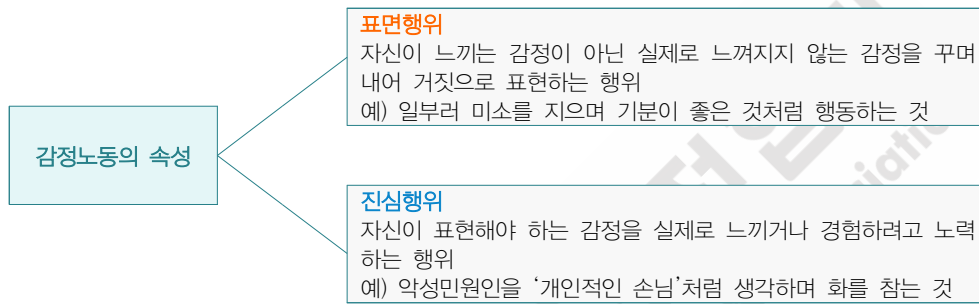


1. 감정노동이란?

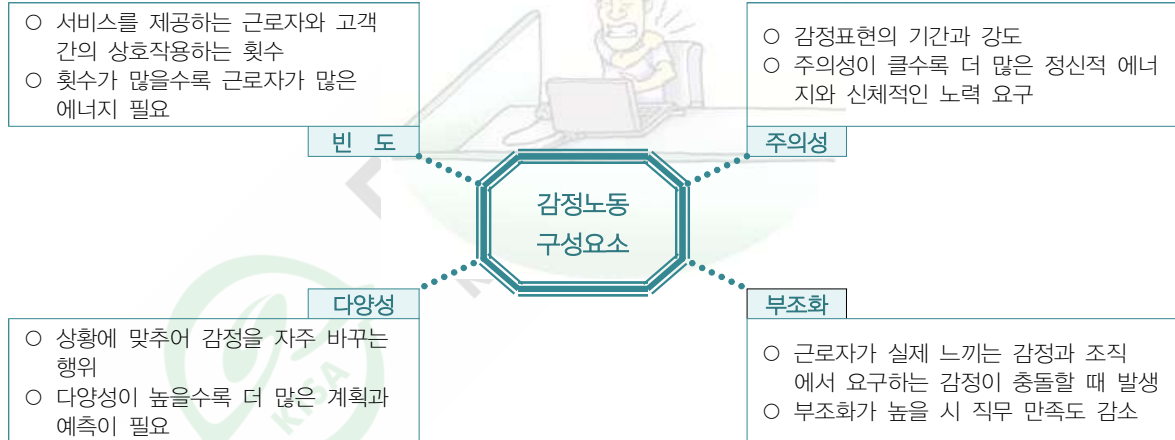
1.1 정의

직업상 고객을 대할 때 자신의 감정이 좋거나, 슬프거나, 화나는 상황이 있더라도 감정을 억누르고 사업장(회사)에서 요구하는 감정과 표현을 고객에게 보여주는 등 고객응대업무를 하는 노동을 말한다.

〈감정노동의 속성〉



1.2 감정노동의 구성요소



2. 감정노동 관리의 필요성

2.1 사회적 관심 증가

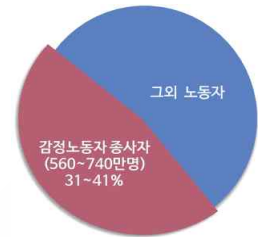
거주민의 반복적인 폭언으로 모욕감을 느껴 분신을 시도한 아파트 경비원 분신 사건부터 차량의 이동을 요구했지만 움직이지 않아 화가 나서 주차요원의 뺨을 때리고 무릎을 꿇린 백화점 모녀 사건까지 감정노동을 수행하는 근로자가 신체적, 정신적 피해를 겪은 다양한 사건이 발생함에 따라 이러한 감정노동 근로자를 보호하기 위한 필요성이 높아지고 있다.

대표 사례

- ◎ 2013년 4월 기내 라면 서비스에 대한 불만으로 승무원에게 폭언 및 폭행
- ◎ 2014년 10월 아파트 경비원이 주민의 심한 욕설과 질책을 견디지 못하고 자살
- ◎ 2015년 10월 백화점의 귀금속 매장에서 무상 수리 여부를 놓고 고객이 매장 직원을 무릎 꿇게 하고 사과 강요
- ◎ 2017년 1월 통신사 콜센터 해지방어팀에서 근무하던 현장실습 고등학생이 자살

2.2 감정노동 종사자 수 증가

- ① 산업구조가 서비스업 중심으로 변화하고 있다.
- ② 전체 임금노동자 중 30% 이상의 비중을 차지하고 있다.
- ③ 감정노동 종사자가 다양화되고 있다.
 - ☞ 사회 서비스 종류가 다양화되면서 감정노동자 직업 부류와 숫자가 점점 늘어날 것으로 예상됨.
 - ☞ 판매 종사자(과거) → 서비스 종사자(공공서비스, 돌봄 서비스 등)로 확대



〈전체 임금노동자(약 18,000천명)〉

판매 종사자			서비스 종사자			
영업	매장 판매	방문, 노점 및 통신판매	경찰, 소방 및 보안	이미용, 예식 및 의료보조	운송 및 여가	조리 및 음식

〈감정노동을 하는 고위험 직업군〉

3. 감정노동에 따른 영향

3.1 정신적 건강문제 발생

- 업무 특성상 겉으로는 웃지만 우울증 등 정신질환이 발생할 수 있다.
- 대인관계로 인한 감정적 상처로 자살 충동이 발생할 수 있다.
- 자기 비하를 하거나 자존감이 떨어질 수 있다.
- 환병(신체증상을 동반하는 우울증)에 시달리거나 신체적, 감정적, 정서적 탈진 상태인 소진(消盡)*을 경험할 수 있다.

3.2 신체적 건강문제 발생

- 심장이 빨리 뛰고, 혈압이 상승하는 등 뇌심혈관계 질환의 발생확률이 높아진다.
- 실제 감정과는 다른 감정을 연기함으로써 긴장감과 피로감이 증가한다.
- 장시간 서 있는 자세를 취하거나 불안정한 자세로 근무하여 근골격계 질환이 발생할 수 있다.

3.3 불건강한 생활습관 형성

- 불면증이 발생하여 숙면을 취하지 못하게 되고, 스트레스로 인한 폭식 등 불규칙적인 식생활을 가지게 된다.
- 흡연, 음주 등에 의존하는 불건강한 생활습관을 가지게 된다.

3.4 이직률 증가 및 생산성 저하

- 직업에 대한 만족도가 떨어지면서 이직률이 증가한다.
- 스트레스로 인한 업무 몰입도가 낮아지고, 직무만족도가 떨어져 결근율이 높아지는 등 업무효율성이 낮아진다.

* 소진(Burnout) : 감정적인 요구가 큰 상황에 장기간 노출됨으로서 나타나는 신체적, 감정적, 정서적 탈진 상태를 말한다.

4. 감정노동 관리방안

4.1 조직 차원의 관리

- 감정노동이 업무의 일부이고 중요한 스트레스 요인이라는 것을 인정하고, 감정노동 관리에 대한 정책을 마련한다.
- 적정 서비스 기준 등이 명시된 “고객응대업무 매뉴얼(6 참조)” 을 개발하여 보급하고, 근로자들에게 교육을 실시한다.
- 근로자들의 고충을 직장에 전달할 수 있는 의사소통 채널(상담센터 등)을 마련한다.
- 고객과의 갈등이나 분쟁 발생 시 불이익을 주지 않는 등 민주적이고 합리적인 직장문화를 조성한다.
- 근로자가 적정 수의 고객에게 응대할 수 있도록 적정 인원의 근로자를 확보하고, 감정노동 수행 후 충분한 휴식을 취할 수 있도록 휴식 공간 및 휴식 시간을 제공한다.
- 근로자의 마음의 힘을 키울 수 있는 다양한 건강증진 프로그램(금연, 절주, 영양, 운동, 스트레스 관리 등)을 운영한다.

4.2 개인 차원의 관리

- 자신의 스트레스를 줄이는 방법을 습득한다.
- ※ 5. 감정노동으로 인한 스트레스 증상 완화법 참조
- 힘들 때, 의지하고 어려움을 나눌 수 있는 상사나 동료로 만든다.
- 다양한 사람들과 효율적으로 소통하는 방법을 익힌다.
- 동호회, 봉사활동 등 다양한 활동을 통해 심리적으로 재충전할 수 있는 기회를 갖는다.
- 규칙적 운동, 건강한 식생활, 충분한 수면 등 긍정적인 생활습관을 갖는다.

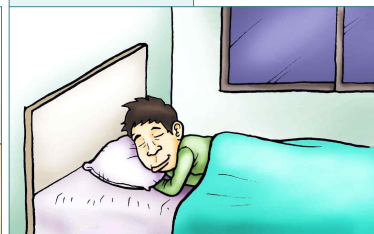
과음, 흡연 금지



규칙적인 운동



충분한 수면



5. 감정노동으로 인한 스트레스 증상 완화법

구 분	방 법
근육이완법	근육의 긴장과 이완을 교대로 반복하여 긴장과 대비되는 이완의 편안함을 체험하는 훈련 방법이다. 이 방법을 통해 자율신경 활성화도가 낮아지게 되어 불안이나 스트레스가 감소한다.
복식호흡법	양손을 아랫배에 대고 배 전체가 앞으로 볼록하게 나올 수 있도록 숨을 들이쉬고 내쉰다. 이 때 어깨와 가슴을 움직이지 않은 상태에서 횡경막을 이용하여 호흡하는 것이 중요하다.
긍정적으로 생각하기	스트레스가 발생하는 업무에 종사한다면 상황을 즐겁게 받아 들이고, 자신이 해야 하는 일을 즐겁게 수행할 수 있도록 긍정적인 생각을 갖는다.
자신의 감정 털어놓기	기분이 상했을 때, 발생한 상황에 대해 글을 쓰거나 낙서를 하여 자신의 감정을 표출한다.
자기주장 훈련	자신의 욕구, 생각, 감정 등을 명확히 주장하는 방법을 훈련한다. 이 경우 상대방을 비난하거나 불쾌하게 만들어서는 안 되며, 이를 통해 억제된 감정을 해소하여 부정적인 사고와 자기를 비하하는 생각을 갖지 않게 한다.

6. 고객응대업무 매뉴얼

6.1 매뉴얼 구성요소

고객응대업무 종사자 건강보호 매뉴얼

- 사업장명 :
1. 고객응대업무 종사자 건강보호 매뉴얼의 목적
 2. 고객응대업무 주요 이슈
 3. 고객응대업무를 관리해야 할 근거
 4. 고객응대업무 종사자 건강보호에 대한 경영방침 제시
 5. 고객응대업무 종사자 건강보호 매뉴얼 적용범위
 6. 문제유발 고객의 유형 분류
 7. 상황별 응대 멘트
 8. 폭언, 폭력 발생 시 대응절차
 9. 고객응대업무 종사자의 권리 보장
 10. 직장 내 지원체계
 11. 고객응대업무로 인한 감정손상 예방 대책
 12. 도움 요청기관

시행일 :

사업장명

6.2 매뉴얼 적용범위

사업장의 모든 근로자가 고객응대업무에 종사하지 않을 수 있으므로 고객응대업무를 실질적으로 수행하는 근로자가 보호 받을 수 있는 정확한 적용범위를 제시한다(예시 참조).

업무 유형	부서	고객응대 업무내용	고용형태	종사자수	인당 업무량
대면 업무	C/S	상담	비정규직	100명	150명(콜)/일
비대면 업무	통신판매	판매권유	정규직	3명	30명(콜)/일

6.3 상황별 안내 멘트

문제가 발생할 수 있는 구체적인 상황을 제시하고, 상황별로 근로자가 대응해야 할 멘트를 제시한다(예시 참조).

1단계	고객님, 원활한 상담을 위해 조금만 감정을 자제하여 주시길 바랍니다. 제가 고객님의 상황을 듣고 최대한 신속하게 처리 해드리겠습니다.
2단계	고객님, 욕설은 자제해 주십시오. 현재 상황은 CCTV를 통해 녹화되고 있으며, 계속해서 욕설을 하시면 업무를 중지하고 경비를 부를 수 있습니다.
3단계	고객님의 계속된 욕설 사용으로 인해 상담을 종료합니다. 또한, 매뉴얼에 따라 경비를 부르겠습니다. ※ 3단계 멘트 실시 후 몸을 피하도록 할 것

6.4 근로자 보호 원칙

- 고객응대업무 종사자에게 위험상황(폭언·폭력 등)이 발생할 경우 신속하게 벗어날 수 있도록 한다.
- 폭언·폭력 고객 응대 후 근로자를 보호하기 위하여 휴식 시간을 연장하여 제공한다.
- 고객응대업무 종사자가 문제유발 고객에 대한 조치의견을 제시한 경우 최대한 반영하여 조치한다.
- 문제 유발 고객을 매뉴얼대로 대응한 근로자에게 해고, 징계 등의 불이익 처분을 하지 않는다.

7. 감정노동 수준 평가표

본 평가표는 감정노동을 5개의 영역(감정조절의 노력 및 다양성, 고객응대의 과부하 및 갈등, 감정부조화 및 손상, 조직 감시 및 모니터링, 조직의 지지 및 보호체계)으로 나누어 4점 척도로 측정한다.

영역	설문 문항	전혀 그렇지 않다	약간 그렇지 않다	약간 그렇다	매우 그렇다
감정 조절의 노력 및 다양성	1. 고객에게 부정적인 감정을 표현하지 않으려고 의식적으로 노력한다.	1	2	3	4
	2. 고객을 대할 때 회사의 요구대로 감정 표현을 할 수밖에 없다.	1	2	3	4
	3. 업무상 고객을 대하는 과정에서 나의 솔직한 감정을 숨긴다.	1	2	3	4
	4. 일상적인 업무수행을 위해서는 감정을 조절하려는 노력이 필요하다.	1	2	3	4
	5. 고객을 대할 때 느끼는 나의 감정과 내가 실제 표현하는 감정은 다르다.	1	2	3	4
고객 응대의 과부하 및 갈등	6. 공격적이거나 까다로운 고객을 상대해야 한다.	1	2	3	4
	7. 나의 능력이나 권한 밖의 일을 요구하는 고객을 상대해야 한다.	1	2	3	4
	8. 고객의 부당하거나 막무가내의 요구로 업무 수행의 어려움이 있다.	1	2	3	4
감정 부조화 및 손상	9. 고객을 응대할 때 자존심이 상한다.	1	2	3	4
	10. 고객에게 감정을 숨기고 표현하지 못할 때 나는 감정이 상한다.	1	2	3	4
	11. 고객을 응대할 때 나의 감정이 상품처럼 느껴진다.	1	2	3	4
	12. 퇴근 후에도 고객을 응대할 때 힘들었던 감정이 남아 있다.	1	2	3	4
	13. 고객을 대하는 과정에서 마음의 상처를 받는다.	1	2	3	4
조직의 감시 및 모니터링	14. 몸이 피곤해도 고객들에게 최선을 다해야 하므로 감정적으로 힘들다.	1	2	3	4
	15. 직장이 요구하는 대로 고객에게 잘 응대하는지 감시를 당한다(CCTV 등).	1	2	3	4
	16. 고객의 평가가 업무성과평가나 인사고과에 영향을 준다.	1	2	3	4
	17. 고객 응대에 문제가 발생했을 때, 나의 잘못이 아닌데도 직장으로부터 부당한 처우를 받는다.	1	2	3	4
조직의 지지 및 보호체계	18. 고객 응대 과정에서 문제가 발생 시 직장에서 적절한 조치가 이루어진다.	4	3	2	1
	19. 고객 응대 과정에서 발생한 문제를 해결하고 도와주는 직장 내의 공식적인 제도와 절차가 있다.	4	3	2	1
	20. 직장은 고객 응대 과정에서 입은 마음의 상처를 위로받게 해준다.	4	3	2	1
	21. 상사는 고객 응대 과정에서 발생한 문제를 해결하기 위해 도와준다.	4	3	2	1
	22. 동료는 고객 응대 과정에서 발생한 문제를 해결하기 위해 도와준다.	4	3	2	1
	23. 직장 내에 고객 응대에 관한 행동지침이나 매뉴얼(설명서, 안내서)이 마련되어 있다.	4	3	2	1
	24. 고객의 요구를 해결해 줄 수 있는 권한이나 자율성이 나에게 주어져 있다.	4	3	2	1

「평가점수 산출방법」

$$\text{영역별 환산점수} = \frac{\text{해당 영역의 각 문항에 주어진 점수의 합} - \text{문항의 개수}}{\text{해당 영역의 예상 가능한 최고 총점} - \text{문항의 개수}} \times 100$$

감정노동의 영역별 환산점수는 한국형 감정노동 평가도구의 요인별/성별 참고치(P.6 「평가점수 판정기준」 참조)와 비교하여 평가를 내릴 수 있다. 평가대상이 된 집단의 평균점수가 주의에 해당한다는 것은 해당 감정노동 요인이 해당 집단에서의 주요한 문제로서 개선의 우선순위가 있음을 의미한다. 그러므로 해당 집단은 감정노동으로 인한 건강장해나 업무성과 저하를 예방하기 위하여 감정노동의 강도나 빈도를 줄이고, 직원들의 대처능력을 키워주는 등 적극적인 노력이 필요하다.

「평가점수 판정기준」

감정노동 하부 요인	성별	정상	주의
감정조절의 노력 및 다양성	남자	0 ~ 76.66	76.67 ~ 100
	여자	0 ~ 83.32	83.33 ~ 100
고객응대의 과부하 및 갈등	남자	0 ~ 61.10	61.11 ~ 100
	여자	0 ~ 61.10	61.11 ~ 100
감정부조화 및 손상	남자	0 ~ 58.32	58.33 ~ 100
	여자	0 ~ 58.32	58.33 ~ 100
조직의 감시 및 모니터링	남자	0 ~ 38.88	38.89 ~ 100
	여자	0 ~ 38.88	38.89 ~ 100
조직의 지지 및 보호체계	남자	0 ~ 45.23	45.24 ~ 100
	여자	0 ~ 45.23	45.24 ~ 100

8. 관계법령

<p>산업안전보건법 제26조의2 (고객의 폭언등으로 인한 건강장해 예방조치)</p>	<p>① 사업주는 주로 고객을 직접 대면하거나 「정보통신망 이용촉진 및 정보보호 등에 관한 법률」에 따른 정보통신망을 통하여 상대하면서 상품을 판매하거나 서비스를 제공하는 업무에 종사하는 근로자(이하 “고객응대근로자”라 한다)에 대하여 고객의 폭언, 폭행, 그 밖에 적정 범위를 벗어난 신체적·정신적 고통을 유발하는 행위(이하 “폭언등”이라 한다)로 인한 건강장해를 예방하기 위하여 고용노동부령으로 정하는 바에 따라 필요한 조치를 하여야 한다.</p> <p>② 사업주는 고객의 폭언등으로 인하여 고객응대근로자에게 건강장해가 발생하거나 발생할 현저한 우려가 있는 경우에는 업무의 일시적 중단 또는 전환 등 대통령령으로 정하는 필요한 조치를 하여야 한다.</p> <p>※ 건강장해 발생 예방조치 의무 위반 시 1천만원 이하의 과태료 부과(법 제72조 제4항 제1호의2, 1차(300만원)/2차(600만원)/3차(1,000만원))</p> <p>③ 고객응대근로자는 사업주에게 제2항에 따른 조치를 요구할 수 있고 사업주는 고객응대근로자의 요구를 이유로 하고, 그 밖에 불리한 처우를 하여서는 아니 된다.</p> <p>※ 불이익 조치 시 1년 이하의 징역 또는 1천만원 이하의 벌금(법 제68조 제2호의2)</p>
<p>산업안전보건법 시행령 제25조의7 (고객의 폭언등으로 인한 건강장해 발생 등에 대한 조치)</p>	<p>법 제26조의2제2항에서 “업무의 일시적 중단 또는 전환 등 대통령령으로 정하는 필요한 조치”란 다음 각 호의 조치 중 필요한 조치를 말한다.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 업무의 일시적 중단 또는 전환 2. 「근로기준법」 제54조제1항에 따른 휴게시간의 연장 3. 법 제26조의2제1항에 따른 폭언등으로 인한 건강장해 관련 치료 및 상담 지원 4. 관할 수사기관 또는 법원에 증거물·증거서류를 제출하는 등 법 제26조의2 제1항에 따른 고객응대근로자 등이 같은 항에 따른 폭언등으로 인하여 고소, 고발 또는 손해배상 청구 등을 하는 데 필요한 지원
<p>산업안전보건법 시행규칙 제26조의2 (고객의 폭언등으로 인한 건강장해 예방조치)</p>	<p>사업주는 법 제26조의2제1항에 따라 건강장해를 예방하기 위하여 다음 각 호의 조치를 하여야 한다.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 법 제26조의2제1항에 따른 폭언등을 하지 아니하도록 요청하는 문구 게시 또는 음성 안내 2. 고객과의 문제 상황 발생 시 대처방법 등을 포함하는 고객응대업무 매뉴얼 마련 3. 제2호에 따른 고객응대업무 매뉴얼의 내용 및 건강장해 예방 관련 교육 실시 4. 그 밖에 법 제26조의2제1항에 따른 고객응대근로자의 건강장해 예방을 위하여 필요한 조치