

노무관리 방침 변화에 따른 노동자 건강영향 변화 및 과제

연구진

	이혜은 (소장)
한국노동안전보건연구소	조건희 (상임활동가)
	강경희 (회원)
공공운수노조 더불어민주당	신동은 (조직국장)
	제유곤 (지부장)
공공운수노조 더불어민주당	원동규 (수석부지부장)
LG유플러스비정규직지부	기다일 (사무국장)
	박동엽 (조직부장)
	이수민 (교육선전부장)

한국노동안전보건연구소 ·
공공운수노조 더불어민주당
LG유플러스비정규직지부

<차례>

I. 연구의 배경과 목표	1
1. 연구의 배경과 필요성	1
2. 연구의 목표	1
3. 연구 방법	1
II. 설문조사	4
1. 설문조사의 개요 및 설문 참여자 기본 정보	4
2. 노동시간	5
3. 노동강도 및 성과압박	6
4. 직무스트레스 및 감정노동	13
5. 질병경험 및 건강행태	17
6. 정책변화 전후 노동자들이 느낀 변화	20
7. 성과압박과 정책변화에 따른 영향 정도 비교	24
8. 소결	26
III. 면접조사	28
1. 하루일과	28
2. 시간 압박의 순환고리 : 높아지는 노동강도와 위험부담	33
3. 고객 응대 노동자로서 겪는 어려움	40
4. 실적 압박의 양상과 대응 전략	46
5. 노동자들이 생각하는 향후과제	57
IV. 결론 및 제언	60
1. 요약	60
2. 제언	62
부록	65

I. 연구의 배경과 목표

1. 연구의 배경과 필요성

공공운수노조 희망연대본부 LG유플러스비정규직지부 노동자들은 주로 고객 집에 방문하여 인터넷을 설치/수리하거나, 고객과의 스케줄을 관리·조율하거나, 장치를 관리·지원하는 업무 등을 수행하고 있다. 비정규직 정규직 전환 투쟁의 결과 이들은 LGU+의 자회사인 (주)유플러스홈 서비스에 소속되어있다.

2023년부터 자회사의 노무관리정책이 크게 변했다. 이전에도 지표로 대표되는 실적 압박이나 성과 평가, 고객과의 부딪힘과 거기서 수반하는 감정노동, 높은 노동강도 등의 문제는 있었으나 그 양상이 심해진 것이다. 사측은 1) 단위작업 할당 시간 축소, 2) 더욱 높아진 실적 압박, 3) 기본준수위원회나 징계위원회 등을 통한 노동자 통제 강화 등으로 대표되는 정책을 밀어붙이고 있다. 이러한 정책 변화는 노동강도, 노동 통제의 정도, 관리자나 동료와의 관계 등 다양한 영역에서 악영향으로 작동하고 있다. 2023년부터 전체 안전사고 규모 역시 급증했다. 산업안전보건위원회에 사측이 제시한 자료에 따르면 2022년 대비 2023년에 146.90%, 2024년에 158.62%가 증가했다. 모든 유형의 사고가 증가했으나 특히 넘어짐(200.00%), 부딪힘(342.86%), 베임 찢림 끼임(333.33%) 사고가 증가했다. 높은 노동강도와 실적을 감내해야 하는 압박 속에서 빨리빨리 일하도록 내몰린 결과기도 하다.

2024년 인천지역에서 인터넷 설치 수리 업무를 하던 노동자 한 명이 사망했다. 외곽지를 담당하면서 늘어난 처리 건수를 채우기 위해 급급했던 정황, 고객 만족도가 낮다는 이유로 징계성 교육을 여러 차례 갔다 와야 했던 상황 등이 확인되었다. 사망한 노동자가 느꼈던 높아진 노동강도로 인한 쫓기는 감각, 회사의 노동 통제 정책에 대한 이의 제기 시 불이익을 받을 수 있다는 불안감 등은 LG유플러스비정규직지부 노동자들에게 보편적이었다. 자회사의 정책 변화를 비롯한 자본의 노동 통제 양상이 노동자들의 노동강도, 직무스트레스, 정신건강 등에 구체적으로 어떻게 영향을 끼치는지 드러낼 필요가 있다.

2. 연구의 목표

- 현실과 괴리된 양적 지표 중심의 성과 평가, 실적 압박을 위한 노동 통제 방식이 노동자들의 스트레스 정도나 정신건강에 끼친 영향을 드러낸다.
- 기본준수위원회나 징계성 교육 도입, 하루 처리 건수 기준 상향 등의 정책 변화가 노동자들의 노동강도, 동료와의 관계, 실적 압박 등 업무 전반에 끼친 영향을 드러낸다.
- 현장 노동자들이 생각하는 일터의 개선 방향을 정리하여, 노동자들이 자신의 노동과정을 완화하는 데에 근거자료로 활용한다.

3. 연구 방법

첫째, 설문조사를 통해 기본준수위원회나 징계성 교육의 도입, 하루 처리 건수 및 실적 기준 상향 등의 정책 변화가 노동자들의 노동강도, 동료 관계, 직무스트레스 등 업무 전반에 끼친 영향을 구체적으로 드러내고자 했다.

둘째, 현장에서 노동통제를 직접적으로 받고 있는 노동자들의 다양한 목소리를 듣고자 업무 내용, 연령대, 성별을 고려하여 다음과 같이 10명의 면접 대상자를 선정하였다.

표 1 면접참여자 기본정보

표기	근무센터	직무	비고
연구참여자 1	경상도	스케줄러	여/30대
연구참여자 2	수도권	수리기사	남/40대
연구참여자 3	수도권	수리기사	남/30대
연구참여자 4	수도권	장비매니저	남/50대
연구참여자 5	부산	수리기사	남/40대
연구참여자 6	수도권	수리기사	남/40대
연구참여자 7	수도권	수리기사	남/40대
연구참여자 8	수도권	수리기사	남/40대
연구참여자 9	전라도	수리기사	남/40대
연구참여자 10	대전	수리기사	남/40대

심층 면접의 절차는 다음과 같다. 면접 대상자는 희망연대본부 LG유플러스비정규직지부를 통해 적절한 면접 대상자를 선정하여 연구진과 일정을 조율하였다. 전원 대면 인터뷰를 진행했으며, 2024년 8월 약 2주간 진행하였다. 면접은 1인당 1시간에서 1시간 30분가량 진행되었으며 사전면접, 설문조사 결과 검토를 통해 고안된 비구조화된 개방형 질문을 통해 심층 인터뷰를 진행하였다. 면접 질문 내용은 표 2와 같다.

면접 자료 분석을 위해 대상자의 동의 아래 인터뷰 내용을 녹음하였고 녹취록으로 작성하였다. 녹취록을 반복하여 읽으면서 높아지는 노동강도와 위험 부담, 고객 응답 노동자로서 겪는 어려움, 일상적인 성과압박 등에서 드러난 의미 있는 진술과 감정들을 분석하였다. 여러 면접 대상자들의 진술들에서 유사점과 차이점을 파악하여, 이를 다른 참고문헌 등과 함께 묶어 의미 있는 주제로 묶어내었다.

셋째, 외근직 노동자의 동의 아래 동행 근무를 진행하였다. 출근부터 퇴근까지 연구진이 동행하며 실제로 어떤 일을 하는지, 어떤 부분이 압박으로 작동하는지 등을 사진과 글을 통해 기록하였다. 동행 근무는 8월 23일, 8월 30일 두 차례 진행되었다.

표 2 면접조사 질문지

<p>1. 기본정보 - 하는 일, 현재 담당 지역과 지역 특성</p> <p>2. 하루 일과</p> <ul style="list-style-type: none"> - 고객 방문 일정(시기, 배치 간격 등)은 보통 누가/언제 정하는지? (변경/변동이 필요할 때 누구와/어떻게 협의하는지?) - 얼마나 짬짬이 쉴 수 있는지? 쉴 틈을 어떻게 확보하는지? - 점심은 언제 먹는지? - 일일 배정업무가 많아진 이후 점심시간 확보가 어려워졌는지? <p>3. 노동강도</p> <ul style="list-style-type: none"> - 노동강도를 높이는 요인, 근무 중 업무 압박/스트레스를 주는 요인들 - 그런 압박으로 인해 생기는 문제 (서비스 질 저하/ 고객, 내근직과의 갈등 요인 등) - 시간압박 때문에 과속 등 교통법규를 준수하지 않은 운행을 한 적이 있는지? 그렇게 하고 싶다는 생각을 하게 되는지? - 노동강도와 관련해 내근직(/외근직)과 부딪히는 일/갈등이 많은지? - 업무 압박이 있을 때 어떤 감정을 느끼는지? 어떤 생각을 하는지? <p>4. 성과 압박</p> <ul style="list-style-type: none"> - 실적 목표치를 누가 정하는지? - 달성 실적 목표가 생기면서 갈등이 더 많아졌는지? - 어떤 부분에서 특히 압박을 느끼는지? (영업 건수 채우기 등) - 2023년 정책 변화 이후 임금 부문에서 실적급 관련 변동이 있는지? <p>5. 동료/관리자와의 관계</p> <ul style="list-style-type: none"> - 징계성 교육에 직접 참여하신 적 있는지? or 동료가 참여한 걸 봤는지? - 징계성 교육이라고 생각한 이유 - 교육 대상 선발 방식, 교육 내용 관련해 부당함을 느낀 지점 - 업무 상의 고충/다른 의견이 있을 때 누구에게 찾아갈 것 같은지/찾아가는지? - 관리자에게 말을 했을 때 수용/대화가 되는지? / 어렵다면 그 이유? <p>6. 고객과의 관계</p> <ul style="list-style-type: none"> - 업무 현장(고객 집)에 상존하는 위험들 (신체적 위협 / 정신적 위협 등) - 시간 압박이 수리서비스에 미치는 영향 (고객 질문에 적극적으로 응대할 여유가 없거나 소통에 소극적으로 임하게 됨, 업무 범위를 늘리는 데 소극적이 됨 등) - 만족도 평가 점수를 잘 받기 위해 고객에게 요청할 때 어떤 생각/감정을 느끼는지 <p>7. 기타</p> <ul style="list-style-type: none"> - 노동자 사망 소식 관련한 생각, 동료와 이야기 나눠본 적 있는지 - 일하면서 느끼는 가장 힘든 점? - 현재 상황에서 가장 시급하게 해결해야 할 점은 무엇이라고 생각하시는지?
--

II. 설문조사

1. 설문조사의 개요 및 설문 참여자 기본 정보

2024년 8월 1일부터 8월 14일까지 공공운수노조 희망연대본부 LG유플러스비정규직지부 조합원을 대상으로 온라인 설문조사를 시행하였다. 조합원의 65%가량인 575명이 설문에 끝까지 응답했으며, 이 응답을 대상으로 설문조사 결과를 분석하였다.

표 3 설문 분석 대상자 기본 특성

	구분	인원수	%
연령	20대	4	0.7
	30대	90	15.65
	40대	336	58.43
	50대	145	25.22
성별	남자	522	90.78
	여자	51	8.87
	기타	2	0.35
작업 내용	외근직	494	85.91
	스케줄러	49	8.52
	장비 매니저	13	2.26
	서포터즈	2	0.35
	HB	17	2.96
지역	서울경기북부	165	28.7
	서울경기남부	128	22.26
	경상도	139	24.17
	강원도	1	0.17
	전라도	57	9.91
	제주도	14	2.43
	충청도	71	12.35

표 4 설문분석 대상자 작업내용별 성별분포

	남	%	여	%	기타	%
외근직	493	99.78	1	0.22	0	0
스케줄러	3	6.12	45	91.84	1	2.04
장비 매니저	9	69.23	3	23.08	1	7.69
서포터즈	1	50	1	50	0	0
HB	16	94.12	1	5.88	0	0

응답자의 연령대는 40대가 336명(58.43%)으로 가장 많았고, 50대(25.22%), 30대(15.65%), 20대 순이었다. 성별의 경우 남성 90.78%, 여성 8.87%로 남성이 다수였다. 작업 내용의 경우 외근직이 85.91%로 가장 많았고, 스케줄러가 8.52%로 그 뒤를 이었다. 평균 근속연수는 12.01년이었다. 작업내용별로 성별 분업이 뚜렷했는데, 외근직과 HB의 경우 1명을 제외하고 전원 남성이었고, 스케줄러의 경우 91.84%가 여성이었다.

2. 노동시간

LG유플러스비정규직지부 노동자들은 이동 및 방문 노동을 수행한다. 소정 노동시간은 월-금 9-18시(점심시간 1시간 포함)에 격주 토요일 9-17시로 단체협약을 통해 규정되어 있다. 하지만 노동자들은 채워야 하는 고객 방문 횟수가 늘어나고, 달성해야 하는 목표 실적은 상승한 변화를 마주하고 있다. 그 흐름 속에서, 실제로 얼마나 오래, 강도 높게 일하는지를 물어보고자 했다.

표 5 설문 분석 대상자 하루 식사 시간

	수	%
10분 이하	19	3.3
10분 초과 ~20분 이하	107	18.61
20분 초과 ~ 30분 이하	205	35.65
30분 초과 ~ 40분 이하	116	20.17
40분 초과 ~50분 이하	46	8
50분 초과 ~ 60분 미만	4	0.7
60분	74	12.87
60분 초과	4	0.7

표 6 설문 분석 대상자 하루 휴식 시간

	수	%
5분 이내	81	14.09
5~10분	82	14.26
10~20분	94	16.35
20~30분	160	27.83
30~40분	51	8.87
40~50분	25	4.35
50~60분	74	12.87
60분 초과	8	1.39

“식사 시간과 출퇴근 시간을 제외하고 일주일에 실제 몇 시간 일하십니까?”라는 질문에, 노동자들은 주당 평균 45.91시간(표준편차 4.91) 일한다고 응답했다. 직군별로 유의한 차이는 없었다. 또한 지난 한 달을 기준으로, 하루 평균 실제 식사 및 휴식 시간을 표시하도록 했다. 그 결과 하루 평균 식사 시간 34.38분, 휴식 시간 31.52분이었다. 표 5과 6에서 확인할 수 있듯, 하루 평균 30분 이하로 식사한다는 응답이 57.56%, 30분 이하로 쉰다는 응답이 72.53%이었던 것도 비슷한 결과다. 기사 1명당 일 평균 처리 건수를 4.5건에서 6건으로 늘리고 단위 작업당 할당 시간을 1시간으로 축소된 회사정책 변화 이후, 응답자들의 식사 및 휴식 시간은 더욱 줄어들었다. 어떻게든 건수를 채우기 위해 점심을 굶거나 쉬지 않고 빨리빨리 움직이는 방법을 ‘택할 수밖에’ 없도록 내몰렸기 때문이다.

표 7 업무요구 부응 위해 근무시간 이외의 시간 일해야 했던 경우

	수	%	2023 근로환경조사
매일	50	8.7	0.9
한 주에 여러 번	144	25.04	3.6
한 달에 여러 번	127	22.09	6.2
드물게	201	34.96	27.5
전혀 없었음	53	9.22	51.9

표 8 직군별 비교 - 업무 요구 부응 위해 근무시간 이외의 시간에 일해야 했던 경우

	외근직		스케줄러		장비매니저		서포터즈		HB	
	수	%	수	%	수	%	수	%	수	%
매일	45	9.11	3	6.12	1	7.69	0	0	1	5.88
한 주에 여러 번	139	28.14	2	4.08	1	7.69	0	0	2	11.76
한 달에 여러 번	112	22.67	5	10.2	3	23.08	0	0	7	41.18
드물게	169	34.21	23	46.94	3	23.08	2	100	4	23.53
전혀 없었음	29	5.87	16	32.65	5	38.46	0	0	3	17.65

이러한 압박 속 노동자들은 높아진 업무요구에 부응하기 위해 더 일찍 출근하거나 더 늦게 퇴근하기도 했다. 업무요구에 부응하기 위해 공식적인 근무 시간 이외의 시간에 나와서 일해야 했던 빈도를 물었을 때, “매일” 혹은 “한 주에 여러 번” 그래야 했다는 응답이 각 8.7%, 25.04%로 상당히 높게 나왔다. 2023년 근로환경조사의 0.9%, 3.6%와 비교해도 상당히 높은 수치다. 직군별로 비교했을 때 특히 외근직에서 “매일”이 9.11%, “한 주에 여러 번”이 28.14%로 두드러지게 높았다.

3. 노동강도 및 성과압박

응답자들에게 6점부터 20점으로 평소 업무가 힘든 정도를 표시하도록 하였다. 6~7점이 누워서 휴식을 취하는 정도의 강도로 아주 편한 강도이며, 9~10점은 옷을 개는 수준의 일상적인 활동, 11~12점은 보통 걷는 수준의 힘듦, 13~14점이 빨리 걷는 수준의 힘듦, 15~16점은 100m 달리기 수준의 힘듦, 17점 이상은 마라톤처럼 체력이 고갈되는 수준이며, 20점이 최대로 힘든 노동강도이다. 설문조사 결과 평균 14.26점으로 상당히 높았다. 직군별로 보았을 때 외근직 14.30, 스케줄러 14.49로 두 직군에서 특히 높게 나왔다. 노동강도에는 노동시간, 작업량, 작업 환경 등 많은 요소가 포함되기 때문에 보그점수만으로 단순 비교할 수는 없지만, “사무금융 노동자 업무상 정신질환 실태 및 대응연구(2021)”의 13.2, “서울대학교 생활협동조합 단체급식 조리실 노동환경 및 건강 영향실태 조사연구(2021)”의 14.18, “건축현장 본층알림 노동강도 평가사업(2020)”의 14.36, “이천 초·중·고 학교 급식실 노동환경 및 건강영향 실태조사(2022)”의 14.1과 비교하더라도 상당히 높은 수치다. 많은 응답자가 평소 본인의 업무 정도가 힘들다고 인식하고 있다는 뜻이기도 하다.

표 9 여러 가지 일을 동시에 처리해야 함

여러 가지 일을 동시에 처리해야 한다.		
	수	%
매우 그렇다	259	45.04
그렇다	211	36.7
보통이다	84	14.61
그렇지 않다	16	2.78
전혀 그렇지 않다	5	0.87

한편 하루 처리 건수가 4.5건에서 6건으로 늘어나고, 일상적인 성과압박을 들어야 하는 상황의 변화 속에서, 노동자들은 운전하는 동안 다른 고객에게 TM을 하거나, 고객 상담을 하면서 알림톡을 보내는 등 여러 가지 업무를 정신없이, 동시에 병행하고 있었다. “여러 가지 일을 동시에 처리해야 한다”에 대해 “매우 그렇다”라고 응답한 비율이 45.04%, “그렇다”라고 응답한 비율이 36.7%로 매우 높았다는 결과도 이를 드러낸다.

표 10 근무 속도와 시간 압박

항목	인원수	%	2023 근로환경조사(%)
매우 빠른 속도로 일한다. - 근무시간 대부분 ~내내	198	34.43	8.6
엄격한 마감 시간에 맞춰 일한다. - 근무시간 대부분 ~내내	256	44.52	9.5

표 11 직군별 비교 - 근무 속도와 시간 압박

	외근직		스케줄러		장비매니저		서포터즈		HB	
매우 빠른 속도로 일한다 - 근무시간 대부분 ~내내	177	35.83	18	36.73	5	38.46	0	0	3	17.65
엄격한 마감 시간에 맞춰 일한다. - 근무시간 대부분 ~내내	228	46.15	21	42.86	5	38.46	1	50	6	35.29

근무시간 대부분~내내 매우 빠른 속도로 일하거나, 엄격한 마감 시간에 맞춰서 일한다고 응답한 비율 역시 각 34.43%, 44.52%로 매우 높았다. 특히 외근직과 스케줄러에서 두드러졌는데, 외근직의 경우 각 35.83%, 46.15%, 스케줄러의 경우 36.73%, 42.86%였다.

표 12 성과압박 정도

업무적으로 성과를 내야 한다는 것에 압박을 느낀다.		
	수	%
매우 그렇다	355	61.74
그렇다	160	27.83
보통이다	52	9.04
그렇지 않다	5	0.87
전혀 그렇지 않다	3	0.52

또한 LG유플러스비정규직지부 노동자들은, 직군과 상관없이, 본사에서 정해서 내려보낸 실적 기준을 어떻게든 채워야 한다는 압박을 일상적으로 받고 있다. 이러한 실적 자체가 지표로 작동한 것은 수년 되었다. 하지만 시간이 지날수록 도달해야 하는 실적의 목표치는 더욱 엄격해졌고, 구체화되었고, 높아졌다. 노동자들에게 “업무적으로 성과를 내야 한다는 것에 압박을 느낀다.”에 얼마나 동의하는지 표시하도록 했는데, “매우 그렇다” 61.74%, “그렇다” 27.83%로 89.57%가 긍정하였다. 10명 중 9명이 성과압박을 느끼는 것이다. 성과압박 자체가 과도하면 이는 직무스트레스의 요인으로 작동한다. 빠른 속도를 감내하며 업무상 사고의 증가에도 영향을 끼칠 수 있다. 우울 등 정신건강에 악영향을 끼치거나 육체적, 정신적으로 소모되게 만들 수도 있다. 설문 및 면접조사에서도 확인할 수 있듯, LG유플러스비정규직지부 노동자들은 이러한 압박으로 인한 노동강도와 스트레스의 증가를 일관되게 얘기하고 있었다.

표 13 실적 조작 권유 정도

관리자로부터 실적 조작을 권유받은 적이 있다.		
	수	%
매우 그렇다	176	30.61
그렇다	146	25.39
보통이다	119	20.7
그렇지 않다	85	14.78
전혀 그렇지 않다	49	8.52

표 14 직군별 긍정 문항

	외근직		스케줄러		장비매니저		서포터즈		HB	
	수	%	수	%	수	%	수	%	수	%
업무 성과압박	448	90.69	44	89.8	8	61.54	1	50	14	82.35
관리자로부터 실적 조작 권유받음	302	61.13	18	36.73	1	7.69	0	0	1	5.88
재장애 실적 때문에 고객한테 취소요청을 하거나 도움	413	83.6	27	55.1						
고객 만족도를 위해 고객에게 점수를 요구	412	83.4	13	26.53						

오직 생산성만을 기준으로 설정된 지표는, 같은 센터 동료들이 서로를 비교하는 용도로도, 센터끼리 등수를 매기는 용도로도 활용되고 있었다. 지표 비교는 개인 단위로도 진행되지만, 센터 단위로도 작동되고 있다. 관리자들은 목표에 도달하기 위해 노동자들에게 실적 조작을 지시하기도 하고, 노동자들은 고객에게 높은 만족도 점수를 요구하거나, (재장애 접수) 취소요청을 유도하는 방법을 취하기도 했다. 설문 결과 56.00%의 응답자가 관리자로부터 실적 조작을 권유받은 적이 있다고 응답했다. 외근직의 경우 83.6%가 재장애 실적을 위해 고객에게 취소요청을 하거나 도운 적이 있다고 응답했으며, 83.4%가 고객만족도를 위해 고객에게 점수를 요구한 적이 있다고 응답했다.

표 15 작업 후 육체적 지침

작업 후에 지침 - 육체적		
	수	%
항상 있다	234	40.7
종종 있다	244	42.43
간혹 있다	93	16.17
전혀 없다	4	0.7

표 16 작업 후 정신적 지침

작업 후에 지침 - 육체적		
	수	%
항상 있다	271	47.13
종종 있다	215	37.39
간혹 있다	84	14.61
전혀 없다	5	0.87

표 17 직군별 작업 후 육체적/정신적 지침

	외근직		스케줄러		장비매니저		서포터즈		HB	
	수	%	수	%	수	%	수	%	수	%
작업 후 육체적 지침 - 항상 ~ 종종	423	85.63	38	77.55	6	46.15		0	11	64.71
작업 후 정신적 지침 - 항상 ~ 종종	424	85.83	44	89.8	5	38.46	0	0	13	76.47

하루 처리해야 하는 건수가 올라가고 성과압박을 일상적으로 받으며, 쉬는 시간이나 휴식 시간을 줄이면서 여러 일을 동시에 처리한 노동자들은 작업 후에 육체적/정신적으로 지칠 수밖에 없다. 작업 후에 육체적으로 지치는 경우가 얼마나 있는지를 물었을 때, “항상 있다”

40.7%, “종종 있다” 42.43%로 총 82.50%가 지치는 경우가 잦다고 응답했다. 정신적 지침의 경우 “항상 있다” 47.13%, “종종 있다” 37.39%로 총 84.52%였다. 정신적 지침의 경우 “항상 있다”의 응답이 특히 두드러졌는데, 관리자로부터의 실적 압박, 고객과의 마찰 등의 요인이 작동한 것으로 보인다. 직군별로 보았을 때, 외근직의 경우 육체적/정신적 지침의 빈도가 각 85.63%, 85.83%로 높았다. 스케줄러의 경우 작업 후 정신적 지침에 대한 긍정응답이 89.8%로 특히 두드러졌다. 한 고객 집에서 시간이 지연되었을 경우 다음 작업에 연쇄적인 영향을 미치는 악순환을 경험하고 싶지 않기에, 스스로를 더욱 강도 높은 노동으로 내몰고 있다는 면접조사 결과와도 맥락을 같이한다.

표 18 업무 중 사고 경험 비율

업무 중 사고 (중복응답)		
	수	%
없음	97	16.87
떨어짐	55	9.57
넘어짐	221	38.43
물체에 맞음	145	25.22
절단, 베임, 찢림	323	56.17
부딪힘	358	62.26
끼임	97	16.87
화상	10	1.74
교통사고	90	15.65
개 물림	143	24.87
벌레 물림	169	29.39
기타	19	3.3

표 19 업무 중 사고 경험 비율 - 외근직

업무 중 사고 - 외근직만		
	수	%
없음	47	9.51
떨어짐	54	10.93
넘어짐	215	43.52
물체에 맞음	142	28.74
절단, 베임, 찢림	311	62.96
부딪힘	344	69.64
끼임	94	19.03
화상	8	1.62
교통사고	85	17.21
개 물림	143	28.95
벌레 물림	166	33.6
기타	5	1.01

최근 1년 동안 겪었던 재해의 경험(복수응답 가능)의 결과는 표 18과 같고, 이중 외근직만 따로 빼서 분석한 것은 표 19와 같다. “부딪힘”, “절단, 베임, 찢림”, “넘어짐”이 62.26%, 56.17%, 38.43%로 가장 높았다. 외근직만 따로 빼서 보았을 때 항목별 빈도 순위는 같았고, 비율은 69.64%, 62.96%, 43.52%로 더욱 높았음을 볼 수 있다. 높은 노동강도와, 시간 압박, 빠른 속도로 많은 일을 하게 되면서 생겼던 것으로 보인다. 야외나 고객 집에서 작업을 하는 경우가 많다 보니, “벌레 물림”, “개 물림”, “물체에 맞음”에 응답한 비율 역시 높았다. “기타” 응답의 경우 사고의 형태가 아닌 근골격계 만성통증은 제외했고, “지하를 기어다니다가 허리를 다침”, “이물질(시멘트)이 눈에 들어감”, “작업 중 감전”, “물건을 옮기다 허리를 다침” 등이 있었다.

표 20 업무상 건강상 문제

	일 때문에 발생했다		일 아닌 이유로 발생했다		아프지 않음	
	수	%	수	%	수	%
1) 요통(허리통증)	435	75.65	31	5.39	109	18.96
2) 어깨, 목, 팔, 팔꿈치, 손목, 손 등 상지 근육통	490	85.22	23	4	62	10.78
3) 엉덩이, 다리, 무릎, 발 등 하지 근육통	422	73.39	30	5.22	123	21.39
4) 두통, 눈의 피로	431	74.96	39	6.78	105	18.26
5) 불안감	426	74.09	9	1.57	140	24.35
6) 전신 피로	528	91.83	5	0.87	42	7.3

표 21 업무상 건강상 문제 - 근로환경조사

	2023 근로환경조사	
	있다(%)	업무관련(%)
1) 요통(허리통증)	28.5	20.8
2) 어깨, 목, 팔, 팔꿈치, 손목, 손 등 상지 근육통	32.3	25.2
3) 엉덩이, 다리, 무릎, 발 등 하지 근육통	17.0	12.4
4) 두통, 눈의 피로	15.2	10.7
5) 불안감	3.6	2.3
6) 전신 피로	20.8	16.5

업무 중 질환에 관한 것도 설문하였다. 노동자가 최근 1년 동안 항목별로 “일 때문에 발생했다”, “일이 아닌 이유로 발생했다”, “아프지 않음” 중 하나를 고르도록 하였고, 그 결과를 정리한 것은 표 20과 같다.

응답자의 91.83%가 전신 피로가 일 때문에 발생했다고 응답했다는 점이 가장 두드러졌다. 상지근육통의 경우 85.22%, 하지근육통의 경우 73.39%가 일 때문에 발생했다고 응답했다. 요통의 경우 75.65%, 두통이나 눈의 피로의 경우 74.96%, 불안감의 경우 74.09%로 매우 높았다. 노동자들이 자신의 몸이 아프고, 그것이 일 때문이라고 인식하고 있는 비율이 높다는 것을 보여주고 있다. 표 21의 2023년 근로환경조사 결과와 비교해봐도 모든 질병에 대한 호소율이 높다는 점을 확인할 수 있다. 물론 이 응답 자체가 ‘명확한 진단’을 받은 노동자들의 비율을 그대로 반영하지는 않는다. 하지만 인력이 부족한 상태에서 쫓기듯 일해야 하는 노동자들의 상황이 반영된 응답임은 분명하다.

표 22 노동강도 강화 요인 - 항목별 3순위까지 포함된 비율

	수	%
긴 노동시간	67	3.88
과다한 업무량	284	16.46
인사평가제도 및 연동된 성과급, 승진제도	333	19.3
경직된 조직문화 (군대문화, 상명하복 등)	52	3.01
민원 및 고객 대면 업무에 의한 스트레스	434	25.16
고유 업무 외 과다한 부과업무	158	9.16
영업 및 성과에 대한 압박	275	15.94
고용불안으로 인한 스트레스	39	2.26
기타	56	3.25

표 23 노동강도 강화 요인 - 순위별

노동강도 강화 요인						
	1순위		2순위		3순위	
	수	%	수	%	수	%
긴 노동시간	8	1.39	21	3.65	38	6.61
과다한 업무량	143	24.87	70	12.17	71	12.35
인사평가제도 및 연동된 성과급, 승진제도	111	19.3	128	22.26	94	16.35
경직된 조직문화 (군대문화, 상명하복 등)	13	2.26	21	3.65	18	3.13
민원 및 고객 대면 업무에 의한 스트레스	158	27.48	155	26.96	121	21.04
고유 업무 외 과다한 부과업무	39	6.78	58	10.09	61	10.61
영업 및 성과에 대한 압박	65	11.3	89	15.48	121	21.04
고용불안으로 인한 스트레스	5	0.87	12	2.09	22	3.83
기타	33	5.74	21	3.65	2	0.35

한편, 심각한 피로를 느끼지 않기 위해, 현재의 노동강도를 100이라 했을 때 얼마를 빼야 할 것 같은지 숫자로 물었다. 평균 36.49 (표준편차 18.93)을 빼야 한다고 응답했다. 현재보다 1/3 가량이 줄어야 적정 노동강도로 볼 수 있다는 응답이기도 하다. 또한 여러 요인 중 노동강도를 강화하는 요인을 1순위, 2순위, 3순위로 체크하도록 하였다. 3순위 중 하나라도 포함된 비율을 항목별로 정리한 것은 표 22와 같고, 항목별 순위를 각각 체크한 것은 표 23과 같다. 그 결과 민원 및 고객 대면 업무에 의한 스트레스, 인사평가제도 및 성과급, 승진제도, 과다한 업무량 순이었다.

4. 직무스트레스 및 감정노동

표 24 노동환경 전반적 만족도

	수	%	2023 근로환경조사
매우 만족한다	2	0.35	2.1
만족한다	102	17.74	74.4
별로 만족하지 않는다	320	55.65	17.1
전혀 만족하지 않는다	151	26.26	2.8

노동환경에 대해 전반적으로 만족하는지를 물었고, 그 결과는 표 24와 같다. 81.91%의 응답자가 만족하지 않는다고 응답했다. 직무스트레스 요인은 “한국인 직무스트레스 측정도구 단축형”을 이용하여 평가하였다. 이는 총 7개 영역(직무요구, 직무자율, 관계갈등, 직무불안정, 조직체계, 보상부적절, 직장문화) 24개 문항으로 구성되어 있다. 각 영역에서 구체적으로 묻는 것은 다음과 같다.

- ① 직무 요구
 - 직무에 대한 부담 정도를 측정
 - 시간적 압박업무량 증가, 책임감, 과도한 직무부담, 업무 다기능 등
- ② 직무 자율(직무자율성 결여)
 - 직무에 대한 의사결정의 권한과 자신의 직무에 대한 재량 활용성의 수준을 측정
 - 기술적 재량, 업무예측 불가능성, 기술적 자율성, 직무수행 권한 등
- ③ 관계갈등(사회적지지 부족)
 - 회사 내에서의 상사 및 동료 간의 도움 또는 지지 부족 등의 대인관계를 측정
 - 동료의 지지, 상사의 지지 제공의 수준 등
- ④ 직무 불안정(직업불안정성)
 - 자신의 직업 또는 직무에 대한 안정성의 정도
 - 구직기회의 불안, 고용불안정성 등을 포함
- ⑤ 조직체계(조직 불공정성)
 - 조직의 전략 및 운영체계, 인사 및 승진제도의 개방성 혹은 합리성, 조직의 자원, 조직 내 갈등, 비합리적 의사소통 등
- ⑥ 보상 부적절
 - 업무에 대하여 기대하고 있는 보상의 정도가 적절한지 평가
 - 금전적 보상수준, 존중, 내적 동기, 기대 부적합 등
- ⑦ 직장 문화
 - 한국적 집단주의 문화 (회식, 음주문화), 직무갈등, 합리적 의사소통 체계 결여, 성적 차별 등

문항별로 “전혀 그렇지 않다”, “그렇지 않다”, “그렇다”, “매우 그렇다”로 응답하도록 하였고 각각에 대해 1-2-3-4점을 부여하였다. 점수가 높을수록 직무스트레스 요인이 높은 문항은 그 대로 두었고, 점수가 높을수록 직무스트레스 요인이 낮은 문항은 4-3-2-1로 재입력하여 개별 문항을 평가하였다. 또한 각 영역별 점수를 모두 100점 만점으로 환산한 후 비교 평가하였다. 실제 점수를 100점으로 환산하는 수식은 다음과 같다.

$$\text{각 영역 별 환산점수} = (\text{실제 점수} - \text{문항 수}) * 100 / (\text{예상 가능한 최고점수} - \text{문항수})$$

각 항목은 성별에 의해 각 참고치가 나뉘어 있다. 성별 중 ‘기타’로 체크한 응답은 제외하고, 남성과 여성 두 그룹별 각각의 항목에 대해 점수를 환산한 후 참고치와 비교하였다. 그 결과는 표 27, 28과 같고, 설문 응답자들이 해당하는 영역을 회색 표시하였다.

표 27 환산점수 남성 참고치

	한국인 표준(남성)			
	하위 25%	하위 50%	상위 50%	상위 25%
직무요구				
직무자율				
관계갈등				
직무불안정				
조직체계				
보상부적절				
직장문화				

표 28 환산점수 여성 참고치

	한국인 표준(여성)			
	하위 25%	하위 50%	상위 50%	상위 25%
직무요구				
직무자율				
관계갈등				
직무불안정				
조직체계				
보상부적절				
직장문화				

남성과 여성 모두 “직무요구”, “직무불안정”, “조직체계” 영역에서 상위 25% 이상으로 높게 평가되었다. 더하여 남성의 경우 “직장문화”에서, 여성의 경우 “보상부적절” 영역에서 상위 25% 이상으로 높게 평가되었다. 노동 정책 변화 이후 쫓기거나 감시받고 통제받는다는 감각의 증가, 기본준수위원회나 징계를 통한 압박의 증가가 고용에 대한 불안을 야기하고 있다는 점에서 나타난 결과로 보인다.

또한 고객, 동료, 관리자와 소통하면서 일해야 하는 일의 특성상, 응답자들은 감정노동도 많이 수행하고 있었다. 이를 평가하고자 한국형 감정노동 평가도구(KELS)를 활용했다. 이는 기존의 감정규제, 감정부조화, 조직 모니터링, 보호체계 4개 하위 영역의 11개 문항으로 구성된 도구이다. 각 영역에서 구체적으로 묻는 것은 다음과 같다.

- ① 감정규제
 - 고객 응대 과정에서 얼마만큼의 감정조절에 대한 노력이 수반되는가의 정도
 - 감정표출의 이중성 혹은 다양성에 대한 요구와 규제 등의 수준을 평가
- ② 감정부조화
 - 고객 응대과정에서 고객과의 갈등이나 재량권의 부재로 인해 감성노동자들이 자신의 감정이 상처를 받거나 자존심이 상하는 등 정서적 손상이나 어려움의 정도를 평가
- ③ 감정 모니터링
 - 노동자들이 고객 응대를 제대로 하는지 감시하고, 이를 일방적으로 인사고과나 평가에 적용하는지에 대한 정도를 평가
- ④ 감정노동 보호체계
 - 고객 응대 과정에서 문제가 발생할 때, 조직 차원 관리방안이나 조치가 이뤄지는 정도
 - 문제를 완화시켜줄 수 있는 직장 내 지지체계의 수준 평가

문항별로 “전혀 그렇지 않다”, “그렇지 않다”, “그렇다”, “매우 그렇다”로 응답하도록 하였고 각각에 대해 1-2-3-4점을 부여하였다. 점수가 높을수록 감정노동 정도가 높은 문항은 그대로 두었고, 점수가 높을수록 감정노동 정도가 낮은 문항은 4-3-2-1로 재입력하여 개별 문항을 평가하였다. 영역별로 점수는 단순 합산했으며, 특정 점수 이상의 경우 위험군으로 판단한다. 마찬가지로 성별(남성, 여성)로 나누어 분석한다.

표 30 감정노동 위험군 비율

	남성		여성	
	수	%	수	%
감정규제	477	91.38	31	60.78
감정부조화	507	97.13	44	86.27
조직모니터링	405	77.59	22	43.14
감정노동보호체계	500	95.79	47	92.16

응답자의 감정노동 위험군 비율을 성별로 나누어 정리한 것은 표 30과 같다. 모든 항목에서 위험군의 비율이 매우 높았다. 남성의 경우 위험군으로 분류된 비율이 감정부조화 97.13%, 감정노동보호체계 95.79%, 감정규제 91.38%로 매우 높았다. 여성의 경우 감정노동보호체계 92.16%, 감정부조화 86.27%, 감정규제 60.78%로 역시 높았다. 고객이나 관리자 등과 어떤 마찰이 생겼을 경우 조직은 노동자를 보호하지 않고 오직 고객 만족도만 강조한다거나, (고객 만족도 점수 등 때문에) 어떤 일이 있으면 일단 고객에게 속이거나 사과하고 들어가야 한다는 면접자들의 이야기에서 그 이유를 확인할 수 있다.

표 31 업무 수행 중 부당한 대우나 괴롭힘 - 전체

	없다		있다					
			상사		직장동료/부하직원		고객	
	수	%	수	%	수	%	수	%
폭언(인격 무시, 모욕, 욕설)	152	26.43	66	11.48	44	7.65	390	67.83
폭행(신체 위협 등)	486	84.52	5	0.87	6	1.04	83	14.43
원하지 않는 성적 관심, 성희롱, 성폭행	523	90.96	3	0.52	13	2.26	42	7.3
왕따나 괴롭힘	493	85.74	28	4.87	43	7.48	25	4.35

표 32 업무 수행 중 부당한 대우나 괴롭힘 - 남성

	없다		있다					
			상사		직장동료/부하직원		고객	
	수	%	수	%	수	%	수	%
폭언(인격 무시, 모욕, 욕설)	140	26.82	62	11.88	31	5.94	354	67.82
폭행(신체 위협 등)	434	83.14	5	0.96	6	1.15	82	15.71
원하지 않는 성적 관심, 성희롱, 성폭행	477	91.38	3	0.57	10	1.92	38	7.28
왕따나 괴롭힘	451	86.4	25	4.79	35	6.7	24	4.6

표 33 업무 수행 중 부당한 대우나 괴롭힘 - 여성

	없다		있다					
			상사		직장동료/부하직원		고객	
	수	%	수	%	수	%	수	%
폭언(인격 무시, 모욕, 욕설)	12	23.53	2	3.92	11	21.57	35	68.63
폭행(신체 위협 등)	50	98.04	0	0	0	0	1	1.96
원하지 않는 성적 관심, 성희롱, 성폭행	45	88.24	0	0	2	3.92	4	7.84
왕따나 괴롭힘	42	82.35	1	1.96	8	15.69	1	1.96

지난 1년 동안 (일한 지 1년이 안 된 경우는 일을 시작한 이후) 업무 수행 중에 폭언이나 폭행 등 부당한 대우나 괴롭힘을 겪은 적이 있는지 물었다. 있었다고 한 사람만 대상으로, 그 주체가 누구인지 체크하도록 했다. (복수응답 가능) 그 결과를 정리한 것은 표 31, 32, 33과 같다. 모든 항목에서 백분율은 전체 응답자인 575명을 분모로 설정했다. 그 결과 인격 무시나 모욕, 욕설 등 폭언을 당한 적이 있다는 응답이 73.57%로 매우 높았다. 2/3가 넘는 응답자의 67.83%가 고객으로부터 폭언을 당한 적이 있다고 응답하였고, 상사로부터 폭언을 당했다는 응답 역시 10%가 넘었다. 고객으로부터 폭행을 당한 적이 있다고 응답한 비율 역시 14.43%로 적지 않았다. 성별로 봤을 때 남성의 경우 고객으로부터 폭행을 당한 적이 있다고 응답한 비율이 15.71%로, 여성의 경우 성희롱/성폭행을 당한 적이 있다고 응답한 비율이 11.76%로 두드러졌다.

폭언을 비롯한 부당한 대우를 전체적으로 많이 당하고 있었고, 고객이 두드러진 행위의 주체였고, 상사가 뒤를 잇는 경향을 확인할 수 있었다. 현재의 산업안전보건법에는 “고객응대근로자 보호규정”을 사업주의 의무로 정하고 있다. 주요 내용 중의 하나로 고객 응대 업무 매뉴얼을 마련하도록 하고 노동자는 업무의 일시적 중단 또는 전환 등의 필요한 조치를 요구할 수 있다고 명시하고 있다. 본 사업장 역시 이러한 법적 근거에 따라 고객의 폭언, 폭행 등이 발생하는 경우에 대해 노동자를 보호하도록 하는 절차를 마련하고 있으나, 면접조사에서도 확인

할 수 있듯이 보호 조치는 제대로 실행이 되고 있지 않았고, 노동자들은 부당한 대우에 빈번히, 고스란히 노출되고 있었다. 노동자를 보호해야 하는 역할을 해야 할 회사의 역할보다, 고객만족도 평가를 잘 받지 못할 수 있다는 관리자의 불안이 앞선 것에서 비롯된 것으로 볼 수 있다.

5. 질병 경험 및 건강행태

표 34 전반적 건강상태

항목	인원수	%	2023 근로환경조사(%)
매우 좋다	8	1.39	10.0
좋은 편이다	83	14.43	54.3
보통이다	281	48.87	30.1
나쁜 편이다	178	30.96	4.7
매우 나쁘다	25	4.35	0.7

설문 응답자들에게 본인의 전반적 건강 상태가 어떠한지 체크하도록 하였다. 그 결과 “나쁜 편이다” 30.96%, “매우 나쁘다” 4.35%로 건강 상태에 대한 부정적 응답이 35.31%로 상당히 높았다. 근로환경조사의 4.7%, 0.7%와 비교해도 매우 높은 수치다. 노동강도의 강화, 일상적인 성과압박, 높은 스트레스 등이 건강에 악영향을 끼치고 있다는 점을 보여준다.

표 35 우울증상

항목	인원수	%	국민건강영양조사 (2022)
0~4	146	25.39	
5~9	184	32	
10~19	187	32.52	4.7
20점 이상	58	10.09	

표 36 우울증상 - 남성

항목	인원수	%	국민건강 영양조사 (2022)
0~4	133	25.48	3.8
5~9	170	32.57	
10~19	165	31.61	
20점 이상	54	10.34	

표 37 우울증상 - 여성

항목	인원수	%	국민건강 영양조사 (2022)
0~4	13	25.49	5.6
5~9	14	27.45	
10~19	21	41.18	
20점 이상	3	5.88	

우울 증상 여부도 같이 물었다. PHQ-9를 활용했으며, 이를 통해 점수를 계산하였다. 그 결과는 표 35와 같고, 10점 이상, 중등도 우울 이상인 노동자가 42.61%로 매우 높게 나타났다. 중등도 이상 우울을 호소하는 노동자들을 성별로 나누었을 때 남성 41.95%, 여성 47.06%였다. 높은 노동강도, 직무스트레스, 감정노동의 경험, 나의 요구가 받아들여지지 않는 것에서 오는 무력감 등이 정신건강에도 악영향을 끼치고 있는 것으로 보인다.

표 38 자살관련 - 전체

항목	인원수	%
자살생각 긍정	70	12.17
자살계획 긍정	22	3.83
자살시도 긍정	6	1.04

표 39 자살 관련 - 남성

항목	인원수	%	국민건강영양조사 (2021)
자살생각 긍정	66	12.64	3.4
자살계획 긍정	21	4.02	1.1
자살시도 긍정	5	0.96	

표 40 자살 관련 - 여성

항목	인원수	%	국민건강영양조사 (2021)
자살생각 긍정	4	7.84	5.1
자살계획 긍정	1	1.96	1.4
자살시도 긍정	1	1.96	

최근 1년간 자살을 진지하게 생각한 적이 있는지, 자살하기 위해 구체적인 계획을 세운 적이 있는지, 실제로 자살 시도를 한 적이 있는지도 설문하였다. 그 결과는 표 38, 39, 40과 같다. 자살을 진지하게 생각해본 적이 있다는 응답에는 12.17%, 자살계획을 세워본 적이 있다는 응답은 3.83%, 자살 시도를 한 적이 있다는 응답은 1.04%였다. 2021년 국민건강영양조사와 비교했을 때도 그 비율이 매우 높았다.

표 41 건강 문제로 결근

항목	인원수	%	근로환경조사 (2023)
있음	185	32.17	6.8
없음	390	67.83	93.2

표 42 건강 문제로 결근사유

항목	인원수	%
업무 중 사고	7일 이내	26.49
	7일 ~ 2주	4.32
	보름 ~ 한 달	8.11
	한 달 ~ 두 달	3.78
	두 달 ~ 세 달	1.62
	세 달~	2.16
사고 제외	7일 이내	63.24
	7일 ~ 2주	10.27
	보름 ~ 한 달	6.49
	한 달 ~ 두 달	2.16
	두 달 ~ 세 달	1.62
	세 달~	2.16

지난 1년 동안 (일한 지 1년이 안 된 경우는 주된 일을 시작한 이후) 건강과 관련한 문제로 결근한 적이 있는지를 물었다. “있다”라고 185명을 대상으로, 그 원인이 업무 중 사고로 인한 것인지 사고가 아닌 다른 원인으로 인한 것인지 그 기간과 함께 표시하도록 했다. 그 결과는 표 41, 42와 같다. 표 42에서 백분율을 매길 때는, “있다”라고 표시한 185명을 분모로 설정하였다. 그 결과 1/3에 가까운 32.17%의 노동자가 지난 1년간 건강 문제로 결근한 적이 있다고 응답하였다. 근로환경조사의 6.8%와 비교했을 때 매우 높았다. 많은 수가 건강 문제를 이미 경험하고 있었고, 그것이 결근에까지 이어지고 있다는 점을 보여주는 결과다.

이중 업무 중 사고로 인해 결근했다는 노동자들은 건강 문제로 결근한 적이 있다는 노동자의 46.49%를 차지했는데, 업무 중 부딪힘이나 절단, 베임, 찢림, 넘어짐 등 사고를 빈번히 경험했다는 표 16, 17의 응답과도 맥락을 같이한다. 업무 중 사고를 제외하고 건강 문제로 결근했다는 사람 역시 건강 문제로 결근한 적이 있다는 노동자 중 87.03%를 차지했다. 그 원인이 무엇인지 설문으로는 명확히 알 수 없지만, 작업 후 육체적/정신적 지침의 빈도가 높다는 표 15과 16, 전신 피로나 상, 하지 근육통의 경험 빈도가 높았다는 표 20과 연관해서 본다면, 위험한 환경에서 빠른 속도로 일해야 했던 상황이, 노동자들을 실제 건강 문제로 인한 결근을 유도하고 있다고 볼 수 있다.

표 43 아파도 출근

항목	인원수	%	근로환경 조사 (2023)
있음	456	79.3	5.2
없음	119	20.7	94.8

표 44 아파도 일한 횟수

	인원수	%
7일 이내	233	51.1
7일 ~ 2주	99	21.71
보름 ~ 한 달	50	10.96
한 달 ~ 두 달	27	5.92
두 달 ~ 세 달	6	1.32
세 달~	41	8.99

또한 지난 1년 동안 (일한 지 1년이 안 된 경우는 주된 일을 시작한 이후) 몸이 아픈 데도 나와서 일한 적이 있는지 물었다. 일한 적이 있다고 응답한 456명을 대상으로, 얼마나 오래 나와서 일했는지를 표시하도록 했다. 그 결과는 표 43, 44와 같으며 표 44 경우 분모를 456명으로 설정하여 계산하였다.

응답자의 79.3%가 아픈 데도 나와서 일한 적이 있다고 응답하였다. 근로환경조사의 5.2%와 비교했을 때 매우 높은 수치였다. 아파도 나와서 일한 적이 있다는 응답자들의 절반가량이 1주일 넘게 아파도 나와서 일했다고 응답했다. 이처럼 건강 문제로 인해 아파서 결근해야 했던 경우, 아파도 나와서 일해야 했던 경우 모두 높았는데, 업무량이 많은 상황 속 높은 노동강도를 감내해야 하는 상황, 아파도 충분히 못 쉬는 상황 등을 보여주는 결과이다.

6. 정책 변화 전후 노동자들이 느끼는 변화

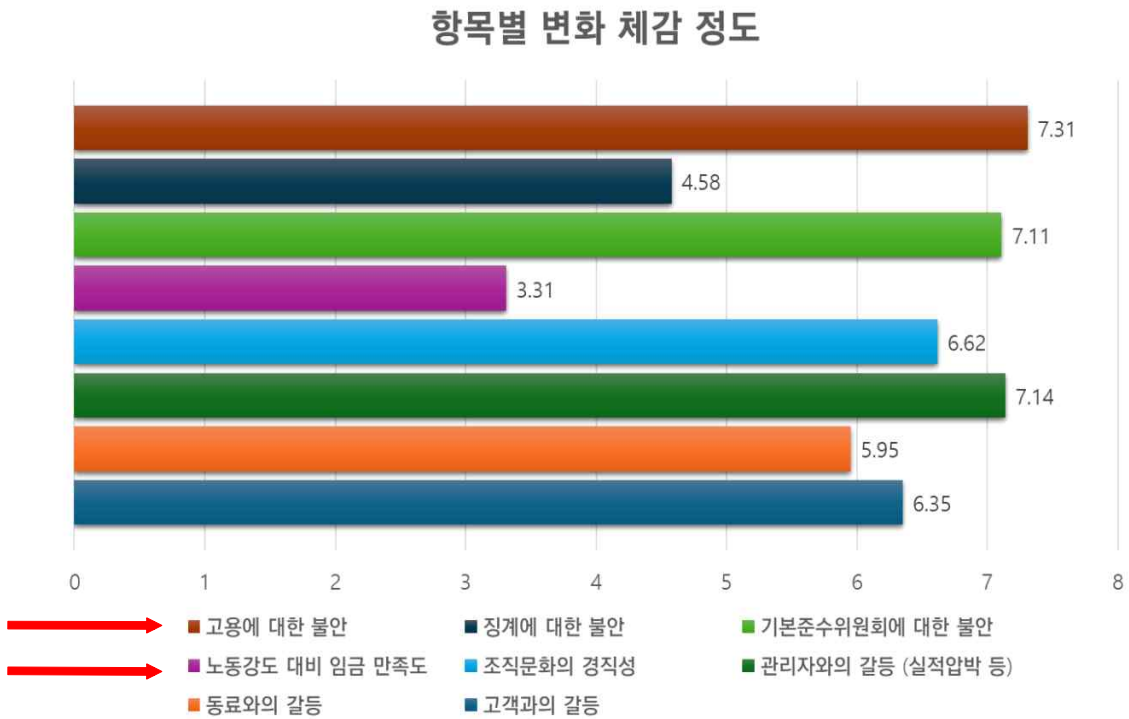
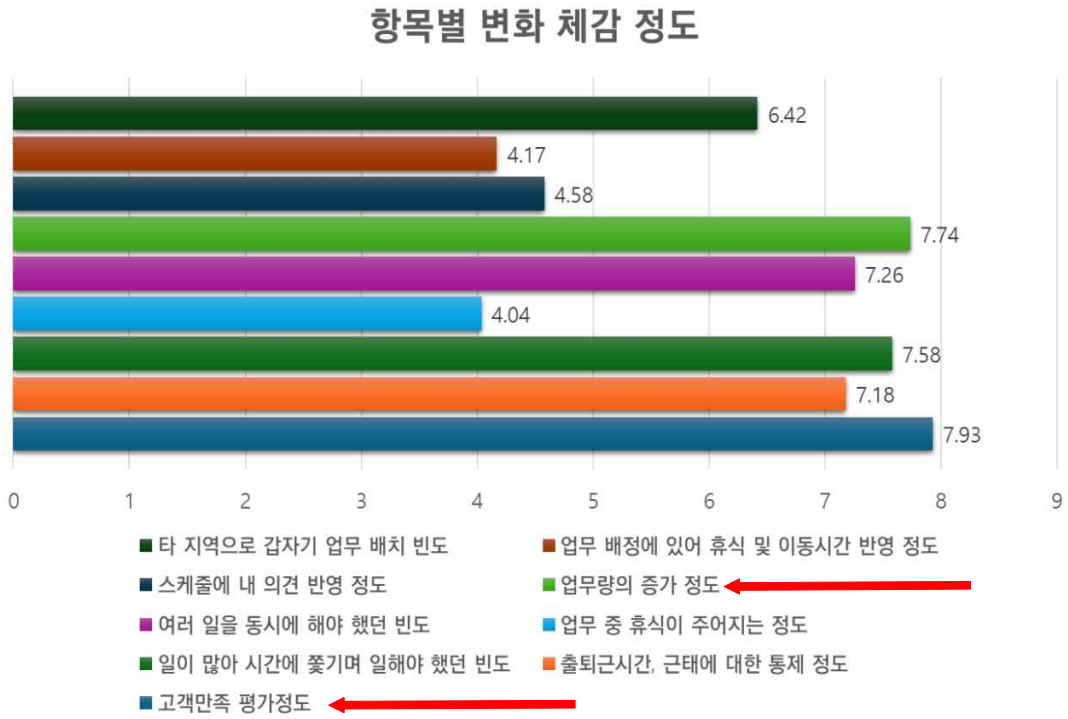
전술했던 것처럼, 2023년부터 자회사의 노무관리정책이 크게 변했다. 사측은 2024년 상반기 자회사 성과공유회에서, “1월 5.1건 → 6월 5.2건 및 주말 생산성 6건 달성, 하반기에는 목표 건수 6건 달성 가능하다고 본다.”라며, 업무량을 더욱 늘릴 거란 목표를 제시하기도 했다. 이처럼 1) 단위작업 할당 시간 축소, 2) 더욱 높아진 실적 압박, 3) 기본준수위원회나 징계위원회 등을 통한 노동자 통제 강화 등으로 대표되는 정책 변화는 노동강도, 노동 통제의 정도, 관리자나 동료와의 관계 등 다양한 영역에서 악영향으로 작동하고 있다.

구체적인 변화 양상이 어떠한지, 특히 크게 느끼는 부문은 무엇인지 알아보기 위해 응답자들에게 새로운 정책이 도입된 시점 전후로 각각의 항목별로 본인이 느끼는 변화 정도를 점수로 물어보았다. 정책 변화 이전 시점을 5점이라 했을 때 현재 본인이 느끼는 변화 정도를 표기하도록 했고, 그 점수를 평균 낸 결과는 표 45 & 그림 1과 같다.

표 45 정책변화 전후 항목별 노동자들이 느끼는 변화

구분	문항	평균 (표준편차)
노동통제	고객만족 (CS) 평가 정도	7.93 (2.49)
	출퇴근시간, 근태에 대한 통제 정도	7.18 (2.53)
노동강도	일이 많아 시간에 쫓기면서 일해야 했던 빈도	7.58 (2.16)
	업무 수행 중 휴식이 주어지는 정도	4.04 (2.30)
	여러 가지 일을 동시에 해야 했던 빈도	7.26 (2.25)
	업무량의 증가 정도	7.74 (2.19)
스케줄 조율	작업 스케줄 조율에 있어 내 의견이 반영되는 정도	4.58 (2.17)
	업무 배정에 있어 이동시간 및 휴식 시간 반영 정도	4.17 (2.39)
	타 지역으로 갑자기 업무가 배치되는 빈도	6.42 (2.41)
관계갈등	고객과의 갈등	6.35 (2.13)
	동료와의 갈등 (직군 갈등, 경쟁유도 등)	5.95 (2.32)
	관리자와의 갈등 (실적 압박 등)	7.14 (2.34)
	조직문화의 경직성 (군대문화, 상명하복, 징계협박 등)	6.62 (2.41)
임금	노동강도 대비 임금에 대한 만족도	3.31 (2.57)
징계 및 고용불안	기본준수위원회에 대한 불안감	7.11 (2.58)
	징계에 대한 불안감	7.63 (2.47)
	고용에 대한 불안감	7.31 (2.50)

그림 1 정책변화 전후 항목별 변화 체감 정도



응답자들은 전반적으로, 모든 항목에서 정책 변화 이후 부정적인 영향을 받고 있었다고 응답했다. 특히 “고객만족 평가 정도”, “업무량의 증가 정도”가 각 7.93점, 7.74점으로 가장 변화 정도가 컸다고 응답했다. “징계에 대한 불안감” 역시 7.63점으로 두드러지게 높았다. “일이 많아서 시간에 쫓겼던 빈도” 역시 7.58점으로 이전과 비교했을 때 증가했다고 응답했다. “노동강도 대비 임금에 대한 만족도” 역시 3.31점으로 이전과 비교했을 때 감소했다고 응답했다. 성과 평가에 대한 압박이 심해지고, 처리해야 하는 건수가 많아짐에 따라 노동강도가 강화되었다는 일관된 변화다. 회사가 도입한 기본준수위원회나 과도한 징계가, 노동자들을 통제하는 수단으로 활용되고 있고 거기에 따른 불안감이 증가했다는 점 역시 볼 수 있었다. 민원 및 고객 대면 업무에 의한 스트레스, 인사평가제도 및 성과급, 승진제도, 과도한 업무량이 노동강도를 특히 강화하고 있다는 표 22, 23의 결과와도, 노동강도 강화로 인해 위험을 무릅쓰고 일하고 있다는 면접조사 결과와도 맥락을 같이한다.

회사는 또한 징계의 수단으로 교육을 활용한다거나, 성과가 저조하거나 본인들의 통제에 따르지 않는 노동자들을 기본준수위원회나 징계위원회에 회부했다. 이는 노동자들을 통제하는 ‘채찍’의 수단으로 활용되어왔다. 노동자들도 이러한 변화를 실제로 얼마나 체감하고 있는지 확인하기 위해, 징계성 교육을 들어야 했던 횟수, 기본준수위원회에 회부되었던 횟수, 실제로 징계를 받은 횟수, 하루 평균 TASK 처리 횟수 등을 숫자로 기입하게 했다. 그 평균 결과를 정리한 것은 표 46 & 그림 2와 같다. 일 평균 TASK 처리 건수가 4.83건에서 5.93건으로 증가했다는 응답, 징계성이라고 느낀 교육 수강 횟수가 1.79회에서 2.96회로 증가했다는 응답이 눈에 띈다.

표 46 정책변화 전후 교육, 징계 건수와 TASK 처리 건수

	2023년 이전	2023년 이후
법정의무교육을 제외하고 본인이 들어야 했던, 필요하다고 느낀 교육 수강 횟수	3.24	4.43
법정의무교육을 제외하고 본인이 들어야 했던, 징계성이라고 느낀 교육 수강 횟수	1.79	2.96
하루 평균 TASK 처리 건수 (신규할당 건수, TODO포함)	4.83	5.93
본인이 받은 징계 건수	0.23	0.4
하루 평균 실제 근무시간	7.89	8.18

그림 2 정책변화 전후 교육, 징계 건수와 TASK 처리 건수

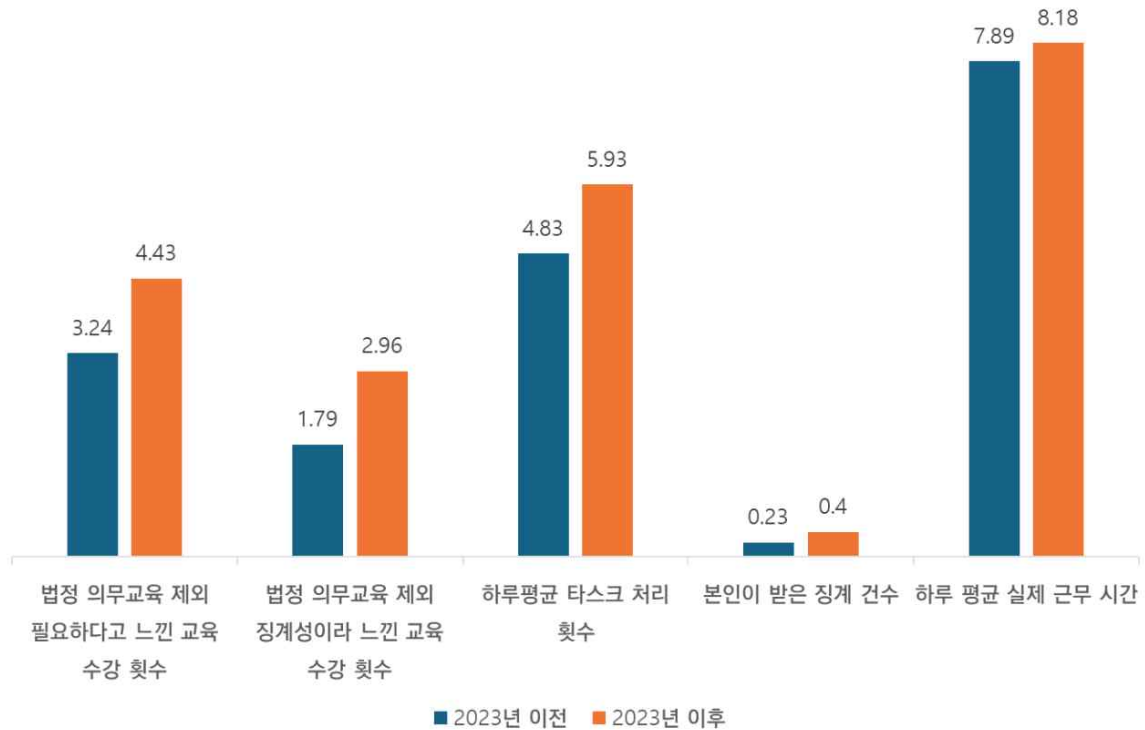


표 47 1년간 징계성 교육

	수	%
내가 직접 받았다	207	36
내가 받지 않았지만, 주위 동료가 받는 것을 보았다	255	44.35
둘 다 없다	113	19.65

표 48 교육에 대해 어떻게 느꼈는지 (받은 사람만)

	수	%
필요한 교육이었다	10	4.83
별 의미 없었다	76	36.71
나에 대한 징계라고 느꼈다	53	25.6
실적을 높이기 위한 압박으로 느꼈다	64	30.92
기타	4	1.93

최근 1년간 회사에서 시행하는 징계성으로 느껴지는 교육(성평등 교육이나 안전보건교육 등 법정 의무교육 제외)을 받은 적이 있는지 물었다. 받았다고 응답한 207명을 대상으로, 그것에 대해 어떻게 느꼈는지도 물었다. 그 결과를 정리한 것은 표 47 & 48과 같고, 표 48의 백분율의 경우 205명을 분모로 설정하였다. 36%에 달하는 노동자들이 징계성 교육을 받았다고 응답했다. 상당히 많은 수치다. 그 교육이 노동자들에게 크게 의미 없게 다가왔다는 응답이 37.61%로 가장 높았다. 다른 한편으론 실적을 높이라는 압박으로 작동하기도(30.92%), 징계로 작동하기도 했다.(25.6%) 교육이 노동통제의 수단으로 활용되고 있음을 보여주는 수치다.

7. 성과압박과 정책 변화에 따른 영향 정도 비교

업무상 성과압박을 느끼는 정도나 정책 변화에 따른 부정적 영향 체감 정도에 따라 노동강도, 정신건강 등의 지표가 어떻게 나타나는지 확인하고자 했다. 통계 비교를 위해 독립표본 t 검정과 카이제곱 검정을 사용하였다.

가. 업무상 성과압박 정도에 따른 그룹 비교

업무상 성과압박을 느낀다고 응답한 그룹 (515명)과, 보통 이하로 느낀다고 응답한 그룹(60명)을 나누어 이들 그룹에서의 차이를 보고자 했다. 그룹에서 성별이나 연령에 따른 차이는 유의하지 않았다.

표 49 업무상 성과압박 정도와 노동강도

	업무상 성과압박 느낌 (n=515)	업무상 성과압박 보통 이하 (n=60)	p
보그점수 평균	14.44 ± 2.36	12.63 ± 1.82	<0.0001

표 50 업무상 성과압박과 정신건강

	업무상 성과압박 긍정 (n=515)		업무상 성과압박 부정 (n=60)		p
	N	%	N	%	
우울증상					0.0002
없음/경증	282	54.76	48	80	
중등도 이상	233	45.24	12	20	
자살 위험군					0.168
자살위험없음	449	87.18	56	93.33	
자살위험군¹⁾	66	12.82	4	6.67	

업무상 성과압박을 크게 느끼는 그룹에서 보그점수 평균은 14.44점이었고, 그렇지 않은 그룹에서는 12.63점이었다. 업무상 성과압박을 크게 느끼는 노동자들이 노동강도를 높게 느끼고 있었다는 것이다. 또한 업무상 성과압박을 크게 느끼는 그룹에서 중등도 이상 우울을 호소하는 노동자들의 비율이 그렇지 않은 노동자들보다 2.262배 높게 나타났다. (긍정응답 45.24%)

나. 정책 변화 정도 체감에 따른 항목 비교

정책 변화 전후 체감 정도를 1점부터 10점까지 점수를 매기도록 한 17개의 문항을 활용하였다. 항목 각각을 비교한다기보다, 변화 전후 총체적인 증감 정도를 확인하고자 했다. 정책 변화에 따른 부정적인 경험의 정도를 확인하기 위해 “업무 수행 중 휴식이 주어지는 정도”, “작업 스케줄 조율에 있어 내 의견이 반영되는 정도”, “업무 배정에 있어 이동시간 및 휴식 시간 반영 정도”, “노동강도 대비 임금에 대한 만족도” 4개의 문항은 10점에서 해당 응답자가 체크한 점수를 뺀 점수로 역코딩했고, 다른 문항의 경우 점수 그대로 합산하여 총점을 매겼다. 총점을 더한 후 100점 만점으로 환산하였다. 50점을 기준으로, 점수가 높을수록 부정적인 영향을 크게 받고, 낮을수록 반대라는 의미다. 클리닝 과정을 거쳐, 총 532명의 응답을 대상으로

1) 자살 시도, 생각, 계획 중 하나라도 있다고 하면 위험군으로 분류함. 자살시도, 계획한 사람 중 생각하지 않았다고 체크한 사람은 없었음. 사실상 자살생각을 했다는 70명과 동일

분석하였다. 환산점수 평균은 68.41점이었고, 이에 환산점수 70점 이상 (n=248)인 그룹과 70점 미만 (n=284)인 그룹으로 나눠서 분석하였다. 마찬가지로 그룹별 나이와 성별에서 유의한 차이는 없었다.

표 51 환산점수 그룹별 노동강도

	환산점수 70점 이상 (n=248)	환산점수 70점 이하 (n=284)	p
보그점수 평균	15.28 ± 2.26	13.41 ± 2.03	<0.0001

표 52 환산점수 그룹별 노동강도

	환산점수 70점 이상 (n=248)	환산점수 70점 이하 (n=284)	p
현재를 100이라 했을 때 얼마나 빼야 합니까?	40.06 ± 18.14	34.02 ± 18.79	<0.0001

표 53 환산점수와 노동강도

	환산점수 70점 이상 (n=248)		환산점수 70점 이하 (n=284)		OR (95% CI)
	N	%	N	%	
	매우 빠른 속도로 일한다				
근무시간 3/4 이하	131	52.82	212	74.65	
근무시간 대부분 ~ 내내	117	47.18	72	25.35	
엄격한 마감시간에 맞춰 일한다					1.549 (1.28-1.875)
근무시간 3/4 이하	110	44.35	182	64.08	
근무시간 대부분 ~ 내내	138	55.65	102	35.92	

정책 변화에 부정적 영향을 더 많이 받는 노동자들의 보그점수 평균은 15.28점으로 그렇지 않은 그룹의 13.41점에 비해 유의하게 높았다. 현재의 노동강도를 100이라 했을 때 40.06점을 빼야 한다는 응답 역시 같은 맥락이었다. 부정적인 영향을 더 받는 그룹에서, 근무시간 대부분~내내 매우 빠른 속도로 일한다는 응답이 1.86배 높았고 (긍정응답 47.18%), 엄격한 마감시간에 맞춰 일한다는 응답 역시 1.549배 (긍정응답 55.65%) 높았다. 전반적으로 정책 변화에 더 부정적 영향을 받는 그룹에서 높은 노동강도를 감내하고 있었다는 것을 보여주는 결과다.

표 54 환산점수와 정신건강

	환산점수 70점 이상 (n=248)		환산점수 70점 이하 (n=284)		OR (95% CI)
	N	%	N	%	
	우울증상				
없음/경증	99	39.92	199	70.07	
중등도 이상	149	60.08	85	29.93	
자살 위험군					1.850 (1.17-2.926)
자살위험없음	206	83.06	258	90.85	
자살위험군	42	16.94	26	9.15	

우울과 자살 등 정신건강과 정책 변화에 따른 영향의 상관성도 비교하고자 했다. 그 결과 정책 변화에 부정적인 영향을 더 받는 그룹에서, 중등도 이상 우울을 호소하는 비율이 2.007배 (긍정응답 60.08%), 자살 위험군에 해당하는 비율 역시 1.85배 (긍정응답 16.94%) 높았다. 전반적으로 정책 변화에 더 부정적 영향을 받는 그룹에서 우울이나 자살 등 좋지 않은 정신건강을 호소하고 있다는 점을 보여준다.

8. 소결

설문조사를 통해 기본준수위원회나 징계성 교육의 도입, 하루 처리 건수 및 실적 기준 상향 등의 정책 변화가 노동자들의 노동강도, 동료 관계, 직무스트레스 등 업무 전반에 끼친 영향을 구체적으로 드러내고자 했다.

응답자들의 60% 가까이가 하루 평균 30분 이하로 식사하고, 75% 가까이가 하루 평균 30분 이하로 쉬는다고 응답했다. 높아진 실적 압박을 처내기 위해 식사 시간과 휴식 시간을 줄였기 때문이다. 근무시간 대부분~내내 매우 빠른 속도로 일하거나 엄격한 마감 시간에 맞춰서 일한다고 응답한 비율 역시 각 34.43%, 44.52%로 매우 높았으며, 성과에 대한 압박을 느낀다고 응답한 비율은 90%에 달했다. 이처럼 노동자들은 빠른 속도로 여러 일을 동시에 처리해야 하며, 일상적으로 지표 압박을 받고 있었다. 이러한 압박은 육체적/정신적 소모를 유발하는데, 80%가 넘는 응답자들이 작업 후에 육체적/정신적으로 지친다고 대답한 점에서 그 규모를 확인할 수 있었다. 노동자들 역시 민원 및 고객 대면 업무에 의한 스트레스, 인사평가제도 및 성과급, 승진제도, 과다한 업무량으로 인해 본인들의 노동강도가 강화되고 있다는 점을 명확히 인식하고 있었다.

직무스트레스의 경우 남성과 여성 모두 “직무요구”, “직무불안정”, “조직체계” 영역에서 상위 25% 이상으로 높게 평가되었다. 여기에 더해 남성의 경우 “직장문화”에서, 여성의 경우 “보상부적절” 영역에서 상위 25% 이상으로 높게 평가되었다. 노동 정책 변화 이후 쫓기거나 감시받고 통제받는다는 감각의 증가, 기본준수위원회나 징계를 통한 압박의 증가가 고용에 대한 불안을 야기하고 있다는 점에서 나타난 결과로 보인다. 감정노동 역시 모든 항목에서 위험군으로 분류된 비율이 매우 높았는데, 고객이나 관리자 등과 어떤 마찰이 생겼을 경우 조직은 노동자를 보호하지 않고 오직 고객 만족도만 강조한다거나, 점수 때문에 일단 고객에게 속이거나 사과하고 들어가야 한다는 면접자들의 이야기에서 그 이유를 확인할 수 있다. 또한 75%에 가까운 노동자들이 지난 1년간 인격 무시나 모욕, 욕설 등 폭언을 당한 적이 있었고, 그 행위 주체 대부분은 고객이었다. 폭행이나 성희롱 등 역시 적지 않았다. 사업주가 취해야 할 노동자 보호 조치는 제대로 실행이 되고 있지 않았고, 노동자들은 부당한 대우에 빈번히, 고스란히 노출되고 있었다. 노동자를 보호해야 하는 역할을 해야 할 회사의 역할보다, 고객만족도 평가를 잘 받지 못할 수 있다는 관리자의 불안이 앞선 것에서 비롯된 결과다. 좋지 않은 노동조건은 노동자들의 정신건강에도 악영향을 끼쳤다. 42.61%에 달하는 노동자가 중등도 이상 우울을 호소했으며, 10% 넘게 자살을 진지하게 생각해보는 적이 있다고 응답했다.

한편 노동강도, 직무스트레스, 동료나 상사와의 관계 등의 항목에 대해, 정책 변화 전후로 체감하는 변화를 점수로 표기하도록 했다. 응답자들은 모든 부문에서 정책 변화 이후 부정적인 영향을 받고 있었다고 응답했다. 특히 “고객 만족 평가 정도”, “업무량의 증가 정도”, “징계에 대한 불안감”, “일이 많아서 시간에 쫓겼던 빈도”에서 두드러진 변화를 확인할 수 있었다. 성과 평가에 대한 압박이 심해지고, 처리해야 하는 건수가 많아짐에 따라 노동강도가 강화되었

다는 일관된 진술이다. 회사가 도입한 기본준수위원회나 과도한 징계가, 노동자들을 통제하는 수단으로 활용되고 있고 거기에 따른 불안감이 증가했다는 점 역시 확인할 수 있다.

업무상 성과압박을 느끼는 정도나 정책 변화에 따른 부정적 영향 체감 정도가, 노동강도나 정신건강 등의 지표에 유의하게 영향을 끼치는지 알아보고자 했다. 통계 분석을 통한 설문 응답자 내부 비교를 한 결과, 성과압박을 느끼는 응답자들이 그렇지 않은 응답자에 비해 더 큰 노동강도를 감내하고 있었고, 2.26배 더 높은 우울감을 보였다. 또한 정책 변화 이후 부정적 영향을 더 크게 받은 응답자들이 그렇지 않은 응답자에 비해 높은 노동강도를 느끼고 있었고, 우울감 및 자살위험 역시 각 2.01배, 1.85배 높게 호소하고 있었다.

이처럼 성과 지표 중심 체계, 일일 처리 건수 상향 등 노동자들의 의견을 무시한 노동강도 강화는 직무스트레스, 노동강도, 정신건강 등에 일관되게 악영향을 끼치고 있었다. 생산성만을 중심으로 한 성과 체계를 탈피하고, 노동자/노동조합의 의견을 반영한 시간표의 배치를 고려해야 하는 이유다. 또한 우울감이나 무력감, 자살 등 불건강 상태가 집단으로 확인된 만큼, 회사와 노동조합 차원에서 정신건강과 관련한 개입 방법을 빠르게 모색해야 한다.

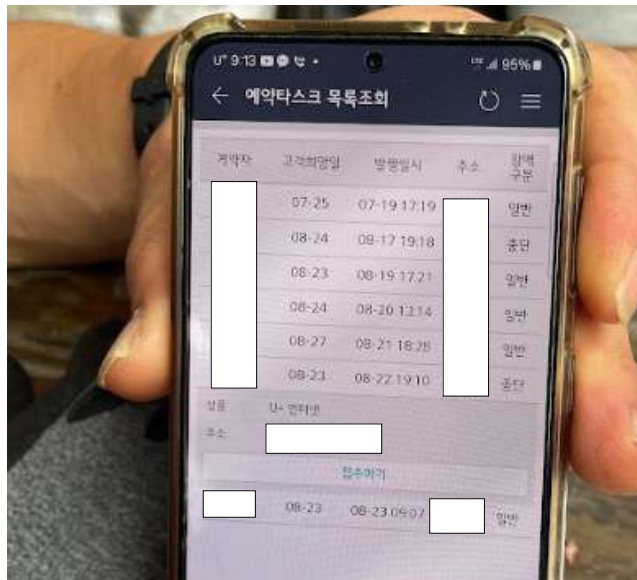
Ⅲ. 면접조사 분석

1. 하루일과

노동자 개개인마다 업무수행과정은 완전히 동일할 수 없다. 노동자가 어느 센터에 소속되어 각 지역에서 어떤 구역을 맡고 있는지에 따라 업무수행과정은 조금씩 달라질 수 있다. 그럼에도 불구하고 노동자들의 업무 수행 방식과 전반적인 노동 경험을 구조화하는 전(全)조직의 관리 및 평가 체계가 존재하기 때문에 업무수행과정을 일정한 수준에서 일반화하는 것이 가능하다. 우리는 인터뷰와 참여관찰을 통해 일반적인 경향을 파악하고자 했고, 이를 바탕으로 조직 구성원 중 가장 다수를 차지하는 제품 설치·수리 업무를 담당하는 외근직 노동자 A씨의 업무수행과정을 재구성하였다.²⁾ 2명의 노동자를 종일 동행하며 작성한 기록은 <부록 1>에서 확인할 수 있다.

LG 유플러스 홈서비스 노동자의 공식 출근 시간은 오전 9시이지만 작업에 필요한 장비를 챙기고 당일 방문할 고객들에게 TM(전화로 당일 방문 사실을 알리고 방문 가능 여부를 확인하는 방문 고객 대상 전화 업무)을 진행하기 위해 그보다 일찍 출근하는 경우도 적지 않다.

1) 센터로 출근 뒤, 작업복으로 갈아입은 후 가장 먼저 작업 스케줄을 확인한다. 당일 방문 예정인 고객들이 어떤 제품의 설치·수리를 요청했는지 확인한 후 센터에서 필요한 장비를 챙겨 차량에 보관한다.



2) 정식 출근 시간인 9시 직후에는 센터마다 다르지만 일주일에 2~3회 진행되는 조간 회의에 참석한다. 회의는 일일 업무처리 건수 달성을 독려하는 관리자의 발언과 다른 센터와의 실적 비교, 높은 영업 실적을 달성한 동 센터 혹은 이웃 센터 노동자의 사례를 소개하는 내용이 주를 이룬다. 20~30분가량의 회의가 끝나면 노동자들은 서둘러 당일 방문할 고객들에게 전화를 돌려 TM 업무를 진행한다. 첫 고객 방문 시간이 10시이기 때문에 회의가 있어 9시 2~30

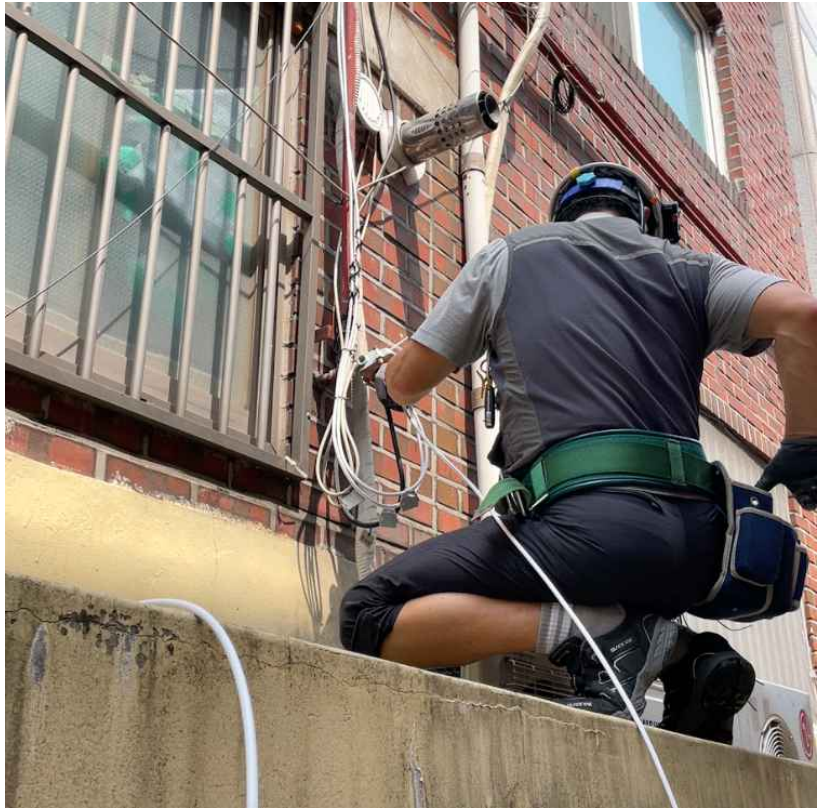
2) 인터뷰에 참여했던 설치·수리 노동자 2명 각각과 하루 동행근무를 다니며 참여관찰을 진행했다.

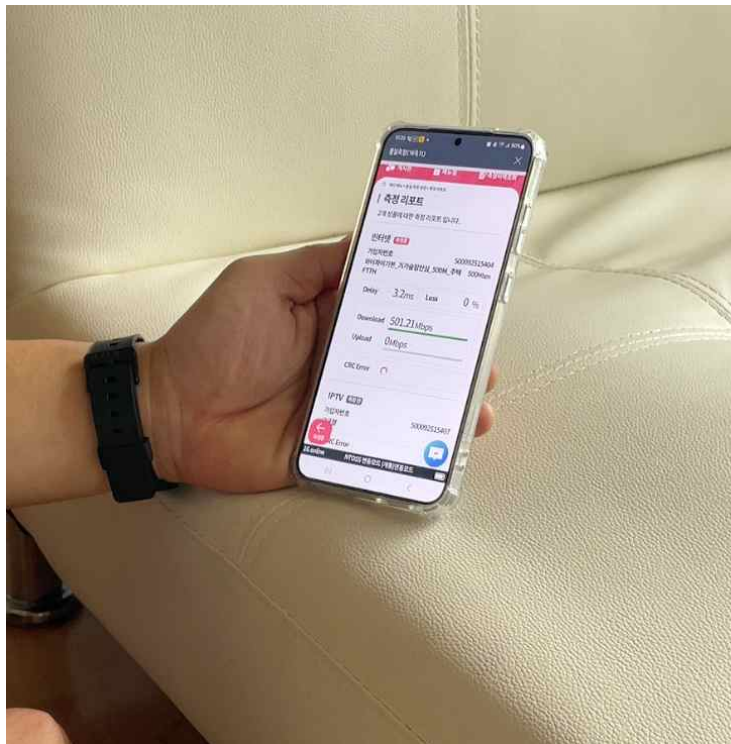
분에 센터에서 나올 수 있는 날에는 이동시간을 고려하면, TM 업무를 진행할 시간이 십여 분 남짓이다. 이와 같이 시간적 여유가 많지 않은 날이나 또는 노동자 개인별 선호에 따라 오전 방문 고객 TM 업무만을 진행하거나, 당일 방문할 고객 전부에게 TM 업무를 진행하는 경우로 나뉜다.

3) TM 업무를 마친 후 차량을 운전해 첫 고객 집으로 이동한다. 이동 중에는 출발 전 TM 업무를 진행할 당시 전화를 받지 않은 고객으로부터 걸려 온 전화를 받기도 한다. 고객 집 앞에 도착하면 해당 건물 주차장에, 주차장이 없는 경우 인근 주차가 가능한 공간에 주차를 한 후 장비를 챙겨서 고객 집으로 이동한다.



4) 고객 집 도착 후, 4-1) 고객에게 진행할 업무를 안내한 후 작업을 시작한다. 건물 내부가 아닌 옥상에서 통신 연결 작업이 필요한 경우 옥상으로 이동해 작업을 진행한다. 4-2) 연결 작업을 완료한 후 제품이 있는 곳까지 타카를 이용해 선을 연결한다. 4-3) 제품 설치·교체 작업을 진행하고 기기 속도를 측정한다. 신호 테스트에 문제가 없으면 작업을 완료하고 고객에게 서명을 받는다. 이때 물리적으로 이상이 없음에도 신호 테스트에 오류가 잡히면 설치·수리 대상이 아닌 제품을 확인해 신호 및 속도를 재측정하는데, 추가적인 시간이 소요된다.



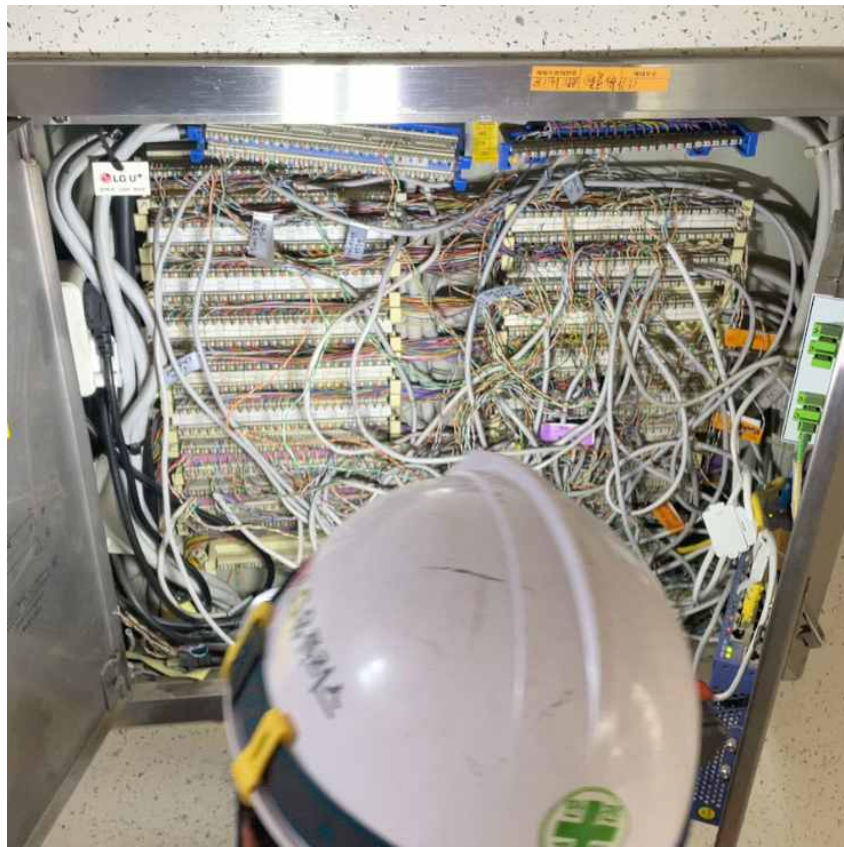


5) 고객 집에서 나온 후, 5-1) 차량 트렁크에 장비를 보관한 후 잠시 담배를 피거나 땀을 닦고 차량 안에서 다음 방문지 주소를 확인하며 휴식한다. 5-2) 다음 방문지로 이동하는 중간에 고객에게 스케줄 변경이나 이사 설치·교체해야 하는 기기 항목을 묻는 전화를 받는다. 고

객이 스케줄 변경을 요청했을 때 일정이 대부분 차 있어 변경이 안 되는 상황인 경우 고객에게 안내 후 스케줄러에 사내 메신저로 연락하고 이를 다시 고객에게 안내한다. 한편, 제품을 신규/이전 설치하거나 교체하는 주 업무 외에, 주 업무를 수행하는 사이사이에 고장 제품을 수리하는 A/S 업무와 해지 상품을 회수하는 회수 업무를 진행한다. 예컨대, 고객의 변경 요청으로 스케줄이 취소되었을 경우 스케줄러로부터 A/S 업무나 해지 상품 수거를 진행하라는 전화를 받고, A/S 업무 및 해지 수거 업무를 진행하기 위해 해당 고객에게 연락해 일정을 조율한다. A/S 업무의 경우 다음 방문 예정 시간까지 1시간 이상의 시간이 있을 경우 진행하는 경우가 많으며, 해지 수거 업무의 경우 30분 미만의 짧은 시간 텀이 있을 때에도 그 시간을 이용해 해지 상품을 수거하는 업무를 수행한다.

6) 두 번째 방문 고객 집에서 4-5번 작업을 진행하면 대략의 오전 근무가 마무리되고 점심 식사를 위해 이동한다. 점심 식사는 인접 구역에서 일하는 동료들과 함께 먹거나 혼자 먹는다. 당일 스케줄에 따라 점심시간을 확보하지 못하는 경우도 있어, 점심시간을 낼 수 있는 동료들만 모여서 점심을 먹는다. 점심 식사를 하는 도중에도 오후 방문 예정 고객이나 A/S 업무로 방문 예정인 고객에게 전화가 오면 전화를 받는다. 점심을 먹은 뒤, 각자 오후 방문 예정 고객들을 대상으로 TM 업무를 진행하거나 오후 스케줄이 지체될 것을 고려해 1시 방문 예정 고객에게 조금 더 일찍 방문해도 되는지 상의 후 고객 집으로 일찍 출발한다.

7) 오후에도 4-5번 작업을 반복해서 진행한다. 오후 근무는 1시간 단위의 작업이 평균 3~4개가 예정되어 있고, 설치 제품이 많거나 연결 작업에 시간이 많이 소요되는 2시간 단위의 작업이 5시에 할당되는 경우가 많기 때문에 다음 방문 시간에 늦지 않기 위한 시간 압박을 더욱 강하게 느끼면서 업무를 수행한다.



8) 5시에 2시간 단위의 작업이 할당되는 경우 4~5번 작업을 진행하고, 공식 퇴근 시간인 6시를 넘어 6시 30분~7시 정도에 마지막 업무를 마친다. 업무를 마무리하면 센터로 다시 돌아가지 않고 현장에서 바로 퇴근한다. 이외에, 이사 시즌 등 업무량이 느는 시기에는 6시 이후에도 추가 작업을 처리하고 7~8시에 퇴근한다.³⁾

통신 제품을 설치·수리하는 노동은 이와 같이 다양한 구성요소로 이루어지는 일련의 업무가 반복되는 특징을 지닌다. 노동자들은 제품을 설치 및 수리하는 핵심 업무 외에 이를 위한 일정을 고객 및 소속 센터의 스케줄러와 끊임없이 조율하고 설치·수리 서비스를 제공하는 과정에서 고객과 대면 업무를 진행한다. 이 과정에서 현장에 가보기 전까지는 어느 정도의 시간이 걸릴지 예상하기 어려운 업무를 주어진 시간 안에 수행해야 하며 매시간 예정되어 있는 방문 일정이 직전 업무의 마감을 재촉하는 상황에서 노동자들은 강한 시간 압박을 경험하고 이는 노동강도를 높이는 기제로 작동한다. 2023년 이후 작업당 할당 시간이 1시간으로 축소되고 2024년 들어 일일 목표 처리 건수가 6건으로 상향된 상황은 이러한 시간 압박과 노동강도를 더욱 강화하고 노동자들의 직무스트레스 상승과 업무상 위험으로 이어지고 있다.

2. 시간 압박의 순환고리: 높아지는 노동강도와 위험부담

1) 촘촘한 일정, 시간에 쫓기는 노동자들

앞선 설문조사 결과를 통해 우리는 노동자들이 높은 노동강도를 감내하고 있음을 확인할 수 있었다. ‘시간 압박(time pressure)’은 높은 노동강도를 추동하는 핵심적 차원이다. 노동자들은 엄격한 마감 시간에 맞춰 일을 해야 하는 압력과 여러 가지 일을 동시에 처리해야 하는 압력 두 가지 모두에 노출되어 있다. 면접에 참여한 노동자들은 시간에 쫓기는 감각을 공통적으로 경험하고 있는데, 특히 이러한 어려움은 2023년 이후 기사 1명당 일 평균 처리 건수를 4건(4.5건)에서 6건으로 늘리고 단위 작업당 할당 시간을 1시간으로 축소한 회사정책 변화 이후 가중되었다. 지역에 따라 1시간 30분 또는 2시간이 주어졌던 할당 시간이 1시간으로 줄어들면서 점심을 굶거나 폭염이 이어지는 여름 무더위 시간대에도 야외 작업 사이 휴식 시간을 갖지 못했다.

“원래 2시간 배정할 것을 이제 1시간 반으로. 회사에서 물어봤는데 지금은 일방적으로 그냥 넣는 경우도 있어요. 1시간 반도 배정을 안 시켜주는 경우가 있어요.” (연구참여자 3)

“일을 하다 보면 10시 집을 갔는데 이게 막 11시가 다 돼가는데도 끝날 기미가 안 보일 때가 많아요. 그러면 당연히 시간이 늦어지겠죠. 그러면 이제 시간도 밀리고 결국은 점심 시간도 밀려서 굶는 날도 많고” (연구참여자 2)

3) “4시에 2시간짜리 작업이 들어왔어요. 그러면 이제 2시간 하면 여기 6시 퇴근이니까 이렇게 했었는데 갑자기 이 작업이 5시로 바뀌어버리는거예요. 그러면서 고객한테 얘기를 해서 4시에 이렇게 못 간다 했겠죠. 그래갖고 5시로 바뀌어버리면서 4시에 다른 걸 하나를 더 넣고 1시간짜리 작업을 더 놓고 5시에 2시간짜리 작업을 이제 해갖고 빨리 하고 6시 안에 가든지 뭐 7시까지 하든지 그건 본인이 알아서 해라. 약간 2시간짜리 작업들을 힘든 작업들을 고의적으로 뒤에. 마지막 타임이 5시거든요. 네 5시에 이제 원래라면 1시간짜리를 해야지 6시에 퇴근하는데 시간 이거는 시간이 딱 2시간짜리 걸리겠다 하는 거 그런 것들을 한 3~4시에 안 넣어요. 그러면 3~4시에는 이제 두 개를 처리할 수가 없으니까. 이거를 5시에 딱 놓고 3시 4시고 건수를 이렇게 맞추기 위해서 그러는 것 같더라고요.”(연구참여자 5)

“왜냐면 아무리 느린 사람이 해도 인터넷 tv 기준으로 1시간 반이면 넉넉했거든요. 근데 지금 그 사람들이 이걸 1시간 만에 찍으려니까 1시간 만에 안 되는 거예요. 1시간 15분 1시간 20분 하다가 다음 집에 이제 1시간짜리를 넣어주는데, 이제 인터넷 단독 같은 거 넣어주면 그 커버가 되는 거죠. 근데 그다음 시간도 똑같이 1시간 반짜리 1시간 주고 하면 점심을 거를 수밖에 없어요.” (연구참여자 4)

“대부분의 한 80% 이상은 그냥 주면 주는 대로 갈고 그런 기사들은 하루 6건 뽀뽀하게 꼽힌다. 그러니까 맨날 힘들다는 거죠. … 무더위 시간대에 야외 작업을 꼽아요. 근데 대신에 작업 간에 최소 15분에서 25분 사이로 쉬어야되는데. 6건, 7건 뽑으면 그럴 수가, 사실상은 없어요. 아예 없습시다.” (연구참여자 7)

일일 처리 건수를 늘리기 위해 단위 작업당 할당 시간을 단축시키는 조치는 방문 지역의 특성, 업무의 특성 등에 따라 작업 시간이 달라지는 현실을 고려하지 않는다. 예컨대, 주택가나 상가 건물의 경우 주택마다 구조가 제각각이고 통신망의 위치도 다르기 때문에 소요 작업 시간을 “(현장에) 가봐야 알 수 있”다. 업무 지역이나 내용의 특성을 고려하지 않고 작업 건수로 성과를 계량화하고 각 작업에 동일하게 1시간을 할당한 회사의 관리정책이 현실과 괴리되는 지점이다.

“이 사람이 왜 1시간에 하나씩 하던 사람이 왜 이날은 2시간이 걸렸을까 그럼 그런 거를 인정을 해줘야 되는데 그거는 중요하지가 않아. 땅을 기어다녀서 시간이 오래 걸렸는지 라인이 꼬여가지고 기계가 고장나가지고 시간이 걸렸는지 이런 건 고려치 않고 그냥 하루에 그냥 몇 개 했냐 애는 8개 했으니까 목표 달성 애는 5개 했네. 애는 성과 저조자 사유서 쓰고 이유야 어찌 됐든 고객이 뭔가 불만쪽에 대한 평가가 나오면 회사에 제출해서 사유서 써야 되고 왜 그게 뺏는지 자기는 잘못된 걸 모르는데 써야 되고 이거 진짜 잘못된 거죠.” (연구참여자 2)

“그러니까 주택에 업무 강도로 따지면 주택에서 만약에 tv를 2대를 보고 인터넷을 따로 쓰고 선을 싹 다 그 집에 깔아야 해요. 어려워요. 예측이 안 돼요. 주택은 다 구조도 다르고 지금 우리 통신 LG 어디에 있는 망이 어디 있는지도 다 완전 반대쪽에 있을 수도 있어요. … 가서 보면 이제 딱 진짜 진짜 힘든 집으로 가면 2시간을 정신없이 하다 보면 딱 보면 1시간 50분. 정신없이 딱 끝나면 2시간이 흐르는 경우들이 있어요. 그러면 이제 그것도 한 건 그러니까 만약에 내가 오늘 주택을 그렇게 3건을 했다 그러면은 진짜 누구보다도 제일 힘들게 일했는데 회사에서 그거 본 거는 3건밖에 안 한 기사가 돼요. (질문: 그냥 계량화해서?) 그렇죠. 셋탑박스 바꾸는 거는 시간이 한 30분 특별한 그게 없으면 30분이면 마무리가 돼요. 그 셋탑박스 30분도 한 건. 이 2시간치, 맥스로 일을 해도 한 건. 그러니까 이게 그거는 너무 기준이 잘못된 것 같아요. 근데 그거에 대한 압박을 23년도부터 6건, 6건, 6건 한 게 그냥 이제 뇌리에 박힌 것 같아요. 실장들도. 6건을 어쨌든 채우려고 이렇게 배치를 하고 있는 것 같고.” (연구참여자 5)

2) 높아진 노동강도, 위험을 무릅쓰는 노동자들

하루에 처리해야 하는 작업 건수는 늘고, 한 작업당 할당된 시간을 줄어든 상황에서 남은 선택지는 노동자들이 스스로를 재촉하며 쫓기듯 작업하는 것이다. 업무 강도의 증가는 외근직, 스케줄러, 장비매니저 모두에게서 직군과 관계없이 공통으로 나타난다.

먼저, 외근직 노동자의 경우 거의 매 시간마다 다른 고객과의 약속이 잡혀 있기에, 이동시간을 제외하면 한 집당 35~45분 이내에 작업을 마쳐야 한다. 강한 시간 압박으로 인해 노동자들은 원하지 않는 위험을 감수하면서 업무를 수행한다. 연구 참여자들은 업무 속도를 높이기 위해 보호장구 착용 없이 업무를 수행하거나 다음 고객 방문 시간에 늦지 않기 위해 위험한 운행을 하게 된다고 토로했다. 여러 연구들은 공통으로 시간 압박이 주요한 직무스트레스 요인으로 작용하며 시간 압박이 노동자들의 위험 감수 행동(risk taking behavior)을 초래한다고 지적한다(Balker·Demerouti, 2007; Bollard et al, 2007; Kocher et al, 2013). 연구참여자들의 경험은 이러한 연구 결과와 일치한다. “걸을 거리도 빠른 걸음으로 뛰어가”야 하는 높은 노동강도는 거친 운전과 과속, 그리고 운전 중 고객과의 전화 등 위험한 운행을 야기함으로써 작업 및 이동 중 사고위험을 높이고 있다.

“예전에는 일주일에 한두 건이 그랬다면 지금은 거의 이틀에 한 건 그 정도? 이틀에 한두 번 과속을 하게 되는” (연구참여자 3)

“그러니까 딱 일이, 딱 일의 업무가 딱 쫓기는 순간부터 조급해지고. 그러니까 걸어다녀야 되는데 그러니까 걸어서 이동할 수 있는 것도 뛰어가야 돼요. 가방을 메고 이렇게 스스로가 조급해지면서 이제 그러니까 사고 위험성도 높아지는 거고 ... 이제 다른 집으로 이걸 빨리 끝내고 다른 집으로 빨리 가야 되겠다 하면서 이제 좀 운전도 좀 거칠어지고 좀 과속을 좀 많이 하게 되고 그런 경우들이 연쇄적으로 생기는 것 같아요. (연구참여자 5)

“근데 딱 가야 되는데 보행자 파란 불이 들어와서 그냥 그냥 지나가 사람 안 보고 급하니까 그리고 뭐 과속 딱지 끊은 적도 있고요. 이 일을 하면서 딱지 안 그러는 사람 없을걸요 회사에서는 뭐 그런 거 있어요. 운전하면서 절대 문자 금지 통화 금지 이런 게 카톡으로 와요. 근데 말은 이렇게 하지만 현장 사정은 안 그러거든요. 그럴 틈이 없어요. (차로) 가면서 또 고객님 유플러스 기사인데요. 제가 한 10분 있다 도착할 거예요. 이려고 가고 또 일하다가 또 이런 전화 오면 계속 받아야 돼.” (연구참여자 2)

“실장이 민원 건 처리해달라고 해서. 그때 전신주 올라가는 거였는데 제가 안전 장비를 안 했어요. 헬멧이랑 이거 안전바도 안 하고 그냥 막 전지 올라가서 이 작업을 했어요.

한 손으로 매달려서 이렇게 당연히 안 되잖아요. 당연히 실장도 보고 있었는데 그냥 빨리 민원 건 해결해야 되니까 그렇게 해라라고 승인을 하더라고요. 저 이거 없이 올라가도 돼요? 그냥 올라갑시다?. 이랬더니 빨리 올라가. 이러더라고요. 그건 말도 안 되죠. 당연히 안전장비하고 올라가라. 본인이 올라가겠다. 해야 되는데 전 그때 조금 보고 이 사람이 기사를 생각하거나 그런 사람은 아니구나 자기가 정말 중요하구나라고 느껴서.. 그때부터 좀 갈라선 것도 있죠.” (연구참여자 8)

시간 지연이 다음에 이어지는 작업에 연쇄적인 영향을 미치는 악순환을 경험하면서 노동자들은 이러한 시간 지연을 최소화하기 위해 스스로를 더욱 강도 높은 노동으로 내몰고 있다. 설치·수리 작업 외에, 회사는 노동자들에게 매시간 할당된 작업 사이에 해지 고객의 상품을

회수해오는 등의 A/S 업무를 수행하도록 요구하고 있는데, 이 역시 노동강도를 높이는 요인으로 작용한다. 매시간 할당된 작업을 수행하고 다음 고객 집으로 이동하기에도 빠듯한 상황에서 ‘16시 이전 접수된 A/S 업무는 당일 처리를 원칙으로 한다.’라는 회사의 업무방침은 노동시간 전체에 조금의 빈틈도 허용하지 않고 높은 업무 강도를 유지하려는 의도를 선명하게 드러낸다.

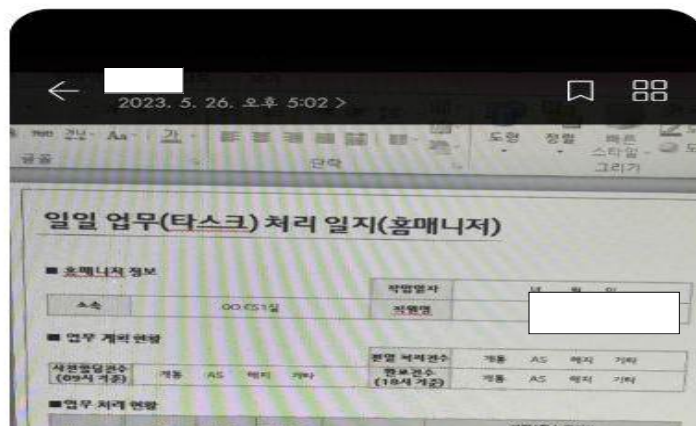
“무조건 1시간씩 받고 다 할당을 하기 때문에. 그러면서 밀리는 경우가 굉장히 많아지고. 그 밀리면서 저희가 밀린 다음 집에, 10시 건을 작업을 하고 있다가 이제 늦어져서 이제 11시에 제시간에 못 가게 되면 그 11시 고객한테 저희가 또 전화를 해야 되고. 해당 사항에 대해서 이제 전화를 하면서 어찌 됐든 고객한테 안 좋은 소리를 듣겠죠. 못 지키는 입장이 되다 보니까. 저희는 그게 또 죄송하다고 얘기할 수밖에 없는. 그런 과정 자체가 그러니까 불필요한 과정이 생겨버렸기 때문에 일을 할 때 굉장히 힘들어요. 그것 때문에 스트레스 많이 받아요. (...) 무리하게 업무를 해서 막 한 시간에 힘들게 일을 하는 기사들이 되게 많아졌어요. 역지로. 시간 안에 하는 게 힘든데도 불구하고 막 역지로 해야되는. 그래서 그런 것 때문에 굉장히 스트레스를 많이 받고 있어요.” (연구참여자 6)

“표에 as가 당일날 뜬 거는 당일날 처리해야 되는 지표도 있는데 이미 애네들은 개통으로 꽉 채워놔가지고 당일 때 as를 볼 틈도 없어요. 지표가 좋아질 수가 없는데 그걸 모르는 것 같아요. 근데 자기들이 AS를 못 치게 만들어 놓고서는 그걸 맞추라고 하는 건 저는 좀 이해가 안 돼요.” (연구참여자 8)

타스크 처리 건수가 적다고 실장이 화요일 시간 뺏다고 상담하자고 하여 내용을 물어보니 위에서 저성과자 업무 일지 쓰라고 했다 합니다.

그에 대한 내용 보내 달라 지부와 상의해 보겠다 하니 2시간 동안 내용 전달받지 못 상태고요.

12:38



시간 압박은 고객 대면 서비스를 수행하는 설치·수리 작업의 특성과 맞물려, 신체적 위험뿐 아니라 정신적 스트레스와 불필요한 감정노동을 초래한다. 노동자들은 다음 고객 방문이 늦어질까 노심초사하며 속도를 높여 업무를 수행하지만 현장에 가보기 전까지는 예측하기 어려운 작업 소요 시간과 더욱 빠듯해진 할당 시간 속에서 주어진 시간을 초과해 작업하는 상황은 피하기 어렵다. 방문한 고객의 자택 구조가 복잡해 많은 선 작업이 필요하거나 고객의 질문이나 요청 사항이 여럿 있어 머무는 시간이 길어지는 등 현장에서 발생할 수 있는 다양한 변수를 노동자가 통제할 수 없기 때문이다.

다음 고객 방문이 지연되면 노동자들은 고객 자택으로 향하는 길에 도로 위에서 고객에게 전화를 걸어 시간 지연에 대해 사과하고 양해를 구한다. 자택에 도착한 이후에 다시 해당 고객에게 시간 지연에 대해 사과하고 늦어진 방문으로 인한 고객의 불만과 압박을 받아내야 하는 상황에 처한다. 한 연구참여자는 늦은 방문으로 신경이 곤두선 고객 집에 “들어가면서부터” 사과하고 작업을 시작하지만, 현장에 도착해 작업 소요 시간을 진단했을 때 상당한 시간이 걸릴 것임을 확인하게 될 때 “완전히 그때부터는 그날은 하루가 그냥 딱 끝장났다.”라고 느낀다고 말했다.

“친구하고 약속을 할 때도 여유를 갖고 약속 시간을 잡지 내가 늦게 갈 거라고 약속 시간을 미리 그렇게 잡지는 않잖아요. 회사에서도 여기는 게 고객하고의 신뢰인데 고객하고의 신뢰인데 약속 일은 타이트하게 잡아놓고 거기에 맞춰서 가라 이런 느낌을 좀 요즘에 많이 받아요.” (연구참여자 5)

“예를 들어서 인터넷만 신청을 했고 tv 신청해서 1시간을 예상하고 갔는데 고객님이 저쪽 끝방에 컴퓨터를 쓸 거예요. 단자가 없어요. 그럼 선을 깔아야 된단 말이에요. 그럼 시간이 소비가 되죠. 그러면 그 1시간에 그게 포함이 안 돼 있거든요. 또 다음 집 가려면 또 한 15분 이동을 해야 되는데 그래서 저는 보면은 보통 한 10분 15분씩은 항상 늦어요.” (연구참여자 2)

“고객한테는 그때부터 완전 그냥 집에 있으신 분들은 괜찮아요 하는데 2시에 작업인데 제가 만약에 한 1~20분 늦겠습니다. 3시에 나가야 되는데 그 안에 할 수 있겠어요? 하면서 그때부터 완전히. (고객 집에) 들어가면서부터 일단은 내가 늦게 와서 잘못을 했고, 그러면 서부터 또 작업도 보면은 딱 최대한 빨리 해보겠습니다 했는데 그 현장에 들어가 봐야지 진단이 나오거든요. 시간 어느 정도 필요하겠더라고 딱 근데 30분 3시 안에 제가 어쨌든 간에 해보겠습니다 하고 갔는데 답이 없어 그러면 아 이거 끝장났다 하아 이거는 답이 없다. 이거는 30~40분 만에 할 수 있는 일이 아니다 이렇게 딱 돼버리면 완전히 그때부터는 그날은 하루가 그냥 딱 끝장났다.” (연구참여자 5)

다음으로, 장비 매니저 역시 외근직의 업무 강도 강화와 연계되어 노동강도의 증가를 체감하고 있었다. 외근직 노동자들의 일일 처리 업무 건수의 증가는 현장 외근직 노동자들의 설치·수리하는 데 필요한 제품과 장비를 관리하고 운반하는 장비 매니저들의 업무량의 증가를 동반한다. 면접에 참여한 장비 매니저는 개수가 늘어난 장비 및 제품을 한 번에 드는 동작을 반복적으로 수행하면서 일상적으로 허리와 팔, 손 등에서 근육 통증을 앓고 있었다.

“저희 장비 개수가 굉장히 많고 양도 많고 부피도 커지고 이제 박스도 많아지고 하다 보니 까 일단 노동 강도 저도 지금 정년까지는 솔직히 다닐 자신이 없어요. 몸이 이제 힘들어

요. 이 몸으로 한 노가다 수준이거든요. 박스를 많이 안 들어보시겠는데 장비 무게가 어마 어마해요. 근데 아침마다 이게 계속 나르다 보면은 점심 때면 이게 손이 빠근해요. 밤이 되면 이제 팔다리가 종일 저리고 길게 해봐야 저도 한 2년 하면 아마 때려치지 않을까 정년퇴직 전에. 장비 매니저가 대부분 40대인데 다 공감하고 있는 내용일 거예요. 점점 벅차진다. 40대 초반까지 있는데 중반 넘어서부터 좀 힘드네. 제일 부담 가는 게 일단 허리죠. 바닥에 있는 걸 들어오고 바닥에 내려놓고 해야 되니까 그 허리 부담이 제일 많이 가고 그 다음에 이제 팔 근육 손근육 아무래도 이제 이 팔 근육 가지고 물건을 이만큼 집어가지고 옮기다 보니까 그런 육체적인 강도 피로도죠. 그거는 환산이 안 되죠.” (연구참여자 4)

한편 고객 상담 및 이를 바탕으로 외근직 노동자들에게 작업을 배치하는 스케줄러의 경우 외근직 노동자들의 일일 작업 건수를 높이려는 회사의 전사적 실적 강화 기조 아래, 스케줄러들은 관리자로부터 외근직 노동자별로 작업을 뿔뿔하게 할당하도록 요구받고 고객의 사정으로 예약이 변경/취소된 경우에는 취소된 시간대에 “어떻게 해서라도” 새로운 업무를 추가로 할당할 것을 지시받는다. 센터별 일일 목표 건수를 달성하기 위한 압박이 스케줄러에게서 외근직까지 이어지는 구조임을 알 수 있다.

“그리고 지표 압박 같은 것도 신규 잡아라고 그런 것도 많이 하고 (….) 지금 저희한테 제일 많이 압박하는 게 신규 건 맞추는 거. 당일 신규를 할당해서 몇 건을 완료했다, 30건 이면 만약에 28건이다 지금 잡힌 게, 그러면 두 건이 모자라잖아요. 그러면 뒤에 거 고객 당겨가지고 TM을 한다든지 어떻게 해서라도 취소 안 되게. 뭐 이렇게 저렇게 자꾸 하라고 신규를 잡으라고 자꾸 얘기를 하거든요. 할 수 있으면 하지만 안 되는 것도, 압박을 그런 압박을 지금 제일 많이 해요. 신규 잡으라고. 신규 건수, 스케줄러 지표에도 들어가고 센터 지표에도 신규 할당 완료 건수들이 잡혀 있어서 그걸로 제일 많이 압박을 하죠.” (연구참여자 1)

3) 폐쇄적 소통 절차, 단념하는 노동자들

노동자들은 신체적·정신적 스트레스를 감내하며 주어진 업무를 해내기 위해 애쓰는 한편, 문제를 완화하기 위해 관리자에게 고충을 토로하거나 물리적으로 할당된 시간 안에 처리하기 어려운 개수의 작업을 할당하는 것에 문제 제기를 시도하고 있다. 그러나 문제를 제기한 노동자에게 고난이도 작업을 배치하는 등 보복성을 의심케 하는 업무상 불이익을 경험하거나 주변 동료의 사례를 통해 목격하면서 노동자들은 관리자와의 소통을 통해 문제 상황을 조정하려는 노력을 중단하거나 포기한다.

“왜 너만 그런 이런 불만을 갖느냐라는 식의 인식을 좀 그런 식으로 하는 경우들도 있었고 다른 사람들은 그냥 제가 가만 잘하고 있는데 왜 너만 그러냐. 근데 불합리한 걸 불합리하다고 얘기할 수도 있고 하는데 그거를 갖다가 왜 당신만 그러느냐 하면 그런 경우들도 있고 보면은 이제 그런 경우들을 아날 텐데 확인은 못 하는데 뭐 그렇게 얘기를 하는 사람들이 대부분 공통적으로 하는 말이 좀 이제 불만을 표출하고 나면은 뭔가 고난이도 작업들로 인해서 이게 보복성으로.” (연구참여자 5)

4) 지표에 희생되는 서비스 질, 피해는 고객의 몫

결과적으로 노동강도와 시간 압박의 증가는 고객 서비스 질의 저하를 초래한다. 필요한 작업을 마치기에도 빠듯한 할당 시간 안에서 노동자들은 고객의 요청을 충분히 응대할 시간을 확보하기 어렵다. 이는 고객들의 질문에 풍부한 설명을 제공하거나 함께 제공하면 좋지만 필수적이지는 않은 서비스를 제공하지 못하게 만든다. 이는 처리 건수 증대라는 목표 아래 업무 할당 시간을 줄이고 각 작업 간의 여분의 시간을 최소화하는 조치가 양적인 지표 달성에 매몰되어 고객 만족과 브랜드이미지 등 서비스의 질적 수준을 훼손할 수 있음을 시사한다.

“1시 건을 똑같이 작업 중인데 작업 중에 배선 문제가 생겼어 수정을 해야 돼요. 그러면 시간이 오래 걸리기 때문에 하다가 그러면 진짜 이렇게 움직여 하다 보면 고객이 뭘 물어볼 때 죄송한데 제가 작업 시간이 부족해서 이거 빨리 끝내야 되니까 나중에 설명해 드릴게요. 그리고 빨리 대충 얘기해주고 나오죠. (설명해주고) 그럴 시간은 없어요. 마음이 급한데 뭘 해주고 할 시간이 없어요.”(연구참여자 7)

“이제 빨리, 이거 지금 시간이 부족하다라고 느껴지는 순간부터는 이제 조금급해지면서 업무가 좀 꼼꼼하게 할 수가 없고 그냥 대충 해버려야 되고. 일단 고객 만족도 못 시킬 것 같고. (...) 그러니까 일단 10~20분 늦게 와서 (고객이 보기에) 이 사람이 뭐 이렇게 급하나. 일을 할 때 뭐가 이리 급한지, 급하게, 설명도 고객 입장에서는 천천히 꼼꼼하게 한다고 보이지 않아요. 그러니까 후다닥 후다닥 거리면서 뭐 이렇게 대충 하고 가냐 이런 식으로 해 대충한다 그런 식으로 받아들이는 경우들이 많아요. 전부 이게 연쇄작용이예요.”(연구참여자 5)

“당연히 다음 집을 가야 되니까 더 해줄 수 있는 것도 안 하게 되는 건 맞습니다. 뒤에 시간이 있으면 고객한테 얘기해요. 나 지금 시간이 많이 남아서 이 정도 더 해 드릴 수 있다고 고객도 좋아하지만 이거 한 번 시작하면 또 10분 15분은 그냥 까먹는 거니까 다음 집 때문이라도 이거는 안 해줘요. 예를 들면 오래된 장비를 교체해 주는 거 회사에서는 하라 그래요. 근데 이거 다 하는 건 시간 엄청 걸리거든요. 시간을 많이 주면 당연히 하겠지만 다음 주 한 시간에 하나씩 있는데 이걸 어떻게 하라고 말만 하고 뭘 할 시간은 안 주는데 어떻게 해 고객이 요청해도 이거 안 된다고 하는 경우도 꽤 있어요. 다시 접수하라고 하는 경우도 꽤 있어요. 다음 집 가야 된다고.”(연구참여자 8)

정리하면, 매년 우상향하는 일일 목표 처리 건수와 이를 달성하기 위해 단축된 작업당 할당 업무 시간이 추동하는 시간 압박 속에서 노동자들은 노동강도의 급격한 증가를 공통으로 체감하고 있었다. 이는 예정된 다음 작업 지연으로 인한 부정적인 고객 경험과 감정노동을 유발하고 있다. 높아진 노동강도에 대한 고충 토로나 관리자와의 소통이 원활하게 이뤄지지 않음에 따라 노동자들은 더욱 빨리, 위험하게 업무를 수행하는 방식으로 이러한 시간 압박에 대응하고 있는 실정이다.

3. 고객응대 노동자로서 겪는 어려움

1) 감정노동과 작업장 폭력, 보호체계의 미작동

노동자들의 업무 특성으로 중요한 것 중 하나는 고객과 만난다는 점이다. 장비매니저와 같이 고객과의 접점이 거의 없는 직종도 있지만 외근직의 경우 고객의 집에서 설치/수리 업무를 진행하면서 직접 대면하고, 스케줄러의 경우 통화를 하면서 고객을 응대한다. 이러한 고객을 응대한다는 업무 특성은 몇몇 직업적 위험요인에 노출되게 되는데 감정노동이 대표적인 위험요인이라 할 수 있다. 면접 대상 노동자들은 조직이 요구하는 기대 감정, 즉 과도한 친절함을 표현하는데서 야기되는 감정적 부조화의 경험에 대해 들려주었고 고객에 의한 폭언, 위협 등 작업장 폭력의 경험 또한 들을 수 있었다.

“고객 만족도 때문에 억지 감정 강요하는 거요. 그렇다고 제가 막 고객님한테 막 불친절하게 하고 그러지 않거든요. 근데 저도 사람이다 보니까 이제 가끔 그럴 때 있어요. 그러니까 이게 일면식이 없는 사람인데 저는 단지 이제 일을 하러 온 거잖아요. 근데 제 일만 이렇게 해주고 설명해 주면 되는데 이제 가끔 그런 분들이 있어요. 자기가 감정이 지금 안 좋단 말이에요. (...) 자기 이제 뭐가 기분이 안 좋은 건지 하여튼 자기 고객님들은 자기 감정을 숨김없이 그대로 드러내잖아요. 근데 그런 사람한테 저는 막 평소 같으면 재 왜 저래 그럼 나도 무뚝뚝하게 말할 수 있거든요.” (연구참여자 8)

“거실에 있는 tv에 사운드 바 또 연결해달라 안쪽 방에 뭐도 좀 연결해달라고 하는데 하면 안 되는 원래는 안 되는 업무고요. (...) 컴퓨터는 저희가 괜히 잘못 만지면 연결 안 되니까 직접 연결해서 쓰시라고 그거를 최대한 긍정화하라고 해가지고 (...) 소위 말하는 쿠션어 두루뭉술하게 얘기를 해서 좀 고객들한테 부드럽게 얘기를 해가지고 양해를 하는데 결국은 설치하지 못한다는 얘기잖아요. (...) 컴퓨터 연결이 안 된다고 하니까 이거 못하니까 이거는 좀 양해 좀 부탁드립니다 하니까 하는 말이 “너는 군대 어디 나왔냐 그렇게 해서 어떻게 밥 벌어 먹고 살래 니가 너는 기술자인데 이런 것도 할 줄 모르냐” 그냥 대놓고 반말하는 거예요.” (연구참여자 9)

외근직들은 고객의 집이 중요한 작업 공간이 된다. 익숙한 공간이 아니 타인의 집이라는 낯선 공간에서 예상치 못한 위험요인을 만나기도 한다. 고객의 반려동물에 의한 개 물림도 이러한 사례 중의 하나라 할 수 있다. 반려동물의 격리는 고객에게도 안내가 되고 당연히 요청할 수 있는 권리임에도 불구하고 고객의 집이라는 공간 특성과 고객에게 친절해야 한다는 부담감 때문에 개에 대한 관리를 강력히 요구하기조차 어려운 실정을 토로하였다.

“얘는 그냥 놔두면 안 될 것 같은데 ‘우리 개는 안 물어요.’ 이래요. (...) 그러면 아니 고객님은 안 물겠지만 저는 물 것 같은데 좀 이렇게 격리 좀 시켜달라고 해도 ‘안 물어요. 들어오세요. 신경 쓰지 마세요.’ 이렇게 말해요. (...) 근데 한 발 내딛는 순간 바로 발가락을 확 물어버린다는 거죠. 그때 되면 ‘아이고 아이고 왜 이러냐; 이미 사고는 벌어졌는데 나는 아파 죽겠는데. 근데 거기서 짜증을 낼 수도 없고 그냥 제가 일상에 그냥 고객집이 아니라 그냥 일상생활에서 가다가 물리면 욱도 하면서 아프네 하면서 할텐데 그것도 못하고 하. 내가 (강아지를) 넣어달라고 안 했으면 모르겠지만 그렇게 했는데도 안 넣고 그 사고가 발생하는 경우도 있고 그러니까 자기 집이다 보니까 내가 우리 집에 개를 풀어놓는데 니가

왜. 네가 와서 설치하려면 해야지 약간 이런 느낌을 강하게 받으니까.” (연구참여자 5)

고객의 집에서 고객과 함께 한정된 공간에서 작업을 한다는 점에서 고객 자체가 위협으로 느껴지는 경우 또한 있다. 신체적인 폭력을 당할 위험 또한 있고 직접적인 폭력은 아니더라도 폭력을 당할 것 같은 불안감을 느끼기도 한다.

“회수해 가면서 이 기사가 이제 가져가는데 테레비가 안 나오니까 테레비 나오게 하고 가라는 거예요. 노인 분인데, 그거에 대한 지식이 없으신 그렇죠. 그래서 ‘그게 저희가 해드릴 수 싶은 게 아니고 아파트나 관리실이나 아니면 자녀분한테 말씀을 하세요.’라고 하지만 이제 그분이 이 칼을 꺼내. 과도를. 80대 왜소한 노인 분이었는데 (….) 할머니가 말리고 막 ‘아 영감 이 영감 미쳤네’ 막 하면서 그러니까 ….” (연구참여자 7)

“제 주변 동료가 설치를 갔는데 정신 이상인지 그러니까 질환이 있는지 마약을 했는지 어땠는지 모르겠는데 들어갔는데 온몸에 문신한 남자가 팬티만 입고 막 이제 그냥 막 비몽사몽 술 취했는지 그냥 하여튼 횡설수설하면서 그래 가지고 ‘설치 요기다 하면 된다’ 하고서 이제 그렇게 설치를 하고 있는데 전화로 막 욕을 하고 막 폭언을 하고 기사한테 한 건 아니지만 이 같은 공간에서 (….) 우리가 일을 집중하다 보면 고객은 항상 뒤에 있어요. 그러니까 계속 이게 신경이 쓰이더라. 지금 그러니까 뒤에서 뭔가가 뭐 무슨 일을 벌일 것만 같고 뭔가 불안하게 ‘칼 어디 있노 칼 없나’ 막 이래가지고 막 이런 식으로 얘기를 했다 하고.” (연구참여자 5)

이러한 감정노동과 같은 정신적 부담을 경험하게 되면 이는 노동자의 정신건강에 악영향을 미치고 소진으로 이어질 뿐 아니라 퇴근 후의 가족과의 생활 등 일상생활에까지 영향을 미치게 된다.

“진상한테 한번 시달리고 나오잖아요. 진이 다 빠져요. 제가 최대한 현장에서 고객 진상 만나서 막 짜증 나고 이래도 그거를 집에 잘 안 갖고 들어오려고 그러거든요. (….) 근데 들어왔는데 그게 집에서 계속 기분이 안 좋잖아요. 그러면 애들이 하다못해 핸드폰으로 계속 하는 게 눈에 거슬러가지고 내가 뭐라 할 수도 있는 거고.” (연구참여자 8)

산업안전보건법에는 고객 응대 근로자 보호 규정을 사업주의 의무로 정하고 있다. 주요 내용 중의 하나로 고객 응대 업무 매뉴얼을 마련하도록 하고 근로자는 업무의 일시적 중단 또는 전환 등의 필요한 조치를 요구할 수 있다고 명시하고 있다. 노동조합이 사측과 맺은 단체협약에도, “업무 중 고객의 폭언 및 욕설 또는 성희롱으로 인격권이 훼손되거나, 고객이 업무 외 부당한 요구를 지속하는 경우 업무를 일시 중단한 후 즉시 관리자에게 상황을 보고하고 해당 업무를 중단할 수 있다.”⁴⁾ 라고 명시하고 있다. 하지만 노동자의 작업 중지를 비롯한 노동자 보호 조치는 현장에서 제대로 실행되고 있지 않았다. 노동자 보호 체계가 작동되지 못하는 이유는 고객만족도 평가를 잘 받지 못할 수 있다는 관리자의 불안에서 비롯된 것으로 볼 수 있다.

“근데 그 말을 듣고 나서 바로 실장한테 전화를 했죠. 저 여기 도저히 이거 지금 작업이 안 될 것 같으니 업무 작업 중지하겠다고 그러면 거기서 작업 중지를 해줬으면 더 이상 크

4) 2023년 회사와 노동조합이 맺은 단체협약, 제38조(업무 스트레스 완화) 1항 중

게 문제는 안 났을 거예요. (….) ‘내가 갈 테니까 우선 작업하고 계세요.’ 하는거예요. 작업을 중지시켜도 모자랄 판에. 그 말 듣고 진짜 아파트인데 베란다에서 뛰어내리려고 했었어요. (….) 그때는 진짜 살기가 싫더라고요. 보니까 그런 모욕적인 말을 지금까지 20년 넘게 통신 일을 하면서 그런 소리를 들어본 게 처음이었어요. (….) 원래 프로세스 상으론 욕설이나 폭언 그런 걸 당했을 때는 즉시 퇴실 후 관리자한테 보고가 끝이에요. 거기까지. 그리고 누가 가는지는 모르겠지만 원래 관리자가 보통 가서 처리를 해요. 정상적인 회사라면 저희 회사 서비스를 쓸 수 없으니까 타사에서 신청하세요, 하지만 절대 안 그래요. 관리자가 가서 죄송합니다. 그리고 다 설치를 해준단 말이에요. 근데 그걸 다시 나한테 가라는 거예요. 그래서 제가 항의했죠. 뭐 하는거냐고 그랬더니 ‘아유 알았다’ 그러더니 제 옆 동네 기사한테 (가라고 한 거예요). 그래서 그 기사가 내가 내용을 얘기했으니까 (그걸 알고) 거부했어요. 그러니까 다시 나한테 왔어요. 그래서 제가 아침에 가서 관리 대판 싸우고 내가 알아서 해라. 어떻게 욕설 듣고 보낼 수가 있냐 했는데.” (연구참여자 7)

“고객의 폭언시 작업중단하도록 하는 절차가 있는데도 불구하고 그렇게 작업을 시킨 거예요. 일단 하고 있으라고.. 내가 간다. 가서 본인이 한 거라고는 더 굵신굵신하면서. 이게 사실은 이 모든 것에 문제점들이 다 지표에서 비롯된 거잖아요.” (연구참여자 9)

2) 고객만족도 평가의 부당함

(1) 과도한 친절과 업무 범위를 벗어난 서비스에 대한 부담

고객만족도 평가에 대해 면접했던 노동자들은 상당한 불만과 부당함을 토로하였다. 외근직들은 본인의 업무를 적절한 기술 제공으로 인식하고 있으나 고객만족도 평가는 기술적 측면과 상관없는 과도한 친절을 요구한다는 것에 대해 큰 부담감을 가지고 있었다. 게다가 고객만족도 평가 점수는 정책변화와 함께 더욱 높아지는 추세여서 부담이 더해지고 있다.

“고객들이나 우리들끼리는 우리는 기술자 전문가라고 생각을 해요. 그렇죠 근데 회사만 그걸 인정을 안 하죠. 그냥 너희는 서비스직이라고 (….) 회사에서 이제 기사님이라는 명칭보다 매니저님 그런 식으로 말을 바꾸고.” (연구참여자 10)

고객이 평가하는 만족도를 높게 받아야 한다는 부담감 때문에 업무의 범위를 넘어가는 무리한 요구를 받을 경우에도 이를 거절하기가 쉽지 않은 상황이다. 거절할 경우에도 ‘긍정어’, ‘쿠션어’ 등을 사용하여 고객의 기분을 해치지 않고 정중하게 거절하라고 교육하며, 결국 ‘거절’이라는 점에서 노동자의 부담만 가중된다.

“가구를 해달라면, 아예 못 합니다. 이걸 내가 혼자 어떻게 옮기니까. 혼자 옮기다가 이거 바닥 장판 찢어지고, 다른 사고가 나서 안 됩니다. 이거는 한 두 명 정도 전문적인 사람이 와서 같이 해야지 해도, 아줌마가 같이 하면 된다면서 빨리 좀 잡아주세요. 이래요. 그럼 안 해줘버리면 나는, 모든 걸 내가 이 집에 인터넷, tv 다 설치 해주고 나는 (일이) 다 끝났는데 그걸 안 해줌으로 인해서 빵 점 기사 되고”. (연구참여자 9)

“부스러기 떨어진 거는 (보통) 고객이 그냥 알아서 하고 괜찮습니다 이렇게 하는데 그걸 뭔가 불만을 하는 사람이 있죠. 만족도 란에다가. ‘선 부스러기 다 안 치우고 그냥 가셨어요.’ 그니까 회사는 무조건, 회사 입장에서 고객이 왕인 거고 저희 입장에서 고객이 왕이

아니에요. 그냥 고객은 고객인데.” (연구참여자 7)

“만족 중립 불만족 추천 비추천. 고객이 말 한마디라도 아니 LG는 다 해준다고 안 했나 컴퓨터 연결도 해줘야 되는 거 아니냐 분명히 양해를 구한다고 그 이력에 다 써놔요. 이사 지원으로 컴퓨터에 연결이 안 돼 있어서 컴퓨터는 그냥 직접 연결해 쓰시라고 안내하고 양해 부탁 썼는데도 고객이 만족도 조사한다고 카톡이나 이런 문자가 오잖아요. 컴퓨터 연결 안 해줬어요 그럼 그게 불만인 거예요. 비추천. 나는 분명히 썼는데도 그게 설명이 안 되는 게.” (연구참여자 9)

“Role Play 같은 거 하는 거죠. 말도 안 되는 스크립트 해가지고 고객님 멘트가 ‘컴퓨터 선 연결해 주세요.’ 그러면 ‘고객님 소중한 데이터가 보관돼 있기 때문에 제가 선 연결하시면 데이터가 날아갈 수 있을 위험이 있으니 전문 기사를 전화하셔서 하시는 게 나을 것 같습니다. 전화번호를 모르면 제가 알려드릴까요?’ 이런 멘트를 해야 돼요. 씨알도 안 먹히는 멘트.” (연구참여자 3)

(2) 정확한 진단을 어렵게 하는 불합리한 평가 방법과 항목

고객만족도 평가는 과도한 친절을 유도할 뿐 아니라 평가 방법과 항목이 불합리하다는 의견 또한 들을 수 있었다. 정확한 기술 제공과 상관없는 부차적인 태도와 행동에 대한 평가 항목이 너무 많고 게다가 자꾸 변경되어 이를 따라가기조차 어렵다는 의견이다.

“해피콜이라고 이제 설치하고 나면 만족도 조사하는 거 있잖아요. 만족도 문항을 보여주더라고요. 현관문을 개방을 하니 안 하니 물어보고. 고객한테 현관문을 열어놓을까 달을까요도 물어봐야 되고. 신발도 이렇게 가지런히 해야 되고 (….) 그게 자꾸 생기니까 아예 그냥 저도 그냥 포기를 해버리고 너무 많으니까 이게 그것도 바뀔 때도 있고 이번에는 저번 달까지는 이걸로 했는데 이번 달에는 이거는 없어지고 새로 이게 생겼다 하면 그런 게 계속 있으니까 뭐 내가 하는 일은 똑같은데 그 안에서 이제 그 안에서 불필요하게 뭔가를 해야 되는 게 좀 많다고 느끼고 있어요.” (연구참여자 9)

“지금 우리 콜 평가도 하거든요. (….) 저희 랜덤으로 녹취 하나 들어가시고, 저희는 감시라는 게 없다고 생각했는데 콜평가를 하면서 녹취록 듣고, 1차 2차 이렇게 해가지고 몇 초 이상 통화 건들을 두 번 듣고 점수 매기거든요. 근데 이거는 지금 진짜 너무 불만인데 트립 잡아가지고 점수 깎아내리려는 의도로밖에 안 보이고. 이것도 사실상 감시잖아요. (….) 무슨 다나까를 자꾸 쓰래요. 무슨 군대도 아니고. 다나까를 써가지고, 아니 말을 보통 우리가 말을 할 때 다나까만으로 할 수 없는데 자꾸 쓰래요. 그리고 ‘거든요’ 쓰지 말라고 해서. 말을 이어가려고 하는 건데 쓰지 말고 다나까를 쓰래요. 다로 끝내래요. (….) 통화를 듣고 크게 문제가 없고, 고객 서비스 만족에 대한 건 고객이 만족하면은 된 거잖아요. 근데 별 문제가 없는데 자꾸 다나까를 쓰라고 하고 이런 식으로 이제 계속 점수가 내려와요. 한 달에 한 번씩.” (연구참여자 1)

“콜평가를 이제 평가하는 그 기준이 또 바뀌었거든요. 가산점이 있고 어디가 뭐 바뀌고. 그전에는 그런 것도 있었어요. 밝고 명랑한 목소리. 그게 (무엇이 밝고 명랑한 목소리인지) 기준이 없잖아요. 내가 밝고. 명쾌한 발랄한 거면 그런 건데 근데 그걸 이번에 삭제를 했더라고요. 친절한, 그런 기준 없는 말 있잖아요. 저번엔 말 빠른 것도 있었거든요.” (연구참여자 1)

“기사들 만족도는 이미 있었고 스케줄러 만족도도 생겼거든요. 그게 또 센터 지표에 들어간대요. 근데 저는 이 만족도라는 게 너무 우리가 너무 불리한 것 같아요. 만약에 고객이 오늘 요청을 했는데 우리 오늘 일정이 마감이 됐어, 안 돼. 이미 불만이 1 적립이잖아요. (...) 고객 만족도 질문이 또 이래요. 다른 사람들에게 추천을 하겠냐 이 사람에게 상담받는 걸 추천을 하겠냐 이런 뉘앙스인데. 그런 말도 안 되는 만족도 지표를 가지고. 처음에는 기사들이랑 우리랑 만족도 설문 URL이 같이 가요. 만약에 기사들이 불만이다, 우리한테도 불만이 생길 수 있잖아요. 그리고 우리한테 불만이다. 기사들한테 당연히 불만이 생길 수 있잖아요. (...) 기사가 만약에 만족도를 두드려 맞아서, 나도 만약에 그 만족도가 내려갔다 그러면 뭔가 자연스럽게 기사가 맞아서 내가 아니면 내가 맞아서 기사가, 이런 뭔가 노노 같듯이 생기는 그런 느낌도 있고. 이거는 사실 진짜 그렇진 않지만 그리고 이 스케줄러 콜 평가라든지 신규 맞추는 이런 걸로 뭔가 경쟁을 유도하는 그런 느낌도 좀 있어요.” (연구참여자 1)

고객만족도 평가는 애초에 고객의 주관적인 평가이기에 객관적인 지표가 될 수 없다. 고객이 어떤 사람인가, 당시의 기분이 어떠한가에 결정적으로 좌우되는 평가라고 할 수 있다. 그럼에도 불구하고 자신의 업무능력을 평가하는 도구로 사용되고 있음에 노동자들은 부당하다고 느끼고 있고 어떻게 평가를 받을지에 대한 불안감을 느끼고 있다.

“고객들 만족도 그러니까 가서 제가 솔직히 말하면 친절하 스타일은 아니거든요. 일을 빨리 해주고 정확히 설명해 주고. 정확히 설명하다 보면 이제 억양이 좀 높아지는, 대화를 해봐서 아시겠지만 이게 어떤 고객한테는 되게 공격적으로 들리는 경우가 있어요. 근데 이제 그런 거 가지고 tmps 걸리거나 아니면 저는 담배도 안 피는데 담배 냄새 난다고 해서 최근은 아니지만 2년 정도에 한 번 정도 이제 그런 걸로 걸리는 경우가 있어요. 아니면은 좀 이미 소문이 자자한 고객들이 있어요. 가기만 하면은 해결은 안 되고 만족도는 굽히는 고객인데도, 위에서 쓰라고 했으니까 그거 쓰라고 해서 쓰는데 결국에는 그 반성문이죠. 재발 방지 이런 건데 결국 반성문 써야 되는데 그런 거 자체가 너무 좀 (그렇다).” (연구참여자 3)

“근데 내가 부탁하는데 안 들어줘 이런 식으로 반응하시는 분들이 있거든요. 그러면 그분들이 과연 기사 해피콜 하라고 할 때 기사가 친절하셨나요? 그러면 뭐라고 할까요? 겁나요. 내가 상당히 친절하게 얘기했는데 반응이 ‘알았어요. 알았어.’ 막 이래버려요. 그러면 저 사람이 내가 가고 나서 해피콜을 어떻게 해줄까.” (연구참여자 8)

(3) 거짓 친절과 ‘만족도 구걸’을 유도하는 지표

고객만족도 평가는 노동자의 업무 성과 또는 역량을 제대로 평가하지 못하는 도구임에도 불구하고 지표와 직접적으로 연결이 되어 노동자들을 통제하는 수단으로 사용된다. 지표를 잘 받기 위해 고객에게 거짓 친절로 응대하면서 노동자들의 마음은 병들어간다.

“내가 그걸 그러니까 만족도를 맞추기 위해서는 거짓 친절을 해 과잉 친절, 거짓 친절을 할 수밖에 없어요. 내가 정말 나 이분 덕분에 내가 밥을 먹고 살고 애들을 키울 수 있으니까 너무 고맙다 이렇게 한 사람은 거의 없죠. 그렇죠, 그냥 자기 먹고 살려고 일하는 거니

까. 애사심 같은 것도 얘기하지만 그런 상황에서 나는 가서 아까 말씀드린 것처럼 매너만 하면 되는데 그렇게 해서 만족도가 나오질 않아요. 다 항상 맞춰주고 저도 마찬가지로 어떤 때는 막 이 성향 좀 너무 안 좋은 것 같으면 비추천 넣으면 골치 아프니까 맞춰주는 거죠. 그러셨구나 많이 불편하셨겠어요? 그런 거 해줄 때마다 느껴요. 자괴감을 느껴요.” (연구참여자 7)

고객만족도 평가를 잘 받기 위해서 정확한 설치와 설명과 같은 본연의 업무에 노력을 들이는 것보다 고객에게 만족도 점수를 좋게 달라고 요청하거나, 스케줄러가 평가대상 통화가 되지 않도록 통화 시간을 조절하는 등의 편법을 사용하기도 한다. 평가 결과의 신뢰성이 더욱 떨어지는 이유 중의 하나이다.

“그러니까 응답 건수를 보면서 저분은 저 기사님은 고객한테 이제 속된 말로, 우리는 약간 기사들 끼리는 만족도 구걸했네 이런 식으로 약간 구걸하는 거니까. 잘 못했는데 잘했다고 해달라 뭐 이럴 수는 없으니, 그러니까 저 같은 경우는 그냥 이거는 가식적으로 형식적으로 그걸 이렇게 할 게 아니고 그냥 진짜 내가 일하는 스타일을 고객이 느꼈을 때 그거는 본인이 느끼는 그대로를 표현을 하면 되는 건데 그거는 역지로 그냥 만족도를 만들어갖고 지표를 올리는 거잖아요. 이게 왜 필요하나.. 있는 그대로를 받아들여야지 우리가 개선할 것도 생기고 이게 있는데 나는 만족을 못 했지만 해달라서 이렇게 해주자라고 이렇게 백점을 찍어버리면 그러면은 본인이 뭘 잘못하고 있어도 그냥 모를 거란 말이에요. 이게 오히려 자기한테 마이너스인데. (...) 이제 실장들이 좀 관리자들이 그런 식으로 얘기를 해요. 이거 지금 모수가 작으니까 퇴실할 때 만족 100점 달라고 얘기 좀 해라 그러면 모수가 올라가면서 이것도 이제 점수도 올라갈 거니까 그렇게 하죠.” (연구참여자 9)

“심지어 요즘에는 그래서 실장이 퇴실할 때 그 멘트 (고객만족도 점수 잘 달라는 언급) 했는지 안 했는지 다 전화 돌려서 확인하고 있어요.” (연구참여자 3)

“예전에는 안 그랬는데 이제 점점 점수를 자꾸 주기 시작하더라고요. 몇 점 받았니 몇 점 받았니 뭐 이런 것들이. 그래서 평가에 그 시간이 있어요. 90초에서 100초 사이였나 110초 사이였나, 전화를 자꾸 끊어요, 스케줄러들이. 그 평가 기준에 안 들어가려고. 그러면 안 듣거든요. 90초에서 110초 안이어야만 그 평가 대상이 되는 거지. 확인하고 전화드린다고 끊고. 이렇게 그러니까 이것도 사실 뭔가 조작인 거잖아요.” (연구참여자 1)

정리하면, 노동자들은 고객을 응대하는 업무의 특성상 감정노동과 고객에 의한 작업장 폭력의 위험에 노출되고 있었다. 이러한 위험요인은 노동자들의 정신 및 신체적 건강에 중요한 영향을 미칠 수 있음에도 불구하고 회사는 이들을 보호하려는 노력을 하는 것이 아니라 지표로 이어지는 고객만족도 평가로 상황을 더욱 악화시키고 있었다. 고객만족도 평가는 고객이 어떤 사람인지, 그 당시의 기분이 어떠한지에 좌우됨에 따라 노동자들을 위축시키고 자존감을 떨어지게 하고 있었다. 또한 본연의 업무와는 상관이 없는 부차적인 태도와 행동에 대한 평가로 이루어져 불합리하고 부당하다고 노동자들은 인식하고 있었다.

4. 실적 압박의 양상과 대응 전략

1) 어떤 실적 압박이, 어떤 양상으로 작동하는가

(1) 엄격해지고, 구체화되고, 높아지는 실적의 기준

LGU+홈서비스 노동자들은, 외근직이든 스케줄러든 장비 매니저든 직군과 상관없이, 본사에서 정해서 내려보낸 실적 기준을 어떻게든 채워야 한다는 압박을 일상적으로 받고 있었다. 외근직의 경우 재장애율과 고객만족도가 주요한 지표다. 개통이나 A/S 이후 한 달 이내에 사유를 막론하고 고객으로부터 다시 접수가 왔을 때 ‘재장애’로 접수가 되는데, 이 재장애율이 낮을수록 높은 점수를 받는다. 고객만족도의 경우 기사의 방문 이후 고객에게 ‘이 기사를 추천할 것인지’를 묻고, 추천과 비추천의 비율에 따라 점수가 매겨진다. 이외에도 업셀 횟수⁵⁾, 장비 통합 리셋률⁶⁾등도 지표로 작동하고 있다.

스케줄러의 경우 신규고객 할당 건수와 해지 알림톡 발송률, 콜평가가 주된 기준이다. 신규고객 건수는 센터의 평가 지표에도, 스케줄러 개인의 평가 지표에도 포함되어 있다. 해지 알림톡의 경우 고객 집의 장비를 회수하기 위해 ‘해지가 접수되었고 기사가 장비를 회수하려 간다.’라는 내용의 알림톡을 보내는 것을 의미한다. 스케줄러가 고객과 통화한 녹취록 일부를 듣고 이를 평가하는 콜평가가 최근 새로 생겼다. 장비 매니저의 경우 장비 회수율이 주된 지표로 작동하고 있다.

항목별 기준과 내용은 상이하더라도, 노동자들은 단체 특방이나 조회, 면담, 교육 등 여러 경로를 통해 어떻게든 실적을 채워야 한다는 압박을 일상적으로 받고 있었다. 과거에도 지표를 통해 실적을 관리하는 방식은 존재했다. 그러나 시간이 지날수록 도달해야 하는 실적의 목표치는 더욱 엄격해졌고, 구체화되었고, 높아졌다.

“(장비회수율) 처음에 이렇게까지는 안 높았거든요. 최초에는 한 50%예요. 그러다가 재작년쯤에 갑자기 한 80%로 끌어올리더라고요. 그리고 갑자기 한 6개월 있다가 다시 85% 만들더니만 또 한 6개월 있다가 가서 90%를 만들어버렸어요. 그리고 최근에 95%까지 올려버린 거죠.” (연구참여자 4)

“만약에 재장애율이라든지 그게 5% 하면 잘한 거였는데 3% 2% 이런 식으로 줄어들고. 고객 만족도도 90점 이상이면 평균적으로 이제 90점 이상이면 잘하는 거였는데 95점 96점 97점 이런 식으로 계속 올라가고.” (연구참여자 5)

“(해피콜) 조사 항목이 근데 지금은 너무 디테일해졌어요. 무조건 100점 만점이겠죠. 100점 만점인데 이제 제 생각에는 90점도 잘했다고 생각해요. 옛날 받아쓰기할 때 100점 맞은 것도 잘한 거지만 90점도 잘한 거잖아요. 90점이면 여기가 벌써 이제 누르스름해요. (연구자 : 100점만 초록색인가요?) 이게 또 지표라는 게 웃긴 게 개인 지표라면 제가 불이

5) 고객이 사용하던 상품을 업그레이드해서 파는 것, upselling을 뜻한다. 예컨대 고객이 기존에 인터넷 속도가 100Mbps인 상품을 사용했다면, 500Mbps이나 1,000Mbps 의 상품을 팔고 해당 상품을 설치하는 것이다.

6) 회사는 외근직 노동자들에게 설치 및 수리 업무를 진행할 때 모뎀 등 다른 장비들을 정해진 순서에 따라 모두 리셋하도록 지시하고 있다. 통합리셋율은 이러한 리셋 업무를 제대로 수행했는지를 측정한다.

익을 받으면 되는데 이게 센터 지표란 말이에요. 그러면 내가 고객하고 좀 이렇게 해가지고, 고객이 나 마음에 안 들어 해서 뭐 88점을 줬어요, 그럴 수 있잖아요. 그러면 내가 불이익을 받으면 되는데 그게 센터 지표에 영향이 간단 말이야. 그럼 관리자들은 지표만 보고 쪼는 사람들인데.” (연구참여자 2)

지표는 같은 센터 동료들이 서로를 비교하는 용도로도, 센터끼리 등수를 매기는 용도로도 활용되고 있었다. 노동자들은 공통으로 실적 기준의 1순위는 안전이 아닌 생산성이라고 입을 모았다.

“전국에 90개 정도의 센터가 있는데 센터도 지표로 줄을 세우잖아요. 저들끼리 순위를 매기는데 순위가 영향이 가죠.” (연구참여자 7)

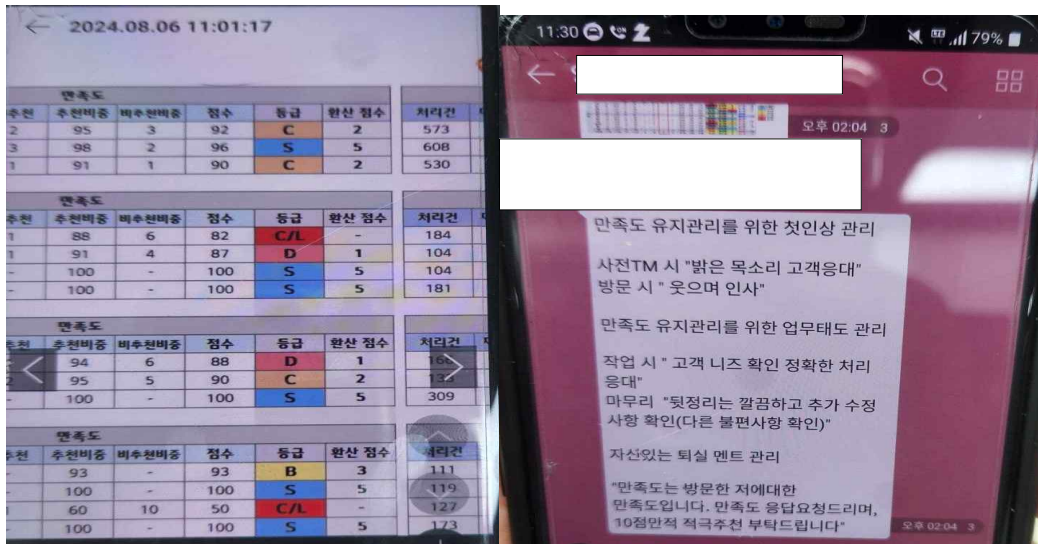
“회사 입장에서는 지금 1순위가 생산성이예요. (...) 지표에는 안전이 없죠. 일하다 보면 ‘재가 발목이 접질려서 다쳤나 보다.’ 그렇게 생각을 하죠. 만족, 그다음이 영업이고. 다치면 ‘안전 수칙 위반한 거 있는가’ 그것만 밝혀내는 거지.” (연구참여자 9)

2) 다양한 자리에서 촘촘하게 작동하는 지표 압박

위 사진은 센터 공지 단톡방에 공지되는 외근직의 실적표이다. S, A, B, C, D, C/L(Critical) 등급으로 나뉜다. 센터마다 공지의 시기는 상이하다. 회사의 실적 압박이 심해지면서 “지금은 그냥 매일같이(연구참여자 3)” 올라오기도 하고, 주 서너 번 공지되기도 한다. 등급에 따라 색깔을 달리 표시하고 있고, 이를 서로 확인할 수 있다. 서로의 점수를, 과거의 나와 지금의 나의 점수를 비교를 하지 않을 수 없는 구조다. 실적의 기준은 오로지 생산성이라는 점을, 오른쪽 사진을 통해 명확히 확인할 수 있다.

“크리티컬 저거 가지고 빨간색으로 칠해서, 만족도 깨지면 그런 거 올라오고 이름도 다 적혀 있거든요. 그래서 기사들끼리 비교를 하고 누구보다 내가 생산성이 어떻게 저렇게 하면서 이런 얘기를 해요. 생산성도 있는데 오전에 몇 건 해야되고 오후에 몇 건 4시 전까지

몇 건을 해야 생산성이 올라가고 주간 생산성 어찌고 어찌고 하면서 그런 걸로 비교하고.”
(연구참여자 1)



오른쪽 사진에서 볼 수 있듯, 관리자는 “웃으며 인사”, “10점 만점 적극 추천 부탁드립니다.”, “만족도 유지관리를 위한 업무태도 관리” 등을 노동자들에게 지속 지시한다. 고객만족도 등 실적을 높이기 위한 구체적인 방법을 제시하는 용도다. 이러한 공지를 매일같이 반복해서 보는 노동자들은 “그냥 지표 쥐어짜는 방(연구참여자 2)”이라고 인식할 수밖에 없다.

한편 외근직의 경우 고객의 집에 방문해 수리나 개통업무를 하는 것이 주된 일과다. 하지만 출근은 센터 사무실로 하는데, 거기서 필요한 물품을 챙기거나 회의에 참석한다. 회의 자리는 관리자들이 위에서 정해진 기준과 현재 달성률을 환기하고, 압박하는 자리로 기능한다. ‘실적이 저조’한 누군가를 콧 집어 이야기하지 않을 뿐 실적 기준을 공지하고 잘해달라는 이야기를 하거나, ‘실적이 좋은’ 사람에게 선물을 주면서 박수치게 하는 등 실적을 계속 생각하게 하는 분위기가 조성되고 있다.

“저희 같은 경우는 그냥 일주일에 그냥 세 번 정도? (연구자 : 주로 공지사항 전달 이건가요? 아니면 다른 것도 하나요 회의에서?) 지표 같은 거. (질 : 재장애울 이런 거요?) 그런 거 맨날 공지하고 조금만 더 신경 써달라.” (연구참여자 10)

“회의에서는 개별 지적은 안 하죠. 그러면 이제 싸움 나니까 그럼 진짜 그러면 저희가 할 말이 있잖아요. 그럼 부진한 분들이 계실 때 ‘좀 더 노력해 주시기 바랍니다.’ 그런 식으로.” (연구참여자 7)

“(연구자 : 업셀에 대한 압박이나 그것도 약간 지표가 지금 작동하고 있나요?) 늘 교육을 하고 있어요. 회의 시간마다. 저희 센터는 어떤 기준을 정해서 참치 세트라던지 스팸 세트를 이렇게 아침에 주면서 박수를 치라고. (중략) 업셀 같은 경우는 공지방이든 회의 시간이든 늘 그렇게 이제 교육을 하고 있습니다.” (연구참여자 6)

생산성만을 기준으로 산정된 등급의 차이는 실제로 임금의 차이에 영향을 끼친다. 하지만 면접자들은 절대적 액수 차이에 관한 이야기보다, 일종의 당근으로, 실적을 높게 달성하면 높은

임금을 받을 수 있다는 점을 관리자가 계속 주지시킨다는 점에 더욱 초점을 맞추었다.

“지금 저희 센터 같은 경우는 ‘해피콜 재장에 그런 걸로 해서 잘 나오면 돈 더 줄게.’ 그렇게 프로모션이 걸렸다고 계속 교육을 시켜요. 그래서 매일 어느 기사는 이렇게 하면 받을 수 있다 이런 것까지 얘기를 계속하고 있어요.” (연구참여자 6)

같은 센터 노동자들은 단체 특방 등을 통해 서로의 점수를 일상적으로 비교하고 비교당하지만, 동시에 같은 센터 소속이기에 다른 센터와 비교하게 되면 한 팀이 된다. 이를 잘 아는 관리자들은 실적이 높은 다른 센터와 비교하기도, “고객에게 점수를 요구하라.”라는 등 높은 점수를 받기 위한 구체적인 방법을 지시하기도 한다.

“00 (다른 지역) 센터에서 누구 매니저 1등 해서 인센티브 이렇게 받았습시다. 그러니까 ‘왜 이 사람은 잘해서 이렇게 받아 가는데 왜 당신은 안 해서 이걸 못 받아가느냐, 받아 가라.’ 약간 이런 식으로 좀 분위기를 조성하는. 분위기 자체를 이제 그냥 회의 시간마다 조성이 돼요.” (연구참여자 5)

아침 회의 때 그 뭐라고 해야 돼요, 화면에 띄워놓고 그 소비자들이 다른 사람한테 우리 거 자사 상품을 추천을 하겠다 안 하겠다 그거를 1점부터 10점 매겨서 8점이나 7점 맞으면 이거는 옛날에 만족 보통 그런 것처럼 우리 지인한테 추천하겠다면 10점을 꼭 해달라고 해라 그런 식으로 이제 회의를 진행하니까. (연구참여자 10)

‘원팀’인 노동자들은 다른 센터와의 경쟁에서 이겨야 하고, 이길 수 있다는 말을 계속 듣는다. 그 팀은 센터 단위가 되기도 하고, 조 단위가 되기도 한다. 어떤 경우가 되었건 실적이 낮은 개인들은 센터 지표에, 팀의 지표에 민폐를 끼치는 사람이 된다. “실적이 좋은 개인들에게 인센티브를 못 받게 해서 미안하다.” 등의 감정을 느끼게 하고, 어떻게든 실적을 높이게 등 떠미는 결과를 유도하는 것이다.

“요새는 또 센터들끼리 막 경쟁 붙였어요. 저희가 가서 고객님 더 빠른 걸로 바꾸세요. (업셀) 이제 이런 거를, 저희 00센터 같은 경우 00도(다른 지역) 00센터랑 경쟁 붙여가지고. ‘애네는 달성률이 95점 몇 프로인데 우리 뭐 한 개 더하면 달성할 수 있다, 애네 이길 수 있다.’ (···) 고객이 나 마음에 안 들어 해서 88점을 줬어요, 그럴 수 있잖아요. 그러면 내가 불이익을 받으면 되는데 그게 센터 지표에 영향이 간단 말이야. 그럼 관리자들은 지표만 보고 쪼는 사람들인데.” (연구참여자 2)

“그거 하고 있어요. 위촉요? 이딴 거 해가지고. 팀 3개로 센터를 쪼개서 3개로 해서 한 팀당 (업셀) 66개를 배정을 해줘요. 서너 명씩 쪼개서. 많이 하는 사람이라 조금하는 사람 해가지고 그냥 세 팀으로 나뉘서 66개씩 해라 해서. (···) 제가 봤을 때는 그거예요, 기사끼리 갈라치기 하는 거 같아요. 저 같은 경우는 손 놓고 있었는데 한 분은 50건을 했어요. 그분 같은 경우에 다른 팀에 있었거나 다른 조원이 있었으면 인센티브를 받았겠쥬. 그러면 (저한테) 약감정이 생길 수밖에 없잖아요. 그런 걸 조장하는 느낌이 드니까 그게 결국에는 결국에는 저희 등 떠미는 거잖아요. 너 해라, 안 하면 너 옆에 있는 애가 피해 본다.” (연구참여자 3)

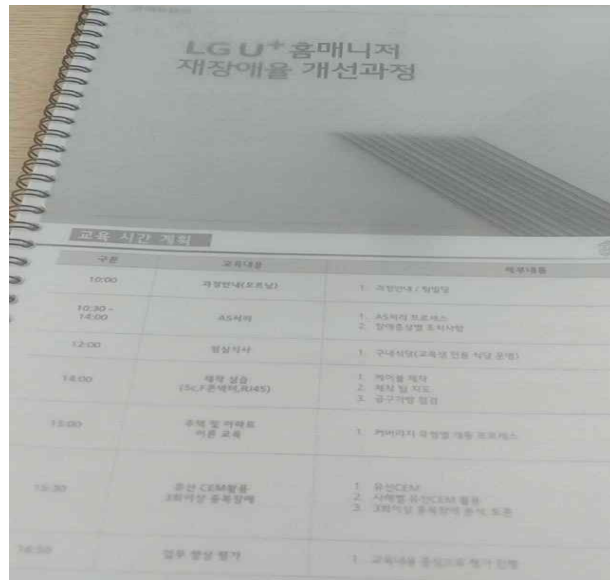
지금 상황에서 채울 수 없는, 너무 높은 목표라는 점을 관리자도, 노동자들도 당연히 잘 알고 있다. 하지만 일단 매일 강요하고, 노동자는 어떻게든 채워야 한다.

“저희한테 제일 많이 압박하는 게 신규 건 맞추는 거. 당일 신규를 할당해서 몇 건을 완료하는 게 만약에 30건인데 28건이다, 그러면 두 건이 모자라잖아요. 그러면 뒤에 거 고객 당겨서 TM을 한다든지 어떻게 해서라도 취소 안 되게. 이렇게 저렇게 자꾸 하라고, 신규를 잡으라고 자꾸 얘기를 하거든요. 할 수 있으면 하지만 안 되는 것도, 자기들도 안 되는 거 알면은 그날은 그냥 포기하는 날이긴 한데, 그런 압박을 지금 제일 많이 해요. 스케줄러 지표에도 들어가고 센터 지표에도 신규 할당 완료 건수들이 잡혀 있어서 그걸로 제일 많이 압박을 하죠. 그리고 해지 알림톡 보내는 것도 이번에 생겼거든요. (중략) 고객이 왜 기사 방문하는 알림톡을 왜 보내냐고 막 그런 민원 전화들이 지금 엄청 많이 들어오고. 채팅 상담도 마찬가지고. 그런 불필요한 업무들을 자꾸 하라고 지금 강요를 하는 상황이에요.” (연구참여자 1)

“(단독에) 굳이 그렇게 계속 공지를 해야 하나 싶어요. 마감 지표 날이 됐는데 본인들이 이제 하다 보니까 조금만 하면 한 등급 올라갈 것 같아, 실장 입장에서. 그러면 그때 한 3~4일 정도 얘기해서 ‘우리 힘내봅시다, 잘해봅시다.’ 이런 거는 오케이예요. 근데 그냥 1일부터 31일까지 그냥 계속, ‘초반에는 잘하셔야지 이제 후반까지 지표가 잘 갑니다. 마지막 대사는 하나 해야지 등급 올라가.’ 이런식으로 이게 30일 내내 그러니까 한 달 내내 계속 그러고 있으니까.” (연구참여자 3)

어떤 센터는 실적이 저조한 사람을 다른 센터의 실적 좋은 사람과 동행 근무를 시키고 있다. 교육을 적극적으로 활용하기도 하는데, 고객만족도가 낮게 나왔다는 명목으로 교육에 갔다 온 한 면접자는 교육 자리에서 현재 지표 상황에 대한 설명을 들었다고 이야기했다. 모든 노동자들이 돌아가면서 받는 교육이라는 관리자의 설명과 달리, 교육의 주제는 ‘재장애율 개선과정’으로 재장애율 지표가 부진한 노동자들을 대상으로 교육을 실시했다는 점에서, 노동자들은 저성과자를 대상으로 교육을 실시한다는 심증을 굳히게 되었다.

“만족도가 안 좋게 나와서 그거에 대해서 교육이라고 해서 오전에 2시간을 빼고 사무실에서 교육을 받는 그런 프로그램이었고. 저를 포함해서 한 3명 들어갔는데, 3명 전부 다 일단은 만족도가 낮게 나왔지만 어찌 됐든 기사 책임이라고 볼 수가 없는 건이다 보니까. 교육 내용은 그냥 잘해보자 그런 식으로 했던 교육이어서. 다른 거는 크게. 현재 지표 상황, 이런 자료들을 봐가면서 이제 교육을 받았던 거라서.” (연구참여자 6)



2) 노동자들은 실적 압박에 어떻게 대응하는가?

(1) 높아진 목표에 어떻게든 도달하려는 방법으로 '강요'받는 실적 조작

요구받는 고객만족도 점수는 점점 높아지고, 구체 사유와 맥락이 생략된 채 도달해야 하는 재장애율은 0%에 가까워진다. 그 목표를 달성하기 위해 노동자들은 고객에게 높은 고객만족도 점수를 부탁하거나, 재장애 접수 취소 요청하는 방식을 '선택'하도록 내몰린다. “재장애 실적 때문에 고객에게 취소 요청하거나 도운 적이 있다.”에 대해 83.6%의 외근직과 55.1%의 스케줄러가 그렇다고 응답한 설문조사의 결과와도 맥락을 같이한다. 본사에서 내리꽃은 지표에 희비가 갈리는 관리자들도 역시 노동자들에게 일상적으로 실적 압박을 해왔는데, 그 방법의 하나로 실적 조작을 권유하기도 했다. “관리자로부터 실적 조작을 권유받은 적이 있다.”에 대해 56%가 그렇다고 응답한 설문조사 결과에서 이를 단적으로 확인할 수 있다. 면접에서도 일관되게 나타났는데, 면접자들은 관리자로부터 실적 조작을 권유받았다는 경험을 공유하면서, 미방문으로 처리할 수 있는 코드를 발급하거나 고객에게 취소를 유도하는 등의 ‘조작 방법’을 상세히 얘기해주었다. 그리고 이러한 방법이 높은 지표에 의한 압박에서 유도되었다는 점 역시 명확히 인식하고 있었다.

저 같은 경우는 고객님한테 그냥 말씀드려요. ‘고객님 고장이 원래는 출동비가 안 나오지만, 저희 문제가 아닌데 고객님이 잘 모르셔서 출동을 하게 되면 출동비가 나옵니다. 근데 고객님은 이게 TV 고장인지 뭔지 모르고 모르고 하셨는데 출동비가 나오면 얼마나 억울하세요? 제가 출동비 안 나오게 해 드릴게요. 지금 101번에 전화하셔서 기사 안 와도 된다고 취소 좀 해주세요.’ 그러면 취소가 되죠. 그럼 페널티를 안 먹겠죠. 그런 식으로 지금 지표 조작이 돌아가고 있어요. (연구자 : 그럼 그 시간 동안 하신 일에 대해서는 어떻게 하시나요?) 따로 TO DO로 요청을 해요. 회사 실장한테, 별도로. (연구참여자 2)

장비 교체가 있거나 속도 측정을 하거나 그러면 이제 미방문으로 처리하기가 어렵거든요. 미방문으로 처리하면 지표에서 빠지는데, 재장애율 이런 거에서 빠지는데. 그러니까 미방

문을 할 수 있는 코드로 웬만하면 해줘라 이런 식이에요. (연구참여자 3)
 이미 지표 조작을 다 하고 있어서, 고객한테 ‘이거 A/S 취소해달라’ 전화하게 한 후 TO DO 발행하고 이런 식으로 업무를 이미 진행하고 있는데. 그런 지표를 안 없애니까 기사들한테도 회의 시간에, 기사들한테는 회의 시간 말고는 일일이 하나하나 전화해가지고 이거 재장애가 어찌고 저찌고 할 수가 없으니까 우리한테 압박을 하는 거죠. (연구참여자 1)
 최근에 (장비회수율 지표) 95%까지 올려버린 거예요. 그러다 보니까 이제 편법 작업이 들어가는 거예요. 장비가 회수가 안 돼도 회수됐다고 처리를 해버리는 거죠. 분실이 아니고 센터에서 회수한 것처럼 전산을, 가라로 작업을 해버린 상황이 벌어져. (연구참여자 4)

관리자와 사이가 좋지 않을 때 그 실적 권유를 거부하는 경우도 있다. 혹은 정해진 대로만 하겠다 등의 이유로 거부하는 경우도 있다. 거부 자체에 대한 직접적인 불이익은 없지만, 거부했을 때 자신의 점수는 바닥이 되고, 이로 인한 불이익은 본인의 몫이라는 점 역시 잘 알고 있었다. 또한 매일 보는 상급자의 권유(협박)를 매번 거부하는 것은 부담이기에, 어느 순간부터는 해달라는 대로 하고 있기도 했다.

“실장들이 이제 지표 조작을 위해서 이제 해당 기사, 그러니까 방문하는 기사한테 취소를 유도해라 그렇게 얘기를 많이 받았지만, 지금 현재로서는 그렇게 하지는 않아요.” (연구참여자 6)

“나도 FM대로 그냥 정해진 대로만 하겠다 하고, 지표는 바닥이죠.” (연구참여자 8)
 “우리 지표를 위해서 좀 해주셔라, 아니면은 기사님은 그런 거에 대해서 신경도 안 쓰냐 이런 식으로 하고. 그거 가지고 빠진 거를 막 티내고 그러고 있으니까 저도 이제 그거에 대해서 되게 부담이죠. 누가 자기 상급자한테 그렇게 찍히고 싶어 하겠어요. 나중에는 하는 얘기가 자기랑 틀어지면 좋을 게 없다는 식으로 이제 그런 얘기를 하는데, 그게 말이 그냥 그렇게 돌려 말하는 거지 협박이지 않습니까? 그렇게 느껴지는데 저도 이제 부담감이 느껴지죠. 그러다 보니까 어느샌가 이제 조금 그냥 또 이거 한 번 또 하고 나면 또 전화하고 또 한 번 하니까 그게 피곤한 거예요.” (연구참여자 3)

(2) 무시하려 하지만 그럴 수 없는 상황, 일 못 한단 자괴감은 본인의 몫

LGU+비정규직 노동자들은 전반적으로 여유가 없다. 하루 처리 건수가 상향 조정되면서 물리적인 노동강도가 상승했다. 고객만족도나 재장애율, 장비 회수율, 신규고객 확보 건수, 콜평가 등의 지표가 “감당해야 하는” 일상적 압박으로 작동하면서 마음의 여유가 없어졌다. 노동자들은 가능한 선에서, 압박과 공지를 가능한 선에서 무시하려 하고 있다. 본인을 보호하기 위해 취할 수 있는 거의 유일한 방법이기도 했다.

“(단독 압박에 대해) 저는 무시하고 있습니다.” (연구참여자 6)
 (연구자 : 실적급에 정성 평가가 차지하는 비중이?) 모르겠어요. 그거 가지고 계속 신경 쓰면 스트레스 받을 것 같아서 어떤 구조로 어떤 비율로 들어가는지 몰라요. 뭐가 항목이 있는 건 아는데 그냥 그거에 대해서 신경을 안 쓰기로 했어요. (연구참여자 3)
 신규 당일 추가 얼마큼 완료됐고 이거는 00 업무방에다가 올리는 것 같은데 저는 그 방 보기 싫어서 나왔거든요. (연구참여자 1)

아니 맨날 똑같은 소리 똑같이 해봐야 뭔가 변화가 있고 뭔가 흥미 있어야 되는데 점점 흥미가 사라졌어. ‘너는 짓어라 나는 내 길 그냥 갈란다.’ 그게 이제 계속해서 몇 년이 이어지면 그렇게 될 수밖에 없어요. (연구참여자 10)

하지만 타 센터와, 동료와 점수를 비교하게 되고 채워야 한다는 말을 매일 듣는 상황 속, 면접자들은 내가 영업을 잘못하고 있는 것인가에 대한 끊임없는 자기검열을 하고 있었다.

“회의 시간에 얘기하죠. 개인 지표에 다 들어가는 거니까 관리해라고 교육을 받고 있고. 성과금에도 영향을 주니 노력해라, 이렇게 하고 (중략) 다른 센터는 이렇다 저렇다 이런 게 다 어떤 비교. 니네들은 못하니까 노력해라 뭐 그런 식으로 이제 얘기하면 자연적으로 기분이 나쁘죠. 그리고 이게 잘못 생각이 들면 내가 잘못된 건가라는 생각도 들고.” (연구참여자 6)

“약간의 자괴감 같은 게 드는 것 같고. 나는 왜 영업을 못 해서 돈을 그렇게 못 벌어가나 ….” (연구참여자 5)

(3) 일상적인 감시와 소모

생산성만을 목표로 한 성과의 지표는 노동자들을 통제하고 협박하기 위한 용도로 활용되고 있었다. 감시받는 느낌을 일관되게 부여하고 있었다. 숨 막힌다, 휴직하고 싶다, 더러워서 못해 먹겠다 등의 반응이 꾸준히 나오고 있었다.

“해피콜이라는 제도가 있는데 ‘이 해피콜 왜 안 해? 지금 이거 처리한 지 5분도 안 됐는데 왜 해피콜 전화 안 하나.’라고 전화가 와요. 근데 다른 기사분들한테 물어보니까 저만 그러는 거야. 다른 사람들은 전화가 안 온다고 하더라고요. 근데 제 생각에 5분도 안 됐는데 전화가 온다는 건 감시하고 있는 거거든요. 쳐다보고 있는 거예요. 제가 뭘 하는지.” (연구참여자 8)

“(콜평가) 트집 잡아가지고 점수 깎아내리려는 의도로밖에 안 보이고. 이것도 사실상 감시잖아요. 지금 해지 알림톡 때문에 불만이 너무 많은데 이 콜평가 때문에도 지금 말이 많거든요. 무슨 다나까를 자꾸 쓰래요. 무슨 군대도 아니고. 다나까를 써가지고, 아니 말을 보통 우리가 말을 할 때 다나까만으로 할 수 없는데 자꾸 쓰래요. (중략) 일단 (실장과) 같이 있는 그 자체만으로도 불편하고 숨 막히는데, 부르면 지금 뭔가 심장이 두근거려. 자꾸 내가 잘못된 게 아닌데 잘못해서 부르는 게 아니라 ‘그냥 OO 씨 뭐 이거 했어요?’ 이런 건데도 일단 OO 씨라는 그 자체만으로도 내가 지금 스트레스를 받고 있고. 같이 있으면 아무래도 ‘이런 신규 맞춰야 된다.’ 뭐 이거 압박하고. 어쨌든 실장이 같이 있으면서 감시를 안 할래야 안 할 수 없잖아요. 자기들도 우리가 업무하는지 안 하는지 보고 있고. 뭐 하는지 보고 있고. 이런 것들도 불편하고 숨 막혀요. 같이 있는 자체만으로 싫죠.” (연구참여자 1)

“기분은 솔직히 안 좋죠. 좋을 수가 없죠. 그냥 그냥 하고 싸우기 싫으니까 조용조용 하는 것뿐이고요. 그만두든지 아니면 좀 장기적으로 좀 심신을 좀 안정시킬 수 있는 휴식을 좀 생각해 본다든가 하고 싶은데 뜻대로 안 되네.” (연구참여자 9)

(4) 불필요한 비교, 증가하는 갈등

나와 동료의 실적은 매일같이 공지된다. 줄을 세우며 서로 경쟁을 유도한다. 당연히 서로 비교할 수밖에 없다. 점수가 높게 나온 동료를 의심하고, 점수가 낮게 나온 나의 자존심은 상한다. 괜히 미워지고, 그런 마음이 드는 스스로에 대한 감정도 좋지 않다.

“이제 객관적으로 봤을 때는 저 기사가 왜 s를 받지 a를 받지 그런 생각이 들 수도 있니까. 그런 경우 꽤 많아요. (질 : 본인도 약간 그렇게 비교를 하게 되나요?) 안 하려고 노력 중에 있는데 다른 사람들이 저한테 그런 얘기를 하죠. 너는 왜 뭐 했다고 b 등급 받았냐 이런 얘기가 나오면 나도 할 만큼 한 것 같은데라는 생각이 들죠.” (연구참여자 3)

스케줄러 콜평가라든지 신규 건수를 맞추는 이런 걸로 뭔가 경쟁을 유도하는 그런 느낌도 좀 있어요. 그래서 이제 기분이 나쁘잖아요. 내가 이 사람보다 낮으면. 그래서 상대적으로. 저는 그렇더라고요. 싫더라고요. 뭔가 자존심 상하는 느낌? 그러니까 그런 뭔가 평가 때문에 알게 모르게 경쟁을 유도하는 그런 것도 있고. 돈으로 자꾸 경쟁을 유도하고. 그런 게 기분이 나쁘더라고요. 괜히 미워지는 그런 마음 들게 하더라고요. (연구참여자 1)

“우리가 언제부터 보험회사로 바뀌었지라는 생각이 제일 많이 드는 게 (중략) 무슨 뭐 이렇게 막 그래프처럼 누구는 1개 누구는 3개 누구는 20개 붙여놓고, 판매율 그런 거 있잖아요. 매우 만족 칭찬 붙여놓고. (중략) 무조건 줄 세워 가지고. ‘너는 꼴등이니까.’ 이렇게 자괴감이 들게 만드는 거잖아요. 굳이 줄을 안 세워도 되는데 오히려 독려는 못 해줄망정. 빨간색으로 이름 딱 만들어놓고, ‘니들은 일을 못 하는 놈들.’ 그거 보면 솔직히 누가 기분 좋겠어요.” (연구참여자 9)

“그러니까 응답 건수를 보면서 저분은 저 기사님은 고객한테 이제 속된 말로, 우리는 약간 기사들 끼리는 만족도 구걸했네 이런 식으로 약간 구걸하는 거니까. (중략) 있는 그대로를 받아들여야지 우리가 개선할 것도 생기고 이게 있는데 나는 만족을 못 했지만 해달라서 이렇게 해주자라고 이렇게 백점을 찍어버리면 그러면은 본인이 뭘 잘못하고 있어도 그냥 모를 거란 말이에요. 이게 오히려 자기한테 마이너스인데. 왜 그런지는 모르겠어요. 그렇게 하시는 분들이 있어요.” (연구참여자 5)

서로 바쁘고 여유가 없지만, 그래도 같이 일하는 동료기에 실적을 맞추기 위해 다른 한편으로 ‘무리한’ 부탁을 한다. 노동강도도 올라간다. 하지만 이미 높은 노동강도와 스트레스를 감당하고 있는 상황에서, “결국 너의 실적을 올리기 위해 그렇게 한 거냐.” 등의 갈등 역시 증가하고 있었다.

“예를 들어서 30일이 말일이다 하면은 28, 29, 30일 2~3일 동안 뭔가 이제 일이 많아. 회사에서 목표율이 만약에 100개인데 80개다, 20개가 부족하다 하면, 평균적으로 신규 개통을 한 4~5개씩 한다고 그랬을 때 이 목표율을 채워야 하니까 채우려면 그 절반 인원 중에 한 한두 개씩은 더 해줘야지 채운다. 이런 식으로 평균적으로 계산을 하니까 6시, 7시까지 일을 좀 추가적으로 더 해달라 요청이 들어오죠.” (연구참여자 5)

“(스케줄러) 신규 목표 달성을 해야 되는데 그게 모질라, 그러면 실장도 스케줄러한테 그럴 거 아니에요. ‘빨리빨리 이거 하나 남았어 이거 빨리 좀 기사들 빨리 해가지고 빨리 할당 좀 해줘봐.’ 그러면 그 스케줄러가 이제 저한테 전화 오겠죠. ‘야 바쁘지? 바쁘지~ 야 하나

만 더 해.’, ‘미쳤어? 지금 어떡해’, ‘점심 먹지 마, 하나만 더 해줘, 6시 넘어서 집에 안 가고 해줘.’ 뭐 얼마를 더 준대요. ‘바빠 죽겠는데 하나 더 가래서 가줬더니 결국은 그게 너 인센티브 받으려고 나 쥐어짠 거였네.’ 암만 친해도 이렇게 화가 나죠.” (연구참여자 2)

실적을 압박하는 현장 관리자인 실장과 노동자 사이의 충돌도 증가했다. 대화할 때마다 녹음 하거나, 서로 인사조차 하지 않게 되는 상황까지 이르기도 했다.

“개인적으로 면담 가면 무조건 녹취해요. 그 사람은 24시간 녹취하고 있는 것 같아요. (중략) 항시 녹취하고 있으니까 그러니까 저희 센터에서 기사들이 녹취 관련해서 신경 쓴 적이 없었거든요. 최근 1년 들어서 녹취가 엄청 중요하구나, 뭔가 회사에서 녹취를 해야겠다 생각하고 회의 시간에 녹취를 항상 틀어 놓고 있어야 되고 이거 자체가 서로에 대한 믿음이 없는 거잖아요. 그리고 있는 거 자체가 너무 스트레스예요. (….) 실장이랑 이제 큰소리 내면서 싸우고 있으면 같이 스트레스 막 받거든요. 아침부터, 혈압 오르고 막 머리가 아프고 막 그 정도인데, 그게 이제 한 달에도 한 두어 번씩 나오니까 이게 회사를 다니는 건지 아니면 진짜 싸우려고 나오는 건지 너무 힘듭니다.” (연구참여자 5)

“(실장과) 개인적으로는 아무 상관이 없었는데 이게 노사가 되다 보니까 내가 또 대변을 하다 보니까 지금 등 돌리고 있지. 사무실 출근하면서 얼굴 봐도 인사도 안 해. 그런 사이가 됐어요. 그 지표 때문에.” (연구참여자 2)

(5) 바뀌지 않는다는 무력감, 기본준수위원회와 징계를 통한 패배감의 심화

다른 한편, 노동자들은 ‘부당한’ 기준을 바꾸자는 이야기를 제기하고 있었다. 회사 게시판에 개선해야 한다는 글을 써서 올리기도 하고, 노동조합에 안건으로 올리기도 하고, 실장과 일상적으로 이야기하기도 했다. 하지만 회사는 묵묵부답이었고, 실적의 기준은 바뀌지 않았다. 문제가 받아들여지지 못한 노동자들은 존중받지 못한다는 느낌, 바뀌지 않았다는 무력감을 많이 이야기하고 있었다.

“게시판에 글 올렸거든요. 근데 대답을 안 해줘. 지금 노조에도 현안 올렸거든요. 아무것도 해결이 안 되고 있어요. (….) 문제점이 너무 많은데 들어간다는 이유만으로 말을 해도 아무도 대답을 안 해주니까, 해결도 못하고 그냥 해야 되는. 그런 것들이 너무 불편하고. 뭔가 해야 될 일들이 너무 많은데 존중받지 못하고 있는 그런 느낌 너무 많이 받고. 뭔가 정리되지 않은 업무를 일단 시켜놓고 나중에야 문제점을 처리해 주지도 않으면서 문제점 묻는 척 개선하는 척 이런 식으로 행동하고.” (연구참여자 1)

“회사 일을 열심히 하고 싶은 생각이 점점 사라지는 거. (연구자 : 의욕이 저하되시는군요) 아침에는 출근해서 으쌰으쌰 일 열심히 해보고 우리 그거 같이 회사를 위해서 열심히 일하자 그렇게 해야 되는데 출근하는 순간부터 의욕이 사라지죠.” (연구참여자 10)

회사는 2023년 초에 기본준수위원회를 신설하였다. 10대 그라운드룰을 설정하고, 이를 위반하면 기본준수위원회에 회부하고, 경고받으면 인사평가에 반영하면서 이것이 누적되면 징계위원회로 회부하겠다는 것이 취지다. 실적을 채우지 못한다고 여겨지면 기본준수위원회에 회부될 수 있다는 것이 협박으로 작동하기도 했고, 실제 기본준수위원회나 징계가 늘어나기도 했

다. 설문응답자의 10%가 넘는 사람들이 기본준수위원회에 회부되었고, 그것이 노동자들에게 실적을 채워라는 업무지시를 거부하지 못하게 하는 용도로 사용되고 있었다. 노동자들은 법정과도 같은 기본준수위원회를 비롯해, 강화된 ‘징벌’을 통한 통제가 노동자들에게 패배감을 안겨주고 있다고 많이 이야기하고 있었다.

24년 10대
U+ 홈서비스

Ground Rule

우리 회사 구성원이 지켜야 할 행동지침을 Ground Rule 로 정하였으며, 미준수 시 '기본준수위원회' 에 상정됩니다.

근무기본

- 1
출퇴근 시간 준수
현장 출/퇴근 시, 관리자 사전 보고 및 승인 **※**
- 2
법인차량 사적 사용 금지
법인차량은 업무용으로만 운행(개인목적 운행 금지)
- 3
구성원간 상호 존중
직장 내 언어매질에 맞는 언어 사용
(욕언, 반말, 강압적·비하적 언어 사용 금지)
- 4
근태 사용 기준 준수
연차 사전 신청, 시간 외 근무 사전 승인
- 5
교육 일정 준수
승인 없는 교육 불참 / 교육장 이탈 금지

안전관리

- 6
안전 기준 준수
· 안전보호구 착용 철저(안전모, 안전화, A형 사다리, 그네식 안전대)
· 위험개소 작업 금지(안전대책 마련 후 작업)
- 7
사고 발생 시 즉시보고
모든 사고 발생 시 30분 이내 보고, 자의적 판단 금지

CS

- 8
태스크 변경사항 즉시보고
태스크 취소/일정변경 발생 시 관리자에게 즉시 보고
- 9
SoS 캠페인 적극 실천하기
Swap, Reboot, Search 실천하기
- 10
표준공법 준수하기
표준공법 반드시 수행
(규정자재사용, 인식표, 빗물받이 조치, 안전재거, 인입선 재활용, 케이블 바인딩)

“최근에는 기본준수위원회 보낼 수 있다 이런 얘기를 사무실에서는 종종 하고 있고.” (연구참여자 6)

“(분실 시) 소명 요청서라는 걸 쓰라고 하는데 소명 요청서 자체가 솔직히 기분 나쁘잖아요. 내가 자백서 비슷하게 써야 되거든요. (연구자 : 반성문처럼 써야 되나요?) ‘이거는 누구 귀책도 없고 이거 이렇게 해서 회사의 센터 귀책으로 처리를 요청합니다.’ 이렇게 하는 식으로 자백 비슷하게 써야 되는 내용이거든요. 그러다 보니까 거부하신 분이 실제 계시고. 그거를 세 번 거부를 했을 때 징계위원회 소환해서 바로 징계 때려버려요. 실제 일주일 갔다 오신 분이 계시요. (...) 올해 초부터 매우 심해졌어요. 작년 말 11월 때부터 10월 쯤이었는데 주구장창 징계. 매달 징계가 날아가고 있어서.” (연구참여자 4)

“패배감에 쌓여 있죠. 왜냐면은 이 조그마한 사안 가지고 회사 대표가 마음에 안 들면 이렇게까지도 할 수 있구나. 솔직히 말하면 노조가 이렇게밖에 못 해주나 이런 생각도 들었죠. 저는 그렇게 생각합니다.” (연구참여자 3)

강화된 징계, 기본준수위원회 회부 협박은 노동자들이 관리자들의 실적 압박을 비롯한 지시를 더욱 거부하지 못하게 만들고 있었다. 회사의 카드가 하나 더 생긴 상황 속, 억울함과 뭔가를 할 수 없다, 어차피 바뀌지 않는다는 무력감은 더욱 보편화되고 있었다.

“(연구자 : 실장이 고객 만족도에 대해서 어떻게 얘기를 하는 거예요? 너 왜 얘기 안 했냐 이런 느낌인 건가요?) 그렇죠. 하시라고 했는데 왜 안 했냐. 제가 거기서 뺏대면 이제 작업 지시 불이행, 너 징계. (...) 진짜 회사 하는 꼴이 진짜 한 손은 징계 들고 한 손에는 그 지표 압박 들고 해가지고 계속 이려고 있는 것 같아요. 계속. (연구참여자 3)

“(연구자 : 본인이 받은 징계에 대해서 어떻게 생각하시는지) 억울할 수도 있죠. 어찌 되었던 저희 같은 경우는 정상적으로 근무를 하고 싶는데 회사 측에서는 무리한 업무를 강요를 하면서 말을 안 들면 이렇게 징계를 내리는 그런 느낌이다 보니까 아무래도 힘이 없는 입장으로서는 좀 억울하죠. (...) 거기서 내가 억울해서 다시 뭔가를 얘기하더라도 바뀌지 않아. 그러니까 바뀔 수 있는 환경은 아닐 거라고 생각을 했기 때문에.” (연구참여자 6)

5. 노동자들이 생각하는 향후 과제

매년 증가하고 있는 일일 목표 처리 건수와 이를 달성하기 위해 단축된 작업당 할당 시간은 노동자들의 노동강도를 높이는 직접적인 요인이 되고 있다. 빠듯한 작업당 할당 시간 내에서 고객이 요청한 작업을 모두 마쳐야 하는 노동자들은 강한 시간 압박 속에서 위험을 무릅쓰며 업무를 수행한다. 그 과정에서 찢리고, 베이고, 부딪히고, 넘어지는 등의 다양한 신체적 위험에 노출되며 다음 방문지로 이동 중 통화, 과속 등 위험한 운행을 감수하게 된다. 또한 외근직과 스케줄러 각각 고객과의 대면, 고객과의 전화 상담을 기본으로 함에 따라 대(對)고객소통이 업무의 중요한 부분을 차지하는 노동자들은 조직이 요구하는 과도한 친절함에 부응하는 과정 속 감정적 부조화를 경험한다. 외근직 노동자들의 경우 고객의 자택이 중요한 작업 공간이 되면서 고객에 의한 폭언, 위협, 개 물림 등의 폭력에 노출되고 있다.

높아지는 노동강도와 위험 부담을 완화해보고자 관리자와의 소통을 시도하지만, 노동자 간, 센터 간 실적 경쟁을 부추기는 조직 방침 속에서 노동자들의 문제 제기는 수용되지 못하고 있다. 조직은 일일 처리 건수, 개/재장애율, 고객 만족도(해피콜 점수) 등 다양한 지표를 기준으로 노동자들을 평가하고 관리하고 있다. 실적 기준이 매년 높아지는 가운데, 조직은 다양한 자리에서 여러 수단을 활용해 노동자들에게 강한 실적 압박이 부여되고 있다. 아침 회의에서, 근무시간 중 업무 소통을 위해 활용되는 공지방에서, 관리자와의 개별 면담을 통해, 실적이 부진한 노동자들을 다른 지역으로 교육을 내보내는 등 다양한 장치와 제도를 활용해 노동자들에게 목표 실적을 달성해야 한다는 메시지를 주시시키고 노동자들의 노동과정을 통제한다. 이러한 전사적 실적 압박 속 노동자들은 동료와 자신의 실적을 비교하고, 일을 못 한다는 자괴감을 느낀다. 마찬가지로 실적 압박 속에서 외근직 노동자들에게 많은 업무를 할당하는 스케줄러와 외근직 노동자 사이에 불화와 갈등이 생겨나고, 기본준수위원회 등 징벌적 방식의 노동통제 속에서 패배감을 경험하고 있다.

이러한 문제 상황 속 연구 참여자들에게 시급하게, 혹은 중요하게 변화가 필요한 문제를 물어, 공통적으로 나온 내용을 정리했다.

1) 지표 중심 체제 탈피

가장 많이 언급된 것은 지표 중심 체제를 탈피해야 한다는 요구였다. LG 유플러스 홈서비스는 일 평균 작업 건수를 4건에서 4.5건, 현재는 6건으로, 개통 장애 기간은 7일에서 14일, 현재는 한 달로, 재장애율은 1%, 통합 리셋율은 95%에서 98%, 현재는 99%로, 해피콜(고객 만족도) 점수 역시 95점에서, 96점, 현재는 98-99점을 넘기도록 요구하고 있다. 이외에도 업무 수행 과정 전반을 평가하기 위한 각종 지표를 설정하고 성과 기준을 매년 달성하기 어려운 수준으로 높이고 있다. 지표를 통해 노동자들의 성과를 관리하고 실적 달성을 압박하는 분위기가 조성되며 업무 강도가 높아지고 있다는 답변은 직군과 담당 업무에 관계없이 수리기사, 스케줄러, 장비 매니저 모두에게서 확인되었다.

“지표가 모든 주적이라고 보시면 돼요. 모든 원흉은, 악의 축은 거기서. 그걸 맞추기 위해서는 더 뽀뽀하게 하고 가서 더 해줘야 되고 다 해줘야 되고. …” (연구참여자 7)

“현장에서는 이제 그 정책에 대해서는 전혀 말도 안 되고 이해도 못하고 너무 이게 뭐 그냥 만드는 사람 딱 이거는 완전히 그냥 진짜 그냥 탁상공론으로 나온 정책이고 현장 사정은 전혀 고려되지 않은 오로지 그냥 우리들을 쥐어 짜기 위해서 진짜 쥐어 짜가지고 회사 싫게 해서 그냥 제발로 나가면 땡큐고.. 진짜 이리려고 만든 정책인 건지 저희 대표님이 간담회 할 때 그랬거든요. 저희 센터에 와가지고 지표는 그냥 재미로 있는 거다.. 그렇게 얘기했어요. 정말 중요한 거는 우리 현장의 안전이다. 그래놓고 만든 지표가 기대치가 지금 점점 높아지거든요. 하루에 4건 됐던 게 6건이 되고 개통 장애율 기간이 7일이 됐던 게 14일 됐던 게 지금은 한 달이 됐고요.” (연구참여자 2)

“지금 저희한테 제일 많이 압박하는 게 신규 건 맞추는 거. 당일 신규를 할당해서 몇 건을 완료, 30건이면 만약에 28건이다 지금 잡힌 게, 그러면 두 건이 모자라잖아요. 그러면 뒤에 거 고객 당겨가지고 TM을 한다든지 어떻게 해서라도 취소 안 되게. 뭐 이렇게 저렇게 자꾸 하라고 신규를 잡으라고 자꾸 얘기를 하거든요. 할 수 있으면 하지만 안 되는 것도, 자기들도 안 되는 거 알면은 그날은 그냥 포기하는 날이긴 한데, 그런 압박을 지금 제일 많이 해요. 신규 잡으라고. 신규 건수, 스케줄러 지표에도 들어가고 센터 지표에도 신규 할당 완료 건수들이 잡혀 있어서 그걸로 제일 많이 압박을 하죠. … 신규, 잡을 수 있으면 잡죠. 근데 뭐 안 되는 것도 자꾸 하라고 하니까 제일 스트레스죠.” (연구참여자 1)

“만족도랑 재장·개장애율이요. 그러니까, 그게 있기 때문에 저희가 가서 강제적으로 감정 노동을 하는 거예요. 만약에 그런 게 상관이 없다면, 가서 그냥, 고객이 뭐야 이렇게 해도 그냥 할 일만 해주고 가면 돼요. 그러니까 그것 때문에 불필요한 감정 소모를 한다는 거죠.” (연구참여자 7)

“제일 힘든 부분은 이제 1일 처리 건수. 업무 강도는 똑같은데 이제 시간만 줄어드는 거죠. 그러니까 그렇게 몇 건을 해라라고 내려온 순간에 아마 그때 이제 타스크 할 때도 그러면 왜 저걸 2시간 주는데? 1시간 반으로 줄여라. 1시간 반짜리는 1시간으로 줄여라. 그러니까 대표 팀장 관리자 스케줄러 그런 식으로 이제 내려와서 지시사항이. 전 그러면서부터 그게 시간이 줄어들었고 줄어들면서부터 이제 우리가 업무 강도가 타이트해져서, 엄청나게 타이트해졌죠. 그러니까 고객한테 설명할 시간도 없어요 진짜. 나도 모르게 조급해서 뛰어다니게 되고 나도 모르게 운전을 거칠게 하게 되고 이렇게 맞추기 위해서 그러니까 꼭

내가 맞춰야 되겠다는 생각은 아닌데도, 무의식적으로 그거를 쫓아가더라고요. 그게 제일 문제인 것 같아요. 안전하게 일을 하라고 하는데 시간은 이만큼 안전하게 일할 시간을 보장을 안 해주고.”(연구참여자 5)

지표별 달성 목표를 매년 상향 조정해 이에 부응할 것을 요구하는 회사의 조직 관리 체계하에서 노동자들은 높은 수준의 실적 압박을 경험하고, 이것이 극심한 스트레스와 신체적·정신적 부담, 노동 의욕 저하 등으로 이어지고 있다. 지표 중 구체적으로 만족도와 재장애울·개장애울 목표, 일일 처리 건수를 현실적으로 달성 가능한 수준으로 조정하는 것이 시급하다고 제시했다. 노동자들은 이러한 개선이 수반되어야만 회사가 대외적으로 표방하는 안전한 노동환경이 조성될 수 있다고 강조했다.

2) 실적 경쟁을 부추기는 업무 환경 개선

지표별로 제시된 목표를 달성하기 위해 조직은 다양한 자리에서 다양한 수단을 활용해 노동자들의 실적 경쟁을 부추기고 있다. 노동자들은 매일, 매주, 매달 정기적으로 아침 회의와 근무시간 중 실시간으로 본인과 동료들의 실적을 공지받고 이를 관리할 것을 요구받는다. 면접에 참여한 한 노동자는 매일 아침 기사 간, 센터 간 실적을 비교하며 압박적인 분위기를 조성하는 조간 회의를 주된 스트레스 요인으로 지적했다.

“일할 분위기를 안 만들어주는 것. 아침부터 지표를 공유하고 누구는 좋다 안 좋다 평가를 하는게 직장인들이 아침에 기분 나빴는데 오후에 좋아질 일 없어요. 그 아침에 출근하자마자 그게 가장 큰 것 같아요.” (연구참여자 10)

“일단 지표가 전국 센터가 이제 비교될 거 아니에요? 1부터 끝까지 이렇게 나래비 쪽 세워가지고 근데 OO은 1등이고 근데 △△는 저 끝은 머리 70 몇 등 막 이려고 있으면 보기도 이제 관리자들이 안 좋을 거고 니네 왜 그러냐 이제 막 위에서 찍어내리겠죠. 그럼 실장들도 그러면 이제 현장 기사들 쥐어 짜야죠.” (연구참여자 2)

IV. 결론 및 제언

1. 요약

1) 설문조사 요약

설문조사 결과는 성과 지표 중심 체계, 일일 처리 건수 상향 등 노동자들의 의견을 무시한 노동 통제 강화는 직무스트레스, 노동강도, 정신건강 등에 일관되게 악영향을 끼치고 있음을 보여주었다. 생산성만을 중심으로 한 성과 체계를 탈피하고, 노동자/노동조합의 의견을 반영한 시간표의 배치를 고려해야 하는 이유다. 또한 우울감이나 무력감, 자살 등 불건강 상태가 집단으로 확인되었다.

응답자들의 60% 가까이가 하루 평균 30분 이하로 식사하고, 75% 가까이가 하루 평균 30분 이하로 쉰다고 응답했다. 높아진 실적 압박을 견디기 위해 식사 시간과 휴식 시간을 줄였기 때문이다. 근무 시간 대부분~내내 매우 빠른 속도로 일하거나 엄격한 마감 시간에 맞춰서 일한다고 응답한 비율 역시 각 34.43%, 44.52%로 매우 높았으며, 성과에 대한 압박을 느낀다고 응답한 비율은 90%에 달했다. 이처럼 노동자들은 빠른 속도로 여러 일을 동시에 처리해야 하며, 일상적으로 지표 압박을 받고 있었다. 이러한 압박은 육체적/정신적 소모를 유발하는데, 80%가 넘는 응답자들이 작업 후에 육체적/정신적으로 지친다고 대답한 점에서 그 규모를 확인할 수 있었다. 노동자들 역시 민원 및 고객 대면 업무에 의한 스트레스, 인사평가제도 및 성과급, 승진제도, 과도한 업무량으로 인해 본인들의 노동강도가 강화되고 있다는 점을 명확히 인식하고 있었다.

직무스트레스의 경우 남성과 여성 모두 “직무요구”, “직무불안정”, “조직체계” 영역에서 상위 25% 이상으로 높게 평가되었다. 여기에 더해 남성의 경우 “직장문화”에서, 여성의 경우 “보상부적절” 영역에서 상위 25% 이상으로 높게 평가되었다. 노동 정책 변화 이후 쫓기거나 감시받고 통제받는다는 감각의 증가, 기본준수위원회나 징계를 통한 압박의 증가가 고용에 대한 불안을 야기하고 있다는 점에서 나타난 결과로 보인다. 감정노동 역시 모든 항목에서 위험군으로 분류된 비율이 매우 높았는데, 고객이나 관리자 등과 어떤 마찰이 생겼을 경우 조직은 노동자를 보호하지 않고 오직 고객 만족도만 강조한다거나, 점수 때문에 일단 고객에게 속이거나 사과하고 들어가야 한다는 면접자들의 이야기에서 그 이유를 확인할 수 있다. 또한 75%에 가까운 노동자들이 지난 1년간 인격 무시나 모욕, 욕설 등 폭언을 당한 적이 있었고, 그 행위 주체 대부분은 고객이었다. 폭행이나 성희롱 등 역시 적지 않았다. 사업주가 취해야 할 노동자 보호 조치는 제대로 실행이 되고 있지 않았고, 노동자들은 부당한 대우에 빈번히, 고스란히 노출되고 있었다. 노동자를 보호해야 하는 역할을 해야 할 회사의 역할보다, 고객만족도 평가를 잘 받지 못할 수 있다는 관리자의 불안이 앞선 것에서 비롯된 결과다. 좋지 않은 노동조건은 노동자들의 정신건강에도 악영향을 끼쳤다. 42.61%에 달하는 노동자가 중등도 이상 우울을 호소했다. 10%가 넘게 자살을 진지하게 생각해본 적이 있다고 응답했다.

한편 노동강도, 직무스트레스, 동료나 상사와의 관계 등의 항목에 대해, 정책 변화 전후로 체감하는 변화를 점수로 표기하도록 했다. 응답자들은 모든 부문에서 정책 변화 이후 부정적인 영향을 받고 있었다고 응답했다. 특히 “고객 만족 평가 정도”, “업무량의 증가 정도”, “징계에 대한 불안감”, “일이 많아서 시간에 쫓겼던 빈도”에서 두드러진 변화를 확인할 수 있었다. 성

과 평가에 대한 압박이 심해지고, 처리해야 하는 건수가 많아짐에 따라 노동강도가 강화되었다는 일관된 진술이다. 회사가 도입한 기본준수위원회나 과도한 징계가, 노동자들을 통제하는 수단으로 활용되고 있고 거기에 따른 불안감이 증가했다는 점 역시 확인할 수 있다.

업무상 성과압박을 느끼는 정도나 정책 변화에 따른 부정적 영향 체감 정도가, 노동강도나 정신건강 등의 지표에 유의하게 영향을 끼치는지 알아보고자 했다. 통계 분석을 통한 설문 응답자 내부 비교를 한 결과, 성과압박을 느끼는 응답자들이 그렇지 않은 응답자에 비해 더 큰 노동강도를 감내하고 있었고, 2.26배 더 높은 우울감을 보였다. 또한 정책 변화 이후 부정적 영향을 더 크게 받은 응답자들이 그렇지 않은 응답자에 비해 높은 노동강도를 느끼고 있었고, 우울감 및 자살위험 역시 각 2.01배, 1.85배 높게 호소하고 있었다.

2) 면접조사 요약

면접조사에서 확인한 내용을 정리하면 다음과 같다. 매년 증가하고 있는 일일 목표 처리 건수와 이를 달성하기 위해 단축된 작업당 할당 시간은 노동자들의 노동강도를 높이는 직접적인 요인이 되고 있다. 빠듯한 작업당 할당 시간 내에서 고객이 요청한 작업을 모두 마쳐야 하는 노동자들은 강한 시간 압박 속에서 위험을 무릅쓰며 업무를 수행한다. 그 과정에서 찢리고, 베이고, 부딪히고, 넘어지는 등의 다양한 신체적 위험에 노출되며 다음 방문지로 이동 중 통화, 과속 등 위험한 운행을 감수하게 된다. 또한 외근직과 스케줄러 각각 고객과의 대면, 고객과의 전화 상담을 기본으로 함에 따라 대(對)고객소통이 업무의 중요한 부분을 차지하는 노동자들은 조직이 요구하는 과도한 친절함에 부응하는 과정 속 감정적 부조화를 경험한다. 외근직 노동자들의 경우 고객의 자택이 중요한 작업 공간이 되면서 고객에 의한 폭언, 위협, 개물림 등의 폭력에 노출되고 있다.

높아지는 노동강도와 위험 부담을 완화해보고자 관리자와의 소통을 시도하지만, 노동자 간, 센터 간 실적 경쟁을 부추기는 조직 방침 속에서 노동자들의 문제 제기는 수용되지 못하고 있다. 조직은 일일 처리 건수, 개/재장애율, 고객 만족도(해피콜 점수) 등 다양한 지표를 기준으로 노동자들을 평가하고 관리하고 있다. 실적 기준이 매년 높아지는 가운데, 조직은 다양한 자리에서 여러 수단을 활용해 노동자들에게 강한 실적 압박이 부여되고 있다. 아침 회의에서, 근무시간 중 업무 소통을 위해 활용되는 공지방에서, 관리자와의 개별 면담을 통해, 실적이 부진한 노동자들을 대상으로 다른 지역으로 교육을 내보내는 등 다양한 장치와 제도를 활용해 노동자들에게 목표 실적을 달성해야 한다는 메시지를 주시시키고 노동자들의 노동과정을 통제한다. 이러한 전사적 실적 압박 속 노동자들은 동료와 자신의 실적을 비교하고, 일을 못한다는 자괴감을 느낀다. 마찬가지로 실적 압박 속에서 외근직 노동자들에게 많은 업무를 할당하는 스케줄러와 외근직 노동자 사이에 불화와 갈등이 생겨나고, 기본준수위원회 등 징벌적 방식의 노동 통제 속에서 패배감을 경험하고 있다.

2. 제언

1) 노동강도 완화 및 노동조합의 개입 필요성

근본적인 동시에 시급한 과제는 매년 우상향하고 있는 일일 목표 처리 건수를 조정하는 것이다. 일일 목표 처리 건수는 2022년 4건에서 2023년 4.5건, 2024년 6건으로 매년 증가하고 있다. 노동자별, 센터별 목표 건수 달성을 강조하는 실적 중심의 전사적 관리 체제 아래에서 노동자들은 첫 방문작업이 시작되는 10시에서 공식 퇴근 시간인 6시 사이에 7시간 동안 평균 6건 이상의 작업을 수행하고 작업 간 이동 및 A/S 업무와 해지 상품 수거 업무를 수행하도록 요구받고 있다. 각 작업 사이 여분의 틈에 A/S와 해지 업무를 시행토록 하는 조직 관리 체계 속에서 노동자들은 시간 압박을 느끼며 스스로를 재촉하며 높은 노동강도에 시달린다. 다음 고객과의 약속 시간 이전에 작업을 끝내고 다음 방문지로 이동을 완료해야 하는 업무의 특성이 노동자들에게 정신적 부담으로 작용하는 가운데, 높아진 노동강도는 노동자들의 비자발적인 위험 감수 행동을 추동하고 물리적 위험에 더 많이, 더 자주 노출되게 만든다. 이는 외근직 노동자들의 증가한 업무량에 연계되어 필요한 상품 및 장비가 늘어나면서 마찬가지로 노동강도가 높아진 장비 매니저에게도 동일하게 나타나고 있다. 스케줄러들 역시 외근직 노동자들에게 공백 없이 업무를 할당하기 위한 실시간 관리와 신규 업무의 무리한 확보를 요구받으면서 업무 강도 및 스트레스의 증가를 호소하고 있다. 이러한 사실은 ‘안전하고 건강한 근무환경 조성’을 홍보하고 있는 LGU+ 홈서비스의 경영방침⁷⁾과 모순적으로 위험을 감수해서라도 목표 실적을 달성하라는 압력을 현장에 확산시키고 노동자들의 물리적·정신적 위험을 높인다. 따라서, 현재 6건으로 설정되어 지속 불가능한 목표 처리 건수를 낮추고, 이를 현재 수준으로 유지하거나 더욱 높이려는 시도에 적극적인 개입이 필요하다.

한편, LGU+홈서비스는 노동자 개개인의 일일 목표 처리 건수 달성을 촉진하기 위해 다양한 노동 통제 전략을 활용하고 있다. 특히 아침 회의 및 업무 소통을 위해 활용되는 공지방에서 목표 실적을 주지시키고 노동자 간 비교와 경쟁을 일상화하는 것을 넘어, 공식적인 징계 절차 외에 ‘기본준수위원회’라는 징계 절차를 신설해 징벌적 방식으로 노동자들의 행동을 규율하고 있다. 기본준수위원회에서 받는 처분은 그 자체로 급여나 지위에 영향을 주는 징계에 해당하지는 않지만, 회사가 만든 행동지침인 ‘10대 그라운드 룰’을 위반하는 경우 기본준수위원회에 회부되고, 기본준수위원회에서 받은 경고는 인사평가에 반영, 누적 시 징계위원회에 회부된다. 경고 처분을 받지 않더라도 기본준수위원회에 회부되어 제대로 된 소명 기회를 보장받지 못하거나 “죄인 취급”을 받는 경험은 노동자들에게 강력한 통제 효과를 발휘하며 현장에서 노동자들이 과도한 업무량과 업무 강도를 거부하지 못하게 하는 수단이 되고 있다. 높은 노동강도를 유지시키기 위해 징벌적 노동 통제 전략을 활용하는 실태는 정당성에 대한 문제 제기와 함께, 징계 기준 및 징계 절차에 노동자와 노동조합의 참여가 필요함을 보여준다.

7) 유플러스홈서비스의 안전 보건 경영, <https://www.uplushomeservice.co.kr/Management/Safety> (검색일 2024.10.02.)

2) 안전보건관리의 실질화·체계화

사회의 안전의식이 높아지고 중대재해처벌법이 시행되면서 기업들의 안전보건에 관련된 실천이 활성화되고 있는 추세다. LGU+홈서비스 역시 안전보건경영의 가치를 내걸고 ① 안전보건 관련 법규 및 사내 규정 준수 ② 안전보건경영시스템 지속 경영 ③ 안전하고 건강한 근무환경 조성 ④ 안전 문화 전개를 안전보건 경영방침으로 제시하고 있다. 구성원 행동 지침인 ‘10대 그라운드 룰’에도 안전 보호구 착용과 위험 감소 작업 금지 등을 제시하는 등 안전한 업무 환경 조성을 위한 조치가 적혀 있음을 알 수 있다. 현 단체협약에서도 “조합원은 우천 및 폭설 등으로 승주·옥상·난간 업무가 현저히 곤란하다고 판단하는 경우에는 업무를 일시 중단”(35조 2항), “업무 중 고객의 폭언 및 욕설 또는 성희롱으로 인격권이 훼손되거나, 고객이 업무 외 부당한 요구를 지속하는 경우 업무를 일시 중단”(38조 1항) 하도록 명시하고 있다.

그러나 높은 수준의 실적 달성을 위해 단위 작업당 할당 시간을 줄이고 일일 목표 처리 건수는 늘어난 상황에서 노동자들은 시간에 쫓기며 위험을 무릅쓰고 업무를 수행하고 있다. 난간이 없는 등 위험 상황을 알렸을 때도 관리자로부터 작업을 수행하라는 답변을 받거나, 항의하는 경우 자신이 아닌 동료 배치를 하는 등 보호 체계가 제대로 작동하지 못하는 실정이다. 회사는 안전 보호구 착용 미비 등을 이유로 노동자들을 기본준수위원회에 회부되어 경고를 부여하고 있는데, 이는 노동자들이 안전한 속도로 작업을 수행할 수 있는 환경을 조성하는 것이 아닌, 징계의 범위와 유형을 늘리는 엄벌주의적 방식으로 안전을 통제하려는 행태를 드러낸다. 안전 사회에 대한 사회 전반의 요구와 법 제도의 변화는 안전보건 체계의 확립으로 이어졌지만, 사회적·법적 요구가 안전보건 체계의 형식적 구축으로 이어졌지만, 회사가 취하고 있는 생산성만을 극대화하는 성과 관리 방식은 노동자들을 더 많은 위험에 더 자주 노출되도록 몰아세움으로써 안전보건 체계의 실질적 작동을 어렵게 만들고 있다. 따라서 조직의 경영방침으로 제시한 ‘안전하고 건강한 근무환경’을 실질적으로 조성하기 위해서는 노동자들에게 위험한 상황에서 작업을 중지할 수 있는 ‘작업중지권’을 실질적으로 보장해야 한다. 위험을 감수하며 작업할 때야 달성 가능한 수준으로 설정된 성과 지표들의 조정과 노동강도의 완화 역시 병행되어야 한다.

3) 지속 가능한 평가 체계 확립

마지막으로 생산성 중심의 성과 평가 체계의 개선이 필요하다. 일일 처리 건수를 비롯해, 개/재장애율, 통합리셋율, 고객 만족도(해피콜 점수), 업셀 횟수 등 노동과정의 각 단계와 차원을 측정하는 다양한 지표들이 성과 평가에 활용되고 있다. 노동자 개개인의 업무의 양과 질의 생산성을 측정하는 다양한 지표들이 개발되어 사용되는 반면, 이러한 평가 기준에 안전이나 건강과 관련된 지표는 찾아보기 어렵다. 업무 실태와 성과를 파악하는 데 사용되는 평가 체계는 바로 그 지점 때문에 노동자들의 행동을 규율하고 업무 환경을 특정한 방식으로 조성하는데 막대한 영향을 끼친다. 업무생산성과 효율성을 측정하는 지표로만 구성된 평가 체계는 효율이라는 명분에 안전을 희생하게 만들고 업무 환경의 위험을 증가시킬 수 있다. 각 지표의 목표 수준을 하향 조정해 지속 가능한 평가 체계를 확립해야 한다.

세부 지표별로는, 일일 처리 건수가 실제 각 TASK(태스크)별 작업 여건과 소요 시간이 다른 현실을 반영하지 못한다는 점에서 이를 기준으로 개별 노동자의 업무 성과를 평가하고 각 센터의 실적을 줄세우는 관리 방식을 재고해야 한다. 일명 ‘해피콜’이라 부르는 고객 만족도 점

수 역시 95점에서, 96점, 현재는 98~99점을 넘기도록 요구하고 있는데 이는 수십 건의 작업 중 한 건이라도 낮은 만족도가 나오면 달성하기 어려운 수치다. 노동자들은 자신의 업무 내용으로 고객들의 불만이나 부정적인 태도를 통제할 수 없다는 점에서 고객 만족도 달성에 큰 스트레스를 느끼고 고객의 업무 범위 외의 요구에도 응해야 한다는 불안감을 경험하고 있다. 고객만족도가 노동자들의 업무 성과를 평가하는 데에 활용되는 비중을 먼저 대폭 낮추는 것이 필요하다. 고객의 평가 방식이나 항목에 있어서도 좀 더 합리적이고 도움이 되는 평가가 되도록 개선이 필요하다. 친절이나 태도에 대한 평가보다는 고객이 원하는 서비스가 차질 없이 수행되었는지 여부만을 확인하는 것으로 충분할 수도 있다. 이미 노사가 체결한 단체협약에서도, “회사는 독자적이고 합리적인 평가 시스템을 구축하고 매년 1회 성과 평가 제도에 대한 설문조사를 실시하며 이를 평가 시스템에 반영토록 노력”해야 하며, “업무 수행을 위해 일반적으로 요구되는 사항 외에는 평가 요소에서 배제한다.”라고 명시하고 있기도 하다. 노동자들이 일관되게 이야기하는 생산성만을 기준으로 설정한 지표 폐기를 노동조합·회사가 무겁게 받아들여야 하는 또 다른 이유기도 하다. 이처럼 평가 결과는 현재처럼 노동자들을 통제하고 서로 간 경쟁을 유도하는 방향이 아니라 업무를 개선하는 목적으로 활용되도록 해야 한다. 평가 시스템의 개선 과정에서 노동조합 등 노동자의 참여가 보장되도록 하여 현재의 문제점을 개선해야 한다.

참고문헌

- 한국노동안전보건연구소. (2022). 이천 초·중·고 학교 급식실 노동환경 및 건강영향 실태조사
 ———. (2021). 사무금융 노동자 업무상 정신질환 실태 및 대응연구
 ———. (2021). 서울대학교 생활협동조합 단체급식 조리실 노동환경 및 건강 영향실태 조사연구.
 ———. (2020). 건축현장 분충알퐁 노동강도 평가사업
- Baker, A.B. and Demerouti, E. (2007), "The Job Demands-Resources model: state of the art", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 No. 3, pp. 309-328.
- Bollard, A., Liu, R., Nursimulu, A., Rangel, A., & Bossaerts, P. (2007). Neurophysiological evidence on perception of reward and risk: Implications for trading under time pressure. University of Zurich.
- Kocher, M. G., Pahlke, J., & Trautmann, S. T. (2013). Tempus Fugit: Time Pressure in Risky Decisions. *Management Science*, 59(10), 2380-2391.

부록 1

[동행근무 1] 2024.08.23.

시각	업무 내용	참고사항
08:00am	센터 출근 필요한 장비 챙겨서 차량에 보관	*몇몇 상품은 여유분으로 필요한 개수보다 더 많이 챙겨두기도 한다고 하심. 주말에도 격주로 근무하기 때문에 주말 아침에 센터가 아니라 현장으로 바로 출근하기 위해 토요일 필요분까지 챙기는 경우도 있다고 함.
08:50am	센터 근처 편의점에 기사들끼리 모여서 휴식 및 업무 확인 각자 업무 일정과 루트를 확인하면서, 뺄뺄하거나 이동거리가 긴 경우 동료에게 대신 작업을 요청하기도 했음.	*9시가 되니 기사들이 하나둘 모이심. 6-7명 정도가 이곳에서 커피를 마시면서 하루 작업을 시작하신다고 함. *다른 기사님들께도 인사를 드리고 연구차 동행조사를 다니게 되었다고 설명드리자 여러 기사님들이 각자의 고충이나 힘들었던 경험을 토로하심. ex1. 중대재해처벌법 시행 이후 안전관리감독이(특히 수도권의 경우) 강해졌는데, 작업에 들어가기 전에 외벽 확인 등을 하는 과정에서 안전모를 착용하지 않았다는 이유로 기본준수위원회에 회부되었고, 소명기회도 주지 않고 위압적으로 “예, 아니오라고만 대답해라”고 해 매우 불쾌했다고 이야기하심. ex2. 추가근무 거부하면 밉보여서 일 줄어들까봐 마음이 졸여진다고 하심. ex3. 중간중간에 새로운 일이 꼬여서 마음이 급해진다고 하심.
09:30am	당일 고객 TM	
09:50am	전화 안받은 10시 고객 다시 전화	
09:55am	10시 고객집 출발	
10:00am	10시 고객집으로 가는 길에 17시 고객 전화 옴. (이사설치해야 하는 기기를 못 찾는 고객 문의)	
10:05am	10시 고객 집앞 도착 장비(공구가방 등) 챙기기, 안전모 착용	*회사에서 제공하는 공구가방은 한쪽 어깨로 매는 거라 어깨에 부담이 와서 백팩을 직접 구매하셨다고 함. *개통장애 접수 방지 위해 리모콘 상품도 추가로 챙기심
10:09am	계단이용해 3층 고객 집 도착	

	고객과 타카질 위치 상의	
10:12am	작업시작	
10:16am	작업하면서 고객과 대화 “사용하시면서 불편하신 것 없으세요?” 5G사용의 장단점 설명	
10:19am	타카질/선 작업 완료 후 고객과 대화 “문의하고 싶으신거나 불편하신 것 없나요?” 고객이 다른 방에도 랜선 설치 해줄 수 있는지 질문. 다음주 중에 오겠다고 말씀드림. 개인 연락처 알려드리겠다고 하심.	*해피콜에 있는 통합점검제안 문항 때문에 꼭 물어봐야 하는데, 이 질문 할 때가 제일 긴장된다고 하심. 추가 작업 요청하면 다음 작업이 늦어지거나 빠듯해질 우려가 있기 때문임.
10:23am	랜선 설치 후 문 잘 닫히는지 고객과 함께 확인	
10:26am	신호 테스트하면서 고객 집에 설치된 셋탑 기간 3년 지났는지 ‘관악 개통업무방’에서 센터 스케줄러에게 문의.	
10:30am	고객 서명 받음	
10:32am	개인 연락처 드리면서 “원하는 날짜/시간에 안 될수도 있다”고 알림. “셋탑박스, 임대료, 교체 비용 나오는데 무료로 되는지 확인해드리겠습니다.”	
10:33am	작업 완료. 만족도 및 추천 부탁	
10:38am	장비 트렁크에 다시 보관 11시 고객집 출발	
10:41am	11시 고객에게 전화 “10분뒤 도착 괜찮으세요?”	
10:47am	11시 아파트 단지 진입	*처음 이 아파트 왔을 때 입주민 등록 차량만 진입하도록 되어 있어 애를 먹으셨다고 함. “저희는 제일 스트레스가 시간 지연되는 건데”
10:48am	13시 고객에게 전화음(아침에 TM 못한 고객) 신청하신 내용과 신청 시간 확인	
10:49am	11시 고객집 바로 앞 도착 후 주차	
10:53am	엘리베이터로 10층 도착. 작업 시작. 기계 등록. 소요 시간 고객에게 설명 “큰 일 없으면 20분 정도 걸릴 것 같아요” 증폭 와이파이(고객이 주문한 상품) 연결	
10:58am	와이파이 작동 확인	
11:00am	신호 테스트 (물리적으로 이상 없으나	*고객은 리모콘과 증폭기만 구매했지

	회사 프로그램 상의 신호 테스트에 오류가 잡힘)	만, 신호테스트에 문제가 있으면 다른 방의 컴퓨터, 공유기 등까지 확인해야 해서 시간이 추가적으로 소요될 수 있음.
11:03am	다시 공유기 확인	
11:06am	다시 신호 테스트	
11:09am	고객 서명 받음	
11:10am	고객에게 완료한 작업 설명	
11:13am	고객 핸드폰으로 개통 후 해피콜 전화	
11:15am	작업 완료, 고객 집에서 나옴.	
11:18am	장비 보관 후 잠시 휴식.	
11:32am	출발	
11:40am	점심 장소로 가는 중 관악센터 스케줄러로부터 전화. 해지 고객 접수 받으라는 전화. 차를 주차하고 회사가 제공하는 업무용 어플의 예약타스크 카테고리를 통해 해지건 13시에 접수하심.	<p>*하루 업무타스크를 보면 같은 시간에 중복으로 여러 건이 잡힌 시간대가 있는데, 해지건(임대장비 수거 업무)의 경우에 그렇게 한다고 함.</p> <p>*접수 하기 전까지는 정확한 방문장소가 나오지 않아, 접수를 한 후에 보인 담당 구역이 아니면 다시 접수취소 절차를 번거롭게 거쳐야 하는 것도 애로사항.</p> <p>*현재 회사는 4시 전에 잡힌 AS는 무조건 그날 처리하도록 하고 있다고 함. 이미 업무가 full로 차있는 날에는 도저히 불가능한데 AS 받으라고 해서 스트레스 받는다고 하심.</p> <p>*AS고객 접수 시에 마지막 서비스를 언제 받으셨는지 확인. 재장애율 지표 때문에 한 달 이내에 서비스 받은 이력이 있는 고객은 공식 창구로 접수하지 않고 따로 전화해서 접수 취소를 요청하고 작업을 해주는 방식으로 일하신다고 함(지표조작).</p> <p>이에 대해 노조가 항의하자, 현재 센터에서는 '개장/재장 취소유도 금지 및 취소유도 시 징계할 것'이라고 공지하고 있지만, 결국 각 센터 관리자는 지표 관리를 위해 취소유도를 기사에게 요청하고, 기사가 뒤집어쓰는 구조라고 설명.</p>
11:44am	해지건 고객에게 전화 (점심 장소로 가는 길)	
11:50am	해지건 고객에게 다시 전화 옴. 다음주	

	에 와달라는 요청.	
12-01pm	점심시간	<p>*점심시간에 '리베로(기사들이 수행하지 않은 작업을 담당하는 기사)'로 일하는 기사님을 만남. 하루에 평균 10건(설치2건, AS8건)을 처리하신다고 함. 평일에는 리베로, 주말에는 고정지역이 있지만 그때도 요청이 있으면 담당구역이 아닌 곳도 가신다고 함. 지금은 리베로 지역이 관악구로 한정되는데 과거에는 강남, 용인, 수원도 가셨다고 함.</p> <p>*한 기사님이 "순차리셋을 고객이 원치않아서 안했어"라고 하자, 다른 기사님이 "그거 (관리자가) 미방문 완료로 해놓으면 나중에 방문으로 바꿔준다고 했어"라고 대답. 김종덕 기사님이 "이런게 바로 지표조작"이라고 말씀해주심.</p>
01:00pm	1시 고객 집 출발	
01:10pm	세부 주소 다시 확인	
01:12pm	1시 고객 집 앞 도착 장비 챙기기	
01:18pm	고객 집 방문	
01:20pm	타카 작업할 지점 고객과 상의 장비 준비하면서 고객에게 "클로바 어플 까셨나요?" (아 맞다. 아직 못깔았어요) "지금 깔아주세요"라고 말씀드림.	당일 이사한 집이라 에어컨이나 선풍기가 없어서 매우 더웠음.
01:21pm	외부 설치 시작. 담장 위에 올라가서 외부 선 작업.	다행히 고객 집이 1층이라 사다리를 사용할 필요 없었지만, 사다리를 들고 가거나 사다리를 놓을 공간이 없는 곳이라 2-3층이었을 경우 매우 위험해 보였음.
01:30pm	내부 설치 시작. 설치하면서 위치 조정 관련해 고객과 계속 상의.	
01:34pm	제품 사진 찍어 신규 상품 등록. 공유기 업데이트 및 인공지능 스피커 설치. 설치하면서 고객에게 상품 사용법 설명	
01:45pm	고객에게 설명하면서 신호테스트 제품 설치하고 남은 빈 박스 "고객님 이거 제가 치워드릴까요?" 물어보시고 치워서 본인 가방에 넣으심.	*해피콜 문항 중 빈박스 치우고 갔습니까? 이런 문항이 있는데, 이렇게 티를 내지 않으면 고객이 잊거나 기사가 치워준 것을 모르고 아니요라고

		응답하기 때문에 티를 내야 한다고 하심.
01:50pm	고객에게 서명받기	
01:51pm	통합점검제안 질문 “혹시 궁금하신거나 추가 불편사항 없으세요?”	
01:54pm	장비보관 후 출발	
02:00pm	2시 고객집(LG U+매장) 근처 주차. 장비 및 상품 챙기기	*과대/과다 영업으로 잘 모르는 상품 산 고객들이 기사가 와서 상품 설치할 때 기사에게 화풀이를 하는 경우를 종종 경험. 그래서 영업직과 사이가 별로 안좋다고 하심. *상품 사용을 위해 필요한 ID/어플 설치가 상품 구매/상담 과정에서 이뤄지지 않아서 설치 과정에서 시간이 지연되는 경우가 발생. 이를 방지하기 위해 이 기사님의 경우 전날 문자를 보내놓으신다고 함. 고객을 유치한 영업직에게도 문자를 보내서 이를 돕도록 한다고 하심.
02:02pm	2시 고객집(매장) 도착. 상품 설치	
02:30pm	설치 완료 후 차량 주차한 곳으로 이동 도착 후 잠시 휴식	
02:42pm	4시 고객에게 연락 “5시에 오시는 건 안되나요?” “제가 5시에 또 다른 작업이 예약되어 있어서” “알겠다”	
02:47pm	회수상품 및 위치확인 위해 해지건 고객에게 전화. 070번호를 수신거부해놓은 경우가 많아 전화 연결이 안 됨. 본인, 자택대기자 등 다른 번호로도 전화. 연결 안됨. 이유를 처리이력에 적어놓음.	
02:49pm	다른 해지건 고객 전화. 전화 연결 안 됨.	
02:53pm	본인 개인 폰 번호로 다시 전화. 전화 연결O. “15분 후에 가도 될까요?”	
03:05pm	해지건 고객 집 도착	
03:10pm	수거 완료. 해지상품은 수거 완료. 수거하면서 다른 상품들 연결 작업 추가 발생	*해지건은 고객에게 현관문 앞에 꺼내달라 하고 아침에 수거하는 경우도 많다고 함.

03:11pm	다시 출발	
03:13pm	공터에 차 세우신 후 아까 발생했던 추가 연결작업에 대해 '관악 업무방'에 작업사진 첨부해서 todo요청	
03:48pm	공터에서 휴식하면서 4시 설치 설비에 붙일 인식표를 작성(고객번호 작성)	
03:52pm	4시 고객에게 다시 연락 후 출발	*이사고객의 경우, 이삿짐에 설치 기기가 섞여 들어가 있는 경우가 많아 기기를 못찾아서 오래 기다려야 하거나 작업이 취소되는 경우도 있음. 이런 불확실성이 스트레스가 된다고 하심.
04:02pm	고객 집앞 도착 장비 챙기기	
04:05pm	계단으로 3층 집 방문 고객과 상담	
04:13pm	6층에 위치한 통신실 방문 / 신호 확인, 인식표 부착	
04:20pm	지하실 도착 / 전선 연결, 신호 확인, 인식표 부착	
04:31pm	다시 고객 집 방문 고객에게 와이파이 신호 확인 요청 회사 장비로 신호 테스트	
04:32pm	고객이 안 쓰는 기기 정리해주면서 고객에게 통합점검제안 질문 "불편하신 점 있으신가요?"	
04:33pm	고객에게 서명 받기	
04:37pm	1층 내려와 차 트렁크에 장비 보관	
04:54pm	아파트 빠져나와 잠깐 차 세우심. 밖에 나와서 task 완료처리.	*고객 앞에서 핸드폰으로 task 처리 등 작업을 하면 고객이 일을 안하고 핸드폰을 하는 것으로 오해하거나 이로 인해 평가점수가 안좋아지는 경우가 있어서 그 점이 우려되어 밖에 나와서 task 완료 처리를 할 때가 있다고 하심.
04:59pm	담배 1대 피우심	
05:02pm	5시 고객 집 출발	
05:14pm	고객 집 도착. 장비 챙기기	
05:18pm	고객 집 도착해 고객에게 작업 설명	
05:25pm	주택가라 옥상에 서브탑이 존재. 옥상 도착. 설치 작업.	
05:33pm	집 다시 진입	
05:56pm	반납 안 한 예전 장비 발견. 고객에게	

	“번호 조회 한 번 해보겠습니다”하고 계속 설치. 타카질 작업. 옥상에서부터 집 안 창문, 거실을 거쳐 안쪽 방까지 전선 연결해야 하는 긴 작업 진행	
06:16pm	작업 완료. 분실 장비 확인	
06:22pm	회사 장비로 신호테스트	
06:25pm	분실장비 정보 확인 후 고객에게 설명 고객 정보란에 관련 사항 메모 후 다음 방문 기사가 확인할 수 있게 함.	
06:30pm	작업 완료. 사용 장비 챙기기	
06:31pm	고객에게 서명 받기	

[동행 근무 2] 2024.08.30.

시각	업무 내용	참고사항
09:41	차안에서 TM 첫 고객이 전화 받지 않음, 문자 보냄. 이런 경우 일단 간다고 함	* 9시 이전에 출근해서 장비 받음. 그래야 시간을 맞출 수 있다고 함
09:43	다른 고객에게 TM. 13시에 방문한다고 한 번 더 확인함. 중간이력을 남겨놓으 라고 해서, 통화 완료되어도 문자함.	
09:44	다른 고객에게 TM. 15시에 방문한다고 한번 더 확인함. 이후 확인문자.	
09:45	다른 고객에게 TM. 전화받지 않음, 문 자보냄.	
09:46	첫 고객 집으로 출발	
09:48	주차장 쓰레기장에 정차, 쓰레기 버림	
10:15	첫 고객(옷가게) 집에 도착. 1층, 2층, 옥상. 각 층마다 1시간씩 배정된 인터넷 단독 개통업무. (2시간 배정, (KT에서 U+로) 이런 경우 아무 데나 차를 댐. 근처 빌라 주차장에 주차, 장비 챙겨서 고객 집으로 이동	*이동 중간에 전화 안 받은 고객에게 전화.
10:20	옷가게 도착	
~10:25	옥상 및 1층 2층 왔다갔다 하며 장비 점검. 옥상 올라가는 계단이 좁고 장애물 많 음. 내려오다 부딪힘.	
~10:30	장비 챙기러 다시 차로 이동	
10:33	- 고객에게 안내 후 작업 시작 - 옥상으로 이동, 랜선을 잘라서 연결 여부 확인 및 교체, 교체할 전선 피	옥외작업

	복 벗기고 연결	
10:45	작업 완료 후 다시 1층으로 이동 단말기로 제품 인증 후 모뎀 교체 작업	
10:55	교체 후 단말기로 장비등록 기기속도 측정	
11:00	인터넷 연결여부 확인 및 1층 작업 완 료 차로 이동 잠깐 땀 닦고 담배 타임	"정해진 휴식 시간을 보장받으면 좋겠 다"
11:05	다시 2층 작업하러 옷가게로 이동. 2층과 옥상 왕복하며 연결된 랜선 확 인, 자르고 교체	"오늘은 운이 좋은 편이다. 랜선도 바 로바로 찾았다."
11:20	2층에서 모뎀 교체 작업 시작	
11:35	모뎀 교체 작업 완료(1층 작업과 동일)	
11:40	고객한테 스케줄 변경 전화가 옴. 일정 이 빡빡해서 변경이 안 되는 상황을 고 객에게 안내 후, 스케줄러한테 메신저 로 연락, 안내함.	
11:45	- 해지 고객한테 연락해서 오늘 수거할 수 있는지 일정을 조율함. (스케줄러한 테 tm 해달라고 연락이 와서) - 이미 스케줄은 풀이라 몇 시에 방문 하겠다 확답을 할 수 없어 곤란하다고 안내	
11:48	- 두 번째 고객 집으로 출발해야 하는 데 그 고객이 변경 취소함. -	"대기하거나, 그 사이에 해지고객 장 비 찾으러 가거나 결정해야 합니다. 회사는 그 시간에 스케줄을 꽂을 겁 니다."
~12:00	식당으로 이동 그 사이에 단말기에 1시 다른 고객 스 케줄이 꽂힘	
13:00	고객 집으로 출발	
13:15	고객 집 주차장에 도착	
13:20	고객 집 들어가서 셋탑 교체	*고객은 리모콘과 증폭기만 구매하셨 지만, 신호테스트에 문제가 있으면 다 른 방의 컴퓨터, 공유기 등까지 확인 해야 해서 시간이 추가적으로 소요될 수 있음.
13:40	셋탑 교체 및 설명 완료	
13:50	다음 고객 집으로 출발, 그 전에 고객 에게 TM	
14:05	다음 고객 집에 도착	
14:20	- 고객 집 나옴, 장비 회수 고객 집으 로 이동 - 인터넷 문제는 아니었으나 인터넷 문	"다행히 문제 없어서, 점검만 해서 여 유시간이 생겨서 해지장비 수거하러 갑니다. 설 수 있어야 하는데 해지장

	제인 줄 안 고객의 착각이 있었음. - 점검은 빨리 끝났는데 tv 리셋 작업 진행함 (올해부터)	비 챙기러 가야죠. 이런 날 자체가 별로 없기는 합니다."
14:34	장비회수하러 도착. 형이 받음. 장비 목록 확인 후 회수	
14:40	동생한테 확인 TM, 회수 물품 점검 중 다른 게 들어와서 왔다갔다 하며 물품 확인	
14:50	다음 고객 집으로 출발	
15:05	멀리 떨어진 주차장에 주차	
15:10	걸어서 고객 집으로 도착, 14층 개통업무	
15:20	- 공유기 설치 및 랜선 연결 후 건물 1층 경비실로 이동, EPS 실 키 수령, 13층으로 이동 (문이 안 열려서 경비실 왔다갔다함)	
15:30	eps 실에서 해당 호실까지 연결되는 장비 확인	"운이 좋네요" (13층에서 연결 라인을 찾아서 1층까지 가거나, 선을 새로 설치하지 않아도 됨)
15:37	- 14층 고객 집으로 이동, 랜선 속도 확인	
15:45	오후중 처음으로 화장실 사용(건물 1층 화장실)	
15:52	- 주차장 도착, 다음 고객 집으로 이동 - 가는 길에 다시 tm(오전 이후 낫힌 사람) / 전화 안 받음	"이골이 났지만 지쳐요"
16:05	고객에게 전화와서 통화 주차장 찾으러 두 바퀴 돔.	
16:10	- 15층 고객 집 도착. 랜선 연결 끊어 짐 확인. - 1층에서 키 수령 후 지하 4층 eps 실로 이동(계단)	
16:18	eps 실에서 랜선 연결 여부 확인. 랜선이 떨어져 있어서 그거 꽂음.	당일 이사한 집이라 에어컨이나 선풍기가 없어서 매우 더웠음.
16:28	EPS 실에서 1층까지 계단으로 이동 이후 엘리베이터 타고 고객 집으로 이동, 인터넷 연결 확인	
16:35	다음 고객 집으로 출발	