

## ISSUE 02

## 직장 내 스트레스 관리와 건강한 조직문화 구축

최근 직장 내 스트레스 관리가 직원들의 정신건강을 보호하고 기업 성과를 향상시키기 위한 중요한 과제로 떠오르고 있지만, 사업장 내 직무스트레스 관리 대책을 마련하는 일은 쉽지 않다. 이에 따라, 직장 내 스트레스 관리 대책을 마련하기 위해 선행된 국내외 예방 프로그램 사례를 살펴보고, 사업장 내 프로그램 수립에 필요한 내용은 무엇인지 살펴보고자 한다.

스트레스가 건강에 미치는 영향은 심혈관계질환, 근골격계질환, 소화기질환 등 다양한 질병을 초래하는 것으로 밝혀졌다. 특히, 산업재해와 같은 위협적인 사고에 의해 강한 심리적 충격을 받은 후 반복적으로 사건을 회상하면, 우울증, 불안, 과민상태, 수면장애 등 외상 후 스트레스 장애(PTSD)가 발생할 수 있다. 이는 급기야 자살과 같은 극단적인 행동으로 이어져 직장 내에서 치명적이고 부정적인 영향을 미칠 수 있다.

사업장 내에 건강한 조직문화 구축이 쉽게 이루어지지 못한 이유는 의학적 연구수준이 뒷받침된, 임상적으로 효과적인 방법이 개발되지 않았기 때문이다. 스트레스로 인한 어려움을 호소해도 개인이 알아서 해결할 문제라 여기는 데다, 또 내용이 복잡적이어서 이를 관리하기 위해서는 개인과 조직이 협력하는 것이 필요한데 이를 위한 인력과 프로그램이 충분히 마련되지 않았기 때문에 조직 차원에서의 대응이 어려운 실정이다.

### 하명화

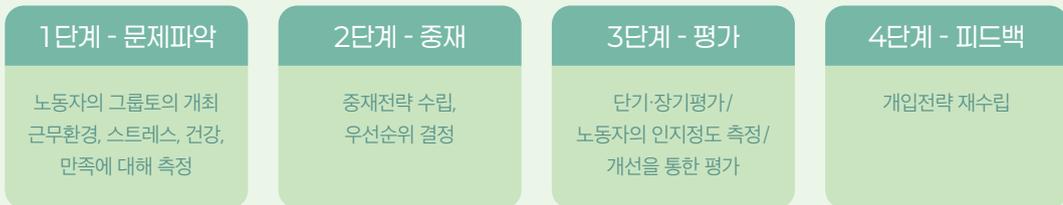
충북근로자건강센터 센터장  
직업환경의학 전문의



## 외국의 직무스트레스 예방 프로그램

직무스트레스에 대한 관리는 노사의 공동참여와 사업주의 마인드를 기반으로 한 조직적 개입의 중요성이 강조된다. 노동자의 마음 건강관리는 ‘조직 차원의 관리(관리감독자, 산업보건 전문가, 외부 자원 전문가의 도움)’와 ‘개인 차원의 관리(노동자 스스로의 관리)’로 구분되며, 이를 지속적이고 계획적으로 실행하기 위한 노력이 이루어지고 있다.

### 미국 국립산업안전보건연구소(NIOSH)



**개인별 스트레스 관리** : 직장지원프로그램(Employee Assistance Program, EAP) 이완운동, 시간관리 등 면담을 통한 개인별 스트레스 관리

**조직 수준의 변화** : 직접적으로 직무스트레스 인자를 줄이는 방법으로 업무환경 개선에 중점

## 국내 기업 직무스트레스 예방프로그램

### A사 중규모 금속 소재 단조회사

급성장한 회사의 규모 변화에 따른 조직 구조의 문제를 해결하기 위해 2007년부터 전 직원 참여형 정신건강 개선 프로젝트를 시행하였다. ‘직장 환경 개선에 중점을 둔 정신건강 개선 체크리스트’를 활용하여 전 직원이 참여하는 워크숍을 진행하고, 부서별 개선점을 도출하였다. 개선된 부서에는 시상이 이루어졌으며, 개인과 조직 차원 모두에서 직무스트레스 감소에 도움이 되었음을 확인할 수 있었다.

### B사 대기업 내부모델

1994년부터 생활문화센터를 개설하여 직원들의 정신건강 상담을 시작했으며, 2001년 사업장 내 상담센터를 개설하여 개인적인 생활고민, 마음건강, 성희롱 예방 등을 위한 상담과 교육 등의 정신건강 서비스를 제공하였다. ‘행복한 사업장 만들기’와 ‘고위험군 관리’를 중심으로 예방, 치료, 사후 관리에 중점을 두었다.

**C사 등 EAP를 활용한 중소기업 외부모델**

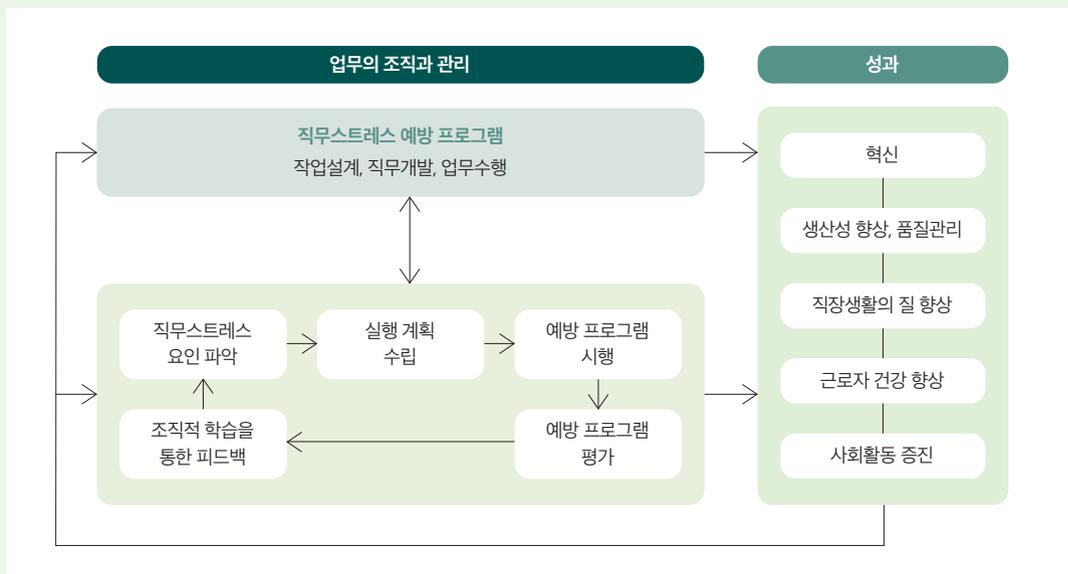
근로복지공단이 2009년부터 무상으로 제공하고 있는 근로복지넷(www.workdream.net)을 통해 근로자 지원프로그램(EAP)을 활용한 사례이다. 온라인으로 300인 미만 중소기업과 소속 노동자에 대해 스트레스 요인(KOSS)과 스트레스 반응(WSRI)을 검사하고 평가를 돕는다. 개인 및 기업상담으로 조직 내 관계갈등, 업무과다, 정서 및 성격, 자녀양육, 직장 내 성희롱, 성폭력 등 포괄적 상담을 제공하고 있다.

**사업장 고유의 직무스트레스  
관리 프로그램 수립하기**

**직무스트레스 예방 프로그램 추진팀 구성**

사업장 특성에 따라 적정 인력이 참여하도록 하는데, 노동자 대표는 반드시 포함하도록 한다. 이외에도 관리감독자, 인사노무 담당자, 산업보건의, 보건관리자, 심리 상담사 등 다양한 전문가가 함께 참여한다. 또한, 사내에 산업안전보건위원회가 있는 경우에는 이에 일임하기도 한다.

직무스트레스 예방 프로그램 추진 모형



참고 : KOSHA GUIDE H-40-2011 사업장 직무스트레스 예방 프로그램

### 사업장 고유의 직무스트레스 예방 프로그램 수립하기

직무스트레스 예방 프로그램은 직무스트레스 요인파악, 실행계획 수립, 프로그램 시행, 평가 및 교육을 통한 피드백의 순서로 진행된다. 이 프로그램은 직무설계, 업무개발, 작업환경에 영향을 미치게 된다. 프로그램을 추진함으로써 변화가 이루어지면 생산성 향상과 품질 관리가 개선되며, 직장 생활의 질이 높아지고 노동자의 건강과 사회 활동도 향상된다.

가장 중요한 점은 프로그램 시행의 모든 단계에 노동자와 관리자가 함께 참여할 수 있도록 하는 것이다. 스트레스 '고위험군'에 대해서는 사내 또는 사외 심리 전문가의 도움을 받아 개인 차원의 스트레스 관리 프로그램을 지원하고, 자기관리 기법으로 생활습관 개선, 스트레스 이완 및 명상 등을 돕는다.

특히 직장 복귀 프로그램은 만성 직무스트레스로 병가를 가졌던 노동자가 복직 시 업무 적합성 평가를 통해 무리 없이 직장에 복귀할 수 있도록 하여 병가가 장기화되는 것을 방지한다.

이처럼 회사 경영진이 직무스트레스 예방 관리 프로그램의 중요성을 인식하고, 노동자와 관리자가 협력하여 프로그램을 추진할 때 변화가 발생하고, 생산성 향상과 품질 관리가 이루어지며, 궁극적으로 건강한 조직문화가 구축될 것으로 기대된다. 🍃

### 근로자 지원프로그램 법적 근거

근로복지기본법 제83조(근로자지원프로그램) - 제1항, 사업주는 근로자의 업무수행 또는 일상생활에서 발생하는 스트레스, 개인의 고충 등 업무저해 요인의 해결을 지원하여 근로자를 보호하고 생산성 향상을 위한 전문가 상담 등 일련의 서비스를 제공하는 근로자지원프로그램을 시행하도록 노력하여야 한다. 제2항, 사업주와 근로자지원프로그램 참여자는 제1항에 따른 조치를 시행하는 과정에서 대통령령으로 정하는 경우를 제외하고는 근로자의 비밀이 침해받지 않도록 익명성을 보장하여야 한다. <개정 2020.5.26> 근로복지기본법 '시행 2023. 6.11.' 법률 제18926호, 2022.6.10 일부개정

### 참고문헌

- 2010-교육미디어-663, '직무스트레스 함께 관리하기\_근로자 마음의 건강관리', 한국직무스트레스학회, 고용노동부, 한국산업안전보건공단
- 2014-연구원-80, '근로자 직무스트레스 예방활동 지침개발 연구', 산업재해예방 안전보건공단, 산업안전보건연구원
- 2023-산업안전보건연구원-965, '직무스트레스로 인한 건강장해 예방조치의 현장 중심 이행방안', 산업재해예방 안전보건공단 산업안전보건연구원
- '사업장에서의 직무스트레스 평가와 임상적 접근', 우종민, 2008.10.
- KOSHA GUIDE H-42-2006 직무스트레스 요인 측정지침
- KOSHA GUIDE H-40-2011 사업장 직무스트레스 예방 프로그램
- KOSHA GUIDE H-67-2022 직무스트레스 요인 측정지침
- Stress.. AT Work(99-101), NIOSH(The National Institute for Occupational Safety and Health), CDC(Centers for Disease Control and Prevention)

#### 충북근로자건강센터

50인 미만 사업장 근로자들의 직무스트레스 평가를 통한 관리업무를 제공하고 있으며, 2024년 9월 5일 개소한 충북직업트라우마센터에서는 산업재해 등 충격적인 심리 스트레스로 '외상 후 트라우마'를 겪는 근로자들을 돕는 상담업무를 진행하고 있다.