

KOSHA GUIDE

Z - 1 - 2023

효과적인 안전 리더십 특성을 활용한
리더십 평가 및 개발방안에 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
 - “Defining EHS leadership in world class organization”, Campbell Institute National Safety Council., 2013
 - “Nuclear leadership effectiveness attributes”, WANO, 2019
 - ISO 45001:2018, 5.1 Leadership and commitment
 - Health and Safety checklist, HSE
- 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

효과적인 안전 리더십 특성을 활용한 리더십 평가 및 개발방안에 관한 지침

1. 목 적

이 지침은 안전보건경영성과 향상을 위한 효과적인 안전 리더십의 특성과 기준을 설명함으로써 사업장에서 리더십을 평가하여 향상시키기 위한 구체적인 방법론과 사례를 제공하고자 한다.

2. 적용범위

조직의 사업주, 관리자 및 안전관련 인원이 안전 리더십 평가기준을 수립하여 평가하고 리더십 역량 향상 프로그램을 개발하거나 기존 제도의 효과성을 검토하여 개선하기 위해 본 지침을 활용할 수 있다.

3. 용어의 정의

3.1. 리더십: 술선수범을 통해 관련 인원에게 목적의식과 동기를 부여하고, 지도와 긍정적인 영향력을 행사하여 조직의 탁월한 성과달성을 위해 관련 직원의 바람직한 행동을 이끌어내는 직급과 무관한 개인의 행동

[비고 1] 조직 내의 모든 구성원들이 관리 기술 또는 리더십 역량을 발휘할 수 있지만 이에 대한 일차적인 의무는 조직에서 공식적으로 임명한 현장 관리감독자에서 최고 경영자(CEO)에 이르기까지 모든 관리자에게 있다고 할 수 있다. 모든 관리자는 공식적으로 부여된 권한을 가지며 이에 따라 해당 사업장 및 구성원들의 개별적인 성과에 대한 책임을 져야한다. 그들은 효과적이고 과학적인 경영 관리와 함께 업무에 대한 동기와 영감을 고취시킬 수 있는 리더십을 모두 갖추어야 한다.

3.2. 경영진: 안전하고 신뢰할 수 있는 조직 운영을 위해 조직을 관리, 지휘, 기획, 조직, 조정하고 인력배치를 책임지는 인원으로서 탁월한 성과를 달성하기 위해 필요한 프로그램과 절차를 운영하고 모니터링하는 활동을 수행함

- 3.3. 관리자: 관리 감독자 및 그룹 책임자, 감사, 이사 등의 직책을 반영하는 직함을 가지고 다른 사람을 감독하거나 프로세스를 관리하도록 지정된 인원
- 3.4. 안전보건경영시스템: 경영자가 산업재해를 예방하기 위해 안전보건경영시스템을 구축하고, 주기적으로 위험성 평가를 실시하여 위험 정도에 따라 설비 및 환경을 개선토록 함으로써 궁극적으로는 산업재해 예방을 체계적으로 관리하는 경영활동
- 3.5. KPI: 개인이나 조직의 전략(또는 전략목표) 달성에 대한 기여도가 높은 요소의 성과를 측정하는 지표

4. 조직의 효과성, 경영모델 및 리더십과의 상관관계

- 4.1. 이 지침은 효과적인 조직에서 관찰가능한 리더십 특성을 설명한다. 이러한 특성을 이루는 세부 내용은 해당 지역 또는 국가의 역사와 문화, 리더 본인의 자चे스타일과 같은 변수에 따라 다르다. 또한 여기에서 언급되는 모든 특성이 중요하지만 일부는 특정 사업장과 일부 부서에만 해당되거나, 특별한 사안에 따라 상대적인 중요성이 달라질 수 있다.
- 4.2. 조직의 효과성은 효과적인 리더십, 효과적인 경영모델(시스템) 및 직원들의 역량 사이의 상호작용에 따른 결과이다. 경영모델에는 프로그램, 자원, 관리, 거버넌스, 감독 등과 같은 요소가 포함된다. 다음 [그림 1]은 이러한 요소 간의 상관관계와 리더십이 조직의 효과성에 미치는 영향을 나타낸다.
- 4.3. 조직이 쇠퇴하거나 고질적인 문제가 반복적으로 발생할 때 그리고 이와는 반대로 조직이 장기간 높은 성과를 유지하는 데에는 경영모델 외에 다른 요소가 원인이 될 수 있다. 다시 말해 조직의 성과는 효과적인 리더십이 경영모델 및 조직원의 역량에 미치는 영향에 따라 결정된다고 할 수 있다.



[그림 1] 조직의 효과성과 리더십 및 경영모델과의 상관관계¹⁾

5. 직급별 리더십 특성

5.1. 조직 구성원은 직급이 올라갈수록 본 지침에서 기술하는 리더십의 특성 중 보다 많은 부분을 행동 및 의사결정을 통해 입증하여야 할 것이다. 그러나 효과적인 리더는 직급에 상관없이 이러한 특성의 대부분을 보여줄 것이다.

5.2. 각 특성을 고려할 때 직급별로 관찰 가능한 행동의 양상은 다를 수 있다. 다음 <표 1> 직급에 따른 리더십 특성 입증사례²⁾는 본 지침 9. 리더십 프레임워크에서 제시된 리더십 특성의 한 요소가 직급별로 조직의 비전과 일관성을 유지하는 가운데 다양한 양상으로 드러날 수 있음을 보여준다.

<표 1> 직급에 따른 리더십 특성 입증 사례

9. 리더십 프레임워크의 9.1 리더십 특성 1(안전을 최우선으로 탁월한 비전을 설정한다.) 중 6번째 항목	
6) 모든 직급의 리더는 팀원들과 협력하여 비전을 구체적인 목표와 실천항목으로 구체화하여 공유한다.	
직위	비전 설정 사례
최고 경영자 (다수 사업장)	“우리는 업계를 선도하는 기업으로 안전하고 신뢰할 수 있는 제품과 서비스를 제공한다.”
사업장 책임자	“안전 사고 제로화를 위해 우리 사업장에서 설정한 목표를 달성하여 안전하고 신뢰할 수 있는 제품과 서비스를 제공하는데 기여한다.”
유지보수 부문장	“교육훈련과 역량관리를 통해 규정과 절차를 준수하며 최고 수준의 업무 성과를 달성한다.”
부서장	“우리 사업 부서는 해당 기술자가 다음 목표를 달성할 수 있도록 그에 필요한 기술과 역량을 육성한다.”
직반장 / 관리감독자	“우리 벨브 팀은 다음과 같은 규정과 절차를 준수하여 재작업을 제로화하고 95% 수율을 유지토록 한다.”
전문기술직	“우리 부서는 탁월한 업무 수행을 위해 절차를 준수하고 항상 문제의식을 가지고 업무에 임한다.”

1) “Nuclear leadership effectiveness attributes”, WANO, 2019

2) “Nuclear leadership effectiveness attributes”, WANO, 2019

6. 효과적인 안전보건 리더십 구성 요소

- 6.1. 리더십 스타일: 높은 성과를 달성하는 안전보건리더는 조직 구성원들이 안전 중시 관행이 곧 비즈니스 성과로 이어진다는 인식하에 안전하게 행동하고 최선의 안전보건관련 전문지식을 익히고 이를 효과적으로 전달하기 위한 의사소통 역량을 갖추도록 독려한다. 나아가 공식/비공식적인 리더십 스타일은 안전보건성과에 지대한 영향을 미친다.
- 6.2. 책임감: 경영진은 안전보건방침 및 목표 달성과 사고에 대해 궁극적인 책임을 진다. 높은 성과를 달성하는 리더는 다양한 의사소통 채널을 통해 안전 메시지를 전달한다. 또한 선행/후행 지표를 활용하여 안전보건을 조직 성과평가에 반영함으로써 현장 안전에 대한 개인 및 조직의 의지를 입증하도록 한다.
- 6.3. 직원 권한부여: 직원에 대한 권한부여는 안전보건 메시지와 방침을 개발, 배포, 강화하는데 있어 조직 구성원들의 합의와 이행을 보장하는데 필수적인 요소이다. 리더와 팀원들 간의 상호교감과 작업자들을 안전보건활동에 참여시키기 위해 주인의식을 고양하는 것 또한 중요하다.
- 6.4. 조직 의사결정에 있어서의 안전보건의 역할: 신규 상품 및 서비스 개발, 인수, 합병 및 협력업체 계약 등 조직의 중요한 의사결정에 안전보건 요소가 고려되어야 한다.
- 6.5. 교육훈련: 리더십에 대한 교육훈련은 안전보건 리더가 조직 내에서 성장하는데 필수불가결한 요소이다. 또한 교육훈련에는 전문기술 교육과 더불어 효과적인 의사소통 기술과 같은 소양과목도 포함된다.
- 6.6. 안전문화: 안전을 조직 문화에 확고하게 정착시키기 위해서는 단순히 안전을 최우선 시 하는 것에서 벗어나 안전을 조직 가치로 내재화 하여야 한다. 안전을 조직의 핵심 가치로 강조하기 위해 직원들의 안전한 행동을 인정하고 독려하는 일은 리더가 수행해야 할 가장 핵심적인 역할이다.

7. 안전보건에 대한 리더십 의지표명과 실행방안³⁾

안전보건에 대한 리더십 의지표명과 실행방안은 아래와 같다.

- (1) 안전하고 건강한 작업장 및 활동의 제공뿐만 아니라 작업과 관련된 상해 및 건강상 장애 예방을 위한 전반적인 책임과 책무를 진다.
- (2) 안전보건 방침 및 관련된 안전보건 목표가 수립되고 조직의 전략적 방향과 조화를 보장한다.
- (3) 안전보건경영시스템 요구사항이 조직의 비즈니스 프로세스와 통합됨을 보장한다.
- (4) 안전보건경영시스템의 수립, 실행, 유지 및 개선을 위하여 필요한 자원의 가용성을 보장한다.
- (5) 효과적인 안전보건경영의 중요성과 안전보건경영시스템 요구사항 이행의 중요성에 대한 의사소통이 되도록 하여야 한다.
- (6) 안전보건경영시스템이 의도한 결과를 달성함을 보장한다.
- (7) 안전보건경영시스템의 효과성에 기여하도록 인원을 지휘하고 지원한다.
- (8) 지속적 개선을 보장하고 촉진한다.
- (9) 기타 관련 경영자의 책임 분야에 리더십이 적용될 때 그들의 리더십을 실증하도록 경영자 역할을 지원한다.
- (10) 안전보건경영시스템의 의도된 결과를 지원하는 조직의 문화를 개발, 선도 및 촉진하여야 한다.
- (11) 사건, 유해위험요인 및 위험성 보고 시 부당한 조치로부터 근로자를 보호하여야 한다.

3) ISO 45001:2018, 5.1 Leadership and commitment

(12) 조직이 근로자의 협의 및 참여를 위한 프로세스를 수립하고 실행을 보장한다.

(13) 안전보건위원회 수립 및 기능을 지원한다.

8. 효과적인 리더십 특성

효과적인 리더십의 특성은 아래와 같다.

(1) 안전을 최우선으로 탁월한 비전을 설정한다(리더십 특성 1).

(2) 전 직원을 참여시킨다(리더십 특성 2).

(3) 팀워크, 신뢰와 협조의 환경을 조성한다(리더십 특성 3).

(4) 지속가능한 성과를 추구한다(리더십 특성 4).

(5) 리더십 역량을 배양한다(리더십 특성 5).

아래에서는 이러한 특성을 활용하여 효과적인 리더십 실천 및 평가활용을 위한 체계로서의 프레임워크를 제시하였다.

9. 리더십 프레임워크

9.1. 리더십 특성 1

안전을 최우선으로 탁월한 비전을 설정한다.

리더는 조직 비즈니스의 고유한 특성에 인식하고 이를 반영한 명확하고 고무적인 탁월한 비전을 수립하고 촉진한다.

(1) 리더는 안전 최우선 가치를 실천하기 위해 헌신한다.

(2) 리더는 모든 조직의 구성원들에게 안전에 대한 주인의식과 책임감을 고취시킨다.

- (3) 리더는 업계 최고 수준의 성과 및 업무에 부합하는 명확하고 도전적인 목표를 설정한다.
- (4) 리더는 조직의 탁월한 비전을 개발하는데 전 직급의 구성원들을 적극적으로 참여시킨다.
- (5) 리더는 협력업체와 파트너를 포함한 모든 구성원에게 비전, 전략 및 목표를 명확하게 의사소통 한다.
- (6) 모든 직급의 리더는 팀원들과 협력하여 비전을 구체적인 목표와 실천항목으로 구체화하여 공유한다.
- (7) 리더는 비전과 전략에 대한 전적인 의지를 말과 행동으로 보여준다.
- (8) 리더는 지속적으로 우수사례를 벤치마킹하고 이에 따라 비전을 주기적인 검토하여 관련 산업의 최신 성과를 반영한다.

9.2. 리더십 특성 2

전직원을 참여시킨다.

리더는 진심을 다한 경청과 행동으로 조직 구성원들과 의사소통함으로써 두터운 신뢰 관계를 구축하고 유지한다. 그들은 조직 구성원들이 탁월한 성과와 높은 수준의 안전을 위해 기꺼이 자신의 최선을 다하도록 독려한다.

- (1) 리더는 긍정적인 환경을 조성하여 조직 구성원들이 최선을 다하도록 독려한다.
- (2) 리더는 관련 산업 분야의 전문가로서 보여줘야 할 행동 규범을 스스로 만들어 솔선수범한다.
- (3) 리더는 열린 마음으로 정직하게 의사소통하고 진실되게 행동한다.
- (4) 리더는 서로 다른 생각, 관심사, 질문 및 의견을 구하고, 경청하며 수용하고 이에 적절하게 대처한다.

- (5) 리더는 특히 조직이 위기나 장기간 침체에 빠져있을 때 회복 탄력성을 행동으로 보여주고 조직 구성원들에게 동기를 부여한다.
- (6) 리더는 조직 구성원 개인 및 팀 성과를 인정하고 보상한다.
- (7) 리더는 특히 조직이 변화를 겪는 시기에 더더욱 자신의 행동과 의사결정의 배경과 이유에 대해 적극적으로 의사소통한다.
- (8) 리더는 현장을 가까이하고 긍정적인 행동을 강화하며 개인과 팀이 성과를 개선할 수 있는 기회를 파악하여 제공한다.
- (9) 리더는 모든 직급의 직원들이 자신의 업무, 절차 및 작업 환경의 개선점을 파악하여 실행하도록 독려한다.
- (10) 리더는 인적 오류의 본질과 원인을 인식하여 선불리 결론짓고 단순히 개인을 비난하기 전에 먼저 이해하려 노력한다.

9.3. 리더십 특성 3

팀워크, 신뢰와 협조의 환경을 조성한다.

리더는 사업장 안전개선, 의사결정 수준 제고, 시의적절한 조치와 조직성과 최적화를 위해 팀과 개인의 다양한 역량을 활용하고 팀워크와 부서 간 협력을 장려한다.

- (1) 리더는 개인적으로 최선을 다해야 할 뿐만 아니라 팀의 중요한 구성원으로서 팀 전체가 효과적으로 기능할 수 있도록 보장할 의무가 있다.
- (2) 리더는 조직의 모든 직급에서 의사소통, 협업 및 부서간 협력을 장려함으로써 팀워크를 촉진한다.
- (3) 리더는 팀 성과와 그들이 함께 성취한 성공에 대해 개인은 물론 서로 간에 책임을 지는 분위기를 조성한다.
- (4) 리더는 팀원들과 함께 조직의 비전을 달성하기 위해 명확하고 성취 욕구를 불러

일으키는 도전적인 목표를 설정한다.

- (5) 리더는 팀 간에 책임소재가 불명확하거나 갈등의 소지가 있을 때, 그리고 성과가 미비하여 목표 달성이 의문 시 되는 상황이 발생하면 적시에 개입하여 적절한 조치를 취한다.
- (6) 리더는 팀원들이 업무 가운데 발생한 안전 문제 등을 포함하는 이슈에 적극 대응하여 해결하도록 안전과 보건을 중시하는 환경을 조성한다.
- (7) 리더는 조직 구성원들이 사전에 계획된 팀 목표와 실천계획을 달성할 수 있도록 전적으로 지원한다.
- (8) 리더는 자신들의 관리 영역에서 비협조적인 행동의 예를 찾아 바람직한 방향으로 시정할 수 있도록 노력한다.
- (9) 리더는 팀이 "집단 사고"의 오류를 피하기 위해 대안의 관점을 항상 고려하도록 독려한다.

9.4. 리더십 특성 4

지속가능한 성과를 추구한다.

리더는 성과에 대한 주인의식과 책임감을 고취시키기 위해 조직원들의 역량을 상회하는 목표를 설정하여 성취감 고취시킨다. 그들은 조직이 자만심에 빠지는 것을 막기 위해 경계를 늦추지 않는다.

- (1) 리더는 조직의 의사결정에 책임감을 가지고 이를 행동으로 실천하며 성공적인 결과를 달성하기 위해 노력한다.
- (2) 리더들은 설사 그것이 경미한 징후라 하더라도 문제의 징후가 보이면 즉각적인 조치를 취하여야 한다.
- (3) 리더는 용기를 내어 기존 질서에 도전하고 어려운 결정을 내리며 필요한 경우 조직적 또는 문화적 문제를 바로 잡기 위해 즉각적인 조치를 취한다.

- (4) 리더는 부족한 부분을 바로 잡고 주인의식을 고취시키기 위해 솔직하고 시기적절한 피드백을 제공하여 성과 향상을 위한 건전한 책임 문화를 조성한다.
- (5) 리더가 바람직한 행동 기준에 비추어 부족한 행동을 인식하면 해당하는 인원이 이를 이해하고 개선하도록 정중하게 요구한다.
- (6) 리더는 관련 조직이 해당하는 위험을 고려, 이해 및 관리하는데 필요한 의사결정을 내릴 수 있도록 보장한다.
- (7) 리더는 문제점을 파악, 보고, 조치하는 문화를 조성하기 위해 부단히 노력한다.
- (8) 리더는 잠재되어 있는 조직 행동적 또는 문화적인 원인을 파악하여 해결하기 위해 심도 있는 시정조치가 실행되도록 보장한다.
- (9) 리더는 사건/사고를 예방하기 위해 오류방지기술을 적극 사용하도록 독려한다.
- (10) 리더는 벤치마킹, 내외부 평가, 운영 경험 및 교육을 활용하여 지속적인 개선을 추진한다.

9.5. 리더십 특성 5

리더십 역량을 배양한다.

리더는 조직이 장기적으로 긍정적인 성과를 달성 유지하는데 필요한 다양하고 적격성을 갖춘 유능하고 숙련된 개인으로 구성된 효과적인 조직을 만들기 위해 자신은 물론 팀원의 역량을 개발한다.

- (1) 리더는 자신의 리더십 역량을 향상시키는 데 필요한 기술을 개발한다.
- (2) 리더는 조직이 정상운영되는 경우는 물론 심각한 사고 또는 중대한 상황에서도 성공적인 리더가 되기 위해 필요한 행동, 전문 지식 및 경험을 갖춘 역량있는 후보자를 채용, 배치한다.
- (3) 리더는 인재 관리 및 리더십 개발의 중요한 요소로서 다양성을 인정하고 지원한다.

- (4) 리더는 업계, 전문가 및 리더십 경험에서 얻은 지식을 공유하여 조직 구성원들의 역량을 적극적으로 개발하고 멘토링한다.
- (5) 리더는 인수인계 계획에 적극적으로 참여하여 인사 변동과 관련된 위험을 조직이 충분히 고려할 수 있도록 한다.
- (6) 리더는 리더십 잠재력이 있는 조직 구성원을 사전에 파악하고 지원하며 이를 개발할 기회를 제공한다.
- (7) 리더는 정기적으로 개인 및 팀 성과를 평가하고 조직의 성공에 필요한 팀을 구성한다.

10. 안전보건 리더십 스킬 개발 방안

10.1 안전문화 관리가 조직 내에 확산되어 있지 못한 상황에서는 무엇보다도 안전 리더십이 매우 중요한 역할을 한다. 경영진의 안전리더십은 조직의 안전문화를 확산, 육성하고 유지하는데 크게 기여한다. 회사의 안전문화에 대한 모든 변화는 최고 경영자로부터 온다고 보아도 무방하다. 경영진은 안전 비전과 안전사고 예방 전략방향을 설정하고, 충분한 물적 및 인적 자원을 제공하며, 일선 구성원들에게 안전의 중요성을 지속적으로 강조해야 한다. 궁극적으로 모든 계층의 구성원들이 안전관리 목적과 목표를 이해하고 관행으로 자리 잡는데 집중하며 안전관리 집행을 일관성 있게 유지한다면, 그 조직은 초일류 기업 수준의 안전성과와 안전문화를 갖춘 조직에 도달할 수 있다.⁴⁾

10.2 안전보건 리더와 관련된 대부분의 활동은 근로자들에게 우수사례를 일관되게 제공하고, 그들이 성공을 달성할 수 있도록 적극적으로 지원해 주는 활동과 관련된다고 볼 수 있다. 그리고 안전보건 리더십은 명확하게 정의되어 규정되어야 하고, 아울러 측정이 가능한 특정 행동으로 전환되어야 한다.⁵⁾ 전문가들은 사업장 현장분석을 통해 안전보건 리더십을 정의하고 측정하면 일선 작업자들의 안전행동이 크게 향상되어 사고를 줄일 수 있다고 지적한다.⁶⁾ 그러나 이러

4) Cooper, M.D., 2008. 'Risk-weighted safety culture profiling'. The 9th international conference on health, safety, security & environment in oil & gas exploration and production. 15-17 April, Nice, France.

5) Ian S. Frankel, Michael W. Leonard, Charles R. Denham, 2006. Fair and just culture, team behavior and leadership engagement: the tools to achieve high reliability. Health Services Research, 41(4): 1690-1709.

6) Cooper, M.D., 2000. Safety leadership in construction' a case study. Italian Journal of occupational medicine and ergonomics suppl. A psychology, 32(1): A18-23.

한 이점에도 불구하고 안전보건 리더십이 비효율적으로 작동하는 경우도 있다. 사고에 관한 조사 자료에 따르면 비효율적인 안전보건 리더십은 다음 사항에 관한 혼선에서 기인하는 것으로 알려져 있다. 이러한 혼선은 의사결정의 질을 떨어뜨림으로써, 팀 안전성과에 부정적인 영향을 미치고, 아울러 일선 관리자와 경영진과의 대인관계에도 갈등을 야기한다.⁷⁾

- (1) 회사 안전보건 경영시스템 및 관련 정책의 혼선
- (2) 지도자(리더)의 개인 안전 책임과 의무 혼선
- (3) 안전에 대한 지도자와 일선 작업자의 권한 혼선
- (4) 안전관리 책임자 중 누가 책임을 져야 하는가? 하는 혼선

10.3 안전문화 리더십과 관련하여 클라크(Clarke)⁸⁾ 등은 영국의 제조업체들을 대상으로 경영진 안전보건 리더십이 근로자들의 안전참여 성과에 어느 정도 영향력을 미치는가를 조사했다. 구조방정식 통계분석 기법을 사용하여 분석한 결과 변형적(transformational) 리더십 스타일의 지도자는 안전참여에 의미있는(significant) 영향력을 미치는 관계가 있음을 밝혔다. 아울러 안전참여는 안전 풍토(safety climate)에 의해 부분적으로 중재됨을 발견하였다. 또한 거래(transactional) 리더십 스타일의 지도자도 안전참여에 긍정적 영향력을 미침을 발견하였다. 결론적으로 안전문화 지도자들은 이성적이고 합리적인 설득, 적극적인 안전관리 의사결정에 참여, 근로자들의 안전참여를 권장하는 태도 그리고 안전사고 예방에 대한 열정을 보이는 모습이 좋다고 강조하였다.

안전보건 리더십 스킬개발은 <표 2>와 같이 크게는 안전보건 리더십 행동개발 활동과 안전보건 리더십 강화전략 활동이 핵심이다.

7) Lawrence Susskind and Jeffrey Cruikshank, 1987. Breaking the impasse: consensual approaches to dispute resolution, New York: Basic Books.

8) Clarke, S. & Ward, K. 2006. The role of leader influence tactics and safety climate in engaging employees' safety participation. Risk Analysis, 26(5): 1175-85.

<표 2> 안전리더십 스킬개발을 위한 5가지 세부 활동

구 분		세부활동
안전보건 리더십 행동개발		책임과 의무를 토대로 특정 안전보건 리더십 행동역량과 책임 개발
안전보건 리더십 강화 전략	역량측정개발	‘SMART’한 KPI를 개발
	기술훈련실시	역량 및 예상 결과에 따라 안전보건 리더십 교육을 제공
	KPI 개발 및 모니터링	KPI 진행상황의 검토 및 강화
	승진/보상 반영	안전보건 리더십 성과를 인정하고 매년 실적 검토한 후 승진과 보상에 반영

11. 안전보건 리더십 행동개발 활동

11.1. 안전보건 리더십 행동개발은 안전보건 리더십 스킬 개발의 한 축을 이루는 매우 중요한 활동이다. 이 활동을 정의하고 활동을 계량화하는 방법을 개발하는 목표는 안전보건 리더가 해야 할 일을 보다 명확하게 설정하기 위함이다. 성공적인 안전보건 리더십을 뒷받침하는 기본 철학은 안전보건 리더와 근로자간에 안전보건 협력(신뢰)관계를 수립하는 것이다. 이는 모든 경영 계층에서 가시적이고 입증 가능한 안전보건 리더십 행동역량 및 책임 매트릭스를 개발함으로써 달성된다.

11.2. 세부적인 안전보건 리더십 개발 활동은 다음과 같다.

11.2.1 적절한 모든 계층에서 발생하는 리더십⁹⁾

리더십은 CEO에서 현장 관리자에 이르기까지 모든 계층에 관련되어 있다. 각 관리 계층에 대한 안전보건 리더십 권한과 책임 매트릭스를 개발하면, 특정 행동과 기대하는 바가 정의되고 또한 안전성과를 향상시킬 수 있다.

9) Palanski, M.E. & Yammarino, F.J. 2009. Integrity and leadership: a multi-level conceptual framework. The leadership quarterly, 20(3): 405-420.

11.2.2 안전한 생산에 우선순위를 둔 리더십¹⁰⁾

이 역량의 기본 철학은 안전과 생산 사이의 호환성이 클수록 근로자들이 더 안전하게 작업한다는 점이다. 각 부서 단위의 리더십을 바탕으로 안전보건 관리가 실행되면서, 상해 없는 작업장 환경이 조성된다.

11.2.3 정기적으로 의사소통하는 리더십¹¹⁾

리더십은 안전 정보의 중요한 출처이다. 근로자들과 안전에 관해 자주 그리고 정기적으로 의사소통하면 허용 가능한 안전행동 표준과 패턴을 명확하게 정의할 수 있다. 그리고 이와 같은 정의는 안전사고 예방을 강화하는 데 도움이 된다. 안전 의사소통은 의사소통 매체가 무엇이든 상관없이 리더와 근로자간 양방향이어야 하며, 양 방향 의사소통을 통하여 전달된 메시지가 수신되고 이해되었는지를 확인도 해야 한다.

11.2.4 롤(role)모델 리더십¹²⁾

진정한 리더는 항상 부하 근로자들에게 롤 모델이 되어야 한다. 안전에 열의를 가진 리더는 회사의 안전관리 방향에 대한 진정한 믿음을 보여주어야 하며, 높은 안전성과를 얻기 위해 열심히 노력하는 모습을 보여야 한다.

11.2.5 직원 참여를 장려하는 리더십¹³⁾

안전보건 리더십을 추구하는 리더는 위험 요소 파악, 위험성 평가, 절차검토, Tailgate/Toolbox 회의 및 행동기반 안전관리 등에 근로자 참여를 촉진하고, 근로자와 안전 파트너십을 만들고 유지하는 데 노력한다. 또한 모든 근로자에게 안전 상황에 대한 진실된 설명을 요구하고 격려한다. 비록 선호되지 못하는 제

10) Mclain, D.L. & Jarrell, K.A., 2007. The perceived compatibility of safety and production expectations in hazardous occupations. Journal of Safety Research, 38(3): 299-309.

11) Thomas, T., Schermerhorn, J.R. & Dienhart J.W., 2004. Strategic leadership of ethical behavior in business. Academy of Management Executive, 18(2): 56-66.

12) Clarke, 5. and Ward, K. (2006), The Role of Leader Influence Tacits and Safety Climate in Engaging Employee's Safety Participation, Risk Analysis 26.

13) O'toole, Michael, 2002. The relationship between employees' perceptions of safety and organizational culture, Journal of Safety Research, 33(2): 231-43.

안이라 할지라도 조직의 안전을 향상시키기 위해 부하의 아이디어/행동을 철저히 존중한다.

11.2.6 직원 행동을 변화시키는 데 도움이 되는 리더십¹⁴⁾

사업장 운영에서 정기적으로 안전 관찰을 실시하고, 코칭을 제공하고, 직원들을 멘토링하는 리더의 행동은 안전한 행동을 강화하고 개선하는 중요한 접근 방법이다.

11.2.7 직원들과 함께하는 리더십¹⁵⁾

진정으로 안전성과 개선을 추구하는 리더는 자신과 팀의 창의력과 독창성을 이용한다. 그리고 자원 확보, 시정조치 모니터링, 부하들의 안전교육 참석 보장, 위험성 평가 수행 지원 등의 사후관리를 실시하고 그 결과를 직원들과 의사소통해야 한다.

12. 안전보건 리더십 강화 전략 활동

가시적인 안전보건 리더십을 이루는 행동역량을 기반으로 한 프레임워크를 구축하는 활동은 안전문화를 향상시키는 전략의 핵심요소이다. 안전보건 리더십을 강화하기 위한 보다 세부적인 전략이 마련되어야 한다. 이를 위해 여러 강화 전략 활동이 고려될 수 있다.

12.1. 관리자는 안전보건 리더십 기술개발을 강화하기 위해 안전부서/인적자원부서/운영부서의 담당자를 확인한다.

12.2. 모든 관리자를 위한 안전보건 리더십 행동역량 프레임워크를 개발한다.

14) Cooper, M.D., 2010. Safety leadership in construction: a case study. Italian Journal of Occupational Medicine and Ergonomics: Suppl. A psychology, 32(1): A18-A23.

15) Cooper, M.D., 2006. The impact of management's commitment on employee behavior: a field study. ASSE-MEC 7th professional development conference & exhibition, Kingdom of Bahrain, March 18-22.

- 12.3. 모든 계층 관리자들 사이에 형성되어 있는 안전보건 리더십 기술의 갭을 확인한다.
- 12.4. 피드백 정보 확보를 위해 모든 관리자에게 행동역량 프레임워크를 실행한다.
- 12.5. 피드백 정보에 근거하여 행동역량 프레임워크를 적절하게 수정한다.
- 12.6. 필요하다면, 외주하여 원하는 안전보건 리더십 행동역량을 개발한다.
- 12.7. 안전보건 리더십 책임과 역할을 규정하는 절차를 수립한다.
- 12.8. 각 단계별로 안전보건 리더십 훈련을 실시한다.
- 12.9. 관리자가 안전보건 리더십 행동역량을 보여줄 수 있는 목표를 설정한다.
- 12.10. 연간 성과평가를 위한 핵심 지표(KPI: Key Performance Indicator)를 가시적인 안전보건 리더십 지표로 사용한다.
- 12.11. 가시적인 안전보건 리더십 행동의 정도를 결정하고, 이를 승진 및 보너스 결정에 활용한다.

13. 안전보건 리더십 평가 사례

본 가이드에서 제시한 효과적인 안전 리더십평가 항목과 실행방안은 <부록 A>의 영국산업안전보건청 등 국가기관에서 제시하는 경영시스템 기반 PDCA 체계에 따른 실행 항목 및 안전선진기업인 다국적 회사의 평가 항목, <부록 B>의 안전보건경영시스템(KOSHA-MS) 인증심사 시 리더십 평가 항목, <부록 C>의 공공기관 안전보건활동 수준평가 시 리더십 평가 항목 등과 유사하다.

<부록 A> HSE 리더십 평가 항목¹⁶⁾

항 목	체크리스트
계획	- 이사회에 안전보건에 대한 의지를 어떻게 표명하는가?
실행	<ul style="list-style-type: none"> - 이사회를 포함한 모든 조직 구성원이 적합한 안전보건조언을 받았음을 어떻게 보장하는가? - 이사회를 포함한 모든 조직 구성원이 충분한 교육훈련을 받아 안전보건에 대한 책임을 다하기에 적격함을 갖추었음을 어떻게 보장하는가? - 직원들, 특히 안전보건책임자가 안전보건 문제에 대해 적절히 조언받고 있음을 어떻게 확인하는가? 해당 안전보건 문제는 적절한 수준까지(이사회를 포함) 보고되고 있음을 어떻게 확인하는가? - 조직의 위험이 평가되고, 합리적인 관리방안이 수립되며 유지되는지를 확인하기 위한 시스템이 운영되고 있는가?
점검	<ul style="list-style-type: none"> - 현장에서 벌어지는 일들을 얼마나 잘 알고 있는가? 조직과 협력사가 실제로 어떻게 작업하는지를 알 수 있도록 감사 또는 평가가 수행되는가? - 이사회는 안전보건에 대해 정기적으로 어떤 정보를 전달받는가(성과 및 사고나 질병에 대한 보고 등)? - 해당 분야 또는 그 밖의 분야와 비교하여 성과를 벤치마킹하는가? - 작업방식의 변화가 안전보건에 중요한 영향을 미치는 경우, 이사회는 이러한 변화에 대해 어떻게 관심을 갖는가?
개선	- 안전보건에 대한 이사회 수준의 검토가 적절한지를 어떻게 보장하는가?

16) Health and Safety checklist, HSE

<부록 B> 안전보건경영시스템(KOSHA-MS) 인증심사 시 리더십 평가 항목

A. 안전보건경영시스템 인증기준

항 목	인 증 기 준
1. 경영자가 알아야 할 사항	<ul style="list-style-type: none"> ○ 재해예방과 쾌적한 작업환경을 조성함으로써 근로자 및 이해관계자의 안전과 보건을 유지·증진하기 위한 책임과 책무를 다하여야 함을 알고 있어야 한다. ○ 안전보건방침과 이에 따른 목표가 수립되고 이들이 조직의 전략적 방향과 조화되도록 하여야 함을 알고 있어야 한다. ○ 안전보건경영시스템 요구사항을 조직의 비즈니스 프로세스에 통합되도록 하여야 함을 알고 있어야 한다. ○ 안전보건경영시스템의 구축, 실행, 유지, 개선에 필요한 자원(물적, 인적)을 제공하고 안전보건경영시스템의 효과성에 기여하도록 인원을 지휘하여야 함을 알고 있어야 한다. ○ 효과적인 안전보건경영의 중요성과 안전보건경영시스템 요구사항 이행의 중요성에 대한 의사소통이 되도록 하여야 함을 알고 있어야 한다. ○ 안전보건경영시스템이 의도된 결과를 달성할 수 있도록 하여야 함을 알고 있어야 한다. ○ 지속적인 개선을 보장하고 촉진하여야 함을 알고 있어야 한다. ○ 안전보건경영시스템의 의도된 결과를 지원하는 조직 문화의 개발, 실행 및 촉진하여야 함을 알고 있어야 한다. ○ 사건, 유해위험요인 및 위험성 보고시 부당한 조치로부터 근로자를 보호하여야 함을 알고 있어야 한다. ○ 안전보건경영시스템의 운영상에 근로자의 참여 및 협의를 보장하여야 함을 알고 있어야 한다.
2. 중간관리자가 알아야 할 사항	<ul style="list-style-type: none"> ○ 회사의 안전보건경영방침을 수행하기 위한 구체적 추진계획을 알고 있어야 한다. ○ 안전보건경영시스템의 운영절차와 기대효과에 대해서 알고 있어야 한다. ○ 안전보건경영시스템 운영상의 담당자의 역할을 알고 있어야 한다. ○ 해당공정의 위험성 평가방법과 내용을 알고 있어야 한다. ○ 해당공정의 중요한 안전보건작업지침을 알고 있어야 한다. ○ 유해위험작업공정과 작업환경이 열악한 장소를 파악하고 있어야 한다. ○ 비상조치 사항을 알고 있어야 한다. ○ 최신 기술자료의 보관장소와 관리방법을 알고 있어야 한다.

항 목	인 증 기 준
3. 현장관리자가 알아야 할 사항	<ul style="list-style-type: none"> ○ 사업장의 재해내용과 안전보건목표를 알고 있어야 한다. ○ 안전보건경영시스템 운영상의 담당자 역할을 알고 있어야 한다. ○ 물질안전보건자료(MSDS) 등 공정안전자료의 활용과 비치장소를 알고 있어야 한다. ○ 해당공정의 잠재위험성과 대응방법을 알고 있어야 한다. ○ 예정되지 아니한 정전시의 조치사항을 알고 있어야 한다. ○ 안전보건 기술자료가 어디에 보관되는지 알고 있어야 한다. ○ 비상조치계획에서 담당역할을 알고 있어야 한다. ○ 기계·기구 및 설비의 검사주기를 알고 있어야 한다. ○ 현장에서의 유해위험물질 취급방법을 알고 있어야 한다. ○ 가동전 안전점검 사항을 알고 있어야 한다.
4. 현장근로자가 알아야 할 사항	<ul style="list-style-type: none"> ○ 담당업무에 관한 안전보건수칙을 알고 있어야 한다. ○ 안전보건경영시스템 운영절차를 알고 있어야 한다. ○ 최근 실시한 안전보건교육내용을 알고 있어야 한다. ○ 취급하고 있는 유해·위험물질에 대하여 물질안전보건자료(MSDS)를 알고 있어야 한다. ○ 비상사태 발생시 조치 사항을 알고 있어야 한다. ○ 개인보호구 착용기준과 착용방법 등을 알고 있어야 한다.
5. 안전·보건 관리자, 담당자, 조정자가 알아야 할 사항	<ul style="list-style-type: none"> ○ 법정 안전·보건관리자, 담당자, 조정자로서의 역할을 알고 있어야 한다. ○ 안전보건경영시스템의 내용과 성과 및 기대효과를 알고 있어야 한다. ○ 안전보건경영시스템을 실행하기 위한 추진목표를 알고 있어야 한다. ○ 내부심사 결과 및 조치사항을 알고 있어야 한다. ○ 위험성평가방법 및 조치내용을 알고 있어야 한다.
6. 협력업체 관계자가 알아야 할 사항	<ul style="list-style-type: none"> ○ 협력업체의 사업주가 해야 할 사항을 알고 있어야 한다. ○ 현장에서 위험상황을 발견했을 때 조치방법을 알고 있어야 한다. ○ 비상시 행동요령에 대하여 알고 있어야 한다. ○ 개인보호구 지급기준과 착용방법을 알고 있어야 한다. ○ 안전작업허가서를 교부받아야 할 작업의 종류 및 절차를 알고 있어야 한다. ○ 원청사(발주자 포함)의 안전보건 요구사항을 알고 있어야 한다.

<부록 C> 공공기관 안전보건활동 수준평가 시 리더십 평가¹⁷⁾ 항목

A. 1 최고경영자의 안전보건 리더십

□ 세부 평가내용 및 평가 착안사항

세부 평가 내용	<ol style="list-style-type: none"> 1. 최고경영자의 리더십과 안전경영 실천의지 2. 안전보건방침 수립 및 공유 3. 최고경영자의 안전보건활동 참여
평가 착안 사항	<ol style="list-style-type: none"> 1. 최고경영자의 안전보건경영 의지, 관심도, 현장활동 참여, 안전보건 수준 향상 계획 등의 적정성(면담 등) 2. 사업특성과 안전보건 여건을 반영한 안전보건방침의 수립과 구성원에 대한 공유수준 3. 안전보건경영회의(정부주재, 자체), 현장 안전보건점검, 정기 업무보고 실시 등 경영자의 적극적 참여 여부
준비 사항	<ul style="list-style-type: none"> ○ 안전보건경영 방침의 작성·게시·공유 증빙자료 ○ 최고경영자의 안전보건 관련 회의(정부주재·자체) 및 현장점검 실시 증빙자료 ○ 경영자에 대한 안전보건 관련 정기보고 실시 증빙자료

17) 2020년 공공기관 안전보건활동 수준평가 편람

지침 개정 이력

□ 개정일 : 2023. 3. 8.

- 개정자 : 한국산업안전보건공단 전문기술실
- 개정사유 : 일부 미비사항 정비·수정
- 주요 개정내용
 - <부록 B>, <부록 C> 및 <부록 E> 삭제