



## 근로자의 건강과 복지 개선을 위한 효과적 작업장 프로그램과 정책의 20개 필수 요소

본 원고는 미국질병관리예방센터(US CDC)가 2008년 10월부터 web-site에 공개한 "Essential Elements of Effective Workplace Programs and Policies for Improving Worker Health and Wellbeing"을 번역, 소개하는 글이다. 이 글의 전문을 번역하여 소개하게 된 배경에는 역자가 우리나라 산업장에서 근로자의 건강과 복지를 위해 수고하시는 분들에게 도움이 되었으면 하는 바람에서 비롯되었다. <편집실>

인제대학원대학교 / 김 공 현

### 서론

“근로자의 건강과 복지 개선을 위한 효과적 작업장 프로그램과 정책이 갖추어야 할 필수적 요소들”은 이 분야의 전문가들과 흥미를 가진 관계자들이 전폭적으로 지지해 주어 미국 직업/산업안전보건연구원(The National Institute of Occupational Safety and Health: NIOSH)이 개발한 자원 가운데 하나이다.

이 문서는 NIOSH가 시행하고 있는 워크 라이프이니시어티브(WorkLife Initiative) 가운데 중요한 부분의 하나로 NIOSH가 고용주-근로자 간의 파트너십을 위한 하나의 지침서로 쓰이기를 바라고 있다. 이 자료는 직업에 기초를 둔 종합적 건

강보호프로그램과 건강증진프로그램이 갖추어야 할 20개의 성분(成分)들이 무엇인가를 확인하면서 또한 효과적인 산업장 프로그램 개발을 원하는 조직들을 위해 사용 지침 원칙과 실천 방향을 제시하고 있다.

워크 라이프이니시어티브(WorkLife Initiative)의 목표는 산업장의 위해요인들을 감소시키고 근로자의 건강과 복지를 증진하는 종합적 접근방법을 확인하고 지지하는 것이다.

현장에 대한 과학적 조사 연구와 실천적 경험에 기초를 두고 있는 “이니시어티브”의 전제는 물리적 환경과 조직적 환경을 포함한 작업 환경을 고려하면서도 각 개인들의 개별적 건강 위험들을 동시에 고려하는 종합적 실천 방안들과 정책들을 펴는 것으로 이

들을 각각 분리하여 접근하는 것보다 종합적으로 다가서는 것이 질병을 예방하고 건강과 안전을 증진함에 있어서 훨씬 더 효과적이라는 것이다.

필수요소의 20개 성분들은 아래에 제시되는 바와 같이 I. 조직문화와 지도력, II. 프로그램의 설계, III. 프로그램의 시행과 자원, IV. 프로그램의 평가 등 4개의 영역으로 나눌 수 있다. 이 문서는 산업장 프로그램의 설계를 지원할 수 있는 물적 자원과 프로그램의 시행을 연계에 의해 강화될 수 있는 하나의 틀이라고도 할 수 있다.

## I. 조직문화와 지도력

### 1. “인간 중심의 문화”를 개발하라.

효과적 프로그램은 해당 조직의 모든 부서에서 공경(恭敬)을 증진시키고 근로자의 적극적 참여, 투입, 관여 등을 적극 권장할 뿐만 아니라 이러한 프로그램들과 정책을 가지고 있는 조직들을 번창(繁昌)시킨다. 어떤 “인간 중심의 문화”이든 그 문화는 두려움이 아니라 신뢰(信賴) 위에 세워진다.

### 2. 리더십을 실증하라.

근로자의 건강과 안전에 대해 말과 행동으로 공약(公約)을 표명하는 것이 대단히

중요하다. 근로자의 건강과 안전을 그 회사의 주요 제품과 서비스 그리고 가치와 연결시키는 것은 회사의 경영진이 반드시 자인(自認)하고 널리 소통(疏通)하여야 한다. 이에 대한 예로 경영진들은 근로자의 건강과 복지의 가치를 구체적으로 사업계획에 투영하고, 또한 그 가치를 주요 경영이념으로 설정하고 인정하는 것이다.

### 3. 중간 관리자들을 관여시키라.

다양한 직급의 감독자들과 관리자들과 건강을 지지하는 프로그램들을 추진하는 데 반드시 관여시켜야만 한다. 이들이 근로자와 경영자 사이를 직접 연결하는 고리들로서 바로 프로그램의 성공 혹은 실패를 결정한다. 중간 직급의 감독자들이 근로자들과 통합하고, 동기를 부여하며, 소통하는 것이 프로그램 성공의 관건(關鍵)이다.

## II. 프로그램의 설계

### 4. 명백한 원리들을 확립하라.

효과적인 프로그램들은 우선순위를 정하고 그에 따라 초점을 맞추고, 프로그램 설계의 지침이 되며, 자원 배분의 방향을 제시하는 등 명백한 원리들을 가지고 있다. 질병과 상해의 예방은 근로자의 건강과 복지에 필요조건이다.

## 5. 적절한 체계들을 통합하라.

프로그램 설계에는 건강과 복지의 관점에서 필요한 기존 프로그램들과 정책들에 대한 시초(始初)의 목록을 작성하고 이 목록에서 필요로 한 프로그램들과 정책들이 가진 잠재적 연계(連繫)를 결정하는 등을 포함시켜야 한다.

일반적으로 보다 잘 통합된 체계들은 보다 더 효과를 성취한다. 또한 프로그램들은 건강에 대한 종합적 견해를 반영하여야 한다. 행동적 건강/정신적 건강/신체적 건강은 모두 총체적 건강의 부분이다. 어느 한 사람의 행상인(行商人)이나 제공자로는 앞에서 언급한 이들 건강의 모든 차원들을 완전하게 다루는 프로그램들을 제공하지 못한다.

그러므로 따로따로 관리되고 있는 프로그램들을 건강에 초점을 맞춘 종합적 체계로 통합하라. 그리고 하나의 건강 안전종합관리체계를 가지고 그것들을 조정(調停)하라. 다양한 자료체계들의 통합이 특히 중요하다. 이 같은 통합의 성사(成事)는 향후에 우리가 해결해야 할 과제이기도 하다.

## 6. 인지된 직업적 유해요소들을 제거하라.

작업환경의 변화들, 예를 들면 독성물질에 대한 폭로의 감소, 워크스테이션의 설계와 융통성의 개선 등과 같은 유사한 변화는 모든 근로자에게 유익을 준다. 산업장에서 인지된 유해요소들을 제거하는 것이 워크라

이프 원리들의 기초이다.

## 7. 일관성을 가지라.

근로자들이 작업현장의 건강관련 프로그램들에 자발적으로 참여할 것인지 여부는 작업환경이 정말로 근로자 건강에 포커스를 두고 있는지에 대한 근로자들의 지각에 의해 좌우된다.

개별적 중재(仲裁) 프로그램들은 구체적인 작업경험과 연결될 수 있다. 또한 건강의 목표들과 방향이 맞도록 물리적 작업환경과 조직적 작업환경을 변화시키라. 예를 들면, 흡연하는 근로자들이 금연프로그램에 참여한 후 금연을 시작하거나 계속하여 금연할 가능성은 작업현장에서 먼지, 가스, 증기 등이 관리되고 있는지, 또 작업장에서 흡연정책이 제자리를 잡고 있는지에 따라 크게 달라질 수 있다.

## 8. 근로자의 참여를 적극 권장하라.

근로자들은 단순히 서비스를 받는 수혜자로만이 아니라 적절하게 건강과 안전상의 쟁점이 무엇인가를 파악하고, 프로그램의 설계와 시행에 기여하도록 능동적으로 개입하는 참여자들이 되게 하라.

걸림돌은 참여자들이 해법을 찾는 과정에 관여할 경우가 극복될 가능성이 가장 높다. 일반적으로, 프로그램의 개발, 시행, 평가 등에 근로자의 참여가 문화, 행동, 그리고 체계 등을 변화시키는데 있어서 가장 효과

적인 전략이다.

### 9. 특정한 작업장에 맞게, 근로자들의 다양한 요구에 맞게 프로그램들을 맞춤형으로 하라.

작업장은 크기, 부문, 생산품, 설계, 위치, 건강과 안전에 대한 경험, 자원, 근로자들의 특성, 예를 들면 연령, 훈련, 신체적·정신적 능력, 활력, 교육, 문화적 배경, 건강 관련 실천행동 등이 서로 다르다.

성공할 가능성이 높은 프로그램은 이러한 다양성을 인정하고, 근로자 개인들의 요구들은 물론이고 기업의 요구들을 함께 충족시킬 수 있도록 설계되어야 한다. 효과적인 프로그램은 다양한 근로자들에게 응답하면서 동시에 매력적이다. 하나의 프로그램으로는 모든 것에 맞출 수 없다. 융통성이 필요하다.

### 10. 인센티브와 보상을 고려하라.

근로자를 프로그램에 참여하도록 금전적 보상, 휴가, 인정 등과 같은 인센티브와 보상 제공은 보다 많은 참여를 이끌어 낼 수 있다. 다만 잘못 설계된 인센티브는 '승리감'이나 '상실감'을 줄 수 있으며 또한 의도하지 않은 역(逆)의 결과들을 만들어 낼 수 있다는 것에 주의할 필요가 있다. 행사인들(vendors)의 계약에는 프로그램의 목적 달성과 연계된 인센티브와 보상들이 있어야 한다.

### 11. 올바른 도구들을 찾아 이용하라.

작업환경으로부터 생기는 위험을 측정하고, 진행 상태를 추적할 수 있도록 프로그램을 시작할 당시의 건강기본선을 측정하라. 예를 들어 개인의 건강위험요인들과 작업환경의 건강위험요인들을 사정(査定)하는 “건강위험감정” 도구는 근로자의 건강정보의 기본선을 확정하는데 도움이 되며, 환경적 중재와 개인적 중재의 방향을 정하는데, 그리고 시간이 경과하면서 얻은 진행 상태를 측정하는 등에 도움이 된다. 프로그램의 효과를 최적하게 사정하려면 적절하고 타당한 측정도구들을 사용하여야 성취가 가능하다.

### 12. 프로그램을 필요에 따라 조정하라.

프로그램을 성공시키려면 작업과 건강 간의 상호관계가 매우 복잡하다는 것을 이해해야 한다. 또한 새로운 작업장 프로그램들과 정책들은 복잡한 시스템에 알맞게 조절하여야 한다. 불확실성은 불가피하다. 변화의 결과물들 가운데는 예측하기 어려운 것들도 있다. 복잡한 시스템의 어떤 한 부분을 겨냥한 중재들은 다른 부분에 대해 예측 가능한 혹은 예측할 수 없는 효과를 가져다 줄 가능성이 있다. 프로그램들이 예상하지 못한 여러 효과들을 잡아내도록 그리고 경험의 분석에 기초하여 조절되도록 반드시 평가되어야 한다.

### 13. 프로그램이 오래 지속되도록 확실하게 만들라.

장기적 안목을 가지고 프로그램을 설계하여 그 프로그램의 지속가능성을 보장하라. 단기간을 지향하는 접근방법은 단기간에 성취될 가치를 가진다. 기업의 중심적 생산품/가치관과 연계된 프로그램은 지속(持續)된다. 변화하는 근로자와 시장의 상황에 확실하게 대응할 수 있으려면 충분한 융통성이 있어야 한다.

### 14. 비밀성을 보장하라.

프로그램이 정해진 규칙들의 요구사항들을 충족시키고 있음을 확실히 하라. 근로자들과의 커뮤니케이션에서 이 쟁점에 대해서도 분명히 하라. 만일 근로자들이 자신들의 건강정보가 비밀 유지되고 있지 않다고 믿으면 그 프로그램은 성공할 가능성이 훨씬 낮아진다.

## III. 프로그램의 시행과 자원

### 15. 시작은 작게 하여 점차적으로 확대하라.

전면적인 프로그램의 설계는 종합적이어야 하지만 첫 단계에서는 보다 광범위한 목표들을 포함하는 것이 유익할 경우가 많다. 예를 들면 상해 또는 결근율의 감소 등을 목표를 가지고 출발하는 것이다. 그 목표들이 현실적으로 실현가능하지 않다면

프로그램의 요소들을 단계적으로 나누어 시행하는 것을 고려하라. 프로그램들을 확대하기 전에 문제해결을 위한 지침이 될 만한 작은 규모의 프로그램을 시행해 보고 그 결과를 평가하라. 실패한 작은 규모의 프로그램은 주저함 없이 그 프로그램을 포기하라.

### 16. 충분한 자원을 제공하라.

업무 수행 능력을 갖추는 정도로 훈련되고 동기가 부여된 직원이 누구인가를 파악하여 연루(連累)시키라. 만일 임시직을 고용하려면 그들이 자질을 갖추도록 확실하게 조치하라. 또한 자발적 민간단체나 지방과 중앙 등 정부기관들로부터 획득할 수 있는 확실한 자원을 이용하라. 프로그램이 추구하는 결과들을 성취할 수 있도록 직원, 공간, 시간 등을 포함하여 충분한 자원을 배분하라. 프로그램의 설계와 시행에서 구체적으로 표현된 원리들이 반영되도록 자원을 전략적으로 배분시키고 또한 그에 따라 초점을 맞추라.

### 17. 전략적으로 의사소통하라.

효과적인 의사소통은 성공의 필수요건들 가운데 하나이다. 근로자의 건강에 책임을 가진 각 주체들, 근로자 본인, 그들의 가족과 감독자 등은 반드시 추진되고 있는 프로그램이 무엇을 하고 있고 그것들을 왜 해야 하는지를 알아야 한다. 메시지와 소구 대상

이 되는 집단이나 개인들에게 맞춤형이 되어야 하며, 프로그램의 방향과 가치들을 일관되게 반영하여야 한다.

처음부터 그리고 자주 의사소통을 하라. 그러면서도 장기적인 의사소통 전략을 가져라. 조직의 리더와 인력의 자질을 주기적으로 현재화하라. 프로그램의 자원배분과 연결시킬 수 있는 자료중심의 보고서를 통하여 경영진이 프로그램의 시도(視度)를 유지하라.

#### 18. 프로그램 시행에 책임을 지게 하라.

책임은 개선된 프로그램과 결과물들에 대한 경영자의 공약을 반영한다. 또한 경영자가 최상의 수준에서 시작하여 그 조직을 통하여 폭포처럼 떨어져야 한다. 성공은 반드시 보상하라.

### IV. 프로그램의 평가

#### 19. 측정하고 분석하라.

목적을 설정하고 적절하게 측정이 가능하게 하는 메뉴를 선택하는 방법을 개발하라. 이 경우, 어떤 한 프로그램이 가진 전체적 가치, 특히 만성질환을 감소시키도록 설계된 프로그램의 가치는 단기간 내에 확정될 수 없다는 것을 인정하여야 한다.

프로그램을 망라할 수 있도록 자료체계를 통합하라. 통합된 체계는 평가체계를 단순화하고, 결과물들을 추적 가능하게 할뿐만 아니라 프로그램을 계속적으로 개선하게 한다.

#### 20. 경험으로부터 배우라.

수립된 일정표에 기초하여 측정되고 분석된 결과물들에 근거를 두고 프로그램들을 조정하고 수정하라. 🍌

※이 문서를 영문으로 읽고 싶으신 분은  
<http://www.cdc.gov/niosh/worklife/essentials.html>  
를 방문하시면 됩니다.