

KOSHA GUIDE

Z - 10 - 2023

변화관리에 관한 지침

2023. 3.

한국산업안전보건공단

안전보건기술지침의 개요

- 작성자 : 한국안전문화진흥원
- 개정자 : 한국산업안전보건공단 전문기술실
- 제·개정 경과
 - 2022년 12월 리스크관리분야 표준제정위원회(제정)
 - 2023년 3월 리스크관리분야 표준제정위원회(개정)
- 관련규격 및 자료
 - “The effective change manager’s handbook”, Richard Smith, 2014
 - “Managing Change”, Bernard Burnes, 2017
 - “The Theory and proactive of change management”, John Hayes, 2014
- 기술지침의 적용 및 문의
 - 이 기술지침에 대한 의견 및 문의는 한국산업안전보건공단 홈페이지 안전보건 기술지침 소관 분야별 문의처 안내를 참고하시기 바랍니다.

공표일자 : 2023년 3월 8일

제 정 자 : 한국산업안전보건공단 이사장

변화관리에 관한 지침

1. 목 적

사업장은 경쟁적 우위를 유지하기 위해 안전보건 관리 관련 전략, 구조, 시스템, 그리고 문화도 변화에 적합한 방향으로 관리되어야 한다. 본 지침은 이와 관련된 기본 개념과 대처 절차를 안내하고, 산업계 전반으로 확산·보급하는 것을 주목적으로 한다.

2. 적용 범위

이 지침은 사업장의 환경변화에 체계적으로 적응하도록 변화관리를 담당하는 관리자, 공정 안전 보고서를 담당하는 관리자, KOSHA-MS 내부 심사원, 산업안전보건법 ‘사업주 등의 의무’와 관련하여 사업장에서 안전보건 경영을 격변하는 조직환경 분위기에서도 지속적인 성공으로 유지하려는 사업주에 적용한다.

3. 용어의 정의

3.1 변화관리 (MOC, Management of Change): 변화(변경)관리란 일반적으로 산업 시설 및 운영에서 변화 사항을 처리하는 체계적인 접근 방식으로, 미시적으로는 시설 설계, 운영, 조직 또는 활동에 대한 수정 사항을 구현하기 전에 생산성, 품질, 기능, 작업요구사항 등을 평가하고 제어하는 프로세스로 정의된다. 새로운 위험이 발생 되지 않고, 또한 근로자, 일반인에게 미칠 기존 위험 환경이 무의식적으로 증가하지 않음을 확인하는 활동이다.

3.2 변화 사항: 변화는 설계, 제작, 설치 및 공정 운전으로부터의 이탈 현상을 나타낸다. 이는 3가지 유형, 즉 기술변화, 설비변화 그리고 조직 내 변화로 구분된다. 기술변화는 공정 변경, 새로운 화학 물질의 사용, 파라미터(매개변수) 혹은 운전 절차 등의 변경을 포함한다. 설비변화는 기존과 같은 종류의 설비가 아닌 대체 설비들로 일시적이거나 영구적으로 대체하는 변경을 포함한다. 그리고 조직의 변화에는 새로운 작업자의 대체부터 작업 방식의 변화까지 범위가 포함된다.

- 3.3 사업장의 변화: 사업장 운영에 영향을 주는 변화요인은 크게 공급 측면과 수요 측면으로 나누어진다. 그리고 공급 측면에서의 변화는 제조 및 서비스 과정에 활용되는 기술의 변화, 제조 및 서비스 과정에 투입되는 인력의 변화로 구분되고, 수요 측면에서의 변화는 이해관계자 트렌드 변화, 정책 및 규제 변화로 나누어진다.
- 3.4 변화관리 방정식: 비전×스킬×공유욕구×자원×행동계획이다. 비전이 없다면 혼란에 빠질 수 있고, 스킬이 없다면 불안이 가중되며, 공유욕구가 없다면 변화의 속도가 저하되고, 자원이 없다면 좌절하게 되며, 행동계획이 없다면 잦은 오류(실수)를 낳게 된다.
- 3.5 Replacement-in-kind (RIK): 교체할 항목의 설계 사양을 충족하는 항목(장비, 화학 물질, 절차, 조직 구조, 사람 등)이다. 기능이나 안전에 어떤 식으로든 부정적인 영향을 미치지 않는 한, 이는 동일한 교체 또는 설계 사양에 특별히 제공된 다른 대안이 될 수 있다. 비 물리적 변경 (절차, 인력, 조직 구조 등과 관련)의 경우, 사양은 존재할 수 없다. 이런 경우 검토자는 제안된 변화가 RIK인지를 고려해야 한다.
- 3.6 Request for change (RFC): 장비, 화학 물질, 절차, 조직 구조, 인력 등을 변경하기 위한 공식적인 요청이다. 이는 RFC 양식을 사용하거나, RFC 정보를 기존 작업 요청 / 제어 문서 (예 : 유지 보수 작업 주문)에 통합할 수도 있다.
- 3.7 변화관리 검토팀 (Management of Change Review Team): 모든 변경요인을 검토 / 관리하는 각 사업장의 검토팀을 말한다.
- 3.8 사업장 검증 전문가 (Local Site Validator): 요구된 변경에 대해 검토 및 타당성 검증 책임이 있는 사업장의 기술 분야별 전문가를 말한다. (예, 생산기술 임원 또는 이와 동등한 임원)
- 3.9 변화관리 위험성 평가 (MOC Risk Assessment): 시스템, 하부시스템, 장비, 장치, 부품 또는 인적위험으로부터 발생하는 위험성을 평가하는 프로세스다.
- 3.10 그밖에 이 지침에서 사용하는 용어의 정의는 이 지침에 특별한 규정이 있는 경우를 제외하고는 산업안전보건법, 동법 시행령, 시행규칙, 산업안전보건기준에 관

한 규칙에서 정의하는 바에 의한다.

4. 변화관리 기초

4.1 변화관리 지침과 원칙

4.1.1 변화관리 지침

변화관리에 대한 지침 중 국내·외에서 가장 신뢰성 높은 기술기준 및 관련 법규들은 아래와 같으며, 변경 관리 절차 및 기본 수행 사항들에 대하여 가이드라인을 제시하고 있다.

- (1) KOSHA Code P-26-2000 변경요소관리 지침
- (2) AIChE CCPS Guideline
- (3) EPA 40CFR68 management of change
- (4) OSHA 1910.119 management of change
- (5) ILO MOC guideline

4.1.2 변화관리 원칙

기업 또는 사업장 시설에서 MOC 시스템을 성공적으로 구현하기 위한 몇 가지 원칙은 다음과 같다.

- (1) 단순하면서도 업무에 적합한 원칙: 운영에 적합하여 잘 작동하는 단순한 시스템이 우아하고 복잡하여 사용하기 불편한 시스템 보다 낫다.
- (2) 광범위한 수용 원칙: 시스템을 변화할 때 영향을 받는 모든 집단의 의견과 우

려를 구한다.

- (3) 현장 테스트 원칙: 조기에 오류를 발견하는 것이 장기적으로는 효과가 있다.
- (4) 적절한 교육 제공 원칙: 영향을 받는 근로자는 변화되는 시스템의 역할 및 책임에 대해 교육을 제공한다.
- (5) 주기적 모니터링 원칙: 성과/효율성 매트릭스와 시스템의 실시간 제어를 통합한다.
- (6) 감사 및 검토 과정 활용 원칙: MOC 검토팀은 시스템을 정기적으로 모니터링하여 시스템이 기대대로 작동하는지 확인한다. 검토되지 않은 관리 시스템은 결국 실패하기 쉽다. MOC 절차 및 관행을 지속적으로 개선하는 방법이 최상이다.
- (7) 경영진의 리더십과 헌신 원칙: MOC 검토에서 문제가 발견되면 경영진은 적절한 자원을 제공하고 안전을 위해 어려운 결정을 내린다. 대부분의 안전/보건 관리의 성공과 마찬가지로 MOC의 성공 역시 경영진에서 출발한다.

4.2 변화 요소

변화관리가 요구되는 내용은 다음과 같다.

4.2.1 장비 설계 변경

사업장 내에서 사용하는 장비의 작동 사양이 변경될 때마다, 작업자가 실수할 위험은 더 커진다. 따라서 공정 안전 정보에 장비 설계 (및 사양)의 변경 사항을 변화관리를 통하여 관리하는 것이 적합하다. 아울러 관리자는 이러한 변화로 인해 발생할 수 있는 잠재적인 부작용으로부터 근로자를 보호하는 방법에 대한 안전·보건 계획을 마련해야 한다. 예를 들어, 밸브 설치 또는 새로운 경보와 같은 중요한 기능으로 장비를 업그레이드하는 경우 변화관리 구현이 필요하다. 변화관리를 사용하여 시설, 인력, 교육, 검사 / 테스트, 프로세스 또는 장비에 대한 영구적 또는 일시적 변경을 관리한다.

4.2.2 운영 절차의 변경

사업장 업무에는 근로자들이 반복적으로 실행할 수 있는 간단하고 체계적인 운영 지침과 절차가 있다. 그런데, 사업장에서 운영 지침이나 절차를 변경하거나 갱신을 하여도, 작업자가 익숙해진 이전 프로세스를 계속할 위험이 있다. 특정 프로세스를 수년간 수행하면 근육 기억이 생길 수 있으며 작업자는 새로운 작업 흐름에 적응하는 데 어려움을 겪는 단계에 들어갈 수 있기에 가끔은 과거 작업 지침에 빠진다. 실수로 오래된 절차를 따르는 것은 매우 위험하다. 이러한 상황에 대비하여 변화관리가 필요하다.

4.2.3 검사 및 테스트 유지 관리 절차의 변경

변화관리는 변화된 장비의 검사나 유지 관리를 위해 필요하다. 변화관리를 실행함으로써, 작업자는 새로운 변화 위험에 노출되지 않는다. 변화된 기계의 유지 보수, 배관 검사 및 장비 서비스와 관련된 변화된 절차를 변화관리를 통하여 적절하게 문서화해야 한다. 검사 및 테스트 유지 관리에 대한 모든 변화 절차는 변화관리를 거쳐야 한다.

4.2.4 시설 변경

시설 자체는 변경될 때마다 변화관리가 필요하다. 새로운 시설 구조가 건설되거나 어떤 식으로든 시설이 수정된 경우, 변화관리를 수행해야 한다. 변화에 따른 새로운 위험으로 안전보건 사고 발생이 높아질 수 있다.

4.2.5 임시 변경

아래와 같은 임시 변경 시, 이러한 변경이 표준화된 프로세스의 일부가 되지는 않더라도 조직, 시설 및 작업자에게 미칠 수 있는 부정적인 영향에 대비하는 것이 여전히 중요하기에, 변화관리가 필요하다.

(1) 인프라 확장으로 인해 장비를 임시 위치로 이전하는 경우

(2) 새로운 장비 기능 설치로 인한 임시로 절차를 변경하는 경우

4.2.6 사업장 요소별 책임자는 변화요인이 발생할 경우, 다음의 실행표준에 대하여 변화관리를 적용해야 한다.

- (1) 설비공정 안전설계 실행표준
- (2) 화물 물질 노출평가
- (3) 화학 물질 관리
- (4) 계약 업체 안전
- (5) 고위험작업
- (6) 제한(밀폐)공간
- (7) 기계 방호 장치
- (8) 위험 에너지 통제
- (9) 추락위험 통제
- (10) 전기안전
- (11) 이동식 운반 장비 및 보행자 안전
- (12) 권상 작업
- (13) 금형 핸들링
- (14) 작업장 운송
- (15) 화재 및 폭발 예방

- (16) 보행 및 작업표면
- (17) 실험실 안전
- (18) 물리적 인자 평가 및 관리
- (19) 개인보호구
- (20) 사고조사 보고 및 산업안전 위생 지수 관리 절차
- (21) 직무 할당

4.3 변화관리 성격

4.3.1 변화관리는 법적 요건이며, 안전 관리 시스템의 일부다.

사고 위험이 큰 조직이나 사업장의 변화관리는 관련 안전 관리의 일부로 인식되고 있다. 또한, 기술 또는 공학 관련 이슈에 적용받는 공정을 갖는 산업의 공정 변화는 일반적으로 법적 의무의 일부가 되고 있다 (예 : EU에서는 세베소 지침 (EC, 2012), 미국에서는 40 CFR Part 68.D (US, 1992), PSM Standard (OSHA, 1992), CCPS PSM 요소 (CCPS, 2007) 등, 우리나라는, 공정안전보고서의 제출·심사·확인 및 이행상태평가 등에 관한 규정, KOSHA Code P-26-2000 등). 그러나 변화관리 절차를 구현하는 방법에 대한 세부 사항은 일반적으로 따라야 할 원칙만 자세히 설명하지, 국가 법률의 일부는 아니다.

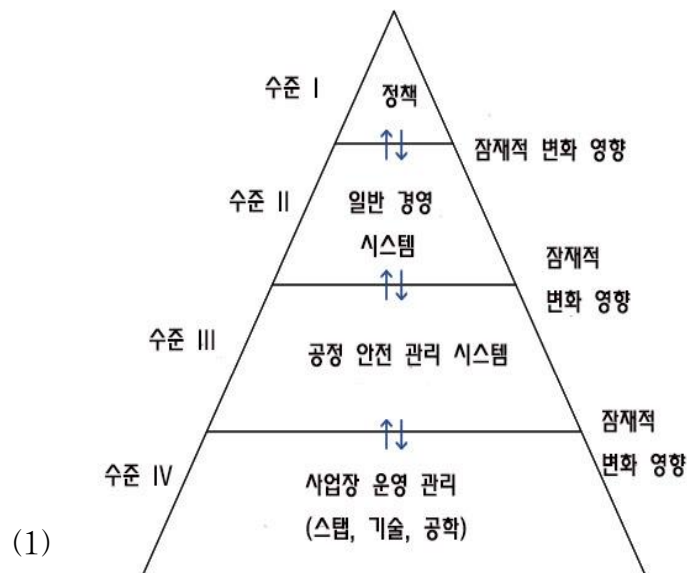
4.3.2 변화관리는 기술적이고 조직적인 모든 변화관리이다.

순수한 기술 자체 및 공학 관련 변화 외에도 조직이나 사업장에는 여러 이유로 변화가 발생한다. 예를 들어, 재료 품질 변경, 생산 속도 변경 (증가) 등에 따른 조직 / 제품 가치 사슬의 영향은 일반적으로 사업장 관리 또는 해당 조직 전체의 관리 (예 : 역할)에 어느 정도 영향을 미친다(예를 들면, 의무와 역할, 인력 채용, 요구 자질 등). 따라서 변화관리는 기술적이고 조직적인 모든 변화의 관리로 구현되어야 한다.

4.3.3 변화관리는 일반 관리 범주도 포함한 통합 관리이다.

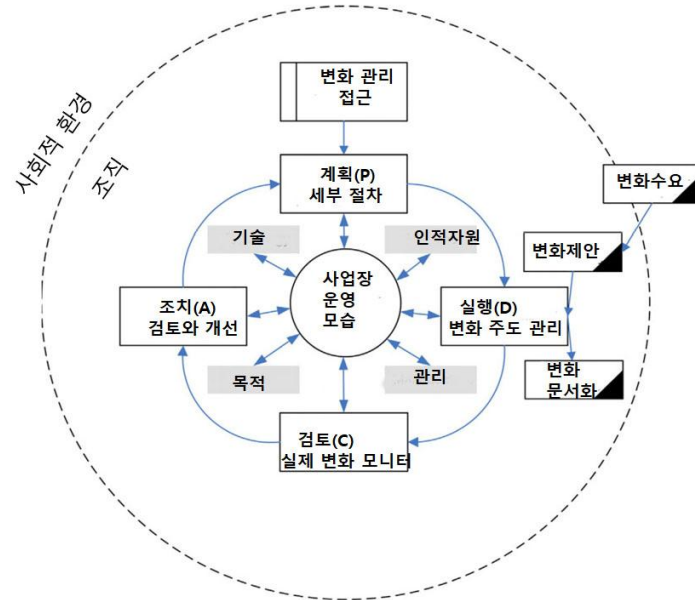
순수한 기술 자체 및 공학 관련 변화 그리고 조직적 변화는 조직 내에서 최상층 수준에서 하부 운영 층 수준까지 상호 연결되어 있으므로 변화관리는 일반 관리 범주(general management category)까지 연결된 통합 접근 방식으로 관리되어야 한다. 이를 위하여, 변화관리는 ISO 관리 시스템 표준 지침서를 활용한다. 예를 들어, 품질 관리를 위한 ISO 9001, 특정 위험 관리 측면과 관련된 ISO 31000, 환경 영향과 관련된 ISO 14001, 에너지 측면과 관련된 ISO 50001, 보건 및 안전과 관련된 ISO 45001 표준 지침서가 활용될 수 있다.

- (1) 원칙적으로 다양한 결정과 다양한 관리 수준이 변화 범위에 포함될 수 있으므로 변화관리는 조직 정책 수준, 조직 (일반) 관리 시스템 수준, 특정 관리 측면 (예 : 공정 안전 관리 시스템) 수준 및 사업장 운영 관리 수준 모두에서 명시적으로 고려되어야 한다.



[그림 1] 변화 범위의 수준

- (2) 변화가 복잡하고 변화 패턴 또한 변화하므로 경쟁력 향상의 필요성을 고려하여 변화관리 프로세스는 조직이 더 넓은 사회적 맥락에서 경험하고 있는 문제와 관련된 검토 대상이 되어야 한다. 이와 관련하여 ISO의 PDCA 루프가 유용하다.



[그림 2] PDCA 루프

4.3.4 변화관리는 팀 접근 방식 관리이며, 이해관계자 중심 관리다.

변화관리는 포괄적인 의미를 지닌다. 따라서 효율적이고 일관되게 평가하기 위해서는 팀 접근 방식과 많은 이해관계자가 필요하며, 조직 및 기술 관리의 복잡성을 이해하는 능력이 있는 사람에게 변화관리 책임이 지정되어야 한다.

5. 변화관리 요건

5.1 위험발굴 및 위험성 평가

5.1.1 각 사업장과 해당 계약업체는 위험 확인 및 인력, 장비, 프로세스(공정) 변경에 대한 위험성 평가 프로세스를 수립하여 실시해야 하는데, 수용 가능한 위험성 평가형식은 다음과 같은 5가지 사항으로 구성된다.

(1) 관찰영역(Observation)

(2) 위험(Hazards) 영역

(3) 평가 방법 영역(Risk Evaluation)

(4) 영향 파악 영역(Impact)

(5) 위험감소 영역(Risk Reduction): 개선계획 수립 및 F/up

5.1.2 위험성 평가 프로세스는 최소한 다음 요건을 고려하여 실시해야 한다.

(1) 변경으로 인해 위험의 생성, 노출, 수정될 경우 변화관리 절차를 개시해야 한다.

(2) 위험성 평가를 통해 변화의 규모를 결정하고 문서화해야 한다.

(3) 각 사업장 또는 해당 계약업체는 위험성 평가 프로세스를 문서화해야 한다.

5.1.3 위험성 평가 프로세스는 최소한 다음의 변화요인을 포함해야 한다.

(1) 신규작업자

(2) 신규 계약업체 또는 계약업체의 작업

(3) 작업자 부서 이동

(4) 방문자

(5) 신규, 변경, 개조, 재배치 기계/설비

(6) 신규 제품 및 제품/공정의 변경

(7) 화학 물질 통제 실행표준에 따른 신규 화학 물질의 도입, 화학 물질 프로세스 변경, 목적 외 용도의 화학물질

(8) 안전·산업위생실행표준 “변화관리” 항목에 규정된 일체의 요건

5.1.4 역할 분담

(1) 해당 관리 감독자

관련 실행표준에 따른 변경 사항에 대해 모든 작업을 조사하여 위험성 평가를 실시하고 평가 결과가 고 위험작업에 해당되는 경우 고위험 작업 목록을 작성하여 부서(팀)장에게 평가 결과를 보고한다.

(2) 부서(팀)장

확인된 고위험 작업 목록과 해당 위험성 평가 결과를 고위험 작업 분석팀에게 제출한다.

(3) 고위험 작업 분석팀

제출된 고위험 작업 목록과 위험성 평가 결과를 최종 검토하여 사업장 고위험 작업 목록에 등록하고, 그 결과를 해당 요소별 챔피언 및 부서(팀)장에게 알린다.

(4) 요소별 챔피언 및 부서(팀)장

해당 고위험 작업 목록을 유지관리한다. 또한, 해당 관리 감독자들이 모든 변경된 장비를 파악하여 관련 실행표준에 따른 중요 장비 목록에 등록하도록 하고 이를 유지/관리하여야 하며 변경이 발생한 경우 30일 이내에 중요 장비 목록에 업데이트한다.

(5) 해당 관리 감독자

고위험 작업 목록에 등록된 모든 작업에 대해 SOP를 개발하고, 관련 작업자에게 교육한다.

(6) 해당 사업장 리더십

위험관리체계를 통해 변경 관련 작업에 대해 확인된 위험 및 위험성을 제거 또는 감소시키기 위한 계획을 사업계획에 반영하여 추적 /관리한다. 또한, 이러한 장비들을 정해진 점검표준에 따라 점검 여부를 확인한다.

5.2 핵심 주체 역할

5.2.1 계약업체

- (1) 변화관리 프로세스를 실행한다.
- (2) 모든 변화사항에 대해 검토 및 타당성을 검증할 계약업체 분야별 전문가를 확보한다.
- (3) 변화의 타당성 검증을 위한 문서 작성 및 실행의 책임을 갖는다.
- (4) 계약업체는 타당성 검증을 문서화 하여 구매 발주부서 관리자 (프로젝트 관리자, 계약 관리자)에게 제출해야 한다.
- (5) 구매 발주부서 관리자에게 검증된 변화사항을 통보한다.
- (6) 계약업체 변화관리 검토팀을 구성하고 챔피언을 선정한다.
- (7) 확인된 모든 사고를 구매 발주부서 관리자 및 사업장 리더십에게 보고한다.
- (8) 계약업체 리더십은 사업장의 변화관리 검토팀에 참여한다.

5.2.2 사업장 검증전문가

- (1) 기술 분야 전문가이어야 한다. (예, 생산기술 임원 또는 이와 동등한 자격의 임원)
- (2) 해당 부서장 (작업자, 해당 관리 감독자 포함)이 변화사항에 대한 검증요청 시 변화 검증 체크리스트를 작성 및 타당성을 검증한다.
- (3) 사업장 단위에서 변화에 대한 검증을 실시할 수 없는 경우, 지역 검증 전문가에게 검증을 요청한다.
- (4) 작성된 최초의 변화 검증 체크리스트를 지역 검증 전문가에게 제출 한다.
- (5) 검증이 완료되어 변경이 실행된 사항에 대해 사후 결과를 확인한다.

- (6) 변화관리 실행표준에 대한 준수 여부를 모니터링 한다.
- (7) 사업장에서 요구되는 변화와 관련하여 서플라이체인(SC)을 지원한다.
- (8) 프로젝트에 대해 검토 및 타당성을 검증한다.
- (9) 사업장 검증 전문가는 변화 관리 검증 결과를 업데이트한다.

5.2.3 사업장 변화관리 챔피언

- (1) 사업장 변화관리 검토팀 회의를 실시한다.
- (2) 변화 관리 검토팀과 챔피언은 정기적으로 변화 검증 체크리스트에 대해 확인한다.
- (3) 사업장 변화관리 챔피언은 변화관리 검증결과를 확인 및 업데이트한다.
- (4) 사업장 변화관리 검토팀을 교육한다.

5.2.4 사업장 최고 책임자

- (1) 변화관리 절차를 실행하도록 지원한다.

5.2.5 분야별 전문가

- (1) 변화사항에 대해 검토 및 타당성을 검증한다.

5.2.6 사업장 안전보건 주관부서

- (1) 사업장에서 변화관리 프로세스를 실행할 수 있도록 지원한다.

- (2) 모든 법적 규제 및당사 표준을 준수할 수 있도록 변화 검증 검토팀 및 회의를 지원한다.
- (3) 사업장의 변화관리 관련 교육 현황을 확인한다.
- (4) 계약업체의 변화관리 관련 교육 현황을 확인한다.
- (5) 변화관리 검토 팀 및 변화관리 챔피언에게 변화관리 관련 사고정보 및 주요 지표에 대한 데이터를 지원한다.
- (6) 담당 임원, 팀장, 관리 감독자가 모든 변화요인에 위험발굴 및 위험성 평가 절차를 수행하고 변화관리 검증 프로세스를 실행하였는지 확인한다.

5.2.7 사업장 변화관리 검토팀

- (1) 사업장 변화관리 검토팀 은 다음 인원을 포함한다.
 - (가) 생산기술부서 담당자
 - (나) 생산 및 보전부서 담당자
 - (다) 프로젝트 부서 및 시설 부서 담당자
 - (라) 지역검증전문가
 - (마) 사업장검증전문가
 - (바) 서플라이체인 담당자
 - (사) 사업장 안전보건 주관부서 담당자
 - (아) 계약업체 리더십
- (2) 사업장 변화관리 검토팀은 보전부서 관리자 또는 동일수준의 관리자를 사업장 변화관리 챔피언으로 임명하여 구성한다. (사업장에 따라 생산 부문 및 비생산 부분으로 별도 구성할 수 있다.
- (3) 사업장 변화관리 검토팀은 타당성 검증이 완료된 변화 검증 체크리스트에 대해 정기적으로 검토한다. (검토주기 : 2회/년이상)
- (4) 사업장 변화관리 검토팀은 정기적으로 회의를 실시한다. (회의주기 : 3회/년 이상)

5.3 교육 및 문서화

5.3.1 교육

- (1) 안전·산업위생 리더는 사업장 변화관리 챔피언에게 변화관리 실행표준, 변화 검증 체크리스트, 변화관리(MOC) 도구 등에 관한 교육을 실시한다.
- (2) 사업장 변화관리 챔피언은 변화관리 실행표준, 변화 검증 체크리스트등에 관한 교육을 이수해야 한다. (교육주기 : 1회/년, 2T 이상)
- (3) 사업장 변화관리 챔피언은 사업장의 모든 직원에게 변화관리 관련 교육을 실시한다. (교육주기 : 1회/년, 1T 이상)
- (4) 변화관리 실행표준의 교육은 문서화 되어야 한다.
- (5) 사업장 안전보건 주관 부서 또는 사업장 변화관리 챔피언은 변화관리 실행표준의 요건에 대해 계약업체 리더십을 교육한다. (상주 계약업체: 1회/년, 1T 이상, 공사업체: 프로젝트 공사개시 전 1T이상실시)
- (6) 계약업체 리더십은 변화관리 실행표준의 요건에 대해 해당 계약업체 작업자에게 교육을 실시한다.
- (7) 계약업체 리더십은 해당 계약업체 작업자에 대한 교육 결과를 사업장 안전보건 주관부서 또는 사업장 변화관리 챔피언에게 제출한다.
- (8) 사업장 안전보건 주관부서는 사업장 및 계약업체의 변화관리 관련 교육 결과에 대해 매년 확인한다.

5.3.2 문서화

- (1) 변화관리 관련 문서 및 기록은 사업장 문서관리 프로그램의 일부로 포함한다.

(2) 사업장 리더십, 요소별 챔피언, 안전보건 주관부서는 해당문서를 보관하며, 문서는 최소한 다음을 포함한다.

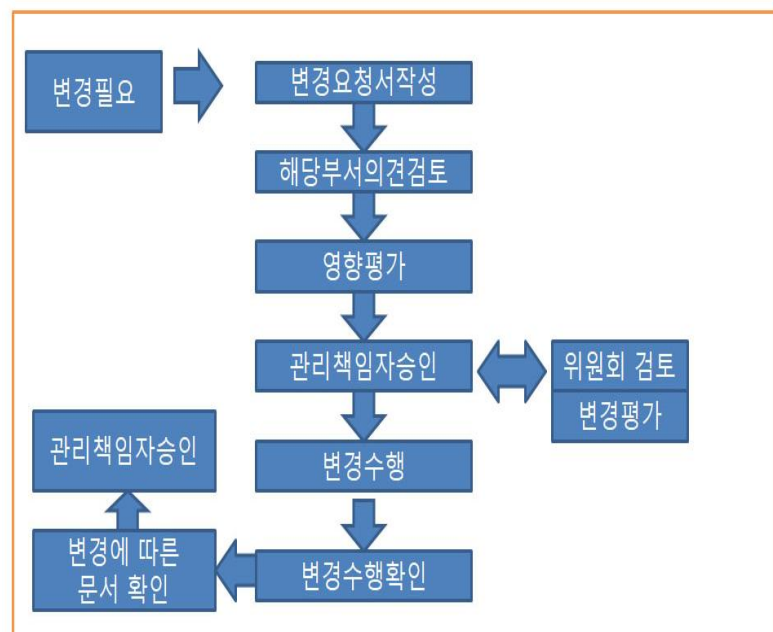
- (가) 위험발굴 및 위험성 평가 문서
- (나) 문서화된 변화관리 프로그램
- (다) 변화관리 검토팀 회의록
- (라) 변화 검증 체크리스트
- (마) 교육기록
- (바) 변화관리 자체평가 결과(변화관리 프로세스 단계/요건)
- (사) 프로그램 평가

(3) 계약업체는 변화관리 활동과 관련된 기록을 유지, 관리다.

6. 변화관리 접근 방식

6.1 변화 통제 절차 흐름도

일반적 변화관리 통제를 위한 절차 흐름도는 다음과 같다.



[그림 3] 변화관리 통제 절차 흐름도

6.2 전략적 통합 변화관리 접근 방식

공정 변화, 제품 변화 등에 따른 변화 위험에 대처하는 최적의 경영관리 방식은 전략적 통합 변화관리 접근 방식이다. 이 방식은 변화에 따른 변경 사항에 관한 사용 가능한 정보 모음에서 시작된다. 다음 단계에서는 기술 및 조직 차원에서 영향 범위 지정 및 영향 평가를 나란히 수행하고, 수행을 통해 발견된 사항들의 상호 작용을 찾고, 통합 구현 계획을 준비하기 위해 상호 작용을 합성한다.

6.2.1 적용할 수 있으면, 기술적 / 공학적 차원에서의 변화는 체크리스트 접근 방식을 사용하여 세부 정보를 식별한다.

- (1) 운영 공정, 공정 조건, 검사 및 유지 보수 및 기술 관련 문서에 미치는 영향 식별은 '이 항목은 변화관리가 필요합니까?'라는 질문에 대한 답으로 구한다.
- (2) 대답이 '예'인 경우는 세부 정보가 필요하다. 잠재적 영향에 대한 보다 자세한 안전성 평가는 화학 물질, 공정 제어, 변경된 위험, 안전 장비 및 조치에 대한 특정 목록을 사용하여 수행된다.
- (3) 때로는 공정 전체 위험 평가 또는 이와 유사한 것이 필요할 수 있다. 통상, 이 절차는 외부 기관에서 수행되며 결과는 다음 단계에서 반영된다.

6.2.2 적용할 수 있으면, 조직적 차원에서의 변화 역시 체크리스트 접근 방식을 사용하여 식별되어야 한다. 조직 내 각 수준에 해당하는 체크리스트를 사용할 수 있다.

- (1) 조직의 최상위 정책 수준과 관련하여 특정 정책 및 정책 중심 질문이 제기된다. (예, 변화가 채택된 정책이나 전략적 목표 등에 영향을 미칠까요?)
- (2) 조직의 일반 관리 시스템 수준과 관련하여 잠재적으로 영향을 받을 수 있는 이슈를 식별하기 위해 특정 질문이 요청된다(예, '이 항목에 변화관리가 필요합니까?'). 사용되는 어휘 및 관리 범위는 ISO 9001 표준안의 요소를 따르면 된다.
- (3) 공정 안전 관리 시스템 수준과 관련하여 잠재적으로 영향을 받을 수 있는 이

슈를 식별하기 위해서도 특정 질문이 요청됩니다. 이 역시 사용되는 어휘 및 관리 범위를 위해 일반 위험 관리 표준안인 ISO 31000 : 2009의 요소를 따른다. 그러나 표준안은 일반산업에 국한되기에, 특수 공정인 경우의 체크리스트는 SMS- EC, Annex III 같은 자료를 참조하는 것이 바람직하다.

- (4) 사업장 운영 관리 수준의 활동과 관련하여, 변화된 활동으로 인한 잠재적 영향을 식별하고, 필요하면, 통제 조치를 수정하거나 추가한다. CCPS 기관의 자료가 사용될 수 있다. 그 목적은 변화 사항과 관련된 '이전' 역할과 '새' 역할 사이의 중요한 변경(예, 작업 시간, 작업 자격 등)을 추적하는 것이다. 만약, 활동과 역할이 현재 잘 정의되지 않은 경우, 계층적 작업 분석 (HTA, Hierarchical Task Analysis)을 사용하여 초기 분석부터 한다.

6.2.3 위의 단계를 완료한 후에는 기술 및 조직 수준 간의 관계를 서로 비교하여야 한다. 이를 통해 변화로 인해 예상되는 영향을 전체 조직의 맥락에서 자세히 살펴볼 수 있다.

6.2.4 수준 간의 모든 잠재적 상호 작용 파악을 통해 영향 범주, 영향 유형에 대한 세부 정보, 잠재적 (완화되지 않은) 결과, 예상되는 완화 조치 및 예상되는 구현 조치 정보가 도출된다. 도출된 정보는 변화를 승인하거나 당분간 유보 또는 기각하는데 활용될 수 있다. 유보나 기각하는 경우에는 그 사유에 관한 문건을 보관해야 한다.

6.3 성공적인 통합 변화관리

6.3.1 변화관리의 성공 여부는 조직 구성원 개인의 변화에 대한 인식과 태도에 달려있다. 따라서 성공적인 통합 변화관리를 위해서는 조직 내 모두가 서로 의사소통해 조직의 다양한 부분들이 어떻게 상호 작용하는지에 대한 인식을 공유하게 하고, 새로운 균형이 모든 부분에 공통으로 적용될 것이라는 믿음과 함께 변화에 대한 주도적 역할을 부여하는 것이 중요하다.

6.3.2 성공적인 통합 변화관리를 위해서는 기본적으로 4가지 요소가 필수적이다.

- (1) 현 상황에 대한 변화의 필요성 인식

- (2) 새로운 상황에 적합한 달성 가능한 비전과 스킬 설정
- (3) 변화의 필요성에 대한 공감
- (4) 태도와 가치관을 변화시키는데 요구되는 자원과 활동 계획 지원



[그림 4] 변화의 성공요소

6.3.3 성공적인 변화를 위한 핵심적인 활동 계획은 다음과 같다.

- (1) 리더십: 조직의 최고 실권자의 변화 주도 리더십이 가장 효과적이다. 업무를 지시할 때 현재의 혁신과제와 진행 업무를 일치시키도록 해야 한다. 혁신과 일상 업무를 따로 지시하면 부하들은 이중의 고생을 하게 되고 형식적인 혁신에 그치게 된다.
- (2) 변화주도자: 최고 경영진뿐만 아니라 중간 관리자 또한 변화주도자 역할을 하도록 한다. 특히, 중간 관리자는 모든 기업 수준에서 변화에 대한 사고방식을 조성할 책임을 맡기 때문에 일선에서 중요한 차별화 요인으로 작용한다. 변화관리의 전략을 수립하는 건 최고 경영진이지만, 그 절차를 용이하게 만드는 것은 중간 관리자이다.
- (3) 명확한 비전제시: 변화관리에 따른 이득, 변화관리 활동, 변화관리 비용, 변화 전문가 역할 등이 명확하지 않을 때, 직원들의 저항이 나타날 수 있다. 이를 해결하기 위해선 변화로 인해 발생하는 이익을 직원들에게 충분히 인지시키고 변화관리의 명확한 비전을 제시해 주어야 한다. 또한 변화관리의 명확한 성공기준도 합의해서 결정하고 그 기준에 따라 성과를 측정해야 한다.

- (4) **직원의 참여:** 변화가 진행되는 동안 꾸준히 직원의 참여를 유도해야 한다. 직원들의 제안을 듣고 적절한 조치를 한다. 지시형 의사소통을 지양하고, 다양하고 효과적인 의사소통 채널을 활용하여 모든 계층에서 소통이 자유롭게 이뤄질 수 있도록 하며, 더 나아가 새로운 의사소통을 바탕으로 조직 전체의 협업을 추구해야 한다.
- (5) **교육/훈련:** 성공적인 변화관리를 위해 교육/훈련은 필수다. 간부진이 직접 시범을 보이고 가르쳐야 효과적인 변화관리를 추진할 수 있다. 특히, 새로운 혁신을 시작하기 위해서는 제일 먼저 혁신 담당 부서원들을 대상으로 변화관리 교육/훈련을 해야 한다. 그 내용에는 변화의 틀, 변화관리 방법, 소프트웨어 및 진행 일정 등이 필요한 사항이다.
- (6) **변화의 적응도 제고:** 변화의 성과는 쉽게 얻어지는 것이 아니다. 성과 저하로 나타날 수도 있다. 일반적인 성과 저하는 변화적응을 위한 시행착오 때문에 나타날 수 있으며, 변화 의지를 수반하는 경우에도 성과 저하는 일시적이거나 예상될 수 있다. 변화라는 혁신으로 인한 충격의 조기 극복, 성과 저하의 복구와 성과 향상의 실현을 위해서는 철저한 변화관리를 통한 변화 적응도를 제고할 필요가 있다.

	사장	Steering Committee	본부장 및 영업점장	본부 부서장	영업점 직원	본부 직원	Change Agent	PI team	노동조합	거래업체 및 고객
개인인터뷰	√	√	√	√						
Focus Group 인터뷰					√					
워크숍		√	√		√		√	√		
브리핑		√							√	
회의		√	√			√		√		
지역별 설명회 (로드쇼)			√		√					
CEO letter		√	√	√	√	√	√	√	√	
사내 발송	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
개인 우편함	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
Instant Message	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
설문			√	√	√	√	√	√	√	
사내 전달 매체	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
사내 일터			√	√	√	√	√	√	√	√
포스터			√	√	√	√	√	√	√	√
소문 홍보		√	√	√	√	√	√	√	√	
Help Desk								√		

[그림 5] 주체별 핵심 활동

지침 개정 이력

□ 개정일 : 2023. 3. 8.

- 개정자 : 한국산업안전보건공단 전문기술실
- 개정사유 : 일부 미비사항 정비·수정
- 주요 개정내용
 - <부록 A>, <부록 A-1> 및 <부록 A-2> 삭제