

# 산업안전보건교육

---

감정노동의 이해와 관리방안

---

학습자용 학습자료

# 과목별핵심학습자료



훈련과목	감정노동의 이해와 관리방안
학습자료	감정노동
	<p><b>감정노동</b></p> <p>감정노동에 대한 한국산업안전보건공단의 정의는 '직업상 고객을 대할 때 자신의 감정이 좋거나, 슬프거나, 화나는 상황이 있더라도 사업장에서 요구하는 감정과 표현을 고객에게 보여주는 등 고객응대업무를 하는 노동'이라고 정의하고 있습니다.</p> <p>즉, 감정노동은 노동과정 속에서 실제 자신의 감정이 아닌 조직이 원하는 감정을 나타내는 것으로, 근로자와 고객 간의 상호관계 속에서 조직의 목표달성을 위하여 근로자가 자신의 감정 표현을 억제하는 행위를 의미하는 것입니다.</p>

훈련과목	감정노동의 이해와 관리방안
학습자료	감정노동의 구성요소
	<p>감정노동의 구성요소</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 감정노동의 강도를 결정하는 요인             <ul style="list-style-type: none"> <li>_ 감정표현의 빈도 : 서비스 제공자와 고객 간의 상호작용 빈도에 초점을 둡니다.</li> <li>_ 표현규범에 대한 주의성 : 표현규범에 대한 주의성이 클수록, 근로자에게 더 많은 정신적인 에너지와 신체적인 노력이 요구되고, 감정표현에 있어서 더 많은 노동이 필요하게 되며, 주의성에는 감정표현 기간과 강도의 개념이 포함되는 것으로, 감정의 강도는 “얼마나 강하게 또는 어떠한 태도로 감정을 경험하는가 또는 표현하는가”와 관련된 것을 말합니다.</li> <li>_ 감정의 다양성 : 특별한 상황에 맞추어 감정표현을 자주 바꾸어야 하는 서비스 근로자는 더 많은 계획과 자신의 행동에 대한 의식적인 관찰을 더 많이 필요로 하며, 제한적인 시간 내에 표현하는 감정이 자주 바뀌는 것은 근로자로 하여금 더 많은 계획과 예측을 요구하며, 이는 더 많은 감정노동을 수반하게 합니다.</li> <li>_ 감정적 부조화 : 근로자들이 실제로 느끼는 감정과 조직에서 요구하는 감정표현이 충돌할 때 발생하게 되며, 감정적 부조화로 인해 정서적 소진이 발생하고, 직무만족도가 감소하게 됩니다.</li> </ul> </li> </ul>

훈련과목	감정노동의 이해와 관리방안
학습자료	<p>감정노동의 관리방안이 필요한 이유</p>
	<p>감정노동의 관리방안이 필요한 이유</p> <p>감정노동이 심해지면 근로자들은 감정의 부조화로 우울, 적응장애, 정신적 탈진 상태에 빠질 수 있고, 신체적으로도 고혈압, 심장질환 등의 질병에 이환될 수 있으며, 이런 상태가 지속되면 근로자들의 직무만족도가 떨어져 기업차원에서는 생산성이 감소하고 결국 근로자 이직의 원인이 되므로 감정노동의 수준을 평가하고 관리방안을 마련해야 합니다.</p>

훈련과목	감정노동의 이해와 관리방안
학습자료	한국형 감정노동 측정도구
	<p><b>한국형 감정노동 측정도구</b></p> <p>한국형 감정노동 측정도구는 '감정조절의 노력 및 다양성'(5문항), '고객응대의 과부하 및 갈등'(3문항), '감정부조화 및 손상'(6문항), '조직의 감시 및 모니터링'(3문항), '조직의 지지 및 보호체계'(7문항) 등의 5개 하부요인, 24개 문항으로 구성되어 있습니다.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 감정조절의 노력 및 다양성 영역: 근로자가 고객에게 회사에서 요구하는 대로 감정표현을 억제하거나 조절하려고 노력하는 정도나 상황에 따라 다양한 감정표현을 해야 하는 정도를 측정하며, 측정도구의 1~5번 문항이 여기에 해당됩니다.</li> <li>• 고객응대의 과부하 및 갈등 영역: 응대하기 힘든 고객을 상대하는 과정에서 발생하는 부하의 정도와 고객 응대 시의 갈등이나 어려움 정도를 측정하며, 6~8번 문항이 여기에 해당됩니다.</li> <li>• 감정부조화 및 손상 영역: 근로자의 실제 감정과 직장에서 요구하는 감정표현 규범의 충돌로 인해 발생하는 감정적인 부조화나 고객 응대과정에서 경험하는 다양한 형태의 마음의 손상정도를 측정하며, 9~14번 문항이 여기에 해당됩니다.</li> <li>• 조직의 감시 및 모니터링 영역: 근로자들의 감정노동 수행에 대한 회사내 감시의 정도와 고객응대에 대한 평가가 승진이나 인사고과에 반영되는 정도를 측정하며, 15~17번 문항이 여기에 해당됩니다.</li> <li>• 조직의 지지 및 보호체계 영역: 감정노동 수행 중 문제가 발생했을 때, 근로자를 원하는 직무순환 체계가 있는지와 직장 동료의 지지 정도를 측정하며, 18~24번 문항이 여기에 해당됩니다.</li> </ul>

훈련과목	감정노동의 이해와 관리방안
학습자료	회사 차원의 감정노동 관리방안
	<p>회사 차원의 감정노동 관리방안</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 감정노동 관리에 대한 정책 마련 : 감정노동이 업무의 일부이고 중요한 스트레스 요인이라는 것을 인정하고, 근로자의 건강과 안전을 우선시하는 정책을 마련하여 선포해야 합니다.</li> <li>• 적정 서비스 기준 및 고객 응대매뉴얼 등 “근로자 자기보호 매뉴얼”을 개발하여 보급하고, 근로자들에게 교육함으로써, 고객에게 무조건 친절히 응대하도록 하는 것이 아니라 적정 서비스 기준을 제시하며, 악성 고객 관리 규정 및 대응 매뉴얼을 만들어 근로자에게 교육하고, 필요시 악성고객 전담 상담원을 배치해야 합니다, 또한 악성고객 대응규정은 고객에게도 알려야 합니다.</li> <li>• 근로자들의 고충을 직장에 전달할 수 있는 의사소통 채널 마련 : 직무스트레스와 감정노동 문제를 종합적으로 상담할 수 있는 상담센터를 마련하거나, 근로자의 요구사항을 회사에 전달할 수 있는 통로를 마련하여 운영해야 합니다.</li> <li>• 민주적이고 합리적인 직장문화 조성 : 고객과의 갈등이나 분쟁 발생 시 근로자에게 불이익을 주지 않는 문화를 조성하고, 근로자 교육도 일방적인 친절 교육이 아니라, 감정노동에 대해 이해하고 관리하는 방안에 대한 교육을 실시해야 합니다.</li> <li>• 근로조건 및 근로환경 개선 : 근로자가 적정 수의 고객에게 응대할 수 있도록 적정 인원의 근로자를 확보하고, 감정노동 수행 후 휴식을 취할 수 있도록 휴식 공간 및 휴식 시간을 제공해야 합니다.</li> <li>• 근로자의 마음의 힘을 키울 수 있는 “건강증진 프로그램”의 운영 : 금연, 절주, 영양, 운동, 스트레스관리 프로그램 등 다양한 건강증진 프로그램 운영함으로써 그 본래의 목적뿐 아니라, 그로 인한 심리적 효과까지 더불어 얻을 수 있습니다.</li> </ul>

훈련과목	감정노동의 이해와 관리방안
학습자료	개인차원의 감정노동 관리방안
	<p>개인 차원의 관리</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 자신의 감정을 다스리는 방법 : 일과 자신을 구분하고 감정적으로 격리하기, '그만'하고 생각을 멈추거나 긍정적으로 생각하기, 자기 스스로 격려하기 등 자신의 감정을 다스리는 방법을 습득하고, 호흡법, 근육이완법, 명상법 등 감정노동으로 나타나는 몸과 마음의 증상을 다스리는 방법을 익히는 것이 좋습니다.</li> <li>• 힘들 때, 어려움을 나눌 수 있는 상사나 동료 만들어야 합니다.</li> <li>• 효율적인 의사소통 방법을 익혀야 합니다.</li> <li>• 규칙적인 운동과 식생활 등 긍정적이고 올바른 생활습관을 유지해야 합니다.</li> <li>• 동호회 활동이나 봉사활동 등을 통해 심리적으로 재충전할 수 있는 기회를 갖는 것이 필요합니다.</li> </ul>



훈련과목	감정노동의 이해와 관리방안
학습자료	감정노동 완화 방안
	<p><b>감정노동 완화 방안</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 서비스 제공 고객의 적정 수 조정 : 과도한 감정노동을 완화할 방안으로 서비스제공 고객 수의 적정성, 감정노동을 과다하게 요구하는 고객의 수 등을 파악해서 근로자가 적절한 서비스를 제공하도록 해야 합니다.</li> <li>• 친절교육 등에 대한 영향 고려 : 친절교육 등을 시행할 때, 근로자가 이를 어떻게 받아들이고 있으며, 이 교육은 어떤 의미이며, 근로자에게 어떤 영향을 주는지를 파악해야 하고, 친절교육을 통한 고객 위주의 서비스 질 관리는 물론 근로자의 직무스트레스 예방과 관리를 위한 조직의 지원도 병행해야 합니다.</li> <li>• 직무순환 : 근로자가 감정노동만 지나치게 할 경우에는 소진 가능성이 높으므로 사업주는 근로자를 감정노동 관련 업무가 아닌 다른 업무로 전환하거나 혼합해서 할 수 있도록 직무순환을 실시해야 합니다.</li> <li>• 서비스에 대한 기준 마련 : 일반적으로 사업장에서는 근로자가 “사업장에서 요구하는 감정노동을 잘 수행하고 있는지”에 대한 다양한 감시와 보상을 실시하고 있으나 이러한 감시는 근로자에게 스트레스 요인이 되므로, 보상과 제재가 근로자의 건강에 어떤 영향을 주는 지를 살펴야 하고, 근로자가 적정 서비스를 하기 위해서는 무엇보다도 근로자가 바라는 사항과 그들이 갖고 있는 문제점을 잘 알아야 하며, 근로자와의 대화, 면담, 워크숍 등을 통해 적정 서비스에 대한 기준을 마련하여 시행해야 합니다.</li> <li>• 휴식을 위한 편안한 공간 제공 : 사업주는 근로자가 휴식을 할 수 있도록 적절한 공간을 제공해야 하며, 특히, 편안한 공간에서 휴식을 취할 수 있고, 상사와 동료들을 신경 쓰지 않는 공간을 제공해야 합니다.</li> </ul>

훈련과목	감정노동의 이해와 관리방안
학습자료	고객과의 갈등이 발생할 때의 조치방법
	<p>고객과의 갈등이 발생할 때의 조치방법</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 고객과 갈등이 발생했을 때 고객의 이야기만 듣거나, 관리자가 자의적으로 판단하고 경고조치, 시달서, 공개사과 등의 질책을 하지 않아야 하고, 근로자, 고객 모두의 이야기를 경청하고, 회사 차원에서 개선해야 할 점, 지원해야 할 점을 먼저 조치해야 합니다.</li> <li>• 해당 근로자가 업무 부담이 많았거나, 피로가 누적되었다거나, 회사에서 지원이 부족하여 스트레스가 쌓인 상황에서 고객과의 갈등이 발생하였을 때에는 해당 근로자의 원인에 맞는 조치로 업무 부담을 줄여주거나, 휴식시간을 늘려주는 등의 조치를 취해야 합니다.</li> <li>• 문제에 대해 차분하게 고객과 근로자의 이야기를 경청하고, 고객과 근로자는 상이한 입장에서 같은 상황을 설명할 수 있다는 점을 전제로 해야 합니다.</li> <li>• 문제와 갈등은 같은 상황에서 다양한 사람이 갖고 있는 다른 인식, 다른 요구가 결합되어 나타난다는 점을 숙지해야 합니다.</li> <li>• 해당 문제가 왜 발생했는지, 조직에서 개선해야 할 점이 무엇인지 종합적으로, 다양한 차원에서 파악해야 합니다.</li> <li>• 기존의 조직체계, 조직문화, 훈련, 교육, 고객의 특성 등과 연계하여 문제를 파악해야 합니다.</li> <li>• 회사에서 근로자와 고객의 갈등 유발을 최소화할 수 있는 방안을 마련하고 실행해야 합니다.</li> <li>• 고객과의 갈등을 감소시킬 수 있도록 근로자의 요구사항을 상시적으로 말할 수 있는 통로를 마련하여, 고객 불만 제기사항에 대한 근로자 측 입장을 배려해야 합니다.</li> <li>• 고객과의 갈등이 근로자가 회사생활 관련 부담 및 불만족, 또는 일-가정 양립으로 발생한 부분이 있다면 각각에 맞는 해당조치를 취해야 합니다.</li> </ul>

훈련과목	감정노동의 이해와 관리방안															
학습자료	감정노동으로 인한 스트레스 증상 완화법															
	<table> <tr> <th colspan="2">감정노동으로 인한 스트레스 증상 완화법</th></tr> <tr> <th>방법</th><th>내용</th></tr> <tr> <td>근육 이완법</td><td>근육에 주의를 집중시켜 불필요한 긴장을 해소하는 단계적인 훈련이다. 이 방법을 통해 근육이 이완되면 자율신경 활성도가 낮아지게 되어 불안이나 스트레스가 감소한다.</td></tr> <tr> <td>복식호흡</td><td>양손을 아랫배에 대고 천천히 숨을 들이마시고 내쉰다. 이때 코나 목으로 호흡하는 것이 아니라 아랫 배를 이용해 숨을 쉬는 것이다. 배 전체가 앞으로 볼록하게 나올 수 있도록 숨을 들이쉬고 내쉰다.</td></tr> <tr> <td>긍정적으로 생각하기</td><td>어쩔 수 없이 직무스트레스가 발생하는 상황이라면 즐겁게 받아들이고, 자신이 해야 하는 일을 즐겁게 열심히 하도록 긍정적인 생각을 갖는다.</td></tr> <tr> <td>자신의 감정 털어놓기</td><td>화가 났을 때 마음에 쌓아 두지 않고, 글을 쓰거나 낙서를 해서 자기 감정을 표출한다.</td></tr> <tr> <td>자기주장 훈련</td><td>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.</td></tr> <tr> <td>생활습관 개선</td><td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 규칙적인 운동을 통해 스트레스를 해소하고 신체 조절이 가능하게 한다.</li> <li>• 올바른 식습관을 유지한다. 인스턴트식품, 육류 위주의 식생활, 섬유질이 적고 화학첨가물이 들어 있는 음식의 섭취를 제한한다.</li> </ul> </td></tr> </table>	감정노동으로 인한 스트레스 증상 완화법		방법	내용	근육 이완법	근육에 주의를 집중시켜 불필요한 긴장을 해소하는 단계적인 훈련이다. 이 방법을 통해 근육이 이완되면 자율신경 활성도가 낮아지게 되어 불안이나 스트레스가 감소한다.	복식호흡	양손을 아랫배에 대고 천천히 숨을 들이마시고 내쉰다. 이때 코나 목으로 호흡하는 것이 아니라 아랫 배를 이용해 숨을 쉬는 것이다. 배 전체가 앞으로 볼록하게 나올 수 있도록 숨을 들이쉬고 내쉰다.	긍정적으로 생각하기	어쩔 수 없이 직무스트레스가 발생하는 상황이라면 즐겁게 받아들이고, 자신이 해야 하는 일을 즐겁게 열심히 하도록 긍정적인 생각을 갖는다.	자신의 감정 털어놓기	화가 났을 때 마음에 쌓아 두지 않고, 글을 쓰거나 낙서를 해서 자기 감정을 표출한다.	자기주장 훈련	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.	생활습관 개선
감정노동으로 인한 스트레스 증상 완화법																
방법	내용															
근육 이완법	근육에 주의를 집중시켜 불필요한 긴장을 해소하는 단계적인 훈련이다. 이 방법을 통해 근육이 이완되면 자율신경 활성도가 낮아지게 되어 불안이나 스트레스가 감소한다.															
복식호흡	양손을 아랫배에 대고 천천히 숨을 들이마시고 내쉰다. 이때 코나 목으로 호흡하는 것이 아니라 아랫 배를 이용해 숨을 쉬는 것이다. 배 전체가 앞으로 볼록하게 나올 수 있도록 숨을 들이쉬고 내쉰다.															
긍정적으로 생각하기	어쩔 수 없이 직무스트레스가 발생하는 상황이라면 즐겁게 받아들이고, 자신이 해야 하는 일을 즐겁게 열심히 하도록 긍정적인 생각을 갖는다.															
자신의 감정 털어놓기	화가 났을 때 마음에 쌓아 두지 않고, 글을 쓰거나 낙서를 해서 자기 감정을 표출한다.															
자기주장 훈련	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.															
생활습관 개선	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 규칙적인 운동을 통해 스트레스를 해소하고 신체 조절이 가능하게 한다.</li> <li>• 올바른 식습관을 유지한다. 인스턴트식품, 육류 위주의 식생활, 섬유질이 적고 화학첨가물이 들어 있는 음식의 섭취를 제한한다.</li> </ul>															