

An Analysis of Long-Term Service Experience of Social Workers at Elder Protective Service Agencies

노인보호전문기관 사회복지사의 장기근속 경험 분석

Hee Suk Kang¹

강희숙¹

¹ Director, Elder Protective Service Agency in western Jeollanam-do, Korea, ireh700@hanmail.net

Abstract: This study started with a critical mind about the high turnover rate and was conducted with the purpose of understanding the long-term service experience of social workers at elder protective service agency. For this purpose, 5 social workers who have been working for more than 10 years were selected as research participants, data were collected through in-depth individual interviews, and analyzed using a qualitative thematic analysis method. As a result of the analysis, four themes were derived from long-term service experience of social workers. The themes were 'being shaken: inability to exert influence', 'holding out', 'struggling', and 'taking root'. 'Being shaken: inability to exert influence' was 'cannot find an answer', 'not being supported', and 'toil of a gap filler'. 'Holding out' was 'supporting power: support system' and 'power to move forward: Work itself'. 'Struggling' was 'caring for oneself', 'filling in gaps', and 'creating an atmosphere'. And 'taking root' was shown as 'growing up' and 'settling down'. Based on the results of this study, implications such as recruiting manpower, leadership and manager training programs, institutionalizing burnout prevention programs, strengthening identity as practitioners, and creating a relationship-oriented organizational culture were suggested. In addition, a follow-up study targeting social workers in various practice settings is suggested.

Keywords: Elder Protective Service Agency, Social Worker, Long-Term Service Experience, Thematic Analysis

요약: 이 연구는 노인보호전문기관의 높은 이직률에 대한 문제의식에서 노인보호전문기관 사회복지사의 장기근속 경험을 이해하기 위한 목적으로 수행되었다. 이러한 목적을 위해 노인보호전문기관에서 10년 이상 장기근속 중인 사회복지사 5명을 연구 참여자로 선정하고, 심층 개별 면담을 통해 자료를 수집하였으며, 질적 주제분석 방법을 활용하여 분석하였다. 분석 결과, 노인보호전문기관 사회복지사의 장기근속 경험은 4개의 주제로 도출되었다. 도출된 주제는 '흔들림: 영향력을 행사할 수 없음', '버티어 나감', '고군분투함', '뿌리내림'이었다. '흔들림: 영향력을 행사할 수 없음'은 '답을 찾을 수 없음', '지지받지 못함', '틈 메우는 자의 고역'이었다. '버티어 나감'은 '지탱하는 힘-지지체계'와 '나아가게 하는 힘-일 자체'로 드러났다. '고군분투함'은 '자신을 돌봄', '틈을 메워감', 분위기를 만들어감'이었다. '뿌리내림'은 '성장해 감', '정착해 감'으로 나타났다. 이러한 연구 결과를 토대로 인력충원, 리더십과 관리자 교육 프로그램,

*이 연구는 저자의 박사학위 논문 자료 중 일부를 취하여 분석한 것임.

Received: May 29, 2023; 1st Review Result: July 04, 2023; 2nd Review Result: August 06, 2023

Accepted: August 25, 2023

소진 예방 프로그램, 실천가로서의 정체성 강화, 관계 중심의 조직문화 조성 등의 시사점과 후속 연구의 필요성을 제안하였다.

핵심어: 노인보호전문기관, 사회복지사, 장기근속 경험, 주제분석

1. 서론

노인보호전문기관은 노인학대 문제에 전문적으로 대처하는 업무의 특성으로 인하여 어느 사회복지 실천 현장 못지않게 사회복지사의 장기근속을 통한 숙련이 요구되는 조직이다. 노인학대는 주로 가까운 가족 관계에서 발생하기 때문에 이해당사자들이 개인사 혹은 가족사로 여겨 외부 기관의 개입을 꺼리는 경향이 있으며, 학대 문제에 대하여 서로 상충하는 이해관계로 인하여 실천 현장에서 사회복지사는 폭력의 위협에 노출되기 쉽다. 따라서 학대 문제 자체의 해결의 어려움은 차치하더라도, 개입 거부와 폭력의 위협을 뚫고 관계를 형성해 나가기 위해서는 전문적 지식을 바탕으로 근속을 통한 실천 기술의 숙련이 요구되기 때문이다. 하지만 노인보호전문기관 사회복지사의 평균 근속 연수는 3년 남짓으로 나타나고 있으며, 2년 미만 종사자가 전체 종사자의 과반을 차지하고 있다[1]. 숙련도 되기 전에 조직을 떠나고 있다는 것이다.

사회복지사의 이직은 개인 차원에서는 성장과 발전의 기회라는 점에서, 그리고 조직 차원에서는 신선한 변화와 운영에서의 유연성과 효율성을 제공한다는 점에서 긍정적인 측면이 있다. 반면, 사회복지사의 이직은 숙련자의 이탈로 인한 지식과 기술의 상실, 재고용과 교육·훈련 등으로 인한 행정 비용, 남은 동료의 사기 저하 등으로 조직에 부정적 영향을 끼치는 현상이다[2]. 이러한 부정적인 영향에 더하여 노인보호전문기관 사회복지사의 이직은 실제적으로 주요 사업인 사례관리의 연속성과 통합성을 저해하는 요인이 된다. 업무의 전문성으로 인하여 이직자가 진행하던 사례관리 업무를 비숙련의 신규 채용된 사회복지사가 수행하기 어렵고, 남아있는 동료나 선임이 맡게 되는 경우에도 여러 이유로 사례관리에 집중하기란 쉽지 않기 때문이다. 그런데 노인보호전문기관 사회복지사의 이직은 무엇보다 이직이 이직을 야기하면서 악순환한다는 데에 그 문제의 심각성이 있다[3].

사회복지사의 이직은 다양한 요인들에 의해 야기된다. 우리나라 사회복지사의 이직에 관한 통합적 이해를 위해 체계적으로 관련 문헌을 고찰한 강철희와 이종화의 연구에 따르면, 사회복지사의 이직에 영향을 미치는 개인적 요인으로는 우울 수준과 소진(정서적 탈진, 비인간화)이 영향력이 있는 것으로 나타났으며, 조직 및 직무요인으로는 유형, 고용 형태, 클라이언트 폭력 경험, 직무스트레스가 영향력을 갖는 것으로 나타났다[4]. 사회복지사는 거시환경인 신자유주의 실천 환경, 그리고 사회복지 자체에 내재한 특성 등 사회복지 내외부적 요인으로 인하여 소진에 취약한 것이 사실이다[5][6]. 실제로 노인보호전문기관 사회복지사의 소진은 점점 심화하고 있는 것으로 나타나고 있다[7][8]. 직무스트레스도 노인보호전문기관 사회복지사의 이직 요인으로 지목되고 있다[9]. 또한 노인보호전문기관 사회복지사들은 자신이 하는 일을 신변 안전상 위험한 일로 인식하고 있으며, 실제 실천 현장에서 언어폭력, 협박·위협, 모욕적인 행동, 성희롱·성추행 등을 경험하고 있다[10]. 따라서 노인보호전문기관 사회복지사의 높은 이직률은 기존 선행연구의 결과와 같이 소진, 직무스트레스, 실천 현장에서의 폭력 경험 등과 관련되어 있음을 알 수 있다.

사회복지사의 이직이나 이직 의도에 관한 연구와 사회복지사의 장기근속에 관한 연구는 사회복지사의 높은 이직률에 대한 문제의식에서 출발한 연구라는 점에서 유사점이 있다. 높은 이직률에 대한 문제의식으로 한편으로는 실증적 연구를 통해 이직이나 장기근속의 요인들을 찾을 수 있으며, 다른 한편으로는 질적 연구를 통해 이직이나 장기근속의 맥락과 경험을 이해함으로써 방안을 찾으려는 노력이 필요하다. 그런데 이직이나 이직 의도와 장기근속은 상반되는 힘, 다시 말해 전자가 벗어나려는 힘인 일종의 원심력이, 후자는 유지하려는 힘인 일종의 구심력이 작용하고 있다는 점에서 차별성이 있다. 이러한 차별성에도 불구하고 이직이나 이직 의도에 관한 연구들에 비하여 장기근속에 관한 연구는 상대적으로 부족한 실정이다. 또한 장기근속과 관련한 연구들에서도 일 가치감, 직업정체성, 사회적지지, 조직 헌신, 팀워크, 조직문화 등의 다양한 요인들이 사회복지사의 직무몰입에 긍정적 영향을 끼치거나 이직 의도를 낮춘다[11-16]는 실증적 연구들에 비하여 사회복지사의 장기근속 맥락과 경험에 대해 총체적으로 이해하는 질적 연구는 부족하여 연구의 편향을 드러내고 있다. 따라서 질적 연구를 통해 높은 이직률에도 불구하고 장기근속하고 있는 사회복지사들은 장기근속의 맥락 속에서 어떤 경험을 하고 있는지를 이해할 필요가 있다.

사회복지사의 장기근속을 주제로 한 선행연구로는 정신건강사회복지사와 지역사회복지관 사회복지사의 장기근속에 관한 두 연구가 있다. 차은수는 정신보건 분야에서 10년 이상 근속 중인 정신건강요원인 정신건강사회복지사와 정신간호사의 근속 경험에서 ‘은 힘을 다해(열정)’, ‘고독한 인내(고통)’, ‘불모지에서 개척을(보람)’을 도출하였다. 또한 클라이언트, 일과 자신의 변화, 동료 및 슈퍼비전 등을 근속하도록 붙드는 힘으로 발견하였다[17]. 이러한 연구 결과를 통해 정신건강사회복지사의 장기근속은 일 가치감과 조직 내 지지체계를 바탕으로 개인 차원에서 각고의 노력을 기울인 결과임을 짐작할 수 있다. 권지성 등은 지역사회복지관에서 10년 이상 근속 중인 사회복지사의 경험을 통해 장기근속을 가능하게 하는 맥락으로 조직에 대한 동일시, 조직문화, 지역사회에 대한 애착, 친밀한 동료관계, 클라이언트의 변화로 인한 보람, 경력개발과 조직의 발전, 가족의 지지 등을 도출하였다[18]. 이 두 연구에서 특히 클라이언트와의 관계에서 일을 통한 보람이 도출되었다는 공통점이 발견된다. 이는 2023년 4월 개정된 사회복지사 윤리강령의 전문에 명시된 바와 같이 사회복지사는 ‘도움을 필요로 하는 사람들의 사회적 지위와 기능을 향상시키기 위해 저들과 함께’ 일하는 직업으로서의 정체성과 윤리를 가지고 있음을 잘 보여준다[19].

사회복지와 유사한 휴먼서비스 종사의 장기근속에 관한 연구를 살펴보면, 한유진 등(2015)은 10년 이상 장기근속 보육교사의 근속 요인으로 인간관계, 근무 환경, 개인적 요인으로 구분하여 제시하고 있다. 인간관계에서 원장과 동료 교사와의 신뢰 관계를 장기근속의 가장 큰 요인으로 꼽고 있으며, 개인적 요인으로는 긍정적인 마인드, 끊임없는 자기 개발, 자부심과 사명감으로 도출하였다[20]. 박소영(2009)도 보육교사로 10년 이상 근속한 교사들은 보육교사라는 직업 자체에서 힘을 얻고 있었으며, 시설장과 동료 교사의 인정, 지원, 배려를 근속의 환경요인으로 도출하고 있다[21]. 이를 선행연구로 보육교사의 장기근속은 원장과 동료 교사와의 관계가 중요한 요소임을 알 수 있다. 안희란(2023)은 7년 이상 근속 요양보호사의 장기근속 요인으로 기관장의 리더십, 조직관리, 조직문화, 개인 내적 요인으로 도출하였다[22]. 이러한 연구 결과를 통해 휴먼서비스 종사자들은 조직 내 동료나 기관장 등과의 관계가 일관되게 근속에 영향을 미치고 있음을 짐작할 수 있다.

이직이나 이직 의도와 관련된 연구에서 소진이나 직무스트레스가 이직의 요인으로 나타난 바와 같이 장기근속과 관련한 연구에서도 휴면서비스 종사자들은 근속 과정에서 소진이나 직무스트레스 등으로 이직의 위기를 겪은 것으로 나타났다[17][18]. 따라서 소진 등의 위기 경험이 반드시 이직으로 연결되는 것은 아니며, 오히려 그러한 위기의 경험이 장기근속으로 이어져 사회복지사의 성장을 견인하기도 한다[18][23]는 점에 주목하여, 소진이나 직무스트레스를 겪는 사회복지복지사들이 이직이 아닌 장기근속하는 경험은 무엇인지에 대해 이해할 필요가 있다. 또한 사회복지사의 장기근속 경험을 그들의 목소리를 통해 이해함으로써 높은 이직률에 대한 실천적, 정책적 차원의 적절한 방안을 찾을 수 있을 것이다.

따라서 이 연구의 목적은 노인보호전문기관 사회복지사의 장기근속 경험을 이해하려는 데에 있으며, 이러한 목적을 위해 질적연구방법인 주제분석을 통해 그들의 장기근속 경험을 탐색하고자 한다. 이러한 연구는 노인보호전문기관 사회복지사의 장기근속에 대해 이해함은 물론, 장기근속을 견인하기 위한 정책적, 실천적 함의를 도출할 수 있게 될 것이다. 이러한 연구목적을 달성하기 위한 연구 질문은 ‘노인보호전문기관 사회복지사는 장기근속 과정에서 어떤 경험을 하였는가?’이다.

2. 연구 방법

2.1 연구 참여자

연구 참여자는 노인보호전문기관에서 10년 이상 장기근속하고 있는 사회복지사이다. 참여자 선정은 현재 근무하고 있는 노인보호전문기관에 10년 이상 장기근속 중인 최고 중간관리자들을 기준으로 하였다. 장기근속의 기준이 따로 정해져 있는 것은 아니지만 일반적으로 휴면서비스 종사자의 장기근속 연구들에서 그 기준을 10년으로 하고 있다[17][18][20][21]는 점에 토대를 두었다. 또한 해마다 발표되는 사회복지시설 종사자 인건비 가이드라인에 따르면 이용시설에 속하는 노인보호전문기관 사회복지사가 선임사회복지사를 거쳐 과장의 직급에 오르는 최소 연한을 8년으로 정하고 있는데, 조직 내에서 과장 이상의 직급으로 슈퍼바이저 역할을 하는 최고 중간관리자를 대상으로 장기근속 경험을 탐색하기 위해서는 최소 10년 이상의 근속자가 타당하고 판단하였다.

연구 참여자는 최종 5인을 선정하였다. 첫 번째 참여자는 연구자와 여러 차례 업무상 교류가 있었으며 노인보호전문기관이 신설된 해부터 지금까지 노인보호전문기관에서 일하고 있어서 연구의 취지에 적합하다고 판단하여 연구자가 직접 연구의 취지를 설명하고 연구 참여 의사를 확인하여 선정하였다. 이후 연구 참여자들과 기관장들에게 연구 참여자를 추천해 달라고 부탁하였으며, 추천자 중에서 자발적 참여 의사를 표한 자들에게 서면의 연구 설명문을 보내고 연구자가 직접 연구의 목적과 취지를 자세히 설명하여 참여 의사를 숙고할 수 있도록 하였다. 이후 자유의사에 따라 연구자에게 서면의 연구 참여 동의서를 보내온 자들을 최종 연구 참여자로 선정하였다. 연구 참여자들의 성별은 여성이 3명, 남성이 2명이었으며, 연구 참여자들의 근속 평균은 14년 5월이었다. 연구 참여자들은 모두 조직 내에서 최고 중간관리자들로 부장, 국장, 과장 등의 직책을 맡고 있었다[표 1].

[표 1] 연구 참여자의 일반적 특성

[Table 1] General Characteristics of Study Participants

| 연번 | 성별 | 지역 | 사회복지 경력 | 노인보호전문기관 경력 | 직급 |
|----|----|-------|---------|-------------|----|
| 1 | 여 | A광역시도 | 17년 | 17년 | 부장 |
| 2 | 남 | B광역시도 | 13년 | 13년 | 국장 |
| 3 | 여 | C광역시 | 17년 | 17년 | 과장 |
| 4 | 남 | D광역시 | 18년 | 13년 8월 | 부장 |
| 5 | 여 | E광역시도 | 12년 | 12년 | 과장 |

2.2 자료 수집

자료 수집은 연구자가 연구계획서를 작성하여 IRB 심의(SSU-202105-HR-308-1, SSU-202105-HR-308-2)를 거쳐 승인을 얻은 이후에 이루어졌다. 연구자료는 일대일 심층 면담을 통해 수집되었으며, 자료 수집은 2021년 6월 7일부터 2021년 11월 1일까지 이루어졌다. 참여자와의 심층 면담은 코로나19 팬데믹 상황임을 고려하여 화상회의 프로그램인 ZOOM을 통해 진행하였다. 면담 시간은 1회 60분 내외였으며, 필요에 따라 추가조사를 통해 자료를 수집하였다. 추가조사는 참여자가 선호하는 방식으로 ZOOM이나 유선전화 등을 통해 이루어졌다. 면담 질문은 참여자의 장기근속 경험을 탐색하기 위해 비구조화 개방 질문으로 구성하여 참여자가 자유롭게 자기 경험을 표현하도록 하였다. 질문의 내용은 ‘귀하는 노인보호전문기관 사회복지사로 근무하는 과정에서 어떤 경험을 하셨습니까?’, ‘소진이나 이직 등 노인보호전문기관 근속 과정에서 귀하가 겪은 위기 경험에 대해 말씀해 주세요.’, ‘귀하는 그 위기를 어떻게 극복하셨습니까?’ 등이었다. 모든 면담 내용은 참여자의 사전 동의를 얻어 녹화 혹은 녹음되었으며 녹화나 녹음된 면담자료는 면담 이후 하루 이들 사이에 글로 옮겨 문서화하였다.

2.3 자료 분석

자료 분석은 질적 연구 방법 중 하나인 주제분석 방법을 활용하였다. 주제분석 절차는 총 6단계로 진행되는 Braun과 Clarke[24]의 방법을 따랐다. 1단계에서는 참여자들의 장기근속 경험에 대해 전반적인 이해를 얻기 위해 먼저 녹화된 영상을 통해 연구참여자의 표정, 제스처 등을 관찰하며 시청하면서 자료를 문서화하였다. 문서화된 인터뷰 자료를 여러 차례 반복하여 읽으면서 의미와 패턴을 파악하였다. 2단계에서는 연구 주제와 관련된 의미 있는 진술들에 줄을 긋거나 메모하는 등의 방식으로 코드를 추출하여 생성하였다. 3단계에서는 생성된 코드를 유사한 의미들로 묶어서 잠정적으로 주제를 도출하였다. 4단계에서는 도출된 잠정적 주제를 재검토하였다. 주제를 재검토하는 과정에서 원자료를 다시 읽으면서 주제가 원자료로부터 도출되었는지를 다시 확인하였으며, 생성된 코드가 일정한 패턴을 형성하고 있는지를 분석하였다. 주제의 재검토는 지속적, 순환적인 비교 분석 작업을 통해 이루어졌다. 이후 5단계에서 주제를 확정하였으며, 마지막 글쓰기 단계에서 논문을 작성하였다.

자료 분석 과정에서 연구의 신뢰성을 확보하기 위해서 면담자료에서 출현한 개념들을 연구 참여자에게 확인하는 Member check의 과정을 거쳤으며, 대학에서 학생들을 지도하는 질적 연구자의 평가를 거쳤다. 또한 논문에서 원자료를 인용하여 설명, 해석함으로써

연구의 결과가 원자료에 뿌리를 두고 있다는 것을 나타내었다.

3. 연구 결과

노인보호전문기관에서 10년 이상 근속하고 있는 사회복지사 5명과의 심층 개별 면담을 통해 수집한 자료를 분석한 결과, 30개의 코드로부터 10개의 하위주제와 4개의 주제를 도출하였다. 도출된 주제는 ‘흔들림: 영향력을 행사할 수 없음’, ‘버티어 나감’, ‘고군분투함’, ‘뿌리내림’이었다. 도출된 노인보호전문기관 사회복지사의 장기근속 경험은 [표 2]와 같다.

[표 2] 노인보호전문기관 사회복지사의 장기근속 경험

[Table 2] Long-Term Service Experience of Social Workers at Elder Protective Service Agencies

| code | sub theme | theme |
|--|-----------------|---------------------|
| 난해한 학대 문제 / 개입을 거부당함 / 거친 실천 현장 / 시설 사례의 부담감 | 답을 찾을 수 없음 | 흔들림 : 영향력을 행사할 수 없음 |
| 정서적 지지를 받지 못함 / 업무 지원을 받지 못함 | 지지받지 못함 | |
| 준비되지 않은 슈퍼바이저 / 실무형 중간관리자 / 반복하는 신입직원 교육 / 성과중심 행정업무/ 기관장과 조직원 사이에 낀 | 틈 메우는 자의 고역 | |
| 가족의 지지 / 함께 견뎌 주는 동료 | 지탱하는 힘: 지지체계 | 버티어 나감 |
| 나에게 맞는 일 / 일의 가치와 의미 / 현장에서 얻는 성취감 / 전문가로서의 자부심 | 나아가게 하는 힘: 일 자체 | |
| 일과 삶을 분리함 / 자신을 성찰함 / 스트레스를 관리함 | 자신을 돌봄 | 고군분투함 |
| 전문성을 기쁨 / 업무중압감에 대처해감 / 슈퍼비전을 제시해감 / 기관장과 조직원 사이의 가교역할을 함 | 틈을 메워감 | |
| 분위기 메이커를 자처함 / 공사를 넘나들며 소통함 | 분위기를 만들어 감 | |
| 경험지(經驗知)가 쌓임 / 인정을 받음 | 성장해 감 | 뿌리내림 |
| 조직과 자신을 동일시함 / 근속을 결심함 | 정착해 감 | |

3.1 흔들림: 영향력을 행사할 수 없음

3.1.1 답을 찾을 수 없음

노인학대는 다양하고 중층적 요인들에 의해 발생하며 일회성인 경우도 있지만 대부분 지속적이고 반복적으로 발생하는 특성을 보인다. 따라서 학대 문제 자체에 해결의 어려움이 배태되어 있다고 볼 수 있다. 학대 문제 해결의 어려움, 즉 난해한 학대 문제는 해결책인 답을 찾을 수 없음을 초래하고 있었다. 사회복지사로서 기본적으로 클라이언트를 도우려는 열정을 가진 참여자들은 답을 찾을 수 없으므로 인해 소진이나 이직의 위기를 경험한 것으로 드러났다. 이는 클라이언트를 도우려는 참여자의 열정에 비하여 참여자의 전문적 지식 부족이나 실천 기술 미숙, 그리고 조직적, 구조적 차원의 지원 미비 등으로 야기됨을 알 수 있었다.

그 노인학대 사례라는 게 사실 쉬운 사례는 아니잖아요. 뭐 진짜 지역에서 안 되다, 안

되다, 안 되니까 우리 기관으로 토스하는 경우들도 사실 좀 있고... <참여자 3>

점점 하드한 사례가 많아지는 것 같아요. 뭐 민원이 좀 세진다든지, 보호자의 성향이 조금 이렇게 올라간다든지, 아니면 행위자의 정신이나 이런 것, 질환으로 그런 것들이 조금 많이... <참여자 5>

처음에는 제가 의욕적으로 뭐 이 딱 보니까 아 이 가정은 뭐 한 열 가지 서비스가 들어가면 되겠다고 혼자 판단하는 거죠. 그러다 보면 인제 주변 자원을 찾아보면 또 그것도 없으면 하나 빠지고, 두 개 빠지고 막 이렇게 거기에서 소진이 되는 거죠. 하나씩 하나씩... <참여자 1>

연구 참여자들은 난해한 학대 문제의 해결을 돕기 위해 찾아간 실천 현장에서 클라이언트는 물론 학대 행위자나 이해관계자들의 개입 거부를 경험하였다. 이는 여전히 노인학대를 가정사로 인식하고 있어서 외부 기관의 개입을 꺼리기 때문이었다. 이러한 개입 거부의 배경에는 오랫동안 지속되어 온 가족 내 문제에 대하여 공동의존 관계에 있는 노인과 행위자 모두 외부 기관의 개입을 굽어 부스럼으로 여기기 때문으로 보인다.

“너희가 가정 일을 뭐 아냐? 한번 와서 이렇게 상담하고 가면 더 분란 일으킨다. 가라!”고 할 때, 예, 행위자들 인제 거부하고 그럴 때가 조금 힘들지 않나 싶어요. <참여자 5>

참여자들은 실천 현장에서 개입 거부를 넘어 폭언과 폭력의 위험을 감내하고 있었다. 폭언과 폭력은 주로 알코올 의존이나 정신건강 문제를 가진 학대 행위자로부터 발생하였으며, 종종 클라이언트로부터도 야기되고 있었다. 이는 학대가 발생한 현장이 클라이언트와 행위자의 사적 공간이며, 전술한 바와 같이 학대 문제를 가정 내의 문제로 여기는 경향이 강하여 민간 사회복지기관에서 개입하게 될 때 거부감이 폭언이나 폭력 등으로 표출되기 때문으로 보인다. 폭력 예방 기관이라는 특수성으로 참여자들은 폭언과 폭력이 잠재해 있는 거친 실천 현장에서 업무를 수행하고 있었으며, 이러한 클라이언트 등 이해관계자의 폭언과 폭력은 답을 찾을 수 없게 하는 요인이 되고 있었다.

어르신들한테 뭐 가족한테 공격받을 때 굉장히 힘들었는데, 사실 그 상담 중에 맞기도 한 적이 있었어요. <참여자 1>

힘들었던 적 있죠. 행위자가 제 목살을 잡기도 하고요. <참여자 3>

할아버지가 인제 저희가 갔는데도 할머니를 지팡이로 때리려고 하더라고요. 근데 저도 무의식적으로 할머니를 감쌌는데... <참여자 4>

노인학대는 가족 관계에서뿐 아니라 시설의 돌봄 관계에서도 발생한다. 노인보호전문기관은 시설의 돌봄 관계에서 발생하는 학대에 대하여 조사하고 판정하는 업무를 수행하는데, 참여자들은 시설 학대의 조사와 판정에 상당한 부담감을 가지고 있는 것으로 나타났다. 이는 조사의 어려움과 판정의 파급효과 때문이었다. 조사의 어려움은 제한된 조사 권한과 조사 기술에 대한 지원의 미비 등으로 야기되고 있었다. 또한 판정의 파급효과는 노인학대 판정으로 학대가 발생한 시설은 개선명령에서부터 시설 폐쇄에까지 이를 수 있는데, 이러한 판정으로 파급되는 영향을 최소화하기 위해 이해 당사자들이 판정 자체에 영향을 미치려는 시도로 압력을 행사하거나 판정 이후 다양한 경로로 지속적인 민원을 제기하기 때문이었다. 시설 사례의 부담감은 시설 학대

조사와 판정의 난맥상을 불러오며 답을 찾을 수 없음은 물론, 노인보호전문기관 사회복지사의 소진이나 이직의 요인이 되는 것으로 드러났다.

시설에서도 이제 조사하는 것에 대한 거부 반응이 있잖아요. “왜, 뭔데, 뭐 조사 하나?”부터 해가지고, 뭐 가보면 또 자료를 찾기도 힘들고 막 이런 그런 것들이 있을 때 결국 양쪽으로부터 공격을 당하니까... <참여자 1>

이제 지자체에서 저희 쪽으로 연락이 올 때도 있고 아니면 이제 어떤 시설에서 뭐 공무원 통해서 압력 들어올 때도 있고... 구의원님들 시의원님들이 불러들이거든요. <참여자 4>

10년 넘게 다녔던 과장도 시설 학대 그런 스트레스 때문에 퇴사를 했고, 또 최근에 그 또 과장도 시설 학대... 하도 이제 시달리는 것들이, 이제 신고자들이 괴롭히는 거, 또 시설에서 또 반대로 또 하는 그런 것들 때문에 너무 많이 힘들어하다 보니까 또 퇴직 하겠다... <참여자2>

3.1.2 지지받지 못함

참여자들은 실천 현장에서 답을 찾을 수 없음에서 오는 정서적인 어려움이나 업무적인 어려움에 대해 조직 내에서 지지받지 못함을 경험한 것으로 나타났다. 참여자들은 폭언과 폭력의 위협이 있는 거친 실천 현장에서 오는 부정적인 감정에 대해 조직 내에서 공감과 지지를 받지 못하면서 어려움을 경험하였다. 또한 지속되는 민원에 시달리는 동안 훈련이라는 이름으로 업무적으로 지원받지 못하고 오롯이 홀로 감당하면서 어려움을 경험하였다. 참여자들이 조직 내에서 지지받지 못한 이유는 소수의 인력으로 과중한 업무를 감당해야 하는 현실에서 조직구성원들이 서로를 배려하는 것이 쉽지 않았기 때문으로 보인다.

뭐 직원이 막 힘들어하면 “아이 뭘 (그런 걸 가지고) 그래?” 뭐 “됐어!”, “왜 그러고 난리야!” 뭐 이런... 기관이 나를 보호해 주지 않는구나, 그런 생각을 했을 때 내가 여기에서 이렇게 열심히 할 필요가 있나 이런 생각... <참여자 1>

삼 년 사 년 차 때 민원이라든지 이런 게 발생하면.... 그 당시에는 어 위에서 조금 도움을 주지 않고 “너 담당자니까 니가 한 번 해봐!”라고, “커가는 과정이다”라고 하면서... <참여자 5>

3.1.3 틈 메우는 자의 고역

참여자들은 조직 내에서 업무적 측면에서나 관계적 측면에서 틈 메우는 자의 역할을 하면서 어려움을 경험한 것으로 나타났다. 참여자들은 연차가 쌓여 차근차근 승진하기도 하였지만, 선임들의 갑작스러운 퇴사로 예기치 않게 승진하는 경우로 있었다. 그런데 전자나 후자 모두 슈퍼바이저로 준비되지 않기는 마찬가지였다. 조직 차원에서 체계적인 교육·훈련 프로그램 마련이 쉽지 않을 뿐 아니라 하루하루 바쁜 일과를 처리해 나가느라 슈퍼바이저 역할에 대해 준비할 여력이 없었기 때문이었다. 따라서 참여자들은 준비되지 않은 슈퍼바이저로 후임들에게 영향력을 행사하지 못하게 되면서 어려움을 경험한 것으로 드러났다.

제가 그 한 오 년 차쯤에 팀장이 됐어요. ... 그 실무진 때는 그냥 제가 제 스스로 일을 이렇게 다 그냥 하고, 이렇게 저만 열심히 하고, 야근하고 이렇게 했으면 됐는데, 이게

팀장이 되니까 그게 아니더라고요. ... 슈퍼비전을 줄 수 있는 시간이 필요했거든요. 왜냐하면 유능하지 못했기 때문에.<참여자 3>

위에 이제 그 하나씩 하나들씩 이때 퇴사를 하고 딱 보니까 그게 저도 모르게 인제 진급이 되고 중간관리자까지 딱딱 올라가 버리니까...<참여자 2>

준비되지 않은 슈퍼바이저 역할의 어려움은 중간관리자가 되어서도 실무에서 벗어날 수 없는 상황으로 인해 가중되고 있었다. 소수의 인력으로 쉴 새 없이 밀려드는 업무를 감당하기 위해서는 중간관리자가 되어서도 실무에서 벗어나기 어려웠기 때문이었다. 따라서 참여자들은 이전과 같이 실무를 하면서 동시에 중간관리자 역할도 감당하면서 업무 중압감에 시달리며 어려움을 경험한 것으로 나타났다.

각 업무는 똑같이 뭐 상담도 다 똑같이 받고 이런 것들이... 하지만 또 그 중간관리자들은 또 봐줘야 되는 부분들이 있잖아요 ... 그런 거가 좀 시간이 걸리기도 하고...<참여자 2>

내 일을 갖고 있으면서, 내 사례를 갖고 있으면서도 또 봐줘야 되니까 그 구조가 좀 되게 힘들었어요.<참여자 3>

거의 뭐 좀 힘들거나 이런 것들은 제가 다 맡아서 하다 보니까 업무가 좀 많이 가중되고...<참여자 2>

참여자들이 중간관리자로서 겪는 어려움은 후임 직원들의 퇴사 과정에서 심화하였다. 참여자들은 중간관리자로서 신입직원들이 업무를 파악하고 실천 기술을 익힐 수 있도록 교육하고 훈련하는 역할을 맡고 있는데, 교육 훈련을 마치고 실무에 투입된 신입직원들이 이러저러한 이유로 조직을 떠나게 될 때 상당한 스트레스를 경험한 것으로 나타났다. 떠나는 직원들을 속수무책으로 지켜보는 일도 고역이었지만, 재차 신규 직원을 채용하고 교육하는 수고를 해야 했기 때문이었다. 조직의 높은 이직률로 인하여 참여자들은 교육, 퇴사, 채용, 그리고 또다시 교육의 악순환을 지속하면서 무력감을 경험하였다. 더욱 혹독한 것은 후임들이 한꺼번에 퇴사나 휴직하는 상황에 대처해야 하는 것이었다. 후임들의 연이은 퇴사는 이직을 고민할 만큼 참여자들에게 흔들림의 경험으로 나타났다.

열심히 교육도 시켜 놓고 스킬도 또 굉장히 이제 올려놨을 때 공무원 그 계약직 쪽이나 그 경험직 쪽으로 해서 많이들 빠져나가고 있는 추세거든요. ... 다 빠져나가버리니까 또다시 처음부터 시작해야 되는 ...<참여자 2>

밑에 이제 계속 직원들이 바뀌잖아요. 힘들어서 그만두고 그만두고 하는데, 계속 이게 직원들을 동행, 계속 가르치고 그런 부분들을 계속하는데, 뭐 한 해 네다섯 명 이상 이렇게 가르쳤다가 나가니까 그때는 정말 힘들더라고요. ... 붙잡아야 하는데... (중략) 옮기고 싶었죠. 옮겨야겠다, 더 이상 못 하겠다...<참여자 4>

참여자들은 실무와 중간관리자 역할에 더하여 점점 늘어나는 행정업무로 고통스러운 경험을 하고 있었다. 사회복지의 책무성을 요구하는 신자유주의 패러다임 하에서 실천 현장의 행정업무가 갈수록 늘어나고 있기 때문이었다. 또한 재위탁을 받아야 하는 민간 사회복지기관의 입장에서는 줄세우기식 성과 위주의 평가에 민감할 수밖에 없는데, 현장 실천가로서의 정체성을 가진 참여자들은 성과 중심의 과도한 행정업무로 현장 실천이

소홀이 되면서 정체성의 혼란을 경험한 것으로 드러났다.

평가 기간에 힘들었어요. ... 평가 지표에 따라서 정리된 자료를 또 정리한다는 건 또 굉장한 또 이렇게 에너지가 쏟기는 일인 거 같아요. ... 우리가 사례로 좀 더 집중적으로 심도 깊게 개입을 해야... (중략) 성과주의적이고 뭐 어떤 데이터 실적을 통해서 이렇게 평가받고 뭐 이런 것들 때문에 사실 거기서 오는 저는 좀 이케 이케 이케 뭐라 해야 되죠? 부대낌이라 해야 될까요? <참여자 3>

참여자들은 최고 중간관리자로서 직원들과 기관장 사이의 틈을 메우는 역할도 해야 했다. 참여자들은 직원들과 기관장 사이에서 견해의 차이나 가치관의 차이로 인해 어려움을 겪으면서 기관장과의 갈등, 그리고 직원과의 갈등을 경험한 것으로 드러났다. 직원과의 갈등도 갈등이지만 기관장과의 가치 갈등은 이직을 고려할 만큼 흔들림의 경험으로 드러났다.

아무래도 중간관리 입장에서는 그 관장님하고 밑에 상담원들 하고 의견 조율이겠죠. 근데, 그 의견 조율에 있어서 처음에는 좀 힘들었던 것 같아요. 아무래도 관점이라는 게 또 다르기 때문에... <참여자 4>

요즘 선생님들이 인제 생각이나 이런 것들을 봤을 때는 사실 (조직을 생각하는 것이) 조금 부족한 거 같더라고요. ... 새로운 선생님들은 “내가 왜 그렇게 희생을 해야 되지?”, “내가 이렇게 한 만큼 돌려주세요!”라고 할 때가 조금 부딪히는 거 같아요. <참여자 5>

(관장님과) 가치충돌이 올 때... 그 때 조금 힘들었던 것 같습니다. ... 근데, 이제 그런 데이터를 제시했음에도 불구하고... 그게 안 된다고 그렇게 얘기해 주실 때 어 ‘중간관리자로서 내가 무능하나?’ 이런 생각을 좀 하게 되더라고요. <참여자 3>

3.2 버티어 나감

3.2.1 지탱하는 힘: 지지체계

참여자들은 근속 과정에서 여러 어려움으로 흔들림을 경험하면서도 그들을 지탱하는 힘인 지지체계로 버티어 나간 것으로 드러났다. 참여자 중 여성 참여자들에게 육아를 지원하는 사적 지지체계는 근속의 필수 요소임을 알 수 있었다. 24시간 신고접수 체계 속에서 업무 중압감을 뚫고 일과 육아를 병행하기 위해서는 공적 지지체계만으로는 현실적으로 근속이 어려웠기 때문이었다. 또한 기혼인 남성 참여자 4와 2는 여러 흔들림의 경험으로 퇴사를 고민할 때 아내의 지지로 근속하게 되었음을 알 수 있었다. 가장인 이들 모두 사회복지직과 전혀 관련 없는 타 직종으로 이직하려 하였다는 점에서 소진 등 업무에서 오는 어려움도 어려움이지만, 사회복지사의 열악한 처우가 기혼 남성 사회복지사에게는 장기근속을 방해하는 요인임을 알 수 있었다.

집은 인제 친정엄마가 가까이 계셔서 일반... 저기 애들 뭐 케어하는 것들은 어느 정도 해 주셨던 것 같고 그 도움을 굉장히 많이 받았고... <참여자 1>

인제 경제라는 게 현실로 다가오니까... 결혼하고 나서 이제 첫째 임신을 하고 나니까 부인이 직장을 그만둘 수밖에 없었고... 아 이거 내가 정말로 이 가족을 먹여 살릴 수 있을까? 아니면 사회복지가 아니라 이제 공장이나 이런 데로 월급이 더 많은 데로 가야 되지 않을까? 그때 고민을 좀 많이 했어요. ... 근데 이제 그 고민을 부인한테 이야기했을

때 부인이 그 이야기를 해 줘서 참 고마웠거든요. 그래서 아마 그 이후로는 (이직에 대해) 고민을 안 했던 것 같아요. <참여자 4>

가족(누님)이 다른 사업을 하고 있어요. 커피 관련된... 저도 커피에 관심이 굉장히 많고 가족이 ‘같이 하자!’. 그래 노보(노인보호전문기관) 일도 많이 지치고, 그런 거 취미도 맞고 그래서... 배우자가 많이 말렸어요. <참여자 2>

소진과 이직 등의 위기 속에서도 참여자들을 지탱하는 또 다른 힘은 바로 동료로 드러났다. 참여자들은 힘든 일을 함께 견뎌 주는 동료로 인하여 소진이나 이직의 위기를 버틸 힘을 얻고 있었다. 이는 소수의 인력으로 광역의 관할 범위를 감당하기 위해서는 이직률이 높은 상황에서도 버티 주는 한 명 한 명이 소중했기 때문으로 보인다. 또한 함께 견뎌 주는 후임 동료에 대한 책임감도 참여자들을 버티게 하는 힘으로 작용하였을 것으로 보인다.

그 와중에서도 조금씩 한두 명씩 버티웠던 직원들이 있으니까... 적어도 이 아이들(직원)들도 버티는데 내가 뭐 그만 두겠다 할 수 없고. <참여자 4>

3.2.2 나아가게 하는 힘: 일 자체

위기 속에서도 참여자들을 나아가게 하는 힘은 그들이 하는 일 자체로 드러났다. 참여자들은 여러 위기 상황에서도 자신이 하는 일을 통해 힘을 얻고 있었다. 참여자들에게 일은 소진이나 이직의 위기를 불러오는 요인이기도 하면서 또한 위기를 극복하는 힘으로 나타났다. 참여자들의 일은 먼저 자신에게 맞는 일이었다. 백인백색의 사례관리, 역동적인 업무의 매력 등 자신에게 맞는 일이었기 때문에 여러 어려움에서도 버티며 나아갈 수 있었던 것으로 나타났다.

저하고 또 이런 일이 또 상담이나 이런 게 또 잘 맞더라고요. <참여자 2>

노보가 되게 좀 재밌는 부분이 응급상황에서는 이렇게 역동 있게 움직이면서 빠르게 분리를 해야 된다고 하면, 또 어떤 사례는 들어가서 한참을 들어줘야지만 어르신이 그제서야 진심을 드러내게 되는 경우가 또 있잖아요. ... 그래서 되게 매력 있고 재밌지 않나라는 생각이 들어요. <참여자 5>

참여자들은 자신들이 하는 일에 대해 가치와 의미를 부여하고 있었다. 그들에게 일은 클라이언트를 돕는다는 개인 차원은 물론 사회적 차원에서도 가치와 의미가 있었다. 자신이 가치 있고 의미 있는 일을 한다는 생각은 그들을 나아가도록 이끄는 힘으로 드러났다.

좀 거창하게 말하면 일단 이 일이 저는 나름 ‘의미 있다’라고 생각했고 재미가 있었거든요. 힘들긴 하지만... 그래도 어르신 인생에 내가 조금 같이 참여할 수 있다라고 하는 그... 거창한 의미? <참여자 1>

그 음~ 그 일 자체는 굉장히 의미 있고 또 사회적으로 필요한 일이라고 생각해요.... 어 정말 이 의미 있는 일이라는 것? 이제 그런 게 가장 컸던 것 같아요. <참여자 3>

또한 참여자들은 현장 실천가로서 위기 중에도 실천 현장에 나아갔는데, 참여자들은 현장에서 얻는 성취감으로 흔들림을 극복한 것으로 드러났다. 클라이언트로부터의

긍정적 피드백을 경험하고, 클라이언트의 변화된 모습을 보면서 보람을 느끼고, 스스로 전문가로서 자부심을 느끼게 된 것으로 나타났다.

사실 여기가 정말 현장으로서는 ‘살아있다’라는 느낌이 많이 들어요. 저희가 하는 일이 사실 답이 없고... 그런 와중에도 그런 기억... ‘고마웠다’는 소리를 간혹 가다가 듣거나 그런 모습을 볼 때 여기는 참 매력 있다. 보람이 있다. <참여자 4>

나는 전문가라고 하는 또 그런 부분이 조금 저를 지탱을 해 줬던 것 같고.... <참여자 1>

3.3 고군분투함

3.3.1 자신을 돌봄

흔들림의 위기에서 벗어나기 위해서 참여자들은 가장 먼저 자신을 돌본 것으로 나타났다. 자신을 돌보는 일은 누구도 대신 해 줄 수 없는 일이면서 근속을 위해 가장 먼저 해야 할 일임을 알 수 있었다. 참여자들은 일과 삶을 분리함으로써 업무 스트레스로부터 자신을 돌보았는데, 이는 상당히 유효한 전략이었음을 알 수 있었다. 자신만의 시간을 갖고 자신을 성찰하는 활동을 통해 자신은 물론 동료나 클라이언트를 이해할 수 있게 된 것으로 드러났다. 또한 쌓인 스트레스를 그때그때 동료와 함께 풀어내고, 스트레스가 쌓이지 않도록 자신만의 방법으로 관리하는 활동들은 소진이나 직무스트레스를 벗어나는 바람직한 전략으로 드러났다.

직장 떠나서 집에 딱 들어가는 순간부터는 거기에 대해서 잊어라... 그 작업이 사실은 많은 도움이 되었던 것 같아요. <참여자 4>

일단 사이코드라마는 그 저 개인적으로는 그냥 저 자신을 좀 많이 들여다보게 했던 게 가장 저는 ... 나 자신을 알았던 게 가장 저는 제일 컸던 것 같아요. <참여자 1>

그냥 단순한 거를 찾아서 했었어요. 저 같은 경우는 이제 그림을 그리든지, 아니면 뭐 프라모델 같은 거를 만들든지. ... 감정이란 게 이 사라져버리잖아요. <참여자 4>

사실은 저희가 현장조사를 가지만 그 곳곳에 문화관광지가 있으면 가까이 근처에 있으면 가서 바람도 쐬고 오긴 하거든요. 사실을 그러면서 예 조금 풀어내고... <참여자 5>

3.3.2 틈을 메워감

참여자들은 업무적으로나 관계적인 측면에서 차이와 공백을 메우는 데 어려움을 경험하였기 때문에 이러한 틈을 메우기 위해 노력한 것으로 드러났다. 참여자들은 전문적인 실천 현장에서 자신의 전문성 부족이 클라이언트를 돕지 못하는 원인 중 하나라고 인식하였음을 알 수 있었다. 따라서 실천에서의 전문성을 기르려 노력한 것으로 드러났다. 또한 과도한 행정업무 중에도 일의 본질을 추구하려 애쓴 것으로 나타났다.

전문가적으로.. 네, 그것 때문에 인제 상담 대학원에 조금 등록해서 지금 다니고 있는데 그런 부분들도 있고... <참여자 5>

인제 뭐 이론 관련 뭐 책이라든지, 학대행위자의 뭐 알코올 문제가 있는 사례관리라든지, 강점관점 뭐 이런 부분이라든지, 이런 부분들에 대한 조금씩 다 이렇게

책 같은 것도 읽고... <참여자 2>

예 물론 실적을 내고 성과를 내고 하는 건 맞지만... 그거는 그거 대로 하지만 내가 이 상황 속에서 추구해야 될 가치는 놓치지 말아야겠다는 생각을 끊임없이 하면서 일을 했거든요. <참여자 3>

참여자들은 자신이 맡은 업무에 더하여 실무형 중간관리자, 성과 중심의 행정업무 등으로 인해 업무 중압감을 겪으면서 어려움을 경험하였다. 따라서 업무 중압감의 늪에서 빠져나오려 노력한 것으로 드러났다. 인력이 충원되지 않은 상황에서 참여자들의 업무 중압감에서 벗어나기 위한 노력은 선택과 집중, 그리고 조직의 실정에 맞게 업무를 분장하는 등으로 나타났다.

처음에는 막 이것저것 이렇게 막 벌려 놓은 듯한 그런 느낌이었다고 하면, ...그 ‘할 수 있는 것들만 해보자’ <참여자 1>

저희는 과장 팀장만 이제 시설학대를 하고 밑에 선생님들은 가정학대를 주로 이제 담당하자고 선생님들께서 먼저 제안을 해주셔가지고. 시설이 조금 힘드니까... <참여자 5>

현재는 그 그 과장도 이제 그 잘 그래도 퇴직까지는 하지 않고, 일단 상담(사례관리)을 내려놓고 그래서 업무를 좀 바꿔서 이제 교육만 열심히... <참여자 2>

또한 준비되지 않은 슈퍼바이저로 어려움을 겪은 참여자들은 후임들을 이끌기 위해 슈퍼비전을 제시하여야 했다. 참여자들이 슈퍼바이저 역할을 할 수 있게 된 데에는 체계적인 교육이나 훈련을 통해서라기보다는 대부분 시행착오를 통해 얻은 실천지(實踐知)와 전문성을 기르기 위한 개인적인 노력의 결실임을 알 수 있었다. 참여자들은 슈퍼바이저에게 맞는 슈퍼비전, 지지적 슈퍼비전을 제시한 것으로 드러났다. 이는 이직이 불려올 어려움을 누구보다 잘 알고 있었기 때문으로 보인다.

직원들하고는 네 다 색깔이 다르잖아요. 나이도 다르고 색깔도 다르고 막 해서 다 같은 저라는 스타일을 일곱 명한테 다 같이 적용시킬 수가 없기 때문에... <참여자 1>

‘아 선생님! 나도 (예전에) 그랬는데, 진짜 열심히 한다’라고 얘기도 했다가, ‘선생님 근데 그 역할은 우리의 역할이 아닌 거 같아요’라고... <참여자 5>

저희 직원들한테는... 그 뭐지 퍼즐? 퍼즐 맞추기. 여자분들이 좋아하더라고요. 근데 그가 맞추고 있으면 진짜 단순하게 가거든요. 오히려 복잡할 때 단순하게 갈 수 있는 법을 제가 저 경험에서 많은 도움을 받아가지고요. 스트레스 받을 때 단순하게 좀 하라고 하거든요. <참여자 4>

최고 중간관리자로서 참여자들의 어려움은 업무에서는 물론 기관장과 조직원 사이에 끼어 가치관과 의견 등의 차이로 인해 발생하였다. 따라서 참여자들은 기관장과 조직원 사이의 갈등을 조정하고 가치관이나 의견 등의 차이를 메우는 역할을 해야만 했다. 기관장과 조직원 사이에서 참여자들은 중립적인 전달자, 대변자, 혹은 적극적 중재자 등의 형태로 나타났다.

관장님이 말씀하신 거를 제가 받고, 또다시 직원들한테 전달하는 거기에서 약간 좀 그 중립으로 해야 되는 그런 부분들이... <참여자 1>

관장님이 ... 좀 싫은 소리를 하며는 직원들한테는 제가 ‘아 내가 이런 점에 대해서 좀

싫다' 라고 제 이야기로 그냥 직원들한테 이야기하고, 직원들이 이야기하는 것에 대해서는 (관장님한테) 이런 거는 좀 어렵다, 힘들다, 제가 힘들다... <참여자4>

뭔가 절충점을 찾아야 된다는 것? 뭔가 대안을 제시해야 된다는 생각이 좀 지배적이었던 것 같고요. ... 그렇게 해서 근거나 데이터를 가지고 관장님한테 항상 들어가서 인제 말씀을 드렸고... <참여자 3>

3.3.3 분위기를 만들어감

참여자들은 조직 내에서 지지받지 못하면서 흔들림을 경험하였다. 따라서 참여자들은 조직의 분위기를 지지적이고 관계적인 분위기로 만들어 가려고 노력한 것으로 드러났다. 참여자들은 스스로 분위기 메이커를 자처하고, 공사를 넘나들며 소통하였다. 거친 실천 현장과 과중한 업무를 견디기 위한 필요조건은 조직의 분위기가 지지적이고 관계 중심적이어야 했기 때문이었다.

제가 좀 분위기 메이커이기도 해요. 그래요. 네 이런 또 일은 힘들어도 이 사람과의 관계는 굉장히 좋아야 된다고 하고 있어서 좀 힘들어도 좀 즐겁게 서로 의지하고 서로 부족한 부분을 채워가면서... <참여자 2>

퇴근 후에 뭐 음식이라든가 또 이렇게 술이라든가 이런 것들을 통해서 뭔가 분위기가 쩌끔 편안해진다고 할까요? <참여자 1>

얘기하기 전까지는 서로 인제 불만이 있겠죠. ... 근데 이것들이 이제 너무 안 되다 보니까 '같이 얘기 좀 합시다'라고 해서 인제 그런 (공적인) 자리들이 몇 번 있었거든요. <참여자 5>

3.4 뿌리내림

3.4.1 성장해 감

참여자들은 모두 근속을 위협하는 흔들림을 경험하였지만 버티어 나가며 고군분투의 노력을 해 나가는 동안 스스로 성장하고 있음을 알 수 있었다. 참여자들은 실천 현장에서 시행착오를 겪으며 얻는 경험지(經驗知)가 쌓여갔으며, 조직에서 중간관리자 역할을 하면서 직원들과 기관장에게 인정받을 수 있게 된 것으로 나타났다.

인제 뭐가 어떤 지점에서 어떻게 이렇게 일을 해야 되는지, 그 순간들이 조금 보이더라고요. <참여자 3>

제가 욱 먹으면 돼더라고요. 제가 중간에서(관장님과 직원들 사이에서) 욱 먹으니까 이게 되더라고요. ... 시간이 지나면서 또 (관장님이나 직원들이) 다들 알더라고요. <참여자 4>

3.4.2 정착해 감

참여자들은 근속 과정에서 여러 어려움으로 인해 이직을 고민하며 흔들렸던 마음을 다잡고 버티며 고군분투하는 동안 조직에 정착해 가고 있음을 알 수 있었다. 참여자들은 조직을 위한 자신의 희생을 당연시하는 등 조직과 자신을 동일시하였으며, 스스로를 뺏속까지 노보인(노인보호전문기관 사람)으로 여기게 되었다. 또한 조직원들과 함께 근속을 다짐한 것으로 나타났다.

저는 이 직장에 인제 애사심과 이런 부분이 네 조금은 그래도 13년 동안 몸담고 있었기 때문에 그런 부분을 조금 중요하게 생각하고, 어 내가 일을 하면서 내가 희생하는 부분이 있어야지만 된다고 생각하거든요. <참여자 5>

우스갯소리로 노보가 사라지거나 노보가 법인 다른 데로 바뀌지 않는 이상은 계속 가자. (직원들이랑) 이런 얘기를 했었거든요. <참여자 4>

4. 결론 및 제언

이 연구는 노인보호전문기관의 높은 이직률에도 불구하고 10년 이상 장기근속 중인 사회복지사들의 장기근속 경험이 무엇인지를 이해하기 위한 목적으로 심층 개별 면담을 통해 자료를 수집하고 질적 주제분석 방법을 활용하여 자료를 분석하였다. 분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, ‘흔들림: 영향력을 행사할 수 없음’은 답을 찾을 수 없음, 지지받지 못함, 틈메우는 자의 고역 등의 하위주체로부터 도출되었다. 참여자들은 주로 가족관계에서 발생하는 난해한 학대 문제 해결을 위해 찾아간 실천 현장에서 개입 거부와 폭언, 폭력의 위협을 감내해야 했다. 또한 시설 사례의 조사와 판정의 난맥상으로 인한 어려움으로 흔들림을 경험하였다. 이러한 어려움들로 인해 클라이언트의 문제 해결을 위한 답을 찾을 수 없게 되고 조직 내에서 업무적으로는 물론 정서적으로 지지받지 못하면서 스트레스와 소진을 경험하였다. 또한 참여자들은 중간관리자로서 준비되지 않은 슈퍼바이저 역할, 실무형 중간관리자로서 업무 과중, 조직원의 잦은 이직으로 인해 반복하는 신입직원 교육, 성과 중심의 행정업무, 기관장과 조직원 사이에 낡은 틈메우는 자의 고역을 감당하면서 조직에서 영향력을 행사할 수 없으므로 인해 흔들림을 경험하였다. ‘흔들림: 영향력을 행사할 수 없음’은 현장 실천가로서의 정체성을 가진 참여자들에게 정체성 혼란의 경험이자 중간관리자 역할에서 오는 어려움으로 인한 위기의 경험임을 알 수 있었다. 이는 정신건강전문요원의 장기 종사 과정에 대한 차은수의 연구에서 갈등이 도출[17]되고, 지역사회복지관 사회복지사의 장기근속 경험에 관한 권지성 등의 연구에서 장기근속의 패턴으로 위기를 극복하는 과정이 도출[18]된 맥락과 유사하다.

둘째, ‘버티어 나감’은 지탱하는 힘: 지지체계와 나아가게 하는 힘: 일 자체의 하위주체로부터 도출되었다. 참여자들은 그들의 장기근속을 버팀, 견뎌줌으로 표현하고 있었다. 먼저, 소진이나 이직의 위기 경험에서 참여자들을 지탱하는 힘은 가족의 지지, 그리고 함께 견뎌주는 동료로 나타났다. 육아와 일을 병행해야 하는 참여자들에게 육아를 위한 가족의 지지는 근속의 필수 요소로 나타났는데, 이는 24시간 신고접수 체계와 위기 상황에 즉시 대응해야 하는 노인보호전문기관의 업무 특성으로 인해 공적 지지체계만으로는 근속 자체가 어렵기 때문이었다. 또한 동료는 장기근속의 힘 중 하나로 드러났는데, 여러 선행연구에서 장기근속의 힘으로 동료가 드러난 것과 유사하였다[17][18][20][21]. 특히, 권지성 등의 연구에서 ‘붙드는 힘, 동료’와 ‘돌봄의 힘, 하급자’가 드러났으며, 차은수의 연구에서 하위범주에서 ‘나, 혼자’가 아니었다가 도출된 결과와 맥을 같이한다. 이는 격무를 함께 견뎌주는 동료의 소중함, 그리고 중간관리자로서 후임 동료에 대한 책임감 등이 작용한 결과라 할 수 있다. 다음으로, 참여자들을 나아가게 하는 힘은 바로 참여자들이 하는 일 자체로 드러났다. 참여자들에게 일은 자신에게 맞는 일, 가치 있고 의미 있는 일이었으며, 참여자들은 일을

통해 성취감을 경험하고 전문가로서 자부심을 느끼게 된 것으로 드러났다. 이는 박소영의 연구에서 보육교사 장기근속의 힘으로 직업 그 자체가 도출[21]된 결과와 유사하다. 또한 강철희 등의 연구에서 일 가치감이 조직 몰입에 유의미한 영향을 끼치고[12], 조영림 등의 연구에서 일 가치감이 이직 의도를 낮추고[13], 이병록과 임동호 등의 연구에서 각각 사회복지사의 전문성 인식이 조직헌신에 영향을 끼친다[25][26]는 실증적 연구의 결과들과도 유사하였다. 한편, 이 연구에서 참여자들에게 일은 소진을 불러오는 요인이 되면서 동시에 소진에서 벗어나는 힘으로 작용하고 있었는데, 이는 김연희의 연구에서 사회복지사의 일을 ‘보람 있는 일’로 호명함으로써 사회복지사들은 자신의 노동자성에 대한 인식과 권익 옹호에 소극적이고, 헌신과 소진 사이를 끊임없이 유동한다[27]는 지적이 이 연구에도 나타나고 있다고 볼 수 있다. 사회복지사의 일 가치감과 헌신이 소진이나 이직의 위기에서 견디는 힘으로 작용하는 측면도 있지만, 오히려 사회복지사의 소진을 불러올 수 있다는 점은 주목할 필요가 있다.

셋째, ‘고군분투함’은 자신을 돌봄, 틈을 메워감, 분위기를 만들어 감의 하위주제로부터 도출되었다. 참여자들은 소진과 직무스트레스, 이직 등의 위기에서 벗어나기 위해서 가장 먼저 일과 삶을 분리하고, 자신을 성찰하고, 스트레스를 관리하는 등으로 자신을 돌본 것으로 드러났다. 자신을 돌봄은 흔들림의 위기에서 벗어나기 위해 참여자들이 가장 먼저 해야 할 일로 나타났다. 휴먼서비스 종사자에게 자기 돌봄은 자신의 성장과 원활한 직무수행을 위해 필수적[28][29]이기 때문이다. 한편, 참여자들은 업무적인 측면에서의 틈을 메우기 위해 전문성을 기르고, 업무 중압감에 대처해 나가고, 슈퍼비전을 제시해 나가고, 기관장과 조직원 사이의 가교 역할을 해 나가기 위해 고군분투하였다. 또한 조직의 분위기를 관계 중심적이고 지지적으로 만들기 위해 스스로 분위기 메이커를 자처하였고, 공사를 넘나들며 조직원들과 소통한 것으로 드러났다. 관계에 기초한 지지적인 조직문화를 만들기 위한 참여자들의 노력은 유효하였는데, 이는 관계중심의 조직 문화가 소진을 예방하고[30], 과업중심의 합리문화가 강할수록 직무소진을 높인다[31]는 것을 체험하였기 때문으로 보인다. 권지성의 연구에서도 사회복지사의 장기근속 맥락으로 살리는 문화와 죽이는 문화가 도출[18]되었는데, 이러한 연구 결과들은 조직문화가 사회복지사의 근속과 관련되어 있음을 나타낸다. 참여자들의 노력이 고군분투로 나타난 데에는 기관이나 정책 차원의 도움 없이 주어진 여건 속에서 자신의 힘으로 해결책을 찾아가는 양상으로 나타났기 때문이다. 이는 차은수의 연구에서 ‘온 힘을 다해(열정)’, ‘고독한 인내(고통)’, ‘불모지에서 개척을(보람)’이 도출된 맥락과 유사하다고 볼 수 있다[17].

넷째, ‘뿌리내림’은 실천을 통해 경험지를 쌓고, 조직 내에서 인정받게 되는 등 성장해 감의 경험으로 나타났다. 또한 다양한 위기의 경험을 뚫고 고군분투하는 동안 조직과 자신을 동일시하게 되고, 근속을 결심하고 있음을 알 수 있었다. 이는 권지성 등의 연구에서 지역사회복지관 사회복지사의 장기근속의 맥락으로 조직과 자신의 동일시가 도출된 결과와 유사점이 있다[18].

이러한 연구 결과를 바탕으로 이 연구가 갖는 함의는 다음과 같다.

첫째, 사회복지사의 장기근속 경험에 대한 연구가 부족한 상황에서 관련 연구를 통해 사회복지사의 장기근속 경험에 대한 이해를 확장하였다는 점에서 학문적 함의를 갖는다. 특히 이 연구에서 참여자들은 클라이언트와 조직 내에서 ‘영향력을 행사할 수 없음’의 흔들림을 경험한 것으로 나타났는데, 이는 참여자들이 사회복지사로서의 정체성과 직업윤리를 가지고 있음을 드러내는 것으로 볼 수 있다.

둘째, 노인보호전문기관 인력 충원의 필요성에 대한 함의이다. 노인보호전문기관은 소수의 인력으로 과중한 업무를 수행하는 과정에서 답을 찾을 수 없음과 지지받지 못함을 초래하고 있었으며, 또한 중간관리자가 되어도 실무에서 벗어나지 못하는 등 업무 과중을 겪으며 틈 메우는 자의 고역을 감당해야 했다. 따라서 노인보호전문기관 사회복지사의 장기근속을 견인하기 위해서는 인력 충원이 전제조건임을 알 수 있었다.

셋째, 대학 등 교육기관에서 관리자 교육 프로그램을 마련하여 현장 실천가들의 관리자/리더 역량을 지원할 필요가 있다. 참여자들은 슈퍼바이저 교육 등에 관한 지원 없이 슈퍼바이저와 중간관리자 역할을 하면서 어려움을 경험하였고, 이를 극복하기 위해 고군분투의 노력을 기울인 것으로 나타났기 때문이다.

넷째, 노인보호전문기관 사회복지사의 현장 실천가 역할에 대한 함의이다. 참여자들은 중간관리자로서 성과 중심의 행정업무, 특히 줄세우기식 기관 평가에 대해 상당한 스트레스를 받고 있었다. 또한 행정업무로 실천 현장이 소홀이 되면서 정체성의 혼란을 경험하였다. 반면, 현장 실천을 통한 성취감과 보람으로 위기를 벗어날 힘을 얻고 있었다. 따라서 기관 평가 등 행정업무 부담은 줄이고 실천가로의 역할은 강화할 필요가 있다.

다섯째, 노인보호전문기관 사회복지사의 소진을 낮추기 위한 조직적, 정책적 차원에서의 노력이 필요하다. 참여자들의 소진은 근속을 위협하는 중요한 요인이었다. 따라서 조직 차원에서, 조직구성원의 참여과 팀워크를 중시하는 관계 중심 문화 조성을 통해 소진을 낮추려는 노력이 필요하다. 또한 정책 차원에서, 노인보호전문기관 사회복지사들이 격무의 실천 현장에서 벗어나 환기할 수 있도록 소진 예방 프로그램을 제도화할 필요가 있다.

이 연구는 노인보호전문기관 사회복지사의 장기근속 경험을 이해하기 위한 목적으로 참여자들의 주관적인 경험을 심층적으로 파악하는 데에 집중한 연구이다. 연구의 결과가 5명의 연구참여자로부터 도출되었으며, 참여자들이 노인보호전문기관이라는 전문적이고 특수한 조직의 구성원들이라는 점에서 이 연구는 전체 사회복지사의 장기근속 경험을 설명하기에는 한계가 있다. 따라서 사회복지사의 장기근속 경험에 대한 일반적 이해를 위해서 다양한 실천 현장 사회복지사를 대상으로 하는 후속 연구를 제안한다.

References

- [1] C. O. Kim, The Mediating Effect of Job Dedication in the Relationship between Exposures to Dangerous situations at work and Professional Quality of Life (ProQOL) among Social Workers: Using Comparative Multiple Group Analysis of Networking Activities, Hoseo University, Doctoral Dissertation, (2021)
- [2] C. H. Kang, S. Y. Hur, S. M. Cho, E. Y. Auh, Turnover and retention in nonprofit employment: The Korean college graduates' experience, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, (2015), Vol.44, No.4, pp.641-664.
DOI: <https://doi.org/10.1177/0899764014553032>
- [3] H. S. Kang, A Study on the Burnout Experience and Coping Process of Social Workers in Korean Elder Abuse Protective Service Agencies, Soongsil University, Doctoral Dissertation, (2022)
- [4] C. H. Kang, J. H. Lee, A Systematic Literature Review on Social Workers' Turnover in Korea, *Journal of Korean social welfare administration*, (2019), Vol.21, No.4, pp.74-111.
DOI: <https://doi.org/10.22944/KSWA.2019.21.4.004>
- [5] I. S. Lee, Macro Environment of Neoliberalism and Social Work Practice, *Korean Journal of Social Welfare Studies*, (2016), Vol.47, No.2, pp.61-87.

DOI: <https://doi.org/10.16999/KASWS.2016.47.2.61>

- [6] G. D. Kim, Neo-liberalism, Managerialism and Social Work Profession - focused on Foucault's Governmentality Theory, *Korean Journal of Social Welfare*, (2020), Vol.72, No.2, pp.181-200.
DOI: <https://doi.org/10.20970/kasw.2020.72.2.007>
- [7] E. S. Kim, A Study on the Factors affecting Counselors' Burn-Out in the Elderly Protection Centers, Soonchunhyang University, Master Thesis, (2009)
- [8] M. C. Kim, A Study on the Factors Affecting Burn Out among Workers of Protection Agencies for the Elderly, Soongsil University, Master Thesis, (2019)
- [9] M. C. Kim, J. S. Hur, Effects of Job Stress on Turnover among Counselors in National Protection Agencies for the Elderly(NPAE): Focused on Mediated Effect of Working Environment, *The Journal of the Korea Contents Association*, (2021), Vol.21, No.5, pp.384-397.
DOI: <https://doi.org/10.5392/JKCA.2021.21.05.384>
- [10] Y. Kim, Tasks and Working Conditions of Elder Protective Service Workers, *Health and welfare policy forum*, pp.22-35, (2021)
- [11] D. S. Chung, A Study on the Work Value and Job Commitment of Social Enterprise Employees -Focus on Psychological Ownership and Job Engagement -, *Korean Review of Corporation Management*, (2018), Vol.9, No.4, pp.1-18.
DOI: <https://doi.org/10.20434/kricm.2018.12.9.4.1>
- [12] C. H. Kang, M. K. Joo, S. C. Lee, A Study of the Causal Relationship among Organizational Fairness, Organizational Trust, Organizational Cynicism, and Organizational Commitment-Combined Examination on Effect of Social Workers' Perceived Work Value-.*Korean Journal of Social Welfare*, (2012), Vol.64, No.1, pp.31-52.
DOI: <https://doi.org/10.20970/kasw.2012.64.1.002>
- [13] Y. L. Cho, S. C. Choi, J. S. Lee, The Study of the Association between Perceived value of work and Turnover intention of Social Worker: Analysis of the Moderating effects of Supervision, *Korean Journal of Social Welfare Research*, (2019), Vol.61, pp.45-78.
DOI: <https://doi.org/10.17997/swry.61.1.2>
- [14] S. Y. Park, H. Ko, The Mediated Effect of Ego Resilience and Social Support on Relations Between Vocational Identity and Organizational Commitment of Social Workers, *The Journal of Humanities and Social science (HSS21)*, (2021), Vol.12, No.4, pp.29-44.
DOI: <https://doi.org/10.22143/hss21.12.4.3>
- [15] D. K. Moon, A Meta-Regression Analysis on Related Protective Variables of Social Worker's Turnover Intentions, *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, (2015), Vol.16, No.11, pp.7564-7574.
DOI: <https://doi.org/10.5762/kais.2015.16.11.7564>
- [16] S. C. Choi, S. Y. Yoon, Influence of Teamwork on Social Workers' Organization Commitment at Senior Welfare Centers and Social Welfare Centers in Seoul, South Korea, *Journal of Regional Studies*, (2014), Vol.22, No.2, pp.153-173.
DOI: <https://doi.org/10.22921/jrs.2014.22.2.008>
- [17] E. S. Cha, Exporative Study on the Proces of Mental Health Professionals' Long-term Service-First Generation, Life with the Clients-, Sogang University, Master Thesis, (2010)
- [18] J. S. Kwon, H. J. Lee, A. S. Park, The Context and Pattern of Long Service Social Workers Have Experienced, *Social Work Practice & Research*, (2016), Vol.13, No.1, pp.176-211.
- [19] <https://www.welfare.net/welfare/cm/cntnts/cntntsView.do?mi=1036&cntntsId=1044>, Jun 28 (2023)
- [20] J. J. Han, I. S. Choi, D. K. Lee, The Story of Childe-care Teachers Working More Than 10 Years in the same Day-care Center, *Journal of Children's Literature and Education*, (2015), Vol.16, No.2, pp.563-591.
- [21] S. Y. Park, A study on the Daily Strength of Daycare Teachers, Sookmyung Womens's University, Master Thesis, (2009)

- [22] H. L. An, A Qualitative Study on Long-Term Service Factors of Care Workers in Long-Term Care Facilities, *Discourse and Policy in Social Science*, (2023), Vol.16, No.1, pp.115-139.
- [23] J. A. Ko, Meaning of Burnout among Child Protection Agency Workers, *Korean Journal of Qualitative Research in Social Welfare*, (2010), Vol.4, No.1, pp.5-31.
DOI: <https://doi.org/10.22867/kaqsw.2010.4.1.5>
- [24] V. Braun, V. Clarke, Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*, (2006), Vol.3, No.2, pp.77-101.
- [25] B. R. Lee, The Mediating Effect of Job Satisfaction between Professionalism Perception and Organizational Commitment of Social Workers in Welfare Centers for Disabled Persons, *Journal of Digital Convergence*, (2022), Vol.20, No.1, pp.343-347.
DOI: <https://doi.org/10.14400/JDC.2022.20.1.343>
- [26] D. H. Im, D. S. Kim, Effect of Local Child Care Centers' Social Workers Perceptions Professionalism on Organizational Commitment, *The Journal of the Korea Contents Association*, (2014), Vol.14, No.11, pp.196–204.
DOI: <https://doi.org/10.5392/jkca.2014.14.11.196>
- [27] Y. H. Kim, How do discourses on Boram labor regulate social workers' work?, *Korean Journal of Qualitative Research in Social Welfare*, (2023), Vol.17, No.1, pp.83-108.
DOI: <https://doi.org/10.22867/kaqsw.2023.17.1.83>
- [28] H. R. Choi, The Counselor's Self-Care, *Journal of Human Understanding and Counseling*, (2009), Vol.30, No.1, pp.1-19.
- [29] C. Maslach, *Burnout :The Cost of Caring*, Los Altos, CA :Malor Books, (2015)
- [30] S. K. Shim, The Influency of Emotional Intelligence and Senior Welfare Center's Organizational Culture on Social worker's Burnout, *The Korean Society of Science & Art* , (2018), Vol.34, pp.191-204.
DOI: <https://doi.org/10.17548/ksaf.2018.06.30.191>
- [31] S. M. Cho, H. S. Chung, S. H. Yoo, Y. S. Han, Does the Organizational Culture Affect Job Burnout?: The Moderating Effect of the Leader-Member Exchange (LMX), *Journal of Korean social welfare administration*, (2020), Vol.22, No.4, pp.159-186.
DOI: <https://doi.org/10.22944/KSWA.2020.22.4.006>