

관리감독자의 자세(1)



정진우

서울과학기술대학교
안전공학과 교수

1. 개인의 평상시 의식과 관리자의 영향

한 해의 6, 7월쯤에 가서 직원들에게 연초에 사장으로부터 제시된 회사의 중점목표가 무엇인지 물어보면, 그때까지 이를 정확히 기억하고 있는 사람은 대체로 드물다. 금년의 안전보건관리계획의 중점실시항목으로 어떤 사항이 제시되어 있는지에 대해서는 더욱 기억하고 있지 못한 것이 일반적인 실태이다.

그럼 개인들이 평상시 어떤 것을 의식하면서 일을 진행하고 있을까. 어떤 입장의 사람이라도, 평상시의 작업 중에서 가장 강하게 의식하고 있는 것은 평상시 접하고 있는 상사가 가장 강조하고 있는 사항이다.

상사가 항상 비용 절감을 강조하고 있으면 그것이 개인들의 강한 잠재의식이 되고, 이 잠재의식이 작업 중의 곳곳에서 현재화(顯在化)하여 의식적인 행동으로 연결된다.



‘능률을 강조하면 능률을’, ‘불량의 감소를 강조하면 불량의 감소’ 식으로, 상사가 항상 강조하는 것을 강하게 의식하여 행동한다.

현업부문의 관리자는 생산, 공사의 진척과 품질에 대해서는 열의와 관심을 보이고 실적을 파악하며, 세심하게 구체적인 지시를 하고 있다. 그러나 안전에 대해서는 매일 문제가 생기거나 사고가 일어나는 것은 아니어서 아무런 말 없이 그냥 지나쳐 버리기 쉽다.

큰 사고, 재해 등이 발생하거나 산업안전보건위원회 등에서 안전최우선을 강조하더라도, 매일의 업무 중에 안전에 대한 열의와 관심을 구체적으로 보이지 않으면, 개개인의 안전의식은 부족한 상태로 있게 된다는 것을 명심하여야 한다.

현업부문의 관리자가 생산, 공장을 효율적으로 진행하기 위하여 매일의 실적에 열의와 관심을 보이면서 구체적으로 세심한 지시를 하는 것은 당연하다. 그러나 여기에서 그쳐서는 안 되고 매일의 관리 중에서 잠깐 신경을 써서 안전에 대해서도 열의와 관심을 구체적으로 보이는 것이 개인들의 안전의식을 높이고 안전활동을 활성화시켜 결국 안전에 유의하는 행동의 정착에 기여한다는 점을 명심할 필요가 있다.

매일의 업무 중에
안전에 대한 열의와
관심을 구체적으로
보이지 않으면,
개개인의 안전의식은
부족한 상태로
있게 된다는 것을
명심하여야 한다.

2. 작업자의 안전의식이 낮은 이유

안전연수회 등에서 현업부문의 많은 관리자로부터 “현장 사람들의 안전의식이 낮다”, “생산활동은 매너리즘화되어 있지 않지만, 안전활동은 매너리즘에 빠



지기 쉽다”, “어떻게 하면 안전의식을 높이고 안전활동의 매너리즘화를 방지하는 것이 가능할까?”와 같은 문제 제기와 질문이 끊이지 않는다.

현장 사람들의 안전의식이 낮다든가, 안전활동이 매너리즘화되어 있다 등의 이야기에 대해서는, 관리자인 자신의 안전에 대한 평소시의 자세가 불충분한 것을 맹렬하게 반성하여야 하는 것은 아닐까.

“아이는 부모의 뒷모습을 보고 배운다”는 말이 있듯이, 직원들은 직속 상사의 매일 매일의 언동을 보고 있다는 것을 잊어서는 안 된다. “자신이 변하면 모두가 변한다. 모두가 변하지 않는 것은 자신이 변하지 않기 때문이다”라고 보아야 한다.

현업부문의 관리자는 이 점을 염두에 두고 세련되지 못하더라도 매일의 작업 중에 안전에 관한 지시·지도를 포함하고 안전활동에도 관심을 보이는 것이, 안전의식을 높이고 안전활동의 매너리즘화를 방지하는 데 있어 필수조건이라고 생각한다.

3. 어떤 관리자의 실패

인사이동으로 입사 이래 줄곧 기술 분야를 걸어온 사람이 종업원 200명 규모의 현업부서 부장으로 부임하였다. 이 부서는 일찍부터 안전에 대해서도 열심히 노력하여 왔고, 오랫동안 무재해가 계속되는 등 다른 부서에 모범적인 곳이었다.

현업부문의
관리자는
안전활동에도
관심을 보이는
것이, 안전의식을
높이고 안전활동의
매너리즘화를
방지하는 데 있어
필수조건이라고
생각한다.

관리자가 안전에 대한 열의와 관심을 매일 보이는 것이 중요하다.

신임 부장이 “모든 분이 알고 있듯이 나는 기술 분야를 걸어와서 기술적인 것은 잘 알고 있지만, 안전에 대해서는 실무경험이 없어 잘 알지 못한다. 그러나 안전에 대해서는 여러분들이 잘 알아서 해주길 바란다”고 부임 인사를 하였다.

업무를 본격적으로 시작한 후, 그는 생산에 대해서는 매일 여러 가지 구체적인 지시를 하였지만, 안전에 대해서는 부하들에게 맡기고 관심을 보이지 않았다. 이 부장은 안전을 경시할 마음은 전혀 없었지만, 자신의 안전에 대한 지식이 부족하다는 것과 부서 전체의 안전수준이 높기 때문에, 안전에 대해서는 부하에게 맡기기로 한 것이다.

그런 가운데 사업장의 정리정돈은 날이 거듭될수록 점점 나빠지고, 나아가 안전활동도 저조하게 되었다. 안전부서로부터 조언받기도 하고 사업장의 안전보건관리책임자인 공장장으로부터 지적받은 적도 있었지만, 재해가 발생하지 않는 사실에 안심하고 깨우치는 바 없이 개선하지 않았다.

그런데 반년 정도 지나 약 10일간의 휴업을 요하는 재해가 발생하였다. 이 재해의 검토회의에서 참석자, 상사 등으로부터 이 부장의 안전에 대한 자세의 잘못이 직·간접적으로 크게 지적되었다. 그때부터 이 부장은 안전에 대해서도 매일 관심을 보이게 되었다.

이에 따라, 이 부서에는 전부터 배양되어 온 잠재력이 있었기 때문에 얼마 안되어 원래의 좋은 상태로 회복할 수 있었다.

관리자가 안전에 대한 열의와 관심을 매일 보이는 것이 중요하다는 것을 깊이 깨닫게 하는 사례라고 할 수 있다.

4. 현장순시(巡視) 시의 안전지도

현업부문의 관리자가 행하는 ‘정례적인’ 안전순시에서는 안전 측면에 대한 문제의 유무를 의식적으로 체크한다. 그러나 ‘평상시’의 현장순시에서는 사무실에서 나갈 때는 안전에 대해서도 체크를 해야겠다 생각하지만, 막상 현장에 들어가면 생산, 품질, 기계 상태 등에 대해서만 체크를 하고, 안전에 대해서는 의식하는 것 없이 지나치는 경우가 많다.

건설공사에서도 마찬가지이다. 본사의 간부가 현장에 갔을 때, 공사의 진척, 만들새 등에 대해서는 체크하고 세심하게 지시하거나 지도하지만, 안전에 대해서는 그다지 위험한 현상이 눈에 보이지 않는 한, 구체적으로 말하는 것 없이 그냥 지나치기 쉽고, 고작해야 “안전에 유의하십시오”라고 추상적인 말에 그치는 경



우가 적지 않다.

조회, 안전회의 등에서 이따금씩 안전최우선의 작업을 강조하더라도, 자신이 직접 안전에 대한 열의와 관심을 매일 구체적으로 보이지 않으면, 관리자의 본심은 작업자들에게 안전최우선이 아니라는 생각이 들게 하고, 결국 작업자들의 안전의식을 저하시키게 된다는 것을 명심하여야 한다.

관리자는 매일의 업무 중 현장에 나갈 때마다 1회 이상은 반드시 안전에 대해 구체적인 지도를 하는 ‘안전일일일선(安全一日一善)’ 실천을 매일 끈기 있게 계속하는 것이 중요하다.

사고가
발생하였다는
제일보를 받았을
때에 “부상은
없었나?”라는
제일성이 본심으로
안전최우선의
관리를 하고 있는
증거가 되는 것이다.

5. 트러블 · 사고 발생 시 관리자의 제일성(第一聲)

관리자의 안전에 대한 본심은 트러블이 발생하였을 때 나타난다. 많은 사업장에서는 ‘안전제일’, ‘안전최우선’ 등의 계시를 하거나, 조회, 안전회의 등에서 관리자가 작업자들에게 안전을 최우선으로 하는 행동을 하도록 호소하고 있다.

그러나 트러블이 발생하였을 때, 현장에 급히 달려간 관리자의 최초의 한마디가 작업자의 의식을 변화시킨다. 현장에 부랴부랴 간 관리자는 트러블을 조속히 복구하는 것을 강하게 의식하기 때문에, 빨리 복구하는 방법만을 구체적으로 지시하고, 안전에 대해서는 일절 말하는 것 없이 작업을 진행하는 경우가 많다.

트러블 등의 긴급작업이 발생하였을 때, 책임자가 평상시 가진 강한 잠재의식을 현재화하여 그만 본심이 입 밖으로 나오는 것이다. 트러블이 발생하였을 때,

작업자는 일각이라도 빨리 복구하려는 생각을 가지고 작업에 임하기 때문에, 이 생각을 더욱 다그칠 필요는 없다.

관리자는 먼저 안전하게 작업하는 방법을 구체적으로 지시한 후 작업방법에 대해 지시를 하는 것이, 작업자들에 의해 안전최우선이 관리자의 본심이라고 받아들여짐으로써, 작업자들의 안전의식을 강화하는 데 도움이 된다.

현장에 급하게 갔을 때 “빨리 복구해라!”가 아니라 “안전하게 작업해라!”는 최초의 한마디가, 작업자들이 관리자의 안전에 대한 생각을 판단하는 결정적인 근거가 된다는 것을 잊어서는 안 된다.

그리고 사고가 발생하였다는 제일보(第一報)를 받았을 때에 “설비는 파손되지 않았나?”든가, “물품의 손상은 없는가?” 등이 아니라, “부상은 없었나?”라는 제일성이 본심으로 안전최우선의 관리를 하고 있는 증거가 되는 것이다. ☺