

“감정노동 종사자, **당신의 가족**입니다”

감정노동 종사자 **건강보호 핸드북**

Contents

01 감정노동 종사자 보호 필요성

1. 감정노동이란?	05
2. 감정노동에 대한 사회적 관심 증가	05
3. 제대로 관리하지 않으면?	07

02 감정노동 종사자 건강보호 조치

1. 감정노동 종사자 보호를 경영방침으로 설정	10
2. 감정노동 실태 파악 후 스트레스 완화방안 마련	11
3. 부당한 요구시 서비스가 중단될 수 있음을 안내	13
4. 고객과의 갈등을 최소화하기 위한 업무처리 재량권 부여	14
5. 감정노동 종사자 지원체계 마련 등 협력적 직장문화 조성	15
6. 휴식시간 제공 및 휴게시설 설치	17
7. 사업장 특성에 맞는 고객응대업무 매뉴얼 마련	18
8. 폭력 등 발생 시 업무 중단권 부여 및 상담·치료 지원	19
9. 고객응대업무 매뉴얼 및 직무스트레스 예방교육 실시	21
10. 고충처리 위원 배치 및 건의제도 운영	23

03 기업별 우수사례

1. 유통업 우수사례 <A 백화점>	25
2. 콜센터 우수사례 <B, C 콜센터>	28
3. 보건업 우수사례 <D, E 병원>	36
4. 운수업 우수사례 <F 택시>	39

부록 현황

부록1. 근로조건 평가표	41
부록2. 감정노동 수준 평가표	44
부록3. 작업장 폭력 발생의 위험 및 관리수준 평가표	46
부록4. 직무스트레스 요인 평가표	48
부록5. 고객응대업무 매뉴얼 예시	51
부록6. 감정노동으로 인한 스트레스 증상 완화법	58

참고 현황

참고1. 감정노동 종사자 보호 관련 금융 관계법	60
참고2. 감정노동 종사자 보호 관련 기술지침	62
참고3. 문제 고객에 대한 법률적 처벌 내용	63
참고4. 외국의 감정노동 종사자 건강보호 조치 사례	64
참고5. 활용할 수 있는 관련 기관	66



01 장

감정노동 종사자 보호 필요성

1. 감정노동이란?
2. 감정노동에 대한 사회적 관심 증가
3. 제대로 관리하지 않으면?

01

감정노동이란?

감정노동

감정노동이란 말투나 표정, 몸짓 등 드러나는 감정 표현을 직무의 한 부분으로 연기하기 위해 자신의 감정을 억누르고 통제하는 일이 수반되는 노동을 말합니다.

- ☞ 감정노동은 “주로 고객, 환자, 승객, 학생 및 민원인 등을 직접 대면하거나 음성대화매체 등을 통하여 상대하면서 상품을 판매하거나 서비스를 제공하는 고객응대업무” 과정에서 발생합니다.
- ☞ 노동자가 친절하게 응대해도 고객이 친절하다고 느껴야 친절한 서비스를 제공한 것이 되므로, 고객응대업무는 노동자의 감정보다 고객의 기분을 중요시하게 여겨 문제가 발생하기도 합니다.

02

감정노동에 대한 사회적 관심 증가

사회적 관심 증가

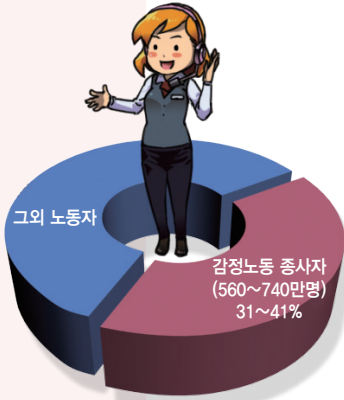
- ☞ 항공사, 백화점, 콜센터 등 감정노동을 수행하는 노동자가 신체적, 정신적 피해를 겪은 사건이 언론을 통해 보도되면서 감정노동 종사자의 보호 필요성에 대한 사회적인 관심이 높아지고 있습니다.

언론 보도 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

감정노동 종사자 수 증가

☞ 우리나라 산업구조가 서비스업 중심으로 변화되면서 감정노동에 종사하는 노동자는 560만~740만 명으로 전체 임금노동자(18,296천명)의 31~41% 수준으로 추정



전체 임금노동자
(18,296천명)

- '11년 취업자 근로환경조사 결과(근무시간의 50%이상을 고객, 승객, 학생, 환자와 같은 사람들을 직접 응대한다고 응답)
→ 약 740만명
- '07~'09년 국민건강영양조사결과("감정을 숨기고 일함"에 '그렇다'라고 응답)
→ 약 560만명

감정노동 직업군의 다양화

☞ 일반적으로 감정노동에 종사하는 직종은 항공기 승무원, 콜센터 상담사, 호텔 및 음식점 종사자, 백화점 및 할인점 등의 판매업무 종사자로 알려져 있습니다.

☞ 최근에는 요양보호사나 보육교사 등 돌봄 서비스를 수행하는 업무, 공공 서비스나 민원 처리를 하는 업무까지 광범위하고 다양한 직업군에서 감정노동을 수행하는 것으로 나타나고 있습니다.

※ 감정노동 직업군 분류

구 분	직 업
직접 대면	백화점 · 마트의 판매원, 호텔 직원, 음식점 종사원, 항공사 승무원, 골프장 경기보조원, 미용사, 택시 및 버스기사, 금융기관 종사원 등
간접 대면	콜센터 상담원 등
돌봄 서비스	요양보호사, 간호사, 보육교사, 특수교사 등
공공서비스, 민원처리	구청(민원실) · 주민센터 직원, 공단 직원, 사회복지사, 일선 경찰 등

03

제대로 관리하지 않으면?

정신적 건강문제 발생

- ☞ 겉으로는 웃지만 우울증이나 적응장애가 발생할 수 있습니다.
 - ☞ 고객으로부터 받은 감정적 상처로 자살 충동이 일어날 수 있습니다.
 - ☞ 자기 비하를 하거나 자아 존중감이 떨어질 수 있습니다.
 - ☞ 자신의 억눌린 감정을 해소하지 못하면 화병(신체증상을 동반한 우울증)에 시달리거나 업무에서 소진(消盡)*을 경험할 수 있습니다.
- *소진(Burnout) : 감정적인 요구가 큰 상황에 장기간 노출됨으로서 나타나는 신체적, 감정적, 정서적 탈진 상태를 말한다.

신체적 건강문제 발생

- ☞ 스트레스가 지속되면서 심장이 빨리 뛰고, 혈압이 높아집니다.
- ☞ 실제 감정과 다른 감정을 반복적으로 표현하면서 피로감이 증가합니다.
- ☞ 고객응대를 위해 지속적으로 서 있는 자세를 취하거나 불안정한 자세를 유지하므로 요통 등 근골격계질환이 발생할 수 있습니다.

불건강한 생활습관 형성

- ☞ 흡연, 음주 등의 불건강한 생활습관을 갖게 될 수 있습니다.
- ☞ 스트레스로 인해 숙면을 취하지 못하고, 불규칙적인 식생활을 갖게 됩니다.

산업재해 발생

- ☞ 고객의 반복적인 제품 구매와 취소에 시달리던 판매원이 폭언과 폭행을 당하고도 사과까지 한 이후 적응장애가 생겨 업무상 질병으로 인정받은 사례가 있습니다.
- ☞ 야간근무 중 막차시간이 지났음을 알리자 역무실로 침입하여 무단 점거한 사건이 있는 후 14차례의 민원제기 및 인사처분을 요구한 상황을 경험한 지하철역 서비스센터 노동자에게 발생한 적응장애가 업무상 질병으로 인정받은 사례가 있습니다.

- ☞ 아파트 주민의 지속적인 폭언과 괴롭힘에 시달리다가 기존의 우울증이 악화되어 발생한 경비원의 분신자살이 산업재해로 인정받은 사례가 있습니다.
- ☞ 전화 상담을 하다가 우울증에 걸린 노동자에 대해 노동자 보호 의무를 다하지 않은 책임을 물어 법원에서 회사에 손해배상을 판결한 사례가 있습니다.
- ☞ 대형마트에서 고객으로부터 성희롱과 폭언을 듣고 정신적 스트레스를 호소한 노동자가 고객과의 갈등으로 적응장애가 유발돼 산업재해로 인정받은 사례가 있습니다.

산업재해보상보험법 시행령

● [별표 3] 업무상질병에 대한 구체적인 인정기준

4. 신경 정신계 질병

- 업무와 관련하여 정신적 충격을 유발할 수 있는 사건에 의해 발생한 외상 후스트레스장애
- 업무와 관련하여 고객 등으로부터 폭력 또는 폭언 등 정신적 충격을 유발할 수 있는 사건 또는 이와 직접 관련된 스트레스로 인하여 발생한 적응장애 또는 우울병 에피소드

13. 그 밖에 근로자의 질병과 업무와의 상당인과관계가 인정되는 경우에는 해당 질병을 업무상 질병으로 본다.

기업의 이미지 하락, 이직률 증가 및 생산성 저하

- ☞ 적절한 건강보호 조치를 이행하지 않을 경우 기업의 이미지가 손상될 수 있으며 특히, 사회적 문제로 대두될 경우 해당 기업의 제품과 서비스에 대한 불매운동으로 이어져 기업은 경제적인 타격을 받을 수 있습니다.
- ☞ 직업에 대한 만족도가 떨어지면서 이직률이 증가하고, 업무숙련도가 낮은 직원이 많아져 실적이 감소할 수 있습니다.
- ☞ 일에 대한 스트레스가 높아지면서 업무 몰입도가 낮아지고, 직무만족도가 떨어져, 결근율이 높아지고, 질병 발생자가 증가하여 업무효율성이 낮아 집니다

02 장

감정노동 종사자 건강보호 조치

1. 감정노동 종사자 보호를 경영방침으로 설정
2. 감정노동 실태 파악 후 스트레스 완화방안 마련
3. 부당한 요구시 서비스가 중단될 수 있음을 안내
4. 고객과의 갈등을 최소화하기 위한 업무처리 재량권 부여
5. 감정노동 종사자 지원체계 마련 등 협력적 직장문화 조성
6. 휴식시간 제공 및 휴게시설 설치
7. 사업장 특성에 맞는 고객응대업무 매뉴얼 마련
8. 폭력 등 발생 시 업무 중단권 부여 및 상담·치료 지원
9. 고객응대업무 매뉴얼 및 직무스트레스 예방교육 실시
10. 고충처리 위원 배치 및 건의제도 운영

〈적용 범위 및 대상〉

⇒ 본 핸드북은 사업장의 규모, 노동자의 계약형태[정규직·비정규직(한시적 노동자, 시간제 노동자, 파견 노동자, 용역 노동자 등)] 등에 관계없이 같은 장소에서 감정노동을 수행하는 모든 노동자의 건강보호를 위한 조치로서 적용할 것을 권고합니다.

01

감정노동 종사자 보호를 경영방침으로 설정

필요성

- 가장 중요한 점은 사업주가 감정노동 종사자의 정신적·신체적 건강보호의 필요성을 인식하고 적극적인 관심을 갖는 것입니다.
- 사업주는 고객에게 무조건 친절하게 대해야 한다는 생각을 바꾸고, 직원을 보호하는 것이 중요하다고 인식하는 것이 필요합니다.
- 감정노동 종사자의 직무스트레스 관리 등 건강보호를 회사 경영방침으로 설정하는 것이 필요합니다.

수행방법

- 감정노동 종사자 건강보호를 경영방침에 명시
 - ☞ 회사가 감정노동 종사자의 직무스트레스 관리에 관심을 갖고, 회사 경영방침에 해당 노동자의 건강보호에 대한 사항을 명시합니다.
 - ☞ 이와 같은 회사의 경영방침을 전 노동자에게 공지하여 노동자가 알 수 있도록 합니다.
- 노동자와 함께 보호대책 등을 논의
 - ☞ 노동자와 함께 직무스트레스에 대해 논의하고 보호대책 등을 결정할 수 있는 구조를 만들면 더욱 효과적으로 관리할 수 있습니다.
- 관련 예산 및 프로그램 마련
 - ☞ 감정노동 종사자의 건강보호를 위해 예산을 편성하고 집행합니다.
 - ☞ 감정노동 종사자의 건강보호를 위해 다양한 프로그램을 마련합니다.



02

감정노동 실태 파악 후 스트레스 완화방안 마련

필요성

- 우리 회사에서 수행하고 있는 감정노동의 수행실태, 고객의 유형, 노동자의 건강문제 등에 대한 기초적인 현황을 파악하는 것이 필요합니다.
- 이를 통해 감정노동 종사자의 스트레스 완화 등을 위한 건강보호 방안을 마련할 필요가 있습니다.

수행방법

- 감정노동 수행실태 파악
 - ☞ 감정노동의 유형, 부서별 고객응대 업무내용, 고객응대 업무량을 조사합니다.
 - ☞ 기본적인 실태파악을 위해 부록에 제시된 양식을 활용할 수 있고, 사업장의 필요에 따라 수정·보완하여 사용할 수 있습니다.
- 고객의 유형 파악
 - ☞ 고객응대 업무별로 물리적 폭행, 폭언, 과도한 요구 등을 하는 고객의 유형을 부록에 제시된 양식을 참조하여 파악하고, 유형별로 대응할 수 있는 방안을 마련합니다.
 - ☞ 법률적으로 문제가 되는 고객의 유형이 있고, 법률상 범죄에 해당되지는 않지만 이와 같은 행위가 반복적으로 일어날 때 법률적으로 문제가 되는 유형으로 전환될 가능성이 있으므로 사전에 이를 파악하도록 합니다.

2 장

감정노동 종사자 건강보호 조치

● 감정노동 종사자의 건강문제 파악

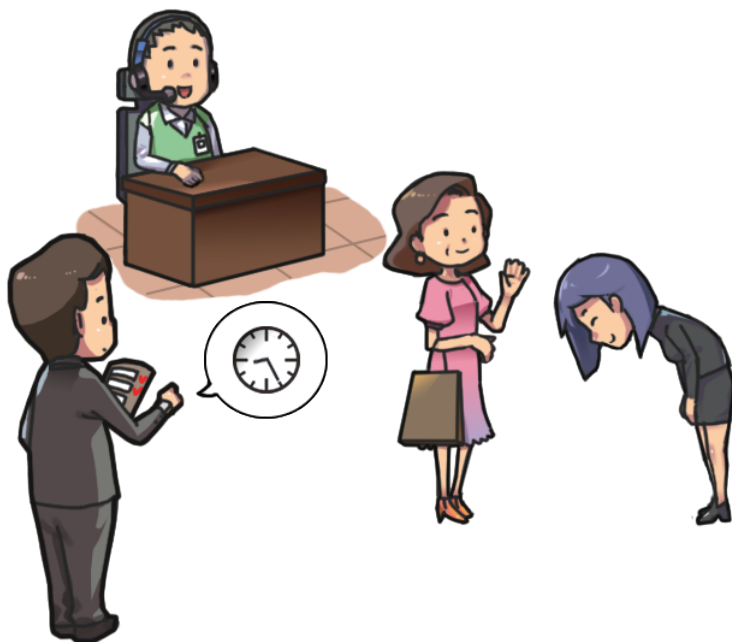
- ☞ 감정노동 종사자의 직무스트레스 요인 및 수준, 감정노동으로 인해 나타나는 신체적, 정신적 건강문제 등을 파악합니다.
- ☞ 노동자의 건강문제를 파악하는 설문지는 부록의 자료를 활용할 수 있습니다.

● 업무수행 실태 결과에 따라 스트레스 완화방안을 마련합니다.

- ☞ 감정노동의 빈도(서비스 제공 고객 수)와 강도(문제고객 수)를 완화시켜 적절한 서비스를 제공하도록 합니다.
- ☞ 노동자와의 대화, 면담, 워크숍 등을 통해 적정 서비스에 대한 기준을 마련합니다.

부록 목록

- 〈부록1〉 근로조건 평가표
- 〈부록2〉 감정노동 수준 평가표
- 〈부록3〉 작업장 폭력 발생의 위험 및 관리수준 평가표
- 〈부록4〉 직무스트레스 요인 평가표



03

부당한 요구시 서비스가 중단될 수 있음을 안내

필요성

- 정상적이지 않고, 비합리적인 방법으로 무리한 요구를 하는 고객의 행동을 통제하고, 이로 인해 직원들이 피해를 보지 않도록 하는 것이 필요합니다.
- 부당한 요구를 하는 고객을 통제할 수 있음을 사전에 고객에게 알려 무리한 요구를 하지 않도록 예방하는 것이 필요합니다.

수행방법

- 고객에게 사전 안내
 - ☞ 전화로 고객을 상대하는 경우에는 고객이 무리한 요구나 욕설 시 직원이 먼저 전화를 종료할 수 있음을 고객에게 알립니다.
 - ☞ 상습적으로 폭력을 행사하는 고객에게 사전에 안내하여 법적인 문제가 될 수 있음을 알립니다.
 - ☞ 관할지역 내 경찰서와 함께 감정노동 종사자를 보호하고 있음을 공지 하면 좋은 효과를 얻을 수 있습니다.
 - ☞ 욕설, 폭언, 성희롱을 방지하기 위한 회사의 적극적인 노력과 의지를 보여주는 캠페인을 전개할 수도 있습니다.
- 문제유발 고객의 출입제한 안내문 게시
 - ☞ 회사 내에서 욕설, 폭언, 성희롱을 행하는 고객에 대하여 출입제한 등을 할 수 있음을 규정에 명시하고, 이를 고객들의 눈에 잘 띄는 곳에 게시 합니다.



2장

감정노동 종사자 건강보호 조치

04

고객과의 갈등을 최소화하기 위한 업무처리 재량권 부여

필요성

- 문제유발 고객의 비이성적인 행위를 권한이 없는 담당자가 개인적인 차원에서 방어하는 것은 한계가 있습니다.
- 현장에서 발생하는 문제에 대해 즉각적으로 대응하거나 처리하여 고객이 과잉행동에 이르지 않도록 업무 담당자에게 공식적인 재량권을 부여해주는 것이 필요합니다.

수행방법

- 노동자의 업무 중단권
 - ☞ 지나친 요구나 부적절한 언어를 사용하는 고객과 통화하는 경우 사전 경고를 한 후 전화를 끊을 수 있도록 하는 등 업무를 중단할 수 있는 권한을 줍니다.
 - ☞ 고객의 부당한 요구와 폭행 등에 대해 방문노동자를 포함한 감정노동 종사자 스스로 대처하고 자기를 보호할 수 있는 권한을 줍니다.
- 노동자의 재량권
 - ☞ 고객의 요구를 신속하게 해결해 줄 수 있는 권한이나 재량권을 감정노동 종사자에게 부여합니다.



05

감정노동 종사자 지원체계 마련 등 협력적 직장문화 조성

필요성

- 고객으로부터 부당한 대우를 받고 이를 회사에 알렸음에도 회사로부터 도움을 받지 못하고, 오히려 회사로부터 고객에게 사과하라는 지시를 듣거나, 인사상 불이익을 받는 일이 생기지 않아야 합니다.
- 감정노동으로 인해 발생하는 문제를 노동자 개인의 문제로 국한시키거나 개인의 자질로 한정지어서는 문제를 해결해 나갈 수 없으므로 조직적인 개선방안을 모색할 수 있는 직장문화 조성이 중요합니다.

수행방법

- 노동자에게 불이익 처분 금지
 - ☞ 문제유발 고객을 매뉴얼에 따라 상대한 노동자에게 해고, 징계 등의 불이익 처분을 하지 않습니다.
 - ☞ 문제유발 고객에 대해 조치의견을 제시한 경우 어떠한 불이익 처분도 하지 않고, 보호할 것임을 고객응대업무 매뉴얼에 명시합니다.
- 직장 내 지원체계 마련
 - ☞ 문제 발생 시 상사와 동료의 지지가 무엇보다 중요하므로, 문제를 해결하고 도와주는 직장 내의 제도와 절차를 마련합니다.
 - ☞ 직원의 감정을 이해하고, 문제 발생 시 적절한 조치가 취해질 것이라는 믿음을 감정노동 종사자에게 심어주는 것이 중요합니다.
 - ☞ 감정노동 종사자는 고객이 만족스러운 소비를 할 수 있도록 도와주는 노동자라는 인식을 갖고 노동자를 존중하는 직장문화를 조성하는 것이 필요합니다.

2 장

감정노동 종사자 건강보호 조치



● 의사소통이 원활한 직장 분위기 조성

- ☞ 회사 분위기를 인간적이고 유연하게 만들며, 활발한 의사소통이 가능한 직장 분위기를 조성합니다.
- ☞ 노동자가 힘들 때 비밀을 보장받은 채 이야기 할 수 있는 의사소통 창구를 마련합니다.
- ☞ 감정노동에 원만하게 대처한 경험을 나누고, 지지와 격려를 통해 긍정적인 감정을 공유하는 직장문화를 조성합니다.

● 노동자 업무 모니터링 자제

- ☞ 감정노동 종사자의 업무수행 태도 등을 다양한 방법으로 모니터링 하는 것을 자제합니다(예; 미스터리 쇼퍼, 미스터리 콜 등).

감정노동 종사자 업무 모니터링 악용 사례

- ☞ 외부인력을 동원한 암행 점검 및 자의적 평가
- ☞ 획일적 · 기계적인 고객응대 매뉴얼 적용
- ☞ 여성노동자에 대한 지나친 복장 및 용모 규정
- ☞ 감정노동에 대한 배려가 없는 CS 평가 결과의 기업 경영성과 반영
- ☞ CS 평가 결과를 지점별로 경쟁, 평가점수가 낮으면 차별적 조치

● 협력업체 노동자도 함께 보호

- ☞ 동일한 공간에서 함께 근무하는 협력업체 노동자에 대해서도 감정노동으로 인해 발생하는 문제를 보호해 줄 수 있도록 노력해야 합니다.

● 감정노동으로 인한 감정손상 등을 예방하기 위한 직장 환경 조성

- ☞ 직장 환경개선(업무량, 스케줄 작성, 책상 · 의자 · 소음 · 환기 등 업무환경)에 노동자의 참여를 확대합니다.
- ☞ 휴게시간, 업무량 등을 파악하여 조정합니다.
- ☞ 노동자의 심리적 스트레스를 감소하기 위한 이완요법, 명상법, 심리상담, 운동, 동호회 활동 등의 프로그램 지원을 검토합니다.

06

휴식시간 제공 및 휴게시설 설치

필요성

- 노동자들의 정신적 스트레스를 해소하고 신체적 피로를 감소시킬 수 있도록 휴식시간을 제공하고, 적절한 휴게시설을 마련하는 것이 필요합니다.
- 특히 문제가 되는 상황에 처해있거나 고객과 심한 다툼이 있었을 때 잠시 휴식을 취할 수 있도록 해 주는 것이 필요합니다.

수행방법

● 휴식시간 제공

- ☞ 노동자들은 매출에 대한 압박감이나 일이 바빠서 휴식시간을 내기 어려운 경우가 있으므로 업무 중간에 휴식시간을 배치합니다.
- ☞ 노동자들이 자신의 휴식시간을 선택할 수 있게 하고, 화장실에 가거나 물을 마시고 싶을 때는 자유롭게 이용할 수 있도록 합니다.
- ☞ 고객으로부터 심한 욕설이나 폭행, 성적 피해를 당했을 때 또는 고객과 심한 언쟁을 했을 때 잠시 휴식시간을 가질 수 있도록 합니다.

● 휴게시설 설치

- ☞ 감정노동 종사자가 휴식을 취할 수 있는 독립적이고, 적절한 공간을 마련합니다.
- ☞ 휴게시설은 노동자가 이용하기 편리한 곳에 위치하게 합니다.
- ☞ 간단한 음료수 등을 섭취하거나, 피로를 풀 수 있는 설비를 갖추는 것도 필요합니다.



07

사업장 특성에 맞는 고객응대업무 매뉴얼 마련

필요성

- 매뉴얼을 만들어 감정노동 종사자를 보호하기 위한 조치를 자체적으로 시행하는 것이 필요합니다.
- 고객응대업무 매뉴얼은 문제고객에게 어떻게 대응할 것인지 그 원칙과 기준을 미리 정해 놓음으로써 노동자를 보호하기 위한 것입니다.

수행방법

- 고객응대업무 매뉴얼 마련
 - ☞ 고객응대업무 매뉴얼을 마련하여 즉각적인 대처를 할 수 있게 합니다.
 - ☞ 작성된 매뉴얼을 노동자에게 주지시켜 문제 발생 시 신속하게 대처할 수 있도록 교육·훈련합니다.
- 매뉴얼에 포함되어야 할 내용
 - ☞ 상황별 보호조치(예 : 방문 A/S시 2인 1조 수행)와 응대 멘트
 - ☞ 감정노동으로 인한 문제 상황 발생 시 구체적인 대응지침
 - ☞ 구체적인 사례를 바탕으로 한 처리 절차
 - ☞ 노동자 불이익 금지 및 보호 원칙
- 매뉴얼의 주요내용 교육 및 사후관리
 - ☞ 문제 발생 시 필요한 대응지침 및 사후처리 절차를 교육합니다.
 - ☞ 사후처리 절차에 대한 개선 의견을 모집합니다.
 - ☞ 사후처리 현황 점검 및 개선안을 마련합니다.
 - ☞ 형사 처벌 등 법적 조치 현황을 검토합니다.
 - ☞ 노동자 보호체계에 대한 검토 및 보완대책을 마련합니다.

고객응대업무 매뉴얼



⇒ <부록5> 고객응대업무 매뉴얼 예시 참조

08

폭력 등 발생 시 업무 중단권 부여 및 상담·치료 지원

필요성

- 폭력, 폭언 등 문제 상황 발생 시 피해 노동자의 신체적 안전과 심리적 안정을 도모하기 위해 신속하고 적절한 대응이 필요합니다.

수행방법

- 업무의 일시적 중단(긴급상황 발생시 대피)
 - ☞ 폭력, 폭언 등 문제 상황 발생 시 피해 노동자의 신체적 안전과 심리적 안정을 도모하기 위해 해당 고객으로부터 분리하고, 업무를 일시적으로 중단 시킵니다.
 - ☞ 피해 노동자에게 적절한 휴식 또는 근무장소 변경, 휴가 등에 준하는 조치를 시행합니다.
- 문제유발 고객에 대한 무조건적인 사과 금지
 - ☞ 부당한 요구를 하는 고객에게 무조건적으로 사과하는 것보다는 사실 관계를 파악하여 처리하는 것이 바람직합니다.
- 2차 처리부서나 전담 대응팀 이관 및 업무 매뉴얼 실행
 - ☞ 신속하게 2차 처리부서나 전담 대응팀으로 이관하고, 직장 내에 마련된 업무 매뉴얼을 실행합니다.
- 심리상담 및 치료기회 제공
 - ☞ 고객응대 과정에서 발생한 스트레스를 해소하거나 완화하기 위한 기회를 제공합니다.
 - ☞ 자신의 감정을 표현하거나 위로 받을 수 있는 심리상담실이나 건강 관리실을 마련합니다.

2 장

감정노동 종사자 건강보호 조치

● 증거자료 확보

- ☞ 과격한 언행이나 폭력을 행사하는 고객의 증거자료를 확보합니다.
- ☞ 증거자료는 피해 노동자가 요청할 경우 반드시 제공합니다.

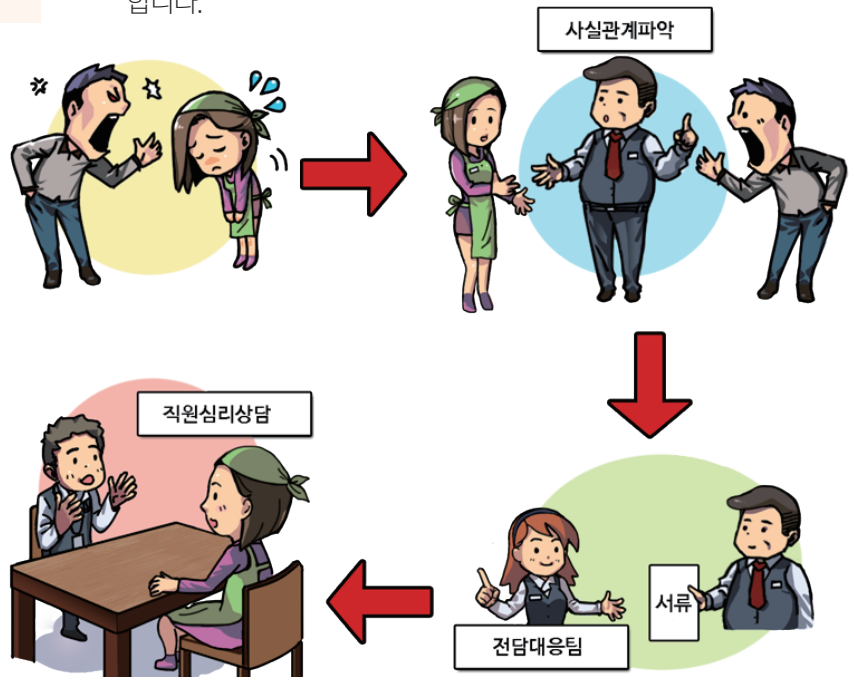
※ 문제 고객 대응을 위하여 파악해야 할 내용과 증거 내용

구 분	구체적인 내용
파악해야 할 내용	<ul style="list-style-type: none"> • 고객 불만의 대상 및 심각성의 정도 • 고객의 주장에 근거가 되는 사실이나 정황 • 고객의 요구사항 파악(보상, 교체, 환불, 사과, 수리, 회수, 판정, 교환 등)
매체별 증거 내용	<ul style="list-style-type: none"> • 콜센터의 경우 녹취 내용 및 대응 이력 • 오프라인에서 작성된 문서의 경우 관련 내용 누락에 주의하고 원본 확보 • 오프라인의 경우 녹화(CCTV) 및 녹취자료 확보

※ 출처 : 박종태, 블랙컨슈머

● 법적·행정적 조치 지원

- ☞ 노동자가 직접 폭언 등의 행위를 한 고객에 대해 고소, 고발, 손해배상 청구 등 민·형사상 조치를 하는 경우 필요한 행정적, 절차적 지원을 합니다.



09

고객응대업무 매뉴얼 및 직무스트레스 예방교육 실시

필요성

- 고객의 의식을 왜곡시키는 친절 위주의 서비스 교육을 지양하고, 상품이나 서비스에 대한 정확한 지식이나 정보 또는 고객 응대 기술 등 직무교육을 확대하는 것이 필요합니다.

수행방법

- 교육 계획 수립 및 실시
 - ☞ 연간 교육계획을 수립하고 안전보건교육시간을 활용하여 교육합니다.
 - ☞ 노동자 교육 시 친절 교육보다 감정노동으로 인한 직무스트레스 관리방법에 초점을 맞춘 교육 계획을 수립합니다.
 - ☞ 온라인 교육 및 오프라인 교육 등의 다양한 방법으로 교육을 실시합니다.
 - ☞ 인쇄물이나 스티커 등을 이용하여 지속적인 재교육을 시행합니다.
- 교육 내용
 - ☞ 고객응대 매뉴얼의 내용과 활용 방법
 - ☞ 감정노동으로 인한 직무스트레스 관리와 정신건강증진
 - ※ 일과 자신을 구분하고 감정적으로 격리하기, '그만'하고 생각을 멈추거나 긍정적으로 생각하기, 자기 스스로 격려하기 등 자신의 감정을 다스리는 방법을 교육합니다.(부록 6 참조)
 - ☞ 직무스트레스 예방 계획 수립 내용
 - ☞ 폭력 및 성희롱의 특성, 사후보고 체계 및 대응방안 등

2 장

감정노동 종사자 건강보호 조치

자살예방 및 생명존중문화 조성을 위한 법률

제17조(자살예방 상담·교육) 다음 각 호에 해당하는 기관·단체 및 시설의 장은 자살방지 및 생명존중문화 조성을 위하여 자살예방 상담·교육을 실시할 수 있도록 노력하여야 한다.

1. 국가기관, 지방자치단체 및 대통령령으로 정하는 공공기관
2. 「노인복지법」에 따른 노인복지시설
3. 「사회복지사업법」에 따른 사회복지시설
4. 상시근로자가 30명 이상인 사업장
5. 「의료법」 제3조제2항제3호에 따른 병원급 의료기관
6. 「초·중등교육법」 제2조에 따른 학교 및 「고등교육법」 제2조에 따른 학교
7. 그 밖에 자살예방 상담·교육이 필요하다고 인정하여 보건복지부장관이나 시·도지사 및 시장·군수·구청장이 정하는 기관이나 단체



10

고충처리 위원 배치 및 건의제도 운영

필요성

- 감정노동 종사자의 애로 및 고충의 해소와 의사소통을 위한 창구를 마련하는 것이 필요합니다.

수행방법

● 고충처리위원 배치

- ☞ 가능하면 고충처리위원을 두고, 전담 고충처리위원을 둘 수 없다면 관리자 중 1인이 고충 상담 업무를 수행하도록 합니다.
- ※ 「근로자참여 및 협력증진에 관한 법률」 제26조에 따라 상시 30명 이상의 근로자를 사용하는 사업장은 고충처리위원을 두어야 함

● 건의제도 마련

- ☞ 온라인 또는 오프라인으로 의견을 제시할 수 있는 건의제도를 마련합니다.
- ※ 자기신고제도, 커뮤니티 운영, 온라인 게시판 등
- ☞ 노동자에게 의사소통(상담) 창구가 있음을 알리고, 이를 통한 상담이 피해나 불이익을 초래하지 않음을 충분히 홍보합니다.

● 필요시 “노동자 건강보호위원회” 구성

- ☞ 필요시 감정노동 종사자가 참여하는 “노동자 건강보호위원회”를 구성하여 노동자의 요구를 반영할 수 있도록 합니다.

건강보호위원회 개최



2 장

감정노동 종사자 건강보호 조치



03 장

기업별 우수사례

1. 유통업 우수사례 <A 백화점>
2. 콜센터 우수사례 <B, C 콜센터>
3. 보건업 우수사례 <D, E 병원>
4. 운수업 우수사례 <F 택시>

01

유통업 우수사례 <A 백화점>

사업주의 관심

- 감정노동 종사자 건강보호를 위한 예산을 별도 편성하고, 노동자에게 개별 인센티브를 다양한 형태로(동호회 지원, 문화센터 수업지원, 조기퇴근제도 등) 지원
- 노사협의회를 분기별로 진행, 감정노동 종사자의 건강보호 조치와 관련된 중요한 사항은 노사협의회에서 논의

현황 파악

- 협력업체 직원을 대상으로 자아행복지수 측정 및 웃음치료 지원
- 선진사례를 벤치마킹하여 EAP프로그램(Employee Assistance Program: 노동자지원프로그램)을 진행
- 심리상담사가 상담 후 실제 자살을 시도한 직원을 발견하여 관리한 사례도 있음

고객에게 알리기

- 대면 업무 접점인 서비스센터에 고객에 의한 폭언과 폭행으로부터 직원을 보호한다는 내용을 게시



<고객 고지>

직장문화 조성

- 감정노동 종사자 건강보호를 위한 종합계획을 연간 분기별로 작성하여 운영



〈운영 프로그램〉

- 금연사업, 정서관리, 뇌심혈관질환 관리, 비만사업, 근골격계질환 관리, 보건교육 등을 실시하여 노동자들이 직무스트레스를 효과적으로 관리할 수 있도록 유도
- 직원들간의 감사편지 쓰기, 매니저-고객에게 감사편지 쓰기 등의 자존감 향상을 위한 프로그램으로 진행
- 직원들 자신감 향상을 위한 힐링트래킹을 운영
- 라인댄스, 발레 등의 문화센터 수업을 일정부분(1/3만 본인부담) 회사가 지원하고, 업무 전후 및 업무 중간에도 이용할 수 있도록 배려
- 월 1~2회 조기퇴근제도를 시행

휴게시설 설치

- 각 층별 · 부서별로 휴게실을 설치하고, 자체적으로 휴식시간 설정, 건강 관리실, 심리상담실도 설치 · 운영



〈주요 휴게 시설〉

고충처리 건의제도

- 지점마다 사내 건의함을 통해 노동자의 고충을 처리, 온라인상 직원윤리 경영신고센터를 운영하여 각종 제안 및 건의사항을 청취 · 처리



〈건의 제도〉

02

콜센터 우수사례

B 콜센터

사업주의 관심

- 행복쉼터(심리상담실)를 개설하여 매년 심리상담 서비스를 제공하는 등 감정노동 종사자 건강보호를 위한 예산을 편성·운영
- 업무시간 중에만 상담을 실시토록 하고, 동료에 대한 심리상담, 편 리더(Fun Leader)활동 시 직무수당을 지급
- 사업주가 행복한 근무환경을 조성하기 위해 사원과의 간담회 및 동호회 활동 지원 등의 노력을 하고 있으며, 월 1회 노사협의회 운영
- 사업주가 독서경영활동을 통해 직원의 꿈 만들기 프로젝트를 진행
- 저자특강을 통해 구성원이 저자의 생생한 강연을 들으며 성장을 꿈꿀 수 있도록 지원

현황 파악

- 감정노동 종사자의 직무스트레스 관리를 위해 채용시 콜센터 전용 인적성 검사기법을 개발하여 시행
- 매년 정신건강 실태조사 및 스트레스 실태조사를 실시하고 결과를 분석하고, 동종업계 벤치마킹을 통해 우수사례를 수집·적용
- MDI(My Dream Index) 설문을 통해 개별 구성원의 꿈을 향한 몰입 정도와 실천 정도를 파악하고, 적합한 지원 방향 모색



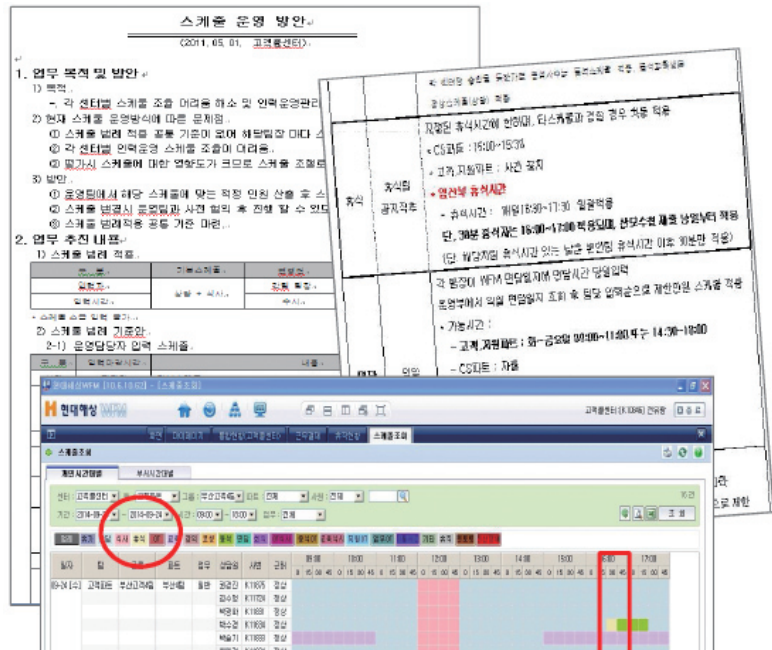
직장문화 조성

- 매년 행복센터(심리상담실) 운영결과를 토대로 감정노동 종사자 건강 보호를 위한 운영목표 및 지표를 설정하고 연간운영계획을 수립
- 감정노동 종사자의 근속기간별로 인적성 검사, 성격유형 검사, 스트레스 검사, 심리상담, 마음습관 바꾸기 등의 프로그램을 운영

입사시	• 성격유형 검사로 개인별 성격도출, 업무배치 및 조직활성화 방안을 제시
입사후 6개월	• 마음습관바꾸기로 개인별 정서현황 바탕으로 감정부조화 형성 과정을 이해하고, 부정적 감정 축소 및 정서조절 기술 습득할 수 있도록 함
6개월 이후	• 1:1심리상담, 스트레스 검사, 자녀심리검사 등의 프로그램 지원

〈시기별 관리〉

- 일일 1시간~1시간 30분의 휴식시간을 부여, 특히 임신부의 경우 휴게 시간을 자율 조정·배분할 수 있도록 관리
- 스케줄 운영안에 의거하여 휴게시간 배분의 공통기준 적용



〈휴게시간 배분 현황〉

- 콜 응대 이행을 평가기준에 넣지 않아 감정노동 종사자들의 휴식시간을 충분히 보장
- 매년 행복쉼터 운영만족도, 1:1상담 현황 분석 및 연간 운영계획에 따른 실적과 만족도를 평가하여 개선사항을 반영하고 관련 프로그램을 추진
- 서울, 대전, 부산 등의 지점에 심리상담사를 상주시켜 노동자에게 심리상담 서비스를 제공
- 사내 메신저를 통해 상담신청을 받거나, 관리자가 필요한 노동자에게 상담을 받을 수 있도록 권유하여 상담을 진행
- ‘편 리더’ 전담직원(수당지급)을 두고 팀별 행사를 지원하여 직무만족도와 소속감을 증대하기 위해 노력



〈편 리더 운영〉

- 사업장 입구에서부터 휴게실, 각 로비에 자연친화적 이미지를 담은 그림을 전시하여 직원들에게 치유가 되는 느낌을 제공
- 장기간 근속한 감정노동 종사자의 스트레스 해소 및 사기진작을 위해 1년에 2회 도자기 만들기 체험, 래프팅, 산악 활동, 수목원 탐방 등의 행사
- 매월 생일 맞는 상담사의 생일파티로 팀원들의 화합과 소속감을 향상 시키기 위한 생일의 날 운영

- 상담사에게 근무 중에 받을 수 있는 네일아트 서비스를 제공
- 지칠 수 있는 출근길에 관리자가 밝은 얼굴로 아침인사를 하며 직원들을 반갑게 맞이하는 해피투게더 운영
- 신입사원의 업무 조기 정착을 위해 멘토링 제도 운영을 통해 리더쉽과 업무 스킬 습득
- 안전보건공단 및 지역 내 보건소의 지원을 받아 협력업체 직원을 포함한 전 직원이 참여하여 감정노동 종사자 건강보호 프로그램 수행
- 감사데이 행사를 통해 한 달에 1번 다른 직원에게 감사의 편지쓰기 행사 진행
- 향미(향기의 미소) 쪽지를 운영하여 직원들 스스로가 좋은 글을 써서 다른 직원들을 응원
- 감정노동 종사자의 힐링케어를 통한 상호 신뢰와 존중의 조직문화를 정착하기 위해 강의식, 체험식 프로그램을 병행하는 힐링캠프 운영

휴게시설 설치

- 직원들이 스케줄에 따라 이용할 수 있는 휴게실 및 수면실을 설치 운영 (부산 · 대전 지점은 수면실을 온돌방으로 설치)
- 심리상담실이 별도로 마련되어 있고, 심리상담실에 개인상담실, 심리검사실 등을 설치, 휴게시설에 발마사지기, 지압봉, 아령 등을 비치

업무매뉴얼

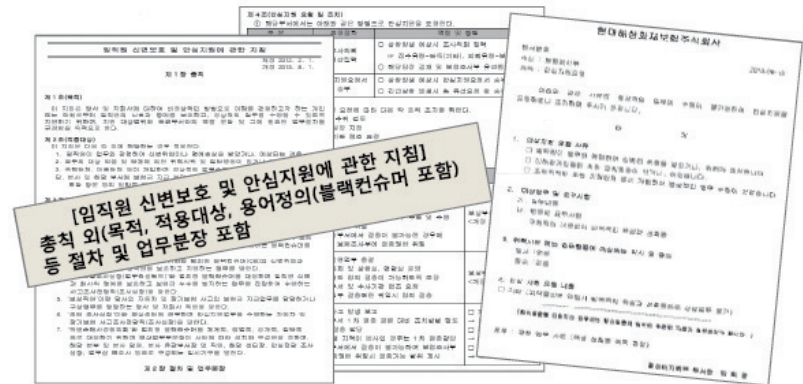
- 노동자를 악성민원으로부터 보호하기 위한 '임직원 신변보호 및 안심지원에 관한 지침'을 작성 · 운영
- 악성민원과 성희롱 시 법적조치를 받을 수 있음을 ARS로 안내
- 강성 · 악성 고객을 응대 직후 10분 이상의 휴식을 부여하는 「Take 10」 프로그램 운영

- 10분간 즉시 휴식을 취함으로써 심리적 안정을 되찾은 후 업무를 지속할 수 있도록 감성케어프로그램 운영
- 강성·약성 고객의 유형 분석을 통해 향후 대응방법을 모색하고, 교육자료로 활용

구분		강성민원
대응 방법	1단계	• <상담원> 욕설 지속 시 상담불가 안내
	2단계	• <팀장> 상담내용 확인 후, 민원팀 이관여부 결정
	3단계	• <민원팀> 이관된 고객 응대 후, 통화 불가 판단 시 종료 - CB 발생 보고 및 안심지원 요청여부 협의 • <센터장> 보고 후 합의가능금액, 대응방향, 수사의뢰여부, 본사안심지원요청 등을 도사실장, 센터장과 협의
해당 상담사 조치		휴식 및 심리상담으로 정신적 안정 조치

<운영프로세스>

- 운영사례



<임직원 신변보호 및 안심지원에 관한 지침>

고충처리 건의제도

- 온라인(자기신고서, 사내제안제도 등) 및 오프라인(대표팀장회의, 편 리더 간담회, 멘토 간담회 등을 월 1회 실시)형태의 건의제도를 통해 직원의 요구를 파악

C 콜센터

사업주의 관심

- 콜센터 출신의 대표이사는 감정노동 종사자 보호의 필요성을 인지하고, 직원과 대표이사가 함께하는 다양한 이벤트를 지속적으로 개최

감정노동자와 함께하는 기업실천 약속

- 하나, 감정노동자의 기본적 인권을 보장하기 위해 적극 지원한다.
- 하나, 감정노동 업무의 전문성을 인정하고 그에 맞는 처우를 보장한다.
- 하나, 감정노동자를 위한 안전한 근무환경을 조성한다.
- 하나, 감정노동자를 위한 적절한 휴게시간과 휴식공간을 보장한다.
- 하나, 감정노동자를 효율적으로 보호할 수 있는 소비자 응대메뉴얼을 마련한다.
- 하나, 감정노동자가 부당한 소비자행동(폭언, 폭력, 성희롱 등)에 대하여 자신을 보호할 수 있는 적절한 권한을 보장한다.
- 하나, 감정노동자의 안전을 보호하기 위한 전문조직을 둔다.
- 하나, 감정노동자들의 자기보호를 위한 정기적 교육을 실시한다.
- 하나, 감정노동자의 정신적, 신체적 건강을 위한 프로그램을 적극 지원한다.
- 하나, 감정노동자를 위한 고충처리 창구를 상시적으로 운영한다.

<감정노동 기업실천 10대 수칙 제정>

3장

기업별 우수사례

직장문화 조성

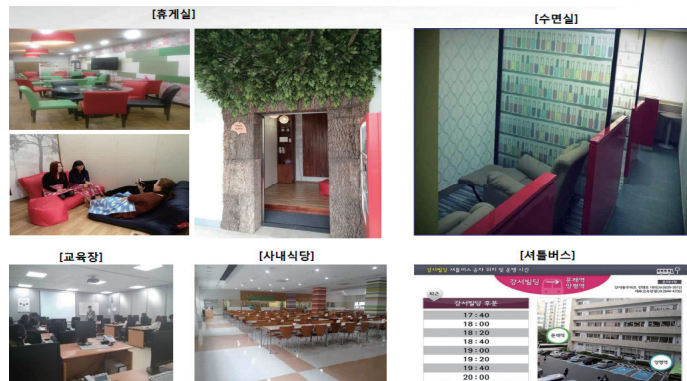
- 매주 한 번씩 힐링 숲(감정노동 종사자 상담 프로그램)에서 메일을 보내, 심리상담사가 매주 목요일마다 일정을 조정하여 상담을 진행
- 각종 문화행사(영화, 야구경기 관람 등) 지원
- 자체 빌딩에 직원 전용 건강관리실(헬스장)을 설치·운영



〈힐링 프로그램〉

휴게시설 설치

- 상담사들이 4시간을 근무했을 시, 30분간 휴식시간을 제공
- 작업장 내부에도 휴게시설이 있으나, 작업장과 분리되어 휴게실을 별도로 만들어 편안한 휴식을 할 수 있게 활용
- 휴게실에 담요, 안마의자, 화장대 및 잡지 등을 비치



〈휴게시설 등 편의시설〉

업무매뉴얼

- 약성고객을 1차, 2차, 3차로 나누어서 단계적으로 대응할 수 있도록 약성고객 Process를 운영
- 필요시, 노무사를 통하여 법적 대응까지 고려

악성고객의 유형에 따라 ARS멘트를 이용

- 기존에는 상담사가 직접 육성으로 응대하던 방식이었으나 ARS를 운영함으로써 악성고객응대에 대한 부담 경감

구분	항목	세부항목	원래 Process
입부 전반	주요작업내용	<ul style="list-style-type: none"> ① 작업지시 ② 작업지시 이해 ③ 작업지시 확인 ④ 작업 ⑤ 작업 종료 ⑥ 작업 결과보고 	
가성품 부품	가성품품	<ul style="list-style-type: none"> ① 작업지시 ② 작업지시 이해 ③ 작업지시 확인 ④ 작업 ⑤ 작업 종료 ⑥ 작업 결과보고 	
이전단 작업	이전단작업	<ul style="list-style-type: none"> ① 작업지시 ② 작업지시 이해 ③ 작업지시 확인 ④ 작업 ⑤ 작업 종료 ⑥ 작업 결과보고 	
이전단 작업	이전단작업	<ul style="list-style-type: none"> ① 작업지시 ② 작업지시 이해 ③ 작업지시 확인 ④ 작업 ⑤ 작업 종료 ⑥ 작업 결과보고 	

악성고객응대 ARS 멘트

1. 성희롱(BADCOUSTOMER_TYPEA.wav)

“고객님, 상대방에게 성적 수치심이나 혐오감을 일으키는 말을 지속적으로 사용할 경우, 성폭력범죄의 처벌 등에 관한 특례법 제12조에 해당하며, 2년 이하의 징역 또는 500만원 이하의 벌금에 처할 수 있음을 안내 드립니다. 더 이상 정상적인 상담행위가 어려워 통화가 종료됨을 안내 드립니다.”

- 통화종료 -

2. 폭언,욕설(BADCOSTUMER_TYPEB.wav)

“고객님, 업무상담과 관련 없는 욕설이나 비속어 사용 시 관련 법률에 의해 고발될 수 있으며, 통화내용은 녹음되어 증거 자료로 제공됩니다. 더 이상 정상적인 상담진행에 어려워 통화가 종료될을 안내 드립니다. 기타 고객님의 요구사항은 홈페이지 ‘고객의 소리’에 접수해 주시기 바랍니다.”

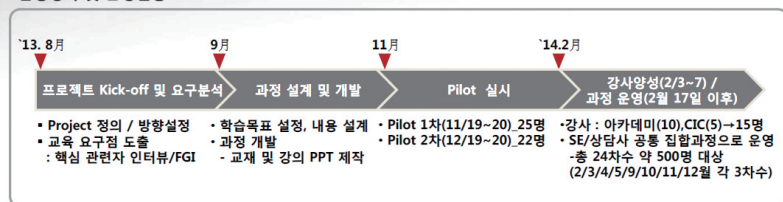
- 통화종료 -

〈악성고객응대 매뉴얼〉

노동자 교육

- 다양한 외부 교육프로그램에 감정노동 종사자를 참여시켜 직무스트레스에 대한 이해도를 향상

● 진행경과 및 운영현황



● 과정내용 구성 (16시간)

- 목표: 업무수행 과정에서 발생하는 스트레스를 효과적으로 관리할 수 있는 능력을 함양하고, 회복 탄력성을 제고하여, 업무 성과 및 고객 만족도, 조직에 대한 로열티를 향상시킴

모듈	내용	목표	시간
1. 도입	O		4
2. 표현하면 후련하다	P		3
3. 두드리면 낯는다	E		3
4. 바라보면 사라진다	M		3
5. 힐링포인트 만들기	S		3

〈노동자 교육 과정〉

03

보건업 우수사례

D 병원

고객에게 알리기

- 외부 전문기관, 소비자연대와 합동으로 내원고객에게 감정노동 종사자에 대한 배려 문화 전파 캠페인을 실시

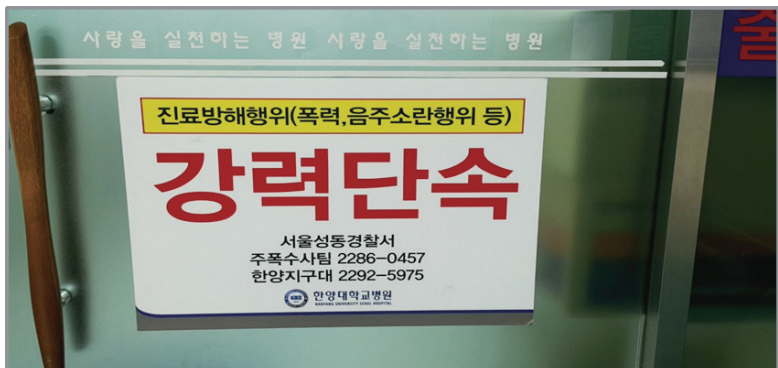
주사실: 외래환자들이 주사를 투여받고 가는 곳에 감정노동 종사자를 보호하고 과잉민원 통제 내용 게시



직원들이 बै찌를 착용

<감정노동 종사자 보호 캠페인>

- 폭력이 발생할 수 있는 응급실에는 관할지역 경찰서와 MOU를 체결하여 감정노동 종사자를 보호하고 있음을 공지



<경찰서와 합동으로 폭력행위 방지>

직장문화 조성

- 회복탄력성 증진 프로그램, 향기명상 프로그램 등 직무스트레스, 우울증 완화를 위한 힐링 프로그램 운영
- 자살시도 의심자 매일 방문 상담, 우울증 노동자 대상 개인별 상담 등 고위험 노동자에 대한 집중관리 실시
- 직원들의 스트레스 해소를 위해 한마음 걷기대회, 체력왕 선발대회, 필라테스 등 각종 프로그램 운영

노동자 교육

- 감정노동 종사자의 건강보호를 위해 중요한 역할을 담당하는 관리감독자를 대상으로 직무스트레스 관리에 관한 교육 실시



E 병원

사업주의 관심

- 산업안전보건위원회에서 노·사 공동으로 감정노동 종사자 건강보호 조치를 추진하는 등 지속적인 관심을 유지
- 사업주가 별도로 회의 등을 통해 노동자의 고충사항을 청취·지원

현황 파악

- '11년, '15년에 전직원 직무스트레스 평가를 실시하고 결과를 병원 홈페이지에 공유
- 직무스트레스 관리 자료를 게시하여 전 직원이 참고할 수 있도록 조치 하고, 재단 차원에서 개별 직무스트레스 요인에 대해 관심을 갖고 병원 SYSTEM 개선에 반영하고 있음

직장문화 조성

- 직무스트레스 관리를 담당하는 조직 및 인력을 구성, 건강관리실, 체육시설 등의 감정노동 종사자 스트레스 관리와 복지를 위한 시설을 구비
- 외부기관에 위탁하여 감정노동 종사자를 위한 프로그램과 교육을 실시 하고, 지역 사회기관과 연계하여 힐링프로그램을 실시
- 직무스트레스에 대한 정기평가와 예방 프로그램을 '11년부터 지속적으로 실시
- '노사협력 건강새마음' 프로그램에 따라 직무스트레스 예방관리를 하고 있으며, 폭언·성희롱 없는 조직 만들기 등 조직문화개선을 위한 news letter를 배포하여 인식개선을 도모

04

운수업 우수사례 <F택시>

사업주의 관심

- 180명의 기사 중 50명을 장애인으로 채용하고, 차량에 장애인을 위한 편의시설을 설치하는 등 노동자의 근무환경 개선을 위해 지속적으로 노력



<장애인 노동자를 위한 작업환경 개선>

고객에게 알리기

- 고용부, 안전보건공단, 외부 지원기관과 합동으로 감정노동 종사자 건강 보호 캠페인 실시
- 사업장에 플래카드 게시 및 차량 내 좌석에 감정노동 종사자 보호 스티커 부착



<차량 내 감정노동 종사자 보호 캠페인>

3장

기업별 우수사례



부록 현황

부록1. 근로조건 평가표

부록2. 감정노동 수준 평가표

부록3. 작업장 폭력 발생의 위험 및 관리수준 평가표

부록4. 직무스트레스 요인 평가표

부록5. 고객응대업무 매뉴얼 예시

부록6. 감정노동으로 인한 스트레스 증상 완화법

부록1

근로조건 평가표

○ 일시:

○ 평가자:

분 야	항 목	세 부 내 용	확인	
			유	무
조직 및 인력	감정노동 보호 조직	감정노동 종사자 보호 업무를 담당하는 부서 또는 담당자가 있는가?		
	직무 설계	위험상황 발생 시 즉각적인 동료 지원이 가능한가?		
	업무 전환	피해 노동자의 요구 시 업무 전환이 가능한가?		
	보건관리자	감정노동으로 인한 건강문제를 관리할 보건관리자가 있는가?		
	심리상담사	감정노동으로 인한 스트레스를 상담할 심리상담사가 있는가?		
시설 등	사무실 환경	의자, 책상 등 사무실 환경은 편안한가?		
	휴식시간	노동자들의 신체적 피로 및 정신적 스트레스를 해소할 수 있는 휴식시간이 있는가?		
	휴게시설	노동자들의 신체적 피로 및 정신적 스트레스를 해소할 수 있는 휴게시설이 있는가?		
	휴게시설 이용시간	휴게시설은 근무 중 아무 때나 자유롭게 이용할 수 있는가?		
	폭력 예방 환경	잠금 및 차단장치, CCTV(대면) 및 녹음장비(비대면), 비상연락망, 알람 시스템(공동) 등은 구비되어 있는가?		
	건강관리실	감정노동으로 인한 건강문제를 관리할 건강관리실이 있는가?		
	심리상담실	감정노동으로 인한 스트레스를 상담할 심리상담실이 있는가?		
	체육시설 등	감정노동으로 인한 스트레스를 해소할 체육시설이나 기타 시설 등이 있는가?		
예산	예산지원	감정노동으로 인한 건강문제 관리를 위해 필요한 예산을 편성하여 지원하고 있는가?		
	인센티브	노동자가 감정노동으로 인한 건강문제 관리 프로그램 참여 시 인센티브를 제공하는가?		

분 야	항 목	세 부 내 용	확인	
			유	무
조직 문화	노·사공동 추진	노·사가 함께 자율적으로 감정노동으로 인한 건강문제 관리를 추진하고 있는가?		
	사업주의 관심	사업주가 감정노동으로 인한 건강문제 관리의 필요성을 충분히 인식하고 있는가?		
	관리자의 지원	고객과 문제가 발생하였을 때 관리자가 노동자를 보호하고 지원하는가?		
	과잉민원 통제규정	고객의 과잉 민원을 통제할 수 있는 사내 규정이 마련되어 있는가?		
	주기적인 면담	감정노동 종사자의 부적응 및 극심한 피로(소진) 발생여부 확인을 위해 주기적으로 면담하는가?		
	고객에게 홍보	감정노동 종사자를 보호하고, 과잉 민원을 통제한다는 내용을 고객에게 미리 알리고 있는가?		
	건의제도	감정노동으로 인한 문제를 건의할 온라인 또는 오프라인 건의제도가 있는가?		
	대외행사 참여	외부에서 주관하는 감정노동으로 인한 건강문제 관련 교육, 세미나, 간담회 등에 적극적으로 참여하는가?		
실태 파악	실태 파악	감정노동의 빈도와 수준을 파악하고 있는가?		
	안전직무 분석	감정노동에 대한 폭언 및 폭력 발생 위험성을 분석하였는가?		
	요구도 조사	감정노동으로 인한 건강문제 관리에 대한 노동자의 요구도를 조사하고 있는가?		
	벤치마킹	감정노동으로 인한 건강문제 관리와 관련한 국내·외 우수사례를 벤치마킹하고 있는가?		
프로그램 운영	종합계획	감정노동으로 인한 건강문제 관리에 대한 종합계획을 작성하고 있는가?		
	프로그램 진행	감정노동으로 인한 건강문제 관리를 위한 프로그램을 운영하고 있는가?		
	감정노동 교육	노동자에게 감정노동으로 인한 건강문제 관리 방법에 대한 교육을 실시하고 있는가? (예 : 분노조절, 이완요법, 고객응대매뉴얼 등)		
	동호회 활동	감정노동으로 인한 건강문제 관리를 위한 동호회 활동 등이 있는가?		
	지역사회 연계	감정노동으로 인한 건강문제 관리를 위한 다양한 지역사회 기관과 연계를 갖고 있는가?		
	대처방안	고객에게 인격 무시, 욕설, 성희롱 등을 당한 경우 응대 매뉴얼이 있는가?		
평가	정기평가	정기적으로 감정노동으로 인한 건강문제 관리에 대한 전체적인 평가를 실시하고 있는가?		
	지속추진	감정노동으로 인한 건강문제 관리 프로그램을 매년 지속적으로 추진하고 있는가?		

평가방법

조직 및 인력, 시설 및 환경, 예산, 조직 문화, 실태파악, 프로그램 운영, 평가로 이루어진 7개 분야별 세부항목에 대해 감정노동 종사자 보호를 위한 조치사항을 평가하고, 업무상 스트레스 예방 계획 수립 시 감정노동 수준 평가, 폭력 발생 위험성 평가, 직무스트레스 수준 평가 등에서 낮게 평가된 항목에 해당하는 분야 중 위 평가의 '무'에 해당하는 항목 중심으로 사업장 상황에 맞도록 개선하는데 활용

〈표 1〉 감정노동 수행실태 파악 양식

업무 유형	부 서	고객응대 업무내용	고용형태	종사자수	1인당 1일 업무량 (3개월 평균)
〈예시〉 대면업무	C/S	상 담	간접고용	3명	30명(콜)/일
비대면업무	통신판매	판매권유(아웃바운드)	비정규직	100명	150명(콜)/일
돌봄업무	사회복지	독거노인 방문/돌봄	정규직	5명	2명(콜)/일
공공서비스	주민복지	민원처리	정규직	8명	50명(콜)/일
				명	명(콜)/일
				명	명(콜)/일

〈표 2〉 업무별 고객의 유형 파악 양식

부 서	고객응대 업무	직 무		연간 감정노동 경험 횟수		
		대분류	세분류	물리적폭행	폭언	무리한요구
〈예시〉 C/S 센터	콜센터	가입 안내	상품 소개	—	10	25
			개인 정보 요구	—	15	—
		해지 방어	추가 혜택 안내	—	50	76
			해지 요건 부적정 안내 (가입자 본인 아님 등)	—	143	87

〈표 3〉 고객의 유형

구분	법률적으로 문제가 되는 유형	법률적인 문제에 해당되지 않는 유형
정의	고객의 행위가 법률상 범죄에 해당되는 유형으로 해당 법률에 의거하여 고소를 통해 법적 조치 가능	고객의 행위가 즉시 법률상 범죄에 해당하지는 않지만 업무 수행을 방해하거나 악성민원으로 전환될 가능성이 높은 경우
유형	① 성희롱 ② 폭행, 폭언(욕설 · 협박 · 모욕) ③ 공포심 · 불안감 유발 ④ 허위 불만제기 등 업무방해 ⑤ 장난전화	① 업무처리에 대한 불만 제기 ② 개인적인 사생활이나 생활고 하소연 ③ 자기주장이나 동일 내용을 고질적으로 반복하여 문제 제기 ④ 이치에 맞지 않는 억지 주장 ⑤ 상담에 대한 불만으로 무리한 요구

부록2

감정노동 수준 평가표

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

영역	설문 문항	전혀 그렇지 않다	약간 그렇지 않다	약간 그렇다	매우 그렇다
감정조절의 요구 및 규제	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
고객응대의 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
감정부조화 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
	14. 몸이 피곤해도 고객들에게 최선을 다해야 하므로 감정적으로 힘들다.	1	2	3	4
조직의 감시 및 모니터링	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

● 평가 점수 산출 방법

– 영역별 점수는 다음에 제시한 공식에 의거하여 100점 만점으로 환산한다.

$$\text{영역별 환산 점수} = \frac{(\text{해당 영역의 각 문항에 주어진 점수의 합} - \text{문항개수})}{(\text{해당 영역의 예상가능한 최고 총점} - \text{문항개수})} \times 100$$

● 평가도구 설문 문항의 점수산정방식

– 아래표의 감정노동 영역별로 성별 참고치와 비교하여 ‘위험’과 ‘정상’으로 구분

감정노동 영역	성별	정상	위험
감정조절의 요구 및 규제	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

평가방법

- 제시된 참고치가 절대적 기준은 아니나, 평가대상이 된 집단의 평균점수가 위험에 해당한다는 것은 해당 감정노동 요인이 해당 집단에서의 주요한 문제로서 개선의 우선순위가 있음을 의미함. 또한 이러한 문제로 인해 심리적 문제나 생산성 저하 등이 발생할 가능성이 높아질 수 있음을 의미함.
- 감정노동 요인에 상대적으로 더 많이 노출된다고 해서 반드시 감정노동으로 인한 증상이나 징후가 나타나는 것은 아니나, 감정노동으로 인한 건강장해나 업무성과 저하를 예방하기 위하여 감정노동으로 발생 가능한 부정적 증상/징후가 나타나기 이전에 감정노동 요인에 더 많이 노출되고 있는 부서의 감정노동의 강도나 빈도를 줄여 주거나 소속 직원들의 감정노동에 대한 대처능력을 키워주는 적극적인 노력이 필요함.

부록3

작업장 폭력 발생의 위험 및 관리수준 평가표

※ 다음의 설문은 귀하의 고객 폭력 및 직장 내 폭력 경험의 수준을 평가하기 위하여 만들어진 것입니다. 지난 1년 동안의 업무 수행을 토대로 아래의 질문에 대한 귀하의 생각과 가장 가까운 곳에 V표 하여 주시길 바랍니다.

영역	설문 문항	전혀 없음	이따금	자주	매우 자주
고객의 정신적 성적 폭력	1. 업무 수행 시 고객에게 모욕적인 비난이나 고함, 욕설 등을 들은 적이 있다.	1	2	3	4
	2. 업무 수행 시 고객에게 원치 않는 성적인 신체접촉이나 성희롱을 당한 적이 있다.	1	2	3	4
	3. 업무 수행 시 고객에게 위협, 괴롭힘을 당한 적이 있다.	1	2	3	4
	4. 업무 수행 시 고객에게 직위, 성, 나이의 차별 대우를 당한 적이 있다.	1	2	3	4
직장 내 정신적 성적 폭력	5. 직장 상사나 동료에게 모욕적인 비난이나 고함, 욕설 등을 들은 적이 있다.	1	2	3	4
	6. 직장 상사나 동료에게 원치 않는 성적인 신체접촉이나 성희롱을 당한 적이 있다.	1	2	3	4
	7. 직장 상사나 동료에게 위협이나 괴롭힘, 따돌림 등을 당한 적이 있다.	1	2	3	4
	8. 직장 상사나 동료에게 직위, 성, 나이 관련 차별 대우를 당한 적이 있다.	1	2	3	4
직장/고객 신체적 폭행	9. 업무 수행 시 고객에게 신체적인 폭행(구타 등)을 당한 적이 있다.	1	2	3	4
	10. 직장 상사나 동료에게 신체적인 폭행(구타 등)을 당한 적이 있다.	1	2	3	4

※ 다음의 설문은 고객 폭력 및 직장 내 폭력 경험에 대한 직장 내 보호나 관리가 어떻게 이루어지고 있는지 평가하기 위하여 만들어진 것입니다. 지난 1년 동안의 업무 수행을 토대로 아래의 질문에 대한 귀하의 생각과 가장 가까운 곳에 V표 하여 주시길 바랍니다.

영역	설문 문항	전혀 그렇지 않다	약간 그렇지 않다	약간 그렇다	매우 그렇다
조직의 폭력보호체계	11. 직장 내에 고객들의 폭력으로부터 보호하는 장치나 제도가 마련되어 있다.	4	3	2	1
	12. 직장은 고객에게 폭력을 당하지 않도록 다양한 조치를 해준다.	4	3	2	1
	13. 직장 내에서 고객의 폭력에 대처할 수 있는 교육 프로그램과 행동지침이 마련되어 있다.	4	3	2	1
	14. 직장은 고객의 폭력으로부터 안전하게 일할 수 있도록 보호해준다.	4	3	2	1
	15. 직장 내에 고객 폭력 문제가 발생할 경우, 잘잘못을 가리는 과정(지침, 내부 규정 등)이 있다.	4	3	2	1
	16. 직장 내에 동료나 상사의 폭력으로부터 보호하는 장치나 제도가 마련되어 있다.	4	3	2	1
	17. 직장은 동료나 상사로부터 폭력을 당하지 않도록 다양한 조치를 해주고 있다.	4	3	2	1
	18. 직장 내에 동료나 상사의 폭력에 대처할 수 있는 교육프로그램과 행동 지침이 마련되어 있다.	4	3	2	1
	19. 직장은 내가 동료나 상사의 폭력으로부터 안전하게 일할 수 있도록 보호해준다.	4	3	2	1
	20. 직장 내 동료나 상사로부터의 폭력 문제가 발생할 경우, 잘잘못을 가리는 과정(지침, 내부 규정 등)이 있다.	4	3	2	1
	21. 폭력을 당했을 때, 문제 해결을 위해 도와주는 상사가 있다.	4	3	2	1
	22. 폭력을 당했을 때, 문제 해결을 위해 도와주는 동료가 있다.	4	3	2	1
	23. 직장은 폭행을 당하면서 입은 마음의 상처를 공감하고 위로해준다.	4	3	2	1
	24. 직장은 폭력 과정에서 발생한 문제를 해결해준다.	4	3	2	1

● 평가 점수 산출 방법

– 영역별 점수는 다음에 제시한 공식에 의거하여 100점 만점으로 환산한다.

$$\text{영역별 환산 점수} = \frac{(\text{해당 영역의 각 문항에 주어진 점수의 합} - \text{문항개수})}{(\text{해당 영역의 예상가능한 최고 총점} - \text{문항개수})} \times 100$$

● 평가도구 설문 문항의 점수산정방식 및 해석

– 아래표의 작업장폭력 영역별로 성별 참고치와 비교하여 ‘위험’과 ‘정상’으로 구분

작업장폭력 영역	성별	정상	위험
고객의 정신적 성적 폭력	남자	0 ~ 20.82	20.83 ~ 100
	여자	0 ~ 12.49	12.50 ~ 100
직장 내 정신적 성적 폭력	남자	0 ~ 4.16	4.17 ~ 100
	여자	0 ~ 4.16	4.17 ~ 100
직장/고객 신체적 폭행	남자	0 ~ 8.32	8.33 ~ 100
	여자	0 ~ 8.32	8.33 ~ 100
조직의 폭력 보호체계	남자	0 ~ 67.85	67.86 ~ 100
	여자	0 ~ 60.70	60.71 ~ 100

평가방법

- 제시된 참고치가 절대적 기준은 아니나, 평가대상이 된 집단의 평균점수가 위험에 해당한다는 것은 해당 작업장 폭력 요인이 해당 집단에서의 주요한 문제로서 개선의 우선순위가 있음을 의미함. 또한 이러한 문제로 인해 심리적 문제나 생산성 저하 등이 발생할 가능성이 높아질 수 있음을 의미함.
- 작업장 폭력 요인에 상대적으로 더 많이 노출된다고 해서 반드시 감정노동으로 인한 증상이나 징후가 나타나는 것은 아니나, 작업장 폭력으로 발생 가능한 부정적 증상이나 징후가 나타나기 이전에 작업장 폭력 요인에 더 많이 노출되고 있는 부서의 감정노동의 강도나 빈도를 줄여주거나 조직차원의 보호체계를 강화하는 적극적인 노력이 필요함.

부록4

직무스트레스 요인 평가표

※ 다음의 설문은 고객 폭력 및 직장 내 폭력 경험에 대한 직장 내 보호나 관리가 어떻게 이루어지고 있는지 평가하기 위하여 만들어진 것입니다. 지난 1년 동안의 업무 수행을 토대로 아래의 설문에 대한 귀하의 생각과 가장 가까운 곳에 V표하여 주시길 바랍니다.

영역	설 문 내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다	매우 그렇다
물리적 환경	1. 근무 장소가 깨끗하고 쾌적하다.	4	3	2	1
	2. 내 일은 위험하며 사고를 당할 가능성이 있다.	1	2	3	4
	3. 내 업무는 불편한 자세로 오랫동안 일을 해야 한다.	1	2	3	4
직무 요구	4. 나는 일이 많아 항상 시간에 쫓기며 일한다.	1	2	3	4
	5 업무량이 현저하게 증가하였다.	1	2	3	4
	6 업무 수행 중에 충분한 휴식(잠)이 주어진다.	4	3	2	1
	7. 여러 가지 일을 동시에 해야 한다.	1	2	3	4
직무 자율	8. 내 업무는 창의력을 필요로 한다.	4	3	2	1
	9. 내 업무를 수행하기 위해서는 높은 수준의 기술이나 지식이 필요하다.	4	3	2	1
	10. 작업시간, 업무수행과정에서 나에게 결정할 권한이 주어지며 영향력을 행사할 수 있다.	4	3	2	1
	11. 나의 업무량과 작업스케줄을 스스로 조절할 수 있다.	4	3	2	1
관계 갈등	12. 나의 상사는 업무를 완료하는데 도움을 준다.	4	3	2	1
	13. 나의 동료는 업무를 완료하는데 도움을 준다.	4	3	2	1
	14. 직장에서 내가 힘들 때 내가 힘들다는 것을 알아주고 이해해 주는 사람이 있다.	4	3	2	1
직무 불안정	15. 직장사정이 불안하여 미래가 불확실하다.	1	2	3	4
	16. 나의 근무조건이나 상황에 바람직하지 못한 변화(예, 구조조정)가 있었거나 있을 것으로 예상된다.	1	2	3	4
조직 체계	17. 우리 직장은 근무평가, 인사제도(승진, 부서배치 등)가 공정하고 합리적이다.	4	3	2	1
	18. 업무수행에 필요한 인원, 공간, 시설, 장비, 훈련 등의 지원이 잘 이루어지고 있다.	4	3	2	1
	19. 우리 부서와 타 부서 간에는 마찰이 없고 업무협조가 잘 이루어진다.	4	3	2	1
	20. 일에 대한 나의 생각을 반영할 수 있는 기회와 통로가 있다.	4	3	2	1

보상 부적절	21. 나의 모든 노력과 업적을 고려할 때, 나는 직장에서 제대로 존중과 신임을 받고 있다.	4	3	2	1
	22. 내 사정이 앞으로 더 좋아질 것을 생각하면 힘든 줄 모르고 일하게 된다.	4	3	2	1
	23. 나의 능력을 개발하고 발휘할 수 있는 기회가 주어진다.	4	3	2	1
직장 문화	24. 회식자리가 불편하다.	1	2	3	4
	25. 기준이나 일관성이 없는 상태로 업무 지시를 받는다.	1	2	3	4
	26. 직장의 분위기가 권위적이고 수직적이다.	1	2	3	4
	27. 남성, 여성이라는 성적인 차이 때문에 불이익을 받는다.	1	2	3	4

● 평가 점수 산출 방법

– 영역별 점수는 다음에 제시한 공식에 의거하여 100점 만점으로 환산한다.

$$\text{영역별 환산 점수} = \frac{(\text{해당 영역의 각 문항에 주어진 점수의 합} - \text{문항개수})}{(\text{해당 영역의 예상가능한 최고 총점} - \text{문항개수})} \times 100$$

● 평가도구 설문 문항의 점수산정방식 및 해석

〈남성을 위한 영역별 직무스트레스요인 환산점수에 대한 참고치〉

영역	개인/부서 점수	회사 중앙값	한국 노동자 중앙값 (참고치)	점수의 의미
물리적 환경			44.5	참고치보다 클수록 물리환경이 상대적으로 나쁘다
직무 요구			50.1	참고치보다 클수록 직무요구도가 상대적으로 높다
직무 자율			50.1	참고치보다 클수록 직무자율성이 상대적으로 낮다
관계 갈등			33.4	참고치보다 클수록 관계갈등이 상대적으로 높다
직무 불안정			50.1	참고치보다 클수록 직업이 상대적으로 불안정하다
조직 체계			50.1	참고치보다 클수록 조직이 상대적으로 체계적이지 않다
보상 부적절			55.6	참고치보다 클수록 보상체계가 상대적으로 부적절하다
직장 문화			41.7	참고치보다 클수록 직장문화에 상대적으로 문제가 있다

〈여성을 위한 영역별 직무스트레스요인 환산점수에 대한 참고치〉

영역	개인/부서 점수	회사 중앙값	한국 노동자 중앙값 (참고치)	점수의 의미
물리적 환경			44.5	참고치보다 클수록 물리환경이 상대적으로 나쁘다
직무 요구			58.4	참고치보다 클수록 직무요구도가 상대적으로 높다
직무 자율			58.4	참고치보다 클수록 직무자율성이 상대적으로 낮다
관계 갈등			33.4	참고치보다 클수록 관계갈등이 상대적으로 높다
직무 불안정			33.4	참고치보다 클수록 직업이 상대적으로 불안정하다
조직 체계			50.1	참고치보다 클수록 조직이 상대적으로 체계적이지 않다
보상 부적절			55.6	참고치보다 클수록 보상체계가 상대적으로 부적절하다
직장 문화			41.7	참고치보다 클수록 직장문화에 상대적으로 문제가 있다

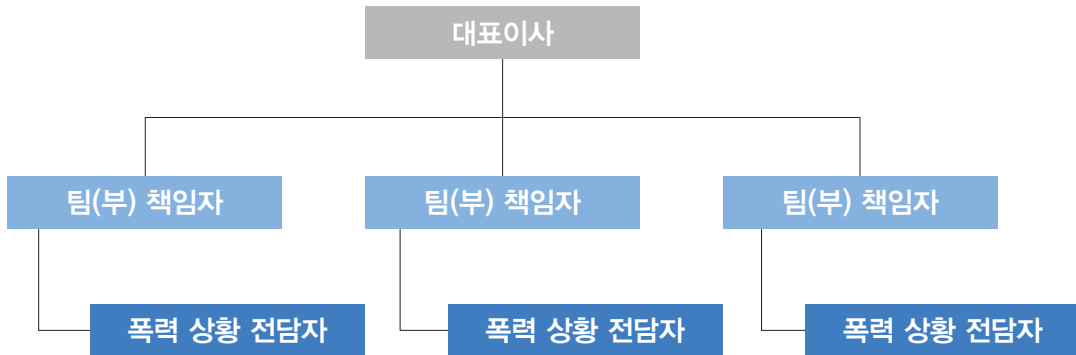
평가방법

- 제시된 참고치가 절대적 기준은 아니나, 평가대상이 된 개인 점수/집단의 중앙값이 참고치보다 높다는 것은 해당 작업장 직무스트레스 요인이 비교집단에 비해 상대적으로 더 많이 노출되고 있음을 의미함.
- 비교집단에 비해 직무스트레스요인에 상대적으로 더 많이 노출되고 있다고 해서 반드시 직무스트레스 증상이나 징후가 나타나는 것은 아니다. 그러나, 노동자의 직무스트레스로 인한 건강장해나 업무성과 저하를 미리 예방하기 위해서는 직무스트레스 증상이나 징후가 나타나기 이전이라도 비교집단에 비해 상대적으로 직무스트레스요인에 더 많이 노출되고 있는 부서의 직무스트레스요인을 줄여주거나 소속 직원들의 직무스트레스에 대한 대처능력을 키워 주는 적극적인 노력이 필요함.

부록5

고객응대업무 매뉴얼 예시

● 문제상황 대응 조직



☞ 팀(부)별 부서장을 문제상황에 대한 1차 책임자로 지정한다.

☞ 각 부서별로 폭력 상황 전담자를 둔다.

● 고객응대 문제 상황 역할

☞ 담당자 : 1차 상황 판단, 보고 여부 결정

☞ 폭력 상황 전담자 : 각 팀(부)별 1인 이상 지정하여 상황 발생 시 대응

☞ 각 팀(부)별 책임자 : 상황별 대응 및 본사 보고

☞ 악성민원 처리위원회 : 본사에 대표이사 주재로 위원회를 구성하고 악성민원 사법처리 여부 판단

● 단계별 안내 멘트(H카드 콜센터)

☞ 1단계 예) 회원님, 원활한 상담을 위해 조금만 감정을 자제해주시길 부탁드립니다. 제가 회원님의 상황을 듣고 최대한 빠르게 도와드리겠습니다.

☞ 2단계 예) 회원님, 욕설은 자제해 주십시오. 상담내용은 녹음되고 있으며, 계속해서 욕설을 하시면 상담이 중단될 수 있습니다.

☞ 3단계 예) (ARS 음성으로) 회원님의 계속된 욕설사용으로 인해 통화를 종료합니다. 전화 등을 이용하여 상대방에게 불안감 등을 조성하는 행위는 (정보통신망 이용촉진 및 정보보호 등에 관한 법률)제74조1항제3호에 해당하며, 법에 의해 처벌 될 수 있습니다.

※ 대면 업무인 경우는 2단계에서 “현재 상황은 녹화되고 있으며, 계속해서 욕설을 하시면 업무를 중지하고 경비를 부를 수 있습니다.”, 3단계에서 “규정에 따라 경비 (또는 전담부서)를 부르겠습니다.” 라고 하고 몸을 피하도록 함.

● 노동자 보호 원칙

☞ 이 매뉴얼에 따라 응대를 중지하여 발생한 민원을 인사평가에 반영하지 않는다.

☞ 폭언· 폭력 고객 응대 후 30분간 휴식 시간 보장

☞ 폭언· 폭력으로 고객응대 중지후 해당 고객과의 재접촉 금지

☞ 문제유발 고객에 대한 노동자의 사과와 회사차원의 보상 금지

● 상황별 대처 요령

☞ 민원인 대응 시 감정적인 표현이나 논쟁은 삼가 함

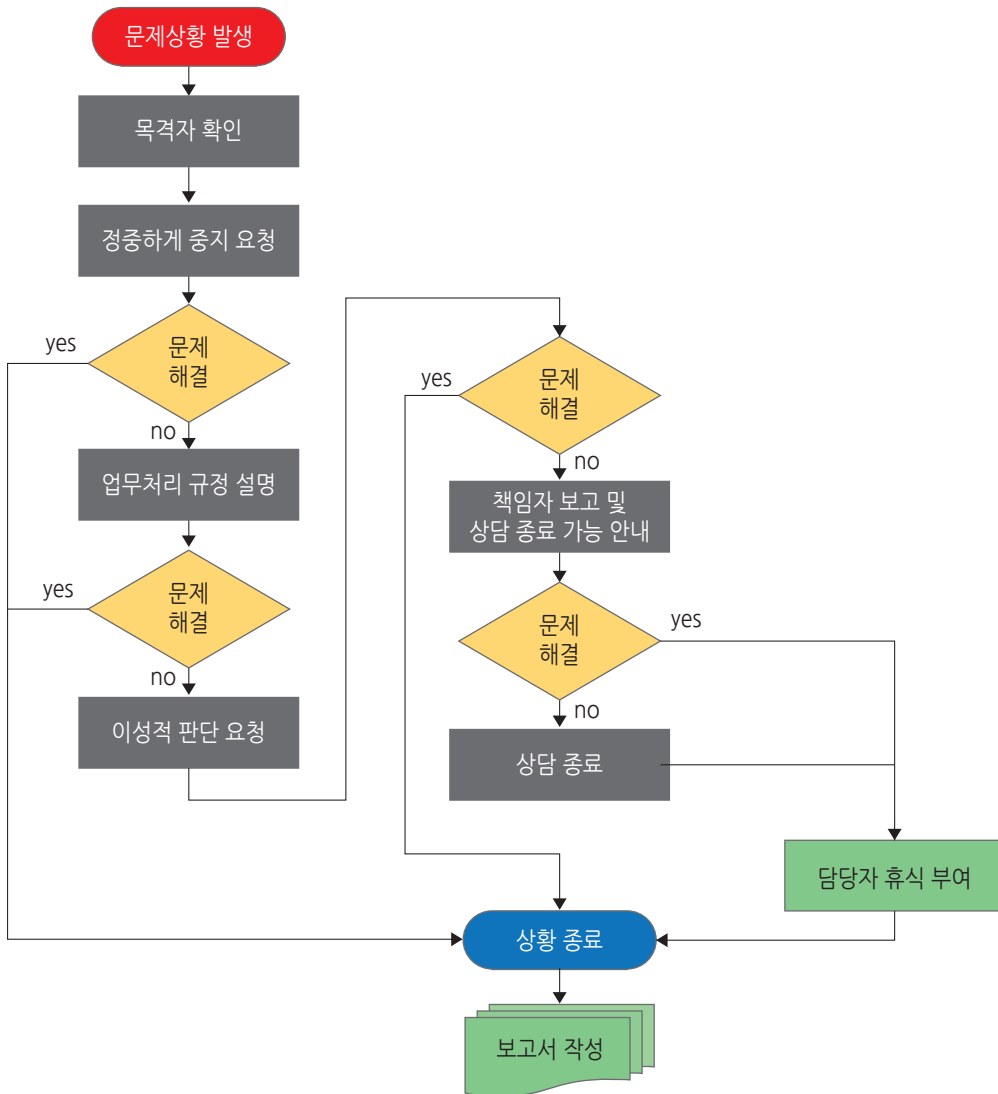
☞ 팀(부) 책임자는 사원의 상태를 판단하여 휴식 부여 또는 근무 조정 등 조치, 상황의 경중을 신속하게 판단하여 대응 후 최종 결과에 대해 보고서 작성

☞ 대면/비대면 업무별로 구분하여 대응하고, 법적 책임을 물을 수 있는 폭행, 폭언/성희롱 등의 상황과 법적으로 책임을 묻기 어려운 무리한 요구 등으로 구분하여 대응 방안 마련

☞ 문제상황 시 즉각 대응이 가능하도록 상황별 대응 순서도를 감정노동 종사자가 상시 볼 수 있는 곳에 게시

대면업무

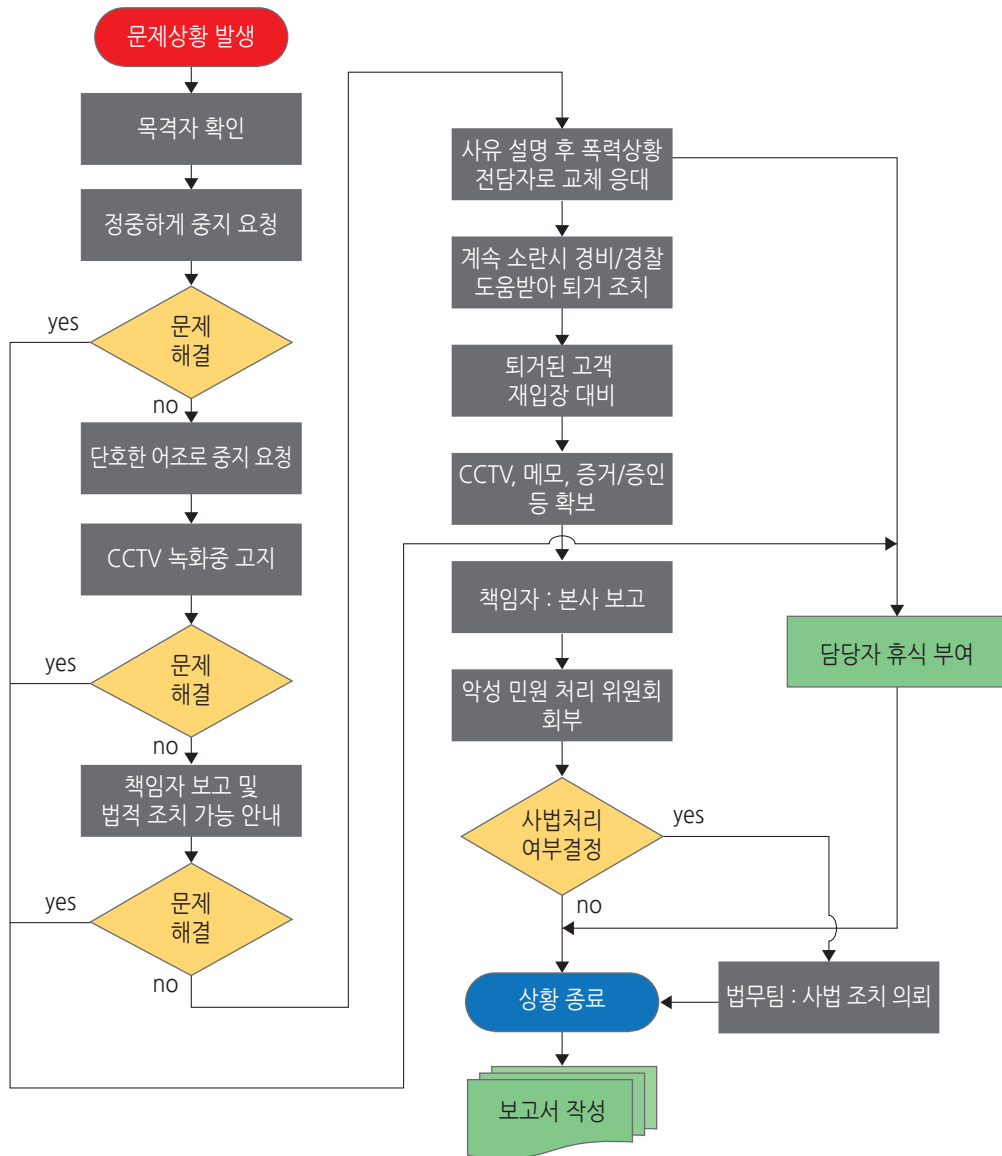
● 반복 민원, 무리한 요구 대처 방안



〈대면 업무 무리한 요구 등 대응 방법〉

※ 위 순서도는 예시이며 사업장 상황에 맞게 변형 가능

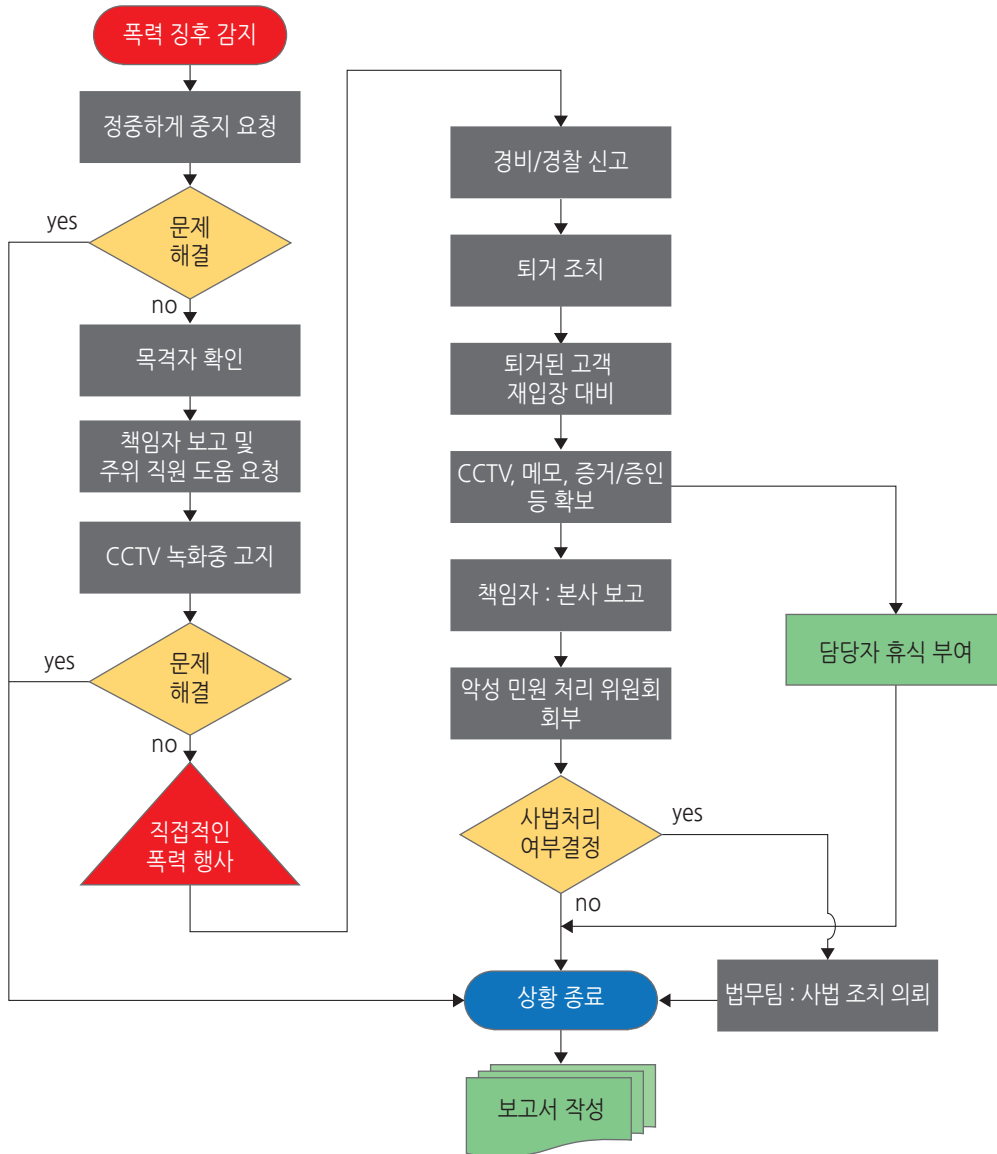
● 폭언/성희롱 대처 방안



〈대면 업무 폭언/성희롱 대응 방법〉

※ 위 순서도는 예시이며 사업장 상황에 맞게 변형 가능

● 폭행 대처 방안

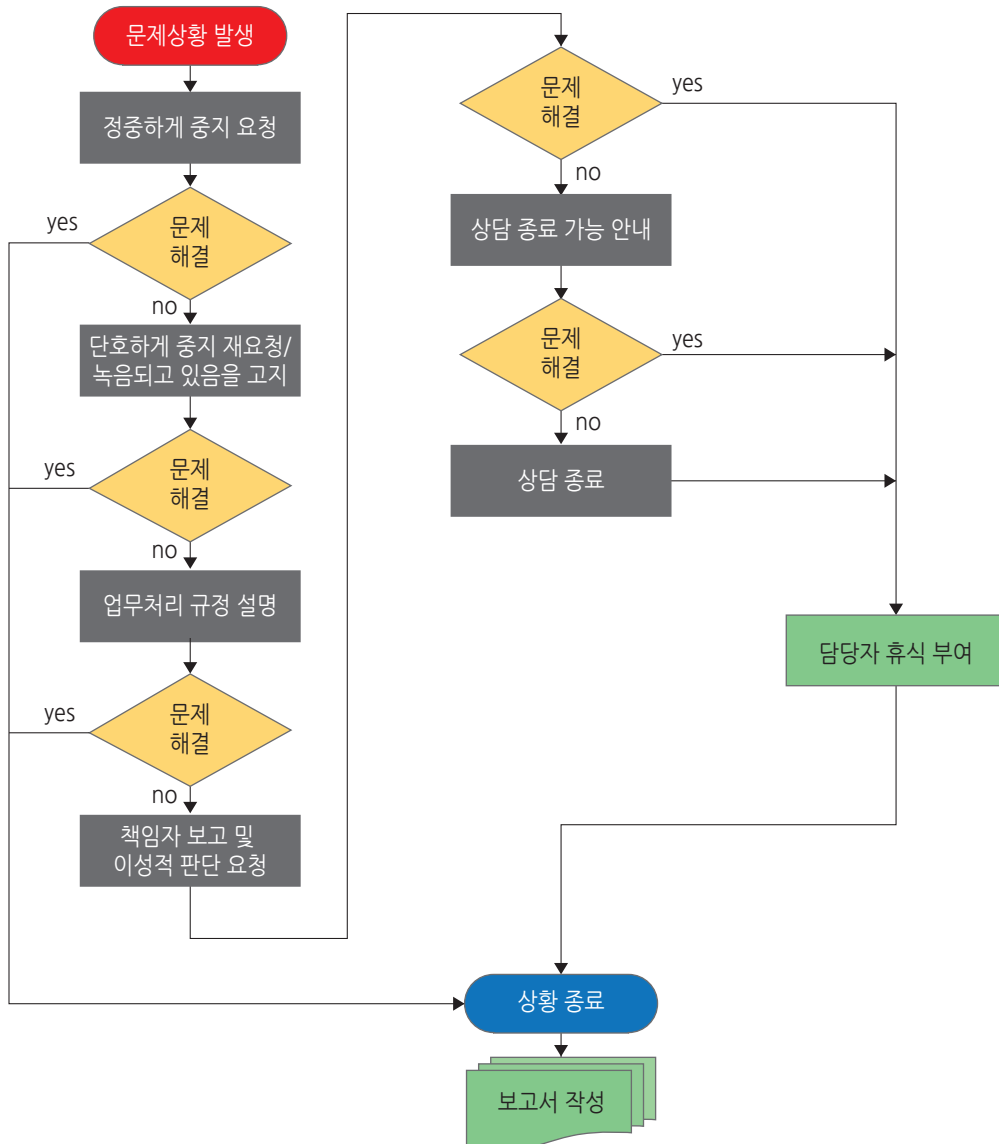


〈대면 업무 폭행 대응 방법〉

※ 위 순서도는 예시이며 사업장 상황에 맞게 변형 가능

비대면업무

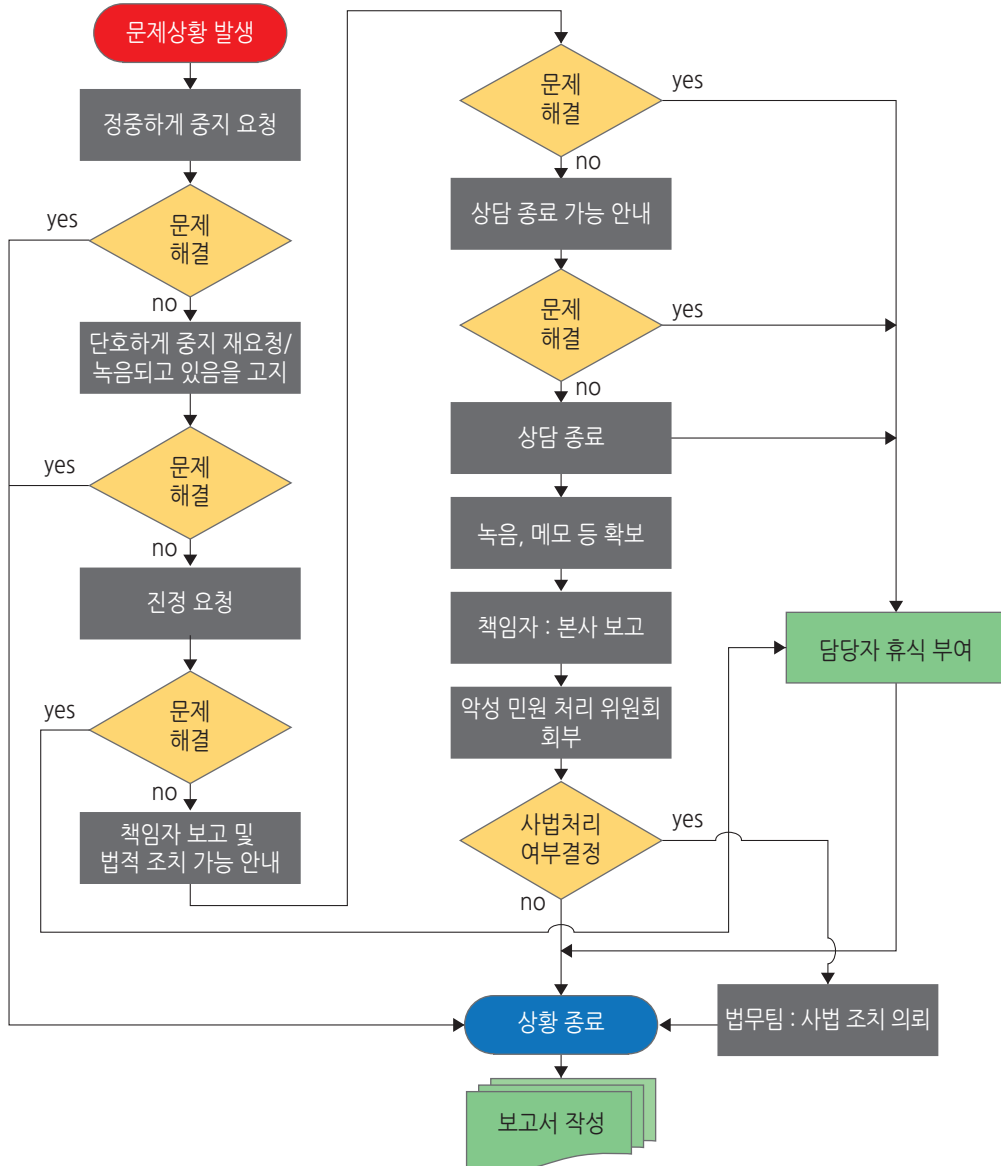
- 반복 민원, 무리한 요구 대처 방안



〈비대면 업무 무리한 요구 등 대응 방법〉

※ 위 순서도는 예시이며 사업장 상황에 맞게 변형 가능

● 폭언/성희롱 대처 방안



〈비대면 업무 폭언/성희롱 대응 방법〉

※ 위 순서도는 예시이며 사업장 상황에 맞게 변형 가능

부록6

감정노동으로 인한 스트레스 증상 완화법

영역	점수의 의미
<p>근육이완법</p> 	<p>근육에 주의를 집중시켜 불필요한 긴장을 해소하는 단계적인 훈련이다. 이 방법을 통해 근육이 이완되면 자율신경 활성도가 낮아지게 되어 불안이나 스트레스가 감소한다.</p>
<p>복식호흡</p> 	<p>양손을 아랫배에 대고 천천히 숨을 들이 마시고 내쉰다. 이 때 코나 목으로 호흡하는 것이 아니라 아랫배를 이용해 숨을 쉬는 것이다. 배 전체가 앞으로 볼록하게 나올 수 있도록 숨을 들이쉬고 내쉰다.</p>
<p>긍정적으로 생각하기</p> 	<p>어쩔 수 없이 직무 스트레스가 발생하는 상황이라면 즐겁게 받아들이고, 자신이 해야 하는 일을 즐겁게 열심히 하도록 긍정적인 생각을 갖는다.</p>
<p>자신의 감정 털어내기</p> 	<p>화가 났을 때 마음에 쌓아 두지 않고, 글을 쓰거나 낙서를 해서 자기 감정을 표출한다.</p>
<p>자기주장 훈련</p> 	<p>다른 사람을 비난하거나 불쾌하게 만들지 않으면서 자신의 욕구, 생각, 감정 등을 명확히 주장하는 방법을 훈련한다. 이를 통해 부정적인 감정으로 인한 문제 발생을 예방하고, 억제된 감정을 해소하여 부정적인 사고와 자기를 비하하는 생각을 갖지 않게 한다.</p>
<p>생활습관 개선</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • 규칙적으로 운동한다. 규칙적으로 운동을 하면 스트레스를 해소할 수 있고 신체 조절이 가능하게 된다. • 올바른 식습관을 유지한다. 인스턴트 식품, 육류 위주의 식생활, 첨가물이 적고 화학첨가물이 들어 있는 음식의 섭취를 제한한다. • 하루 7~8시간의 쾌적한 수면시간을 갖는다. • 카페인 많이 든 음식(커피, 콜라, 초콜릿 등)을 줄인다.



참고 현황

참고1. 감정노동 종사자 보호 관련 금융 관계법

참고2. 감정노동 종사자 보호 관련 기술지침

참고3. 문제 고객에 대한 법률적 처벌 내용

참고4. 외국의 감정노동 종사자 건강보호 조치 사례

참고5. 활용할 수 있는 관련 기관

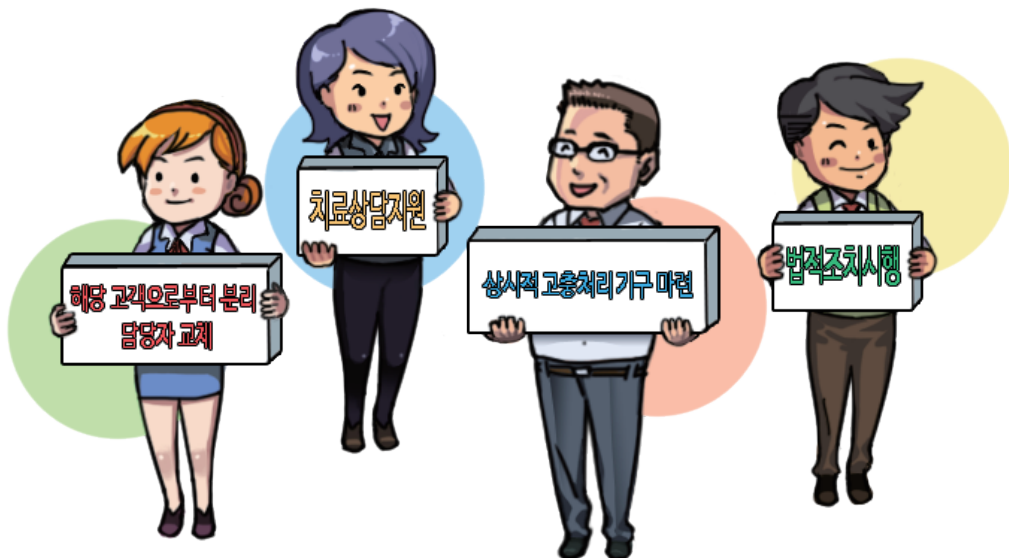
참고1

감정노동 종사자 보호 관련 금융 관계법

- 금융업과 관련된 5개 법에서 고객응대직원 보호를 의무화하는 법이 마련되어 시행되고 있습니다 (2016. 6. 28. 시행)

구분	고객응대직원에 대한 보호 조치 의무	과태료	고객응대직원의 보호를 위한 조치
보험업법	법 제85조의4	법 제209조	시행령 제29조의3
은행법	법 제52조의4	법 제69조	시행령 제24조의6
자본시장법	법 제63조의2	법 제449조	시행령 제64조의2
상호저축은행법	법 제18조의7	법 제40조	시행령 제11조의5
여신전문금융업법	법 제50조의12	법 제72조	시행령 제19조의17

- 주요내용은 해당 고객으로 분리 및 담당자 교체, 치료·상담 지원 및 상시적 고충처리 기구 마련, 직원 보호를 위해 필요한 법적 조치 시행입니다.
- 이를 위반하면 1천 만원의 과태료가 부과됩니다.



감정노동 종사자 보호 관련 금융 관계법

주요내용

● 법 규정

- ☞ 회사는 고객을 직접 응대하는 직원을 고객의 폭언이나 성희롱, 폭행 등으로부터 보호하기 위하여 다음 각 호의 조치를 하여야 한다.
 1. 직원이 요청하는 경우 해당 고객으로부터의 분리 및 업무담당자 교체
 2. 직원에 대한 치료 및 상담 지원
 3. 고객을 직접 응대하는 직원을 위한 상시적 고충처리 기구 마련. 다만, 「근로자참여 및 협력증진에 관한 법률」 제26조에 따라 고충처리위원을 두는 경우에는 고객을 직접 응대하는 직원을 위한 전담 고충처리위원의 선임 또는 위촉
 4. 그 밖에 직원의 보호를 위하여 필요한 법적 조치 등 대통령령으로 정하는 조치
- ☞ 직원은 회사에 대하여 제1항 각 호의 조치를 요구할 수 있다.
- ☞ 회사는 제2항에 따른 직원의 요구를 이유로 직원에게 불이익을 주어서는 아니 된다.

● 과태료 규정

- ☞ 직원의 보호를 위한 조치를 하지 아니하거나 직원에게 불이익을 준 자에게 1천만원 이하의 과태료를 부과한다.

● 시행령 규정

- ☞ 고객의 폭언이나 성희롱, 폭행 등(이하 "폭언등"이라 한다)이 관계 법률의 형사처벌규정에 위반된다고 판단되고 그 행위로 피해를 입은 직원이 요청하는 경우: 관할 수사기관 등에 고발
- ☞ 고객의 폭언 등이 관계 법률의 형사처벌규정에 위반되지는 아니하나 그 행위로 피해를 입은 직원의 피해정도 및 그 직원과 다른 직원에 대한 장래 피해발생 가능성 등을 고려하여 필요하다고 판단되는 경우: 관할 수사기관 등에 필요한 조치 요구
- ☞ 직원이 직접 폭언 등의 행위를 한 고객에 대한 관할 수사기관 등에 고소, 고발, 손해배상 청구 등의 조치를 하는 데 필요한 행정적, 절차적 지원
- ☞ 고객의 폭언 등을 예방하거나 이에 대응하기 위한 직원의 행동요령 등에 대한 교육 실시
- ☞ 그 밖에 고객의 폭언 등으로부터 직원을 보호하기 위하여 필요한 사항으로서 금융위원회가 정하여 고시하는 조치

참고2

감정노동 종사자 보호 관련 기술지침

● 기술지침(KOSHA GUIDE) 목록

연 번	개발년도	명 칭
1	2011	택시, 버스 운전원의 직무스트레스 예방을 위한 관리감독자용 지침
2	2011	건물청소원의 직무스트레스 예방 지침
3	2011	음식서비스 종사자의 직무스트레스 예방 지침
4	2011	판매직 여성 근로자의 직무스트레스 관리 지침
5	2011	콜센터 근로자의 직무스트레스 관리 지침
6	2011	임상간호사의 직무스트레스 관리 지침
7	2011	요양보호사의 직무스트레스 관리 지침
8	2011	감정노동에 따른 직무스트레스 예방 지침
9	2011	사업장의 중대재해 발생 시 급성 스트레스에 대한 조기대응 지침
10	2011	근로자의 우울증 예방을 위한 관리감독자용 지침
11	2011	직무스트레스의 일상적인 관리를 위한 관리감독자용 지침
12	2011	직무스트레스 자기관리를 위한 근로자용 지침
13	2011	사업장 직무스트레스 예방 프로그램
14	2012	직무스트레스요인 측정지침
15	2012	건설근로자의 직무스트레스 예방을 위한 관리감독자용 지침
16	2012	은행출납사무원의 직무스트레스 관리지침
17	2012	호텔종사자의 직무스트레스 관리지침
18	2012	항공기 객실승무원의 직무스트레스 관리지침
19	2012	지하철 기관사의 직무스트레스 관리지침
20	2012	골프경기보조원의 직무스트레스 관리지침
21	2014	고객응대 근로자의 감정노동평가 지침(2016년 개정)

안전보건공단 홈페이지(<http://www.kosha.or.kr>)로 접속하여 상단의 “안전보건정보” 메뉴에서 “안전보건기술지침(CODE&GUIDE)”을 클릭하시면 상세한 정보를 볼 수 있습니다.

참고3

문제 고객에 대한 법률적 처벌 내용

유형	내용	처벌 기준
1. 성희롱	<ul style="list-style-type: none"> 성적 수치심이나 혐오감을 유발하는 발언을 하는 경우 (문자상담 포함) ① 성적인 말과 수치심을 유발하는 질문 (성적 단어 검색 요구 등)을 하는 경우 ② 친근감을 표시하며 사적인 만남을 유도 하거나 연락처를 요구하는 경우 	<ul style="list-style-type: none"> 성폭력범죄의 처벌 등에 관한 특례법 제13조 (통신매체를 이용한 음란행위): 2년 이하의 징역 또는 500만원 이하의 벌금
2. 폭행, 폭언 (욕설 · 협박 · 모욕)	<ul style="list-style-type: none"> 폭행, 상해 또는 욕설, 협박, 모욕적인 발언을 하는 경우 ① 폭행/상해를 가하는 행위 ② 폭언(욕설, 협박, 모욕)을 하는 경우 	<ul style="list-style-type: none"> 형법 제260조제1항(폭행): 2년 이하의 징역, 500만원 이하의 벌금 형법 제257조(상해): 7년 이하의 징역, 10년 이하의 자격정지 또는 1천만원 이하의 벌금
3. 공포심 · 불안감 유발	<ul style="list-style-type: none"> 공포심이나 불안감을 유발하는 음향 · 화상 또는 영상을 반복적으로 상대방에게 도달 하게 하는 경우 	<ul style="list-style-type: none"> 정보통신망 이용촉진 및 정보보호 등에 관한 법률 제44조의7제1항제3호: 1년 이하의 징역 또는 1천만원 이하의 벌금
4. 허위 불만제기 등 업무방해	<ul style="list-style-type: none"> 허위의 사실을 유포하거나 기타 위계 또는 위력으로써 업무를 방해하는 경우 	<ul style="list-style-type: none"> 형법 제314조제1항(업무방해): 5년 이하의 징역 또는 1천500만원 이하의 벌금
5. 장난전화 등	<ul style="list-style-type: none"> 업무와 무관한 장난전화를 하는 경우(문자 상담 포함) 또는 못된 장난 등으로 업무를 방해한 경우 	<ul style="list-style-type: none"> 경범죄처벌법 시행령 제2조(범칙금의 납부 통고 등): <ul style="list-style-type: none"> ① 장난전화: 8만원 ② 업무방해: 16만원

참고4

외국의 감정노동 종사자 건강보호 사례

● 서비스 업종에 대한 감정노동 행동지침 마련(독일)

- ☞ 직원에 대한 업무 배정시 직원의 특성을 고려하여 업무 배정
- ☞ 의사소통 능력, 스트레스 해소법에 대한 직원 교육 실시
- ☞ 직원들이 업무에 만족하면 좋은 성과를 낼 수 있으므로, 직원들이 편안한 업무환경에서 일할 수 있도록 함
- ☞ 감정을 표현하는 규칙을 잘 따르도록 함
- ☞ 고객의 불만을 처리할 때 직원에게 판단과 결정에 대한 자율성 제공
- ☞ 직원에게 격려와 지지를 제공하고, 좋은 성과를 낸 직원에게 인센티브 제공
- ☞ 감정노동에 어려움을 겪는 직원들에게 감정을 해소하는 방법 훈련

● 감정노동 종사자를 위한 6가지 예방지침 발표(호주)

- ☞ 직원들에게 자신의 업무에 대한 재량권 제공
- ☞ 감정적 요구로부터 잠시 떨어질 수 있는 휴식시간 제공
- ☞ 감정적 요구가 심각해지는 상황을 해결할 수 있는 훈련 제공
- ☞ 감정노동 종사자에게 특별한 훈련과 지지 제공
- ☞ 고객과의 폭력과 위협에 대한 위험을 평가하고, 그 위험을 관리할 수 있는 시스템 개발
- ☞ 감정적인 요구와 감정노동 사건에 직·간접적으로 연관된 노동자에게 정신적지지 제공

● 직장폭력예방 가이드라인 제시(캐나다)

- ☞ 폭력적인 고객을 다룰 때 말로 대화하는 요령, 행동으로 대화하는 요령 등을 소개하고, 물리적인 충격이 있을 때 대응하는 방법 소개
- ☞ 고객과 대화할 때 고객의 말을 주의깊게 듣고 있음을 느끼도록 함
- ☞ 고객이 흥분하거나 화를 낼 때 평정심과 차분함 유지
- ☞ 고객과 적절한 장벽과 거리 유지

● HSE의 감정요구 직업에 대한 보고서 발간(영국)

- ☞ 감정노동의 특성과 이로 인한 건강영향은 상황에 따라 매우 다르므로 중재 노력을 할 때는 상황에 맞는 면밀한 검토와 평가가 이루어져야 함
- ☞ 감정노동의 부정적인 영향을 제거하려는 노력과 동시에 감정노동의 긍정적인 면도 고양시키는 방법을 함께 모색
- ☞ 감정노동이 건강에 미치는 영향은 다른 직무의 특성에 의해 달라질 수 있으므로 직무특성과 함께 관리해야 함
- ☞ 감정노동 경험에 대한 다양한 관심과 접근이 필요하며, 직무구성이나 건강중재 방안을 모색해야 함

● 일본 소니

- ☞ 회사 내부에 'Wellness Center'를 설치하고 정신과 의사가 상주
- ☞ 필요한 경우 외부 전문기관 통해 상담 및 컨설팅, 교육 연수 등 진행

● 일본 캐논

- ☞ 산업보건 부서의 보건담당자(주로 간호사)가 상담과 스트레스 관리 교육을 연간 80시간씩 이수하고, 일반상담 및 교육 진행
- ☞ 직원이 원하거나 별도의 관리가 필요한 경우 외부 기관에 상담 의뢰

● 미국 김벌리 클라크

- ☞ 간호서비스, 피트니스 및 영양프로그램 등의 건강증진프로그램, 운동시설 제공, 직장인복귀프로그램(EAP) 등으로 구성된 'LIVEWELL'이라는 프로그램을 통해 에너지 재충전, 정신건강 관리 실시

● 영국 BT 그룹

- ☞ 'New Health and Safety Strategy'의 일환으로 건강상태와 스트레스 원인을 진단할 수 있는 진단 툴인 'STREAM(the STREss Assessment & Management tool)'을 사내 인트라넷을 통해 운영
- ☞ 개인의 스트레스 수준을 파악하여 빨강, 노랑, 초록의 3단계 등급으로 구분하고 등급에 따라 각자에게 스트레스의 주요요인과 해결 방안 등에 대한 정보를 제공하고 스트레스 대처 교육 과정 운영

참고5

활용할 수 있는 관련 기관

● 안전보건공단 근로자건강센터

연 번	소재지	연락처
경기서부	[시흥산업단지] 경기도 시흥시 공단1대로 247	1577-6497 1588-6497
인천	[인천남동공단] 인천시 남동구 남동대로 215	
광주	[광주하남산단] 광주시 광산구 하남산단 3번로 133-8	
대구	[대구성서공단] 대구시 달서구 성서공단로 217	
경남	[창원국가산단] 경남 창원시 성산구 완암로 50	
서울	[서울디지털산업단지] 서울시 금천구 가산디지털1로 131	
경기동부	[성남산업단지] 경기도 성남시 중원구 둔촌대로 457번길 8	
울산	[온산산업단지] 울산시 온산읍 덕남로 90	
부천	[부천산업단지] 경기도 부천시 오정구 삼정동 테크노파크 1단지	
충남	[천안제2,3,4산업단지] 충남 천안시 서북구 광장로 215	
대전	[테크노밸리단지] 대전 유성구 테크노 3로 65	
부산	[사상공업단지] 부산시 사상구 대동로 303	
경북북부	[구미국가산업단지] 경북 구미시 해마루 공원로 24 1층	
경기남부	[디지털엠피아] 경기도 수원시 영통구 덕영대로 1556번길 16	
전남동부	[여수국가산업단지] 전남 여수시 무선중앙로 23	
서울강서	[우림블루나인비즈니스센터(아파트형공장)] 서울시 강서구 염창동 240-21	
경산	[경산산업단지] 경북 경산시 진량읍 공단7로 126	
원주	[원주우산,문박,동화일반산업단지] 강원시 원주시 호저로 47	
전주	[전주산업단지, 첨단산업단지] 전북 전주시 덕진구 유상로 47	
제주	[제주상록회관] 제주시 중앙로 165	
경기북부	[검준일반산업단지] 경기도 양주시 남면 검준길 82	

※ 근로자건강센터는 의사, 간호사, 산업위생전문가, 근골격계질환 전문가, 심리상담사 등 전문 인력이 직무스트레스 교육 및 정보제공, 직업병 상담 등 최소한의 공공 기초직업건강서비스를 무상으로 제공하는 곳입니다.

● 생명의 친구들 자살예방상담 (www.counselling.or.kr)

☎ 상담전화 1577-0199

이 자료는 안전보건공단의 허락 없이 타기관에서 부분 또는 전부를 복사, 복제, 전제하는 것은 저작권법에 저촉됩니다.

감정노동 종사자 건강보호 핸드북에 관하여 문의나 상담이 필요한 경우 안전보건공단 직업건강실로 연락주시기 바랍니다.

TEL: 052-703-0638

펴낸이

고용노동부	산재예방보상정책국장	김 왕
	산업보건과장	고 동 우
	서기관	오 세 완
	주무관	오 상 민
안전보건공단	직업건강실장	류 장 진
	작업환경부장	진 찬 호
	작업환경부 차장	한 규 남
참여 전문가	가톨릭대학교 교수	정 혜 선

감정노동 종사자 건강보호 핸드북

발행일	2017년 10월
발행인	한국산업안전보건공단 이사장 이 영 순
발행처	한국산업안전보건공단
주 소	울산광역시 중구 종가로 400(북정동) Tel. 052. 7030. 638
홈페이지	www.kosha.or.kr
디자인	(주)한아름피앤디