

EAP의 도입 및 활성화에 관한 연구

-LG하우시스 사례를 중심으로-

김성건*
한국외대 박사

A Study on EAP Introduction & Activation

-Focused on the Case of LG Hausys-

Sung-Gun Kim*

Ph. D. of Hankuk University of Foreign Studies*

요 약 최근 우리나라 직장인들은 경기불황과 사회구조의 급변함속에서 이직과, 실직, 맞벌이와 육아, 직무스트레스 등 새롭고 다양한 스트레스에 직면하게 된다. 이러한 스트레스들은 개인의 문제는 뿐만 아니라, 조직에게도 큰 문제를 초래할 수 있다. 따라서 이러한 구성원들의 스트레스에 해소에 기업들은 주목할 필요가 있으며, 그 해답을 많은 기업들이 EAP를 통해 찾을 수 있다. EAP는 근로자의 직무만족이나 생산성에 부정적인 영향을 줄 수 있는 문제를 근로자가 극복 할 수 있는 상담, 컨설팅, 코칭 서비스 등을 통해 도와주는 전문 프로그램이다. 이러한 EAP는 우리나라에 도입된 지 10년 정도 지났지만, 많은 기업들에서는 아직까지 스트레스를 개인의 영역으로 보는 경향이 많아 도입이 쉽지는 않다. 최근 들어 대기업을 중심으로 구성원들을 중심으로 구성원의 스트레스에 적극적으로 대처하기 위해 EAP도입을 서두르고 있다.

본 연구에서는 구성원들의 심리적 안정을 기반으로 조직의 몰입과 성과를 창출하고자 하는 LG하우시스의 EAP도입 사례를 검토하였다. LG하우시스는 최고경영자의 적극적인 지원 하에 EAP를 도입하였으며 주제별 전문상담과 내부 카운슬러 양성을 통해 EAP의 효과성을 제고하였다. 이러한 LG하우시스의 사례를 구체적으로 살펴보고, 향후 EAP의 도입을 검토하는 기업들에게 시사점을 제공하고자 한다.

주제어 : EAP, 산업카운슬러, 스트레스, 사내상담, LG하우시스

Abstract The recent economic downturn has created new challenges for today's company workers such as increased job instability; layoffs; the need to maintain dual income households and the associated childcare requirements; and other job stresses. These stresses give rise to serious problems for workers and ultimately to organizations. Companies therefore need to pay attention to solving the problem of stress. These days, many companies seek a solution from EAP. EAP aims to support workers through counseling, consulting and coaching services to help them overcome issues which may adversely affect job satisfaction and performance. EAP was introduced in this country ten years ago. Formerly, many companies viewed stress primarily as a personal issue. But now more companies are in a hurry to adopt EAP as a means for individuals to resolve stress.

This study draws on the example of EAP use in LG Hausys. The company has adopted EAP under the CEO's strong support. The company has effectively managed EAP services which include professional counseling and the training of internal counselors. This study derives implications for the further implementation of EAP services.

Key Words : EAP, Industrial Counselor, Stress Management, LG Hausys.

Received 3 September 2013, Revised 23 September 2013

Accepted 20 October 2013

Corresponding Author: Sung-Gun Kim(Hankuk University of Foreign Studies)

Email: backtobasic@hanmail.net

ISSN: 1738-1916

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

1. 서론

최근 직장인들은 엄청난 스트레스 속에서 살아간다. 이러한 스트레스는 개인 뿐 만 아니라 조직에게도 큰 손실을 유발하기 때문에 이러한 스트레스의 해소는 매우 중요한 요인으로 대두되고 있다. 근로자들이 직무수행과정에서 경험하게 되는 직무스트레스 수준은 자신이 속해 있는 직업의 특성, 즉 업무 요구도나 업무의 자율성 등에 의해 만들어지는 직업성 긴장수준이나, 직장의 동료나 상사로부터 제공받는 사회적 지지나 개인의 인성 등에 따라 상이하게 표출될 수 있다는 점이 지적되고 있다.[1] 직무스트레스는 자원, 요구가 맞지 않을 때 발생하는 유해한 신체적인 반응으로 개인적 스트레스와 직무적 스트레스는 단순히 피로와 몸을 지치게 하는 것 뿐 만 아니라 신체적 정신적, 감정적 행동적인 심각한 증상을 불러일으킬 수 있으며 이는 기업에게도 직접적으로 생산성 저하 뿐 만 아니라, 불필요한 손실을 불러올 수 있다. 그러나 이러한 스트레스를 무시하고 직무에 대한 몰입, 애사심 등 회사의 정책만 강요한다면, 기업은 더욱 어려워질 수 있다. 기업도 성과를 내기 위해서는 적극적이고 의욕이 있게 일하는 구성원이 필요하다. 구성원들이 스트레스를 받고, 조직에 대한 충성도가 떨어진다면 제대로 된 성과를 거두기 힘들다. 구성원의 입장에서 자신도 근무하는 조직이 싫고 스트레스를 받는다면, 일의 능률은 오르지 않을 뿐 만 아니라 부정적인 행동을 야기할 수 있다. 그래서 조직구성원들의 스트레스 관리는 기업과 사원을 위한 중요한 포인트이다.

최근 EAP(Employee Assistance Program: 이하 EAP)상담을 받고 결근율이 줄었다는 기사[2]와 몇몇 기업들의 EAP도입 성공사례를 통해 EAP가 주목받고 있다. EAP는 근로자의 직무만족이나 생산성에 부정적인 영향을 줄 수 있는 문제를 근로자가 극복할 수 있도록 상담, 컨설팅, 코칭서비스 등을 통해 도와주는 전문 프로그램이다. 이러한 EAP를 통해 구성원 개인은 적극적인 문제 해결이 가능하며, 업무스트레스를 감소, 업무몰입과 생산성을 증대하고 직장 및 가정의 양립방안을 찾아 개인의 삶의 질을 향상할 수 있으며 조직은 이직률 감소, 산업재해예방 및 적극적인 대처, 복리후생의 효율성을 증가시켜 생산성을 증가시킬 수 있다. 그러나 이러한 EAP는 우리나라에 도입된 지 10년 정도 지났지만, 많은

기업들에서는 아직까지 스트레스는 개인의 영역으로 보는 경향이 많아 도입이 쉽지는 않다. 최근 들어 대기업을 중심으로 구성원들의 스트레스에 적극적으로 대처하기 위해 EAP의 도입을 서두르고 있으며 정부도 중소기업 근로자들에게 EAP서비스를 무상으로 제공하는 등 확산 전파에 나서고 있다. 그러나 기존의 EAP의 연구들은 EAP의 필요성, 효과성, 도입방안에 대한 연구들만 진행될 뿐 실제 기업에서 EAP 서비스가 어떻게 적용되는지는 제시하지 않고 있다. 이에 본 연구에서는 구성원의 심리적 안정을 기반으로 조직의 몰입과 성과를 창출하고자 하는 LG하우시스의 EAP 도입 및 운영 사례를 연구하고자 한다. LG하우시스의 EAP 서비스는 2009년 기업 분할과 함께 도입되었으며 LG그룹 내에서도 성공적인 운영과 함께 차별화되고, 모범적인 프로그램으로 EAP업계뿐만 아니라 타사에서도 많이 벤치마킹을 하고 있다. 이에 LG하우시스의 EAP 도입 및 운영 사례를 통해 향후 EAP를 도입하고자 하는 기업들에게 시사점을 제공하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 EAP의 이해

2.1.1 EAP의 개념

EAP의 개념은 여러 학자나 기관에 따라 다르게 정의되어지고 있지만, 그동안에 제시된 개념들을 다음과 같다.

미국 EAP 전문가협회에서는 생산성 문제가 제기되는 조직을 돕고, 건강문제, 부부·가족생활문제, 법·재정문제, 알코올·약물문제, 정서문제, 스트레스 등 업무성과 전반에 영향을 미칠 수 있는 근로자 문제를 해결하기 위해 개발된 사업장 기반 프로그램으로 정의하고 있다. Kurzman(1997)은 직장에서의 업무 수행에 지장이 생길만한 일신상, 정서상, 행동상의 문제가 있는 근로자에게 정책지향적, 절차지향적, 상담지향적 서비스를 제공하는 일이라고 규정함으로써 개인적인 서비스와는 다르게 절차와 정책을 지향하는 EAP의 특징을 강조했다. Googins등(1987)은 근로자의 직무에 영향을 주거나 영향을 줄 수 있는 문제에 직장이 합당하게 개입하는 일단의 정책과 프로그램 절차로 보았다. Ramanatan(1992)은 문제 근로자를 파악하고 일들이 자기문제를 해결하도록 격려하고, 서비스가

필요한 근로자들에게 상담이나 치료를 이용할 수 있게 할 목적으로 직장조직 내에 운영 중인 직무관련 프로그램으로 이해하였다.

위의 각 개념은 조금씩의 차이는 있으나, EAP가 직장에서 어려움을 느끼는 근로자를 도와주기 위한 서비스, 프로그램, 정책을 의미한다고 정리해 볼 수 있다.

2.1.2 EAP의 운영 현황

1997년 외환위기는 구조조정으로, 소득 감소와 맞벌이가 강제되는 분위기, 고용시장의 높은 경쟁률과 업무 과다 등 다양한 스트레스 요인을 가져왔다. 특히 고용 불안은 근로자들의 스트레스를 크게 증가시켜 일부에서는 외환위기 전보다 2배 이상 수치가 증가했다고 보고하였다. 이러한 시대적 상황을 지나면서 정신 및 육체적 건강 문제, 직무스트레스, 시간 관리, 음주 및 흡연 등의 문제가 급증하여 기업차원에서 변화에 대응하기 위한 EAP의 도입 필요성이 제기되었다[6].

우리나라의 EAP는 1990년대에 들어서면서 임직원들의 정신건강에 대한 관심이 높아져, 기업들이 사내상담실을 설치하기 시작했다. 삼성그룹, 포스코 등이 사내상담실을 비롯한 복지문화센터를 서울, 광양에 대규모로 도입하였고, 삼성전자는 서울, 수원, 구미 등 총 9곳에 열린상담센터를 설치하였다. LG전자는 MC연구소, R&D캠퍼스, LG CNS 등 총 3곳에 설치하였다. SK그룹도 직원상담 프로그램을 운영하기 시작하였다.

2004년 이후에는 EAP 전문 업체가 출현하였다. GS칼텍스, KTF, 유한킴벌리, 현대하이스코, 듀폰코리아, 능률교육, 한국수자원공사, 한국화학연구원, 한국과학문화재단 등이 전문 업체를 통해 EAP를 도입하였다. 현재 EAP 전문 업체로 Insight EAP, 나우코칭, 휴먼다이나믹, 다인 C&M, SL컨설팅, Cppa HR, 리더스 인사이트 등이 있고 사단법인으로 한국EAP협회와 한국산업카운슬러협회가 있다.

2007년부터는 정부의 EAP 정책이 시행되었다. 고용노동부가 사회적 일자리 사업으로 ‘근로자 심리상담 지원 프로그램’을 도입하여 시행하기 위해 서울, 안산, 인천 등 전국 주요 산업관리공단 11곳에 센터를 개소하였고, 서울시는 직원 대상 스트레스 관리 프로그램 및 자녀의 정서관리 프로그램을 운영하였다. 또한, 보건복지부의 지역사회서비스 혁신 사업으로 ‘근로자들의 근로의욕 향상

과 가족문제 예방을 위한 근로자 지원프로그램’이 채택되어 부산, 대구, 광주광역시에서 제조업에 종사하는 근로자를 대상으로 시행되었다[7].

2.1.3 EAP의 유형

EAP의 유형은 기업의 규모와 사업, 근로자 구성에 따라 다양하지만, 일반적으로 내부 모형, 외부 모형, 컨소시엄 모형, 협회 모형, 노동조합 모형의 5가지 유형으로 분류될 수 있으며[8], 우리나라에서는 2007년부터 고용노동부 지원을 받아 운영되는 정부지원 모형을 추가하였다[6]. 유형별 특성과 장단점은 다음과 같다.

내부형의 경우 삼성, LG, 현대 등 대기업을 중심으로 30개사 이상 운영되고 있지만 중소기업장의 내부형 도입은 거의 이루어지지 않은 것으로 파악되고 있다[9]. 외부형은 국내 도입 기업 중 약 60%이며 혼합형은 약 30% 정도이다[6]. 현재 공기업 20개사, 대기업 80개사, 중소기업 550개사 내외로 유료 EAP 혹은 이와 유사한 서비스를 실시하고 있다. 이는 미국의 1/1,000, 일본의 1/10에 불과한 수준이다[10]. 외국계 기업과 대기업은 유료, 즉 시장형 EAP 서비스를 도입하고 있으며, 중소기업은 주로 정부의 간접적 지원을 받아 사단법인 한국EAP협회로부터 무료 EAP 서비스를 제공받았다.

각 모형을 요약하면 다음과 같다.

1) 내부모형

EAP의 전통적인 형태로서 조직 내 한 부서 또는 담당자를 두는 형태로 1970년대에 EAP는 대기업에서 이와 같은 내부 모형을 채택하여 대부분 이루어졌다. 내부모형은 근로자에 대한 접근성이 좋고 고유한 욕구에 부응하는 서비스 설계가 가능하나, 운영에 있어서 기업이 부담하는 비용이 크고 상담내용이 유출이 가능할 수 있다는 불안감이 상존한다.

2) 외부모형

외부모형은 조직과 계약을 맺은 외부기관이 서비스의 일체를 수행하는 형태로, 기업내부(조직)에서 이루어지지 않아 비밀보장측면에서 신뢰도가 높아질 수 있으며 전문적인 외부기관을 이용함으로써 더 다양하고 전문적인 서비스를 제공할 수 있으나 외부기관과의 협력을 원치 않는 관리자가 있을 수 있으며, 계약이 파기될 때 갑

작스러운 서비스의 종결이 수반될 수 있다.

3) 컨소시엄 모형

컨소시엄 모형은 기업주 여럿이 지역사회 자원 등에 대한 집단 보상의 형태로 공유하는 모형으로 상호 연합 및 제휴가 활발하게 이루어지는 조직 간에 적합하다. 이 모형은 컨소시엄을 이룬 기업들 간의 비용절감이 가능하고 독자적인 EAP운영이 어려운 중소기업에 도입하는 경우가 많다. 그러나 각 기업의 이념이나 특성, 직무구조가 상이하여 이러한 정보를 충분히 확보하기 어려워 내담자에 대한 이해가 부족할 수 있게 만들기도 한다.

4) 협회모형

국내에서는 도입된 사례가 없는 본 모형은 멤버십(협회)으로 집단화될 수 있는 곳에 알맞은 유형으로 협회구성원들에 대한 접근성과 구성원의 고유한 전문성에 대해 이해를 높일 수 있으나 개별기업체의 특성과 욕구보다는 협회 전체의 욕구에만 맞춰진 프로그램으로 운영될 수 있으며 각 조직 간의 적극적인 도움 없이는 원만한 운영이 어렵다.

5) 노동조합 모형

본 모형은 노동조합이 운영의 주체가 되며 조합원을 대상으로 EAP서비스를 제공한다. 이 방법은 기업주로서는 특별한 비용이 들지 않으면서도 EAP를 운영한 효과를 얻을 수 있고 노동조합에서도 조합원을 꾸준히 확보하고 유지하며, 동료애를 높일 수 있는 수단으로 활용될 수 있으나 프로그램 성격상 노조에 가입하지 않으면 어떠한 서비스를 받을 수 없는 단점이 있다.

6) 정부지원모델

본 모형은 민간의 전문 인력과 정부의 재원이 결합한 공공 EAP공급모델로 우리나라에서 세계최초로 시행하고 있다. 본 모델은 중소기업, 영세사업장을 중점적으로 지원하고 있으며 구직자, 여성근로자 등 사회 취약계층까지 서비스 대상을 확대하고 있다[6].

2.1.4 EAP서비스의 범위

1) 생활지원 서비스

생활지원 서비스란 직장과 가정 두 곳 모두에서 성공

적인 삶을 영위할 수 있도록 지원하는 조직의 정책, 프로그램을 말한다. 부부관계, 자녀 양육, 노부모 부양과 같은 가정 내의 문제와 이성 관계나 결혼 문제, 정서적 문제, 우울, 분노 등 개인의 사적 영역까지 포함되는 서비스이다[11]. 이 서비스는 일상생활 속에서 겪게 되는 여러 문제에 대해 전문적이고 신속한 정보를 제공함으로써 문제 해결을 돕는다. EAP 서비스 중 이용률이 세계적으로 가장 높은 분야인 생활지원 서비스는 인구 구조의 변화에 따른 노동 인구의 요구를 기반으로 발전하였다[12].

2) 건강증진 / 웰니스

건강증진/웰니스 서비스란 근로자의 질병 예방을 위해 바람직한 건강의식을 가지고 행동할 수 있도록 지원하여 신체적, 정신적 건강을 유지 및 증진하는 것이다. 산업구조의 변화로 업무 관련성 질환과 함께 스트레스 등 정신건강 문제가 증가하고 있다는 인식에서 시작된 분야이다[6].

취업인구의 고령화, 급속한 기술혁신, 좌식근무, 식생활 등의 변화는 근로자들에게 다양한 질병을 야기하였다. 이에 건강한 사업장 환경을 만들고자 건강증진/웰니스 서비스가 1980년대 이후 확산되었고, 현재 건강 관련 교육, 상담, 치료 등의 서비스가 제공되고 있다[12].

3) 위험관리

위험관리는 물리적 위험요인에 비해 잘 나타나지 않는 인간의 행동적 위험요인에 대처하기 위한 것으로, 개인적 문제에 의한 업무수행능력저하, 업무관련 정신질환, 업무상 사고 등 근로자와 관련된 여러 가지 위험 요인에 대한 대안이다[11]. 지진과 같은 대형 사고부터 직원 간 갈등까지 크고 작은 위험요인이 모두 다루어진다. 그리고 위기 상황이 발생할 시 긴급 지원 서비스를 통해 근로자들의 외상을 치유하고 상황이 잘 정리될 수 있도록 돕는다.

2.1.5 EAP활성화 요인

EAP가 활성화되기 위해서는 다양한 제반 여건이 갖춰지고 조직 내 구성원들도 EAP에 대해 정확하게 인식이 되어있을 때 비로소 활성화가 된다. 이러한 EAP활성화를 위한 요인으로 기존의 연구를 정리하면 7가지의 요인이 있다. 첫째는 건전한 기업재무상태이다. EAP는 비

용을 수반하는 서비스임으로 기업 재정사정에 의해 자의적으로 시행되고 있다. 기업 내부에 건전한 재무상태가 뒷받침되지 않고서는 EAP서비스는 이루어질 수가 없다. 둘째, EAP에 대한 경영자의 적극적인 지원과 의지이다. EAP도입 뿐 만 아니라, 운영관리에 있어도 적극적이고 지속적인 관심과 투자가 필요하며, 경영진의 의지는 건전한 재무 상태와 함께 EAP의 성공의 전제조건이라고 할 수 있다[13]. 셋째는 근로자 욕구에 기초한 프로그램을 개발해야 한다. 실제 서비스를 받을 구성원들이 욕구를 반영하고 신속하고 유연한 프로그램의 개발은 EAP의 성패를 좌우한다고 할 수 있다. 넷째, 조직구성원들의 연령, 성, 직종, 근속 등에 따라 EAP에 대한 욕구는 다르게 발생하며 산업현장에서는 이러한 인구통계학적인 차이에 의한 갈등이 종종 발생한다. 따라서 근로자의 특성을 고려한 EAP의 다양화가 필요하다. 다섯째, EAP가 활성화되기 위해서는 무엇보다 이를 전담하는 부서가 신설, 당면한 문제를 보다 주도적이고 전문가적 입장에서 파악하고 해결책을 강구할 수 있도록 해야 한다. 따라서 EAP가 보다 조직적, 체계적 그리고 장기적 안목으로 시행되도록 하는 것이 필요하다[14].

2.2 선행연구

EAP에 대한 선행연구는 EAP 필요성에 관한 연구, 효과성에 관한 연구, 도입방안에 관한 연구로 구분 될 수 있다. EAP의 필요성에 대한 연구는 많은 연구들이 있는데, 먼저 박해웅(2002)의 연구를 보면 조사대상 근로자의 80.3%가 전문상담프로그램을 이용하기를 원했으며, 비용을 지불하더라도 이용하겠다는 응답이 72.8%로 매우 높은 비율을 나타내어 국내 상담프로그램의 정착 가능성을 보여주었다. 박해웅·최수찬(2005)의 연구에 의하면 스트레스로 인해 우울증상을 경험할수록 EAP 서비스에 대한 욕구가 증가하는 것으로 나타났다. 그러나 스트레스로 인해 훼손된 자아존중감은 오히려 EAP에 대한 접근성을 떨어뜨리는 것으로 나타나, 자발적인 EAP 의뢰를 위한 동료나 상사의 역할이 강조된다고 하였다. 우룡(2005)의 연구에서는 우리나라의 근로자들이 직무관련 스트레스나 근로자 자신 및 그 가족문제를 해결하기 위한 정신건강진단 및 상담치료에 관련된 서비스를 원하는 욕구가 비교적 높게 나타나 향후 우리나라 기업복지가 이를 해결하기 위한 정신건강진단 및 가족생활 지원 서

비스개발이 필요함을 시사 하였다. 김대성 외(2006)의 연구에서도 직무관련 스트레스 예방 관리와 정신건강 일상 관련 스트레스 관리에 대한 서비스 욕구가 나란히 1, 2위를 차지하였다. 이러한 서비스 욕구는 웰빙이나 삶의 질을 추구하는 최근의 사회적 변화를 그대로 반영하고 있는 것을 알 수 있고, 특히 조사대상자들이 기초생활 보조적 성격의 전통적 기업복지보다 서구의 EAP와 같은 사회 심리적 서비스에 보다 큰 관심과 욕구를 가지고 있다는 점에서 주목할 만한 것으로 나타났다. 박재홍·이민경·장용연(2010)은 직무 스트레스가 높은 근로자일수록 우울함이 높아진다는 연구 결과를 얻었고, 직무 스트레스를 적극적으로 관리하기 위해 근로자 개인의 환경까지도 통합적으로 고려된 생태체계학적인 관점에서의 EAP의 필요성을 말하였다.

그리고 EAP의 효과성의 연구로도 많은 연구들이 있다. 유봉섭(1998)은 중공업 회사의 생산직 사원을 대상으로 개인 상담과 집단상담프로그램의 효과를 연구한 결과, 구성원 개인에 대한 효과로 직무만족, 회사에 대한 신뢰, 집단 응집성 증진 등 직장생활의 질이 증진되는 결과를 얻었고, 기업에 대한 효과로는 조기출근자 증가, 회사에 대한 신뢰, 연월차 미 사용자 증가, 기준시수의 달성도 향상 등 생산성 향상에 기여한다는 결과를 얻었다. 이상희(2006)는 S사의 임직원을 대상으로 웹 기반 상담프로그램의 효과를 분석한 결과, 주관적 스트레스, 스트레스 반응수준, 스트레스 대응능력 등 모든 영역에서 긍정적인 변화를 나타내었다. 김대성 외(2006)는 한 사업장에서 스트레스 줄이기 프로그램을 적용한 결과 프로그램에 4회 이상 참여한 참가자 5명의 스트레스 지수가 모두 낮아지고 행복감 지수는 높아졌음이 나타났으나, 2회 이하 횟수로 프로그램에 참여한 5명 중 3명은 스트레스 지수가 오히려 높아졌고 행복지수도 대부분 감소 추세를 보여 꾸준한 참여가 프로그램의 효과에 영향을 미칠 수 있음을 시사 하였다. 김태윤(2007)은 현대 하이스코 직원과 가족을 대상으로 EAP에 대한 자체 서비스 만족도 조사를 실시하여 전반적으로 90% 수준의 높은 만족도의 결과를 얻었다. 왕은자·김계현(2007)의 연구에서는 국내에서 EAP 경제적 효과에 대한 연구 중 내담자를 대상으로 한 효과성 평가에 대한 연구가 37.5%로 제일 많았으며 인사 자료를 통한 업무행동 측정 연구가 25% 정도라고 보고 하였다.

최근 들어 EAP 도입방안에 대한 연구들이 이루어지고 있는데, 최수찬(2005)의 연구에서는 제조업체 근로자를 대상으로 설문조사를 실시한 결과 응답자의 대부분이 EAP와 같은 전담기구의 필요성에 일치된 견해를 보였으며, 그 유형에 있어서 사내보다 지역사회나 전문서비스 기관 등을 통한 외부 개입을 선호하는 것으로 나타났다. 이를 바탕으로 서구의 전통적 사내모형을 답습하기보다 지역사회 자원을 다양하게 개발하고 외부 EAP 제공자를 활성화시켜 이들을 통한 전문적인 서비스가 이루어져야 함을 주장하였고, 상담의 형태에서도 인터넷 상담이나 전화 상담을 선호하는 층도 존재하는 바, EAP 담당자와의 약속이나 접수 단계의 간단한 정보 교류 등은 인터넷이나 전화 매체를 활용할 수 있음을 시사 하였다.

김대성 외(2006)는 한국형 근로자지원프로그램의 방향으로 새롭게 대두되는 근로자의 사회심리적인 욕구에 기초한 EAP의 개발, 개인 근로자의 욕구가 충분히 반영되어 실제적 혜택을 극대화시키고 사측에게는 소속 근로자의 업무동기와 경영성과를 제고할 수 있는 WIN-WIN 적 프로그램의 개발, 상담 및 관련 정보 제공과 필요한 자원을 연결하는 EAP 전담기구의 활성화, 제도권 자원과 연계되는 EAP를 제시하였다.

우종민 외(2009)의 연구에서는 EAP의 국내 정착 방안으로 가장 먼저 EAP 도입에 대한 관점이 복리후생이 아닌 인사관리의 일부로 발전해야 함을 주장하였다. 다음으로는 EAP 서비스 항목을 목록화 하고 체계적으로 정리할 필요가 있음을 제시하였다. 마지막으로 코칭, 교육, 컨설팅 등 다양한 서비스 제공 방식에도 불구하고 상담 기법에 기반을 둘 수 없었던 기존 서비스에 사회복지, 심리, 경영, 의료, 보건 등 관련 학문의 서비스 방식을 체계적으로 결합시켜야 함을 주장하였다.

3. 사례분석 : LG하우시스 EAP 도입 사례

3.1 연구방법 및 자료수집

본 연구를 위해 사전적으로 LG하우시스의 EAP도입과 관련된 신문기사나 자료를 수집, 검토하였으나, 보다 정확하고 연구의 목적에 부합한 자료를 찾기 위해 LG하우시스 EAP를 주관하는 인사팀과의 미팅을 실시하였다. LG하우시에 본 연구의 목적과 방법, 그리고 의의에 대해

설명하고 동의를 구해 협조를 요청하였다. 이후 LG하우시스에서 작성된 EAP 도입 및 활성화에 대한 자료들을 확보할 수 있었으며, LG하우시스의 EAP도입을 주도했던 임원급 담당과 미팅을 통해 LG하우시스의 EAP도입 배경에 대하여 들을 수 있었다.

따라서 본 연구의 내용은 기본적으로 LG화학의 내부 자료와 방문 결과, 그리고 인터뷰를 토대로 작성되었다.

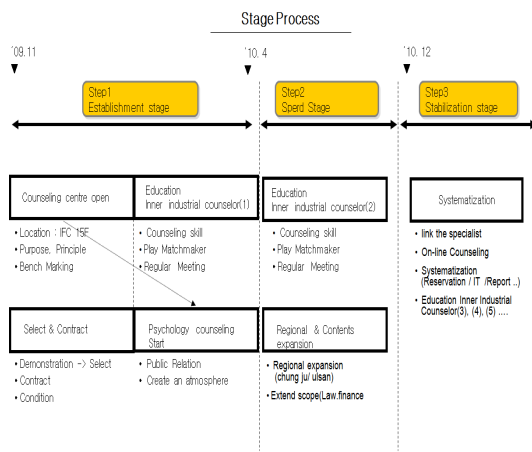
3.2 LG하우시스 개요

LG화학과 LG하우시스는 선택과 집중을 통한 새로운 성장 동력 확보를 위해 석유화학과 정보전자 부문은 LG화학으로, 산업재 부문은 LG하우시스로 사업을 구분하여 2009년 4월1일 공식으로 법인을 분할하였다. LG하우시스는 1948년 이래 국내의 건축자재 및 소재시장을 리드해온 회사로 창호, 바닥재, 고광택시트, 인조대리석등에서 부동의 1위를 하고 있는 회사이다. 그러나 2000년대 이르러 LG화학의 전략적 방향이 석유화학과 정보전자부문으로 집중되면서 산업재 부문은 부동의 국내1위의 기업이지만, 더 이상 투자를 받지도 못하고, 성장도 둔화된 상태였다. 따라서 LG하우시스의 분할은 새로운 성장과 생존을 위한 전략적 의사결정이었다. LG하우시스는 분할이후 화학기업의 색채에서 벗어나 시장을 선도하는 1등 제품과 진보된 기술력을 바탕으로 아름답고 쾌적한 공간을 설계하고 다양한 친환경 신소재와 고감성 제품들을 개발하고 고객에게 제공하고 있으며 적극적인 현지화 전략을 펼쳐, 미국, 중국, 러시아, 유럽 등 세계 곳곳에서 탁월한 성과를 창출하는 글로벌 기업으로 성장하고 있다.

3.3 LG하우시스 EAP상담서비스 도입 배경

LG하우시스는 2008년 12월 LG화학으로부터 분할을 선언한 후 구성원들의 반발과 이직, 그리고 심리적 동요가 극심하였다. 이는 LG하우시스라는 새로운 회사에 대한 구성원들의 믿음이나 비전에 대해 구성원들에게 심리적으로 동의를 구하지 못하기 때문이었다. 그러나 LG하우시스는 분할 이후에도 부동의 국내1위의 건축자재 전문기업으로써의 자리를 지키고 지속성장하는 기업을 만들고자 노력하였다. 이러한 노력의 근간은 바로 조직 구성원들의 심리적 안정에서 오는 것이라고 판단하였다. 이러한 판단 하에 LG하우시스는 개인의 강점이 존중되

고 자율이 실현되는 조직을 만들기 위해 개인의 심리적 안정을 추구하는 EAP활동을 도입하였고 새로운 조직에 몰입할 수 있는 근무여건을 만들고자 노력하였다. 이러한 근무여건을 개선하기 위해 LG하우시스는 외부기관(당시 한국 EAP협회)가 연계하여 심리상담실을 본사와 각 공장, 연구소 등 총 4곳의 사업장에 단계적으로 설치하여 구성원들의 심리안정을 도모하였다. 이러한 외부기관과의 연계 뿐 만 아니라, 내부적으로도 내부고충처리 및 조직생활적응, Mental care를 위한 내부 산업카운슬러를 체계적으로 육성하였다. 다음 [Fig. 1]은 LG하우시스가 EAP를 도입이후 전개한 내용을 보여주고 있다.

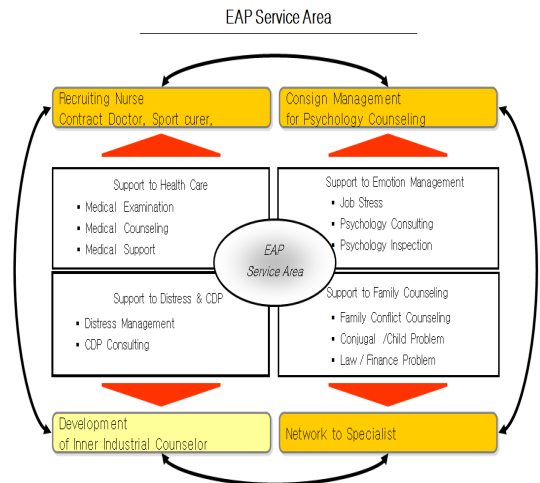


[Fig. 1] Stage Process[23]

3.4 EAP 상담운영

LG하우시스는 조직구성원들의 특징과 욕구의 다양성을 반영하여 EAP상담을 건강상담, 심리상담, 전문상담(재정 & 법률)세분화하여 진행하였다. 건강상담은 고연령, 고근속층이 많은 울산공장과 청주공장을 중심으로 간호사와 영양사를 매일 상주하게 하고 일주일에 하루씩 산업 보건의를 초빙하였으며 일주일에 이틀씩 운동 처방사를 배치하여 구성원들의 니즈를 충족시켰다. 본사와 연구소에도 간호사를 상주시킴으로써 구성원의 건강 상담을 실시하였다. 심리상담의 경우, 심리 상담실을 본사와 각 공장, 연구소에 개소하고 심리상담사를 일주일에 하루 이상 상주하였으며, 필요에 따라 수시로 구성원들과 상담할 수 있도록 하였다. 또한 정기적으로 구성원 가족과의 상담을 기획하고, 가족을 방문하는 상담을 실시,

구성원들의 참여를 유도하였다. 전문상담의 경우 구성원이 원하는 경우, 외부 전문상담사와 연계하여 구성원들의 상담니즈를 충족시켰다. 다음 [Fig. 2]는 LG하우시스의 상담운영의 범위를 보여주고 있다.



[Fig. 2] LGHausys EAP Service Area[23]

그러나 이러한 EAP상담은 구성원 입장에서는 매우 낮은 것으로 초기에 많은 구성원들이 상담을 이용하지 않았다. 하지만 LG하우시스에서는 온라인과 오프라인 홍보포스터와 이용법 알림, 상담이용현황 공유 등을 통해 구성원들과 적극적으로 EAP상담에 대해 알리는 활동을 하였으며 회사에서 진행하는 각종 교육에서도 심리상담 기법을 이용한 교육프로그램을 활용하고 해당 지역의 상담사를 강사로 활용하여 심리 상담을 친숙하게 하고 이에 대한 눈높이를 맞추는 활동을 하였다. 또한 가족 상담을 위해 사보나 사택 등에 EAP상담을 안내하였다. 이러한 노력으로 EAP상담운영은 활성화가 되었다.

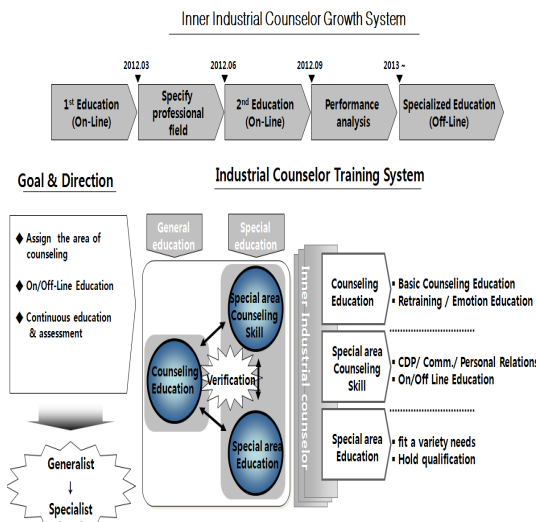
3.5 내부 산업카운슬러 제도 운영

LG하우시스의 EAP의 특징은 다른 LG계열사나 대기업들과는 다르게 내부 산업카운슬러를 육성하는데 있다. 외부상담과는 별도로 조직내부에 일정한 교육을 이수하고 자격을 취득한 산업카운슬러를 육성하여 내부적으로 구성원들의 심리안정을 도모하였다. 2009년 1기를 시작으로 2013년 현재 총 5기에 걸쳐 전사적으로 약 60여명의 산업카운슬러가 자격을 취득하였으며 이들 산업카운슬

러들은 본인이 속한 조직에 담당자로 지정, 활동을 하고 있다. 2012년 6월 기준으로 산업카운슬러 1인당 약 21명을 맡고 있으며 분기별로 진행된 횟수는 산업카운슬러 1인당 약 7.7건을 수행하였다.

산업카운슬러는 연간 총 12회 상담실시를 목표로 하고 있으며, 면담내용은 기록하고(이름 제외), 필요시에는 외부심리상담과 연계하여 활동할 수 있도록 하였으며 이들의 전문성과 활동 역량을 제고하기 위해 연1회 산업카운슬러를 대상으로 1:1코칭을 통한 상담스킬제고 교육을 실시하고 있으며 전 산업카운슬러를 대상으로 반기2회 보수교육을 실시하고 있다.

2012년부터는 기존의 양성된 산업카운슬러의 전문분야별 육성을 통해 체계적이고 효과적인 상담을 지원하기 위한 재교육을 실시하였으며 이를 바탕으로 산업카운슬러 육성체계를 구축하였다. 이러한 재교육과 전문분야별 상담역량의 강화로 산업카운슬러의 역량을 강화하고 이를 바탕으로 상담의 양과 질을 확보할 수 있었다. 다음 [Fig. 3]은 LG하우시스의 산업카운슬러 육성체계도이다.



[Fig. 3] LG Hausys Inner Industrial Counselor Growth System[23]

내부에서 육성된 산업카운슬러는 상담활동 이외에도 많은 활동에 활용된다. 신규입사자(신입, 경력)나 Job Rotation자, 복직자들에 대한 조직생활 적응 및 Mental Care활동을 추진하였다.

신입사원이나 경력사원의 경우 초기에 회사 및 조직에 적응을 지원하기 위해 약 8주간의 멘토링 기간을 두었는데, 이 기간 동안 산업카운슬러와 해당부문의 선배사원(멘토)와 함께 진행, 신입사원과 경력사원의 Soft Landing을 지원하였다. 또한 Job Rotation을 실시한 조직구성원들 대상으로 분기 1회 산업카운슬러와의 주기적인 면담활동을 통해 성공적인 Job Rotation을 지원하였다. 그리고 장기휴직자(육아휴직 포함)들이 현업 복귀 시에도 산업카운슬러의 정기적인 면담이나 심리 상담을 지속적으로 받을 수 있도록 하였다.

이러한 산업카운슬러의 육성과 활용은 EAP상담을 전적으로 외부에 맡기지 않은 점과 조직 내부에서 일어나는 사건에 대해 구성원의 내부시각으로 구성원들과 상담하기 때문에 공감도를 높이는 결과를 보였으며, 이는 조직구성원들의 심리적 문제해결에 많은 도움이 될 수 있었다. 또한 대화와 소통을 통해 서로 도와주고, 아껴주는 배려의 문화가 구축되어 개인의 강점이 존중되고 자율이 실현되는 조직을 만드는 기반을 조성할 수 있는 건전한 조직문화를 형성할 수 있었다.

3.6 성과

EAP가 도입되고 초기에는 이용률이 매우 저조하였으나 이용률이 지속적으로 상승하여 본사에서는 주1회 심리 상담을 2012년 하반기부터 주2회 상담으로 확대, 운영하였다. 실례로, 2013년 7월 본사기준 심리상담은 총 32건 진행되었으며 이중 직장문제 10건, 개인, 가족문제 19건, 기타 2건이 진행되었다. 울산공장, 청주공장, 안양 연구소의 심리상담실도 1달 평균 10명 이상의 인원이 상담에 참여하고 있다. 이뿐만 아니라, 간호사와 영양사의 건강 상담, 산업보건의의 의료상담, 운동처방사의 운동 상담 등도 꾸준히 이용되고 있으며 구성원들의 이용만족도는 매우 높다. 산업카운슬러도 5기에 걸쳐 60명이 양성되어 각 부문에서 적극적인 활동으로 조직내부의 문제를 해결하는 해결사로서의 역할을 담당하고 있다.

또한 개인의 심리적 안정을 기반으로 한 조직몰입도를 측정한 결과(울산공장 기준) 2009년 4.01점(5.0기준)에서 2012년 4.23점(5.0점)을 기록하였으며 회사 내부에서 측정하는 조직만족도 서베이, 조직만족도서베이, LGWAY 서베이 등에서도 조직 구성원들의 긍정적인 모습을 확인할 수 있었다. 재무적 성과도 세계적인 경기하강과 건축경

기의 불황 속에서도 Dart기준으로, 2010년 IFRS연결기준으로 매출 2조2421억 원, 영업이익 635억 원, 2011년 매출 2조4453억, 영업이익 712억, 2012년 매출 2조4511억, 영업이익 566억, 2013년 예상매출 2조5699억, 예상영업이익 1,124억 원으로 기대이상의 성과를 거두고 있다.

4. 결론

본 연구는 EAP활성화 및 도입방안을 탐색하기 위해 실시하였다. 이를 위해 LG하우시스 사례를 중심으로 살펴보고, 이를 바탕으로 도입 및 활성화 방안을 도입방안을 모색하였다.

본 연구를 통해 나온 주요 이론적, 실무적 시사점과 결과는 다음과 같다.

먼저 이론적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 기존의 EAP의 연구들은 대부분 EAP의 필요성과 효과성에 대한 연구가 주를 이루었으며 최근 들어 도입에 관한 연구가 이루어지고 있으나, 실제 기업에서 EAP를 도입하고 활성화하는 사례를 살펴본 연구는 찾아보기 힘들다. 따라서 EAP 도입에 대한 연구의 폭을 확대하였다.

둘째, 기존의 EAP도입에 대한 이론적 연구들을 실제 사례를 통해 살펴봄으로써, 기존 연구의 가설들을 실증적으로 지지하는 결과를 보여주었다.

다음은 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, EAP가 성공적으로 도입되고 활성화되기 위해서는 최고경영자가 구성원의 심리적 안정이 곧 사업의 성장의 기반임을 인식하고 EAP에 대한 인식과 관심이 보여야 한다. 둘째, 구성원에게 다가갈 수 있는 노력을 해야 한다. 한국사회에서 상담은 매우 낮은 일이다. 특히 고연령, 고근속 계층들에게 상담은 매우 어렵다. 따라서 LG하우시스의 사례에서 볼 수 있듯이 계층별로 관심이 있을 만한 주제로 전문가를 선정하여 EAP를 운영하였으며, 또한 구성원에게 적극적으로 홍보하기 위해 포스터, 교육참여등 다양한 방법을 동원하여 EAP를 친숙하게 만들었다. 또한 내부의 산업카운슬러를 육성하여 조직 내부의 문제를 내부에서 해결하고자 노력하였으며, 지속적인 대화와 상담을 통해 서로 소통하고 도와주는 문화를 정착할 수 있었다. 셋째, EAP의 전문성 강화를 위한 노

력을 지속해야 한다. LG하우시스는 각 분야의 전문가들로 하여금 상담을 진행하게 하여 전문성을 높일 수 있었으며, 상담사와 내부산업카운슬러도 전문성 강화를 위한 보수교육을 받도록 의무화하였다. 넷째, 회사의 꾸준한 관심과 인내심이다. 초기 EAP가 구성원들로부터 외면받을 때 이를 철수하지 않고 더욱 강화하고 주관부서를 두고 홍보함으로써 성공적인 운영을 하는 LG하우시스의 사례처럼 회사에서 EAP에 대한 꾸준한 관심은 구성원들로 하여금 EAP를 활성화 할 수 있다.

결론적으로 EAP가 활성화되기 위해서는 경영진과 회사, 그리고 근로자 모두의 인식의 변화가 필요하며 도입 이후 인내심을 갖고 제도가 정착화 되고 활성화 될 수 있는 환경을 조성해야 한다. 이러한 과정이 이루어질 때, EAP는 본래의 목적을 달성할 수 있을 것이다.

REFERENCES

- [1] Dong-Hyun Kim, Young-Chae Cho, "Occupational Stress and Its Associated Factors among Male Workers in Small-scale Manufacturing Industries under 50 Members," *The Journal of Digital Policy & Management*, 10(10), 2012
- [2] Jong-ho Jung, Jung-ho Lee, Article of EAP "The absentee rate decrease 78% by EAP", *Hankyung*, 3. 9. 2010
- [3] Kurzman, P. A., Employee assistance programs: Toward a comprehensive service model, In P. A. Kurzman & S. H. Akabas (Eds.) *Work and well-being*, Washington, DC: National Association of Social Workers, 1997.
- [4] Googins, B., & Godfrey, J., *Occupational social work*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1987.
- [5] Ramanathan, C. S., EAP's response to personal stress and productivity: Implications for occupational social work, *Social Work*, 1992.
- [6] Jong-Min Woo et. al., A Research on EAP's rational Introduction and Operating Model, Korea EAP Association, 2009
- [7] Dae-sung Kim et. al., A study on EAP Development and Applicability in Korea, Report of Occupational

- Safety and Health Research Institute, 2006
- [8] Myers, D. W., Establishing and building employee assistance programs, Quorum Books, 1984.
- [9] Gil-Ja Yoon, Performance of EAP through Working-welfare-net, 3rd EAP symposium, 2010.
- [10] Dae-sung Kim et. al., A study on EAP Development and Applicability in Korea, Report of Occupational Safety and Health Research Institute, 2006
- [11] Ministry of Labor-Korea Workers' Compensation and Welfare Service, Company welfare system advanced educational materials, 2010
- [12] Jong-Min Woo, Su-Chan Choi, Theory and practice of EAP, Gimhae: Inje University Publishing, 2008
- [13] Gu-Heon Jeong, The research regarding the political solution for the difference of worker's welfare service between the small & medium business and big enterprise, Police science graduate school of Soongsil University, 2008.
- [14] Hwa-Jin Lim, A study on corporate welfare, Dongguk University, 2006.
- [15] Hae-Woong Park, A study on a corporate welfare and its employee satisfaction - Focused on the corporate welfare programs of public corporations, Yonsei Social Welfare Review, 2002.
- [16] Hae-Woong Park, Soo-Chan Choi, The effects of employees' stress on depression, self-esteem and the needs of Employee Assistance Programs. Korean J. Soc. Welfare, 12, 2005.
- [17] Ryong Woo, A study to analyze EAP needs in Korea, Journal of Korean society for youth protection and guidance, 2005.
- [18] Jae-Hong Park, Min-Kyung Lee, Yong-Eun Jang, A study on the effect of job stress of employees to depression: Moderating effect of quantities and frequencies of drinking, J. of Korean Alcohol Science, 11(1), 2010.
- [19] Bong-Seop Yoo, A field study of organization development through psychological interventions, Pusan National University, 1998.
- [20] Sang-Hee Lee, A web-based counseling program for stress management and its effectiveness in the workspace, Department of Education Graduate School Seoul National University, 2006.
- [21] Tae-yoon Kim, EAP as a counseling program for employee, Monthly report by Korea Personnel Improvement Association 2, 2007
- [22] Eun-Ja Wang, Gye-Hyun Kim, An analysis on effectiveness studies of EAP & workplace counselling, The Korean journal of counseling, 8(4), 2007.
- [23] Soo-Chan Choi, A study of the domestic corporate welfare: Development of enterprise welfare program based on the needs of workers, Jipmoondang, 2005.
- [24] EAP related LG Hausys's report, LG Hausys, 2013.

김 성 건(Kim Sung Gun)



- 2000년 2월 : 한림대학교 경영학과
- 2003년 2월 : 한국외국어대학교 경영정보대학원(경영학 석사)
- 2013년 8월 : 한국외국어대학교 경영학과(경영학 박사)
- 관심분야 : M&A, 리더십, 통합전략
- E-Mail : backtobasic@hanmail.net