

관계성이 위기관리 효율성 인식에 미치는 영향

PR 실무자(클라이언트와 대행사)를 중심으로*

하진홍 대구대학교 미디어커뮤니케이션학과 부교수**

배경 및 목적

PR 클라이언트 실무자와 PR 대행사 실무자들이 서로의 관계를 어떻게 인식하고 있는지를 알아보고, 이들의 관계성 수준이 위기관리와 관련한 업무 갈등과 업무 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보는 것이 이번 연구의 목적이다.

방법

클라이언트 또는 대행사 위치에서 위기 관련 업무를 해본 경험이 있는 PR 실무자들을 대상으로 웹서베이를 통해 상호 간의 관계성, 업무 갈등, 그리고 업무 성과에 대한 인식 수준을 측정했다. 자료 분석을 위해 SPSS 프로그램을 활용한 기술 통계, 상관관계 분석, T-test, 그리고 위계적 다중 회귀 분석 등을 실시했다.

결과

첫째, 클라이언트와 대행사의 PR 실무자들은 서로의 관계성(만족, 신뢰, 상호 통제)에 대해서 상호 간에 인식의 차이를 보이지 않았다. 둘째, PR 클라이언트 집단에서는 상호 통제 관계가 위기 관련 업무 갈등에 부(-)적으로 영향을 미쳤고, 만족 관계와 상호 통제 관계는 각각 업무 성과에 정(+)적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, PR 대행사 집단에서는 신뢰 관계가 업무 갈등에 부(-)적으로 유의미한 영향을 미치는 것을 확인했고, 만족 관계는 업무 성과에 정(+)적으로 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다.

논의 및 결론

이번 연구는 기존 관계성 연구들의 내용과 큰 맥락에서 궤를 함께하는 결과를 도출했으며, 이러한 PR 클라이언트와 대행사 실무자들의 관계성 인식 수준이 위기관리 업무에서도 영향을 줄 수 있음을 확인했다.

KEYWORDS 관계성, 위기 커뮤니케이션, PR 실무자, PR 클라이언트, PR 대행사

* 본 연구는 대구대학교 교내연구비(2019-0431)를 지원받아 수행되었음.

** tarheel@daegu.ac.kr

연구의 배경

공중 관계성 개념은 PR 학문에서 매우 중요한 의미를 가진다. 마케팅이나 광고 분야와 유사한 학문이라는 인식에서 벗어나 PR 학문의 정체성을 확립하는 데 큰 역할을 했기 때문이다. 공중 관계성 개념이 PR에 자리 잡기 전까지는 PR은 마케팅의 한 부분 또는 광고의 효과를 극대화시키기 위한 보조 수단 등으로 폄하되기 일쑤였다. PR이 마케팅이나 광고, 프로모션 등과는 분명히 결이 다른 커뮤니케이션 수단임에도 불구하고 PR의 역할이나 가치에 대한 평가를 받지 못한 것이다. 이런 상황에서 공중 관계성 이론을 통해 PR의 주요 역할과 목적이 관련 공중과의 관계를 형성하고, 그 관계를 유지 발전시켜 나가는 것에 있음을 명확히 규정할 수 있었고, 이와 관련된 많은 연구들을 통해 PR 학자들과 실무자들이 공중 관계성을 PR 분야의 핵심으로 인식하게 되었다(Ledingham & Bruning, 2000).

공중 관계성 이론으로 인해 공중과의 관계성이 가지는 의미, 그리고 이를 통한 PR의 목적 및 방법론 차원에서 공중 관련 연구가 활발해지기 시작했다. 한편 초기의 공중 관계성 연구는 소비자 및 잠재 고객 등의 일반 공중을 대상으로 하는 연구가 주를 이루었지만, 이후 특수한 상황 및 공중에 대한 연구로 확대되었다. 예를 들어 위기관리나 헬스 커뮤니케이션, 그리고 사회공헌 활동 등의 목적으로 피해자, 환자 및 보호자, 그리고 특수 계층 등의 다양한 공중 유형들과의 공중 관계성이 연구되어짐에 따라 그 연구의 폭은 더욱더 확대되었

다. 특히 기업의 사회공헌 활동의 경우엔 기업의 정체성과 연관된 전략적 PR 활동을 통해 사회적 이슈와 문제를 선제적으로 관리하며 소외 계층의 공중에게 다가가는 공유 가치 창출(Creating Shared Value) 형태로도 그 범위를 확대하고 있는 추세이다.

아울러, 일반 공중과는 달리 조직 차원의 관계성 연구도 진행되었다. 이러한 조직-조직 관계성 연구는 두 집단 간 관계성의 질이 PR 활동의 효과에 미치는 영향 등에 초점을 두었다. 예를 들어 PR 조직과 언론사의 관계 또는 클라이언트와 대행사의 관계 등에 있어서 집단 간의 인식 차이와 그에 따른 PR 활동의 프로세스와 그 결과 등이 달라질 수 있음이 확인되기도 했다(Ha, 2020; Toledano, Peleg, & Drori, 2017; Verčič, Tench, & Verčič, 2018).

클라이언트와 대행사 간의 관계는 일반적인 조직 공중 간의 관계와는 다소 다른 측면이 있다. 서로 같은 과업과 같은 목표를 위해 함께 정보를 공유하면서 일을 해야 하는 관계에 있기 때문에 공동 운명체 성격을 가지는 파트너로서의 관계라고 할 수 있다(Veil, 2012). 따라서 두 집단이 서로 이해하고 신뢰하고 끈끈한 관계를 가지고 있을 때 정해진 목표를 더 효과적으로 달성할 수 있는 것이다. 특히 갑작스럽게 벌어진 이슈와 위기 상황에서는 짧은 시간 내에 그것들을 해결해야 하기 때문에 클라이언트와 대행사 간의 관계는 그 무엇보다도 중요하다 할 수 있다.

실제로 클라이언트와 대행사의 관계는 위기 커뮤니케이션 과정과 효과에 영향을 미치곤 한다. 좋은 관계를 유지하고 있는 클라이언트와 대행사

는 업무 효율성을 높이는 시너지 효과를 창출하고, 함께 과업을 완수할 수 있는 또 다른 방법과 기회를 제공하기도 한다(Fam & Waller, 2008). 또한 대행사로서 클라이언트에게 객관적인 조언을 가능하게 하고 이를 통해 올바른 판단과 빠른 대처가 효과적으로 위기 상황을 관리할 수 있게끔 하기도 한다(Henke, 1995; Swann, 2010).

따라서, 이번 연구를 통해 조직 간의 관계성이 위기관리의 효율성을 높이는 데 어떠한 역할과 영향을 주는지에 대해서 알아보고자 한다. 다시 말해 PR 클라이언트와 대행사 실무자들이 위기관리 당시 서로의 관계를 어떻게 인식하고 있는지를 알아보고, 이러한 관계성 인식의 수준이 위기관리 상황에서 파트너 간의 업무의 갈등 정도, 그리고 위기관리 업무 성과에 어떤 영향을 미치는지를 확인하고자 한다. 이를 위해 위기관리 업무의 경험이 있는 PR 실무자를 대상으로 온라인 서베이를 진행하여 각 집단별로 상호 관계성을 측정하고, 관계성 인식 수준과 위기관리 업무와 관련된 효과성 간의 인과관계를 살펴보고자 한다.

이론적 논의 및 연구문제

공중 관계성 개념의 요인

공중 관계성 개념이 PR 학문에서 중요한 위치를 차지하며 핵심 이론으로 자리 잡기 시작한 것은 1990년대 초반이다. 하지만 공중과의 관계 개념이 학문적으로 또는 실무적으로 논의되고 진행된 것은 1980년대로 거슬러 올라간다. 퍼거슨(Ferguson,

1984)이 PR 연구의 주요 패러다임 중의 하나로 공중 관계의 중요성을 제안한 이후 관계성의 개념, 측정 도구, 효과 등 관계성 자체에 관한 연구를 포함해 이러한 연구들을 바탕으로 관계성 개념이 PR의 역할과 가치, 그리고 정체성을 설명할 수 있게끔 하는 다양한 연구들이 진행되었다(Ledingham, 2006).

한편, 미국을 중심으로 하는 외국의 연구뿐만 아니라 국내에서도 다양한 자료들을 활용한 공중 관계성 이론의 검증 연구들이 활발히 진행되면서 지금은 이 이론이 PR 분야를 대표하는 매력적인 이론 중에 하나로 자리 잡으며 이론으로서의 우수성도 높게 평가받고 있다. 배지양(Bae, 2020)의 논문에 의하면, 시간이 지날수록 공중 관계성을 활용해서 다양한 조직과 범위에 적용하는 국내 연구들이 늘고 있어 이론으로서의 지적 자극성과 설명력을 충분히 갖추고 있고, 연구 논문 내 가설 지지 비율 또한 70%를 넘어 공중 관계성 이론의 예측력에 대한 신뢰도 또한 높다고 평가되고 있다. 또한 관계성의 개념이 독립 및 종속 변수 이외에 매개 및 조절 변수로서 활용되며 여러 연구 모델에 대한 검증을 통해 이론의 명확성도 더 견고해지고 있는 상황이다(Bae, 2020).

이렇듯 PR에서의 관계성 개념은 다양한 검증 연구들을 통해 몇 가지 단계를 거치며 이론으로 자리를 잡았다. 먼저 PR 분야에서 관계성 개념이 중요한 역할을 한다는 인식이 연구자 및 실무자들 사이에서 자리를 잡은 이후, 관계성 개념이 조직의 지속 가능한 관리를 위한 수단으로 재규정되며 그 영역이 확대되었다. 그리고 조직과 공중 간의 관

계를 구성하는 요소와 관계 유형을 규명하는 데 연구가 집중되었고 그 관계성이 공중의 인식과 태도, 행동 등에 어떤 영향을 미치는지 확인하는 작업이 진행되었다. 이후 관계성의 개념이 PR 효과의 선행, 과정, 후행 변수로서 역할이 가능하다는 사실을 입증하면서 공중 관계성 이론의 초석을 다지게 된 것이다(Ledingham, 2006).

이러한 과정 중에 하나로 어느 한 조직과 연관이 있는 일반 공중 또는 조직 공중과의 관계가 어떠한지를 측정하는 데 필요한 요인들을 찾는 연구들이 수년간 진행되었다. 이러한 연구들은 관계성의 개념을 확인함과 동시에 모델 및 이론화를 위해 독립 변수 및 종속 변수로서의 활용 가능성을 파악하는 데 매우 중요한 역할을 했다. 이러한 많은 관계성 개념 연구 결과들 중에서 대표적인 내용을 살펴보면, 초기에 퍼거슨(Ferguson, 1984)은 역동성, 개방성, 만족, 상호 이해, 일치, 합의 등을 관계성을 측정할 수 있는 요인으로 제안했다. 부연하면 조직과 공중 간의 바람직한 관계를 형성하기 위해서는 정적인 관계보다는 동적인 관계가 더 효율적이고 폐쇄적 관계보다는 개방적인 관계가 더 바람직하다는 것이다. 나머지 요인들도 조직과 공중이 서로 만족하는 관계, 상호 간에 이해하고 서로 합의를 이루는 관계가 이상적인 조직-공중 관계라고 인식한 것이다.

이어서 그루닉과 그녀의 동료들(Grunig, Grunig, & Ehling, 1992)이 전략적인 공중과의 장기적이고 우호적인 관계를 구축하기 위해서는 조직은 신뢰, 상호 통제, 만족, 개방성, 상호 이해 등을 중심으로 하는 관계 전략을 수립할 필요성이 있다고 주

장했다. 이와 비슷한 관점에서 레딩햄과 브루닝(Ledingham & Bruning, 1998)도 개방성, 신뢰, 애착, 관여도 등이 공중과의 관계성을 효과적으로 측정할 수 있을 것으로 판단했다. 2000년대 들어서 그루닉과 후양(Grunig & Huang, 2000), 그리고 조삼섭(Jo, 2006)은 신뢰, 상호 통제, 애착, 만족 등의 개념들이 관계성을 대변할 수 있다고 주장했다. 특히 후양(Huang, 2001)은 위 4개 요인 이외에 아시아권에서 적용할 수 있는 관계성 측정을 위해서 체면이라는 요인을 추가로 제안하기도 했다.

최근에는 공중 관계성을 다양한 조직에 적용해서 공중 관계성의 효과를 보는 연구뿐만 아니라 특정 조직의 효율적인 공중 관계성 요인을 탐색하는 연구도 다양하게 이루어지고 있다. 예를 들어 정부 기관인 교육부와 대학구성원 간의 관계성에 따른 구조 조정 정책에 대한 수용성에 미치는 영향을 보는 연구에서는 상호 통제, 신뢰, 헌신, 상호 공존, 친숙 등의 개념을 활용하기도 했다(Joo, 2019), 그리고 방송사와 시청자 공중 간의 관계성 개념을 탐색하는 연구에서는 기존의 신뢰나 헌신 등의 개념 이외에 방송사 특성상 지역 관계성이라는 개념을 비롯해 지역사회 공헌, 친숙도, 충성도 등을 통해서 관계성 개념을 제안하기도 한다(Kang, 2019).

관계성을 측정하는 여러 요인들 중에서 국내외 많은 연구들에서 가장 빈번히 사용되는 요인으로는 신뢰, 만족, 상호 통제, 애착 등을 들 수 있다(Huang & Jang, 2012; Lee & Kim, 2016). 먼저 신뢰는 서로에게 한 약속에 대해서 잘 지키는지, 그리고 상대방의 이익을 위해 얼마나 관심을 가지고 노력을 하는지에 대한 정도로 설명할 수 있고,

더불어 약속을 지키기 위한 능력이 있는지에 대한 믿음도 포함되기도 한다. 만족은 기대보다 큰 보상을 얻음으로써 관계가 더 돈독히 되어 서로 우호적인 감정이 드는 상태로 설명할 수 있다.

그리고 상호 통제는 서로가 서로에게 주는 바람직한 영향력이라고 정의할 수 있으며, 내가 하는 결정이나 조언 등이 상대방이 적절히 받아들이면 상호 통제가 잘 이루어진다고 할 수 있다. 마지막으로 애착은 서로가 지금의 관계를 더 돈독하게 하고자 하는 시간과 노력을 할 수 있을 만큼 서로에게 좋은 감정을 느끼는 정도로서, 상대방이 흠결이 있어도 이해하고 덮어 주며 관계를 유지하고자 하는 상태를 일컫기도 한다.

클라이언트와 대행사의 관계성

공중 관계성을 적용하여 연구되어진 분야는 조직과 일반 공중과의 관계를 보는 것이 일반적이었다. 하지만 어느 한 조직이 공중으로서 관리해야 할 대상이 일반적인 공중이 아닌 조직이 될 수도 있는 경우가 적지 않다. 예를 들어 공동의 목적하에 모인 연합 기업(alliances)이나 컨소시엄(consortia) 조직, 특정 협회(association) 내의 기업 조직들, 그리고 클라이언트와 대행사(client-agency linkage) 간의 관계가 바로 이러한 조직들 간 관계의 유형이라고 할 수 있다(Barringer & Harrison, 2000). 흔히 말해 비즈니스 관계라고 불리기도 하는 이러한 조직과 조직 간의 관계에서는 신뢰가 매우 큰 역할을 하기도 한다(Pryor, Reeder, & Monroe, 2012). 따라서 신뢰가 바탕이 된 조직 간의 관계는 상호 이익을 극대화 시키는 데 있어 매우 중요한 요인으

로 작용한다(Wong & Sohal, 2002).

일반적으로 조직이 다른 조직과 관계를 맺고자 하는 이유는 신뢰 관계 이외에도 공동 노력을 통해서만 얻을 수 있는 결과나 이익이 있는 경우이다. 조직 커뮤니케이션 관계 모델(Taylor & Doerfel, 2005)은 도시 사회를 건설하고 성공적으로 유지하기 위해 여러 조직들(비영리기관, 후원 기관, 언론사 등)이 어떻게 유기적으로 관계를 맺어야 하는지를 설명하고 있다. 예를 들어 건강한 사회 운동을 위해서 이들 조직들은 서로 의존하며 공동의 노력을 갖는 관계 형성을 통해 긍정적인 결과를 얻을 수 있다는 설명이다. 다시 말해 좋은 관계를 형성하고 있는 조직들은 공동 목표 달성을 위한 시너지 효과를 얻을 수 있다는 것이다.

이렇듯 서로의 신뢰와 공동의 목표 및 이익이 조직 간의 관계 연구에서 중요하다는 사실의 연장선상에서, 클라이언트와 대행사의 관계는 대부분 자원 의존 이론이나 사회적 교환 이론 등을 활용해 연구들이 진행되어 왔다. 이러한 연구들은 두 조직이 왜 그리고 어떤 조건에서 관계가 형성되고 유지되고 종료되는지를 설명하면서 클라이언트와 대행사 간의 관계 개념을 서로 간의 상호작용 패턴에 기반한 상대방의 행동에 대해서 가지는 기대감이라고 규정하기도 했다(Broom, Casey, & Ritchey, 2000). 다시 말해 이익이나 보상 등에 대해서 클라이언트나 대행사가 서로에게 기대하는 것에 충족을 하면 그 관계는 지속되지만 기대 인식에 부합하지 못한 경우엔 관계가 깨지거나 또 다른 조직과의 새로운 관계를 맺으려고 시도를 하게 된다는 것이다(Stanford, 2008).

앞서 살펴본 대로, 조직 간에 형성된 공동 목표 또는 업무 성과 등에 대한 인식이나 기대가 일치하는 정도, 그리고 상대방부터의 새로운 지식이나 자원을 얻을 수 있는 필요성 등이 조직 관계성에 영향을 미치게 된다. 또한, 불명확하거나 위협적인 상황 등에 처했을 경우에도 자발적인 관계 형성의 필요성이 높아지기도 한다(Broom et al., 2000). 특히 위기 상황에서 클라이언트와 대행사는 서로의 관계를 더욱더 견고하게 유지하면서 위기상황 극복이라는 공동의 목표를 위해 더 서로에게 의존하고 기대하는 조직적인 관계를 형성하게 되는 것이다(Berkowitz, 2009).

예를 들어 위기 상황하에서는 클라이언트와 대행사 실무자들은 서로에게 좀 더 특별한 역할을 해주기를 기대하기도 한다. 그래서 대행사 실무자는 위기 대응 전략을 만들기 위해 클라이언트 내의 더 많은 정보를 원하고 또 그 정보에 쉽게 접근할 수 있도록 해 줄 것을 요청하기도 한다. 한편, 클라이언트 실무자는 대행사 실무자에게 공중과 관련된 정보나 여론 등에 대해 더 의존하는 경향을 보이게 된다(Davies & Prince, 2005).

하지만, 조직 간의 관계는 매우 유동적이어서 그 관계의 상황이나 필요성, 그리고 기대 역할 등 다양한 변수에 따라 그 관계에 변화가 생기기 쉽다(Davies & Prince, 2005). 시간이 지나면서 두 조직이 처한 상황이 바뀌게 되면 서로에게 기대하는 수준이나 필요성에도 변화가 생긴다. PR 클라이언트 실무자들은 대행사 실무자들과 좋은 관계를 가지면서 만족하는 경우 그들과의 관계를 계속 유지하고자 하는 경향이 있지만 클라이언트와 대행

사의 관계는 단기간의 관계로 끝나는 경우가 많은 게 현실이다(Fam & Waller, 2008). 광고나 PR, 그리고 마케팅 관련 업계에 많은 대행사와 컨설팅 기업들이 난립하는 상황에서 클라이언트들은 프로젝트별로 단기간 업무를 진행하기 위해 대행사들을 활용하는 추세가 높아지는 현상은 이를 부추기는 원인이 되기도 한다.

앞서 논의된 신뢰, 애착, 상호 통제, 만족 등을 활용하여 일반적인 조직과 공중 간의 관계성 수준을 측정하는 것과 마찬가지로 조직과 조직 간의 관계성 수준을 측정하는 데에도 이러한 공중 관계성 개념 요인들을 적용할 수 있을 것이다. 이러한 과정을 통해 PR 클라이언트와 대행사 실무자들은 서로의 관계성을 어떻게 인식을 하고 있는지, 그리고 서로 간의 인식 차는 어떠한지를 알아봄으로써 관계성 개념의 또 다른 확장 가능성을 확인할 수 있는 기회가 될 것이다. 특히 위기 커뮤니케이션 상황에서 관계성이 어떠한 역할을 하는지에 대한 연구가 부족한 상황임을 감안한다면 이번 연구가 줄 수 있는 또 하나의 시사점이 될 수 있으리라 본다.

연구문제 1: PR 클라이언트 실무자와 PR 대행사 실무자는 서로의 관계성 수준(신뢰, 애착, 상호 통제, 만족)을 어떻게 인식하고 있는가?

관계성과 위기 커뮤니케이션 효과

위기 상황에서 공중과 우호적인 관계를 가지고 있는 조직에게는 공중으로 하여금 위기 책임성 인식 등에 영향을 주기도 한다(Payne, 2006). 이러한 사실은 위기 상황에서는 조직의 관계성 변수가 위

기관리의 결과에 영향을 주는 요인이 될 수 있다는 것이다.

클라이언트와 대행사의 관계가 위계적 관계가 형성되어 있을 경우엔 그 관계는 대체적으로 일방적인 커뮤니케이션이 이루어지는데, 이는 상호간에 오해를 일으키거나 이로 인해 업무 갈등이 발생해 결국에는 업무 성과에도 영향을 미치게 된다(Verčič, Tench, & Verčič, 2018). 한국 사회에서는 갑을 문화와 함께 클라이언트와 대행사 간의 업무 능력이나 전문성 등에 대해 서로가 신뢰를 하지 못하는 인식이 존재하기도 한다(Kim, Kim, & Han, 2009). 이런 측면을 고려한다면 국내의 PR 클라이언트와 대행사 실무자들 간의 관계성에 대한 실무자들의 인식이 예상보다는 좋지 않을 가능성도 배제할 수 없으며 이러한 관계의 질이 업무 갈등이나 업무 성과의 수준 등에도 영향을 미칠 가능성이 있다고 볼 수 있다.

갈등이라는 개념은 어떤 내용이나 이슈에서 비롯된 상호 간의 내적인 대립 상황을 일컫는다(Guetzkow & Gyr, 1954). 연장선상에서 업무 갈등이라 함은 업무 수행을 함에 있어서 관점이나 생각, 그리고 의견 등이 서로 다르거나 불일치하다고 인식하는 정도를 말한다(Jehn, 1995). 이러한 업무 갈등은 성향이 맞지 않은 동료들과 과업을 수행하면서 공동 업무에 관한 필요성, 관심, 기대 등에 있어서 서로가 조화를 이루지 못하는 경우 자주 발생하게 된다(Roloff, 1987).

관계를 형성하고 유지해 나가는 데 필요한 중요한 요소가 서로 간의 필요성, 기대, 그리고 상호성이라는 점을 감안한다면 업무 갈등과 업무 성과

는 실무자들 간의 관계와 깊은 관련이 있다고 할 수 있을 것이다. 실제로 공동 과업을 수행하는 두 조직의 실무자들이 느끼는 상호 간의 관계성의 질에 따라 업무 갈등의 수준이 달라진다는 연구 결과는 많다. 실제로 PR 클라이언트와 대행사 간 또는 PR 실무자와 마케팅 실무자 간의 애착 관계가 좋을수록 서로 간의 업무 갈등이 줄어드는 효과를 보였다(Ha & Ferguson, 2015; Labahn & Kohli, 1997). 아울러, 성과의 개념은 정해진 목표 달성과 연관된 행동이나 활동이라고 정의된다(Motowildo, Borman, & Schmit, 1997). 이를 바탕으로 조직의 업무 성과의 개념은 조직의 목표를 위해 실무자들에 의해 이루어진 여러 판단과 행동, 그리고 활동들의 결과물이라고 정의할 수 있다(Campbell, McCloy, Oppler, & Sager, 1993). 업무 성과와 관련해서 일반적으로 업무 갈등과는 부정적인 관계를 가진다고 알려져 있다(De Dreu & Weingart, 2003).

조직과 공중 간에 우호적인 관계는 위기관리에 긍정적인 효과로 작용한다는 연구 결과는 많지만 조직 간의 관계성, 특히 클라이언트와 대행사 간의 관계성 수준이 위기관리의 결과에 어떻게 영향을 주는지에 대해서는 알려진 바가 많지 않다. 게다가 관계성을 측정하는 데 사용되는 여러 유형의 관계(신뢰, 애착, 상호 통제, 만족 등) 각각이 업무 성과와 업무 갈등에 주는 영향 관계에 대한 연구 또한 부족한 게 사실이다. 클라이언트와 대행사 위치에서의 PR 실무자들이 업무 파트너로서 서로에게 느끼는 관계성이 위기관리에 어떠한 영향을 미치는지, 그리고 관계성의 유형에 따라서 그 효

과가 어떻게 달라지는지를 각 집단별로 알아보는 것이 두 번째 연구문제이다.

연구문제 2-1: PR 클라이언트 실무자들이 인식하는 관계성 수준은 업무 갈등과 업무 성과에 어떤 영향을 미치는가?

연구문제 2-2: PR 대행사 실무자들이 인식하는 관계성 수준은 업무 갈등과 업무 성과에 어떤 영향을 미치는가?

연구 방법

연구 대상 및 자료 수집

클라이언트 또는 대행사 위치에서 위기 관련 업무를 해 본 경험이 있는 국내 PR 실무자들이 이번 연구의 대상이다. 이들이 가지고 있는 상호 간의 관계성, 업무 갈등, 그리고 업무 성과에 대한 인식 수준을 알아보기 위해 웹서베이를 진행했다. PR 클라이언트와 대행사 실무자들의 리스트를 보유한 조사 회사를 통해 2019년 7월에 자료 수집이 이루어졌다. 한편, 연구 목적에 맞는 대상자를 선정하기 위해 PR 실무자 여부, 위기관리 업무의 경험 여부 등의 확인을 통해 서베이가 진행되었다. 서베이 참여자 중에서 모든 설문 문항에 성실히 답변한 이들에게 음료 쿠폰을 사례로 지급했다. 최종적으로 PR 클라이언트 실무자 149명(41.4%)과 PR 대행사 실무자 211명(58.6%) 등 총 360명의 PR 실무자들의 응답 자료가 이번 분석에 활용되었다.

변인 측정

관계성 인식

혼과 그루닉(Hon & Grunig, 1999)은 조직과 공중 간 관계성의 수준은 대체적으로 신뢰, 애착, 상호 통제, 그리고 만족 등의 요인을 활용해 그 정도를 파악할 수 있다고 했다. 이런 내용을 기반으로 한 후양(Huang, 2001)과 조삼섭(Jo, 2006)의 기존 연구를 참고해서 이번 연구 목적에 부합하도록 PR 클라이언트와 대행사 간 관계 상황을 고려하여 설문 문항을 준비했다.

먼저 관계성 측정을 위한 첫 번째 요인인 신뢰 관계를 묻는 문항은 ‘우리 클라이언트(대행사)는 약속을 잘 지키는 등 정직하다’, ‘우리 클라이언트(대행사)의 위기관리 업무 능력은 믿을 만하다’, 그리고 ‘우리 클라이언트(대행사)가 제공하는 위기관리 정보는 신뢰도가 높다’ 등 3개의 질문이 사용되었다.

두 번째 요인인 만족 관계에 대한 인식을 알아보기 위해 ‘우리 클라이언트(대행사)와 함께 업무를 한 것에 대해서 만족한다’, ‘앞으로도 우리 클라이언트(대행사)와 함께 일을 하고 싶은 생각이 있다’, ‘우리 클라이언트(대행사)는 우리가 원하는 것을 잘 충족시켜 준다’, 그리고 ‘우리 클라이언트(대행사)가 보여 준 업무 방식에 만족한다’ 등의 4개 문항을 활용했다.

세 번째 요인인 애착 관계를 알아보기 위해 3개의 질문이 사용되었는데, ‘우리 클라이언트(대행사)는 우리 조직에게 애착을 보인다’, ‘나와 우리 클라이언트(대행사) 사이에는 끈끈한 무언가가 있다’, 그리고 ‘나와 우리 클라이언트(대행사)는 서

로에게 충실하다' 등으로 이루어졌다.

마지막으로 네 번째 요인인 상호 통제 관계를 측정했다. 여기에는 '우리 클라이언트(대행사)는 내 의견에 귀 기울여 주고 동의해 준다', '우리 클라이언트(대행사)와 위기관리를 할 때, 내 의견이 중요한 역할을 한다는 느낌을 받는다', 그리고 '내 주장과 의사 결정은 우리 클라이언트(대행사)에게 영향력이 있다' 등의 설문 문항이 포함되었다.

업무 갈등 인식

이번 연구에서 클라이언트와 대행사의 PR 실무자들이 인식하는 업무 갈등의 조작적 정의를 위기 업무를 진행하는 데 있어 서로의 파트너 간에 생각이 나 의견, 기대 등의 불일치 또는 충돌에서 오는 갈등적 상황이라고 규정했다. 업무 갈등 변수의 측정을 위해 쟈(Jehn, 1995)의 연구를 참고하여 '우리 클라이언트(대행사)는 위기관리에 필요한 정보를 제때에 제공하지 않는다', '나와 우리 클라이언트(대행사) 간에는 상호 협조하는 분위기가 부족하다', '나와 우리 클라이언트(대행사)는 업무 진행시 의견 충돌이 자주 발생한다', 그리고 '나와 우리 클라이언트(대행사)는 업무 진행시 자주 갈등이 일어난다' 등 네 가지 설문 문항을 구성하였다. 업무 갈등 인식에 대한 설문 문항의 크론바흐 α 값은 .795이다.

업무 성과 인식

업무 성과 인식에 관한 조작적 정의를 PR 클라이언트와 대행사에 의해 수행된 위기 관련 대응 업무의 결과물에 대한 인식이라고 규정했다. 콤즈

(Coombs, 2012)와 자렘바(Zaremba, 2010)가 제안한 위기관리 평가 체크리스트 항목을 활용하여 다음과 같은 4개의 문항을 구성했다. '나와 우리 클라이언트(대행사)는 위기를 평소에 잘 대비했다고 생각한다', '나와 우리클라이언트(대행사)가 사용했던 위기관리 전략은 효과가 있었다고 생각한다', '전반적으로 나와 우리 클라이언트(대행사)는 위기에 잘 대처했다고 생각한다', 그리고 '나와 우리 클라이언트(대행사)가 사용했던 위기 전략은 위기의 피해를 최소화하는 데 큰 역할을 했다고 생각한다'. 업무 성과 인식에 대한 설문 문항의 크론바흐 α 값은 .862이다.

연구 결과

이번 연구의 분석을 위해 SPSS v.21 프로그램을 활용한 기술 통계, 상관관계 분석, T-test, 그리고 위계적 다중 회귀 분석 등을 실시했다.

PR실무자의 인구통계학적 분석 결과

총 360명의 PR 실무자 응답자 중에서 클라이언트 실무자는 149명으로 남성은 77명(51.7%), 여성은 72명(48.3%)이었고, 대행사 실무자는 전체 211명 중에서 남성이 107명(50.7%), 여성이 104명(49.3%)이었다. 연령별로는 클라이언트 집단에서는 30대가 가장 많은 비중을(46.6%) 차지했고 평균 나이는 39.45세였다. 반면, 대행사 집단에서는 20대 응답자가 가장 많았고(47.9%) 평균 나이는 30.06세로 클라이언트 실무자 집단보다 평균

Table 1. Descriptive Analysis (PR practitioners)

	Gender(%)		Age(%)					Location(%)			
	Male	Female	20-29	30-39	40-49	50-59	Mean	Seoul	GG	MP	Etc.
Client	77 (51.7)	72 (48.3)	5 (3.4)	69 (46.6)	60 (39.7)	15 (10.2)	39.45	80 (53.4)	44 (29.3)	15 (10.3)	10 (6.9)
Agency	107 (50.7)	104 (49.3)	101 (47.9)	96 (45.4)	14 (6.7)	0 (0)	30.06	123 (58.3)	48 (22.7)	21 (10.0)	19 (9.0)

Note. GG means Gyeonggi-do, and MP does Metropolitan.

나이가 낮았다. 아울러 직장 소재지는 서울, 경기, 광역시, 기타 등의 순으로 많은 것으로 나타났다 (<Table 1> 참조).

아울러 PR 실무자 응답자들이 받는 연봉은 각 집단 내에서 모두 4천만 원 이하가 가장 많은 부분을 차지했고(클라이언트 43.0%, 대행사 59.7%), 4천만 원~5천만 원 구간은 클라이언트가 25.5%, 대행사가 19.0%로 나타났다. 그 이상의 5천만 원대, 6천만 원대, 7천만 원대, 8천만 원대, 9천만 원대는 각각 클라이언트가 10.1%, 8.7%, 3.4%, 2.0%, 0.7%였으며, 대행사는 6.2%, 3.3%, 4.7%, 1.4%, 0.0%를 보였다. 1억 원 이상의 고액 연봉자는 대행사 집단에서만 2.4%를 차지했다.

한편, 이번 설문에 응답한 PR 실무자들이 경험했던 위기 상황의 유형을 중복 응답으로 물어본 결과, 클라이언트는 경영 위기(57건), 소비자 불만(53건), 제품 및 서비스 불량(46건), 악성 루머, 소문, 언론 보도 등(43건), 노사 갈등(32건) 등의 순으로 나타났다. 그리고 대행사의 실무자들은 소비자 불만 위기 사례가 91건으로 가장 많았고, 제품 및 서비스 불량(73건), 악성 루머, 소문, 언론 보도

(67건), 경영 위기(56건), 노사 갈등(33건) 등이 그 뒤를 이었다. 두 집단 모두 전반적으로 소비자 불만 관련 위기와 제품 및 서비스 불량과 연관된 위기관리 업무의 경험이 많은 것으로 나타났다.

관계성 인식에 대한 요인 분석 및 신뢰도

PR 실무자들이 인식하는 관계성 수준에 대한 요인 분석을 위해 주성분 분석과 베리맥스 직각회전 방식을 사용했다. 분석 결과, KMO 값이 .929로 기준 값을 상회했고 세 가지의 성분으로 구분되었으며 설명력은 67.63%를 보였다. 만족, 신뢰, 상호 통제 는 각 변인끼리 알맞게 묶였으나 애착 요인은 별도의 요인으로 묶이지 않았다. 각 요인별 적재량 및 신뢰도 모두 기준 값 이상을 나타냈다(<Table 2> 참조).

먼저 성분요인1은 만족 요인으로서 설문 문항은 ‘우리 클라이언트(대행사)는 우리가 원하는 것을 잘 충족시켜 준다’, ‘앞으로도 우리 클라이언트(대행사)와 함께 일을 하고 싶은 생각이 있다’, ‘우리 클라이언트(대행사)가 보여 준 업무 방식에 만족한다’, ‘우리 클라이언트(대행사)와 함께 업무를

Table 2. Factor Analysis (Variables of Relationships)

Variable Name	Factor	Factor Loading	Cronbach's α
Satisfaction	Satisfaction3	.832	.901
	Satisfaction2	.821	
	Satisfaction4	.799	
	Satisfaction1	.776	
Trust	Trust2	.806	.855
	Trust1	.792	
	Trust3	.762	
Control Mutuality	ControlMutuality3	.771	.804
	ControlMutuality1	.672	
	ControlMutuality2	.661	

한 것에 대해서 만족한다' 등이 포함되었다.

성분요인2는 '우리 클라이언트(대행사)의 위기 관리 업무 능력은 믿을 만하다', '우리 클라이언트(대행사)는 약속을 잘 지키는 등 정직하다', '우리 클라이언트(대행사)가 제공하는 위기관리 정보는 신뢰도가 높다' 등으로 설문이 이루어져 있고 신뢰 관계의 성격을 갖는다.

마지막으로 성분요인3은 상호 통제 요인으로, 여기에는 '내 주장과 의사 결정은 우리 클라이언트(대행사)에게 영향력이 있다', '우리 클라이언트(대행사)는 내 의견에 귀 기울여 주고 동의해 준다', '우리 클라이언트(대행사)와 위기관리를 할 때, 내 의견이 중요한 역할을 한다는 느낌을 받는다' 등의 문항이 포함되었다.

관계성 인식 수준 비교 분석

<연구문제 1>은 PR 클라이언트 실무자와 PR 대

행사 실무자는 서로의 관계성 수준을 어떻게 인식하고 있는가에 대해 검증하고자 했다. 3개 요인으로 나온 만족, 신뢰, 상호 통제 관계성에 대해 상호간에 얼마나 동일하게 또는 다르게 인식하고 있는지를 알아보기 위해 독립 표본 T-test를 진행한 결과, <Table 3>에서 보이는 결과대로 모든 관계 유형에 대해서 서로의 인식 수준에 차이가 없는 것으로 나타났다.

우선, 만족 관계에서 PR 클라이언트 실무자들 ($M = 4.69, SD = 1.12$)과 PR 대행사 실무자들 ($M = 4.68, SD = 1.14$)이 거의 비슷한 수준으로 인식하고 있는 것으로 나타나 관계성 인식 수준에서 차이를 보이지 않았다($t = .90, p = .927$). 마찬가지로 신뢰 관계(클라이언트 $M = 4.61, SD = 1.11$; 대행사 $M = 4.81, SD = .99$; $t = -1.74, p = .08$)와 상호 통제 관계(클라이언트 $M = 4.80, SD = 1.14$; 대행사 $M = 4.86, SD = .97$; t

Table 3. Independent sample T-test (agency vs. client)

	Group (<i>n</i>)	Mean	Standard Deviation	<i>t</i> -value (<i>p</i>)
Satisfaction	Client (149)	4.69	1.12	.90 (.927)
	Agency (211)	4.68	1.14	
Trust	Client (149)	4.61	1.11	- 1.74 (.08)
	Agency (211)	4.81	.99	
Control Mutuality	Client (149)	4.80	1.14	- .51 (.60)
	Agency (211)	4.86	.97	

= -.51, $p = .60$)에서도 두 집단은 관계성 인식 수준에 차이가 없었다. 설문 문항이 7점 척도로 측정된 점을 감안했을 때, 두 집단의 평균값이 모두 4점대 중후반의 값을 보이고 있다는 점은, 대체적으로 클라이언트와 대행사 실무자들은 상호 간에 만족, 신뢰, 상호 통제 차원의 관계에 있어서 보통 수준 이상의 좋은 관계를 가지고 있다고 볼 수 있을 것이다.

집단별 관계성 효과 분석

〈연구문제 2-1〉은 PR 클라이언트 실무자들이 인식하는 관계성 수준이 그들이 느끼는 위기 관련 업무 갈등과 업무 성과에 어떤 영향을 미치는지 알아보는 것이다. 이를 분석하기 위해 PR 클라이언트 실무자 집단을 대상으로 위계적 회귀 분석을 실시했으며 이때 관계성 이외의 다른 변수들의 영향력을 통제하기 위해서 학력, 성별, 나이, 연봉, 의사 결정 능력 등을 통제 변수에 포함했다. 〈Table 4〉는 전체 응답자를 대상으로 측정된 변수들 간의 상관관계를 보여 준다.

먼저, PR클라이언트 실무자들이 인식하는 관계성 수준과 업무 갈등 간의 인과관계를 살펴본 결과, 1단계로 투입한 통제 변수들 중에 학력 변수가 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다($t = 2.10, p < .05$). 2단계 모델에서 관계성 변인은 업무 갈등의 변량에 대해 13%를 설명하고 있고, 상호 통제 관계는 업무 갈등에 부(-)적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다($t = -3.13, p < .001$). 하지만 만족관계($t = -.33, p = .74$)와 신뢰관계($t = 1.16, p = .25$)는 영향을 주지 않는 것으로 나타났다(〈Table 5〉 참조). 이는 PR 클라이언트 실무자들은 대행사 실무자와 위기 관련 업무를 할 때 서로 상호 통제 정도가 높은 관계라고 인식할 때 업무 갈등이 줄어든다고 인식하고 있음을 말해 준다.

다음으로 PR 클라이언트 실무자들이 인식하는 관계성 수준과 업무 성과 간의 인과관계를 살펴본 결과, 1단계로 투입한 통제 변수 중에서 의사 결정 능력 변수가 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다($t = 5.43, p < .001$). 2단계 모델에서 관계

Table 4. Correlation Analysis

	Edu Level	Gender	Age	Year Salary	Power	Satis	Trust	CM	Task Conf	Task Perfo
Edu Level	1									
Gender	-.01	1								
Age	.20**	-.06	1							
Year Salary	.20**	-.10	.32**	1						
Power	.14**	-.01	.19**	.18**	1					
Satis	.08	.07	.03	.00	.31**	1				
Trust	.06	.00	-.03	.00	.32**	.58**	1			
CM	.05	.10*	-.03	.02	.413**	.61**	.57**	1		
Task Conf	.17*	-.09	.06	.00	-.05	-.25**	-.21**	-.26**	1	
Task Perfo	.07	-.05	-.00	.00	.37**	.68**	.49**	.53**	-.17**	1

Note. Edu Level = education level, Power = decision power, Satis = satisfaction, CM = control mutuality, Task Conf = task conflict, and Task perfo = task performance.

Table 5. Hierarchical Logistics Regression (DV: Task Conflict)

IV	Model 1				Model 2			
	SE	β	t	p	SE	β	t	p
Constant	.48	-	7.81	.00	.53	-	8.18	.00
Education Level	.15	.18	2.10	.04	.11	.18	2.26	.03
Gender	.02	-.08	-.91	.37	.02	-.05	-.64	.53
Age	.08	.04	.48	.63	.08	.03	.39	.70
Year Salary	.04	-.01	-1.65	.87	.04	-.06	-.67	.50
Decision Power	.077	-.08	-1.00	.32	.09	.07	.75	.46
Satisfaction					.10	-.04	-.33	.74
Trust					.10	.13	1.16	.25
Control Mutuality					.11	-.38	-3.13	.00
	$R^2 = .04$, Adjusted $R^2 = .01$ $F(5, 143) = 1.23$, $p = .30$				$R^2 = .13$, Adjusted $R^2 = .08$ $F(3, 140) = 2.53$, $p < .01$			

Note. The numerical values of β mean standardized regression weights.

Table 6. Hierarchical Logistics Regression (DV: Task Performance)

IV	Model 1				Model 2			
	SE	β	t	p	SE	β	t	p
Constant	.42	-	7.55	.00	.32	-	3.74	.00
Education Level	1.00	.04	.54	.59	.07	.01	.22	.82
Gender	.20	-.08	-1.05	.29	.01	-.16	-3.20	.00
Age	.07	-.02	-.29	.77	.05	.00	.00	1.00
Year Salary	.04	-.10	-1.29	.20	.03	-.01	-.18	.86
Decision Power	.07	.41	5.43	.00	.05	.10	1.61	.11
Satisfaction					.06	.62	9.17	.00
Trust					.06	.03	.43	.67
Control Mutuality					.07	.17	2.12	.04
$R^2 = .20$, Adjusted $R^2 = .16$ $F(5, 143)=6.75$, $p < .001$					$R^2 = .64$, Adjusted $R^2 = .62$ $F(3, 140)=31.47$, $p < .001$			

Note. The numerical values of β mean standardized regression weights.

성 변인은 업무 갈등의 변량에 대해 64%를 설명하고 있고, 만족 관계($t = 9.17$, $p < .001$)와 상호 통제 관계($t = 2.12$, $p < .05$)는 업무 성과에 각각 정(+)적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 신뢰 관계($t = .43$, $p = .67$)는 영향을 주지 않는 것으로 나타났다(〈Table 6〉 참조). 이는 PR 클라이언트 실무자들은 대행사 실무자와의 관계에서 서로 신뢰하고 상호 통제가 잘 지켜지는 관계로 인식할수록 위기와 연관된 업무 성과가 좋아진다고 인식하고 있다는 반증이기도 하다. PR 클라이언트 실무자 집단 내에서의 관계성 인식 수준이 위기 관련 업무 갈등과 업무 성과에 미치는 영향을 도식화하면 〈Figure 1〉과 같다.

〈연구문제 2-2〉는 PR 대행사 실무자들이 인식

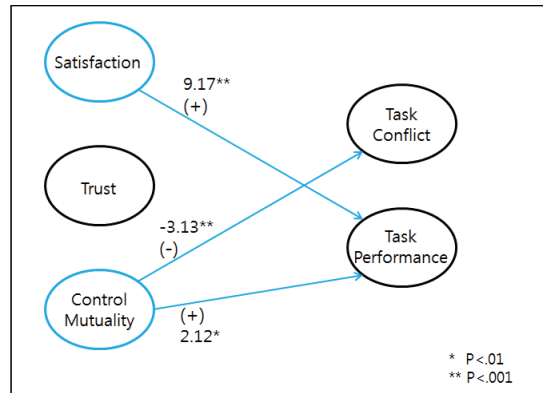


Figure 1. The result of RQ2-1 (Client group)

하는 관계성 수준이 위기 관련 업무 갈등과 업무 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 확인하는 것이다. 이를 위해 PR 대행사 실무자 집단을 대상으로

Table 7. Hierarchical Logistics Regression (DV: Task Conflict)

IV	Model 1				Model 2			
	SE	β	t	p	SE	β	t	p
Constant	.42	-	10.18	.00	.51	-	11.52	.00
Education Level	.09	.09	1.24	.26	.08	.10	1.49	.14
Gender	.02	-.11	-1.63	.11	.02	-.11	-1.64	.10
Age	.08	.09	1.23	.22	.07	.07	1.03	.30
Year Salary	.04	-.05	-.59	.56	.04	-.05	-.65	.52
Decision Power	.08	-.07	-.92	.36	.08	.04	.56	.58
Satisfaction					.09	-.16	-1.68	.09
Trust					.10	-.21	-2.41	.02
Control Mutuality					.10	-.07	-.80	.43
$R^2 = .03$, Adjusted $R^2 = .01$ $F(5, 205) = 1.40$, $p = .22$					$R^2 = .16$, Adjusted $R^2 = .13$ $F(3, 202) = 4.78$, $p < .001$			

Note. The numerical values of β mean standardized regression weights.

위계적 회귀 분석을 실시했으며 PR 클라이언트 실무자 집단 분석 때와 마찬가지로 같은 통제 변수를 1단계 모델에 포함했다.

먼저 PR 대행사 실무자들이 인식하는 관계성 수준이 업무 갈등에 미치는 영향을 살펴보았다. 그 결과, 1단계로 투입한 통제 변수들은 모두 업무 갈등에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 2단계 모델에서 관계성 변인은 업무 갈등의 변량에 대해 16%를 설명하고 있고, 신뢰 관계는 업무 갈등에 부(-)적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다($t = -2.41$, $p < .05$). 만족 관계($t = -1.68$, $p = .09$)와 상호 통제 관계($t = -.80$, $p = .43$)는 영향을 주지 않는 것으로 나타났다(〈Table 7〉 참조). 이러한 결과는 PR 대행사

실무자들이 클라이언트 실무자와의 신뢰 관계가 높다고 인식할 경우 위기관리와 연관된 업무 갈등이 줄어든다고 해석할 수 있을 것이다.

이울러, 같은 방식으로 PR대행사 실무자들이 인식하는 관계성 수준이 업무 성과에 미치는 영향을 살펴본 결과, 1단계로 투입한 통제 변수들 중에서 의사 결정 능력 변수($t = 5.00$)가 유의 수준 .001 수준에서 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 2단계에서도 비슷한 수준에서 유의미한 효과를 나타냈다. 의사 결정 능력은 PR 우수 이론에서 강조하는 PR 실무자들이 조직 내에서 목표를 달성하기 위해 수행하는 역할에 의사 결정권자(dominant coalition)로서 책임을 지고 참여를 하는 정도를 의미하는데, 이번 연

Table 8. Hierarchical Logistics Regression (DV: Task Performance)

IV	Model 1				Model 2			
	SE	β	t	p	SE	β	t	p
Constant	.34	-	10.34	.00	.35	-	4.76	.00
Education Level	.07	.03	.45	.65	.06	.01	.19	.91
Gender	.16	-.04	-.64	.52	.01	-.06	-1.14	.26
Age	.06	-.09	-1.18	.24	.05	-.06	-1.06	.29
Year Salary	.04	-.00	-.03	.97	.03	-.01	-.14	.89
Decision Power	.06	.35	5.00	.00	.05	.17	2.83	.01
Satisfaction					.06	.49	6.48	.00
Trust					.07	.09	1.35	.18
Control Mutuality					.07	.07	1.04	.30
$R^2 = .12$, Adjusted $R^2 = .10$ $F(5, 205) = 5.48$, $p < .001$					$R^2 = .44$, Adjusted $R^2 = .42$ $F(3, 202) = 20.01$, $p < .001$			

Note. The numerical values of β mean standardized regression weights.

구 결과를 통해 PR 대행사 실무자들은 위기관리 업무를 클라이언트와 함께 있어서 본인의 의사 결정 능력이 크다고 인식할수록 그에 따르는 업무 성과가 더 크게 발휘된다고 인식하는 것으로 봐야 할 것이다.

2단계 모델에서 관계성 변인은 업무 성과의 변량에 대해 44%을 설명하고 있고, 특히 만족 관계는 업무 성과에 정(+)적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다($t = 6.48$, $p < .001$). 하지만 신뢰관계($t = 1.35$, $p = .18$)와 상호 통제 관계($t = 1.04$, $p = .30$)는 영향을 주지 않는 것으로 나타났다(〈Table 8〉 참조). 이러한 결과를 통해 위기관리 시기에 PR대행사 실무자가 클라이언트와의 관계에 있어서 만족한다고 인식할수록 업

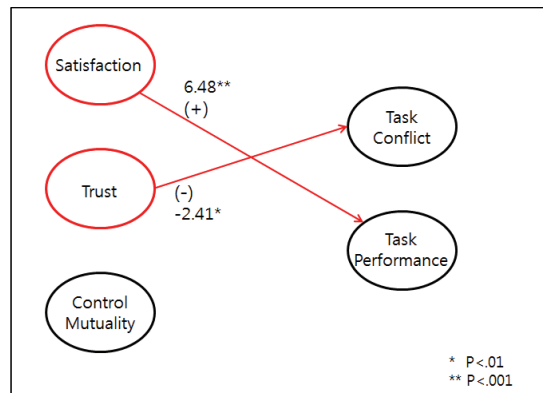


Figure 2. The result of RQ2-2 (Agency group)

무 성과가 더 좋아지는 경향을 확인할 수 있었다. PR 대행사 실무자 집단 내에서의 관계성 인식 수준이 위기와 관련한 업무 갈등과 업무 성과에 미치

는 영향을 도식화하면 <Figure 2>와 같다.

결론 및 논의

이번 연구는 클라이언트 또는 대행사의 PR 실무자들이 파트너로서 함께 위기관리를 하는 데 있어 그들 간 관계의 수준이 위기 관련 업무 성과와 업무 갈등에 어떤 영향을 미치는지에 대해 알아보려고 했다. 주요한 연구 결과의 요약과 함께 몇 가지 시사점을 통해서 이번 연구의 의미를 찾아보고자 한다.

먼저 관계성의 수준을 기존 연구의 문헌을 참고하여 네 가지 유형으로 구분을 했으나, 요인 분석 결과 애착 관계를 제외한 만족, 신뢰, 상호 통제 등 세 가지 요인으로 묶이는 것을 확인했다. 다시 말해 위기 상황에서의 클라이언트와 대행사 PR 실무자들은 애착 관계를 그들 간의 관계성 인식에 포함을 하지 않고 있다는 것이다. 이는 수십 년간 연구되어 온 관계성 요인의 내용과는 결이 다른 결과인데, 그 이유를 유추해 보자면 먼저 위기관리라는 업무 자체가 한시적이고 단기적인 성격이 강할 뿐만 아니라 집중적으로 준비 및 대응을 해야 하는 특성상 클라이언트와 대행사 실무자 간의 인간적이고 끈끈한 애착 관계가 형성되기에는 무리가 있을 수 있다는 판단이다(Davies & Prince, 2005). 아울러 최근의 클라이언트와 대행사와 같은 외부 조직과의 파트너십이 과거와는 달리 점차 비즈니스 프로젝트별로 모였다 해체되는 등의 단발성 계약이 늘어나는 추세이다. 이를 고려한다면 업무를 통해서 겪게 되는 신뢰나 만족, 그리고 서로의 영

향력을 확인할 수 있는 상호 통제 등과 같은 관계성 개념과는 달리 애착 관계가 형성되거나 확인될 수 있는 시간적 여건이나 조건 등에 한계가 있기 때문에 위기 상황에서 PR 실무자들이 애착 관계에 대한 필요성이나 인식이 감소했을 수도 있을 것이다.

그리고 이번 연구 결과를 통해 PR 클라이언트와 대행사 실무자 서로 간의 관계성에 대해서 인식의 차이가 없는데다가 그 관계의 정도 또한 전반적으로 양호하다는 것을 확인했다는 것이다. 연구 결과를 보면 만족, 신뢰, 상호 통제적인 관계에서 상호 간에 불신이 있거나 불만이 많거나 어느 한 집단이 일방적인 우위에 있다고 생각하지 않는다는 것을 확인할 수 있었다. 이런 결과는 우리 사회에서 만연하고 있는, 소위 갑을 문화가 줄어들고 있다는 반증이 아닌가 판단되기도 한다. 특히 클라이언트와 대행사 간에 심심치 않게 갑을 관계에서 파생되는 문제가 발생되기도 한 것이 사실이다. 실제로 과거의 연구를 보면 클라이언트와 대행사 사이에는 서로의 능력을 과소평가하는 경향도 있었고 업무를 진행하는 데 있어 일방적인 지시와 과도한 업무를 요구하는 등의 불합리한 관계를 보이기도 했다(Kim et al., 2009).

하지만 최근에는 PR 대행사의 역할이 전문화되는 추세에 따라 클라이언트가 바라보는 인식이 많이 달라졌다. 특히나 PR 대행사의 업무가 과거 보도 자료 작성 위주에서 벗어나 브랜드 컨설팅, 위기관리, 경영 카운슬링 등의 업무로 다변화되고 실무자들의 역량 또한 높아지면서 클라이언트의 업무 대행자가 아닌 파트너로서 위상을 다지고 있는 것이다.

다음으로 클라이언트와 대행사의 PR 실무자들이 느끼는 상호 간의 관계성이 위기 관련 업무 성과와 갈등에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 확인해 보았다. 먼저 PR 클라이언트 실무자들은 만족과 상호 통제 관계가 업무 성과와 업무 갈등에 영향을 미친다고 느끼고 있었다. 그들의 대행사 실무자들과 만족하는 관계에 있으면 위기관리의 업무 성과가 더 좋아진다고 인식하고 있었고, 서로의 상호 통제가 높아지면 업무 갈등은 줄어들고 업무 성과는 더 높아진다고 답변했다. 한편, PR 대행사 실무자들 사이에서는 만족과 신뢰 관계가 업무 성과와 업무 갈등에 각각 영향을 미치는 것으로 나타났다. 부연하자면, 클라이언트와 만족하는 관계에 있다고 인식하면 업무 성과가 좋았다고 답변했고, 서로 신뢰하는 관계라고 인식하게 되면 위기관리 업무를 하는 데 있어 서로 간의 갈등이 줄어들었다고 설명했다.

이렇듯 두 집단에서 보이는 결과들을 보면 만족과 상호 통제 관계의 인식 수준이 높으면 업무 성과에 긍정적인 영향을 주며 신뢰와 상호 통제 관계의 인식 수준이 높아지면 업무 갈등은 낮아진다는 사실이다. 특히 만족의 관계는 클라이언트와 대행사 실무자들 모두에서 업무 성과에 긍정적인 영향을 준다는 결과를 보여 주고 있다. 이는 기존의 과거 연구들에서 밝힌 관계성 요인들의 결과와 궤를 같이하는 것으로 관계성 이론의 내용을 다시 한 번 확인한 결과라고 할 수 있을 것이다(Fam & Waller, 2008; Henke, 1995; Labahn & Kohli, 1997). 따라서 관계성 이론에서 설명하는 만족, 신뢰, 상호 통제에 관한 관계 인식이 위기 상황에

서도 클라이언트와 대행사 간의 업무 효율성에 영향을 줄 수 있음을 시사한다고 할 수 있을 것이다.

하지만, 집단별로 다른 결과를 보인 내용도 확인되었다. 대행사 집단에서는 영향력이 없었지만 클라이언트 집단에서만 유의미한 영향을 주는 관계성 요인으로 나타난 상호 통제 관계는 업무 갈등과 업무 성과에 모두 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 다시 말해 상호 통제 관계가 높을수록 업무 갈등은 줄어들고, 업무 성과는 높아지는 것을 확인했다. 이를 통해 클라이언트 실무자들은 위기관리 업무를 진행할 때 대행사와의 상호 통제가 가능한 상황에서 위기 업무의 갈등을 줄이고 업무 성과를 극대화시킬 수 있다고 판단하는 것으로 보인다. 예를 들어 클라이언트가 시키는 일만 수행하고 대행사 실무자가 별도의 제안이나 조언, 업무상 상호 보완, 또는 격려 등과 같은 역할을 적절히 하지 못할 때는 업무 성과가 떨어진다고 여기는 것이다. 다시 말해 클라이언트 실무자들은 위기 상황에서 대행사 실무자들이 좀 더 적극적인 요구나 조언 등을 통해 위기관리에 역할을 해 줄 것을 바란다고 할 수 있을 것이다.

반면에 대행사 집단에서만 유의미한 영향을 미치는 관계성 요인은 신뢰 관계로서, 신뢰 관계가 좋을수록 업무 갈등은 줄어드는 것으로 나타났다. 이는 PR 대행사 실무자들은 위기관리 상황에서 클라이언트와의 상호 신뢰의 관계를 중요시 여기는 것으로 해석할 수 있을 것이다. 예를 들어 클라이언트와 함께 위기 상황을 대처하면서 클라이언트 실무자들로부터 위기와 관련한 정확하고 믿을 수 있는 정보와 상황을 전해 듣기를 바라고, 또 본인

들의 위기 대응 전략 대처 등의 능력을 믿어 주는 신뢰가 있을 때 클라이언트와 원활하게 위기관리 업무를 진행할 수 있다고 생각하는 것이다.

위기 관련 업무 갈등과 업무 성과 측면의 실무적인 관점에서 이번 연구의 결과를 분석한다면, 클라이언트와 대행사 간의 업무 갈등을 줄이기 위해서는 클라이언트 실무자들은 대행사 실무자들의 업무 방식이나 제안들을 신뢰하고 믿어 주면서 그들을 전문가로서 인정을 해주어야 할 것으로 보인다. 그리고 대행사 실무자들은 클라이언트 실무자들로 하여금 위기가 닥쳤을 때 본인들이 대행사에 의해 적절하고 선제적으로 위기 대응이 이루어지고 있다는 인식을 심어 줄 필요가 있을 것이다. 왜냐하면 대행사 실무자들은 클라이언트와의 신뢰 관계가 구축되어 있다고 인식할 때 업무 갈등이 줄어들었고, 클라이언트 실무자들은 대행사와 상호 통제 관계가 잘 되는 관계일 때 업무 갈등이 줄어든다고 인식하고 있기 때문이다.

마찬가지로, 업무 성과 측면에서 클라이언트 실무자는 만족과 상호 통제 관계가 높을수록, 대행사 실무자는 만족 관계가 높을수록 그들 간의 업무 성과가 높아진다고 인식하고 있기 때문에 대행사 실무자는 클라이언트 실무자들에게 우호적으로 다가가고 그들이 필요한 것에 대해서 적절하고 바람직한 영향력을 행사하면서 위기 업무를 진행하는 것이 효과적일 것이다. 한편, 클라이언트 실무자들은 대행사 실무자들이 만족하는 관계를 유지하고 있다고 생각하도록 하기 위해서 성공적인 위기관리 대응에 대한 인센티브를 그들이 기대하는 것 이상으로 보장하는 등 당근 조건을 제시하는

것도 업무 성과를 높이는 데 도움이 될 것으로 보인다.

아울러, 대행사 집단에서는 상호 통제 관계가, 클라이언트 집단에서는 신뢰 관계가 모두 업무 갈등 및 업무 성과에 아무런 영향을 끼치지 못하는 것으로 밝혀졌다. 이는 대행사 실무자들은 클라이언트들과의 계약을 유지 및 연장해야 하는 입장에서 서로 대등한 관계라는 인식보다는 파트너로서의 존중과 신뢰를 더 기대하는 측면이 많은 것으로 볼 수 있다. 한편, 클라이언트는 대행사 실무자들을 함께 일하는 동료라고 생각하기보다는 계약에 의한 파트너로서의 관계로 보고 이들이 얼마나 자신들의 기대에 부응하는지(만족 관계) 또는 그것보다 더 적극적으로 그 이상의 역할을 해 주는지(상호 통제 관계) 등을 더 중요시 여기고 관심을 가지고 있다고 해석해야 할 것이다.

이번 연구의 한계점으로는 PR 클라이언트와 대행사 실무자들 간의 관계성 인식 수준을 측정함에 있어 실제 함께 일했던 파트너와의 매칭을 통해 관계성을 측정했기 아니라 클라이언트 실무자로서 또는 대행사 실무자로서의 입장에서 이제까지 위기 관련 업무를 해 오면서 느꼈던 파트너 집단과의 관계성의 인식을 측정했다는 점이다. 이번 연구가 특정 위기 상황의 사례 연구가 아니라 설문 통한 인식을 측정했기 때문에 소수의 의견보다는 더 많은 샘플이 더 효과적이라는 점에서 불가피한 선택이었다고 할 수 있다. 하지만 이런 측정 방식은 함께 업무를 담당했던 실무자들과의 관계가 각기 다른 위기 상황 또는 실무자에 따라 그 관계 인식이 달라질 수 있으므로 정확한 클라이언

트와 대행사 실무자 간의 관계성 인식을 측정하긴 힘들다는 단점이 존재하는 게 사실이다. 특히나 위기 업무 특성상 위기 유형이나, 조직 유형, 그리고 법률적인 내용에 따라 클라이언트와 대행사 간의 관계에 영향을 미칠 수 있기 때문에 단순히 두 집단 간의 관계를 몇 개의 변수로 규정하기는 힘들다고 할 수 있겠다.

이번 연구가 PR 클라이언트와 대행사 간의 관계성 수준이 위기 관련 업무에 어떤 영향이 미칠 것이라는 구조적인 관점에서의 연구였다면 향후 연구에서는 특정 위기 사례를 활용해 실제 함께 일했던 파트너로서의 클라이언트와 대행사 실무자

간의 더 자세한 관계성을 측정함으로써 실무적인 관점에서의 좀 더 의미 있는 연구들이 이어지길 바라마지 않는다. 여러 가지 한계점에도 불구하고 이번 연구 결과는 기존의 조직과 일반 공중 간의 관계성을 PR 클라이언트와 대행사 실무자들 간의 관계성으로 확장해서 위기관리 효과에 미치는 영향을 분석했다는 점에서 그 의미를 찾을 수 있을 것이다. 또한 이번 연구 결과를 바탕으로 한 실무적인 제안들은 클라이언트와 대행사의 PR 실무자들이 앞으로 효율적이고 바람직한 위기관리 업무를 진행하는 데 도움을 줄 수 있는 위기관리 실무 매뉴얼로 역할을 할 수 있기를 기대해 본다.

References

- Bac, J. (2020). Evaluation of organization-public relationship theory: Focus on OPR research in Korea. *Journal of Public Relations*, 24(2), 52-91.
- Barringer, B. R., & Harrison, J. S. (2000). Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*, 26(3), 367-403.
- Berkowitz, D. A. (2009). Reporters and their sources. In K. Wahl-Jorgensen & T. Hanitzsch (Eds.), *The handbook of journalist studies* (pp. 102-115). New York, NY: Routledge.
- Broom, G. M., Casey, S., & Ritchey, J. (2000). Concept and theory of organization-public relationships. In J. A. Ledingham & S. D. Bruning (Eds.), *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations* (pp. 3-22). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Campbell, J., McCloy, R., Oppler, S., & Sager, C. (1993). A theory of performance. *Personnel selection in organizations*, 3570.
- Coombs, W. T. (2012). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Davies, M., & Prince, M. (2005). Dynamics of trust between clients and their advertising agencies: Advances in performance theory. *Academy of Marketing Science Review*, 11. Available online at www.amsreview.org/articles/davies11-2005.pdf.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- Ferguson, M. A. (1984, 8). *Building theory in public relations: Interorganizational relationships as a public relations paradigm*. Paper presented at the Association for Education in Journalism and Mass Communication Annual Convention, Gainesville, Florida.
- Fam, K.-S., & Waller, D. S. (2008). Agency-client relationship factors across life-cycle stages. *Journal of Relationship Marketing*, 7(2), 217-236.
- Grunig, J. E., & Huang Y.-H. (2000). From organizational effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship outcomes. In J. A. Ledingham & S. D. Bruning (Eds.), *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations* (pp. 23-53). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Ehling, W. P. (1992). What is an effective organization? In J. E. Grunig, D. M. Dozier, W. P. Ehling, L. A. Grunig, F. C. Repper, & J. White (Eds.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 65-90). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Guetzkow, H., & Gyr, J. (1954). An analysis of conflict in decision-making groups. *Human Relations*, 7, 367-381.
- Ha, J.-H. (2020). Agency-client gaps in terms of perception of crisis management strategies. *Korean Journal of Communication Studies*, 28(4), 125-143.
- Ha, J.-H., & Ferguson, M. A. (2015). Perception discrepancy of public relations functions and conflict among disciplines: South Korean public relations versus marketing practitioners. *Journal of Public Relations Research*, 27, 1-21.
- Henke, L. L. (1995). A longitudinal analysis of the ad agency-client relationship: Predictors of an agency switch. *Journal of Advertising Research*, 35(2), 24-30.
- Hon, L. C., & Grunig, J. E. (1999). *Guidelines for measuring relationship in public relations*. Gainesville, FL: The Institute for Public Relations, Commission on PR Measurement and Evaluation.

- Huang, Y. (2001). A cross-cultural, multiple-item scale for measuring organization-public relationships. *Journal of Public Relations Research*, 13(1), 61-90.
- Huang, Y. H. & Zhang, Y. (2012). Revisiting organization-public relations research over the past decade: Theoretical concepts, measures, methodologies and challenges. *Public Relations Review*, 39(1), 85-87.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Jo, S. (2006). Measurement of organization-public relationships: Validation of measurement using a manufacturer-retailer relationship. *Journal of Public Relations Research*, 18(3), 225-248.
- Joo, K.-I. (2019). A study on factors on acceptance of university restructuring policy by minister of education: Focusing on organization-public relationship theory. *Journal of Korean Policy Studies*, 19(3), 47-72.
- Kang, M.-H. (2019). A study on the measure of public relationships for pay multichannel platforms. *Journal of Public Relations*, 23(1), 62-82.
- Kim, B.-C., Kim, M. R., & Han, S. (2009). A co-orientation model based comparison of the evaluation of PR firms' professionalism between the in-house PR officers and the account executives of PR firm. *Korean Journal of Public Relations Research*, 13(2), 38-69.
- LaBahn, D. W. & Kohli, C. (1997). Maintaining client commitment in advertising agency-client relationships. *Industrial Marketing Management*, 26, 497-508.
- Ledingham, J. A. (2006). Relationship management: A general theory of public relations. In C. H. Botan & V. Hazleton (Eds.), *Public relations theory II* (pp. 465-483). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ledingham, J. A., & Bruning, S. D. (2000). *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations*. New York: Routledge.
- Ledingham, J. A., & Bruning, S. D. (1998). Relationship management in public relations: Dimensions of an organization-public relationship. *Public Relations Review*, 24(1), 55-65.
- Lee, S., & Kim, Y.-J. (2016). A meta-analytic assessment in the effects of organization-public relationship. *Journal of Practical Research in Advertising and Public Relations*, 9(4), 157-182.
- Motowildo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human performance*, 10(2), 71-83.
- Payne, L. L. (2006). Synthesizing crisis communication and reputation management: An experimental examination of memory. *Journal of Promotion Management*, 12, 161-187.
- Pryor, J. B., Reeder, G. D., & Monroe, A. A. (2012). The infection of bad company: Stigma by association. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102, 224-241.
- Roloff, M. E. (1987). Communication and conflict. In C. R. Berger & S. H. Chaffee (Eds.), *Handbook of communication science* (pp. 484-534). Newbury Park, CA: Sage.
- Standford, L. (2008). Social exchange theories. In L.A. Baxter & D.O. Braithwaite (Eds.), *Engaging theories in interpersonal communication: Multiple perspectives* (pp. 377-389). Thousand Oaks, CA: Sage
- Swann, P. (2010). *Cases in public relations management*. New York: Routledge.
- Taylor, M., & Doerfel, M. L. (2005). Another dimension to explicating relationships: Measuring inter-organizational linkages. *Public Relations Review*, 31, 121-129.
- Toledna, M, Peleg, A, & Drori, Z. (2017). Conflict and cooperation between advocates: Lawyers, PR

- practitioners, and the client's best interest. *Public Relations Review*, 43, 1073-1083.
- Veil, S. R (2012). Clearing the air: Journalists and emergency managers discuss disaster response. *Journal of Applied Communication Research*, 40(3), 289-306.
- Verčič, D., Tench, R., & Verčič, A. T. (2018). Collaboration and conflict between agencies and clients. *Public Relations Review*, 44, 156-164.
- Wong, A., & Sohal, A. (2002). An examination of the relationship between trust, commitment and relationship quality. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30, 34-50.
- Zaremba, A. J. (2010). *Crisis communication: Theory and practice*. Armonk, NY: M. E. Sharpe, Inc.
- 최초 투고일 2021년 04월 28일
논문 심사일 2021년 05월 20일
논문 수정일 2021년 06월 04일
게재 확정일 2021년 06월 17일

The Effect of Public Relations Client-Agency Relationships on Crisis Communication*

Jin-Hong Ha

Associate Professor, Dept. of Media & Communication, Daegu University**

Objectives

The purpose of this study is to examine the impact of public relations client-agency relationships on the effectiveness of crisis communication in terms of task conflict and task performance.

Methods

Korean public relations practitioners working at client or agency organizations were used as the sample in this research. A web-survey was employed for data collection, and SPSS program was conducted for data analysis.

Results

First, the results revealed no perception discrepancies of the relationship (satisfaction, trust, and control mutuality) levels between public relations client-agency practitioners. Second, public relations client practitioners recognized that the control mutuality had a negatively effect on the task conflict, and trust and control mutuality positively affected the task performance. Third, for public relations agency practitioners, the trust was found to have a significantly negative effect on the task conflict, and the satisfaction was positively associated with the task performance.

Conclusions

This study provides evidence for public relations client-agency relationship effectiveness on the crisis communication.

KEYWORDS Relationship, Crisis communication, Public relations practitioner, PR client, PR agency

* This research was supported by Daegu University research grant, 2019-0431.

** tarheel@daegu.ac.kr