

KOSHA GUIDE

Z - 19 - 2022

## 조직의 의사소통 및 정보제공에 관한 지침

2022. 12.

한국산업안전보건공단

## 안전보건기술지침의 개요

○ 작성자 : 한국안전문화진흥원

○ 제·개정 경과

- 2022년 12월 리스크관리분야 표준제정위원회(제정)

○ 관련규격 및 자료

- 안전보건경영시스템

○ 기술지침의 적용 및 문의

- 이 기술지침에 대한 의견 또는 문의는 한국산업안전보건공단 홈페이지 안전보건기술지침 소관 분야별 문의처 안내를 참고하시기 바랍니다.
- 동 지침 내에서 인용된 관련규격 및 자료 등에 관하여 최근 개정 본이 있을 경우 해당 최근 개정 본을 참고하시기 바랍니다.

공표일자 : 2022년 12월 31일

제 정 자 : 한국산업안전보건공단 이사장

## 조직의 의사소통 및 정보제공에 관한 지침

### 1. 목 적

의사소통과 정보 확보는 작업 현장의 효율성 증진과 오류 차단에 따른 안전사고 예방에 필수적 조건이다. 특히 이 개념은 안전보건경영시스템을 구축 요건에서 ‘지원’ 부문과 관련된 중요한 사항이다. 모바일과 SNS 기반 의사소통 시대 이 지침은 안전·보건관리에서 요구되는 의사소통과 정보 관련 필요 사항들을 안내하는 것을 목적으로 한다.

### 2. 적용범위

본 가이드라인은 ISO 또는 KOSHA-MS 기반의 안전보건경영시스템 운영 책임자, 실무담당자, 내부 심사원 그리고 EHS 담당 C-suite의 역량 강화에 적용한다. 또한, 산업안전보건법 ‘정부의 책무’ 관련 사업주의 자율적인 안전보건경영체제 지원사업 및 ‘안전·보건 의식을 북돋우기 위한 시책 마련 및 무재해 촉진’ 사업을 담당하는 행정관리인의 업무역량 증진에도 적용한다.

### 3. 용어의 정의

- 3.1 정보: 정보(information)란 특정 상황에서 적용하려고 행동하고, 어떤 내용을 받아들이고자 하는 사람에게 의미 있는 형태로 처리된 데이터나 내용이며, 이는 현재 또는 장래의 의사결정에 있어서 의미와 가치를 유발해야 한다.
- 3.2 자료: 자료(data)란 평가되지 않은 원래의 정보(raw information)로써, 수신자에게 무의미하고 아무 가치가 없는 숫자, 기호, 문장이다.
- 3.3 지식: 지식(knowledge)이란 일반상황에서 평가된 자료로써, 의미 있고 가치 있는 정보의 일반 규칙(rule)이자 명제(theorem)이다.

- 3.4 의사소통: 의사소통(communication)이란 원래 뜻은 ‘상호 공통점을 나누어 갖는다.’로 라틴어‘communis(공통, 공유)’에서 파생된 말이다. 인간관계에서 각각의 사람이 자신의 정보, 감정, 사상, 의견을 언어적, 비언어적 부호로 바꾸어 전달하고 그것들을 받아들이는 일련의 연속적 과정을 말한다. 의사소통은 조직과 팀의 효율성과 효과성을 성취할 목적으로 이루어지며, 집단 내의 기본적인 존재 기반이고 성과를 결정하는 핵심 기능이라 할 수 있다.
- 3.5 노이즈: 노이즈(noise)란 의사소통에서는 이해 전달에서의 간섭을 의미하며, 기술적인 잡음, 오해, 원고 손상, 부정적인 태도, 거짓말, 좋지 않은 시력, 청취력 손상, 부정 인쇄물과 그림을 포함한 넓은 의미로 사용된다. 노이즈를 줄이는 방식은 구두와 문자 메시지를 좀 더 이해하기 쉽게 만드는 것과 간섭 소지를 미리 예견하여 순화하는 것이다.
- 3.6 송신자: 송신자(sender)는 생각, 감정, 정보 등을 말로써 전달하는 사람이다.
- 3.7 수신자: 수신자(receiver)는 송신자의 메시지를 듣고 받아들이는 사람이다. 소리를 물리적으로 받아들이는 청취, 메시지의 해석과 포괄적인 이해, 청취한 바를 파지하는 능력인 기억, 적절한 반응이 수신자에게 중요한 요소다.
- 3.8 피드백: 송신자와 수신자는 서로 끊임없이 피드백(feedback)을 교환하는데 그것은 고개를 끄덕이거나 가로 저음, 얼굴을 찡그리거나 미소를 짓는 식의 비언어적인 방법, 둘째, 직접적으로 말을 하는 언어적인 방법으로 이루어진다. 이 피드백으로 인해 화자의 자신의 전달하고자 하는 메시지가 청자에게 제대로 전달되고 있는지에 대해 판단을 한다.
- 3.9 코드화: 뇌에서 일어난 생각을 타인에게 전달(송신)하고자 하면 전달을 위한 이해 가능한 아이디어를 묶는 활동에서 출발한다. 코드화(encode)sms 생각 패턴을 언어로 바꾸는 활동이다.
- 3.10 디코드(decode): 아무리 전문적으로 표현된 메시지라도 이해되지 못하면 본래의 의도가 전달되지 못한다. 물리적 형태로 수령된 메시지는 수령인에 의해 디코드(decode) 되어 이해된다. 완벽한 코드화는 많은 언어와 문화로 구성된 오늘날의 세계에서 불가능하다. 예컨대, 우리나라 말에 “알아서 해”라는 말이 있다. 긍정인지

부정인지 모른다. 수령인에 따라서 달리 해석된다.

## 4. 정보

### 4.1 정보의 가치

4.1.1 정보는 정확하여 사용자가 신뢰를 할 수 있어야 가치를 갖는다. 신뢰를 확보하기 위하여 정보로 활용되는 지표가 정보를 제대로 대변하고 있는가를 체크 한다. 대변하고 있다면 그 정보는 타당성이 있다고 평가받는다.

4.1.2 정보는 다음의 효용성을 보여야 가치를 갖는다.

- (1) 사용자의 편리성 입장에서 편의성 조건이라는 형태 효용을 갖추어야 한다.
- (2) 사용자의 의사결정 시점 관점에서 적시성 조건이라는 시간효용을 갖추어야 한다.
- (3) 사용자의 접근성 입장에서 공간성 조건이라는 장소효용을 갖추어야 한다.
- (4) 사용자의 통제 성 입장에서 통제 가능 조건이라는 소유효용을 갖추어야 한다.

4.1.3 정보는 항상 업데이트 갱신되어 시간성 측면에서 최신성이 확보되어 있어야 가치를 갖는다. 최신성을 확보하기 위해서는 비용이 발생한다. 따라서, 정보가치와 정보 비용을 고려하여 정보의 최적 수명을 결정한다.

4.1.4 정보는 요약되고, 수신자가 제한하고, 정보 여과(중요내용만 선별·수정·변형)를 통해 가치 증대 성을 유지해야 한다.

### 4.2 의사결정 형태에 따른 정보의 특색

&lt;표 1&gt; 의사결정 형태에 따른 정보의 특색

정보의 특색	의사결정 형태		
	운영자 층 operational control	중간관리 층 managerial control	최고 경영자 층 strategic planning
시간성	역사적	→	전망적
기대성	예측 가능	→	예상 외/급변
정보 출처	내부	→	외부
범위성	세부적	→	요약
빈도성	실시간	→	시기 별
조직성	구체화/구조화	→	추상적
신뢰성	정확성 강함	→	정확성 결여

## 5. 의사소통

### 5.1 의사소통의 장벽

5.1.1 의사소통은 복잡하고 주고받는 과정이기에 문제가 발생하게 된다. 의사소통에서 일어나는 장벽을 아는 관리자는 의사소통 과정을 더 효과적으로 관리할 수 있다.

5.1.2 의사소통 장벽에는 절차 장벽, 물리적 장벽, 의미론적 장벽, 심리·사회적 장벽이 있다.



&lt;그림 1&gt; 의사소통 과정

### 5.1.3 절차 장벽(Process Barriers)

성공적인 의사소통은 과정 모든 단계에서 효과적이어야 한다. 따라서 막힌 단계는 장벽이 된다.

- (1) 송신자 장벽: 특이한 새로운 아이디어를 가진 관리과정 교육생은 비난에 대한 두려움 때문에 모임에서 크게 자신의 견해를 밝히지 않는다.
- (2) 코드화 장벽: 오늘날의 다문화와 성별 동등 작업장에서 일어나는 장벽이다.
- (3) 중간 매체 장벽: 무응답 3번, 업무 중 신호를 2회 받은 고객은 고객 상담 전화는 시간 낭비라고 결론 내린다.
- (4) 디코드 장벽: 레스토랑 관리자는 아이패드로 발표된 판매 계획에 대해 그 내용을 잘 이해하지 못한다.
- (5) 수신자 장벽: 예산 준비에 몰두한 관리자는 팀 구성원에게 이전 진술을 반복하게 한다.
- (6) 피드백 장벽: 사내 교육에서 피 교육자의 질문이 없으면 교육관은 교육 내용이 이해된 것으로 판단한다.

### 5.1.4 물리적 장벽(Physical Barriers)

때로는 물리적 장벽이 효과적인 의사소통을 방해한다. 예를 들면, 소음방지 귀막이를 하고 작업하는 사람은 “불이야!” 하는 소리를 듣지 못한다. 거리는 또 다른 물리적 장벽이다. 수천 마일 떨어져 있고 다른 시간대를 사용하는 사업장 근로자를 대상으로 하는 의사소통은 국제 비즈니스 의사소통을 어렵게 한다. 그나마 인터넷 기술의 발전으로 거리에 따른 장거리 물리적 장벽은 없어지고 있다. 비록 구성원들은 물리적 장벽을 당연한 것으로 여기지만, 장벽 일부는 제거될 수 있다.

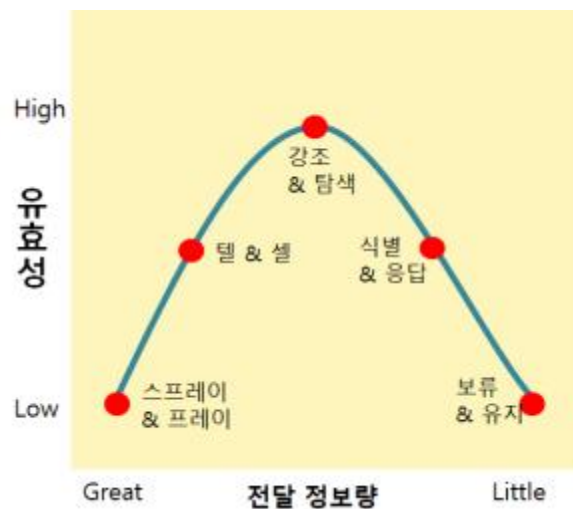
### 5.1.5 의미론적 장벽(Semantic Barriers)

의미론이란 우리가 사용하는 단어의 뜻으로 정의된다. 단어는 일생 생활에서 필수 불가결한 요소이지만 문제 또한 일으키는 소지를 지니고 있다. 성적 관련 단어, 지역 차별 단어, 인종 관련 단어, 그리고 새로운 전문 용어가 성행하고, 전자 메일용 전용 단어가 사용되는 오늘날의 사회에서 관리자(발신자)는 다른 사람들(수용인)도 다 이해하는 단어이겠지 하는 착각에 빠지기 쉽다. 이런 의미론적 장벽을 제거하고자, 하이테크 같은 전문 관리자 중심의 조직에서는 과학기술 용어에 관한 특별 과정 교육을 제공한다. 또한 여성 근무자가 많은 일반 조직에서는 남성을 상대로 성교육을 제공한다.

### 5.1.6 심리 사회적 장벽(Psychosocial Barriers)

심리 사회적 장벽은 다른 유형의 장벽보다 더 장벽이 될 수 있다. 사람들의 배경, 인식, 가치, 편견, 욕구, 경험 등은 각기 다르다. 어린이들의 경험은 권위적 모습, 인종 편견, 성별 혐오, 자신감 결여 등에 부정적 감정을 갖게 한다. 가족 편력과 인간관계 문제점 역시 의사소통에서 집중력을 악화시킬 수 있다. 과거의 직장 경력 또한 때로는 작업 관련 대화보다는 분노, 불만, 큰소리 등으로 표출되기도 한다. 특히, 바이러스 질병에 따른 사회적 거리 두기(social distancing)는 새로운 심리 사회적 장벽이 되고 있다. 수용자의 욕구 및 관계 환경에 따른 심리 사회적 민감성은 의사소통 과정에서 제거되어야 할 심리적 장벽이다.

## 5.2 의사소통 전략



<그림 2> 의사소통 전략 종류 비교



### 5.2.1 ‘스프레이 앤드 프레이(spray and pray)

‘스프레이 앤드 프레이(spray and pray)’란 물뿌리개로 물 뿌리듯 여기저기 의사소통한 뒤 의미전달은 운에 맡기는 식의 전략이다.

- (1) 이는 대형 강의와 같으며, 수동적 태도의 수신인은 자신에게 유익할 것이라는 희망으로 정보로 샤워를 한다.
- (2) 이 전략을 선택한 관리자는 “많은 것이 더 낫다.”라는 전제로 선호한다.
- (3) 이 전략은 수용인 스스로가 중요하고 관련된 정보를 발췌함으로 일방적이고, 덜 인간적이며, 덜 유익하다.

### 5.2.2 텔 앤 셀(Tell & Sell)

이 전략은 많이 제약된 메시지를 전달하는 데 활용하는 전략으로써, 중요성과 관련성을 설명하는 데 시간을 많이 투입한다.

- (1) 최고 경영진이 새로운 전략, 합병 계획, 재조직을 발표하는 경우 종종 이 전략을 이용한다.
- (2) 수용인이 필요한 실질적 내용보다 멋진 발표에 공을 들이면 치명적인 오류가 발생하기 쉽다.

### 5.2.3 강조와 탐색(Underscore & Explore)

조직 성공과 긴밀하게 연결된 핵심 정보와 이슈가 주고받는 방식으로 의사소통된다. 우선되는 정보가 강조되며 정당성이 제시된다.

- (1) 이 전략은 양방향이다.
- (2) 수신자는 프로세스에서 수동적 참여자가 아닌 능동적인 참여자로 취급된다.

- (3) 경청, 오해 해결, 합의 및 헌신 구축, 실질적이고 잠재적인 장애 요소 강조 등이 전략의 성공을 위한 키 워드다.

#### 5.2.4 식별 및 응답(Identify & Reply)

이 전략은 반응적이고 때로는 방어적이다. 이 전략의 초점은 수용인이 이전에 이루어진 의사소통에 관심을 두고 있는 점을 전제로 한다.

- (1) 수용인은 핵심 이슈를 알고 있기에, 적극적인 참여자이고 본질적으로 프로세스를 주도한다.
- (2) 수신자는 의제를 정하고 경영진(공신인)은 소문, 풍자, 유출에 대응한다.

#### 5.2.5 보류 및 유지(Withhold & Uphold)

이 커뮤니케이션 전략은, 알아야 한다고 생각 드는 사람들에게 알리는 전략이다.

- (1) 비밀과 통제가 가장 중요하다.
- (2) 정보는 권력으로 취급되므로 합리적이고 제한적이다.
- (3) 책임자는 질문을 받을 때, 사물에 대한 엄격하고 좁은 시야에 집착하게 된다.
- (4) X-이론에 따른 명령 및 통제 관리 방식처럼 생각하면 맞다.

### 5.3 효과적인 의사소통 Tip

5.3.1 의사소통이 이루어지려면 의사소통의 목적과 상황의 정의가 일치하여야 한다. 상황에 대한 다소의 일치감 없이는 토론되어야 할 논제, 대화 등이 생기지 않는다. 따라서 의사소통의 상대나 장소 그리고 상황에 대하여 정확하게 이해하는 것이 중요하다.

5.3.2 의사소통에서는 교대로 말한다. 의사소통은 혼자서 이루어지는 것이 아니기에 일방적으로 말하기보다는 자연적으로 말이 중단되거나 문장 끝에서 교대가 이루어지도록

록 배려해야 한다.

5.3.3 주의 깊게 들어야 한다. 먼저 말하는 사람의 눈을 부드럽게 바라보면서 주의를 집중하여 경청하도록 한다. 많은 오해는 주의 깊게 듣지 않고, 듣는 사람의 마음으로 판단하면서 듣기 때문에 일어나는 경우가 대부분이다. 차이점이 있어도 경청을 먼저 해야 한다.

5.3.4 간단하게 다시 요약한다. 상대방의 요지를 파악하여 간단명료하게 요약해주고, 이 내용이 맞는지를 재확인합니다. 이를 통하여 의사전달이 정확하게 되었는지를 확인할 수 있다.

5.3.5 상대의 관점에 대한 이해를 얻어내기 위하여, 타인의 관점과 감정에 귀를 기울인다. 상대방의 입장에서 생각해 보면, 상대방의 의도를 이해하는데 도움이 된다.

## 5.4 비언어적 의사소통 기법

종종 사람의 비언어적 신호나 몸의 언어는 무의식중에 나타나는 것을 언어적 의사소통보다 더 적합한 정보를 제공해 준다.

### 5.4.1 몸짓

사람들 대부분은 의사소통하면서 자신의 손을 사용한다. 또한 보편적으로 이해되는 어떤 몸짓들은 말을 전혀 필요로 하지 않는다. 말이 부적절한 것처럼 보일 때, 즉 어떤 것을 묘사하거나, 강조하거나, 자신이 말하고 있는 의미를 설명하려 할 때 몸짓은 도움이 된다.

### 5.4.2 몸짓시선 접촉

사람들은 자신의 눈을 통해 타인과 접촉하며, 타인과 어떤 형태의 눈 마주침을 갖느냐에 따라 신뢰와 믿음의 형태도 다르게 나타난다.

### 5.4.3 몸짓아류 언어

아류 언어는 신음, 한숨, 비명, 투덜거림과 같은 말이 아닌 모든 종류의 소리으로써, 이

들 아류 언어들 또한 타인에게 많은 의미를 전달한다.

#### 5.4.4 몸짓신체 접촉

신체 접촉은 가장 강력한 형태의 비언어적 의사소통이다. 신뢰, 분노, 자비, 연민, 온정, 흥미, 관심 등을 신체 접촉을 통해서 표현할 수 있다. 문화적, 사회적으로 규정된 접촉과 관련된 많은 금기가 있다. 친밀한 접촉이 잘못하면 성적 희롱으로 미칠 수도 있다.

#### 5.4.5 몸짓거리감

사람들은 자신과 타인 사이에 거리를 두고자 한다. 상사 사무실 방문을 꺼리고, 자기 자신의 사적인 영역에서 편안함을 느낀다.

### 6. 안전보건 정보 및 의사소통

#### 6.1 정보 문서화

6.1.1 조직의 안전보건경영시스템의 효과성을 위해 필요한 것으로 조직이 결정한 정보는 문서화 되어야 하며, 문서화 정도 결정은 다음을 고려한다.

- (1) 조직의 규모, 그리고 활동, 프로세스, 제품 및 서비스의 유형
- (2) 법적 요구사항 및 기타 요구사항의 충족에 대한 실증의 필요성
- (3) 프로세스의 복잡성과 프로세스의 상호작용
- (4) 조직 구성원의 역량

6.1.2 정보를 문서화 작성하든가 또는 갱신할 경우, 조직은 다음 사항을 보장하여야 한다.

- (1) 식별 및 내용 (예 : 제목, 날짜, 작성자 또는 문서번호) 보장

(2) 형식 (예 : 언어, 소프트웨어 버전, 그래픽) 및 매체 (예 : 종이, 전자 매체)의 적절성 확인 보장

(3) 적절성 및 충족성에 대한 검토 및 승인 절차 보장

6.1.3 문서화된 정보의 관리를 위하여, 조직은 다음 활동을 다루어야 한다.

(1) 배포, 접근, 검색 및 사용

(2) 가독성 보존을 포함하는 보관 및 보존

(3) 변경 관리

(4) 보유 및 폐기

(5) 정보 보안

6.1.4 안전보건경영시스템 관련 문서로 만들어진 정보는 다음 사항이 보장되게끔 관리되어야 한다.

(1) 필요한 장소 및 필요한 시기에 사용하기에 적절함

(2) 기밀 유지 실패, 부적절한 사용 또는 완전성 훼손으로부터 보호됨

6.1.5 안전·보건 정보는 적어도 다음 16가지를 포함해야 한다.

(1) 물질의 식별

(2) 누출 사고 대책

(3) 생태학적 정보

(4) 취급 및 보관

- (5) 폐기시 주의사항
- (6) 위험 식별
- (7) 노출방지/개인보호구
- (8) 운송정보
- (9) 성분의 명칭 및 함유량
- (10) 물리화학적 성질
- (11) 규제 정보
- (12) 응급처치
- (13) 안정성 및 반응성
- (14) 소방 조치
- (15) 독성 정보
- (16) 기타 정보

## 6.2 정보 의사소통

6.2.1 조직은 안전보건 경영시스템과 관련된 문서화된 정보에서 내부 및 외부 이해관계자와 의사소통할 내용, 시기, 대상, 의사소통 방법을 결정하고 이를 실행, 유지하여야 한다. 의사소통 대상은 다음과 같다.

- (1) 조직의 다양한 계층과 기능 중 내부 인원
- (2) 계약자 및 작업장 방문자

## (3) 기타 이해관계자

6.2.2 조직은 다양성 측면(예 : 성별, 언어, 문화, 문맹 퇴치, 무능력)을 반영하여 의사소통 방법을 결정하여야 한다.

6.2.3 조직은 의사소통 프로세스를 수립할 때 외부 이해관계자의 의견을 고려함을 보장하여야 하며, 다음 사항을 실행하여야 한다.

(1) 법적 요구사항 및 기타 요구사항을 반영한다.

(2) 의사소통되는 OH&S 정보가 OH&S 경영시스템 내에서 생성된 정보와 일치하며 신뢰할 수 있음을 보장한다.

(3) 조직은 안전보건경영시스템과 관련된 의사소통의 증거로 보유하여야 한다.

6.2.4 의사소통은 조직문화의 중요한 요소 중 하나이다. 대부분의 조직이 위에서 아래로의 지시적 의사소통은 잘 갖추어져 있으나, 아래로 위로의 의사소통은 부족한 경우가 많다.

(1) 이를 해소하기 위해서는 경영진, 특히 최고 관리자와 직원들 간에 의사소통할 수 있는 상시 채널이 마련되어 있어야 하고, 최고 관리자는 직원들과 만남의 자리를 자주 가져야 한다.

(2) 무엇보다도 최고 관리자가 관용의 태도를 가지고 권위를 탈피하는 것이 가장 중요하다.

## 7. 안전 의사소통 수준 측정

### 7.1 측정 모형

7.1.1 성숙 모형으로 미성숙 단계, 출현 단계, 정착 단계, 성숙 단계로 구분한다.

7.1.2 차원으로는 다음 6가지 차원을 점검한다.

- (1) 의사소통 이해: 커뮤니케이션 기능 및 조직에 대한 커뮤니케이션의 가치에 대한 주요 이해관계자 간의 이해 정도를 측정한다.
- (2) 의사소통 기능: 내부 및 외부 커뮤니케이션과 함께 작업하는 포괄적인 접근 방식으로, 커뮤니케이션 부서의 임무가 어떻게 정의되고 조직이 커뮤니케이션을 전략적, 기술적, 실질적으로 어떻게 처리하는지를 측정한다.
- (3) 의사소통 전담 조직: 커뮤니케이션 업무가 조직되는 방식과 조직이 커뮤니케이션 문제를 통합하고 전문화하는 방식을 측정한다.
- (4) 의사소통 전제 조건: 관리자와 직원을 위한 커뮤니케이션 활동에 할당된 시간뿐만 아니라 예산 및 커뮤니케이션에 종사하는 사람의 수와 같은 조직적 전제 조건을 측정한다.
- (5) 의사소통 역량: 조직 내 일반 커뮤니케이션 스킬, 커뮤니케이션 분야 핵심인력 교육 및 훈련의 필요성을 측정한다.
- (6) 의사소통 관행 및 평가 방법: 조직이 비즈니스 또는 조직의 목표 및 주요 인물과 관련된 커뮤니케이션 활동 및 커뮤니케이션 가치를 분석, 계획, 구현, 측정 및 평가하기 위해 사용하는 방법을 측정한다.

## 7.2 단계별 의사소통 수준 특성

<표 2> 단계별 의사소통 수준 특성

의사소통 이해			
미성숙	출현	정착	성숙
<ul style="list-style-type: none"> <li>이해관계자는 커뮤니케이션 가치를 무시</li> <li>메시지 전달로서의 커뮤니케이션 이해</li> <li>커뮤니케이션 전문가에 대한 자신감 없음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>일부 이해관계자는 커뮤니케이션 가치를 인식</li> <li>센스메이킹으로서의 커뮤니케이션의 이해</li> <li>커뮤니케이션 전문가에 대한 새로운 자신감</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>이해관계자는 일반적으로 커뮤니케이션 가치를 인식</li> <li>변혁적 커뮤니케이션의 이해</li> <li>커뮤니케이션 전문가에 대한 확고한 신뢰</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>모든 이해관계자는 커뮤니케이션 가치를 인식</li> <li>조직화를 구성하는 의사소통의 이해</li> <li>커뮤니케이션 전문가에 대한 높은 자신감</li> </ul>



의사소통 기능			
미성숙	출현	정착	성숙
<ul style="list-style-type: none"> <li>의사소통은 일반적인 책임으로 인식되지 않음</li> <li>모든 운영 결정 및 프로젝트에서 커뮤니케이션 측면이 무시됨</li> <li>커뮤니케이션 부서/전문가가 지원 및 서비스 기능을 수행</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>이해관계자는 커뮤니케이션 책임에 대해 다양한 의견을 가지고 있음</li> <li>일부 단위 또는 상황에서 의사소통 측면은 통합된 중요한 결정 또는 프로젝트</li> <li>커뮤니케이션 부서/전문가가 몇 가지 전략적 결정을 지원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>이해관계자는 커뮤니케이션 책임에 대해 공통된 의견을 가지고 있음</li> <li>대부분의 단위 또는 상황에서 커뮤니케이션 측면은 중요한 결정이나 프로젝트에 통합</li> <li>커뮤니케이션 부서/전문가들은 대부분의 전략적 결정을 지원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>의사소통은 일반적인 책임으로 인식</li> <li>커뮤니케이션 측면은 모든 운영 결정 및 프로젝트에 통합</li> <li>커뮤니케이션 부서/전문가는 전략적 관리 기능을 제정하고 지원 및 서비스를 제공</li> </ul>
의사소통 전담 조직			
미성숙	출현	정착	성숙
<ul style="list-style-type: none"> <li>커뮤니케이션 조직이 운영/관리 요구를 지원하지 않음</li> <li>어떤 커뮤니케이션 전문가도 관리팀에 참여하지 않음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>커뮤니케이션 조직은 운영상의 필요를 지원</li> <li>커뮤니케이션 전문가는 관리팀 회의에 임시로 초대됨</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>커뮤니케이션의 조직은 경영진의 요구를 지원</li> <li>커뮤니케이션 전문가는 일부 경영진 또는 의사결정에 참여</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>의사소통의 조직은 균형 잡힌 운영 및 관리 요구사항에 맞게 조정</li> <li>커뮤니케이션 전문가는 다양한 수준에서 조직 전체의 관리팀 및 의사 결정에 참여</li> </ul>
의사소통 전제조건			
미성숙	출현	정착	성숙
<ul style="list-style-type: none"> <li>의사소통 시간 부족, 의사소통 리더십과의 작업 없음</li> <li>통신 예산 없음</li> <li>외부 커뮤니케이션 자원 없음</li> <li>커뮤니케이션 부서 또는 기능의 직원 부족</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>의사소통 시간 제한</li> <li>지역 부서별 커뮤니케이션 예산</li> <li>일시 외부 커뮤니케이션 리소스 확보</li> <li>커뮤니케이션 부서의 직원이 조직의 일부 요구사항을 처리함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>의사소통의 필요성을 인정하고 그것을 위해 시간을 할애함</li> <li>중앙 예산 배정</li> <li>필요한 대부분의 부서 또는 상황에서 외부 커뮤니케이션 자원 제공됨</li> <li>커뮤니케이션 부서는 조직의 대부분의 요구사항을 처리하기 위해 직원이 배치됨</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>의사소통에 충분한 시간을 할애하고, 관리자는 의사소통 리더십과 함께 체계적인 작업을 가능하게 하는 규모의 팀을 보유</li> <li>중앙 및 지역 부서별 예산</li> <li>필요할 때 외부 커뮤니케이션 리소스 항상 제공</li> <li>커뮤니케이션 부서는 전체 조직의 커</li> </ul>

			<p>커뮤니케이션 요구사항을 충족할 수 있을 만큼 충분히 인력이 배치됨</p>
이사소통 역량			
미성숙	출현	정착	성숙
<ul style="list-style-type: none"> <li>의사소통 능력 부족</li> <li>의사소통에 대한 공식적인 교육을 받은 의사소통 전문가 없음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>다양한 커뮤니케이션 능력</li> <li>커뮤니케이션에 대한 정식 교육을 받은 일부 커뮤니케이션 전문가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>필요한 대부분 영역의 커뮤니케이션 능력 확보</li> <li>대부분의 커뮤니케이션 전문가는 커뮤니케이션에 대한 정식 교육을 받음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>필요한 모든 영역의 커뮤니케이션 능력 확보</li> <li>모든 커뮤니케이션 전문가는 커뮤니케이션에 대한 정식 교육을 받음</li> </ul>
관행 및 평가방법			
미성숙	출현	정착	성숙
<ul style="list-style-type: none"> <li>조직의 발전과 변화에서 커뮤니케이션 측면이 소홀히 함</li> <li>조직은 커뮤니케이션 문제에 반응적으로 대응함</li> <li>연결되지 않은 커뮤니케이션 활동이 조직에서 나옴</li> <li>커뮤니케이션은 평가되지 않음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>커뮤니케이션은 때때로 조직 개발 및 변화에 통합됨</li> <li>커뮤니케이션 문제에 대한 대응은 조직 전체의 사후 대응과 사전 대응이 다름</li> <li>커뮤니케이션 활동은 조직의 결과와 연결된 일부 단위 또는 상황임</li> <li>의사소통은 일부 영역 또는 상황에서 평가됨</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>의사소통은 대부분 조직 개발 및 변화에 통합됨</li> <li>커뮤니케이션에 대한 응답은 대부분 사후 대응과 사전 대응이 균형을 이루고 있음</li> <li>커뮤니케이션 활동은 대부분 조직의 결과와 연결됨</li> <li>의사소통은 필요한 대부분의 영역이나 상황에서 평가됨</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>커뮤니케이션은 조직의 발전과 변화에 체계적으로 통합됨</li> <li>조직은 사전 대응 및 사후 커뮤니케이션 문제를 균형 있게 처리할 수 있음</li> <li>커뮤니케이션 활동과 노력이 조직의 성과, 핵심성과지표 등의 성과와 연계됨</li> <li>의사소통은 고급 출력 및 영향 측정으로 평가되며 질적 및 양적 방법을 모두 사용하여 내부 및 외부 의사소통의 효과를 평가함.</li> <li>내부 커뮤니케이션은 자주 평가됨</li> </ul>

## 지침 개정 이력

### □ 개정일 : 2021. 10. 29.

- 개정자 : 한국안전문화진흥원
- 개정사유 : 가이드라인 고도화
- 주요 개정내용
  - 1. 목적 변경
  - 2. 적용범위 변경
  - ‘6.1.3 문서화된 정보의 관리를 위하여, 조직은 다음 활동을 다루어야 한다.’에서 (5) 정보 보안 추가
  - ‘6.1.5 안전·보건 정보는 적어도 다음 16가지를 포함해야 한다.’ 추가
  - ‘7. 안전 의사소통 수준 측정’ 중 ‘7.1 측정 모형’과 ‘7.2 단계별 의사소통 수준 특성’ 추가