# 사회복지공무원의 슈퍼비전이 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구

## – 서울특별시를 중심으로 –

허보연, 김은영
서울특별시 마포구

생명연구 제68집 2023년 5월
Studies on Life and Culture
Vol. 68, May 2023, pp. 167~196
https://doi.org/10.17924/solc.2023.68.167

# 사회복지공무원의 슈퍼비전이 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구: 서울특별시를 중심으로*

**허보연****
**서울특별시 마포구 주민생활복지과 사회복지주사보**

**김은영*****
**서울특별시 마포구 행정지원국 행정지원국장**

**주제분류** 사회복지, 사회복지정책, 사회정책

**주제어** 슈퍼비전, 직무성과, 사회복지공무원, 슈퍼비전실태, 슈퍼비전기능, 지지적 슈퍼비전

**요약문** 본 연구는 공공영역의 사회복지 서비스 전달자인 사회복지공무원을 대상으로 그들이 받고 있는 슈퍼비전이 현재 수행하고 있는 직무와 그 성과에 미치는 영향력을 실증적으로 조사 분석하여 직무성과 향상을 위한 실천적, 정책적 제언을 하는 것을 목적으로 한다. 연구는 서울시 25개 자치구 6~9급 공무원을 대상으로 한 설문 190부를 자료 분석에 활용하여 다중회귀분석을 실시하였다. 분석 결과 서울특별시 사회복지공무원의 직무성과는 슈퍼비전의 3가지 기능인 행정적, 교육적, 지지적 슈퍼비전 및 슈퍼비전의 실태 중 빈도와 소요시간에 모두 정적인 상관관계를 보이며, 직무성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 30대이며 임용된 지 5~10년 이상인 8급 공무원들이 우위를 차지하는 인구사회학적 특성상 슈퍼비전의 행정적 기능과 교육적 기능에 비해 그 지지적 기능이 사회복지공무원의 직무성과에 더 큰 영향을 미친 것으로 확인되어졌다. 회귀계수 유의성 검증결과 독립변수로 설정한 슈퍼비전의 3가지 기능 및 실태 가운데에서 하위 차원인 지지적 슈퍼비전만이 통계적으로 유의미하며, 종속변수인 직무성과에 강력한 영향을 미치는 것으로 나타났다

이 연구의 결과를 통해 도출된 함의는 먼저 슈퍼비전의 세 가지 기능 모두 중요하지만 업무특성상 소진을 많이 겪고 있는 사회복지공무원들에게 특별히 더 필요한 슈퍼비전의 기능이 지지적 슈퍼비전임을 확인하였으며 직무성과 향상을 위해 조직 내 지지적 슈퍼비전의 기능을 고양시키는 것이 가장 중요한 일임을 규명하였다. 뿐만 아니라 휴먼서비스를 제공하는 전문직으로서 사회복지공무원들에게 슈퍼비전의 필요성 및 중요성을 제시하였고 슈퍼비전체계화를 위한 인프라 확충이 필요함을 제언하였다.

---

* 이 논문은 주 저자의 석사학위 논문을 수정 · 요약한 것임.
** 주저자
*** 교신저자

# Ⅰ. 서론

코로나19 사태라는 전대미문의 국가적 위기 상황을 겪으며 정부는 소득격차 양극화 해소를 위해 2020년부터 2021년까지 2년간 5차례에 걸쳐 재난지원금을 지급하는 등(김민지, 2022) 소득 보장 정책 추진을 추진하였고, 전염병 확산으로 무너진 돌봄 체계 재구축 등 국민의 보건복지 욕구 해소를 위해 노력하였다. 이러한 과정에서 국가가 제공하는 복지 서비스에 대한 국민의 기대와 관심이 높아져 코로나 이전보다 더 높은 수준의 전문적이고 체계적인 서비스제공의 필요성이 제기되었다(최송식 · 권혜민, 2021). 코로나19 팬데믹 상황 이전에도 우리나라 사회복지서비스는 공공영역을 중심으로 국민에게 전달되고 있었다. 정부는 늘어나는 복지수요에 대응하기 위해 전국 시군구(읍면동)를 대상으로 수요자 중심의 맞춤형 통합서비스를 제공체계로 전달체계를 개편하여 읍면동 복지허브화 사업을 시행하였으며 중앙정부 중심의 비효율적인 전달 체계 개선을 위해 더 많은 노력을 기울이기 시작했다(주현정, 2020).

공공영역의 사회복지서비스는 대부분 읍면동 중심의 사회복지공무원의 대인서비스로 이루어지지만 공공복지 전달체계 상에서 전문 인력의 가치와 필요성은 매우 저평가되어있다는 것이 현장에서 회자되고 있다(김영종, 2009). 지역사회 자원을 해당 욕구를 가진 서비스제공대상자에게 연계하는 과정에서 대상자의 생활실태 파악 및 복합적 욕구 인지 등 관계 중심의 비공식화된 업무 영역이 매우 중요하며 이때 사회복지 전문가로서 공무원 개개인의 자율성이 크게 발휘된다. 사회복지전문가로서 심리적 책임감이 강한 사회복지공무원일수록 표준적이고 획일화된 법령 및 제도가 해결하지 못한 클라이언트들의 숨겨진 욕구 파악 등을 원활하게 수행하며 전문가로서 역할을 다하고 있다(김소정, 2015). 결론적으로 클라이언트에게 제공되는 공공복지서비스의 전 과정에서 사회복지공무원들이 대상자를 직접 대면하여 서비스를 제공하는 업무의 특성상 복지직 공무원의 역량(직무능력)이 공공복지서비스의 질을 결정하기 때문에 인력의 가치를 높이면 공공복지 서비스의 질도 동반 향상될 수 있다는 것이다.

서울특별시는 동 주민센터의 기능 확장을 통해 복지서비스 전달체계 개편을 모색했고, 광역차원의 ‘찾아가는 동 주민센터 사업’을 추진했다. 이를 통해 대상자와 서비스 종류를 늘리는 단순 사업 확대가 아닌 공공서비스 전달체계가 직접 서비스 생산자 역할을 자처하는 적극적 사회보장을 추진했는데 이 과정에서 가장 핵심적인 역할을 사회복지공무원이 맡게 된 것이다(김영종, 2019). 따라서 본 연구에서는 서울특별시를 중심으로 복지서비스 수요자를 복지자원 및 에 연결시켜주는 사회복지공무원들에 대해 보았다. 공공영역의 사회복지 서비스 전달체계에서 슈퍼비전의 중요성은 지속적으로 강조되고 있으나 공공 전달체계에서 여러 현실적 이유로 슈퍼비전이 체계적으로 이루어지지 않고 있다. 특히 찾아가는 동 주민센터로의 개편 이후 서울시 정책에서 사례관리, 복지사각지대 발굴 및 보편적 방문복지 서비스 증가 등 각종 읍면동 중심의 복지서비스 개편의 중심에 복지 슈퍼바이저의 역할이 매우 중요하게 대두되고 있음에도 불구하고

슈퍼비전을 제공할 환경이 구축되지 않고 있는 실정이다. 따라서 효과적인 슈퍼비전을 제공하기 위해 조직차원에서 슈퍼비전 체계를 변화시키고 슈퍼바이저와 슈퍼바이지 상호간 전문성과 내적 이해 및 소통의 필요성을 인식하는 것이 필요한 상황이다.

공공과 민간 모든 사회복지실천 영역에서 슈퍼비전의 중요성 및 필요성이 부각되고 있지만 기존 연구들 중 공공영역의 현장 슈퍼비전이 어떻게 이루어지는지에 대한 실태조사 자료는 쉽게 찾아보기 어렵다. 슈퍼비전의 연구는 주로 민간영역의 슈퍼비전 실태 및 인식에 관한 내용이 많으며(유영림 외, 2018) 슈퍼비전의 기능과 만족도 등에 대해 주로 다루고 있다. 민간사회복지 전달체계는 사회복지사업법에 근거한 사회복지시설 평가를 받게 되어있으며 이 평가 항목 중 특히 사례관리와 관련하여 교육 및 슈퍼비전 유무를 확인하게 되어있으나 공공전달체계의 슈퍼비전은 현재까지 강제성이 없고 그 실행도 지자체 마다 매우 다르게 나타난다(권현진, 2021). 특히 서울시 사회복지공무원의 슈퍼비전 실태 및 직무성과에 대한 연구가 필요한 이유는 2015년 찾아가는 동 주민센터 출범이후 강화된 공공영역의 슈퍼비전 체계 구축 및 슈퍼바이저의 역할 정립과 관련하여 휴먼서비스 제공인력인 주민센터 및 구청의 복지전담팀 공무원이 제대로 그 역할을 수행하기 위해서 지속적인 슈퍼비전 체계의 필요성이 제기되어져 왔기 때문이다(최원희 외, 2019).

윤정혜(2020)는 서울시의 찾동 사업은 기존에 없었던 신규 사업으로 새로운 사회복지정책을 신사업에서 구현해 내기 위해 전문적 지식을 유연하게 적용하도록 돕는 기술인 슈퍼비전 체계 구축이 반드시 필요하다고 하였다. 그 예시로 사례관리 사업을 통한 슈퍼비전 체계구축을 들었는데, 찾동 이전에 사례관리는 대부분 희망복지지원단에서 복합적이고 다양한 문제를 가진 고난도 사례를 중심으로 시행되고 있었으나, 이후 읍면동 단위에서 활발하게 시행되며 통합적 · 전문적 서비스 제공이 가능해졌다. 처음에는 대부분의 사회복지공무원들이 사례관리 시행으로 인해 스트레스를 받고 수행에 어려움을 호소하였다. 하지만 사례관리를 통해 활발한 슈퍼비전이 이루어지게 되고 이것이 수년간 쌓여 본인의 업무에 전문성을 갖춘 사회복지공무원들이 양성되어졌다(윤정혜, 2020). 따라서 찾동 사업이 효과적으로 수행되기 위해서 원활한 슈퍼비전의 제공을 통한 담당 사회복지공무원의 핵심역량 증대 및 직무성과 향상이 요구되어졌다.

위와 같은 연구의 필요성에 따라 본 연구의 목적은 지자체의 사회복지공무원을 대상으로 그들이 받고 있는 슈퍼비전이 현재 직무와 그 성과에 미치는 영향력을 실증적으로 조사 분석하여 직무성과 향상을 위한 제언을 하는 것이다. 사회복지 실천현장은 개인의 역량에 따라 제공되는 서비스가 달라지는 휴먼 서비스가 주를 이룬다. 따라서 사회복지공무원의 개인적 역량 강화에 영향을 끼치는 슈퍼비전에 관한 연구는 중요한 연구 주제임에도 불구하고 지속적이고 구체적으로 이루어지지 못하였다. 이점에 착안해 사회복지공무원의 직무성과에 슈퍼비전이 영향을 준다는 것을 가설로 제시하고 그 결과에 기반한 함의 도출을 연구의 목적으로 설정하였다. 연구 목적을 달성하기 위하여 설정한 연구 문제는 다음과 같다.

연구문제1. 서울특별시 사회복지공무원의 슈퍼비전의 실태는 직무성과에 영향을 미치는가?

연구문제2. 서울특별시 사회복지공무원의 슈퍼비전의 기능은 직무성과에 영향을 미치는가?

# Ⅱ. 이론적 배경

## 1. 슈퍼비전의 개념 및 기능

### 1) 슈퍼비전의 개념

국립국어원 표준국어대사전에 따르면 슈퍼비전은 사회 복지 기관의 종사자가 업무를 수행하는 데에 지식과 기능을 최대로 활용하고 그 능력을 향상시켜 효과를 높이기 위하여 원조와 지도를 행하는 일을 뜻한다(국립 국어원 표준국어대사전웹사이트, 2021). 다시 말해서 다른 사람이 행하는 업무에 대하여 책임을 가지고 지켜보는 감독자와의 역할관계 역동이 슈퍼비전 안에 존재한다는 것이다. 사회복지 전문화에 매우 중요한 기능을 담당하고 있는 슈퍼비전은 그 어원상 위계적인 특성을 내포하며 지도와 감독 및 통제의 성향 까지도 반영할 수 있는 등 다양한 관점으로 접근할 수 있는 개념이다(강철희 · 최소연, 2005). 이러한 연유로 슈퍼비전의 개념은 오랜 기간 동안 사회복지 실천관계 안에서 다양하게 변화하며 발전되어 왔다.

초기 사회복지슈퍼비전은 임상 사회복지실천현장에서 훈련을 통한 지식과 기술의 함양을 강조하였고(Jeffreys, 2001; 박보연, 2018 재인용) 이때 슈퍼비전은 특정한 지식과 기술을 가진 사람이 준비가 부족한 사람을 훈련하는 책임을 갖는 교육적 과정으로 기술되었으며(박보연, 2018 재인용), 사회복지기관의 슈퍼바이저가 슈퍼바이지로 하여금 지식과 기술을 효과적으로 사용하게 가르치고 능력을 증진하는 것이라고 설명하였다. Barker(2014)는 슈퍼비전을 “사회복지사가 자신의 기술을 더욱 개발 하고 개선하며 직원의 사기 향상과 클라이언트에 대한 양질의 보증된 서비스를 제공하기 위해 사용되는 행정적이고 교육적인 과정” 이라고 정의하여 슈퍼비전의 행정적 기능과 교육적 기능에 대한 언급을 하고 있다(황미경, 2007). 사회복지 슈퍼비전의 방법과 그 기능들을 정의하는데 중심 역할을 한 Kadushin(1992)은 슈퍼바이저가 슈퍼바이지들의 현장업무에 대한 책임을 수행하기 위해 슈퍼바이지와 긍정적 상호작용 속에서 행정적, 교육적, 지지적 기능을 수행하여 기관 정책과 절차에 따라 양적, 질적으로도 최선의 서비스를 클라이언트에게 전달하는 과정이라고 정의하였다(김철진, 2013; 재인용).

양옥경 외(2014)는 사회복지실천을 질적으로 향상시키기 위해 경험이 풍부한 중간관리자급 사회복지사들이 슈퍼바이저가 되어 일선에서 실무를 담당하고 있는 슈퍼바이지 사회복지사들에게 민주적, 참여적, 협력적, 개방적 및 긍정적 슈퍼비전 관계를 형성하고 라포르, 신뢰, 배려의 3요소를 기본으로 소속기관의 정책을 준수하며 행정적, 교육적, 지지적 기능의 슈퍼비전을 수행하는 전문적 학습이 이루어지는 상호작용의 과정으로 슈퍼비전을 정의하고 있다. 한편 황미경(2007)은 사회복지전담공무원의 슈퍼비전 개념을 김융일과 양옥경(2003)의 연구에서 인용하였으며 복지대상자들에게 최선의 사회복지서비스를 제공하기 위해서, 상호간 긍정적인 관계가 맺어

진 가운데 선임전담공무원은 후임전담공무원들이 업무수행을 함에 있어서 효율적 · 효과적으로 수행할 수 있도록 행정적, 교육적, 지지적 기능의 내용들을 지도 · 감독 해주는 것으로 정의 하였다. 전담 공무원의 슈퍼비전은 슈퍼바이저가 슈퍼바이지의 지식과 기술을 통해 전문적으로 성장할 수 있도록 도움으로써, 공공영역의 사회복지서비스를 제공받는 복지대상자에게 최상의 서비스를 연결, 제공할 수 있도록 하는 일련의 상호작용이라고 요약할 수 있다(황미경, 2007).

### 2) 슈퍼비전의 기능

실무 경험이 많은 선임 슈퍼바이저는 아직 숙련이 덜 된 후임 슈퍼바이지들이 현장에서 고유의 업무를 효과적이고 효율적으로 수행할 수 있도록 그 능력을 증진시키는 데 도움을 주어야 하는 과제를 안고 있을 뿐 아니라 기관에서 클라이언트에게 제공하는 서비스의 질도 보장해야 하는 부담을 동시에 가지고 있다. 슈퍼바이저는 슈퍼바이지의 학습효과를 높이는 방안과 기관의 서비스 내용을 고려하여 슈퍼바이지 업무를 분배하고 그들이 수행하고 있는 업무의 과정과 내용을 검토하여 필요하다면 더 나은 방향을 제시해 주고 조언해 주는 등 업무 전반을 담당한다. 이와 같이 슈퍼바이저가 슈퍼비전에 관련되어 수행하는 업무를 특성별로 분류한 것을 슈퍼비전의 기능이라고 할 수 있다(김철진, 2013).

사회복지 전담공무원의 슈퍼비전 기능은 전담공무원 집단의 특성에 따라 오랫동안 발전되어 온 정서적 지지체계로서의 기능을 유지해왔다고 설명한다. 하위직 사회복지전담공무원들은 주로 일반적인 복지업무에 대해 가장 많이 슈퍼비전을 받고 있으며 사례관리, 상담기법 등을 슈퍼비전의 내용으로 제공받고 싶어 하는 것으로 나타난다. 전담공무원들은 다변화되는 사회와 환경에 따라 동반되는 직무 변화로 지역사회의 복지전담인력으로서 종합적인 서비스와 전문적 서비스 전달자로서 역할 수행에 대한 책임감을 느끼고 있으나 시간부족 및 슈퍼비전에 대한 기관장 및 기관의 인식부족 등의 한계 상황에 직면하여 그 기능이 약화되어 있다. 따라서 사회복지전담공무원의 슈퍼비전을 체계화하기 위해서는 조직차원의 노력과 교육훈련이 병행되어야 하며, 이의 혜택은 궁극적으로 지역사회 내 복지대상자들에게 돌아가게 될 것이다(황미경, 2007).

슈퍼비전의 기능 및 주요 내용들은 시대적 흐름에 따라 달라질 수 있으나 기본적으로 제시되는 핵심기능의 거의 동일하다. Dawson(1926)이 처음 사용하기 시작한 이후 Kadushin(1974)으로 이어지면서 슈퍼비전은 행정, 교육, 지지적 기능의 3대 기능이 학계에서 보편적으로 통용되고 있다(안정선, 2007; 김학영 2017 재인용). Kadushin이 범주화한 슈퍼비전의 3대 기능은 행정적 슈퍼비전, 교육적 슈퍼비전, 지지적 슈퍼비전으로 나뉘며 단기적으로 행정적 슈퍼비전의 목적은 현장에서 근무하고 있는 사회복지사에게 업무를 효과적으로 수행할 수 있는 맥락을 제공하는 것이다. 교육적 슈퍼비전은 사회복지사가 전문적인 능력개발 및 실무 지식과 기술을 극대화시킬 수 있도록 원조함으로써 그들이 업무를 효과적으로 수행할 수 있는 능력을 향상시키는 것을 목표로 한다. 지지적 슈퍼비전의 목표는 사회복지사들이 그들의 직업에 대해 좋은 감정을 갖도록 하는 것이다(Tsui, 2005).

### (1) 행정적 슈퍼비전

양옥경 외(2014)에 따르면, 행정적 슈퍼비전은 조직에서 슈퍼바이지의 작업환경을 조성하고 작업의 배경을 제공하는 것을 목표로 하며 조직의 구조에서 슈퍼바이지를 도울 수 있는 기관의 자원에 대한 접근법을 제공하는 것으로 슈퍼바이지가 조직 안에서 조직의 구조와 자원을 효율적으로 이용하는 것을 돕는 것을 말한다. 보편적으로 사회복지 서비스는 기관을 통해서 이루어지므로 사회복지사는 기관의 효율성에 영향을 미치는 행정구조와 과정에 대해 적절한 지식을 가지고 있어야 하며 기관의 정책과 절차를 효율적으로 활용할 수 있는 능력을 갖추고 있어야 조직 내에서 원만한 의사소통과 협력적인 의사결정을 할 수 있게 된다(김철진, 2013).

Kadushin(1992)은 일반적인 사회복지조직에서의 행정적 슈퍼비전의 기능을 직원모집과 선발, 사회복지사의 임명과 배치, 업무계획, 업무할당, 업무위임, 업무 모니터링, 업무조정, 의사소통의 기능, 행정적인 완충자로서의 슈퍼바이저, 변화 매개인으로서의 슈퍼바이저 역할로 구분하여 설명하였다. 김융일과 양옥경(2003)은 사회복지전담공무원이 실시할 행정적 슈퍼비전을 구분하여 제시하였는데 이는 조직 및 업무의 소개, 업무계획, 업무분장, 업무의 재검토 및 조정, 업무의 평가 등이다. 황미경(2007)은 사회복지전담공무원들이 포괄적 복지사무와 함께 더욱 강화된 상담과 사례관리 업무 등 전문적 서비스까지 종합적으로 수행해야 하는 행정환경변화에 대처하기 위한 슈퍼비전의 강화를 행정적 기능에서 강조하고 있다.

### (2) 교육적 슈퍼비전

교육적 슈퍼비전의 궁극적 목적은 슈퍼바이저의 업무 능력 개선에 있다(양옥경 외, 2014). 선임인 슈퍼바이저에 비해 업무 기간이 길지 않은 후임 슈퍼바이지들은 아직까지 기관의 정책, 규칙 및 프로그램과 서비스 제공 등 다양한 업무에 노출되지 않아 익숙하지 않으므로 이들이 업무를 효율적이며 성공적으로 수행할 수 있도록 필요한 지식과 기술을 기관 차원에서 제공해 주어야 한다. 지식과 기술의 향상은 슈퍼바이저들의 효율성 증대를 이끌어 내며 자질 있고 능력 있는 사회복지사로 성장 할 수 있는 계기가 된다. 교육적 슈퍼비전 주요 기능은 가르침, 학습촉진, 훈련, 경험과 지식 공유, 정보제공, 명확화, 가이드 제공, 사회복지사 원조, 전문적 성장제고, 조언이나 제안으로, 문제해결을 원조 하는 부분에서 슈퍼바이저의 역할이 매우 크다고 볼 수 있다(최승희, 2021; 재인용). 결국 교육적 슈퍼비전을 통해 사회복지공무원들은 전문성을 확보하게 되며, 사회복지 정책 등 실제 업무를 진행하면서의 지침에 관한 지식을 바르고 정확하게 습득하고 인간에 대한 이해를 통해 클라이언트에 대한 공감을 극대화하여 사회복지 실천의 질을 높이는데 강력한 수단으로 작용하게 된다(진선미 · 김예슬, 2017).

교육적 슈퍼비전은 행정적 슈퍼비전의 효과성을 극대화시키도록 설계되어진 부분이 있으며 슈퍼바이지가 업무 수행에 대한 개인적인 책임을 느끼게 해주고 업무 수행에 필수적인 권한과 능력을 성장시킬 수 있도록 하며 효과적인 의사소통 또한 가능케 한다(Olmstead, 1973; 황미경, 2007 재인용). 행정적 슈퍼비전이 조직의 구조와 그 목적을 달성하기 위한 자원들을 제공한다면 교육적 슈퍼비전은 그 목적을 달성하기 위한 행위자로서의 사회복지사들을 훈련시키고 능력을 고양시키는 기능을 제공한다. 상호 보완적인 특징을 지니지만 행정적 슈퍼비전과 교육적 슈퍼비

전은 분리되고 독립적이다.

**(3) 지지적 슈퍼비전**

NASW(National Association of Social Workers) 와 ASWB(Association of Social Work Boards)에서 발간한 슈퍼비전 자료집(2013)에 따르면 지지적 슈퍼비전은 업무성과를 저해하는 직무관련 스트레스를 감소시키고 슈퍼바이저들이 업무적으로 성공을 거뒀을 때 칭찬을 아끼지 않으며 자기 효능감을 독려하는 등 보살핌을 받을 수 있는 환경을 제공하는 것을 뜻한다. Munson(1983)은 슈퍼바이지가 전문가로서 성장하는데 필요한 지식, 기술, 태도를 익히는데 필요한 정서적인 원조활동으로 지지적 슈퍼비전을 이해하였고 Kadushin(1992)은 지지적 슈퍼비전이 재보중, 격려, 성과에 대한 인정, 확신에 대한 표현, 인정과 칭찬, 환기, 관심사에 대한 의사소통에서 참여적 경청 등의 수행으로 나타난다고 보았으며 업무수행을 방해하는 스트레스의 감소 및 전문직으로서의 사회복지사에 대한 사명감과 동기 부여가 사회복지사의 업무효능감 증진과 연결되어 있음이 매우 유의미하다고 평가하였다(윤경필, 2013 재인용).

복잡하고 다원화 된 공공영역 사회복지전달체계 핵심 구성 요소로서의 사회복지공무원들에게 주어지는 과도한 사회복지 업무와 그 외의 부가적인 지시사항들로 인해 발생하는 스트레스 및 갈등상황을 겪는 것은 어제 오늘 일이 아니다. 지지적 슈퍼비전의 가장 중요한 이슈는 바로 이러한 사회복지공무원들에게 발생하는 스트레스 유발상황을 슈퍼비전의 순기능을 통해 해소하도록 돕고 책임을 공유하며 신뢰를 형성하는 것이다. 김융일과 양옥경(2003)은 지지적 슈퍼비전이 사명감 있고 윤리적인 사회복지공무원을 만드는 기능을 가지고 있다고 보았으며 이들을 위한 지지적 슈퍼비전의 내용으로 긍정적 사기 조성, 건설적인 긍정과 부정의 환류 제공, 불안 및 스트레스에 대한 심리적 지원, 사기 유지를 위한 업무환경 개선, 그리고 긴장 및 갈등상황 해결을 제시하였다.

이상 세 가지 슈퍼비전의 기능 – 행정적, 교육적, 지지적 –을 종합하여 보면 일반적으로 공공영역에서는 책무성을 강조하는 행정적 슈퍼비전을 강조하고 있지만 지역사회 내 복지서비스를 책임지는 공무원들이 근무하는 환경에서는 이들의 직무에 영향을 미치면서 사회적 책임성을 보장해주는 상호작용이 슈퍼비전의 주요기능들이기에 교육적 슈퍼비전과 지지적 슈퍼비전 기능들 모두 중요한 역할을 하고 있다고 볼 수 있다.

## 2. 공공전달체계에서의 직무성과

직무성과는 현대와 같이 경쟁이 치열한 사회에서 인적자원 관리나 조직 내 행동을 예측하는데 자주 사용된 개념으로 목적이나 결과와 관련된 개념이라 할 수 있다. 따라서 조직이 설정한 목적과 결과가 다양하므로 직무성과도 다양하게 정의될 수 있다. Millar(1990)는 직무성과란 '조직 구성원들이 조직의 목표나 과업을 달성하기 위하여 보여준 노력의 결과' 라고 정의하고 있으며, 이는 조직의 역할수행에 있어서 실무자의 행동을 나타내는 역동적인 개념을 내포하고 있

다. 이러한 직무성과는 일반적으로 개인의 능력과 동기부여의 상승작용에 의해 나타나는 것으로 알려져 있으며 여기서 뜻하는 능력이란 주어진 과업을 수행하는 데 있어 현재 발휘되고 있는 능력을 말하며, 동기부여란 능력을 가지고 과업을 수행하는 역동적인 과정을 이끄는 힘을 의미한다(이호진, 1994; 윤정혜, 2002; 재인용).

결국 사회복지공무원의 직무성과는 이들에게 정부와 지자체가 요구하는 직무를 효과적으로 수행하도록 하는 것이 그 목적이 될 것이며 여기에서 사회복지공무원의 직무수행 자체가 바로 정부와 지자체의 목표라고 볼 수 있다(윤정혜, 2002). 직무성과는 조직의 목표와 연계하여 평가가 되어야 하며 그들의 직무수행 정도에 대한 직접적인 평가가 필요함에도 사실상 이와 관련된 연구가 매우 미흡하다. 일반적으로 조직 구성원들의 직무만족 및 직무성과에 영향을 미치는 주요 요인들은 승진, 슈퍼비전, 급여체계, 자율성, 업무과다, 업무의 도전 등이나, 사회복지공무원의 경우 동일한 직급에 따라 급여가 동등하며 자율적으로 업무를 수행하는 재량권이 공무원 업무의 특성상 매우 드물기 때문에 급여체계와 자율성 요인은 직무성과에 큰 영향을 끼치지 않는다(윤정혜, 2002). 따라서 빠르게 변화하고 있는 공공영역의 사회복지 전달체계에 속한 사회복지공무원의 전문적 실천 능력 및 능동적 대처 능력을 향상시키기 위해서는 이들의 직무성과에 유의미한 영향을 끼치는 변인 파악이 시급하다(최낙조, 2006).

우리나라의 사회복지전담공무원의 직무성과는 2000년 이후부터 그 관련한 연구가 이루어지기 시작하였으며 연구 경향은 초기에는 직무수행을 중심으로 그 연구가 진행되다 점차 평가를 포함한 직무성과 측정으로 변화되고 있다(김경숙, 2016). 최근의 연구 경향은 사회복지공무원들의 역할스트레스, 직무환경요인, 리더십 등의 요인들과 직무성과 간의 영향 관계를 탐색하는 것이 주를 이룬다. 정순임(2020)은 국내외 다양한 학자들의 직무성과와 관련한 정의를 종합하여 직무성과를 “직무의 목표달성 또는 업무실적으로 표현할 수 있으며, 개인의 직무에 대한 목표달성 정도, 조직의 목표달성 정도를 판단하는 기준으로, 조직 목표와 목적에 관한 효율성, 효과성을 포함하는 개념으로 볼 수 있다. 이를 바탕으로 사회복지전담공무원의 직무성과는 사회복지 전문직이 복지대상자에게 사회복지서비스를 효율적이고 효과적으로 수행한 결과로 정의할 수 있다” (정순임, 2020, 14)고 언급하였다.

다양하게 정의 된 직무성과에 대하여 Kadushin과 Harkness(2002)는 사회복지사의 직무성과평가에 포함되어져야 할 주요 사항들에 대하여 처음의 연구에 문화적 유능성 평가(Evaluating for Cultural Competence)를 더해 총 8가지 차원으로 구분하고 있으며 이는 각각 클라이언트체계와의 전문적 관계형성 및 유지능력, 업무수행 요구와 업무량 관리, 전문가들이 갖춰야 할 속성 및 태도, 사회사업과정으로서의 지식과 기술, 기관행정에 대한 이해, 슈퍼바이저와의 관계 및 슈퍼비전의 활용, 직원 및 지역사회와의 관계 및 문화적 유능성 평가 등이다.

## 3. 슈퍼비전과 직무성과에 대한 선행연구 고찰

사회복지관련 기관들의 효과성 검증을 위한 사회복지사의 직무성과에 관한 연구가 수행되고 있으며 사회복지사의 직무성과를 향상시키기 위한 여러 방법 중에서 슈퍼비전이 부각되고 있다(윤경필, 2013). 또한 김미례(2004)의 연구에서 슈퍼비전의 3대 기능이 사회복지사의 직무성과를 높이는데 모두 기여하고 있지만 그 중 지지적 슈퍼비전이 가장 큰 영향력을 발휘하고 있음을 밝히며 직무성과와 행정적, 교육적, 지지적 슈퍼비전이 정적 상관관계가 있음을 설명한다. 전문 인력을 통한 휴먼서비스가 주로 제공되는 사회복지업무 수행자인 사회복지공무원 역시 민간현장에서 근무하는 사회복지사와 동일하게 클라이언트의 정서적 경험이나 그들에게 부과될 수 있는 요구를 현실적으로 인식하지 못한 채 일을 하게 되면 본인의 직무에 소진이 올 수 있으며 슈퍼비전과 전문적 능력을 통한 직무성과 향상을 통해 이를 극복해 나갈 수 있다(윤경필, 2013). 특히 사회복지서비스의 성과는 인적자원에 대한 의존 비중이 높아 클라이언트와 접점에 있는 서비스 제공자의 역량이 그들의 성과 수준을 결정하는 핵심적인 역할을 한다고 할 수 있다(김화선, 2012).

슈퍼비전의 정규성, 횟수, 슈퍼비전 형태, 슈퍼비전의 기능들이 직무성과에 긍정적 영향력을 끼친다고 한 연구들(김경희, 2002; 현정애, 2010)에서 보듯이 슈퍼비전의 실태는 사회복지전담인력들에게 직무성과를 높이는 주요 변수들 중 하나이며 직무성과에 직간접적으로 영향을 끼칠 수 있음을 보고하고 있다. 특히 김경희(2002)는 슈퍼비전의 영향력이 사회복지사의 자질향상 및 복지관의 사업과 관련한 전문성 증진 등 기관에서 종사자들이 수행하는 직무에 대한 성과 증진에 유의미함을 밝히면서 슈퍼비전과 직무성과의 상관관계를 밝히고 있다. 이와 관련하여 슈퍼비전의 3대 기능인 교육, 행정, 지지적 슈퍼비전이 수행된다면 개별 슈퍼비전과 집단슈퍼비전 둘 중 어떠한 형태로 슈퍼비전이 제공되는지는 큰 영향을 미치지 않는다고 보았으며 슈퍼비전 자체가 사회복지사들에게 전문직업인으로서의 정체성을 제공하며 이들 개개인의 생산성 증진과 더불어 직무성과를 높일 수 있는 중요한 요소가 된다고 연구에서 논하고 있다.

최낙조(2006)의 연구는 사회복지공무원들의 직무성과에 영향을 미치는 직무 환경적 요인 중 하나로 슈퍼비전의 중요성을 다루었다. 업무량, 업무의 도전 및 승진체계와 더불어 슈퍼비전이 사회복지공무원의 직무성과에 영향을 끼치는 원인은 사회복지공무원들이 직무를 수행하는 과정에서 겪게 되는 예외적 상황에서 업무 지침만으로 해결할 수 없는 문제에 대해 폭넓은 실무 경험과 케이스에 대한 지식이 풍부한 선임 사회복지공무원인 슈퍼바이저들의 지도가 필수적이기 때문이다. 사회가 분화되면서 사회복지공무원들이 접하는 복지 대상자의 가구별 특성과 위기 상황들도 복잡 다양해 졌으며 이들에 대해 적절하고 효과적인 서비스 제공을 위해서는 단순하게 기술된 업무 지침뿐 아니라 현장에서 일어나는 다양한 사례와 위기 상황 대처능력이 뛰어난 현장 슈퍼바이저의 역량이 원활한 직무수행에 큰 도움이 된다.

황미경(2007)의 연구는 공공복지의 영역에서 핵심적 역할을 담당하고 있는 사회복지전담공무원들의 슈퍼비전 실태와 기능, 직무환경과 조직 환경, 직무만족과 조직몰입 등의 구조적인 관계

를 중심으로 논의를 펼쳤다. 이를 통해 공공 사회복지서비스 전달체계의 전문성 강화 및 효율적인 인력관리 방향의 근거를 제시하였는데, 슈퍼비전과 직무관련 변인의 구조적 관계는 서로 상관관계가 있으며 서로 영향을 주고 있다는 결론을 도출했다.

이형(2013)은 슈퍼비전을 매개로 하는 사회복지관의 직무성과에 관한 연구를 시행하였으며 슈퍼비전이 조직환경, 직무성과와 정적인 상관관계가 있지만 직무 특성과는 부적상관관계가 있으나 이 세 가지 변인들 가운데 슈퍼비전이 매개요인으로 작용하고 있다는 것을 증명했다. 슈퍼비전과 직무성과와의 관련성을 살펴본 선행연구는 앞에서 살펴본 연구들(김미례, 2004, 김경희, 2002, 최낙조, 2006; 황미경, 2007; 이형, 2013; 윤경필, 2013) 이외에도 윤정혜(2002), 현정애(2010) 등의 연구가 있으며 이들은 각각 사회복지전담공무원과 사회복지조직에서 직무성과에 영향을 미치는 요인 중 하나로 슈퍼비전을 영향력을 제시하였다. 이러한 선행연구들은 슈퍼비전의 내용과 수행과정 및 구조적인 변인들이 각각 어떻게 직무성과에 영향을 끼치는지에 대해 탐구하였지만 대부분 일반적인 사회복지기관에서 행해졌던 연구였지만 본 연구에서는 공공영역의 사회복지공무원들이 제공받는 슈퍼비전의 실태와 각기 다른 슈퍼비전의 기능이 이들의 직무성과에 어떠한 영향력을 미치는지에 대해 분석하고 그 관련성을 확인해 보고자 한다.

# Ⅲ. 연구방법

## 1. 연구대상 및 표집방법

본 연구의 연구 대상은 서울특별시 25개 자치구, 423개 동 주민센터에서 근무하고 있는 사회복지직렬의 6급~9급 공무원으로 선정하였다. 조사기간은 2021년 10월 6일부터 10월 31일까지로 온라인 설문조사를 진행하였다. 설문조사는 2만 5천명 이상의 회원을 보유하였으며 사회복지공무원만 가입할 수 있는 한국사회복지행정연구회 등의 사회복지공무원 커뮤니티의 자유게시판에 글을 올려 연구를 홍보하고 모집공고문을 통해 설문에 응답한 199명의 응답자 중 불성실한 응답 및 중복답변 9부를 제외한 190부를 자료 분석에 활용하였다. 본 연구는 서강대학교 생명윤리위원회의 IRB심의를 통과하였으며 연구의 윤리적 시행을 위해 연구 참여자 보호에 관한 법규, 서강대학교 규정 및 지침에 따라 연구를 시행하였다(연구 승인번호 : SGUIRB-A-2109-37).

조사대상자의 인구사회학적 요인은 성별, 연령, 학력, 근무처, 근무기간, 사회복지사 자격증 종류 및 현 직급 등 변수로 구성되었다. 분석결과는 <표1>과 같다. 성별의 경우 여성이 73.2%(139명)이고 남성이 26.8%(51명)으로 여성의 비율이 남성보다 높게 나타났다. 연령의 경우 30대가 52.6%(100명)으로 가장 높게 나타났으며 다음으로 40대 32.1%(61명), 50대 7.9%(15명) 및 20대 7.4%(14명)의 순으로 나타났다. 학력수준은 4년제 대학교 졸업자가 전체의 82.1%로 가장 높게 나타났으며 대학원재학이상이 14.7%(28명), 전문대학 졸업 이하 3.2%(6명) 순으로 나타났다. 근무처와 근무기간을 묻는 각각의 문항에 대한 응답으로 전체 응답자의 63.7%(121명)가 현재 동

주민센터에서 근무하고 있다고 응답하였으며 34.2%(65명)는 구청에서 근무하고 있다고 응답하였으며 현재의 근무기관을 기술하지 않은 미응답자도 2.1%(4명)로 나타났다.

근무기간은 60~120개월(5년~10년)사이가 45.3%(86명)으로 가장 많았고 다음으로 60개월(5년) 이하가 29.5%(56명), 180개월(15년) 이상이 15.3%(29명), 120개월~180개월(10년~15년) 사이가 10.0%(19명)의 순으로 나타났다. 사회복지사자격증은 53.2%(101명) 이 1급 자격증 소지자였으며 나머지 46.8%(89명)가 2급 자격증 소지자였다. 마지막으로 조사대상자의 직급을 살펴보면 8급이 56.6%(98명)으로 가장 많았고 그 뒤를 이어 7급 28.4%(54명), 6급 11.1%(21명), 9급 8.9%(17명)의 순으로 나타났다. 서울특별시가 「찾아가는 동주민센터」 사업을 시행하면서 휴먼서비스 인력을 공무원으로 대거 투입하기 시작한 2015년 7월 이후 20~30대 젊은 사회복지공무원의 비중이 늘어난 점과 더불어 그들이 입사한지 6년 정도 지나 직급도 현재 대부분 8급인 점을 감안하면 사회복지관련 종사자에 높은 여성 비율이 반영되어 여성이면서 현재 나이는 30대이고 직급이 8급인 사회복지공무원의 비중이 본 연구에서도 높을 수밖에 없다(이태수, 2016).

**<표1> 인구사회학적 요인의 빈도분석**

| 변수 | 범주 | 빈도(명) | 백분율(%) |
|---|---|---|---|
| 성별 | 남자 | 51 | 26.8 |
| | 여자 | 139 | 73.2 |
| 연령 | 20대 | 14 | 7.4 |
| | 30대 | 100 | 52.6 |
| | 40대 | 61 | 32.1 |
| | 50대 | 15 | 7.9 |
| 학력 | 전문대학 졸업 이하 | 6 | 3.2 |
| | 4년제 대학졸업 | 156 | 82.1 |
| | 대학원재학이상 | 28 | 14.7 |
| 근무처 | 구청 | 65 | 34.2 |
| | 동 주민센터 | 121 | 63.7 |
| | 미응답 | 4 | 2.1 |
| 근무기간 | 5년 미만 | 56 | 29.5 |
| | 5년 이상 10년 미만 | 86 | 45.3 |
| | 10년 이상 15년 미만 | 19 | 10.0 |
| | 15년 이상 | 29 | 15.3 |
| 사회복지사자격증 종류 | 1급 | 101 | 53.2 |
| | 2급 | 89 | 46.8 |
| 현직급 | 9급 | 17 | 8.9 |
| | 8급 | 98 | 51.6 |
| | 7급 | 54 | 28.4 |
| | 6급 | 21 | 11.1 |

## 2. 변수 설정 및 연구모형

본 연구는 첫 번째로 서울특별시 사회복지공무원의 슈퍼비전의 실태는 직무성과에 영향을 미치는지에 대해 알아보고 두 번째로 사회복지공무원들이 직접 경험하고 있는 슈퍼비전에 대해 각각의 기능이 그들의 직무성과에 영향을 미치는가를 파악하고자 하였다. 이를 위해 종속변수를 직무성과로 설정하고 본 연구에서 직무성과척도를 측정하기 위해 Kadushin과 Fortune의 척도를 재구성하여 사용한 윤경필(2013)의 척도를 인용하였다. 본 척도는 클라이언트와의 관계형성, 업무량 관리, 전문적 지식과 기술 및 전문가적 태도와 관련된 총 15개의 문항으로 구성되어져 있으며 리커트 5점척도(Likert scale)로 할당하여 점수가 높을수록 직무성과 수준이 높다고 할 수 있다. 윤경필(2013)의 연구에서 나타난 직무성과의 신뢰도 계수 값은 .914로 높은 신뢰도 수준을 보여주고 있으며 본 연구에서도 직무성과와 관련한 해당 문항들에 대한 신뢰도계수(Cronbach's alpha) 값은 .924로 높은 수준이다.

본 연구에서 독립변수는 슈퍼비전요인 중 그 실태와 기능이며 측정을 위해 Kadushin이 제시한 슈퍼비전의 3대 기능인 행정적, 교육적, 지지적 슈퍼비전을 토대로 Middleman과 Rhodes의 슈퍼비전 기능과 역할을 질문지로 재구성한 황미경(2007)의 척도를 인용하였다. 먼저 슈퍼비전의 기능과 관련된 질문은 리커트 5점 척도(Likert scale)의 형식에 따라 할당하고 행정, 교육, 지지적 슈퍼비전의 3가지 기능에 대하여 각각 12개, 10개, 및 14개의 문항으로 나누어 설문지를 구성했다. 황미경(2007)의 연구에서 나타난 신뢰도 계수 값은 행정적 슈퍼비전, 교육적 슈퍼비전 및 지지적 슈퍼비전의 기능이 각각 .926, .901, .940으로 매우 높은 측정도구의 신뢰도를 보여주고 있다. 본 연구에서도 슈퍼비전의 기능과 관련한 해당 문항들에 대한 신뢰도계수(Cronbach's alpha)는 .935, .928, .959로 높은 신뢰도를 보이고 있다.

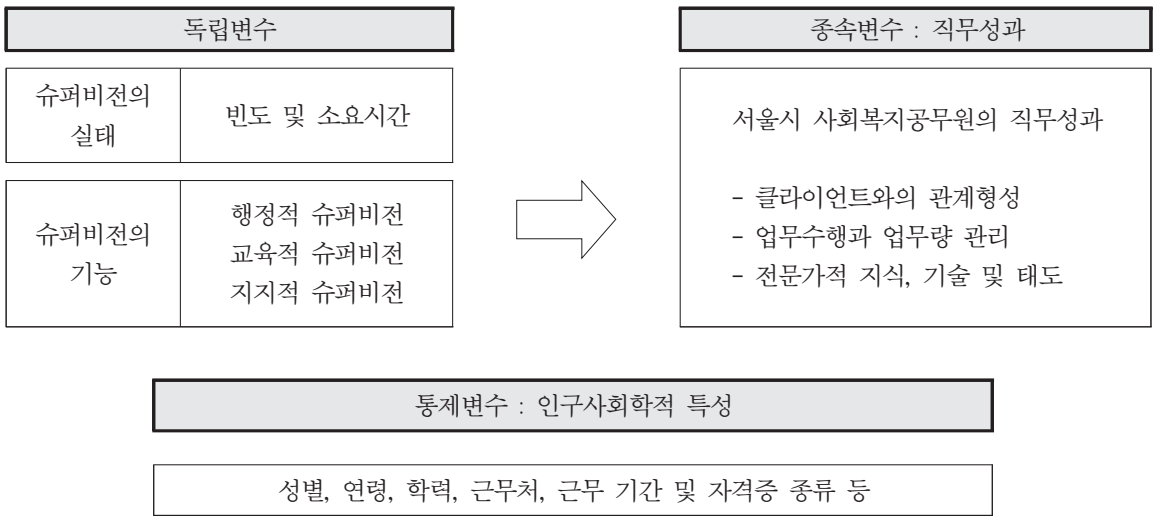
슈퍼비전의 실태와 관련하여 황미경(2007)의 연구에서 사용된 설문조사 문항을 인용하였다. 가장 먼저 슈퍼비전과 관련한 피 조사자의 슈퍼비전 인식 여부와 더불어 슈퍼비전의 빈도 및 평균 소요시간 등에 대한 문항을 수록하였고 슈퍼비전이 이루어지는 시간과 형태, 방법, 내용 및 슈퍼비전이 실행되는 과정에서의 장애물 및 특수한 상황에서의 슈퍼비전과 관련된 대처법 등 총 8개의 문항으로 구성되어있다.

연구의 정확성을 높이고 독립변수인 슈퍼비전의 기능과 실태의 영향력을 가능한 한 정확히 분석하기 위해서 피조사자인 사회복지공무원의 인구사회학적 특성을 통제변수로 설정하였다. 인구사회학적 특성을 살펴보기 위해서 성별, 연령, 학력, 근무처, 현 부서 근무기간, 총 근무기간, 사회복지사 자격증 종류 및 직급 등의 변수와 관련된 8개의 문항을 설문에 포함하였다.

슈퍼비전의 실태와 기능이 사회복지공무원의 직무성과에 미치는 영향과 관련하여 앞서 제시한 연구문제를 파악하기 위해 이론적 배경 및 선행연구를 바탕으로 <그림1>과 같이 연구모형을 구성하고 가설을 설정하였다. 연구모형을 통해 제시된 연구 가설을 검증함으로써 공공 전달체계의 복지서비스 제공 영역에서 핵심적인 역할을 담당하고 있는 사회복지공무원의 슈퍼비전 기능 및 실태와 직무성과간의 구조적 관계에 대한 탐색을 통해 공공 사회복지서비스 전달체계의 전

문성 강화 및 효율적인 인력관리 정책 방향의 근거 확립이라는 연구의 목적을 달성하고자 한다.

**<그림1> 연구 모형**




가설1. 공공전달체계 8내에서 이루어지는 슈퍼비전의 실태(빈도 및 소요시간)이 증가할수록 서울시 사회복지공무원의 직무성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설2. 공공 전달체계 내에서 이루어지는 슈퍼비전(행정, 교육, 지지)은 서울시 사회복지공무원들의 직무 성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

수집된 자료는 IBM SPSS(Statistical Package for the Social Science) 23.0 통계 패키지 프로그램을 활용하여 분석하였다. 먼저 설문조사를 실시한 조사대상자의 인구사회학적 특성, 슈퍼비전 실태 및 현황, 슈퍼비전의 기능 및 직무성과에 대해 빈도분석, 기술 통계분석 및 일원 분산분석(One-Way ANOVA)을 실시하였고 척도의 신뢰도를 측정하기 위해 신뢰도 분석을 실시하였다. 또한 각 변인들 간의 관계를 알아보기 위해 상관관계분석(Pearson’s Correlation Coefficient)을 실시하였으며 마지막으로 직무성과에 대한 슈퍼비전의 기능과 실태 및 기타 통제변인들과의 영향 관계를 알아보기 위해 다중회귀분석(Multiple Regression Analysis)을 실시하였다.

# Ⅳ. 연구 결과

## 1. 각 변수들의 빈도분석, 기술통계와 상관관계

### 1) 슈퍼비전 실태

본 연구에 참여한 조사 대상자가 근무하는 기관에서 이루어지는 슈퍼비전의 실태를 분석한 결과는 <표2>과 같다.

먼저 슈퍼비전의 현황, 즉 슈퍼비전이 조사대상자들이 근무하고 있는 기관에서 실시되어지는지에 대한 여부를 묻는 질문에 대하여 응답자의 92.1%가 공식적 및 비공식적으로 슈퍼비전을 받고 있다고 응답하였다. 이는 황미경(2007)의 연구에서 나타난 공식적 · 비공식적 슈퍼비전 실시 현황 값인 72.2%보다 19.9% 높은 수치로 현재의 사회복지공무원의 슈퍼비전 실시현황에 대한 인식이 이전보다 높아진 것으로 나타났다. 뿐만 아니라 황미경(2007)의 연구에서는 슈퍼비전의 실시 현황에 대해 공식적 슈퍼비전과 비공식적 슈퍼비전[1]의 비율이 각각 19.6%와 52.6%로 공식적 보다는 비공식적으로 슈퍼비전이 실시되고 있다는 인식이 주를 이루었음에 반해, 본 연구의 결과에 따르면 공식적 슈퍼비전의 실시 현황 비율이 48.4%이고 비공식적 슈퍼비전의 경우 그 비율이 43.7%로 황미경(2007)의 연구 결과와 매우 다른 양상을 보여주고 있다. 이는 시간의 흐름에 따라 사회복지공무원들이 근무하고 있는 현장에서 슈퍼비전의 공식화가 점차 그 영역을 확대하고 있음을 보여주는 결과라 할 수 있다. 슈퍼비전을 공식적이든 비공식적으로 받는다고 응답한 조사대상자들이 응답한 슈퍼비전의 빈도는 1주일에 한번(36.3%)슈퍼비전을 받는다는 비율이 가장 높게 나타났으며 그 뒤를 이어 기타라고 응답한 조사대상자가 19%였는데 대부분 슈퍼비전을 필요시 또는 수시로 제공을 받고 있다 라고 응답하였다. 뒤를 이어 한 달에 한번(19%), 3~4일에 한번(15.3%), 매일(10%)의 순으로 나타났으며 1주일에 한번 이상 받는다고 응답한 조사대상자가 전체의 61.5%로 과반수를 넘는 것으로 확인되어진다.

슈퍼비전을 받을 시 1회당 소요되어지는 평균적인 시간과 관련하여 조사대상자의 대다수인 92.1% 회당 30분 이하로 슈퍼비전을 받고 있다고 응답하였다. 15분 이하로 슈퍼비전을 받고 있다고 응답한 조사대상자는 그 중에서 80명(42.1%)으로 평균적으로 1회당 슈퍼비전에 소요되는 시간은 비교적 짧은 편이었다. 선행 연구들(김혜진, 2005; 이은아, 2009; 김영인, 2015)에서 확인되어진 바, 슈퍼비전의 장애 요인이 슈퍼바이저의 업무과다로 인한 시간부족임을 감안할 때 회당 슈퍼비전 제공시간은 이러한 문제가 해결되지 않는 한 증가하기 힘들 수 있다.

슈퍼비전의 형태와 관련하여서는 동료 간의 동료슈퍼비전이 42.8% (104명)로 가장 높은 응답률을 보였고 슈퍼바이저에 의한 집단슈퍼비전이 28.8%(70명), 슈퍼바이저에 의한 1:1 개별 슈퍼비전이 24.7%(60명)으로 그 뒤를 이었다. 슈퍼비전의 주요 형식은 구두로 지도 받는다 라고 응답한 조사 대상자가 전체의 46.1%(129명)으로 가장 많았고 회의, 교육을 통하여 지도 받는 경우가 25.7%, 집단토론을 통하여 지도 12.9%, 서면이나 기록으로 지도 받는 경우가 8.2%, 관찰을 통하여 지도를 받는다와 기타의 경우가 각각 3.6%로 나타났다. 이렇듯 상당수의 경우에 사회복지공무원의 슈퍼비전은 온전히 독립적인 슈퍼비전이라는 행위 단독으로 이루어지기 보다는 각각

1) Coulshed의 슈퍼비전모형(최성재 · 남기민, 2016)에 따르면, 공식적 슈퍼비전은 행정적 의미에서 적절한 준비, 정기적 성격, 시간제한, 기록, 요점의 토의, 구체적 행동의 수행 등의 구조를 갖고 분명한 목적과 목표가 있고 슈퍼비전이 주어질 수 있는 조직적 여건 하에서 특정장소에서 이루어지는 것을 말하며 비공식적 슈퍼비전 모형은 사전에 시간 제약과 토의할 사항에 대한 준비 없이 이루어지는 것을 의미한다.

의 슈퍼바이지들이 업무를 처리하는 중간에, 혹은 상황에 따라 긴급하게 슈퍼비전이 필요한 경우 또는 지침 등의 교육이나 정기적 사례회의 등과 같이 업무수행 과정과 함께 이루어지는 경우가 많이 있음을 연구를 통해 확인해 볼 수 있었다.

슈퍼비전의 내용으로는 일반적인 복지업무가 가장 많은 43.4%(128명)로 나타났으며 그 뒤를 이어 사례관리 34.9%(103명), 전문지식이나 기술 12.9%, 개인성장 및 인간관계 4.4%, 상황별 대처방식 등의 응답이 나타난 기타가 3.7%이고 실천윤리와 가치에 대한 내용으로 제공되는 슈퍼비전의 비율은 0.7%로 매우 낮은 수치를 나타냈다.

슈퍼비전의 중요성은 인식하고 있어도 조사대상자들의 근무환경에서 슈퍼비전의 실시가 어려운 현상에 대한 가장 주요한 원인으로는 슈퍼비전의 시간 부족인 것으로 나타났다(31.3%). 현안업무 처리 및 민원응대에 급급한 상황에서 슈퍼비전을 체계적으로 공식화하여 별도의 시간을 배정하지 않는 한 이러한 문제는 해결되기 쉽지 않을 것으로 보인다. 뒤를 이어 슈퍼비전에 대한 기관이나 관리자의 인식부족 23.3%, 슈퍼바이저의 능력이나 관심 부족이 20.5%로 나타나는데 이는 슈퍼비전 실시의 어려움의 원인 중 거의 과반수가 기관과 관리자의 요인에서 비롯되고 있음을 나타낸다. 슈퍼바이지의 지식이나 동기부족은 그에 비해 13.2%로 상대적으로 낮은 비율을 보이고 있다.

조사대상자들이 업무를 하다 특별히 전문분야의 슈퍼비전이 필요한 경우에는 대다수가 관련 법이나 지침위주로 처리 한다 라고 답변하였다(38.4%, 73명). 뒤를 이어 슈퍼비전이 필요한 경우 전문기관에 연계 및 의뢰한다는 답변이 27.9%(53명)로 나타났는데, 최근 공공영역과 정신건강복지센터, 종합복지관 및 아동보호전문기관 등과 같은 민간 전문기관들과의 민관협력이 증가하는 추세가 이를 반영한 것으로 보인다. 뒤를 이어 사례발표나 스터디그룹 등을 통하여 해결이 19.5%를 차지하였고 이는 찾아가는 동 주민센터 시행 이후 학습동아리가 각 지자체 및 동 주민센터를 중심으로 많이 확대된 영향도 반영이 되었다고 볼 수 있다.

마지막으로 슈퍼비전의 활성화 방안과 조사대상자의 직무수행을 꼭 필요한 내용의 슈퍼비전에 관한 자유 기술 응답에서는 복합적인 문제 상황 발생과 관련된 고난도 통합사례관리 대상자 발생 시 대처방법, 전문적인 심리 상담 기술과 관련된 교육 기회 제공 및 전문 분야별 슈퍼바이저 양성이 필요하다 라는 다양한 의견이 제시되었다. 김성한(2002) 및 황미경(2007)의 연구에서 확인되어진 바와 같이 사회복지전담공무원은 그들이 속한 공공영역 사회복지전달체계 내에서 다른 직렬과 다르게 본인의 업무 분야에 대해 전문적 지식을 가진 전문가로서 평가 받기를 원하며 그 전문가적 역할수행에 대한 욕구가 매우 높은 것으로 보여 진다. 이는 현장에서 이루어지는 단순 민원응대 및 신청 · 접수 등의 행정처리 뿐 아니라 서울특별시의 경우와 같이 복지플래너, 우리 동네 주무관 등 대상자의 복지욕구를 파악하고 사정된 욕구에 따라 적합한 서비스를 연계하는 실천가로서의 역할 수행을 동시에 하고 있기 때문에 사회복지공무원들은 그들의 직무수행을 위해 고난도 통합사례관리 지침이나 전문 심리상담  기술 습득 등 행정적 실천가로서 다중적 역할 수행을 위한 기술습득에 관심을 보인 것으로 보여 진다.

〈표2〉 조사대상자의 슈퍼비전 실태

| 변수 | 구분 | 빈도(명) | 백분율(%) |
|---|---|---|---|
| 슈퍼비전현황 (슈퍼비전유무) | 공식적으로 이루어진다. | 92 | 48.4 |
| | 비공식적으로 이루어진다. | 83 | 43.7 |
| | 이루어지지 않는다. | 15 | 7.9 |
| 슈퍼비전 빈도 | 매일 | 19 | 10 |
| | 3-4일에 한번 | 29 | 15.3 |
| | 1주일에 1번 | 69 | 36.3 |
| | 한달에 1번 | 36 | 19 |
| | 기타 | 37 | 19.5 |
| 슈퍼비전 소요시간 | 15분 이하 | 80 | 42.1 |
| | 15분 초과 ~ 30분 이하 | 95 | 50 |
| | 30분 초과 ~ 60분 이하 | 11 | 5.8 |
| | 60분 초과 | 4 | 2.1 |
| 슈퍼비전형태 (중복응답) | 슈퍼바이저에 의한 1대1 개별 슈퍼비전 | 60 | 24.7 |
| | 슈퍼바이저에 의한 집단 슈퍼비전 | 70 | 28.8 |
| | 동료 간 동료 슈퍼비전 | 104 | 42.8 |
| | 기타 | 9 | 3.7 |
| 슈퍼비전형식 (중복응답) | 구두로 지도 | 129 | 46.1 |
| | 서면이나 기록으로 지도 | 23 | 8.2 |
| | 관찰을 통하여 지도 | 10 | 3.6 |
| | 집단토론을 통하여 지도 | 36 | 12.9 |
| | 회의, 교육을 통하여 지도 | 72 | 25.7 |
| | 기타 | 10 | 3.6 |
| 슈퍼비전내용 (중복응답) | 일반적인 복지업무 | 128 | 43.4 |
| | 개인성장 및 인간관계 | 13 | 4.4 |
| | 전문지식이나 기술 | 38 | 12.9 |
| | 사례관리 | 103 | 34.9 |
| | 실천윤리와 가치 | 2 | 0.7 |
| | 기타 | 11 | 3.7 |
| 슈퍼비전 실시의 어려움 (중복응답) | 슈퍼비전 시간 부족 | 90 | 31.3 |
| | 슈퍼바이저와 슈퍼바이지 관계상의 문제 | 26 | 9 |
| | 슈퍼바이저의 능력이나 관심 부족 | 59 | 20.5 |
| | 슈퍼비전에 대한 기관, 관리자의 인식부족 | 67 | 23.3 |
| | 슈퍼비전에 대한 슈퍼바이지 지식, 동기 부족 | 38 | 13.2 |
| | 기타 | 8 | 2.8 |
| 전문분야에서 슈퍼비전이 필요한 경우 대처 | 관련법이나 지침 위주로 처리 | 73 | 38.4 |
| | 사례발표나 스터디그룹 등을 통하여 해결 | 37 | 19.5 |
| | 적합한 지식과 기술을 찾아서 적용 | 25 | 13.2 |
| | 전문기관에 연계, 의뢰 | 53 | 27.9 |
| | 잘 처리하지 않는다. | 1 | 0.5 |
| | 기타 | 1 | 0.5 |

### 2) 슈퍼비전 기능

서울특별시 사회복지공무원들이 지각하고 있는 슈퍼비전의 경험과 관련된 수준은 슈퍼비전의 3대 기능인 행정적, 교육적 및 지지적 기능으로 나누어 측정되어졌으며 각 기능별 조사대상자의 경험에 대한 수준은 <표3>과 같다.

**<표3> 조사대상자의 슈퍼비전 기능**

| 슈퍼비전 기능 | 최소값 | 최대값 | 평균 | 표준편차 |
|---|---|---|---|---|
| 행정적슈퍼비전 | 1.08 | 5.00 | 3.36 | .680 |
| 교육적슈퍼비전 | 1.00 | 5.00 | 3.36 | .680 |
| 지지적슈퍼비전 | 1.00 | 5.00 | 3.56 | .683 |
| 전체 슈퍼비전 | 12.33 | 60.00 | 41.22 | 7.71 |

슈퍼비전의 각 기능은 5점 리커트 척도(Likert scale)로 응답하였으며 '전혀 그렇지 않다' 1점, '그렇지 않다' 2점, '보통이다' 3점, '그렇다' 4점, '매우 그렇다' 5점으로 응답하게 되어있다. 각 기능의 개별 문항들에서 획득한 점수를 합산한 전체 점수를 할당받고, 그 할당된 점수가 높을수록 조사 대상자가 속한 업무 환경에서 슈퍼비전이 원활하게 기능하고 있는 것으로 평가된다. 전체 슈퍼비전 기능의 평균은 41.22(평균 평점 3.42)으로 사회복지공무원의 직무환경에서 이루어진 슈퍼비전이 긍정적 기능을 수행하고 있음을 알 수 있다. 각 기능별 평균을 살펴보면 행정적 슈퍼비전이 3.36(SD= .680), 교육적 슈퍼비전이 3.36(SD= .680), 지지적 슈퍼비전이 3.56(SD= .683)으로 지지적 기능이 상대적으로 많이 기능한다는 것을 알 수 있다. 이는 김미례(2004)의 연구결과와도 일치하며 해당 연구에서는 리커트 4점 척도를 사용하여 지지적 슈퍼비전이 2.994로 가장 높은 평균을 나타내었고 그 뒤를 이어 교육과 행정 순으로 나타났다. 또한 최소연(2012)의 연구에서도 슈퍼비전의 평균 점수 중 지지적 슈퍼비전이 3.85로 가장 높았으며 그 뒤로 행정적 슈퍼비전이 3.77, 교육적 슈퍼비전 3.71의 순으로 나타났다. 본 연구에서도 행정과 교육적 슈퍼비전보다 지지적 슈퍼비전이 가장 큰 영향력을 발휘하고 있으므로 업무상 어려움이 발생했을 때마다 슈퍼비전을 통해 지속적인 격려 및 심리적 지지를 받을 수 있는 지지적 슈퍼비전의 수행정도를 높이는 것이 슈퍼비전 전체의 효과성을 높일 수 있는 한 방법이라는 것을 유추해 볼 수 있다. 슈퍼비전의 시간 부족이라는 어려운 상황 가운데 전반적으로 원활한 슈퍼비전이 시행되고 있다 라는 조사결과가 나온 것은 또한 매우 고무적인 일로서 이를 통해 공공영역의 실천현장에서 슈퍼비전의 내실화와 정착화가 점차 공고해 지고 있음을 확인할 수 있었다.

### 3) 직무성과

서울특별시 사회복지공무원이 인식하고 있는 직무성과를 조사한 결과는 <표4-1>과 <표4-2>에 제시된 바와 같으며 기술통계의 평균값이 높을수록 직무성과의 수준이 높은 것으로 해석된다.

직무성과에 관한 응답을 총체적인 직무성과로 살펴본 결과, 조사대상자의 전체 직무성과는 5점 만점에 평균 3.64점으로 나타나 사회복지공무원들의 직무성과에 대한 개인의 성취도는 보통 이상을 상위하는 것으로 보여 지며 비교적 높은 수준의 직무성과 수준을 유지하고 있다. 윤경필(2013)은 광주, 전남지역 사회복지관에서 근무하는 사회복지사의 직무성과의 수준을 조사하였고 리커트 5점 척도 기준 3.65로 나타났다. 사회복지전담공무원을 대상으로 김경숙(2016)이 조사한 직무성과 수준은 3.49로 중간 이상의 평균을 나타냈지만 본 연구보다 0.15 낮은 수치이다. 또한 김동성(2019)이 전국의 사회복지공무원을 대상으로 직무성과에 대해 조사한 결과와 비교하면 김동성의 연구 결과가 본 연구 결과보다 평균이 0.34 낮게 나타난다.

**<표4-1> 조사대상자의 직무성과 기술통계 평균값**

| 변수명 | 최소값 | 최대값 | 평균 | 표준편차 |
|---|---|---|---|---|
| 직무성과 | 2.33 | 5.00 | 3.64 | .51248 |

슈퍼비전 실태 및 통제변인과 직무성과의 차이분석 결과는 <표8-2>와 같이 나타났다. 슈퍼비전의 빈도와 관련하여 1주일에 1번 슈퍼비전을 받는 경우 직무성과의 평균값이 3.79로 가장 높았다. 슈퍼비전 소요시간은 1시간 초과(61분 이상)라고 대답한 그룹의 직무성과 평균값이 4.15로 가장 높았다. 연령, 학력, 근무연수 및 직급 등의 통제변인에 대한 직무성과의 기술통계 평균값은 각각 50대 3.99, 대학원이상 재학 3.78, 근무연수 15년 이상 3.84 및 직급 6급 3.89로 가장 높은 점수의 평균값을 보이고 있다. 성별의 경우 여성의 직무성과 평균값이 3.67로 남성보다 높았으며 사회복지사 자격증 1급 소지자의 평균이 3.69로 2급 소지자 보다 높게 나타났다.

또한 조사대상자의 직급별 직무성과에 대한 일원 분산분석 결과, 슈퍼비전의 빈도에 대하여 직무성과의 F값이 6.37($p<.001$)로서 슈퍼비전 빈도에 따라 직무성과에 대한 평균차이가 있는 것으로 나타났다. 평균은 슈퍼비전을 1주일에 1번 받는 경우가 가장 높게 나타났으며 다음으로 매일, 3~4일에 1번, 한 달에 1번순으로 나타났다. 그 외에도 연령대($F=4.17$, $p<.05$), 근무연수($F=2.80$, $p<.05$) 및 직급($F=2.901$, $p<.05$)에 따라 직무성과의 평균차이가 있는 것으로 연구 결과 나타났다. 이러한 연구 결과는 직무성과를 높이기 위해 슈퍼비전의 정례화가 반드시 필요하다는 것을 시사한다.

**<표4-2> 직무성과에 대한 독립변수 및 통제변수 차이검정 결과**

| 변수명 | | N | 평균 | 표준편차 | t or F | Scheffe |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 연령대 | 20대 | 14 | 3.57 | 0.75 | 4.17* | - |
| | 30대 | 100 | 3.53 | 0.48 | | |
| | 40대 | 61 | 3.74 | 0.48 | | |
| | 50대 | 15 | 3.99 | 0.52 | | |
| 학력 | 2년제 대졸이하 | 6 | 3.42 | 0.71 | 1.124 | - |
| | 4년제 대졸 | 156 | 3.61 | 0.48 | | |
| | 대학원재학이상 | 28 | 3.78 | 0.64 | | |

| 변수명 | | N | 평균 | 표준편차 | t or F | Scheffe |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 근무연수 | 5년이하 | 56 | 3.59 | 0.53 | 2.80* | - |
| | 5~10년이하 | 86 | 3.56 | 0.49 | | |
| | 10~15년이하 | 19 | 3.84 | 0.56 | | |
| | 15년이상 | 29 | 3.84 | 0.45 | | |
| 직급 | 9급 | 17 | 3.63 | 0.56 | 2.901* | - |
| | 8급 | 98 | 3.55 | 0.53 | | |
| | 7급 | 54 | 3.70 | 0.48 | | |
| | 6급 | 21 | 3.89 | 0.38 | | |
| 성별 | 남 | 51 | 3.56 | 0.47 | 1.679 | - |
| | 여 | 139 | 3.67 | 0.53 | | |
| 자격증 종류 | 1급 | 101 | 3.69 | 0.46 | 3.047 | - |
| | 2급 | 89 | 3.58 | 0.57 | | |
| 슈퍼비전 빈도 | 한 달에 1번 | 36 | 3.35 | 0.54 | 6.37** | - |
| | 1주일에 1번 | 69 | 3.79 | 0.48 | | |
| | 3-4일에 1번 | 29 | 3.67 | 0.43 | | |
| | 매일 | 19 | 3.70 | 0.61 | | |
| 슈퍼비전소요시간 | 15분이하 | 80 | 3.53 | 0.49 | 2.592 | -. |
| | 16분~30분 | 95 | 3.70 | 0.51 | | |
| | 31분~60분 | 11 | 3.61 | 0.50 | | |
| | 61분 이상 | 4 | 4.15 | 0.65 | | |

*p<.05, ** p<.01, p<.001

## 2. 주요 변수의 상관관계

종속변수인 직무성과와 독립변수인 슈퍼비전의 실태 및 기능과의 상관관계를 확인하기 위하여 주요 변수의 상관관계분석을 진행하였다. 상관분석 결과는 <표5>와 같다.

**<표5> 주요변수의 상관관계**

| | 행정적 슈퍼비전 | 교육적 슈퍼비전 | 지지적 슈퍼비전 | 슈퍼비전 빈도 | 슈퍼비전 소요시간 | 직무성과 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 행정적 슈퍼비전 | 1 | | | | | |
| 교육적 슈퍼비전 | .848*** | 1 | | | | |
| 지지적 슈퍼비전 | .830*** | .814*** | 1 | | | |
| 슈퍼비전빈도 | .242** | .246** | .230** | 1 | | |
| 슈퍼비전소요시간 | .312*** | .295*** | .234** | -.153 | 1 | |
| 직무성과 | .543*** | .481*** | .583*** | .200* | .148* | 1 |

* p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001

<표5>는 변수들 간 상관관계를 분석한 결과이며 종속변수를 중심으로 결과를 분석하고자 한다. 직무성과와 슈퍼비전의 행정적 기능(r= .543, p<0.001), 교육적 기능(r= .481, p<0.001) 및 지지적 기능(r= .583, p<0.001)의 상관 분석 결과 유의 확률은 모두 .000으로 0.001보다 작으므로 유의수준 99%의 확률 구간에서 슈퍼비전의 행정적, 교육적 및 지지적 기능은 직무성과와 통계적으로 유의미한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 슈퍼비전의 행정적, 교육적 및 지지적 기능은 직무성과와 모두 정적(+)인 상관관계를 보이고 있으며 이는 슈퍼비전의 3대 기능이 원활하게 작동하면 직무성과가 높아짐을 의미한다.

슈퍼비전의 실태 중 슈퍼비전의 빈도(r= .200, p<0.05) 및 슈퍼비전 제공시간((r= .148, p<0.05) 역시 직무성과와 상관관계가 있으나 유의 확률이 각각 .013 및 .042로 유의확률 0.01보다는 크고 0.05보다는 작으므로 95%의 확률 구간에서 직무성과와 슈퍼비전의 빈도 및 슈퍼비전 제공시간과의 상관관계가 통계적으로 유의하다. 슈퍼비전의 빈도 및 슈퍼비전 제공시간 역시 직무성과와 정적(+)인 상관관계를 보이고 있으므로 슈퍼비전의 빈도가 높아질수록, 제공시간이 길어질수록 직무성과가 높아짐을 알 수 있다. 피어슨(Pearson) 상관 계수는 지지적 슈퍼비전 .583, 행정적 슈퍼비전 .543, 교육적 슈퍼비전 .481, 슈퍼비전 빈도 .200 및 소요시간 .148 순으로 높았으며 행정적 슈퍼비전, 교육적 슈퍼비전, 슈퍼비전의 빈도 및 소요시간보다 지지적 슈퍼비전이 직무성과와 더 많은 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

## 3. 회귀분석을 통한 연구 모형의 분석 결과

서울특별시 사회복지공무원들의 직무성과에 영향을 미치는 요인을 파악하기 위해 슈퍼비전의 3대 기능인 행정적, 교육적 지지적 슈퍼비전 요인 및 슈퍼비전의 실태요인[2]을 독립변수로 두고 인구사회학적 특성인 통제변수를 포함하여 다중회귀분석을 실시하였다. 이러한 다중회귀분석에서 독립변수들 간에 다중공선성이 있는지 알아보기 위해 공차한계와 분산팽창지수(VIF)를 확인하였는데, 독립변수 중 가장 높은 분산팽창지수를 보이는 변수는 교육적 슈퍼비전 기능과 관련된 변수(VIF=3.202)로 공차한계는 1미만, 분산팽창지수는 10미만으로 나타나 다중공선성 문제는 없는 것으로 확인되었다. 이형(2013) 및 윤경필(2015)의 선행연구에서도 다중공선성 점검을 위해 분산팽창계수(VIF)가 10이상, 공차한계 0.1이하인 경우에만 다중공선성의 문제가 있다고 기술하고 있다.

<표6>에서 보여 지는 결과와 같이 모형의 적합도인 F값은 11.749(p<.001)로서 유의하게 나타났으며 모형의 설명력인 $R^2$ 은 45.9%로 나타났다. 회귀계수의 유의성 검증 결과, 독립변수로 설정한 슈퍼비전의 3가지 기능 및 실태 가운데에서 하위 차원인 지지적 슈퍼비전만이 통계적으로 유의미하며, 종속변수인 직무성과에 강력한 영향을 미치는 것으로 나타났다(p=.000, $\beta$=.546). 즉,

2) 회귀분석에서 사용한 슈퍼비전 실태요인 중 슈퍼비전 빈도와 소요시간은 연속형 변수로 측정하고 구간을 나누어 코딩함.

슈퍼비전의 지지적 기능이 원활히 수행될수록 서울특별시 사회복지공무원의 직무성과는 높아지는 것으로 나타났다. 이는 김미례(2004)와 최소연(2012)의 연구 결과와도 일치하는데 슈퍼비전의 3대 기능 중 직무성과에 행정적 기능과 교육적 기능보다 지지적 기능이 가장 큰 영향력을 발휘하고 있으며 사회복지공무원의 직무성과를 높이려면 슈퍼비전은 행정적 기능과 교육적 기능의 수행정도를 높이는 것과 함께 지지적 슈퍼비전의 시행정도를 좀 더 높이는 것이 결정적으로 작용한다는 것을 본 연구 결과에서도 확인할 수 있었다.

**<표6> 직무성과의 중다회귀분석 결과**

| 변수명 | 종속변수 : 직무성과 | | |
|---|---|---|---|
| | B | β | t |
| 연령대 | .011 | .015 | .196 |
| 근무기간 | .037 | .072 | .933 |
| 성별 | .044 | .038 | .618 |
| 학력 | .060 | .047 | .762 |
| 자격증 | -.018 | -.018 | -.274 |
| 직급 | .024 | .037 | .414 |
| 근무처 | -.026 | -.025 | -.412 |
| 행정적슈퍼비전 | .123 | .152 | 1.193 |
| 교육적슈퍼비전 | -.011 | -.013 | -.106 |
| 지지적슈퍼비전 | .432 | .546 | 4.766*** |
| 슈퍼비전 빈도 | .017 | .030 | .474 |
| 슈퍼비전 소요시간 | .005 | .006 | .087 |
| $R^2$ | .502 | | |
| Adj $R^2$ | .459 | | |
| F | 11.749*** | | |

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

반면 유의미한 영향을 미칠 것으로 예상했었던 공공 전달체계에서 이루어지는 슈퍼비전의 실태(빈도 및 회당 소요시간)는 사회복지공무원의 직무성과에 영향을 주는 요인이 아니었음이 확인되어 가설1은 기각되었다. “공공 전달체계 내에서 이루어지는 슈퍼비전(행정, 교육,지지)은 서울시 사회복지공무원들의 직무 성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.” 라는 본 연구의 가설 2는 일부 하위 차원만을 채택할 수 있다. 공공 전달체계 내에서 이루어지는 지지적 슈퍼비전은 사회복지 공무원들의 직무성과에 긍정적 영향을 미칠 다는 가설의 부분적인 내용만이 통계적으로 유의미(p<.000)하게 나타났다.

# Ⅴ. 결론

본 연구는 서울특별시 각 자치구에서 근무하고 있는 사회복지공무원들이 경험하고 있는 슈퍼비전이 그들의 직무성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대하여 알아보려는 목적으로 실시되었다. 이를 위해, 서울특별시 25개 자치구 423개 동 주민센터의 190명의 사회복지공무원의 설문조사를 토대로 연구를 진행하였다. 연구의 분석 결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 30대이며 임용된 지 5~10년 이상인 8급 공무원들이 우위를 차지하는 인구사회학적 특성상 슈퍼비전의 행정적 기능과 교육적 기능에 비해 그 지지적 기능이 사회복지공무원의 직무성과에 더 큰 영향을 미친 것으로 확인되었다. 이미 다수의 조사대상자들에게 익숙해진 조직 구조 및 업무 처리와 관련된 행정적 슈퍼비전과 업무에 필요한 지식과 기술을 제공하는 교육적 슈퍼비전보다는 대민 업무로 누적된 피로감과 코로나19로 폭증한 업무량에 의해 증가된 스트레스를(신근화 · 권현수, 2023) 감소시켜 개개인의 업무 효율성을 증대시키는 역할을 하고 있는 지지적 슈퍼비전 기능에 대한 평균점수가 높게 나타난 것이 이를 뒷받침하고 있다. 지지적 슈퍼비전은 스트레를 유발하는 상황을 미연에 방지하고 나타난 스트레스를 최소화 할 수 있도록 돕는 역할을 하기 때문에 팬데믹 상황으로 소진상태에 빠진 사회복지공무원들에게 필요한 슈퍼비전의 기능이다(심연희, 2015).

행정적 기능은 업무나 사업의 진행 및 추진을 위해서 성과를 내야 하는 공공조직의 특성상 대체로 슈퍼비전 없이도 잘 진행되는 편이며 교육적 기능 또한 업무에 대한 이해 및 기술 등을 습득하기 위해서 반드시 필요한 과정으로 사회복지업무에서 인식되어 진다(배숙경, 2012). 가시적 성과를 보여주기 쉽고 구조적으로 체계화된 관료제하에서 용이하게 적용될 수 있는 행정적, 교육적 슈퍼비전의 강화에 치우치기 보다는 개인과 기관 차원의 지지적 슈퍼비전의 기능을 확대시켜 슈퍼바이지가 조직 내에서 온전하게 이해되어지고 배려 받고 있다는 인식을 가질 수 있도록 포용해야 하며 이를 통해 슈퍼바이지 개개인이 조직에 동화되고 몰입하는 과정을 통해 궁극적인 직무성과 향상을 이끌어 내야 할 것이다.

둘째, 종속변수인 직무성과와 인구사회학적 특성 및 독립변수인 슈퍼비전의 기능과 실태에 대해 살펴본 결과 대부분의 인구사회학적 특성은 직무성과에 영향을 주지 않았고 슈퍼비전의 기능 중 지지적 슈퍼비전만이 직무성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 인구사회학적 요인을 통제변수로 설정한 것은 슈퍼비전이 직무성과에 미치는 영향을 보다 명확하게 살펴보기 위해 통제요인을 고려한 것이다. 이러한 연구결과는 그동안 슈퍼비전의 3대 기능이 모두 직무성과에 유의미한 영향을 미친다고 하였던 선행연구와(김미례, 2004; 윤경필, 2013)는 다른 양상을 보이고 있다. 일반적인 상황에서는 슈퍼비전의 3대 기능이 각각의 독립된 영역으로 완전히 구분되어 작동하는 것처럼 보이지만 본 연구 결과에 따르면 기능들의 상당 부분이 중복 또는 연계되어있는 것으로 보여 진다. 최원희 외(2019)는 균형적인 슈퍼비전을 위해서 슈퍼비전

기능 활용에 대한 슈퍼바이저 교육에 대한 중요성을 강조하였는데 이는 슈퍼비전의 기능이 일부 중복되어 있을 뿐 아니라 그 중요도의 경중을 따지기 어려우며 한 가지 기능의 활용만으로 슈퍼비전의 효과를 볼 수 없다는 것을 의미한다(최원희 외, 2019). 따라서 균형적인 슈퍼비전을 제공하기 위해 슈퍼비전의 기능별로 동일한 비중을 두는 것 보다는 슈퍼비전 제공 당시의 환경적 영향, 직원의 업무경력 등 일반적 특성 및 조직이 처한 특수한 상황 등에 따라 차등적인 조정을 해야 할 것이다.

셋째, 조직의 구조와 자원을 효율적으로 이용하는 행정적 슈퍼비전과 업무에 필요한 지식과 기술을 제공하는 교육적 슈퍼비전은 주로 사회복지공무원의 직무와 관련된 역량 강화에 초점이 맞춰져 있다(문지은, 2003; 김철진, 2013). 코로나19 이후 급속도로 나빠진 국민경제 상황에서 저소득층과 취약계층을 지원하는 사회복지공무원들의 업무량도 함께 폭발적으로 증가하고 있으므로(김승용, 2022) 역량강화보다는 업무수행을 방해하는 스트레스를 감소시키고 사기를 증진시켜 사회복지공무원의 효율성을 증대시킬 수 있는 지지적 슈퍼비전의 중요성이 부각되어진다. 늘어난 업무량으로 소진을 겪고 있는 사회복지공무원들의(심연희, 2015) 스트레스 대처 방안은 거의 전무하지만 이들에게 책무성과 희생을 지속적으로 강요하고 있다. 따라서 사회복지공무원들이 현재 겪고 있는 육체적, 정신적 소진 문제를 지지적 슈퍼비전의 순기능을 통해 해결하고 과도한 업무로 인한 스트레스를 극복할 수 있도록 돕는 과정이 필요할 것이다.

이와 같은 분석 결과를 바탕으로 도출된 함의와 제언은 다음과 같다. 먼저, 다양한 의미와 상황가운데 소진을 겪고 있는 사회복지공무원들에게 가장 필요한 슈퍼비전의 기능이 지지적 슈퍼비전이므로 직무성과 향상을 위해 조직 내 지지적 슈퍼비전의 기능을 고양시키는 것이 필요하다. 지지적 슈퍼비전이 전담공무원의 직무만족이나 슈퍼비전에 긍정적 영향을 미치며 소진 예방에 중요한 역할을 하는 것으로 선행연구를 통해 확인되었으므로(김융일 · 양옥경, 2003; 황미경, 2007) 지지적 슈퍼비전을 통해 공무원 개개인들이 긍정적인 태도를 가지고 본인의 직무에 임할 수 있도록 자기 효능감을 극대화 시켜 업무의 효율성을 증진시키고 직무성과를 높이는데 기여할 수 있을 것이다. 또한 개별적이고 지지적인 슈퍼비전을 강화하는 것이 중요한데, 이를 통해 슈퍼바이지는 조직 내에서 배려되어지고 구성원으로서의 자긍심을 느끼게 되며 결국 본인이 맡은 직무에 대해 높은 성과를 낼 수 있는 초석을 다지게 된다.

들째, 「찾아가는 동 주민센터」 실시 이후 변화된 슈퍼비전에 관한 인식 변화를 통해 슈퍼비전이 앞으로 실질적으로 확실히 뿌리 내릴 수 있도록 강화하는 방안이 요구된다. 본 연구에서는 응답자의 대다수가 슈퍼비전 실시와 관련하여 공식적 및 비공식적으로 현재 본인의 업무 영역에서 슈퍼비전이 제공되어 지고 있으며 행정적, 교육적, 지지적 슈퍼비전의 각 기능이 평균 이상으로 그 수행정도가 원활하게 이루어지고 있다고 응답하였다. 초창기에는 이은수(2007) 및 황미경(2007)의 연구에서 확인되어진 바와 같이 사회복지공무원의 직무성과에 영향을 끼치는 차원요인인 개인, 조직 및 슈퍼비전 중 그들에게 가장 낮은 수준으로 인식되어지는 요인이 슈퍼비전이었으며 이는 슈퍼비전이 공공영역의 사회복지 전달체계 내에서 공식적 및 비공식적으로 크게 부각되지 않았음을 시사한다. 이후 진행된 여러 선행 연구에서 슈퍼비전의 효과성이 입증되었으며(윤경필,2013; 이형, 2013; 김경숙, 2016, 정순임, 2020) 전문직으로서의 사회복지공무원의 역량

을 강화시키기 위해 필수적으로 제공되어져야 하는 요소 중 하나로 슈퍼비전의 중요성이 점차 큰 비중을 차지하게 되었다. 결과적으로 현재 찾아가는 동주민센터라는 시스템 하에서 사회복지공무원의 직무수행과정에 슈퍼비전 체계가 작동하고 있다는 점에서 슈퍼비전 체계정립이 점차 공고해 지고 있음을 확인할 수 있었으며 이는 공공영역의 사회복지전달체계 운영효과 증대 및 개인의 직무성과 향상에 긍정적 기제로 작용할 것이다.

셋째, 휴먼서비스를 제공하는 전문직으로서 사회복지공무원들에게 슈퍼비전의 필요성 및 중요성 제시하였다. 재량권이 많고 변칙성과 불완전성이 높은 사회복지업무의 특성상(조영림, 2019) 그 불완전함에서 오는 오류를 사전에 예방하고 비윤리적 실천을 차단함으로써 보다 합리적이고 질적으로 우수한 서비스를 제공하기 위해 필요한 지식과 기술을 보유한 슈퍼바이저가 슈퍼비전을 통해 그 실천과 관련된 스킬을 지원할 필요가 있다. 휴먼서비스의 실천상 오류는 클라이언트의 삶에 직·간접적인 피해를 입히는 등 부정적인 영향을 초래하므로(신문영·박종두, 2020) 사회복지공무원은 항상 해당 분야에서 전문성을 갖출 수 있도록 지속적 발전을 위한 노력을 해야 한다. 선행연구에서도 사회복지전담공무원의 직무수행과정에서 수퍼비전의 필요성이 매우 높게 나타났듯이(최낙조, 2006) 단순 업무 지침만으로는 복잡·다양한 사회복지업무 수행을 하기 어렵다. 따라서 공공전달체계는 기관에 속한 사회복지공무원들 중 선임인 슈퍼바이저가 먼저 클라이언트에 대한 책무성을 실현할 수 있도록 역량을 갖추고 슈퍼비전을 후임인 슈퍼바이지에게 제공할 수 있도록 기관 차원의 슈퍼비전 관련 교육실시 및 규정과 지침을 명확히 하여 공식적인 슈퍼비전 체계가 공고해 질 수 있도록 노력을 기울여야 할 것이다.

본 연구의 한계로는 첫째, 설문조사 시 사회복지직 팀장이 슈퍼바이저인지에 대한 여부 조사하지 않아 실제 사회복지직 슈퍼바이저와 행정직 슈퍼바이저와의 차이를 이번 연구에서 확인하지 못하였다. 공공영역의 사회복지전달체계의 특징을 고려하여 슈퍼바이지인 하급직원들 중 사회복지공무원 및 일반 타 직렬 공무원과의 집단 간 비교 분석 및 슈퍼바이저로서 상급직 공무원 중 사회복지공무원과 일반 타직렬 집단 간의 비교분석을 통해 공공영역의 사회복지 영역에서 직렬 간 직급 간 슈퍼비전의 양상이 어떻게 달라지는지에 대한 보다 심층적인 연구가 필요할 것이다. 둘째, 현안업무 등으로 인한 설문조사 대상자 그룹의 사이즈가 너무 작아 전체 서울특별시 사회복지공무원 및 전국의 사회복지공무원으로 일반화 시키는데 일정부분 어려움이 있었다. 따라서 추후 연구에서는 더 넓은 범위의 사회복지공무원들에게 협조를 구해 대상자 표집을 추가로 실시한 후 본 연구에 대한 검증을 다시 할 필요성이 있다. 셋째, 지방자치제 실시에 따른 지자체 고유의 복지제도(정책 및 특수사업) 등에 대한 직무정의와 그에 대한 직무성과 측정 지표 개발이 필요함 또한 슈퍼바이지 스스로 본인의 직무성과를 평가함으로써 연구 결과에 대한 객관성 확보에 한계가 있을 수 있다. 따라서 공공영역의 사회복지 서비스 및 그와 관련된 성과를 개인 영역이 아닌 기관 차원에서 객관적으로 측정할 수 있는 지에 대한 논의가 지속적으로 이루어져야 할 것이다.

## 참고문헌


강철희 · 최소연, 2005,「사회복지 슈퍼비전의 방향 및 변인들에 관한 고찰」.『한국사회복지행정학』, 7(1): 29-66.

권현진, 2021,「사회복지시설 평가지표와 슈퍼비전 고찰」,『슈퍼비전과 실천연구』6: 37-64.

김경숙, 2016,「사회복지전담공무원의 직무성과 결정 모형」, 이화여자대학교 대학원 박사학위논문.

김경희, 2002,「사회복지관 사회복지사의 직무성과 결정변인에 관한 연구; 서울지역 사회복지관을 중심으로」.『사회복지실천』, 1: 73-115.

김미례, 2004,「사회복지관 슈퍼비전 기능수행과 사회복지사 직무성과 및 만족도에 관한 연구」, 신라대학교 대학원 석사학위논문.

김민지, 2022,「공생주의로 본 보편복지 : 긴급재난지원금 사례를 중심으로」,『통일사상연구』, 22: 1-27.

김성한, 2002,「사회복지전담공무원의 직무명확화와 그 역할」,『한국사회복지학』48: 214-242.

김소정, 2015,「동사무소 사회복지전담공무원의 역할 딜레마」,『사회복지연구』, 46(1): 315-342.

김승용, 2022,「코로나19 이후 사회복지 실천현장은 어떻게 변화하였나?」,『사회와 복지』, 4(1): 1-34.

김영인, 2015,「슈퍼비전요인이 지역사회복지관 사례관리자의 자기효능감에 미치는 영향에 관한 연구」, 숭실대학교 대학원 석사학위논문.

김영종, 2009,「휴먼서비스 산업체계 모형에 의한 사회복지서비스 동향 분석」,『한국사회복지행정학』, 11(2): 35-73.

김융일 · 양옥경, 2003,『사회복지 수퍼비전론』, 학지사.

김철진, 2013,「수퍼비전 기능이 사화복지사의 전문성 향상에 미치는 영향 : 사회복지관을 중심으로」,『광신논단』, 23: 259-291.

김학영, 2017,「슈퍼비전이 공공영역 사례관리자의 역할수행에 미치는 영향」, 동양대학교 대학원 석사학위논문.

김혜진, 2005,「슈퍼비전이 사회복지사 자기효능감 지각에 미치는 영향: 서울시 종합사회복지관을 중심으로」, 연세대학교 대학원 석사학위논문.

김화선, 2012,「노인복지실무자의 역량과 직무성과에 관한 연구」,『한국사회복지행정학』, 14(2): 111-142.

문지은, 2003,「사회복지관의 수퍼비젼이 사회복지사의 전문직업성에 미치는 영향에 관한 연구」, 연세대학교 대학원 석사학위논문.

박보연, 2018,「사회복지기관 중간관리자의 슈퍼비전 경험에 관한 연구」, 숭실대학교 대학원 석사학위논문.

배숙경, 2013,「수퍼비전 기능이 노인복지실천가의 소진에 미치는 영향과 직무만족의 매개효과 연구」, 목원대학교 대학원 박사학위논문.

서울특별시, 2021,『2021 찾아가는 동주민센터 업무매뉴얼 총괄』, 서울특별시.

신근화 · 권현수, 2023,「사회복지전담공무원의 코로나 19 이후 위기개입경험에 관한 탐색적 연구」,『한국산학기술학회논문지』, 24(1): 262-269.

신문영 · 박종두, 2020,「사회복지사의 자기효능감이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 슈퍼비전 조절효과를 중심으로」,『융합정보논문지』, 10(7): 98-107.

심연희, 2015,「사회복지전담공무원의 수퍼비전이 소진에 미치는 영향: 강원도를 중심으로」, 강원대학교 대

학원 석사학위논문.

양옥경 · 이기연 · 최소연 · 현진희, 2014,『사회복지지도감독론』, 양서원.

유영림 · 김명성 · 배영미, 2018,「노인생활시설 사회복지 슈퍼비전 현황과 발전방안에 대한 질적사례연구」,『한국사회복지행정학』, 20(1): 107-149.

윤경필, 2013,「사회복지관의 슈퍼비전이 직무성과에 미치는 영향: 사회복지사 전문적 능력의 매개효과를 중심으로」, 광주대학교 대학원 석사학위논문.

윤정혜, 2002,「사회복지전담공무원의 직무성과에 영향을 미치는 요인에 관한연구」, 서울여자대학교 대학원, 박사학위논문.

윤정혜, 2020,「사회복지전담공무원의 슈퍼비전 경험과 인식 연구: 서울 · 인천지역 팀장 슈퍼바이저를 중심으로」,『IDI 도시연구』, (17): 291-333.

이은수, 2007,「사회복지전담공무원의 전문성 향상을 위한 경력개발 방안」, 부산대학교 대학원 석사학위논문.

이은아, 2009,「지역사회복지관의 슈퍼비전이 사회복지사의 직무만족도에 미치는 영향에 관한 연구」, 성결대학교 대학원 석사학위논문.

이태수, 2016,「서울시 찾아가는 동주민센터의 추진의 의미와 과제」,『한국사회복지행정학회 학술대회 자료집』, 87-109.

이형, 2013,「사회복지관의 직무성과에 관한 연구: 수퍼비전의 매개효과를 중심으로」, 대구대학교 대학원 박사학위논문.

이호진, 1994,「사회복지전문요원의 직무성과에 관한 연구」, 영남대학교 대학원 박사학위논문.

정순임, 2020,「사회복지전담공무원의 직무성과 영향요인 연구」, 숙명여자대학교 대학원 박사학위논문.

조영림 · 최수찬 · 이지선, 2019,「종합사회복지관 사회복지사의 일 가치감과 이직의도에 관한 연구: 슈퍼비전의 조절효과 분석」,『한국사회복지조사연구』, (61): 45-78.

주현정, 2020,「공공복지서비스와 공동생산 실천 탐색: 읍면동 맞춤형복지를 중심으로」, 성공회대학교 대학원 박사학위논문.

진선미 · 김예슬, 2017,「사회복지 공무원을 위한 사회복지가치 교육프로그램 개발 연구」,『한국콘텐츠학회논문지』, 17(10): 9-18.

최낙조, 2006,「사회복지전담공무원의 직무성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구」, 서울시립대학교 대학원 석사학위논문.

최성재 · 남기민, 2016,『사회복지행정론』, 나남.

최소연, 2012,「슈퍼비전과 학습조직화가 사회복지사의 전문직효능감에 미치는 영향: 학습조직화의 매개효과를 중심으로」,『한국사회복지조사연구』, (30): 101-125.

최송식 · 권혜민, 2021,「코로나19에 대한 사회복지실천현장의 대응과 실천과제」,『사회복지정책과 실천』, 7(1): 5-57.

최승희, 2021,「사회복지관 사회복지사의 수퍼비전에 대한 인식과 경험의 차이가 조직시민행동에 미치는 영향」, 아주대학교 대학원 석사학위논문.

최원희 · 정은주 · 김선화, 2019,「슈퍼비전 실행과정과 기능이 사회복지사의 고객지향성에 미치는 영향 : 슈퍼비전 만족의 매개효과」,『한국콘텐츠학회논문지』, 19(5), 404-416.

현정애, 2010,「사회복지조직의 슈퍼비전이 사회복지사의 직무성과 및 조직시민행동에 미치는 영향」, 조선대학교 정책대학원 석사학위논문.

황미경, 2007,「사회복지전담공무원의 수퍼비젼과 직무관련 변인의 구조적 관계: 수퍼비젼의 매개효과를 중

심으로」, 중앙대학교 대학원 박사학위논문.

Barker, Robert L., 2014, *The Social Work Dictionary, 6th Edition*, Washington: NASW Press.

Jeffreys, J., 2001, "The impact of supervision on social worker perception of self-efficacy", State University of New York, Ph.D. Dissertation.

Kadushin, A., 1992, *Supervision in social work 3rd edition*, New York: Columbia University Press.

Kadushin, A. and Harkness, D., 2002, *Supervision in social work 4th edition*, New York: Columbia University Press.

Miller, D., 1990, *The Icarus Paradox,* New York: Harper Business.

Ming-sum Tsui, 2005, *Social Work Supervision: Contexts and Concepts*. New Delhi: SAGE Publications, Inc.

Munson C., 1983, *Introduction to Clinical Social Work Supervision*, NY: Taylor & Francis Ltd.

National Association of Social Workers and Association of Social Work Boards, 2013, *Best Practice Standards in Social Work Supervision*, Washington: NASW

국립 국어원 표준국어대사전웹사이트, 2021, 「슈퍼비전」, https://stdict.korean.go.kr/search/searchView.do?word_no=450971&searchKeywordTo=3, (검색일: 2021.09.26.)

# A Study on the Effect of Supervision of Social Welfare Officials on Job Performance: Focusing on Seoul Metropolitan City

Huh, Boyeun
(Mapo-gu, Seoul Metropolitan Government)
Kim, EunYoung
(Mapo-gu, Seoul Metropolitan Government)

**Subject** Social Welfare, Social Welfare Policy, Social Policy

**Key words** Supervision, Job Performance, Social Welfare Officials, Supervision Status, Supervision Function, Supportive Supervision

**Summary** The purpose of this study is to empirically investigate and analyze the impact of supervision on the job performance of social welfare officials, who are social service providers in the public sector, and to make practical and policy suggestions for improving their job performance. The study utilized 190 questionnaires from 6th to 9th grade public servants in 25 boroughs of Seoul to analyze the data and conducted multiple regression analysis. The results showed that the three functions of supervision-administrative, educational, and supportive supervision-as well as the frequency and duration of supervision in practice were positively related to the job performance of social welfare workers in Seoul and affected job performance. The regression coefficient significance test revealed that among the three functions and practices of supervision set as independent variables, only the lower dimension, supportive supervision, is statistically significant and has a strong influence on the dependent variable, job performance.

The implications of this study are, first, that all three functions of supervision are important, but that supportive supervision is a particularly necessary function of supervision for social welfare employees who are experiencing a lot of burnout due to the nature of their work, and that it is most important to enhance the function of supportive supervision in the organization to improve job performance. In addition, the study suggested the necessity and importance of supervision for social welfare workers as a profession that provides human services and suggested the need to expand the infrastructure for systematizing supervision.

접 수 일 : 2023년 4월 9일
심사완료일 : 2023년 4월 22일
게재확정일 : 2023년 4월 28일