

공단 고객 응대 근로자의 스트레스 현황과 개선을 위한 인식도 조사

김승한* · 김규범** · 현우진***

*국민연금공단 · **가톨릭관동대학교 무인항공학과 · ***우송대학교

Survey on Analysis and Improvement of the Stress Status of Customer-facing Workers in the Corporation

Seung-Han Kim* · Gyou-Beom Kim** · Woo-jin Hyun***

*National Pension Service

**Department of Unmanned Aircraft System Engineering, Catholic Kwandong University

***Woosong University

Abstract

Today's customer service providers, who have the greatest impact on customer satisfaction, are experiencing severe stress and job burnout due to various causes. Unlike general companies, the corporation has a relatively high level of dissatisfaction with customer service since there is a large conflict between the provision of kindness and the reasonable handling of civil complaints according to laws and regulations. In order to analyze the environment of the NPS' customer service providers, 5,583 branch employees working at the National Pension Service and 407 call center employees were surveyed online using the questionnaire function of the Enterprise resource planning system. The contents of the survey consisted of a survey on customer-facing employees, the level of awareness of customer-facing workers protection measures, and opinions on improvement and supplementation related to customer-facing workers protection measures. As a result of the survey, 72.8% of the total respondents experienced grievance complaints, and the proportion of call center employees was even higher at 89.0%. In addition, both the branch and the call center had the largest share of complaints about obstruction of business, unreasonable demands, abusive language, and verbal abuse. More than 40% of call center employees in their 20s and 30s experienced the highest frequency of complaints 13 or more times a year. The most difficult thing in the process of responding to complaints was that both branch offices and call centers had insufficient psychological recovery time, lack of space, and lack of help from colleagues and superiors. Based on the survey analysis, it is suggested to establish a countermeasure through case analysis rather than the right to suspend work for civil complaints that cannot be handled, such as customized manuals and action strategies for the age group with high grievance complaints.

Keywords : Customer service, Customer service worker, Customer service analysis, Customer service survey, Job stress

1. 서론

고객을 위한 서비스는 실질적인 재구매 및 재사용 의도에 가장 밀접하게 관련되므로, 고객응대 근로자는 고객의

재구매, 재사용 의도에 가장 영향을 미치는 요인들에 관해 수요자에게 기대 이상의 서비스를 집중적으로 제공할 필요가 있다. 즉, 고객 응대 근로자의 서비스 질과 태도는 고객 만족을 창출할 뿐만 아니라, 조직 이윤을 극대화할

†본 과제(결과물)는 2022년도 교육부의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 지자체-대학 협력기반 지역혁신 사업의 결과입니다(2022RIS-005).

†Corresponding Author : Gyou-Beom Kim, Department of Unmanned Aircraft System Engineering, Catholic Kwandong University, 24, Beomil-ro 579beon-gil, Gangeung-si, Gangwon-do, E-mail: dronekim@cku.ac.kr

Received October 5, 2022; Revision December 14, 2022; Accepted December 14, 2022

수 있는 핵심적 요인이다[1].

이러한 고객 응대 자의 서비스 태도 및 품질을 좌우하는 것이 고객지향성이라고 한 바 있는데, 고객응대 근로자가 경험하는 스트레스 및 직무소진은 고객지향성을 심각하게 저해한다는 연구 결과가 지속 보고되고 있다[2, 3].

따라서 직무소진 및 스트레스로 인해서 불만 고객 해결 의지, 양질의 서비스 제공, 기업의 성과에 궁극적으로 부정적 영향을 미치므로, 조직 차원에서 이러한 직무소진을 낮추려는 노력을 효과적인 교육 및 훈련을 통해 제공해야 하고, 이러한 과정의 결과로서 고객응대 근로자 스스로 더욱 필요하고 중요한 존재로 인식하고 고객업무수행 역량과 질 개선에 일조하게 해야 함이 필요하다[4].

일반 기업의 경우 제품이나 서비스 구매 및 사용에 대한 일방적 서비스이므로, 체계적인 관리 및 대응을 할 수 있지만, 공단의 경우 법과 규정에 따라 객관적으로 확인하여 공정하게 처리해야 하는 행위로 기업이 제공하는 고객 서비스와 성격이 다르다. 민원 현장에서는 이러한 이유로 서비스 제공과 민원 처리 간 늘 갈등이 존재한다.

이에 최근 공단 이용자 민원인의 위법행위가 증가하고 있으며, 민원인과의 다툼 및 의견충돌 결과 법적 분쟁이 빈번하게 발생하는 등 민원 공무원이 안심하고 공정하게 업무를 처리할 수 있도록 할 대응 지침 및 전략이 절실한 시점이다[5].

이에 본 연구는 공단 고객 응대 근로자의 스트레스 실태 및 대응안에 대한 인식을 조사하고 이를 기반으로 차후 공단이 취해야 할 합리적인 고객 응대 전략을 제언하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 공단의 고객업무 특성

국민건강보험 공단을 한 예로 보면, 공단은 민원 불만을 개선하기 위해 2006년 4월 수도권을 대상으로 본부에 고객센터를 개소한 바 있고, 2008년 4월에는 부산, 대구, 대

전, 광주에 고객센터를 추가로 개소하여 현재는 본부와 6개 지역 고객센터를 갖추고 있으며, 근무 인원은 아래 <Table 1>과 같이 본부 고객센터 152명을 포함하여 총 1,522명이다. 이들은 도급 업체 직원들로 채용되어 근무 중이며, 전화 상담의 경우, 상담사 한 명은 하루 평균 123건의 상담 서비스를 제공하고 있다. 고객센터는 업무 성격에 따라 인바운드(In Bound) 업무와 아웃바운드(Out Bound) 업무로 구분할 수 있는데, 전자는 고객에게 걸려 온 전화를 받아 고객 문의 요구사항에 응답하는 고객 주도형이라고 할 수 있고, 아웃 바운드는 고객들에게 먼저 전화를 걸어 정보를 제공하거나 서비스 판매 등을 전개한다. 이러한 공단의 고객센터 상담사는 주로 인바운드 업무에 집중되어 있으므로, 고객의 불만 및 문의 사항에 응대하면서 감정표현 빈도가 더욱 높아질 가능성이 크다[6].

<Table 2>를 보면, 공단 전화 상담 건수는 매년 증가하고 있으며, 오늘날 IT 발달로 인한 더욱 진보되고 다변화된 공무 행정 시스템을 고려할 때, 각 상담 건수당 질문의 양도 더욱 많을 것과 이에 따른 상담자와 문의자 간 마찰 및 갈등의 가능성도 더욱 커졌음을 추정할 수 있다[6].

2.2 공단 고객응대 근로자 감정노동

공단의 고객응대 근로자가 경험하는 감정노동이란 조직에서 요구하는 공평 및 정의에 기반한 합당한 민원 처리와 고객에 대한 친절 간 발생하는 감정의 혼란에서 창출되는 노력의 양이 일반적인 기업에서 제공하는 일방적 고객 응대 서비스에 비해 상대적으로 더 높을 것을 추정할 수 있다. 특히, 상담 건수가 콜센터의 경우 1인당 하루 123건으로 지속 상담 횟수가 증가하고 있으며, 상담의 유형도 아웃바운드 중심이 아닌 인바운드 중심의 고객 문의 응대 중심임을 고려할 때, 다양하고 산발적인 고객 문의에 대한 적합한 응답 및 응대 전략이 갖추어져 있지 못하다면 그들이 경험하는 감정노동의 정도는 극심할 것을 추정할 수 있다[6].

이러한 감정노동을 구성하는 요소는 표면 행위(surface acting)와 내면 행위(deep acting)로 구분한 바 있다. 표

<Table 1> Status of customer center consultants of the Corporation (Unit: persons)

Total	Headquarters	Seoul	Busan	Dae-gu	Kwangju	Daejeon	Gyeongin
1,522	152	420	220	110	120	110	390
Partners (12Co.s)	Partners (1Co.s)	Partners (3Co.s)	Partners (2Co.s)	Partners (1Co.s)	Partners (1Co.s)	Partners (1Co.s)	Partners (3Co.s)

<Table 2> The number of telephone consultations with the Corporation (Unit: 1,000 cases, cases)

Division	year 2014	year 2015	year 2016
Number of calls	29,772	34,036	37,509
Number of cases per counselor	104	116	123

면 행위는 고객응대 근로자가 실제로 느낄 수 없는 감정을 조직, 즉 공단에서 요구하는 감정표현규범에 맞도록 조절하여 몸짓, 표정, 말투 등 감정을 꾸미는 것을 의미하고, 이러한 표면 행위는 궁극적으로 자신을 소외시키고 직무에 대한 불만족을 가중하여 직무소진으로 연결된다[7, 9].

한편, 내면 행위는 조직의 이상적인 행동을 표현하기 위해 의식적으로 자기감정을 통제하고, 실제로 그러한 감정을 경험할 수 있도록 몰입하는 것으로, 조직에서 요구하는 감정을 실제로 경험하기 위해 자발적으로 노력하는 행위라고 할 수 있고, 내면 행위에 따른 결과는 특히 고객 접점에서 긍정적인 결과를 창출하므로, 조직의 성과 및 개개인의 직무만족과도 밀접한 연관성을 가진다[10, 11].

따라서, 공단의 고객응대 근로자의 내면 행위를 강화하기 위해서는 의식적이고 능동적으로 자기감정을 적절하게 통제할 친절의 기준 성립이 선행되어야 몰입할 수 있음을 알 수 있다. 즉, 공단 원칙 및 공정성에 기반하여 공평하게 업무를 처리하는 것과 민원인들에게 친절을 제공해야 하는 딜레마를 극복하고, 친절을 제공하는 동시에 공평하게 업무를 처리할 수 있는 전략이 필요하다.

3. 연구 방법

본 연구의 목적은 공단 고객응대 근로자의 스트레스 양

상과 이를 개선하기 위한 인식도를 조사하여 스트레스를 최소화할 공단 차원의 실무적 전략을 제시함에 있다.

또한, 상기 이론적 배경에서 고찰한바, 공단의 고객응대 근로자 중 콜센터에서 근무하는 직원들과 현장에서 직접 응대하는 직원들 간 유의한 차이가 있을 것을 가정하여, 본 연구는 전국의 공단에서 근무하는 고객응대 근로자 중 고객응대 근로 지사 직원 5,583명과 콜센터 직원 407명을 대상으로 2021년 11월 8일~11월 12일간 전자결재 시스템의 설문 기능을 활용하여 조사를 시행했다. 설문조사 내용은 첫째, 고객응대 직원 실태조사, 둘째, 고객응대 근로자 보호 대책 인식 수준, 셋째, 고객응대 근로자 보호 대책 관련 개선, 보완 의견 그리고 인구통계학적 특성으로 구성했고, 구체적인 설문 구성을 정리하면 다음 <Table 3>과 같다.

4. 연구 결과

4.1 고객응대 직원 실태조사 결과

<Table 4>의 분석 결과, 설문조사 응답자 중 72.8%가 고충 민원 경험이 있는 것으로 밝혀졌다. 고충 민원 경험 비율은 콜센터 직원 비중인 89.0%로, 지사 직원보다 더 높음이 규명되었다. 나이별로는 지사 직원은 20~30대 비

<Table 3> Composition of the survey

Survey content	No. of qs	Standard
Investigation of customer service staff	5	nominal scale
Awareness level of protection measures for customer-facing workers	5	Likert 10-point scale (1: I don't know at all~10: I know very well)
Improvements and supplementary opinions on customer-facing worker protection measures	2	nominal scale
demographic characteristics	6	nominal scale
Total number of questions	18	-

<Table 4> Rate of grievance complaint experience (unit: persons, %)

Division	Total		20~30 years old		40 years old		over 50 years old		
	respondent	ratio	respondent	ratio	respondent	ratio	respondent	ratio	
Total	1,609	100.0	760	100.0	455	100.0	394	100.0	
Yes	1,171	72.8	559	73.6	336	73.8	276	70.0	
No	438	27.2	201	26.4	119	26.2	118	30.0	
Subtotal	1,390	100.0	705	100.0	323	100.0	362	100.0	
Branch	Yes	976	70.2	512	72.6	218	67.5	246	67.9
	No	414	29.8	193	27.4	105	32.5	116	32.1
Subtotal	219	100.0	55	100.0	132	100.0	32	100.0	
Call center	Yes	195	89.0	47	85.4	118	89.3	30	93.7
	No	24	11.0	8	14.6	14	10.7	2	6.3

율이 가장 높고, 콜센터 직원은 50대 이상의 고충 민원 경험 비율이 가장 높았다. <Table 5>를 보면 지사, 콜센터 모두 업무방해와 무리한 요구 그리고 욕설 및 폭언에 대한 고충 유형이 가장 높음을 알 수 있다. <Table 6>의 고충을 경험하는 빈도수를 조사한 결과, 지사, 콜센터 모두 연 3~6회 빈도가 가장 높았다. 또한, 콜센터 20~30대 직원 중 43.8%가 연 13회 이상 고충 민원을 경험함이 규명되었다. <Table 7>의 민원 응대 중 가장 힘들었던 부분을 조사한 결과, 지사, 콜센터 직원들 모두 공통으로 심리회

복 시간과 공간 부재, 동료, 상사의 도움 부재 응답 비중이 가장 높았다. <Table 8>과 <Table 9>에서 민원 스트레스 정도는 10점 만점에 평균 5.7점으로 보통 수준이었다. 하지만 지사보다 콜센터 직원의 스트레스가 더 높음을 알 수 있다. 지사 직원의 경우, 20~30대, 1년 이상-10년 미만 근무, 콜센터 직원들 경우 50대 이상, 20년 이상 장기 근무자의 스트레스 정도가 상대적으로 더 높았다.

<Table 5> Types of grievance and problem behavior (unit: persons, %)

Division		Total		20~30 years old		40 years old		over 50 years old	
		respondent	ratio	respondent	ratio	respondent	ratio	respondent	ratio
Subtotal		976	100.0	505	100.0	219	100.0	252	100.0
Branch	obstruction of business	460	47.1	233	46.1	104	47.5	123	48.8
	profanity and abusive language	429	44.0	235	46.5	94	42.9	100	39.6
	Etc*	52	5.3	24	4.8	14	6.4	14	5.6
	intimidation threat	33	3.4	11	2.2	7	3.2	15	6.0
	sexual harassment	2	0.2	2	0.4	-	-	-	-
Subtotal		195	100.0	48	100.0	118	100.0	29	100.0
Call center	obstruction of business	113	58.0	29	60.3	66	55.9	18	62.0
	profanity and abusive language	62	31.8	15	31.3	38	32.2	9	31.0
	Etc*	14	7.2	2	4.2	11	9.3	1	3.5
	intimidation threat	6	3.0	2	4.2	3	2.6	1	3.5
	sexual harassment	-	-	-	-	-	-	-	-

* Personal attacks, repeated counseling, half-talking, etc.

<Table 6> Frequency of grievance complaints (Unit: persons, %)

Division		Total		20~30 years old		40 years old		over 50 years old	
		respondent	ratio	respondent	ratio	respondent	ratio	respondent	ratio
Subtotal		976	100.0	505	100.0	219	100.0	252	100.0
Branch	Less than twice a year	245	25.1	91	18.0	63	28.8	91	36.1
	3-6 times a year	458	46.9	231	45.8	107	48.9	120	47.6
	7-12 times a year	155	15.9	99	19.6	26	11.8	30	11.9
	More than 13 times a year	118	12.1	84	16.6	23	10.5	11	4.4
Subtotal		195	100.0	48	100.0	118	100.0	29	100.0
Call center	Less than twice a year	23	11.8	6	12.5	15	12.7	2	6.9
	3-6 times a year	74	37.9	11	22.9	51	43.2	12	41.4
	7-12 times a year	43	22.1	10	20.8	25	21.2	8	27.6
	More than 13 times a year	55	28.2	21	43.8	27	22.9	7	24.1

<Table 7> The most difficult point in responding to complaints (unit: persons, %)

Division		Total		20~30 years old		40 years old		over 50 years old	
		respondent	ratio	respondent	ratio	respondent	ratio	respondent	ratio
Subtotal		976	100.0	505	100.0	219	100.0	252	100.0
Branch	Lack of time and space for psychological recovery	434	44.5	222	44.0	100	45.7	112	44.4
	Lack of help from colleagues and superiors	225	23.0	137	27.1	46	21.0	42	16.7
	Unfamiliarity with complaint handling and handling methods	201	20.6	107	21.2	48	21.9	46	18.3
	Etc*	116	11.9	39	7.7	25	11.4	52	20.6
Subtotal		195	100.0	48	100.0	118	100.0	29	100.0
Call center	Lack of time and space for psychological recovery	113	58.0	32	66.7	67	56.8	14	48.4
	Lack of help from colleagues and superiors	26	13.3	4	8.3	17	14.4	5	17.2
	Unfamiliarity with complaint handling and handling methods	23	11.8	6	12.5	13	11.0	4	13.8
	Lack of branch cooperation	17	8.7	6	12.5	8	6.8	3	10.3
	Etc*	16	8.2	-	-	13	11.0	3	10.3

*: Non-acceptance of the system, request for connection to the highest level, etc.

<Table 8> Stress level by age (unit: points)

Division	Total	20~30 years old	40 years old	over 50 years old
Branch	5.4	5.6	5.3	4.9
Call center	7.5	7.5	7.5	7.6

<Table 9> Stress level by working period (unit: points)

Division	Total	less than 1 year	less than 5 years	less than 10 years	less than 20 years	less than 30 years
Branch	5.4	3.2	5.9	6.0	5.4	5.0
Call center	7.5	6	7.5	7.7	7.5	8.1

4.2 고객응대 근로자 보호 대책 인식도

한편, <Table 10>에서와 같이 정부에서 제시한 고객응대 근로자 보호 대책에 대한 인식 조사 결과, 10점 만점에 평균 6.4점으로 보통 수준이었다. 지사의 경우 근무환경 개선과 민원 전문 매니저에 대한 인식이 가장 높았고, 콜

센터의 경우 특이민원 대응매뉴얼에 대한 인식이 가장 높음이 규명되었다. 또한, <Table 11>의 직급별 고객응대 근로자 보호 대책이 제시하는 매뉴얼을 활용하는 정도를 분석한 결과, 평균 6.0점으로 중간 수준이었고, 3급 이상의 매뉴얼 활용도가 가장 높음이 규명되었다. 하지만 공무직 유형별로 분석한 결과, 콜센터 직원들의 매뉴얼 활용

<Table 10> Recognition of customer-facing worker protection measures (unit: points)

Division		Average	20~30 years old	40 years old	over 50 years old
Branch	Subtotal	7.0	5.9	7.1	8.1
	① CCTV, emergency bell, additional installation and replacement of screens	7.4	6.5	7.5	8.3
	② Specialized civil complaint manager, special complaint response team	7.2	6.2	7.2	8.1
	③ Comprehensive measures to protect customer-facing workers	6.8	5.5	6.9	7.9
	④ Break time provision, treatment cost support system	6.7	5.4	6.7	7.9
Call center	Subtotal	5.7	4.7	5.8	6.5
	① Special Complaint Response Manual	6.3	5.2	6.5	7.2
	② Call Center Special Complaint Response Process	5.8	4.5	6.0	7.2
	③ EAP, treatment cost support system, etc.	4.9	4.5	5.0	5.1

<Table 11> Manual utilization (unit: points)

Division	Total	3rd grade or higher	4th grade	5th grade	6th grade	Civil service			
						Workplace	Region	work ability	Call center
Average	6.0	7.8	5.9	5.2	5.9	5.8	6.3	6.2	5.4

* Utilization by age: 50s and older (6.3 points) > 40s (5.3 points) > 20s to 30s (4.7 points)

비율이 가장 저조함을 알 수 있다.

4.3 고객응대 근로자 보호 대책에 대한 평가 및 개선 의견

<Table 12>의 고객응대 근로자 보호 대책에 관한 전반

적인 평가 결과는 평균 6.1점으로 중간 수준이었으나, 5~6급 공무원들과 콜센터 직원들은 가장 낮은 평가를 보였다.

한편, <Table 13>의 실질적인 도움을 제공하는 대책 분석 결과, 지사, 콜센터 공통으로 작업중지권이 가장 도움이 된다고 응답했다. 하지만, 콜센터 대응 프로세스, 직

<Table 12> Evaluation of customer-facing worker protection measures (unit: points)

Division	Total	3rd grade or higher	4th grade	5th grade	6th grade	Civil service			
						Workplace	Region	work ability	Call center
Average	6.1	8.2	6.7	5.4	5.4	7.5	7.0	5.3	5.1

<Table 13> Practical Helpful Measures

Branch	No. of people*	Call center	No. of people*
① Workers' right to stop work	677	① Workers' right to stop work	145
② Improvement of working environment	422	② Legal Notice Automatic Guidance System	66
③ Legal support such as complaints and accusations	384	③ Break time	60
④ Employee protection phone message	287	④ Call Center Response Process	31
⑤ Complaints and complaints system	277	⑤ Employee protection phone message	31
⑥ Appointment of Cheongwon Police	275	⑥ Legal support such as complaints and accusations	22
⑦ Break time	128	⑦ EAP, treatment cost support, etc.	18
⑧ Psychotherapy	80		
⑨ Post notice	60		

<Table 14> Future Improvements

Branch	No. of people*	Call center	No. of people*
① Strengthening complaints and accusations against unusual circumstances	892	① Reinforcement of support for injured employees	111
② Support and cooperation from the boss	568	② Improvement of working environment	107
③ Reinforcement of support for victims	431	③ Strengthening complaints and accusations against special complaints	91
④ Improvement of working environment	337	④ Support and cooperation from superiors	53

* 2 multiple answers possible

원 보호 전화 멘트 등 전반적인 시스템적 지원 평가는 매우 낮았고, 특히, 민원인 간 갈등에 따른 법적 갈등 창출 시 고소, 고발 지원 혹은 정신적 피해에 따른 치료비 지원 등 항목은 거의 도움이 되지 않고 있음을 알 수 있다.

마지막으로, <Table 14>의 차후 개선할 사항을 조사한 결과, 지사의 경우 폭력 상황 등에 대한 실질적인 대처 강화, 콜센터 직원들은 피해를 입은 직원에 대한 지원강화를 우선 추진해야 사항으로 제시했다. 하지만, 콜센터의 경우, 가장 큰 도움을 제공할 수 있는 상사의 지원 및 협조에 대한 기대치는 매우 낮았고, 이미 피해를 입은 상황에서 피해 직원에 대한 지원강화가 우선적인 개선사항으로 규명되었다.

5. 결론

공단 고객 응대 근로자들의 스트레스 현황과 정부가 제시한 대응안에 관한 인식도를 조사하기 위해, 전국 공단에서 근무하는 근로 지사 직원들 5,583명과 콜센터에 근무하는 직원 407명을 대상으로 온라인상에서 전자결재 시스템의 설문 기능을 통해 고객응대 직원 실태조사, 고객응대 근로자 보호 대책 인식 수준 그리고 고객응대 근로자 보호 대책 관련 개선 및 보완 의견에 대한 조사를 각각 진행했다.

고충 민원 실태조사 결과, 총응답자 중 72.8%라는 높은 비중이 고충 민원 경험을 가졌고, 특히 콜센터 직원 비중이 89.0%로 더욱 높음을 확인했다. 또한, 나이별로는 20~30대 비중이 가장 높았고, 콜센터의 경우 50대 이상의 고충 민원 경험 비율이 가장 높았다. 특히, 지사와 콜센터 모두 업무방해와 무리한 요구 그리고 욕설과 폭언에 대한 고충 비중이 가장 높았고, 지사, 콜센터 모두 연 3~6회 빈도가 가장 높았으나, 콜센터의 20~30대 직원 중 43.8%가 연 13회 이상 고충 민원을 경험함을 확인했다. 한편, 실질적인 민원 응대 중 가장 힘든 점은 지사, 콜센터 직원 모두 심리회복 시간 불충분, 공간 부재, 동료 및 상사의 도움 부재가 가장 높았고, 궁극적인 민원 스트레스 조

사 결과, 비록 5.7점으로 보통수준이었으나, 지사보다 콜센터 직원 스트레스가 더욱 높고, 지사는 20~30대, 1년 이상-10년 미만인, 콜센터는 50대 이상과 20년 이상 장기 근무자의 스트레스가 가장 높음을 확인했다.

고객응대 근로자 보호 대책 인식도 조사 결과, 10점 만점에 6.4점이라는 보통 수준의 인식을 보였고, 지사는 근무환경 개선과 민원전문매니저가, 콜센터는 특이민원 대응메뉴얼 인식이 가장 높았다. 또한, 실질적인 매뉴얼 활용도는 6.0점으로, 가장 급수가 높은 3급 이상의 매뉴얼 활용도는 가장 높았으나, 콜센터 직원들에게는 실질적인 도움을 크게 제공하지 못함을 확인했다.

고객응대 근로자 보호 대책에 대한 평가 및 개선 의견 조사 결과, 전반적인 평가는 6.1로 중간 수준이었으나 급수가 상대적으로 낮은 5~6급 공무원과 콜센터 직원을 평가가 가장 저조했고, 실질적인 도움을 제공하는 대책은 지사, 콜센터 모두 작업중지권이 가장 도움이 된다고 하였다. 하지만, 콜센터의 대응 프로세스, 직원 보호 전화 멘트 등 전반적인 자동 시스템 평가는 매우 저조했고, 특히 법적 갈등 창출 시 고소, 고발 지원 및 정신적 피해에 따른 치료비 지원 등 항목들은 거의 도움이 되지 않고 있었다. 이에 따라, 차후 개선이 필요한 사항 조사 결과, 지사는 폭력 상황 등에 대한 실질적인 대처 강화, 콜센터 직원은 이미 피해를 입은 직원에 관한 지원강화 항목이 가장 높았으나, 콜센터 경우 가장 큰 도움이 기대되는 상사의 지원과 협조 기대치가 매우 저조했고, 이미 피해를 입은 것을 가정한 대처 방안을 모색함이 특이사항이었다.

6. 제언

공단 차원에서 합리적인 민원 처리를 제공함에 있어 민원인에게 해당 민원 처리가 안 되는 이유를 상세하게 설명하고, 차후 어떻게 대응하여 해당 민원을 해결할 수 있는지 실질적인 방안을 제공해야 한다. 해당 민원인이 해결하고자 하는 민원 사항의 해답과 방향을 제시한다면 현재 발생하는 민원인의 불만을 유의하게 감소시킬 수 있을 것이다.

첫째, 고객응대 직원 실태조사 결과, 콜센터 직원 중 50대 이상이고 근무 경력이 가장 많은 집단의 고충 비중이 가장 컸는데, 이는 콜센터로 문의하는 질문 내용이 다양하고 산발적이어서 순발력이 필요한 부분이다. 이는 50대 이상의 나이가 있는 집단이 어려움을 겪는 것으로 파악된다. 따라서, 이들 대상으로 매뉴얼이나 준비되지 않은 질문 및 요구사항 응대 시 대응할 수 있는 행동전략 등을 일괄적으로 교육할 필요가 있다. 또한, 콜센터 20~30대 직원들이 가장 빈번한 민원 고충을 경험하는데, 이는 오늘날 젊은 세대가 갖는 명확한 주관 및 합리성에 기초한 사고방식과 민원들의 일방적인 요구에 따른 마찰 및 갈등이 주요한 원인일 수 있다. 따라서, 이들 젊은 층 대상으로는 합리성에 기반한 민원 처리를 효과적으로 전개하는 방법과 미해결 민원 사례를 분석하여 대응 방안에 대한 사전 교육이 필요하다.

둘째, 정부에서 정책으로 제시한 고객응대 근로자 보호 대책 인식도 조사 결과를 볼 때, 차후 공단은 정부 매뉴얼을 공단 특성에 적합하게 보완, 개선할 필요가 있다. 특히, 콜센터 직원에게 이 매뉴얼이 실질적인 도움을 제공하고 있지 못하므로 공단 차원에서 과감한 투자를 전개하여 다양한 시나리오에 20~30대 그리고 50대가 각각 대응할 수 있는 맞춤형 매뉴얼 구성 및 제작이 필요하다.

셋째, 고객응대 근로자 보호 대책 평가 및 개선 의견 조사 결과, 평가 정도는 6.1로 중간 이상이었으나, 실질적으로 민원을 가장 많이 처리하는 급수가 낮은 5~6급 공무원과 콜센터 직원들 평가가 가장 저조함을 확인했다. 이는 현재 고객응대 근로자 보호 대책이 실효성이 매우 부족함을 시사하므로, 현장에서 실질적으로 발생하는 민원 고충을 집계, 이에 현장에서 순발력 있게 대응할 수 있는 대책을 공단 차원에서 구성할 필요가 있다. 특히, 실질적 도움을 제공하는 대책이 작업중지권으로 유명되었는데, 이는 상급에서 제시한 고충 민원의 해결방안 제시와는 매우 거리가 먼 방책이다. 따라서 공단 차원에서 민원을 합리적, 공평하게 처리할 수 없다면 작업을 중지시키는 극단적인 방법 대신, 20~30대 공무원들 경우 자신 세대와 사고방식이 상이한 세대를 응대하는 자세, 마인드 등에 대한 교육을 시작으로 이들 세대에게 익숙한 방식으로 해결방안을 제시할 수 있는 응대 전략을 제시하고, 나이가 있는 50대 이상 공무원들 경우 순발력을 증대하는 방안을 20~30대 직원들을 통해 학습하게 한다면 상호보완적 관계를 형성하여 민원 고충 대응에 효과적일 수 있다.

따라서 위에서 언급한 전략에 기반한 대응 프로세스를 구축하고, 도움이 되지 않는 직원 보호 전화 멘트 대신 민원인이 기다리면서 그들이 원하는 업무와 직결되는 정보 및 해결방안 등에 관한 실효성 있는 안내를 제공한다면 직원들과 상담이 더욱 원활할 수 있다. 마지막으로, 법적 갈

등에 따른 고소, 고발 지원과 정신적 피해에 따른 치료비 지원 정도가 매우 저조함을 확인했는데, 일정 선을 지나 욕설 및 폭력 등을 행사하는 민원인들 대상으로 공단은 자사 직원을 철저히 보호하고 관리할 필요가 있다.

따라서 위에서 제안한 전략과 함께 철저한 공단 근로자 보호 조치를 함께 실행한다면 환경 개선 효과를 더욱 촉진할 수 있음이 시사된다.

7. References

- [1] Q. Z. Han(2017), "The effect of inner and superficial acts of emotional labor on job enthusiasm: Focusing on the moderating effect of emotional leadership of superiors." Master's thesis, Graduate School of Konkuk University.
- [2] S. G. Kim(2018), "The effect of job burnout and positive psychological capital on the relationship between emotional labor and customer orientation." Doctoral dissertation, Sangji University Graduate School.
- [3] I. Kim, G. Song(2012), "Mediating role of job burnout and moderating role of social support in the relationships among job stressors, emotional labor, and job satisfaction." Korean Journal of Human Resource Development, 15(2):1-36.
- [4] Y. Moon(2018), "The effect of emotional labor of customer center consultants of the National Health Insurance Corporation on burnout: Focusing on social support and the moderating effect of individual mentality." Master's thesis, Yonsei University Graduate School.
- [5] H. I. Jeong, K. B. Kwon, D. Y. Cho(2013), "The causal relationship between educational service quality and repurchase intention in elementary after-school programs." The Korean Educational Administration Society, 31(2):49-65.
- [6] K. Lee(2019), "The moderating effect of job burnout on the relationship between positive psychological capital and customer orientation of H Medical Corporation's customer-facing workers." Master's thesis, Korea University Graduate School.
- [7] Y. H. Lee. (2011), A strategy for responding to high-quality complaints in the public sector. Anti-Corruption and Civil Rights Commission.

- [8] H. C. Lee(2019), "The effect of emotional labor and job burnout on used car employees' customer orientation." Doctoral dissertation, Sangji University Graduate School.
- [9] S. Hwang(2012), "A study on the relationship between emotional labor behavior and job burnout of service workers: The moderating effect of leaders' emotional leadership and trust." Doctoral dissertation, Yeungnam University Graduate School.
- [10] H. S. Kim(2015), "The effect of service encounter employees emotional labor on job satisfaction and customer orientation." Journal of Hospitality & Tourism, 24(7):133-143.
- [11] J. A. Morris, D. C. Feldman(1996), "The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor." Academy of Management Review, 21(4): 986-1010.

저자 소개



김승한

한국교통대학교 안전공학과 석사 및 박사 취득
현재 국민연금공단 재직 중
관심분야 : 인간공학, 시스템 안전, 건설안전, 산업안전, 드론, 보건 등



현우진

서강대학교 대학원 영상매체학 석사
현재 동국대학교 대학원 문화콘텐츠학 박사
과정 중
우송대학교 겸임교수
관심분야 : 기업 ESG 경영, 콘텐츠 리더십 운영, 스튜디오 및 제작실 관리 및 안전 경영 등



김규범

건국대학교 항공우주정보시스템학과
박사 취득. 현재 가톨릭관동대학교
무인항공학과 조교수 재직 중.
관심분야 : 드론, 시스템 안전, 산업안전