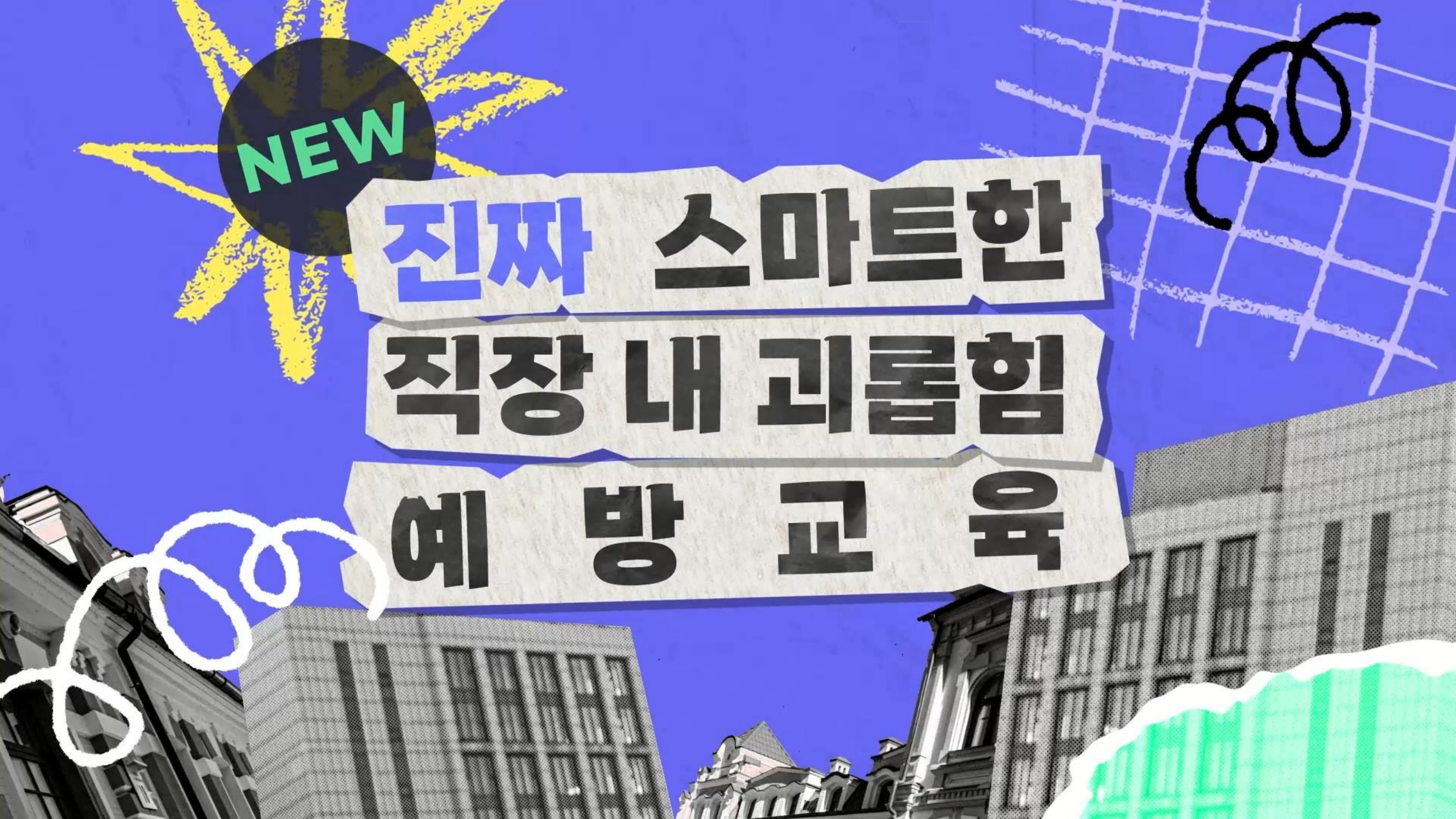


NEW

**진짜 스마트한
직장 내 괴롭힘
예 방 교 육**



1. 직장 내 괴롭힘 실태 현황

■ 직장 내 괴롭힘 실태 현황

- 직장 내 괴롭힘 유형(직장갑질119)



- 피해자의 대응 방식
 - 피해자 57.7%는 참거나 모르는 척 대응
 - 피해자 중 47.1%는 “대응해도 상황이 나아지지 않을 것 같음”을 이유로 뽑음

2. 직장 내 괴롭힘의 발생원인

■ 힘의 불균형

- 직급의 상하관계를 넘어 관계 우위성을 포함
 - 관계 우위성이란 특정 사람이 더 많은 권한, 정보 접근성, 조직 내의 영향력을 가지는 상황을 뜻하며 직급, 학력, 인적 자원, 근속 연수, 경제력, 연령 등으로 관계 우위성이 형성될 수 있음
- 힘의 불균형 사례
 - 상사와의 친밀도: 상사와 개인적으로 친한 동료が 이를 이용해 다른 동료를 압박하거나 업무에서 배제
 - 부서 이동: 동일한 승진 케이스라도 기존 부서의 영향력을 이용하여 새로 온 동료를 배제하거나 왕따
 - 정보 독점: 프로젝트에서 중요한 정보를 독점하여 이를 무기로 협력을 강요하거나 고의로 정보를 늦게 전달해 피해를 유발
- 특징
 - 힘의 불균형은 직급 외에도 학력, 근속 연수, 경제력, 연령 등 다양한 요소로 나타날 수 있으며, 이는 직장 내 괴롭힘의 주요 원인이 됨

2. 직장 내 괴롭힘의 발생원인

■ 조직 문화

- 문제적 조직 문화
 - 권위주의적 문화: 상사가 명령조로 대하거나 권위적인 태도를 일상화
 - 경쟁 중심 문화: 지나친 경쟁이 불안감을 조성하여 동료 간 배제와 갈등을 유발
- 문제적 조직 문화의 사례
 - 성과지표를 통해 직원 간의 수익률을 매기는 시스템에서 동료의 실수를 지적하거나 의도적으로 방해하여 자신의 위치를 유리하게 만듦
- 특징
 - 괴롭힘을 방지하기보다는 오히려 이를 촉진하는 환경을 조성하며, 괴롭힘 발생 가능성을 높임

2. 직장 내 괴롭힘의 발생원인

■ 미세한 공격

- 개인 간의 갈등
 - 성격 차이, 업무 스타일 차이, 과거 갈등 등이 누적되며 괴롭힘으로 발전
 - 의견 충돌이나 무시하는 발언이 불화를 심화시키고 일방적 괴롭힘으로 이어질 수 있음
 - 사소한 오해와 감정의 상처가 회복되지 않을 시 따돌림, 헐뜯음 등의 행동으로 나타남
 - 힘의 차이를 이용해 미세한 공격을 지속하는 경우가 많음
- 특징
 - 미세한 공격은 농담으로 치부되기 쉬우며, 피해자가 예민한 사람으로 간주될 위험이 있음
 - 작고 사소해 보이는 행동도 시간이 지나면 직장 내 괴롭힘으로 이어질 수 있음

3. 직장 내 괴롭힘 개념 및 판단기준

■ 근로기준법의 직장 내 괴롭힘 정의

근로기준법 제76조의2

사용자 또는 근로자가 직장에서의 지위 또는 관계 등의 우위를 이용하여 업무상 적정범위를 넘어 다른 근로자에게 신체적·정신적 고통을 주거나 근무 환경을 악화시키는 행위(이하 “직장 내 괴롭힘”이라고 한다)

■ 대법원의 직장 내 괴롭힘 판단 기준

대법원 2018.4.2. 선고2017두74702

양 당사자의 관계, 행위자 장소 및 상황, 행위에 대한 피해의 명시적 또는 추상적 반응, 행위의 내용 및 정도, 행위가 일회적 또는 단기적인지 또는 계속해서 행한 여부를 구체적인 사정을 참작하여 종합적으로 판단

3. 직장 내 괴롭힘 개념 및 판단기준

CASE 1 - 사적 심부름

- 동료가 업무와 무관한 개인적인 심부름(입냄새 제거제, 담배, 차량 방향제 구매 등)을 반복적으로 요청
- 요청자가 같은 직급이나, 새로 온 직원을 가르쳐주는 상황에서 요청을 거절하기 어려운 분위기 형성

CASE 2 - 공개적인 질책(단톡방)

- 업무 실수에 대해 단체 메신저 방에서 공개적으로 질책
- “졸업장 가져와 봐”, “이따위로 할 거야?” 등 모욕적인 언행을 사용하고 개인적인 실수 내용을 반복적으로 공개하며 모욕감을 유발

CASE 3 - 외견상 업무 범위 내 괴롭힘

- 프로젝트 마무리 단계에서 별다른 이유나 상의 없이 해당 직원 제외
- 프로젝트 성과를 자신의 공로로 주장 하는 상사와 특정 직원만 단독 배치하는 비정상적 업무 배정

3. 직장 내 괴롭힘 개념 및 판단기준

■ 직장 내 괴롭힘 주요 행위 요건

- ① 직장에서의 지위, 관계 등의 우위를 이용할 것
- ② 신체적·정신적 고통을 주거나 근무 환경을 악화시켰을 것
- ③ 업무상 적정 범위를 넘는 행위일 것

■ 직장에서의 지위, 관계 등의 우위를 이용할 것

- 행위자가 지휘·명령 관계에서 상위에 있는 경우, 회사 내 직위·직급 체계상의 상위의 있는 경우 관계 우위성을 이용하여 괴롭힘을 가함

■ 신체적·정신적 고통을 주거나 근무 환경을 악화시켰을 것

- 해당 행위로 인해 피해자가 능력을 발휘하는 데 있어 간과할 수 없을 정도의 지장이 발생한 경우

3. 직장 내 괴롭힘 개념 및 판단기준

■ 업무상 적정 범위를 넘는 행위일 것

- 포괄적 업무 관련성
 - 직접적인 업무 수행 중뿐만 아니라 업무 수행에 편승하거나 업무 수행에 빙자한 경우
 - 외근, 출장, 회신, 워크숍 및 사내 메신저, SNS 등 업무 관련 온라인 공간에서의 부적절한 언행 등
 - 익명 게시판에서 특정 인물을 비방하는 경우, 가해자를 특정할 수 없으면 근로기준법 적용이 어려움(단, 개인 간 고소·고발의 대상이 될 수 있음)

3. 직장 내 괴롭힘 개념 및 판단기준

■ 업무상 적정 범위를 넘는 행위일 것

업무상 적정 범위를 넘는 행위

- 업무상 실수에 대한 지적을 넘어선 조롱, 폭언
- 직장생활이나 사회생활에 대한 무시, 비하 발언
- 본인 화를 참지 못하고 물건을 집어 던지는 행위
- 옷을 내팽개치는 행위, 폭력을 하려고 위협하는 시늉을 하는 행위
- “야!”, “너~”, “막내야” 등 경어를 쓰지 않는 행위
- 인사 고충 및 “그렇다면 그만둬!”라고 얘기하거나 인사조치를 하려고 하는 행위
- 의사와 상관 없이 회식 및 참여를 강요하는 행위
- 본인이 맘에 들지 않는다고 다른 직원을 뒷담화, 험담, 텃세 등 집단 따돌림을 하는 행위(개인사에 대한 뒷담화 포함)
- 업무와 무관한 사적인 일 지시

3. 직장 내 괴롭힘 개념 및 판단기준

■ 업무상 적정 범위를 넘는 행위일 것

- 외견상 업무 범위 내 행위의 판단 기준
 - 업무 필요성: 지시가 업무 수행에 필요했는가?
 - 통상성 여부: 지시가 통상적이었는가, 이례적이었는가?
 - 절차의 정당성: 이례적 지시에 대해 설명이나 의견 수렴이 있었는가?
 - 재량 범위 초과: 업무 권한자가 재량권을 남용했는가?

4. 피해로 인해 개인과 조직에 미치는 영향

■ 개인에게 미치는 영향

- 정신적 영향
 - 우울증, 불안, 불면증, 신경증, 외상 후 스트레스 장애(PTSD) 등
 - 심각한 경우 자살 충동, 극단적 선택, 심지어 행위자에 대한 폭력적 행동 가능성
- 신체적 영향
 - 만성피로, 위장병, 두통, 면역력 저하로 암 진행 촉진 가능
 - 알레르기, 약물·술·흡연 오남용 등
- 심리적 위축
 - 업무 효율 저하, 직장 생활의 스트레스로 인해 퇴사 고민 및 이직

4. 피해로 인해 개인과 조직에 미치는 영향

■ 조직에 미치는 영향

- 직장 내 괴롭힘 조사 비용(1건당): 약 1,550만 원
- 산업별 손실 추정치(한국직업능력개발원)
 - 제조업: 약 9,647억 원
 - 도소매업: 약 6,560억 원
 - 연간 총 손실: 약 4조 7,835억 원

■ 피해자가 신고를 꺼리는 이유

- 추가 피해와 2차 피해
 - 피해자가 신고자로 낙인 찍힐 수 있다는 우려와 피해자를 비난하거나 책임을 묻는 '피해자 때리기'와 '2차 피해' 발생
- 피해자 보호의 부재
 - 피해자 보호를 책임지고 이행할 주체가 불분명하므로 피해자 보호와 2차 피해 방지 대책 강화가 필요

5. 2차 피해

CASE 1

- 상급자의 평가에 대한 두려움으로 신고를 꺼리며 회사가 고충을 제대로 처리하지 않을 것이라는 불신

CASE 2

- 신입시절 괴롭힘 신고를 시도했으나, 선배들의 만류와 참으라는 권유로 포기했으며 상위 직급자의 네트워크로 피해자가 회사 퇴사 후 '정신병자'라는 소문이 퍼짐

직장 내 괴롭힘 신고를 꺼리는 이유

- 추가 피해에 대한 두려움
 - “신고한 사람만 찍힌다”, “꼬리표가 달린다” 등의 인식이 피해자에게 부담으로 작용
 - 신고 사실이 알려지고 피해자에게 원인을 찾으려는 ‘피해자 때리기(Blame the Victim)’와 ‘2차 피해’ 발생

5. 2차 피해

2차 피해의 원인

- 피해자 보호 책임의 불명확성
 - 피해자를 보호하고 2차 피해를 방지해야 할 주체가 명확하지 않음
- 사건 해결 기구의 소극적 태도
 - 회사의 이미지 훼손 우려와 문제 은폐를 위한 소극적 사건 처리
 - 가해자 퇴사로 사건을 종결하고 피해자의 피해 사실 규명을 하지 않은 채 묻음
 - 적극적 문제 해결 없이 피해 사실 숨기기, 가해자와 피해자를 대면시켜 화해 강요하기, 가해자 분리가 아닌 피해자 전보 발령, 휴가 강요 등으로 피해자를 고립 시키는 등 사측의 비합리적인 문제 해결 방식

해결 방안

- 피해자 보호 강화
- 조직의 적극적인 사건 규명의 태도
 - 가해자 분리를 포함한 적절한 보호 조치 마련 등

6. 사고 발생 시 대응 방법

■ 피해자

- 상대방의 폭력 가능성을 최소화하도록 태도와 행동 주의하기
 - 침착하게 행동하기
 - 부드럽게 천천히 명확하게 말하기
 - 합리적인 방식으로 이야기하기
 - 공격적인 자세 취하지 않기
- 피해 상황 기록하기
- 주변 동료에게 괴롭힘 사실 알리기
 - 피해 사실을 동료에게 공유해 참고인 및 증인 역할 요청

6. 사고 발생 시 대응 방법

■ 사건 처리 원칙

- 피해자의 피해 상태를 회복하고 피해자 인격권이 보호되는 근무환경을 확립하여 피해자가 피해 사실이 없었던 상태로 돌아가 건강한 직장생활을 하도록 회복시키기
- 직장 내 성희롱 처리 시스템과 통합 운영 가능

■ 사건 처리 절차

- ① 사건 접수
- ② 고충처리 단계
 - 피해자의 의사에 따라 상담을 통해 당사자 간 해결 모색(행위자의 괴롭힘 행위 중단, 행위자의 사과, 재발 방지 약속 등)
- ③ 정식 조사(근로기준법 76조의3)
 - 사업장 차원에서 피해자가 주장한 내용에 대한 다방면의 조사·확인
 - 행위자에게 공식 징계 및 재발 방지를 위한 조치

6. 사고 발생 시 대응 방법

■ 사건 처리 시 고려사항

- 2차 피해 방지를 위한 철저한 비밀 유지(위반 시 과태료 부과)

근로기준법 제76조의3

직장 내 괴롭힘 발생 사실을 조사한 사람, 조사 내용을 보고받은 사람 및 그 밖에 조사 과정에 참여한 사람은 해당 조사 과정에서 알게 된 비밀을 피해근로자 등의 의사에 반하여 다른 사람에게 누설하여서는 아니 된다

- 조직 차원의 전략적 대응
- 피해자 고충 완화 지원
 - 신고 단계부터 심리 상담, 치유 코칭 프로그램, 근로자 지원 프로그램 등 피해자 고충 완화 지원 조치 투입
 - 사건 결과가 사업장 규제 대상에 해당하지 않더라도 피해자의 신체적·정신적 고충 관리 필요

6. 사고 발생 시 대응 방법

■ 사건 처리 절차 고려사항

- 사건 접수 단계
 - 법적으로 누구든지 직장 내 괴롭힘 발생 사실 신고 가능
 - 직접 신고, 온라인 신고센터, 이메일 등 다양한 신고 접수 채널 제공
 - 신고자의 신원 비밀 보장 및 불이익 방지 공지
 - 신고가 없어도 담당 조직이 괴롭힘 사실을 인지하면 사건 접수 가능
- 상담 단계
 - 신고인, 피해자와 행위자의 관계, 피해 상황, 증거(목격자, 이메일, 녹음 등)확인
 - 피해자가 원하는 문제 해결 방식 및 요구사항 확인
 - 피해자의 의견을 고려하여 절차를 진행하며 사건 처리 절차 전 과정의 철저한 비밀 보장 고지
 - 피해자가 직접 신고한 경우 피해자와 상담을 진행하며 제 3자 신고 시에는 신고자 상담 후 피해자 상담
 - 상담자는 피해자의 이야기를 충분히 경청하며 심리·의료·법적 지원 필요 여부를 파악하고 법 제도 및 사내 제도·절차 정보를 제공

7. 사례를 통한 예방 방법

■ CASE - 동료의 방관

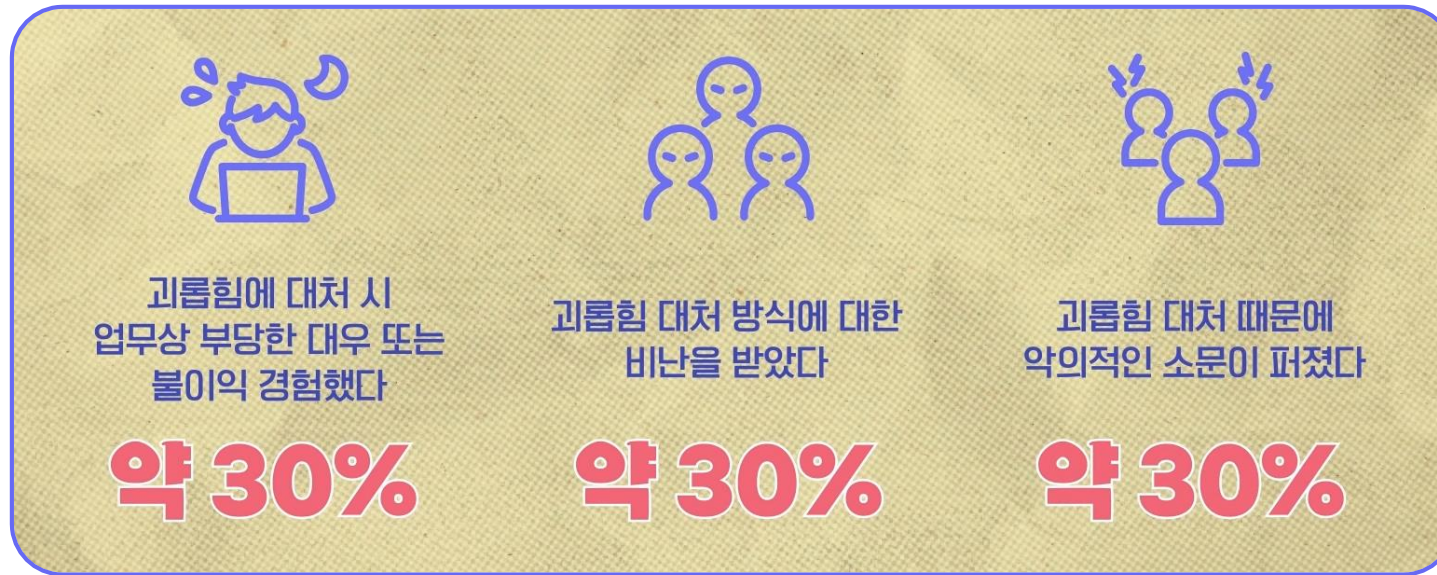
- 동료들은 피해자의 괴롭힘을 인지하고 공감하지만, 적극적인 개입이나 해결을 위한 노력을 하지 않음

■ 괴롭힘 사실을 인지한 동료의 반응

- 동료 중 일부는 괴롭힘 사실을 은폐하거나 가해자를 옹호, 피해자를 비난하는 등 2차 괴롭힘을 가함
- 피해자가 상담이나 문제 제기를 시도할 때 이를 저지

7. 사례를 통한 예방 방법

피해자의 경험



동료에 의한 2차 피해 발생 원인

- 형평성 이론에 따르면 사람들은 자신의 투입과 보상을 타인의 것과 비교해 불편감을 느끼며 이를 해소하기 위해 피해자를 비난하거나 적대적 태도를 보임
- 피해자가 받은 불이익을 정당화하거나 괴롭힘에 가담, 방관하며 괴롭힘 상황이 조직 내로 확대되고 고착화됨

7. 사례를 통한 예방 방법

■ 해로운 동료

- 방관하거나 가해자를 옹호하며 폭력을 심화하고 문제를 묵인

■ 도움을 주는 동료

- 피해자를 보호하고 괴롭힘 방지에 기여
- 도움을 주고 싶지만 적절한 방법을 모르는 경우가 많음

■ 목격자 개입 훈련: 5D 전략

- ① Direct: 직접 대응하기
- ② Distract: 방해하기
- ③ Delegate: 위임하기
- ④ Delay: 나중에 살피기
- ⑤ Document: 기록하기

7. 사례를 통한 예방 방법

■ Direct - 직접 대응하기

- 직접적으로 행위자의 행동이 부적절함을 거론
- 짧고 간결하게 말하며 행위자의 언행을 평가하여 상황을 악화시키지 않도록 주의
- Ex. "김 대리님, 방금 말씀은 부적절했습니다. 무례한 행동인 것 같아요."

■ Distract - 방해하기

- 관련 없는 주제의 대화, 맥락 없는 행동 등으로 주의를 분산시켜 피해자를 상황에서 이탈시키기

■ Delegate - 위임하기

- 고충 상담원 또는 관련 부서에 도움 요청
- 명확하게 도움 요청

7. 사례를 통한 예방 방법

■ Delay - 나중에 살피기

- 상황 종료 후 피해자와 대화하며 지원 의사 전달
- 피해자가 혼자가 아님을 알려주고 고충 상담 제도 등 안내

■ Document - 기록하기

- 괴롭힘 상황을 녹음, 녹화, 메모로 기록
- 본인과 피해자의 안전을 우선시하며 기록을 신중히 활용
- 기록은 피해자에게 바로 전달하고 피해자가 처리할 수 있도록 함
- 당사자 허락 없이 해당 기록 소유·사용 금지

7. 사례를 통한 예방 방법

■ 행위자와의 대화 방법

- ① 동료로서 아끼고 중요 사항을 논의한다고 말하기
 - 대화 시작·종료 시: 상대방에 대한 관심, 배려, 존중에 의한 것임을 강조
 - 부정적 대화 중: 긍정적·공감의 언어 사용
- ② 실제 발생 상황과 행동을 목격한대로 말하기
 - 사람이 아닌 행동에 대한 평가
 - 관찰 가능하고 반박 불가능한 사실만 진술
- ③ 나의 시점에서 느낀점 말하기
 - 문제 상황을 보고 느낀 개인적인 감정을 설명
- ③ 나의 시점에서 부탁하기
 - 개선 방안 제안 및 상대방의 행동 이유에 대한 이해 시도

7. 사례를 통한 예방 방법

■ 부정적인 피드백 전달 방법

- 공개적인 자리대신 사적 환경에서 피드백 제공
- 피드백 전 칭찬과 인정으로 시작하여 분위기를 부드럽게 조성
- 부드러운 언어 사용
 - Ex. 그런데 말이야 → 그리고 말이야 또는 그래서 말인데
- 사람이 아닌 업무에 대한 조언
 - Ex. 그래프가 다섯 번째 틀렸어, 여러 번 고치라고 했는데 아직도 고쳐지지 않았네
- 존재 인정
 - Ex. 그럼에도 불구하고 이렇게 잘 해줘서 고마워

■ 예방의 중요성

- 존중과 매너를 기반으로 한 문화 형성
 - 서로를 이해하고 배려하는 태도를 통해 괴롭힘 예방