

직무스트레스의 對處戰略에 관한 연구

- A Study on the Coping Strategy of Job Stress -

송 원 섭 ^{*1)}
Song, Won-Seop
김 재 봉 ^{**}
Kim, Jae-Boong

Abstract

The organization of business included many factors that gave rise to the stress. The modern peoples in this organization lived in the flood of the stress. Job stress was an important factors which injured of the employee health, the employee health injured reduce the organizational function.

The factors such as personal differences, stressors, personality, cognitive traits etc. should be considered in the study of job stress.

The cognitive appraisal is an important factor in the study of job stress and a process of coping strategy. Job stress can be controlled and coped by organizational and personal ability.

The coping strategy of job stress is also determined by the personnel differences rather than by the intensity of stress symptoms.

In copying the stress, to be considered the factors such as interpersonal correlation, organizational climate, career development, job redesign, selection and placement, training. However, these factors should be managed in the scientific, objective, reasonable manner effectively.

1. 서 론

현대사회는 “斷切의 時代”, “情報化社會”등 다양하게 불리어지고 있듯이 매우 복잡하다. 개인은 이러한 복잡한 현대사회에서 유발되는 스트레스의 홍수속에서 살고 있다고 해도 과언이 아니다. 개인이 지각하는 스트레스 특히 직장생활에서 느끼는 직무스트레스는 個人 및 조직에 커다란 不正的 影響을 미치기 마련이다.

* 한국표준협회 경영컨설팅부 부장

** 한국표준협회 경영컨설팅부 전문위원

미국의 경우 경영자들의 스트레스로 인한 **直接費用**이 거의 매년 200억 달러가 소요되는 것으로 평가되고 있으며, 여기에 모티베이션 감소, 의사결정의 질적 저하, 창의성의 결여와 사고등으로 인한 **間接費用**과 블루칼라(blue-collars)들의 스트레스로 인한 **直·間接費用**을 고려하면 이는 빙산의 일각에 불과하다. [1]

따라서 조직에서 스트레스를 얼마나 효율적으로 **對處** 또는 **管理**하느냐에 따라 개인은 물론 조직의 직·간접비용을 줄일 수 있다.

본 연구에서는 직무스트레스에 대한 **認知評價理論**에 근거하여 직무스트레스에 대한 개념, 인지평가 및 대처전략에 대한 이론적 검토와 이의 새로운 대처방법을 모색해 보고자 한다.

2. 직무스트레스의 意義와 特性

최근에 학자들 뿐만 아니라 경영자들은 개인의 근로생활 및 조직에 중대한 영향을 미치는 직무스트레스에 많은 관심을 기울이고 있다. 이러한 직무스트레스는 시대와 학자들의 연구목적과 특성에 따라 다양하게 정의되고 있다.

Gibson(1985) 등[2]은 스트레스를 개인에게 지나친 심리적·신체적 요구를 하는 환경적인 영향력, 상황, 또는 사건의 결과로 나타나는 개인차 및 심리적 과정에 의해 조절된 **適應反應**으로 정의하고 있다.

Parker 와 DeCotiis(1983)[3]는 직무스트레스를 작업환경에서 지각된 조건이나 또는 사건의 결과로써 특정 개인이 느끼는 역기능적 의식 또는 감정으로 정의하고 있다.

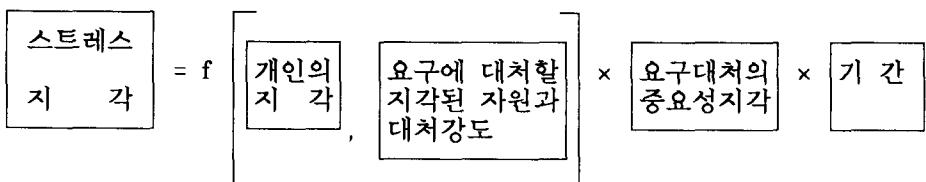
Beehr 와 Franz(1978)는 스트레스를 직무 또는 작업환경의 어떤 특성이 종업원들에게 해로운 결과를 유발하는 과정으로 정의하고, 다음의 3가지로 구분하여 설명하고 있다. 첫째는 개인에게 질병, 불안(disforn), 또는 긴장(strain)을 일으키는 직무나 작업환경(workplace)의 특성으로 정의하고 있으며, 둘째는 개인이 작업조건으로 인하여 발생하는 불안이나 질병자체로 정의하고 있으며, 셋째는 작업조건의 특성이 종업원들에게 불안이나 질병을 일으키는 과정으로 정의하고 있다.[4]

이들은 첫째와 둘째에서 스트레스를 스트레스과정의 한부분으로 보고 있지만 셋째는 스트레스를 전체과정으로 정의하고 있다. 세번째 정의가 일반적으로 널리 이용되고 있으며, 문제를 일으키는 스트레스요인(stressors), 개인의 질병을 긴장(strain)으로 보고 있다.

또한 라자루스(Lazarus)는 **認知評價(cognitive appraisal)**와 심리적 스트레스나 또는 위협(threat)의 개념을 이용하여 스트레스를 객관적 요구(objective demand)와 유기체의 반응능력사이의 불균형(imbalance)으로가 아니라 지각된 요구(perceived demand)와 지각된 반응(perceived response)사이의 불균형으로 보았다. 그는 심리적 스트레스나 또는 위협은 요구(유기체는 스트레스의 상태를 변화시킬수 있음)를 대처하지 못한 데서 오는 부정적 결과의 예측이라고 하였다. 여기서 스트레스 상태는

① 결과의 회피, ② 요구대처, ③ 요구, 능력과 또는 결과에 대한 지각의 변화로 본다.[5]

Beehr 와 Bhagat(1985)[6]은 스트레스를 개인이 불확실성(uncertainty)이 높고, 성취하고자 하는 결과가 매우 중요하며, 불확실한 상황이 오랫동안 지속되는 의사 결정(decision making)이나 또는 문제해결상황(problem-solving situation)에 직면하고 있다고 생각하는 인지적 상태(cognitive state)로 정의하고 있다. 여기서 스트레스는 불확실성, 중요성과 기간의 함수($S = (U_c \times I \times D)$)이다. 즉 개인은 ① 성취하고자 하는 결과가 중요하지 않으며, ② 보상이나 결과를 성취하는데 불확실성이 없으며, ③ 이러한 상황이 오랫동안 지속되지 않는다고 느낄 때는 스트레스가 없다는 것이다. 이의 과정은 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 조직의 스트레스의 인지와 구성요소

자료 : Beehr, T. A., and Bhagat, R. S., Introduction to Human Stress and Cognition in Organizations. In Beehr, T. A., and Bhagat, R. S., (ed.), Human Stress and Cognition in Organization: An Integrated Perspective, John Wiley & Sons, 1985, pp.6-8.

Parker 와 DeCotiis(1983)[7]는 스트레스 연구의 어려움과 특성을 다음과 같이 세 가지로 나누어 지적하고 있다.

① 개념상의 문제(conceptual problems)

스트레스개념의 불명확성이다. 개념은 측정가능한 현상을 특별히 이해함으로서 나타나는 구체적인 일반화(generalization)를 의미하는 데 스트레스의 개념은 명백하지 못하며, 연구목적등에 따라서 다양하게 정의되고 있다. 즉, 스트레스가 광의 또는 협의의 의미로 정의되고, 자극에 의한 반응, 환경특성, 개인특성, 개인과 환경간의 상호작용등으로 정의되고 있다. 이러한 차이점은 개념상의 불일치를 초래하는 원인이 된다.

② 연구관점상의 문제(problems of research perspective)

스트레스는 개인차이, 환경요인, 개인과 환경의 결합의 세가지 관점에서 연구되어 왔다. 의학적 연구자들은 스트레스의 심리적 결과에 중점을 두고 개인을 분석단위로 하여 유전(heredity), 연령(age), 그리고 성격특성(personality traits)과 같은 개인

특성(personal characteristics)에 중심으로 연구하였다. 반대로 조직관점의 연구자들은 개인차이를 무시하고 조직에 근거한 스트레스의 원인 즉 직무내용(job content)과 감독의 질(quality of supervision)과 같은 요인을 중심으로 연구하였다. 통합적 접근법은 개인차이와 환경요인 두 가지에 중점을 두고 연구하였다.

③ 방법론상의 문제(Methodological problems)

현재 및 미래의 스트레스에 대한 실증연구를 어렵게 하는 것은 직무스트레스와 관계가 있는 많은 상호관련요인간의 일관된 다중공선성(multicollinearity)문제이다. 이 문제를 극복하는 방법은 첫째 다중공선성을 무시하고, 둘째 하나 또는 그 이상의 참여변수(offending variables)를 제거하고, 세째는 변수들을 상관관계가 없는 변수들로 결합하는 것이다. 스트레스 연구에서 첫번째 대안이 가장 많이 이용되고 있다. 이는 우리가 다중공선성이 문제가 되는 것을 지적해서 독자들이 결과를 쉽게 해석할 수 있도록 하는 것이다. 스트레스 연구상의 문제는 개인의 특별한 지각채널을 통하여 스트레스 요인들과 스트레스를 측정한다는 것이다.

3. 認知評價의 개념과 모델

3-1. 認知評價의 개념

근래에 스트레스를 인간과 환경사이의 관계에서 파악해야며, 스트레스와 적응사이를 매개하는 인지평가와 대처가 강조되고 있다.[8]

김정희 교수(1991)[9]에 의하면 라자루스와 포크만(Lazarus & Folkman)은 인지평가(cognitive appraisal)를 개인과 환경의 일련의 구체적인 거래작용(transaction)이 어떻게 스트레스로 경험되며, 스트레스의 정도를 평가하는 과정으로 정의하고 있다.

McGrath(1976)[10]는 스트레스가 발생하기 위해서는 개인의 환경의 요구에 대한 지각과, 요구에 대한 자신의 능력과의 관계를 고려하는 개인의 해석과 대처여부에 따른 사건의 결과에 대한 중요성을 어떻게 지각하는가에 따라 달라진다고 지적하고 있다.

이는 인지평가가 개인의 스트레스요인을 지배할 수 있다고 생각하거나 통제할 수 없을 경우 이들요인에 대한 재해석의 과정을 거침으로서 스트레스 요인에 대한 개인의 지각에 영향을 미치며, 결국 스트레스로 인한 개인의 반응결과가 달라질 수 있다는 것을 암시해 준다.

만일 사람이 어떤 방법으로 스트레스요인을 통제할 수 없다면 부인하거나 재해석하는 인지과정(cognitive process)을 되풀이하므로써 스트레스가 감소되거나 증가할 수 있다.

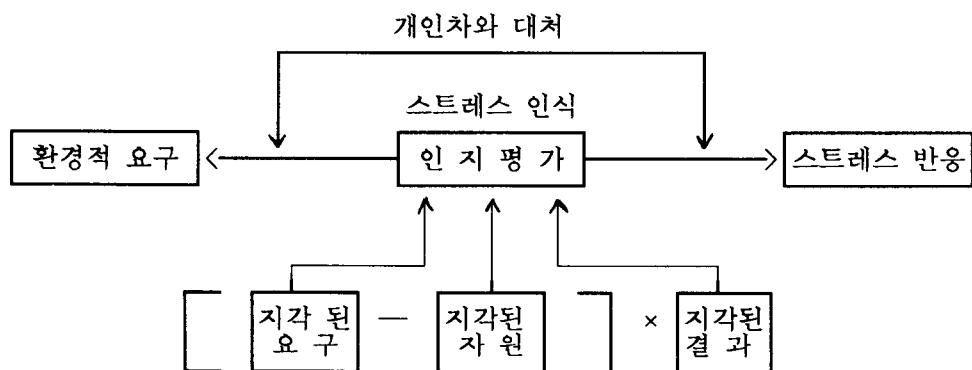
그러므로 종업원들이 받는 직무스트레스는 직무와 관련된 직무환경요인과 개인의 거래작용 및 상호작용(transaction and interaction)과 종업원들의 인지평가에 따라 개인의 반응결과가 다르게 나타나고, 이 반응과 인지평가의 결과에 따라 대처방법이 달라질 수 있기 때문이다.

이러한 관점에서 볼 때 직무스트레스 연구에서 인지평가(cognitive appraisal)는 없어서는 안될 매우 중요한 요소이다.

3-2. 認知評價모델

Jick(1985)[11]은 <그림 2>에서 직무스트레스를 환경적 요구와 개인의 지각사이의去來作用(transaction)의 결과로 보고 있다. 그는 개인이 객관적 조건을 개인의 입장에서 주관적으로 정의하며 이것을 스트레스반응의 주요 결정 요인으로 보고 있다. 나아가서 개인차이와 대처기술에 의해 스트레스요인과 주관적 평가가 달라진다고 보고 있다. 즉 개인의 스트레스는 스트레스요인에 대한 개인의 주관적 평가와 다른 조절변인에 의해 달라진다고 보고 있다.

여기에서 조절변인은 스트레스의 대처에 필요한 수단의 보유여부에 따라 스트레스의 영향정도가 달라질 수 있다는 것을 의미한다.



<그림 2> 스트레스변화 구조

자료: Jick, T. D., As the Ax Falls: Budget Cuts and the Experience of Stress in Organizations. In Terry A. Beehr and Rabi S. Bhagat (ed.), Human Stress and Cognition in Organization: An Integrated Perspective, John Wiley & Sons, 1985, p.87.

4. 직무스트레스의 對處

4-1 대처의 意義와 特性

개개인은 스트레스를 지각하고 이에 따른 심리적·생리적 반응을 경험하면서 부터 이를 해소하기 위한 수단 즉 대처수단을 모색한다. 대처는 개인의 스트레스요인이나 스트레스로 인한 영향을 회피하거나, 최소화하거나, 대응해나가는 행동이라고 볼 수 있다.

스트레스정의에 대한 견해는 일치하고 있지 않는 반면에 대처에 대한 정의는 학자들간에 견해가 상당히 일치하고 있으며, 대표적인 견해를 살펴보면 다음과 같다.

Pearlin 과 & Schooler(1978)[12]는 대처를 개인이 자신에게 위협적이며 심리적으로 해로운 것으로 부터 자신을 보호하려는 행동으로 정의하고 있다. 이는 ① 스트레스요인의 제거 또는 감소, ② 스트레스요인에 대한 개인의 평가에 대한 변화, ③ 개인내부의 불안한 감정을 관리하거나 감소시키기 위한 인지적(cognitive), 행위적(behavioral) 및 신체적(somatic)인 반응을 포함하고 있다고 볼 수 있다.

Matteson 와 Ivancevich(1987)[13]은 대처는 조절요인이며, 환경적 스트레스요인들을 지배하고, 감소시키고, 관리하고, 극복하기 위하여 이들 요인들을 분석하는 인지적 행동이라고 정의하고 있다.

McGrath[14]는 대처를 개인이 스트레스를 유발시키는 환경을 예방하거나 완화하기 위해서 나타내는 행동으로 정의하고 있다.

Folkman 과 Lazarus(1980)[15]는 대처를 시간이 지나감에 따라 그리고 스트레스가 있는 환경의 종류에 따라 안정되는 개인의 특성(traits)이나 기질(disposition)이 아니라 스트레스 사건내에서(within)와 사건간(between)의 경험에 의해 변화되는 계속적인 거래과정(continuous, transactional process)이라고 정의하고 있다. 어떤 특정의 대처전략(예, 정보탐색)은 어떤 상황에서는 스트레스를 감소시킬 수 있지만 다른 상황에서는 매우 부적합할 수 있다.

대처에 대한 정의에서 나타난 특성을 종합하여 인지평가적 입장에서 정리해 보면 첫째, 직접적인 행동을 통하여 스트레스요인들을 변화시키는거나(modify), 둘째, 스트레스요인들을 재해석(reinterpret)하여 그 영향을 무시하거나 감소시키거나, 셋째, 스트레스요인들에 의하여 개인에게 나타나는 부정적인 영향을 최소화시키기 위하여 이들을 관리(manage)하는 과정이라고 볼 수 있다.

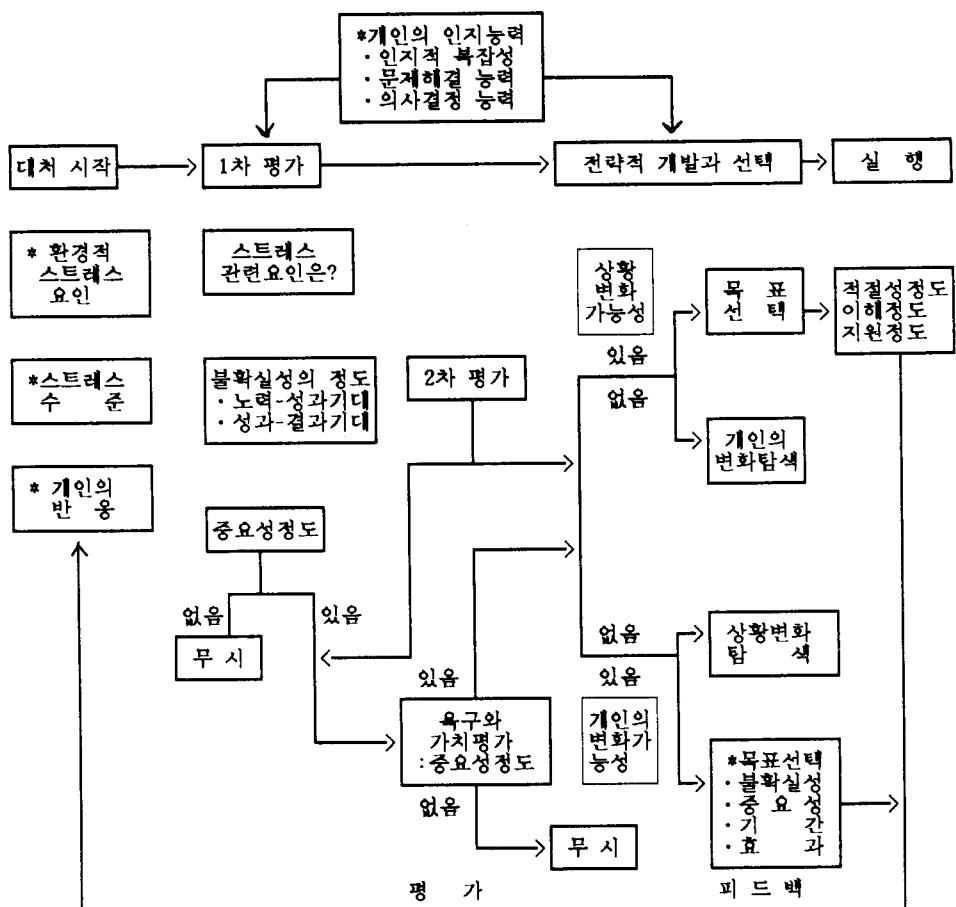
따라서 복잡한 조직생활속에서 개개인은 하나의 대처방법으로 생활과 직장에서의 스트레스를 예방할 수 없지만 보다 많고 다양한 대처방법을 가지고 있으면 스트레스요인-긴장관계를 감소시키는 데 효과적이라고 볼 수 있다.

또한 Schuler(1985)[16]는 대처가 다음과 같은 8가지의 특성을 지니고 있다고 지적하고 이에 근거하여 對處의 統合的 去來過程모델을 제시하고 있다.

- ① 대처는 스트레스 인식과 관계가 있는 환경의 지각내용(quality) 및 조건(conditions)을 분석하는 의도적이고 인지적인 행위이다. 즉 개인은 실제로 스트레스 요인의 불확실성(uncertainty)과 중요성(importance)을 철저하게 평가하거나 분석하지 않고 스트레스를 인식할 수 있다.
- ② 분석과 평가과정의 대응노력은 일부 상황의 구조적 모호성(structural ambiguity) 즉 스트레스 요인의 인지정도, 결과의 불확실성, 결과의 중요성으로서 결정된다(Shalit, 1977). 이러한 특성은 명백하고 정확하게 파악하는 것은 선정된 대처전략이 얼마나 효과적인가를 결정하는데 중요하다. 구조적 모호성이 증가함에 따라서 대처과정은 복잡한 상황을 대처하는데 개인의 인지적 복잡성정도에 의해 영향을 받는다.
- ③ 스트레스는 스트레스가 개인에게 중요한만큼 불확실하고 능동적 결과 뿐만 아니라 부정적인 결과 관계가 있다. 부정적 결과의 가능성이 있는 스트레스 상황에서는 개인은 보호하기 위해서 대처한다. 능동적 결과의 가능성이 있는 스트레스 상황에서 개인은 이점(advantage)을 얻기위해 대처한다.
- ④ 대처전략은 스트레스요인, 그 중요성, 불확실성의 분석과 평가에 근거한 대책이다. 그 외에 개인이 취한 전략은 개인의 가치관과 욕구 뿐만 아니라 개인적 및 상황적 자원과 제약조건의 분석과 평가에 의해 영향을 받는다. 전략의 선택은 장단기상의 비용과 이익을 고려해야 하며, 전략선정과정에서는 이용할 여러전략의 성공률이 중요하다.
- ⑤ 대처전략의 비용과 이점은 전략효과의 평가 기준을 의미한다.
- ⑥ 대처전략 유형에 대한 대안이다.
- ⑦ 스트레스와 마찬가지로 대처는 환경에 대한 지각과 환경의 개인에 대한 의미에 달려있다. 대처는 스트레스 자체인 환경과의 거래이다. 이와같이 대처는 정보평가, 대안탐색, 손익분석에 의한 대안 평가, 대안선택, 대안실행, 선택된 대안의 효과평가, 기타 전략 고려이다. 대처는 상황의 분석뿐만아니라 욕구와 가치의 자체분석이다. 개인과 환경과의 거래는 객관적으로가 아니라 지각적으로 변화시킬 수 있다.
- ⑧ 대처는 통합적이다. 이는 스트레스의 정의와 모델과 아주 밀접하게 연관되어 있다. 통합적이라는 것은 의학, 심리학, 영양 및 조직행위와 같은 연구와 문현의 여러 약의 통합에 근거한다.

4-2 對處모델

Schuler(1985)[17]는 <그림 3>과 같은 對處의 統合去來過程모델을 제시하고 있다.



<그림 3> 對處의 統合去來過程모델

자료: Schuler, R. S., Integrative Transactional Process Model of Coping With Stress in Organizations. In Terry A. Beehr & Rabi S. Bhagat (ed.), Human Stress and Cognition in Organization: An Integrated Perspective, John Wiley & Sons, 1985, p.354.

<그림 3>에 나타난 바와 같이 대처는 ① 대처시작, ② 1차평가, ③ 2차평가, ④ 전략의 개발과 선택, ⑤ 전략의 시행, ⑥ 전략평가, ⑦ 피드백으로 구성된다.

개개인은 스트레스의 지각과 그 반응의 진전상황에 따라 대처해 나간다. 이는 스트레스 요인이 개인의 환경이 되며, 중요하면서 동태적 불확실성 만큼 스트레스가 있는 것으로써 해석하는 것이 필요하다. 스트레스는 거의 동시에 지각되기 때문에 개인은 단기의 생리적 반응을 경험한다. 1차평가는 ① 스트레스 요인은 무엇인가 ② 불확실성이 있는가 ③ 실제로 중요한가는 세가지 문제에 답하는 것이다. 즉 대처는 개인이 단기의 심리적, 생리적 반응을 인식하는 것과 이미 일어난 스트레스를 체계적으로 평가하는 것이다. 2차평가는 스트레스상황이 실제로 중요한가의 분석으

로 시작된다. 이는 개인이 스트레스와 관련이 있는 것으로 인식된 개인의 욕구와 가치관의 분석이 요구된다(슬러, 1980). 이러한 분석은 중요하다. 왜냐하면 이러한 것은 상황이 실제로 중요한지의 여부를 결정해 줄 뿐만 아니라 왜 중요한가 즉 욕구와 가치가 이러한 상황과 어떻게 연관이 있는가를 결정해주기 때문이다.

이 모델에 나타난 바와 같이 1, 2차 평가는 개인의 인지평가를 의미하며 이는 스트레스대처 전략의 선택 및 실행과 나아가서는 결과에 대한 평가에 영향을 미치는 주요 원천이 된다. 따라서 직무스트레스의 모든 연구에서 인지평가는 가장 중요한 부분이라고 할 수 있다.

5. 직무스트레스의 對處戰略

5-1. 직무스트레스에 대한 對處戰略의 意義

직무스트레스의 대처전략은 대처과정의 일부이며, 이의 성공여부는 어떠한 방법으로든 대응하고 행동하고 반응하는 어떤 것을 하는 것에 달려있다.

Zaccaro 와 Riley(1987)[18]는 개인, 집단, 조직이 직무스트레스를 대처하는 목적은 첫째, 위협의 효과적 극복, 둘째, 긴장방지의 두가지 목적이 있다고 지적하고 있다.

Lazarus(1978)[19]는 대처의 일차결정요인은 개인이 직면하게 된 스트레스상황에 대한 개인의 주관적 평가이며, 이차결정요인은 평가결과에 따른 대처전략의 개발과 선정으로 보고 있다. 즉 한 개인의 대처반응은 스트레스상황에 대하여 그가 어떻게 지각하고 있느냐에 따라 달라지게 된다는 것이다.

이러한 내용으로 볼 때 스트레스 대처전략은 대처과정의 일부분이며, 개인의 직무스트레스로 인한 부정적 영향을 감소시키는 것이 최고의 목적이라고 볼 수 있다.

따라서 대처의 정의에 관계없이 어떠한 방법으로든 직무스트레스에 대하여 효율적으로 대응하고 행동하고 반응하여 개인의 건강과 복지는 물론 조직의 효과와 건강을 유지시키는 것이 바람직하다.

5-2. 직무스트레스의 對處戰略의 類型

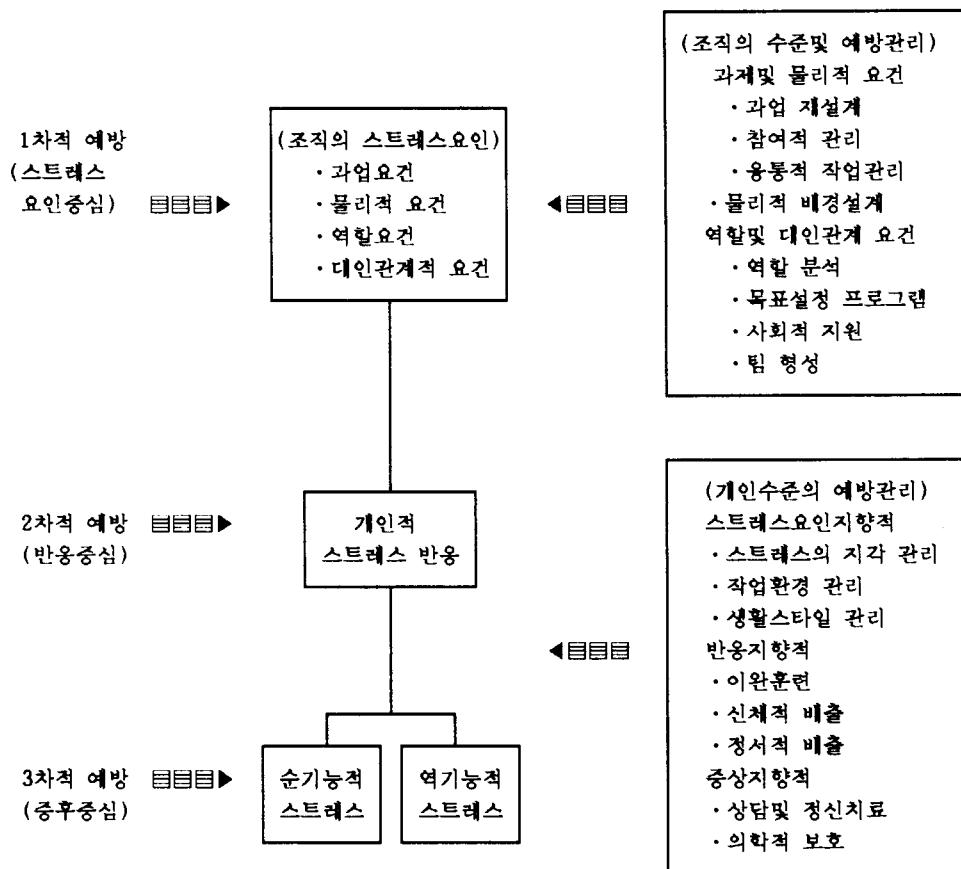
스트레스관리전략은 여러 가지로 구분할 수 있다.

Hunsaker 와 Cook(1986)[20]은 스트레스관리전략을 개인중심적 전략과 조직중심적 전략으로 나누어 고찰하고 있으며, Quick 과 Quick(1984)[21]은 조직스트레스관리전략을 예방관리차원에서 개인중심적 전략과 조직중심적 관리전략으로 구분하고

있다<그림 4참고>.

Pearlin 과 Schooler(19978)[22]는 대처전략을 ① 스트레스가 발생하기 전에 잠재적 스트레스 상황을 변화시키는 것, ② 스트레스가 발생하면 스트레스의 지각상의 의미를 통제하는 것, ③ 스트레스 반응의 결과를 관리하는 것으로 나누었다.

직무스트레스의 대처전략은 지적된 바와 같이 구분하는 기준에 따라 다양하지만 본 연구에서는 개인중심적인 대처전략과 조직중심적인 대처전략으로 나누어 고찰하기로 한다.



<그림 4> 직무스트레스의 조직 및 개인중심의 對處戰略

자료: Quick, J. C., & Quick, J. D., Organizational Stress and Preventive Management, McGraw-Hill, 1984, pp.145-185. 위의 내용을 본인이 약간 변경하였음.

5-2-1. 개인중심적인 對處戰略

종업원들은 자신의 스트레스를 관리할 수 있는 동기와 능력을 가지고 있다. 각 개인들은 자신의 생활스타일, 가정생활 및 직장환경을 관리하거나 또는 상황의 요구에 대한 개인의 지각 및 의미를 관리하거나 또는 긴장으로의 진행을 감소시키기 위하여 불가피한 스트레스의 효과를 관리함으로써 스트레스요인의 발생을 방지하기 위한 기본 전략을 가지고 있다.

Quick 과 Quick(1984)[23]은 개인차원 전략의 구체적 내용은 1차적으로 스트레스 요인을 중심으로 ① 스트레스의 개인의 지각관리, ② 개인의 직무환경관리, ③ 생활 스타일 관리로 나누고, 2차적으로 반응을 중심으로 해서는 ① 이완훈련(relaxation training), ② 감정발산(emotional outlets), ③ 신체적 발산(psysical outlets)으로 나누었으며, 3차는 중후 중심의 전략으로 ① 상담과 심리요법(psychotherapy), ② 의학적 치료로 나누어 설명하고 있다.

개인차원의 구체적인 대처전략기법은 다음과 같다.

(1)자아인식증가(increased self-awareness)

사람이 직장 및 사회생활에서 정상적으로 행동하는 방법의 인식과 긴장의 초기 반응을 인식할 수 있는 능력은 개인의 스트레스를 관리하는 데는 초기단계에 불과하다. 자아인식은 개인에게 과부하상황으로 부터 철회하는 신호를 보내서 필요할 때 도움을 청한다.

(2)육체적 운동(physical exercise)

의학적으로는 운동으로 나타나는 생리학적 및 생화학적 변화는 스트레스로 인한 영향을 매우 긍정적으로 감소시킨다. 운동선수는 비운동선수보다 걱정, 우울, 적대감의 정도가 낮게 나타났다. 개인이 조깅, 자전거타기, 테니스, 산책, 수영이나 상대가 없는 운동에 관계없이 적절한 운동은 신체의 건강과 정신건강을 증진시킨다.

(3)취미, 흥미 및 동료애(hobbies, interests and companionship)

개인이 일만 한다면 일하는 것을 아무리 좋아한다고 하더라도 개인은 스트레스를 지각하게 된다. 모든 사람들은 휴식과 즐거움이외에는 어떤 목적이 없는 취미와 흥미가 필요하다. 다른 사람들에 대한 동료애는 매우 중요하다. 스트레스는 개인이 혼자일 때 증가한다. 가깝고 지지적인 관계를 개발하는 사람은 스트레스를 대처하는 데 강한 사람이다. 실직한 중년의 남성들을 대상으로 한 연구결과는 자기의 아내, 가족, 친구로부터 사회적 지지를 받는 사람들은 상대적으로 덜 해로운 스트레스를 경험하며, 지원이 없는 사람들은 정신적인 문제 뿐만 아니라 신체적인 괴로움이 있는 것으로 나타났다.

(4)휴식, 명상 및 바이오 피드백(relaxation, meditation, and biofeedback)

자기개발기법을 옹호하는 사람들에 의하면 세가지의 자기개발기법이 스트레스에 대한 개인의 내적 반응에 대한 부정적 효과를 제거하는 데 가치가 있다고 한다.

① 휴식-반응 기법(relaxation-response techniques)

이는 근육의 긴장을 풀어주며, 심장박동율, 호흡율, 혈압을 감소시킨다. 벤슨에 의하면 휴식-반응을 취하기 위해서는 아주 조용한 곳을 찾은 후 안락한 자세를 취하고, 눈을 감은 뒤 당신의 모든 근육을 풀어주는데 정신을 집중하는 반면에 당신은 의도적으로 20분 동안 자신의 숨소리를 들어야 한다.

② 명상(meditation)

명상하기 위해서 눈을 감고 20분 동안 편안한 자세로 앉아서 특정의 소리 즉 만드라를 반복하는 데 열중한다. 명상을 하는 사람들은 이러한 과정을 하루에 2번 시행함으로서 심장박동율을 감소시키고 산소소비량을 감소시키며 혈압을 하락시킨다고 한다.

③ 바이오 피드백(biofeedback)

이는 신체에 부착된 전기줄로 연결된 갈바닉 피부반응을 통하여 신체적 긴장의 조그만 변화를 감지하는 것이다. 이러한 반응이 바이오 피드백기계에 연결된 개인에게 확대되고 나타날 때 자기의 신체반응을 통제하는 방법을 알아서 스트레스로 감소시킬 수 있다.

(4) 시간과 갈등관리(time and conflict management)

자신의 장점을 찾아서 자신의 활동을 조직화하고 내보내며, “No”라고 말하는 것을 배우는 것은 모두가 좋은 시간관리전략이다. 시간을 효과적으로 관리하는 것은 자신의 자신의 생활을 통제하고 자신의 일을 조직화해서 여러 가지 스트레스요인들을 제거하는 데 도움이 된다.

가장 평범한 스트레스요인은 우리가 경영자나 일반인들과 마찬가지로 매일 매일 접하는 대인간의 갈등이다. 갈등상황을 진단하는 방법과 적절한 해결책을 적용할 수 있는 기법(skill)을 아는 것은 관련스트레스를 줄일 수 있다. 이러한 기술을 습득할 때마다, 자신의 생애를 통해 스트레스로 인한 고통은 감소시킨다는 점에서 많은 대가를 지불한다.

(5) 실행(move on)

많은 기법을 시도해본 후에 당신은 직무스트레스를 만족스러운 수준까지 감소시킬 수 없다는 것을 알면 적성에 맞는 직장을 위해서 조직을 떠나는 것이 유일한 답이다. 조직으로 개인의 노력으로 볼 때 개인의 육체적 정신적 인 것을 휘생할 가치가 없다. 만일 당신이 건강하고 잘 교육을 받은 사람이라면 취업의 기회는 많이 있다.

5-2-2. 조직중심적인 對處戰略

Zaccaro 와 Riley(1987)[24]는 집단 및 조직차원의 대처전략을 다음과 같이 제시하고 있다. 즉 역할 및 인간관계를 중심으로 한 전략은 ①역할기대의 명료성, ② 목표설정, ③ 사회적 지원, ④ 팀구축으로, 과업 및 물리적 요구를 중심으로 한 전략

은 ① 과업재설계, ② 참가적 경영, ③ 물리적 환경설계, ④ 탄력근무제, ⑤ 경력개발로 나누어 설명하고 있다.

조직중심적인 관리전략의 구체적인 기법은 다음과 같다.[25]

조직은 역기능적인 스트레스의 발생을 감소시킬 수 있는 유인을 많이 가지고 있다. 경영자들이 인간적인 이유를 생각하지 않더라도 직무와 관련한 스트레스로 인한 비용이 질병, 사고, 이직 및 결근으로 매년 1억불이상이 든다.

(1) 선발과 배치(selection and placement)

현재 대부분의 선발과 배치의 절차는 종업원들의 교육수준, 능력, 및 경험이 직무의 요구조건과 일치하도록 함으로써 질적인 역할과부하를 예방하기 위한 것이다. 좋은 적합을 이룰수 있는 것으로 판단되는 기타의 요인들로는 모호성에 대한 인내력, 자기평가수준, 및 내향성 대 외향성과 같은 개인적인 특성이 있다.

(2) 훈련(training)

종업원들이 적절히 훈련을 받아서 자신의 직무수행방법을 알때 질적인 스트레스의 주요 원인은 소멸된다. 자기존중과 자신감은 적절한 훈련을 받으므로써 증가하며, 이러한 것은 종업원들이 보다 효과적으로 직무를 수행할 수 있도록 강화된다. 훈련 내용은 직무의 의무를 구체화해서 역할모호성과 갈등을 감소시키는 역할명료성(role clarification)을 포함시켜야 한다. 스트레스관리의 훈련이 여러회사에서 만들어져 왔으며, 인간관계기법은 개인간의 갈등으로 인한 스트레스를 완화시킬 수 있다.

(3) 카운셀링(counseling)

많은 회사들이 상당히 오랜 동안 카운셀링센터를 운영했었으며, 일부 다른 회사들은 종업원들을 위하여 상담요원을 상주시켜왔으며 스트레스진단과 자기개발훈련은 최근에야 보편화되었다. 스트레스관리프로그램은 일주일간의 재교육, 간단한 세미나와 개인상담 및 해결의 형태이다. 상위계층의 경영자들은 하위경영자들에게 의사소통 경로를 개방할때 종업원들은 보다 많이 수용하며 보다 잘 이해한다. 계층간의 상회신뢰와 존경은 훨씬 덜 상담적인 행이다. 이는 종업원들이 자기의 일에 영향을 미치는 의사결정에의 참여가 허용될 때에 그렇다.

(4) 직무평가와 설계(job evaluation and design)

평가 및 설계와 직무와의 관계는 선발 및 배치와 개인과의 관계와 같다. 주의깊은 직무분석은 역할모호성, 과부하, 과소부하 및 갈등뿐만 아니라 열악한 작업조건을 가져올 수 있다. 직무학대는 유익해서 종업원의 능력과 직무상의 요구조건을 보다 잘 연결시키는 요구조건이 될 수 있다. 직무상 집단간의 상호작용이 필요할때 직무 설계는 경쟁보다는 협력할 수 있는 유인제도가 포함되어야 한다. 팀분위기를 조성하고 지지적인 풍토를 만들면 조직은 어디에서든 발생할 수 있는 많은 스트레스요인들을 예방할 수 있다.

(5) 인식과 적합성장려(encouraging awareness and fitness)

많은 조직은 종업원들을 위하여 카운셀링프로그램뿐만 아니라 신체검사를 한다. 어

면 기업들은 운동과 휴식을 통하여 건강을 증진시킬 수 있도록 설계된 신체적응시설을 제공한다.

스트레스에 대한 대처전략은 개인차이를 고려한 개인 및 조직차원에서 동시에 전개되어야 한다. 왜냐하면 스트레스는 개인 및 조직생활과 상호 복합적으로 연결되어 발생하기 때문이다. 즉 하나의 객관적 사건은 어떤 사람에게는 스트레스가 있고 위협적인 것으로서 지각될 수 있지만 다른 사람에게는 긍정적 일 수 있다(예, 어떤 사람의 음식은 다른 사람에게 독약이 될 수 있다). 지각된 스트레스요인들에 대하여 심리적, 행동적, 신체적 반응(긴장)에 개인차이가 있는 것은 분명하다.

따라서 직무스트레스를 효율적으로 대처하기 위해서는 개별적인 기법보다는 개인차이를 고려한 개인 및 조직차원의 복합적인 대처방안을 모색하는 것이 바람직하다고 할 수 있다.

6. 결 론

종업원들의 직무로 인한 스트레스는 이를 유발시키는 요인과 환경이 매우 중요하다. 그러나 이를 요인에 대한 개인의 지각과 이에 근거한 대처방법도 중요하다. 왜냐하면 개인의 스트레스 지각정도는 스트레스요인, 개인의 성격등에 따라 그 정도가 달라지며, 이에 대한 개인의 지각정도(중요성, 복잡성, 스트레스로 인한 결과등)와 이를 극복할 수 있는 대안의 성격과 존재여부에 따라 그 영향은 매우 달라질 수 있기 때문이다.

또한 조직에서의 일방적인 스트레스대처수단을 제공하거나 개인들의 사려깊지 못한 대응방법은 오히려 스트레스를 가중시키는 요인이 될 수 있다는 것을 간과해서는 안된다.

따라서 직무스트레스를 효율적으로 대처하기 위해서는 개인의 지각이 매우 중요하며,

첫째, 개인차이를 고려하고,

둘째, 직무스트레스를 줄이기 위하여 조직차원에서의 고려가 필요하며,

셋째, 개인차원에서 이를 해소하기 위한 적극적 노력을 기울일 필요가 있다.

보다 더 최선의 방법은 가능한 한 조직차원에서 스트레스를 유발시키는 요인을 사전에 파악하여 이에 대처하는 예방적 대처가 가장 효율적이라고 할 수 있다.

참고문헌

1. Beech, H. R., Burns, L. E., & Sheffield, B. F., *A Behavioral Approach to the Management of Stress : A Practical Guide to techniques*, John Wiley & Sons, 1982, p.1.
2. Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., and Donnelly, J. H., *Organization:Behavior, Structure, Process*, Business Publication, 1985, pp.219-210.
3. Parker, D.A., and DeCotiis, T. A., *Organizational Determinants of Job Stress, Organizational behavior and Human Performance*, Vol.32, Num.2, 1983, pp.161-163.
4. Beehr, T. A., and Newman, J. E., *Job Stress, Employee Health, and Organizational Effectiveness:A Facet Analysis, Model, and Literature Review*, *Personnel Psychology*, 1978, Vol.31, PP.667-669.
5. Davidson, M., & Cooper, C. L., *Stress and The Woman Manager*, Martin Robertson & Comopany Ltd., 1983, p.12.
6. Beehr, T. A., and Bhagat, R. S., *Introduction to Human Stress and Cognition in Organizations*. In Beehr, T. A., and Bhagat, R. S., (ed.), *Human Stress and Cognition in Organization: An Integrated Perspective*, John Wiley & Sons, 1985, pp.6-8.
7. Parker, D.A., and DeCotiis, T. A., *Organizational Determinants of Job Stress, Organizational behavior and Human Performance*, Vol.32, Num.2, 1983, pp.161-163.
8. 김정희, *지각된 스트레스, 인지세트 및 대처방식의 우울에 대한 작용*, 박사학위논문, 서울대 대학원 심리학과, p.87.
9. 김정희 역, *스트레스와 평가 그리고 대처*, 대광문화사, 1991, p.32.
10. McGrath, J. E., *Stress and behavior in organizations*. In M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally:Chicago, 1976, p.1352.
11. Jick, T. D., *As the Ax Falls: Budget Cuts and the Experience of Stress in Organizations*. In Beehr, T. A., and Bhagat, R. S., (ed.), *Human Stress and Cognition in Organization : An Integrated Perspective*, John Wiley & Sons, 1985, p.87.
12. Pearlin, K. I., & Schooler, C., *The Structure of Coping*, *Journal of Health and Social Behavior*, Vol.19, 1978, pp.1-21.
13. Matteson, M. T., & Ivancevich, J. M., *Controlling Work Stress: Effective Human Resource and Management Strategies*, Jossey-Bass, 1987, pp.30-31.

14. McGrath, J. E., *Ibid.*,
15. Folkman, S., & Lazarus, R. S., An Analysis of Coping in a Middle-aged Community Sample, *Journal of Health and Social Behavior*, Vol.21, 1980, pp.219-239.
16. Schuler, R. S., Integrative Transactional Process Model of Coping with Stress in organizational. In Beehr, T. A., & Bhagat, R. S., (ed.), *Human Stress and Cognition in Organization:An Integrated Perspective*, John Wiley & Sons, 1985, pp.347-374.
17. Schuler, R. S., *Ibid.*, pp.353-356.
18. Zaccaro. S. J., & Riley, A. W., (ed.), *Stress, Coping, and Organizational Effectiveness*. In Zaccaro, S. I., & Riley, A. W., *Occupational Stress and Organizational Effectiveness*, Virgina Tech Foundation, 1987, p.12.
19. Lazarus, R. S., & Launier, R., Stress-Related Transaction Between Person and Environment. In L.A. Pervin & M. Lewis (ed.), *Perspective in Interactional Psychology*, Plenum, 1978, pp.287-327.
20. Hunsaker, P. I., & Cook, C. W., *Managing Organizational Behavior*, Addison-Wesley, 1986, pp.
21. Quick, J. C., & Quick, J. D., *Organizational Stress and Preventiv Management*, McGraw-Hill, 1984, pp.145-185.
22. Pearlin, L. I., & Schooler, C., The Structure of coping, *Journal of Health and Social behavior*, Vol.19. 1978, pp.2-21.
23. Quick, J. C., & Quick, J. D., *Ibid.*, pp.235-273.
24. Zaccaro, S. J., & Riley, A. W., (ed.), *Ibid.*, pp.20-24.
25. Hunsaker, P. I., & Cook, C. W., *Ibid.*, pp.231-257.