

한문철의 현장 속으로

# 안전보건교육

직무스트레스와 감정노동의 예방관리

- 
1. 직무스트레스의 이해
  2. 직무스트레스 유형진단과 관리
  3. 직종별 직무스트레스 예방관리
  4. 감정노동 이해와 관리
- 

SAFETY FIRST

# Chapter 1

---

## 직무스트레스의 이해

---

SAFETY FIRST

A stylized illustration of a city skyline at sunset. The sky is a gradient of orange, red, and purple. The city is composed of various skyscrapers and buildings in dark silhouettes. The text 'SAFETY FIRST' is written in a white, sans-serif font on the left side of the skyline.

# 직무스트레스와 감정노동의 예방관리

1

직무스트레스란?

## 직무스트레스란?

사업장 환경, 동료와의 관계, 중요 업무,  
위험요소 등으로 인한  
**정신**과 **신체**의 복합적 반응

직장 스트레스

가정 내 스트레스

직장에서 차지하는 위상에 따라 달라  
스트레스 강도가 높음

직장생활과 상호 영향

SAFETY FIRST

## 일반적 스트레스 원인

생활  
사건

일상  
문제

- 배우자 사망
- 이혼
- 별거
- 결혼
- 가족의 사망
- 해고
- 퇴직

## 일반적 스트레스 원인

생활  
사건

일상  
문제

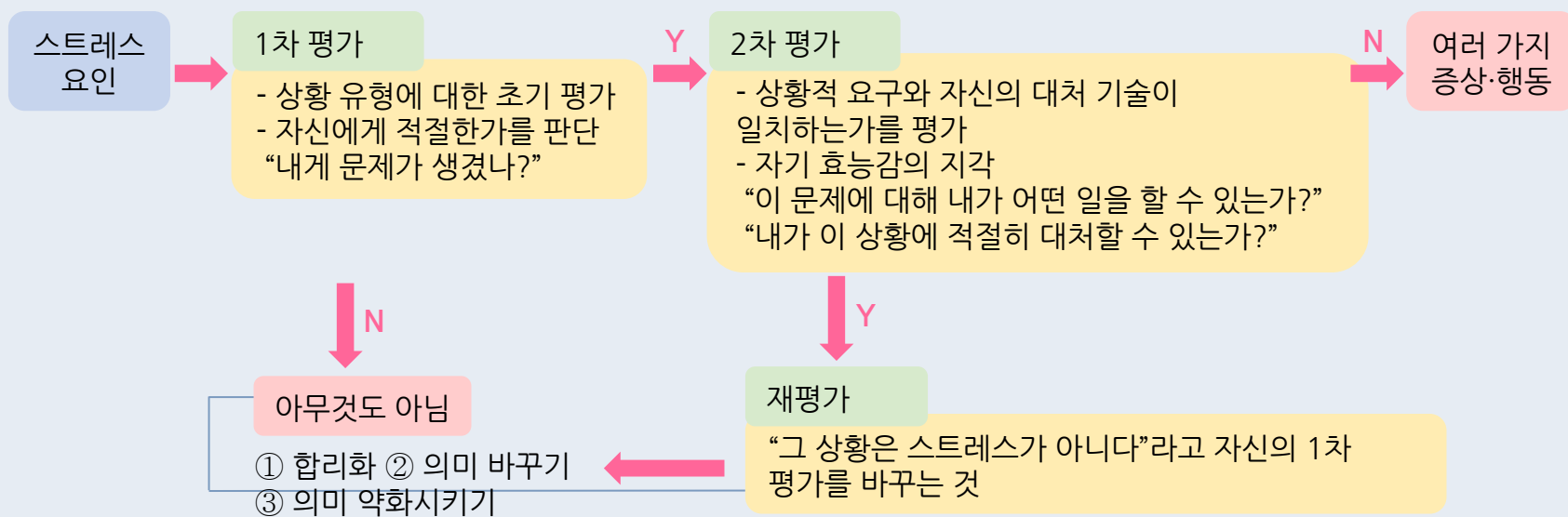
- 체중
- 가족건강
- 물가상승
- 과다한 일
- 재산관리
- 범죄

## 스트레스에 대한 평가

- ✔ 스트레스가 모두 나쁜 것은 아님
- ✔ 활력을 얻고, 어려움을 극복, 성취의 힘을 주기도 함
- ✔ 적당한 스트레스는 집중력, 능력, 창의력, 생산성을 향상시킴
- ✔ 자기 의지로 피할 수 없는 경우가 많으며 조절 능력을 갖추는 것이 중요



## 스트레스에 대한 평가



## 직무스트레스의 일반적 원인

- ✓ 업무의 불균형
- ✓ 높은 업무량
- ✓ 회사에서의 보상 부적절
- ✓ 동료나 상사, 후임과의 관계
- ✓ 회사의 환경



## 직무스트레스가 발생하는 환경별 원인

### 작업장의 물리적 환경

- 소음
- 진동
- 조명
- 온열
- 환기
- 작업 시 위험한 상황

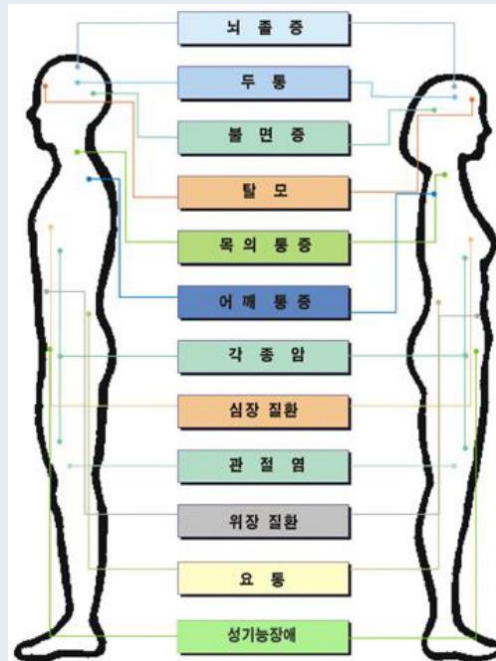
### 사회심리적 환경

- 과다한 책임, 낮은 수준의 권위
- 보상 결여, 미약한 의사결정권
- 직무와 직위 불안정
- 통제력과 자긍심 결여
- 불명확한 작업
- 불만 호소 기회의 결여
- 직장 내 지원 결여
- 편파적 대우
- 승진 기회 결여
- 역할갈등
- 타인에 대한 책임 등

## 직무스트레스 요인

요인	내용
시간적 압박, 업무시간	<ul style="list-style-type: none"><li>- 자신이 업무 속도의 조절 가능 여부</li><li>- 과중한 업무, 장시간 근무, 교대 근무 등</li></ul>
조직구조	<ul style="list-style-type: none"><li>- 의사 결정에서 참가 수준의 낮음</li><li>- 의사소통이 자유롭지 못한 구조</li></ul>
조직에서의 역할	<ul style="list-style-type: none"><li>- 업무 요구 사항의 불명확, 직위 불안</li><li>- 역할 모호, 역할 충돌 실적 경쟁 등</li></ul>
대인관계 갈등	<ul style="list-style-type: none"><li>- 상사, 동료, 부하직원 등과의 관계</li></ul>
조직 외적인 스트레스 요인	<ul style="list-style-type: none"><li>- 업무와 관련이 있지만 조직 차원을 뛰어넘는 고용불안, 경기변동 등</li></ul>

## 스트레스가 주는 주요 질병



## 스트레스로 인한 기업 손실



## 직무스트레스가 주는 영향

- 극심한 스트레스 상황 및 성격적 요인 : 신체에 구조적·기능적 손상 발생
- 심혈관계, 위장관계, 호흡기계, 생식기계, 내분비계, 신경계, 근육계, 피부계 육체적, 심리적 변화
- 일에 대한 책임감 상실
- 결근 및 갑작스러운 퇴직
- 높은 사고 위험과 심할 경우 극단적이고 병리적인 행동 발전
- 흡연, 알코올 및 카페인 음용의 증가, 신경 안정제, 수면제 등의 약물 남용
- 대인관계 기피, 자기학대 및 비하 등
- 수면장애 등 행동의 변화 발생
- 업무 수행능력 및 생산성 저하

# Chapter 2

---

## 직무스트레스 유형진단과 관리

---

SAFETY FIRST

A stylized illustration of a city skyline at sunset. The sky is a gradient of orange, red, and purple. The city buildings are dark silhouettes against the bright horizon. The text 'SAFETY FIRST' is written in a white, sans-serif font on the left side of the skyline.



## 한국형 직무스트레스 측정

✓ 물리환경

✓ 직무 요구

✓ 직무 자율

✓ 직무 불안정

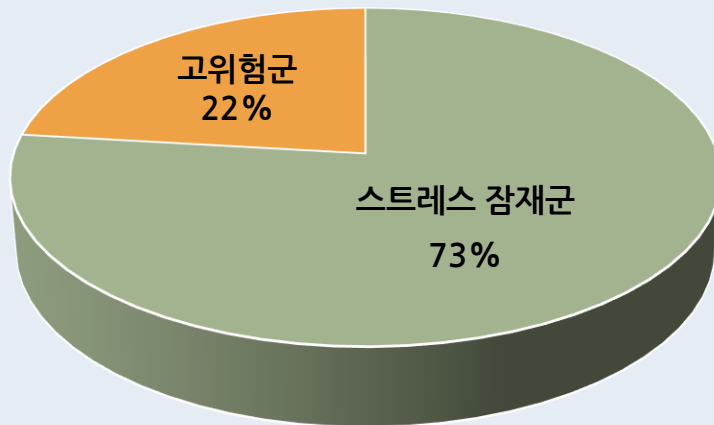
✓ 관계 갈등

✓ 조직 체계

✓ 보상 부적절

✓ 직장 문화

## 한국형 직무스트레스 측정



## 한국형 직무스트레스 측정

내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다	매우 그렇다
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
4. 나는 일이 많아 항상 시간에 쫓기며 일한다.	1	2	3	4
5. 현재 하던 일을 끝내기 전에 다른 일을 하도록 지시 받는다	1	2	3	4
6. 업무량이 현저하게 증가했다.	1	2	3	4
7. 나는 동료나 부하직원을 돌보고 책임져야 할 부담을 안고 있다.	1	2	3	4
8. 내 업무는 장시간 동안 집중력이 요구된다.	1	2	3	4
9. 업무 수행 중에 충분한 휴식(잠)이 주어진다.	4	3	2	1
10. 일이 많아서 직장가 가정에 다 잘하기가 힘들다.	1	2	3	4
11. 여러 가지일을 동시에 해야 한다.	1	2	3	4

## 한국형 직무스트레스 측정

내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다	매우 그렇다
12. 내 업무는 창의력을 필요로 한다.	4	3	2	1
13. 업무 관련 사항(업무의 일정, 업무량, 회의시간 등)이 예고 없이 갑작스럽게 정해지거나 바뀐다.	1	2	3	4
14. 내 업무를 수행하기 위해서는 높은 수준의 기술이나 지식이 필요하다.	4	3	2	1
15. 작업시간, 업무 수행과정에서 나에게 결정할 권한이 주어지며 영향력을 행사 할 수 있다.	4	3	2	1
16. 나의 업무량과 작업스케줄을 스스로 조절할 수 있다.	4	3	2	1
17. 나의 상사는 업무를 완료하는데 도움을 준다.	4	3	2	1
18. 나의 동료는 업무를 완료하는데 도움을 준다.	4	3	2	1
19. 직장에서 내가 힘들 때 내가 힘들다는 것을 알아주고 이해해 주는 사람이 있다.	4	3	2	1
20. 직장생활의 고충을 함께 나눌 동료가 있다.	4	3	2	1
21. 지금의 직장을 옮겨도 나에게 적합한 새로운 일을 쉽게 찾을 수 있다.	4	3	2	1
22. 현재의 직장을 그만두더라도 현재 수준만큼의 직업 (직장)을 쉽게 구할 수 있다.	4	3	2	1

# 직무스트레스와 감정노동의 예방관리

1

직무스트레스 유형진단

## 한국형 직무스트레스 측정

내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다	매우 그렇다
23. 직장사정이 불안하여 미래가 불확실하다.	1	2	3	4
24. 나의 직업은 실직하거나 해고당할 염려가 없다.	4	3	2	1
25. 앞으로 2년 동안 현재의 내 직업을 잃을 가능성이 있다.	1	2	3	4
26. 나의 근무조건이나 상황에 바람직하지 못한 변화(예, 구조조정)가 있었거나 있을 것으로 예상된다.	1	2	3	4
27. 우리 직장은 근무평가, 인사제도(승진, 부서배치 등)가 공정하고 합리적이다.	4	3	2	1
28. 업무 수행에 필요한 인원, 공간, 시설, 장비, 훈련 등의 지원이 잘 이루어지고 있다.	4	3	2	1
29. 우리 부서와 타 부서간에는 마찰이 없고 업무협조가 잘 이루어진다.	4	3	2	1
30. 근로자, 간부, 경영주 모두가 직장을 위해 한마음으로 일을 한다.	4	3	2	1
31. 일에 대한 나의 생각을 반영할 수 있는 기회와 통로가 있다.	4	3	2	1
32. 나의 경력개발과 승진은 무난히 잘 될 것으로 예상된다.	4	3	2	1
33. 내 현재 직위는 나의 교육 및 경력에 비추어볼 때 적절하다.	4	3	2	1

SAFETY FIRST



## 한국형 직무스트레스 측정

내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다	매우 그렇다
34. 나의 직업은 내가 평소 기대했던 것에 미치지 못한 다.	1	2	3	4
35. 나의 모든 노력과 업적을 고려할 때 내 봉급/수입은 적절하다.	4	3	2	1
36. 나의 모든 노력과 업적을 고려할 때, 나는 직장에서 제대로 존중과 신임을 받고 있다.	4	3	2	1
37. 나는 지금 하는 일에 흥미를 느낀다.	4	3	2	1
38. 내 사정이 앞으로 더 좋아질 것을 생각하면 힘든 줄 모르고 일하게 된다.	4	3	2	1
39. 나의 능력을 개발하고 발휘할 수 있는 기회가 주어 진다.	4	3	2	1
40. 회식자리가 불편하다.	1	2	3	4
41. 나는 기준이나 일관성이 없는 상태로 업무 지시를 받는다.	1	2	3	4
42. 직장의 분위기가 권위적이고 수직적이다.	1	2	3	4
43. 남성, 여성이라는 성적인 차이 때문에 불이익을 받 는다.	1	2	3	4



## 한국형 직무스트레스 측정

### 평가 방법

평가 점수 산출 방법

영역별 환산점수



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

## 직무스트레스 유형 알기

물리적  
환경

직무  
요구

직무  
자율

관계  
갈등

- 근로자가 노출되고 있는 직무스트레스를 야기할 수 있는 환경요인 중 환경 요인 측정
- 공기 오염·작업 방식의 위험성·신체 부담 등이 포함
- 측정 도구의 1-3번 문항이 해당

## 직무스트레스 유형 알기

물리적  
환경

직무  
요구

직무  
자율

관계  
갈등

- 직무에 대한 부담 정도를 측정
- 시간적 압박·중단 상황·업무량 증가·책임감·과도한 직무 부담·일-가정 양립·업무 다기능이 포함
- 측정 도구의 4-11번 문항이 해당

## 직무스트레스 유형 알기

물리적  
환경

직무  
요구

직무  
자율

관계  
갈등

- 직무에 대한 의사 결정의 권한과 자신의 직무에 대한 재량과 활용성의 수준 측정
- 기술적 재량·업무 예측 불가능성·기술적 자율성·직무 수행 권한이 포함
- 측정 도구 12-16번 문항이 해당

## 직무스트레스 유형 알기

물리적  
환경

직무  
요구

직무  
자율

관계  
갈등

- 회사 내에서의 상사 및 동료 간의 도움 또는 지지 부족 등의 대인관계 측정
- 동료의 지지·상사의 지지·전반적 지지가 포함
- 측정 도구의 17-20번 문항이 해당

## 직무스트레스 유형 알기

직무  
불안정

조직  
체계

보상  
부적절

직장  
문화

- 자신의 직업 또는 직무에 대한 안정성 측정
- 구직 기회·전반적 고용불안정성이 포함
- 측정 도구의 21-26번 문항이 해당



## 직무스트레스 유형 알기

직무  
불안정

조직  
체계

보상  
부적절

직장  
문화

- 조직의 전략 및 운영 체계·조직의 자원·조직 내 갈등·합리적 의사소통 결여·승진 가능성·직위 부적합 측정
- 측정 도구의 27-33번 문항이 해당

## 직무스트레스 유형 알기

직무  
불안정

조직  
체계

보상  
부적절

직장  
문화

- 업무에 대하여 기대하고 있는 보상의 정도 적절 여부 측정
- 기대 부적합·금전적 보상·존중·내적 동기·기대 보상·기술 개발 기회가 포함
- 측정 도구의 34-39번 문항이 해당

## 직무스트레스 유형 알기

직무  
불안정

조직  
체계

보상  
부적절

직장  
문화

- 한국적 집단주의 문화(회식, 음주 문화)·직무 갈등·합리적 의사소통 체계 결여·성적 차별 등을 측정
- 측정 도구의 40-43번 문항이 해당

## 직무스트레스 유형진단결과 알아보기

남성을 위한  
영역별 직무스트레스 요인  
환산점수에 대한 참고 값

여성을 위한  
영역별 직무스트레스 요인  
환산점수에 대한 참고 값

한국 근로자의 성별 중앙값과 비교하여 상대적인 평가



비교집단에 비해 직무스트레스 요인에 상대적으로  
더 많이 노출되고 있다고 해서 반드시  
직무스트레스 증상이나 징후가 나타나는 것은 **아님**

## 직무스트레스 유형진단결과 알아보기



물리환경



직무 요구



직무 자율



직무 불안정



관계 갈등



조직 체계



보상 부적절



직장 문화



자신이 더 많이 스트레스를 느끼는  
영역에서 어떻게 관리할지 생각

## 한국인 직무스트레스 기본형 참고치

남자용

항 목	본인 점수	참고치				점수의 의미
		하위25%	하위50%	상위50%	상위25%	
물리환경		33.3이하	33.4~44.4	44.5~66.6	66.7이상	점수가 높을수록 물리환경이 상대적으로 나쁘다.
직무 요구		41.6이하	41.7~50.0	50.1~58.3	58.4이상	점수가 높을수록 직무 요구도가 상대적으로 높다.
직무 자율		46.6이하	46.7~53.3	53.4~60.0	60.1이상	점수가 높을수록 직무 자율성이 상대적으로 낮다.
관계 갈등		-	33.3이하	33.4~50.0	50.1이상	점수가 높을수록 관계 갈등이 상대적으로 높다.
직무 불안정		44.4이하	44.5~50.0	50.1~61.1	61.2이상	점수가 높을수록 직업이 상대적으로 불안정하다.
조직 체계		42.8이하	42.9~52.3	52.4~61.9	62.0이상	점수가 높을수록 조직이 상대적으로 체계적이지 않다.
보상 부적절		55.5이하	55.6~66.6	66.7~77.7	77.8이상	점수가 높을수록 보상체계가 상대적으로 부적절하다.
직장 문화		33.3이하	33.4~41.6	41.7~50.0	50.1이상	점수가 높을수록 직장 문화가 상대적으로 스트레스요인이다.
기본형총점		45.0이하	45.1~50.7	50.8~56.5	56.6이상	점수가 높을수록 직무스트레스가 상대적으로 높다.



## 한국인 직무스트레스 기본형 참고치

남자용

항 목	본인 점수	한국 근로자 중앙값	점수의 의미
물리환경		44.5	참고 값보다 클수록 물리환경이 상대적으로 나쁘다.
직무 요구		50.1	참고 값보다 클수록 직무 요구도가 상대적으로 높다.
직무 자율		53.4	참고 값보다 클수록 직무 자율성이 상대적으로 낮다.
관계 갈등		33.4	참고 값보다 클수록 관계 갈등이 상대적으로 높다.
직무 불안정		50.1	참고 값보다 클수록 직업이 상대적으로 불안정하다.
조직 체계		52.4	참고 값보다 클수록 조직이 상대적으로 체계적이지 않다.
보상 부적절		66.7	참고 값보다 클수록 보상체계가 상대적으로 부적절하다.
직장 문화		41.7	참고 값보다 클수록 직장 문화가 상대적으로 스트레스요인이다.

## 한국인 직무스트레스 기본형 참고치

여자용

항 목	본인 점수	참고치				점수의 의미
		하위25%	하위50%	상위50%	상위25%	
물리환경		33.3이하	33.4~44.4	44.5~55.5	55.6이상	점수가 높을수록 물리환경이 상대적으로 나쁘다.
직무 요구		41.6이하	41.7~54.1	54.2~62.5	62.6이상	점수가 높을수록 직무 요구도가 상대적으로 높다.
직무 자율		53.3이하	53.4~60.0	60.1~66.6	66.7이상	점수가 높을수록 직무 자율성이 상대적으로 낮다.
관계 갈등		-	33.3이하	33.4~41.6	41.7이상	점수가 높을수록 관계 갈등이 상대적으로 높다.
직무 불안정		38.8이하	38.9~50.0	50.1~55.5	55.6이상	점수가 높을수록 직업이 상대적으로 불안정하다.
조직 체계		42.8이하	42.9~52.3	52.4~61.9	62.0이상	점수가 높을수록 조직이 상대적으로 체계적이지 않다.
보상 부적절		55.5이하	55.6~66.6	66.7~77.7	77.8이상	점수가 높을수록 보상체계가 상대적으로 부적절하다.
직장 문화		33.3이하	33.4~41.6	41.7~50.0	50.1이상	점수가 높을수록 직장 문화가 상대적으로 스트레스 요인이다.
기본형총점		49.5이하	49.6~51.1	51.2~56.6	56.7이상	점수가 높을수록 직무스트레스가 상대적으로 높다.

## 한국인 직무스트레스 기본형 참고치

여자용

항 목	본인 점수	한국 근로자 중앙값	점수의 의미
물리환경		44.5	참고 값보다 클수록 물리환경이 상대적으로 나쁘다.
직무 요구		54.2	참고 값보다 클수록 직무 요구도가 상대적으로 높다.
직무 자율		60.1	참고 값보다 클수록 직무 자율성이 상대적으로 낮다.
관계 갈등		33.4	참고 값보다 클수록 관계 갈등이 상대적으로 높다.
직무 불안정		50.1	참고 값보다 클수록 직업이 상대적으로 불안정하다.
조직 체계		52.4	참고 값보다 클수록 조직이 상대적으로 체계적이지 않다.
보상 부적절		66.7	참고 값보다 클수록 보상체계가 상대적으로 부적절하다.
직장 문화		41.7	참고 값보다 클수록 직장 문화가 상대적으로 스트레스요인이다.

## 스트레스 인지

### 직장 내 스트레스

- **인간관계** : 상사나 부하와의 대립, 직장 내 괴롭힘 등
- **업무 관련** : 업무내용, 처우 등
  - 장시간 노동이나 인사이동, 문제 발생 등에 따른 업무의 질과 양의 변화
  - 업무상 사고나 실패에 따른 무거운 책임 발생

### 기타

- **금전문제** : 거액의 빚, 대출, 수입 감소, 지출 증가 등
- **주거환경이나 생활의 변화** : 단신부임, 이사, 소음 등
- **자신 이외의 문제** : 가족, 친척, 친구의 죽음이나 병, 위법행위 등
- **자신의 문제** : 사고나 재해 등

## 직무스트레스의 관리

### 회사·조직적 관리방법

- 사업주, 보건관리자와 관리감독자는 근로자의 일상관리
- 근로자에 대한 조기발견과 조기대응
- 휴직한 근로자의 직장복귀 지원

### 개인적 차원의 관리방법

- 맞춤형 스트레스 대처 방법 실천
- 스트레스 사실 인지
- 대처 방법 모색 및 실천

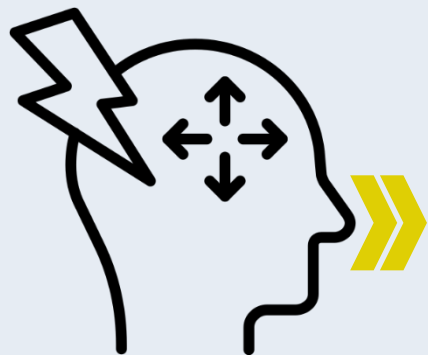
## 개인적 차원의 관리방법

- ✓ 긴장 이완 방법 습득 및 활용
- ✓ 규칙적인 생활습관
- ✓ 충분한 수면 유지
- ✓ 친한 사람들과 교류
- ✓ 가능한 편안한 환경(직장) 만들기
- ✓ 자기가 좋아하는 취미활동
- ✓ 적당한(규칙적) 운동
- ✓ 술이나 담배에 의존하지 않기



## 개인적 차원의 관리방법

긴장 이완 방법 습득 및 활용



강한 스트레스

교감신경이  
흥분, 긴장



이완시켜 스트레스에  
대응

심신의 긴장을  
푸는 데  
효과적

## 개인적 차원의 관리방법

긴장 이완 방법 습득 및 활용

장시간 같은 자세

과중한 업무

인간관계



근육 긴장



스트레칭

근육의 긴장이  
풀려 효율적인  
작업 가능

## 개인적 차원의 관리방법

긴장 이완 방법 습득 및 활용



명상법



독서



음악청취



부교감신경의 활성화

## 개인적 차원의 관리방법

긴장 이완 방법 습득 및 활용

교감신경	부교감신경
에너지를 소비할 때 작용하는 신경	휴식을 취하거나 잠잘 때 작용하는 신경

## 개인적 차원의 관리방법

### 충분한 수면 유지 방법

- ✓ 쾌적한 수면환경 조성
- ✓ 규칙적인 수면습관
- ✓ 20~30분 이내의 낮잠 시간
- ✓ 수면장애 시 전문가와 상담 권장

## 개인적 차원의 관리방법

### 스트레스와 친해지기

- 이완 방법 학습
- 규칙적인 생활과 충분한 수면
- 친한 사람들과 교류
- 긴장 해소 및 웃는 환경
- 편안한 환경
- 자연과 함께하는 취미 활동
- 적당한 운동습관(음주 및 흡연 X)



# Chapter 3

---

## 직종별 직무스트레스 예방관리

---

SAFETY FIRST

A stylized illustration of a city skyline at sunset. The sky is a gradient of orange, red, and purple. The city is represented by various dark silhouettes of buildings and skyscrapers. The text 'SAFETY FIRST' is written in a white, sans-serif font on the left side of the skyline.

## 직무스트레스 원인

### 직장 내

- 인간관계: 상사나 부하와의 대립, 직장 내 괴롭힘 등
- 업무 관련: 업무내용, 처우 등
  - 장시간 노동이나 인사이동, 문제 발생 등에 따른 업무의 질과 양의 변화
  - 업무상의 사고나 실패에 따른 무거운 책임 발생

## 직무스트레스 원인

### 개인

- 금전 문제: 거액의 빚, 대출, 수입 감소, 지출 증가 등
- 주거환경이나 생활의 변화: 단신부임, 이사, 소음 등
- 자신 이외의 문제: 가족, 친척, 친구의 죽음이나 병, 위법행위 등
- 자신의 문제: 사고나 재해 등

# 직무스트레스와 감정노동의 예방관리

1

사무직 근로자의 직무스트레스 예방관리

## 직무스트레스 관리방법

### 회사적 관리

- ✓ 스트레스에 대처할 수 있도록 상담부서나 스트레스 관리
- ✓ 휴게 환경, 시간
- ✓ 갈등, 고용, 직무 불안정 해소
  - 업무 부담을 모든 직원들에게 고르게 배분
  - 다양하고 자유로운 의사소통의 채널과 기회 제공
  - 직무와 업무 수행에 대한 의견 제시 기회 제공
  - 업무를 통한 자기발전 도모, 새로운 업무에 적응할 수 있는 기회 제공

SAFETY FIRST

## 직무스트레스 관리방법

### 개인적 관리

스트레스 인지 및  
스트레스 대처 방법 실천이 중요

이완 방법을 익히고 스트레스 받을 때 활용

- 근육의 긴장을 풀어주고 피의 흐름을 촉진시켜 심신의 기장을 푸는 데 효과적임
- 장시간 같은 자세로 있을 때, 스트레스가 발생하는 상황에서도 근육이 긴장함
- 업무 중간에 스트레칭을 하면 근육의 긴장이 풀려 효율적으로 다음 작업 가능

## 직무스트레스 관리방법

### 개인적 관리

스트레스 인지 및  
스트레스 대처 방법 실천이 중요

#### 규칙적인 생활과 충분한 수면

- 수면 양은 사람마다 다름
- 쾌적한 수면 조성
- 가능한 규칙적으로 빨리 기상
- 낮잠을 자지 말고, 부득이한 경우 20~30분 이내로 조절
- 수면장애가 있으면 전문가와 상담



## 직무스트레스 관리방법

### 개인적 관리

스트레스 인지 및  
스트레스 대처 방법 실천이 중요

친한 사람들과 교류하기

긴장을 풀고 많이 웃기

가능한 편안한 환경으로 만들기

일상에서 벗어나 자연을 즐기고 취미 갖기

적당한 운동을 하고 술이나 담배에 의존하지 않기

## 직무스트레스 원인

- 장시간 서서 근무하는 환경 및 휴식공간 부족
- 교대·야간·휴일근무로 가사와 자녀 양육에 부담 가중
- 직무 자율성 부족
- 감정노동, 다른 업체 직원과 같은 장소에서 일하는 데서 오는 갈등
- 실직에 대한 우려, 비정규직으로 일하는 부담 등으로 인한 직무 불안
- 반복되는 신규 교육, 불합리한 고객 요구, 매출 부담으로 인한 경쟁업체 직원과의 갈등
- 보상 부적절, 업무에 대한 적은 보상, 승진 및 자기발전 등의 기회 부족

## 직무스트레스 관리방법

### 회사적 관리

- 의자 비치 등 휴식공간 마련
- 순환 빈도가 안정적, 예측 가능한 교대 근무 관리 실시
- 감정노동 배려, 업무 부담 경감을 위한 의사소통 창구 마련
- 개인의 능력, 자원을 고려한 적절한 업무 배분 및 작업 배치
- 자신의 직무 및 업무 수행 관련 의견 제기의 기회 제공
- 자기 발전의 기회 제공
- 업무에 대해 자긍심을 가질 수 있도록 근로자를 존중하는 문화 확립
- 업무 수행에 실질적인 도움과 정서적인 지원이 가능한 체계 마련
- 성별, 연령, 기혼 여부, 외모, 고용형태에 따른 차별 금지
- CCTV 설치, 경고 장치 및 알람장치 등 안전 장치 설치
- 직무스트레스 예방·관리를 위한 다양한 교육 프로그램 운영 등

## 직무스트레스 관리방법

### 개인적 관리

긍정적으로 생각하기

화가 났을 때 글쓰기, 낙서 등으로 자기감정 표출

다른 사람을 불쾌하게 하거나 비난하지 않고,  
자기감정을 명확히 주장하는 방법 훈련

생활습관 개선

## 직무스트레스 원인

- 고객의 무리한 요구 등에 의한 스트레스
- 고객의 막말이나 위협적 행동 등으로 인한 스트레스
- 고객들로부터 지나친 비방, 명예훼손에 가까운 언행 등으로 인한 스트레스
- 근무환경 : 근골격계 부담 작업, 사무실 공기의 질 저하
- 직무 요구 : 영업실적에 대한 압박
- 감정노동 : 고객의 비합리적 요구나 무례한 태도에도 친절 강요
- 직무의 단조로움과 자율성 결여
- 자율적 근무의 휴식시간 부족
- 조직 체계와의 갈등
- 긴장된 조직문화 형성

## 직무스트레스 관리방법

### 회사적 관리

- ✓ 스트레스에 대처할 수 있도록 상담부서나 스트레스 관리
- ✓ 휴게 환경, 시간
- ✓ 갈등, 고용, 직무 불안정 해소
  - 업무 부담을 모든 직원들에게 고르게 배분
  - 다양하고 자유로운 의사소통의 채널과 기회 제공
  - 직무와 업무 수행에 대한 의견 제시 기회 제공
  - 업무를 통한 자기발전 도모, 새로운 업무에 적응할 수 있는 기회 제공



## 직무스트레스 관리방법

### 회사적 관리



#### 고객과의 갈등예방과 해소

- 비밀 보장이 되는 의사소통 창구 마련
- 불만 제기 고객은 다른 사무원이나 관리자가 직접 대응
- 관리감독자는 고객 갈등 최소화 유도, 근로자가 일방적인 책임을 지지 않는 분위기 조성
- 모두가 볼 수 있는 장소에 서비스 원칙 안내문 게시
- 추가 인력 활용, 서비스의 질을 높이고 근로자의 심리적 부담 완화

## 직무스트레스 관리방법

회사적 관리



기타

- 경쟁적이고 긴장된 조직 문화 개선
- 실질적인 도움과 감정적인 지원을 해 줄 수 있는 체계 마련

## 직무스트레스 관리방법

### 개인적 관리

- ✓ 고객의 무리한 요구에는 거절 표현, 잠시 휴식
- ✓ 스트레스 해소 방안 마련
- ✓ 수시 스트레칭을 통해 몸의 긴장 완화
- ✓ 심호흡, 관심 바꾸기, 용서를 통해 분노가 쌓이지 않도록 노력

## 직무스트레스 원인

- 고객의 예측하기 어려운 다양한 요구 등으로 감정 노동의 강도가 높음
- 업무량 예측이 어렵고, 작업량을 스스로 조절할 수 없음
- 고객의 요구와 관리자의 통제에 따른 갈등
- 비정규직 상태로 인한 고용불안정
- 다양한 고객의 요구와 취향, 보상과 처벌을 통한 근로자 통제

## 직무스트레스 관리방법

### 회사적 관리

- ✓ 고객과 분리된 공간에 휴식공간 및 의사소통 창구 마련
- ✓ 불만 제기 고객은 다른 종업원이나 관리자가 응대, 필요한 경우 서비스원칙 안내문 게시
- ✓ 추가 인력 활용으로 서비스 질 향상, 근로자의 심리적 부담 경감과 사고 예방
- ✓ 감정노동에 따른 직무스트레스 경감을 위한 조직 차원의 대책 마련
- ✓ 자체 직무스트레스 관리 및 보건소 등과 연계한 관리 실시

## 직무스트레스 관리방법

### 개인적 관리

서비스에 대한 불만 제기로 스트레스를 느낄 경우

- 고객에게 적극적으로 대응하고 있다는 인식을 심어 주면서 진정이 되도록 함

고객의 잘못이 있는 경우인데  
언쟁이 생겨 스트레스를 느낄 경우

- 객관적 및 처리규정에 대하여 설명하면서 진정이 되도록 함



## 직무스트레스 관리방법

### 개인적 관리

언어적 폭력, 성희롱, 폭행 등이 예상되거나 일어났을 경우

- 위험 상황을 즉시 다른 근무자나 관리자에게 알려 도움 요청, 고객으로부터의 분리 요청
- 법규 위반으로 처벌받을 수 있음을 안내하면서 진정이 되도록 함

## 직무스트레스 원인

### 물리적 환경

- 부적절한 작업대에 의한 근골격계 부담
- 다양한 자극성 물질에 노출

### 직무 요구

- 업무의 신속성과 상담수를 높여야 하는 상황에서  
고객만족도 향상을 위해 통화시간이 길어지는 모순 발생

## 직무스트레스 원인

### 직무 자율성 결여

- 단조롭고, 반복적인 업무 특성상 상담원의 직무 재량권 제한

### 전자감시제도

- 실시간 모니터링과 통화내용 녹취 등으로 인한 스트레스

## 직무스트레스 원인

### 감정노동

- 감정 상태와 관계없이 고객에게 친절함과 상냥함을 전달해야 하는 감정노동으로 인한 스트레스

### 언어적 폭력

- 고객들의 욕설, 폭언, 성희롱 등

## 직무스트레스 관리방법

### 회사적 관리



#### 충분한 휴식 제공

- 일반적으로 1시간마다 5분 휴식 또는 2시간마다 15분 휴식 권장
- 힘든 고객 상담 시 충분한 휴식 제공



#### 교육·훈련을 통한 직무 자율성 제고



#### 근로자의 고충 해소를 위한 의사소통 창구 마련

## 직무스트레스 관리방법

### 회사적 관리



#### 합리적 전자감시제도 운영

- 전자감시제도의 필요성 설명, 근로자 합의시에만 적용
- 지속적인 실시간 청취 제한, 상담내용은 일정시간 이후 폐기



#### 감정노동 관리

- 불만 콜을 상담한 근로자에게 휴식시간 제공
- 상담 센터 등을 운영하여 면담을 통한 심리적 문제 해결 노력



## 직무스트레스 관리방법

### 회사적 관리



언어폭력 대응체계 마련



교육·훈련 실시



생활습관 개선 프로그램 운영

- 스트레스 관리를 위한 다양한 근로자 건강증진 프로그램 운영

## 직무스트레스 관리방법

### 개인적 관리

- ✓ 건강 이상 시 초기에 관리자 및 보건관리자와 상담
- ✓ 휴식시간에는 컴퓨터 관련 활동 중지
- ✓ 명상, 호흡, 운동 등 실시
- ✓ 여러 모임을 통한 대화 진행
- ✓ 건강한 생활습관 유지

## 직무스트레스 원인

- ✓ 호텔 종사자들의 권한 또는 능력을 넘어서는  
상사나 고객의 압력이나 요구
- ✓ 고객들의 폭언이나 무시하는 행동 등
- ✓ 하루 종일 서서 고객을 응대하는 근무 여건
- ✓ 어떤 상황에서는 고객에게 최상의 서비스를  
하도록 요구 받는 상황
- ✓ 직무의 단조로움

## 직무스트레스 원인

- ✓ 고객과 상사로부터 받는 압박감과 질책으로 인한 자율권 부족
- ✓ 직원 및 부서 간의 갈등, 역할상의 갈등
- ✓ 비정규직, 구조조정 등으로 인한 실직 우려
- ✓ 언어적, 신체적 폭력

## 직무스트레스 관리방법

### 일반 사항

- ✓ 휴게실과 휴식시간 제공
- ✓ 안정적이고 예측 가능한 교대 근무 시 순환 빈도 편성
- ✓ 고충처리위원회 운영
- ✓ 직원 간 다양하고 자유로운 의사소통 기회 제공
- ✓ 고른 업무 부담
- ✓ 직무 및 자기계발을 위한 교육과 연수 기회 제공
- ✓ 종사자의 자율성 최대한 보장, 업무 주도권 부여

## 직무스트레스 관리방법

### 고객과의 갈등예방과 해소

- ✓ 고객 응대 시 역할과 태도 및 책임의 명확화, 교육 실시
- ✓ 고객 갈등을 최소화하도록 지도, 근로자가 일방적인 책임을 지지 않는 분위기 조성
- ✓ 필요시 공개 장소에 서비스 원칙 안내문 게시
- ✓ 추가 인력 활용, 서비스의 질을 높이고 근로자의 심리적 부담 완화



## 직무스트레스 관리방법

### 기타

- ✓ 근로자가 업무에 자긍심을 가질 수 있는 문화 정착
- ✓ 실질적인 도움 및 감정적인 지원이 가능한 체계 마련
- ✓ 종사자들이 상호 유기적으로 작용할 수 있는 풍토 조성
- ✓ 직무스트레스 대처 역량 강화 지원
- ✓ 건강센터, 정신보건센터 등의 상담 연계체계 마련

## 직무스트레스 원인

- ✓ 심한 체력 소모
- ✓ 다양한 고객 요구에 대한 빠른 응대, 긴장의 연속, 심리적 부담을 주는 여건
- ✓ 승객으로부터 비롯된 감정적 소진
- ✓ 평가, 다양한 교육 이수에 대한 부담감

## 직무스트레스 관리방법

### 일반 사항

- ✓ 장시간 서서 근무한 후에는 충분한 휴식시간 제공
- ✓ 안정적이고 예측 가능한 일정 편성

### 일반 사항

- ✓ 불만 제기 탑승객과 감정적 갈등이 발생하지 않도록 조치
- ✓ 필요시 공개 장소에 서비스 원칙 안내문 게시

## 직무스트레스 관리방법

관계 갈등과 참여 및 자기계발 기회제공

- ✓ 선·후배 간 멘토와 멘티 제도 운영
- ✓ 기내서비스 업무에 따른 역할과 책임의 명확화
- ✓ 객실승무원에게 고르게 업무 배분
- ✓ 직무와 업무 수행에 영향을 미치는 조치나 결정에 대한 의견 제시 기회 제공
- ✓ 정기적인 객실승무원 직무적합성 평가 실시
- ✓ 업무를 통한 자기 발전 도모가 가능하도록 협조

## 직무스트레스 관리방법

### 기타

- ✓ 성별, 연령, 결혼 여부로 차별받지 않도록 관리
- ✓ 기혼일 경우 워라밸 환경 지원
- ✓ 고충처리위원회 운영
- ✓ 건강센터, 정신보건센터 등의 상담 연계체계 마련

## 직무스트레스 원인



### 물리적 환경

- 쓰레기로 인한 신체상해와 질병에 노출되기 쉬운 상황
- 근골격계 질환 등의 발생



### 직무 요구

- 정신적 긴장을 동반하는 매우 복잡한 직무



### 직무 자율

- 의사 결정권한이 없음
- 사람과 물건이 드나드는 정도에 따른 작업량과 노동 강도의 큰 변화 발생



## 직무스트레스 원인



### 관계 갈등

- 동료와 업무량, 일의 순서 등을 조율할 때 갈등 우려



### 직무 불안정

- 비정규직 고용상태로 인한 실직 우려



### 조직 체계

- 공식적인 조직 체계나 지위 부재로 인한 지시 혼란



### 보상 부적절

- 작업내용이나 숙련도에 따른 보상체계 결여

## 직무스트레스 관리방법

### 회사적 관리

- ✓ 휴식공간 마련
- ✓ 조기출근에 대한 유연한 관리
- ✓ 의사소통 창구 마련
- ✓ 고객의 불만에 대한 대응
  - 청소상태에 대한 불만 접수 창구 마련

## 직무스트레스 관리방법

### 회사적 관리

- ✓ 업무의 적정 배분
- ✓ 자신의 직무와 업무 수행에 영향을 미치는 조치나 결정에 대해 근로자가 의견을 낼 수 있는 기회 제공
- ✓ 청소업무 관리 책임자 배치
- ✓ 정기적인 성희롱 예방교육 실시
- ✓ 작업환경 개선으로 신체적 부담 완화

## 직무스트레스 관리방법

### 개인적 관리

✓ 건강과 체력 유지

✓ 균형있는 식사

✓ 적절한 운동 실시

- 매주 총 150분이 넘게 중강도(빠르게 걷는 정도의 운동 강도) 이상

## 직무스트레스 관리방법

### 개인적 관리



성격상 받는 스트레스에 대한 대응

- 자기 성격을 이해, 그에 따른 대응방안 마련



기대와 현실의 불일치에서 오는 스트레스에 대한 대응

- 현실을 이해, 현실적인 기대와 목표 설정



대인관계에서 오는 스트레스에 대한 대응

- 터놓고 말할 수 있고, 의지할만한 사람들을 찾을 수 있는 분위기 조성

## 직무스트레스 원인

- ✓ 노인요양 및 재가시설에서 신체 및 가사 지원 서비스 시 혼자 감당해야 하는 부분이 많음
- ✓ 스트레스로 억압된 감정의 장기화로 인한 우울증과 불면증
- ✓ 근골격계 질환, 뇌심혈관 질환(심근경색, 뇌졸중) 발생 위험에서 오는 스트레스



## 직무스트레스 관리방법

### 회사적 관리



#### 휴식공간 마련

- 제도적으로 요양사의 업무범위 규정, 사업주가 이를 지키도록 유도



#### 개인 건강관리 프로그램 운영

- 스트레스 예방대책 수립 · 운영



#### 심리 상담 서비스 제공

- 요양보호사의 정신건강을 고려한 심리 상담 서비스 제공



#### 모니터링 실시

- 과도한 업무 진행 여부 모니터링, 시정·조치

## 직무스트레스 관리방법

### 개인적 관리

- ✓ 규칙적인 생활 및 충분한 수면 유지
- ✓ 친한 사람들과 자주 교류
- ✓ 동료들과 함께할 수 있는 편안한 환경 조성
- ✓ 자연을 즐길 기회 확보
- ✓ 운동을 통한 스트레스 해소
- ✓ 술이나 담배에 의지한 스트레스 해소는 금물

## 직무스트레스 원인



### 근무환경과 사고위험

- 특성상 햇빛이 없고, 바깥공기를 쐬기 어려운 상황
- 열차 간의 충돌, 탈선 및 인사사고 등에 대한 불안감



### 직무 요구

- 고도의 집중력 요구
- 다양한 민원
- 승객들에 대한 책임감으로 인한 긴장

## 직무스트레스 원인



정신적, 육체적 피로감 누적

- 밀폐된 공간에서의 단독근무로 인한 압박감 등



직무 자율

- 운행표에 의한 운전, 운전 자동화 등으로 자율성 결여



조직 체계

- 1인 기관사 체제 편성으로 업무 부담 가중, 근무의 규칙성 부족

## 직무스트레스 관리방법

### 근무환경과 휴식공간

- ✓ 생리적 문제 해결 노력
- ✓ 휴식시간에 휴식과 간단한 체조 등 실시

### 근무환경과 휴식공간

- ✓ 안정적이고 예측 가능한 근무 편성
- ✓ 출근과 퇴근에 편의 제공
- ✓ 불필요한 이동거리 최소화

## 직무스트레스 관리방법

민원과 사고처리 지원체계 마련

- ✓ 추가 인력 활용으로 서비스 질 향상, 근로자의 심리적 부담 경감과 사고 예방
- ✓ 불만 제기 고객은 다른 사무원이나 관리자가 직접 대응
- ✓ 상담창구를 마련하여 사고 후 스트레스 장애 예방



# Chapter 4

---

## 감정노동 이해와 관리

---

SAFETY FIRST

A stylized illustration of a city skyline at sunset. The sky is a gradient of orange, red, and purple. The city is represented by various dark silhouettes of buildings and skyscrapers. The text 'SAFETY FIRST' is written in a white, sans-serif font on the left side of the skyline.

## 감정노동의 정의

미국과 유럽을 비롯하여  
안전보건공단 가이드 등에서 제시

공적 삶의 영역인 근로자와 고객 간의 상호 관계 속에서 조직의  
목표 달성을 위하여 **근로자가 자신의 감정 표현을 억제**하는 행위

## 감정노동의 정의

한국산업안전보건공단 [KOSHA]

직업상 고객을 대할 때 자신의 감정이 좋거나, 슬프거나, 화나는  
상황이 있더라도 사업장(회사)에서 요구하는 감정과 표현을  
고객에게 보여주는 등 **고객 응대 업무를 하는 노동**

## 감정노동 강도의 결정 요인

감정 표현의  
빈도

표현규범에  
대한 주의성

감정의  
다양성

감정적  
부조화

서비스 제공자와 고객 간의 상호작용 빈도에 초점

## 감정노동 강도의 결정 요인

감정 표현의  
빈도

표현규범에  
대한 주의성

감정의  
다양성

감정적  
부조화

- 표현규범에 대한 주의성이 클수록  
→ 근로자에게 더 많은 정신적인 에너지와 신체적인  
노력 요구, 감정 표현에 더 많은 노동 필요
- 주의성 : 감정 표현 기간과 강도의 개념이 포함됨
- 감정노동의 강도 : “얼마나 강하게 또는 어떠한 태도로  
감정을 경험 하는가 또는 표현하는가”와 관련된 것

## 감정노동 강도의 결정 요인

감정 표현의  
빈도

표현규범에  
대한 주의성

감정의  
다양성

감정적  
부조화

- 특별한 상황에 맞추어 감정 표현을 자주 바꾸어야 하는 서비스 근로자  
→ 더 많은 계획과 자신의 행동에 대한 의식적인 관찰이 더 많이 필요
- 제한적인 시간 내에 표현하는 감정이 자주 바뀌는 것은 더 많은 계획과 예측 요구  
→ 더 많은 감정노동을 수반하게 함



## 감정노동 강도의 결정 요인

감정 표현의  
빈도

표현규범에  
대한 주의성

감정의  
다양성

감정적  
부조화

- 근로자들이 실제로 느끼는 감정과 조직에서 요구하는 감정 표현이 충돌할 때 발생
- 정서적 소진 발생, 직무만족도 감소
- \* 소진(burn out) : 감정적인 요구가 큰 상황에 장기간 노출됨으로써 나타나는 신체적, 감정적, 정서적 탈진 상태로 사람들을 직접 대하는 서비스 종사자들에게 생길 수 있음  
→ 감정적 탈진, 비인격화, 개인적 성취의 저하로 나타남

## 감정노동의 속성

### 표면 행위

- 실제로 느끼지 않는 감정을 연극배우와 같이 얼굴 표정, 제스처, 목소리 톤과 같은 언어적, 비언어적 단서의 표현으로 자기감정을 조작해 남을 속이는 행위
- 자기가 표현해야 하는 감정을 실제로 느끼거나 경험하려고 애쓰는 행위

실제로는 느끼지 않는 감정을 표현하는 것으로, 감정을 꾸며내어 표현하기 때문에 실제로 느끼는 감정과 표현하는 감정이 서로 다름

### 진심 행위

- 실제로는 그렇지 않지만 일부러 미소를 지으며 기분이 좋은 사람인 것처럼 행동하는 것
- 불쾌한 언동을 하는 고객을 '개인적인 손님'인 것처럼 생각하며 화를 참는 노력 등

자신이 표현해야 하는 감정을 실제로 느끼거나 경험하려고 노력하는 것으로, 관련된 감정을 유도하기 위해 생각이나 이미지, 기억 등을 이끌어 내도록 노력해야 하기 때문에 표면 행위보다 더 많은 노력을 필요로 함

## 감정노동 수행군의 분류

### 고객 대면 여부



비대면

- 콜센터 상담원



대면

- 마트, 백화점의 노동자

### 사적, 공적 영역



사적 영역

- 간호사



공적 영역

- 주민센터 직원, 경찰

## 사회적 관심의 증가

감정노동을 수행하는 노동자가  
신체적, 정신적 피해를 겪은 사건이 언론을 통해 보도



감정노동 종사자의 보호 필요성에 대한 사회적인 관심이 높아짐

## 감정노동 직업군의 다양화

항공기 승무원, 콜센터 상담사, 호텔 및 음식점 종사자,  
백화점 및 할인점 등의 **판매업무 종사자**



돌봄 서비스를 수행하는 업무, 공공 서비스나 민원  
처리를 하는 업무나 사무직군들까지  
**광범위하고 다양한 직업군**에서 감정노동 수행

## 정신적 건강 문제 발생

- ✓ 우울증이나 적응장애 발생 가능성
- ✓ 고객으로부터 받은 감정적 상처로 자살 충동 발생
- ✓ 자기 비하나 자아 존중감 저하
- ✓ 자신의 억눌린 감정을 해소하지 못하면 화병(신체증상을 동반한 우울증)에 시달리거나 업무에서 소진(번아웃) 경험



## 신체적 건강 문제 발생

- ✔ 스트레스가 지속되면서 심장이 빨리 뛰고, 혈압 증가
- ✔ 실제 감정과 다른 감정을 반복적으로 표현하면서 피로감 증가
- ✔ 지속적으로 서 있는 자세나 불안정한 자세 유지로 근골격계 질환 발생 가능

## 불건강한 생활습관 형성

- ☑ 흡연, 음주 등의 불건강한 생활습관 형성
- ☑ 스트레스로 인해 숙면을 취하지 못하고, 불규칙적인 식생활 형성

## 산업재해 발생

- 고객의 반복적인 제품 구매와 취소에 시달리던 판매원이 폭언과 폭행을 당하고도 사과까지 한 이후 적응장애가 생겨 **업무상 질병**으로 인정받은 사례
- 막차시간이 지났음을 알리자 역무실을 무단 점거한 사건이 있은 후 14차례의 민원 제기 및 인사 처분을 경험한 지하철역 서비스센터 노동자에게 발생한 적응장애가 **업무상 질병**으로 인정받은 사례
- 아파트 주민의 지속적인 폭언과 괴롭힘으로 우울증 발생 및 악화로 발생한 경비원의 분신자살이 **산업재해**로 인정받은 사례
- 전화 상담으로 우울증에 걸린 노동자에 대해 노동자 보호 의무를 다하지 않은 책임을 물어 법원에서 **회사에 손해배상을 판결**한 사례
- 대형마트 고객의 성희롱과 폭언으로 정신적 스트레스를 호소한 노동자가 고객과의 갈등으로 적응장애가 유발돼 **산업재해**로 인정받은 사례

## 기업의 이미지 하락, 이직률 증가 및 생산성 저하

- ✓ 감정노동자에 대한 재해 발생 시 기업의 이미지 손상
- ✓ 사회적 문제로 대두될 경우 경제적인 타격
- ✓ 이직률 증가, 업무 숙련도가 낮은 직원이 많아져 실적 감소
- ✓ 업무효율성 저하

## 감정노동 실태 파악

### 사업주의 감정노동 실태 및 관련 요인 파악

- 몇 년간 사업장 내에서 발생한 여러 기록들을 부서, 작업명, 사건 발생 당시 상황, 발생시간 등으로 구분하여 조사
- 감정노동 실태 파악 방법 : 설문조사법, 현장점검법 등

### 근로자 설문조사

- 문제의 규모와 강도 파악 및 관련 위험요인을 밝히는 데 도움
- 감정노동 실태조사 : 한국형 감정노동 평가도구, 한국형 직무소진 측정도구

## 감정노동 실태 파악

### 현장점검

- 주기적으로 사업장을 순회하며 근로자의 업무 평가
  - ✓ 감정노동을 가중시킬 수 있는 위험요소, 조건, 상황 파악
  - ✓ 근로자 면담을 통해 감정노동 관련 요인 파악



## 회사 차원의 관리



### 감정노동 관리에 대한 정책 마련

- 감정노동이 업무의 일부이고 중요한 스트레스 요인이라는 것을 인정
- 근로자의 건강과 안전을 우선시하는 정책을 마련하여 선포



### 감정노동 관리에 대한 정책 마련

- 고객에 대한 적정 서비스 기준 제시
- 악성 고객 관리 규정 및 대응 매뉴얼을 만들어 근로자에게 교육
- 필요시 악성고객 전담 상담원 배치
- 악성고객 대응 규정은 고객에게도 알림

## 회사 차원의 관리



근로자의 고충을 직장에 전달할 수 있는  
의사소통 채널 마련

- 직무스트레스와 감정노동 문제 관련 상담 센터 운영
- 근로자의 요구사항을 회사에 전달할 수 있는 통로 운영



민주적이고 합리적인 직장 문화 형성

- 고객과의 갈등이나 분쟁 발생 시 근로자에게 불이익을 주지 않는 문화 조성
- 감정노동에 대해 이해하고 관리하는 방안에 대한 교육 실시

## 회사 차원의 관리



### 근로조건 및 근로환경 개선

- 적정 인원의 근로자 확보
- 감정노동 수행 후 휴식을 취할 수 있도록 휴식 공간 및 휴식 시간 제공



### 근로자의 마음의 힘을 키울 수 있는 건강증진프로그램 운영

- 다양한 건강증진 프로그램은 본래의 목적 뿐 아니라,  
심리적 효과까지 얻을 수 있음

## 감정노동 자체 완화 방안 마련



### 서비스 제공 고객의 적정 수 유지

- 서비스 제공 고객수의 적정성, 감정노동을 과다하게 요구하는 고객 수 등을 파악, 근로자가 적정한 서비스 제공



### 친절교육 등의 영향 고려해서 교육

- 친절교육 시 근로자의 반응, 의미, 영향에 대해 파악
- 고객 위주의 서비스 질 관리 및 근로자의 직무스트레스 예방과 관리를 위한 조직의 지원도 병행

## 감정노동 자체 완화 방안 마련



### 직무순환 배치

- 근로자를 감정노동 관련 업무가 아닌 다른 업무로 전환시키거나 혼합



### 휴식을 위한 편안한 공간 제공

- 근로자가 휴식 가능한 공간 제공
- 편안한 공간에서 휴식을 취할 수 있고, 상사와 동료들을 신경 쓰지 않는 공간 제공

## 감정노동 자체 완화 방안 마련



### 서비스에 대한 기준 마련

- 감정노동을 잘 수행하고 있는지에 대한 다양한 감시 실시, 적절한 보상과 제재가 근로자의 건강에 어떤 영향을 주는지 살핌
- 근로자와의 대화, 면담, 워크숍 등을 통해 적정 서비스에 대한 기준 마련



## 근로자 위한 적정 서비스의 제공



근로자, 회사, 고객 모두가 행복한 서비스 문화 정착 조치

- 고객이 필요한 정보를 적시에 제공, 서비스를 제공하는 근로자와 서비스를 받는 고객 모두가 행복하고 서로를 배려하는 서비스
- 모두가 행복한 서비스에 고객이 함께 할 수 있도록 유도

## 개인적 감정관리를 위한 실천방법

힘들 때, 어려움을 나눌 수 있는 상사나 동료로 만든다.

효율적 의사소통 방법을 익힌다.

규칙적 운동, 규칙적 식생활 등 긍정적이고 올바른  
생활습관을 갖는다.

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