

KOSHA GUIDE

H - 163 - 2016

고객응대 근로자의
감정노동 평가 지침

2016. 12

한국산업안전보건공단

안전보건기술지침의 개요

○ 작성자 : 을지대학교 간호대학 김숙영
 : 연세대학교 원주의과대학 장세진

○ 개정자 : 산업안전보건연구원 이새롬

○ 제·개정 경과

- 2014년 10월 산업보건일반분야 제정위원회 심의(제정)
- 2016년 11월 산업보건일반분야 제정위원회 심의(개정)

○ 관련규격 및 자료

- 이새롬 등, 감정노동근로자의 감정노동 실태, 위험요인 및 건강영향조사, 한국산업안전보건공단 산업안전보건연구원, 2015.

○ 관련법규·규칙·고시 등

- 산업안전보건법 제5조(사업주의 의무)
- 산업보건기준에 관한 규칙 제669조(직무스트레스에 의한 건강장해 예방 조치)

○ 기술지침의 적용 및 문의

- 이 기술지침에 대한 의견 또는 문의는 한국산업안전보건공단 홈페이지(www.kosha.or.kr)의 안전보건기술지침 소관분야별 문의처 안내를 참고하시기 바랍니다.
- 동 지침 내에서 인용된 관련규격 및 자료, 법규 등에 관하여 최근 개정본이 있을 경우에는 해당 개정본의 내용을 참고하시기 바랍니다.

공표일자 : 2016년 12월 27일

제 정 자 : 한국산업안전보건공단 이사장

고객응대 근로자의 감정노동 평가지침

1. 목적

이 지침은 산업안전보건법 제5조(사업주의 의무), 산업안전보건기준에 관한 규칙 제669조(직무스트레스에 의한 건강장해 예방 조치)와 관련하여 근로자의 안전과 건강을 유지·증진하고, 직무스트레스로 인한 건강장해를 예방하기 위하여 고객응대 근로자의 감정노동 실태와 관련요인을 평가하고 관리하는데 필요한 사항을 정하는데 그 목적이 있다.

2. 적용범위

이 지침은 고객을 응대하는 근로자를 고용하고 있는 전 사업장에 적용한다.

3. 용어의 정의

(1) 이 지침에서 사용되는 용어의 정의는 다음과 같다.

(가) “고객응대”라 함은 주로 고객, 환자, 승객 등을 직접 대면하거나 음성 대화 매체 등을 통하여 상대하면서 상품을 판매하거나 서비스를 제공하는 업무이다.

(나) “감정노동(Emotional labor)”이라 함은 직업상 고객을 대할 때 자신의 감정이 좋거나, 슬프거나, 화나는 상황이 있더라도 사업장(회사)에서 요구하는 감정과 표현을 고객에게 보여주는 등 고객응대업무를 하는 노동을 말한다.

(다) ‘측정도구’라 함은 한국산업안전보건공단 산업안전보건연구원이 외부 연구진과 공동 개발하여 표준화한 ‘한국형 감정노동 평가도구’를 말한다.

- (2) 그 밖에 이 지침에서 사용하는 용어의 정의는 이 지침에 특별한 규정이 있는 경우를 제외하고는 산업안전보건법, 같은 법 시행령, 같은 법 시행규칙, 산업안전보건기준에 관한 규칙 및 관련 고시에서 정하는 바에 의한다.

4. 감정노동에 대한 이해

4.1. 감정노동의 구성요소

- (1) 감정노동의 빈도 : 서비스를 제공하는 근로자와 고객 간의 상호작용하는 횟수를 말한다. 횟수가 많을수록 근로자는 더 많은 에너지를 쏟아야 한다.
- (2) 감정노동의 주의성 : 감정표현의 기간과 강도를 말한다. 감정노동을 오랜 기간, 높은 강도로 수행하게 되면 더 많은 노력이 필요하게 된다.
- (3) 감정표현의 다양성 : 상황에 맞추어 감정을 자주 바꾸어야하는 것은 더 많은 계획과 예측이 필요해 근로자를 더욱 힘들게 한다.
- (4) 감정 부조화 : 근로자가 실제 느끼는 감정과 조직에서 요구하는 감정표현 규범이 충돌할 때 경험하는 것으로 이로 인해 소진이 발생하고 직무만족도가 감소한다.

4.2. 감정노동의 건강영향

- (1) 감정노동이 심해지면 근로자들은 감정의 부조화로 우울, 적응장애, 정신적 탈진상태에 빠질 수 있고, 신체적으로도 고혈압, 심장질환 등의 질병에 이환될 수 있다.
- (2) 또한 이러한 상태가 지속되면 근로자들의 직무만족도가 떨어져 기업차원에서는 생산성이 감소하고 결국 근로자 이직의 원인이 된다.

5. 평가절차

감정노동 평가는 매년 사업장 위험성평가 시행 시 직무스트레스 평가와 함께 실시한다.

5.1. 평가대상 선정 등 사전준비

사업주는 감정노동을 평가하는 목적과 방법, 담당자 및 책임자의 역할, 연간 계획 및 평가시기, 평가대상, 주지방법, 유의사항 등이 포함된 실시계획서를 작성한다.

5.2. 유해·위험요인 파악

사업주는 감정노동 실태 및 관련요인을 파악한다.

(1) 감정노동 실태조사

감정노동 수준을 분석하기 위하여 몇 년간 기관 내에서 발생한 사건보고서, 고객 컴플레인 기록 등 여러 기록들을 부서, 직업명, 사건발생당시 상황, 발생시간 등으로 구분하여 조사한다.

(2) 근로자 설문조사

감정노동 실태에 대한 주기적인 근로자 설문조사는 이 문제의 규모와 강도를 파악할 수 있고, 관련 위험요인을 밝히는 데 도움을 준다. 감정노동 실태조사 시 <별표 1>에서 제시하는 한국형 감정노동 평가도구를 활용할 수 있다.

(3) 현장점검

주기적으로 사업장을 순회하며 근로자의 업무를 평가하여 감정노동을 가중시킬 수 있는 위험요소, 조건, 상황을 밝혀내야 한다.

5.3. 파악된 유해·위험요인별 위험성 추정

사업주는 각 부서별 감정노동 관련 유해·위험요인이 사고나 질병으로 이어질 수 있는 가능성 및 중대성의 크기를 추정한다.

5.4. 추정 한 위험성의 허용가능여부 결정

사업주는 위험성 추정 결과가 허용 가능한지 여부를 판단한다.

5.5. 위험성 감소대책 수립 및 실행

사업주는 위험성 평가 후 도출된 위험을 감소하기 위한 개선대책을 수립하고 실행한다. 개선대책 수립 시 근로자의 권익이 보장되고 개인의 프라이버시가 보장되도록 근로자 대표가 참여하도록 한다.

5.6. 실시 내용 및 결과에 대한 기록

사업주는 위험성평가를 실시한 각종 자료 및 정보와 결과를 문서로 기록하여 3년 이상 보존한다.

6. 감정노동 측정

6.1. 측정항목

측정도구는 ‘감정조절의 노력 및 다양성’(5문항), ‘고객응대의 과부하 및 갈등’(3문항), ‘감정부조화 및 손상’(6문항), ‘조직 감시 및 모니터링’(3문항), ‘조직의 지지 및 보호체계’(7문항) 등의 5개 하부요인, 24개 문항으로 구성되며, <별표 1>에 제시되어 있다.

감정노동의 강도와 조직의 관리체계를 동시에 평가하고자 할 때에는 5개 하부요인 24문항을 모두 평가하고, 감정노동의 강도만을 파악하고자 할 때에는 ‘감정조절의 노력 및 다양성’(5문항), ‘고객응대의 과부하 및 갈등’(3문항), ‘감정부조화 및 손상’(6문항)의 세 하부요인 14문항의 점수를 산출한다.

(1) 감정조절의 노력 및 다양성

“감정조절의 노력 및 다양성” 영역에서는 근로자가 고객에게 회사에서 요구하는 대로 감정표현을 억제하거나 조절하려고 노력하는 정도나 상황에 따라 다양한 감정표현을 해야 하는 정도를 측정하며, 측정도구의 1~5번 문

항이 여기에 해당된다.

(2) 고객응대의 과부하 및 갈등

“고객 응대의 과부하 및 갈등” 영역에서는 힘든 고객을 상대하는 과정에서 발생하는 부하의 정도와 고객 응대 시의 갈등이나 어려움 정도를 측정하며, 6~8번 문항이 여기에 해당된다.

(3) 감정부조화 및 손상

“감정부조화 및 손상” 영역에서는 근로자의 실제 감정과 직장에서 요구하는 감정표현 규범의 충돌로 인해 발생하는 감정적인 부조화나 고객 응대과정에서 경험하는 다양한 형태의 마음의 손상정도를 측정하며, 9~14번 문항이 여기에 해당된다.

(4) 조직 감시 및 모니터링

“조직 감시 및 모니터링” 영역에서는 근로자들의 감정노동 수행에 대한 회사 내 감시의 정도와 고객응대에 대한 평가가 승진이나 인사고과에 반영되는 정도를 측정하며, 15~17번 문항이 여기에 해당된다.

(5) 조직의 지지 및 보호체계

“조직의 지지 및 보호체계” 영역에서는 감정노동 수행 중 문제가 발생했을 때 근로자를 지원하는 체계가 있는지와 직장 동료의 지지 정도를 측정하며, 18~24번 문항이 여기에 해당된다.

6.2. 평가점수 산출방법

영역별 점수는 다음에 제시한 공식에 의거하여 100점 만점으로 환산한다.

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

6.3. 결과에 대한 해석

(1) 감정노동의 영역별 환산점수는 <별표 2>에 제시된 한국형 감정노동 평가

도구의 요인별 성별 참고치와 비교하여 평가를 내릴 수 있다. 제시된 참고치가 절대적 기준은 아니나, 평가대상이 된 집단의 평균점수가 주의에 해당한다는 것은 해당 감정노동 요인이 해당 집단에서의 주요한 문제로서 개선의 우선순위가 있음을 의미한다. 또한 이러한 문제로 인해 심리적 문제나 생산선 저하 등이 발생할 가능성이 높아질 수 있음을 의미한다. <별표 2>에 제시된 기준 점수는 향후 다양한 질병영향과의 연관성 분석을 통한 재정립이 필요할 수 있다.

- (2) 감정노동 요인에 상대적으로 더 많이 노출된다고 해서 반드시 감정노동으로 인한 증상이나 징후가 나타나는 것은 아니다. 그러나 근로자의 감정노동으로 인한 건강장해나 업무성과 저하를 미리미리 예방하기 위해서는 감정노동으로 발생 가능한 부정적 증상이나 징후가 나타나기 이전이라도 감정노동 요인에 더 많이 노출되고 있는 부서의 감정노동의 강도나 빈도를 줄여주거나 소속 직원들의 감정노동에 대한 대처능력을 키워주는 적극적인 노력이 필요하다.

7. 감정노동 관리

7.1 조직 차원의 관리

- (1) 감정노동 관리에 대한 정책을 마련한다.
감정노동이 업무의 일부이고 중요한 스트레스 요인이라는 것을 인정하고, 근로자의 건강과 안전을 우선시하는 정책을 마련하여 선포한다.
- (2) 적정 서비스 기준 및 고객 응대매뉴얼 등 근로자 자기보호 매뉴얼을 개발하여 보급하고 근로자들에게 교육한다.
고객에게 무조건 친절히 응대하도록 하는 것이 아니라 적정 서비스 기준을 제시한다. 악성 고객 관리 규정 및 대응 매뉴얼을 만들어 근로자에게 교육하고, 필요 시 악성고객 전담 상담원을 배치한다. 악성고객 대응규정은 고객에게도 알린다.
- (3) 근로자들의 고충을 직장에 전달할 수 있는 의사소통 채널을 마련한다.
직무스트레스와 감정노동 문제를 종합적으로 상담할 수 있는 상담센터를

마련하거나, 근로자의 요구사항을 회사에 전달할 수 있는 통로를 마련하여 운영한다.

(4) 민주적이고 합리적인 직장문화를 조성한다.

고객과의 갈등이나 분쟁 발생 시 근로자에게 불이익을 주지 않는 문화를 조성한다. 근로자 교육도 일방적인 친절 교육이 아니라 감정노동에 대해 이해하고 관리하는 방안에 대한 교육을 실시한다.

(5) 근로조건 및 근로환경을 개선한다.

근로자가 적정수의 고객에게 응대할 수 있도록 적정 인원의 근로자를 확보한다. 또한 감정노동 수행 후 휴식을 취할 수 있도록 휴식 공간 및 휴식 시간을 제공한다.

(6) 근로자의 마음의 힘을 키울 수 있는 건강증진 프로그램을 운영한다.

금연, 절주, 영양, 운동, 스트레스관리 프로그램 등 다양한 건강증진프로그램은 그 본래의 목적뿐 아니라 그로인한 심리적 효과까지 더불어 얻을 수 있다.

7.2 개인 차원의 관리

(1) 자신의 감정을 다스리는 방법을 습득한다.

일과 자신을 구분하고 감정적으로 격리하기, ‘그만’하고 생각을 멈추거나 긍정적으로 생각하기, 자기 스스로 격려하기 등 자신의 감정을 다스리는 방법을 습득한다. 또한 호흡법, 근육이완법, 명상법 등 감정노동으로 나타나는 몸과 마음의 증상을 다스리는 방법을 익힌다.

(2) 힘들 때 어려움을 나눌 수 있는 상사나 동료로 만든다.

(3) 효율적 의사소통 방법을 익힌다.

(4) 규칙적 운동, 규칙적 식생활 등 긍정적이고 올바른 생활습관을 갖는다.

(5) 동호회 활동이나 봉사활동 등을 통해 심리적으로 재충전할 수 있는 기회를 갖는다.

<별표 1> 한국형 감정노동 평가도구

* 다음의 설문은 귀하의 감정노동의 수준을 평가하기 위하여 만들어진 것입니다. 현재의 업무수행 상황을 토대로 아래의 질문에 대한 귀하의 생각과 가장 가까운 곳에 V표 하여 주시기 바랍니다.

설문 문항	전혀 그렇지 않다	약간 그렇지 않다	약간 그렇다	매우 그렇다
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
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
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
14. 몸이 피곤해도 고객들에게 최선을 다해야 하므로 감정적으로 힘들다.	1	2	3	4
15. 직장이 요구하는 대로 고객에게 잘 응대하는지 감시를 당한다(CC TV 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
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

* 문항번호 1-5: '감정조절의 노력 및 다양성'

문항번호 6-8: '고객응대의 과부하 및 갈등'

문항번호 9-14: '감정부조화 및 손상'

문항번호 15-17: '조직의 감시 및 모니터링'

문항번호 18-24: '조직의 지지 및 보호체계'

<별표 2> 한국형 감정노동 평가도구의 요인별 성별 참고치

감정노동 하부 요인		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