

서울종합방재센터 상황실 재난상황관리능력 제고 방안

- 서울특별시 소방공무원 교육훈련을 중심으로

A Study for Enhancing Disaster Operations Management at Seoul Emergency Operations Center

- Focused on the Education and Training for Firefighters of Seoul

박순일^{a,1}, 박찬석^{b,*}

Soonil Park^{a,1}, Chanseok Park^{b,*}

^a Department of Business Management, University of Seogyong, 124 Seogyong-ro, Seongbuk-gu, Seoul, Republic of Korea

^b Department of Fire Safety Management, Woosong College, 171 Dongdaejon-ro, Dong-gu, Daejeon, Republic of Korea

ABSTRACT

Purpose : This study aims to suggest social support composed of organizational support and managerial support would be systematically managed to enhance Disaster Operations Management at Seoul Emergency Operations Center.

Method : Emotional labor was used as an independent variable, and organizational commitment was used as a dependent variable to analyze the mediating effects of social support.

Results : First, in the aspect of organizational support, the objective evaluation of disaster situation management, disaster situation management emotional labor reduction education and training program development, monitoring of disaster situation management, quality improvement and work imbalance mitigation of firefighters, and emergency coordination managers are needed for systematic work management for emotional labor settlement. Secondly, it is necessary to select competent firefighters in the level of managerial support, to prepare healing measures for structured phased emotional labor for firefighters, and to have counseling competency for managers for emotional labor firefighting officers.

Conclusion : In order to improve disaster management ability, education and training programs should be developed to improve organizational commitment based on social support.

연구목적: 서울종합방재센터 재난상황실 재난상황관리능력 제고를 위해서 조직몰입을 높이는 사회적 지원을 구성하는 하위차원의 체계적인 관리적 접근을 제기하는 것이 본 연구의 목적이다.

연구방법: 감정노동을 독립변수로, 조직몰입을 종속변수로 하여 사회적 지원의 매개효과를 분석하였으며, 이에 근거해 재난상황관리 조직몰입을 제고시키기 위한 방안을 도출하였다.

연구결과: 조직지원 차원에서, 재난상황관리업무 객관적 평가, 재난상황관리 감정노동 완화 교육 훈련 프로그램 개발, 재난상황관리 모니터링을 통해 상황관리 업무품질 개선과 업무 불균형 완화, 재난상황관리 직원의 업무 동기부여 및 보상책 마련, 재난상황실 소방공무원 감정노동 해결을 위한 체계적 업무 관리를 위해 재난상황 분석실 설치, 현재 상황관리 총괄팀과 재난상황관리 총괄운영 관리자, 재난상황관리 정보 분석가 및 개발자를 전문성을 갖춘 인재 충원이 필요하다. 둘째 관리자 지원 차원에서 역량있는 소방공무원 선발, 재난상황실 소방공무원에 대한 체계화된 단계별 감정노동에 대한 치유대책 마련, 감정노동 소방공무원을 위한 관리자의 상담역량을 갖추어야 한다.

결론: 재난상황실 재난상황관리능력 제고를 위해서는 사회적 지원에 기반한 조직몰입 제고를 위한 교육훈련프로그램의 개발이 이루어져야 한다.

KEYWORDS

Seoul emergency-operations center social support organizational support, managerial support

서울종합방재센터-재난상황실, 사회적 지원, 조직지원, 관리지지원

© 2018 Korea Society of Disaster Information All rights reserved

* Corresponding author. Tel. 82-42-629-6394. Fax. 82-42-629-6396.

Email. ppcwh@snu.ac.kr

1 Tel. 82-10-8589-4128. Email. yung4001@seoul.go.kr

ARTICLE HISTORY

Received Nov. 21, 2018

Revised Nov. 26, 2018

Accepted Dec. 26, 2018

1. 서론

2002년 3월 22일 서울종합방재센터가 개관한 이래 서울시 화재, 구조 및 구급활동을 총체적 재난관리기관으로 상황실 소방공무원은 서울시민의 안전의 생명줄 역할을 끊임없이 수행하고 있다. 그러나 서울종합방재센터 종합상황실 소방공무원은 시민고객 만족이라는 품질 개선을 위해 조직 내부 강한 압박, 시민의 고도의 소방서비스 요구에도 불구하고 소방이 시민에게 사랑받았던 국민신뢰 관계의 지속적인 유지를 위하여 상황관리자 개개인의 감정관리(emotion work)를 스스로 조절하며 사명감으로 유지하고 있지만, 소위 ‘터지지 않은 끓은 상처’ 라고 할 수 있다. 즉 종합상황실 재난상황관리 감정노동 소방공무원은 시민안전이라는 공익(public interest)과 공공조직이 요구하는 감정표현 규범에 따라 장난·협박·비(非)응급 전화, 오인접속 등으로 인하여 자신의 감정을 숨기거나 억제하면서 오히려 무한 친절이라는 규범을 강요받고 있는 공공영역에서의 감정노동자(emotional laborers)로 신체적·정신적 질환의 사각지대로 내몰리고 있는 실정이다. 따라서 서울시민의 생명선인 서울종합방재센터의 보다 품질 높은 상황관리를 위해 이를 운영하는 소방공무원이 업무에 관한 조직몰입을 높일 수 있는 교육훈련 프로그램 전략을 제시하고자 한다.

본 연구는 서울종합방재센터에서 근무하는 소방공무원의 업무로 비상 및 응급 전화를 수보하고, 시민 등 직접신고를 접수 받는 감정노동을 수행할 수밖에 없는 직원을 대상으로 하였다. 상황실 근무 소방공무원은 평소 감정표현 규범에 따라 자신의 감정이나 느낌을 억제하고, 항상 친절한 표출을 강요받는 상황관리를 수행하는 직원으로 조직몰입을 높이는데 보다 세밀한 접근이 필요할 수밖에 없는 조건을 지녔다. 본 연구는 사적인 영역에서 많이 다루어진 감정노동을 공적인 영역인 소방조직인 서울종합방재센터 상황실에서 근무하는 소방공무원을 대상으로 조직몰입을 높일 수 있는 교육훈련정책을 조직적 접근과 관리자 접근을 통해 제시하였다.

2. 연구설계 및 이론적 배경

2.1 연구설계(Research Design)

본 연구의 목적은 서울특별시 서울종합방재센터 상황실에서 근무하는 소방공무원의 감정노동 정도가 조직몰입에 미치는 영향과 함께 조직지원 인식과 관리자지원 인식을 매개변수의 간접효과에 대한 영향력 분석에 근거한 교육훈련 프로그램을 구현하기 위함이다. (Park & Kim, 2015)

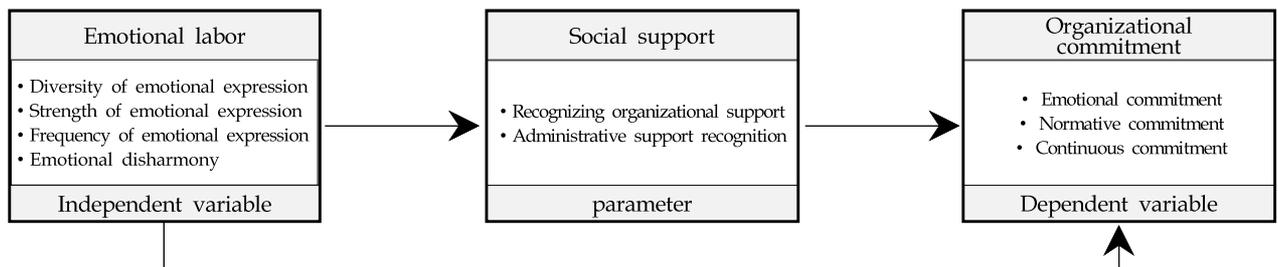


Fig. 1. The research modeling

이에 따라 선행연구를 토대로 감정노동을 감정표현의 다양성, 감정표현의 강도, 감정표현의 빈도, 감정부조화 4가지 구성요소를 독립변수로 하고, 조직몰입의 구성요소인 정서적 몰입, 규범적 몰입, 지속적 몰입을 종속변수로 하여 인과관계를 사회적 지원 인식을 매개효과 검증은 통해 조직 지원인식, 관리자 지원인식구분 설명하였다.

2.2 사회적 지원의 개념

사회적 지원(또는 사회적지지)에 대한 개념적 정의는 연구자들마다 매우 다양하게 제시되고 있다. 아래 <Table 1>은 사회적 지원에 관한 연구자들이 제시한 것으로 사람간의 지속적 관계라는 상호작용과 감정적인 결속으로 스트레스를 줄이고 심리적인 안정감을 갖게 하는 개념이라고 할 수 있다.

Table 1. Prior Research on Social Support

Scholar (researcher)	Contents
Dawis, et. al(1967)	Attachment, social integration, opportunities for nurturing, diffusion of values, credible ties, guidance and guidance acquisition
Caplan, Killilea(1976)	Roles between individuals or groups that enhance the individual's ability to adapt, through providing guidance on issues, providing emotional support, and providing feedback on behavior.
Cobb(1976)	Information that allows individuals to believe that they are caring and loving, that they feel respected and valued, and that they are part of a network that has communication and mutual accountability
Kaplan, Cassel & Gore(1977)	The presence or availability of a person who can depend on him or who makes him see that he is caring, loving, and worthy (a person's desire for affection and belongings)
Payne(1978)	Providing information on specific events, providing feedback and guidance, providing ideals, acting as a coordinator for problem solving activities, providing instrumental assistance and support, reducing negative emotions
Kaha & Antonucci(1980)	Affection for others, positive feelings for others, symbolic or material help for others
Thoits(1982)	The extent to which an individual's basic social needs are fulfilled through the interaction with others
Cohen & Hoberman(1983)	All the positive resources an individual can get from interpersonal relationships
Torsdorf(1985)	Any act that has the purpose of accomplishing a personal purpose or complementing its ability to cope with situational needs
Nolten(1994)	Any act or behavior that has the purpose of accomplishing a personal purpose or complementing its ability to cope with situational needs
Maguire(1996)	The social system of a person, that is, the active interaction in the social or ecological environment in which the person lives
Han Miheon(1996)	Through social relationships, all positive resources an individual can obtain from others
Jeong Suzin & Gho Jongsik(1998)	Means that meet the basic social needs of an individual

결국, 사회적 지원은 사회적 구성원 간의 인간관계에서 안정적인 대인관계를 통해 얻거나 얻게 된다고 자각되는 것으로 정신적 스트레스에 놓여있는 상태를 극복하거나 대처하는 것을 돕는 다양한 형태의 지원이라고 할 수 있다.

2.3 사회적 지원의 하위차원

일반적으로 사회적 지원은 구조적인 측면과 개개인에게 자각되는 기능적인 측면으로 구분되어 연구되어 왔는데, 구조적 측면은 사회적 구성원 간의 관계를, 기능적 측면은 대인관계에 있어 관계의 질 평가와 자각정도를 측정하는 것이라고 하였다 (Kessler & Mcleod). 그리고 사회적 지원의 기능적 측면에 더욱 관심을 갖게 되어 이 부분의 하위차원이 학자마다 다양하게 제시되고 있다.

2.3.1 조직지원

조직지원은 조직적 차원에서 조직 구성원에게 호혜적 인간관계를 형성하는 지원으로 이에 관한 조직지원 인식이 조직몰입에 상당한 영향을 주는 것으로 이를 측정하는 것이 중요하게 되었다. 조직지원 인식은 조직이 근무자의 기여와 복지에 대하여 얼마만큼 관심을 가지고 있는지에 대한 근무자의 인식정도이다. 즉 근무자들은 조직에 대한 소속 및 존경의 욕구에 부합하기

위해 ‘자신들이 투입한 노력에 대해 조직이 얼마만큼의 가치를 부여하고, 자신들의 복지를 촉진시키는데 어느 정도의 관심을 두고 있는가’ 그리고 ‘조직이 근무자에게 얼마나 몰입하고 있는가’ 에 대한 일반적인 믿음을 형성한다고 제시하고 이를 조직지원인식이라고 하였다(Eisenberger, Huntington, Hutchinson & Sowa, 1986). 즉 조직지원 인식은 조직목표와 조직몰입에 대한 고려, 조직의 지원과 도움, 의견 존중에 대한 관심, 업적에 대한 가치인정, 능력발휘 지원 등에 관한 인식정도를 의미한다고 할 수 있다.

2.3.2 조직지원의 선행연구

Kim(1998)은 조직 구성원이 조직에서 만족하게 되면 자신의 직무를 잘 수행하여 고객만족과 이직률이 낮아져 고객과의 유대가 강화되고 고객과의 유대강화는 재구매가 증가하여 궁극적으로 조직이익을 가져온다는 것이다. Van Kinppenberg & Sleebos(2006)은 조직 내 근무자들은 조직목표를 달성하려고 더 많은 노력을 하고 그 만큼 이익을 얻게 되는 선(善)순환적 관계인 조직지원 인식은 조직몰입을 높인다는 것이다.

2.3.3 조직지원 인식과 조직몰입의 관계

근로자에 의해 자각된 조직지원 인식은 근로자 개개인에게 효과적인 업무를 수행하게 하고, 스트레스를 잘 대처하는데 필요한 조직 지원 가능성에 확신을 갖게 하며, 이로 인해 근로자 개인은 조직의 안녕화라는 목표달성을 위한 의무감을 느끼며 사회 감정적 욕구를 충족시키고, 조직구성원으로서의 통합과 사회 정체성을 형성시켜 근로자와 조직 양자 모두에게 긍정적인 결과를 수반한다(Rhoades & Eisenberger, 2002). 따라서 조직지원 인식은 조직 구성원이 조직몰입을 하는데 상당히 중요한 역할을 하고 있으며 궁극적으로는 일방적 조직지원이 아닌 조직의 생사와 결부된 생존전략이라는 의미의 필수불가결한 관계를 가지고 있다.

2.4 관리자지원

관리자 지원 역시 조직 구성원이 조직몰입에 영향을 주는 영향요인으로 관리자 지원인식은 근무자들이 각각의 직무수행과 능력발휘의 과정에서 자신의 관리자가 자신의 직무수행에 대하여 얼마나 많은 관심이 있으며 필요한 경우 도움을 줄 것으로 생각하고 있는지에 대한 자각의 정도이다(Greenhaus, Saroi & Wayne, 1990). 즉, 근무자가 업무를 수행하는 과정에서 관리자가 근무자 개인의 목표와 가치를 존중하는지, 신뢰 및 피드백을 제공하는지, 새로운 업무를 제공하는지에 관련된 인식을 의미한다고 할 수 있다.

2.4.1 관리자지원의 선행연구

Greenhaus, Saroi & Wayne(1990)은 관리자지원은 조직구성원이 각각의 직무수행과 능력발휘의 과정에서 자신의 관리자가 자신의 직무수행에 대하여 얼마나 많은 관심이 있으며 필요한 경우 도움을 주는 것이라고 하였다. Liekrt(1961)는 관리자의 많은 지원은 조직 구성원들로 하여금 그들이 직무에 더 효율적으로 적응하고 더 만족하게 한다고 하였다. 이 외 많은 연구자들은 관리자 지원을 함에 있어서 관리자가 조직구성원의 행복한 삶에 관여하는 정도와 그에 대한 조직 구성원들의 믿음의 역학관계라고 할 수 있다.

2.4.2 관리자지원 인식과 조직몰입의 관계

관리자지원 인식과 조직몰입은 이미 언급한 관리자가 조직구성원에게 어느 정도의 긍정적인 관여를 할 수 있으며, 조직구성원은 이를 진심으로 믿고 충성도를 보일 때 선(善) 순환적 관계를 가진다고 할 수 있다. Rhoades & Eisenberger(2002)는 관리자 지원인식은 조직구성원의 태도와 행동에 직·간접적으로 영향을 미치고 조직구성원을 조직에 능동적이고 우호적이거나 수동적이고 비우호적으로 만들 수 있는 역할을 한다고 하였다. 이렇듯 관리자의 지원 자체가 조직 구성원과 조직몰입에 정(+)관계를 가진다고 단언할 수 없다.

3. 감정노동 소방공무원 재난상황관리 조직몰입방안

3.1 분석결과

Table 2. The statistics results

Independent variable	Dependent variable	Non-standardized path coefficient estimates	Standardized path coefficient estimates	S.E.	C.R.	p-value
The degree of emotional labor	Organizational Commitment	-.212	-.112	.077	-2.753	.039
The degree of emotional labor	Recognition of social support	-.352	-.181	.138	-2.551	.042
parameter	Dependent variable	Non-standardized path coefficient estimates	Standardized path coefficient estimates	S.E.	C.R. (t)	p-value
Awareness of social support	Organizational Commitment	.286	.404	.046	6.217	.001
Route	division	Non-standardized path coefficient	Standardized path coefficient	S.E.	C.R	significancy
The degree of emotional labor → Organizational Commitment	Direct effect	-.212	-.112	.077	-2.753	5% significant
	Indirect effect					
	Emotional labor → Social support	-.352	-.181	.138	-	-
	Social support → Organizational Commitment	.286	.404	.046	-	-
			-.114	-.068	.047	-2.426

3.2 재난상황관리 조직몰입을 위한 교육훈련설계

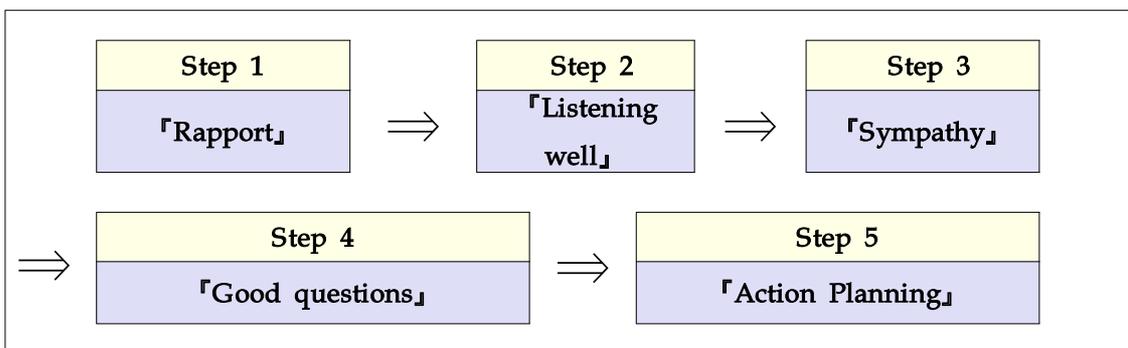


Fig. 2. The educational model for firefighters in SEOC

3.2.1 1단계 : 『래포(Rapport)형성』

감정노동 관리자(상담자)는 감정노동 대상자에게 어떠한 감정문제가 있는지 관심을 기울이는 자세가 중요하다. 래포(Rapport)가 형성되어 자유로운 분위기를 도출하기 위해 감정노동 대상자의 관리자인 상담자는 감정노동 각각의 감정노동

대상자의 눈높이에 자신을 맞출 수 있어야 한다.

3.2.2 2단계 : 『잘듣기』

조력적 관리자(상담자)는 재난상황관리 감정노동 내담자의 음성언어뿐만 아니라 비음성 언어도 잘 들을 수 있어야 한다. 음성적 언어는 내담자가 경험한 사건, 내담자의 생각, 내담자의 감정 또는 정서를 언어로 표현한 것을 성의 있게 소극적 또는 적극적으로 들어줄 수 있어야 한다. 여기서 소극적 청취는 상담 중간 중간에 적절하게 고개를 끄덕임, ‘으흠, 아, 예, 그래, 저런’ 등 감정노동자(내담자)의 말에 대하여 상담자가 듣고 있음을 전달하는 방법으로 중요하다. 그리고 내담자가 자신의 감정을 언어로 표현하면서 보여주는 시선처리, 입모양, 얼굴표정 등 모든 것이 비언어적 표현을 잘 읽고 들을 수 있어야 한다.

3.2.3 3단계 : 『공감하기』

공감하기는 상담자 자신이 직접 경험하지 않고도 다른 사람의 감정을 거의 같은 내용과 수준으로 이해하는 것이다. ‘공감적’이라는 것은 내담자가 말하는(관찰될 수 있는)것으로부터 그의 감정, 태도 및 신념 등(잘 관찰될 수 없는 것)에 대하여 정확하게 의미를 포착하는 것이다. 내담자의 안경을 쓰고 사물을 보는 것과 같이 상대방이 지니고 있는 느낌의 틀을 이용하여 생각과 감정을 이해할 수 있어야 한다(감수성 차원). 내담자의 문제를 당장 해결이 안 됨에도 불구하고 직접 해결하기 위한 시도는 오히려 감정의 골을 깊게 만들 수 있기 때문에 직접 해결하기 보다는 예시에서 보는 바와 같이 감정의 문제를 더욱 더 공감을 갖도록 해 준다.

3.2.4 4 단계 : 『좋은 질문하기』

질문하기 방법에는 개방형질문과 폐쇄형질문이 있다. 폐쇄형 질문(close questions)은 내담자의 초점을 좁게 하고, 사실에 대한 답만을 요구하는 경향이 있다. 그리고 상담자가 질문 증거 틀을 가지고 질문하여 공식적인 자리에서 많이 사용된다. 반면 개방형 질문(open questions)은 내담자의 인지영역을 확대시켜 내담자의 태도, 사고, 느낌에 대한 이야기를 하게 한다. 이는 내담자의 증거 틀을 많이 반영하게 된다. 내담자를 위한 조력적 상담기법에서의 질문하기 방법은 내담자 자신이 자신의 주관적 세계를 잘 표현할 수 있는 질문을 하여야 한다.

3.2.5 5 단계 : 『Action Plan 수립하기』

내담자는 감정치유하기 위해 상담자인 관리자와 구체적인 행동계획을 설정한다. 즉 내담자에게 과제를 부여하는 것이다. 이는 막연하게 상담 그 자체만으로 무기한으로 끝나는 위로 상담이 아니라 일정한 기한을 두고 치유방법 실행도구로서 구체적인 목표와 그에 따른 행동이 있어야 한다. 조력적 상담은 단기에 마무리되는 것이 아니라 반복적 환류(feedback)를 통해 감정노동에 의한 정신적인 스트레스 및 신체적인 질병 등을 점점 완화시켜가는 과정이어야 한다. 이 과정이 지속적으로 이루어지기 위해서는 관리자인 상담자는 내담자를 항상 인정해 주는 태도를 지녀야 한다.

3.3 재난상황관리 조직몰입방안 : 조직지원 차원

3.3.1 감정노동 재난상황관리의 전문화 필요성

서울종합방재센터 종합상황실의 상황관리는 단순한 콜센터가 아닌 재난 등 위협으로부터 노출된 사람이거나 주위사람에게 정확하고 신속한 재난관리 정보를 전달해 주어 고귀한 생명을 구하는 역할을 수행하는 전문적 업무이다. 따라서 상황관리 담당자는 개개인의 역량이 재난 상황관리 품질을 좌우하는 것은 물론 소방조직 전체가 지향하는 공공수행 전략차원에서 매우 중요한 요소가 되는 것이다.

3.3.2 재난 상황관리 조직 몰입 전제조건

3.3.2.1 감정노동 재난상황관리 정보분석가 양성

재난 상황관리 고도화를 위하여 통화품질관리시스템(QMS: Quality Management System)을 구축하여 상황관리 분석가

의 전문성을 항상 제고시켜 시민고객과의 상황관리 품질에 대한 정확한 평가 및 분석이 가능케 하는 등 재난상황관리 품질관리시스템에 의한 체계적인 관리가 이루어져야 한다.

3.3.2.2 감정노동 소방공무원을 위한 재난상황관리 조직의 주요업무¹⁾개선

① 감정노동 소방공무원 상황관리업무 객관적 평가

시민고객과 재난상황관리업무를 하는 감정노동 소방공무원의 업무상 고충을 파악할 수 있도록 통화내용을 모니터링하는 평가시스템에 의한 평가를 활용할 필요가 있다. 이는 관리자 인적평가가 아닌 시스템에 의한 평가로 시민고객에게 응대하는 과정에서 상황관리 서비스 항목들을 준수하고 있는지 확인·평가하여 상황관리 직원의 상황관리 역량을 제고시키고 시민고객의 만족과 소방조직 전체의 이미지 제고 및 공익향상에 기여하는 수단으로 활용할 수 있도록 한다(Park & Kim, 2015).

② 재난상황관리 감정노동 완화 관련 교육훈련 프로그램의 개발

재난상황관리 품질 향상과 감정노동 상황관리 직원에 대한 체계적인 교육프로그램을 계획하고 운영하여야 한다. 즉 코칭(coaching)이나 피드백(feedback), 교육과 같은 상황관리 품질 및 감정노동 업무스트레스 경감시킬 수 있는 프로그램을 마련하여 상황관리 직원의 잠재적인 역량을 개발 및 전문적인 상담스킬 향상과 더불어 업무스트레스를 줄일 수 있어야 한다(Park & Kim, 2015).

③ 재난 상황관리 업무 불균형 개선

재난상황관리 조직은 상황관리 모니터링을 통해 상황관리 업무품질 개선과 업무편중(과부하)을 줄일 수 있어야 한다. 이는 프로세스 관점에서 접근하는 것이 바람직한데, 상황관리 직원의 업무를 프로세스가 진행되는 시스템 상 모니터링 함으로써 개선하거나 향상시킬 수 있는 요인들을 파악하고 분석할 수 있어야 한다(Park & Kim, 2015).

④ 재난상황관리 직원 동기부여 및 보상마련

재난상황관리 감정노동 소방공무원이 일정수준의 상황관리 품질을 유지할 수 있도록 목표를 설정해주거나, 달성했을 때 칭찬 및 인정과 시민고객 대응능력을 개선시킬 수 있는 코칭을 실시하여 개개인의 업무수행 능력의 편차를 줄이는 역할을 수행하여야 한다(Park & Kim, 2015)..재난상황관리 조직은 시민고객이 만족할 수 있는 상황관리 지표를 개발하거나 품질 기준을 수립하고 시민고객 기대를 충족시켜줄 수 있는 표준화된 재난 상황관리를 유지하고 관리할 수 있는 기능을 수행하여야 한다.

3.3.3 재난상황관리 조직 재설계 및 구성

3.3.3.1 재난상황관리 조직 재설계

재난상황관리 조직은 소방전체 조직 속의 또 다른 조직으로 업무의 전문성이나 특성을 고려하여 독립성을 유지시켜야 한다. 특히 이러한 재난 상황관리의 독립성이 필요한 이유는 재난 상황관리 소방공무원의 감정노동에 관한 전문지식과 운영 및 서비스의 서비스 표준화 및 관리의 일원화, 통합적 재난 상황관리 프로그램 개발 측면, 상황관리 직원의 통화품질평가 및 코칭, 스크립트²⁾ 개발과 지원업무를 수행하는데 있어 효율적이기 때문이다.

① 감정노동 해결을 위한 체계적 관리: 『재난상황 정보분석실 설치』

재난·재해의 발생부터 종료까지의 전 과정에 대한 DB화를 추진하여 학습조직으로서의 효과를 극대화하며, 과거 사례나 외국의 특이 재난사례를 분석하여 재난관리 업무에 활용하도록 종합방재센터 내에 정보 분석실을 신설하여 종합상황실이 학습조직으로서의 효과를 극대화할 수 있도록 하여야 한다.

1) KOREAN CALL CENTER QUALITY ASSURANCE MANAGEMENT(한국형 콜센터 통화품질 매니지먼트), PP. 63. 'QA 조직의 주요업무' 재구성

2) 스크립트는 '필요에 의해 콜센터에서 전화를 걸거나 조직이 어떤 목적을 달성하기 위해 접촉한 고객과 대화하기 위한 대본 또는 각본'으로 일반적으로 '고객이 조직에게 혹은 조직이 고객에게 목적하는 바를 얻어내기 위해 행하는 패턴이나 절차를 요약한 대본'으로 정의할 수 있다(Park, et al., 2014).

Table 3. The Main Performance in Information Analysis Room

<ul style="list-style-type: none"> ○ How to respond to disasters and provide countermeasures ○ Analysis of the status of the situation by maintaining and supplementing the disaster management information system ○ Creating database of disaster cases , using problems and resolution scenarios 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Disaster management·Disaster information analysis, evaluation and reflection ○ Establishing disaster management information indicator and applying fair assessment index ○ Local safety center function and data warehouse function
---	---

따라서 정보 분석실은 재난에 관한 지식창고 역할을 수행하여야 하며, 상황관리 소방공무원 구성원이 재난관리 학습자로, 축적된 재난 지식을 분석하고 재해석하여 새로운 지식을 창출해나가면서, 새로운 재난관리의 방향을 끊임없이 제공하여 스스로 자부심을 갖도록 해야 한다(Park & Kim, 2015).

② 기존) 상황관리 총괄 팀의 역할 강화

상황관리 총괄 팀은 상황관리는 재난의 상황이 여러 재난관련 기관의 공조가 필요할 때 효과적으로 가동되어야 한다. 그리고 종합상황실에서 발생하는 민원제기 및 소방공무원의 감정노동에 관한 갈등을 관리하고 조절할 수 있는 기능을 수행하여야 한다. 그리고 종합상황실과 연계된 타 부서 및 타 조직 간의 갈등을 조절하고 조정하는 코디네이터 역할을 수행하여야 한다.

3.3.3.2 재난상황관리 조직 구성원

재난상황관리 구성원은 재난상황관리 조직을 운영하는 관리자, 상황관리에 대한 평가를 수행하는 재난상황관리 분석가, 코칭과 재난 상황관리에 대한 교육훈련을 담당하는 재난관리 개발자, 재난 상황 관리하는 직원으로 구성된다.

① 재난상황관리 총괄운영 관리자

재난상황관리 조직 총괄운영관리자는 재난 상황관리 업무를 총괄하는 사람으로 시민고객 만족과 소방조직 전체 목표인 ‘안전’ 이라는 공익실현을 위하여 재난 상황관리 업무를 기획하고 트렌드(trend)를 분석하여 재난상황관리 업무 프로세스 개선과 상황에 따라 적정 상황관리 수준을 유지하고 관리하는 역할을 수행한다.

② 재난상황관리 정보 분석가 및 개발자(= 재난상황관리 관리자)

재난상황관리 정보 분석가는 재난 상황관리를 하는 직원의 상황관리 내용을 평가하고 분석하게 된다. 그리고 재난상황관리 개발자는 재난 상황관리 고도화와 감정노동 재난상황관리 소방공무원의 조직몰입을 높일 수 있는 교육훈련을 진행하게 된다. 이들은 재난상황관리에 있어 고도의 상담능력을 갖춘 우수한 역량을 갖추어져야 하고 재난 상황관리를 평가할 수 있는 객관적 잣대와 공정성을 갖춘 자여야 한다.

③ 재난상황관리 직원(감정노동 소방공무원)

상황관리 직원을 위한 체계적인 마인트 컨트롤과 직무과정을 동시에 실시할 수 있는 교육과정을 신설하여 이들이 신고접수 시 전화응대, 접수상황처리, 특수사고에 대한 지식, 통신장비, 전산장비 운용, 인터뷰, 시민의 고충처리 등에 관련된 상황관리 능력을 체계적으로 배양하여 정신적 업무스트레스를 줄여야 한다.

3.4. 재난상황관리 조직몰입방안 : 관리자지원 차원

3.4.1 전제조건

3.4.1.1 역량있는 소방공무원 선발 및 배치

서울종합방재센터 종합상황실 재난 상황관리 소방공무원은 앞서 제시한 재난상황관리 분석가 및 재난상황관리 개발자와 마찬가지로 태도 측면에서 성실, 공정, 객관성 및 책임감과 같은 시민 고객지향적인 마인드와 감성역량, 커뮤니케이션 수행능력이 갖추어져 있거나 역량 등 자질이 있는 직원일 필요성이 있다. 따라서 이러한 자질을 갖춘 직원을 선발하기 위한 재난상황관리 분석가와 재난상황관리 개발자의 역할이 중요한데, 이에 재난상황관리 직원 인사기준 마련 및 사전 역량 평가가 이루어져야 한다(Park & Kim, 2015).

3.4.1.2 감정노동에 관한 접근방안의 단계별 체계화

감정노동관리 예방단계에서는 감정노동 완화를 위한 요청 글 게시(알림, 부착), 걱정한 시민응대매뉴얼 작성 및 운영, 적절한 감정노동 교육훈련, 업무환경에 대한 정기적인 실태조사, 감정노동자 보호 관련 캠페인 등을 들 수 있다. 감정노동관리 대비(보호) 단계에서는 감정노동 소방공무원에게 자기 방어권 부여의 제도적 장치마련(고발 및 대응 매뉴얼 작성), 문제행동을 일으키는 시민고객에 대한 전담조직 운영(재난상황 정보 분석실 및 상황관리 총괄팀), 블랙 컨슈머적 시민고객에 대한 상시적 모니터링 운영 등을 들 수 있다. 대응단계에는 악성 문제행동 및 언어폭력 시민고객에 대한 적극적 조치(사법조치 및 과태료 부과 등 행정조치 포함) 등을 통해 적극적으로 대응하여야 할 것이다(Park & Kim, 2015).

3.4.2 「조력적 상담역량 향상 교육훈련 프로그램」 도입

감정노동 소방공무원의 관리자는 이미 언급한 재난상황관리 분석가와 개발자라고 할 수 있다. 이들은 환경변화에 따른 감정노동 갈등을 관리할 수 있는 리더이어야 하고, 재난상황관리 소방공무원의 감정노동에 대한 심리적 조력자여야 한다. 또한, 재난상황관리를 통한 조직성과(organizational accomplishment) 액션 플랜너(action planner)로서의 역할을 해야 한다(Park & Kim, 2015).

3.4.2.1 감정노동 소방공무원 관리자의 조력적 상담역량 필요성

재난상황관리 소방공무원의 감정노동 관리자는 감정노동 소방공무원에게 실질적인 도움을 줄 수 있는 상담역량이 필요하다. 이러한 상담역량은 감정노동으로 인한 재난상황관리 소방공무원에 대한 건강문제 조기발견 및 치유, 감정노동 고위험군 관리 등을 할 수 있는데 유용하기 때문이다. 감정노동에 대한 심리적 조력역량을 갖출 수 있다는 것은 상당한 전문성을 요한다.

3.4.2.2 감정노동 소방공무원 관리자의 상담역량 교육훈련 내용

감정노동 소방공무원의 관리자가 받아야할 감정노동 상담역량 강화 교육훈련 프로그램은 우선 감정노동 소방공무원이 필요한 교육훈련인 ① 업무와 자신을 구분하는 감정적 격리 방법 ② 감정을 다스리는 방법 ③ 긍정적 마인드 컨트롤 방법 ④ 신체 증상 및 완화기법(근육이완법, 복식호흡 등) ⑤ 자신의 감정 털어놓는 방법 ⑥ 자기 자신의 생각 및 감정 등을 명확히 주장하는 방법 등을 기(既) 습득하고 있어야 한다. 감정노동 소방공무원의 관리자(재난상황관리 분석가와 개발자)를 위한 교육훈련 프로그램이 효과적으로 이루어지기 위해서는 아래 <Table 3>에서 제시한 것처럼 표준화된 룰을 사용해야 한다(Ryu, 2014).

Table 4. effective consultant method related emotional labour

○ Using attention tipping technology.	○ Do not use rude speech with a polite attitude.
○ Listening to non-verbal communication methods.	○ Show interest in personal situation.
○ Using words and terms that are easy to understand.	○ Making the other person feel comfortable.
○ Listening to the other party actively.	○ Praise and reinforce small minor things during the interview
○ Specific questions to help us understand the situation better	○ Comfort and encouragement for bad things.
○ Empathic reaction	○ I refrain from criticism in public.

3.4.2.3 「조력적 상담역량 향상 교육훈련 프로그램」 적용

① 1 단계 : 『래포(Rapport) 형성』

감정노동 상담이 필요한 재난상황관리 소방공무원에게 관심을 기울이고 집중하는 것은 관계형성에서 가장 기본으로 진심으로 관심을 기울이게 되면 그 자체만으로도 상대방이 위로와 격려를 받는 경우가 많다. 상대방에 대한 충분한 관심 없이 피상적인 대화는 상대방에게 기분을 상하게 하고 무시 받았다는 느낌을 갖게 한다. 이러한 래포(Rapport) 형성을 위해 상담자는 내담자와 마음을 같이 할 수 있는 심리적인 주의집중과 눈 맞춤, 앉는 자세 등과 같은 신체행동을 통하여 주의를 집중하게 하는 물리적인 주의집중이 동시에 이루어져야한다.

② 2단계: 『잘 듣기』

조력적 상담자는 재난상황관리 감정노동자인 소방공무원의 음성언어 뿐 만 아니라 비음성 언어도 잘 들을 수 있어야 한다. 음성적 언어는 감정노동자인 소방공무원가 경험한 사건, 내담자의 생각, 내담자의 감정 또는 정서를 언어로 표현한 것을 성의 있게 소극적 또는 적극적으로 들어줄 수 있어야 한다. 소극적 청취는 상담 중간 중간에 적절하게 고개를 끄덕임, ‘으흠, 아, 예, 그래, 저런’ 등 감정노동 소방공무원의 말에 대하여 상담자가 듣고 있음을 전달하는 방법으로 중요하다. 그리고 감정노동자인 소방공무원 자신의 감정을 언어로 표현하면서 보여주는 시선처리, 입모양, 얼굴표정, 고개움직임, 어깨움직임, 팔과 손의 동작, 다리와 발의 동작, 전체 몸의 자세, 목소리 높낮이와 빠르기, 복장, 화장, 두발상태 등 모든 것이 비언어적 표현을 잘 읽고 들을 수 있어야 한다.

③ 3단계 : 『공감하기』

공감하기는 상담자 자신이 직접 경험하지 않고도 다른 사람의 감정을 거의 같은 내용과 수준으로 이해하는 것이다. ‘공감적’ 이라는 것은 내담자가 말하는(관찰될 수 있는)것으로부터 그의 감정, 태도 및 신념 등(잘 관찰될 수 없는 것)에 대하여 정확하게 의미를 포착하는 것이다. 감정노동자인 소방공무원의 안경을 쓰고 사물을 보는 것과 같이 상대방이 지니고 있는 느낌의 틀을 이용하여 생각과 감정을 이해할 수 있어야 한다(감수성 차원). 감정노동 소방공무원의 문제를 당장 해결이 안됨에도 불구하고 직접해결하기 위한 시도는 오히려 감정의 골을 깊게 만들 수 있기 때문에 직접 해결하기 보다는 예시에서 보는 바와 같이 감정의 문제를 더욱 더 공감을 갖도록 해 준다.

④ 4 단계 : 『좋은 질문하기』

질문하기 방법에는 개방형질문과 폐쇄형질문이 있다. 폐쇄형 질문(close questions)은 감정노동자인 소방공무원의 초점을 좁게 하고, 사실에 대한 답만을 요구하는 경향이 있다. 그리고 상담자가 질문 준거 틀을 가지고 질문하여 공식적인 자리에서 많이 사용된다. 반면 개방형 질문(open questions)은 내담자의 인지영역을 확대시켜 감정노동자인 소방공무원의 태도, 사고, 느낌에 대한 이야기를 하게 한다. 이는 내담자의 준거 틀을 많이 반영하게 된다. 감정노동 소방공무원을 위한 조력적 상담기법에서의 질문하기 방법은 내담자인 감정노동 소방공무원 자신이 자신의 주관적 세계를 잘 표현할 수 있는 질문을 하여야 한다. 즉 감정노동자인 소방공무원에게 생각하게 만드는 가장 유효한 질문을 한다.

⑤ 5단계 : 『Action Plan 수립하기』

내담자인 감정노동 소방공무원은 감정치유하기 위해 상담자인 관리자와 구체적인 행동계획을 설정한다. 즉 재난상황관리 감정노동 소방공무원에게 과제를 부여하는 것이다. 이는 막연하게 상담 그 자체만으로 무기한으로 끝나는 위로 상담이 아니라 일정한 기한을 두고 치유방법 실행도구로서 구체적인 목표와 그에 따른 행동이 있어야 한다. 그리고 심리적인 부분으로 어느 정도 목표를 달성하였는가는 관리자(재난상황관리 정보 분석가 또는 개발자의 목표달성도 측정지표를 가지고 측정하고 그 측정에 의한 평가 및 목표가 가지는 의미는 반드시 부여되어야 한다. 물론 중간 및 결과에 대해 재난상황관리 총괄 운영자는 관심을 갖고 보고를 받아야 한다. 조력적 상담은 단기에 마무리되는 것이 아니라 반복적 환류(feedback)를 통해 감정노동에 의한 정신적인 스트레스 및 신체적인 질병 등을 점점 완화시켜가는 과정이어야 한다. 이 과정이 지속적으로 이루어지기 위해서는 관리자인 상담자는 내담자인 감정노동 직원 소방공무원을 항상 인정해 주는 태도를 지녀야 한다.

결국 재난상황관리 감정노동 소방공무원의 감정노동 관리는 궁극적으로 조직의 성과를 높이는 동기로 작용하여 공공영역인 서울종합방재센터 재난상황관리에 적용하여야 할 필수요소라고 할 수 있다. 따라서 이를 통해 재난상황관리 고도화라는 조직성과와 재난상황관리 소방공무원의 삶의 질을 동시에 높이는 기회로 삼아야 할 것이다.

4. 결론

서울종합방재센터 종합상황실의 재난상황관리 소방공무원은 서울시민 안전과 관련 된 모든 재난 상황을 접수·출동지령·지휘·관제 등을 통해 재난 발생 단계부터 종료까지 재난상황업무를 관리하고 분석하여 미래 재난에 대비하고 응용하는 매우 중요한 역할을 수행한다. 그리고 시민고객은 안전에 대한 요구는 양적인 팽창과 동시에 질적으로 심화되어 시민 일상생활 구석구석 침투되기를 원하고 있다. 이 과정에서 재난상황관리 감정노동 소방공무원은 1일 평균 8,916건의 전화응대를 하고 있고, 이 가운데 일부 시민고객의 폭언 등에 의한 감정의 상처와 누적으로 인한 신체적 질병과 스트레스 등 정신적 질환을 가져와 조직몰입을 저하시켜 결국 조직성과(효과성)에 부정적인 영향을 주는 악순환이 반복되었다. 이러한 문제점을 재난상황관리 감정노동 소방공무원이 사회적 지원 개념을 적용하여 얼마나 조직몰입을 높일 수 있는 연구로써 매우 중요한 의미를 가진다. 왜냐하면 공공조직에서 감정노동은 ‘공익(public interest)’이라는 대의명분에 의해 오히려 감수해야 하는 측면이 강하여 사회적으로 이슈화되지 못하는 경향이 있었는데, 이에 관한 선구자적 연구라는 점에서 큰 의의를 가진다고 할 수 있다.

본 연구에서는 사회적 지원을 구성하는 하위차원의 조직지원과 관리자지원을 통해 서울종합방재센터 재난상황실에서 근무하는 소방공무원의 조직몰입을 높이기 위한 방안을 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 조직지원 차원에서 서울종합방재센터 재난관리 상황실의 상황관리 업무 및 조직을 재설계하여 감정노동 재난상황관리의 전문화가 필요하다. 이를 위해서 ① 재난 상황관리의 고도화를 위해서는 감정노동 재난상황관리 정보 분석가를 양성하여야 한다. ② 업무 개선을 위해 상황관리업무를 객관적으로 평가하고, 재난상황관리 감정노동 완화 관련 교육훈련 프로그램을 개발하여야 한다. ③ 재난상황관리 모니터링을 통해 상황관리 업무품질 개선과 업무편중을 줄여야 한다. ④ 재난상황관리 직원의 업무 동기부여 및 보상책을 마련하여야 한다. ⑤ 재난상황실 소방공무원 감정노동 해결을 위한 체계적 업무 관리를 위해 재난상황 분석실을 설치하여야 한다. ⑥ 현재 상황관리 총괄팀과 재난상황관리 총괄운영 관리자, 재난상황관리 정보 분석가 및 개발자를 전문성을 갖춘 인재로 충원하여야 한다. 마지막으로 재난상황관리 소방공무원에 대한 체계적인 교육훈련이 뒷받침되어야 한다.

둘째, 관리자지원 차원에서 서울종합방재센터는 세밀한 접근이 필요하다. 이를 위해서 ① 역량 있는 소방공무원을 선발하여 재난상황실에 배치하여야 한다. ② 재난상황실 소방공무원에 대한 체계화된 단계별 감정노동에 대한 치유대책을 사전에 마련하여야 한다. ③ 감정노동 소방공무원을 위한 관리자의 상담역량 교육훈련을 실시하여 자체 교육역량을 갖추어야 한다.

본 연구는 서울종합방재센터 재난상황관리라는 공공영역에서 재난상황관리 소방공무원의 감정노동의 정도가 조직몰입에 사회적 지원(조직지원, 관리자지원) 개념을 통해 교육훈련방법을 제시하였다는 점에서 의의를 가진다. 구체적으로 사회적 지원이라는 개념을 통하여 서울종합방재센터 재난상황관리를 조직차원에서의 접근과 관리자차원에서의 접근이라는 중요한 근거를 도출하였다. 첫째 조직차원에서의 서울종합방재센터 재난상황관리업무 기능재조정과 조직재설계의 필요성이 제기되었다. 재난상황관리업무로 전문화가 필요하다. 재난업무에 대한 전문화는 감정노동 소방공무원에게 자신감을 심어주어 자신이 제공하는 재난상황관리 소방서비스에 대한 지식과 경험 축적으로 이어져 감정노동을 다스리는 중요한 역할로써 작용할 것이다. 구체적으로 재난상황관리 정보 분석가를 양성해야 한다. 그리고 재난상황관리 기능적 측면에서 재난상황관리 소방공무원을 위한 객관적 평가, 재난 상황관리 업무 불균형 개선, 재난상황관리 감정노동 완화관련 교육훈련 프로그램의 개발, 직원에 대한 동기부여 및 보상체계가 마련되어야 한다. 그리고 재난상황관리의 기능적 측면이 잘 작동하기 위해서는 조직의 재설계가 필요하다. 우선 감정노동 재난상황관리 소방공무원을 체계적으로 관리할 수 있는 재난상황 정보 분석실을 설치하여야 한다. 이는 상황관리 총괄팀이 아닌 정보 분석실에서 관리하는 이유는 재난과 결부된 모든 상황을 과학적인 분석과 전문성을 가져야 하기 때문이다. 그리고 재난상황관리 조직 구성원인 총괄운영자, 재난상황관리 정보 분석가 및 개발자의 역할분담을 분명하게 권한과 책임을 일치시켜야 한다. 둘째 관리자차원에서의 서울종합방재센터 재난상황관리자(정보 분석가 및 개발자)에게 조력적 상담기법 교육훈련프로그램 도입과 이를 직원에게 적용하여 조직몰입을 높여야 한다. 이러한 관리자 차원의 접근에 앞서 전제조건으로 역량 있는 소방공무원 선발 및 배치와 감정노동에 관한 단계별 체계화(예방→대비 및 보호→대응→치유 및 보상단계)라는 프로세스가 항상 작동되어야 한다. 이러한 재난상황관리 환경에서 관리자는 감정노동 소방공무원의 감정노동 정도를 완화시키기 위한 ‘조력적 상담기법 역량 향상을 위한 교육훈련 프로그램’을 도입할 필요가 있다. 이 프로그램은 래포(Rapport)형성 → 잘 듣기 → 공감하기 → 좋은 질문하기 → Action Plan 수립하기 5단계를 상호간 환류(feedback) 과정을 끊임없이 거치게 된다. 이러한 과정에서 재난상황관리 전문성을 높일 뿐만 아니라 재난상황관리 소방공무원의 개인의 업무 및 삶의 질을 높여 궁극적으로 시민고객 서비스 질을 높이는 조직성 과를 가져올 수 있다는 것이다(Park & Kim, 2015).

References

- [1] Choi M. Y. & Moon T. Y. & Lee H. J.(2014), "Impact of Social Support on Job Satisfaction and Burnout in Fire Officers", Journal of Korea Society of Disaster Information Vol. 10 No. 4. pp. 548 - 558
- [2] Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D.(1986), "Perceived Organizational Support", Journal of Applied Psychology, Vol. 71 No. 3, pp500-507.
- [3] Greenhaus, J. H., Saroj, P. & Wayne, M. W.(1990), "Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes", The Academy of Management Journal, Vol. 33 No. 1, pp 64-86
- [4] Kang S. J. , (2002), "A Study on integrated emergency management and emergency information system : The Seoul metropolitan emergency operation center", University of Seoul
- [5] Park C. S. & Kim J, K, (2015), "The Influence of Emotional Labor at Seoul Management Operations Center on Job Performance : Focusing on the Mediating Effect of Social Support", Journal of Korea Safety Management Science. Vol. 17 No. 2, pp13-25
- [6] Rhoades, L. & Eisenberger, R.(2002), "Perceived Organizational Support : A Review of the Literature", Journal of Applied Psychology, Vol. 87, pp 698-714
- [7] Van Knippenberg, D. & Sleebos, E.(2006), "Organizational Identification Versus Organizational Commitment: Self-definition, Social Exchange, and Job Attitudes", Journal of Organizational Behavior, Vol 27, pp 585-605.