

## 사업장에서의 직무스트레스 평가와 임상적 접근

우종민(인제의대 서울백병원 신경정신과)

### 제1장 직무스트레스의 현황

최근 과중한 업무와 스트레스로 인한 과로사가 사회적 문제로 대두되고 있다. 노동부 발표에 따르면, 1997년 이후 4년간 직업병에 의한 사망자는 모두 2천945명인데, 이 가운데 뇌혈관 및 심장질환 사망자가 1천547명으로 53%를 차지했다. 이 수치는 97년 398명에서 98년 236명, 99년 420명, 2000년 493명으로 크게 증가한 것이다. 2001년 발표에서도 8월말 현재 업무상 질병자로 판명된 3천5백67명 가운데 화학물질 취급 등으로 인한 직업병 발병자는 7백36명이며, 79.4%에 달하는 나머지 2천8백31명은 작업관련성 질환자라고 밝혔다. 2000년 통계에서 작업관련성 질환자가 전체의 72.7%였던 점에 비추어 보면 작업관련성 질환자가 큰 폭으로 증가하고 있음을 알 수 있다. 국내 직업병이 진폐증이나 중금속 중독 등 1차산업형에서 반복작업이나 스트레스로 발생하는 3차산업형 '작업성 질환'으로 빠르게 바뀌고 있는 것이다. 더구나 과로나 스트레스로 인한 질병이 발생했을 때 민사소송으로 이어지는 경우가 급증하고 있는데, 최근에는 질병의 주된 발생원인이 업무와 직접 관련이 없다 하더라도 적어도 업무상 과로나 스트레스가 질병의 주된 발생원인에 겹쳐서 질병을 유발하거나 악화시킨 경우에는 그 인과관계가 있다고 보아야 한다고 판례가 잇따르고 있다. 즉 평소 정상적인 근무를 할 수 있을 정도의 기초질환이나 기존 질병이 직무의 과중 등으로 인해 자연적인 진행속도 이상으로 급격하게 악화된 경우도 업무상 재해에 포함된다.(대법원 판결 91누5433) 게다가 이같은 작업관련성 질환자에 대한 평균 산재보상액은 건당 3천9백만원으로 산업재해 평균 보상액 2천1백만원보다 두배 가까이 많다. 이에 따라 노동부는 산업안전보건법에 신체 피로와 정신적 스트레스로 인한 질병을 예방하도록 하는 의무규정을 넣는 방안을 추진하고 있는 상태이다.

한편 최근 한 채용업체가 직장인 3054명을 대상으로 퇴사하고 싶은 가장 큰 이유가 무엇인지 조사했는데, 직장내 힘든 인간관계'가 전체의 33.2%로 가장 많았다. 다음으로는 '내 위치에 대한 회의(24.6%)' '너무 지쳐서 쉬고 싶다(20.4%)' 는 응답이 많았으며 '월급이 적다' 와 '적성과 능력의 한계' 라고 답한 직장인도 각각 12%와 9.2%에 달했다. 이 결과는 회사에 대한 만족도가 저하되고 퇴사를 희망하게 되는 원인이 단순히 보수나 처우에만 있지 않으며, 직장내 인간관계의 갈등이나 역할불충분 등

개인과 직무의 부조화, 과로로 인한 탈진, 경력개발의 문제 등 직무스트레스와 관련된 요인들이 압도적으로 많음을 시사한다.

외국의 현황을 볼 때, 이미 미국이나 유럽에서는 직무로 인한 정신사회적 스트레스가 미치는 다양한 건강영향, 특히 심혈관계 질환에 대한 사회적 주의가 일찍이 기울여져 왔고, 사업장내에서 이러한 직무스트레스를 효과적 관리하기 위한 프로그램들도 막대한 예산을 들여 시행하고 있다(1,2).

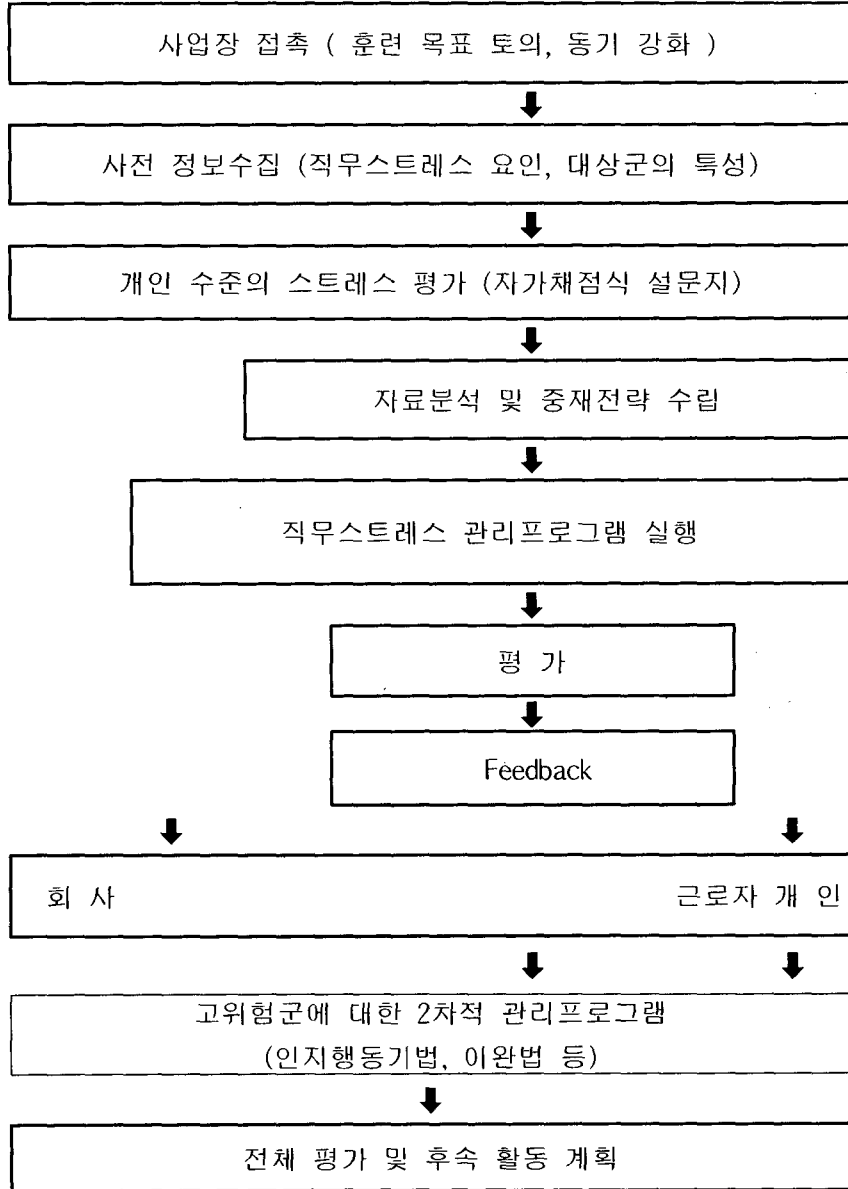
그 이유는 분명하다. 회사 입장에서는 회사에 근무하는 사원들이 정신적으로 신체적으로 건강해야만 일에 몰두해서 생산성을 높일 수 있고, 사보험인 경우에는 의료보험료를 줄일 수 있으므로 결과적으로 회사에 이익이 된다. 국가의 입장에서도 급증하는 의료비 지출을 통제할 필요성이 있다. 근로자의 입장에서도 스트레스성 질환으로 인한 고통을 줄이고, 정신적 신체적 삶의 질을 향상하며 경제적 수입도 증가시킬 수 있다. 실제로 미국의 통계에 의하면 연간 스트레스와 관련된 질병으로 인해 결근, 생산성저하 등으로 인해 연간 3,000억불, 종업원 당 연간 7,500불 정도의 비용을 초래하고 있다고 한다. 장기간 지속되거나 정도가 심한 스트레스는 우울증, 불안장애, 정신신체장애 등의 정신과적 질환과 관련되는데, 2001년 5월 Yale 대학 연구팀은 우울증이 있는 근로자가 두 배나 많은 병가를 사용하며, 회사에 출근은 하더라도 생산성이 현저히 감소하고, 결국 의료보험의 지출을 늘린다는 것을 장기간 추적 연구를 통해 입증했다.(3)

그러나 아직 국내에서는 직무스트레스에 대한 의학적 연구수준도 일천하고 임상적으로 효과적인 방법이 많이 개발되거나 적용되고 있지 못하다. 수년간 직무스트레스를 연구하면서 경험적으로 파악한 원인은 첫째, 개인적 수준에서는 직무스트레스로 인한 고통과 문제점을 인식하고 있고 때로는 호소하기도 하지만, 조직적 차원에서 공개적으로 인정하고 합리적으로 해결하려는 노력이 이루어지지 못하고 있으며 둘째, 아직 많은 회사에서는 직무스트레스를 각 종업원들이 알아서 해결할 문제이고 심각한 경우에는 사람을 바꾸면 되는 정도로 인식하고 있으며 셋째, 많은 사람이 직무스트레스를 경험적으로 느끼고는 있지만, 그 내용은 실로 다양한 요소로 구성되며 사회문화적 요인의 깊이 관련되기 때문에 의학적인 접근방법만으로는 한계가 있고 다양한 분야의 학제간 협동이 필요하고 넷째, 개인과 조직이 경험하는 직무스트레스의 내용을 파악하고 효과적으로 관리할 수 있는 인력과 프로그램이 준비되어 있지 못하기 때문이다.

따라서 직무스트레스를 과학적으로 평가할 수 있는 방법을 고안하고, 인사담당자 및 회사의 경영진의 인식수준을 제고할 접근 경로를 모색하며, 조직적 차원과 개인적 차원 모두에서 통합적으로 실행되는 효과적인 관리방법을 적용하려는 노력이 필요하다고 볼 수 있다.

## 제 2장 조직적 차원의 스트레스 예방 및 관리 프로그램

<표 16> 관리프로그램 흐름도



### 1. 시작단계

(1) 조직적 차원의 스트레스 예방과 관리는 의사 단독으로 실행할 수 없다. 의사 등 외부 전문가가 회사내의 파트너 즉, 인사담당자 및 경영진, 노조 등과 협력하여 Initiation meeting을 개최하고, Task Force Team을 구성하는 등 추진주체를 잘 형성하여야 한

다. 한 조직내의 직무스트레스의 핵심 요인을 파악하기 위해서는 우선 관련 직원들이 자유롭게 아이디어를 내놓고 해결책을 모색하는 브레인스토밍을 조직할 필요가 있으며, 이것이 잘 이루어지면, 다음 단계로 Focused group을 조직한다.

(2) 조직에서 스트레스가 존재한다는 사실을 공개적으로 인정하고 해결할 과제로 선정하며 이를 모두가 알 수 있도록 해야 한다. 그 방법으로는 첫째, 문서화된 지침(stress policy statement)을 작성함으로써 스트레스의 예방과 관리에 대한 회사 전체의 책임성과 동기 수준을 높이고, 조직내의 모든 사람이 숙지할 수 있도록 하는 것이다. 두 번째는 워크샵 등을 통해 관리자들이 이러한 회사의 지침을 실질적으로 이해하도록 하는 것이다.

(3) 시작 단계부터 최고경영진의 관심과 지원이 필수적이며 프로그램의 성패를 좌우한다. 또한 참여 주체인 근로자들의 자발적 참여를 최대한 이끌어내야 한다. 예비군 교육처럼 몇 시간 강의 듣다 가는 식이라면 거의 효과가 없다.

## 2. 평가단계: 스트레스를 파악하기

목표는 직무조건, 스트레스, 건강, 업무 만족도에 대한 근로자의 지각수준을 파악하는 것이다. 방법으로는 자기-보고식 설문 조사가 전통적으로 많이 사용되었다. 주요 구성내용은 1)작업장의 구조적 특성(작업환경, 인체공학적 설계 등), 2)직무 내용(과로, 지루함, 불충분성, 모호성 등), 3)직장의 사회적 요인, 4)고용조건(경력개발, 경력 기회 등)이다. 자기-보고식 설문을 잘 구성하여 적용하면, 개인이 주관적으로 지각하는 스트레스 요인을 잘 파악할 수 있다. 상당수의 외국계 회사에서는 매년 또는 격년으로 설문지를 통해 직원들의 스트레스 수준, 직무만족도, 스트레스 요인 등을 평가하여 조직관리에 지표로 삼고 있다. 물론 철저히 비밀이 보장된다. 최근에는 국내 대기업에서도 이런 평가방법을 도입하여 사고 예방 및 조직관리에 사용하고 있다.

그러나 설문조사는 팀 전체의 스트레스에 대한 정보나 역학관계, 특수한 조직문화적 요인 등을 파악하는 데 한계가 있다. 또한 스트레스 요인이 경기 변화에 따라 급격히 변화하는 과정에 있을 때는 적용하기 힘들며, 파악 이후 스트레스 관리 전략을 수립할 때 필요한 질적 정보를 제공하기 힘들다. 즉 무엇이 가장 핵심적인 문제인지 파악하고 개입의 우선 순위를 선정하는 데에는 제한점이 있다. 따라서 자기-보고식 설문 이외에도 여러 각도에서 직무 스트레스를 평가해야 한다. 객관적 지표자료로서 결근 기록, 작업 과정과 환경에 대한 물리적 관찰, 이직율 등 관련된 경영자료 등을 활용한다. 그리고 여러 직급과 부서를 대상으로 질적 면접기법을 활용하여 평가하고, 그 과정에서 해결책을 도출하기도 한다. 일부 회사에서는 집중적인 면담, 심리검사, 상담을 도입하기도 하며, 건강검진 자료도 건강영향 평가와 개선에 유용하다.

\* 예상되는 직무스트레스의 조직적 요인

#### 1. 직무 설계 (Job Design)

스트레스를 예방하려면, 직무 설계 단계부터 세심하게 고려해야 한다. 오늘의 결정이 미래의 근로자 건강과 업무 성과에 큰 영향을 미칠 수 있기 때문에, 경영자와 현장 근로자가 지 모든 단계가 참여하고 고려해야 한다. 근로자들이 자기 과업에 더 큰 통제력을 발휘할 수 있도록 해야 한다.

#### 2. 역할 모호성 (Role Ambiguity)

직무의 목표, 업무의 우선 순위, 업무에 대한 기대, 평가 기준, 책임한계 등 직무에 대한 정보가 근로자에게 명확하지 못할 때 역할 모호성이 증가한다. 불명확하고 혼란스러운 역할 부여는 스트레스를 유발하는 중요한 조직적 요인이다. 역할 모호성이 파악되면 분명한 정보를 제공할 필요가 있다.

#### 3. 역할 갈등 (Role Conflict), 불분명한 역할경계(Role Boundary)

역할 갈등은 모집과 선발 과정에서 직무 기술을 분명하게 제시하면 사전에 예방할 수 있다. 각자의 적성과 장단점을 면밀히 검토하여 선발하고 직무에 필요한 적절한 훈련을 시켜야 한다.

#### 4. 과중한 역할 (Role Overload)

직무의 요구 정도가 개인의 능력, 역량, 환경적 여건을 초과하는 역할 과부하가 스트레스의 요인으로 작용한다.

#### 5. 역할 불충분(Role Insufficiency, Work Underload)

근로자의 기술훈련, 교육, 경험 정도가 직무 역할에 적합하지 않은 경우 역할 불충분이 발생하며, 이런 경우 적절한 직무 재배치나 역할 부여를 통해 개인과 회사 모두에게 이익이 되도록 해야 한다.

#### 6. 조직 문화-직장내 대인관계

사회적 물리적으로 고립되거나, 상사 및 타인과 갈등이 심하고 사회적 지지가 부족한 대인관계는 직무스트레스의 원인이 된다. 따라서 직장 문화가 수직적 수평적으로 모든 직원 사이에 협조적이고 원만한 대인관계를 고취하는 방향으로 형성되어야 한다.

#### 7. 직무 자율성

근로자의 참여를 극대화하고 의사 결정 단계에서 어느 정도 재량권과 자율성을 부여하도록 한다.

#### 8. 직장 외부에서 발생하는 스트레스

#### 9. 변화에 대한 대응

모든 변화는 스트레스의 원인이 되지만, 특히 고용불안정과 구조조정에 따른 직무 변환은 중요한 스트레스의 요인이다. 적절한 재훈련 프로그램을 제공하고, 직무 전환에 대한 상담 프로그램을 시행하면 조직에 대한 충성도와 사기 면에서 큰 효과가 있다.

### 3. 관리프로그램 실행 단계

- \*변화를 향한 스트레스 관리 목표를 설정한다.
- \*관리전략을 수립하고, 우선순위를 설정한다.
- \*관리계획에 대해 직원들과 공유하는 기회를 마련한다.  
가급적 개시행사(kick-off event)를 개최한다.
- \*관리프로그램을 실행한다.

#### (1) 관리의 3단계

관리 또는 중재(intervention)를 3단계로 나누어 보면 아래와 같다.

가. 1단계: 스트레스의 원인을 진단하여 그것을 변화시키는 중재

나. 2단계: 스트레스 증상의 강도를 낮추는 중재 - 스트레스 관리 프로그램, 스트레스에 대한 인식 제고 교육, 스트레스 예방 프로그램, 대처기법 훈련, 건강증진 활동

다. 3단계: 내부 상담, 근로자지원프로그램(Employee Assistance Program) 등

#### (2)중재 기법의 적용

개인적 차원에서 직무 스트레스 관리 기법을 교육하거나 개인적 발생 사례를 관리하는 3단계 중재 기법은 회사에서 손쉽게 도입하여 적용할 수 있다. 관리자들도 이해하기 쉽고 책임을 개인에게 돌릴 수 있으며, 조직적 변화에 대한 부담이 최소화되기 때문이다. 그러나 조직의 부담이 적은 만큼 효과에는 한계가 있다. 3단계 중재활동은 직무스트레스로 인한 여러 가지 고통이나 증상을 줄이고 관리하는 데에는 효과가 크지만, 미리 예방을 하지 못하며 직무만족도나 조직에 대한 충성도를 높이는 데에도 효과가 적다. 처음부터 직무환경을 잘 계획하고 스트레스를 유발하는 직무환경을 변화시키는 조직적 차원의 1단계 중재가 장기적인 스트레스 예방에 가장 효과적인 것이다. 따라서 조직적 차원과 개인적 차원 양 방향에서 통합적으로 관리프로그램을 구성하고 실행할 필요가 있다. 예를 들어, 교육훈련도 두 가지 차원을 모두 계획하고 실행해야 한다. 개인 관리 기법은 근로자를 대상으로 개인의 스트레스 적합성을 제고하고 건강한 대처전략을 훈련하는 것이다. 관리자 훈련은 직원에 대한 책임성을 인식하고, 하위 근로자의 스트레스를 파악하며, 팀의 스트레스를 파악하고, 스트레스가 문제가 될 수 있는 직무를 파악하며, 스트레스의 위험을 줄일 수 있는 조치를 시행하고, 상담 기법과 집단적 촉진프로그램을 시행하며, 업무 수행에 대한 양방향 피드백 체계를 마련하는 것을 목표로 한다.

#### 4.조직적 차원의 기법

감시와 리뷰, 유연한 직무 조정 및 배치, 직무 사전설계와 재설계, 다양한 구조조정 등

이 있다.

#### (1) 유연한 관리 방식 개발과 의사소통 촉진

관리자들이 민주적/참여적 방식과 지시적 방식을 상황에 따라 적절히 사용할 수 있는 능력을 개발한다. 또한 의사소통의 장애는 스트레스의 중요한 원인이므로, 양방향적이고 체계적인 의사소통 경로를 확보해야 한다. 부서내에서 동료들간의 관계가 전반적으로 원만하지 못할 경우에는 모든 부서 구성원을 대상으로 팀빌딩(team building)을 실시하는 것도 바람직하다. 상사의 리더십 스타일이 문제가 될 경우에는 조직에서 문제가 있는 관리자를 대상으로 리더십 교육 프로그램을 도입하여 시행한다.

#### (2) 스트레스를 최소한으로 줄일 수 있는 고용 관리(Employment practices)

- 1)모집과 선발단계: 직무 내용, 범위, 책임을 명확히 기술하고, 능력 위주로 선발, 배치.
- 2)신입사원 연수: 충분한 연수 시간을 배정하고, 멘터(montor)를 선정하도록 하며, 수행 평가에서 처음부터 양방향 피드백을 실행하고, 능력별로 책임을 할당.
- 3)훈련: 직무 수행에 필요한 훈련 제공하고 지속적으로 훈련 필요성을 평가.
- 4)수행 관리: 상호간에 동의하는 분명한 목표를 설정하고, 지속적으로 피드백을 제공하며, 새로운 상황에 맞도록 목표를 수정해나가고, 공정한 보상 체계를 확립.

#### (3)결근 관리

결근 조퇴 등의 지표를 모니터링하고, 업무 복귀시 면담을 하며, 스트레스 관련성 결근에 대해 공정하고 배려하는 조치를 시행하고, 지지적으로 관리한다.

### 제3장 개인관리 차원의 프로그램

표2. 직무스트레스관리 프로그램 구성

| 직무스트레스 요인<br>(직무역할 영역)    | 직무스트레스 요인 관리 프로그램<br>(업무 조정, 직무 재배치, 조직 관리, 환경 개선 등)   |   |
|---------------------------|--|---|
| 대처양식<br>(개인적 자원 영역)       | 자기 관리 기법   | 합리적/인지적 대처 기법   |
|                           | 1. 생활습관 개선<br>카페인 조절<br>균형있는 식사<br>규칙적 운동<br>수면 습관<br>휴식 및 여가활동<br>2. 이완 및 명상<br>자기 최면<br>아드레날린 관리하기<br>3. 시간 관리 | 1. 인지 수정 기법<br>- 생각 바꾸기<br>- Stop thinking<br>2. 행동 수정 기법<br>- 자기 주장 훈련<br>- 분노 조절 훈련<br>3. 사회적 지지 획득<br>- 대인관계 훈련<br>- 갈등조절기법<br>- 의사결정/문제해결기술 |
| 스트레스 반응 영역<br>(개인적 긴장 영역) | 긴장 이완 프로그램   |   |
|                           | 신체조절<br>- 호흡법<br>- 근육이완법<br>- 자율훈련법<br>- 바이오피드백  | 감정조절<br>- 시각적 상상화<br>- 음악   |

#### 1. 초기 전략

1. 직장내 서포터 (peer supporter): 스트레스 관리 기법에 대한 훈련 정도는 낮지만, 직장 환경의 모든 측면에 대해 상세히 파악하고 있으므로 스트레스 요인과 증상을 조기에 파악하는 데 도움이 된다. 그러나 훈련과 경험의 제한점을 분명히 인식하고, 자신의 영역을 넘어서는 경우에는 전문가의 조언을 바로 요청해야 한다.

2. 근로자 지원 프로그램: 회사 내의 훈련된 상담자, 사회복지요원 또는 외부 기관의 비공개적 서비스를 활용한다.



## 2. 인지행동치료 기법

상당수의 스트레스관리프로그램은 인지행동치료의 원리에 기반하고 있는데, 이는 스트레스인자에 대한 인지적 평가(appraisal) 및 이와 관련된 대처노력이 스트레스반응을 결정하는 데 중요한 역할을 한다는 것이다. 스트레스 관리에서 인지행동치료적 접근은 세 가지 목적이 있다. 첫째, 대상자가 스트레스 상황에 대한 자신의 고유한 인지적 평가양상을 인식하도록 하고, 둘째 이러한 평가가 부정적인 정서적 행동적 반응에 얼마나 영향을 미치는 지 교육하고 인지적인 재구조화를 통해 이러한 평가를 수정할 수 있도록 하며, 셋째 효과적인 인지적 행동적 스트레스 관리기법을 가르쳐서 활용할 수 있도록 하는 것이다.

### 1. 자기관찰 (Self-Observation)

문제를 해결하기 위해서는 우선 원인이 된 스트레스에 대한 정보를 모아서 습관화된 행동양식을 명확히 인식해야 한다. 문제 상황에 대한 자신의 반응양상을 가장 잘 인식할 수 있는 방법은 일일행동기록지를 적는 것이다. 자기관찰은 여러 측면에서 효과가 있다. 우선 평소에 모르던 행동 습관을 인식하게 된다. 둘째 자신의 인지행동적 반응이 상황적 선행인자 및 결과와 연관되는 지 알 수 있다. 셋째 자신의 행동양상을 바꿔서 스트레스를 보다 효과적으로 관리할 수 있게 된다.

### 2. 인지행동치료(Cognitive Behavior Therapy)

인지행동치료는 스트레스 상황의 평가 과정을 수정하고 스트레스 인자를 처리할 수 있는 행동 기술을 개발해 내는 것을 말한다. 인지재구성 또는 인지수정기법(cognitive restructuring)은 환자에게 특정 사고의 불합리성을 인식하게 하여 그 과정을 변화시켜 합리적인 사고로 이끄는 방법이다. 이를 응용한 스트레스예방접종(Stress Inoculation)이라는 인지기술 훈련법도 있는데, 첫째로 과거에 스트레스 상황에 대한 환자의 반응을 평가하고, 둘째로 이완, 인지적 대처, 문제 해결 기술을 배우며, 셋째로 치료자가 가상적 환경을 설정하여 그 기술을 적용하게 하는 방식이다.

### 3. 이완 훈련(Relaxation Training), 점진적 근육이완법(Progressive Muscle Relaxation)

점진적 근육이완법은 근육에 주의를 집중시켜 불필요한 긴장을 인식하고 이를 해소하게 하는 단계적인 훈련을 말한다. 이 방법을 통하여 근육의 이완이 이루어지면 자율신경 활성도가 낮아지게 되며 불안이나 스트레스 수준이 감소하게 된다. 한편 근육이 완전히 이완되면 손끝에 저런 감각이나 팔에 무거운 느낌을 지니게 된다. 사람들은 깊은 이완에 따른 저런 감각이나 무거운 느낌을 상당히 낮설게 느끼는 반면 스트레스에 대한 생리적 반응의 결과로 느끼게 되는 긴장감에 보다 익숙하다.

실제내용은 아래와 같다.

### 근육이완 훈련

- 불안한 마음과 이완된 신체는 공존할 수 없다.
- 시계추 원리를 이용한다.
- 긴장 상태와 이완 상태를 대비시켜 이완시의 느낌을 파악한다.

### 점진적 근육 이완법

- 조용한 장소, 편안한 자세 및 복장
- 전신을 16개 근육군으로 나누어 실시
- 10초간 긴장, 20초간 이완
- 이완시 신체 감각에 집중할 것

### 16근육군 훈련

- |            |          |
|------------|----------|
| 1,2 팔 아래쪽  | 11 어깨 근육 |
| 3,4 팔 위쪽   | 12 목 근육  |
| 5,6 다리 아래쪽 | 13 입     |
| 7,8 허벅지 근육 | 14 눈     |
| 9 배 근육     | 15 아래 이마 |
| 10 가슴 근육   | 16 윗 이마  |

### 8근육군 훈련

- |         |         |
|---------|---------|
| 1 팔 근육  | 5 어깨 근육 |
| 2 다리 근육 | 6 목 근육  |
| 3 배 근육  | 7 눈     |
| 4 가슴 근육 | 8 이마    |

### 유의사항(I)

- 억지로 이완하려고 노력하지 말 것
- 미리 동작하지 말고 편안한 마음으로
- 중간에 불필요한 동작은 자제할 것
- 이완시 편안하게 복식호흡을 할 것
- 대충 10번 보다 집중한 1번이 효과적
- 이완시 신체 감각에 집중할 것

### 유의사항(II)

- 방법을 아는 것과 할 수 있는 것은 별개이다.
- 연습을 하면 누구나 할 수 있다.
- 지속적이고 집중적인 연습이 필요하다.
- 수시로 부분적인 이완 연습을 한다.
- 1일 2회, 규칙적인 시간에 할 것

### 4. 바이오피드백(Biofeedback)

바이오피드백(생체 자기제어)은 특정한 생리적 현상에 대한 정보를 제공하여 그 생리적 활성도를 스스로 조절하게 하는 방법으로 학습 이론에 기초한다. 근육의 수축과 이완에

따른 근전도 수치가 시각 혹은 청각적인 감각으로 제공되며 이에 따라 근육을 이완할 수 있는 방법을 학습하게 된다. 바이오피드백을 통하여 맥박, 혈압, 혈류, 위 수축, 근 긴장 등의 생물학적 기능을 자율적으로 조절할 수도 있으며 실제로 긴장성 두통에 매우 효과적이다. 각성 상태를 줄이고 이완을 유도하기 위해 마음속으로 이완을 도울 수 있는 장면을 떠올리게 하는 방법을 쓰기도 한다.

#### 5. 명상(Meditation)

명상은 이완 반응을 유도해내며 이를 통하여 스트레스에 대한 심리적 혹은 생리적 반응의 감소를 가져올 수 있다. 명상을 하는 방법 중 가장 널리 알려져 있는 것이 직관적 명상(transcendental meditation)이다. 명상은 요가에서 많이 사용되는데 조용한 곳에서 편안한 상태로 눈을 감고 똑바로 앉아서 주문(secret mantra)를 외우면서 진행된다.

#### 6. 자기 주장훈련(Assertiveness training)

주장 행동이란 다른 사람을 비난하거나 지시하여 불쾌하게 만들지 않으면서 동시에 분명하고 직접적인 표현으로 자신의 욕구나 생각, 감정 등을 나타내는 것이다. 이를 훈련하면, 정서적 문제의 근원이 될 수 있는 감정의 억제를 예방하고 억제된 감정을 해소하여 부정적 사고와 자기 비하적 사고를 바로 잡을 수 있으며, 결국 갈등을 능숙하게 다룰 수 있다. 자기 주장 훈련을 통해 주장 행동과 비주장행동을 구분하여 인식하고, 주장행동의 구체적인 방법을 습득함으로써 대인관계에서 오는 스트레스를 줄일 수 있다.

#### 3. 조직차원의 건강증진프로그램 활성화

건강증진프로그램이 활성화되면, 스트레스 감소나 회사의 업무 향상에 큰 도움이 된다. 스트레스관리 프로그램 이전에 건강증진프로그램을 먼저 수립하고 실행해야 한다. 회사내에 팀을 구성하거나, 인사부서 주관으로 건강증진 및 생활습관 개선 Task Force를 구성해야 한다.

## 제4장 직무스트레스관리 프로그램의 실제

### 1. 준비단계

- 1.사업장 접촉 : 사전접촉 과정에서 프로그램을 시행하는 목적과 의의를 공유한다
- 2.사전 정보수집 : 사업장의 특성과 구조적 요인, 회사의 스트레스 관리에 대한 인식 수준과 의지 등 프로그램 실행에 필요한 제반 정보를 수집한다. 아울러 대상자가 경험하는 스트레스요인과 개인적 특성을 파악한다.
- 3.직접 조사: 관리자, 근로자 대표 등과 접촉하여 직무스트레스 요인과 관련된 객관적 정보를 수집한다.
- 4.설문지 배포 - 관리프로그램 시행 이전에 작성이 완료되도록 한다. 사전에 교육을 통해 채점요령 및 결과 통보 양식을 보여줘서 원하는 사람은 스스로 채점해서 결과를 보도록 한다. 일반적 경우는 설문지를 수거한 뒤 결과 분석을 통해 대상자의 특성과 중재해야 할 문제를 파악하는 데에 사용한다. 결과는 당사자에게만 통보될 것임을 분명히 알린다.
- 5.설문 결과 분석 - 대상자의 직무스트레스 수준을 파악하고, 스트레스 프로파일을 도출한다.
- 6.관리프로그램의 내용 결정 - 영향력, 빈도(특성보유자의 수), 예방가능성, 예상 효과, 실현가능성(feasibility)을 기준으로 프로그램 구성의 우선 순위와 내용을 결정한다.

### 2.관리프로그램 시행

- ① 사업장과 대상군의 특성에 따라 구성된 맞춤형 관리프로그램 시행
- ② 내용 : 중심내용 - 자기관찰기록지 작성, 인지수정기법, 근육이완법  
종속내용 - 문제해결기법, 자율훈련법, 분노조절법
- ③ 예 :        높은 신체적 긴장수준 - 근육이완법  
              높은 심리적 긴장수준(불안, 우울) - 인지수정기법
- ④ 형식 : 2시간씩 1-2개월 간격으로 2회 시행.  
      첫 시간 - 설문 결과를 활용하여 스트레스의 원인과 대처에 대해 교육  
              - 자기관찰기록지 작성  
      둘째 시간 - 선택적으로 구성한 관리기법 훈련
- ⑤ 비디오로 녹화하여 진행내용을 표준화
- ⑥ 다층적 시행: 정신과의사 - 관리프로그램 진행  
              산업의/보건관리자 - 중간관리, 생활습관개선, 신체적 유해인자 관리
- ⑦ 질적 면접 : 교육과정을 통해 각 수준에서 질적 면접시행

### 3. 평가결과 되먹임 / 2차적 중재 실행

① 조직적 차원의 평가결과 -> 회사, 개인적 차원의 평가결과 -> 개인

② 효과 판정

결과측정(Outcome measure) : K-OSI, BDI, SCL-90R, DAS

프로그램 평가 설문지 (Reaction measure)

③ 고위험군에 대한 질적 접근 시도