



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

신문방송학 석사 학위 논문

사보 이용이 사내 커뮤니케이션에 미치는 영향에 관한 연구

- 대우조선해양(주)의 사보 “해오름터”를 중심으로 -



2010년 2월

부 경 대 학 교 대 학 원

신문방송학과

박 종 기

신문방송학석사 학위논문

사보 이용이 사내 커뮤니케이션에 미치는 영향에 관한 연구

- 대우조선해양(주)의 사보 “해오름터”를 중심으로 -

지도교수 오 창 호

이 논문을 신문방송학석사 학위논문으로 제출함.

2010년 2월

부 경 대 학 교 대 학 원

신문방송학과

박 중 기

박종기의 신문방송학석사 학위논문을 인준함

2010년 2월



주 심	정치학 박사	한 혜 경	(인)
위 원	문 학 박사	이 상 기	(인)
위 원	정치학 박사	오 창 호	(인)

목 차

Abstract	vii
제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구목적	1
제 2 절 연구문제	4
제 2 장 이론적 논의	6
제 1 절 사내 커뮤니케이션의 기능과 유형	6
1. 사내 커뮤니케이션의 정의	6
2. 사내 커뮤니케이션의 중요성	10
3. 사내 커뮤니케이션의 기능	13
4. 사내 커뮤니케이션의 유형	14
제 2 절 조직문화와 핵심가치	23
1. 조직 문화	23
2. 핵심가치	29
제 3 절 사보의 커뮤니케이션 기능	34
1. 사보의 정의	34

2. 사보의 일반적 기능	36
3. 사보의 유형	37
4. 국내 사보의 역사	41
5. 대우조선해양의 사보 ‘해오름터’ 현황	42
6. 사보와 커뮤니케이션 기능	46
제 3 장 연구방법	49
제 1 절 연구방법	50
1. 연구대상 및 연구기간	50
2. 설문 내용	50
3. 분석 방법	51
제 2 절 연구설계	52
1. 연구가설	52
2. 조작적 정의 및 분석의 틀	53
3. 신뢰도 검증	60
제 4 장 연구 결과	62
제 1 절 자료의 인구통계학적 속성	62
제 2 절 사보, 사내커뮤니케이션, 핵심가치에 대한 전반적인 인식	65
1. 사보에 대한 만족	65
2. 조직커뮤니케이션 기능에 대한 인식	66

3. 직장/업무에 대한 만족	68
4. 소속 팀에 대한 만족도	69
5. 대우조선해양(주)의 핵심가치에 대한 인식	70
6. 사내 커뮤니케이션 유형에 따른 커뮤니케이션 만족	76
7. 근무연한과 직무에 따른 사보만족도	78
8. 근무연한과 직무유형에 따른 조직커뮤니케이션 기능	80
제 3 절 사보와 사내커뮤니케이션의 관계	83
1. 조직커뮤니케이션 기능과 사보만족도와의 관계	83
2. 핵심가치와 사보 만족도와의 관계	85
제 5 장 결론 및 제언	87
제 1 절 연구의 결과 및 요약	87
1. 근무연한과 직무유형에 따른 사보만족도	88
2. 근무연한과 직무유형에 따른 조직커뮤니케이션 기능	88
3. 사보 만족도와 조직 커뮤니케이션의 관계	90
4. 사보 만족도와 핵심가치와의 관계	91
제 2 절 연구의 제한점 및 제언	91
참고문헌	93

표 목 차

<표 1> 성공적인 사내 커뮤니케이션 정책을 위한 전략	9
<표 2> 통제 가능한 사내 커뮤니케이션 매체의 수단	10
<표 3> 조직 커뮤니케이션의 분류	20
<표 4> 조직 커뮤니케이션 매체의 유형	21
<표 5> 인쇄사보와 전자사보의 형태상 비교	39
<표 6> 제프킨스의 사보의 다섯 가지 유형	39
<표 7> 사보의 공중유형별 특징	40
<표 8> 사보만족도에 관한 설문	53
<표 9> 조직유지기능에 관한 설문	55
<표 10> 과제수행기능에 관한 설문	56
<표 11> 욕구충족기능에 관한 설문 구성	57
<표 12-1> 핵심가치의 회사신뢰에 관한 설문 구성	58
<표 12-2> 핵심가치의 구성원신뢰에 관한 설문 구성	59
<표 13> 핵심가치의 열정에 관한 설문 구성	60
<표 14> 신뢰도 검증	61
<표 15> 응답자의 성별 속성	62
<표 16> 응답자의 근무연한별 속성	63
<표 17> 응답자의 직책별 속성	63
<표 18> 응답자의 직무유형별 속성	64
<표 19> 사보에 대한 만족	65
<표 20> 과제수행기능에 대한 인식	66
<표 21> 조직유지기능에 대한 인식	67
<표 22> 욕구충족기능에 대한 인식	68

<표 23> 직장/업무에 대한 만족	69
<표 24> 소속 팀에 대한 만족도	70
<표 25> 회사신뢰에 대한 인식	71
<표 26> 구성원 신뢰에 대한 인식	73
<표 27> 열정에 대한 인식	74
<표 28> 소속 팀에 대한 구성원들의 전반적인 만족도	75
<표 29> 회사 및 자신의 일과 성취에 대한 자부심에 대한 만족도	76
<표 30> 사내 커뮤니케이션 유형에 따른 만족도	77
<표 31> 근무연한과 직무유형에 따른 사보 만족도 차이	78
<표 32> 근무연한과 직무유형에 따른 사보 만족도 평균차이 다중비교분석 ..	79
<표 33> 근무연한과 직무유형에 따른 조직커뮤니케이션 기능 차이	81
<표 34> 근무연한과 직무유형에 따른 조직커뮤니케이션 기능 평균차이 다중비교분석 ...	82
<표 35> 조직 커뮤니케이션 기능과 사보 만족도와의 상관관계	83
<표 36> 조직커뮤니케이션기능이 사보만족도에 미치는 영향	84
<표 37> 핵심가치와 사보 만족도와의 상관관계	85
<표 38> 핵심가치와 사보만족도	86

그 립 목 차

<그림 1> 연구 흐름도	5
<그림 2> 기업 커뮤니케이션의 구성	11
<그림 3> 사내 커뮤니케이션 모형	12
<그림 4> 공식적 커뮤니케이션 경로	15
<그림 5> 필립마이어의 분류 : 사내 커뮤니케이션 매체	21
<그림 6> 연구 모형	52



A Study on Relationship between House Organ and Internal Communication
(Focusing on Daewoo Shipbuilding & Marine Engineering 's internal newsletter)

Jong-Kie, Park

Department of Mass Communication, The Graduate School,
Pukyong National University

Abstract

As a tool of internal communication that a company publishes, a newsletter draws effective and efficient communication from management and organization members with the purpose of achieving an increase of productivity and adaptability in business practices. Finally, it can also serve to form friendly relationships between company departments and business divisions.

It is very important for a corporation, as an organic organization, to utilize the media such as newsletters as a basic unit that can align corporate targets and goals with internal communication.

This study is focused on identifying how an organization's member satisfaction influences the function of internal communication such as

task function, maintenance function and human function.

This study also considers what roles the newsletters, which have been published on a regular basis for years, have played and how they have been influenced by the core values “Trust and Passion” on which the Daewoo Shipbuilding & Marine Engineering Co., Ltd.(DSME) corporate culture is based and which all DSME employees share.

In this study, data collected from a questionnaire survey of DSME employees was statistically analyzed and the outcomes of the study are as follows.

First, in the correlation analysis for the function of organization communication and newsletter satisfaction, the more newsletter satisfaction increases quantitatively the more organization function also increased.

Second, as a result of correlation analysis between newsletter and corporate core values, recognition for them was statistically meaningful and the more newsletter satisfaction increases quantitatively the more recognition for the core values also increased.

In conclusion, a newsletter as an internal communication device was evaluated to have contributed an achievement of economic purpose and social contribution by reinforcing the function of organization communication, passionate task performance and the spirit of loyalty.

Key words : House organ, Internal communication, core value, organization communication.

제 1 장 서 론

제 1 절 연구목적

기업은 자본주의 사회에 있어서 가장 핵심적인 조직으로서 기본적으로 이윤추구를 목적으로 하는 조직이다. 이윤추구라는 궁극적 목적을 중심으로 기업이 갖고 있는 모든 인적, 물적 자원을 효율적으로 배분하고 관리하며 통제하는 조직인 것이다. 따라서 전통적인 기업조직이론은 관리의 차원에서 자원의 효율적인 동원, 명령 및 지시의 정확한 전달, 분명하고 명확한 역할 규정 등을 중시하였다. 전형적인 관료조직을 연상하는 일사불란, 상명하복, 하의상달 등 업무나 과제 중심의 조직 속에서 문화나 커뮤니케이션이 들어설 여지는 거의 없었다.

그러나 최근 기업과 유기적으로 상호관계를 맺고 있는 주주, 직원, 소비자, 지역사회주민 등의 기업에 대한 기대 수준이 높아지고, 기업을 둘러싸고 있는 사회 환경 역시 다양하고 복잡하게 변화하면서 기업들은 새롭게 문화와 커뮤니케이션의 중요성에 대해 인식하기 시작하였다. 즉, 기업 내 사원들 간의 커뮤니케이션뿐만 아니라 경쟁 기업과 소비자(대중)가 가지는 기업이미지를 우호적으로 유지하기 위하여 적극적인 자세를 취하게 되었다. 즉 기업을 구성하고 있는 직원들의 조직충성도, 업무의 열정적인 수행, 소속감 및 만족도 등이 경영의 효율과 성과달성, 그리고 기업의 사회공헌을 가능하게 해주는 근간이 된다는 점을 인식하기 시작한 것이다. 이들을 향상시키기 위한 한 가지 수단으로서 직원들을 대상으로 하는 사내 PR에 적극적으로 나서고 있으며, 사내 PR을 통한 기업 내에서의 커뮤니케이션 활동은 직원과 조직간의 원활한 의사소통과 업무

적, 정서적인 교류를 지원하고 있다.

과거 권위적 기업 분위기 아래에서는 직원들의 의견을 수렴하기 보다는 경영진이 경영방침을 지시하는 하향적 의사소통 방식이 대부분이었지만, 오늘날과 같이 조직의 분업화가 다양해지고 조직 구성원의 개인적 성향이 강해지면서 조직내 각 객체간의 의사표현 방식과 이해 경로가 수평적, 상향식(하의상달식)의 의사소통 방식으로 변화되었다. 이에 따라 각 기업들은 서로 다른 가치관을 지니고 있는 개성 있는 조직원들 간의 수평적 의사소통과 경영진과 조직구성원 사이의 의사소통이 보다 원활하게 이루어질 수 있도록 하기 위한 사내 커뮤니케이션 매체를 필요로 하게 되었다. 특히 기업이 생존하기 위해서는 조직원과의 쌍방향 커뮤니케이션을 통해 조직원들의 동의를 구하는 일이 중요해졌으며, 이러한 동의를 구하는데 있어서 유용한 사내 커뮤니케이션 도구의 활용은 더욱 중요한 문제로 부각된 것이다(신경희, 2006).

기업은 기본적으로 서로 다른 인성과 목적을 가진 사람들이 공통의 목표를 설정해 ‘협동’과 ‘분업’이라는 형태로 운영되는 복잡한 경제조직이다. 따라서 조직 구성원들을 하나의 방향으로 이끌어 가는 것은 기업 경쟁력의 가장 기본이라 할 수 있다. 조직 구성원들로 하여금 보다 적극적이고 능동적으로 업무에 임하도록 분위기를 창출해 주는 것이 바로 이 사내커뮤니케이션 활동의 시작이라 할 수 있다(남효순, 2008).

그러나 우리나라 기업의 사내 커뮤니케이션의 관리는 경영진과 조직구성원간의 대화 채널이 잘 연결되어 있지 않아 조직구성원들이 그들의 문제점을 기업에 전달하고, 기업은 조직구성원들의 문제점을 파악하려는 가장 기본이 되는 중요한 쌍방향 커뮤니케이션(two-way communication) 기능이 결여된 경향이 있다. 이러한 문제를 해소하기 위해서 우리나라 대부분의 기업들이 사보를 발간하고 있다. 기업이 발간하는 사보는

다른 매체보다 기록성과 신뢰성이 높아 설득력이 강하고, 쌍방향 커뮤니케이션이 용이하므로 경영진과 조직구성원간 대화의 창구 역할을 보다 원활하게 수행할 수 있다(이화정, 2003).

또한 기업의 사내 커뮤니케이션 매체는 경영 커뮤니케이션 측면에서 기업 내부 커뮤니케이션뿐만 아니라 외부 커뮤니케이션 채널로도 여러 가지 이점을 가지고 있다. 기업의 내부 커뮤니케이션에는 경영진과 조직구성원 간, 상위 관리조직과 하위 조직 간의 수직적인 채널과 구성원 상호간, 조직 간의 수평적 채널이 있는데, 이 채널은 기업 이미지 제고, 상품 판매촉진, 공익성이 강한 사업의 추진 등을 위한 메시지의 통로가 된다(이의용, 1990). 이처럼 사내 커뮤니케이션 매체는 기업에서 조직원들의 정확한 커뮤니케이션을 대변하는 공식적인 매체로 사내 커뮤니케이션의 활성화뿐만 아니라 마케팅 기능 등을 통해 경영에도 기여하고 있다(신경희 2006).

조직이 추구하는 목적을 달성하기 위해 업무와 직접 관계가 되는 커뮤니케이션도 중요하지만 업무관계를 떠나서 조직을 통해 각자의 목적을 실현하려는 개개인의 관점에서 개별적 인간관계로서의 커뮤니케이션 역시 사내 커뮤니케이션의 필수적인 기능이라 할 수 있다. 이처럼 기업 활동은 커뮤니케이션 없이는 생각할 수 없다. 특히 조직적인 차원에서 상급자가 하급자에게 업무에 관한 지시나 명령 등을 전달하는 하향식 커뮤니케이션보다 하급자의 의견이나 정보 등을 상급자에게 전달하는 상향식 커뮤니케이션은 업무보고뿐 아니라 상사에게 자신의 개인적인 생각이나 문제를 전한다는 의미에서 상당히 중요한 기능을 하고 있다(황준, 2006).

본 연구에서는 대우조선해양(주)의 사례를 중심으로 사보의 수용자인 사원에 초점을 맞추어 사보가 사내 커뮤니케이션에서 어떤 역할을 수행하고 있는지에 대해 분석하고자 한다. 또한 대우조선해양(주)의 핵심가치

인 신뢰(Trust)와 열정(Passion)의 사례를 중심으로 사원들을 대상으로 발행하고 있는 사보가 조직문화를 확산시키고, 정착시키는데 있어서 어떠한 역할을 수행하고 있는지를 살펴보고자 한다.

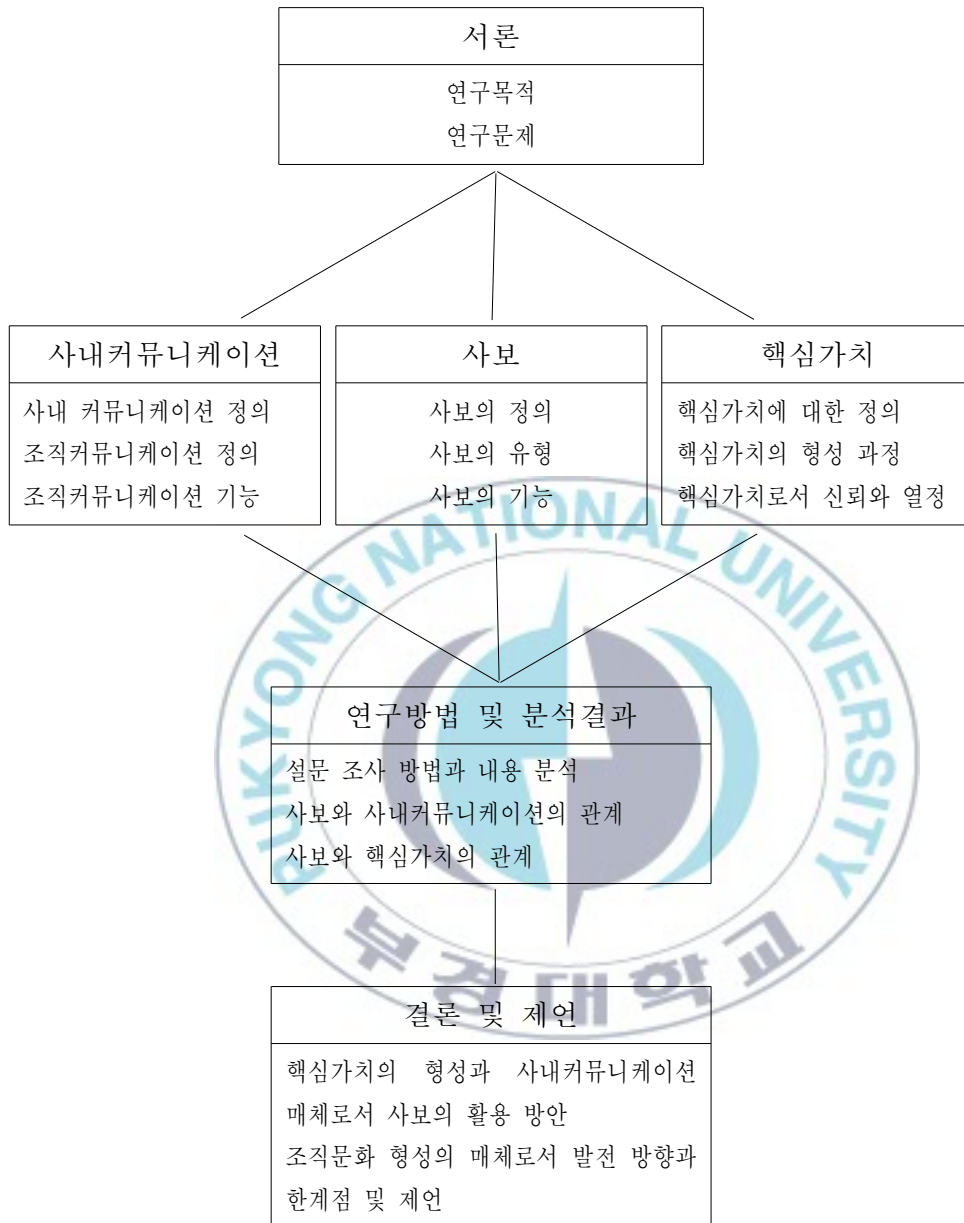
제 2 절 연구문제

본 연구는 사보가 사내 커뮤니케이션과 어떠한 관계가 있는지를 실증적 분석을 통해 살펴보고자 한다. 좀 더 구체적으로 말해서 사보에 대한 조직구성원의 만족도가 기업의 조직 커뮤니케이션 기능인 과제수행기능, 조직유지기능, 욕구충족기능과 어떠한 관계가 있는지를 파악하는데 연구의 초점을 두었다. 그리고 대우조선해양(주)의 조직구성원들이 공유하고 있는 핵심가치(Core value)인 ‘신뢰와 열정’이 그들에게 체화(體化)됨에 있어서 다년간 정기적으로 발간되어 온 사보 ‘해오름터’가 어떠한 역할을 수행하였으며, 어떠한 관계가 있는지를 알아보았다. 본 연구를 위해 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

【연구문제 1】 조직구성원의 “해오름터”에 대한 만족도는 조직커뮤니케이션 기능과 어떤 관계가 있는가?

【연구문제 2】 조직구성원의 “해오름터”에 대한 만족도는 대우조선해양의 핵심가치인 ‘신뢰와 열정’과 어떤 관계가 있는가?

<그림 1> 연구 흐름도



제 2 장 이론적 논의

제 1 절 사내 커뮤니케이션의 기능과 유형

1. 사내 커뮤니케이션의 정의

대부분의 사람들은 하나 혹은 그 이상의 조직에 소속되어 있는데, 하나의 조직은 계급의 서열과 노동의 분화, 공동목표를 성취하기 위해 일하는 개인들의 안정된 시스템을 갖길 원한다.¹⁾ 이 과정에서 조직구성원들은 개인적 갈등과 대인적 갈등 혹은 조직적 갈등을 경험하게 되고 조직 내 구성원들이 제각각의 목표를 가지고 활동하다보면 마찰과 불편한 관계가 발생하기 마련이다. 조직내 갈등은 희소자원이나 업무의 불균형한 분배, 목표, 가치, 인지 등의 차이로 인해 발생하는 개인 혹은 조직 심리이며 동시에 그 양면에서 나타나는 상호작용이라고 할 수 있다. 궁극적으로 이러한 갈등은 조직과 개인 모두에게 목적달성을 가로막는 요인으로 작용하며, 이를 해결하기 위한 가장 현명한 방법은 커뮤니케이션을 통해 문제를 해결하는 것이다. 또 커뮤니케이션이 잘못되면 조직의 의사결정도 잘못되고, 그릇된 조직행동도 발생하게 되는 것이다. 그러므로 커뮤니케이션은 조직의 부차적인 요소가 아니라 의사결정을 비롯한 조직 관리의 모든 측면에 있어서 가장 기본적이고 필수적인 활동이라 할 수 있을 것이다. 다시 말해 조직과 조직커뮤니케이션은 서로 영향을 주고받는 상호의존적 관계를 갖는다고 할 수 있다.

카츠와 칸(Katz & Khan)은 ‘커뮤니케이션은 사회체계나 집단을 이해

1) 이준일(1988), 『조직커뮤니케이션』, 서울: 나남출판사, pp.113-115.

하는데 가장 필수적인 것'이라고 하며 조직 내 커뮤니케이션의 중요성을 강조하였다. 황준(2006)은 “우리는 조직 내에서 특정한 목표를 세우고, 그 목표를 달성하기 위하여 정해진 위계질서에 따라 일을 서로 분담하여 각자의 역할을 수행하게 된다. 사내 커뮤니케이션은 조직내에서의 커뮤니케이션이라는 뜻으로 일반적인 커뮤니케이션의 정보적 개념과 설득적 개념 및 비언어적 커뮤니케이션이나 광범위한 인간관계까지도 모두 포함한다”고 했다.

또한, 오두범(1994)은 사내 커뮤니케이션의 다른 이름으로서 조직 커뮤니케이션에 대해 “조직 커뮤니케이션이란 조직 속에서의 커뮤니케이션을 가리키는 말로써, 비단 협의의 의사소통 즉 정보적 수단 및 설득적 수단 그리고 비언어적 수단을 통한 것뿐만 아니라, 광의의 인간관계까지를 포함하여 조직내 구성원간의 공감대의 형성을 위하여 노력하는 제반 의미·의견·정보 상의 소통활동을 일컫는다”고 설명하였다.

사내 커뮤니케이션이란 조직내 구성원간에 행해지는 제반 정보 교류 행위로서 경영진의 입장에서 보면 사원들과의 관계를 원활히 하여 공감대를 형성함으로써 업무를 추진하는 데 있어 사원들로부터 최대한의 협조를 구하고, 조직내 정보유통을 신속 정확히 함으로써 조직을 효율적으로 운영하기 위한 커뮤니케이션 전략이다.²⁾ 즉 기업과 내·외부 공중 간에 행해지는 제반 정보교류 행위로 보통 기업 관리를 위한 기업 커뮤니케이션 전략을 일컫는다.

이여희(1984)는 사내 커뮤니케이션의 범위를 단순히 사원에게만 한정된 것이 아니라 사원 가족에게 까지 확장시켜 사원 가족의 회사에 대한 호의와 노력을 얻기 위한 활동도 사내 커뮤니케이션의 범주에 포함시키고 있다. 즉 가족들의 공장견학이나 좌담, 파티, 위안여행, 운동회, 강연

2) 신호창·윤희중 외(2000), 『PR 전략론』, 서울: 책과글출판사, p.73.

회 등을 매개로 해서 그러한 목적이 달성되게 되고, 가정통신을 보내거나 가정방문을 함으로써, 사원 가족의 애사정신을 진작시켜 가정의 후원에 의해 사원에게 보다 좋은 노동의식을 증진시킨다는 것이다(이여희, 1984).

제프킨스(Jefkins)는 사내 커뮤니케이션을 사원과 경영진 사이의 차이를 줄이는 성공적인 경영의 중요 요소 중 하나로 보고, 그 기능을 커뮤니케이션의 흐름에 따라 하의상달식 커뮤니케이션(upwards communication), 수평적 커뮤니케이션(sideways communications), 상의하달식 커뮤니케이션(downwards communication)으로 분류했다.³⁾ 배스킨(Baskin), 아르노프(Aronoff), 래티모어(Lattimore) 등도 역시 하의상달식(upward communication), 상의하달식(downwards communication), 수평적 커뮤니케이션(lateral communication)으로 나누었다.⁴⁾

또한, 시텔(Seitel)은 사내 커뮤니케이션을 위한 전략적 프로그램을 기획할 때, 중요한 5가지 요소를 꼽았다.⁵⁾ 직원들의 태도에 대한 정기적 서베이, 일관된 메시지, 면대면 커뮤니케이션(personalize communication), 솔직함, 혁신적인 커뮤니케이션 방법 등이 신뢰의 차이를 극복하는데 필요하다는 것이다.

배스킨(Baskin), 아르노프(Aronoff), 래티모어(Lattimore)도 성공적인 사내 커뮤니케이션을 위한 전략으로 <표 1>과 같은 사항들을 제시했다.

3) Jefkins, F.(1988). Public relations techniques, London: Heinemann. pp.288-293.

4) Baskin. O., Aronoff. C. & Lattimore. D. (1997). Public Relations - The Profession and the Practice. 4th edition, McGraw-Hill, pp.248-249.

5) Seitel. F. P.(2001). The practice of public relations, 8th edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. pp.380-381.

<표 1> 성공적인 사내 커뮤니케이션 정책을 위한 전략

- 사원들이 조직의 목적, 목표 계획에 대해 숙지하도록 하라
- 사원들에게 조직의 활동, 문제점, 실행 또는 중요하다고 판단되는 사항에 대해 알려라
- 사원들의 경험과 창의성 등에 기반 한 정보와 피드백을 경영에 제공할 수 있도록 장려하라
- 부정적, 민감하거나 보수적인 이슈에 대해 사원들과 대등하게 이야기하라
- 상급자와 하급자간에 빈번하고 솔직한 쌍방향 커뮤니케이션이 이루어지도록 장려하라
- 중요한 사건과 결정에 대해 언론을 통해 알기 전에 반드시 사원에게 먼저 알려라
- 개혁과 창의성이 장려되는 환경을 조성하라
- 모든 경영자와 감독자에게 각각의 하급자들과 토의하도록 하라

출처: Baskin, O., Aronoff, C. & Lattimore, D. (1997). Public Relations - The Profession and the Practice, 4th edition, McGraw-Hill, p.233.

한편 헨드릭스(Hendrix)는 사내 커뮤니케이션의 수단을 통제 불가능한 것과 통제 가능한 것(Uncontrolled and Controlled Media)으로 나누었다. 통제 불가능한 것으로는 엄격하게 말하자면 미디어와의 관계(Media Relations)라고 할 수 있겠지만 미디어를 통한 뉴스 릴리즈를 예로 들었고, 통제 가능한 매체로서는 사보(house publication) 외에도 다음과 같은 예를 들었다.⁶⁾

사보, 브로셔, 정책 매뉴얼 등 사원을 위한 인쇄물은 사내 커뮤니케이션을 위한 기초적 간행물의 형태라 할 수 있다. 일례로 Continental

6) Hendrix, J. A. (1998). Public relations cases, 4th edition, Belmont: Wadsworth, p. 117.

Illinois는 9,300명의 사원에게 'We work hard. We have to'라고 새겨진 커피 잔을 지급했다.⁷⁾ 일상적으로 이용되는 커피 잔도 사내 커뮤니케이션을 위한 매체가 될 수 있다(이화정, 2003).

<표 2> 통제 가능한 사내 커뮤니케이션 매체의 수단

게시판(Bulletin boards)
전시회(Displays and exhibits)
핫라인 전화 혹은 뉴스 라인(Telephone hot lines or news lines)
급여 통지서 (Inserts accompanying paychecks)
사내 방송(Internal television)
영화(Films)
비디오(Video cassettes)
회의(Meetings)
화상회의(Teleconferences)
프레젠테이션(Audiovisual presentations)
소책자, 팜플렛, 브로셔(Booklets, pamphlets, brochures)

2. 사내 커뮤니케이션의 중요성

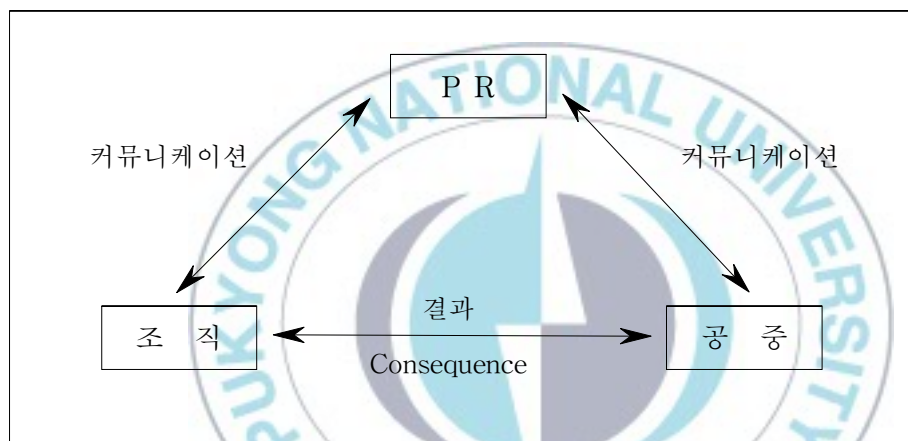
일반적으로 기업에서의 커뮤니케이션은 조직 구성원들을 대상으로 하는 조직 커뮤니케이션과 기업 외부 환경을 대상으로 하는 PR 커뮤니케이션으로 구분⁸⁾하여 살펴볼 수 있는데, 사내 커뮤니케이션은 조직 내에서의 개인과 개인, 조직 상부와 하부를 서로 연결하는 통로이자 더 나아

7) Wilcox, D. L., Ault, P. H., & Agee, W. K.(1989). Public relations: strategies and tactics. 2nd edition. New York: Harper & Row, p.337.

8) 이경걸(1999), “기업 전자 사보의 활성화 방안에 관한 연구”, 중앙대학교 신문방송대학원 석사학위논문, p.2.

가 기업 경영의 성패를 좌우하는 중요한 요인이다. 조직 커뮤니케이션 기능이란, 하나의 조직을 이루고 있는 모든 성원들이 그 조직의 목적을 협동적으로 달성하기 위해 조직의 제반활동에 관한 여러 가지 정보를 구두나 문서 또는 출판물을 통하여 조직 내의 상하, 좌우계층의 성원들에게 서로 전달하여 주어진 공동과제를 수행하는 동시에 조직을 유지시켜 나가고 성원 개개인의 개인적 필요성이나 욕망을 충족시키는 과정이라고 할 수 있다. 따라서 사보는 이러한 조직 커뮤니케이션의 한 형태 내지는 그 기능을 담당하는 매체인 것이다(이신복, 1985).

<그림 2> 기업 커뮤니케이션의 구성



출처 : 이종혁(1999), 『사이버시대 홍보벚기기』, 서울: 도서출판원, p.190.

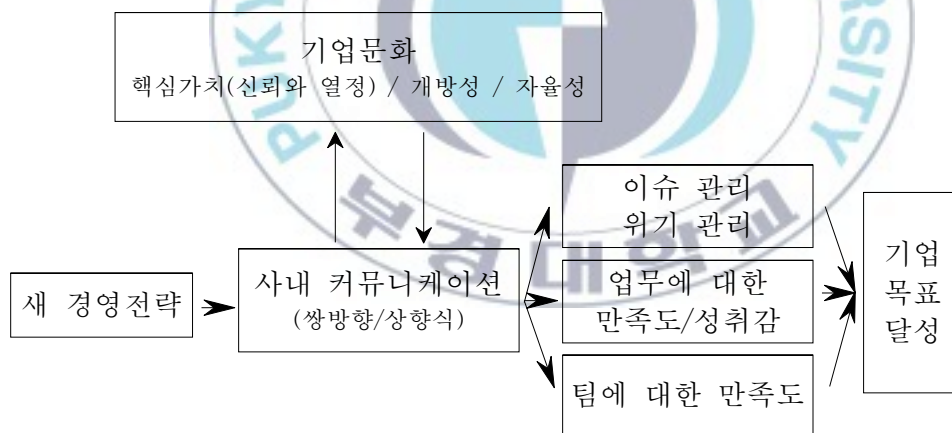
기업, 즉 조직에 있어서의 커뮤니케이션의 중요성은 여러 학자에 의해 지적된 바 있다. 바벨라스와 바레트(Bavelas & Barrett)는 “커뮤니케이션이란, 조직의 보조적 수단이 아니라 조직 활동의 실질적인 필수요소이며 기본적인 과정으로서, 조직의 모든 다른 기능이 이것으로부터 나온다⁹⁾”고 하였으며, 반 리엘(Van Riel)은 “조직 커뮤니케이션은 사내외의

9) Alex Bavelas & Dermot Barrett(1951), pp.366~371.

모든 커뮤니케이션이 의식적으로 행해지는 형태이며, 조직이 그들에게 가장 중요한 타겟 그룹에게 의도된 이미지를 획득하거나 지탱할 수 있도록 이 둘을 조화시키는 경영의 도구라며 그 관계를 강조하고 있다.

배스킨, 아르노프, 래티모어는 조직이 효과적인 사내 커뮤니케이션 활동을 했을 때의 결과를 다음과 같이 지적했다.¹⁰⁾ 직원들은 더욱 만족스럽고 생산적이 되며, 조직의 목적 달성을 향상시킬 수 있다. 소비자, 지역사회, 투자자와의 관계가 원활해져서 공중관계를 원활히 할 수도 있다. 또한 조직에 대해 잘 알고 있는(well-informed) 직원들은 대부분 만족을 하는데, 사내 커뮤니케이션이 직원들의 근무 경험(work experience)에 중요한 역할을 하기 때문에 이들은 더욱 생산적이 되며, 회사를 위해 열심히 일한다. 그러므로 조직은 커뮤니케이션 경로를 개방할 때 더 쉽게 목적을 달성할 수 있다는 것이다(이화정, 2003).

<그림 3> 사내 커뮤니케이션 모형



10) Baskin, O., Aronoff, C. & Lattimore, D.(1997). Public Relations - The Profession and the Practice, 4th edition. McGraw-Hill, p.234.

3. 사내 커뮤니케이션의 기능

커뮤니케이션은 조직 내에서 발생하는 갈등이나 편견을 해소하고 상호의존적 관계를 지속시키는 가장 근본적인 수단이며, 이를 통해 조직은 유지·발전되어 간다. 즉, 조직 내에서 적절한 커뮤니케이션이 일어나지 않는다면 개인의 목표가 조직의 목표보다 중요시되는 경향이 발생하게 되고, 이에 따라 조직적인 행동은 불가능해진다. 또한 사내커뮤니케이션은 조직 내 주요 정보가 구성원들 간에 공유되는 것을 말하는데 정보의 공유는 조직이 추구하는 최종 목표를 위해 구성원 개개인이 어떤 역할을 하고 무엇을 해야 하는지를 제시해주는 지침서라고 할 수 있다. 이는 조직이 당면한 문제점과 대안을 찾는 동시에 의사결정과 그 결정에 대한 평가를 가능하게 해준다(김경호, 2007). 따라서 구성원들 상호간의 커뮤니케이션 문제를 없애고, 구성원간의 관계를 원활화시키는 것이 효율적인 집단행동을 조성하고, 조직의 성과를 향상시키는데 중요한 과제로 인식되고 있다. 이처럼 커뮤니케이션은 조직을 관리하는데 매우 중요한 요소로 작용하기 때문에 구체적으로 그 기능을 살펴 볼 필요가 있다. 일반적으로 사내 내에서 커뮤니케이션의 주요 기능은 다음과 같다.¹¹⁾

첫째, 커뮤니케이션은 구성원들의 감정을 표현하고 사회적 욕구를 충족시키는 주요 수단이다. 구성원들은 자신의 집단 내에서 커뮤니케이션을 통하여 관리자 또는 동료들과 고충이나 만족감을 표현한다. 즉 커뮤니케이션을 통하여 자신의 감정을 표출하고 다른 사람들과 교류를 넓혀나간다.

둘째, 커뮤니케이션은 구성원들의 동기유발을 촉진시킨다. 구성원들에게 명령하고 성과에 대하여 보상, 평가하며 직무를 설정하고 교육훈련을

11) W. G. Scott and T. R. Mitchell(1976), *Organizational Theory: A Structural and Behavioral Analysis*, Homewood, III: Richard Irwin, p.547.

실시하는 것과 같은 리더십 행동들은 커뮤니케이션을 필요로 한다.

셋째, 커뮤니케이션은 의사결정을 하는데 주요한 정보기능(information function)을 담당한다. 이러한 경우 커뮤니케이션은 주로 기술적 수단을 이용한다. 그러므로 이 분야에 대한 실증적 연구는 정보처리 활동과 커뮤니케이션 채널이 개인, 집단 그리고 조직의 의사 결정에 필요한 정보를 정확히 전달하기 위한 개선 방안들이 실천되어 왔다.

넷째, 커뮤니케이션은 조직 구성원의 행동을 통제하는 기능을 발휘한다. 그 예로 조직은 공식적인 커뮤니케이션 경로를 조직도(organization charts)로 하여 이를 통해 구성원들의 행동을 통제한다. 한편 구성원들은 자신이 속한 비공식 집단내의 커뮤니케이션에 의한 집단의 규범으로 행동이 통제되기도 한다.

이상에서와 같이 조직의 유효성을 제고하기 위해서나 자신의 감정을 표출하는 데에는 커뮤니케이션의 기능이 매우 필요한 것으로 인식되고 있다. 그러나 커뮤니케이션이 항상 순기능만을 하는 것은 아니다. 특히, 마취 작용(narcotism)이라든가 대중문화의 조장, 사회적 좌절감의 심화 등은 역기능의 커뮤니케이션에 해독 작용이라고도 할 수 있다(박재우, 2003).

4. 사내 커뮤니케이션의 유형

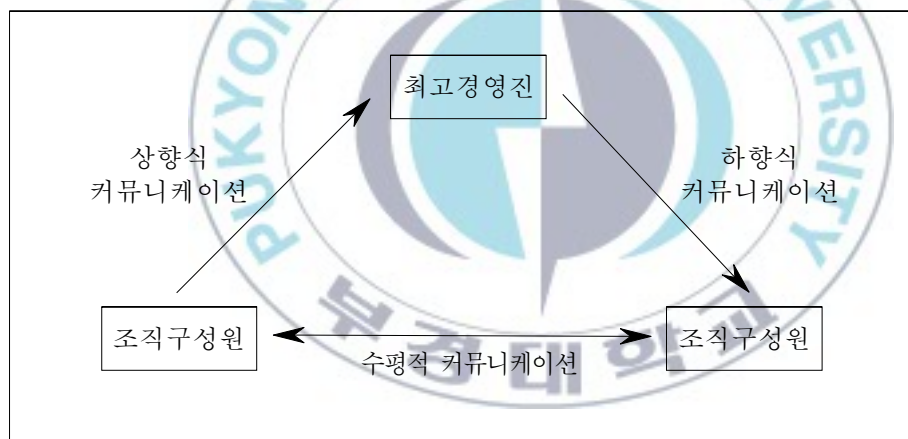
사내 커뮤니케이션은 메시지가 흐르는 과정에 따라 다양한 유형으로 분류될 수 있다. 커뮤니케이션 유형은 커뮤니케이션 경로, 전달 수단, 커뮤니케이션이 사용되는 조직구조, 피드백의 유무, 조직 구성원의 관련 여부 등에 따라 다양하다(박내희, 1991). 추르텐과 셔만(Chruden & Sherman))¹²⁾은 조직 커뮤니케이션의 흐름을 크게 공식적 커뮤니케이션

과 비공식적 커뮤니케이션으로 나누고, 그 중에서 공식적 커뮤니케이션을 메시지의 흐름에 따라 하향식 커뮤니케이션(downward communication), 상향식 커뮤니케이션(upward communication), 수평적 커뮤니케이션(horizontal communication)의 세 가지로 나누었다(오두범, 1994).

1) 공식적 커뮤니케이션

공식적 커뮤니케이션은 조직성원간의 공식적 관계를 전제로 한 커뮤니케이션을 말하는데, 규칙에 의해 부여 받는 위치와 권한에 따라 그 구조가 결정되며 그 구조는 조직의 통제와 협동에 있어서 기본수단이 된다. 각각 하향식 커뮤니케이션, 상향식 커뮤니케이션, 수평적 커뮤니케이션으로 구분되어 진다(왕경숙, 2003).

<그림 4> 공식적 커뮤니케이션 경로¹³⁾



12) Chruden. H.J. & Sherman. A., *Personnel Management*, 5th ed., South-Western, pp.331-332.

13) 김세준(1990), 커뮤니케이션 만족도와 직무 몰입간의 상관관계에 관한 연구, 서강대학교 경영대학원 석사학위논문, p.24.

① 하향식 커뮤니케이션(downward communication)

상의하달 또는 관리적·지시적 커뮤니케이션이라고도 하며, 상급자로부터 하급자에게 전달되는 명령이나 지시의 형식을 취하여 계획을 실천하는 커뮤니케이션을 말하는 것으로 작업지시서, 메모, 명령, 게시판, 사보, 전자메일, 조직 안내서 등의 공식적 명령계통, 조직내 방송, 그 외에 노동조합, 비공식 조직 등이 있다.¹⁴⁾ 정보의 내용은 특정업무의 지시자주를 이룬다. 먼저, 하급자들에게 조직 전체의 목적 및 전략과 더불어 근무하고 있는 부서의 목적 및 전략에 관한 정보를 제공하며 하급자 개인의 해야 할 일의 방향을 구체적으로 제시한다(Job instruction). 둘째, 하급자들에게 그들의 업무상 수행해야 할 구체적인 업무 및 그들의 업무가 조직 내의 다른 업무와 맺고 있는 관계 등을 이해시킨다(Job rationales). 셋째, 조직의 성격의 공식적으로 규정하고 있는 규정집, 방침목록, 인사기록 기술서, 조직도표 등의 정보를 제공하여 하급자들에게 조직 내의 제 과정을 이해시킨다(Procedure and practice information). 넷째, 하급자들에게 그들의 맡은 직무를 정확히 그리고 잘 수행하고 있는지 여부를 평가하여 피드백 해줌으로써 잘못된 점을 수정하여 보다 나은 성과를 올리게 한다(Feedback). 다섯째, 하급자들로 하여금 조직의 문화, 가치관, 중요행사 및 양식을 익히게 한다(Indoctrination).

이러한 내용을 갖는 하향 커뮤니케이션은 조직 내에서 가장 빈번하게 이루어지며 너무 지나치면 권위적이고 경직화되기도 한다. 그러나 효과적인 조직 커뮤니케이션을 이루는 필수요소로 위의 기능을 다 하는 하향식 커뮤니케이션이 바람직하다고 할 수 있다. 구체적으로 효과적인 하향식 커뮤니케이션을 저해하는 요소로는 불충분한 정보량(inadequate information), 부적절한 정보 확산의 수단(inappropriate means of

14) 이윤경(1996), 인트라넷 도입이 조직구성원의 커뮤니케이션 만족도에 미치는 영향에 관한 연구, 이화여자대학교 정보과학대학원 석사학위논문, p.25.

diffusing in formation), 정보의 여과, 권위적이고 순종적인 조직분위기 등을 들 수 있다. 이러한 요소들이 제거되었을 때 효과적인 하향식 커뮤니케이션의 기능을 다할 수 있게 된다.¹⁵⁾

② 상향식 커뮤니케이션(upward communication)

조직의 하위계층에서 상위계층으로 전달되는 커뮤니케이션을 말하는 것으로 상위계층의 수용을 전제로 해야 한다. 조직은 구성원들이 제각기 그들의 불만과 직무상 의견을 토로하여 이것을 경영면에 반영시킴으로써 직무활동의 개선을 바라고 있다.¹⁶⁾

초기에는 단순한 업무보고 기능만으로 인식했으나, 최근에는 사원들의 사기 진작에 관여하며 조직 구성원의 통합, 의사결정과정의 효과를 높이는 중요한 기능을 하는 것으로 생각되어진다. 그러나 형식에 그치는 상향커뮤니케이션 수단과 정보의 여과 문제 등의 효과적인 상향커뮤니케이션의 실현을 저해하고 있다. 전달하는 방법으로는 건의제도, 체계적인 보고수단, 불만처리보고, 태도조사, 종업원과의 만남 같은 회의 및 간담회 등의 방법을 통해 상향커뮤니케이션을 제도적으로 보장하려는 노력이 이루어지고 있다. 그러나 많은 기업에서 형식에 치우칠 뿐 체 구실을 못하고 있다. 또한, 상급자와의 근본적인 신뢰가 형성되지 않은 상태에서의 상급자에게 가는 정보는 종종 무시되며, 정확성을 인정받지 못하고 있다. 거꾸로 하급자가 상급자를 신뢰할 때 상향 커뮤니케이션의 정확성이 더 크게 나타난다. 그러므로 효과적인 상향 커뮤니케이션을 위해서는 보다 체계적인 제도적 장치와 상급자와의 신뢰구축이 우선되어야 할 것이다 (왕경숙, 2003).

15) 왕경숙(2003), 앞의 논문.

16) 이윤경(1996), 인트라넷 도입이 조직구성원의 커뮤니케이션 만족도에 미치는 영향에 관한 연구, 이화여자대학교 정보과학대학원 석사학위논문, p.23-24.

③ 수평적 커뮤니케이션

수평적 커뮤니케이션은 횡단적 커뮤니케이션이라고도 하며, 조직 내에서 위계수준이 같은 동료나 비슷한 부서간의 의사소통을 말한다. 일반적으로 수평적 커뮤니케이션은 개방적이고 자유로운 의사소통이 가능하기 때문에 구성원과 부서간의기능을 조절하는 역할을 수행하며 사전협의, 위원회, 회람, 각종 회의 등의 형태로 나타나게 되며 다음과 같은 역할을 한다. 첫째, 조직의 목표 달성을 위해 각 부문이 어떻게 공헌할 것인가에 대한 업무협조가 있다. 둘째, 직면한 문제들을 어떻게 처리할 것인가에 대한 문제해결이 있다. 셋째, 서로 다른 부서의 구성원들끼리 새로운 정보를 공유하고자 하는 정보 분담이 있다. 넷째, 부서 간 또는 부서 내에서 발생하는 갈등들을 해결하기 위한 갈등해소가 있다.

적절한 수평적 커뮤니케이션은 동료 간의 업무협조를 증진시킬 뿐만 아니라 상사와 부하직원간의 수직적 커뮤니케이션도 원활하게 해준다. 그러나 지나친 수평적 커뮤니케이션은 비공식 집단이나 압력단체를 형성하게 하며 다른 부서와의 원활한 협조체계를 저해하고 조직 위계질서를 파괴하기도 한다(김경호, 2007).

2) 비공식적 커뮤니케이션

비공식 커뮤니케이션은 조직의 규정이나 위치에 관계없이 이루어지는 커뮤니케이션이다. 비공식 커뮤니케이션도 공식적 관계와 병행하여 이루어질 수 있으나 대부분의 경우 공식적 관계와는 다른 과정을 통해 행해지게 된다. 우선 비공식 커뮤니케이션은 조직의 업무를 떠나서 개인적 친분이나 같은 부서 내의 업무상 협조관계로 인해 이루어진다. 따라서 비공식 커뮤니케이션은 어떤 일을 하기 위해서라기보다 조직 구성원에게 일체감이나 만족감을 주고, 조직 내의 갈등을 해소시켜 주는 역할을 한

다.¹⁷⁾

비공식 커뮤니케이션은 불만이나 불평을 초래하며, 역기능적 행위를 유발하는 거짓 정보의 원천으로 인식되기도 한다. 이처럼 부정적인 측면이 강조되기도 하는데, 특히 우리나라의 경우처럼 혈연, 지연, 학연 등에 얽힌 비공식적 집단이 강한 조직 환경에서는 비공식 커뮤니케이션 체계가 집단단위로 조직되어 집단간의 벽을 높이고 분파의식을 조장할 우려가 크다는 점에서 더욱 그렇다. 따라서 조직의 최고 관리자들은 비공식 커뮤니케이션이 필연적인 조직현상이라는 인식 하에 그 역기능을 줄이고, 장점을 최대화하는 방안을 모색해야 할 것이다. 비공식 커뮤니케이션은 역기능만 있는 것이 아니라, 다음과 같은 순기능적 역할을 한다.

첫째, 비공식 커뮤니케이션은 공식적 커뮤니케이션 채널보다 정보의 전달속도가 빠르고 그 영향력이 강하기 때문에 조직외부 사람들에게 긍정적인 의견을 전달하여 조직 구성원의 사기진작에 도움을 주며, 경영자들은 이를 이용하여 효과적인 정보전달을 할 수 있다. 둘째, 조직 성원들에게 소속감과 안정감을 제공해 줌으로써 그들의 만족과 안정감을 높일 수 있다. 셋째, 잘못 설정된 계획이나 감정이 개입된 의사결정 또는 편파적인 감정의 발생을 견제해주고 균형을 잡아주기 때문에 최고경영자 들의 신중한 계획수립 및 행동을 할 수 있게 도와준다. 넷째, 비공식 커뮤니케이션을 통해 조직 내의 문제점을 진단하고 적절한 수정조치를 취할 수 있으므로 경영자에 대한 피드백의 원천이 될 수 있다(왕경숙, 2007).

위와 같은 이유로 다양한 형태의 비공식적 커뮤니케이션이 존재하며, 이는 포도넝쿨처럼 전달되기 때문에 포도넝쿨 커뮤니케이션(Grapevine Communication)이라고도 한다(추헌, 1995).

17) 홍기선(1985), 『커뮤니케이션론』, p. 318.

<표 3> 조직 커뮤니케이션의 분류

경로기준	① 상향식 커뮤니케이션(Upward communication) ② 하향식 커뮤니케이션(Downward communication) ③ 수평적 커뮤니케이션(Horizontal communication) ④ 대각선적 커뮤니케이션(Crossword communication)
전달수단기준	① 구두 커뮤니케이션(Oral communication) ② 서면 커뮤니케이션(Written communication) ③ 혼합 커뮤니케이션(Combining communication) ④ 시각 커뮤니케이션(Visual communication) ⑤ 비언어적 커뮤니케이션(Nonverbal communication)
조직구조기준	① 공식적 커뮤니케이션(Formal communication) • 상향식 커뮤니케이션 • 하향식 커뮤니케이션 • 수평적 커뮤니케이션 ② 비공식적 커뮤니케이션(Informal communication) • 대각선 커뮤니케이션 • 방사형 커뮤니케이션 • 거미줄형 커뮤니케이션
피드백(Feedback) 유무기준	① 일방향 커뮤니케이션(One way communication) ② 쌍방향 커뮤니케이션(Two way communication)

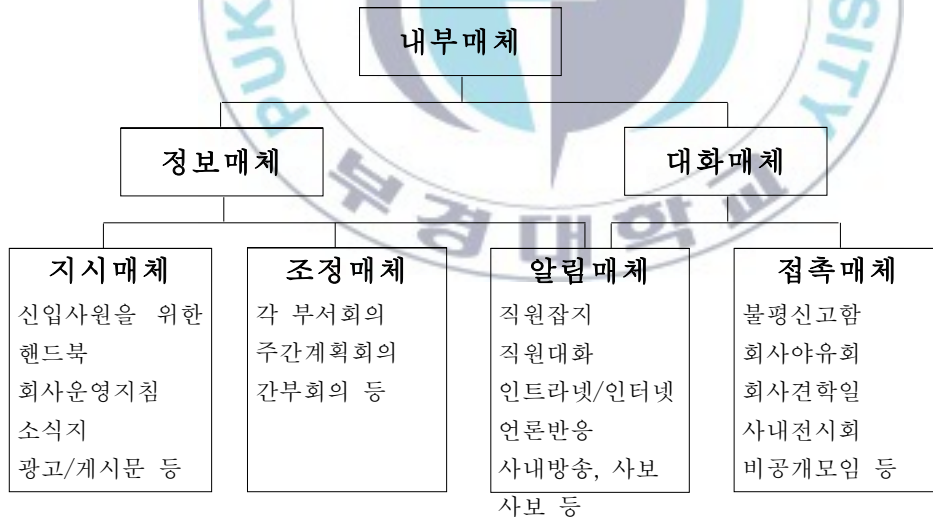
출처: 성원용(1992), “커뮤니케이션 만족과 직무만족의 관련성에 관한 실증적 연구”, 충남대학교 경영대학원 석사학위논문, p. 11.

<표 4> 조직 커뮤니케이션 매체의 유형

분류	매체유형
방출적 커뮤니케이션 매체	사내방송, 사보, 개인서신류, 공문 및 공고-게시문, 교범, 사원수첩
수렴적 커뮤니케이션 매체	보고, 품의, 제안제도와 불만처리제도, 면접, 사원 여론조사
수평적 커뮤니케이션 매체	협조, 회의
비공식적 매체 또는 경로	비공식 모임, 부서내 참모진, 인사관리 및 카운슬링 담당요원, 노조간행물이나 노조의 간부들, 외부 인사들, 정기적인 부서회의 또는 참모회의, 회식장소, 간부 휴게실

출처:김혜숙(2004), 사내방송 수용자의 이용동기가 매체 만족에 미치는 영향, p 21.

<그림 5> 필립마이어의 분류:사내 커뮤니케이션 매체



출처:김혜숙(2004), 사내방송 수용자의 이용동기가 매체 만족에 미치는 영향, p 21.

기업의 커뮤니케이션은 공식적 커뮤니케이션과 비공식적 커뮤니케이션으로 나눌 수 있다. 전자는 구두나 서면에 의한 지시, 명령 및 방법의 전달과 같이 내부관리상의 공식적 절차에 의한 것이고, 후자는 기업 구성원들의 대인 커뮤니케이션 경로를 통해 사실과 소문 등이 전파되는 것을 말한다(박기동, 1987).

이 중 공식적 커뮤니케이션은 조직에 의해 행해지는 업무로 인정되는 메시지를 포함하는 것으로 기업을 경영하는데 있어서 가장 기본적이고도 중요한 기능을 수행한다. 공식적 커뮤니케이션 경로에는 구두전달, 사보, 게시판, 간담회, 사내방송, 영화, 슬라이드, 비디오, 웹(web) 등 시청각에 호소하는 여러 가지 방법이 있으나, 가장 보편적인 방법은 사내 간행물인 사보에 의한 전달방법이라고 하겠다(조경식, 1983).



제 2 절 조직문화와 핵심가치

1. 조직 문화

조직문화를 살펴보기에 앞서 조직이란 무엇인가에 대해 잠시 살펴볼 필요가 있다. 조직(organization)이란 말은 개개의 요소가 일정한 질서를 유지하면서 결합하여 일체적인 것을 이루고 있는 형태를 의미한다. 파슨스(Parsons, 1973)은 “조직이 사회에 어떠한 기여를 하는가에 따라 사회에서 물건을 만들어 내는 생산조직과 사회로 하여금 가치 있는 목적들을 달성하도록 보장하고, 동시에 권력을 생산·분배하는 정치조직, 갈등을 해결하고, 사회 각 부문이 협동하도록 동기를 부여해주는 통합조직, 교육·문화 등을 통하여 사회적 연속을 가능하게 하는 유형유지조직이 있다”고 이를 분류하였다. 이를 다시 한 번 살펴보면 쉽게 문화와 조직의 속성을 합하여 조직문화라는 것을 정의해 볼 수 있다.

1) 조직에 대한 정의

조직에 관한 연구는 각 분야의 여러 학자들로부터 많은 업적이 있었고, 그 학자들로부터 내려진 조직의 정의도 다양하다. 이들 정의 가운데 널리 알려진 정의를 살펴보면 다음과 같다(오두범, 1994).

앨런(Allen, 1958)은 조직이란 목표의 달성을 위하여 사람들로 하여금 가장 효과적으로 함께 일할 수 있도록 수행하여야 할 직무를 식별하고 편성하며, 책임과 권한을 확정하여 직책을 맡기고, 관계를 설정하는 과정이라고 하였다.¹⁸⁾ 던컨(Duncan, 1981)은 조직이란 공동의 목표를 향하여

18) Louis A. Allen(1958), *Management and Organization*, McGraw-Hill Int'l, p.57.

Organization is the process of identifying and grouping the work to be performed, defining and delegating responsibility and authority, and establishing relationships

일하고, 특정한 구조에 따라 결정되는 관계를 갖는 상호작용적이고 상호 의존적인 개인들의 집합이라고 하였다.¹⁹⁾ 또한 마치와 사이먼(March & Simon, 1958)은 조직이란 상호작용하는 인간 집합체로서 중앙조정체제에 유사한 어떤 것을 가지고 있는 인간 집합체 중에서 가장 큰 것이다. [...] 조직들 사이와 조직되지 않은 개인들 사이에 존재하는 산만하고 변화무쌍한 관계와는 대조적으로, 조직 내의 구조와 협조의 고차적 특수성은 개별조직으로 하여금 사회적 단위로서 생물체에서의 개별 유기체와 비교될 만큼 뚜렷한 특징을 나타내게 한다고 정의하였고,²⁰⁾ 로스코우(1963)는 조직이란 어떤 목적의 수행을 위하여 집합된 개인들의 체계적으로 뭉쳐진 덩어리²¹⁾라고 정의하였다. 스코트(1981)는 조직이란 상대적으로 특수한 목표를 지향하고, 비교적 고도로 공식화된 사회적 구조를 나타내는 집합체이며²²⁾, 구성원이 체계의 생존에 공통의 이해관계를 공유하면서,

for the purpose of enabling people to work most effectively together in accomplishing objectives.

- 19) W. Jack Duncan(1981), *Organizational Behavior*, Boston : houghton Mifflin, p.4.
Organization is a collection of interacting and interdependent individuals who work toward common goals whose relationships are determined according to a certain structure.
- 20) James G. March and Herbert A. Simon(1958), *Organizations*, New York : John Wiley, p.4.
Organizations are assemblages of interacting human beings and they are the largest assemblages in our society that have anything resembling a central coordinative system. [...] The high specificity of structure and variable relations among organizations and among unorganized individuals marks off the individual organization as a sociological unit comparable in significance to the individual organism in biology.
- 21) Edwin Scott Roscoe(1963), *Organization for Production*, 3rd ed., Homewood, Ill. : Richard D. Irwin, p.64.
An organization is a systematically grouped body of individuals assembled for the accomplishment of some objective.
- 22) W. Richard Scott(1981), *Organizations : Rational, Natural, and Open Systems*, 2nd ed., Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, p.22.
Organization are collectivities oriented to the pursuit of relatively specific goals and exhibiting relatively highly formalized social structures.

그 공통의 목표를 확보하기 위하여 비공식적으로 구성된 집단 활동에 가담하기도 하는 집합체²³⁾라고 하였다. 또한 타협에 의하여 목표에 도달코자 하는 변동하는 이해관계 집단의 연합체이며, 연합의 구조, 활동의 결과는 환경적 요인에 의하여 크게 영향을 받는다고 하였다.²⁴⁾

이를 종합하여 다음과 같이 정리할 수 있다.

조직이란

1. 어디에서 : 협동이 필요한 곳에서
2. 어떻게 : 구성원 각자의 기능분담과 각 기능간의 유기적 통합을 통하여
3. 무엇을 : 특정한 목적이나 목표를
4. 왜 : 효율적으로 달성하고자
5. 언제 : 장기 지속성을 가지고
6. 누가 : 결합된 2인 이상의 인적 결합이다.

2) 조직문화

사회에는 그 사회만의 고유한 문화가 있고 개인에게도 개성이 있듯이 기업에도 그 기업만의 독특한 문화적 특성이 있는데, 이를 조직문화(organizational culture)라고 한다. 그 사회를 이해하려면 그 사회가 공유하고 있는 문화를 알아야 하고, 개인을 이해하기 위해서는 그 사람의 성격을 알아야 하는 것과 같이 기업을 이해하려 그 기업조직의 조직문화를

23) *Ibid.*, p.23.

Organizations are collectivities whose participants share a common interest in the survival of the system and who engage in collective activities, informally structured, to secure this end.

24) *Ditto.*

Organizations are coalitions of shifting interest groups that develop goals by negotiation ; the structure of the coalition, its activities, and its outcomes are strongly influenced by environmental factors.

이해하는 과정이 필요하다. 기업의 가치나 건전성, 향후 발전 가능성 등의 기업 가치를 파악하기 위해서도 그 기업의 경영과 조직행동을 지배하고 있는 기업조직의 문화적 특성을 이해하는 것은 중요하다.

특히 기업의 경우, 조직문화는 기업체가 주어진 환경 여건 속에서 오랜 기간 동안에 자체의 목적을 달성해 나가는 과정에서 형성된다. 우리 사회의 문화가 오랜 기간에 걸쳐서 형성되고 우리들의 개성도 오랜 기간 동안에 형성되는 것과 마찬가지로, 조직문화도 오랜 기간에 걸쳐서 형성된다. 그리고 사회의 문화와 개인의 개성은 일단 형성되면 쉽사리 변하지 않고, 계속 유지되는데, 조직문화도 일단 형성되면 쉽사리 변하지 않고 계속 유지되면서 기업구성원의 행동에 영향을 주고, 나아가서는 기업의 성과에도 많은 영향을 미친다.²⁵⁾

여러 학자들은 조직문화에 대해 많은 관심을 표명하였는데, 대표적인 조직문화의 정의들을 살펴보면 다음과 같다.

버거와 루크만(Berger & Luckmann, 1966)은 “구성원들의 지속적인 상호작용에 의하여 끊임없이 창조되고 재구성되는 인간 상호작용의 형성 메커니즘인 동시에 인간 상호작용의 결과적 산물로서의 사회적 실체”라고 정의하였고, 오우치(Ouchi, 1978)는 조직문화를 조직의 전통과 분위기로 정의하면서, 조직의 가치관과 신조 그리고 행동패턴을 규정하는 기준으로 보고 있다. 튜스탈(Tunstall, 1983)은 “한 조직체의 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 신념, 이념, 관습, 규범, 전통, 지식, 기술 등을 포함하는 종합적인 개념으로서 조직구성원과 조직체 전체의 행동에 영향을 주는 기본요소”라고 정의했다. 하지만, 이 역시 모든 조직문화 연구자들이 동의하는 통일된 개념적 정의는 아니다.

샤인(Schein, 1983)은 “조직 또는 집단이 내외 환경과의 적응 및 통합

25) <http://blog.naver.com/akupa00/130018272715>.

과정에서 적용되는 기본가정(basic assumption)으로서 조직구성원의 가치관과 사고방식 그리고 행동을 지배하는 근본요소”라고 문화의 개념적 정의를 밝힌 바 있다. 그리고 조직문화를 가시적인 인공물, 가치, 그리고 선의식적인 기본 전제 등 세 부분으로 분류하고, 이 중에서 선의식적인 기본전제가 조직문화를 이해하는데 핵심이 된다고 보았다. 이 외에도 로빈스(Robbins, 1991)는 “조직문화란 한 조직을 다른 조직과 구별시키는 것으로서 조직 구성원에 의해 유지되는 공유된 의미의 체계이다”라고 정의하였고, 브라운(Brown, 1995)은 조직문화를 “조직구성원들의 형태에 있어서나 물질적인 배열에 있어서 분명하게 구별되어 지고, 그 조직의 역사적 과정에서 축적되어 온 경험의 활용방법이 잘 알려져 있으며, 또한 이에 대한 그들의 가치관과 신념의 유형”이라고 정의하였다(신태균, 2006).

한 조직의 문화를 올바르게 이해하기 위해서는 조직구성원이 오랫동안 공유하여 온 기본적인 믿음이 무엇인지를 살펴보는 것이 무엇보다 중요하다. 이러한 기본적인 믿음은 조직이 외부환경의 변화에 어떻게 적응하여 살아남을 것인가 하는 생존의 문제와 조직의 내부 요소들을 통합하는 과정에서 터득하게 된다. 결국, 조직문화는 조직 내의 문제를 해결함으로써 조직구성원이 타당하게 여기며 아무런 의심 없이 당연한 것으로 받아들이는 것이다(배윤경, 2008).

3) 조직문화와 커뮤니케이션

기업에서 자생적으로 형성된 구성원들의 공유된 가치의식과 활동방식, 기업의 특성과 관행, 그리고 CEO가 강조하는 기업정신과 경영이념 등 기업문화의 핵심을 이루는 가치가 구성원들에 의해 공유되려면 커뮤니케이션은 반드시 필요한 것이다(박기순, 1991). 기업문화는 커뮤니케이션 형태를 설명하는 중요한 변인으로서 기업 내 커뮤니케이션 본질을 규

정할 뿐만 아니라 기업은 또한 커뮤니케이션을 통해 그들의 문화를 개발하고 유지한다(Dozier, 1995). 즉, 커뮤니케이션은 기업문화를 변화시킬 수 있는 하나의 방법이 되는 것이다. 많은 학자들은 기업문화를 연구하는데 있어 커뮤니케이션을 고려하고 있다.

보만(Bormann, 1985)은 커뮤니케이션을 인간의 사회화 과정이라 정의하며, 커뮤니케이션을 통해 사람들은 집단의식을 창조하고 유지해 나간다는 유사한 견해를 보였다. 즉, 커뮤니케이션을 통해서 조직문화는 형성되며, 언어적·비언어적 커뮤니케이션을 통해 새로운 사람에게 조직문화가 전해지는 등 조직 내의 총체적인 삶의 방식으로서의 커뮤니케이션이 존재하게 되는 것이다. 또한 보만은 기업문화개발에 있어 커뮤니케이션은 중요한 요소이며 이와 비슷한 견해로 스칼(Schall, 1983)은 기업문화는 사회적 상호작용, 즉 모방과 모델링, 교육, 교정, 협상, 이야기, 관찰 등의 행위를 통해 만들어지고 유지되며 전해지고 때로는 변하는 것이라고 설명하고 있다.

Dozier(1995) 등은 그들의 연구에서 PR 커뮤니케이션을 기업문화에 도입하였다. 그들은 기업의 문화를 참여적 문화(participative organizational culture)와 권위적 문화(authoritarian organizational culture)로 나누어 설명하였는데, 참여적인 기업에서는 의사결정 과정에 관련된 이들이 모두 의사결정에 참여하여 함께하고 책임지는 등 조직 내 구성원들 간의 커뮤니케이션이 자연스럽게 활발하게 일어난다. 즉, 참여적인 기업문화를 지닌 조직에서는 쌍방균형 PR 커뮤니케이션 모델을 통해 팀워크, 의사결정의 공유, 참여 등에 높은 가치를 두고 있는 것으로 나타났다. 반면 권위적인 기업에서는 의사결정권한이 경영진에 속해있어 중간단계 관리자나 일반 직원들은 늘 커뮤니케이션 부재로 인한 괴리 현상이 뒤따르게 된다. 이들 조직에서는 쌍방불균형 PR 커뮤니케이션 모델을 두고 있는 것으로

여기에서는 커뮤니케이션 목적이 상위경영층이 원하는 대로 사원들이 움직이도록 하며 정보의 흐름 역시 상부에서 하부로 움직이는 일방적인 형태를 하고 있었다. 이들의 연구 결과에 따르면 커뮤니케이션이 활발한 기업문화에서는 업무만족도(job satisfaction)나 조직 만족도(organization satisfaction)가 높았던 반면 권위적인 커뮤니케이션을 하는 기업에서는 조직만족도나 업무만족도는 모두 낮게 나타났다.²⁶⁾

2. 핵심가치

1) 핵심가치

핵심가치는 21세기 글로벌 기업들의 주요 이슈로서 많은 연구자들은 21세기에는 철학과 가치가 강한 기업이 승리한다는 강한 믿음을 가지고 있다. 기업문화가 제 5의 경영자원이라는 말이 나온 지가 오래되었고, 최근에는 그 기업문화의 요체인 핵심가치의 중요성이 대두되고 있다. 기업의 핵심가치란 기업 경영에 있어 의사결정이나 행동에 대한 지침이 되는 일반적인 가치들 중에 가장 중요하게 여겨지고 모든 가치들의 중심에 있는 가치를 의미한다(이태영, 2009).

핵심가치에 대한 개념을 살펴보면, 피터스와 워트만(Peters & Waterman, 1982)은 그들의 저서 “In Search of Excellence”에서 초우량 기업들의 핵심가치를 분석한 결과 여덟 가지의 중요한 공통점을 발견하였다고 했는데 이는 최고가 되겠다는 신념, 세밀한 업무수행, 훌륭한 일처리의 중요성에 대한 신념, 종업원 개개인의 중요성에 대한 신념, 탁월한 품질과 서비스에 대한 신념, 대부분의 종업원들이 개혁가가 되어야

26) 김정현(2008), 기업문화 재정립 및 사내커뮤니케이션 재구성을 위한 진단 및 방향 연구, 서강대학교 영상대학원 석사학위논문, p.16-19.

한다는 신념, 그리고 그것의 필연적인 결과인 실패를 격려하는 의지, 격의 없는 대화의 중요성에 대한 신념, 경제적 성장과 이익의 중요성에 대한 신념과 인식이었다. 또한 이들은 ‘공유가치 요인은 기업문화의 가장 핵심적인 요소로서 전통적으로 중요시하고 조직 구성원들에게 주입시켜 온 가치관, 이념, 전통적 가치, 기본 목적 등을 포함하며, 조직의 전략적 목표 달성과 조직 구성원들의 형태분석에 대한 지침으로서 영향을 줌으로써 기업문화 형성 및 관리에 가장 큰 역할을 하고 있다’라고 하여 기업가치의 의미와 역할을 정의하였다.

노용진(2003)은 핵심가치에 정의를 새롭게 하고 주요 초일류기업들의 핵심가치에 관한 연구를 시도하였는데, 그에 따르면 ‘핵심가치란 조직 내에서 바람직한 행동들을 제시하는 기본적인 규범이다. 즉 기업 구성원들이 공유하고 있는 가치관이자 신념이다. 그리고 장기간 변하지 않는 특징을 가지고 있기도 하다. 개인의 중요성에 대한 신념이나 품질과 서비스에 대한 신념 등 그 예는 다양하게 나타날 수 있다’라고 하였다. 하지만 공통적인 것으로 모든 초일류기업들은 그들의 핵심가치를 잘 정립하고 보존했다는 특징을 가지고 있다는 것이었다. 또한 대우조선해양(주) 기업문화팀(2003)은 핵심가치란 특정기업의 구성원들이 공유하고 있는 사고 및 행동방식에 있어서 가장 중요하고 우선적으로 실천해야 할 가치를 말한다. 핵심가치에 대한 준거는 다음과 같다. 기업 활동의 지침이 되는 깊이 뿌리내려 있는 원칙, (타 기업과 차별되는 그 무엇으로) 특정기업의 독특함의 근원, 단기적인 경제적 이익과 편의로 수정될 수 없는 가치, 시간이 흐르고 구성원이 바뀌더라도 계속 유지해야 하는 기업의 정신적인 가치 등이 핵심가치의 준거가 될 수 있다고 정의했다.

핵심가치는 특정 기업의 구성원들이 공유하고 있는 사고방식 및 행동의 준거로서 시간이 흐르고 조직 구성원이 바뀌더라도 변하지 않는 기업

의 중심 가치이다. 핵심가치는 기업의 신조(credo)로서, 구성원을 이끌고 고무시키기 위해 존재하는 것이며, 기업이 영속하는 한 지속적으로 지켜 가야 하는 것이다. 그러나 핵심가치가 영원히 변하지 않아야 한다는 것은 아니다. 시대적 상황이 변하고 경영환경이 변한다면 수정될 수도 있다. 즉, 변화하는 상황에 맞는 핵심가치 재정립이 계속적으로 이루어져야 하는 것이다(장형석, 2006).

상기의 견해를 종합할 때, 기업의 핵심가치란 “미션 및 비전을 쫓아가는 데 있어, 흔히 창업자나 최고경영자가 추구하는 정신이 반영된 일하는 방식으로, 이는 구성원들에게 바람직한 행동을 제시하는 기본적인 규범이며, 기업 구성원들이 공유하고 있는 가치관이자 신념으로, 장기간 변하지 않는 특징들의 결합체”라고 할 수 있다(이태영, 2009).

2) 핵심가치를 기업문화로 정착

기업의 핵심가치가 구성원들의 행동으로 이어지면 이는 반드시 성과로 나타나게 된다. 그러한 성과들 가운데 마지막으로 조직의 핵심가치가 기업문화 속으로 융화되어 조직 전체에 대해 긍정적인 효과를 미치게 된다. 기업문화의 확실한 구성요소로 기업의 핵심가치가 정착하기 위해서는 기업 구성원들의 적극적인 실천도 중요하지만 마지막 단계에서는 기업이 경영자 층이 그러한 가치를 조직 문화 속에 뿌리 깊게 정립할 여러 가지 노력들이 병행되어야 한다. 가장 중요한 것은 지속적인 선순환이 이루어져야 한다. 만일 구성원들의 핵심가치 실천이 단순한 구호나 일회성 행사로 끝난다면 오히려 구성원들이 핵심가치를 중요하게 인식하지 않아 결과적으로 기업경영이나 기업문화 정착에 부정적인 영향을 미칠

수 있기 때문에 지속적이고 꾸준한 관심을 유도하는 것은 매우 중요한 일이다. 이를 위해 여러 가지 방법들이 있겠지만 각종 성공사례를 만들어 이를 공유하면 구성원들의 인식도를 높이고 영감을 불어 넣어 줄 수 있다. 이는 강한 동기부여로 이어져 구성원들의 핵심가치 몰입도를 증진시켜 주고 기업 전체에 새로운 활력을 불어 넣음과 동시에 구성원들에게 강한 자신감을 심어 주는 긍정적인 결과를 낳는다(신태균, 2006).

3) 핵심가치로서 신뢰와 열정

(1) 신뢰

신뢰에 대하여 많은 학자들이 정의를 내렸지만, 크게 세 가지 범주로 구분할 수 있다. 첫째, 신뢰를 상대방에 대한 예측 가능한 기대로 보는 관점이다. 둘째, 신뢰를 특정 대상에 대한 확신으로 보는 관점이다. 셋째, 신뢰를 관계의 질로 보는 관점이다(장형석, 2006).

먼저, 상대방에 대한 예측 가능한 기대로 보는 관점에서의 신뢰는 어떤 공동체 내에서 그 공동체의 다른 구성원들이 보편적인 규범에 기초하여 규칙적이고 정직하며 협동적인 행동을 할 것이라는 기대(Fukuyama, 1995)와 공동의 노력이나 경제적 교환관계 속에서 개인이 윤리적으로 정당한 행동을 할 것이라는 기대(김정해, 1999)를 의미한다. 또한 타인의 미래행동이 자신에게 호의적이거나 최소한 악의적이지는 않을 가능성에 대한 기대와 믿음(Robinson, 1996), 교환 관계에 관련된 모든 참여자들이 공유하는 일련의 제도화된 기대(Zucker, 1986)를 의미한다.

두 번째로 신뢰를 특정 대상에 대한 확신으로 보는 입장에서의 신뢰란 상대방이 선의를 가지고 있으며, 또 그 선의를 수행할 역량을 가지고 있다는 확신(Cook & Wall, 1980), 다른 사람이 내가 생각한대로 행동할 것이라는 확신(Webb, 1996)을 말한다. 또한 특정한 교환관계에 관여된

당사자들 간의 확신의 표현, 즉 상대방의 행동에 의해 해를 입거나 위험에 빠지지 않을 것이라는 확신(Bateson, 1988), 교환관계에 있는 당사자들이 서로의 취약성을 이용하지 않을 것이라는 상호확신(Barney & Hansen, 1994)을 의미한다.

세 번째로 신뢰를 관계의 질로 보는 입장에서의 신뢰란 교환관계에 있어서 어느 한 쪽도 다른 한 쪽의 취약점(vulnerability)을 악용하지 않고 오히려 도움을 줄 것이라는 믿음(Sabel, 1993), 상대방이 능력 있고, 정직하므로 상대가 가지고 있는 능력을 드러낼 것이라는 믿음(Sprenger, 2002), 정직한 커뮤니케이션으로 자기 방어적이지 않은 상호작용을 할 것이라는 상호간의 믿음(Reina & Reina, 1999)을 의미한다.

(2) 열정

열정에 대해서는 산업·조직 측면에서 아직 연구 범위나 수준면에서 미흡하여 학문적인 정의가 정립되어 있지 않다. 따라서 열정 관련 여러 서적 등을 토대로 실무적인 측면에서 열정을 정의할 수 있을 것이다.

열정은 누가 강요하지 않았는데도 자발적으로 일에 몰입하고 활력적으로 일에 매진하는 모습(김현기, 2004), 모든 것이 가능하다고 믿는 상태로 자신의 잠재력을 발휘하여 목표에 도달하려는 활동적 에너지(Templeton, 1994)를 의미한다.

열정은 무슨 일이든 새로운 시각으로 바라보고 한층 더 좋은 방향으로 바꾸려고 노력하는 태도로서 불가능해 보이는 난관을 극복하기 위해 노력하는 사람의 에너지이다(윤은기, 2002). 뿐만 아니라 열정은 삶을 확신하게 해주는 긍정적인 태도로서 하고 있는 일에 얼마나 정신이 팔려 있으며 얼마나 강렬한 동기를 가지고 있는지를 모두에게 보여주는 것이다(장형석, 2006).

제 3 절 사보의 커뮤니케이션 기능

1. 사보의 정의

사보는 기업이나 공공단체 등 모든 조직체가 발행하는 커뮤니케이션의 도구라 할 수 있다. 특히 기업체가 가장 많이 활용하는 출판물로서 기업체나 그 경영자가 기업의 우호적 공중관계를 유지, 개선하기 위해 대내외 공중에게 PR 목적으로 발행하는 PR 커뮤니케이션의 도구이며, 저널리즘 영역에 속하는 정기 간행물이다. 저널리즘 중에서도 특수 저널리즘의 한 분야인 광의의 비즈니스 저널리즘 혹은 저널리즘에 속하는 정기 간행물이다(강승구, 1993). 사보는 보통 하우스 오간(house organ)으로 불리며, 기업 커뮤니케이션의 가장 오래된 매체이다(윤희중, 1977).

캔필드(Canfield)는 사보(public relations periodical)를 회사 잡지(company magazine), 기관지(house organ), 산업 간행물(industrial publication)이라고 불리며, 회사가 사원, 주주, 공급자, 판매업자, 고객, 일반 공중들과 커뮤니케이션 하는 주요 매체라고 정의했다. 제프킨스(Jeffkins)는 사보(house journal)를 PR의 가장 오래된 형태 중의 하나로 소개 하면서²⁷⁾, 미국에서는 The Lowell Offering(1842), I. M. Singer & Co.'s Gazette(1855), Travelers Insurance Companies' Protector(1865) 등을 사보의 선구자 격으로 꼽았다. 그는 경영진과 사원과의 관계에 있어 사보가 경영진을 위한 설교보다는 보다 사원들의 솔직한 의견 개진의 형식으로 변화되는 경향이 있다는 것을 지적하면서, Ford News를 대표적인 예로 들었다(이화정, 2003).

이의용(1993)은 기업 사보에 대해 독자들의 태도나 의견, 신념, 행동

27) Jeffkins, F. (1988). Public relations techniques, London: Heinemann, p.224.

등을 변용시키기 위해 의도적으로 기획된 커뮤니케이션 매체의 하나로서, 기업의 원활한 경영을 위하여 기업 구성원들(또는 기업 외부의 공중)의 태도나 의견 또는 행동 등을 변용시키려는 의도를 가진 기업이, 그 목적의 달성을 위하여 언어나 그림 등으로 구성된 메시지라는 기호적 자극을, 인터넷이나 인트라넷을 통하여 기업의 내부(또는 외부)의 특정 수용자들에게 전달하여 그 수용자들로부터 의도했던 반응(태도나 의견, 행동의 변용)을 유발하는 행위 내지는 그러한 일련의 과정을 담고 있는 매체라고 정의하고 있다.

조경식(1983)은 이러한 사보의 특성을 크게 세 가지로 나누었다.

첫째, 정기적으로 발행된다는 점이다. 정기적으로 발행되는 회사의 간행물만이 사보의 범주에 들며, 부정기적으로 발생하는 사사 등은 사보라 할 수 없는 것이다.

둘째, 사보는 PR의 목적을 지닌다. 그에 따르면 PR이란 한 조직체가 그 성원 및 중요한 일반 공중과의 건전하고 우호적인 관계를 수립하고 유지하기 위해 조직체의 기능이나 방침 등을 알리는 설득적 커뮤니케이션을 말하는데, 사보는 바로 이러한 PR 목적을 달성하기 위한 하나의 수단이라고 했다.

셋째, 사보는 원칙적으로 무가지이며, 그 발행비용을 특정한 조직체나 구성원이 전담한다는 특성이 있다. 사보는 판매를 목적으로 하지 않으며, 그 자체로서 영리성을 따지 않는다는 것이다.

기업체만 사보를 발행하는 것은 아니다. 정부기관이나 정당, 학교, 자선단체, 노동조합, 교회, 각종 사회단체 등 모든 PR주체들이 사보를 발간, 배포하고 있다. 이에 따라 사보의 정의는 발간하는 발행주체와 목적에 따라 얼마든지 다양한 정의를 내릴 수 있다. 사보는 넓은 의미로는 모든 조직체가 발간하는 조직체의 간행물을 통칭하며, 일반적으로는 기

업 조직체의 회사 간행물을 뜻하고, 좁은 의미로는 회사 안의 사내보 또는 조직내 간행물을 말하기도 한다. 즉, 사보는 사기업이나 공기업 등 기업체의 사보와 비영리 기관의 기관지, 각종 단체 및 협회의 협회보 등을 포함하나, 협의로 말할 때는 기업체의 사보만을 지칭하는 경우가 많다.

또한 일본에서는 기업체의 대외용 정기 간행물인 PR지와 구별하여, 사내 커뮤니케이션 수단으로 발행하는 사내간행물을 사내보라고 부르고 있는데, 사보는 그 분류기준에 따라 여러 가지 유형으로 나눌 수 있다 (이화정, 2003).

2. 사보의 일반적 기능

기업조직에 영향을 미치는 주된 커뮤니케이션의 활성화를 위해 기업은 각종 형태의 사보를 제작한다. 사보는 특히 기업내 제1언론으로서의 가중치를 지니고 있다. 왜냐하면 사보는 조직 구성원의 사회적 정서를 관리하는 수단이 되어 조직 구성원의 횡적 유대감을 강화시키고 집단의 공고성, 응집성이나 자긍심을 제고 시키며 집단 구성원의 정체 의식을 확립해 나가는데 기여하는 기능을 수행하기 때문이다.

기업 사보란 이러한 관점에서 기업 조직이 그 조직체의 구성원, 고객 뿐만 아니라 조직체가 목표로 하는 공중을 대상으로 그 조직체의 기능, 방침 등 각종경영정보를 제공하기 위해 정기적으로 제작하여 배포하는 자가 출판물을 통칭한다. 기업 사보는 경영 커뮤니케이션 측면에서 기업 내부 커뮤니케이션뿐만 아니라 외부 커뮤니케이션 채널로도 여러 이점을 지니고 있다. 여기에서 기업의 내부 커뮤니케이션에는 경영층과 종업원 간, 상위 관리 조직과 하위 조직 간의 수직적인 채널과 구성원 상호간

조직 간의 수평적 채널이 있다. 이 채널은 기업 이미지의 제고, 상품의 판매촉진, 공익성이 강한 사업의 추진 등을 위한 메시지의 통로가 된다(이신복, 1989).

이러한 관점에서 사보의 기능을 발행 주체의 입장에서 보면, 정보적 기능, 설득적 기능, 오락적 기능으로 볼 수 있다. 먼저, 정보적 기능은 독자에게 정보를 제공하는 일(to inform)이며, 설득적 기능은 종업원이나 소비자의 태도와 행동에 영향을 끼치려는 일(to influence)이고, 오락적 기능은 즐거움을 주는 일(to entertain)이다(리대용, 1977).

이 밖에도 사보는 다음과 같은 기능을 수행한다.²⁸⁾

첫째, PR 매체로서의 사보는 경영진의 메시지를 목표 공중에 전파하는 역할을 한다.

둘째, 사보는 기업문화 창조의 역할을 한다.

셋째, 사보는 교육적 매체로서의 역할 또는 사회화 기능을 수행해야 한다.

넷째, 사보는 혁신의 역할을 한다.

다섯째, 사보는 노사 간의 쌍방향 대화 채널의 역할을 한다.

3. 사보의 유형

사보의 형태면에서 볼 때 그것이 인쇄사보의 형태를 취하고 있는가, 전자사보의 형태를 취하고 있는가에 따라 그 유형을 분류할 수 있다.

하워드(Howard)는 인쇄사보의 장점으로 휴대가 편리하며 수용자의

28) 강승구(1993), 기업문화 형성에 미치는 사보의 기능에 관한 커뮤니케이션적 고찰, 성균관대학교 행정대학원 석사학위논문, p.23; 강석주·강승구 공편, “국내외 사보연구자료집”, 한국자료연구소, p.209.

편의에 의해 들고 다니며 읽을 수 있고 영구적으로 다시 읽을 수 있는 점을 꼽았다. 또한 인쇄사보는 짧은 시간에 많은 사람을 대상으로 논리적으로 조직화된 메시지를 전할 수 있는 장점을 가지고 있다. 이는 일상 생활을 지배하고 있는 신문, 잡지 등의 인쇄매체를 통해 이미 활자에 친근해져 있기 때문이다.

인쇄사보가 전자사보보다 더 강한 특성을 가진 요인들 즉 주기성, 전문성, 경제성을 고려해서 인쇄사보를 발행한다면 전자사보와 차별화 될 수 있을 것이다.

전자사보는 기존의 인쇄사보가 제공하는 평면적인 텍스트가 아니라 멀티미디어 기능을 통해 텍스트는 물론 동영상, 그래픽, 사진 등을 효과적으로 제공할 수 있다. 또한 실시간으로 신속하게 새로운 다양한 정보를 제공해 줌과 동시에 쌍방향 커뮤니케이션이 가능한 장점을 가지고 있다. 그러나 이 역시 전자사보라는 사이트에 접속을 해야 정보를 얻게 되므로 접근성이 뛰어난 방법은 아니다. 또한, 자사의 홈페이지에 접속하는 사람들의 접근 경로가 복잡하고 주관적이지 못하다면, 이는 인쇄사보 편집에서 복잡하고 조잡한 레이아웃으로 편집하는 경우와 별반 다를 것 없는 결과를 초래하게 된다. 따라서 홈페이지에 접속하는 사람들이 좀 더 쉽게 자사의 정보에 접근할 수 있는 방식으로 각각의 메뉴화면을 구성해야 할 것이다(박재우, 2003).

전자사보가 인쇄사보 보다 더 강한 특성을 가진 요인들 즉 신속성과 독자 참여를 잘 활용 할 수 있도록 전자사보를 운영하면 독자들이 즉각적이고 적극적으로 참여함으로써 일대일, 일대다, 다대다 커뮤니케이션이 더욱 활성화 될 수 있을 것이다.

<표 5> 인쇄사보와 전자사보의 형태상 비교

구 분	정기성	의사소통	미디어속성	정보구성방식
인쇄사보	모든 정보가 동시에 발간	일방성	텍스트 위주	단선형
전자사보	코너별로 업데이트가 용이	쌍방성	멀티미디어 (시각) 위주	하이퍼텍스트

제프킨스도 사보를 사원들을 위한 사내보와 외부 공중을 위한 사외보로 나누고, 사보의 형태를 기본적인 다섯 가지 유형으로 나누었다.²⁹⁾

<표 6> 제프킨스의 사보의 다섯 가지 유형

판매보고서 (sales bulletin)	세일즈 매니저와 세일즈맨 사이의 정기적 커뮤니케이션을 위한 것
뉴스레터 (newsletter)	바쁜 독자(경영진 등)를 위한 간추린 뉴스
잡지 (magazine)	월간이나 계간으로 나오는 특집 기사가 있는 것
타블로이드판 신문 (tabloid newspaper)	뉴스와 간략한 기사, 일러스트가 있는 대중적 신문의 형태. 주간, 격주간, 월간 등의 발행 주기가 있다.
벽보 (wall newspaper)	공장이나 백화점, 병원처럼 하나의 지역에 밀집된 곳에 많이 쓰임. 대부분 포스터의 형태

그 외에도 수용자나 산업 구분, 매체 형태 등에 의한 다양한 분류가 가능할 것이다(이화정, 2003).

29) Jefkms F. (1988). Public relations techniques, London: Heinemann, p.224.

<표 7> 사보의 공중유형별 특징

구 분	특 징	
사내보	기업이나 조직의 전체 구성원을 대상으로 발행하는 사보. 기업이나 조직의 경영 성과를 올리고 조직 운영의 효율을 높이기 위해 경영자와 구성원간의 경영활동 전반에 걸친 커뮤니케이션이 원활하게 이루어지게 하는데 많은 비중을 둔다. 경영자와 직원, 직원 상호간의 대화 창구로 그 역할이 커지고 있다.	
준사내보	기업 밖에서 기업 활동을 직접적으로 지지하는 독자를 대상으로 발행하는 정기 간행물. 기업은 내부 종업원뿐만 아니라 그 기업을 둘러싸고 있는 이해 관계자들과도 좋은 관계를 유지해 동반자 관계에서 경영활동을 수행해야 하기 때문에 그들간의 이해를 돕기 위한 사보라 할 수 있다.	
사외보	교양지형	발행의 상업적인 목적을 지나치게 노출시키지 않고 전반적인 교양과 문화, 생활 일반을 다룸으로써 독자들과의 신뢰와 친근감을 쌓는데 목적이 있다.
	뉴스레터형	대기업에서 그룹 소식이나 간단한 정보를 담아 일반 고객 또는 오피니언 리더들에게 배포하고 있다.
	판촉지형	소비자를 중심으로 제품의 판매촉진을 위해 발간하는 사외보, 주로 화장품 업계의 사외보가 대표적이며, 제약회사 등에서 발행한다.
사내외보	사내보와 사외보의 성격이 혼합된 형태로 발간하는 것으로, 독자 대상을 구분하지 않는다. 주로 패션 전문회사나 광고회사 등에서 발간하고 있다.	

이화정(2003). 사보 이용과 사내 커뮤니케이션 만족도와와의 관계.

4. 국내 사보의 역사

우리나라 사보의 발간은 1950년대 후반부터 금융기관, 일반 기업체에서 발행하기 시작하여 1960년대 들어 기업들이 본격적으로 산업 저널리즘 활동을 시작하게 된 것으로 알려져 있다.³⁰⁾ 그 후 1970년 중반에 이르러 산업발전과 경제성장기를 맞아 산업 저널리즘도 개화기를 맞았다. 80년대 들어와서 잠시 주춤하는 듯 했던 사보는 87년 이른바 6.29 선언 이후 민주화 열풍을 타고 엄청난 규모로 발전, 사내외에 많은 독자를 확보하게 되었다. 특히 이 시기에 사보 발간 종수가 크게 늘어났는데 이는 노사분규의 원인 중 하나가 기업 내 대화의 단절임을 깨닫고 사내의 원활한 의사소통의 필요성을 절감하여 서둘러 사보를 창간했기 때문이다. 90년대 사보는 읽는 사보에서 보는 사보로 바뀌어 가면서 칼라 지면을 확대하는 등 지면의 혁신을 시도 했다. 또한 일부 사외보들은 일반 유가 지나 상업 잡지 못지않은 정보, 오락, 교양지의 성격을 담당하고 있기도 했다.

이제까지 알려진 자료에 의하면 국내 최초로 창간된 기업 사보는 1958년 태평양사(현 태평양화학)에서 창간한 <화장계>이다.³¹⁾ 이 책은 원래 1950년대 초반 <난초>라는 이름으로 출발했는데, 1958년에 <화장계>가 되었다가 1968년 <향장>이 되었다. 이를 우리나라의 최초의 사외보라 할 수 있다.

이밖에도 사내보의 경우 현재까지 기록된 자료에 의하면 동양맥주의 <사보 OB>가 1960년 1월, 현대건설의 <현대>가 1961년 1월, 충주비료 <충비>가 1963년 1월, 남북의료기의 <남북의료기>가 1963년 3월, 한국전력의 <월간 한전>이 1963년 8월, 한국유리의 <한국유리>가 1966년 5

30) 이의용(1989), 『사보문화론』, 서울: 동일출판사, p.53.

31) 오소백(1989), 『기관지 사보 제작의 실제』, 서울: 세문사, p. 39.

월에 발간되었다. 따라서 우리나라 최초의 사내보는 통양맥주의 <사보 OB>로 보고 있다.³²⁾ 또 그 내용 구성도 사내 소식은 물론 동종업계 타사의 동정이나 경제관련 정보, 종업원의 자기계발, 문화 가이드, 교양, 오락 기사 등 회사의 경영방침 전달에서 종업원의 인간적 욕구 충족에 이르기까지 다양성을 보여주고 있다. 뿐만 아니라 확보하고 있는 독자의 수준도 양적으로나 질적으로나 높은 것으로 나타나고 있어 사보의 영향력은 날이 갈수록 증대 될 것으로 기대된다.

5. 대우조선해양의 사보 ‘해오름터’ 현황

대우조선해양(주)은 경남 거제시에 사업장이 있으며 1973년에 기공, 1981년에 준공되었다. 400만㎡의 부지와 대형 건조설비를 갖추고 세계 정상급의 기술력과 생산능력을 보유하고 있다. 종업원은 회사 소속 직원과 협력사 종업원을 합해 2009년 현재 약 2만 8천 명이 근무하고 있는 종합 조선해양회사이다.

1970~80년대 한국 내 다른 제조업 사업장들과 다름없이 강력한 사규와 군대식의 규율이 만연하던 조선소였으므로, 1987년 노태우 前대통령의 6·29 선언과 함께 민주화의 열풍을 정면으로 마주했다. 이후 5년간 심각한 노사 분규를 겪었으며, 한국 노동운동의 진원지로 불리기도 했다. 이 시기에 조직 내 기강과 사업장 내 질서가 일정기간 혼란에 빠졌으나 여러 형태의 문화적 활동을 통해 이를 극복하고 1991년 이후 2009년 현재에 이르기까지 18년째 노사 쟁의행위가 없는 모범 사업장이 되었다. 이러한 과정에서 빼 놓을 수 없는 것이 사원들과 그 가족을 대상으로 발행되어 온 사내매체의 역할이다. 노사분규가 발생되기 이전에는 대우조

32) 김희운(1992), 한국 기업 사보의 발전 방안에 관한 연구, 중앙대학교 신문방송대학원 석사학위논문, p.15.

선에서 자체 발행한 A4 규격 양면인쇄의 『사내회보』와 대우그룹에서 발행하여 계열사로 보내어지는 80여 페이지 분량의 책자인 월간지 형식의 『대우가족』이 사내매체로서 정보전달 역할을 수행해 왔다.

이 『사내회보』는 노사분규가 시작되던 1987년 이후 A3 규격으로 크기가 커졌으나 정보전달의 기능보다는 노동조합이 발행하는 유인물에 대응하여 회사 측의 논리를 전파하는 기관지의 성격을 띠었다. 약 5년간을 이러한 형태로 발행되다가 1991년 이후 무쟁의가 지속되고, 1990년대의 세계적인 사회주의 퇴조 -고르바초프의 개방 정책과 독일 통일- 움직임이 한국 기업의 노동 운동에도 적지 않은 영향을 주어 『사내회보』 역시 정보 전달 매체로서의 역할로 복귀하였다.

당시 『사내회보』는 경영이념과 기업문화를 상의하달식(Top Down)으로 전파하는 형식이었고, 정기 발행이 아닌 수시 발간 형태를 유지했다. 조선산업합리화법에 따라 1994년, 대우조선공업(주)이 대우중공업(주)에 합병되었지만, 『사내회보』는 옥포조선소의 대다수 종업원을 위한 유일한 회사 기관지로서의 역할을 다했다. 그런데 1997년, 한국에는 IMF 금융위기가 닥쳐왔고, 이 와중에 대우그룹은 해체되었다. 그러나 대우그룹 계열사 중 우량 기업은 재생시켜야 한다는 정부의 판단에 따라 대우조선공업(주)을 대우중공업에서 분리시켜 1999년에 기업개선작업에 들어가게 되고, 채권단의 제도적인 지원과 임직원들의 자구노력의 결과로서 2000년 8월에 대우그룹 계열사 중에서는 가장 먼저 워크아웃을 졸업했다. 이러한 재벌그룹 체제에서의 탈피와 기업분할 등 격동의 시기를 거치면서 독자 생존을 위한 임직원들의 더욱 강한 결속을 스스로 갈구했기 때문에 새로운 기업문화의 설정이 필요하게 되었으며, 이를 위한 방편으로 모든 조직구성원을 상대로 하는 사내매체의 역할론이 힘을 얻게 되었다.

내용적인 측면에서는 그동안 발행되고 있던 『사내회보』의 편집 방향

과 성격의 변화가 불가피했다. 『사내회보』는 노동조합의 유인물에 이념적으로 대응하고, 회사 정책만을 일방적으로 전달해 왔기 때문에 조직구성원들의 정서를 반영하는데 공간적인 면에서 부족함이 많았다. 또한 회사의 정책을 홍보했다가 이 정책이 어떤 사유로 인해 지켜지지 못하는 경우도 있어서 독자인 회사직원들의 신뢰를 얻지 못했다. 비록 정책을 주관하는 업무가 매체를 발간하는 홍보실이 아니라 다른 부서였다 하더라도 회사가 발행하는 매체에 대한 신뢰도는 점차 떨어졌으며, 종업원들은 노동조합의 유인물에 더욱 지지를 보내는 양상을 보이기도 했다.

형식적인 측면에서도, 유인물 형태의 인쇄매체를 케이블 TV(Cable TV) 혹은 전광판과 같은 영상매체로의 전환이 검토되었다. 많은 정보를 송출할 수 있는 광케이블이 회사 전역에 포설되어 있었고, IT 기술의 발달을 바탕으로 전사에 1천개 이상의 모니터(Monitor)를 설치하여 방송 시스템을 설치할 것을 검토하였다. 그러나 제조업 현지 공장이라는 현장 여건상 종업원에게 정보를 전달하거나 종업원들이 시청할 수 있는 시간대가 중식 시간 외에는 없고, 식사시간 중에서도 자신이 식사를 하는 시간은 고작 10분 이내였으며, 식당 자체가 식기 소음으로 소란해서 제대로 시청하기가 곤란한 상황이었다. 또한 방송을 통해 받은 정보는 금세 잊혀 지기 쉽고, 15분짜리 뉴스 제작을 위해서 10명 이상의 제작진이 필요하였다. 또한 15분짜리 뉴스를 회사라는 제한된 공간 안에서 매일 10여 꼭지 이상을 만들어 낸다는 것도 현실적으로도 불가능한 일이었다.

그러나 인쇄매체인 사보나 유인물은 다 읽지 못하면 가지고 있다가 나중에 시간을 내서 다시 볼 수도 있고, 이해가 안 되면 여러 번 읽어볼 수도 있어서 기업 내 정책이나 정보는 시급성을 갖지 않기 때문에 이런저런 상황들을 고려해 볼 때, 사내방송 형태보다는 사보나 유인물이 정보전달에 훨씬 효과적인 것으로 판단되었다. 그리고 가독율과 정보전달, 인력 운용의 효율성 측면에서도 신문형태의 인쇄매체를 활용하는 것

이 효과적인 것으로 나타났다.

이런 과정들을 거쳐 1999년 1월부터 『사내회보』가 『대우광장』으로 제호가 변경되면서 취재와 편집의 양상 또한 큰 폭의 변화가 뒤따랐다. 우선, 가장 중요한 매체 성격의 변화를 시도했다. 종전의 상의하달식(Top Down)의 일방향적인 전파를 지양하기로 했다. 기성 신문들처럼 현장의 비판적 여론을 보도하는 하의상달식(Bottom Up) 취재를 대폭 늘렸다. 조직구성원들의 제보와 건의가 있으면 편집실에서 접수를 받아 취재 기사를 게재하고, 개선결과를 다시 보도하는 식의 순환 구조를 만들었다. 자연히 경영층에 대한 비판적인 기사가 게재되기도 했지만 경영층의 열린 생각(Open Mind)으로 인해 점차 독자들의 관심도는 높아져 갔다.

이는 회사의 개혁의지를 보여준 것은 물론, 직원들 자신의 이야기를 회사가 귀 기울여 들어주고 있다는 안도감, 비판을 통한 대리만족, 개선결과에 대한 만족감 등이 어우러져 결과적으로는 회사에 대한 직원들의 신뢰와 일에 대한 열정을 끌어올리는 결과를 이끌어 냈다. 이러한 형태의 사보는 한국 내에서는 하나 밖에 없는 기업 내부의 비판지로 언론의 각광을 받았으며, 타 회사에서도 벤치마킹(Bench Marking)함으로써 조선업체 사보의 또 다른 표본이 되었다.

외형적으로는 타블로이드 4면, 1만 5천부, 주 2회 정기 발행하는 신문 형태로서 정보 수록 양이 4배 이상 증가되었다. 당연히 제작 인원도 3명에서 9명으로 확충되었고, 8면으로 재편집 되어 직원의 가정에도 가족지의 성격을 띠며 월 1회 우송되고 있다. 사보는 2004년 주 5일제 근무제도가 시행되면서 주간으로 전환되었으며, 2006년에는 『해오름터』로 제호를 변경하여 계속 발간되고 있다. 지금까지 회사와 직원, 그리고 가족에게 최고의 신뢰도를 지닌 사내매체로서 그 위상을 유지하고 있다.

6. 사보와 커뮤니케이션 기능

조직은 저마다 조직 특유의 목적을 가지고 있으며, 조직 구성원은 조직의 목적을 달성하는 주체인 동시에 조직을 통해서 각자의 목적을 실현하고자 한다.³³⁾ 이와 같은 조직과 구성원간의 상호의존적 관계는 조직과 개인, 조직 내에서의 개인과 개인, 조직 상부와 하부를 서로 연결하는 조직 커뮤니케이션을 통하여 유지되며, 조직 커뮤니케이션은 더 나아가 기업 경영의 성패를 좌우하는 중요한 요인으로 작용한다.³⁴⁾

조직은 필연적으로 그 규모 자체가 커질수록 조직구성원간의 커뮤니케이션, 즉 정보의 흐름은 보다 다양하고 복잡해진다. 정보 흐름의 복잡한 과정은 정보의 왜곡현상과 더불어 비효율적 정보생산으로 인한 정보의 불확실성을 가중시키는 결과를 초래하기도 한다. 그리고 기업의 입장에서 효율적인 기업문화를 창출하기 위해서는 조직구성원간의 보이지 않는 경계를 없애고, 고객이 만족할 수 있는 서비스와 시장경쟁력의 확보를 위해 지속적으로 노력해야 하는 당위성을 가진다.

이처럼 조직 내에서 발생하는 정보 및 정보 흐름의 불확실성을 해소하고, 조직구성원간의 상호이해를 통한 시장경쟁력 확보는 근본적으로 원활한 커뮤니케이션이 그 근간을 이루며, 원활한 커뮤니케이션을 통해 조직은 유지되고 발전되어 갈 수 있는 것이다. 이와 관련하여, 김정기(1981)는 사보가 기업의 가장 공식적인 조직 커뮤니케이션 매체로써 다른 매체보다 기록성과 신뢰성이 높고 쌍방 커뮤니케이션이 용이하다고 주장하고 있다. 따라서 사보는 조직의 기능이 커뮤니케이션을 통해서 수행된다고 볼 때, 조직 커뮤니케이션과 동일한 기능을 담당한다고 할 수

33) 김윤정(2000). 기업 커뮤니케이션 매체의 실태와 활성화 방향에 관한 연구. 연세대학교 언론홍보대학원 석사학위논문.

34) 이경걸(1999), 기업전자사보의 활성화 방안에 관한 연구, 중앙대학교 신문방송대학원 석사학위논문.

있다. 또한 조직에 대한 조직원의 이해를 도모하고 조직의 이념이나 방침을 전달해 조직운영의 효과와 효율성을 높이기 위한 방향성을 가져야 하는데, 이에 대해서는 다음과 같이 설명할 수 있다(이중환, 2004).

첫째, 기업의 조직특성과 목적에 맞도록 제작되어야 한다. 사보는 기업 조직의 내용 규칙과 절차에 대한 조직 성원의 합의를 강화하는 방향으로 제작되어야 한다. 다시 말해서 경영의 목표, 경영이념이나 사시, 사훈을 조직구성원들의 내면적 가치로 승화시키도록 노력해야 한다.

둘째, 사보는 조직 구성원의 의사가 활발히 피드백 되도록 체계와 내용이 조직되어야 한다. 특히 사보는 조직구성원의 피드백에 대한 관리자나 경영진의 반응과 처리를 담아내는 내용을 고정화해야 한다. 이것이 사보가 조직내 수직 커뮤니케이션의 상하 전달체계를 상호작용적 쌍방향 커뮤니케이션의 특성을 갖추게 할 수 있는 방안이다.

셋째, 사보는 조직구성원들의 협동의식 제고를 통한 창의성, 자율성을 높이는 중계자 역할을 담당해야 한다. 조직 내에서 기업발전과 개인성장을 일체화하는 공동체 의식이 심화되어야 궁극적으로 조직 구성원들의 적극적인 업무 능력을 보장하며 자율성을 제고할 수 있는 것이다.

기업은 조직화된 하나의 작은 사회로서, 조직이 지향하고 있는 목표를 달성해 나가는 과제수행의 기능, 조직이 목적을 달성하기 위해 존립하고 유지해 나가는 조직유지의 기능, 조직의 구성원들이 자신들의 욕구를 충족시켜 나가는 욕구충족의 기능을 갖고 있으며(김세철, 1989), 기업들은 이러한 기능을 수행하는 과정에서 필연적으로 커뮤니케이션을 수행하게 된다.

1) 과제수행기능

조직의 목적 달성을 위한 수단으로서 물질적, 용역적 생산성을 달성하는

기능, 즉 조직의 생산과 관련된 커뮤니케이션 기능으로 수행중인 작업이나 수행해야 할 작업 및 작업상의 제반 문제점을 찾아내고 시정함으로써 그 조직의 기능을 유지하는 것을 말한다.

다운스와 하젠에 의하면, 커뮤니케이션 환경이란 기본적으로 개인간, 부서간의 능동적이고 활발한 커뮤니케이션은 조직이 추구하는 목표를 달성하는데 중요한 역할을 차지한다는 것이다. 만약 개인 상호간의 원만하지 못한 커뮤니케이션의 유통은 개인의 발전은 물론 조직의 목표를 달성하는데도 중요한 저해요인이 된다는 것이다. 따라서 이 연구에서는 커뮤니케이션 환경이라는 요소를 차용하여 한국사보연구소에서 언급했던 과제수행기능으로 설정하고, 양영중, 이중환이 적용했던 항목을 중심으로 분석했다.

2) 조직유지기능

조직 자체를 유지, 존속시키는 기능으로 과제수행 기능을 전담하기 위한 수단적 기능이다. 이는 조직체제 유지기능으로서 조직과 개인, 개인 상호간의 관계를 유지시키고, 주로 조직 구성원들의 회사에 대한 충성심, 일체감의 개선이나 제고와 관련된 커뮤니케이션을 말한다(한국사보연구소, 1988). 프론(Frone, 1988)은 “조직유지 수단으로서 가장 중요한 것은 커뮤니케이션이다”라고 언급한 바 있는데, 이는 그만큼 조직구성원들이 회사의 정책이나 업무수행에 관한 커뮤니케이션, 회사의 경영정책, 업무수행에 필요한 정보를 수집하는데 많은 시간을 할애하고 있기 때문이라고 볼 수 있다.

따라서 직장상사와의 커뮤니케이션을 통한 정보 수집은 매우 중요하지 않을 수 없다. 상급자가 조직구성원들의 문제점을 파악하고, 아이디어를 개발해 줌으로써 문제해결을 돕는 것, 그리고 개개인의 업무와 관련

된 지침이나 정보 등을 통해 조직의 유지는 가능해진다(유기현, 1992). 즉 상사는 부하직원의 업무와 관련된 문제점은 물론 개인적인 고민에 대해서도 이해해 주고, 타부서와의 업무와 관련된 마찰이나 문제가 발생하였을 경우, 부하직원이 만족할 수 있는 해결책을 제시해 주어야 한다. 그러나 부하들이 상사를 두려워하거나, 기피하여 업무에 관련된 그 밖의 것에는 접촉하기를 꺼려한다면 성공적인 커뮤니케이션을 기대할 수는 없는 것이다(양영중, 1997).

3) 욕구충족기능

조직 구성원들의 인간적 욕구를 충족시키는 기능을 말하는데 사보가 조직커뮤니케이션의 미디어로서 그 기능을 담당하고 있다. 이는 조직내 구성원들이 조직내 다양한 직무활동 등을 통해서 제 각기 욕구를 충족하고 보람과 성취감을 느끼게 하는 것이다(한국사보연구소, 1988).

업무성과 피드백은 조직구성원이 행한 업무에 대한 평가나 보상 등에 관련된 피드백적인 정보에 대한 만족도를 말한다. 개개인이 자기의 업무평가가 어떻게 판정되고 있는가와 관련된 만족으로서 이는 수행된 업무에 타 부서에서 느끼는 평가가 중요하다. 개인들에게 평가한 업적이 정확하게 피드백 되지 않는다면 조직구성원들은 그 조직에 대한 만족도는 떨어질 것이다. 특히 피드백에서 가장 중요한 요인이 될 수 있는 승진과 임금정책은 조직구성원들에게 가장 민감한 대상이 된다. 능력이 무시된 연봉서열식의 승진 정책과 임금 정책은 의욕적인 업무수행을 거의 기대할 수 없게 한다. 이러한 특성을 염두에 두고 조직구성원들이 만족할 만한 커뮤니케이션이 이루어지도록 해야 한다. 즉 개인이 수행했던 일이 어떻게 평가되었는지를 인지하고 있는 수준이 중요한 요소이다(양영중, 1997).

제 3 장 연구 방법

제 1 절 연구방법

1. 연구대상 및 연구기간

본 논문의 연구 대상은 대우조선해양(주)의 직원을 대상으로 하였으며, 설문조사 방법을 활용하여 진행하였다. 설문 기간은 2007년 11월 23일부터 11월 28일 까지 6일 동안 대우조선해양(주)의 직원을 대상으로 실시하였다. 단, 사무직 여직원 중 근무연수가 2년이 되지 않은 직원은 제외하였다. 전체 4,727부를 배포하여 3,791부를 수거하였으며, 이 중 생산직 직원 821부와 무응답 36부를 제외한 2,934부를 활용하여 연구를 수행하였다.

2. 설문 내용

본 연구에서 활용한 설문지는 대우조선해양(주)에서 핵심가치와 조직문화 특성을 알아보기 위해 격년으로 실시하는 설문을 활용하였다. 설문 문항은 핵심가치와 조직문화의 특성을 알아보기 위해 설정된 회사신뢰, 구성원 신뢰, 열정 등 3가지 영역으로 구성되었다. 그리고 사보에 대한 만족도, 사내 커뮤니케이션 기능을 살펴보기 위해 과제수행기능, 조직유지기능, 욕구충족기능 등으로 구분하였다. 또한 설문 문항은 리커트 7점 척도로 이루어져 있다.

3. 분석 방법

본 연구에서는 SPSS 12.0 통계 프로그램을 이용하여 7점 리커트 척도(Likert scale)로 구성된 설문 자료를 코딩하였고, 이를 바탕으로 빈도 분석, 상관관계분석(Correlation Analysis), 다중회귀분석(Multiple Regression Analysis), 일원변량분석(One-way ANOVA)을 통해 연구 대상자의 사보 만족도, 조직커뮤니케이션 기능(과제수행기능, 조직유지기능, 욕구충족기능)에 대한 인식, 사보와 핵심가치(회사신뢰, 구성원신뢰, 열정)와의 관계 등을 살펴보았다.

1) 상관관계분석

각 변인간의 관계를 살펴보기 위해 상관관계분석을 실시하였다. 상관관계 분석은 변수와 변수간의 관계로 둘 또는 그 이상의 변수들에 있어서 한 변수가 변동함에 따라 다른 변수가 어떻게 변동하는 것과 같은 변동의 연관성 정도, 변동의 크기 정도와 방향을 상관관계라고 한다.

2) 다중회귀분석

다중회귀분석은 비율(등간)척도로 측정된 두 개 이상 여러 개의 독립변인이 비율(등간)척도로 측정된 한 개의 종속 변인에게 미치는 영향력을 분석하는 통계적 분석방법이다.

제 2 절 연구 설계

1. 연구가설

연구문제를 보다 명확하게 밝히기 위한 연구가설은 다음과 같다.

【연구가설 1】 조직 커뮤니케이션(욕구충족기능, 과제수행기능, 조직유지기능)은 사보 만족도(해오름터)에 정적인 영향을 미칠 것이다.

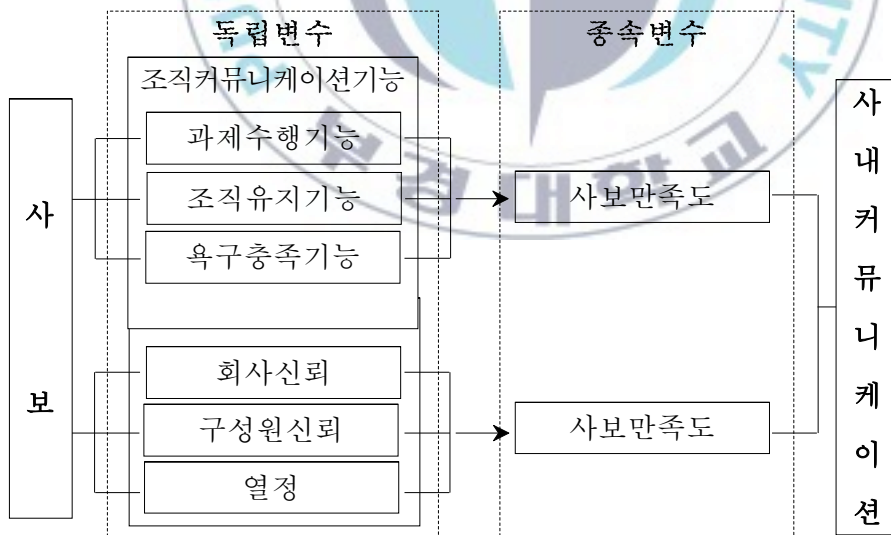
【연구가설 2】 기업의 핵심가치(회사신뢰, 구성원신뢰, 열정)는 사보만족도(해오름터)에 정적인 영향을 미칠 것이다.

【연구가설2-1】 회사신뢰는 사보만족도에 정적인 영향을 미칠 것이다.

【연구가설2-2】 구성원신뢰는 사보만족도에 정적인 영향을 미칠 것이다.

【연구가설2-3】 열정은 사보 만족도에 정적인 영향을 미칠 것이다.

<그림 6> 연구 모형



2. 조작적 정의 및 분석의 틀

1) 사보 만족도

사보 만족도란 조직구성들이 대우조선해양(주)에서 발행하는 사보 ‘해오름터’를 이용하기 전이나 후 또는 이용하는 동안 서비스에 대해 인지하는 가치판단이며, 지속되는 반응으로써 조직구성원들은 ‘해오름터’에 대한 나름대로의 기준에 의해 평가하고, ‘해오름터’의 가치를 판단하여 일정하게 나타내는 반응을 말한다. 이는 조직구성원들의 성격이나 지향하는 가치 등 개인적이고 감성적인 영향을 받으므로 사보인 ‘해오름터’에 대한 판단이나 반응이 다를 수 있다. 만족정도는 조직구성원이 지각한 수준과 기대 수준의 차이이다. 조직구성원의 ‘해오름터’에 대한 만족 수준에 따라 ‘해오름터’를 이용하거나 이용을 중지할 수 있다. 그러므로 만족한 조직구성원들은 ‘해오름터’를 지속적으로 읽으며, 다른 사람들에게도 긍정적인 구전을 통해 ‘해오름터’의 이용을 활성화할 것이므로 사보 만족도는 중요한 의미가 있다고 볼 수 있다.

<표 8> 사보만족도에 관한 설문

항 목
사보를 거의 빠짐없이 본다
사보에 게재된 기사를 신뢰한다
사보를 자랑스럽게 생각한다
사보에서 회사에 대한 다양한 정보를 습득한다

이러한 전제하에 사보 만족도를 살펴보기 위해 <표 8>와 같이 설정하였다. 사보 만족도는 ‘사보를 거의 빠짐없이 본다’, ‘사보에 게재된 기사를 신뢰한다’, ‘사보를 자랑스럽게 생각한다’, ‘사보에서 회사에 대한 다양한 정보를 습득한다’라는 4개의 문항으로 설정하고, 각 항목을 7점 리커트 척도로 측정하였다(1점:전혀 아니다, 5점:보통이다, 7점:매우 그렇다).

2) 조직 커뮤니케이션

선행연구에서 언급한 조직커뮤니케이션 기능에 대한 척도는 다운스와 하젠, 양영종, 이중환의 연구를 참조하였다. 특히, 이중환의 조직커뮤니케이션기능에 대한 척도는 본 논문을 구성하는데 일치하는 점이 많아 조직커뮤니케이션기능의 요인인 조직유지기능, 과제수행기능, 욕구충족기능에 대한 설문을 구성하는 단계에서 많은 부분 참조하였다. 선행연구들을 바탕으로 하여 각 항목을 7점 리커트 척도로 구성하였다.

(1) 조직유지기능

연구대상자들이 조직커뮤니케이션 기능 중 조직유지기능에 대해 어떻게 인식하고 있는지를 알아보기 위해 ‘회사는 실무자의 의견이 경영층의 의사결정에 적극적으로 반영…’, ‘회사는 경영정책이나 방침이 일관성 있게 추진…’, ‘회사는 직원들의 고충이나 애로사항을 적극적으로 해결…’, ‘회사는 경영성과를 직원들에게 투명하게 공유…’, ‘회사는 바람직한 조직문화가 형성…’, ‘팀 구성원들은 서로의 역할과 개성을 존중하고 배려…’ 등 12개의 문항을 설정하고, 7점 리커트 척도로 측정하였다(1점:전혀 아니다, 5점:보통이다, 7점:매우 그렇다).

<표 9> 조직유지기능에 관한 설문

	항 목
조직유지기능	회사는 실무자의 의견이 경영층의 의사결정에 적극적으로 반영된다.
	회사는 경영정책이나 방침이 일관성 있게 추진된다.
	회사는 직원들의 고충이나 애로사항을 적극적으로 해결해준다.
	회사는 경영성과를 직원들에게 투명하게 공유하고 있다.
	회사는 바람직한 조직문화가 형성되어 있다.
	팀 구성원들은 서로의 역할과 개성을 존중하고 배려한다.
	팀 구성원들은 말과 행동이 일치한다.
	팀 구성원들은 남들이 싫어하고 힘들어하는 일에 대해 먼저 앞장서서 실천한다.
	팀 구성원들은 자신이 가진 정보와 노하우를 기꺼이 전파하고 공유한다.
	팀 구성원들은 전입자나 신입사원이 쉽게 적응할 수 있도록 배려해 준다
	팀 구성원들은 서로 업무협조가 잘 이루어진다
	팀 구성원들은 평소 원활하게 의사소통 한다

(2) 과제수행기능

연구대상자들이 조직커뮤니케이션 기능 중 과제수행기능에 대해 어떻게 인식하고 있는지를 알아보기 위해 ‘회사는 직원들의 자기계발과 성장을 위해 적극적으로 지원…’, ‘삶의 질 향상을 위해 다양한 경험과 경력…’, ‘일이 잘 진행되지 않더라도 중도에 포기하지 않고 해결…’, ‘일을 하다가 문제에 부딪혀도 끈기 있게 일을 완수…’, ‘새롭게 도전할 만한 일이 있다는 것을 즐겁게…’ 등 11개의 문항을 설정하고, 7점 리커트 척도로 측정하였다(1점:전혀 아니다, 5점:보통이다, 7점:매우 그렇다).

<표 10> 과제수행기능에 관한 설문

	항 목
과제수행기능	회사는 직원들의 자기계발과 성장을 위해 적극적으로 지원해 준다.
	삶의 질 향상을 위해 다양한 경험과 경력을 쌓는다.
	일이 잘 진행되지 않더라도 중도에 포기하지 않고 해결하려고 노력한다.
	일을 하다가 문제에 부딪혀도 끈기 있게 일을 완수하려고 한다.
	새롭게 도전할 만한 일이 있다는 것을 즐겁게 생각한다.
	어려운 일이라도 소신과 집념으로 도전한다.
	일을 할 때 더 나은 방법을 찾기 위해 끊임없이 도전한다.
	능력에 비해 어려워 보이는 일이라도 당당하게 맞선다.
	조직의 목표를 달성하기 위해 끊임없이 배우고 익힌다.
	회사에 기여하고 있다고 느낀다
	맡은 일은 단순한 업무가 아니라 특별한 의미를 갖고 있다

(3) 욕구충족기능

연구대상자들이 조직커뮤니케이션 기능 중 욕구충족기능에 대해 어떻게 인식하고 있는지를 알아보기 위해 ‘회사는 직원들이 열심히 노력한 성과를 인정...’, ‘회사는 직원들의 복지와 근무환경 개선을 위해 적극적으로...’, ‘회사는 사회적 책임을 다하기 위해 지속적으로 사회공헌 활동을...’, ‘업무와 직접적인 관련이 없더라도 새로운 것을 배우는 것은...’, ‘팀 구성원들은 서로 하나라고 느낀다’, ‘회사에서 계속 근무하고 싶다’ 등 9개의 문항을 설정하고, 7점 리커트 척도로 측정하였다(1점:전혀 아니다, 5점:보통이다, 7점:매우 그렇다).

<표 11> 욕구충족기능에 관한 설문 구성

	항 목
욕구충족기능	회사는 직원들이 열심히 노력한 성과를 인정해주고 포상해준다.
	회사는 직원들의 복지와 근무환경 개선을 위해 적극적으로 노력한다.
	회사는 사회적 책임을 다하기 위해 지속적으로 사회공헌 활동을 전개하고 있다.
	업무와 직접적인 관련이 없더라도 새로운 것을 배우는 것은 즐거운 일이다.
	팀 구성원들은 서로 하나라고 느낀다
	회사에서 계속 근무하고 싶다
	외부사람들에게 회사에 대해 이야기할 때 자랑스럽다
	맡은 일을 완수하기 위하여 기꺼이 추가적인 시간과 노력을 할애 한다
	모든 것을 고려해 볼 때 우리 회사는 일하기 훌륭한 곳이다

4) 신뢰와 열정

(1) 신뢰

대우조선해양의 핵심가치인 신뢰와 열정을 측정하기 위해 신뢰는 ‘회사 신뢰’와 ‘구성원 신뢰’로 구분하였다.

회사 신뢰는 조직구성원이 회사의 경영방침이나 정책 등에 대한 신뢰 정도를 분석하기 위해 ‘제도와 절차의 공정성’에 대한 4가지 문항, ‘구성원에 대한 배려’에 대한 5가지 문항, ‘원칙과 기준 준수’에 대한 4가지 문항, ‘성장 잠재성’에 대한 4가지 문항, ‘사회기여’에 대한 2가지 문항 등 19개의 문항으로 설정하고, 7점 리커트 척도로 측정하였다(1점:전혀 아니다, 5점:보통이다, 7점:매우 그렇다).

<표 12-1> 핵심가치의 회사신뢰에 관한 설문 구성

		항 목
회사 신뢰	제 도/ 절 차의 공 정 성	회사는 경영성표를 직원들에게 적절히 분배해준다
		회사는 실무자의 의견이 경영층의 의사결정에 적극적으로 반영된다
		회사는 경영정책이나 방침이 일관성 있게 추진된다
		회사는 각종 제도와 관행을 원래의 목적대로 공정하고 합리적으로 운영하고 있다
	구 성 원 에 대 한 배 려	회사는 직원들이 열심히 노력한 성과를 인정해주고 포상해준다
		회사는 직원들의 고충이나 애로사항을 적극적으로 해결해준다
		회사는 직원들의 복지와 근무환경 개선을 위해 적극적으로 노력한다
		회사는 직원들을 단순한 종업원이 아니라 인격체로 존중해 준다
		회사는 직원들의 자기계발과 성장을 위해 적극적으로 지원해 준다
	원 칙/ 기 준 준 수	회사는 직원들과의 약속을 반드시 지킨다
		회사는 의도적으로 직원들을 속이지 않는다
		회사는 경영성표를 직원들에게 투명하게 공유하고 있다
		회사는 회사의 이익을 위해 직원들에게 부당한 요구를 하지 않는다
	성 장 잠 재 성	회사는 지속적인 성장을 위한 시스템이 효율적으로 갖추어져 있다
		회사는 환경의 변화에 적절하고 신속하게 잘 대응하고 있다
		회사는 향후 발전 가능성이 높다
		회사는 바람직한 조직문화가 형성되어 있다
	사 회 기 여	회사는 국가 경쟁력 향상에 기여하고 있다
		회사는 사회적 책임을 다하기 위해 지속적으로 사회공헌 활동을 전개하고 있다

구성원 신뢰는 업무 과정이나 의사소통 과정에서 같은 팀(부서)의 동료들이나 다른 팀원들과 커뮤니케이션이나 정보 교류가 원활히 이루어지는지, 조직구성원들간에 약속이 잘 지켜지고 있는지 등을 통해 구성원 신뢰의 정도를 알아보기 위해 ‘기본과 원칙’에 대한 5가지 문항, ‘약속이

행'에 대한 4가지 문항, '솔선수범'에 대한 3가지 문항 등 12 의 문항으로 설정하고, 7점 리커트 척도로 측정하였다(1점:전혀 아니다, 5점:보통이다, 7점:매우 그렇다).

<표 12-2> 핵심가치의 구성원신뢰에 관한 설문 구성

		항 목
구성원 신뢰	기본과 원칙	팀 구성원들은 서로의 역할과 개성을 존중하고 배려한다
		팀 구성원들은 자신의 역할과 맡은 일을 철저하게 마무리한다
		팀 구성원들은 상호간에 지속적인 믿음을 가지고 있다
		팀 구성원들은 업무수행 과정에서 정도(正道)를 지킨다
		팀 구성원들은 회사규정을 준수한다
	약속 이행	팀 구성원들은 사소한 일이라도 약속을 잘 지킨다
		팀 구성원들은 말과 행동이 일치한다
		팀 구성원들은 약속한 일에 대해서는 업무시간이 지나서라도 마무리 짓는다
		팀 구성원들은 자신이 말했던 것은 끝까지 책임진다
	솔선 수범	팀 구성원들은 남들이 싫어하고 힘들어하는 일에 대해 먼저 앞장서서 실천한다
		팀 구성원들은 자원봉사 활동과 환경 친화활동을 지속적으로 전개한다
		팀 구성원들은 자신이 가진 정보와 노하우를 가까이 전파하고 공유한다

(2) 열정

연구대상자들의 열정에 대한 인식을 알아보기 위해 일에 대한 자발적 몰입과 매진하는 정도를 나타내는 '근성과 끈기'에 대한 3가지 문항, 새로운 시각과 더 나은 방향으로의 변화 정도를 표시하는 '도전정신'에 대한 4가지 문항, 문제를 해결하려는 노력의 정도를 나타내는 '학습의지'에 대한 4가지 항목 등 11개의 문항으로 설정하고, 7점 리커트 척도로 측정

하였다(1점:전혀 아니다, 5점:보통이다, 7점:매우 그렇다).

<표 13> 핵심가치의 열정에 관한 설문 구성

		항 목
열 정	근 성 과 끈 기	일이 잘 진행되지 않더라도 중도에 포기하지 않고 해결하려고 노력한다.
		일단 시작한 일은 완벽하게 마무리한다.
		일을 하다가 문제에 부딪혀도 끈기 있게 일을 완수하려고 한다.
	도 전 정 신	새롭게 도전할 만한 일이 있다는 것을 즐겁게 생각한다.
		어려운 일이라도 소신과 집념으로 도전한다.
		일을 할 때 더 나은 방법을 찾기 위해 끊임없이 도전한다.
		능력에 비해 어려워 보이는 일이라도 당당하게 맞선다.
	학 습 의 지	업무와 직접적인 관련이 없더라도 새로운 것을 배우는 것은 즐거운 일이다.
		세상의 변화에 발맞추어 새로운 지식을 학습한다.
		삶의 질 향상을 위해 다양한 경험과 경력을 쌓는다.
		조직의 목표를 달성하기 위해 끊임없이 배우고 익힌다.

3. 신뢰도 검증

신뢰도 검증(Reliability Analysis)이란 기본적으로 측정도구의 정확성 및 개념의 일관성 등을 측정함으로써 연구의 객관성을 보다 확보하기 위한 검증이라 할 수 있다. 일반적으로 신뢰도 계수(Cronbach's α)에 대한 판단은 학자들마다 다소 상이하다고 볼 수 있다. 대체적으로 신뢰도 계수는 0에서 1사이의 값을 가지며, 높을수록 바람직하나 반드시 몇 점 이상이어야 한다는 기준은 없다. 흔히 0.8~0.9 이상이면 바람직하고, 0.6~0.7이면 수용할 만한 것으로 여겨진다. 그러나 0.6보다 작으면 내적일관성을 결여한 것으로 받아들여진다(김영·이학식, 2004).

본 연구에서 사보 만족도, 사내 커뮤니케이션 기능, 핵심가치로 구분

하여 신뢰도 검정(cronbach's α test)을 실시하였다. 그 결과 신뢰도 계수(cronbach's α)는 사보 만족도가 .898, 핵심가치 항목 가운데서 회사신뢰는 .963, 구성원신뢰는 .956, 열정은 .959, 사내 커뮤니케이션 기능 중 과제수행기능은 .940, 조직유지기능은 .927, 욕구충족기능은 .887로 분석되었다. 따라서 이 연구에서 설정한 항목에 대한 신뢰도 계수가 0.8 이상으로 각 항목은 신뢰성이 검증되었다.

<표 14> 신뢰도 검증

변수		항목수	Cronbach's α
사보 만족도		4	.898
핵심가치	구성원 신뢰	12	.956
	회사 신뢰	19	.963
	열정	11	.959
사내커뮤니케이션	과제수행기능	11	.940
	조직유지기능	12	.927
	욕구충족기능	9	.887

제 4 장 연구 결과

제 1 절 자료의 인구통계학적 속성

1. 일반적 속성

1) 응답자의 속성

본 연구에서는 사보와 사내 커뮤니케이션의 관계에 대해 분석하기 위해 앞서 응답자들의 일반적 속성을 설문지를 통해 살펴보았다. 설문지에 대한 전체 응답자는 2,934명이었고, 남녀비율을 살펴보면 남성이 2,827명으로 96.4%, 여성이 102명으로 3.5%로 나타났다. 조선업은 거대 구조물을 취급하는 중후장대 업종이어서 근력을 쓰기 어려운 여성보다는 중량물을 상대적으로 용이하게 취급할 수 있는 남성의 비율이 높을 수밖에 없는 조선업계의 업무 특성이 반영됐다.

<표 15> 응답자의 성별 속성

	빈도	백분율(%)
남자	2,827	96.4
여자	102	3.5
무응답	5	.2
전체	2,934	100.0

2) 응답자의 근무연수별 속성

근무연수별로 살펴본 결과, 2년 이하 근속자가 396명(13.5%), 3년에서 5년 근속자가 348명(11.9%), 6년에서 10년 근속자가 337명(11.5%), 11년에서 15년 근속자가 575명(19.6%), 16년에서 20년 근속자가 225명(7.7%), 21년 이상 장기근속자가 1,013명(34.5%)로 가장 높은 비율을 나타냈다.

<표 16> 응답자의 근무연한별 속성

	빈도	백분율(%)
10년 이하 근속	1,081	36.8
11년~20년 근속	800	27.3
21년 이상 근속	1,013	34.5
무응답	40	1.4
전체	2,934	100.0

3) 응답자의 직책별 속성

<표 17>에서 보는 바와 같이, 직책별로 살펴본 결과, 팀장/파트장이 372명(12.7%), 팀원이 2,562명(87.3%)으로 나타났다.

<표 17> 응답자의 직책별 속성

	빈도	백분율(%)
파트장/팀장	372	12.7
팀원	2,562	87.3
전체	2,934	100.0

4) 응답자의 직무유형별 속성

직무유형별로 살펴본 결과, 기술부문 1,220명(41.6%), 생산부문 1,098명(37.4%), 사무부문 614명(20.9%)으로 나타났다.

<표 18> 응답자의 직무유형별 속성

	빈도	퍼센트
사무부문	614	20.9
기술부문	1,220	41.6
생산부문	1,098	37.4
합계	2,932	99.9



제 2 절 사보, 사내커뮤니케이션, 핵심가치에 대한 전반적인 인식

조사대상자들의 사보에 대한 인식을 살펴보기 위해 직장/업무 만족도, 사보 만족도, 조직커뮤니케이션 기능(과제수행기능, 조직유지기능, 욕구충족기능), 핵심가치(회사신뢰, 구성원신뢰, 열정), 소속팀에 대한 만족도(FUN), 회사 및 자기성취에 대한 자부심(PRIDE) 등에 관한 빈도분석을 실시하였다.

1. 사보에 대한 만족

사보에 대한 만족도를 항목별로 살펴본 결과, <표 19>에서 조사대상자들은 ‘사보를 거의 빠짐없이 본다’(M=5.14), ‘사보에 게재된 기사를 신뢰한다’(M=5.11), ‘사보를 자랑스럽게 생각한다’(M=5.02), ‘사보에서 회사에 대한 다양한 정보를 습득한다’(M=4.89) 순으로 사보에 대한 만족도가 높은 것으로 나타났다.

<표 19> 사보에 대한 만족

항 목	평균	표준편차
사보를 거의 빠짐없이 본다	5.14	1.448
사보에 게재된 기사를 신뢰한다	5.11	1.357
사보를 자랑스럽게 생각한다	5.02	1.343
사보에서 회사에 대한 다양한 정보를 습득한다	4.89	1.389

2. 조직커뮤니케이션 기능에 대한 인식

조직커뮤니케이션 기능(과제수행기능, 조직유지기능, 욕구충족기능)과 관련한 항목을 살펴보았다.

먼저, 과제수행기능에 대한 인식 조사에서 응답자들은 ‘회사에 기여하고 있다고 느낀다(M=5.67)’, ‘일이 잘 진행되지 않더라도 중도에 포기하지 않고 해결하려고 노력한다(M=5.64)’, ‘업무 중 문제에 부딪혀도 끈기 있게 일을 완수한다(M=5.64)’, ‘맡은 일이 단순한 업무가 아니라 특별한 의미를 갖고 있다(M=5.61)’, ‘새롭게 도전할만한 일이 있다는 것을 즐겁게 생각한다(M=5.59)’ 순으로 과제수행기능에 대한 인식이 높은 것으로 조사되었다.

<표 20> 과제수행기능에 대한 인식

항 목		평균	표준편차
과제 수행 기능	회사에 기여하고 있다고 느낀다	5.67	1.106
	일이 잘 진행되지 않더라도 중도에 포기하지 않고 해결하려고 노력한다	5.64	1.047
	업무 중 문제에 부딪혀도 끈기 있게 일을 완수 한다	5.64	1.027
	맡은 일이 단순한 업무가 아니라 특별한 의미를 갖고 있다	5.61	1.197
	새롭게 도전할만한 일이 있다는 것을 즐겁게 생각한다	5.59	1.103

둘째, 조직유지기능에 대한 인식 조사에서 응답자들은 ‘팀 구성원들은 자신이 가진 정보와 노하우를 기꺼이 전파하고 공유한다(M=5.32)’, ‘팀

구성원들은 서로 업무협조가 잘 이루어지고 있다(M=5.30)', '팀 구성원들은 전임자나 신입사원이 쉽게 적응할 수 있도록 배려해 준다(M=5.28)', '팀 구성원들은 서로의 역할과 개성을 존중하고 배려한다(M=5.20)', '팀 구성원들은 평소 원활하게 의견을 교환한다(M=5.19)' 순으로 조직유지기능에 대한 인식이 높은 것으로 나타났다.

<표 21> 조직유지기능에 대한 인식

항 목		평균	표준편차
조직 유지 기능	팀 구성원들은 자신이 가진 정보와 노하우를 기꺼이 전파하고 공유한다.	5.32	1.284
	팀 구성원들은 서로 업무협조가 잘 이루어지고 있다.	5.30	1.210
	팀 구성원들은 전임자나 신입사원이 쉽게 적응할 수 있도록 배려해 준다.	5.28	1.296
	팀 구성원들은 서로의 역할과 개성을 존중하고 배려한다.	5.20	1.203
	팀 구성원들은 평소 원활하게 의견을 교환한다.	5.19	1.239

셋째, 욕구충족기능에 대한 인식 조사에서 응답자들은 '외부 사람들에게 우리 회사에 대해 이야기할 때 자랑스럽다(M=5.78)', '회사에서 계속 근무하고 싶다(M=5.77)', '맡은 일을 완수하기 위하여 기꺼이 추가적인 시간과 노력을 할애한다(M=5.77)', '업무와 직접 관련이 없더라도 새로운 것을 배운다는 것은 즐거운 일이다(M=5.67)', '모든 것을 고려해 볼 때 우리 회사는 일하기 훌륭한 곳이다(M=5.42)' 순으로 욕구충족기능에 대한 인식이 높게 나타났다.

<표 22> 욕구충족기능에 대한 인식

항 목		평균	표준편차
욕구 충족 기능	외부 사람들에게 우리 회사에 대해 이야기할 때 자랑스럽다.	5.78	1.243
	회사에서 계속 근무하고 싶다.	5.77	1.305
	맡은 일을 완수하기 위하여 기꺼이 추가적인 시간과 노력을 할애한다.	5.77	1.108
	업무와 직접 관련이 없더라도 새로운 것을 배운다는 것은 즐거운 일이다.	5.67	1.128
	모든 것을 고려해 볼 때 우리 회사는 일하기 훌륭한 곳이다.	5.42	1.312

따라서 과제수행기능에 대한 인식은 ‘업무에 대한 열정’, ‘직무에 대한 자긍심’, ‘새로운 업무에 대한 도전’ 등으로 요약할 수 있으며, 조직유지 기능은 ‘팀 구성원들 간의 원활한 의사소통’, ‘팀 구성원들 간의 배려와 관심’, ‘업무 수행에 필요한 정보 교환 및 전수’ 등으로 정리할 수 있다. 마지막으로 욕구충족기능은 ‘회사에 대한 자긍심’, ‘회사에 대한 애사심’ 등으로 요약하여 설명할 수 있다.

3. 직장/업무에 대한 만족

조사대상자들의 직장/업무 만족도의 경우는 다음의 <표 23>에서 보는 바와 같이, 직장/업무 만족에서 조사대상자들은 ‘회사는 직원의 자기 계발과 성장을 위해 적극적으로 지원해 준다’(M=4.79), ‘회사는 직원들을 단순한 종업원이 아니라 인격체로 존중해 준다’(M=4.46), ‘회사는 직원들의 복지와 근무환경 개선을 위해 적극적으로 노력한다’(M=4.31), ‘회사는

직원들의 고충이나 애로사항을 적극적으로 해결해 준다'(M=4.24) 순으로 높은 만족도가 나타났다.

<표 23> 직장/업무에 대한 만족

항 목	평균	표준편차
회사는 직원의 자기계발과 성장을 위해 적극적으로 지원해 준다	4.79	1.337
회사는 직원들을 단순한 종업원이 아니라 인격체로 존중해 준다	4.46	1.291
회사는 직원들의 복지와 근무환경 개선을 위해 적극적으로 노력한다	4.31	1.397
회사는 직원들의 고충이나 애로사항을 적극적으로 해결해 준다	4.24	1.303
회사는 직원들이 열심히 노력한 성과를 인정해 주고 포상해 준다	4.16	1.289
회사는 실무자의 의견이 경영층의 의사결정에 적극적으로 반영된다.	3.94	1.321

4. 소속 팀에 대한 만족도

소속 팀에 대한 만족도를 살펴본 결과, <표 24>에서 조사대상자들은 '팀 구성원들은 자신의 노하우와 정보를 공유한다(M=5.32)', '팀 구성원들은 서로의 역할과 개성을 존중하고 배려한다(M=5.20)', '팀 구성원들은 평소 의견을 원활하게 교환한다(M=5.19)', '소속 팀은 일하기에 즐거운 곳이다(M=5.15)' 순으로 높은 만족도를 보였다.

<표 24> 소속 팀에 대한 만족도

항 목	평균	표준편차
소속 팀 구성원들은 자신의 노하우와 정보를 공유한다	5.32	1.284
소속 팀 구성원들은 서로의 역할과 개성을 존중하고 배려한다	5.20	1.203
소속 팀 구성원들은 평소 의견을 원활하게 교환한다	5.19	1.239
소속 팀은 일하기에 즐거운 곳이다	5.15	1.315

5. 대우조선해양(주)의 핵심가치에 대한 인식

대우조선해양의 핵심가치(신뢰와 열정)에 대해 응답자들이 어떻게 인식하고 있는지를 회사 신뢰, 구성원 신뢰, 열정으로 구분하여 살펴보았다. 그리고 소속팀에 대한 만족도, 회사 및 자기성취에 대한 자부심에 대한 설문 항목에 대한 응답자의 인식을 함께 살펴보았다.

1) 회사 신뢰에 대한 인식

기업의 핵심가치 중 회사 신뢰에 대한 응답자들의 인식을 살펴보기 위해 ‘절차와 제도의 공정성’, ‘구성원에 대한 배려’, ‘기준과 원칙 준수’, ‘성장 잠재성’, ‘사회 기여’ 등 다섯 가지 항목으로 구분하여 분석하였다.

먼저, 절차와 제도의 공정성에 대해 응답자들은 ‘회사는 각종 제도와 관행을 원래의 목적대로 공정하고 합리적으로 운용하고 있다(M=4.41)’, ‘회사는 경영정책이나 방침이 일관성 있게 추진된다(M=4.13)’, ‘회사는 경영성과를 직원들에게 적절히 분배해 준다(M=3.99)’ 순으로 회사 신뢰에 대한 높은 인식을 나타낸 것으로 분석되었다.

<표 25> 회사신뢰에 대한 인식

항 목		평균	표준편차
제도와 절차의 공정성	회사는 각종 제도와 관행을 원래의 목적대로 공정하고 합리적으로 운용하고 있다.	4.41	1.259
	회사는 경영정책이나 방침이 일관성 있게 추진된다.	4.13	1.408
	회사는 경영성과를 직원들에게 적절히 분배해 준다.	3.99	1.348
구성원에 대한 배려	회사는 직원들의 자기계발과 성장을 위해 적극적으로 지원해 준다.	4.79	1.337
	회사는 직원들을 단순한 종업원이 아니라 인격체로 존중해 준다.	4.46	1.291
	회사는 직원들의 복지와 근무환경 개선을 위해 적극적으로 노력한다.	4.31	1.397
기준 과 원칙 준수	회사는 의도적으로 직원들을 속이지 않는다.	4.79	1.406
	회사는 회사의 이익을 위해 직원들에게 부당한 요구를 하지 않는다.	4.68	1.300
	회사는 경영성과를 직원들에게 투명하게 공유하고 있다.	4.55	1.410
성장 잠재성	회사는 향후 발전 가능성이 높다.	5.33	1.259
	회사는 환경의 변화에 적절하고 신속하게 잘 대응하고 있다.	4.47	1.282
	회사는 바람직한 조직문화가 형성되어 있다.	4.34	1.312
사회기여	회사는 국가 경쟁력 향상에 기여하고 있다.	5.80	1.266
	회사는 사회적 책임을 다하기 위해 지속적으로 사회공헌 활동을 전개하고 있다.	5.08	1.229

둘째, 구성원에 대한 배려에 대해 응답자들은 ‘회사는 직원들의 자기계발과 성장을 위해 적극적으로 지원해 준다(M=4.79)’, ‘회사는 직원들을

단순한 종업원이 아니라 인격체로 존중해 준다(M=4.46)', '회사는 직원들의 복지와 근무환경 개선을 위해 적극적으로 노력한다(M=4.31)' 순으로 높게 나타났다.

셋째, 기준과 원칙 준수에 대해 응답자들은 '회사는 의도적으로 직원들을 속이지 않는다(M=4.79)', '회사는 회사의 이익을 위해 직원들에게 부당한 요구를 하지 않는다(M=4.68)', '회사는 경영성과를 직원들에게 투명하게 공유하고 있다(M=4.55)' 순으로 높게 나타났다.

넷째, 성장 잠재성에 대해 응답자들은 '회사는 향후 발전 가능성이 높다(M=5.33)', '회사는 환경의 변화에 적절하고 신속하게 잘 대응하고 있다(M=4.47)', '회사는 바람직한 조직문화가 형성되어 있다(M=4.34)'에 대한 인식이 높게 나타났다.

다섯째, 사회기여에 대한 응답자들의 인식은 '회사는 국가 경쟁력 향상에 기여하고 있다(M=5.80)', '회사는 사회적 책임을 다하기 위해 지속적으로 사회공헌 활동을 전개하고 있다(M=5.08)' 순으로 나타났다.

2) 구성원 신뢰에 대한 인식

기업의 핵심가치 중 회사 신뢰에 대한 응답자들의 인식을 살펴보기 위해 '절차와 제도의 공정성', '구성원에 대한 배려', '기준과 원칙 준수' 등 세 가지 항목으로 구분하여 분석하였다.

먼저, 기본과 원칙에 대한 응답자의 인식은 '팀 구성원들은 회사규정을 준수한다(M=5.52)', '팀 구성원들은 자신의 역할과 맡은 일을 철저하게 마무리한다(M=5.51)', '팀 구성원들은 업무수행 과정에서 정도를 지킨다(M=5.50)' 순으로 높게 나타났다.

둘째, 약속이행에 대해 응답자들은 '팀 구성원들은 약속한 일에 대해서는 업무 시간이 지나서라도 마무리 짓는다(M=5.58)', '팀 구성원들은

자신이 말했던 것은 끝까지 책임진다(M=5.31)', '팀 구성원들은 사소한 일이라도 약속을 잘 지킨다(M=5.20)' 순으로 높은 인식을 나타내었다.

셋째, 솔선수범에 대해 응답자들은 '팀 구성원들은 자신이 가진 정보와 노하우를 기꺼이 전파하고 공유한다(M=5.32)', '팀 구성원들은 남들이 싫어하고 힘들어 하는 과제에 대해 먼저 앞장서서 실천한다(M=4.91)', '팀 구성원들은 자원봉사 활동과 환경 친화활동을 지속적으로 전개한다(M=4.59)' 순으로 높은 인식을 나타낸 것으로 분석되었다.

<표 26> 구성원 신뢰에 대한 인식

항 목		평균	표준편차
기준과 원칙	팀 구성원들은 회사규정을 준수한다.	5.52	1.149
	팀 구성원들은 자신의 역할과 맡은 일을 철저하게 마무리한다.	5.51	1.137
	팀 구성원들은 업무수행 과정에서 정도를 지킨다.	5.50	1.136
약속이행	팀 구성원들은 약속한 일에 대해서는 업무 시간이 지나서라도 마무리 짓는다.	5.58	1.211
	팀 구성원들은 자신이 말했던 것은 끝까지 책임진다.	5.31	1.135
	팀 구성원들은 사소한 일이라도 약속을 잘 지킨다.	5.20	1.130
솔선수범	팀 구성원들은 자신이 가진 정보와 노하우를 기꺼이 전파하고 공유한다.	5.32	1.284
	팀 구성원들은 남들이 싫어하고 힘들어 하는 과제에 대해 먼저 앞장서서 실천한다.	4.91	1.215
	팀 구성원들은 자원봉사 활동과 환경 친화활동을 지속적으로 전개한다.	4.59	1.289

3) 열정에 대한 인식

기업의 핵심가치 중 열정에 대한 응답자들의 인식을 살펴보기 위해

‘근성과 끈기’, ‘도전정신’, ‘학습의지’ 등 세 가지 항목으로 구분하여 분석하였다.

<표 27> 열정에 대한 인식

항 목		평균	표준편차
근성과 끈기	일이 잘 진행되지 않더라도 중도에 포기하지 않고 해결하려고 노력한다.	5.64	1.047
	업무 중 문제에 부딪혀도 끈기있게 일을 완수하려고 한다.	5.64	1.027
	일단 시작한 일은 완벽하게 마무리한다.	5.61	1.033
도전정신	새롭게 도전할만한 일이 있다는 것을 즐겁게 생각한다.	5.59	1.103
	일을 할 때 더 나은 방법을 찾기 위해 끊임없이 도전한다.	5.52	1.072
	어려운 일이라도 소신과 집념으로 도전한다.	5.48	1.070
학습의지	업무와 직접 관련이 없더라도 새로운 것을 배운다는 것은 즐거운 일이다.	5.67	1.128
	삶의 질 향상을 위해 다양한 경험과 경력을 쌓는다.	5.43	1.117
	조직의 목표를 달성하기 위해 끊임없이 배우고 익힌다.	5.42	1.090

먼저, 근성과 끈기에 대한 응답자의 인식은 ‘일이 잘 진행되지 않더라도 중도에 포기하지 않고 해결하려고 노력한다(M=5.64)’, ‘업무 중 문제에 부딪혀도 끈기 있게 일을 완수하려고 한다(M=5.64)’, ‘일단 시작한 일은 완벽하게 마무리한다(M=5.61)’ 순으로 높게 나타났다.

둘째, 도전정신에 대해 응답자들은 ‘새롭게 도전할만한 일이 있다는 것을 즐겁게 생각한다(M=5.59)’, ‘일을 할 때 더 나은 방법을 찾기 위해

끊임없이 도전한다(M=5.52)', '어려운 일이라도 소신과 집념으로 도전한다(M=5.48)' 순으로 높은 인식을 나타내었다.

셋째, 학습의지에 대해 응답자들은 '업무와 직접 관련이 없더라도 새로운 것을 배운다는 것은 즐거운 일이다(M=5.67)', '삶의 질 향상을 위해 다양한 경험과 경력을 쌓는다(M=5.43)', '조직의 목표를 달성하기 위해 끊임없이 배우고 익힌다(M=5.42)' 순으로 높은 인식을 나타낸 것으로 분석되었다.

4) 소속 팀에 대한 구성원들의 전반적인 만족도와 회사 및 자신의 일과 성취에 대한 자부심에 대한 만족도에 대한 만족도

소속 팀에 대한 구성원들의 전반적인 만족도와 회사 및 자신의 일과 성취에 대한 자부심에 대한 만족도에 대한 응답자의 인식을 살펴보았다.

<표 28> 소속 팀에 대한 구성원들의 전반적인 만족도

항 목	평균	표준편차
팀 구성원들은 서로 업무협조가 잘 이루어지고 있다.	5.30	1.210
팀 구성원들은 전입자나 신입사원이 쉽게 적응할 수 있도록 배려해 준다.	5.28	1.296
팀에는 크고 작은 일들을 축하해주는 활동이 많다.	5.25	1.290

<표 28>에서 보는 바와 같이 소속 팀에 대한 구성원들의 전반적인 만족도(FUN)에 있어서 응답자들은 '팀 구성원들은 서로 업무협조가 잘 이루어지고 있다(M=5.30)', '팀 구성원들은 전입자나 신입사원이 쉽게 적

응할 수 있도록 배려해 준다(M=5.28)', '팀에는 크고 작은 일들을 축하해주는 활동이 많다(M=5.25)' 순으로 높은 인식을 나타내었다.

<표 29> 회사 및 자신의 일과 성취에 대한 자부심에 대한 만족도

항 목	평균	표준편차
회사는 여러모로 사회에 꼭 필요하다.	6.09	1.160
외부 사람들에게 우리 회사에 대해 이야기할 때 자랑스럽다.	5.78	1.243
맡은 일을 완수하기 위하여 기꺼이 추가적인 시간과 노력을 할애한다.	5.77	1.108

다음으로 <표 29>에서 보는 바와 같이, 회사 및 자신의 일과 성취에 대한 자부심에 대한 만족도에 있어서 응답자들은 '회사는 여러모로 사회에 꼭 필요하다(M=6.09)', '외부 사람들에게 우리 회사에 대해 이야기할 때 자랑스럽다(M=5.78)', '맡은 일을 완수하기 위하여 기꺼이 추가적인 시간과 노력을 할애한다(M=5.77)' 순으로 높은 인식을 나타낸 것으로 분석되었다.

6. 사내 커뮤니케이션 유형에 따른 커뮤니케이션 만족

제프킨스와 배스킨(Jeffkins & Baskin) 등의 분류에 따라 사내 커뮤니케이션 유형을 하향식 커뮤니케이션, 상향식 커뮤니케이션, 수평적 커뮤니케이션으로 구분했다. 하향식 커뮤니케이션 만족도를 측정하기 위해 '회사는 경영정책이나 방침이 일관성 있게 전달된다'에 대해 묻는 1개의 문항을, 상향식 커뮤니케이션 만족도를 측정하기 위해 '구성원들의 의견이 경영층에 충분히 전달된다'에 대해 묻는 2개의 문항을, 수평적 커뮤니케이션

케이션 만족도를 측정하기 위해 ‘부서간의 정보나 소식이 서로 충분히 전달되는지’, ‘구성원들간에 사내의 정보와 소식이 신속하게 공유되는지’에 대해 묻는 4개의 문항을 7점 리커트 척도로 측정하였다.

1) 커뮤니케이션 유형에 따른 만족도

응답자들의 하향식 커뮤니케이션에 대한 만족도는 평균 4.13으로 나타났다으며, 상향식 커뮤니케이션에 대한 만족도는 ‘회사는 직원들의 고충이나 애로사항을 적극적으로 해결해 준다(M=4.24)’, ‘회사는 실무자의 의견이 경영층의 의사결정에 적극적으로 반영된다(M=3.94)’ 순으로 만족하는 것으로 나타났다. 수평적 커뮤니케이션의 만족도는 ‘팀 구성원들은 자신이 가진 정보와 노하우를 기꺼이 전파하고 공유한다(M=5.32)’, ‘팀 구성원들은 서로 업무협조가 잘 이루어진다(M=5.30)’, ‘팀 구성원들은 전입자나 신입사원이 쉽게 적응할 수 있도록 배려해 준다(M=5.28)’, ‘팀 구성원들은 평소 원활하게 의견을 교환한다(M=5.19)’ 순으로 만족하는 것으로 분석되었다.

<표 30> 사내 커뮤니케이션 유형에 따른 만족도

항 목		평균	표준편차
하향식 커뮤니케이션	회사의 경영정책이나 방침이 일관성 있게 전달된다	4.13	1.408
상향식 커뮤니케이션	회사는 실무자의 의견이 경영층의 의사결정에 적극적으로 반영된다.	3.94	1.321
	회사는 직원들의 고충이나 애로사항을 적극적으로 해결해 준다.	4.24	1.303
수평적 커뮤니케이션	팀 구성원들은 자신이 가진 정보와 노하우를 기꺼이 전파하고 공유한다.	5.32	1.284
	팀 구성원들은 전입자나 신입사원이 쉽게 적응할 수 있도록 배려해 준다.	5.28	1.296
	팀 구성원들은 평소 원활하게 의견을 교환한다.	5.19	1.239
	팀 구성원들은 서로 업무협조가 잘 이루어짐.	5.30	1.210

위의 결과에서 볼 수 있듯이 하향식 커뮤니케이션이나 상향식 커뮤니케이션 보다 조직구성원간의 수평적 커뮤니케이션에 대한 만족도가 높은 것을 알 수 있다.

7. 근무연한과 직무에 따른 사보만족도

근무연한을 10년 이하, 11년에서 20년 이하, 21년 이상의 세 집단으로 구분하고, 근무연한에 따른 사보 만족도의 차이를 알아보기 위해 일원변량분석을 실시한 결과, 사보만족도에서 근무연한에 따른 차이가 통계적으로 유의미하게 나타났다($F=30.085$, $p=.000$). 근무연한의 경우, 21년 이상의 장기근속자의 평균이 5.39로 가장 높게 나타났으며, 10년 이하 근속자의 평균이 5.00으로 가장 낮게 나타났다.

직무유형을 사무부문, 기술부문, 생산부문의 세 집단으로 구분하고, 집단간 사보만족도의 차이를 살펴본 결과, 직무유형에 따른 사보만족도에는 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다($F=54.509$, $p=.000$). 직무유형의 경우, 사무부문 근무자의 평균이 5.38로 가장 높게 나타났으며, 생산부문 근무자의 평균은 5.33, 기술부문 근무자의 평균이 4.87로 가장 낮게 나타났다.

<표 31> 근무연한과 직무유형에 따른 사보 만족도 차이

		평균	표준편차	F	유의확률
근무 연한	10년 이하	5.00	1.282	30.085	.000
	11년~20년 이하	5.05	1.246		
	21년 이상	5.39	1.166		
직무 유형	사무부문	5.38	1.224	54.509	.000
	기술부문	4.87	1.270		
	생산부문	5.33	1.168		

변량분석을 실시한 결과, 세 집단간에 유의미한 차이가 있음을 발견하였으므로 근무연한과 직무유형별로 어느 그룹과 어느 그룹 간에 차이가 두드러지는지를 검증하기 위해 사후 검증을 실시하였다. Scheffe 검증방법을 통해 집단간 평균값 차이를 분석한 결과, <표 32>에서 볼 수 있듯이, 10년 이하 집단과 21년 이상 집단간, 11년에서 20년 이하 집단과 21년 이상 집단간에 유의미한 차이를 보였다($p=.000$). 이는 21년 이상 장기근속자가 10년 이하 근속자와 20년 이하 근속자 보다 사보에 대한 만족도가 더 높은 것으로 나타났다. 따라서 근무연한이 길수록 사보에 대한 만족도가 높다고 설명할 수 있다.

<표 32> 근무연한과 직무유형에 따른 사보 만족도 평균차이
다중비교분석

			사보만족도	
			평균차	유의확률
근무연한	10년 이하	11년~20년 이하	-.05	.655
		21년 이상	-.40*	.000
	11년~20년 이하	10년 이하	.05	.655
		21년 이상	-.34*	.000
	21년 이상	10년 이하	.40*	.000
		11년~20년 이하	.34*	.000
직무유형	사무부문	기술부문	.51*	.000
		생산부문	.05	.714
	기술부문	사무부문	-.51*	.000
		생산부문	-.46*	.000
	생산부문	사무부문	-.05	.062
		기술부문	.46*	.000

* $p<.05$

직무유형별로 살펴본 결과, 사무부문과 기술부문간, 생산부문과 사무부문간에 매우 유의미한 차이를 보였으며($p=.000$), 이는 기술부문 근무자

가 생산부문 근무자와 사무부문 근무자 보다 사보에 대한 만족도가 낮다고 설명할 수 있다.

8. 근무연한과 직무유형에 따른 조직커뮤니케이션 기능

근무연한에 따른 조직커뮤니케이션 기능(조직유지기능, 과제수행기능, 욕구충족기능)에 대한 인식의 차이를 살펴보면, 조직유지기능($F=7.176$, $p=.000$), 과제수행기능($F=7.855$, $p=.000$), 욕구충족기능($F=9.978$, $p=.000$)에서 근무연한에 따른 차이가 통계적으로 유의미하게 나타났다.

과제수행기능의 경우, 21년 이상 장기근속자의 평균이 5.59로 가장 높게 나타났으며, 11년에서 20년 이하 근속자의 평균이 5.44로 가장 낮게 나타났다.

욕구충족기능의 경우, 21년 이상 장기근속자의 평균이 5.33으로 가장 높게 나타났으며, 11년에서 20년 이하 근속자의 평균은 5.13으로 가장 낮게 나타났다.

조직유지기능의 경우, 21년 이상 장기근속자의 평균이 4.91로 가장 높게 나타났으며, 11년에서 20년 이하 근속자의 평균은 4.74로 가장 낮게 나타났다.

직무유형에 따른 조직커뮤니케이션 기능에 대한 인식의 차이를 살펴본 결과, 과제수행기능($F=13.967$, $p=.000$)과 욕구충족기능($F=41.713$, $p=.000$)에서 직무유형에 따른 차이가 통계적으로 유의미하게 나타났다. 그러나 조직유지기능에서는 직무유형에 따른 차이가 유의미하게 나타나지 않았다($p>.05$).

과제수행기능의 경우, 사무부문의 평균이 5.68로 가장 높게 나타났으

며, 기술부문의 평균이 5.44로 가장 낮게 나타났다.

욕구충족기능의 경우, 사무부문의 평균이 5.51로 가장 높게 나타났으며, 기술부문의 평균은 5.07로 가장 낮게 나타났다.

<표 33> 근무연한과 직무유형에 따른 조직커뮤니케이션 기능 차이

	과제수행기능		욕구충족기능		조직유지기능	
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
10년 이하	5.45	.873	5.21	.935	4.82	.973
11년~20년 이하	5.44	.945	5.13	.970	4.74	1.001
21년 이상	5.59	.969	5.33	.981	4.91	.989
F값	7.855(.000)		9.978(.000)		7.176(.001)	
사무부문	5.68	.967	5.51	.942	5.03	1.018
기술부문	5.44	.879	5.07	.970	4.72	.996
생산부문	5.45	.945	5.26	.930	4.84	.944
F값	13.967(.000)		41.713(.000)		19.545(.000)	

근무연한별로 어느 그룹과 어느 그룹간에 차이가 두드러지는지를 알아보기 위해 사후 검증을 실시하였다. Scheffe 검증방법을 통해 집단간 평균값 차이를 분석한 결과, 과제수행기능과 욕구충족기능은 10년 이하 집단과 21년 이상 집단간, 11년에서 21년 이하 집단과 21년 이상 집단간에 유의미한 차이가 있다는 것을 알 수 있다. 즉 21년 이상 장기근속자 집단이 10년 이하 근속자 집단과 20년 이하 근속자 집단 보다 과제수행기능에 대한 인식이 더 높게 나타났다. 조직유지기능은 11년에서 21년 이하 근속자 집단과 21년 이상 장기근속자 집단에서 유의한 차이를 보였다. 이 결과에서 근무연한이 높아질수록 조직커뮤니케이션 기능에 대한

인식이 높게 나타난다고 설명할 수 있다.

직무유형별로 살펴본 결과, 과제수행기능은 기술부문과 사무부문간, 생산부문과 사무부문간에 유의미한 차이가 있다는 것을 알 수 있으며, 사무부문이 기술부문과 생산부문 보다 과제수행기능이 더 높게 나타났다. 욕구충족기능은 사무부문, 기술부문, 생산부문 모두에서 유의미한 차이를 보였다. 그러나 사무부문이 기술부문과 생산부문보다 평균차가 더 크게 나타나, 다른 두 부문보다 사무부문 직원들이 과제수행기능에 대한 인식이 더 높은 것을 알 수 있다.

<표 34> 근무연한과 직무유형에 따른 조직커뮤니케이션 기능 평균차이 다중비교분석

			과제수행기능	욕구충족기능	조직유지기능
근 무 연 한	10년 이하	11년~20년이하	.00	.07	.09
		21년 이상	-.14*	-.13*	-.09
	11년~20년 이하	10년 이하	.00	-.07	-.09
		21년 이상	-.15*	-.20*	-.18*
	21년 이상	10년 이하	.14*	.13*	.09
		11년~20년이하	.15*	.20*	.18*
직 무 유 형	사무부문	기술부문	.23*	.44*	.31*
		생산부문	.22*	.25*	.18*
	기술부문	사무부문	-.23*	-.44*	-.31*
		생산부문	-.01	-.19*	-.13*
	생산부문	사무부문	-.22*	-.25*	-.18*
		기술부문	.01	.19*	.12*

*p<.05

제 3 절 사보와 사내 커뮤니케이션의 관계

1. 조직커뮤니케이션 기능과 사보만족도와의 관계

조직커뮤니케이션 기능과 사보만족도와의 상관관계를 살펴보면, 사보만족도와 조직 커뮤니케이션 기능은 모두 유의미한 수준에서 정적 상관관계가 있으며, 그 결과는 통계적으로 유의미하게 나타났다($p < .05$). 조직커뮤니케이션 기능의 세 가지 하위차원별로 보면, 욕구충족기능과 사보만족도($r = .658, p < .05$), 조직유지기능과 사보만족도($r = .565, p < .05$), 과제수행기능과 사보만족도($r = .521, p < .05$) 순으로 유의미한 정의 상관관계를 갖고 있는 것으로 나타났다. 이 결과를 통해 조직 커뮤니케이션 기능과 사보만족도와는 유의한 정의 상관관계가 있다고 설명할 수 있다.

<표 35> 조직 커뮤니케이션 기능과 사보 만족도와의 상관관계

	사보만족도	조직유지기능	욕구충족기능	과제수행기능
사보만족도				
조직유지기능	.565**			
욕구충족기능	.658**	.756**		
과제수행기능	.521**	.622**	.741**	

** 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의합니다.

조직커뮤니케이션 기능이 사보만족도에 미치는 영향을 알아보기 위해 사보만족도를 종속변수로, 조직커뮤니케이션 기능의 세 가지 요인인 조직유지기능, 과제수행기능, 욕구충족기능을 독립변수로 투입하여 다중회

귀분석을 실시하였다.

회귀분석 결과에서 볼 수 있듯이, 회귀모형의 유의성을 나타내는 F값에 대한 유의도가 .000으로 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 욕구충족기능, 조직유지기능, 과제수행기능을 독립변수로 투입하여 사보만족도에 미치는 영향을 분석한 결과, $R^2=.446$ 으로 전체변량 중 44.6%를 설명하고 있으며, 모든 변인들의 예측력이 유의미하게 나타났다($p<.05$). 욕구충족기능($\beta=.659$, $p<.001$)이 가장 예측력이 높은 것으로 나타났으며, 조직유지기능($\beta=.189$, $p<.001$), 과제수행기능($\beta=.071$, $p<.05$) 순으로 예측력이 높게 나타났다. 변인들의 예측력을 비교해준 회귀분석결과를 통해 조직유지기능과 과제수행기능이 사보 만족도와 맺고 있는 관련성의 대부분은 욕구충족기능과의 관계를 통해 형성됨을 확인할 수 있었다. 따라서 조직커뮤니케이션 기능이 긍정적인 방향으로 증가할수록 사보 만족도도 긍정적인 방향으로 증가한다고 설명할 수 있다.

<표 36> 조직커뮤니케이션기능이 사보만족도에 미치는 영향

	회귀계수(β)	t	유의확률	VIF
(상수)	.411	3.713	.000	
욕구충족기능	.659	19.959	.000	3.222
조직유지기능	.187	6.778	.000	2.374
과제수행기능	.071	2.494	.013	2.258
	$R^2=.446$ 수정된 $R^2=.445$ $F=739.581$, $p=.000$			

2. 핵심가치와 사보 만족도와의 관계

핵심가치가 사보만족도와의 상관관계를 살펴보면, 핵심가치와 사보만족도는 모두 유의미한 수준에서 정적 상관관계가 있으며, 그 결과는 통계적으로 유의미하게 나타났다($p < .05$). 핵심가치의 세 가지 하위차원별로 살펴보면, 회사신뢰와 사보만족도($r = .595$, $p < .05$), 구성원신뢰와 사보만족도($r = .472$, $p < .05$), 열정과 사보만족도($r = .468$, $p < .05$) 순으로 유의한 정적 상관관계를 갖고 있는 것으로 나타났다. 이 결과를 통해 핵심가치와 사보만족도와는 유의한 정적 상관관계가 있다고 설명할 수 있다.

<표 37> 핵심가치와 사보 만족도와의 상관관계

	사보만족도	구성원신뢰	회사신뢰	열정
사보만족도				
구성원신뢰	.472			
회사신뢰	.595	.563		
열정	.468	.637	.449	

** 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의합니다.

핵심가치가 사보만족도에 미치는 영향을 알아보기 위해 사보만족도를 종속변수로, 핵심가치의 세 가지 요인인 회사신뢰, 구성원신뢰, 열정을 독립변수로 투입하여 다중회귀분석을 실시하였다.

회귀분석 결과에서 볼 수 있듯이, 회귀모형의 유의성을 나타내는 F값에 대한 유의도가 .000으로 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 회사신뢰, 구성원신뢰, 열정을 독립변수로 투입하여 사보만족도에 미치는 영향을 분석한 결과, $R^2 = .407$ 로 전체변량 중 40.7%를 설명하고 있으며, 모

든 변인들의 예측력이 유의미하게 나타났다($p < .05$). 회사신뢰($\beta = .545$, $p < .001$)가 가장 예측력이 높은 것으로 나타났으며, 열정($\beta = .279$, $p < .001$), 구성원신뢰($\beta = .099$, $p < .001$) 순으로 예측력이 높게 나타났다. 구성원신뢰는 사보만족도를 유의미하게 예측하기는 했으나 예측력이 낮게 나타났다. 사실 이러한 결과는 조직커뮤니케이션 기능의 세 변인이 강한 정적 상관관계를 지니고 있음을 보여준 분석결과 부분에서 이미 예측 가능했던 것이었다. 다만 변인들의 예측력을 비교해준 회귀분석결과를 통해 구성원신뢰가 사보 만족도와 맺고 있는 관련성의 대부분은 회사신뢰와 열정과의 관계를 통해 형성됨을 확인할 수 있었다.

따라서 핵심가치가 긍정적인 방향으로 증가할수록 사보 만족도도 긍정적인 방향으로 증가한다고 설명할 수 있다.

<표 38> 핵심가치와 사보만족도

	회귀계수(β)	t	유의확률	VIF
(상수)	.559	4.794	.000	
회사신뢰	.545	25.303	.000	1.495
열정	.279	11.043	.000	1.716
구성원신뢰	.099	3.908	.000	2.005
	$R^2 = .407$ 수정된 $R^2 = .407$ $F = 631.339$ $p = .000$			

제 5 장 결론 및 제언

제 1 절 연구의 결과 및 요약

조직은 저마다 조직 특유의 목적을 가지고 있으며, 조직 구성원은 조직의 목적을 달성하는 주체인 동시에 조직을 통해서 각자의 목적을 실현하고자 한다. 이와 같은 조직과 구성원간의 상호의존적 관계는 조직과 개인, 조직 내에서의 개인과 개인, 조직 상부와 하부를 서로 연결하는 조직 커뮤니케이션을 통하여 유지되며, 조직 커뮤니케이션은 더 나아가 기업 경영의 성패를 좌우하는 중요한 요인으로 작용한다. 또한, 조직커뮤니케이션은 조직에서 일어나는 모든 행동들에 고루 영향을 미치며, 조직의 상·하부 조직들을 결합하면서 조직에서 다양하게 상호작용하는 부분들을 함께 묶어주는 하나의 끈으로서의 역할을 수행한다.

본 연구는 사보와 사내 커뮤니케이션의 관계를 살펴보기 위해 사보에 대한 만족도가 기업의 사내커뮤니케이션 기능인 과제수행기능, 조직유지기능, 욕구충족기능에 어떠한 영향을 미치는지를 파악하는데 초점을 두었다. 이와 함께 대우조선해양(주)의 직원들이 공유하고 있는 기업문화(Corporate Culture)의 핵심가치인 ‘신뢰와 열정’이 그들에게 체화(體化)됨에 있어서 다년간 정기적으로 발간되어 온 사보(해오름터)가 어떠한 역할을 수행했으며, 어떠한 영향을 미치고 있는지를 파악하는데 연구의 목적이 있다.

사보의 이용이 사내 커뮤니케이션에 미치는 영향을 분석하기 위해 설문문을 토대로 실증연구를 수행하였으며, 이에 따른 연구결과는 다음과 같이 요약, 정리할 수 있다.

1. 근무연한과 직무유형에 따른 사보만족도

근무연한에 따른 세 집단(10년 이하, 11년에서 20년 이하, 21년 이상) 간 사보 만족도 차이를 분석한 결과, 세 집단간 사보만족도 차이는 통계적으로 매우 유의미하게 나타났다. 21년 이상 장기근속자의 평균이 5.39로 가장 높게 나타났으며, 10년 이하 근속자의 평균이 5.00으로 가장 낮게 나타났다. 직무유형별 세 집단(사무부문, 기술부문, 생산부문)간 사보 만족도 차이를 살펴 본 결과에서 직무유형별 세 집단간 사보만족도에는 매우 유의미한 차이가 있었다. 사무부문 근무자의 평균이 5.38로 가장 높게 나타났으며, 기술부문 근무자의 평균이 4.87로 가장 낮게 나타났다.

분석 결과에서 세 집단간에 유의미한 차이가 있음을 파악하고, 어느 집단간에 차이가 두드러지는지를 검증하기 위해 사후 검증을 실시하였다. 그 결과, 근무연한에서는 10년 이하 집단과 21년 이상 집단간, 11년에서 20년 이하 집단과 21년 이상 집단간에 유의미한 차이를 보였다. 이는 21년 이상 장기근속자들이 10년 이하 근속자와 20년 이하 근속자 보다 사보에 대한 만족도가 더 높은 것으로 나타났다. 따라서 근무연한이 길수록 사보에 대한 만족도도 높다고 설명할 수 있다.

직무유형별 검증 결과에서는 사무부문과 기술부문간, 생산부문과 사무부문간에 매우 유의미한 차이를 보였으며, 이는 기술부문 근무자들이 생산부문 근무자와 사무부문 근무자 보다 사보에 대한 만족도가 낮게 나타난 것을 알 수 있었다.

2. 근무연한과 직무유형에 따른 조직커뮤니케이션 기능

근무연한별로 조직유지기능, 과제수행기능, 욕구충족기능에 대한 인식

차이를 알아보기 위해 일원변량분석을 실시한 결과, 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다.

과제수행기능의 경우, 21년 이상 장기근속자의 평균이 5.59로 가장 높게 나타났으며, 11년에서 20년 이하 근속자의 평균이 5.44로 가장 낮게 나타났다. 욕구충족기능의 경우, 21년 이상 장기근속자의 평균이 5.33으로 가장 높게 나타났으며, 11년에서 20년 이하 근속자의 평균은 5.13으로 가장 낮게 나타났다. 조직유지기능의 경우, 21년 이상 장기근속자의 평균이 4.91로 가장 높게 나타났으며, 11년에서 20년 이하 근속자의 평균은 4.74로 가장 낮게 나타났다.

직무유형별로 조직커뮤니케이션 기능에 대한 인식 차이를 살펴본 결과는 통계적으로 유의미한 차이를 보였다. 그러나 조직유지기능에서는 직무유형에 따른 차이가 유의미하게 나타나지 않았다.

과제수행기능의 경우, 사무부문의 평균이 5.68로 가장 높게 나타났으며, 기술부문의 평균이 5.44로 가장 낮게 나타났다. 욕구충족기능의 경우, 사무부문의 평균이 5.51로 가장 높게 나타났으며, 기술부문의 평균은 5.07로 가장 낮게 나타났다.

이 분석결과를 토대로 근무연한별로 어느 그룹간에 차이가 두드러지는지를 알아보기 위해 사후 검증한 결과, 과제수행기능과 욕구충족기능은 10년 이하집단과 21년 이상 집단간, 11년에서 21년 이하 집단과 21년 이상 집단 사이에서 유의미한 차이가 나타났다. 즉, 21년 이상 장기근속자 집단이 10년 이하 근속자 집단과 20년 이하 근속자 집단 보다 과제수행기능에 대한 인식이 더 높다고 설명할 수 있다. 또한, 조직유지기능은 11년에서 21년 이하 근속자 집단과 21년 이상 장기근속자 집단에서 유의미한 차이를 보였다. 이 분석결과를 통해 근무연한이 높아질수록 조직커뮤니케이션 기능에 대한 인식이 높다고 설명할 수 있다.

직무유형별로 살펴본 결과, 과제수행기능은 기술부문과 사무부문간, 생산부문과 사무부문간에 유의미한 차이를 나타냈으며, 사무부문이 기술부문과 생산부문 보다 과제수행기능에 대한 인식이 더 높게 나타난 것을 알 수 있었다. 욕구충족기능은 사무부문, 기술부문, 생산부문 모두에서 유의미한 차이를 보였으나 사무부문이 기술부문과 생산부문보다 평균치가 더 크게 나타나, 다른 두 부문보다 사무부문 직원들이 과제수행기능에 대한 인식이 더 높다고 설명할 수 있다.

3. 사보 만족도와 조직 커뮤니케이션의 관계

상관관계 분석 결과, 사보 만족도와 조직 커뮤니케이션 기능은 모두 유의미한 수준에서 정적 상관관계를 보였으며, 그 결과는 통계적으로 유의미했다.

욕구충족기능, 조직유지기능, 과제수행기능을 독립변수로 다중회귀분석을 한 결과, 전체변량 중 44.6%를 설명하고 있었으며, 모든 변인들의 예측력이 유의미하게 나타났다. 변인들의 예측력을 비교해준 회귀분석결과를 통해 욕구충족기능이 가장 예측력이 높은 것으로 나타났다. 이 결과를 통해, 조직유지기능과 과제수행기능이 사보 만족도와 맺고 있는 관련성의 대부분은 욕구충족기능과의 관계를 통해 형성됨을 확인할 수 있었다.

즉, 사보만족도와 조직커뮤니케이션 기능간에 정적 관계가 형성됨으로써, 조직커뮤니케이션 기능이 긍정적인 방향으로 증가하면 사보 만족도도 높다고 설명할 수 있으며, 이는 조직커뮤니케이션 기능이 사보 만족도에 영향을 미치고 있다고 평가할 수 있다.

4. 사보 만족도와 핵심가치와의 관계

상관관계 분석 결과, 핵심가치와 사보 만족도는 모두 유의미한 수준에서 정적 상관관계가 있으며, 그 결과는 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다.

회사신뢰, 구성원신뢰, 열정을 독립변수로 다중회귀분석을 한 결과, 전체변량 중 40.7%를 설명하고 있으며, 모든 변인들의 예측력이 유의미하게 나타났다. 이 중 회사신뢰가 가장 예측력 높은 것으로 나타났으며, 구성원신뢰는 사보만족도를 유의미하게 예측하기는 했으나 예측력이 낮게 나타났다. 이를 통해 구성원신뢰가 사보 만족도와 맺고 있는 관련성의 대부분은 회사신뢰와 열정과의 관계를 통해 형성됨을 알 수 있었다.

즉, 사보만족도와 핵심가치 사이에 정적 관계가 형성됨으로써, 핵심가치가 긍정적인 방향으로 증가하면 사보 만족도도 높다고 설명할 수 있다.

제 2 절 연구의 제한점 및 제언

사보의 이용이 기업의 사내 커뮤니케이션에 미치는 영향을 과학적인 자료를 통해 객관성을 담보하고, 이에 따라 구체적인 영향요인을 파악하려는 목적에서 이 연구를 진행하였다. 그러나 연구를 진행하는 과정에서 다음과 같은 연구의 한계점이 나타났으며, 이를 통해 후속 연구에 대한 제언을 하고자 한다.

먼저, 연구대상의 대표성 문제이다. 이 연구에서는 연구대상을 대우조선해양(주)에 근무하는 직원으로 국한하여 진행한 점이다. 특정 기업의 사례를 중심으로 연구를 진행하였기에 그 대표성을 인정받을 수 있을 것

인가 하는 문제점을 갖고 있다. 따라서 연구대상이 대표성을 가지기 위해서는 그 연구대상을 특정 기업에 국한하지 않고, 국내의 조선·선박업체 등을 대상으로 표본을 추출하여 연구를 진행하여야 할 것이다.

둘째, 사내 커뮤니케이션의 대상을 대우조선해양의 직원에만 한정한 점이다. 직원 가족까지 확대시켜 수용자에 따른 사보의 만족도를 연구하지 못한 점이다.

셋째, 사보의 형태를 인쇄사보에 국한시킨 점이다. 다양한 사보의 형태에 따른 만족도가 다를 수 있음에도 연구의 편의성을 위해 대상을 인쇄사보에 한정하여 진행한 점이다.

따라서 후속 연구에서는 이러한 한계점을 보완하여 연구 대상의 폭을 넓히고, 사보의 형태를 인쇄사보에 한정시키지 않고, 세분화하여 총체적인 현황 파악과 설문 조사를 실시함으로써 사보 만족도와 사내 커뮤니케이션과의 관계를 보다 명확하게 검증할 수 있을 것이다. 또한, 사보 만족도와 조직 커뮤니케이션 기능, 사보만족도와 핵심가치에 대한 조직화 과정에서 나타나는 다양한 변인들을 선별하여 독립 변수가 각각의 종속 변수에 대한 더 큰 설명력을 가질 수 있도록 오차를 줄여나가야 할 것이다.

참고문헌

1. 국내문헌

- 강석주·강승구 공편, 국내외 사보연구 자료집, 한국자료연구소.
- 강승구(1993), 기업문화 형성에 미치는 사보의 기능에 관한 커뮤니케이션 적 고찰, 성균관대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 강정수(2003), 사내 커뮤니케이션 매체의 효과적 운영에 관한 연구, 서강대학교 언론대학원 석사학위논문.
- 고현철·강우란(2004), 기업 핵심가치의 재발견, CEO Information. 476, 1-21, 삼성경제연구소.
- 권미진(2006), 위기발생 및 해결과정에 있어서 사내커뮤니케이션적인 특성에 관한 고찰, 서강대학교 언론대학원 석사학위논문.
- 김경호(2007), 기업의 조직내 커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향: 제약회사를 중심으로, 중앙대학교 신문방송대학원 석사학위논문.
- 김세철(1989), 사보의 역할과 바람직한 방향, 『국내외 사보 연구 자료집』, 서울: 한국사보연구소.
- 김윤정(2000), 기업 커뮤니케이션 매체의 실태와 활성화 방향에 관한 연구, 연세대학교 언론홍보대학원 석사학위논문.
- 김이환(1988), 기업문화와 경영 커뮤니케이션, 한국사보연구소:사보학교 세미나 발표논문.
- 김정해(1999), 조직이론에서 신뢰의 중요성, 이화행정, 8, 115-131.

- 김정현(2008), 기업문화 재정립 및 사내커뮤니케이션 재구성을 위한 진단 및 방향 연구, 서강대학교 영상대학원 석사학위논문.
- 김희운(1992), 한국 기업 사보의 발전 방안에 관한 연구, 중앙대학교 신문방송대학원 석사학위논문.
- 나혜선(2008), 은행 간 통합과정에서의 사내커뮤니케이션 역할에 관한 연구, 서강대학교 언론대학원 석사학위논문.
- 남효순(2008), 사내 포털 매거진에 대한 관심도와 이용동기가 사내커뮤니케이션 만족도에 미치는 영향, 서강대학교 언론대학원 석사학위논문.
- 박재우(2003), 조직 커뮤니케이션으로서 사내방송의 역할에 관한 연구: 조직문화의 활성화를 중심으로, 동국대학교 언론정보대학원 석사학위논문.
- 배운경(2009), 기업의 핵심가치가 구성원들의 업무성과에 미치는 영향, 숭실대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 신경희(2006), 사내 커뮤니케이션 매체의 효용성 비교연구: 국내 IT기업의 인쇄사보와 전자사보 이용을 중심으로, 서강대학교 언론대학원 석사학위논문.
- 신태균(2006), 企業의 核心價值 전개가 經營成果에 미치는 영향: GE, Toyota, Samsung 사례를 중심으로, 경희대학교 대학원 박사학위논문.
- 신호창(1997), 사원관계커뮤니케이션, 『필레니엄』, 11~12월호, 서울: 서강엔터프라이즈.
- 신호창·신서영(2003), 사내커뮤니케이션 진단 모델에 의한 국내 기업과 다국적 기업의 비교 연구, 홍보학 연구(2003년 제7-1호).
- 왕경숙(2003), 온라인을 이용한 사내 커뮤니케이션 활용에 관한 연구: S사 사례 연구를 중심으로, 동국대학교 언론정보대학원 석사학

위논문.

유재규(2005), 사내 커뮤니케이션 매체 비교 연구:수용자 이용 동기 및 만족도 중심으로, 성균관대학교 언론정보대학원 석사학위 논문.

윤선현(2007), 사내커뮤니케이션 활성화를 위한 전략 방안 연구:직급별 및 본사와 지점간 사내커뮤니케이션 비교를 바탕으로, 서강대학교 영상대학원 석사학위논문.

윤성중(2002), 기업 커뮤니케이션 매체로서의 사보 활성화 방안 연구 (Professional Report):포스코 신문을 중심으로, 석사학위 논문.

이경걸(1999), 기업전자사보의 활성화 방안에 관한 연구, 중앙대학교 신문방송대학원 석사학위논문.

이명주(2005), 사내 매체에 대한 인식과 이용도가 사내 커뮤니케이션 만족에 미치는 영향 연구, 서강대학교 언론대학원.

이신복(1985), 누구를 위한 社報 편집인가, 『전국사보편집인대회 발표문집』, 서울:경영능력연구소.

이신복(1989), 기업 사보의 역할, 사보 유공, 1989. 10.

이신복(1989), 사보와 문화창달, 『국내외사보연구자료』, 한국사보연구소.

이의용(1990), 한국 기업 사보의 실태에 관한 연구:사보 편집인력을 중심으로”, 중앙대학교 신문방송대학원 석사학위논문.

이의용(1998), 기업PR의 요체 사보, 『전국병원홍보협의회 주제발표문』, 전국병원홍보협의회 제3차세미나 수록집, 1998. 2.

이정은(2004), 국내 기업과 다국적 기업의 사내 커뮤니케이션 수준에 대한 비교 진단, 서강대학교 언론대학원.

이중환(2004), 사보가 조직 커뮤니케이션 활성화에 미치는 영향에 관한 연구, 한양대학교 언론정보대학원

- 이화미(2007), 사내커뮤니케이션과 보상이 내부공중의 임파워먼트와 조직애착심에 미치는 영향력 연구, 숙명여자대학교 대학원.
- 이화정(2003), 사보 이용과 사내 커뮤니케이션 만족도와의 관계:매체 유형과 이용 동기를 중심으로, 이화여자대학교 정책과학대학원 석사학위논문
- 이희진(2004), 은행 내 조직커뮤니케이션 매체로서의 사내방송에 관한 연구, 중앙대학교 신문방송대학원
- 임은경(2000), 종이 사보와 웹 사보에 대한 독자 반응 비교 연구:매체에 따른 사내보 구성 차별화를 중심으로, 서강대학교 언론대학원 석사학위논문.
- 임재현(2002), 한국기업 화면사보의 발전방안에 관한 연구, 동국대학교 언론정보대학원.
- 장형석(2006), 기업 핵심가치로서의 신뢰와 열정:영향요인, 조직몰입과의 관계 및 증진방안에 대한 연구, 부산대학교 박사학위논문.
- 정필래(2004), 사내 홍보물을 통한 자기 효능감 제고가 노사 관계에 미치는 영향 연구, 고려대학교 언론대학원 석사학위논문.
- 조경식(1983), 사보와 경영 커뮤니케이션에 대한 연구, 중앙대 신문방송대학원 석사학위 논문.
- 최승구(2001), 기업내 커뮤니케이션 조직화 체계에 관한 연구, 서강대학교 언론대학원 석사학위논문.
- 최영덕(2007), 은행 간 조직문화 통합에 따른 사내 커뮤니케이션 역할에 관한 연구, 서강대학교 언론대학원 석사학위논문.
- 탁용원(2004), 사내 커뮤니케이션 특성이 기업명성에 미치는 영향에 관한 연구:A생명보험사를 중심으로, 서강대학교 언론대학원.
- 허주현(2005), 대기업 사내 커뮤니케이션 채널의 이용 현황과 통합적 활용을 위한 연구:A사 사례를 중심으로, 서강대학교 영상대

학원 석사학위논문.

황 준(2006), 조직 내 상향식 커뮤니케이션의 활용실태와 활성화 방안에 관한 연구, 한국과학기술원 테크노경영전공 석사학위논문.

2. 단행본

기업문화팀(2003), 『핵심가치/행동규범 설명서』, 대우조선해양(주).

김유정(1998), 『컴퓨터 매개 커뮤니케이션』, 서울:커뮤니케이션스.

김정기(1988), 『새 PR론』, 서울:탐구당.

김현기(2004), 『열정이 넘치는 회사 만들기』, 주간경제, 768호.

박기동(1987), 『조직행동론』, 서울: 박영사.

박내회(2004), 『조직행동론』, 서울: 박영사.

송해룡(1998), 『커뮤니케이션 테크놀로지 기술이전과 그 주요 함의』, 서울:커뮤니케이션북스.

신호창·이두원(2002), 『행정 PR원론:이론과 전략』, 서울: 이화여자대학교 출판부.

오두범(1994), 『조직커뮤니케이션원론』, 서울: 서울대학교 출판부.

오소백(1989), 『기관지 사보 제작의 실제』, 서울: 세문사.

오택섭·최현철(2003), 『사회과학 데이터 분석법①②』, 서울: 나남출판.

윤희중(1977), 『PR론』, 서울: 이화여자대학교 출판부.

이의용(1989), 『사보문화론』, 서울: 동일출판사.

이종혁(1999), 『사이버시대 홍보벗기기』, 서울:도서출판원.

이준일(1986), 『조직커뮤니케이션』, 서울: 학문사.

이학중(1989), 『기업 문화론』, 서울: 법문사.

차배근(1985), 『커뮤니케이션 이론』, 서울: 세영사.

추 헌(1995), 『경영 조직론』, 서울:박영사.

홍기선(1984), 『커뮤니케이션론』, 서울: 나남.

3. 국외문헌

Barnard. C. I.(1938), *The Function of the Executives*, Cambridge: Harvard Univ. Press.

Barney. J. B. & Hansen. M. H.(1994), Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 175-190.

Beach. D. S.(1975), *Personnel*, 3rd ed., Macmillan.

Berelson. Bernard and Steiner Gray(1964), *Human Behavior : An Inventory of Scientific Findings*, New York : Harcourt Brace.

Beteson. P.(1988), The biological evolution of cooperation and trust. In D. Gambetta(Ed.), *Trust: making and breaking cooperative relations*.(pp.14-30), New York: Basil Blackwell.

Bonnie McDaniel Johnson(1977), *Communication : The Process of Organizing*, Boston : Allyn and Bacon.

Chruden. H.J. & Sherman. A., *Personnel Management*, 5th ed., South-Western.

Duncan. W. Jack(1981), *Organizational Behavior*, Boston : houghton

Mifflin.

Earl. Planty and William. Machaver(1950), "Upward Communications :
A Project in Executive Development", *Personnel*, 28
(Jan, 1950).

Edward E. Lawler III, Lyman W. Porter, and J. Richard
Hackman(1981), *Behavior in Organizations*, Auckland :
McGraw-Hills.

Light. D. Jr. and Keller. S.,(1975), 『Sociology』 , New York: Alfred
A. Knopt.

Louis A. Allen(1958), *Management and Organization*, McGraw-Hill
Int'l.

March. James G. and Simon. Herbert A.(1958), *Organizations*, New
York : John Wiley.

Michele T. Myers and Gail E. Myers(1982), *Managing by
Communication*, Auckland:McGraw-Hill Int'l.

Peter M. Blau and W. Richard Scott(1962), *Formal Organizations*, San
Francisco : Chandler.

Phillip V. Lewis(1987), *Organizational Communication*, 3rd ed., New
York : John Wiley & Sons,

Redifield. Charlse E. (1958), *Communication in Management*, rev. ed.,
Univ. of Chicago Press.

Robbins. Stephen P.(1983), *Organization Theory : The Structure and
Design of Organizations*, Englewood Cliffs, New Jersey
: Prentice-Hall.

Rogers. Everett. M. and Rekha Agarwala-Rogers(1976), *Communication
in organization*, New York : The Free Press.

- Roscoe. Edwin Scott(1963), *Organization for Production*, 3rd ed., Homewood, III. : Richard D. Irwin.
- Scott. W. G. and Mitchell. T. R.(1976), *Organizational Theory: A Structural and Behavioral Analysis*, Homewood, III: Richard Irwin.
- Scott. W. Richard(1981), *Organizations : Rational, Natural, and Open Systems*, 2nd ed., Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.
- Severin. Werner J. and Tankard. James W., Jr.(1979), *Communication Theories : Origins, Methods, Uses*, New York : Hastings House.
- Thayer. Lee O.(1961), *Administrative Communication*, Homewood, III.: Richard D. Irwin.



설문조사에 응해 주셔서 감사합니다.

안녕하십니까?

바쁘신 업무에도 불구하고 설문조사에 응해 주셔서 감사 드립니다.

본 설문은 우리 회사의 핵심가치와 조직커뮤니케이션 특성을 알아보기 위한 것으로 응답 결과는 우리의 일터를 더욱 즐겁고, 일하기 좋도록 가꿔 나가기 위한 중요한 자료로 활용될 것입니다.

귀하의 의견 하나 하나는 회사와 개인의 발전을 위한 소중한 밑거름이 되오니, 아래와 같이 적극적인 협조를 부탁드립니다.

♣ 협조 사항

1. 설문 응답

설문 응답자료는 어느 특정 개인이 아닌 집단 자료로 분석 처리되며 타 용도로 활용되지 않으므로 솔직하게 응답해 주십시오.

2. 설문 대상

설문조사는 전체 직원을 대상으로 실시됩니다.

3. 설문지 제출

설문지 제출 마감일은 11/28(수)까지입니다. 마감일까지 제출할 수 있도록 작성해 주시기 바랍니다.

DSME

아래에 직책과 소속, 근무년수를 표시해 주시기 바랍니다.



※ 정확하게 표시해 주시기 바랍니다.

직 책

(해당 란에 “○”표나 “√”표를 해주십시오.)

1. 팀원()

2. 파트장/팀장()

소속 팀

(직접 적어주시기 바랍니다.)

_____ 팀

근무년수

(해당 란에 “○”표나 “√”표를 해주십시오.)

① 2년 이하 ()

② 3년~5년 ()

③ 6 ~ 10년()

④ 11 ~ 15년()

⑤ 16 ~ 20년()

⑥ 21년 이상()

성 별

(해당 란에 “○”표나 “√”표를 해주십시오.)

1. 남()

2. 여()



아래의 질문들은 회사에 대한 귀하의 생각을 알아 보기 위한 질문들입니다.

(귀하의 생각과 일치하는 것에 “○”표나 “√”표를 해주시기 바랍니다.)



번호	문	항	전혀 아니다	보통 이다	매우 그렇다				
1	우리 회사는 직원들이 열심히 노력한 성과를 인정해 주고 포상해 준다.		1	2	3	4	5	6	7
2	우리 회사는 직원들을 단순한 종업원이 아니라 인격체로 존중해 준다.		1	2	3	4	5	6	7
3	우리 회사는 경영성과를 직원들에게 투명하게 공유하고 있다.		1	2	3	4	5	6	7
4	우리 회사는 직원들의 고충이나 애로사항을 적극적으로 해결해 준다.		1	2	3	4	5	6	7
5	우리 회사는 실무자의 의견이 경영층의 의사결정에 적극적으로 반영된다.		1	2	3	4	5	6	7
6	우리 회사는 지속적인 성장을 위한 시스템이 효율적으로 갖추어져 있다.		1	2	3	4	5	6	7
7	우리 회사는 국가 경쟁력 향상에 기여하고 있다.		1	2	3	4	5	6	7
8	우리 회사는 의도적으로 직원들을 속이지 않는다.		1	2	3	4	5	6	7
9	우리 회사는 직원들의 자기계발과 성장을 위해 적극적으로 지원해 준다.		1	2	3	4	5	6	7
10	우리 회사는 경영정책이나 방침이 일관성 있게 추진된다.		1	2	3	4	5	6	7



2

아래의 질문들은 소속 팀(또는 반)에 대한 귀하의 생각을 알아 보는 것입니다.



(귀하의 생각과 일치하는 것에 “○”표나 “√”표를 해주시기 바랍니다.)

번호	문항	전혀 아니다	보통 이다	매우 그렇다
1	우리 팀(또는 반) 구성원들은 사소한 일이라도 약속을 잘 지킨다.	1 2 3 4 5 6 7		
2	우리 팀(또는 반) 구성원들은 남들이 싫어하고 힘들어 하는 과제에 대해 먼저 앞장서서 실천한다.	1 2 3 4 5 6 7		
3	우리 팀(또는 반) 구성원들은 서로의 역할과 개성을 존중하고 배려한다.	1 2 3 4 5 6 7		
4	우리 팀(또는 반) 구성원들은 말과 행동이 일치한다.	1 2 3 4 5 6 7		
5	우리 팀(또는 반) 구성원들은 회사규정을 준수한다.	1 2 3 4 5 6 7		
6	우리 팀(또는 반) 구성원들은 자신의 역할과 맡은 일을 철저하게 마무리한다.	1 2 3 4 5 6 7		
7	우리 팀(또는 반) 구성원들은 상호간에 지속적인 믿음을 가지고 있다.	1 2 3 4 5 6 7		
8	우리 팀(또는 반) 구성원들은 자신이 가진 정보와 노하우를 기꺼이 전파하고 공유한다.	1 2 3 4 5 6 7		
9	우리 팀(또는 반) 구성원들은 약속한 일에 대해서는 업무 시간이 지나서라도 마무리 짓는다.	1 2 3 4 5 6 7		
10	우리 팀(또는 반) 구성원들은 업무수행 과정에서 정도(正道)를 지킨다.	1 2 3 4 5 6 7		



번호	문항	전혀 아니다			보통 이다		매우 그렇다
11	우리 회사는 경영성과를 직원들에게 적절히 분배해 준다.	1	2	3	4	5	6 7
12	우리 회사는 직원들과의 약속을 반드시 지킨다.	1	2	3	4	5	6 7
13	우리 회사는 바람직한 조직문화가 형성되어 있다.	1	2	3	4	5	6 7
14	우리 회사는 직원들의 복지와 근무환경 개선을 위해 적극적으로 노력한다.	1	2	3	4	5	6 7
15	우리 회사는 환경의 변화에 적절하고 신속하게 잘 대응하고 있다.	1	2	3	4	5	6 7
16	우리 회사는 회사의 이익을 위해 직원들에게 부당한 요구를 하지 않는다.	1	2	3	4	5	6 7
17	우리 회사는 각종 제도와 관행을 원래의 목적대로 공정하고 합리적으로 운용하고 있다.	1	2	3	4	5	6 7
18	우리 회사는 사회적 책임을 다하기 위해 지속적으로 사회공헌 활동을 전개하고 있다.	1	2	3	4	5	6 7
19	우리 회사는 향후 발전 가능성이 높다.	1	2	3	4	5	6 7



번호	문	항	전혀 아니다	보통 이다	매우 그렇다				
11	우리 팀(또는 반) 구성원들은 자신이 말했던 것은 끝까지 책임진다.		1	2	3	4	5	6	7
12	우리 팀 구성원(또는 반) 구성원들은 자원봉사 활동과 환경 친화활동을 지속적으로 전개한다.		1	2	3	4	5	6	7
13	우리 팀(또는 반) 구성원들은 서로 관심을 가지고 배려 한다.		1	2	3	4	5	6	7
14	우리 팀(또는 반)에는 크고 작은 일들을 축하해주는 활동이 많다.		1	2	3	4	5	6	7
15	우리 팀(또는 반)은 가족적인 분위기이다.		1	2	3	4	5	6	7
16	우리 팀(또는 반)은 일하기에 즐거운 곳이다.		1	2	3	4	5	6	7
17	우리 팀(또는 반) 구성원들은 서로 하나라고 느낀다.		1	2	3	4	5	6	7
18	우리 팀(또는 반) 구성원들은 전임자나 신입사원이 쉽게 적응할 수 있도록 배려해 준다.		1	2	3	4	5	6	7
19	우리 팀(또는 반) 구성원들은 평소 원활하게 의견을 교환한다.		1	2	3	4	5	6	7
20	우리 팀(또는 반) 구성원들은 서로 업무협조가 잘 이루 어지고 있다.		1	2	3	4	5	6	7



아래의 질문들은 **업무에 대한 귀하의 생각**을 알아 보기 위한 것입니다.

(귀하의 생각과 일치하는 것에 “○”표나 “√”표를 해주시기 바랍니다.)



번호	문	항	전혀 아니다	보통 이다	매우 그렇다				
1	나는 일이 잘 진행되지 않더라도 중도에 포기하지 않고 해결하려고 노력한다.		1	2	3	4	5	6	7
2	나는 일단 시작한 일은 완벽하게 마무리한다.		1	2	3	4	5	6	7
3	나는 세상의 변화에 발맞추어 새로운 지식을 학습한다.		1	2	3	4	5	6	7
4	나는 새롭게 도전할만한 일이 있다는 것을 즐겁게 생각 한다.		1	2	3	4	5	6	7
5	나는 어려운 일이라도 소신과 집념으로 도전한다.		1	2	3	4	5	6	7
6	내가 하는 일과 직접 관련이 없더라도 새로운 것을 배운다는 것은 즐거운 일이다.		1	2	3	4	5	6	7
7	조직의 목표를 달성하기 위해 끊임없이 배우고 익힌다.		1	2	3	4	5	6	7
8	나는 일을 할 때 더 나은 방법을 찾기 위해 끊임없이 도전한다.		1	2	3	4	5	6	7
9	나의 삶의 질 향상을 위해 다양한 경험과 경력을 쌓는다.		1	2	3	4	5	6	7
10	나는 일을 하다가 문제에 부딪혀도 끈기있게 일을 완수 하려고 한다.		1	2	3	4	5	6	7
11	내 능력에 비해 어려워 보이는 일이라도 당당히 맞선다.		1	2	3	4	5	6	7



아래의 질문들은 회사에 대한 평소 개인의 생각과 사내매체에 대해서 알아 보기 위한 것입니다.



(귀하의 생각과 일치하는 것에 “○”표나 “√”표를 해주시기 바랍니다.)

번호	문	항	전혀 아니다	보통 이다	매우 그렇다				
1	우리 회사는 여러모로 사회에 꼭 필요하다.		1	2	3	4	5	6	7
2	나는 회사에 기여하고 있다고 느낀다.		1	2	3	4	5	6	7
3	나는 외부 사람들에게 우리 회사에 대해 이야기할 때 자랑스럽다.		1	2	3	4	5	6	7
4	내가 맡은 일은 단순한 업무가 아니라 특별한 의미를 갖고 있다.		1	2	3	4	5	6	7
5	나는 맡은 일을 완수하기 위하여 기꺼이 추가적인 시간과 노력을 할애한다.		1	2	3	4	5	6	7
6	나는 우리 회사에서 계속 근무하고 싶다.		1	2	3	4	5	6	7
7	모든 것을 고려해 볼 때 우리 회사는 일하기 훌륭한 곳이다.		1	2	3	4	5	6	7
8	나는 사내신문(해오름터, 가족지)에 게재된 기사를 신뢰한다.		1	2	3	4	5	6	7
9	나는 사내신문(해오름터, 가족지)을 거의 빠짐없이 본다.		1	2	3	4	5	6	7
10	나는 우리 회사에 이러한 사내신문(해오름터, 가족지) 이 있는 것을 자랑스럽게 생각한다.		1	2	3	4	5	6	7
11	나는 사내신문(해오름터, 가족지)을 통해 회사에 대한 다양한 정보를 얻는다.		1	2	3	4	5	6	7



- 성의 있는 답변에 감사 드립니다. -