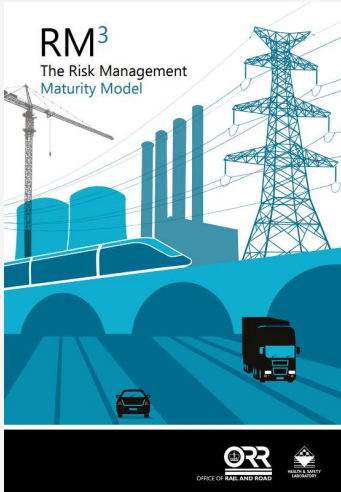


## 보건 및 안전관리를 위한 리스크 관리 성숙도 모델 RM3

-K-Risk 발간편집위원회 역-



목적

1. 보건 및 안전관리 시스템의 우수성 (봄호)
2. 기준 사용 (봄호)
3. 리스크 관리 성숙도 모델 기준 (봄호)
4. 기준 SP : 보건 및 안전 정책, 거버넌스 및 리더십 (가을호)
- 4. 기준 OC : 통제 및 커뮤니케이션을 위한 조직화 (겨울호)**
5. 기준 OP : 모든 수준에서 직원의 협력, 역량 및 개발 확보
6. 기준 PI 및 RCS : 조정된 관리 배열을 통한 리스크 통제 계획 및 구현
7. 기준 MRI : 모니터링, 감사 및 검토

※ 본 기사는 좌측 문헌의 단순 번역기사로서 K-Risk의 견해를 반영하는 것은 아니다.

※ 상기 이미지를 클릭하면 원문 다운로드가 가능합니다.

### 기준 OC : 통제 및 커뮤니케이션을 위한 조직화

#### 목적

- 조직의 보건 및 안전 목표를 달성하기 위한 책임을 설정한다.
- 의사결정을 내리는 사람들이 중요한 정보를 이용할 수 있도록 한다.
- 조직의 준비와 행동이 리스크 관리의 우수성을 가능하게 하는지 확인한다.
- 조직이 리스크를 식별하고 적절하게 통제할 수 있는지 확인한다.

#### 도입 노트

보건 및 안전 정책은 보건 및 안전 방향을 설정하지만 조직은 관리를 위한 강력한 프레임워크를 만들어야 한다. 그들은 또한 성과를 향상시킬만한 관계와 책임을 설정해야 한다. 이 프레임워크 내에서 두 가지 중요한 영역은 통제와 소통이다.

통제는 긍정적인 보건 및 안전 문화의 기초이며 모든 관리 기능의 핵심이다. 보건 및 안전 통제는 보건 및 안전 목표와 관련된 책임을 할당하고 수행함으로써 달성된다. 이사회와 모든 수준의 직원이 할당된 보건 및 안전 책임을 수락하는 것이 중요하다. 안전 담당자도 중요한 기여를 할 수 있다. 직원은 사건 발생 후 실패에 대해 사람들을 비난하는 것이 아니라 사건이 발생하기 전에 통제 시스템을 개발하고 유지-관리하는 데 집중해야 한다.

소통은 종종 조직에 도전할만한 과제가 된다. 사람들을 이해시키려는 고위 관리자의 메시지가 사람들이 실제로 듣게 되는 메시지라는 것이 중요하다. 보건과 안전에 대한 효과적인 의사소통은 정확하고 명확한 정보가 조직으로 들어오고 조직 내에서 흐르고 조직에서 나가야 한다.

## 하위 기준

- OC1: 책임 할당
- OC2: 관리 신뢰도 및 감독 성과
- OC3: 조직 구조(관리 캐스케이드 등)
- OC4: 소통 조정
- OC5: 시스템 안전 및 인터페이스 조정
- OC6: 문화 관리
- OC7: 기록 보관

## OC1: 책임 할당

이는 조직의 보건 및 안전 목표를 달성하기 위해 함께 작동하는 역할, 작업 및 목표를 사람과 팀에 부여하는 것을 의미한다. 이는 적절한 사람들이 적시에 적절한 일을 하도록 한다.

## 근거에 따른 성취도

### 목표(우수)

- 아래 레벨 4의 경우와 같은 항목에 대하여, 모든 레벨의 직원이 강력한 관리 프레임워크 내에서 보건과 안전에 대한 책임을 다한다는 증거가 있다.

### 레벨 4(예측 가능)

- 아래 레벨 3의 항목에 대하여, 조직 목표와 개인 책임 사이에 명확한 연관성이 있게, 개인은 자신의 활동이 조직에 미치는 영향을 이해하고 있음을 보여준다.
- Safety 활동과 의사결정 활동은 이를 가장 잘 수행할 수 있는 사람에게 주어진다.
- 보건 및 안전 책임은 다른 비즈니스 책임과 동일한 고려 사항으로 할당된다. 이렇게 하면 올바른 리소스를 사용할 수 있고 사용할 수 있다.

### 레벨 3(표준화)

- 책임이 식별되고 보건 및 안전 목표를 달성하기 위해 이를 수락하는 팀 또는 개인에게 서면으로 제공된다.

## 레벨 2(관리)

- 중요한 보건 및 안전 역할이 배분되며, 일부는 직무 설명이나 목표에 할당되지만 일관되지는 않는다.
- 모든 직원은 아니지만 대부분의 직원은 자신에게 무엇을 기대하는지 알고 있다.
- 일관되고 체계적인 방식으로 책임이 할당된다는 전반적인 정책이나 증거가 없다.

## 레벨 1(임시방편)

- 보건 및 안전 역할, 작업 및 목표가 정의되지 않았거나 충분히 정의되지 않았다.
- 보건 및 안전과 관련된 책임은 개인 및 팀에 할당되지 않는다.
- 보건 및 안전과 관련된 책임은 직무 기술서에 기록되지 않는다.

### 2006년 철도 및 기타 안내 운송 시스템(안전) 규정 부분

규정 19 (5) 모든 운송 사업자는 적절한 조치를 취하고 시행해야 한다. (1) 또는 (3)항에 따라 확인된 조치의 효과적인 계획, 조직, 통제, 모니터링 및 검토를 위해 자신의 활동의 성격과 작업의 범위를 고려하고 그러한 조치를 기록해야 한다.

별표 1, 1(a) 안전 관리 시스템에 대한 작업 내 책임 분배를 설명한다.

(b)는 다양한 수준의 경영진이 안전 관리 시스템을 어떻게 통제하는지 보여준다.

## OC2: 관리 신뢰도 및 감독 성과

보건 및 안전과 관련하여 주어진 역할, 작업 및 목표는 자신이 담당하는 안전 목표를 충족할 책임이 있어야 한다. 조직의 보건 및 안전 정책이 효과적으로 시행되고 개발되도록 하려면 정보, 교육 및 훈련 제공과 함께 적절한 감독이 필요하다. 좋은 감독은 적절한 관리 시스템의 강력한 부분을 형성할 수 있다.

### 근거에 따른 성취도

#### 목표(우수)

- 레벨 4에 해당이 되면서, 조직이 다른 세계적 수준의 조직에서 우수한 관리 관행을 적극적으로 활용하려는 증거가 있다.

#### 레벨 4(예측 가능)

- 아래의 레벨 3에 해당하지만 유능한 관리자와 감독자가 자신의 보건 및 안전 책임을 일관되게 충족할 수 있도록 통제한다.
- 좋은 행동을 강화하기 위한 효과적이고 공정한 보상 시스템이 있다.
- 감독 프로세스는 모니터링 시스템 및 정보 관리에 맞춰 조정되어 실제 보건 및 안전성과에 확신을 준다.
- 미성취된 일을 처리할 수 있는 시스템이 마련되어 있다.

#### 레벨 3(표준화)

- 중대한 리스크를 통제하는 책임이 있는 팀 및 개인은 정기적으로 감독이 되고 있다.
- 관리자가 실패를 식별하고 평가 시스템을 사용하여 문제를 수정할 수 있는 프로세스가 있다.

#### 레벨 2(관리)

- 책임 통제를 위한 일부 프로세스가 절차 또는 성과 검토를 통해 제공되지만 모든 중대 리스크에 대한 것은 아니다.

#### 레벨 1(임시방편)

- 관리자와 감독자는 직원에게 자신의 보건 및 안전 의무에 대해 책임을 묻는 경우가 거의 없다.
- 보건 및 안전에 대한 책임과 다른 비즈니스 목표에 대한 책임 사이에 불일치가 있다.

#### 2006년 철도 및 기타 안내 운송 시스템(안전) 규정 부분

규정 19 (5) 모든 운송 사업자는 적절한 조치를 취하고 시행해야 한다. (1) 또는 (3)항에 따라 확인된 조치의 효과적인 계획, 조직, 통제, 모니터링 및 검토를 위해 자신의 활동의 성격과 작업의 범위를 고려하고 조치를 기록해야 한다.

별표 1, 1(b)는) 다양한 수준의 경영진이 안전 관리 시스템을 어떻게 통제하는지 보여준다.

### OC3: 조직 구조

이 하위 기준의 목적은 조직의 보건 및 안전 정책을 충족하기 위해 조직이 어떻게 구성되어 있는지 이해하는 데 도움이 된다. 정책 및 전략적 관점에서 이를 지원하는 작업 레이어가 있을 수 있다.

리스크 통제는 비즈니스 목표를 안전하게 달성할 책임이 명확하고 인터페이스를 효과적으로 다룰 수 있도록 관리 구조에 현명하게 대응해야 한다.

#### 근거에 따른 성취도

##### 목표(우수)

- 아래의 레벨 4와 관련이 있지만 비즈니스 목표 달성에 대해 모든 레벨에서 조직 구조에 대한 효과적인 검토가 포함된다.

##### 레벨 4(예측 가능)

- 아래는 3단계지만 업무 수준뿐 아니라 조직의 위에서 아래로 일직선상에서 서로 책임을 진다.

##### 레벨 3(표준화)

- 리스크 통제 시스템에 대한 책임은 다른 비즈니스 목표에 대한 책임과 일치한다. 이는 유사한 활동과 사업부 간에 명확성과 일관성을 제공한다.
- 전반적인 정책 및 전략은 해당 사업부의 정책 및 전략과 일치한다.

##### 레벨 2(관리)

- 조직의 구조는 대부분의 리스크가 작업을 수행하는 사람이나 팀에 의해 관리되지만 일부 리스크는 분할되어 보건과 안전과 다른 목표 사이에 충돌이 있거나 충돌할 수 있음을 의미한다.
- 사업부의 활동과 전략 또는 정책의 더 넓은 목표 사이에 일관성이 거의 없다.

##### 레벨 1(임시방편)

- 조직의 관리 구조가 보건 및 안전 목표와 관련이 없어 직원의 책임과 의무가 쉽게 혼동된다.

#### 2006년 철도 및 기타 안내 운송 시스템(안전) 규정 부분

규정 19 (5) 모든 운송 사업자는 적절한 조치를 취하고 시행해야 한다. (1) 또는 (3)항에 따라 확인된 조치의 효과적인 계획, 조직, 통제, 모니터링 및 검토를 위해 자신의 활동의 성격과 작업의 범위를 고려하고 그러한 조치를 기록해야 한다.

별표 1, 1(b)는) 다양한 수준의 경영진이 안전 관리 시스템을 어떻게 통제하는지 보여준다.

### OC4: 내부 소통(communication) 조정

다음의 조치들은 결정을 내리거나 작업을 수행하는 직원이 다음 형태로 올바른 정보를 갖도록 한다.

- 기업 메시지;
- 절차 및 표준;
- 사실에 근거한 데이터와 이해
- 지침 및 보고서.

#### 근거에 따른 성취도

##### 목표(우수)

- 소통 조정이 다른 부문에서 확인된 모범 사례에 대해 정기적인 검토를 받고 있다.

##### 레벨 4(예측 가능)

- 아래 레벨 3에 나열된 모든 것은 주요 리스크 관리 시스템과 일치한다.
- 올바른 정보는 의사 결정에 사용할 수 있다.
- 피드백을 수집하기 위한 효과적인 절차는 소통을 이해하도록 한다.

##### 레벨 3(표준화)

- 다음 대부분이 적용된다.
  - 중대 리스크를 통제하기 위한 문서화된 비즈니스 보건 및 안전 목표, 표준 및 절차는 사용자에게 적합한 형식으로 맞추어져 있다.
  - 실제 정보는 경험을 공유하고 미래의 성과와 결정을 안내하는데 사용된다.
  - 관리자는 보건 및 안전 목표를 달성하는 데 도움이 되는 절차 강화 지침을 제공한다.
  - 직원은 조직의 권장에 따라 자신의 성과와 경험을 보고한다.

## 레벨 2(관리)

- 직원은 리스크 통제와 관련된 일부 절차 및 표준을 사용할 수 있다.
- 일부 정보는 결정을 안내하는 데 사용된다.
- 매니저는 리스크 관리에 관한 지시를 내리고 보고를 받지만 일관성이 결여되어 있다.

## 레벨 1(임시방편)

- 정보를 찾거나 전달하려는 시도가 거의 없다. 절차가 있는 경우 직원은 자신의 판단에 따라 결정을 내린다.
- 정보는 수집되거나 공유되지 않는다.
- 매니저는 직원들과 대화가 없고, 비효율적인 말을 하지 않는다.

### 2006년 철도 및 기타 안내 운송 시스템(안전) 규정 부분

규정 19 (5) 모든 운송 사업자는 적절한 조치를 취하고 시행해야 한다. (1) 또는 (3)항에 따라 확인된 조치의 효과적인 계획, 조직, 통제, 모니터링 및 검토를 위해 자신의 활동의 성격과 작업의 범위를 고려하고 그러한 조치를 기록해야 한다.

별표 1, 1(b)는) 다양한 수준의 경영진이 안전 관리 시스템을 어떻게 통제하는지 보여준다.

(f) 안전과 관련된 충분한 정보를 제공하기 위한 조치 - (i) 해당 작업 내에서; 그리고

(ii) 문제의 운영자와 다른 운송 운영자 또는 동일한 5기반 시설에서 작업을 수행하거나 수행하려는 안전 인증서 또는 안전 승인 신청자 사이;

(g) 안전 정보 문서화를 위한 절차 및 형식

(h) 중요한 안전 정보의 배치 및 변경을 통제하기 위한 절차

## OC5: 시스템 안전 및 인터페이스 조정

리스크 관리(PI1)는 인터페이스 식별 및 관련 리스크 통제를 다룬다. 이러한 통제를 구현하고 조직 전체의 시스템이 안전한지 확인하려면 효과적인 팀워크와 협력이 필요하다.

## 근거에 따른 성취도

### 목표(우수)

- 아래 레벨 4와 관련하여, 적절한 경우 다른 부문 및 국가에서 시스템 안전 문제 및 개발을 식별하여 이러한 협정에 반영하도록 한다.
- 팀워크는 공동의 목표를 최대한 달성하기 위한 것이다.
- 적절한 경우 영국 및 기타 국가의 다른 조직과 모범 사례를 공유한다.

### 레벨 4(예측 가능)

- 세 가지 모두, 모든 시스템 안전 및 인터페이스 문제와 관련됨.
- 결정 및 준비는 레벨 3에 나열된 전체 정보 범위와 일치한다.
- 효과적인 검토와 지속적인 개선을 위해 조직 전체에 정보를 공유한다.

### 레벨 3(표준화)

- 조직 인터페이스는 체계적으로 식별된다.
- 공유된 리스크를 통제하기 위한 절차와 기준이 있다.
- 시스템 안전을 위한 목표가 작성되어 있다.
- 목표, 표준, 프로세스 및 배치에 동의하기 위해 다른 조직과 정기적으로 토론한다.
- 실무 차원에서 정보를 공유하는 방법이 있다.
- 조직 외부의 커뮤니케이션은 조직 경계를 넘는 리스크 통제와 관련된 결정을 내리는 사람이 올바른 정보를 (절차 및 표준의 형태로) 소유하고 있는지 확인하는 데 만족한다. 사실에 근거한 데이터 및 이해력 ; 지침 및 보고서.

### 레벨 2(관리)

- 절차는 작업 수준에서 사업부 간 인터페이스를 식별한다. 구현된 절차 및 표준에 대해 다른 조직과 연락을 취한다.
- 일부 공유 리스크 통제를 위해 직원이 이를 이용한다.
- 조직 개인 간 실무적인 문제에 대해 조정은 하지만 전체 조직이 없어 계획 및 실행이 비효율적이다.

### 레벨 1(임시방편)

- 조직은 공유된 리스크 통제와 관련하여 다른 조직과 작업을 식별하거나 공동 작업을 거의 시도하지 않는다. 이를 위한 절차가 미비하거나 존재하지 않는다.
- 어떠한 정보도 수집 또는 공유되지 않는다.



### 2006년 철도 및 기타 안내 운송 시스템(안전) 규정 부분

규정 19 (5) 모든 운송 사업자는 적절한 조치를 취하고 시행해야 한다. (1) 또는 (3)항에 따라 확인된 조치의 효과적인 계획, 조직, 통제, 모니터링 및 검토를 위해 자신의 활동의 성격과 작업의 범위를 고려하고 조치를 기록해야 한다.

## OC6: 조직 보건과 안전 문화

이 하위 기준은 직원들로부터 가능한 최고의 성과를 이끌어내는 문화를 개발하고 유지하는 것에 관한 것이다. 조직의 보건 및 안전 문화는 리스크 관리 시스템이 적용될 때 시간의 흐름에 따라 나타난다.

조직 보건 및 안전 문화를 파악하는 방법은 주로 세 가지가 있다.

1. 검사, 조사 및 고용주 및 노동력과의 기타 거래 중에 보건 및 안전 문화에 대한 비공식 정보를 일상적으로 수집한다. 예를 들어, 일상적인 예방 검사 중에 현장에 있는 작업자는 성과 압박이 때때로 리스크 통제보다 우선한다고 언급할 수 있다. 이 경우 혐의를 조사함과 동시에 조직의 보건 안전 문화에 대한 그림을 만들기 위해 배경을 기록해야 한다.
2. 조직에서 최근에 보건 및 안전 문화 또는 안전 풍조 평가를 수행했을 수 있다. 이러한 평가는 현재의 보건 문화에 대한 유용한 정보를 제공할 수 있지만 조직에서 수행할 필요는 없다.
3. 위 1항에 설명된 사고 또는 여러 비공식 보고서로 인해 조직 보건 및 안전 문화에 대한 특별한 우려가 있는 경우 검사관은 HMRI Safety culture Inspection Toolkit을 사용하여 안전 문화에 대한 보다 공식적인 정보를 수집할 수 있다. ([www.hse.gov.uk/research/rrpdf/rr365.pdf](http://www.hse.gov.uk/research/rrpdf/rr365.pdf)). 이것은 리더십, 소통, 학습 문화, 직원 참여 및 비난의 태도에 대한 정보와 견해를 제공한다.

검사관은 위에 설명된 방법 중 어떤 것이 상황에 가장 적합한지 결정하기 위해 전문적인 판단을 한다. 예를 들어, 조직은 HMRI에서 자세한 뒷받침 증거가 제공될 때까지 문화적 문제가 있다고 부인할 수 있다.

### 근거에 따른 성취도

#### 목표(우수)

- 조직은 리스크 통제의 우수성을 제공하는 데 도움이 되는 문화와 리스크 통제를 지속적으로 개선하려는 노력을 보여준다.
- 조직은 만족하지 않는다.
- 조직:
  - 리스크를 인정하고, 예상하고, 대응한다.
  - 공정하고, 학습하고, 유연하고, 적응력 있고, 준비되고, 정보에 입각한 문화를 개발한다. 그리고,

- 회복탄력성을 목표로 한다.
- 조직은 보건 및 안전과 관련하여 우수한 리더십을 보여준다.
- 경영진과 직원 간의 양방향 의사소통, 우수한 직원 참여, 우수한 학습 문화 및 상호 신뢰가 있으며 경영진과 직원이 수용 가능한 기준과 수용할 수 없는 기준에 동의한다.

#### 레벨 4(예측 가능)

- 대부분의 직원들은 도덕적으로나 재정적으로 보건과 안전이 중요하다고 확신한다.
- 다양한 요인이 사고로 이어지며 그 근본 원인은 경영상의 의사결정에서 비롯될 가능성이 높다는 점을 인지하고 있다.
- 최전선에서 뛰고 있는 직원은 자신과 타인의 보건과 안전을 책임진다.
- 조직은 모든 직원이 가치를 느끼고 공정하게 대우받는 것이 얼마나 중요한지 잘 알고 있다.
- 조직은 사고예방을 위한 조치를 취한다.
- 보건 및 안전성과는 사용 가능한 모든 정보를 사용하여 모니터링된다.
- 조직은 건강한 라이프 스타일을 추구한다.
- 조직은 시스템의 결함을 발견하고 문제를 일으키기 전에 수정하려고 한다.

#### 레벨 3(표준화)

- 조직이 직원 참여가 보건과 안전을 개선하는 데 필수적이며 종종 관리 결정에서 비롯되는 광범위한 요인이 사고로 이어진다는 것을 인식하고 있다.
- 상당수의 일선 직원은 보건과 안전을 개선하기 위해 경영진과 협력할 의향이 있다.
- 대부분의 직원은 보건과 안전에 대한 자신의 책임을 수용한다.
- 보건 및 안전성과를 모니터링하고 그 결과를 개선하는 데 사용한다.

#### 레벨 2(관리)

- 안전은 사업상 리스크로 인식되며, 경영진은 사고 예방을 위해 시간과 노력을 기울인다.
- 안전 조치는 규칙, 절차 및 엔지니어링 제어를 준수하는 데 중점을 둔다.
- 사고는 예방 가능한 것으로 간주된다.
- 관리부서는 대부분의 사고가 일선 작업자의 불안정한 행동 때문이라고 생각한다.
- 안전 성능은 지연 지표(예: 부상률과 같은 지연 효과가 있는 지표)로 측정된다.
- 안전 인센티브는 손실 시간 감소를 기반으로 한다.
- 고위 관리자는 사고가 증가하고 조직에 대한 집행 조치가 취해질 가능성이 있는 경우에만 보건 및 안전에 관여한다.

## 레벨 1(임시방편)

- 안전 조치는 기술 및 절차 솔루션과 규정 준수에 중점을 둔다.
- 안전은 중요한 비즈니스 리스크로 간주되지 않는다.
- 개인이 아닌 안전부서가 안전을 책임진다고 생각한다.
- 많은 사고가 피할 수 없는 것으로 여겨진다.
- 대부분의 일선 근로자들은 보건과 안전에 관심이 없다. 다른 문제에 대한 지렛대로 여긴다.
- 재정의 목표는 보건과 안전보다 우선한다.
- 보건 및 안전 문제에 대한 리더십이 부족하다.
- 경영진과 직원 간 양방향 소통이 잘 되지 않는다.
- 직원 참여도가 낮다.
- 조직의 학습 준비가 열악하다.
- 비난 문화(누구에게 책임이 있는지 알아내는데 중점을 둠)가 있고 태도가 느긋(비방하지 않음)하다.

2006년 철도 및 기타 안내 운송 시스템(안전) 규정 부분

없음

## OC7: 기록-보관, 문서 및 지식 관리

우수한 조직은 중요한 결정에 대한 신뢰할 수 있는 기록과 수년에 걸쳐 수집된 정보를 제공하여 모든 수준에서 리스크를 통제하고 있음을 보여준다.

### 근거에 따른 성취도

#### 목표(우수)

- 아래의 레벨 4에 해당하지만 관리 시스템의 효율성과 효과를 이끌어내기 위해 프로세스를 더 많이 사용한다.

#### 레벨 4(예측 가능)

- 리스크 관련 프로세스 및 표준, 의사 결정 및 정보에 대한 포괄적인 기록은 사용자와 의사 결정자가 사용할 수 있다.
- 기록은 리스크 통제의 검토를 알리는 데 사용된다.

### 레벨 3(표준화)

- 주요 리스크에 대한 프로세스 및 표준에 대한 기록이 있다.
- 기록은 미래에 가치가 있을 수 있는 중요한 정보와 결정을 보관한다.

### 레벨 2(관리)

- 중요한 리스크 통제에 대한 정보 기록이 있지만 기록이 일치하지 않는다.

### 레벨 1(임시방편)

- 작성된 기록이 거의 또는 전혀 없다. 공동이 아닌 개인 메모리만 있음

2006년 철도 및 기타 안내 운송 시스템(안전) 규정 부분

별표 1, 2(g) 안전 정보 문서화 절차 및 형식;

(h) 중요한 안전 정보의 배치 및 변경을 통제하기 위한 절차;