

KOSHA GUIDE

Z - 15 - 2022

조직의 역할, 책임 및 권한에 관한 지침

2022. 12.

한국산업안전보건공단

안전보건기술지침의 개요

○ 작성자 : 한국안전문화진흥원

○ 제·개정 경과

- 2022년 12월 리스크관리분야 표준제정위원회(제정)

○ 관련규격 및 자료

- Work-related stress and how to tackle it - HSE

○ 기술지침의 적용 및 문의

- 이 기술지침에 대한 의견 또는 문의는 한국산업안전보건공단 홈페이지 안전보건기술지침 소관 분야별 문의처 안내를 참고하시기 바랍니다.

- 동 지침 내에서 인용된 관련규격 및 자료 등에 관하여 최근 개정 본이 있을 경우 해당 최근 개정 본을 참고하시기 바랍니다.

공표일자 : 2022년 12월 31일

제 정 자 : 한국산업안전보건공단 이사장

조직의 역할, 책임 및 권한에 관한 지침

1. 목 적

안전관리 책임자는 사업장의 안전보건 위험 발생을 사전 예방하고 적어도 최소한으로 유지하여 법규(산업안전보건법 및 중대재해처벌법) 준수 의무를 완수하여야 하며, 아울러 사업장의 경제적 가치도 확보하여야 한다. 이를 위하여, 안전보건경영시스템을 구축하면서, 조직 각 계층의 역할과 책임 및 권한을 공식화한다. 본 가이드라인은 이와 관련된 개념을 안내하는 것을 주목적으로 한다.

2. 적용범위

본 가이드라인은 ISO 또는 KOSHA-MS 실무담당자, 내부 심사원, 근로 감독관, 사업주와 자율적인 안전보건경영시스템 지원사업 또는 중대재해처벌법 준수 지원사업을 담당하는 행정관리인의 업무역량 증진에 적용한다. 아울러, 국민안전처 고시 ‘안전관리 기준’에 따라서 안전관리의 실행 및 운영계획을 마련하는 조직체에도 적용될 수 있다.

3. 용어의 정의

3.1 조직의 역할(roles): 조직이 존립할 수 있도록 참여하는 조직 구성원들이 조직의 성과 창출을 위해 일정 기간 동안 ‘해야 할 일’ 또는 ‘과제’를 조직의 역할(roles)이라 정의한다. 조직의 성과 창출을 위해 해당 직책과 기능에서 반드시 실행해야 할 ‘기간별 의무나 과제’의 개념이다.

3.2 조직의 책임(responsibility): 조직의 책임이란 ‘업무 수행을 통해 창출해야 할 성과물’로 정의된다. 따라서 책임이란 일을 통해 이뤄내고자 하는 결과물, 그 결과물을 이뤄내겠다는 강한 의지, 그리고 자기 역할에 대한 실천적 행동력의 온전한 결합에 의해 이루어지며, 이 조건이 갖춰져야 진정한 책임이라 할 수 있다. 책임감 있는 리더와 구성원이 되려면, 자신에게 주어진 역할수행을 통하여 책임져야 할 결과물이 무엇인지 직책별로 기능별로 기간별로 구체적으로 잘 알고 있어야 한다.

3.3 권한(authority): 조직 역할을 위해서는 조직 구성원은 조직 내에서 자신의 지위에 맞게 공식적인 힘(권력)을 가져야 하며, 이 힘을 권한이라 정의한다. 일반적으로 권한은 조직의 규모, 사인의 중요성, 과업의 복잡성, 하급자의 자질, 조직문화에 따라서 달라지며, 이는 다음의 특징을 지닌다.

3.3.1 권한은 합법적 권력이다.

3.3.2 개인보다는 개인의 지위를 바탕으로 한다.

3.3.3 하급자에 의해 인정되어야 한다.

3.3.4 위에서 아래로의 수직적 흐름이다.

3.4 조직 공식화(formalization): 조직은 조직 역할을 위한 책임과 권한을 공식화한다. 공식화란 조직 내의 직무가 표준화되어 있는 정도나 종업원의 역할이 공식적인 문서에 따라 규정되어 있는 정도로 정의된다. 다음 이유로 조직 공식화는 중요하다.

3.4.1 공식화를 통해 종업원의 행동을 규제

3.4.2 표준화는 조정 활동(coordination)을 촉진 시킨다.

3.4.3 관리비용을 절감시킨다.

3.5 조직의 계층(hierarchy): 조직은 권한과 책임의 정도에 따라 직무를 등급화시킴으로써 조직을 계층화하고, 상하 조직 단위 사이에 직무상 지휘·감독 관계를 설정한다. 일반적으로, 최고 경영층, 중간 경영층, 일선 라인 층으로 계층화된다.



<그림 1> 조직의 계층화

4. 조직의 역할에 관한 원칙

4.1 전문화 원칙(Principle of Specialization)

4.1.1 조직은 조직이 설정한 경영목적과 목표를 구성원들이 조직 역할을 통하여 달성할 수 있도록 조직을 적절하게 부문 화하고 그에 따른 직무 할당을 하는 조직 역할 활동을 한다.

4.1.2 각 근로자가 가능한 한 가지의 특수화된 업무만 역할을 하도록 하는 것을 조직의 전문화 원칙이라 한다.

4.2 명령일원화의 원칙(Principle of unity Command)

4.2.1 질서 있는 조직 역할 운영을 위해서는 하급자는 한 사람의 측근 상사로부터만 명령을 받아야 한다는 원칙인 명령 일원화 원칙체계가 유지될 수 있는 조직시스템이 강구되어야 한다.

4.2.2 명령과 지시의 복선화가 이루어지려면 책임의 일원성도 기할 수 없고, 책임의 일원성도 기할 수 없어 조직 역할은 혼란과 책임회피의 아수라장이 되고 만다.

4.3 책임과 권한의 원칙(Principle of responsibility & authority)

4.3.1 여러 근로자가 공동으로 책임진다는 것은 누구의 책임이라고 말할 수 없다. 따라서, 각 근로자별 정확한 업무 분할과 분할된 업무의 수행에 필요한 권한의 부여는 조직 역할 운영에 있어서 무엇보다 중요하다.

4.3.2 상급자가 하급자에게 직무를 할당하면 하급자 입장에서는 할당된 업무를 수행해야 하는 책임이 확정된 것이며 책임수행에는 반드시 권한의 행사가 따라야 한다. 그래야만 하급자의 직무수행에 관한 결과의 책임 의무를 갖게 된다.

4.3.3 근로자에게는 직무, 책임, 권한의 3면 등가의 원칙이 성립될 수 있어야 한다. 이를 책임과 권한의 원칙이라 한다.

4.4 권한 이양의 원칙(principle of delegation of authority)

4.4.1 권한을 보유하고 있는 상급자는 하급자에게 작업뿐만 아니라 작업 수행에 필요한 권한도 부여(이양)해야 한다.

4.4.2 권한 이양은 효과적인 조직 역할관리를 위해 중요한 개념임에도 불구하고, 이의 실천은 잘되지 않는 특징이 있다.

4.4.3 직무의 성과 책임(accountability)을 창조하는 이양을 위한 세 가지 기본적 조건은 다음과 같다.

(1) 하여야 할 일, 혹은 직무를 위임하는 것

(2) 행사되어야 할 힘, 권리 혹은 권한을 위임하는 것

(3) 이양받은 사람이 설정된 표준에 따라 일을 하는 직무, 혹은 성과 책임을 창조하는 것

4.5 조정의 원칙(Principle of coordination)

4.5.1 조직 역할수행을 위한 각각 분화된 경영 활동은 기업 전체 관점에서 최대의 효과를 발휘하도록 서로 조정되고 또한 통합되어야 한다.

4.5.2 이를 위해서는 최고의 권위 또는 권한의 소재를 분명히 해야 하나, 이 조정에 관한 최고의 권한은 반드시 한 사람에게만 부여하여야 하는 것은 아니다. 1인의 경우에는 독재 관리조직이 되고, 2인 이상의 경우에는 합리적인 관리조직이 된다.

4.6 감독한계의 원칙(Principle of span of control)

4.6.1 한 사람의 상급자가 직접 지휘 감독할 수 있는 하급자의 수에는 한계가 있다는 원칙을 감독 관계 적정화 원칙 또는 감독한계 원칙이라 한다.

4.6.2 감독한계가 너무 광범위하면 의사전달이 곤란하게 되고, 능률도 저하되고 심한 경우 관리상의 실패를 가져오기 쉬우며, 감독한계의 원칙을 무시한 경영조직은 반드시 비효율적이다.

4.6.3 대부분 조직에서는 5명에서 6명이 적절하다.

4.7 탄력성의 원칙(Principle of dynamics)

4.7.1 조직은 경영환경의 변화에 적응하지 않는 보수적 직장이 되면 조직 내 균형이 유지되더라도 외적 균형을 유지할 수 없게 된다.

4.7.2 조직 역할의 성공적 운영을 위해서는 변화하는 환경조건에 적응하는 조직으로 적정하게 개편되지 않으면 안 된다.

4.7.3 조직시스템은 폐쇄시스템이 아니고 개방시스템이어야 한다. 이런 원리를 탄력성의 원칙이라 한다.

4.8 예외의 원칙(Principle of exception)

4.8.1 대규모화되고 복잡한 오늘날의 경영에 있어서, 최고경영자가 조직 역할 전반에 대해서 의사결정 한다는 것은 비능률이다.

4.8.2 일상 반복적으로 발생하는 정형적 의사결정 또는 일상적 업무의 처리는 모두 하위 계층에게 위임하고 자신은 예외적 또는 우발 사항의 처리에 전념하는 것이 바람직하다. 이 원칙이 바로 예외의 원칙이다.

4.8.3 제대로 실현되기 위해서는 조직 자체가 조직 역할 기능에 따라 합리적으로 편성되어야 하며, 아울러, 각 조직 구성원의 직무에 관한 권한과 책임 내용이 명백히 규정되어야만 한다.

5. 권한 이양에 관한 원칙

5.1 권한 확장의 원칙

5.1.1 조직 역할에 따라서 상급자가 권한을 이양하는 활동은 권한 중 일부를 떼어 부하직원에게 주는 제로섬(zero-sum) 게임의 '분배'의 개념이 아니라 조직 역할 담당 개개인의 영향력을 더욱 '확대'해나가는 과정이다.

- (1) 한쪽이 권한을 주고, 한쪽이 권한을 받는 이 아니며, 권한을 위임할수록 리더와 직원 모두의 권한이 확장되어야 한다.
- (2) 권한위임을 통해 부하직원이 성공을 반복하게 되면 팀의 성과가 높아지고 리더로서 인정받게 되어 결국 리더의 권한이 더욱 확대되어야 한다.

5.2 명확성의 원칙

5.2.1 리더는 대략으로 설명한 후 '다 알고 있겠지'하고 업무를 전달하지 않도록 주의해야 한다.

- (1) 권한 이양의 내용이 명확하지 않으면 리더와 하급자 모두 불안하다. 리더는 하급자가 위임받은 일의 내용을 제대로 이해했는지 또는 혹시 하급자가 리더의 권한을 침범하지 않을까를 우려한다.
- (2) 하급자가 어느 수준까지 조직 역할 관련 업무를 맡아 처리하고 결과에 책임져야 하는지 혼란하지 않도록, 일과 권한의 범위, 실행 기간, 협력 가능한 팀원, 도출해야 하는 결과물, 지원 가능한 자원 등을 명확히 알려줄 필요가 있다.

5.3 역량 파악 원칙

5.3.1 권한 이양을 하기 위해서는 먼저 하급자 개개인의 역량을 파악하는 것이 중요하다. 각 직원의 역량 수준을 알아야 일의 난이도와 업무처리 속도 등을 참작한 업무 부여가 가능하며, 미흡한 부분의 역량 개발, 강점 강화, 코칭을 위해서도 하급자들의 현 수준을 파악할 필요가 있다.

5.4 성공 경험 강화 원칙

5.4.1 초기에 감당할 수 없는 어려운 역할을 맡겨 좌절을 안겨 주지 않도록 주의한다. 처음에는 직원 역량에 맞는 과제를 맡기고 점차 어려운 과업을 할당함으로써 역량 발휘의 기회를 제공하도록 한다.

5.4.2 능력에 맞는 과업부터 완수하여 직원들이 작은 성공을 쌓아나가면 어려운 업무도 자신을 갖고 수행하게 되어 결국 큰 과업을 달성할 수 있다.

5.5 자율성 인정 원칙

5.5.1 하급자들이 조직 역할을 성공적으로 수행할 역량을 갖추었다고 판단되면 과감하게 자율성을 인정하여 큰 틀에서 조직의 가치를 공유하고 세부적 업무처리는 하급자들에게 이양한다.

5.5.2 부하가 자율적으로 최고의 역량을 발휘할 때, 업무지시나 매뉴얼로는 만들어낼 수 없는 성과가 창출되는 사례가 흔하다.

5.6 공감적 소통 원칙

5.6.1 조직 역할 성과 결과가 좋지 않을 경우, 리더들은 업무를 다시 부여하고 대화하는 것을 번거롭게 여기며, 차라리 스스로 하는 것이 유리하다고 생각하고, 쉽게 권한 이양을 포기해 버린다.

5.6.2 시간과 노력을 들여 직원과 공감적 소통을 하는 것은 성공적인 권한 이양을 위해 필요하다. 이 경우, 리더가 일방적으로 말하는 것이 아니라 하급자와 쌍방향으로 소통하는 것이 중요하다.

5.7 긍정적 피드백 원칙

5.7.1 칭찬과 인정의 말을 통해 업무에 대한 자신감을 높이고 직원의 강점을 긍정적으로 강화하는, 즉, 잘 처리한 조직 역할에 대해서는 긍정적인 피드백 제공하는 리더의 태도가 중요하다.

6. 안전·보건 관리에의 적용

6.1 법적 적용

6.1.1 ISO 45001 또는 KOSHA-MS 5항(리더십과 근로자 참여)에 따르면, 최고 경영자는 조직 내의 각 단계에서 그 시스템 내에서 해당하는 역할에 대한 책임과 권한을 전달하고 할당할 필요가 있고, 조직의 각 계층의 근로자는 자신이 관리하는 OH&S 경영시스템의 측면에 대하여 책임질 것을 규정하고 있다.

6.1.2 행정 안전부 고시 제2017-1호, 제19조(책임과 역할)에 따르면, 안전관리를 수행하는 공공기관은 다음 각호의 요건을 고려하여 안전관리 조직의 역할과 책임 및 권한을 명확히 하여야 한다.

(1) 전 관리 책임자 지정 분야

(가) 안전관리 기준의 설정 및 시행 분야

(나) 안전관리 개선을 위한 점검·평가 분야

(다) 조직의 안전 문화 형성 및 정착 분야

(2) 자체조직과 협력조직의 역할과 책임을 명확하게 규정

(가) 인력, 장비, 시설 등에 자원에 관한 협조·지원 역할

(나) 공급·지원하는 자원의 수량, 시기, 비용, 책임 등에 관한 사항

6.2 조직 계층별 적용

6.2.1 최고경영자

<표 1> 최고경영자 책임 및 권한

관련 문서	직무 체계 표
책임자	대표이사(안전보건 책임자가 보좌한다)
책임 및 권한	<p>안전보건관리 및 경영시스템과 관련한 제반 업무의 총 관장</p> <p>안전보건방침 설정 및 공포</p> <p>안전보건 관련 제 규정, 매뉴얼 및 절차서의 최종 승인</p> <p>안전보건 관련 권한·책임·보고체계의 수립</p> <p>안전보건책임자 지정</p> <p>경영검토 수행</p>

6.2.2 안전보건 책임자

<표 2> 안전보건책임자 책임 및 권한

관련 문서	직무 체계 표
안전보건 책임자 임명	대표이사는 '공장장'을 '안전보건 책임자'으로 임명하고, 아래 책임과 권한을 부여한다.
책임 및 권한	<p>1. 안전보건관리 및 안전보건경영시스템 수립, 실행, 유지관리 업무를 총괄 주관하며, 다음 각호의 업무를 수행한다.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 정보 및 관련 서류에 대한 검토·승인·시행에 관한 업무 - 임직원의 관련 법규의 준수를 위해 필요한 조치(관련 교육 및 훈련 실시, 지침의 마련 등) - 위험(위해)요인에 대한 식별과 대처방안 수립·실행 - 관련 법규에서 명시적으로 특정하지 않은 안전보건사항에 대한 수용 여부 및 범위의 결정 - 안전보건부서의 지휘 및 감독 - 안전보건에 관련된 임직원에 대한 교육계획 수립·시행 - 안전보건통제관리의 설계 및 운영과 관련된 제 규정의 시행을 위한 세부 지침 등의 승인 - 안전보건 통제에 대한 정기적인 운영실태 점검 및 운영성과에 대한 평가 - 기타 안전보건 관리와 관련하여 대표이사가 필요하다고 인정하는 사항 <p>2. 책임자는 그 직무를 수행함에 있어 필요한 경우 다음 각호의 권한을 가진다.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 안전보건 사항과 관련된 각종 장부 및 기록에 대한 제출요구 및 열람권

관련 문서	직무 체계 표
	<ul style="list-style-type: none"> - 회계, 재무, 안전보건 관리와 관련 있는 부서의 임직원에 대한 의견 청취권 <p>3. 책임자는 그 직무를 수행함에 있어 필요한 경우 담당 임원 또는 감사(감사위원회)와 협의할 수 있으며, 외부전문가의 의견을 청취할 수 있다.</p> <p>4. 책임자는 안전보건 통제 관리의 운영실태 점검 및 운영성과 평가와 기업의 경영환경, 경제적·산업환경 변화 등을 정기적으로 점검하여 안전보건 통제 관리를 변경할 필요가 있는가를 검토하고 결정하여야 한다.</p>

6.2.3 사업부서 책임자

<표 3> 사업부서 책임자 책임 및 권한

관련 문서	직무 체계 표
사업부서 책임자 임명	대표이사는 각 사업부서 책임자를 임명하고, 안전보건 조직 역할과 관련하여 아래 책임과 권한을 부여한다.
책임 및 권한	<p>1. 각 사업부서의 장은 다음 각호의 1에 해당하는 경우에는 안전보건 책임자에게 적시에 관련된 정보를 전달하여야 한다.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 안전보건 관련 법규에서 규정한 중대한 항목이 발생한 경우 또는 발생이 예상되는 경우 - 안전보건 관련 법규에서 규정한 중대한 항목이 취소 또는 변경 사유가 발생한 경우 또는 발생이 예상되는 경우 - 안전보건 경영에 중대한 영향을 미치는 항목으로 판단되지만, 그 여부 판단이 불분명한 경우 - 안전보건 책임자의 요구를 받은 경우 <p>2. 안전보건 책임자에 정보를 전달하는 경우 당해 정보의 배경과 내용을 문서화하여 필요한 증빙 및 참고자료 등을 함께 전달하여야 하며, 이에 관한 기록을 보존하여야 한다. 다만 긴급을 요하는 경우나 불가피한 사정이 있는 경우에는 유선이나 기타 방법을 통해 전달할 수 있는 것으로 하되 사후에 관련 내용을 문서로 전달하고 이를 보관하여야 한다.</p>

6.2.4 안전보건 관리부서

<표 4> 안전보건 관리부서 책임 및 권한

관련 문서	직무 체계 표
대표자	안전보건책임자(실무는 각 주최자)
책임 및 권한	<p>1. 안전보건 담당 부서는 안전보건 관리 및 안전보건경영시스템 수립, 실행, 유지 관리를 수행한다.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 각종 정보의 수집 및 검토 - 문서의 검토 및 공시실행 - 업무계획의 수립 및 추진현황 점검 - 법규의 제·개정내용에 대한 수시점검 등 법규준수를 위해 필요한 조치의 검토 및 안전보건 책임자에 대한 보고 - 회사 전체적인 차원에서의 안전보건 위험(위해)의 식별, 점검, 평가, 관리 - 기타 대표이사 또는 책임자가 필요하다고 인정하는 사항

지침 개정 이력

□ 개정일 : 2021. 10. 29.

- 개정자 : 한국안전문화진흥원
- 개정사유 : 가이드라인 고도화
- 주요 개정내용
 - 1. 목적 변경
 - 2. 적용범위 변경