

공공기관의 PR 특성과 위기관리 현황 연구:

우수성 연구(Excellence Study)의 적용

안철여

대전대학교 행정학부

이 연구는 점차 중요성이 더해지고 있는 공기업 등 공공기관의 위기관리 효율성 제고라는 목적에서 하게 되었으며, 이를 위해서는 공공기관 내에서 위기관리에 관한 핵심적인 역할을 담당하는 PR부서의 역량과 기능이 우수하여야 하고, 우수한 PR부서를 중심으로 수행되는 위기관리 커뮤니케이션 활동 또한 공공기관의 존립 및 위기관리 목표 달성에 긍정적으로 기여하는 내용이어야 한다는 점에 기초하였다. 연구는 조직의 PR 특성에 관한 대표적 연구인 우수성 연구(Excellence Study)를 적용하여 우리나라 주요 공공기관(17개 공기업)의 우수 PR특성과 위기관리 커뮤니케이션 활동 특성을 살펴보았으며, 변인을 이용하여 변인별 PR 및 위기관리 커뮤니케이션 활동의 특성도 분석하였다. 연구 결과 기존의 우수성 연구에서 나타난 우수 PR의 특성이 이들 주요 공기업에서도 포괄적으로 입증되고 있었으며, 공기업의 형태 및 위기 유형, 위기 경험 등에 따라 위기관리 커뮤니케이션 활동 특성에 차이가 있었음을 알 수 있었다. 연구는 특히 연구 결과를 토대로 '위기 분야별 위기관리 커뮤니케이션 활동 중점 모델'을 개발, 제시하였다. 각 공공기관의 위기관리 커뮤니케이션 체계 구축 및 활동이 각 공공기관이 역점을 두는 위기관리 분야에 적합하게 이루어 질 때 더욱 효율적일 수 있다는 판단에서 제안의 형태로 제시하였다.

주제어: PR, 위기관리 커뮤니케이션, 공공기관의 PR, 공공기관의 위기관리 커뮤니케이션

1. 서론

오늘날 기술의 발달, 기후와 자연의 변화, 사회와 이해관계의 복잡화 현상이 심화되면서 각종 위기 요인이 다양해지고 사이버 침해 등의 신종 위협도 증가함에 따라 보다 체계적인 위기관리가 중요하다는 인식이 국가와 각종 조직들로 널리 확산되면서¹⁾ 특별히 국가경제와 국민생활, 정부기능 유지에 핵심적인 역할을 수행하는 각종 공공기관²⁾에 있어서의 위기관리 필요성이 더욱 강조되고 있다.

중요한 공적 기능을 수행하는 공공기관의 존립 및 경영, 공공기관이 관리·제공하는 국가 중요기능과 구성원·서비스·시설에 중대한 위협 또는 피해가 가해질 가능성이 있거나 가해질 경우³⁾ 이러한 상태는 그 기능과 서비스·시설의 중요성 및 파급 영향을 감안할 때, 해당 공공기관만의 위기뿐 아니라 국가경제와 국민생활, 정부기능 유지에 부정적 영향을 미쳐 곧 국가적 위기로 연결될 가능성이 높다.

이에 따라 정부는 공공기관 관리 분야 및 공공기관의 위기가 곧 국가적 위기로 연결될 가능성이 있다는 판단에 따라 주요 공공기관 관리 분야 및 공공기관에 대한 체계적인 위기관리가 필요하다고 보고⁴⁾ 이를 위한 제반조

- 1) 정부는 이러한 인식에 따라 다양한 위기 요인에 대한 체계적이고 종합적인 위기관리를 위해 2003년 3월 국가안전보장회의(NSC) 사무처 내에 정부 수립 이후 최초로 위기관리센터를 설치.
- 2) 「공공기관운영에 관한 법률」(07. 4 시행) 상 공공기관은 정부의 투자·출자 또는 정부의 재정지원 등으로 설립·운영되는 공기업, 준정부기관, 기타 등을 말함.
- 3) 앞 지침은 이러한 상태를 '공공기관의 위기'로 규정.
- 4) 국가안전보장회의(NSC) 사무처는 이러한 판단을 기초로 2006

치를 추진하였다.

먼저 기획예산처는 2007년 4월에 수립한 「공기업·준정부기관 경영 및 혁신에 관한 지침」 제 38조에 위기관리에 관한 공공기관의 책무를 규정⁵⁾하였으며, 국가안전보장회의(NSC) 사무처는 공공기관으로 하여금 이러한 위기관리 책무를 구체적으로 이행하는데 방향과 기준이 될 수 있도록 2007년 5월 「공공기관위기관리지침」을 수립하는 등 공공기관의 체계적인 위기관리를 위한 제도적 기반을 구축하였다.

이에 따라 정부는 전체 297개 공기업·준정부기관 중 위기 발생 시의 파급 영향 등을 고려하여 지침의 우선적용 대상으로 17개 주요 공공기관을 <표 1>과 같이 지정하고, 이들 공공기관들로 하여금 지침에 의거하여 구체적인 위기관리 체계 구축 및 위기관리 활동을 수행토록 하였으며, 향후 여타 280개 공공기관으로 지침의 적용을 점차 확대할 예정이며, 어느 정도 체계의 구축과 활동이 정착된 시점에서는 이들 공공기관 위기관리업무에 대한 평가도 실시할 계획이다.

<표 1> 「공공기관위기관리지침」의 우선적용을 받는 공공기관(17개)

대한석탄공사, 한국석유공사, 한국농촌공사, 농수산물유통공사, 한국공항공사, 대한광업진흥공사, 한국도로공사, 대한주택공사, 대한무역투자진흥공사, 한국토지공사, 한국가스공사, 한국수자원공사, 한국철도공사, 한국조폐공사, 한국전력공사, 한국관광공사, 인천국제공항공사

앞서 설명한 바와 같이 공공기관 위기관리 전반의 변화가 예고되는 이 시점에서, 조직 위기관리 활동의 핵심적인 요소⁶⁾이자, 공공기관이 관리하는 위기 분야이기도 한 커뮤니케이션 위기와 관련있는 PR 및 위기관리 커뮤니케이션 활동 연구에 관심을 갖게 되었다.

년 5월부터 공공기관 위기관리 체계 구축에 착수.

- 5) 공공기관·준정부기관은 국가안전보장회의의 사무처장이 마련한 「공공기관위기관리지침」에 따라 제반 위험요인을 체계적으로 관리하고 위기 발생시 피해를 최소화하기 위한 위기관리 대책을 수립하여야 한다.
- 6) 김영옥은 “위기관리가 장기적인 공중관계에 기반하고 있지 않다면 그 대응은 성공하기 힘들다. 여기에 위기관리를 PR커뮤니케이션 부서를 중심으로 운영해야 하는 이유가 있다. 조직의 경영자들이 위기관리를 좀더 PR커뮤니케이션 시각에서 보아야 하는 이유가 여기에 있다”고 밝혔다(이화여자대학교출판부, 2003: 434).

특히 국가경제, 국민생활, 정부기능 유지에 핵심적인 공공 기능이 원활하게 수행되기 위해선 이를 담당하는 공공기관이 정부, 국민, 외국기관, 이해관계자, 시민단체, 언론, 정치권, 지역사회 등 다양한 관련공중과 우호적인 관계를 구축·유지하면서, 공공기관과 관련된 다양한 위기 징후 및 이슈를 체계적으로 탐지 및 관리하고, 위기 상황 발생 시엔 효율적인 대내외 커뮤니케이션 활동으로 조직의 신뢰를 확보하여 위기관리에 기여하는 커뮤니케이션 활동이 중요하다는 점에 주목하였다.

본 연구는 조직 내에서 커뮤니케이션 활동을 담당하는 PR부서의 운영과 활동의 특성, PR부서를 중심으로 수행되는 위기관리 커뮤니케이션 활동에 관한 연구이다. 이러한 연구를 하게 된 것은 우수한 특성을 가진 PR부서의 요건과 우수한 PR부서가 위기관리 차원에서 수행해야 할 커뮤니케이션 활동의 내용을 규명하여 새로운 위기관리 환경을 맞고 있는 전체 주요 공공기관들에게 우수PR 부서의 운영 및 활동, 효율적인 위기관리 커뮤니케이션 활동에 관한 하나의 참고 기준을 제시한다는 실용적 목적에서 비롯되었다.

이 연구의 구성은 서론에 이어 2장은 이론적 고찰 부분으로서 본 연구의 중심 주제인 PR의 우수성(Excellence)에 관한 개념 및 모델, 대표적인 특성과 함께 선행 연구를 살펴보고, 연구의 또 다른 한 축인 위기관리 커뮤니케이션에 관한 개념 및 내용, 공공기관의 우수PR 및 위기관리 커뮤니케이션에 관해 관련 이론과 선행연구, 정부의 관련문서 등을 중심으로 살펴왔다. 3장은 연구방법으로 6개의 연구문제를 설정하고 이에 대한 연구 설계 및 조사방법, 설문지 설계의 내용을 설명하였다. 그리고 4장에서는 6개의 연구문제에 대한 설문조사(59개 문항) 결과를 토대로 연구결과를 세부적으로 기술하였으며, 마지막으로 5장에서는 연구의 결론과 연구가 주는 시사점을 설명하고 결론적으로 공공기관의 위기관리 커뮤니케이션 활동체계 구축 및 활동을 위한 모델을 제시하는 한편, 연구의 한계와 후속 연구를 위한 제언으로 구성하였다.

II. 이론적 고찰

1. 우수성 연구

PR을 처음으로 이론화한 학자는 미국 메릴랜드 대학의 J. Grunig 교수였다. 그가 본격적인 연구를 앞둔 시기인 1980년대 초에는 PR이란 “조직과 공중과의 커뮤니케이션을 통한 상호 작용”이라는 학자들의 일반적인 인식에도 불구하고, PR 실무 영역에서는 PR을 ‘퍼블리시티와 미디어 관리’로 인식하는 경향이 많아 PR 실무자들과 학자들간에 PR에 관한 인식에 큰 차이가 있었다.

Grunig는 80년대 이후 PR의 이론화 작업에 있어 최초의 이론적 논의라고 평가받는 PR 4 모델(1984)에 이어, 1992년부터 이 이론을 조직의 관점에서 보다 거시적으로 이론화하는 우수성 연구(Excellence Study, 1992)를 진행함으로써 PR의 이론화 기반을 구축하였다.

J. Grunig & Hunt(1984)는 조직과 공중 간 커뮤니케이션을 통한 상호 작용의 내용을 PR에 포함시킨 최초의 이론적 논의로 평가받는 PR 4 모델을 제시하였다. 이 모델은 개인과 조직이 활용할 수 있는 PR의 유형을 커뮤니케이션의 방향성(쌍방향, 일방향)과 균형(균형, 불균형)이라는 두 가지 측면을 기준으로 언론대행업/퍼블리시티 모델(일방향 불균형), 공공정보 모델(일방향 균형), 쌍방향 불균형 모델, 쌍방향 균형모델의 4개 모델로 구성되었으며, 그 내용은 <표 2>와 같이 요약 정리해 보았다.

<표 2> 방향성과 균형을 기준으로 분류한 PR 4 모델 요약

방향성/균형	불균형(Asymmetry)	균형(Symmetry)
일방향 (One-way)	모델 1: 언론대행업/퍼블리시티 모델	모델 2: 공공정보 모델
쌍방향 (Two-way)	모델 3: 쌍방향 불균형 모델	모델 4: 쌍방향 균형모델

그러나 PR 4 모델은 90년대에 이르러 여러 학자들로부터 너무 규범적이고 구체성이 결여되어 실무에서는 실질적으로 활용하기에 한계가 있고 설득력이 없다는 지적을 받았다. Pearson(1989)은 고객과 공중의 이익을 동시에 충족시키기는 것은 PR실무자들에게 불가능하다고 지적하였고, Murphy(1991)는 모델 4의 약점을 제기하면서 균형과 불균형이 때로 혼합되어 쓰이는 혼합 동기모

7) Murphy는 순수한 협조-균형모델은 현실세계에서 거의 발견되지 않았다고 주장하면서 양측간에 양극단의 범위 내에서 타협점을 발견하는 것이 보다 실용적이라고 주장하고, 전체적으로 쌍방향 균형을 지향해야 하지만 균형과 불균형이 때로 혼합되어 쓰이는 것은 무방하다고 보았다(김영옥, 2003: 60).

형(Mixed Motive Model)의 필요성을 주장하였다.

이후 Grunig는 여러 가지 지적과 비판을 발전적으로 수용하여 PR 4 모델에 대해서는 초기의 실험적인 모델로 인식하여 줄 것을 요구하고, 뒤이어 조직의 효율성에 기여할 수 있는 가장 우수한 PR 활동의 실행 조건(우수성)을 연구하여 그 결과로 우수PR 특성을 제시하게 되었다.

조직의 효율성에 기여할 수 있는 가장 우수한 PR 활동을 실행하기 위한 조건을 살펴본 우수성 연구는 PR 4 모델과 관련한 논쟁을 발전적으로 수용하고, 보다 광범위하게 조직의 효율성에 기여할 수 있는 PR 활동을 조직의 관점에서 거시적으로 제시한 이론이다.

이 연구는 J. Grunig이 L. Grunig, Dozier, Ehling, Repper, White, Sriramesh 등과 함께 연구팀을 구성하고 미국, 캐나다, 영국의 정부 조직, 기업, 비영리기관 등 327개 조직의 최고경영진 및 간부, 커뮤니케이션 책임자, 일반 직원 5,000여명을 대상으로 조직의 효율성을 높이는 데 기여하는 가장 우수한 PR 활동의 요건을 살피기 위한 설문과 질적 연구의 방법으로 시작되었다.

이러한 연구 성과는 1992년, 1995년, 2002년에 걸쳐 3개의 책으로 제시되었는데, 이러한 성과들의 요지를 <표 3>과 같이 요약 정리해 보았다.

<표 3> Grunig 중심의 3 차례 우수성 연구 성과 내역

연도	연구 성과	주요 내용
1992	'Excellence in Public Relations and Communication Management', (J. Grunig)	<ul style="list-style-type: none"> 전략적 경영, 실무자 역할, PR 모델, 조직 내부 커뮤니케이션, 조직 문화 등과 같은 광범위한 분야에 대한 연구를 통해 기본적인 개념과 우수한 PR 활동의 요건을 하나의 우수성 지수로 제시 우수 PR에 관한 10개 특성 제시
1995	'Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management', (Dozier with L. Grunig & J. Grunig)	<ul style="list-style-type: none"> 10개의 우수PR 특성을 PR 실무자들이 보다 쉽게 실무에 적용할 수 있도록 측정 변수/기준을 구체화 우수PR 조직 특성에 관한 8개 측정 변수 제시
2002	'Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in three Countries', (L. Grunig, J. Grunig, Dozier),	<ul style="list-style-type: none"> 양적인 연구와 질적인 연구 결과를 종합 제시 우수성 연구 전체를 종합하여 우수PR 특성을 7개 차원으로 정리

우수성 연구는 위와 같은 관점들을 바탕으로 1992년 첫 번째 출간된 성과물(Excellence in Public Relations and Communication Management)에서 우수한 조직의 PR특성에 관해 10개의 특성을 제시하였다(<표 4> 참조).

<표 4> 1차 우수성 연구(1992) 결과 10개 우수PR 특성 요약

1. 조직의 전략적 경영에 대한 PR의 관여
2. PR과 마케팅의 분리 및 PR부서의 독립
3. 조직 내 평등과 다양성을 존중하는 문화
4. PR 기능의 통합적 수행
5. 쌍방향의 균형적인 PR 수행과 혼합 동기모형의 예외적 인정
6. 관리자에 의한 PR부서 운영
7. 의사결정 과정 및 경영진에 대한 PR부서장의 영향력
8. PR부서원의 지적 능력
9. 참여적이고 균형적인 내부 커뮤니케이션 활동
10. 조직 차원의 우수성 : 참여적 조직 문화

우수성 연구에 대한 국내 연구는 1995년 2차 연구 성과가 공개되어 활발한 논의가 가시화되면서 시작되었다. 특히 우수성 연구가 세계 각국에서 적용이 가능한 이론이 될 수 있는지에 관한 관심이 고조되면서 우리나라에서도 이 이론을 적용하는 연구가 이루어지기 시작하였다. 국내에서 우수PR 특성에 관해 이루어진 주요 선행연구를 다음 <표5>와 같이 정리해 보고, 이하에서 주요 연구자들이 연구를 위해 제시한 측정 기준과 항목들을 표로 요약해 보았다.

<표 5> 국내 연구자별 주요 연구 내용 요약

연구자	주 제
* 신호창·손경수 (2001)	우수 홍보조직 평가모델과 한국 기업 홍보조직 진단
정희정 (2001)	우수PR이론 및 평가모델을 바탕으로 국내기업 PR 조직의 우수성 진단 및 조직유형에 관한 연구
* 이유나 (2002)	Global Public Relations: A Cross-culture Study of the excellence theory in south korea
김윤아 (2003)	우수이론을 바탕으로 탐색한 국내기업 PR부서의 업무 수행 현황 및 문제점
* 김영욱·한은경·박종민 (2004)	우수이론 변수를 중심으로 기업 PR 담당자의 위상과 활동 인식이 수행 평가에 미치는 영향에 관한 연구
원운재 (2004)	우수이론에 기반한 PR 수행모델이 PR 전문성 인식에 미치는 영향 - 기업 홍보실과 PR의 PR 실무자 비교를 중심으로

김희문 (2005)	우수이론을 바탕으로 탐색한 공공기관 홍보 효율화 방안 - 홍보 우수조직 평가모델을 중심으로
------------	--

<표 6> 신호창·손경수(2001) 연구의 우수PR 특성 차원과 주요 항목(총49개)

특성 차원	주요 항목
1. PR 프로그램의 전략적 운용(14개)	통일된 홍보활동, 쌍방향 커뮤니케이션, 소구공중 설정의 적절성, 정보 수집 및 활용, 명성관리, 대정부관계 등
2. PR부서 구성원의 적절성(10개)	홍보기술, 전문성 측정 기준, 담당직원 배분, 적절한 인원 확보, 소구공중별 담당자 배치 등
3. PR 지식 기반(7개)	쌍방향 커뮤니케이션 지식, 지속적인 교육, 홍보물 배포 채널 이용 등
4. PR 부서의 커뮤니케이션 체계(7개)	홍보조직 내 참여적 조직문화 형성 담당자, 여성 및 신입사원 능력 활용, 의사결정 시 실무자 의견 반영, 경영진과의 커뮤니케이션 등

<표 6> 신호창·손경수(2001) 연구의 우수PR 특성 차원과 주요 항목(총49개)

특성 차원	주요 항목
5. PR부서의 예산(4개)	지출 대비 이윤에 대한 타 부서와 비교, 경쟁사와 비교 등
6. 조직체 내에서의 PR부서의 위상 및 전사적 지지 기반(7개)	홍보부서장이 주요 회의에 참여, 홍보를 경영 기능으로 활용, 실세집단과의 커뮤니케이션, 전사적 지지 기반(7개) 등

<표 7> 이유나(2002)의 우수PR 특성 측정 변수 내역

4가지 측면	1. 전략적 관리에 대한 PR의 관여 2. 의사결정 집단에 대한 PR의 영향력 3. PR 모델 측면 4. 관리자 역할과 균형적 PR을 위한 지적능력
4가지 차원	1. 방향성(일방향, 쌍방향) 2. 목적(균형적, 불균형적) 3. 윤리적/비윤리적 커뮤니케이션 4. 미디어를 활용한 커뮤니케이션
15개의 측정 변수	1. 커뮤니케이션의 방향 2. 윤리적 커뮤니케이션 3-4. 불균형적/균형적 커뮤니케이션 5-6. 미디어를 활용/대인간 커뮤니케이션 7. 관리자 역할을 위한 지식 8-9. 쌍방향 불균형/균형 커뮤니케이션을 위한 지식 10. 전략적 관리와 계획에 대한 PR 11. 포착과 통합에 기여 12. 사회적 이슈에 대응 13. 의사결정 집단의 지원 14. 의사결정 집단의 PR에 대한 가치 평가 15. 실무자의 PR에 대한 가치 평가

<표 8> 김영옥·한은경·박종민(2004) 연구의 측정 기준 6개 측정과 주요 항목

측정 기준 측면	주요 항목
1. PR부서의 조직 내 위상	독립된 PR 조직의 존재, PR 기능의 확충, PR 담당자의 주요 의사결정체 참여 등
2. PR부서에 대한 실질적 지원	최고경영진의 관심, PR 예산의 적절성, 전문 PR 인력 등
3. 조직 내 PR 부서의 기능이 다양한 PR활동을 통합적으로 운용	내부공중/지역사회/투자자/언론/소비자/정부/시민단체 관계 관리 기능, 쟁점관리 및 위기관리 기능 등의 통합적 운용 등
4. 전반적인 PR 활동의 장기적인 전략 수립 여부	PR 활동 전반에 관한 장기 전략의 수립 여부 등
5. PR 인력의 전문성	PR에 필요한 전문 지식 및 기술 등
6. PR 대행사와의 적절한 업무 분담	PR 대행사와의 업무분담이 필요한 분야 등

이상의 연구들은 우수성 연구를 바탕으로 일반 기업의 PR부서 종사자들을 대상으로 심층 인터뷰 또는 설문지 방식으로 조사를 실시하였으며, 대체로 조사결과를 통해 우수성 연구의 각 특성이 실제로 적용될 수 있다는 사실을 발견할 수 있었다(<표 9> 참조).

<표 9> 선행연구 결과 요약

연구자	연구 결과 요지	연구의 특징
신호창·손경수 (2001)	<ul style="list-style-type: none"> 우수PR 특성이 대부분 나타남 공통적 우수PR 특성 <ul style="list-style-type: none"> -최고경영진 보고, 실세집단의 지지, 의사결정 참여, 경영진과 커뮤니케이션 등 	정태적·포괄적 측정/설문지 조사
이유나 (2002)	<ul style="list-style-type: none"> 우수PR 특성이 대부분 나타남 공통적 우수PR 특성 <ul style="list-style-type: none"> -PR모델, PR 지식기반, PR의 전략적 관리 참여, 의사결정 집단의 PR 지원 등 	정태적·포괄적 측정/설문지 조사
김영옥·한은경·박종민 (2004)	<ul style="list-style-type: none"> 내성적 관점의 우수PR 특성이 PR 활동 평가에 영향 우수PR 특성 <ul style="list-style-type: none"> -PR부서의 독립적 존재, 의사결정 참여, 경영진의 관심 등 	확장적·변인 측정/설문지 조사

그러나 이들의 연구는 Grunig 팀 이후 일련의 연구에서 제시된 우수PR 특성이 비록 우리의 각종 기업조직에서도 포괄적으로 적용될 수 있다는 점을 발견하고, 부분적으로 특정 특성을 집중 탐색·발견하는 한편, 다양한 가정과 연구문제를 분석해내는 성과는 있었지만, 국가경제와 국민생활, 정부기능 유지에 핵심적인 역할을 수행하는 공공기관에 대한 특화된 연구는 거의 부재하였다. 또한 조직의 유형 등과 같은 변인을 통해 조직에서 나타

나는 우수PR 특성의 차이를 확장적으로 살펴보는 연구로는 미흡하였다.

2. 위기관리 커뮤니케이션

「국가위기관리기본지침」(2007년 개정판)은 위기관리에 대해 “위기를 사전에 예방하고 발생에 대비하여 위기 발생 시에는 효과적인 대응 및 복구를 통하여 그 피해와 영향을 최소화함으로써 조기에 위기 발생 이전 상태로 복귀시키기 위해 자원을 기획·조직·집행·조정·통제하는 제반 활동과정”이라고 정의하였다.

<표 10> 「국가위기관리기본지침」(2007, 개정) 상의 위기관리 활동 내용

구분	내용
경보	위기 징후를 식별하거나 위기 발생이 예상되는 경우 그 위험 또는 위협 수준에 부합되는 조치를 할 수 있도록 미리 정보를 제공하고 경고하는 것으로, 징후 목록 개발, 징후 감시체계 운용, 위기 평가, 경보 발령 및 전파 등이 주요 내용 ※위기 예방, 대비, 대응, 복구의 전 과정에 걸쳐 수행
예방	위기 요인을 사전에 제거하거나 감소시킴으로써 위기 발생 자체를 억제하거나 방지하기 위한 일련의 활동으로, 제도 개선 및 정책적·기술적 대안의 강구, 취약점의 보완·관리 등이 주요 내용
대비	위기 상황 하에서 수행해야 할 제반 사항을 사전에 계획, 준비, 교육, 훈련함으로써 위기 대응능력을 제고시키고 위기 발생시 즉각적으로 대응할 수 있도록 태세를 강화시켜 나가는 일련의 활동으로, 위기 대응책의 수립 및 점검, 위기 대응 투입자원의 확보·관리, 교육 및 연습·훈련, 비상근무태세 유지 등이 주요 내용
대응	위기 발생시 국가의 자원과 역량을 효율적으로 활용하고 신속하게 대처함으로써 피해를 최소화하고 2차 위기 발생 가능성을 감소시키는 일련의 활동으로, 초기 대응조직 및 비상대처기구의 가동, 응급대응 및 공조체계 유지, 대내·외 홍보 등이 주요 내용
복구	위기로 인해 발생한 피해를 위기 이전의 상태로 회복시키고, 평가 등에 의한 제도 개선과 운영체계 보완을 통해 재발을 방지하고 위기관리 능력을 보완하는 일련의 활동으로, 복구 자원의 투입 및 원상 회복, 위기관리 활동의 평가 및 개선책의 강구 등이 주요 내용

「공공기관위기관리지침」(2007)은 이러한 커뮤니케이션 활동과 관련한 위기의 관리 목표에 대해 “해당 공공기관의 이미지·신뢰·평판·명성에 부정적 영향을 미치는 요인에 대해 신속·정확한 정보 교환과 의사소통·대외 홍보를 통해 공공기관 및 국가 차원의 악영향을 차단

하고 공적 신뢰회복에 기여하는 것을 목표로 한다”고 규정하고 있다.

이러한 규정을 위기관리 커뮤니케이션에 적용하여 좀더 광의적으로 해석하면, 위기관리 커뮤니케이션이란 ‘조직의 존립·이미지·신뢰·평판·명성·목표 및 전략 등과 관련되는 다양한 공중들과 위기관리를 목적으로 관계를 증진하고 우호적인 관계를 유지하며, 위기를 예방·대비하고 위기상황 발생 시에는 그 피해를 최소화하고 조기에 정상화시키기 위해 실행하는 제반 커뮤니케이션 활동’이라고 볼 수 있을 것이다.

대부분의 학자들은 위기의 생존주기를 3단계에서 5단계까지 구분하고 각각의 단계에서 위기관리를 위해 실행해야 할 커뮤니케이션에 관한 내용들을 제시하였다. 본 연구에서는 위기의 생존주기별로 위기관리 커뮤니케이션 활동의 내용을 제시한 일부 학자의 주장과 「공공기관 위기관리지침」을 중심으로 살펴보았으며 이들을 요약 정리하면 아래와 같다.

<표 11> 위기관리 커뮤니케이션의 내용에 관한 주요 주장 내역

Fink	Coombs	김영옥
<ul style="list-style-type: none"> • 위기 발생시 실행할 위기관리 커뮤니케이션 계획에 포함될 내용 9가지 제시 	<ul style="list-style-type: none"> • 위기 단계를 사전 위기 단계, 위기 발생 사건, 사후 위기 단계로 구분 - 각 단계별 위기관리 커뮤니케이션 활동의 내용을 제시 	<ul style="list-style-type: none"> • 위기 단계를 탐색 준비, 진행, 평가 단계로 구분 • 3 단계별 위기관리 활동의 내용으로 위기징후탐지(signal detection), 위기 인식(crisis recognition), 위기 준비(crisis preparation), 위기 예방(crisis prevention), 위기 봉쇄 및 회복(crisis containment and recovery), 위기학습(crisis learning)의 6 가지를 제시

<표 12> Coombs의 위기관리 커뮤니케이션 주요 기능 요약

단계	내용
사전 위기	<ul style="list-style-type: none"> • 위기 경고 신호의 탐지와 모니터링 • 이슈·리스크 관리를 위한 커뮤니케이션 • 조직과 공중 간 우호적 관계 형성을 위한 커뮤니케이션
위기 발생	<ul style="list-style-type: none"> • 지식·기술·특징을 지닌 위기관리 대변인의 지정 • 위기통제센터를 설치, 미디어 브리핑 • 조직 최고경영진의 위기 인지를 위한 보고·설득 • 커뮤니케이션 채널을 통한 위기 정보의 수집 및 처리 • 신속성, 일관성, 개방성에 입각한 위기대응 커뮤니케이션 • 위기 유형별 위기 커뮤니케이션 전략의 선정 • 위기대응 및 복구계획에 대한 대공중 커뮤니케이션

사후 위기	<ul style="list-style-type: none"> • 관련공중에 대한 후속조치 커뮤니케이션 • 상황 종료후 지속적인 모니터링과 공중에 대한 최신 정보의 제공
-------	--

자료: Coombs(1999); 이현우 역(2001) 인용.

Coombs의 주장은 비교적 위기관리 단계별로 커뮤니케이션 활동에 대한 상세한 내용을 담고 있다. 위기관리 전 단계에 걸쳐 필요로 하는 내용들을 포괄적으로 정리하여 제시함으로써, 위기관리 활동의 핵심이 바로 커뮤니케이션 활동임을 이해할 수 있게 하고 있다는 점에서 의의가 있다고 본다. 특히 앞서 설명한 우수PR 특성에 속하는 조직 내부의 커뮤니케이션 특성, 관련공중과의 쌍방향 커뮤니케이션 등에 대한 내용(8)을 포함하고 있어 본 연구의 핵심인 우수PR 특성과 위기관리 커뮤니케이션 활동 간의 차이점 규명에 유용한 주장이 된다고 본다.

3. 공공기관의 위기관리 커뮤니케이션

공공기관은 제1장에서 설명한 바와 같이 수행하는 기능이 다양한 만큼 관리해야 할 위기 유형도 많다. 각각의 공공기관별로 그 특수성이 있겠으나 「공공기관위기관리지침」은 공공기관이 관리해야 할 위기의 영역을 <표 13>과 같이 경영 위험 분야, 재난 분야, 커뮤니케이션 분야, 갈등 분야로 대별하고 분야별로 구체적인 위기 유형은 각 공공기관이 조직의 특성 및 실정에 따라 각 분야별로 세분하여 설정, 관리하고 있다⁹⁾.

<표 13> 공공기관의 위기 분야 및 유형 예시

분야	유형
경영 위험	<ul style="list-style-type: none"> • 관련정책 및 경영환경 악화 등 경영 환경적 위험 • 환 리스크 증대, 유동성 악화 등 재무적 위험 • 주요 기술 유출, 경영상 중대 사항의 폭로 등 운영상 위험 등
재난	<ul style="list-style-type: none"> • 자연재난에 의한 대규모 피해 • 인적재난에 의한 대규모 사고 및 피해 • 기술 및 작동 오류에 의한 시스템 가동 중단 등
커뮤니케이션 위기	<ul style="list-style-type: none"> • 이미지·평판 악화, 신뢰 실추 • 부정적 언론 보도로 비난 대두 • 비판적 여론 확산으로 경영활동에 장애 등
갈등	<ul style="list-style-type: none"> • 내외부 관계집단 간 장기간 갈등과 피해, 충돌 • 갈등과 충돌로 업무 수행 및 공공서비스 기능 차질 등

자료: 국가안전보장회의(NSC)사무처(2007).

8) 예: 조직과 공중간 우호적 관계 형성을 위한 커뮤니케이션, 조직 최고경영진의 위기 인식을 위한 보고·설득, 상황 종료 후 지속적인 모니터링과 공중에 대한 최신 정보의 제공 등.

9) 앞의 지침 제2장 공공기관 위기관리의 개념 참조.

「공공기관위기관리지침」은 “공공기관에 해당되는 위기를 효과적으로 예방·대비하고 대응·복구하기 위하여 공공기관이 자원을 기획·조직·집행·조정·통제하는 제반 활동과정”을 공공기관의 위기관리로 정의하였다.

즉, 공공기관의 위기관리는 ‘공공기관이 관리 및 수행하는 분야와 기능에서 발생하거나 발생할 가능성이 있는 위기 유형에 대해 자원의 사용을 통해 위기의 발생을 예방 및 대비하고, 위기 상황 발생 시에는 효율적인 대응 및 신속한 복구를 통해 피해를 최소화하며, 조기에 위기 발생 이전으로 복귀시켜 정상을 회복하게 하는 활동 또는 행위’라고 볼 수 있다.

또한 정부는 「공공기관위기관리지침」(2007)을 통해 공공기관이 수행해야 할 위기관리 활동의 차원을 공통, 예방, 대비, 대응, 복구로 구분하고 각 차원별로 위기관리 커뮤니케이션에 관한 활동 내용을 <표 14>와 같이 제시하였다.

<표 14> 위기관리 커뮤니케이션 기능 요약

구분	내용
공통적 기능	<ul style="list-style-type: none"> •징후 감시 및 식별·전파 •위험 수준의 평가 및 경보 •대내외 협조관계의 구축·유지
예방/대비 관련 기능	<ul style="list-style-type: none"> •이슈 관리 •관련 공중과의 우호적 관계 형성 •위험요인의 통제와 언론 홍보 •위기 발생의 상징과 대응책 수립 •위기 발생 시 투입할 대변인 등의 사전 지정 •위기 대응 절차와 조치의 교육·훈련
대응/복구 관련 기능	<ul style="list-style-type: none"> •T/F 등 초기 대응조직 및 비상대책기구의 가동 •정보 수집 및 상황 분석 •대언론 홍보 •대변인을 중심으로 신속하고 일관성있는 개방형 커뮤니케이션 •위기관리 활동 평가 및 개선책의 강구

자료: 국가안전보장회의(NSC)시무처(2007).

III. 연구 방법

1. 연구 문제

선행연구에서 조직의 PR커뮤니케이션 활동에 관한 일반적인 기준으로 사용하고 있는 우수성 연구 상의 우수PR 특성, Coombs등 학자들의 주장 및 정부 지침 상의

위기관리 커뮤니케이션 기능 등 2개 측면을 연구의 중심 축으로 사용하였다.

이들 2개 축을 통해 공공기관의 PR 및 우수 공공기관 PR부서의 특징을 살펴보고, 우수 공공기관 PR부서와 비 우수PR 부서의 위기관리 커뮤니케이션 활동 특성을 차이점을 증명해 내고자 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

<연구문제 1> 공공기관 PR부서의 우수PR 특성은 어떠한가?

이 연구문제는 우수성 연구 상의 특성들을 적용하여 정부에서 지정한 17개 공공기관의 PR 활동을 종합적으로 알아보는 것이다. 여기에서 나타나는 특성은 (연구문제 2), <연구문제 4>의 독립변인으로 작용한다.

<연구문제 2> 공공기관의 유형에 따른 공공기관 PR부서의 우수PR 특성은 어떤 차이를 보이는가?

이 연구문제는 <연구문제 1>에서 도출한 17개 공공기관의 PR커뮤니케이션 활동 특성을 바탕으로 주요한 인구사회학적 속성으로 제시하고 있는 공공기관의 3개 유형(SOC 유형, 비SOC 유형, 산업진흥 유형)별로 우수PR의 특성이 어떻게 다르게 나타나는지를 밝히는 것이다.

여기에서 공공기관의 유형을 변인으로 제시한 것은 무엇보다도 이들 공공기관의 기능과 역할을 중심으로 구분한 유형에 따라 활동하는 PR 및 위기관리의 내용도 다를 것이라는 가정 때문이다.

<연구문제 3> 공공기관 PR부서의 위기관리 커뮤니케이션 활동 특성은 어떠한가?

이 연구문제는 주요 위기관리 커뮤니케이션 기능 항목을 적용하여 주요 공공기관 전체의 PR부서가 수행하고 있는 위기관리 커뮤니케이션 활동 특성을 사실적으로 알아보는 것이다. 또한 이 조사를 통해 <연구문제 2>의 독립변인이 되고 있는 공공기관 유형과 공공기관의 위기관리 커뮤니케이션 활동 특성 간에 어떤 차이가 있는가를 부수적으로 살펴볼 수 있다.

<연구문제 4> 우수PR 특성을 가진 PR부서의 위기관리 커뮤니케이션 활동 특성은 어떠한가?

이 문제는 앞의 <연구문제 1>과 <연구문제 3>의 결과를 종합적으로 분석하여 도출하는 것으로 이 연구의 목적을 이행하기 위한 본론이라고 할 수 있다. 즉, 우수한 PR 특성을 가진 PR부서가 위기관리 커뮤니케이션 활동도 잘하고 있는 지, 잘하는 위기관리 커뮤니케이션 활동의 특성은 무엇인가 등을 규명하는 문제이다.

<연구문제 5> 공공기관의 위기관리 역점 분야에 따른 위기관리 커뮤니케이션 활동의 차이는 어떠한가?

이 문제는 <연구문제 3>에서 도출한 17개 공공기관 PR부서의 위기관리 커뮤니케이션 활동을 바탕으로 주요한 인구사회학적 속성으로 제시하고 있는 공공기관의 위기관리 역점 분야¹⁰⁾에 따라 위기관리 커뮤니케이션 활동 특성이 어떻게 다르게 나타나는지를 밝히는 것이다.

<연구문제 6> 공공기관의 위기경험 분야에 따른 위기관리 커뮤니케이션 활동의 차이는 어떠한가?

이 문제는 <연구문제 3>에서 도출한 17개 공공기관 PR부서의 위기관리 커뮤니케이션 활동 특성을 바탕으로 주요한 인구사회학적 속성으로 제시하고 있는 공공기관의 위기경험 분야¹¹⁾에 따라 위기관리 커뮤니케이션 활동 특성이 어떻게 다르게 나타나는지를 밝히는 것이다. 공공기관이 특정한 위기를 경험하였을 경우 이는 해당 공공기관의 위기관리 커뮤니케이션 활동에도 어떤 영향을 미칠 것이라는 가정에서 설정하였다.

2. 연구 설계 및 조사 방법

조사 대상인 주요 공공기관(17개)의 PR부서 구성원 전체를 대상으로 실시하는 설문조사의 차원은 크게 공공기관 PR부서의 우수PR 특성, 공공기관의 위기관리 커뮤니케이션 활동 특성, 인구사회학적 속성 등 3개 차원이다.

설문지는 각 차원별로 제반 문헌 및 연구 등에서 제시된 관련 항목을 종합하여 이중 연구조사에 적합한 항목

을 추출한 후, 검토 및 전문가 토의 등의 사전 조사를 거쳐 조사할 항목의 타당도를 확보한 후 최종 설문지로 작성되었다.

<표 15> 설문지 구성 내역

측정 분야	측정 기준의 수	문항수
공공기관 PR부서의 우수PR 특성	12개	25개
공공기관의 위기관리 커뮤니케이션 활동 실태	12개	21개
개방형 질문	2개	2개
인구사회학적 속성	2개	11개
총 계	28개	59개

IV. 연구 결과 및 결론

1. 연구 결과

<연구문제 1> 공공기관 PR부서의 우수PR 특성과 관련, 요인분석을 통해 나누어진 요인별 문항의 PR 특성을 7점 만점의 척도를 기준으로 각 요인 및 항목별 평균점수를 알아보면 다음 <표 16>과 같다.

<표 16> 공공기관 PR부서의 PR 특성(7점 만점)

10) '공공기관위기관리지침'은 해당 공공기관이 관리해야 할 위기 분야로 경영 위험, 재난, 갈등, 커뮤니케이션 위기 등 4대 분야를 규정하고 있으며, 연구에서는 재난을 자연재난과 인위적 재난으로 구분하여 측정.

11) 위의 내용과 동일.

요 인	문 항	점수
조직 특성 (평균 4.82)	경영전략과 PR전략 내용의 상호 연계·반영	4.52
	PR기능부서와 마케팅기능부서의 분리 수행	5.21
	PR활동의 통일된 주제와 컨셉	4.85
	최고경영진의 PR부서 및 활동에 대한 관심과 평가	5.36
	전 직원들로부터의 PR업무에 대한 지지	4.18
부서 특성 (평균 4.88)	성별, 출신, 전공 등에 의한 차별 비존재	5.55
	PR부서 내 여성 및 신입 직원 능력 활용	4.93
	마케팅PR, 명성관리, 대정부관계 등의 기능 통합 수행	3.88
	PR부서 내 의사결정시 낮은 직급 직원의 의견 반영	4.79
	PR부서원들의 부서에 대한 소속감	5.29
PR부서장 특성 (평균 5.18)	부서장의 정책적 역량을 가진 관리자 측면	4.90
	부서장의 프로그램 성과에 대한 책임	5.30
	부서장의 최고경영진에 대한 조언자 역할	5.35
	부서의 독립성 및 부서장의 의사결정기구 참여도	5.17

요 인	문 항	점수
커뮤니케이션 특성 (평균 4.76)	공중들과의 상호 이익적 쌍방향 커뮤니케이션	4.41
	공중들에 대한 일방향적 설득 커뮤니케이션	4.29
	PR부서장의 최고경영진에 대한 커뮤니케이션	5.43
	부서 내 의사소통 시 쌍방향 커뮤니케이션	4.89
	공중과의 쌍방향 커뮤니케이션 프로그램 운용	4.62
	외부 환경에 대한 모니터링	4.93
	공공성과 공익 측면의 PR프로그램	4.81
PR전문가로서 능력 (평균 4.77)	PR부서원들의 PR 업무에 대한 역량	4.98
	PR부서원들의 쌍방향 커뮤니케이션 능력	4.97
	능력 향상을 위한 지속적인 교육과 훈련	4.67
	업무 수행에 대한 자체 평가	4.48
평 점		4.87

각 공공기관 PR부서 근무자의 응답을 분석한 결과 전체 25개 항목에 대해서 각 항목 평균 점수는 3.5점대의 점수를 받고 있다. 이러한 점수를 요인별로 살펴보면 부서장 특성(평균 5.18), 부서 특성(4.88), 조직 특성(평균 4.82)에 대한 점수가 강세이다.

세부 항목 중 평균점 기준으로 상위 점수 5개와 하위

점수 5개의 항목들을 추출하여 이를 우수PR 특성과 비우수PR 특성으로 각각 구분하면 <표 17>과 같다.

<표 17> 공공기관의 우수PR 특성과 비우수PR 특성

우수PR 특성 항목	비우수PR 특성 항목
성별, 출신, 전공 등에 의한 차별 비존재(5.55)	마케팅PR, 명성관리, 대정부관계 등의 기능 통합 수행(3.88)
PR부서장의 최고경영진에 대한 커뮤니케이션(5.43)	전 직원들로부터의 PR업무에 대한 지지(4.18)
최고경영진의 PR부서 및 활동에 대한 관심과 평가(5.36)	공중들에 대한 일방향적 설득 커뮤니케이션(4.29)
부서장의 최고경영진에 대한 조언자 역할(5.35)	공중들과의 상호 이익적 쌍방향 커뮤니케이션(4.41)
부서장의 프로그램 성과에 대한 책임(5.30)	업무 수행에 대한 자체 평가(4.48)

우수PR 특성을 살펴보면, 조직 특성과 부서장 특성이 우수함을 인정받았다. 특히 PR부서 내 성별, 출신, 전공 등에 의한 차별의 부재(5.55), PR부서장의 최고경영진에 대한 커뮤니케이션(5.43), 최고경영진의 PR에 대한 관심과 평가(5.36) 등은 가장 높은 평가를 받았다. 이러한 점은 PR부서가 내부에 차별이 적은 상태로 운영되고 있으며, 최고경영진과 PR부서장 간에는 최고경영진의 PR에 대한 비교적 높은 평가 속에 상호간에 활발한 커뮤니케이션이 이루어지고 있음을 보여주고 있다.

비우수PR 특성을 살펴보면 커뮤니케이션 특성 중 공중에 대한 부분에 대해서 낮은 점수를 기록하고 있다. 특히 마케팅PR, 명성관리, 대정부관계 등의 기능 통합 수행(3.88)이 가장 낮은 수치로 나타난 것은 공공기관에서 PR과 관련된 이들 기능들이 아직도 여러 부서로 나뉘어 분산 수행되고 있음을 의미한다. 대규모 공공기관의 경우, 조직의 기능이 복잡 다양하고 관리의 범위, 공중의 종류도 광범위하여 분산과 집중의 형태로 경영이 이루어질 필요는 있으나, 시장과 국가정책, 소비자에 민감한 공공서비스를 생산하는 공공기관에서 조직의 존립 및 경영 목표와 밀접한 관련이 있는 다양한 전략적 공중에 대한 제반 PR기능들이 통합적으로 수행되지 못할 경우 부문간 혼선 등의 부정적 결과를 초래할 수 있다¹²⁾고 본다.

12) 정부의 유사 사례: 2005년 7월부터 인문보도로 외국인 수산물과 국내 민물양식 송어 등의 말라카이트그린 검출 문제가 사회문제화 된 상황에서 해양수산부, 식품의약품안전청 등이 여타 관계기관과 협의를 통한 의제관리가 전혀 안된 채, 각 기관 입장에서 검출 및 조사결과 발표로 범정부 차원의

또한 전 직원들로부터의 PR업무에 대한 지지(4.18)가 두 번째로 낮은 수치로 나타난 것은 앞서 설명한 최고경영진으로부터의 PR부서에 대한 평가와 직원들로부터의 평가 간에 매우 큰 간격이 있음을 보여주고 있다. PR부서가 속한 직제상 위치가 주는 PR부서장과 최고경영진과의 친밀한 커뮤니케이션 관계와는 달리 PR부서와 여타 부서원과는 상대적으로 친밀도가 낮다는 점을 고려할 수도 있으나, PR부서의 위상이 높아지려면 경영진뿐 아니라 전체 구성원들의 높은 지지가 필요하다는 점을 감안할 때 이 부분을 우수한 PR을 위한 중요 요건으로 적극 고려해야 할 것이다.

그리고 공중들과의 상호 이익적 쌍방향 커뮤니케이션(4.41)이 전체 항목의 평균 수치(4.87)보다도 훨씬 낮게 나타난 것은 우수성 연구에서 공통적으로 제시하고 있는 주요한 시사점인 주요 전략적 공중들과 우호적 관계 형성을 위한 쌍방향 PR커뮤니케이션 활동을 통해 상호의 존관계를 유지하는 것이 성공하는 조직의 특징(Grunig & Grunig, 1992)이란 관점에서 볼 때, 아직 우리의 공공기관들은 다양한 공중을 상대로 우호적 관계 형성을 위한 상호이익 차원의 쌍방향 커뮤니케이션 활동에서 상대적으로 미흡하다는 점을 알 수 있다.

<연구문제 2> 공공기관의 유형에 따른 공공기관 PR부서의 우수PR 특성 차이와 관련, 이 연구문제는 <연구문제 1>에서 도출한 17개 공공기관의 PR커뮤니케이션 활동 특성을 바탕으로 주요한 인구조화적 속성으로 제시하고 있는 공공기관의 3개 유형(공기업 중 SOC 유형, 공기업 중 비SOC 유형, 준정부기관 중 산업진흥 유형)별로 PR의 특성이 어떻게 다르게 나타나는지를 밝히는 것이다.

공공기관의 유형을 연구문제의 변인으로 제시한 것은 <연구문제 2>에서도 밝혔듯이 국가경제 및 산업, 국민생활 측면에서 이들 공공기관의 기능과 역할을 중심으로 구분한 이들 유형에 따라 PR 및 위기관리의 내용이 어떻게 다른가를 살펴보는 것이 유용한 연구가 될 것이라고 보았기 때문이다.

본 연구에서 측정의 독립변인으로 제시한 공공기관의

대체 마련에 혼선 및 국민의 불안을 가중(언론 지적 및 정부 내부 평가).

유형별 분류는 다음 <표 18>과 같다.

<표 18> 공공기관의 유형별 분류

유형	기관
SOC 유형	전력, 주택, 도로, 석유, 수자원, 철도, 토지, 가스, 공항 등
비SOC 유형	석탄, 광업진흥, 관광, 조폐 등
산업진흥 유형	농수산물유통, 무역투자진흥, 농촌 등

자료: 기획예산처(2006).

차이가 있는 항목으로 나타난 7개 항목을 전체 25개 항목의 평균점수 및 유형별 평균점수와 비교하여 <표 19>와 같이 재구성해 보았다.

<표 19> 차이가 나타난 항목별 평균점수 비교

항목	전체평균 점수	기관 유형별 평균 점수		
		SOC	비SOC	산업진흥
PR부서 내 여성 및 신입 직원 능력 활용	4.93	4.58	5.88	6.10
공중들과의 상호 이익적 쌍방향 커뮤니케이션	4.41	4.22	4.88	5.20

항목	전체평균 점수	기관 유형별 평균 점수		
		SOC	비SOC	산업진흥
부서장의 프로그램 성과에 대한 책임	5.30	5.15	5.59	6.20
PR부서 내 의사결정시 낮은 직급 직원의 의견 반영	4.79	4.55	5.35	5.90
PR부서원들의 부서에 대한 소속감	5.29	5.14	5.29	6.20
최고경영진의 PR부서 및 활동에 대한 관심과 평가	5.36	5.10	6.24	6.00
전 직원들로부터의 PR업무에 대한 지지	4.94	4.88	5.12	5.30

<표 19>에서 보는바와 같이 유형별 비교에서 차이가 있는 항목으로 나타난 7개 항목에 대해서 SOC유형은 전체 평균점수보다 모두 낮은 점수를 기록하고, 비SOC 유형 및 산업진흥 유형은 전체 평균점수보다 높은 평균점수를 기록하고 있다. SOC유형의 공공기관들이 위의 7개 문항에서 PR 특성이 약한 것으로 나타났고 비SOC 유형은 1개(최고경영진의 PR부서 및 활동에 대한 관심과 평가)에서 가장 높은 특성을 보였고, 나머지 6개 항목에서는 모두 산업진흥 유형이 가장 우수한 것으로 나타났다(<표 20> 참조).

<표 20> 유형별 공공기관의 우수PR 특성 요약

유형별	해당 공공기관	우수PR 특성
비SOC 유형	석탄, 광업진흥, 관광, 조폐	최고경영진의 PR부서 및 활동에 대한 높은 관심과 평가
산업진흥 유형	농수산물유통, 무역투자진흥, 농촌	<ul style="list-style-type: none"> PR부서 내 여성 및 신입직원 능력 활용 공중들과의 상호 이익적 쌍방향 커뮤니케이션 부서장의 프로그램 성과에 대한 책임 PR부서 내 의사결정 시 낮은 직급 직원의 의견 반영 PR부서원들의 부서에 대한 소속감 전 직원들로부터의 PR업무에 대한 지지
SOC 유형	전력, 주택, 도로, 석유, 수자원, 철도, 토지, 가스, 공항 등	우수PR 특성 미발견

<연구문제 3> 공공기관 PR부서의 위기관리 커뮤니케이션 활동 특성과 관련, 이 연구문제는 주요 위기관리 커뮤니케이션 기능 항목을 적용하여 주요 공공기관 전체의 PR부서가 수행하고 있는 위기관리 커뮤니케이션 활동 특성을 사실적으로 알아보는 것이다. 또한 이 조사를 통해 <연구문제 2>의 독립변인이 되고 있는 공공기관 유형별에 따른 공공기관의 위기관리 커뮤니케이션 활동 특성의 차이도 부수적으로 살펴볼 수 있다.

요인별 문항(21개)의 위기관리 커뮤니케이션 활동 특성을 7점 만점 척도를 기준으로 평균점수를 알아보면 다음 <표 21>과 같다.

<표 21> 공공기관 PR부서의 위기관리 커뮤니케이션 활동 특성(7점 만점)

요 인	문 항	점수
부서 특성 (평균 4.91)	PR부서의 평상시 위기관련 공중과의 커뮤니케이션네트워크 운용	4.87
	PR부서와 위기관련 공중과의 쌍방향적 커뮤니케이션 실시	4.77
	PR부서와 사내 위기 관련부서와 협의·정보 공유 등의 커뮤니케이션	4.94
	PR부서의 위기 징후 탐지 및 모니터링 시스템	4.91
	PR부서의 쟁점 완화 및 리스크 감소 커뮤니케이션 실시	5.06
위기 커뮤니케이션 특성 (평균 5.13)	위기 인지를 위한 최고경영진 보고·설득	5.37
	위기 징후, 상황에 대한 정보 수집 커뮤니케이션 채널	4.96
	수집한 징후, 상황을 최고경영진에게 보고·전파	5.40
	모든 매체에 공평하고 정확한 커뮤니케이션	5.10
	위기 시 관련 정부기관, 공중, 매체에 대한 커뮤니케이션	5.03
	위기형태별 위기대응 커뮤니케이션 전략 선정	4.97
위기 대응 프로그램 특성 (평균 4.73)	위기 시 관련공중과 연락망 유지 및 상황 관련 커뮤니케이션 실시	5.18
	위기 발생 시 PR부서장의 대변인 지정·운용	4.66
	위기 발생 시 위기통제센터 설치 및 미디어 브리핑	4.43
	위기 발생 시 내외 공중, 매체, 기능별 커뮤니케이션 담당자 지정 및 운용	4.79
위기 전·후 대응 특성 (평균 4.83)	부정적 소문 징후를 포착·모니터링 및 보고	4.98
	부정적 소문을 유통시키는 공중, 매체에 대한 대응 커뮤니케이션	4.86
	위기 이후 이미지 회복 커뮤니케이션 수립·실행	4.78
	위기 이후 공중별 맞춤형 후속조치 커뮤니케이션 실시	4.58
	위기 이후 위기 요인 및 관련 징후 모니터링	4.93
위기 이후 공중에게 관련 정보 제공	4.89	
평 점		4.93

요인별 강세를 보면 위기 커뮤니케이션 특성에 대한 점수가 강세이다. 이러한 점은 PR부서가 기본적으로 수행하는 업무인 커뮤니케이션 기능에 대한 비교 우위를 나타내고 있다는 사실을 알 수 있다. 특히 수집한 징후, 상황을 최고경영진에게 보고·전파, 위기 인지를 위한 최고경영진 보고·설득 등은 가장 높은 평가를 받아 위기관리 활동의 중요 기능으로 강조되고 있는 위기 징후의 인지 및 보고·전파가 실제 업무에서도 비중 있게 수행되고 있음을 알 수 있다.

〈표 22〉 평균점수로 알아본 우수·비우수 위기관리 커뮤니케이션 활동 특성(각 5개)

우수 위기관리 커뮤니케이션 활동 특성	비우수 위기관리 커뮤니케이션 활동 특성
수집한 징후, 상황을 최고경영진에게 보고·전파(5.40)	위기 발생 시 위기통제센터 설치 및 미디어 브리핑(4.43)
위기 인지를 위한 최고경영진 보고·설득(5.37)	위기 이후 공중별 맞춤형 후속조치 커뮤니케이션 실시(4.58)
위기 시 관련공중과 연락망 유지 및 상황 관련 커뮤니케이션 실시(5.18)	위기 발생 시 PR부서장의 대변인 지정·운용(4.66)
모든 매체에 공평하고 정확한 커뮤니케이션(5.10)	PR부서와 위기관련 공중과의 쌍방향적 커뮤니케이션 실시(4.77)
PR부서의 쟁점 완화 및 리스크 감소 커뮤니케이션 실시(5.06)	위기 이후 이미지 회복 커뮤니케이션 수립·실행(4.78)

위의 내용을 볼 때 위기 상황과 같은 유사시에 관련되는 공중을 상대로 위기상황 대처를 위한 커뮤니케이션 활동에서 미흡한 항목으로 나타났다는 사실은 우리의 공공기관이 평상시는 물론 위기와 같은 유사시에도 PR의 핵심적인 기능인 관련공중과의 쌍방향 커뮤니케이션 활동이 공통적으로 취약하다는 것을 시사하고 있다고 본다.

〈연구문제 4〉 PR의 우수성에 따른 위기관리 커뮤니케이션 활동 특성의 차이와 관련, 이 문제는 앞의 〈연구문제 1〉과 〈연구문제 3〉의 결과를 종합적으로 분석하여 도출하는 것으로 이 연구의 목적을 이행하기 위한 본론이라고 할 수 있다. 즉, 우수한 PR 특성을 가진 부서가 위기관리 커뮤니케이션 활동도 잘하고 있는 지, 우수한 PR 특성을 가진 부서와 비우수한 PR 특성을 가진 부서의 위기관리 커뮤니케이션 활동 간에는 어떤 차이가 있는지를 규명하는 문제이다.

그 결과 우수PR 집단과 비우수PR 집단 간 평균 점수의 차이가 많이 나는 문항은 우수PR 집단의 우수한 위기관리 커뮤니케이션 활동 특성이라고 볼 수 있겠다.

〈표 23〉 우수·비우수PR 집단 간 평균점수 차이가 나는 위기관리 커뮤니케이션 활동 특성

평균점수 차이가 큰 문항 (우수PR 집단의 위기관리 커뮤니케이션 특성)	평균 점수 차이가 작은 문항 (우수PR 집단과 비우수PR 집단 간 차이 없음)
모든 매체에 공평하고 정확한 커뮤니케이션	위기 이후 위기 요인 및 관련 징후 모니터링
부정적 소문 징후를 포착·모니터링 및 보고	위기 발생 시 내외 공중, 매체, 기능별 커뮤니케이션 담당자 지정 및 운용
PR부서와 위기관련 공중과의 쌍방향적 커뮤니케이션 실시	PR부서의 위기 징후 탐지 및 모니터링 시스템
위기 시 관련 정부기관, 공중, 매체에 대한 커뮤니케이션	위기 이후 이미지 회복 커뮤니케이션 수립·실행
위기 시 관련공중과 연락망 유지 및 상황 관련 커뮤니케이션 실시	위기 이후 공중별 맞춤형 후속조치 커뮤니케이션 실시

평균점수 차이가 큰 문항들은 반대로 우수PR 집단과 비우수PR 집단 간에 큰 차이를 보이는 특성으로서, 이른바 우수PR 집단의 위기관리 커뮤니케이션 강점이라고 할 수 있다. 이 집단에서 보이고 있는 강점들은 주로 위기 커뮤니케이션 특성들로 모든 매체에 공평하고 정확한 커뮤니케이션, 부정적 소문 징후를 포착·모니터링 및 보고하는 체계, PR부서와 위기관련 공중과의 쌍방향적 커뮤니케이션, 위기 시 관련 정부기관, 공중, 매체에 대한 커뮤니케이션 등이다.

〈연구문제 5〉 위기관리 역점 분야별 공공기관 위기관리 커뮤니케이션 활동 특성의 차이와 관련, 이 문제는 〈연구문제 3〉에서 도출한 17개 공공기관 PR부서의 위기관리 커뮤니케이션 활동을 바탕으로 주요한 인구나 사회학적 속성으로 제시하고 있는 공공기관의 위기관리 역점 분야(3)별로 위기관리 커뮤니케이션 활동 특성에서 어떤 차이가 나타나는가를 밝히는 것이다.

측정을 위해 각 공공기관에서 역점을 두고 있는 5개의 위기관리 분야(자연재난, 인위적 재난, 경영 위험, 갈등, 커뮤니케이션 위기)를 독립변인으로, 위기관리 커뮤니케이션 활동 특성을 종속변인으로 하여 역점 분야별 위기관리 커뮤니케이션 활동의 특성을 알아보았다.

13) ‘공공기관위기관리지침’은 해당 공공기관이 관리해야 할 위기 분야로 경영 위험, 재난, 갈등, 커뮤니케이션 위기 등 4대 분야를 규정하고 있으며, 연구에서는 재난을 자연재난과 인위적 재난으로 구분하여 측정.

분야별 활동 상위 특성을 역점 분야별로 공통적 우수 특성과 분야별 특이 우수 특성으로 나누어 정리하면 <표 24>와 같다.

<표 24> 역점 분야별 우수 위기관리 커뮤니케이션 특성 요약

분야별	공통적 우수 특성	분야별 특이 우수 특성
자연재난	<ul style="list-style-type: none"> • 위기 시 PR부서의 위기 PR커뮤니케이션 업무 • PR부서의 쟁점 완화 및 리스크 감소 커뮤니케이션 실시 • 위기 징후에 대한 최고경영진 보고·선포 • 수집한 징후, 상황을 최고경영진에게 보고·전파 	모든 매체에 공평하고 정확한 커뮤니케이션
인위적 재난		위기 시 관련 정부기관, 공중, 매체에 대한 커뮤니케이션
경영 위험		부정적 소문 징후를 포착 · 모니터링 및 보고
갈등		위기 이후 이미지 회복 커뮤니케이션 계획 수립 · 실행
커뮤니케이션 위기		PR부서와 사내 위기관련 부서와 협의·정보 공유 등의 커뮤니케이션

<표 24>를 통해 역점을 두고 있는 위기관리 분야별로 위기관리 커뮤니케이션 활동의 특성에는 어느 정도 차이가 있는 것을 알 수 있었다.

<연구문제 6> 위기경험 분야별 공공기관 위기관리 커뮤니케이션 활동 특성의 차이와 관련, 이 문제는 <연구문제 3>에서 도출한 17개 공공기관 PR부서의 위기관리 커뮤니케이션 활동 특성을 바탕으로, 주요 인구사회학적 속성으로 제시하고 있는 공공기관의 위기경험 분야⁴⁾별로 위기관리 커뮤니케이션 활동의 차이가 어떤지를 밝히는 문제이다. 공공기관이 경험한 위기 분야별로 그 공공기관의 위기관리 커뮤니케이션 활동 특성에 어떠한 차이가 있을 것이라는 가정에서 설정한 문제로서 연구결과 나타난 특성은 아래와 같다.

14) <연구문제 5>의 분야와 동일하게 설정.

<표 25> 위기경험 분야별 위기관리 커뮤니케이션 활동 상위 특성(각 분야별 5개)

경험 분야	위기관리 커뮤니케이션 활동 상위 특성	평균 점수
자연 재난	13. 모든 매체에 공평하고 정확한 커뮤니케이션	5.29
	9. 수집한 징후, 상황을 최고경영진에게 보고·전파	5.25
	4. 위기 시 PR부서의 위기 PR커뮤니케이션 업무	5.17
	7. 위기 징후에 대한 최고경영진 보고·설득	5.17
인위적 재난 (안전사고 포함)	14. 위기 시 관련 정부기관, 공중, 매체에 대한 커뮤니케이션	5.17
	9. 수집한 징후, 상황을 최고경영진에게 보고·전파	5.34
	7. 위기 징후에 대한 최고경영진 보고·설득	5.28
	6. PR부서의 쟁점 완화 및 리스크 감소 커뮤니케이션 실시	5.06
	4. 위기 시 PR부서의 위기 PR커뮤니케이션 업무	4.97
경영 위험 (재무적/비재무적 위험 포함)	18. 위기 이후 이미지 회복 커뮤니케이션 수립·실행	4.97
	7. 위기 징후에 대한 최고경영진 보고·설득	5.54
	9. 수집한 징후, 상황을 최고경영진에게 보고·전파	5.50
	16. 부정적 소문 징후를 포착·모니터링 및 보고	5.38
	4. 위기 시 PR부서의 위기 PR커뮤니케이션 업무	5.38
갈등	6. PR부서의 쟁점 완화 및 리스크 감소 커뮤니케이션 실시	5.15
	9. 수집한 징후, 상황을 최고경영진에게 보고·전파	5.71
	7. 위기 징후에 대한 최고경영진 보고·설득	5.57
	17. 부정적 소문을 유통시키는 공중, 매체에 대한 대응 커뮤니케이션	5.57
	16. 부정적 소문 징후를 포착·모니터링 및 보고	5.29
커뮤니케이션 (홍보) 위기	4. 위기 시 PR부서의 위기 PR커뮤니케이션 업무	5.29
	7. 위기 징후에 대한 최고경영진 보고·설득	5.75
	6. PR부서의 쟁점 완화 및 리스크 감소 커뮤니케이션 실시	5.75
	13. 모든 매체에 공평하고 정확한 커뮤니케이션	5.69
	9. 수집한 징후, 상황을 최고경영진에게 보고·전파	5.63
	4. 위기 시 PR부서의 위기 PR커뮤니케이션 업무	5.63

2. 결론

연구결과, 먼저 주요 공공기관에서도 각종 우수성 연구에서 주장하고 있는 우수PR 특성들이 그 수준은 다양하지만 대부분 나타나고 있음을 알 수 있었다.

연구문제별 결과를 요약해보면, 먼저, <연구문제 1>에서는 일련의 우수성 연구에서 제시된 10개의 특성을 중심으로 구성된 설문문항의 특성들이 대부분 우리나라의 주요 공공기관에서도 폭넓게 나타나고 있음을 설명한 바 있다.

<연구문제 2>에서 공공기관의 유형별로 공공기관 PR부서의 우수PR 특성 차이를 살펴 본 결과, 가장 많은 기관이 포함되어 있는 SOC 유형에서는 우수PR 특성이 거의 나타나지 않았으며, 대부분의 우수PR 특성은 비SOC 유형과 산업진흥 유형에서 나타났다. 특히 산업진흥 유형은 우수PR 특성 상위 7개가 다 나타나 우수PR 특성을 가장 많이 보유한 집단임을 알 수 있었다.

<연구문제 3>에서 공공기관 PR부서의 위기관리 커뮤니케이션 활동 특성에 관한 연구 결과, 우수한 위기관리 커뮤니케이션 활동 특성으로 위기 징후 및 상황의 보고·전파, 위기 인지를 위한보고·설득 등 커뮤니케이션 특성 요인들이 강점으로 나타났고, 위기통제센터 설치 및 미디어 브리핑, 위기 이후 공중별 맞춤형 후속조치 커뮤니케이션, 위기 관련 공중과의 쌍방향 커뮤니케이션 등 부분에서는 우수성이 약한 것으로 나타났다.

<연구문제 4>에서 우수PR 특성을 가진 PR부서와 비우수한 PR특성을 가진 부서 간에 위기관리 커뮤니케이션 활동 특성에 차이가 나타나는지를 연구한 결과, 우수PR 특성을 가진 집단과 비우수한 PR 특성을 가진 집단 간에 위기관리 커뮤니케이션 활동의 특성에서 분명한 차이가 나타나고 있다. 특히 PR의 핵심적 기능인 공중과의 쌍방향 커뮤니케이션은 일반적인 PR활동이나 위기PR 활동에서 공통적으로 나타나는 우수성 요인이었다. 따라서 쌍방향 커뮤니케이션 요인은 우수한 PR특성을 가진 부서와 비우수한 부서 간의 위기관리 커뮤니케이션 활동 특성의 차이를 가장 명확하게 나타내는 특성이라고 할 수 있다.

<연구문제 5>에서 공공기관의 위기관리 역점 분야별로 위기관리 커뮤니케이션 활동 특성 간에 차이가 나타나는지를 연구한 결과, 독립변인으로 제시한 5개 위기관리 역점 분야에서 공통적인 위기관리 커뮤니케이션 활동 특성과 함께 역점 분야별로 특징적인 우수한 위기관리 커뮤니케이션 활동 특성이 상이하게 나타나 역점 분야별로 위기관리 커뮤니케이션 활동 특성 간에는 차이가 있

는 것으로 나타났다.

이러한 사실은 각 공공기관이 관리하는 위기 분야 및 유형별로 공통적인 위기관리 커뮤니케이션 기능의 수행과 함께 그 역점 분야에 적합한 위기관리 체계를 구축·운영하고 있음을 알 수 있다.

<연구문제 6>에서 공공기관의 위기경험 분야별로 위기관리 커뮤니케이션 활동 특성 간에 차이가 나타나는지를 알아보는 연구 결과, 독립변인으로 제시한 5개의 위기경험 분야에서 공통적인 위기관리 커뮤니케이션 활동 특성과 함께 위기경험별로 상이한 특성도 나타났다. 여기서 나타난 공통적인 특성은 공공기관들은 위기 경험을 위기관리 체계 구축 및 활동에 반영하여 각기 특색있는 위기관리 활동을 수행하고 있음을 알 수 있다.

이상과 같은 연구를 통해 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있었다. 먼저, 주요 공공기관들이 국제적으로 적용되고 우리 민간기업에서도 그 적용 가능성이 입증된 우수성 연구 상의 우수PR 특성을 보유하고 있다는 점이다.

다음으로 우수PR 특성을 가진 부서와 비우수PR 특성을 가진 부서 간에 위기관리 커뮤니케이션 활동의 우수성 내용과 수준에서 차이가 있고, 특히 우수한 PR 특성을 가진 부서가 PR 및 위기관리의 핵심적 요인인 공중과의 쌍방향 커뮤니케이션 능력에서 비교적 강한 우수성을 보유하고 있어, 우수한 PR부서가 곧 우수한 위기관리 활동을 할 수 있다는 점을 간접적으로 의미한다고 하겠다.

세 번째는 공공기관의 위기관리 커뮤니케이션 활동이 위기관리 역점 분야 및 위기 경험 분야별로 차이가 있다는 결과를 토대로, 중점 관리하거나 경험 또는 직면하는 위기관리 분야 및 위기유형에 맞게 우수한 위기관리 커뮤니케이션 활동 특성을 강화시켜 나갈 필요가 있다는 점이다. 관리해야 할 위기 유형이나 분야에 적합하지 않는 위기관리 커뮤니케이션 체계 및 활동은 오히려 조직의 한정된 자원과 역량을 필요한 곳에 집중시킬 수 없는 현상을 초래하여, 결국 해당 공공기관의 위기관리 활동이 비효율적으로 수행될 가능성이 있기 때문이다⁵⁾.

15) 이러한 점 때문에 해당 공공기관은 「공공기관위기관리지침」에 따른 위기관리체계 구축에 앞서 2007년 8~9월 간 각 공공기관로 관리해야 할 위기 유형을 선정하고, 이 유형을 관리할 수 있는 위기관리 체계 및 역량의 수준을 자체 진단하였으며, 이 결과를 토대로 해당 유형 관리에 적합한 체계 구축 및 역량 확보에 착수.

3. 분야별 위기관리 커뮤니케이션 활동 중점모델

앞에서 설명한 연구결과와 시사점을 바탕으로, 본 연구자는 공공기관의 위기관리 능력 향상과 효율적인 위기관리 활동을 통해 조직의 존립 및 목표 달성, 나아가 국가의 효율적인 위기관리에 기여한다는 차원에서 <표 26>과 같이 우리나라 공공기관 위기관리 커뮤니케이션 활동의 중점모델을 제시하고자 한다. 그 이유는 연구결과 및 실무경험을 토대로 위기관리에 있어 가장 중요한 것은 조직의 위기관리 역점 및 위기경험 분야 등에 적합한 맞춤형 위기관리 커뮤니케이션 체계 및 활동이라고 생각하기 때문이다.

여기에서 제시하는 모델은 연구 과정에서 요인 분석을 통해 분류한 위기관리 커뮤니케이션 활동 특성과, 위기관리와 관련하여 변인으로 제시한 위기관리 역점 및 위기경험 분야를 종합적으로 분석하여 구성하였다.

<표 26> 분야별 위기관리 커뮤니케이션 활동 중점모델의 내역

역점 분야	공통 중점	분야별 중점
자연재난		<ul style="list-style-type: none"> 모든 매체에 공평하고 정확한 커뮤니케이션 실시 PR부서와 사내 위기 관련 부서 간 협의·정보 공유 등의 커뮤니케이션
인위적 재난	<ul style="list-style-type: none"> PR부서의 쟁점 완화 및 리스크 감소 커뮤니케이션 실시 수집한 징후의 최고경영진 보고·전파 	<ul style="list-style-type: none"> 위기 시 관련 정부기관, 공중, 매체에 대한 커뮤니케이션 실시 위기 이후 이미지 회복 커뮤니케이션 계획 수립·실행
경영 위험	<ul style="list-style-type: none"> 위기 인지를 위한 위기 징후의 최고경영진 보고·설득 	<ul style="list-style-type: none"> 부정적 소문 징후를 포착·모니터링 및 보고
갈 등	<ul style="list-style-type: none"> 위기 시 위기대응 커뮤니케이션 전략 수립·실행 	<ul style="list-style-type: none"> 위기 이후 이미지 회복 커뮤니케이션 계획 수립·실행 부정적 소문에 대한 대응 커뮤니케이션 실시
커뮤니케이션 위기		<ul style="list-style-type: none"> PR부서와 사내 위기 관련 부서 간 협의·정보 공유 등의 커뮤니케이션 모든 매체에 공평하고 정확한 커뮤니케이션

이 모델은 <연구문제 5> 위기관리 역점 분야별, <연구문제 6> 위기경험 분야별 위기관리 커뮤니케이션 활동 특성을 통합하여 공통적으로 중점 수행해야 할 위기

관리 커뮤니케이션 활동과 각 분야별로 중점 수행해야 할 최소한의 위기관리 활동 내용들을 간단하게 구분하여 재구성해 보았다.

이 모델은 기본적으로 조직의 위기관리 활동은 그 조직이 역점을 두고 있는 위기 분야 또는 유형, 경험한 바가 있는 분야 또는 유형과 매우 중요한 연관이 있고 사실 그렇게 할 때 보다 효율적인 위기관리가 가능하다는 판단에서 시작되었으며, 연구결과로 나타난 내용들을 새로운 틀에 압축, 재구성한 실용적인 모델이다.

<참고문헌>

- ▷ 국가안전보장회의(NSC)사무처. 2007a. 국가위기관리기본지침.
- ▷ 국가안전보장회의(NSC)사무처. 2007b. 공공기관위기관리지침.
- ▷ 김영욱. 2002. 위기관리의 이해. 서울: 책과 길.
- ▷ 김영욱. 2003. PR커뮤니케이션. 서울: 이화여자대학교.
- ▷ 삼성경제연구소. 1995. 기업의 위기관리. 서울: 삼성경제연구소.
- ▷ 삼성경제연구소. 1996. 대형사고와 기업의 위기관리. 서울: 삼성경제연구소.
- ▷ 정부혁신지방분권위원회 · 기획예산처. 2006. 공공기관 지배구조 혁신방안.
- ▷ 최윤희. 2006. 현대 PR론. 서울: 나남출판사.
- ▷ 김영욱 · 한은경 · 박종민. 2004. 기업 PR 담당자의 위상과 활동 인식이 수행 평가에 미치는 영향 - '우수 이론' 변수를 중심으로. 홍보학 연구. 8(2): 1-24.
- ▷ 김윤아. 2003. 우수이론을 바탕으로 탐색한 국내기업 PR부서의 업무수행 현황 및 문제점. 서강대학교 영상대학원 석사학위논문.
- ▷ 김희문. 2006. 우수이론을 바탕으로 탐색한 공공기관 PR 효율화 방안 연구: 홍보 우수조직 평가모델을 중심으로. 서강대 언론대학원 석사학위논문.
- ▷ 박종민. 2001. 한국 홍보 실무자들의 전문성 기준 연구 - 정부와 조직 PR 실무자의 상호 지향성 중심으로. 한국언론학회 학술대회 발표문.
- ▷ 백진숙. 2006. 부처 위기관리 담당자들의 위기관리 커뮤니케이션 능력 향상 방안에 관한 정책연구. 국가안전보장회의(NSC)사무처 정책연구 보고서.
- ▷ 신호창 · 손경수. 2001. 우수 홍보조직 평가모델과 한국 기업 홍보조직 진단. 홍보학 연구. 5(1): 175-205.
- ▷ 유중숙. 2006. 위기관리 커뮤니케이션. 국가안전보장회의(NSC)사무처 정책연구보고서.
- ▷ 이재은. 2000. 한국의 위기관리정책에 관한 연구 - 집행구조의 다조직적 관계 분석을 중심으로. 연세대학교 대학원 행정학과 박사학위논문.
- ▷ 이재은 외. 2006. 미래 포괄적 안보 환경에 적합한 국가 위기관리 체계 구축 방안. 위기관리 이론과 실천 · 충북대 국가위기관리연구소.
- ▷ 차희원 · 김영욱. 2004. 조직상황 요인 및 위기관리 인식요인이 위기관리 PR전략의 수용에 미치는 영향 연구. 광고연구. 63: 241-272.
- ▷ Coombs, T.. 1998. An analytic framework for crisis situations : Better responses from a better understanding of the situation. *Journal of Public Relations Research*. 10: 177-191.
- ▷ Dozier · Grunig. 1995. *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- ▷ Grunig, J. E., & Grunig, L. A.. 1992. Models of Public Relations and Communication. in J. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communications management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- ▷ Grunig, J. E. & Hunt, T.. 1984. *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- ▷ Fearn Banks, K.. 2005. Crisis Management PR Communication; 최양호 · 이명천 역. 2005. 서울: 커뮤니케이션스북스.
- ▷ McCarthy, M. P. & Flynn, T.. 2005. RISK; 윤영섭 역. 2005. 서울: KPMG.
- ▷ Mitroff, I. I.. 2006. Crisis Leadership: Planning for the Unthinkable; 씨알인스 역. 2006. 서울: 범한서적(주).
- ▷ Yunna Rhee. 2002. Global Public Relations: A Cross-culture study of the excellence theory in south korea. *Journal of Public Relations Research*. 14(3): 159-184.

安喆鉉: 경희대학교에서 언론학박사 학위를 취득(논문: 공공기관의 PR 특성과 위기관리 현황 연구: 우수성 연구의 적용, 2008)하고 2008년 6월 현재 대통령실 위기정보상황팀 부팀장(국장)으로 재직 중이다. 국가정보원, 한국위기관리센터, 국가안보전략연구소, 청와대 국가안전보장회의(NSC) 사무처 위기관리센터에서 위기관리 관련 업무를 담당하였다. 주요 관심 분야는 위기관리 체계의 구축 및 운영 등이다. 주요 논문으로는 “국가 위기관리 정책의 영역별 상대적 중요도 분석: AHP 기법을 이용한 우선순위 측정을 중심으로(2007)”, 주요 저서는 “정보위기관리론(2004, 공저)” 등이 있다.