

## 관리감독자의 자세(2)



정진우

서울과학기술대학교  
안전공학과 교수

### 1. 직제(職制) 기능의 필요성

#### (1) 순시 시 감독자에 대한 안전의 지적

사업장 전체의 설비 보수를 담당하고 있는 부장이 인사이동으로 바뀌었다. 그 부서는 이전부터 매년 휴업재해가 발생하고 있었다.

어느 사업장이라도 현업부문의 부서장이 생산상황, 작업상황 등을 체크하기 위하여 매일 1~2회는 현장을 순시하는 것이 보통이다. 새로 부임한 이 부장도 매일 시간이 있으면 현장을 순시하였는데, 이 순시 때에 안전 측면에 대해서도 반드시 체크하고, 사무실에 돌아오면 사무실에 책상이 있는 상급감독자 누군가에게 “○○ 반장이 담당하고 있는 작업장의 △△가 불안전하니까 바로 개선해 놓도록!”이라는 식으로 반드시 안전면에 대해서도 코멘트를 하였다.

그러자 상급감독자들은 자신이 담당하고 있는 작업장에 대해 지적받지 않기 위하여 평상시 안전 측면에 대해서도 작업장의 실태를 체크하여 개선하게 되었다. 이러한 노력을 꾸준히 지속한 결과, 이 부장이 부임한 후로는 관장하는 부서에서 무재해가 오랫동안 계속되었다고 한다.

#### (2) 일일실적 보고와 안전 보고

여러 가지 사업장 안전활동을 적극적으로 추진하고 오랫동안 무재해를 지속하고 있는

어느 기업의 현업부서에서 사소한 부주의에 의해 기계에 손가락이 협착되어 약 1주간의 휴업을 요하는 재해가 발생하였다.

알고 지내던 한 부장은 안전행동이 정착되지 않았다는 것에 상당히 실망하면서, 필자에게 “어떻게 하면 좋을까”하고 상담을 요청하였다. 그때 필자는 작업자의 안전의식을 높이기 위해서는, 감독자가 매일 작업장 상태를 안전의 눈으로 체크하고 매일 하나만이라도 좋으니까 지도할 것을 권하였다.

이에 부장은 이것을 모든 감독자에게 실천하도록 하기 위하여, 각각의 감독자가 부장에게 매일 실시하고 있는 생산실적 보고 전에 원 포인트(one point)로도 좋으니까 안전에 대하여 지도하거나 개선한 것을 보고하도록 하였다.

소선(素線)이 끊어진 와이어로프를 폐기처분토록 하였다거나, 개구부의 덮개가 벗어나 있어 바로 잡게 하였다거나, 또는 누구누구의 불안전행동을 발견하고 시정지도를 하였다 등 사소한 것이라도 괜찮으니까 매일 보고하게 하는 것을 통해, 모든 감독자가 작업장의 매일의 실태를 안전의 눈으로 체크하게 된 것이다.

감독자가 안전에 대해 매일 주의하여 살피는 것과 지도하는 것이 작업장의 안전의식을 높이고, 안전에 유의하는 행동의 정착에 도움이 된 것이다.

이처럼 작업장의 매일의 실태를 안전 측면에서 체크하고, 문제를 발견하는 것을 계속하는 것이 감독자, 작업자의 위험에 대한 감수성을 높이는 것에도 기여하는 것이다.

### (3) 보고받은 아차사고 대책의 실시상황 확인

보고받은 아차사고에 대해서 대책을 마련하였지만, 결정된 대책이 확실하게 실시되지 않는 실태가 많은 사업장에서 발견된다.

아차사고발굴(보고)활동에 열심히 노력하고 있는 건설현장을 방문한 적이 있었다. 그곳의 현장소장은 대책까지 포함된 모든 아차사고를 검토한 후, 대책이 불충분하다고 느낀 것과 확실히 대책을 실시해야겠다고 느낀 것을 메모해 두고, 현장을 순시할 때에 “대책이 적절한가?”, “확실하게 실시되고 있는가?”를 체크하고 필요한 지도를 하고 있었다.

이것이 사업장에서 재발방지대책을 확실하게 실시하는 것에 기여하고 모두의 안전의식을 높이는 한편, 동일한 아차사고를 반복하지 않고 재해가 없는 사업장 만들기에 크게 기여하고 있다고 생각한다.

어떤 일이라도 실천을 철저히 하기 위해서는, 관리자 자신이 실태를 확인하고 끈기 있게 추적관리(follow up)하는 것이 반드시 필요하다.

각각의 감독자가  
부장에게 매일  
실시하고 있는  
생산실적 보고  
전에 원 포인트로도  
 좋으니까 안전에  
대하여 지도하거나  
개선한 것을  
보고하도록 하였다.



## 2. 트러블 발생 시 감독자의 리더십

몇 년 전에 길을 가다가 우연히 목격한 어느 작업현장에서의 일이다. 소형의 적재식 트럭크레인으로 강재(鋼材)를 적재함에 실으면서, 붐(boom)을 너무 기울여 과가중(過加重)의 상태가 되는 바람에 트럭크레인이 옆으로 기울어져 매달린 짐이 지면에 닿게 되었다. 트럭크레인이 넘어지지는 않았지만 매달린 짐의 무게에 기울어진 채 금방이라도 옆으로 넘어지려는 위험한 상태였다.

3명의 작업자가 각자의 생각대로 작업을 하고 있었고, 1명의 작업자는 매달린 짐 쪽에 있는 크레인의 조작핸들을 조작하여 감아 올리기와 감아 내리기를 하면서 트럭크레인을 일으켜 세우려고 하였다. 또 다른 작업자는 다른 곳에서 이동식 크레인을 빌려와 트럭크레인을 일으켜 세우려는 시도를 하고 있었다.

감독자는 지휘하는 것 없이 작업자와 함께 작업을 하고 있었고, 매우 위험한 작업의 연속이었다. 트러블 처리작업의 지휘자 부재에 의한 뒤죽박죽의 작업이었다. 최종적으로는 부상 없이 복구작업이 끝났지만 상당히 불안한 느낌이었다.

당연히 이 감독자는 감독자로서 실격이고, 이제까지 다른 작업에서도 똑같이 지도력을 발휘하지 않고 작업을 해왔을 것이다. 이 감독자와 같이 일하는 작업자들 중에 그 이전에 얼마나 사고가 났는지, 앞으로 얼마나 사고가 날지는 알 수 없는 노릇이지만, 불안한 마음을 지울 수가 없었다.

재해를 입고 나서는 이를 돌이킬 수 없는 경우도 많기 때문에, 작업자들에게는 안전의 실력을 가진 감독자 밑에서 일하는 것이 근로자의 안전과 건강을 위해 반드시 필요하다.

이것은 극단적인 일레이지만, 트러블이 발생한 때야말로 감독자는 강력한 리더십을 발휘하여 반드시 통솔에 의해 작업이 이루어지도록 한다는 엄격한 태도가 그에게 요구된다는 것을 잊어서는 안 된다.

## 3. 적절한 작업지시

트러블 발생 시 또는 임시작업에서 재해가 많이 발생하고 있다. 특히 감독자가 입회하고 있는데도 안전포인트를 지시하고 있지 않을 뿐만 아니라 작업 중에도 적절한 작업지휘를 하지 않는 경우가 많고, 감독자의 안전에 대한 지도력에 문제가 있다는 것을 많이 느끼고 있다.

트러블이 발생한 때야말로 감독자는 강력한 리더십을 발휘하여 반드시 통솔에 의해 작업이 이루어지도록 한다는 엄격한 태도가 그에게 요구된다는 것을 잊어서는 안 된다.



“확실하게 하자!”고 정신을 가다듬는 것만으로는 부족하다. 감독자의 지시능력을 높이는 것이 관리자의 역할이다. 사업장의 모든 감독자를 대상으로 적절한 작업지시능력을 높이기 위한 훈련을 실시할 필요가 있다.

먼저, 사업장의 현업부서마다 적절한 작업지시의 훈련 리더를 양성하고 이 리더가 각각의 감독자에 대하여 작업지시 집합훈련을 실시하는 것이 필요하다. 그러나 집합훈련만으로는 적절한 작업지시를 할 수 있는 능력을 갖는 것이 불가능하기 때문에, 집합훈련에 이어 작업현장에서의 훈련을 반복하여 하는 것이 필요하다.

현장에서는 평상시 여러 비정상작업, 긴급작업이 발생하기 때문에, 각각의 작업에 따른 적절한 작업방법과 안전포인트를 즉석에서 생각하여 적절한 작업지시를 하는 능력을 높여 둘 필요가 있다. 특히 긴급작업이 발생하였을 때 책임자는 작업자의 능력을 감안하여, 그 상황에 적절한 작업방법과 안전포인트를 즉석에서 구성하여 시의적절한 지시를 하여야 한다.

하나의 대책(방안)에 대하여 모든 감독자에 대한 실천력을 갖게 하기 위해서는, 상당한 끈기와 노력이 필요하다. 라인(line) 중심의 안전관리가 중요하기 때문에, 모든 감독자의 실력 향상을 위한 실무훈련은 현업부문의 관리자가 유념하여야 할 사항이라고 할 수 있다.

#### 4. 최저수준의 끌어올리기

무재해를 계속 유지하려면 모든 작업장, 모든 사람의 안전수준을 높여야 한다. 안전활동을 골똘히 궁리하면서 적극적으로 노력하고 있는 작업장, 항상 안전에 유의하여 작업하고 있는 사람은 걱정하지 않아도 되지만, 재해의 발생을 걱정하여야 하는 것은 안전에 대한 수준이 낮은 작업장 또는 사람이다.

무재해를 계속하려면, 안전에 대한 수준이 낮은 작업장, 사람을 어떻게 하여 수준을 올릴 것인지가 결정적으로 중요하다.

관리자는 개별 작업장, 사람들에 관심을 갖고 수준이 낮은 작업장, 사람들에게 대해 수준 끌어올리기를 위한 지도를 하는 것이 중요하다. 🗣️

현장에서는 평상시 여러 비정상작업, 긴급작업이 발생하기 때문에, 각각의 작업에 따른 적절한 작업방법과 안전포인트를 즉석에서 생각하여 적절한 작업지시를 하는 능력을 높여 둘 필요가 있다.

