

經營管理에 있어

커뮤니케이션에 관한 小考

盧 相 鳳

<大韓再保險公社企劃調查部>

I. 머릿말

어떤 종류의 기업이든간에 현대 기업 경영은 일정한 조직을 바탕으로 이루어진다. 그리고 조직은 인간의 요구에 의해서 형성되며 그 속에 존재하는 개인을 組織人으로 성장시켜 준다.

인간이 조직 속에서 집단적 행위를 함에 있어서 정해진 공동의 목표를 달성하려면 무엇보다 조직 구성원간의 원활하고 유기적인 협조 관계가 유지되어야 한다. 아무리 사회가 科學化되고 경영 구조가 기계화되었다고 하여도 그 기업의 궁극적인 운영은 인간의 힘에 의존하고 있음이 사실이다.

더우기 오늘날의 기업은 그 규모가 거대화되었고 시설도 대형화 내지는 복잡화됨에 따라 운영에 참여하는 人的組織도 數的, 質的으로 다양화되었다. 이러한 대집단의 효과적인 운용과 조직 전체로서의 목표를 효율적으로 이룩하기 위하여 경영 집단은 각각의 계층으로 세분되고 각 계층은 내외적 커뮤니케이션을 통하여 맡은 바의 所任을 수행하는 것이다.

일찍이 미국경영자협회의 Alvin Dod 회장은 경영 관리에 있어 가장 첫째 문제가 커뮤니케이션 문제라고 말하여 한 조직의 기능을 발휘하는 데에 있어 가장 중요한 요소라고 지적하였다. 이는 조직 구성원이 커뮤니케이션을 통하여 상호 이해를 깊게 하고 조직의 불균형을 시정하며 나아가 직장의 사기를 양양 유지하고 협동심을 불러 일으켜 생산성을 향상시키는 데 크게 기여하

기 때문이다.

인간은 태어날 때부터 服從의 역할을 담당하는 것이 사실이지만 민주주의의 발달은 이러한 원리의 부당성을 증명하였고 기업 경영에 있어서도 고용 기회의 증대, 노동 조합과 단체 교섭의 등장 및 각종 직업 단체 (professional association)의 형성 등으로 도전과 제약을 받고 있다. 이러한 사실은 커뮤니케이션의 중대성을 더욱 실감시켜 주며 또한 오늘날의 대기업에서 종업원이 커뮤니케이션에 소비하는 시간이 하루 일과의 60% 이상을 차지하고 있다는 연구 결과는 합리적인 커뮤니케이션이야말로 경영에 능률과 생산성을 크게 향상시킬 수 있다는 것을 증명해 주고 있다.

특히 경영 합리화를 부르짖는 현실에 비추어 이 문제에 대한 경영자의 충분한 연구가 절실히 요청되고 있다.

II. 커뮤니케이션의 概要

1. 커뮤니케이션의 의의

커뮤니케이션이란 말은 戰後 우리나라에서 사용된 많은 經營用語와 마찬가지로 별다른 翻譯用語가 없이 原語 그대로 사용되고 있다. communication이란 동사형인 communicate의 명사형이며 전달, 통지, 통신 등으로 번역되고 있다. 그러나 일반적으로는 정보(information)가 이전하는 過程이라고 말할 수 있으며 근래에 와서는 흔히들 커뮤니케이션을 意思疎通이라 번역하여 쓰고 있다.

코뮤니케이션의 개념을 파악함에 있어 여러 학자들이 내린 定義를 살펴보면 Newman 과 Summer 는 “exchange of facts, ideas, opinions or emotions by two or more persons”라고 하였고 Simon 은 “意思決定의 내용이 한 구성원으로부터 다른 구성원에게 이전하는 과정”이라고 말하였다. 또 일본의 村本福松은 “코뮤니케이션은 한 사람으로부터 다른 사람에게 기분 또는 의견을 전달하는 것이라고 해석되나 단순히 기분 또는 의견만을 전달하는 것이라는 견해는 불충분하며 어느 한사람이 발하는 싸인(sign)을 타인에게 전달하여 그 사람으로 하여금 싸인을 발한 사람과 동일한 의미를 가질 수 있는 상황에 이르기까지의 과정을 의미한다”고 하였다.

한편 경영학과 다른 분야인 행정학 사전에는 “코뮤니케이션은 행정이나 管理에 있어서 사람들이 어떤 사실이나 의견을 교환하는 것을 광범위하게 일컫는 말”이라고 되어 있다. 이것은 어떤 행정 책임자가 업무상의 결정된 사항이나 권한 또는 정책을 하부로 주시시키는 방법이기도 하다. 능률적인 코뮤니케이션은 “조직의 하부에서 최고 책임자에 이르는 길이 열려져 있어서 조직내의 업무 진보 상태나 제문제점이나 조직내의 일반적 사항을 책임자로 하여금 숙지케 하는 것”이라고 기술하고 있다. 그렇다고 코뮤니케이션이 반드시 사람과 사람 사이에서만 행해지는 것은 결코 아니며 自動化된 기계 장치에서는 기계와 기계 사이에 코뮤니케이션이 행하여지며 사람과 기계 사이에서도 이 과정이 이루어질 수가 있다. 그러나 보통의 경우 코뮤니케이션은 사람과 사람과의 코뮤니케이션 이전 과정을 말하며 여기에 더욱 중요성이 있는 것이다.

경영 관리에 있어 코뮤니케이션이 한가지 중요한 과제로 취급되는 것은 두말할 나위 없이 종업원의 생산에 직접 간접으로 영향을 미치고 나아가서 경영의 능률과 생산성을 향상시키기 위하여 종업원의 능력을 충분히 발휘시키는 데 크게 작용하기 때문이다. 따라서 경영자는 코뮤니케이션의 문제를 인식하고 관심을 두어야 한다.

여하간 경영 전반을 통하여 코뮤니케이션의 흐름은 마치 생산을 위한 재료의 흐름과도 같이 이

루어지지 않으면 안된다. 만일 경영에 있어 경영자나 종업원이 자기에게 기대되는 것이 무엇인지 또는 무엇을 어떻게 수행할 것인지를 명백하게 이해하지 못한다면 효율적인 생산이 이루어질 리 만무하다. 그러므로 높은 생산성, 부드러운 협조 정신은 이 코뮤니케이션을 통하여 이루어지는 것이며 여기에 보다 큰 의의가 있는 것이다.

2. 코뮤니케이션의 중요성

코뮤니케이션이란 여러 局面을 가진 하나의 복잡한 과정이며 인간이 집합하는 곳에는 항상 자연적으로 코뮤니케이션 현상이 따른다. 오늘날과 같이 경영 조직이 거대화되고 기업 규모가 대형화된 상태하에서는 코뮤니케이션 체도를 최대한으로 발휘하여 조직내의 전구성원을 하나의 통합체로 단합시켜야 한다. 공동 작업에 참여하는 구성원 개개인을 통합하고 조정하여 각자의 목표와 이념을 이해토록 하고 기업 목적을 철저히 인식시켜 달성함에는 무엇보다 상호간의 정보 교환이 있어야만 한다.

코뮤니케이션의 제 1 차 단계는 정보를 발송자로부터 표적이 되고 있는 청취자(target audience)에게 전달하는 것이고 제 2 차 단계는 그러한 정보의 受容과 포괄적인 이해이며 제 3 차 단계는 그러한 정보를 受諾 혹은 거부하는 것이다. 흔히 코뮤니케이션이라고 하면 마치 전달된 모든 정보가 충분히 이해되고 받아들여진 것처럼 사용되고 있는데 사실은 그런 경우도 있지만 그렇지 못한 경우도 있는 것이다. 조직 계층 사이에서 원활한 코뮤니케이션을 유지하려는 근본적인 목적은 각 계층간에 명령과 지시를 정확하고도 신빙성 있게 전달하려는 데 있다.

경영자는 조직내의 스태프와 라인간의 효과적인 코뮤니케이션을 증대시키는 동시에 팀워의 조화를 위하여 좋은 정보와 아이디어를 요청하게 된다. 이러한 정보와 아이디어는 경영자로부터 종업원에 이르기까지 각 계층에서 나올 수 있기 때문에 특별히 관심을 집중시키게 된다. 특히 경영자층과 종업원층의 코뮤니케이션이 원활하지 못하면 생산이 저하되고 노동 쟁의나 스트라이

크가 발생하기 쉽다는 것은 이미 널리 알려진 사실이다. 경영자에게 가장 중요한 것이 기업 목표의 달성이라고 한다면 이를 위해 경영자가 이용할 수 있는 수단이 바로 커뮤니케이션인 것이다.

3. 커뮤니케이션의 원칙과 특성

1) 커뮤니케이션의 원칙

커뮤니케이션은 그의 구조와 기능을 유지하고 모든 정보의 전달자가 의도하는 바의 그대로를 피전달자에게 이전시키기 위하여 몇가지 지켜야 할 원칙이 있다.

첫째, 명확한 용어를 사용해야 하는 원칙이 있다. 이것은 일상에서 사용하는 명확하고 이해하기 쉬운 언어를 사용해야 하며 특수한 용어나 전문적인 용어의 사용은 피하여야 한다는 것이다. 또한 커뮤니케이션의 량과 細目에 대해서도 고려하여야 하며 문서든 口頭든간에 송신자는 수신자가 이해할 수 있도록 할 책임이 있다는 것이다.

이 원칙은 정보의 잘못 전달이나 잘못 표현이나 잘못 해석을 방지하게 된다.

둘째, 조직 계층을 통한 전달이어야 한다. 정보를 받을 사람의 입장에서 고려할 때 문제가 되는 것은 이 정보가 어떠한 경로를 통하여 전달 되느냐 하는 문제이다. 커뮤니케이션은 전달인으로부터 수신인에게 직접 전달되는 경우가 가장 신속하게 그리고 정확하게 전달될 것이다. 그 이유는 중간 매개체를 거쳐서 전달된다면 전달의 속도가 늦어지고 歪曲될 가능성이 있기 때문이다. 그러나 원칙적으로 각 조직 계층을 통하여 커뮤니케이션이 이루어져야 원만한 경영이 유지된다. 충분한 이유도 없이 중개자를 배제한다면 중개자를 무시하는 결과가 되어 반항심을 조장하고 士氣를 악화시키는 결과가 초래되기 때문이다.

세째, 비공식 조직(informal organization)을 활용해야 한다. 이것은 커뮤니케이션에 있어 비공식 조직을 善意에서 이용하라는 것이다. 비공식 조직은 인간의 욕구에 의해서 자연적으로 발생하여 공식적인 경영 조직의 이면에서 건설적인 혹은 파괴적인 여러가지 영향력을 행사한다.

비공식 조직을 잘 이용한다면 공식 조직에서의 결점을 보완하고 상호 이해를 증진시켜 경영의 능률 향상에 기여할 수 있기 때문이다.

2) 커뮤니케이션의 특성

커뮤니케이션은 그 수행 과정에서 여러가지 특성을 가지고 있다.

첫째, 전달될 정보의 성질이 서로 다르다는 점이다.

둘째, 전달 과정에서 그 내용이 손실 또는 증가되는 성질이 있다.

세째, 理性에 호소하는 것보다 감정에 호소함이 효과적이다.

네째, 언어, 문서, 신호 이외에도 以心傳心の 역할이 크게 작용한다.

다섯째, 전달 과정에서 過大解釋되는 성질이 있다.

여섯째, 조직내에서의 전달에 그치는 것이 아니라 집단적인 기억(collective memory)으로 남는 성질이 있다.

III. 커뮤니케이션의 類型

커뮤니케이션의 類型을 크게 분류하면 공식적인 커뮤니케이션과 비공식적인 커뮤니케이션으로 나누어진다. 공식적인 커뮤니케이션은 기업 경영 조직의 공식적인 채널을 통한 것이며 비공식적인 커뮤니케이션은 자생적 조직의 채널을 통한 것이다.

공식적인 조직(formal organization)이란 外制의 組織 또는 成文組織이라고도 말하며 가장 전형적인 것은 기업체의 組織圖, 취업 규칙, 직제 일람표 등에 표시한 바와 같은 계층의 상하 관계를 나타내는 조직을 칭한다. 이 조직의 목적은 기업의 경제적 목적의 달성과 경제적 목적을 향하여 조직의 구성원이 효과적으로 공헌하도록 하는 데 있다.

비공식적 조직은 自生的 組織이라고도 하며 공식적 조직이 제도상의 형식적, 외면적, 인격적으로 하등의 관련도 없는 직무대 직무의 관계인 데 대하여 다음과 같은 차이점을 가지고 있다. 첫째로 구성원 사이의 실제적, 현실적, 내면적인 관계로서 「face to face relationship」이라고 할 수 있다. 다음으로 구성원 상호간에 특정한 감

정이나 가치 판단의 공통성을 가지고 있으며 따라서 인격적인 관계이기도 하다. 마지막으로 자연 발생적으로 성립하고 「틀」에 박힌 것이 아닌 것이다. 이상과 같은 관점에서 보면 相異한 이 두가지 조직에서의 커뮤니케이션은 각각의 특성을 가지고 있으며 또 중요시되고 있다.

1. 공식적인 커뮤니케이션

1) 밑으로의 커뮤니케이션(downward communication)

이 방법은 고전적인 경영 관리에서 더욱 강조되었으며 일반적으로 최고 경영층에서 최하위의 종업원에까지 명령이나 영향력을 下向式으로 전달하는 이른바 上意下達의 흐름을 말한다. 이러한 커뮤니케이션은 口頭나 서신 또는 잡지와 같이 기록되어 행해지기도 한다. 밑으로의 커뮤니케이션을 행하는 데는 다음과 같은 방법이 있다.

① 안내서

기업 전반에 관한 개략적인 사항 즉 역사, 조직, 생산품, 노조 활동, 주요한 정책 등에 대하여 언급하여 입사를 희망하는 사람이나 최초의 거래를 갖는 자에게 자기 기업의 정보를 제공해주는 설명서이다.

② 수 칩

일반적으로 종업원들에게 제공되며 출퇴근, 교육 훈련, 승진과 상벌, 복지 시설, 급여여, 인사 방침, 경영 방침 등이 기재되어 있다.

③ 사보와 잡지

종업원, 고객, 기타의 관련자들과 가장 밀접한 관계를 유지할 수 있는 방법으로 널리 이용되고 있다. 주간, 월간, 계간 등으로 보통 발행되며 최근의 뉴스, 종업원의 연구 활동, 취미 생활 등에 대하여 수록되어 있다.

④ 연차 보고서

연간 기업의 운영 상태를 설명하기 위하여 고안되어 재정 상태, 영업 실적 등에 대하여 자세히 기록되어 있다.

⑤ 서신

경영자가 직접 종업원 개개인에게 서신을 보내어 자기의 권위와 신뢰성을 표시하는 방법이며 간단 명료하고 직접적이며 이해하기가 쉽도록 작성하는 것이 일반적이다.

2) 위로의 커뮤니케이션(upward communication)

이것은 오늘날 一人體制의 경영에서 전원(종업원) 체제의 경영으로 변하면서 관심을 갖기 시작한 下意上達의 커뮤니케이션 방법이다.

① 보고

상부층에서 하달되는 명령은 밑으로부터 필요한 정보를 수집하여 적절히 조화시켜야만 정확한 명령을 내려 보낼 수 있다. 또한 하달된 명령이나 지령이 제대로 이행되었는지 그 결과를 보고의 과정을 통하여 평가할 수가 있다. 그 평가의 결과에 따라 새로운 명령을 내리기도 하며 보충하기도 한다. 여기에는 몇가지 중요한 요건이 있으니 적절·정확·신속이 그것이다. 그러나 실제에 있어서는 이 세가지 요건을 모두 구비하기란 그렇게 용이하지 않다. 그것은 아래와 같은 문제점 때문이다.

㉠ 보고의 지연

조직의 말단에서 시작하여 위로 전달됨에는 막대한 시간의 소비가 따른다.

㉡ 보고의 歪曲

보고가 말단에서 경영자층에 이르기까지 여러가지 조직 계층을 거치게 되어 본래의 의도한 바 그대로가 전달되지 못하고 과장되거나 변질되어 여러가지 부작용이 따르게 된다.

② 제안 제도

이는 종업원의 제안을 경영의 각계층을 통하지 않고 직접 최고 경영층에 전달하는 방법이다. 영국에서 시작된 이 제안 제도는 미국의 기업에서 가장 널리 이용되고 있으며 두가지 목적이 있다.

첫째는 중간 관리층을 거치지 않고 직접 제안케 하여 업무 운영의 능률을 높이고 다음으로 조직내의 협력 관계를 고취시키는 것이 그것이다.

③ 면 접

종업원의 태도, 의견, 제안, 불평 등은 보고나 제안에 의하여 전달될 수 없는 것이 많으므로 이에 대한 정보를 얻기 위하여 발전된 것이 면접이다. 면접의 방법에는 사전에 계획된 자료에 의한 면접과 종업원으로 하여금 자유롭게 아무 문제에 대해서든지 이야기할 수 있게 하는 두가지 방법이 있다. 그러나 효과면에서 보면 후

자의 방법이 극히 만족스럽게 나타난다. 면접에서 소기의 성과를 이룩하기 위하여는 기업체 내부의 상급자보다는 사회의 저명 인사나 심리학자나 관계 전문가에 의해서 행해져야만 한다.

아무리 자유스러운 분위기에서 면접을 하였다 하여도 부수되는 몇가지 문제점이 있다. 첫째로 상담의 내용이 그대로 기업 경영에 반영되지 않아 면접자나 피면접자가 시간의 낭비라는 생각을 갖게 한다. 둘째로 상담은 개인대 개인으로 행하여지지만 사실에 있어 집단의 태도가 더 중요하다. 마지막으로 상담은 상사를 무시하는 인상을 주어 상사들은 반대한다. 여하간 면접은 면접자와 피면접자가 서로 친밀감을 가져야 하며 상대방의 의견을 경청하는 태도를 가져야 한다.

3) 옆으로의 커뮤니케이션(horizen communication)

경영 조직의 규모가 그다지 크지 않을 때에는 上下의 커뮤니케이션만으로 모든 의사 전달이 가능하였으나 조직이 복잡해지고 규모가 방대해짐에 따라 조직의 구성원은 자기의 전문 영역 이외의 조직 활동에 대한 지식의 필요성을 느끼게 된다. 다시 말하면 자기의 당면한 제문제의 해결을 위하여 연관성이 있는 여러 부문으로부터 필요한 정보자료를 수집하고 타부문의 구성원과 협의하여 의견을 청취하는 것이 필요하다. 이러한 견지에서 대등한 위치에서 수평적인 커뮤니케이션이 이루어진다.

① 審 査

심사는 문서와 구두로 동시에 행하는 것이 바람직하며 또 보통의 방법이다. 문서에 의한 방법은 주로 회람을 사용하는데 무엇 때문에 회람을 하는 것인지 그 목적을 분명히 하여야 한다. 심사에 사용되는 관계 자료는 일목 요연하게 정리되어야 하고 소요 시간의 단축을 필요로 할 때에는 필요량만큼 사본을 만들어 동시에 심사를 받도록 한다. 심사 과정에서 의견의 불일치 현상이 일어날 수도 있는데 이때에는 상호 절충, 조정하여 수정과 보충을 가하여 의견의 일치를 꾀하여야 하며 그렇지 못한 때에는 최종적인 권한을 가진 자가 결정해야 한다.

② 會 議

회의는 여러 사람이 동시에 참가하여 구두에

의해 서로 의견을 교환하여 이해를 증진시키고 受容시키는 방법이다. 참가하는 구성원은 단지 상호 의견의 교환을 주목적으로 하며 각자가 체험한 정보를 집단적으로 토의하는 과정에서 결론을 끌어 내는 데 중요성을 갖는다. 참석자는 훌륭한 재능의 소유자라야 하며 그 수는 10명 정도가 적당하고 될 수 있는 대로 근사한 계층에서 구성되는 것이 효과적이다.

2. 비공식적 커뮤니케이션

이는 自生的 커뮤니케이션이라고도 하며 공식적인 조직 채널을 통하지 않고 조직내에 얽혀 있는 개인과 개인 사이에서 정보, 감정, 의견 등을 교환함으로써 서로의 이해를 높이는 방법이다.

경영 조직의 입장에서 보면 공식 통로에 의한 의사 전달에는 한계가 있기 때문에 이를 보완하기 위한 수단으로 종종 비공식 채널을 통한 정보 교환이 이루어진다. 비공식적 커뮤니케이션 통로를 잘 이용하는 사람은 비교적 사교성이 있는 경우가 많으며 이것을 통하여 자신의 유리한 위치를 타인보다 먼저 확보할 수 있어 상위직 계급의 사람보다는 하위직 계급의 종업원 사이에서 널리 이용된다.

비공식적 커뮤니케이션은 조직 구성원의 사회적 배경을 중심으로 한 인간 관계에 의하여 형성되는 개인적 의견 교환, 대화 등이 일반적이다. 이러한 커뮤니케이션 통로가 생기는 이유는 개인적 행위가 경영에 이바지하며 또 개인적 목적에도 지향되고 있기 때문이다. 따라서 경영자는 비공식 조직을 우호적이고 협동적인 것으로 만들어 경영의 목표 달성에 기여하도록 하지 않으면 안된다. 비공식적 커뮤니케이션이 경영에 미치는 효과도 크며 그 영향력도 대단하다는 것을 인식해야 된다는 말이다. 이와 같은 결과는 루머나 데마(demagogic)의 형태로 나타나는 데 주로 불만이나 불안한 자기 환경에서 생기며 때로는 흥미로운 루머는 명랑한 조직 생활을 가능케 한다. 이 경로의 의사 전달은 흔히 부정확하고 허위의 정보가 상호 교환되기 때문에 특히 경영자의 주의를 환기시키며 때로는 공식적인 의사 전달 통로에서 도저히 얻지 못하는 정보를 얻을 수도 있기 때문에 더욱 중요시하여야 한다.

따라서 유능한 경영자는 공식적인 커뮤니케이션 과정에서의 정보와 비공식적 커뮤니케이션 과정에서의 정보를 종합 분석하여 원만한 경영 정보를 추출해 낼 수 있는 능력을 개발하여야 한다.

참고로 현대 경영의 중심 과제가 되고 있는 마케팅 커뮤니케이션에 대하여 약술하겠다.

3. 마케팅 커뮤니케이션

기업의 마케팅 행동(marketing behavior)은 상품 또는 서비스의 유통에 있어서 생산자, 유통자 및 소비자의 삼자간에 각종 커뮤니케이션의 존재를 전제로 하여야만 그 성공을 기대할 수 있다.

이러한 커뮤니케이션 형태는 오늘날의 대량 생산 체제 하에서 다양화된 상품을 소비자에게 의식적, 계속적으로 유통시키기 위하여 지역적, 장소적 및 시간적인 소비 동향에 관한 정보를 수집하여 분석하고 각종 대책을 강구할 필요성에서 이루어졌다. 또한 그것은 경쟁 기업의 행동에 관한 정보, 국가의 입법 및 행정에 관한 정보 등도 수집하여 기업의 마케팅 행동을 효과 있게 하는 데 한층 더 필요한 것이다.

마케팅 커뮤니케이션은 주로 광고 활동에 의하여 수행되며 세일즈맨 활동에 의하거나 판매점 촉진(dealer promotion)에 의하여 행해지기도 한다.

이와 같이 기업의 마케팅 활동은 그 일면에 있어서 마케팅 커뮤니케이션의 문제가 중요한 것이지만 반드시 널리 인식되고 있지는 못하다. 그러나 실제에 있어 많은 기업이 의식하거나 하지 않거나간에 시장 조사, P.R. 혹은 人的 판매, 「이미지」의 창조 등 여러가지 방법으로 마케팅 커뮤니케이션 활동이 수행되고 있는 것이다. 환언하면 기업의 마케팅 커뮤니케이션은 마케팅 부문 조직내의 상호 작용으로서 기업과 소비자, 도매업자, 소매업자와의 사이에서 인간과 인간 관계 즉 인간 상호간에 일반적인 양해 내지 동의를 얻기 위한 유일한 수단으로 등장되었으며 그 기능에는 대략 다음과 같은 것이 있다.

1) 정보 기능

자기의 판매망으로부터 마케팅 활동에 필요한

정보를 수집하는 시스템을 완비하여 입수된 정보를 분석하여 판매 계획 수립에 반영한다.

2) 지시 기능

마케팅 부분 조직의 상층부에서 하층부로 지시 명령을 전달하여 효과적인 마케팅 활동을 꾀하는 기능이다.

3) 조정 기능

이 조정 기능은 마케팅 활동에 있어 불가결한 것이며 관련 있는 각 부서간의 의견을 조정하는 일종의 수평적 커뮤니케이션 방법이다.

4) 설득 기능

이는 소비자에게 의사, 감정, 사상, 상품의 정보 등을 전달하여 소비자의 행동이나 태도의 방향을 결정하게 하는 기능으로 가장 중요하다.

5) 평가 기능

이것은 정보 기능, 지시 기능, 조정 기능, 설득 기능을 발휘하고 그 결과를 반영시킴으로써 다음의 커뮤니케이션의 개선을 꾀하는 기능이다.

IV. 효과적인 커뮤니케이션 방안

커뮤니케이션 활동을 효과적으로 수행하기 위하여는 무엇보다 효율적이고 성공적인 의사 전달을 방해하는 제요소를 제거시키는 데 있다. 중요한 몇가지를 적어 보면 다음과 같다.

1. 정확한 전달

경영자와 부하간에 주고 받는 제정보는 명확하게 전달되어 중간에서 일부가 소멸되거나 첨가되는 사례를 피하여야 한다. 그러나 전달받는 자에게 알맞게 전해 줄 수 있는 약간의 기술적인 요소를 가미하는 것은 무방하다.

2. 분명한 표현

전해지는 정보가 흔히 분명치 못하거나 모호한 경우가 생기는데 이는 전달자와 피전달자의 의도가 서로 상치되는 결과를 가져온다. 이러한 경우에는 중간 단계에서 불필요한 정정이 가해지는 내용의 변경이 뒤따르기 때문에 극히 조심해야 한다.

3. 변함 없는 注意

서신이든 구두든간에 소홀히 받아들이는 심리가 있다. 이는 개인적 특수 사정에 따라서도

일어나는데 항상 주의력을 기울이도록 반복하고 확인하는 의사 전달의 태도가 있어야 한다.

4. 전달 문서의 보존

여러가지 전달 문서가 전달 과정에서 消失되는 경우가 흔하다. 이는 커뮤니케이션 관리가 허술하기 때문이다. 또한 전달된 정보에 대한 보존이 요구된다. 상대방에게 정보가 노출됨으로써 기업이 입는 손실을 막기 위한 방편이다.

5. 조정 기관의 확보

한번 전달된 정보에 대하여 수정하거나 취소하는 경우가 있는데 이때에는 부하 종업원들의 불신을 받게 된다. 따라서 사전에 조정 기관을 확보하여 에에 대한 조정에 항상 신경을 써야 한다.

6. 명확한 평가

수행된 커뮤니케이션을 평가 분석함에는 성급한 결론은 禁物이며 정확하고도 논리적인 결론을 얻어야 한다. 그렇게 하여야만 앞으로의 의사 전달 통로의 개선이나 수정을 효과적으로 할 수가 있다.

7. 전달의 확인과 두려움의 제거

각 조직 계층간에 전달되어야 할 정보가 전달되었는지 꼭 확인을 하여야 하며 또한 경영자의 태만으로 다음으로 미루어 시간적으로 지연시키는 등의 사례를 확인할 수 있는 방법을 강구하여야 한다. 그리고 부하로부터 상관에게 전달되는 정보는 고의로 특정 사실을 감추는 경우가 많은데 이에 대한 확인도 중요하다.

이상에서 몇가지 요건을 기술하였지만 경영 조직에서의 의사 소통은 최고 경영자의 기술적인 면과 인간적인 면이 크게 작용하기 때문에 커뮤니케이션에 관한 평소의 관심과 연구에 그 성

공 여부가 좌우된다 하겠다.

V. 맺는 말

지금까지 기업 경영에 있어 커뮤니케이션의 제 문제에 대하여 略述하였다. 오늘날에는 기업 규모가 거대화 내지 대형화되고 그 조직도 세분화되고 있어 복잡한 정보를 상호 교환함에 있어 더욱 효과적인 커뮤니케이션 방안이 연구되고 있다.

또 기업체가 일국의 의존 상태에서 해외의 의존도가 높아가고 있어 국제간의 커뮤니케이션의 필요성이 증대되고 있으며 노동 조합의 발달은 노동자와 경영자의 협조가 무엇보다 중요시되고 있어 더한층 원만한 커뮤니케이션이 요구되고 있다. 특히 최근에 이르러 전체적인 불경기 현상은 경영 합리화를 통한 해결책을 강구하고 있음에 비추어 인간 관계에 의한 부드러운 분위기에서의 상호 협동 체제가 바람직하고 소망스러운 일로 대두되고 있다. 이러한 관점에서 보아 커뮤니케이션 문제는 합리적인 기업 경영의 관건이 되고 있다는 사실을 더욱 중시하여야 하겠다. 시간과 지면의 제약으로 개론에 그치나 그 실제적 효과 측정 문제는 다음 기회에 다시 분석하기로 한다.

參 考 文 獻

- 이준범저 현대경영관리론, 박영사, 1969
- 윤병욱저 경영의 이론과 실제, 한국생산성본부, 1963
- 소진덕저임원수 인사 및 조직, 고려대학교기업경영연구소, 1964
- 김동기저 현대 마케팅 원론, 박영사, 1968
- 박열호저 인간관계의 이론과 실제, 생산성본부, 1962
- Rensis Likert, *New Patterns of Management*, McGraw-Hill Book Company, 1961
- Koortz & O'Donnel, *Principles of Management*, McGraw-Hill Book Company, 1955
- 연세대학교상경연구소 상경논총, 1971
- 경영학대사전
- 행정학 사전