의 장점과 약점을 묻고자 하였다. 면접관 3은 기관에 대한 이해, 업무에 대한 이해, 자질과 능력 등으로 답변하였다.

면접관들에게는 개별적으로 채점표가 제공되었는데, 면접심사 채점표에는 수험번호, 응시자명, 전공 관련, 기타경력, 서류총점, 동기, 태도/자질, 외모/자세, 면접내용, 가능성 등의 개별항목점수와 함께 면접 총점, 전체 총점을 적도록 되어 있었으며, 이 중에서 동기, 태도/자질, 외모/자세, 면접내용, 가능성 등에 각각 10점씩을 배점하여 각 지원자에 대한 면접이 끝난 뒤 채점하도록 하였다.

모든 면접이 종결된 후에 면접관들에게 개방형 질문지를 제시하고 각 지원자들과 면접 내용에 대한 평가를 하도록 요청하였다. 주요 결과들을 제시하면 다음과 같다.

먼저, 면접심사의 객관성/공정성과 타당성, 신뢰성, 전체적인 만족도에 대해서는 어느 정도 긍정적인 평가를 내리고 있다. 그러나 면접관이 누구인가에 관련없이 동일한 결과가 나올 것인가 하는 신뢰성에 대해서는 상대적으로 부정적인 평가를 하고 있다.

둘째, 면접을 진행하면서 중요하게 본 것과 지원자 최종 평정에서 가장 크게 고려한 점에서 차이가 나타난다. 세 면접관 모두 면접심사 과정에서는 논리성을 중요하게 보았지만 최종 평정에서는 기관에 맞는 사람인지 여부와 전문적인 (잠재적) 능력을 크게 고려하였다.

셋째, 평가항목을 기준으로 가장 높은 점수를 부여한 지원자와 평가항목을 떠나서 가장 채용하고 싶은 지원자 간에도 차이가 있었다. 이러한 차이는 평가항목들이 면접관들의 평가 기준과 다소 거리가 있음을 반증하는 것이다. 뒤에서 확인할 수 있듯이, 결국 최종합격자는 세 면접관 모두가 지목한 '평가항목을 떠나서 가장 채용하고 싶은 지원자'가 선발되었다. 그렇다면 평가항목을 실제 평가 기준에 맞춰서 개정하거나 미리 정해진 평가항목만으로 평가를 하거나 평가항목 이외에 면접관들의 재량 점수를 부여하는 등의 대안을 고려해야 할 것이다.

넷째, 조직의 현재 채용체계에 대한 평가와 개선방안들을 제시하도록 하였는데, 대체로 만족하지만 면접이 너무 짧았다는 점과 더욱 다양한 평가방법을 활용했으면 좋겠다는 의견을 제시하였고, 최고결정권자의 불참이 한계로 작용하였으며 채용 공고에서 제시한 제한이 심사과정에서 장애가 되었으므로 일관되고 신중한 내용공지가 필요하다고 하였다.

이와 같이 면접관들의 면접 평가에 대한 이해와 더불어 면접의 또 다른 이해당사자인 지원자들의

관점을 통해 면접과정에 대한 내용분석이 이루어져야 할 필요가 있으므로 지원자들을 대상으로 한 면접심사 후의 연구면접 내용을 살펴보도록 하겠다. 면접심사 후 면접에서는 소감과 채용가능성, 면접에 대한 인상 등을 물어보았다. 면접심사 전에 이루어진 면접과는 달리 상당히 다양한 반응이 나타났다.

첫째, 면접 소감에 대해서는 생각보다 편한 분위기였다고 응답한 지원자들이 있는 반면에, 편하지 않았다고 응답한 지원자들도 많았다. 전자의 경우 면접이 진행되면서 면접관들과 함께 웃었다거나 면접시간이 길었다거나 예상했던 질문들이 나온 경우들이었고, 후자의 경우 조금 더 진지한 분위기에서 질문과 답변만 이어진 경우들이었던 것으로 나타났다. 한편, 예상했던 질문과 실제 질문이 거의 똑같았던 지원자들도 있고 전혀 달랐던 지원자들도 있으며, 질문을 어렵게 느낀 지원자들도 있고 충분히 예상 가능한 쉬운 질문이었다고 느낀 지원자들도 있지만 그 결과는 더 다양하게 나타났다. 즉, 예상했던 질문이 쉽게 나왔어도 너무 긴장해서 답변을 제대로 하지 못한 경우도 있었고, 전혀 준비도 못하고 예상하지 못했던 질문들이 나왔지만 잘 대답했다고 느끼는 경우도 있었다. 그렇지만 대부분은 지나치게 떨거나 긴장해서, 또는 시간이 짧아서 조리있게 대답하지 못했으며 자신의 진면목을 충분히 보여주지 못했다고 느끼고 아쉬워했다. 면접관들의 질문이나 진행방법에 대해서는 대부분 객관적이거나 공정한 것 같다고 응답하였는데, 특히 이 기관에서 실습 경험이 있는 지원자들은 실습을 한 것 자체는 채용에 도움이 되지 않았다고 하며 공정한 것으로 인식하였다.

둘째, 자신의 채용가능성에 대해서는 가능성이 없다는 경우들과 모르겠다는 경우, 기대할만하다는 경우들로 나뉘어졌다. 앞선 질문에서 면접관들의 질문에 잘 대답했다고 응답한 지원자들이 마지막 경우들이었다. 이 기관의 실습 경험자들은 보여줄 만큼 보여주었다는 반응과 지각했기 때문에 전혀 기대하지 않는다는 반응으로 나뉘었다. 또한 두 응답자는 면접심사 결과와 상관없이 서류심사를 통과하고 여기까지 온 것만으로도 행운이라는 반응을 보이기도 했다.

셋째, 지원자들은 면접 전반에 있어 면접관들이 도전적, 의지, 경험, 신념, 자기 소신, 신념, 마인드, 인성, 성실, 업무, 전문성, 자질, 비전과 미션 공유 등을 중요하게 생각하고 질문하는 것 같았다고 응답하였다. 또한 이전에 채용과정을 경험해 본 지원자들은 두 번째 면접이라 더 나았다고 하였으며, 경험자와 비경험자 모두 이번 면접이 좋은 경험이 되었다고 응답하였다. 이 때문에 앞으로 더 담담히 채용과정에 대비할 수 있을 것이라고도 하였다.

이밖에 기관과 면접관 자신들에 대한 면접관들의 설명이 없어 아쉬웠다거나 면접 대기시 차나 물을 준비해주는 등의 배려가 필요하다는 점 등을 언급하였다. 또한 면접심사가 진행되기 전에 경쟁률을 공개해서 좋았다는 의견도 있었다.

면접관들의 관점과 지원자들의 관점을 비교해 볼 때 공통점과 차이점을 발견할 수 있다. 먼저, 면접심사에서 무엇을 중요하게 여길 것인가 하는 것이다. 이 기관의 면접관들은 전문가로서 과거의 경험과 현재의 마인드와 논리성, 미래의 잠재력, 그리고 조직문화와 적합성 등을 중요하게 고려하였는데, 이는 지원자들의 기대와 대부분 일치하였다. 그러나 지원자들이 채용분야 관련 지식에 대한 다양한 질문을 예상했던 반면에, 면접관들은 이에 대해 큰 비중을 두지 않았던 것으로 보인다. 다양한 사회복지조직에 지원하면서 해당 조직의 질문들을 정확히 예상하고 준비하는 것은 불가능할 것이다. 따라서

지원자 입장에서는 해당조직과 사업, 해당 분야에서 필요한 실천지식과 기술, 가치 등에 대한 폭넓은 준비가 필요하고 지원하려는 조직이 자신에게 적합한 곳인지도 잘 생각해봐야 할 것이다. 기관의 입장에서는 면접심사에서 파악하려고 하는 특성이 질문과 답변 과정에서 충분히 나타날 수 있을 것인지 고민할 필요가 있을 것이다.

둘째, 면접 분위기에 대한 기대에서 차이가 있었다. 지원자들은 대부분 답변하기에 편안한 분위기를 기대하였지만, 면접관들은 그렇지 않았던 것으로 보인다. 면접관들이 면접심사 전에 중요하게 고려하였고 나중에 최종선발에서 실제로 중요한 기준이 되었던 ‘논리성’은 일반적으로 불편한 분위기에서는 발휘되기 어려운 능력이다. 예상질문에 대한 충분한 준비와 침착한 대처가 있어야만 논리적인 답변이 가능할 것이다. 따라서 면접관들이 논리성을 강조한 것은 오히려 불편한 분위기를 예상하면서 그 속에서 이러한 능력을 확인하려는 차원이라고 볼 수 있을 것이다. 지원자의 입장에서는 다행히 지원하려는 조직이 편안한 분위기를 만들어주면 좋겠지만, 이 기관처럼 불편한 분위기를 의도하거나 유지하려는 조직도 많기 때문에 이러한 분위기에서 침착하게 답변할 수 있는 능력을 갖추려는 노력도 필요할 것으로 보인다.

한편 다음의 두 가지 사항이 면접심사에 미쳤을 영향을 고려할 필요가 있다. 첫째, 면접심사에 앞서 사전에 예정되지 않은 서술형 시험이 이루어졌다. 3명의 면접관 가운데 한 명의 면접관의 단독 결정에 의해 예고 없이 진행된 시험은 채용결과에는 영향을 미치지 않은 반면에 지원자들에게는 심리적 부담감만 안기는 결과를 초래한 것으로 보인다. 둘째, 본 연구를 위한 지원자들과의 면접 등도 어떠한 방식으로든 상황에 영향을 미쳤을 것으로 보인다. 면접심사를 앞둔 지원자들은 서술형 시험에 이어 연구 참여를 제안 받았다. 연구 참여가 채용 결과에 영향을 미치지 않을 것이라는 점을 분명히 전달했지만 지원자들에게는 연구 참여 제안이 심적인 부담이 되었을 수도 있을 것으로 보인다. 이러한 영향을 최소화하기 위해 연구자들이 최대한 조심스럽게 접근하기는 하였지만 그 영향의 정도는 파악하기 어려운 것이어서 본 연구의 한계로 남겨둘 수밖에 없다.

4) 최종 선발과 발표

(1) 최종 선발 과정과 결과

면접심사가 끝나고 각 면접관들이 지원자들의 점수를 합산한 뒤, 바로 최종 선발이 이루어졌다. 각 면접관들이 가장 높은 점수를 준 2명씩을 추천하여 가장 많은 추천을 받은 지원자를 선발하는 방식이었다.

결과부터 말하자면, 3명의 면접관으로부터 모두 추천을 받은 지원자(이하 A후보)가 최종 선발되었다. 2명의 면접관으로부터 추천을 받은 지원자(이하 B후보)도 1명 있었는데, 이 지원자를 추천한 면접관들이 계속 아쉬워하여 최종 결정과정이 다소 길어졌다.

B후보가 추천을 받은 주된 이유는 ‘안정감’ 때문이었다. 2년 정도의 직장 경험을 가지고 있어서 면접에서 그러한 경험들을 드러낼 수 있었으며, 시종일관 차분하게 답변을 한 것도 좋은 점수를 받는

데 기여하였다. 매력적인 외모를 지닌 것은 면접관들에게 좋은 첫인상을 안겨 주었지만 반면에 면접관들로 하여금 혹시나 이러한 인상 때문에 점수를 후하게 주지 않을까 하는 경계심을 갖게 하였다. 또한, 다소 여러 보이는 인상과 이전 직장을 건강 문제로 그만두었다는 점은 발로 뛰어나는 일이 많은 재가복지 업무에 적절하지 않을 것이라는 생각을 갖도록 하여 결과적으로 채용에 부정적인 영향을 미친 것으로 보인다. 한 면접관은 ‘이 분은 딱 정신보건사회복지사인데’라는 말로 B후보에 대한 인상을 대신하였다.

A후보는 사회복지현장 경험의 부족과 지각한 것이 감점요인이 되었지만 진로를 바꾼 이후의 적극적인 태도와 이러한 태도가 주는 성장가능성, 안정감, 논리성으로 많은 점수를 얻었다. 이 기관에서 실습을 하였다는 점도 긍정적인 영향을 준 것으로 보이지만 단지 실습 자체가 그렇다기보다는 이미 공공기관에서 필수 실습을 했음에도 불구하고 선택과목인 2차 실습으로 복지관 실습을 했다는 적극적인 측면이 영향을 준 것으로 파악된다. 함께 면접심사를 본 지원자들 중에서도 이 기관에서 실습을 한 또다른 지원자가 있었기 때문에 실습 자체의 영향이었다고 보기는 어려울 것이다. 참고로 해당 면접관들은 모두 상위 관리자들이었기 때문에 실습생들과 직접 접촉할 기회가 많지 않았다.

A후보가 세 면접관 모두의 추천을 받았음에도 불구하고, B후보와 A후보가 각각 장단점을 가지고 있었기 때문에 상당한 시간 동안 논의가 진행되었다. 결론적으로, 2명의 추천을 받은 B후보가 탈락하게 된 것은 몸이 약할지도 모른다는 우려와 지원자의 특성이 재가복지 업무에 맞지 않을 것이라는 판단 때문이었다. 이러한 판단은 B후보 자신의 진술과 면접관들이 받은 인상에 기초하고 있다. 반면에 3명의 추천을 받은 A후보가 최종 선발된 것은 일차적으로 면접에서 좋은 점수를 받았기 때문이기도 하지만 1회의 필수실습을 마친 후에도 자발적으로 2차 실습을 했다는 점을 통해 면접관들이 A후보의 적극성과 사회복지에 대한 열의 등을 긍정적으로 평가했기 때문인 것으로 볼 수 있다.

지금까지 살펴본 최종 선발 과정에서는 다음과 같은 사항들을 고려할 필요가 있다. 첫째, 선발을 위한 심사 단계들이 모두 끝난 뒤 최종 선발 결정까지의 기간을 얼마나 할 것인가 하는 점이다. 이 기관에서는 마지막 단계였던 면접심사가 끝난 직후 최종 선발이 이루어졌다. 이는 면접관들의 기억을 유지하도록 할 수 있고 면접관들이 다시 모일 필요가 없다는 점에서 장점이 있지만 면접심사에 참여하지 않은 다른 인사담당자의 의견이나 그동안 고려하지 못한 중요한 차원을 고려하지 않고 성급하게 마무리될 수 있는 단점도 있을 것이다. 장점을 유지하면서도 단점을 보완할 수 있는 방법이 필요하다.

둘째, 평가자와 평가 항목들의 가중치를 고려할 필요가 있다. 이 기관에서는 세 명의 면접관이 거의 동일한 정도로 의사결정에 영향을 미친 것으로 보이지만 다른 기관들에서는 그렇지 않은 경우도 많을 것이다. 관장 등 최고관리자가 다른 평가자들의 의견을 무시하고 자신의 입장만을 고집하는 경우도 많을 것으로 생각된다. 이러한 상황들에 대비하기 위해서는 평가자들의 점수를 어떻게 얼마나 반영할 것인지 미리 결정해야 할 것이다. 또한 평가 항목들의 배점에 대해서도 기관 내에서 충분한 논의를 통해 신중하게 결정해야 할 것이며, 미리 정해진 평가 항목 외에 ‘지원자에 대한 인상’과 같은 측면들이 최종 선발에 영향을 미치는 것을 허용할 것인지 여부와 허용한다면 어떻게, 얼마나 허용할 것인지에 대해서도 논의할 필요가 있다.

이처럼 2월 18일에 면접심사를 끝낸 뒤 최종 선발이 바로 이루어졌다. 최종 합격자는 사전에 예고

한대로 2월 20일에 발표하였다.

(2) 최종 선발 결과 발표 후 지원자들에 대한 면접

최종합격자 발표 후 연구참여에 동의하여 면접심사 전후에 면접한 지원자들과 다시 면접을 실시하였다. 지원자들에게 결과 발표에 대한 소감과 합격/탈락한 이유, 채용과정을 통해 배운 점, 채용과정에 대한 평가, 결과통보방법에 대한 평가, 채용과정을 거치면서 기관에 대해 달라진 생각, 취업을 준비하는 후배들에게 하고 싶은 말 등을 질문하였다. 이러한 질문들에 대한 답변을 중심으로 분석한 결과는 다음과 같다.

첫째, 결과 발표에 대한 소감은 다양하게 나타났다. 면접심사 후 불합격을 예상한 지원자들은 ‘당연한’ 결과로 ‘담담히’ 받아들였으며, 기대감을 가졌던 지원자들은 큰 실망감을 내비쳤다. 최종합격자 지원자는 ‘당연하게’ 떨어질 것으로 생각하다가 합격한 사실을 알게 되어 좋으면서도 당황스럽다는 반응을 보였다.

둘째, 합격 또는 불합격의 이유에 대해, 합격한 지원자는 지각으로 인한 감점 때문에 떨어질 것으로 생각하고 대처했던 것이 오히려 ‘떨지 않고 평소 가지고 있던 생각과 조직에 대한 기대들을 잘 말할 수 있도록 했던 것 같다’고 하였다. 또한 자신의 부족한 부분들을 지적받았을 때 당황하지 않고 인정하면서 ‘부족하다고 느끼는 것이 성장의 원동력이라는 것을 열정적으로 보이려고 노력했던 점을 좋게 봐주지 않았나 생각한다’고 하였다. 이는 면접관들의 관점과 일치하는 것이다. 반면에 불합격자 지원자들은 탈락의 이유를 면접심사에서 잘 답변하지 못한 점이나 면접심사 자체에서 찾았다. 면접심사 후 면접에서 답변을 잘 못해 떨어질 것 같다고 응답한 지원자들이 전자에 주로 해당되고, 답변을 잘 한 것 같으며 합격에 대한 기대감을 피력한 지원자들이 주로 후자에 해당되었다. 전반적으로는 떨어진 이유가 무엇이든 간에 자신이 기관이 원하는 사람이 아니었을 것이라는 생각이 많았다. 또한 그렇기 때문에 자신보다 더 적절한 지원자가 합격했을 것이라는 생각을 하고 있었다.

셋째, 채용과정을 통해 배운 점으로는 철저한 기관분석과 서류준비, 면접심사에 대비한 준비와 연습, 긴장하지 말아야 한다는 점, 자신감, 채용과정을 한번 거친 경험 등을 들었다. 이러한 점들은 앞으로 채용과정에 임할 동기나 후배들에게 하고 싶은 말과 일치하였는데, 이밖에 현장경험을 많이 쌓으라는 조언을 덧붙였다.

넷째, 채용과정에 대한 평가는 객관성과 공정성 측면에서 긍정적인 평가가 대부분이었다. 다만 이 기관의 실습경험이 있는 지원자가 합격했다는 사실을 알게 된 지원자들은 공정성에 대해 의문을 제기했다. 실습했다는 것 자체가 합격여부에 영향을 미쳤거나 내정된 것이 아니었는가 하는 의심이었다. 그러나 최종합격자를 포함하여 정작 이 기관에서 실습을 했던 두 명의 지원자는 합격 여부를 떠나서 전반적인 채용과정이 객관적이고 공정하게 이루어진 것으로 평가하였다. 특히 한 실습경험 지원자는 면접심사 전날 슈퍼바이저와 통화하였지만 면접심사에 대해 전혀 묻지 않았고 아무런 말도 들을 수 없었다고 하면서 공정성에 대해 확신하였다. 한편, 면접심사에 최종결정권자로 생각되는 관장이 불참한 것에 대한 문제제기도 있었다. 지원자들은 면접심사 직후 최종합격자가 결정되었다는 것을 몰랐기 때문에, 혹시 면접심사 후 나중에 관장이 개입하여 최종결정에 영향을 미쳤을지 모른다는 추측을 하

였다. 이러한 의심들은 추측에 불과했기는 하지만 충분히 가능한 것들이라고 생각된다. 기관에서는 이러한 ‘블랙박스’들을 제거하기 위해 노력해야 할 것이다.

다섯째, 합격자 명단을 홈페이지 게시만을 통해 알려주는 결과통보방법에 대해서는 대체로 만족하였으나 문자메시지 등으로 개별통보 해주면 더 좋겠다는 의견이 있었고 시간을 엄격하게 지킨 것에 대해 만족한다는 답변이 있었다.

여섯째, 채용과정을 거치면서 기관에 대해 달라진 생각이 있는지 물어보았는데, 앞선 다른 질문들에서 문제를 제기한 일부 지원자들은 약간 실망스럽다는 반응도 보였지만 대체로 전문성을 강조하는 이 기관에 대한 평판을 다시 확인하는 기회가 되었거나 더 좋은 이미지를 갖게 되었다는 경우가 더 많았다.

이러한 내용들을 근거로 할 때, 기관과 지원자들이 고려해야 할 사항들은 다음과 같다. 먼저 기관들은 채용과정 전반에 걸쳐서 기관과 채용과정에 대한 신뢰감을 떨어뜨릴 수 있는 ‘블랙박스’를 제거하기 위해 노력해야 할 것이다. 다시 말해서 전반적인 채용과정을 투명하게 운영해야 한다는 것이다. 이렇게 하기 위해서는 모집과 선발의 각 단계별로 지원자들에게 채용과정에 대한 구체적인 정보들을 공개해야 할 것이다. 또한 선발단계별로 선발 결과를 통지할 때 지원자들을 배려하려는 노력이 필요하다. 서류심사 등 지원자가 매우 많은 경우를 제외하고는 최소한 합격자들에게는 개별 통지하는 것이 바람직할 것이다. 이러한 배려는 기관에 대한 더욱 긍정적인 이미지로 돌아오기 마련이다.

예비지원자들에게는 지원과정에 대한 긍정적인 인식을 가질 것을 권하고 싶다. 우선 선발 과정에서 탈락했을 때 자신의 무능력에 귀인하기 보다는 자신이 지원하는 조직에 적합한 사람인가에 대한 적합성을 따져 볼 필요가 있다. 또한 만약 자신의 준비 정도와 실제 능력이 부족하다고 생각한다면, 그 부족한 부분을 확인하고 더 성장하기 위한 기회로 받아들일 필요가 있을 것이다.

5) 임명

최종 합격자 발표는 2월 20일에 복지관 홈페이지를 통해 이루어졌으며, 최종 합격자는 3월 2일에 첫 출근을 하였다. 최종 합격자 발표 이후 기관의 준비와 최종 합격자의 생활, 첫 출근일의 상황, 그리고 임명 과정 등을 기술하면 다음과 같다.

최종 합격자와의 면접은 첫 출근 후, 일주일이 경과한 시점에서 진행되었다. 최종 합격자는 합격자 발표 이후, 앞으로 담당할 업무와 관련된 준비를 하려고 했으나 사회복지사 자격증 시험 관계로 별다른 준비를 하지 못하였다고 하였다. 첫 출근일은 30분 정도 일찍 출근했고 이틀에 걸쳐 오리엔테이션을 받았다고 응답하였다. 오리엔테이션은 복지관 및 부속기관에 대한 소개, 지역사회 라운딩, 재단 방문, 재단 산하 기관 방문, 행정서식 작성 방법 등의 내용으로 이루어졌다고 하였다. 오리엔테이션 기간과 내용은 대체로 적당했지만, 직원 한 사람 한 사람과 직접 인사하고 그들의 담당 업무를 익히는 시간이 있었다면 실제 업무에 투입되었을 때 업무 연계가 수월했을 것 같다는 아쉬움을 지적하였다. 신입직원으로서 많이 궁금한 급여 및 직원 관련 복리후생 등에 대해서 기관 측에서 먼저 설명해준 것이 좋은 점이라고 평가하였다.

그러나 업무 분장이 명확하게 이루어지지 않아 혼란스러운 점이 있다고 응답하였다. 보통 복지관은 직원의 이직 등으로 결원이 발생할 경우 이를 보충하기 위해 신규 직원을 채용하는데, 이 복지관의 경우 결원이 발생하지 않았지만 졸업시점에 채용과정을 진행해야 좋은 인력을 뽑을 수 있다는 판단 하에, 결원이 발생하지 않은 상태에서 신규 직원을 채용하게 되었고 그로 인해 기존 직원과 신규 직원 사이에 업무 조정이 모호한 상태로 남게 되었다고 설명하였다. 업무 분장이 명확하지 않아 혼란스러운 점도 있지만 기존 직원과 함께 근무하기 때문에 업무를 배울 수 있는 시간을 갖게 된 것이 한편으로는 다행이라고 하였다. 이전에 이 복지관에서 실습을 하면서 기관 내 구성원들과 업무에 대해 어느 정도 알고 있던 터라 실무자들과 관계 형성이 수월했고 그런 점이 업무 적응에 유리하게 작용하는 부분이 있다고 응답하였다. 본인의 채용 이유에 대해서는 공식적으로 전해들은 바가 없고 다만 면접을 잘 봤다는 얘기를 듣기는 했다고 응답하였다.

임명 과정에서 고려해야 할 사항은 다음과 같다. 먼저, 이들 동안의 오리엔테이션이 기관에 대해 이해하는 데 적절할 것인가 하는 점이다. 이 최종합격자의 경우 이 기관에서 실습을 했기 때문에 상대적으로 짧은 기간을 설정해도 무방했을 것이다. 그러나 처음으로 기관에 왔을 경우에는 더 긴 시간이 필요할 것으로 생각된다. 기관에 대한 이해뿐만 아니라 다른 직원들과 낯을 익히는 시간도 필요할 것이며 다른 업무와 담당자들 간의 연계에 대해서도 알아야 할 것이다.

업무의 인수인계를 위해서는 더 오랜 시간이 필요할 것이다. 단순히 어떤 업무를 어떻게 할 것인가 뿐만 아니라 업무환경과 업무를 수행하면서 접촉해야 하는 이해당사자들에 대해서도 설명해 주고 연결해 주는 활동이 필요하다. 이 기관의 경우 그동안 업무에 대한 기록을 구체적으로 작성하고 표준화하려는 노력을 기울여왔는데, 그런 노력이 있었다면 상대적으로 인수인계에 드는 시간이 줄어들 수 있을 것이다.

5. 주제 분석³⁾

지금까지 살펴본 채용과정 분석결과를 검토한 결과로 다음과 같은 주제들을 찾을 수 있었다. 즉, 역지사지, 경험을 통해 성장하기, 동상이몽, 사회복지에 특화된 채용방법의 부재 등이다. 각각을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

1) 역지사지(易地思之)

‘역지사지’는 연구참여기관과 지원자들이 상대방의 입장에서 채용과정을 생각하고 준비한 측면을 말하는 것이다. 먼저, 본 연구참여기관은 상당한 수준으로 지원자들의 입장에서 채용과정을 진행하고

3) 여기에서 분석된 주제는 채용과정에서 발견된 여러 가지 사실들과 이슈들을 통합하여 검토한 결과로 나타난 것들이다. 본 사례연구의 결과와 관련된 내용을 중심으로 연구자들의 해석과 통찰에 따라 주요한 주제들을 분석하였다.

자 노력한 것으로 평가된다. 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 모집 과정에서 모든 과정을 완전히 공개하고, 모집 공고 시 필요한 정보를 모두 공지하며, 서류신청 기간을 여유 있게 정한 점 등은 지원자들에게 신뢰감을 주고 편의를 제공할 수 있었다. 둘째, 면접심사에서 지원자들에게 면접비를 지급한 점이다. 연구에 참여한 지원자들도 이 점에 대해 기관의 배려를 받고 있다는 느낌을 받은 것으로 평가하였다. 셋째, 임명 과정에서는 정해진 시한을 엄수하여 최종 합격자를 임명했다는 점을 들 수 있다. 지원자 중 상당수는 다른 기관들에도 동시에 지원을 하기 때문에 가능한 한 최종선발결과를 빨리 결정하여 통보해주는 것이 바람직한 것으로 보인다. 전반적으로는 전임자가 이직 의사를 밝힌 뒤 이직할 때까지 충분한 시간을 두고 채용과정을 진행하였고 그래서 기관과 지원자들 모두 여유 있게 준비할 수 있었다는 점, 그리고 그 때문에 인수인계 역시 충분한 기간에 걸쳐 이루어질 수 있었다는 점이 긍정적인 측면으로 판단된다.

그러나 이러한 역지사지가 잘 이루어지지 않은 측면들도 있다. 지원자들과의 면접에 근거해 볼 때 몇 가지 세심한 배려가 부족한 것을 발견할 수 있었다. 예를 들면, 모든 과정에서 합격여부에 대해 지원자들에게 개별 통보가 없었던 점을 들 수 있다. 서류심사 때에는 지원자가 너무 많았고 비교적 단순한 과정이기 때문에 이해할 수 있다고 하더라도 10명의 대상자밖에 없었던 면접심사도 개별통보가 이루어지지 않았는데 이로 인해 지원자들이 자신이 면접대상에 올랐다는 점을 뒤늦게 확인하고, 면접 준비를 위한 시간을 충분히 갖지 못한 경우가 있었다. 물론 기관의 입장에서 볼 때 이러한 세심한 배려의 부족이 큰 문제로 인식되지 않을 수 있으나 지원자의 입장에서 볼 때에는 좀더 경쟁력을 갖추기 위해 다음 단계를 준비할 수 있는 시간을 확보할 수 있다는 점에서 볼 때 다소 아쉬운 점으로 볼 수 있었다. 또한 면접 전 대기시간과 면접을 진행하는 과정에서 지원자들이 긴장을 풀고 편안하게 임할 수 있도록 다과를 준비하거나 주요 질문을 하기 전에 가벼운 질문을 던지는 것도 필요했을 것으로 생각된다. 마지막으로 면접관들이 면접을 할 때 자기소개를 하지 않고 일방적으로 피면접자들의 소개 또는 정보를 요청하였다는 점은 면접의 분위기를 다소 경직시키고, 피면접자들의 알권리를 보호하지 않았다는 점에서 면접과정의 질을 평가할 때 다소 부정적인 요인으로 작용했다고 볼 수 있었다. 이는 지원자들과 실시한 연구면접에서도 제시된 것들이다.

지원자들도 상대방인 기관의 입장에서 생각해보고 채용과정에 임하는 모습을 볼 수 있었다. 특히 면접심사에서 지원자들은 기관이 어떤 인재를 원하고 있는지 생각해 보고 예상되는 질문들에 대한 답변을 준비하고 있었다. 다행히 면접관들이 피면접자들에게 제시한 질문은 특별한 것이 아니었고 충분히 예상할 수 있는 것들이었다. 피면접자들도 모든 질문을 정확하게 예상한 경우는 없었지만 한두 가지 질문은 제대로 예상하고 있었다.

그러나 예상했다고 해서 적절하게 대답한 것은 아니었다. 대부분 지나치게 긴장한 나머지 준비한 만큼 대답하지 못하였다. 또한 일부 지원자들은 기관이 피면접자들로 하여금 편안한 분위기에서 답변할 수 있도록 배려했으면 하는 기대를 밝혔지만 기관으로서는 오히려 경직된 분위기에서 잘 대처할 수 있는 능력을 원하고 있었다. 그리고 질문 자체는 예상할 수 있지만 주어진 시간에 맞춰서 적절하게 대답하기는 어렵다. 따라서 피면접자들의 입장에서는 예상 질문에 대한 답변을 분량 면에서 다양하게 준비하고, 실제 상황이 되었을 때 긴장하지 않도록 연습할 필요가 있을 것이다.

2) 경험을 통해 성장하기

연구참여기관과 지원자들 모두 이번 채용과정을 통해 교훈을 얻게 되었고, 이러한 경험 자체가 좋은 경험이었던 것으로 인식하고 있음을 발견할 수 있었다. 연구참여기관의 경우 세 가지 실수를 통해 채용에 대한 배움을 얻었다.

첫째는 면접공고를 내면서 ‘지각 시 결시 처리’한다는 항목을 넣었다는 것인데, 이로 인해 최종선발 과정에서 난항을 겪을 수밖에 없었다. 공식적으로 채용공고를 낼 때는 세부적인 사항들까지 민감하게 고려해야 할 것이다. 둘째는 면접에서 1인당 배정시간이 너무 짧았다는 것이다. 10-15분 사이로 진행된 개별면접을 통해 각 피면접자들을 충분히 이해하기는 어려운 것으로 보인다. 셋째는 면접에서 최고의사결정권자가 불참함으로써 면접관들이 최종결정을 내리는데 다소 어려움이 있었고 이로 인해 피면접자들로부터 불필요한 오해를 받게 되었다는 점이다. 이러한 변동사항에 대해 이유를 제시하거나 양해를 구할 필요가 있었을 것이다. 면접관으로 참여한 연구참여자들은 면접이 끝난 뒤 이러한 사항들에 대해 반성하였다. 이렇게 반성하는 과정을 통해 다음 채용과정을 더 적절하게 진행할 수 있을 것이다.

지원자들의 관점에서 보면, 대부분의 피면접자들은 채용과정 경험을 통해 자신의 약점을 발견하고 이를 보완해야겠다는 도전을 받았다고 하였다. 특히 최종 합격자 발표 후 면접에서 이러한 생각들을 밝혔는데, 탈락했다는 사실은 어쨌든 마음을 쓰리게 하지만 그것이 성장의 밑거름이 된다는 점에서 달게 받아들일 수 있다고 하였다. 피면접자들의 이러한 생각은 채용과정에서 나타난 공정성에서도 그 원인을 찾을 수 있을 것이다. 대부분의 피면접자들이 서류 접수에서부터 면접을 마칠 때까지의 채용 과정에 대해 만족감을 나타내었으며, 많은 지원자들 중에서 서류 전형에 합격한 10명에 들었다는 것 만으로도 만족한다는 소감을 피력하였다. 만약 채용과정이 공정치 못했다면 불합격의 요인을 피면접자들 내적인 면보다는 내정자의 존재 등 외부적인 원인에서 찾고자 하였을 것이다.

3) 동상이몽(同床異夢)

면접이 끝난 뒤 면접관들과 피면접자들의 생각을 종합해 본 결과 ‘동상이몽’이라는 주제로 분석할 수 있었다. 피면접자들 중에서 면접을 잘 봤다고 생각한 이들이 면접관들로부터 낮은 평가를 받은 경우가 있는 반면, 면접을 잘 보지 못했고 그래서 불합격할 것이라고 생각한 피면접자들은 점수가 높은 경우가 있었고, 결과적으로 면접을 잘 보지 못했다고 스스로 평가하고 있었던 피면접자가 최종 합격하였다. 이렇다 보니 지원자들은 서로 다른 데서 탈락의 원인을 찾게 되었다. 스스로 면접을 잘 보지 못했다고 생각한 피면접자들은 탈락의 원인을 경력 부족이나 면접 준비가 부족했다는 데서 찾았던 반면, 합격할 가능성이 높다고 생각한 이들은 자신보다는 다른 요인들-내정자, 다른 인사권자의 개입 등-에서 원인을 찾으려 했다.

이러한 면접관들과 지원자들 간의 ‘동상이몽(同床異夢)’ 식의 결과는 면접관들은 최종 합격자 결정 시 면접 내용 뿐 아니라 외모, 자신감, 열성, 경력 등 종합적인 면을 고려하였지만, 서류 전형에 합격한 지원자들은 주로 면접 당시의 분위기와 면접 내용에 대한 만족도에 따라 합격 가능성을 기대하는 관점의 차이에서 기인한 것으로 보인다. 면접관들이 최종 한두 명의 후보자들을 선정함에 있어서 별다른 무리 없이 의견을 모을 수 있었다는 점은 면접관들에게 공통적으로 어필할 수 있는 피면접자의 특성이 있었음을 의미한다. 이는 지원자들이 자신의 외모와 이미지, 면접 시의 태도, 논리력 등에 대한 객관적이고 종합적인 평가를 받아볼 필요가 있으며, 이를 통해 자신을 객관적인 시각에서 인식하고 있을 필요가 있음을 시사해 주고 있다.

다른 한편으로, 이러한 동상이몽을 해소하기 위한 일차적인 접근은 투명성의 제고가 될 것이다. 본 연구의 참여기관은 직원을 채용하기 위한 모집 과정에서 모든 과정을 완전히 공개하고, 모집 공고 시 필요한 정보를 잠재적 지원자들에게 모두 공지하였다. 이를 통해 모집과정의 투명성을 확보할 수 있었다. 또한 서류신청 기간을 여유 있게 부여함으로써 지원자들에게 내정자가 없다는 인상을 줄 수 있었다. 이러한 노력은 결과적으로 지원자들에게 기관에 대한 신뢰감을 심어 주고 모집과정이 투명하고 공정하다는 느낌을 주었던 것으로 나타났다. 대부분의 복지기관은 기관의 입장에서 모집과정을 주도하고 단기적으로 채용과정이 진행되는 반면에, 이 기관의 경우 지원자들의 상황을 고려하고 관련 정보를 투명하게 공개함으로써 지원자들의 권리를 확보했다는 점에서 귀감이 될 만하다는 평가를 할 수 있다.

4) 사회복지에 특화된 채용방법의 부재

당초 연구자들의 관심은 과연 사회복지조직에 적합하고 탁월한 능력을 가진 사회복지사를 어떻게 선발할 수 있을 것인가 하는 것이었다. 본 연구의 참여기관은 수년간의 공개채용과 다차원 선발 경향을 통해 나름의 절차와 기준을 확립하고 있었으며, 선발기준과 도구도 철저하게 준비하고 있었다. 또한 전체 과정에서 공정성과 투명성을 확보하고자 애썼고 그러한 노력이 상당한 정도로 결실을 이룬 것으로 판단된다. 그러나 그것이 과연 ‘사회복지사’를 채용하는 데만 적합한 도구인가라는 의문이 생긴다. 기업이나 다른 대인서비스 전문직에서도 그와 비슷한 절차와 도구를 사용하고 있지 않는가! 그런 차원에서 본 연구의 참여기관은 연구자들에게 구체적인 답을 주지 않는 것 같다. 여기에서 우리는 이른바 ‘사회복지마인드’라는 개념을 떠올리게 된다. 정선옥 외(2006)의 연구에서는 인사담당자들이 면접 시 가장 많이 질문하는 내용이 사회복지마인드인 것으로 나타났다. 이 말은 사회복지현장과 학계, 그리고 예비 사회복지사들도 흔히 사용하고 있는데, 아직 그 정체가 분명하지 않다. 사회복지 관련자들은 이것이 다른 전문직과 사회복지직을 구별해 주는 특성이라고 생각하고 있는 듯하다. 그렇다면, 우리가 찾고 있던 답은 바로 예비 사회복지사들이 갖고 있는 사회복지마인드를 측정하는 방법을 고안해 내는 것일지도 모른다. 전문직의 3대 요소라는 가치, 지식, 기술의 차원들과 관련하여 본다면, 사회복지조직의 특화된 채용과정과 방법은 사회복지의 고유한 가치, 지식, 기술을 지원자들이 내재화하고 있는가를 평가할 수 있는 것이어야 할 것이다.

6. 결 론

본 연구의 목적은 사회복지조직의 직원 채용과정을 심층적으로 이해하고자 하는 것이다. 이러한 목적을 달성하기 위해 공개모집과 다차원적인 선발방법을 통해 직원을 채용하기로 한 사회복지조직과 접촉하여 심층면접과 관찰, 기록물 등을 통해 다양한 자료를 수집하고 사례연구 접근으로 분석하였다. 여기에서는 본 연구의 분석결과로 나타난 이슈들과 주제들을 근거로 다음과 같이 실천적, 이론적으로 제언하고자 한다.

먼저 실천적인 측면에서 사회복지조직들에게 제안할 내용은 다음과 같다. 첫째, 사회복지사를 채용하는 과정은 충분한 시간의 여유를 두고 진행하는 것이 바람직하다. 조직 내에서 모집을 준비하는 기간, 모집 공고를 내고 접수하는 기간, 서류심사 기간, 지원자들이 면접을 준비하는 기간, 면접심사 기간 등이 모두 충분한 시간을 필요로 한다.

둘째, 모집 과정에서는 먼저 조직 내부에서 채용하고자 하는 직원의 자격에 대해 충분히 논의하고 자격기준을 설정해야 할 것이다. 이러한 논의를 통해 지원자들의 자격기준을 더욱 구체적이고 명확하게 규정하고 공고를 통해 제시한 다음 그러한 기준들을 충족하지 못할 때 자동으로 탈락하게 된다는 점을 예비 지원자들에게 인식시켜야 할 것이다.

셋째, 채용하고자 하는 직원의 자격을 결정했다면 그 자격을 여러 가지 측면으로 나누고 각 측면에 맞는 선발방법을 활용해야 할 것이다. 이를 위해서는 다차원적인 선발방법을 활용한 채용과정을 진행해야 한다. 이를테면, 지원자의 경력은 서류심사로, 지식은 필기시험으로, 기술은 실기시험으로, 가치와 태도, 자세, 성격 등은 면접심사로 평가하는 것이다. 최근 들어 이처럼 전문성의 영역에 따라 다양한 선발방법을 개발하여 시행하는 사회복지조직이 늘어나고 있는 것은 매우 고무적인 현상이다.

넷째, 서류심사에서는 미리 엄밀한 기준들을 정해 놓은 다음에 그러한 기준에 따라 심사를 진행해야 할 것이다. 또한 복수의 심사자들이 함께 심사를 진행함으로써 신뢰도를 높여야 할 것이다. 서류심사의 문제점은 잠재력이 있거나 더 적절한 지원자임에도 불구하고 몇 가지 막연한 기준에 의해 탈락시킬 가능성이 있다는 것이다. 만약 그러한 기준들에 의해 심사자들이 선입견을 갖게 되거나 후광효과가 작용한다면 조직으로서 큰 손실을 볼 수 있는 것이다. 지원자들에게도 어떠한 기준을 가지고 서류심사를 할 것인지에 대한 구체적인 기대를 가질 수 있도록 하는 것이 바람직할 것이다.

다섯째, 면접심사에서 고려해야 할 사항들을 살펴보면 다음과 같다. 우선 면접에서 제시할 질문과 진행과정을 충분히 준비해야 할 것이다. 심사의 공정성을 위해 공통적인 질문을 제시하는 것은 필수적인 것으로 보인다. 다음으로 각 지원자들과 충분한 면접 시간을 확보할 필요가 있다. 면접대상자가 많으면 많을수록 전체 면접 시간이 길어지고 업무에 지장을 주거나 업무 부담을 가중시킬 수도 있지만 사회복지조직에서 인력의 중요성을 생각하면 그 정도의 투자는 해야 할 것이다. 이렇게 면접이 시작되면 초기에는 긴장을 풀도록 하기 위해 가벼운 주제들로 시작하는 것이 좋을 것이다. 지원자들의 성격이나 성향에 따라 면접 상황에서 긴장하는 정도가 다른데, 긴장하게 되면 실제 자신의 장점을 드

러내지 못하는 경우가 많다는 것을 감안해야 할 것이다. 물론 최근 많은 기업들이 활용하고 있는 ‘압박면접’을 통해 지원자들이 경직되고 위협을 주는 상황에 대처하는 능력을 파악하고자 하는 접근을 하고자 할 때는 그러한 의도가 반영되도록 면접을 진행할 수 있을 것이다. 그러나 그런 의도를 가진 것이 아니라면 가능한 한 편안한 분위기에서 면접에 참여할 수 있도록 도와야 할 것이다. 이는 선택 선발과정에서 탈락하더라도 조직에 대한 좋은 인상을 가질 수 있도록 한다는 점에서 중요한 사항이다. 또한 면접관들이 지원자들에게 질문공세를 하는 일방적인 면접이 아니라 지원자들도 궁금한 사항들을 물어보고 면접관들이 답변할 수 있는 양방향 면접이 이루어지도록 하는 것도 좋을 것이다.

여섯째, 모든 심사 절차가 끝난 다음에 최종 선발을 할 때에는 공정하면서도 유연하게 진행할 필요가 있다. 지금으로서는 대부분의 사회복지조직에 인사위원회가 존재하고 있는 만큼 복수의 심사자가 평가하는 것은 보장되어 있는 것 같다. 이러한 상황에서는 최고관리자나 외부체계의 입김이 작용하지 않도록 하는 것이 중요하다. 또한 인사위원회에 신규 채용할 직원과 같이 일하게 될 일선 사회복지사나 하위관리자가 채용과정에 참여할 수 있도록 하는 것도 바람직해 보인다. 다른 한편으로는 공정성과 객관성을 유지하려고 노력하더라도 주관적인 평가가 필요한 경우도 있고 심사기준에는 넣지 못했지만 매우 중요하다고 생각하는 평가 차원이 발견되는 경우가 있다. 그럴 때는 특정한 영역에 추가 점수를 줄 수 있는 유연성도 필요하다.

마지막으로, 자기 조직에 지원한 예비 사회복지사들을 개별적으로 배려할 필요가 있다. 채용을 하든 하지 않든 지원자들이 채용과정에서 조직에 대해 좋은 인상을 갖는 것은 매우 중요하다. 이는 장기적으로 조직의 평판에 영향을 미칠 수 있는 것이다. 서류심사의 경우처럼 지원자가 많은 경우 업무량 때문에 일일이 전화하기 어렵다면 휴대전화 문자메시지와 같은 대안을 찾을 수도 있다. 면접 때에는 후보자들에게 개별적으로 연락하여 공지하고 면접하러 왔을 때 편안한 장소에서 대기하며 긴장을 풀 수 있도록 돕는 방법도 있다. 사소해 보이지만 사람들을 감동시키는 방법은 매우 다양하다.

이 연구의 가장 큰 의의는, 그동안 공공연하게 알려지긴 했지만 블랙박스처럼 가려져 있던 사회복지조직의 채용과정을 실증적으로 파악하고자 한 최초의 연구라는 것이다. 그동안 사회복지행정의 다양한 분야에서 많은 연구가 이루어졌지만 직원 채용에 대한 연구는 거의 이루어지지 않았다. 이러한 상황에서 본 연구는 사회복지조직의 채용에 관한 후속 연구들을 이끌어 낼 수 있을 것이다. 앞으로는 사회복지분야에서 채용 결정에 영향을 미치는 요인들을 실증적으로 검증하며, 구체적인 선발방법들을 개발하는 데 도움을 줄 수 있는 심층적인 연구들이 진행되어야 할 것이다. 또한 지원자들의 관점에서 채용과정 경험을 더욱 심층적으로 탐구하는 것도 의미가 있을 것이다.

참고문헌

- 강혜규·윤상용. 2001. 『사회복지인력의 수급 분석과 정책과제』 한국보건사회연구원.
 김영중. 2001. 『사회복지행정론』 서울: 학지사.
 김충제. 1998. “인재선발기법의 타당성검증에 관한 실증적 연구”. 충남대학교 석사학위논문(미간행).
 김형식. 1998. “채용면접이 지원자 반응에 미치는 영향에 관한 실증연구”. 성균관대학교 박사학위논문(미간행).

간행).

- 박상진. 1999. "면접자/지원자 특성과 면접양식에 관한 실증연구". 성균관대학교 박사학위논문(미간행).
- 박종섭. 1995. "지원자 특성이 면접평가결과에 미치는 영향에 관한 연구". 성균관대학교 석사학위논문(미간행).
- 부산외국어대학교 취업전산망
- 신광호. 2001. "초등교원 신규채용 정책의 개선방안 탐색". 계명대학교 박사학위논문(미간행).
- 안민숙. 1998. "조직구성원의 채용방법이 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구". 세종대학교 석사학위논문(미간행).
- 이기영·최명민. 2006. "사회복지전문직과 인적자원 개발". 『2006년 한국사회복지학회 춘계학술대회 자료집』 74-108.
- 이용해. 1999. "신입사원 채용면접시 면접관과 피험자의 성격이 면접결과에 미치는 영향에 관한 실증연구". 한양대학교 석사학위논문(미간행).
- 장재복. 2000. "한국 기업의 면접시험에 관한 연구". 단국대학교 석사학위논문(미간행).
- 정선옥·권지성·장연진. 2006. "사회복지관의 사회복지사 채용실태 연구". 『사회복지연구』 31: 41-76.
- 정지영. 1998. "선발면접 상황에서 지원자의 인상관리 전략에 관한 연구". 고려대학교 석사학위논문(미간행).
- 조종아. 1998. "채용성과 인사고과에 관한 연구: A기업 사례를 중심으로". 성신여자대학교석사학위논문(미간행).
- 한국사회복지사협회. 2000. 『한국 사회복지사 기초실태조사 보고서』 한국사회복지사협회.
- Barth, M. C. 2003. "Social work labor market: A first look." *Social Work* 48(1): 9-19.
- 조흥식·정선옥·김진숙·권지성 역, 2005. 질적 연구방법론: 다섯 가지 전통. Creswell, J. W. 1998. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. 서울: 학지사.
- Ewalt, P. L. 1991. "Trends Affecting Recruitment and Retention of Social Work Staff in Human Services Agencies." *Social Work* 36(3): 214-217.
- Gibelman, M. 1996. "Managerial manners—notably lacking in personnel recruiting." *Administration in Social Work* 20(1): 59-61.
- _____. 2004. "Television and the Public Image of Social Workers: Portrayal or Betrayal?" *Social Work* 49(2): 331-334.
- Hopkins, K. M. and Hyde, C. 2002. "The human service managerial dilemma: New expectations, chronic challenges and old solutions." *Administration in Social Work* 26(3): 1-15.
- Koeske, G. F. and Kirk, S. A. 1995. "The Effect of Characteristics of Human Service Workers on Subsequent Morale and Turnover." *Administration in Social Work* 19(1): 15-31.
- Lincoln, Y. S. and Guba, E. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Meyer, D., Hamel-Lambert, J. Tice, C., Safran, S, Bolon, D. and Rose-Grippa, K. 2005. "Recruiting and Retaining Mental Health Professional to Rural Communities: An Interdisciplinary Course In Appalachia." *Journal of Rural Health* 21(1): 86-91.
- Millar, K. 1986. "Declassification of Professional Social Workers: A Personnel Issue Facing the Human Services." *Administration in Social Work* 10(4): 15-21.
- Moro, J. L. 1977. "Oral Interviews for Screening Social Worker Applicants." *Public Personnel Management* 6(6): 437.

- Patti, R. J. (ed). 2000. *The handbook of social welfare management*. Thousand Oaks: Sage Publication.
- Ramsay, D. 1996. "Recruiting and Retaining Foster Cares: Implications of a Professional Service in Fife." *Adoption and Fostering Journal* 20(1): 42-46.
- 정무성 · 박차상 역, 2002. 사회복지 기관행정: 클라이언트 중심 접근. Rapp, C. A. and Poertner, J. 1992. *Social administration: a client-centered approach*. 서울: 나눔의 집.
- Ryan, C. C. 1991. "Where Do We Go from Here?" *Social Work* 36(1): 3-4.
- Scharlach, A., Damron-Rodriguez, J. Robinson, B. and Felman, R. 2000. "Educating Social Workers for an Aging Society: A Vision for the 21st Century." *Journal of Social Work Education* 36(3): 521-538.

A Qualitative Case Study on Staff Recruitment Process of Social Welfare Organization

Kwon, Ji-Sung

(Korea Baptist Theological Seminary/University)

Lee, Eun-Mi

(Baekseok University)

This study aimed at understanding the staff recruitment process of social welfare organization and providing specific practical implications for better practice in the process. To achieve this, we have contacted a community welfare center which has decided to adopt open and multi-method approach in recruitment process. The data has been collected through in-depth interviews, participatory observation and documents review. Case study analysis has been used for data analysis. The research findings have been presented at five different processes, i.e. recruitment advertisement, documents screening, job interview, selection and result announcement, appointment. A number of themes has been raised such as 'By others faults wise men correct their own', 'Lessons from experience', 'No two men are of a mind', 'Lack of speciality in recruitment methods of social welfare organization'. These themes have been discussed in detail. In conclusion, we have made some practical suggestions for both social welfare organization and job applicants concerning recruitment process.

Key words : social welfare organization, staff recruitment process, qualitative research, case study

[논문접수일 2007. 2. 16. 게재확정일 2007. 4. 6.]