

# 상품판매원·전화상담원의 감정노동 실태\*

박찬임·신현구·강병식\*\*

## I. 서론

### 1. 연구의 필요성과 의의

이 글은 상품판매원과 전화상담원의 감정노동 실태에 대해서 살펴본 것이다. 감정노동이란 적절한 감정을 표현하는 것이 일터에서의 업무성과와 연관되는 사람에게 발생한다. 즉 감정의 조절과 표출이 ‘교환가치’로 나타날 때, 노동과정 속에서 실제 자신의 감정이 아닌 조직이 원하는 감정을 나타내는 것이 감정노동이다. 이를 Hochschild는 감정이 ‘개인전용’에서 ‘상업용’이 되는 것이라고 표현하였다. 직업이 감정에 부담을 지운다는 것은 모든 직장인들이 공통적으로 느끼는 점일 것이다. 이는 직업이 ‘놀이’가 아닌 ‘일’이 되는 이유이기도 하다. 그렇지만 감정노동은 사람들과 개인적인 접촉을 해야 하고, 다른 사람들의 마음 상태를 만들어내야 하며, 감독자에 의해서 감정노동을 잘 하고 있는지 여부를 감시당해야 하는 직업에서 발생한다. 상품판매직과 전화상담직은 감정노동을 필요로 하는 일자리의 하나이다.

판매직 근로자들은 판매일선에서 고객 혹은 잠재고객과 직접 접촉하여 정보를 제공하고 구매를 설득한다. 고객의 까다로운 질문과 요구에 적절히 대응하고, 물건을 구매하도록 하는 것은 판매직 근로자의 능력이라고 할 수 있다. 이 과정에서 고객이 보다 편안히 느끼고 신뢰감을 갖도록 하는 얼굴표정과 동작은 판매에 영향을 미칠 수 있다. 판매직

\* 이 글은 한국노동연구원에서 발간한 박찬임 외(2012), 『서비스산업의 감정노동 연구-판매원과 전화상담원을 중심으로』 가운데 필자가 집필한 제4장과 제5장의 내용 중 일부를 발췌하여 정리한 것이다.

\*\* 박찬임=한국노동연구원 연구위원(cpark@kli.re.kr), 신현구=한국노동연구원 전문위원(shin@kli.re.kr), 강병식=한국노동연구원 전문위원(icaria@kli.re.kr).

근로자들의 경우 개인적으로 혹은 고객과의 관계에서 불쾌한 일이 있었다고 하더라도 이를 얼굴에 나타내지 말아야 하는 것이 불문율이다. 이는 판매직 일자리가 감정의 관리, 즉 감정노동이 판매능력의 일부가 되는 감정노동 일자리라는 것을 의미한다. 전화상담업무는 고객과 직접 대면을 하지는 않지만 감정노동 일자리이다. 이는 전화상담 업무는 고객과의 상호작용 자체가 고객에게 제공할 상품(서비스)이 되고 그 과정에서 콜센터 상담원들의 감정 조절은 상품과 같은 성격을 갖게 되기 때문이다.

이들 상품판매직 일자리와 전화상담원 일자리는 현재 크게 증가하고 있는 추세이다. 판매직 일자리의 증가는 소비자본주의가 발달하는 과정 속에서 소매업이 대형화·전문화되면서 나타난다. 콜센터 산업은 사람을 대상으로 하는 서비스 노동과정에 정보통신기술이 결합되면서 정보의 산업화가 이루어지는 지식서비스업이라고 볼 수 있다. 사회가 정보화·서비스 사회로 변화하면서 콜센터 일자리도 크게 증가하였다.

상품판매업이나 콜센터와 같은 서비스업종 고객들은 근로자들이 어떠한 상황에서도 자신의 감정을 드러내지 않고 자신에게 ‘친절’할 것이라고 기대한다. 고객의 이러한 기대가 만족되지 않는다면 그 사업체의 평판과 실적은 점차 하락할 것이다. 이에 사업주들은 근로자들에게 잠재적인 고객의 기대를 만족시킬 수 있는 표정과 언행을 하도록 통제하고 있다. 즉 근로자들이 어떠한 상황일지라도 손님에게 자신의 감정을 숨기고 외적으로 친절한 표정과 말투, 행동을 유지하도록 강요하고 있으며, 구체적인 행동요령에 대한 지침서를 만들어서 배포하고 지침서를 잘 따르고 있는지 수시로 감독하고 있다. 또한 근로자가 조직에서 원하는 규범을 내면화할 것을 요구하고 있다.

상품판매원이나 전화상담원들과 같이 감정노동을 하는 근로자는 일터로 들어서면서 자신의 실제 감정과는 상관없이 조직이 자신에게 기대하는 표정과 몸짓을 하게 된다. 이러한 상황은 근로자들에게 스트레스로 작용하게 되어서 여러 가지 심리적인 면에서 좋지 않은 결과를 낳을 수 있다. 다시 말해서 감정노동의 수행으로 인해서 자신의 실제 감정으로부터 소외된 근로자는 심리적인 긴장상태 속에서 일하게 되고, 이는 결국 직무소진이나 사회심리적 건강의 악화를 초래할 수 있다.

본 연구에서는 감정노동을 하는 대표적인 직종인 상품판매원과 전화상담원을 대상으로 어떠한 방식으로 얼마나 감정노동이 일어나고 있는가를 살펴보았다.

## 2. 연구 방법

본 연구는 서비스직 근로자 가운데 가장 대표적인 감정노동이라고 할 수 있는 상품판매원과 전화상담원을 대상으로 이들의 감정노동 실태를 살펴보기 위해서 구조화된 설문지를 가지고 대인 면접조사를 실시하였으며, 설문조사로 미처 밝혀지지 않은 내용을 구

체적으로 파악하기 위하여 심층면접을 실시하였다. 설문조사와 심층면접은 2012년 9~10월 사이에 이루어졌다.

조사대상은 여성으로 한정하였는데, 이는 상품판매원과 전화상담원 일자리가 주로 여성의 일자리라는 점을 감안한 것이다. 또한 조사지역은 시간과 예산의 한계로 인하여 경인지역으로 조사를 한정하였다. 전국조사를 하면 더 좋을 것이지만 이렇게 조사를 한정하는 이유는 경인지역만을 조사한다고 하더라도 결과가 크게 다르지 않을 것이라고 판단하였고,<sup>1)</sup> 본 연구의 목적이 일반화보다는 탐색적 연구에 더 비중을 두었기 때문이다. 설문조사는 상품판매원 500 사례, 전화상담원 500 사례를 계획하였는데 최종적으로는 이보다 좀 더 많은 상품판매원 533 사례, 전화상담원 540 사례가 조사되었다.

상품판매원 조사는 조직의 통제 정도에 따라서 백화점-대형마트 근로자와 대형쇼핑몰 내에 입점한 상점근로자를 각각 1:1로 할당하여 실시하였으며, 판매물품별로 적절한 사례수가 확보될 수 있도록 표본수를 할당하였다. 조사된 응답자의 판매장소와 판매물품을 보면 백화점 25%(134명), 대형마트 28%(149명), 대형쇼핑몰 내 상점 47%(250명)로 나타났으며, 판매물품은 잡화 27%, 의류 28%, 가정생활용품 13%, 전기전자 18%, 스포츠 14% 등으로 당초 의도한 대로 자료가 수집되었다.

콜센터 근로자에 대한 설문조사에서는 콜센터의 업무 유형인 인바운드콜, 아웃바운드콜, 혼합콜(인바운드콜 및 아웃바운드콜)이 적절히 포함되고, 더불어 관련 산업(금융업, 비금융업 등)에 따라 적절한 사례수가 확보될 수 있도록 표본수를 할당하여 조사를 실시하였다. 응답자가 담당하는 콜업무 유형을 살펴보면, 인바운드콜 업무 41%(222명), 아웃바운드콜 업무 41%(220), 그리고 혼합콜 업무는 18%(98명)로 나타났다.<sup>2)</sup> 또한 근무하는 콜센터가 담당하는 산업 분야로 은행(15%), 보험(13%), 신용카드(12%), 증권(13%) 등 금융업이 52%(281명), 통신(16%), 유통(16%), 제조(16%) 등 비금융업이 48%(259명)로 역시 당초 의도한 대로 자료가 수집되었다.

심층면담조사는 서울지역(경기 부천 1곳 포함)을 중심으로 실시되었으며, 설문조사에 참여한 응답자 중 해당 직종에서 6개월 이상 근속 중인 근로자를 대상으로 심층면접 희망자를 섭외하고 연구진이 개별적으로 방문하여 면접조사를 하는 방식으로 실시하였다. 조

1) 경인지역 조사와 전국조사의 결과가 크게 다르지 않을 것으로 생각하는 이유는 다음과 같다. 상품판매원의 경우 대형 종합소매업 근로자와 대형쇼핑몰 내에 입점한 상점근로자만을 조사하였기 때문에 지역적 편차가 크지 않을 것이라고 판단하였다. 전화상담원의 경우는 전국어디에서나 노동과정의 상당히 균일화된 업종이기 때문에 특정 지역을 한정하여 조사한다고 하여도 크게 다르지 않을 것이라고 판단하였다.

2) 2010년에 발간한 정보통신산업진흥원의 보고서에 따르면, 우리나라 콜센터의 업무 유형 비중은 인바운드콜이 80% 이상을 차지하는 것으로 추정되었으나(한상록 외, 2010), 이번 설문조사에서는 업무 간 비교를 위하여 인바운드콜, 아웃바운드콜, 혼합콜 비중을 4:4:2로 할당하였다.

사에 응한 사람은 상품판매원 10명(백화점/대형마트 6명, 쇼핑몰 4명), 홈쇼핑, 보험회사, 카드회사 등의 전화상담원 10명(인바운드 6명, 아웃바운드 4명)이었다. 심층면접의 경우 희망자에 한하여 면접조사를 했기 때문에 연령, 고용형태, 근무처 등이 편중될 우려가 있었지만, 설문조사와 유사하게 조사대상의 비중을 맞추었다.

## II. 감정노동의 정의와 측정

### 1. 감정노동의 정의와 구분

서비스업에서 감정노동을 개념화시킨 학자는 호실드이다. 그는 소비자들이 우호적이고 보살핌을 받고 있다고 느끼도록 자신의 외모와 표정을 유지하고, 실제 감정을 억누르거나 실제 감정과 다른 감정을 표현하는 등 감정을 관리하는 노동을 감정노동이라고 명명하였다(Hochschild, 2009). 그는 감정노동을 하는 직업은 다음의 세 가지 공통된 특성이 있다고 보았다. 첫째는 고객과 직접 대면하거나 1대1로 통화를 해야 한다는 점이고, 둘째는 편안함, 대접받는 느낌, 만족감 등을 느끼거나 위협감을 느끼는 것과 같이 다른 사람의 감정상태를 만들어내야 한다는 점이며, 셋째는 연수나 모니터링 등을 통해서 고용주가 직원의 감정적 활동에 관해서 어느 정도 통제력을 행사할 수 있다는 점이다.

감정노동에 대한 측정은 감정노동이 초래한 결과를 다룬 연구에서 주로 행해졌다. 학자들은 일하는 동안 다른 사람과 상호작용이 있는 일에서 감정노동이 일어난다고 보고, 이러한 상호작용의 빈도와 유형을 감정노동을 측정하는 요소의 하나로 삼았다(Bulan et al., 1977; Brotheridge and Grandey, 2003; Morris and Feldman, 1996, 1997). 예를 들면 근로자들이 고객과 상호작용하는 시간의 길이와 빈도를 감정노동의 정도라고 측정하는 것이다. 이러한 측정방식은 감정노동의 양적인 면을 주로 고려한 것이고, 질적인 면은 고려하지 않았다고 볼 수 있다. 이후 연구자들은 감정노동의 질적인 면에 관심을 두고, 직무에서 감정을 관리해야 하는 정도를 측정하고자 하였다(Hochschild, 2009; Grandey, 2002; Morris and Feldman, 1996). Hochschild나 Grandey와 같은 학자들이 표면행위와 심층행위, 감정부조화와 자발적 연기를 구분하고 척도를 개발한 것은 이러한 맥락이다.

표면행위와 심층행위는 감정노동의 행태를 구분한 것이다. 표면행위란 근로자가 겉으로(표면상으로) 표현하도록 요구되는 감정을 표현하고 있다는 의미로, 이 점수가 높을 경우 자신의 감정에서 소외되는 정도가 높을 수 있다. 심층행위란 자신이 표현하도록 요구 받은 감정을 실제로 경험하기 위해서 (마음 속 깊이) 노력하는 것을 말한다. 이는 근로자

가 요구받은 감정상태, 생각, 이미지, 기억들을 이끌어내며 노력하는 과정, 즉 자신의 인지구조를 요구받은 것에 합당하게 변화시키려고 노력하는 과정이다. 심층행위 점수가 높은 것은 근로자 내부에서 이러한 노력과정이 많이 일어나고 있다는 것을 나타낸다. 이 상태는 하는 일과 감정이 괴리되는 정도는 낮지만 인지구조를 변화시키려는 노력 속에서 이미 많은 에너지를 쓰고 갈등을 경험한 상태라는 것을 의미한다.

감정부조화와 자발적 연기는 감정노동으로 인해서 나타나는 결과에 초점을 둔 것이다. 감정부조화는 조직이 자신에게 표현하도록 하는 감정이 자신의 실제 감정과 같지 않다는 것을 인식하고, 자신의 감정을 표현하는 데 어려움을 느끼는 것이다. 이 점수가 높다는 것은 노동과정에서 자신의 감정에서 소외되는 수준이 높은 것을 의미한다. 이는 정신적 긴장을 초래하고 스트레스의 원인이 될 수 있을 것이다. 자발적 연기는 조직이 자신에게 기대하는 행위와 감정을 자신의 것으로 내면화한 정도를 말하는 것으로 심층행위를 통해서 얻은 결과이다. 근로자가 자발적 연기 단계에 이른다면 감정노동 행위로 인한 정신적 긴장감과 스트레스는 상대적으로 적다고 볼 수 있다.

## 2. 감정노동의 측정

Grandey는 감정노동이 개인이나 조직의 건강에 영향을 미치는 과정을 상황적 단서 → 감정규제 과정 → 장기적 결과의 세 단계로 설명하였다(Grandey, 2000). 본 연구는 이 가운데 제1단계인 ‘상황적 단서’에 관심을 두고, Grandey의 틀을 재구성하여 감정노동의 실태를 살펴보았다. 상황적 단서는 근로자가 처한 상황이 감정노동과정이 발생할 가능성이 높은가의 여부를 말하는 것으로, 여기에는 ‘상호작용 정도’와 ‘감정적 사건의 발생 정도’가 포함된다. 상호작용 정도는 근로자가 고객과 상호작용하는 빈도, 상호작용 시간, 상호작용 내용의 다양성, 그리고 기업에서 정한 행위규칙의 정도 등이 포함된다. 감정적 사건은 긍정적 사건과 부정적 사건이 있는데, 고객과의 언쟁이나 폭력 등 부정적 사건은 근로자의 심리적 긴장도에 영향을 미친다. 구체적인 세부항목을 살펴보면 다음과 같다.

- 고객과 상호작용 정도: 하루 평균 응대고객 수, 업무 중 고객 응대시간, 한 고객당 응대시간, 고객의 민원제기에 대한 염려 정도
- 감정적 사건의 정도: 고객의 무리한 요구, 인격무시성 발언, 폭언(욕설), 성희롱, 민원 제기 정도
- 조직의 행위규칙 통제 정도: 표준화된 지침서, 외모에 대한 규제, 분쟁발생 시 지침, 모니터링, 인센티브제도, 스트레스 완화조치

### Ⅲ. 조사결과

#### 1. 고객과의 상호작용 정도

상품판매원과 전화상담원은 고객과 대면활동을 통해서 업무가 이루어진다. 이때 고객에게 얼마나 ‘상냥하고 친절하게’ 응대하는가는 콜센터 업무 내용의 중요한 부분이 되고, 상품판매원의 판매실적을 결정지을 수 있다. 따라서 이들 근로자가 ‘상냥하고 친절하게’ 응대하는 것은 업무과정의 일환으로 감정노동을 수행하는 것이다. 고객과의 상호작용이 많을 경우 더 많은 감정노동을 할 가능성이 크다.

상품판매원의 고객과 상호작용 정도를 보면, 평균 33명을 응대하고 있으며 하루 평균 고객 대면시간은 324분으로 나타났다. 판매업소별로 보면, 백화점의 하루 평균 고객 수는 29명으로 가장 작고 고객 대면시간은 330분으로 가장 길어서, 한 고객당 대면하는 시간이 가장 긴 것으로 조사되었다. 하루에 가장 많은 고객을 상대하는 업소는 대형쇼핑몰 내 입점 상점으로서 평균 35명의 고객을 응대하고, 고객 대면시간도 324분으로 긴 것으로 나타났다.

상품판매원 면담 결과, 하루에 만나는 고객의 수는 평일과 주말에 다르게 나타나는데 보통 15~20명, 많게는 40명까지도 응대하는 것으로 대답하였다. 고객 중에서도 빠르면 5분 이내로 제품을 구입하는 경우도 있었지만, 때로는 1시간까지 응대하는 경우도 있었다. 전체 근무시간 중에서 고객과 대면하는 시간은 많은 경우에 4시간가량 되는 것으로 나타났으나 이외의 시간에도 매장을 정리하고 제품을 배송하거나 받는 등 업무량이 많아서 휴식을 취하지 못한다는 직원이 많았다.

“하루 평균 고객은 20~30명 정도인데, 1명당 짧게는 5분, 길게는 1시간도 끌 수 있어요. 매장에 처음 오는 손님은 설명을 다 들으려고 하는데 그렇게 하고 나면 진이 빠져요. 그렇게 설명하고 구매하면 다행인데, 그냥 가면 맥이 풀리죠.”(백화점 잡화코너 근무자)

전화상담원은 하루 평균 292분 동안 약 125건의 통화 업무를 수행하는 것으로 조사되었다. 업무 유형에 따라 통화건수를 살펴보면, 혼합콜 업무가 138건으로 가장 많았고, 인바운드콜 123건, 아웃바운드콜 122건으로 나타났다. 반면 고객과 통화하는 시간은 일 평균 인바운드콜이 299분으로 가장 길었고, 아웃바운드콜 290분, 그리고 통화건수가 가장 많은 혼합콜 업무자가 278분으로 가장 짧았다. 이는 인바운드콜 업무자들은 더 적은 수의

고객을 대상으로 오랜 시간 통화를 하는 반면, 혼합콜 업무자들은 많은 고객을 대상으로 짧은 통화를 하면서 하루 동안 더 많은 고객을 상대한다고 볼 수 있다.

〈표 1〉 고객과의 상호작용 정도

(단위: 명, 건, 분)

		하루 평균 응대고객 수/통화건수	하루 평균 고객 대면시간/통화시간
상품 판매직	전 체	33	324
	백화점	29	330
	대형마트	32	306
	쇼핑몰	35	324
전화 상담원	전 체	125	292
	인바운드콜	124	299
	아웃바운드콜	122	290
	혼합콜	138	278

심층면담의 내용도 설문조사와 유사하게 나타났다. 인바운드콜 업무는 비교적 간단한 문의를 100건 이상 처리하여야 하는 업무가 많은 반면, 아웃바운드콜 업무는 고객을 설득하고 상품가입이나 카드발급을 유도해야 하기 때문에 통화시간이 길어지는 특징이 있다고 설명한다. 인바운드콜 업무는 통화건수가 많은 반면 아웃바운드콜 업무에 비해 실적에 대한 부담이 적었고, 아웃바운드콜 업무는 실적에 대한 부담이 있지만 이에 대비한 급여수준이 높다는 이점이 있는 것으로 나타났다.

“하루에 인바운드콜 105건을 의무적으로 받아야 해요. 영등포 센터의 경우가 그렇고 다른 센터는 더 많은 기준을 정하기도 해요. 콜당 시간이 많이 소요되는 건이 발생하면 하루에 105건 받기가 쉽지 않아요. 민원이나 카드발급 업무 등은 통화시간이 길어져서 1시간까지 통화해 본 경험이 있어요.” (카드사 인바운드콜 종사자)

“하루 처리하는 건수는 지급받는 DB에 따라 다른데 12개월 이상 사용중지 고객은 180개까지 처리하고 있어요. 카드사용 고객은 120~130건 정도 되니까 평균적으로 하루에 140~150건 정도 되는 것 같아요. 하루 처리성과는 카드 변경 건의 경우에는 12~15건, 사용중지 고객은 거의 없는 편이에요.” (카드사 아웃바운드콜 종사자)

## 2. 부정적인 감정적 사건의 경험

### 가. 부정적인 사건의 경험 정도

고객과 상호작용하는 과정에서 근로자들은 부정적 경험을 자주 접하게 된다. 고객이 인격을 무시하는 말을 하기도 하고, 욕설이나 폭언을 하기도 한다. 또한 상품판매원이나 전화상담원이 처리할 수 없는 수준의 요구도 자주 받는다. 심지어 고객으로부터 성희롱을 받는 경우도 종종 발생하여 사회적으로 문제가 되기도 한다.

지난 2개월(2012년 7~8월) 동안 근무하면서 고객을 응대하는 과정에서 부정적 경험을 한 비율을 살펴보면 다음과 같다. 고객의 무리한 요구를 경험한 비율은 상품판매원 60%, 전화상담원 68%였고, 고객으로부터 인격무시성 발언을 들은 비율은 상품판매원 42%, 전화상담원 72%, 고객으로부터 폭언과 욕설을 들은 비율은 상품판매원 14%, 전화상담원 65%이고, 전화상담원의 경우는 고객으로부터 성희롱을 당한 경험이 있는 경우가 32%로 나타났다. 이를 보면 상품판매원이나 전화상담원 모두 고객으로부터 부정적 사건을 경험하는 비율이 상당히 높았지만, 그 정도는 달랐다. 공공장소에서 고객을 응대하는 상품판매원의 경우 고객의 행위가 공공에 노출되기 때문에 부정적 경험은 그 심각성이 높아질수록 경험비율은 낮아지고 있었다. 반면 직접 대면하지 않고 유선상으로 고객을 응대하는 전화상담원의 경우는 고객의 행위가 노출되지 않기 때문에 심각한 부정적인 경험을 당한 비율이 매우 높게 나타났다. 2개월의 기간 동안 전화상담원의 2/3 정도가 고객의 폭언과 욕설을 경험하였고, 1/3 정도는 성희롱을 경험한 것으로 나타났다.

〈표 2〉 부정적 사건의 발생 정도(2012년 7~8월 기간)

(단위: %, 회)

		고객의 무리한 요구	고객의 인격무시 발언	고객의 폭언과 욕설	고객의 성희롱
경험 비율	상품판매원	60	42	14	
	전화상담원	68	72	65	32
경험 횟수	상품판매원	3.6	1.6	0.4	
	전화상담원	3.9	3.7	2.7	1.1

“콜센터 근무 전에는 그냥 간단하게 물어보는 것에 대해 응답만 하면 되는 건줄 알았는데 막상 전화를 받아보니 ‘왜 통화가 이리 안 되냐’, ‘물건이 잘못왔는데 뭐하는 것이냐’, ‘주차장이 왜 이리 밀리냐’는 말을 하면서도 욕부터 먼저 하는 사람들이 있어요. 변태성 남자들도 있구요. 평소에 고객과 심하게 맞붙지는 않지만 그렇게 하려면 그만둘 각오를 하고 맞닥뜨려야 해요.” (백화점 인바운드콜 종사자)



“전화를 받으면 꼬투리를 잡으려고 작정했다는 느낌이 올 때가 있어요. 그런 사람은 100% 민원 성격의 전화예요. 당연히 뭘 더 달라고 하는거죠. 제가 이는 언니는 ‘니들이 공부를 못해서 콜이라 받고 있는거 아니냐’라고 하더라고요. 사람을 사람으로 안 봐요. 우리는 대응도 못하고 그냥 죄송합니다라는 말밖에 못해요.” (카드사 인바운드콜 종사자)

“전화영업을 해야 하는 DB 중에서 과거에 거절했던 경력이 있는 고객들에 대한 DB를 썬야 할 시점이 오면 반응이 좋지 않아요. 그 전에도 다른 상담사에게 전화하지 말라고 했는데 왜 또 전화했느냐면서 담당자 바뀌라, 술 먹고 찾아가겠다, 스피커폰 틀어놓고 죄송합니다를 100번 말해라라는 등 다양하게 존재하죠.” (보험사 인바운드콜 종사자)

#### 나. 부정적인 사건 발생 시 대처방식

고객으로부터 무리한 요구, 인격무시성 발언, 폭언과 욕설, 성희롱 등을 당했을 때, 회사의 대처방식이 어떠한가를 질문하였다.

상품판매원의 경우 고객으로부터 무리한 요구, 인격무시, 폭언과 욕설을 당했을 경우 참아야 한다는 응답이 각각 86%, 80%, 78%로 높게 나타났다. 또한 고객과 분쟁을 할 경우 무조건 사과해야 한다고 응답한 경우도 84%로 높았다. 이러한 결과는 대부분의 상품 판매원이 고객이 어떤 행위를 하든지 무조건 참고 사과해야 한다고 생각하는 것을 보여주는 것이다.

심층면담 결과 상품판매원은 고객의 무리한 요구, 인격무시성 발언, 폭언과 욕설 등으로 인해서 많은 스트레스를 받고 있었으며, 이러한 일이 발생했을 경우에도 매장이나 브랜드는 무조건 고객이 우선이라는 방침을 고수하므로 직원들이 더욱 힘들어하고 있다는 점을 확인할 수 있었다. 특히 규정에 어긋나는 환불이나 교환, 고객 부주의로 인한 제품 손상에 대한 A/S 요구 등에 대해서도 판매원은 무조건 참고 응대해야 하고, 그 손해는 소속사에 부담을 지우는 구조로 인해서 상품판매원은 이중의 고통을 감수하고 있었다.

“고객과 마찰이 생겼을 때 본인 감정은 절대 내세울 수 없어요. 하루 종일 무조건 미소타임이라고 보시면 되죠. 고객이 아무리 화를 내도 자세를 낮춰야 해요. 백화점 측이 요구를 하고 교육도 그렇게 받아요. 고객이 백화점에 항의하면 그 손해가 다시 소속회사로 가니 최대한 자세를 낮출 수밖에 없어요. 고객이 제품에 대한 만족도가 떨어지면 찾아와서 교환해달라거나 변상하라는 식으로 무리한 요구를 하죠. 때로는 직원에게 반말도 하고 폭언도 합니다. 결국에는 스스로 풀어야 하죠.” (백화점 잡화코너 종사자)

“에스프레소 머신 커피 종류 중 어느 한 종류가 마음에 들지 않는다고 전체 제품에 대해 반품을 요구하기도 해요. 반품 받으면 다시 팔 수 없는데 이런 경우는 잘 달래서 커피를 추가로 더 줘서 보냅니다. 고객이 항의를 하면 마트 측에서는 무조건 들어줘야 한다고 하면서 해당 매출은 마트와는 관계가 없으니 회사가 책임지라고 하고 회사에서

는 저희보고 알아서 하라고 해요” (대형마트 가전코너 종사자)

“입던 옷을 가져와서 바꿔달라고 하는 경우도 있었어요. 이런 경우에 절대 안 된다고 말하지만 끝까지 바뀌야겠다고 하면서 싸움으로 번지기도 하는데 설득을 하다가 안 되면 매장 측에서 그냥 해드리라고 하는 경우가 많아요. 다른 매장에서는 옷을 던지고, 어깨를 밀치는 경우도 있었죠. 판매직의 눈에는 그 직원의 잘못이 아니라는 상황이 보이는데 어쨌든 그 자리에서는 고객에게 사과를 해야 해요.” (대형마트 의류코너 종사자)

이번에는 전화상담원이 고객과 통화하는 도중에 고객으로부터 폭언이나 성희롱을 들었을 때, 소속 콜센터에서 대응하도록 정한 방침은 무엇인가를 살펴보자. 고객으로부터 폭언을 들어도 전화를 끊지 말아야 한다는 방침에 대해서 59%가 그렇다라고 응답하였고, 고객에게 폭언을 들어도 무조건 사과를 해야 한다는 진술에 대해서도 58%가 그렇다라고 응답하였다. 또 고객으로부터 성희롱을 당해도 전화를 끊지 말아야 한다는 방침에 대해서 46%가 그렇다라고 응답하였다. 이러한 결과는 많은 전화상담원들이 폭언이나 욕설, 인격무시, 성희롱 등에 쉽게 노출되어 있는 환경이지만, 그러한 상황에 적극적으로 대응할 방법을 갖추지 못하고 있음을 알 수 있다.

〈표 3〉 고객과의 부정적인 사건 발생 시 조직의 방침에 대한 인식

(단위 : %)

상품판매원	고객의 무리한 요구를 참아야 함	고객의 인격무시를 참아야 함	고객의 폭언을 참아야 함	고객과의 분쟁 시 무조건 사과해야 함
	86	80	78	84
전화상담원	폭언을 들어도 무조건 사과해야 함	폭언을 들어도 전화를 끊지 말아야 함	성희롱을 당해도 전화를 끊지 말아야 함	
	58	59	46	

심층면담 결과 어떤 경우라도 고객이 우선이라는 방침이 확고히 자리잡고 있음을 확인할 수 있었다. 대다수의 전화상담 업무에서 고객에게 항상 ‘다’, ‘까’로 끝맺는 말을 사용해야 하며, 고객이 부당하게 요구하거나 욕설을 하는 경우에도 먼저 전화통화를 끊어서는 안 된다는 방침을 마련하고 있었다. 그러나 상습적으로 업무에 방해를 주거나 행패를 부리는 고객의 경우에는 별도의 메모나 표시를 해두었다가 다음에 다시 전화 통화를 하게 되는 경우에는 미리 마음의 준비를 할 수 있도록 대안을 마련하고 있었다. 그리고 전화상담원이 통화를 하다가 도저히 해결이 나지 않는 경우에는 관리자에게 넘겨서 해결하는 경우도 있었다.

“절대로 먼저 전화를 끊으면 안 돼요. 무조건 고객에게 잘못했다고 얘기해야 되죠. 그냥 속으로 화를 삭이는 수밖에 없어요.” (백화점 인바운드콜 종사자)

“교환을 받거나 환불을 받거나 더 많은 보상을 받기 원하는 경우라든지, 윗사람을 바꾸라고 하는 경우가 있는데 고객을 달래보다가도 정말 법적으로 하자가 없다고 판단되는 경우에는 마음대로 하라고 대응한 적이 있으나 혼치 않은 일이었어요.” (유통사 인 바운드콜 종사자)

고객의 폭언이나 욕설, 성희롱 등 강도가 높은 부정적 사건이 발생하였을 경우, 이후 업무를 어떻게 진행하는가를 살펴보았다. 상품판매원의 경우 별 조치 없이 계속 근무한다는 응답이 46%로 잠시 휴식을 취할 수 있다는 응답 42%에 비해서 높았다. 전화상담원은 잠시 휴식을 취할 수 있다는 응답이 절반이 넘는 54%로 나타났다. 그러나 바로 다음 전화에 집중해야 한다는 응답 또한 31%였다. 상사나 동료와 상담을 한 후에 근무한다는 응답은 상품판매원 12%, 전화상담원 15%로 소수에 불과하였다. 이러한 결과는 일하는 도중에 심적 스트레스가 상당히 높아지는 경험을 한 경우에도 조직에서 근로자를 보호하거나 스트레스를 완화시키는 조치를 하는 경우가 극히 드문 현실이 반영된 것이다.

〈표 4〉 고객의 폭언이나 성희롱 등의 부정적 사건 발생 이후 업무 진행 과정

(단위 : %)

	별 조치 없이 계속 근무함	잠시 휴식을 취할 수 있음	상사나 동료와 상담 후 근무함
상품판매원	46	42	12
전화상담원	31	54	15

### 3. 조직의 통제 정도

#### 가. 고객응대지침의 마련과 준수 정도

근로자로 하여금 숙련이나 개인적 성향과 관계없이 일정수준의 친절한 태도를 취하게 하도록 회사가 개입하는 방식은 각 상황별로 표준화된 고객응대지침을 마련하고 근로자가 이를 지키도록 압력을 가하는 것이다. 예를 들면 백화점이나 대형마트에서 고객이 처음 상점에 들어왔을 때의 인사말, 물건을 찾을 때 취해야 하는 태도, 찾는 물건이 없을 때의 인사말, 물건을 사지 않고 가는 고객에 대한 인사말 등을 정해놓고 근로자가 이를 그대로 따라하도록 하는 것이다. 콜센터의 경우 첫 고객 응대 시의 인사말 등 고객과의 통화과정에서 고객들에게 전해지는 말들이 근로자의 개별적인 판단이나 자율성에 맡겨지지 않고 상담원들에게 스크립트를 읽도록 함으로써 표준화되고 획일화된 서비스를 제공하도록 하는 것이다.

실태조사 결과에 따르면 상품판매원과 전화상담원 모두 표준화된 조직의 응대규칙이

있고 이를 지키는 정도가 상당히 높은 것으로 나타났다. 상품판매원의 경우 문서화된 매뉴얼(표준화된 지침서)이 있다고 응답한 경우가 71%이고, 문서화된 매뉴얼과는 별개로 백화점, 마트, 쇼핑몰 차원의 고객응대규칙이 있다고 응답한 경우가 86%, 매장의 규칙이 있다고 응답한 경우는 89%에 이르렀다. 전화상담원의 경우 문서화된 매뉴얼(표준화된 지침서)이 있는가에 대해서 약 89%가 있다고 응답하였고, 문서화된 매뉴얼과는 별개로 관리자나 매니저를 포함하여 직장에서 정한 규칙이 있다고 응답한 이들도 91%에 이르렀다. 조직의 응대규칙이 있는 경우가 89%로 대부분의 경우 표준화된 응대지침이 있는 것으로 드러났다. 상품판매직에서 표준화된 지침서가 있는 경우가 전화상담직보다 낮은 이유는 조사대상 중 대형쇼핑몰에 입점한 상점의 종업원이 47%를 차지하고 있기 때문이라고 여겨진다.

실태조사 결과에 따르면 상품판매원과 전화상담원 모두 고객을 응대할 때 조직에서 정한 표준화된 지침서의 내용을 지키는 정도가 상당히 높은 것으로 나타났다. 고객응대에 대한 매뉴얼의 존재와 매뉴얼을 지키는 정도는 사용자 입장에서는 근로자의 서비스 품질을 표준화하는 측면이 있지만, 근로자 입장에서는 업무 자율성을 제한당하는 측면이 있다. 평소 고객응대과정에서 표준화된 지침서를 얼마나 지키는가에 대해서 상품판매원의 68%, 전화상담원의 67%가 지킨다(지키는 편이다 + 엄격하게 지킨다)고 응답하였다. 본인의 직장 동료들이 매뉴얼을 얼마나 지키는가에 대한 평가에서도 상품판매원과 전화상담원의 72%가 지킨다고 응답하였다.

〈표 5〉 고객응대지침 준수 정도

(단위 : %)

	본인의 지침 준수 정도		동료들의 지침 준수 정도	
	지키는 편	엄격하게 지킴	지키는 편	엄격하게 지킴
상품판매원	68	14	72	11
전화상담원	67	14	72	13

고객을 직접 대면하는 상품판매원의 경우 외모에 대한 규제가 상당히 높은 수준이었다. 조사에 따르면, 외모에 대한 규제를 하지 않는다는 응답은 15%에 불과하였고, 나머지는 복장, 신발, 화장, 두발, 악세사리 등에 대한 규제를 받고 있었다. 이 중 특히 전체의 67%가 굽 높은 신발을 신도록 하고 있었는데, 상품판매원이 하루 종일 서서 고객을 응대하는 직업이라는 점을 감안할 때 이는 근로자의 신체에도 무리를 주는 불합리한 조항이라고 볼 수 있다. 이러한 경우는 심층면접에서도 확인할 수 있었다.

〈표 6〉 상품판매원의 외모에 대한 규제 정도

(단위: %, 개)

없음	복장	악세사리	두발	신발	화장	평균 개수
15	76	39	45	67	50	2.8

나. 관리감독 방식

고객응대에 대한 관리감독은 고객응대지침의 준수 정도에 대한 모니터링과 그 결과에 따른 인센티브나 벌칙을 통해서 이루어진다.

상품판매직에서 고객응대지침의 준수 여부에 대한 모니터링은 암행감찰과 CCTV, 온라인 게시판 등을 통해서 행해진다. 실태조사의 응답을 보면, 암행감찰제도가 있는 경우가 47%, CCTV가 있는 경우가 58%였다. 또한 고객응대지침의 준수 여부를 인사나 임금에 반영하는 제도가 있다고 응답한 경우가 42%, 포상 등의 인센티브를 지급한다는 응답이 57%였다.

〈표 7〉 상품판매원의 고객응대에 대한 관리방식

(단위: %)

		암행감찰제도	CCTV	인사, 임금 등 인센티브	포상 등 인센티브
판매직 유형	백화점	60	57	38	63
	대형마트	48	59	36	65
	쇼핑몰 입점업체	38	57	49	50
전 체		47	58	42	57

심층면접 결과 모니터링과 인센티브를 통한 준수압력은 모든 매장에 걸쳐서 나타나고 있으며, 그 수준에서만 차이가 있는 것으로 조사되었다. 특히 공통적으로 나타나고 있는 관리방식은 이른바 ‘암행감찰’이라고 하는 형태인데, 이는 매장에 손님으로 가장하여 해당 상품판매원의 서비스 품질과 대응방식, 규정 준수 여부 등을 평가하는 것을 뜻한다. 이러한 암행감찰은 평가로 연결되어 고과에 반영되거나 재교육으로 이어지고 있었다. 또한 암행감찰 이외에도 백화점, 할인매장, 쇼핑몰의 자체적인 관리감독의 일환으로 총별·품목군별 관리담당자를 지정하여 근무태도와 서비스 품질을 관리하고 있었으며, 동시에 각 제품의 소속사 차원에서도 서비스와 매출에 대한 관리가 이루어지고 있었다. 이처럼 매장과 소속사의 이중적인 관리구조하에서 상품판매원들은 상당한 관리 부담을 느끼고 있는 것으로 조사되었다.

“암행감찰을 한 달에 한 번씩 하고 있는데 누군지 전혀 몰라요. 이 사람들이 왔다간 뒤에 직원들을 평가해서 기준 점수에 미달하는 직원들은 백화점에서 주관하는 서비스 교육을 받아야 해요. 85점 이하는 6시간 교육, 50점 미만은 브랜드 본사에 전달해서 퇴사권고를 하죠. 평가결과도 게시판에 공고하고, 이름은 기재하지 않지만 어느 브랜드인지 기재를 하니 누구인지 다 알게 돼요. 이달의 멘트를 잘 하면 가산점을 받고 가장 높은 사람에게는 상품권 5만 원도 지급하죠.” (백화점 잡화코너 종사자)

“관리자들도 많이 보이고, 미스터리 쇼퍼라고 해서 손님으로 가장해서 서비스 점수를 매기는 사람들이 돌아다녀요. 그 결과를 마트별로 비교해서 이를 파견회사에 보고하고 그 파견회사는 다시 이 결과를 바탕으로 어느 지점의 서비스 교육을 다시 강화해야 하겠다는 결과를 보내웁니다.” (대형마트 잡화코너 종사자)

“담당자는 시시때때로 보이는 곳에서 지켜보고 서있고, 밥을 언제 먹는지도 다 알고 있어요. 직원이 반드시 있어야 할 시간대에는 꼭 체크를 하지요. 브랜드 소속사에서도 판매직원을 관리하는 용역업체를 따로 두고 있어서 수시로 방문해서 체크를 하고 갑니다.” (대형마트 가전코너 종사자)

“고객이 없어도 서서 대기해야 하죠. 의자를 가져다 놓을 수도 없고, 계산원의 경우에도 앉아 있으면 백화점에서 대기자세로 있으라고 지시가 내려와요. CCTV도 돌아가고 있어서 불안해서 앉을 수가 없죠. 판매직은 앉아있으면 안 돼요. 전 매장에 의자가 없어요. 백화점이나 쇼핑몰은 의자가 없는 게 상식으로 되어 있어요. 암행감찰이 오면 의자가 있는지도 살펴보고 그런 사안도 평가항목에 들어가는 것 같아요.” (백화점 잡화코너 종사자)

콜센터에서의 기본적인 관리감독은 컴퓨터를 이용한 실시간 모니터링과 통화내용 청취 및 녹음 등을 활용한다. 이를 통하여 일정 정도의 서비스 품질을 유지하고, 상담원의 성과를 측정하며, 고객의 만족 정도를 평가한다. 앞서 살펴본 고객응대지침 준수 여부를 임금이나 인사고과에 반영한다고 응답한 근로자도 많았는데, 이를 위해서도 고객응대과정에 대한 모니터링이 필요할 것이다. 따라서 이러한 관리방식은 거의 모든 콜센터에서 이루어지고 있다고 보면 되는데, 근로자의 모든 활동이 정보통신기술을 활용하여 감시된다는 점에서 ‘전자감시체제’가 가진 사생활 침해 혹은 인권 침해에 대한 우려가 상존한다.

이번 실태조사에서도 통화 내용에 대한 수시 청취 및 지도, 통화 내용 녹음 후 개별 코칭, 컴퓨터를 활용한 실시간 업무 모니터링 등 세 가지 관리감독 방식이 시행되고 있는지를 조사하였다. 먼저 통화 내용을 수시로 청취하고 지도하는 제도가 시행된다고 응답한 비중은 78%, 통화 내용을 녹음한 후 개별적으로 지도를 한다는 응답은 70%, 마지막으로 컴퓨터를 활용하여 실시간으로 업무 과정을 모니터링한다는 응답은 79%로 나타났다.

〈표 8〉 콜센터 근로자의 고객대응에 대한 관리방식

(단위: %)

		컴퓨터를 활용한 실시간 업무 모니터링	통화 내용에 대한 수시 청취 및 지도	통화 내용 녹음 후 개별 코칭
콜업무 유형	인바운드콜	78	80	69
	아웃바운드콜	81	81	75
	혼합콜	75	66	62
전 체		79	78	70

심층면담 결과 콜센터에서는 판매직 종사자에 대한 암행감찰과 유사한 방식으로 관리자가 통화내용을 청취하거나 실제 고객인 것처럼 위장하여 콜업무 종사자에게 전화를 걸어서 서비스 수준과 업무처리 능력을 확인하고 있는 것으로 나타났다. 통화가 끝나고 녹취록에 저장된 목록에서 통화시간이 특이하게 긴 경우를 청취한 후 문제가 발견된 경우에는 해당 콜을 수행한 당사자에게 직접 사후 교육을 실시하는 사례도 있었다. 그리고 이른바 ‘굿 콜(good call)’에 대해서는 게시판이나 메시지를 활용하여 전체 직원에게 전달하여 업무에 참고할 수 있도록 하는 등 관리와 감독을 구체적으로 수행하고 있었다.

“팀장은 통화 내용을 매일 청취하고 랜덤으로 체크하거나 통화 내용이 긴 전수를 골라서 듣는 편이에요. 스크립트 내용대로 하지 않았거나 정보를 잘못 전달한 사례를 찾아서 월별로 정리하여 게시판에 점수와 실명을 공개하지요.” (백화점 인바운드콜 종사자)

“업무 중 개인적인 통화를 하는 경우(사콜)를 찾아낼 목적으로 통화 내용을 청취하기도 하고, 교육 시 직원들에게 추천할 목적으로 성공사례(굿 콜)를 선별하기 위해서 통화 내용을 청취하기도 해요.” (보험사 아웃바운드콜 종사자)

고객이 근로자에 대한 칭찬이나 불만을 제기할 수 있는 고객 게시판은 감정노동을 하는 근로자들에게 상당한 심리적 압박감을 줄 수 있다. 고객 게시판을 운영하고 있다고 응답한 비율은 상품판매원 54%, 전화상담원 52%였다. 고객 게시판을 운영한다고 응답한 근로자들을 대상으로 게시판에 고객이 불만을 제기하는 것에 대해 평소 얼마나 걱정하는가를 조사한 결과 상품판매원의 46%(매우 우려하는 편이다 7% + 우려하는 편이다 39%), 전화상담원의 64%가 우려한다고 응답하였다(매우 우려하는 편이다 18% + 우려하는 편이다 46%). 반면 우려하지 않는다는 응답은 상품판매원 16%, 전화상담원 7%에 그치고 있었다. 특히 전화상담원이 상품판매원에 비해서 고객 게시판에 대한 우려 정도가 더 큰 것으로 나타났다.

〈표 9〉 고객 게시판 운영여부와 우려정도

(단위 : %)

	고객게시판 운영	전혀 우려하지 않음	우려하지 않는 편임	보통임	우려하는 편임	매우 많이 우려함
상품판매원	54	4	12	38	39	7
전화상담원	52	2	5	29	46	18

다. 사업장의 스트레스 완화 노력

최근 감정노동에 대한 관심이 높아지면서 감정노동을 하는 조직에서는 근로자들이 과도한 감정노동을 함으로써 발생하는 문제에 대해 주목하게 되었다. 일부 조직에서는 근로자들의 스트레스를 해소하려는 노력을 하고 있다. 스트레스 완화 프로그램의 도입, 전문 상담가 고용, 고충처리위원회 설치, 감정수당 제공 등은 바로 그러한 노력이 현실화된 것이다. 본 연구에서는 이러한 스트레스 완화 프로그램이 얼마나 도입되고 있는가를 조사하였다.

상품판매원을 대상으로 한 실태조사 결과를 보면 고충처리위원회가 설치되었다는 응답이 27%로 가장 높았고, 다음은 스트레스 완화 프로그램 도입 24%, 전문상담가 고용 20%, 감정노동수당 지급 8% 순으로 나타났다.

심층면담을 통해서 확인한 바에 의하면 판매직 근로자의 스트레스를 해소하기 위해서 직장에서 취하는 노력은 빈약한 수준인 것으로 나타났다. 일부 매장의 경우에는 고충처리를 위한 건의함이나 온/오프라인 건의제도를 실시하고 있으나 이용하는 직원의 수가 적었으며 처리건수가 낮다고 설명하였다. 또한 전문상담가를 통한 심리상담이나 심리치료 역시 실시하는 데가 거의 없는 것으로 나타났다. 면담에 참석한 판매직 근로자들은 별도의 심리치료나 심리상담가가 상주하는 형태를 통해 스트레스 관리를 받으면 좋겠다는 의견을 보이기도 하였다.

“해우소라는 건의함 제도가 있는데 건의사항을 총무과에서 취합하고 있어요. 개별적으로 건의하는 식인데 주로 휴식과 관련한 건의가 대부분이에요.” (백화점 잡화코너 종사자)

“불만을 토로할 수 있는 공식적인 고충처리위원회도 있고, 간단한 체조 등도 하지만 스트레스가 잘 풀리지 않아요. 그냥 일하다가 휴게실 내려와서 손님들 홍보고 수다 떨면서 스트레스를 해결하고 갑니다. 휴게실 내려가는 계단에 점장에게 하고 싶은 말을 쓰는 게시판이 있는데 대부분 간단한 요구사항들이에요.” (대형마트 잡화코너 종사자)

전화상담원의 경우는 스트레스 완화 프로그램을 도입하였다는 응답이 34%로 가장 높



있고, 다음은 전문상담가를 고용하였다는 응답이 19%, 고충처리위원회가 설치되었다는 응답이 17%, 감정노동수당을 지급하는 경우가 9%였다.

〈표 10〉 직장의 스트레스 완화 노력 정도

(단위 : %)

	스트레스 완화 프로그램 도입	전문상담가 고용	고충처리위원회 설치	감정노동 수당 지급
상품판매원	24	20	27	8
전화상담원	34	19	17	9

심층면담 결과 회사 차원에서 스트레스 완화제도를 적극적으로 시행하는 사례는 거의 없었다. 형식적인 고충상담이나 건의제도를 구성하고 있으나 활성화되고 있지는 않았다. 이러한 특성은 콜센터 근로형태가 판매직 근로자와 같이 직접 본사에서 관리하는 구조가 아니라 아웃소싱이나 파견업체를 활용하는 형태가 증가하면서 관리에 대한 책임도 느슨해지는 것이 아닌지 생각해보아야 할 것이다.

“그냥 쉬는 시간에 동료들끼리 서로 위로해 주고 챙겨주는 것이 전부예요. 회사에서 별도로 해주는 건 없는 것 같아요.” (홈쇼핑 인바운드콜, 용역업체 소속)

“팀마다 한마음 담당자라고 게시판 담당자가 겸임해서 하는 역할이 있는데 노조와 비슷하게 고충을 건의하는 형식적인 기관이라고 봐요. 그래도 직원들끼리 메신저로 얘기하고 술 한잔 하면서 푸는 경우가 많아요.” (유통사 인바운드콜, 자회사 소속)

“다산콜센터에는 정신과 상담, 심리상담사가 있다고 하던데 그런 식으로 관리를 해줬으면 좋겠어요. 뉴스에서는 인바운드콜 업무에는 악성고객은 전화도 못하게 한다고 나오던데, 심한 욕설을 하거나 성희롱 하는 사람들은 전화라도 먼저 끊을 수 있게 해줬으면 좋겠어요. (카드사 아웃바운드콜, 용역업체 소속)

## IV. 결 론

서비스직 근로자들은 고객과의 상호작용이 주된 업무이다. 하지만 일방적으로 고객의 요구와 감정을 우선하는 사회적 분위기 및 조직의 요구 속에서 감정적으로 상처를 받고 정신적인 건강에 좋지 않은 영향을 받는다. 조직은 감정노동을 함으로써 피폐해지는 근로자의 심리사회적인 문제를 돌보아야 한다. 근로자의 심리사회적인 문제에 초점을 두는

것은 일차적으로는 근로자를 위한 것이지만, 궁극적으로는 조직의 건강과 성과에 영향을 미치기 때문이다.

현재 감정노동과 관련한 대응은 국가인권위원회의 지침과, 개별 회사 차원에서 마련된 프로그램이 있다. 일부 화장품업체 등에서 노사가 협력하여 감정노동 수당, 심리상담 프로그램(EAP), 감정노동 휴가 등을 도입한 사례, 서울 다산콜센터에서 단계적인 감정노동 대응방안을 마련하고, 악성 민원인에 대한 ‘고소·고발조치’ 등을 하도록 한 사례 등이 있다. 그러나 대부분의 회사에서는 감정노동 관련 대책을 마련한다고 할지라도 참고 있는 근로자의 정신건강에 대한 대책을 마련할 뿐, 폭력적인 고객에 대한 직접적인 대책을 마련한 경우는 그리 많지 않은 실정이다. 이러한 것을 해결하기 위해서는 사회적으로도 감정노동과 관련한 인식을 개선하고 법제도적으로 미비한 조항을 보완하는 등 보다 근본적인 대책이 필요할 것이다.

우선 상품판매원, 전화상담원 등 고객을 직접 대면하는 서비스직을 중심으로 회사의 감정노동 대처 방식이 어떻게 달라져야 하는가를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 고객의 무리한 요구나 폭언은 언제나 있다는 전제하에 이에 대해서 근로자를 보호할 수 있는 방안을 적극적으로 마련해야 한다. 고객의 성희롱, 폭언 등에 대한 적극적인 대응책이 필요하다. 고객의 폭언에도 근로자가 무조건 응대하도록 하거나 고객이 잘못했는데도 근로자가 사과하도록 하는 조직방침이 아니라, 발생 사안에 따라 적극적으로 대처할 수 있는 지침을 제공하여 근로자로 하여금 활용할 수 있도록 해야 할 것이다. 그리고 조직 차원에서는 성희롱이나 심한 언어 폭력을 가한 고객에 대해서는 사법적 대응을 할 수 있도록 해야 하고, 사회적으로도 감정노동자에 대한 욕설이나 성희롱 등은 쉽게 넘어갈 수 있는 행위가 아님을 알려야 할 것이다.

둘째, 고객과의 분쟁이나 좋지 않은 일 - 폭언, 성희롱 등 - 이 발생했을 때, 또는 심리적인 휴식이 필요할 때 쉴 수 있는 자율성이 필요하다. 휴식자율성을 가진 근로자가 그렇지 않은 근로자에 비하여 감정노동과 정신건강에 있어 더 좋은 상태에 있다는 연구결과가 있다. 또한 관리자의 시선을 피해 온전히 휴식을 취할 수 있는 휴게공간이 없는 사업장이 상당수 존재한다는 현실을 감안할 때, 휴식자율성과 함께 온전한 휴게공간 마련도 이루어져야 할 것이다.

셋째, 노동과정을 고려하지 않은 과도한 업무량과 규제가 적정선에서 재조정되어야 한다. 판매직 근로자는 서있는 시간이 절대적으로 많은 직업인데, 이들에게 높은 굵의 신발을 신도록 하는 등 복장규율을 실시하는 것은 신체적 무리를 가져올 수 있다. 조사결과 판매직 근로자의 절반 정도는 발과 다리의 통증을 느끼고 있었다. 이를 개선하기 위해서는 복장관행을 개선하는 것과 더불어 의자를 마련하여 손님이 없을 때 앉을 수 있도록 하는 등의 조치가 필요할 것이다. 또한 전화상담원의 경우 일일 고객과의 통화건수에 대

한 적절한 제한이 있어야 할 것으로 보인다. 일일 고객통화건수는 전화상담원의 정신적 스트레스에 영향을 주는 대표적인 요인이라고 할 수 있다. 일일 통화건수가 많아질수록 부정적 사건들도 많이 경험하게 되고, 고객응대 과정에서도 표면행위가 늘어나거나 감정 부조화를 더 많이 겪는 것으로 나타났다. 강한 노동강도는 잦은 이직을 초래하게 되는바, 이에 대한 개선이 필요하다.

넷째, 근로자의 육체적·정신적 건강 체크를 위한 표준화된 지침이 필요하다. 근로자에게 흔히 발생할 수 있는 근골격계 질환과 기타 육체적 질환을 정기적으로 체크하고 또한 이를 완화시킬 수 있는 신체적 활동들을 안내해야 할 것이다. 또한 사업장에서 정기적으로 우울증이나 사회심리적 건강 등을 체크할 수 있는 여건을 마련할 필요가 있다.

다음은 근로자의 감정노동과 건강의 문제를 해결하기 위하여 법·제도·정책적으로 필요한 대책을 살펴보면 다음과 같다.

한국사회는 근로자의 정신건강 측면에 대해서 소홀히 다루고 있다고 보아도 과언이 아닐 것이다. 그 이유는 우리 사회에서 서비스업에 대한 노동의 가치를 낮게 평가하고 있고 법제도적인 측면에서 정신건강의 위협에 대해서 중요시하지 않았기 때문이다. 매우 궁극적이고 장기적인 것이기는 하지만 현재 우리 사회에서 서비스 노동에 대한 일의 성격과 노동의 가치가 지금보다 높게 평가되어야 한다는 점이 가장 중요하다. 서비스산업의 성장을 고려하면 정부가 사회 구성원 모두에게 감정노동의 문제점을 알려야 한다. 또한 개별 기업에게 감정노동 가이드라인을 제시함과 동시에 실효적인 제도적 해결 방안을 제시해야 한다. 더 나아가 인력 충원이나 합리적 교대제 설계 등을 통하여 현재의 감정노동 상태가 악화되지 않는 궁극적인 해결책을 모색할 필요가 있다.

또한 법제도적으로는 근로환경을 규제하는 산업안전보건법의 개정이 필요하다. 현재의 산업안전보건법은 업무상 재해의 예방에 대해서 사고 중심으로 이루어져 있다. 앞으로 산업안전보건법에서 정신건강의 위협을 근로환경의 안전을 위협하는 중요한 해결과제로 받아들일 때, 기업주들의 정신건강에 대한 인식이 달라질 수 있을 것이다. **KL**

### <참고문헌>

한상록 외(2010), 『콜센터 산업 실태조사 및 정책연구』, 정보통신산업진흥원.

Brotherridge, Céleste M. Alicia A. Grandey(2002), “Emotional Labor and Buronout: Comparing Two Perspective of People Work”, *Journal of Vocational Behavior* 60.

Bulan, Heather Ferguson, Rebecca J. Erickson, Amy S. Wharton(1997), “Doing for others on

- the Job: The Affective Requirements of Service Work, Gender and Emotional Well-being”, *Social Problems* 44(2).
- Grandey, A. A.(2000), “Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor,” *Journal of Occupational Health Psychology* 5(1).
- \_\_\_\_\_(2003), “When “the show must go on”: Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-rated Service Delivery,” *Academy of Management Journal* 46(1).
- Hochschild, A. R.(2009), 이가람 역, 『감정노동: 노동은 우리의 감정을 어떻게 상품으로 만드는가』, 이매진.
- Morris, J. Andrew, Daniel C. Feldman(1996), “The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor”, *Academy of Management Review* 21.
- \_\_\_\_\_(1997), “Managing Emotions in the Workplace”, *Journal of Managerial Issues* 9(3).