

경영정보학연구
제4권 1호
1994년 6월

우리나라에서의 집단의사결정의 특성에 관한 탐색적 연구¹⁾

정인근²⁾, 윤종옥³⁾, 서원옥⁴⁾

An Exploratory Study on the Characteristics of Group Decision Making in Korea

In spite of the importance of group decision making in corporations and recent active research efforts in group decision support systems in the U.S., few studies have been done in the area of group decision making in Korea. There is an urgent need to understand the behavior and peculiar characteristics of group decision making in Korea before we initiate any research in developing computer systems to help group decision making. This study proposes a model for group decision making based on the literature survey and empirical studies have been conducted using the model. Although this study is exploratory in nature, tentative hypotheses are given for future research in group decision making.

1) 이 논문은 1993년 체신부, 한국전기통신공사의 후원으로 이루어졌음.

2) 한국외국어대학교 경영정보대학원 교수

3) 인하대학교 경영학과 박사과정

4) 한국외국어대학교 경영정보대학원 석사과정

I. 서 론

조직의 환경이 급변하고 불확실성이 증가됨에 따라 조직의 모든 계층과 기능분야에서 의사결정의 신속성, 정확성 및 구성원의 수용성 등과 관련하여 의사결정의 효율과 효과를 증진하는데 관심이 집중되고 있다 [Gallupe et al., 1988 ; Zigurs et al., 1988].

의사결정에 관한 연구는 크게 개인 의사결정과 집단 의사결정으로 구분된다. 개인 의사결정은 개인을 분석단위로 하는 심리학 분야에서 인간의 정보처리 과정 등에 대한 연구를 중심으로 이루어져 온 반면, 집단 의사결정은 조직론 분야에서 커뮤니케이션과 리더쉽, 집단역학 등에 대한 연구가 중심이 되어왔다[Nunamaker et al., 1989].

개인 의사결정은 제한적 합리성(bounded rationality), 접근할 수 있는 정보의 수와 양에서의 한계성, 그리고 이를 체계적으로 활용할 수 있는 인간의 지적 제약성 등의 약점을 지니고 있다. 따라서 집단 의사결정은 개인 의사결정의 문제를 해소하는 방안으로서 중요한 연구과제가 되고 있다. 실제로 복잡다기하며 급변하는 현대의 조직환경은 의사결정에 있어서 개인에 의한 단독 의사결정보다는 많은 사람들의 다양한 정보와 전문지식을 활용하여 합의에 도달하는 집단 의사결정 형태를 선호하게 한다. 일반적으로 경영자들은 근무시간의 25% - 50%를 회의를 통한 의사소통에 할애한다고 알려져 있다[Mintzberg, 1976]. 따라서 집단의사결

정은 조직에서의 의사소통에서 매우 중요한 부분이며 효율적, 효과적 집단의사결정은 조직의 경쟁력에도 영향을 미치게 된다.

이와 같은 집단의사결정에서는 유용한 정보의 교환이 이루어지고 의견이 조정되며, 새로운 아이디어가 발굴되는 등 긍정적 효과가 있는 반면에, 회의가 장시간 계속되어 비효율적이거나, 영향력을 발휘하는 사람에 의해 회의가 주도되거나 하는 등의 여유가지 역기능도 나타난다. 따라서 집단의사결정에서는 집단의사결정의 성과를 높이는 동시에 역기능을 최소화하기 위한 조치가 필요하며 이에 대한 연구가 부분적으로 수행되어 왔다. 즉, 집단의 구성, 의사결정 과정, 집단의 성격 등에 관한 연구가 그것이고, 최근에는 컴퓨터 시스템을 활용한 집단의사결정지원시스템(Group Decision Support System ; GDSS)에 대한 연구가 미국을 중심으로 수행되고 있다.

집단의사결정에 관한 초기의 연구는 주로 컴퓨터의 지원을 받는 집단과 지원을 받지 않는 집단의 효과를 연구하는 실험적 연구(experimental research)에 집중되었으나 [Beauclair, 1987 ; Turoff & Hiltz, 1982 ; Lewis, 1982 ; Steeb & Johnson, 1981], 최근의 연구동향은 집단의사결정 자체의 효과를 연구하는 방향으로 나아가고 있다. 예를 들면, Zigurs et al.[1988]은 집단의사결정지원 시스템을 이용하는 집단이 구성원간의 '영향력 형태'에 미치는 영향을 연구했으며, Connolly et al.[1990]은 GDSS 사용시 집단

구성원간의 평가방식과 익명식 커뮤니케이션의 영향력을 연구하고 있고, Sambamurthy[1989]는 익명식 의견교환과 표결기능만을 가진 Level I GDSS와 이에 의사결정 지원모델 또는 수학적 기법을 추가한 Level II GDSS를 이용한 각 집단의 성과를 비교 연구하고 있다.

그러나 계속되는 연구에도 불구하고 GDSS의 효과에 대해서는 의문이 제기되고 있고 연구결과도 일관성이 결여되어 있을 뿐만 아니라[Srinivassan et al., 1991; Gallupe et al., 1988], 이러한 연구는 대부분 미국 및 유럽의 기업들에서 행해지고 있는 의사결정 환경하에서 얻어진 결과이기 때문에, 국내의 의사결정 환경에서도 일관된 결과를 얻을 수 있을지는 의문이다.

우리나라에서도 최근에는 조직내에서 또는 조직간의 의사소통에 E-mail, 원격화상회의 등의 정보통신을 활용하는 예가 증가하고 있다. 이에 따라 집단 의사결정에 있어서도 얼굴을 맞대고 하는 전통적인 회의의 대안으로 정보통신을 활용하는 의사소통 방법이 증가할 것으로 보인다. 그러나 우리나라에서는 아직 집단의사결정의 형태나 현황에 관한 연구가 이루어지지 않고 있어 집단의사결정에 관한 포괄적이고 서술적인 실증연구가 우선 수행될 필요가 있다. 이에 본 연구에서는 미국 등에서 수행하고 있는 GDSS 연구의 전단계로서 우리나라의 독특한 문화환경에서의 집단의사결정의 특성과 집단의사결정에 따르는 역기능을 실증적으

로 파악하고자 한다. 즉, 집단의 구성과 규모, 집단의 웅집력, 리더의 기능, 집단의사 결정의 성과 등에 관한 연구를 통하여 우리나라에서의 집단의사결정환경 또는 문화를 규명하고자 한다. 또한 각 집단이 의사소통 방법으로 정보통신을 활용하는데 따른 의사 결정 성과를 비교함으로써 집단의사결정의 역기능을 해소하고 국내기업의 집단의사결정을 지원하기 위한 정보기술의 적용방식을 모색해 보고자 한다.

II. 의사결정에 관한 고찰

1. 의사결정의 정의 및 분류

의사결정은 전통적 관리이론에서도 인식되어 왔지만, 그것이 본격적으로 논의되기 시작한 것은 Barnard에서 비롯되어 이후 현대의 조직 및 관리이론에서 의사결정은 중심적인 위치를 차지하게 되었다. 의사결정은 관리기능의 가장 중요한 속성으로 의사결정의 본질을 이해하지 않고서는 관리기능을 수행하기가 어려운 것이 사실이다. 왜냐하면 한정된 자원을 가지고, 그 이용 기회를 찾아내는 관리자의 능력은 제한적일 수 밖에 없으나 관리의 성과는 조직의 목표 달성을 위해 어떤 자원을 얼마나 어떻게 이용하였는가 하는 의사결정결과의 관점에서 평가될 수 있기 때문이다.

의사결정이란 이용가능한 대안들 중에서

합리적 선택을 행하는 것이며[Barnard, 1938 ; Luthans, 1977], 하나의 관리기능과 다른 관리기능을 통합·연결해 주는 과정이다. 동시에 관리자 또는 조직 단위의 의사 결정은 독립적으로 행해지는 것이 아니며, 조직 전체의 시스템 속에서 상호 관련되어 이루어지는 것이다.

조직에서의 의사결정에는 많은 형태가 있지만 개인적/조직적 의사결정, 기본적/일상적 의사결정, 정형적/비정형적 의사결정, 그리고 확실성/불확실성하의 의사결정 등으로 분류된다.

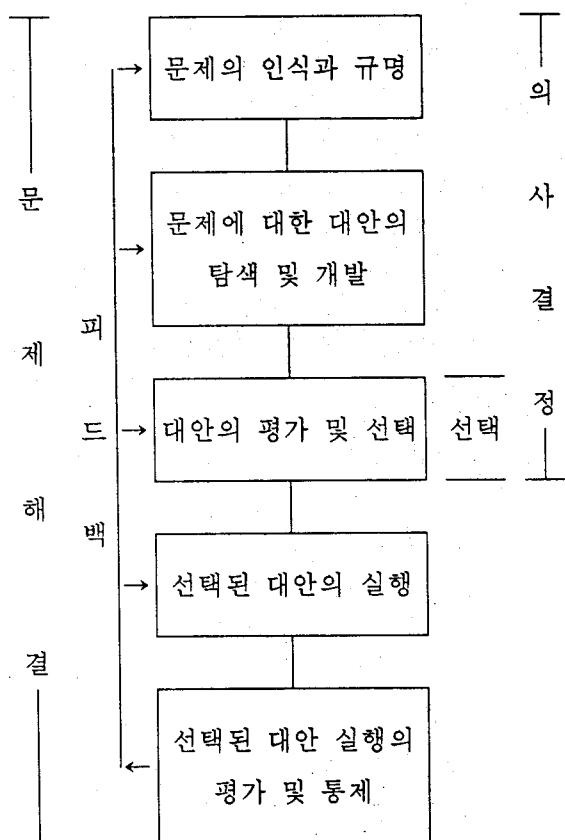
2. 의사결정 과정

의사결정은 정적인 활동이 아니라 일련의 활동이 연속해서 이루어지는 과정으로 구성되어 있다. 합리적인 의사결정 과정에 대한 인식 부족과 의사결정 기법에 대한 지식 및 경험의 미흡 등은 조직의 의사결정 및 성과에 비효율성을 초래하기 때문에 먼저 의사결정의 과정에 대한 이해가 필요하다.

Dewey[1933]는 의사결정 과정을 3단계로 나누어 설명하고 있다. 첫째 단계는 의견의 충돌 및 상쇄 단계이고, 둘째 단계는 여러가지의 주장들에 대한 정리 단계이며, 마지막 단계는 준수해야 할 규칙으로서의 최적해(해결책)의 선정과 종결과정이 포함

된다고 하였다. Simon[1961]도 역시 의사 결정 과정을 3단계로 나누고 있는데, 1단계는 탐색활동 단계(intelligence)이고, 2단계는 설계 단계(design), 그리고 3단계는 선택 단계(choice)로 각각 구분하고 있다.

Mintzberg et al.[1976]은 실제 조직에서 일어나는 의사결정 과정을 실증적으로 연구하여 <그림 1>과 같이 3단계로 의사결정 과정을 도식화 하였다.



<그림 1> 의사결정 모델

III. 집단의사결정

1. 집단의 정의 및 분류

경영활동을 수행하는데 있어서는 개인보다 집단의 힘을 빌림으로써 보다 능률적으로 목표에 도달할 수 있는 경우가 많기 때문에, 조직관리에 있어서 집단(group)에 의한 관리가 필요해진다. 이 경우 집단이 가지는 본질은 무엇인가? 집단은 ‘공통의 목적을 달성하기 위해 서로 상호작용을 하는 2인 이상의 상호의존적인 모임’이라고 정의된다[Szilagyi & Wallace, 1983].

집단에 있어서는 집단의식을 중심으로 수렴되는 성원간의 집단응집력이 무엇보다 필요하다[Hicks, 1972]. 그리고 집단의식 속에는 감정의 공유(shared sentiments), 공통적인 태도(common attitudes), 공통 목표(common goals)가 포함되어야 한다[Deese, 1964].

집단은 공식적 권한 유무에 따라 분류하거나 집단구성원의 성격에 따라 분류하는 것이 일반적이다. 공식적 권한의 유무에 따른 분류에는 공식적/비공식적 집단이 있으며, 집단구성원의 성격에 따른 유형에는 무관심 집단(apathetic group), 변덕스러운 집단(erratic group), 전략적 집단(strategic group), 보수적 집단(conservative group) 등이 있다.

2. 집단의사결정의 개념 및 특징

개인이 의사결정을 하는 것처럼 집단도 당면한 문제해결을 위하여 팀 노력(team effort)을 통한 집단의사결정을 행한다. 이러한 집단적 방법의 도입은 집단 의사결정이 개인 의사결정보다 우월하다는 가정에 입각하고 있다. 대부분 조직에서는 대규모 프로젝트에 대한 계획이나 결정을 할 때 위원회나 여러 형태의 회합을 이용하고 있다.

집단의사결정은 정확성, 판단력과 문제해결, 창의성, 위험부담 등에 있어서 여러 상황 요인에 따라 문제해결시 순기능으로 작용하기도 하며, 역기능을 표출하기도 한다[Nemeth, 1986 ; Maier, 1980].

2.1 집단의사결정의 순기능

집단의사결정의 순기능으로는 첫째 시너지(synergy) 효과를 들 수 있다. 집단구성원들이 서로 다른 정보나 기술을 소유하고 활용함으로써 보다 다양한 각도에서 정보를 이용할 수 있으므로 더 나은 의사결정을 가능하게 한다. 따라서 집단의 의사결정이 오류를 범할 가능성이 적으며, Shaw[1932]에 의하면 논리나 판단 문제에서 집단의 문제 해결 능력이 개인의 5-6배나 된다고 한다. 둘째, 학습(learning)효과로서 집단구성원 중 보다 우수한 구성원을 모방하고 학습함으로써 집단의 성과를 개선시킬 수 있다. 세째, 다양한 시각을 통하여 개인의사결정 보다 객관적인 평가가 가능하여 성원간의

성과 및 만족도를 높일 수 있다. 이 경우 의사결정 문제가 비정형적일 때 그 효과가 더 크게 나타날 수 있다. 네째, 동기부여의 역할을 한다. 즉 개인이 집단의 일원으로서 작업하는 것은 개인이 보다 나은 업무를 수행하도록 개인에게 용기를 북돋워 주는 역할을 한다[Gallupe et al., 1991 ; Manners, 1975 ; Robbins, 1989].

2.2 집단의사결정의 역기능

집단의사결정 시 순기능 뿐만 아니라 여러 가지 문제가 발생할 수 있는데 다음은 그 대표적인 역기능들이다[Gallupe et al., 1991 ; Manners, 1975 ; Robbins, 1989].

첫째, 많은 경우 불필요한 시간이 소모된다. 즉 집단을 소집하고, 구성원들의 발표시간을 조정하는 등의 이유로 인하여 개인의 의사결정 시 보다 많은 시간이 소비된다. 둘째, 집단의사결정 시 상대방의 의견을 듣고 있는 동안에는 이에 집중하기 때문에 자신의 아이디어가 떠오르지 않는 경우가 발생할 수도 있다. 세째, 의견대립 시 자신이 발표할 의견에 집착하여 새로운 사고를 하지 못하는 경우가 발생할 수 있다. 네째, 어려운 문제에 봉착했을 때 다른 구성원에게 문제해결을 미루는 경우가 발생한다. 다섯째, 소수지배(특히 지위에 따른)에 의하여 소수구성원이 비생산적인 태도로 회의를 주도하는 경우도 발생할 수 있다. 여섯째, 상대방의 의견을 비평하기보다는 추종하여 집단에 대한 소속감을 느끼려 하는 경향을 보이거나 동

조압력에 피동적으로 대응하게 된다. 일곱째, 의사결정자의 수가 다수이므로 책임의 소재가 분산되고 개인이 의사결정 결과에 책임의식을 갖지 않을 뿐만 아니라 책임을 지우기도 어렵다. 또한 이와 같은 이유 때문에 집단이 개인보다 오히려 더 위험부담이 큰 의사결정을 하게 될 가능성이 크다[Stoner, 1961].

3. 집단의사결정의 주요 기법

효과적 집단의사결정을 위하여 여러 형태의 집단 또는 집단의사결정 기법이 제안되어 사용되고 있다. 구성원 상호간에 토의를 하면서 의사결정을 내리게 되는 집단의사결정의 대표적인 예는 우리가 자주 접하고 있는 위원회라고 할 수 있다. 위원회는 매우 오래된 집단의사결정 기법으로서 오늘날에도 널리 활용되고 있는 방법이다. 공식적인 의사결정 기법으로서의 위원회는 상호작용 기법에 포함될 수 있다. 그러나 전통적인 상호작용집단 기법이 가지고 있는 단점을 줄이고 집단의사결정의 장점을 살려 이의 효율성을 높이기 위한 대안들이 개발되었다. 이들 중 대표적인 것이 브레인스토밍 기법, 명목집단 기법 및 멜파이 기법 등이다. 이들은 일상적인 문제보다는 창의적인 의사결정을 위하여 개발되었기 때문에 창의적 의사결정 기법이라고도 한다.

이들 기법들은 각각 장단점을 갖고 있기 때문에 어느 기법을 선택하는가의 문제는

의사결정 집단이 강조하는 기준에 따라서 상황접근적으로 달라질 것이다. 예를 들면 상호작용기법은 집단의 응집성을 높이는데 적합하고, 브레인스토밍 기법은 사회적 압력을 최소화하는데 적합하며, 멜파이 기법은 개인간 갈등을 최소화하는데 적합하다. 그러나 집단에 적합한 가장 최선의 기법은 집단의사결정자들이 자신의 집단을 평가하기 위하여 사용하는 기준에 달려있다[Murnighan, 1981 ; Robbins, 1989]. <표 1>은 각 기법들의 특징을 요약한 것이다.

IV. 집단의사결정에 영향을 미치는 요인

1. 개인수준의 영향 요인

조직 내의 의사결정에 관한 연구는 서로 다른 두가지 관점에서 이루어져 왔다. 첫째는 대부분의 의사결정 상황에서 많은 사람들이 공통적으로 나타내는 행위적 성향을 발견해 내려는 것이고, 둘째는 개인의 의사결정 과정에 영향을 미치는 요인들을 밝혀내려는 것이다.

첫번째의 관점에서 시도된 연구들에서는 의사결정자로서의 개인에 관한 다양한 모델들이 개발되었다. 두번째의 관점에서 시도된 연구들은 의사결정의 결과에 미치는 요인에 대한 연구로서 <그림 2>에 나타난 것과 같이 의사결정 상황의 특성, 의사결정을

요구하는 문제의 특성, 의사결정자의 특성이 영향을 미친다는 사실이 밝혀졌다[Reitz, 1981].

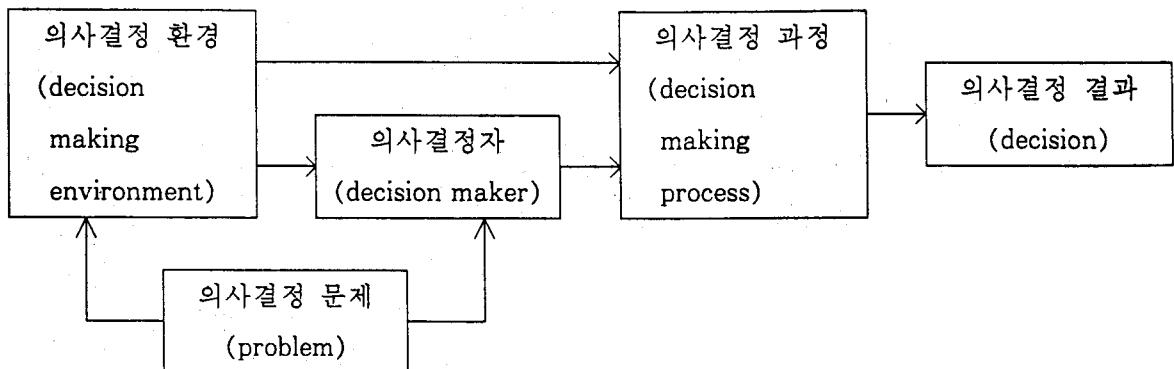
<표 1> 집단의사결정 기법과 효과

기법 특징	상호작 용기법	브레인 스토밍	명목집 단기법	멜파이
아이디어의 수	저	중	고	고
아이디어의 질	저	중	고	고
사회적 압력	고	저	중	저
시간/비용	중	저	저	고
직무귀속	저	고	고	고
잠재적 갈등	고	저	중	저
성취감	고-저	고	고	중
문제해결의 정도	고	부적절	중	저
집단의 응집성	고	고	중	저

<그림 2>의 모형에 근거하여 기존의 연구를 검토해 보면 의사결정자의 특징으로는 (1) 자신감 및 자존심[Ryckman et al., 1972], (2) 독단성(dogmatism) [Schultz & Divesta, 1972], (3) 나이[Brinley & Jovick, 1974], 그리고 (4) 성[Schwarts et al., 1972] 등이 있다.

의사결정에 영향을 미치는 의사결정 문제의 특성은 새로움(novelty), 불확실성(uncertainty), 의사결정의 복잡성(complexity of decision making) 등을 주요 요인으로 볼 수 있다[Reitz, 1981].

의사결정에 영향을 미칠 수 있는 환경요인으로는 시간의 압박과 소음이나 기후 등



〈그림 2〉 의사결정에 영향을 미치는 요인

에서 비롯되는 불쾌감 및 집중력 분산 등을 들 수 있다. 그러나 이를 요인 중 본 연구에서 논의하고자 하는 집단의사결정에 영향을 주는 대표적인 요인으로는 시간의 압박을 들 수 있다[Wright, 1974].

2. 집단수준의 영향 요인

이와같은 개인 수준에서 영향을 끼치는 요인들은 물론 집단의사결정 환경에서도 그대로 적용된다. 즉 집단에 참여하는 개인의 특성, 문제의 특성이나 의사결정 환경이 그대로 적용되나 다만 의사결정과정에서 집단 의사결정과 개인의사결정 과정상의 차이가 있을 뿐이다. 또한 집단의사결정을 논할 때에는 단순히 집단의사결정 그 자체에 논의를 국한해서는 바람직한 결과를 얻기 어렵기 때문에 본 연구에서는 집단의사결정을 싸고 있는 특성들을 보다 포괄적으로 고찰해 보고자 한다.

집단의사결정에 관한 최근의 몇몇 연구에서는 집단의사결정에 영향을 미치는 요인으로서 집단의 응집성[Murnighan, 1981 ; Nunamaker, 1989]과 커뮤니케이션 유형[Nunamaker et al., 1991 ; Nunamaker et al., 1989]을 들고 있다. 또한 집단의 규모도 의사결정에 영향을 미친다는 증거가 제시되고 있다[Desanctis & Gallupe, 1987 ; Cummings et al, 1974 ; Hare, 1976 ; Manners, 1975 ; Shaw, 1971].

2.1 집단의 응집성

응집성(cohesiveness)이 높을수록 집단 행위에 열성적이고[Shaw, 1971], 의사소통이 많아지며[Lott et al., 1961], 집단압력에 동조할 가능성이 크고[Festinger et al., 1950], 직무만족도도 높아진다. 그러나 집단의 응집성은 구성원들의 욕구충족과는 직접적인 관계가 있지만, 집단의 성과와는 일관된 관계를 갖고 있지 않다. 다시 말해서

응집력이 강한 집단에서는 일반적으로 규범적인 동조행동이 강하고 구성원들의 욕구충족도 높지만, 이것이 반드시 조직의 목표 달성(성과 향상)에 기여한다고는 볼 수 없다. 응집성은 높다 하더라도 집단과 조직의 목적이 일치하지 않으면 오히려 생산성이 저하된다. 그러므로 집단의 목적이 조직의 목적과 일치될 때 집단 응집성과 집단 성과와의 사이에 긍정적인 관계가 성립한다는 중요한 사실을 발견할 수 있다[Nunamaker, 1989 ; Murnighan, 1981 ; Kast et al., 1970].

2.2 집단의 규모

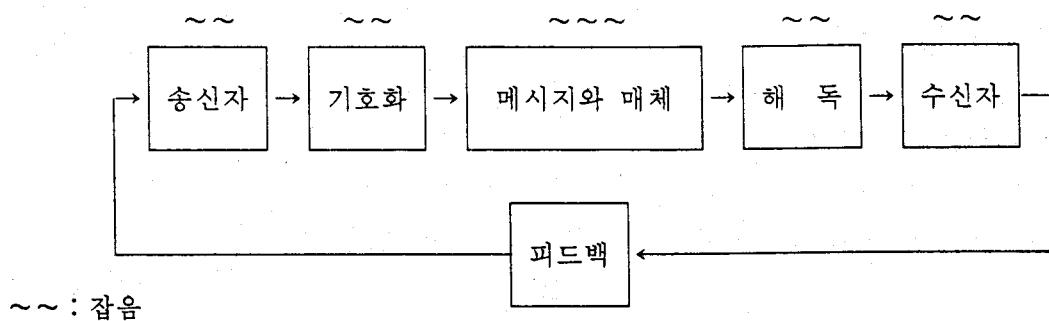
의사결정 집단의 규모는 의사결정 과정에 다방면으로 영향을 미친다[Desanctis & Gallupe, 1987 ; Cummings et al., 1974 ; Manners, 1975]. 구성원이 늘어날수록 의사소통은 더욱 어려워지고 각자의 할인 시간은 더욱 짧아진다. 규모가 큰 집단에서는 말을 잘하는 공격적인 소수의 구성원이 토의를 지배하는 현상이 일어나게 된다. 나머지 구성원은 토의에 자발적으로 참여하기를 꺼리게 되고 위협을 느끼거나 불만을 가지게 된다. 집단 규모가 커질수록 응집력이 떨어지며[Thomas & Fink, 1963], 구성원 상호간 추구하는 목적이 분산되며[Hare, 1976 ; Shaw, 1981], 파벌(cliques)과 동맹(coalitions)이 발생하기 쉽고 보다 큰 갈등 잠재력이 생성된다. 따라서 의사결정에 보다 많은 시간이 걸리게 되고 일치된 합의는 어려워지게 된다. 분명히 규모가 큰 집단의

회의는 이러한 내재적인 단점들을 가지고 있다.

반면 적어도 하나의 결론에 도달할 수 있다면 집단 규모가 커지는 데에도 이점은 있다. 대체로 규모가 큰 집단은 당면 문제에 관한 보다 많은 정보와 지식을 수집하고 보다 다양한 아이디어나 대안을 도출할 수 있고[Huber, 1980], 제시된 아이디어의 질이 향상되는 장점을 가진다[Cummings et al, 1974]. 이와 같이 집단 규모가 커질수록 그에 따른 장단점은 상호 교우하게 되므로 의사결정 집단의 적절한 규모를 결정하는 일은 중요한 과제이다.

2.3 커뮤니케이션

커뮤니케이션은 가장 단순하게는 개인과 개인간에 정보를 교환하는 과정이라고 할 수 있다. 개인의 아이디어를 전달하고 상대방에게 자신을 이해시키는 역할을 하기 때문에 커뮤니케이션은 사람들에게 동기를 유발시킨다. 커뮤니케이션 과정이 있음으로써 관리자는 관리기능을 수행할 수 있고 나아가 조직 목표의 달성을 위한 진척상황을 평가할 수 있다. 커뮤니케이션은 정보의 배분을 통해서 모든 관리기능을 통합/연결하는 과정이다. 만일 커뮤니케이션이 없다면 관리기능들간에 연결이 안되어 조직의 목표 달성을 실패로 끝날 것이다. 비단 관리기능의 연결 뿐만 아니라 상급자와 하급자, 동료 및 외부환경 등도 커뮤니케이션에 의해 연결되어 있다.



〈그림 3〉 커뮤니케이션 과정 모델

이러한 연결관계를 자세히 분석해 보면 커뮤니케이션이 의사결정, 조직의 구조, 동기, 집단역학, 리더쉽, 조직 분위기, 조직개발 등과 아주 밀접한 관련이 있음을 알 수 있다[Gibson et al., 1973].

최근에 가장 널리 받아들여지고 있는 커뮤니케이션 과정의 모델은 Shannon과 Weaver[1948]의 연구 및 Schramm[1953]의 연구에 기초를 두고 있는 모델로서 〈그림 3〉과 같다.

2.4 리더쉽(leadership)

조직내 소집단 연구에서는 비공식적 리더쉽, 특히 과업목표 달성과 관련된 리더쉽의 중요성을 다루어왔다. 비공식적 리더란 오랜동안 집단에 비교적 상당한 영향력을 갖고 있는 사람이라 할 수 있다[Bales, 1950]. 최근의 연구에 의하면 이러한 비공식적 리더쉽이 더욱 활발히 발휘되며 집단의사결정에 커다란 영향을 미치고 있다는 사실이 밝혀지고 있다.

한편 집단의사결정과 연계되어 리더에 대

한 논의도 활발히 이루어졌다. 대표적인 것으로 Maier[1980]는 ‘리더에게 필요한 기능’을 다음과 같이 제시하고 있다.

- ① 공급되는 정보를 잘 수용하는 것
- ② 구성원이 공헌한 바를 평가하지 않고 그대로 인정하는 것
- ③ 의견종합을 위해서 정보를 요약하거나 구성원의 탐색적인 행동을 자극하는 것
- ④ 특정 구성원이 가진 문제점을 다른 구성원이 의식할 수 있도록 주의를 환기시키는 것
- ⑤ 적절한 정보를 제공하는 것 등이다.

따라서 리더는 집단 구성원의 일원으로서 토론과정에 적극적으로 개입하고 결과에 영향력을 미치고자 하는 자로 규정할 수 있다. Maier는 토론을 진행해 나가는 리더의 기술에 따라 많은 집단의사결정의 부정적 요인들이 집단의사결정에 긍정적인 요인으로 작용할 수 있다고 주장하고 있다. 본 연구에서도 Maier가 제시한 리더의 기능을 원용하고자 한다.

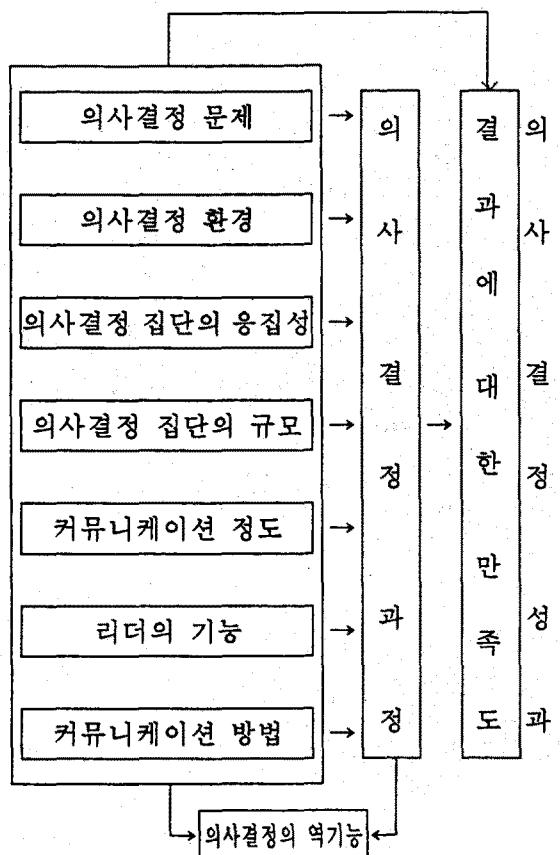
V. 연구모형 설정

1. 집단의사결정의 모형 설정

본 장에서는 앞에서 행한 문헌고찰에 근거하여 실증분석에 이용될 연구모형을 설정하였다. 의사결정에 영향을 미치는 요인들은 의사결정 상황, 의사결정 문제, 의사결정자, 의사결정 과정 등이 제시되었다. 그러나 본 연구의 대상이 집단의사결정이므로 '집단'문제와 '의사결정'문제를 동시에 고려하는 것이 의미를 지닌다. 또한 정보기술 환경하에서의 집단의사결정 문제를 연구한 기존의 여러 연구에서도 집단에서 발생하는 집단역학[Nunamaker et al., 1991 ; Swanda, 1979], 커뮤니케이션 유형[Nunamaker et al., 1991 ; Nunamaker et al., 1989], 리더쉽 유형[Bales, 1950 ; Luthans, 1977], 집단의 규모[Cummings et al., 1974 ; Mantei, 1989] 등을 연구변수로 설정한 경우를 많이 접할 수 있다.

본 연구에서는 이들을 종합하여 집단의사 결정 문제, 의사결정 환경, 집단의 응집성, 집단의 규모, 커뮤니케이션, 리더의 기능 등 을 집단의사결정에 영향을 미치는 주요 요인으로 선정하였다. 또한 커뮤니케이션 방법으로는 구두와 정보통신기술에 의한 것을 대상으로 하였으며, 이들이 의사결정과정에 영향을 주며 다시 의사결정 성과에 영향을 미치는 것으로 모델을 설정하였다. 이때 이런 요인들이 의사결정에 직접 영향을 줄 수

도 있으며 의사결정과정에서 역기능이 발생될 수도 있다(그림 4).



〈그림 4〉 집단의사결정의 기본모형

2. 의사결정 성과의 측정

의사결정의 성과의 측정에는 정량적 방안(의사결정에 요한 시간, 개발된 대안의 수 등)과 정성적 방안(의사결정결과의 적합도, 의사결정절차의 적합성, 만족도 등)등이 사용되고 있으나 집단의사결정에서는 의사결정과정(process)과 의사결정결과(outcome)를 대상으로 구성원들의 주관적인 만족도를

측정하는 방식이 선호되고 있다. 이 중에서 Jarvenpaa[1988]가 사용한 측정항목은 다음과 같이 구성되어 있다.

- ① 결과에 대한 만족도 – 회의 결과에 대하여 어느 정도 만족하는가?
- ② 목표에의 달성도 – 과업에 설정된 목표에 어느 정도 도달했는가?
- ③ 의견일치 정도 – 회의 참석자들 사이에서 의견이 어느 정도 일치했는가?
- ④ 발언 횟수 – 회의에서 발언한 횟수는?
- ⑤ 회의의 공정성 – 회의에 참석한 사람들 개개인의 발언시간은?

Gallupe et al.[1988]의 경우에도 이와 유사한 측정항목을 이용하여 다음과 같이 의사결정의 만족도를 측정하고 있다.

- ① 문제의 최종 해결안에 어느정도 만족하는가?
- ② 문제의 최종 해결안을 어느 정도 신뢰

하는가?

- ③ 해결하고자 하는 문제의 성격은 어느 정도 어려운가?
- ④ 집단 성원들에 의해서 갈등을 느낀 정도는?

본 연구에서는 신뢰성이 인정된 이들의 측정항목을 이용하여 의사결정의 성과를 의사 결정 참여자들의 만족도를 중심으로 측정하고자 한다.

3. 집단의사결정 변수들의 조작화

지금까지 언급한 집단의사결정 변수들과, 이들의 종속변수인 집단의사결정 성과에 대한 세부적인 측정항목들은 이미 설명되었다. <그림 4>에 제시되어 있는 각 변수들에 대한 측정항목들과 이를 항목을 도출하게 된 근거가 되는 문헌을 요약하면 다음과 같다.

1) 의사결정 문제

측 정 변 수	이 론 적 근 거
의사결정의 새로움	Reitz(1981)
의사결정에 내포된 위험과 불확실성 정도	Highbee & Lafferty(1972) Jones & Johnson(1973)
의사결정의 복잡성	Reitz(1981)

2) 의사결정 환경

측 정 변 수	이 론 적 근 거
의사결정 시간의 압박 정도	Wright(1974)

3) 의사결정집단의 응집성

측정변수	이론적근거
집단 성원 상호간의 유인(상호작용) 정도	Swanda(1979)
집단 외부로부터의 위협 정도	Shaw(1971)
집단 가입의 어려움 정도	Lott et al.(1961)
협동적 분위기	
유사한 의사결정에 대한 과거의 경험	

4) 의사결정집단의 규모

측정변수	이론적근거
의사결정에 참여하는 성원의 수	Cummings, Huber & Arendt(1974)

5) 커뮤니케이션 정도

측정변수	이론적근거
커뮤니케이션의 명료성	Redfield(1953)
일관성	Gibson et al.(1973)
적시성	
분포성	
타당성	
적응성/통일성	
관심과 수용	
언어상의 장애	Gibson, Ivancevich
전문주의의 편견	& Donnelly, Jr.(1973)
집단 성원간의 지위상의 간격	Siman(1950)
집단 성원간의 지리적인 간격	
타직무의 과부하 정도	

6) 리더의 기능

측정 변수	이론적 근거
공급되는 정보의 수용 능력	Robbins(1989)
구성원의 공헌을 인정하는 정도	Maier(1980)
정보요약 및 구성원의 팀색적 행동 자극	Bales(1950)
특정 구성원의 문제를 타구성원에게 환기	
적절한 정보의 제공	

7) 의사결정 과정

측정 변수	이론적 근거
의사결정 과정의 효율성	
의사결정 과정의 협동성	
의사결정 과정의 공정성	
의사결정 과정의 이해 용이성	
의사결정 과정의 만족성	
의사결정 과정 일정의 준수	

8) 커뮤니케이션 방법

측정 변수	이론적 근거
구두	
정보통신	

9) 의사결정 결과에 대한 만족도 - 종속변수

측 정 변 수	이 론 적 근 거
의사결정 결과에 대한 만족도	Jarvenpaa(1988) Gallupe et al.(1988)
과업에 설정된 목표에의 달성 정도 집단 성원들 사이의 의견일치 정도 의사결정의 공정성(집단 성원 개개인의 발언횟수 및 발언시간 측면에서)	Jarvenpaa(1988)
의사결정의 최종 결과에 대한 신뢰도 해결하고자 하는 문제의 난이도 집단 구성원들에 의해서 느낀 갈등의 정도	Gallupe et al.(1988)

10) 의사결정의 역기능

측 정 변 수	이 론 적 근 거
불필요한 시간 소모	Gallupe et al.(1991)
타인 의견 경청시 자신의 아이디어 부재	Manners(1975)
의견 대립시 자신이 발표할 의견에 집착	Robins(1989)
다른 구성원에게 문제의 전가	Swanda(1979)
소수에 의한 회의 주도	
동조압력에 대한 대응	
책임감 회석	

VI. 연구결과 분석

1. 집단의사결정 행태

본 연구를 위하여 200개 기업에 400부의 문서를 발송하였으며 44부를 회수하였다 응답율 : 약 11%). 응답기업의 업종은 금속업 8개(18.2%), 제조 및 건설업 15개(34.1%), 정보처리 및 정보산업 10개(22.7%), 유통 및 서비스업 5개(11.4%), 공공기관 및 연구소 6개(15.7%)이며 응답기업은 전부 대기업으로 분류할 수 있다. 분석은 두 부분으로 나누어서 우리나라 기업들의 집단 의사결정 행태를 서술적으로 파악하는 기술적 분석(descriptive analysis)과, 이들 요인과 의사결정 과정 및 의사결정 성과와의 상관관계 분석(correlation analysis)을 하였다.

1.1 신뢰도 분석

분석에 앞서 본 연구에서 사용한 측정도구의 신뢰도를 검토하기 위하여 크론바크 알파(chronbach alpha) 계수를 이용하였다. Junnally(1967)는 실험적 연구(developmental research)에서는 크론바크 알파값이 최소한 0.6 이상이 되어야 하며, 확정적 연구(confirmatory research)에서는 0.7 이상이 되어야 한다고 하였다. 본 연구는 탐색적 연구(explanatory research)의 성격을 띠고 있으므로 크론바크 알파값이 0.6 이상은 되어야 한다. 따라서 알파값을 만족스러운

수준까지 높여주기 위해 일부 변수를 제거하였는데 각 측정 항목들의 크론바크 알파값은 다음과 같다.

신뢰도 검토 단계에서 제외된 각 요인별 항목들은 다음과 같다.

- 응집성 → 구성원 자격 취득 과정의 어려운 정도
 - 커뮤니케이션 → 의사소통 내용의 방대함
 - 커뮤니케이션 → 자리적 인접성
 - 결과의 만족도 → 의사결정 문제의 난이도
- 〈표 3〉은 변수들의 평균, 표준편차, 신뢰도, 그리고 각 변수들간의 단순상관관계를 보여주고 있다.

1.2 기술적 분석(descriptive analysis)

1.2.1 집단의 유형

본 연구의 대상은 공식적 집단을 대상으로 하였는 바, 연구대상 기업에서 현재 운영되고 있는 집단을 분석한 결과는 〈표 4〉와 같다. 집단수에 있어서 일반부서 회의의 경우는 평균 12개이며 평균구성원은 18명이었다. 그러나 일반부서 회의이외의 집단의 평균 구성원 수는 10명 미만으로 조사되었다. 집단의 평균 존속기간은 일반부서 회의는 그 특성상 지속적으로 운영되는 반면에 다른 집단들은 일반적으로 존속기간이 1년 미만인 한시적인 조직으로 운영되고 있으며 집단의 구성과 해체가 비교적 역동적으로 일어나고 있는 것으로 보인다. 평균

〈표 2〉 측정도구의 신뢰도

변수명	변수 삭제 전	변수 삭제 후
1) 응집성	0.5862	0.6910
Deleted	Correlation	
Variable	with Total	Alpha
COH1	0.318579	0.544009
COH2	0.353383	0.527860
* COH3	0.008389	0.691026
COH4	0.521372	0.437808
COH5	0.591231	0.380699
2) 의사소통 정도	0.5114	0.6467
Deleted	Correlation	
Variable	with Total	Alpha
COMM1	0.592530	0.359175
COMM2	0.160243	0.501483
COMM3	0.077574	0.525616
* COMM4	-0.118242	0.579134
COMM5	0.354850	0.440867
COMM6	0.376722	0.433709
COMM7	0.413925	0.421370
COMM8	0.444106	0.411206
* COMM9	-0.116542	0.578690
COMM10	0.090861	0.521800
3) 리더쉽	0.7902	
4) 의사결정 과정	0.8646	
5) 의사결정 성과	0.5700	0.7207
Deleted	Correlation	
Variable	with Total	Alpha
RST1	0.562896	0.448099
RST2	0.299195	0.530536
RST3	0.553355	0.451256
RST4	0.315749	0.525648
RST5	0.358963	0.512710
* RST6	-0.474332	0.720724
RST7	0.195245	0.560385
RST8	0.339013	0.518715
RST9	0.423246	0.492984

* : 삭제 변수

(표 3) 기술 통계량

변수	평균	표준 편차	크론바크 알파	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	3.59	0.76	N/A									
2	3.30	0.76	N/A	.29 *								
3	3.43	0.87	N/A	.03	.12							
4	2.61	0.89	N/A	.04	-.07	-.29 *						
5	3.53	0.69	.6910	.28***	.12	.07	.17					
6	3.26	0.47	.6467	.38**	.13	-.13	.43***	.54***				
7	3.55	0.62	.7902	.32**	.22	.13	.14	.53***	.64***			
8	9.37	6.61	N/A	.09	-.18	-.10	.17	-.04	-.03	.06		
9	3.54	0.67	.8646	.34**	.06	-.03	.45***	.62***	.69***	.62***	.02	
10	3.39	0.49	.7207	.53***	.06	-.08	.33**	.66***	.64***	.65***	.00	.64***

N=44, * : p<.10, ** : p<.05, *** : p<.01

〈범례〉

- | | | | |
|----------------|-----------------|----------------|----------------|
| 1. 의사결정 문제－새로움 | 2. 의사결정 문제－불확실성 | 3. 의사결정 문제－복잡성 | 4. 의사결정 환경(시간) |
| 5. 응집성 | 6. 커뮤니케이션 | 7. 리더의 기능 | 8. 집단의 규모 |
| 9. 의사결정 과정 | 10. 의사결정 성과 | | |

연령은 위원회의 평균 41세를 제외하고는 30대 중반으로 나타났는데 이는 위원회의 경우에는 일반적으로 임원급들이 참여하나 다른 집단들은 실무 중심의 집단이기 때문인 것으로 보인다. 기업에서의 집단에 대한 평가는 그리 높지 않음을 알 수 있고 집단 간에도 큰 차이를 보이지 않고 있다.

1.2.2 집단의사결정 문제 및 환경

의사결정은 문제의 인식으로부터 시작되기 때문에 문제 자체의 특성과 의사결정의 환경특성이 관심의 대상이 되고 있다. 문제

에 대한 특성은 새로움, 불확실성 및 의사 결정의 복잡성 등으로 설명되며 [Reitz, 1981], 의사결정의 환경에 대한 특성은 시간의 압박이 가장 큰 요인으로 설명되고 있다[Wright, 1974].

이와 같은 요인들에 대한 본 연구의 결과는 〈표 5〉와 같은데 집단에서 다루는 의사 결정 문제의 특성이 일상적인 내용보다는 비교적 새롭고, 불확실성이 높으며 복잡한 내용인 것으로 분석된다. 또한 집단에서 다루는 문제의 적합도는 비교적 높으며 의사 결정을 위한 시간적 압박(낮은 수치일수록

시간이 부족)을 많이 받고 있는 것으로 나타났다.

1.2.3 의사결정집단의 응집성 및 규모

기존 연구에 있어 집단의 응집성은 개인 간 유인, 외부로 부터의 압력이나 위협, 집

단의 자격 획득의 정도 및 협동적 분위기 등의 요인으로 설명되고 있다[Swanda, 1979]. 본 연구에서는 이들 항목 이외에 집단 구성원의 수 및 집단회의의 출석정도 등에 초점을 맞추어 분석하였다. <표 6>은 집단의 응집성의 정도를 보여주고 있는데 집

<표 4> 집단의 종류

종 류	특 성	집단수	평균구성원수	평균존속기간	평균연령	중요도*
일반부서회의		12 개	18 명	지속적	36 세	2-3
태스크포스팀(TFT)		3 개	8 명	8 개월	35 세	2-3
프로젝트팀		5 개	10 명	11 개월	34 세	2-3
위원회		4 개	8 명	5 개월	41 세	2-3

*중요도는 5점 척도임

<표 5> 의사결정문제

의 사 결 정 문 제	N	평균	표준편차
의사결정문제의 새로움	44	3.59	0.76
의사결정문제의 불확실성	44	3.30	0.77
의사결정문제의 복잡도	44	3.43	0.87
의사결정문제의 적합도	44	3.64	0.78
의사결정을 위한 시간적 압박	44	2.61	0.90

<표 6> 집단의 응집성

응 집 성	N	평균	표준편차
상호접촉빈도	44	3.80	0.88
외부위협	44	2.82	1.08
협동의 정도	43	3.77	0.87
적극성	43	3.44	0.96

단의 응집성은 비교적 높은 것으로 보인다. 집단구성원간에 상호 접촉빈도가 상당히 높으며 의사결정과정에서 협동의 정도도 높고 적극적으로 참여하고 있는 것으로 보인다. 외부로부터의 위협은 상대적으로 낮기 때문에 집단의 응집성을 제고하는데 그리 중요하지 않은 요인으로 보인다.

집단구성원의 수는 5명인 집단이 가장 많으며 평균은 9~10명인데 분포는 최소 3명에서 최대 32명까지로 나타나 편차가 심하다. 집단회의 출석율은 <표 7>과 같이 91~100%의 비율이 가장 많은 것으로 조사되어 출석율은 비교적 양호하다.

1.2.4 커뮤니케이션의 정도

커뮤니케이션은 정보의 배분을 통하여 모든 관리기능을 통합 및 연결하는 기능이다. 비단 관리기능의 연결 뿐만 아니라 상급자와 하급자, 동료, 그리고 외부환경 등도 커뮤니케이션에 의해 연결되어 있다. 이와 같은 커뮤니케이션에 대한 조사결과는 <표 8>과 같다.

집단구성원간의 의사소통 내용의 명료성, 일관성 및 수용성이 가장 높게 나타났으며, 진행규칙에 대해서는 50% 정도만 일정한 규칙에 따라 회의를 운영하고 있다. 그러나 과중한 업무량에 의하여 회의참여 자체에 부담감을 느끼고 있는 것으로 보인다.

1.2.5 리더의 기능

집단의사결정을 이끌어 나가는 리더를 결

정하는 방식은 대부분이 집단구성원중 상위 계층자로 하고 있음을 알 수 있다(<표 9>). 극히 일부에서 구성원중 전문가가 의사일정을 진행하고 있는데, 경영환경의 급격한 변화에 따라 자율적이고 동태적인 집단의 구성과 리더의 선정이 필요하다면 리더의 선정방식도 상위권자 위주의 선정방식에서 변화를 시도해야 될 것으로 보인다.

Robbins(1989)는 리더는 집단이 특정 목적을 성취하고자 할 때 방향을 제시하기 때문에 리더쉽은 집단행동을 이해하는데 중심 역할을 한다고 주장하였다. 본 조사에 의하면 전반적으로 리더의 기능에 대하여 긍정적으로 평가하고 있음을 알 수 있으며(<표 10>), 이 중 정보의 요약 및 제공능력이 집단의사결정시 리더가 가장 잘 수행하는 기능으로 나타나고 있다.

1.2.6 집단의사결정과정(process)

집단의사결정과정에 관해서는 전반적으로 긍정적 반응을 보이고 있다. 즉, 문제해결과정이 효율적, 협조적이고 공정하며 이해가능하고 만족스럽게 받아들여지고 있음을 알 수 있다. 또한 의사일정이 제시되고 이를 대체적으로 준수하는 것으로 나타났다(<표 11>). 집단의사결정기법에 대한 설문에서는 전통적인 상호작용집단기법(평균 3.5)과 브레인스토밍 기법(평균 3.4)을 가장 많이 사용하고 있으며, 명목집단기법과 델파이 기법은 비교적 적게 사용하고 있음을 알 수 있다. 본 연구에서는 기업들이 각 기법에서

제시하는 방식대로 사용하는지는 파악하지 않았기 때문에 각 의사결정기법을 사용하는데 있어서의 질적인 수준은 알 수 없으나,

상호작용집단기법과 브레인스토밍 기법을 혼합하여 사용하는 경우가 가장 많은 것으로 추정된다(표 12).

〈표 7〉 집단구성원의 출석율

참석율	비율(%)	집단수
100-91%	40.5	17
90-81%	26.2	11
80-71%	28.5	12
70-61%	2.4	1
61-50%	2.4	1
50% 이하	0	0
합계	100	42

〈표 8〉 커뮤니케이션의 정도

커뮤니케이션	N	평균*	표준편차
내용의 명확성	44	3.71	0.85
내용의 일관성	44	3.41	0.82
진행규칙	44	3.05	1.24
합리성	44	3.25	0.58
수용성	44	3.52	0.73
용어의 전문성	44	3.64	0.92
독단성	44	3.09	1.01
업무량	44	2.46	0.95

*5점 척도를 산술평균하였음(5:커뮤니케이션에 가장 긍정적인 반응)

〈표 9〉 집단구성원중 리더의 선정방식

선정방식	빈도(%)	집단수
구성원중 계층상의 상위권자	84.2	37
자생적으로	6.8	3
선거를 통하여	4.5	2
기타	4.5	2
합계	100	44

〈표 10〉 리더의 기능

리더의 기능	N	평균	표준편차
정보의 요약능력	44	3.75	0.72
성과에 대한 보상	44	3.43	0.87
주위 환기 능력	44	3.43	0.82
정보제공 능력	44	3.57	0.76

〈표 11〉 집단의사결정과정

과정(Process)	N	평균	표준편차
효율성	42	3.45	0.89
협조성	40	3.68	0.76
공정성	40	3.48	0.82
이해성	40	3.73	0.91
만족도	40	3.35	0.86
의사일정 준수	44	3.32	1.03

〈표 12〉 집단의사결정기법

기법	N	평균	표준편차
상호작용집단기법	44	3.50	0.98
명목집단기법	43	2.28	1.05
브레인스토밍기법	44	3.43	1.13
델파이기법	40	2.48	0.88

1.2.7 의사결정의 만족도

집단의사결정에 대한 만족도는 〈표 13〉에서 보는 바와 같이 일반적으로 보통이상의 수준을 보이는 정도이나 집단의사결정 결과에 대한 신뢰도가 가장 높게 나타났고 집단의사결정 결과에 대한 만족도, 목표달성을 정도, 구성원간 의견일치의 정도, 구성원간 발표횟수 및 시간의 공평성 등도 보통 수준 이상으로 보인다.

1.2.8 역기능

집단의사결정 시 가장 큰 역기온 여러 의견을 통합하는데 따른 어려움이었으며, 계층상 상위권자에 의해 의사결정이 주도되는 경우가 많은 것으로 나타났다(표 14)。

발언기회의 조정은 큰 어려움이 없다는 것은 만족도측정에서의 발표횟수 및 발표시간의 공평성과 관련하여 확인된다. 즉, 과중한 업무 및 시간적 제약으로 인하여 회의 참석에는 부담을 느끼지만 회의 진행 중 개인에게 할당되는 시간은 적정한 것으로 보여진다.

남의 의견을 듣고 있는 중에 혹은 자신의 의견에 집착하여 새로운 생각이나 아이디어를 개진하지 못하는 경우도 보통 수준으로 발생하고 있고 다른 사람에게 문제해결을 미루려는 경향과, 토론이 다양하지 못하고 한방향으로만 진행되는 경우도 무시하지 못할 수준임을 보이고 있다.

1.3 집단의사결정 요인들의 상관관계

분석(correlation analysis)

본 절에서는 〈그림 4〉의 모델에 의거하여 집단의사결정 요인과 의사결정 과정, 역기능, 그리고 만족도와의 상관관계 분석을 통해 집단의사결정 요인들 상호간의 영향 관계를 파악해 보고자 한다. 〈그림 4〉에서는 집단의사결정 요인들이 의사결정 성과와 역기능에 영향을 미치는 경로를 네가지로 설정해 놓았는데 이들을 요약해 보면 다음과 같다.

- (1) 집단의사결정 요인→의사결정 과정
→의사결정 만족도(간접 효과)
- (2) 집단의사결정 요인→의사결정 만족도
(직접 효과)
- (3) 집단의사결정 요인→의사결정 과정
→의사결정 역기능(간접 효과)
- (4) 집단의사결정 요인→의사결정 역기능
(직접 효과)

1.3.1 집단의사결정 요인과 의사결정 과정

〈표 15〉는 집단의사결정 요인들과 의사결정 과정 및 성과와의 상관관계를 보여주고 있다. 시간의 압박이 적을수록, 그리고 응집성, 의사소통 정도, 리더의 능력이 높을수록 의사결정 과정에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 또한 의사결정 문제 중에서는 새로움만이 유의한 것으로 나타났으며, 의사결정 문제 자체의 복잡성이나 불확실성은 의사결정에 영향을 미치지 않는 것으로 보인다. 집단의 규모도 역시

〈표 13〉 집단의사결정의 만족도

만족도	N	평균	표준편차
결과의 만족도	44	3.30	0.73
목표의 달성도	44	3.39	0.69
의견일치정도	44	3.41	0.79
발표의 분배도	44	3.23	0.94
결과의 신뢰도	44	3.64	0.61
성원의 독단성	44	2.75	0.75
갈등 정도	44	2.66	0.83
해당집단과 재작업 가능성	44	3.41	0.69

〈표 14〉 집단의사결정의 역기능

역기능	N	평균	표준편차
불필요한 시간 소비	43	2.61	0.88
아이디어 떠오르지 않음	44	3.09	0.77
자신의 의견 집착	43	3.09	0.78
의견통합의 어려움	44	3.77	0.74
타인 의견비평	44	3.02	0.98
타인에 의지	44	3.18	0.84
소수지배	44	3.07	0.97
토론의 일방향	44	2.93	0.82
상위권자의 권위	44	3.66	0.83

〈표 15〉 집단의사결정 요인과 의사결정 과정/결과간의 상관관계

	의사결정 문제			시간압박	응집성	의사소통	리더쉽	집단규모
	새로움	불확실성	복잡성					
과정	0.3353**	0.0605	-0.0284	0.4494***	0.5928***	0.6922***	0.6247***	0.0183
성과	0.5933***	0.1206	-0.1036	0.3557**	0.6757***	0.6864***	0.6795***	0.0477

* : P<0.10, ** : P<0.05, *** : P<0.01

성과와는 유의한 관련성이 없는 것으로 나타났다.

1.3.2 집단의사결정 요인과 의사결정 성과

〈표 15〉에 의하면 의사결정성과에 영향을 미치는 요인들도 의사결정 과정에 영향을 미치는 요인들과 동일하게 의사결정 문제의 새로움, 시간 압박, 응집성, 의사소통, 그리고 리더쉽 등으로 나타났다. 이는 〈그림 4〉의 모델에서 설정한 집단의사결정 요인들이 만족도에 직접 영향을 미치는 것으로서, 위의 결과를 통해 다음과 같은 제안을 할 수 있다.

〈제안 1〉 집단의사결정 요인들은 의사결정 성과에 직접적으로 영향을 미치며, 이들 요인 중에서 문제의 새로움, 시간 압박, 응집성, 의사소통, 리더쉽 등의 요인이 매우 중요한 것으로 평가된다.

집단 규모에 대한 추가 분석에서 집단 구성원의 수는 만족도와 상관관계가 없고 다만 참여율만이 만족도와 유의한 상관관계를

갖는 것으로 나타났다(표 16). 집단의 규모는 집단의사결정을 효과적으로 하기 위하여 적절한 규모이어야 하며, 3~5명이 최적의 집단 규모라는 주장이 있으나, Cummings et al.[1974]의 연구에 의하면 집단의 규모와 구성원의 만족도는 관계가 거의 없으며, 있는 경우라도 그 유의성은 매우 낮다고 하였고, Nunamaker, et al.[1989]은 정보기술을 활용한 경우에 집단의사결정에서 최적의 집단의 크기는 상황요인(의사결정문제, 집단특성, 정보기술 등)에 의하여 좌우된다고 하였다. 따라서 집단의 구성원 수는 만족도에 영향을 주지 않는다고 잠정적인 결론을 내릴 수 있다.

1.3.3 집단의사결정요인과 역기능

의사결정의 역기능에 포함된 9개의 항목을 대상으로 집단의사결정 요인들과의 상관관계를 분석한 결과 〈표 17〉 역기능 중 가장 많은 항목에 영향을 미치는 요인은 리더쉽, 의사소통 정도, 집단의 응집성으로 나타났다. 따라서 집단의사결정에서 나타나는 역기능을 최소화 하려면 리더의 역할이 매우 중요하며, 집단 성원간의 원활한 의사

〈표 16〉 집단구성원 수 및 출석률과 의사결정 성과와의 상관관계

구 분	과 정	만 족 도
집단 구성원 수	0.0183	0.0310
출석률	0.1749	0.2698*

* : P<0.10

소통과 응집성이 조장될 필요가 있음을 암시해준다. 이 외에 의사결정 문제의 새로움과 복잡성도 역기능을 유발시키는 요인으로 파악되었다.

집단의사결정시 가장 많이 나타나는 역기능에는 크게 분류하면 (1) 타인에게 문제해결을 미루는 경향과, (2) 일부의 집단구성원에 의해 주도되는 경향(소수에 의한 회의 진행, 한 방향으로만 회의 진행, 상위권자에 의한 회의 주도), 그리고 (3) 발언 기회를 조정하기 어렵다는 점으로 분석되었다.

이상의 논의를 통해서 다음과 같은 제안을 할 수 있다.

〈제안 2〉 집단의사결정 요인들은 의사결정의 역기능에 직접적으로 영향을 미치며, 이중에서 리더쉽, 의사소통 정도, 응집성이 특히 중요하다. 의사결정 문제의 새로움과 복잡성도 역기능에 일조를 한다.

역기능을 해소함으로써 집단의 효과와 만족도를 높이는 방법으로 정보기술의 활용방안이 강구될 필요가 있다. Steiner[1972]와 Nunamaker, et al.,[1989]등은 이러한 역기능을 해소하기 위한 방법으로 정보기술을 이용한 GDSS의 도입을 통하여 의사결정과정을 지원하여야 한다고 주장하였다. 즉 GDSS를 도입함으로써 병렬처리(parallel processing)가 가능해져 불필요한 시간, 사회동조압력, 소수지배 등의 역기능을 극복

할 수 있고 아이디어의 생성을 활성화할 수 있다는 것이다. 또한 집단 기억(group memory)의 지원을 통하여 정보의 과부화, 정보의 불완전한 사용, 기억능력감소등의 역기능을 극복할 수 있음을 제시하고 있다.

1.3.4 의사결정 과정(process)과 만족도

의사결정과정의 질에 따라 의사결정 만족도와 역기능이 영향을 받는다. 본 연구결과에 의하면 의사결정과정은 집단의 만족도와 높은 상관관계를 갖고 있는 것으로 나타났다(표 18). 결국 의사결정 과정이 긍정적이면 의사결정 결과에 대한 만족도도 커지는 것으로 해석할 수 있다.

반면에 의사결정 과정과 역기능간의 관계에서는 두항목(타인에게 문제해결을 미룸, 상위권자에 의한 회의 주도)만이 의사결정 과정과 유의한 상관관계를 갖는 것으로 나타났다(표 19). 따라서 의사결정의 역기능을 줄이고 만족도를 높이기 위해서는 의사결정 과정의 질을 높여야 함을 알 수 있다. 이에 대한 구체적인 논의는 ‘2. 집단의사결정과 정보기술의 활용’ 부분에서 다룬다.

집단의사결정 과정과 만족도/역기능간의 상관분석과 〈표 15〉의 결과를 종합하면 다음과 같은 제안을 할 수 있다.

〈제안 3〉 집단의사결정 요인들은 의사결정 과정을 거쳐 간접적으로 의사결정 성과에 영향을 미친다.

〈표 17〉 집단의사결정 요인과 의사결정 역기능간의 상관관계

역기능	의사결정문제			시간압박	응집성	의사소통	리더쉽	집단규모
	새로움	불확실성	복잡성					
1	.0180	-.2217	-.1889	-.0818	-.2646*	-.1388	-.3706**	.0588
2	-.0542	-.1257	-.1975	-.1162	.0258	-.1241	-.1902	-.1700
3	-.1343	-.1239	-.0580	.0192	-.0282	-.0820	.0091	-.1316
4	.0376	.1209	.2623	-.2401	-.1945	-.2410	-.1406	.0114
5	-.0815	-.0714	-.1481	-.0695	-.1246	-.0642	-.1452	-.1854
6	-.3181**	-.0852	-.0143	-.0588	-.2653*	-.3599**	-.2710*	.0137
7	-.2136	-.0900	.0466	-.2358	-.2777*	-.5625***	-.4463***	-.1579
8	-.1587	.1072	-.2507*	.0584	-.1235	-.3309**	-.2448*	.0630
9	-.1155	-.0936	-.1125	-.2430	-.0634	-.2774*	-.3727**	

* : P<0.10, ** : P<0.05, *** : P<0.01

〈범례〉

- | | | |
|------------------|-----------------------|-----------------|
| 1. 발표기회 조정시간 소요 | 2. 타인 발표시 자신의 아이디어 부재 | 3. 새로운 아이디어 부재 |
| 4. 다양한 의견 통합 어려움 | 5. 타인의 견해 비판 어려움 | 6. 문제해결을 타인에 의지 |
| 7. 소수에 의한 회의 주도 | 8. 한 방향으로만 회의 진행 | 9. 상위권자의 회의 주도 |

〈표 18〉 집단의사결정 과정과 만족도간의 상관관계

	과정
만족도	0.6209***

〈표 19〉 의사결정 과정과 역기능간의 상관관계

	역기능 1	역기능 2	역기능 3	역기능 4	역기능 5	역기능 6	역기능 7	역기능 8	역기능 9
과정	-.2156	-.0067	.1429	-.2458	-.1310	-.3334**	-.1754	-.1710	-.3355***

** : P<0.05, *** : P<0.01

〈제안 4〉 집단의사결정 요인들은 의사결정 과정을 통해 간접적으로 의사결정의 역기능에 영향을 미친다. 역

기능은 문제해결을 미룬다든지 상위권자에 의한 회의 주도의 형태로 나타난다.

2. 집단의사결정과 정보기술 활용

급변하는 정보통신기술의 발달로 인하여 개인, 집단 및 조직에서 정보통신기술을 활용하는 기업이 늘어가고 있는데 본 연구에서는 그 실태와 효과 및 문제점도 파악하고자 하였다. 개인의 의사결정을 위하여는 오래전부터 의사결정지원시스템(Decision Support Systems : DSS)에 대한 연구와 개발이 학계와 산업체에서 이루어져 오고 있으며, 최근에는 급변하는 상황에 효율적으로 대처하기 위한 하나의 대안으로 정보기술을 활용하여 집단의 성과와 만족도를 높이기 위한 집단의사결정지원시스템(GDSS)에 대한 연구가 다방면에서 활발히 진행되고 있다. 예를 들어 Jarvenpaa, et al.[1988]는 비 구조적인 문제의 해결을 위한 집단회의에서 컴퓨터의 지원하에 회의를 진행하는 방식이 정보교환과 팀의 성과에 있어서 기존의 회의방식보다 효과적이고 상호접촉면에서 중요한 차이를 보인다고 주장하였다.

일종의 그룹웨어(groupware ; networked workstation, electronic blackboard 등)를 사용하는 것이 기존의 회의(low-tech conference)보다 훨씬 효과적이라는 연구도 수행되었다[Richman, 1987]. 그러나 부정적 결과도 도출되었는데, Watson et al.[1988]은 컴퓨터가 지원하는 집단회의가 전통적인 집단회의보다 합의점을 찾는데 부족하고, 공평성(equality) 측면에서 떨어진다고 평가하였고, Turoff & Hilts[1987], Siegel, et al.

[1986] 등의 연구는 컴퓨터를 활용한 집단회의는 구두에 의한 의견교환이 적기 때문에 합의점에 도출하는 수준이 낮고 보다 오랜 시간이 걸린다고 주장하였다. 본 연구에서는 우리나라 기업들의 정보통신기술 활용 현황을 파악함으로써, 앞으로 정보통신의 효과적 활용방안을 강구하고 본격적인 GDSS 연구와 구현의 기초자료로 활용하고자 한다.

2.1 정보기술 활용에 대한 기술적 통계분석

집단간에 의사소통시 정보통신기술의 이용 현황을 알아보기 위해 앞에서 분석한 결과 동일한 설문자료를 기초로 조사한 결과, 정보기술의 사용집단은 23개사로서 약 50%를 상회하는 수준이었다. 또한 정보통신기술을 사용하지 않는 집단에 대하여 정보통신기술을 도입하지 않은 이유를 조사한 결과 (표 20)와 같이 컴퓨터 등 기본적 장비의 미비와 정보통신기술의 필요성을 느끼지 않기 때문이라는 내용이 가장 큰 이유였다(각 6개사). 또한 종업원의 거부감은 전혀 발견되지 않았고, 문서 또는 구두에 의한 의사소통보다 불편하다고 여기는 집단도 거의 발견 되지 않아, 이미 대부분의 집단은 정보통신기술의 효율 및 효과를 인지하고 있는 것으로 보이며, 집단의사결정과 의사소통에서 정보통신기술의 활용을 위한 정보화 마인드는 어느 정도 이루어졌다고 판단된다.

정보통신기술을 이용하는 경우를 보면(표 21) 사내에서 사용하는 전자우편(E-mail)을 가장 많이 이용하며 두번째로 EDI를 많이 사용하고 있다. 극히 적지만 집단의사결정을 위하여 화상회의 등의 기법도 이용되고 있다.

업무수행을 위한 의사소통방법에 대한 비율을 조사한 결과 구두, 전화, 문서 및 전자우편 등이 비슷한 비율로 사용되고 있었으며, EDI나 화상회의 등과 같은 정보통신기술도 높은 수준은 아니지만 부분적으로 사용되고 있어 다양한 기술이 사용되고 있다(표 22). 전자우편은 다른 전통적인 방법인 구두, 문서, 전화 등과 비슷한 비율로 사용되고 있는데, 전자우편이 도입된 시기로 보아 앞으로 더욱 큰 비중을 차지하게 될 것으로 보인다.

정보통신기술을 활용함으로써 얻는 이득에 대한 설문조사결과는 (표 23)와 같다. 시간의 절약, 문서의 감소가 가장 높게 나타났으며, 메시지의 명료화 등도 높은 수준이었다. 그러나 익명성 보장에 대한 항목은 1개사 만이 응답하여 우리의 문화환경에서는 그리 중요하게 여겨지지 않고 있다고 잠정적인 판단을 내릴 수 있다. 따라서 GDSS의 가장 중요한 특징중의 하나인 익명성 보장이 거의 무시되고 있음은 추후에 좀 더 연구가 필요하리라고 보인다. 그러나 문서의 감소를 중요한 이유로 드는 반면, 전자우편 등 정보통신기술을 도입한 후 오히려 문서가 증가하여 정보통신기술을 이용한 집

단의사결정 시도가 실패한 경우도 면담을 통하여 발견할 수 있었기 때문에 정보통신기술의 활용으로 기대하는 목적을 달성하기 위하여는 세심한 준비와 관리가 필요함을 알 수 있다.

집단의사소통시 정보통신기술을 활용하고 확산하는데 따른 문제점에는 구두에 의한 의사소통방식을 선호하는 업무관행과 상하급자간 직접면담의 형태를 선호하는 문화적 환경 등이 가장 큰 이유이다(표 24). 또한 사원들의 정보활용 수준이 낮고 표준화의 미비 등이 정보활용을 위한 걸림돌로 작용하는 것으로 나타났다. 앞서 정보통신기술을 도입하지않은 이유중에는 종업원의 거부감이 전혀 관측되지 않았기 때문에 정보화마인드는 어느 정도 확산되었으나 정보활용 정도는 만족할만한 수준에 도달하지 못한 것이 그 이유라고 보인다.

의사소통시 정보기술을 활용하는데 따른 손실을 살펴본 결과 정보처리미숙 및 이에 따른 의사결정지연과 통신 및 기기장애 순으로 높게 나타나고 있는데 이는 정보통신기술활용이 아직 초보적 수준임을 나타낸다고 볼 수 있다(표 25). 또한 정보누출, 정보과부화 및 과다한 정보기술 습득시간도 문제점으로 나타나고 있다.

2.2 정보통신기술 활용효과 분석

본 절에서는 정보기술의 도입여부가 집단 의사결정 과정과 역기능을 포함한 의사결정의 성과에 미치는 영향을 파악해 보고자 한

〈표 20〉 정보기술을 도입하지 않는 이유

이유	비율(%)	집단수
기본적 장비(컴퓨터 등)의 미비	30	6
필요성을 느끼지 않기 때문에	30	6
비용부담	5	1
종업원의 거부감	0	0
문서 또는 구두 의사소통보다 불편하다고 여기기 때문에	10	2
기타	25	5
합계	100	20

〈표 21〉 정보기술의 이용현황

정보기술	비율(%)	응답*
전자우편(E-mail)	54.5	24
EDI	20.5	9
VAN	11.4	5
화상회의	6.8	3
기타	6.8	3
합계	100	44

* 본 설문에 대하여는 복수응답을 하였음

〈표 22〉 의사 소통방법 비율

의사소통방법	비율(%)
구두	29.5
문서(메모, 보고서 등)	23.8
전화	25.9
전자우편(E-mail)	23.4
EDI	4.5
VAN	9.5
화상회의	5.0
기타	7.5
합계	100.0

〈표 23〉 정보통신기술 활용시 이득

이 득	비율(%)	응답*
메시지의 명료화	17.3	14
시간의 절약	24.7	20
비용절감	12.3	10
동시 의사소통체약 극복	9.9	8
커뮤니케이션의 증가	9.9	8
익명성 보장	1.2	1
문서의 감소	24.7	20
기타	0.0	0
합 계	100.0	81

* 본 설문에는 복수응답을 하였음

〈표 24〉 정보기술의 확산에 따른 문제점

문 제 점	비율(%)	응답
최고경영층의 의지	7.3	3
업무관행	26.8	11
문화적 환경	26.8	11
사원들의 거부감	2.5	1
사원들의 정보기술 활용수준	22.0	9
표준화 미비	14.6	6
기타	0.0	0
합 계	100.0	44

〈표 25〉 정보기술의 활용시 손실

손 실	비율(%)	응답
정보누출	12.5	5
정보조작 및 조작된 정보사용	2.5	1
정보 과부하	12.5	5
통신 및 기기장애	25.0	10
정보처리 미숙 및 지연	35.0	14
과다한 정보기술 습득시간	12.5	5
기타	0.0	0
합 계	100.0	40

〈표 26〉 집단의 규모에 대한 t-test

IT* 사용여부	N	평균	표준편차	For H_0 : Variances are equal,
사용함	21	10.33	7.75	
사용하지 않음	20	8.35	5.14	$F' = 2.27$, DF=(20,19), Prob>F'=0.0791**

* IT : Information Technology

** : $P < 0.10$

〈표 27〉 결과의 만족도에 대한 t-test

IT 사용여부	N	평균	표준편차	For H_0 : Variances are equal,
사용함	23	3.44	0.36	
사용하지 않음	21	3.34	0.61	$F' = 2.82$, DF=(20,22), Prob>F'=0.0206**

** : $P < 0.05$

다. 정보기술을 사용하는 기업과 사용하지 않는 기업이 상기의 변수들과 집단의 의사결정의 과정 및 성과에 있어서 차이가 있는지를 살펴 보기 위해 t-test를 사용하였다.

연구에서 이용하고 있는 모든 독립변수와 종속변수들을 대상으로 차이분석을 수행한 결과 독립변수인 '집단의 규모'와 종속변수인 '결과의 만족도'만이 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있다. 〈표 26〉과 〈표 27〉은 t-test 분석에서 유의한 차이를 드러낸 두 개 변수에 대한 결과이다.

〈표 26〉과 〈표 27〉을 살펴보면 집단의 의사 결정시 집단의 규모가 큰 기업일수록 정보 기술을 사용하고 있으며, 정보기술을 이용하는 기업의 의사결정 성과가 높게 나타나고 있음을 알 수 있다. 또한 앞에서 커뮤니케이션이 의사결정의 역기능에 가장 큰 영

향을 미친다는 결과와, t-test의 결과를 종합해 볼 때 다음과 같은 해석이 가능하다. 즉, 집단의 의사 결정시 집단의 규모가 증대하면 커뮤니케이션의 어려움이 증대하고 이러한 문제점을 해소하기 위해 기업에서는 정보통신기술을 도입하게 된다. 그리고 정보통신기술을 이용하는 기업의 의사결정 성과가 이용하지 않는 기업에 비해 제고된다.

예를 들어, Steiner[1972]는 전자회의 시스템(EMS : Electronic Meeting System)이 없다면, 집단의 크기가 커질수록 집단의 의사 결정의 역기능이 급격하게 증가한다는 연구를 발표하여 집단의 의사 결정에 정보기술의 활용을 강조하였다. Nunamaker, et al., [1989] 등은 이러한 역기능을 해소하기 위한 방법으로 정보기술을 이용한 GDSS의 도입을 통하여 의사 결정과정을 지원하여야 한다고

주장하였다. 즉 GDSS를 도입함으로써 병렬 처리(parallel processing)가 가능해져 불필요한 시간, 사회동조압력, 소수지배 등의 역기능을 극복할 수 있고 아이디어의 생성을 활성화할 수 있다는 것이다. 또한 집단 기억(group memory)의 지원을 통하여 정보과부화, 정보의 불완전한 사용, 기억능력감소(failure to remember)등의 역기능을 극복할 수 있다고 하였다.

VII. 결 론

조직의 환경이 급변하고 불확실성이 증가됨에 따라 조직에서의 의사결정의 효율과 효과를 높이는데 관심이 고조되고 있는 현실에 반하여, 우리나라 기업에서는 외국과 달리 기업에서의 집단의사결정 행태나 현황에 관한 포괄적 실증연구가 수행된 것이 없기 때문에 우리의 독특한 문화환경에서의 집단의사결정에 관한 이해 자체가 어려운 현실이다.

더구나 의사소통 및 의사결정에 있어서 정보통신기술의 활용에 대한 연구가 수행되기 위해서는 집단의사결정 행태에 관한 연구가 선행되어야 하는 바, 본 연구에서는 문헌검색을 통하여 집단의사결정에 관한 이론고찰을 기본으로 하여 실증연구를 하였다.

본 연구에서는 이와같은 실증조사에 근거하여 우리나라 기업들의 집단의사결정 행태에 관한 서술적 묘사를 하고 있으며 조사요

인들간에 상관관계 분석을 통하여 요인들의 연관성에 대한 탐색적 연구(exploratory study)를 하고 있다. 연구의 내용을 요약하면 아래와 같다.

첫째, 기업에서 집단의사결정에 활용하고 있는 집단은 조직의 공식구조를 따르는 부서회의 형태가 가장 많고 테스크포스팀이나 위원회는 비교적 적은 편이었다. 이는 다른 말로 표현하면 대부분의 기업조직이 아직 경직되어 있어서 오케스트라형 조직, 또는 네트워크와 같은 유연한 조직형태를 가지고 있지 못한 결과라고 판단된다.

둘째, 의사결정에 영향을 미치는 독립변수들은 집단의사결정 과정, 만족도 및 역기능들과 복잡한 상관관계를 갖고있다. 연구를 통해 산출된 결과는 다음과 같이 4개의 제안으로 요약된다.

- (1) 집단의사결정 요인→의사결정 만족도
(직접 효과)
- (2) 집단의사결정 요인→의사결정 역기능
(직접 효과)
- (3) 집단의사결정 요인→의사결정 과정
→의사결정 만족도(간접 효과)
- (4) 집단의사결정 요인→의사결정 과정
→의사결정 역기능(간접 효과)

셋째, 효과적인 집단의사결정을 위하여 정보통신기술 활용의 가능성을 엿볼 수 있었다. 비록 50% 정도의 기업에서 집단의사결정을 위하여 정보통신기술을 사용하고 있지만 정보화 마인드의 정착으로 본격적인 정보통신기술의 활용과 GDSS 등의 연구·개

발을 위한 기반이 마련됐다고 볼 수 있다. 또한 정보통신기술을 사용하는 집단과 사용하지 않는 집단간에 성과 차이가 있는 것으로 나타났다.

넷째, 의사소통에 정보통신기술을 활용하고 확산하는데 장애가 되는 것은 구두에 의한 의사소통방식을 선호하는 업무관행, 상하급자간 직접면담의 형태를 선호하는 문화적 환경, 사원들의 정보활용 수준 및 표준화의 미비 같은 것이 두드러진 요인이다.

연구의 한계점으로는 설문지의 회수율이 낮아 표본집단의 크기가 작은 것을 들 수 있다. 그 원인으로는 인터뷰 결과 집단의사 결정에 대한 개념이 우리 현실에 정착되어 있지 않아 답변하기가 어려웠던 점과, 설문지의 분량이 많아 응답에 많은 시간이 소요되었기 때문으로 추정된다.

또한 집단의사결정을 수행할 때 정보통신기술을 활용하는 수준과 그에 따른 효과를 만족할 만한 수준까지 측정하지 못하였다. 특히 정보통신기술 이용 실태에 관한 설문 항목에 무응답이 많아서 보다 심도있는 분석이 수행되지 못하였다. 본 조사에서 밝혀진 바와 같이 일반 업무에서도 약 50%를

넘는 정도의 기업만이 정보통신기술을 이용하는 것으로 밝혀져 그 활용수준이 아직 낮은 것으로 보인다. 따라서 앞으로는 정보통신기술을 이용하는 집단과 이용하지 않는 집단간의 성과등을 면밀히 비교하는 것이 바람직하다.

직접대면의 형태를 선호하는 우리나라의 문화환경에 적합한 GDSS에 대한 연구도 수행되어야 한다. 이미 미국 등은 전자우편 등 정보통신기술이 가지고 있는 한계, 즉 직접대면의 장점을 살리지 못하는 약점을 극복하기 위한 방법으로 원격비디오 회의, 원격화상회의 등이 연구 및 실용화되어 있는 현실이다. 따라서 이들 기술의 확산은 물론 이들의 효과도 아울러 연구되어야 할 것이다.

또한 집단의사결정의 기법에 대한 체계적인 연구와 그 활용에 관한 지도가 필요하다. 각 기법에 대한 개념조차 가지고 있지 못한 기업이 많았기 때문에 앞으로는 본 연구에서 언급한 각 상황요소들과 각 기법의 효과 등에 대한 연구가 심도있게 수행되어야 할 것이다.

참 고 문 헌

Bales, R., *Interaction Process Analysis*, Reading, Mass : Addison-Wesley, 1950.

Barnard, C. I., *The Functions of the Executives*, Harvard Press, Cambridge, Mass. 1938.

Beauclair, R. A., "An Experimental Study of the Effects of GDSS Process Support Applications on Small Group Decision Making, unpublished Ph. D. dissertation, Indiana University, 1987.

Brinley, J. F., Jovick, T. J. and McLaughlin, L. M., "Age, Reasoning, and Memory in Adults," *Journal of Gerontology*, Vol. 25, March 1974, pp. 182-189.

Connolly, Y. L., Jessup, L. M. and Valacich, J. S., "Effects of Anonymity and Evaluative Tone on Idea Generation in Computer-Mediated Groups," *Management Science*, 36, 6 (June 1990), pp. 689-703.

Cummings, L. L., Huber, G. P. and Arendt, E., "Effects of Size and Spatial Arrangements on Group Decision Making," *Academy of Management Journal*, Vol. 17, No. 3, 1974, pp. 460-475.

DeSanctis, G. and Gallupe, R. B., "A Foundation for the Study of Group Decision Support Systems," *Management Science*, Vol. 33, No. 5, May 1987, pp. 589-609.

Deese, J., *Principles of Psychology*, Boston, Allen & Bacon, 1964.

Dennis, A. R., George, J. F., Jessup, L. M., Nunamaker, J. F., Jr. and Vogel, D., "Information Technology to Support Electronic Meetings," *MIS Quarterly*, December, 1988, pp. 591-624.

Dewey, J., *How We Think*, Boston : Health, 1933.

Driskell, J. E. and Salas, E., "Group Decision Making Under Stress," *Journal of Psychology*, 1991, Vol. 76, No. 3, pp. 473-478.

Dyer, J. S., Fishburn, P. C., Steuer, R. E., Wallenius, J. and Zions, S., "Multiple Criteria Decision Making, Multiattribute Utility Theory : The Next Ten Years," *Management Science*, Vol. 38, No. 5, May 1992, pp. 645-654.

Gallupe, R. B., Bastianutti, L. M. and Cooper, W. H., "Unblocking Brainstorms," *Journal of Psychology*, 1991, Vol. 76, No. 1, pp. 137-142.

Gallupe, B., DeSanctis, G., and Dickson, G. W., "Computer-Based Support Problem Finding : An Experimental Investigation," *MIS Quarterly*, 12(2), June 1988, pp. 277-298.

George, J. M., "Personality, Affect, and Behavior in Groups," *Journal of Applied Psychology*, 1990, Vol.75, No.2, pp.107-116.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. and Donnelly, J., Jr., *Organizations : Structure, Processes, Behavior*, Dallas : Business Publications, Inc., 1973.

Gopal, A., Bostrom, R. P. and Chin, W. W., "Applying Adaptive Structuration Theory to Investigate the Process of Group Support Systems Use," *Journal of Management Information Systems*, Winter 1992-93, No.9, No.3, pp.45-69.

Hare, A. P., *Handbook of Small Group Research*, New York : Free Press, 1976, adapted from Cartwright, D. and Zander, A. *Group Dynamics*, New York : Haper Row, Publishers, 1968.

Hicks, H. G., *The Management of Organizations*, Kogakusha, 1972.

Highbee, H. and Lafferty, T., "Relationship among Risk Preferences, Importance, and Control," *Journal of Psychology*, Vol.81, June 1972, pp.249-251.

Hiltz, S. R., Turoff, M. and Johnson, K.,

"Experiments in Group Decision Making, 3 : Disinhibition, Deindividuation, and Group Process in Pen Name and Real Name Computer Conferences," *Decision Support Systems* 5(1989, pp.217-232.

Huber, G. P., "Issues in the Design of Group Decision Support Systems," *Mis Quarterly*, September 1984, pp.195-204.

Hwang, C. L. and Lin, M. J., *Group Decision Making under Multiple Criteria : Methods and Applications*, New York : Springer-Verlag, 1987.

Jarvenpaa, S. L., Rao, V. S., and Huber, G. P., "Computer Support for Meetings of Groups Working on Unstructured Problems : A Field Experiment," *MIS Quarterly*, 12, 4(December 1988), pp.645-666.

Jessup, L. M., Connolly, T. and Galegher, J., "The Effects of Anonymity on GDSS Group Process with an Idea-Generating Task," *MIS Quarterly*, September 1990, pp.313-321.

Jones, E. E. and Johnson, C. A., "Delay of Consequences and the Riskiness of Decisions," *Journal of Personality*, Vol.41, No.4, 1973, pp.613-637.

- Kast, F. E. and Rosenzweig, J. E., *Organizations and Management*, New York : McGraw-Hill Book Company, 1970.
- Lewis, F. L., "Facilitator : A Micro-Computer Decision Support System for Small Groups," unpublished dissertation, University of Louisville, 1982.
- Libby, R. and Trotman, K. T., "Member Variation, Recognition of Expertise, and Group Performance," *Journal of Psychology*, 1987, Vol.72, No.1, pp.81-87.
- Liou, Y. I. and Nunamaker, J. F., Jr., "An Investigation into Knowledge Acquisition Using a Group Decision Support System," *Information & Management* 24(1993), pp. 121-132.
- Maier, N. R. F., "Assests and Liabilities in Group Problem Solving : The Need for an Integrated Function," in D. Mankin, R. E. Ames, and M. A. Grodsky(eds), *Classics of Industrial and Organizational Psychology*, Moore Publishing Company, Inc. 1980.
- Manners, G. E., Jr., "Another Look at Group Size, Group Problem Solving, and Member Consessus," *Academy of Management Journal*, Vol.18, No.4, 1975, pp.715-724.
- Mantei, M., "Observation of Executives Using a Computer Supported Meeting Environment," *Decision Support Systems* 5 (1989) pp.153-166.
- McCart, A. and Rohrbaugh, J., "Evaluating Group Decision Support System Effectiveness : A Performance Study of Decision Conferencing," *Decision Support Systems* 5 (1989), pp.243-253.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. and Theoret, A., "The Structure of Un-structured Decision Processes," *Administrative Science Quarterly*, June, 1976, pp.246-275.
- Murnighan, J. K., "Group Decision Making : What Strategy Should You Use?," *Management Review*, February, 1981, pp.55-62.
- Nemeth, C. J., "Differential Contributions if Majority and Minority Influence," *Psychology Review*, 93, 1, 1986, pp.23-32.
- Nunamaker, J. F., Dennis, A. R., Valacich, J. S., Vogel, D. R. and George, J. F., "Electronic Meeting Systems to Support Group Work," *Communications of the ACM*, July

1991, Vol.34, No.7, pp.40-61.

45.

Nunamaker, J. F., Jr., "Experience with and Future Challenges in GDSS(Group Decision Support Systems) : Preface," *Decision Support Systems* 5 (1989) pp.115-118.

Nunamaker, J. F., Vogel, D., Heminger, A. and Martz, B., "Experiences at IBM with Group Support Systems : A Field Study," *Decision Support Systems* 5, 1989, pp.183-196.

Nunamaker, J., Vogel, D., and Konsynski, B., "Interaction of Task and Technology to Support Large Groups," *Decision Support Systems* 5(1989), pp.139-152.

Pinsonneault, A. and Kraemer, K. L., "The Impact of Technological Support on Groups : An Assessment of the Empirical Research," *Decision Support Systems* 5 (1989) pp.197-216.

Post, B. Q., "A Business Case Framework for Group Support Technology," *Journal of Management Information Systems*, Winter 1992-93, Vol.9, No.3, pp.7-26.

Redfield, C. E., *Communication in Management*, Univ. of Chicago Press, 1953. pp. 29-

Reitz, H. J., *Behavior in Organizations*, rev. ed.(Homewood, Ill. : Richard D. Irwin, Inc., 1981).

Robbins, S. P., *Organization Behavior*, 4th Edition, Prentice-Hall, 1989.

Ryckman, R. M., and Rodda, W. C., "Confidence, Maintenance, and Performance as a Function of Chronic Self-Esteem, and Initial Task Performance," *Psychological Record*, Vol.22, Spring 1972.

Sambamurthy, V., "Supporting Group Performance During Strategic Decision Making : A Comparison of Alternative Computer-based Technologies," Unpublished Dissertation, University of Minnesota, 1989.

Schultz, C. B., and Divesta, F. J., "Effects of Expert Endorsement of Beliefs on Problem Solving Behavior of High and Low Dogmatists," *Journal of Educational Psychology*, Vol. 63, No. 3, 1972, pp.194-201.

Schwartz, S. M. and Fattaleh, D. L., "Representation in Deductive Problem Solving : The Matrix," *Journal of Experimental Psychology*, Vol.95, October 1972, pp.343-348.

Sengupta, K. and Te'eni, D., "Cognitive Feedback in GDSS : Improving Control and Convergence," MIS Quarterly, March 1993, pp.87-113.

Shannon, C. and Weaver, W., The Mathematical Theory of Communication, Urbana : Univ. of Illinois Press, 1948.

Shaw, M. E., Group Dynamics, New York : McGraw-Hill Book Co., 1971.

Siegel, J., Dubrovsky, V., Kiesler, S and McGuire, T. W., "Group Processes in Computer-Mediated Communication," Organizational Behavior and Human Processes (37), 1986, pp.157-187.

Simon, H. A., Administrative Behavior, New York : Macmillan, 1961.

Simon, H. A., The New Science of Management Decisions, New York : Harper & Row, Publishers, Inc., 1960.

Srinivasan, R. V. and Jarvenpaa, S. L., "Computer Support of Groups : Theory-Based Models for GDSS Research," Management Science, Vol.37, No.10, (October 1991), pp.1347-1362.

Steeb, R. and Johnston, S. C., "A Computer-Based Interactive System for Group Decision Making," IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics, August 1981, pp.544-552.

Steiner, I. D., Group Process and Productivity, New York : Academy Press, 1972.

Swanda, J., Organizational Behavior, California : Alfred Publishing Co. Inc., 1979.

Szilagyi, A. D. and Wallace, M. J., Organizational Behavior and Performance, 3rd ed., Scott, Foresman and Co. : Glenview, Illinois, 1983.

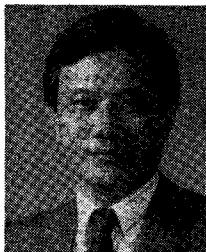
Thomas, E. J. and Fink, C. J., "The Effects of Group Size," Psychological Bulletin, Vol. 60, 1963, pp.371-384.

Turoff, M. and Hiltz, S. R., "Computer Support for Group versus Individual Decisions," IEEE Transactions on Communications (Com-30 : 1), January 1982, pp. 82-90.

Watson, H. J., Lipp, A., Jackson, P. Z., Dahmani, A. and Fredenberger, W. B., "Organizational Support for Decision Support Systems," Journal of Management Information Systems, Spring 1989, Vol.5, No.4, pp. 87-109.

- Watson, R. T., DeSanctis, G. and Poole, M. S., "Using a GDSS to Facilitate Group Consensus : Some Intended Consequences," MIS Quarterly, September 1988, pp.463-477.
- Wright, P., "The Harassed Decision-Maker : Time Pressures, Distractions, and the Use of Evidence," Journal of Applied Psychology, Vol.59, No.5, 1974, pp.555-561.
- Zigurs, I., "Interaction Analysis in GDSS Research : Description of an Experience and Some Recommendations," Decision Support Systems 5 (1989) pp.233-241.
- Zigurs, I., Poole, M. S. and DeSanctis, G., "A Study of Influence in Computer-Mediated Communication," MIS Quarterly, 12, 4 (Dec 1988), pp.625-644.
- 김남현, 조직행동론, 경문사, 1988.
- 김석희, 경영조직 관리론, 무역경영사, 1986.
- 김종재, 조직행위론, 박영사, 1985.
- 신유근, 조직행위론, 서울, 다산출판사, 1985.
- 양창삼, 조직행동론, 대영사, 1988.
- 오석홍, 조직학의 주요 이론, 경세원, 1991.
- 정수영, 신조직행동론-전정신판, 박영사, 1987.

- 저 자 소 개 -



공동저자 정인근은 한국외국어대학교 경영정보대학원 교수 겸 MIS연구소장으로 재직하고 있으며 “경영정보학연구” 초대 편집위원장을 역임하였고 한국경영정보학회의 부회장을 맡고 있다. 주요 관심분야로는 정보자원관리, 정보기술의 전략적 활용, 정보통신산업전략 및 초고속정보통신망 등이다.



공동저자 윤종옥은 인하대학교 산업공학과를 졸업하고(공학사) 한국외국어대학교 경영정보대학원에서 경영학 석사학위를 취득하였고 현재 인하대학교 대학원 경영학과에서 박사과정을 이수중이다. 주요 관심분야는 정보기술의 전략적 활용 및 MIS 계획수립 등이다.



공동저자 서원옥은 한국외국어대학교 경영정보대학원에 재학중이며 한국마이크로소프트에서 신제품기술지원을 담당하고 있다. 관심분야는 소프트웨어 엔지니어링 및 응용 시스템 개발 등이다.