



조직 내적 변인들이 PR실무자의 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향에 대한 탐색적 연구

정황적 수용이론을 중심으로

황성욱 부산대학교 신문방송학과 부교수*

김지예 부산대학교 신문방송학과 석사**

이 연구는 PR대행사 실무자들이 인식하는 정황적 수용 이론의 조직 내적인 변인들이 조직몰입에 미치는 영향, 그리고 정황 변인과 조직몰입이 직무만족에 미치는 영향을 조사하였다. 회귀분석의 결과는 분배공정성, 업무의 노출도, 팀 내 사원관계의 시간, 조직과 직원의 상호신뢰가 조직몰입에 강한 영향을 미친다는 것을 보여 주었다. 또한, 사용 지식의 발전 속도, 조직의 서열화, 팀의 갈등중재의 경험, 팀 내 사원관계의 예산 및 조직몰입이 직무만족에 유의미한 영향력을 나타내었다. 이러한 결과를 바탕으로 본 연구는 정황적 수용 이론에 대한 이론적 함의 및 실무적 함의를 다양하게 토론하였다.

KEY WORDS 정황적 수용 이론 • 조직몰입 • 직무만족 • PR기업

* hsw110@pusan.ac.kr, 교신저자

** tamia892@naver.com

1. 서론

PR산업은 그동안 업무 영역의 확장과 함께 양적 팽창을 해 왔고 학문적으로도 성숙기에 접어들고 있으며 여전히 많은 대학생들은 예비 PR산업인력으로서 높은 관심과 함께 그 학문적 노력을 경주하고 있다. 이러한 성장과 발전을 지속적으로 견인하기 위해서는 PR산업이 보다 건강해지도록 학계와 현업이 다각도의 노력을 펼쳐 나갈 필요가 있다. 그 중에서도 역시 가장 중요한 것은 PR산업 현장에서 일하는 실무자들이 보다 조직과 일에 몰입하고 헌신하도록, 그리고 자신의 일에 더욱 만족할 수 있도록 여러 주변 환경을 개선하는 일이라고 생각된다.

PR산업의 여러 실무자들이 보다 자신의 직장과 일에 몰입하고 만족할 수 있도록 도움을 주고자 이 연구는 어떤 변인들이 PR대행사 실무자들의 조직몰입과 직무만족에 영향을 미치는지 그 영향력을 체계적으로 조사하는데 그 목적을 둔다. 지금까지 조직몰입과 직무만족은 업무나 조직에 대한 태도 및 효과성을 측정하기 위해 경영, 행정, 교육 및 관광학 등의 분야에서 활발하게 연구가 진행되어 왔다(예: 김희영·박종·류소연·최성우·한미아, 2012; 민경호·이병석, 2005; 석기현·조영신, 2007; 정혜영·박영준, 2007). 일부 PR분야에서도 직무만족에 대한 연구를 수행한 바 있지만(예: 배지양·차희원, 2011; 신호창, 1990; 안주아·박종민, 2004; 박종민, 2005; Kim & Hon, 1998; Rentner & Bissland, 1990; Serini, Toth, Wright & Emig, 1997) PR 대행사에 근무하는 우리나라 PR 실무자의 조직몰입과 직무만족에 대해 어떠한 조직 내적인 다양한 변인들이 영향을 미치는지 종합적으로 함께 살펴 본 연구는 찾아보기 힘들다.

PR대행사의 전문성과 효과성을 높이기 위해서는 PR실무자의 조직 및 업무에 대한 태도가 중요하다는 점을 깊이 인식하면서 이 연구는 PR실무자의 조직몰입과 직무만족에 영향을 미치는 변인들을 PR의 정황적 수용 이론(the contingency theory of accommodation)의 다양한 변인들을 바탕으로 조사하고자 한다. 정황적 수용 이론은 조직과 공중의 관계 즉 PR에 영향을 미치는 많은 조직 내적인 그리고 외적인 변인들을 종합적으로 요약, 제시한다. PR 실무에 영향을 미치는 변인들을 매우 구체적으로 제시하고 있기에 해당 이론의 조직 내적인 변인들을 중심으로 조직몰입과 직무만족에 대한 영향을 살펴보는 것은 유의미한 변인을 폭 넓게 살펴보고 가려낼 수 있는 매우 적절한 시도라고 평가할 수 있다. 또한, 정황적 수용 이론 연구들이 변인들의 상대적인 영향력에

대해 많은 관심을 가져왔으나(예: Cancel, Mitrook & Cameron, 1999; Pang, 2006; Reber & Cameron, 2003) 한국적 PR현실에서의 연구는 상대적으로 부족하다는 점을 상기해 볼 때 이 연구는 한국적 상황에서의 정황 변인들의 상대적 영향력에 대한 중요한 학술자료가 될 것이다. 나아가 정황적 수용 이론 연구들이 주로 조직의 입장(stance)을 종속변인으로 하여 수행되어 왔기에 몰입과 만족이라는 새로운 종속변인을 주목하는 이 연구는 정황적 수용 이론의 적용 영역을 보다 확장시키는데 기여한다.

이론적 중요성에 부가적으로 이 연구는 PR실무에도 적지 않은 함의를 제시할 것으로 기대한다. PR실무자들에 대한 조사 결과는 실제 조직 구성원들의 조직몰입과 직무만족을 고취시키기 위해 조직이 무엇을 개선해 나가야 하는지 실효성 있는 답변을 제시할 것이다.

2. 문헌연구

본 연구는 조직 내적인 다양한 변인들이 PR실무자들의 조직몰입과 직무만족에 어떠한 영향을 미치는지를 조사하고자 한다. 따라서 조직 내적인 독립변인들을 포괄적으로 요약, 제시하는 정황적 수용 이론에 대해 먼저 설명하고 이어 종속변인에 해당하는 조직몰입, 직무만족에 대한 기존 연구를 순차적으로 정리한다.

1) 정황적 수용 이론

정황적 수용 이론을 제안한 카메론과 그의 동료들은 PR활동이 절대적 옹호와 절대적 수용의 연속체 상에서 조직과 실무자의 입장을 결정하는 것이라고 설명했다(Cancel, Cameron, Sallot & Mitrook, 1997). 여기서 절대적 옹호는 조직이 상대공중보다는 조직의 편에 서서 우호적으로 입장을 취하는 것이고 절대적 수용은 조직이 상대공중의 입장과 의견을 받아들이는 입장을 취하는 것이다. 이 이론에서는 조직과 PR 실무자들이 주어진 상황과 시간에서 그들의 입장을 선택하는 것이라고 설명한다(Cancel et al., 1997). 이때 조직과 PR 실무자들의 입장을 결정하는데 영향을 미치는 요인이 있는데 이들은 조직 내적인 변인과 외적인 변인으로 분류된다.

이후 정황적 수용 이론 학자들은 이들 조직 내적인 변인을 성향적 변인으로 외적인 변인을 상황적 변인으로 명명하였다(Cancel, Mitrook & Cameron, 1999). 성향적 변인은 공중과 관련 있는 어떤 상황에 들어가기 전 기존에 미리 정해져 있는 조직의 성향에 의해서 조직의 초기 입장에 영향을 주는 변인인 반면에 상황적 변인은 공중과의 관계에서 조직의 입장을 바꿀 수 있는 상황적 요인이라고 정의되었다. 이러한 성향적 변인의 예로는 기업의 비즈니스 노출도, 최고경영진에 대한 PR의 접근도, 최고경영진의 결정권과 이해, 기업 규모, 관련된 개개인의 특징 등이 있으며, 상황적 변인으로는 상황의 긴급성, 외부 공중의 특징, 잠재적이거나 닥친 위협, 회사가 다양한 입장을 선택 하는데 요청되는 잠재적 비용이나 혜택 등이 있다(Cancel, et al., 1999).

PR실무에서 중요한 변인을 가려내기 위한 정황적 수용 이론 학자들의 시도는 이어 양적연구를 통해 진행되었다(예: Reber & Cameron, 2003; Shin, Cameron, & Cropp, 2002, 2006). 레버와 카메론은 91명의 PR 실무자들의 설문조사를 통해 다섯 가지 정황적 수용 요인 그룹을 분류했는데 이는 외부 위협, 외부공중 특징, 조직의 특징, PR부서 특징, 최고경영진의 특징으로 요약되었다(Reber & Cameron, 2003). 이러한 일련의 연구들을 포함하여 광범위한 문헌 리뷰를 통해 팡(Pang, 2006)은 조직PR 실무에서 최고경영진의 관여도, 위기 시 PR실무자의 자치권과 영향력, 위기 시 법률부서의 역할과 영향력, 위기 시 조직에 대한 주요공중의 중요성, 위기 시 조직의 위기인식 정도를 중요한 변인이라고 주장하였다.

중요 변인에 대한 분류의 노력에 이어 정황적 수용 이론 학자들은 추상적으로 머물렀던 주요 종속변인인 조직의 입장(stance)에 대해 구체화하고 그에 대한 측정스케일을 개발하고자 또한 노력하였다. 즉, 절대적 옹호와 절대적 수용의 연속체상에서 입장의 개념을 조작적 정의하기 위해 입장을 측정하는 10개의 문항으로 구성된 측정스케일을 개발하였다(Jin & Camreron, 2006). 행동 중심의 수용과 수사학적 혼합의 수용이라는 두 요인으로도 나누어지는 해당 스케일의 개발은 이후 많은 정황적 수용 이론 연구들이 조직의 입장 및 관련 변인을 보다 체계적으로 측정하고 이러한 연구를 심화, 확산시키는 중요한 계기가 되었다.

이어지는 정황적 수용 이론 연구들(Hwang, 2012; Hwang & Cameron, 2008a, 2008b, 2009)은 조직PR실무자의 관점에서 벗어나 조직과 특정 공중과의 관계를 바라보고 예측하는 외부 공중들의 관점을 측정하는데 개발된 종속변인의 스케일을 활용하

였다. 일련의 연구(Hwang & Cameron, 2008a, 2008b, 2009)는 조직의 성향적 요인이 상대 공중에 대한 조직의 입장을 예측하는데 영향을 미치는지, 또한 상황적 요인이 입장 예측에 영향을 주는지에 대해서 분석하였다. 이들의 연구에서 주목할 만한 점은 최고경영진의 특성 변인을 리더십의 개념을 바탕으로 구체화하였다는 점이다. 특히, 다수의 리더십 유형들 중에서 최근 경영학, 홍보학의 영역에서 가장 관심 있게 연구되고 있는 개념은 변혁적 리더십이라고 볼 수 있다. 이러한 변혁적 리더십은 직원들이 리더를 신뢰하고 직원들로 하여금 기대보다 더 일을 많이 할 수 있도록 동기를 부여하는 리더십이다(Yukl, 2002). 본 연구는 조직 내적인 변인들 중 하나인 이 리더십의 속성을 다른 조직 내적인 정황 변인들과 함께 연구의 독립변인의 하나로 포함하였다.

앞서 설명하였듯이 정황적 수용 이론 학자들은 중요 독립변인을 분류해내고자 노력하였고, 주요 종속변인인 입장의 개념을 측정하기 위한 스케일을 개발하였으며, 이러한 입장의 스케일을 활용하여 다양한 연구를 수행하였다. 하지만, 아쉽게도 그동안 연구들은 조직의 입장이라는 종속변인에 대해서 주로 심화된 반면, 풍부한 정황적 수용 이론의 독립변인을 활용한 다른 새로운 종속변인에 대한 영향력 검증에 상대적으로 소홀하였다. 최근에 이러한 공백을 메우는 연구가 수행되었는데 최예정과 조수영(2011)은 기업의 CSR이라는 종속변인을 제시하여 정황적 수용 이론이 CSR 상황에도 적용되는지 검증하였다. 이들은 기업의 CSR 수행에 영향을 미칠 수 있는 요인들을 알아보기 위해 정황적 수용 이론에서 제시된 기업의 PR활동에 영향을 미치는 외적변인과 내적변인을 적용하였다. 그 결과 조직의 규모가 클수록, 조직명성위기 빈도가 잦을수록 기부금이 많았으며, CEO의 CSR 활동에 대한 이해도는 대부분의 CSR 관련 종속변인에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 기업문화 중 위계적 문화와 CSR 전담부서의 존재 여부도 CSR 활동 유형과 CSR 활동 참여 횟수 및 참여시간, CSR 활동에 대한 기업구성원의 태도 등에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 제시하였다. 이들의 연구는 기업의 CSR이라는 종속변인에 정황적 수용 이론을 적용하여 연구의 영역을 크게 전환시켰으며 후속 연구자들에게 새로운 종속변인을 적용하여 정황 변인의 영향력을 검증하는데 대한 충분한 지적 자극을 제공하였다. 이에 본 연구는 폭 넓고 구체적인 정황¹⁾ 변인들

1) 황성욱(2014)은 지금까지의 정황적 수용 이론 연구의 유형을 ‘이론의 태동’, ‘정황 변인의 영향력’, ‘다양한 영역별 사례연구’, ‘이론 및 법조인과의 관계’, ‘새로운 정황 변인의 탐색’, ‘변인과 이론의 정교화’, ‘종속변인의 전환’의 일곱 개로 분류하였고 그 결과를 바탕으로 한 후속 연구 방향을 토론하였다. 해당 연구를 통해 독자들

을 바탕으로 조직몰입과 직무만족에 대해 어떻게 영향을 미치는지 새롭게 조사해 보고자 한다.

2) 조직몰입

조직몰입은 질적 특성을 갖는 조직효과성의 대표적인 변인의 하나로 인식되면서(김사랑 · 김세준, 2012) 업무나 조직에 대한 태도 및 효과성을 측정하기 위해 연구되어 왔다. 조직을 효율적으로 관리하기 위해 조직구성원의 개인 목표와 조직목표를 통합시켜 조직의 유효성을 제고해야 하므로 조직구성원의 조직에 따른 태도를 나타내는 조직몰입은 중요하다(이원우, 2010).

Sheldon(1977)은 조직몰입의 개념을 어떠한 개인이 조직구성원으로서 일체감, 소속감, 충성심 등이 심리적으로 내재되어 조직의 목표와 개인의 목표를 일치하고자 하는 정도로 정의하였다. 즉, 자신이 속한 조직에 대해 얼마나 일체감을 가지고 몰입하는가에 대한 것으로 볼 수 있다(김사랑 · 김세준, 2012). 주현식 외(2007)는 조직몰입에 대한 개념을 크게 기대 이론적 접근방법, 태도적 접근방법, 행위적 접근방법 이 세 가지로 구분했는데 조직몰입에 대한 기대이론 접근방법에서는 조직을 떠나지 않으려는 성향(Becker, 1960)으로, 태도적 접근방법은 정서적인 태도와 과정을 중시하는 것으로 가장 광범위하게 사용되고 있다고 설명하였다. 조직몰입에 대해 태도적 접근방법은 구성원이 속한 조직에 노력과 충성을 기꺼이 바치려는 의욕, 개인의 존재를 조직과 결합시키려는 태도, 조직 목적을 수용하려는 신념으로 이해하였다(윤정현, 2001). 마지막으로 행위적 접근방법은 조직몰입을 태도나 의지로 보지 않고 행위 그 자체로 파악하여 어떤 행위에 대해 자신이 집착하는 과정으로 정의하였다(Steers, 1983). 또한, Allen과 Meyer(1990)는 조직몰입의 개념을 정서적, 거래적, 규범적 차원으로 분류했는데 특히 정서적 몰입은 충성심, 매력, 소속감 등과 같은 감정을 통해 소속된 조직에 갖는 심리적인 개인의 애착정도로 조직에 대한 구성원의 감정적 유대 또는 애착이라고 설명하였다. Mayer와 Schooman(1998)은 OCQ(organizational commitment questionnaire) 조직몰입 측정을 다차원분석을 통해 실시하여 정서적 몰입과 유사한 개념의 가치 몰입

은 정황적 수용 이론의 흐름에 대해 더 구체적인 내용을 참고할 수 있다.

과 거래적 몰입으로 분류하기도 하였다.

이 같은 조직몰입에 관한 연구는 경영, 행정, 교육 및 관광학 등의 분야에서 활발하게 진행되어 왔는데 학제 간 연구에서 밝혀진 조직몰입에 영향을 주는 요인은 다양하게 나타난다. 먼저, 행정 분야에서 최상필(2005)은 공공·민간 사회복지조직의 조직몰입에 대해 연구했는데 조직몰입에 영향을 주는 변인으로 직무특성과 임파워먼트²⁾를 제시했다. 직무특성과 조직몰입에 관련한 연구에서 Hackman과 Oldham(1976)은 직무특성 요인인 핵심직무차원 5가지 요인(기술다양성, 직무정체성, 직무중요성, 자율성, 환류성)이 동기부여와 조직성과변인에 중요한 영향을 미치지만 능력이나 성장욕구 강도에 따라 개인차이가 있다고 설명했다. 관광 분야에서 주현식 등(2007)은 컨벤션 센터 종사원의 직무특성과 조직몰입의 관계를 연구했는데 직무특성을 직무도전성, 과업중요성, 직무자율성, 역할보호성으로 구분하였다. Poter와 Steers(1983)는 조직몰입에 영향을 미치는 요인으로 조직 전체, 작업환경, 직무내용, 그리고 개인적 특성과 직무특성요인을 주목하였다. 또한 Loke(1976)는 직무의 특성을 세분화했으며, Fourmet 외(1966)는 개인적 특성과 직무의 특성으로 구분하여 조직몰입에 관한 분석을 시도했다. 기타 의학 분야에서 허갑수(2005)는 병원 조직의 직무특성과 조직몰입에 관한 연구에서 직무특성을 업무의 명확성, 업무일관성, 업무의 양, 업무의 자율성으로 구분하기도 했다. 이처럼 직무특성은 관광 및 행정 분야에서 조직몰입에 영향을 미치는 중요한 변인으로 밝혀졌기에 PR 분야에서도 조직몰입에 유의미한 영향을 줄 수 있을 것으로 예상된다. 이러한 직무특성을 정황적 수용 이론의 조직 내적 변인들(Cancel et al., 1999 참고)과 비교해보면 PR 커뮤니케이션 부서의 자율성과 유사하다.

임파워먼트와 조직몰입에 관한 연구로서 최상필(2005)은 기존의 척도를 참고하면서 임파워먼트를 업무수행의 환경통제, 업무수행의 관계성, 개인의 업무지향 정도로 구분하였다. 강철희와 윤민화(2000)는 사회복지사를 대상으로 한 임파워먼트에 영향을 미치는 요인의 연구에서 전체 임파워먼트 수준 및 업무환경통제 수준에 대해 직위(직급)가 유의미한 영향력을 보여준다고 설명했다. 이는 직위에 있어 선임 사회복지사가 높은 전체 임파워먼트 수준을 나타내고 있으며 그 구성 요소로서의 업무환경통제와

2) 1960년대 행동과학의 동기부여 개념에서 비롯된 임파워먼트는 리더가 구성원에게 의사결정에 참여할 수 있는 권한을 부여하거나 동기를 유발하여 구성원들의 자발적 행동을 촉진하는 행위나 과정을 의미하며, 개인의 잠재능력과 성장이 조직 변화의 중요한 토대가 될 수 있음을 의미한다(정혜영·박영준, 2007).

업무수행관계에서도 선임 사회복지사가 더 높은 수준의 임파워먼트를 갖고 있다는 것을 의미한다(최상필, 2005). 관광 분야에서 홍경옥과 강도용(2005)은 여행업의 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향을 연구했는데 권한 위임을 통하여 조직구성원의 권한 수준을 증대시키고 조직구성원의 역량 증대와 자신감 향상을 통해 궁극적으로 직무능력을 향상시키고 높은 직무성과를 창출한다고 밝혔다. 이처럼 임파워먼트는 관광 및 행정 분야에서 조직몰입에 영향을 미치는 중요한 변인으로 나타났다. 정황적 수용 이론의 변인들(Cancel et al., 1999 참고) 중에는 PR부서가 다양한 PR 커뮤니케이션 유형을 실행할 수 있는 능력이 임파워먼트와 관련 있다고 볼 수 있다. 그러나 임파워먼트의 대상이 개인이 아닌 PR부서라는 점은 차이점이라고 볼 수 있다.

조직몰입에 영향을 줄 수 있는 또 다른 변인으로는 조직문화를 들 수 있다. Denison(1990)은 조직문화를 조직원들과 조직의 기본 가정 및 가치에 기반을 둔 학습의 축적된 결과라고 정의했다. 조직문화는 조직과 조직구성원들이 공유하고 있는 가치 체계에 근거하고, 이 가치 체계는 조직의 목적, 전략 및 제반 행동에 관한 방향과 지표를 제공하며(Weiner, 1988), 모든 조직에는 상이하고 서로 경쟁적인 가치체계가 혼재하여 일률적이고 획일적이기보다는 다양한 조직 실제들이 하나의 모자이크를 형성하여 조직문화를 형성한다(Morgan, 2006). 경영 분야에서 최석봉과 김규덕(2012)은 조직문화 유형, 협력적 노사관계, 조직성과간의 관계에 대한 연구를 통해 협력적 노사관계와 조직몰입에 대한 조직문화의 영향력을 조사하였다. 그들의 연구는 Quinn과 McGrath(1985)의 분류를 참고하면서 조직문화유형³⁾을 집단문화, 개발문화, 위계문화, 합리문화로 분류하여 연구를 수행하였다. 행정 분야에서 김호정(2004)은 행정조직에서 집단문화와 합리문화가 조직몰입과 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 설명하였다. 김근세와 이경호(2005)는 지방운전면허시험장을 대상으로 집단문화가 직무만족에 긍정적인 영향을 미치고 집단문화와 발전문화, 합리문화가 조직 몰입에 긍정적인 영

3) 집단문화는 조직의 유연성과 내부지향성을 강조하고 구성원의 단합과 관련된 규범과 가치관을 반영하여 인적 자원의 개발을 중시하고 구성원들의 의사결정에의 참여에 가치를 두는 것이며, 개발문화는 조직이 유연성과 외부지향성을 강조하고 변혁을 전제로 하며 구성원들은 수행하는 과업의 중요성이나 이념적인 호소력에 의해 동기가 부여된다고 제시한다. 다음으로 위계문화는 조직의 통제와 내부지향성을 강조하고 안정적인 기반 위에서 조직내부의 능력을 추구하고자 하는 것으로 관료주의와 관련된 규범과 가치관을 반영하며, 합리문화는 조직의 통제와 외부지향성을 강조하고 조직의 업적달성과 과업수행에 있어서의 능력과 생산성을 강조한다(최석봉·김규덕, 2012).

향을 준다고 밝혔다. 또한, 이정주(2006)는 지하철공사를 대상으로 한 연구에서 위계 문화가 조직몰입에, 집단문화, 발전문화, 합리문화가 조직몰입을 비롯한 경영성과인식, 경영성과만족도 등에 영향을 미치는 요인이라고 주장하였다. 타 학제에서 다루어진 조직문화의 조직몰입에 대한 영향력을 염두에 두면서 이 연구는 정황적 수용 이론의 변인에도 포함되는 조직문화변인이 PR의 조직몰입에도 영향을 미칠 수 있을지 조사해 보고자 한다.

다음으로, 기존 조직몰입 연구들은 신뢰의 변인을 자주 다루어왔다. 채희용과 윤세환(2009)은 여행사 종사원의 신뢰가 조직몰입에 미치는 영향을 연구했는데 신뢰를 조직신뢰, 상사신뢰, 동료신뢰로 나누고 그 영향력에 대해 조사하였다. 조직신뢰와 관련하여 이정과 장영철(2004)은 조직에 대한 구성원의 높은 신뢰가 높은 조직몰입을 유발한다고 주장하였다. 또한, Tellefsen과 Thomas(2005)는 신뢰가 조직구성원들의 조직몰입과 헌신을 높이고 직무성과 향상을 가져온다고 설명했다. 상사신뢰와 관련하여 Hrebiniak과 Alutto(1972)는 상사신뢰가 종업원의 조직몰입에 큰 영향을 미친다고 밝혔으며, 김민정(2001)은 상사신뢰가 조직몰입에 긍정적인 영향력을 가진다고 주장하였다. 동료신뢰와 관련해서는 동료에 대한 신뢰가 조직에 대한 동일시와 조직에 대한 상대적 몰입을 의미하는 조직몰입과 유의미한 상관관계를 나타내었다(Cook & Wall, 1980). Yilmaz와 Hunt(2001)는 동료들과의 사회성 수준의 정도는 조직몰입의 주요 추진력이라고 설명하며 동료에 대한 신뢰와 조직몰입의 긍정적인 관계를 밝혔다. 이러한 신뢰의 변인은 정황적 수용 이론의 관계적 성격 변인 중 공중과 조직 사이의 신뢰감과 유사하다. 즉, 기존 연구에서 제시한 신뢰의 유형 중 조직에 대한 신뢰에 해당된다.

타 학제의 조직몰입 연구들에서 두드러진 또 하나의 변인은 공정성이다. 다수의 연구들에서 이러한 공정성은 분배 공정성, 절차 공정성, 또는 상호작용 공정성으로 분류되어 연구되었다(최영기·서재철, 2011; Alexander & Rudman, 1987; Robbins et al., 2000; Skarlicki & Folger, 1997). 예를 들어, 최영기와 서재철(2011)은 여행업 종사원을 중심으로 이들 세 유형의 조직공정성이 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 영향을 연구하였다. 그 결과 조직몰입에는 분배공정성과 상호작용 공정성이, 직무만족에는 분배공정성, 절차 공정성, 상호작용이 모두 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구성원들이 조직의 공정성에 대해 어느 정도 공정한지를 지각함에 따라 조직의 성과는 크게 달라질 수 있다(최영기·서재철, 2011). 특히 분배 공정성⁴⁾은 직원들이 받

는 분배와 보상의 측면을 강조하기 때문에 PR조직에서도 역시 매우 중요한 변인일 것으로 판단된다. 정황 변인들과 비교해 볼 때 이러한 분배 공정성과 같은 변인은 리스트에 부재하므로 본 연구는 이를 추가 변인으로 조사하고자 한다.

마지막으로, 조직몰입에 영향을 미칠 수 있는 변인으로는 자아효능감이 있다. 행정 분야에서 문유석(2010)은 경찰관의 업무적 자아효능감이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 밝혔다. 이 연구에서 자아효능감은 자신감, 자기조절 효능감, 과제난이도 선호의 세 가지 구성요소로 이루어져 있다(Bandura, 1986). 자신감은 자신의 가치와 능력에 대한 스스로의 확신 정도이고, 자기조절 효능감은 자신이 과제수행을 위해 행하는 활동들을 스스로 관찰, 판단하고 반응을 행하는 등의 자기조절을 효율적으로 행할 수 있는가에 대한 기대이며, 과제난이도 선호는 도전적이고 모험적인 과제에 대한 선호도를 의미한다(문유석, 2010). 자아효능감과 조직몰입의 관계에 대한 연구는 비교적 활발히 진행되고 있다(문유석, 2010). Shamir 외(1993)는 자아효능감이 조직의 리더와 조직자체에 대한 몰입을 증가시키는 중요한 변인이라고 설명하였다. Schyns와 Collani(2002)는 상사의 지원과 격려를 조직구성원의 자기효능감을 높이고 자아효능감은 리더에 대한 만족과 신뢰를 형성하게 되며, 이는 궁극적으로 구성원들이 조직에 감정적으로 몰입하게 한다고 주장하였다. 경영 분야에서 김용재와 김종완(2008)은 기업에 근무하는 종업원들을 대상으로 연구했는데 자아효능감이 리더십에 의해 영향을 받으며 자아효능감은 조직몰입과 조직시민행동에 긍정적인 영향을 준다고 밝혔다. 기존의 경영 및 행정 분야에서 조직몰입에 영향을 미치는 중요한 변인의 하나인 자아효능감은 정황적 수용 이론의 변인들 중에서는 개인적 특성 중 복잡한 문제를 해결할 수 있는 능력에 해당되며 이 연구는 해당 변인의 영향력을 함께 살펴 볼 것이다.

타 학문분야에서의 조직몰입 연구와 달리 PR분야에서는 직접적으로 조직몰입에 대해 활발한 연구를 수행하지는 않았다. 하지만 유사 연구로 박종민(2005)은 PR실무자들의 심리적 계약 상황과 관계자 관계 성향(LPS)이 조직 충성도, 직무 몰입도, 직업 만족도에 미치는 영향을 살펴 보았는데, 연구 결과 심리적 계약 상황은 조직 충성도와 직업 만족도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 심리적 계약은 “개인과 상대방

4) Homans(1961)는 사회 안에 존재하는 모든 개인들은 교환관계를 형성하게 되고 교환관계에 있는 두 사람이 각자 투입한 노력에 상응하는 보상을 받을 때 공정함을 느낄 것이라고 분배 공정성을 설명하였다.

간에 암묵적으로 약속한 상보적 교환 조건에 대한 개인의 신념”(박영석·여하나, 2001, p. 46)이며 “조직과 개인 간의 심리적 계약은 조직과 이에 속한 개인 간의 상호적 교환이며, 이 교환의 내용과 조건에 대한 개인의 신념”(박영석·여하나, 2001, p. 46)이라고 정의되어진다. 이 연구에서는 심리적 계약 상황이 영향을 미치는 주요 종속변인으로 조직 충성도를 제시했는데 조직 충성도는 ‘자사 선택의 기쁨’ ‘애정과 충성심’ ‘구성원으로서 자부심’ ‘회사발전을 위한 헌신적 노력’ ‘주위에 대한 자사의 자랑’(조영호·오철환, 2005)의 개념을 수정하여 사용했다. 조직몰입과 비슷한 개념인 조직 충성도를 종속변인으로 제시했지만 본 연구에서는 경영, 행정, 교육 및 관광학 등의 타 학제에서 정의된 조직몰입의 개념을 주목했으며 독립변인으로 심리적 계약 상황만이 아닌 정황적 수용 이론의 조직 내적인 변인을 포괄적으로 조사했다는 점에서 차이점이 있다.

지금까지 이 연구는 조직몰입에 영향을 미치는 타 학문 분야의 주요 독립변인들을 주로 열거하면서 이를 정황적 수용 이론의 내적 변인들과 비교한 결과 다수 변인들의 유사성을 관찰하였다. 이들 변인들이 개념적으로 정황적 수용 이론의 조직 내적 변인 리스트에서 다수 관찰됨을 염두에 두면서 이 연구는 다양한 정황 변인들이 PR실무자들의 조직몰입에는 과연 어떤 영향을 미치는지 연구문제1을 통해 조사하고자 한다.

- 연구문제1: 정황적 수용 이론의 조직 내적 변인들이 PR실무자의 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는가?

3) 직무만족

직무만족은 조직몰입과 마찬가지로 업무나 조직에 대한 태도 및 효과성을 측정하기 위해 경영, 행정, 교육 및 관광학 등의 분야에서 활발하게 연구되어 왔다. 직무만족과 관련한 연구는 1900년대 초 미국과 영국의 산업체에서 직장 결근 및 이동을 예측하려는 고용주의 관점에서 시도되어 조직 기능의 활성화와 조직원의 동기유발로 발전되었다(방명숙, 1996). 윤용준(2001)은 현대의 조직이론에 있어 조직 내에서 인간적 가치의 존중과 일과 관련된 근무환경에 대한 만족도는 조직 목표의 달성과 인간관계에 중요한 영향을 미친다고 설명했고, 조직심리학자들은 직무만족 수준을 인지함으로써 직무 환경을 개선하는데 필요한 현재의 환경을 이해할 수 있다고 했다(김지선, 2005; 이교종,

1993). 학자들은 직무만족을 개인이 직무 자체, 급여, 감독 등 직무와 관련된 요소들에 대해서 갖는 일련의 태도(Szilargyi & Wallace, 1983), 개인이 직무에서 얻어지거나 경험한 욕구만족에 대한 정도(McCormock & Tiffin, 1974), 조직 및 직무에 대한 참여자들의 만족정도(Dewer & Werbel, 1979)라고 각각 정의하였다.

이러한 직무만족에 영향을 미치는 변인과 관련한 연구들을 살펴보면 조직몰입에 영향을 미치는 변인들과 동일한 경우가 많았으며 직무만족과 조직몰입의 관계에 대해 조사하는 연구도 활발히 진행되었다.

먼저, 직무만족에 영향을 미치는 변인 중에서 임파워먼트를 찾을 수 있다. 교육 분야에서 박영신(2011)은 유아교사의 직무만족에 대한 교사 임파워먼트의 영향력에 대해 연구했는데 질적으로 우수한 교육을 실현하기 위한 매개체인 임파워먼트(empowerment)가 교사의 행동을 분석하고 설명하는 중요 변인이라고 설명하였다. 진정한 임파워먼트가 이루어진다면 교사의 자아존중감, 자율성을 높여 자신의 업무에 대한 만족과 몰입이 증가하고 직무수행에 더욱 주체적으로 참여한다는 것이다(김태잔 박영준, 2003; Eckley, 1997; Spreitzer, Kizilos & Nason, 1997). 이기명(2005)과 조규태(2009)는 초등학교 이상의 교사를 대상으로 직무만족에 대한 임파워먼트의 긍정적 영향이 있음을 밝혔다. 임파워먼트는 조직몰입뿐만 아니라 직무만족에도 영향을 미치는 중요한 변인으로 나타났으므로 PR실무자에 대한 본 연구에서도 살펴볼 필요가 있다. 앞서 언급한 대로 정황적 수용 이론의 조직 내적 변인(Cancel et al., 1999 참고) 중에는 PR부서가 다양한 PR커뮤니케이션 유형을 실행할 수 있는 능력이 임파워먼트와 유사하다.

다음으로, 직무만족에 영향을 미치는 중요한 변인으로서 직무특성이 있다. 앞서 관광 분야에서 주현식 외(2007)는 컨벤션센터 종사원의 직무특성과 조직몰입의 관계를 살펴보았는데 직무특성이 직무만족에도 영향을 미치는 요인이라고 주장하였다. Turner와 Lawrence(1965)는 직무특성을 측정하기 위해 다양성, 자율성, 요구된 상호작용, 임의의 상호작용, 책임, 요구된 지식과 기술 등을 포함하는 종합적 측정도구를 사용하여 직무특성과 직무만족과 출근율 사이의 관계를 조사하였다. 강중현(2003)은 호텔 식음료부서 종업원을 대상으로 연구한 결과 역시 직무특성이 직무만족에 직접적인 영향을 미친다고 밝혔다. 이와 같이 직무특성도 직무만족에 영향을 미치는 중요한 변인으로 나타나므로 PR분야에서도 직무만족에 영향을 줄 수 있다고 판단된다. 정황적 수

용 이론의 PR커뮤니케이션 부서의 자율성 변인은 직무특성을 구성하는 주요한 요인인 자율성에 해당되므로 이 변인의 영향력을 함께 살펴 볼 것이다.

타 학제 연구들에 따르면 신뢰 역시 직무만족에 영향을 미치는 변인으로 나타난다. Driscoll(1978)은 상사신뢰가 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 밝혔으며, 정범구(2007)는 상사의 신뢰성이 직무관련태도인 동기부여와 직무만족, 그리고 조직관련 태도인 공헌의욕과 일체감에 긍정적인 영향을 미친다고 설명하였다. 다수의 연구들이 상사신뢰와 직무만족의 관계에 대해 조사하였지만 이와 더불어 조직신뢰도 직무만족에 영향을 미치는 중요한 변인으로 보고되고 있다. 채희용과 윤세환(2009)은 여행사 종사원의 신뢰가 직무만족에 미치는 영향을 연구했는데 신뢰의 유형 중 조직신뢰와 상사신뢰가 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 같은 조직신뢰는 정황적 수용 이론의 관계적 성격 변인들 중에서 공중과 조직 사이의 신뢰감에 해당된다.

다음으로 조직몰입에 영향을 미치는 변인으로 밝혀진 자아효능감 역시 직무만족에도 영향을 미치는 것으로 나타났다. 문유석(2010)은 직무만족이란 주어진 직무에 대한 정서적인 충만을 의미하며 개인의 직무에 대한 긍정적인 태도를 가지고 직무를 즐거운 것으로 간주할 경우 높아진다고 주장하였다. 자아효능감의 구성요소인 자신감이 높은 사람일수록 직무에 대해 도전적인 태도를 가지고 있기 때문에 두려움이나 스트레스를 덜 받게 되고 직무를 즐기는 경향이 높다(Reeve, 2005). 또한 자아효능감 수준이 높은 사람일수록 직무수행과정 중 발생하는 어려움에 보다 효과적으로 대처하고 직무의 성공적 완수를 위해 지속적으로 노력하기 때문에 성과를 달성할 가능성이 높고 직무에서 만족감을 얻을 가능성이 높은 것으로 나타났다(Bandura, 1997; Gist & Mitchell, 1992). 김해룡(2006)은 생명보험설계사를 대상으로 한 연구에서 자기효능감이 직무자율성과 직무만족 사이에 매개역할을 한다고 밝혔다. 따라서 자아효능감은 조직몰입 뿐만 아니라 직무만족에도 대체로 긍정적인 효과가 있다고 기존 연구들은 밝히고 있다. 정황적 수용 이론의 개인적 특성 변인인 복잡한 문제를 해결할 수 있는 능력은 자아효능감과 유사하다고 볼 수 있다.

한편, 기존의 타 학제 연구들은 이 연구가 종속변인의 하나로 주목하는 조직몰입을 직무만족에 영향을 미치는 주요 변인의 하나라고 밝히고 있다. 직무만족과 조직몰입은 서로 구분되는 별개의 개념(Porter et al., 1974)이라는 주장도 있지만 대체로 학자들(주현식 외, 2007; 채희용·윤세환, 2009)은 조직몰입의 직무만족에 대한 영향력을

밝히고 있다. 조직몰입이 직무만족을 결정한다는 증거들(Curry et al., 1986; Bateman & Strasser, 1984)을 제시하면서 주현식과 동료들은 조직몰입이 직무만족에 영향을 미친다는 것을 검증하였다(주현식 외, 2007). 또한, 관광 분야에서 채희용과 윤세환(2009)은 여행사 종사원의 조직몰입도가 직무만족도에 정적인 영향을 미치는 것을 관찰하였다. 따라서, PR실무자들의 현업을 조사하는 본 연구에서도 이와 같은 결과가 나타나는지 살펴보고자 한다.

타 학제 연구로부터 PR분야 연구들로 그 초점을 전환해 보면 상대적으로 많지는 않지만 일부 국내외 연구들이 눈에 띈다. 먼저, 미국 PR실무자들을 대상으로 한 연구들 중에서 Rentner와 Bissland(1990)는 PR실무자들의 직무만족에 영향을 주는 요인으로 직업의 편안함, 노력과 다양성, 자치권, 금전적 보상, 임무의 중요성, 지원, 승진 등을 강조하였다. 또한, 세리니와 동료들(Serini et al., 1997)은 직무만족에 영향을 주는 요인으로 현재의 직무, 직업으로서의 PR, 수입, PR업무 특권, 사회에서 인정받는 직업의 가치, 직업 안정성, 가족이나 친구의 PR업무에 대한 생각, 발전 기회, 미래 비전, 자치권, 인식, 커뮤니케이션 스킬과 PR에 대한 지식 등을 열거하였다. 또한, 미국 PR실무자들의 일에 대한 만족도를 연구한 신호창(1990)은 역할, 전문직업인의 의식, 비판 성향과 역할 참고 성향 등이 만족도에 영향을 미친다고 주장하였다.

일부 학자들(배지양·차희원, 2011; 안주아·박종민, 2004; Kim & Hon, 1998)은 한국 PR실무자들의 직무만족도에 대해서도 연구를 수행한 바 있다. 한국의 PR실무자들을 대상으로 기술 PR모델(craft public relation model) 및 전문 PR모델(professional public relation model)과 직무만족과의 관계를 연구한 김과 혼(Kim & Hon, 1998)은 그루닉과 헨트의 네 가지 PR모델을 참고하여 일방향 커뮤니케이션을 요구하는 기술 PR모델 보다는 쌍방향 커뮤니케이션을 요구하는 전문 PR모델을 지향하는 실무자일 경우 직무만족이 높다고 밝혔다. 또한, 안주아와 박종민(2004)은 국내 PR 실무자들의 협상자질과 직무몰입도와 직업만족도와의 관계에 대해 연구하였다. 그들은 관계성, 책임감, 커뮤니케이션 능력, 사고력과 자신감, 협상 경험, 인상, 지적 능력으로 구성되는 협상자질이 직무몰입도와 직업만족도에 영향을 미친다고 주장하였다. 가장 최근의 연구로 배지양과 차희원(2011)은 국내 PR대행사에 근무하는 PR실무자의 직업만족도와 이직의도에 영향을 주는 요인들에 대해 조사하였다. 그들의 연구는 다른 사람들의 인식, 일 자체의 즐거움, 직무역할, 성차별, 급여 및 승진 공평성, 비전, 직업 안정성 등을

직무만족에 영향을 미치는 요인으로 조사한 결과 저널리스트와 공중의 긍정적인 인식, 일 자체의 즐거움, 관리자로서의 차별이 없는 공평한 환경 등이 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 요약하였다. 이러한 배지양과 차희원(2011)의 연구는 직무만족에 영향을 미치는 요인을 비교적 폭 넓게 조사하였다는 점에서 그 의미가 매우 크다.

이처럼 일부 기존 연구들이 국내외 PR실무자들을 대상으로 직무만족 등 유관 종속변인에 대해 유의미한 요인들을 밝히는데 노력하였으나 개별 연구들이 조직 내적인 환경 전반의 영향력을 구체적으로 조사할 수 있는 이론을 바탕으로 수행되지는 못하였다. 이 점을 인지하면서 본 연구는 정황적 수용 이론의 조직 내적 변인들을 기존 연구결과들과 비교하여 포괄적으로 투입하고 이들 변인 및 타 학제연구들에서 영향력이 나타난 조직몰입도를 모두 투입하여 실무자들의 직무만족도에 어떠한 영향을 미치는지 조사하고자 한다(연구문제2 참고).

- 연구문제 2: 정황적 수용 이론의 조직 내적 변인 및 PR실무자의 조직몰입이 PR실무자의 직무만족에 어떠한 영향을 미치는가?

3. 연구방법

1) 조사절차

본 연구는 국내 PR대행사 실무자의 조직몰입과 직무만족에 대한 정황 변인들의 상대적 영향력을 조사하기 위해 국내 PR대행사 실무자들을 설문조사하였다. 국내 PR대행사는 크게 한국PR기업협회(KPRCA)에 소속된 중대형 PR대행사들과 비회원사인 중소형 대행사들로 나누어 볼 수 있다. 이에 이 연구는 대표성 있는 응답을 수집하기 위해 먼저 KPRCA의 공식 홈페이지에 나타난 33개 회원사 중 10%에 해당하는 3개 PR대행사를 무작위 추출하여 해당 회사 CEO 또는 임원의 허락을 얻어 설문조사를 수행하였다. 또한, 설문에 응한 3개 회사의 추천을 받아 비회원사 PR대행사 실무자들을 스노우볼 샘플링⁵⁾ 방식으로 접촉하여 추가 설문을 실시하였다. 2013년 1월 28일부터 2월 27일까지 한 달 동안 KPRCA 회원인 대행사 실무자들 총 240명에게 설문지가 배포되었고 150

명이 응답했으며, 비회원사 실무자 총 80명에게 설문지를 배포한 결과 50명이 설문에 참여하였다(응답률: 62.5%). 그 중 응답이 불성실하여 설문을 완성하지 않은 4명을 제외한 196명의 응답을 최초 분석 대상으로 하였다. 나아가 마하라노비스의 거리를 사용하여 기준치($\chi^2(df=49)=85.3, p<.001$)를 초과하는 다변량 극단치를 제거하고 최종 178부의 설문지를 분석하였다.

2) 주요 변인들의 조작적 정의와 측정방법

주지하다시피 이 연구는 정황적 수용 이론의 조직 내적 변인을 독립변인으로 주목하였다(Cancel et al., 1999 변인리스트 참고). 즉, 조직의 특성, PR커뮤니케이션 부서 특성, 최고 의사결정체(혹은 최고 경영자)의 특성, 내부적 위협, PR실무자의 개인적 특성, 관계성 특성이 독립변인으로 측정되었다. 본 연구에서는 조직을 PR대행사로, PR커뮤니케이션 부서를 소속되어있는 팀으로, 공중을 내부 직원으로 각각 적용하였다. 설문문항은 모두 리커트 5점 척도로 측정하였다(1점: 전혀 그렇지 않다, 5점: 매우 그렇다).

첫째, 조직의 특성에 대한 변인들 중 개방 혹은 폐쇄적인 문화, 업무에서 사용되는 기술 수준, 동료의 동질성과 이질성 정도, 조직의 역사와 전통, 지식 사용의 증가 발전 속도, 조직의 경제적인 안정성, 이슈관리 담당자와 프로그램 유무, 사원과 관련된 조직의 과거 경험, 의사결정권의 배분, 조직의 형식화 정도, 조직의 서열화, 조직 업무의 노출도에 대해서 총 12문항을 구성하였다. 다음으로 조직의 특성에 대한 변인들 중 조직 문화 변인은 기존 조직몰입과 직무만족에 대한 연구들에서 공통적으로 유의한 변인으로 나타나 그 중요성이 높다고 판단되었다. 이에 최석봉과 김규덕(2012)의 연구에서도 차용된 조직문화유형 중 개인문화의 대조적인 개념인 집단문화에 대한 4문항($\alpha = .88$)(Quinn & McGrath, 1985 참고)을 이용하였다. 또한, 조직의 급여수준과 분배 측면은 내적 정황 변인에 직접 포함되지는 않지만 조직의 특성에 해당하는 항목이므로 설문문항에 포함시켰다. 최영기와 서재철(2011)의 연구를 토대로 하여 분배공정성의 4

5) 33개 KPRCA회원이 대표적 PR기업이라고 볼 수도 있지만 3만 명 정도의 PR산업 인력을 고려할 때 여전히 협회에 가입하지 않은 PR기업의 실무자들이 상당수 있으므로 본 연구는 이들의 의견도 함께 반영하고자 하였다. 그러나 비회원사 모두를 포함하는 명단이 부재하므로 회원사 CEO의 구두 추천을 통한 스노우볼 표집 방법을 선택하고 추가로 활용하였다.

문항($\alpha = .95$)을 사용하고 조직의 급여수준을 묻는 1문항을 추가하였다. 정황 변인들 중 조직의 특성에 해당하는 나머지 변인들 즉 지리적으로 분산되어 있는 정도와 조직 법률 담당 부서의 활동 유무는 현실적으로 거의 영향력이 미약하다고 판단하여 설문문항에서 제외되었다.

둘째, PR커뮤니케이션 부서 특성은 대행사내에서 소속되어 있는 팀의 특성을 의미하는데 구체적으로 팀원 수, 팀원들의 PR관련 과거 경력, 조직에서의 독립적 위상, 조직 최고 의사결정권의 참여여부, 갈등 중재 경험 정도, 커뮤니케이션 능력, 연구방법론으로 훈련된 팀원 수, 사원관계 커뮤니케이션에 배정된 예산 및 시간, 여성 관리자의 비율에 대해 총 10문항을 구성하였다. 또한, 조직몰입과 직무만족에 영향을 미치는 기존 연구들의 변인 중 직무특성과 유사한 팀의 자율성에 대한 1문항, 기존 연구의 임파워먼트와 유사한 다양한 PR커뮤니케이션 모델을 실행할 수 있는 능력에 대한 1문항이 함께 포함되었다. 정황 변인들 중 부서 특성에 해당하는 나머지 변인인 지리적인 위치는 그 현실적 영향력을 고려하여 설문문항에서 제외되었다.

셋째, 최고 경영자의 특성은 정황적 수용 이론 학자들(Hwang, 2012; Hwang & Cameron, 2008a, 2008b; 2009)이 이를 리더십으로 설명하고 측정하였다. 따라서 기존의 연구들을 참고하면서 이 연구 또한 변혁적 리더십을 구성하는 4문항($\alpha = .92$)으로 측정하였다.

넷째, 내부적 위협은 내부 직원이나 영향력 집단의 회사에 대한 인식의 손상과 회사임원진의 평판 손상에 대한 두 문항으로 구성되었다.

다섯째, PR실무자의 개인적 특성에 대해 먼저 PR실무자의 PR관련 과거 경력, 불확실한 상황에 대한 인내, 갈등적 상황에 대한 유연성의 3문항이 포함되었다. 기존 연구들의 자아효능감과 유사하다고 볼 수 있는 개인적 특성의 정황 변인인 복잡한 문제를 해결할 수 있는 능력에 대해서도 1문항이 추가되었다. 정황 변인 중 개인적 특성의 나머지 변인들은 본인이 스스로 생각하는 셀프 리더십 유형과 유사하여 이를 리더십 변인으로 대체하여 측정하였다. 즉, 상관에 대한 리더십 유형을 응용하여 자신에 대한 리더십 인식을 측정하였다(변혁적 리더십 4문항: $\alpha = .77$).

다음으로 관계적 특성은 조직과 직원들과의 신뢰감 정도와 조직의 직원에 대한 의존도에 대한 두 문항으로 측정하였다. <표 1>은 이 같은 정황 변인의 측정 항목들을 구체적으로 요약, 정리한다.

표 1. 조직 내적인 정황 변인

대분류	변인	문항	평균 (표준편차)	
조직 특성	개방적 문화	(우리) 회사 문화는 개방적이다	3.63 (.76)	
	기술의 수준	회사는 업무에 대한 높은 기술 수준을 가지고 있다	3.60 (.73)	
	직원의 동질성	회사 직원들은 대체로 비슷한 특성을 공유한다	3.47 (.76)	
	조직의 역사	회사의 역사와 전통은 오래되었다	3.33 (.99)	
	사용지식 발전속도	회사는 새로운 지식을 사용하는데 있어서 발전 속도가 빠르다	3.44 (.83)	
	경제적 안정성	회사는 재정이 안정적이다	3.19 (.92)	
	상대적 급여	회사는 다른 타사(동종)에 비해 급여가 높은 편이다	3.02 (.96)	
	분배공정성		회사는 내가 들인 노력에 대해 적절하게 보상하고 있다	3.13 (.82)
			회사는 내가 맡은 책임을 고려하여 적절하게 보상하고 있다	
			회사는 내 경력을 감안하여 적절하게 보상하고 있다	
			내가 받은 교육과 훈련을 고려할 때 적절하게 보상받고 있다	
	이슈관리시스템	회사는 이슈관리 담당자와 시스템을 보유하고 있다	3.13 (1.05)	
	사원관계 경험	회사는 사원관계 커뮤니케이션과 관련하여 경험이 많다	3.08 (1.02)	
	의사결정권배분	회사는 직원들에 의사결정권한을 부여하는 편이다	3.39 (.88)	
	조직의 형식화	회사는 직원들의 직무를 정의하고 범위를 정하는 규정이 많은 편이다	2.99 (.88)	
	조직의 서열화	회사는 위계질서가 분명하다	3.13 (.90)	
업무노출도	회사와 회사 비즈니스는 외부에 많이 알려져 있다	3.28 (.93)		
집단문화		회사는 친화와 참여를 강조한다	3.50 (.81)	
		회사는 사원 개개인의 계발을 중시한다		
		회사는 집단의 사기와 응집력을 중시한다		
		회사는 상호협조 및 신뢰감이 높다		
PR팀 특성	실무자의 수	(우리) 팀의 규모는 회사에서 큰 편이다	3.22 (.92)	
	과거경험	팀원 중 PR 커뮤니케이션, 언론 및 마케팅 전공이거나 관련 경력을 가진 사람이 많다	3.34 (.98)	
	독립적 위상	팀은 회사 조직 구조에서 독립적인 위상을 가지고 있다	3.26 (.87)	
	조직의사결정참여	팀은 회사의 의사결정권에 영향력을 가지고 있다	3.10 (.82)	
	갈등중재 경험	팀은 위기나 갈등 해결의 경험이 많다	3.05 (.80)	
	커뮤니케이션능력	팀은 커뮤니케이션 능력이 우수하다	3.37 (.81)	
	팀의 자율성	팀은 회사로부터 자율성을 확보하고 있다	3.30 (.78)	
	연구능력 팀원 수	팀에는 리서치 방법과 관련하여 교육을 받은 팀원들이 많이 있다	2.76 (.91)	

대분류	변인	문항	평균 (표준편차)
	사원관계예산	팀은 사원관계 커뮤니케이션을 수행하는데 할당된 예산이 많다	2.54 (.77)
	사원관계시간	팀은 사원관계 커뮤니케이션을 수행하는데 충분한 시간을 갖는다	2.80 (.89)
	여성관리자 비율	팀은 팀원 중 여성 관리자의 비율이 높다	3.62 (1.11)
	PR모델 실행능력	팀은 다양한 PR커뮤니케이션유형을 실행할 수 있는 능력이 있다	3.64 (.78)
경영진 특성	변혁적 리더십	(나의) 상사는 명쾌한 비전을 제시한다	3.52 (.82)
		상사는 비전을 성취할 수 있는 방법을 설명한다	
		상사는 확신에 찬 긍정적 행동과 표현을 보여준다	
		상사는 비전을 향해 팀원들을 독려한다	
내부적 위협	직원의 회사인식	우리 회사에 대해 부정적으로 인식하는 직원들이나 주주들이 있다	2.82 (.96)
	임원 평판 손상	우리 회사 임원진의 평판이 손상된 적이 있다	2.61 (.99)
개인적 특성	PR관련 경력	나는 PR 커뮤니케이션, 언론 및 마케팅을 전공하거나 관련 경력이 있다	3.61 (1.18)
	불확실상황 인내	나는 불확실한 상황을 잘 참고 견디는 편이다	3.55 (.80)
	갈등 유연성	나는 갈등적 상황에 직면할 때 유연한 편이다	3.54 (.76)
	문제해결 능력	나는 복잡한 문제를 해결할 수 있는 능력이 있다	3.54 (.71)
	변혁적 셀프 리더십	나는 명쾌한 비전을 제시한다	3.34 (.56)
		나는 비전을 성취할 수 있는 방법을 설명한다	
나는 확신에 찬 긍정적인 행동과 표현을 보여준다			
나는 비전을 향해 팀원들을 독려한다			
관계 특성	상호신뢰	우리 회사는 직원들과 회사 간의 신뢰가 높다	3.47 (.82)
	조직 직원 의존	우리 회사는 직원들에 대한 의존도가 높다	3.67 (.79)

중속 변인인 조직몰입과 직무만족은 주현식 외(2007)의 연구에서 사용된 각 6문항을 바탕으로 측정하였다(조직몰입: $\alpha = .91$, 직무만족: $\alpha = .86$). <표 2>와 <표 3>에 나타난 이들 문항들은 모두 리커트 5점 척도로 측정되었다(1점: 전혀 그렇지 않다, 5점: 매우 그렇다).

표 2. 조직몰입

문항	평균(표준편차)
나는 우리 회사 가족의 한 구성원이라고 생각한다	3.45 (.83)
나는 회사에 대한 강한 소속감을 가진다	3.36 (.84)
나는 회사에 대한 강한 애착심을 가진다	3.28 (.87)
나는 남들에게 우리 회사 얘기를 하는 것을 좋아한다	3.24 (.93)
나는 우리 회사에서 직장생활을 하는 것이 행복하다	3.30 (.84)
회사의 문제는 나의 문제라고 생각한다	3.04 (.93)
인덱스 점수	3.28 (.72)

표 3. 직무만족

문항	평균(표준편차)
나는 업무에 대해 귀찮게 생각한 적이 없다	2.92 (.99)
나는 회사를 좋아하는 정도가 남다르다	2.85 (.86)
나는 나의 업무를 진정으로 좋아한다	3.41 (.74)
나는 나의 업무에 대해 상당히 만족한다	3.38 (.76)
나는 업무 시 진정한 즐거움을 느낀다	3.29 (.76)
나의 다른 직장을 구하는 것을 생각한 적이 없다	2.62 (1.05)
인덱스 점수	3.08 (.65)

3) 응답자의 구성

조사 응답자들의 인구·사회통계학적 정보는 다음과 같다. 전체 응답자 중 여성은 72%를 차지하였고, 평균 연령은 29.5세였으며, 근무 경력은 평균 2년 7개월이었다. 참가자의 대부분은 대졸 학력을 나타냈으며(70.4%) 다음으로 대학원 이상(25.4%), 고졸 학력자(4.2%)의 순으로 구성되었다. 평균 월수입은 200~300만 원이라는 응답이 가장 많았으며(42.3%) 다음으로 100~200만 원(26.5%), 300~400만 원(20.6%), 400~500만 원(3.2%), 500~600만 원(1.6%), 700~800만 원(1.1%)의 순으로 나타났다. 응답자들이 소속한 PR대행사의 평균 임직원수는 81명이었다.

4) 자료 분석

〈연구문제 1〉과 관련하여 이 연구는 정황 변인들을 독립변인으로 투입하고 조직몰입을 종속변인으로 하는 위계적 회귀분석을 수행하였다. 〈연구문제 2〉에서는 정황 변인, 조직몰입을 투입하고 직무만족을 종속변인으로 하는 위계적 회귀분석을 다시 수행하였다. 분석을 위한 통계 프로그램은 SPSS21.0이 사용되었다.

4. 결과

1) 정황 변인의 조직몰입에 대한 영향

〈연구문제 1〉은 인구·사회통계학적 변인을 통제변인으로 두고 정황적 수용 이론의 변인 리스트에 나타난 변인 군들의 순서대로 투입하여 정황 변인들이 실무자들의 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였다. 조직 내적인 변인 중 조직의 특성, 팀/경영자/개인 등 각 구성원별 특성, 내부적 위협, 관계의 특성의 순으로 제시된 조직 내적 변인들을 차례로 투입하고 위계적 회귀분석을 수행한 결과 독립변인들의 설명력은 .683(수정된 R^2)을 나타내었고 이는 유의미하였다($F(44,133)=9.65, p<.001$). 다시 말해 투입된 변인들이 조직몰입도의 전체 변량의 68.3%를 설명한다고 해석할 수 있다. 공차한계(tolerance)값은 .17~.68의 범위를 보여주므로 그 값은 .10보다 높았다. 이는 다중공선성의 문제가 없음을 의미하였다(Mansfield & Helms, 1982).

〈표 4〉에서 나타나듯이 회귀식에 투입된 정황 변인들 중 표준화된 베타계수를 바탕으로 볼 때 영향력이 높은 유의미한 변인들은 총 네 개로 관찰된다. 먼저 가장 영향력이 높은 변인은 관계특성에 있어서의 조직과 직원간의 상호신뢰감($\beta = .315$)이었다. 이는 조직과 직원간의 상호신뢰의 정도가 높을수록 조직에 대한 소속감과 애착심이 높아진다는 것을 뜻한다. 다음으로 조직 특성에서 분배공정성($\beta = .288$)이 영향력이 높은 변인으로 나타났다. 즉, 회사가 응답자의 노력에 적절히 보상하고 있다고 인식할 때 회사에 대한 몰입도가 높아지는 경향이 있었다. 응답자가 속한 팀의 특성 중에서는 사원관계에 사용되는 시간에 대한 인식($\beta = .154$)이 영향력 높은 변인이었다. 자신이 속

한 팀이 사원관계 커뮤니케이션에 충분한 시간을 투자한다고 인식할 때 응답자들은 조직에 대한 높은 몰입도를 보여주는 경향이 있었다. 다음으로 조직과 조직의 비즈니스의 노출도($\beta = -.125$)도 유의미한 변인으로 나타났다. 이는 조직과 조직이 다루는 PR업무가 외부에 많이 알려져 있다고 인식할 때 조직몰입도가 오히려 낮아지는 경향이 있음을 의미하였다.

표 4. 정황 변인이 조직몰입에 미치는 영향

변인		표준화 β	수정 R ²	수정R ² 변화량	공차	VIF
인구·사회 통계적변인	성별 (더미 변인)	.156**	.169	.169	.50	2.00
	연령	-.061			.23	4.37
	학력1 (더미 변인)	-.030			.55	1.80
	학력2 (더미 변인)	.040			.46	2.18
	경력	-.029			.32	3.18
	월수입	.005			.31	3.24
	임직원의 수	.046			.37	2.68
조직 특성	개방적 문화	.096	.593	.424	.56	1.78
	기술의 수준	.004			.41	2.42
	직원의 동질성	-.037			.68	1.48
	조직의 역사	.095			.41	2.45
	사용지식의 발전 속도	.003			.50	2.01
	경제적 안정성	-.003			.51	1.98
	상대적 급여	-.048			.35	2.89
	분배공정성	.288**			.25	4.04
	이슈관리 담당자와 시스템	-.060			.42	2.38
	사원관계의 경험	-.085			.32	3.14
	의사결정권의 배분	-.087			.45	2.22
	조직의 형식화	.088			.57	1.77
	조직의 서열화	-.058			.50	1.98
	업무 노출도	-.125*			.54	1.84
집단문화	.103	.17	6.00			

변인		표준화β	수정 R ²	수정R ² 변화량	공차	VIF
PR팀 특성	실무자의 수	-.071	.615	.022	.57	1.75
	과거의 경험	.083			.47	2.12
	독립적 위상	.005			.44	2.30
	조직 의사결정 참여	.000			.38	2.61
	갈등중재의 경험	-.043			.46	2.18
	커뮤니케이션 능력	.014			.36	2.82
	팀의 자율성	.070			.53	1.88
	연구능력 팀원 수	.044			.49	2.05
	사원관계의 예산	-.019			.32	3.11
	사원관계의 시간	.154*			.32	3.13
	여성 관리자의 비율	-.009			.58	1.72
	PR모델 실행의 능력	-.008	.31	3.18		
경영진 특성	변혁적 리더십	.095	.618	.003	.34	2.92
내부적 위협	직원의 회사 인식	-.069	.620	.002	.28	3.56
	임원의 평판 손상	.053			.30	3.31
개인 특성	PR관련 경력	-.043	.638	.018	.68	1.47
	불확실한 상황 인내	.051			.48	2.11
	갈등에 대한 유연성	.084			.41	2.42
	문제해결 능력	.029			.46	2.17
	변혁적 셀프 리더십	.057			.62	1.60
관계 특성	조직 직원 상호신뢰	.315***	.683	.045	.31	3.23
	조직의 직원에 대한 의존	.049			.60	1.68

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

2) 정황 변인, 조직몰입이 PR실무자의 직무만족에 미치는 영향

〈연구문제 2〉는 인구사회통계학적 변인들을 통제변인으로 하고 정황적 수용 이론의 조직 내적인 변인들과 응답자들의 조직몰입을 독립변인으로 투입하여 이들 변인들이 직무만족도에 미치는 영향을 조사하였다. 회귀분석을 수행한 결과 최종 회귀식의 기여율(수정된 R^2)은 .507이었다(〈표 5〉 참고). 이는 투입된 독립변인들의 변동이 종속변인인 직무만족의 변량의 50.7%를 설명한다는 것을 뜻한다($F(45,132)=5.04$, $p < .001$). 이 때 공차의 한계값은 .17부터 .68까지의 수치를 나타내어 마찬가지로 다중 공선성의 문제는 나타나지 않았다.

회귀식 내에서 영향력이 높은 정황 변인은 총 다섯 개로 관찰되었다. 먼저 정황적 수용 이론 변인들 중 조직의 특성에 해당하는 사용지식의 발전 속도($\beta = .154$)와 조직의 서열화($\beta = .157$)가 영향력이 있었다. 이는 회사가 새로운 지식을 사용하는데 있어 그 발전 속도가 빠르다고 인식할수록 자신의 업무에 대해 만족하는 경향이 있음을 의미하였다. 또한, 회사의 위계질서가 분명하다고 인식할 때 응답자들은 자신의 일에 만족하고 즐거움을 느낀 것으로 나타났다. 다음으로 PR팀의 특성 중에서도 유의미한 변인들이 관찰되는데 갈등중재의 경험($\beta = .216$)과 사원관계의 예산($\beta = .183$)이 높은 영향력을 나타내었다. 즉, 자신이 속한 팀이 위기나 갈등해결의 경험이 많다고 생각할수록, 팀이 사원관계 커뮤니케이션을 수행하는 많은 예산을 갖고 있다고 인식할수록 직무에 대한 만족도가 높은 경향이 있었다. 끝으로, 마지막에 투입된 조직몰입($\beta = .392$)에 대해 높은 평가를 할수록 응답자들은 직무만족 또한 높은 경향을 보여주었다.

표 5. 정황 변인, 조직몰입이 직무만족에 미치는 영향

변인		표준화 β	수정 R^2	수정 R^2 변화량	공차	VIF
인구사회 통계적변인	성별 (더미 변인)	.010	.185	.185	.48	2.10
	연령	.013			.23	4.39
	학력1 (더미 변인)	.048			.55	1.81
	학력2 (더미 변인)	.001			.46	2.19
	경력	-.005			.32	3.18
	월수입	-.007			.31	3.24
	임직원의 수	.071			.37	2.69

	변인	표준화β	수정 R ²	수정R ² 변화량	공차	VIF
조직 특성	개방적 문화	-.015	.392	.207	.55	1.82
	기술의 수준	.002			.41	2.42
	직원의 동질성	.038			.67	1.49
	조직의 역사	-.046			.40	2.48
	사용지식의 발전 속도	.154*			.50	2.01
	경제적 안정성	.069			.51	1.98
	상대적 급여	-.014			.35	2.89
	분배공정성	.179			.23	4.39
	이슈관리 담당자와 시스템	.000			.42	2.39
	사원관계의 경험	-.034			.32	3.17
	의사결정권의 배분	.081			.44	2.25
	조직의 형식화	-.084			.56	1.80
	조직의 서열화	.157*			.50	2.00
	업무 노출도	-.062			.53	1.91
집단문화	.092	.17	6.05			
PR팀 특성	실무자의 수	.057	.422	.030	.57	1.77
	과거의 경험	-.113			.47	2.15
	독립적 위상	-.062			.44	2.30
	조직 의사결정 참여	.087			.38	2.61
	갈등중재의 경험	.216**			.46	2.19
	커뮤니케이션 능력	.000			.36	2.82
	팀의 자율성	-.134			.53	1.90
	연구능력 팀원 수	-.027			.49	2.05
	사원관계의 예산	.183*			.32	3.11
	사원관계의 시간	-.116			.31	3.23
	여성 관리자의 비율	-.057			.58	1.72
PR모델 실행의 능력	.074	.31	3.18			
경영진 특성	변혁적 리더십	.044	.419	-.003	.34	2.95
내부적 위협	직원의 회사 인식	.152	.420	.001	.28	3.58
	임원의 평판 손상	-.026			.30	3.32
개인 특성	PR관련 경력	.089	.461	.041	.68	1.48
	불확실한 상황 인내	-.027			.47	2.12
	갈등에 대한 유연성	.055			.41	2.44
	문제해결 능력	.128			.46	2.17
	변혁적 셀프 리더십	.054			.62	1.62
관계 특성	조직 직원 상호신뢰	-.136	.462	.001	.27	3.65
	조직의 직원에 대한 의존	.084			.59	1.69
7단계	조직몰입	.392***	.507	.045	.24	4.19

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

5. 토론

1) 결과에 대한 요약과 해석

본 연구는 PR대행사의 전문성과 효과성을 높이기 위해서 PR실무자의 조직 및 업무에 대한 태도가 중요하다는 점을 인식하고 PR실무자의 조직몰입과 직무만족에 어떤 변인들이 영향을 미치는지 정황적 수용 이론을 토대로 종합적으로 조사를 수행하였다. 정황적 수용 이론의 내적 변인 등이 조직몰입에 어떤 영향을 미쳤는지 조사한 결과, 조직의 업무노출도가 낮을수록, 분배공정성이 높을수록, 사원관계 커뮤니케이션 시간이 많을수록, 조직과 직원의 상호신뢰가 높을수록 PR실무자들의 조직몰입이 높은 것으로 나타났다. 이를 해석해 보면 조직의 업무에 대한 노출도가 낮을 때 회사의 PR업무에 대해 명확히 알고 이해하지 못하는 사람들이 많다는 것을 의미하며 이러한 경우 다른 사람들에게 소속한 PR회사의 업무와 비즈니스 본질에 대해 기꺼이 자연스럽게 소개하고 설명하는 경향이 있음을 뜻한다. 또, 외부에 PR업무에 대한 노출이 작다고 실무자들이 인식할 때 그만큼 PR업무가 특수성과 전문성을 가지고 있다고 함께 인식할 수 있으며 이러한 전문성에 대한 자부심이 회사에 대한 애사심과 소속감으로 연결된다고도 해석해 볼 수 있다. 나머지 세 변인 분배공정성, 사원관계 시간, 상호신뢰의 영향력은 대체로 놀라운 결과는 아니다. 즉, 노력에 대한 보상이 공정하고 동료와의 관계를 증진시키는 기회와 시간이 많으며, 조직과 직원이 서로 신뢰감을 갖고 있을 때 보다 높은 소속감과 애사심을 갖는다는 일반적인 해석이 가능하다.

다음으로, 정황적 수용 이론의 조직 내적 변인들 및 기타 변인들이 직무만족에 어떤 영향을 미치는지 조사한 결과, 조직의 새로운 지식 사용의 발전 속도가 빠를수록, 위계질서가 분명할수록, 팀의 갈등중재 경험이 많을수록, 사원관계 커뮤니케이션 예산이 많을수록, 조직몰입이 높을수록 PR실무자들의 직무만족이 높은 것으로 나타났다. 이를 해석해 보면, PR대행사가 관련 학계나 업계의 최신 연구자료 및 인문학적 트렌드, PR 성과 측정을 위한 스케일, PR산업 트렌드 및 전략에 대해 새로운 지식을 발 빠르게 유입할 때 실무자 자신의 업무가 뒤쳐지지 않고 만족스럽다고 인식한다는 것이다. 두 번째, 위계질서가 분명할수록 직무만족이 높게 나타난 점도 흥미로운 결과로 볼 수 있다. 이는 PR조직이 아이디어와 창의성을 강조하는 조직이기는 하지만 분명한 위계질서가

오히려 기획 업무과정이나 결정에 있어서 효율성을 제고할 수 있으므로 궁극적으로 실무자들의 직무만족도에 영향을 미친 것으로 판단된다. 이밖에 팀의 갈등중재 경험이 많다는 것과 팀에서 충분한 사원관계 커뮤니케이션의 예산을 확보하고 있다는 점은 팀의 대내외적인 PR역량이 우수하다는 실무자들의 긍정적인 인식이라고 볼 수 있다. 이러한 팀의 역량에 대한 자긍심은 직무만족과 자연스럽게 연결될 수 있을 것이다. 마지막으로 조직몰입의 직무만족에 대한 영향이 관찰되었는데 이는 소속 회사에 대한 애사심과 소속감을 가지고 있을 때 자신이 하고 있는 일에 대해 더욱 만족을 느낀다는 것으로 해석할 수 있다.

2) 학술적 함의

이 연구는 정황 변인들이 조직몰입과 직무만족이라는 종속변인에 대해 어떤 영향을 미치는지를 주로 조사하였다. 연구의 학술적인 함의는 이러한 연구의 중심적 연구문제들로부터 논의가 가능하다. 먼저, 정황 변인들을 주목해 볼 때 서론에서도 잠시 설명하였지만 정황적 수용 이론에 대한 그간의 연구들은 대부분 조직의 입장 (또는 그에 대한 예측) 변인에 대한 영향력을 고찰하였다. 최근 일부 학자들(예: 조수영·최애정, 2011)이 기업의 사회적 책임 활동과 같은 새로운 종속변인에 대한 정황 변인들의 영향력 검증을 연구주제로 다룬바 있지만 여전히 주된 종속변인은 조직의 입장에 관련된 것이었다. 이 연구가 정황적 수용 이론을 기존 국내의 타 학제에서 다수 조사해 온 조직몰입 및 직무만족과 같은 효과성 종속변인과 함께 살펴 본 것은 정황적 수용 이론 연구의 범위를 확장시키는 물론 정황 변인들의 새로운 PR실무적 변인에 대한 영향력을 조사하는 다양한 후속연구들을 낳는데 가교 역할을 하리라 판단한다.

관찰된 주요 정황 변인들의 조직몰입 및 직무만족에 대한 영향력을 살펴보면 공통적으로 조직의 특성에 대한 변인 및 PR팀의 특성에 대한 변인들이 높은 영향력을 보여준 반면에 경영진의 특성, 내부적인 위협, 그리고 개인의 특성에 대한 정황 변인 인식은 높은 영향력을 보이지 않았다. 이 같은 결과를 바탕으로 볼 때 PR대행사에서의 조직몰입과 직무만족에 대한 정황 변인 그룹들의 영향력이 서로 상이하다고 볼 수 있으며 조직의 특성 및 부서의 특성에 속하는 유의미한 변인들이 향후 유관 연구들에서도 마찬가지로 중요 변인 그룹으로 나타나는지 주목할 필요가 있을 것이다.

한편, 조직몰입과 직무만족에 대해 영향을 미치는 변인 그룹이 아닌 개별 변인들을 살펴보면 각 종속변인에 영향을 미치는 개별 변인들이 모두 다르다는 점을 알 수 있다. 조직몰입에 대해서는 조직과 직원의 상호신뢰, 분배공정성, 업무 노출도, 팀 내 사원관계의 시간이 영향력이 높았고 직무만족에 대해서는 조직몰입, 사용지식의 발전 속도, 조직의 서열화, 팀의 갈등중재의 경험, 팀 내 사원관계의 예산이 유의미하였다. 이를 바탕으로 볼 때 PR실무의 두 종속변인은 서로 다른 정황 변인들과 영향력 측면에서 차별적인 관계성을 갖고 있다고 나누어 요약할 수 있다.

또한 조직몰입에 있어서 조직과 직원의 상호신뢰, 분배공정성은 본 연구의 PR분야 뿐 아니라 여행업과 같은 다른 분야에서도 중요하게 나타났던 변인(최영기·서재철, 2011; 채희용·윤세환, 2009)이었다. 다른 학문 분야에서도 마찬가지로 영향력이 높은지 후속 연구해 보아야 하겠지만 상호신뢰와 분배공정성은 학제를 구분치 않고 일관성 있게 조직몰입을 유발시키는 중요 변인인 것으로 추론한다.

직무만족에서 팀의 갈등중재의 경험이 영향력 높은 변인이었다는 것은 안주아와 박종민(2004)의 연구결과와도 그 맥을 같이 한다. 그 연구에서는 협상 경험 등으로 구성되는 PR실무자들의 협상자질이 만족도에 영향을 미친 것으로 나타났는데 갈등을 중재하는 행위가 결국 협상이므로 팀의 갈등중재의 경험이 직무만족에 대해 영향력이 높다는 것은 10여 년 전의 기존 연구 결과를 다시 한 번 뒷받침하는 관찰이라고 볼 수 있다.

마지막으로 이론적으로 주목할 만한 것은 조직몰입이 직무만족에 가장 높은 영향을 보이는 선행 변인이었다는 점이다. 이러한 조직몰입의 직무만족에 대한 영향은 기존 타 학제 연구들(주현식 외, 2007; 채희용·윤세환, 2009; Curry et al., 1986; Bateman & Strasser, 1984)의 결과와 비교해 볼 때 매우 일관성이 있다. 따라서, PR대행사에서의 조직몰입이 직무만족에 선행한다는 본 연구의 결과는 기존의 학술적 함의를 지지, 강화한다.

3) 실무적 함의

연구의 주요 결과들이 실무자들에게 어떤 실용적 제안을 할 수 있을지에 대해서는 두 회귀분석에 나타난 유의미한 변인들을 바탕으로 제안이 가능하다. 먼저 PR실무자들의

조직몰입을 고취시키기 위해서는 첫째, PR실무자들이 조직의 비즈니스 노출도를 낮게 인식할 수 있도록 조직은 PR업무의 희소성과 전문성을 사내 워크샵 등을 통해 강조할 필요가 있으며 실제 소속 회사만이 갖는 전문적 지식과 스킬을 재보수 교육하여 전문성을 높이는 노력이 필요하다고 생각된다. 둘째, PR기업은 임직원들에게 분배의 기준을 알리고 업무에 대한 노력과 성과에 대해 적절한 보상을 제공한다는 것을 명확히 설명해야 할 것이다. 셋째, 사원관계 커뮤니케이션에 대한 시간은 많이 가질수록 좋다. 조직은 사원관계 개선을 위해 사내 취미활동 모임, 정기적 워크샵, 교육, 세미나, 운동회 등의 프로그램을 적극적으로 장려할 필요가 있다. 넷째, 회사와 직원의 상호신뢰를 높이기 위해 서로의 노력이 필요하다. 예를 들어, 회사는 앞서 강조한 조직의 분배공정성을 높이고 사원관계 커뮤니케이션 시간을 많이 가지는 것이 직원들의 신뢰를 높이는 한 방법이 될 수 있다는 것을 알아야 한다. 또한, 회사는 직원들로부터 신뢰를 얻기 위해 SNS 등을 통한 열린 사내 커뮤니케이션을 활성화할 필요가 있을 것이다. 공적으로는 회사가 직원들의 노동력을 이용만 한다는 인식을 주기 보다는 공생발전을 위해 직원들 개개인의 자기계발을 지원하는 데에도 관심이 많다는 것을 표명하고 실제 그러한 기회를 제공해야 신뢰를 얻을 수 있을 것이다. 반면, 직원은 회사에 대한 신뢰감을 표출하기 위해 공적으로는 책임감을 가지고 업무를 성실히 수행하고, 사적으로는 사내 유대를 강화하는 여러 커뮤니케이션 프로그램에 적극적으로 참여하는 모습을 보여주는 것이 중요할 것이다.

다음으로 PR실무자들의 직무만족을 고취시키기 위해서는 첫째, 조직이 새로운 지식을 사용하는데 있어서 발전 속도가 빠르다고 인식하도록 해야 한다. 앞서 제시했듯이 관련 학계나 업계의 연구자료, 소셜미디어 관련 지식, 인문학적 코드, PR산업의 트렌드 및 전략 등의 새로운 지식을 회사 차원의 재교육 또는 직원들의 파견 및 대학원 교육을 통해 유연하게 받아들이고 이를 업무에 연결시키는 노력이 필요하다. 또한, 유입된 지식을 포스팅, 저장, 공유할 수 있는 중앙 시스템을 마련하여 임직원들이 이를 상시 업데이트 및 활용할 수 있도록 해야 할 것이다. 둘째, 분명한 위계질서를 수립함으로써 업무과정의 효율성을 높여야 할 것이다. 창의적인 아이디어를 충분히 토론하고 정제해야 하지만 일단 기획의 방향이 정해지면 이를 분명한 조직 내 시스템 속에서 승인·시행하는 효율성이 필요하다는 것이다. 이를 통해 실무자들은 자신들의 노동력의 분산과 낭비를 막고 직무에 대한 만족을 높일 수 있다. 셋째, 실무자가 소속된 팀이 갈등중재의 경험이

많다고 인식할 수 있도록 먼저 대외적으로 클라이언트의 갈등상황과 위기관리를 다수 수행한 경험을 팀 내 충분히 공유하고 관련된 지식이나 기술을 상하·수평적으로 학습해야 한다. 또한 대외적인 클라이언트의 갈등상황 뿐만 아니라 팀 내의 갈등상황에 대한 중재도 인지해야 할 점이다. 팀 내부에서 발생하는 갈등상황의 중재 경험이 많다고 인식하기 위해서는 수평적 관계에서의 업무 영역의 관할권(Jurisdiction) 즉 역할의 부담이 명확해야 할 것이다. 팀 내 상하간의 관계에서도 갈등이 발생할 수 있는데 업무와 관련하여 상하간의 명확한 소통이 필요할 것으로 보인다. 나아가, 팀과 클라이언트와의 대립 상황도 발생할 수 있다. 이 경우 팀이 클라이언트와의 갈등에 대한 중재 경험이 많다고 인식하기 위해서는 클라이언트와의 커뮤니케이션을 위한 팀장들의 유연한 리더십이 동반되어야 한다. 넷째, 팀장은 사원관계 커뮤니케이션에 대한 예상을 충분히 할당해야 한다. 사원관계 커뮤니케이션에 대한 예상이 부족하면 실무자들은 업무에 대한 스트레스를 해소할 수 있는 기회가 줄어들기 때문에 그만큼 직무만족도가 떨어질 것이다. 따라서, 팀장은 회사의 경영진에게 사원관계 커뮤니케이션의 필요성을 강조하고 기획에 맞는 충분한 예상을 요청, 확보, 집행해야 한다. 끝으로, PR회사의 경영자는 조직몰입이 직무만족에 매우 높은 영향을 미친다는 사실을 주목해야 한다. 다시 말해 직무만족을 이끌어내기 위해서는 조직몰입도를 높여야 가능하므로 조직몰입에 영향을 미치는 정황 변인들과 직무만족에 영향을 미치는 정황 변인들을 중심으로 조직 내부 환경을 함께 개선해 나가야 할 것이다. 그러나, 이러한 개선의 과정이 동시에 이루어질 수도 있지만 행여 조직의 물리적 자원의 한계가 있다면 몰입변인의 만족변인에 대한 순차적 영향력을 고려하여 이들에 각각 영향을 미치는 정황 변인들을 중심으로 조직 환경을 단계적으로 개선하는 것도 바람직할 것이다.

4) 연구의 한계 및 향후 연구에 대한 제안

이 연구가 위와 같은 다양한 함의들을 제시하면서 PR실무에 유용한 자료로 활용될 수 있지만 다음과 같은 한계점들도 지적할 수 있다. 먼저, 연구에 투입된 정황적 수용 이론의 독립변인들은 조직 내적인 변인만으로 구성되었다. 따라서, 외부 환경적인 변인이 미치는 조직몰입과 직무만족에 대해 이 연구는 함의를 제공하지 못한다. 비록 조직 내적인 환경의 개선과 제안이라는 뚜렷한 목적을 바탕으로 수행되었지만 향후 외적인 환

경 변인을 다루는 연구는 연구의 논의의 폭을 보다 넓히는데 기여할 것이다. 두 번째, 이 연구에서 투입된 변인들 중 경영진의 특성은 변혁적 리더십의 속성을 바탕으로 측정되었다. 기존 연구들에서 이용한 개념을 바탕으로 측정하였다는 점에서 그 측정의 신뢰도를 제고할 수 있었지만 조직의 CEO에 대한 리더십을 측정하기 위해서 ‘최고경영자’ 또는 ‘CEO’라는 보다 분명한 표현이 동반되었더라면 내적 타당도를 더욱 향상시킬 수 있었으리라 판단된다. 향후 관련된 후속연구들에서는 이점을 고려하여 측정에 보다 세심한 노력을 기울일 필요가 있을 것이다. 세 번째, 조직몰입과 직무만족은 여러 개인적 인 특성에 의해 달라질 수 있다. 예를 들어, 신입사원이나 PR분야 취업을 열망했던 응답자일수록 높을 수 있고, 개인의 심리적 성향의 특성에 따라 정확하게 몰입하는 정도가 달라질 수 있다. 비슷한 맥락에서 조절초점이론의 향상동기 및 예방동기와 같은 수용자의 심리적 변인들은 조직몰입과 직무만족의 정도에 영향을 미칠 수도 있다. 따라서, 후속 연구에서는 이러한 개인의 특성, 심리적 특성 등에 대해 함께 조사하길 추천한다. 요컨대, 정황적 수용 이론을 바탕으로 조직몰입과 직무만족에 대해 유의미한 변인을 찾아내고 이를 해석한 본 연구가 향후 정황적 수용 이론 연구의 영역 확대와 건강한 산업 환경 조성에 소중한 자료가 될 수 있기를 연구자들은 기대한다.

참고문헌

- 강중헌(2003). 호텔 식음료부서에서 조직지원, 조직몰입, 직무만족과 서비스품질의 인과관계. *한국조리과학회지*, 19권 2호, 155~164.
- 강철희 · 윤민화(2000). 사회복지사와 임파워먼트에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. *한국사회복지학*, 41호, 7~42.
- 김근세 · 이경호(2005). 책임운영기관의 조직문화와 효과성에 관한 연구. *한국행정학보*, 39권 3호, 179~203.
- 김민정(2001). *상사신뢰의 선행요인과 조직 유효성의 관계에 관한 연구: 상사신뢰의 매개역할을 중심으로*. 홍익대학교 대학원 석사학위논문.
- 김사랑 · 김세준(2012). 지역문화재단의 조직문화유형이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. *문화정책논총*, 26권 2호, 213~243.
- 김용재 · 김종완(2008). 리더십이 자기효능감을 통해 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향. *인적자원개발연구*, 11권 2호, 1~23.
- 김지선(2005). *레저만족이 직무만족에 미치는 영향*. 한양대학교 대학원 석사학위 논문.
- 김태진 · 박영준(2003). 아동복지시설 종사자의 임파워먼트가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. *사회복지연구*, 24권, 57~90.
- 김해룡(2006). 직무자율성과 조직구성원 태도 간의 관계에 대한 자기효능감의 매개효과에 관한 연구. *인사관리 연구*, 30권 3호, 193~225.
- 김호정(2004). 기업조직의 조직문화 비교. *한국행정학보*, 38권 3호, 49~67.
- 김희영 · 박종 · 류소연 · 최성우 · 한미아(2012). 프리셉터의 변혁적 리더십이 신규간호사의 업무스트레스와 업무성과에 미치는 영향. *보건행정학회지*, 22권 3호, 347~364.
- 문유석(2010). 경찰관의 업무적 자아효능감이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. *지방정부연구*, 13권 4호, 83~102.
- 민경호 · 이병석(2005). 조직구성원들이 인식한 CEO 리더십스타일이 조직효과성에 미치는 영향. *大韓經營學會誌*, 18권 1호, 1~21.
- 박영석 · 여하나(2001). 심리적 계약의 네 가지 유형: 거래적, 관계적, 안정적, 그리고 발전적 계약. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 14권 1호, 45~67.
- 박영신(2011). 유아교사의 직무만족에 대한 원장 변혁적 리더십, 교사 임파워먼트 및 조직문화의 영향력 연구. *열린유아교육연구*, 16권 3호, 207~229.

- 방명숙(1996). Job Descriptive Index(JDI)를 활용한 직무만족도 연구: 서울 소재 대학 의 여자 교수를 대상으로. *교육학 연구*, 34권 1호, 297~314.
- 배지양·차희원(2011). 한국 PR대행사에 근무하는 실무자들의 직업만족도와 이직의도에 영향을 주는 요인들에 대한 연구. *광고학연구*, 22권 8호, 59~81.
- 박종민(2005). Pr 실무자들의 심리적 계약 상황과 관계자 관계 성향(LPS)이 조직 충성도, 직무 몰입도, 직업 만족도에 미치는 영향 연구. *홍보학연구*, 9권 1호, 170~213.
- 석기현·조영신(2007). 변혁적 리더십이 항공사 케이터링 종사원의 직무만족 및 직무성공에 미치는 영향 연구. *한국의식산업학회지*, 3권 2호, 21~40.
- 신호창(1990). 일에 대한 만족도를 통해서 본 Public Relations. *한국언론학보*, 25호, 305~313.
- 안주아·박종민(2004). *PR실무자들의 협상자질과 직업 만족의 관계*. 2004년도 한국홍보학회 춘계정기 학술대회.
- 윤용준(2001). *공·사립 특수학교 교사의 직무만족도 비교 연구*. 공주대학교 석사학위 논문.
- 윤정현(2001). 호텔기업 종업원의 팀웍이 조직몰입에 미치는 영향. *산업경제연구*, 14권 4호, 239~255.
- 이교중(1993). *여행업종사원의 직무만족과 이직의 관계에 대한 연구: 서울지역 일반 여행 업체를 중심으로*. 경기대학교 석사학위 논문.
- 이기명(2005). *교사 임파워먼트와 직무만족과의 관계*. 충남대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 이원우(2010). *교육행정기관 전산직 공무원의 직무만족유형이 조직몰입유형에 미치는 영향에 관한 연구: 경기도교육청 소속 전산직 공무원을 중심으로*. 경기대학교 대학원 석사학위 논문.
- 이정·장영철(2004). 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 조직신뢰를 매개변인으로. *인사관리연구*, 28권 1호, 137~172.
- 이정주(2006). 지방공기업에서의 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 지하철공사의 사례. *지방정부연구*, 9권 4호, 71~93.
- 정범구(2007). *평가시스템의 공정성과 조직유효성의 관계: 분배공정성, 절차공정성, 신뢰성의 상호작용효과*. 한국인사조직학회 발표논문집.
- 정혜영·박영준(2007). 보육시설 기관장의 리더십과 교사의 임파워먼트 및 직무만족도의 인과모형 연구. *한국영유아보육학*, 49권, 21~39.
- 조규태(2009). *학교장의 리더십, 신뢰, 교사 임파워먼트가 조직효과성에 미치는 영향*. 호남대학교 대학원 박사학위논문.
- 조영호·오철환(1985). 직무 스트레스가 직무 몰입도와 조직 애착도에 미치는 영향. *경영학 연구*, 15권 1호, 189~217.

- 조수영 · 최애정(2011). 기업의 CSR 수행에 영향을 미치는 요인들: 유연성 이론의 적용. *홍보학연구*, 15권 2호, 116~148.
- 주현식 · 윤승현 · 김화경(2007). 컨벤션센터 종사원의 직무특성이 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동에 미치는 영향. *관광연구*, 21권 4호, 43~60.
- 채희용 · 윤세환(2009). 여행사 종사원의 신뢰가 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향. *관광연구*, 24권 5호, 231~250.
- 최상필(2005). 공공 · 민간 사회복지조직의 직무특성 및 임파워먼트와 조직몰입의 관계에 대한 실증적 연구. *한국조직학회보*, 2권 2호, 55~75.
- 최석봉 · 김규택(2012). 조직문화 유형, 협력적 노사관계, 조직성과간의 관계에 대한 연구. *대한경영학회지*, 25권 3호, 1675~1701.
- 최영기 · 서재철(2011). 조직공정성이 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 영향 관계 연구. *관광학연구*, 35권 6호, 249~272.
- 허갑수(2005). 병원조직의 직무특성과 조직몰입에 관한 실증적 연구. *인적자원관리연구*, 12권 1호, 21~45.
- 홍경옥 · 강도용(2005). 여행업의 임파워먼트가 조직몰입 및 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구. *관광학연구*, 29권 2호, 507~522.
- 황성욱(2014). 정황 수용 이론: 과거, 현재, 그리고 미래에 대한 전망. *홍보학연구*, 18권 1호, 368~404.
- Alexander, S., Ruderman, M.(1987) The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior, *Social Justice Research*, 1, 177~198.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P.(1990). The Measurement and Antecedent Exits of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1~8.
- Bandura, A.(1986). *Social foundation of thoughts and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A.(1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freedom and Company.
- Bateman, T. S. & Organ, D. W.(1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee 'Citizenship'. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587~595.
- Becker, H. S.(1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32~35.
- Cancel, A. E., Cameron, G. T., Sallot, L. M., & Mitrook, M. A.(1997). It depends: A

- contingency theory of accommodation in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 9, 31~63.
- Cancel, A. E., Mitrook, M. A., & Cameron, G. T. (1999). Testing the contingency theory of accommodation in public relations. *Public Relations Review*, 23, 171~197.
- Cook, J., & T. Wall (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment, and Personal Need Non-Fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39~52.
- Curry, J. P., Wakefield, D., Price, J. L. and Mueller, C. W. (1986). On the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 29(4), 847~858.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley.
- Dewer, R. and Werbel, J. (1979). Universalistic and Contingency Predictions of Employee Satisfaction and Conflict. *American Satisfaction Quarterly*, 24(1), 427~433.
- Driscoll, J. W. (1978). Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction. *Academy of Management Journal*, 21(1), 44~56.
- Eckley, M. E. (1997). *The relationship between teacher empower and principal leadership styles*. Doctoral Dissertation, University of Pennsylvania State.
- Gist, M. E. & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17, 183~211.
- Hackman, J. R & G. R. Oldham. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250~279.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: It's Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace and World.
- Hrebiniak, L. G. & J. A. Alutto (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555~573.
- Hwang, S. (2012). The estimation of the South Korean government's diplomacy for its opposing public North Korea. *Journal of Public Relations Research*, 24(4), 338~352.
- Hwang, S., & Cameron, G. T. (2008a). The elephant in the room is awake and takes things personally: The North Korean nuclear threat & the general public's estimation of American diplomacy. *Public Relations Review*, 34, 41~48.
- Hwang, S., & Cameron, G. T. (2008b). Public's expectation about an organization's stance in crisis communication based on perceived leadership and perceived severity of threats. *Public Relations Review*, 34, 70~73.
- Hwang, S., & Cameron, G. T. (2009). The estimation of a corporate crisis

- communication. *Public Relations Review*, 35, 136~138.
- Jin, Y., Pang, A., & Cameron, G. T. (2006). Strategic communication in crisis governance: Singapore's management of the SARS crisis. *Copenhagen Journal of Asian Studies*, 23, 81~104.
- Kim, Y., & Hon, L. C. (1998). Craft and professional models of public relations and their relation to job satisfaction among Korean public relations practitioners. *Journal of Public Relations Research*, 10(3), 155~175.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes Job Satisfaction. In M. D. Dunnett (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally, 1300-1307.
- Mansfield, E. R., & Helms, B. P. (1982). Detecting multi-collinearity. *American Statisticians*, 36(3), 158~160.
- Mayer, R. C. & Schoorman, D.F. (1998). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35(3), 671~684.
- McCormick, E. J. and Tiffin, J. (1974). *Industrial Psychology* (6th ed.). New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. California: SAGE Publications.
- Pang, A. (2006). *Conflict positioning in crisis communication: Integrating Contingency stance with Image repair strategies*. Doctoral Dissertation. University of Missouri, Columbia.
- Porter, L. M. & Steers, R. M. (1983). *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-HILL.
- Porter, L. M., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. (1974). Organizational Commitment Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603~609.
- Quinn, R. E. & McGrath, M. R. (1985). The transformation of organizational culture: A competing value perspective. In P. J. Frost et al. (Eds.), *Organizational Culture*. Beverly Hills, CA: Sage, 315-334
- Reber, B., & Cameron, G. T. (2003). Measuring contingencies: Using scales to measure public relations practitioner limits to accommodation. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 80, 431~446.
- Reeve, J. (2005). *Understanding Motivation and Emotion* (4th ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Rentner, T. L., & Bissland, J. H. (1990). Job satisfaction and its correlates among public relations workers. *Journalism Quarterly*, 67(4), 950~955.
- Robbins, T. L., Summer, T. P., Muller, J. J., & Hendrix, W. H. (2000). Using the group-value model to explain the role of non-instrumental justice in

- distinguishing the effects of distributive and procedural justice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 511~518.
- Serini, S. A., Toth, E., Wright, D. K., & Emig, A. G. (1997). Watch for falling glass ...women, men, and job satisfaction in public relations: A preliminary analysis. *Journal of Public Relations Research*, 9(2), 99~118.
- Shamir, B., House, R.J., & Arthur M.B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership; A self-concept based theory. *Organizational Science*, 4, 577-594.
- Sheldon, M. E. (1977). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143~150.
- Shin, J. H., Cameron, G. T., & Cropp, F. (2002). *Asking what matters most: A national survey of PR professional response to the contingency model*. Paper presented at the Association for Education in Journalism and Mass Communication, Miami, FL.
- Shin, J. H., Cameron, G. T., & Cropp, F. (2006). Occam's Razor in the contingency theory: A national survey on 86 contingent variables. *Public Relations Review*, 32, 282~286.
- Schyns, B. & von Collani, G. (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 219~241.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The role of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Advanced Prosthodontics*, 82(3), 434~443.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction and strain. *Journal of Management*, 23, 679~704.
- Steers, R. M. & L. W. Porter (1983). Employee Commitment to Organization. In Steers, R. M. & L. W. Porter (ed.), *Motivation & Work Behavior*. New York: McGraw-Hill, 443.
- Szilargyi, A. D., & Wallance, M. J. (1983). *Organizational Behavior and Performance*. Scott, Foreman and Co.
- Tellefsen, T. and G. Thomas (2005). The Antecedent and Consequences of Organizational and Personal Commitment in Business Service Relationships. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 23~37.
- Turner, A. N. & P. R. Lawrence (1965). *Industrial Jobs and Workers: An Investigation of Response to Task Attributes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Weiner, Y. (1988). Forms of value systems: A focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. *Academy of Management Review*, 13(4), 534~535.

- Yilmaz, C. and S. Hunt (2001). Salesperson Cooperation: The Influence of Relational, Task, Organizational, and Personal Factors. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(4), 335~357.
- Yukl, G.(2002). Leadership in organizations (5th ed.). *Upper Saddle River, NJ*: Prentice Hall.

Abstract

The Influence of Organizational Internal Variables on Organizational Commitment and Job-Satisfaction of PR Practitioners

Based on the Contingency Theory of Accommodation

Sungwook Hwang

Associate Professor, Dept. of Communication, Pusan National University

Jiye Kim

M.A., Dept. of Communication, Pusan National University

This study examined the influence of organizational internal variables in the contingency theory of accommodation on organizational commitment and the influence of the contingent variables and organizational commitment on job-satisfaction. The results showed that distributive justice, business exposure, amount of time for employee communication, and mutual trust between an organization and its employees were strongly influential in organizational commitment. In addition, speed of growth in the knowledge level the organization uses, hierarchy of positions, conflict negotiation experience of practitioners, amount of budget for employee communication, and organizational commitment were significant predictors of job-satisfaction. Based on the results, this study discussed theoretical and practical implications.

KEYWORDS contingency theory of accommodation • organizational commitment • job-satisfaction • PR practitioners



PR 중간관리자 리더십 AHP평가 모형 연구*

•김지혜

부산대 신문방송학과 석사

•황성욱**

부산대 신문방송학과 부교수

이 연구는 AHP분석을 통해 PR실무자들이 생각하는 PR 중간관리자 리더십 평가기준들을 살펴보고 그 상대적 중요도 및 우선순위를 파악하고자 하였다. 설문에 참가한 25명의 PR대행사 실무자들의 응답을 바탕으로 AHP분석 결과, 3단계 계층구조도에서 각 평가요인들의 상대적 중요도가 나타났다. 각 단계별로 살펴보면 1단계에서는 '과업지향'이 '관계지향'보다 더 중요한 평가요인으로 나타났다. 2단계 '과업지향'의 요인들에서는 '전략적 사고 및 행동', 'PR주(클라이언트)와의 갈등해결 능력', '역할모델로서의 자질'의 중요도 순으로 나타났으며, 반면 '관계지향'의 요인들에서는 '팀관리 능력', '대인 커뮤니케이션 능력', '인성'의 중요도 순으로 나타났다. 3단계의 전체 29개의 평가기준들 중 가장 중요한 상위 10개 항목들은 '프로젝트의 목표 제시', '프로젝트 과정에서의 우선순위 선정 능력', '팀원의 능력 파악', '문제에 대한 이해력', '프로젝트 과정의 효율성 추구', '프로젝트 내 업무범위 제시', '클라이언트 소통', '의사결정 능력', '책임감', '팀원의 적재적소 배치'의 순으로 나타났다. 상위 10개 항목 중 7개 항목이 '과업지향'에 해당되었으며 이는 급변하는 환경과 치열한 PR업계 속에서 PR실무자들은 업무를 우선시하고 성과중심적인 과업지향적 리더를 선호하고 있음을 알 수 있었다.

▶투 고 일 : 2014년 10월 07일
▶심 사 일 : 2014년 10월 13일
▶게재확정일 : 2014년 11월 19일

주제어 : PR 중간관리자, 리더십, AHP 모형

*이 논문은 부산대학교 자유과제 학술연구비(2년)에 의하여 연구되었음.

**교신저자(hsw110@pusan.ac.kr)

1. 서론

정보 네트워크와 소셜 미디어의 발달로 현대 사회는 급속한 환경 변화를 경험하고 있다. 이런 급격한 사회 변화 속에서 조직은 미래의 상황을 예측하기 어렵기 때문에 더욱 불안할 수밖에 없다. 그러므로 조직은 어떤 환경적 변화에서도 유연성과 위기 대응력을 가지고 조직의 구성원들에게 비전과 전략을 제시할 수 있는 리더를 필요로 하게 되는 것이다.

하지만, 현대 사회에서는 조직체의 규모가 커지고 분화됨에 따라 업무내용과 직원의 규모가 더욱 커지게 되므로 한 사람의 리더, 또는 경영자가 조직의 모든 업무를 도맡아 관할하기가 불가능한 것이 현실이다(김용현·박은미, 2008). 이런 상황 속에서 조직의 구성원들에게 필요한 것은 중간 관리자로서의 리더십일 것이다. 조직의 중심부 역할을 맡고 있으면서도 현업에서 구성원들을 직접 관리하고 커뮤니케이션하는 역할을 하고 있기 때문에 중간 관리자들과 그들의 리더십은 조직에서 중요한 부분을 차지한다.

PR조직에서도 이러한 사회적 흐름과 커뮤니케이션의 환경 변화에 효과적으로 대처할 수 있는 리더가 필요하다. 또한, PR산업이 점점 전문화되고 성장하고 있는 가운데 PR 조직을 성공적으로 이끌어 나가기 위해서는 PR실무자들의 리더십이 동반되어야 할 것이다. 1980년대 처음 등장한 국내 PR대행사는 점차 상승세를 이루다가 2000년 초반에 200여개의 규모로 급격한 성장하였으며(박종민, 2006), 한국PR기업협회¹⁾

에 따르면 2014년 현재 총 29개의 PR기업들이 회원사로 등록되어 활동하고 있다. 이처럼 국내 PR산업을 이끌어가는 PR조직들이 지속적인 성장을 이루기 위해서는 우수한 역량과 자질을 갖춘 리더들이 더 많이 배출되어야 할 것이다.

그 중에서도 PR조직의 특성을 고려할 때 중간관리자의 리더십은 최고관리자의 리더십보다 더욱 강조될 수밖에 없다. PR조직의 업무는 대부분 팀 단위로 운영되기 때문에 팀의 협업이 중요하며 팀장의 역할에 따라 팀의 성공여부에 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 또한, PR조직의 팀장은 내부적으로는 팀원들을 직접 관리하고 조직의 상부와 팀원들 사이에서 커뮤니케이션을 돕는 역할을 맡고 있으며, 외부적으로는 클라이언트와 소통하고 갈등을 해결해야 하는 역할을 담당하고 있기 때문에 그들의 리더십이 절실히 요구되는 것이다.

그동안 리더십에 대한 연구는 경영, 행정, 정치 등의 분야에서 활발하게 연구되어 왔지만 PR 분야에서도 리더십이 강조되면서 더욱 활발한 연구가 필요한 시점이다.

PR실무자들의 리더십과 관련한 선행 연구들을 살펴보면 국내에서는 PR 전문성 및 인력채용과 관련한 연구들(박은영·조삼섭, 2007; 박종민, 2001, 2006; 박종민·박종인·심성욱, 2000; 이종화, 2001; 한미정, 2006, 황성욱·김수미·김은진, 2013)에서 리더십을 부분적으로 언급했던 사례는 있었지만 PR실무자들의 리더십에 중점을 두고 세부적으로 살펴본 연구는 거의 없었다. 해외 연구들을 살펴보면 최근 PR실무자들의 리더십과 관련한 연구들(Choi & Choi, 2008; Jin, 2010; Meng, Berger, Gower &

1) 한국PR기업협회(2014. 5. 5).
http://www.kprca.or.kr/member/company_list.asp

Heyman, 2012; Shin, Heath, & Lee, 2011)이 진행되어 오고 있지만, PR실무자 리더십의 평가기준을 구체적으로 제시한 연구는 아직 없는 실정이다.

따라서, PR실무자 리더십을 평가할 수 있는 요소의 상대적인 중요도 및 우선순위를 제공하는 평가모형이 요구된다. 이처럼 PR실무자 리더십의 정확한 평가기준과 지표가 확립된다면 PR 조직에서 필요한 리더의 요건이 무엇인지 이해할 수 있을 것이다. 본 연구는 이와 같은 문제의식을 가지고 계층분석과정(Analytic Hierarchy Process: AHP)을 통해 PR실무자 중에서도 중간관리자 리더십에 대한 평가기준의 상대적 중요도 및 우선순위를 조사하는데 그 목적을 두었다. AHP는 다수의 평가기준들을 계층적으로 분류하고 절대평가 아닌 쌍대비교(pairwise comparison)를 통하여 그 평가기준의 중요도와 우선순위를 파악함으로써 최적 대안을 판단할 수 있는 분석기법이다(Saaty, 1980).

이 연구는 그동안 경영 및 행정, 정치 등의 다른 분야에서 주목받았던 리더십을 PR 분야에 적용하여 연구를 확장시켰다는 점에서 학술적으로 의의가 있다. 국내에서는 PR실무자의 리더십에 중점을 두고 구체적으로 살펴본 연구는 아직 없었으며, 해외에서는 PR실무자의 리더십의 유형이나 특성, 리더십에 영향을 미치는 요인 등을 분석하기 위한 연구들이 시도되었지만 PR실무자 리더십의 평가요인과 우선순위를 구체적으로 제시하였다는 점에서 기존 PR실무자의 리더십 연구들과 차별성을 갖는다. 또한, 중간관리자 리더십에 중점을 둔 연구를 진행함으로써 PR 분야에서도 다양한 유형의 리더십 연

구가 진행될 수 있을 것으로 기대된다. 아울러 이 연구는 AHP 분석을 통해 리더십 평가요인들을 종합적으로 살펴보았는데 후속 연구에서는 이 요인들을 다양한 변인으로 활용할 수 있을 것이다.

이 연구는 학술적으로 중요성을 가질 뿐만 아니라 실무적으로도 중요한 의의를 가진다. 먼저 PR 중간관리자 리더십의 새로운 평가모형을 제시함으로써 PR 중간관리자를 채용하고 평가, 관리하는 PR조직에게는 객관적이고 효율적인 기준을 제공해 줄 수 있을 것이다. 또한, PR실무자들에게는 커리어를 개발하고 리더로서의 자질과 역량을 갖추기 위한 가이드라인으로 활용될 수 있을 것이다. 마지막으로 PR주(클라이언트)에게는 그들에게 도움이 되는 능력 있는 PR 중간관리자를 선별하는데 유용한 자료를 제시할 것이다.

2. 문헌연구

1) 리더십 개념과 유형

리더십에 대한 연구는 경영, 정치, 행정 등의 분야에서 그동안 활발하게 연구되어 왔지만 광고홍보산업이 점점 전문화되고 성장하면서 광고 및 PR 분야에서도 리더십이 강조되고 있으며 관련 연구가 점차 진행되어 오고 있다.

경영 및 행정 분야에서는 많은 학자들(Fiedler, 1967; Jacobs, 1970; Kotter, 1999; Szilagyi & Wallace, 1987, Yukl, 2002; 김홍규·홍성근, 2002; 박내희, 1987)이 리더십의 개념에 대해

다양하게 정의하였다.

먼저, 리더십의 개념을 리더가 다른 사람에게 미칠 수 있는 영향력으로 정의하고 있었다. 피들러(Fiedler, 1967)는 리더십은 공유된 과제를 수행하는 목적을 위해 다른 사람에게 영향을 주는 과정이라고 설명하였다. 또한, 리더십을 특정 목적을 달성하기 위해 특정 인물이 다른 사람에게 영향력을 행사하는 과정이라고 정의되기도 하였다(Szilagyi & Wallace, 1987). 좀 더 세부적인 정의로는 조직 및 집단내외에서 발생하는 여러 가지 사건에 관한 해석, 조직 및 집단 목표의 선택, 이러한 목표를 달성하기 위한 업무 활동의 조직화 및 구성원들의 동기유발, 구성원들 간의 협동관계 및 팀워크의 유지, 조직 및 집단 외부로부터 지지 및 협조 도출 등에 영향력을 행사하는 과정이라고 설명하였다(Yukl, 2002). 김홍규와 홍성근(2002)은 리더가 조직원들이 목표달성에 참여 할 수 있도록 의도적으로 영향력을 행사하는 과정에서 리더십의 본질을 찾을 수 있다고 주장하였다.

반면에 리더십을 사람들 간의 상호작용 측면에서 정의한 학자들도 있었다. 제이콥스(Jacobs, 1970)는 한 사람이 어떤 종류의 정보를 제공하고 다른 사람이 그에 따라 행동하면 그 결과(비용-수익)가 개선될 것이라는 확신을 갖게 하는 사람들 간의 상호작용이라고 제시하였으며, 박내희(1987)는 리더십은 한 집단 내에서 두 사람 이상이 상호작용하는 과정에서 나타나는 것이라고 설명하였다.

또한, 리더십을 방향성 제시의 관점에서 바라 보기도 하였는데 집단을 대체로 비강제적인 수단을 통해서 일정한 방향으로 움직이는 과정으

로 정의되었다(Kotter, 1999).

다음으로 리더십 유형과 관련한 연구들이 이루어졌는데 크게 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 민주적 리더십, 권위적 리더십 등 4개의 리더십으로 분류되었다.

변혁적 리더십(transformational leadership)은 부하의 가치, 신념, 욕구 등의 변화에 중점을 두고 있는 반면 거래적 리더십(transactional leadership)은 리더와 부하 사이의 교환관계에 중점을 두고 있다(전원보, 2007). 즉, 변혁적 리더십은 부하의 작은 일상적 행동이 아니라 근본적인 가치관의 변화, 한 차원 높은 욕구와 비전 등 근본적인 변화를 통해 기대 이상의 성과를 추구하는 것이며, 거래적 리더십은 리더와 부하 사이의 거래적 교환, 즉 성과의 달성과 그에 따른 대가를 주고받는 관계에 초점을 두고 있는 것이다(전원보, 2007). 이에 반해 민주적 리더십(democratic leadership)과 권위적 리더십(authoritative leadership)을 구분하는 기준은 어떻게 리더가 힘을 분배하는가, 누구의 필요가 만족되는가, 어떻게 리더가 결정을 내리는가에 따라 구분된다(Bass, 1990).

경영 및 행정 분야뿐만 아니라 정치 분야에서도 리더십 유형과 관련한 연구들이 발견된다. 정치 지도자 중에서도 특히 대통령의 리더십에 대한 다수의 연구들(김호진, 1994; 이정윤, 1997)이 활발하게 진행되어 왔다. 김호진(1994)은 우리나라 역대 대통령들의 리더십 유형을 분석하였는데, 이 연구에서는 정치행태를 기준으로 이승만, 박정희, 전두환, 노태우, 김영삼, 김대중 대통령의 리더십을 각각 가부장적 권위형, 교도적 기업가형, 저돌적 해결사형, 소극적 상황적

응형, 공격적 승부사형, 계몽적 설교형으로 분류하였다. 또 다른 연구에서는 이승만을 반대세력을 인정하지 않는 가부장적 권위주의형, 박정희를 성장주의 중심의 권위적인 기업가형, 전두환을 저돌적인 통치자형, 노태우를 결단력 없는 소극적인 적응형, 김영삼을 외유내강의 승부사적 성취형이라고 분류하였으며, 바람직한 정치 지도자는 민주적, 진취적 리더십, 책임감, 상황 판단 및 위기관리의 리더십, 중재 및 타협적 리더십, 정이 있는 한국적 인간주의 리더십을 갖춘 지도자라고 설명하였다(이정운, 1997).

리더십에서 나아가 PI와 관련한 연구도 진행되었는데 정치인의 자선적 행위가 대중의 PI 인식과 정치인에 대한 태도에 미치는 영향에 대해 주목하였다(황성욱·이종혁, 2010). 이 연구에서는 정치 지도자의 기부를 중심으로 한 자선적 행위가 PI의 인식, 즉 리더십의 인식과 태도에 어떤 영향을 미치는지 분석하였는데 정치 지도자의 리더십 스타일을 변혁적 리더십 대 거래적 리더십, 민주적 리더십 대 권위적 리더십으로 분류했다.

최근에는 소셜 미디어의 발달과 함께 이와 관련한 리더십 연구도 진행되었는데 정치인들의 트위터 사용이 대학생들이 어떤 태도를 갖고 있으며 이러한 태도가 정치인의 리더십 이미지에 어떤 영향을 미치는지 살펴보았다(황성욱, 2012). 연구 결과, 정치인들의 트위터 사용에 대해 대학생들은 다소 긍정적인 평가를 하고 있었으며, 정치인의 트위터 사용에 대한 긍정적인 시각은 정치인들의 민주적인 리더십보다 변혁적인 리더십에 대한 인식에 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다.

한편, 이와 같은 리더십의 유형은 조직효과성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 먼저, 변혁적·거래적 리더십과 조직효과성의 관계를 살펴보는 연구에서는 조직 효과성의 하위 개념으로 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동을 분석하였다(전원보, 2007). 그 결과 첫째, 리더십은 조직 구성원이 현재 담당하고 있는 직무와 역할에 대한 감성적 지향인 직무 만족에 영향을 미치는 중요한 요인으로 인식되고 있었다. 즉, 리더가 부하들의 욕구와 복지에 개인적인 관심을 기울이고 그들의 업무에 영향을 미치는 결정에 부하들을 참여시킬 때, 부하들은 직무에 만족하게 된다는 것이다. 둘째, 리더십은 조직 몰입에 영향을 미치는데 이는 특정 조직의 구성원으로 계속 남아있고자 하는 강한 욕구, 조직을 위하여 높은 수준의 노력을 기울이려는 의지, 조직의 가치관과 목표에 대한 강한 신념과 수용을 의미한다(Mowday, Porter, and Steers, 1982). 셋째, 리더십은 조직 시민 행동에도 영향을 미치는데 즉 조직 구성원의 직무상 요구되는 역할 요건이나 직무 기술을 넘어서는 행동에 영향을 미친다. 민정호와 이병석(2005)은 조직구성원들이 인식한 CEO 리더십 스타일이 조직효과성에 미치는 영향을 분석하였다. 이 연구에서는 리더십 스타일은 변혁적, 거래적, 카리스마적 리더십으로 분류하였고 조직효과성은 만족성과 생산성, 조직몰입의 하위개념으로 분류하였다. 그 결과, 카리스마적 리더십이 생산성에 가장 많은 영향을 미치고, 변혁적 리더십은 조직몰입과 만족성과 밀접한 상관성을 가지고 있는 것으로 나타났다. 그러나 거래적 리더십은 생산성에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

2) 중간관리자 리더십

앞서 살펴본 리더십 연구들이 CEO나 정치인을 중심으로 진행되어왔다면 행정 분야에서는 중간관리자 리더십의 개념에 대해서도 주목하고 있었다(Floyd & Wooldridge, 2000; Mintzberg, 1989).

먼저 중간관리자의 특성을 살펴보면 계층적 측면과 기능적 측면으로 구분할 수 있다. 계층적 측면에서는 중간관리자들은 조직의 전략적 최고 관리층(strategic apex)과 핵심 운영부서(the operating core)의 중간 직위를 담당하는 사람들로 정의할 수 있다(Mintzberg, 1989). 다음으로 기능적 측면에서는 조직의 미션을 결정하고 조직 목표의 우선순위를 정하는 최고 관리층 기능과, 핵심적이며 기본적인 업무를 담당하는 운영핵심인원들의 기능 사이의 중간 기능을 담당하는 조직 구성원들의 모든 기능을 가진 사람들이다(Mintzberg, 1989). 또한, 중간관리자는 최고 관리층 및 핵심 운영부서의 상호관계를 중시하면서 조직 내 새로운 지식을 전파하고 조직 구성원의 내부 조직을 단결시키는 역할을 하는 사람들이라고 정의되어진다(Floyd & Wooldridge, 2000).

이처럼 중간관리자는 조직에서 차지하고 있는 위치나 기능적인 측면을 고려했을 때 환경의 급속한 변화 속에서도 조직 구성원들을 이끌어 나갈 수 있는 리더십이 요구된다. 따라서 중간관리자의 리더십을 연구하는 것은 중요하며, 이와 관련한 연구들은 주로 행정 및 경영 분야에서 찾을 수 있다.

먼저 행정 분야에서는 경찰, 공무원, 공공조

직 등 다양한 중간관리자들의 리더십 유형에 대해 관심을 가져왔다(김용현·박은미, 2008; 송운현, 2011; 윤종설, 2007). 리더십의 유형은 크게 목표달성과 업무를 중시하는 과업지향적 리더와 인간관계와 과정을 중시하는 관계지향적 리더로 분류되었다. 과업지향적 리더십은 목표 지향적 리더십으로, 관계지향적 리더십은 지원적 리더십으로 각각 연결되어진다.

공공조직의 중간관리자들의 리더십 연구를 살펴보면 중간관리자들은 하위 계층의 구성원들의 계발과 발달을 지지하면서도 조직 목표 달성을 위한 중간자적 위치에 있으며, 이들의 리더십 유형은 지원적 리더십(supportive leadership)과 목표 지향적 리더십(goal-oriented leadership)으로 구분된다(송운현, 2011). 지원적 리더십은 리더들에게 전통적으로 중요하게 여겨지는 리더십으로 조직 구성원들의 기술 및 그들의 능력을 개발하는 것이다(Thomas, 1985; Van Wart, 2005). 즉, 코칭(coach) 및 평가자(appraiser), 핵심 대리인으로(referral agent)으로서의 기능을 하는 것이며(송운현, 2011), 추종자들에 대한 리더의 지속적인 특별한 관심과 이에 대한 추종자들의 지속적인 피드백이라고 할 수 있다(Agle, Nagarajan, Sonnenfeld, & Srinivasan, 2006). 지원적 리더십은 조직 구성원들의 직업 스트레스를 해결하는 데 긍정적인 역할을 담당하는 것으로 나타났다(Kahn & Byosiene, 1992). 반면, 목표 지향적 리더십과 관련하여 밴 버트(Van Wart, 2005)는 목표 지향적 리더십을 “도전적인 업무 목표를 세우고, 업무성과 향상을 추구하며, 추종자들의 성과 증진을 강조하며, 추종자들이 업무를 원활히 수행할 수 있도록 확

신을 보여주는”(p.293) 행위라고 정의하였다(송윤현, 2011에서 재인용). 중간관리자 리더들은 조직 구성원들의 성과를 향상시키기 위해 끊임 없이 하위 조직구성원들과 조직 비전을 논의하고 그들의 업무에 최선을 다할 수 있도록 업무 동기를 부여해야 한다(Bass et al., 2003). 실제로 중간관리자들이 목표를 명확히 하고 이를 해결하기 위해 의사결정에 참여하는 것이 단순히 결정된 사항을 집행할 때에만 관여하는 것 보다 조직성고가 더 높은 것으로 나타났다(Floyd & Wooldridge, 2000).

공공조직 뿐만 아니라 경찰 중간관리자의 리더십 연구도 진행되었는데, 경찰 중간관리자의 리더십 유형이 직무만족과 조직의 효율성과 같은 조직성과에 어떻게 영향을 미치는지 분석하였다(김용현·박은미, 2008). 이 연구에서는 리더십의 유형을 관계지향형 리더와 과업지향형 리더로 구분하였는데, 관계지향형 리더십이 과업지향형보다 조직의 효율성에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 리더십이 조직성과에 영향을 미치고 이의 행사에 제한을 가한다는 관점에서 볼 때, 리더십의 유효성 척도는 리더가 이끄는 집단이 얼마나 성공적으로 과업을 수행했으며 목표를 달성했는가의 정도이지만 부하들의 리더에 대한 태도 또한 리더 유효성의 다른 척도가 될 수 있다(김용현·박은미, 2008). 즉, 리더가 팀의 협동과 갈등 해결을 위해 노력하고 팀원들의 기대를 잘 충족시켜줄 수 있을 때 부하들의 신임을 받을 수 있으며 이는 조직성과를 향상시킬 수 있는 것이다.

나아가 새로운 리더십이론으로 주목받고 있는 이슈 리더십과 전략적 리더십이론을 바탕으로

중간관리자 리더십 평가모형을 개발한 연구도 있었다. 윤종철(2007)은 최근 제기되고 있는 새로운 형태의 리더십 유형을 크게 변혁적 리더십, 전략적 리더십, 비전적 리더십, 문화적 리더십, 인적자원형 리더십, 전문가형 리더십, 규제형 리더십, 혁신형 리더십을 제시하였다. 그 중에서도 현대적 리더십 이론 중 특히, 이슈 리더십과 전략적 리더십 이론을 토대로 4차원(목표지향성, 실천성, 대응성, 상황적응성)의 공무원 중간관리자의 뉴 리더십 평가모형을 제시하였다.

다음으로 경영 분야에서의 중간관리자 리더십 연구들을 살펴보면 기업의 팀장을 중간관리자로 인식하고 팀장의 리더십 자질과 특성에 대해 분석하고 있었다(권기술·최은수, 2010; 김홍규·홍성근, 2002).

먼저 기업의 중간관리자인 기업팀장의 리더십 역량을 분석한 연구를 살펴보면 선행연구들의 리더십 역량 모델을 종합하여(Spencer, 1993; Lucia & Lepsinger, 1999; Tektronix; DMA(Defense Mapping Agency); Morgan Stanley; Royal Bank; American Express; LG; 코오롱) 12가지의 리더십 역량 항목을 제시하였다(김홍규·홍성근, 2002). 그 결과, 12가지 리더십 역량은 고객이해, 타인이해, 성취지향, 혁신주도, 의사소통, 타인육성, 팀워크, 정보수집, 팀 리더십, 전략적 사고, 문제해결, 권한위양으로 나타났다.

또한, 팀장의 리더십과 팀의 효과성의 관계에 주목한 연구도 있었다. 이 연구에서는 팀원이 인식한 팀장의 리더십이 팀의 조직학습에 미치는 영향을 실증적으로 검증하였는데 팀장의 리더십을 측정하기 위해 방향성 설정, 자율성 구

축, 상호작용성 조성, 역할 모델 등 네 가지 영역으로 구성하였다(권기술·최은수, 2010). 연구 결과, 팀장의 리더십은 팀의 조직학습에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 팀장이 방향성 설정, 자율성 구축, 상호작용성 조성, 역할 모델을 잘 해낼 때 원활한 조직학습이 이루어진다는 것이다.

3) PR실무자 리더십

경영, 행정, 정치 분야의 리더십 연구가 활발하게 진행되어 온 반면에 PR 업계의 리더십 연구는 상대적으로 찾아보기 어렵다. 최근 PR 분야에서도 리더십에 관심을 가지고 관련 연구가 진행되어 왔는데 PR실무자들의 리더십 유형과 리더십에 영향을 미치는 요인을 분석하는 연구 중심이었으며 이는 주로 해외 연구에서 찾을 수 있었다(Choi & Choi, 2008; Jin, 2010; Meng, et al., 2012; Shin, et al., 2011).

먼저, 조직 전체 관점에서 바라보는 PR 리더십의 차원을 제시한 연구(Choi & Choi, 2008)를 살펴볼 수 있다. 이 연구에서는 7가지의 PR 리더십 차원을 제시했는데 이는 비전 제시(providing vision), 변화선도자로서 행동(acting as a change agent), 네트워크(networking), 대변인(representing), 조정(coordinating), 내부 모니터링(internal monitoring), 상부로의 영향력(upward influence) 등으로 구성된다. 연구 결과, '비전 제시'와 '변화선도자로서 행동'이 PR 리더십에서 가장 큰 영향력을 가지는 것으로 나타났다.

PR실무자들의 우수리더십을 테스트하고 다

른 분야와 다른 PR실무자 리더십만의 특징을 분석한 연구도 있었다. PR실무자의 우수리더십 자질로서 10가지를 제시하였는데 이는 전략적 결정 능력, 문제 해결 및 결과 도출 능력, 커뮤니케이션 지식과 경험, 관계형성 능력, 신뢰성, 윤리적 가치 및 지향, 커뮤니케이션을 지지하는 조직 문화, 팀 협업 능력, 비전 제시 및 동기 부여, PR가치를 보여주는 능력 등으로 구성되어 있다(Meng, et al., 2012). 그 중에서도 '전략적 결정 능력', '문제 해결 및 결과 도출 능력', '커뮤니케이션 지식과 경험'이 가장 중요한 리더십 자질로 나타났다.

PR 리더십의 다양한 차원 중 감성적 리더십에 주목하는 연구도 진행되었다. 이 연구에서는 의사결정 갈등 상황에서 PR실무자의 감성적 기술이 어떻게 조직 구성원들과 최고 관리층 간의 커뮤니케이션을 강화시키는지 분석하였는데, 그 결과 PR 리더들은 변혁적 리더십을 거래적 리더십보다 더 선호하고 있었으며 이때 감성이 중요한 영향력으로 작용하였다(Jin, 2010). 즉, 변혁적 리더십과 감성은 조직 구성원들의 신뢰와 커뮤니케이션에 영향을 미치며 이는 PR 리더들의 역량을 보여주는 주요 지표로 나타났다.

PR 실무자 리더십의 특징이나 자질뿐만 아니라 이에 영향을 미치는 요인을 분석하는 연구도 찾아볼 수 있었다. Shin과 동료들(Shin, et al., 2011)은 PR 실무자 리더십 스타일을 카메론(Cameron, 1997)의 정황적 수용 이론 관점에서 분석하였다. 그루닉(Grunig, 2001)의 우수이론의 관점에서 최고의 리더는 사람들에게 권력을 주고 권력정치를 최소화하는 것이지만, 정황적 수용 이론 관점에서는 그루닉의 리더십에 대한

접근은 일반적인 것이며 상황적인 특성과 자질이 반영되어야 한다. 따라서 이 연구에서는 위기 상황이 리더십 스타일에 영향을 미칠 것이라고 주장하였다. 또한, 위기 상황 이외에 다른 요인으로 문화적 요인을 제시하였다. 이 연구에서는 미국과 한국의 PR 실무자들을 비교 분석했는데 미국 PR 실무자들이 한국 PR 실무자보다 전략적이고 목표중심적인 커뮤니케이션이나 문제해결을 강조하는 전략적 리더십에 더 중요성을 둔 반면, 한국 PR 실무자들은 위기 상황에서 실용적이고 지략적인 집행적 리더십을 선호하였다. 결론적으로 PR 실무자들이 다른 문화나 상황에서 PR을 실행할 때 그 문화나 상황을 반영한 리더십 특징과 역할을 이해해야 한다는 점을 보여준다.

4) PR 전문성 및 인력채용 평가 연구

앞서 PR 리더십과 관련한 해외 연구들을 살펴 보았지만 국내에서는 아직 관련 연구를 찾기 어렵다. 국내 연구들을 찾아보면 PR 리더십에 중점을 두기보다는 보다 넓은 차원에서 PR실무자에게 요구되는 전문성과 인력채용 평가와 관련한 연구들이 시도되었다(박은영·조삼섭, 2007; 박종민, 2001, 2006; 박종민 외, 2000; 이종화, 2001; 한미정, 2006, 황성욱 외, 2013).

먼저 PR 전문성과 관련한 연구로 PR 전문성에 대한 PR교육자, PR실무자, PR 전공학생의 인식을 조사한 연구가 이루어졌다(박은영·조삼섭, 2007). 이 연구에서는 PR 전문성을 규범적 전문성과 실재적 전문성으로 구분하였다. 규범적 전문성은 조사대상자들이 인식하기에 PR이 전문화되기 위해 PR실무자가 가져야 할 이

상적인 개인의 능력, 자질 및 가치관, 조직적 차원에서 조성되어야 할 당위적 PR 환경이며, 실재적 전문성은 조사대상자들이 지각하는 현재 PR실무자의 전문적이 개인의 능력, 자질, 가치관과 조직적 차원에서 현재의 PR 환경이다(박은영·조삼섭, 2007). 전체 집단의 규범적 전문성과 실재적 전문성 요인에 대한 인식을 조사한 결과, 규범적 전문성은 조직경영능력, 자기개발/전문성, 개인 매력성, PR 전공지식, 광고와의 독립성 순으로 중요하다고 나타났고 실제적 전문성은 리더십, 조직경영능력, PR 전문성, PR 전공지식 순으로 나타났다.

또한, 한국 홍보실무자들의 전문성 기준을 Q 방법론을 사용하여 조사한 연구도 있었다(박종민 외, 2000). 이때 홍보실무자 태도를 연구지향형, 윤리지향형, 기술지향형으로 구분하였는데 연구지향형은 홍보 전문성을 위한 명확한 기준과 전문적 수행에 대한 평가, 개인 자신에 대한 책임을 가지는 것을 의미한다. 윤리지향형은 전문성의 기준이 홍보에 관한 윤리적인 지침 하에서 존재해야 한다고 믿는 것이며, 기술지향형은 홍보실무자들의 전문적 기술, 교육의 지속 및 훈련이 필요하다는 입장이다.

또한, PR실무자의 전문성을 비교 분석하는 연구들이 진행되었다. 먼저, 정부의 홍보실무자와 기업의 홍보실무자들의 생각하는 전문성의 기준을 비교 분석한 연구가 있었다(박종민, 2001). 분석 결과 한국의 홍보실무자들은 지속적인 전문성 교육과 훈련, 급료 문제에 대한 명확한 기준이 필요하다고 인식하고 있었다. 또한 기업의 홍보실무자들은 조직 내 홍보업무와 부서의 중요성을 더욱 확장해야한다고 생각하는 반면, 정

부의 홍보실무자는 홍보를 기술적 차원의 문제로 보고 출신지역과 성별에 따른 평등문제와 사회조사 연구방법에 대한 이해력을 높여야 한다고 생각하는 것으로 나타났다. 다른 연구에서는 고객 입장에 있는 기업의 PR실무자와 고객을 대신하여 PR영역을 대행해주는 PR대행사 실무자간의 PR활동과 전문성의 차이를 다른 비교 분석하였다(박종민, 2006). 연구 결과 PR대행사 실무자들이 기업의 PR실무자들에 비해 광고, 마케팅 대비 PR의 중요성을 더욱 높이 평가하고 있었으며 반면 현재 진행되고 있는 기업의 PR활동의 평가에 대해서는 기업의 PR실무자들이 PR대행사 실무자들에 비해 높게 평가하고 있었다.

PR업계의 발달과 함께 홍보와 PR의 차이점을 고찰하고 PR실무자의 자질에 대해 분석하는 연구도 있었다. 이 연구에서는 초기 PR실무자에게 필요한 자질은 커뮤니케이션 기술자적 자질이었지만 PR분야가 발전하면서 커뮤니케이션 촉진자적 자질, 처방전문가적 자질, 문제해결자적 자질이 요구된다고 설명하였다(이종화, 2001). 또한 21세기 PR이 요구하는 바람직한 PR인의 자질로 창의력이 필요하다고 하였으며, 유능한 PR실무자는 역사적 발전과정에 관한 올바른 이해를 전제로 홍보와 PR의 차이점을 통찰할 수 있는 능력이 있어야 한다고 강조하였다(이종화, 2001).

성별에 따른 PR 전문성의 인식을 알아보는 연구도 시도되었다. 이 연구에서는 대학생들을 대상으로 PR업무의 적합성과 PR업계에 대한 인식을 분석하였다(한미정, 2006). PR업무의 적합성은 PR기획업무, PR글쓰기, 언론관계, 이벤트 업무, 조사업무를 통해 평가하였으며, PR업계에 대한 인식은 승진에 대한 성별 차이와

업무실행과 관련한 성별 차이를 조사하였다. 또한, 광고홍보전공 대학생들의 리더십을 측정하기 위해 리더로서의 조직원들에게 가치제시, 자신감 심어주기, 새로운 아이디어 제시, 목표의식을 심어주기, 중요한 사항에 대한 고지, 장점부각, 지도, 적절한 보상, 격려, 필요한 충고 등 10가지 요인을 제시하였으며 이들은 다시 비전 제시형 리더십과 독려형 리더십의 두 가지 유형으로 분류되었다.

최근에는 PR 전문성에서 나아가 PR 인력채용 연구로 확장되었는데 AHP 분석을 통해 PR 신규인력채용 평가 모형을 계층구조화하여 제시하였다(황성욱 외, 2013). 분석 결과 1단계 평가기준은 전문성과 매력으로 구분되었으며, 2단계에서 전문성은 다시 전문지식과 능력, 공식화된 지표(스펙), PR관련 경험으로, 매력은 다시 외모와 성품, PR인의 자질, 인생경험/교양, 비공식 요인으로 각각 분류되었다. 마지막 3단계에서는 전문지식과 능력을 커뮤니케이션 전공 여부, PR기초지식, PR조사/분석, PR기획, 문서작성능력, 대인커뮤니케이션 능력으로 구분하였으며, 공식화된 지표(스펙)는 출신학교, 학점, 어학능력 자격증으로, PR관련 경험은 공모전 경험, 관련 동아리 활동, 인턴십으로 각각 구성하였다. 다음으로 외모와 성품은 호감형 인상, 성실성, 책임감, 배려와 친절로 구분하였으며 PR인의 자질은 독창성, 통합성, 판단력, 리더십으로, 인생경험 및 교양은 인문학적 소양과 상식, 봉사활동, 취미/특기/여행, 아르바이트 경험으로, 마지막 비공식 요인은 성별, 나이, 임직원 및 전문가의 추천, 전문회사의 추천으로 나누어졌다.

이와 같이 PR 전문성과 인력채용 연구들이 국내에서 이루어지고 있지만 보다 구체적인 개념인 PR 리더십에만 중점을 둔 연구는 찾아보기 어렵다. 따라서 이러한 PR 전문성 및 인력채용 평가기준들과 타 학제의 리더십 평가기준들을 참고하여 PR 리더십의 평가 모형을 도출할 수 있을 것이다.

5) AHP 분석과정 및 광고, PR 분야의 적용

AHP는 계량적 접근이 어려운 분야의 의사결정을 하는 경우 경험을 조직화, 구조화 및 체계화하여 평가요소의 가중치를 설정하는 방법이다(김봉철·김주영·최명일, 2011). 즉, 여러 대안들 중 최적의 대안을 선택해야 하는데 논리적 판단뿐만 아니라 직관, 감정 및 경험까지 모두 사용되는 경우 의사결정단계에서 수학적 모형으로 적합하도록 고안된 의사결정기법이다(Satty & Vargas, 2001). 그러나 의사결정문제가 복잡하고 곤란하며 다수의 평가기준으로 구성되어있을 경우 중요 및 우선순위를 판단하기 쉽지 않으며, 평가기준이 계량화하기 어려운 정성적이거나 무형적 변수일 경우 더욱 그렇다(김봉철, 2006).

AHP분석은 의사결정자가 직면하는 복잡성과 곤란성을 대안 간 상호비교를 통해 귀납적 방법과 연역적 방법을 통합하여 문제를 해결해 나갈 수 있도록 만든 방법이다(Satty, 1995). AHP기법은 평가기준을 계층화하고 각 대안 간의 상호비교 평가를 통해 상대적 중요성을 결정하기 때문에 계량적인 변수뿐만 아니라 계량화하기 어려운 정성적 혹은 무형적 변수에 대해서도 측정이 가능하게 해준다(김봉철, 2006).

AHP 분석과정은 4가지 단계(Zahedi, 1986)를 거치는데 첫째, 평가기준을 계층화하는 단계이다. 이때 평가요소들은 상호 독립적이어야 하며 낮은 계층의 요소들은 상위 계층보다 더 구체적이어야 한다. 이때 한 계층에 속성이 너무 많으면 쌍대비교가 많아지기 때문에 한 계층 내 평가기준은 9개가 넘지 않는 것이 좋다(Saaty, 1980). 둘째, 계층구조가 형성된 요소들을 계층별로 쌍대비교하는 비교행렬을 확립한다. 셋째, 평가요소들의 가중치를 구하고 일관성 검증을 실시하여 일관성 비율(CR: consistency ration)을 구하는데 그 값이 0.1 이하일 때만 신뢰성이 있다고 판단한다(Satty & Vargas, 2001). 마지막으로 각 계층에서 구해진 평가요소들의 가중치를 종합하고 평가 대상의 우선순위를 결정한다. 이를 통해 계층 사이의 비교뿐만 아니라 각 계층의 하위 요소들 사이의 상대적 중요도도 알 수 있다(김봉철, 2006).

이와 같은 AHP 분석방법은 기존에 경영학이나 행정학에서 활발하게 사용되어왔는데 최근에는 광고 및 PR 분야에서도 주목하고 있다. 광고 분야에서는 AHP방법을 활용한 연구가 계속 증가하고 있으며, 이미 광고회사 선정(Davies, 1994; Lin & Hsu, 2001), 광고모델 선정(Knott & James, 2004), 인터넷 광고네트워크 선정 및 평가(Lin & Hsu, 2003; Ngai, 2003), 광고 매체 및 예산 선정(Clouter & Sarkis, 2005), 광고 크리에이티브 선정(Davies, 2000) 등을 주제로 한 해외 연구들이 진행되어 왔다(김봉철 외, 2011).

국내에서는 광고회사의 지속가능한 발전(한은경·김용남·이용진·박홍식, 2006), 광고회사

선정(이병우·정동훈·김봉철, 2011), 광고모델 선정(김봉철 외, 2011), 인터넷 광고매체 선정(김봉철·박종렬·김하나, 2012) 등의 연구가 진행되어왔다. 광고회사의 지속가능한 발전을 위한 연구(한은경 외, 2006)는 지속가능발전을 위한 측정항목 개발을 통해 광고 산업 내부의 객관적인 지표를 개발하고자 하였다. 광고회사 선정과 관련한 연구(이병우 외, 2011)도 있었는데 AHP분석을 통해 광고회사 선정요인의 상대적 중요도와 우선순위를 알아보고자 하였으며, 광고모델 선정 연구(김봉철 외, 2011)에서는 광고주 및 광고 제작자들을 통해 유명한 광고모델의 선정기준을 체계화하여 광고 실무자들이 최적의 광고모델을 선택하는데 통찰력을 제공하였다. 또한 광고매체 중 최근 급성장하고 있는 인터넷 광고매체에 주목하고 인터넷 포털사이트 선정의 평가모형을 구축하고 이의 적용 가능성을 검증하고자 하는 AHP 연구도 진행되었다(김봉철 외, 2012).

광고 영역뿐만 아니라 PR 영역에서도 최근 AHP를 활용한 연구들이 이어지고 있다. 국내 PR 분야의 AHP분석 연구를 살펴보면 기업의 사회공헌활동, PR회사 선정, 의사 커뮤니케이션과 관련한 중요도를 제시하고 있다(김봉철, 2006; 김봉철·박진영, 2013; 김봉철·이진우·김주영, 2012).

먼저, AHP를 활용한 기업의 사회공헌활동 연구에서는 CSR 관련 전문가들을 대상으로 기업의 사회공헌활동 우선순위 분석하여 사회공헌활동 담당자가 최적의 의사결정을 할 수 있도록 체계적인 기준을 제시하였다(김봉철, 2006). 또한 PR회사 선정과 관련한 연구(김봉철 외, 2012)도 진행되었는데 PR 전문가들을 대상으로

PR회사 선정 시 중요한 요소들을 구조화하고 평가요소들의 쌍대비교를 통해 우선순위와 중요도를 살펴보았다. 또 다른 AHP 분석연구로는 의사 커뮤니케이션의 언어적 메시지와 비언어적 메시지의 상대적 중요도를 살펴보는 시도도 이어졌다(김봉철·박진영, 2013). 이 연구에서는 의사 커뮤니케이션에 대한 의사와 환자의 인식을 비교분석하여 중요도에 대한 인식 차이를 분석했다. 먼저 1차 선택기준의 분석은 언어적 메시지와 비언어적 메시지 중 중요한 요소가 무엇인지 살펴보았으며, 2단계 분석에서는 언어적 메시지와 비언어적 메시지의 각 요소 간 상대적 중요도를 살펴보았다. 마지막 3단계에서는 언어적 메시지 항목과 비언어적 메시지 항목을 통합하여 상대적 중요도와 우선순위를 알아보았다.

이와 같이 PR 분야에서는 광고 분야에 비해 아직 AHP분석을 통한 연구가 부족한 실정이며 다양한 주제의 연구가 요구된다. 앞서 논의했듯이 PR 중간관리자 리더십의 구체적인 평가기준이 부족하다는 점을 인식하고 본 연구는 AHP분석을 통해 PR 중간관리자 리더십 평가요인의 중요도와 우선순위를 파악할 수 있는 모형을 개발하고자 한다.

3. 연구문제와 연구방법

1) 연구문제

본 연구는 PR실무자들을 중심으로 AHP를 이용하여 PR 중간관리자 리더십 평가모형을 구축하고자 하는 목적에서 이루어졌다. PR조직에서

팀의 핵심 역할을 담당하고 있는 중간관리자들의 리더십을 평가할 때 어떤 요인들을 고려해야하며 그 요인들의 상대적 중요도와 우선순위가 어떻게 나타나는지 살펴보는 것은 의미가 있을 것이라고 판단하고 다음과 같은 연구문제를 제기하였다.

먼저 PR실무자들이 판단하는 PR 중간관리자 리더십의 평가기준들은 무엇인가를 살펴보기 위해 <연구문제1>을 설정하였다. 하지만 이와 같이 선정된 PR 중간관리자 리더십의 평가기준들에는 가중치가 부여되지 않기 때문에 이를 바탕으로 상대적 중요도 및 우선순위가 어떻게 나타나는지 조사하기 위해 <연구문제2>를 설정하였다.

연구문제1: PR실무자들이 생각하는 PR 중간관리자 리더십 평가기준들은 무엇인가?

연구문제2: PR 중간관리자 리더십 평가기준들의 상대적 중요도 및 우선순위는 어떻게 나타나는가?

2) 연구방법

(1) 평가요인 선정 및 계층 구조화

본 연구는 PR 중간관리자 리더십을 평가할 때 어떤 요인들이 중요한지를 살펴보기 위해 AHP분석을 활용하였다. AHP를 분석할 때는 먼저 평가항목을 추출하고 이를 계층 구조화하는 작업이 필요하다. 추출된 평가항목들은 상호 독립적이어야 하며 이를 다시 평가기준(criteria), 하위 평가기준(sub-criteria) 등으로 나누어 계층 구조화시켜야 한다(김봉철 외, 2012). 이때 상위 평가기준보다 하위 평가기준이 더 구체적이어야 한다. AHP분석 중 첫 번째 과정은 일반적

으로 전문가들의 브레인스토밍(brainstorming) 방법을 이용하여 평가항목을 추출하고 구조화하게 된다(김봉철 외, 2012). 이 연구는 6명의 PR실무자들을 대상으로 브레인스토밍 회의를 진행하였다. 브레인스토밍에 참여한 실무자들은 평균 임직원 50명 이상의 PR대행사에서 중간관리자 역할을 경험한 팀장급 실무자 3명과 중간관리자 역할을 경험하지 않은 대리급 실무자 3명으로 구성되었다. 팀장급 실무자들의 성별은 여성 2명, 남성 1명이었으며 대리급 실무자들은 여성 2명, 남성 1명이었다. 브레인스토밍 과정 시 PR실무자들에게 사전에 연구목적을 설명한 다음, PR실무자들은 PR 중간관리자 리더십을 평가할 수 있는 요소들을 자유롭게 제시하였다. 다음으로 PR실무자들의 토의과정을 거쳐 1차로 중요한 주요 평가항목들을 선정하였다. 그 다음 과정은 이들 항목들 중에서 관련성이 낮다고 판단되는 문항을 배제하고 의미상 유사한 문항 그리고 부적절한 어휘의 수정 등 해당 차원들에 적절성이 부족하다고 판단되는 문항들을 제거하여 최종 평가항목을 도출하였다(김봉철 외, 2012). 마지막으로 최종 확정된 평가항목들을 다시 PR실무자들의 토의과정을 거쳐 공통 요인으로 묶은 다음 평가항목들을 3단계의 평가기준으로 계층 구조화하였다. 이렇게 완성된 계층 구조도는 아래 <그림 1>과 같다.

단계별로 살펴보면 1단계 평가요인은 업무 중심의 '과업지향'과 인간관계 중심의 '관계지향'으로 분류하였다. 2단계 평가요인에서 '과업지향'은 '전략적 사고 및 행동', 'PR주(클라이언트)와의 갈등해결 능력', '역할모델로서의 자질'의 세 가지 유형으로 나누어졌고, '관계지향'은 '팀

관리 능력', '대인 커뮤니케이션 능력', '인성'의 세 가지 유형으로 구분되었다.

3단계 평가요인에서는 '과업지향'의 '전략적 사고 및 행동'은 '프로젝트의 목표 제시', '프로젝트의 전략에 대한 공유', '프로젝트 과정에서의 우선순위 선정 능력', '프로젝트 내 업무범위 제시', '프로젝트 진행과정의 점검', '프로젝트 과정의 효율성 추구' 등 6항목으로 구성되었다. 'PR주(클라이언트)와의 갈등해결 능력'은 '문제

에 대한 이해력', '자신감', '협상경험', '네트워킹 능력', '의사결정 능력' 등 5항목으로 분류되었다. '역할모델로서의 자질'은 '책임감', '전문성', '적극성', '창의성'의 4항목으로 구성되었다. 다음으로 '관계지향'의 '팀관리 능력'은 '팀원의 능력 파악', '팀원의 능력개발 촉진', '팀원의 자율성 인정', '팀원의 적재적소 배치', '팀원의 협업 촉진', '팀원의 성과 인정 및 배분' 등 6항목으로 구분되었다. '대인 커뮤니케이션 능력'은 '클라이

〈그림 1〉 PR 중간관리자 리더십 AHP평가 계층 구조도



언트 소통’, ‘상사 소통’, ‘부하(팀원) 소통’, ‘수평적(인접팀장) 소통’의 4항목으로 구성되었다. 마지막으로 ‘인성’은 ‘사회에 대한 균형적 관점’,

‘도덕성’, ‘팀원에 대한 공정성’, ‘팀원에 대한 배려심’ 등 4항목으로 분류되었다. 이들 평가요인들에 대한 자세한 설명은 <표 1>로 정리하였다.

<표 1> PR 중간관리자 리더십 평가 요인에 대한 세부 설명

요인	요인	평가 항목	내용	
과업 지향	전략적 사고 및 행동	프로젝트의 목표 제시	팀이 맡고 있는 어카운트의 프로젝트 목표 및 방향 제시	
		프로젝트의 전략에 대한 공유	팀이 맡고 있는 어카운트의 프로젝트 전략을 팀원과 공유	
		프로젝트 과정에서의 우선순위 선정 능력	팀이 맡고 있는 어카운트의 프로젝트 과정에서 중요도에 따른 우선순위 결정 능력	
		프로젝트 내 업무범위 제시	팀이 맡고 있는 어카운트의 프로젝트 업무의 범위 제시	
		프로젝트 진행과정의 점검	팀이 맡고 있는 어카운트의 프로젝트 과정에서 진행사항 정도를 점검	
		프로젝트 과정의 효율성 추구	팀이 맡고 있는 어카운트의 프로젝트 과정에서 효율성 추구 ex) 팀 회의 시 효율성 추구	
	PR주(클라이언트)와의 갈등해결 능력	문제에 대한 이해력	문제에 대한 판단력 및 해결 방향 제시	
		자신감	자신의 판단에 대한 믿음 및 자신감	
		협상경험	과거 협상경험의 정도	
		네트워킹 능력	인맥 관리 능력	
	역할모델로서의 자질	의사결정 능력	문제의 해결을 위한 의사결정 능력	
		책임감	업무에 대한 책임감	
		전문성	업무에 대한 전문적 지식 및 기술	
		적극성	업무에 대한 적극적 사고 및 행동	
	관계 지향	팀관리 능력	창의성	업무에 대한 창의적 사고력
			팀원의 능력 파악	팀원의 장·단점 파악 능력
			팀원의 능력개발 촉진	팀원의 능력개발을 위한 교육 및 훈련 촉구
			팀원의 자율성 인정	팀원에게 의사결정권한 배분
팀원의 적재적소 배치			팀원의 능력에 따른 적재적소 배치	
팀원의 협업 촉진			팀원의 협동 및 단합 유도 ex) 워크샵 등 팀워크 강화	
대인 커뮤니케이션 능력		팀원의 성과 인정 및 배분	팀원에 대한 공정한 성과 배분	
		클라이언트 소통	PR주(클라이언트)와의 소통 능력	
		상사 소통	조직의 임원 및 상부와의 소통 능력	
		부하(팀원) 소통	팀원 및 하부와의 소통 능력	
인성		수평적(인접팀장) 소통	수평적 직급인 팀장들과의 소통	
		사회에 대한 균형적 관점	사회, 정치, 경제, 문화 등을 바라보는 균형적 관점	
		도덕성	도덕적 가치 추구	
		팀원에 대한 배려심	팀원을 대할 때 인간적인 차별이 없는 것 팀원에 대한 심리적 지지 및 이타심	

(2) 설문조사 및 분석

본 연구는 앞서 설계한 계층구조도를 바탕으로 PR 중간관리자 리더십 평가 모형에 관한 설문지를 작성하였다. 설문지 구성은 PR 중간관리자 리더십 평가 구성 요소 및 세부항목 설명, 평가항목의 분류별(대분류, 중분류, 소분류)의 우선순위 기입, 평가항목의 쌍대비교 문항, 응답자의 인구 및 사회통계학적 정보 순으로 이루어졌다.

응답자들은 계층적으로 구조화된 평가항목들 중 각 계층에 소속된 항목들을 쌍대비교 하였다. 즉, 두 개의 항목을 왼쪽과 오른쪽으로 배치하여 쌍대비교 형태의 설문으로 구성하였다. 본 연구에서 설문은 리커트 9점 척도²⁾로 작성하였다. 두개의 항목이 동등하게 중요할 경우는 '1', 한 항목이 다른 항목보다 약간 중요하면 '2', 한 항목이 다른 항목보다 보통 중요하다고 판단될 경우는 '3', 한 요소가 다른 요소보다 매우 중요하다고 판단될 경우는 '4', 한 요소가 다른 요소보다 절대적으로 중요하다고 판단될 경우는 '5'에 표기하도록 하였다. 따라서 한 요소가 다른 요소보다 중요한 경우, 후자의 중요도는 전자의 중요도와 비교하여 그 역수의 값을 갖게 된다.

설문조사는 국내 PR대행사의 경력 5년차부터 10년차 이상의 임직원 25명을 대상으로 수행하였다. 이 연구는 대표성 있는 응답을 수집하기 위해 한국PR기업협회(KPRCA) 29개 회원사 중 10%에 해당하는 3개 PR대행사의 실무자들을 대상으로 설문조사를 실시한 다음, 이들 회사의

추천을 받은 다른 3개의 비회원사 PR대행사 실무자들을 스노우볼 표집 방식으로 접촉하여 추가 설문을 실시하였다. KPRCA 회원사에 해당하는 3개의 PR대행사는 평균 임직원 50명 이상의 규모였으며, 나머지 3개의 비회원사 PR대행사는 평균 20명 이상의 규모로 구성되었다. AHP에서는 응답자가 반드시 다수일 필요는 없는데 어떤 경우는 한 사람이 의사결정을 할 수도 있으며, 서너 명이 집단의사결정을 할 수도 있기 때문이다(이병우 외, 2011). AHP 기법의 장점 중에 하나는 문제 해결과 관련된 극소수 전문가의 참여에 의해서도 상대적 중요도의 측정이나 우선순위 결정이 가능하다는 점이다(김봉철 외, 2011). 일반적인 설문조사의 경우에는 분석 결과의 신뢰성 확보나 유의성 확보를 위해 일정 수 이상의 표본이 필요하지만 AHP분석에서는 전문성과 논리 일관성이 전제되는 경우 표본의 크기가 중요한 것은 아니다(이재은, 2007). AHP에서는 표본의 크기보다는 실제 의사결정에 직접적으로 영향을 미칠 수 있을 정도의 전문성과 이해도를 가지고 있는 것이 더 중요하다(김봉철 외, 2012). 이러한 관점에서 볼 때 본 연구의 표본은 비교적 적절하다고 판단된다. 설문문에 참여한 응답자들에게는 감사의 표시로 스타벅스 커피 기프티콘을 제공하였다.

완성된 설문은 응답자들의 신뢰성을 측정하기 위해 일관성 검증을 실시하였다. 응답자들의 개인별 오차를 측정하기 위해 일관성 검증을 실시하여 일관성 비율(CR) 값이 0.1 이상으로 나온 설문은 최종 분석과정에서 제외하였다. 그 결과, 대부분 항목에서 0.1 이상의 높은 CR값을 나타낸 응답자 3명은 제외되고 22명의 답변(평

2) 송근원과 이영(2013)은 AHP에서 평가자의 주관적 선호도를 수치로 변환할 때 사용하는 17점 척도는 많은 수의 척도가 응답의 일관성을 저하시킬 수 있기 때문에 응답의 일관성을 가지면서 쉽게 응답자의 선호를 표시할 수 있는 9점 척도를 제시하였다.

균 경력 7년, 여성 16명 및 남성 6명)을 최종 분석하였다. 자료는 AHP 전문 프로그램인 expert choice 11을 이용해 분석하였다.

4. 결과

〈연구문제1〉과 〈연구문제2〉는 각각 PR실무자들이 생각하는 PR 중간관리자 리더십 평가기준들을 살펴보고 그 상대적 중요도 및 우선순위를 파악하고자 하였다. 먼저 〈연구문제1〉은 앞서 〈그림 1〉에서 제시한 바와 같이 PR실무자들의 브레인스토밍 과정을 거쳐 PR 중간관리자 리더십 평가요인들을 3단계의 평가기준으로 계층 구조화하였다.

〈연구문제2〉는 계층 구조화된 PR 중간관리자 리더십 평가 요인들의 상대적 중요도 및 우선순위를 살펴보고자 하였다. 이를 위해 PR실무자 22명의 쌍대비교 응답들을 바탕으로 각 항목별 결과를 기하평균값으로 통합하여 다시 AHP프로그램에서 분석하였다. 먼저 일관성 분석 결과 모든 항목의 CR값이 0.1이하의 값을 나타내어 일관성은 문제가 없음을 확인하였다. 각 항목들의 상대적 중요도와 우선순위를 분석한 결과는 아래 〈표 2〉와 같다.

단계별로 구체적으로 분석하면 먼저 1단계에서는 ‘과업지향’이 ‘관계지향’보다 더 중요한 것으로 나타났다. ‘과업지향’과 ‘관계지향’의 상대적 중요도는 각각 .564와 .436으로 나타나 PR 중간관리자의 리더십을 평가할 때 인간관계보다는 업무 중심적인 요인이 중요하게 간주되고 있음을 확인할 수 있었다.

다음 2단계 평가요인에서 ‘과업지향’은 ‘전략적 사고 및 행동’, ‘PR주(클라이언트)와의 갈등 해결 능력’, ‘역할모델로서의 자질’의 세 가지 요인으로, ‘관계지향’은 ‘팀관리 능력’, ‘대인 커뮤니케이션 능력’, ‘인성’의 세 가지 요인으로 구분하여 각각 상대적 중요도를 분석하였다. 그 결과 ‘과업지향’의 하위항목들의 중요도는 ‘전략적 사고 및 행동’(.463) > ‘PR주(클라이언트)와의 갈등 해결 능력’(.298) > ‘역할모델로서의 자질’(.239)로 나타났다. 이는 PR 중간관리자가 리더로서 갈등이나 위기 상황 시에 어떻게 처리할 것인가보다 팀이 맡고 있는 어카운트의 프로젝트를 평상시에 얼마나 잘 운영하고 있는가가 PR실무자들에게는 더 중요한 것으로 해석할 수 있다. ‘관계지향’의 하위항목들을 살펴보면 ‘팀관리 능력’(.415), ‘대인 커뮤니케이션 능력’(.335), ‘인성’(.251)로 나타나 ‘관계지향’에서는 팀을 운영하고 관리하는 능력이 개인적인 인성이나 도덕적인 면보다 더욱 중요하게 간주되고 있음을 알 수 있었다.

마지막 3단계 평가요인에서는 2단계의 6개 요인들을 다시 세분화한 하위항목들을 분석하였다. 먼저 ‘과업지향’의 ‘전략적 사고 및 행동’의 중요도는 ‘프로젝트의 목표 제시’(.270) > ‘프로젝트 과정에서의 우선순위 선정 능력’(.201) > ‘프로젝트 과정의 효율성 추구’(.170) > ‘프로젝트 내 업무범위 제시’(.160) > ‘프로젝트의 전략에 대한 공유’(.122) > ‘프로젝트 진행과정의 점검’(.078) 순으로 나타났다. ‘전략적 사고 및 행동’에서 프로젝트의 목표와 방향을 제시하는 것은 가장 기본적으로 요구되는 리더십이지만 반면에 가장 중요한 요인으로 간주되고 있음을 알

수 있었다. ‘PR주(클라이언트)와의 갈등해결 능력’의 중요도는 ‘문제에 대한 이해력’(.317) > ‘의사결정 능력’(.270) > ‘자신감’(.152) > ‘협상 경험’(.144) > ‘네트워킹 능력’(.118) 순으로 관찰되었다. 이는 갈등 해결에 있어서 문제를 얼마나 문제에 대한 판단력을 가지고 있으며 해결

방향을 제시할 수 있는 이해력이 있는지가 중요하다는 것을 암시한다. ‘역할모델로서의 자질’에서는 ‘책임감’(.358) > ‘전문성’(.290) > ‘적극성’(.205) > ‘창의성’(.148)의 순으로 나타났다. 이는 PR분야라는 특성 상 리더의 창의성이 요구될 것이라고 예상한 것과 달리 PR 중간관리

〈표 2〉 PR 중간관리자 리더십 평가요인의 중요도 및 우선순위

1단계			2단계			3단계			종합 분석결과																					
요인	중요도	순위	요인	중요도	순위	요인	중요도	순위	중요도	순위																				
과업지향	.564	1	전략적 사고 및 행동	.463	1	프로젝트의 목표 제시	.270	1	.079	1																				
						프로젝트의 전략에 대한 공유	.122	5	.036	11																				
						프로젝트 과정에서의 우선순위 선정 능력	.201	2	.059	2																				
						프로젝트 내 업무범위 제시	.160	4	.047	6																				
						프로젝트 진행과정의 점검	.078	6	.023	21																				
						프로젝트 과정의 효율성 추구	.170	3	.050	5																				
			PR주 (클라이언트)와의 갈등해결 능력	.298	2	문제에 대한 이해력	.317	1	.051	4	자신감	.152	3	.024	20															
																협상경험	.144	4	.023	21										
																					네트워킹 능력	.118	5	.019	27					
																										의사결정 능력	.270	2	.043	8
			전문성	.290	2	.033	12																							
								적극성	.205	3	.023	21																		
													창의성	.148	4	.017	28													
																		역할모델로서의 자질	.239	3	팀원의 능력 파악	.282	1	.055	3					
팀원의 능력개발 촉진	.116	5																								.023	21			
			팀원의 자율성 인정	.115	6	.022	25																							
								팀원의 적재적소 배치	.210	2	.041	9																		
													팀원의 협업 촉진	.144	3	.028	17													
																		팀원의 성과 인정 및 배분	.133	4	.026	18								
클라이언트 소통	.356	1																					.044	7						
			상사 소통	.241	3	.030	15																							
								부하(팀원) 소통	.265	2	.033	12																		
													수평적(인접팀장) 소통	.138	4	.017	28													
																		인성	.251	3	사회에 대한 균형적 관점	.231			3	.026	18			
도덕성	.200	4																					.022	25						
			팀원에 대한 공정성	.273	2	.030	15																							
								팀원에 대한 배려심	.297	1	.033	12																		

자의 리더십에서도 가장 중요한 요소는 것은 업무에 대한 책임감이라는 것을 알 수 있었다.

반면 ‘관계지향’의 하위요소 중 ‘팀관리 능력’은 ‘팀원의 능력 파악’(.282) > ‘팀원의 적재적소 배치’(.210) > ‘팀원의 협업 촉진’(.144) > ‘팀원의 성과 인정 및 배분’(.133) > ‘팀원의 능력개발 촉진’(.116) > ‘팀원의 자율성 인정’(.115)의 중요도 순으로 나타났다. 이는 팀원의 자율성을 촉진시키는 것보다 팀장 스스로 팀원들의 능력을 파악하여 업무 배치를 하는 것이 더 중요한 리더십 자질로 주목받고 있다고 할 수 있다. ‘대인 커뮤니케이션 능력’의 상대적 중요도는 ‘클라이언트 소통’(.356) > ‘부하(팀원) 소통’(.265) > ‘상사 소통’(.241) > ‘수평적(인접팀장) 소통’(.138)의 순으로 나타나 PR주, 즉 팀이 맡고 있는 어카운트의 클라이언트와 커뮤니케이션을 원활하게 하는 것이 PR대행사에서는 가장 중요한 팀장의 자질이라고 생각하고 있었다. 마지막으로 ‘인성’에서는 ‘팀원에 대한 배려심’(.297) > ‘팀원에 대한 공정성’(.273) > ‘사회에 대한 균형적 관점’(.231) > ‘도덕성’(.200)의 순으로 중요도를 나타내었다. 이를 통해 팀장이 인성적으로 얼마나 도덕적 가치를 추구하는가 보다는 팀원들을 얼마나 배려하고 심리적으로 지지를 해 줄 수 있는가가 리더의 중요한 자질로 더 높게 평가되고 있음을 알 수 있었다.

단계별 평가요인들의 중요도 및 우선순위를 살펴 본 다음, 전체 평가요인들의 중요도 및 우선순위를 종합적으로 분석하였다. 이를 위해서는 복합가중치를 구해야 하는데 복합가중치는 상위 기준의 상대적 중요도를 고려하여 각 요인의 벡터에 상위 기준의 가중치를 곱하는 것이다

(김봉철 외, 2012).

총 29개의 평가요인들을 비교 분석한 결과 PR 중간관리자의 리더십 평가 요인 중 가장 중요한 상위 항목들은 ‘프로젝트의 목표 제시’(.079) > ‘프로젝트 과정에서의 우선순위 선정 능력’(.059) > ‘팀원의 능력 파악’(.055) > ‘문제에 대한 이해력’(.051) > ‘프로젝트 과정의 효율성 추구’(.050) > ‘프로젝트 내 업무범위 제시’(.047) > ‘클라이언트 소통’(.044) > ‘의사결정 능력’(.043) > ‘책임감’(.041), ‘팀원의 적재적소 배치’(.041)의 순으로 나타났다. 상위 항목 10개 중 ‘프로젝트의 목표 제시’, ‘프로젝트 과정에서의 우선순위 선정 능력’, ‘문제에 대한 이해력’, ‘프로젝트 과정의 효율성 추구’, ‘프로젝트 내 업무범위 제시’, ‘의사결정 능력’(.043), ‘책임감’ 등 7개가 ‘과업지향’에 해당하여 인간관계와 소통을 중시하는 ‘관계지향’ 리더 보다 업무 중심적이고 목표지향적인 리더를 더 선호하고 있음을 다시 한 번 확인할 수 있었다. 또한, ‘과업지향’ 중에서도 ‘전략적 사고 및 행동’ 요소에 상위항목 4개가 해당하는 것으로 나타났는데 이는 PR대행사의 팀장의 자질 중 팀이 맡고 있는 어카운트의 프로젝트와 관련하여 비전과 전략을 제시하고 효율적으로 업무를 진행하는 능력이 중요하다는 것을 의미한다. ‘관계지향’에서는 팀원의 능력을 파악하고 적절하게 활용할 수 있는 능력과 클라이언트와의 소통 능력이 중요한 것으로 나타났다.

반면 하위 항목들을 살펴보면 ‘자신감’(.024) > ‘협상경험’(.023), ‘팀원의 능력개발 촉진’(.023), ‘적극성’(.023), ‘프로젝트 진행과정의 점검’(.023) > ‘팀원의 자율성 인정’(.022), ‘도덕성’(.022) > ‘네

트위킹 능력'(0.019) > '창의성' (0.017), '수평적(인접팀장) 소통'(0.017)의 순으로 그 중요도가 나타났다. 하위 요소들은 '과업지향'과 '관계지향'에 모두 고르게 분포되어 '관계지향'뿐만 아니라 '과업지향'에서도 비 중요항목으로 지목되고 있음을 확인하였다. 특히 '과업지향'의 하위요소 중에는 'PR주(클라이언트)와의 갈등해결 능력'에서 '자신감', '협상경험', '네트워킹 능력' 등 3개의 요소가 포함되어 있었으며, '역할모델로서의 자질'에서 '적극성', '창의성' 등 2개의 요소가 지목되었다. 이를 해석해보면 PR주와의 갈등해결 시 필요할 것이라고 예측했던 리더의 '네트워킹 능력'이나 '협상경험'은 큰 영향력을 가지고 있지 않다는 것을 의미한다. 또한 앞서 단계별 평가요인의 중요도에서와 마찬가지로 종합 평가요인에서도 '창의성'은 비 중요요인임을 다시 확인하였다. 마지막으로 '관계지향'의 하위요소 중에는 '팀관리 능력' 중 '팀원의 능력개발 촉진'과 '팀원의 자율성 인정'이, '대인 커뮤니케이션 능력' 중 '수평적(인접팀장) 소통'이, '인성' 중에는 '도덕성'이 각각 포함되어 있는 것으로 나타났다. 이를 통해 PR대행사의 중간관리자를 리더로서 평가할 때 자율성이나 도덕성과 같은 요소들은 저평가되고 있음을 알 수 있었다.

5. 토론

이 연구는 AHP분석을 통해 PR실무자들이 생각하는 PR 중간관리자 리더십 평가기준들을 살펴보고 그 상대적 중요도 및 우선순위를 파악하고자 하였다.

연구 결과를 단계별로 살펴보면 1단계에서는 '과업지향'이 '관계지향'보다 더 중요한 평가요인으로 나타났다. 이는 국내 PR업계의 치열한 경쟁 환경과 업무량이 많고 시간에 항상 쫓기는 PR업무의 특성을 반영한 결과로 보인다. 국내 PR업계의 현실을 볼 때 PR대행사의 수가 계속 증가하고 있는 상황이며 이런 PR대행사의 경쟁 구도에서 팀의 어카운트의 관리는 매우 중요하다. 팀의 어카운트를 관리하기 위해서는 중간관리자인 팀장의 능력이 핵심이며, 이때 팀장에게 요구되는 것은 대인관계나 인성을 추구하는 '관계지향'이 아니라 팀원에게 비전을 제시하고 업무를 책임감 있게 수행하는 '과업지향'의 리더십 일 것으로 판단된다. 즉, PR업무의 특성 상 효율적으로 업무를 처리하는 것이 중요하며 팀원들에게 명확한 가이드를 제시할 수 있는 팀장이 필요한 것이다.

2단계에서 '과업지향'의 하위 요소들을 살펴보면 '전략적 사고 및 행동', 'PR주(클라이언트)와의 갈등해결 능력', '역할모델로서의 자질'의 중요도 순으로 나타났다. 위기상황이나 갈등 시 문제를 해결할 수 있는 능력보다 일상에서 전략적으로 판단하고 효율적으로 업무를 수행할 수 있는 능력이 더 중요하다는 다소 현실적인 의견이 반영된 것으로 해석할 수 있다. '전략적 사고 및 행동'은 PR 중간관리자가 수행해야 할 업무 과정에서 가장 근본적인 요건이며, 지시에 따라 단순히 실무를 담당하는 팀원들과는 다른 점이 여기에 있다고 할 수 있다. 반면, '관계지향'은 '팀관리 능력', '대인 커뮤니케이션 능력', '인성'의 순으로 중요하게 나타났다. PR중간관리자의 '팀관리 능력'은 팀원들을 능력을 적절하게 활용

행 연구들(Choi & Choi, 2008; Jin, 2010; Meng, et al., 2012; Shin, et al., 2011)과 비교했을 때 ‘비전 제시’와 ‘전략적 결정’과 같은 ‘과업지향’ 요소가 PR 리더십에서 여전히 가장 중요한 부분임을 확인시켜준다. 하지만, 기존 연구에서 역시 중요하게 인식되었던 ‘감성적 리더십’이나 ‘변화선도자로서의 행동’, ‘위기관리 능력’은 상대적으로 영향력이 낮게 나타났다는 점에서 차이가 있다.

나아가, 경영 및 행정 등 타 학제의 리더십 연구들(권기술·최은수, 2010; 김용현·박은미, 2008; 김홍규·홍성근, 2002; 송윤현, 2011; 윤종설, 2007)을 살펴보면 중간관리자 및 팀장의 리더십을 평가할 때 ‘과업 지향’ 뿐만 아니라 ‘관계 지향’도 중요하게 고려해야 할 요소로 제시되었다. 중간 관리자의 새로운 리더십 평가모형으로 목표지향성, 실천성, 대응성, 상황적응성의 4가지 요소를 모두 고려해야 한다고 했으며(윤종설, 2007), 중간 관리자의 12가지 리더십 역량으로 고객이해, 타인이해, 성취지향, 혁신주도, 의사소통, 타인육성, 팀워크, 정보수집, 팀 리더십, 전략적 사고, 문제해결, 권한위양을 함께 제시하였다. 즉, ‘관계 지향’과 ‘과업 지향’의 요소들이 조화를 이루고 있음을 알 수 있다. 이뿐만 아니라 중간관리자의 관계지향형 리더십과 과업지향형 리더십 유형 모두 조직성과에도 영향을 미치는 것으로 나타났으며(김용현·박은미, 2008), 중간관리자가 리더십 방향성 설정, 자율성 구축, 상호작용성 조성, 역할 모델을 조화롭게 해낼 때 조직학습에도 긍정적인 결과를 가져온다고 주장하였다(권기술·최은수, 2010).

따라서 ‘과업지향’의 리더십과 ‘관계지향’의

리더십이 조화를 이룰 때 직무만족이나 조직의 효과성에 긍정적인 영향을 줄 것으로 기대된다. 이 연구에서는 ‘과업지향’이 더 중요한 요소로 평가되었지만, ‘관계지향’이라고 할 수 있는 지원적 리더십은 조직 구성원들의 만족을 충족시키며 이는 결국 조직 효과성을 향상시키는데 도움을 주기 때문에 간과해서는 안 될 부분이다(Podsakoff, et al., 1983). PR 산업이 지속적인 성장을 이루기 위해서는 궁극적으로 ‘과업지향’과 ‘관계지향’의 조화로운 중간관리자의 리더십이 요구될 것이다.

본 연구의 이론적 함의는 첫째, 국내 PR실무자의 리더십 평가모형을 최초로 연구했다는 점에서 의의가 있다. 지금까지 경영, 행정, 정치 등의 다른 분야에서 활발한 연구가 진행되어온 리더십의 개념을 PR분야에 적용하여 평가기준의 중요도와 우선순위를 살펴보았다는 점에서 학술적으로 중요성을 갖는다. 국내 PR실무자의 전문성 및 인력채용과 관련한 연구들(박은영·조삼섭, 2007; 박종민, 2001, 2006; 박종민 외, 2000; 이종화, 2001; 한미정, 2006, 황성욱 외, 2013)과 해외 PR실무자들의 리더십 관련 연구들(Choi & Choi, 2008; Jin, 2010; Meng, et al., 2012; Shin, et al., 2011)과 같은 선행연구들이 있었지만 국내 PR실무자의 리더십의 평가기준을 구체적으로 제시했다는 점에서 차별성을 갖는다.

둘째, 이 연구는 일반적인 리더십 개념이 아닌 중간관리자라는 특정 계층의 리더십에 주목하였다. 경영 및 행정 분야에서는 중간관리자의 리더십 연구들(권기술·최은수, 2010; 김용현·박은미, 2008; 김홍규·홍성근, 2002; 송윤현,

2011; 윤종설, 2007)이 이어져 오고 있지만, PR 분야에서는 관련 연구를 찾아보기 어렵다. PR 중간관리자는 PR조직에서 조직의 중심부 역할과 팀원들의 관리 역할을 동시에 담당하고 있으므로 PR산업의 핵심인력이라고 할 수 있으며 이들의 리더십을 살펴보았다는 점에서 이 연구의 의의가 있다. 추후 PR 중간관리자가 아닌 다양한 계층의 리더십 연구가 진행될 수 있을 것으로 기대된다.

셋째, AHP분석 방법을 활용하여 리더십을 평가할 수 있는 다양한 요인들을 포괄적으로 살펴보았다. 단계별로 살펴보면 1단계의 ‘과업지향’, 2단계의 ‘전략적 사고 및 행동’, ‘팀관리 능력’, 3단계 전체에서의 ‘프로젝트의 목표 제시’와 같은 요인들이 각각 영향력이 높은 것으로 나타났는데, 후속 연구에서는 이들의 영향력을 일반화하기 위한 양적 연구로 확장될 수 있을 것이다. 또한, 리더십 평가요인들이 미칠 수 있는 영향에 대해서도 주목할 필요가 있다. 중간관리자의 리더십과 조직학습 및 조직성과의 관계를 검증한 기존 연구들(권기술·최은수, 2010; 김용현·박은미, 2008)이 있었지만, 이 연구에서 제시된 주요 리더십 평가기준들을 다양한 변인으로 적용하여 조직 효과성과의 관계에 대해 연구해 보는 것도 의미 있는 연구가 될 것으로 판단된다.

이 연구는 이론적 함의뿐만 아니라 실무적으로도 중요한 함의를 가진다. 먼저 PR조직은 PR 중간관리자 리더십을 평가할 수 있는 구체적인 기준을 확립할 수 있기 때문에 PR 중간관리자를 채용하고 평가할 때 도움이 될 것이다. 특히 ‘프로젝트의 목표 제시’, ‘프로젝트 과정에서의

우선순위 선정 능력’, ‘팀원의 능력 파악’, ‘문제에 대한 이해력’, ‘프로젝트 과정의 효율성 추구’, ‘프로젝트 내 업무범위 제시’, ‘클라이언트 소통’, ‘의사결정 능력’, ‘책임감’, ‘팀원의 적재적소 배치’ 등 상위 10개 항목들은 중간관리자를 평가할 때 중요하게 고려할 것을 제안한다.

둘째, PR실무자들에게는 훌륭한 리더가 되기 위해 필요한 자질과 역량이 무엇인지 알려주는 가이드라인을 제공할 것이다. 즉, 조직 및 최고관리층, 부하직원들에게 모두 인정받는 리더가 되기 위해서는 ‘과업지향’적 자질이 중요하겠지만 궁극적으로 ‘관계지향’도 함께 추구할 때 조화로운 리더십이 완성될 수 있다.

마지막으로 PR 중간관리자와 업무적으로 가장 긴밀한 관계를 형성해야 하는 사람은 클라이언트일 것이다. 이 연구에서 제안하는 리더십 평가기준은 클라이언트에게 업무 파트너로서 능력 있는 리더를 판단할 수 있는 기준을 제공할 것이다.

이와 같은 이론적, 실무적 함의에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가진다. 먼저 이 연구의 설문조사는 6개의 PR대행사의 실무자를 대상으로 수행하여 좀 더 다양한 표본을 확보하지 못했다는 점에서 한계를 지닌다. 그러나 한국PR기업협회(KPRCA) 29개의 회원사 중 6개의 PR대행사를 선정하였으므로 적절한 대표성을 가진 표본이라고 볼 수 있다. 또한 팀장급의 중간관리자 리더십을 평가하는데 있어서 경력 5년차부터 10년차 이상의 실무자들을 대상으로 설문조사를 진행하였기 때문에 좀 더 다양한 경력을 고려하지 않았다는 점을 지적할 수 있다.

후속 연구에서는 경력별로 생각하는 리더십

을 비교 분석하거나 클라이언트, 조직, 상사, 팀원, 또는 팀장 스스로 생각하는 리더십을 비교 분석해 보는 것도 의미가 있을 것이다. 또한, PR실무자들의 심층 인터뷰나 실제 PR회사를 대상으로 한 양적 연구 등을 통해 평가모형을 검증해 볼 수 있을 것이다.

참고문헌

- 권기술, 최은수. (2010). 팀장 리더십 인식이 팀의 조직 학습에 미치는 영향. *평생교육·HRD연구*, 8(2), 121-140.
- 김봉철. (2006). AHP를 이용한 기업의 사회공헌활동 우선순위 분석. *광고연구*, 71, 131-151.
- 김봉철, 김주영, 최명일. (2011). 유명인 광고모델 선정 요인의 상대적 중요도 및 우선순위 분석: 광고주 및 광고 제작자의 인식을 중심으로 한 AHP분석. *광고학연구*, 22(3), 7-28.
- 김봉철, 박종렬, 김하나. (2012). 인터넷 광고매체로서의 웹 포털 사이트 선정 평가 모형 구축 및 적용-계측 분석과정(AHP)의 활용. *광고학연구*, 23(6), 29-51.
- 김봉철, 박진영. (2013). 의사 커뮤니케이션에서 언어적 메시지와 비언어적 메시지의 상대적 중요도에 대한 탐색적 고찰 AHP를 적용한 의사와 환자의 인식비교. *홍보학연구*, 17(3), 472-503.
- 김봉철, 이진우, 김주영. (2012). PR회사 선정을 위한 평가 모형 구축에 관한 연구. *광고연구*, 92, 332-354.
- 김용현, 박은미. (2008) 경찰 중간관리자 리더십유형과 조직성과간의 실증적 연구. *한국경찰학회보*, 18, 113-140.
- 김호진. (1994). *한국정치체제론*. 서울: 박영사
- 김홍균, 홍성근. (2002). 기업팀장의 리더십 육성을 위한 역량기반학습에 관한 연구. *교육문화연구*, 8권, 127-160.
- 민경호·이병석. (2005). 조직구성원들이 인식한 CEO 리더십스타일이 조직효과성에 미치는 영향. *대한경영학회지*, 18(1), 1-21.
- 박내희. (1987). *현대 리더십론*. 서울: 법문사
- 박은영, 조삼섭. (2007). PR전문성에 대한 교육자, 실무자, 전공학생의 인식 연구. *한국언론학보*, 51(5), 443-470.
- 박종민. (2001). 한국 홍보 실무자들의 전문성 기준 연구 - 정부와 기업 홍보 실무자의 상호지향성 중심으로. *한국언론학보*, 45(3), 107-151.
- 박종민. (2006). 우리나라의 최근 PR활동 및 전문성에 관한 고찰: 기업 PR실무자와 PR대행사 실무자간의 인식 차이를 중심으로. *한국광고홍보학보*, 7(5), 41-56.
- 박종민, 박종인, 심성욱. (2000). 한국 홍보 실무자들의 업무 전문성 기준에 관한 고찰 Q: 방법론적 연구. *홍보학 연구*, 4(2), 64-100.
- 송근원, 이영. (2013). AHP의 일관성 향상을 위한 척도 재구성. *사회과학연구*, 22(2), 271-288.
- 송윤현. (2011). 공공조직의 환경변화와 중간관리자들의 리더십. *한국거버넌스학회보*, 18(1), 159-180.
- 윤종실. (2007). 우리나라 공무원 중간관리자의 뉴 리더십 확보방안. *한국조직학회보*, 4(1), 1-33.
- 이병우, 정동훈, 김봉철. (2011). AHP를 이용한 광고회사 선정요인의 상대적 중요도 분석. *한국광고홍보학보*, 13(3), 7-30.
- 이재은. (2007). AHP기법의 소개와 사례 적용: 논리 일관성과 분석계층을 통해 본 유용성과 한계. *한국정책학회 추계학술대회 발표논문*.
- 이정운. (1997). 역대 대통령의 통치이념과 리더십에 대한 고찰. *군사논단*, 11, 214-233.
- 이종화. (2001). PR 발전 과정에 따른 홍보와 PR의 차이점 및 그에 따른 PR 실무자의 자질에 관한 일고찰. *홍보학 연구*, 5(2), 42-80.
- 전원보. (2007). 변혁적·거래적 리더십의 효과성 분석: 공·사조직 간의 비교. *한국공공관리학보*, 21(4), 1-24.
- 한미정. (2006). 광고홍보전공 대학생들의 PR업무 및 PR업계에 대한 인식 연구: 성별에 따른 차이를 중심으로. *한국언론학보*, 50(6), 461-487.
- 한은경, 김용남, 이용진, 박홍식. (2006). 광고회사의 지속가능발전을 위한 탐색적 연구: 척도 개발과 중요도 분석을 중심으로. *한국광고홍보학보*, 8(4), 201-231.
- 황성욱. (2012). 정치인의 트위터 사용이 대학생들의 정치인 리더십 인식에 미치는 영향. *사회과학연구*, 22(1), 251-277.
- 황성욱, 김수미, 김은진. (2013). PR 신입인력 채용 AHP 평가 모형. *광고연구*, 99, 130-160.
- 황성욱, 이종혁. (2010). 정치인의 자선적 행위가 대중의 PI 인식과 정치인에 대한 태도에 미치는 영향: 이명박 대통령의 기부를 중심으로. *홍보학 연구*, 14(4), 182-215.
- Agle, B. R., Nagarajan, N. J., Sonnenfeld, J. A., &

- Srinivasan, D. (2006). Does CEO charisma matter? An empirical analysis of the relationships among organizational performance, environmental uncertainty, and top management team perceptions of CEO charisma. *Academy of Management Journal*, *49*, 161–174.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). New York, NY: The Free Press, A Division of Macmillan.
- Bass, B. M., Jung, D. I., Avolio, B. J., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, *88*, 207–218.
- Cameron, G. T. (1997). The contingency theory of conflict management in public relations. *Proceedings of the conference on two-way communication* (pp. 27–8), Oslo, Norway: Norwegian Central Government Information Service.
- Choi, J., & Choi, Y. (2008). Dimensions of Leadership in Public Relations: Exploring an Organization–Wide Perspective. *Conference Papers — International Communication Association*, 1–23.
- Coulter, K. S., & Sarkis, J. (2005). Development of a media selection model using the analytic network process. *International Journal of Advertising*, *24*(2), 193–215.
- Davies, M. A. P. (1994). A multicriteria decision model application for managing group decisions. *The Journal of operational research society*, *45*(1), 47–58.
- Davies, M. A. P. (2000). Using an Analytic Hierarchy Process in Advertising Creativity. *Creative and Innovation Management*, *9*(2), 100–108.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw Hill.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (2000). *Building Strategy from the Middle Reconceptualizing Strategy Process*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Grunig, J. E. (2001). Communication, public relations, and effective organizations: An overview of the book. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 219–50). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Jacobs, T. O. (1970). *Leadership and Exchange in Formal Organizations*. Alexandria Virginia: Human Resources Research Organization.
- Jin, Y. (2010). Emotional Leadership as a Key Dimension of Public Relations Leadership: A National Survey of Public Relations Leaders. *Journal Of Public Relations Research*, *22*(2), 159–181
- Kahn, R. L., & Byosiére, P. (1992). Stress in organizations. In M. D. Dunnette and L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Knott, C. R., & James, M. St. (2004). An alternate approach to developing a total celebrity endorser rating model using to analytic hierarchy process. *International Transactions in Operational Research*, *11*, 87–95.
- Kotter J. P. (1999). Making change happen. In F. Hesslebein, & P. Cohen (eds.), *Leaders to Leader*. Sanfrancisco: Jossey–Bass.
- Lin, C. T., & Hsu, P. F. (2001). Selection of advertising agencies using grey relational analytic hierarchy process. *Journal of International Marketing and Marketing Research*, *28*(3), 115–128.
- Lin, C. T., & Hsu, P. F. (2003). Adopting an analytic hierarchy process to select internet advertising network. *Marketing Intelligence and Planning*, *21*(3), 183–191.
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*. NY: Jossey–Bass.
- Meng, J., Berger, B. K., Gower, K. K., & Heyman, W. C. (2012). A Test of Excellent Leadership in Public Relations: Key Qualities, Valuable Sources, and Distinctive Leadership Perceptions,

- Journal Of Public Relations Research*, 24(1), 18-36.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management*. New York: Free Press.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., and Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Ngai, E. W. T. (2003). Selection of web sites for online advertising using the AHP. *Information & Management*, 40, 233-242.
- Podsakoff, P. M., Todor, W. D., & Schuler, R. S. (1983). Leader expertise as a moderator of the effects of instrumental and supportive leader behaviors. *Journal of Management*, 9, 173-185.
- Saaty. (1980). *The analytic hierarchy process*. Boston, MA: McGraw-Hill.
- Satty, & Vargas, (2001). *Model, Methods, Concepts & Applications of the Analytic Hierarchy Process*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Satty. (1990). *Decision Making for Leaders: The analytic hierarchy process for decisions in a complex world*. Pittsburgh, PA: RWS Publications.
- Serini, S. A., Toth, E., Wright, D. K., & Emig, A. G. (1997). Watch for falling glass . . . women, men, and job satisfaction in public relations: A preliminary analysis. *Journal of Public Relations Research*, 9(2), 99-118.
- Shin, J., Heath, R. L., & Lee, J. (2011). A Contingency Explanation of Public Relations Practitioner Leadership Styles: Situation and Culture. *Journal Of Public Relations Research*, 23(2), 167-190.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competency at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Szilagyi A. D., & Wallace, M. J. (1987). *Organizational Behavior and Performance* (4th ed.). New York: Scott, Foreman and Company.
- Thomas, W. J. (1985). Leadership. In W. R. Tracey (Eds), *Human resources management and development handbook*. New York: American Management Associations.
- Van Wart, M. (2005). *Dynamics of leadership in public service: Theory and practice*. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zahedi (1986). The analytical hierarchy process: A survey of the method and it's applications. *Interfaces*, 16(4), 96-108.



The AHP Model for Evaluating the Leadership of PR Middle-level Managers

•Jiye Kim

M.A., Dept. of Communication, Pusan National University)

•Sungwook Hwang*

Associate Professor, Dept. of Communication, Pusan National University)

Based on the AHP method, this study investigated evaluation items for the leadership of PR middle-level managers and identified the relative importance and priority. Using the AHP method with survey responses from 25 practitioners who work at PR agencies, this study showed the relative importance of evaluation items in three stages in the hierarchical structure map. In the first stage, task-oriented type is more important than relationship-oriented type. In the second stage, regarding task-oriented type, strategic thinking and behavior is the most important item, followed by problem-solving ability with clients and qualification as a role model. On the other hand, regarding relationship-oriented type, team management ability is most important, followed by communication ability and personality. The most important 10 among 29 evaluation items in the third stage are providing project goal, followed by ability of prioritizing, identifying abilities of team members, problem understanding, pursue for efficiency, suggesting work scope, communication with clients, decision making abilities, responsibility, and placing the right people to the right jobs. The seven items among top 10 are in task-oriented type because PR practitioners prefer task-oriented leaders who value achievements in competitive PR industry.

Keywords : PR middle-level managers, leadership, AHP method

*Corresponding author(hsw110@pusan.ac.kr)



PR 신입인력 채용 AHP평가 모형*

황성욱 부산대학교 신문방송학과 부교수**

김수미 부산대학교 신문방송학과 박사과정***

김은진 부산대학교 신문방송학과 강사****

이 연구는 PR기업들이 신입 인력을 채용할 때 어떤 평가요인들을 고려하며 그중 어떠한 평가 요인들을 더욱 중요하게 생각하는지 그 우선순위를 조사하였다. 한국PR기업협회에 등록된 PR대행사 임직원 22명의 응답을 바탕으로 AHP분석을 수행한 결과 3단계 계층구조도에 속한 평가요인들의 상대적 중요도를 살펴 볼 수 있었다. 먼저 1단계 평가기준 전문성과 매력 중에는 매력이 두 배 가까이 중요한 척도로 나타났다. 2단계 기준으로 전문성의 세부 유형은 PR관련 경험, 전문지식과 능력, 공식화된 지표/스펙 순으로, 매력의 세부 유형은 PR인의 자질, 외모와 성품, 인생경험/교양, 비공식 요인 순으로 중요도가 나타났다. 3단계 평가기준은 통합분석 결과, 인턴십, 책임감, 성실성, 판단력, 리더십, PR철학 및 신념, 대인커뮤니케이션 능력, 통합성, 인문학적 소양과 상식, 공모전 경험, 독창성, 배려와 친절, 관련 동아리 활동, PR기획능력, 문서작성능력, 취미/특기/여행, 아르바이트 경험, 어학능력, 봉사활동, 학점, PR기초지식, 호감형 인상, 임직원 및 전문가의 추천, 성별, PR조사/분석, 출신학교, 커뮤니케이션 전공여부, 전문(헤드헌팅)회사의 추천, 나이, 자격증의 순으로 중요도가 나타났다. 이러한 결과를 바탕으로 볼 때 PR전문대행사들은 형식적인 스펙보다는 상식과 열정을 갖고 능동적으로 조직생활을 할 수 있는 인력들을 원하는 것으로 해석해 볼 수 있다.

KEY WORDS PR기업 • 신입인력 채용 • AHP 모형

* 본 연구의 자료수집 과정에 큰 도움을 주신 KPR 신성인 사장님께 지면을 빌어 감사를 표합니다.

** hsw110@pusan.ac.kr

*** bigbang80@hanmail.net

**** green717@nate.com, 교신저자

1. 서론

흔히 홍보라 불리며 주로 기업의 대 언론홍보 기능으로 축소시켜 이해되어졌던 우리나라의 PR산업은 경제성장, 세계화, PR영역에 대한 각 조직들의 폭 넓은 이해, 소통을 촉진시키고 확산시키는 소셜네트워크의 활용 등 다양한 조직 내·외적 환경의 변화와 맞물려 지난 수 십 년간 괄목할 만한 양적·질적 성장을 이루어 왔다. 주지하다시피 일반 기업, 정부 및 공공조직들은 대부분 홍보실 또는 그와 유사한 기능의 부서를 갖추고 있으며 크게 조직의 비즈니스 목표를 염두에 두고 다양한 이해관계자들과의 중장기적인 우호적 관계 관리를 위해 여러 PR전략과 커뮤니케이션 기법들을 개발, 활용하는 보다 진보된 PR을 구현하고 있다. 일반 기업이나 조직들의 PR에 대한 이해와 인프라의 성장과 더불어 조직의 PR을 전문적으로 대행하는 PR기업들도 마찬가지로 함께 성장해 왔다. 한국PR기업협회가 지난 2000년에 설립되었을 당시 소속기업들은 17개 사였으나 현재 2013년에는 총 34개의 중대형 PR기업들이 회원사로 등록되어 그간의 성장세를 잘 나타내고 있다(한국PR기업협회, 2012). 또한 협회에 등록되지 않은 PR산업 인력들 모두를 포함하면 약 3만 명 정도(이시균·강순희·노준석, 2012 참고)의 인력들이 전문적인 PR을 수행하며 PR산업의 지속적인 성장을 견인하고 있다.

이처럼 PR산업이 성장하면서 관련 분야에 우수한 젊은 인재의 유치와 채용에 대한 필요성은 점점 더 강조되고 있다. 특히, 공모 경쟁 프레젠테이션을 통해 PR주를 유치하는 여러 PR기업들의 경우 보다 전문화되고 경쟁력 있는 PR인재의 채용은 해당 기업의 연간 실적과 이익에도 바로 영향을 미치기 때문에 그 중요성에 대해서 아무리 강조해도 지나침이 없다. 이러한 현실을 인지해 볼 때 자연스럽게 PR산업의 경쟁력 있는 인재상에 대한 기준은 무엇인지 의문을 제기할 수 있다. 다시 말해 PR기업들이 신입 인력을 채용할 때 전체적으로 어떤 평가요인들을 고려하며 나아가 실제 어떠한 평가 요인들을 더욱 중요하게 생각하는지 그 우선순위를 조사해 볼 필요가 있다.

가장 유사한 학문분야인 광고학계에서는 이미 다수의 학자들(김병희·이화자·이희복·마정미, 2009; 박재진·황성욱·최창식, 2011; 서범석, 2003; 이희복·이화자·김병희·마정미, 2010)이 광고인력 채용기준과 관련한 다양한 연구를 수행해 왔다. PR학 분야에서도 PR의 전문성과 같은 관련 연구들(Cameron, Sallot, & Lariscy, 1996; 박은영·조삼섭, 2007; 박종민, 2001; 박종민·박종인·심성욱,

2000; 이종화, 2001)을 통해 전문인으로서 무엇을 갖추어야 하는지 조사한 바 있지만 이러한 연구들이 본 연구의 연구문제인 PR신입인력의 채용평가 기준과 상대적 가치에 대해 구체적으로 조사하지는 않았다.

보다 전문화되어 가는 PR업의 필요를 충족시킬 인력의 기준을 요약, 정리하고 그 상대적 중요도를 확인하고자 하는 이 연구의 시도는 학술적으로도 광고학계에 비해 인력 평가기준 관련 연구가 미흡한 PR학의 공백을 시기적절하게 메운다는 점에서 높이 평가받을 수 있다. 아울러 계층적 의사결정기법(AHP)을 통해 채용에 영향을 미치는 평가 요인들을 선별해냄으로써 PR교육, 채용, 실무자 재보수교육 등과 관련한 일련의 후속 연구들 및 영역에서 주목해야 할 영향력 있는 요인들을 요약, 제시하는 가이드 맵의 역할을 할 것으로 기대한다.

PR전문인으로서의 사회 진출과 커리어 개발을 목표로 교육과정을 이수하고 자기개발을 하고 있는 많은 PR 예비 인재들은 본 연구에서 제시하는 평가요인들을 바탕으로 자신이 어떠한 부분에서 강점 혹은 약점을 지니는지 쉽게 자가진단할 수 있을 것이다. 즉, 자신의 특성과 평가요인들의 상대적 중요도를 고려하여 전략적으로 어떤 부분을 먼저 보완해야 할 것인지 판단하는 유용한 자료가 될 것이다. 교육기관 또한 현업에서 즉시적으로 활용 가능한 실무형 인력 양성을 위해 어떤 부분을 더 고려하여 커리큘럼을 구성하고 개편할 것인지 판단하는 데 기초자료로 활용할 수 있을 것이다. 나아가 개별 PR기업의 인사담당자들은 기업의 인력채용과정에서 누락되고 간과된 점은 없는지 PR신규인력 채용평가에 대한 본 연구의 기준들을 바탕으로 과학적이고 체계적으로 확인해 볼 수 있을 것이다.

2. 문헌연구

1) 광고 분야 인력 양성과 평가

1990년대 중반 이후 광고시장 개방, IMF 관리체제, 그리고 매체의 다양화 등으로 광고회사의 인력구조가 변화하였다. 광고주 측에서는 ‘계열광고회사 신설’을 추진하고 ‘광고회사 인력 유입’으로 인력 기반을 탄탄하게 하고 광고회사에 대한 ‘서비스 기대치 향상’을 시도하는 반면에, 광고회사 측에서는 광고환경 변화 이후 ‘직무 만족도 저

하'가 만연하고, 광고주의 높은 기대 수준에 부응하기 위하여 '업무 영역 다각화'를 시도해야 하는 상황에서 '신입 경력 인력난'을 겪고 있다(김병희 외, 2009).

이렇게 업계는 우수인력확보의 중요성이 높아지고 인력 확보에 어려움을 겪고 있으나, 반대로 학생과 구직자 입장에서는 채용의 기회가 많지 않다는 모순이 존재하고 있다. 서범석(2003)은 광고인력 수급 현황을 살펴보고 있는데, 광고, 홍보, 디자인 관련 학과 수와 인원, 광고홍보 실무자 채용 방법과 채용계획, 인원 규모 등을 알아보았는데 신입 채용은 50%(공채가 42%, 특채가 8%)에 지나지 않으며 전체 45%의 업체가 아예 채용계획이 없다고 하여 인력수급의 불균형을 우려하였다. 따라서 업체는 우수 인력을 확보하고 구직자는 원하는 곳에 입사해 재능을 펼칠 수 있는, 즉 서로 윈윈(win-win)하는 체계적인 채용과 인력양성 시스템이 필요하다.

김병희와 동료들(김병희 외, 2009)은 향후 광고인력 양성에 필요한 다섯 가지 전략적 제언을 하였는데 이 중 첫째로 계획성 있는 인력확보 전략 수립과 중장기적 안목의 채용 시스템 정비를 꼽았으며, 둘째로는 분야/직무별 요구역량과 기술세트(skill set)를 정의한 기술표준 구축을 통해 인력구조 개선 및 양성을 위한 플랫폼 마련, 셋째 경력정보 데이터베이스를 구축해 우수 인력들의 광고산업 진출을 유도하며, 직무 이동과 전환을 위한 가이드라인 제시, 넷째 대학과 대학원의 실무 전문가 양성 체계 강화를 위한 지원, 다섯째 관련 협회 및 사설 교육기관의 보수교육 강화를 위한 인증 및 인센티브 체계를 도입해야 한다고 주장해 체계적인 인력 채용과 양성의 필요성을 역설했다.

이렇게 광고홍보분야에서 인력 양성과 채용시스템 정비에 대한 중요성과 요구가 높아지고 있는 상황에서 업계의 실제 채용기준에 대한 연구들도 이루어졌다. 광고업체가 채용에서 고려하는 사항은 1순위 응답으로는 광고열의(53.5%), 광고지식(20.1%), 출신학교(9.7%), 외모와 성품(9.7%), 외국어(4.9%), 교양/상식(1.4%), 기타(0.7%), 출신학과(0%), 학교성적(0%) 순으로 나타났고, 2순위 응답으로는 외모와 성품이 광고지식과 함께 가장 높게(27.1%), 다음으로 광고열의(17.4%)가 중요하게 나타났다(서범석, 2003). 즉 광고열의를 가장 중요하게 보고 있으며 외모와 성품도 어느 정도 중요하게 보는 것으로 나타나 전문지식이나 학벌보다 열의와 성품을 중시하는 것으로 볼 수 있다. 이 연구에 따르면 특히 외모와 성품 항목은 학생들이 생각하는 중요도(1.9%)와 업계에서 보는 중요도(9.7%)의 차이가 매우 커 학생과 구직자들이 주의해야 할 부분이다.

좀 더 최근에 수행된 이희복 외(2010)의 연구를 살펴보면 신입사원 채용 기준에서 광고회사 측은 ‘인생경험이 풍부하고 의욕 있는 자’(56.6%)를 가장 많이 뽑았고, ‘광고홍보학과(신문방송학과) 졸업생’(13.1%), ‘인턴사원 경험이 있는 자’(12.1%), ‘광고공모전 입상자’(13.1%)가 비슷한 비율을 보였고 ‘외국어 능통자’(6.2%)는 중요한 기준이 아니었다. 광고주 측도 ‘인생경험이 풍부하고 의욕 있는 자’(46.4%)를 가장 많이 뽑아 역시 전공이나 전문성보다 인성을 더 중시하는 것으로 볼 수 있다.

이희복과 동료들(이희복 외, 2010)은 나아가 업계에서 생각하는 미래 광고산업의 인재들이 필요로 하는 능력도 조사하였는데(5점 척도) 광고회사 종사자(광고주)들은 ‘무한한 상상력과 아이디어’ 4.39(4.49), ‘시대 트렌드를 읽는 혜안’ 4.37(4.49), ‘현상에 대한 분석과 비평 능력’ 4.15(4.03), ‘소비자 심리, 설득 등의 심리학’ 4.11(4.30), ‘국제적 감각, 커뮤니케이션 능력’ 3.97(4.21), ‘인문학적인 기본교양’ 3.94(3.78), ‘경영, 경제, 마케팅에 대한 이해’ 3.93(4.21), ‘미디어에 대한 감각과 활용능력’ 3.91(4.18)로 점수를 주어 전문 지식이나 기술보다 창의력과 감각 등을 중시하는 것으로 나타났다.

박재진 등(2011)은 이러한 인력을 양성하기 위한 방안으로 창의적인 인재육성, 최신경향을 반영한 능동적인 교과과정 수립, 현장 적응력을 높일 수 있는 실습교육 다각화, ‘광고쟁이’를 넘어서는 제너럴리스트의 육성, 시장의 흐름에 부응하는 인력 재보수 교육의 강화 등을 제안하였다.

2) PR 분야 인력 양성과 평가

인력양성과 채용의 중요성은 광고 뿐 아니라 PR분야도 유사하다고 볼 수 있다. 2013년 한국PR기업협회의 김재희 회장은 스마트폰의 등장과 이를 기반으로 한 소셜 네트워크 서비스의 급성장으로 이전과 전혀 다른 기업 PR 환경이 등장했고 이에 따라 점점 더 전문성이 중요해지고 있어 기업PR에서 무엇보다 인재가 가장 중요하다고 강조한다(이홍표, 2013). 2010년 한국PR기업협회 회장인 민호기(2010)도 미디어 패러다임의 변화와 매체의 다양화로 전문 PR회사에 외주를 주는 경우가 늘어나고 있으며, 위기관리, 명성관리, CEO PI, IR 등 PR의 전문지식과 경험을 요구하는 고급 PR컨설팅 분야 등 PR 영역이 확대되고 있다고 말해 PR 업계에서 전문성의 중요성을 강조했다. 즉, PR기업에서 인력 양성과 전문성을 갖춘 인력의 중요성을 느끼고 있음을 알

수 있다.

한편, 광고업계의 인력에 관한 연구가 나뉠 정도로 이어져 온 것에 비해, PR업계의 인력양성이나 현황, 채용 기준에 대한 구체적인 연구는 상대적으로 찾아보기 어렵다. 따라서 교육과 전문성에 대한 관련 연구들을 살펴보고 PR인력 양성과 채용 기준을 조사하는 데 참고하고자 한다.

우선 대표적인 인력양성 기관인 대학의 교육과 커리큘럼을 통해 현재 인력양성의 방향을 살펴볼 수 있을 것이다. 대학 광고교육과 관련한 조사에는 상당부분 광고회사와 광고주가 인식을 같이하는 것으로 나타났고, 특히 재교육의 필요성을 절감하는 것으로 나타났다. 우선 현재 대학의 광고관련학과 교육의 문제점에 대해서 어떻게 생각하느냐는 질문에 광고회사 측은 ‘실무에 도움이 되는 내용이 부족하다’(33.3%), ‘인문이나 고전 등 기초학문과 교양학습이 미흡하다’(21.2%)라는 답변이 가장 많이 나왔고 ‘이론에 치우쳐 협업실무 적용에 무리가 있다’(18.2%), ‘새로운 이론 및 사례에 대한 연구가 부족하다’(16.2%), ‘시대에 뒤떨어진 내용만 가르친다’(10.6%) 순으로 응답했으며 광고주 측의 응답도 대동소이하다. 이는 대학교육과 현업실무의 괴리를 보여주는 동시에 인문이나 고전 등 기초학문과 교양학습에 대한 요구도 높음을 시사한다(이희복 외, 2010).

PR 분야 교육과 대해서는 우선 미국에서 관련 연구들이 꾸준히 이어져 왔는데 대표적인 것으로 PR 교육에 관한 연구(1975)¹⁾, 학부 PR 교육의 설계에 관한 연구(1987), PR 교육에 관한 인식 연구(1998), 21세기의 PR 교육에 관한 연구(1999) 등을 들 수 있다.

미국저널리즘 교육학회(지금의 AEJMC; The Association for Education in Journalism and Mass Communication)의 PR 분과에서 커틀립(Cutlip) 등 교수 7명으로 위원회를 구성해 2년간 연구한 결과를 발표한 보고서가 PR 교육에 관한 연구(1975)인데 PR 전공학생들은 4과목 이상을 PR 과목으로 이수할 것을 강력히 촉구하는 등 PR 교육의 전문성을 강조했다.

학부 PR 교육의 설계에 관한 연구(1987)는 AEJMC의 PR 분과, 미국PR협회

1) Commission on Public Relations Education, *A Design for Public Relations Education*(New York : Foundation for Public Relations Research Education, 1975) ; Ehling, W. P., "Public Relations Education and Professionalism", in Grunig, J. E., *Excellence in Public Relations and Commission Management*(Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1992), pp. 443~449에서 재인용.

(PRSA), 미국PR협회의 교육자 분과 등이 후원하고 시러큐스 대학의 에링(William p. Ehring) 교수와 벨 사의 기업 커뮤니케이션 담당 부사장보인 플랭크(Besty Plank)가 주도한 연구로 학부 커리큘럼은 크게 커뮤니케이션 연구, PR 연구, 현장실습영역으로 구성하되 현장실습이 중요함을 강조했으며 실무자가 강좌를 맡는 등 업계와 학계의 긴밀한 파트너십을 권고했다.

PR 교육에 관한 인식 연구(1998)는 밀레니엄을 맞아 새로운 교과과정의 필요성이 제기되자 미국커뮤니케이션협회가 후원하고 미국PR협회와 마이애미 대학교 언론대학원이 지원하는 '1998 PR 여름 학회'에서 마이애미 대학의 스택스(Stacks) 교수가 발제한 논문으로, 이 발제 후 교과과정, 교육방법, 평가, 효과를 각각 4개의 분과에서 토의하였는데 교과과정 분과에서는 학부 3개, 대학원 1개의 교과과정 모델을 제시하였다. 이 모델들에서는 이론과 실무 간의 균형을 강조하고 경영학적 접근방법과 언론학적 접근방법 둘 다 중시했는데, 이는 학생들이 졸업 후 융통성 있게 진로를 결정할 수 있도록 하기 위함이었다.

다음으로 1998년 미국 PR 협회, 미국 PR 협회의 교육자 분과, IPR(Institute for Public Relations), 미국커뮤니케이션협회, AEJMC, 여성커뮤니케이션협회, IABC(International Association of Business Communicators), ICA(International Communication Association), IPRA(International Public Relations Association) 등 8개 기관이 참여하고 47명의 대학교수 및 실무자들이 주축이 되어 PR 교육을 위한 위원회를 결성해 연구, 발표한 보고서가 21세기의 PR 교육에 관한 연구(1999)다. 이 보고서에서는 학부생들이 PR 전공과목(PR원론, PR 사례연구, PR 연구방법, PR 문장 작성, PR 기획 관리, PR 캠페인, PR 실습 등) 중 5개 이상을 선택하고 나머지는 인문학, 사회과학, 경영학, 영어 등으로 수강하도록 권고하는 등 PR교육의 방향을 제시하였다.

국내 대학의 홍보교육과 관련한 연구들을 살펴보면, 우선 김원석과 신호창(2000)이 교수와 실무자를 대상으로 PR 교과목의 개설 현황과 그 중요도에 대한 인식을 알아보았는데, 그 결과 전체적으로 PR 보다는 광고 교육에 치우쳐 있고, PR 교육은 이론과목에 치중되어 있으며, 전문가들은 PR 과목 중 '현장 실습', '뉴스 작성', '홍보 기획', '홍보 사례 연구', 'PR 실무론', 'PR 원론', 'PR 캠페인', '마케팅 커뮤니케이션', '홍보기사 작성'의 순으로 중요하다고 생각하는 것으로 나타나 실무 중심의 교육을 강조하였다.

또 한미 대학 PR 교육의 현황을 분석, 비교한 김원석과 권오박(2003)의 연구를 살펴보면, 국내에서 전공 명칭에 ‘홍보’라는 단어가 포함된 학과는 17개 대학에 개설되어 있었고 이 중 15개 대학이 홍보학원론을 가르치고 있었다. 그러나 미국 대학과 달리 국내 대학은 과목에 편차가 심하고 홍보조사, 홍보관리, 홍보캠페인 등이 개설된 수가 현저히 적어 PRSA(Public Relations Society of America)의 권고안²⁾과는 거리가 먼 것으로 나타났다.

이렇게 국내 PR 교육은 아직 광고에 비해 중요하게 다루어지지 않고 있으며 실무 중심의 교육도 부족하다고 볼 수 있다. 그러나 수도권 5개 광고홍보학과 전공 학생 279명을 대상으로 조사한 것에 따르면 절반에 가까운 42.8%가 홍보분야의 취업을 원하고 있어(김영옥·한미정, 2004) 광고홍보학과에서 광고 뿐 아니라 홍보 관련 교육에 더 힘써야 할 것으로도 볼 수 있다.

홍보 인력 현황에 관한 연구는 광고 분야에 비해 아직 찾아보기 힘들고 여성인력에 관한 연구가 소수 이루어졌을 뿐이다(한미정, 2003; 김영옥·한미정, 2004). 한미정(2003)의 연구에 따르면 홍보인력 중 여성인력은 62.3%에 달하지만 주로 일반직에 몰려 있고 임원으로 갈수록 남성에 비해 그 비율이 줄어들어(남성은 일반직 14.6%, 관리직 65.4%, 임원 20.0%, 여성은 일반직 41.3%, 관리직 54.1%, 임원 4.6%)구조상 문제가 있는 것으로 나타났다.

PR 분야에서 직접적으로 인력 채용이나 평가와 관련한 연구는 찾아보기 힘들지만 이와 관련하여 PR 전문성 기준에 대한 연구들(박은영·조삼섭, 2007; 박종민, 2001; 박종민 외, 2000; 이종화, 2001)을 살펴 볼 수 있다. 전문성 관련 연구들은 PR이 언론관계 중심에서 벗어나 전문분야로 평가받기 위한 고민의 흐름을 보여 준다(김영옥, 2003).

서구의 전문성 연구에서는 카메론과 동료들(Cameron, et al., 1996)이 다수의 미국 PR 실무자와 교육자들과의 인터뷰를 통해 전문적인 PR 수행을 위한 24개의 기준을 도출하였다. 이는 전문적 기술, 수입의 수준, 연구능력, 조직 내 지위, 윤리적 수행, 교육, 성(gender)과 민족적 평등, 허가와 면허 등 8개의 요인과 세부항목들로 요약되었다.

PR 실무자가 갖추어야 할 전문성에 대해 국내에서도 다양한 연구가 이어졌는데

2) 21세기의 PR 교육에 관한 연구(1999).

주로 국외의 기준을 가져와 사용하고 있다. 박종민 외(2000)는 카메론 외(Cameron, et al., 1996)의 전문성 기준을 바탕으로 한국 PR 실무자들의 전문성을 연구지향형, 윤리지향형, 기술지향형으로 구분하였다. 나아가 박종민(2001)은 카메론 외(1996)의 기준으로 홍보전문성 기준에 대한 정부홍보 실무자와 기업홍보 실무자 간의 인식을 비교했는데, 실무자들은 지속적인 전문성 교육과 훈련, 그리고 급료 문제의 명확한 기준이 있어야 한다고 생각했으며 서로 상대방이 전문성 교육의 필요성을 덜 느끼고 있을 것이라고 생각했다.

PR 발전과정에서 PR 실무자에게 필요한 자질이 무엇인지 알아보는 연구도 진행되었다. 이종화(2001)는 홍보에서 PR로 발전하는 과정에서 실무자에게 필요한 자질도 커뮤니케이션 기술자적 자질 외에 커뮤니케이션 촉진자적 자질, 처방전문가적 자질, 문제해결자적 자질 등으로 다양화 되었으며, 급변하는 세계화, 정보화 시대에서 가장 중요한 것은 창조적 사고를 바탕으로 한 창의력이라고 강조했다. 이 외에 쟁점을 예상하고 환경에 능동적으로 대처할 수 있는 능력과 그것을 위한 환경탐사 능력, 위기관리 능력도 중요하다고 보았으나 기본적으로 가장 중요한 것은 통찰력, 개혁성, 직관력, 판단력 등을 기반으로 한 창의력이라고 보았다(이종화, 2001).

외국의 기준이 아닌 한국 상황에 적합한 PR 전문성 기준을 도출하고자 하는 시도도 이어졌다. 박은영·조삼섭(2007)은 PR교육자, PR실무자, PR 전공학생의 인식을 통해 PR 전문성을 살펴보았으며 그 결과 이 세 집단은 규범적 전문성(중요함)으로는 조직경영능력 > 자기개발/전문성 > 개인 매력성 > PR전공지식 > 광고와의 독립성 순으로, 실제적 전문성(중요하게 활용하고 있음)으로는 리더십 > 조직경영능력 > PR전문성 > PR전공지식 순으로 중요하다고 보았다. 세부 요인을 살펴보면 규범적 PR 전문성 요인 중 첫째 조직경영능력은 조직의 특성을 파악하는 능력, 기획력, 네트워크 활용력, 장기적 안목, 커뮤니케이션 능력, 성실성, 둘째 자기개발/전문성 요인은 컴퓨터 활용 능력, 지속적인 교육과정, 조직 내의 전문성 보장, 셋째 개인 매력성은 인상과 외모, 외국어 능력, 넷째 PR전공지식은 PR전공여부, 이론적 지식, 다섯째 광고와의 독립성은 광고기능과의 독립, PR 부서의 상위 편성이 포함되어 있다. 실무적 PR 전문성 항목을 각각 보면 첫째 리더십요인은 교양지식, 리더십, 사람에 대한 지속적인 관심, 둘째 조직경영능력은 성실성, 조직의 특성파악, 기획력, 셋째 PR전문성 항목은 자기개발인정, 전문성보장, 업무관계의 긴밀성, 지속적인 교육과정, 자율성, 넷째 PR전공지식 항목은 석사학위, PR 전공여부, 학교성적으로 나타났다(박은영·

조삼섭, 2007). 전공지식이나 전문성보다 조직경영능력, 개인의 매력성, 리더십 등이 중요하게 나타난 점이 눈에 띄는 부분이다. 이러한 특성은 실제 광고업계의 채용기준에 대한 앞서 살펴본 연구들(이희복 외, 2010; 서범석, 2003)을 보아도 유사하게 나타난다.

이러한 PR전문성은 PR조직에서 근무하고 있는 실무자를 대상으로 하고 있으며 그들이 활동하는 PR조직까지 포함한 개념이다. 이 연구에서는 PR 신규인력채용을 할 때의 평가 기준을 살펴보고자 하는 것이므로 이러한 전문성에 관한 연구와 PR 교육에 관한 연구들을 참고하여 새로운 기준을 도출하여야 할 것이다.

3) AHP 분석 과정 및 적용

AHP(Analytic Hierachy Process)는 사람들의 논리나 직관, 감정 또는 경험을 조직·구조화 및 체계화하여 평가요소의 가중치를 설정하는 방법으로, 의사결정단계에서 수학적 모형으로 적합하도록 고안된 의사결정기법(Satty & Vargas, 2001)이다. 사티(Saaty, 1980)에 의해 개발된 AHP는 의사결정의 목표나 평가 기준이 복합적일 때 이를 계층적으로 나누고 쌍대비교를 통해 중요도와 우선순위를 선정하는 기법으로 적합하다는 장점을 갖는다. 또 이 연구방법은 계량적 접근이 어려운 분야의 의사결정 과정에서 사람들의 논리적 판단이나 직감과 같은 주관적 가치판단을 과학적 기법에 적용할 수 있게 해주는 방법론으로 질적 평가와 양적 평가를 결합할 수 있다는 특징을 갖는다.

AHP 분석과정은 다음과 같다. 첫째, 의사결정을 위한 평가요소를 확립하기 위해 해당분야의 전문가들을 대상으로 브레인스토밍 과정을 통해 수행하게 된다. 이때 각 평가요소들은 상호 독립적이어야 하며, 다시 말해 평가 요소들의 특성이나 내용에 관련성이 없어야 한다. 둘째, 브레인스토밍 과정을 거쳐 확립된 의사결정요소를 최종목표, 평가기준, 하위평가기준 등으로 나누어 계층적 구조를 확립하게 된다. 셋째, 계층적으로 구조화된 평가기준에 대해 비교행렬을 확립하고 의사결정자가 쌍대비교하여 매긴 상대적 점수에 가중치를 부여한다. 쌍대비교에 사용되는 척도는 일반적으로 1에서 9까지 사용한다. 넷째, 의사결정 요소들의 상대적 가중치를 추정하고, 응답자의 전문성에 대한 신뢰도를 측정하기 위해 일관성 비율(CR: Consistency Ration)을 검증한다. 일관성 검증이란 응답자의 신뢰성을 검증하는 작업으로 응답자

들이 논리적 일관성을 갖고 설문에 응답했는지를 측정하는 것이다. 일반적으로 일관성 검증은 일관성 비율을 통해 파악하게 되는데, 일관성 비율은 일관성 지수를 평균 무작위치수로 나눈 것이다. 따라서 CR값이 0.1 이하일 경우 응답자들의 설문 결과가 논리적 일관성을 갖고 있다고 보며, CR값이 0.1 이상일 경우 응답자의 설문결과가 신뢰성이 없는 것으로 간주되기 때문에 다시 쌍대비교를 해야 한다(Saaty, 1990). 다섯째, 최적의 대안을 얻기 위해 각 계층에서 구해진 가중치를 종합하고, 이에 따라 평가 대상의 우선순위를 결정한다.

AHP 분석기법은 지금까지 다양한 영역에서 활용되었는데 주로 우선순위 선택, 자원배분, 협상 및 갈등의 해결, 투자계획의 평가, 프로젝트 선택, 인력자원의 채용 및 평가, 마케팅 등을 위해 연구되어 왔다. 특히 이론의 단순성, 명확성, 적용의 간편성, 범용성 등을 이유로 경영학, 행정학, 정책학 분야(권민영·구본재·이국희, 2006; 김태수·이강우, 2006; 채원호·조경호, 2004; 김동욱·김민철, 2008)에서 많이 쓰여 왔고, 최근에는 광고 및 홍보 등 커뮤니케이션 분야(김봉철, 2006; 김봉철·김주영·최명일, 2011; 김봉철·박종렬·김하나, 2012; 한은경·김용남·이용진·박홍식, 2006; 한은경·문효진, 2007)에서도 광범위하게 이를 적용한 연구가 시도되고 있다.

경영학계에서는 네트워크 치과 의원의 브랜드 인지와 선호(강민정·정기택·신은규, 2010)나 프랜차이즈 커피전문점 선택에 대한 속성(이은용·이수범, 2011)에 대한 우선순위 및 선호도 탐색연구부터 조선기업의 생산성과 향상기법 선택(김태수·이강우, 2006)과 IT프로젝트 사전타당성 평가항목의 가중치 산출(권민영·구본재·이국희, 2006) 연구까지 다양한 영역에서 진행되어 왔다. 또 u-City 사업타당성 평가기준에 관한 연구(정우수·박웅희·조병선, 2008)나 정보산업 육성정책에의 AHP적용(한숙정·이창효, 1997) 등 정책 타당성 평가 등 행정학적 차원에서의 접근도 다양하게 이루어졌다.

이렇게 사회과학의 전반에 AHP분석 방법이 다양하게 적용되면서, 커뮤니케이션 분야 중에서도 선택의 중요성이 크고 사람들을 설득해야하는 광고나 PR영역에서 관심을 가지기 시작하였다.

국외에서는 린과 수(Lin & Hsu, 2003)가 인터넷 광고네트워크 선정 및 평가에 관한 연구에 AHP를 적용한 바 있다. 이 연구에서 인터넷 광고네트워크가 어떻게 선정되는지를 보여 주기 위해 유명 타이완식품 회사를 그 예로 사용하였으며, 이 때 제

시된 평가 모형은 광고주들의 선택 과정을 효과적으로 돕는다는 측면에서 이론적 뿐만 아니라 실무적 함의가 높다고 평가받았다. 또 광고모델 평가방법을 한 단계 발전 시키기 위해 AHP를 적용한 연구(Knott & James, 2004)도 진행되었다. 이러한 새로운 접근을 통해 광고모델 평가 실제에서 큐레이팅(Q-Rating)과 같은 절차의 가치를 높여 놓았다.

국내에서는 한은경, 김용남, 이용진, 그리고 박홍식(2006)이 광고회사의 지속가능발전을 위한 탐색적 연구를 실시하였고, 광고회사의 지속가능발전을 위한 평가지표를 개발하였다. 이를 통해 광고회사의 지속가능발전의 수준을 평가지수를 통해 비교 평가할 수 있고, 우선순위별로 가중치를 두어 효율적인 경영을 할 수 있는 기초자료를 제공하였다.

또 이병우, 정동훈, 김봉철(2011)은 광고회사를 선정할 때 어떤 회사를 선정할 것인지 연구한 결과 '캠페인 사례 경험'이 가장 우선시 되고, 이어 '대행경험', '크리에이티브', '광고기획 및 전략'의 순으로 중요시 된다는 것을 밝혀내었다.

유명인 광고모델 선정요인의 중요도 및 우선순위를 파악하기 위해 광고주 및 광고 제작자를 대상으로 AHP분석을 실시(김봉철 외, 2011)한 결과에서는 유명인 모델 선정에 있어서 '유명인과 제품의 조화', '유명인과 목표 수용자의 조화', '목표 수용자 사이에서의 인지도', '신뢰성', '부정적 보도의 위험성' 등이 '유명인의 신체적 매력성', '전문성' 등의 요인보다 상대적으로 중요하게 고려된다는 것으로 드러났다.

이 외에도 인터넷 광고 매체로서 포털 사이트를 선정할 때 고려하는 요인을 평가 모형으로 구축하는 연구(김봉철 외, 2012)가 진행되었는데, 이 연구는 인터넷 광고 매체를 평가할 수 있는 모형을 처음으로 개발했다는 점에서 의미를 가진다.

광고 영역에서는 물론 기업 및 조직의 PR영역에서도 AHP 방법론을 활용해 의사결정 시 우선순위 등을 살펴본 연구가 진행되었다. 김봉철, 이진우, 김주영(2012)은 AHP기법을 적용해 PR회사 선정을 위한 평가모형 구축을 시도하였는데, PR회사 선정 시 'PR전략 및 기획능력'이 가장 중요하고, 'PR회사의 규모'가 가장 중요하지 않다는 결과를 도출해 냈다. 또 AHP를 이용한 기업의 사회공헌활동 우선순위 분석(김봉철, 2006)을 통해 기업의 사회공헌활동 의사결정자가 최적의 대안 또는 우선 순위를 판단할 수 있는 기준을 제시한 바 있다.

이와 함께 문효진(2008)은 백화점 기업을 중심으로 기업 아이덴티티 구성요인과 중요도에 관한 연구를, 최명일, 김찬아, 유재웅(2011)은 AHP를 이용해 의료 소비자

자들의 병원 선택요인의 우선순위를 분석함으로써 병원 마케팅에 시사점을 제공하는 연구를 통해 해당 조직의 PR영역으로 활용하였다. 이와 같은 일련의 연구들은 기존의 조직들이 현상적인 시장조사만을 바탕으로 직관과 경험적 판단에 의존하던 다양한 결정 사안들에 대해 보다 합리적이고 객관적으로 우선 순위를 판단할 수 있는 모형을 마련하였다는 점에서 중요성을 갖는다.

연구의 흐름을 살펴보면 나타나듯이 광고영역에서 AHP기법의 활용은 매우 활발한 반면에 상대적으로 PR영역에서는 아직 AHP를 통한 연구가 다양하지 않음을 알 수 있다. 본 연구는 기존의 연구주제의 공백을 주목하면서 PR 신규 인력의 채용과 평가에 대한 AHP분석 연구를 수행하고자 한다. PR기업이 신규 인력을 채용할 때 어떤 요인들을 평가하고 그 요인들의 상대적 중요도와 우선순위가 어떻게 나타나는지를 AHP를 통해 조사하는 것은 실용적으로 그 가치가 매우 클 것으로 생각하며 본 연구는 다음과 같은 연구문제를 제기하였다.

연구문제 1: PR대행사 신입 인력 채용을 위한 평가 요인들의 상대적 중요도와 우선 순위는 어떠한가?

3. 방법론

1) 평가요인 선정 및 계층 구조화

PR신입인력들을 채용하는 데 있어서 어떤 평가요인들이 중요한지를 살펴보기 위해 이 연구는 AHP조사기법을 활용하였다. 그 첫 번째 과정으로 전문가 브레인스토밍회의를 통해 평가요인들을 추출하고 이를 다시 계층구조화하였다. 모든 전문가를 특정 시간과 장소에 한 번에 참여 시킬 수 없었기에 브레인스토밍 회의는 두 차례로 나누어 수행되었다. 먼저 PR전공 교수 3명을 대상으로 PR신입인력 채용에 있어서 어떤 요인들이 평가요인이라고 생각하는지 의견을 수렴하였다. 정리된 평가요인들을 바탕으로 다시 PR대행사 부장급, 임원급 실무자 4명과의 브레인스토밍회의를 통해 누락된 요인들 및 의미가 불분명한 요인들의 명칭을 보완하고 항목들이 상호 독립적이라도록 수정하였다.

연구자들은 참여한 전문가들의 동의와 함께 추출된 평가 요인들을 다시 3단계의 평가기준으로 계층구조화하였다(〈그림 1〉 참고). 1단계 평가기준은 ‘전문성’과 ‘매력’으로 나누었다. 즉, 전문성이란 PR업무와 관련된 지식, 능력 및 경험이라고 볼 수 있다. 반면에, 매력이란 직접적인 유관 지식과 경험은 아니지만 개인이 갖고 있는 성품, 자질, 경험 등을 바탕으로 한 매력을 뜻하였다. 이러한 대분류의 기준들 중 ‘전문성’은 다시 ‘전문지식과 능력’, ‘공식화된 지표(스펙)’, ‘PR관련 경험’의 세 가지 유형으로 나누어졌고, ‘매력’은 ‘외모와 성품’, ‘PR인의 자질’, ‘인생경험/교양’, ‘비공식 요인’의 네 가지 유형으로 구분되었다.

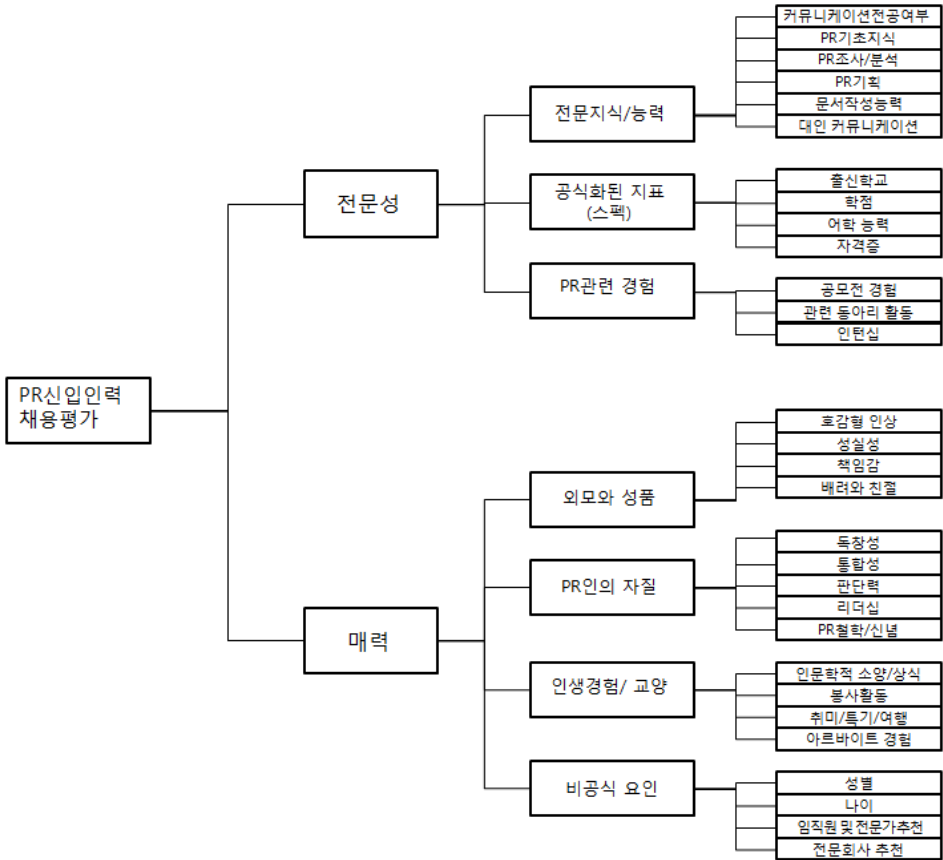
3단계 평가기준들에 있어서 ‘전문지식과 능력’은 ‘커뮤니케이션 전공여부’, ‘PR 기초지식’, ‘PR조사/분석’, ‘PR기획능력’, ‘문서작성능력’, ‘대인커뮤니케이션 능력’의 6개 유형으로 분류되었다. ‘공식화된 지표’는 ‘출신학교’, ‘학점’, ‘어학능력’, ‘자격증’의 네 가지로 구분되었다. ‘PR관련 경험’은 ‘공모전 경험’, ‘관련 동아리 활동’, ‘인턴십’으로 구성되었다. 다음으로 ‘외모와 성품’은 ‘호감형 인상’, ‘성실성’, ‘책임감’, 그리고 ‘배려와 친절’의 네 가지 항목으로 나누어졌다. ‘PR인의 자질’은 ‘독창성’, ‘통합성’, ‘판단력’, ‘리더십’, ‘PR철학 및 신념’의 다섯 가지 항목으로 구성되었다. ‘인생경험 및 교양’은 ‘인문학적 소양과 상식’, ‘봉사활동’, ‘취미/특기/여행’, ‘아르바이트 경험’의 네 가지 요인으로 구분되었다. 끝으로, ‘비공식 요인’은 ‘성별’, ‘나이’, ‘임직원 및 전문가의 추천’, ‘전문(헤드헌팅)회사의 추천’으로 나누어졌다. 〈표 1〉은 이들 평가기준들을 자세하게 요약, 정리하였다.

표 1. 평가 요인에 대한 세부 설명

요인	요인	평가 항목	내용
전문성	전문지식/능력	커뮤니케이션전공여부	언론홍보분야 전공 여부
		PR기초지식	PR개론에 해당하는 지식의 정도
		PR조사/분석	조사방법론 및 통계적 지식의 정도
		PR기획	PR기획서를 논리적으로 구성하는 능력
		문서작성능력	한글, 워드, 엑셀, 파워포인트 등 문서작성능력
		대인커뮤니케이션	PR지식 또는 기획안 등을 설득적으로 프레젠테이션/커뮤니케이션하는 능력

요인	요인	평가 항목	내용
	공식화된 지표 (스펙)	출신학교	출신 학교의 우수성
		학점	학점의 우수성
		어학능력	토익 등으로 나타나는 어학능력 지표
		자격증	유관 자격증의 수
	PR관련 경험	공모전 경험	공모전 참여 및 수상 경험의 정도
		관련동아리 활동	관련 동아리 활동의 여부
		인턴십	인턴십 경험의 정도
매력	외모와 성품	호감형인상	공중에게 호감주는 외모를 갖추고 있는가
		성실성	부지런한 생활 태도를 갖추고 있는가
		책임감	맡은 일을 완결하는 정도
		배려와 친절	상대방에 대해 배려하는 태도
	PR인의 자질	독창성	새로운 아이디어를 제안하는 능력
		통합성	사물과 사물의 통합을 통해 창의적인 아이디어를 제안하는 능력
		판단력	올바른 의사결정을 할 수 있는 능력
		리더십	팀워크를 이끌어 나갈 수 있는 능력
		PR철학/신념	개인이 갖고 있는 PR에 대한 신념과 열정
	인생경험/교양	인문학적 소양/상식	인문학적 상식과 소양의 폭과 깊이
		봉사활동	봉사활동의 정도
		취미/특기/여행	취미/특기/여행에 대한 적극성
		아르바이트경험	아르바이트 경험의 다양성
	비공식 요인	성별	특정 성별에 대한 회사 및 부서의 선호와 부합하는가
		나이	상대적으로 젊은 인재인가
		임직원 및 전문가 추천	임직원 또는 (지도)교수의 추천이 있는가
전문회사 추천		전문 헤드헌팅회사의 추천이 있는가	

그림 1. PR신입인력 채용 AHP평가를 위한 계층 구조도



2) 설문조사/분석

계층구조도를 바탕으로 본 연구는 PR신입인력 채용을 위한 AHP평가모형 설문지를 구성하였다. 설문지는 조사에 대한 개요, 각 평가요인 및 항목들에 대한 용어 설명, 평가요인의 분류별(대분류, 중분류, 소분류) 우선순위 표시, 그리고 각 분류 내 쌍대 비교 형태의 문항들, 응답자에 대한 간략한 인구·사회통계학적 정보로 구성되었다. 일반적으로 쌍대비교 설문조사를 수행할 때 응답자들 자신이 생각하는 항목별 우선순위에 대해 응답 중 혼선을 일으켜 일관성 없는 표기를 할 가능성이 있으므로 이를 최대한 방지하기 위해 설문지 앞부분의 제시된 표 안에서 분류별 우선순위를 먼저 표

시하게 하고 그 이후 세부 쌍대비교 문항들에 응답하도록 설문지를 구성하였다. 또한, 쌍대비교의 척도는 17점 등간 척도를 이용하였다(Saaty, 1990 참고). 즉, 중간 1점을 기점으로 좌우로 최대 9점까지 표시할 수 있는 척도로서 1점은 두 가지 상황을 비교했을 때 두 가지 문제가 동등하게 중요한 ‘동등 중요’를 의미하며, 3점은 한 요소가 다른 문제보다 약간 더 중요한 ‘약간 중요’, 5점은 한 요소가 다른 문제보다 강하게 중요한 ‘중요’, 7점은 한 요소가 다른 문제보다 강하고도 명백하게 중요한 ‘매우 중요’, 9점은 한 요소가 다른 문제보다 비교가 안될 만큼 절대적으로 중요한 ‘절대중요’를 각각 의미하였다.

설문조사는 한국PR기업협회(KPRCA)에 등록된 PR대행사 34개사 중 8개 사³⁾에 속한 평균 경력 10년차 또는 팀장급 이상 임직원 23명을 대상으로 수행하였다. AHP에서는 응답자가 다수인 것이 중요한 것이 아니라 실제 의사결정에 직접적으로 영향을 미칠 수 있는지 또는 전문성이 있는지가 더 중요하므로(김봉철·박종렬·김하나, 2012) 이러한 기준에서 볼 때 PR신규인력 채용평가 모형을 조사하는 본 연구의 목적상 표본은 대체로 적절하다고 평가할 수 있다. 응답자들에게는 설문 참여에 대한 감사의 표시로 무료 스타벅스 커피 쿠폰을 문자로 전송하였다.

다음으로 응답자들의 신뢰성을 조사하기 위해 개별 응답자의 답변에 대해 일관성 분석을 수행하였다. 그 결과 네 명의 답변에서 기준치인 CR값 0.1보다 높은 값들이 관찰되었다. 그러므로 설문지 앞부분에 답한 분류별 항목들의 우선순위 표시를 참고하면서 해당 문항들에 대한 수정답변을 요청하였고 재분석 결과 대부분 일관성을 만족시켰다. 단, 거의 모든 항목에서 현저하게 높은 CR값을 나타낸 응답자 1명의 답변은 제외되어 22명의 답변이 최종 분석에 포함되었다. AHP 분석을 위해서는 expert choice 11프로그램을 이용하였다.

3) 설문조사 대상 기업 및 참여 인원

KPR	피알원	시너지힐 앤놀튼	커뮤니크 (주)	(주) PR엔	(주) 이목커뮤니케이션즈	(주) INR	(주) 원컴PR
7명	6명	2명	1명	1명	2명	2명	2명

4. 결과

이 연구는 PR신입인력의 채용을 위해 어떤 요인들이 상대적으로 중요한지 조사하기 위해, 수집된 22명의 쌍대비교 응답들을 바탕으로 엑셀 프로그램을 이용하여 각 항목 별 기하평균값을 산출하였다. 응답자들의 쌍대비교 결과치를 대표하는 기하평균값을 다시 AHP프로그램에 행렬로 입력하여 일관성 분석을 수행하였고 그 결과 모든 항목의 CR값이 0.1보다 낮은 값을 나타내어 일관성에 문제가 없음을 확인하였다. 이후 평가모형의 각 구성요인들의 상대적 중요도와 우선순위를 분석하였고 그 결과는 < 표 2 >와 같이 요약된다.

우선 1단계에서 ‘전문성’과 ‘매력’으로 구분하여 비교 분석하였는데 PR에 대한 ‘전문성’보다는 인간적인 ‘매력’의 요인이 더 큰 영향을 나타냄을 알 수 있었다. 상대적인 중요도에 있어서 ‘전문성’은 .385의 수치를 나타낸 반면, ‘매력’은 .615의 값을 나타내어 신입인력의 채용에 있어서 전체적으로는 사람의 됃됨이를 눈여겨보는 것으로 해석해 볼 수 있다.

다음 중분류의 2단계에서는 ‘전문성’을 ‘전문지식과 능력’, ‘공식화된 지표’, ‘PR 관련 경험’으로, ‘매력’을 ‘외모와 성품’, ‘PR인의 자질’, ‘인생경험과 교양’, ‘비공식 요인’으로 각각 나누어 그 상대적 중요도를 측정하였다. 전문성의 하위요인들에 대한 상대적 중요도는 각각 .401, .172, .426으로 나타나 ‘PR관련 경험’이 가장 중요하고 그 뒤를 이어 ‘전문지식과 능력’, ‘공식화된 지표’로 나타났다. 관련 ‘경험’과 ‘전문지식 및 능력’이 비슷한 수치를 나타내는 것과 달리 소위 스펙이라 불리는 ‘공식화된 지표’의 상대적 중요도는 현저히 낮아 실제 평가에서는 ‘공식화된 지표’보다 ‘경험’과 ‘능력’을 더 중시하는 내실 있는 평가가 이루어지고 있음을 알 수 있었다. 다음으로 ‘매력’의 하위요인들의 상대적 중요도는 ‘PR인의 자질’(.429) > ‘외모와 성품’(.284) > ‘인생 경험과 교양’(.193) > ‘비공식요인’(.094)로 나타나 인간적 매력과 됃됨이를 평가하는데 있어서 PR인으로서 갖추어야 할 ‘자질’이나 ‘성품’을 가장 중요시하는 반면에 ‘비공식요인’은 평가의 중요 요인으로 간주되지 않음을 알 수 있었다.

소분류에 해당하는 3단계에서는 2단계의 7개 평가 항목을 다시 구체적으로 세분화하여 각각 상대적 중요도를 분석하였다. 첫 번째, ‘전문지식과 능력’ 요인의 하위요소들의 상대적 중요도는 ‘대인커뮤니케이션’(.336) > ‘PR기획’(.177) > ‘문서작성능력’(.175) > ‘PR기초지식’(.120) > ‘PR조사/분석’(.106) > ‘커뮤니케이션 전

공 여부'(0.086)의 순으로 관찰되었다. 즉, 갖고 있는 지식을 세련된 프레젠테이션이나 전문적 화법을 통해 전달하는 '대인커뮤니케이션 능력'이 가장 중요한 평가요인으로 주목받고 있으며, '기획력'과 '문서작성능력'과 같은 사무능력이 그 뒤를 이었고 '커뮤니케이션 분야의 전공 여부'는 전혀 중요한 요인으로 나타나지 않았다. 다음으로 '공식화된 지표(스펙)'에서는 '어학능력'(0.348)이 가장 중요하고 '학점'(0.290), '출신학교'(0.247)의 수준, '자격증'(0.115) 구비여부가 그 뒤를 이었다. 즉, 글로벌 PR주를 응대할 '어학능력'은 중요한 요인으로 관찰되었다. 세 번째, 'PR관련 경험'은 '인턴십'(0.584) > '공모전 경험'(0.230) > '관련 동아리 활동'(0.185)으로 나타나 '인턴십' 경험이 매우 중요함을 나타내었다. 네 번째, '외모와 성품'의 차원은 '책임감'(0.360)과 '성실성'(0.355)이 가장 중요하고 '배려와 친절'(0.184)과 '호감형 인상'(0.101)이 그 뒤를 이었다. 다섯 번째, 'PR인의 자질'의 세부 요인의 상대적 중요도는 '판단력'(0.227)과 '리더십'(0.227)이 공동으로 가장 중요한 요인으로 평가받았으며, 'PR에 대한 철학과 신념'(0.210), 사물과 사물을 창의적으로 통합하는 '통합성'(0.189), 새로운 아이디어를 내는 '독창성'(0.146)의 순으로 그 중요도를 나타내었다. 즉, 사안에 대한 '판단력'과 팀원 속에서의 '리더십'은 중요한 자질로 주목받는 반면에 오히려 크리에이티브적 능력에 대해서는 관대한 평가를 하고 있다고 볼 수 있다. 다음으로 '인생경험과 교양'은 '인문학적 소양과 상식'(0.404)이 가장 중요하고 그 뒤를 이어 다양한 '아르바이트의 경험'(0.202), '취미/특기/여행'(0.201), '봉사활동'(0.193)의 순으로 중요도를 보였다. 즉, 다양한 PR주의 니즈에 부합할 폭 넓은 '인문학적 소양과 상식'을 갖추고 있는지를 눈여겨본다고 해석할 수 있다. 일곱 번째, '비공식요인'은 '임직원 및 전문가 추천'(0.306) > '성별'(0.288) > '전문회사의 추천'(0.212) > '나이'(0.194)의 순으로 중요도를 나타내어 '전문가의 추천'이나 부서별로 선호하는 '성별'의 요인이 '비공식요인'들 중에서 중요함을 알 수 있었다.

위와 같은 단계별 중요도 분석은 각 단계 내에서 구체적인 평가항목들 간의 중요도를 살펴보는 데 유용한 분석이지만 전체적으로 개별 항목들 중 어떤 항목들이 더 중요한지 덜 중요한지에 대해서는 명확한 답변을 제공하지 못한다. 따라서 모형 내 전체 항목들을 대상으로 종합가중치를 계산하였다. 즉, 3단계 개별 평가항목의 2단계, 1단계 상위 요인들의 가중치를 각각 곱하여 종합 가중치를 구하였다. 총 30개 평가요인들을 비교한 결과 가장 중요한 것으로 나타난 상위 항목들은 '인턴십'(0.096) > '책임감'(0.063) > '성실성'(0.062) > '판단력'(0.060), '리더십'(0.060) > 'PR에 대한

철학과 신념'(0.055) > '대인커뮤니케이션 능력'(0.052) > '통합성'(0.050) > '인문학적 소양과 상식'(0.048)의 순으로 나타났다. 즉, 관련 회사에서의 '인턴십' 경험을 가장 중요시하고 있어 즉시 업무 적응과 활용이 가능한 인재를 선호하고 있음을 알 수 있다. 한편, 상위 평가요인들 중 '인턴십'과 '대인커뮤니케이션 능력'을 제외한 나머지 요인들은 모두 인간적 '매력'의 요인들에 해당되어 종합적으로 볼 때 '전문성'도 중요하지만 '성품', 'PR인으로서의 자질', '교양'으로 구성되는 인간적 '매력'이 더 중요한 요인됨을 재확인할 수 있었다.

종합가중치 분석의 결과 신입사원 채용 평가 시 중요도가 떨어지는 하위 요인들을 열거해 보면 '성별'(0.017), 'PR조사/분석능력'(0.016), '출신학교'(0.016), '커뮤니케이션 전공여부'(0.013), '전문(헤드헌팅)회사의 추천'(0.012), '나이'(0.011), '자격증'(0.008)의 순으로 나타났다. 즉, '전문성'의 요인들 중에서는 '전문지식과 능력'에 해당하는 '커뮤니케이션 전공여부'와 'PR조사/분석 능력', '공식화된 지표'에 해당하는 '출신학교'와 '자격증'의 네 가지 요인들이 비 중요 요인으로 지목되었으며, '매력'의 차원에서는 '비공식요인'에 모두 해당하는 '성별', '나이', '전문회사 추천'이 비 중요요인으로 분류되었다. 해석해 보면 커뮤니케이션 분야 비전공자에게도 채용의 문은 장애물 없이 열려 있으며, 신입사원들에게 깊이 있는 조사/분석능력을 대체로 요청하지 않으며, 채용에 있어서 출신학교와 자격증과 같은 지표가 생각보다 큰 영향력을 미치지 못함을 의미한다. 아울러, 지원자의 성별, 나이와 같은 비공식요인으로 인해 채용시 근원적인 불이익을 받을 확률이 대체로 낮음을 알 수 있다. 신입 사원들의 일반적인 경력을 고려해 볼 때도 전문 헤드헌팅 회사의 추천이 많지 않을 것이므로 전문회사 추천의 평가 항목이 중요도가 현저히 낮은 것도 납득할 만하다고 볼 수 있다.

표 2. 평가요인의 중요도 및 우선순위

1단계			2단계			3단계			종합 분석결과	
기준1	상대적 중요도	우선 순위	기준2	상대적 중요도	우선 순위	기준 3	상대적 중요도	우선 순위	상대적 중요도	우선 순위
전문성	.385	2	전문지식/능력	.401	2	커뮤니케이션 전공여부	.086	6	.013	27
						PR기초지식	.120	4	.018	21
						PR조사/분석	.106	5	.016	25
						PR기획	.177	2	.027	14
						문서작성능력	.175	3	.027	14
						대인커뮤니케이션	.336	1	.052	7
			공식화된 지표 (스펙)	.172	3	출신학교	.247	3	.016	25
						학점	.290	2	.019	20
						어학능력	.348	1	.023	18
						자격증	.115	4	.008	30
						공모전 경험	.230	2	.038	10
						관련 동아리 활동	.185	3	.030	13
PR관련 경험	.426	1	인턴십	.584	1	.096	1			
매력	.615	1	외모와 성품	.284	2	호감형 인상	.101	4	.018	21
						성실성	.355	2	.062	3
						책임감	.360	1	.063	2
						배려와 친절	.184	3	.032	12
			PR인의 자질	.429	1	독창성	.146	5	.038	10
						통합성	.189	4	.050	8
						판단력	.227	1	.060	4
						리더십	.227	1	.060	4
			인생경험/교양	.193	3	PR철학/신념	.210	3	.055	6
						인문학적 소양/상식	.404	1	.048	9
						봉사활동	.193	4	.023	18
						취미/특기/여행	.201	3	.024	16
			비공식 요인	.094	4	아르바이트 경험	.202	2	.024	16
						성별	.288	2	.017	24
						나이	.194	4	.011	29
						임직원 및 전문가 추천	.306	1	.018	21
전문회사 추천	.212	3	.012	28						

5. 토론

1) 결과의 재 요약 및 해석

이 연구는 PR기업들이 신입 인력을 채용할 때 어떤 평가요인들을 고려하며 그 중 어떠한 평가 요인들을 더욱 중요하게 생각하는지 우선순위를 알아보고자 한 것이다. 연구 결과 1단계 평가기준 중 ‘매력’이 ‘전문성’보다 훨씬 중요한 척도로 나타났다. 2단계 평가기준을 보면, ‘전문성’의 세 가지 세부 유형은 ‘PR관련 경험’, ‘전문지식과 능력’, ‘공식화된 지표/스펙’ 순으로 중요하다고 나타났고, ‘매력’의 네 가지 세부 유형은 ‘PR인의 자질’, ‘외모와 성품’, ‘인생경험/교양’, ‘비공식 요인’ 순으로 중요하다고 나타났다.

3단계 평가기준은 총 30개인데, 통합분석 결과 ①‘인턴십’, ②‘책임감’, ③‘성실성’, ④‘판단력’, ⑤‘리더십’, ⑥‘PR철학 및 신념’, ⑦‘대인커뮤니케이션 능력’, ⑧‘통합성’, ⑨‘인문학적 소양과 상식’, ⑩‘공모전 경험’, ⑪‘독창성’, ⑫‘배려와 친절’, ⑬‘관련 동아리 활동’, ⑭‘PR기획능력’, ⑮‘문서작성능력’, ⑯‘취미/특기/여행’, ⑰‘아르바이트 경험’, ⑱‘어학능력’, ⑲‘봉사활동’, ⑳‘학점’, ㉑‘PR기초지식’, ㉒‘호감형 인상’, ㉓‘임직원 및 전문가의 추천’, ㉔‘성별’, ㉕‘PR조사/분석’, ㉖‘출신학교’, ㉗‘커뮤니케이션 전공여부’, ㉘‘전문(헤드헌팅)회사의 추천’, ㉙‘나이’, ㉚‘자격증’ 순으로 나타났다.

이러한 결과를 자세히 살펴보면 우선 1단계 기준 ‘전문성’과 ‘매력’ 중 ‘매력’이 두 배 가까이 중요한 척도로 나타난 것은 광고분야 인력에 관한 연구 결과와도 유사하다(서범석, 2003; 이희복, 2010; 이희복 외, 2010). 광고업계에서는 가장 중요한 평가기준으로 광고열의(서범석, 2003), 인생경험이 풍부하고 의욕 있는 자(이희복 외, 2010), 무한한 상상력과 아이디어(이희복, 2010) 등이 꼽혔는데 이는 전문성보다는 개인의 매력에 속하는 것이다. 이는 광고홍보 분야의 평가에서 개인이 갖고 있는 매력이 얼마나 중요한지를 시사한다.

‘전문성’의 세 가지 요인 중에서도 ‘PR관련 경험’과 ‘전문지식’이 ‘스펙’의 두 배 이상 중요한 것으로 나타났는데 일반적으로 취업에서 가장 중요하게 생각하는 ‘스펙’보다 다른 요인들이 훨씬 더 중요하게 평가한다는 것은 생각해 볼만한 결과다. ‘PR 관련 경험’ 중에서는 ‘공모전’이나 ‘관련 동아리 경험’보다 ‘인턴십’ 경험이 월등히 중요하게 나타났는데 ‘인턴십’은 통합분석 결과 3단계 평가기준 30개 중 첫 번째로 중요한 요인이기도 했다. 이는 아마추어로서의 도전이나 경험보다는 실제 현장에서의 경험

을 중요시한다는 것을 보여 준다. ‘전문지식’ 중에서는 ‘커뮤니케이션 전공여부’가 가장 낮고 ‘대인커뮤니케이션 능력’ 즉 화술이나 프레젠테이션 능력이 월등히 중요한 요인으로 꼽혔다. 이는 출신 학교나 기초 지식보다 실제 현장에서 자주 활용되는 능력이 중요하다는 것으로 볼 수 있을 것이다. ‘스펙’ 중에서는 어학능력이 가장 중요하고 다음으로 학점, 출신학교, 자격증 순으로 나타나 일반적으로 중요시해 온 출신 학교와 자격증이 그리 높지 않음을 보여 준다.

‘매력’의 네 가지 요인 중에서는 ‘PR인의 자질’이 ‘외모와 성품’, ‘인생경험/교양’, ‘비공식 요인’에 비해 특히 중요하게 나타났다. 일반적으로 취업지망생들이 자기소개서에서 강조하는 성품, 인생경험 등에 비해 판단력, 리더십 등(PR인의 자질)이 중요하다는 것이다. 이 역시 취업지망생들이 간과하는 부분이자 실무와 직접적으로 관련 있는 요인이 채용에서 중요하다는 것을 보여 준다. ‘PR인의 자질’은 대체로 모두 중요하지만 상대적으로 ‘판단력’과 ‘리더십’이 ‘통합성’과 ‘독창성’보다 중요하고, ‘외모와 성품’ 중에서는 ‘책임감’과 ‘성실성’이 ‘배려와 친절’이나 ‘호감형 인상’보다 훨씬 중요하게 나타났다. 이 같은 결과는 외모와 성품이 중요하긴 하지만 채용에서는 보통의 인간관계에서 중요한 호감을 주는 외모나 친절한 성품 보다 지속적인 조직생활에 적합한 요인들을 더 중요하게 본다는 것이다. ‘인생경험/교양’ 중에서는 ‘인문학적 소양/상식’이 ‘아르바이트 경험’, ‘취미/특기/여행’, ‘봉사활동’보다 훨씬 중요한 것으로 나타났다. 취업준비생들이 이력서나 자기소개서에 주로 기재하는 내용은 취미/특기나 아르바이트/인생 경험으로, ‘인문학적 소양/상식’ 역시 흔히 간과하는 부분이다.

3단계 30개 항목 중 10번째 이내에 전문성 항목은 3개뿐인데, ‘인턴십’이 1번째, ‘대인커뮤니케이션 능력’이 7번째, ‘공모전 경험’이 10번째였다. 이는 ‘학점’이 20번째, ‘출신학교’가 26번째, ‘커뮤니케이션 전공여부’가 27번째로 최하위권에 속한 것과 대조된다. 이는 업계가 학교, 유관 전공, 학점과 같은 고정된 결과보다는 학교생활에 부가적으로 취업 지망생들이 실무 능력 배양을 위해 어떠한 노력을 기울였는지에 보다 높은 평가를 한다는 것을 뜻하였다.

또 ‘인문학적 소양과 상식’이 공모전 경험보다도 중요하게 나타나 실무능력 못지 않게 창의력과 인성의 기반이 되는 인문학적 소양에 대해 매우 중요하게 생각하고 있음을 알 수 있었다. 이는 광고회사들이 우리나라 대학의 광고교육의 문제점으로 ‘실무에 도움이 되는 내용이 부족하다’, ‘인문이나 고전 등 기초학문과 교양실습이 미흡하다’를 가장 많이 꼽은 결과(이희복 외, 2010)와도 맥을 같이 한다.

인턴십 다음으로 중요한 항목들, 즉 2 ~ 5번째가 ‘책임감’, ‘성실성’, ‘판단력’, ‘리더십’ 등으로 나타난 것은 PR실무자들이 조직 속에서 잘 적응하고 능동적이고 지속적으로 근무할 수 있는가를 눈여겨본다고 해석할 수 있다. 또한, 비공식 요인은 모두 23번째 이하로 크게 중요하지 않은 것으로 나타났으나, 성별이 24번째로 출신학교, 전공, 나이보다 중요하게 나타난 것은 주목할 만하다. 즉, 인사담당자들이 채용 시점에서부터 성 역할에 대한 선입견을 가지고 있다면 이는 개선해야 할 문제라고 말할 수 있을 것이다.

전체적으로 PR 신규인력 채용에서 스펙보다는 성품, 특히 조직 적합성, 성품보다는 실무능력을 중시하고 있었다. 그러나 성실성, 책임감 같은 성품은 스펙으로 측정할 수 없고 서류에 기재하기도 어려운 항목이다. 다시 말해 채용에서 서류보다는 면접, 면접보다는 인턴십이 중요하다는 것을 알 수 있다. 특히 인턴십은 30개 항목 중 첫 번째로 꼽혔고 2위 이하 항목과의 차이가 클 정도로 월등히 중요한 요인이었다. 치열한 취업경쟁에서 인턴십 경험 유무가 가장 중요한 ‘스펙’으로 기능할 수도 있는 것이다. 그러나 인턴십 또한 일종의 채용 시험을 거치게 되며 그 기회가 넓지 않다는 점을 고려할 때, 과연 인턴십을 채용할 때는 어떤 기준으로 보는지 생각해 볼 필요가 있을 것이다.

2) 연구의 학술적/실용적 함의

이 연구의 함의와 시사점을 살펴보면 다음과 같다. 이론적 함의로는 우선 국내 PR 인력 채용이나 인력 평가에 관한 최초의 연구라는 점에서 의의를 둘 수 있다. 둘째, 기존의 광고홍보 인력 관련 연구(박은영·조삼섭, 2007; 서범석, 2003; 이희복 외, 2010)에서 제시했듯이 전공여부나 이론적 지식보다 열의(의욕)나 조직경영능력이 더 중요함을 보여주어 기존 연구의 의의를 확장하고 재검증하였다. 셋째, 최대한 광범위하고 구체적으로 항목들을 분석하여 기존 연구에서 미처 살펴보지 못한 요인들을 포괄적으로 정리, 요약하였다. 즉 광고인력채용 요인으로 서범석(2003)은 9개(광고열의, 광고지식, 출신학교, 외모와 성품, 외국어, 교양/상식, 기타, 출신학과, 학교 성적), 이희복 등(2010)은 5개 요인(인생경험이 풍부하고 의욕 있는 자, 광고홍보학과/신문방송학과 졸업생, 인턴사원 경험이 있는 자, 광고공모전 입상자, 외국어 능통자)을 제시하였는데 이 연구는 3단계 총 39가지(1단계 2개, 2단계 7개, 3단계 30개)

의 위계적 항목을 제시하고 그 중요도를 알아보았다는 점에서 앞으로 PR 인력채용과 관련한 후속연구들에서 적용할 수 있는 여러 변수들을 종합적으로 살펴보았다.

실무적 함의로는 대행사 등 업계에서 실제 중요하게 생각하는 채용 기준과 현재의 채용시스템의 괴리가 있을 경우 채용시스템을 수정할 필요가 있다는 점을 논할 수 있다. 즉 스펙이 중요하지 않다면 1차 서류전형으로 대거 걸러내는 것은 바람직하지 못하다. 다른 중요한 부분들을 볼 기회가 없어지기 때문이다. 특히 'PR인의 자질', '인문학적 소양과 상식' 등은 공식화된 지표나 짧은 면접으로는 판단하기 어렵다. 무엇보다 인턴십의 중요성이 순수하게 실무 경험을 중시하는 것인지, 아니면 단순히 대기업에서 이미 일차적으로 걸러진 사람을 선호하는 것인지 생각해 볼 필요가 있다. 인턴십 경험이 중요하다면 그 기회를 최대한 폭 넓게 제공해 주어야 상대적 불이익을 줄일 수 있을 것이다. 또 인턴십 이외에 실무능력이나 성품 등을 알아보고 검증할 수 있는 방법도 개발해야 할 것이다. 예를 들어 일부 기업에서 시행하고 있는 장시간의 면접, 팀 프로젝트 등의 과제, 워크숍 형식의 면접 등을 생각해 볼 수 있다. 나아가 2013년 현대, GS 등 대기업 채용시험에서는 고난이도 역사 논술문제가 등장하는 등 인문학적 소양을 채용과정에서 검증하는 추세다(방운영, 2013). 신규인력 채용이라는 점에서 학생을 오랜 기간 살펴 본 교수의 추천서 등도 서류 전형에 포함시킬 수 있을 것이다.

교육기관(대학)에서는 성실성과 책임감, 리더십 등의 자질을 장기적으로 육성할 수 있는 수업과 평가 방식을 강화하여야 할 것이다. 현재 여러 수업에서 적용되고 있는 팀 프로젝트나 조발표 등이 이러한 역할을 일부 담당하고 있을 것이나 좀 더 적극적이고 구체적인 방안을 모색할 필요가 있다. 또 현재 대학이 취업학원으로 변질되어 영어나 학점만 강조하고 인문·사회계열의 일부 학과가 폐과·축소되고 있으나, 정작 기업에서는 인문학적 상식과 교양을 갖춘 인재를 원하고 있다. 따라서 대학에서도 인문학적 소양이 결국 취업과도 연결된다는 전환적인 인식을 할 필요가 있을 것이다. 또한 학생들에게 인턴십 등 실무현장 경험이 얼마나 중요한지 충분히 알려줄 필요도 있다. 무엇보다 인턴십 경험은 기업이 뽑아주어야만 가능한 것이고 그 기회가 극히 제한되어 있으므로, 학교나 학계 차원에서 학생들의 실무능력을 향상하고 이를 평가, 증명할 수 있는 시스템의 개발을 깊이 고민해야 할 것이다. 업계에서 지원자의 전공을 중시하지 않는다는 것은 현재 대학 실습수업의 실용성을 크게 보고 있지 않다는 것이다. 따라서 커리큘럼 개발 단계에서부터 산학협력 형식의 수업과 평가를 통해 실

무능력을 향상, 검증할 수 있는 방안을 모색하는 것이 중요하다.

학생들도 출신학교와 전공 등 스펙으로 스스로의 가능성을 제한하지 말고 실제 중요한 성과와 실무경험의 중요성을 인지하고 이를 갈고 닦을 필요가 있을 것이다. 성품이나 인문학적 소양은 단기간에 쌓을 수 있는 것이 아니라 미리부터 꾸준한 준비가 필요하다. 생활 속의 습관이나 트레이닝이 중요하며, 롤모델을 세우고 노력하거나 사례의 시뮬레이션을 해보는 것도 좋을 것이다.

이 연구에서 제시한 항목들 중 특히 상위 10개(인턴십, 책임감, 성실성, 판단력, 리더십, PR철학 및 신념, 대인커뮤니케이션 능력, 통합성, 인문학적 소양과 상식, 공모전 경험)에 소위 스펙과 관련한 항목은 하나도 없다. 그러나 실무에 바로 투입할 수 있는 검증된 인력, 조직생활을 잘 하면서도 상식과 열정을 갖춘 인력을 원하는 기업의 요구사항이 잘 나타나 있다. 따라서 이 상위 10개 항목을 참고하여 훌륭한 PR인력을 양성하고 채용할 수 있도록 산, 관, 학이 힘을 모아 상호 교류와 커뮤니케이션을 통해 보다 발전적인 시스템을 만들어 나갈 필요가 있을 것이다. 예를 들어 채용설명회나 특강, 세미나 등을 통해 커리큘럼, 채용 방식, 산업 육성 방안을 함께 조율할 수 있기를 기대해 본다.

본 연구의 한계로 분석에 이용된 응답자가 8개사 22명으로 좀 더 다양한 조직에서 참여하지 못한 점은 아쉬운 부분이다. 그러나 앞서 기술하였듯이 AHP 연구방법의 특성을 고려해 볼 때 본 연구의 표본의 크기는 적절하다고 볼 수 있다. 둘째, 이 연구는 쌍방향 9점 척도 즉 17점 척도를 사용하였다. 그러나 송근원과 이영(2013)의 최근 연구에 의하면 AHP 연구에서 통상적으로 사용하는 이 척도는 많은 수의 척도로 인해 응답자의 일관성을 저해할 우려가 있으므로 향후 연구들에서는 9점 척도를 이용하길 추천할 수 있다.

끝으로, 향후 연구를 위해 제안한다면 이 연구 이전까지 PR 인력 채용에 대한 연구는 찾아보기 어려웠으나 인력과 회사의 PR전문성을 통합적으로 알아본 연구나(박은영·조삼섭, 2007) 클라이언트(광고주나 PR주) 입장에서 광고대행사나 PR대행사를 선택하는 기준에 대한 연구들(이병우 외, 2011; 김봉철·이진우·김주영, 2012)은 있어 왔다. 이러한 기존 연구들과 이 연구를 종합적으로 참고하여 PR주가 원하는 대행사에 대한 평가 기준, 대행사가 원하는 PR 인력에 대한 채용 기준, 학생들의 PR 전문성에 대한 인식 사이에 어떠한 영향 관계가 있는지 조사해 보는 것도 의미 있는 연구주제가 될 것이라 판단된다.

참 고 문 헌

- 김민정 · 정기택 · 신은규(2010. 4). *AHP를 이용한 네트워크 치과 의원의 브랜드인지와 선호에 관하여*. 대한경영학회 학술발표대회, 489~512, 서울; 대한상공회의소.
- 권민영 · 구본재 · 이국희(2006). AHP 기법을 적용한 IT프로젝트 사전타당성 평가항목의 가중치 산출. *한국경영정보학회*, 8권 1호, 265~285.
- 김동욱 · 김민철(2008). 제주특별자치도의 외국의료기관 유치선택방안: AHP분석결과 중심으로. *한국정책과학학회보*, 12권 2호, 57~76.
- 김병희 · 이화자 · 이희복 · 마정미(2009). 광고회사 인력구조의 개선방안에 관한 질적 연구. *한국광고홍보학회*, 11권 4호, 171~207.
- 김봉철(2006). AHP를 이용한 기업의 사회공헌활동 우선순위 분석. *광고연구*, 71권, 131~151.
- 김봉철 · 김주영 · 최명일(2011). 유명인 광고모델 선정요인의 상대적 중요도 및 우선순위 분석: 광고주 및 광고 제작자의 인식을 중심으로 한 AHP분석. *광고학연구*, 22권 3호, 7~28.
- 김봉철 · 이진우 · 김주영(2012). PR회사 선정을 위한 평가모형 구축에 관한 연구. *광고연구*, 92호, 332~354.
- 김봉철 · 박종렬 · 김하나(2012). 인터넷 광고매체로서의 웹 포털 사이트 선정 평가 모형 구축 및 적용-계측분석과정(AHP)의 활용. *광고학연구*, 23권 6호, 29~51.
- 김영욱(2003). *PR커뮤니케이션, 체계 · 수사 · 비판 이론의 통합*. 서울: 이화여자대학교출판부.
- 김영욱 · 한미정(2004. 5). 홍보업계 여성인력의 현황과 활성화 방안. *한국언론학회 심포지움 및 세미나 자료집*, 107~143, 서울; 프레지던트호텔.
- 김원석 · 권오백(2003). 한,미 대학 PR 교육의 현황과 과제 학부 교과과정을 중심으로. *홍보학연구*, 7권 1호, 5~38.
- 김원석 · 신호창(2000). 우리나라 대학의 PR 교육의 발전 방향에 관한 연구. *홍보학연구*, 4권 1호, 115~138.
- 김태수 · 이강우(2006). AHP에 의한 조선기업의 생산성과 향상기법의 선택. *산업경영시스템 학회지*, 29권 4호, 43~50.
- 문효진(2008). 기업아이덴티티 구성요인과 중요도에 관한 연구: 백화점 기업을 중심으로. *한국광고홍보학회*, 10권 3호, 343~372.
- 민호기(2010. 8. 6). Research-국내 PR업계 현황. *광고계동향*. [On-line] Available: <http://www.ad.co.kr/journal/column/show.do?ukey=108895>

- 박은영 · 조삼섭(2007). PR 전문성에 대한 교육자, 실무자, 전공학생의 인식 연구. *한국언론학보*, 51권 5호, 443~470.
- 박재진 · 황성욱 · 최창식(2011). 방송 · 통신 융합 및 다매체시대의 광고산업인력 양성방안 연구. *언론학연구*, 15권 2호, 113~145.
- 박종민(2001). 한국 홍보 실무자들의 전문성 기준 연구 - 정부와 기업 홍보 실무자의 상호지향성 중심으로. *한국언론학보*, 45권 3호, 107~151.
- 박종민 · 박종인 · 심성욱(2000). 한국 홍보 실무자들의 업무 전문성 기준에 관한 고찰 Q : 방법론적 연구. *홍보학 연구*, 4권 2호, 64~100.
- 방윤영(2013. 10. 14). “변발을 금지한 왕은 누구?” 입사시험에 웬... *서울경제신문*. [On-line] Available: <http://www.mt.co.kr/view/mtview.php?type=1&no=2013101100553295499&outlink=1>
- 서범석(2003). 광고인력 수급 현황에 대한 연구. *광고학연구*, 14권 1호, 201~227.
- 송근원 · 이영(2013). AHP의 일관성 향상을 위한 척도 재구성. *사회과학연구*, 29권 2호, 271~288.
- 이병우 · 정동훈 · 김봉철(2011). AHP를 이용한 광고회사 선정요인의 상대적 중요도 분석. *한국광고홍보학보*, 13권 3호, 7~30.
- 이시균 · 강순희 · 노준석(2012). *문화콘텐츠산업 인력수요 전망*. 한국고용정보원.
- 이은용 · 이수범(2011). AHP를 이용한 프랜차이즈 커피전문점 선택속성에 관한 탐색적 연구. *호텔경영학연구*, 20권 3호, 183~200.
- 이종화(2001). PR 발전 과정에 따른 홍보와 PR 의 차이점 및 그에 따른 PR 실무자의 자질에 관한 일고찰. *홍보학연구*, 5권 2호, 42~80.
- 이홍표(2013. 02. 18). [포커스 “전문 인력 양성하는 데 힘 쏟을 것” 김재희 한국PR기업협회 회장. *한국경제매거진*, 899호. [On-line] Available : http://magazine.hankyung.com/business/apps/news?popup=0&nid=01&nkey=2013022200899000191&mode=sub_view
- 이희복 · 이화자 · 김병희 · 마정미(2010). 우리나라 광고산업에 대한 광고주와 광고회사의 인식 인력문제를 중심으로. *커뮤니케이션학연구*, 18권 3호, 155~191.
- 정우수 · 박용희 · 조병선(2008). AHP 기법을 이용한 u-City 사업타당성 평가기준에 관한 연구. *국토연구*, 56권, 123~144.
- 채원호 · 조경호(2004). 정부조직문화 쇄신을 위한 정책방안모색: 중앙부처 대상 AHP 분석. *한국사회와 행정연구*, 15권 2호, 73~95.

- 최명일 · 김찬아 · 유재웅(2011). AHP를 이용한 병원선택요인의 우선순위 분석: 병원 마케팅의 시사점을 중심으로. *광고연구*, 89호, 155~176.
- 한국PR기업협회(2013. 10. 05). 설립목적: 한국PR기업협회 협회소개. [On-line] Available: <http://www.kprca.or.kr/aboutus/introduce.asp>
- 한미정(2003. 12). 홍보업계 여성전문인력의 현황과 과제. *한국언론학회 발표자료집*, 67~75, 서울: 프레스센터.
- 한숙정 · 이창효(1997). 정보산업 육성정책에의 AHP적용. *사회과학연구*, 1호, 1~18.
- 한은경 · 김용남 · 이용진 · 박홍식(2006). 광고회사의 지속가능발전을 위한 탐색적 연구: 척도 개발과 중요도 분석을 중심으로. *한국광고홍보학보*, 8권 4호, 201~231.
- 한은경 · 문효진(2007). CATV 흡쇼핑평판 측정을 위한 척도개발과 중요도 분석에 관한 연구: 한국과 중국을 중심으로. *한국방송학보*, 21권 1호, 352~388.
- Cameron, G. T., Sallot, L. M., & Lariscy, R. A.(1996). Developing standards of professional performance in public relations. *Public Relations Review*, 22(1), 43~61.
- Grunig, J. E.(1992). *Excellence in Public Relations and Commission Management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Knott, C. R., & James, M. St.(2004). An alternate approach to developing a total celebrity endorser rating model using to analytic hierarchy process. *International Transactions in Operational Research*, 11, 87~95.
- Kruckeberg, Dean, John, L. Paluszek, et. al.(1999). *Public Relations Education for the 21st Century: A port of entry: Report of the Commission on Public Relations Education*. [On-line] Available: <http://work.colum.edu/~amiller/pr-education.htm>, 2013. 10. 17.
- Lin, C. T., & Hsu, P. F.(2001). Selection of advertising agencies using grey relational analytic hierarchy process. *Journal of International Marketing and Marketing Research*, 26(3), 115~128.
- Lin, C. T., & Hsu, P. F.(2003). Adopting an analytic hierarchy process to select internet advertising network. *Marketing Intelligence and Planning*, 21(3), 183~191.
- Public Relations Society of America(1987). *Design for undergraduate public relations education: 1987 report of the Commission on Undergraduate Public Relations Education*. New York: Public Relations Society of America.
- Saaty, T. L.(1980). *The analytic hierarchy process*. Boston, MA: McGraw-Hill, Inc.
- Saaty, T. L.(1990). How to make a decision: The analytic hierarchy process. *European Journal of Operational Research*, 48, 9~26.

Satty, T. L. & Vargas, L. G. (2001). *Model, Methods, Concepts & Applications of the Analytic Hierarchy Process*. Boston: Kluwer Academic Publishers.

Stacks, D. W. (1998, July). *Perceptions of public relations education: A survey of public relations curriculum, outcomes, assessment, and pedagogy*. Paper presented to the 1998 PR Summer Conference, Arlington, VA.

투고일: 2013년 10월 18일 • 심사일: 2013년 11월 26일 • 게재확정일: 2013년 12월 2일

A b s t r a c t

The AHP Model for Hiring New Recruits in Public Relations

Hwang, Sungwook

Associate Professor, Dept. of Communication, Pusan National University

Kim, Su-mi

Doctoral Student, Dept. of Communication, Pusan National University

Kim, Eun Jin

Instructor, Dept. of Communication, Pusan National University

This study examined which evaluation items are important for hiring new recruits in public relations. Based on the AHP method with twenty two practitioners in the Korea Public Relations Consultancy Association(KPRCA), this study investigated the relative importance of evaluation items in three stages in the hierarchical structure map. In the first stage, attractiveness was almost two times more important than expertise. In the second stage specifying expertise, the most important item was the level of experience in public relations, followed by specialized knowledge & ability and formalized score. In the second stage related to attractiveness, qualification as a practitioner was the most important, followed by appearance & personality, life experience/refinement, and informal factors. Comprehensively Analyzing all the items belonging to the third stage, internship experience was the most significant factor, followed by responsibility, sincerity, judgment, leadership, public relations philosophy and faith, (interpersonal) communication proficiency, integration, liberal arts knowledge & common sense, contest experience, originality, consideration and kindness, club activity in public relations, PR planning ability, documentation skill, hobby/specialty/travel experience, part-time job experience, foreign language proficiency, volunteer work, school grade, basic knowledge in public relations, favorable appearance, recommendation from experts, gender, PR method & analysis, reputation of school, communication major, recommendation from headhunting firm, age, and license. The results indicate that PR firms want to hire those who can actively work with common sense and passion.

KEY WORDS PR firm • hiring new recruits • AHP