


유연한 감옥에서 고객응대 노동자들은 어떻게 감시당하는가?



미스터리 쇼핑과 노동자들의 건강에 대한 연구

신희주



문제의식



연구배경 (1)-미스터리 쇼핑

- ▶ 1900년대, 직원들의 위법행위나 조직에 대한 충성도, 정직성 등을 조사하기 위한 수사방법에 기원을 둠
- ▶ “미스터리 쇼핑”-1940년대에 Wilmark company 에 의해 고안
- ▶ 1990년대 이후 인터넷과 정보기술의 사용
 - ▶ 평가와 보고의 신속성
 - ▶ 쇼퍼의 모집과 데이터 수집의 속도가 용이
- ▶ 서비스 과정과 표준에 대한 효율성 평가, 서비스 제공자의 행동 평가, 회사의 수행평가, 서비스의 약점 파악, 개선될 부분에 대한 확인이 목적
- ▶ 유통, 음식/숙박/항공사, 정보통신, 헬스케어, 우체국, 금융, 병원, 교육등의 공공 서비스 영역까지 광범위하게 이루어짐


연구배경 (2)-서비스업의 작업장 통제


▶ 베버의 관료제

- ▶ 합리적 원칙의 기반 위에 형성된 규칙에 복종하도록 하는 합리적-합법적 권위가 존재
- ▶ 관료제는 이러한 권위의 조직적 발현

▶ 관료적 통제: 관료적 권력의 제도화 (Edwards, 1979)

- ▶ 직무의 범주, 작업의 규칙, 승진 순위, 직업 훈련, 책임의 범주 등을 제도화
- ▶ 대규모 조직에서 정해진 규칙과 절차에 의해 노동자들을 개별적, 간접적으로 통제
- ▶ “규칙의 지배 (rule of law) 가 감독자의 명령에 의한 지배를 대체”
- ▶ 노사의 수직적 관계 정립, 공식적 규칙과 절차를 통해 개별 노동자 통제
 - ▶ 노동조합을 약화시키고 노사관계를 개별화
 - ▶ 조직의 공식적 사회구조를 통제의 수단으로 사용

- 
- ▶ 고객중심 관료제 (Korczynski, 2001)로서의 서비스업
 - ▶ 사회의 구성원리가 생산 중심→소비중심으로
 - ▶ 조직 구성원들을 복종하게 만드는 권위의 기반으로 고객 개념이 등장
 - ▶ 이전의 관료제적 논리에 결합
 - ▶ 생산과 소비의 동시성,
 - ▶ 그러나 생산은 합리적 원칙에 의해, 소비는 비합리성과 쾌락의 추구라는 원리로 구성
 - ▶ 서비스업 노동자들의 노동은 관료주의적 원칙 + 고객중심적 원칙이 강조되는 딜레마적 상황에서 생산되고 있음
 - ▶ 서비스업 생산품의 특징
 - ▶ 감정노동이라는 무형의 서비스 생산과 그 생산을 위한 물질적 조건의 생산이 동시에 이루어짐



- ▶ 미스터리 쇼핑은

- ▶ 무형의 고객서비스와 물리적 서비스 환경의 생산이라는 결합적 노동과정에 대한 총체적 평가
- ▶ 1) 체계적으로 정해진 매뉴얼에 따라 이루어지는 관료적 통제의 역할을 수행, 2) 직접 고객이 되어 현장에서 다양한 상호작용을 창출하고 거기에 참여
- ▶ 평가자가 고객을 가장하는 암행의 형태, 그러나 노동과정에 대한 감시를 노동자들이 인지하도록 유도
- ▶ 이러한 특성들이 노동자들의 다양한 형태의 건강문제를 야기

연구방법

- ▶ 연구방법: 반구조화된 면접법
- ▶ 면접 기간: 2019/1월~ 4월
- ▶ 연구 전략
 - ▶ 유통업에 종사하는 경력직 노동자들에 대한 면접을 우선 시행하여 직/간접적 미스터리 쇼핑 경험을 수집
 - ▶ 파트타임 아르바이트생들을 면접하여 신입이나 경력이 짧은 노동자들의 경험을 보충
 - ▶ 다른 업종에서의 자료를 보충 수집

참여자	성별	연령	근무처	업종 경력	직위
case 1	여	50대 초반	패션브랜드	24년	매니저
case 2	여	30대 후반	패션브랜드	17년	매니저
case 3	여	40대 중반	패션브랜드	22년	매니저
case 4	여	30대 후반	패션브랜드	10년	매니저
case 5	여	40대 후반	증권사	30년	팀장
case 6	남	30대 후반	은행	13년	과장
case 7	여	40대 후반	병원 원무과	30년	일반직원
case 8	여	40대 후반	병원 원무과	30년	일반직원
case 9	남	20대 중반	멀티플렉스	2년	파트타임
case 10	여	20대 중반	멀티플렉스	2년	파트타임
case 11	여	20대 후반	멀티플렉스	7년	대리
case 12	여	20대 초반	프랜차이즈 (카페)	1년7개월	파트타임
case 13	남	20대 초반	프랜차이즈 (외식)	6개월	파트타임
case 14	여	20대 초반	프랜차이즈 (제과)	2개월	파트타임
case 15	여	20대 초반	프랜차이즈 (아이스크림)	2년	파트타임

작업장 통제기제로서의 미스터리 쇼핑 (1)

- 관료적 통제와 감정규칙을 확인하는 과정

▶ 절차화된 업무에 대한 점검

“맨 처음엔 오자마자 클리닝(청소상태)을 보고요, 인사, 그리고 그 다음에 판매 스킬 그 다음에 배웅인사까지 단계별로 정해져 있고, 각각 단계로 들어가면 하나 하나 또 항목이 있어요. 예를 들어서 인사 항목 같은 경우는 들어오자마자 바로 접견을 했는지 다른 고객을 보고 있었으면, 양해 멘트를 했는지 안했는지 그런 거 일단 체크를 하고요. ‘잠깐만 기다려주십시오. 조금 이따 도와 드리겠습니다’ 이런 멘트를 안했을 경우 마이너스가 되고요, ‘기다려주셔서 감사합니다’라고 멘트를 안하면 또 깎이고 (case 1)”

▶ 중간관리자의 역할도 평가

“만약에 직원이 일어나서 고객한테 인사하고 뭔가 평소와 다르게 하면 그 부서 책임자도 (슈퍼 응대라고) 눈치를 채고 이제 차나 간식도 대접하고...평가항목 중에 책임자 관심표현 이라는 게 있거든요.(case 6)”

▶ 감정규칙이 서비스 노동이 생산되는 과정에서 제대로 수행되고 있는가를 확인하는 관료제적 통제의 전형적인 Tool

작업장 통제기제로서의 미스터리 쇼핑 (2)

- 이데올로기적 통제의 수단

- ▶ 관료제적 통제의 한계에 따른 통제기제의 변형
 - ▶ 소비자본주의의 심화에 따라 경쟁 압력에 대한 대응에 한계
 - ▶ 직접적/물리적 통제뿐만 아니라 노동자들의 내면에 대한 관리 추구
 - ▶ 이데올로기를 관료적 통제의 구조적 배열 속에 접합시킬 필요가 있음
- ▶ 이데올로기적 통제
 - ▶ “서비스의 질에 의해 매출이 결정→ 기업경쟁력이 높아짐”
 - ▶ 브랜드 이미지에 긍정적 기여
 - ▶ 기업 성장이 노동자들의 삶과도 연결된다는 공존의 논리 강조



- ▶ 믿음과 가치의 내면화

- ▶ 지속적인 교육과 훈련
- ▶ 다양한 평가를 통해 강화, 미스터리 쇼핑의 활용
- ▶ 노동자들의 정체성 재구성과 관리 (미소지기, 아티스트 등)


- ▶ 한국에서의 서비스 품질 관리

- ▶ 1990년대 신자유주의적 질서에 본격적 편입
- ▶ 기업의 경쟁력 강화를 위해 노동과정에 적극적 개입
- ▶ 1970년대 이후의 소비자본주의 이념과 맞물림 → 고객제일주의 규칙 강화
- ▶ 미스터리 쇼핑이 본격 시작되고 확산된 시기는 신자유주의 이데올로기가 강화/확산되는 시기와의 중첩

서비스 노동자들의 노동과정과 MS (1)

-고객과의 상호작용에 개입

- ▶ 숙련노동으로서의 고객응대 서비스 (Bontton, 2004; 김경희, 2006)
 - ▶ 고객과의 지속적 상호작용 속에서 복잡성이 요구
 - ▶ 고객의 요구에 맞는 양질의 서비스를 창출하는 숙련노동
 - ▶ 노동자들은 변화하는 고객의 특성과 요구에 맞는 전략 수립
- ▶ 미스터리 쇼핑은 매뉴얼대로의 노동 수행을 강제함
 - ▶ 쇼퍼 응대를 위해 매뉴얼에 정해진 서비스 과정 수행
 - ▶ 유연하고 창조적인 고객과의 상호작용을 못하도록 함
 - ▶ 양질의 서비스를 원하지만 경직된 세일즈 압력을 피하고자 하는 고객들의 요구와 맞지 않는 서비스 제공



“(MS에서 강조하는 서비스 형태는) 너무 시대에 뒤떨어진 그게 아닌가 싶은 거예요. 그리고 손님들도 그거를 원하지 않고 부담스러워하고 진짜 모니터링이니까 이걸 체크해야 되죠. 하지만 과연 저 사람들이 개인적으로 고객이라면 저런 트리트먼트를 원할까 (싫어요). 물론 친절하면야 좋죠. 근데 루즈를 편하게 보고싶은데, 직원은 평소 때 어떤 칼라를 바르냐, 해주겠다, (하면서 다가오고) 이것도 해보고 저것도 해보고 싶은데, 루즈 하나라도 트리트 받으면 사야될 거 같고. 그런거잖아요 (case 1)”

“요즘 고객들은 서로 비교를 하고 대출도 받고, 워낙 고객들이 직접 발로 뛰면서 알아보고 하기 때문에 이게 아무리 친절해도 오지 않고 (금리 같은) 선천적인 메리트를 어필을 해야 하는데, 근데 또 이거(친절)만 강조를 하니...일선에서 일하는 직원들은 이렇게 생각을 하는데, 기획부서 같은 데서는 이런거 (친절에 대한 강조)를 다 결정을 하니깐 그건 좀 답답하죠 (case 6)”

서비스 노동자들의 노동과정과 MS (2)

-노동강도를 강화시키는 미스터리 쇼퍼

- ▶ 기업의 구조조정 속에서의 미스터리 쇼핑

- ▶ 인원의 감축, 의무시차제, 멀티매장 등의 확대

- ▶ 악화된 노동환경 속에서 미스터리 쇼퍼를 통해 지속적으로 생산성 향상을 위한 전략

“예전 같은 경우에는 매장 자체에도 인원이 있었고 그랬기 때문에 매출이 잘나오고 인원도 많고...정말 친절하면 좋으니깐 그게 어느 정도 필요했을까는 모르지만, 지금 인원이 거의 혼자 근무하다시피 하잖아요. 요새 본사에서 OT(초과노동시간)를 줄여야 되기 때문에 웬만하면 시차해라 휴무해라 이렇게 해서 혼자 근무하다보니깐 이걸 해낼 수가 없는 거죠(case 2)”

“서비스매장 그 환경이 예전 같지 않거든요. 옛날에는 진짜 어느정도 될 때 트리트가 가능한 상황에서 모니터링을 했다고 하면....(중략) 지금은 상황이 너무 많이 달라졌는데도 본사는 더 디테일하게 이걸 왜 안했냐... 그렇지 만 저희 매장같은 경우는 진짜 일대일 트리트가 안되는 매장이거든요. (case 1)”

- ▶ 현실을 제대로 반영하지 못하는 평가 항목

- ▶ 미스터리 쇼핑 평가 과정

- ▶ 정해진 절차를 지키는 동시에 다수의 고객을 응대해야 하기 위해 강화되는 노동강도

서비스 노동자들의 노동과정과 MS (3)

-평가와 피드백

- ▶ 피드백의 과정-유통업/금융 서비스 노동자
 - ▶ 쇼퍼의 평가가 매장별 경쟁의 의미를 가짐 (통계표 작성과 공유)
 - ▶ 우수직원에게는 포상
 - ▶ 경우에 따라 전체 평가에 반영
- ▶ 피드백의 과정-파트타임 노동자
 - ▶ 미스터리 쇼핑 기간에 대한 공지, 그러나 피드백이 없는 경우가 대부분
 - ▶ 직원들끼리만 공유
 - ▶ 노동과정에 대한 감시를 끊임없이 인지시키는 역할
- ▶ 평가의 낙인효과와 부정 인식을 통한 자극

미스터리 쇼핑의 건강저해 요인들

“첨엔 직원이 MS 인지 아닌지 모르고 고객 응대를 하는데 MS의 경우에는 메이크업이나, 브랜드에 대한 상담이라든지 장시간 받게 돼요. 왜냐하면 그 사람들은 직원들이 매뉴얼대로 하는지를 전부 다 봐야 되니까. 그래서 보통 한 시간 정도는 상담을 받죠. 스킨케어도 한 시간 정도 받고, 메이크업도 한 시간 정도 받고. 그 다음에 구매를 안 하는 거죠. 그러면 그 직원의 하루는 되게 망치는 거예요. 그런데 그것도 항목에 있어요. 샤피어들도 그게 매뉴얼이에요. 사고, 안사고를 정해줘요. 당신은 사라, 당신은 사지 말아라. 그래서 그 응대를 다 받고 나서 ‘어, 그런데 언니, 저 조금 더 보고 올게요.’ 또는 ‘저 다음에 올게요.’ 이랬을 때 그 직원의 표정 변화(를 평가 하는거죠). (case 4)”


“게다가 구매를 안 한다고 해서 갑자기 표정이 바뀐다는지, 질문이 길어진다고 해서 표정이 바뀐다는지 이러서는 절대 안되거든요. (case 2)”

미스터리 쇼핑의 건강저해 요인들 (1)

- 감시와 감정노동

- ▶ 감시에 대한 인지가 높을수록 더 큰 스트레스와 업무 압박감을 느끼는 경향이 있음 (Aiello & Kolb, 1995; David & Henderson, 2000)
 - ▶ 쇼퍼의 방문기간에는 평가점수를 잘 받기 위해 쇼퍼를 인지하고자 노력함
 - ▶ 그러나, 감시의 작동을 인식하면, 직무자율성의 범위가 좁아짐
 - ▶ 생산성에 대한 요구수준이 높고 노동통제력이 낮은 상황
 - 감시는 일상적인 업무도 스트레스의 정도가 높은 일로 변환시킴
- ▶ 감시의 형태로서의 미스터리 쇼핑
 - ▶ 언제 어떤 형태로 방문할지 모르는 쇼퍼의 존재감
 - ▶ 쇼퍼 인지시 평가를 위한 업무 수행의 압박감

“직원들은 누군지 모르는 사람이 나를 평가한다는 것 자체에 굉장히 압박감을 심하게 느끼거든요. 그 기간 동안은 서로 되게 다 예민해져요... 스트레스를 과하게 느끼는 직원들은 그 시기에는 정말 잠도 못자고. 차라리 고객이라고 생각하고 응대를 하면 이상이 없는데, 우리 같은 경우에는 알잖아요. (쇼퍼라는) 느낌이 오잖아요. 딱 그 순간부터 손님한테 트리트를 못하는 거예요. 손이 떨려서 (case 2)”



- ▶ 다중적 감시

- ▶ 일반적으로 많은 매장에서 CCTV를 통한 일차적 감시 &
- ▶ 미스터리 쇼퍼를 통한 밀착된 형태의 감시

- ▶ 중층적 감시

- ▶ 유통업의 경우, 소속 에이전시 본사와 브랜드 본사 존재
- ▶ 1년에 6회의 미스터리 쇼핑, 브랜드 본사는 1회에 3번의 방문, 총 10회까지
- ▶ 입점 회사도 다른 형태의 평가 진행

“백화점이나 유통의 경우에는 본사도 있고 백화점이라도 감을 관계가 있으니까, 고객까지 더 하면 세 가지 (감-을관계) 포인트가 있잖아요. 지금 어떻게 보면 일반 직장 다니는 사람들보다 더 3배의 스트레스를 받고 있다고 생각하거든요 (case 2)”

미스터리 쇼핑의 건강저해 요인들 (2)

- 주관성의 개입과 평가의 합리성 결여

- ▶ 미스터리 쇼핑 평가기준의 획일성 & 평가자의 주관성이 동시에 개입
- ▶ 평가자의 주관성
 - ▶ 예상치 못한 질문
 - ▶ 의도적 harassment
 - ▶ 샘플의 종류나 수량에 따라 친절함의 평가
 - ▶ 쇼퍼의 기분이나 감정상태
- ▶ 고객중심적 관료제적 통제
 - ▶ 기업조직과 고객이라는 두 행위 주체 존재
 - ▶ 노동자들이 노동에 대한 통제력을 발휘할 수 없음
 - ▶ 고객과의 상호작용에서 주도권을 갖지 못함 (Abercrombie, 1991)

- ▶ 평가의 합리성 결여로부터의 감정적 소진

- ▶ 단편적 모습에 의해 업무능력이 평가되는 것에 대한 부당함을 느낌

- ▶ 기업은 감정노동을 조직하고 그것을 관리하는 규범을 가지고 있지만, 규범의 결과는 개인이 감당해야 할 몫으로 던져져 있음 (신경아, 2009).

“심지어 그 멘트가 이상이 없었다고 하더라도, 그 어감이 기분이 나쁘다고 평가자가 그렇게 적을 수 있는 부분이어서 매뉴얼대로 그대로 한다고 해도 완벽하기 어려워요. 그런데도, 회사에서는 고객 중심으로 너무 퍼줘도 안되고, 그냥 보상으로 입막음 하려고 해도 안되고, 우리가 책임질 수 있는 부분이 아닌데도 ‘이건 책임질 수 없다’, 이렇게 응대해도 안되기 때문에 제대로 하기가 사실 어렵죠. 그거 때문에 스트레스 받아서 퇴사하는 사람들도 많은 거 같아요. (case 11)”


- ▶ 모니터링이 합리적이고 명확하거나 업무 능력 향상에 도움이 된다고 느끼는 경우 직무스트레스에 영향을 끼치지 않는다는 연구결과도 있음 (Holman, 2003)

미스터리 쇼핑의 건강저해 요인들 (3)

- 매출압박과 결합하는 미스터리 쇼핑

- ▶ 매출에 따라 차별적 지원과 불평등한 대우
- ▶ 매출량을 달성해야 하는 일상적 압박이 존재
- ▶ 미스터리 쇼퍼의 경우
 - ▶ 장시간 응대와 빠짐없이 서비스 제공 때문에 매출에 부담이 됨
 - ▶ 게다가 환불처리

“어떤 샤퍼는 사가요. 그리고 나중에 샤퍼였다고 환불을 해요. 근데, 우리는 하루에 개인이 해야 되는 매출 목표가 있잖아요. 그거를 이 샤퍼 시간 때매 날려버린 거기 때문에. 그러니까 저 고객 (샤퍼) 보느라고 다른 고객 전혀 못 받는데. 이제 그러면 이제 하루를 말아 먹는 거죠... 맥빠지고 ‘아, 남은 매출 어떡하지’ 이제 이거 걱정이 되죠. (쇼퍼의 경우는) 사 간다 해도 문제인 거예요. 사 가면 며칠 뒤에 제품 갖고 와서 이거 환불 하라고. 니네 샤퍼가 사 갔던 거라고. 그러면 그날은 마이너스를 안고 시작을 하는 거죠.(case 4)”

- 
- ▶ 미스터리 쇼핑 기간이 1회당 기본적으로 3-4주 가량으로 설정되어 있음
 - ▶ 언제 방문할지 모르는 쇼퍼를 대비해서 모든 고객들에게 절차대로 서비스를 제공해야 함
 - ▶ 바쁜 매장의 경우, 미스터리 쇼핑 기간에 평소보다 매출이 떨어지는 경향이 있음
 - ▶ 매출 보상을 위해 노동강도가 강해짐

미스터리 쇼핑의 건강저해 요인들 (4)

- 경쟁과 자존감 저하를 유발하는 평가결과

- ▶ 고객응대 서비스 노동자들은 고객과의 상호작용 속에서 고객들의 반응을 통해 정체성 형성 → 미스터리 쇼핑도 같은 효과

- ▶ 평가 결과가 좋지 않은 경우 성취감의 저하

“저희는 1년에 한 번씩 팀장이 모든 직원들에 대해 피플 리뷰를 해요. 일단은 본인 것을 본인이 하고요. 거기에는 QOS (서비스 품질), 세일즈 스킬, 업무능력 같은 항목이 들어가요. 그런데, 보통 때였다면 QOS 에서 스스로 A 등급을 줄만한 직원이 이번에 리뷰에서 자기 자신을 굉장히 낮게 평가했더라고요. 그래서 제가 왜 이렇게 낮게 평가했냐 물어봤더니, ‘제가 MS 모니터링 안 좋게 나왔잖아요’ 라고 대답하는 거예요. MS 평가 한번으로 본인의 1년 리뷰를 전체적으로 아주 낮게 주는 거죠... 아무리 판매가 완벽했다고 하더라도 QOS가 점수를 낮게 주면 자기가 우수하지 않은 직원이라는 그런 생각을 하게 되는 거죠.(case 1)”

- ▶ 성취감의 저하나 탈인격화 등의 업무소진을 경험하는 노동자들은

- ▶ 외부환경을 부정적으로 인식하는 경향이 크고
- ▶ 이직의도가 높아지며, 사회에 대한 신뢰감 저하

- ▶ 평가의 결과로 매장간 경쟁 유도
- ▶ 포상제도로 경쟁 유인하며, 평가가 요구하는 업무지침에 충실하도록 함
- ▶ 일상적 성실함이라는 가치와 업무 규칙을 내면화하도록 만듦

“회사에서는 그렇지 않다고 하지만, 이 결과 자체를...(중요하게 생각하는거죠). 올초에 외국 손님까지 모인 자리에서 본사 사장님까지 오고 A (소속 유통기업) 사장님까지 온 신년회 자리에서 B (브랜드)의 부사장님 신년사가 ‘B 여러분, 여러분들은 올해의 과제 하나를 수행했습니다. 그게 뭐냐면 이때까지 맨날 최하점 받던 B가 올해에 90점 평균을 넘겼습니다.’ 이거였어요...(중략) 그런 식이다 보니 평가하면서 점수가 안나오는 매장은 팀장이 너무 스트레스를 받아가지고 3개월 내내 손에서 걸레를 안놔요. 한가할 때 계속 닦고 또 닦고 있고 진짜 한시도 미소를 안놔요. 머리에 3개월 동안 잘해서 무조건 다음 모니터링(점수)을 올려야겠다 하는 생각만. (case 1)”

미스터리 쇼핑의 건강저해 요인들 (5)

- 엄격한 노동과정 평가와 신체반응

- ▶ 특정한 종류의 직무요구, 직무압박, 통제력을 부족의 상황
 - ▶ 스트레스와의 연관성
 - ▶ 강제적, 반복적으로 이루어지는 신체적 움직임으로 근골격계 문제 경험
 - ▶ 쇼퍼 기간에는 노동강도의 강화 (더 빨리, 더 원칙적으로)
 - ▶ 한달 가까이 지속되는 미스터리 쇼핑 기간에는 신체적 부담을 줄이기 위한 유연성을 발휘할 수 없음

“평소에는 아이스크림을 푸는 양이나 담는 방식을 마음 가는대로 조절해서 손이나 팔이 덜 아프게 할 수 있는데, MS 기간 동안에는 담는 방식을 매뉴얼대로 지켜야 하니까요. 예를 들어 네 가지 맛을 담아야 한다고 하면, 밑에 몇 개 깔고 위에 몇 개 올리고 하는 것까지 정해져 있어요. (매뉴얼대로) 모양을 제대로 만들려면 한번 풀때 한 번에 많이 푸고 여러 번 다듬어야 하고, 그래서 손이나 팔이 아픈데 그걸 다 지켜서 해야 되요...그래서 한때 여기(손목)가 계속 멎쳐가지고 2주 동안 매일 침도 맞고. 그래서 알바비를 다 병원비로 썼어요. (case 15)”

결론

- ▶ 미스터리 쇼핑은 고객중심 관료제라는 소비자본주의 사회의 노동통제방식
- ▶ 노동과정에 대한 평가의 의미를 넘어서서 노동과정에 개입하여 서비스 생산과정을 모양짓는 역할을 함
- ▶ 노동자들 개인의 자율성을 제한하고 감시를 통해 작업장의 노동환경을 경직
- ▶ 노동강도의 강화와 노동자들의 건강에 영향
- ▶ 속이기 (Deception) 방식에 의한 행동의 강제라는 점에서 인권침해와 윤리적 문제 발행
- ▶ 서비스 조직들의 문제는 노동자들의 서비스가 부족해서가 아니라 조직이 비효율적으로 운영되기 때문이라는 주장 (Cook et al., 2002)
- ▶ 노동자들의 건강 문제 뿐만 아니라, 조직 운영 방식에 있어서도 그 적용이 재고되어야 함