

## | 지면보수교육 |

## 건강한 직장생활을 위한 직무 스트레스의 관리

장 세 진 / 연세대 원주의대 교수

## I. 서론

직장 내에서 발생하는 만성적인 스트레스의 해결방안 모색을 위한 개입연구(intervention)는 스트레스를 야기 시키는 직무 스트레스 원(stressors)이나 개인의 대응전략 중 어느 한 곳에 초점을 두어 수행된다. 직무 스트레스 인자에 초점을 두는 연구에서는 직무 스트레스는 스트레스의 근원을 제거함으로써 예방될 수 있다는 점에 근거를 두게 되는데 그러한 일차적 예방은 개인의 대응전략은 부수적인 것으로 간주한다. 이와는 달리 개인의 대응전략에 초점을 두는 연구에서는 2차 예방의 개입(예를 들면, 직장 내에서의 스트레스 요인의 대처방법을 교육시키는 것) 등이 포함된다. 3차 예방은 스트레스에 효과적으로 대응하지 못하는 개인들에게 도움을 제공해 주는 것(예 : 질병치료)을 뜻한다. 2차 예방 및 3차 예방의 개입연구는 가장 빈번하게 사용되는 개입연구이다.

그러나 무엇보다도 사업장에서 필수 불가결하게 직장인들이 경험하게 되는 직무 스트레스와 싸울 수 있고 대처할 수 있는 가장

좋은 접근방법은 위의 3가지 전략을 잘 조화시켜 접목시키는 것이다. 최근 외국에서는 스트레스 극복을 위한 프로그램의 개발도 바로 1, 2, 3차 예방을 통합시켜 건강한 조직의 변화를 꾀하는 프로그램이 적용되고 있다.

그러나 국내의 경우, 아직 스트레스 감소 프로그램의 개발이나 직장인을 대상으로 한 보건교육에의 활용이 이루어지지 못하고 있는 실정이다. IMF이후 스트레스가 더욱 가중되어 있는 직장인들에게 스트레스에 대처할 수 있는 효율적인 직장 주도의 프로그램의 도입과 이에 대한 유용성에 대한 평가가 이루어져야 한다.

II. 직무 스트레스 감소 프로그램의 추진전략  
내용 및 평가

직무 스트레스 감소 프로그램의 구체적인 추진 전략의 종류와 내용은 크게 생리학적 기술, 인지훈련, 그리고 신체적 활동으로 구별되며 구체적 내용은 아래 <표-1>와 같다.

그 동안 스트레스 관리기법의 적절성 즉, 스트레스 감소 프로그램의 효율성 및 유용성

〈표 1〉 사업장에서의 직무 스트레스 관리 프로그램

종 류	프로그램의 내용
생리학적 기술 (physiologic techniques)	- 진행성 근육 이완운동, 심호흡, 사고의 이완 등 다양한 명상적인 방법들을 통해서 불가피한 환경을 다루도록 도와주는 것
인지 훈련 (cognitive training)	- 자신의 행동을 효과적으로 통제하도록 디자인된 행동 수정기법 - 의사소통의 증진, 시간관리, 경력개발 등을 통해 스트레스 상황을 감정적으로 반응하기 보다는 논리적이고 합리적으로 재평가하는 방법을 배우도록 하는 기법
신체적 활동 (physical fitness)	- 산책 또는 조깅, 에어로빅댄스, 운동 등 신체적 활동을 통해 스트레스 상황을 다루도록 도와주는 방법

평가 기준에 포함되어야 할 조직적 차원에서의 평가 항목(요소)으로는 ①보건의료비의 감소, ②결근율의 감소, ③이직율의 감소, ④생산성 향상, ⑤삶의 질 증진, 근로자간 인간관계의 개선, 스트레스 대응 능력의 향상, 조직과의 관계 등의 주관적 평가의 개선 등이다.

### III. 직무 스트레스 감소 프로그램의 연구동향

직무 스트레스로 인한 위대한 효과를 감소시키기 위한 많은 시도들은 일반적으로 첫째, 스트레스 원에 노출됨으로 인해 나타나게 되는 부정적인 결과를 최소화하기 위한 개인적 차원에서의 스트레스 관리 훈련(individual stress management training) 둘째, 직장 내에서의 스트레스 원(stressor)을 줄이기 위해 설계되어진 조직적 차원에서의

개입(organizational intervention)의 두 가지 축으로 나누어질 수 있다. 첫째로, 개인에 초점을 둔 개입은 근로자들로 하여금 스트레스에 보다 효과적으로 대처할 수 있는 방안에 대해 관심을 갖는다. 보건 및 스트레스 교육 그리고 시간 관리 기법훈련, 자기주장 훈련 등이 좋은 보기가 된다. 둘째로, 조직적 측면에서의 개입은 거시적 규모에서 영향을 미칠 수 있는 요인들을 다룸으로써 사업장에서의 스트레스를 감소시키는 데에 주목한다. 이러한 유형의 개입으로는 조직구조의 변화, 선발 및 훈련과정의 재검토, 보다 융통성 있고 '근로자에게 친근감을 줄 수 있는 체계(employee-friendly system)' 그리고 노동의 요구 사항이나 욕구에 부응할 수 있는 인사관리 정책을 들 수 있다(표 2).

〈표 2〉 직무 스트레스 관리 프로그램의 개입내용과 효과

개입의 내용	효 과
개인적 측면 이완기법 인지적 대응전략 생체자기제어 기법 명상법 운동 근로자 지원 프로그램(EAP) 시간관리 프로그램	감정상태(예 : 우울, 불안) 신체화 스트레스의 주관적 경험 생리학적 지표(예 : 혈압, 카테콜라민, 근육긴장) 수면장애 삶의 만족도

<b>개인-조직 통합적 측면</b> 직무관계 개인-환경 적합 역할 문제 의사결정에의 참여 및 자율성 부여	직무 스트레스 직무 만족도 탈진 생산성, 수행능력 결근 이직 의료이용 및 보상청구
<b>조직적 측면</b> 조직구조 선발 및 배치 교육훈련 직무의 육체적 환경적 특성 보전에 대한 관심과 지원 직무 순환	생산성 이직 의료이용청구 성공적인 채용/유지관리

#### IV. 구체적 스트레스 관리방안

##### 가. 점진적 근육 이완법

##### 1. 개인적 스트레스 관리 기법

개인적 차원에서의 스트레스 감소 기법은 여러 가지로 분류될 수 있지만, Folkman과 Lazarus가 분류한 두 가지 개념 즉, 문제 중심의 대응(problem-focused coping)과 감정 중심의 대응(emotion-focused coping)이 가장 보편적으로 받아들여지고 있다. 문제 중심의 대응이란 문제해결 기법이나 환경적인 변화와 같이 스트레스 원인을 제거하거나 감소시키기 위한 전략이라고 할 수 있으며, 감정중심의 대응은 이와 반대로 스트레스로 인한 증상을 제거하거나 감소시키려는 시도(예 : 이완훈련, 생체자기제어 기법)라고 볼 수 있다. 가장 보편적으로 사용되는 스트레스 관리 기법으로는 점진적 근육 이완법(progressive muscle relaxation), 생체자기 제어기법(bio-feedback), 명상법(meditation), 그리고 인지-행동기법(cognitive-behavioral skill) 등이 있다.

점진적 근육 이완법은 신체가 반응하는 스트레스로 인한 증상을 완화시켜주기 위한 방법으로 Jacobson에 의해 처음으로 소개되었다. 점진적 근육이완 기법은 신체의 주요 부위의 근육을 긴장시켰다가 이완시키는 것인데 규칙적으로 이를 시행하면 근육을 이완시키는 방법을 터득하게 되어 스트레스로 인해 근육이 긴장될 때 의식적으로 근육을 이완시켜 스트레스로 인한 증상을 감소시켜주게 된다.

##### 나. 생체 자기제어 기법

생체 자기제어 기법은 학습 기초 원리(fundamental principle of learning)에 그 기반을 두고 있는데 즉, 사람들은 자신이 수행한 것에 대해 피드백을 받을 때 가장 잘 인식하게 된다는 것이다. 예를 들어, 컴퓨터 화면을 이용한 생체 자기제어 기법은 여러 가지 생리적 기능(근육긴장도, 체온, 위장의 수축, 혈압, 심박동수, 뇌파)을 그대로 비추어 주는 거울과 같은 역할을 하는데, 이를 보면서 사

람들은 스스로 자신의 신체변화를 느끼고 조절하게 된다. Blanchard와 Andrasik의 연구에 의하면, 생체 자기제어 기법은 특별히 근 긴장성 두통(muscle contraction headache)으로 고통을 받고 있는 사람들에게 효과가 있음이 보고 되었다.

#### 다. 명상법

명상은 원래 동양의 정신문명 또는 종교 의식에 그 뿌리를 두고 있으며, 깊은 이완을 통해 뇌의 전기적 특성 즉, 뇌파를 전환시켜 줌으로써 스트레스를 극복하는 방법이다. 여러 가지의 명상 기법이 있지만, 가장 널리 알려진 것은 초월명상(Transcendental Meditation : TM)이다. 이것은 요가(yoga)의 한 형태에서 발전되었는데, 아주 조용한 공간에서 편안한 자세로 똑바로 앉은 상태에서 눈을 감고 주문을 정신적으로 반복하면서 수동적인 태도를 유지하도록 한다. 이러한 명상은 하루에 반드시 2회 실시되어야 한다. Carrington은 임상표준화 명상법이 혈압과 같은 생리학적 지표와 불안과 같은 심리학적 증상을 의미 있게 감소시켜 주는 효과가 있음을 보고하였다.

#### 라. 인지-행동기법 훈련

인지-행동기법은 훈련 참가자가 경험하는 상황에서 받는 스트레스를 결정해주는 평가 과정을 수정할 수 있도록 그리고 스트레스 원을 관리하기 위한 행동 기술을 개발 할 수 있도록 고안된 기법이다. 인지-행동 기법은 사람들의 사고방식을 재조정해주려고 하기 때문에 인지 재조정 기법(cognitive restructuring technique)으로 불리기도 한다. 인지치료에서 보편적으로 사용되는 훈련으로 첫째,

비합리적인 사고(예 : “모든 사람들은 나와 같은 생각을 갖고 있거나 똑같아야 한다.” “내가 하고 있는 모든 것은 완벽해야한다”)를 수정할 수 있는 사고방식의 검사 둘째, 부정적 자기대화(negative self-talk)로부터 긍정적 자기대화로의 대체 셋째, 융통성 있는 문제해결 기술의 개발 등이 활용되고 있다.

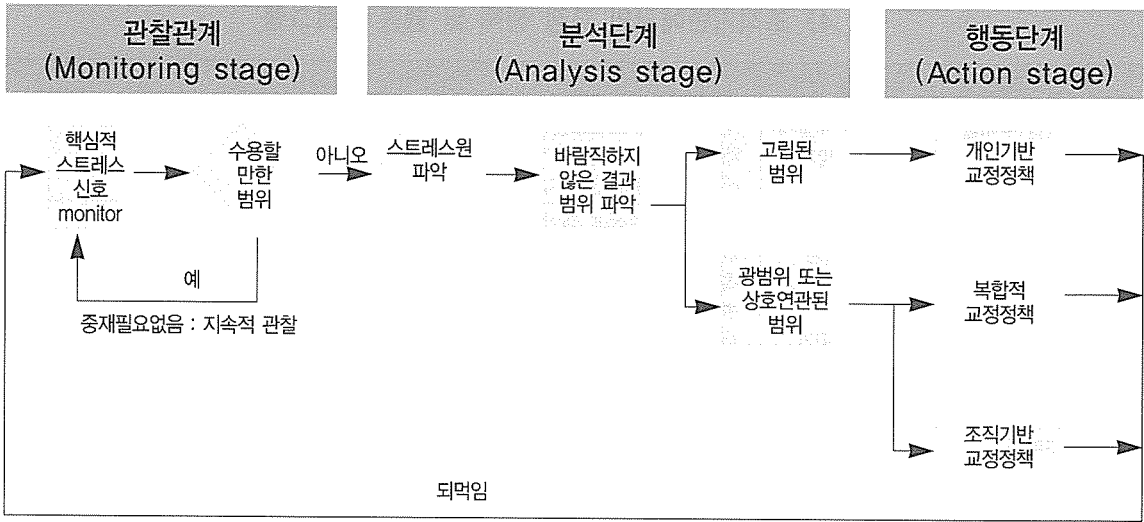
### 2. 조직적 관리방안

조직적 접근법은 작업환경에 존재하는 스트레스의 근원을 제거하거나 수정하여, 스트레스의 부정적 영향을 줄이고자 하는 접근법이다. 따라서 직무스트레스 관리가 효과적이기 위해서는 직무스트레스의 원인을 제거하는 작업이 필수적이며, 따라서 조직적 관리를 중심으로 하여 개인적인 접근이 통합적으로 이루어져야 한다.

#### 가. 직무스트레스 관리가 성공하기 위한 구성요소 - 개념적 모델의 사용

개념적 모델이란 작업장에 존재하는 스트레스원의 유형과 이들이 근로자의 안녕과 맺는 관계에 대한 모델이다. 이러한 모델을 설정하는 것은 스트레스 중재전략의 초점(개인 vs 작업 집단 vs 조직), 중재를 어떻게 수행할 것인가에 대한 방법과 중재의 효율성을 어떻게 평가할 것인가에 대해 지침을 제공해 준다(그림 1).

첫 단계인 관찰단계에서는 결근 및 작업자 교체의 증가, 업무수행력의 감소, 사고의 증가, 집중력의 감소 및 의사소통의 부족과 같은 명확하게 정의된 바람직하지 못한 스트레스 증상을 알아내는 데 초점이 있다. 문제의 범위(정도)가 결정되었다면, 다음으로는 스트레스의 결과가 한 작업집단의 몇몇 근로자



〈그림 1〉 스트레스에 대한 효과적인 기업 정책 확립 과정

(자료 : Stoner와 Fry, 1983)

에게 한정되는지, 아니면 전체의 작업집단 (또는 부서)에 영향을 주는지를 판단해야 한다. 마지막 단계인 행동단계에서는 스트레스 원과 문제의 범위에 입각하여 교정정책을 수행한다. 만약 결과가 한 근로자에 제한되어 있다면, 개인적인 교정정책이 수행되어야 할

것이다. 이 점에 대해서는 직무스트레스 관리의 개인적 접근법을 참조하면 된다. 만약 스트레스 결과가 작업집단에 광범위하게 존재한다면, 개인적 교정정책은 부적절하게 될 것이고, 조직적인 접근이 필요할 것이다.

〈표 3〉 개인기반에서의 교정 정책 및 행동 프로그램

직무 스트레스원	교정 정책	가능한 행동 프로그램
개인/작업 부적합	배치 훈련 교육	재배치, 부서전환 기술 개발을 위한 프로그램 설치 적성과 능력을 증진시키기 위한 프로그램 설치
역할 갈등	의사소통 훈련	작업자의 역할을 명확히 규정하고, 자신의 역할을 수행할 수 있도록 도움 작업자가 역할을 수행할 수 있는 기술을 획득/개발할 수 있는 프로그램 설치
역할 모호성	의사소통	보다 명확하게 작업과 수행목표에 대한 설명
역할 과부하	훈련/교육	업무 부조화의 원인을 줄일 수 있는 기술을 개발 ; 시간관리 프로그램 설치
두려움/책임성	훈련 상담	자신감 있게 문제 영역을 명확히 하는 기술 개발 내재적 두려움에 대처하는 데 도움을 줌
작업 조건	상담 의사소통	개인적 행위(예 : 작업자세)에 대해 조언 정확한 작업과정과 작업자가 어떻게 전체적 공정에 맞출 것인지 도움
관계	훈련 상담 의사소통	작업 집단 만들기 프로그램 제공 성격적 갈등, 사회적 격리에 대처하는 방법 집단 내 보다 나은 의사소통 방법 개발 ; 상호간에 더 효과적으로 관계하는 법 배움
소외	상담 의사소통	자신의 감정을 대하는 법에 대해 도움 상향적 의사소통, 참여, 및 관련되는 방법을 제공

〈표 4〉 조직기반에서의 교정 정책 및 행동 프로그램

직무 스트레스 요인	교정 정책	가능한 행동 프로그램
개인/작업 부적합	직무 재설계 개인 평가 훈련	직무 충실화 프로그램 조직 채용 및 배치 과정을 개선 작업관련 기술 훈련 시작
역할 갈등	훈련 의사소통 직무 재설계 개인 평가	갈등 원인 분석에 대한 상담 제공 갈등을 유발하는 오해를 줄임 특별한 문제 영역(일하는 여성 vs 가족, 작업/일 vs 여가)에 대해 스케줄(예, 변동시간, 주당 4일 근무, 직무 공유 등) 채용 및 배치 과정을 개선(예, 부서전환)
역할 모호성	의사소통 구조	보다 정교하게 작업에 대한 설명 책임과 권한 구조에 대해 보다 정교하게 정의
역할 과부하	직무 재설계 구조	작업공간, 작업장 설계, 또는 작업공정 변경 업무 명세표의 재작성
두려움/책임성	훈련 의사소통	의사결정 기술 훈련 내재하는 문제를 다루는 상담프로그램 제공
작업 조건	직무 재설계	물리적 조건을 바꾸고 직무변화(직무순환, 작업시간변경, 휴식시간 제공, 및 "스트레스의 날" 휴가
관계	훈련 의사소통	인간관계 기술 개발; 친화력이 있고 팀 지향적인 작업 집단 만들기 훈련 제공 다양한 상담 프로그램 조직
소외	훈련 직무 재설계 구조 보상 의사소통	경력개발 계획을 보조 직무 충실화 프로그램 제공 상황과 개인의 요구에 가장 적절한 공식적 구조를 디자인 보수의 지급방법과 시기를 변경; 작업자의 요구와 기대에 직접적으로 충족하여 동기유발 근로자들의 참여를 보장

나. 스트레스 중재

Stoner와 Fry가 제시한 개념적 모델에 입각한다면, 개인적 기반과 조직적 기반에서 중재행위가 있을 수 있다. 다음 표들은 각각 개인적 기반 및 조직적 기반에서의 스트레스 원인과 중재행위에 대한 설명이다(표 3)(표 4). 조직기반에서의 중재는 개인적 접근-교정 행동에 비해 보통 규모가 크고 비용이 많이 나가며, 작업환경의 스트레스원에 대한 보다 상세한 평가를 필요로 한다. 마지막으로, 환류는 이러한 과정이 일회성이 아니라 지속적이어야 한다는 점을 보여준다. 실제로

스트레스 중재는 조직의 변화와 진화를 동반하는 동적인 과정이다.

V. 맺음말

직무 스트레스에 관한 연구가 축적될수록 조직 내의 스트레스 요인의 예방과 관리를 위한 효과적인 행동과 실행으로 옮겨가야 함이 더욱 강조되고 있다. 북미의 경우 스트레스 관리방식이 사업장의 직무스트레스 요인을 직접적으로 예방하는 방식보다는 다양한 컨설팅 회사를 통한 건강증진사업의 일환으로 진행되는 경향이 있다. 반면 유럽의 경우

는 조직의 변화에 강조점을 두는 위험관리모델을 택하여 예방과 관리를 위한 전략의 설계와 과학적인 평가가 중요시 되고 이는 연구자, 보건담당자, 정책입안자 모두에게 숙제로 남아있다.

직무스트레스의 관리의 전제 조건은 근로자들의 직무 스트레스에 대한 정확하고 객관적인 평가이다. 외국에서 개발된 도구로서는 우리나라 특유의 조직문화에서 형성될 수 있는 직무 스트레스 요인을 발견하기 힘들고, 따라서 정확한 직무 스트레스 요인에 대한 평가가 이루어질 수 없다. 이에 대한 문제점과 측정도구의 개발 필요성이 제기되어 최근

한국인의 직무 스트레스 측정도구가 개발되어 현재 다양한 타당성 검토가 수행되고 있다.

사업장 단위에서만 국한되지 않고 국가적인 차원에서 직무스트레스 현황을 파악함과 동시에 개별기업에서 스트레스 수준을 확인하고, 예방프로그램을 도입하여 근로자의 건강장해 감소와 생산성 향상을 꾀하는 시범사업을 수행할 필요성이 있다. 다양한 업종을 대상으로 사업장 평가, 관리방안 도입, 관리방안의 효과성 검증을 통하여 직무스트레스 평가와 관리의 방향을 세워야 할 것이다.

