

안전문화
길라잡이 2

chapter

1

안전문화 향상을 위한 준비작업



긍정적인 안전문화 형성을 위한 선행조건
안전문화와 '계획된 행동 이론'
안전문화 향상 방안 효과성 연구

안전문화란 안전과 관련하여 조직 구성원들이 공유하고 있는 기본 가정 및 가치를 말합니다. 이러한 가정과 가치는 조직의 다양한 시스템, 절차, 물리적 환경, 구성원들의 행동을 통해 드러납니다. 많은 연구와 사례에 따르면, 안전문화는 작업자들의 행동에 영향을 주어 안전사고 및 재해를 예방하는 데 매우 중요한 역할을 합니다. 따라서 조직의 안전문화를 향상하는 것은 노동자와 경영자 모두에게 중요한 일입니다. 본 교재의 목적은 안전문화를 향상하기 위해 현장에서 활용할 수 있는 방안들을 소개하는 것입니다. 1장에서는 이를 위한 준비작업으로 1) 긍정적인 안전문화 형성을 위한 선행조건, 2) 안전문화와 ‘계획된 행동 이론’, 3) 안전문화 향상 방안에 대한 연구 결과를 살펴보고자 합니다. 1장은 다소 일반적인 내용을 다루지만, 다음 장부터 소개할 구체적인 안전문화 개선방안을 이해하고 성공적으로 적용하는 데 필요한 정보를 제공할 것입니다.



안전문화와 같은 조직문화는 쉽게 변하지 않는 특성을 가집니다. 따라서 조직의 안전문화 개선 노력이 실제 기대하는 효과를 거두려면 충분한 준비작업이 필요합니다. 아무리 좋은 씨앗을 뿌려도 온도, 습도, 그리고 흙이 제대로 준비되지 않으면 좋은 꽃을 피우기 어려운 것과 마찬가지입니다. 여기서는 안전문화를 꽃피우기 위해 중요한 3가지 선행조건에 대해 생각해보겠습니다.

1. 조직의 핵심가치와 안전문화의 일관성

안전문화는 전반적인 조직의 핵심가치와 밀접한 관련이 있습니다. 조직의 핵심가치란 그 조직에서 가장 중요하게 여기는 것이 무엇인지를 뜻합니다. 많은 기업이 공식적으로 발표하는 핵심가치를 가지고 있습니다. 하지만 조직의 진정한 핵심가치는 일상적인 의사결정 과정에서 드러납니다. 예를 들어, 두 사람이 해야 할 작업을 비용 때문에 한 사람이 하도록 한다면, 효율성이나 이윤이 그 기업의 핵심가치라는 것을 보여줍니다. 또는 눈이 와서 빙판길이 생긴 날 화물 운송 작업자에게 배송 시간을 반드시 지키라고 강조한다면 고객 만족이 주요 핵심가치임을 알 수 있습니다.

문제는 조직에서 모든 가치를 똑같이 중요시할 수는 없다는 것입니다. 효율성이나 생산성을 핵심가치로 여긴다면 상대적으로 안전과 같은 가치를 상대적으로 덜 중요하게 여길 수밖에 없게 되고, 이러한 환경에서는 바람직한 안전문화를 형성하기가 어렵습니다. 반대로 구성원들에 대한 존중과 노동자의 복지를 핵심가치로 여긴다면, 긍정적 안전문화를 조성하는 과정이 훨씬 수월할 것입니다. 따라서 안전문화 향상을 위한 구체적인 방안을 고민하기 전에, 우리 조직의 경영진, 관리자, 작업자들이 가장 중요하게 여기는 가치가 무엇인지, 그러한 가치가 작업자들의 안전과 어떤 관계가 있는지, 혹시 서로 상충되지는 않는지 먼저 점검해야 합니다.

“
안전문화 향상을 위한 구체적인 방안을 고민하기 전에
우리 조직의 핵심가치가 안전과 어떤 관계가 있는지
서로 상충되지는 않는지부터 점검해야 합니다.
”

2. 열린 의사소통

조직 구성원들 간의 의사소통 방식도 안전문화와 밀접하게 관련됩니다. 현장에 가면 종종 위험한 작업장일수록 상명하복의 위계질서가 필요하다고 생각하는 관리자들을 만나게 됩니다. 위에서 시키는 대로 하면 사고가 안 날 것이라 믿는 것이지요. 그런데 많은 경우, 사고는 정말 생각하지도 못한 곳에서 발생합니다. 우리가 사고를 예방하기 위해 열심히 안전규정과 작업절차를 만들지만, 모든 위험요인을 예측하고 대비하는 것은 불가능합니다. 따라서 더욱 안전한 작업환경을 만들기 위해서는 안전담당자나 관리자 등 몇몇이 고민하기보다는 모든 구성원이 일상적으로 안전에 대해 자유롭게 의견을 나누고 함께 방안을 찾아 나가는 것이 훨씬 유리합니다. 이처럼 모든 구성원이 안전에 대한 의사소통에 참여하면 조직이 안전을 중요시한다는 인식이 강화되기 때문에 안전문화 향상에도 긍정적인 영향을 줍니다. 반대로 상명하복의 위계질서가 뚜렷한 조직에서는 직원들이 작업장의 안전문제를 상부에 보고하는 것을 불편해 하거나, 위에서 지시하는 것만 하면 된다는 생각이 굳어져서 굳이 스스로 무엇을 해야 한다는 생각을 하지 못할 가능성이 큽니다.

또한, 부서 간의 열린 소통도 중요합니다. 만약 우리 부서에서 발생한 사고는 우리 부서만 알고 다른 부서에는 이야기하지 않는 조직이 있다면, 다른 부서에서 비슷한 사고가 또다시 발생할 수 있을 것입니다. 이때 부서 간 소통이 있었다면, 또 다른 사고를 미리 예방하고 대책을 마련할 기회를 가질 수 있었을 것입니다. 예를 들어, 좋은 일이건 나쁜 일이건 구성원들이 자유롭게 편안하게 생각을 이야기 할 수 있고, 의견을 내면 이를 회사에서 진지하게 받아들이는 분위기를 가지고 있는 조직을 생각해봅시다. 구성원들이 서로 안전을 위해 편하고 자유롭게 이야기하는 가운데 안전한 작업장을 만들 수 있는 더 좋은 아이디어를 찾을 수 있고, 그런 과정 중에서 각자 안전의 중요성을 생각해보기 때문에 긍정적인 안전문화를 조성하는 데 큰 도움이 될 수 있습니다.

이처럼 상하 간, 부서 간, 혹은 직종 간 열린 의사소통을 할 수 있는 건강한 의사소통 방식이 자리 잡은 조직일수록 긍정적인 안전문화를 형성할 수 있는 조건을 갖추고 있다고 할 수 있습니다. 따라서 조직의 안전문화를 향상하고자 한다면, 그전에 우리 조직이 과연 그에 필요한 의사소통 방식을 사용하고 있는지 점검해볼 필요가 있습니다.

3. 리더십과 구성원의 신뢰 구축

긍정적인 안전문화를 만들기 위한 선행조건의 마지막 요인은 리더십과 관련됩니다. 리더십은 안전문화에 영향을 주는 여러 요인 중에서도 그 영향력이 가장 높은 요인 중 하나로 알려져 있습니다¹⁾. 리더란 조직의 중요한 의사결정 과정에 참여해서 영향을 미칠 수 있는 경영진이나 관리자를 말합니다. 이들은 조직의 정책과 전략을 결정하고, 이에 따른 구체적 성과 목표와 일정을 계획하며, 인적, 설비적 투자를 결정하고, 구성원들에 대한 보상과 처벌을 줄 수 있는 영향력을 가집니다.

리더는 이처럼 다양한 측면에서 안전문화 형성에 영향을 미칠 수 있지만, 그중 가장 중요한 것은 리더와 부하직원들이 서로를 존중하고 신뢰하는 관계를 형성하는 것입니다. 이러한 신뢰 관계에 따라 조직의 안전문화 향상 노력에 대한 구성원들의 해석이 달라질 수 있기 때문입니다. 예를 들어, 리더가 안전규정과 절차를 강화하는 결정을 내렸을 때, 리더에 대한 신뢰가 있는 조직의 구성원들은 이것이 진정으로 작업자의 안전을 위한 것이라고 믿게 됩니다.

리더와 구성원의 신뢰 수준에 따라 조직의 안전문화 향상 노력에 대한 구성원들의 해석이 달라질 수 있습니다.

“
”



이러한 믿음은 상사의 감독 없이도 안전규정을 자발적으로 지키려는 노력으로 이어질 수 있습니다. 또한, 자신의 의견을 리더가 경청할 것이라고 믿기 때문에 규정에 문제가 있으면 이에 대한 의견을 제시하고 개선책을 만들기 위해 함께 노력할 것입니다.

반면, 리더에 대한 신뢰가 제대로 형성되지 않은 경우에는 같은 조치에 대해서 전혀 다른 해석을 할 수 있습니다. 예를 들어, 새로운 규정을 회사 안전의 책임을 노동자들에게 전가하려는 시도라고 생각하는 것입니다. 이런 경우 해당 규정을 지키는 것이 안전에 도움이 되지 않는다고 여기고, 따라서 걸리지만 않는다면 규정을 안 지켜도 괜찮다고 생각하게 됩니다. 또한, 문제가 있다고 생각해도 상부에 이야기해도 어차피 듣지도 않을 것이라고 여기고, 뒤에서 불평만 하며 개선하려는 노력은 하지 않을 가능성이 큼니다.

리더와 구성원 간의 신뢰는 양방향에서 작동합니다. 리더가 구성원들에 대한 신뢰가 충분치 않은 경우, 리더는 구성원들이 불안정한 행동을 하지는 않는지 감시해야 한다고 느낍니다. 그리고 주로 잘못된 것에 대한 지적과 처벌을 통해 불안정한 행동을 감소시키는데 집중하게 됩니다. 이러한 리더의 행동은 구성원들에게 안전관리 활동에 대한 부정적인 이미지를 형성할 수 있습니다. 또한, 안전하게 작업하는 것보다 불안정한 행동을 하는 것을 듣지 않는데 더 많은 에너지를 쓰게 합니다. 그러다 보면, 서로를 더더욱 신뢰하지 못하는 악순환이 계속될 수 있습니다.

결론적으로 안전문화와 일관된 조직의 핵심가치를 형성하는 것, 열린 의사소통을 실천하는 것, 그리고 직원들과 리더가 서로 존중하고 믿는 신뢰 관계를 구축하는 것은 안전문화 향상을 위한 선행조건입니다. 이러한 조건이 어느 정도 준비되지 않고서는 아무리 정교한 개선방안을 도입하여도 그 효과를 발휘하지 못할 가능성이 큼니다. 물론 조직에서 이런 조건이 완벽하게 갖춰져야만 안전문화 향상 방안을 실천할 수 있는 것은 아닙니다. 오히려 안전문화 향상 노력을 통해 전반적인 조직문화와 분위기가 좋아질 수도 있습니다. 단, 이런 준비작업이 필요하다는 것을 이해하고 안전문화 향상 방안을 선택하고 실천하면 보다 나은 성과를 얻을 수 있을 것입니다.

기본적으로 안전문화는 작업자의 ‘행동’에 영향을 주어 사고와 재해를 예방합니다. 즉, 긍정적인 안전문화가 형성될수록, 작업자들이 안전한 행동을 많이 하고 불안정한 행동을 하지 않을 가능성이 커집니다. 그렇다면 작업자가 안전행동을 할 가능성은 높이고, 불안정한 행동을 할 가능성은 낮출 방법은 무엇일까요? 이 질문에 대한 답을 줄 수 있는 심리학 이론이 바로 ‘계획된 행동 이론’(theory of planned behavior)입니다.

‘계획된 행동 이론’에 따르면, 사람들은 행동을 할 때 (A) 주변에서 나한테 기대하는 것이 뭘까 (주관적 규범), (B) 나는 이 행동을 어떻게 생각하나 (태도), 그리고 (C) 내가 할 수 있을까 (자기효능감)에 대한 답에 따라 그 행동을 할지 말지를 정하고(행동 의도), 그에 따라 실제 행동으로 옮길 가능성이 결정된다고 합니다. 이 이론은 다양한 맥락에서 사람들의 행동을 설명할 수 있는데, 작업장에서의 안전행동을 설명하는 데도 유용하게 사용될 수 있습니다. 그림 1은 이 이론을 안전행동에 적용해서 그림으로 나타낸 것입니다.

하나씩 자세히 살펴보겠습니다. 첫째, ‘주관적 규범’은 쉽게 말하면 작업자가 생각하는 ‘주변의 기대’입니다. 기업마다 작업장마다 어떤 행동은 꼭 해야 하고, 어떤 행동은 절대 해서는 안 된다는 기대 혹은 규범이 존재합니다. 그렇다면 여기서 ‘주변’은 누가 될까요? 우선, 회사가 있습니다. 회사가 안전과 관련해서 구성원들에게 기대하는 행동은 안전규정이나 작업절차서처럼 문서로 만들어져 있을 가능성이 있습니다. 어떤 작업장에 문서로 만들어진 안전규정

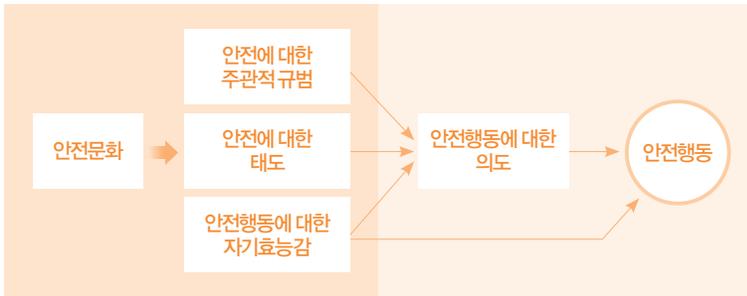


그림 1 | '계획된 행동 이론'에 따른 안전행동

Safety



이나 작업절차가 없다면, 그 사실 자체가 안전행동에 대한 기대나 규범이 높지 않다고 해석될 수 있습니다. 또한, 상사나 동료들의 기대도 중요합니다. 불안정한 행동을 했을 때 상사나 선배가 주의하라고 경고한다면, 그리고 함께 작업하는 노동자들이 다 같이 안전규정을 준수한다면, 안전행동에 대한 규범을 높게 지각할 가능성이 큽니다. 노동자들은 이렇게 다양한 정보를 종합하여 각자 나름의 안전행동에 대한 ‘주관적인 규범’을 가지게 됩니다. 예를 들어, “여기서는 꼭 안전띠를 매고 작업해야 하는구나.” 혹은 반대로 “안전띠 착용에 대해 크게 신경 쓰지 않는 분위기인데...”와 같은 안전띠 착용에 대한 주관적 기대를 형성하고, 이렇게 각자 이해한 규범에 따라 그 행동을 할지 말지에 대한 의도를 형성하는 것입니다.

둘째, 특정 행동에 대한 ‘태도’란 어떤 행동에 대한 내 생각, 즉, 이 행동이 좋은 행동인가 아닌가에 대한 자신의 판단을 의미합니다. 예를 들어, 어떤 사람은 좀 불편해도 안전하게 행동하는 것이 좋다는 태도를 가집니다. 이런 사람들은 평소에 자전거나 전동킥보드를 탈 때에도 안전모를 쓰는 게 좋다고 생각하고, 작업장에서도 역시 안전모 착용에 긍정적인 태도를 가질 가능성이 큽니다. 반대로, 회사에서 하는 교육은 다 지루하고 별로 도움도 안 되는 내용만 반복한다는 부정적 태도를 가진 직원은 안전교육에 대해서도 역시 부정적인 태도를 가질 수 있습니다. 안전행동에 대한 태도가 긍정적일수록, 안전

행동을 할 의지가 높아지고, 실제로 안전행동을 할 가능성도 커집니다.

마지막으로, 행동 의도에 영향을 주는 요인은 바로 ‘내가 이 행동을 제대로 해낼 수 있을까’에 대한 판단입니다. 어떤 행동을 하겠다는 마음을 가지려면 내가 그 행동을 적절히 할 수 있다는 어느 정도의 자신감이 필요한데, 이를 심리학에서는 ‘자기효능감’이라고 합니다. 즉, 안전하게 작업하는 데 필요한 지식, 기술, 경험, 끈기, 체력, 장비 등을 갖추었다고 생각할 때, 그 안전행동에 대한 효능감이 생기고, 효능감이 높을수록 그 행동을 하겠다는 마음이 생깁니다. 예를 들어, 전기 합선으로 인한 화재가 발생했을 때 소화기를 사용하여 초동진압을 해야 한다는 것은 알지만, 어떤 소화기를 사용해야 하는지 모르다면 해당 안전 작업에 대한 효능감이 낮을 것입니다. 또한, 올바른 소화기 유형을 알고 있지만, 작업장 내에 전기화재 진압용 소화기가 갖추어져 있지 않다면 해당 안전 작업에 대한 효능감이 낮을 것입니다.

종합하면, 노동자가 안전행동을 하기 위해서는 1) 주변의 안전행동에 대한 기대가 높고, 2) 본인도 그렇게 행동하는 게 좋다고 생각하며, 3) 실제로 안전행동을 잘 해낼 자신이 있어야 합니다. 그런데 안전문화는 이 세 요인 모두와 밀접한 관련이 있습니다. 즉, 안전문화가 높은 조직에서는 시스템, 절차, 상사와 동료들의 말과 행동을 통해, 노동자들이 안전행동에 대한 기대나 규범을 높게 느낄 가능성이 큼니다(주관적 규범). 또한, 이런 조직의 분위기는 안전에 대한 작업자 개인의 태도에 긍정적인 영향을 미칠 수 있습니다(태도). 마지막으로 안전문화가 높으면 안전교육 및 훈련 그리고 필요한 장비 및 설비에 많은 투자를 하므로 작업자들이 작업에 필요한 안전행동을 잘할 수 있다는 자신감이 높을 것입니다(자기효능감).

결국, 긍정적인 안전문화를 형성한다는 것은 안전행동에 대한 기대와 규범을 구성원들에게 명확히 전달하고, 작업자들이 안전행동에 대해 긍정적인 태도를 가지도록 돕고, 작업자들이 안전하게 작업할 수 있다는 자신감을 심어 주는 것이라고 할 수 있습니다. 다시 말해, 안전에 대해 구성원들이 느끼는 규범, 태도, 자기효능감을 긍정적인 방향으로 바꿔 줄 수 있는 것은 무엇이든 안전 문화를 향상하는 효과를 가진다고 볼 수 있습니다. 구체적으로 구성원들이 안전에 대한 긍정적인 주관적 규범, 태도, 자기효능감을 갖게 할 수 있는 방안을 생각해보면 그림 2와 같습니다.



계획된 행동이론에 근거한 안전문화 향상 방안

- ① 모든 구성원이 안전규정과 절차를 알 수 있도록 적극적으로 공유한다.
- ② 안전하게 행동하는 것을 서로 격려한다.
- ③ 불안정한 행동에 대해 서로 주의를 주는 행동을 장려한다.
- ④ 안전규정과 절차는 예외 없이 지키도록 한다.
- ⑤ 실제 사례를 이용하여 안전행동이 안전에 도움이 된다는 것을 알려준다.
- ⑥ 안전행동에 대한 적절한 보상을 제공한다.
- ⑦ 안전지식과 기술에 대한 효과적인 교육과 훈련을 제공한다.
- ⑧ 정기적인 훈련을 통해 안전행동에 대한 자신감을 키운다.
- ⑨ 안전하게 작업할 수 있는 작업조건(일정, 인력 등)을 제공한다.

그림 2. 계획된 행동이론에 근거한 안전문화 향상 방안

이상의 방안들은 주관적 규범, 태도, 자기효능감을 향상하는 데 도움이 되는 몇몇 예일 뿐입니다. 이 교재를 읽는 여러분들은 각자 작업 현장의 특성에 걸맞는 더 좋은 아이디어를 생각해내실 수 있을 것이며, 그 모든 것들이 안전문화 향상 방안이 될 수 있습니다.

이번에는 과학적으로 검증된 안전문화 향상 방안들은 어떤 것들이 있는지 살펴보겠습니다. 이 내용은 최근에 발표된 Lee 등(2019)⁹⁾의 연구 결과를 바탕으로 합니다. 이 연구에서는 다양한 안전문화 향상 방안의 효과성을 검증한 여러 연구 결과를 바탕으로 과학적인 효과가 있다고 검증된 16가지 안전문화 향상 방안을 제시합니다. 표 1의 왼쪽에는 안전문화 향상 방안을, 오른쪽에는 왜 그런 활동이 안전문화를 향상할 수 있는지에 대해 간단히 설명하고 있습니다.



표 1. 과학적으로 효과가 검증된 안전문화 향상 방안⁹⁾

안전문화 향상 방안	안전문화 향상 메커니즘
1. 안전보건 위원회 설치 및 개선	안전보건 위원회를 새로 설치하거나 기존 위원회를 새롭게 구성함으로써 경영진, 관리자, 직원, 안전보건 담당자들 간의 효율적 협력과 책임감 있는 대응을 촉진함
2. 작업장 위험 요인 및 위험 행동 모니터링	작업장의 환경적, 절차적, 심리적, 행동적 위험 요인 및 위험 행동을 찾고 기록함으로써 위험 요인에 선제적으로 대응할 수 있는 전략 마련에 도움을 줌
3. 안전보건 문제 발굴을 위한 전 직급 참여 브레인스토밍	조직의 모든 직급의 구성원들이 참여해서 각자 느끼는 안전보건 문제를 자유롭게 이야기함으로써 다양한 시각에서 문제를 살펴볼 수 있으며 동시에 회사가 안전보건에 대한 구성원들의 생각을 경청한다는 인식을 심어줌
4. 안전보건 문제 해결 방안 도출을 위한 전 직급 참여 브레인스토밍	조직의 모든 직급의 구성원들이 참여해서 해결 방안에 대한 아이디어를 자유롭게 교환함으로써 효과적인 해결책을 찾고, 동시에 모두가 안전보건에 대한 책임 의식을 느낄 기회를 제공함

5. 안전보건 문제 및 해결방안 검토 및 우선 순위 결정	다양한 안전보건 문제 및 해결 방안을 검토하고 우선 순위를 정하는 활동을 통해 체계적이고 시기적절한 대응을 가능케 하며, 동시에 회사가 안전보건 문제를 해결하기 위해 노력한다는 것을 구성원들에게 인식시킴
6. 안전보건에 대한 열린 의사소통	안전보건에 대해 누구나 자유롭게 편하게 의견을 나눌 기회를 제공함으로써 구성원의 생각과 의견을 존중하고 수용하는 분위기를 조성함
7. 경영진 대상 안전보건 리더십 개발 프로그램	작업장 안전 향상을 위한 경영진의 관심을 높이고, 안전 리더십 역량을 개발하며, 구성원들에게 경영진들이 안전 경영을 위해 노력하는 모습을 보여줌
8. 관리자 대상 안전보건 리더십 개발 프로그램	관리자의 안전에 관한 관심을 높이고, 안전 리더십 역량을 개발하며, 회사가 작업장 안전에 대한 관리자의 역할을 중요하게 여긴다는 것을 구성원들에게 보여줌
9. 작업자 대상 안전보건 리더십 개발 프로그램	작업자들의 안전 지식, 기술, 그리고 동기를 향상함
10. 안전을 위한 기술, 장비 활용	작업장 안전을 향상하기 위한 다양한 소프트웨어 및 하드웨어를 활용함으로써 보다 안전한 작업장을 만들며, 동시에 회사가 안전을 중요하게 여기고 투자한다는 인식을 심어줌
11. 물리적 작업조건 향상 프로그램	작업장의 물리적 작업조건을 향상하기 위한 맞춤형 프로그램을 시행함으로써 해당 작업장의 특수한 환경과 시설에 대한 이해를 높이고, 위험 요인을 감소시키며, 안전에 대한 조직의 노력을 노동자들에게 보여줌
12. 불안전 행동 감소 프로그램	위험을 초래할 수 있는 불안전 행동을 파악하고 이를 감소시키기 위한 노력을 통해 더욱 안전한 작업장을 조성하고, 안전에 대한 조직의 노력을 보여줌
13. 안전 성과 모니터링 시스템	사고 및 재해율 등을 대체할 수 있는 긍정적 안전 성과 지표를 개발하고 활용함으로써 구성원들이 높은 효능감을 가지고 안전을 위한 노력을 할 수 있게함
14. 체계적 안전관리	목표 설정, 진행 과정 평가, 결과 피드백, 후속 조치 등의 체계적인 안전관리 시스템을 활용함으로써 보다 효과적으로 안전관리를 수행하고, 구성원들에게 안전에 대한 통제감을 제공함
15. 분야별 안전 문제 해결을 위한 실무협의단	작업장 안전문제에 대해 전문성을 가진 실무자들을 확보함으로써 효과적인 해결 방안을 도출하고, 안전문제를 해결하겠다는 조직의 의지를 보여줌
16. 안전행동에 대한 인센티브	불안전한 행동에 대한 처벌보다는 안전한 행동에 대한 인센티브를 제공함으로써 안전행동에 대한 긍정적 태도를 형성할 수 있게 도움

그런데 언뜻 표 1에 제시된 안전문화 향상 방안을 보면, 이것도 안전문화 향상 방안이라고 할 수 있을까 하는 의문을 가지실 수도 있을 것입니다. 예를 들어, 우리나라에서는 법적 요구에 의해 많은 사업장에서 ‘안전보건 위원회’가 이미 설치, 운영되고 있습니다. 하지만 산업안전보건위원회를 운영하고 있는 사업장에서도 이것이 안전문화 향상 방안이라고 인식하지 못하고 있을 가능성이 큼니다. 여기서 하나 짚고 넘어가야 할 점이 바로 작업장 안전을 개선하기 위한 모든 노력은 안전문화의 조성에 도움이 될 수 있다는 점입니다④. 앞서 언급했듯이, 안전문화란 조직에서 얼마나 안전이 중요하게 여겨지고 실천하는가를 반영합니다. 따라서 조직이 작업장 안전을 중요하게 여기고 이를 실천하려고 노력한다는 것을 구성원들이 느끼게 해줄 수 있는 모든 것이 안전문화 형성에 도움이 될 수 있습니다⑤.

동시에, 아무리 연구에서 효과가 검증된 안전문화 향상 방안이라고 해도 원래 의도에 맞게 운영되지 않거나, 구성원들에게 회사가 안전을 중요시한다는 인식을 심어주지 못할 수 있습니다. 그러면 당연히 안전문화 향상에 도움이 되지 않을 것입니다.

예를 들어, 새로운 설비와 장비를 도입했을 때, 구성원들이 이를 작업자들의 안전을 위한 것이라고 지각한다면 안전문화 향상에 도움이 될 수 있습니다. 반면, 이러한 설비나 장비가 생산성을 올리기 위한 것이라거나 법적 요건을 맞추기 위해 어쩔 수 없이 도입되었다고 느낀다면 안전문화 향상에 도움이 되지 않을 것입니다. 마찬가지로 회사가 효과적인 안전교육 및 훈련을 제공하려고 많은 투자를 하고 노동자들도 그런 교육이 안전에 도움이 된다고 지각하면 안전문화 향상에 큰 도움을 줄 수 있습니다. 반대로 같은 시간 동안 안전교육을 실시해도 매번 유사한 내용을 성의 없이 강의하고 참여자들도

“

조직이 작업장 안전을 중요하게 여기고
이를 실천하려고 노력한다는 것을 구성원들이 느끼게 해줄 수 있는
모든 것이 안전문화 형성에 도움이 될 수 있습니다.

”

시간이나 채운다고 생각한다면, 안전교육이 안전문화에 오히려 부정적인 영향을 줄 수도 있습니다. 따라서 모든 안전문화 향상 방안은 조직이 작업자들의 안전을 중요하게 생각하고 노력한다는 것을 구성원들이 충분히 인식하는 경우에만 기대하는 효과를 얻을 수 있다는 점을 기억해야 합니다.

표 1에 제시된 다양한 안전문화 향상 방안을 보면, 조직의 모든 요소, 즉, 조직의 경영 이념 및 가치, 리더십, 관리자의 실천 의지와 노력, 구성원들의 참여, 그리고 노사 간 신뢰와 협력 등 정말 다양한 측면에서 노력해야 한다는 것을 알 수 있습니다. 그런데 현장에 가면 안전문화 향상을 위해서는 구성원들의 의식이 변해야 하고, 이것은 개인의 책임이라고 생각하는 분을 종종 만납니다. 그러나 위에서 살펴본 바와 같이 효과적인 안전문화 향상 방안들은 대부분 조직 차원의 노력이 매우 중요하다는 것을 알 수 있습니다.

이러한 조직 혹은 회사의 역할의 중요성은 여러 연구에서도 확인된 내용입니다⁶. 예를 들어, He 등이 100개가 넘는 기존 연구들에서 조사된 38가지의 안전문화 선행요인들의 효과를 살펴본 결과, 전반적인 조직문화, 작업장 위험요인, 리더십, 동료로부터의 영향 등 조직적인 요인들이 안전문화의 형성에 매우 중요한 것으로 나타났습니다(그림 3 참조).

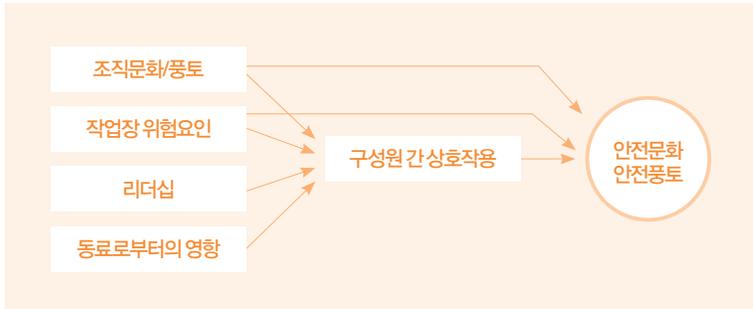


그림 3 | He 등(2019)에 따른 안전문화 형성 기여 요인

지금까지 안전문화를 향상하고자 하는 조직에서 먼저 점검해야 할 내용들을 소개했습니다. 여기까지 읽으셨다면, 안전문화를 향상하기 위해서는 정말 다양하고 복잡한 여러 요인을 통합적으로 고려해야 한다는 것을 이해 하셨으리라 믿습니다. 안전문화를 만든다는 것은 실제로 쉬운 일은 아닙니다.

그러나 진심을 가지고 하나씩 노력하면 반드시 성과를 거둘 수 있습니다. 다음 장부터는 안전문화 향상에 도움이 될 수 있는 보다 구체적인 방안에 대해 본격적으로 소개하도록 하겠습니다.





1장 요약

1장에서는 조직에서 안전문화 향상 노력을 시작하기 전에 점검하고 준비해야 할 점 그리고 알아두면 도움이 되는 이론과 연구 결과들을 살펴보았습니다.

첫째, 안전문화 향상 방안이 효과적으로 뿌리내리기 위해서는 1) 안전문화와 조직의 핵심가치와의 일관성, 2) 열린 의사소통 방식, 그리고 3) 직원들과 리더가 서로 존중하고 믿는 신뢰 관계가 구축되어야 합니다. 물론 조직에서 이런 조건이 완벽하게 갖추어지기는 어렵겠지만, 이런 준비작업이 필요하다는 것을 이해한다면 안전문화 향상 방안을 실제로 적용할 때 큰 도움이 될 수 있습니다.

둘째, 심리학 이론인 ‘계획된 행동 이론’을 통해 안전문화가 어떻게 작업자들의 행동에 영향을 주고, 궁극적으로는 재해를 예방할 수 있는지 설명하였습니다. 이 이론에 따르면, 안전행동에 대한 1) 주변



기대에 대한 인식, 2) 본인의 태도, 3) 스스로 할 수 있는지에 대한 판단이 안전행동을 할지 말지에 영향을 줍니다. 따라서 안전문화가 안전행동을 향상시켜 사고를 예방하려면, 안전에 대한 조직의 기대와 규범을 구성원들이 명확히 인식하도록 하고, 안전에 대한 구성원의 태도와 자기효능감을 향상시킬 수 있는 방안을 모색해야 합니다. 따라서 여러분 조직에서 안전문화 향상 방안을 계획할 때 과연 그 향상 방안이 이러한 측면에서 어떤 도움을 줄 수 있는지를 꼼꼼이 따져볼 필요가 있습니다.

마지막으로 기존의 연구에서 효과적이라고 검증된 총 16개의 안전문화 개선 방안들을 소개했습니다. 각기 내용은 다르지만, 결국은 안전에 대한 구성원들의 참여기회를 제공하고 회사가 안전을 중요하게 생각하고 노력한다는 것을 보여주는 것이 핵심임을 알 수 있습니다. 이제 이런 큰 그림을 바탕으로 다음 장에서는 구체적인 안전문화 개선 전략들에 대해 살펴보도록 하겠습니다.

