
금속노조 현대자동차지부 판매위원회

직무스트레스 실태조사

2차 사업 결과 보고서

2015년 8월

금속노조 현대자동차지부 판매위원회
한국노동안전보건연구소

발 간 사

6,800 판매위원회 조합원 동지여러분 반갑습니다.

작년에 직무스트레스와 관련한 설문조사에 5,000여명에 가까운 조합원들이 응해주신점에 대해 다시 한 번 감사드립니다. 이 조사를 통하여 우리는 몇 가지 중요한 객관적 사실(스트레스 요인, 조합원의 실태)을 도출해 냈습니다.



판매위원회 오승욱 의장

또한 올해 2015년, 대상을 표본추출, 압축하여 심층면접을 실시하였습니다. 이 역시 조합원들의 열정적인 참여가 있었으며, 이제 그 두 번째 결과가 나왔습니다. 두 번째 결과물은 많은 점을 시사하고 있습니다. 작년 실태조사가 단순한 현상에 대한 실태파악이었다면, 심층면접조사를 중심으로 진행한 이번 2차 사업은 그 원인이 어디에 있고 앞으로 우리가 무엇을 해야 하는지를 극명하게 보여주고 있습니다.

존경하는 6,800조합원 동지여러분!

많은 조합원들이 정가판매로부터 오는 고통을 호소했습니다. 그리고 현재 시행중인 정가판매에 대한 문제점까지 적나라하게 지적하였고 왜 그것이 스트레스이고 고통이 되는지 말씀해 주셨습니다. 또한 근무환경 중 사측으로부터 영업의 자율성을 보장받지 못하는 부분에 대해서도, 그리고 그것이 스트레스의 원인이라는 사실을 지적해주셨습니다.

어찌보면 심층면접에 응한 조합원 스스로도 자기 마음 깊숙한 곳에 그러한 것이 스트레스의 주요인으로 자리잡고 있었다는 걸 모르고 있을 수도 있습니다. 하지만 결과물에서 보듯이 이구동성으로 스트레스의 요인 우선순위를 현 정가판매의

문제점과 사측으로부터의 압박을 원인으로 지적하였다는 것은 시사하는 바가 크다고 하겠습니다.

이제 조합원의 평균연령이 50을 향해 치닫고 있습니다. 작년 한해 사고나 질병이 아닌 스스로 목숨을 끊은 조합원이 3분에 달합니다. 그리고 스트레스가 주 원인인 심혈관계 질환으로 목숨을 잃은 조합원도 3년 새 6명에 달합니다. 문제는 이 두 가지가 다른 직군에 비해 월등히 높다는 데 있습니다.

작년부터 5대 집행부가 역점사업으로 시작한 조합원의 건강권 지키기 사업이 두 번의 결과물을 내었습니다. 이를 토대로 향후 노동조합이 무엇을 하고 무엇을 요구해야할지 명확해졌습니다. 공정하지 못한 판매시스템으로부터 오는 스트레스를 견어내는 것과 더불어 자유로운 영업환경속에서 정말 열심히 일할 수 있는 환경을 만들어가는 것이야 말로 신명나는 일터를 만들어가는 첫걸음이 될 것입니다.

그동안 조합원 건강권 사업에 열심히 응해주신 조합원 여러분께 다시 한 번 감사드리며 이를 토대로 건강하고 신명나는 일터를 하루라도 빨리 만들어 가는데 앞장서겠습니다.

감사합니다.

2015년 8월
금속노조 현대자동차지부
판매위원회 오승욱 의장

제 출 문

전국금속노조 현대자동차지부 판매위원회가 한국노동안전보건연구소(소장 송홍석)에 의뢰한 《직무스트레스 실태조사 2차사업》의 결과로 이 보고서를 제출합니다.

2015년 8월 한국노동안전보건연구소

연구진 구성

◎ 책임 연구원 | 김정수 (한국노동안전보건연구소)

◎ 연구원 | 공유정옥 (한국노동안전보건연구소)
정하나 (한국노동안전보건연구소)
최민 (한국노동안전보건연구소)
김유균 (고려대학교 보건행정학과)

◎ 현장 연구원 | 김용실 (현대자동차지부 판매위원회 부의장)
조창목 (현대자동차지부 판매위원회 정책기획실장)
김형진 (현대자동차지부 판매위원회 노동안전국장)
조계석 (현대자동차지부 판매위원회 교육선전국장)

목 차

I. 연구의 목적과 방법

1. 연구의 배경	1
1.1. 1차 사업 조사결과 요약	1
1.2. 2차 사업의 기획과 목표	7
1) 현장상황과 그 원인에 대한 정확한 진단의 필요성	7
2) 2차 사업의 목적	8
2. 연구사업 경과	10
2.1. 1차 사업 결과 선전	10
1) 선전 계획 수립	10
2) 개인결과표 발송	10
3) 판매위원회 소식지 기획선전	10
4) 조합원 교육용 동영상 제작	11
5) 결과 보고 소자보 제작·배포	11
2.2. 직무스트레스 기제 연구	12
1) 사업 설계	12
2) 심층 면접 설계	12
3) 심층 면접 수행	12
4) 초점 집단 면접	13
5) 면접 결과 분석 및 해석	13
6) 설문조사 결과 추가 분석 및 해석	14
3. 연구 방법	15
3.1. 질적 연구 방법	15
1) 심층 면접	15

2) 초점 집단 면접	16
3.2. 설문조사 결과 심층 분석	17
1) 추적 관찰 조사	17
2) 설문조사 추가 분석	17

II. 연구결과

1. 현대자동차 판매위원회 직무스트레스의 열쇳말 : 정가판매 제도의 실패, 가학적 인사 관리 그리고 노동자의 대응	19
1.1. 1차 심층 면접	19
1.2. 2차 심층 면접	20
1.3. 초점 집단 면접	22
1.4. 1차 사업 설문조사 결과 추가분석	23
2. 심층 면접	24
2.1. 정가판매 제도의 실패	24
1) 정가판매 제도 도입과 현황	24
2) 조합원들의 인식	26
3) 결과와 영향	29
4) 평가와 대응 - 드러나지 않은 목소리들	31
5) 소결	33
2.2. 가학적 인사 관리	34
1) 가학적 인사 관리의 정의와 사례	34
2) 가학적 인사 관리의 양상	36
3) 가학적 인사 관리의 영향	43
4) 평가와 대응	44
5) 소결	46
2.3 판매위원회 노동자들의 인식과 대응	48

1) 노동자들의 인식	48
2) 노동자들의 대응 양상	56
3) 소결	60
3. 초점 집단 면접	62
3.1. 정가판매 제도	62
1) 폐기할 수 없는 정가판매 제도	62
2) 정가판매 제도의 개선 방안	63
3.2. 시장 질서 확립 방안	66
1) 판매 주체들 간의 대화를 통한 시장 질서에 대한 동의	66
2) 대리점 소장 판권 제한	67
3) 대리점 노동자와의 연대	68
3.3. 실적중심 구조	69
1) 실적중심 구조가 보다 근본적인 문제	69
2) 실적 압박 중심의 구조 개선 방안	70
3.4. 소결	71
4. 추적 관찰 조사	72
4.1. 추적 관찰 조사 대상자 및 특성	72
1) 추적 관찰 조사 대상자	72
2) 대상자 특성	72
4.2. 주요 직무스트레스 요인 변화	73
4.3. 직무스트레스 요인 변화에 따른 직장 내 폭력	73
1) 직무 불안정 영역의 직무스트레스 요인 변화에 따른 직장 내 폭력	74
2) 조직체계 영역의 직무스트레스 요인 변화에 따른 직장 내 폭력	74
3) 관계갈등 영역의 직무스트레스 요인 변화와 직장 내 폭력	75
4.4. 건강과의 연관성	75
1) 직무 불안정 영역의 직무스트레스 요인 변화에 따른 건강	76
2) 조직 체계 영역의 직무스트레스 요인 변화에 따른 건강	76
3) 관계갈등 영역의 직무스트레스 요인 변화에 따른 건강	77
4) 건강 결과 요약	77

4.5. 소결	78
5. 설문조사 추가 분석	80
5.1. 분석의 목적	80
5.2. 분석 방법	80
5.3. 분석 결과	82
1) 직무스트레스 요인에 따른 건강 지표	82
2) 가학적 인사 관리의 경험에 따른 건강 지표	91
3) 감정노동, 정신적 소진감, 직장 내 폭력 경험에 따른 건강 지표	98

Ⅲ. 결론 및 제언

1. 결론	102
1.1 직무스트레스의 두 기제 : 정가판매 제도의 실패와 가학적 인사 관리	102
1.2. 직무스트레스의 결과 : 불안과 갈등	103
1.3. 조합원의 대응 : 조직되어야 할 목소리들	104
2. 제언	106
1.1. 직무스트레스와 노동 인권 침해의 원인 해결하기	106
1) 가학적 인사 관리 중단과 노동 인권 복원	106
2) 근시안적인 판매 정책과 실적 중심 구조 개혁	106
3) 정가판매 제도에 대한 평가와 일관된 판매 정책 수립	107
1.2. 위기에 처한 노동자를 위한 긴급 보호 체계 마련	107
1.3. 노동자 상호 신뢰와 공동 경험의 복원	108

※ 참고자료	109
[부록1] 개인결과표	110
[부록2] 소식지 선전	111
[부록3] 결과 보고 소자보	112
[부록4] 설문조사 추가분석 표 원본	114

표 목 차

표 1. 2009년에 비하여 2014년 현재 현장통제 부문의 변화	4
표 2. 2009년에 비하여 2014년 현재 업무관련 갈등의 변화	5
표 3. 판매위원회 소식지 기획 선전 내용과 배포시기	11
표 4. 1차 사업 결과 보고 소자보 내용	11
표 5. 심층 면접 참여자와 면접 일시	12
표 6. 초점 집단 면접 대상과 일시	13
표 7. 연구사업 진행 경과	14
표 8. 1차 심층 면접 주제	19
표 9. 심층 면접에 대한 분석의 틀(열쇳말)	22
표 10. 심층면접-‘정가판매 제도의 실패’ 개요	26
표 11. 심층면접-‘가학적 인사 관리’의 개요	35
표 12. 심층면접-‘판매위원회 노동자들의 인식과 대응’의 개요	48
표 13. 초점 집단 면접 개요	62
표 14. 추적관찰 조사 대상자 특성 (2014년 기준)	72
표 15. 직무스트레스 요인 변화에 따른 분포	73
표 16. 직무불안정 영역의 직무스트레스 요인변화에 따른 직장 내 폭력	74
표 17. 조직체계 영역의 직무스트레스 요인 변화에 따른 직장 내 폭력	75
표 18. 관계갈등 영역의 직무스트레스 요인 변화로 인한 직장 내 폭력	75
표 19. 직무불안정 영역의 직무스트레스 요인 변화에 따른 건강 및 우울증, 자살생각	76
표 20. 조직체계 영역의 직무스트레스 요인 변화에 따른 건강 및 우울증, 자살생각	76
표 21. 관계갈등 영역의 직무스트레스 요인 변화에 따른 건강 및 우울증, 자살생각	77
표 22. 설문조사 추가 분석의 틀	81
표 23. 직무스트레스 요인에 따른 건강 지표의 차이 요약	90
표 24. 가학적 인사 관리 경험에 따른 건강 지표의 차이 요약	97
표 25. 감정노동, 정신적 소진, 직장 내 폭력 경험에 따른 건강 지표의 차이 요약	101
표 26. 소식지	111
표 27. 소자보 1~4	112

표 28. 소자보 5~8	113
표 29. 직무스트레스 요인에 따른 주관적 건강수준	114
표 30. 직무 스트레스 요인에 따른 우울증상	115
표 31. 직무 스트레스 요인에 따른 자살 생각, 자살 시도	116
표 32. 직무 스트레스 요인에 따른 정신적 소진	117
표 33. 직무 스트레스 요인에 따른 신체 폭력 경험	118
표 34. 직무 스트레스 요인에 따른 언어 폭력 경험	119
표 35. 직무 스트레스 요인에 따른 괴롭힘이나 왕따 경험	120
표 36. 가학적 인사 관리 경험에 따른 주관적 건강 수준	121
표 37. 가학적 인사 관리 경험에 따른 우울 증상	122
표 38. 가학적 인사 관리 경험에 따른 자살 생각, 자살 시도	123
표 39. 가학적 인사 관리 경험에 따른 정신적 소진	124
표 40. 가학적 인사 관리 경험에 따른 신체 폭력 경험	125
표 41. 가학적 인사 관리 경험에 따른 언어 폭력 경험	126
표 42. 가학적 인사 관리 경험에 따른 왕따 경험	127
표 43. 정신적 소진, 감정 노동, 직장 내 폭력 경험에 따른 주관적 건강 수준	128
표 44. 정신적 소진, 감정 노동, 직장 내 폭력 경험에 따른 우울 증상	129
표 45. 정신적 소진, 감정 노동, 직장 내 폭력 경험에 따른 자살 생각, 자살 시도	130

그림 목 차

그림 1. 영업직 남성의 직무스트레스 요인변화	2
그림 2. 사무직 남성의 직무스트레스 요인변화	3
그림 3. 영업직 여성의 직무스트레스 요인변화	3
그림 4. 사무직 여성의 직무스트레스 요인변화	4
그림 5. 현장 통제 및 직장 내 괴롭힘 직접 혹은 간접 경험한 빈도-직책별	5
그림 6. 변동급 비중의 변화(영업직)	6
그림 7. 변동급 비중의 변화(사무직)	6
그림 8. BDI 척도를 이용한 우울수준 평가 결과	6
그림 9. 직무스트레스 요인에 따른 주관적 건강수준 차이	82
그림 10. 직무스트레스 요인에 따른 우울증상 차이	83
그림 11. 직무스트레스 요인에 따른 자살 생각의 차이	84
그림 12. 직무스트레스 요인에 따른 자살 시도의 차이	85
그림 13. 직무스트레스 요인에 따른 정신적 소진의 차이	85
그림 14. 직무스트레스 요인에 따른 신체 폭력 직접 경험의 차이	86
그림 15. 직무스트레스 요인에 따른 신체 폭력 간접 경험의 차이	87
그림 16. 직무스트레스 요인에 따른 언어 폭력 직접 경험의 차이	87
그림 17. 직무스트레스 요인에 따른 언어 폭력 간접 경험의 차이	88
그림 18. 직무스트레스 요인에 따른 괴롭힘이나 왕따 직접 경험의 차이	89
그림 19. 직무스트레스 요인에 따른 괴롭힘이나 왕따 간접 경험의 차이	89
그림 20. 가학적 인사 관리 경험에 따른 주관적 건강 수준 차이	91
그림 21. 가학적 인사 관리 경험에 따른 우울 증상 차이	92
그림 22. 가학적 인사 관리 경험에 따른 자살 생각 차이	93
그림 23. 가학적 인사 관리 경험에 따른 자살 시도 차이	94
그림 24. 가학적 인사 관리 경험에 따른 정신적 소진 차이	94
그림 25. 가학적 인사 관리 경험에 따른 신체폭력 직접 경험 차이	95
그림 26. 가학적 인사 관리 경험에 따른 신체폭력 간접 경험 차이	95
그림 27. 가학적 인사 관리 경험에 따른 언어폭력 직접 경험 차이	96

그림 28. 가학적 인사 관리 경험에 따른 언어폭력 간접 경험 차이	96
그림 29. 가학적 인사 관리 경험에 따른 왕따 직접 경험 차이	96
그림 30. 가학적 인사 관리 경험에 따른 왕따 간접 경험 차이	97
그림 31. 감정노동, 정신적 소진, 직장 내 폭력 경험에 따른 주관적 건강수준 차이	99
그림 32. 감정노동, 정신적 소진, 직장 내 폭력 경험에 따른 우울증상 차이	99
그림 33. 감정노동, 정신적 소진, 직장 내 폭력 경험에 따른 자살 생각의 차이	100
그림 34. 감정노동, 정신적 소진, 직장 내 폭력 경험에 따른 자살 시도의 차이	100

I. 연구의 목적과 방법

1. 연구의 배경

이번 《현대자동차 판매위원회 직무스트레스 2차 사업》은 지난해 판매위원회 중점사업이었던 《2014 직무스트레스 실태조사》의 후속으로 기획되었다. 설문조사를 중심으로 이루어진 2014년 사업은 전체 조합원 6,724명(당시 기준) 중 4,920명(73.3%)이 참여하였던 실태 조사로, 직무스트레스와 건강권에 대한 조합원들의 높은 관심을 확인할 수 있었다.

조합 차원에서 진행하는 연구 사업에 이와 같은 큰 호응이 있었던 이유는 조합원 평균 연령이 이미 48세로 뇌심혈관계 질환 발생 위험 증가가 우려되고 있는 개별 노동자들의 생애주기적 조건과도 분명 관련이 있을 것이다. 그도 그럴 것이 2010~2013년 국내영업본부 직원 사망 자료에 의하면 4년 동안 뇌졸중(뇌경색, 뇌출혈 등), 심근경색 등 뇌심혈관계 질환으로 하루아침에 운명을 달리한 노동자가 6명에 이르고 있다.

무엇보다, 판매위원회 노동자들을 둘러싼 직무스트레스를 유발하는 노동조건, 조합원들의 건강한 몸과 삶을 위협하는 환경들이 몇 년 동안 빠른 개선 없이 지속되고 있다는 것 역시 주요하게 작동했을 것이다. 현대자동차의 비민주적인 경영·조직체계는 창립 이래로 전혀 변화가 없다. 또한 고객만족(CS) 관련 업무와 교육, 판매노동에 대한 업무 감사와 노동 통제, 부진자 압박 등이 전에 없이 폭압적인 방식으로 강화되고 있다.

1.1. 1차 사업 조사결과의 요약

이러한 현실에서 1차 사업(2014년 실태조사)의 가장 중요한 목적은 판매위원회 노동자들의 직무스트레스 요인과 관련 노동조건 및 건강 지표 현황을 확인하고 2007년도 결과와 비교하여 그간의 변화양상을 파악하는 것이었다.

먼저 《한국형 직무스트레스 요인 평가》라는 조사 도구를 활용해 설문조사를 실시

한 결과, 한국형 직무스트레스 요인 평가에서 구분한 8개의 직무스트레스 요인¹⁾ 중 판매위원회 노동자들에게 가장 문제가 되는 것은 ‘직무불안정’, ‘관계갈등’, ‘조직체계’ 영역으로 나타났다. 특히, 2014년 결과를 전국 참고치²⁾와 비교하고 2007년 판매위원회 조사 결과와도 비교하여 직무스트레스 유해요인이 어느 정도로 심각한지와 더불어 과거에 비해 저감되었는지 여부를 확인할 수 있었다. 2014년 결과에서 가장 높은 점수가 나온 직무불안정, 관계갈등, 조직체계 세 가지 영역은 2007년부터 지금까지 개선되지 않고 있거나 심지어 악화되기까지 하여 이미 만성적인 직무스트레스로 작용하고 있음을 확인할 수 있었다.

영업직 남성의 경우, 관계갈등 요인은 2007년에도 참고치보다 높은 수준이었는데 2014년에는 큰 폭으로 악화되어, 영업직 남성 노동자들의 가장 중요한 직무스트레스 요인으로 파악되었다. 직무불안정, 조직체계 점수는 7년 전보다 악화되지는 않았으나 개선도 전혀 이루어지지 않아 전국 참고치와 비교할 때 여전히 높은 상태였다.

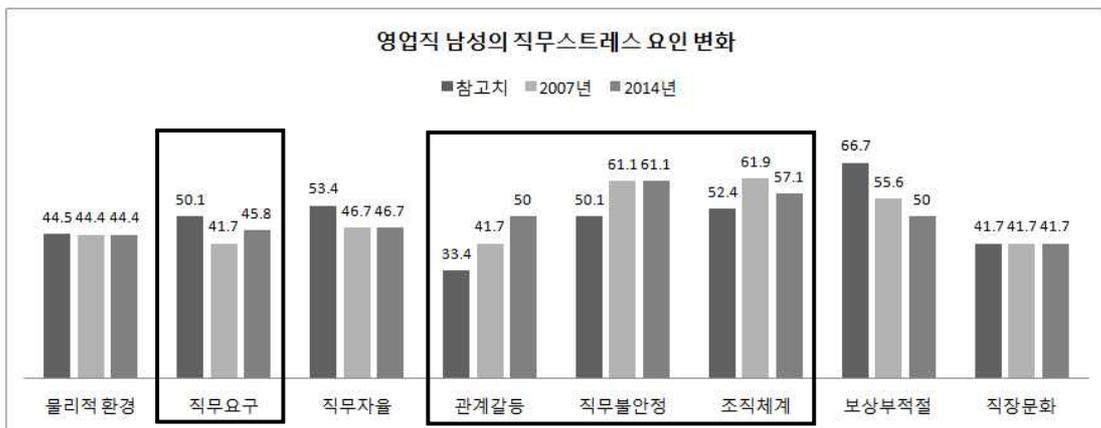


그림 2. 영업직 남성의 직무스트레스 요인변화

사무직 남성의 조직체계 영역의 점수는 2007년에도 참고치에 비해 상당히 높았는데, 더욱 악화된 양상을 보여, 사무직 남성 노동자들의 가장 중요한 직무스트레스 요인으로 파악되었다. 직무불안정 요인은 역시 개선된바 없이 참고치보다 높은 수준이었다. 영업직과는 달리 사무직의 경우 관계갈등 영역이 상당히 점수가 낮아졌지만 여전히 참고치보다 높았다.

1) 물리환경, 직무요구, 직무자율, 직무불안정, 관계갈등, 조직체계, 보상부적절, 직장문화 총 8개의 영역
 2) 업종분포를 고려하여 전국에서 추출한 12,631명으로부터 집계된 결과점수

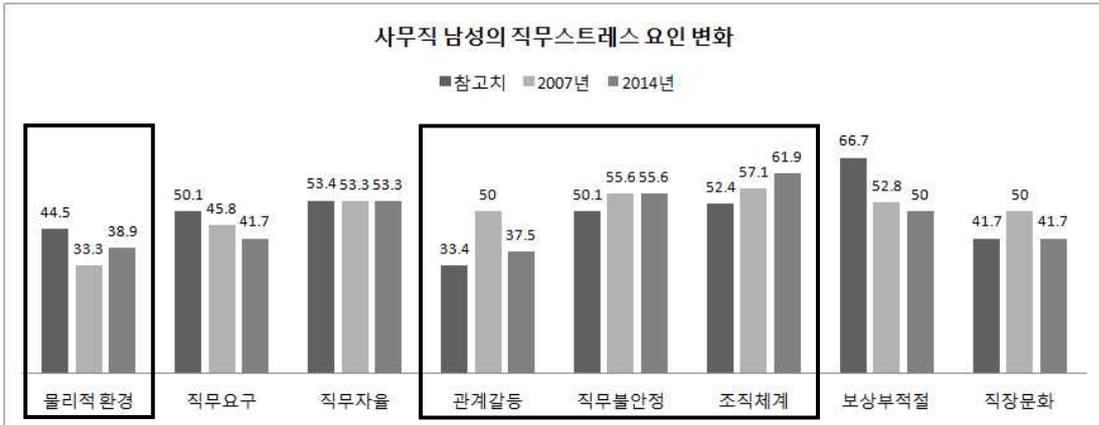


그림 3. 사무직 남성의 직무스트레스 요인변화

영업직 여성의 직무스트레스 요인 중 직무불안정 영역은 개선없이 참고치보다 높은 수준을 보였다. 관계갈등은 과거에도 이미 참고치 보다 높았는데, 더욱 악화된 양상을 보여 영업직 여성 노동자들의 가장 중요한 직무스트레스 요인임을 알 수 있었다. 영업직의 경우 성별에 관계없이 관계갈등 영역에서 공통적으로 높은 점수를 나타내고 있으며 2007년 이후 악화된 것으로 보아 이 부분에 특정요인이 작동하고 있는 것으로 추정할 수 있다.

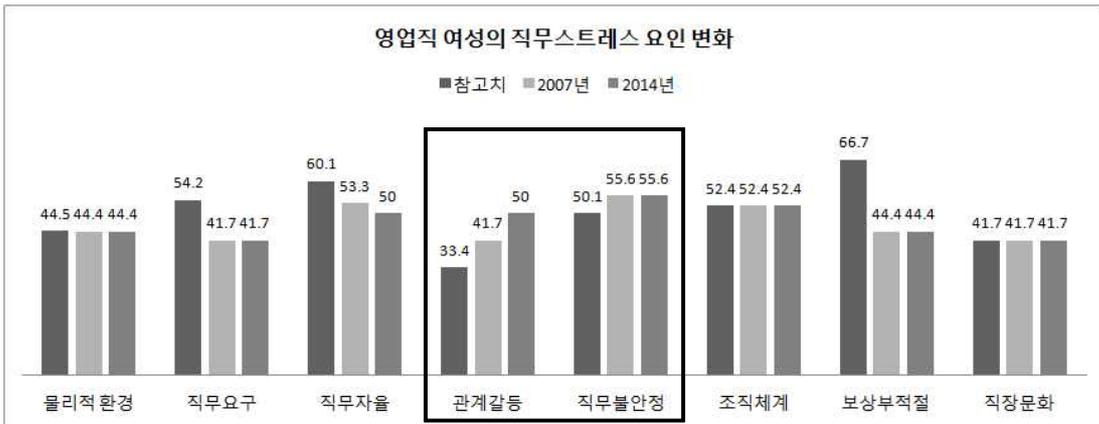


그림 4. 영업직 여성의 직무스트레스 요인변화

사무직 여성은 직무불안정 점수가 과거에 비해 약간 개선된 것으로 나타났다. 그러나 여전히 참고치보다 상당히 높은 수준이었다. 조직체계 영역은 전국 여성노동자들의 표준점수 분포 상 상위 25%에 해당하는 높은 점수를 보였다. 영업직과 사무직, 남성과 여성을 막론하고 어떤 직무스트레스요인에서도 이렇게 점수가 높게 나온 항목은 없었기에 더욱 부각되는 부분이었다.

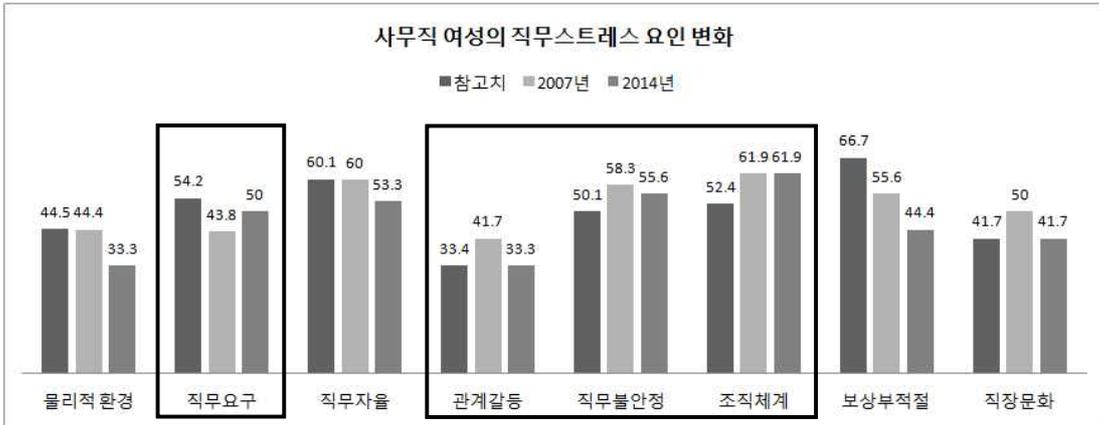


그림 5. 사무직 여성의 직무스트레스 요인변화

일반적인 현재 노동조건과 7년간의 변화상을 확인한 결과, 2014년 기준 판매위원회 노동자들의 노동시간은 1일 평균 8.5시간, 1주 평균 42.9시간으로 2007년에 비해 약간 줄어들었다. 그러나 노동시간의 질에 있어서는 전보다 오히려 악화된 측면이 많다.

고객만족(CS) 평가나 교육, 출퇴근 시간 등 근태에 대한 통제, 근태관리나 감사에 따른 징계, 전산화로 인한 업무 부담은 늘었다고 응답한 경우가 압도적으로 더 많았다. 또한 정가판매와 관련된 고객 및 동료 간의 갈등이 늘어났다. 감시나 미행, 괴롭힘과 따돌리기, 신체·언어 폭력의 경험도 적지 않게 나왔다. 특히 영업직에서 감시나 미행을 본 인이 직접 당하거나 동료가 당했다고 응답한 수가 직책과 무관하게 많았다. 이처럼 자분에 의한 강압적 노동 통제가 일상화되고 고객은 물론 동료와도 갈등이 잦아지는 현장에서 노동자들의 직무스트레스도 높아질 수밖에 없다.

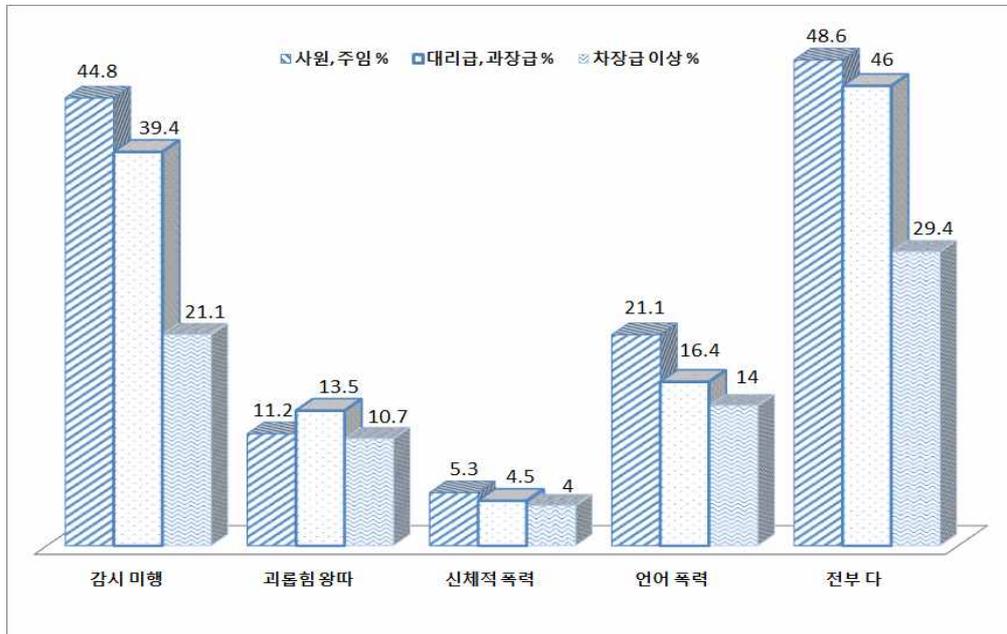
표 1. 2009년에 비하여 2014년 현재 현장통제 부문의 변화

	구분	전체		영업직		사무직	
		명	%	명	%	명	%
고객만족(CS)평가나 교육이	줄었다	122	2.8	103	2.6	19	5.6
	변화없다	697	16.1	625	15.6	72	21.3
	늘었다	3,519	81.1	2,272	81.8	247	73.1
출퇴근 시간, 근태에 대한 통제가	줄었다	92	2.1	70	1.8	22	6.5
	변화없다	1,334	31.0	1,180	29.7	154	45.7
	늘었다	2,877	66.9	2,716	68.5	161	47.8
근태관리, 감사에 따른 징계가	줄었다	65	1.5	55	1.4	10	3.0
	변화없다	1,033	24.2	901	22.8	132	39.8
	늘었다	3,179	74.3	2,989	75.8	190	57.2
전산화로 인한 업무부담이	줄었다	189	4.4	154	3.9	35	10.3
	변화없다	1,062	24.7	966	24.4	96	28.1
	늘었다	3,047	70.9	2,837	71.7	210	62.6

표 2. 2009년에 비하여 2014년 현재 업무관련 갈등의 변화

	구분	전체		영업직		사무직	
		명	%	명	%	명	%
정가판매와 관련된 고객과의 갈등이	줄었다	85	2.0	76	1.9	9	3.4
	변화없다	288	6.7	232	5.7	56	21.2
	늘었다	3,950	91.4	3,751	92.4	199	75.4
정가판매와 관련된 동료 간의 갈등이	줄었다	79	1.8	68	1.7	11	4.2
	변화없다	547	12.7	481	11.9	66	25.1
	늘었다	3,677	85.5	3,491	86.4	186	70.7
업무를 위해 사용하는 개인비용 지출이	줄었다	186	4.3	175	4.3	11	4.3
	변화없다	648	15.0	500	12.3	148	57.3
	늘었다	3,478	80.7	3,379	83.4	99	38.4

그림 6. 현장 통제 및 직장 내 괴롭힘 직접 혹은 간접 경험한 빈도-직책별



임금은 2007년에 비해 상당히 증가한 것으로 조사되었다. 그러나 변동급여의 비율이 과거보다 과격적으로 확대되어 임금 및 생활 안정성은 훨씬 낮은 것으로 나타났다. 이는 판매실적수당이 없는 사무직에게서도 동일하게 나타났다. 뿐만 아니라 영업활동을 위한 개인지출도 과거에 비해 증가했다.

그림 7. 변동급 비중의 변화(영업직)

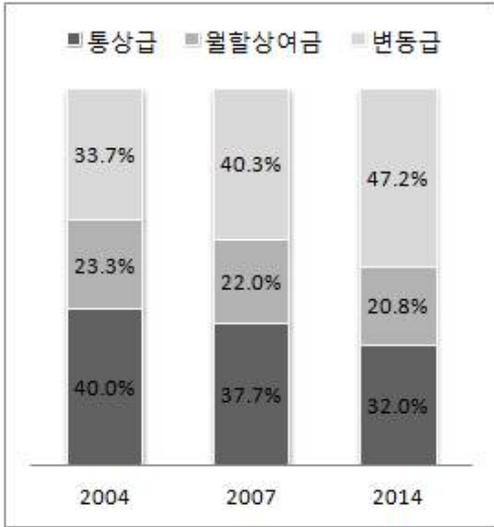
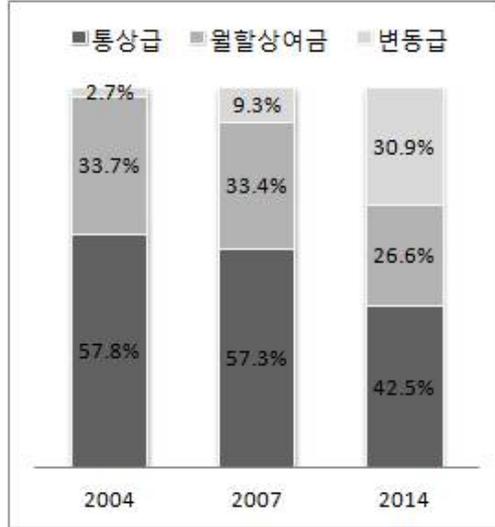
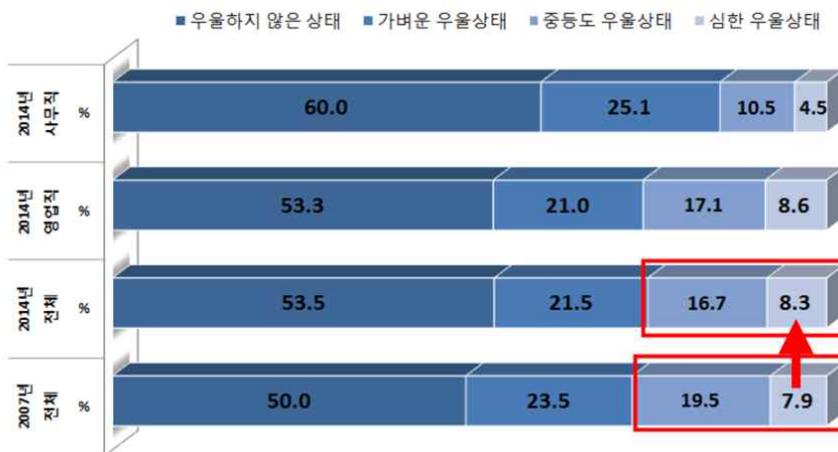


그림 8. 변동급 비중의 변화(사무직)



스트레스를 유발하는 요인이 개선되지 않았을 뿐 아니라 증가하고 있는 현실 속에서, 판매위원회 노동자들의 정신적 건강은 특히나 걱정할 만한 수준이었다. 2014년 결과에 따르면, 설문 참여자 4명 중 1명은 전문가와의 상담이나 치료가 필요하다고 보는 ‘중등도 이상의 우울상태’에 있는 것으로 나타났다. 2007년과 비교할 때 전반적으로 크게 심각해진 것은 아니지만 ‘심한 우울상태’에 속하는 우울증상 고위험군은 8.3%로 2007년 7.9%에 비해 0.4% 늘어났다.

그림 9. BDI 척도를 이용한 우울수준 평가 결과



또한 ‘지난 1년 동안 자살에 대한 생각을 한 적이 있다’고 응답한 경우가 11.3%, ‘자살 시도를 해 본적이 있다’고 응답한 경우가 1.2%였다. 이는 매우 심각한 것으로

《2012년도 국민건강영양조사》의 ‘상용직 전일제 임금노동자’를 대상으로 한 결과와 비교해 보았을 때, 판매위원회 설문 참여자들은 자살생각과 자살시도 모두 높았고 특히 자살시도는 3배 이상 높은 것이다.

1.2. 2차 사업의 기획과 목표

1) 현장상황과 그 원인에 대한 정확한 진단의 필요성

2014년 전수 설문조사로 진행한 판매위원회 직무스트레스 실태 조사는 위와 같이 현재 노동자들이 현장에서 겪고 있는 현실과 어려움, 변화 양상을 풍부하게 드러냈다. 이전과 비교했을 때 몇 가지 변한 점과 변하지 않은 점을 확인하였고 현장에 대한 여러 데이터를 얻을 수 있었다. 예전 같지 않은 판매 환경과 강압적 노동 통제가 가속화되는 현장의 분위기, 단기 실적 중심의 업무 특성으로 인한 불안정성, 지지 구조가 부족한 동료 관계, 스트레스를 건강하게 해소할 수 있는 시간적·사회적 자원의 부족 등 스트레스 요인으로 보이는 많은 부분들이 드러났으나, 이 같은 유해요인들이 어디서부터 생겨나고 가장 주요한 영향을 끼치는 것이 무엇인지는 설문조사 결과만을 가지고는 그 기제를 밝힐 수 없었다. 가장 문제가 되는 직무불안정, 관계갈등, 조직체계 요인들은 2007년부터 지금까지 개선되지 않고 있거나 심지어 악화되기까지 하여 이미 만성적인 직무스트레스로 작용하고 있을 것으로 예상되었으나, 이러한 추이를 막거나 개선하기 위해서는 설문조사보다 더욱 면밀한 현장 진단이 필요하였다.

그리하여 2014년 직무스트레스 실태 조사 사업을 수행한 연구진들은 다음과 같은 결론에 이르렀다.

첫째, 업무다각화는 여전히 진행되고 있지만 더 이상 인적 유연화는 진행되지 않고 있는데도 노동자들의 고용불안감은 전혀 해소되지 않고 있다. 이에 대한 원인분석이 필요하다.

둘째, 과거에는 고용불안감의 바탕 위에 실적을 중심으로 한 임금 및 포상 체계, 고객만족을 위해 일한다는 이데올로기 등이 작동하면서 노동자들이 자발적으로 현실에 순응하도록 유도하고 있었다면 2014년 조사에서는 이와 다른 양상의 폭력적이고 타율적인 방식(미행, 감시, 징계, 폭력 등)이 상당한 수준으로 존재하고 있으며, 이와 밀접하게

연관된 직무스트레스 요인(관계갈등)의 증가도 확인되었다. 이는 심각한 노동환경의 악화를 시사하는 것으로, 더 이상의 악화를 막기 위해 정확한 상황 파악, 원인 규명, 대안 찾기의 노력이 필요하다.

셋째, 2007년에 확인했던 '실적 중심의 구조'가 더욱 심화되었다. 이는 비단 영업·사무직만의 문제가 아니라서 판매위원회 차원에서 해결할 수 있는 문제는 아니지만 이 문제가 현대자동차 지부 차원의 과제가 될 수 있도록 판매위원회에서 적극적인 문제제기가 필요하다.

넷째, 2007년 당시 평균 연령 40대 초반의 판매위원회 노동자들이 현재 평균 40대 후반이 되면서 다른 모든 요인들이 악화하지 않았더라도 연령의 증가 하나만으로도 직무스트레스 관련 건강문제의 위험은 당시보다 더 커질 수 있으므로 현재 상황에서 실제 판매위원회 노동자들의 건강 문제가 어떠한지, 무엇보다 보호와 예방에 나서야 하는지 구체적인 계획을 도출해낼 필요가 있다.

다섯째, 교육/선전/토론 등을 통해 현장에 풍부히 알리고, 현장의 요구와 의견을 연구속으로 피드백하는 과정을 충실히 밟아, 연구가 연구에 그치지 않도록 노력해야 한다.

이와 같이 결론에서 제시된 여러 가지 후속 과제를 수행하고 1차 조사 사업에서 부족했던 부분을 보완하기 위해 2차 사업이 반드시 필요하다고 판단하였다.

2) 2차 사업의 목적

현대자동차지부 판매위원회 직무스트레스 실태조사 2차 사업의 목적은 다음과 같다.

첫째, 현대자동차지부 판매위원회 직무스트레스 실태 조사 1차 사업 결과를 교육/선전/토론 등을 통해 현장에 풍부히 알리고, 현장의 요구와 의견을 수렴한다.

둘째, 직무스트레스 요인 중에서 여전히 해소되지 않고 있는 직무불안정의 원인을 분석하고, 영업직 노동자들에게 특히 심각한 것으로 드러난 관계갈등의 양상을 보다 정확히 파악하여 원인을 규명하고 대안을 제시한다.

셋째, 현재 상황에서 실제 판매위원회 노동자들의 건강 문제가 어떠한지, 무엇보다 보호와 예방에 나서야 하는지 보다 구체적이고 실제적인 계획을 제시할 수 있도록 한다.

2. 연구사업 경과

본 사업은 2014년 4월부터 9월까지 실시했던 《금속노조 현대자동차지부 판매위원회 직무스트레스 실태 조사 연구사업(이하 1차 사업)》의 후속 사업으로, 2014년 12월부터 2015년 8월까지 수행되었다.

연구 사업은 크게 두 축으로 진행되었는데, 첫째는 2014년 직무스트레스 실태 조사 결과를 조합원들에게 선전하는 것이고, 다른 하나는 2014년 조사 결과 드러난 직무스트레스가 어떤 구조와 배경을 가지고, 어떤 과정을 통해 작용하고 있는지 그 메커니즘을 알아보는 것이었다.

연구의 진행 경과를 1차 사업 결과 선전과 직무스트레스 기제 연구로 나누어 정리하였다.

2.1. 1차 사업 결과 선전

1) 선전 계획 수립

직무스트레스 조사 사업 결과를 조합원들과 공유하기 위한 계획을 연구진과 판매위원회 간 사전 회의를 통해 수립하였다.

2) 개인결과표 발송

2015년 2월, 1차 사업 설문조사에 참여한 3,816명에게 개인 결과표를 발송하였다³⁾. 발송 후 원활한 소통을 위하여 2월 한 달 동안 문의/상담용 이메일을 개설하여 운영하였다.

3) 판매위원회 소식지 기획선전

3) 개인결과표 양식은 [부록1] 참조.

총 3회에 걸쳐 판매위원회 소식지에 기획 선전을 시행하였다⁴⁾. 소식지 선전 주제와 배포 시기는 아래 표와 같다. 현장 현안들에 따라 소식지 내용이 넘치거나 발간 주기가 조정됨에 따라 애초 계획대로 연속 선전이 원활하게 이루어지지 않는 못하였다.

표 3. 판매위원회 소식지 기획 선전 내용과 배포시기

순서 및 주제	배포 시기
1. 주요 결과 요약	판매위원회 소식지 21호(2014.11.24)
2. 직무스트레스 조사결과 변화의 양상	판매위원회 소식지 26호(2015. 1.22)
3. 일-삶 균형, 가사 돌봄시간 등	판매위원회 소식지 35호(2015. 5.26)
4. 우울증상과 자살시도	취소됨
5. 직장내 폭력과 관계갈등, 힐링/대안	취소됨

4) 조합원 교육용 동영상 제작

1차 사업의 주요 결과를 설명하는 내용으로 영상 교육 자료를 제작하였다. 판매위원회와 연구진 사이의 기획 회의를 통해 동영상 개요를 구성하였고, 연구진 워크숍을 통해 대본 작성, 전문가 섭외 및 면접을 진행하였다. 동영상은 3월 17일부터 교육위원들이 진행한 상반기 조합원 교육에서 자료로 활용되었으며, 교육 자료를 효과적으로 활용하기 위해 3월 16일 연구진과 판매위원회 교육위원 간담회를 실시하였다.

5) 결과 보고 소자보 제작·배포

1차 사업의 주요 결과를 8가지로 요약하여 현장 부착용 소자보를 제작, 각 분회별 2장씩 배포하였다. 소자보의 내용과 배포 시기는 다음과 같다⁵⁾.

표 4. 1차 사업 결과 보고 소자보 내용

주제	배포 시기
1. CS, 현장통제와 직무스트레스	2015. 5
2. 휴식, 일상, 가족과 직무스트레스	2015. 5
3. 여성 노동자 직무스트레스	2015. 5

4) 소식지 내용은 [부록2] 참조.

5) 8종 소자보는 [부록3] 참조.

4. 우울증상과 자살 시도	2015. 6
5. 미행감시와 직무스트레스	2015. 6
6. 뇌심혈관계 질환과 과로사	2015. 7
7. 보람있고 살맛나는 일터	2015. 7
8. 직무스트레스를 예방하기 위한 조직적 대응	2015. 7

2.2. 직무스트레스 기제 연구

1) 사업 설계

연구진 사전 워크숍과 판매위원회와의 논의를 통해 직무스트레스의 기제를 구체적으로 밝히기 위해 심층 면접 조사를 통한 질적 연구와 1차 사업 당시의 설문조사에 대한 심층 분석 두 갈래로 사업을 설계하였다.

2) 심층 면접 설계

연구방법론과 심층 면접 설계를 위한 연구진 세미나를 2차례 수행했으며, 이를 바탕으로 면접 대상과 면접 질문을 선정했다.

3) 심층 면접 수행

심층 면접 조사는 연구진 중 5인이 수행하였다. 1차 심층 면접 조사 참여자는 5명이었으며, 면접 수행 기간은 2015년 3월 18일부터 3월 30일이었다. 2차 심층 면접 조사 참여자는 8명이었으며, 면접 수행 기간은 5월 21일부터 6월 22일이었다. 다양한 조건의 조합원과 면접을 수행하기 위해 서울·수도권과 지역 조합원을 모두 면접 대상에 포함하고, 남성과 여성 조합원, 영업직과 사무직 조합원이 모두 포함되도록 했다.

표 5. 심층 면접 참여자와 면접 일시

시기	면접 참여자		면접 일시
1차 심층 면접	A	40대 남성 영업직	2015.3.18
	B	50대 남성 영업직	2015.3.18

	C	여성 영업직	2015.3.23
	D	여성 사무직	2015.3.30
	E	남성 사무직	2015.3.25
2차 심층 면접	F	영업직 1	2015.5.21
	G	영업직 2	2015.6.2
	H	영업직 3	2015.5.21
	I	남성 사무직	2015.5.21
	J	대리점 근무자	2015.5.21
	K	노동조합 활동가	2015.6.1, 2015.6.5
	L	영업직 4	2015.6.22
	M	영업직 5	2015.6.22

4) 초점 집단 면접

초점 집단 면접은 3그룹, 총 11명을 대상으로 6월 23일~26일 사이에 시행하였다. 3개 그룹은 각각 산보위원, 노동조합 상임집행위원으로 구성되었다. 일반 조합원들로 집단을 구성해 초점 집단 면접을 실시하는 것을 계획하였으나, 참여자 섭외에 어려움이 있어 실시하지 못했다.

표 6 초점 집단 면접 대상과 일시

면접 참여집단 및 명수			면접 일시
그룹 1	산보위원	4명	2015. 6. 23
그룹 2	상임집행위원 1	4명	2015. 6. 23
그룹 3	상임집행위원 2	3명	2015. 6. 26

5) 면접 결과 분석 및 해석

면접 수행 중에도 연구진 회의를 수시로 진행하여 면접 조사 결과에 대한 분석을 시행했다. 1차 심층 면접 후 연구 결과에 대한 분석 및 토론으로 2차 심층 면접의 내용과 대상을 선정하였고, 2차 심층 면접이 끝난 후 전체 심층 면접 결과에 대한 분석 및 토론을 바탕으로 초점 집단 면접 주제와 대상을 선정하였다. 초점 집단 면접까지 모든 면

접이 끝난 후, 면접 결과를 분석하기 위한 연구진 워크숍을 여러 차례 진행했다. 분석 결과에 대한 공유 및 풍부한 해석을 위해 노동조합과 연구진이 함께 토론을 진행하였다.

6) 설문조사 결과 추가 분석 및 해석

직무스트레스의 기전 및 변화 양상을 알아보기 위해, 연구진 2인이 1차 연구 설문 결과의 심층 추가 분석을 시행하였다. 연구진 워크숍에서 4차에 걸친 토론을 통해, 분석 결과를 토론하고 보완 분석을 시행하였다.

표 7 연구사업 진행 경과

	12월	1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월
연구 사업 설계	■	■							
소식지 연재	■	■				■			
소자보 제작·배포				■	■	■	■	■	
개인통지서 배포			■						
조합원 교육용 영상 제작		■	■	■					
설문 추가분석					■	■	■		
1차 심층 면접				■					
2차 심층 면접						■	■	■	
초점 집단 면접							■	■	
최종 분석 및 보고서 초안								■	■
현장 토론 및 최종 보고서 집필									■

3. 연구 방법

3.1. 질적 연구 방법⁶⁾

이번 직무스트레스 기제 연구는 직무스트레스의 실태와 현황보다 그 구조와 메커니즘을 밝히는 것을 목적으로 하였다. 이 목적을 가장 잘 달성할 수 있는 방법으로 질적 연구 방법을 사용하였다.

질적 연구 방법은 문제나 이슈를 탐색할 때, 특히 침묵 속에 있는 목소리를 들으려고 할 때 유용한 방법이다. 질적 연구 방법에서는 실제로 직접 사람들과 이야기하고, 그들이 처한 맥락에서 행동하고 행위하는 것을 보면서 밀착된 정보를 수집한다. 또, 설문 조사와 같은 단일한 자료 원천이 아니라 면접, 관찰, 문서 등 다양한 형태의 자료를 수집하고 활용한다. 또, 일반적으로 질적 연구에서는 자료를 점차 추상적인 정보 단위로 조직화하는, 귀납적인 자료 분석을 사용하게 된다.

이번 연구에서 질적 연구 방법을 활용한 것은, 1차 사업에서 양적조사(대규모 설문 조사)를 통해 부분적으로 파악한 직무스트레스의 양상과 그 작동 과정을 실제 현실에서 구체적으로 파악하고, 이를 통해 직무스트레스 요인의 메커니즘을 이해하고 설명하기 위해서였다.

연구 과정에서 연구진은 직접 면접과 토론에 참여하여, 판매위원회 노동자들의 밀착된 정보를 수집하고자 하였다. 또, 면접, 관찰, 노동조합 소식지나 회사의 공문, 현대자동차 판매 관련한 신문 기사와 과거 보고서 등 다양한 형태의 자료를 활용해 직무스트레스의 메커니즘을 밝히고자 하였다. 또, 주된 정보의 원천이 된 면접 결과를 분석하는 과정에서 귀납적인 자료 분석 방법을 채택하였고, 다양하게 드러나는 현상을 포괄적으로 설명할 수 있는 스트레스의 기제를 찾기 위해 노력하였다.

1) 심층 면접

질적 연구 방법 중에서도 조합원 심층 면접을 통한 면접 조사가 가장 기본이 되었다.

6) Creswell, 조홍식 정선옥 김진숙 권지성 공역, 질적 연구방법론, 학지사, 2010, p.62~64

심층 면접의 목적은 ‘다른 사람의 생생한 경험과 그 경험으로부터 만들어 내는 의미를 이해하는 것’에 있다. 심층 면접의 기본적인 가정은 관찰자가 타인을 완벽하게 이해하는 것은 불가능하지만, 타인을 이해하기 위해서는 ‘당사자의 주관적 이해’에 접근해야 한다는 것이다. 스스로 자신의 행동에 어떤 의미를 부여하고 있는지 파악하기 위해 맥락 안에 행동을 놓아보아야 하는 것인데, 면담은 이렇게 인간 행동의 맥락에 접근할 수 있게 해 주는 훌륭한 방법이라는 것이다.⁷⁾

본 연구에서도 심층 면접을 통해, 판매위원회 노동자들이 일과 자기 자신에 대한 인식과 평가를 어떻게 하고 있는지, 어떻게 판매하고 어떻게 생활하고 있는지 듣고자 했으며, 어떤 맥락 하에서 이런 인식과 반응이 형성되는지 함께 자세히 짚어보고자 했다.

심층 면접 시에는 면접을 진행하는 연구진이 참여자에게 연구 목적과 방법, 비밀 보장에 대해 설명하고, 이런 내용을 담은 동의서를 작성한 후 면접을 시행하였다. 면접 내용은 모두 녹음하고, 녹취록을 작성하였다. 연구진이 모든 녹취록을 여러 차례 읽으면서 분석하였다. 분석은 면접 내용 중 키워드나 핵심 진술을 뽑아내고 이를 소분류로 묶고 이를 다시 중분류, 대분류로 묶어 전체 내용을 요약하는 방식으로 진행하였다. 연구진 각자가 분석한 내용에 대해 연구진 워크숍에서 토론하고, 수정 및 보완 분석을 주제에 따라 2-3 차례 진행하였다.

2) 초점 집단 면접

초점 집단 면접은 연구 참여자의 주관적인 인식을 넓게 알아보는 심층 면접과 달리, 연구자가 명확한 목적을 가지고 면담을 진행하여 단기간에 참여자들과 함께 주제에 초점을 맞추어 많은 양의 집중적인 대화와 토론을 유도해내는 방법이다. 단시간에 집중적인 토론이 가능할 뿐 아니라, 여러 사람이 동시에 면접에 참여하여 참여자들 사이의 상호 작용이 가능하다는 점도 장점이다.

본 연구에서는 13명에 대한 심층 면접을 모두 진행한 후, 정가판매에 대한 대안, 시장 질서를 바로잡기 위한 방안에 대한 집중적인 토론을 위해 초점 집단 면접을 진행하였다.

7) Seidman, 박혜준 이승연 공역, 질적 연구 방법으로서의 면담, 학지사, 2009, p.31~33

하나의 집단 면접만 진행할 경우, 그 집단만의 고유성에 큰 영향을 받을 가능성이 있고, 여러 그룹의 토의 내용을 비교 분석할 경우 모든 그룹에서 공통적으로 지적된 내용과 그렇지 않은 내용을 구분할 수 있는 장점이 있어, 본 연구에서는 3개 그룹을 대상으로 면접을 진행하였다.

3.2. 설문조사 결과 심층 분석

1) 추적 관찰 조사

2007년과 2014년 직무스트레스 설문조사에 모두 참여한 조합원을 대상으로 7년 동안 직무스트레스 변화가 직장 내 폭력 경험과 건강에 어떤 영향을 미치는지 추적, 분석하였다. 건강 지표로는 주관적 건강 수준, 우울증, 자살 생각을 살펴보았다.

반복 측정 조사를 통해 얻은 자료는, 조사 대상마다 시간에 따른 복수의 관찰 결과를 얻을 수 있어 한 번의 설문조사를 통한 단면 연구보다 강점을 가진다. 특히 두 시점에서의 조건 변화에 따른 결과를 비교할 수 있어, 단순한 관련성이 아니라 인과 관계를 시사하는 결과를 얻을 수 있다. 같은 문항으로 2007년과 2014년 직무스트레스 설문조사를 실시했기 때문에, 이런 추적 조사를 할 수 있었다.

2) 설문조사 추가 분석

2014년 1차 연구 결과 중 이번 2차 연구 과정에서 중요한 문제로 대두된 ‘정가판매 관련 판매 정책에 대한 인식’이나 ‘가학적 노무관리 경험’에 집중하여 일부를 추가로 심층 분석하였다. 이를 이번 연구의 질적 조사 결과와 비교하여 현재 상태와 메커니즘에 대한 이해를 높이하고자 하였다.

표준화된 직무스트레스 요인 측정 결과, 가학적 인사 관리에 대한 인식이나 경험, 감정노동 여부나 감정노동의 수준, 정신적 소진감에 따른 건강 지표의 차이를 살펴보았다. 직장 내 폭력 경험이 건강 지표에 영향을 미치는지도 추가로 살펴보았다.

건강 지표로는 정신 건강 지표(우울 증상, 자살에 대한 생각이나 시도 여부, 정신적

소진감), 총체적인 건강 수준을 가늠할 수 있는 지표(주관적 건강 수준 인식), 그리고 사회적 건강 지표로서 직장 내 폭력(신체 폭력, 언어 폭력, 왕따) 경험 여부를 분석하였다. 정신적 소진감과 직장 내 폭력에 대해서는 ‘결과’인 건강 지표로서만이 아니라 ‘원인’인 노동조건으로도 간주하여 분석하였다.

II. 연구결과

1. 현대자동차 판매위원회 직무스트레스의 열쇳말

: 정가판매 제도의 실패, 가학적 인사 관리 그리고 노동자의 대응

2014년 금속노조 현대자동차지부 판매위원회 직무스트레스 실태 조사 결과 가장 문제가 되는 직무스트레스 요인은 직무불안정, 관계갈등, 조직체계 영역으로 나타났다. 85~90%의 노동자들이 고객이나 동료와의 갈등 증가를 호소했고, 신체적 폭력에 대한 직·간접 경험도 4%에 달했다. 상황이 이러하니, 판매위원회 노동자들의 정신 건강이 좋을 리 없다. 판매위원회 노동자들 중 자살을 생각해본 적이 있는 사람이 11.3%, 실제 시도해본 사람이 1.2%로 상용직 전일제 임금노동자들 대푯값보다 높게 나왔다. 직업에 대한 자긍심이나 업무 만족도도 상당히 저하되어 있는 것으로 드러났다.

판매위원회 노동자들은 이 직무스트레스의 원인을 무엇이라고 생각하고 있나? 이 원인은 판매위원회 노동자들의 노동 과정에서 구체적으로 어떤 양태로 드러나고 있는가? 이 직무스트레스를 완화하기 위한 대안은 무엇인가? 이것이 심층 면접의 핵심 질문이었다.

1.1. 1차 심층 면접

1차 심층 면접에서는 판매위원회 노동자들의 직무불안정, 관계갈등, 조직체계 부분의 직무스트레스의 현재 경험, 변화 양상, 이에 대한 노동자들의 반응과 해석을 폭넓게 듣고자 했다. 이 때 연구진의 선입견이나 편견을 최대한 배제하고자 노동시간의 내용 전반, 노동시간 이외의 일상, 사회적 관계와 고용 안정에 대해 폭넓은 질문을 던졌고, 질문 형식 또한 최대한 열린 질문으로 면접을 진행했다.

표 8. 1차 심층 면접 주제

주제	2014 설문조사에서 관련 내용	질문의 윤곽
노동시간의 내용	직무요구 / 노동과 휴식 / 노동과정,	A. 현재 경험 ; 무슨 일이 일어나고

	노동조건 / 감정노동 / CS, 현장통제	있는가 B. 변화 양상 ; 어떻게 변해왔는가 C. 참여자의 반응 ; 현재 경험이나 변화 양상에 대한 대응 행위 D. 참여자의 해석 ; 현재 경험이나 변화 양상에 대한 주관적 해석
노동시간 이외의 일상	고객관리, 가사노동, 여가	
사회적 관계	관계갈등 / 직장 내 폭력 / 직장문화 / 조직체계	
고용안정	직무불안정	

성별과 나이, 직무에 기반해 5명의 1차 심층 면접 대상자와 면접을 마친 후, 면접 내용에 대한 1차 분석 결과, 연구진은 다음과 같은 결론을 내렸다.

- 회사의 정가판매 정책은 시장 질서 확립이라는 본래의 취지를 달성하지 못하고 오히려 노동자들의 직무 불안정/ 관계갈등에 직접적인 영향을 미치고 있다.
- 미행 감시, 근태관리 등 노동자에 대한 회사의 통제가 매우 폭력적이며, 이런 폭력적인 통제를 자본의 목적에 따라 지속적이고 공공연하게 활용하고 있었다.
- 현대자동차의 이런 노무 관리는 최근 사회적으로 이슈가 되고 있는 ‘가학적 인사 관리’에 해당하는 것으로 보인다.
- 정가판매 정책은 회사의 가학적인 노동 통제와도 밀접하게 관련돼 있다.
- 정가판매 정책과 가학적인 노동 통제는 실질적인 자동차 판매, 노동자들의 업무 만족도 등에 영향을 미치고 있다.
- 회사의 이런 정책은 한국 자동차 시장 상황 및 이에 대한 현대자동차의 대응과 밀접하게 연관돼 있다.

1.2. 2차 심층 면접

연구진은 1차 심층 면접 분석 및 토론 결과를 바탕으로 ‘정가판매 제도의 실패’와 ‘가학적 인사 관리’라는 두 가지 요인이 판매위원회 노동자 직무스트레스의 핵심적인 구조라는 가설을 세웠다. 2차 면접은 이 가설이 맞는지, 노동자들은 이들 요인을 어떻게 인식하고 어떻게 평가하고 있는지, 이에 대해 노동자들은 개인적으로나 집단적으로 어떻게 대응하는지 듣고자 했다. 이에 대해 가장 풍부한 이야기를 들을 수 있는 조합원을 중심으로 면접 대상자를 선정하였다.

첫 번째 열쇳말인 ‘정가판매 제도의 실패’에 대해서는 도입 시기부터 현재까지의 노

동조합의 대응에 대해 알아보기 위해 노동조합 활동가를 면접 대상으로 선정했다. 지역이나 판매 실적 등에 따라 정가판매를 다르게 인식하고 있는지, 정가판매가 다른 영향을 미치고 있는지 알아보려고 면접 대상자를 선정했다. 영업 노동자들이 시장 질서를 교란시키는 주범으로 지목한 대리점 사장이나 노동자와의 면접을 통해 현대자동차의 대리점 정책이 현실에서는 어떻게 작동하고 있는지 직접 확인해보기로 했다.

2차 심층 면접과 별도로 현대자동차의 판매 가격 설정, 실제 거래 가격, 그밖에 영업 활동에 대한 정책들을 검토하였다. 특히 ‘이면DC를 해서라도 차를 팔게 하던 시절’과 비교하여 전체 그림의 차이가 있는지 확인해보기로 했다. 그리고 시장점유율 유지를 위해서는 대리점의 판매가 중요하니, 혹시 이를 위한 특별한 구조가 있는지도 확인해보기로 했다. 현대자동차 외 다른 자동차 회사의 판매 조직 구조나 판매 전략 변화도 종합적으로 살펴보기로 했다.

두 번째 열쇳말인 ‘가학적 인사 관리’란 채용부터 해고나 퇴직과 같은 근로관계 종료에 이르기까지 전체 인사·노무관리 과정에서 ‘학대’와 ‘괴롭힘’을 자본과 경영의 목적에 따라 지속적이고 공공연하게 활용하고 있다고 노동자들이 인식하는 경우를 뜻한다. 이미 2014년 1차 연구에서 노동자 73%가 업무와 관련한 징계의 증가를 경험했고, 직장 내 미행 및 감시를 직·간접적으로 경험한 노동자가 30%를 넘었다는 점에서 현대자동차 판매위원회 내의 가학적 인사 관리가 매우 우려스러운 상황이었다.

특히 올해 발생한 근무기강 확립 공문 발송 및 저성과자 교육 프로그램, 편지를 통한 성과 압박 등이 모두 가학적 인사 관리의 범주에 들어가는 것으로 보였다. 2차 면접에서는 회사의 가학적 인사 관리의 구체적인 양상을 들어보고, 노동자들의 처지나 위치, 판매 실적 등에 따라 회사의 이런 폭력적인 정책에 대한 인식이나 그로 인한 영향에 차이가 있는지 좀 더 자세히 들어보아야 했다.

1차 면접 내용도 ‘정가판매 제도의 실패’와 ‘가학적 인사 관리’를 주요 범주로 재분석하였다. 분석 과정에서 이들 핵심 기제가 노동자 자기 자신과 자신의 노동에 대한 인식에 미치는 영향, 회사와 동료 노동자에 대한 인식에 미치는 영향, 노동자들의 개인적·집합적 대응 등에 대해 따로 정리할 필요가 대두되었다. 이런 측면을 정리하는 것이 이후 대안을 함께 고민하는 데 기반이 될 수 있으리라고 생각했기 때문이다. 이에 따라 세 번째 분석의 열쇳말로 ‘현대자동차 판매 노동자들의 대응’을 가지고 1, 2차 심층 면접 내용을 분석, 재구성하였다.

표 9. 심층 면접에 대한 분석의 틀(열쇳말)

1. 정가판매 제도의 실패	1-1. 정가판매에 대한 인식과 평가
	1-2. 정가판매의 영향
	1-3. 개인적, 집단적 대응
2. 가학적 인사 관리	2-1. 가학적 인사 관리의 양상
	2-2. 가학적 인사 관리의 영향
	2-3. 개인적, 집단적 대응
3. 노동자 주체들의 인식과 대응	3-1. 노동자들의 인식
	3-2. 대응의 양상

8명을 대상으로 한 2차 심층 면접까지 진행한 후, 초점 집단 면접을 계획했다. 초점 집단 면접은 일대일로 이루어지는 일반적인 심층 면접과 달리, 참여자들이 면접자 뿐 아니라 상호 토론을 통해 생각을 나누고 발전시켜갈 수 있다는 장점이 있어 연구 결과에 대한 검토, 대안 토론 등에 자주 사용되는 면접 방법이다.

1.3. 초점 집단 면접

1, 2차 심층 면접자 총 13명의 면접 내용을 분석한 후, 연구진은 토론을 통해 초점 집단 면접의 핵심 질문 두 가지를 설정했다.

- 정가판매 이대로 가야 하나?
- 시장질서를 바로잡기 위한 방안은 무엇인가?

첫 번째 질문에서는 정가판매 제도 자체 뿐 아니라, 차를 팔기 어려운 구조를 만들고 실적을 압박하는 회사 정책, 정가판매 위반을 꼬투리 잡는 미행·감시 등 가학적 인사 관리 등에 대한 조합원들의 인식과 여기서 벗어나기 위한 방안도 함께 듣고자 했다.

두 번째 질문을 통해 구체적으로 대리점 체계에 대한 판매위원회 노동자들의 대응 방안을 토론해보고자 했다. 특히 2005년 노동조합 보고서에도 있었던 ‘대리점 노동자 임금체계 개편’ 등의 대안을 조합원들은 어떻게 인식하는지, 조합원들이 생각하는 시장 질서 확립을 위한 또 다른 대안은 어떤 것이 있을지 듣고자 했다.

1.4. 1차사업 설문조사 결과 추가분석

마지막으로, 2014년 1차 사업 결과를 추가로 심층 분석해서, 2차 연구의 심층 면접 분석 내용과 관련된 항목을 정리했다.

2. 심층 면접

2.1. 정가판매 제도의 실패

1) 정가판매 제도 도입과 현황

정가판매 제도 ‘프라미스 투게더(Promise Together)’ 캠페인은 2011년 3월 시작됐다. 현대차는 당시 이 제도를 ‘올바른 판매문화를 확립하고 고객 만족과 신뢰를 높이기 위해 실시’한다며, ‘소비자들이 현대차의 모든 지점, 대리점에서 동일한 가격에 차를 구매할 수 있도록 하고, 직원 간 과다 출혈경쟁을 막아 궁극적으로 소비자에게 최상의 서비스를 제공’하는 것을 목적으로 한다고 설명했다.⁸⁾

사실 당시 노동조합이 정가 판매를 먼저 제안했다. 영업 노동자들의 출혈 경쟁이 심각했기 때문이다. 1999년 현대자동차 서비스와 현대자동차로 나뉘어 있던 영업 조직을 통합하면서, 전국적으로 80여개의 대리점이 처음 개소했다. 이와 같은 위탁판매형태의 대리점정책은 1998년(IMF시기)을 경과하며 위축되는 내수시장의 경쟁사대비 M/S를 지켜내기 위한 목적을 이루기 위해 영업노동자에게 창업의 기회를 부여하고 비전을 제시한다는 명분을 들어 강압적으로 강행한 것이었다. 처음에는 직영 영업 조직이 미치지 않는 지역을 중심으로 소수의 대리점을 설치하겠다고 했지만, 점차 대리점 수가 늘어나면서 대리점 직원들의 판매가 공격적으로 변해갔다. 과도한 할인, 도를 넘어선 물품 제공이 문제가 되었고, 대리점과의 경쟁에서 실적 압박을 느끼게 된 직영 판매 노동자들도 제 살 깎아먹기 식 할인, 과다 물품 제공 등 출혈 경쟁에 나서게 되었다. 이런 출혈 경쟁을 중단시키기 위해 노동조합이 ‘정가 판매’를 제안한 것이다.

그런 점에서 정가판매 제도의 문제의식은 노동조합이나 노동자들도 환영할만한 것이었다. 정가판매 제도가 시행되기 수 년 전인 2005년 노동조합이 발간한 《판매 제도개편에 대한 노조대응방안 연구》에서도 판매 경쟁 유발에 대한 대응의 핵심 내용으로 “출혈 할인 경쟁을 차단할 수 있는 고정 가격 제도 실현”하고 “장기적으로는 차량 판매 가격 결정에 소비자들이 참여할 수 있는 구조를 만들어야”한다는 정가판매의 문제 의식이 담겨있다.⁹⁾

8) 현대차, 정가판매제 ‘프라미스 투게더’ 시행, 2011. 3.4, 뉴시스, http://www.newsis.com/ar_detail/view.html?ar_id=NISX20110304_0007585314&cID=10402&pID=10400

9) 현대차지부 판매위원회, 판매 제도개편에 대한 노조대응방안 연구, 2005.07.

실제로 정가판매 제도 실시 초기에는 정가판매 제도를 위반하는 자체 할인 제도가 암암리에 나타나고 이에 대한 처벌 강도를 높이자, 대리점들이 반발했다는 언론 보도¹⁰⁾나 노동조합이 정가판매 홍보 정례화를 요구하자 사측이 직영점과 대리점 간 충돌을 의식하며 유보적인 입장을 보였다는 보도¹¹⁾를 찾아볼 수 있다.

그렇지만 2011년 합의 과정에서 벌써 몇 가지 문제가 있었는데, 첫 번째는 ‘정도 판매’ 문제의식이 ‘정가판매’로 축소됐다는 점이다. 처음 논의를 위한 틀도 ‘정도 판매 노동사공동위’였지만 결국 거기서 나온 제도는 ‘정가판매제’였다. 판매 제도 전반에 대한 개혁 대신 ‘가격 규제’만 남은 것이다. 그러나 “가격만 가지고는 힘들다, 전체적인 큰 틀을 만들어야지 단순히 정가로 팔았냐 안 팔았냐 하는 것만 가지고”는 한계가 있다는 지적이 처음부터 있었다. 어찌보면 시작부터 실효가 우려스럽기도 했던 것이다.

두 번째로는 판매위원회 노동자가 정가판매제를 위반한 경우, 징계를 받게 된다는 점에서 회사가 노동자에 대한 또 하나의 칼자루를 쥐게 된 것이다. 처음 노사가 제안했던 안에는 ‘징계는 사유에 따른다’는 조항이 있어, 징계 대상이 된 노동자를 보호할 수 있는 방법이 없었는데, 이를 우려한 조합원들의 반대로 그나마 조합원 투표에서 해당 조항이 빠지게 되었다. 그러나 정가판매 제도가 전면적으로 시행된 지 4년이 지난 2015년 현재 정가판매 제도는 두 가지 태생적인 약점과 이로 인한 우려가 현실로 드러났다.

정가제를 엄격하게 적용한다는 선언 외에 실제로 가격 경쟁을 막기 위한 다른 조치가 전혀 없는 양상한 정책은, 시장 질서를 바로 세우지 못 했다. 많은 현장 노동자들이 회사가 정가판매 위반에 대한 징계권을 멋대로 휘두르는 것에 대한 우려와 불안감을 가지고 있다. 징계권을 쥐고 있는 회사의 감시 하에서, 정가로는 팔리지 않는 왜곡된 시장 구조 속에서 판매 노동자들은 이리지도 저리지도 못 하는 상황이 됐다.

인터뷰 결과 정가판매는 현재 관계갈등, 직무불안정 등 직무스트레스의 가깝거나 먼 원인으로 가장 빈번하게 등장하는 문제였다. 이런 정가판매에 대한 조합원들의 인식, 그 결과와 영향, 조합원들의 평가와 대응으로 나누어 살펴본다.

10) 정가판매, 현대차 판매망 50%가 반발, 2012. 5.9, 아시아경제
http://mnc.scrapmaster.co.kr/v1_6/mb_display.php?id=molab&search_date=2012-05-29&flag=1&scrapBookNo=1383&news_id=380122&search_keyword=&mark=37&serial=20120529jk00004001

11) 현대차 정가판매제 ‘현장 눈치보기’, 2013.7.31, 아시아경제
<http://www.asiae.co.kr/news/view.htm?idxno=2013073110351485642>

표 10. 심층면접-‘정가판매 제도의 실패’ 개요

조합원들의 인식	도달할 수 없는 화성 같은 정가판매	정가로는 팔 수 없다
		정가판매를 불가능하게 하는 시장질서 혼란
		역설과 모순, 팔 수 없는 제도 아래 판매 노동자
	회사의 꽃놀이패	경제적으로 손해 볼 것 없는 회사
		노동자 통제수단
		일관성 없는 정가판매 단속
분열된 인식, 정책의 정당성	도덕적으로 깨끗한 것	
	노동자를 위한 취지에서 출발	
결과와 영향	정신적 고통	불안감, 떨어져 먼지 안 나는 사람 없다
		딜레마
		판매 조직, 판매 노동자 미래가 불안하다
		판매가 재미가 없다
		실적압박과 상승 효과
	관계 갈등 원인	배신감과 불신
갈등요인		
평가와 대응	드러나지 않은 목소리들	개별 대응
		자기만의 대안들

2) 조합원들의 인식

① 도달할 수 없는 화성 같은 정가판매

여러 판매 노동자들에게 정가판매는 현실에서 판매를 가로막는 구조다. ‘도달할 수 없는 화성 같은 정가판매’로 비유되는 사실상 불가능한 제도라는 것이다. ‘불펜 한 자루를 사도 더 싼 데를 찾는데 차를 팔면서 할인을 전혀 해주지 않는다’는 것은 불가능한 일이다. 인터뷰에 참여한 여러 조합원이 일관되게 정가판매를 완벽히 지킨다는 것은 판매를 전혀 할 수 없는 제도라고 진술했다.

우리가 지향해야 되지만 도달할 수 없는 우주의 화성 같은, 그런 행성같은 존재...- A

우리한테 정가판매를 하라는 부분이 있으니까. 그러니까 그 부분에 있어서는 우리가 그대로 또 하게 되면 판매를 아예 할 수가 없어요. - C

차를 정가로는 팔 수 없다. 우리가 불펜 하나를 사도 더 싼 데를 하고 usb를 하나 사려고 해도 인터넷에서 더 싼 데를 찾는데 정가에 초점을 맞춘 방안은 이걸 실패할 수 밖에 없다. - K

많은 인터뷰 응답자들이 대리점이 정가판매를 안 지키고 있다고 인식하고 있었을 뿐 아니라, 대리점과 연계된 중고차 판매업자, 카센터나 차량용품 업체 등이 모두 판매 주체로 등장하면서 정가판매는 더욱더 불가능한 상태가 되었다고 진단했다. 이런 혼란한 시장 질서 하에서 ‘정가판매’는 사실상 차를 못 파는 구조다.

대리점한테 물량을 뺏길 수밖에 없는. 그래서 전체적으로 정가판매 이후에 직영조합원들의 판매가 떨어질 수 밖에 없는 상황인데, - K

대리점이 있는 상태에서 정도 판매를 해라, 그러니까 이제 그거를 어떻게 말씀을 드려야 할지, 모순인데... - F

그런데 정가판매 원칙을 내세우면서도 판매는 많이 하라는 회사의 요구는 모순이고 역설이다. ‘에누리’ 없이 장사하는 것은 말이 안 되기 때문이다.

정가판매라는 그걸 갖다가 이용해서 테스트를 하면서, 또, 실적은 얘기하면서, 상충되는 얘길 하면서, 정직한 회사생활을 하라고 하는 것 하고, 그리고 고객한테는 고객으로서의 대우를 철저히 하라고 하는 거기 때문에 사기죠. - B

전시장 근무해서 정가판매로 못팔게 하고, 자유롭게 팔려고 하는 거 규제하고, 하니까 판매대수 줄고, 근데 회사에서는 뭐 판매 못하는 사람들에 대해서 해고 때리고 이러니까. - H

혼란스러운 거예요. 혼란스럽다는 얘기는 한편으로는 정도 판매를 하라고 그렇게 본사에서 요구를 하시면서 근데 실제로 현장에 이루어지고 있는 거는 그렇지 않아요, 이거죠. 그러면서 판매는 하라고 자꾸 그러죠. 그러면은 이게 앞뒤가 안맞는 거죠? 역설적인 얘기잖아요. - G

② 회사의 꽃놀이패

그에 비해 회사는 손해 볼 것이 없다. 100% 정가로만 판매하는 것은 완전히 불가능하기 때문에 적은 액수, 작은 물품이라도 결국 판매 노동자가(대리점 노동자, 대리점 소장 포함) 자기 뭇에서 제공하게 된다. “영업사원이 디씨가 하나도 없는 차종을 십만원에 디씨를 해줘서 팔든 오십만원을 디씨를 해줘서 팔든 백만원을 디씨를 해서 팔든 회사에서 차만 잘 나가면 좋은” 것이기 때문이다.

현대자동차는 전혀 손해를 안보는거죠. ...근데 중간에 실질적인 할인을 하는 경쟁은 자기네 임금을 가지고 하고 있다는 거죠. 대리점 직원도. 직영도 마찬가지고. - K

큰 틀에서 가니까 말하자면 가격, 이런 건 유지가 되고 예를 들어서 그걸 할인해서

팔고 그런 부담은 직원들한테 가고 그 두가지라는 거죠. (중략) 회사로서는 손해볼 게 없죠. 일정 마진을 주고 마진만 맞으면, 개수만 많으면 좋으니까. - F

게다가 자기 몫을 덜어 할인을 해주고 판매하는 이 노동자는 오히려 회사에 걸릴까 봐 불안해하는 상태다. 정가판매는 가격정책인 동시에 노동자 통제를 위한 정책 수단인 것이다. 회사가 '노동자 통제 수단'까지 가지게 된다는 점에서 정가판매는 '손해볼 것 없는' 정도를 넘어 회사의 꽃놀이패가 된다. 그래서 노동자들은, 회사가 정가판매를 '판매 정책'일 뿐 아니라, 노동자 통제 수단으로 활용하고 있다고 느낀다.

형식적으로야 정도 판매를 몰아가는 거죠. 하나의 압박수단, 직원들이 하나의 통제수단이죠. 정도 판매가. - F

회사에서 우리를 징계를 줄 수 있는 빌미를 줬기 때문에... 그거 안 지키면 징계 먹거든요 - H

회사가 정가판매를 일관성 없이 적용하는 것도 이런 판단에 힘을 싣는다. 회사는 정가판매를 강력하게 지켜나가기 위해 애쓰는 척 하지만, 마켓 세어가 오르고 내리는 데 따라 통제 정도가 달라지기도 하고, 정가판매를 위반할 것으로 뻔히 예상되는 일부 고실적자는 절대 적발되지 않는다. 공공연하게 '걸리지만 말고 하라'고 말하는 임원이 있기도 하다.

보조금 관계를 굉장히 낮게 책정을 했었어요. 그것 때문에 굉장히 낮게 책정을 했었어요. 근데 요즘은 또 다시 마켓 세어가 좀 뒤지니까 그런 보조금을 조금씩 올리더라구요. 정말 정도 판매를 하던지, 일관된 정책 있죠? 일관된 정책이 사실 필요하다고 생각하고, - G

우리 지역본부장들 뭐 이사 상무들 그런 분들 오셔가지고 공공연하게 그러잖아요 '걸리지만 말고 하라'고. ..(중략) 마켓 세어가 너무 하락을 하니까 지금 금년 들어와서는 조금 완화된 거 같아요. 조금 완화된 거 같아요. - J

정가판매 정책 도입 과정에 대한 평가는 다양하지만, 결과적으로 회사는 판매에서는 손해볼 것이 없고, 노동자 통제 수단까지 챙겼다는 점에 대한 인식은 큰 차이가 없다.

③ 분열된 인식, 정책의 정당성

그러나 '정가로 팔아야 한다', '출혈경쟁을 막기 위해서다' 라는 정당성에 동의하지 않기는 어렵다. 많은 노동자들이 정가판매를 '도덕적으로 깨끗한 것', '윤리적인 것'이라

고, 최소한 ‘말은 좋은 것’이라고 인식하고 있었다. 과열/출혈 경쟁을 막자는 ‘노동자를 위한 취지’에서 출발했다는 인식도 있었다.

국민건강에 안좋은 담배값을 인상해야 된다고 나왔는데, 그게 올바르게 인상은 게 아니잖아요. 그런 것처럼. 정도 판매가 당연히 좋죠, 누가 싫어. - A

어차피 우리를 위한 거긴 하다. 노동자를 위한 곳에서 나오긴 했다. - C

제 개인생각이 아니고 대부분의 직원들 물어보면 정가판매를 안되지만 그런다고 그냥 ..할 수는 없는 거예요. 그렇기 때문에 계류같은 존재지요. 다만 한 십프로 이십 프로라도 그래도 효과가 있다면 그래도 해야지요.- M

3) 결과와 영향

① 정신적 고통

이런 정가판매 정책의 가장 뚜렷한 영향은 판매 노동자들의 정신적 고통이다. 정가 판매를 단속하는 회사 방침 때문에 많은 노동자들이 늘, 일정한 정도의 불안감에 시달린다. 정가판매 제도 하에서 털어서 먼지 안 나는 사람은 없기 때문이다. 게다가 회사가 자의적으로 들이대며, 노동자 통제 수단으로 사용하는 정가판매 정책은 불안감을 가중시킨다. 고실적자는 ‘실적과 관계 없이’, 저실적자는 ‘실적이 낮으니까’ 언제든 회사의 타겟이 될 수 있기 때문이다.

전수조사예요. ‘니가 이때까지 판 거를 다 까. 그러면 어떡해, 안 걸릴 사람 있어요?’
- A

털어서 먼지 안 나오는 사람이 없는데, 회사가 생각한, 추구하는대로의 그거를 우리한테 요구를 했는데, 그대로 시행을 하고 있는 사람이 과연 몇이나 있을까. 그니까... 항상 불안하게 느끼는 부분이 요즘에는 있죠. -C

많이 팔고도 회사의 해고의 요인이 되는 거예요. - F

정가판매가 사실상 판매를 불가능하게 하는 정책이며 현실에서는 실현 불가능한 정책으로, 회사의 노동자 통제 수단으로 활용되고 있다고 인식하면서도, 도덕적으로 정당하며 노동자를 위한 정책이라는 분열된 인식은 판매 노동자들을 또 다른 형태의 정신적 고통에 빠뜨린다. 정가판매를 엄격하게 지키지 못할 때 비굴함을 느끼거나, 도덕적 상실감을 느낀다.

왜냐하면 순수한 사람들이, 착한 사람들이, 윤리적으로 깨끗한 사람들이 더 정신적으로 고통을 받는 거예요.- B

저는 제 자신한테 뒤흔치고 싶어가지고 그렇게 하고 있는데 저도 근데 어떻게 변할지도 저도 이제 모르겠어요. 뭐 정년이 얼마 안남았는데. 노동조합이 이렇게까지 인제 노동조합이 약해진 게 아니라 회사의 압박이 심해진 거죠. 강도가. 그렇기 때문에 월 한 대를 팔기 위해서 어떤 짓을 할지 저 자신도 모를 정도로 지금은. 지금까지는 뒤흔쳤지만 앞으로는 어떻게 될까. - M

정가판매의 영향으로 판매도 잘 되지 않고, 흥정에서 재량도 없으니 재미도 없다. '고객이 나가 떨어지고 판매에 대해 포기하기 시작한 계기'가 정가판매 도입이다. 정가판매 제도 하에서 운신의 폭이 턱없이 좁은 판매 노동자들은 과도한 서비스를 요구하는 고객을 만나면 '움츠러드는' 경험을 하게 된다.

그런데 벌써 기는 다 꺾였고 별로 하고 싶은 생각이 없는거죠. 솔직히. 솔직히 이거 아니어도 밥은 먹고 생계유지하고 살면 되니까. 솔직히 말하면 - J

고객이 나가 떨어지고 판매에 대해 포기를 하기 시작한 계기, 인생이 재미가 없어진 것, 사람 환장할 노릇... - A

그 뭐 서비스 과다 디씨 그런거 몇 번 받아 보면은 일단은 자기 마음부터 이제 움츠러드는 거죠. - F

이런 걸 보면 회사가 판매 조직 자체를 고사시키려는 전략을 가지고 있는 것 같아, 조직적인 미래에 대해서도 불안함이 있다. 정규직 노동자가 직접 차를 판매하는 현 제도의 장점을 스스로 인식하고 있기도 하지만 전반적으로 곧 '홈쇼핑에서 차 파는' 시대가 올 것이라는 것에 대한 불안감이 있다.

조직 자체를 갖다가, 비용이 안드는 구조 있잖아요, 비정규직으로 만들려고 계획을 세워가지고 고사시키는 거 같아요. - B

회사에서 하고 있는 정책 자체가 아까 제가 말씀 드린 것처럼 직영 축소에 있는 것은 확실해요 - K

imf 이후로는 거의 정규직 우리 영업직 사원이 없고 다 대리점으로 다 모든 흘러가는 거잖아요. 그리고 지금은 사실은 제 생각인데 앞으로는 홈쇼핑 이런 걸로도 판매가 될 수 있다고도 봐요.- G

이런 정신적 고통은 실적 압박과 상승 효과를 일으키게 되는데, 말 그대로 팔 수 없는 구조를 만들어놓고 실적을 내라고 압박하는 꼴이기 때문이다. 또, 실적이 낮은 노동

자들은 낮은 실적 자체가 스트레스 요인이 될 뿐 아니라 정도 판매 하에서 대응할 수 있는 개인의 선택지가 고실적자의 경우보다 폭이 더 좁기 때문이다.

댓글수가 적은 사람들은 거기에 대해서 이제 상당히 비애감이 많죠. 왜? 아, 난 팔아야 되는데 진짜 팔려고 갔는데 진짜 이걸 너무하다, 댓글수가 적은 사람들은. 왜? 몇명 중에 하나를 팔아야 되는데 못 팔면은, - F

차를 갖다가 제대로 못파는 사람들은 그거조차도 못맞추면서 이거 윤리적인 것도 해야되니까, 이것도 안되고 저것도 안되는 거예요. 그러니까 그게 더 심한 거예요 스트레스가. - B

② 관계 갈등 요인

정가판매 정책 하에서, 노동자들 사이에 존재하는 서로 다른 할인 폭, 정가판매를 지키는 정도의 차이는 노동자들이 서로 배신감을 느끼고 신뢰관계가 형성되지 않도록 하는 중요한 원인이 된다. 정가판매 그 자체뿐 아니라 실적 압박, 감시·미행과 같은 가학적 노무관리의 가장 중요한 빌미가 되는 것이 정가판매이기 때문에, 관계 갈등은 격화된다. 물론 정가판매가 노동자들 사이의 관계 갈등을 모두 설명할 수는 없다. 인터뷰 응답자들이 지적한 관계 갈등의 원인 중에는 노동조합 활동을 둘러싼 갈등 등 정가판매와 별개의 가학적 노무관리 현상도 있고, 판매위원회 내 고착화된 인력과 인간 관계 등 노무관리와 별개의 원인들도 있다. 그러나 정가판매 제도로 인한 배신감과 불신은 관계 갈등의 가장 중요한 원인인 것 같다.

댓글수가 적은 사람은 댓글수가 많은 사람들한테 보는 시선이 그럴것죠? 디씨를 많이 주고 아무래도 서비스가 더 많으니까 더 파는 거 아니냐? 예. 그런 사람도 물론 있겠고요, - F

사무실 내에서 전화를 크게 못하고, 예 그럼 손님께서 그럼 니가 적재함 해줄꺼지? 그러면 예. 적재함 해드리겠습니다. 이런 얘기를 못해요. - G

"판데서 샀어 임마". 같이 하기로 했는데. 프라미스 투게더 했는데.- A

뭐 다 감시하는 대상이 되어버렸죠. 직원들끼리 말 안해요. 터놓고 말 안해요. 말 해야할 사람, 안해야 할 사람 이미 구분이 다 되어 있어요. 진작부터 되어버렸어요. 그게. 무서운 영업소가 된거야. 거기에 대한 이야기 절대 말 안해요.- L

4) 평가와 대응 - 드러나지 않은 목소리들

회사의 이런 전면적인 공세에 비해 노동자들의 대응은 조직적이지 못 하고 개별적이

다. 각자 ‘적정선에서 알아서’, ‘서로 이해할만한 범위에서’ 정가판매를 위반하며 판매한다. 간혹 그보다 더 심하게 정책을 위반하는 경우도 있고, 비슷한 정도로 판매하더라도 실적이 높지 않아 고통받는 경우가 있지만, 모두 개인의 몫으로 돌아가고 있다.

적정선에서 알아서 잘 하고 있다. (중략) 저희 지점은 전체적으로 알아서들 잘 하시니까. - C

아무래도 그 라인을 다 넘을 수 밖에 없어요. 넘는데 그 라인을 사실 넘는데 어느 정도 사실 직원들 간에도 이해 할 정도로 넘는다는 거를 서로가 어느정도 그 선에서 지켜야 되는데 그거를 많이 오바하는 경우가 많이 있는거죠. - F

그렇게 할 바에는 안하는게 낫다. ‘그럼 딱 데 가서 하십시오’ 그게 스트레스 안받고 낫다. 저는 원칙대로 하고 있어요 그냥. - B

그러나 정가판매에 대한 문제의식이나 각자 생각하는 대안이 없는 것은 아니다. 현재의 시스템을 유지하는 한 정가판매 제도를 통해 시장 질서를 바로잡기란 불가능하다는 점을 여러 노동자들이 인식하고 있으며, 그렇다면 현재 시스템에서 무엇을 어떻게 개혁해야 할 지 다양한 아이디어를 가지고 있다. 중요한 것은 이런 조합원들의 목소리가 지금까지 공론화되지 못했고, 토론을 통해 조직화되지 못했다는 점이다. 이 제도가 본래의 취지인 시장 질서 확립에 실패했으며 오히려 노동자들을 고통스럽게만 하고 있다는 현장의 목소리를 드러나게 하고 전면적인 토론을 시작하는 것이 정가판매에 대한 대응의 시작점이 될 것이다.

제 살점이 나가는데. 저희 직영도 그렇지만 대리점 직원들도. 저는 생각에 대리점 직원들도 회사에서 기본급 줘야 된다고 보거든요. 그래야만이 정가판매를 잡을 수 있는 방안이 있다고 봐요. - M

몇 년간 차 한 대도 안팔고 회사를 다닌 분이 계셔. 그 분, 다른 분들은 전부다 다 그 사람한테 손가락질하고 해요. 어떻게 저렇게 안 팔고 다닐 수가 있을까. 저는 반대생각을 했어요. 그분이 회사를 지키고 있기 때문에 내가 다니는 거야. 그분이 지키고 있기 때문에. 얼마나 관리자들이 많은 말을 했겠어요. 근데 그분이 일단 해고를 당하고 나갔어봐. 그다음에 어떤 순서야 한 대판 사람이야. 순서가. 나갈 사람은 근데 그 분이 안나가니까 우리가 이 자리에 있는거야. 그분을 제일 존경하는 거죠. 근데 그 분이 안팔고 싶어서 안 팔겠어요? 정도 판매하다보니까 안판거야. 정도 판매하다보니까 안판거야. (중략) 근데 그분이 딱 지켜주고 있으니까. 한 대의 힘도 크지, 두 대의 힘도 크겠지. 그게 노동조합의 힘이야. - L

5) 소결

판매위원회 노동자들은 현재 정가판매 제도를 실현 불가능한 제도로 보고 있다. 다양한 차량 판매 경로가 있는 상황에서 정가로는 판매가 불가능하다는 것이다. 팔 수 없는 제도 아래에서 판매해야 하는 노동자들은 노동과정 자체가 역설과 모순이다. 회사 입장에서는 경제적으로 손해볼 것이 없는데다, 노동자와 대리점에 대한 강력한 통제 수단을 갖게 된 셈이라 꽃놀이패나 마찬가지로 판단하고 있다. 하지만, 정가판매제를 비난만 하거나 폐기하기는 어렵다고 인식하고 있다. 도덕적으로 옳은 것이며, 노동자를 위한 취지에서 출발했다고 생각하기 때문이다. 이런 딜레마 때문에 입장은 모호해지고, 노동자들의 목소리를 모아내기 어려워지는 것 같다.

‘정가판매를 지켜서는 팔 수 없다’는 현실 때문에 노동자들은 불안감을 느끼거나, 스스로 떳떳하지 못하다고 느끼기도 한다. 일하는 재미를 잃었고 판매 조직의 미래 자체가 불안하게 느껴지기도 한다. 판매 노동자들은 이런 정신적 고통은 실적이 낮은 노동자들의 경우 더 심하게 나타날 것이라고 생각하고 있다. 또, 정가판매 제도는 노동자들 사이에 배신감과 불신을 촉발하여 갈등 요인이 된다.

하지만 이에 대한 노동자들의 대응은 조직적이지 못 하고 개별적이었다. 정가판매 제도를 지키지 못 하는 데서 오는 불안감이나 정가판매를 지켜 실적이 낮은 데서 오는 고통, 정가판매 제도로 인한 보람 없음과 동료들 사이의 갈등을 대부분 개인적인 차원에서 감당하고 있었다. 그러나 정가판매에 대한 문제의식이나 각자가 생각하는 대안이 없는 것은 아니었다. 그 동안 드러나지 않던 노동자들의 목소리를 드러나게 하여 정가판매 제도가 시장 질서 확립이라는 본래 취지를 달성하지는 못하면서 노동자에게 고통만 강요하고 있음을 당당히 말할 수 있도록 하고, 노동자들에게 고통을 전가하지 않고 시장 질서를 바로잡을 수 있는 방안에 대해 노동자들 사이에서 본격적인 토론을 시작하는 것에서부터 정가판매에 대한 대응을 시작해야 한다.

2.2. 가학적 인사 관리

1) 가학적 인사 관리의 정의와 사례

‘가학적 인사 관리’라는 용어는 아직 확실히 개념 정립이 이루어지지 않았다. 하지만 오늘날 노동자가 처한 현실을 반영하고 이를 하나의 범주로 표현하기 위해 ‘가학적 인사 관리’라는 용어의 사용이 점차 늘어나고 있다. 이에 대한 단순한 정의는 ‘인사 관리’와 ‘가학적’이라는 용어의 결합으로 생각해 볼 수 있으며 결국 근로계약에 기초한 사용자 및 상급자의 업무상 일반적 노무 지시권, 징계, 해고 등의 ‘인사 관리’에 노동자의 기본권을 침해하는 ‘가학적’ 행위가 포함되어 있는 경우 ‘가학적 인사 관리’로 표현할 수 있을 것이다. 이와 관련하여 1980년대 후반부터 유럽연합(EU)이나 국제노동기구(ILO) 등에서 ‘직장 내 괴롭힘(bullying/harassment)’을 주제로 이미 활발한 연구가 진행되어 왔으며 신체적 폭력뿐만 아니라 언어폭력, 협박, 집단 괴롭힘 및 기타 심리적 행동을 모두 포함하는 광범위한 개념이 일반적으로 통용되고 있다.¹²⁾

우리나라는 이러한 가학적 인사 관리가 심각한 수준으로 발생하고 있다. KT는 대규모 구조조정 과정에서 대상자들의 퇴직을 유도하기 위해 기술직 직원들을 영업직으로 전환시키면서 영업교육도 실시하지 않고 관측물도 지급을 금지하며 실적부진을 유도하였고 미행, 감시를 통해 근무태만으로 몰아갔다. 또한 저성과자를 대상으로 CP(C-Player) 프로그램, CFT(Cross Function Team) 등을 도입하여 감당할 수 없거나 모멸감을 주는 업무를 부여하였고 이를 통해 다른 직원 및 상사, 고객으로부터 끊임 없는 직장내 괴롭힘을 경험하게 하였다. 대신증권도 이와 비슷하게 '전략적 성과관리 프로그램'이란 명목으로 저성과자에 대해 사무실 내 책상 및 컴퓨터도 없이 외부로 나가 근무하는 ODS(Out-Door Sales)조직 발령을 제시하였다. 당시 담당자는 "태블릿PC 하나 쥐어주고 하루에 열 개씩 채워와라 그러면 어떡할건가. 얼마나 굴욕을 당하시려고 그러나" 하면서 퇴사를 종용하였다.¹³⁾ 또한 백화점, 쇼핑몰 등 국내 많은 판매 조직들은 미스터리 쇼퍼 제도를 운영하여 손님을 가장한 감찰 활동을 하고 있고 이로 인한 판매업무 종사자들의 고충이 늘어나고 있다.¹⁴⁾

12) Helge Hoel, Kate Sparks & Cary L. Cooper, The Costs of Violence/Stress at Work and the Benefits of a Violence/Stress-Free Working Environment, Report commissioned by the ILO, Geneva, 2001, pp. 18-19; International Labour Organization, Safe work, Introduction to violence at work, 2000.

13) 저성과자 퇴출의 기술 ‘모멸의 해고제도’. 2015.04.07, 주간경향 1120호.
http://weekly.khan.co.kr/khnm.html?mode=view&dept=115&art_id=201503311112221

14) 쇼핑 천국 백화점, 그들은 왜 스스로 목숨을 끊었나. 2014.06.12, 프레시안.
<http://www.pressian.com/news/article.html?no=117946>

이러한 국내의 가학적 인사 관리는 노동자에 대한 합법적 해고가 불가능한 상태에서 사측에 불리한 법률 분쟁을 사전에 방지하기 위한 수단으로 사용되고 있다. 또한 동료 직원들에게 퇴사 압박이 가해졌을 때 어떠한 판단을 해야 하는지 각인시키는 효과를 주고 심지어는 직장내 괴롭힘의 적극적인 행위자로 동참하도록 유도하고 있다.¹⁵⁾

직무스트레스의 구체적인 내용과 그 구조적인 문제에 대해 평가하고자 한 이번 심층 면접에서 이러한 가학적 인사 관리의 형태가 다양하게 관찰되었다. 앞서 보았듯이 가학적 인사 관리는 직장 내 나타날 수 있는 여러 가지 괴롭힘을 뜻하며 결과적으로 대상 노동자의 자발적 퇴출을 목적으로 사용되기도 한다. 현대 자동차 판매위원회 노동자들에서 보여지는 가학적 인사 관리는 앞장에 서술한 정가판매 제도의 문제점과 관련되어 영업직 전반에 걸쳐 나타나기도 하였고 고객 만족을 위한 일반 업무 과정에서도 나타났으며 특정인에 대한 불이익을 주고 퇴사를 종용하기 위해 사용되기도 하였다. 결과적으로 이러한 가학적 인사 관리는 현대자동차 판매위원회 노동자들에게 심각한 수준의 관계 갈등과 조직 체계에 대한 불만을 초래하였고 직무 불안정을 야기하였다. 이에 대한 자세한 내용들을 실제 면접 자료들을 통해 살펴보고자 한다.

표 11. 심층면접-‘가학적 인사 관리’의 개요

가학적 인사 관리의 양상	실적 향상을 포기한 실적관리	판매를 가로막는 정가판매
		저성과자 관리 심화
		징계의 정당화와 이를 통한 퇴출 압박
	고객 만족이 아니라 노동자 평가를 위한 고객만족(CS)	CS의 교육의 의미
		확실적 기준을 강요하는 미스터리 쇼퍼 제도
		영업 활동을 저해하는 요소이자 노동자 평가만을 위한 CS
	기본권을 침해하는 근태관리	미행·감시에 대한 불안과 공포
		불안과 공포를 야기한 실제 징계 사례
		미행·감시의 또 다른 형태, 협박 : 근무 기강 확립 공문
		지각·귀사 관리 심화
기타 불공정 인사 관리	원거리 전출을 통한 사무직 압박	
	관리자에 의한 줄세우기식 인사 관리	
가학적 인사 관리의 영향	고용 불안의 확산 및 심화	미래에 대한 불안
	관계 갈등의 심화	동료 및 상사에 대한 불신과 반목
평가와 대응	방관 또는 책임 전가	자포자기
		노조의 역량이 문제

15) 근로자에 대한 가학적 인사 관리 등 관련 사례분석 및 입법례 연구. 2014.12.22, 노동법이론실무학회

		조합원의 참여가 문제
	대응의 어려움	개인의 문제로 치부

2) 가학적 인사 관리의 양상

① 실적 향상을 포기한 실적관리

영업 실적은 '달달이 인생'이라는 말이 있을 정도로 영업직 노동자들에게는 숙명적인 평가 요소이다. 현대 자동차 영업직에서도 사측의 과도한 실적 향상 요구와 그와 관련한 동료간 출혈 경쟁, 저성과로 인한 불이익 등은 노사 관계에 있어 항상 중요한 이슈가 되어왔다.

하지만 현대 자동차 영업직에서 나타난 최근의 실적 관리 양상은 일반적인 영업 조직에서는 물론 과거 현대 자동차 영업직 내에서도 볼 수 없는 비정상적인 형태를 보이고 있다. 그 저변에는 앞서 이야기한 '판매를 가로막는 구조'인 정가판매가 자리잡고 있다.

우리가 생각해도 가격이 너무 높단 말이에요. 그러면 이거 차를 사라는 건지 외제차를 사라는 건지. 마켓세어는 점점 떨어진다고 하는데 도대체 뭘 가지고 대응을 하라고, 어떤 놈들이 마케팅을 하고 가격을 결정하는지, 정말 우리는 답답한 거예요. 시장상황하고 너무 동떨어지게 행동을 하니깐. - A

시장 점유율이 점차 떨어지는 상황에서 판매를 촉진하는 방법은 시장 상황에 맞는 가격 정책을 세우고 적절한 프로모션을 통해 판매 실적을 높일 수 있도록 유도하는 것이 정상적이다. 하지만 사측은 여전히 '도달할 수 없는 화성 같은' 정가판매를 지속하고 있다. 브랜드 가치를 높이고 영업직 노동자 간의 출혈 경쟁을 막고자 시행했다는 정가판매는 처음의 의도와 전혀 다른 양상으로 전개되어 이제는 영업직 노동자의 전투력 상실과 무기력감을 양산하는 원인이 되고 있다.

이러한 상황임에도 사측은 정가판매를 필두로 한 기타 가격 정책에 대한 수정, 보완은 고사하고 대리점 판매, 특판팀 판매 등 직영점 이외의 판매 경로를 다양화 하는데 힘써 왔고 이제는 저성과자에 대한 관리를 더욱 철저히 하겠다는 취지로 압박해오고 있다.

개인에게. 등기로. ‘당신은 한달에 한대도 못팔면서 칠팔천만원의 급여를 타가는 사람이다. 반성 좀 해라’ 뭐 그런 식의 편지를 보냈어요. - H

보니까 옛날에는 한대 미만이 타겟이었다 하면, 지금은 뭐, 한대 이상인데도, 뭐 일 줌 일 이대, 이런 사람한테도 보냈으니까 이차로. 그게 일이차 해가지고 한 백여 명이 되거든요. 그니까 그런 게 돌았다 하는데, 뭐 노동조합에서는 손을 못쓰고 있고 하니까, 일반 평조합원들은 되게 불안해 하는 거고. - H

앞서 KT의 사례를 보면 이러한 아이러니한 상황에 대한 해석이 가능해진다. 즉, 실적 부진을 유도하고 이로 인한 모멸감 및 직장 내 괴롭힘을 경험하게 하거나 징계가 가능한 상황을 만들어가는 것이다. 실제로 정가판매와 저성과자에 대한 압박으로 이어지는 일련의 과정은 결국 여러 측면에서 징계의 빌미를 제공하고 있었다.

감사를 하다가 썬팅 이제 블랙박스를 한다든가, 뭐 다른 기타 ..했다든가 네비게이션을 썼다든가 하면은 이제 그거는 이제 회사에서는 이제 징계를 하는거죠. 통제의 수단으로 나가는거죠. - F

지금은 이렇게 미스터리 쇼퍼라고, 사서 보내는 사람들 있죠, 그런 사람들이 녹음도 해가지고 가고, 계약금을 주고 계약을 하기도 하고. 주민번호 뒷자리만 틀린 인적사항을 적어주고, 뭐해줄거냐, 이렇게 나오니까. 어쨌거나 뭐 덮을 놓고 기다리는 그런 식의, - H

고객한테 전화해서 유도심문해갖고 ‘서비스 이거 받으셨죠?’ 그건 CS가 아니라 우리 뒷조사죠. 그리고 우리를 책잡기 위한 그런 거지. CS라는 이름으로 뒤에는 우리를 죽이려고 하는 거죠. - A

실질적으로 미행감시가 근태불량자가 아닌 부진자를 겨냥해서 들어왔다 이렇게 판단하고 있는 거죠. - K

외부로 나가다보면 저녁 시간에 못들어오는 경우가 있어요 멀리서 손님을 만나고 있으면. 근데 공교롭게도 한 직원이 1, 2차 받은 직원인데, 못들어온다고 보고를 팀장한테 한 거예요. 근데 그 팀장은 업무과장이나 지점장한테 보고를 했다 하더라고요. 근데 업무과장이나 지점장은 시치미 떼고 그 못받았다하고 그 직원에 대해 인제... 근무지 이탈. 징계 떨어지죠. - H

직영점의 실적이 부진할 수밖에 없는 상황에서 이러한 압박은 비단 몇몇 사람에게 대한 경고와 징계, 교육으로 끝나지 않을 것이다. 앞선 사례들에서 보았듯이 우리나라에서 가학적 인사 관리의 목적은 분명하다. 노동자에 대한 합법적 해고가 불가능한 상태에서 사측에 불리한 법률 분쟁을 방지하면서 구조조정 하는 것이다. 현재 현대자동차 판매위원회 노동자들에게 가해진 가학적 인사 관리의 형태도 결국 그러한 과정의 일환일 것이다.

가장 큰 문제는 우리 내부적으로 조합원들이 다 알고 있는 것처럼, 부진자에 대한 정리나 혹은 이러한 손을 대기 시작하면 이게 실질적인 내부 구조조정으로 들어온다 라고 하는 부분들은 최소한 조합원들은 어느 정도 감으로는 알고 있어요. - K

② 노동자 평가를 위한 고객 만족(CS)

'고객은 왕이다.'라는 대전제 아래 현대자동차 판매위원회 노동자도 고객 만족을 위해 노력할 것을 요구받고 있다. 이미 판매위원회 노동자들은 자신들의 업무 특성상 고객과의 관계 형성이 중요함을 알고 있고 고객 응대법에 대해 교육 받는 것을 긍정적으로 평가하기도 한다.

매뉴얼은 어차피 고객을 응대할 때 좋게끔 하기 위한,, 우리도 CS를 받아야 되는 입장이니까. 그런 측면에서 제공을 해주는 거니까. 귀찮은 거는 느끼지만 그거대로 그대로 따라하는... 응대법 이런 거는 배우는 거니까.. - C

아무래도 뭐 여기서 인사하는 것보다 나가서까지 인사 받으면 아무래도 좋겠죠? 지금은 이제 뭐 유머를 섞어가지고 다른 쪽으로 cs를. 아무래도 좀 더 받아들이는 쪽이 부드럽게 받아들이고 썬 저항이 좀 적겠죠. - F

하지만 이에 대한 평가를 위해 미스터리 쇼퍼를 동원한다는 것은 여러가지 문제를 가지고 있다. 먼저 미스터리 쇼퍼를 통한 평가는 철저히 규격화, 점수화 되어 있다.

배웅을 현관 이렇게, 왔을 때 일어나서 배웅을 하느냐, 그리고 차를 제시할 때 2가지 이상 제시를 하냐, 그리고 뭐 우리 그 스크린이 있어요. 그거로 설명을 제대로 했는지. 나갈 때 현관 밖으로까지 나가서 배웅을 했느냐 그런 게 있어요. 그러니까 그거대로, 체크를. 미스터리 쇼퍼가 와서 체크를 하는 거죠. 그랬을 때, 거기에 우리가 적절한 응대가 안 되면 점수에서 이제 차감이 되는 거죠. 그래서 지점으로... 이제 연락이 오는 거죠. - C

이러한 미스터리 쇼퍼의 채점에 맞춘 고객 응대는 실제로 다양한 고객의 취향을 적절히 파악하고 자연스러운 분위기를 조성하는데 있어서 오히려 방해 요소로 작용하고 있다.

이렇게 불경기에, 전시장에 진짜 차 사러 오는 사람도 몇 안되는데, 오는 사람마저 무슨 '육 스텝' 과정에 맞춰서 차를 설명하고, 스토리텔링 기법에 맞춰서 어떻게 하고 어떻게 하고 어떻게 하고... 그건 진짜 너무... 사람마다 오는 사람이 다 틀린데. 그냥 자기가 스타일대로, 기본적인 어떠한 큰 범위에서 벗어나지 않는 이상, 복장부

터 해서 매너는 당연히 지켜야겠지만, 차 설명하는데 이렇게 해라 저렇게 해라 할 이유는 없잖아요. 자기만의 설명하는 방법이 다 있을텐데. - D

정말 목적은 고객한테 충분한 서비스를 제공해야 되는건데 회사에서 모니터링 하는 사람한테 충분한 서비스를 제공을 하게 되는거예요. - B

결국 암행 감찰 형태의 미스터리 쇼퍼는 고객 만족을 위한 평가 도구로서의 실효성 없이 판매위원회 노동자를 끊임없이 감시하고 압박하는 가학적 인사 관리 도구로 사용되고 있다. 이렇게 가학적 인사 관리를 받은 노동자를 통해 진심어린 고객 만족이 이루어질 수 없다는 것은 당연한 결과일 것이다.

그 정가판매라는 그걸 갖다가 이용해서 테스트를 하면서, 또, 실적은 얘기하면서, 상충되는 얘길 하면서, 정직한 회사생활을 하라고 하는 것 하고, 그리고 고객한테는 고객으로서의 대우를 철저히 하라고 하는 거기 때문에 사기죠. 근데 사람이 나도 내가 회사로부터 대우를 받아야지 고객한테 나가는 말이 아다르고 어다르고 한 거잖아요 - B

③ 기본권을 침해하는 근태관리

근무 태도에 대한 관리 방식은 업무의 특성, 조직의 형태 등에 따라 다양한 형태로 이루어진다. 하지만 한가지 분명한 것은 그것이 노동자의 기본권을 침해해서는 안 된다는 점이다. 특히 근태관리를 위한 노동자에 대한 감시는 노동자 개인의 존엄성과 사생활 보호권을 침해한다는 점에서 심각한 문제를 가지고 있다. 이와 관련해 국제노동기구(ILO)가 마련한 국제적 기준인 <노동자 개인정보 보호를 위한 권리보호규약>¹⁶⁾을 참고하면 '회사는 위험내지 사고방지를 위해 그 이외의 방법이 없는 불가피한 경우에 한해서 노동자의 동의를 받아야 노동자 개인에 대한 정보를 수집할 수 있으며, 수집한 정보를 이용해 불법적인 차별효과를 주어서도 안된다'고 규정되어 있다.

그럼에도 불구하고 이번 연구를 통해 나타난 현대자동차 판매위원회 노동자에 대한 감시 수준은 심각하였고 그에 따른 정신적 피해도 상당한 수준이었다.

우리 만나면 '뒤에 너 누구 따라온다' 우스개 소리로 해요. 근데 이게 굉장한 스트레스거든. - H

16) ILO, Protection of workers' personal data. An ILO code of practice Geneva, International Labour Office 1997

위의 한 마디 안에 미행, 감시에 대한 불안과 공포가 고스란히 묻어 나온다. 또한 이러한 불안과 공포가 일상적으로 만연해 있고 판매위원회 노동자 전반에 걸쳐 존재한다는 점도 알 수 있다. 다음은 여러 면접에 반복적으로 나타나는 미행, 감시에 대한 불안과 공포에 대한 표현들이다.

내가 어디를 갈 때, 작년 재작년은, 뒤를 돌아보면서 가요. 차 번호 보면서 ‘저게 나를 따라오나 안따라오나’ 가다가 뭐 골목으로 들어갔다 다시 가고, 뭐 이런 경우도 있어요. 그만큼 많은 스트레스를 받아요. 사람을 사찰을 하는 거잖아요 이거는, 그거 뭐 인간의 존엄권 문제인 건데, 가장 기본적인 거잖아요. 어쨌거나 내가 미행을 당하고 있다고 얘기를 들으면 진짜... 깜깜해져요 - H

어디 갔다온다 그러면 누가 따라오는 거 아닌가 이런 생각도 들고. 농담처럼 그렇게 얘기해요. 농담처럼 한다는 게 잠재의식 속에 불안함을 갖고 있다는 거거든요. - D

그 전에는 어쨌든 누구나가 느끼지 못 하고 그냥 생활을 했었다면, 지금은 현대자동차 판매를 하는 영업 직원들이 다 그 부분을 느끼고서 일을 하니깐 달라진 거죠. - C

심지어 우리 선배들 중에는 핸드폰에 GPS기능을 아예 꺼버리고, 이렇게 하고 저렇게 하고, 우리가 나눠준 태블릿 PC도 안갖고 다니는 선배들도 많단 말이에요. 한군데다 그냥 놓고. 왜냐, 거기 위치추적장치 있어서 우리 할 수 있다고 생각하니까. 그러니까 그런 막연한 두려움들이 스트레스인 거죠. - A

이렇게 만연한 불안과 공포는 근태 관리를 빙자한 가학적 인사 관리의 명백한 결과물이다. 사측의 근태 관리 방식을 아무리 인정한다 해도 인간의 기본권보다 우위일 수는 없다.

그럼에도 불구하고 미행, 감시에 대한 불안과 공포가 만연할 정도로 이를 통한 징계는 공공연하게 진행되고 있었다.

이번 집행부가 미행감시라고 하는 것을 내걸어서 당선된 것은 사실이에요. 왜냐하면 그만큼 현장에 알게 모르게 회사의 감사와 미행감시가 만연되어 있었거든요. 겉으로 드러나지 않은 해고가 아닌 스스로 사표를 낸 건이 되게 많았거든요. 예를 들면 회사가 미행감시를 해서 자료를 내, 그럼 겁나잖아요, 지회에 얘기를 하잖아요, 그럼 지회장이 왜 이랬나? 이걸 전적으로 니가 책임져야 하는 거 아니냐, 이렇게 해서 개인책임으로 밀고 노동조합이 한발 빠지니까 스스로 판단할 수 있는 것은 해고보다는 권고사직으로 나가는 부분을 선택한 경우가 허다했다는 거죠. - K

좀 실적 부진한 직원이라든가 이런 직원을 타겟을 삼아서 미행을 붙이고 감시를 하고 그런 게 수면으로 드러났죠. 그러면서 이제 그렇게 미행하고 감시해서 해고되는

사람이 굉장히 많아졌어요. 한, 뭐, 한 삼사년 정도, 이삼년 삼사년 전부터는 대놓고 막 미행하고 감시했으니까. - H

오히려 이러한 근태 관리 방식을 통해 영업직의 업무 능력을 현저히 축소 시켰다는 점은 미행, 감시가 철저하게 퇴출을 위한 가학적 인사 관리 수단으로 사용되었다는 것을 반증한다.

사실은 영업인들은 솔직히 자율성이 개인적인 창의성이 많잖아요. 그건 말이 안된다고 생각해요. 얼마든지 보장을 해줘야 되는 거죠. 어디를 가든지 - G

저 같은 경우도, 일반, 이제 오래된 사장님들하고 골프 한번씩 나가는데. 어쨌거나 깊이 들어가면 판촉이거든. 뭐 안전한 사람들하고 가지는 않잖아요. 뭐 친한 사람, 친구들, 친구들도 마찬가지로. 일반 회사, 우리 회사 직원들하고만 가면 문제가 되겠지만 그거 아니고서는 어느 정도 허용을 해줘야 한다고 생각하거든요 그거는. - H

때문에 이러한 미행, 감시는 현재 드러나지 않았을 뿐 퇴출을 위한 목적으로 지속적으로 진행될 것으로 보이며 불안과 공포 또한 지속되고 있다.

온 직원들 대상으로 하는 거라고 생각하니까. 012 이렇게 해서 그분들이 타겟이라고 하지만, 꼭 그런 건 아닐 거거든요. - A

어차피 미행감시 해가지고 자료를 축적을 해놓잖아요. 회사에서는. 축적을 해놓다가 자기들이 노동조합에서 이제 뭐 좀 이렇게 큰일을 하려고 하면은 하나를 터트려야 하겠죠. - B

우리는 지금도 미행감시를 하고 있다고 생각을 해요. 하고 있다가 조합이 약해졌을 때, 어떤 분회가 약해졌을 때 해고 할거라는 거지. - B

현재 미행, 감시는 노동자들의 반발과 현 집행부의 적극적인 대응으로 인해 수면 아래로 내려갔지만 근태 관리를 빙자한 가학적 인사 관리 형태는 다양한 방법으로 여전히 진행되고 있다. 그 중 하나가 얼마 전 전달된 근태 관리 공문이다.

미행감시라고 하는 감사를 통한 조합원들의 정리가 원활하게 되지 않으니까 또 다른 방법으로 공격적인 방법을 택한 거죠. 지금 현재. - K

해리포터에 보면은 마법학교에 있는 그 똥똥한 여자가 마법학교에 와서 교수가 되면서 학생들을 이렇게 하지 말라 저렇게 하지 말라, 한 벽면에 규율들을 다 못박아서 놓잖아요. 그렇게 해서 애들 숨 못쉬게 하고 그렇게 되는 거하고 지금 똑같은 현상이 되는 거예요 점점. - A

말도 안 되는 공문이 와가지고. 조합이 많이 밀리고 있다는 생각도 들고, 해고라든지 근무 형태라든지 급여형태를 바꾸기 위한 그런 밀작업인가 이런 생각도 들고 - D

또한 지각과 귀사 상태에 대한 엄격한 관리도 그 강도를 더해가고 있다. 이렇게 영업직의 업무 특성을 무시하고 그 생산성을 제한할 수 있음에도 이러한 관리를 심화하는 양상은 일관된 목표를 가진 가학적 인사 관리의 또 다른 형태로 보인다.

귀사 안하면은 그러니까 그 시간을 좀 엄수해달라 이거죠. 귀사해달라 그러죠. 귀사. 과거에는 저희들이 좀 일이 있고 그러면은 유선으로 보고하고 일 보고 했거든요. 그런데 지금은 아침에 지각이라든가 이런 거 너무 철저히 하고, - G

관리자가 뭐 일부 늦어도 지각은 지각이다, 전산으로 지각처리한다, 그러니까 인간미가 없어진 거죠. 또 퇴근시간도 영업직들은 거기에 불만이 있는데, 보고를 꼭 해야 되고, 만약에 결과물에 대한 게 있으면 보고를 해야 되고 아니면 그것도 징계 대상이다 이런 식으로 공지를 하니까. - I

④ 기타 불공정한 인사 관리

노동자에 대한 기타 여러 가지 불공정한 대우도 가학적 인사 관리의 또 다른 형태이다. 납득할 수 없는 전근, 배치전환, 전출 등을 통해 불이익을 주는 형태는 전형적인 방법이다. 실제 이러한 가학적 인사 관리 방법은 다른 회사의 사례들에서는 더 보편적인 방법이나 영업직 전출 제한을 명시한 노사 합의 등으로 인해 이와 관련한 내용들이 영업직 노동자들에게는 큰 문제로 나타나지 않았다. 하지만 여전히 사무직 노동자들에게는 가학적 인사 관리 도구로 강력하게 작동하고 있었다.

저 같은 경우에는 출퇴근이죠. 출퇴근, 가까운데 대치가 가능한데도 불구하고 열 몇 군데를 이십군데를 갈 수가 있는데 굳이 먼데를 다닌다는 거는 정말 그 한시간 반, 출퇴근에 세시간 정도를 소요한다는 게 좀 그렇죠. - I

불협화음 같은 게 있거나 그런 거겠죠? 내용은 잘 모르겠지만은 그니까 행동거지함에 있어서 느낌이 다 틀리니까. 지시를 뭐 안따르고 한다든가 예를 들어서 저희가 뭐 근무하는 때 뭐 커피 심부름 같은 건 안하게 되어있는데 그런 거는 뭐 굳이 문구는 없지 않습니까 근데 그런 부분에 대해서 거부한다든지 좀 심하게 할 때 거부한다든지 이러는 직원들은 밍보이지 않습니까 그런 부분들에 대한. 그런 식의 -

영업직은 노사간 합의에 의해서 타 지점으로 전출 못보내게 만들어놨어요 사무직은 그게 안되어 있고 2004년도에 이야기할 때 합리적으로 인사 이동이 될 수 있도록 최대한 노력한다 라는 문구밖에 없어요 별 효과를 볼 수 없는 거죠 대부분은 그렇게 멀리까지 보내는 경우는 별로 없는데 그에 대한 두려움은 큰거죠 실제 사례가 가끔

있으니까. - E

또한 전체 판매위원회 노동자에 대한 관리자의 편가르기, 출세우기식 관리 형태나 지극히 주관적인 인사 고과 반영 등의 관리 방식도 노동자들에게 가학적 인사 관리를 경험하게 하는 사례로 나타났다.

어떤 관리자는 노골적으로 그렇게 하기도 해요 예를 들어 구로에 왔다. 구로에 와서 그 지점장은 '난 구로에서 딱 두명만 데리고 가겠다' 그런 경우도 있어요 자기편 만들어 가겠다는거죠. 나머지 사람들이 그 둘을 보는 입장은 어떨겠어요 죽일 놈이죠. 지점장이 자동차 영업을 하는 사람은 아니지만 그래도 지점장한테 의뢰가 가끔 들어 오잖아요 그러면 그 영업 사원들만 찍어서 계약 하라고 하는 거예요 그렇게 실적이 높아지면 고과도 높아지는거죠 이 사람은 2년 있으면 같거고 우리랑 더 오래 살건데 생각하면서 다른 사람들은 서운한거죠 - E

어느 정도 이 열명이 있는 사람들을 봐서, 어느 정도 시간동안 그 사람들을 봐서, 자기 편을 만들 수 있는 사람을 추려요. 뭐 한 서너명 되겠지. 지금은 거의 지점장들이 그렇게 하면 반반 정도 갈리더라고. 너 내가 시키는 대로 해, 내 말 들어, 이렇게 하면, 선거 할 때 굉장히 큰 영향을 미치고. - H

판단이 업무 성과에 대한 판단이 아니고 평가에 대한 부분에서 비합리적인 부분이 많죠. 왜냐하면 비율이 주관적인 관리자의 주관적인 평가에 의해서 진급이 안되는 경우가 거의 백프로니까. 인사고과 육십프로 팔십프로예요. 그럼 거기서 찍히는 직원은 완전히 물건너가는 거죠. - I

3) 가학적 인사 관리의 영향

① 고용불안의 확산 및 심화

기존의 사례들에서 보듯이 결국 이러한 가학적 인사 관리의 목적은 해당되는 노동자의 합법화된 퇴출일 수 있다. 인적 자원의 활용성을 높이기 위한 합리적이고 정당한 인사 관리와는 거리가 먼, 모순되고 인권 침해적인 인사 관리 방법들이 사용되는 궁극적인 이유인 것이다. 이번 심층 면접을 통해서 나타난 여러 가지 가학적 인사 관리 사례들은 그러한 내용을 증명하듯이 판매위원회 노동자들 사이에 만연된 고용 불안을 야기하였다.

털어서 먼지 안 나오는 사람이 없는데, 회사가 생각한, 추구하는대로의 그거를 우리

한테 요구를 했는데, 그대로 시행을 하고 있는 사람이 과연 몇이나 있을까. 그니까... 항상 불안하게 느끼는 부분이 요즘에는 있죠. 회사가 정가판매를 말하지만 정가판매로 직원을 다 감사를 하거나 이러면 솔직히 안 걸릴 직원이 몇 명이나 나오겠어요. 판매대수도 못 하는 직원들 같은 경우가 있고. 미행감시도 있고. 막 하니까 아무래도 고용불안을 많이 느끼죠 - C

회사가 구조조정이라는 말을 꺼내지 않아서 그렇지, 구조조정이랑 똑같은 거예요. 그냥 압박하고 스트레스 줘서. 그니까 미행감시한다는게, 구조조정이 안되니까 그런 식으로 했다는 게 계산이 나오거든요. 조직 자체를 갖다가, 비용이 안드는 구조 있잖아요, 비정규직으로 만들려고 계획을 세워가지고 고사시키는 거 같아요. 그게 아주 최대의 키워드예요. 그러니까 직원을 안 뽑죠. 이런 판매조직에서 젊은 사람들이, 젊은 피가 수혈이 돼야지 활기차게 돌아가는데, 그걸 안한다는 거는 진짜 구조조정이랑 똑같은 거다, 현재도 진행형이다. - B

또 회사에서는 자기네들의 그 자본만을 위한, 점점 직영 직원들은 뽑질 않고 대리점 직원들만 점점 뽑아나가면서 광역딜러화시킬 것이고, 십년 뒤에는 우리 직원들의 몇 프로가 나갈 것이라고 계산이 데이터 다 나와있단 말이에요. 개네들은 이미 다 우리를 어떻게 할거라는 플랜이 짜져있고, 그렇게 할 거란 말이에요. - A

② 관계 갈등의 심화

또한 가학적 인사 관리에 노출된 노동자들은 동료 혹은 상급자와의 사이에서 심각한 관계 갈등을 겪고 있었다.

서로들 여유들이 없어진 것 같아요. 상대방에 대해서 생각을 하고 해야되는데 판매과 직원들도 막 쏘이고 이러니까 들어와서 여직원들한테도 사근사근하게 대하지도 않는거고 그런 것도 있는 것 같더라고요. 한편으론 이해도 하면서도 한편으론 그렇게 그 사람이 스트레스 받는 걸 푸는 게 왜 하필 나여야돼? 이런 생각을. 이해를 못하는 건 아닌데 그걸 이해하는거하고 받아들이는거하고는 다르잖아요. 그런 거에서도 상당히 스트레스가 생기고. - D

미행 감시 이런 거를 제보하는 제보자는 결국은 우리 주변에 있는 같은 동료다. - C
회사에서도 관리를 갖다가 인간적인 관리가 아니라 그 노무관리 있잖아요 아주 타이트하게. 그렇게 하다보니까 지점장하고 우리의 관계도 그렇게 멀어질 수밖에 없을 것 같아요. - B

4) 평가와 대응

① 방관 또는 책임전가

가학적 인사 관리가 지속되고 있고 이로 인한 고용 불안과 관계 갈등이 심화되고 있

지만 이에 대한 노동자들의 적극적인 대응은 찾아보기 힘들었다. 앞서 우려했던 것처럼 개인의 문제로 생각하고 알아서 잘해야 한다고 생각하거나 개선의 방법이 없는 절망적 상황으로 생각하고 자포자기한 방관자로 지내는 경우가 많았다.

[회사는 이렇게 하는데 나는 할 수 없는 이런 상황에 대해서 얘기를 나눠보신 적 있으신가요.] 굳이... 얘기를 하면 우울해지잖아요. 그냥 모르겠어요. 저희 지점은 전체적으로 알아서 잘 하시니까... - C

우리는 대처할 수 있는 방법이 없어요. 그게 절망적이예요. 지금 정권에, 현 정권에 대항할 방법이 없는 거와 마찬가지로. - A

하지만 결국 회사와 싸우는 대표는 노동조합이기에 현 상황에서 노동조합의 역할을 강조하는 목소리도 많았다.

우리는 조합원이기 때문에 조합에 의지를 해야 되잖아요. 지회는 지회에서 할 게 있고, 판매위는 판매위에서 할 게 있고, 회사는 회사대로 관리를 해야되는거고. 근데 회사는 회사 자기네 나름대로 관리를 하는데, 일반 조합원, 노동조합에서는 하는 게 없고, 그거에 대한 스트레스는 조합원들이 받고 있어요. 뭐 어떻게 해달라 하기가 그런 거야. 우리는 제가 다녀 보면, 일반 조합원들은, 의지를 할 데가 필요한 거예요. - H

이에 반해 노동자 스스로의 참여와 관심 부족 등을 이야기는 자성의 목소리도 있었다.

어찌됐든 잘되든 잘못 됐든 우리 현장 조합원들이 그동안 너무 길들여져 왔어요. 가만 있으면 됐거든요. 아무일도 없었거든요. 자기만 일정정도 하면 부진자 낙인만 안 찍히면 아무런 일이 없었죠. 굳이 저항할 필요도 없었고, 나서서 싸울 필요도 없었고. - K

양다리를 걸치는 거죠. 대신에 이제는 노조나 회사나 귀찮게 좀 하지마. 돈은 낼게. 조합비 내잖아 이러면서 자판기 노조가 되는거 같아요 - E

② 대응의 어려움

가학적 인사 관리는 실적 부진, 판매 부진, 역량 미달 등 개인의 역량을 지속적으로 문제 삼는다. 개인의 역량 부족으로 퇴출을 정당화 하고 다른 구성원의 동의를 구하는 것이 손쉬운 때문이다. 또한 전면적으로 대응할 명분을 없애고 조합원의 결속을 어렵게

하는 방법이기도 하다.

판매부진을 가지고 싸움하는 것은 되게 힘들어요. 대외적인 명분이 되게 많이 떨어져요. 이걸 설명하기가 되게 힘들고, 우리가 얼마디 설명했을 때 회사가 한마디로 부진자 때문에 하는 건데 뭘 상관이나라고 하면 백이면 백 이해한다는 거죠. 회사 입장을. - K

하지만 이러한 회사 입장에 대한 동조는 결국 현대자동차 판매위원회 노동자 전체에 행해지는 가학적 인사 관리에 스스로 동참하는 것임을 인식해야 할 것이다.

5) 소결

EU나 ILO에서 제시한 가학적 인사 관리의 의미는 상당히 광범위하다. 그 세부적인 유형으로 모욕적 언사, 헛소문 전파, 업무에 대한 가혹하고 공개적인 평가, 업무 범위 축소, 의도적 무시, 집단 따돌림, 불가능한 마감기한 설정 등을 언급하고 있으며 그만큼 폭넓게 직장 내에서 나타날 수 있는 가학성을 지적하고 있는 것이다. 우리나라의 경우 기본적인 정의에는 큰 차이가 없음에도 앞서 KT, 대신증권 등의 사례에서 보았듯이 실제 가학적 인사 관리로 언급되는 사례들은 그 정도가 상당히 심각하다.

그만큼 열악한 우리나라의 노동 환경을 반영하기도 하겠지만 그 근본적인 원인은 이러한 인사 관리가 노동자의 퇴출을 목적으로 자행되었기 때문이다. 즉 회사에서 더 이상 필요 없다고 판단한 노동자를 자발적으로 떠나도록 하기위해 고안 된 인사 관리 방법이기에 때문에 스스로 떠날 마음이 생길 정도로 가학적인 방법들을 동원했던 것이다.

이번 심층 면접을 통해서도 이러한 가학적 인사 관리의 여러 가지 측면들이 관찰되었다. 첫째로 정가판매 제도를 빌미로 한 압박을 꼽을 수 있다. 앞서 보았듯이 정가판매 제도는 영업직 노동자가 실적을 올릴 수 없는 구조를 만들고 있다. 하지만 이러한 구조적 모순에도 불구하고 이에 대한 개선이나 보완은 전혀 하지 않고 오히려 영업직 노동자의 제도 이행 여부를 지속적으로 감시하고 징계하고 있다. 또한 시장 점유율이 감소하는 원인에는 현대자동차의 가격 정책 실패, 국내 소비자에 대한 차별 및 급발진 사고 등에 대한 구태의연한 대처에 따른 기업 이미지 하락, 기술 경쟁력 차이, 수입 차 유입 등 자동차 시장의 변화 등 여러 가지가 있는데도 이에 대한 책임을 영업직 노동자의 실적 부진으로만 몰아가고 있는 상황이다. 결국 이러한 과정은 더 많은 저성과자를 양산

하고 그 원인을 개인의 실적 부진, 근무 태만으로 몰아가며 이에 대한 관리 강도를 높여가고 자발적인 퇴사를 요구하게 될 것이다.

둘째로, 징계, 해고의 근거를 만들기 위한 근태 관리이다. 이미 미행, 감시의 여러 사례들을 통해 현대자동차 영업직에 대한 근태 관리가 노동자의 기본권을 심각하게 침해하고 있음은 알려진 사실이다. 이미 알려진 사례에서 보듯이 미행, 감시는 기본권 침해는 물론 결국 노동자의 자진 퇴사를 이끌어내는 도구로 사용되어 왔다. 이로 인해 만연한 미행, 감시에 대한 불안과 공포는 영업직의 업무 능력까지 감소시켰다. 현재 이에 대해 노동자들에 의한 강력한 문제 제기가 있고나서 미행, 감시 사례는 특별히 나타나지 않고 있지만 여전히 불안은 지속되고 있으며 근무 기강 확립과 관련된 공문, 출퇴근 시간 관리 등을 통해 여전히 징계, 해고의 근거를 만들기 위한 작업은 지속 중이다.

이 외에도, 미스터리 쇼퍼를 동원한 고객 서비스에 대한 평가와 일부 사무직 노동조합 활동가에 대한 원거리 발령, 편가르기식 인사 관리 등 노동자에게 행해지는 가학적 인사 관리의 형태들이 나타나고 있었다.

이러한 가학적 인사 관리의 내용은 KT 사례 등과 같은 기존의 가학적 인사 관리 사례, 특히 대상자의 퇴출을 목표로 하는 경우에 보이는 전형적인 형태와 많은 점에서 닮아있다. 성과를 낼 수 없는 업무에 배치한 후 지속적인 인사 고과 불이익, 저성과자 교육, 미행, 감시 등의 가학적 인사 관리를 자행하는 것이다. 최근 현대자동차 영업직 노동자들에게는 저성과자에 대한 교육과 근태 관리 등의 문제가 점점 더 강도를 더해가고 있으며 이러한 상황에서 현대자동차 판매위원회 노동자의 직무스트레스, 특히 고용 불안과 관계 갈등 측면의 직무스트레스가 증가하는 것은 당연한 결과로 보여진다.

이렇게 강도를 더해가는 저성과자 교육과 근태 관리 등의 가학적 인사 관리, 그로 인한 직무스트레스의 증가는 정가판매 제도와 경영 실패로 인한 구조적인 실적 부진 하에서 더 이상 개인의 문제가 아니다. 이에 대한 문제 제기 없이 개인의 근무 태만과 실적 부진으로 판단하는 것은 스스로 가학적 인사 관리의 동조자가 되는 것이다. 억압적인 실적 부진의 구조 안에서 결국은 퇴출의 대상이 저성과자 ‘개인’을 넘어 저성과 ‘조직’으로서 현대자동차 직영점이 될 수 있기에 이에 대한 적극적인 대응이 필요하다.

2.3 판매위원회 노동자들의 인식과 대응

심층 면접조사의 세번째 열쇳말은 ‘현대자동차 판매 노동자들의 대응’였다. 여기서는 회사의 판매 정책과 영업 현실에 대해 판매위원회 노동자들이 어떻게 반응하며 대처하고 있는지 분석하였다. 그 과정에서 판매위원회 노동자들이 지금의 현실을 어떻게 받아들이고 있는지, 이러한 현실의 개선에 대한 의지와 욕구는 무엇인지 확인할 수 있었다.

표 12. 심층면접 - ‘판매위원회 노동자들의 인식과 대응’의 개요

노동자들의 인식	자신의 노동과 일터에 대한 인식	판매 노동에 대한 회의와 의욕 저하
		회사에 대한 불만과 분노
		미래에 대한 답답함과 좌절
	다른 판매 노동자에 대한 인식	동료에 대한 불신 심화
		대리점체제에 대한 불만
대응의 양상	파편화된 노동자 개인으로서의 대응: 과다노동	
	조직적 대응에 대한 걱정과 기대	

1) 노동자들의 인식

① 자신의 노동과 일터에 대한 인식

가. 판매노동에 대한 회의와 의욕 저하

판매위원회 노동자들의 평균 근속 18년, 국내시장 독점점유의 아성을 함께 쌓아온 현대자동차의 노동자로 지내왔다. 십여년 동안 한 직장에서 한가지 일을 지속하기 위해서는, 즉 고객을 상대하고 상품을 팔기 위해서는 꾸준한 노력과 자기 동기가 있어야 할 것이다. 특히나 고객을 직접대면 하는 일을 이렇게 꾸준히 해 왔다는 것은 실적 등 영업 결과에 대한 열정과 인간관계를 만들고 쌓는 것까지 포함하여 영업노동자로서 자기 정체성이 뚜렷이 있어야 가능하다.

저희들이 손님인데, 저는 직업이 저는 상당히 좋다고 생각해요. 왜냐면 기쁨을 주는 직업이잖아요. 차를 구입하면서 제가 행복을 전해드리면은 제가 조건을 좋게 해드리고 하면은 얼마나 좋아하는지 몰라요. 과거에는... (중략) 이제 또 새로운 목표를 저는 또 찾고 있거든요. 지금은 이천대 판매가 목표예요. 조금만 더 가면 이천대 판매

가 되요. 제가 이십년 좀 지났거든요. 이천대 팔려면 일년에 백 대 썩이죠. 그렇게 하면은 사실은 꽤 많은 대수예요. 한달에 열대 이상... - G

영업노동의 경우 차 한 대를 계약했느냐 못했느냐, 계약한 숫자로만 노동의 결과가 평가된다. 계약이 성사되기 전까지의 노동은 노동으로 인정받지 못하고, 판매 한 실적에 의해서만 인사고과부터 임금까지 모든 게 한 번에 결정되는 것이다. 실적주의의 한계 속에서 판매노동자가 느끼는 피로감과 회의도 점점 쌓여간다.

내가 해도해도 밀도 끝도 없는 계속 밀빠진 독에 물 붓는 것처럼 계속 목표를 계속 향해 가야 한다는게, 한편으로는 내가 움직일 수 있는 동력도 될 수 있지만 반대로 생각하면 내가... 우리는 직급이 다 의미가 없는 것처럼, 직급은 올라가지만 하는 일은 똑같아요. - A

판매위원회 노동자들이 느끼는 일에 대한 회의와 의욕저하는 사실, '열심히 일하고 싶어도 할 수 없는 조건', 즉 차를 많이 팔고 싶어도 팔 수 없는 현실에 주로 기인한다. 이는 오랫동안 해온 영업노동에 대한 자신감을 떨어뜨리고 재도약의 욕구 역시 막는다. 고객을 만나기 위해 출입하는 공간이나 장소를 사측에서 제한하는 것도 노동의욕 저하의 원인으로 지목되었다. 또한 영업사원 선에서 어느정도 흥정과 서비스가 가능했던 예전과 달리 이제는 정가판매가 공식화 되고 위반시 치명적인 징계가 떨어지는 상황이 되어버렸다. 여기저기 손님을 쫓아 다니며 1 대라도 더 계약을 성사시키던 옛날과는 달리 오히려 영업활동이 위축된다.

우리는 나가서 뭐를 하던 뭐 춤을 추던, 골프를 치던 뭐 때를 밀던 다 고객만나는 거잖아요. 그게. 그런데 자꾸 목욕탕 못 가게 해. 헬스장 못가게 해. 골프장 못가게 해. 그럼 어디가서 영업해? 영업할 길이 없어. 그래서 내가 판매량이 떨어지는 거야. 위축되는 거지. 사무실에 그러니까 앉아있는 거야. 사무실에. 사무실에 앉아있는지 저도 꽤 되었어요. 안전맨이 되어버렸어. - L

한 번 이렇게 탑(실적 최고)을 물려주니까 우리 직원 한 분이 또 2천대 이상 팔면서 아직까지 진급을 못하신 분이 있어서 택시 열심히 하시는데 그분한테 한 번 뺏기고 나니까 사실은 그걸 탈환을 하고 싶은 마음도 (한편) 있기는 하지만 요즘은 또 용기가 안나서.. - G

(12년 째 다니고 있지만) 영업이라는 게 솔직히 하면 할수록 힘든 것 같은데... 시장 환경도 많이 변화하고 사람들도...(중략) 뭐 영원한 고객이 없는 경우가 더 많고, 왜냐하면 물질적인 것에 많이들 이동을 하니까요. 제일 먼저 스트레스를 받는 건, 차에 대해서 뭘 물어보지도 않았는데 뭐 해줄거냐? 이런 거. 남들은 어딘 얼마 해주는데,

너는 뭐해줄 거냐? 그럴 때가 제일 스트레스 많이 받아요. 그러면 사람이, 그 사람하고 대화를 하기가 싫어지죠. - C

나. 회사에 대한 불만과 분노

특히 영업노동자들의 경우, 최근 몇 년간 회사가 일관성 없는 판매정책을 시행하며 직원들에게 과도한 압박을 하는 것에 대한 불만과 분노가 많이 응집되어 있었다. 영업은 그 일의 특성상 개인의 역량이 충분히 발휘되어야 하며, 이에 따라 그 결과에 대한 성과와 책임도 노동자 개인의 몫으로 떨어지는 게 현재의 영업노동 구조이다. 특별한 관리 압박이 없다할지라도 노동자 자신의 실적에 대해 스스로 압박감을 갖고 있기 마련임에도 불구하고, 노동자를 과도하게 압박하는 최근 현대자본의 태도에 많은 조합원들이 불만을 가지고 있다.

회사에서 원하는 거는 그냥 가만히 내버려 두는 거죠. 왜냐하면 어차피 영업이라는 거는, 솔직히 내가 판매를 해서 내가 그 월급을 받아가는 거기 때문에 누가 너한테 하라, 말아라 하기 이전에, 내가 먼저 갖는 스트레스가 저 같은 경우에 있거든요. ‘아, 이 달에 판매가 안 되면 어떡하지?’ 그거는 누구하고도 상관없이 내 자신의 월급이고 내 문제니까, 항상 그거에 대한 불안이라든가, 그거에 대한 압박 같은 경우가 있는데. 우리 영업은 어차피 한달 인생이잖아요. 한 달 지나면, 그 달은 없어지고 또 새로운 달이고, 그렇게 진행을 하는 거니까, 매번 우리가 받는 스트레스는... ‘어디 가서 차를 팔지?’ 이거에 대한 기본적인 스트레스와 압박이 있는데.. 그거는 뭐 회사가 하든, 지점장이 쪼든, 누가 쪼든 그런 거랑 상관없이 내 스스로 쪼게 되는 부분이 있거든요. 근데 자꾸 너무 심하게 압박이 들어오는 것 같으니까. 그거는 좀. 애들도 아니고, 무슨 사무실에 오래 앉아 있지 마라, (웃음) 잡담하지 마라, 뭐 하지 마라, 이러는 거는 좀 심한 거 같아요. - C

구체적인 사례로, 오랫동안 회사에 근속하며 회사의 성장을 함께 견인해온 노동자들을 마치 “어린애 다루듯” 하는 회사의 공문¹⁷⁾에 대해 분노가 나타나고 있었다. 사무실에 앉아 있는 동료에게 ‘(공문대로) 빨리 밖에 나가서 고객 만나야지 뭐하냐’는 농담을 하는 등 공문내용을 조롱하기도 하지만, 다른 한편으로는 이런 식으로 나오는 회사에 대한 서운함과 울분이 있다. 더하여 그간 충성을 다해 일해온 회사에 대한 배신감과 분노도 만연했다. 해고징계로 까지 이어지는 현장 감시와 노동자 미행을 일삼는 것, 그리고 몇 년 전에 노사 합의로 폐지되었던 저성과자 관리교육을 사측이 일방적으로 재개한 것 등 최근 몇 년간 회사가 계속 감시감독의 수위를 높여가는 것—‘가학적 노무관리’의 양상을 띄는 행태—을 노동자들도 감지하였기 때문이다.

17) 현대자동차 국내영업본부 <성실근로 및 근무기강 확립강조> 공문(2015.03.16)

우리를 죄인취급하잖아요. 죄인취급하는 거 첫번째, 정도판매. 두번째, 미행감시. ‘너 차 못파니까, 너 잘못, 차 못파는 게 잘못이야, 그러니까 미행을 해서 니가 어떤 새 끼지 알아내서 니가 뭘 잘못했는지 캐서 널 죄인으로 만들거야’... - A

십년, 그렇죠. 원래 일을 처음 한 십년동안은 한 직장에서 (끝까지) 해야 되지 않느냐 그런 마음으로 했었죠. 그러다보니까 열심히 했었죠. 뭐 지금까지도(32년 넘게) 흘러가더라구요. 세월이. 그리고 이즈음에는 억울해서 다녀야된다... 청춘을 바쳤던 일들이 지금은 뭐 대우받는 거보다도 같이 일 하면서 이끌어왔고 발전시켜 왔는데 그런 부분들에 대해서 인정해줘야 하는게 아닌가 나는 그렇게 생각하는데 ...꼬투리 잡히면 무조건 정직, 해고로 나가니까. - I

저는 노동조합을 할 때도 생각한게, 노동조합 가입할 때 생각이 회사를 사랑하기 때문에 한 거라고 생각했거든요. 누구한테도 얘기했어요. 회사를 사랑하기 때문에 한 다, 근데 회사는 회사의 배신자다, 이런 식으로 했으니깐. 근데 그런 마음들을 회사가 좀 알아줬으면 좋겠고. 직원을 정말 가족처럼 말로만 하는게 아니고..- I

일선 노동자들이 잘 일할 수 있는 환경을 만들거나 지원하기 보다는, 소속 노동자들을 폄하하고 안 좋은 이미지로 덧씌우는 언론작업(언론플레이)을 회사가 나서서 수행하는 것에 대해서 역시 불만이 높았다. 현대자본은 직영의 공식 판매정책인 ‘정가제’를 공식적으로 홍보하는 등 지원보다는, 언론플레이를 하며 ‘귀족노조’ 프레임을 사회적으로 확산하고 있는데, 이런 행태가 현장을 위축되게 하고 고용과 임금에 대한 불안감을 더 키워나가고 있다고 목소리를 모았다.

회사의 이미지를 (회사 스스로) 상당히 많이 개선을 해야죠. 뭐냐면 노동조합을 회사에서 욕하고 하는 거를 굳이 밖으로 드러낼 필요가 없잖아요. 우리가 가정에서 싸우는 건 이웃집에서도 모르게 진짜 싸우더라도 그렇게 이제 회사에서는 싸우는 거를 이웃집이든 뭐든 다 지금 막 회사에서 퍼 나르잖아요? 뭐 ‘연봉을 얼마를 주는데 뭐 뭘 더 달라고 한다’, 그런 얘기를 해오다 보니까 사회적인 분위기, 사회적인 시선이 자동차보다도 강성노조다, 아니면은 연봉을 역대 연봉을 받는데 차량 가격은 자꾸 올라간단다... 사실 영업직을 생각을 해요. 아까처럼 누구든지 썬팅만 해줄 수 밖에 없어요. 자기 돈으로 다 고객 출고할 때 많이 나가잖아요. 저도 그래요. 고객분이 월급 많이 받지 않느냐. 아니 회사에서 월급은 주는데 내 돈이 당신한테 들어간다, 성과금을 엄청나게 받아야 된다 그렇게 말을 해요. 이게 정상적인 거는 아니잖아요. ... 그렇듯이 회사 전체적으로 보면 노사갈등 같은 거를 굳이 뭐 언론이나 매체한테 광고성을 할 필요는 없다 이거예요. 집안일은. - F

너무 회사가 노무관리라든가 경영이라든가 이런 것들을 계속 오래 해왔던 곳이기 때

문에. 우리가 뭘 해도, 노동조합에서 파업을 해야 된다 이러면 회사는 언론플레이를 하잖아요, 하~ 일억씩 받는 애들이 파업을 한다 이려고. 국민들한테는, 판매하는 애들이 아닌, 현대자동차 직원들은 나쁜 놈들이 돼 있는 거예요. 우리가 손님들 만나러 가면 옆에 한들은 뭐 그런 얘기 하나까. 뭐 일억씩 받는대매. 실질적으로 임금은 그렇게 되지 않는데. - H

아니 정말, 인터넷에 우리 회사 뉴스 기사 나오는 걸 보세요. 한 90%, 80%는 우리 회사 까는 애들이예요. 그니까 의심이 생긴 거지 우리 회사에. 그거를 회사도 어느 정도 일조했어요, 노조를 때려잡는데 언론을 이용해서. 미친 놈들이죠. 아무리 물가가 올랐어도, 그렇다고 우리 임금이 올랐어요? 오른 만큼 상품도 좋아지고 우리도 좋아지고 국민도 좋아져야 되는데, 오르면 꼭대기에 있는 애네들만 좋아지잖아요. 그리고 욕은 누가 먹어? 현장에 있는 우리들이 욕먹어. - A

다. 미래에 대한 답답함과 좌절

갈수록 줄어드는 업무량, 미행과 감시/징계 압박 등 여러 정황 속에서 직영영업지점에서 일하는 6800명의 노동자들 중 많은 수가 '이 곳에서 정년을 다 할 수 있으리라 생각하지 않고' 있었다. 지난 해 직무스트레스 설문결과에서도 볼수 있듯, 많은 노동자들이 만성적인 고용불안 스트레스에 처해 있으며 이는 이번 면접조사에서도 직접 들을 수 있었다

여기서 진짜 자기는 진짜 정년까지 고용안정이 될 거라는 직원들이 될 거라고 마음을 갖는 직원들은 많지 않을거다, 왜? 정도판매로 걸 거고, 판매 못한다고 걸거고, 걸 건 많아요. 회사의 정책을 따르지 않으면은 말이죠. ...(중략)... 많이 판다고 해가지고 회사에서는 좋아야 하겠지만 언제든지 (회사는 저희가) 마음에 안들면은 내칠 수가 있는 거예요. - F

전반적으로 보면은 과거보다 회사 업무가 많이 줄었어요 특히 여성 조합원은 그렇지 않는데 남성 조합원은 업무가 많이 줄어들었습니다. 그러다보니까 고용에 대한 부분을 고민하고 내가 정년까지 갈 수 있을 것이냐에 대한 고민을 많이 하게되는 그런 부분이 있고 실제적으로 하루 8시간을 근무하게 되더라도 일정 정도 시간 이상을 할 수 없는 상황. 사무실에 나와서도 참 할 일이 없다. - E

특히나 요사이 잦은 미행감시 행태에 대해서 '비인간적인 행위이다', '우습다'는 비판도 물론 많이 하지만, 비판의 저변에는 고용불안감이 존재한다. 이것이 사측의 거센 통제를 단순한 도발행위가 아니라 '구조조정'의 날카로운 칼날이 될 수 있다는 인식(혹은 감지)이 이미 널리 퍼져있기 때문이다.

사람을 사찰을 하는 거잖아요 이거는. 인간의 존엄권 문제인 건데, 가장 기본적인 거

잡아요. 어쨌거나 내가 미행을 당하고 있다고 얘기를 들으면 진짜 깜깜해져요 내가. 우리는 미행당하고 있다라고 이제 생각을 하면 저 사람은 해고될 거라는 그런. 왜 그러냐면 회사는 확신이 있는 사람을, 그러니까 어느 정도 수집을 해서 ‘애는 칠 수 있을 거 같다’ 그러면 사람을 붙이는 거 같아요. 그러니까 굉장한 불안감에 살죠. - H

그때(IMF시기에)는 진짜 차 한달에 한 대 팔기도 힘들었잖아요. 근데 지금이 더 힘들어요 IMF때보다. 왜냐면 정가판매 뭐 이렇게 하니까 팔 수가 없죠 그렇죠. 회사가 구조조정이라는 말을 꺼내지 않아서 그렇지, 구조조정이랑 똑같은 거예요. 그냥 압박하고 스트레스 줘서. 그러니까 미행감시 한다는 게, 구조조정이 안되니까 그런 식으로 했다는 게 계산이 나오거든요. 그러니까 이런 조직 자체를 갖다가, 비용이 안드는 구조 있잖아요, 비정규직으로 만들려고 계획을 세워가지고 고사시키는 거 같아요. 그게 아주 최대의 키워드예요. 그러니까 직원을 안 뽑죠. - B

② 다른 판매 노동자에 대한 인식

가. 동료에 대한 불신 심화

사측의 압박-성과관리, 감시정계의 덧은 노동자 한 개인의 노동을 옥죄 뿐 아니라, 노동자들의 관계에도 영향을 미친다. 같은 압박을 느끼는 동료이자 동지로서 함께 대응하거나 노동자들간 자조연대가 형성되기 보다는, ‘누가 어떻게 더 팔았나, 나는 못하는 데 저 사람은 어떻게 팔았나’ 하는 불신의 관계로 발돋움 하는 것을 볼 수 있었다. 분노의 방향이 노동자 서로에게 향하고 있는 형국인 것이다.

한 번 싸우면 말을 안 하고 지내게 되잖아요. (동료분들은 왜 싸우셨어요?) 차 누가 많이 팔고, 누가 잘난 체를 하고 안 하고, (웃음) 그건 다, 어디나... 단체에서는 어쩔 수가 없죠. - C

스트레스나 이면DC 스트레스나, 이런 거였다면, 정가판매가 되면서는 더 심하죠. 왜냐하면 순수한 사람들이, 착한 사람들이, 윤리적으로 깨끗한 사람들이 더 정신적으로 고통을 받는 거예요. 댓수가 적은 사람은 많은 사람들 보는 시선이 그럴겠죠? ‘서비스 더 많으니까 더 파는거 아니냐?’ - B

특히나 회사가 감시와 미행을 일삼기 시작한 이후부터는 이 불신과 반목의 불씨는 더 커지고 있다. ‘실적 경쟁’과 같은 사유는 사실 같이 일을 해 내가는 사람으로서, 함께 하는 사람으로서의 라이벌 의식이라고도 볼 수 있겠지만, 사측의 미행감시에 대한 압박이 심해진 이후로는 동료였던 옆 노동자가 ‘고발자’, ‘나를 해고할 빌미를 제공할 수도 있는 사람’이 되어 버린 것이다. 노동자간 반목의 심도가 훨씬 더 심각한 수준으로 전화될 소지가 있어보였다.

다 우리 집에 와서 술먹고 놀고 그랬던 친구들인데, 어느 순간에 다 바뀌어버렸어요. 다 바뀌어가지고 자기 자신뿐이 모르는 거예요. 그리고 회사에서 미행감시 해가지고 해고시키고 막 하니까, 내가 애를 못믿는거야. 관리자한테 빌붙어가지고 아부아닌 아부... 우리의 비밀이 그쪽으로 새나갈까봐 그게 제일 걱정 이에요. ...(중략)... 서로 감시하게 만들고, 관계가 되게 안좋아요. - B

나. 대리점체제에 대한 불만

판매위원회 노동자들의 가장 큰 불만이자 일하면서 스트레스를 받는 가장 큰 원인은 시장질서가 무너져 판매를 많이 하고 싶어도 할 수 없다는 것이었다. 지난 조사들에서도 계속하여 확인되었듯, 시장질서가 문란해진 이유를 판매이원화 즉, 대리점체제가 확대된 것으로 꼽으며 이를 구체적으로 조장하는 존재로 대리점의 존재와 소속 노동자를 지목하고 있다.

(정가판매 못하는 이유) 문제가 대리점이 있잖아요. 대리점인원이 늘어나다 보니까 직원들의 판매가 공격적으로 바뀌는 거고 대리점 직원들의 판매가 공격적으로 바뀌는 거고 그 공격성은 과도한 DC, 차량할인, 물품제공이 점점 도를 넘어서기 시작하면서 직영 조합원들은 그에 따른 피해의식들이 점점 늘어나는 거죠. 대리점이 없을 당시에는 저도 그 때 입사를 했지만 평생고객이라는 부분들이 조합원들, 영업조합들 사이에서는 인식이 있었죠. 조합원 고객관리만 잘하면 평생 내 고객이 될 수 있는. 그래서 뭐 생일도 챙기고 결혼기념일도 챙기고 이런 고객서비스를 해오다가 이제는 그런 부분들이 다 막히는 거죠. - K

저희들은 정년까지 가야 되니까 사후 관리가 되는데 대리점 직원들은 사실 이직율도 높고 그리고 그렇게 내준 고객은 고객이 아니잖아요. 그러다보니까 관리가 안되니까. ... 다 대리점들 때문에 스트레스 받고 있는거지. - M

대리점에 대한 불만은 사무직 노동자들에게도 확인된다. 직접적으로 판매실적에 영향을 받지 않지만, 대리점에서 다루지 못하는 사무·전산처리가 직영점 사무노동자들의 몫이 되기 때문이다. 회사의 이윤과 편리에 의해 판매를 이원화 하였지만, 그에 수반되어야 할 업무지원과 인력배치는 없기에 발생하는 문제일 것이다.

대리점은 우리랑 별개데...대리점에서 무슨 결제를 올린다거나 일처리 해달라는 걸 지점에서 다 해줘야되는 거예요. ...(중략)... 대리점 일 하자면 월급은 한 푼도 못 받고 회사에서 정말 머리를 쓴거죠. 따로 더 봐주고 해야될 일을 지점에다 다 주니까 업무과 일이 그만큼 더 늘어나고 부담도 훨씬 커지고 만약에 대리점에서 마감미 늦어지면 마감 때문에 늦어지고 그렇게 되고. - D

그러나 대리점에서 실제 일하고 있는 노동자들의 상황은 또 다르다. 이면의 이면 DC가 횡행 하여 출혈경쟁이 보다 격화되어 있는 구조였다. 보다 더 저임금 구조에서 시달리고 있고, 이직률도 심하다.¹⁸⁾ 업무지원과 보상은 거의 전무하다시피 하기에 소속감이 절로 떨어질 수 밖에 없다고 한다.

이와 같은 대리점 노동자들의 처지에 대해 판매위원회 노동자들 역시 알고 있다. ‘많이 팔고 싶어도 팔 수 없는 현실’속에 일하는 판매위원회 노동자들의 답답한 감정이 즉자적으로 대리점 노동자들에게 표출되긴 하지만, 이 현실을 야기하는 주체는 대리점 안에서도 소장들이고, 근본적으로 현대자본이라는 사실을 알고 있다. 즉, 현대자본이 판매를 이원화하고 판매가격이나 임금에 있어 일관되고 합리적인 정책을 시행하지 않는 것이 근본적인 원인이며, 현재와 같은 출혈경쟁 구도를 넘어서기 위해서는 시장을 교란하는 진짜 범인에게 책임을 묻고 대리점 노동자들의 노동조건에 대한 해법도 있어야 한다는 의견을 확인 할 수 있었다.

대리점 직원들도 그러니까 그 무턱대고 막 디씨는 못해요. 자기들도 먹고 살아야 되니까. 그래서 이제 현대자동차로 보면은 대리점장들이 판매권한을 좀 이제 내려놔야 되고 대리점장들이 이제 직원들을 서포트하는 업무로 나가줘야죠. - F

저는 좀 대리점 직원, 아까 뭐 향상, 복지 향상 이런 거 저희들 수준은 아니지만 모든 대리점도 다만 지금 저희들 복지의 50프로 이상을 가면 같이 원원할 수 있고, 조금. 결국 그들도 현대차 얼굴이기 때문에 현대차 이렇게 쉽게 팔지 않고 저는 같이 살아갈 수 있다..- M

문란해진 시장 질서를 바로잡고, 모든 판매노동자들을 위한 건강한 노동조건을 쟁취하기 위해서는 기형적 판매 구조를 만든 회사의 책임을 더욱 분명히 할 필요가 있을 것이다.

18) 이해를 돕기 위해 대리점 노동자의 인터뷰 일부를 발췌해 신는다.

“(대리점으로 와서 직영때 보다) 좋은 건 하나도 없는 거 같애. 좋은 건 하나도 없어요. 그냥 뭐... DC 많이 하고, 사실 DC 많이 하고 서비스 많이 해주면 많이 팔아요. DC 많이 해주고, 지금 뭐 어디 공정동에서 오라는 데, 보니까 다른데서 견적을 받았대요 지금요. 다른 데, 지금 차를 현대 살려고 그러는데, 조금 전에 오시기 전에 전화를 받았는데, 다른데서 견적을 받았대요. 다 가지고 있는 거예요 몇개씩 가지고 있는 거예요. (DC를) 해줘야지 안그러면 유지 자체가 안되는 거잖아요. (중략) 옛날에는 그냥 소개를 해주면 소개해줬는데, 지금은 소개를 해주면 피(fee)를 요구를 하잖아요. 근데 다른 사람한테 소개를 해줬더니 그 사람은 예를 들어서 뭐 20만원씩 줘요. 나는 10만원밖에 안줬는데. 그럼 소개를 안해주겠죠 인제 뭐 다른 거.. 야채장사같은거 하다가 오신 분도 계시잖아요. 그런 분들은 판매력이 없고 손님이 없잖아요. 그니까 과다하게 베풀을 하는 거예요. 이면DC랄지 서비스를. 그래야 자기가 뿌리를 내리잖아요. (중략) 나는 이해가 안되더라고. 몇천만원짜리 팔면서 무슨 20만원 30만원 남고 파는 거를.. 대리점 직원들의 90프로는 의식주가 안된다, 해결이 안된다...”

2) 노동자들의 대응 양상

① 파편화된 노동자 개인으로서의 대응: 과다노동

심층면접 조사 결과 많은 노동자들이 현 상황에 대해 인식을 하고 있다. 회사압박에 위축이 되기도 하고 일과 직장에 대한 회의감도 느끼고 있지만 기본적으로는 정서는 일선 현장을 압박하기만 하고 지원은 없는 회사에 대해, 그리고 그간에 공로는 온데간데 없이 당장 오늘의 실적 위주로만 평가당해야만 하는 실상에 대해 불만분노가 쌓여가고 있었다.

하지만 이 분노가 적절한 출구로 뺏겨나가고 있지 못하고 있다. 불합리한 정가판매나 회사의 일방적 통제와 징계 때문에 위축된 영업노동과 판매현장을 바꾸기 위해 분노를 적극적으로 표출하기보다는 노동자들이 개별적으로 이 상황에 맞닥뜨리고 있다. 이를테면 판매실적이 나뉘대로 유지되는 이들은 고객들이 더 이상 유실되지 않도록 이전보다 더 많은 공을 들이며 관측을 하면서, 실적이 부진한 이들은 사측의 과도한 실적 압박 속에 때로는 제살 깎아 먹는 출혈을 감행하면서 말이다. 사무직의 경우 역시 대리점 생산량이 높아지면서 직영지점 통폐합되고 각종 사무업무가 전산화되는 등의 최근 회사정책 흐름에 불안감이 있긴 하지만, 사무직무의 경우 지점 내 1~2명 정도 밖에 없고 관리자적 성격을 띄는 업무의 특성상 집단적 대응을 시도하기 어려운 상태이다. 결국 사측의 불합리함에 문제제기하는 것 보다는 각각 ‘과다노동’을 하며 이 상황에 일정 정도 순응하고 있는 모습을 띄었다.

좋지 않은 시장상황과 여건 속에서도 판매력을 유지하는 노동자는 더 열심히 일해서 회사의 요구와 시장사이의 간극을 혼자서 몸으로 때우고 있다. 잘 파는 사람은 개인의 실적을 위시하여 미행/감시 까지 유인하는 근태관리에 상대적으로 자유롭기 때문에 그나마 가능한 일일 것이다.

솔직히 주말같은 경우 전화는 많이 안오는데 스스로 일을 안하면은 못판다 이달 힘들다 이런 것 때문에 그런 직업병이죠. 이제 직업병이 되어 있어요. 직업병은 되어 있는데 그래도 일을, 악성고객들을 되도록 안 만날려고 하고 되도록 좋은 사람들을 만나려고 하다보니까 직업병이 표면화가 안되는 거죠. 사실 직업병이에요. 저는 일을 대수는 한달에 열대 이상은 팔아야 된다, 이게 머릿속에 있기 때문에 또 그게 수입이 되어야 살아요. 볼륨이 그렇게 됐어요. 그렇게 되어 있어서 무조건 열대 이상은 팔아야 돼요. 팔려면은 사실 일요일 빼고는 다 일을 해요. 일요일 빼고는, 다른 직원에 비하면은 조금은 더 해요. 토요일날 일단 하고 일요일날만 좀 쉬고 저녁에 좀 더 남아가지고 좀 더 하니까. - F

제가 불안한거는 아무래도 제가 말씀드리는 정말로 업무가 안될때, 판매가 안될 때 그때는 아무래도 불안하죠. 스트레스 받으면은 남들은 운동하고 그렇다고 하지만은 가장 효과가 있는 게 뭐냐면은 옛날 손님들 일을 하는 거예요. 일을 하는 이게 가장 스트레스 해소가 되더라고. 무슨 얘기냐 하면 내가 판매가 안되는 경우가 있어요. 한 달 동안 한 대 파는 경우도 있고 하여간 안될때는 막 그럴때가 있어요. 그러면 남들은 막 스트레스 받으니까 나가서 운동도 하고 그러지만은 그거는 완전한 처방이 안 되더라고. 제가 근본으로 가서 정식으로 다시 처음부터 돌아가서 손님들한테 전화하고 그렇게 일을 좀 해야만 그게 좀 풀려. 어찌면 맞는 얘기죠.- G

(근무기강 관련-귀사 보고)덧수가 많으니까 좀되니까 관리자에게 전화 안해요 저도 회사에 대해서 자신있게 말을 하죠. 감시할게 있으면 해라 - F

반대로 저성과자들의 경우, 실적을 올리기 위한 각자의 방식/방법을 모색한다. '실적이 중요하다, 직영 국내판매가 떨어지고 있는데 노동자들이 더 열심히 해야 한다'는 식의 저성과자 관리 압박 속에 출혈경쟁의 늪으로 들어가는 결과를 낳는다. 이는 다시 시장 질서 문란의 또 하나의 요인으로 연결, 저실적-출혈 경쟁의 악순환을 강화한다.

막상 영업에서 이렇게 조금 부진하다가 갑자기 이렇게 실적을 올리려면 솔직히 택시나 이런 게 조금 수월한 게 뭐냐하면, 택시판매예요. 야 이 부분까지 얘기를 해야되는지 모르겠는데 메타반이라는 게 있어요. 이거 들어보셨어요? 미터기 장착해드리고 그런 분들하고 택시 고객분들하고 (연결되어서) 밀접한 관계가 이루어지는 거죠. (중략) 대리점이나 이런 데, 아니면 또 본인이 진급을 원하시는 분들은 간절하게 그런 출혈을 해가면서도 그렇게 하는 경향이 있죠. - G

판매위원회 노동자들의 과다노동 양상은 결국 회사측의 논리와 정책에 일정부분 순응한 결과로 보여진다. 분노를 갖고 있으면서도 이 분노를 적극적으로 표출할 수 없는 조건, 만성적으로 느끼는 고용불안 속에서 무리한 노동을 하며 이 상황을 견뎌내고 있는 것이다.

어쨌든 기업은, 기업의 목적은 이윤창출이잖아요. 그거에 걸맞게 우리가 해주길 바라니까, 그런 일들이 자꾸 생기는 거라고 생각은 하는데, 회사 입장에서는 개네가 말하는 거는 다 맞는 말이잖아요. 우리 지점, 직영 지점에서 인당 판매를 했을 때 회사 경비가 들어오는 비용 이런 거 대비 판매 대수도 몇 대를 맞춰줘야 이게 하고 이익이, 그리고 쓴 비용 나머지 이익이 생겨야 되는데. 그런 부분에서 이제 판매 대수가 떨어지고 하니깐. 그리고 지금 마켓 세어가 외제차에도 밀리고 하다보니까. 많이 떨어지고 하는 것도 맞으니까 그거에 회사 입장에서는 계속, 강화를 하고 독촉을 하고 그러는 거겠죠. (직원들을) 쫓는 거겠죠. 움직여라 이거겠죠. 움직여서 차를 더 많이 판매를 할 수 있게끔 다녀라는 거죠. - C

② 조직적 대응에 대한 걱정과 기대

회사의 압박은 점점 더 수위를 높여가는 가운데, 노동자 주체들의 조직인 노동조합을 중심으로 하는 집단대응력에 대한 평가도 다양했다. ‘그래도 조합이 있으니 다행이다’, ‘조합 때문에 회사가 더 함부로 하지 못하는 것이다’라는 평가와 더불어 ‘현재 잘 대응을 못하고 있다’는 따가운 비판도 있었다. 중요한 것은, 현재의 문제적 상황은 판매위원회 노동자들의 집단적 대응이 있어야 해결의 실마리가 나올 수 있다는 것이다. 조합에 대한 긍정적 평가, 비판적 평가 모두에서 노동자들의 집단 대응력에 좀 더 활력이 있고, 사측에 대항할 수 있는 힘이 더해지길 기대하는 바람을 읽을 수 있다.

판매위원회 노동자들이 너무 관성적·수동적으로 의존하는 경향이 있다는 자기진술도 간혹 있다. 이는 근속년수가 길어지고, 조합원으로 활동한 시간도 길어지며 오는 매너리즘도 있을 거라고 스스로를 진단하고 있었다.

(근무기강 확립공문 내려온 후) ‘아니 오승욱 의장이 어떻게 회사하고 타협을 하길래 그런 식의 그런 것만 맨날 내려오느냐.’ 직원들은 그런 거에 집중이 돼 있는 거예요. ‘내가 좀 편해야 되는데.’ 근데 내가 좀 고생해야 되는데, 내가 좀 희생해야 된다는 생각을 안 갖고 있는 거예요 그냥. 말로만은 희생이란 얘기를 하지마는, 노동조합은 그냥 내 보험료 내는 거야. 내가 직접 몸으로 움직여야 되는데. ...(중략)...우리의 수준이 그거라는 거지. 회사는 다 알거든요. 작년에 이런 게 있었어요. 4월부터 한 9월까지가 8월까지가 아침에 출근투쟁이 있었어요. 미행감시 때문에. 출근투쟁 하는데, 우리 지회에 **개 분회가 있는데, 거기에 인제 지회장 있고 그 밑에 상집이 있을 거 아닙니까? 상집이 있는 분회는 출근투쟁을 안해. 출근투쟁은 우리 0000분회만 했어 - B

너무 늦지 않았나 싶은 생각도 들고, 늦었다 생각할 때가 뭐... 근데 아무래도 이게 지점이 좀 아까도 얘기했듯이, 좀 작은 소규모 업체다 보니까, 인원은 또 인원대로 있고, 나이는 나이대로 또 먹어가고 자기 생각만 하다 보니까, 뭐 계기가 있어야 되는데. 옛날에는 신입사원 들어오고 이런 게 계기였어요 분위기가 바뀌거든. 근데 지금은 아예 신입사원 안들어오고, 십몇년 하던 사람들이 막내잖아요. 그러니까 그 분위기가 계속 가는 거야. 갈려 있으면 갈려 있는 분위기가 계속 가는 거고. 그러니까 신입사원 총원도 문제 아닌 문제죠 그것도. 들어와야 되는데 안들어오니까.- H

혹은 현재까지의 노동조합의 전술이 현장의 필요를 다 담지하지 못한다며 탐탁치 않아하는 비판들도 몇몇 확인할 수 있었다. 그렇기에 조합원들이 정작 기대고 의지해야 할 수 없다는 평가였다.

일반 조합원들은 의지할 데가 있어야 하는 거예요. 우리는 조합원이기 때문에 조합에 의지를 해야 되잖아요. 지회는 지회에서 할 게 있고, 판매위는 판매위에서 할 게 있고, 회사는 회사대로 관리를 해야되는거고. 근데 회사는 회사 자기네 나름대로 관리를 하는데, 일반 조합원, 노동조합에서는 하는 게 없고, 회사는 잼 날리고 있고, 그거에 대한 스트레스는 조합원들이 받고 있어요. - H

또한 최근 회사의 판매 압박과 노동 통제를 제지하기 위해서는 보다 큰 범주에서의 대안이 필요한데, 노동조합이 그런 역할은 잘 하지 못하고 도리어 회사에 끌려다니고 있는 모습을 보며 한편으로는 안타까워하고, 한편으로는 실망감을 표현하기도 했다.

회사의 공격을 방어하다 보면.. 큰틀을 이끌어 나가지 못해요. 시간이 없는거야. 이게 회사에서는 이리 치이다 저리 치이다 하다 보면은, 바라는 거는 많겠지만 사실상 쉽지가 않아요. (미행감시로 징계받은 조합원) 그 한사람 그거 때문에 싸우다보면은 노동조합 전체를 위한 복지라든가 앞으로 나가야 할 방향이라든가 그걸 할 시간이 없는 거예요. 회사가 그런 걸 못하게끔 언제든지 중간중간 해고할 사람을 치겠죠. 그렇게 이제 회사에서는 계속 운영을 해나가는 것 같아요. 어차피 미행감시 해가지고 자료를 축적을 해놓잖아요. 회사에서는. 축적을 해놓다가 자기들이 노동조합에서 이제 뭐 좀 이렇게 큰일을 하려고 하면은 하나를 터트려야 하겠죠. 그래야 시선이 그리로 오겠죠. 그걸 해결하다 보면은 노동조합의 큰 틀은 앞으로 못하는 거죠. - F

초창기 때는 이번 집행부가 들어서면서, 우리가 선거운동도 다니고 했었거든. 근데 지금은집행부에 대해서 실망감이 없지 않아... 제일 큰 게 회의록(2014.11.29. 노사 합의서) 싸인하면서.. - H

하지만 면접 참여자들은 여전히 노동조합이 있다는 것에 대한 신뢰 기반이 있음을 알 수 있다. 엄혹한 판매시장과 사측의 무리수 속에서도 조합이 없었다면 더 힘들었을 것이라는 평가 역시 많았다.

저성과자... 정말로 눈에 가시죠. 솔직히 다 해고하고 싶겠죠. 그러나 조합이 있다보니까 그걸 못할 뿐이죠. 사실 노동조합이 없다 보면은 정말 엄청난 변화가 왔을 거예요. 노동조합이라는 게 하나의 이제 직원들, 그리고 가정을 지킨거죠. - F

어차피 노동조합이 없다고 하면 아마 회사에서는 매년 해고자가 많이 오겠고, 사실 많이 올거예요. 뭐 말 안듣는다고 해고, 댕수 적다 해고, 뭐 한다 해고, 예전에 노동조합이 없을 때는 지점장한테 아주 꼼짝을 못했잖아요. 그것도 그냥 꼼짝을 못하는 게 아니라 아주 꼼짝을 못해요. 지점장이 너 사표내라고 그러면 사표 낼 정도로 그렇게 했는데 노동조합이 있다보니까 그래도 이제 뭐 그래도 그랬는데 사실 노동조

합이 어느정도야 카바를 해주지만 - F

또한 조합을 통해 그리고 대리점 노동자들 까지 아우르는 판매노동자들의 단결과 연대를 통해 현재의 어려움을 타개해 나가야 한다는 목소리도 들을 수 있었다. 하지만 선뜻 나서기엔 현실의 무거움이 너무 크다는 두려움이 상존하고 있었는데, 이런 무거움을 견어내기 위해서는 내부의 조합원들끼리의 긴밀한 소통, 단결된 힘이 필요하다는 진단도 하고 있었다.

우리가 노력은 해야죠. 생각은 하는데 쉽지는 않을 거라고. 저도 판매를 하기위해 입사를 한사람이고. 틀린 말은 아닌데 ... 너무 늦지 않았나 싶은 생각도 들고. ...(중략)...뭐 계기가 있어야 되는데... 옛날에는 신입사원 들어오고 이런 게 계기였어요. 분위기가 바뀌거든. - H

방법이 있을까요? 모르겠어요 뭐가 있다고 하는데. ...(중략)..소통이 안되잖아요 소통이. 노조원들 가운데서도 소통이 안되고, 회사하고도 소통이 안되고, 심지어 우리 지점장하고 우리하고도 소통이 안되는데, 자기네들 주장만 하고 앉아있는데, 그게 되겠냐고요. 그런데 스트레스죠, 그런 소통도 안되고. 뭐 그런거죠. 그니까 사람들이 이렇게 살다보면, 선배들은 포기를 하게 되죠. 포기를 하게 되고, 그냥 나만 아니면 돼, 이런 생각으로 가게 되잖아요 결국은. 지치니까. - A

조합도 욕을 먹더라도 어차피 저는 그들(대리점 노동자)도 직원이라고 보거든요. 현대자동차를 공장은 만들지만 하고 그걸 현장에 나가서 판매를 하고 얼굴을, 저는 필드에서 그들과 마주치는 직원들이라고 봐요. 여기 직원들이 자기 직업에 대한 프라이드도 있고, 이런 것들이 있어야 회사에 대한 애사심도 생기고 있는데 지금 대리점 직원들은 애사심이라는 게 없지요. 일단 내 생계를 유지하기 위해서 회사가 일정정도 기본급도, 저희보다 더 높을 수는 없지요. 할 수는 없지만 그들에게도 주면서, 당근도 주면서 채찍질도 해야지 지금은 규제는 한다고 하지만 안 잡힌다고. - M

3) 소결

앞서 보았듯, 현대자동차 판매위원회의 노동자들은 진퇴양난이다. 미행과 감시 같은 폭력적인 근태관리, 저성과자를 강력하게 압박하는 공문과 교육 등, 가학적인 노무관리의 모습으로 직영 영업노동자들을 조여 온다. 하지만 회사가 주는 압박대로 시장에서 차를 잘 팔 수도 없는 환경에 놓여있다. 허울 뿐인 정책인 정가판매 제도가 영업현장에서 차를 한번 팔아보려고 하는 노동자들의 발목을 잡고 있다. 정가판매 제도를 잘 지키면 차를 못 파는 저성과자가 되기 때문에 손해, 정가를 어기고 에누리 쳐서 팔면 내 몫이 안남을 뿐더러, 제도를 어긴 나쁜 노동자로 징계를 먹으니 또 손해, 판매노동자가 어

면 선택을 해도 손해인 그런 상황이다. 사무직은 사무직대로 지점통폐합과 전산화 문제, 대리점 계출업무 대행문제 등을 겪으며 고전중이다.

이러한 환경 속에 노동자 개인들은 스스로의 일과 일터에 대해 부정적인 인식들을 하고 있다. 영업노동에 대한 회의, 10여 년을 일해 온 직장에 대한 서운함과 분노가 노동의욕을 꺾고 있다. 조합원들이 느끼는 만성적인 고용불안감은 미행감시 등 사측의 노동통제가 강해지는 것을 보며 '구조조정'될 수 있다는 인식과 연결된다.

한편 사측이 실적압박과 폭력적 노동통제의 수위를 점점 높여가자 노동자들끼리의 동료애나 연대의식도 소실되어 가는 중이다. 과거 친밀했던 동료시간도 이제는 마치 회사가 그러하듯 '실적'에 따라 서로를 색안경을 끼고 바라보게 되었다. 더욱이 미행감시를 통한 징계가 잦아지자 옆에 있는 노동자가 동료가 아닌, 나를 위협하는 고발자가 될 수 있을 것이라는 두려움과 불신도 확산되고 있다. 판매를 저해하는 대리점에서 일하는 노동자들에게 불만을 가지고도 있지만, 사실 이 불만을 대리점노동자에게 쏟아내 해결 될 일이 아니라는 것도 알고 있었다.

현재의 답답한 구조를 타개하기 위해서 현대자본을 향한 노동자집단의 조직적인 대응이 필요하다. 현재는 파편화된 모습으로 각각 이 불리한 환경 속에 살아남기 위한 과다노동을 하며 버티고 있으나, 노동자들의 집단적 대응을 담을 수 있는 그릇으로 판매위원회 노동조합을 기대하고 있는 것을 확인할 수 있었다. 노동조합에 대한 비판도 있지만 노동조합의 역할에 대한 신뢰가 한 칸에 남아 있었다.

그러나 노동조합을 통한 조직적이고 집단적인 대응을 만들어가려는 활기는 잘 포착되지 않았다. 적절한 활로를 찾아내고 제시하기 어려운 상황이라 그런 것으로 보인다. 분열이 아니라 단결의 모습으로 대응하고, 노동자들끼리 연대의 길을 모색해야 한다는 것을 판매위원회 노동자들은 알고 있다. 이러한 인식과 바람을 모두기 위한 노동조합의 역할이 선행되어야 한다. 그 동안 잘 드러나지 않던 현장의 여러 가지 목소리를 드러내고 구체적인 실천으로 모아내는 시도가 더욱 활성화 되어야 할 것이다.

3. 초점 집단 면접

이번 연구에서 초점 집단면접조사의 주 목적은 대안 토론이었다. 애초에 설정한 초점 집단면접의 두 가지 핵심 주제는 정가판매 제도와 시장질서 확립 방안에 관한 것이었다. 1차 면접 분석 및 토론 결과 정가판매가 판매위원회 노동자 직무스트레스의 핵심적인 기제 중 하나로 드러났기 때문에 ‘정가판매 정책에 대해 어떤 입장을 취할 것인가’가 직무스트레스 해소를 위해서 중요한 질문 중 하나라고 판단했다. 또 다른 하나는 정가판매 정책 이 외에 시장질서를 바로잡기 위한 방안에 관한 것으로 특히 대리점에 관한 것이었다. 이 또한 판매위원회 노동자들이 판매 노동 과정에서 가장 불편해 하는 것 중 하나일 뿐만 아니라 대리점 정책이 회사의 국내 영업 정책의 핵심 중 하나로 이 문제에 대해 노동자들이 어떻게 대응할 것인가에 대한 토론이 중요할 것으로 판단했기 때문이다. 토론 과정에서 정가판매 제도와 시장질서 확립 방안 뿐만 아니라 보다 근본적으로 실적중심 구조가 문제라는 문제제기와 더불어 이를 극복하기 위한 여러 방안들이 제시되어 함께 정리하였다.

표 13. 초점 집단 면접 개요

정가판매 제도	폐기할 수 없는 정가판매 제도	
	정가판매 제도 개선 방안	회사의 강력한 의지
		합리적이고 공정한 기준
		기준의 엄격한 적용
	현 제도의 일시적인 운영 중단 및 개선된 제도의 시범 운영	
시장 질서 확립 방안	판매 주체들 간의 대화를 통한 시장 질서에 대한 동의	
	대리점 소장 판권 제한	
	대리점 노동자와의 연대	
실적중심 구조	실적중심 구조가 보다 근본적인 문제	
	실적중심 구조 개선 방안	고객관리 중심으로 업무 재배치, 지역 쿼터제, 영업 영역 분리, 승진제도 개선

3.1. 정가판매 제도

1) 폐기할 수 없는 정가판매 제도

초점집단면접조사의 첫 번째 질문은 “정가판매 이대로 가야 하나?”였다. 앞선 심층

면접조사에서 확인된 것처럼 노동자에게는 '도달할 수 없는 화성 같은 존재'이고, 회사에게는 '꽃놀이패'인 현재의 정가 판매제도는 폐기되어야 한다고 주장해야 하는 것은 아닌가 하는 다소 공격적인 질문이었다.

참여자들의 전반적인 의견은, 그럼에도 불구하고 정가판매 제도의 폐기를 당장 주장하기에는 쉽지 않다는 것이었다. 정가판매 제도가 애초에 조합원들의 요구를 기반으로 시행되었기 때문이다.

정가판매에 대한 얘기나 시장질서 확립에 대한 얘기는 노동조합의 필요에 의해서 나온 거거든요. 조합원들의 요구에 의해서 나왔다. 비록 정가판매가 이제 계속처럼 되어 있지만 그렇다고 해서 노동조합이나 조합원 입장에서 이놈의 정가판매 싹 없애버리고 그냥 이제 실력대로 프리하게 팔아보자, 이걸로 또 얘기할 수 있겠다. 아무리 화가 나도 아니라고 보거든요. 결국은 이 정가판매, 시장질서를 좀더 보완할거냐는 내용으로 가져가는 게 오히려 맞는 게 아닌지 생각이 있지, 이걸 아예 폐기하자, 심정적으로 때려치고 싶은 생각은 굴뚝같은데 그렇게 해서 주장하기에는 쉽지 않은 문제가 많을거라고 봐요. - 그룹1

비록 지금의 정가판매 제도가 문제가 많고 왜곡되어 있지만 조합원들이 여전히 바라는 것은 '제대로 된' 정가판매 제도일 것이라는 생각이 초점집단면접조사 참여자들의 전반적인 의견이었다. 정가판매 제도의 도입과 시행 과정 전체를 놓고 보면 이런 의견이 어느 정도 타당해 보이는지 하나 과연 지금도 조합원들이 정말로 그렇게 생각하는지는 설문조사 등을 통해 확인해 보아야 한다. 현재의 정가판매 제도에 대해 어떤 입장을 취할 것인가는 회사의 판매 정책에 노동조합이 어떻게 개입할 것인지를 결정하는데 매우 중요한 문제이기 때문이다.

2) 정가판매 제도의 개선 방안

① 회사의 강력한 의지

초점집단면접조사 참가자들은 제대로 된 정가판매 제도를 위해 가장 우선 필요한 것은 회사에서 이 제도를 제대로 실시하고자 하는 강력한 의지를 보여주는 것이라고 입을 모았다.

정가판매라는 제도를 조금 더 시장질서확립에 좀 큰 개념으로 포함해서 이 제도를 시행하려고 하는 의지가 되게 중요한데 그 의지의 첫 번째가 사실은 회사가 해야 된

다고 생각하는데 그 회사가 받아들이지 않는 게 있어요. - 그룹3

회사 감사라는 놈이 나와서 대리점 직원들한테 블랙박스 안해주고 썬팅 안해주면 차 못파는 거 압니다. 걸리지만 마세요. 이게 지금 회사의 상황이라는 거예요. 이게. 아주 그냥 회사가 딱 갖고 있는 생각이. 그 말이 근데 뭐 우리가 뭘 믿고 시장질서 확립을 위해서 저희를 희생하겠습니까. 저희 조합원들, 차 파는 조합원들한테 당신 시장질서 확립을 위해서 이렇게 하면 안돼. 이런 말조차 할 수가 없어요. - 그룹3

정가판매 제도는 현재 회사의 중요한 판매 정책 중 하나인데 회사가 앞에서는 정가판매해야 한다고 얘기하면서 뒤에서는 걸리지만 말라는 식의 이중적인 태도를 취한다면 정가판매 제도가 제대로 정착되기 힘들다는 것이다. 제도 도입 초반에 최고 경영진까지 나서서 대대적으로 홍보를 하던 것에 비해 최근에는 이런 모습을 전혀 찾아볼 수 없는 것이 회사의 의지가 부족하다는 것을 단적으로 보여주는 것이라는 의견이 있었다. 회사에서 공정거래법 위반을 언급하며 언론 홍보에 소극적인 태도를 취하고 있는데, 실제로 정가판매 제도가 공정거래법 위반에 해당하는지 정확하게 따져볼 필요가 있다는 의견도 있었다.

회사의 정가판매 제도에 대한 태도에 대해 토론하는 과정에서 정가판매 제도는 시장질서 확립 방안이든 큰 틀에서 보면 회사의 전체적인 판매 영업 정책의 일환인데, 경영진이 중장기적인 대책을 제시하지 못하고 있는 것 혹은 그런 대책을 제시할만한 경영진이 나올 수 없는 경영 구조 자체가 문제라는 의견도 있었다.

원래 지금 현재 우리 그 판매 쪽에 국내영업 본부를 보면 이걸 장기적인 대책이 나올 수가 없는 구조다. 왜 그러냐 하면 한달 한달 실적에 목을 메고 한달을 바라보고 그냥 흘러가는 구조다 보니까 이게 장기적인 정책이 안 나와요. 자기가 책임지려고도 하지 않습니다. 시장질서란 이런 큰 타이틀은 보면 우리가 단기적인 정책이 아니고 장기적으로 뭔가 큰 내용을 받아안고 가야되는데 그걸 책임질 경영자가 아무도 없어요. - 그룹2

최고 경영층이 있잖아요. 회장. 현대차라는 게 최고 경영진이 제왕적 회사 운영을 하고 있어요. 인사든 뭐든. 그니까 국내 본부장 앉혀놓고 국내 판매든 마케팅이 떨어지든지 하면 임기가 따로 있는 건 아니잖아요. 임원이니까. 1년 만에도 날라가기도 하고 또 잘 보이고 하면 2~3년씩도 하는거고. 그니까 책임을 못 진다는거죠. 저런 형태가 국내영업 본부장이 하고 있다는거죠. - 그룹2

② 합리적이고 공정한 기준

두 번째로 정가판매 제도가 제대로 운영되기 위해서는 누구나 납득할 수 있는 합리

적이고 공정한 기준이 필요하다는 의견이 있었다.

두 번째로는 이걸 지속을 하고 그 다음에 내부로 돌아와서 그러면 정가판매를 위반할 때 어떻게 가져갈거냐. 그 부분에 대해서 직영이든 대리점이든 공정한 기준에 의해서 정가판매 위반에 대한 제약을 하고 있다는 내용을 대리점 직원이 됐든 우리 조합원이 됐든 확신을 심어줄 수 있는 방안이 필요한 거 아니냐. - 그룹1

누구나 납득할 수 있는 합리적이고 공정한 기준을 마련하기 위한 방안으로는 노사 공동의 심의기구가 필요하다, 노동자들에게 시장질서 위반 사항에 대해 조사할 수 있는 권한을 줘야 한다는 등의 의견이 있었다.

감사나 아니면 징계에 대한 부분을 노사, 대리점이면 대리점이어도 좋다. 노사가 공정하게 그 부분에 대해서 심의할 수 있는 기관이나 이런 걸 만들어서 공정성이 담보된 상황에서 만들어서 조합원들에게 홍보하고 진행하든지 해야지 - 그룹1

시장질서 확립을 위한 정말 실질적인 제도, 그러니까 아까 얘기했던 노사동수 위원회, 거기에 대해서 징계권까지 저희에게 주면 좋겠지만 그것까지 그것은 뭐 개네들이 힘들겠죠. 근데 조사권만 줘도 저희가 그 조사권이라는 게 그 굉장히 명확한 사실을 저희가 하는 거 아닙니까. 그래서 그런 부분을 요구를 하고 있는 거고, 그것만 일단 성취가 되두요, 그 다음에 저희가 할 일은 저희조합원들이 시장질서 확립을 위해서 무엇을 할 것인가 저희가 고민을 해야되겠죠. - 그룹3

이런 의견들은 현재의 정가판매 제도를 포함한 시장질서 확립 방안들이 합리적이고 공정한 기준에 의해 시행되고 있지 않다는 노동자들의 불만을 드러내는 것이라 할 수 있다. 정가판매 제도를 포함한 시장질서 확립 방안들의 실질적인 수행 주체 중에 하나인 직영 노동자들의 자발적이고 적극적인 참여를 독려하기 위해서는 누구나 납득할 수 있는 합리적이고 공정한 기준을 마련하는 것이 반드시 필요할 것이다.

③ 기준의 엄격한 적용

그 다음으로 참가자들은 대리점이든 직영이든 정가판매를 위반했을 때 합리적이고 공정한 기준의 엄격한 적용이 필요하다는 점을 지적했다. 특히 직영 노동자들도 스스로 징계를 포함한 강력한 제재를 각오하지 않고는 정가판매 제도를 제대로 정착시키기 어렵다는 의견도 있었다.

우리도 정가판매해야지 이제는. 뭐 징계받아야지. 나는 그렇게 생각합니다. 뭐 조합이 조합원 상대로 징계이야기한다, 이거 진짜 무서운 이야기지만 이제는 우리가 생

존의 갈림길에 섰어요. 우리도 스스로 시장질서 확립을 위해서 우리 스스로도 각오를 해야 되는 거예요. 그렇지 않는 이상 회사한테 그런 권한을 받아 낼 수 없는데 그렇잖아요. - 그룹3

굉장히 위험한 말인데요, 징계 받는 거. 조합 그거 얘기했다가 난리 난 적이 있잖아요. 그때는 타이밍이 아니었구요, 저는 지금 제가 이거는 조합원의 조합간부, 상집으로서 얘기하는 게 아니구요, 저 스스로는 그렇게 생각합니다. 저는 만약에 이거를 한 번을 어기도 두 번 세 번을 어겨서, 중징계를 맞을 각오를 해야 한다, 절대 나부터 하지 말자 이 생각을 이 희생을 하지 않는 이상 정말 답이 없어요. 이거는. - 그룹3

정가판매 제도의 개선, 시장질서의 확립이 직영 노동자들에게 절박하고 절실한 문제라는 것을 스스로 인식해야 한다, 그리고 이를 위해 직영 노동자들도 스스로 감당해야 할 부분을 감당할 각오를 해야 한다는 것이다.

④ 현 제도의 일시적인 운영 중단 및 개선된 제도의 시범 운영

지금까지 정가판매 제도를 제대로 시행하기 위해서는 회사의 제도 운영에 대한 강력한 의지, 누구나 납득할 수 있는 합리적이고 공정한 기준을 마련하는 것, 이 기준을 엄격하게 적용하는 것 등이 필요하다는 의견이 있었다. 여기에 더불어 현재 상황에서 이해 당사자들 사이의 협의를 통해 그런 것들을 마련하기까지 상당한 시간이 소요될 수 있으므로 그때까지 현행 정가판매 제도는 지금이라도 당장 중단시켜 노동자들의 고통을 조금이라도 줄여야 한다는 의견과 개선된 제도의 시행에 있어서는 전면적인 시행에 앞서 일부(예를 들어 택시 혹은 특판 시장)에서 시범 운영이 필요하다는 의견도 있었다.

그래도 일정부분 지금의 정가판매의 어떤 내용을 사실은 저는 1차적으로 필요한 부분은 중단을 시켜야된다 생각합니다. - 그룹2

그래서 1차적으로 어떤 소규모 어떤 그런 구조 속에서 좀 시작을 해야되는 거 아니냐. 그게 어찌 보면 택시 시장, 특판 이쪽을 집중적으로 좀 우선적으로 손을 대야된다. 이렇게 보는거죠. - 그룹2

3.2. 시장 질서 확립 방안

1) 판매 주체들 간의 대화를 통한 시장 질서에 대한 동의

초점집단면접조사의 두 번째 질문은 “시장 질서를 바로 잡기 위한 방안은 무엇인가?”

였다. 다양한 구체적인 방안에 대한 의견들이 있었는데 그에 앞서 보다 근본적으로 판매 주체들(회사, 직영 노동자, 대리점 소장, 대리점 노동자) 사이에 시장 질서를 바로 세우는 것이 중요한 과제라는 것에 대한 동의가 필요하다는 의견이 있었다.

크게 보고 넓게 보면요, 대리점에 일하는 직원들도 우리랑 같은 일을 하는 친구들이기 때문에 그 임금체계 개편이나 대리점 소장에 대한 제재나 이런 것들이 행해져야 한다는 말에 저는 동의합니다. 근데 그건 좀 가기가 되게 멀구요, 그렇게 가게 되기 위해서 선제되어야 할 게 있어요. 그게 뭐냐 시장질서에 대한 동의예요. 회사와 저희와 대리점 직원들간의 동의인데 그 동의가 이뤄져서 그게 실행이 되어 된다는 거죠.
- 그룹3

현재 시장 상황 속에서 우리도 좀 살아남아야겠다는거고 대리점 주들은 또 마찬가지로 대리점 주들, 대리점 직원들도 현 시장상황 속에서 시장 질서가 어느 정도 지켜지면서 자기네 판매를 한다고 하면 조금 덜 팔더라도 궁극적으로는 훨씬 이득 아니냐. 이런 부분에 대해서 노동조합이 그러면 회사에 직접 회사를 담당하는 주체들이 한 번 이 방안을 마련하기 위한 대화도 필요하지 않겠나. - 그룹1

대리점이 국내 자동차 영업 시장의 주요 주체 중 하나로 성장해 있는 상황에서 시장 질서 확립이 현대자동차 노사만의 대화를 통해 이루어질 수 없다는 것이다. 또한 대리점 소장과 대리점 직원들을 포함한 각 시장 주체들간의 충분한 대화와 동의가 없는 상태에서 시행되는 정가판매 제도를 비롯한 시장 질서 확립 방안은 각 시장 주체들의 반발을 사거나 실효성 없는 방안으로 전략할 우려가 있다는 것이다.

2) 대리점 소장 판권 제한

시장 질서 확립을 위한 구체적인 방안으로 가장 많이 언급된 것 중 하나는 대리점 소장 판권을 제한하는 것이었다. 대리점 소장의 판매 영업 활동의 문제점과 그에 대한 직영 노동자들의 불만은 이미 심층 면접조사에서 자세하게 확인된 바 있었다.

대리점 소장들 판매코드를 삭제하면 그나마 정가판매고 지랄이고 어느 정도 평준화 될 수는 있기는 있어. - 그룹3

이런 상황에서 일단 시급한 것은 대리점 소장들의 판매코드를 삭제를 하는데 자발적으로 하게끔 그 돈에 대한 보상을 회사에서 해줘야 한다, 그리고 이 부분에 대해서 노동조합이 이제 합의를 해야 되고, 판매위원회 자체로 역부족이면 지부장들이 됐든 우리가 됐든 금속노조든 민주노총이든 거대담론으로 일단은 가져가서 선도적으로 우리가 해야 된다. - 그룹3

하지만 대리점 소장의 판권을 제한하라고 주장하는 것이 그렇게 간단한 문제는 아니라는 의견들도 많았다.

대리점 소장이 어떤 짓을 하고 있는지 알기 때문에 답답한데 판권을 하지 마라 이렇게 해놓으면 사회적 문제가 될 수 있다는 판단이 되는거구요. - 그룹2

이제 전체적인 위탁 판매지만 그 위탁에 대한 부분을 개인 사업자에게 줬다는거죠. 근데도 불구하고 현대자동차 쪽에서 여러 가지 터치를 하고, 하나부터 판매부터 거점 인원 다 이렇게 뭔가 이렇게 쏘아들어오고 내용을 체크를 하면서 이런 압박을 주는 부분을 계속적으로 문제시하고 있는거거든요. 그걸 공정위를 통해서. 그래서 아까 말씀드렸다시피 나도 하나의 사업자인데 사업자 대표가 팔지 말라는 법이 어딴냐. - 그룹2

나머지 90%는 영업직인 직원들이 신청을 해서 나갔어요. 나갔는데 자격 조건이 있어요. 자격 조건이 뭐냐면 연간 판매 몇 대 이상 이런 게 있어요. 근데 그렇게 판매 대수를 가지고 소장 자격 기준을 줬는데 정작 소장으로 가서 팔지 마라 이런 것도 어폐가 있는거죠. -그룹2

대리점 소장의 판권을 제한하는 것이 최근에 사회적으로 문제가 되고 있는 대기업의 횡포로 비취질 우려가 있고, 공정거래법 위반의 소지도 있다는 것이다. 또한 현재 대리점 소장의 상당수가 현대자동차 직영 판매노동자 출신인데, 대리점 도입 과정에서는 일정 수준 이상의 영업능력을 갖춘 사람들에게 소장 자리를 줬으면서 이제 와서 못 팔게 하는 것도 문제가 될 수 있다는 것이다. 이러한 우려들에도 불구하고 대리점 소장들의 판매 행위가 시장 질서 확립을 심각하게 저해하고 있다는 것이 공통된 인식이므로 이를 적절히 제어할 수 있는 방안을 찾아야 할 것이다.

3) 대리점 노동자와의 연대

초점집단면접조사의 두 번째 주제에 관한 토론에서 시장 질서를 바로 잡기 위해 대리점 노동자들의 임금체계 개편에 대한 문제제기(현행 성과급 100%의 임금구조에서 일정 정도의 기본급을 보장하는 임금구조로)를 포함한 대리점 노동자와의 연대가 필요한 것이 아닌가 하는 질문은 핫 이슈 중 하나였다. 토론 과정에서 임금체계 뿐만 아니라 대리점 노동자의 조직화 혹은 정규직화에 대한 의견을 포함하여 다양한 의견이 개진되었다.

자기네들도 조합에 가입을 해서 비정규 조합을 가입을 해서 회사랑 같이 싸워야 된

다는 얘기를 하더라구요. 참 좋은 생각이다, 근데 그걸 지금 어떻게 했으면 좋겠냐고 했더니 지금 자기들은 안 된다는거죠. 비정규직이고 어떤 뭐랄까 행사할 수 있는 권한 자체가 없으니까. 지금 현재 직영이 판매위원회 노동조합에서 그런 부분들을 같이 아울러서 같이 끌고 가서 가입을 시키고 보여지는데, 향후를 대비해서, 조금 극소수가 남아있는 직영 노동자들을 대비할 때 같이 갈 수 있는 방안을 만들어야 된다고 생각을 하는데요. - 그룹1

공장은 똑같은 일을 해서 불파판결을 받아서 정규직으로 전환이 돼서 정식직원이 됐어. 근데 이 판매가 사실 엄청나게 요원해요. 요원하고 공장이 산을 하나 넘어야 된다고 하면 우리자는 구부능선 곱하기 구부능선을 넘어야 되요. 대리점 임금체계 개편 없이는 제가 볼때는 절대 불가능하다. - 그룹3

하지만 대리점 노동자의 조직화 혹은 정규직화가 필요하다, 대리점 노동자들의 임금체계 개편이 필요하다는 등의 주장이 아직까지는 판매위원회 조합원들의 폭넓은 지지를 얻기에는 시기상조라는 의견도 있었다.

예전에 대리점 직원들에 대한 조직화 사업도 필요한 거 아니냐 이렇게 얘기를 했다가 사실은 여러 가지 어려움도 당하고 했는데요, 현실이 못 따라가는거죠. - 그룹2

우리가 전체적인 분위기가 아직까지는 판매 구조도 그렇고 사회 성격상 경쟁자라는 인식이 강한 부분이 있다보니까 같은 노동자라는 개념이 사실 잘 없는거죠. - 그룹2

대리점 노동자와의 연대에 대한 면접 참여자들의 전반적인 의견은 꼭 필요하긴는 하나 아직 갈 길이 멀다는 것이다. 안타까운 것은 대리점 노동자와의 연대가 필요하다는 주장은 대리점 체계가 확립되었던 2000년대 중반에 이미 제기되기 시작하였으나 10여년이 지난 현재까지 전혀 진척된 바가 없다는 것이다. 대리점 노동자들과 연대할 수 있는 방안을 마련하는 것은 더 이상 미룰 수 있는 시급한 과제 중 하나일 것이다.

3.3. 실적중심 구조

1) 실적중심 구조가 보다 근본적인 문제

정가판매 제도, 시장 질서 확립 방안에 대해 토론하는 과정에서 단지 개인의 판매 실적만을 평가의 근거로 삼고 있는 구조가 보다 근본적인 문제라는 문제제기가 있었다.

지금과 같이 영업 노동자들, 또는 지점을 갖다가 개개인에 대한 판매실적을 두고서

평가를 하고 있는 이와 같은 제도가 근본적으로 개선되지 않고서는 정가판매, 시장 질서 확립은 대단히 쉽지 않을 가능성이 많다. - 그룹1

2) 실적 압박 중심의 구조 개선 방안

이러한 구조의 문제를 해결하기 위한 방안은 여러 차원에서 모색될 수 있는데, 초점 집단 면접에서는 시장 질서를 바로잡아가면서도 노동자들에게 부담과 불안을 전가하지 않도록 할 수 있는 완충 장치들로 고객관리 중심으로 업무 재배치, 지역쿼터제, 영업 영역 분리, 승진제도 개선 등과 같은 것들이 제기되었다.

- 고객관리 중심으로 업무 재배치

향후에는 가야되는 방향이 고객 관리 쪽이 아닌가. 판매에 대한 부분은 점점 최소화되고 실적은 없애면서 관리, 판매를 했던 고객에 대한 관리. - 그룹1

- 지역 쿼터제

예를 들어서 현대자동차 구로 지점이 있다. 그럼 구로지점의 관할 구역이 어디냐. 서울지역에 있는 대리점, 지점 전체에 대한 데서 마케팅에 대한 내용을 넣고서 여기에 대한 부분을 가지고 급여 측정을 하는 게 오히려 개개인별로 하는 책정보다는 낫지 않을까 싶은 생각도 있긴 있어요. - 그룹1

- 영업 영역 분리

신차와 관련해서 일정 정도 직영과 대리점이 할 수 있는 영역적 분리를 한다든가 직영 노동자들에게 팔 수 있는 우선권을 준다든가 내용들을 바꿔야되지 않겠느냐. - 그룹2

- 승진제도 개선

이게 계속해서 실적으로 개인적으로 간다고 하면 저는 아마 정가판매 궁극적으로는 달성하기 좀 쉽지 않다고 봐요. 계속해서 이제 내가 두 대만 더 팔면 진급하는데. 진급에 대한 욕망도 있는거잖아. 영업사원들한테 물어봤어. 도대체 왜 이렇게 죽으라고 파냐 그랬더니 차장을 꼭 달고 싶다는 얘기거든. 차장 달아서 뭐하려고 그러냐 하면, 대한민국 구조가 또 그렇잖아. 회사에서 과장이면 내가 차장이면 밖에 나가서도 차장이다, 그렇더라구요. 대한민국 사회가 직장과 사회가 완벽하게 분리되어 있는 게 그와 같은 아니고 회사에서의 지위가 사회에서의 지위로 연결되는걸로 통용되고 있기 때문에 그러니까 진급을 했다는 부분이 사회에서 바라보는 내 능력에 대한 평가, 척도, 이렇게 여겨지고 있으니 진급을 욕심을 낼 수밖에 없는거다. - 그룹1

3.4. 소결

정가판매 제도에 대한 초점집단면접조사 참여자들의 전반적인 의견은 비록 지금의 정가판매 제도가 문제가 많고 왜곡되어 있지만 당장 폐기하기보다는 여러 가지 개선 방안을 통해 제대로 실시되고 정착될 수 있도록 해야 한다는 것이다. 개선 방안으로는 회사의 강력한 의지, 합리적이고 공정한 기준, 그 기준의 엄격한 적용, 현 제도의 일시적인 운영 중단 및 개선된 제도의 시범 운영 등이 제기되었다. “생존의 갈림길”, “중징계를 맞을 각오”라는 표현을 통해 드러나듯이 참여자들은 정가판매 제도의 개선을 통해 시장 질서를 바로 세우는 것이 판매위원회 노동자들에게 생존의 문제라고 인식하고 있었다. 또한 앞에서는 정가판매해야 한다고 얘기하면서 뒤에서는 걸리지만 말라는 식의 이중적인 태도를 취하는 회사, 국내 시장 점유율이 수입차에 잠식 당하는 상황에서 제대로 된 대응책을 내놓지 못하는 경영진, 저성과자에 대한 관리를 강화하면서 점유율 하락의 책임을 노동자들에게 전가시키려는 관리자들에 대한 불신 또한 매우 심각한 수준이었다.

시장 질서 확립 방안으로 시장 주체들간의 대화를 통한 시장 질서에 대한 동의, 대리점 소장 관련 제한, 대리점 노동자의 연대 등이 제기되었다. 특히 대리점이 이미 국내 자동차 영업 시장에서 중요한 부분 중의 하나로 자리잡은 만큼 시장 질서 확립 과정에서 대리점 관련 주체들의 동의가 필수적인 부분이라는 인식을 확인할 수 있었다.

자동차 영업을 둘러싼 시장 환경이 과거와 매우 달라졌고 지금도 급변하고 있는 상황에서 여전히 개인의 판매 실적을 평가의 근거로 삼고 있는 실적 중심 구조가 보다 근본적인 문제라는 문제제기가 있었고, 이런 문제를 덜 수 있는 방안으로 고객관리 중심으로 업무 재배치, 지역 쿼터제, 영업 영역 분리, 승진 제도 개선 등이 제기되었다.

초점집단면접조사 참여자들의 의견을 종합해 보면 한마디로 제대로 일할 수 있는 환경을 만들어 달라는 것이다. 참여자들이 제기한 방안들이 비단 판매위원회 노동자들의 고용안정 혹은 노동조건 개선을 위한 것만이 아님을, 이미 많이 변했고 지금도 급변하고 있는 국내 자동차 영업 시장에서 현대자동차가 생존하기 위한 방안임을 현대자동차 경영진은 분명히 인식해야 할 것이다.

4. 추적 관찰 조사

4.1. 추적관찰 조사 대상자 및 특성

1) 추적 관찰 조사 대상자

응답자의 이름, 생년월 그리고 입사년월 및 지회를 이용해 동일인에 대하여 2007년도와 2014년도 설문결과 데이터를 짝지어 분석에 이용하였다. 2007년과 2014년도 모두 응답한 영업직 노동자는 791명(남성 762명, 여성 28명), 사무직 노동자는 35명이었다(남성 4명, 여성 31명). 사무직 노동자와 영업직 여성의 경우 분석을 진행하기에 너무 적은 수의 응답자로 이루어져 있어, 영업직 남성 노동자만을 대상으로 분석하였다.

2) 대상자 특성

추적관찰 조사 대상자의 특징을 살펴보면 다음과 같다. 우선 연령의 경우 2014년 기준 28세부터 60세까지 분포하고 있었으며, 40대 후반이 가장 많은 비율을 차지하고 있었다. 약 93%가 기혼 상태였고, 교육수준은 약 87%가 대학교 졸업 이상이였다. 연 평균 소득은 8000만원 이상이 80%를 차지하고 있었다.

표 14. 추적관찰 조사 대상자 특성 (2014년 기준)

구분	N (%)
연령	
40세 미만	58 (7.6)
40-44	205 (26.9)
45-49	301 (39.5)
50-60	198 (26.0)
결혼형태	
미혼	35 (4.6)
기혼	705 (92.8)
이혼 또는 사별	20 (2.6)
교육수준	
고졸 이하	96 (12.7)
대졸	638 (84.1)
대학원 이상	24 (3.2)

개인소득	
8000만원 미만	141 (20.0)
8000-8500	191 (27.1)
8500-9500	185 (26.3)
9500 이상	187 (26.6)

4.2. 주요 직무스트레스 요인 변화

직무스트레스 요인 중 상대적으로 높은 수준이 유지되고 있는 직무 불안정, 조직체계, 관계갈등 세 영역을 중심으로 하여 분석을 진행하였다. 각 영역에 대하여 점수분포를 확인 한 후 직무스트레스 영역의 점수가 상위 50%이상인 경우 “높음”으로 그 이하를 “낮음”으로 분류하였다. 2007년도와 2014년도 모두 동일한 분류기준을 설정하였으며, 2007년과 2014년도의 직무스트레스의 정도를 조합하여 각 영역마다 네 개로 범주화하였다.

표 15. 직무스트레스 요인 변화에 따른 분포

직무스트레스 변화			직무불안정	조직체계	관계갈등
2007년	→	2014년	N (%)	N (%)	N (%)
낮음	→	낮음	276 (38.9)	313 (43.3)	300 (41.4)
낮음	→	높음	129 (18.2)	127 (17.6)	204 (28.1)
높음	→	낮음	114 (16.1)	106 (14.7)	64 (8.8)
높음	→	높음	190 (26.8)	176 (24.4)	157 (21.7)

직무스트레스 요인 중 직무 불안정, 조직체계, 관계 갈등 영역의 변화 분포를 살펴본 결과는 다음과 같다. 직무 불안정의 경우 2007년도와 2014년도 모두 지속적으로 높은 직무스트레스 요인 점수를 보인 사람들의 비율이 셋 중 가장 높았다(26.8%). 관계 갈등의 경우는 2007년도에는 낮았지만 2014년도에는 높은 관계갈등 수준을 보인 비율이 28%로 2007년도에 비해 현재 세 영역 중 가장 악화된 것으로 보인다.

4.3. 직무스트레스 요인 변화에 따른 직장 내 폭력

2007년도와 2014년도에 측정된 직무 불안정, 조직체계, 관계 갈등 세 영역의 직무스트레스 요인 점수의 변화에 따라서 직장 내 폭력(괴롭힘/왕따, 신체적 폭력, 욕설/언어

폭력)의 위험이 어떻게 나타나는지 확인하였다. 각 직무스트레스 요인이 2007년도와 2014년도에 모두 낮았던 집단을 기준으로 삼아 교차비(odds ratio)와 95% 신뢰구간을 구하였으며, 통계 분석은 로지스틱 회귀분석을 이용하였다.

1) 직무 불안정 영역의 직무스트레스 요인 변화에 따른 직장 내 폭력

직무 불안정 영역의 직무스트레스 요인 점수가 2007년도에는 낮은 수준이었지만 2014년도에 높아진 집단에서(낮음-높음) 2007년도와 2014년도 모두 낮은 직무 불안정 수준을 유지한 집단에 비해 괴롭힘이나 왕따를 경험할 확률이 2.27배 높게 나타났으며, 신체적 폭력은 3.55 배 더 높게 경험하였다고 보고하였다. 이러한 결과는 2007년도 이후 직무 불안정 영역의 스트레스 악화가 직장 내 폭력을 유발하는 원인으로 작용할 수 있었다는 것을 시사한다.

표 16. 직무 불안정 영역의 직무스트레스 요인 변화에 따른 직장 내 폭력

직무스트레스 변화	괴롭힘/왕따			신체적 폭력			욕설/언어폭력		
	N	교차비	95% 신뢰구간	N	교차비	95% 신뢰구간	N	교차비	95% 신뢰구간
2007년 → 2014년									
낮음 → 낮음	271	1	기준	271	1	기준	269	1	기준
낮음 → 높음	113	2.27*	(1.05, 4.93)	128	3.55*	(1.14, 11.07)	128	1.37	(0.72, 2.62)
높음 → 낮음	107	1.03	(0.39, 2.75)	113	0.96	(0.18, 5.01)	113	1.27	(0.64, 2.52)
높음 → 높음	169	1.63	(0.77, 3.46)	184	1.48	(0.42, 5.21)	183	1.62	(0.92, 2.85)

* p<0.05

2) 조직체계 영역의 직무스트레스 요인 변화에 따른 직장 내 폭력

두 번째로, 조직체계 영역의 직무스트레스 요인 변화와 직장 내 폭력 경험 사이 연관성을 살펴보았을 때는, 2007년도와 2014년도 모두에서의 조직체제로 인한 스트레스 요인점수가 높은 집단에서 괴롭힘/왕따를 경험할 확률이 2007년도와 2014년도 모두에서 낮은 점수를 보인 집단에 비해 2배 가량 높게 나타났다.

표 17. 조직체계 영역의 직무스트레스 요인 변화에 따른 직장 내 폭력

직무스트레스 변화	괴롭힘/왕따			신체적 폭력			욕설/언어폭력		
	N	교차비	95% 신뢰구간	N	교차비	95% 신뢰구간	N	교차비	95% 신뢰구간
2007년 → 2014년									
낮음 → 낮음	309	1	기준	309	1	기준	308	1	기준
낮음 → 높음	124	1.78	(1.74, 4.28)	125	2.1	(0.63, 7.02)	124	1.06	(0.55, 2.06)
높음 → 낮음	104	2.16	(0.89, 5.20)	104	0.99	(0.20, 4.98)	103	0.9	(0.43, 1.89)
높음 → 높음	173	2.16*	(1.00, 4.66)	173	2.12	(0.70, 6.44)	173	1.61	(1.25, 4.27)

* p<0.05

3) 관계갈등 영역의 직무스트레스 요인 변화와 직장 내 폭력

마지막으로, 관계 갈등 영역의 직무스트레스 요인 변화와 직장 내 폭력 사이 연관성을 살펴보았을 때는 2014년에 관계갈등이 악화된 집단과 2007년과 2014년 모두 관계갈등 영역의 직무스트레스 요인 점수가 높았던 집단에서 괴롭힘/왕따를 경험할 확률은 준거집단보다 4배 이상 높았으며, 욕설/언어폭력을 경험할 확률은 준거집단보다 2배 이상 높게 나타났다.

표 18. 관계갈등 영역의 직무스트레스 요인 변화로 인한 직장 내 폭력

직무스트레스 변화	괴롭힘/왕따			신체적 폭력			욕설/언어폭력		
	N	교차비	95% 신뢰구간	N	교차비	95% 신뢰구간	N	교차비	95% 신뢰구간
2007년 → 2014년									
낮음 → 낮음	294	1	기준	294	1	기준	293	1	기준
낮음 → 높음	202	4.51*	(1.87, 10.87)	203	4.15*	(1.30, 13.23)	203	2.22*	(1.24, 3.96)
높음 → 낮음	64	5.04*	(1.70, 14.91)	64	2.34	(0.42, 13.05)	63	0.76	(0.64, 4.23)
높음 → 높음	153	4.13*	(1.63, 10.46)	153	0.96	(0.17, 5.30)	152	2.31*	(1.25, 4.27)

* p<0.05

4.4. 건강과의 연관성

세 가지 직무스트레스 요인 변화에 따른 건강(주관적 건강, 우울증, 자살 생각) 영향을 확인하고자 하였다. 마찬가지로 로지스틱 회귀분석을 이용하여 교차비(OR)와 95% 신뢰구간(95% CI)으로 분석결과를 표시하였으며, 준거집단은 각 직무스트레스 요인이 2007년도와 2014년도 모두 낮게 나타난 집단이었다.

1) 직무 불안정 영역의 직무스트레스 요인 변화에 따른 건강

직무 불안정 수준의 변화에 따른 건강 관련 지표의 변화를 살펴보았을 때, 2007년도와 2014년도에 걸쳐 직무 불안정 영역의 직무스트레스 요인 점수가 높게 나타난 집단에서 주관적 건강과 우울증이 2007년도와 2014년도 모두에서 직무 불안정 수준이 낮게 나타난 준거 집단보다 2.5배 이상 높게 보고되었다. 또한, 우울증과 자살 생각의 경우는 2014년에 직무 불안정 수준이 높아진 집단에서 준거집단보다 2-3배 가량 높게 나타났다.

표 19. 직무불안정 영역의 직무스트레스 요인 변화에 따른 건강 및 우울증, 자살생각

직무스트레스 변화	주관적 건강			우울증			자살생각		
	N	교차비	95% 신뢰구간	N	교차비	95% 신뢰구간	N	교차비	95% 신뢰구간
2007년 → 2014년									
낮음 → 낮음	276	1	기준	261	1	기준	268	1	기준
낮음 → 높음	129	1.74	(1.00, 3.04)	126	3.28*	(2.04, 5.29)	128	2.13*	(1.06, 4.28)
높음 → 낮음	113	1.29	(0.70, 2.39)	109	1.05	(0.59, 1.88)	113	0.78	(0.30, 2.02)
높음 → 높음	190	2.53*	(1.57, 4.08)	186	2.95*	(1.91, 4.56)	186	2.46*	(1.32, 4.60)

* p<0.05

2) 조직 체계 영역의 직무스트레스 요인 변화에 따른 건강

조직 체계 영역의 직무스트레스 요인 점수 변화에 따라 살펴보았을 때에는 2007년도와 2014년도 모두에서 조직체계의 점수가 높게 나타난 집단과 2014년도에 높아진 집단의 주관적 건강과 우울증이 준거 집단보다 높게 나타났다.

표 20. 조직체계 영역의 직무 스트레스 요인 변화에 따른 건강 및 우울증, 자살생각

직무스트레스 변화	주관적 건강			우울증			자살생각		
	N	교차비	95% 신뢰구간	N	교차비	95% 신뢰구간	N	교차비	95% 신뢰구간
2007년 → 2014년									
낮음 → 낮음	313	1	기준	305	1	기준	307	1	기준
낮음 → 높음	127	1.84*	(1.07, 3.16)	123	2.49*	(1.54, 4.03)	125	0.94	(0.44, 2.01)
높음 → 낮음	106	1.4	(0.76, 2.56)	103	1.86	(0.10, 3.15)	105	1.66	(0.83, 3.32)
높음 → 높음	176	2.71*	(1.70, 4.32)	72	3.81*	(2.48, 5.86)	171	1.43	(0.77, 2.65)

* p<0.05

3) 관계갈등 영역의 직무스트레스 요인 변화에 따른 건강

마지막으로, 관계 갈등 영역의 직무스트레스 요인 수준이 지속적으로 높게 나타난 집단에서의 주관적 건강 수준이 유의하게 높았으며, 관계갈등 영역의 직무스트레스 요인 점수가 2007년도와 2014년 두 번의 설문조사 중 한번이라도 높게 나온 집단은 그렇지 않은 준거집단보다 우울증상이 2배 가량 높게 나타났다.

표 21. 관계갈등 영역의 직무스트레스 요인 변화에 따른 건강 및 우울증, 자살생각

직무스트레스 변화	주관적 건강			우울증			자살생각		
	N	교차비	95% 신뢰구간	N	교차비	95% 신뢰구간	N	교차비	95% 신뢰구간
2007년 → 2014년									
낮음 → 낮음	300	1	기준	291	1	기준	294	1	기준
낮음 → 높음	204	1.51	(0.95, 2.40)	194	1.64*	(1.08, 2.50)	201	0.91	(0.48, 1.72)
높음 → 낮음	64	1.34	(0.66, 2.72)	63	2.66*	(1.14, 3.73)	64	2.05	(0.96, 4.39)
높음 → 높음	157	1.73*	(1.06, 2.83)	151	2.02*	(1.30, 3.14)	153	1.00	(0.51, 1.96)

* p<0.05

4) 건강 결과 요약

이상의 결과를 통해, 직무스트레스 요인이 2007년도에 비해 2014년도에 악화된 집단과 2007년 그리고 2014년도 모두 지속적으로 높게 나타난 집단의 주관적 건강수준이 나쁘고 우울증상 역시 더 많이 나타나고 있음을 알 수 있다. 이는, 직무스트레스 요인의 악화가 신체 건강과 정신 건강 모두에 영향을 미치고 있음을 의미하며, 특히 직무 불안정 영역의 경우는 자살생각과도 유의한 연관성을 보이고 있는 만큼 노동자의 건강에 영향을 미치는 중요 지표로 여겨진다.

또 다른 특이할 점은, 관계갈등 영역의 직무스트레스 요인 수준 변화와 우울증 사이의 연관성을 살펴보았을 때, 2007년에는 높은 점수를 보였지만 2014년에는 낮은 점수를 보인 집단에서도 우울증상을 높게 나타내고 있었다. 이는, 직무 불안정이나 조직체계 요인과 다르게 관계갈등 직무스트레스 요인이 우울증상에 미치는 영향이 만성적일 수 있음을 시사한다.

4.5. 소결

추적관찰 조사에서는 영업직 남성에서의 주요 직무스트레스 요인의 변화를 살펴보고, 이러한 직무스트레스 요인의 변화와 직장 내 폭력 및 건강 사이 연관성을 살펴보았다. 직무스트레스 요인분석은 직무 불안정, 조직체계, 관계갈등 세 영역을 중심으로 하여 진행하였다. 각 직무스트레스 영역의 점수가 상위 50%이상인 경우 “높음”으로 그 이하를 “낮음”으로 분류하여 직무스트레스의 변화를 살펴보았다. 세 가지 주요 직무스트레스 영역 중 2007년도와 2014년도 모두에서 지속적으로 높은 점수를 보인 영역은 직무스트레스 영역이었다. 또한 관계갈등 영역의 경우 2007년도에 비해 2014년 현재 세 영역 중 가장 악화된 것으로 보인다.

직무스트레스 요인의 변화에 따른 연관성 분석은 직장 내 폭력 그리고 건강 두 가지 파트로 진행되었다. 첫째로, 직무스트레스 요인의 변화와 직장 내 폭력 사이 연관성을 살펴본 결과, 직무 불안정과 관계갈등 영역이 2007년도에 비해 2014년도에 악화된 집단에서는 괴롭힘/왕따나 신체적 폭력 등 직장 내 폭력을 더욱 많이 경험하고 있었다. 이러한 결과는 심층 인터뷰에서 드러났듯이, 정가판매로 인한 직무불안과 여기에 더 해져 실적 관리를 표방한 가학적 인사 관리로 인한 동료간의 경쟁이 직장 내 폭력이나 갈등으로 나타날 수 있음을 뒷받침해준다. 실제로 국제노동기구(ILO)에 따르면, 직무 불안정은 직장 내 폭력을 유발할 수 있는 강력한 요인 중 하나이며, 가학적 인사 관리와 같은 부적합한 경영방식 역시 직장 내 폭력을 일으키는 스트레스 요인으로 작용한다¹⁹⁾.

둘째로, 직무스트레스 요인의 변화와 건강 사이 연관성을 살펴 본 결과, 세 가지 주요 직무스트레스 요인들이 2007년도에 비해 악화되거나, 혹은 지속적으로 높은 수준을 보이는 영업직 남성 노동자들에서 주관적 건강이 나쁘게 나타났으며, 우울증이나 자살생각 역시 높게 나타났다. 이러한 결과는 직장 내에서의 스트레스가 건강에 악영향을 미치고 있음을 보여주고 있다. 따라서, 노동자들의 건강을 증진시키기 위해서는 직무스트레스 요인을 완화 시킬 필요가 있다. 특히, 우울증의 경우는 관계갈등 영역에서 만성적인 영향을 받고 있는 것으로 보여지는데, 따라서 관계갈등 스트레스 요인을 줄이는 방안 마련이 시급하다.

이처럼 추적관찰 조사의 결과는 영업직 남성에서의 관계갈등과 직무 불안정 영역의 스트레스 요인이 해결해야 할 가장 중요한 부분임을 보여주고 있다. 특히, 직장 내 폭력

19) Chappell, D. and V. Di Martino, Violence at work. 2006: International Labour Organization.

이나 우울증과 밀접하게 닿아있는 관계갈등 영역은 단순히 노동자들 사이의 개인적인 문제에 기인하지 않는다. 실제, 유럽연합 직업안전보건청(EU OSHA)²⁰⁾의 보고서에서는 직장 내 분위기와 경영자의 리더쉽 및 관리방식을 직장 내 폭력을 일으키는 중요 요인으로 지적하고 있으며, 연령 등 개인적 요인과 직장 내 폭력 사이 관계는 상대적으로 불분명하다고 이야기하고 있다. 이러한 관점에서 바라보았을 때, 현대자동차 영업직에서 요구받는 정가판매와 이와 관련한 가학적인 인사 관리 등은 실제로 영업직 노동자들의 높은 고용 및 직무 불안을 야기하고 있으며 또한 관계갈등의 원인이 될 수 있다.

20) Milczarek, M., Workplace violence and harassment: a European picture. 2010: Publications Office of the European Union.

5. 설문조사 추가 분석

5.1. 분석의 목적

심층 분석은 2014년 설문조사를 통해 수집된 자료를 바탕으로 직무스트레스 요인을 비롯한 노동조건이 노동자 건강 지표와 어떤 관계를 맺고 있는지를 파악하기 위하여 이루어졌다.

5.2. 분석 방법

첫째, 표준화된 직무스트레스 요인 측정 결과(한국형 직무스트레스 요인 조사 도구 이용)에 따른 건강 지표의 차이를 분석하였다.

둘째, 이번 2차 연구를 통하여 현대자동차 판매위원회 노동자들의 직무스트레스에 핵심적인 요인으로 드러난 가학적 인사 관리 - 정가판매 제도와 미행·감시를 동원한 근태 관리 - 가 노동자들의 건강에 이미 악영향을 미치고 있는지를 점검해보기 위하여, 2014년 설문조사 내용 중 가학적 인사 관리와 관련한 항목을 추출하여 그에 따른 건강 지표 차이를 분석하였다.

셋째, 구매자를 상대해야 하는 판매위원회 노동자들의 업무 특성을 고려하여 감정노동 여부나 감정노동의 수준, 정신적 소진감에 따른 건강 지표의 차이를 살펴보았으며, 신체적 언어적 폭력이나 왕따 등 직장 내 폭력 경험이 건강 지표에 영향을 미치는지도 추가로 살펴보았다.

직무스트레스 요인이나 가학적 인사 관리 등의 노동 조건에 따라 영향을 받을 개연성이 있는 건강 지표로는 정신 건강 지표(우울 증상, 자살에 대한 생각이나 시도 여부, 정신적 소진감), 총체적인 건강 수준을 가늠할 수 있는 지표(주관적 건강 수준 인식), 그리고 사회적 건강 지표로서 직장 내 폭력(신체 폭력의 경험, 언어 폭력의 경험, 왕따 경험) 세 가지 영역의 자료를 추출하였다.

정신적 소진감과 직장 내 폭력에 대해서는 ‘결과’인 건강 지표로서만이 아니라 ‘원인’인 노동조건으로도 간주하여 다른 건강 지표들과의 관계를 분석하였다. 일상적인 소진감이나 폭력의 경험이 누적되면 그로 인하여 우울 증상이나 자살, 주관적 건강 수준 인식에 변화가 생길 수 있기 때문에, 일종의 사회심리적 노동조건으로 작용할 가능성을 염두에 둔 것이다. 다만 모든 변수들이 한 시점에서 조사되었기 때문에 시간적 선후관계를 분명히 따질 수는 없다는 한계가 있다.

정리하면, 2014년 설문조사에 대한 심층 분석은 다음 세 가지 질문으로 요약할 수 있다.

- 직무스트레스 요인 점수가 높으면 노동자들의 건강 지표가 더 나쁜가?
- 가학적 인사 관리의 경험이 더 큰 노동자들의 건강 지표가 더 나쁜가?
- 감정노동, 정신적 소진감, 직장 내 폭력을 더 많이 경험한 노동자들의 건강 지표가 더 나쁜가?

분석을 위하여 각 변수들은 다음과 같이 두 집단으로 구분하였다.

표 22. 설문조사 추가 분석의 틀

	변수	구분
건강 지표	주관적 건강수준	‘매우 나쁘다~보통’과 ‘좋다~매우 좋다’로 나눔
	우울증상	BDI 지수를 바탕으로 ‘중등도 혹은 중증 우울’과 ‘우울증상이 없거나 경미함’으로 나눔
	자살생각, 자살시도	‘있음’과 ‘없음’으로 나눔
	정신적 소진	‘종종 혹은 항상 느낌’과 ‘가끔 느끼거나 없음’으로 나눔
	신체폭력 경험(직접, 간접)	‘있음’과 ‘없음’으로 나눔
	언어폭력 경험(직접, 간접)	
왕따 경험(직접, 간접)		
직무스트레스 요인	물리적 환경, 직무 요구, 직무 자율, 관계 갈등, 직무 불안정, 조직 체계, 보상 부적절, 직장 문화, 총점	한국형 직무스트레스 요인 평가 결과 중앙값을 기준으로 ‘높음’과 ‘낮음’으로 나눔
가학적 인사 관리 경험	정가판매 관련 고객과의 갈등, 정가판매 관련 동료와의 갈등, CS관련 교육이나 평가, 근태나 출퇴근 통제, 근태나 감사를 이유로 징계	‘증가함’과 ‘감소하거나 그대로’로 나눔
	미행 감시(직접 경험함, 의심됨, 동료가 경험함)	‘있음’과 ‘없음’으로 나눔
감정노동	감정노동 수준	중앙값을 기준으로 ‘높음’과 ‘낮음’

	으로 나눔
감정노동 여부	‘한다’와 ‘안한다’로 나눔

5.3. 분석 결과

1) 직무스트레스 요인에 따른 건강 지표

① 직무스트레스 요인에 따른 주관적 건강수준 차이

직무스트레스가 심한 노동자들의 주관적 건강수준이 더 나쁘며, 특히 조직체계나 보상 부적절 영역의 스트레스에 따라 상대적으로 큰 차이를 나타냈다.

현대자동차 판매위원회 노동자들의 주관적 건강 인식 수준은 전체적으로 상당히 낮은 편이라, 직무스트레스 요인 점수가 중앙값보다 낮은 노동자들 중에서도 약 60%는 자신의 건강 수준을 ‘보통’ 이하로 평가하고 있었다. 직무스트레스 요인 점수가 중앙값보다 높은 노동자들은 그보다 평균 9.0%포인트 더 많은 약 70% 가량이 자신의 건강 수준을 ‘보통’ 이하로 평가한다.

각 영역별로는 대개 7~10%포인트 정도의 차이를 보이는데 조직체계 영역에서 13.1%포인트, 보상 부적절 영역에서 12.5%포인트로 큰 격차를 보였고, 격차가 가장 작은 영역은 직무자율로 4.6%포인트의 차이를 보였다.

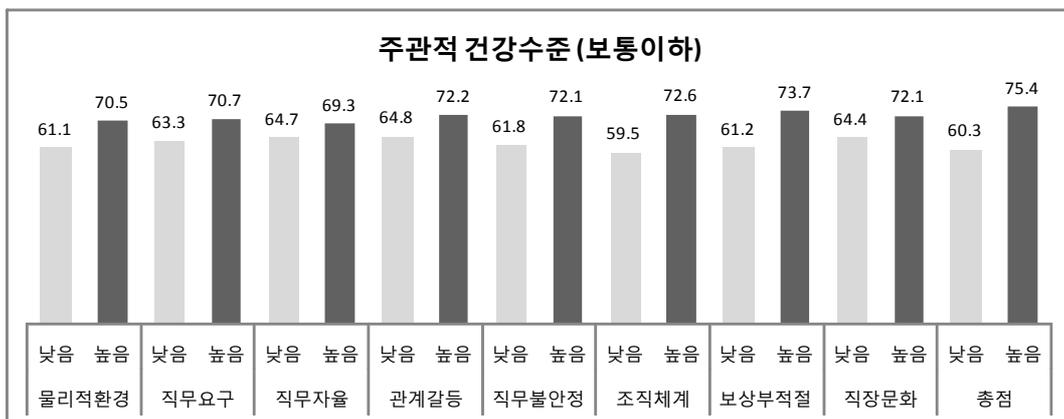


그림 10. 직무스트레스 요인에 따른 주관적 건강수준 차이

- * 한국형 직무스트레스 요인 평가 결과에 따라 각 영역의 중앙값을 기준으로 ‘높음’과 ‘낮음’을 구분함.
- * 숫자는 각 집단에서 본인의 건강 수준을 ‘매우 나쁘다’ 혹은 ‘나쁘다’ 혹은 ‘보통’으로 응답한 사람의 백분율(%)

② 직무스트레스 요인에 따른 우울증상 차이

직무스트레스가 심한 노동자들 중에서 우울 증상이 더 많으며, 특히 보상 부적절 영역의 스트레스에 따라 상당한 차이를 보였다.

전체 설문 참여자 가운데 전문가와의 상담이나 치료가 필요하다고 보는 ‘중등도 이상의 우울상태’는 약 25%였는데, 이 중 직무스트레스 요인 점수가 중앙값보다 낮은 노동자들에서 중등도 이상의 우울증상을 갖고 있는 경우는 대개 20%를 넘지 않는다. 이에 비하여 직무스트레스 요인 점수가 중앙값보다 높은 노동자들은 약 30~40%에서 중등도 이상의 우울증상을 가지고 있었다.

각 직무스트레스 요인 영역별 우울증상의 차이는 평균 13.9%포인트였으며 격차가 가장 큰 영역은 보상부적절 영역으로 23.0%포인트의 차이를 보였다. 즉, 보상 부적절 영역의 직무스트레스가 중앙값보다 적은 집단의 노동자들 중에 중등도 이상의 우울증상을 갖고 있는 사람은 14.3%였지만, 보상 부적절 영역의 직무스트레스가 큰 집단에서는 37.3%에서 중등도 이상의 우울증상을 가지고 있었다. 직무불안정, 조직체계, 직장문화 영역의 직무스트레스도 우울증상에 상당한 영향을 끼치는 것으로 보인다. 우울증상의 격차가 가장 적은 영역은 직무자율 영역으로 1.9%포인트의 차이를 보였다.

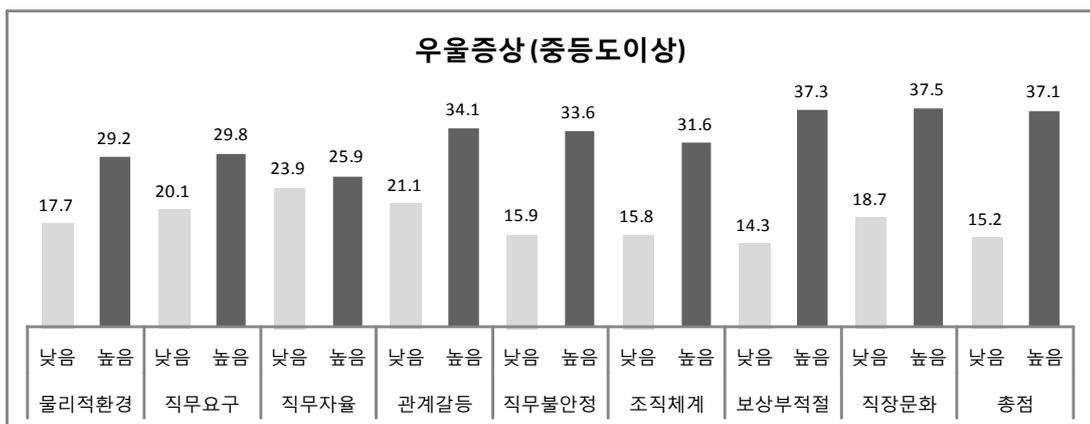


그림 11. 직무스트레스 요인에 따른 우울증상 차이

- * 한국형 직무스트레스 요인 평가 결과에 따라 각 영역의 중앙값을 기준으로 ‘높음’과 ‘낮음’을 구분함.
- * 숫자는 각 집단에서 BDI 평가 결과 중등도 혹은 중증의 우울증상을 나타낸 사람의 백분율(%)

③ 직무스트레스 요인에 따른 자살생각, 자살시도의 차이

직무스트레스가 상대적으로 큰 집단에서 자살에 대한 생각이 약간 높았다. 전체 설

문 참여자 가운데 11.3%는 지난 1년 동안 자살에 대한 생각을 한 적이 있었는데, 직무스트레스 요인 점수가 중앙값보다 높은 집단과 낮은 집단 사이에서 평균 4.0%포인트의 차이를 보였다.

자살에 대한 생각은 직무불안정 영역에서 6.5%포인트로 가장 큰 격차를 보였다는 점에 각별히 주목할 필요가 있다. 직무불안정 영역의 스트레스 요인은 현대자동차 판매 위원회 노동자들의 노동조건 중에서도 오랫동안 개선되지 않은 사항이며, 앞으로 노동자들의 고령화가 진행되면서 더욱 악화될 우려가 있고, 특히 회사의 가학적 인사 관리가 개선되지 않으면 그 악화가 한층 가중될 것이기 때문이다.

자살에 대한 생각의 격차가 가장 적은 영역은 직무자율 영역이었다. 분석 결과 상으로는 직무스트레스 수준이 낮은 집단에서 오히려 자살을 생각할 위험이 더 큰 것처럼 나타났지만, 그 차이가 1.0%포인트로 미미하여 사실상 두 집단의 차이가 없는 것으로 해석하는 것이 타당하겠다.

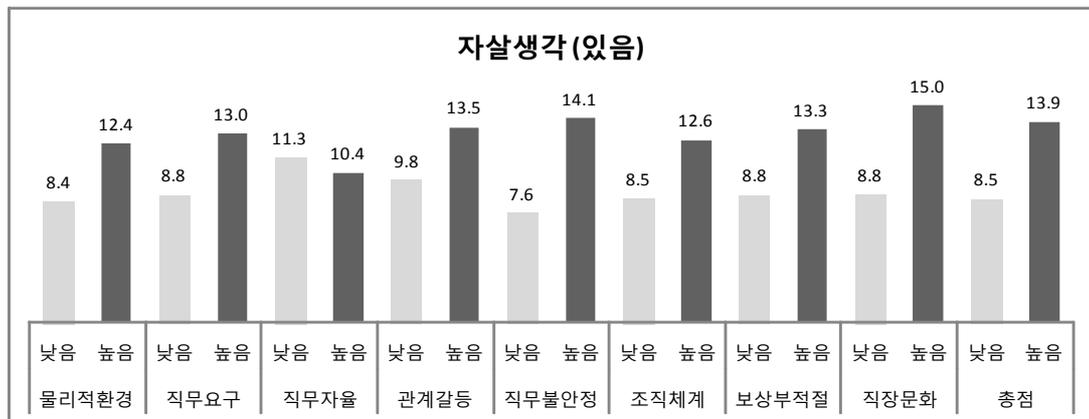


그림 12. 직무스트레스 요인에 따른 자살 생각의 차이

* 한국형 직무스트레스 요인 평가 결과에 따라 각 영역의 중앙값을 기준으로 '높음'과 '낮음'을 구분함.

* 숫자는 각 집단에서 지난 1년간 자살에 대해 생각해 본 적이 있다고 응답한 사람의 백분율(%)

지난 1년 동안 실제로 자살을 시도한 사람은 전체 설문 참여자 중 1.2%였는데, 직무스트레스 수준에 따라 나누면 그 격차는 평균 0.2%포인트로 거의 차이를 보이지 않았다. 설문 참여자 4,634명 중 자살을 시도한 적 있는 사람 57명을 다시 직무스트레스 수준으로 구분하게 되면 각 집단에 포함된 수가 상당히 적어지기 때문에 집단 간 차이를 정확히 드러내기는 어려운 것으로 보인다.

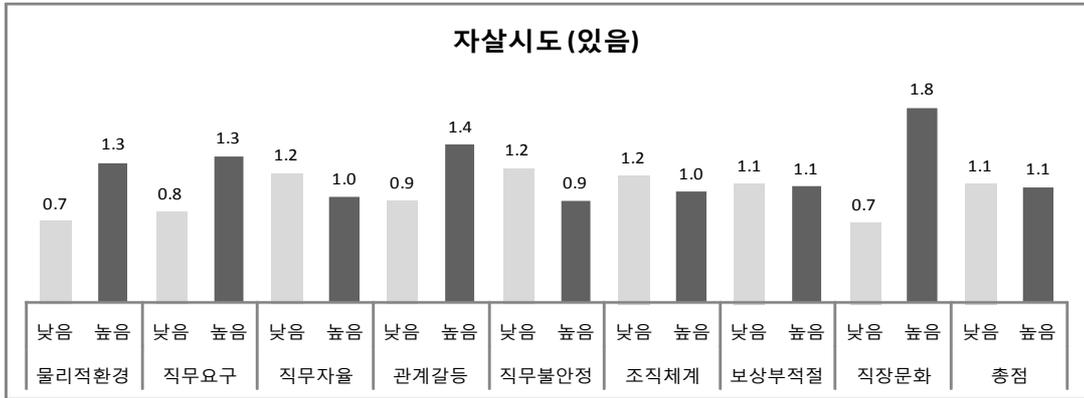


그림 13. 직무스트레스 요인에 따른 자살 시도의 차이

- * 한국형 직무스트레스 요인 평가 결과에 따라 각 영역의 중앙값을 기준으로 ‘높음’과 ‘낮음’을 구분함.
- * 숫자는 각 집단에서 지난 1년간 자살을 시도한 적이 있다고 응답한 사람의 백분율(%)

④ 직무스트레스 요인에 따른 정신적 소진의 차이

직무스트레스가 심한 집단에서 업무 후 정신적으로 지치는 소진감을 더 많이 경험하며, 특히 직무 요구도가 높을 경우 그 격차가 컸다. 정신적 소진감을 종종 혹은 항상 느끼는 경우는 2014년 설문조사 참여자들 중 70.7%로 상당히 많았는데, 직무스트레스 점수가 큰 집단에서 평균 12.3%포인트 더 높았다. 정신적 소진 위험의 격차가 가장 크게 나타난 영역은 직무요구 영역으로 22.5%포인트에 달하는 차이를 보였다. 업무의 양이나 종류, 속도 등의 노동강도가 정신적 소진감에 영향을 주고 있음을 시사한다. 직무자율 영역에서는 1.1%포인트로 가장 적은 격차를 보였다.

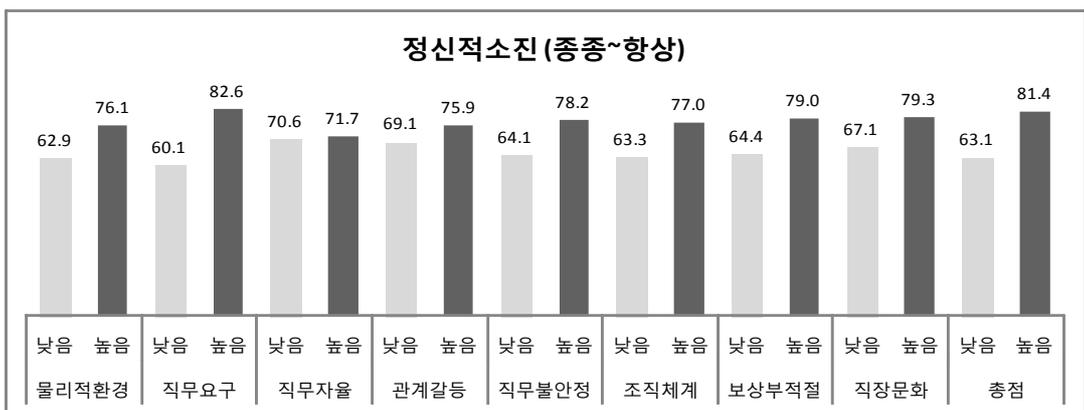


그림 14. 직무스트레스 요인에 따른 정신적 소진의 차이

- * 한국형 직무스트레스 요인 평가 결과에 따라 각 영역의 중앙값을 기준으로 ‘높음’과 ‘낮음’을 구분함.
- * 숫자는 각 집단에서 업무 후 ‘종종’ 혹은 ‘항상’ 정신적으로 지친다고 응답한 사람의 백분율(%)

⑤ 직무스트레스 요인에 따른 직장 내 폭력 경험의 차이

가. 신체폭력 경험

직무스트레스 수준에 따른 신체 폭력 경험의 차이는 그리 크지 않았다. 설문 참여자들 중 본인이 직접 직장에서의 신체적 폭력을 경험한 경우는 2.0%, 동료가 신체적 폭력을 당했다는 간접 경험자도 3.5%였으므로, 이들을 직무스트레스가 높은 집단과 낮은 집단으로 구분해도 그 차이가 크게 벌어지기는 어렵기 때문이다. 직무스트레스가 높은 집단과 낮은 집단에서 신체 폭력 경험 차이는 본인이 직접 경험한 경우가 1.2%포인트, 간접적으로 경험한 경우가 2.0%포인트 정도였다. 특히 직무 자율 영역에서는 그 차이가 0.1%로 가장 적었다.

그나마 신체 폭력의 직, 간접 경험 빈도가 가장 큰 차이를 보인 영역은 직장문화 영역으로, 직무스트레스 점수가 높은 집단에서 각각 2.3%포인트와 3.6%포인트 더 높은 빈도를 나타냈다. 비록 그 격차가 크지는 않으나 직장문화가 권위적이거나 평등하지 못할 때 신체적 폭력이 위험도 높아질 수 있다는 점에 주목할 필요가 있다.

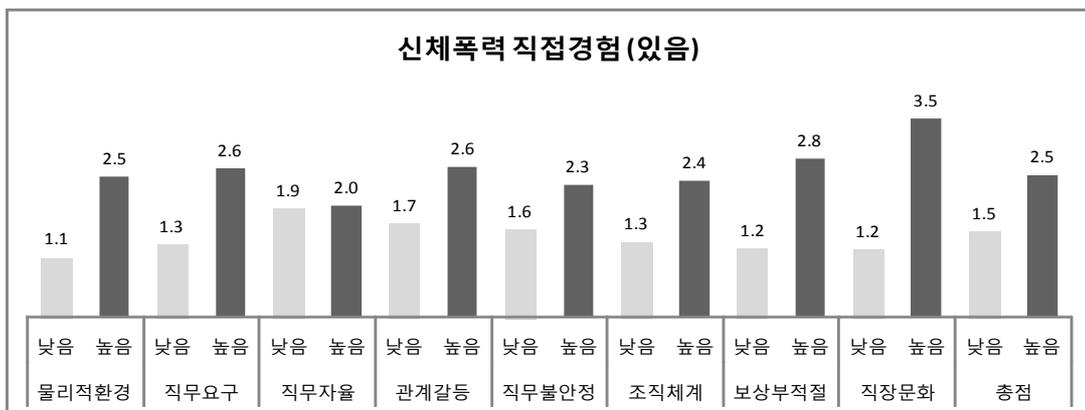


그림 15. 직무스트레스 요인에 따른 신체 폭력 직접 경험의 차이

- * 한국형 직무스트레스 요인 평가 결과에 따라 각 영역의 중앙값을 기준으로 '높음'과 '낮음'을 구분함.
- * 숫자는 각 집단에서 직장 내 신체적 폭력을 직접 경험한 적 있다고 응답한 사람의 백분율(%)

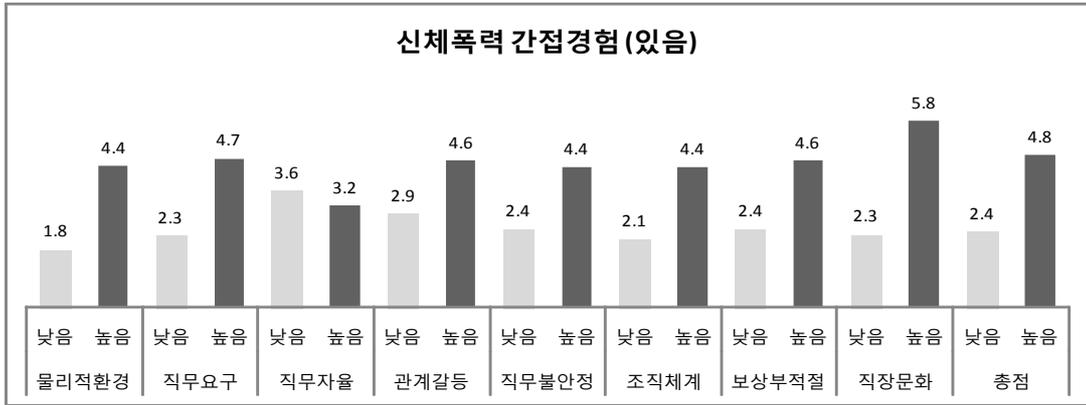


그림 16. 직무스트레스 요인에 따른 신체 폭력 간접 경험의 차이

- * 한국형 직무스트레스 요인 평가 결과에 따라 각 영역의 중앙값을 기준으로 '높음'과 '낮음'을 구분함.
- * 숫자는 각 집단에서 직장 내 신체적 폭력을 동료가 경험한 적 있다고 응답한 사람의 백분율(%)

나. 언어폭력 경험

직무스트레스 수준에 따라 언어 폭력의 경험 빈도는 10%포인트 이상 차이를 보였으며, 특히 직장문화 영역의 직무스트레스가 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본인이 직접 언어 폭력을 경험한 경우는 전체 설문 참여자들 중 10.2%였는데, 직무스트레스가 중앙값보다 낮은 집단에 비하여 높은 집단에서 평균 6.3%포인트 더 많이 언어 폭력을 경험하였다. 특히 직장문화 영역의 스트레스 점수가 높은 집단에서는 언어 폭력 직접 경험자의 비율이 19.7%에 달하여, 이 영역의 직무스트레스 점수가 낮은 집단과 14.2%포인트의 격차를 보였다. 언어 폭력의 직접 경험에 가장 적은 영향을 미친 직무스트레스 요인은 직무자율 영역으로, 집단 간 격차는 0.8%포인트로 미미했다.

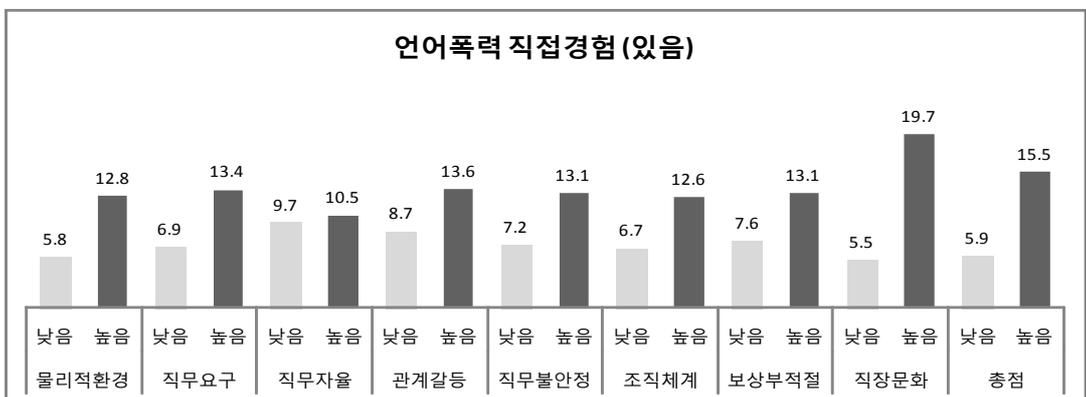


그림 17. 직무스트레스 요인에 따른 언어 폭력 직접 경험의 차이

- * 한국형 직무스트레스 요인 평가 결과에 따라 각 영역의 중앙값을 기준으로 '높음'과 '낮음'을 구분함.
- * 숫자는 각 집단에서 직장 내 언어 폭력을 직접 경험한 적 있다고 응답한 사람의 백분율(%)

직장 동료가 언어 폭력을 경험하였는지 조사한 결과, 설문 참여자 가운데 총 12.7%가 이런 간접 경험을 가지고 있었는데, 직무스트레스 수준이 높으면 이런 간접적 언어 폭력 경험 빈도가 평균 7.1%포인트 정도 더 많은 것으로 나타났다. 직무스트레스 수준에 따른 간접적 언어 폭력 경험의 차이가 가장 크게 나타난 영역은 직장문화 영역으로, 13.3%포인트의 격차를 보였으며, 차이가 가장 적은 영역은 직무자율 영역으로 두 집단 간의 격차는 0.1%였다.

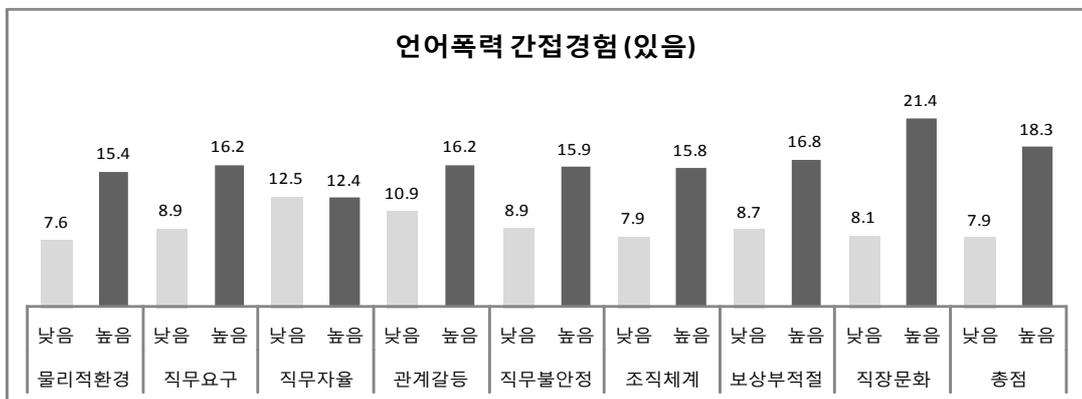


그림 18. 직무스트레스 요인에 따른 언어 폭력 간접 경험의 차이

- * 한국형 직무스트레스 요인 평가 결과에 따라 각 영역의 중앙값을 기준으로 '높음'과 '낮음'을 구분함.
- * 숫자는 각 집단에서 직장 내 언어 폭력을 동료가 경험한 적 있다고 응답한 사람의 백분율(%)

다. 괴롭힘이나 왕따 경험

직무스트레스 수준이 높으면 괴롭힘이나 왕따의 위험도 더 커지는 것으로 나타났다. 본인이 직접 직장 내 괴롭힘이나 왕따를 경험한 경우는 설문 참여자의 6.1%인데, 직무스트레스 점수가 낮은 집단보다 높은 집단에서 그 위험은 평균 4.3%포인트 높게 나타났다. 가장 큰 영향을 주는 영역은 직장문화 영역으로, 직무스트레스가 중앙값보다 높은 집단에서 괴롭힘이나 왕따의 위험이 7.3%포인트 더 높았고, 가장 영향이 적은 영역은 직무자율 영역이었다.

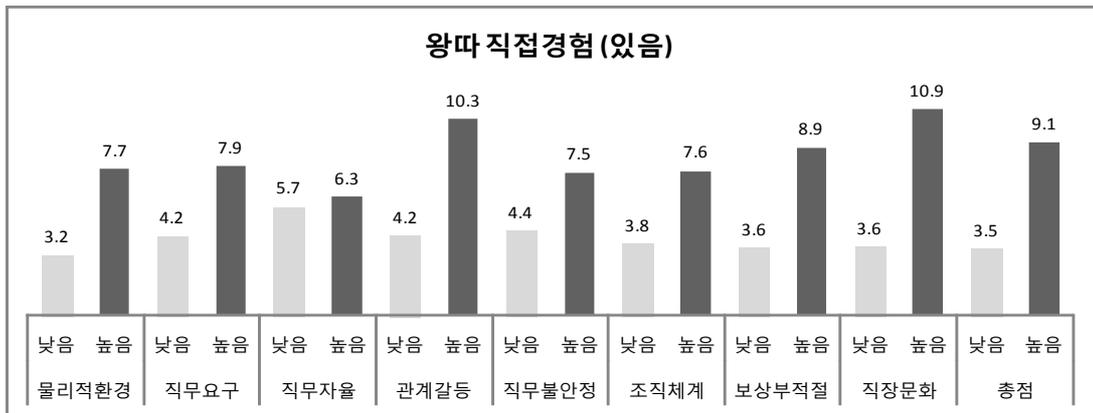


그림 19. 직무스트레스 요인에 따른 괴롭힘이나 왕따 직접 경험의 차이

- * 한국형 직무스트레스 요인 평가 결과에 따라 각 영역의 중앙값을 기준으로 '높음'과 '낮음'을 구분함.
- * 숫자는 각 집단에서 직장 내 괴롭힘이나 왕따를 직접 경험한 적 있다고 응답한 사람의 백분율 (%)

동료 노동자가 괴롭힘이나 왕따를 겪었다는 간접 경험은 설문 참여자의 9.8%였는데, 직무스트레스 수준에 따라 구분하면 두 집단 사이의 평균적인 차이는 5.9%였다. 가장 큰 영향을 미치는 것은 직장문화 영역으로, 직무스트레스가 높은 집단에서 괴롭힘·왕따의 간접 경험이 10.4%포인트 더 많았다. 가장 적은 영향을 미치는 직무스트레스 영역은 직무 자율로, 두 집단의 격차는 1.2%였다.

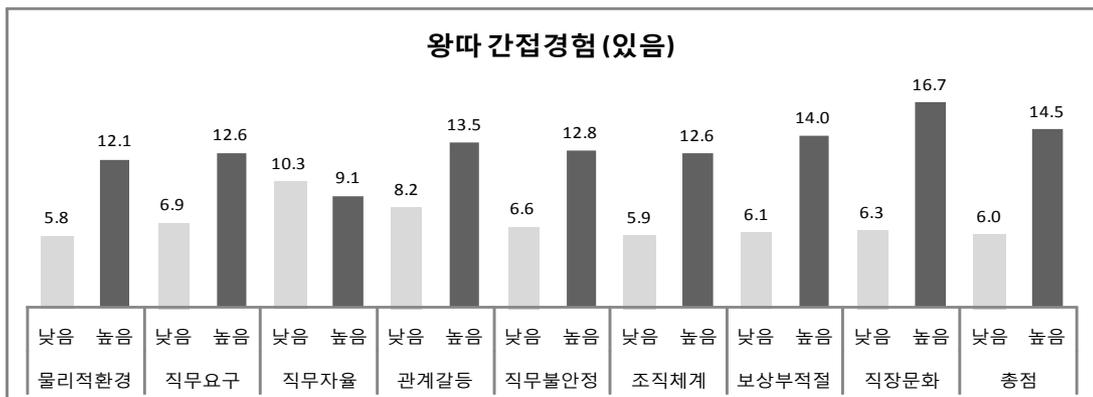


그림 20. 직무스트레스 요인에 따른 괴롭힘이나 왕따 간접 경험의 차이

- * 한국형 직무스트레스 요인 평가 결과에 따라 각 영역의 중앙값을 기준으로 '높음'과 '낮음'을 구분함.
- * 숫자는 각 집단에서 직장 내 괴롭힘이나 왕따를 동료가 경험한 적 있다고 응답한 사람의 백분율 (%)

위와 같은 분석 결과를 통해, 직장 내 폭력이 이루어지는 배경에는 가해자와 피해자의 개인적 특성이나 일대 일 인간관계의 문제만이 아니라 실제 직장 문화와 직무스트레

스 요인의 작용이 존재하고 있음을 확인할 수 있었다. 즉 직장 내 폭력 문제를 해결하기 위해서는 개인의 문제로만 접근할 것이 아니라 업무환경에 내재된 문제점을 찾아 개선하려는 조직 차원의 노력이 반드시 필요하다.

⑥ 직무스트레스 요인에 따른 건강 지표의 차이 요약

직무스트레스 요인에 따라 건강 지표에는 어떤 차이가 있는지 비교 분석한 결과, 다음 몇 가지 중요한 사실을 확인할 수 있었다.

첫째, 분석에 이용한 건강 지표들 가운데 실제 자살 시도 여부를 제외하면 거의 모든 건강 지표에서 직무스트레스 수준이 높은 집단의 건강 지표가 더 나쁘다는 것을 알 수 있다. 특히 우울 증상, 정신적 소진, 주관적 건강 수준은 직무스트레스가 높은 집단과 낮은 집단 사이의 격차가 평균 10%포인트 전후로 상당한 차이를 보였다.

둘째, 직무스트레스 8개 영역 중에서도 직장문화 영역의 스트레스가 직장 내 폭력 경험에 상당한 영향을 미친다는 사실을 확인하였다.

셋째, 직무스트레스 요인 중 보상 부적절 영역은 우울 증상에, 직무 불안정 영역은 자살에 대한 생각에 밀접한 관련을 보이고 있다.

넷째, 직무 자율 영역은 이번 분석에서 포함한 건강 지표들에 별다른 영향을 미치지 않는다는 점을 알 수 있다.

표 23. 직무스트레스 요인에 따른 건강 지표의 차이 요약

	주관적 건강수준 보통 이하	우울증상 중등도 이상	자살생각 있음	자살시도 있음	정신적 소진 잦음	신체폭력 직접경험 있음	신체폭력 간접경험 있음	언어폭력 직접경험 있음	언어폭력 간접경험 있음	왕따 직접경험 있음	왕따 간접경험 있음
물리적환경	9.3	11.5	4.0	0.5	13.3	1.4	2.6	7.0	7.9	4.6	6.3
직무요구	7.4	9.7	4.2	0.5	22.5	1.4	2.4	6.5	7.3	3.7	5.7
직무자율	4.6	1.9	-1.0	-0.2	1.1	0.1	-0.5	0.8	-0.1	0.5	-1.2
관계갈등	7.4	13.0	3.7	0.5	6.8	1.0	1.7	4.9	5.3	6.2	5.3
직무불안정	10.3	17.8	6.5	-0.3	14.0	0.8	2.0	5.9	7.0	3.1	6.2
조직체계	13.1	15.7	4.1	-0.1	13.7	1.1	2.2	5.9	7.9	3.8	6.7
보상부적절	12.5	23.0	4.5	0.0	14.5	1.6	2.2	5.5	8.1	5.3	7.9
직장문화	7.7	18.7	6.2	1.0	12.1	2.3	3.6	14.2	13.3	7.3	10.4
총점	15.1	21.9	5.4	0.0	18.4	1.0	2.4	9.6	10.4	5.6	8.6

영역평균	9.0	13.9	4.0	0.2	12.3	1.2	2.0	6.3	7.1	4.3	5.9
------	-----	------	-----	-----	------	-----	-----	-----	-----	-----	-----

* 숫자는 (직무스트레스 점수가 중앙값보다 높은 집단에서 해당 건강 문제가 있는 사람의 비율)에서 (직무스트레스 점수가 중앙값보다 낮은 집단에서 해당 건강 문제가 있는 사람의 비율)을 뺀 값으로 단위는 %임.

2) 가학적 인사 관리의 경험에 따른 건강 지표

2014년 실시한 설문조사 내용 가운데 ‘가학적 인사 관리’의 뜻에 부합하는 내용으로는 ‘정가판매로 인한 고객이나 동료와의 갈등’, ‘CS관련한 교육이나 평가’, ‘근태나 출퇴근에 대한 통제’, ‘근태나 감사를 이유로 한 징계’, 그리고 ‘미행 감시’ 등의 항목이 있다. 미행 감시의 경우 본인이 직접 경험한 경우와, 확인되지는 않았으나 미행 감시를 당하고 있다고 느끼는 경우, 그리고 동료가 당한 경우 등 세 가지로 나누어 각각 경험 여부를 ‘있음’과 ‘없음’으로 조사하였으므로 조사한 내용 그대로 분석에 이용하였으며, 나머지 항목들의 경우 그 빈도가 늘었다고 응답한 경우와 늘지 않았다고 응답한 경우 두 집단으로 재분류하여 분석하였다.

① 가학적 인사 관리의 경험에 따른 주관적 건강수준 차이

가학적 인사 관리를 더 많이 경험한 집단에서 주관적 건강수준도 더 나쁘게 나타났으며, 특히 미행감시나 징계의 경험이 큰 영향을 미치고 있었다.

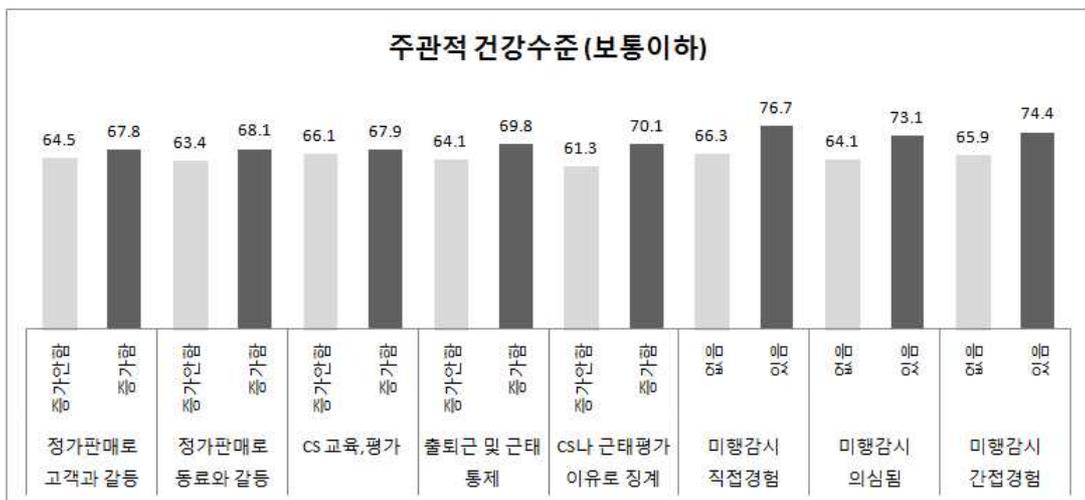


그림 21. 가학적 인사 관리 경험에 따른 주관적 건강 수준 차이

* 숫자는 각 집단에서 본인의 건강 수준을 ‘매우 나쁘다’ 혹은 ‘나쁘다’ 혹은 ‘보통’으로 응답한 사람의 백분율(%)

미행감시 경험이 없는 노동자들에서는 66.3%가, 미행감시를 직접 경험한 적 있는 노동자들 중 76.7%는 본인의 건강 수준이 보통 이하라고 인식하고 있어 10.4%포인트의 큰 격차를 보였다. 확실히 확인되지는 않았지만 본인이 미행감시를 당하고 있다고 느꼈거나, 동료가 미행감시를 당하는 것을 간접적으로 경험한 경우에도 주관적 건강수준은 9%포인트 가량 나쁘게 나타났다. 이와 비슷한 맥락에서 CS나 근태를 이유로 징계가 늘어났다고 느끼는 노동자들 가운데 본인의 건강이 보통 이하라고 느끼는 경우는, 이러한 징계가 늘지 않았다고 느끼는 노동자들보다 8.8%포인트 더 많았다.

출퇴근이나 근태에 대한 통제가 증가한 경우에는 그렇지 않은 집단과 5.7%의 격차를 보였고, 정가판매로 인한 고객이나 동료와의 갈등이 심해진 경우에도 그렇지 않은 집단에 비하여 3~5%포인트의 격차를 보였다.

② 가학적 인사 관리의 경험에 따른 우울증상 차이

가학적 인사 관리를 더 심하게 경험할 경우 우울증상의 위험도 더 크다. 특히 미행감시를 직, 간접적으로 경험한 노동자들에서 심각한 우울증상이 나타날 위험은 이를 덜 경험한 노동자들에 비하여 20%포인트나 높았다.

CS나 근태를 이유로 한 징계의 증가, 혹은 출퇴근이나 근태에 대한 통제, 정가판매로 인한 동료나 고객과의 갈등 등도 약 10%포인트 가량 우울증상의 위험을 높이는 것으로 나타났다. 조사한 가학적 인사 관리 항목들 가운데 우울증상의 차이가 가장 적게 나타난 것은 'CS에 대한 교육의 증가'로 약 1.4%포인트의 격차를 보였다.

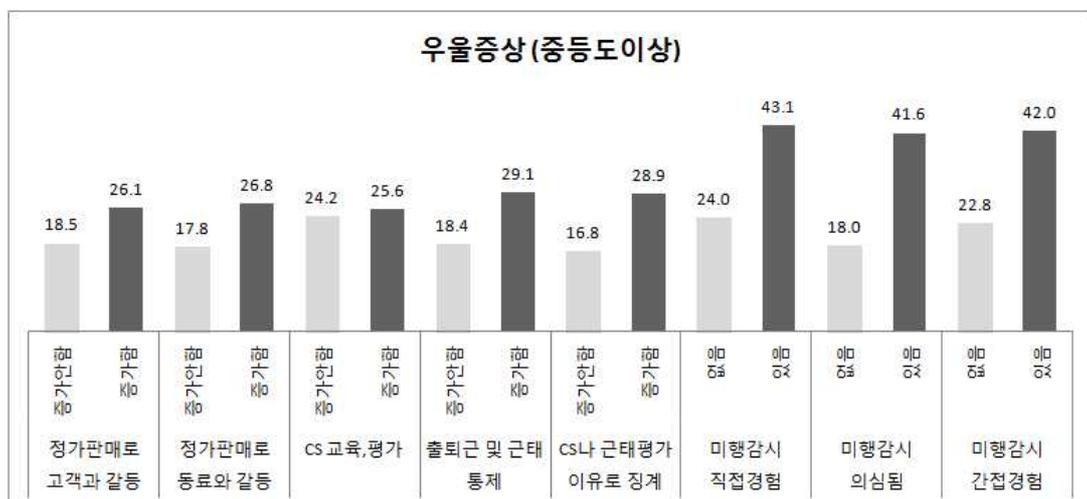


그림 22. 가학적 인사 관리 경험에 따른 우울 증상 차이

* 숫자는 각 집단에서 BDI 평가 결과 중등도 혹은 중증의 우울증상을 나타낸 사람의 백분율(%)

③ 가학적 인사 관리의 경험에 따른 자살생각, 자살시도의 차이

가학적 인사 관리의 경험이 많은 집단에서 대개 자살에 대한 생각도 더 많이 하며, 특히 미행감시를 직·간접적으로 경험한 경우 그 영향이 큰 것으로 나타났다. 가령 미행감시를 직접 경험한 노동자들 중에서 지난 1년 동안 자살을 생각해본 노동자는 22.0%로, 전체 설문 참여자들에서 자살을 생각해본 경우(11.3%)의 두 배에 달했다. 확인되지는 못했으나 미행감시를 받았다는 의심이 드는 경우나, 본인은 아니지만 동료는 미행감시를 경험한 경우에도 그렇지 않은 집단에 비하여 6~7%포인트 정도 자살 생각의 위험이 높은 것으로 나타났다.

미행감시에 비하면 나머지 가학적 인사 관리 양상들 - 정가판매에 따른 고객이나 동료와의 갈등, CS에 대한 교육 및 평가, 출퇴근이나 근태 등에 대한 통제와 이를 이유로 한 징계의 증가 등 - 은 상대적으로 자살 생각의 위험에 큰 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.



그림 23. 가학적 인사 관리 경험에 따른 자살 생각 차이

* 숫자는 각 집단에서 지난 1년간 자살에 대해 생각해 본 적이 있다고 응답한 사람의 백분율(%)

가학적 인사 관리의 경험이 지난 1년 동안 실제로 자살을 시도한 적이 있는지 여부에 어떤 영향을 미치는지는 이번 분석에서 정확히 파악하기 어려웠다. 미행감시의 경험이 있는 집단은 그 경험이 없는 집단에 비해 자살 시도의 빈도가 높기는 하나 그 격차가 1%포인트 전후라 큰 의미를 부여하기 어렵다. 정가판매나 CS 및 근태 관리 등이 전보다 늘어났다고 응답한 집단에서의 자살 시도는 그렇지 않다고 응답한 집단보다도 오히려 1~2%포인트 적었다. 그러나 정가판매로 인한 갈등의 증가나 근태관리 강화가 노동자들의 자살을 예방하였다고 해석하는 것은 타당성이 없다. 자살 시도를 했다고 응답한 수가 많지 않아, 이를 다시 쪼개어 분석한 결과로는 실제 현실을 정확히 파악하기

어려웠던 것 같다.

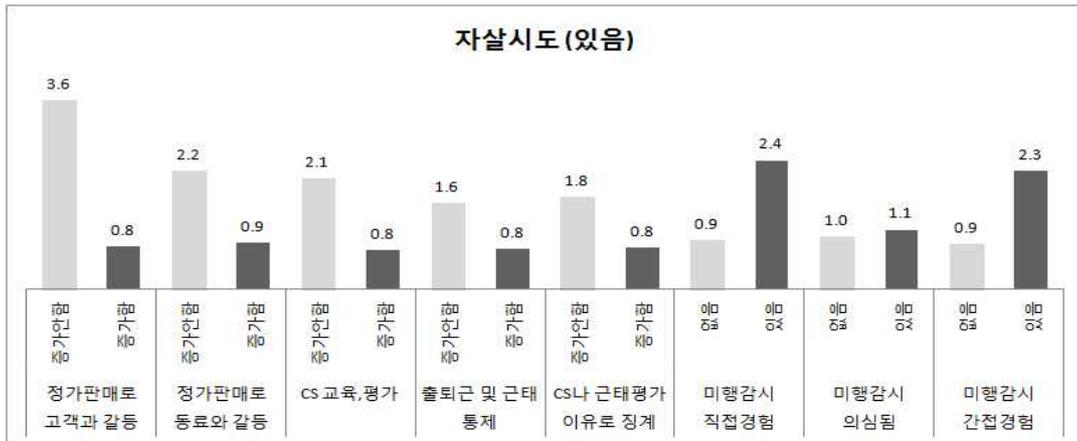


그림 24. 가학적 인사 관리 경험에 따른 자살 시도 차이

* 숫자는 각 집단에서 지난 1년간 자살을 시도한 적이 있다고 응답한 사람의 백분율(%)

④ 가학적 인사 관리의 경험에 따른 정신적 소진의 차이

가학적 인사 관리의 경험이 많을수록 업무 뒤의 정신적 소진감을 종종 혹은 항상 느낄 위험이 큰 것으로 나타났다. 특히 정신적 소진은 정가판매로 인한 고객과의 갈등 증가에 크게 영향을 받았다.

정가판매로 인한 고객과의 갈등이 전보다 늘지 않은 집단에서는 49.9%가 일상적인 정신적 소진을 경험하고 있었는데, 정가판매로 인한 고객 갈등이 늘어난 집단에서는 그 비율이 73.7%였다. 그밖의 다른 가학적 인사 관리 항목들도 정신적 소진 경험에 큰 영향을 주고 있으며, 그 격차는 12~18%포인트 정도로 나타났다.

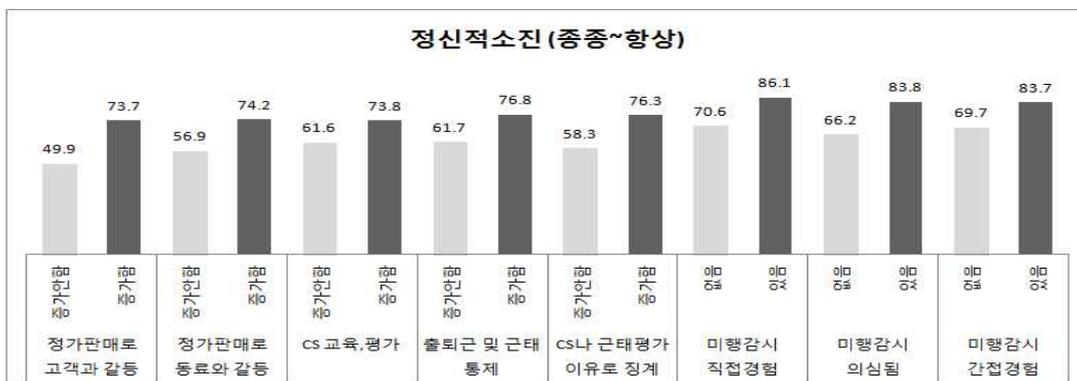


그림 25. 가학적 인사 관리 경험에 따른 정신적 소진 차이

* 숫자는 각 집단에서 업무 후 '종종' 혹은 '항상' 정신적으로 지친다고 응답한 사람의 백분율(%)

⑤ 가학적 인사 관리의 경험에 따른 직장 내 폭력 경험의 차이

가학적 인사 관리는 직장 내 폭력에 영향을 미치며, 특히 미행 감시를 직·간접적으로 경험한 집단은 그렇지 않은 집단에 비하여 직장 내 폭력의 경험이 매우 높다. 미행 감시를 경험한 집단에서는 그런 경험이 없는 집단에 비하여 직·간접 언어 폭력 경험이나 왕따 및 괴롭힘의 경험이 약 30%포인트 가량 많으며, 신체 폭력의 경험도 15%포인트 가량 많다.

정가판매로 인한 각종 갈등, CS 교육 강화, 출퇴근이나 근태에 대한 통제 및 징계 강화 등은 미행감시에 비해 직장 내 폭력에 미치는 영향이 상대적으로 적게 나타났으며, 특히 신체 폭력에 대해서는 매우 적은 영향을 미칠 것으로 보인다. 그러나 언어폭력이나 왕따 및 괴롭힘 문제는 정가판매나 교육·평가·징계의 강화를 경험한 노동자들에서 적게는 1~2%포인트부터 많게는 7~8%포인트까지 더 많이 발생하는 것으로 나타났다.

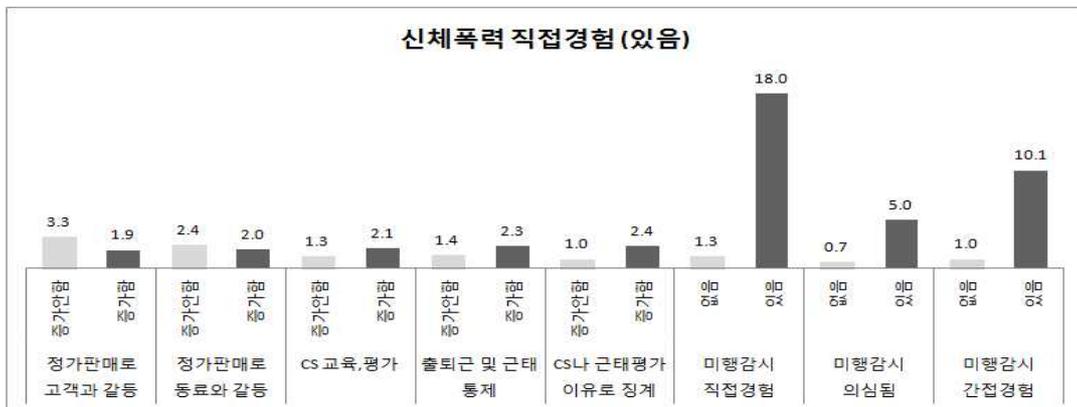


그림 26. 가학적 인사 관리 경험에 따른 신체폭력 직접 경험 차이

* 숫자는 각 집단에서 직장 내 신체적 폭력을 직접 경험한 적 있다고 응답한 사람의 백분율(%)

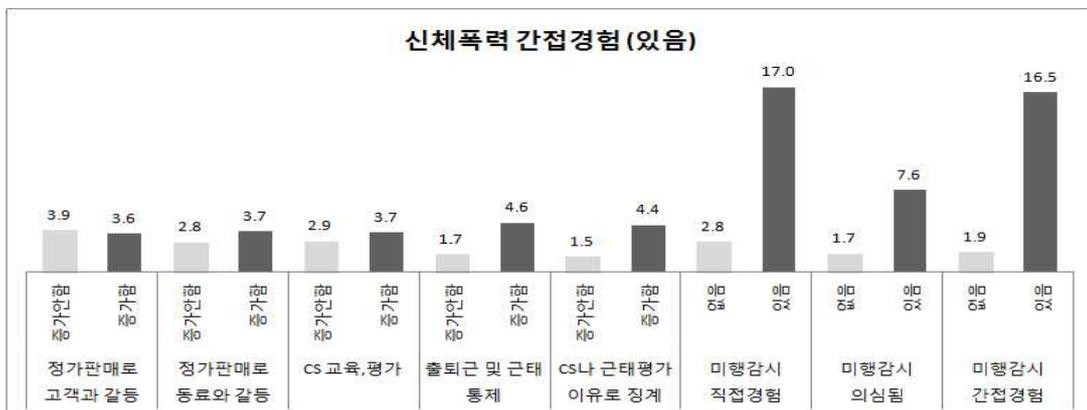


그림 27. 가학적 인사 관리 경험에 따른 신체폭력 간접 경험 차이

* 숫자는 각 집단에서 직장 내 신체적 폭력을 동료가 경험한 적 있다고 응답한 사람의 백분율(%)

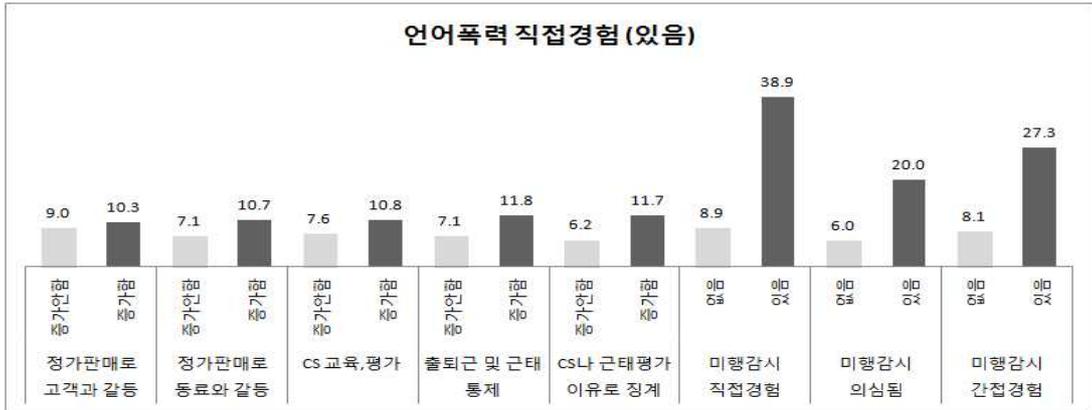


그림 28. 과학적 인사 관리 경험에 따른 언어폭력 직접 경험 차이

* 숫자는 각 집단에서 직장 내 언어 폭력을 직접 경험한 적 있다고 응답한 사람의 백분율(%)

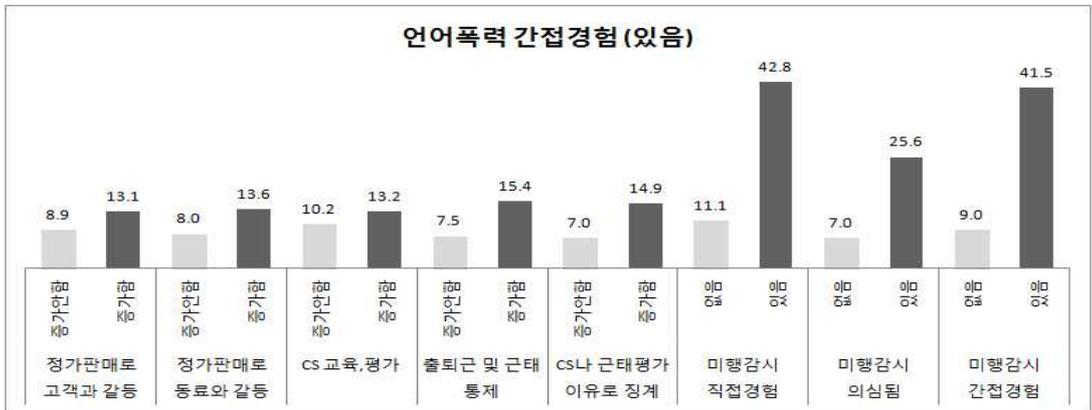


그림 29. 과학적 인사 관리 경험에 따른 언어폭력 간접 경험 차이

* 숫자는 각 집단에서 직장 내 언어 폭력을 동료가 경험한 적 있다고 응답한 사람의 백분율(%)

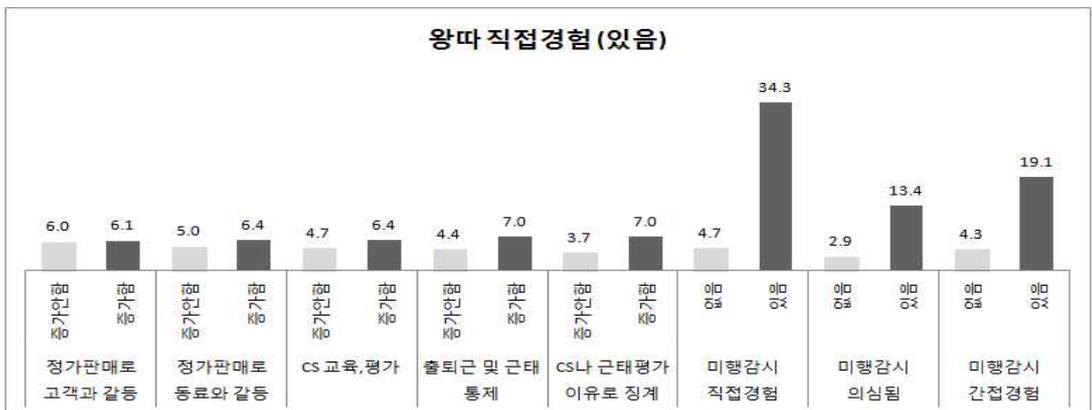


그림 30. 과학적 인사 관리 경험에 따른 왕따 직접 경험 차이

* 숫자는 각 집단에서 직장 내 괴롭힘이나 왕따를 직접 경험한 적 있다고 응답한 사람의 백분율(%)

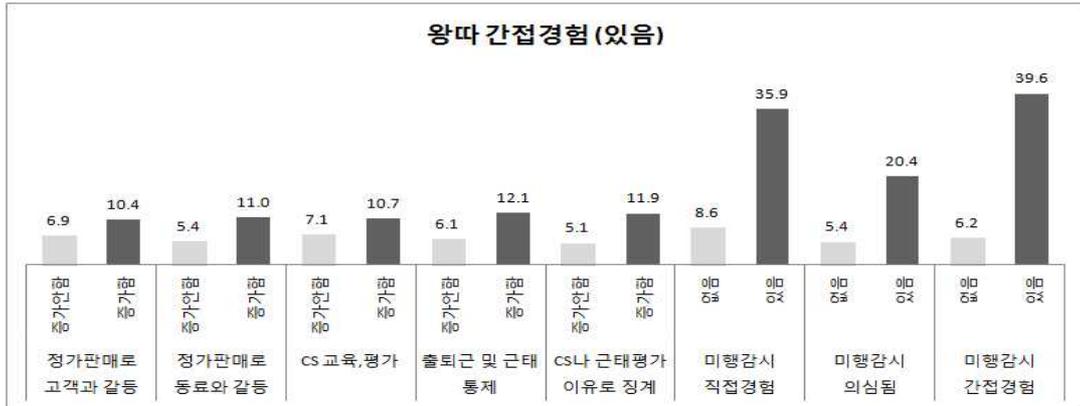


그림 31. 가학적 인사 관리 경험에 따른 왕따 간접 경험 차이

* 숫자는 각 집단에서 직장 내 괴롭힘이나 왕따를 동료가 경험한 적 있다고 응답한 사람의 백분율(%)

⑥ 가학적 인사 관리에 따른 건강 지표의 차이 요약

가학적 인사 관리 경험에 따라 건강 지표에는 어떤 차이가 있는지 비교 분석한 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 가학적 인사 관리 혹은 그 강화를 경험한 노동자들은 대부분 각종 건강 지표가 더 나쁘다. 특히 미행감시나 징계의 경험은 주관적 건강수준, 우울증상, 자살에 대한 생각 및 직장 내 폭력을 큰 폭으로 높인다.

둘째, 정신적 소진은 여러 가학적 인사 관리 가운데 ‘정가판매로 인한 고객과의 갈등’의 증가에 가장 크게 영향을 받았다. 이는 판매위원회 노동자들이 모순적인 정가판매 정책으로 인하여 고객을 상대하는데 있어 정신적으로 지쳐버릴 정도의 상당한 어려움을 겪고 있음으로 반영한 결과이다.

표 24. 가학적 인사 관리 경험에 따른 건강 지표의 차이 요약

	주관적 건강수준 보통 이하	우울증상 중등도 이상	자살생각 있음	자살시도 있음	정신적 소진 잦음	신체폭력 직접경험 있음	신체폭력 간접경험 있음	언어폭력 직접경험 있음	언어폭력 간접경험 있음	왕따 직접경험 있음	왕따 간접경험 있음
정가판매로 고객과 갈등	3.3	7.5	-2.4	-2.8	23.9	-1.4	-0.3	1.3	4.2	0.2	3.5
정가판매로 동료와 갈등	4.7	9.0	0.3	-1.4	17.3	-0.5	1.0	3.6	5.6	1.3	5.6
CS 교육, 평가	1.9	1.4	-1.6	-1.4	12.3	0.8	0.8	3.2	3.0	1.7	3.7

출퇴근 및 근태 통제	5.7	10.7	2.4	-0.9	15.1	0.9	2.9	4.8	7.9	2.6	6.0
CS나 근태 평가를 이유로 징계	8.8	12.0	1.2	-1.0	18.0	1.4	2.9	5.6	7.8	3.3	6.8
미행감시 직접 경험 있음	10.4	19.1	11.7	1.5	15.5	16.7	14.1	30.1	31.7	29.7	27.3
미행감시의 심경험 있음	9.0	23.7	7.1	0.1	17.6	4.3	5.9	14.0	18.6	10.5	15.1
미행감시 간접 경험 있음	8.6	19.2	6.0	1.4	14.0	9.1	14.6	19.2	32.5	14.8	33.4

* 숫자는 (가학적 인사 관리 경험이 많은 집단에서 해당 건강 문제가 있는 사람의 분율)에서 (가학적 인사 관리 경험이 적은 집단에서 해당 건강 문제가 있는 사람의 분율)을 뺀 값으로 단위는 %임.

3) 감정노동, 정신적 소진감, 직장 내 폭력 경험에 따른 건강 지표

정신적 소진감이나 감정노동의 수준 및 감정노동 여부, 그리고 각종 직장 내 폭력의 경험 등은 단기간 나타났다 사라지는 현상이라기 보다는 일상적으로 노동자들이 경험하고 있는 상황들을 반영한다. 따라서 이들은 일터의 사회적 건강 지표라고 볼 수 있는 동시에 사회심리적 노동조건으로 볼 수도 있다. 예를 들어 일상적으로 직장 내 폭력이 일어난다면 이는 노동자에게 그만큼의 사회심리적인 유해요인으로 작용하여 다른 건강 지표에 영향을 미칠 수 있을 것이다.

이런 가정에서 정신적 소진과 감정노동, 직장 내 폭력의 경험이 주관적 건강 수준이나 우울증상, 자살에 대한 생각이나 시도 등의 건강 지표에 어떠한 영향을 미치는지 추가로 분석해보았다.

① 감정노동, 정신적 소진감, 직장 내 폭력 경험에 따른 주관적 건강 수준 차이

정신적 소진이나 감정노동을 많이 경험하는 집단은 그렇지 않은 집단에 비해 자신의 건강 수준을 낮게 평가하는 사람이 10~15%포인트 가량 많았다. 직장 내에서 신체, 언어 폭력이나 왕따 및 괴롭힘을 직·간접 경험한 노동자들은 그런 폭력을 경험하지 않은 노동자들보다 약 8~12%포인트 많은 수가 자신의 건강 수준을 ‘보통 이하’로 평가하였다.

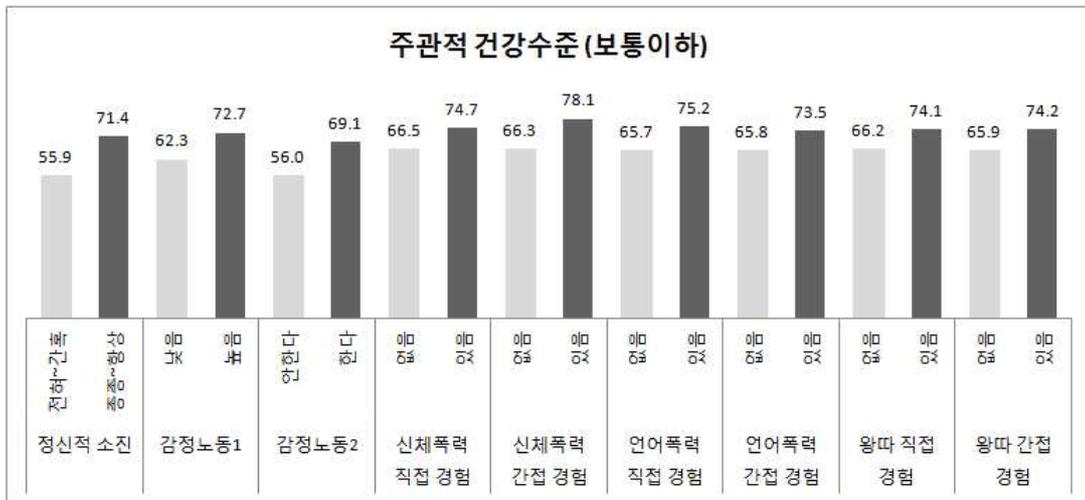


그림 32. 감정노동, 정신적 소진, 직장 내 폭력 경험에 따른 주관적 건강수준 차이

* 숫자는 각 집단에서 본인의 건강 수준을 '매우 나쁘다' 혹은 '나쁘다' 혹은 '보통'으로 응답한 사람의 백분율(%)

② 감정노동, 정신적 소진감, 직장 내 폭력 경험에 따른 우울 증상 차이

정신적 소진이나 감정노동을 많이 경험하는 노동자들 중 중등도 이상의 우울증상을 가지고 있는 노동자들의 비율은 그렇지 않은 노동자들에 비해 약 16~20%포인트 높다.

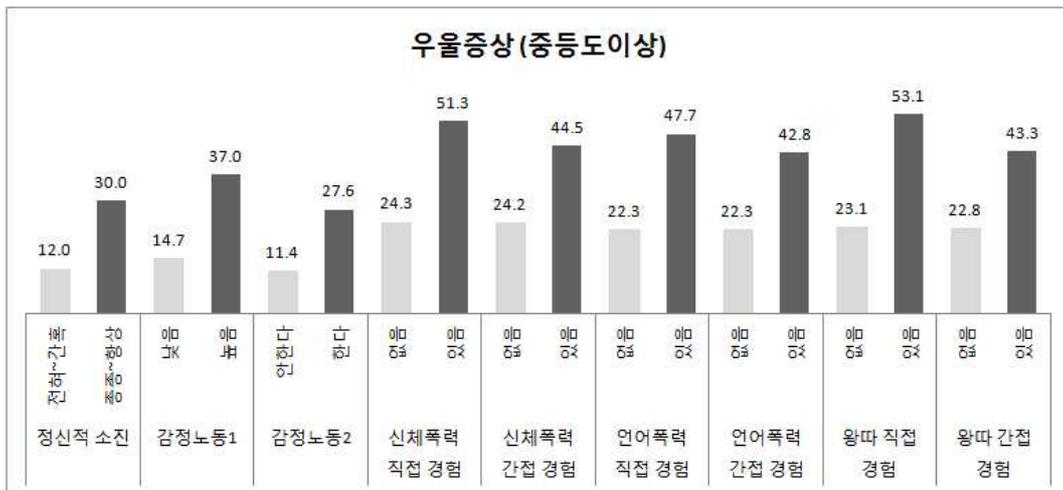


그림 33. 감정노동, 정신적 소진, 직장 내 폭력 경험에 따른 우울증상 차이

* 숫자는 각 집단에서 BDI 평가 결과 중등도 혹은 중증의 우울증상을 나타낸 사람의 백분율(%)

우울증상의 격차는 특히 직장 내 폭력 경험에 따라 큰 폭의 차이를 보였다. 예를 들어 신체 폭력이나 언어 폭력, 왕따 등을 간접 경험한 집단에서는 그런 경험이 없는 집단보다 약 20%포인트 더 많이 우울증상을 가지고 있었다. 무엇보다 왕따나 괴롭힘을 직접 경험한 노동자들 중에는 53.1%의 노동자가 중등도 이상의 우울증상을 가지고 있

어, 왕따나 괴롭힘의 직접 경험이 없는 노동자들과 30%포인트에 달하는 격차를 보여주었다.

③ 감정노동, 정신적 소진감, 직장 내 폭력 경험에 따른 자살 생각, 자살 시도의 차이

자살에 대한 생각 역시 정신적 소진이나 감정노동, 직장 내 폭력의 영향을 받는 것으로 보인다. 특히 신체 폭력이나 왕따, 혹은 괴롭힘을 직접 당하였던 집단에서 지난 1년간 자살을 생각해본 적이 있는 경우는 그런 폭력의 경험이 없는 집단에 비하여 14%포인트 가량 더 많았다.

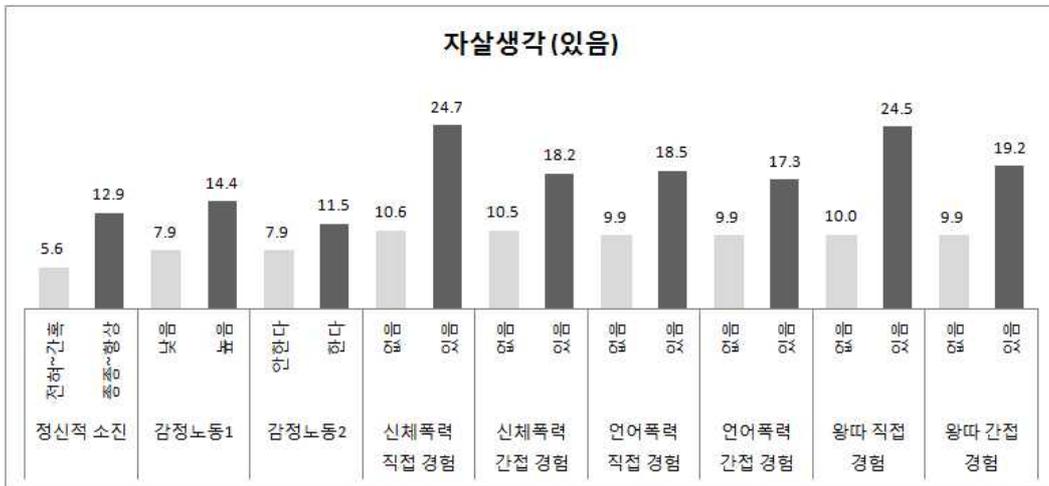


그림 34. 감정노동, 정신적 소진, 직장 내 폭력 경험에 따른 자살 생각의 차이

* 숫자는 각 집단에서 지난 1년간 자살에 대해 생각해 본 적이 있다고 응답한 사람의 백분율(%)

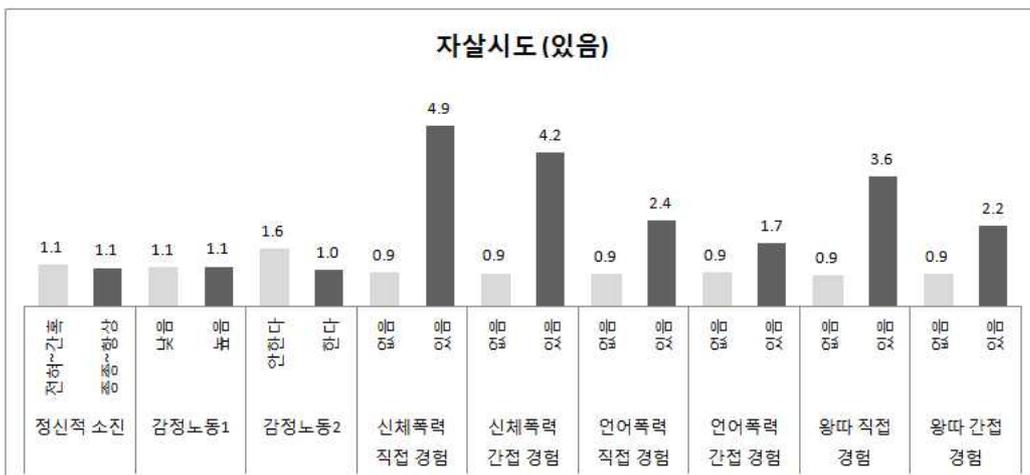


그림 35. 감정노동, 정신적 소진, 직장 내 폭력 경험에 따른 자살 시도의 차이

* 숫자는 각 집단에서 지난 1년간 자살을 시도한 적이 있다고 응답한 사람의 백분율(%)

자살을 실제로 시도한 경우는 정신적 소진이나 감정노동에 의해 별다른 영향을 받지 않는 것으로 보인다. 물론 응답자 수가 적어서 뚜렷한 연관성을 확인하기 어려운 점을 고려해야 한다.

그러나 이런 한계에도 불구하고 신체 폭력이나 언어폭력, 왕따 및 괴롭힘을 경험한 노동자들이 더 많이 자살을 시도하였음은 확인할 수 있다. 예를 들어, 신체 폭력을 직접 경험한 노동자들은 그렇지 않다고 응답한 집단에 비하여 4%포인트 정도가 더 많이 자살을 시도했던 것으로 확인되었다.

④ 감정노동, 정신적 소진감, 직장 내 폭력 경험에 따른 건강 지표의 차이 요약

첫째, 정신적 소진이나 감정노동을 많이 경험한 노동자들, 직장 내 폭력을 경험한 노동자들은 건강 지표가 더 나쁘다.

둘째, 특히 직장 내 폭력을 직·간접 경험한 집단에서는 그렇지 않은 집단에 비하여 우울증상이나 자살에 대한 생각, 자살에 대한 시도 등 정신 건강 지표가 뚜렷하게 나쁜 것을 확인하였다.

표 25. 감정노동, 정신적 소진, 직장 내 폭력 경험에 따른 건강 지표의 차이 요약

	주관적 건강수준	우울증상	자살생각	자살시도
정신적 소진	15.6	18.0	7.3	-0.1
감정노동1	10.3	22.4	6.5	0.0
감정노동2	13.0	16.2	3.6	-0.6
신체폭력 직접 경험	8.2	26.9	14.1	4.0
신체폭력 간접 경험	11.8	20.4	7.6	3.3
언어폭력 직접 경험	9.4	25.5	8.6	1.5
언어폭력 간접 경험	7.7	20.5	7.5	0.8
왕따 직접 경험	7.9	30.0	14.5	2.7
왕따 간접 경험	8.3	20.4	9.3	1.3

* 숫자는 (각 사회심리적 노동조건 경험에 많은 집단에서 해당 건강 문제가 있는 사람의 비율)에서 (각 사회심리적 노동조건 경험에 적은 집단에서 해당 건강 문제가 있는 사람의 비율)을 뺀 값으로 단위는 %임.

Ⅲ. 결론 및 제언

1. 결론

1.1 직무스트레스의 두 기제 : 정가판매 제도의 실패와 가학적 인사 관리

현대자동차 판매위원회 노동자들의 직무스트레스를 발생시키거나 악화시키는 가장 중요한 두 축은 정가판매 제도와 가학적 인사 관리다.

판매위원회 노동자들은 현재 정가판매 제도를 실현 불가능한 제도로 보고 있다. 다양한 차량 판매 경로가 있는 상황에서 정가로는 판매가 불가능하다는 것이다. 팔 수 없는 제도 아래에서 판매해야 하는 노동자들은 노동과정 자체가 역설과 모순이다. 회사 입장에서는 경제적으로 손해볼 것이 없는데다, 노동자와 대리점에 대한 강력한 통제 수단을 갖게 된 셈이라 꽃놀이패나 마찬가지로 판단하고 있다. 하지만, 정가판매제를 비난만 하거나 폐기하기는 어렵다고 인식하고 있다. 도덕적으로 옳은 것이며, 노동자를 위한 취지에서 출발했다고 생각하기 때문이다. 이런 딜레마 때문에 입장은 모호해지고, 노동자들의 목소리를 모아내기 어려워지는 것 같다.

이렇게 구조적인 모순에도 불구하고 이에 대한 제도적, 정책적 개선이나 보완은 전혀 하지 않고 오히려 영업직 노동자들의 정가판매 이행 여부를 지속적으로 감시하고, 징계하는 회사측의 정책은 전형적인 가학적 인사 관리다. 사실상 성과를 낼 수 없는 상황에 몰아넣고, 저성과자를 관리하겠다고 노동자를 압박하는 것이다. 조합원들 사이에 압박과 불안감이 계속해서 증대되고 있는 미행, 감시에 이어, 2015년 ‘근무기강 확립’ 미명 하에 내려진 억압적인 근태 관리 역시 기본권을 침해하는 수준에 이르렀다. 이 외에도 편가르기식 인사 관리나 미스터리 쇼퍼를 동원한 고객 서비스 평가 등을 종합적으로 평가할 때, 현대자동차 판매위원회 조합원을 대상으로 가학적 인사 관리가 행해지고 있다.

가학적 인사 관리가 가장 일상화된 형태가 개인, 단기 실적 중심의 평가제도다. 노동자들은 정가판매 제도의 존재 자체가 아니라 이런 제도 하에서도 주어진 실적을 올려야

한다는 압박, 규칙을 지키는 한 실적 경쟁에서 절대로 이길 수 없다는 억울함에 괴로움을 겪는다. 실적을 생각하면 규칙을 지키기 어렵고 규칙을 생각하면 실적을 올리기 어려운데 어느 쪽에도 살 길이 보이지 않는 사면초가의 상황에 당황하고 분노하고 있다.

개인 단위로 쪼개고 월 단위로 쪼개어 실적을 관리하는 현재의 체제는, 현대자동차 전체의 영업 실적이나 영업 이익이 좋건 나쁘건 항상 노동자에게 압력을 가하도록 구조화되어 있다. 경기 침체나 외제차 진입 등 자동차 시장의 수요와 공급에 큰 변수가 생겨도 개별 노동자는 매달 몇 대의 차량을 계약하여 출고하는지에 따라 평가받는다. 그 결과, 단기 판매 실적의 부침에 크게 동요하지 않고, 전국 차원의 중장기적인 시장 관리 전망을 제출할 수 있다는 직영 영업 조직의 강점은 소실되어 가는 중이며, 노동자들은 전에 없는 직무스트레스에 시달리고 있다.

1.2. 직무스트레스의 결과 : 불안과 갈등

‘정가판매를 지켜서는 팔 수 없다’는 현실 때문에 또 이를 적극적으로 감시하고, 미스터리 쇼퍼 등을 통해 시험하는 회사 측의 정책으로 인해 노동자들은 불안감을 느끼거나, 스스로 몇몇하지 못 하다고 느끼기도 한다. 일하는 재미를 잃었고 판매 조직의 미래 자체가 불안하게 느끼기도 한다. 판매 노동자들은 이런 정신적 고통은 실적이 낮은 노동자들의 경우 더 심하게 나타날 것이라고 생각하고 있다. 스스로도 판매량을 민감하게 의식할 수 밖에 없는 영업 노동의 특징도 있지만, 저성과자에 대한 회사 측의 압박이 날로 심해지기 때문이다. 또, 정가판매 제도나 가학적 인사 관리는 노동자들 사이에 배신감과 불신을 촉발하여 갈등 요인이 된다. 1차 사업에서 직무 불안정, 관계 갈등, 조직 체계 영역의 직무스트레스 요인이 가장 문제가 됐던 것을 아주 명확하게 설명할 수 있다.

2007년과 2014년 직무스트레스 추적 관찰 조사를 통해, 주요 직무스트레스 요인과 직장 내 폭력 및 건강 사이 연관성을 살펴볼 수 있었다. 첫째로, 직무스트레스 요인이 직장 내 폭력에 미치는 영향을 살펴 본 경우, 특히 직무불안과 관계갈등 영역이 2007년도에 비해 2014년도에 악화된 집단에서는 괴롭힘/왕따나 신체적 폭력 등 직장 내 폭력을 더욱 많이 경험하고 있었다. 이러한 결과는, 정가판매로 인한 직무불안과 여기에 더해져 실적 관리를 표방한 가학적 인사 관리로 인한 동료간 경쟁이 직장 내 폭력이나 갈등으로 나타날 수 있음을 뒷받침해준다. 실제로 ILO의 보고서에 따르면, 직무 불안은

직장 내 폭력을 유발할 수 있는 강력한 요인 중 하나이며, 가학적 인사 관리와 같은 부적합한 경영방식 역시 직장 내 폭력을 일으키는 스트레스 요인으로 작용한다.

둘째로, 세 가지 주요 직무스트레스 요인들이 2007년도에 비해 악화되거나, 혹은 지속적으로 낮은 수준을 보이는 영업직 남성 노동자들에서 주관적 건강이 나쁘게 나타났으며, 우울증이나 자살생각 역시 높게 나타났다. 특히, 관계 갈등 영역의 직무스트레스는 우울증에 만성적인 영향을 주는 것으로 나타나, 특별히 관심을 기울여야 할 것으로 보였다.

직무스트레스의 이런 부정적인 영향은, 2014년 1차 사업 결과 심층 분석에서도 유사하게 나타났다. 직무스트레스 수준이 높은 집단이 그렇지 않은 집단보다 특히 대부분의 건강 지표가 나쁜 것으로 나타났고, 특히 우울 증상, 정신적 소진, 주관적 건강 수준은 그 차이가 컸다.

더 심각한 것은 가학적 인사 관리를 직접 경험했거나, 강화되었다고 느끼는 노동자들은 대부분 각종 건강 지표가 더 나쁜 것으로 나타났다는 점이다. 미행감시나 징계의 경험은 주관적 건강수준, 우울증상, 자살에 대한 생각 및 직장 내 폭력을 큰 폭으로 높인다. 정신적 소진은 여러 가학적 인사 관리 가운데 ‘정가판매로 인한 고객과의 갈등’의 증가에 가장 크게 영향을 받았다. 이는 판매위원회 노동자들이 모순적인 정가판매 정책으로 인하여 고객을 상대하는데 있어 정신적으로 지쳐버릴 정도의 상당한 어려움을 겪고 있음으로 반영한 결과이다.

감정노동이나 정신적 소진감, 직장 내 폭력을 직·간접 경험한 노동자들은 건강 지표가 모두 나빠졌다. 특히 직장 내 폭력 경험은 우울 증상 위험을 큰 폭으로 높이고, 나아가 지난 1년간 자살 생각도 크게 증가시켰다.

1.3. 노동자들의 대응 : 조직되어야 할 목소리들

하지만 이런 모순적인 정책과 가학적 인사 관리에 대한 노동자들의 대응은 조직적이지 못 하고 개별적이었다. 정가판매 제도를 지키지 못 하는 데서 오는 불안감이나 가학적 인사 관리가 심해지면서 느껴지는 고용 불안감, 실적이 낮은 데서 오는 고통과 ‘실적 부진자’에 대한 압박으로 인한 스트레스, 정가판매 제도나 가학적 인사 관리로 인한 보

람 없음과 동료들 사이의 갈등을 대부분 개인적인 차원에서 감당하고 있었다.

이런 개인적인 차원의 대응은 일과 일터에 대한 부정적인 인식, 회사에 대한 분노, 노동의욕 상실, 만성적 불안 등으로 나타났다. 동료간 불신이나 대리점 등 시장 질서를 어지럽힌다고 생각되는 판매위원회 이외의 판매 주체에 대한 적대감으로 드러나기도 했다. 노동조합에 대한 기대와 노동조합의 역할에 대한 신뢰가 한 편에 남아 있으면서도 노동조합을 통한 조직적이고 집단적인 대응을 적극적으로 만들어가려는 활기는 잘 포착되지 않았다.

그러나 이러한 현실에 대한 문제의식이나 이를 타개할 대안에 대한 고민이나 생각이 없는 것은 아니었다. 정가판매 제도를 정점으로 하고, 가학적 인사 관리로 유지되고 있는 현재의 상황에 대해 많은 노동자들이 제도 개선 방안이 없지 않다고 목소리를 냈다. 정가판매 제도 자체에 대해서는 무엇보다 좀 더 합리적인 기준, 공정한 기준의 적용에 대한 욕구가 두드러지게 나타났다. 시장 질서를 확립하기 위해, 소장 판권 제한이나 기본급 부여 등 대리점 노동자들과의 연대 방안을 찾아야 한다는 목소리도 많았다. 더 큰 틀에서는 변화한 국내 자동차 시장 상황에 걸맞게, 실적 중심 구조 자체를 탈피하고 영업 업무를 재구성, 재배치해야 한다는 의견도 있었다. 이 과정에서는 무엇보다 회사의 의지가 중요하다는 의견도 있었는데, 이를 강제하기 위한 노동조합의 역할이 선행해야 할 것이다. 그 출발은, 그 동안 드러나지 않던 노동자들의 목소리를 드러나게 하고, 조합원들 사이에서 본격적인 토론을 시작하는 것이 되어야 할 것이다.

2. 제언

이번 연구를 통하여 현대자동차 판매위원회 노동자들의 노동 조건이 직무스트레스 요인을 악화시키고 있을 뿐 아니라 기본적인 인권마저 침해하고 있는 상태임을 확인할 수 있었다. 따라서 문제의 원인을 근본적으로 없애거나 바꾸기 위한 노력과 동시에, 이미 심각하게 훼손된 노동 인권과 건강권에 대한 긴급한 보호와 예방 대책이 마련되어야 한다.

1.1. 직무스트레스와 노동 인권 침해의 원인 해결하기

1) 가학적 인사 관리 중단과 노동 인권 복원

노동자의 인권을 침해하는 가학적 인사 관리는 어떤 명분으로건 정당화될 수 없다. 사법 권력조차 합법적인 절차를 거치지 않고서는 함부로 개인을 감시할 수 없는데, 하물며 고용-피고용 관계에서 업무 감사를 명분으로 개인에 대한 정보를 임의로 수집하는 것은 명백한 인권 침해이다. 미행이나 감시를 바탕으로 한 업무 감사는 즉각 중단되어야 하며, 인권을 존중하고 조직 구성원들이 동의하고 공감할 수 있는 원칙에 따라 업무 과정에 대한 감사의 방법과 절차를 새로 마련하여야 한다.

저성과자 관리 조치들도 전면 개편이 필요하다. 지금까지 회사가 저성과자를 대상으로 행해온 조치들은 설령 단기간의 실적을 높이는 데 다소 효과가 있었을지는 모르나 해당 노동자들에게 수치심과 모멸감, 극도의 스트레스를 안겨주는 ‘정신적인 고문’과도 같으며 주변의 다른 노동자들에게도 불안을 재생산하여 그 부작용이 심각하다.

반인권적인 제도와 정책을 중단하는 것 뿐 아니라 좀더 적극적으로 노동 인권을 복원해가려는 노력도 중요하다. 우울증상, 자살, 직장 내 폭력 등의 문제가 발생하지 않았더라도 이런 문제들에 대한 정보를 꾸준히 제공하고 예방과 관리에 대한 교육을 전 사업장에 지속적으로 진행할 필요가 있다.

2) 근시안적인 판매 정책과 실적 중심 구조 개혁

임금이나 승진, 포상과 징벌 등이 개별 노동자의 월 단위 실적에 따라 좌우되는 근

시안적인 판매 정책과 구조를 개혁해야 한다. 영업 조직의 특성 상 시장 점유율이나 판매량을 고려할 수밖에 없겠지만, 이것은 노동자 한 사람 한 사람의 월별 판매량으로만 설명할 수 있는 지표들이 아니다. 또한 현대자동차는 협소하고 근시안적인 지표가 아니라 더 넓고 긴 시장 전략을 바탕으로 판매 정책을 수립할 수 있는 대형 조직으로서의 강점을 가지고 있다. 현대자동차 경영진은 안일한 구시대적 판매 정책에 안주하며 노동자들의 어깨에 모든 짐을 떠넘기는 것이 아니라, 조직의 강점을 제대로 발휘할 수 있도록 경영진의 책무를 다해야 한다.

3) 정가판매 제도에 대한 평가와 일관된 판매 정책 수립

정가판매 제도는 고장났다. 길보기에만 그럴 듯한 규칙일 뿐, 정작 규칙을 지키느라 고생하면 낮은 실적과 나쁜 평가가 돌아오며, 규칙을 어겨도 ‘걸리지만 않으면’ 오히려 더 보상을 받고, 그러다가 제대로 한번 걸리면 엄청나게 타격을 입는 이상한 규칙이다. 시장 질서를 바로잡는다는 도입 취지를 제대로 살리지 못할 뿐 아니라, 일할 의욕과 인권마저 훼손시키는 가학적 인사 관리 도구로 전락해버렸다. 치료효과는커녕 부작용만 심각한 셈이다. 정가판매 제도 하나로 시장 질서의 구조적인 모순이 해결될 수 없고, 특히 지금처럼 근시안적인 실적 중심의 구조 속에서는 정가판매 제도를 온전히 정착시키기도 어렵다. 현대자동차는 이런 사실을 인정하고 정가판매 제도에 대한 현장 노동자들의 생생한 평가에 귀기울여야 한다. 본래의 취지를 살리고자 한다면, 제도가 정착되기 전의 과도기 동안 노동자들이 겪을 어려움을 최소화하고 뒷받침하기 위해 필요한 대책들을 마련함으로써 판매 정책의 일관성을 확보해야 한다.

1.2. 위기에 처한 노동자를 위한 긴급 보호 체계 마련

우울 증상이나 자살에 대한 생각, 그리고 실제 자살 시도 등의 지표들을 통해 현대자동차 판매위원회 노동자들의 정신 건강이 심각하게 훼손되어 있음을 확인하였다. 직무스트레스와 밀접하게 관련되어 있는 뇌심혈관 질환도 해가 갈수록 더욱 큰 문제로 대두될 것이다. 이 문제들의 근본적인 원인을 해결하기 위한 대책들과 동시에, 이미 건강이 손상되었거나 시급한 위기 상황에 처한 노동자들을 적극적으로 보호할 수 있는 긴급 체계가 필요하다. 예를 들어 우울증 등 정신적 문제나 심리적 고통을 심각하게 겪고 있는 노동자들이 더 늦기 전에 심리상담이나 치료를 받고, 업무로 인하여 문제가 극도로 악화되지 않도록 보호받을 수 있도록 권역별로 연계 기관을 지정하거나 노동조합에 전

화 혹은 SNS 핫라인을 마련하는 방안이 있다.

뇌심혈관 질환 위험도 앞으로 점점 커질 것이 예상되는데, 2007~2009년에 걸친 직무스트레스 연구사업에서 이미 제시한 것처럼 사전 예방부터 질병자 관리와 사후 복귀에 이르는 종합적인 예방관리 프로그램을 마련하는 방안을 산업안전보건위원회 차원에서 논의하는 것이 좋겠다.

직장 내 폭력의 경우 실제 신체적 폭력, 언어 폭력, 왕따 및 괴롭힘 등의 문제가 발생하였을 때 이를 어떻게 대처하는 것이 바람직한 것인지 구체적인 대응 가이드라인이 마련될 필요가 있다. 단지 조직 내부의 폭력 뿐 아니라 고객에 의한 폭력을 포함하여 판매위원회 노동자들의 업무 특성을 고려한 대응 매뉴얼을 노동자 스스로 만들어내는 것도 좋은 방법이 될 수 있다.

1.3. 노동자 상호 신뢰와 공동 경험의 복원

어떤 문제들은 해결을 위해 누구보다도 판매위원회 노동자 스스로가 나서야 한다. 예를 들어 직무스트레스 요인 중 관계 갈등의 악화, 직장 내 폭력 문제, 직영과 대리점 노동자 사이의 반목과 갈등 문제가 그러하다. 비록 이런 문제들도 판매 정책과 가학적인 인사 관리 등 회사의 경영방침이나 정책의 모순에 뿌리를 두고 있기는 하나, 그 해결에는 노동자들의 노력이 무엇보다 중요하다. 작더라도 이런 문제가 발생할 때 반드시 노동자들이 문제를 함께 토론하고 진단하며 대책을 세워갈 수 있도록 분회나 지회의 현장 간부들의 역량을 키우고 일상 활동을 강화할 필요가 있다.

그리고 서로 다른 직무나 성별, 서로 다른 세대, 서로 다른 분회나 지회 및 더 나아가 대리점 노동자까지 포함하여 노동자 사이의 교류를 다양하게 쌓아가야 한다. 현대자동차 판매위원회 노동자들은 서로가 서로에게 의지가 되어본 경험, 뜻을 모아서 문제를 해결해본 경험이 너무 오래 전 일이다. 이렇게 서로 고립된 개인으로, 혹은 무관심하거나 대립하는 소집단으로 쪼개져 있어서는 스트레스 없는 일터, 노동 인권이 존중되는 일터로 나아가기는커녕 노동조합의 기초적인 조직력조차 위협할 수 있다. 사회문제에 대한 강좌나 토론과 같은 전통적인 노동조합 프로그램 말고도 건강, 문화, 취미 등 다양한 내용과 형식으로 크고 작은 상호 교류와 공동체로서의 경험을 차곡차곡 쌓아가기를 권한다.

※ 참고자료

현대자동차지부 판매위원회, 「판매 제도개편에 대한 노조대응방안 연구」, 2005.

현대자동차지부 판매위원회, 한국노동안전보건연구소, 「직무스트레스 실태조사 연구 사업 결과 보고서」, 2014.

Chappell, D. and V. Di Martino, Violence at work. 2006: International Labour Organization.

Creswell, 조흥식 정선욱 김진숙 권지성 공역, 「질적 연구방법론」, 학지사, 2010, p.62~64

Helge Hoel, Kate Sparks & Cary L. Cooper, 「The Costs of Violence/Stress at Work and the Benefits of a Violence/Stress-Free Working Environment, Report」, ILO, Geneva, 2001, pp. 18-19.

ILO, Protection of workers' personal data. An ILO code of practice Geneva, International Labour Office 1997.

International Labour Organization, Safe work, Introduction to violence at work, 2000.

Milczarek, M., Workplace violence and harassment: a European picture. 2010: Publications Office of the European Union.

Seidman, 박혜준 이승연 공역, 「질적 연구 방법으로서의 면담」, 학지사, 2009, p.31~33.

[부록2] 소식지 선전



판매위원회 소식

21호

"평생직장제"남북 분례
사실조사 실시남단 차질!
고용안정 함양전혀 장려!

서울특별시 서문로 41 11-25 ● 02-372-2971-1 ● www.lmfor.or.kr ● 2014.11.20 ● 발행인: 권노숙 총무: 박은혜 발행처: 대한노동연구원 182호 250호 151호

직무스트레스 실태조사 사업 1차 마무리

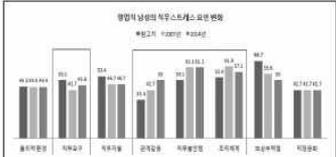
6,724명중 4,920명 참석으로 내실있는 조사 이뤄져

이를 바탕으로 차기사업에 대한 구체적 고민 필요

2014년 판매위원회의 중점사업 중 하나인 직(직무)스트레스 실태조사 연구사업이 지난 10월 보고서 발간을 끝으로 마무리 되었다. 설문조사를 중심으로 이루어진 이번 연구사업에 전체 조합원 6,724명중 4,920명(73%)이 참여하여 높은 관심을 확인할 수 있었다.

이번 조사의 종류와 취지는 판매위원회의 노동조건 및 직(직무)스트레스 요인에 관한 노동조건 및 직(직무) 스트레스 실태조사 결과 이력을 2007년 조사결과와 비교하여 어떤 양상을 보이게 되는지이다.

그림. 영업직 남성의 직무스트레스 요인분포



업무량, 업무시간, 직무내용, 근로조건, 직무환경, 조직문화, 직무책임, 직무능력

단체협약을 끌어올립니다.

9조 제1항개정기준

96조 3, 4, 10항은 영업, 사무직에 이 관례를 가져야하는 선례에 내용을 담고 있다.

3. 회사는 종근근 경정적인 손해를 받아야 하는 범위에서 발생한 것 초과하지 않는 시고(손해)를 받았을 때 근대 및 시고(손해)를 부담한다(단, 본인 귀책사유가 있는 경우와 사정사는 제외한다)
4. 회사의 주회 및 자회(이하 "합회"라 함)는 노무관리상 관례대로 실시하는 행사(예: 사내체육대회)나 선별, 업무회합 등에 발생한 재해는 업무상 재해에 해당하지 않는다.
10. ~ 영업직에 근무하는 전 임직원, 사내, 선출(출장) 중 시고는 업무상 재해와 동일하게 재해보험을 지급한다(단, 단정)에 요양을 인정한다.

판매위원회는 지난 2월 전국 분회별 수련회를 통해 위원장상을 호별, 신 임직원을 인정받기 위한 조동조치 등에 대해 고의를 실시한 바 있다. 영업, 사무직은 선례와는 거리가 멀어는 사업장을 바라고 유사 보상을 받을 수 있도록 같은 관심을 가져줘야 한다. 아울러 위와 같은 상황 발생시 판매위원회의 또는 저희를 신속한 연락이 필요하다.

소식지 20호에 실었던 "암 진단시 보상지원" 이 나간 후 현장의 반응이 뜨겁다.

부연하지만 2014년 1월 1일부터 보상이 개 시되었고(당시) 그 이전 발생한 장애에 대해서는 보상이 인정되지 않는다. 다른 법령에 준하여 지급이 가능하며, 그러한 일이 발생했을 경우 업무지연과 재 사상을 초래하고 서무 등을 할지 저출하면 된다. 아울러 단체협약 내용은 2013년도에 지급된 시금(합회)이나 노무조항 포함하여도 개시되어 있으나 원해, 관례를 가지고 읽어보려는 습관은 필요하다. 소영시에는 최초 발행 후 25년이다.



판매위원회 소식

22호

"직무스트레스 실태조사 사업 1차 마무리" 이력 분석 결과 발표

서울특별시 서문로 41 11-25 ● 02-372-2971-1 ● www.lmfor.or.kr ● 2014.11.27 ● 발행인: 권노숙 총무: 박은혜 발행처: 대한노동연구원 182호 250호 151호

직무스트레스 요인 점수, 어떤 변화가 있나?

1차 사업 결과 선전 연재 2

2014년 판매위원회의 중점사업 중 하나인 직(직무)스트레스 실태조사 연구사업이 지난 10월 보고서 발간을 끝으로 마무리 되었다. 설문조사를 중심으로 이루어진 이번 연구사업에 전체 조합원 6,724명중 4,920명(73%)이 참여하여 높은 관심을 확인할 수 있었다.

이번 조사의 종류와 취지는 판매위원회의 노동조건 및 직(직무)스트레스 요인에 관한 노동조건 및 직(직무) 스트레스 실태조사 결과 이력을 2007년 조사결과와 비교하여 어떤 양상을 보이게 되는지이다.

그림. 영업직 남성의 직무스트레스 요인점수



업무량, 업무시간, 직무내용, 근로조건, 직무환경, 조직문화, 직무책임, 직무능력

한국노동연구원 연구조사

2014년 직무스트레스 실태조사에서는 2007년 실태조사 때와 동일한 설문도구인 '한국직무스트레스 요인 평가'를 사용하였습니다. 이 설문도구는 한 집단(사업장)의 조사 결과값수가 산출되면 이와 비교할 수 있는 전국 참고치(평균)를 고려하여 전국에서 출중한 12%의 결과값을 갖는 집단(사업장)을 선정하고 있습니다. 전국 참고치와 판매위원회의 조사결과를 비교하면 현재 판매위원회의 직무스트레스 정도를 가늠할 수 있습니다. 뿐만 아니라 2007년도 결과와도 비교하여 그간의 변화상을 파악할 수 있습니다. 다음은 현재 8가지 영역 중 참고치보다 높고, 2007년 점수보다 약한 영역의 점수 추이를 보여드립니다. 이것은 현재 판매위원회의 직무스트레스를 유발하는 가장 핵심적인 요인이라고 말할 수 있습니다.

• 영업직 남성의 직무스트레스 요인 중

관례를 요인은 2007년도에 참고치보다 높은 수준이었으나 2014년에는 큰 폭으로 약화되어, 영업직 남성조합원들의 가장 중요한 직무스트레스 요인으로 파악되었습니다. 직무환경, 직무책임, 조직문화는 변화가 없었으나 전국참고치와 비교하였을 때 이번의 것으로 높아 가장 큰 변화가 있었음을 시사합니다.

• 사무직 남성의 직무스트레스 요인 중

조직문화 영역의 점수는 2007년도에 참고치에 비해 상당히 높았으나, 더욱 약화된 양상을 보여 사무직 남성조합원들의 가장 중요한 직무스트레스 요인으로 파악되었습니다. 직무환경, 직무책임, 조직문화는 변화가 없었으나 전국참고치와 비교하였을 때 이번의 것으로 높아 가장 큰 변화가 있었음을 시사합니다.

• 영업직 여성의 직무스트레스 요인 중

직무환경은 2007년도에 비해 가장 큰 폭으로 낮아졌으나, 더욱 약화된 양상을 보여 영업직 여성 조합원들의 가장 중요한 직무스트레스 요인으로 파악되었습니다. 직무환경, 직무책임, 조직문화는 변화가 없었으나 전국참고치와 비교하였을 때 이번의 것으로 높아 가장 큰 변화가 있었음을 시사합니다.

• 사무직 여성의 직무스트레스 요인 중

직무환경은 2007년도에 비해 가장 큰 폭으로 낮아졌으나, 더욱 약화된 양상을 보여 사무직 여성 조합원들의 가장 중요한 직무스트레스 요인으로 파악되었습니다. 직무환경, 직무책임, 조직문화는 변화가 없었으나 전국참고치와 비교하였을 때 이번의 것으로 높아 가장 큰 변화가 있었음을 시사합니다.

• '관계감염'은 사회적 지지는 회사 내에서의 상사 및 동료 간의 도움 또는 지지부족 등의 대인관계를 평가
 • '직무불안정'은 불안정성은 구직기대나 고용형태 등 자신의 직업 또는 직무에 대한 안정성 정도를 평가
 • '조직체계(비합리적인 조직체계)'는 조직의 장악 및 운영체계, 조직의 자원, 조직 내 갈등, 합리적 의사소통 등에 대한 평가



판매위원회 소식

23호

"직무스트레스 실태조사 사업 1차 마무리" 이력 분석 결과 발표

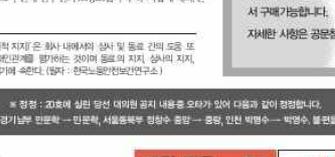
서울특별시 서문로 41 11-25 ● 02-372-2971-1 ● www.lmfor.or.kr ● 2014.12.04 ● 발행인: 권노숙 총무: 박은혜 발행처: 대한노동연구원 182호 250호 151호

2014년 체육복 추가구입 공지

2014년 판매위원회의 중점사업 중 하나인 직(직무)스트레스 실태조사 연구사업이 지난 10월 보고서 발간을 끝으로 마무리 되었다. 설문조사를 중심으로 이루어진 이번 연구사업에 전체 조합원 6,724명중 4,920명(73%)이 참여하여 높은 관심을 확인할 수 있었다.

이번 조사의 종류와 취지는 판매위원회의 노동조건 및 직(직무)스트레스 요인에 관한 노동조건 및 직(직무) 스트레스 실태조사 결과 이력을 2007년 조사결과와 비교하여 어떤 양상을 보이게 되는지이다.

그림. 영업직 남성의 직무스트레스 요인점수



업무량, 업무시간, 직무내용, 근로조건, 직무환경, 조직문화, 직무책임, 직무능력

단체협약을 끌어올립니다.

9조 제1항개정기준

96조 3, 4, 10항은 영업, 사무직에 이 관례를 가져야하는 선례에 내용을 담고 있다.

3. 회사는 종근근 경정적인 손해를 받아야 하는 범위에서 발생한 것 초과하지 않는 시고(손해)를 받았을 때 근대 및 시고(손해)를 부담한다(단, 본인 귀책사유가 있는 경우와 사정사는 제외한다)
4. 회사의 주회 및 자회(이하 "합회"라 함)는 노무관리상 관례대로 실시하는 행사(예: 사내체육대회)나 선별, 업무회합 등에 발생한 재해는 업무상 재해에 해당하지 않는다.
10. ~ 영업직에 근무하는 전 임직원, 사내, 선출(출장) 중 시고는 업무상 재해와 동일하게 재해보험을 지급한다(단, 단정)에 요양을 인정한다.

판매위원회는 지난 2월 전국 분회별 수련회를 통해 위원장상을 호별, 신 임직원을 인정받기 위한 조동조치 등에 대해 고의를 실시한 바 있다. 영업, 사무직은 선례와는 거리가 멀어는 사업장을 바라고 유사 보상을 받을 수 있도록 같은 관심을 가져줘야 한다. 아울러 위와 같은 상황 발생시 판매위원회의 또는 저희를 신속한 연락이 필요하다.

소식지 20호에 실었던 "암 진단시 보상지원" 이 나간 후 현장의 반응이 뜨겁다.

부연하지만 2014년 1월 1일부터 보상이 개 시되었고(당시) 그 이전 발생한 장애에 대해서는 보상이 인정되지 않는다. 다른 법령에 준하여 지급이 가능하며, 그러한 일이 발생했을 경우 업무지연과 재 사상을 초래하고 서무 등을 할지 저출하면 된다. 아울러 단체협약 내용은 2013년도에 지급된 시금(합회)이나 노무조항 포함하여도 개시되어 있으나 원해, 관례를 가지고 읽어보려는 습관은 필요하다. 소영시에는 최초 발행 후 25년이다.



판매위원회 소식

24호

"직무스트레스 실태조사 사업 1차 마무리" 이력 분석 결과 발표

서울특별시 서문로 41 11-25 ● 02-372-2971-1 ● www.lmfor.or.kr ● 2014.12.11 ● 발행인: 권노숙 총무: 박은혜 발행처: 대한노동연구원 182호 250호 151호

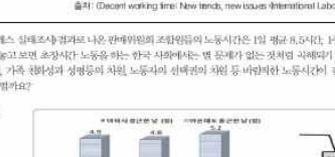
1차 사업 결과 선전 연재 3

판매위 조합원들 잘 일하고 잘 쉬고 계시나요?

2014년 판매위원회의 중점사업 중 하나인 직(직무)스트레스 실태조사 연구사업이 지난 10월 보고서 발간을 끝으로 마무리 되었다. 설문조사를 중심으로 이루어진 이번 연구사업에 전체 조합원 6,724명중 4,920명(73%)이 참여하여 높은 관심을 확인할 수 있었다.

이번 조사의 종류와 취지는 판매위원회의 노동조건 및 직(직무)스트레스 요인에 관한 노동조건 및 직(직무) 스트레스 실태조사 결과 이력을 2007년 조사결과와 비교하여 어떤 양상을 보이게 되는지이다.

그림. 영업직 남성의 직무스트레스 요인점수



업무량, 업무시간, 직무내용, 근로조건, 직무환경, 조직문화, 직무책임, 직무능력

한국노동연구원 연구조사

2014년 직무스트레스 실태조사에서는 2007년 실태조사 때와 동일한 설문도구인 '한국직무스트레스 요인 평가'를 사용하였습니다. 이 설문도구는 한 집단(사업장)의 조사 결과값수가 산출되면 이와 비교할 수 있는 전국 참고치(평균)를 고려하여 전국에서 출중한 12%의 결과값을 갖는 집단(사업장)을 선정하고 있습니다. 전국 참고치와 판매위원회의 조사결과를 비교하면 현재 판매위원회의 직무스트레스 정도를 가늠할 수 있습니다. 뿐만 아니라 2007년도 결과와도 비교하여 그간의 변화상을 파악할 수 있습니다. 다음은 현재 8가지 영역 중 참고치보다 높고, 2007년 점수보다 약한 영역의 점수 추이를 보여드립니다. 이것은 현재 판매위원회의 직무스트레스를 유발하는 가장 핵심적인 요인이라고 말할 수 있습니다.

1. 안전보건 측면

안전보건 측면에서는 2007년도에 참고치보다 높은 수준이었으나 2014년에는 큰 폭으로 약화되어, 안전보건 측면에서의 가장 중요한 직무스트레스 요인으로 파악되었습니다. 안전보건 측면에서의 변화가 없었으나 전국참고치와 비교하였을 때 이번의 것으로 높아 가장 큰 변화가 있었음을 시사합니다.

2. 가족친화성 측면

가족친화성 측면에서는 2007년도에 참고치보다 높은 수준이었으나 2014년에는 큰 폭으로 약화되어, 가족친화성 측면에서의 가장 중요한 직무스트레스 요인으로 파악되었습니다. 가족친화성 측면에서의 변화가 없었으나 전국참고치와 비교하였을 때 이번의 것으로 높아 가장 큰 변화가 있었음을 시사합니다.

3. 노동자 선택권과 영향력 측면

노동자 선택권과 영향력 측면에서는 2007년도에 참고치보다 높은 수준이었으나 2014년에는 큰 폭으로 약화되어, 노동자 선택권과 영향력 측면에서의 가장 중요한 직무스트레스 요인으로 파악되었습니다. 노동자 선택권과 영향력 측면에서의 변화가 없었으나 전국참고치와 비교하였을 때 이번의 것으로 높아 가장 큰 변화가 있었음을 시사합니다.

4. 조직문화 측면

조직문화 측면에서는 2007년도에 참고치보다 높은 수준이었으나 2014년에는 큰 폭으로 약화되어, 조직문화 측면에서의 가장 중요한 직무스트레스 요인으로 파악되었습니다. 조직문화 측면에서의 변화가 없었으나 전국참고치와 비교하였을 때 이번의 것으로 높아 가장 큰 변화가 있었음을 시사합니다.

표 26. 소식지

- 111 -

[부록3] 결과 보고 소자보

판매위원회 조합원들의 노동과 삶 그리고 직무스트레스 1.

이 포스터는 금속노조 현대자동차지부 판매위원회의 노동조합이 한국노동안전보건연구소와 함께 진행 중인 <직무스트레스 실태조사 2차사업>의 일환으로 제작하였습니다.

판매위원회 조합원들의 노동과 삶 그리고 직무스트레스 2.

이 포스터는 금속노조 현대자동차지부 판매위원회의 노동조합이 한국노동안전보건연구소와 함께 진행 중인 <직무스트레스 실태조사 2차사업>의 일환으로 제작하였습니다.

Only Company Customer Satisfaction

고객과 노동자는 몰상 현대차 자본만 대만족

고객도 노동자도 만족할 수 없는 구조

현대자동차 자본만 배 불리는 걸서

고객만족(CS)평가나 교육이 늘었다	81.9%
출퇴근시간과 근무에 대한 통제가 늘었다	66.9%
근태관리, 감시에 따른 징계가 늘었다	74.3%
전산화로 인한 업무 부담이 늘었다	70.9%

- 2014년 직무스트레스 실태조사 중

줄어드는 근무시간 만큼 몸과 마음도 좀 편안해지셨나요?

판매위원회의 조합원들의 노동과 삶 그리고 직무 스트레스 3.

이 포스터는 노동조합 판매위원회가 한국노동안전보건연구소와 함께 진행하는 <직무스트레스 실태조사 2차사업>의 일환으로 제작하였습니다. 분회 게시판에 부착바랍니다.

판매위원회 10% 여성, 우리는?

영입직 여성의 직무스트레스 요인	사무직 여성의 직무스트레스 요인
직무불안정 55.6 % / 33.9명	조직체계 61.9 % / 52.8명
관계갈등 50.0 % / 33.4명	직무불안정 55.6 % / 60.1명

* 이는 2014년 판매위원회 직무스트레스 실태조사 중 일한 것으로, 여성 조합원이 주요 스트레스 요인으로 지목한 항목이 있습니다.

- ▶ 관계갈등: 회사내 상사 및 동료간 도를 놓는 지지가 없는 것으로 인한 스트레스 정도를 나타냅니다.
- ▶ 직무불안정: 고용과 직무에 대한 불안정성으로 인한 스트레스 정도를 나타냅니다.
- ▶ 조직체계: 회사내 의사소통 체계나 운영체계 문제로 인한 스트레스 정도를 나타냅니다.

판매위원회의 조합원들의 노동과 삶 그리고 직무 스트레스 4.

이 포스터는 노동조합 판매위원회가 한국노동안전보건연구소와 함께 진행하는 <직무스트레스 실태조사 2차사업>의 일환으로 제작하였습니다. 분회 게시판에 부착바랍니다.

괜찮은가요?

상당 불모함 우울상태	25.0%
심한 우울상태	8.3%
전지하게 자살을 생각한적이 있음	11.3%
자살시도 한적이 있음	1.2%

2014년 판매위원회 직무스트레스 실태조사 중

57명 이
는
전일제
임금노동자의
3배!

표 27. 소자보 1~4

판매위원회의 조합원들의 노동과 삶 그리고 직무 스트레스 5 | 이 포스터는 노동조합 판매위원회가 한국노동연구원연구소와 함께 진행하는 <직무스트레스 실태조사 2차사업>의 일환으로 제작하였습니다. 분회 게시판에 부착하였습니다.

빅 브라더

2014년 판매위원회의 직무스트레스 실태조사 중

감시 미행	29.3%
노경적 있음	10.7%
동회기 경험	4.0%
직업 경험	

판매위원회의 조합원들의 노동과 삶 그리고 직무 스트레스 6 | 이 포스터는 노동조합 판매위원회가 한국노동연구원연구소와 함께 진행하는 <직무스트레스 실태조사 2차사업>의 일환으로 제작하였습니다. 분회 게시판에 부착하였습니다.

지장 내 미행·감시
고용불안
업무와 관련된 징계
고개 또는 동료와의 갈등

쌓이는 직무스트레스 질병이 됩니다.

2013~2015년 국내영업본부 뇌심혈관계 질환 사망 6명

판매위원회의 조합원들의 노동과 삶 그리고 직무 스트레스 7 | 이 포스터는 노동조합 판매위원회가 한국노동연구원연구소와 함께 진행하는 <직무스트레스 실태조사 2차사업>의 일환으로 제작하였습니다. 분회 게시판에 부착하였습니다.

일하는 날 사는 날 다시 느끼고 싶다.

나도 樂을 되찾고 싶다!

나의 사회적 지위는 어느정도? 2014년 판매위원회의 직무스트레스 실태조사 중

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
최하 최상

현재차 판매노동자 평균 4.5 점
※ 전일제 정규직 노동자 평균 5.0점

판매위원회의 조합원들의 노동과 삶 그리고 직무 스트레스 8 | 이 포스터는 노동조합 판매위원회가 한국노동연구원연구소와 함께 진행하는 <직무스트레스 실태조사 2차사업>의 일환으로 제작하였습니다. 분회 게시판에 부착하였습니다.

남극의 혹한에 맞선 펭귄의 지혜

HUDDLE

(한 덩어리가 되다)

평가, 경쟁, 감시의 찬바람이 가득한 판매 현장 뜻을 하나로 모으는 것이 다같이 사는 길입니다.

펭귄도 아는 지혜
“단결만이 살 길이다”

표 28. 소식지 5~8

[부록4] 설문조사 추가분석 표 원본

표 29. 직무스트레스 요인에 따른 주관적 건강수준

관련요인			건강수준		총합
			좋다	보통이하	
직무 스트 레스 요인	물리적환경	낮음	652 38.86%	1026 61.14%	1678
		높음	815 29.55%	1943 70.45%	2758
	직무요구	낮음	829 36.71%	1429 63.29%	2258
		높음	638 29.29%	1540 70.71%	2178
	직무자율	낮음	810 35.31%	1484 64.69%	2294
		높음	657 30.67%	1485 69.33%	2142
	관계갈등	낮음	1106 35.23%	2033 64.77%	3139
		높음	361 27.83%	936 72.17%	1297
	직무불안정	낮음	850 38.22%	1374 61.78%	2224
		높음	617 27.89%	1595 72.11%	2212
	조직체계	낮음	772 40.55%	1132 59.45%	1904
		높음	695 27.45%	1837 72.55%	2532
	보상부적절	낮음	931 38.79%	1469 61.21%	2400
		높음	536 26.33%	1500 73.67%	2036
	직장문화	낮음	1061 35.6%	1919 64.4%	2980
		높음	406 27.88%	1050 72.12%	1456
	총점	낮음	990 39.68%	1505 60.32%	2495
		높음	477 24.57%	1464 75.43%	1941

표 30. 직무 스트레스 요인에 따른 우울증상

관련요인			우울증상				총합
			없음	경미	중등	중증	
직무 스트 레스 요인	물리적환경	낮 평 미	979 62.2%	316 20.08%	185 11.75%	94 5.97%	1574
		높 평 미	1279 49.06%	567 21.75%	511 19.6%	250 9.59%	2607
	직무요구	낮 평 미	1277 60.09%	421 19.81%	302 14.21%	125 5.88%	2125
		높 평 미	981 47.71%	462 22.47%	394 19.16%	219 10.65%	2056
	직무자율	낮 평 미	1188 55.31%	446 20.76%	341 15.88%	173 8.05%	2148
		높 평 미	1070 52.63%	437 21.5%	355 17.46%	171 8.41%	2033
	관계갈등	낮 평 미	1729 58.43%	606 20.48%	441 14.9%	183 6.18%	2959
		높 평 미	529 43.29%	277 22.67%	255 20.87%	161 13.18%	1222
	직무불안정	낮 평 미	1365 66.23%	369 17.9%	225 10.92%	102 4.95%	2061
		높 평 미	893 42.12%	514 24.25%	471 22.22%	242 11.42%	2120
	조직체계	낮 평 미	1209 68.07%	286 16.1%	197 11.09%	84 4.73%	1776
		높 평 미	1049 43.62%	597 24.82%	499 20.75%	260 10.81%	2405
	보상부적절	낮 평 미	1520 67.2%	418 18.48%	225 9.95%	99 4.38%	2262
		높 평 미	738 38.46%	465 24.23%	471 24.54%	245 12.77%	1919
	직장문화	낮 평 미	1740 61.88%	545 19.38%	374 13.3%	153 5.44%	2812
		높 평 미	518 37.84%	338 24.69%	322 23.52%	191 13.95%	1369
	총점	낮 평 미	1559 66.74%	422 18.07%	252 10.79%	103 4.41%	2336
		높 평 미	699 37.89%	461 24.99%	444 24.07%	241 13.06%	1845

표 31. 직무 스트레스 요인에 따른 자살 생각, 자살 시도

관련요인			자살생각		총합	자살시도		총합
			없음	있음		없음	있음	
직무 스트 레스 요인	물리적 환경	낮음	1481 91.65%	135 8.35%	1616	1604 99.26%	12 0.74%	1616
		높음	2352 87.63%	332 12.37%	2684	2649 98.73%	34 1.27%	2683
	직무요구	낮음	1996 91.22%	192 8.78%	2188	2169 99.18%	18 0.82%	2187
		높음	1837 86.98%	275 13.02%	2112	2084 98.67%	28 1.33%	2112
	직무자율	낮음	1962 88.66%	251 11.34%	2213	2187 98.83%	26 1.17%	2213
		높음	1871 89.65%	216 10.35%	2087	2066 99.04%	20 0.96%	2086
	관계갈등	낮음	2740 90.22%	297 9.78%	3037	3010 99.08%	28 0.92%	3038
		높음	1093 86.54%	170 13.46%	1263	1243 98.57%	18 1.43%	1261
	직무불안정	낮음	1971 92.41%	162 7.59%	2133	2106 98.78%	26 1.22%	2132
		높음	1862 85.93%	305 14.07%	2167	2147 99.08%	20 0.92%	2167
	조직체계	낮음	1674 91.48%	156 8.52%	1830	1809 98.85%	21 1.15%	1830
		높음	2159 87.41%	311 12.59%	2470	2444 98.99%	25 1.01%	2469
	보상부적절	낮음	2118 91.21%	204 8.79%	2322	2298 98.92%	25 1.08%	2323
		높음	1715 86.7%	263 13.3%	1978	1955 98.94%	21 1.06%	1976
	직장문화	낮음	2632 91.17%	255 8.83%	2887	2867 99.27%	21 0.73%	2888
		높음	1201 85%	212 15%	1413	1386 98.23%	25 1.77%	1411
	총점	낮음	2197 91.5%	204 8.5%	2401	2376 98.92%	26 1.08%	2402
		높음	1636 86.15%	263 13.85%	1899	1877 98.95%	20 1.05%	1897

표 32. 직무 스트레스 요인에 따른 정신적 소진

관련요인			정신적 소진	
			전혀~간혹	종종~항상
직무 스트 레스 요인	물리적환경	낮음	624 37.14%	1056 62.86%
		높음	658 23.87%	2099 76.13%
	직무요구	낮음	903 39.94%	1358 60.06%
		높음	379 17.42%	1797 82.58%
	직무자율	낮음	675 29.42%	1619 70.58%
		높음	607 28.32%	1536 71.68%
	관계갈등	낮음	970 30.87%	2172 69.13%
		높음	312 24.09%	983 75.91%
	직무불안정	낮음	799 35.89%	1427 64.11%
		높음	483 21.85%	1728 78.15%
	조직체계	낮음	700 36.71%	1207 63.29%
		높음	582 23%	1948 77%
	보상부적절	낮음	853 35.57%	1545 64.43%
		높음	429 21.04%	1610 78.96%
	직장문화	낮음	980 32.87%	2001 67.13%
		높음	302 20.74%	1154 79.26%
	총점	낮음	922 36.92%	1575 63.08%
		높음	360 18.56%	1580 81.44%

표 33. 직무 스트레스 요인에 따른 신체 폭력 경험

관련요인			신체폭력 직접 경험		총합	신체폭력 간접 경험		총합
			있음	없음		있음	없음	
직무 스트레스 요인	물리적 환경	낮음	17 1.05%	1599 98.95%	1616	29 1.8%	1586 98.2%	1615
		높음	66 2.48%	2597 97.52%	2663	117 4.41%	2536 95.59%	2653
	직무요구	낮음	28 1.28%	2156 98.72%	2184	49 2.25%	2131 97.75%	2180
		높음	55 2.63%	2040 97.37%	2095	97 4.65%	1991 95.35%	2088
	직무자율	낮음	42 1.91%	2160 98.09%	2202	80 3.64%	2115 96.36%	2195
		높음	41 1.97%	2036 98.03%	2077	66 3.18%	2007 96.82%	2073
	관계갈등	낮음	50 1.65%	2981 98.35%	3031	89 2.94%	2939 97.06%	3028
		높음	33 2.64%	1215 97.36%	1248	57 4.6%	1183 95.4%	1240
	직무불안정	낮음	33 1.55%	2097 98.45%	2130	52 2.44%	2077 97.56%	2129
		높음	50 2.33%	2099 97.67%	2149	94 4.39%	2045 95.61%	2139
	조직체계	낮음	24 1.32%	1795 98.68%	1819	39 2.14%	1780 97.86%	1819
		높음	59 2.4%	2401 97.6%	2460	107 4.37%	2342 95.63%	2449
	보상부적절	낮음	28 1.21%	2283 98.79%	2311	56 2.43%	2252 97.57%	2308
		높음	55 2.79%	1913 97.21%	1968	90 4.59%	1870 95.41%	1960
	직장문화	낮음	34 1.18%	2846 98.82%	2880	65 2.26%	2811 97.74%	2876
		높음	49 3.5%	1350 96.5%	1399	81 5.82%	1311 94.18%	1392
	총점	낮음	36 1.5%	2361 98.5%	2397	57 2.38%	2338 97.62%	2395
		높음	47 2.5%	1835 97.5%	1882	89 4.75%	1784 95.25%	1873

표 34 직무 스트레스 요인에 따른 언어 폭력 경험

관련요인			언어폭력경험		총합	언어폭력동료		총합
			있음	없음		있음	없음	
직무 스트 레스 요인	물리적환경	낮음	93 5.76%	1522 94.24%	1615	122 7.55%	1494 92.45%	1616
		높음	339 12.77%	2316 87.23%	2655	410 15.41%	2250 84.59%	2660
	직무요구	낮음	151 6.93%	2029 93.07%	2180	193 8.85%	1988 91.15%	2181
		높음	281 13.44%	1809 86.56%	2090	339 16.18%	1756 83.82%	2095
	직무자율	낮음	214 9.73%	1985 90.27%	2199	275 12.49%	1926 87.51%	2201
		높음	218 10.53%	1853 89.47%	2071	257 12.39%	1818 87.61%	2075
	관계갈등	낮음	263 8.7%	2760 91.3%	3023	331 10.91%	2703 89.09%	3034
		높음	169 13.55%	1078 86.45%	1247	201 16.18%	1041 83.82%	1242
	직무불안정	낮음	152 7.15%	1973 92.85%	2125	190 8.92%	1940 91.08%	2130
		높음	280 13.05%	1865 86.95%	2145	342 15.94%	1804 84.06%	2146
	조직체계	낮음	122 6.73%	1692 93.27%	1814	144 7.92%	1675 92.08%	1819
		높음	310 12.62%	2146 87.38%	2456	388 15.79%	2069 84.21%	2457
	보상부적절	낮음	175 7.59%	2130 92.41%	2305	202 8.74%	2109 91.26%	2311
		높음	257 13.08%	1708 86.92%	1965	330 16.79%	1635 83.21%	1965
	직장문화	낮음	157 5.46%	2717 94.54%	2874	233 8.09%	2647 91.91%	2880
		높음	275 19.7%	1121 80.3%	1396	299 21.42%	1097 78.58%	1396
	총점	낮음	141 5.9%	2250 94.1%	2391	189 7.88%	2209 92.12%	2398
		높음	291 15.49%	1588 84.51%	1879	343 18.26%	1535 81.74%	1878

표 35 직무 스트레스 요인에 따른 괴롭힘이나 왕따 경험

관련요인			왕따경험		총합	왕따동료		총합
			있음	없음		있음	없음	
직무 스트 레스 요인	물리적환경	낮음	51 3.15%	1567 96.85%	1618	94 5.82%	1520 94.18%	1614
		높음	205 7.7%	2457 92.3%	2662	321 12.09%	2334 87.91%	2655
	직무요구	낮음	91 4.17%	2093 95.83%	2184	151 6.93%	2029 93.07%	2180
		높음	165 7.87%	1931 92.13%	2096	264 12.64%	1825 87.36%	2089
	직무자율	낮음	126 5.72%	2075 94.28%	2201	226 10.28%	1972 89.72%	2198
		높음	130 6.25%	1949 93.75%	2079	189 9.13%	1882 90.87%	2071
	관계갈등	낮음	127 4.19%	2905 95.81%	3032	248 8.19%	2781 91.81%	3029
		높음	129 10.34%	1119 89.66%	1248	167 13.47%	1073 86.53%	1240
	직무불안정	낮음	94 4.41%	2037 95.59%	2131	140 6.59%	1985 93.41%	2125
		높음	162 7.54%	1987 92.46%	2149	275 12.83%	1869 87.17%	2144
	조직체계	낮음	69 3.79%	1753 96.21%	1822	107 5.88%	1713 94.12%	1820
		높음	187 7.61%	2271 92.39%	2458	308 12.58%	2141 87.42%	2449
	보상부적절	낮음	82 3.55%	2231 96.45%	2313	141 6.11%	2168 93.89%	2309
		높음	174 8.85%	1793 91.15%	1967	274 13.98%	1686 86.02%	1960
	직장문화	낮음	104 3.61%	2777 96.39%	2881	182 6.33%	2694 93.67%	2876
		높음	152 10.86%	1247 89.14%	1399	233 16.73%	1160 83.27%	1393
	총점	낮음	84 3.5%	2314 96.5%	2398	143 5.97%	2254 94.03%	2397
		높음	172 9.14%	1710 90.86%	1882	272 14.53%	1600 85.47%	1872

표 36 가학적 인사 관리 경험에 따른 주관적 건강 수준

관련요인		건강수준		총합
		좋다	보통이하	
정가판매로 고객과 갈등	감소 또는 불변	126 35.49%	229 64.51%	355
	증가	1245 32.23%	2618 67.77%	3863
정가판매로 동료와 갈등	감소 또는 불변	221 36.59%	383 63.41%	604
	증가	1145 31.88%	2447 68.12%	3592
CS관련 교육, 평가	감소 또는 불변	271 33.92%	528 66.08%	799
	증가	1101 32.06%	2333 67.94%	3434
근태나 출퇴근 통제	감소 또는 불변	498 35.93%	888 64.07%	1386
	증가	850 30.24%	1961 69.76%	2811
CS나 근태 평가 이유로 징계	감소 또는 불변	413 38.67%	655 61.33%	1068
	증가	929 29.89%	2179 70.11%	3108
미행감시 직접 경험	있음	39 23.35%	128 76.65%	167
	없음	1380 33.72%	2713 66.28%	4093
미행감시 의심	있음	336 26.88%	914 73.12%	1250
	없음	1087 35.91%	1940 64.09%	3027
미행감시 간접 경험	있음	114 25.56%	332 74.44%	446
	없음	1302 34.14%	2512 65.86%	3814

표 37 가학적 인사 관리 경험에 따른 우울 증상

관련요인		우울증상				총합
		없음	경미	중등	중증	
정가판매로 고객과 갈등	감소 또는 불변	206 63.58%	58 17.9%	38 11.73%	22 6.79%	324
	증가	1926 52.54%	785 21.41%	646 17.62%	309 8.43%	3666
정가판매로 동료와 갈등	감소 또는 불변	358 63.81%	103 18.36%	62 11.05%	38 6.77%	561
	증가	1761 51.64%	735 21.55%	619 18.15%	295 8.65%	3410
CS관련 교육, 평가	감소 또는 불변	423 57.55%	134 18.23%	118 16.05%	60 8.16%	735
	증가	1717 52.51%	715 21.87%	566 17.31%	272 8.32%	3270
근태나 출퇴근 통제	감소 또는 불변	814 62.81%	244 18.83%	170 13.12%	68 5.25%	1296
	증가	1299 48.65%	594 22.25%	511 19.14%	266 9.96%	2670
CS나 근태 평가 이유로 징계	감소 또는 불변	637 64.15%	189 19.03%	125 12.59%	42 4.23%	993
	증가	1464 49.56%	638 21.6%	557 18.86%	295 9.99%	2954
미행감시 직접 경험	있음	47 29.38%	44 27.5%	46 28.75%	23 14.38%	160
	없음	2188 55.16%	827 20.85%	638 16.08%	314 7.92%	3967
미행감시 의심	있음	414 34.07%	295 24.28%	322 26.5%	184 15.14%	1215
	없음	1823 62.22%	580 19.8%	369 12.59%	158 5.39%	2930
미행감시 간접 경험	있음	146 33.87%	104 24.13%	112 25.99%	69 16.01%	431
	없음	2084 56.37%	769 20.8%	575 15.55%	269 7.28%	3697

표 38 가학적 인사 관리 경험에 따른 자살 생각, 자살 시도

관련요인		자살생각		총합	자살시도		총합
		없음	있음		없음	있음	
정가판매로 고객과 갈등	감소 또는 불변	293 86.94%	44 13.06%	337	324 96.43%	12 3.57%	336
	증가	3357 89.31%	402 10.69%	3759	3728 99.18%	31 0.82%	3759
정가판매로 동료와 갈등	감소 또는 불변	520 89.35%	62 10.65%	582	568 97.76%	13 2.24%	581
	증가	3109 89.01%	384 10.99%	3493	3462 99.11%	31 0.89%	3493
CS관련 교육, 평가	감소 또는 불변	670 87.81%	93 12.19%	763	747 97.9%	16 2.1%	763
	증가	2995 89.4%	355 10.6%	3350	3324 99.25%	25 0.75%	3349
근태나 출퇴근 통제	감소 또는 불변	1212 90.58%	126 9.42%	1338	1316 98.36%	22 1.64%	1338
	증가	2415 88.17%	324 11.83%	2739	2717 99.23%	21 0.77%	2738
CS나 근태 평가 이유로 징계	감소 또는 불변	924 89.8%	105 10.2%	1029	1010 98.25%	18 1.75%	1028
	증가	2683 88.64%	344 11.36%	3027	3003 99.21%	24 0.79%	3027
미행감시 직접 경험	있음	128 78.05%	36 21.95%	164	160 97.56%	4 2.44%	164
	없음	3658 89.7%	420 10.3%	4078	4040 99.07%	38 0.93%	4078
미행감시 의심	있음	1047 84.1%	198 15.9%	1245	1230 98.87%	14 1.13%	1244
	없음	2749 91.21%	265 8.79%	3014	2984 99%	30 1%	3014
미행감시 간접 경험	있음	373 83.82%	72 16.18%	445	435 97.75%	10 2.25%	445
	없음	3409 89.78%	388 10.22%	3797	3764 99.13%	33 0.87%	3797

표 39 가학적 인사 관리 경험에 따른 정신적 소진

관련요인		정신적 소진		총합
		전혀~간혹	종종~항상	
정가판매로 고객과 갈등	감소 또는 불변	178 50.14%	177 49.86%	355
	증가	1015 26.27%	2848 73.73%	3863
정가판매로 동료와 갈등	감소 또는 불변	261 43.07%	345 56.93%	606
	증가	926 25.79%	2664 74.21%	3590
CS관련 교육, 평가	감소 또는 불변	308 38.45%	493 61.55%	801
	증가	899 26.2%	2532 73.8%	3431
근태나 출퇴근 통제	감소 또는 불변	532 38.3%	857 61.7%	1389
	증가	651 23.18%	2157 76.82%	2808
CS나 근태 평가 이유로 징계	감소 또는 불변	446 41.68%	624 58.32%	1070
	증가	735 23.67%	2370 76.33%	3105
미행감시 직접 경험	있음	23 13.86%	143 86.14%	166
	없음	1203 29.4%	2889 70.6%	4092
미행감시 의심	있음	203 16.25%	1046 83.75%	1249
	없음	1024 33.84%	2002 66.16%	3026
미행감시 간접 경험	있음	73 16.33%	374 83.67%	447
	없음	1154 30.28%	2657 69.72%	3811

표 40 가학적 인사 관리 경험에 따른 신체 폭력 경험

관련요인		신체폭력 직접 경험		총합	신체폭력 간접 경험		총합
		있음	없음		있음	없음	
정가판매로 고객과 갈등	감소 또는 불변	11 3.28%	324 96.72%	335	13 3.88%	322 96.12%	335
	증가	71 1.9%	3672 98.1%	3743	133 3.56%	3599 96.44%	3732
정가판매로 동료와 갈등	감소 또는 불변	14 2.43%	562 97.57%	576	16 2.78%	560 97.22%	576
	증가	68 1.95%	3414 98.05%	3482	130 3.74%	3342 96.26%	3472
CS관련 교육, 평가	감소 또는 불변	10 1.31%	754 98.69%	764	22 2.88%	743 97.12%	765
	증가	70 2.1%	3263 97.9%	3333	123 3.7%	3198 96.3%	3321
근태나 출퇴근 통제	감소 또는 불변	18 1.35%	1318 98.65%	1336	22 1.65%	1313 98.35%	1335
	증가	62 2.28%	2660 97.72%	2722	124 4.57%	2588 95.43%	2712
CS나 근태 평가 이유로 징계	감소 또는 불변	10 0.98%	1015 99.02%	1025	15 1.46%	1010 98.54%	1025
	증가	71 2.36%	2942 97.64%	3013	131 4.36%	2871 95.64%	3002
미행감시 직접 경험	있음	30 17.96%	137 82.04%	167	28 16.97%	137 83.03%	165
	없음	52 1.27%	4047 98.73%	4099	116 2.83%	3976 97.17%	4092
미행감시 의심	있음	62 4.98%	1183 95.02%	1245	94 7.59%	1144 92.41%	1238
	없음	21 0.69%	3009 99.31%	3030	52 1.72%	2974 98.28%	3026
미행감시 간접 경험	있음	45 10.11%	400 89.89%	445	73 16.48%	370 83.52%	443
	없음	38 0.99%	3782 99.01%	3820	73 1.91%	3742 98.09%	3815

표 41 가학적 인사 관리 경험에 따른 언어 폭력 경험

관련요인		언어폭력 직접 경험		총합	언어폭력 간접 경험		총합
		있음	없음		있음	없음	
정가판매로 고객과 갈등	감소 또는 불변	30 8.98%	304 91.02%	334	30 8.93%	306 91.07%	336
	증가	385 10.31%	3350 89.69%	3735	491 13.13%	3248 86.87%	3739
정가판매로 동료와 갈등	감소 또는 불변	41 7.13%	534 92.87%	575	46 7.97%	531 92.03%	577
	증가	372 10.71%	3102 89.29%	3474	473 13.6%	3005 86.4%	3478
CS관련 교육, 평가	감소 또는 불변	58 7.6%	705 92.4%	763	78 10.18%	688 89.82%	766
	증가	358 10.77%	2966 89.23%	3324	439 13.19%	2889 86.81%	3328
근태나 출퇴근 통제	감소 또는 불변	94 7.05%	1239 92.95%	1333	100 7.49%	1236 92.51%	1336
	증가	321 11.82%	2395 88.18%	2716	419 15.41%	2300 84.59%	2719
CS나 근태 평가 이유로 징계	감소 또는 불변	63 6.15%	961 93.85%	1024	72 7.02%	954 92.98%	1026
	증가	352 11.72%	2652 88.28%	3004	447 14.86%	2562 85.14%	3009
미행감시 직접 경험	있음	65 38.92%	102 61.08%	167	71 42.77%	95 57.23%	166
	없음	362 8.85%	3727 91.15%	4089	454 11.09%	3641 88.91%	4095
미행감시 의심	있음	248 20.02%	991 79.98%	1239	318 25.6%	924 74.4%	1242
	없음	182 6.02%	2843 93.98%	3025	212 7%	2815 93%	3027
미행감시 간접 경험	있음	121 27.31%	322 72.69%	443	185 41.48%	261 58.52%	446
	없음	308 8.08%	3506 91.92%	3814	342 8.96%	3475 91.04%	3817

표 42. 가학적 인사 관리 경험에 따른 왕따 경험

관련요인		왕따 직접 경험		총합	왕따 간접 경험		총합
		있음	없음		있음	없음	
정가판매로 고객과 갈등	감소 또는 불변	20 5.95%	316 94.05%	336	23 6.89%	311 93.11%	334
	증가	230 6.14%	3513 93.86%	3743	389 10.42%	3345 89.58%	3734
정가판매로 동료와 갈등	감소 또는 불변	29 5.02%	549 94.98%	578	31 5.4%	543 94.6%	574
	증가	221 6.35%	3260 93.65%	3481	381 10.97%	3093 89.03%	3474
CS관련 교육, 평가	감소 또는 불변	36 4.71%	729 95.29%	765	54 7.07%	710 92.93%	764
	증가	212 6.36%	3119 93.64%	3331	357 10.74%	2966 89.26%	3323
근태나 출퇴근 통제	감소 또는 불변	59 4.41%	1278 95.59%	1337	81 6.08%	1251 93.92%	1332
	증가	191 7.02%	2530 92.98%	2721	329 12.11%	2387 87.89%	2716
CS나 근태 평가 이유로 징계	감소 또는 불변	38 3.7%	988 96.3%	1026	52 5.09%	970 94.91%	1022
	증가	210 6.97%	2802 93.03%	3012	358 11.91%	2648 88.09%	3006
미행감시 직접 경험	있음	57 34.34%	109 65.66%	166	60 35.93%	107 64.07%	167
	없음	192 4.69%	3906 95.31%	4098	352 8.6%	3740 91.4%	4092
미행감시 의심	있음	166 13.35%	1077 86.65%	1243	253 20.44%	985 79.56%	1238
	없음	87 2.87%	2943 97.13%	3030	162 5.35%	2866 94.65%	3028
미행감시 간접 경험	있음	85 19.14%	359 80.86%	444	176 39.55%	269 60.45%	445
	없음	165 4.32%	3653 95.68%	3818	236 6.19%	3578 93.81%	3814

표 43. 정신적 소진, 감정 노동, 직장 내 폭력 경험에 따른 주관적 건강 수준

관련 요인		건강수준		총합
		좋다	보통이하	
정신적 소진	전혀~간혹	565	715	1280
		44.14%	55.86%	
	종종~항상	898	2246	3144
		28.56%	71.44%	
감정노동1	낮음	925	1529	2454
		37.69%	62.31%	
	높음	542	1440	1982
		27.35%	72.65%	
감정노동2	안한다	317	404	721
		43.97%	56.03%	
	한다	1141	2545	3686
		30.95%	69.05%	
신체폭력 직접 경험	있음	21	62	83
		25.3%	74.7%	
	없음	1403	2783	4186
		33.52%	66.48%	
신체폭력 간접 경험	있음	32	114	146
		21.92%	78.08%	
	없음	1386	2726	4112
		33.71%	66.29%	
언어폭력 직접 경험	있음	107	324	431
		24.83%	75.17%	
	없음	1312	2517	3829
		34.26%	65.74%	
언어폭력 간접 경험	있음	141	390	531
		26.55%	73.45%	
	없음	1279	2456	3735
		34.24%	65.76%	
왕따 직접 경험	있음	66	189	255
		25.88%	74.12%	
	없음	1357	2658	4015
		33.8%	66.2%	
왕따 간접 경험	있음	107	308	415
		25.78%	74.22%	
	없음	1311	2533	3844
		34.11%	65.89%	

표 44. 정신적 소진, 감정 노동, 직장 내 폭력 경험에 따른 우울 증상

관련 요인		우울증상				총합
		없음	경미	중등	중증	
정신적 소진	전혀~간혹	848	204	105	38	1195
		70.96%	17.07%	8.79%	3.18%	
	종종~항상	1405	677	588	304	2974
		47.24%	22.76%	19.77%	10.22%	
감정노동1	낮음	1524	414	249	84	2271
		67.11%	18.23%	10.96%	3.7%	
	높음	734	469	447	260	1910
		38.43%	24.55%	23.4%	13.61%	
감정노동2	안한다	498	99	58	19	674
		73.89%	14.69%	8.61%	2.82%	
	한다	1748	780	638	325	3491
		50.07%	22.34%	18.28%	9.31%	
신체폭력 직접 경험	있음	18	20	23	17	78
		23.08%	25.64%	29.49%	21.79%	
	없음	2218	853	666	322	4059
		54.64%	21.02%	16.41%	7.93%	
신체폭력 간접 경험	있음	43	33	36	25	137
		31.39%	24.09%	26.28%	18.25%	
	없음	2190	837	651	313	3991
		54.87%	20.97%	16.31%	7.84%	
언어폭력 직접 경험	있음	138	81	125	75	419
		32.94%	19.33%	29.83%	17.9%	
	없음	2094	790	563	263	3710
		56.44%	21.29%	15.18%	7.09%	
언어폭력 간접 경험	있음	188	105	133	86	512
		36.72%	20.51%	25.98%	16.8%	
	없음	2046	770	555	252	3623
		56.47%	21.25%	15.32%	6.96%	
왕따 직접 경험	있음	61	53	64	65	243
		25.1%	21.81%	26.34%	26.75%	
	없음	2177	820	626	273	3896
		55.88%	21.05%	16.07%	7.01%	
왕따 간접 경험	있음	129	98	95	78	400
		32.25%	24.5%	23.75%	19.5%	
	없음	2103	774	593	258	3728
		56.41%	20.76%	15.91%	6.92%	

표 45. 정신적 소진, 감정 노동, 직장 내 폭력 경험에 따른 자살 생각, 자살 시도

관련 요인		자살생각		총합	자살시도		총합
		없음	있음		없음	있음	
정신적 소진	전혀~간혹	1163	69	1232	1218	14	1232
		94.4%	5.6%		98.86%	1.14%	
	종종~항상	2662	395	3057	3024	32	3056
		87.08%	12.92%		98.95%	1.05%	
감정노동1	낮음	2164	186	2350	2324	25	2349
		92.09%	7.91%		98.94%	1.06%	
	높음	1669	281	1950	1929	21	1950
		85.59%	14.41%		98.92%	1.08%	
감정노동2	안한다	645	55	700	689	11	700
		92.14%	7.86%		98.43%	1.57%	
	한다	3171	410	3581	3545	35	3580
		88.55%	11.45%		99.02%	0.98%	
신체폭력 직접 경험	있음	61	20	81	77	4	81
		75.31%	24.69%		95.06%	4.94%	
	없음	3730	440	4170	4132	38	4170
		89.45%	10.55%		99.09%	0.91%	
신체폭력 간접 경험	있음	117	26	143	137	6	143
		81.82%	18.18%		95.8%	4.2%	
	없음	3665	432	4097	4060	37	4097
		89.46%	10.54%		99.1%	0.9%	
언어폭력 직접 경험	있음	347	79	426	416	10	426
		81.46%	18.54%		97.65%	2.35%	
	없음	3436	379	3815	3782	33	3815
		90.07%	9.93%		99.13%	0.87%	
언어폭력 간접 경험	있음	434	91	525	516	9	525
		82.67%	17.33%		98.29%	1.71%	
	없음	3355	368	3723	3689	34	3723
		90.12%	9.88%		99.09%	0.91%	
왕따 직접 경험	있음	191	62	253	244	9	253
		75.49%	24.51%		96.44%	3.56%	
	없음	3601	399	4000	3966	34	4000
		90.03%	9.98%		99.15%	0.85%	
왕따 직접 경험	있음	332	79	411	402	9	411
		80.78%	19.22%		97.81%	2.19%	
	없음	3451	379	3830	3796	34	3830
		90.1%	9.9%		99.11%	0.89%	