



LRQA Korea

안전보건 리더십 인사이트

2025년 4월



목차

Introducton	03
글로벌 사례로 배우는 행동관리 중요성	04
안전 관찰 BBS 프로그램의 실패 원인	05
성공으로 이끄는 조직의 차별점	06
행동은 습관이 되고, 습관은 문화가 된다.	08
CASE STUDY : SK어드밴스드 인터뷰	09

안전 관찰 BBS 프로그램, 성공과 실패를 가르는 결정적 요인들

산업 현장에서 **안전 관찰**이라는 단어는 종종 점검이나 감독과 혼용되어 사용되지만, 이는 안전 관찰의 의도를 정확하게 해석하지 못한 접근이다.

행동기반안전(BBS: Behavior-Based Safety)에서 말하는 ‘안전 관찰’은 단속이나 적발이 아닌, **긍정적 행동을 찾아내고, 함께 성장하는 출발점**을 의미한다.

해외 선진 기업들은 수십 년 전부터 BBS 기반의 안전 관찰을 안전경영 필수 프로그램으로 운영 해 왔다.

대한민국 역시 해외 성공 사례를 벤치마킹 하여 수많은 기업이 BBS 기반 안전 관찰을 도입, 운영하기 시작했다.

하지만 현실은 어떠한가?

- 도입은 했지만 정착하지 못했거나,
- 명목상으로만 운영되고 있거나,
- 단순 관찰에만 그치고 개선이 없지 않은가?

왜 제대로 뿌리 내리지 못했을까? 무엇이 문제였고, 우리는 무엇을 바꾸야 할까?

이번 호에서는 오늘날 어떻게 안전 관찰 BBS 프로그램을 ‘살아있는 문화’로 만들 수 있을지에 대해 함께 고민 해 보고자 한다.

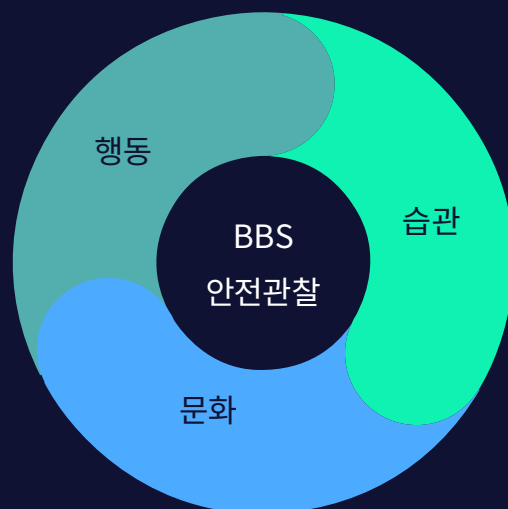
“진정한 안전 문화는 규칙 위에 세워지는 것이 아니라, 행동 속에서 뿌리내린다”

안전 관찰이 성공적으로 정착된 글로벌 기업들은 몇 가지 공통점을 가지고 있다. 그들의 사례를 통해 우리는 분명한 시사점을 얻을 수 있다.

- **로이드 그룹 (Lloyd's Register Group)**에서는 ‘ZERO HARM 프로그램’을 통해 리더십 주도 하에 행동 기반 접근을 강화하고 있다. 또한, AI 및 모바일 기술을 활용해 안전 행동 강화를 지원하며, 사고 예방 중심의 학습 문화를 촉진하고 있다.
- **듀폰(DuPont)**은 ‘Zero Incident’ 문화를 정착시키기 위해 BBS를 핵심 전략으로 운영해왔다. 특히 ‘STOP 프로그램(Safety, Training, Observation, Program)’을 통해 모든 작업자에게 행동 관찰을 일 상화하고, 긍정적 행동을 발견하여 즉시 피드백하는 문화를 구축했다.
- **엑손모빌(ExxonMobil)**은 운영관리시스템(OIMS) 내 관찰 활동을 안전문화 강화의 필수 요소로 삼고 있다. 리더들은 현장의 행동 패턴을 관찰하고, 이를 리스크 관리 및 리더십 평가에 적극 활용하고 있다.
- **셸(Shell)**은 Hearts and Minds 프로그램을 통해 구성원의 안전 의식을 강화하고 있으며, 행동 기반 안전 프로그램(BBS)을 적용하여 리스크 행동을 사전에 식별하고 개선하는 활동을 정례화하고 있다.
- **세브론(Chevron)**은 전 세계 사업장에서 BBS 프로그램을 공식 운영하며, 관찰과 긍정 피드백을 통해 위험 행동을 조기 발견하고, 행동 개선을 통해 사고 예방과 조직 문화 성숙을 동시에 이끌어내고 있다.



위 기업들의 공통점은
안전 관찰이 그저 단독적으로 운영되는
프로그램이 아니라 조직문화 속에 녹아
있는 일상적인 안전 행동, 더 나아가 안전
습관이 결국
안전 문화를 만들어내는데
성공했다는 점이다.



무기력한 안전 관찰은 매달 수십, 수백 건의 ‘개선 기회’를 스스로 놓치고 있는 셈입니다.

운영에 어려움을 겪는 조직의 공통적인 문제점

LRQA는 제조, 석유화학, 발전소 등 다년간의 안전 관찰(BBS; Behavior-based Safety) 서비스 제공을 통해 이 프로그램의 지속적 운영에 어려움을 겪는 조직의 몇 가지 공통적인 문제를 파악 할 수 있었다.

리더의 외면

리더가 관찰을 ‘현장 직원의 일’로 전가하고, 본인은 관심을 가지지 않는 경우, 관찰 활동 은 그저 숫자 채우기로 전락한다. 같은 조직 내에서도 리더에 따라 부서별 관찰의 성과가 극명하게 차이가 나는 이유이다.

긍정 피드백 부재

지적 위주의 피드백은 ‘감시’로 인식하고 회 피하게 된다. 무엇보다도 간과해서는 안 될 부분은, ‘관찰자’ 역시 피드백이 필요하다는 점이다. 긍정 피드백을 통한 관찰자의 동기부 여는 프로그램 유지를 위한 핵심 요인이다.

데이터의 사장

관찰 데이터가 JSA, 근본원인파악(RCA), SOP 개선 등 조직 안전 시스템과 연결되지 않 고, 단순히 쌓이기만 하면 구성원들은 관찰 활동에 대한 의미 자체를 의심하게 된다.

관찰자 역량 미관리

초기 교육 이후 관찰자에 대한 후속 코칭이나 성장 지원이 없다면, 관찰 품질이 떨어진다. 더불어 부정확한 피드백은 피관찰자를 포함, 구성원 반감을 유발하게 된다.

설계의 오류

조직의 문화, 작업 환경, 업종 특성, 인원 수 등을 고려하지 않고 획일적인 설계를 적용할 경우, 관찰은 현장에 녹아들지 못한다. 결국 프로그램은 형식적으로 운영될 뿐이다.

행정 업무 부담감

관찰의 핵심은 현장의 행동을 즉시 파악하고 피드백하는 것이지만 복잡한 양식, 정리 작업, 수치 입력 등 과도한 행정 업무는 관찰자를 지 치게 만들고, 관찰 행위 자체를 기피하게 된다.

시스템을 갖추고 본질을 준수하는 조직만이 성공으로 이끌 수 있습니다.

성공으로 이끄는 조직은 무엇이 다른가?

제대로 된 체계를 갖추고 관리하며, 기본을 준수하는 조직이
안전 관찰(BBS) 프로그램을 성공적으로 정착 시키며 조직 문화로 내재화 할 수 있다.



리더십 롤모델링

리더의 참여는 가장 강력한 메시지다. 구성원들은 리더가 무엇에 관심을 두는지를 가장 먼저 본다.

리더는 단순히 안전 관찰 프로그램을 지시하거나 지원하는 것을 넘 어 직접 관찰 활동에 참여하고, 구성원의 긍정적 행동을 찾아내어 즉시 인정과 피드백을 제공 해야 한다.

How?

- 매월 1회 이상 리더가 직접 현장 관찰에 참여
- 주/월 단위로 리더가 이메일 등으로 팀 관찰 결과를 공유하고 긍정 사례를 공개적으로 칭찬
- 회의 시간에 ‘내가 현장에서 본 최고의 안전 행동’을 리더가 소개하는 시간을 가짐



관찰자 역량관리

한 두 번의 교육 만으로는 관찰자의 역량이 결코 유지되거나 향상 될 수 없다. 안전 관찰에 참여하는 직원이라면 누구나 성취감을 느끼고, 동기부여 받으며 스스로 발전 할 수 있도록 지속적인 코칭, 워크숍 등 의 지원이 필요하다.

How?

- 전문가를 통한 분기별 코칭(개인 또는 그룹), 리뷰 세션 제공
- 내부 관찰 전문가를 양성하여 멘토링 프로그램 운영
- 피어 코칭(Peer Coaching) 체계 구축 및 정기적 워크숍 개최

시스템을 갖추고 본질을 준수하는 조직만이 성공으로 이끌 수 있습니다.

성공으로 이끄는 조직은 무엇이 다른가?

제대로 된 체계를 갖추고 관리하며, 기본을 준수하는 조직이
안전 관찰(BBS) 프로그램을 성공적으로 정착 시키며 조직 문화로 내재화 할 수 있다.



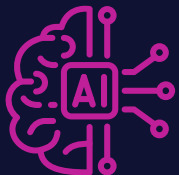
시스템과 유기적 연결

관찰의 결과는 직원의 행동 변화 뿐만 아니라, 조직의 시스템과 환경 적인
측면의 변화도 함께 고려되어야 한다.

SOP, 절차서, JSA 등과 현장 관찰 내용이 불일치하다면 문서를 개 정하며,
수시 위험성평가 및 절차 개정의 용도로 동시에 활용 될 수 있어야 한다.

How?

- 관찰 결과를 통해, 위험성 평가(JSA)의 상시 업데이트화
- 관찰 데이터로 SOP 개정 반영 (부서 회의 필수 안건으로 포함)
- 반복적으로 발견되는 위험 행동에 대한 근본원인분석(RCA) 실시



AI 기반 디지털 전환

디지털로의 전환은 더 이상 선택의 문제가 아니다. 관찰 프로그램이 지속
가능하기 위한 필수 조건이 되었다.

LRQA의 AI기반 안전 관찰 IT 프로그램은 본질을 바꾸지 않는다. 오히려 BBS
에 따른 관찰 원칙(정의-관찰-개선-분석)을 더 정확하게, 더 빠르게, 더 오래
실천할 수 있도록 돕는다.

How?

- 모바일 앱 기반 관찰 입력 및 피드백 자동화
- 모바일 앱으로 현장 즉시 관찰 기록 (사진/음성 입력 포함)
- AI 기반 행동 데이터 분석 및 개인화된 인사이트 제공
- 리더/관찰자 맞춤형 대시보드 제공
- 자동 리포팅 시스템으로 행정 부담 제거

결론 : 행동은 습관이 되고, 습관은 문화가 된다.

아무리 자동화 기술을 도입하고, AI 시스템을 구축한다 해도 결국 마지막 순간 작업을 수행하고, 위험을 감지하고, 생명을 지키는 것은 사람이다.

사고의 직접적인 원인은 주변의 환경이나 상태보다 우리가 하는 행동에서 더 많이 발견된다.

서로에게 관심을 주고, 행동을 관찰하고, 긍정적 변화를 이끌어내지 않는다면, 어떤 기술도 조직을 안전하게 만들 수 없다.

이 시작과 끝에, 안전 관찰(BBS) 프로그램이 존재하는 것이다.

관찰을 통해 행동 변화 뿐 아니라 절차, 지침, 시스템 그리고 장비, 도구 등 주변 환경도 변화 시키게 될 것이다.

그렇기 때문에, 만약 요식 행위 또는 실적 채우기 식으로 이뤄지고 있다면 더 이상 묵인하고 방관해서는 안 된다.

조직 특성에 맞게 잘 설계 하는 것이 중요하고, 그것을 기반으로 진심으로 관찰하고, 인정해주며, 참여자들의 역량을 함께 성장시켜야 한다.

안전 관찰(BBS)은 규제가 아니라 ‘관심’이다.
안전 관찰(BBS)은 감시가 아니라 ‘신뢰’이다.
안전 관찰(BBS)은 시스템으로 시작하고 ‘문화’로 완성된다.

우리가 진심으로 관찰하고 피드백에 참여 할 때, 언젠가 확고한 우리 조직의 문화로 자리잡혀 있을 것이다.



**LRQA Korea
H&S Solution Center**

박 소현 PD
안전문화/행동기반안전
so-hyun.park@lrqa.com

LRQA는 기업들이 이러한 목표를 달성할 수 있도록 전문적인 지원과 솔루션을 제공하고 있습니다. 기업과 근로자가 함께 안전한 일터를 만들어 나가는 데 LRQA가 든든한 파트너가 되기를 바랍니다.

CASE STUDY

SK어드밴스드 × LRQA 행동기반안전(BBS) 구축 사례

SK어드밴스드는 2023년, 조직 전반에 긍정적 안전 문화를 심기 위해 BBS(Behavior-Based Safety) 프로그램을 본격 도입 결정하였다.

LRQA는 글로벌 전문기관으로서, SK어드밴스드의 BBS 구축을 위한 전략 수립, 관찰자 양성, 피드백 문화확산을 체계적으로 지원해왔다. 현장 실정에 맞춘 맞춤형 관찰 카드 개발, 관찰자 교육, 코칭 프로그램 운영 등 단계적 실행을 통해, 조직 구성원들의 참여와 리더십의 관심을 점진적으로 확장하는 데 성공하였다.

2025년 현재, SK어드밴스드는 ‘관심을 통한 변화’라는 BBS의 본질을 현장에 뿌리내리기 위해, ‘관찰, 피드백, 개선’이 일상적으로 이루어지는 안전 문화 정착을 향해 지속적으로 진화하고 있다.

이번 프로젝트는 단순한 제도 도입을 넘어, 조직의 행동 습관을 바꾸고, 안전 문화를 재정의한 성공 사례로 평가받고 있다.

SK어드밴스드의 BBS 프로그램을 도입하고 운영하는 담당자의 인터뷰 내용으로 특별판을 마련했다.



CASE STUDY

SK어드밴스드 × LRQA 행동기반안전(BBS) 구축 사례

Q. 기업 및 프로젝트를 소개 해 주시겠어요?

SK어드밴스드는 프로판가스를 원료로 프로필렌을 생산하는 국내 대표적 PDH 공장을 운영하고 있으며, 생산 과정에서 수소, 스팀 등의 부산물도 함께 생산하고 있습니다.

회사는 안전과 환경을 최우선 가치로 설정하고, 구성원들의 안전 의식 향상을 위해 다양한 활동을 꾸준히 추진하고 있습니다.

최근 많은 기업들이 다양한 안전 관리 시스템을 도입하고 있음에도 불구하고, 산업재해 사고 소식은 끊이지 않고 있습니다. 일부 연구에 따르면, 산업재해 사고의 88% 이상이 작업자의 불안정한 행동에 기인한다고 합니다. 이는 아무리 시스템이 잘 갖춰져 있어도, 작업자의 행동 변화를 이끌어내지 못한다면 근본적 사고 예방은 어렵다는 의미입니다.

SK어드밴스드 역시 구성원의 행동 변화를 통한 근본적인 사고 예방의 필요성을 절감하였고, 이에 따라 행동기반안전(BBS: Behavior-Based Safety) 프로그램을 본격 도입하게 되었습니다.

Q. 안전환경 담당자 역할을 맡으며, 주요 문제와 도전 과제는 무엇이었나요?

우리 사업장에서는 작업자의 불안정한 행동을 발견하더라도, 안전환경팀 담당자가 아니면 쉽게 개입하지 않는 소극적인 분위기가 형성되어 있었습니다. 이는 작업자의 불안정한 행동이 심각한 사고로 이어질 수 있는 잠재적 리스크를 증가시키는 요인입니다.

이를 해결하기 위해, SK어드밴스드는 행동기반안전(BBS)을 도입하였습니다. BBS는 기존의 결과 중심적 안전관리 방식에서 벗어나, 지속적으로 안전한 행동을 유지하는 과정에 초점을 맞춘 새로운 접근법이라 판단하였습니다.



CASE STUDY

SK어드밴스드 × LRQA 행동기반안전(BBS) 구축 사례

Q. BBS는 어떠한 체계와 프로세스가 실행 되었나요?

전사 교육 :

전 직원 BBS 프로세스 교육과 안전의식 향상 교육을 실시



관찰자 양성 :

부서별 행동 관찰 전담 인력을 선발하여, 집중 이론 교육과 현장 실습을 병행



현장 코칭 강화 :

전담자들이 직접 현장에 나가 관찰 실습과 안전대화를 반복, 실행력을 체득하도록 지원



관찰 데이터 활용 :

수집된 행동 관찰 데이터는 TBM(팀별 안전회의) 자료로 활용하고, 캠페인 활동과 연계하여 불안전 행동을 줄이는 데 활용

동기부여 프로그램 운영 :

우수 관찰자 시상 및 인센티브 제공으로 관찰 활동을 장려하고, BBS 활동이 일회성으로 끝나지 않고 지속 가능한 문화로 자리잡을 수 있도록 유도



CASE STUDY

SK어드밴스드 × LRQA 행동기반안전(BBS) 구축 사례

Q. 조직 내 나타난 변화와 성과는 어떤 것들이 있나요?

BBS는 안전환경팀뿐만 아니라 전체 구성원이 참여하는 프로그램입니다.

그렇다보니 전 구성원이 자연스럽게 안전에 대한 관심을 높일 수 있으며, 작업자의 행동 관찰과 안전 소통에 적극적으로 참여를 유도할 수 있었습니다.

특히 LRQA 와 진행한 현장 코칭 과정에서는 전담자들이 직접 현장에 나가 행동 관찰을 실습하고, 작업자들과 직접적인 안전대화를 통해 피드백을 수행하면서 BBS에 대한 이해도를 높이고 현장에서의 실행력을 높이는데 큰 도움이 되었습니다.

안전이 강요와 지시가 아닌, 서로서로 약속과 참여로 만들어 지는 것임을 이해하기 시작한 것입니다.

행동 관찰자와 작업자 간의 긍정적인 피드백 활동을 통해 안전에 대한 부정적인 인식이 점차 긍정적인 방향으로 변화할 것으로 기대됩니다.

이제 우리 사업장은 상호 존중과 소통이 활발한 성숙한 안전문화로의 전환을 기대하고 있습니다. 행동기반안전(BBS)의 성공적 정착을 위해서는 지속적인 관심과 리더십이 필수적이라 느꼈습니다.

초기에는 어려움도 있었지만 현재는 점진적으로 긍정적 변화를 체감하고 있습니다. 앞으로도 BBS 활동을 더욱 발전시켜 사업장의 안전문화를 지속적으로 향상 시켜 나갈 것입니다.



SK어드밴스드 SHE 그룹
김재은 매니저



UPDATE NEWS

이제 혁신이 곧 솔루션입니다.

기존 IT 시스템에서 AI 를 기반한 안전관찰 BBS 프로그램 SAI (SAFETY INNOVATION)가 곧 리뉴얼 됩니다!

- AI 기반 행동 데이터 분석 및 개인화된 인사이트 제공
- 편향 없는 관찰과 데이터 기반 피드백
- 피관찰자별 맞춤 피드백 생성
- 앱 기반의 현장 즉시 관찰 기록 (사진/음성 지원)
- 리더는 대시보드로 현장 리스크를 실시간 확인
- 자동 리포팅 시스템으로 행정업무 부담 제거



LRQA 소개

LRQA는 평가, 어드바이저리, 검사 및 사이버 보안 서비스 분야에서 지난 수십 년 간 독보적인 전문 지식과 경험을 쌓은 세계 최고의 글로벌 어슈어런스 파트너입니다.

당사가 제공하는 솔루션 기반 파트너십은 고객 여러분의 입장에서 가장 중대한 과제를 해결하는 데 도움이 되는 데이터 기반의 인사이트를 지원합니다. 현재 LRQA는 각종 수상 경력에 빛나는 컴플라이언스, 공급망, 사이버 보안, ESG 분야 전문가 등 5,000여 명의 임직원과 함께 150여 개국, 약 61,000여 곳의 고객사를 대상으로 리스크 예측, 완화 및 관리 서비스를 제공하고 있습니다.

당사는 항상 회사 임직원, 고객, 지역 사회 및 환경을 위한 더 나은 미래를 만들기 위해 최선을 다하고 있습니다.

문의

더 자세한 정보는 홈페이지(www.lrqa.com/ko-kr)를 방문하거나, 전화(+82 2 736 6231)로 문의해 주시기 바랍니다.

LRQA
2F T Tower
30 Sowol-ro 2-gil
Jung-gu, Seoul
Republic of Korea
04637



Care is taken to ensure that all information provided is accurate and up to date; however, LRQA accepts no responsibility for inaccuracies in or changes to information.