

사회복지사 훈련프로그램의 내용개발을 위한 직무분석 : 종합사회복지관의 종사자 훈련에 대한 적용*

조 성 우

(성균관대학교)

[요 약]

현직 사회복지사를 대상으로 하는 훈련 프로그램은 현장의 실천내용을 담고 있어야 한다. 이를 실현하기 위해서는 먼저 사회복지사가 실제로 어떤 과업을 수행하고 동시에 과업을 수행하기 위해 어떤 역량(KSA)이 필요한지를 파악하여 이를 훈련에 반영해야 하는 것이다. 본 연구에서는 사회복지사의 실천과업과 역량을 파악하기 위해 사회복지관에 근무하는 전국의 사회복지사 중 340명을 표본추출하여 실천현장에서 활용되는 111개의 실천과업과 업무에 필요한 89개의 지식·기술·능력(KSA)을 가지고 직무분석을 실시하였다. 분석결과, 사회복지사의 실천영역은 '직접서비스', '지역사회서비스', '조직전략 및 인적자원관리', '간접서비스' 영역으로 분류되고, 각 영역별로 중요한 실천과업들이 선정되었다. 동시에 실천현장에서 요구되는 지식, 기술, 능력이 중요도, 필요도, 보유수준 등에 따라 우선순위로 제시되었다. 이상의 결과를 통해 본 연구에서는 사회복지사 훈련 프로그램 내용개발을 위한 제안들을 제시하였다.

주제어: 사회복지사, 훈련, 직무분석, 실천과업, KSA

1. 연구의 필요성

세계화로 인한 치열한 경쟁이 가속화되면서 사회의 각 부문들이 공통적으로 경험하는 어려움이 있다. 그것은 환경의 불확실성 문제이다. 환경의 불확실성이란 생존에 요구되는 환경에 관한 정보를 획득하기 어렵고, 환경변화의 시기를 예측할 수 없는 상황을 의미(Daft, 2001)하는 것으로서 사회복지

* 이 논문은 2006년 한국사회복지학회 춘계학술대회에서 발표된 논문을 수정·보완한 것임.

부문을 포함한 모든 영역의 생존과 직결된 문제다. 사회복지 부문의 경우, 신자유주의의 압박 속에서 사회복지 정당성의 위협(Martin and Kenner, 1996)을 경험하고 있으며, 이미 서구국가에서는 비영리 시장에 대한 민간의 참여로 인해 비영리조직도 영리기업과 경쟁해야 하는 상황에 이르렀다(Arnold and Tapp, 2003). 이러한 위기 속에서 지금 사회 각 부문에서는 지속적인 시장우위를 확보하기 위한 필수조건으로 '역량 있는 인적자원'의 확보에 주목하고 있다. 이것은 경쟁분야의 구조, 정책, 규모, 전략, 물리적 환경 등은 모두 모방할 수 있지만, 경쟁 우위의 서비스와 상품을 만들어내는 인적자원 만큼은 모방할 수 없기 때문이다(방유성, 1997; Jackson and Schuler, 1995).

사회복지분야도 이미 인적자원의 중요성을 체감하고 있어 각 대학은 우수한 인력을 확보해서 체계적인 교과과정을 통해 고품질의 실천가로 양성하는데 주력하며, 동시에 실천현장에서는 직원 보수교육과 훈련을 통해 역량 있는 인적자원의 훈련·개발에 몰두하고 있다. 그리고 이러한 노력들을 지원하기 위한 연구 성과물들도 보고되고 있다. 주요 내용을 살펴보면, 교육체계의 현황 및 발달과정(김용일, 2003; 최원규, 1995), 교과과정 발전에 대한 전문가·실무자 의견조사(김연옥·오정수·최해경, 1997), 교육제도 전반의 문제점과 발전방향(조홍식, 1997; 김혜란, 1997; 김태성, 1997; 윤현숙, 1997) 등으로 다양하다. 그러나 이들 연구결과가 사회복지학 교육체계의 개선을 위해 나름대로 많은 조언을 해주긴 했지만, 그 내용을 살펴보면 알 수 있듯이 주로 학교의 교육체계에 대한 연구로 편중되어 있으며 정작 실천현장에서 사회복지사를 대상으로 실시하고 있는 보수교육이나 훈련의 전반적 체계를 주 연구대상으로 다루는 경우는 별로 없다. 국내에서는 '윤리성 훈련(최명민, 2005)', '팀협력 훈련(김용득, 1998)'과 같은 개별 프로그램을 다룬 연구를 그나마 찾을 수 있는 정도다.

외국에서도 연구주제로서 사회복지사 훈련이 'Journal of social work education', 'Social work education' 등의 저널을 중심으로 최근에서야 주목받기 시작했다. 외국의 사회복지사 훈련 관련 연구들은 주로 기존의 교과과정에 다루지 못하는 특수분야, 예를 들어 약물(Hall, Amodeo, Shaffer and Bilt, 2000), 정신보건(Farmer, Walsh and Bentley, 2006), 에이즈(Wolf and Mitchell, 2002) 등의 전문기술을 어떻게 훈련시킬 것인가를 분석하고 있다. 또한 미국의 연구에서는 '훈련'보다는 '계속 교육(continuing education)'의 용어사용을 통해 전문성 유지 및 평생 교육의 의미를 강조한다(Smith, Gantt, Cohen-Callow, Cornelius, Dia, Harrington and Bliss, 2006; Association of Social Work Boards, 2006). Smith 외(2006)는 이러한 사회복지 전문직을 대상으로 하는 '계속 교육'이 크게 두 가지 수준(개인적 수준, 전문직 수준)으로 구분된다고 설명하였다. 개인적 수준(individual level)의 관점에서 이루어지는 교육은 개인의 역량(지식, 기술, 태도, 능력) 향상에 초점을 두고 제공된다. 이것은 변화하는 직무환경과 역할에 대응하기 위한 능력을 개발하는데 목적이 있다. 이에 비해 전문직 수준(professional level)의 교육이란, 사회복지사협회와 같은 전문가 단체에서 실천가를 대상으로 실천지식과 기술을 표준화해서 공급하고, 사회에는 사회복지사의 전문성과 이미지를 옹호하고 전문자격을 제도화하기 위해 실행하는 교육을 의미한다. ASWB(Association of Social Work Boards, 사회복지협회의)의 경우는 미국과 캐나다의 현직 사회복지사들을 대상으로 정기적으로 '직무분석(practice analysis)'을 실시하여, 파악된 실천 지식·기술·능력(KSA)과 과업내용을 표준화해서 이를 자격시험제도와 사회복지사 '계속 교육'에 반영하고 있으며 교육 프로그램 참여를 통해 자격증을 갱신시켜주고

있다(Association of Social Work Boards, 2006). 이러한 ASWB의 자격관리 및 교육 프로그램은 사회복지사 훈련에 대한 '전문직 수준'의 접근으로 이해할 수 있다.

본 연구는 이러한 맥락에서 학교보다는 현장에서 이루어지는 훈련을 연구주체로 삼는다. 여기서 '훈련(training)'이란 종사자의 직무환경을 변화시켜, 직무성과를 향상시키는 기술, 규칙, 개념, 그리고 태도를 체계적으로 획득시키는 과정을 의미한다(Goldstein and Ford, 2002). 따라서 사회복지사 훈련이란 한마디로 사회복지사의 실천에서 구현되는 직무성과를 강화하기 위해 요구되는 전문 지식과 기술을 습득시키는 활동으로 정의할 수 있겠다. 이러한 훈련에 대한 관심을 높여야 하는 이유는 최근 발표된 이기영과 최명민(2006)의 연구논문에서 찾을 수 있다. 연구자들은 현장의 사회복지기관(122 곳)의 관리자를 대상으로 '사회복지사의 전문성'을 강화하기 위한 방안을 묻는 설문조사를 실시하였고, 그 결과, '사회복지직무 정체성 확립', '실습교육 강화', '학교교과과정 개선', '자격시험 개선' 등의 응답을 제치고 가장 높은 비율로 지지된 것이 바로 '보수교육 및 계속교육 강화', 즉 훈련으로 나타났다. 그만큼 훈련은 중요하며 실천현장에서 그 필요성을 더욱 체감하고 있는 것이다.

이러한 현장의 요구에 부응하여 본 연구에서는 사회복지사를 대상으로 하는 훈련 프로그램을 개발할 때, 어떠한 내용을 가지고 훈련 프로그램을 구성하는 것이 적절한지에 대한 체계적이고 통합적인 정보를 제시하고자 한다. 이를 위해 특별히 본 연구에서는 종합사회복지관에서 일하는 종사자들을 연구대상으로 선정한다. 그 이유는 종합사회복지관에서 근무하는 복지사의 직무가 가장 보편적인 실천 양상을 보일 것이며, 동시에 임상에서 행정까지 다양한 실천과업들을 수행하므로 훈련내용에 대한 폭 넓은 요구(needs)가 파악될 것으로 기대되기 때문이다. 현장에서 필요한 직무 및 역량에 대한 체계적인 자료가 정리된다면 그동안 현장의 협회나 각 기관별로 실시해온 산발적이고 즉흥적인 훈련 프로그램을 체계적으로 통합하고 보완하는데 큰 도움을 줄 수 있게 된다. 그러므로 본 연구의 구체적인 목표는 다음과 같다. 첫째, 사회복지관의 사회복지사가 실제 수행하는 실천과업과 이에 필요한 기본역량(지식, 기술, 능력)의 내용을 직무분석을 통해 파악한다. 둘째, 직무분석 결과에 근거해서 향후 훈련 프로그램의 내용 개발을 위한 대안을 마련한다.

2. 이론적 배경

1) 직무분석과 훈련 프로그램 개발

훈련 프로그램을 개발할 때는 무엇보다 그 내용을 어떻게 구성할지에 대한 연구가 필요하다. 이 때 고려해야 할 점은 교육의 내용이 실제 현장에 적합해야 하며(양옥경·이혜경·김현미, 2002), 현장에서 실제로 활용되는 실천지식·기술에 대한 실증조사를 통해 얻은 정보를 교육내용에 반영해야 한다는 점이다(엄명용, 2005). 따라서 훈련 프로그램을 개발할 때는 먼저 훈련내용에 대한 현장의 요구(need)를 조사해야 한다. 이를 실현하기 위한 가장 기본적인 방법이 현직 실무자를 대상으로 하는 직

무분석(job analysis)이다. 왜냐하면 훈련과정을 위한 직무분석이 실천가의 직무에 대한 표준을 제시해 줄 수 있기 때문이다(Schmidt, Riggart, Crimando and Boedieri, 1992)

일반적으로 직무분석(job analysis)에서는 업무를 성공적으로 수행하는데 필요한 요건으로서, 실천과업에 초점을 두는 ‘과제 중심적 접근(task-oriented approach)’과 종사자의 지식, 기술, 능력에 초점을 두는 ‘작업자 중심적 접근(worker-oriented approach)’이 전통적으로 병행되어 왔다(Muchinsky, 2003; 황규대, 2002), 여기서 과제 중심적 접근은 실제 현장의 실천가가 수행하는 과업의 내용, 빈도, 중요성 등을 조사하고 이를 근거로 직무의 내용과 유형을 기술하는 작업을 의미하고, 작업자 중심의 접근은 이러한 과업들을 수행하기 위한 조건으로 요구되는 정신능력(ability), 직무지식(knowledge), 직무기술(skill)을 파악하는 방법을 의미한다. 일반적으로 이러한 정신능력, 지식, 기술을 산업심리학과 경영학 이론에서 KSA라고 표현한다. KSA는 실천가의 역량(competency)을 포괄적으로 설명하는 개념이다.

사실 그동안 사회복지 분야에서 수행된 모든 직무분석(직무수행) 연구들은 전적으로 과제 중심적 접근에 편향되어왔다. 몇 가지 대표적인 연구들을 살펴보면, 우선 Teare(1981)와 Millar(1988)의 연구를 들 수 있다. Teare(1981)는 사회복지 종사자를 대상으로 직무분석을 통해 사회복지직의 실천과업을 직접서비스활동, 간접서비스활동, 본인과 관련된 기획 및 업무추진, 타인과 관련된 기획 및 업무추진, 자기개발, 타인관리, 정보관리, 근무부서관리로 분류하였다. 그리고 Millar(1988)의 연구는 비록 본격적인 직무분석 연구는 아니지만, 직무수행 평가척도를 개발하기 위한 목적을 갖고 직무를 분석했는데, 그는 사회복지사의 실천과업을 클라이언트와의 관계, 기관내 관계망 및 동료관계, 타 기관 실천가와의 관계, 클라이언트의 문제해결 방식 및 사회경제적 배경 이해, 대안적 행동유형에 대한 고려, 개입계획과 실행, 서비스 대상 및 사회문제에 대한 이해, 새로운 정책 및 서비스 개발, 기관의 서비스 및 정책에 대한 지식, 사례의뢰 태도, 클라이언트 존중, 전문적 실천기술 향상노력, 전문기관에 대한 참여, 시간관리, 수퍼비전의 영역으로 분류하였다. 사실 직무수행에 대한 평가 영역이 반드시 과업의 내용일 필요는 없다. 오히려 종사자가 지닌 역량(능력, 지식, 기술) 역시 직무수행 평가의 준거가 될 수 있다는 점에서 Millar(1988)의 접근 역시 과제중심적 접근에 편향된 연구라 하겠다.

국내의 연구도 이와 별반 다르지 않다. 국내에서 사회복지사의 직무수행의 영역을 파악한 연구들(강홍구·윤현숙, 2005; 임명용, 2005; 이현주, 2003; 강혜규·윤상용, 2001; 변재관, 2000; 김태성·최일섭·조홍식·윤현숙·김혜란, 1998; 김기환·서진환·최선희, 1997) 역시 단순히 실천과업의 내용과 영역을 설명하는데 그치고 있다. 이들 연구에서 설명하는 사회복지 실천가의 과업내용은 모두 직접서비스와 간접서비스의 영역에서 수행되는 과업행동들로 설명되고 있다). 물론 이러한 연구들이 사회복지 실천가의 훈련 프로그램을 개발하기 위한 목적으로 직무내용 혹은 직무분석을 다루고 있는 것은 아니다. 다만 전통적으로 직무분석의 접근이 과제 중심과 작업자 중심의 접근으로 양분되어 온 점을 고려한다면, 대체로 작업자 중심의 접근은 외면되어 왔다고 볼 수 있다.

그렇다면 훈련 프로그램 개발을 위한 직무분석은 어떻게 수행되어야 하는가? 훈련 프로그램의 내

1) 이들 연구에서 설명하는 과업분석의 구체적인 내용은 조성우(2006)의 연구에서 충실하게 소개하고 있으니 참고 바란다.

용을 구성하기 위해 실시되는 직무분석에서는 과제중심적 접근과 작업자 중심적 접근이 모두 병행되어야 한다. Goldstein 외(2002)에 따르면 훈련 프로그램의 요구(needs)를 분석하는 기본 절차는 1. 조직분석→2. 과업분석→3. KSA분석→4. 개인분석의 순서로 구성된다. 2번은 과제중심적 직무분석을 의미하고, 3번은 작업자 중심의 직무분석을 의미한다. 훈련 프로그램에서는 이렇게 과업과 KSA의 내용이 반드시 반영되어야 한다. 이러한 필요성을 설명하기 위해 Goldstein 외(2002)는 심리적 충실도 모형을 제안한 바 있다. 심리적 충실도 모형에서는 훈련의 교과과정이 KSA와 실천과업을 ‘내용적으로’ 포괄하는 정도가 높을 때 비로소 훈련 프로그램은 심리적 충실도(psychological fidelity)를 갖추게 됨을 강조한다. 따라서 훈련 프로그램 개발을 위한 직무분석에서는 실천과업과 KSA를 모두 분석해야 한다(Mager, 1984).

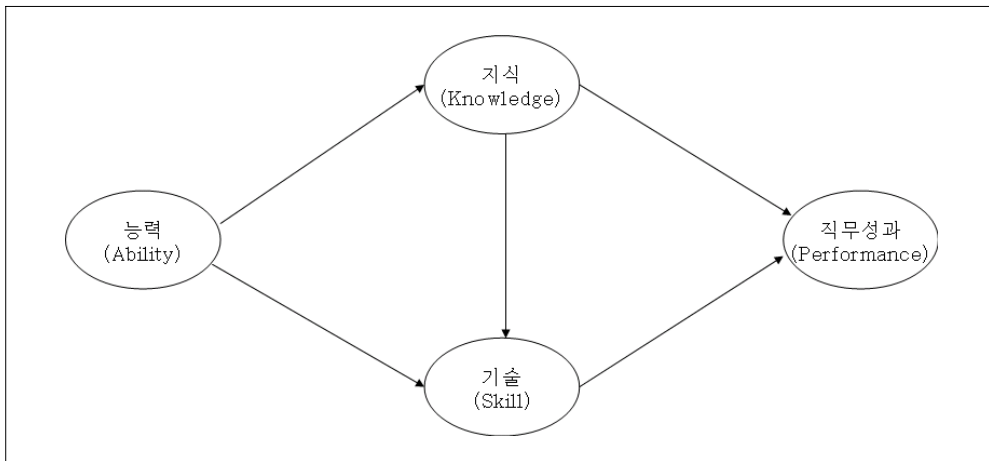
2) KSA의 중요성

좋은 훈련 프로그램을 실행하고자 하는 가장 중요한 목적은 바로 높은 수준의 직무성과(job performance)를 실현하는 고품질의 사회복지인력을 개발하는데 있다(Schmidt, Riggart, Crimando and Boedieri, 1992). 사회복지 실천가의 역량을 강화하기 위한 훈련 프로그램에서는 바로 직무성과에 초점을 두고 교육과 평가가 이루어진다(Bogo, Hughes, Regehr, Power, Woodford and Regehr, 2006). 그렇다면 직무성과의 결정요인은 무엇인가? 직무성과의 인과구조를 밝히는 많은 연구결과(Campbell, Glasser and Oswald, 1996; Borman, White and Dorsey, 1995; Campell and McCloy, 1993; Schmidt and Hunter, 1992; Campbell, 1990; Schmidt, Hunter and Outerbridge, 1986; Hunter, 1983 등)에서 공통적으로 보고하는 직무성과의 예측변인은 바로 실천가의 능력, 지식, 기술이다. 여기서 말하는 능력은 일반적으로 정신능력(지능)을 의미하지만, 지식과 기술을 포함한 포괄적 의미로 사용되기도 한다. 왜냐하면 정신능력은 지식과 기술을 통해 확인할 수 있기 때문이다. 참고로 여기서 말하는 정신능력이 지능임은 분명하지만, 일반적인 지능검사를 통해 평가할 수 있는 학업지능을 의미하지는 않는다. 전통적인 지능검사로는 산업현장에서 필요로 하는 능력을 온전히 예측할 수 없다(McClelland, 1973). 지식은 조직의 기술핵심(technical core)²⁾이 기능하는 것과 관계되는 사실과 원리에 대한 지식을 의미하는 것으로 ‘선언적 지식’이라고 부르기도 한다. 그리고 기술은 기술적 정보를 실제로 사용하고, 기술적 절차를 수행하며, 기타 기술핵심 기능과 관련된 결정을 내리는 것을 의미하는 것으로 ‘절차적 지식’이라고 부르기도 한다(Motowidlo, 1997). Campbell 외(1993)와 Campbell 외(1990)도 이러한 선언적 지식과 절차적 지식이 직무성과의 결정적 요인임을 설명한 바 있다.

KSA가 직무성과의 주요 예측변인이라는 점은 이미 산업심리학과 경영학에서는 오래된 전통으로 자리 잡았지만, 여기서는 이를 다시 한 번 확인하는 의미에서 이들 변인 간의 관계를 설명하는 대표적 실증연구를 소개하고자 한다. 이러한 결정모형에 관한 연구로는 Hunter(1983)의 연구가 대표적이

2) 조직의 기술핵심은 사회복지 서비스를 통해 클라이언트의 행동이나 지위변화를 이끌어 내는 기술을 의미(Hasenfeld, 1992)한다.

며, 이후의 연구에 많은 기여를 하였다. Hunter(1983)는 능력이 지식과 기술을 거쳐 성과에 영향을 미치는 모형(능력→직무지식→기술→성과)을 메타분석을 통해 제시하였다([그림]참조). KSA가 성과에 영향을 미친다는 헌터의 연구는 이후 여러 연구자들에게 의해 수렴·확장되어 연구되었다. 예를 들어, Schmidt 외(1986)는 위의 모형에 직무경험 변수를 추가하여 모형을 확장했다. 그 결과 경험은 능력과 마찬가지로 지식과 기술을 거쳐 성과에 영향을 주는 것으로 나타났다. 이 연구에서는 고도의 능력이 많은 직무지식을 얻도록 하며 이 효과는 기술에 대한 효과보다 크다는 것이 밝혀지기도 했다. 또한 이 연구 결과에서는 기술의 가장 결정적인 예측변인은 직무지식으로 나타났고, 성과는 기술보다는 지식에 더 큰 영향을 받는 것으로 보고되었다. 그리고 Borman, White, Pulakos 그리고 Oppler(1991)의 연구에서는 Hunter의 모형에 성취지향성, 믿음직성, 훈육행동, 보상을 추가해서 이들 변인이 성과에 어떠한 경로로 영향을 미치는지 분석하기도 하였다. Borman 외(1995)도 능력, 지식, 기술 요인이외에 종사자의 특성(믿음직성)과 평가자의 특성(종사자에 대한 선호도, 비호감)을 모형에 추가하기도 하였다. 이들 연구 모두에서 KSA가 성과의 가장 강력한 예측변인임을 증거하고 있다.



자료: Hunter, J. E. 1983. "A Causal Analysis of Cognitive Ability, Job Knowledge, Job Performance, and Supervisor Ratings." p. 262. in *Performance Measurement and Theory*, edited by F. Landy, S. Zedeck, and J. Cleveland. NJ: Hillsdale, Erlbaum.에서 수정

<그림 1> KSA와 직무성과의 인과모형

본 연구에서는 훈련 프로그램의 내용설계를 위해서는 고품질의 직무성과 창출에 필요한 KSA가 반드시 포함되어야 한다는 점을 강조한다. 이제 실증자료 분석결과를 통해 중요한 실천과업과 KSA의 내용을 제시하고자 한다.

3. 조사방법

1) 조사대상

종합사회복지관에 근무하는 전국의 사회복지사를 대상으로 조사하였다. 표집방법은 기본적으로 군집표집을 사용하였다. 지역적으로 제주도를 제외한 나머지 시·도에 소재한 16개의 사회복지관을 선정하였다. 이것은 사회복지관의 전국분포를 고려한 비율이다. 그 다음 선정된 기관에 근무하고 있는 사회복지사(340명)를 표집하여 자료를 수집하였다. 지역적으로는 서울 5곳(90명), 경기도 2곳(41명), 충청도 1곳(22명), 강원도 1곳(16명), 전라도 2곳(25명), 경상도 5곳(146명)이다.

조사대상자들(n=340)의 개인적 특성을 살펴보면, 우선 사회복지사 자격증 취득현황을 분석한 결과 1급 자격증 소지자가 262명(77.1%), 2-3급 소지자가 78명(22.9%)으로 나타났다. 성별은 남성이 102명(30.1%), 여성이 237명(69.9%)이며, 이들의 평균연령은 약 35세(sd±1.82세, 최소=21세, 최대=59세)로 나타났다. 학력은 2년제 대학 졸업 이하가 37명(10.9%), 4년제 대학졸업자가 202명(59.4%), 대학원 재학 이상인 경우가 101명(28.7%)으로 조사되었다. 직장관련 특성을 살펴보면, 직위는 일선실무자가 225명(66.2%), 대리, 과장, 부장급의 중간관리자가 110명(32.6%), 최고관리자가 2명(0.6%)으로 파악되었다. 근무형태는 정규직이 306명(90.5%), 계약직이 32명(9.5%)이었다. 이들의 사회복지관련 총 경력은 평균 50개월(sd±43.33개월)로 파악되었다(이상은 무응답자를 제외한 결과임).

2) 조사도구와 분석방법

설문조사를 실시하였다. 조사내용은 크게 세 가지로 구성된다. 첫째는 인구사회학적 정보를 묻는 문항으로서 성별, 자격증 종류, 근무경력, 직위, 클라이언트, 서비스대상 등을 질문하였다.

둘째는 실천과업을 묻는 문항들로 총 111개의 실천과업들로 구성되어 있다. 이것은 주로 한국사회복지사협회(2004)에서 발간한 『사회복지사의 표준직무 매뉴얼』에 제시된 과업들로 구성되었고 일부 과업들(예:이사회 관련 업무 등)은 현장 실무자의 의견을 참조하여 추가하였다. 111개의 과업은 활용빈도(5점척도), 과업 중요도(5점척도; 얼마나 중요한 업무인가?), 조직 치명도(5점척도; 이 과업에서 문제가 발생하면 조직에 얼마나 큰 피해를 끼치는가?-점수가 높을수록 치명도 심함)별로 측정되었다. 본 연구에서는 신뢰도가 활용빈도(α)= .991, 중요도(α)= .965, 치명도(α)= .974로 나타났다.

세 번째는 KSA에 관한 검사로서 이 검사도구는 미국의 노동부 산하 직업정보 네트워크(Occupational Information Network)에서 제공하는 직무진단용 도구인 「Toolkit for Business」이다. 이 도구는 사회복지사(social worker), 상담가(counselor), 사회서비스 관리자(Social and Community Service Managers)를 포함한 여러 직종 근로자의 직무능력을 검사하기 위해 산업심리학자들에 의해

표준화된 것으로, 그 내용이 ‘작업자 요건’, ‘작업자 특성’, ‘경험요건’, ‘직업요건’, ‘구체적 직업요건’, ‘직업특성’의 6가지 범주로 구분된다(O*NET, 1995). 이들 영역 중 ‘작업자 요건’과 ‘작업자 특성’은 주로 KSA를 묻는 영역으로 구성되어 있다. 본 연구에서는 이 중 신체능력을 묻는 영역들을 제외하고, 직무지식(33개 영역), 직무기술(35개 영역), 정신능력(21개 영역)을 묻는 문항만 선별하여 사용하였다.

선별한 문항의 내용과 신뢰도는 <표 1>에 제시하였다. 각 문항에는 KSA이름, 개념정의, 척도가 제시되어 있다(<표 2> 참조). 본 연구에서는 각 K, S, A를 3가지 항목으로 측정하였다. 그것은 1. 중요도(현재의 업무를 수행하는데 이 KSA가 얼마나 중요합니까?), 2. 필요도(현재의 업무에서 이 KSA에 어느 정도 수준으로 요구됩니까?), 3. 보유수준³⁾(귀하는 어떤 수준에서 이 KSA를 보유하고 계십니까?)이다. 여기서 중요도는 5점 척도를 사용했고, 필요도와 보유수준은 행동기준 평정척도(Behaviorally anchored rating scale, BARS)로 구성되어 있다. 행동기준 평정척도의 장점은 단순한 서열적 정보만을 제시하는 리커트 척도와 달리, 평가점수에 구체적인 수행의 예시가 제시되어 있어 더욱 오차 없는 측정이 가능하다는 것이다. 참고로 필요도와 보유수준의 점수는 2점=‘일상생활 수준’, 4점=‘전문분야 수준(학사)’, 6점=‘전문분야 수준(석·박사)’의 의미로 해석하면 된다. 본 연구에서는 총 2회에 걸쳐 자료를 수집했다. 조사대상자들에게 먼저 중요도와 필요도를 측정한 다음, 3~4주 후에 보유수준을 측정하였다. 이것은 ‘도구효과’를 차단하기 위함이다.

<표 1> KSA 조사내용 및 신뢰도

구분	세부 영역 (총 267개 문항으로 구성)	신뢰도(α)		
		중요도	필요도	보유수준
지식 (K)	행정 및 관리, 사무 업무, 경제 및 회계, 판매 및 마케팅, 고객 및 개별 서비스, 인사 및 인적자원, 생산 및 중간과정처리, 식품 생산, 컴퓨터 및 전자, 엔지니어링 및 테크놀로지, 디자인, 건축, 기계, 수학, 물리, 화학, 생물, 심리이론, 사회문화인류, 지리, 약학 및 의학, 치료 및 상담, 교육 및 훈련, 국어, 영어 및 기타 외국어, 예술, 역사, 철학 및 신학, 공공 안전 및 보안, 법과 정부, 통신, 커뮤니케이션즈와 미디어, 교통 (33개영역 *3개척도=99개 문항)	.927	.935	.905
기술 (S)	독해, 적극적 경청, 글쓰기, 말하기, 수학, 과학, 비판적 사고, 적극적인 학습, 학습 전략, 모니터링, 사회성, 협력, 설득, 협상, 교육, 서비스 지향, 복잡한 문제 해결, 운영 분석, 기술 설계, 장비 선택, 설치, 프로그래밍, 품질 검사, 운영체제 감시, 운영 및 통제, 기계정비, 고장수리, 수리, 시스템 분석, 시스템 평가, 판단 및 의사결정, 시간관리, 재무관리, 자원 관리, 인적자원관리 (35개 영역*3개척도=105개 문항)	.945	.936	.939
능력 (A)	구두이해, 문서이해, 구두 표현, 문서 표현, 아이디어의 풍부성, 독창성, 문제에 대한 민감성, 연역적 사고, 귀납적 사고, 정보의 우선순위, 범주화능력, 수학적 사고, 단순계산, 기억력, 사고의 유연성, 사고의 속도, 개념화 속도, 시각화, 공간방향지각, 선택적 주의집중, 시간배분 (21개영역 *3개척도=63개 문항)	.915	.919	.910

3) 보유수준은 ‘필요도’문항의 ‘현재의 업무에서 이 KSA가 어느 정도 수준으로 요구 됩니까?’라는 표현을 ‘귀하는 어떤 수준에서 이 KSA를 보유하고 계십니까?’로만 고쳐서 제시하였다.

<표 3> 사회복지사의 실천과업의 분류

요인	실천 영역	과업수	내용
1	1.사회복지 직접서비스	44	클라이언트를 만나서 원조, 교육, 지원하는 실천
2	2.지역사회 서비스	17	자원봉사, 후원, 홍보, 지역사회조직과 관련된 실천
3	3.조직전략 및 인적자원관리	22	전략을 기획하고 직원들을 지도감독하는 실천
4	4.간접서비스	28	문서관리 및 정보전달과 관련된 실천

(1) 직접서비스에 관한 실천과업 분석결과

사회복지 실천과업 중 직접서비스 영역의 수행빈도, 과업 중요도, 조직 치명도를 분석하였다. 이것을 통해 사회복지사의 실천과업 중 어떤 것이 실천현장에서 많이 활용되고, 중요한지를 파악할 수 있게 된다. 본 연구에서는 44가지의 실천과업 중 중요한 과업(*표시)을 선별하였다. 선별기준은 전체 조사대상자 수(n=340)의 과반수 이상이 수행하는 활동 중에서, 수행빈도 ≥ 3 이거나 중요도 ≥ 4 , 혹은 치명도 ≥ 4 인 경우이다. 즉, 많은 사회복지사들이 실제 실천현장에서 활용하는 과업 중 자주 수행하거나, 중요한 실천이거나 혹은 실패할 경우 사회복지기관에 치명적인 영향을 주는 것을 선정한 것이다. 결과를 살펴보면, ‘클라이언트 모집’, ‘기관방문 이유파악’, ‘중요문제와 관련된 자료수집’, ‘기능상태와 자원에 관한 자료수집’, ‘육구규명 및 표적문제규명’, ‘서비스제공계획 수립’, ‘개입의 방향과 제공서비스 안내’, ‘기관규칙 및 생활안내’, ‘지역사회자원에 대한 정보활용’, ‘일상생활훈련 및 지원’, ‘학습지도 및 지원’, ‘식사보조, 간식지원, 급식지원’, ‘여가활동지원’, ‘이동수단(교통)지원’, ‘또래/대인관계 지도’, ‘정서지원 프로그램 시행’, ‘사회성개발 프로그램 시행’, ‘프로그램 효과성 만족도 평가’, ‘클라이언트의 적응상태 확인’, ‘클라이언트의 권익옹호’, ‘클라이언트가 차별받지 않게 하기’가 중요한 실천과업(총 22개)으로 파악되었다. 이러한 결과는 직접 서비스를 담당하는 사회복지인력을 훈련할 때 이상의 실천과업을 우선적으로 훈련해야 하는 것을 의미한다.

한편 이러한 직접서비스 실천과업은 중요도 측면에서는 일부 항목을 제외하고는 그리 높지 않은 것으로 나타났다. 특히 실패 여부에 따라 조직에 미치는 치명도에서는 조사대상자들은 이들 과업들이 심각한 피해를 주지 않을 것으로 생각하고 있다. 대체로 평균점수가 3점대에 있는 것으로 보아, 약간의 피해를 발생시킬 수 있는 것으로 예상된다.

<표 4> 분석결과: 직접서비스 (*표는 중요한 과업)

영역1	실천 과업	N	수행빈도		과업 중요도		조직 치명도	
			평균	SD	평균	SD	평균	SD
사회복지 직접 서비스	1.클라이언트 모집	307	3.14	1.094	4.68	.576	3.65	.918
	2.기관방문 이유파악*	306	3.48	1.215	4.21	1.870	3.15	1.010
	3.기본정보 파악*	320	3.46	1.029	4.19	.874	3.51	.971
	4.등록 및 다른 기관 의뢰	295	2.75	1.094	3.90	.866	3.27	.921
	5.중요문제와 관련된 자료수집*	311	3.32	.957	4.22	.823	3.56	.953
	6.개인력 및 가족력 파악	296	3.08	1.081	4.09	.894	3.53	.980
	7.기능상대와 자원에 관한 자료수집*	298	3.00	.986	3.99	.861	3.38	.926
	8.육구규명, 표적문제규명*	302	3.11	1.104	4.21	.865	3.74	.919
	9.서비스제공계획 수립*	304	3.27	1.031	4.28	.803	3.83	.871
	10.개입의 방향과 제공서비스 안내*	297	3.30	1.001	4.14	.822	3.66	.877
	11.기관규칙 및 생활안내*	291	3.03	1.132	3.82	.904	3.45	.929
	12.지역사회자원에 대한 정보제공*	305	3.05	1.055	3.87	.918	3.30	1.005
	13.일상생활훈련 및 지원*	226	3.43	1.349	3.92	.917	3.43	1.018
	14.학습지도/지원	197	3.57	1.318	3.90	.907	3.35	.965
	15.금전관리 지도 및 경제적 지원	200	2.81	1.168	3.73	.952	3.62	1.049
	16.식사보조, 간식지원, 급식지원*	204	4.04	1.235	3.98	.931	3.75	1.102
	17.여가활동 지원	245	3.03	1.134	3.71	.837	3.15	.982
	18.보건 의료서비스 연계	221	2.50	1.081	3.73	.852	3.38	1.021
	19.육창예방과 외상서비스	69	2.45	1.207	3.59	.907	3.62	.956
	20.목욕지도 및 위생지도	146	3.25	1.167	3.67	.972	3.36	.990
	21.주거환경 개선 지원	132	2.54	1.232	3.68	.881	3.31	.978
	22.경제자립 지원	159	2.72	1.185	3.82	.868	3.46	.963
	23.자립생활 지원	148	2.76	1.249	3.80	.907	3.42	.987
	24.이동수단(교통) 지원*	177	3.25	1.335	3.61	.945	3.32	1.069
	25.취업알선 및 고용유지	111	2.41	1.260	3.63	.843	3.21	.908
	26.또래/대인 관계지도*	204	3.33	1.185	3.82	.935	3.38	.951
	27.정서지원 프로그램 시행*	232	3.28	1.192	3.92	.827	3.41	.967
	28.인지능력 개발 프로그램 시행	147	3.39	1.264	3.82	.919	3.33	.904
	29.사회성 개발 프로그램 시행*	191	3.25	1.209	3.88	.834	3.47	.898
	30.건강유지 프로그램 시행	168	3.39	1.243	3.73	.888	3.34	.919
	31.성교육/결혼교육 프로그램 시행	94	1.94	.982	3.41	.944	3.09	.959
	32.가족관계 유지 프로그램 시행	145	2.44	1.040	3.88	.897	3.46	.984
	33.재활치료 및 재활프로그램 시행	89	3.44	1.414	3.88	.861	3.77	2.679
	34.정신건강 상담 및 심리치료	125	2.90	1.243	3.93	.804	3.61	.904
	35.사회적응 평가	99	2.74	1.209	3.77	.773	3.48	.885
	36.심리검사 및 진단	97	2.33	1.152	3.64	.912	3.30	.975
	37.프로그램 효과성/만족도 평가*	282	2.54	1.129	4.35	.723	3.84	.899
	38.종결시기 및 관련정보 제공	245	2.46	1.038	3.82	.854	3.57	.901
	39.적절한 종결 시기 협의 및 결정	232	2.23	1.031	3.85	.816	3.55	.987
	40.종결 예고	226	2.12	1.026	3.74	.875	3.40	1.043
	41.해결되지 않은 문제를 다른 기관에 의뢰	232	1.98	.942	3.76	.871	3.43	.962
	42.클라이언트의 적응상태 확인*	259	3.25	1.124	4.11	.876	3.78	.943
	43.클라이언트의 권익옹호*	254	2.89	1.233	4.09	.862	3.84	.994
	44.클라이언트가 차별받지 않게 하기*	260	3.22	1.301	4.20	.863	3.97	.940

(2) 지역사회서비스에 관한 실천과업 분석결과

지역사회서비스 영역에 대해서도 같은 선별기준(과반수 이상 실천, 수행빈도≥3, 과업 중요도≥4, 조직 치명도≥4)으로 분석을 하였다. 우선 중요한 과업을 살펴보면, ‘후원의뢰서 작성 및 후원의뢰’,

‘후원자모집/홍보/관리’, ‘자원봉사자 모집’, ‘자원봉사자 교육’, ‘자원봉사자 배치 및 관리’, ‘자원봉사자 수퍼비전(지도감독)하기’, ‘지역사회육구조사 및 정보수집’, ‘지역사회기관과 연계서비스 구축’, ‘지역사회주민과 연계망 조직’, ‘언론매체활용’이 중요한 실천과업으로 파악되었다. 전반적으로 이들 과업의 중요도가 높은 것으로 나타났다.

<표 5> 분석결과: 지역사회서비스 (*표는 중요한 과업)

영역2	실천 과업	N	수행빈도		과업 중요도		조직 치명도	
			평균	SD	평균	SD	평균	SD
지역사회 서비스	1.후원의뢰서 작성 및 후원의뢰*	228	2.59	1.101	4.44	2.567	3.84	.889
	2.후원자 모집/홍보/관리*	225	2.76	1.234	4.41	.743	3.95	.870
	3.모금행사 개최	155	1.79	.902	4.19	.850	3.77	.963
	4.후원물품과 후원금 관리 및 집행	165	3.17	1.243	4.34	.872	4.18	.956
	5.후원금 결산 및 사용결과 보고	123	2.89	1.207	4.40	.829	4.32	.845
	6.자원봉사자 모집*	235	2.97	1.124	4.37	.799	3.85	.956
	7.자원봉사자 교육*	208	2.42	1.060	4.33	.785	3.78	.941
	8.자원봉사자 배치 및 관리*	214	3.19	1.204	4.34	.776	3.94	.945
	9.자원봉사자 포상	141	1.72	.981	4.37	3.927	3.51	1.001
	10.자원봉사자 수퍼비전(지도감독)하기*	210	2.93	1.160	4.17	.865	3.75	.974
	11.지역사회 육구조사 및 정보수집*	235	1.81	1.030	4.43	.737	3.80	.902
	12.지역사회기관과 연계서비스 구축*	261	2.51	1.002	4.29	.754	3.66	.941
	13.지역사회주민과 연계망 조직*	207	2.40	1.037	4.38	.738	3.79	.936
	14.외부 담당자와 사업내용 협의	268	2.51	.981	3.92	.852	3.54	.970
	15.기관 안내책자 만들기	167	1.69	.930	4.11	.829	3.61	.942
	16.홈페이지 관리	144	3.01	1.274	4.11	.823	3.85	3.127
	17.언론매체 활용*	244	2.55	1.105	4.19	.749	3.65	.995

조직 치명도 결과를 살펴보면, 비록 많은 사회복지사가 담당하는 과업은 아니지만, 후원물품 및 후원금 관련 실천과업의 치명도가 매우 높은 것으로 나타났다. 이것은 조직재정과 관련된 영역이므로 이 과업에서 실패할 경우 조직에 미치는 부정적 영향이 매우 큰 것으로 이해할 수 있다. 따라서 다른 과업과 달리 이 업무의 담당자의 책임이 막중하다 하겠다. 자원봉사관리 실천은 모두 중요도에서 높은 점수를 받았다. 실제 인적자원이 부족한 사회복지기관에서 자원봉사 인력의 활용은 효율적인 실천을 위해 매우 중요한 것이다. 또한 언론매체의 활용도 중요한 실천과업으로 파악되었다. 이는 많은 사회복지사들이 각종 언론매체를 통해 조직과 복지사업을 홍보하고 있음을 알려주는 증거다. 따라서 이들 과업이 실제 지역사회복지 업무를 담당하는 사회복지사를 대상으로 하는 훈련에서 중요하게 다루어져야 하는 내용으로 볼 수 있다.

(3) 조직전략 및 인적자원관리에 관한 실천과업 분석결과

다음으로 조직전략 및 인적자원관리에 관한 분석결과를 살펴보자. 이 결과는 중간관리자 이상(106명)의 조사결과만 반영한 것이다. 실습생지도와 관련된 실천과업만 제외하고 대부분의 과업이 수행빈도가 높고 동시에 중요도와 치명도가 높은 것으로 나타났다.

<표 6> 분석결과: 조직전략 및 인적자원관리 (*표는 중요한 과업)

영역3	실천 과업	N	수행빈도		과업 중요도		조직 치명도	
			평균	SD	평균	SD	평균	SD
조직 전략 및 인적 자원 관리 (관리자의 응답 결과만 반영, n=106)	1.조직의 장기적 계획 수립*	92	2.00	1.069	4.68	.662	4.26	.814
	2.조직 비전과 사명 수립*	91	1.87	1.166	4.66	.696	4.25	.830
	3.이사회 관련 업무*	38	2.13	.875	4.09	.908	3.91	.928
	4.채용기준 및 계획수립*	63	1.83	.959	4.51	.690	4.34	.799
	5.입사 면접 또는 시험 실시*	62	1.73	.944	4.57	.646	4.30	.856
	6.입사직원 오리엔테이션 실시*	71	1.62	.900	4.35	.744	3.99	.875
	7.직원교육계획 및 교육자료 개발*	75	1.84	.871	4.27	.655	3.71	.896
	8.직원 교육훈련 실시*	76	2.09	.941	4.33	.671	3.73	.923
	9.직원 교육결과 평가 및 업무적용*	69	2.04	.882	4.32	.685	3.84	.801
	10.직원 업무평가 기준 마련*	51	1.63	.848	4.47	.626	4.02	.779
	11.직원 업무평가 실시*	57	1.63	.938	4.52	.595	4.08	.747
	12.직원 업무평가 결과를 활용*	56	1.75	.977	4.48	.651	4.08	.768
	13.직원 고충을 들어주고 해결*	97	2.98	1.080	4.47	.648	4.10	.774
	14.실습생 지도 계획수립	57	1.86	.766	3.92	.795	3.50	.854
	15.실습 진행 및 평가	69	1.99	.849	3.75	.783	3.35	.922
	16.실습생 평가서 작성 및 송부	49	1.84	.773	3.68	.876	3.36	.999
	17.직원의 직무분석*	76	1.70	.938	4.29	.719	4.05	.810
	18.업무분장 및 업무지침 마련*	92	1.77	.903	4.92	3.792	4.15	.785
	19.업무 매뉴얼 제작*	70	1.57	.844	4.29	.638	3.95	.775
	20.사업기획*	101	2.69	1.027	4.50	.659	4.22	.836
	21.사업시행*	99	3.41	1.302	4.53	.612	4.30	.775
	22.사업평가*	101	2.73	1.130	4.59	.535	4.11	.724

주요 결과를 살펴보면, 우선 조직의 장기 계획과 비전·사명 수립은 비록 자주 수행하는 업무는 아니지만, 대단히 중요하고 만약 여기서 실패할 경우 매우 심각한 문제가 발생하는 것으로 나타났다. 따라서 관리자에게는 조직의 발전계획과 비전을 제시하는 능력이 절실하다. 인적자원관리 업무와 관련해서, 특히 직원채용과 관련된 과업 중요도와 조직 치명도가 높은 점수로 나타났다. 이에 비해 직원교육 및 훈련에서는 중요도는 높지만, 치명도는 낮다. 이것은 사람을 충실히 관리하는 것도 중요하지만, 처음부터 좋은 인재를 선발하는 것이 조직의 입장에서는 더욱 중요하다는 점을 의미한다. 따라서 관

리자에게는 타당한 직원선발 방법(서류전형, 면접, 시험 등)에 대한 지식과 기술이 더욱 필요하다. 직원평가 관련 과업도 매우 중요한 것으로 파악되었다. 업무평가의 타당한 기준을 마련하고, 실제 평가를 실시하고 결과를 활용하는 업무와 인간적으로 직원의 어려움을 살피는 행동 모두 능력 있는 관리자가 갖추어야 할 요건으로 볼 수 있다. 이외에도 직무분석과 업무분장, 업무지침 제공 등도 매우 중요한 실천과업으로 파악되었다. 그러므로 관리자 대상 훈련에서 이들 과업이 우선적으로 훈련내용에 포함되어야 한다.

(4) 간접서비스에 관한 실천과업 분석결과

사실 간접서비스 실천과업은 주로 사회복지조직의 총무부서에 중추적으로 담당하지만, 그 외 다른 부서의 근무자들도 행정업무를 처리하고 있다. 주요 결과를 보면, 먼저 중요한 실천과업으로는 ‘시간 관리’, ‘건강 관리’, ‘자료만들기’, ‘내부회의 참석하기’, ‘기관내부/외부교육 참석하기’, ‘수퍼비전 받기’, ‘서비스실천과 관련된 정보수집’, ‘비품 및 공동물품 관리’, ‘업무일지 작성’, ‘보고서 작성’, ‘기안문 등 행정문서 작성’, ‘회의록 작성’, ‘문서결재 및 공문처리’, ‘사업실적과 진행사례보고’, ‘관련행정기관에 업무내용 보고’, ‘상담내용기록’, ‘문서 및 각종 기록보관’, ‘상담기록 활용’이 파악되었다. 다양한 내용의 과업들이 간접서비스를 구성하고 있음을 알 수 있다.

전반적인 결과를 살펴보면, 주로 예·결산 처리와 관련하여 재무관리 업무의 중요도와 치명도가 매우 높은 것으로 나타났다. 이것은 총무부서의 직원 뿐 아니라, 다른 부서의 사회복지사에게도 재무관리에 관한 지식과 숙련성이 요구됨을 설명한다. 또한 간접서비스 영역이 다른 나머지 실천영역(직접 서비스, 지역사회서비스, 조직전략 및 인적자원관리)과 달리 전반적으로 수행빈도가 높은 것으로 조사되었다. 이것은 그만큼 간접서비스 실천이 사회복지사의 실천영역에서 많은 비중을 차지하고 있음을 설명한다. 따라서 이러한 과업이 각종 실무훈련의 내용에 포함되어야 한다.

<표 7> 분석결과: 간접서비스 (*표는 중요한 과업)

영역4	실천 과업	N	수행빈도		과업 중요도		조직 치명도	
			평균	SD	평균	SD	평균	SD
사회복지 간접 서비스	1.시간 관리*	298	3.99	1.128	4.46	.753	3.91	.994
	2.건강 관리*	277	2.92	1.304	4.28	.831	3.90	1.053
	3.자료 만들기*	292	3.27	.977	3.85	.780	3.41	.871
	4.내부회의 참석하기*	323	3.83	.759	4.03	.787	3.42	.949
	5.사례회의 자료 만들기	199	2.41	.990	3.94	.814	3.49	.869
	6.사례회의 참석	226	2.52	.985	3.95	.813	3.45	.895
	7.외부관련 회의 참석	257	2.33	.811	3.74	.826	3.21	.939
	8.기관 내부/외부 교육 참석*	323	2.51	.882	4.02	.795	3.14	.976
	9.수퍼비전 받기*	309	3.47	1.089	4.40	.765	3.68	1.030
	10.연구 및 학술활동	201	2.05	1.096	3.91	.900	3.20	1.089
	11.서비스실천과 관련된 정보수집*	299	3.03	1.089	4.11	.815	3.61	3.171
	12.예산 세우기*	261	2.24	1.108	4.58	.683	4.47	.727
	13.지출(수입) 결의서 작성	161	3.93	.997	4.26	.888	4.21	.879

<표 7> 계속

사회복지 간접 서비스	14.손익계산서 또는 대차대조표 작성	62	2.55	1.250	4.08	.891	3.95	.986
	15.결산서 작성	126	2.66	1.133	4.40	.751	4.23	.862
	16.시설안전 관리	109	2.95	1.228	4.24	.833	4.22	.857
	17.비품 및 공동물품 관리*	175	2.92	1.288	3.93	.892	3.72	.881
	18.소모품 관리	157	3.01	1.256	3.72	.908	3.40	.935
	19.업무일지작성*	301	4.63	.753	3.94	.931	3.37	1.084
	20.보고서 작성*	310	3.39	.924	4.19	2.406	3.67	.898
	21.기안문 등 행정문서 작성*	317	4.08	.889	4.16	.786	3.86	.900
	22.회의록 작성*	230	3.19	.966	3.81	.786	3.44	.892
	23.문서결재 및 공문처리*	284	4.28	.774	4.15	.813	3.96	.859
	24.사업실적과 진행사례보고*	295	3.28	.962	4.19	.772	3.92	.891
	25.관련 행정기관에 업무내용 보고*	268	2.96	.915	4.12	.847	3.98	.930
	26.상담내용 기록*	275	3.41	1.095	4.18	.809	3.81	.888
27.문서 및 각종 기록 보관*	306	3.93	1.105	4.22	.803	3.96	.884	
28.상담기록 활용*	267	3.28	1.101	4.03	.881	3.74	.884	

2) 사회복지사의 지식·기술·능력(KSA) 분석결과

이상의 과업들을 성공적으로 수행하기 위해서 사회복지사에게 요구되는 지식(Knowledge, 33개), 기술(Skill, 35개), 능력(Ability, 21개)을 조사하고, 동시에 실제 이들 KSA를 자신이 얼마나 보유하고 있는지를 분석하였다. 분석순서는 1.중요도, 2.필요도, 3.보유수준, 4. 필요도와 보유수준의 평균 차이에 대한 t검증이다. 참고로 총 89개의 영역 중 중요도를 기준으로 선정된 KSA의 개념정의는 <표 8>와 같다.

<표 8> 중요도를 기준으로 선정된 KSA에 관한 개념정의

구분	이름	개념정의
지식	고객 및 개별 서비스	고객 서비스를 제공하는데 필요한 원칙과 절차에 관한 지식. (고객 욕구 조사, 서비스 표준 품질 기준치 도달, 고객 만족도 조사 등을 포함)
	국어	단어의 맞춤법과 의미, 글쓰기, 문법을 포함한 국어 활용내용과 구조에 관한 지식
	경제 및 회계	경제 및 회계 원리와 업무처리, 재무 시장, 금융, 재정관련 데이터 분석 및 보고에 관한 지식
	교육 및 훈련	개인과 집단을 위한 교육, 안내지침, 커리큘럼과 훈련 설계를 위한 원리와 방법에 관한 지식
	사무 업무	워드프로세스 작업, 파일 및 기록관리, 속기 및 필사, 문서 디자인과 같이 사무실에서 요구되는 행정에 관한 지식.
	사회·문화인류	집단행동과 역학관계, 사회적 경향과 영향, 사람들의 이동, 지역성, 문화, 역사와 뿌리에 관한 지식
	심리이론	인간행동과 결과, 능력, 성격, 흥미의 개인차이; 학습과 동기 부여; 심리학적 연구 방법; 행동 및 정서장애의 진단과 치료에 관한 지식
	인사 및 인적자원	신입 및 경력 직원 모집 및 선발, 훈련, 보상 및 복지혜택, 노사관계 및 조정, 인사 시스템에 관련된 지식
	치료 및 상담	정신적 및 신체적 역기능의 진단, 치료 및 재활에 대한 원리, 방법 및 진행절차에 관한 지식.

<표 8> 계속

	컴퓨터 및 전자	컴퓨터 하드웨어, 소프트웨어, 적용 및 프로그래밍에 관한 지식
	판매 및 마케팅	서비스 또는 상품을 전시, 홍보, 판매하는 지식. (마케팅전략과 기술, 상품 시범, 판매 기술, 판매 관리 시스템 등을 포함)
	행정 및 관리	전략적 계획수립, 자원배분, 인적자원관리, 리더십, 생산방식, 사람과 자원 조정에 필요한 비즈니스 및 경영 관련 지식.
기술	글쓰기	글쓰기를 통해 효과적으로 의사소통을 하는 기술
	말하기	효과적으로 정보를 전달하기 위해 말할 수 있는 기술
	모니터링	자신, 타인, 조직의 발전과 개선을 위해 관찰/평가하는 기술
	복잡한 문제해결	복잡한 문제와 관련된 정보를 수집하여 가능한 대안들을 평가해보고 해결방법을 실행에 옮기는 기술
	사회성	타인의 반응을 인식하고, 그들이 왜 그러한 행동을 했는지를 이해하는 기술
	서비스 지향	다른 사람을 도와줄 수 있는 방법을 적극적으로 모색하는 기술
	설득	타인의 마음이나 행동을 변화시키기 위해 설득하는 기술
	시간 관리	자신과 타인의 시간을 관리하는 기술
	인적자원관리	직원들을 동기화, 개발, 교육하고, 직무에 가장 잘 맞는 직원을 선발하는 기술
	적극적 경청	다른 사람이 말할 때 주의를 집중하고, 요점을 이해하며 경청하는 기술
	협력	타인의 행동과 관련하여 자신의 행동을 조절하는 기술
	협상	다른 사람들을 하나로 합하고, 차이점들을 조화시키는 기술
능력	구두 이해	다른 사람의 말을 듣고 이해하는 능력
	구두 표현	다른 사람이 잘 이해할 수 있게 정보와 생각을 말로 표현하는 능력
	독창성	주어진 주제에 대해 범상치 않으며 영리한 아이디어를 생각하는 능력. 혹은 문제해결을 위한 창의적 방법을 개발하는 능력.
	문서 이해	문서를 읽고 이해하는 능력
	문제에 대한 민감성	무언가 잘못되었을 때, 그것을 감지하는 능력. (문제해결 능력이 아니라) 문제발생을 알아차리는 능력
	문서 표현	다른 사람이 잘 이해할 수 있게 정보와 생각을 글로써 표현하는 능력
	선택적주의집중	오랜 시간 동안 주의산만 없이 과제에 집중할 수 있는 능력
	시간 배분	두 가지 이상의 활동을 동시에 할 수 있는 능력
	아이디어의 풍부성	특정 주제에 관해서 많은 양의 아이디어를 생각해내는 능력
	연역적 사고	해결책을 찾기 위해 일반적인 원리를 구체적 문제에 적용시키는 능력
	정보의 우선순위	일 혹은 행동을 특정한 순서나 규칙에 따라 정렬하는 능력

(1) 지식에 관한 분석결과

현직 사회복지사들이 효과적인 실천을 위해 가장 중요하게 생각하는 지식으로 10가지를 선정하였다(<표 9> 참조). 그 중 상대적으로 더욱 중요하게 생각하는 지식으로 ‘행정 및 관리’, ‘심리이론 지식’, ‘고객 및 개별서비스’ 등이 파악되었다. 특히 행정 및 관리지식이 가장 중요하게 인식되는 점은 주목할 만하다. 전통적으로 임상적 실천이 사회복지학 교과과정에서 중요하게 부각되어 온 것이 사실이다. 하지만 본 결과는 임상실천에 필요한 심리이론 지식 뿐 아니라, 간접서비스 실천(예:기관운영, 수퍼비전 등)에서 중요한 행정 및 관리지식도 실무현장에서 매우 절실하다는 증거를 제시하고 있다. 하지만 그렇다고 해서 행정 및 관리지식이 가장 중요하게 다루어져 한다는 단편적인 해석은 곤란하다. 이것

은 그동안 대학에서 임상실천에 관한 교육을 상대적으로 많이 받아왔기 때문에, 부족한 부분(행정관리)에 대한 욕구가 반영된 결과로 볼 수도 있다. 다음으로 중간순위로는 ‘사무업무’, ‘교육 및 훈련’, ‘사회·문화인류’, ‘판매 및 마케팅’ 순으로 나타났다. 이들 중 교육 및 훈련 지식은 클라이언트 교육에 적용한다면 직접서비스 실천에 유용하며, 동시에 직원교육에 적용한다면 간접실천에 유용하다. 그리고 ‘사회·문화인류’ 지식은 직접적으로 서비스 제공에 활용되지는 않지만, 일반 사회상식과 문화에 대한 이해가 고품질의 서비스 제공을 위해 필요함을 설명해 준다고 볼 수 있다. 또한 ‘판매 및 마케팅’ 지식도 서비스 경쟁이 치열해지는 오늘날의 실천현장의 분위기를 반영한 결과로 볼 수 있다. 다음으로 ‘국어’, ‘치료 및 상담’, ‘경제 및 회계’지식도 사회복지실천에 중요한 지식으로 선정되었다. 국어지식은 의사소통의 기초지식이며, 치료 및 상담지식은 임상실천에 너무나도 중요한 지식임에 틀림없다. 이에 비해 경제 및 회계에 관한 지식은 주로 재무관리와 관련된 업무에서 필요한 지식으로 새롭게 주목할 만하다.

이들 지식은 중요도의 평균점수가 대부분 3점 이상으로 어느 정도 업무에서 중요하게 인식되는 것들이다. 필요도 평균은 대체로 4점 내외로 준전문가 수준의 지식이 업무에 필요함을 알 수 있다. 실제 사회복지사들이 갖고 있는 지식수준도 대략 이정도 수준으로 나타났다. 필요도와 보유 수준간의 차이를 분석한 t검증 결과를 보면, ‘행정 및 관리’, ‘심리이론’, ‘국어’, ‘치료 및 상담’, ‘경제 및 회계’등의 지식을 필요한 만큼 직원들이 보유하고 있지 못하고 있는 것으로 파악되었다.

<표 9> KSA 분석 : 지식

순위	지식	N	1.중요도 (5점 척도)		2.필요도 (7점 척도)		3.보유수준 (7점 척도)		2와3의 평균비교 t값
			평균	SD	평균	SD	평균	SD	
1	행정 및 관리 (Administration / Management)	340	3.94	.865	4.38	.933	3.92	.800	8.443*
2	심리이론(Psychology)	339	3.86	.904	4.65	1.091	4.39	.852	3.966*
3	고객 및 개별 서비스 (Customer & Personal Service)	339	3.83	.832	5.03	1.042	4.78	.898	3.970*
4	사무 업무(Clerical)	339	3.65	.817	4.09	.768	3.97	.730	1.686
5	교육 및 훈련 (Education & Training)	339	3.55	.939	4.38	1.353	4.17	2.589	1.255
6	사회문화인류 (Sociology & Anthropology)	338	3.50	.941	4.33	1.205	4.18	1.091	1.956
7	판매 및 마케팅 (Sales & Marketing)	337	3.38	1.028	4.45	1.226	4.33	.866	1.810
8	국어(Language)	338	3.34	.879	3.74	.927	3.48	.838	3.758*
9	치료 및 상담(Therapy & Counseling)	339	3.34	1.098	4.43	1.485	4.13	1.154	3.468*
10	경제 및 회계 (Economics & Accounting)	340	3.06	1.095	3.62	1.222	3.30	1.001	3.688*

* p< .05

(2) 기술에 관한 분석결과

<표 10>을 보면, 기술을 분석한 결과, ‘적극적인 경청’ 기술이 가장 중요한 것으로 나타났다. 그 다음으로 ‘말하기’, ‘설득’, ‘협력’, ‘시간관리’, ‘서비스지향’, ‘사회성’ 등의 순서로 나타났다. 중요한 점은 1-3순위 모두 의사소통과 관련된 기술이라는 점이다. 이들 기술의 필요도를 살펴보면 준전문가-전문가 수준으로 필요한 것으로 나타났다. 반면에 t검증 결과를 보면, 실제 사회복지사들이 사용하는 수준이 여기에 못 미친다. 사회복지서비스는 클라이언트, 후원자, 자원봉사자와 대면할 일이 많음에도 불구하고, 실제 현장의 실무자들은 자신이 보유한 의사소통 수준이 부족하다고 인식하고 있다. 따라서 의사소통, 특히 적극적 경청, 말하기, 설득에 관한 기술훈련이 절실하다고 볼 수 있다.

시간관리와 사회성과 같은 기술은, 현장에서는 많은 업무량은 부족한 시간을 사용해서 처리해야 하고, 동시에 직장이라는 조직생활에서도 동료들과 원만한 인간관계를 유지해야 하기 때문에 중요하게 평가된 기술인 것이다. 따라서 이들이 현직 종사자들에게 중요하게 인식된 것은 주목해야 할 점이다.

<표 10> KSA 분석 : 기술

순위	기술	N	1.중요도 (5점 척도)		2.필요도 (7점 척도)		3.보유수준 (7점 척도)		2와3의 평균비교 t값
			평균	SD	평균	SD	평균	SD	
1	적극적 경청 (Active Listening)	340	4.20	.727	4.76	.903	4.31	.846	7.832*
2	말하기 (Speaking)	340	4.09	.700	4.59	.892	4.05	.913	8.774*
3	설득 (Persuasion)	340	4.06	.720	4.65	1.039	3.88	.941	11.434*
4	협력 (Coordination)	339	4.01	.742	4.86	1.065	4.45	.958	6.600*
5	서비스 지향 (Service Orientation)	340	4.00	.822	4.70	1.081	4.26	.944	6.296*
6	시간 관리 (Time Management)	340	3.96	.786	4.67	1.160	4.08	1.066	7.952*
7	사회성 (Social Perceptiveness)	339	3.94	.725	4.78	1.064	4.34	.923	7.242*
8	협상 (Negotiation)	340	3.79	.785	4.61	1.198	4.17	2.570	2.967*
9	글쓰기 (Writing)	340	3.74	.788	4.52	.797	4.38	.749	2.887*
10	모니터링 (Monitoring)	339	3.72	.797	4.47	1.114	3.82	1.085	8.713*

* p< .05

(3) 능력에 관한 분석결과

능력에 대한 분석결과를 살펴보면 <표 11>에 제시되어 있다. 가장 중요한 능력으로는 구두표현으로 나타났으며, 다음으로 구두이해, 문제에 대한 민감성, 문서표현, 문서이해, 아이디어의 풍부성 등의 순

으로 나타났다. 결과를 세심하게 보면 능력도 기술에 대한 분석결과와 유사함을 알 수 있다. 1,2순위, 4,5순위로 모두 의사소통과 관련된 능력으로 파악되었다. 더구나 이들 능력에 대해서 직원들이 보유한 수준이 필요한 수준보다 부족한 것으로 파악되었다. 이것은 의사소통과 관련된 능력이 사회복지 실천에서 얼마나 중요한지를 설명하고 있으며 동시에 이것들이 그동안 제대로 개발되지 못했다는 점을 단적으로 보여주는 증거다. 한편, 아이디어의 풍부성도 중요한 능력으로 인식되었다. 이것은 서비스 경쟁의 환경 속에서 사회복지사업을 창의적으로 구상하고 실행하는데 요구되는 능력으로 볼 수 있다. 이것과 유사한 능력으로 '독창성(9위)'도 포함되었다. 시간배분(7위)과 정보의 우선순위(8위)도 주목해서 살펴야 할 능력이다. 앞서 살펴본 시간관리 기술과 마찬가지로 이것은 제한된 시간에 많은 업무를 처리해야 하는 현장 상황을 반영해 주는 결과이다. 정보의 우선순위를 제외한 나머지 모든 능력이 업무에서 필요한 수준보다, 자신이 보유한 수준이 낮은 것으로 나타났다.

<표 11> KSA 분석 : 능력

순위	능력	N	1.중요도 (5점 척도)		2.필요도 (7점 척도)		3.보유수준 (7점 척도)		2와3의 평균비교
			평균	SD	평균	SD	평균	SD	t값
1	구두 표현 (Oral Expression)	340	4.24	.678	4.98	.708	4.54	.666	9.167*
2	구두 이해 (Oral Comprehension)	338	4.16	.751	4.67	.842	4.43	.750	4.957*
3	문제에 대한 민감성 (Problem Sensitivity)	338	4.06	.739	4.83	1.035	4.31	.941	7.249*
4	문서 표현 (Written Expression)	340	4.03	.649	4.63	.827	4.29	.838	6.287*
5	문서 이해 (Written Comprehension)	340	3.96	.729	4.58	.815	4.51	.683	2.060*
6	아이디어의 풍부성 (Fluency of Ideas)	339	3.85	.803	4.61	.987	4.04	.943	9.087*
7	시간 배분 (Time Sharing)	340	3.72	.887	4.54	1.012	4.16	.960	5.543*
8	정보의 우선순위 (Information Ordering)	340	3.71	.820	3.84	1.100	3.79	1.133	.959
9	독창성 (Originality)	340	3.70	.841	4.43	.945	3.87	.910	9.449*
10	연역적 사고 (Deductive Reasoning)	340	3.68	.748	4.46	.871	4.11	.799	5.864*

* p < .05

(4) 실천영역별 지식기술능력(KSA) 분석결과

앞서 기술한 '2) 실천과업 분석결과'에서 실시한 사회복지사의 4가지 실천영역 분류결과에 근거해서, 각 영역별로 중요한 KSA를 분석하였다. 실천영역은 '귀하의 주요 클라이언트나 서비스 영역은 누구(무엇)인가?'를 묻는 문항과 '현재 근무하고 있는 부서'를 묻는 문항을 통해 파악되었다. 여기서 '직

접서비스' 영역은 아동·청소년·성인·노인·가족·장애인·정신장애인 등을 대상으로 서비스를 제공한다는 사회복지사(187명)의 응답결과를 반영하였고, '지역사회서비스' 영역은 자원봉사관리, 후원, 홍보, 지역사회개선, 지역사회재활 등의 업무를 담당하는 사회복지사(72명)의 응답결과를 반영하였다. 또한 '간접서비스' 영역은 모든 사회복지사들이 공통적으로 수행하는 영역이므로 앞서 기술한 '3) 사회복지사의 지식·기술·능력(KSA) 분석'결과와 동일하다. 따라서 여기서는 특별히 총부서에서 근무하고 있는 사회복지사(43명)만 선별하고 그들의 응답결과만 분석하였다. 참고로 실천영역 중 '직접서비스', '지역사회 서비스', '간접서비스' 응답은 일선실무자의 응답결과만 반영하였고, '조직전략 및 인적자원관리' 응답은 중간관리자와 최고관리자(총 106명)의 응답결과를 반영한 것이다. 일선실무자의 응답결과는 중복응답을 허용하였다.

<표 12>에 제시된 분석결과를 살펴보면, 직접서비스를 담당하고 있는 사회복지사에게는 '심리이론' 지식이 가장 중요한 것으로 파악되었다. 그 다음으로는 '고객 및 서비스 관리'지식이 중요한 것으로 파악되었다. 이들 지식 모두 인간행동에 대한 효과적 개입에 요구되는 지식들로서 임상적 실천에 필수적인 것들이다. 기술에 대한 결과를 보면, '경청', '말하기', '설득' 등이 중요한 것으로 파악되었다. 이것들은 모두 심리상담 등의 활동에 요구되는 기술이다. 또한 '모니터링'도 중요한 지식으로 부각되었다. 임상적 개입을 하는 사회복지사에는 클라이언트의 행동을 이해하고 분석하는데 모니터링기술이 중요하다는 점을 반영한 결과로 볼 수 있다. 능력과 관련해서는 주로 의사소통 능력들이 중요하다는 결과가 나타났으며, 특별히 '선택적 주의집중'도 임상적 실천에 필요한 능력으로 파악되었다.

다음으로 지역사회 서비스를 제공하는 사회복지사에게 중요한 지식을 보면, '행정 및 관리'지식과 '고객 및 개별서비스'지식이 가장 중요한 것으로 나타났다. 직접서비스 영역에서는 클라이언트의 문제 해결에 초점을 두므로 심리이론 지식이 가장 중요했으나, 지역사회 서비스 영역에서는 지역사회를 대상으로 서비스를 홍보하고, 자원봉사자를 관리하는 등의 행정지식과 서비스관련 지식이 중요한 것이다. 기술에서는 마찬가지로 '경청', '설득', '말하기'가 가장 중요한 것으로 파악되었다. 지역사회 서비스 영역에서도 주민, 후원자, 자원봉사자들을 항상 만나고 관계를 유지하므로 이러한 기술이 중요한 것이다. 능력에서는 여전히 의사소통 능력이 중요한 것으로 파악되었다.

관리자들을 대상으로 분석한 '조직전략 및 인적자원관리'의 KSA를 살펴보자. 우선 가장 중요한 지식으로는 '행정 및 관리'가 선정되었고, 다른 영역에서는 발견되지 않은 '인사 및 인적자원'에 관한 지식도 매우 중요한 것으로 판명되었다. 이것은 관리자들이 조직을 관리하고 직원들을 지도감독하는데 반드시 요구되는 지식들이다. 중요한 기술로는 '경청', '말하기', '설득' 등의 기본적인 기술이 중요한 것으로 파악되었으며, 특별히 '복잡한 문제해결' 기술도 관리자들에게 중요하게 인식되고 있는 것으로 나타났다. 이것은 복잡한 조직맥락 속에서 다양한 의사결정을 동시에 처리하는 관리자의 실천과업적 특성을 반영한 결과로 볼 수 있다. 같은 맥락에서 '연역적 사고'도 중요한 능력으로 파악된 것이다.

<표 12> 실천영역별 KSA 중요도 분석

구분	순위	실천 영역							
		직접서비스		지역사회 서비스		조직전략 및 인적자원관리		간접서비스	
		KSA	평균	KSA	평균	KSA	평균	KSA	평균
지식 (K)	1	심리이론	3.95	행정 및 관리	3.97	행정 및 관리	4.25	사무업무	4.00
	2	고객 및 개별서비스	3.87	고객 및 개별서비스	3.93	고객 및 개별서비스	3.84	행정 및 관리	3.93
	3	행정 및 관리	3.85	심리이론	3.90	심리이론	3.75	심리이론	3.74
	4	사무업무	3.65	사무업무	3.82	인사 및 인적자원	3.74	고객 및 개별서비스	3.67
	5	사회문화인류	3.55	판매 및 마케팅	3.76	교육 및 훈련	3.68	판매 및 마케팅	3.51
	6	교육 및 훈련	3.51	국어	3.58	사무업무	3.58	교육 및 훈련	3.43
	7	치료 및 상담	3.39	사회문화인류	3.57	사회·문화인류	3.47	국어	3.40
	8	판매 및 마케팅	3.36	교육 및 훈련	3.53	판매 및 마케팅	3.47	사회문화인류	3.37
	9	국어	3.32	치료 및 상담	3.35	국어	3.35	컴퓨터 및 전자	3.09
	10	경제 및 회계	3.03	경제 및 회계	3.21	치료 및 상담	3.27	치료 및 상담	3.07
기술 (S)	1	적극적 경청	4.23	적극적 경청	4.26	적극적 경청	4.24	적극적 경청	4.28
	2	말하기	4.09	설득	4.17	말하기	4.12	말하기	4.23
	3	설득	4.06	말하기	4.11	설득	4.11	서비스지향	4.12
	4	서비스지향	4.04	서비스지향	4.07	시간관리	4.08	설득	4.09
	5	사회성	4.02	시간관리	4.06	인적자원관리	4.07	시간관리	4.00
	6	협력	4.02	협력	4.04	협력	4.04	협력	3.98
	7	시간관리	3.97	사회성	3.97	서비스지향	4.02	사회성	3.86
	8	협상	3.76	글쓰기	3.89	협상	3.95	글쓰기	3.79
	9	모니터링	3.73	협상	3.81	사회성	3.92	협상	3.72
	10	글쓰기	3.73	모니터링	3.79	복잡한 문제해결	3.85	모니터링	3.65
능력 (A)	1	구두표현	4.25	구두표현	4.36	구두표현	4.28	구두표현	4.30
	2	구두이해	4.18	구두이해	4.19	구두이해	4.28	구두이해	4.14
	3	문서표현	4.03	문제에 대한 민감성	4.13	문제에 대한 민감성	4.18	문서표현	4.07
	4	문제에 대한 민감성	4.02	문서표현	4.11	문서표현	4.13	문서이해	4.02
	5	문서이해	3.96	문서이해	4.03	문서이해	4.08	문제에 대한 민감성	3.98
	6	아이디어의 풍부성	3.90	아이디어의 풍부성	4.01	정보의 우선순위	3.82	아이디어의 풍부성	3.93
	7	독창성	3.75	정보의 우선순위	3.83	아이디어의 풍부성	3.82	시간배분	3.91
	8	시간배분	3.73	독창성	3.81	연역적 사고	3.77	정보의 우선순위	3.84
	9	정보의 우선순위	3.72	선택적 주의집중	3.79	시간배분	3.76	선택적 주의집중	3.74
	10	선택적 주의집중	3.68	시간배분	3.78	독창성	3.72	독창성	3.72

끝으로 총무부서 직원들의 의견이 반영된 간접서비스 실천의 KSA를 살펴보면, ‘사무업무’가 가장 절실한 지식으로 파악되었다. 이것은 총무부서가 조직의 부서 중에서 서비스 관련 업무보다는 행정적 업무처리를 중점적으로 담당하기 때문에 이런 결과가 나온 것이다. 또한 다른 영역과 달리 ‘컴퓨터 및 전자’ 지식도 중요한 것으로 파악되었다. 조직의 모든 사업을 기획·총괄하는데 있어 주로 전산화 작업을 활용하는 최근의 업무환경 추세가 나타난 결과로 볼 수 있다. 기술과 능력 영역에서는 주로 의사소통과 관련된 것들이 중요하게 인식되고 있으며, 특히 능력에서는 지역사회 서비스 영역과 마찬가지로 선택적 주의집중이 중요한 것으로 파악되었다. 이것은 분주하고 산만할 수 있는 총무부서의 업무환경에서 자신의 업무에 집중할 수 있는 집중력이 중요하다는 사실을 반영한 결과이다.

5. 논의 및 제언⁵⁾

본 연구에서는 사회복지사의 직무성과를 높이기 위해서는 성과의 예측변인인 지식, 기술, 능력(KSA)을 실제 실천과업 맥락 내에서 훈련해야 된다는 이론적 근거를 가지고 훈련 프로그램 내용개발을 위한 직무분석을 실시하였다. 직무분석 결과는 다음의 두 가지 측면에서 사회복지사 훈련에 관한 논의 점을 제시하고 있다.

첫째는 일상의 사회복지 실천에서는 관행적으로 수행되는 과업임에도 불구하고 기존의 대학의 교과과정에서 대응하지 못하는 지식과 기술에 대한 요구(need)가 확인되었다는 점이다. 예를 들어, 직접서비스에 관한 과업분석 결과에서 알 수 있듯이 클라이언트에 대한 학습지도, 식사보조/간식지원, 여가활동 지원, 권익옹호 등의 과업은 많은 사회복지사들이 일상적으로 수행하는 과업들이지만 이에 대응하는 교육과 훈련은 부족하다고 볼 수 있다. 예를 들어, 클라이언트를 대상으로 학습지도하기 위해서는 교육학(education)에 관한 이론과 기법들을 알고 있어야 하며, 식사보조와 간식지원을 성공적으로 수행하기 위해서는 영양학에 대한 이해도 필요하다. 뿐만 아니라 여가활동을 지원하기 위해서는 레크리에이션을 실시할 수 있어야 하며, 권익옹호를 위해서는 사회복지사 자신이 인권교육을 먼저 받아야 한다. 그러나 이러한 교육내용들은 일반적인 사회복지학 교과과정에서는 잘 다루지 않는 주제들이다. 이러한 문제는 간접 서비스에 관한 과업분석에서도 나타난다. 예를 들어, 직원을 채용하고, 훈련, 평가, 보상하는 일련의 인사관리 업무는 사회복지조직의 관리자들에게는 매우 중요한 업무로 파악되었으나, 이와 관련된 사회복지학 전공과목은 ‘사회복지 행정론’인데, 이 한 과목에서는 이러한 주제의 훈련을 충분히 다룰 수는 없다. 그러므로 현장에서는 필요로 하지만, 대학의 교과과정에 다루지 못하는 주제에 대한 훈련 프로그램을 개발해야 한다.

둘째는 사회복지실천의 전통적인 지식과 기술들에 대해 현장의 요구가 크다는 점이다. 이것은 대학 교육은 물론 그동안의 현장 훈련이 이러한 요구에 제대로 대응하지 못했음을 의미한다. 예를 들어, KSA에 관한 분석결과를 보면 알 수 있듯이 중요한 기술에 포함된 의사소통에 관한 기술들은 전통적

5) 직무분석 결과에 근거해서 개발될 수 있는 종합사회복지관의 사회복지사 대상 훈련 프로그램의 예시를 <부록>에 첨부하였으니 참고하기 바란다.

으로 사회복지학 교과과정에서 강조해 온 것들이다. 의사소통 기술은 사회복지실천 기술의 핵심(Richards, Rush and Trevithick, 2005)이라 볼 수 있으며 이미 사회복지 전공자들은 이 부분에 대한 교육을 상대적으로 많이 받았다. 그럼에도 불구하고 자신의 능력이 여전히 부족하다고 보고한 것을 보면, 전통적인 교과과정에서 받은 교육들이 실제 현장의 요구에 충분히 부응하지 못해 왔다는 점을 설명한다. 직무분석 결과에서 알 수 있듯이 비단 이것은 의사소통 기술과 관련된 문제만은 아니며, 심리학, 행정·관리, 고객서비스, 치료·상담, 국어, 문서표현 등의 KSA에서도 동일하게 나타나는 문제이다.

따라서 이상의 맥락과 직무분석 결과를 종합해서 향후 충실한 훈련 프로그램 개발과 보급에 도움이 되는 전략을 다음과 같이 제시한다. 첫째, 모든 훈련 프로그램은 이론보다는 기술 중심의 숙련화에 초점을 두고 만들어져야 한다. KSA에 대한 분석결과는 현장에서 필요한 수준보다 사회복지사가 보유한 KSA의 수준이 부족하다는 사실을 증거하고 있다. 그러므로 기술의 숙련화를 이끌어 낼 수 있는 훈련 프로그램 개발이 시급하다. 둘째, 사회복지행정과 관련된 훈련 프로그램을 많이 개발해야 한다. 직무분석 결과는 조직의 목표와 전략 설정, 인적자원관리, 재무관리 등의 과업과 역량이 매우 중요하다는 점을 보고하고 있다. 이 같은 결과는 직접적 실천에서 사용되는 기술의 중요도(56%) 못지않게 간접적 실천에서 사용되는 기술의 중요도(44%) 역시 높다는 엄명용의 연구(2005) 결과에 의해서도 지지받는다. 따라서 전략경영, 직원의 선발·훈련·직무평가·보상, 재무·회계와 관련된 훈련 프로그램 개발이 필요하다. 셋째, 폭넓고 다양한 역량개발이 요구된다. 시간관리, 아이디어 개발, 독창성, 정보의 우선순위 등은 새롭게 주목받고 있는 실천 역량이라 할 수 있다. 넷째, 장기적으로는 사회복지사 훈련 프로그램을 전략적으로 개발하고 보급하는 전문 훈련기관을 설립해야 한다. 서론에서 언급한 바와 같이 전문직 수준에서 직무분석과 같은 과학적인 방법을 통해 현장에서 필요로 하는 사회복지사의 역량을 통합적이고 체계적인 관점에서 연구하고, 훈련·개발하는 전문 인력과 자원이 필요하다. 전문적인 훈련기관은 대학과 교류하며 사회복지사가 갖추어야 할 전문 지식과 기술을 체계적으로 개발할 수 있다.

본 연구는 종합사회복지관에 근무하는 종사자만을 연구대상으로 제한하였기 때문에 이외의 실천현장(정신보건, 노인, 장애인, 아동, 청소년, 약물 등)에서 필요한 더욱 심화되고 전문적인 훈련 프로그램에 대해서 본 연구결과를 적용시키기에는 한계가 있다.

참고문헌

- 강혜규·윤상용. 2001. 『사회복지인력의 수급분석과 정책과제』 한국보건사회연구원.
 강홍구·윤현숙. 2005. “사회복지사의 직무분석과 표준직무개발에 관한 연구”. 『한국사회복지행정학』 14: 33-62.
 김기환·서진환·최선희. 1997. “의료사회사업가의 직무표준화를 위한 연구”. 『한국사회복지학』 33: 1-28.
 김연옥·오정수·최혜경. 1997. “사회복지 학사과정의 교육목표와 교과과정의 발전방향에 관한 연구-교

- 수집단과 실무자집단의 평가를 중심으로”. 『한국사회복지학』 32: 1-24.
- 김용득. 1998. “팀협력 향상을 위한 전문분야간 상호이해훈련 프로그램 개발: 장애인복지관을 중심으로”. 『사회복지연구』 12: 1-23.
- 김용일. 2003. “사회복지학 교육을 통한 정체성 확립”. 『2006년 한국사회복지학회 춘계학술대회 자료집』.
- 김태성·최일섭·조홍식·윤현숙·김혜란. 1998. 『사회복지전문직과 교육제도』 서울: 소화.
- 김태성. 1997. “한국 사회복지교육제도의 문제점과 발전방향 ; 사회복지학, 사회복지전문직, 그리고 사회복지 교육제도”. 『사회복지연구』 9: 3-36.
- 김혜란. 1997. “한국 사회복지교육제도의 문제점과 발전방향 ; 사회복지 교육의 발전 방향 - 사회복지교육자의 분석”. 『사회복지연구』 9: 75-100.
- 방유성. 1997. “자원기초관점에 입각한 전략자원의 탐색”. 『인사·조직연구』 5: 51-85.
- 변재관. 2000. 『공공 민간 지역복지전문인력의 직무분석을 통한 사회복지전달체계 효율화방안 연구』 한국보건사회연구원.
- 양옥경·이혜경·김현미. 2002. “사회복지사의 자격제도”. 『2002 사회복지사대회 발표자료』.
- 엄명용. 2005. “한국 사회복지실천 현장 내 기본실천기술의 실증적 확인 및 분류”. 『한국사회복지학』 57: 61-91.
- 윤현숙. 1997. “한국 사회복지교육제도의 문제점과 발전방향 ; 사회복지 교육의 발전 방향 - 실천현상 분석”. 『사회복지연구』 9: 37-73.
- 이기영·최명민. 2006. “사회복지전문직과 인적자원개발”. 『2006년 한국사회복지학회 춘계학술대회 자료집』.
- 이상균. 1999. “한국적 임상사회사업의 모색: 전문화와 토착화를 중심으로”. 『사회복지리뷰』 4: 65-86.
- 이인재. 1993. “사회복지실무자의 직무성과에 관한 연구”. 서울대학교 사회복지학과 박사학위논문(미간행).
- 이현주. 2003. “사회복지사의 자격등급과 직무의 관계분석: 자격제도의 의미구현을 위한 시론”. 『사회복지연구』 21: 161-188.
- 조성우. 2006. “사회복지사의 맥락적 수행에 대한 개념타당성 연구”. 『한국사회복지학』 58: 87-118.
- 조홍식. 1997. “한국 사회복지교육제도의 문제점과 발전방향 ; 사회복지 교육제도와 현장실무의 연계”. 『사회복지연구』 9: 101-130.
- 최명민. 2005. “정신보건사회복지사의 윤리적 민감성 훈련 프로그램 개발 및 평가”. 『정신보건과 사회사업』 20: 182-215.
- 최원규. 1995. “사회복지교육반세기의 회고 : 개론교과서 중심으로”. 『사회복지학회 1995년도 춘계 학술대회 자료집』.
- 한국사회복지사협회. 2004. 『사회복지사의 표준직무 매뉴얼』 한국사회복지사협회.
- 황규대. 2002. 『인적자원관리』 서울: 박영사.
- Arnold, Mark J. and Tapp, Shelley R. 2003. “Direct marketing in non-profit services: investigating the case of the arts industry”. *Journal of services marketing* 17: 141-160.
- Association of Social Work Boards. 2006. <http://www.aswb.org>.
- Bogo, M., J. Hughes, C. Regehr, R. Power, M. Woodford and G. Regehr. 2006. “Beyond Competencies: Field Instructors’ Descriptions of Student Performance”. *Journal of Social Work Education* 42: 579-593.

- Borman, W. C., L. A. White and D. W. Dorsey, 1995. "Effects of ratee task performance and interpersonal factors on supervisory and peer performance ratings". *Journal of Applied Psychology* 80: 168-177.
- Borman, W. C., L. A. White, E. D. Pulakos and S. H. Oppler, 1991. "Model of supervisory job performance ratings". *Journal of Applied Psychology* 76: 863-872.
- Campbell, J. P., M. B. Glasser and F. L. Oswald. 1996. "The substantive nature of job performance variability." pp.258-299. in *Individual differences and behavior in Organizations*, edited by K. R. Murphy. San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, J. P., Rondey A. McCloy, Scott H. Oppler and Christopher E. Sager, 1993. "A Theory of Performance." pp. 35-70. in *Personnel selection in organizations*, edited by N. Schmitt and W. C. Borman. San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, J. P. 1990. "Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology." pp. 687-732. in *Handbook of industrial and organizational psychology*(Second edition), edited by M. D. Dunnette and L. M. Hough. Palo Alto CA: Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J. P., J. J. McHenry and L. L. Wise. 1990. "Modeling Job Performance in A Population of Job". *Personnel Psychology* 43: 313-333.
- Daft, Richard L. 2001. *Organization Theory and Design(7e)*. South-Western: Thomson Learning
- Farmer, R. L., J. Walsh and K. J. Bentley, 2006. "Advancing Social Work Curriculum in Psychopharmacology and Medication Management". *Journal of Social Work Education* 42: 211-229.
- Goldstein, I. L. and J. K. Ford. 2002. *Training in Organizations(4th ed)*. Belmont, CA:Wadsworth.
- Guion, R. M. 1983. "Comments on Hunter" pp. 267-275. in *Performance Measurement and Theory*, edited by F. Landy, S. Zedeck, and J. Cleveland. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Hall, M. N., M. Amodeo, H. J. Shaffer and J. V. Bilt, 2000. "Social Workers Employed in Substance Abuse Treatment Agencies: A Training Needs Assessment". *Social Work* 45: 141-154.
- Hasenfeld, Y. 1992. *Human Service as Complex Organization*. Newbury Park: Sage.
- Hunter, J. E. 1983. "A Causal Analysis of Cognitive Ability, Job Knowledge, Job Performance, and Supervisor Ratings." pp. 257-275. in *Performance Measurement and Theory*, edited by F. Landy, S. Zedeck, and J. Cleveland. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Jackson, S. E. and R. S. Schuler. 1995. "Understanding Human Resource Management: The Context of Organization and Their Environments". *Annual Review of Psychology* 46: 237-264.
- Lawrence L. Martin and Peter M. Kenner. 1996. *Measuring the Performance of Human Service Program*, New Delhi: Sage.
- Mager, R. F. 1984. *Preparing Instructional Objectives*. Belmont, CA: Pitman Learning.
- McClelland, D. C. 1973. "Testing for competency rather than for intelligence". *American Psychologist* 638-647.
- Millar, Kenneth Irwin, 1988. "The Development and Field-test of Behaviorally Anchored Rating Scales for Evaluating Performance of Professional Social Worker". Unpublished Ph.D. dissertation. The University of Texas at Arlington.

- Motowidlo, Stephan J., Walter C. Borman, Mark J. Schmit. 1997. "A theory of individual differences in task and contextual performance". *Human performance* 10: 71-83.
- Muchinsky, P. M. 2003. *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology(7th ed)*. Belmont CA: Thomson/Wadsworth.
- O*NET, 1995. *Development of Prototype Occupational Information Network Content Model : Volume I, II*. Utah Department of Workforce Service.
- Richards, S., G. Rush and P. Trevithick. 2005. "Communication Skills Training for Practice: the Ethical Dilemma for Social work Education". *Journal of Social Work Education* 24: 409-422.
- Schmidt, F. L., J. E. Hunter and A. N. Outerbridge. 1986. "Impact of Job Experience and Ability on Job Knowledge, Work Sample Performance, and Supervisory Rating of Job Performance". *Journal of Applied Psychology* 71: 432-439.
- Schmidt, F. L. and J. E. Hunter. 1992. "Development of A Causal Model of Processes Determining Job Performance". *Current Directions in Psychology* 1: 89-92.
- Schmidt, M. J., T. F. Riggan, W. Crimando and J. E. Bordieri. 1992. *Staffing for Success*. Sage.
- Smith, C. A., A.Gantt, A. Cohen-Callow, L. J. Cornelius, D. A. Dia, D. Harrington and D. L. Bliss. 2006. "Staying Current in A Changing Profession: Evaluation Perceived Change Resulting from Continuing Professional Education". *Journal of Social Work Education* 42: 465-482.
- Teare, R. J. 1981. *Social work practice in public welfare setting*. NY: Preager.
- Wolf, M. S. and C. G. Mitchell, 2002. "Preparing Social Workers to Address HIV/AIDS Prevention and Detection: Implication for Professional Training and Education". *Journal of Community Health* 27: 165-180.

Exploring Practice Tasks and KSA of Korean Social Worker : Strategies for Developing Training Contents.

Cho, Sung-Woo
(Sungkyuynkwan University)

This study aimed to explore social work practice tasks and KSA(Knowledge, Skill, Ability) that are being used most frequently in practice field so that developing contents of training program for social worker. The participants in this study included 340 social worker in community welfare center nationwide and exploratory statistical methods were used. The specific result were as follows: 1.social work service was classified four dimensions(direct service, community service, organizational strategic and human resource management, and indirect service). 2.In each dimension, important practice tasks were screened. 3.Basic KSA of social worker that were needed to perform these tasks successfully were screened. On basis of these results, this paper provided some practical strategies for developing training program.

Key words : social worker, training, practice task, KSA.

[논문접수일 2007. 1. 2. 게재확정일 2007. 3. 13.]

<부록> 종합사회복지관 훈련프로그램 내용(예시)

구분	실천 영역			
	직접서비스	지역사회 서비스	조직전략 및 인적자원관리	간접서비스
숙련성을 강화해야 할 기존의 훈련 프로그램	<ul style="list-style-type: none"> ·치료상담 ·CT모집을 위한 홍보 및 마케팅 ·CT 진단 및 사정 ·프로그램 평가 ·CT 만족도 조사 	<ul style="list-style-type: none"> ·후원자 개발 ·모금기법/마케팅 ·지역사회육구조사 ·자원봉사자 모집 	<ul style="list-style-type: none"> ·사업기획 ·사업 평가 ·재무관리 	<ul style="list-style-type: none"> ·사업기획서 및 보고서 작성 ·회계 ·수퍼비전 ·서식관리 ·프로포잘 작성 ·컴퓨터
새롭게 개발해야 하는 훈련 프로그램	<ul style="list-style-type: none"> ·CT 인권 교육 ·여가/레크리에이션 ·CT 교육 및 코칭 ·식단개발/영양학 ·CT대상 친절 교육 ·서비스 기획 ·아동 정서지원 ·아동또래관계 지도 ·사회성 개발 ·적극적 경청 ·협상 	<ul style="list-style-type: none"> ·자원봉사자 교육 ·자원봉사자 평가 ·자원봉사자 보상 ·지역사회네트워크 ·대중매체 활용 	<ul style="list-style-type: none"> ·경영전략 ·조직개발 ·이사회 관리 ·경영 컨설팅 ·직원 직무분석 ·채용 면접 ·직원 개발 ·업무성과 평가 ·직원 보상/승계 ·직원 경력개발 ·조직진단/평가 ·직무 매뉴얼 제작 	<ul style="list-style-type: none"> ·글쓰기 ·시간관리 ·자기경영 ·프레젠테이션 ·자료제작 ·의사소통 ·주의집중 ·아이디어 개발 ·조직시민행동 (이타주의 훈련)