

기업상담 초심자와 숙련자가 인식한 역할 및 역량에 대한 질적 연구

변 시 영
삼성전기 나누리센터

조 한 익*
한양대학교 교육학과

본 연구는 기업 상담자의 주요 역할 및 역량에 대한 초심 상담자와 숙련 상담자의 인식을 심층 인터뷰를 통한 반복적 비교 분석법으로 분석한 질적 연구이다. 본 연구에서 초심 상담자는 경력 3년 이하, 숙련 상담자는 6년 이상자를 의미한다. 연구 참여자는 편의 표집 방식의 일환인 ‘눈덩이 표집’ 방법으로 선정하였다. 근거이론에서 개발된 반복적 비교 분석법을 사용하여 개방코딩, 범주화, 범주 확인을 통해 인터뷰 자료를 분석한 결과, 6개의 범주에 대해 초심 상담자와 숙련 상담자 별로 각각 10개의 하위 범주가 도출되었다. 분석 결과 나타난 기업 상담자의 숙련도 별 역할 및 역량에 대한 주요 인식은 다음과 같다. 초심 상담자와 숙련 상담자는 각각 기업인으로서의 적응기와 리더로서의 역할 확장기를 경험하면서 기업에서의 자기 정체감과 기업에 대한 태도를 다르게 갖는 것으로 나타났다. 초심 상담자는 현실적 업무의 수행을 위해 대인 친화력 및 융화력, 창의적 사고와 실행력이, 숙련 상담자는 미래지향적 업무의 창출을 위해 자기검열 및 모니터링, 사람관리 및 리더십 역량이 필요한 것으로 나타났다. 유연성은 공통된 역량으로 나타났다. 이에 따라 초심 상담자와 기업 상담자가 갖는 주요 정서, 어려움에 대한 극복 방안도 차이가 있는 것으로 나타났다.

주요어 : 기업 상담, 초심 상담자와 숙련 상담자, 역할과 역량, 반복적 비교 연구

† 교신저자(Corresponding Author): 조한익 / 한양대학교 교육학과 / 서울시 성동구 왕십리로 222
Tel: 02-2220-1102 / E-mail: 1990434@hanyang.ac.kr

서론

기업상담은 다른 상담 분야와는 구별되는 특성이 있다. ‘상담’이라는 기본적인 역할을 수행한다는 점에서는 일반적인 상담과 공통되지만, 개인과 조직과의 삼각관계 속에서 기업상담자는 두 내담자를 동시에 만족시켜야 하는 요구를 받게 된다(남현주, 2014). 또한 대부분의 기업상담자는, 다른 상담 환경에서 일하는 상담자들이 자신의 역할로 생각하지 않는 일들을 해낼 것을 요구받고 있다(Carroll, 1997). 단회상담이 많이 이뤄진다는 점(류희영, 2008), 일상적인 이중관계나 1인 상담자 체제로 인한 동료지지기반 부족(심윤정, 2012) 등도 기업상담이 갖는 독특한 특성이다. 이에 대해 왕은자, 김계현(2009)은, 첫째 각 나라와 기업의 실정에 맞게 융통 적으로 적용되는 점, 둘째 여러 이해관계자 집단이 존재하는 점, 셋째 기업과 상담의 관계가 ‘조화, 협력’보다는 ‘갈등, 모순’으로 나타나는 점, 마지막으로 효과를 바라보는 차원이 다양한 점 등으로 정리한 바 있다.

이러한 기업상담의 독특성으로 인해 기업상담자는 일반적인 상담과는 구별되는 기업 상황에 적합한 상담 역량을 갖추는 필요가 있다(남현주, 2014). 역량이란, 일을 수행하는 곳에서 성과를 낼 수 있는 개인의 공통적 능력이라는 포괄적 의미에서 ‘조직의 성과를 효율적으로 높이는 데 필요한 구성원의 지식, 기술, 자기개념 등의 조합’이라고 정의할 수 있다. 특히 많은 기업들이 이러한 역량모델을 활용하여 구성원들의 역량을 면밀하게 평가하는 등 기업 내 인적자원 개발과 관리에 적극 도입하고 있는 추세이다(주인중 외, 2010). 따라서 기업에서 상담자에게 요구하고 있는 역량이 무엇인지를 확인하는 것은 양질의 기업상담 서비스를 제공하기 위해 선행되어야 할 중요 과제라 하겠다.

최근 국내의 기업상담자 관련 연구도 기업상담의 확대와 함께 점차 증가, 기업상담의 여러 가지 쟁점들에 대해 다차원적인 논의를 펼치고 있다(심윤정, 2012). 하지만 아직까지 기업상담의 운영 핵심이 되는 기업상담자의 역량에 초점을 맞추어 경험적, 실증적으로 증명하는 체계화된 연구는 부족한 실정이다. 따라서 좀 더 다양한 각도에서 기업상담자에 대한 연구를 수행할 필요가 있다(남현주, 2014). 특히 기업 상담자는 다른 일반 상담자와 달리 직원 상담은 물론 훈련 및 교육, 회사 정책에 대한 조언 및 평가와 리스크 관리, 여러 팀과 일하고 대화하기, 새 비즈니스 개발과 계약 등 다양한 많은 역할을 할 것을 요구받고 있다(Schwenk, 2006). Gibson과 Mitchell(1990)이 기본적으로 규정한 상담(counselor), 자문(consultation), 연구(research), 평가(evaluation and accountability), 예방(prevention) 등의 역할 이외에도, 교육, 홍보, 행정, 예산수립, 다른 팀과의 대화, 법적 대응 등 다양한 역할을 수행해야 한다(조해연 외, 2013). 이런 상황에서 기업 상담자가 자신의 역할에 대해 분명히 이해하지 못하고 있으면 갈등을 경험하게 되고 이는 전문적인 업무수행의 손실, 낮은 직무만족과 낮은 조직 몰입도로 이어지게 된다(윤경원, 2004). 현재 기업상담자들 대부분은 교육, 심리, 상담을 전공하고 일반적인 상담자 훈련을 받아 상담자로서의 역할을 수행하게 되는데, 기업상담에 대한 사전 지식, 훈련경험 없이 일을 하다 보니 업무수행 과정에서 시행착오를 경험하게 되고 전문직으로서 정체감의 혼란을 겪는 실정이다(남현주, 2014). 따라서 상담자들은 기업과 조직원들이 상담자에게 기대하는 역할을 사전에 좀 더 깊이 이해하고(조해연 외, 2013) 이를 제대로 수행하기 위한 역량을 갖추는 필요가 있다.

또한 상담 연구에서 상담자의 전문성 확보를 위한 교육과정에 대한 중요성이 논의되고 있는

바, 상담자 전문성의 발달 과정은 상담 연구의 중요한 주제 중의 하나다. 상담자 발달의 기초 모형인 Hogan 모델(Hogan, 1964)에 따르면, 상담자의 성장과정은 전문적인 생활을 하는 동안 일련의 연속적이고 위계적인 단계를 거치며 계속 되는 것으로 나타났다. 그는 이론에서 크게 4수준으로 그 단계를 나누며 특징들을 설명하고 있다. 1수준에서 상담자는 불안, 의존, 신경증적 동기, 상담자가 되려는 자기 행동에 대한 통찰 결여가 특징적으로 나타난다. 2수준에서 상담자는 수퍼비전 관계에서 의존-자율간의 갈등을 겪으며 자신의 적응을 찾으려 시도하는데 이 단계에서 지나친 자신감과 압도당하는 느낌이 교체하는 것으로 보았다. 3수준에서 상담자는 수퍼바이저에게 조건적으로 의존하며, 전문가로서 자신감이 고양되어 있는 것이 특징인데 이 시기에 전문가로서 자기 일에 대한 동기도 안정적이며 통찰력이 깊다고 보았다. 마지막으로 4수준에서의 상담자는 대선택상담자 수준으로 개인적 자율감, 풍부한 통찰, 개인적 안정감, 안정된 동기 등을 특징으로 보았다(심홍섭, 1998). 따라서 초심자의 어려움과 경험이 많은 상담자의 어려움이 그 정도나 내용상에 차이가 있다는 것을 경험적으로 확인하는 것은, 역동적이고 복합적인 상담자 성장과정의 특징을 이해하는데, 그리고 이를 바탕으로 효과적인 상담자 교육 훈련 프로그램을 개발하는데 도움을 줄 수 있다(김지연 외, 2009). 그러나 기존에 수행된 상담자의 발달 과정에 대한 연구들은 주로 일반적인 상담 장면을 다룬 것으로, 기업 상황의 독특성을 반영한 기업 상담자의 발달 수준별 비교 연구는 아직 부족하다.

특히 최근 기업상담 분야의 변화 추세는 이러한 연구의 필요성을 뒷받침해준다. 최근 기업에서 임직원에 대한 상담 필요성이 높아짐에 따라 기업상담자의 채용이 확대되고 있고, 기업상담자의

근무 형태 역시 비정규직에서 정규직, 혹은 무기고용직으로 변화되고 있다. 실제로 S그룹 상담사 역량강화 워크숍에 참여한 상담자 수를 보면, 2009년 그룹전체 상담자가 30여명에서 2013년 120여명으로 약 4배가량 증가하여 괄목할만한 성장세를 보여주고 있는 것으로 나타났다(남현주, 2014). 이에 따라 기업 상담자들의 발달수준도 점차 다양해질 전망이다. 하지만 현재 기업 상담자들에게 제공되고 있는 교육은 그러한 발달수준과는 무관하게 일반화된 것으로, 상담자들의 경력이나 경험별로 차별화된 교육은 부족한 실정이다. 상담 전문가로의 성장 과정은 완성 단계가 정해져 있기 보다는 생애에 걸친 학습 과정이다. 상담 전문가들은 초심자들이 흔히 겪는 상담 진행과 관련된 어려움을 크게 겪지는 않을 수 있지만 그들 나름대로 또 다른 종류의 어려움을 겪을 수 있다(김지연 외, 2009). 따라서 실제 기업에 종사하고 있는 상담자의 발달 수준별 차이를 살펴보는 연구가 수행될 필요가 있다. 상담자의 구체적인 발달 단계별 특징들을 이해해야만 각 단계에 맞는 적절한 수퍼비전이나 교육을 제공할 수 있게 되어 훈련 효과를 극대화시킬 수 있다(채민정 외, 2008).

특히 상담자의 경력 수준은 상담자의 상담 능력 수준을 구분하는 기준으로서 상담 연구에서 자주 사용되는 객관적 자료로 활용되고 있다(김계현, 문수정, 2000). 왜냐하면 상담자의 인지적, 정서적, 태도적 특성은 상담 경력에 영향을 받기(Holloway & Wolleat, 1980) 때문이다. 이에 본 연구는 기업 상담자로서 초심자와 숙련자를 경력에 따라 구분, 각각 어떠한 역할을 요구 받고 있고, 그 역할을 수행하는 데 필요한 역량은 무엇인지, 가장 어려움을 느끼는 요소는 무엇인지를 밝히고자 하였다. 더 나아가서 그런 어려움을 극복하는데 도움이 되는 요인들은 무엇인지를 살펴보고자

하였다. 특히 지금까지의 선행연구들이 기업상담과 역량에 관련된 주제를 상담자의 경력 구분 없이 일반화하여 다룬 반면, 경력 수준에 따른 차이를 반영하고자 한다는 점에서 본 연구의 독특성이 있다.

이를 위해 본 연구에서는 심층 인터뷰를 통한 질적 연구를 수행, 그들의 경험을 토대로 이해하고자 하였다. 질적 연구에서 자료 분석은 연구 문제의 해답을 연구 자료 안에서 찾는 과정이다. 이를 위해 질적 자료를 분석할 때 일반적으로 사용하는 반복적 비교분석법(constant comparison method)을 사용하였다. 반복적 비교분석법은 본래 Strauss 등의 근거이론(1998)에서 한 현상을 설명하는 이론을 개발하기 위한 질적 자료의 분석법으로 개발된 것이다. 후대의 연구자들이 질적 자료를 분석할 때 이론의 개발을 목적으로 하지 않으면서도 반복적 비교분석법의 과정만을 따르는 경우가 많아짐에 따라 현재 널리 사용되는 방법으로서 다른 질적 연구의 전통들이 개발한 자료 분석법에 비해 비교적 사용하기 쉽고, 다양한 질적 자료들을 분석할 때 응용이 가능하다는 장점이 있다(유기용 외, 2012). 따라서 반복적 비교분석법을 통해 참여자들을 심층 인터뷰한 자료를 조직화해서 이를 해석할 수 있는 단위로 분리하고, 자료 안에 숨어 있는 패턴을 찾는 작업을 수행하는 것은(김태경 외, 2013), 본 연구에서 관심을 가지고 있는 기업 내 상담자의 숙련도별 경험과 특징에 대한 이해를 돕고 그 차이를 분석하는 데 있어 적합하다고 판단하였다.

이를 통해 초심상담자-숙련상담자 각 발달 수준별로 어떤 차이점이 있는지를 알게 되면 기업에서 경험과 역력이 쌓임에 따라 상담전문가로 발전하면서 어떤 점들이 달라지는지를 알 수 있을 것이며, 궁극적으로 그들의 발달 수준에 따른 차별화된 교육과정을 개발하는 데 많은 도움이

될 것으로 기대한다.

방 법

연구참여자

본 연구에서는 초심상담자 3명(여 2명, 남 1명)과 숙련상담자 3명(여 3명)을 대상으로 진행되었다. 이들은 모두 한국상담학회 및 한국상담심리학회 공인 상담사 2급 이상의 자격증을 소지하고, 현재 기업에서 상담자로서 활동하고 있는 상담자로 선정하였다. 다양한 연령대, 다른 회사 소속으로 선정하여 특정 경험에 한정되지 않도록 하였다.

현재까지 상담자들의 경력 기준은 통일된 것은 없는 실정으로 대부분 상담 경력, 교육 경험, 슈퍼비전 경험, 상담 회기, 교육 받은 학기 수 등의 기준으로 구분, 대체로 상담자의 경력수준을 3년 또는 5년을 기준으로 구분하고 있다(백미현, 유현실, 2012). 최명식(2005), 이은진(2015)은 초심상담자를 3년 미만의 상담경력을 갖고 있는 상담자로 정의하였고, 권혜경, 이희경(2013)은 초심상담자는 상담심리사 2급 이하 상담자, 숙련상담자는 상담심리사 1급 5년 이상 경력자로 구분하였다. 이러한 상담자 발달에 관한 선행 연구들(이수림, 조성호, 2009; 이현아, 이수원, 1997)을 참조로 본 연구에서는 상담자의 경력수준을 초심상담자는 3년 미만, 숙련상담자는 6년 이상자로 구분하였다. 이는 기업에서 산정하고 있는 경력 기준을 함께 고려한 것으로, 보통 기업에서는 재직중인 회사에서의 근속년수에 따라 경력을 산정, 4년 단위로 그 단계를 구분하고 있다. 이 4년을 기본으로 $\pm 1 \sim 2$ 년 정도의 개인차가 발생한다(예. 대리급에서 간부(과장)급으로 승격하는 데 빠르면 3년 늦으면 6

년 가량 소요). 따라서 상담자의 경력수준을 초심 상담자는 3년 미만, 숙련상담자는 6년 이상자로 구분하는 것은, 실제 기업에서 실무자급에서 간부급으로 성장하는 데 소요되는 경력 기준을 반영한 것이라는 점에서도 본 연구의 목적에 적합한 구분이다.

연구참여자를 모집하기 위해 연구자들의 지인과 참여자들의 추천을 받는 눈덩이 표집(snowball sampling) 방식(Gall, Gall, & Borg, 2003)을 활용하였다(이소연 외, 2014). 이러한 눈덩이 표집 방식은 표본의 '적절성'을 위해 연구자가 연구하고자 하는 주제에 적합한 사례들을 비교적 용이하게 구할 수 있는 편의 표집의 일환으로써(고윤희, 박성현, 2014), 기업상담에 종사하고 있는 상담자들을 숙련 정도에 따라 분석하고자 하는 본 연구에 적합한 방식이라 판단되었다.

연구자 역시 현재 기업 내 상담자로 일하고 있기 때문에 연구 참여자들로부터 연구의 목적에 대한 동의를 얻는 것이 용이하였다. 또한 연구대상과 밀접한 관계를 유지해야만 연구의 타당성을 높일 수 있는 질적 연구(성태제, 2014)의 특성상 연구자와 참여자가 같은 경험을 하고 있다는 것은 안정적인 신뢰 관계 형성에 유리하였고 참여자들의 실재(Reality)를 이해하고 공감하는 데 더

유리하였다. 연구 참여자의 일반적 특성, 상담 경력 및 근무 형태는 표 1과 같다.

연구과정

본 연구의 자료 수집은 2014년 12월 초순부터 2015년 2월 중순까지 약 세 달 동안 이루어졌다. 연구 참여 의사를 밝힌 참여자들에게 사전에 연구목적과 절차에 대해 설명하였고, 면담 질문 내용을 미리 메일로 보내주고 연구 동의서를 작성한 후, 1~2회에 걸쳐 약 90분 동안 심층 인터뷰를 실시하고 그 내용을 녹음하였다. 면담 장소는 주로 참여자가 근무하는 상담실을 방문하거나 조용한 카페에서 진행하였다. 본 연구에서 면담은 면담-추후 면담 설계(interview-follow-updesign)를 사용(첫 번째 면담 + 추후면담)하여 대화전반에 대한 타당도(validity through dialogue)를 확보하는 방법을 사용하였는데, 면담을 한 그들 자신이 각 범주가 자신의 이슈와 관심을 적절하게 반영한 것을 가장 잘 평가할 수 있기 때문이다(권경인 외, 2011).

인터뷰 질문은 개방형 질문지를 사용하였으며, 기존 문헌을 토대로 연구자가 작성한 후, 상담심리 전공 박사수료생 3명이 문항을 검토하였다. 이

표 1. 연구 참여자의 인적 정보 및 간략 정보

구분	참여자 (가명)	성별	연령	학력	자격	기업상담 경력	전체상담 경력	근무기업의 지역/규모	상담실의 근무 인원
초심자	김미연	여	29	석사	2급	1년 3개월	3년 6개월	경기/대기업	1명
	박명훈	남	30	석사	2급	11개월	1년 2개월	경남/대기업	1명
	김상지	여	29	석사	2급	2년 3개월	3년	경기/대기업	2명 이상
숙련자	이혜은	여	48	박사수료	1급	10년 10개월	12년 10개월	서울/대기업	1명
	최윤영	여	44	박사과정	2급	7년 2개월	7년 2개월	서울/대기업	1명
	박아진	여	34	석사	2급	6년 11개월	6년 11개월	충남/대기업	2명 이상

표 2. 인터뷰 주요 질문지

기업 상담자로서 당신이 활동해왔던 경험을 떠올려보십시오.	
• 현재 근무하고 계시는 기업의 환경은 어떻습니까?	
• 기업에서 상담자로 활동하는 데 어떠한 역할을 주로 요구받고 있습니까?	
• 그러한 역할을 수행하는 데 있어 필요한 주요 역량은 어떤 것이라고 생각하십니까? (기업상담자의 역량에 대해 정리한 선행연구 결과 요약지를 참고로 제시)	
• 역할 수행 및 역량 발휘에 있어서 겪는 어려움에는 어떤 것들이 있습니까?	
• 그러한 어려움을 어떻게 극복 또는 대처하고 계십니까?	
• 어떠한 도움이 제공된다면 기업 상담자로 활동하는 데 긍정적인 영향을 받으시겠습니까?	

를 토대로 예비 인터뷰를 실시한 후, 상담 전공 교수 1인의 자문을 받아 최종 확정하였다. 실제 면접 시에는 참여자들이 질문에 답변하면서 자유롭게 자신이 생각나는 것을 덧붙일 수 있도록 진행하였다. 주요 질문지는 표 2에 제시하였다.

인터뷰를 마친 후 인터뷰 내용은 전사되었는데 음성 녹음 기록은 물론, 참여자의 웃음이나 한숨과 같은 비언어적인 표현까지도 그대로 완전 축어록으로 작성하였다. 이후 전사된 내용은 반복적 비교분석법(constant comparison method)으로 분석되었다.

자료분석

반복적 비교 분석법의 과정은 ‘개방 코딩’, ‘범주화’, ‘범주 확인’으로 요약할 수 있다. 먼저 개방 코딩(open coding)은 자료를 읽으면서 중요한 자료에 이름을 붙이고 이를 분류하는 작업을 의미한다. 따라서 개방 코딩이란, 연구자가 열린 마음을 갖고 연구 문제와 관련해서 중요해 보이는 모든 자료를 코딩하는 작업이라 할 수 있다(유기웅 외, 2012).

두 번째는 범주화(analytic coding) 단계로 개방 코딩을 통해 비슷한 코딩의 이름으로 분류해 놓

표 3. 개방코딩 과정의 예

개방 코딩	전사된 인터뷰 내용
상담 전문가로서의 대우 부족	막상 기업에 들어와 맡겨지는 업무나 일을 보면 상담자라는 전문가보다는 일반 대졸 공채로 들어온 사람들이 하는 것과 같은 일을 요구한다는 데서 오는 괴리감이 있었죠. 대부분 상담자들은 석사학위취득자이고 다른 현장 경험이 있는 사람들이 많은데 그런 학력이나 경력도 별로 인정 못 받는 것 같고요.
상담사에 대한 이해 부족	상담사를 뽑아는 놨지만, 회사에서도 막상 상담사에 대한 롤(Role)을 명확하게 해둔 게 없다는 인상을 받을 때가 많아요. 사실 상담사를 효과적으로 쓰려면 개인상담을 많이 시켜야 하지 않나요? 외부에 나가면 시간당 7~10만원씩 하는 상담을 하는 건데 직원의 급여를 일당으로 생각해보도 개인상담을 더 많이 하도록 하는데 회사에서도 더 이득이죠. 그런 이해 없이 상담사를 채용해서 일을 시키니 이 일 저 일 하게 되는 것 같아요.

표 4. 범주화 과정의 예

범주	개방 코딩	인터뷰 주요 내용
존중 받고 싶은 마음 (타 구성원들과 다른, 상담 분야 전문가로서 기업에서 존중 받고 활동하고 싶은 마음)	상담 전문가로서의 대우 부족	다른 부서의 직원들이 해도 무방하다고 여겨지는 업무를 많이 요구 받는다고 여겨짐에 따라 전문가라는 느낌을 받기 어려움
	상담사에 대한 이해 부족	개인상담 등 상담 전문 분야에 대한 회사의 이해 부족과 이로 인해 자주 발생하는 소모적인 업무 수행에 대한 불만을 느낌

은 자료들을 상위 범주로 분류하고, 범주에 이름을 붙이는 작업을 의미한다. 이를 위해서는 개방 코딩된 자료들을 “반복적으로 꾸준히 비교”해야 한다. 여기서 반복적 비교분석법이라는 자료 분석법의 이름이 유래되었다(유기웅 외, 2012).

이상의 범주화 작업을 마치게 되면, 마지막으로 범주가 잘 구성되었는지를 개방 코딩 전 단계의 원 자료와 비교하면서 확인하는 절차를 갖게 된다. 이때 이미 구성된 범주의 재수정이 불가피하다는 것을 발견하고 범주를 수정할 수도 있다(김윤옥 외, 2009). 최종적으로 구성된 범주가 연구 문제와 관련된 자료를 모두 잘 표현하고 있다고 연구자가 확신하게 될 때 자료 분석과정은 끝나게 된다(Ezzy, 2002).

연구의 신뢰성을 높이기 위해 참여자 확인과 함께, 분석자 4명과의 지속적인 합의 과정을 거쳤다. 이들 분석자는 질적연구로 교육학 박사학위를 취득한 전문가 1명을 포함, 상담심리학 전공으로 1회 이상의 질적연구 수업 및 전문 워크숍을 들은 박사수료생 3명으로 구성하였고 총 5차례의 워크숍을 통해 자료 분석 검토를 실시, 합의하는 과정을 거쳤다. 워크숍은 1회에 2~3시간 가량이 소요되었고 분석자들과 연구자의 분석 결과를 비교, 합의해가는 방식으로 진행되었다. 이상의 합의과정을 통해 도출된 결과에 대해서 상담심리학 및 질적연구방법론 전공 교수 2인으로부터 2회에

걸쳐 검토, 수정 보완하였고 그에 따라 범주화를 최종 확정하였다.

결 과

자료 분석 결과, 총 53개 주제에서 35개 범주(초심자 18개, 숙련자 17개), 24개 범주(초심자 13개, 숙련자 11개), 20개 범주(초심자 10개, 숙련자 10개)로 요약 과정을 거쳤다. 최종 도출된 20개의 범주는 처음에는 4개, 다음에는 5개로 나뉘는 과정을 거쳐 최종적으로 6개의 상위범주로 재정리되었다. 결과적으로 총 6개의 상위범주(자기 정체감 인식, 기업에 대한 태도, 주요 역할, 핵심 역량, 주요 정서, 어려움 극복 과정)에 대해 초심상담자, 숙련상담자 각각 10개씩의 하위 범주가 도출, 총 20개가 도출되었다. 이러한 최종 결과는 표 5에 제시하였다. 각 범주 별로 구체적인 설명과 실제 연구 참여자 인터뷰 내용 제시를 통하여 기업내 초심상담자와 숙련상담자가 경험하고 있는 역할 및 역량에 대한 인식을 나타내고자 하였다.

먼저 초심상담자(이하 초심자)와 숙련상담자(이하 숙련자)는 각각 ‘기업인으로서의 적응기’, ‘리더로서의 역할 확장기’라는 정의로 그 특징을 구분할 수 있었다. 이는 그만큼 기업상담자로서의

표 5. 기업 상담자의 숙련도별 특성 및 주요 역할과 역량

범주	구분	초심상담자	숙련상담자
기간		(기업상담경력 3년 미만)	(기업상담경력 6년 이상)
정의		기업인으로서의 적응기	리더로서의 역할 확장기
자기 정체감 인식		<ul style="list-style-type: none"> • 상담 전문가 	<ul style="list-style-type: none"> • 기업의 구성원
기업에 대한 태도		<ul style="list-style-type: none"> • 존중받고 싶은 마음 	<ul style="list-style-type: none"> • 기여하고 싶은 마음
주요 역할		<ul style="list-style-type: none"> • 현실적 업무의 수행 	<ul style="list-style-type: none"> • 미래지향적 업무의 창출
핵심 역량		<ul style="list-style-type: none"> • 대인 친화력 및 융화력 • 창의적 사고와 실행력 	<ul style="list-style-type: none"> • 자기검열 및 모니터링 • 사람관리 및 리더십
			<ul style="list-style-type: none"> • 유연성
주요 정서		<ul style="list-style-type: none"> • 혼란(상담자로서의 정체감) • 두려움(자신에 대한 확신 부재) 	<ul style="list-style-type: none"> • 자부심(기업상담 1세대라는 책임) • 답답함(확장된 역할수행경험 미숙)
어려움 극복 방법		<ul style="list-style-type: none"> • 기업상담전문가 수퍼비전 • 동료로부터의 지지와 공감 	<ul style="list-style-type: none"> • 학계의 기업상담자 육성 프로그램 • 리더로서의 권한과 기회 부여

발달 과정에 있어, 시작 단계에 있는 초심자와 그 간의 경험과 노하우를 토대로 심화된 전문성을 발휘해야 하는 단계에 있는 숙련자 각각이 당면 하게 되는 핵심 과제가 분명하게 다르다는 것을 의미한다. 즉, 초심자에게는 본인 스스로 과거 경험에서 탈피하여 새롭게 소속하게 된 기업의 한 구성원으로서 제대로 적응해야 하는 과제가, 숙련 자에게는 소속 기업의 상담실을 대표하고 후배 상담자 등 구성원들을 감독하고 이끄는 리더로서 좀 더 확장된 역할을 수행해야 하는 과제가 요구 되는 것으로 나타났다. 이에 대한 구체적인 내용은 다음과 같다(초심자 <1>, 숙련자 <2>).

<1>

“저도 새로운 조직에 적응해야 하는 입장이 짱아요. 이 회사의 분위기, 구조, 제도… 하다 못해 문서 작성하는 방식 이런 것도 다 낯설 었어요. 또 그 동안 청소년, 대학 상담은 해왔 어도 기업 상담은 처음이니까 상담자로서 어

떻게 역할을 해야 하나, 어디까지가 내 일인 가, 또 주로 업무를 같이 하게 되는 인사부서 담당자랑 어느 정도 수준에서 관계를 맺고 정 보를 공유해야 하나 이런 것들까지 하나하나 가 어려웠던 거 같아요”(초심자 김상지)

<2>

“상담실도 커지고 상담사들도 더 늘고 하니 까 이제 제가 주도해야 하는 입장이 되는 거 죠. 그 동안의 노하우가 있고, 어쨌든 일을 보 는 안목이나 시야가 넓고, 갑자기 위에서 어 떤 일이 떨어질 때 그걸 경험이나 경력 없는 사람들이 쉽게 할 수 있는 건 아니니까… 일 반 부서의 부서장처럼 이렇게 해라 지시도 하 고 잘 하고 있나 관리도 하고, 후배 상담자들 에게 리더 역할을 하는 사람이 당연히 필요하 죠, 자연스럽게 회사에서도 그런 걸 바라고 요”(숙련자 이해은)

특이할 만 한 점은 1인 상담실에 근무하고 있는 숙련자들은 직접적으로 관리감독과 육성이 필요한 구성원이 없는 조건에서도 2인 이상 상담실에 근무하고 있는 숙련자와 마찬가지로 리더로서의 역할을 동일하게 인식하고 있었다는 점이다. 숙련자들은 소속 기업 내에서 과/차장 등 관리자 직급으로 올라가면서 그에 걸맞는 자문(예. 부서장의 부서원 운영 전략에 대한 코칭)을 요청받는 경우가 많았다. 또한 소속해있는 회사의 범위를 넘어 계열사간 상담사들의 업무 지원이나 초심자 관리 등을 중요시하는 등 숙련자 스스로 이러한 관리감독과 육성의 역할을 중요하게 인식하고 있는 것으로 나타났다. 이에 따라 상담실의 규모에 관계없이 ‘리더로서의 역할 확장기’라는 공통 정의가 가능하였다. 이에 대한 구체적인 내용은 다음과 같다(숙련자 <3>).

<3>

“누가 시키거나 그런 건 아니지만 우리 그룹 내 상담실간에 링커로서의 역할을 하려고 (중략) 들어온 지 얼마 안 된 선생님이 뭘 어려워하면서 요청하면 관련 프로그램의 자료를 제공해준다거나 내 경험을 알려준다거나 이런 식으로 도움이 되려고 노력하죠”(숙련자 최윤영)

자기 정체감 인식과 기업에 대한 태도

기업에서 상담자로서 어떻게 자기 정체감을 인식하고 있느냐에 대해 초심자와 숙련자간 뚜렷한 차이가 나타났는데 초심자는 상담이라고 하는 영역의 ‘전문가’로 회사 내에서의 자기 위상을 인식하고 있는 반면, 숙련자는 기업의 한 ‘구성원’으로서 규정하고 있었다. 특히 초심자에 비해 상담 경력이나 경험 등을 고려해볼 때 전문성을 더 갖

췌다고 할 수 있는 숙련자일수록 자신의 전문성 보다는 기업에 속한 한 명의 구성원이라는 점을 더 중요시 여기고 있었다.

이러한 인식차는 기업에 대한 태도로 이어져, 숙련자는 기업의 구성원으로서 소속해있는 ‘기업에 내가 어떻게 기여할 것인가’에 대한 마음이 두드러지는 반면에 초심자는 상담 전문가로서 ‘존중 받고 싶은 마음’이 두드러지게 나타났다. 특히 초심자들의 경우 기업에 입사한지 얼마 안 되는 초기일수록 이러한 존중 받고 싶은 마음과는 대치되는 기업 현실(예. 상담 외의 업무를 많이 요구)에 맞닥뜨리게 되면서 갈등을 겪게 되고, 결국 이를 어떻게 해소하느냐가 적응상의 중요한 이슈인 것으로 나타났다. 이러한 연관성에 따라 ‘자기 정체감 인식’과 ‘기업에 대한 태도’라는 두 개의 범주를 별도로 구분하지 않고 통합적으로 제시하였다. 구체적인 내용은 다음과 같다(초심자의 자기 정체감 인식 <4>, 초심자의 기업에 대한 태도 <5>, 숙련자의 자기 정체감 인식 <6>, 숙련자의 기업에 대한 태도 <7>).

<4>

“좀 그런 생각이 들 때도 있어요. 이럴 거면 차라리 심리학 전공한 사람들을 공채로 뽑아 쓰는 게 낫지, 왜 굳이 상담사를 뽑아서 이런 일을 시키나... (중략) 석사과정까지 마치고 또 몇 년씩 공들여 수련한 전문가들이잖아요. 우리는 나름대로 전문가라는 생각을 갖고 입사를 했는데...”(초심자 김미연)

<5>

“뭔가 좀 전문가로서 활동하고 있지 않다, 상담사스럽지 않다는 느낌을 받게 될 때가 있는데요. 꼭 내가 아니어도 할 수 있을 거 같은 교육(강의) 같은 거라든지... 그러니까 일은

되게 많은데 상담의 비중은 적고, 내가 볼 때 별로 중요하지 않은 일에 대한 요구를 계속 받다 보면, 괴리감도 들고 감정적으로 좀 상하게 되는 거 같아요”(초심자 김상지)

<6>

“나도 회사원이다, 그게 정말 필요한 거 같아요. 내가 기업에 몸담고 있으면서 회사원 따로? 상담사 따로? 이렇게 생각하면 안 된다는 거죠. 회사원이 어떻게 사는지 모르면서 내가 무슨 상담을 할 수 있겠어요”(숙련자 이혜은)

“상담자도 어디에서 뚝 떨어진 존재가 아니라 회사원이잖아요. 상담자 이전에 전 회사원이라고 생각하거든요. 예를 들어 회사에 총무팀이 있고 환경안전팀이 있듯이 그냥 그 안에 하나의 상담실이라는 시스템을 담당하는 사람이 상담자인 거죠”(숙련자 최윤영)

<7>

“결국 상담자로서의 아이덴티티를 잃지 않으면서도, 조직원으로서 내가 상담이라는 걸 통해 조직에 어떤 방식으로 기여할 수 있는가, 그게 제일 중요한 초점인 거 같아요”(숙련자 이혜은)

특징적인 것은 숙련자들이 조직에 기여하고자 하는 마음을 경력이 쌓임에 따라 형성해 왔다가 보다는 이미 입사 초기부터 분명하게 갖고 있었다는 점이다. 본 연구에 참여한 숙련자들은 모두 기업상담 1세대로 소속 기업에서 혼자 근무를 시작하였는데, 모두 시작 시점에서부터 본인이 어떻게 하느냐에 따라 기업에서의 상담사의 필요성이나 가치에 대한 평가가 달라질 수밖에 없다는 인

식을 뚜렷하게 가지고 있었다. 이에 대한 숙련자의 구체적인 반응은 다음과 같다(<8>, <9>).

<8>

“내가 어떻게 하느냐에 따라 상담실이 꼭 필요한 부서인지 아닌지 판단할테고… (중략) 그럼 후배들이 또 한 명이라도 더 여기서 일을 할 수 있잖아요. 그런 책임감 같은 게 처음부터 있었어요”(숙련자 이혜은)

<9>

“회사에서 상담실의 기능이나 역할에 대해 더 진지하게 봐주고 좋은 평가를 해주면 나도 기업상담의 성장에 이렇게 일조하는구나, 자부심에 뿌듯했던 적이 많아요”(숙련자 박아진)

주요 역할

기업에서 상담자로서 요구 받고 있는 주요 역할에 대해 초심자와 숙련자간 뚜렷한 인식차가 나타났다. 초심자는 본인 스스로 기업의 구성원으로서 적응하는 문제를 포함하여 상담 및 강의, 상담(실) 홍보나 각종 프로그램 기획과 운영과 같은 실무 수행을 주요 역할로 꼽고 있었다. 특히 초심자들의 경우, 이러한 역할 수행에 있어서 자신이 기대했던 전문 상담 영역 외에 다른 업무를 수행할 때(예. 강사, 상담실 홍보자 등) 겪는 내적 갈등이 큰 것으로 나타났는데, 이는 앞서 살펴본 ‘상담 전문가로 존중 받고 싶은 마음’과 가장 정면으로 대치되는 부분이기 때문이었다. 이에 대한 초심자들의 반응은 다음과 같다(<10>, <11>).

<10>

“좀 액티브한 그런 활동들을 많이 요구하는 거 같아요. 그냥 앉아서 상담만 하는 게 아니

고, 현장에 직접 가서 차를 드리며 인사하면서 저를 알리는 것도 하고 사내 인트라넷 이용해서 테마 별로 글도 계속 띄우고요. 이를테면 5월이면 가정의 달 이벤트로 자녀와 함께 하는 심리검사를 실시한다거나...”(초심자 박명훈)

<11>

“상담 외적으로 요구되는 영역들은 좀 어렵고 부담스러운 것 같아요. 성희롱 예방 교육, 아니면 부드러운 주체의 소통 교육? 이런 강사로서의 업무 요청도 많은데 사실 그런 게 우리 전문영역이라고 할 순 없잖아요. 또 그런 걸 배운 적은 없으니 교안 만드는 것도 쉽지 않았고요”(초심자 김상지)

반면, 숙련자는 상담실이 중단기적으로 나아가 할 방향을 제시하거나 후배 상담자들의 육성과 관리를 책임지는 업무 수행을 주요 역할로 인식하고 있는 것으로 나타났다. 이는 초심자들이 주로 수행하는 실무와는 다른 차원으로, 좀 더 거시적이고 전략적인 역할들인 것으로 나타났다. 이에 대한 숙련자의 구체적인 반응은 다음과 같다 (<12>, <13>).

<12>

“기업상담실이라는 게 외풍에 휩쓸리기가 쉽잖아요. 그러니까 과연 상담실이 우리 회사 내에 꼭 필요한 조직인지 경영층에 확신을 주는 게 제일 중요한 과제인 것 같아요. 결국 우리 상담실의 미래를 보여주고 비전을 제시하는 역할을 해야 하는 거죠. (중략) 이걸 요구 받는다는 개념이 아니라 우리의 생존의 문제인 거니까 당연히 해야 되는 역할이에요. 그렇게 해야 살아남죠”(숙련자 이해은)

<13>

“갓 입사한 선생님이 있으면 제 경험을 많이 전해드리려고 해요. 그래야 상담실 서비스 수준도 상향평준화될 수 있고 (중략) 상담실이 예전에 비해 확장되었다면, 그에 맞게 더 업그레이드된 방식으로 다양한 업무를 할 수 있다는 것을 어필하는 것도 필요하죠”(숙련자 박아진)

물론 그렇다고 숙련자들이 실무 수행을 전혀 하지 않고 있는 것은 아니다. 특히 1인 상담실 숙련자의 경우, 초심자와 마찬가지로 실무를 많이 담당하고 있다. 하지만, 숙련자일수록 미래지향적인 역할에 대한 비중을 더 높게 평가하고 있다는 점, 이러한 역할에 대해 초심자처럼 외부적인 요구로 인식하기보다는 자발적인 차원에서, 목적의식적으로 해내야 하는 역할로 인식하고 있다는 점이 차이점으로 나타났다. 반면, 초심자들에게는 숙련자들이 중요하게 인식하고 있는 미래지향적 업무 창출의 역할에 대한 인식이 거의 발견되지 않았다.

핵심적으로 갖춰야 할 역량

초심자와 숙련자는 각각 기업에서 주로 수행하는 역할이 다르고 그 역할을 수행하는 데 필요한 핵심 역량 역시 다른 것으로 나타났다. 우선 초심자들에게는 현실적인 업무 수행에 있어 기본이 되는 ‘대인 친화력 및 융화력’이, 다양한 프로그램을 기획 및 실행할 수 있는 ‘창의적 사고와 실행력’이 필수적인 것으로 나타났다. 이에 대한 초심자의 구체적인 반응은 다음과 같다(대인 친화력 및 융화력 <14>, 창의적 사고와 실행력 <15>).

<14>

“기본적으로 낮가림이 심하면 안 될 거 같아요. 쑥스러움을 많이 타거나 싫은 사람을 만나면 말을 떼기도 좀 힘들어하는 그런 성향의 사람들은 되게 적응하기 어려울 수 있어요. 회사에선 한번이라도 임직원들을 상담실에 와보게 하는 게 중요하니까 그러려면 사람들이랑 잘 어울리는, 특히 낯선 사람과도 잘 어울리는 게 필요해요”(초심자 김미연)

<15>

“뭔가 늘 새롭고 적극적인 활동으로 상담실을 알리는 걸 중요시 여기기 때문에 이런 걸 기획할 수 있는 아이디어가 중요한 거 같아요. 실제 같은 교육을 하더라도, 뻘한 내용이 아니라 직원들에게 임팩트를 줄 수 있는 내용으로 교안을 꾸민다거나 하는 거죠”(초심자 박명훈)

반면, 숙련자들은 기업의 상담실을 대표하는 리더로서 ‘자기검열 및 모니터링 능력’을 기본으로 상담실의 비전을 제시하고 후배들을 육성하는데 필요한 ‘사람관리 및 리더십’ 역량을 필요로 하는 것으로 나타났다. 이에 대한 숙련자의 구체적인 반응은 다음과 같다(자기검열 및 모니터링 능력 <16> <17>, 사람관리 및 리더십 <18>).

<16>

“상담사가 왜 저래? 상담하는 사람들 다 저래?” 이런 얘기를 듣는 분들이 종종 있어요. 그럼 전체적인 상담사들에 대한 인식이 하향 평준화되는 거니까요. 경력이 많아질수록 더 책임감 있게 자기 관리를 할 수 있는 역량이 필요한 거 같아요. 그만큼 회사에 아는 사람도 많아지고 직원들, 경영진들은 나를 통해서

상담자 집단 전체를 보는 거니까요”(숙련자 박아진)

<17>

“대체로 기업에서 상담자들은 혼자 일하거나 같이 일하더라도 혼자 하는 활동들이 많다 보니 조직 내에서 자기를 비춰보는 거울이 별로 없어요. 그러니까 내가 제대로 기능하고 있는지, 잘 적응하고 있는지 모를 수 있죠. 다른 부서들은 늘 같이 일하는 동료, 상사, 후배가 거울이 되는 건데 (중략) 결국 상담사 스스로 자기를 객관적으로 평가하고 끊임없이 자기반성할 수 있느냐는 되게 중요한 역량인 거 같아요”(숙련자 최윤영)

<18>

“하나의 조직에 여러 명이 모이는 거다 보니 결국 위로 갈수록 우리 상담실을 어떻게 끌고 갈지, 이런 비전을 세워내고 조직원들에게 필요한 역량에 맞게 역할과 책임을 제시해주고 나눠주고 챙겨주고 하는 것들… (중략) 리더십 측면에서의 능력을 요구받게 되죠”(숙련자 이혜은)

물론 숙련자도 ‘대인 친화력 및 융화력’, ‘창의적 사고와 실행력’은 필요한 것으로 나타났다. 다만 숙련자들은 이러한 역량들을 이미 갖추고 있다는 기본 전제하에, 리더로서의 역할 수행에 필요한 역량들을 좀 더 핵심적인 역량으로 인식하고 있었다. 반면, 초심자들은 앞서 살펴본 역할에서와 마찬가지로 숙련자들이 필요하다고 인식하고 있는 핵심 역량들에 대해 인식하지 않고 있는 것으로 나타났다.

한편, 초심자와 숙련자 모두 핵심 역량으로 ‘유연성’을 꼽고 있었다. 여기서의 유연성은 ‘이건

상담자의 일이 아니다'라는 식으로 상담자의 업무에 한계를 두거나 자신의 전문성만을 내세우지 않고 다양한 기업의 요구, 임직원들의 요청에 유연하게 대응할 수 있는 역량으로 나타났다. 이에 대한 참여자들의 반응은 다음과 같다(초심자 <19> <20>, 숙련자 <21>).

<19>

“상담만 하고 그것만 중요하게 여겨온 사람들에게 기업에선 진짜 다른 것들을 요구해요. 처음엔 거기서 오는 괴리감이 되게 크더군요. 그것들을 얼마만큼 받아들이고 얼마만큼 해야 될지는 결국 내가 결정하는 거니까... (중략) 좀 유연해져야 된다는 생각을 많이 해요”(초심자 박명훈)

<20>

“다른 부서 이해관계자와 함께 일하다 보면 단순히 우리의 ‘상담 비밀보장’ 논리만으로는 그들을 설득할 수 없을 때도 있는 거 같아요. 그럴 때는 좀 임기응변을 발휘한다거나 무조건 안 된다는 식으로 갈등을 만들기 보다는 적당한 대안을 제시한다거나 하는...”(초심자 김상지)

<21>

“우리는 일반 회사원과과는 다르다, 상담하는 사람은 이거는 해야 되고 이거는 안 해야 돼 ~ 이런 기준이 되게 많아요. 그래서 안 섞이기도 하고요. 근데 그게 기업에선 너무 튀다는 거죠. ‘재넨 뭐지?’ 이런 소리를 듣고 고립되는 경우가 있어요. 이전 이제 막 수련 마치고 회사에 들어온 상담자나 다른 데서 경력 많이 쌓고 온 숙련자나 크게 차이가 없는 거 같아요”(숙련자 이혜은)

주요 정서

초심자와 숙련자는 단계 별로 요구 받는 역할의 수행 및 역량 발휘 과정에서 각기 다른 주요한 정서를 갖게 되는 것으로 나타났다. 특히 초심자에겐 상담자로서의 자기 정체감이 명확하지 않음에 따라 발생하는 ‘혼란’과 함께, 자신의 선택이나 결정에 대한 확신 부재로부터 오는 ‘두려움’이 가장 두드러지게 나타났다. 이에 대한 초심자들의 구체적인 반응은 다음과 같다(초심자의 혼란 <22>, 초심자의 두려움 <23>).

<22>

“예전 다른 기관에 있을 때는 그래도 일주일에 15~20건 가까이 상담을 했는데 여기서는 일주일에 많아야 10건, 그렇지 않을 때는 5~6건? 이렇게밖에 못할 때도 있더라고요. 그러면 나는 상담사인데 정작 ‘상담’이 업무의 주가 아닌 데서 오는 갈등이 크고요. (중략) 그러다 상담이 드롭이라도 되면 자괴감도 들면서 난 누군가, 내가 여기서 뭘 하고 있나...”(초심자 김미연)

<23>

“성희롱, 언어폭력, 자살 시도 등 사건 사고가 발생하면 우선 그런 사건 자체가 처음이니 까 그 자체를 어떻게 처리해야 할지 걱정되고 (중략) 어떤 결정을 내려야 하는데, 그게 과연 맞는 건지 옳은 건지에 대한 확신이 없을 때가 제일 힘든 거 같아요”(초심자 김상지)

반면 숙련자는 기업상담 1세대로서 지금까지 잘 해왔다는 ‘자부심’과 동시에 새롭게 요구받고 있는 리더로서의 확장된 역할 수행 경험 미숙에 따른 ‘답답함’이 큰 것으로 나타났다. 이에 대한

숙련자들의 구체적인 반응은 다음과 같다 숙련자의 자부심 <24>, 숙련자의 답답함 <25>.

<24>

“우리나라 기업상담이 그때까지만 해도 발달을 안 했었으니까 이쪽으로 진로를 전환하면서 목표했던 게 정말 딱 한 가지, 기업상담이 정말 발전이 됐으면 좋겠다는 생각이 강했어요 (중략) 돌아보면 내가 애써온 게 헛되지 않고 이렇게 결실을 맺고 있구나 뿌듯하고”(숙련자 박아진)

<25>

“일반 회사원들은 대리에서 과장되고 그 다음에 차장 이렇게 연차가 쌓이면 업무 영역도 달라지고 전문적인 교육을 받으며 리더십도 자연스럽게 몸에 익힐 수 있지만 상담자들은 대체로 전문가로 동등하게 일하지 상하관계 이런 걸 경험해본 적이 많지 않죠 (중략) 사례 지도와 달리 업무 분배나 조정, 사람관리는 아무래도 안 해본 거라 막막할 수밖에 없어요”(숙련자 이해은)

한편 앞서 언급한 초심자들의 혼란과 두려움은 1인 상담실인 경우 더 두드러지는 경향이 있었다. 이는 2인 이상 상담실에서 근무하는 초심자들의 경우에는 숙련자나 선배 상담자, 또는 동료 상담자들 간의 상호 자문으로 이러한 어려움을 어느 정도 해소할 수 있는 반면, 1인 상담실의 경우 초심자 혼자 모든 책임을 져야 한다는 부담감이 더 가중되기 때문인 것으로 나타났다. 이에 대한 초심자의 구체적인 반응은 다음과 같다(<26>).

<26>

“혼자 있다 보니 내가 다 결정해야 되는데

그게 맞는 건지, 잘하고 있는 건지 논의할 사람도 없을 때 가장 힘들죠. 게다가 사안이 내담자의 정보나 권익과 관련된 것일 때는 다른 부서의 사람과는 상의 자체가 꺼려지기도 하고요”(초심자 김미연)

어려움 극복 방법

초심자와 숙련자는 각각 자신이 처하는 어려움을 극복하기 위해 다른 내용의 도움이 필요한 것으로 나타났다. 초심자들은 기업상담의 특수성을 반영한 상담사례 지도를 포함해서 다양한 상황별 대처 방식에 대한 자문을 의미하는 ‘기업상담전문가 수퍼비전’, 업무를 수행하면서 경험하게 되는 혼란 등 복잡한 자기감정에 대해 이야기 나누고 지지를 얻음으로써 재도전의 용기를 낼 수 있는 ‘동료로부터의 지지와 공감’이 중요한 것으로 나타났다. 이에 대한 초심자들의 반응은 다음과 같다(초심자의 ‘기업상담전문가 수퍼비전’ <27>, 초심자의 ‘동료로부터의 지지와 공감’ <28>).

<27>

“아무래도 저보다 오래 된 숙련된 상담자가 계시면 도움이 많이 되는 거 같아요. 그때그때 상황에 대해 같이 논의할 대상이 있으면 안심도 되고요. 경험해보지 못한 일을 내가 책임지고 처리해야 한다는 게 사실 가장 어려운 건데 그런 면에서 예전에 어떻게 하셨는지 간접 경험을 알고 있으면 (중략) 그래서 좀 그런 분들을 찾게 되는 거 같아요”(초심자 김상지)

“일반 수퍼바이저를 찾아가면 너무 코어로 들어가서 봐주실 때가 있어요. 그럼 이걸 회사에선 못 다루는데, 그럴만한 시간이 없는데?”

이럴 때도 있고 (중략) 일반 상담실이랑 기업의 상담실은 되게 다른 거 같아요. 그런 걸 좀 반영해서 봐주시면 훨씬 실질적인 도움이 되거든요.”(초심자 박명훈)

<28>

“그래도 같이 일하는 동료 선생님들이랑 이야기 나누면서 불안도 좀 덜고요, 서로 비슷하게 어렵구나, 안심도 하면서 좀 버티고 지나갈 수 있는 힘이 많이 되는 거 같아요.”(초심자 김상지)

반면, 숙련자들은 학교나 학회 등 ‘학계의 기업상담자 양성 과정’이 전문적으로 마련되어 어느 정도 역량을 갖춘 상담자들이 기업에 진출하는 것이 필요한 것으로 나타났다. 그래야 자신들이 수행해야 하는 리더로서의 역할에 대한 부담이 조금이나마 줄어들다는 인식이었다. 더불어 리더로서의 확장된 역할 수행에 도움이 되는 ‘리더십 교육 기회’ 및 실질적인 리더십 발휘를 위한 ‘권한 부여’가 필요한 것으로 나타났다. 이에 대한 숙련자들의 반응은 다음과 같다.(숙련자의 ‘학계의 기업상담자 양성 과정’ <29>, 숙련자의 ‘리더로서의 권한과 기회 부여’ <30>).

<29>

“준비가 잘 된 상태로 기업에 들어와야 정말 제대로 된 기여도 할 수 있잖아요. 그런 면에서 기업상담에 맞게 조직적인 마인드라든가 조직에서 필요한 역량들을 좀 키워나갈 수 있는 그런 수련 시스템도 필요한 거 같아요. 지금은 너무 일반 상담 위주다 보니까 실제 필드에서 필요한 역량은 못 갖춘 채 당장 업무를 해야 되는 경우가 많죠.”(숙련자 최윤영)

<30>

“다른 연구 직군과 달리, 아직 회사에서 상담자들에게 박사학위 취득, 학술 활동 장려 등 좀 더 리더로서 성장할 수 있는 기회를 주는 것 같진 않아요. 학회에서 이런 필요성에 대해 기업 쪽에 어필을 해준다거나...”(숙련자 박아진)

“결국 회사에서 리더에게 힘을 주는 건 사실 아랫사람에 대한 고과권, 즉 평가권이잖아요. 근데 아직 상담실 체계에는 그런 게 안 들어와 있죠. 오히려 상담실을 자기들이 평가하는 체계로 가져가다 보니까 실제 상담실의 리더로서의 권한은 없는 셈이죠.”(숙련자 이혜은)

특이할 만 한 점은 초심자들이 ‘기업상담 전문가 수퍼비전’ 및 ‘동료로부터의 지지와 공감’을 그나마 소속해있는 기업 내에서, 혹은 지역 및 학계의 기업상담 전문가로부터 충족하고 있는 반면, 숙련자들은 향후 마련되길 바라는 ‘희망사항’으로 술회하였다는 점이다. 물론 숙련자들 역시 초심자와 마찬가지로 ‘동료로부터의 지지와 공감’으로 현재의 어려움을 극복하는 것으로 나타났다(예. “아무래도 오랫동안 같이 기업에서 근무한 상담사들과 학회나 교류 모임을 통해서 고민들을 함께 나누는 것이 그나마 가장 도움이 되죠”). 하지만 숙련자들은 교육이나 제도 마련 등 좀 더 근본적인 해결책 마련에 대한 고민을 더 많이 언급, 강조하였다. 이는 숙련자들의 경험치나 고민 수준에 걸맞는 교육 및 시스템이 기업 내외적으로 아직 제공되고 있지 못하는 현실을 반증해주는 결과이다.

이상과 같이, 본 연구에 참여한 기업 상담의 초심자들과 숙련자들은 그 발달 수준 또는 숙련

정도에 따라 정체감 인식 및 기업에 대한 태도에 있어 차이를 나타내고 있었고, 회사로부터 각기 다른 역할 및 역량을 요구 받게 되면서 주로 겪게 되는 어려운 점과 도움이 필요한 점도 다른 것으로 나타났다. 그럼에도 불구하고 현재 기업상담 분야에 종사하고 있는 상담자들에게 제공되고 있는 회사나 학계의 지원은 다소 미비한 수준이다. 또한 있다 하더라도 초심자와 숙련자들의 이러한 경험 및 인식 차이가 반영되지 못한 채 전체 공통으로 ‘기업상담자’라고 하는 일반화된 수준에서 제공되고 있는지라 실질적인 도움을 받는데 있어 아쉬움을 겪고 있는 것으로 나타났다.

논 의

본 연구의 목적은 기업내 초심 상담자와 숙련 상담자가 그들의 발달 수준에 따라 각각 기업에서 요구 받고 있는 역할은 무엇이고 그 역할을 수행하는 데 필요한 역량은 무엇인지, 그리고 실제 업무를 수행하는 과정에서 겪는 어려움과 도움이 필요한 점은 무엇인지 상담자의 경험에 대한 질적 분석을 통해 자세히 탐색하는 것이었다.

연구 결과 총 6개의 범주에 대해 초심상담자, 숙련상담자 각각 10개씩의 하위 범주가 도출, 총 20개가 도출되었다. 6개의 범주는 ‘자기 정체감 인식’, ‘기업에 대한 태도’, ‘주요 역할’, ‘핵심 역량’, ‘주요 정서’, ‘어려움 극복 방안’인 것으로 나타났다.

① ‘자기 정체감 인식’은 기업에서 상담자가 자신의 정체성을 어떻게 규정하고 있느냐를 의미하는 것으로 초심자는 이에 대해 ‘상담 전문가’로, 숙련자는 ‘기업의 구성원’으로 정의하고 있는 것으로 나타났다. 이는 초심자가 상담이라는 영역의 전문가로 회사에서의 자기 위상을 규정하는 반면,

오히려 초심자에 비해 더 전문성을 갖췄다고 볼 수 있는 숙련자들은 기업에 속한 일원임을 중시하고 있다는 점에서 흥미로운 결과다. ② ‘기업에 대한 태도’는 앞서 언급한 자기 정체감을 근간으로 형성되는 기업에 대한 태도를 의미하는 것이다. 이는 다시 초심자와 숙련자 별로 ‘존중받고 싶은 마음’과 ‘기여하고 싶은 마음’으로 구분되었다. 이러한 초심자와 숙련자간 자기 정체감 인식 및 기업에 대한 태도에 있어서의 차이는, 조직몰입(organizational commitment)의 차이로 해석할 수 있다. 조직몰입이란 조직에 대한 적극적이고 긍정적인 성향으로서 자신이 속한 조직 및 조직 목표에 대해 일체감을 느끼고 헌신적으로 노력하려는 태도를 의미하는데(곽종우, 김병조, 2012), 나이나 근무 기간 등으로 측정되는 경력 단계와 정적인 관계가 있다(장은미, 1997). 따라서 기업에서 근무하는 상담자들 역시 경력이 쌓임에 따라 조직에 대한 헌신성과 애착, 조직과의 일체감을 점점 더 형성하게 되는 것이라 볼 수 있다. 이렇게 기업에 대한 이해가 깊어질수록 조직의 관점과 태도를 이해하는 폭도 넓어졌고 갈수록 훨씬 부드럽게 소통할 수 있게 됨에 따라(심윤정, 2012) 상담자로 더 잘 기능하는 것으로 나타났다. ③ ‘주요 역할’은 기업 상담자가 기업으로부터 주로 수행할 것을 요구 받고 있는 책무를 의미하는 것으로 초심자는 ‘현실적 업무의 수행’, 숙련자는 ‘미래지향적 업무의 창출’인 것으로 나타났다. 초심자의 ‘현실적 업무의 수행’은 상담 및 강의, 각종 프로그램 기획이나 운영 등의 실무 수행을 주로 의미하는 것으로, 초심자들은 이러한 다양한 역할 수행으로 인해 혼란을 경험하고 있었다(Carroll, 1996). 숙련자의 ‘미래지향적 업무의 창출’은 상담실의 중단기적 방향 제시, 후배 상담자들의 육성과 관리에 대한 책임을 의미하는 것으로 초심자의 역할과는 차이가 있었다. 이와 같은 결

과는 기업구성원이 지각하는 역할이 직급에 따라 다른 것과 일치한다. 이성아, 엄우용(2013)은 HRD 담당자 대상의 연구에서 변화촉진자의 경우 과/차/부장급이 사원/대리급보다, 또 10년 이상의 경력자가 5년 미만의 경력자보다 더 많은 역할을 수행함을 밝힌 바 있다. 또한 전문성이 발달할수록 개인 차원의 임무 수행을 통한 만족 추구에서 나아가, 영역(domain)이나 사회에 대한 관심을 가지고 공동의 가치를 추구하는 등 가치의 확장이 일어나 개인을 동기화시키는 목표의 차원이 달라질 수 있고, 목표를 추구하는 과정도 달라질 수 있다고 본 선행연구(신종호 외, 2014)와도 일치하는 결과이다. ④ ‘핵심 역량’은 역할 수행을 위해 필수적으로 갖춰야 하는 주요 지식, 기술, 태도를 의미하는 것이다. 초심자는 현실업무 수행의 주체로서 기업의 구성원들과 친밀하게 관계 맺고 상담사에 대한 우호적인 인식을 심어줄 수 있는 ‘대인친화력 및 응화력’, 다양한 상담실 홍보 및 실질적인 운영 프로그램(예. 집단 상담, 마음건강 관련 교육)을 기획하고 운영할 수 있는 ‘창의적 사고와 실행력’이 필요한 것으로 나타났다. 이는 기존 연구에서 밝힌 직무수행 역량군에 속하는 것으로, 교육 및 프로그램 관련 업무 수행에 필요한 역량이다(남현주, 2014). 반면, 숙련자는 미래지향적 업무 창출의 역할을 요구 받게 되면서 기업 내 상담실을 대표하는 리더로서 솔루션범하는 모습을 보이는데 필요한 ‘자기 검열 및 모니터링’, 구성원들의 육성과 전반적인 상담실 업무 관리에 필요한 ‘사람관리 및 리더십 역량’을 가져야 하는 것으로 나타났다. 이는 개인자질 역량군과 직무수행 역량군에 속하는 것으로, 성찰 및 자기계방과 자문 및 연계에 필요한 역량(남현주, 2014)을 의미한다. 이러한 결과는 초심자와 숙련자는 핵심적으로 갖춰야 하는 역량이 각각 달라, 특히 초심자에게는 조직 적응 및 현실적인 업무 수행에 필요한

기술적인 역량이, 초심자에게는 기업 상담실을 대표하는 리더로서 리더십 발휘에 필요한 태도적인 역량이 요구됨을 의미한다. 관련하여 남현주(2014)는 그의 연구에서 기업상담자 역량모델을 3개의 역량군, 14개의 역량요소, 54개의 역량지표로 구성한 바 있다. 이는 20대부터 30대(연령대), 최소 2년에서 최장 10년까지(근무경력) 연구 참여자를 다양하게 구성한 결과로써, 기업상담자 전반에 적용할 수 있는 의의가 있지만 발달 수준차를 확인하기엔 한계가 있다. 따라서 숙련자와 초심자간 필수적으로 갖춰야 하는 역량차를 밝혔다는 점에서 본 연구결과의 의의가 있다. 반면 상담자의 업무에 한계를 두지 않고 다양한 요구에 유연하게 대응할 수 있는 역량을 의미하는 ‘유연성’의 경우 초심자와 숙련자 모두에게 공통적으로 나타났다. 이처럼 초심자와 숙련자가 공통적으로 ‘유연성’에 대해 강조하고 있다는 것은 주목할 만한 결과로, 영국의 기업 내 상담자를 심층 면접한 결과 유연성, 개척정신, 단호함이 기업 내 상담자의 핵심자질로 꼽힌 것(Carroll, 1996)과도 일치한다. 그만큼 유연성은 기업 상담자라면 반드시 갖추고 있어야 할 가장 기본적인 역량이라고 볼 수 있다. ⑤ ‘주요 정서’는 기업에서 요구받는 역할을 수행하고 역량을 발휘하는 과정에서 상담자가 주로 경험하게 되는 핵심적인 정서 상태를 의미하는 것으로, 초심자는 기업상담자로서의 정체성이 완전히 확립되지 못한 데서 오는 ‘혼란’과 자신의 선택, 결정에 대한 확신 미흡에서 오는 ‘두려움’을 주로 느끼는 것으로 나타났다. 이러한 특성은 Dodge (1982), Grater(1985), Stroltenberg와 Delworth(1987)가 언급한 초심상담자들의 만연한 불안(pervasive anxiety)을 반영한다(김지연 외, 2009 재인용). 반면 숙련자는 지금까지 기업상담을 이끌어온 자기 자신에 대한 ‘자부심’과 함께 새롭게 요구받는 리더로서의 경험 미숙에 따른 ‘답답함’을 주로 느끼는

것으로 나타났다. ⑥ ‘어려움 극복 방안’은 상담자로서 당연하게 되는 애로사항을 해결하는 데 도움이 되는 방법, 노하우를 의미하는 것이다. 초심자는 ‘기업상담전문가 수퍼비전’과 ‘동료로부터의 지지와 공감’으로 극복하는 것으로 나타났고 숙련자는 ‘학계의 기업상담자 육성 프로그램’과 ‘리더로서의 권한과 기회 부여’가 필요한 것으로 나타났다. 특히 초심자에게서는 현실에서 충족 가능한 방안이 도출된 반면, 숙련자에게서는 미래에 충족되어야 할 방안이 도출되었다. 김지연 외(2009)의 연구결과에서도 초심상담자들은 수퍼비전 등 상담분야 내부체계에 대한 어려움을 표시하는 반면, 전문가들은 상담분야 내부보다는 외부적 환경에서 오는 어려움을 주로 언급하는(김지연 외, 2009) 경향이 나타났다. 이는 그만큼 현재 기업상담 분야의 교육이나 제도 등이 숙련자들의 수준에 미치지 못함을 반영한다.

이러한 결과들을 통해 본 연구에서는 기업상담 초심자와 숙련자가 각각 다른 역할을 수행하고 있고 이에 따라 차별화된 역량을 갖춰야 함을 확인하였다. 또한 기업에서의 자기 정체감에 대한 인식과 태도, 주된 어려움과 정서, 이를 극복하기 위한 방법도 다른 것을 확인하였다. 결국 기업 상담자들은 그 경력 수준에 따라 다른 발달단계를 거치고 있는 것이다. 특히 3년 이하의 초심자들은 Hogan 모델에서의 1수준 및 2수준과 유사하게 불안, 적응 시도, 갈등 등을, 6년 이상의 숙련자들은 Hogan 모델에서의 3수준 및 4수준과 유사하게 기업에서의 자율감, 전체 기업 상담에 대한 동기나 통찰 등을 두드러지게 경험하고 있었다. 이는 발달 수준이 낮은 상담자일수록 불안이나 자기의심 영역에서 상위 발달집단에 비해 상대적으로 높은 점수를 보이거나(심혜원, 2005), 전문가로 발달해감에 따라 인간이해와 수용력의 확장이 일어나고 좌절상황에 대한 대처 유연성과 지혜를 획득함을

밝힌(오현수, 한재희, 2009) 상담자 발달에 대한 기존 연구와도 일치하는 결과다. 반면 기존의 상담자 발달연구는 상담기법을 중심으로, 주로 개인 상담에서 이루어지는 어려움에 대한 이해를 중심으로 진행되었기 때문에(이은진 외, 2015), 기업상담의 독특성이 반영된 현실이나 발달수준별 적응 과정에 대해서 이해하기에는 한계가 있다. 하지만 본 연구결과 기업에서의 상담자들은 그 숙련 정도 및 성장 과정에 따라 각기 다른 역할 및 역량을 요구 받기 때문에 초심자에게는 초심자로서의 적응과제가, 숙련자에게는 숙련자로서의 적응과제가 차별적으로 존재함이 확인되었다.

그럼에도 불구하고 현재 상담자가 되기 위한 교육과정이나 상담자 훈련 과정 중 기업상담에 대한 부분은 아직까지 많이 부족하다(왕은자, 김계현, 2009). 게다가 초심자나 숙련자별로 다른 적응 과제를 감안한 교육은 거의 없는 실정이다. 하지만 본 연구에서 확인된 바와 같이 초심자나 숙련자별로 다른 적응의 이슈가 있는 만큼, 각 수준별로 차별화된 교육이 제공될 필요성이 있다. 그럴 때만이 상담자들은 정체성의 혼란과 적응상의 어려움을 최소화하고 제대로 된 역량을 발휘, 기업에 긍정적으로 기여할 수 있다(남현주, 2014). 특히 기업에서는 상담사가 소수다 보니, 소속해있는 상담자 개인의 활동을 통해 상담 분야 전체를 평가하는 경향이 있다. 따라서 상담실의 존속 여부, 상담자 추가 채용 등 향후 기업 상담 분야의 확장을 이끄는 측면에 있어서도 상담자 발달 수준에 따른 차별화된 교육은 기여하는 바가 클 것이다.

이상의 연구 결과를 통해 본 연구의 시사점을 다음과 같이 살펴볼 수 있다. 첫째, 본 연구는 기업에서 근무하고 있는 상담자라 하더라도 상담자의 발달 수준에 따라 각각 다른 역할 수행과 역량 발휘를 요구받고 있기 때문에 수준에 맞는 차

별화된 교육이 제공될 필요성을 확인하였다. 즉, 초심자의 어려움과 경험이 많은 상담자의 어려움은 그 정도나 내용상에 차이가 있다는 것이다(김지연 외, 2009). 상담자 교육은 이러한 상담자의 발달수준에 맞게 교육내용과 교육방법이 제공될 때 효율적일 수 있다(심수명, 2008). 따라서 본 연구의 결과는 기업 상담자의 발달 수준에 맞는 교육훈련 프로그램을 기획, 기업 상담자들의 역량을 개발하는 데 기여할 수 있을 것으로 생각된다.

둘째, 기존에 수행되어 온 상담자의 발달 과정에 대한 연구들은 일반 상담 장면을 다룬 것이 대다수로, 기업상담 분야를 다룬 것은 본 연구가 초기 연구에 속한다. 상담자 발달 영역의 연구로 초심상담자와 숙련전문가에 대한 비교를 했던 연구들을 살펴보면, 학자들에 따른 다양한 모형 제시, 발달 과정과 수준에 따라 보이는 특성 제시, 발달을 위한 핵심적인 요소 등을 다루고 있는데(고윤희 외, 2014; 권경인, 지희수, 2010; 심수명, 2008) 모두 일반 상담 장면에서 다룬 것이다. 하지만 기업상담에서 필요로 하는 상담자의 역량은 일반적인 상담자와는 차이가 있다(남현주, 2014). 따라서 본 연구의 결과는 기업 특수성을 반영한 상담자 발달 과정 연구에 기여할 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구는 기업에서 근무하고 있는 상담자들이 어떠한 경험을 하고 있는지 그 경험을 풍부하게 드러내고 있다는 점에서 그 의의가 있다. 국내 연구 중에는 일반적인 관점에서 기업 상담자의 역할이나 비전을 제시한 경우(한명숙, 2004; 정연식, 1997; 김영석, 1996)는 있었으나 아직까지 상담자 자신의 인식과 경험을 실증적으로 탐색한 연구는 부족하다(심윤정, 2012). 이에 심층 인터뷰를 통한 질적 연구로 기업 상담자들의 구체적인 경험을 탐색한 본 연구는 기업 상담자의 현실을 보여주는 자료로 그 활용도가 높을 것으로 생각된다.

끝으로 본 연구의 한계에 대해 지적하고자 한다. 첫째, 참여자의 표집 제한으로 6명이라는 참여자를 대상으로 했다는 점이다. 아직 국내 기업의 상담자 고용 형태는 계약직이 지배적인 바, 장기 근무한 숙련자가 제한적이다. 이에 따라 숙련자 모집에 한계가 존재하였고, 초심자의 참여자 수에도 제한을 둘 수밖에 없었다. 다행히 최근 기업의 상담자 고용 형태가 다양해지는 추세다. 후속 연구에서는 더 다양한 참여자를 확보하여 상담자 발달 과정을 탐색할 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구를 수행하는 과정에서 상담자들이 근무하고 있는 기업 상담실의 환경에 따른 차이도 발견할 수 있었다. 연구 결과에 따르면 참여자들은 혼자 모든 일을 다 수행해야 하는 1인 상담실에서 근무하느냐, 아니면 2인 이상의 구성원들이 함께 일함으로써 역할을 분담하여 수행할 수 있는 상담실에서 근무하느냐의 그 규모에 따라 다른 경험을 하고 있었다. 본 연구는 발달 수준에 따른 차이점을 증명하는 것이 주요 목적이었기 때문에 이러한 상담실 규모에 따른 차이점에 대한 기술은 따로 진행되어야 할 것이다. 이러한 환경적 변인과 함께 개인의 성격특성 등 상담자 내적 변인이 함께 고려된다면 더 풍부한 탐색이 가능할 것이다.

셋째, 본 연구는 대기업에 근무하는 상담자들의 경험에 한정된 연구이다. 물론 아직 기업 상담에 대한 연구들이 기업 상담자들의 주요 핵심 역할에 대해서 명확히 밝히지 못하고 있다는 점에서(조해연 외, 2013) 대기업 상담자들의 경험을 통해 이러한 핵심 역할을 드러내고자 했다는 점만으로도 충분한 의의가 있다고 보여진다. 따라서 추후 기업의 특성에 따른 공통점이나 차이점을 드러내는 연구들이 뒷받침 된다면 다양한 회사에서 근무하고 있는 국내 기업 상담자들의 구체적인 현실을 좀 더 풍부하게 탐색될 수 있을

것이다.

마지막으로, 본 연구는 상담자의 관점에 기초하고 있는 것으로, 앞서 언급한 것과 같은 맥락에서 상담자들의 경험 탐색에 그 주요 목적이 있다. 그렇기 때문에 기업 상담의 세 주체 중 나머지 두 주체인 기업 관리자와 내담자의 경험을 포함시키지 않았다. 따라서 후속 연구에서 상담자의 발달 수준 별로 어떠한 바람과 기대를 가지고 있는지 다른 두 주체들을 대상으로 탐색하는 연구가 이뤄진다면 훨씬 기업 상담자에 대한 연구가 다양해질 것이라 생각된다.

참고문헌

- 고윤희, 박성현 (2014). 상담자의 전문성 발달 과정에 대한 연구. *한국심리학회지: 상담 및 심리치료*, 26(4), 805-839.
- 곽중우, 김병조 (2012). 심리적 주인의식이 조직몰입 및 조직시민행동에 미치는 영향과 리더-구성원 교환관계 및 조직지원인식의 조절효과. *국제경영리뷰*, 16(4), 147-177.
- 권경인, 지희수 (2010). 집단상담 숙련전문가의 발달 특성 분석. *상담학연구*, 11(3), 1075-1098.
- 권경인, 한영주, 김창대, 유성경 (2011). 상담성과가 낮은 내담자들의 상담경험에 대한 질적 분석. *상담학연구*, 12(6), 1977-2005.
- 권혜경, 이희경 (2013). 초심상담자와 숙련상담자가 지각하는 내담자 강점과 활용방안에 대한 개념도 연구. *한국심리학회지: 상담 및 심리치료*, 25(3), 397-424.
- 김계현, 문수정 (2000). 상담수퍼비전 교육내용 요구 분석: 상담자의 경력수준을 중심으로. *한국심리학회지: 상담 및 심리치료*, 12(1), 1-18.
- 김영석 (1996). 기업체 내에서의 상담, 현황 및 발전과제. *대학상담학회지*, 7(1), 45-56.
- 김윤옥, 박성미, 박소영, 손미, 신경숙, 이은화, 정명화, 허승희, 황희숙 (2009). *질적연구 실천방법*. 파주: 교육과학사.
- 김지연, 한나리, 이동귀 (2009). 초심상담자와 상담전문가가 겪는 어려움과 극복방안에 대한 개념도 연구. *상담학연구*, 10(2), 769-792.
- 김태경, 박진수, 노상규 (2013). 지속비교 방법에 대한 연구. *한국전자거래학회지*, 18(1), 165-189.
- 김현아, 이수연, 김규식 (2011). 적응유연성이 삶의 질에 미치는 영향. *상담학연구*, 12(1), 333-354.
- 남현주 (2014). 기업내 상담자의 역량모델 개발을 위한 탐색적 연구. *HRD연구*, 16(1), 169-207.
- 류희영 (2008). *우리나라 기업상담의 실태 및 활성화 과제 -기업상담자의 인식을 기반으로-*. 석사학위논문, 서울대학교.
- 백미현, 유현실 (2012). 상담경력에 따른 상담자 발달수준과 소진의 관계: 적응유연성의 조절효과를 중심으로. *상담학연구*, 13(6), 3191-3205.
- 성태제 (2014). *연구방법론*. 서울: 학지사.
- 손은정, 유성경, 심혜원 (2003). 상담자의 자기성찰과 전문성 발달. *상담학연구*, 4(3), 367-380.
- 신종호, 진성조, 이신형, 박수원, 김여은, 김수향 (2014). 전문성 추구에 따른 목표 내용 및 추구 특성 차이 연구. *교육심리연구*, 28(3), 445-476.
- 심수명 (2008). 상담자 발달수준에 따른 수퍼비전의 통합모델에 관한 연구. *국제신학*, 제10권, 187-233.
- 심윤정 (2012). 기업 상담자의 기업 내 적응 경험에 대한 내러티브 탐구: 대기업 내 여성 상담자를 중심으로. *상담학연구*, 13(4), 1819-1843.

- 심혜원 (2005). 상담자 발달 및 불안 수준에 따른 자기 대화 내용의 차이 분석. 박사학위논문, 이화여자대학교.
- 심홍섭 (1998). 상담자 발달수준 평가에 관한 연구. 한국심리학회지: 상담 및 심리치료, 10(1), 1-28.
- 오현수, 한재희 (2009). 상담전문가 발달과정에서의 좌절극복경험 분석. 상담학연구, 10(1), 109-124.
- 왕은자, 김계현 (2009). 진로상담: 기업상담 효과에 대한 세 관련 주체(내담자, 관리자, 상담자)의 인식. 상담학연구, 10(4), 2115-2135.
- 유기웅, 정종원, 김영석, 김한별 (2012). 질적 연구 방법의 이해. 서울: 박영사.
- 윤경원 (2004). 산업체 상담원의 역할갈등 및 직무 스트레스가 직무성과에 미치는 영향. 박사학위논문, 영남대학교.
- 이규미, 오익수, 김진숙, 장재홍 (2001). 청소년 상담자 교육론. 서울: 한국청소년상담원.
- 이성아, 엄우용 (2013). 직급, 경력, 학력에 따라 중소기업의 HRD 담당자가 지각하는 역량 및 역할의 차이. 기업교육연구, 15(1), 51-77.
- 이소연, 최바울, 이정선, 서영석 (2014). 슈퍼바이저가 경험한 상담수련생의 전문적 역량의 문제. 한국심리학회지: 상담 및 심리치료, 26(2), 245-270.
- 이수립, 조성호 (2009). 상담자발달과 지혜에 관한 연구: 상담자발달수준에 따른 상담자의 지혜 비교. 한국심리학회지: 상담 및 심리치료, 21(1), 69-91.
- 이은진 (2015). 초심상담자의 자기문제 이해 및 극복과정. 상담학연구, 16(3), 1-24.
- 이현아, 이수원 (1997). 내담자의 저항에 대한 숙련 상담자와 초보 상담자의 언어 반응 차이. 한국심리학회지: 상담 및 심리치료, 9(1), 157-180.
- 장은미 (1997). 경력관련 변수와 조직몰입 분석. 경영학연구, 26(2), 271-286.
- 정연식 (1997). 기업내 심리상담: 상담 주제와 상담자 능력의 탐색. 석사학위논문, 가톨릭대학교.
- 정종원 (2013). 현직교사와의 인터뷰를 통한 예비교사의 학습경험과 교육적 효과성에 대한 탐색. 교육방법연구, 25(2), 453-478.
- 조영아 (2003). 남한 내 북한 이탈 주민의 자아방어 기제 연구: 남한 주민 및 재한 조선족과의 비교. 박사학위논문, 연세대학교.
- 조혜연, 이송하, 이동혁 (2013). 기업상담자 역할에 대한 인식 및 역할 기대. 상담학연구, 14(4), 2233-2251.
- 주인중, 김덕기, 정종태, 김호현, 최선아 (2010). 기업체에서의 역량모델 개발과 활용실태 분석. 기업교육연구, 29(3), 309-334.
- 채민정, 김창대, 김수임 (2008). 내담자의 회기 불참에 대한 상담자 자기대화 분석: 상담자 발달수준에 따른 차이를 중심으로. 상담학연구, 9(4), 1449-1475.
- 최명식 (2003). 역전이와 상담자의 자기문제. 한국동서정신과학회지, 6(2), 197-214.
- 한명숙 (2004). 기업 내 상담자의 역할과 비전. 대학생활동연구, 22, 90-102. 한양대학교 학생생활상담연구소.
- Carroll, C. (1997). Building bridges: a study of employee counsellors in the private sector. In M. Carroll, & M. Walton (Eds), *Handbook of counselling in organizations* (pp. 130-147). London: SAGE Publications.
- Carroll, M. (1996). *Workplace counseling: a systematic approach to employee care*. London: SAGE Publications.
- Carroll, M. (2010). 기업상담[*Workplace counseling: a*

- systemic approach to employee care*]. (전종국, 왕은자, 심윤정 역). 서울: 학지사(원전은 1996에 출판).
- Cumming, A. L., Hallberg, E. T., Martin, J., Slemmon, A., & Hiebert, B. (1990). Implications of counselor conceptualizations for counselor education. *Counselor Education and Supervision, 30*, 120-134.
- Drefus, H. L., & Dreyfus, S. E. (1986). *Mind over machine: The power of human intuition and expertise in the era of the computer*. New York: The Free Press.
- Ezzy, D. (2002). *Qualitative Analysis: Practice and Innovation*. Crows Nest, NSW: Allen&Unwin.
- Gall, M. D., Gall, J. P., & Borg, W. R. (2003). *Educational research: An introduction (7th ed.)*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Gibson, R. L., & Mitchell, M. H. (1990). *Introduction to Counseling and Guidance(3rd ed.)*. New York: Macmillan.
- Glaser, B. (1978). *Theoretical sensitivity*. Mill Valley, CA: Sociological Press.
- Glaser, Barney & Strauss, Anselm (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Hogan, R. (1964). Issues and approaches in supervision, *Psychotherapy: Theory, Research and Practice, 1*(3), 139-141.
- Holloway, E. L., & Wolleat, P. L. (1980). Relationships of counselor conceptual level to clinical hypothesis formation. *Journal of Counseling & Psychology, 33*, 310-319.
- Jaros, Jermier, Koehler, & Sincich (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *The Journal of Applied Psychology, 36*(5), 951-995.
- Leahy, M. J., Chan, F., & Saunders, J. L. (2003). Job functions and knowledge requirements of certified rehabilitation counselors in the 21st century. *Rehabilitation Counseling Bulletin, 46*(2), 66-81.
- Schwenk, E. (2006). The workplace counsellor's toolbox. *Counseling at work: Winter, 51*, 20-23.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and technique(2nd Ed.)*. Thousand Oaks, CA:Sage.
- 원고 접수일 : 2015. 08. 15.
수정원고 접수일 : 2015. 11. 30.
게재 결정일 : 2015. 12. 05.

A Qualitative Study Counselors' Role and Competency Perceived by Novice and Expert on the Workplace

Byun, Si-Young

Samsung Electro-Mechanics counselor center

Jo, Han-Ik

Hanyang University

The present study was a qualitative research by using in-depth interview and constant comparison method. The purpose of this study was to identification of the perception of counselor's role and competency between novice and expert counselor. Participants who had ever engaged by snowball sampling were workplace counselors and they were divided in two groups as the research purpose. One of them was the novice counselors who had under 3 years work experiences and the other was the expert counselors who had over 6 years workplace experiences. As a result, ten sub-categories and six categories were found. Our analysis revealed the following. First, the novice counselors focused on adaptation to workplace as a worker while the experts focused on the role as a leader. That is, self-identity and the attitude to workplace were different between them. Second, novice counselors were asked sociability, creativity and executive ability for daily business, whereas expert counselors were asked self-monitoring, personnel management, and leaderships to shape the future business. Third, flexibility was the competency that is asked to not only novice counselors but also expert counselors. Lastly, there were differences in primary emotions and coping method between the novice and the expert.

Key words : workplace counseling, novice and expert counselor, counselor's role and competency, constant comparison method