

사회복지 지원자의 채용면접 인상관리전략에 관한 질적 연구*

장 연 진

(서울대학교)

정 선 욱

(상지대학교)

[요 약]

본 연구의 목적은 사회복지사 채용면접 상황에서 지원자들이 사용하는 인상관리전략과 그것이 면접관의 평가와 어떤 관련성을 맺고 있는지 살펴보고자 하는 것이다. 이를 위해 사회복지사를 공개 채용하는 한 사회복지조직의 채용면접 과정에 대한 관찰과 면접관들의 최종평정결과 분석을 통한 질적 연구를 실시하였다. 분석결과, 지원자들은 채용면접 상황에서 자기촉진 전략과 합리화 전략을 주로 사용하였고, 조직과의 부합, 타인강화 등의 환심사기 전략도 일부 사용하는 것으로 나타났다. 비언어적 전략 사용에서는 면접관과의 눈맞춤, 차분한 답변 태도, 웃는 표정을 유지한 지원자가 면접관에게 긍정적인 인상을 준 것으로 나타났다. 언어적, 비언어적 인상관리전략 사용이 활발하고, 그 내용을 명확히 표현한 지원자가 면접관에게 좋은 평가를 받았으며 호감도도 높았다. 이와 같은 분석결과를 토대로 앞으로 채용면접을 앞둔 사회복지 지원자, 사회복지 연구자, 사회복지조직을 위한 제언들이 도출되었다.

주제어: 인상관리전략, 채용면접, 사회복지 지원자, 질적 연구

* 본 연구의 자료수집을 함께 하고 분석시에도 많은 도움을 준 권지성(침신대), 이은미(백석대)에게 고마운 마음을 전한다. 아울러, 본 연구의 연구현장을 제공하고, 연구과정에 적극적으로 협력하며, 공개 가능한 자료들을 최대한 제공해주신 A복지관의 관장님과 인사관리 담당자들, 연구에 참여해주신 지원자분들께도 감사의 인사를 전한다.

1. 서론

채용면접에서 면접관이 지원자로부터 받는 인상은 지원자의 합격 여부를 결정하는 중요한 요소가 될 수 있으며, 이에 따라 지원자의 인상관리전략은 면접관의 평가에 대비하는 유용한 구직 지침(job-hunting guide)으로 추천되고 있다(e.g. Medley, 1984; Stevens and Kristorf, 1995에서 재인용). 인상관리(impression management: IM)란 실제 혹은 가상의 사회적 상호작용에 투영되는(projected) 이미지를 통제하기 위한 의식적 혹은 무의식적 시도(Schlenker, 1980)로 정의되며, 좀 더 간략히 표현하면 자신에 대한 다른 사람의 지각에 영향을 미치려고 하는 시도(Schneider, 1981)를 말한다. 본 연구는 채용면접이라는 특수한 상황에서 표적 대상에게 자신에 대한 좋은 인상을 주고자 하는 뚜렷한 목표 하에서의 단기적인 인상관리 노력을 강조하는 인상관리전략(impression management tactic)에 초점을 두고 있다. 인상관리전략은 타인의 마음 속에 있는 개인의 인상을 설정하고 유지하거나 개선하기 위한 목적으로, 개인이 만들고자 하는 인상의 유형을 결정하고, 그 인상을 만들기 위해 어떻게 행위할 것인지를 결정하는 등의 행위 유형을 말한다(양병창, 2002). 즉, 지원자가 면접관에게 그러하듯이 단기적이고 즉각적으로 바람직한 인상을 만들어내는 데 초점을 둔 행동을 뜻한다(Rosenfeld, 1997).

본 연구에서 사회복지 지원자들이 사용하는 인상관리전략과 그것이 면접관의 평정과 어떠한 관련성을 맺고 있는지를 살펴보는 이유는 다음과 같다. 첫째, 사회복지인력의 공급 초과로 취업경쟁이 치열해지고 있는 상황에서 지원자는 자신의 채용가능성을 높이기 위해 노력해야 하고, 이러한 노력 가운데 지원자가 채용면접에서 자신을 어떻게 표현하느냐는 채용여부에 영향을 미치는 중요한 요인이라 할 수 있다. 즉, 대학의 사회복지학과 개설¹⁾ 및 사회복지학 전공 학생 수가 늘어가면서, 지원자들은 이제 단순히 사회복지사 자격증을 가지고 있거나 자원봉사경력이 많다는 것만으로는 자신을 조직에 어필할 수 없게 되었다. 이와 같은 상황에서, 사회복지 지원자들은 사회복지사로서의 전문성을 강화하고 올바른 윤리 및 직업의식을 갖기 위해 노력하는 동시에, 채용면접 상황에서 어떻게 자신을 표현하고 어떻게 행동할지에 대해서도 관심을 기울여야 한다. 즉, 지원자의 입장에서 채용면접시 어떤 인상관리전략을 사용할 것인가에 대한 이해가 필요하다.

둘째, 채용면접은 서류전형이나 필기시험 등을 통과한 지원자들 중에서 “누가 가장 적합한가”에 대한 해답을 제시해주는 최종평가도구로 사용되고 있으며, 이러한 채용면접의 목적을 달성하기 위해서 조직은 채용면접결과에 영향을 미치는 다각적 요소들에 대해 이해할 필요가 있다. 지원자의 인상관리 전략은 채용면접시 면접관의 평가에 영향을 미치는 대표적 요소 중 하나로 이에 대한 조직의 인지와 이해가 요구된다. 기존의 채용 관련 연구에서는 지원자는 조직의 선택을 받는 수동적인 존재로, 조직은 선택권을 가진 능동적인 존재로 인식하였지만, 최근 들어 채용과정에서 지원자와 조직은 서로 영

1) 교육인적자원부 학과정보가이드에 따르면 2005년 현재 전국 대학 및 대학원 과정에 개설된 사회복지학과 혹은 사회복지전공과정의 수는 527개에 이른다(사이버대 제외).

향을 주고 받는 쌍방의 관계로 인식하여야 한다는 시각이 지배적이다. 채용면접 상황에서 지원자들이 인사관리전략을 적극적으로 사용하여 좋은 결과를 얻고자 노력하며, 이것이 최종평정에 중요한 영향을 미친다는 다수의 연구들에 따르면, 인사관리 대상자(면접관)에게 매력적인 지원자는 높은 점수(Ferris et al. 1994; Wayne and Ferris, 1990; Wayne and Kacmar, 1991; Wayne and Liden, 1995)나 채용 제안(Gilmore and Ferris, 1989; Kacmar, Delery and Ferris, 1992; Stevens and Kristorf; 1995)과 같은 긍정적인 성과를 얻을 가능성이 더 높다(Kacmar and Carlson, 1999에서 재인용). 따라서 조직은 지원자들의 인사관리노력에 대해 인지하고 이것이 면접관의 평정에 어떠한 영향을 미칠 수 있는지, 또 지원자의 인사관리노력이 채용 후의 자질과 능력을 예측하는 요인으로 활용될 수 있는지 등에 대해 알아둘 필요가 있다.

이에, 본 연구는 사회복지관의 신규 사회복지사 채용과정에 지원한 지원자들이 면접관들에게 좋은 인상을 주기 위해 어떤 인사관리전략을 사용하는지, 그리고 이러한 전략들이 최종평정결과와 어떤 관련성을 맺고 있는지 살펴보고자 한다. 지금까지 사회복지 지원자의 인사관리전략에 대한 연구가 전무한 상황에서, 본 연구는 선행연구에서 제시된 구체적인 인사관리전략에 대한 정의를 바탕으로 지원자가 사용하는 다양한 인사관리전략을 면밀하게 살펴보기 위해 질적연구방법을 사용하였으며, 이에 따라 지원자의 인사관리전략과 면접관의 평정과의 관련성도 인과적 관계가 아닌 탐색적 수준에서 해석하였다. 본 연구의 연구문제를 정리하면 다음과 같다.

1. 사회복지 지원자들이 채용면접에서 주로 사용하는 인사관리전략은 무엇인가?
2. 사회복지 지원자들이 채용면접에서 사용하는 인사관리전략은 면접관의 평가와 어떤 관련성을 맺고 있는가?

2. 선행연구 검토

1) 인사관리전략의 유형

인사관리전략에 관한 경영학, 심리학 분야의 연구들을 살펴보면, 학자에 따라 인사관리전략을 다양하게 유형화하고 있다. 그 대표적인 유형 구분을 살펴보면 다음과 같다.

먼저, 주장적(assertive) 및 방어적(defensive) 전략 구분이 있다(Tedeschi and Norman, 1985; 양병창, 2002에서 재인용). 주장적 전략은 바람직한 이미지를 드러내기 위한 행동들을, 방어적 전략은 부정적인 이미지를 감추기 위한 행동들을 의미한다. 이와 유사한 Arkin and Shepperd(1989), Schlenker and Weigold(1992) 등의 획득적(acquisitive), 보호적(protective) 인사관리전략 구분에서 전자는 인사관리 대상으로부터 자신이 원하는 결과를 얻으려는 목적으로 가지고 특정 정체성을 확립하려고 적극적으로 노력하는 것, 후자는 부정적인 결과나 인정을 피하기 위해 정체성을 보호하고자 노력하는 것으로 정의된다(정지영, 1998에서 재인용).²⁾

Stevens and Kristof(1995)는 Tedeschi and Melburg(1984)의 연구결과를 바탕으로 채용면접에서의 인상관리전략을 크게 언어적 전략과 비언어적 전략으로 나누고, 언어적 전략을 다시 주장적, 방어적 인상관리전략으로 구분하였다. 또한, 각 유형에 해당하는 구체적인 행동 형태를 예를 들어 설명하였는데, 주장적 인상관리전략에는 크게 환심사기(ingratiation) 전략과 자기촉진(self-promotion) 전략이, 방어적 인상관리전략에는 변명(excuses), 합리화(justifications) 등이 포함되며, 비언어적 전략에는 눈 맞춤(eye contact), 팔다리나 얼굴의 움직임(limb and facial gestures), 자세(posture) 등이 포함된다. Bozeman and Kacmar(1997)는 특히 인상관리전략의 커뮤니케이션적 특성에 주목하여 언어적 인상관리전략을 두 가지 지향점에 따라 구분하였다. 내용지향적(content-oriented) 전략은 전략 행위자의 자질이나 행동에 대한 정보를 제공하는 전략으로 행위자 자체 즉 나에 초점을 두는 것을 말하고, 관계지향적(relation-oriented) 전략은 인상관리 대상자와 나의 관련성 즉, 상대방에 초점을 두는 것이다. 이와 유사하게 Kacmar et al.(1992), Kacmar and Carson(1999) 등은 인상관리 행위자(actor)에 초점을 둔 전략(self-focused IM tactic)은 과거의 업적에 대한 관심을 이끌어내거나 자신이 갖고 있는 긍정적인 특성을 강조하기 위한 전략으로, 인상관리 대상(target)에 초점을 둔 전략(other-focused IM tactic)은 상대방이 느끼는 행위자에 대한 호감이나 대인 매력도를 증가시키는 데 사용되는 전략으로 정의하였다.³⁾ 본 연구에서는 인상관리전략을 “자신에 대해서 타인이 가지는 인상을 통제, 조절, 유지하려는 목적을 지니는 일련의 행동들”로 정의하고, 선행연구에서 제시된 구체적인 인상관리전략의 정의를 바탕으로 사회복지 지원자들이 사용하는 인상관리전략들을 분석해 보고자 한다.

각 인상관리전략들의 구체적인 정의를 살펴보면, 자기촉진 전략은 지원자 자신, 지원자의 미래 계획, 지원자의 과거 성과 등에 대해 긍정적으로 진술하는 것을 말한다(Stevens and Kristof, 1995). 유능함과 같은 바람직한 자질을 가지고 있다고 보여주는 것이 바로 자기촉진 전략에 해당한다(Tedeschi and Melberg, 1984; Stevens and Kristof, 1995에서 재인용). 긍정적인 결과를 낳은 일에 대한 책임이 나에게 있다고 주장하는 것(entitlement), 자신이 책임을 맡아서 일이 전보다 더 호전되었다고 주장하는 것(enhancement), 목표를 성취하는 데 있어 난관을 어떻게 극복했는지를 말하는 것(overcoming obstacle) 등도 자기촉진 전략에 포함된다(Schlenker, 1980; Stevens and Kristof, 1995에서 재인용). 간접적 자기반영(basking in reflected glory)은 지원자의 능력과 역량 등을 간접적인 방식을 통해 드러내는 것으로 이미 사회적으로 평판이 좋은 기관 혹은 인물과 자신과의 관련성을 보여줌으로써 자신의 능력 혹은 역량을 표현하는 것을 말한다(Fletcher, 1989; 정지영, 1998에서 재인용). 학벌이나 권위 있는 사람과의 관련성을 강조하는 것을 예로 들 수 있다.

환심사기 전략은 지금까지 가장 많이 연구된 인상관리전략으로 타인으로부터 대인 매력이나 선호를 불러일으키고자 하는 전략이다(Stevens and Kristof, 1995). 구체적인 형태로 언어적으로 상대방을

2) acquisitive와 protective는 연구에 따라, 전자는 획득적, 주장적으로, 후자는 방어적, 보호적으로 번역되어 사용되고 있다. 본 연구에서는 보다 자주 사용되는 용어인 주장적, 방어적이라는 용어로 통일하여 사용하였다.

3) 내용지향적 전략은 행위자 중심의 전략과 같은 뜻으로, 관계지향적 전략은 인상관리 대상자 중심의 전략과 같은 뜻으로 해석할 수 있다. 본 연구에서는 선행연구의 연구결과를 언급할 때는 되도록 연구자가 사용한 용어를 그대로 쓰고, 분석시에는 내용지향적-관계지향적 용어로 통일하여 사용하였다.

칭찬하는 타인강화(other-enhancement), 상대방의 가치나 태도에 대한 언어적 지지를 뜻하는 의견동조(opinion conformity), 상대 조직의 가치나 태도와 자신의 가치나 태도가 유사함을 표현하는 조직과의 부합(fit-with-organization)이 있다. 변명은 부정적인 행동에 대해 자신은 책임이 없다고 주장하는 것을 말하고, 합리화는 자신이 책임을 맡고 있는 행동이 보이는 것보다는 그리 나쁘지 않다고 주장함으로써, 인상관리 대상자가 그 행동의 의미를 해석하는 데 영향을 미치려는 것이다. 불응종(non-compliance)은 자신의 의견이나 태도 혹은 가치와 맞지 않는 것에 대해서 분명히 자신의 뜻을 밝히는 것을 말하며, 사과(apology)는 부정적 결과에 대한 자신의 책임을 인정하고, 후회하는 것을 말한다(Schlenker and Weigold, 1992).

2) 인상관리전략과 면접관의 평가

채용면접 상황에서 지원자가 어떠한 노력을 기울이는가에 대한 기존 연구들을 살펴보면, 지원자는 다양한 자기 표현 방식을 동원하여 면접관의 평정 결과에 영향을 미치려는 적극적인 시도, 즉 인상관리전략을 사용한다는 것을 알 수 있다. Gilmore and Ferris(1989)는 지원자의 경력(credential)보다는 인상관리전략이 면접관의 평정에 영향을 미친다는 것을 밝혀냈다. 면접관은 인상관리전략을 사용하는 지원자가 면접에서 더 유능하다고 느끼고 그런 지원자를 고용하려는 경향이 있는데, 이는 면접과 같은 단기적이고 모호한 상황에서는 인상관리전략이 면접관의 평가에 효과적으로 작용하기 때문이라고 해석할 수 있다. Kinicki and Lockwood(1985)의 연구 역시 지원자의 인터뷰 인상과 대인매력도가 고용가능성을 예측하는 데 있어서 학업 성취도와 업무경험보다 더 중요하게 작용한다고 보고한 바 있다. Fletcher(1990)의 연구에서는 면접관과 눈맞춤을 유지할 것이라고 답한 지원자들이 면접관에 의해 보다 개방적, 적극적, 잘 준비된, 자기확신을 가지고 있는, 유쾌한 성격의 소유자라고 평가되었다. 이러한 연구 결과는 비언어적 인상관리전략이 면접관의 평가와 연관성이 있음을 보여주고 있다. Gilmore and Ferris(1989) 역시 비언어적 인상관리행동(미소, 칭찬)이 지원자를 긍정적으로 지각하는 데 영향을 미친다는 것을 발견했다. 반면, 경력이나 자격에 대한 정보는 그렇지 않았다.

보다 구체적으로, 인상관리전략의 구체적 유형에 따라 다른 효과가 있다는 것을 밝혀낸 연구결과들을 살펴보면, 다수의 연구들에서 자기축진 전략은 채용면접에서 긍정적인 결과를 이끈다고 밝혀졌다(Dipboye and Wiley, 1977; Kacmar et al., 1992; Kacmar and Carlson, 1999에서 재인용; Fuller, 2004). Stevens and Kristof(1995)는 실제 채용면접 상황에 대해 다수의 평가자와 평가방법들을 활용하여 살펴본 결과, 행위자 중심의 인상관리전략을 인상관리 대상자 중심의 인상관리전략보다 더 많이 사용하고, 이러한 패턴이 지원자에 대한 면접관의 평가와 이어지는 긍정적인 결과물(직장 방문이나 채용 제안)과 연계되어 있음을 밝혀냈다. Dawson(2005)의 하급 소방대원 지원자를 대상으로 한 연구에서도 행위자 중심의 인상관리전략이 대인관계, 팀워크, 주도성, 사람 상대하기, 스트레스에 대한 인내력 등에 대한 면접 평점과 정적 관계를 보였다. Kacmar and Carlson(1999)도 채용면접, 승진평가, 훈련 상황이라는 3가지 상황에서 면접관들은 행위자 중심의 인상관리전략을 쓴 지원자에게 더 높은 점수를 주는 것으로 확인하였으며, 이는 선행연구들(Gilmore and Ferris, 1989; Kacmar et al. 1992;

Stevens and Kristof, 1995)의 결과와 일치한다고 하였다. 반면, 타인강화, 의견동조, 환심사기 전략과 같은 대상자 중심의 인상관리전략들은 행위자 중심의 인상관리전략에 비해 낮은 점수를 받으며, 오히려 부정적인 반응을 유발할 수 있기 때문에 인터뷰 중에는 행위자 중심의 인상관리전략을 쓰는 것이 더 낫다고 조언하고 있다.

이와는 달리, 정지영(1998)에서는 채용면접 상황에서 방어적 인상관리전략보다는 주장적 인상관리 전략이, 내용지향적 인상관리전략보다는 관계지향적인 인상관리전략이 면접 결과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 조사되었는데, 구체적으로 주장적-관계지향적 전략인 환심사기 전략의 세부 전략 중 의견동조, 조직과의 부합 등을 적극적으로 활용한 지원자가 최종평정에서 높은 점수를 받은 것으로 나타났다. 또한, 사과 등의 방어적-관계지향적 인상관리전략을 적극적으로 사용한 한 지원자는 주장적-관계지향적 인상관리전략을 사용한 지원자에 비해 좋은 점수를 얻지 못했다. Higgins(2000)의 연구에서도 지원자의 전략, 특히 환심사기 전략이 지원자에 대한 조직 적합성 평가에 직접적인 영향을 미치는 것으로 조사되었다.

이렇듯, 인상관리전략의 중요성을 강조하고 구체적인 인상관리전략에 따른 상이한 효과에 관심을 둔 연구들이 다수 진행되고 있는 반면, 효과적인 인상관리전략을 사용하는 능력이 지원자의 작업수행 능력을 나타내는 잣대라고 볼 수는 없기 때문에(Delery and Kacmar, 1998; Rosenfeld, Giacalone and Riodan, 2002; Lopes and Fletcher, 2004에서 재인용), 지원자가 사용하는 인상관리전략의 영향력을 최소화하기 위해 면접관들이 노력을 기울여야 한다는 시각도 있다. 그러나 인상관리전략 자체를 공정하지 못한 것으로 보는 시각은 다소 무리가 있다. 왜냐하면, 인상관리전략은 거의 모든 사회적 상호작용에서 발견되며, 특히 채용면접과 같이 상대방에게 바람직한 인상을 주고자 노력하는 것이 당연한 상황에서는 이를 무조건 잘못되었다고 보기는 힘들기 때문이다. 오히려, 채용면접 상황에서도 인상관리노력을 하지 않는 것은 그 지원자가 부적응적인 것으로 보아야 한다는 시각도 있다(Rosenfeld, Giacalone, and Riodan, 1995; 정지영, 1998에서 재인용). 채용면접에서 인상관리전략의 사용이 불공정하다고 판단되는 경우는 지원자가 의도적으로 자신의 특성이나 요건들을 속이는 경우인데, 이때는 잘못된 인상관리전략의 사용 여부를 사실 확인(reality check)이나 이력서에 기재된 내용을 참조하여 가려내는 면접관들의 노력이 필요한 것이지, 인상관리전략 사용 자체를 막는 것은 바람직하지 못하다.

이와 같은 채용면접에서의 인상관리전략에 관한 연구들은 주로 경영학, 심리학 분야에서 이루어져 왔으며, 국내외 사회복지분야에서 채용면접과 관련된 연구는 매우 제한적이며(e.g. Moro, 1977; Gibelman, 1996), 특히 사회복지 지원자의 인상관리전략에 대한 연구는 전무하다.

3. 연구방법

1) 질적연구방법

본 연구는 사회복지 지원자의 인사관리전략과 그것이 최종평정결과와 어떤 관련성을 맺고 있는지를 알아보기 위해서 질적연구방법을 사용하였다. 지원자 관점의 기존 연구들이 주로 실험 혹은 준실험 상황⁴⁾에서 이루어지는 것과 달리(e.g. Gilmore and Ferris, 1989; Kacmar, et al., 1992; Greenberg, 1996; Kacmar and Carlson, 1999 등), 본 연구는 실제 채용과정에 참여한 지원자들을 대상으로 하였다. A복지관 채용과정에 지원하여 1차 서류심사를 통과한 10명 중 면접에 불참한 1명을 제외한 9명을 대상으로, 채용면접 당일 연구자들이 연구의 취지, 연구 참여여부가 채용결과에 어떠한 영향도 미치지 않음을 설명한 후, 자발적으로 연구에 동의한 사람 7명이 본 연구에 참여하였다. A복지관은 서울 강남에 위치한 가형 규모의 복지관으로 재가사회복지사 1명을 뽑는데 200여명이 넘게 지원할 정도로 예비사회복지사들이 취업을 선호하는 기관으로 알려져 있다.

A복지관의 채용면접은 크게 다섯 가지 질문과 그 대답을 듣는 것으로 구성되었다. 구체적인 질문 내용은 “왜 사회복지를 선택하게 되었는가?(질문 1)”, “지역사회복지관에서의 사회복지사의 역할은 무엇인가?(질문 2)”, 지원자의 독특한 경험(자원봉사, 이전에 맡은 업무 등)을 소개해 달라는 질문(질문 3), “사회복지사로서의 자신의 장점과 단점이 무엇이라고 생각하는가?(질문 4)”, “기관의 특성상 직원들의 종교적인 모임이 필수적인데 이에 대해 받아들일 수 있는지(질문 5)”이다. 이외에 지원자들과의 면접 내용에 따라 몇몇 지원자에게는 추가 질문이 있었다. 전체적인 면접시간은 약 5-10분이 소요되었으며, 3명의 면접관이 차례로 질문하고 답변을 듣는 구조화된 형식을 취하였다.

지원자들의 인사관리전략을 살펴보기 위하여, 실제 면접이 진행되는 상황을 비디오 녹화하였으며, 면접관이 직접 작성한 지원자 채점표와 인상에 대한 주관적 느낌을 기록한 자료를 분석에 추가하였다. 이러한 과정을 통해 얻은 자료를 기반으로 채용면접에 참여한 사회복지관 지원자들의 인사관리전략과 그것이 면접관들의 평정과 어떤 관련성을 맺고 있는지를 이해하고자 하였다.

2) 인사관리전략의 분석방법

연구참여자들의 실제 채용면접 내용을 비디오테이프를 녹화하여 면접에 참여하지 않은 제 3의 관찰자의 입장에서 지원자들이 사용한 인사관리전략을 분석하였다. 이와 같은 분석방법은 다음의 세 가

4) 면접관과 지원자를 모두 가상으로 설정하거나 혹은 둘 가운데 하나를 가상으로 설정(예를 들어, 채용면접 상황을 시나리오로 제시한 후 인사관리담당자들이 가상의 면접관이 되어 가상의 지원자들을 평가하도록 하거나, 실제 채용 면접 인터뷰 장면을 녹화한 후 녹화 테이프를 가상의 면접관이 평가하는 방식)하는 연구 상황을 지칭한다.

지 측면에서 효과적이다. 첫째, 비디오 녹화 자료를 분석하는 것은 오디오 녹화 자료에 비해 지원자의 태도, 몸짓 등의 비언어적 표현을 확인할 수 있다는 측면에서 훨씬 효과적이다. 둘째, 지원자가 면접을 하기 전이나, 하고 나서 스스로 어떤 인상관리전략을 선호하는지를 알아보는 질문지를 활용하는 자기 보고(self-report) 방법은, 그들이 실제로 면접에서 사용한 인상관리전략과 차이가 있을 수 있다는 한계가 있다. 반면에, 실제 면접 상황을 분석하는 것은 지원자들의 선호도와 관계없이 실제로 면접에서 사용한 인상관리전략을 알아볼 수 있다는 점에서 효과적이다. 셋째, 면접관을 통해 지원자들이 어떤 인상관리전략을 사용했는지에 대한 정보를 구하는 방식은 면접관이 생각하는 조직부합 이미지(organization-fit image)에 따라 왜곡될 여지가 있다. 따라서 본 연구에서는 면접을 참관하지 않은 제 3의 관찰자(연구자)가 비디오 녹화된 면접 상황을 보고 지원자의 인상관리전략을 분석하는 방법을 사용하였다.

Stevens and Kristof(1995)의 주장적 인상관리전략의 정의 및 언어적, 비언어적 인상관리전략을 묻는 자기 보고 서베이 도구의 문항들, Schlenker and Weigold(1992)의 방어적 인상관리전략의 정의, 그 외 기존 연구들에서 제시된 인상관리전략들의 정의를 최대한 활용하여 관찰자가 1차적으로 각 지원자가 사용한 인상관리전략을 분석하였으며, 공동연구자 1인과 자료수집과정을 함께 한 연구자 2인의 의견을 수렴하여 최종분석결과를 도출하였다. 또한, 비언어적 행동이 평가에 미치는 영향에 주목하여, 눈맞춤, 팔다리나 얼굴의 움직임, 자세, 말투, 말의 속도 등에 대한 분석을 병행하였다.

면접에서 제시된 다섯 가지 질문에 대해서 모든 지원자들이 네 번째 질문에서 인상관리전략을 적극적으로 활용하였다. 왜냐하면 본인의 장점과 단점을 표현하는 것은 바람직하고 올바르다고 판단되는 답변 내용이 비교적 정해져 있거나(질문 1과 질문 2), 있었던 사실을 전달하는(질문 3) 것에 비해 자신의 의지에 따라 재구성이 가능하기 때문이다. 그러나 Stevens and Kristof(1995)의 자기촉진 전략을 묻는 서베이 항목에 지원자의 지식과 기술, 전문성, 경험을 표현하는 것도 포함되어 있음에 감안하여, 질문 1,2,3의 경우에도 적극적으로 자신의 능력을 표현한 지원자는 인상관리전략을 사용한 것으로 간주하였다. 질문 5의 경우는 모든 지원자들이 기관의 종교적인 특성을 수용가능하다는 의사를 표했으나, 단순히 의사표시를 넘어서 적극적인 답변을 한 지원자는 인상관리전략을 사용한 것으로 보았다.⁵⁾

5) 이와 같은 방법으로 연구참여자들의 면접내용 전체를 분석하였으나, 연구결과는 논문 분량의 제한으로 지원자들이 인상관리전략을 사용하여 답변했다고 판단되는 내용 위주로 서술하였다. 또한, 각 지원자 답변의 직접 인용문도 지원자당 1개로 제한하였다.

4. 연구결과

1) 지원자별 인상관리전략 사용의 분석

지원자 1은 웃으면서 면접장에 들어왔고, 답변시에도 웃는 표정과 여유있는 태도가 면접 끝까지 유지되었다. 답변을 할 때 손짓을 많이 사용하였는데 이것은 주의력을 분산시켜 면접관들이 지원자의 답변에 집중하는 데 다소 방해요인으로 작용할 수 있었으리라 판단된다. 사회복지사 역할 질문에 대한 답변으로, 먼저 자신의 경험이 없음을 솔직히 인정하여 잘 모르겠다는 말을 하였는데, 이는 방어적 전략 중 사과를 사용한 것으로 볼 수 있다. 이후 답변에서도 일반적인 용어인 “사랑”과 “이해”만을 강조함으로써 전문적인 용어나 의견을 표현하지 못하였다. 전문성의 표출 역시 일종의 자기축진 전략으로 볼 수 있기 때문에 그런 면에서 주장적 인상관리전략 사용이 미흡했던 것으로 판단된다.

제가 지역사회복지관에 있었던 경험이 없기 때문에 지역사회복지관의 사회복지사 역할이 무엇이나 라고 얘기하는 거는 잘 모르겠지만...제가 생각하기로는 사랑이 있어야 될 거 같구요. 사람에 대한 마음이 있어야 될 거 같고 지역사회복지사..주어진 대상에 대한 연구나 그런 것들이 동시에 병행이 되어야 된다고 생각해요. 스스로 공부를 하고 또 맡겨진 일은... 지역사회복지관이나 대상 같은 경우는 아동부터 어르신들까지 많기 때문에 대상에 대한 전반적인 이해가 있어야 될 거 같고 역할에 대해서도 잘 알아야 될 거 같고..(사과, 주장적 전략 사용 미흡, 지원자 1)

자원봉사 경험에 대한 질문에는 면접관의 질문이 채 끝나기도 전에 성급하게 답변을 시작해서 다소 차분하지 못한 인상을 주었다. 장단점에 대한 질문에는 밝은 성격과 다른 사람의 말을 잘 들어주는 것을 장점으로 꼽았고, “확실하게 끊을 때는 끊을 줄 아는 착한 성품”이 있다고 자신의 특성을 긍정적으로 표현함으로써 자기축진 전략을 사용하였다. 단점에 대해서는 “빨리 변화하지 않은 것에 답답함을 느끼며, 성과가 없을 때 스트레스를 많이 받는다”고 하면서도 이러한 특성이 “스스로를 채찍질해서 다시 노력할 수 있게 한다”는 식으로 표현함으로써, 자신의 특성이 보이는 것보다 그리 나쁘지 않다고 주장하는 합리화 전략을 구사한 것으로 보인다.⁶⁾

지원자 2는 긴장된 표정으로 면접장에 들어왔고, 면접 내내 손을 무릎 위에 놓고 꼳꼳한 자세로 답변하는 모습을 보였다. 문장을 확실히 끊어서 말하였으며, 질문을 듣고 지체없이 답변하는 편이었다. 사회복지 선택 동기와 사회복지사 역할을 묻는 질문에 대해 답변 내용은 명확한 포인트를 보여 똑부러지는 인상을 주었으나, 다소 짧게 답변이 끝났기 때문에 좀 더 풍부한 내용을 기대하게 하였다. 경

6) 원래 합리화 전략은 자신이 한 일에 대해서 그 결과가 보이는 것보다 나쁘지 않다고 주장하는 것이지만, 본 연구에서는 질문의 특성상 지원자들이 단점이라고 생각하는 특성에 대해서, 그것이 보이는 것보다 나쁘지 않다고 말하는 것을 일종의 합리화 전략을 사용한 것으로 보았다.

력에 대한 질문에는 복지관에서 자원봉사를 할 당시 워싱턴에서 프로그램을 진행하라는 지시가 내려와 경로당 활성화 사업을 하게 되었고, 어르신들이 건강관련 공동체 프로그램을 좋아하기 때문에 그런 특성에 맞추어 실시했다는 짧은 답변을 하였는데, 답변이 흐지부지 끝나버려서 본인의 경력에 대해 부각시킬 수 있었던 기회를 잘 살리지 못했다.

자신의 장단점에 대해서는 우선 장점으로 대학을 잘 졸업하였기 때문에 창의적이라는 점과 다년간의 자원봉사 경험을 통해 클라이언트에 대한 공감 능력을 갖추었다고 답하였다. 긍정적인 특성을 내세움과 동시에 전문성과 경험을 연결지워서 말하는 자기축진 전략을 적극적으로 사용한 것으로 판단된다. 단점에 대해서는 “클라이언트 감성에 많이 치우치는 경향이 있지만, 많이 지적을 받아 점점 개선되고 있다고 생각한다”는 식으로 자신의 특성이 생각보다 그리 나쁘지 않다는 식의 합리화 전략을 사용하였다. 직원 종교모임에 대한 질문에는 기관의 특성과 자신의 특성이 잘 맞는 것을 강조함으로써 환심사기 전략의 한 유형인 조직과의 부합 전략을 사용한 것으로 판단된다.

제가 대학 동아리가 OO 공부를 하고 그런 동아리여서 그런 점에 대해서 걱정을 많이 했는데 이 기관이 OOO 사회복지 재단의 사회복지관이라 그런 점이 더 다행이라고 생각하고 그런 점이 신앙을 쌓아 키울 수 있을 것 같다고 생각이 듭니다(조직과의 부합, 지원자 2).

지원자 3은 그리 긴장하지 않고 면접장에 들어와 자리에 앉아 차분한 어조로 답변하였으며, 말이 끊기지 않고 일정 속도를 유지하였다. 이러한 차분한 태도는 모든 질문에 대해 잘 준비된 모습으로 비춰져 면접관들에게 신뢰감을 줄 수 있었으리라 판단된다. 사회복지 선택 동기에 대해서는 중고등학교 때 자원봉사활동을 하면서 행복했던 경험이 있었고, 이와 함께 지식과 기술을 배워서 제대로 사람들을 도와주고 싶다는 생각을 하게 되었다고 답하였는데, 사회복지에서 중요시되는 가치(마음), 지식, 기술이라는 3대 요소를 본인의 경험과 적절히 결합하여 다른 지원자들에 비해 좀 더 전문적인 인상을 주었다(자기축진 전략). 사회복지사의 역할로는 지역주민들에게 경제적인 도움을 주는 것, 자원 동원, 정서적인 면과 바른 생각을 할 수 있도록 지원해 주는 것 등을 들었다. 이 답변 역시 자원 동원, 정서적 지원 등의 전문적 용어를 사용함으로써 자신의 전문성과 경험, 지식 등을 부각시켰다는 점에서 자기축진 전략을 사용했다고 볼 수 있다. 자원봉사 경험에 대한 질문에는 수화 동아리 회장을 맡았고, 외부 기관으로부터 동아리 지원비를 받아 실행하였음을 강조하였다. 긍정적 결과를 불러온 데 대한 리더로서의 자신의 책임을 부각시키고(entitlement), 자신의 능력을 매력적인 방식으로 기술하는 자기축진 전략을 사용하였고, 교수님과 외부기관으로부터 인정받았음을 강조함으로써, 외부 권위있는 기관과의 관련성을 보여주는 간접적 자기반영 전략을 사용한 것으로 보인다.

제가 3학년 때 수화 동아리 회장을 맡았었어요. 그래서 친구 수화부장과 함께 교수님 지도를 받아서요. 천안에 있는 OO 생활시설이 있는데 그 장애인들이랑 저희 수화 동아리 회원들이랑 짝을 맺어서 장보기, 대중교통수단 이용하기, 수화공연 이런 다양한 집단활동을 통해서 서로 가까워지고, 장애인들이 성취감을 경험하고 사회적 적응을 시키기 위해서 그런 프로그램을 한번 만들어 봤구요. 동아리 지원비 70만원을 받아서 그렇게 실행해 봤습니다(자기축진(entitlement), 간접적 자기반영, 지원자 3).

자신의 장점에 대해서는 성실하고 앞에서 말하고 움직이는 성격, 꼼꼼하고 차분함, 실수가 적음 등을 내세워 자신에 대해 긍정적으로 진술하는 자기축진 전략과, 교수님 일을 도와드릴 때 교수님께서 그런 부분을 좋아하셨다”는 식으로 권위있는 사람으로부터의 인정과 관련성을 언급함으로써 간접적 자기반영 전략을 사용하였다. 또한 단점에 대해서는 “남에게 싫은 소리를 잘 못하는 편이라 손해볼 때가 많다”고 하면서도 그런 면이 “사람들을 끌어들이는 매력이나 사람들을 이끌 수 있는 장점이 될 수 있다고 생각한다”고 답하여 자신의 단점이 보이는 것보다 나쁘지 않다는 점을 강조하는 합리화 전략을 사용하였다. 직원 종교도입에 대한 질문에는 어렸을 때부터 종교활동을 했던 경험을 언급함으로써, 조직과 유사한 가치와 태도를 가지고 있음을 강조하는 조직과의 부합 전략을, 같은 종교를 가지는 것이 일의 능률을 높일 수 있고 서로 의지가 된다는 점을 내세워 상대방을 칭찬하는 타인강화 전략을 사용하였다. 자신과 같은 종교적 지향을 가지고 있다는 것과 더불어, 그것이 일을 하는 데도 도움이 된다는 점을 강조함으로써, 이 질문에 따로 전략을 사용하지 않거나 단순히 동의한다는 답변을 한 지원자에 비해 적극적으로 환심사기 전략을 사용한 점이 돋보인다.

유일한 남성 지원자였던 지원자 4는 지원자 3이 나간 후 바로 면접장에 들어왔는데, 면접관들이 아직 다음 지원자를 맞을 준비가 안 된 상태였기 때문에, 결과적으로 면접관들이 지원자 4의 답변에 바로 집중하기가 어렵게 만들었다. 또한, 전반적인 답변 태도에서 면접관의 질문이 끝나기 전이나 질문을 듣자마자 바로 대답하는 성급한 태도를 보였는데, 이것은 활발하고 시원스러운 성격이라는 인상을 주는 반면, 신중하지 못할 수 있다는 인상 또한 주었다. 지원자 4의 독특한 말투(사투리 사용)와 답변 시 발휘한 유머와 재치, 면접을 주도하는 적극적인 태도로 인해 면접의 분위기는 화기애애하였으나, 이것이 지원자 4의 전문성을 부각시키는 데는 그리 효과적이지 못했으리라 판단된다.

지원자 4는 장애를 가진 가족성원과 같이 생활하고 봉사활동을 하게 되면서 사회복지에 관심을 가지게 되었고, 지역주민과 소외계층을 참여시키는 것, 그들의 능력을 개발해주고 자원을 활용하는 것이 사회복지사의 중요한 역할이라고 답하였다. 가족의 이야기를 솔직하게 털어놓은 점이 인상적이었으며, 사회복지사의 역할에 대해서 소외계층의 참여, 능력개발, 자원 활용과 같은 지역사회복지에서의 주요 용어들을 사용하여 답변함으로써 전문성을 보여주었다. 이력서에 있었던 외국 연수 경력에 대한 질문에는, 그 이전의 국내 기관 방문 경험과 외국 연수가 자신의 적극적인 노력에 의해서 이루어진 것임을 강조하였다. 자신의 과거 성과가 자신의 노력에 의해 이루어졌다는 점을 강조하고, 목표를 성취하는 데 있어 난관을 어떻게 극복했는지를 말함으로써(overcoming obstacle), 자기축진 전략을 사용한 것으로 볼 수 있다.

00에서 주취한 프로그램이 상당히 좋았습니다. 우선 XX를 가기 전에 우리 국내에 있는 복지관은 다 갔다 왔거든요. 장애인 복지관이라던지 ZZ복지관, 병원, 그 관련 자료들을 다 가지고 기관들을 직접 선택을 했습니다. 영어도 잘 안되지만 부탁해서 팩스도 만들고 메일도 써서 XX에 있는 기관들에 다 연락해서.. 그 기관들을 다 기관들과 연계해서... 다 연결이 되어 있었거든요(자기축진(over coming obstacle), 지원자 4).

장단점에 대한 질문에는 운전 능력과 다양한 경험, 누구에게나 친근하게 다가갈 수 있음은 장점으로, 사투리 사용, 여성과 대비되는 성격을 단점으로 들었으며, 그런 단점들을 보완하겠다고 응답하였다. 자신의 장점에 대해서는 다른 지원자와 마찬가지로 자기축진 전략을 사용하였으나, 단점에 대해서는 단점 자체를 솔직히 인정하고 고쳐나가도록 하겠다는 답변을 하여 다른 지원자와는 달리 합리화 전략을 사용하지 않았다. 지원자 4에게는 높은 학점에 대한 이유를 묻는 추가 질문이 있었는데, 남학생 중에서는 가장 높은 성적이었다는 점을 밝혔고, 군생활이나 복지관에서 일을 하고 돌아와서 적응하는 데 힘들었음에도 불구하고 열심히 공부했다는 점을 강조함으로써, 학교가 일괄적으로 높은 학점을 주는 등의 외부적 요인이 아니라, 본인의 노력으로 높은 학점을 취득한 점을 강조하는 자기축진 전략을 사용하였다.

지원자 5는 노크를 한 후 들어오라는 싸인을 받고 면접장에 들어왔기 때문에, 면접관들이 지원자를 맞이할 준비가 된 상황에서 여유로운 면접이 이루어졌다. 지원자 5는 다른 지원자들에 비해 한 질문에 대해 답변이 다소 길었고, 전체적으로 말의 속도는 빠른 편이었으나, 차분한 태도를 유지하면서 답변을 했기 때문에 성급한 인상은 주지 않았다. 지원자 5는 지원자들 중에서 유일하게 이전 직장 경험을 가지고 있었다. 이 때문에 첫 번째 질문은 왜 이전 직장을 다니다가 그만두었는가 하는 것이었고, 이에 대해 지원자 5는 건강 때문이었지만 지금은 많이 좋아졌다고 답하였다.

사회복지사 역할에 대한 질문에는 정신장애인이거나 노인과 같은 대상에 따라 사회복지사의 역할이 판이하게 다르다고는 생각하지 않는다고 답하였고, 너무 전문가만 내세우면 밑바탕이 소홀해질 수 있기 때문에, 한쪽 면에 치우치지 않는 공정한 태도를 유지하는 게 중요하다고 강조하였다. 이는 지역사회복지관이 상대하는 대상이 다양할 수 있고, 그렇기 때문에 전반적인 사회복지의 대상에 대한 이해와 접근이 필요하다는 점을 강조했다는 점에서 지역사회복지관의 사회복지사 역할을 제너럴리스트(generalist)의 입장에서 해석한 것으로 판단된다. 현 지역사회복지관의 상황에서는 일견 타당한 면이 있는 의견이며, 이에 대한 고민의 흔적이 엿보였다. 또한, 이러한 태도를 유지하는 것이 어렵다고 하면서 자신의 과거의 경험을 들어 사과 전략을 사용하였다.

(중략)..사회복지사는 한 대상을 변화시키고 전문적인 것도 필요하지만 전문가, 전문가 하고 내세우다 보면은 정말 밑바탕부터 너무 소홀해 질수도 있는 경우가 있을 것 같아요. 너무나 한쪽면에만 치우치지 않고 공정하게 대상에 대해서 이해하고 접근을 해야.. 사회복지사가 그래야 되지 않을까 생각해요. 솔직히 많이 어려운 건 사실이에요. 제가 짧게 사회생활하면서 보니까 한쪽 면에 치우치는 면도 있고요. 그래서 그걸 더 깨기 위해 지역사회복지관에 지원하게 되었습니다(사과, 지원자 5).

이력서의 내용을 바탕으로 교수와 함께 한 부모교육 프로그램에 대한 질문이 이어졌는데, 자신의 경험을 묻는 질문에 대해서 인상관리전략을 적극적으로 사용한 지원자들의 경우에는 자신의 바람직한 특성과 경험, 전문성을 내세우는 자기축진 전략을 사용하기 좋은 질문이었으나, 지원자 5는 명확한 자기축진 전략을 사용하지 않았다. 교수님으로부터 제안을 받아 프로그램을 함께 하게 되었고, 진행 중에도 적극적인 역할을 담당하기보다는 교수님들의 저서들에 대해 속독하고 정리하는 등의 부수적인

역할을 담당했다고 답함으로써 본인의 경험을 부각시키지 못했다.

장단점 질문에는 상대방의 말을 잘 들어주는 성격을 장점으로 들었고(자기축진 전략), 반면 너무 들어주기만 해서 “실질적인 도움을 주는 데는 소스가 부족했다(사과 전략)”는 것을 단점으로 답하였다. 이때 자신의 장점을 분명히 내세우지 않고 일을 하면서 알게 되었다는 식으로 표현하였는데, 이것은 겸손한 표현으로 볼 수도 있지만 다른 한편으로는 자신없어 보이는 태도로 인해 상대방에게 장점을 확실하게 인식시키지 못할 수 있을 것이다. 또한, 장점이 될 수 있는 특성이 지나쳐서 단점이 될 수도 있다고 표현함으로써 사과의 전략을 사용하였는데, 다른 지원자들이 장점에 대해서는 자기축진 전략을, 단점에 대해서는 합리화 전략을 주로 사용한 것에 비해, 지원자 5의 경우는 사과와 같은 방어적 전략을 이전 질문에 대한 응답부터 일관되게 사용하고 있는 것을 알 수 있다. 마지막으로 직원간의 종교 모임 수용여부에 대한 질문에는 간략하게 “네”라고 답하였다. 적극적으로 인상관리전략을 사용하는 지원자들의 경우에는 이 질문에 대해서 조직과의 부합, 타인강화 전략 등을 사용하여 충분히 좋은 인상을 주도록 노력하는 모습이 보이나, 지원자 5는 그렇지 않았다.

지원자 6은 성급한 모습은 보이지 않았으나 웃지 않고 다소 딱딱한 표정을 유지하였고, 면접관과의 눈맞춤도 원활히 이루어지지 않았다. 이러한 태도는 지원자 6이 많이 긴장한 것 같다는 인상을 주었고, 한편으로는 소극적인 성격이지 않을까 하는 추측을 하게 하였다. 질문에 대한 답변의 길이는 대체로 짧은 편이었다. 사회복지 선택 동기 질문에는 처음 사회복지를 선택할 때부터 흥미가 있었던 것은 아니지만 학과 공부와 실습, 자원봉사활동을 하면서 매력을 느끼게 되었다고 답하였다. 어떤 독특한 개인적인 경험이나 시각이 부각되지 않는 평범하고 무난한 답변이었다. 사회복지사 역할에 대한 질문에서는 답변을 하기 전 잠깐 멈췄으나, 사회복지사는 사람들의 욕구를 충족시켜야 하고, 이러한 욕구를 잘 찾고 그에 대한 서비스를 제공하는 것이 사회복지사의 역할이라고 답하였다. “욕구에 맞는 서비스 제공”이라는 전문적인 답을 했음에도 불구하고 이에 대한 보충 설명 없이 간략히 답변을 끝냈기 때문에 좀 더 자신의 생각을 피력했다면 자신의 전문성을 더 보여줄 수 있었을텐데 하는 아쉬움이 남았다. 즉 답변의 포인트는 좋았으나, 이에 대한 자신의 생각이 뒤따르지 않아 과연 이것이 본인 스스로 느끼고 생각한 데서 나온 답인지, 교과서에서 나와 있는 것을 그저 되풀이하는 것인지에 대한 의문이 들게 하였다.

장점에 대해서는 자신의 바람직한 특성을 그대로 표현하는 자기축진 전략을 사용하였으나, 단점을 합리화시키는 데 있어서 “소심함”이라는 부정적 특성이 상대방을 이해하는 데 어떻게 긍정적으로 작용할 수 있는지에 대해서는 설명이 부족했다. 다른 지원자들의 경우 단점으로 든 특성이 부정적 혹은 긍정적으로 해석될 여지가 있는 다소 중립적인 것들(성과중심주의, 감성적, 남에게 싫은 소리를 못함 등)이었다면, 지원자 6의 단점인 “소심함”은 그 자체로 부정적 측면이 강해 이를 합리화시키기가 어려운 측면이 있다. 즉, 다른 지원자들처럼 단점을 장점으로 합리화하려는 시도는 있었으나, 그것이 명확하게 표현되지 못했다. Stevens and Kristof(1995)의 설문문항에 자기축진 전략의 역채점 문항으로 “모호하거나 애매한 대답을 했다”가 있는데, 이러한 태도가 바로 이에 해당된다. 즉, 어떤 인상관리전략을 사용하느냐도 중요하지만, 자신의 전략 내용을 얼마나 명확하게 표현하고 전달하느냐가 또 하나의 중요한 부분이라 할 수 있다. 마지막으로, 직원 종교 모임에 대한 질문에는 “그 점에서 더 좋다고

생각한다”고 밝혀 조직과의 부합 전략을 사용하였다.

(중략).....제가 좀 약해 보이는 면이 없지 않아 있는데요, 제가 다리가 굉장히 튼튼하고 그리고 제가 사람을 편하게 한다는 소리를 많이 들었어요, 사람을 좋아해서 그런 대상자들을 대할 때 편안하게 해 줄 수 있고 그들의 욕구를 많이 찾아내줄 수 있다고 생각하구요, 제가 소심한 성격이에요, 소심한 성격이지만 오히려 그것 때문에 상대방을 오히려 더 잘 이해하는 마음을 가질 수 있다고 생각합니다(자기축진, 모호하고 애매한 대답, 지원자 6).

지원자 7은 면접장에 들어올 때부터 웃음을 띄웠고, 전반적으로 자연스럽고 편안한 태도로 모든 질문에 답하는 여유로운 모습을 보여, 준비된 지원자라는 인상을 주었다. 사회복지 선택 동기에 대해서는 처음에는 성격에 맞추어 들어왔기 때문에 동기부여가 안되어 공무원 시험을 준비하다가, 직장체험을 하면서 사회복지사는 “착한 사람들이면 누구나 다 할 수 있는”것이 아니라 클라이언트를 대하기 전까지 준비과정과 전문성이 필요함을 알게 되었고 도전하고 싶은 생각이 들었다고 답하였다. 개인적인 경험과 경험을 토대로 느낀 점, 사회복지를 선택하게 된 과정이 자연스럽게 수궁이 가도록 잘 표현되었다고 판단된다. 사회복지사 역할에 대한 질문에는 지역사회를 조직화하고 자원을 개발하여 부족한 사람들에게 연계시켜주는 역할을 담당해야 한다고 답하였는데, 지역사회복지사의 핵심적인 역할에 대한 지식이 전문적인 용어와 함께 잘 표현되었다.

지원자 7은 뒤늦게 사회복지사가 되기로 마음을 먹었기 때문에 다른 지원자들보다 사회복지 관련 경험이 부족하였다. 면접관은 이 점을 지적하면서 장단점을 말해보도록 하였는데, 지원자 7은 이것을 약점으로 인정하면서도 그렇기 때문에 더 열심히 하게 되는 추진력이 된다고 답하여, 자신의 특성이 보이는 것보다 그리 나쁘지 않다고 주장하는 합리화 전략을 사용하였다. 장점으로는 기억력이 좋아 지역주민들의 이름을 잘 기억하고 이름을 불러주면 클라이언트가 좋아한다는 점, 지역주민에게 쉽게 다가갈 수 있다는 점을 들었다(자기축진 전략). 자신의 장점을 구체적이고 명확하게 표현하고 그것이 가져오는 긍정적인 결과까지 함께 제시함으로써 다른 지원자들에 비해 장점이 훨씬 더 매력적인 방식으로 표현되었다. 이와 함께 A복지관의 ‘공부하는 복지관’이라는 특성을 칭찬하고 추켜세우는 타인강화 전략, 자신이 앞으로 계속 공부할 생각이며 A복지관은 이러한 여건을 마련해주기 때문에 잘 맞다는 점을 강조하는 조직과의 부합 전략을 사용하였다. 자신의 장단점을 말하는 데 그친 다른 지원자들에 비해, 자신의 특성과 조직의 특성을 잘 연결지어 환심사기 전략을 적절히 사용하여 답변함으로써, 면접관들에게 보다 좋은 인상을 줄 수 있었다고 판단된다. 직원들의 종교 모임에 대해서는 조직의 가치와 태도에 지지를 표하는 조직과의 부합 전략을 사용하였고, 지각을 한 이유에 대한 답변으로는 솔직하게 늦잠을 잤다고 답하였다(사과 전략).

제가 A복지관을 가장 좋게 보는 것은 그냥 단순히 지역사회복지 뿐만 아니라 계속해서 학문적인 공부를 할 수 있는 여건을 마련해 주기 때문에 정말 좋은 기관이라고 생각하고, 앞으로 계속 공부를 해나갈 생각이고 이전에 겪어 봤던 종합사회복지관에서는 공부하는 사회복지사의 모습을 보기 힘들었는데...(중략)... 그런 자극을 많이 받았어요. 어디를 가든지 그런 모습이 많이 남아있을 거구요. 어딜 가

든지 사회복지 일을 할 것이기 때문에 공부하고 싶습니다. (타인강화, 조직과의 부합, 지원자 7)

2) 지원자간 인상관리전략 사용의 분석

(1) 언어적 인상관리전략의 사용

연구참여자들은 거의 공통적으로 주장적-내용지향적 전략으로 구분되는 자기촉진 전략을 주로 사용하였다. 대부분의 지원자들이 자신의 장점에 대한 질문에서 긍정적이고 바람직한 자신의 능력이나 특성을 적극적으로 표현하였다. 성격이 밝고 다른 사람의 말을 잘 들어준다고 표현한 지원자 1, 기억력이 좋아서 사람들의 이름을 잘 기억하고 다른 사람에게 쉽게 다가가는 성격이라고 말한 지원자 7 등이 대표적으로 자기촉진 전략을 적극적으로 사용한 예이다. 자기촉진 전략 중 긍정적인 결과를 낳은 일에 대한 책임이 나에게 있다고 주장하는 것(entitlement), 목표를 성취하는 데 있어 난관을 어떻게 극복했는지를 말하는 것(overcoming obstacle) 등의 전략 유형들도 관찰되었다. 수화 동아리 회장을 맡아 의미있는 장애인 사회적 프로그램을 만들어 시행했다고 말한 지원자 3, 외국 연수를 가기 위해 방문 대상 기관에 일일이 영어 메일을 보내가며 노력하였다고 답한 지원자 4가 이에 해당된다. 대부분의 지원자들이 자기촉진 전략을 주로 사용한 데 비해, 주장적-내용지향적 전략에 포함되는 간접적 자기반영 전략을 적극적으로 사용하여 자신의 장점을 부각시킨 지원자도 있었는데, 자신의 장점을 이야기하면서 주위의 평가를 언급하고, 교수님의 인정을 강조한 지원자 3이 이에 해당된다.

한편, Stevens and Kristof(1995)의 자기 보고 서베이 문항 중 자기촉진 전략 문항에서 나타난 지식과 전문성의 표현, 기술과 능력에 대한 매력적인 묘사, 주요 논점을 피력하기 위해 대화의 주도권을 잡음, 기술과 경험 묘사의 측면에서 지원자들의 인상관리전략을 분석해보면, 자신의 오랜 자원봉사 경험이 클라이언트를 편하게 대하는 데 도움이 될 것이라고 답한 지원자 2, 여러 방면에서의 경험이 클라이언트에게 친근하게 다가가는 데 도움이 될 것이라고 답한 지원자 4 등이 자신의 경험을 사회복지사로서의 자질이나 전문성과 연결지어 대답한 예로 볼 수 있다.

많은 연구참여자들이 자신의 단점에 대해서는 주로 합리화 전략을 사용하였다. 합리화 전략은 방어적-내용지향적 인상관리전략에 포함되는데, 방어적-내용지향적 전략에는 이외에도 변명, 불응종 전략이 있으나, 이 두 전략은 본 연구참여자들에게서는 관찰되지 않았다. 부정적인 행동에 대해 자신의 책임을 부인하는 변명은 잘못된 일의 원인을 내적인 데 두는 것이 아니라, 외적인 데 두는 일종의 외적 통제불가능(external-uncontrollable) 귀인유형에 해당하는 것으로, 책임성이 없다는 인상을 심어줄 수 있기 때문에 채용면접에서 잘 사용되지 않는 전략으로 꼽힌다. 이와 반대로, 잘못된 일의 원인을 내적인 데 두는 내적통제가능 귀인유형은 지원자가 책임성이 강하다는 인상을 심어주어, 면접관에게 긍정적인 인상을 심어주는 것으로 알려져 있다(Silvester, Anderson-Gough, Anderson and Mohamed, 2002). 불응종은 자신의 의견이나 태도 혹은 가치와 맞지 않는 것에 대해서 분명히 자신의 뜻을 밝히는 것을 말하는데, 되도록 긍정적인 인상을 주고자 하는 채용면접 상황이었고, 한국의 문화적 풍토상 면접관이나 조직을 대상으로 반대의를 밝히기는 어려웠을 것으로 판단된다.

합리화 전략은 방어적-내용지향적 인상관리전략으로 자신이 부적인 사태의 원인이라는 것을 인정하지만, 그것은 불가피하였거나 당연한 것이어서 자신이 비난받아야 할 이유가 없다고 주장한다(Schonbach, 1980; Tedeschi and Riess, 1981; 양병창, 2002에서 재인용). 즉, 어떤 행동의 결과에 대한 책임성은 수용하지만, 그러한 책임성의 부정적인 함의는 부인하는 것이다(Tedschi and Melberg, 1984; Stevens and Kristof, 1995에서 재인용). 연구참여자들은 과거의 한 일이나 행동에 대해서 부정적 결과를 직접적으로 언급하고 그것의 원인이 자신이 아니라는 식의 표현은 하지 않았으나, 자신의 단점을 이야기하면서 그것이 보이는 것보다 나쁘지 않다는 식의 표현을 통해 합리화 전략을 사용하였다. 일을 하면서 스트레스를 많이 받는 것이 단점이지만 한편으로는 그것이 더욱 노력하게 하는 계기가 된다는 점을 강조한 지원자 1, 남에게 싫은 소리를 잘 못하고 거절을 잘 못해 손해를 보지만 그런 점이 사람들을 끌어들이고 이끄는 매력이 될 수 있다고 말한 지원자 2, 경험이 부족하지만 그것이 더욱 열심히 노력할 수 있는 동기가 된다고 말한 지원자 7의 경우가 이에 해당된다.

자기촉진 전략과 합리화 전략은 모두 내용지향적인 인상관리전략으로 분류된다. 대부분의 연구참여자들이 자신의 장점과 단점에 대해서 내용지향적인 인상관리전략을 많이 사용한 반면, 사회복지관 내의 직원 간의 종교적 모임에 대한 동의 여부를 묻는 질문에서는 환심사기 전략과 같은 주장적-관계지향적 인상관리전략을 적극 사용한 몇몇 경우가 눈에 띄었다. 동의 여부를 묻는 질문에 예, 아니오로 답할 수도 있었지만, 조직과의 부합과 같은 환심사기 전략을 활용해 답하는 것은 보다 적극적인 찬성 의사를 효과적으로 전달할 수 있다는 장점이 있다. 사회복지관이 종교재단이라 오히려 더 다행이라고 말한 지원자 2, 직원 종교 모임을 해서 조직에 더 호감이 간다고 답한 지원자 6, 직원들의 종교 모임에 마음편함을 느낀다고 답한 지원자 7이 이에 해당된다.

관계지향적 전략들을 사용한 경우, 하나의 전략만을 쓰지 않고 타인강화와 조직과의 부합 전략이 자연스럽게 중복되어 대화 속에서 표현되는 경우 그 의미가 더욱 잘 전달되는 것을 관찰할 수 있었는데, 같은 종교를 가지고 있음은 물론이고 직원간의 종교모임이 있어 더욱 의지가 될 것 같다고 말한 지원자 3(타인강화, 조직과의 부합), 복지관이 단순히 지역사회복지에 관련된 일 뿐만 아니라, 공부를 할 수 있는 여건을 마련해줘서 정말 좋은 기관이라는 생각이 들었고, 본인도 앞으로 계속 공부를 해 나갈 생각이기 때문에 조직과 잘 맞을 것 같다고 말한 지원자 7(타인강화, 조직과의 부합)이 이에 해당된다.

전체면접이 구조화된 방식으로 짧은 시간에 진행되었기 때문에, 환심사기 전략 중 면접관과 공통된 관심사에 대해서 논의하거나, 면접 질문과 직접적으로 관련이 없는 주제에 대해 이야기하면서 동의와 지지를 표하는 의견동조 전략은 관찰되지 않았다. 한편, 방어적-관계지향적 전략으로 구분되는 사과 전략을 일관되게 사용한 지원자도 있었는데, 이전 직장에서 사회복지사의 역할이 너무 전문가적인 측면으로 기울었다고 하면서, 상대방의 말을 잘 들어주는 것은 장점이지만 그것에 치우쳐 실질적인 도움이 부족해질 수 있다고 스스로 인정한 지원자 5가 이에 해당된다. 다른 지원자들이 단점을 언급하면서 주로 합리화 전략을 썼던 것과는 다른 전략 사용의 예라 볼 수 있다.

종합적으로 살펴보면, 사회복지 지원자들은 자기촉진, 간접적 자기반영, 환심사기 전략 등의 주장적 인상관리전략을 합리화, 사과 등의 방어적 인상관리전략보다 적극적으로 사용하는 것으로 관찰되었는

데, 이는 지원자들이 환심사기 전략과 자기축진 전략을 더 많이 사용한다는 Delaney-Klinger(2005)의 연구, 지원자들이 입사면접 장면에서 방어적 인상관리전략보다는 주장적인 인상관리전략을 더 많이 사용한다는 정지영(1998)의 연구결과와 일치한다.

(2) 비언어적 인상관리전략의 사용

선발면접 상황에서 지원자들의 태도는 경직되고 긴장될 수밖에 없을 것이다. 연구참여자들 역시 지나치게 말이 빠르다던가(지원자 4), 표정, 앉아 있는 모습, 손발의 움직임 등에서 긴장감을 감추지 못했으나(지원자 2, 지원자 6), 그 중 차분한 태도를 유지하거나 조리있게 답변을 하는 몇몇 지원자들이 관찰되었고(지원자 3, 지원자 5, 지원자 7), 이들에 대한 면접시간은 다른 지원자들에 비해서 조금씩 길었다. 손짓을 많이 사용하거나 바른 자세를 유지하지 못한 경우에는 다소 산만해 보이는 인상을 주었다(지원자 1).

각 지원자당 면접시간은 5분에서 10분 사이였기 때문에, 면접은 대체로 미리 면접관들에게 배정된 대로 정해진 질문을 묻고 답을 듣는 방식으로 진행되었다. 그럼에도 불구하고, 지원자의 특성에 따라 면접분위기에 잘 적응하여 자신의 의견을 솔직하게 표현한 사람이 있었던 반면(지원자 7), 딱딱한 분위기에 잘 적응하지 못하여 면접이 끝날 때까지 자신이 하고 싶은 말을 잘 전달하지 못한 지원자(지원자 6)도 눈에 띄었다. 이것은 지원자의 특성이나 능력 자체보다 면접 분위기에 적응하는 능력에 따라 지원자의 반응과 이에 대한 면접관의 평가가 달라졌을 수 있음을 의미한다.

Stevens and Kristof(1995)의 인상관리전략 서베이 도구의 비언어적 행동 문항에서는 면접관과 눈을 맞추고 이야기했는지와 웃는 표정이나 다른 우호적인 행동을 했는지를 중요하게 보고 있다. 연구 참여자들의 경우 대부분 면접관과 눈을 맞추면서 이야기를 나눈 것으로 관찰되었으나, 표정에서는 웃는 표정보다는 상기되고 조금은 딱딱한 표정을 짓는 경우가 더 많았다. 이것은 면접관들의 표정과도 깊은 연관을 맺고 있는데, 면접관들이 먼저 웃는 표정을 짓거나 편안하게 대해주면 지원자들도 자연스럽게 표정이 풀어지고, 면접관들이 계속 심각하고 딱딱한 분위기를 유지하면 지원자들도 계속 긴장된 모습을 보이는 것으로 관찰되었다. 지원자 2의 경우 면접장에 들어오면서는 매우 긴장된 표정이었으나 면접관이 긴장하지 말고 편하게 대답하면 된다고 말한 다음에는 다소 표정이 누그러지는 모습이 관찰되었다. 이에 비해, 지원자 6의 경우는 긴장을 풀어주는 말 대신 복지관에서의 실습 여부를 확인하는 질문을 하고 바로 면접질문으로 이어졌기 때문에, 다소 딱딱한 분위기가 면접 끝까지 지속되었다. 이와 같은 예에서 알 수 있듯이, 면접의 분위기는 면접관들의 노력에 따라 바뀔 수 있다.

면접을 하는 도중 외부 상황으로 인해 소음이 많이 발생하였는데, 이러한 소음 가운데서 면접을 한 몇몇 지원자들에게는 이러한 소음이 불안감을 더욱 가중시키는 요인이 되었으리라 판단된다. 면접관들 역시 지원자의 답변에 집중하기가 힘들었기 때문에 면접 도중 소음을 중단시킨 후 이후 면접을 진행하였다. 이와 같은 외부상황은 사전에 철저히 통제하여 이러한 상황이 발생하지 않도록 방지하는 노력이 필요할 것이다.

3) 지원자의 인상관리전략과 최종평정과의 관련성

면접에 앞서 면접관들에게는 각각 별도의 채점표가 제공되었다. 면접심사 채점표에는 수험번호, 응시자명, 전공관련, 기타경력, 서류총점, 동기, 태도/자질, 외모/자세, 면접내용, 가능성 등, 면접 총점, 전체 총점을 적도록 되어 있고, 이 중에서 동기, 태도/자질, 외모/자세, 면접내용, 가능성 등에 각각 10 점씩을 배점하여 각 지원자에 대한 면접이 끝난 뒤 채점하도록 하였다.⁷⁾ 이와 함께 각 면접관들이 면접을 하면서 지원자로부터 받은 인상을 간략하게 쓰도록 했는데, <표 1>은 각 지원자가 사용한 인상관리전략과 면접관들이 받은 인상을 연결지어 정리한 것이다.

<표 1>에 따르면, 지원자 3과 지원자 5, 지원자 7이 인상관리전략 사용 면에서 두드러진다. 지원자 3의 경우 대부분의 지원자들이 사용한 자기축진 전략과 합리화 전략은 물론 외부의 인정이나 권위있는 사람으로부터의 좋은 평가를 강조하는 간접적 자기반영 전략을 사용하였다. 또한 관계지향적 전략 중 타인강화와 조직과의 부합 전략을 함께 적극 사용한 점도 눈에 띈다. 지원자 5의 경우는 다른 지원자와는 달리 자신의 단점에 대해서 합리화 전략을 사용하지 않았으며, 대신 방어적-관계지향적 전략으로 구분되는 사과 전략을 많이 사용하였다. 지원자 7의 경우는 모든 지원자 중 인상관리전략의 사용이 가장 적극적인 것으로 관찰되었고, 자기축진, 합리화, 사과, 타인강화, 조직과의 부합 등 다양한 전략을 사용하였다. 또한 이 3명의 지원자들 모두 웃는 표정이나 면접관과의 눈맞춤이 많고, 바른 자세를 유지하고, 답변이 성실했다는 점에서 비언어적 전략 사용이 두드러졌다. 이들 3명의 지원자에 대한 면접관들의 평가도 공통적으로 긍정적으로 나타났다. 다른 지원자들의 경우 면접관에 따라 긍정적 혹은 부정적 인상이 혼재되어 나타났지만, 이 3명에 대해서는 주로 긍정적 평가가 많았다.

모든 면접관들에게 고르게 좋은 인상을 주지 못한 지원자들의 인상관리전략을 살펴보면, 몇 가지 문제점을 찾아낼 수 있다. 우선, 인상관리전략 사용이 미흡한 지원자들이 있었다. 지원자 4의 경우는 자기축진 전략의 사용은 두드러졌으나, 단점에 대해서는 다른 지원자들처럼 합리화나 사과의 전략을 사용하지 않아, 단점 자체를 부각시킨 측면이 있다. 두 번째로, 인상관리전략을 표현함에 있어서 미숙한 면이 있었다. 지원자 6의 경우 장단점을 묻는 질문에 단점으로 꼽은 부정적 특성을 설득력 있게 합리화시키지 못했다. 합리화 전략의 표현이 명확하게 되지 못한 것이다. 반면에 다른 지원자들은 자신의 강점과 약점을 확실히 파악하고 있음을 보여주되, 장점으로는 타고난 성실함이나 성격과 같은 것들을 강조하는 자기축진 전략을, 단점으로는 부정적 측면도 있지만 일견 긍정적으로 해석될 수도 있음을 강조하는 합리화 전략을 사용하였다. 셋째, 비언어적 인상관리전략 사용이 미흡했다. 손짓을 많이 사용하여 답변에 집중할 수 없게 한다거나, 답변을 급하게 한다거나, 지나치게 간결하게 답하는 태도 등은 면접관으로 하여금 지원자가 산만하거나 급한 성격이거나 혹은 긴장하고 있다는 인상을 주기 쉽다. 이에 비해 웃는 표정이나 여유있는 답변 태도는 채용면접 상황에 충분히 준비되어 있고 차분하

7) 개별 지원자의 점수를 매긴 이 채점표는 기관 방침에 따라 비공개되어, 본 연구의 최종평정결과는 면접관들이 개별 지원자들에 대한 인상을 주관식으로 답한 내용과 최종선발과정에 대한 비디오 관찰을 토대로 분석되었다.

다는 인상을 주어 면접관들에게 신뢰감을 줄 수 있다.

〈표 1〉 지원자들의 인상관리전략과 면접관들이 받은 인상

	사용된 인상관리전략	면접관들의 인상
지원자 1	<ul style="list-style-type: none"> • 웃는 표정 • 손짓 많이 사용 • 질문을 듣자마자 대답 • 사과 • 자기축진 • 합리화 	어수선하고 정돈이 잘 안됨(면접관 1), 편안해 보이나 다소 산만(면접관 2), 이야기를 요약하는 능력 부족, 포근함(면접관 3)
지원자 2	<ul style="list-style-type: none"> • 긴장된 표정 • 손을 무릎 위에 놓고 바른 자세 유지 • 문장을 확실하게 끊어서 말함 • 자기축진(경험과 전문성의 연결) • 합리화 • 조직과의 부합 	차분하고 안정적인(면접관 1), 평범(면접관 2), 포용력(면접관 3)
지원자 3	<ul style="list-style-type: none"> • 차분한 어조 • 대답이 끊기지 않으나 대체로 간략 • 자기축진(entitlement) • 간접적 자기반영 • 합리화 • 조직과의 부합 • 타인강화 	많이 긴장했다는 느낌, but, 차분함(면접관 1), 착하고 참해 보임(면접관 2), 침착, 차분, 꼼꼼(면접관 3)
지원자 4	<ul style="list-style-type: none"> • 질문을 듣자마자 바로 대답(성급함) • 면접의 분위기를 화기애애하게 이끔 • 자기축진(overcoming obstacle, 경험과 전문성의 연결) 	적극적임(여성만 면접 보다 남성이어서 상대적 느낌일 수 있음), 세련미가 조금 부족(면접관 1), 기존 지원자와 분위기가 달랐으나 점차 적극적(면접관 2), 활달, 대범함, 조리있는 답변(면접관 3)
지원자 5	<ul style="list-style-type: none"> • 조심성(노크하고 들어옴) • 차분한 태도 • 말의 속도가 다소 빠르고 답변이 김 • 자기축진 • 사과 • 사과 전략 많이 사용 	성숙되어 보임, 차분함(면접관 1), 호감가는 외모에 치우치지 않고 면접내용 평가해야겠다는 생각(면접관 2), 활발, 사교적, 말이 앞설 수 있음(면접관 3)
지원자 6	<ul style="list-style-type: none"> • 대답이 대체로 간결함(긴장함) • 자기축진 • 단점이자 장점을 얘기함 • 조직과의 부합 	매우 긴장했음, 차분하며 성실해 보임(면접관 1), 긴장, 평범(면접관 2), 내성적, 침착, 차분(면접관 3)
지원자 7	<ul style="list-style-type: none"> • 웃는 표정 • 자기축진 • 자기축진(지식과 전문성의 표현) • 합리화 • 타인강화 • 조직과의 부합 • 사과 	성실하고, 알차게 보임. 가능성 있어 보임(면접관 1), 안정되고 논리적이며 솔직. 가능성, 잠재성이 보임(면접관 2), 자기 생각 뚜렷, 침착(면접관 3)

이와 같은 분석결과는 기존의 연구결과와도 일치한다. 정지영(1998)은 인상관리전략이 면접관 평정(적합성 및 호감도 평정)에 미치는 영향을 조사해본 결과, 적합성 평정에는 주장적-관계지향적인 인상관리전략과 주장적-내용지향적인 인상관리전략이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났고 호감도에는 주장적-관계지향적인 인상관리전략들이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 연구 결과에 따른다면 본 연구에서 주장적-관계지향적 전략인 환심사기 전략의 구체적인 유형 중 타인강화, 조직과의 부합 등을 적극적으로 활용한 지원자인 지원자 3과 지원자 7이 좋은 평가를 받을 것으로 기대할 수 있다.

면접심사가 끝나고 지원자들의 점수를 합산한 뒤, 바로 최종 선발이 이루어졌다. 각 면접관들이 가장 높은 점수를 준 2명씩을 추천하여 가장 많은 추천을 받은 지원자를 최종 선발하는 방식이었다. 결과부터 말하자면, 3명의 면접관으로부터 모두 추천을 받은 지원자 7이 합격자로 결정되었다. 2명의 면접관으로부터 추천을 받은 지원자 5와 지원자 7 중 각 후보를 뽑은 이유와 장단점에 대한 오랜 논의 끝에 지원자 7이 최종 선발된 것이다. 기관사정상 공개되지 않은 면접심사 채점표를 대신하여 본 연구에서는 면접에서 가장 중요하게 본 것은 무엇인지, 최종평정에서 가장 크게 고려한 것은 무엇인지, 가장 높은 점수를 준 지원자는 누구인지, 평가항목을 떠나 가장 채용하고 싶은 지원자는 누구인지 등에 대한 질문지를 따로 만들었다. <표 2>는 이와 같은 질문에 대한 면접관들의 답변을 표로 정리한 것이다.

인상관리전략의 사용 면으로 보았을 때는 지원자 3과 지원자 7이 높은 점수를 받을 것으로 예상되었으나, 최종 후보에는 지원자 5와 지원자 7이 올라갔다. 결국 인상관리전략만이 채용결정을 좌우한다고 보기는 힘들고, 지원자 5가 최종심사에까지 오른 데에는 경력과 같은 기타 요인들이 영향을 미친 것으로 보인다. 그러나 두 지원자 중 최종 합격자를 선택하는 과정에서는 다양한 인상관리전략을 적극적으로 활용한 지원자 7에 비해 사과와 같은 방어적 인상관리전략을 주로 사용한 지원자 5는 소극적이고 약해 보이는 인상을 주었고, 최종 선발 논의 과정에서도 이러한 인상과 관련된 부분은 어느 정도 고려된 바 있다. 사과와 같은 방어적-관계지향적 인상관리전략은 부정적 결과에 대한 책임을 받아들이기 뿐만 아니라, 잘못된 행동에 대한 자책까지 표현하는 것(Tedeschi and Melburg, 1984)으로 볼 수 있기 때문에, 솔직하고 책임감이 있다는 인상을 줄 수 있으나, 이것을 표현하는 방식에 있어서 당당하게 잘못을 인정하는 모습을 보이지 못하면, 오히려 합리화와 같은 방어적-내용지향적 인상관리전략을 사용한 지원자에 비해 무능력하고 소극적인 인상을 줄 수 있다.

<표 2> 면접 후 면접관의 평정 결과

질문 문항	면접관의 답변
실제 면접을 진행하면서 중요하게 본 것은 무엇인가?	- 조리있는 답변, 기관에 맞는 사람, 사회복지에 대한 열정, 마인드 (면접관 1) - 침착성, 면접시 질문에 논리성과 핵심 내용(면접관 2) - 능력. 논리적인 표현. 전문 지식(사회복지 관련)(면접관 3)
지원자 최종평정에서 가장 크게 고려한 것은 무엇인가?	- 기관에서 열심히 잘 할 수 있는 사람(면접관 1) - 복지관 문화와 부합할 수 있을지. 전문가로서 성장가능성 (면접관 2) - 능력(면접관 3)
평가항목을 기준으로 지원자 중에서 가장 높은 점수를 준 사람은 누구인가?	- 지원자 6(면접관 1) - 지원자 5. 성숙도, 준비도 측면에서 다른 사람보다 좋음(면접관 2) - 지원자 7(면접관 3)
평가항목을 떠나서 가장 채용하고 싶은 지원자는 누구인가? 그 이유는?	세 면접관 모두 지원자 7, 우리 기관에 더 맞는 사람(면접관 1), 전문적 성장가능성, OOO(특정 종교인), 복지관 실습 경험(면접관 2)

이에 비해, 최종적으로 선발된 지원자 7은 자기축진 전략과 합리화 전략을 기본적으로 사용하면서 타인강화, 조직과의 부합 등 환심사기 전략을 적극적으로 활용하였으며, 각 전략들이 면접 맥락 속에서 적절하게 사용되었고 그 내용이 분명하게 면접관들에게 표현되었다. <표 2>의 마지막 질문에서 평가항목을 떠나 가장 채용하고 싶은 지원자를 물었을 때 세 명의 면접관들이 모두 지원자 7을 뽑은 사실을 주목해서 볼 필요가 있다. 개별 평가항목(적합도)은 세부적인 답변 내용에 따라 점수가 매겨지지만, 평가항목을 떠나 가장 마음에 드는 지원자에 대한 질문(호감도)에 대한 답은 면접관이 지원자로부터 받은 인상에 따라 결정된다. 특히, 면접관 1은 지원자 7이 조직과 잘 맞는 사람이라는 점을 강조했는데, 이는 지원자 7이 사용한 조직과의 부합, 타인강화 전략 등의 주장적-관계지향적 전략이 면접관에게 호감을 주는 데 영향을 끼친 것으로 해석할 수 있다.

5. 결론

본 연구는 사회복지 지원자들이 채용면접에서 어떤 인상관리전략을 주로 사용하는지, 또 이들이 사용한 인상관리전략들이 면접관의 평가와는 어떤 관련성을 맺고 있는지에 대해 살펴보았다. 이를 위해 사회복지사를 공개채용하는 한 사회복지조직의 채용면접과정에 대한 관찰과 면접관들의 최종평정결과를 토대로 한 질적연구를 실시하였다.

분석결과 먼저 언어적 인상관리전략의 측면에서 지원자들은 자신의 장점과 단점에 대해서 각각 자기축진 전략과 합리화 전략을 주로 사용하였고, 이들은 모두 인상관리 행위자에 초점을 둔 내용지향적인 전략으로 구분된다. 특히, 긍정적이고 바람직한 능력이나 특성을 보유하고 있다는 점을 강조하고, 지식과 전문성을 적극적으로 표현하고, 기술과 경험을 구체적으로 묘사하는 등의 자기축진 전략의 사용이 두드러졌다. 한편, 직원 종교모임에 찬성하는지에 대한 질문에는 인상관리 대상자에 초점을 둔 관계지향적인 전략의 대표적인 형태인 환심사기 전략이 많이 사용되었는데, 조직과 자신의 특성이 잘 맞음을 강조하는 조직과의 부합 전략, 조직의 특성을 칭찬하는 타인강화 전략 등이 이에 해당된다. 비언어적인 전략 사용의 측면에서는 면접관과 눈을 맞춰 이야기하고, 차분한 답변 태도와 면접 내내 웃는 표정을 유지한 지원자가 면접관들에게 긍정적인 인상을 준 것으로 나타났다. 인상관리전략과 최종평정과 관련성에서는 인상관리전략 사용이 활발하고, 그 내용을 명확하게 표현한 지원자가 면접관으로부터 좋은 평가를 받았고, 특히 지원자의 채용 적합성 여부를 판단하는 세부적인 평가점수와 관계없이 면접관이 점수를 떠나 가장 채용하고 싶은 지원자, 즉 가장 호감이 가는 지원자를 뽑을 때 언어적, 비언어적 인상관리전략을 적극적으로 사용한 지원자가 세 명의 면접관으로부터 공통적으로 선택되었다.

이상과 같은 본 연구의 분석결과와 선행연구 검토 결과를 토대로 한 제언들은 다음과 같다. 먼저 사회복지사 채용을 앞둔 지원자들을 위한 제언으로 첫째, 인상관리전략에 대한 인지와 적극적인 사용이 필요하다. 본 연구의 분석 결과에 따르면 언어적, 비언어적 인상관리전략 사용이 미흡했던 지원자들은 면접관으로부터 최종 인상 평가에서 좋은 평가를 받지 못한 반면, 적극적으로 인상관리전략을

사용한 지원자들은 좋은 평가를 받았다. 이는 인상관리전략의 사용이 면접관의 평정에 긍정적인 영향을 미친다고 한 선행연구의 결과와도 일치하는 것이다(Kinicki and Lockwood, 1985; Gilmore and Ferris, 1989). 따라서 사회복지 지원자들은 채용면접에서 자신을 효과적으로 어필하기 위해서는 인상관리전략의 사용이 필수적임을 인식하고, 면접 전에 자신에게 맞는 인상관리전략을 미리 설계하여 채용과정에 임해야 할 것이다. 물론, 이와 함께 전문적인 업무수행능력과 경험, 사회복지사로서의 윤리의식을 높이기 위한 노력을 병행하여야 한다.

둘째, 어떤 인상관리전략을 선택하는지도 중요하지만, 그것을 어떻게 표현하는지도 중요하다. 지원자들은 채용면접에서 다양하고 효과적인 인상관리전략을 사용함과 동시에, 이를 명확히 전달하는 훈련을 해야 할 것이다. 본 연구참여자들이 사용한 인상관리전략과 평정결과를 연결하여 분석해 보았을 때, 짧은 시간에 이루어지는 면접 상황에서는 인상관리전략을 명확히 표현한 지원자가 면접관들에게 보다 긍정적인 인상을 주는 것으로 나타났다. 이러한 표현력은 언어적인 전략 뿐 아니라 비언어적인 전략에서도 중요하다. 면접관과의 눈맞춤, 차분하고 적극적인 답변 태도, 미소 등의 비언어적 전략은 면접관들에게 호감있는 인상을 구축하는 데 효과적인 것으로 나타났다.

셋째, 사회복지연구자들을 위한 제언으로 효과적인 인상관리전략이 무엇인지에 대한 지식 축적이 필요하다. 본 연구는 한 사회복지조직의 지원자들을 대상으로 한 질적연구로, 본 연구의 결과를 가지고 어떤 인상관리전략이 효과적이라고 단정지어 말할 수는 없을 것이다. 다만, 선행연구들은 내용지향적 전략이 관계지향적 전략보다 많이 사용되고, 대표적인 내용지향적 전략으로 분류되는 자기축진 전략이 대체로 채용면접 상황에서 긍정적인 결과를 가져온다고 보고 있는데, 본 연구의 분석 결과에서도 이와 유사하게 대부분의 지원자들이 자기축진 전략을 사용했으며, 다양한 형태의 자기축진 전략을 사용한 지원자들에 대한 면접관들의 평가도 좋았다. 환심사기 전략과 같은 관계지향적 전략 역시 일부 지원자들에 의해 적극 사용되었고, 이들은 내용지향적 전략과 관계지향적 전략을 두루두루 사용하였기 때문에, 둘 중 어느 하나가 특별히 효과적이었다기보다는 내용지향적 전략사용과 함께 관계지향적 전략사용이 적절히 병행되는 것이 더욱 효과적일 수 있다고 해석된다. 사회복지조직에서 보다 효과적인 인상관리전략이 무엇인지에 대해서는 앞으로 더 많은 연구가 필요할 것이다.

넷째, 사회복지사를 채용해야 하는 사회복지조직을 위한 제언으로 지원자를 채용하는 조직은 지원자의 인상관리전략 사용 능력이 최종평정결과에 영향을 미친다는 사실을 인지하여야 하며, 이것을 단지 부정적으로만 볼 것이 아니라 지원자의 실제 작업수행능력과 인상관리전략 사용 능력을 함께 검증할 수 있어야 할 것이다. 예전에는 인상관리행동을 조종적이고, 속이는 행동으로 보았기 때문에, 지원자들이 채용면접에서 인상관리행동을 하는 것을 채용과정의 공정함을 해치는 것이라고 보는 시각도 있었다(Arvey and Renz, 1992; Rosenfeld, 1997에서 재인용). 그러나 Rosenfeld(1997)은 인상관리전략의 사용은 속이는 것이 아니라 일종의 기술(skill)이며, 채용과정의 공정성을 해치는 일부 조종적인 인상관리전략을 면접관들이 가려내는 것이 중요하다고 보았다. 이를 위해서는 면접관들이 다양한 인상관리전략을 인지할 수 있도록 훈련시켜야 하며, 진실에 기반한 인상관리전략 사용을 촉진하는 채용면접 상황-예를 들어, 구조화된 면접 절차, 사실 확인 등-을 만들기 위해 노력해야 할 것이다.

다섯째, 보다 공정하고 타당한 채용면접절차를 구축하기 위해 면접관과 지원자 모두에게 교육의 기

회를 제공해야 한다. Lopes and Fletcher(2004)는 채용면접 상황에서 지원자들이 어떤 것을 공정한 인상관리전략으로 지각하는지 조사한 바 있다. 이들의 연구에 따르면, 조직이나 면접관들이 인상관리 전략을 사용한다고 지원자들이 지각하는 경우에는 (예를 들어, 채용공고나 면접과정에서 기관에 대한 좋은 이미지를 심어주기 위한 어구를 많이 사용하는 등) 지원자들 스스로도 인상관리전략을 사용하는 것이 공정하다고 생각한다. 즉, 지원자들은 면접관들이 보이는 것과 유사한 행동을 공정하다고 믿고, 무엇이 공정한지에 대해 조직의 행동에 영향을 많이 받는다. 따라서 지원자나 면접관 모두에게 올바른 면접행동에 대한 교육을 실시하는 것이 바람직하다.

본 연구의 한계는 첫째, 실제 지원자들이 의도한 인상관리전략과 관찰된 인상관리전략 사이에 차이가 있을 수 있다. 둘째, 지원자들의 인상관리전략과 최종평정결과를 연결지어 해석하는 과정에서 인상관리전략 외에 다른 점이 최종평정결과에 영향을 미쳤다는 점을 배제할 수 없다. 셋째, 본 연구는 한 사회복지조직의 지원자들을 대상으로 한 연구로 본 연구의 결과를 일반화하기에는 무리가 있다.

그럼에도 불구하고, 본 연구는 그간 사회복지분야에서 연구된 바 없는 채용면접에서의 인상관리전략에 대한 연구를 시도하였다는 차원에서 의의가 있다. 타 학문분야에서는 이미 인상관리전략 및 이것이 결과 평정에 미치는 영향에 대한 관심을 기울이고 연구의 필요성을 강조해온 것에 비해(Arvey and Campion, 1982; Baron, 1989), 그간 사회복지학계에서는 사회복지사 채용면접 및 사회복지 지원자들의 인상관리전략에 대한 연구가 없었다. 앞으로 인상관리전략에 대해 다양한 양적, 질적연구방법을 활용한 후속연구들이 나오기를 기대한다.

참고문헌

- 양병창. 2002. "인상관리전략들의 반응강도에 대한 자존심, 체면, 상황적 요인의 효과". 중앙대학교 심리학과 박사학위논문(미간행).
- 정지영. 1998. "선발면접 상황에서 지원자의 인상관리 책략에 관한 연구". 고려대학교 심리학과 석사학위논문(미간행).
- Arkin, R. M., and J. A. Shepperd. 1989. "Self-Presentation styles in organizations," in *Impression Management in the Organization*, edited by R. A. Giacalone and P. Rosenfeld. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Arvey, R., and J. Campion. 1982. "The Employment Interview: A Summary and Review of Recent Research." *Personnel Psychology*, 35, 281-322.
- Arvey, R. D., and G. L. Renz. 1992. "Fairness in the Selection of Employees." *Journal of Business Ethics*, 11, 331-340.
- Baron, R. A. 1989. "Impression Management by Applicants during the Employment Interview: The "Too Much of a Good Thing Effect." pp. 204-215. in *The Employment Interview: Theory, Research, and Practice*, edited by Eder R. W and G. R. Ferris. Beverly Hills: Sage.
- Bozeman, D., and K. Kacmar. 1997. "A Cybernetic Model of Impression Management Processes in Organizations." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(1), 9-30.
- Dawson, C. R. 2005. "The influence of impression management on structured interview ratings and job

- performance.” Clemson University, Doctoral Dissertation.
- Delaney-Klinger, K. A. 2005. “Impression management in the employment interview: Translating a desired image into desirable behaviors.” Michigan State University, Doctoral Dissertation.
- Delery, J. E., and K. M. Kacmar. 1998. “Influence of Applicant and Interviewer Characteristics on the Use of Impression Management.” *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 1649-1669.
- Dipboye, R. L., and J. W. Wiley. 1977. “Reactions of College Recruiters to Interviewee Sex and Self-Presentation Style.” *Journal of Vocational Behavior*, 10, 1-12.
- Ferris, G. R., T. A. Judge, K. M. Rowland, and D. E. Fitzgibbons. 1994. “Subordinate Influence and the Performance Evaluation Process: Test of a Model.” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58, 101-135.
- Fletcher, C. 1989. “Impression Management in the Selection Interview.” in *Impression Management in the Organization*. Edited by R. A. Giacalone, and P. Rosenfeld. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Fletcher, C. 1990. “The Relationship between Candidate Personality, Self-Presentation Strategies and Interviewer Assessments in Selection Interviews: An Empirical Study.” *Human Relations*, 43, 739-749.
- Fuller, J. A. 2004. “The impact of impression management on interviewer judgements of applicant personality and suitability for the job.” Bowling Green State University, Doctoral Dissertation.
- Gibelman, M. 1996. “Managerial manners-notably lacking in personnel recruiting.” *Administration in Social Work*, 20(1), 59-61.
- Gilmore, D., and G. Ferris, G. 1989. “The Effect of Applicant Impression Management Tactics on Interviewer Judgments.” *Journal of Management*, 15, 557-564.
- Greenberg, J. 1996. “Forgive me, I’m new.”: Three Experimental Demonstrations of the Effects of Attempts to Excuse Poor Performance.” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66, 165-178.
- Higgins, C. A. 2000. “The Effect of Applicant Influence Tactics on Recruiter Perceptions of Fit.” The University of Iowa, Doctoral Dissertation.
- Kacmar, K. M., and D. S. Carlson. 1999. “Effectiveness of Impression Management Tactics Across Human Resource Situations.” *Journal of Applied Social Psychology*, 29(6), 1293-1315.
- Kacmar, K., J. Delery, and G. Ferris. 1992. “Differential Effectiveness of Applicant IM tactics on Employment Interview Decisions.” *Journal of Applied Social Psychology*, 22(16), 1250-1272.
- Kinicki A. J., and C. A. Lockwood. 1985. “The Interview Process: An Examination of Factors Recruiters use in Evaluating Job Applicants.” *Journal of Vocational Behavior*, 26, 117-125.
- Lopes, J., and D. Fletcher. 2004. “Fairness of Impression Management in Employment Interviews: a Cross-Country Study of the Role of Equity and Machiavellianism.” *Social Behavior and Personality*, 32(8), 747-768.
- Medley, H. A. 1984. *Sweaty Palms: the Neglected Art of Be Interviewed*. Berkeley, CA: Ten Speed Press.
- Moro, J. L. 1977. “Oral Interviews for Screening Social Worker Applicants.” *Public Personnel Management*, 6(6), 437-441.
- Rosenfeld, P. 1997. “Impression Management, Fairness, and the Employment Interview.” *Journal of Business Ethics*, 16, 801-808.
- Rosenfeld, P., R. A. Giacalone, and C. A. Riodan. 1995. *Impression Management in Organizations*.

- London: Rowledge.
- Rosenfeld, P., R. A. Giacalone, and C. A. Riodan. 2002. *Impression Management: Building and Enhancing Reputations at Work*. London: Thomson Learning.
- Schlenker, B. 1980. *Impression Management: The Self-concept, Social Identity, and Interpersonal Relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Schlenker, B. R and M. F. Weigold. 1992. "Interpersonal Processes Involving Impression Regulation and Management". *Annual Review of Psychology*, 43, 133-168.
- Schneider, D. J. 1981. Tactical Self-Presentations: Toward Broader Conception. pp. 23-40. in *Impression Management Theory and Social Psychological Research*, edited by J. T. Tedeschi. NY: Academic Press.
- Silvester, J., F. Anderson-Gough, N. Anderson, and A. Mohamed. 2002. "Locus of control, attributions and impression management in the selection interview." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 59-76.
- Stevens, C., and A. Kristof. 1995. "Making the Right Impression: A Field Study of Applicant Impression Management During Job Interviews." *Journal of Applied Psychology*, 80(5), 587-606.
- Tedeschi, J., and V. Melburg. 1984. "Impression Management and Influence in the Organization." pp. 31-58. in *Research in the Sociology of Organizations(Vol.3)*, edited by S. Bacharach and E. Lawler. Greenwich, CT: JAI Press.
- Tedeschi, J., and N. Norman. 1985. "Power, Self-presentation and the Self." pp. 293-322. in *The Self and Social Life*, edited by B. R. Schlenker. New York: MacGraw Hill.
- Tedeschi, J., and M. Riess. 1981. "Predicaments and Verbal Tactics of Impression Management." pp. 271-310. in *Ordinary Language Explanations of Social Behavior*, edited by C. Antaki. London: Academic Press.
- Wayne, S. J., and G. R. Ferris. 1990. "Influence Tactics, Affect, and Exchange Quality in Supervisor-Subordinate Interactions: A Laboratory Experiment and Field Study". *Journal of Applied Psychology*, 75, 487-499.
- Wayne, S. J., and K. M. Kacmar. 1991. "The Effect of Impression Management on the Performance Appraisal Process." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 48, 70-88.
- Wayne, S. J., and S. J. Liden. 1995. "Effect of Impression Management on Performance Ratings: A Longitudinal Study." *Academy of Management Journal*, 38, 232-260.

A Qualitative Study on Social Work Applicants' Impression Management Tactics in Job Interviews

Jang, Yeon-Jin

(Seoul National University)

Jeong, Sun-Wuk

(Sangji University)

The purpose of this study is to know what impression management(IM) tactics social work applicants use in their job interviews and what relation between their IM tactics and interviewers' evaluation exists. To accomplish this purpose, we reviewed the precedent researches about IM and conducted a qualitative study with the applicants in a community welfare center which adopted open approach in recruitment process. We analyzed the applicants' IM tactics through observing video-taped interview sessions and reviewing interviewers' rating paper. The results showed that the social work applicants mainly used self-promotion tactic for emphasizing their strengths and justification tactics for expressing their weaknesses. Some applicants often used fit-with-organization and other-enhancement belonged to ingratiation tactics. According to interviewers' rating results, the applicants with deep eye contact, calm attitude or smiling face gave a good impression to the interviewers. In the final disussion, an applicant who adopted diverse verbal and non-verbal tactics and expressed her point clearly was perceived attractive by the interviewers and accepted as the best choice. Based on this qualitative analysis, we have made several practical suggestions for social work applicants, social work researchers and social work organizations.

Key words: impression management tactic, job interview, social work applicant, qualitative study

[논문 접수일 : 07. 09. 27 게재 확정일 : 07. 11. 30]