

우리 단체 채용,  
더 잘할 수 없을까?

: 채용공지 분석 및  
구직자 인식 연구보고서

인사만사

박효원 문은정

2020 활력향연 x npo

08



## 인사만사

### 박효원

구직과 퇴사와 구직과 퇴사와 구직을 반복하며 일단 여기까지 왔다. 혹시 다시 퇴사하게 된다면 더 행복한 구직자가 되길 소망한다.

### 문은정

비영리단체에서 10년 넘게 활동하면서, 활동가 채용을 진행했던 마지막 업무가 가장 기억에 남았다. 채용은 우리가 우리를 잘 모르던 시민을 만나 동료가 되는 과정이다. 그 과정이 구직자에게는 공익을 추구하는 일의 '멋짐'을 경험하고, 단체는 우리 일에 관심을 가져준 시민에게 이를 깊게 전달하는 기회이면 좋겠다.

이 보고서는 서울시NPO지원센터의 활동가 연구지원사업 결과물로서 서울시NPO 지원센터 입장과는 다를 수 있습니다. 이 보고서에 수록된 연구결과물을 인용할 때는 반드시 출처를 밝혀주시기 바랍니다.

# 우리 단체 채용, 더 잘할 수 없을까?

:채용공지 분석 및  
구직자 인식 연구보고서

# 목차

---

시작하며		8
연구개요		12
I. 채용공지 분석	1. 연구 과정	17
	2. 분석 결과	19
	3. 시사점	42
II. 이해관계자 인식조사	1. 구직자 설문조사	49
	2. 구직자 그룹인터뷰	62
	3. 인사담당자 설문조사	72
	4. 시사점	77
III. 결론	1. 채용절차 개선방향	81
	2. 비영리 채용 가이드라인	90
	3. 연구의 한계와 후속과제	100
체크리스트		102
마치며		106

## 시작하며

---

이번 연구를 기획하던 때 우리는 비영리단체를 퇴사한 ‘백수’였다. 급하게 새로운 조직을 찾는 상황은 아니었지만 진로 문제는 두 사람에게 가장 큰 고민거리였다.

박효원은 거의 매일 비영리단체의 채용공지를 확인했는데, 이는 그 자체로 구직활동인 동시에 자신에게 맞는 단체나 직군을 찾기 위한 탐색 활동이기도 했다. 어떤 단체와 일자리에 더 끌리는 것인지 알고 싶었고, ‘맨땅에 헤딩’을 하기 보다는 구체적인 채용공지를 보면서 고민을 이어나가려 했다. 그러다 보니 채용공지를 보고 “직무는 재미있을 것 같지만 이 단체에 들어가고 싶지 않다”라고 거르는 경우가 생겼다. 기본적인 정보가 부실한 경우에는 단체의 역량이 의심스러웠고, 불친절한 표현이 많은 경우에는 권위적인 조직 문화일 것 같아서 걱정스러웠다.

문은정은 오랫동안 비영리단체에서 조직 운영과 관련된 업무를 했고 마지막 해를 인사 업무를 하면서 보냈다. 그래서 비영리단체 인사담당자이자 구직자로서 모두의 입장을 알고 있다. 관행대로 예전 양식을 그래도 ‘복붙’하는 채용공지가 싫었다. 동시에 그런 공지가 반복되는 상황에 대해서도 어느 정도 이해할 수 있었다. 또한 “구직자는 우리 단체의 강력한 지지자이자 예비 후원자”라는 생각을 갖고 있었다. 적어도 이 단체의 활동에 동의하니까 채용에 참여한 것 아니겠는가. 이런 사람들이 오히려 단체를, 더 나아가서는 해당 영역의 운동을 멀리하게 만들어서는 안 될 일이다.

같은 ‘비영리 백수’로 종종 교류하던 중 둘은 서로의 근황을 나누다가 비영리단체 채용공지에 관한 이야기를 나누게 되었다. 문제가 있는 채용 사례를 공유하면서 함께 분노했고, 가끔은 드물게 좋은 사례를 보면서 희망을 느끼기도 했다. 그러면서 자연스럽게 비영리단체 채용 절차에 관한 연구를 떠올리게 되었다.

이처럼 이번 연구는 ‘비영리단체 구직자를 위한 더 나은 채용절차를 찾아보자’는 목적에서 시작됐으며, 되도록 구직자의 관점으로 단체들의 채용절차를 점검하고자 했다. 그러나 연구의 결과물은 많은 비영리단체들, 더 나아가 공익 생태계 전반에도 도움이 되리라 생각한다.

비영리단체들이 구인난을 호소하는 것은 어제오늘의 일이 아니다. 이런 현실에서 더 많은 활동가, 더 좋은 활동가를 만나기 위해서는 채용절차도 더 ‘구직자 친화적’으로 바뀌어야 한다. 그러나 제한적 정보만 기재하는 채용공지, 과도한 정보나 서류를 요구하는 지원서류, 구직자의 상황을 고려하지 않는 불친절한 채용절차는 오히려 구직자의 의욕을 꺾어버린다.

공익 생태계가 건강하게 성장해 사회를 변화시키려면 우선 좋은 활동가들이 많아야 한다. 그리고 그 시작은 바로 채용이다. 비영리단체는 좋은 사람을 만나기 위해 어떻게 변화해야 할까? 어떻게 하면 구직자와 비영리단체를 위한 새로운 채용 절차를 만들 수 있을까? 바로 이러한 질문에서 우리의 연구는 시작됐다.

## 연구개요

---

### 1) 목적

이번 연구의 목적은 전반적인 비영리단체 채용 절차의 실태와 개선점을 확인하고, 인권적이면서 구직자 친화적인 채용절차를 대안으로 제시하고자 한다.

이를 통해 공익생태계에 뛰어난 활동가들이 자신에게 딱 맞는 단체를 찾을 수 있고, 궁극적으로 비영리단체들이 역량과 열정을 갖춘 활동가들과 만나 함께 더 많이 성장하길 기대한다. 세상 모든 일이 그렇지만, 비영리단체의 일은 특히나 결국 사람이 하는 것이다. 비영리단체에 좋은 인재가 들어갈수록 공익생태계가 건강해지고 사회변화의 가능성도 커진다.

### 2) 연구개요

비영리단체 채용 절차의 실태를 파악하기 위해서 연구진은 채용공지 분석, 인사담당자 설문조사를 실시해 채용과정의 정보 제공 수준 및 지원서류의 수집 항목, 채용 관련 인식을 분석했다. 또한 구직자 설문조사를 통해 채용과정에 대한 비영리단체 구직자의 경험과 인식을 살펴보고, 그룹인터뷰(FGI)를 통해 보다 자세한 개선사항 등을 확인했다. 연구의 구체적인 내용은 다음과 같다.

① 연구 기간 2020.5.1.~9.18

② 연구 대상

- 2019년 한 해 동안 공익활동 플랫폼에 올라온 비영리단체 채용공지
- 비영리단체 채용에 참여하려 했거나 실제 참여한 구직자
- 비영리단체의 채용업무 담당자

③ 연구 범위

- 채용 절차, 채용 방식의 주요 현황
- 채용공지 및 지원서류의 주요 항목, 채용공지의 정보 공개 수준
- 비영리단체 채용 절차에 대한 구직자나 인사담당자 의견
- 비영리단체 채용의 개선사항 및 대안 제안

④ 연구방법

- **문헌 조사** 서울시NPO지원센터 등 공익활동 플랫폼에 올라온 채용 공지문, 첨부파일 등
- **양적 조사** 비영리단체 구직자 및 인사담당자 대상 온라인 설문조사
- **질적 조사** 비영리단체 구직자 대상 FGI 조사

표1 비영리 채용 연구조사 설계

구분	조사방법	조사대상	주요 분석내용/방법	비고
문헌 조사	채용공지 자료 취합 및 분석	최근 1년간의 채용공지 및 첨부파일	채용 절차, 게시방법, 직무·노동환경에 대한 정보, 자격조건, 채용서류 종류 및 항목 /현황통계 정리	주요 공익활동 플랫폼의 구인구직 게시판에서 자료 취합
양적 조사	온라인 설문조사	구직자 인사담당자	구직자 및 인사담당자의 애로사항, 구인구직시 선택 기준, 인사담당자의 권한, 채용 결정 구조, 채용 절차 개선 과제 등 /현황통계 정리	주요 공익플랫폼 게시판, 뉴스레터 등에 설문조사 게재·홍보, 일부 개별 연락 등으로 참여 유도
양적 조사	FGI 조사	구직자	구직자의 구직 경험, 애로사항, 채용 절차·구조에 대한 개선 과제, 대안에 대한 의견 등 /주요 발언 정리 분석	설문조사 응답자 및 우수 채용공지 사례 중 참여자 섭외, 개별 연락 등으로 참여 유도



## I . 채용공지 분석

---

### 1. 연구 과정

비영리단체 채용공지 조사는 2019년 서울시NPO지원센터 홈페이지의 'NPO소식' 게시판, 시민사회단체연대회의 홈페이지의 '구인구직' 게시판에 올라온 게시물을 수집해 분석하는 방식으로 진행했다. 소셜벤처나 지자체 민간위탁 기관의 채용공지는 조사 대상에서 제외했다. 또한, 인턴 성격 일자리에 대한 채용공지는 연구의 성격에 맞지 않아 제외했다. 그 결과 총 490개의 채용공지를 분석 대상으로 확정할 수 있었다.

두 플랫폼에 같은 내용의 공지가 올라온 경우, 같은 단체에서 여러 차례 같은 공지를 한 경우는 동일한 채용공지로 간주하고 1건으로 보았다. 반대로 1건의 채용공지에서 여러 직군을 모집하는 경우는 각각의 직군을 모두 별건으로 처리했다. 직군마다 자격요건이나 근무환경이 다른 경우가 종종 있기 때문이다.

채용공지에서 첨부된 지원서류(이력서, 자기소개서 등)도 함께 수집했다. 직군과 상관없이 공통 이력서를 사용하는 경우가 많았는데, 채용공지와 마찬가지로 기준을 적용해 직군별로 별건으로 처리했다. 즉, 5개 직군이 모두 같은 양식을 사용할 경우에는 지원서류 양식 5건으로 보았다. 이렇게 176건의 지원서류 양식을 분석했다.

각 채용공지는 ▲직무 및 단체 활동 ▲근무조건 및 급여 ▲자격요건 ▲채용 절차 ▲채용서류 ▲계재 방법 ▲지원서류의 주요 항목 등 주요 내용을 중심으로 살펴보았다. 이 과정에서 정보의 공개 수준은 물론 내용의 적절성을 함께 평가해 분석했다.

표2 채용 공지 자료 수집 과정

구분	자료 수집 및 스크리닝
1차	서울시NPO지원센터, 시민사회단체연대회의 구직 게시판의 채용공지 사례 수집
2차	중복 채용 공지, 소셜벤처 및 위탁기관 채용 공지, 인턴 채용 공지, 내용 확인 불가 채용 공지 제외
3차	세부 내용 확인 후 재공지를 1건으로 처리 여러 직군 채용 시 직군별로 별건 처리

## 2. 분석 결과

### 1) 직무 및 단체 활동 설명

#### ① 직무 설명

직무 설명 수준을 보면 직무의 세부 내용을 나열한 채용공지가 66.5%로 가장 큰 비중을 차지했다. 비영리단체 3분의 2 가까이는 구체적인 직무 정보를 제공하고 있는 셈이다.

그러나 담당 사업명만 기재한다거나 포괄적으로 직무를 설명한 경우도 26.1%였다. 사업 설명 없이 “OO프로젝트 관리”, “각종 현안 대응 활동, 프로그램 기획” 등으로 표시하는 경우, “사회복지, 아동복지” 등 직무의 대략적 범주만 적은 경우가 이에 해당한다.

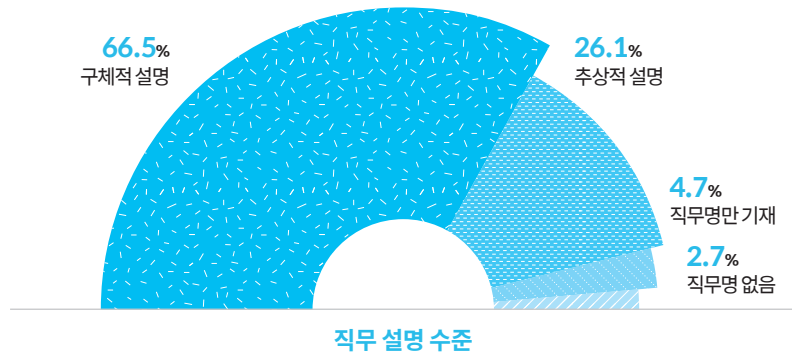
또한 “사회복지사”, “여성 노동 상담” 등으로 직무명만 기재한 경우, 아예 직무명도 없이 ‘활동가’, ‘직원’ 등으로만 표기한 예도 7.4%에 달했다.

비영리단체의 직무를 구체적으로 설명한다는 것은 쉬운 일이 아니다. 사업을 미리 확정하기도 어렵고, 직무가 유동적이거나 다양한 직무를 한 활동가가 수행하는 경우도 적지 않다. 그러나 직무 설명은 채용 과정에서 최우선적인 기본정보이다. 직무를 정확히 모르는 구직자가 채용에 응시하는 매우 어렵다. 설명 채용되어도 예상했던 직무와 실제 직무가 다르다면 적응하기 어려울 것이다.

특이한 사례로는 여러 직군이나 직급을 한꺼번에 채용하는 공지에서 각 직군이나 직급을 구별하지 않고 직무를 기재한 경우가 있었다. 해당 설명을 보고 직군이나 직급을 선택해야 하는 구직자에게는 매우 혼란을 일으키는 방식의 설명이다.

모범사례도 있다. 일부 단체들은 주 업무 이외의 모든 구성원이 해야 하는 공통 업무를 기재했다. '주 업무', '부 업무'로 직무를 나누거나 직무 범주별로 비중을 나누는 경우도 있었다.

사업에 대해서 이해할 수 있도록 업무 참고자료 링크를 게재하는 경우도 눈에 띄었다. 비영리단체들은 사업영역이나 부서의 이름을 추상적으로 표현하는 경향이 있으므로 사업 사례를 보여주는 것이 더 정확한 설명이 될 수 있다.



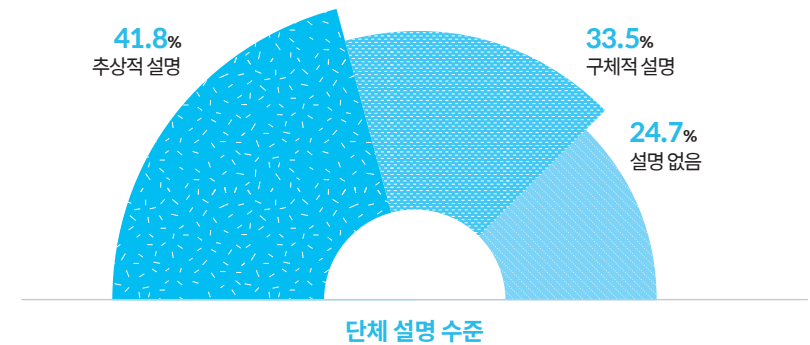
## ② 단체 설명 수준

구직자에게는 단체에 대한 정보는 직무에 못지않게 중요하다. 그러나 비영리단체 채용공지에서 단체에 대한 설명은 직무와 비교해서 매우 부족했다.

단체의 비전, 연혁 등 사업 내용과 무관한 내용을 설명하는 경우가 41.8%로 가장 많았다. 주요 사업의 영역, 조직문화 등의 구체적 정보를 제공하는 경우는 33.5%였다. 아예 설명이 없는 경우도 24.7%나 됐다. 이런 분류 과정에서 설명글의 길이는 고려하지 않았다.

단체에 대한 설명은 대부분 홈페이지 등을 통해 확인할 수 있지만, 그렇다고 채용공지에 단체 설명을 올리지 않는 것은 매우 사용자 위주의 설명방식이다. 구직자가 별도의 수고를 하지 않도록 또한 단체 설명을 보고 매력을 느낄 수 있도록 조금 더 많은 고민이 필요하다.

일부 단체는 참고자료로 블로그, 자료집, 유튜브 등의 링크를 올려서 단체의 주요 사업, 활동가들의 일상을 보여주었다. 이러한 설명은 단체에 대한 호감을 크게 높일 수 있다.



## 2) 근무조건

### ① 급여 설명

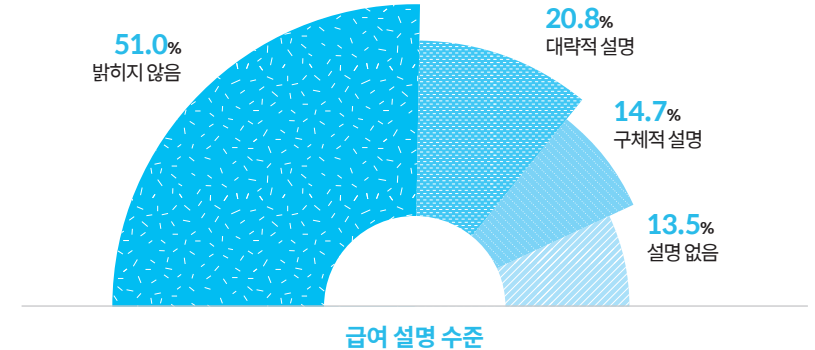
많은 활동가가 비영리단체 채용공지에 대해 지적하는 대표적인 사항은 바로 ‘급여’이다. 급여의 내용을 ‘내규에 따름’이라고 설명하지만, 내규는 말 그대로 ‘내규’이기 때문에 외부에서 알 수가 없다는 것이다.

분석 결과를 보면 실제로 비영리단체 채용공지의 51.0%는 급여에 대해 “내규에 따름”, “채용 후 협상” 등으로만 기재했다. 사실상 급여를 밝히지 않은 것이다. 아예 그 조차의 설명도 하지 않은 채용공지, 즉 급여 설명란이 전혀 없는 공지도 13.5%나 됐다.

채용공지의 14.7%는 대략적인 기준이나 범위를 적었다. 20.8%는 구체적인 액수나 급여 구성까지 기재했는데, 해당 사례에는 지자체나 타 기관 지원에 따른 일자리(지역혁신청년활동가 등)인 경우도 다수 포함됐다.

특이 사례로는 “경력, 학력에 따라 협상”이라고 기재하면서 학력에 따른 차별을 명시한 사례, “급여 없음, 활동경비 제공”이라며 ‘열정페이’ 정책을 공개한 사례도 있었다.

반대로 단체의 열악한 여건을 설명하면서 낮은 급여에 대해서 이해를 구하고 임금 상승의 의지를 나타낸 사례도 있었다. 이러한 설명이 낮은 급여에 대한 ‘핑계’가 된다면 문제겠지만, 최대한 상황 설명을 하려는 태도만은 긍정적인 태도로 보인다.



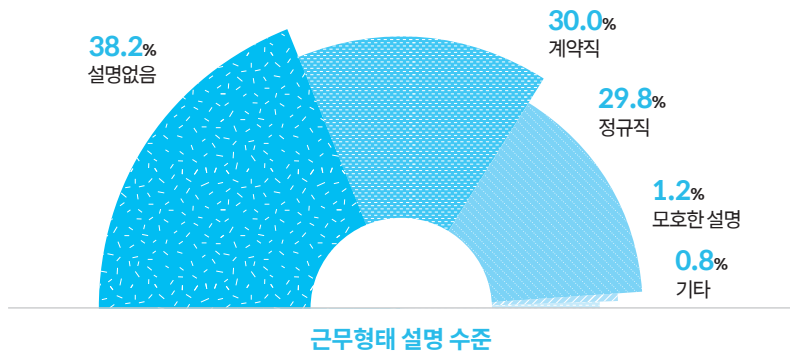
### ② 근무 형태 및 설명

비영리단체 채용공지에서는 정규직 여부를 표시하지 않은 경우가 38.2%로 가장 높았고, ‘계약직’이 30.0%, ‘정규직’이 29.8%, 기타 유형이 0.8%였다. 근무 형태를 불명확하게 표기한 경우도 1.2%였다. 계약직 채용 중에는 일단 계약직으로 입사한 뒤 계약 기간 이후 근무를 협의하게 하는 사례도 25건 있었다.

대부분 단체에서 정규직을 기본값으로 하고 있기 때문에 아무런 표시가 없는 경우 구직자가 정규직 채용으로 간주할 수도 있을 것이다. 그러나 앞서 살펴보았듯이 채용공지 중 계약직의 비중도 결코 적지 않은 상황을 볼 때, 구직자에게 근무 형태는 중요한 정보가 될 수 있다.

더 문제가 되는 사례는 계약직인데도 불구하고 계약 기간을 표기하지 않은 경우다. 이런 경우는 20건으로 4.1%에 달했다. 이외에도 계약 시작·종료 일시와 계약 기간이 일치하지 않는 경우도 있었다. 반대로 계약직을 사용하면서 ‘육아휴직 대체’, ‘지자체 지원 일자리’ 등 기간을 정한 사유를 성실하게

설명하는 단체도 있었다.



### ③ 근무 여건 설명

전체 채용공지 중 81.6%가 근무 일수를 구체적으로 설명했다. 18.0%는 설명을 하지 않았고, “조정 가능하다” 등으로 모호하게 설명한 경우는 0.4%로 나타났다. 5군데 중 약 1곳이 최소한의 기본정보조차 제공하지 않은 셈이다.

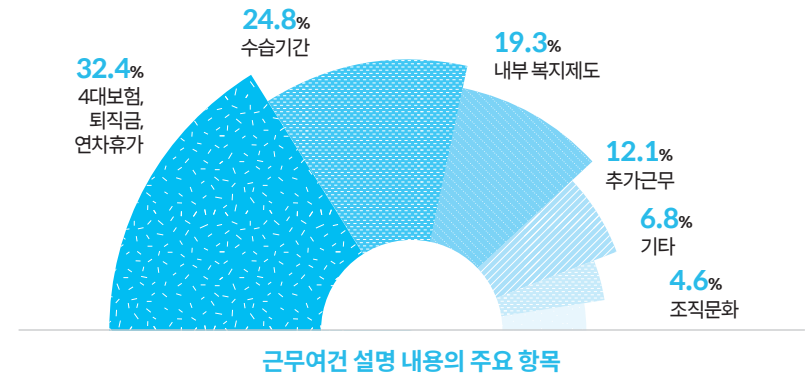
근무 일수 이외의 단체들이 주로 제공하는 근무 여건 관련 정보를 ‘수습 기간’, ‘추가 근무 여부 및 보상 방법’, ‘상여금, 휴가 등의 복리후생 제도’, ‘4대 보험, 퇴직금, 연차휴가 여부’, ‘조직문화 설명’의 유형으로 나눠서 내용을 살펴보았다.

채용공지의 21.8%는 이러한 근무조건을 아예 설명하지 않았다. 설명한 경우에 한해 항목별 비중을 보면 ‘4대 보험, 퇴직금, 연차휴가’에 대한 설명이 32.4%로 가장 많았고, ‘수습 기간’에 대한 설명이 24.8%, ‘상여금 등 내부 복지제도’ 설명이 19.3%로 뒤를 이었다. ‘추가 근무 여부 및 보상 방법’은

12.1%, ‘조직문화’는 4.6%로 낮게 나타났다.

주목할 점은 4대 보험, 퇴직금, 연차휴가 등 법적으로 당연히 제공해야 할 사항, 또는 출장비 등 업무를 위해 반드시 제공할 사항을 ‘복리후생’, ‘지원사항’ 등으로 표현한 경우가 다수 발견된 것이다. 심지어 해외 파견근무에 대한 ‘지원’이라며 항공료·보험료 등의 활동비용 제공을 기재한 사례도 있었다.

이러한 방식이 별다른 의도가 없는 관행적인 표기라고 해도 구직자에게는 “이 단체에 들어가면 열악한 조건을 받아들여야 한다”는 메시지가 될 수 있다. 심지어 조직문화를 소개하면서 “급여와 복리후생에 만족한다”는 내용을 기재한 사례도 있었다.



### 3) 채용 절차

#### ① 자격요건 및 우대사항

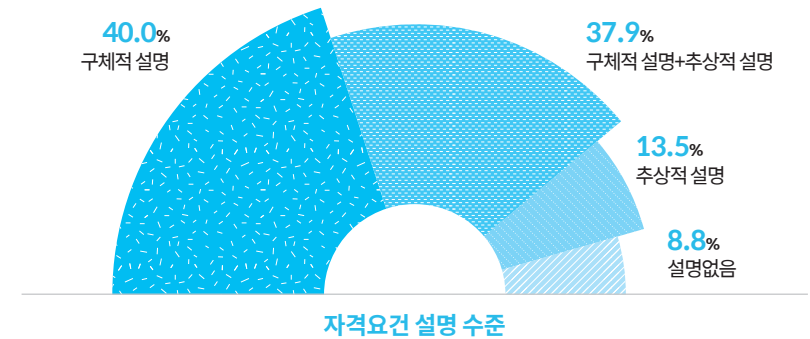
자격요건 설명에 대해서는 ‘추상적인 설명(‘OO에 대한 이해와 관심’, ‘성실하고 의사소통이 원활한 사람’ 등)’과 ‘구체적인 설명(‘경력 0년 우대’, ‘OO 경험자’, ‘영어 회화 및 영작(중급)’ 등을 구분해 분류했다. 자격요건과 우대사항은 따로 구분해 평가하지 않았다. 채용공지에서 이를 구분하지 않은 경우가 많았기 때문이다.

가장 많은 채용공지는 ‘구체적인 설명을 한 경우(40.0%)’였고, ‘추상적인 설명과 구체적인 설명을 모두 한 경우(37.8%)’가 뒤를 이었다. 추상적인 설명만 기재하거나(13.5%), 설명하지 않은 경우(8.8%)의 비중은 22.3%로 상대적으로 높지 않았지만, 다르게 보면 채용공지 5건 중 1건은 자격요건에 대한 구체적인 설명을 제공하지 않는 셈이다.

‘인재상’은 구체적으로 설명하기 어려운 경우도 많고, 직무역량 역시 구체적으로 제시하기 쉽지 않다. 그러나 이 경우에도 고민이 필요하다. 예컨대 ‘성실성’, ‘책임감’ 등의 기준보다 ‘프로젝트 마감율 어기지 않는 성실함과 책임감’은 훨씬 구체적이다.

종종 모든 채용공지에 똑같은 요건을 적용하는 단체들도 있었다. 전 구성원에게 공통적으로 필요한 ‘기본 자격요건’을 적용할 수는 있겠지만, 이러한 내용을 위주로 자격요건을 기재하는 것은 바람직하지 못하다. 직무마다 필요한 구체적인 역량이 다르기 때문이다.

심지어 채용공지마다 같은 자격요건을 ‘복붙’하다 보니 1년 계약직을 채용하면서 “장기간 애정을 갖고 일하실 분”을 요건으로 쓴 사례도 있었다. 악의는 없었지만 이를 본 구직자 입장에서 기분이 좋을 리가 없다.



#### ② 채용 절차 및 설명

채용 절차 설명 수준을 보면 ‘서류 제출과정(제출 기간, 제출 방법)’만 설명한 공지가 55.1%로 절반 이상을 차지했다. ‘서류 제출 과정, 서류합격 발표일’만 설명한 공지는 14.7%, ‘서류 제출 과정, 서류 합격 발표일, 면접일’을 설명한 곳은 6.1%였다. 서류 제출과정, 서류합격 발표일, 면접일, 최종합격 발표일까지 상세히 기재한 사례는 14.5%였다.

또한 ‘서류 제출 기간’과 ‘서류 제출 방법’ 중 한 항목만 기재한 경우가 7.3%였으며, 이러한 정보를 일절 기재하지 않는 공지도 2.2%로 나타났다.

구직자 입장에서 채용의 세부 절차는 매우 중요한 정보이다. 서류합격자 발표일이 언제인지도 모르는 상태에서 무작정 기다리는 것은 매우 큰 스트레스

스다. 특히 현재 직장을 다니는 구직자라면 면접일 정보도 중요하다. 입장을 바꿔서 중요한 공모사업 공지가 서류 제출 기간과 방법만 설명하고 이후 일정에 대한 정보는 전혀 담지 않았다고 생각해보자. 해당 사업을 준비하는 담당자 마음이 얼마나 답답할 것인가.

채용 절차를 기재한 경우에 한해 살펴보면, 비영리단체 채용의 79.5%는 ‘서류-면접’의 방식을 택했다. ‘서류-1차 면접-2차 면접’이 13.0%, ‘서류-1차 면접-기타(인·적성 검사, 과제 수행 등)’이 7.1%로 나타났다. 서류만 보는 사례도 0.4%가 있었다.

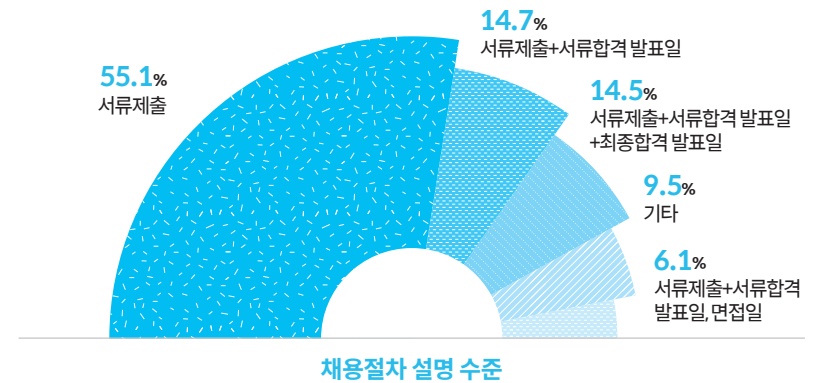
특이한 사례들도 많았다. “서류를 보내면 전화로 협의한다”라고 공지하는 경우가 있었고, 면접일을 “O월 말까지”, “일주일 이내” 등으로 두루뭉술하게 기재하기도 했다. 서류를 제출할 이메일 주소를 블라인드 처리 (“\*\*\*@\*\*\*”)한 곳이 있는가 하면, 면접일을 1, 2차로 나눴는데 각각의 세부 일정을 기재하지 않은 곳도 있다. 또한, 2차 면접을 “회장님 면접”으로 설명하는 등 권위적인 표현을 하는 곳도 있었다. 구직자를 위축시킬 뿐만 아니라 채용공지가 외부에 나가는 공적인 글이라는 점에서도 적절하지 않다.

이외에도 최종 합격자를 복수 선발한 뒤 근로조건 등 협상을 거쳐 합의된 지원자를 최종 합격자로 결정한다는 사례도 있었다. ‘최종합격’ 표현이 중복적으로 사용되어 혼란을 준다. 무엇보다 구직자가 당당하게 근로조건을 요구하지 못하게 만든다는 점에서 매우 불합리하다.

좋은 사례도 있었다. 주요 심사기준 및 평가방식, 면접 인원 및 소요 시간, 면접비 지급, 자율 면접 복장 등을 세부 내용을 알려주는 단체들이 눈에 띄었다. 이런 공지를 보면 구직자들이 더 편안한 마음으로 면접을 준비할 수 있

을 것이다.

일부 단체는 서류 접수 때 확인 메일을 발송하고 이에 대해 사전 공지도 했다. ‘혹시 내 메일이 잘못 발송된 것 아닐까’ 싶어 불안한 구직자를 안심시키고, 단체 활동에 관심을 가져준 구직자에게 감사와 환영의 인사도 전할 수 있는 좋은 기회이다.



#### 4) 지원서류

##### ① 지원서류 양식의 유형

채용 지원서류 양식을 유형별로 보면, 단체의 95.5%가 입사지원서(이력서)를 요구했고, 78.6%가 자기소개서를 요구했다. ‘경력증명서 또는 경력 기술서(29.2%)’, ‘자격증(21.4%)’, ‘졸업증명서(13.3%)’, ‘에세이 및 논술(6.1%)’



이 뒤를 이었다. 기타(13.5%) 유형에는 직무계획서, 포트폴리오 등이 있었다. 이 중에는 성적증명서, 주민등록등본 등 과도한 정보를 요구하는 나쁜 사례가 있는가 하면 평등이력서나 ‘얼굴 없는 이력서’를 개발해 사용하는 모범적 사례도 있었다.

해당 분석에서 최종합격 시 제출해야 하는 서류는 채용 절차에 포함되지 않는 것으로 간주해 제외했으며, 서류 제출의 필수·선택 여부는 별도로 구분하지 않았다.

## ② 지원서류 양식의 주요 항목

지원서류 양식 중 가장 많이 나온 항목은 ‘경력(89.8%)’이며, ‘학력(83.0%)’, ‘자격증 및 직무 기술(75.6%)’, ‘직무 관련 활동(69.3%)’, ‘어학(48.3%)’, ‘교육훈련(42.9%)’이 뒤를 이었다. 어학을 기재하도록 한 지원서류 중 국제단체의 한국지부이거나 국제개발협력단체 등 실무에 어학능력이 정말 중요한 사례는 32.9%에 그쳤다.

기본정보를 중심으로 세부적으로 내용을 살펴보면, ‘연락처(99.4%)’, ‘이름(98.3%)’, ‘주소(89.8%)’, ‘생년월일 또는 나이(81.8%)’ 등 항목들이 대동소이했다. 지원서류 양식의 28.4%는 병역 여부를 물었으며, 이 가운데 88.0%는 단순히 군필 여부만 물어본 것이 아니라 군별·병과·계급·복무기간·면제 사유 등의 정보를 요구했다. 또한 지원서류 양식의 19.8%는 취미나 특기를 물어보았다.

이외에도 다양한 항목이 눈에 띄었다. 희망 연봉이나 이전 직장 급여 및 퇴

직 사유, 입사 가능 날짜를 묻는 경우도 있었다. 해당 단체에서의 자원 활동 경력, 해외 근무 및 연수 경험, 수상경력 등을 물어보기도 했다. ‘평판 조회’를 위해 추천인을 적도록 한 사례가 일부 있었다.

과도한 개인정보를 요구하는 경우도 눈에 띄었다. 4.5%는 주민등록번호나 여권번호를 물어보았으며, 개인 SNS 계정을 물어보는 경우도 6.2%에 달했다. 개인 SNS에 관한 질문은 홍보직군에서 주로 나왔는데, 직무 관련성이 있지만 적절한 항목은 아니다. 개인의 생각과 사생활이 지나치게 노출되기 때문이다. 또한 개인 SNS와 단체 SNS는 관리방식도 전혀 다르다.

병역 여부는 사회 초년생들이 병역 의무 때문에 회사를 그만두던 시절에 만들어진 항목이며 현재는 실효성이 낮다. 게다가 군별·병과·계급·복무기간 등은 직무와 아무 상관이 없는 정보이다. 면제 사유의 경우 질병 등 민감한 개인정보가 담길 수 있어 더욱 부적절하다.

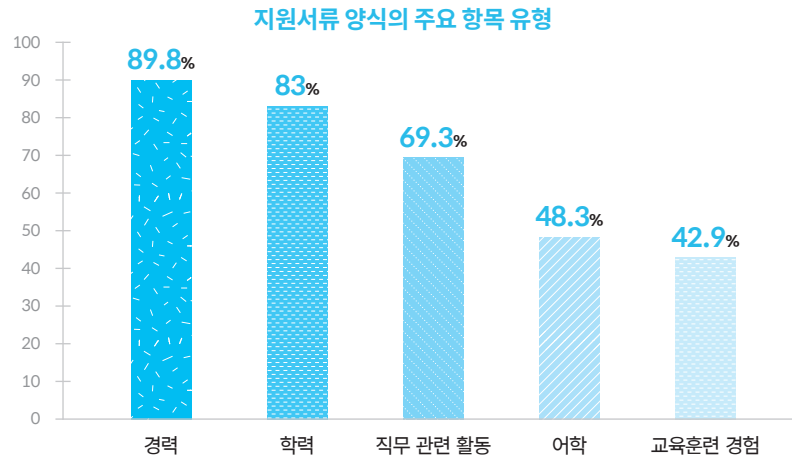
이외에도 취미·특기 등은 민감한 개인정보는 아니지만, 직무 연관성이 낮아 좋은 질문이라고 보기 어렵다. ‘이전 직장 퇴직 사유’는 솔직한 답변을 듣기 어려워 실효성이 낮아 보인다.

모범적 사례도 눈에 띄었다. 활동 경험과 경력을 통합 기재하도록 해서 직장 경력 이외의 공익활동을 폭넓게 인정한 지원서류 양식이 눈에 띄었다. 이러한 서류 양식은 직장 경력은 부족하지만 다양한 프로젝트를 경험한 청년들이 자신을 어필하기에 좋다. 독립활동가가 많아지는 최근 추세에도 부합한다.

정보 수집의 이유를 친절하게 설명한 사례도 있었다. ‘이름(개인 식별용)’, ‘주소(활동범주 및 면접비 지급기준 확인)’, ‘전화번호(서류통과 이후 연락



목적), '이메일(서류통과 후 연락 목적)' 등으로 설명을 담은 것이다. 지원서류 첫머리에 구직자에 대한 감사를 표현하는 사례도 인상 깊었다. 이러한 서류 양식은 해당 단체가 구성원을 소중히 여긴다는 인상을 준다.



### ③ 자기소개서의 주요 질문

자기소개서의 항목도 별도로 분석했다. 일부 단체는 채용공지 중 자기소개서에 포함할 내용을 안내했다. 또한 입사지원서 지정양식에 자기소개서에 들어갈 만한 질문 항목을 포함시킨 경우도 있었다. 이 경우에는 자기소개서로 간주해 함께 분석했다.

분석 결과 비영리단체는 자기소개서를 통해 '지원동기 및 포부'를 물어본 사례가 38.0%로 가장 많았다. 그다음으로는 '자신의 장단점(26.5%)', '이슈에 대한 의견(19.8%)', '사업에 대한 평가 및 의견(12.7%)', '사업 아이디어, 직

무계획(10.6%)' 등의 순으로 나타났다.

일부 지원양식들은 구체적인 경험에 대해 질문을 던졌다. "상대방의 의도를 파악한 경험", "직장을 고르는 나만의 기준" 등은 답하기 어렵지 않으면서도 구직자의 경험이나 가치관을 파악하기에 유용한 질문이었다.

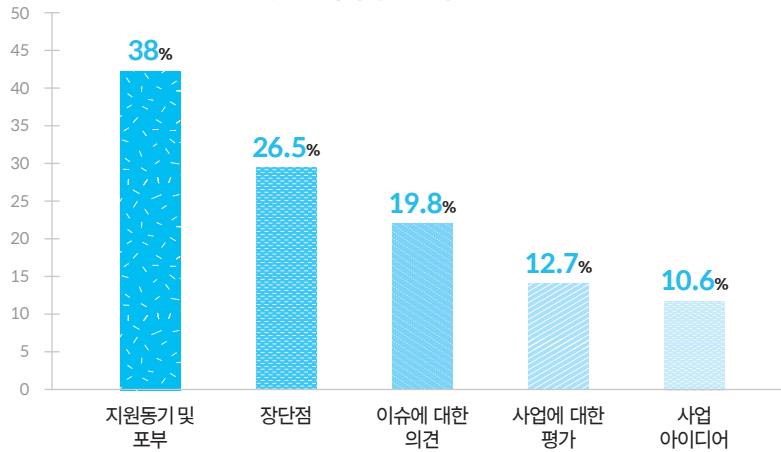
경험에 관한 질문 중에는 "실패했던 경험", "힘들었던 경험" 등 시행착오와 극복 과정을 질문하는 경우가 두드러졌다. 그러나 이러한 질문이 실효성이 있을지는 의문이다. 구직자가 실패담을 솔직히 드러내기 매우 어렵기 때문이다. 이 때문에 대다수 구직자는 자신의 잘못을 그럴싸하게 포장하게 된다. '성격의 단점'을 묻는 질문 역시 같은 이유에서 검토가 필요해 보인다.

어떤 질문은 지나치게 추상적이고 의도가 불명확했다. 예를 들어 "자신이 이성적인지 혹은 감성적인지", "창의성과 정확성 중 본인의 강점에 더 근접한지", "글을 쓴다면 소설, 칼럼, 기사, 보고서 중 어떤 종류가 제일 편한지" 등의 질문은 그 취지를 짐작하기도 어려웠다.

일부 자기소개서는 성장 과정, 가족사항을 물어보는 경우도 있었다. 모두 직무와 관련 없는 개인정보이다. 혹시라도 성장 과정 중에 해당 운동이나 단체에 대한 관심을 두게 된 계기가 궁금해서 던진 질문이라면 보다 명확히 '지원 이유'로 물어보는 것이 적합할 것이다.

한편, 일부 운동 영역에서는 서로 다른 단체들의 자기소개서에 똑같은 질문이 담긴 경우도 있었다. 해당 질문들은 토씨까지 똑같았다. 다른 단체의 서류 항목을 '벤치마킹'하는 것이 나쁜 일은 아니지만, 채용담당자가 단체 및 직무의 특성을 고민해서 질문을 구성하지는 않는 것으로 짐작되는 대목이다.

자기소개서의 질문 주요 유형



## 5) 기타 정보

### ① 문의 연락처

비영리단체 채용공지의 16.9%는 문의 연락처를 기재하지 않았다. 문의 연락처를 적었지만 “전화 문의는 받지 않는다”고 불친절한 태도를 보이거나 문의 이메일을 블라인드 처리한 경우도 있었다. 반면 문의를 이메일로만 접수하면서 “(전화 상담을 하는) 기관의 특성상 원활한 피해자 지원을 위해 전화 문의는 받지 않는다”고 상황을 자세히 설명하는 단체도 있었다.

### ② 개인정보 처리방식

개인정보 처리 방법을 안내한 채용공지는 53.4%, 안내하지 않은 공지는

46.4%였다. 개인정보에 대한 인식이 높아지고 있지만, 절반에 가까운 비영리단체가 개인정보 처리에 대한 안내를 명확하게 하지 않는 것이다.

어떤 채용공지는 “개인정보는 법령에 따라 처리한다”라고만 설명했다. 구체적으로 어떻게 처리되는지는 설명하지 않아서 매우 불친절하다. 개인정보 유출을 방지하겠다는 뜻을 보여주지 않고 “법령에 따라”라고 표현한 것도 아쉬운 대목이다. 이런 표현은 법이 있기 때문에 따를 뿐 해당 단체가 구직자 개인정보 보호에는 관심이 없다는 인상을 준다.

## 6) 게재 방식

일부 채용공지는 텍스트 없이 모집 포스터의 이미지만 올리는 방식으로 게재되었다. 이런 경우 구직자가 내용을 복사할 수 없고, 이메일이나 홈페이지 등의 링크를 연결할 수 없어 불편하다. 무엇보다 이러한 방식의 채용공지는 시각장애인이 정보를 제공받을 수 없다. 화면에 텍스트가 있으면 음성전환 프로그램 등으로 내용을 들을 수 있지만 포스터로는 아예 내용 전달이 불가능하다. 시각장애인의 구직 기회를 원천적으로 차단하는 셈이다.

심지어 문서 화면을 캡처해 채용공지로 올리는 경우도 있었다. 문서 프로그램에서 맞춤법이 틀려 자동으로 표기된 밑줄까지 그대로 남아있었다. 이 경우는 해당 단체가 구직자들을 존중하지 않는다는 부정적 이미지까지 더해진다.

일부 채용공지는 주요 내용을 빠뜨린 채 게재되었다. 말 그대로 내용이 갑자기 끊긴 것이다. 홈페이지에 올린 내용을 끊어서 공익플랫폼 게시판에 올

리는 과정에서 발생한 실수로 보인다. 공익활동 플랫폼과 단체 홈페이지의 공지 내용이 서로 다른 경우가 있었다. 채용이 끝날 때까지도 담당자가 이를 몰랐다는 것은 단순 실수로 넘어가기 어려운 대목이다.

이외에도 게시물 본문에 채용공지 내용을 넣지 않고 문서를 첨부하거나 해당 단체의 게시물 링크만 올린 예도 있었다. 더 많은 구직자를 만나고 싶다는 간절함이 느껴지지 않는, 매우 불친절한 방식이다.

## 7) 차별적 요소

사회 공익을 추구하는 비영리단체의 채용 절차가 차별적이어서는 안 될 것이다. 적어도 사회적 합의 수준에는 걸맞은 수준으로 평등한 채용 절차를 만들기 위해 노력해야 한다.

정부나 공공기관은 이미 2017년부터 ‘블라인드 채용’을 실시하고 있다. 사진·학력·출신지·가족관계 등을 지원서류 항목에서 빼는 방식이다. 실제로 공공기관 이력서를 보면, 이 같은 항목을 요구하지 않는 수준을 넘어서 “기술 과정에서 학교명이 드러나지 않도록 해 달라”고 강조하며 이를 어길 시 불이익이 있을 수도 있다고 경고까지 하고 있다.

2019년 7월부터는 ‘블라인드 채용법(채용 절차의 공정화에 관한 법률 개정안)’이 시행됐다. 구직자의 출신 지역, 신체적 조건, 혼인 여부, 재산과 직계존비속 및 형제자매의 학력·직업·재산을 기초 심사자료에 기재하도록 요구하거나 입증자료로 수집하는 것을 금지하고 있다. 위반 시 500만 원 이하의

과태료도 부과한다.

이번 연구조사 대상은 2019년 채용공지이기 때문에 ‘블라인드 채용법’의 적용을 받지 않는 기간에 올라온 사례들도 꽤 많을 것이다. 그러나 이미 비영리단체라면 법제도보다 빠르게 평등한 채용 절차를 고민해야 한다. 대다수 비영리단체 구직자들이 차별에 반대하고 평등한 조직문화를 기대하면서 공익적 일자리를 구한다는 점에서 더욱더 그렇다.

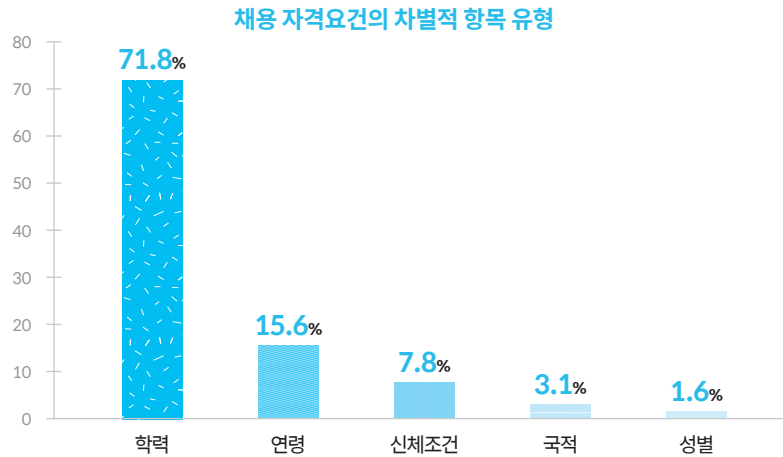
### ① 자격요건

자격요건에서부터 차별적 요소가 드러나는 채용공지들도 많았다. 학력·나이·성별·국적·신체조건 등 차별적 요소가 들어간 자격요건의 사례는 모두 58건(11.8%)이었다. 이 가운데 가장 큰 비중을 차지한 요소는 ‘학력(71.6%)’이며 ‘나이(15.6%)’, ‘신체적 조건(7.8%)’, ‘국적(3.1%)’, ‘성별(1.6%)’과 뒤를 이었다.

구체적 사례를 살펴보면 학력의 경우 대부분 “대학(졸업예정자) 이상”을 요구했다. 나이는 “28세~45세”, “만 30세 이하”, “50세 미만” 등으로 연령대를 특정하는 방식이었다. 신체적 조건과 관련해서는 “건강한 심신”, “건강상에 이상이 없는”이라고 설명하는 경우가 나타났다. 국적은 “대한민국”으로 명시하는 경우였으며, 성별을 “남성”으로 한정한 예도 나타났다.

합리적 사유가 짐작되어 차별 사례에 포함하지는 않았으나 설명이 부족해 보이는 경우도 일부 있었다. 청년일자리사업의 일환으로 인건비를 지원받는

것으로 추정되는 채용은 특성상 나이나 출신 지역을 제한하는데, 이에 대한 설명을 안 하는 경우가 있었다. 당사자 지원을 해야 하는 업무특성상 여성 또는 남성을 조건으로 명시한 듯한 사례도 있었다. 정당한 사유로 자격요건을 제한할 경우 그 이유를 정확하게 설명하는 것이 바람직할 것이다.



## ② 이력서 등 지원서류 항목

비영리단체의 지원서류 양식에서 나이·성별·외모(사진)·가족관계·결혼 여부·종교 등의 차별적 요소를 찾아보았다. 지원서류는 채용의 1차 관문이기 때문에 세부 항목은 모두 평가에 영향을 미치는 요소로 간주할 수 있다. 설령 해당 항목이 감점 요소는 아니라고 해도 구직자들에게는 박탈감을 불러 일으킬 가능성이 크다.

분석 결과, 지원서류 양식에서 가장 큰 비중을 차지한 차별적 요소는 ‘학력’

이었다. 지원서류의 83.0%가 학력 란을 두고 있으며, 59.1%는 학교명도 물어보았다. 학점을 물어보거나 학교의 ‘소재지’, ‘본교/분교 여부’, ‘주/야간 여부’를 기재하도록 한 경우도 다수 발견됐다.

학력이 차별적 요소인지에 대해서는 논란이 많다. 직무에 직간접적으로 영향을 주는 요소이니 평가에 들어가는 게 적절하다는 의견도 있다. 그래서 공공기관도 응시요건이나 우대요건에 해당하는 학위는 기재할 수 있도록 한다. 다만 이 경우에도 학교명은 제외하고 전공과 학위취득일, 학위 종류에 대한 정보만 요구한다.

그다음으로 많은 사례는 ‘나이’였다. 지원서류 양식의 81.8%가 구직자에게 생년월일 또는 나이를 요구했다. 33.0%는 사진을 요구했고, 30.1%는 성별을 물어보았다.

더 심각한 경우도 많았다. 가족관계를 묻는 경우는 13.6%였고, 그중 한 건은 ‘세대주 여부’ 및 ‘세대원 수’를 기재하도록 했다. 가족 구성원의 직업을 묻거나(4.0%) 구성원과의 동거 여부(3.4%)를 묻기도 했다. 결혼 여부를 묻는 지원서류는 4.5%로 나타났다.

지원서류의 7.9%는 종교를 물어보았다. 특정 종교의 교인인 것이 당연한 자격요건인 것처럼 ‘영세(세례)일자’를 물어보는 경우도 있었다. 신앙경력을 적도록 하는 단체도 있었다. 소속 교회명이나 선교단체, 활동 내용 등을 세부 항목으로 뒀다.

장애 및 질병 여부를 물어보는 지원서류도 13곳(7.3%)에 달했다. 이 부분에 대해서는 평가가 다소 어려웠다. 장애에 대해 가산점을 줄 수도 있고, 장애

인권단체라면 오히려 장애가 장점으로 평가받을 수도 있기 때문이다. 그러나 이 경우에도 해당 정보를 요구하는 이유를 명확하게 설명하는 것이 좋다. 실제로 “가산점 부여 용도”라고 취지를 밝힌 사례도 있었다.

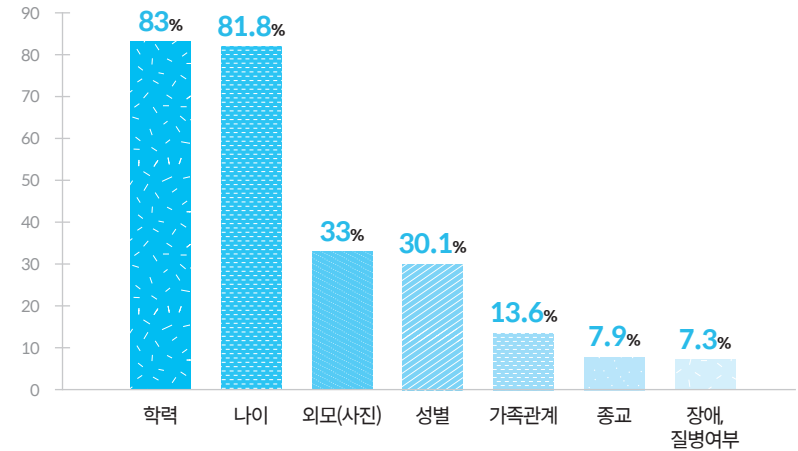
놀랍게도 신체조건(신장·체중·시력·혈액형)을 물어보는 사례도 한 건 발견했다. 항목의 취지를 짐작할 수 없었다.

모범적 사례도 있었다. 교육과 학습 분야를 통합해 자율적으로 기재하도록 한 사례가 25건 있었다. 정보 노출의 수위를 스스로 결정할 수 있는데다가 비공식적 교육기관을 통한 교육, 자발적인 학습경험 등도 포괄적으로 평가에 반영할 수 있는 방식이다. 전공이나 교과명만 기재하도록 한 사례가 13건, 최종학력만 기재하도록 한 건이 6건이었다.

아예 “학교명 기재 불가”를 명시한 사례도 8건 있었다. 다만 이 가운데 3건은 청년일자리사업이었는데, 해당 단체들은 다른 직군의 채용공지에서 학력을 표기하도록 했다.

이외에도 “출신 지역, 가족관계, 학력 등을 암시하는 내용 기재 금지”라고 명시한 블라인드 채용 사례가 있었고, 앞서 언급했듯이 평등이력서를 개발해 활용하거나 ‘얼굴 없는 이력서’를 요청하는 경우도 다수 있었다.

지원서류의 차별적 항목 유형



### 3. 시사점

#### 1) 채용공지: 구직자에게는 너무나 추상적이고 불충분한 정보

앞서 살펴본 바와 같이 2019년 비영리단체 채용공지들은 전반적으로 정보의 구체성이 낮은 편이다. 그러나 모든 항목이 똑같은 수준으로 추상적인 것은 아니다. 채용공지의 66.5%가 직무의 세부 내용을 구체적으로 설명했으며, 77.8%가 자격요건에 대해서 구체적인 설명을 포함한 정보를 제공했다.

반면, 근무조건 관련 정보의 구체성은 훨씬 떨어진다. 채용공지의 20.8%만이 구체적인 급여 액수를 기재했다. 사실상 급여를 밝히지 않거나(‘내규에 따름’ 등) 아예 급여를 언급하지 않은 채용공지가 64.5%에 달했다. 뿐만 아니라 38.2%는 정규직/계약직 여부를 표시하지 않았으며, 4.1%는 계약직의 계약 기간을 기재하지 않았다. 18.0%는 근무 일수를 설명하지 않았다.

즉, 비영리단체들은 직무, 자격요건 등 업무에 대해서는 상대적으로 구체적으로 설명했으나 급여, 근무조건 등 노동환경에 대해서는 더 추상적으로 설명했다. 비영리단체 채용공지가 구직자가 아닌 단체의 입장에서 선택적으로 정보를 제공한다고 추정되는 대목이다.

채용 절차 설명도 마찬가지다. 서류 제출과정(기간 및 방법)만 설명한 채용공지가 55.1%를 차지했다. 절반 이상의 공지가 단체 입장에서 가장 중요한 정보만 설명한 것이다. 구직자에게는 서류합격 발표일, 면접일, 최종합격 발

표일 등 서류 제출 이후의 일정도 매우 중요한 정보이지만, 이러한 정보를 빠짐없이 기재한 채용공지는 14.5%에 불과했다.

구직자의 마음을 세심하게 헤아리는 모범사례들도 많았다. 직무의 세부 내용을 적는 데서 그치지 않고 업무의 비중을 설명하고, 단체의 사업과 조직 문화를 보다 쉽게 이해할 수 있도록 참고자료 링크를 게재하기도 했다. 면접 일은 물론 심사기준과 평가방식, 면접 절차 등을 안내하기도 했다. 채용서류 접수 후 확인 메일을 발송하는 세심한 배려도 돋보였다.

#### 2) 지원서류: 이 항목과 이 질문은 채용에 꼭 필요할까

채용공지와는 반대로 지원서류에서는 단체가 구직자에게 정보를 요구하게 된다. 비영리단체의 지원서류는 일반적으로 통용되는 이력서 및 입사지원서 서류 양식과 크게 다르지 않았지만, 과도한 개인정보를 요구하는 경우도 많았다. 특히 채용공지의 불친절한 정보 제공 현황을 감안하면 이러한 비대칭성은 더욱 두드러진다.

지원양식 중에서는 직무와 무관한 항목이 다수 눈에 띄었다. 예를 들어 48.3%가 어학 수준을 물어보았으나 외국어 능력이 필요한 직무(국제단체 한국지부, 국제개발 협력단체 등)는 32.9%에 그쳤다. 28.4%는 병역 여부를 물어보았고 19.8%는 취미와 특기를 물어보았다. 주민등록번호 및 여권번호, 개인 SNS 계정 등을 물어보기도 했다.

자기소개서에서는 변별력이 없거나 직무 연관성이 부족한 질문들이 많았다. 장단점이나 시행착오 경험 등을 묻는 질문은 구직자가 솔직한 의견과 경험을 밝히기 어렵다는 점에서 실효성이 떨어진다. 성장 과정, 가족사항 등 직무와 관련 없는 개인사를 물어보는 경우도 있었고, 아예 취지를 짐작하기 어려운 엉뚱한 질문도 눈에 띄었다.

비영리단체의 지원양식들은 전반적으로 크게 다르지 않았다. 특정 운동 분야에서 단체들이 똑같은 자기소개서 질문을 사용하는 경우도 볼 수 있었다. 단체의 인재상이나 직무 특성 등을 고민하지 않은 채 일반 양식 또는 타 단체 양식을 그대로 사용하는 것이다.

모범적인 사례들도 많았다. 다양한 경험을 통합 기재하도록 해서 직장 경력 이외의 활동을 폭넓게 인정하는 서류, 각 항목별로 해당 정보를 수집하는 이유를 설명하는 서류, 채용 응시에 대한 감사 인사로 첫머리를 시작하는 서류 등이 눈에 띄었다.

비영리단체의 지원서류에서 왜 이러한 문제점이 나타나는지, 이번 연구에서 그 원인을 정확하게 분석하기는 어려웠다. 다만 여러 단체의 지원서류 양식이 대동소이하다는 점, 비영리단체에서 채용 업무의 비중이 낮다는 점을 감안하면, 서류 양식을 만드는 과정에서 구체적인 고민이나 새로운 시도를 하지 않는 것으로 추정해볼 수 있다.

### 3) 차별적 요소: 공공기관보다도 차별적인 비영리단체 이력서

2017년부터 공공부문에 ‘블라인드 채용’이 도입되고 2019년 7월에는 이를 민간으로 확대한 ‘블라인드 채용법’이 시행됐지만, 비영리단체 채용 절차 및 지원서류에서 차별적 요소를 찾는 것은 어렵지 않았다.

일부 비영리단체는 채용공지에 기재한 자격 조건에서부터 차별적으로 기준을 제시했다. 11.8%는 학력·나이·성별·국적·신체조건 등 차별적 요소가 들어갔다.

지원서류 양식의 83.0%는 학력을 물었다. 사실 학력의 직무 연관성은 다소 모호한 부분이다. 직무와 관련된 전공 학습경험은 유의미한 정보이며, 직무에 따라서는 일정 수준 이상의 학력이 반드시 필요하기 때문이다.

그러나 이 경우에도 학교명 등이 차별적 요소를 줄이기 위한 노력은 필요하다. 비영리단체 채용 지원서류의 59.1%는 학교명을 물었고, 17.0%는 학력을 물었다. 학교 소재지, 본교/분교 여부, 주/야간 여부를 기재하도록 요구하기도 했다.

서류양식의 81.8%가 생년월일 또는 나이 정보를 요구했으며, 33.0%는 사진을 요구했다. 성별(30.1%), 가족관계(13.6%), 종교(7.9%)를 물어보는 사례도 많았다.

채용과정에서의 차별은 사회변화와 인권을 지향하는 비영리단체에서는 더욱 큰 문제이다. 인권감수성이 높으며 공정한 절차를 중시하는 청년층 구직



자들의 반감을 크게 살 수 있으며, 단체의 신뢰도나 명성에도 마이너스가 될 수 있는 요소이다. 인사 담당자들이 이를 보다 민감하게 받아들이고 시급하게 개선해야 한다.

반면 블라인드 채용을 적극 실천하는 단체도 있었다. 학력 란은 남겨놓고 학교명을 적지 않도록 하거나 비공식적 교육·학습 분야를 통합 기재하도록 하는 등의 노력이 돋보였다. 출신 지역, 가족관계, 학력을 암시하는 내용 기재를 금지하거나 아예 ‘평등이력서’를 개발해 사용하기도 했다.



## II . 이해관계자 인식조사

---

이해관계자 인식조사는 구직자와 인사담당자에 대한 설문조사, 구직자 그룹 인터뷰를 통해 이뤄졌다. 구직자들은 비영리단체의 채용과정을 어떻게 경험하고 있는지, 구직자와 비영리단체 간 인식차이가 있는지, 단체는 채용을 위해 어떤 노력을 기울이는지, 또 인사담당자는 해당업무를 수행하는데 어떤 한계와 어려움이 있는지 알아보려고 하였다.

### 1. 구직자 설문조사

“ 당사자로서, 비영리단체 소속 노동자들의 근속연수가 짧은 데는 그만한 이유가 있다고 생각합니다. 현재 단체에서 퇴사를 희망하고, 다른 단체로 이직을 하며 경험하는 구직의 어려움은 구직 정보를 얻기가 어렵다는 점, 결국 인맥 중심으로 이어진다는 점, 일자리가 수도권 중심이라는 점 등 많은 어려움이 있다고 생각합니다. 그런데도 비영리 영역에 남으려고 하는 이유는, 이 영역을 통해 각자가 발전하려고 하는 사명 혹은 소명이 있어서 남는다고 생각합니다. 경력 3~5년 차, 이 영역에 남을지 아니면 떠날지를 고민하는 상황이 참 안타깝습니다. 누구에게 하소연할 수는 없지만 좋은 일자리와 오래갈 일자리를 통해 비영리 영역도 전문성을 쌓아갈 수 있으면 좋겠다는 바람입니다.

-설문 응답 중

## 1) 설문조사 개요

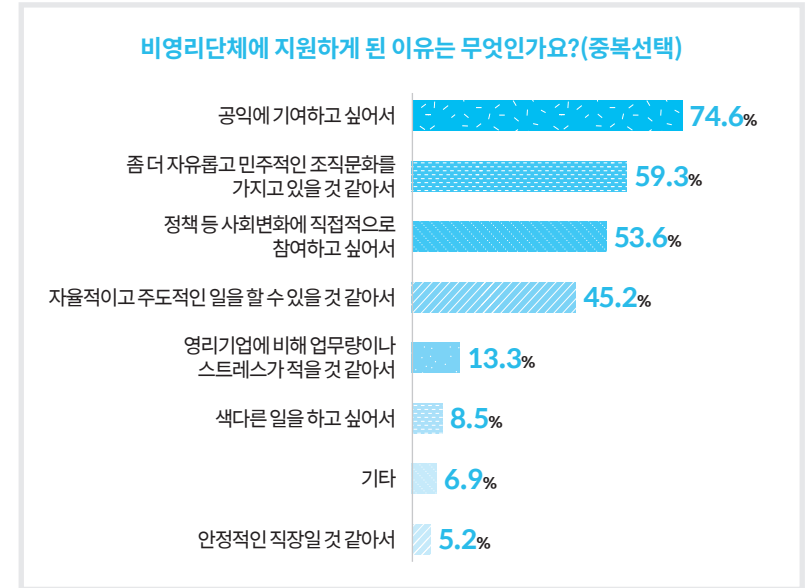
설문조사는 온라인을 통해 이뤄졌으며, 서울시NPO지원센터 홈페이지 이용자와 뉴스레터 구독자, 오렌지레터(비영리섹터 관련 소식) 구독자, 시민사회단체연대회의 홈페이지 이용자를 대상으로 6월 1일~20일까지 진행하였다. 전체 응답자는 248명으로, 45.7%인 113명은 현재 구직 중이거나 최근 1년 이내 구직활동을 하였으며, 1~2년 이내 구직활동 54명, 2년 이상 경과한 경우가 80명이었다. 이 중 90.7%에 해당하는 225명이 비영리단체에서 이직하는 경우이며, 신입은 17명, 타 분야에서 이직하는 경우는 6명으로 집계되었다. 설문은 채용공지에 대한 구직자 의견, 자원서 항목에 대한 의견, 면접과정에서의 경험과 의견을 묻는 내용으로 구성하였다. 질문내용에 따라 2~3개까지 답변을 중복 선택하도록 하였다.

## 2) 설문조사 결과 분석

### ① 지원동기

구직자들은 어떤 이유에서 비영리단체를 지원했을까?

공익에 기여하고 싶다는 이유는 쉽게 짐작할 수 있지만, 각각의 핵심욕구는 어떤 것일까?



예상대로 공익에 기여하고 싶다는 답변이 전체 응답자의 74.6%로 가장 많았지만, ‘자유롭고 민주적인 조직문화’, ‘자율적이고 주도적인 업무 내용’ 등에 대한 기대가 매우 높은 것을 알 수 있다. 구직자들의 핵심욕구는 채용 후 근속기간과 연관되는 내용이므로 단체에서도 우리 단체 응시자들의 욕구와 단체 성격, 직무 내용이 일치하는지 살필 필요가 있다.

### ② 채용공지

채용공지는 단체가 구직자들에게 제출하는 ‘지원서’이다. 구직자들은 채용공지를 통해 이 단체가 내가 일할 만한 곳인지 아닌지를 일차적으로 판단한다. 단체가 구직자의 지원서를 평가하기 전에 단체의 지원서(채용공지)가 먼저 서류전형을 치르게 되는 것이다. 우리 단체의 지원서는, 구직자들의 서류

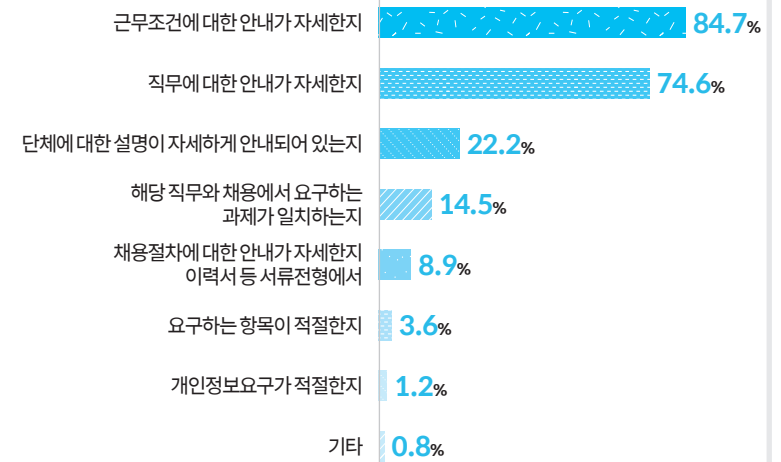
전형을 통과했을까?

“ 기업은 채용 조건을 명확히 공지해야 한다는 것에 대체로 동의하는 반면에 비영리단체의 경우는 그렇게 해야 한다는 사회적(?) 요구가 적은 것 같아요. 급여가 적어서 그런 걸까요. 한국의 비영리단체는 사명과 헌신을 부르짖기보다 '고용주'의 입장에서 채용 절차에 명확성과 투명성을 기해야 한다고 생각합니다.

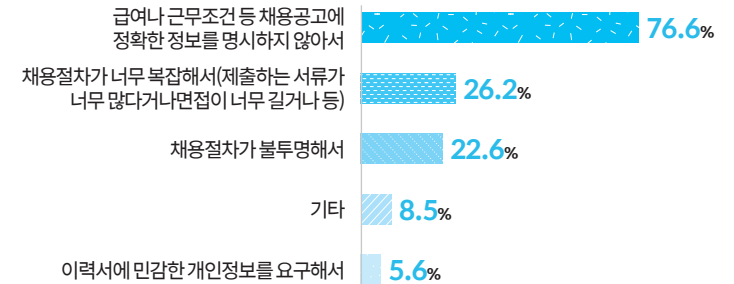
-설문 응답 중

채용공지에서 구직자들이 가장 중점적으로 보는 사항은 '급여 등 근무조건'으로 전체 응답자의 84.7%가 선택하였으며, '직무에 관한 안내가 자세한지'를 본다는 답변은 74.6%가 선택하였다. 지원하지 않기로 한 가장 큰 이유 역시 '급여나 근무조건 등 채용공고에 정확한 정보를 명시하지 않아서'로 전체 응답자의 76.9%(190명)가 답변하였다. 이는 위 조건을 명기하지 않은 채용공지가 실제로 많다는 사실을 유추할 수 있게 한다. 실제 2019년 한 해 동안 올라온 채용공지를 분석한 결과 급여를 명시한 경우는 겨우 20.8%였다. 그 외 업무 내용과 상관없이 지원하지 않기로 한 경우를 보면, '채용 절차가 불투명'하거나(22.6%), '채용 절차가 너무 복잡하다(26.2%)'라고 생각한 경우도 높은 응답률을 보였다. 기타 이유로는 '채용공지가 너무 자주 올라오는 경우', '퇴직자의 평판이 나쁜 경우'가 있었다.

### 채용공지에서 가장 중요하게 여기는 항목은 무엇인가요?(중복선택)

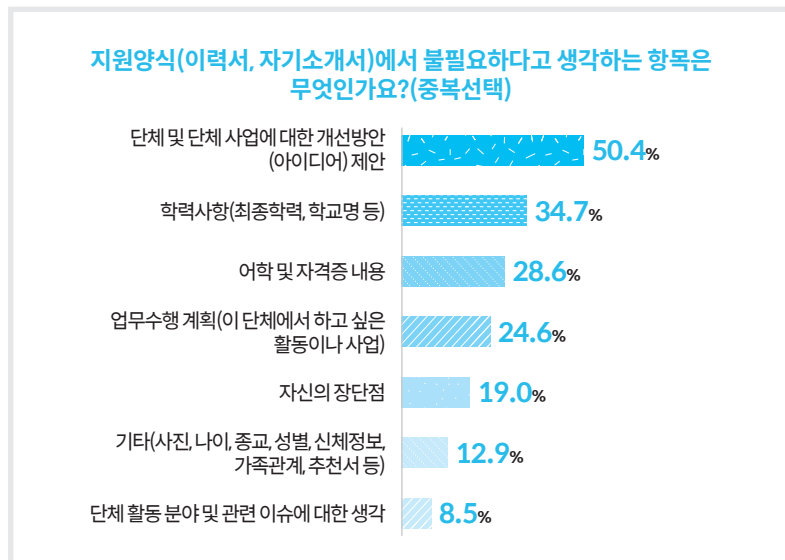


### 채용공지에서 지원하지 않기로 한 경우 어떤 이유인가요?(중복선택)



### ③ 지원서류

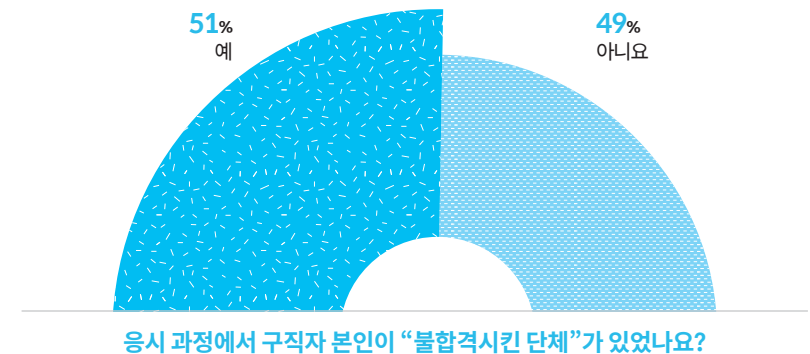
구직자들은 어떤 지원서 양식을 선호할까? 248명의 응답자 중 72%(179명)가 지정양식을 선호한다고 답변하였다. 단체가 요구하는 사항을 파악하기 쉽기 때문으로 생각된다. 그렇다면 지원양식에서 불필요하다고 생각하는 항목은 무엇일까? 예시는 채용공지에서 요구한 항목들을 제시하였다. 가장 많은 답변은 ‘단체 및 단체사업에 대한 개선 방향 제안(50.4%)’이었다. 답변의 이유로는 단체를 겪어보지 않은 상태에서 제대로 된 답을 쓰기 어려울 뿐 아니라, 합격하지 못할 경우 아이디어만 가져가는 것 같다는 의견이 다수를 차지하였다. ‘업무수행계획이 불필요하다’는 답변의 이유도 이와 비슷하였다.



### ④ 채용과정 경험 후 인식변화

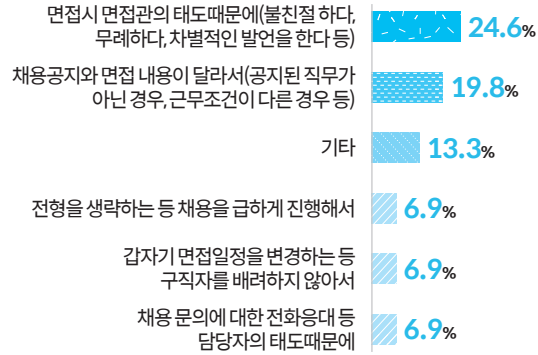
“서류전형 이후 1차, 2차 면접까지 진행하였습니다. 그리고 일주일 정도 이후에 본래 직무는 아니지만 다른 포지션으로 직무를 조율해보고 싶다면 3차 면접을 제안했어요. 참여했고 1시간 넘게 사무총장님과 면접을 진행했는데, 오가는 질문도 맥락이 엉성하고 무언가 사람 진을 빼고 간을 보는 기분이어서 면접을 보고 나왔는데, 가만히 생각해보니 조금 불쾌하다는 생각이 들었습니다. 분명, 2차까지 면접을 끝낸 상태이니 업무 조율이라고 했는데, 명확한 채용 기준 혹은 판단을 하지 못한 것 같았어요. 결국, 전화가 와서 코로나로 인해 당장에는 채용이 어렵고 파트너로서 관계를 유지해가고 다시 연락해 주겠다고 하더라고요. 전체 과정에서 신뢰감이 많이 떨어졌어요.

-설문 응답 중



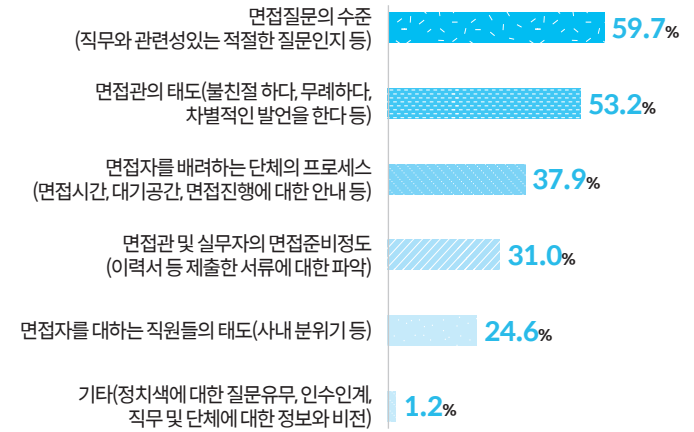
채용과정을 거치면서(지원서류를 제출한 경우) 합격 여부와 상관없이 입사하지 않기로 한 경우는 127명이 “경험이 있다”고 응답하였으며, 가장 큰 이유는 ‘면접관의 태도(24.6%)’를 꼽았다. ‘채용공지에서 확인한 업무나 근무조건과 달라서’ 입사하지 않았다는 답변은 19.8%로 뒤를 이었다. 기타 의견으로는 ‘면접 시의 조직 분위기’, ‘조직평판’ 등이 있었다.

응시 과정에서 구직자 본인이 “불합격시킨 단체”가 있었다면 이유는?(중복선택)



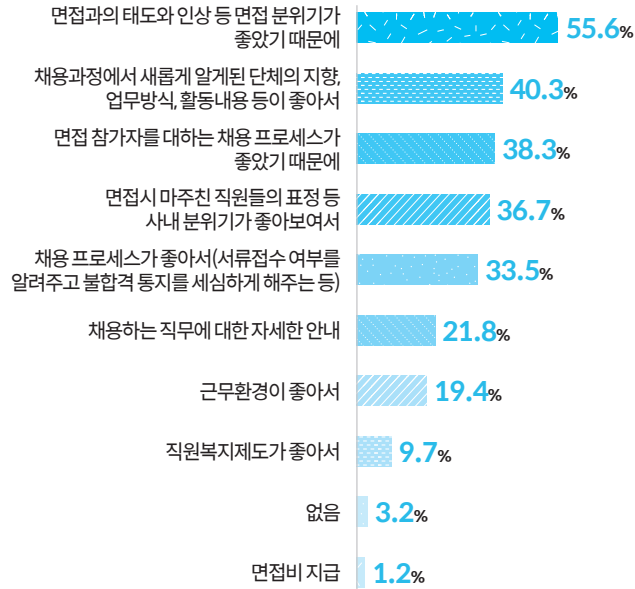
그렇다면 면접에서 구직자들은 어떤 점을 통해 단체를 판단할까? 가장 많은 답변은 ‘면접 질문의 수준(59.7%)’과 ‘면접관의 태도(53.2%)’를 들었다. 또한, 채용과정 후 단체에 대한 인식변화를 물었을 때도 부정과 긍정 모두 가장 많은 영향을 미치는 이유로 ‘면접관의 태도’를 들었다. 이 같은 결과는 채용 과정에서 면접관의 사전준비가 매우 중요하다는 점을 보여준다. 어떤 질문을 준비할 것인지, 어떤 점을 유의할 것인지 반드시 점검하는 과정이 필요하다.

면접에서 본인이 해당 단체를 판단하는데 가장 중요하게 보는 항목은 무엇인가요?(중복선택)

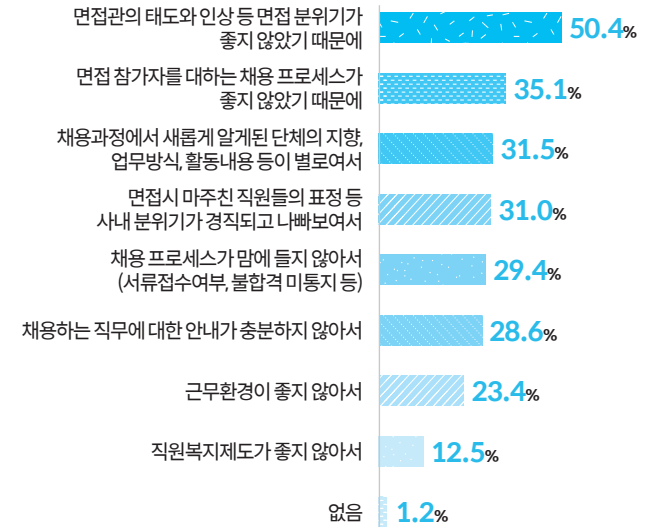


면접 외에 인식변화에 영향을 미친 요인으로는 채용 프로세스가 있었다. ‘서류접수 여부 확인 절차를 안내’, ‘전화 문의에 대한 적절한 응대’ 등 구직자들 역시 다양한 방식으로 단체를 평가한다. 채용은 단체에 필요한 사람을 뽑는 과정이지만 동시에 단체가 시민을 만나 단체의 미션과 활동을 알리고 지지자를 얻을 수 있는 홍보의 장이다.

채용과정 후 해당 단체에 대한 이미지가 좋아졌다면  
이유는 무엇인가요?(중복선택)

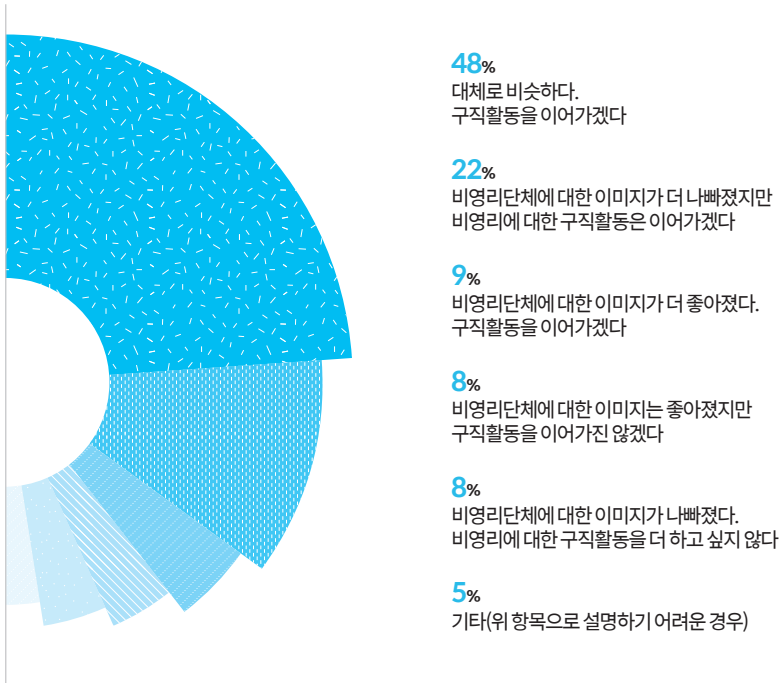


채용과정 후 해당 기관에 대한 이미지가 나빠졌다면  
이유는 무엇인가요?(중복선택)



비영리단체의 채용과정은 구직자들에게 좋은 경험을 주고 있을까? 비영리단체 구직자는 일반 영리기업 구직자와 다른 명확한 지원 이유가 있다. ‘공익에 기여할 기회’를 목적으로 ‘보다 민주적이고 자율적인 조직문화’를 기대하며 단체에 지원한다. 이들은 잠재적인 동료이자, 비영리단체의 지지자이며 후원자이기도 하다. 채용과정은 이러한 시민을 만나는 중요한 창구이다.

위 질문에 앞서 면접과 관련한 첫 질문으로 구직자들에게 일반기업과 달리 비영리단체의 면접에서 어떤 것을 기대하는지 질문했다. 답변 내용으로는 ‘단체의 지향과 개인의 지향에 대한 공유’, ‘구직자에 대한 존중과 배려’, ‘보다 자유로운 분위기’, ‘(보다 나은)면접관의 태도’, ‘민주적인 소통’ 등이 있었다.



### 채용과정 경험 후 "비영리단체 전반"에 대한 인식변화가 있었나요?

실제 면접은 기대에 부합하였을까? 설문 결과 29.5%의 구직자가 구직과정에서 '비영리 영역 전반에 대한 인식이 나빠졌다'고 답변했다. 반면에 '좋아졌다'는 답변은 16.6%였다. 물론 '인식의 변화가 없다'는 답변이 가장 많지만, 이 29.5%를 좀 더 깊이 들여다보아야 할 것이다. 시민의 지지는 시민단체의 존재 기반이며, 구직자들은 그 누구보다 단체가 가까이 만나게 된 시민이기 때문이다. 비영리단체와 직접적으로 만나게 된 이 시민들-구직자들을, 단체들이 공동의 책임감을 가지고, 이 만남이 '더' 좋은 경험이 될 수 있도록 해야 할 이유일 것이다.

“ 아쉬운 것은 비영리단체에도 진입장벽이 있습니다. 즉, 다른 분야에서 일하다가 이쪽으로 관심이 생겨 일하고 싶어서 들어왔지만, 실패하는 경우를 많이 보았습니다. 영리 쪽에서 있었기 때문에 되려 직무수행력은 확실함에도 불구하고 말이죠. 선의로 이 영역에 들어온 사람들을 내치지 않았으면 합니다. 늘 하던 사람들끼리만 하면, 확장성은 어떻게 만들겠습니까?

-설문 응답 중

## 2. 구직자 그룹인터뷰

구직자 그룹인터뷰는 통계 안에 담기지 않는 개인적이고 구체적인 경험을 듣기 위해 마련하였다. 참가자는 온라인설문조사의 응답자 중에서 모집하였으며, 각각 국제NGO, 비영리연구소, 여성단체, 사회복지기관에서 근무하고 있다. 참가자들은 모두 현직에 있으며, 최근의 구직활동은 아래와 같다.

표3 참가자 배경정보

이름(가명)	활동분야	나이	마지막 구직 경험	비고
김수연	여성단체	30대	2년 이상 경과	
임성한	비영리연구소	40대	1년 이내	
최민식	국제NGO	30대	2년 이내	
이혜진	사회복지기관	50대	1년 이내	경증 청각장애인
이윤미	학교법인	20대	1년 이내	
오민지	여성단체	20대	2년 이상 경과	
기선지	비영리연구소	40대	1년 이내	

## 1) 참가자 구직 경험

### ① 지원할 단체를 고르는 기준

“ 4대 보험!

오민지, 여성단체, 20대

“ 어쨌든 저도 생활인이기 때문에 어느 정도 제 삶을 지속할 수 있는 임금은 받아야 해요. 저는 1인가구인데 여러 가지 생활이 그래야 가능하잖아요. 비영리단체에서 활동하면서 차를 사야겠다, 집을 사야겠다 이런 생각은 아예 안 하지만 돈이 없어서 진짜 생활이 안 되는 그런 삶을 살면서 활동 하고 싶지는 않아요.

오민지, 여성단체, 20대

구직자들은 비영리단체에 높은 급여를 기대하진 않았지만, 생활은 영위할 수는 있어야 한다고 했다. 그런 면에서 채용공지의 여러 항목 중에서도 근무 조건은 매우 중요한 정보이다. “4대 보험”이라는 응답 역시 같은 맥락이다. 그러나 많은 단체가 지원자가 이러한 정보를 정확히 알고 단체를 판단할 수 있는 기회조차 주지 않고 있었다. 채용공지문 분석을 보면 51%의 공지문에 급여조건이 명시되어 있지 않았다.

최민식 님은 급여를 공개하지 않거나 ‘내규에 준함’이라고 하는 단체는 일단 지원 단계에서 거른다고 했다. 단체를 조사하고 지원서를 작성하고 면접과 때로 시험까지, 구직자가 단체에 지원하는 데 들이는 노력은 결코 적지 않다. 그런데 합격 후에 알게 된 급여가 자신이 타협할 수 없는 수준이라면 구직자가 들인 시간과 노력은 모두 물거품이 된다. 그는 이 경우 채용하는 단



체가 구직자의 입장은 전혀 고려하지 않는다는 느낌을 받는다고 했다.

“ 너무 많은 자격요건과 우대조건을 써놓고 그에 반해서 이 직무에 대한 처우라든 지 이런 것들을 성의 없이 써놨을 때, 그 불균형이 너무 심할 때 별로 애정이 안 가는 것 같아요... ‘우리 단체는 장래에 함께하려고 하는 사람에게 이 정도의 처우는 보장해주려고 한다’는 것을 공개하는 게 서로에 대한 예의라고 생각해요.

김수연, 여성단체, 30대

직무에 관한 설명과 자격요건은 자세하나 근무조건, 처우에 대한 설명이 부족한 곳도 구직자에게는 ‘불합격 단체’로 걸러진다. 김수연 님은 채용공지문에 이런 설명이 부족한 단체라면, 내부 활동가들의 처우와 조건에도 별로 신경 쓰지 않을 것 같다고 했다.

“ ‘어, 왜 이렇게 채용공고를 내지?’ 다른 게 되게 매력적인데 직무도 마음에 들고 이런 채용공지에 누락된 부분이 계속 마음에 걸리는 부분이 있어서 못 간다거나. 또는 그 채용공지를 믿고 응시를 했는데 뭔가 본 것과 되게 다른 느낌적인 느낌이 오고 이런 경우들이 있는 거예요. 이게(채용) 첫 관문이기도 하고 사람이 이렇게 중요한 단체에서 조금만 더 잘하면 좋은 사람을 뽑을 수 있을 텐데...

기선지, 비영리연구소, 40대

기선지 님은 충분한 정보를 제공하지 않거나 관행적으로 ‘베껴 쓴’ 공지문을 볼 때 안타깝다고 했다. 구직자들은 위에서 얘기한 것처럼 본인이 중시하는 특정 조건을 살피기도 하지만 채용공지문의 사소한 부분에서도 지원 여부를 결정한다고 했다. 문의처가 잘 기재되었는지, 일정이 잘 안내되어 있는지, 오타가 있는지 같은 사소한 디테일 말이다.

## ② 면접 경험

“ 지금 일하는 단체에 들어갈 때 세 시간짜리 면접을 총 네 번 봤어요. ‘아, 진짜 구성원으로써 같이 발전할 사람을 뽑으려고 하는구나’라는 인상을 받았어요.

최민식, 국제NGO, 30대

“ 채용과정에서 그 사람하고 실질적으로 같이 일을 할 사람들이 인터뷰에 참여하고 같이 논의를 하는 과정이 있었거든요. 그렇게 했을 때, 면접을 보시는 분과 실제로 일할 사람들이 만나서 서로 합이 잘 맞는지 그런 것도 이야기할 수 있는 시간이 됐었던 것 같아요.

김수연, 여성단체, 30대

면접은 어려운 과정이다. 일반적으로 충분한 시간이 주어지지 않고, 그럼에도 불구하고 판단과 결정을 내려야 하기 때문이다. 구직자들은 짧은 시간에 이루어지는 면접에 대해 불만과 어려움을 토로했다. 단체가 활동가들이 안정적으로 일해줄길 바라는 것처럼 구직자들도 자신이 지원한 단체가 오래 일할 수 있는 곳이길 원했다. 오래 일할 수 있으려면 채용 단계에서부터 충분한 시간을 투자해 서로를 잘 파악할 수 있어야 한다. 최민식 님이 경험한 면접은 ‘직무능력을 보는 면접’, ‘기존 팀원과의 팀워크를 보는 면접’ 등으로 구성되어 충분한 시간 동안 다면적인 평가를 내렸다고 했다. 김수연 님은 실무자가 직접 면접에 참여한 것이 채용(입사)을 결정하는 데 많은 도움이 되었다고 했다.

“ (자기소개서를) 안 본 게 티가 나는데, 이 자리가 나한테는 굉장히 소중한 신경을 되게 많이 써서 고민한 거잖아요. 그런데 이 사람한테는 중요하지 않구나, 나의 직무나 이 자리가. 이런 느낌을 줘서 되게... 마음이 상하더라고요

기선지, 비영리연구소, 40대

다른 참가자는 면접관이 지원자의 자기소개서를 사전에 꼼꼼하게 읽고 질문할 때 긍정적인 느낌을 받았다고 답했다. 또 면접에서 자기소개를 해보라고 했을 때는 면접관이 준비되지 않은 느낌을 받았다고 했다.

“ 면접을 보면 면접비를 주는 데가 제일 좋더라고요. 구직자 입장이 사실은 대단히 경제적으로 불안정하기 때문에 면접비를 주면 되게 호감이 가더라고요.

임성한, 비영리연구소, 40대

면접을 보기 위해서 구직자들은 많은 시간을 투자한다. 면접비는 이 노력에 대한 최소한의 보상이다. 면접에 가면 보통 단체의 보고서나 설명서 등 단체를 설명할 자료들을 제공하는데, 이보다 면접비가 단체에 대해 더 좋은 인상을 남겼다고 했다. 한 참가자는 면접비 대신 회원가입서를 받았던 일을 가장 황당했던 경험이었다고 얘기했다.

### ③ ‘구인란’에 대한 의견

인사담당자 설문조사에서 많은 응답자가 채용의 가장 큰 어려움으로 ‘일할 사람이 없다. 적합한 사람이 없다’고 답했다. 구직자들도 이런 인식에 동의할까?

“ 일을 할 만한 사람이 없다는 것은 단순히 그 업무를 능력 있게 수행할 사람이 없다기보다는, 뭔가 비영리 활동가한테 추구하는 상 같은 게 있잖아요, 급여가 적어도 감수해야 되고 야근은 밥 먹듯이 하지만 그것에 대한 건 요구하지 않고... 그런 것들 있잖아요.

오민지, 여성단체, 20대

비영리단체의 재정이 열악하다는 것은 구직자들도 인지하는 문제이고, 앞으로 극적으로 개선될 리 없는 문제이다. 참가자들은 생계를 유지할 만큼의 급여는 중요하지만, 가장 중요한 조건은 아니라고 했다. 오민지님은 사회혁신, 비영리 영역에 관심을 가지는 또래 청년들이 지속적으로 활동하지 못하는 이유에 대해서 “단체가 시대흐름에 맞춰 발전하지 못하고 예전의 인재상을 고집하는 방식 때문인 것 같다”고 했다.

구직자들은 “많은 단체들이 활동가들이 적은 급여에도 장시간 일하며 헌신하길 바란다”고 했다. 그렇기 때문에 돌봐야 할 자녀가 있거나 나이가 많거나 장애가 있는 사람에게는 일할 기회가 잘 가지 않는다는 것이다. 이혜진님(가명, 사회복지기관, 50대)은 청각장애를 가지고 있으나 일상적 의사소통은 가능하다. 그는 면접에서 장애 때문에 탈락한 경험이 있다고 했다.

“ (단체가 바라는 활동가의 조건은) 여성인권운동에서 계속해서 (문제라고) 제기해왔던, 가사노동과 재생산노동을 전혀 하지 않는 완벽한 산업역군의 남성, 정상가족제도 안의 남성이랑 뭐가 다르냐는 생각도 많이 들어요.

김수연, 여성단체, 30대

임성한님은 ‘사람을 키운다’는 점에서 비영리단체는 영리기업에 한참 미치지 못한다고 지적했다. 많은 단체들이 ‘사람을 키우는 것이 중요하다’고 말하는 것과 실제 관행이 배치된다는 것이다. 다른 참가자는 단체가 활동가들을 ‘단체의 미션을 완벽하게 수행할 기계’처럼 생각하는 것 같다고도 말했다. 사람을 제대로 키우지 않고 소비만 한다는 것이다.

#### ④ ‘내정자가 있는 채용’

“ 비영리단체들 지원서 낼 때 저희끼리 "이거 내정자 있는 거 아니야?"라는 말 되게 많이 하거든요.

오민지, 여성단체, 20대

대부분의 참가자가 ‘내정자가 있는 채용’을 경험했다. 이는 구직자들이 비영리단체 채용에서 중요한 문제점으로 지적한 부분이기도 하다. 모집기간이 지나치게 짧거나 홈페이지에만 공지한 채용공지를 보면 ‘내정자가 있는 것 아닐까’ 하고 의심이 든다고 했다.

오민지 님은 현재 일하고 있는 단체에 단기로 근무하던 중에 ‘내정된 공채’를 거쳐 입사까지 하게 되었다고 한다. 비슷한 시기 입사한 동료는 공개채용을 거쳤는데, 그는 동료에 대해 미안함과 상당한 부담감을 느낀다고 했다. 그 역시 열심히 준비한 면접에서 내정자가 있어 탈락한 경험이 있었다.

“ 사실 이게 저는 장단점이 있는 것 같아요. 어쨌든 서로 일해보고 검증된 사람을 뽑는 것이기도 하고, 어떻게 보면 폐쇄적이기도 하고. 시민사회에서 다 같이 고민해야 될 부분이기는 한 것 같아요

기선지, 비영리연구소, 40대

다른 구직자는 현직에 있으면서, 내정자를 두는 경우에 대해 이해할 수 있는 부분도 있다고 했다. 그러나 문제는 내정자가 있는데도 채용공지를 내는 경우이다. 여러 구직자들이 채용공지를 보고 지원서를 쓰기 위해 단체에 대해 조사하고, 글을 쓰는 노력들에 대한 배려가 전혀 없다는 것이다. 구직자들은 시민단체에서 내정자가 있는데도 공개채용공지를 내는 이유를 전혀 이해할

수 없다고 했다. 내정자가 있었다는 것을 알게 되는 경우 단체에 대한 인상이 나빠지는 것은 물론이다.

“ 내정할 거면 ‘우리는 내정한다’고 명시하든가 아예 그냥 공고를 없애든가. 굳이 왜 그렇게 하나. ‘자기들이 되게 민주적이고 평등하고 클린한 조직인 걸 자랑하기 위해서 하는 건가?’ 라는 생각이 드는 거죠.

임성한, 비영리연구소, 40대

#### ⑤ ‘사회적 약자 우대조건’

“ ‘여성, 난민, 이주민이나 소수자를 채용에 우대한다’ 이런 글귀를 써놓는 단체들이 되게 많이 생기기에는 했는데, 실제로 가산점을 주거나 더 우선해서 채용을 하는 케이스들이 있다고 물어보면, 사실은 그게 그냥 글귀만 그렇게 딱 한 줄 써있는 거지 실제로 채용과정에서 반영되는 경우는 되게 드문 것 같더라고요.

최민식, 국제NGO, 30대

실제로 많은 비영리단체 채용공지문에서 위와 같은 문구를 찾을 수 있지만, 구체적으로 어떤 식으로 우대하는지 제시하는 경우는 거의 없다. 이에 대해 구직자들은 실제로 가산점을 부여하거나 우선 채용하는 것이 아니라면 이런 문구는 쓰지 않아야 한다고 말했다. 사회적 약자를 우대하는 정책이 반대해서가 아니라 많은 단체들이 말과 달리 실제로는 ‘활동에 헌신할 슈퍼맨’만을 원한다고 느꼈던 경험 때문이었다.

## 2) 비영리단체 채용 개선의견

“ 저는 정말 좋은 채용 절차를 만들어야 가려면, 일단 비영리단체에서 활동가에게 기대하는 상이 무엇인지에 대해서 단체 내에서 이야기하고 토론하고 만들어가는 과정이 필요할 것 같아요. 제가 말씀드렸던 문제들이 사실은 단체가 활동가를 그냥 ‘여기에서 우리의 미션을 완벽하게 해내기 위한 기계’? 그런 식의 그냥 부품처럼 생각하기 때문에 나타나는 문제라고 생각하거든요.

김수연, 여성단체, 30대

“ 비영리는 사회적 약자를 위한 일자리 제공에 조금 더 적극적이었으면 좋겠어요. 사회적 약자는 정말 영리 쪽에서는 진짜 갈 데가 없어요.

이혜진, 사회복지기관, 50대

“ 비영리는 많이들 말씀하셨던 것처럼 사회를 변화시키기 위해서 어떤 가치를 믿고 거기에 활동할 의지가 있는 사람들이 지원하는 거기 때문에, 그런 점을 더 봤으면 좋겠어요. 특정 능력이 부족하더라도 단체 내에서 서로 보완해주면서 충분히 활동을 이어나갈 수 있는 환경 정도는 조성이 되어있다고 생각해요. 제가 가본 비영리단체들 중에는 고학력자가 많은 단체들도 되게 많고, 능력이 출중하신 분들이 많았어요. 한 사람이 어떤 능력이 떨어진다고 해서 업무를 못하거나 그런 경우는 사실 거의 없거든요

최민식, 국제NGO, 30대

구직자들은 채용 과정에서도 비영리단체가 추구하는 사회적 가치가 드러나고 예민하게 지켜져야 한다고 했다. 구직자의 능력보다 추구하는 가치를 더 중요하게 봐야 한다는 얘기도 했다. ‘영리와 비영리단체의 차이점이 뭐가?’에 대한 답변은 채용과정에서도 보여야 한다는 것이다.

“ 비영리단체가 같이 활동할 사람을 뽑을 때 새로운 상상력을 가지고 전형성에서 좀 탈피했으면 좋겠어요. 한 두세 페이지 되는 자기소개서와 10분 정도 되는 면접으로 사실 지원자도 이 단체를 파악하기가 어렵고, 단체도 지원자를 어떻게 뽑는지 진짜 궁금하거든요. 약간 첫인상, 이런 거... 이런 거 아닌가? 그런 생각이 들 정도로 상당히 애매한 기준이라고 생각해요. 전형적인 한국사회의 효율성, 빨리 빨리, 이런 것에 맞춰진 채용 절차 같아요.

오민지, 여성단체, 20대

최민식 님은 본인이 채용될 당시 네 차례의 면접을 보았고, 최근에는 단체에서 새 활동가를 채용하기 위해 전체 직원이 이틀간 토론을 거쳤다고 한다.

김수연 님은 채용을 ‘우리 단체에 변화를 만들고 조직에 물결을 일으켜 더 좋은 방향으로 성장할 수 있는 계기를 만들고, 그럼으로써 단체의 미션을 더 재미있고 더 창조적인 방향으로 만들어가기 위해, 새로운 사람을 만나게 되는 과정’으로 여겨야 한다고 했다. 중요한 일에 충분한 시간을 들여야 하는 것은 당연하고 중요하다.

그룹인터뷰에 참가한 이들의 경험은 물론 한정적이고 부분적이다. 이들이 지적한 문제가 모든 시민단체에 해당되는 것은 아니다. 그러나 이들의 경험에 우리 단체의 모습을 놓아보는 것은 여전히 유의미할 것이다. 구직자들이 한 목소리로 지적한 점은 ‘영리와 비영리는 달라야 한다’는 것이었다. 어떻게 달라야 할 것인지는 단체들이 함께 찾아야 할 숙제이다.

### 3. 인사담당자 설문조사

#### 1) 설문조사 개요

설문조사는 2019년 한 해 동안 채용공지를 올린 곳을 대상으로 이루어졌다. 채용공지 분석대상이었던 490개의 공지 중 중복을 제외하고 209곳에 메일을 발송하였으며, 30곳에서 답변을 받았다. 답변한 단체의 규모를 보면 상근자 수가 5인 이하인 단체가 13곳, 21인 이상인 단체와 11~20인인 단체가 각각 5곳, 6인~10인인 단체가 7곳이었다. 이 중 21곳은 채용 빈도가 연 1회 이하로 정기공채가 없고 결원 시에만 채용이 이루어지고 있었으며, 연 3회 이상 수시로 채용이 이루어지는 경우는 6곳이었다. 연 1회 이상 정기공채가 있으며 대체로 매년 채용이 이루어진다는 답변은 1곳만 있었다. 단체 규모(상근자 수)에 따른 채용 빈도는 특기할 점이 없었다.

#### 2) 설문조사 결과 분석

##### ① 단체에서의 인사 및 채용업무 비중

응답한 단체 30곳 중 15곳은 인사담당자나 인사전담부서가 없이 채용 진행 때에만 업무를 조율한다고 답변하였다. 7곳은 인사담당자는 없으나 담당 부

서가 있고, 해당 부서의 주요 업무로서 채용 및 인사관리를 포함하며 채용이 진행될 경우 부서 내에서 업무를 조율한다고 답변하였고, 8곳은 인사담당자(전담)를 두고 있었다.

단체 규모에 따른 경향이 있을까? 11인 이상 단체(21인 이상 포함)의 경우 10곳 중 8곳이 인사전담자 또는 인사 담당 부서를 두고 있었다. 10인 이하인 단체는 20곳 중 13곳이 전담부서가 없다고 답해, 단체 규모가 클수록 비교적 인사담당자의 비중이 높은 것을 확인할 수 있었다. 인사담당자가 없는 이유는 18곳에서 답변을 주었는데, 이 중 3곳에서는 ‘인력이 충분하지 않아서’, 나머지 15곳은 ‘단체 규모에 적절치 않아서(전담자가 필요할 만큼 상근자가 많지 않거나 채용업무가 많지 않다)’라고 답하였다.

##### ② 채용 절차

응답한 30곳 중 20곳은 서류전형과 면접으로 채용을 결정한다고 답하였다. 2차 면접까지 진행하는 곳도 7곳이 있었으며, 서류전형 없이 면접만 보는 경우가 1곳, 필요에 따라 외국어 시험(국제협력)을 보는 경우가 1곳, 발표시험을 보는 곳이 1곳으로 답하였다. 채용논의(진행 과정이나 결정 과정)를 전체회의를 거치는 경우는 9곳이 있었다.

##### ○ 채용공지문

단체의 채용공지문은 어떻게 작성되고 있을까? 2019년 채용공지를 분석한 결과(490건 분석), 단체들은 직무, 자격요건 등 업무에 대해서는 비교적 구체적으로 설명했으나 급여, 근무조건 등 노동환경에 관한 설명은 더 추상적

으로 안내하는 경향이 있었다. 이는 구직자 설문조사에서 구직자의 84.7%가 급여 등 근무 조건을 중요하게 본다고 답한 것과는 배치되는 결과이다.

인사담당자의 설문 결과에서도 채용공지 분석 결과에서와 같이 직무와 단체에 대한 설명을 중시하는 경향이 읽힌다. 채용공지문을 작성할 때 가장 중점을 두는 것이 무엇인지 묻는 질문에서 26곳이 '직무에 대한 자세한 안내'를 중요시한다고 답변하였다. 나머지 4곳은 '근무 조건을 명확하게 밝히고 단체에 대한 이미지를 매력적으로 전달하는 데 초점을 맞춘다', '전형과 기본 절차 숙지사항을 잘 전달하려고 한다'라고 답변했다.

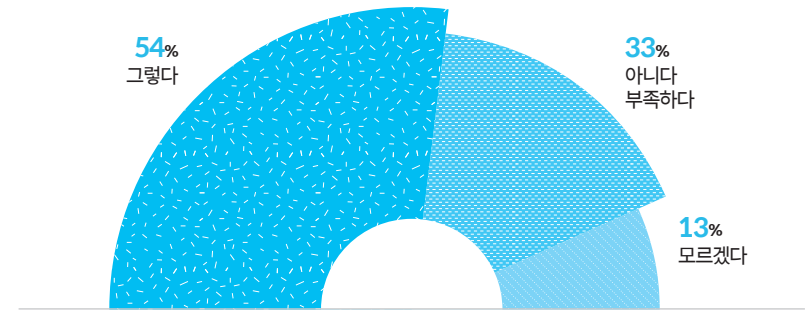
구직자들은 설문조사에서 채용공지 항목의 우선순위로 근무조건과 전형 절차를 꼽았지만, 이를 중요시한다고 꼽은 단체는 없었다. 주관식 답변을 통해 관련 내용을 언급한 단체도 30곳 중 2곳에 불과했다.

채용공지문에 들어가는 항목이 정해지는 과정을 묻는 질문에서는 12곳이 회의(부서 회의나 관리자 회의)를 통해 결정한다고 답하였고, 1곳이 인사위원회에서 정한다고 답하였다.

### ○ 면접

면접은 구직자와 마찬가지로 단체에게도 긴장되는 시간이다. 단체에서는 면접을 위해 무엇을 중요하게 준비하는지 물었다. 가장 많은 곳이 우선으로 답한 사항은 '면접자의 긴장을 풀어주고 편안한 분위기를 만드는 것'으로, 8곳이 답하였다. 다음으로 많은 답변은 사전질문 조율 등 면접관의 준비를 언급하였다. 면접자의 편의를 위해 불필요한 질문을 줄인다거나, 면접 일정의 부담을 줄이기 위한 순차 진행 등의 노력을 한다고 답한 곳도 있었다.

### ③ 채용 절차에 대한 담당자 평가



담당자(또는 담당부서)로써 귀 단체의 채용절차가 귀 단체에 적합한 활동가를 뽑는데 적절하다고 생각하시는지요?

담당자가 판단하기에 해당 단체의 채용 절차는 적절할까? 이 질문에 적절하다고 답변한 곳은 30곳 중 16곳으로, 그 이유로는 '투명한 절차', '면접자와 면접관의 수평적인 관계', '면접과정의 내용', '채용을 위한 많은 고민과 개선' 등을 언급하였다. 1곳은 '단체에 호감을 가지는 지원자가 꾸준히 늘고 있는 것'을 이 같은 판단의 근거로 답하였다.

그러나 적절하다는 응답이 16곳이었던데 반해, 응시자 모집 또는 활동가 채용에 어려움을 느낀다고 답한 곳은 28곳에 달했다. 이 중 1곳은 응시자가 줄고 있다고 답했으며, 나머지 27곳은 직무에 적합한 활동가를 채용하기 어렵다고 답했다.

위와 같이 답변한 이유로는 '적절한 급여를 지급하지 못해서'라는 답변이 5곳으로 가장 많았다. 그 외 '직무나 단체의 비전, 활동 등에 대한 구직자와 단체 간의 이해도 차이', '단체의 인지도가 높지 않은 문제', '시민단체 등 공익



활동에 지원하는 사람의 수가 적은 문제' 등을 이유로 들었다.

“ 넉넉하지 못한 급여에 비해 요구해야 하는 책임감이 높다고 인사팀도 느끼는  
상황이기 때문에 지원자를 설득하기 어려운 부분이 많습니다.

설문 응답 중

#### ④ 인사업무에 대한 담당자의 경험

인사담당자로서의 어려움을 묻는 질문에 대해, 전체 응답자 30명 중 15명은 '적합한 지원자를 찾기 어렵다', '퇴사가 잦다', '단체의 근무조건을 지원자에게 설득하기 어렵다' 등 단체의 구인난을 언급하였다. 다음으로 많은 답변은 '제한된 정보와 판단으로 지원자를 평가해야 하는 것'(3명)으로 채용 자체의 어려움에 대한 것이었으며, 그 외 '탈락 전화를 하는 것이 어렵다', '공개모집에 대한 절차가 무시되거나, 근무조건이 달라지는 것을 일방적으로 통보받는 것이 어렵다', '면접관들의 인제상이 제각각이어서(어렵다)'는 답변이 있었다.

인사담당으로서 보람을 느끼는 점에 대해서는 설문에 응한 30명 중 25명이 답변해 주었다. '없다', '잘 모르겠다'고 답변한 4명을 제외한 나머지 21명은 모두 채용한 활동가들이 조직에 잘 적응하고 성장하는 등 '잘 된 채용' 자체에서 보람을 느낀다고 답변하였다.

위 질문들은 담당자로서 업무 수행의 구체적 경험에 대해 묻는 것이었으나, 대부분은 '적합한 활동가를 구하기 어렵다'는 두루뭉술한 답변을 했다.

## 4. 시사점

### 1) 구직자와 단체 사이의 인식 차이

인사담당자 설문조사에서 단체들은 구인란의 원인을 대부분 급여나 외부환경에서 찾고 있었다. 하지만 구직자가 입사하지 않기로 한 이유에서 '급여수준'은 기타 의견으로만 있었을 뿐 주요 이유에는 포함되지 않았다. 구직자 그룹인터뷰에서도 참가자들은 '생계를 유지할 만큼의 급여'는 중요하지만 가장 중요한 조건은 아니라고 했다. 구직자들은 열악한 급여조건보다, 급여조건을 사전에 제공하지 않아 '이 급여를 받아들일 수 있을지' 판단의 기회를 주지 않는 것에 대해 더 많은 불만을 이야기했다.

물론 적정급여에 대한 구직자의 기대수준과 단체들의 지급수준의 차이는 이번 연구에서 다루지 않았기 때문에 '급여수준이 구인란의 주요 원인이 아니'라는 결론을 성급하게 내릴 순 없으나, 한 번에 해결될 수 없는 재정문제에서만 구인란의 원인을 찾는 것은 단체의 문제 해결 노력과 고민이 안이하다고 밖에 볼 수 없다. 급여가 적은 것이 정말 단체에서 분석한 가장 주요한 원인이라면 적은 급여 대신 구직자를 설득할 수 있는 방안을 찾아야 한다.

인식 차이는 채용절차에 대한 평가에서도 확인된다. 인사담당자 설문조사에서 응답자 30명 중 16명은 해당 단체의 채용절차가 '적절하다'고 답변하였다. 그러나 많은 구직자(응답자의 51%)가 채용과정에서 지원한 단체에 합격여부와 상관없이 입사하지 않기로 결정했다고 답변했다. 해당 답변의 가

장 큰 이유는 ‘면접 시 면접관의 태도(24.6%)’, ‘채용공지와 다른 업무내용 또는 근무조건(19.8%)’으로, 이는 단체가 채용 진행과정에서 충분히 대책을 마련할 수 있는 문제이다.

## 2) ‘충분히’ 만족스럽지 않은 구직 경험

설문조사에 응답한 구직자의 29.5%는 채용과정을 경험 후 비영리 영역 전반에 대한 인식이 나빠졌다고 답변했다. 구직자들이 비영리단체의 활동에 적극적인 관심을 가진 시민이라는 점에서 볼 때, 이 중 30%에 가까운 이들에게 불만족스러운 경험을 준다는 것은 심각한 문제이다.

시민의 지지는 시민단체의 존재 기반이다. 단체들이 공동의 책임감을 가지고, 비영리단체 채용 과정에서 만족스러운 경험을 할 수 있도록 고민해야 하는 이유이다. 그러기 위해서는 구직자 그룹인터뷰에서 지적한 것처럼, 채용의 전체 과정에 단체가 지향하는 가치가 담겨야 할 것이다. 채용 과정을 경험하는 것이 곧 비영리단체의 활동을 경험하는 것이 되도록 말이다.

## 3) 채용절차 개선 : 경험의 공유

구직자 설문조사 결과 응답자의 90.7%는 이미 비영리단체에서 활동한 경험이 있으며, 비영리영역 내에서 구직활동을 하고 있었다. 이는 대부분의 구직자들이 단체의 활동가로서 비영리단체의 어려움을 이해하고 있으며, 또한 구직자로서 채용과정에서 단체가 보완해야 할 점을 경험하고 있다는 것을 의미한다. 우리 단체의 채용절차를 개선하고자 한다면, 먼저 이 과정을 거친 활동가의 경험을 묻는 것이 필요하다.



### Ⅲ. 결론

---

## 1. 채용 절차 개선방향

### 1) 체계 수립 및 인식 전환

#### ① 채용에 대한 인식

비영리단체 채용의 가장 근본적인 문제는 바로 인식이다. 앞서 살펴본 것처럼 비영리단체들은 전반적으로 채용공지에 충분한 정보를 담지 않으면서 지원서류에서는 직무와 관련 없는 개인정보를 요구한다. 구직자가 아닌 단체의 관점에서 채용절차를 운영하는 것이다.

모든 채용에서 구직자는 구조적으로 ‘을’이다. 채용의 선택권은 ‘갑’인 조직에 있다. 구직자들은 명백히 불합리한 상황에서도 쉽게 불만을 제기하지 못한다. 수평적이고 자유로운 조직의 채용이라도 해도 이런 위계는 없어지지 않는다. 더 나은 사회를 꿈꾸는 비영리단체라면 이런 불평등을 완화하기 위해 노력하는 것이 마땅하다.

구직자의 입장에서 생각해보면, 새로운 직장에 도전한다는 것은 결코 쉬운 선택이 아니다. 특히 상황이 열악한 비영리단체에 들어가는 일은 더 어려운 결단일 수 있다. 구직자는 인생의 많은 것을 걸고 단체의 활동을 함께 하겠다고 결심한 사람들이다. 구직자 한명 한명이 모두 고마운 지지자인 셈이다. 이런 구직자의 마음을 헤아려야 한다.

게다가 대다수 비영리단체가 겪고 있는 ‘구인란’의 현실을 감안하면 이러한 채용절차는 더욱 부적절하다. 이번 조사에서 대부분의 단체는 “활동가 구인에 어려움을 겪는다”고 호소했다. 그러나 동시에 자신들의 채용절차가 적절하다고 인식하고 있었다. 투명하고 수평적이라는 판단이다. 구인란의 원인이 급여나 외부 환경에 있다고 본 셈이다.

설사 온전히 외부 환경으로 인한 문제라고 해도 이를 해결하는 힘은 결국 조직 내부에서 나와야 한다. 급여가 적은 게 문제라면 조직문화, 직무 등 다른 매력적 요소를 만들어야 할 것이다. 구직자들이 비영리단체를 잘 모르는 게 문제라면 비영리단체의 특성이나 해당 단체를 정확히 설명하기 위해 노력해야 할 것이다. 현재 채용공지에서는 그런 노력이 보이지 않는다.

## ② 채용 시스템

비영리단체 다수는 인사담당자나 전담부서를 따로 두지 않는다. 주요 업무 중 하나로 채용 및 인사관리를 포함하는 부서가 있더라도 채용이 발생할 때 부서 내에서 역할을 정하는 경우도 많다. 더 나은 채용절차를 만들려 해도 이를 추진할 담당자가 없는 셈이다.

단체 규모가 작을수록 인사의 비중은 줄어드는 경향을 확인할 수 있었다. 11인 이상 단체는 대체로 전담자 또는 담당부서를 두고 있지만, 10인 이하 단체에서는 다수가 전담부서가 없다고 답했다. 주된 이유는 ‘인력의 부족’, 단체 규모에 적절치 않아서’가 많았다.

담당자를 지정해 직무를 맡긴다고 해서 꼭 채용절차가 개선되지는 않는다.

담당자의 유무만큼이나 권한도 중요하기 때문이다. 단순히 채용공지 작성, 합격자 공지, 면접장 세팅 등의 실무만 맡는다면 인사담당자가 있다고 하더라도 채용이 개선되기는 매우 어렵다.

이번 연구에서는 인사담당자의 권한에 대해서 분석할 만한 자료를 충분히 수집하지 못했다 그러나 설문조사에서 다수 단체가 “채용공지문의 항목이 부서회의나 관리자회의, 인사위원회 등을 통해 결정된다”고 응답했는데, 이를 미루어 볼 때 담당자의 역할은 다소 제한적일 것으로 추정된다. 채용 TO가 있는 부서를 포함해 여러 구성원들과의 협의는 필요하겠지만, 이 과정을 효과적으로 운영하는 것까지 포함해 인사담당자의 역할은 매우 중요하다.

더 나아가 채용을 운동 전략과 인사관리의 관점에서 보다 근본적으로 고민할 필요도 있다. ‘어떤 활동가를 뽑을까’라는 질문은 결국 ‘활동을 잘하려면 어떤 역량이 필요할까. 우리는 그 역량을 갖추고 있을까. 필요한 역량을 어떻게 채울 수 있을까’라는 질문과 바로 이어지기 때문이다. 이런 고민이 없는 채용은 그 때 그 때 필요한 기능을 채우는 ‘땀질식’이 될 수밖에 없다. 그리고 이러한 채용으로는 활동가도 조직도 운동도 성장하기 어렵다.

## 2) 채용 절차 개선 및 실행

### ① 채용공지

구직자들은 비영리단체 채용공지가 매우 불친절하다고 인식하고 있었다. 채

용공지를 보고 지원 의사를 접은 구직자들은 “정확한 정보를 명시하지 않아서(26.2%)”, “채용절차가 불투명해서(22.6%)”라고 답했다. “채용절차가 적절하다”는 단체 측과는 상반된 입장이다.

채용공지에 들어가야 할 정보는 크게 ▲직무 관련 정보(단체 및 직무 설명, 자격요건, 우대요건 등) ▲근무조건 관련 정보(급여, 근무일수, 근무형태, 복지제도 등) ▲채용절차 관련 정보(지원 방법, 관련 서류, 문의처 등)로 나뉜다.

좋은 채용공지에는 이와 같은 정보가 최대한 정확하고 구체적으로 기재되어야 한다. 해당 단체에 들어가면 어떤 환경에서 어떤 일을 하게 될지, 그 일을 하려면 어떤 자격과 역량이 필요한지 구직자가 쉽게 이해할 수 있도록 정보를 생생하게 전달해야 한다.

단체의 강점을 최대한 효과적으로 보여줘야겠지만, 그렇다고 해서 불리한 정보를 숨겨서는 안 된다. 구직자들은 특히 ‘급여 등 근무조건(86.7%)’과 ‘직무에 대한 안내(74.6%)’를 중요하게 여겼다. 채용공지를 보고 해당 단체에 지원하지 않기로 한 이유 중에서도 “급여나 근무조건 등 정확한 정보를 명시하지 않아서(76.6%)”가 가장 많았다. 이렇게 구직자가 중요시하는 정보는 그만큼 자세하게 다뤄야 한다. 급여가 적다고 해서 정보를 누락해선 안 된다.

게다가 구직자들인 비영리단체에 지원하는 이유는 ‘급여’ 등의 근무조건만이 아니다. 대부분 ‘공익에 기여(74.6%)’하고 싶고, ‘사회변화에 직접 참여(53.6%)’하고 싶다는 마음을 갖고 있다. ‘자유롭고 민주적인 조직문화(59.3%)’에서 ‘차용적이고 주도적인 일을 할 수 있을 것(45.2%)’이라는 기대를 갖고 비영리단체의 문을 두드렸다.

FGI에서도 이런 경향을 알 수 있다. 이 자리에 참여한 구직자들 역시 단체를 고르는 기준으로 “급여”, “4대 보험 여부”를 중요한 요소로 꼽았지만, 반드시 “높은 급여”를 바란 것은 아니다. 그보다는 ‘급여조차 밝히지 않는 불성실한 태도’에 대한 반감 내지는 불신이 크게 나타났다. 활동가에 대한 배려가 없는 조직이라고 느끼는 것이다.

이런 구직자들의 마음을 잡는 채용공지는 투명하게 내부 정보를 공개하는 공지, 친절하게 구직자의 입장을 살피는 공지일 것이다.

또 하나 비영리단체가 중요하게 지킬 원칙 중 하나는 ‘내정자가 정해진 채용공지’를 내지 않는 것이다. 특채가 꼭 나쁜 것은 아니다. 그러나 합격자를 정해놓고 요식행위로 채용을 진행하는 것은 전혀 다른 차원의 문제다. 해당 채용에 응시하는 구직자들을 우롱하는 셈이기 때문이다. 내규 등에 따라서 반드시 공채를 진행해야 한다면 차라리 해당 규칙을 현실에 맞춰 수정하는 것이 바람직하다.

## ② 지원서류 및 면접

비영리단체의 지원서류 양식은 대부분 일반적인 기업과 크게 다르지 않다. 어찌 보면 ‘무난하다’고도 볼 수 있을 것이다. 그러나 구직자들은 비영리단체에 대해 더 높은 기대를 한다. 비영리단체가 구직자들에게 더 뚜렷한 신념과 가치관을 기대하는 것과 마찬가지로.

지원서류에 기재하는 내용은 본질적으로 모두 개인정보이다. 이 중에는 매우 민감한 정보도 포함된다. 이런 개인정보를 요구할 수 있는 이유는 오직

한 가지, 합격 여부를 심사하기 위해서 평가에 필요하기 때문이다.

바뀌 말하면, 지원서류에서는 구직자의 역량을 확인하기 위해 꼭 필요한 정보만을 질문해야 한다. 그 정보가 왜 필요한지 구체적 근거가 있어야 하며, 민감한 개인정보에 대해서는 수집 이유를 설명할 책무도 있다. 꼭 필요한 정보가 아니고 이유를 설명할 수 없다면 과감하게 항목을 삭제하는 것이 좋다.

그러나 비영리단체의 지원서류에서는 그러한 노력이 눈에 띄지 않는다. 실제 서류 양식을 보면 병역, 취미, 개인SNS 등 직무와 무관한 항목들이 많았다.

비영리단체 지원서류 양식에서 일반 기업과 다른 점은 바로 자기소개서와 에세이다. 많은 단체들이 자기소개서나 에세이를 통해서 해당 운동 또는 관련 이슈에 대한 생각, 단체의 기존 활동에 대한 평가 및 개선방향 제안, 업무 수행 계획 등을 알아보곤 한다.

이러한 질문 자체가 나쁜 것은 아니다. 활동가는 단순히 주어진 직무를 하는 활동의 도구가 아니고 해당 운동에 대한 신념과 고민, 바람을 가진 주체이다. 구직자가 어떤 신념과 고민을 품고 있는지 알아보는 것은 역량 평가에도 필요한 절차라고 볼 수 있다.

그러나 많은 구직자들이 ‘단체 및 사업에 대한 개선방안 제안(50.4%)’, ‘업무수행 계획(24.6%)’ 등을 불필요한 질문이라고 여겼다. 단체를 잘 모르는 상태에서 제대로 된 답을 쓰기 어려울 뿐 아니라 아이디어만 가져가는 것 같다는 이유에서다.

따라서 관련 질문을 넣는다면, 사업의 배경과 맥락을 이해할 수 있는 기초자

료를 되도록 풍부하게 제공하는 것이 바람직하다. 이와 함께 질문의 취지도 함께 알려주어야 한다. 예를 들어 기획안 작성 능력을 확인하고 싶은지 또는 아이디어의 참신성을 보고 싶은지에 따라 답변의 방향은 크게 달라질 수밖에 없다.

이와 관련해서 또 하나 고려할 점은 구직자가 써낸 업무수행 계획이나 개선 방안을 이후 실제 활동 과정에서도 존중해야 한다는 것이다. 명시적인 계약은 아닐지라도 “나는 이러한 신념과 고민을 갖고 있으며, 단체에 들어가서는 이런 일을 하고 싶다”는 포부를 밝히고 채용된 구직자라면 실제로 단체 안에서 그 꿈을 펼칠 수 있도록 해야 한다.

입사 과정에서 제출한 업무계획을 정작 단체 안에서는 실현할 수 없다면 ‘업무계획’, ‘개선 아이디어’는 불필요한 질문이다. 또한 구체적인 계획을 짜면서 보다 구체적인 기대를 가졌던 활동가라면 이를 이루지 못할 때 더 빨리 소진될 수도 있다. “당신은 우리 단체 안에서 어떤 활동을 하고 싶습니까?”라는 질문은 구직자가 아닌 활동가에게 물어야 하는, 그리고 함께 고민해야 하는 질문인지도 모른다.

한편, 이번 연구에서 면접 과정은 큰 비중을 차지하지 않았지만 설문조사 및 FGI를 통해 관련 내용을 조금은 확인할 수 있었다. 구직자들은 면접 과정에서 ‘질문의 수준(59.7%)’와 ‘면접관의 태도(53.2%)’를 가장 중시했다. 또한 면접은 구직자가 단체를 평가할 때도 많은 영향을 미쳤다. 서류를 제출한 뒤 합격 여부와 상관없이 해당 단체에 입사하지 않기로 한 구직자는 주로 ‘면접관의 태도(24.6%)’나 ‘면접 내용(19.8%)’ 때문에 마음을 접었다.

단체에서도 구직자의 입장을 고려하려는 태도가 엿보였다. 인사 담당자는 면접 과정에서 ‘면접자의 긴장을 풀어주고 편안한 분위기 조성’, ‘사전 질문 조율 등 면접관의 준비’ 등을 중요시했다. 그러나 FGI에 참여한 구직자들은 “어떤 단체는 면접관들이 사전에 서류조차 제대로 읽지 않았다”고 말하고 있어서 단체별로 면접에 대한 태도가 다를 것으로 짐작된다.

### ③ 채용 과정의 차별적 요소

비영리단체의 채용공지와 지원서류에서는 차별적인 요소도 다수 발견됐다. 특히 지원서류의 ‘과도한 개인정보 수집’ 문제는 해당 정보가 직무 관련성이 떨어지는데도 평가에 활용된다는 점에서 차별적 요소와도 일맥상통한다. 학력, 나이, 성별, 종교, 가족사항, 신체조건 등이 그러하다.

이번 설문조사에서 구직자들은 ‘최종 학력, 학교명 등의 학력사항(34.7%)’, ‘어학 및 자격증 내용(28.6%)’, ‘사진, 나이, 종교, 성별, 신체정보, 가족관계, 추천서 등의 기타(12.9%)’ 등을 지원서류에서 불필요한 항목이라고 꼽았다.

학력이나 어학, 자격증이 차별적 요소인지는 논란의 소지가 있으며, 직무에 따라서는 특정 수준의 학력이나 어학능력이 필요할 것이다. 그러나 적어도 다수의 구직자는 최종 학력이나 학교명이 불필요하다고 인식하고 있다. 이런 정보를 수집할 때는 왜 이러한 정보가 필요한지 구체적으로 설명해야 할 것이다.

일부 구직자들은 면접 과정에서도 차별을 느꼈다고 밝혔다. 응시 과정에서 단체에 입사하지 않기로 한 이유 중 하나로 ‘차별적인 발언을 포함한 면접관

의 태도(24.6%)’를 꼽은 것이다.

드러나지 않는 차별도 있었다. FGI에 참여한 구직자는 “서류에서는 붙는데, 장애가 있고 나이가 있어서 면접에서 떨어진다”고 말했다. 대놓고 ‘장애’나 ‘나이’를 이유로 들지는 않지만 당사자에게는 차별이 느껴지는 것이다. 그는 해당 단체를 잘 아는 지인으로부터 “너는 장애도 있고 나이도 많아서 (합격하기) 힘들 것”이라는 말을 듣기도 했다.

물론 장애, 나이 등이 직무에 영향을 미치는 요소임에는 틀림없다. 편의시설이 갖춰지지 않고 동료들의 인식도 부족한 환경에서 장애인도 직무 수행에 어려움을 겪는 경우가 많다. 나이가 많으면 그만큼 경력이 길어서 임금도 많이 받는데 단체 입장에서는 이것이 모두 ‘비용’이다. 비영리단체라고 해서 이를 그저 감수하라고만 할 수는 없다. 오히려 비영리단체이기 때문에 더욱 노동환경이 열악하고 더욱 여유도 없는 경우가 많다.

그렇다고 해서 이러한 외부 환경이 핑계가 될 수는 없다. FGI에 참여한 구직자들은 “(다른 조직과 마찬가지로 차별적 요소가 있다면) 비영리단체의 채용이 영리와 무엇이 다르냐”고 꼬집었다. 차별받는 사람들을 더 많이 고용하는 것, 그리고 당사자로서 그가 가진 장점을 새롭게 평가해 업무에 활용하는 것이 비영리단체의 책무라는 것이다.

## 2. 비영리단체 채용 가이드라인

비영리단체의 채용절차가 불친절하고 불투명하고 심지어 차별적인 이유가 채용 업무를 맡은 활동가들의 인식 때문은 아닐 것이다. 여러 직무를 병행해야 하는 인력 구조에서 준비되지 않은 채로 채용 업무를 맡는다면? 누구라도 예전의 양식을 그대로 활용할 것이다.

더 나은 채용구조와 문화를 만들어 더 좋은 활동가를 채용하기 위해서는 무엇보다 단체의 주체적인 고민과 노력이 필요한 것은 당연하지만, 각자의 현장에서 고군분투하는 개별 단체와 활동가에게만 그 책임을 넘길 수는 없다. 비영리단체의 채용구조를 개선하는 것, 그래서 궁극적으로 비영리단체의 공익활동과 역량을 강화하는 것은 전체 사회의 몫이기 때문이다.

그래서 이 보고서는 앞서 연구한 비영리단체 채용의 현실과 개선사항 등을 반영해 ‘비영리단체를 위한 채용 가이드라인’을 제시한다. 더 나은 채용을 고민하는 활동가들에게 이 가이드라인이 ‘전임자가 만든 좋은 인수인계서’와 같은 역할을 하리라는 기대를 하면서.

이 가이드라인은 매뉴얼이 아니다. 그대로 따라야 할 규칙이 아니라 채용 과정에서 최소한의 원칙, 그리고 그에 따른 질문들이다. 두 가지 이유에서다.

우선 단체마다 직무마다 각각의 특성이 있고 이를 동일한 규정으로 만드는 것이 적절하지 않다. 현실을 반영하지 못하는 규정은 의미 없는 문장으로 남거나 오히려 건강한 채용절차를 방해할 뿐이다.

더욱 중요한 이유는 더 나은 채용절차 무엇인지에 대한 구체적인 답은 각각의 단체가 직접 찾아야 한다는 것이다. 이 가이드라인도 언젠가 유효기간이 지날 것이다. 가이드라인이 시대에 맞춰 숨쉬기 위해서는 활동가들의 새로운 고민과 새로운 아이디어가 담겨야 한다.

이 가이드라인을 놓고 단체 안에서 여러 활동가들이 함께 토론하고 고민하면서 새로운 채용구조와 절차를 만들기를, 그래서 더 많은 구직자를 만나고 더 좋은 활동가를 뽑을 수 있기를 바란다. 혹여나 합격하지 않은 구직자라도 해당 운동과 단체의 지지자로 함께 사회를 바꿔갈 수 있기를 바란다.

### 1) 채용 시스템 점검

#### ① 인사담당자의 권한·역할 정비

##### 일단 인사담당자를 정하자

정기적으로 채용이 발생하지 않는다고 해도 담당자는 필요하다. 그리고 담당자가 있어야 채용이 바뀐다. 담당자 없이 채용이 달라지길 바라는 것은 사업 담당자를 따로 두지 않고 사업이 성공하길 바라는 것과 같다. 담당자를 따로 지정하기 정말 어려운 상황이라면 채용 발생 시에 해당 채용을 책임지고 운영하며 구직자와 소통할 사람을 정해야 한다.



## 인사담당자의 권한과 역할을 정하자

담당자가 있다고 하더라도 권한이 없다면 한계가 뚜렷하다. 인사담당자의 업무와 권한을 명확히 정하는 것이 좋다. 인사위원회 등의 별도 논의기구가 있거나 부서장 회의 등에서 채용의 주요 내용을 결정하는 경우에도 인사담당자는 고유한 권한을 가져야 한다.

이런 경우 담당자의 역할과 권한은 어때야 할까? 구체적인 상은 단체 안에서 논의해야겠지만, 기본적으로 채용의 전 과정을 관리하는 'PM'의 모습이어야 하지 않을까? 채용에 대한 원칙을 세우고 그에 따라 채용절차를 수립하거나 개선하며 채용의 세부 내용을 최종 점검하는 역할과 권한이 주어진다면, 단체의 채용이 한 단계 더 발전할 수 있을 것이다.

## 인사는 단순히 채용 업무만은 아니다.

채용은 결국 인사의 한 부분이다. 채용은 채용에서 그치지 않는다. 새로운 사람을 뽑은 뒤에는 활동 역량을 성장시키는 교육 훈련, 적합한 직무를 맡겨서 역량을 잘 활용하는 인사배치가 필요하다. 이에 따른 역할 배분도 함께 고민하는 것이 바람직하다.

## ② 채용 전부터 채용을 준비하자

### 채용 구조를 새로 만들자

더 나은 채용을 하기 위해서는 더 나은 채용구조를 만들어야 한다. 그래야 장기적 방향을 갖고 안정적으로 채용을 진행할 수 있다. TO가 발생한 뒤 구

조를 만들려고 하면 늦는다. 채용 구조에는 채용의 원칙과 기초, 조직의 인재상이 들어가야 한다. 그리고 그에 따라 채용절차 및 규칙, 심사기준 등이 세부적으로 마련되어야 할 것이다.

이 때 '우리 단체에는 어떤 사람이 필요할까'를 염두하고 만들지 않으면 추상적이고 구태의연한 기준이 나올 우려가 크다. 예를 들어 '성실하고 소통 잘하는 사람', '창의적이고 열정적인 사람' 같은 기본적인 내용을 굳이 인재상에 넣을 필요는 없다. 그보다는 '다양한 이해관계자의 의견을 수렴하는 소통 능력', '기존 사업의 개선점을 발굴하고 대안을 제시하는 능력' 등 단체 및 사업의 특성을 반영한 구체적 내용이 들어가는 것이 좋다.

또한 이러한 역량을 단체가 어떻게 활용할 지도 함께 고민해볼 필요도 있다. 창의적인 인재를 원한다면 단체가 정작 활동가의 새로운 기획을 받아들이지 않는 경우도 많다.

### 한번 만들었다고 끝이 아니다

아무리 잘 짜인 구조와 원칙이라고 해도 한계는 있기 마련이다. 채용을 진행한 뒤 또는 채용이 없다고 해도 정기적으로 채용구조를 재검토해 보강해야 한다. 이때는 실제 구직자 및 신규 활동가, 채용 발생 부서 등 이해관계자의 의견을 반영하도록 한다.

## 2) 기초자료 점검·보완

채용공지, 지원서류 양식 등 채용의 기초자료는 앞서 세운 기준과 원칙에 부합해야 한다. 기존 양식이 단체의 채용원칙에 맞는 지 점검한 뒤 내용을 수정 또는 보강해 기초자료를 구비해놓는다. 단체 및 세부사업에 대한 설명글, 참고자료 등도 미리 준비하는 것이 좋다.

### ① 채용공지를 다시 써보자

#### 정보는 빠짐없이 세심하게 제공한다

채용공지에는 근무조건, 자격요건, 채용절차에 대한 정보가 빠짐없이 들어가야 한다. 정보는 정확하게 적고, 필요하다면 참고자료를 첨부하거나 링크를 붙인다. 특히 근무조건 관련 정보를 성실하게 적는다. 구직자 입장에서 ‘내규에 따른’ 정보는 아무 것도 적지 않은 것과 마찬가지이다. 직무 설명이나 자격요건이 실제 업무와 맞아떨어지는지도 확인해보자. 이러한 내용을 정확하게 안내해야 구직자가 직무를 정확히 이해하고 지원할 수 있다.

채용공지의 정보가 쉽게 표현되었는지도 점검해보자. 내부 구성원들에게는 당연한 표현이나 용어가 외부에서 볼 때는 매우 모호하거나 추상적일 수도 있다. 근무조건이나 조직문화 등 단체 내부 상황과 관련된 정보를 기재할 때는 맥락을 설명하면 더욱 좋다. 예를 들어 단순히 급여 액수만 적는 게 아니라 급여의 산정 기준이나 이유, 배경 등을 적어준다면 구직자들이 단체 상황을 이해하기 더 좋을 것이다.

### ② 지원서류 양식을 다시 써보자

#### 꼭 필요한 정보만 물어본다

지원서류의 각 항목은 단체의 인재상이나 자격요건, 직무 특성에 근거해 작성한다. 지원서류 양식의 항목들이 심사에 꼭 필요한 것인지 점검해보고, 불필요한 항목은 과감하게 덜어내자. 만일 심사를 위해 민감한 개인정보를 수집할 경우 그 이유를 설명하는 것이 좋다.

#### 질문의 목적이 무엇인지 생각해보자

자기소개서의 질문은 최대한 구체적으로 문장을 다듬자. 또한 질문의 취지가 명확한지도 점검해보자. 설명이 부족한 경우에는 배경 설명을 추가해 구직자의 혼란을 줄이자. 취지가 모호한 경우 아예 질문을 빼는 것이 좋다. 구직자가 솔직한 경험과 생각을 답하기 어려운 질문도 적절하지 않다. 또한 외부인이 답하기 어려운 질문을 넣고 싶다면 관련 자료를 충분히 제공해야 한다.

그렇게 기존의 질문을 쳐내고서 다시 질문을 만들어보자. 다른 자기소개서 양식을 따라하는 구태의연한 질문보다는 활동 및 직무와 관련된 질문을 담아서 새로운 질문을 많이 만들어보길 권한다.

### ③ 더 평등하고 더 친절한 자료를 만든다

#### 차별 없는 채용을 지향한다

평등과 포용의 관점에서 채용 전 과정을 점검해보자. 절차의 측면에서 채용



기간 및 세부절차, 접근성 등이 다양한 구직자들을 포괄할 수 있을지 검토한다. 채용공지와 지원서류에서도 차별적 요소를 없애고, 구직자의 다양한 경험과 활동을 담을 수 있는 창의적인 방법을 고민한다.

만일 직무 특성이나 단체 상황에 따라 학위, 자격증, 어학능력, 신체조건 등의 특정 요건이 필요한 경우에는 채용공지나 지원서류 양식 등에서 반드시 그 이유를 설명해야 한다.

### 당사자의 관점에서 검토한다.

기초자료에는 실제로 해당 자료를 읽고 답해야 하는 구직자의 의견과 관점이 반영되어야 한다. 가장 최근에 단체에 들어온 구성원의 의견을 경청하면 더욱 좋은 자료를 만들 수 있을 것이다. 당사자가 아니면 놓치지 쉬운 차별적 요소를 점검하기 위해서 사회적 소수자 관련 인권단체나 당사자의 자문을 구해보는 것도 좋은 방법이다.

## 3) 채용 절차 진행

### ① TO가 발생했다. 채용을 시작하자

#### 지원서류와 채용절차를 확정한다.

채용인원이 발생하면 해당 부서 등의 이해관계자들과 함께 논의해서 세부적

인 채용절차, 자격요건, 서류 항목 등을 확정한다. 이 때 인사담당자는 채용의 원칙을 지키면서 직무에 필요한 역량을 확인할 수 있는 적절한 채용절차를 안내하는 역할을 맡는다. 이 과정이 제대로 진행되어야 좋은 인재를 뽑을 수 있다. 논의가 충분히 진행되고 여러 이해관계자가 합의할 수 있도록 시간을 투자하자.

### ② 확정된 채용공지를 올린다

#### 꼼꼼하게 게재하고 다시 한 번 확인한다

아무리 잘 쓴 공지라고 해도 구직자에게 전달되지 않으면 소용이 없다. 채용공지는 홈페이지와 페이스북만이 아니라 시민사회단체연대회의, 관련 중간지원조직 등 공익플랫폼에도 게재한다. 일반 구직사이트를 활용해보는 것도 좋다. 우리 단체를 전혀 몰랐던 사람들에게도 단체를 알릴 수 있는 기회이다. 또한 여러 구직자가 공지를 읽고 깊은 고민을 거쳐 지원서류를 작성할 수 있도록 넉넉하게 접수 기간을 두고 게재한다.

채용공지를 게재할 때는 텍스트 자료를 빠짐없이 올린다. 포스터 등의 이미지로만 구현한 공지는 구직자가 내용을 복사하기 어렵고 무엇보다 시각장애인의 접근성을 제한한다. 간혹 채용공지 게재 과정에서 문제가 생긴다. 이미지가 깨지거나 텍스트가 잘리거나 치명적인 오타자가 발생하는 등의 상황이다. 공지를 올린 뒤 다시 한 번만 확인하면 해결할 수 있는 일이다.

### ③ 서류합격자를 발표하고 면접을 진행한다.

#### 합격자 발표는 투명하게 진행한다

채용공지에 서류 및 최종합격자 발표일과 방법을 명시하자. 구직자에게 매우 중요한 정보다. 또한 합격자에 한해서만 공지하지 말고, 불합격자에 대해서도 개별통보나 홈페이지 공지 등을 통해 모든 구직자가 합격 여부를 명확히 알 수 있도록 한다. 홈페이지에 공지할 경우에는 타인에게 구직자의 신원이 알려지지 않도록 이름이나 휴대폰 번호 등 정보의 일부 내용을 블라인드 표기한다.

#### 면접은 미리미리 준비한다

면접 방식, 소요시간, 주요 심사기준 등이 해당 직무를 심사하는 데 적절할지 점검한다. 이렇게 확정된 면접 세부사항은 채용공지, 개별 통보 등을 통해 구직자에게도 미리 알려주는 것이 좋다. 특히 면접 과정에서 필기시험, 프레젠테이션 등의 별도 절차가 있을 경우 구직자가 미리 준비 일정을 맞출 수 있도록 반드시 채용공지에 담도록 한다.

간혹 지원서류 내용도 파악하지 않은 채 면접에 들어오는 심사위원도 있다. 면접 심사위원들은 구직자의 지원서류를 검토해 성실하게 면접 질문을 준비해야 한다. 되도록 회의를 통해서 질문의 방향을 정하고 서로의 질문이 중복되지 않게 역할을 정하는 것이 좋다.

인사 담당자는 이러한 전체적인 과정을 책임지고 운영하면서 면접절차와 질문을 조율한다. 또한 심사위원이 지켜야할 태도, 질문시 유의사항 등을 정해서 숙지시킨다.

#### 편안한 면접을 만들자

면접 당일 구직자를 환대할 담당자를 정해두는 것이 좋다. 대기실에 간단한 다과나 단체 홍보자료, 기념품 등을 준비해 제공하면 더욱 좋다. 적게라도 면접비를 지급하는 방안도 검토해보자. 액수보다 정성이 중요하다.

인사 담당자가 심사에 직접 관여하지 않더라도 면접 과정에는 반드시 참여하도록 한다. 면접 과정을 실제로 모니터링하고, 혹시 채용 원칙에 어긋나는 면접이 이루어질 경우 이를 바로 조정할 수도 있다. 예를 들어 부적절한 질문이 나올 경우 인사담당자가 중단시키고 구직자에게 “해당 답변은 평가에 포함되지 않는다”고 안내할 수도 있다.

### 3. 연구의 한계 및 후속과제

#### 1) 조사 대상 수집의 한계

연구진은 2019년 한 해 동안 서울NPO지원센터, 시민사회단체연대회의 홈페이지에 올라온 채용공지를 수집해 내용을 분석했다. 비영리단체 채용을 위한 플랫폼과 일자리 매칭 프로그램이 운영되는 미국과 달리 한국에서는 비영리단체 채용을 주 목적으로 하는 플랫폼이 따로 존재하지 않는다. 그렇다고 비영리단체 홈페이지를 일일이 돌아다니면서 채용공지를 찾아내는 것은 현실적으로 불가능했다.

그러나 공익플랫폼에 채용공지를 올리는 경우 상대적으로 역량 및 경험이 있는 단체일 가능성이 크다. 특히 서울시NPO지원센터는 서울 및 수도권의 단체가 더 많이 이용하는 플랫폼이기에 비수도권 지역의 풀뿌리 단체, 신생 단체, 소규모 단체 등 더욱 열악한 단체들의 사례는 상대적으로 적게 포함될 수 있다.

설문조사는 별도의 보상을 줄 수 없기에 참여자 편의성이 매우 중요했다. 이 때문에 질문지에 다양한 심층 질문을 포함하지 못했다. 인사담당자 설문은 참여 유도 자체가 매우 어려웠다. 비영리단체들은 특히 인사를 전담하는 인력이 없어서 참여 대상을 찾기도 쉽지 않았다.

후속 연구에서 채용공지를 더 폭넓게 분석하는 한편, 더욱 다양한 구직자 및

인사 담당자의 의견을 포괄한다면 보다 정확한 실태조사가 가능할 것이다. 개선사항을 발굴하고 대안을 수정·보완 할 수 있는 기회가 되리라 기대한다.

#### 2) 조사 접근성의 한계

본 연구는 공개된 자료, 즉 채용공지를 중심으로 문헌 조사를 진행했다. 면접 과정, 내부 심사 등 공개되지 않는 채용 절차의 각 요소는 살피지 못했다.

특히 면접자의 질문 및 태도는 실제 채용 결과는 물론 구직자들의 단체 평판에 매우 중요한 영향을 미치는 요소이다. 그러나 연구자가 면접 과정을 직접 관찰할 수는 없었다. 이 때문에 설문조사나 FGI에서 면접 절차에 관한 질문을 포함하는 것으로 조사를 진행했다.

심사절차를 분석하지 못한 것도 아쉽다. 특히 비영리단체는 인사위원회 등을 통해 채용을 진행하는 경우가 있다. 구성원들이 조직 운영에 참여한다는 장점이 있지만, 인사의 전문성이 떨어지며 인사담당자 권한이 축소된다는 단점도 있을 것이다. 이에 대해서는 설문조사 및 FGI를 통해 일부 조사를 진행했지만, 인사담당자 참여가 제한적이라 한계가 있다.

자료 수집의 한계는 채용공지 분석에도 영향을 미쳤다. 공지가 실제 상황과 일치하는지, 누락된 정보는 없는지 확인하지 못한 것이다.

후속 연구에서 비영리단체들을 충분히 섭외하고 관련 자료가 제공된다면 더 발전된 연구를 진행할 수 있으리라 생각한다.

# ✓ 체크리스트

아래의 질문들은 일종의 ‘예시’다. 단체에 따라서 중요하지 않거나 잘 맞지 않는 내용이 들어있을 수도 있고 반대로 매우 중요한 내용이 빠졌을 수도 있다. 우리 단체에 맞는 질문을 고민해서 체크리스트를 새로 구성해보는 것이 좋다.

## 채용 구조 수립

구분	질문
인재상	우리 단체 활동에 필요한 역량은 무엇인가? 부족한 역량은 무엇이며 어떻게 채울 수 있을까?
	우리 단체의 구성원들은 어떤 방식으로 활동해야 할까? 활동을 잘 하기 위해서 구성원이 가져야 할 태도와 관점은 무엇인가?
보상	구성원에게는 어떤 물리적·심리적 보상을 할 수 있을까? 충분한 보상을 하기 어려운 상황이라면, 이를 어떻게 설명할 수 있으며 장기적으로 어떻게 개선할 수 있을까?
채용 기준	우리는 구체적인 채용 기준을 갖고 있을까? 만일 있다면 구직자의 역량과 태도를 확인하는 데 적절한 기준일까?
채용 원칙	단체의 미션과 비전, 사회 정의의 관점에서 지켜야 할 채용의 원칙은 무엇일까? 현재 채용 과정에서 그러한 원칙이 지켜지고 있을까?
	우리의 채용 절차가 다양한 구직자들이 참여할 수 있을 만큼 개방적이고 평등할까? 부족하다면 어떻게 개선해야 할까?
채용 구조	채용 기준을 정하고 실제 심사하는 과정에 여러 이해당사자가 참여하고 있을까? 직접 참여하지 못하는 구성원의 의견도 적절하게 반영되고 있을까?
인사 담당자	우리 단체는 채용 업무를 맡는 담당자가 있을까? 만일 없다면 어떻게 담당자를 배정하는 것이 좋을까?
	인사담당자의 역할과 권한은 현재 무엇일까? 담당자는 채용 구조를 수립하고 발전시키며, 실제 채용 과정에 이를 적용해 꼭 필요한 활동가를 뽑도록 촉진하는 역할을 맡고 있을까? 이를 위한 충분한 권한이 있을까? 부족하다면 어떻게 보강해야 할까?

체크리스트는 시험지가 아니다. 정답도 없고 점수도 없다. 당장 모범답안을 쓰기보다는 지금은 부족한 게 많아도 끈질기게 꾸준히 더 나은 답을 찾아 고민하는 것이 훨씬 좋다. 단체 안에서 여러 사람들과 함께 이야기를 나눠보면 더욱 좋다.

## 채용 공지 양식

구분	질문
직무 설명	직무 및 권한에 대한 설명은 충분히 구체적인가? 실제 직무와 일치하는가? 보다 정확히 설명할 방법은 없을까?
단체(사업) 설명	입사 후 맡을 활동을 이해할 수 있을 정도로 단체나 사업 설명이 구체적인가? 보다 정확하게 설명할 방법은 없을까?
직무요건	직무자격 요건은 충분히 구체적인가? 직무조건과 우대조건을 정확히 구분해 기재했는가?
	해당 직무에 반드시 필요한 내용일까? 차별적인 내용은 없을까? 혹은 과도한 요구사항은 없을까?
근무 조건	급여, 근무일수 및 시간, 초과근무 여부 및 보상방법, 4대보험 등의 기본사항, 수습 기간 여부, 정규직 여부(계약직인 경우 계약기간 및 조건)가 빠짐없이 기재됐는가? 해당 내용은 얼마나 구체적인가?
	각종 내부 복리후생 제도와 조직문화에 대한 설명이 구체적으로 제공되었는가? 4대보험, 연차 등의 기본 제공사항을 ‘복리후생’으로 표기하지는 않았는가?
채용절차	서류접수 마감일, 서류접수 방법, 서류 합격자 발표일 및 방법, 면접일, 최종합격자 발표일 및 방법 등 세부 채용 일정을 기재했는가?
	필요한 지원서류의 내용, 서류 작성시 유의사항 등을 안내했는가? 심사 기준, 방법, 면접복장, 면접비 지급방법 등 각종 안내사항도 포함했는가?
기타	구직자에 대한 환영과 감사의 인사가 포함되었는가?
	개인정보 처리 방법에 대한 안내가 포함되었는가?
	문의처가 기재되었는가? 만일 이메일 또는 전화로만 문의를 받을 경우 그 이유를 설명했는가?

## 지원 서류 양식

구분	질문
양식 결정	지원서류는 자유양식인가? 지정양식인가? 그 이유는 무엇인가? 자유양식의 경우 구직자가 집중해서 기재할 내용이나 주의할 점에 대해 충분히 설명하고 있는가?
항목 검토	양식의 항목은 구직자의 역량과 태도를 확인하는 데 꼭 필요한 정보인가? 각 항목이 필요한 이유는 무엇일까?
	우리 지원서류 양식에 차별적 요소가 없는가? 해당 요소를 어떻게 개선하면 보다 다양한 구직자와 함께 일할 수 있을까?
자기소개서 질문	자기소개서의 질문은 구직자의 역량과 태도를 확인하는 데 꼭 필요한가? 각 질문에서 알고 싶은 내용은 구체적으로 무엇일까?
	각 질문은 충분히 구체적인가? 구직자가 질문의 취지와 의도를 이해하는 데 어렵지 않을까?
	우리 단체를 경험하지 않은 외부인으로서 구직자들이 답할 수 있는 질문인가? 어려움을 겪는 구직자를 위해 어떤 지원을 해야 할까?
	구직자들이 솔직하고 담백하게 답변할 수 있는 질문인가? 만약 내가 구직자의 입장에서 이런 질문을 받는다면 어떻게 답할 수 있을까?

## 채용 진행

구분	질문
서류 접수 및 소통	홈페이지, SNS, 공익플랫폼 등 다양한 매체에 채용공지를 올렸나? 더 활용할 채널은 없을까? 여러 매체에 올린 내용은 정확하게 올라갔을까? 포스터 등의 이미지뿐만 아니라 텍스트도 빠짐없이 올렸나?
	여러 구직자들이 단체를 탐색하고 입사를 결심하고 서류를 준비할 수 있을 만큼 충분한 접수기간을 두고 있나?
	구직자에게 접수 확인 및 감사 등의 피드백을 하고 있나? 각종 문의사항에 빠르고 정확하게 친절하게 응대하고 있나?
	서류 및 최종 합격 여부를 모든 구직자에게 성실하고 친절하게 전달하고 있나? 혹시 이 과정에서 개인정보 노출 우려는 없나?
심사	심사위원들은 실제로 서류를 꼼꼼히 확인하는가? 채용기준에 따라 구직자들을 심사할까? 혹시 기준을 지키기 어렵다면 무엇이 문제일까?
	면접에 앞서 심사위원들이 서류 합격자에 대해 충분히 숙지한 뒤 질문의 방향과 내용을 준비하는가? 각자의 질문을 사전에 논의하고 상호 조정하는가?
	구직자가 편안한 마음으로 면접에 참여할 수 있는 분위기를 조성하는가? 면접 당일에 담당자 및 심사위원들이 구직자를 충분히 환대하는가? 심사위원들의 질문 태도는 친절한가?
	심사위원의 발언 중 직무에 상관없는 내용, 차별적인 내용, 기타 부적절한 내용은 없나? 만약 이러한 질문이 있을 때 인사 담당자 또는 다른 심사위원은 어떻게 대응해야 할까?

## 마치며

---

### 효원

이번 연구의 기획 초안을 쓸 무렵 구직자였던 나는 연구심사 기간 동안 한 비영리단체의 구성원이 되었다. 새로운 일에 적응하면서 동시에 연구를 병행하는 일은... 생각보다 힘들었다.

나는 어이없게도 분석해야 할 채용공지의 분량도 제대로 계산하지 않은 채 연구를 시작했다. 중복 게재 등 분석하기 어려운 사례들을 숨어내는 데만 며칠이 걸렸다. 꽤 과감하게 쳐냈는데도 500개 가까운 사례가 남았다. 각 항목을 입력하다 보면 눈은 침침해지고 어깨는 저리고 정신마저 종종 안드로메다를 다녀오곤 했다.

그럼에도 불구하고 정신줄을 놓지 않을 수 있었던 것은 다 ‘내 덕’이다. 꾸역꾸역 비영리단체의 채용공지를 들여다보던 입사 전의 나를 떠올렸던 것이다. 나는 꽤 행복한 백수였지만, 즐거운 때에도 마음 한 구석은 새로운 곳을 찾아야 한다는 생각에 늘 무거웠다.

그렇다고 아무 곳이나 들어가고 싶지는 않았다. 어떻게 해서든 내가 퍼즐조각처럼 딱 들어맞을 곳, 좋은 동료들과 오랫동안 함께 있을 곳을 찾아내고 싶었다. 그래서 가끔은 괜찮아 보이는 곳이 있었지만 망설이다가 마음을 접기도 했다. 한번은 서류를 이메일로 접수하라는데 이메일 주소가 없는 채용공지를 공익플랫폼에서 발견했다. 며칠째 채용공지는 수정되지 않았고 나는 서류를 내지 않기로 했다.

누군가는 나에게 “너무 이거저거 재지 말고 그냥 재미있겠다 싶으면 일단 도전해보라”고 권했다. “배가 불렀다”고도 했다. 맞는 말이었다. 하지만 막상 채용공지에서 마음에 걸리는 무언가를 발견하면 덜컥 겁이 났다. 그럴수록 마음은 간절했다. 관심 있는 주제나 직무의 채용공지를 볼 때는 ‘혹시 내가 찾던 바로 그 곳이 아닐까 하는 마음으로 제목을 클릭하곤 했다.

그렇게 성실하게 채용공지를 탐독하다 보면 종종 억울해졌다. 존중받지 못하는 느낌이 들었던 것이다. 나는 이렇게 절실한데 채용공지는 이토록 대강대강일까? 나와 수많은 예비 활동가가 채용 과정에서 무엇을 알고 싶어 하고 무엇을 보여주고 싶은지에 대해서, 단체들은 왜 그토록 관심이 없는 걸까?

그렇게 주글주글해졌던 올 봄의 내가 늘어지려 하는 한여름의 나를 붙잡아 주었다. 그리고 설문조사와 FGI에서 꼭 나를 보는 것 같은 구직자들을 많이 만났다. 그럼에도 불구하고 끝내 물러서지 않는 마음, 여전히 비영리단체에서 일하겠다는 그 마음이 나는 너무 짠했다.

이 연구보고서를 읽는 활동가들과 예비 활동가들이 ‘나만 힘든 게 아니었구나’라고 위로를 얻으셨으면 좋겠다. 단체의 인사담당자나 리더들이 이런 마음을 기억해주셨으면 좋겠다.

언젠가 다시 구직자가 된다면, 그 때는 기쁜 마음으로 채용공지를 읽고 싶고 지원서류를 쓰고 싶다. 충분히 그럴 수 있다고, 더 나아질 수 있다고 믿는다.

## 은정

나는 비영리단체 채용공지문을 읽는 사람들이 기분이 좋았으면 좋겠다. 면접에 와 본 사람들이 감동을 받았으면 좋겠다. 면접까지 와준 이 고마운 시민에게, 열렬한 감사가 전해지면 좋겠고, 채용이 되지 않더라도 계속 그 활동에 관심을 가지게 되면 좋겠다.

전에 일한 단체에서 인사담당을 맡은 적이 있었다. 인사담당이 되고 채용이 있었는데, 첫 번째 회의 자료에는 전임자가 몇 해 전 썼던 문서에서 필요한 내용만 수정해 넣었다. 담당자였으나 생소한 업무였고 뭘 해야 할지 몰랐다. 업무가 시작되고서야 ‘채용기획’에 대한 진지한 고민이 시작되었다. 그 때가 십년가량 일했을 무렵이었는데, 내가 맨 처음 ‘급여다 붙인’ 채용공지문은 내가 입사할 무렵의 채용공지문과 크게 다르지 않았다. 급여는 ‘내규에 따름’이었으며, 직무설명은 ‘아름다운 일’ 같은 내용이었다. 왜 급여를 밝히면 안 되냐고 물었는데, 딱히 이유가 있진 않았다. 일단 그렇게 해서 ‘급여가 명시’된 채용공지문이 나왔다.

사실 채용절차가 관행적인 이유는 쉽게 짐작할 만하다. 많은 단체가 인사담당을 따로 둘만큼 여유 있지 않고, 채용규모도 그리 크지 않을 것이며, 담당이 된 활동가가 하는 일은 채용 말고도 많을 것이다. 지난 해 채용공지문을 ‘복붙’하는 게 이상하지도 않다. 이미 공지해본바 ‘문제될 내용 없음’도 확인된 것이니 더욱 마땅하다. 많은 관행적인 채용절차가 이 과정에서 나왔을 것이다.

나는 이 연구를 대단히 소박한 목표와 기대를 갖고 시작했다. 그저 ‘잘 쓴 전임자의 업무자료’ 정도였으면, 이게 내 바람이었다. 관행대로 진행될 업무 환경에서 쉽게 도움이 될 자료 말이다.

채용은 10여 년 간 내가 단체에서 했던 일 중 가장 기억에 남는 일이었다. 시민단체가 뭔지도 모르는 지원자에게도 문의전화가 왔으며, 세상에 이런 직업이 있는 줄 처음 알았다는 지원자도 있었다. 우리 활동에 이토록 진지한 새 사람을 만나는 일은, 감동적이고 자세를 고쳐 앉게 만들었다.

채용은 우리가 우리를 잘 모르던 시민을 만나 우리의 동료가 되는 과정이다. 그 과정이 구직자에게는 공익을 추구하는 일의 ‘멋짐’을 경험하고, 단체는 우리 일에 관심을 가져준 시민에게 우리 일을 깊게 전달하는 기회이면 좋겠다.

“이런 대단한 과정을 직접 수행할 기회를 잡은 단체의 인사담당자님, 응원합니다. 저희가 모아놓은 구직자의 목소리가 도움이 되길 바랍니다.”





## 2020 활력향연

활동가 역량 향상을 위한 연구지원사업 <활력향연>은  
공익활동가들이 스스로 연구주제를 탐색하고 개발하여  
필요한 역량을 키울 수 있도록 지원합니다. 이를 통해 활동의  
지속가능한 성장 기반을 만듭니다.

이 보고서의 내용은 연구진의 견해로서  
서울시NPO지원센터의 정책과는 다를 수 있습니다.

**펴냄** | 서울시NPO지원센터

**발행** | 2020년 11월 27일

**주소** | (04523)서울시 중구 남대문로 9길 39 부림빌딩 1-2층

**전화** | 02-734-1109

**전송** | 02-734-1118

**메일** | [contact@snpo.kr](mailto:contact@snpo.kr)

**홈페이지** | [www.snpo.kr](http://www.snpo.kr)



