

안전문화
길라잡이

chapter

4

안전문화 진단은 어떻게 하나요?



안전문화 진단의 필요성

안전문화 진단 방법

안전문화 측정척도 예

안전문화 진단 절차

안전문화 진단의 필요성

“측정을 할 수 없는 것은 개선할 수 없다(if you can't measure it, you can't improve it)”라는 말이 있습니다. 유명한 경영학자 피터 드러커가 한 말인데, 말 그대로 무엇인가를 변화시키고 개선하려면, 정확한 측정이 반드시 필요하다는 것입니다. 우선, 무엇을 개선하기 위해서는 현 상태가 어떻고 무엇이 문제인지를 알아야 합니다. 따라서 정확한 측정을 통해 개선하려는 것에 대한 면밀한 이해가 필요합니다. 또한 노력을 통해 무엇인가를 개선했다고 해도, 그 변화를 정확히 측정할 수 없다면 실제로 개선되었다고 확신할 수 없습니다. 따라서 무엇인가를 바꾸려는 노력에는 한 번이 아닌 반복적인 측정을 통해 변화해 가는 과정을 살펴보는 것이 중요합니다.

안전문화를 개선하기 위한 노력도 마찬가지입니다. 안전문화를 향상하기 위한 첫걸음은 조직의 현재 안전문화 그리고 그와 관련된 다양한 요인들을 제대로 이해하고 정확히 측정하는 것입니다. 따라서 이 장에서는 안전문화 전문가들이 안전문화를 측정하는 방법에 대해 살펴보도록 하겠습니다.

안전문화 진단 방법

안전문화를 진단하는 방법은 크게 양적 접근법과 질적 접근법으로 나뉩니다. 양적 접근법은 안전문화를 수치화해서 나타내는 방법입니다. 설문지를 이용한 조사법이 대표적인 예입니다. 이에 비해 질적 접근법은 수치화된 측정을 하지 않고, 관찰, 면담, 문서 등을 통해 수집된 정보를 이용하여 현상을 이해하는 방법을 말합니다⁴⁸⁾.

우선, 안전문화에 대한 질적 접근법부터 살펴보면, 질적 접근법은 안전문화의 ‘기본 가정’처럼 조직구성원들이 의식 수준에서는 잘 생각하지 못하는 신념이나 가치를 이해하려고 할 때 보다 적합합니다. 예를 들어, 한 조직에서 점심시간에 직원들이 식당으로 이동할 때 대부분 건널목을 이용하지 않고, 관리자들도 이를 문제시하지 않는 것을 관찰했다고 가정해 봅시다. 이러한 관찰을 바탕으로 이 조직에서는 “규정을 있는 그대로 지킬 필요는 없고, 때에

“
안전문화를 향상하기 위한 첫걸음은
조직의 현재 안전문화 그리고 그와 관련된 다양한
요인들을 제대로 이해하고 정확히 측정하는 것이다.
”



따라서는 편한 대로 해도 된다”는 기본 가정을 가진다고 추론할 수 있습니다.

그런데 안전문화 진단에서 사용하는 질적 접근법은 대부분 면담
법을 활용합니다. 면담은 1:1 개인면담을 활용하기도 하고 집단면담으로 진행
하기도 합니다. 조직에서 집단면담을 할 때는 가능한 비슷한 직급이나 직종의
4-6명의 참여자를 한 집단으로 구성하여 서로 편하게 이야기 나눌 수 있도록
합니다. 일반적으로 사전에 물어볼 질문들을 미리 준비하지만, 설문조사와
달리 면담에서는 면담자가 필요하다고 생각하면 추가 질문을 계속할 수 있으
므로 보다 심층적이고 풍부한 정보를 얻을 수 있는 장점이 있습니다. 또한 면담
과정에서 연구자가 사전에 전혀 생각지도 못한 측면을 면담 참여자가 언급할
수 있으므로 연구자의 시각이 아닌 조직구성원의 시각으로 조직의 안전문화를
이해할 기회를 제공하기도 합니다.

물론 질적인 접근법에도 단점이 없는 것은 아닙니다. 우선 질적
방법은 설문지법에 비해 상대적으로 막대한 시간과 비용이 필요합니다. 예를
들어, 1,000명의 구성원을 대상으로 설문조사를 실시하는 데 사용되는 시간과
1,000명을 인터뷰 혹은 관찰하는 데 걸리는 시간을 상상해보면 간단히 이해가
될 것입니다. 인터뷰나 관찰을 한 후에도 그 자료를 체계적으로 정리하는데
많은 시간과 노력이 듭니다. 이러한 한계 때문에 질적 접근법을 사용할 때는 상대
적으로 적은 수의 구성원들만을 대상으로 진행합니다. 그런데 만약 선발된 참여
자가 전체 구성원을 잘 대표하지 못한다면, 자료의 타당성에 문제가 생길 수도
있습니다. 또한 표준화된 설문지를 사용하는 것이 아니므로 면담자나 관찰자는
상당한 전문성과 경험이 필요합니다. 마지막으로 면담과 관찰 그리고 이후
자료를 정리 해석할 때도 연구자의 주관이 개입될 수 있다는 문제도 존재합니다.

“

조사법은 조직의 안전문화 수준과 특성에 대한 많은
구성원의 시각을 비교적 손쉽게 수집할 수 있다는 장점이 있다.
특히 요즘 많이 사용하는 온라인 설문지는 설문지의 인쇄,
배송, 수거, 코딩 등의 과정을 거치지 않아도 되기 때문에 더욱
경제적으로 많은 구성원의 자료를 편리하게 수집할 수 있다.

”

이러한 질적 방법의 한계 때문에 안전문화를 진단할 때 가장 많이 사용하는 방법은 설문지를 이용한 조사법입니다. 조사법은 미리 개발한 표준화된 질문에 대한 사람들의 응답을 이용하여 관심 있는 현상을 수치로 나타내는 대표적인 양적 연구법입니다. 앞에서 안전문화와 안전풍토에 대한 차이점과 공통점을 살펴봤었는데, 조사법은 안전문화 중 구성원들이 관찰할 수 있는 부분(즉, 정책, 절차, 관행 등)에 대한 구성원들의 지각을 측정하기 때문에 엄밀히 말하면 안전풍토를 측정하는 것이라고 할 수 있습니다. 하지만, 안전 정책, 절차, 관행 역시 안전문화가 반영된 것이고, 이에 대한 구성원들의 생각을 직접 물어본 것으로 안전문화를 측정하는 것 역시 가능합니다.

조사법은 조직의 안전문화 수준과 특성에 대한 많은 구성원의 지각을 비교적 손쉽게 수집할 수 있다는 장점을 가집니다. 특히 요즘 많이 사용하는 온라인 설문지는 설문지의 인쇄, 배송, 수거, 코딩 등의 과정을 거치지 않아도 되기 때문에 더욱 경제적으로 많은 구성원의 자료를 편리하게 수집할 수 있습니다. 또한 응답 결과는 숫자 자료로 변환하여 다양한 통계적 분석이 가능하고, 그 결과를 구성원들에게 공유하기도 좋습니다. 더욱이 일정 시간 후 반복 측정하면, 안전문화의 변화를 편리하게 모니터링할 수 있는 장점을 가집니다. 물론 이러한 장점을 최대한 활용하기 위해서는 설문항의 신뢰도와 타당도에 대한 증거가 담보되어야 합니다.

조사법은 다양한 장점이 있지만, 동시에 중요한 한계점을 가지고 있습니다. 우선, 조사법에서는 설문지에 포함되지 않은 질문에 대해서는 정보를 얻기 어렵습니다. 따라서 연구자의 시각에 의해서만 해당 현상을 바라보게 되는 한계를 갖습니다. 또한 응답자들이 의식하지 못하면 응답할 수 없으므로 안전문화 중 기본 가정과 같은 심층적인 측면에 대해서는 접근할 수 없습니다. 아래 그림은 이상에서 설명한 질적 방법과 양적 방법의 장단점을 정리해서 보여주고 있습니다. 이처럼 설문조사와 같은 양적 방법과 면담, 관찰과 같은 질적 방법은 각각 장단점을 가지고 있으므로 대부분의 안전진단에서는 이 두 접근법을 모두 사용하는 경우가 많습니다.

	질적 접근법	양적 접근법
장점	<ul style="list-style-type: none"> • 밖으로 잘 드러나지 않거나 의식 못하는 심층적인 측면에 접근 가능 • 연구자가 미리 생각하지 못한 측면에 대한 정보 수집 가능 	<ul style="list-style-type: none"> • 시간과 비용이 상대적으로 적게 들 • 많은 수의 구성원 참여 가능 • 표준화된 방법 사용으로 연구자 주관 개입 가능성 적음 • 통계분석 가능 • 지속적 모니터링 용이
단점	<ul style="list-style-type: none"> • 시간과 비용이 많이 들 • 자료의 대표성이 낮을 수 있음 • 연구자의 전문성과 경험이 중요 • 연구자의 주관 개입 가능 	<ul style="list-style-type: none"> • 설문지에 포함 안 된 내용은 정보 수집 어려움 • 구성원이 의식하지 못하는 측면은 접근 불가능

표 1. 안전문화 진단시 질적 접근과 양적 접근의 장단점

안전문화 측정척도 예

조직심리학에서는 1980년 Zohar가 안전풍토 척도를 개발한 것을 시작으로 조직의 안전풍토 혹은 안전문화를 측정하기 위한 다양한 척도들이 개발되어왔습니다⁴⁾. 이 장에서는 그중 몇 개의 안전문화 척도를 소개하려고 합니다. 우선 개별 척도들을 소개하기 전에 안전문화 척도를 선택할 때 고려할 기준들을 먼저 살펴보겠습니다.

첫째, 일반적으로 안전문화 척도는 조직에서 여러 가치와 비교하여 안전을 얼마나 중요시하는지, 안전을 위한 시스템과 절차가 얼마나 잘 확립되어 있는지, 이러한 시스템과 절차가 실제로 잘 작동하는지 등에 대한 조직구성원들의 인식을 묻는 문항으로 구성되어 있습니다. 많은 경우, 안전문화 척도는 몇 개의 하위 척도들로 구성됩니다. 예를 들어, ‘경영진의 안전의지’, ‘안전시스템과 규정’, ‘안전교육과 훈련’, ‘중간관리자의 안전리더십’ 등의 하위요인들이 있습니다. 하위요인을 나눠 안전문화를 측정하면, 조직의 안전문화의 강약점을 보다 명확히 파악할 수 있어서 향후 개선책을 위한 유용한 정보를 얻을 수 있습니다. 예를 들어, 중간관리자들의 안전리더십은 우수한데, 안전교육 및 훈련이 상대적으로 취약하다는 결과가 나온다면, 안전교육 및 훈련의 개선 대책을 마련할 수 있을 것입니다. 하지만 하위요인 수준까지 신뢰롭게 측정하려면

전체적인 문항 수가 많아지는 단점이 있습니다. 따라서 안전문화의 전반적인 수준을 모니터링하는 것이 주목적이라면 좀 더 적은 문항으로 이루어진 전반적인 안전문화 척도를 사용해도 좋습니다.

둘째, 안전문화는 정의상 개인 수준의 현상이 아니라 단위조직(조직, 부서 등) 수준의 현상이기 때문에 측정 시에도 이 점을 고려해야 합니다. 예를 들어, “우리 회사에서는 성과목표보다 안전을 중요하게 여긴다”는 문항은 회사 수준의 안전문화를 측정하는 문항으로 적절합니다. 반면, “나는 성과목표보다 안전을 중요하게 생각한다”는 안전문화를 측정하는 문항이 아니라 개인의 ‘안전의식’ 혹은 개인의 ‘안전가치’를 측정하는 문항입니다. 기존 안전문화 척도 중에는 이러한 오류를 가진 문항을 포함하는 경우가 있는데, 엄밀한 의미에서 이 문항은 안전문화 측정문항이 아닙니다.

마지막으로 안전문화 진단 시 안전문화 이외에도 관련된 다른 변인들을 함께 측정하는 경우도 많습니다. 예를 들어, 안전문화는 안전동기, 안전지식, 안전기술 등을 통해 안전행동에 영향을 미침으로써 사고와 재해를 예방합니다. 따라서 안전문화 진단 시, 이러한 과정변인과 결과변인을 함께 측정하는 것이 일반적입니다. 단, 이러한 문항들은 안전문화 자체를 측정하는 문항이 아니므로 이를 명확히 구별하는 것이 필요합니다.

이상의 기준을 고려하면서 국내외의 안전문화 척도들을 구체적으로 살펴보도록 하겠습니다.

“

일반적으로 안전문화 척도는 조직에서 여러 가치와 비교하여 안전을 얼마나 중요시하는지, 안전을 위한 시스템과 절차가 얼마나 잘 확립되어 있는지, 이러한 시스템과 절차가 실제로 잘 작동하는지 등에 대한 조직구성원들의 인식을 묻는 문항으로 구성되어 있다.

”

영국보건안전청(HSE) 안전풍토 척도

이 척도는 영국 HSE가 다양한 산업군에서 보편적으로 안전풍토를 측정하기 위해 개발한 척도입니다⁴⁰. ‘훈련 및 역량’, ‘고용 안정성 및 직무만족도’ 등 총 11개의 요인으로 구성되어 있어, 다양한 안전보건 영역들에 대한 조직원들의 인식을 바탕으로 기업의 안전보건에 대한 강약점을 확인할 수 있습니다. 총 문항 수는 122개입니다.

이 척도는 1999년 개발된 이후 현장에서 널리 사용되고 있어 한 조직의 안전문화 점수를 다른 조직과 비교하는 것이 가능하다는 장점을 가집니다. 그러나 일부 하위요인은 안전문화나 안전풍토가 아닌 관련 변인을 측정하는 문항을 포함하고 있고(예: “직원들의 직무만족도 수준이 높다”), 대부분의 문항이 단위조직이 아닌 개인 수준을 측정하고 있는 문제점을 가지고 있습니다(예: “나는 안전보건을 위한 나의 책임을 잘 알고 있다”). 또한 문항 수가 많아 현장 작업자들의 응답 부담이 큰 것도 제한점으로 작용할 수 있습니다.

번호	하위척도	예시 문항 (괄호 안은 원문항 번호)	문항수
1	훈련 및 역량	나는 안전보건에 대한 내 책임을 명확히 알고 있다. (1.1)	8
2	고용 안정성 및 직무만족도	우리 조직 직원의 직무만족도 수준이 높다. (2.6)	6
3	생산 압박	우리 회사는 손실이 발생하더라도 안전문제가 있으면 작업을 중단하도록 한다. (3.6)	7
4	의사소통	나는 안전보건 관련 회의 결과를 항상 전달받는다. (4.3)	12
5	안전보건 참여	나는 안전보건 절차/지침/규정 개발 및 검토 과정에 참여하고 있다고 느낀다. (5.3)	7
6	사고/사건/아차사고	사고 조사는 사고가 재발하는 것을 방지한다. (6.7)	11
7	경영진/관리자 안전보건 노력: 일반	나는 안전하지 않은 작업조건에 대해 보고하도록 장려된다. (7.8)	16
8	경영진/관리자 안전보건 노력: 세부	우리 관리감독자는 안전절차를 어겨도 못 본 척하는 경우가 종종 있다. (역문항) (8.7)	14
9	안전보건 절차/지침/규정	일부 안전보건 관련 절차/지침/규정은 현실적이지 않다. (역문항) (9.4)	14
10	규칙 위반	나는 작업을 위해 안전규정을 무시한다. (역문항) (10.1)	14
11	직원 인식	우리 회사의 일부는 안전보건은 경영진과 다른 사람들의 책임이지 자신의 문제가 아니라고 생각한다. (역문항) (11.2)	13

표 2. 영국보건안전청(HSE) 안전풍토 척도의 구성 요인 및 예시 문항

**노르웨이 안전풍토 설문 (Nordic Safety Climate
Questionnaire; NOSACQ-50)**

NOSACQ-50은 노르웨이, 스웨덴, 핀란드 등의 북유럽 국가가 주축이 되어 아이슬란드, 독일의 연구팀과 협력하여 개발한 안전풍토 척도입니다④. 이 척도는 총 7개의 하위요인으로 구성되어 있는데, 그중 경영진 관련 요인이 3개이고 나머지는 근로자 관련요인입니다. 총 문항 수는 50개이며, 모든 문항은 1점(전혀 아니다)~4점(매우 그렇다)을 부여하는 리커트형 4점 척도로 평가하게 됩니다.

이 척도는 조직심리학적 안전풍토 이론과 경험적 자료를 바탕으로 개발되었으며, 현재까지도 지속적인 개선작업을 하고 있다는 장점을 가집니다. 또한 유럽, 북남미, 아시아에 걸친 여러 나라 언어로 번역되어 건설, 제조, 건강관리, 수송업 등 여러 산업군의 안전풍토 측정에 이용되고 있어서 벤치마킹할 수 있다는 것도 장점입니다. 반면, 일부 하위척도들은 그 의미가 유사하여 변별이 쉽지 않고, 최근 작업장 안전에서 중요성이 강조되고 있는 중간관리자들의 역할에 관한 문항이 없다는 제한점을 가지고 있습니다.

번호	하위척도	예시 문항 (괄호 안은 원문항 번호)	문항수
1	경영진의 안전 우선 순위, 촉진, 역량	우리 회사 경영진은 업무 일정이 바쁠 때는 근로자들이 위험을 감수하는 것을 묵인한다. (역문항) (5)	9
2	경영진의 직원에 대한 안전권한 부여	우리 회사 경영진은 안전에 대한 직원의 제안을 귀담아들지 않는다. (역문항) (13)	7
3	경영진의 안전에 대한 공정한 태도	우리 회사 경영진은 누가 사고에 책임이 있는지를 찾기보다 사고의 근본 원인을 이해하기 위해 노력한다. (20)	6
4	근로자 안전몰입	우리 회사 근로자들은 더욱 높은 안전 수준을 갖추기 위해 함께 힘쓴다. (23)	6
5	근로자의 안전 우선 순위, 위험 수용	우리 회사 근로자들은 사고가 일어나지 않는 한 위험한 행동을 용인한다. (역문항) (31)	7
6	안전소통, 학습 및 동료 안전역량 신뢰	우리 회사 근로자들은 안전에 대해 자유롭게 공개적으로 이야기할 수 있다. (43)	8
7	안전시스템 신뢰	우리 회사 근로자들은 안전교육/훈련이 사고 예방에 도움이 된다고 생각한다. (46)	7

표 3. 노르웨이 안전풍토 척도(NOSACQ-50)의 구성 요인 및 예시 문항

안전보건공단 안전의식 척도

안전보건공단 안전의식 척도는 안전보건 공단과 카톨릭대학 연구진이 개발한 ‘안전의식 수준 향상 프로그램’의 일부로 모든 산업군에 보편적으로 적용할 수 있는 척도입니다¹¹⁾. 이 척도는 ‘안전가치’, ‘안전운영’, ‘안전교육’, ‘안전소통’ 4개 영역에 대해 계획(PLAN)-실행(DO)-점검(CHECK)-개선(ACT) 활동을 반영한 16개의 하위요인을 측정하는 총 144개 문항으로 구성되어 있습니다.



• 온라인 설문 순서



그림 11 | 안전보건공단 안전의식 수준향상 프로그램 웹사이트

산업안전보건공단 홈페이지를 통해 온라인 설문 실시가 가능하며 결과 보고서도 제공된다는 장점을 가집니다(<https://kosha.or.kr/kosha/business/safetysenselevel.do>). 단, 하위요인 수와 문항 수가 많아 근로자들의 응답 부담이 높을 수 있으며, 문항 용어가 현장 근로자들에게 다소 어렵게 느껴질 수 있다는 제한점을 가집니다.

영역	요인	예시 문항
안전가치	안전신념	경영진은 구성원에게 안전이 중요하다는 것을 항상 언급한다.
	안전몰입	경영진은 안전과 관련된 행사에 빠짐없이 참여한다.
	안전성과 평가	경영진은 보고뿐만 아니라 현장 구성원과 대화를 통해 안전목표 달성 수준을 확인한다.
	안전가치 확산	경영진은 더 많은 구성원이 안전가치에 따라 행동할 수 있도록 확산전략을 수립한다.
안전운영	안전운영체계 구축	경영진은 회사의 안전정책에 새로운 안전이슈를 반영하도록 제안한다.
	안전순응	경영진은 평상시의 업무수행에서도 안전경영의 원칙을 따른다.
	안전운영체계 점검	우리 사업장은 안전규정과 절차가 구성원의 개인적 권리를 침해하는 여부를 판단한다.
	안전운영체계 개선	현재의 안전규정과 절차가 공익을 침해하지 않으면서도 효과적인지 파악하고 있다.
안전교육	안전교육 설계	경영진은 안전교육이 중요함을 항상 강조한다.
	안전교육 실행	생산(성과)에 대한 압력이 있더라도 안전교육 일정을 계획대로 진행시킨다.
	안전교육 효과 평가	경영진은 안전교육성과지표에 대해 알고 있다.
	안전교육 개선	경영진은 안전교육의 결과를 바탕으로 보완과 개선을 지시한다.
안전소통	안전소통 채널 구축	경영진은 안전과 관련한 문제가 생기면 구성원이 자신에게 말해줄 것이라고 믿는다.
	안전소통 채널 활용	경영진은 안전에 대한 의견이나 제안을 듣는 시간을 제한하지 않는다.
	안전소통 채널 점검	안전점검 회의는 새로운 안전사안이 없을 때에도 주기적으로 개최된다.
	안전소통 채널 개선	경영진은 작업현장을 방문하여 구성원과 직접 현장의 안전정보를 나눈다.

표 4. 안전보건공단 안전의식 수준 진단 설문 구성 요인 및 예시 문항

안전보건공단 화학산업 안전풍토 척도

안전보건공단 화학산업 안전풍토 척도는 안전보건 공단과 충남대학교 연구진이 우리나라 화학산업 사업장의 안전풍토를 측정하기 위해 개발한 척도입니다. ‘경영진 안전 의지’, ‘안전관리시스템’, ‘현장안전’, ‘협력업체 지원’의 4개 하위차원에 대한 9개 세부지표로 구성되어 있습니다^④. 이 척도는 전체 56개 문항으로 구성되어 있지만, 26문항으로 구성된 단축형 척도도 개발되어 상황에 따라 선택하여 사용할 수 있습니다. 또한 안전풍토 이외도 안전동기, 안전역량, 안전행동 등의 관련 변인들을 측정하기 위한 척도(16개 문항)도 함께 개발되어 안전문화와 이들 간의 관계를 확인할 수 있습니다. 전체 문항은 부록 1에 제시되어 있습니다.

하위차원	세부지표 (문항수)	문항 예
경영진 안전의지	경영진 안전의지 (7)	우리 회사 경영진은 현장의 안전을 정기적으로 점검한다.
	안전규정 및 절차 (5)	우리 회사는 체계적인 안전규정 및 절차를 가지고 있다.
안전관리 시스템	안전교육 및 훈련 (7)	우리 회사의 안전교육 및 훈련은 학습 효과를 높일 수 있는 방법을 사용한다.
	사고관리 (6)	우리 회사는 사고 조사결과를 향후 사고 예방에 적극적으로 활용한다.
	안전 제안 (4)	우리 회사는 안전에 대한 구성원의 제안에 성의있게 대응한다.
	안전관리조직 (4)	우리 회사의 안전관리팀은 전문성을 갖추고 있다.
현장 안전	관리감독자 안전리더십 (8)	우리 회사의 관리감독자들은 근로자의 안전을 위협하는 문제를 적극적으로 해결한다.
	현장 실천 (9)	우리 작업장에서는 작업장 안전에 대한 의견을 자주 이야기한다.
협력업체 지원	협력업체 지원 (6)	우리 회사는 협력업체 근로자의 안전교육 및 훈련을 지원한다 (원청용). 원청사는 우리 회사 근로자의 안전교육 및 훈련을 지원한다 (협력업체용).

표5. 안전보건공단 화학산업 안전풍토 척도 세부 지표 및 문항 예

문항 수가 비교적 적어 실시가 쉬우며, 세부지표가 행위 주체(경영진, 관리감독자, 안전관리조직 등) 및 시스템(교육훈련, 사고관리, 안전제안 등)별로 구분되어 있어 안전문화 개선방안 개발에 편리하게 활용할 수 있다는 장점을 가집니다. 또한 안전 분야에서의 협력업체 관리의 중요성을 고려하여, ‘협력업체 지원’ 차원을 별도로 구성하고 해당 활동에 대한 원청 직원들과 협력업체 직원들의 인식을 비교해볼 수 있는 것도 장점입니다. 반면, 이 척도는 최근 개발되어 많은 자료가 축적되지 않아 벤치마킹 자료가 미비하다는 단점을 가지고 있습니다.

안전문화 진단 절차



이제부터는 실제 조직에서 안전문화 진단을 실시하는 절차에 관해 이야기하겠습니다. 앞에서 설명한 바와 같이, 안전문화 진단에는 설문, 면접, 관찰 등의 다양한 방법을 사용할 수 있고, 이들을 어떻게 조합해서 사용할지는 진단의 목적과 가용 자원에 따라 여러 옵션이 존재합니다. 예를 들어, 소방서 안전문화 진단을 수행한 Taylor 등(2019)³⁴⁾은 소방서의 안전문화를 이해하기 위한 첫걸음으로 소방관과 응급구조대원들을 대상으로 집단면담을 실시했습니다. 이 과정을 통해 소방서 구성원들의 안전에 대한 전반적인 인식과 태도를 이해하고 관련 사례들을 수집하였습니다. 이러한 정보들은 안전문화 진단을 위한 전반적인 틀을 제공하였으며, 이후 안전문화 설문항 개발 과정에도 유용하게 활용되었습니다.

반대로, 설문조사를 먼저 실시하고 그 결과를 바탕으로 심층면담을 진행할 수도 있습니다. 이러한 방법은 설문 결과를 다시 구성원들과의 면담에서 공유하면서 그 의미를 보다 심층적으로 이해하는 기회를 제공합니다. 예를 들어,

“

안전문화 진단에는 설문, 면접, 관찰 등의 다양한 방법을 사용할 수 있고, 이들을 어떻게 조합해서 사용할지는 진단의 목적과 가용 자원에 따라 여러 옵션이 존재한다.

”

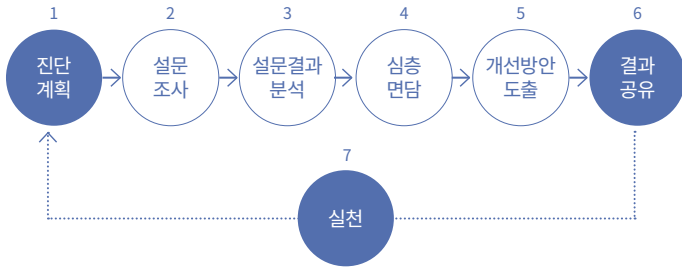


그림 12 | 안전문화 진단 절차 예

‘관리감독자의 안전행동’에 대한 평가가 높게 나타났다면, 구성원들에게 관리 감독자가 안전을 중요하게 여긴다고 생각하는 이유가 무엇인지 물어볼 수 있습니다. 이에 대한 구성원들의 응답을 통해 관리자들의 어떤 행동이 안전문화 조성에 효과적이고 또는 비효과적인지를 알 수 있으며, 이러한 정보는 향후 안전 리더십 훈련 설계에 활용될 수 있습니다. 또한 ‘안전훈련과 교육’에 대한 평가가 낮게 나왔다면, 면담에서 구성원들에게 안전교육에서 원하는 것이 무엇이고, 어떻게 하면 효과적인 안전교육을 할 수 있을지에 대한 의견을 물을 수 있습니다. 이러한 과정을 통해 구성원들은 안전문화 조성방안을 도출하는 과정에 능동적으로 참여하는 경험을 하게 되고, 이는 향후 안전문화 조성 노력에 자발적으로 참여할 수 있는 동기를 유발하는 데 도움이 될 수 있습니다.

본 교재에서는 그림 12와 같이 설문조사를 실시한 후에 심층면담을 진행하는 방법을 예로 들어, 단계별로 진단 절차를 설명하려고 합니다. 이러한 방법은 진단결과를 이용하여 안전문화 향상 방안을 도출하고자 할 때 유용하게 사용할 수 있는 방법입니다.

1. 진단계획

진단계획 단계의 첫 번째 과제는 안전문화 진단의 목적을 명확히 설정하는 것입니다. 구체적인 안전문화 진단의 목적에 따라, 진단의 범위, 진단 방법, 진단 내용, 결과 활용방법이 달라지기 때문에 진단 목적을 분명히 하고 계획단계부터 진단결과를 어떻게 활용할지 혹은 어떻게 활용하지 않을지를 미리 결정해놓는 것이 중요합니다.

진단의 목적을 구체화하지 않은 채, 다른 기업들이 하나까 우리도 한번 해보면 도움이 되겠지 하는 막연한 생각으로 시작하는 경우 의도치 않은 결과가 발생할 수 있습니다. 예를 들어, 안전문화 진단이 진단을 위한 진단으로 끝날 수 있습니다. 실제, 안전문화 진단을 실시한 후, 결과를 관련 부서나 부서장 회의에서 간단히 발표한 것으로 종료하는 경우가 많습니다. 이런 일이 반복되면, 구성원들은 ‘안전문화 진단을 해도 변하는 게 없다’는 냉소적인 태도를 가지게 되고, 이러한 냉소적 태도는 안전향상을 위한 다른 조직의 노력에도 일반화될 수도 있습니다.

또한 진단결과가 영뚱하게 사용될 수 있습니다. 예를 들어, 회사에서 안전문화 진단 결과를 부서 혹은 부서장의 평가지표로 사용하겠다고 결정할 수 있습니다. 의도는 안전문화의 중요성을 강조하기 위한 것일 수 있으나, 치밀한 사전 계획 없이 진단결과를 평가지표로 사용하는 것은 커다란 부작용을 낳을 수 있습니다. 안전문화 진단이 안전문화 ‘평가’가 되면, 이후 안전문화 진단 시 구성원들은 ‘좋은 점수’를 따기 위한 응답을 할 가능성이 큼니다.

조직이나 상황에 따라 안전문화 진단의 목적은 다양할 수 있지만, 안전문화 진단의 주목적은 안전과 관련된 조직의 강약점을 찾아내어 효과적인 안전문화 향상 전략을 도출하기 위한 것이어야 합니다. 또한 안전문화 진단은 안전에 대한 조직의 노력이 실제 어떤 효과를 가져왔는지를 정확히 평가하는데도 유용한 정보를 제공합니다. 기업에서는 조직의 상황에 맞게 안전문화 진단의 목적을 명확히 설정하고, 이에 따라 구체적인 진단 범위 및 내용과 일정을 정하고, 실제로 누가 안전문화진단을 진행할지(내부, 외부, 각각의 역할분담), 진단 방법(설문, 면담, 관찰 등) 등을 결정해야 합니다.

계획단계의 또 다른 주요 과제는 조직 내에서 안전문화 진단에 관한 관심과 지원을 이끌어내는 것입니다. 조직에서는 매일매일 많은 일이 발생하고, 대부분은 각자 자기 일하기도 바쁩니다. 이런 상황에서 그냥 안전문화 진단을

“
안전문화 진단의 주목적은 안전과 관련된
조직의 강약점을 찾아내어 효과적인 안전문화 향상
전략을 도출하기 위한 것이어야 한다.
”

시작하게 되면, 아무도 신경 쓰지 않고 조용히 지나갈 확률이 높습니다. 따라서 계획단계부터 구성원들이 안전문화 진단에 관심을 가질 수 있도록 최대한 노력해야 합니다. 가장 효과적인 방법은 안전문화 진단이 경영진의 관심사가 되게 만들고, 이 사실을 구성원들이 알게 만드는 것입니다. 이와 아울러, 계획단계부터 다양한 이해관계자 집단들(예: 생산, 공무, 노동조합, 사원협의체 등)을 참여시키는 것도 좋은 방법입니다.

2. 설문조사

설문조사 단계는 실제 표준화된 설문지를 이용하여 조사를 실시하는 단계입니다. 설문지는 조직의 특성에 맞게 새롭게 개발할 수도 있고, 이미 개발된 설문지를 사용할 수 있습니다. 설문지를 새롭게 개발하는 것은 생각보다 많은 시간과 노력이 필요합니다. 반면 이미 개발된 설문지를 사용하면 우리 조직의 안전문화 진단 목적에 맞지 않을 수도 있습니다. 따라서 상황에 따라 적절한 방법을 선정해야 합니다. 이때 이미 개발된 설문 중 조직의 목적에 맞게 일부 문항만 선별하거나 필요한 문항을 추가하는 방법도 고려해볼 수 있습니다.

중요한 것은 진단의 목적과 범위에 따라 필요한 내용을 신뢰롭고 타당하게 측정할 수 있는 설문지를 확보하는 것입니다. 이를 위해서는 안전문화와 심리측정에 전문성을 갖춘 전문가를 활용하는 것이 좋습니다. 하지만 전문가에게 모든 것을 맡기는 것은 효과적이지 않습니다. 전문가의 전문성은 존중되되, 조직 내부에서 문항의 내용, 문항 수, 표현 등의 결정에 적극적으로 참여하는 것이 바람직합니다. 또한 본 설문조사 실시 전에 소수의 구성원을 대상으로 예비조사를 실시하여, 설문지가 의도대로 작동하는지를 점검하고, 필요하면 그 결과에 따라 수정하는 절차를 밟는 것이 좋습니다.

“

계획단계부터 구성원들이 안전문화 진단에 관심을 가질 수 있도록 최대한 노력해야 한다.
가장 효과적인 방법은 안전문화 진단이 경영진의 관심사가 되게 만들고, 이 사실을 구성원들이 알게 만드는 것이다.

”

안전문화 진단 조사 시 응답자의 인적 특성, 즉, 성별, 직종, 직급, 나이, 조직 근속연수, 직종 근속연수 등의 정보를 추가로 물어볼 수 있습니다. 이러한 개인 특성을 질문하는 것은 진단의 참여자가 조직구성원을 적절하게 대표하는지를 확인하는 데 도움이 됩니다. 또한 결과 분석에서, 하위 집단별 차이를 비교하여 하위 집단별 맞춤형 개입 방법을 개발하는 데 활용할 수 있습니다. 그러나 이와 같은 개인 특성 정보를 얻는 것이 응답자들에게는 부담스럽게 느껴질 수 있고, 솔직히 응답하는데 장애요인이 될 수 있다는 점을 유의해야 합니다. 따라서 설문지 개발 시 진단을 위해 꼭 필요한 개인정보만 포함하는 노력이 중요합니다.

일단 설문지가 확정되면, 설문조사 방법을 선택해야 합니다. 설문 조사는 집단으로 실시할 수도 있고, 개인적으로 실시할 수도 있습니다. 또한 종이 설문을 활용할 수도 있고, 온라인 설문을 사용할 수도 있습니다. 각각 장단점이 있으므로 이를 고려해 신중하게 결정해야 합니다. 또한 일반적으로 조직에서는 대부분의 설문을 무기명으로 실시하지만, 조직에 대한 신뢰가 충분한 경우에는 응답자를 확인할 방법을 이용할 수도 있습니다. 이렇게 되면, 조직이 가지고 있는 개인별 관련 정보(예: 사고 경험, 안전 관련 보직 경험, 안전 활동 참여 건수)들과 연계하여 더욱 풍부한 분석을 할 수 있는 장점이 있습니다. 어느 경우라도 설문 응답을 포함한 구성원의 개인정보를 본래의 안전문화 진단 목적 외에는 사용하지 않아야 합니다.

마지막으로 설문조사 단계에서 중요하게 고려해야 할 점은 응답률입니다. 대상 구성원 중 일정 수준이 안전문화 진단 조사에 참여하지 않는다면 진단결과가 조직의 안전문화를 정확히 반영할 가능성이 그만큼 낮아집니다. 정해진 기준은 없지만, 최소 60%, 가능하면 70% 이상이 참여하는 것이 바람직합니다. 이를 위해서는 계획단계부터 구성원의 관심을 높여야 하고, 응답자들이 가능한 한 쉽고 편리하게 참여할 수 있게 설문지를 개발하며, 설문조사 단계에서도 홍보를 위한 지속적인 노력이 필요합니다. 물론 이런 과정에서 반강제로 설문조사에 응답하도록 하면(예를 들어, 부서별 목표 부과), 오히려 부작용이 발생할 수 있습니다. 따라서 구성원들에게 안전문화 진단의 중요성과 혜택을 충분히 설득함으로써 자발적으로 참여할 수 있게 하는 노력이 중요합니다.

3. 설문조사 분석

설문조사를 마치면, 응답자료에 대한 통계적 분석을 실시합니다.

통계분석의 방법은 진단의 목적에 따라 다를 수 있지만, 여기서는 최근 저희 연구팀에서 실시한 안전문화 진단의 분석 결과를 예시로 보여드리겠습니다. 이 진단은 국내 화학회사와 그 협력업체 직원 총 703명(원청 608명, 협력업체 95명)이 참여하였으며, 앞에서 소개한 ‘화학산업 안전풍토 척도’를 활용하였습니다. 더욱 자세한 진단 보고서 내용은 해당 연구보고서를 참고하시기 바랍니다⁴⁾.

‘화학산업 안전풍토 척도’에서는 경영진의 안전의지, 안전규정 및 절차 등 9개의 안전문화 세부지표 값의 평균을 이용하여 ‘전반적 안전풍토 점수’(100점 만점)를 계산합니다. 그림 13은 전반적인 안전문화 지각에 대한 원청의 하위집단별 평균을 보여주는 그래프입니다. 상대적으로 보직자들보다 비보직자들이 안전문화 수준을 낮게 지각하며, 현장에서 일하는 전문기술직의 경우 이러한 차이가 더욱 두드러진다는 것을 알 수 있습니다. 협력업체에 대해서도 같은 분석을 하였습니다.

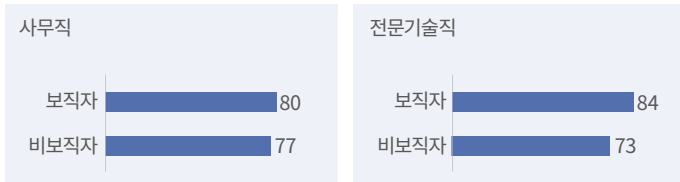


그림 13 | 안전문화 진단 분석 예: 하위집단별 전반적 안전풍토 점수

한편, 단위조직별로도 전반적 안전문화 수준을 비교할 수 있습니다. 그러나 앞서 언급한 바와 같이, 공장이나 부서 등의 단위조직별로 안전문화 수준을 비교할 때는 상당한 주의가 필요합니다. 특히 조직 내에서 부서 간 경쟁 관계가 있을 때 이러한 분석결과가 부서 평가로 이어질 가능성이 크기 때문입니다. 따라서 단순한 비교보다는 단위집단별 차이가 존재한다면 그 이유가 무엇인지를 이해하는 것에 목표를 두는 것이 좋습니다. 조직 분위기에 따라서는 평가적인 비교 소지가 있는 단위조직별 분석은 아예 하지 않는 것도 좋은 방법입니다. 이 진단에서는 공장별로 안전문화 수준을 계산했지만, 공장명을 공개하지 않고 대신 안전문화와 결과변인(예: 안전역량, 안전행동)과의 관계를

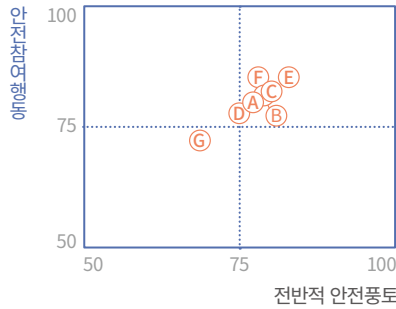


그림 14 | 안전문화 진단 분석 예: 단위조직의 안전풍토와 안전참여행동과의 관계

확인하는 용도로 활용했습니다. 그림 14는 공장별 ‘전반적 안전풍토’의 평균과 ‘안전참여 행동’의 평균을 보여주는 산포도입니다. 보는 바와 같이 안전풍토가 높은 공장의 구성원들은 평균적으로 안전참여 행동도 더 많이 한다는 것을 확인할 수 있습니다.

그림 15는 세부지표별로 계산한 평균값을 보여줍니다. 이때 원청 직원들과 협력업체 직원들의 평균을 구분함으로써 각각의 평균뿐 아니라 둘 간의 차이를 비교할 수 있습니다. 예를 들어, 원청은 모든 세부지표에서 70점 이상으로 양호한 수준이었으며, 특히 ‘사고관리’ 및 ‘협력업체 지원’ 지표 점수가 높게 나타났습니다. 반면, 협력업체의 근로자들은 모든 세부지표에서 원청 근로자들보다 조직의 안전문화를 낮게 지각하는 것을 알 수 있습니다. 특히 ‘원청의 협력업체 지원’에 대한 원청과 협력업체 구성원의 인식 차이가 크게

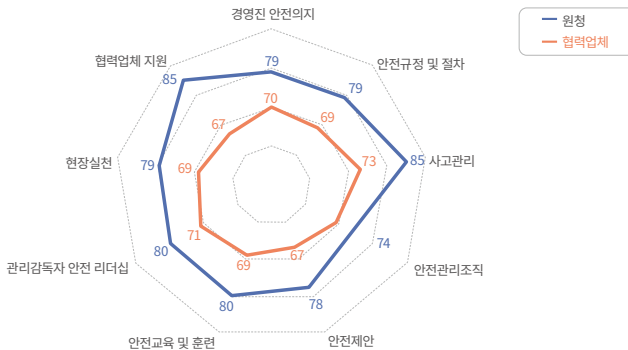


그림 15 | 안전문화 진단 분석 예: 원청과 협력업체의 세부지표별 평균

[2. 안전 규정 및 절차]

동의 보통 비동의

번호	문항	평균(점)	동의 응답률
1	체계적인 안전규정 및 절차를 가지고 있다.	73.7	73
2	작업장의 현실을 반영하지 못하는 안전규정이 많다. ^{*)}	58.9	22 43
3	안전규정 및 절차를 알고 있는지를 정기적으로 확인한다.	69.5	62
4	사고가 나지 않더라도 안전규정 및 절차 준수를 중요시 한다.	73.4	65
5	안전 규정 및 절차는 근로자의 안전에 도움이 된다.	71.6	65

*) 역문항으로 평균점수 계산 시 역산하여 계산

그림 16 | 안전문화 진단 분석 예: 개별 문항의 평균과 응답빈도

나타난 것도 중요한 정보입니다.

개별 문항별 평균 및 빈도분석도 유용한 정보를 제공합니다. 예를 들어, 그림 16은 안전규정 및 절차에 대한 문항별 평균과 응답빈도를 제시합니다. 평균을 살펴보면, ‘작업장의 현실을 반영하지 못하는 안전규정이 많다’는 문항의 평균이 58.9점으로 다른 문항에 비해 낮은 점수를 받는 것을 알 수 있습니다. 응답빈도에서도 43%의 응답자가 이 문항에 ‘그런 편이다’ 혹은 ‘정말 그렇다’라고 동의한 것으로 나타났습니다. 평균은 문항간 비교 시 유용하지만, 응답 비율은 더 직관적으로 응답 결과를 알 수 있는 장점이 있습니다.

4. 심층면담

설문조사 결과 분석이 완료되면 다음은 심층면담 단계입니다. 심층면담은 다양한 목적으로 활용할 수 있습니다. 첫째, 조사결과와 타당도를 점검할 수 있습니다. 즉, 구성원들 생각에 설문조사 결과가 현장 상황을 적절히 반영하고 있는지를 확인해볼 수 있습니다. 이를 위해서는 연구자가 심층면담 참여자들과 상호신뢰를 쌓은 것이 중요합니다. 만약 면담 참여자들이 조사 결과가 현장 상황을 적절히 반영하고 있지 않다고 느낀다면, 그 이유를 구체적으로 파악해야 합니다. 이러한 정보는 그 조직의 안전문화를 이해하는 데 중요한 정보가 될 수 있습니다.

둘째는 설문 결과에 대한 보다 풍부한 정보를 얻을 수 있습니다. 앞의 예에서 ‘작업장의 현실을 반영하지 못하는 안전규정이 많다’고 응답한 구성원이 43%로 나타났는데, 과연 이러한 응답을 한 이유가 무엇일까요 면담을

통해 자세히 살펴볼 수 있습니다. 작업장 현실을 반영하지 못하는 안전규정의 사례는 무엇인지, 그런 규정에 대해 구성원들은 어떻게 생각하는지, 구성원들이 현실에 맞지 않는 규정에 대해 준수하는 비율은 어느 정도 인지 등에 대해서 설문항으로는 알 수 없는 정보를 심도 있게 알아볼 수 있습니다. 반대로 높은 점수를 받은 문항에 관해서도 관련 사례를 수집하여 이를 모범 사례로 조직 전체에 전파하는 데 활용할 수 있습니다.

마지막 목적은 구성원들과 함께 안전문화 개선방안을 고민하는 기회를 갖는 것입니다. 예를 들어, ‘안전규정을 작업장 현실에 맞게 만들 방안’이 무엇인지 질문해볼 수 있습니다. 이러한 과정을 통해 구성원들이 직접 개선 방안을 고민해보는 시간을 갖음으로써 보다 효과적인 방안을 도출해 낼 수 있을 뿐만 아니라, 참여적 안전문화 개선 활동의 시작점이 될 수 있습니다. 사람들은 자신이 직접 아이디어를 냈을 때, 자발적인 실천 동기가 높아집니다. 따라서 심층면담에서 개선방안을 도출하는 활동은 안전문화 진단의 과정인 동시에 안전문화 개선 활동의 일부라고 할 수 있습니다.

심층면담에는 시간과 자원이 많이 들기 때문에 전체 구성원이 참여하기보다는 직종, 직급, 부서 등을 고려하여 전체 직원을 대표할 수 있는 일부를 선발하여 진행합니다. 면담은 1:1 개인 면담과 집단 면담방법을 사용할 수 있습니다. 집단면담의 구성인원은 4-6명이 적당하며, 가능한 비슷한 직급으로 구성하여 편하고 솔직하게 이야기할 수 있는 분위기를 조성하는 것이 중요합니다. 이러한 분위기를 조성하는 데는 면담 진행자의 역할이 매우 중요합니다. 또한 설문조사에서와 마찬가지로 면담 중에 한 이야기는 진단 목적으로만 사용해야 하고, 절대 외부에 누가 무슨 말을 했다는 것을 공개해서는 안 됩니다. 면담 시작 시 면담 진행자가 비밀유지를 확실히 약속하고, 참여자들에게도 면담내용을 외부에 이야기하지 않겠다는 약속을 받는 것이 좋습니다.

5. 개선방안 도출

이상의 진단결과를 바탕으로 안전문화 개선방안을 도출하는 단계입니다. 이 단계는 진단을 외부 전문가가 주도한다고 해도 반드시 내부 담당자가 적극적으로 참여해야 합니다. 우선, 설문조사와 심층면담 결과를 종합하여 조직의 안전문화의 장단점을 정리하고, 어떤 영역의 개선이 필요한지에 대한

우선순위를 정합니다. 예를 들어, 조사결과 안전문화 하위요인 중 ‘안전교육과 훈련’이 제일 낮은 평가를 받았고, 심층면담에서도 구성원들이 안전교육의 비효과성을 많이 지적했다면, 안전문화 개선 노력의 1차 목표를 안전교육의 효과성 제고로 결정할 수 있습니다.

구체적으로 안전교육의 효과성 제고방안을 도출하기 위해서는 문항별 응답과 심층면담 결과를 참고할 수 있습니다. 예를 들어, ‘안전교육 시 학습효과를 높일 방법을 사용한다’는 문항에 40%가 그렇지 않다고 응답했고, 심층면담에서 안전교육 시 사용하는 온라인 강의나 대규모 강의에 대해 구성원 대부분이 교육 효과가 없다고 생각한다는 것을 알게 되었습니다. 특히 젊은 직원들이 이러한 안전교육 방법을 비효과적이라고 생각하는 것으로 파악되었습니다. 이러한 자료는 안전교육의 개선방안을 도출하는데 중요한 정보로 활용될 수 있습니다. 물론 이때 개선 활동에 필요한 인적, 물리적, 경제적 자원을 정확히 파악하여 고려하는 것이 중요합니다. 심층면담에서 구성원들이 개선 방안을 직접 도출하거나 몇 가지 개선방안의 실효성에 대한 평가를 받는다면 보다 효과적인 개선방안을 도출하는 데 도움이 될 수 있습니다.

개선방안에는 구체적인 목표, 실천방안, 자원 확보 방법, 각자의 역할, 그리고 성과 모니터링 방안 등이 포함되어야 합니다.

6. 결과공유

안전문화 진단의 가장 기본 원칙 중의 하나는 진단결과를 경영진과 관리자뿐만 아니라 참여대상이었던 모든 구성원에게 공유해야 한다는 것입니다. 공유의 내용이나 깊이는 상황에 따라 결정할 수 있지만, 어떤 방식으로든 모든 구성원에게 안전문화 진단결과를 공유하려는 노력은 매우 중요합니다. 많은 조직에서 경영진 혹은 관리자 수준까지만 결과를 공유하고, 일반 구성원들에게는 아예 공유하지 않거나 공유 여부를 관리자 재량에 맡기는 방식을 선택합니다. 이런 경우 안전진단에 참여한 구성원들은 결과가 어떻게 나왔는지, 이를 어떻게 활용할 것인지를 모른 채 지나가게 됩니다. 이러한 경험이 쌓이면 향후 조직에서 비슷한 진단을 할 때 조직구성원들이 성실하게 참여하지 않을 가능성이 커집니다. 결과를 공유한다는 것은 구성원들의 의견을 경청하고, 이를 바탕으로 개선의 노력을 하겠다는 의도를 전달하기 위한 기본 제스처라고

할 수 있습니다. 따라서 진단계획 단계부터 누구에서 어떤 결과를 어떻게 공유할 것인지에 대한 계획을 세우는 것이 좋습니다.

상황에 따라서는 ‘개선방안 도출’ 단계에 앞서 진단결과를 공유하고, 이를 바탕으로 개선방안을 도출하는 방법도 효과적일 수 있습니다. 일반적으로 경영층, 관리자층, 일반 직원 순으로 결과를 공유하지만, 반대로 현장 직원부터 결과를 공유하고 개선방안에 대한 아이디어를 나누는 워크숍을 개최한 후 이를 부서별로 모아 최종 개선방안을 경영층에 보고하는 방식도 고려해볼 수 있습니다.

7. 실천과 환류

본격적으로 경영진, 관리자, 근로자들이 함께 안전문화 향상방안을 실천하는 단계입니다. 실천과정에서 동력을 잃지 않도록 중간에 단기적인 성과를 공유하고, 서로 격려하고 축하하는 노력이 필요합니다. 또한 안전문화를 바꾸는 것은 조직의 전반적인 문화 및 시스템과 밀접한 관련이 있으므로, 안전 이외의 영역에서도 안전문화 개선방안과 보조를 맞춰나갈 수 있도록 조직 전체의 관심이 필요합니다.

안전문화 개선은 단기간에 이루어질 수 없으므로 일정 기간 후 다시 안전문화 진단을 통해 변화의 양상을 주기적으로 점검하고, 그 결과를 다시 제도와 시스템에 피드백하는 과정이 필요합니다. 즉, 안전문화의 정착을 위해서는 개선방안 실천 후 다시 진단계획 단계로 이어지는 지속적인 환류 과정을 이어가는 것이 중요합니다.





4장 요약

이장에서는 안전문화 진단에 대해 알아보았습니다. 안전문화 진단은 조직 안전문화의 현 수준과 강약점을 이해하거나 안전문화 변화를 위한 노력을 한 후의 효과 등을 측정하는데 유용하게 활용할 수 있습니다. 안전문화를 진단하는 방법은 크게 설문조사 등의 양적 접근법과 면담 및 관찰 등의 질적 접근법으로 나뉩니다. 이 두 접근법은 각각 장단점을 가지고 있으며, 이러한 장단점은 서로 보완적입니다. 따라서 자원이 허락한다면 양적 접근과 질적 접근법을 함께 사용하는 것이 바람직합니다.

설문조사를 활용한다면 신뢰롭고 타당한 표준화된 척도를 사용해야 합니다. 안전문화 척도는 목적에 따라 새롭게 개발할 수도 있고, 기존 척도를 그대로 혹은 수정하여 사용할 수도 있습니다. 안전문화 척도를 새롭게 개발하는 것은 상당한 자원과 시간, 그리고 전문성이 요구됩니다. 반면, 기존 척도를 사용할 때는 과연 해당 척도가 안전문화를



측정하는 척도가 맞는지, 진단 목적과 참여자의 특성에 적절한지 등을 꼼꼼히 살펴봐야 합니다. 이를 위해 본 교재에서는 ‘영국보건안전청 안전풍토 척도’, ‘노르웨이 안전풍토 설문’, ‘안전보건공단 안전의식 척도’, ‘안전보건공단 화학산업 안전풍토 척도’를 예로 들어 안전문화 척도를 선택할 때 고려해야 할 점들을 살펴보았습니다.

마지막으로 안전문화 진단을 실제로 수행할 때 알아야 할 절차에 대해 이야기 하였습니다. 진단 목적과 가용 자원에 따라 설문, 면접, 관찰 등의 다양한 방법 중 어떤 방법을 선택할지, 그리고 1개 이상의 방법을 이용한다면 어떤 순서로 진행할지에 대한 다양한 조합이 가능합니다. 본 교재에서는 설문조사를 실시한 후 심층면담을 진행하는 방법을 선택하고, 이를 7개 단계: 1) 진단계획, 2) 설문조사, 3) 설문결과분석, 4) 심층면담, 5) 개선방안도출, 6) 결과공유, 7) 실천 및 환류 등으로 구분하여, 각 단계의 목적과 주요 과업, 그리고 주의할 점에 대해 살펴보았습니다.

