

# 윤리적 의사결정의 영향요인에 관한 고찰

- The General Framework of the Ethical Decision Making Process -

김 두 경\*, 황 용 철\*\*

## 목 차

- |                  |                    |
|------------------|--------------------|
| I. 문제의 제기 및 연구목적 | IV. 윤리적 의사결정의 영향요인 |
| II. 윤리적 의사결정의 요건 | V. 결 론             |
| III. 윤리적 의사결정 모델 |                    |

## I. 문제의 제기 및 연구목적

만약 우리가 무엇이 옳고 그른지, 혹은 무엇이 흑과 백인지를 정확히 알 수 있는 올바른 판단 능력이 있다면 윤리적 의사결정은 어렵지 않을지 모른다. 우리들 각자는 마음속에 무엇이 옳고 그른지에 대해서는 알고 있지만, 이것은 다른 사람의 옳고 그름에 대한 관점과는 서로 다르다.

결과적으로 윤리적 의사결정에 대한 주의는 ① 옳고 그름에 대한 관점과 ② 다양한 행동에 대한 개인적 판단이라는 두 가지 요소에 초점을 맞추어 왔다.

그렇다면 마케터들은 왜 비윤리적 행동을 하는 것인가? 사실 무엇이 옳고 그른지를 아는 것과 옳은 일을 행하는 것 사이에는 아주 밀접한 관계가 있다고는 하지만, 당신이 생각하는 것처럼 그렇게 밀접한 관계를 갖고 있는 것은 아니다." 개인의 행동에는 옳고 그름에 대한 관점뿐만 아니라 다른 요소들에 의해서도 영향을 받는다.

예를 들면, 개인의 특성, 작업환경 요소에 대한 개인적 지각, 다른 동료와의 관계 등 모든 것들이 윤리적 의사결정에 영향을 미친다.

기업은 마케터에게 그들의 능력을 최대한 발휘시키기 위해 여러 가지 기회를 제공한다. 마케터의 좋은 성과에 대한 금전적 보상은 실질적으로 가치가 있는 것이고, 또한 마케터에 대한 다른 사람의 인식을 높일 수 있는 실제적인 보상이 될 수 있다. 만일 마케터가

\* 제주대학교 경영정보학과 교수

\*\* 제주대학교 경영학과 부교수

1) R. Chewning (1991, April 17). *Action, not wisdom, determines ethics*. Waco-Tribune Herald, p. 8A.

무엇이 옳은지를 알고 있고 이런 관점이 자신의 욕구와 일치한다면 그 대안은 선택될 수 있을 것이다.

그러나 만일 옳다고 생각하는 것과 욕구가 서로 갈등을 겪게 될 경우 어떻게 될 것인가? 욕구가 옳다고 생각하는 것보다 앞서면 어떻게 될 것인가? 비윤리적인 행동의 합리화가 일어날 것인가? 사람들은 그것이 옳다고 생각하기 때문에 다른 사람을 기만하는 것인가 아니면 좋은 지위를 얻거나 다른 동료들에 의해 좋은 인식을 얻고자 하는 욕구가 옳고 그름에 대한 관점보다 더 강하기 때문에 기만하는 것인가? 항상 그런 것은 아니지만 이러한 욕구가 옳다고 생각하는 것을 앞설 때 사람들은 흔히 비윤리적인 행동이 거의 일어나고, 또한 그런 행동에 대해서는 변명을 하게 된다.

본 연구는 문헌연구를 통하여 윤리적 의사결정 과정의 일반적인 틀을 제안하고 이 모델을 구성하고 있는 구성 변수들을 크게 5가지로 체제화 하였다.

본 연구에서 채택한 윤리적 의사결정의 영향변수로는 첫째, 의사결정자의 개인적 특성 둘째, 영향요인 셋째, 윤리적 상황 넷째, 의사결정 그리고 다섯째, 결과 등이 있다. 이들 변수들에 관한 개념적 고찰을 통하여 윤리적 의사결정의 요건을 규명하고자 함에 연구의 목적을 두고 있다.

## II. 윤리적 의사결정의 요건

윤리적 의사결정에 대해 살펴보기 전에 우선 비윤리적 행동의 한 유형에 대해 살펴보면, 윤리적으로 문제가 되는 모든 행동이 동일한 동기에서 유발되는 것은 아니다. <표 1-1>에서와 같이 서로 다른 비윤리적 행동들은 각기 다른 영향을 미친다.<sup>2)</sup>

역할외 행동은 판매원이 판매비용 계정을 속이는 것과 같이 마케터가 자신의 직무외의 행동을 하는 것이다. 이런 역할외 행동으로 비용은 기업에게 전가되지만 이익은 자신이 얻게 된다.

역할실패는 무성의한 직무수행평가와 같이 마케터가 그들의 역할 수행을 실패하는 일련의 행동이다. 바로 그런 행동이 그 개인에게 금전적 이득은 얻게 하지는 못할지라도 기업이나 다른 동료들은 피해를 입고 회생을 치뤄야 한다.

역할왜곡은 기준을 어기는 일련의 행동으로 비록 장기적으로 볼 때, 기업에 해가 될지라도 바로 눈앞의 기업이익을 위해 개인들이 받아들이는 행동이다. 그리고 그 개인 또한 뇌물을 받는 것과 같은 비윤리적 행동을 통해 이익을 얻는다.

역할단언은 일방적으로 받아들여지고 있는 도덕적 기준에 의해 지킬 수 없는 행동들과 관련이 있다. 역할단언은 문제가 되는 행동을 지지하거나 비평하는 도덕적 논쟁이 있기 때문에 흔히 논쟁의 대상이 된다.

2) J. A. Waters & F. Bird (1989). Attending to ethics in management. *Journal of Business Ethics*, p.8, pp.493-497.

&lt;표 II - 1&gt; 윤리적으로 문제가 되는 행동의 형태

형 태	직접적 영향	예
역할외 행동	조직에 반하여	*판매원이 판매비용 계정을 속이는 것 *마케팅 관리자의 경비 도용 *구매관리자가 자신과 직접 관계가 있는 공급자 이용 *촉진담당부사장이 회사 경비에서 자신의 생계비를 충당하는 행위
역할실패	조직에 반하여	*판매관리자의 피상적인 직무수행 평가 *판매관리자가 판매비계정을 속인 판매원을 적대시하지 않음 *마케팅 인턴사원이 몰래 보스를 비난함 *마케팅관리자가 정확치 않은 것임에도 불구하고 자신이 선호하는 정보에 편향하는 행위
역할왜곡	조직을 위하여	*구매관리자가 뇌물을 받음 *생산관리자가 가격담합을 위해 다른 사람과 결탁함 *구매담당 부사장이 공급업체들을 조종함 *마케팅관리자는 제품의 안전성 실험결과를 왜곡함
역할단언	조직을 위하여	*마케팅담당 부사장이 인권을 침해하는 외국투자를 취소할 것을 권고함 *마케팅관리자가 무기제조 전문회사에 투자함 *광고관리자가 규제기관과 협력하지 않음

만일 사실이 명백하고 선택이 흑과 백 두 가지만 있다면 윤리적 의사결정은 쉽다. 그러나 이런 상황은 매우 드물다. 윤리적 의사결정에 많은 요인들이 관련되어 있고, 또한 그런 요인들에 의해 영향을 받게 된다. 그럼 윤리적 의사결정을 할 때 어떤 상황들이 존재하는가?

일반적인 의사결정 상황은 의사결정에 필요한 질문을 통해 구체적으로 설명할 수 있다. 이러한 질문에 기초하여 일반적 상황에서의 윤리적 의사결정은 불명료, 불완전한 정보, 다양한 관점, 상반되는 책임과 같은 특징을 가지고 있다.

그러므로 마케팅관리자가 의사결정을 할 때 그들의 결정은 결정과정과 경험, 지식, 성실에 의존하게 된다. 윤리적 의사결정을 위해서는 의사결정에 따른 윤리적 영향에 대해 인식해야 하고, 결정을 하며, 여러 가지 대안을 테스트 해보고 자신의 이익과 다른 사람의 이익을 균형있게 고려하여야 조정될 수 있도록 해야 한다. 그리고 의사결정의 장기적 영향을 평가하고 그런 결정이 기업의 가치와 일관성을 가지고 있는지 평가하여야 한다. 비록 이것이 간단해 보이지만 다양한 관점에서 이런 문제에 대한 합의는 그렇게 쉽게 이루어지지 않는다.

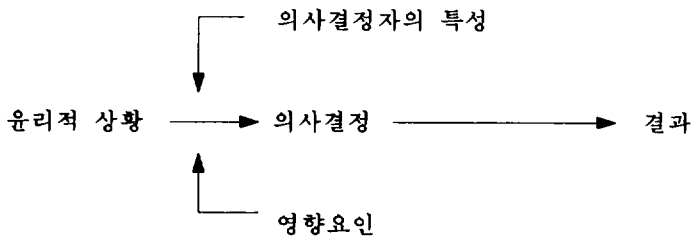
윤리적 의사결정자로서 마케팅관리자의 자질은 매우 중요하다. 윤리적 의사결정을 위해서는 <그림 II-1>에 나타난 바와 같이, 세 가지 자질이 요구된다.”

첫째, 윤리적 문제(윤리적 상황)를 인식하고 한 가지 대안을 선택하여 행동하는데 따른 결과를 생각할 수 있는 능력이다.

둘째, 의사결정자의 특성으로써 다양한 관점에서 그 문제를 바라보고 주어진 상황에서 어떤 것이 옳은 선택인가에 대한 자기확신(self-confidence)이다.

셋째, 의사결정에 관해 알려져야 할 사항들이 알려지지 않고, 윤리적 문제가 무엇인지 정립하지 않았으며 그 해결방안이 논의되지 않을 때라도 의사결정을 내리려고 하는 의지이다.

<그림 II-1> 윤리적 의사결정 과정의 일반적 프레임워크



### Ⅲ. 윤리적 의사결정 모델

윤리적 의사결정에 대해 여러 가지 견해가 있었고 지난 20년 동안 이런 윤리적 의사결정에 대한 연구는 많은 의사결정 구조를 제시해 왔다. 예를 들면, Ferrell and Gresham

3) K. R. Andrew (1989, September-October). Ethics in practice. *Havard Business Review*, pp.99-104.

(1985)은 개인의 윤리적 의사결정 모델은 다른 중요 요인 및 기회, 사회 문화적 요인, 개인적 성격에 의해 영향을 받는다는 모델을 제시하였다.<sup>4)</sup>

윤리적 의사결정 모델을 제시한 다른 많은 사람들과 마찬가지로 그들의 논문도 개인이 윤리적 의사결정에 직면했을 때 영향을 미치는 요인들에 대하여 연구하였다.

또 다른 모델은 Hunt and Vitell (1986)에 의해 제시되었다.<sup>5)</sup>

그들은 윤리적 의사결정의 일반적 모델을 발전시키고자 하였고, 후속적인 연구에서 개인들이 어떻게 윤리적 의사결정을 할 것인가에 대한 지침을 제공하고자 하였다. 그들의 모델에서는 개인이 의사결정시 직면하게 되는 4가지 요인을 제시하고 있는데, 이것은 문화, 산업, 기업, 개인적 특성이다.

그리고 Trevino (1986)의 모델에서는 윤리적 의사결정은 개인적인 자아의 힘, 통제의 위치, 직면한 직무 상황, 기업문화, 직무특성과 같은 개인적이고 다양한 환경적 요인의 함수라고 가정하고 있다.<sup>6)</sup>

마지막으로 Bommer, Gratto, Gravander and Tuttle (1987)들은 윤리적 의사결정 과정의 본질을 포착하고자 시도한 모델에서 사회적, 법률적, 직업적, 인간적, 직무, 개인적 등과 같은 6개 영향요인을 제시하였다.<sup>7)</sup>

이러한 모델들은 Andrew(1989)에 의해 제시된 윤리적 문제를 인식할 수 있는 능력, 다른 사람의 관점을 고려하는 자기확신, 의사결정을 하려고 하는 의지 등 의사결정자의 세 가지 자질에 대한 본질을 규명하여 왔다.<sup>8)</sup>

윤리적 의사결정의 5가지 기본적 요소는 ① 의사결정을 요구하는 윤리적 상황, ② 많은 요인들에 의해 영향을 받아 이루어지는 의사결정, ③ 의사결정자의 특성, ④ 의사결정에 영향을 미치는 중요 요인, ⑤ 윤리적 또는 비윤리적 결과 등이 있다.<sup>9)</sup>

이러한 다섯 가지 요소는 <그림 3.1>에 나타난 바와 같은데, 윤리적 문제는 이러한 요소

4) O. C. Ferrell & L. G. Greshman (1985). A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing. *Journal of Marketing*, 49(3), pp.87-96.

5) S. D. Hunt & S. J. Vitell (1986, Spring). A general theory of marketing ethics. *Journal of Macromarketing*, pp.5-16.

6) L. Trevino (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, p.11, pp.601-617.

7) M. Bommer, C. Gratto, J. Gravander & M. Tuttle (1987). A behavioramodel of ethical and unethical decision making. *Journal of Business Ethics*, p.6, pp.265-280.

8) K. R. Andrews, op, cit., pp.99-104.

9) F. N. Bradley & M. J. Hatch (1992). General causal models in business ethics: An essay on colliding research traditions, *Journal of Business Ethics*, p.11, pp.307-315.

들 중에서 일어날 수 있다. 예를 들자면 경영자가 목표를 수립할 때 추구하는 다양한 방침에 대한 윤리적 영향을 고려할 필요가 있으며, 여러 가지 대체안들의 행동과정을 평가할 때 각 대체안들의 윤리적 결과 또한 의사결정에 고려하여야 한다.

이 뿐만 아니라 의사결정 기구에 있어서도 의사결정에 의해 영향을 받을 기업 내외의 인적, 물적자원과 관련된 윤리적 영향도 고려하여야 한다.

이와 같이 의사결정에 직면한 마케팅관리자들은 다섯 가지 요소들과 관련된 고려할만한 정보를 요구하고 처리한다. 이런 정보는 다양한 원천에서 얻을 수 있고 여러 가지 문제들과 관련이 있다. 그것들 중 어떤 것은 경험에서 나오기도 하고 전혀 새로운 것일 수도 있다. 또한 법률, 통계, 그리고 회사정책과 같이 딱딱하고 엄격한 정보이기도 하고 또 어떤 것은 개인적 의견, 대중적 의견, 미래의 계획과 같은 부드럽고 가벼운 정보이기도 하다.

마케팅관리자의 임무는 당면한 문제와 기회에 대해 이익이 되면서도 윤리적으로 해결할 수 있는 의사결정을 내리기 위한 노력으로써 이와 관련된 모든 정보를 인식하고 분석하는 것이다.

<그림 3-1>에 나타난 각각의 요소를 살펴보기에 앞서, 우리는 마케팅관리자들이 의사결정을 할 때 다음과 같이 부딪히게 되는 여러 가지 한계점들로 인해 의사결정에 많은 어려움을 겪는다는 것을 알아야 할 것이다.<sup>10)</sup>

① 정보의 선택적 지각 : 의사결정자로서 마케팅관리자는 많은 사람들과 비인적 요인들에 의해 영향을 받는다. 마케팅관리자는 다양한 문제들과 관련된 정보에 대한 검토를 선택적으로 할 수도 혹은 하지 않을 수도 있다.

② 연속적인 정보의 처리 : 마케팅관리자는 동시에 많은 정보를 처리함으로써 어려움을 겪게 된다. 그러므로 그들은 정보를 연속적으로 처리하는 경향이 있다. 이런 연속적인 정보처리는 마케팅관리자의 판단에 편견을 갖게 하고 올바른 정보 평가를 제한하며, 새로운 정보에만 관심을 둬으로써 재평가된 과거의 정보를 무시하게 하기도 한다.

③ 제한된 기억능력 : 우리들 모두는 기억능력에 한계가 있다. 우리의 제한된 능력은 어떤 정보를 배척하거나 잊어버리게 하고 의사결정에 관련된 정보에 접근하는 것을 제한하기도 한다.

이러한 한계점들로 인해 마케팅관리자는 관련된 모든 정보를 참작할 수 없고 가능한 모든 대안을 고려할 수가 없기 때문에 의사결정을 위한 원칙을 공식화 하고자 한다.

## IV. 윤리적 의사결정의 영향요인

### 1. 의사결정자의 특성

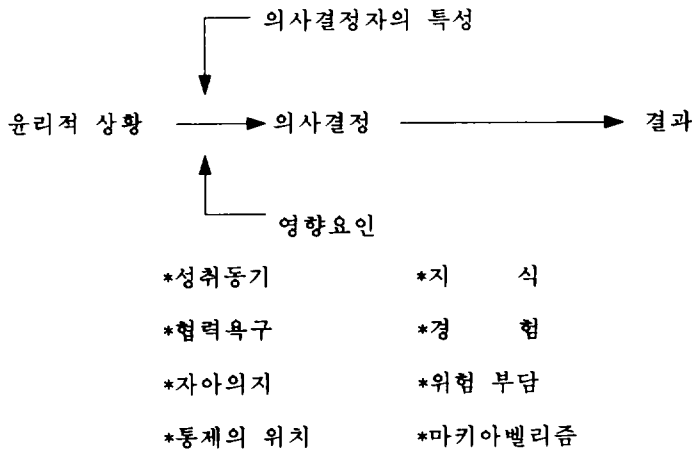
윤리적 의사결정에 영향을 미치는 첫째 요인은 <그림 IV-1>에서 나타난, 성취동기, 협력욕구, 자아의지, 통제의 위치, 지식, 경험, 위험부담, 마키아벨리즘 등과 같은 의사결정

10) M. Bommer et al., op. cit., p.6, pp.265-280.

자의 특성들이다.

이러한 특성들이 다르기 때문에 의사결정의 결과도 다양하게 나타날 수 있다. 따라서 이러한 특성들을 이해할 때 윤리적인 의사결정의 결과를 이해하는데 도움이 될 수 있을 것이다.<sup>11)</sup>

<그림 IV-1> 윤리적 의사결정에 영향을 주는 의사결정자의 특성



### 1) 성취동기

대부분의 사람들은 성취하려고 하는 본성을 가지고 있다. 성취동기란, 실패하지 않으려는 동기와 성공하려는 동기, 이 두 가지 상충되는 경향의 조합에서 생기는 개인의 성취지향적 개념에 근거를 두고 있다.<sup>12)</sup> 이런 동기로는, 지위상승 추구, 상류층으로의 이동, 임금 인상 등을 포함하는 여러 가지 측면에서 분명하게 나타난다. 강한 성취욕구를 가지고 있는 사람은 어떤 행동을 더 윤리적인 것으로 보이려는 경향이 있다.

특히 시장 환경 속에서 자기 일에 대한 권위, 책임, 성취감을 배우는 것이 중요하다. 우리는 성취감과 같은 자기평가나 자기확신이 부족하다. “성공이 성공을 키운다.”라는 말이 있듯이, 노력의 결과가 긍정적인 성취를 이룰 때, 그 다음 일에 대해 동기가 더욱 유발된다. 마케팅 분야는 성취감을 느낄 수 있는 많은 기회를 제공하고 다양한 임무를 달성할 수 있다. 그리고 이런 임무의 완성은 큰 부상을 얻게 한다.

11) T. R. Wortruba (1990, Spring). A comprehensive framework for the analysis of ethical behavior, with a focus on sales organizations. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, p.10, pp. 29-42.

12) J. W. Atkinson (1974). Motivational determinants of intellective performance and cumulative achievement. In J. W. Atkinson & T. O. Raynor(Eds.), *Motivation and Achievement*(pp.185-214). Washington, D. C: Winston.

바로 임무를 완수함으로써 성취감을 맛보는 것이다. 그러나 마케팅관리자가 주의해야 할 점은 일에 대한 성과가 크다고 하여 비록 그것이 비윤리적인 행동일지라도 성취동기가 이를 합리화하는 것은 옳지 않다는 것이다.

만일 우리가 주의하지 않는다면 성취감은 우리의 윤리적 양심을 능가할 힘을 가지고 있다는 점을 부인할 수 없고 성취감은 물론 필요한 것이다. 그러나 만일 의사결정에서 너무 성과만을 강요한다면 많은 문제가 있는 결정이 내려질 것이다.

## 2) 협력욕구

우리 모두는 인정받기를 원하다. 마케팅은 어떤 일을 수행하기 위해 다양한 분야의 사람들이 서로 유대관계를 유지할 수 있도록 많은 협력 기회를 제공한다. 사람을 끄는 힘, 거부감, 감정적 환기 등은 사람들 사이에 상호 관계를 맺어주는 요소들이다. 인간은 흔히 타인들로부터 인정을 받고자 하는 욕구가 강하면 강할수록 자신의 능력을 증명하고 인정을 받기 위해 자신의 행동을 사실보다 더 윤리적인 측면에서 판단하게 된다는 것이다.

이런 점에서 마케팅관리자가 주의해야 할 점은 의사결정에 있어 협력욕구가 지배적인 충동으로 작용해서도 안되며, 마케팅관리자들은 자신과 협력할 사람을 선택함에 있어서도 신중해야 한다. 마케팅관리자는 특히 의사결정시 다른 사람들로부터 조언을 구해야 하는 경우도 마케팅 분야에서 윤리적으로 상충되는 조언을 받아들였을 경우 많은 문제가 발생할 수도 있다.

## 3) 자아의지

자아의지란 자신이 원하는 방향으로 행동 할 수 있고 긴장된 상황을 관리할 수 있는 인간의 능력을 말한다.<sup>13)</sup> 자아의 힘은 자기 신념의 정도와 관계가 있다. 높은 자아의지를 가진 마케팅관리자는 그렇지 못한 상대보다 더 마음의 충동을 자제하고 자기신념에 따를 수 있고, 옳다고 생각하는 일을 주저하지 않고 수행할 수 있다.<sup>14)</sup>

## 4) 통제위치

통제의 위치란 자신의 인생에서 성과들이 자기 자신의 행동(내적인 요인)에 의해 결정된다고 믿고 있느냐 아니면 행운이나 운명 혹은 다른 사람들(외적인 요인)에 의해 결정된다고 믿고 있느냐를 나타낸다. 전자의 경우 내적인 통제 위치를, 후자의 경우 외적인 통제 위치를 가졌다고 한다.<sup>15)</sup> 내적 통제 위치를 가진 사람은 일에 대한 성과가 자신의 노력의

13) R. Crandall (1973) The measurement of self-esteem and related constructs. In J. P. Robinson & P. R. Shaver (Eds.), *Measures of social psychological attitudes*(pp.45-167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.

14) P. F. Grimm, L. Kohlberg & S. H. White (1968). Some Relationships between conscience and attentional processes. *Journal of Personality and Social Psychology*, p.3, pp.239-252.

15) H. Levenson (1974). Activism and powerful others: Distinctions within the concept of internal-external control. *Journal of Personality Assessment*, p.38, pp. 377-383.



결과라고 생각하고, 자신의 행동과 그 결과에 대한 책임도 쉽게 받아들인다. 그러나 외적 통제 위치를 가진 사람은 일에 대한 결과를 행운 또는 숙명과 같은 자신이 통제할 수 없는 외적 요인에 의해서 이루어진다고 믿고, 이런 사람들은 비윤리적 행동에 의한 결과에 대한 책임도 지지 않으려고 한다.

### 5) 지 식

사람은 대부분 어떤 종류의 정보를 기초로 하여 일을 처리하게 되는데, 정보의 종류에는 회사, 경쟁업체, 동료종업원, 제품, 미래 전략 등에 대한 정보 등이 있다. 이런 정보를 가지고 있는 사람에게는 비윤리적 형식으로 그런 정보를 사용할 여지가 항상 존재한다.

오늘날 정보의 중요성이 증가하면서 마케팅관리자는 다른 사람보다 더 중요한 정보를 많이 입수하려고 하고 이런 정보를 권력획득과 같은 일을 위해 오용할 수도 있다. 이런 점에서 마케팅관리자가 정보를 어떻게 사용해야 할 것인가에 대해 깊이 생각해 보아야 할 것이다.

기업에는 신입사원을 사회화하고 도움을 주는 사람들이 있는데, 이들은 신입사원들이 조직에서 적응할 수 있도록 사내교육을 하는데, 이때 신입사원들이 윤리적 비윤리적 행동을 하는데 많은 영향을 준다. 경우에 따라서는 신입사원들이 비윤리적이라고 생각하는 행동을 일반적으로 받아들여지는 기업관행이라고 말하기도 한다. 이런 점들이 바로 윤리적으로 문제가 되는 판매원들의 행동에 기초를 제공하는 것이다.

### 6) 경 험

어떤 면에서 경험은 지식과 같다. 많은 경험을 쌓은 마케팅관리자는 윤리적이고 다양한 대안적인 행동결과에 대해 많은 것을 알게 된다는 것이다. 수년동안 경험을 쌓아온 마케팅관리자는 윤리적으로 문제가 되는 행동을 할 확률이 적다고 해도 과언이 아닐 것이다.

그러나 또 다른 마케팅관리자들은 비윤리적인 행동이 들킬 가능성을 줄이는 방법도 경험을 통해 배웠을 것이다. 그리고 이런 비윤리적 행동을 포착하기를 더 어렵게 만드는 방법도 알고 있으며, 더 나아가 그런 비윤리적 행동을 공공연히 행함으로써 일반적으로 받아들여지는 것으로 합리화시키려고 하기도 한다.

불행히도 경험은 경험이 풍부한 사람들에게 달려 있는 윤리적인 행동을 촉진시키기도 하지만 이를 저해시키기도 한다.

윤리적 갈등을 해소해 본 경험이 풍부한 마케팅관리자는 일상적인 상황에서 의사결정을 할 때 지금까지 쌓아온 경험에서 나온 명확한 가치기준에 따라 결정을 한다. 그러나 그들은 경험이 거의 없는 상황에서 의사결정에 직면할 수도 있다. 예를 들면 상대적으로 경험이 적은 신입마케팅관리자의 경우에는 그들 나름대로의 가치기준을 가지고 있으나, 경험

이 풍부한 관리자에 비해 더 많은 윤리적인 갈등상황에 직면하게 된다.

따라서 그들은 어떻게 행동하는 것이 옳은가에 대해 경험이 풍부한 마케팅관리자에게 조언을 구하게 된다. 따라서 경험이 있는 마케팅관리자들은 그렇지 못한 사람들에게 막대한 영향을 미칠 수 있다.

### 7) 위험부담

의사결정을 한다는 것은 위험 부담을 항시 갖고 있다. 의사결정을 할 때 우리는 선택한 행동이 미래에 어떤 결과를 가져올 것인지를 미리 예측하기 마련이다. 어떤 예측이든지 위험이 따른다. 사람들은 각자 위험을 느끼는 정도가 다르고, 상황에 따라 위험에 대해 받아들이는 성향도 각기 다르다.

물론 위험을 받아들이는 것으로부터 발생하는 비용에 대한 언급이 없이는 위험에 대해 말할 수 없다. 다음의 상황을 살펴보자.

\* 시험에서 컨닝을 할 때의 위험은 무엇이고 보상은 무엇인가? 만일 시험점수를 10% 올릴 수 있다면 그 위험은 보상을 받은 만한 가치가 있는가? 20%, 30% 이면 어떤가?

\* 비용 계정을 허위로 기재할 경우, 위험은 무엇이고 보상은 무엇인가? 당신은 회사의 정책에 반한다는 것을 알면서도 \$25 얻기 위해 비용계정을 허위로 작성할 것인가? 만일 \$50, \$100, \$500일 때는 어떠한가?

\* 안전하지 못한 제품을 생산할 때의 위험은 무엇이고 보상은 무엇인가? 그리고 그 제품은 원래 안전하지 못한 것인가? 아니면 적절치 못한 방법으로 사용했을 경우 해를 끼치지만 정상적인 사용에서는 안전한 것인가?

여기에서 알 수 있는 것은 우리의 위험과 보상에 대한 태도는 상황에 따라 달라진다는 것이다. 더 나아가 우리가 위험과 보상간의 교환에 대한 평가는 우리와 관련이 있는 다른 사람들의 평가와 다르다. 그러나 그 사람들은 바로 의사결정시 서로 합의를 보아야 하는 사람들인 것이다.

사람들은 서로 다른 위험부담 정도를 가지고 있다. 그러나 우리들 대부분은 위험을 평가하는데 능숙하지 못하다. 왜냐하면 우리는 종종 단기적 결과만을 강요하고 장기적 결과를 고려하는 것을 등한시하기 때문이다.

### 8) 마키아벨리즘

마키아벨리즘은 일반적으로 사기행위나 허위조작의 정도로 간주되고 있다.<sup>16)</sup> 일반적으로 말하자면, 높은 마키아벨리즘의 경향을 가지고 있는 사람은 낮은 마키아벨리즘의 경향을 지닌 사람보다 허위조작을 통해서 더 많은 것을 얻는다.<sup>17)</sup> 또한 마키아벨리즘의 높으면 허위조작에서 더 많은 성공을 이룰 수 있을 것이다.<sup>18)</sup> 마키아벨리즘의 흥미있는

16) S. D. Hunt, L. B. Chonko & J. B. Wilcox (1984). Ethical problems of marketing researchers. *Journal of Marketing Research*, p.21, pp.309-324.

17) R. Christie & F. L. Geis (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press.

18) R. G. Vleeming (1979, February). Machiavellianism: A preliminary review. *Psychological Reports*, pp. 295-310.

점은 윤리적 행동과 관계가 있다는 것이다.

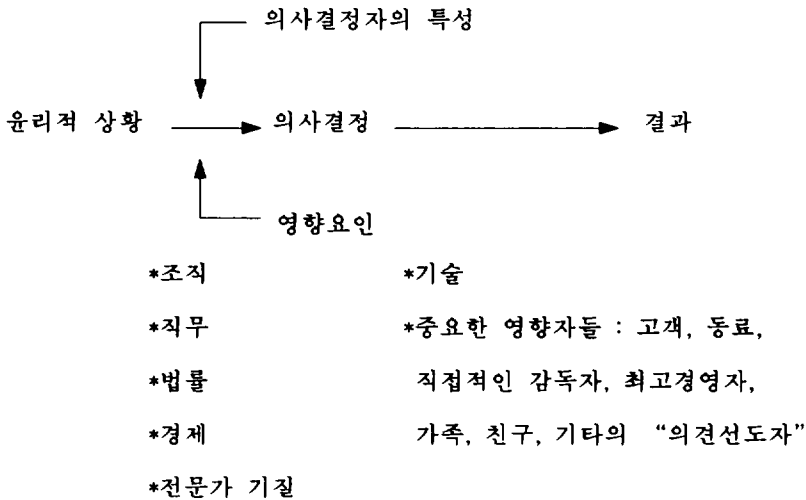
높은 마키아벨리즘을 가진 사람은 자신의 이익을 위해 허위조작을 하려는 경향이 있다. 이런 마키아벨리즘을 가진 마케팅관리자는 또한 단기간에 많은 이익을 얻음으로써 겉으로 보기에 성공적인 사람으로 보일 수 있다.

그러나 장기적으로 시간이 흐르면 충실히 자기의 임무를 수행한 사람은 결국엔 보상을 받지만 허위조작을 통해 이익을 얻고자 하는 사람은 결국 처벌을 면치 못하리란 결론을 얻게 될 것이다. 그리고 마케팅관리자들은 다른 직업을 가진 사람들보다 그 본성에서 마키아벨리즘이 낮으며, 높은 마키아벨리즘을 가진 사람은 마키아벨리즘이 낮은 사람보다 성공하기가 어렵다.

## 2. 영향요인

의사결정자의 특성뿐만 아니라 그 외 많은 요인들이 윤리적 의사결정에 영향을 미친다. 그런 요인에는 기업조직, 환경적인 요소 그리고 이해관계자들이 있는데 <그림 IV-2>에 나타나 있다.

<그림 IV-2> 윤리적 의사결정과정의 영향요인



### 1) 기업조직

마케팅관리자는 서로 다른 특성을 가진 산업분야의 기업조직에 고용되어 있다. 어떤 기업조직은 윤리적 행동을 함에 있어 다른 요인보다 더 도움이 되는 특성을 지니고 있다.

예를 들면 어떤 기업은 윤리적인 행동을 더 많이 수행하는 최고경영자가 있고, 어떤 기업은 도덕적인 특성이 높은 관리자를 고용하려고 노력하기도 한다. 그리고 윤리적 상황을

많이 다루어 본 관리자들이 있어 다른 동료들에게 영향을 미칠 수 있는 기업조직도 있다.

그 외에 조직의 사명, 조직의 구조, 기술, 조직분위기, 노동분배, 관료정책, 그리고 권위, 공식·비공식화 정도 등과 같은 많은 조직적 특성은 윤리적 의사결정에 영향을 미친다. 이런 모든 요소들은 조직문화란 말로 요약될 수 있다.

기업조직은 사회와 마찬가지로 그들만의 문화를 가지고 있다. 기업문화는 기업의 관리자 및 종업원들의 태도, 가치, 관리스타일, 문제해결 행동을 반영한다. 기업규범은 기업문화의 소산이다. 최고경영자의 행동은 어떤 행동의 적절함을 평가하는 마케팅관리자에게 중요한 영향을 미친다.

최고경영자나 상위 관리자들은 하위 관리자들의 행동에 대해 보상을 주거나 처벌을 가할 권한을 가지고 있기 때문이다. 그들은 보상을 해 줌으로써 어떤 행동을 더욱 강화시키기도 하고 처벌을 함으로써 어떤 행동의 유발을 줄이기도 한다.

대부분의 마케팅조직은 윤리적 행동과 관련된 정책 및 절차를 가지고 있다. 그런 정책이 효과적이기 위해서는 윤리적 위반사항을 발견하기에 충분해야 한다. 지금까지 보아왔듯이 마케팅관리자는 종종 비윤리적으로 행동 할 유혹에 빠질 상황에 직면한다.

기업정책은 이런 비윤리적 행동을 유발시키는 상황을 줄이거나 제거할 수 있는 통제 시스템을 제공할 수 있어야 한다. 그러나 기업에는 비윤리적 행동을 발견하고 방지할 만한 정책이 충분하지 않다. 기업정책에 의해 만들어진 윤리적 기업문화를 지지하는 최고경영자 행동은 그런 정책과 일관성이 있어야 한다.

## 2) 직 무

작업환경은 마케팅관리자의 직무상황과 관련이 있다. 작업환경의 많은 요소들은 마케팅 관리자의 의사결정에 영향을 미친다. 이런 요소들 중 하나로 조직의 보상체계를 들 수 있다. 임금인상, 상사로부터의 인정, 보너스 등은 일반적으로 긍정적인 강화요인으로 받아들여지고 있다.

만일 이런 요인들이 좋은 결과를 낳은 윤리적 행동에 대한 보상으로 주어진다면 윤리적 행동의 긍정적 강화요인이 된다. 그러나 이런 요인들이 단지 결과를 보상하는데 이용된다면 잘못해서 그것은 단순히 결과를 얻는 비윤리적 행동에도 보상할 수도 있다.

## 3) 법

정부에 의해 제정된 법과 규정은 윤리적 행동을 위한 최소한의 기준을 설정한 것이다. 법과 규정은 기존 시장환경에서 발생하는 문제시되는 행동을 막기 위해 제정된 것이다.

대부분의 사람들은 법을 어겼을 경우 그에 상응하는 처벌과 공식적인 법률특성 때문에 법에 의해 그들의 행동이 제한된다고 생각한다. 법이 효과적이기 위해서는 강력하게 실행

되어야 한다. 그러나 기업 및 마케팅 의사결정과 관련된 법은 매우 복잡하고 판사, 검찰, 투자자들은 그런 법의 복잡성을 이해하는데 종종 어려울 때가 있다.

그리고 마케팅 관련법은 그 위반여부를 발견하기가 어렵기 때문에 사법기관이 실제로 법을 적용하기도 어렵다.

마케팅관리자가 법을 어겼을 경우 법을 몰랐다는 사실은 합법적으로 인정되지 못한다. 비록 우리들 대부분이 모든 법률에 대해 알 수는 없지만 법률지식이 없었다고 하여 위법행위에 대한 책임을 면할 수 있는 것은 아니다.<sup>19)</sup> 마케팅관리자가 법을 어기게 되는 가장 큰 영향요인은 자신의 위법행위가 적발될 가능성은 있으나 실제로 적발되는 경우는 적다고 생각하는 것이다.

그러나 이것은 비윤리적 행동을 하게끔 하는 단기적인 생각이 있기 때문이다. 위법행위가 발견될 가능성은 그런 행동을 줄이는 강력한 억제책이 될 수 있고 적발되었을 때의 결과는 가혹할 것이다. 그러나 법률위반에 대한 적극적인 감시활동의 부족은 비윤리적 의사결정의 행동을 증가시키는 요인이 된다.

법을 위반한 마케팅관리자가 들킬 가능성이 적다는 것과 법이 시행될 가능성이 낮다는 것은 거리낌없이 법을 위반하려고 하는 사람들의 의지를 증가시키는 요인이 된다.

#### 4) 경 제

부와 가난 그리고 변화하는 경제여건들은 윤리적인 마케팅 의사결정에 영향을 미칠 수 있다. 호황기에 어떤 마케팅관리자는 호황기의 이점을 얻기 위해 옳지 못한 마케팅 전략이나 전술을 사용하려고 할지도 모른다.

예를 들면 호황기 동안에 판매원들은 가능한 많은 상품을 빨리 판매하도록 압력을 받을 수도 있다. 반면 어떤 마케팅관리자는 경기침체기 동안 얻을 수 있는 최대의 판매량을 얻도록 이런 불황기를 이용하기도 한다. 경제성장이 둔화된 시기에 제품을 구매하는 소비자들을 유인하기 위해 윤리적으로 옳지 못한 촉진 방법을 사용하는 것이다.

더 나아가 소비자를 끌어들이기 위해서, 혹은 규모가 작은 경쟁업체에 압력을 가하기 위해 불공정한 가격전략을 사용할지도 모른다.

마지막으로 어떤 마케팅관리자는 미래의 상황을 아무도 모르기 때문에 자신의 비윤리적 의사결정을 뒷받침하는 근거로 경기변동을 고려할지도 모른다.

#### 5) 전문가적 기질

전문가적 기질은 마케팅관리자들이 그들의 임무를 수행함에 있어 규정된 전문가적 상황

19) R. F. Meier & G. Geis (1982). The psychology of the white-collar offender. In G. Geis (Ed.), *On white-collar crime* (pp.34-40). Lexington Books.

을 구체적으로 표현하는 것이다. 전문가적 기질은 사람들이 단순히 “나는 전문가다”라고 말하는 것 이상이다.

어떤 사람들은 자신이 매우 도덕적인 사람이라고 주장하지만 그들의 행동이 항상 말과 일치하는 것은 아니다. 마케팅분야에는 미국 마케팅 학회(AMA)로 알려진 전문기관이 있다.

비록 법률이나 의료 전문기관만큼 회원들간의 교류관계가 엄격하지는 않지만, AMA는 부록에서 마케팅관리자가 행해야 할 행동에 대해 공식적이고 공표된 전문가적 행동의 표준을 제시하고 있다. AMA와 같은 어떤 전문기관에서는 윤리적 문제를 해결하기 위해 매우 적극적으로 활동하고 비슷한 윤리적 상황에 처한 사람들에게 지침을 제공하기도 한다. 그 외 다른 기관에서도 사람들이 그들의 윤리규정을 따르도록 하고, 이를 어긴 사람들에게는 규정을 따르도록 강요하기도 한다.<sup>20)</sup>

## 6) 기술

기술은 주어진 임무와 목표를 달성하는 방법을 알려준다.<sup>21)</sup> 기술은 소비자들이 즐기는 삶의 질을 향상시키는 제품 및 서비스를 생산하는 조직의 효율성과 효과성을 개선시키는 수단을 제공해 준다.

예를 들면, 지난 30년 동안 의료분야에서 놀랄만한 의료기술의 발전이 있었다. 이런 기술의 발전은 많은 마케팅 기회를 창출해 왔고 이런 기회를 통해 많은 성공을 이루었지만, 한편으로는 시장활동에서 부정적인 행동을 유발시키는 부작용도 낳았다. 그러나 일반적으로 기술이 우리의 라이프 스타일을 향상시켜 온 것은 사실이다.

기술은 많은 마케팅 기회를 제공하였다. 그러나 불행히도 이런 기회는 다른 사람의 기술을 도용하여 자신의 이익을 추구하는 부도덕한 사람들을 유혹하기도 한다.

## 7) 중요한 영향자들

중요한 영향자들은 소비자, 경쟁업자, 최고경영자, 가족과 친구, 동료, 다른 의견선도자 등 마케팅관리자가 윤리적인 의사결정을 하는데 영향을 미칠 수 있는 사람들을 말한다. 우리는 이들 중에서 소비자, 경쟁업자 그리고 다른 사회적 영향요인에 대해서 간단히 살펴보고자 한다.

### (1) 소비자

소비자는 마케팅관리자의 윤리적 의사결정에 큰 영향을 미칠 수 있다. 여기에서 소비자

20) T. H. Broome (1983). New Developments in engineering ethics: The AAES plan. In V. Weil(Ed.), *Beyond whistleblowing*(pp.228-242). Chicago: Illinois Institute of Technology.

21) H. Simon (1973, June). Technology and environment. *Management Science*, p. 1110.

의 영향에 대해서는 전문적으로 다루지는 않지만, 기관 소비자들이나 개별 소비자들은 마케팅관리자와의 관계에서 윤리적 갈등을 일으키는 요인임에는 틀림없다.

### (2) 경쟁업자

이상적인 것은 경쟁업자가 소비자들로부터 신용과 이익을 얻기 위해 건전한 라이벌관계를 유지하는 것이 필요하다. 그러나 마케팅관리자들은 경쟁업자와 불공정한 방법으로 경쟁자를 이기려고 행동하기도 한다. 경쟁업자간에 경쟁이 치열해지면 자신 혹은 기업의 생존에 대해 위협을 느끼게 되는데 그런 위협하에서 불공정한 행위의 정도는 더욱 증가할 것이다.

### (3) 사회적 요인

마케팅관리자는 종교, 문화, 일반적으로 공유하는 사회적 가치, 그리고 전체적 사회 분위기와 같은 여러 가지 사회적 요인에 둘러 쌓여 있다. 가족, 교회, 학교, 친구와 같은 모든 것들은 미래 마케팅관리자가 성장하고 그들의 가치체계를 형성하는데 영향을 미치게 된다.

사회적 가치가 인간의 행동에 영향을 미친다는 것은 이미 알고 있지만, 만일 그런 사회적 가치가 실무에서 일하는 사람들의 생각과 일치하지 않을 경우 무시된다는 것도 알고 있다.

이러한 사실은 관리자들이 직무에 대한 가치체계와 직무 외적인 일과 관련된 가치체계 등 두 가지 윤리체계를 가지고 있다는 증거가 된다. 그들은 직무 외적인 일보다 직무에 관련된 일에 서로 다른 가치체계를 적용할 때가 있다.

마케터는 늘 가치체계로부터 영향을 받지만 어떤 상황에서는 그들의 기업이나 작업집단 혹은 그들 자신의 욕구를 위해 그런 사회적 가치를 경시하기도 한다. 가족과 동료, 또한 마케팅관리자의 윤리적 의사결정에 많은 영향을 미친다.

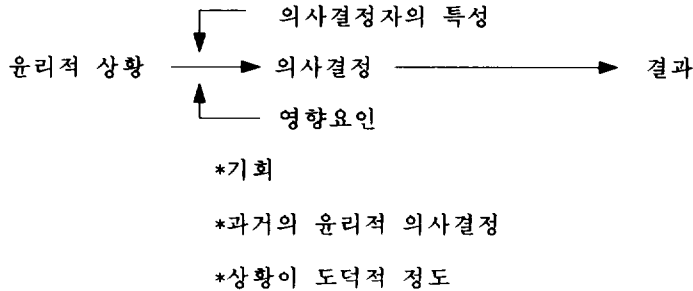
가족은 한 개인에게 강한 도덕적 영향을 주는 복잡한 사회화의 과정을 제공해 주고, 동료 집단은 개인의 윤리적 행동을 예측하는데 도움을 준다. 동료들간의 집단적 사고(group think)는 비윤리적인 의사결정을 유발시킬 수도 있다.<sup>22)</sup>

## 3. 윤리적 상황

윤리적 의사결정 구조의 셋째 요소는 윤리적 상황 그 자체이다. 우리는 <그림 IV-3>에서 보는 것과 같이 윤리적 상황의 세 가지 측면에 대하여 살펴 볼 것이다.

22) G. T. Allison (1971). *Essence of decision: Explaining the Cuban missile crisis*. Boston: Little, Brown.

<그림 IV-3> 윤리적 상황의 원칙



1) 기회

어떤 일에 대해 의사결정을 해야하는 마케팅관리자는 그 결정이 가져올 윤리적 효과에 대하여 인식해야 한다. 모든 의사결정이 윤리적 문제에 직면하는 것은 아니지만 대부분의 의사결정은 윤리적 문제 부분을 포함하고 있다. 이 때 중요한 점은 어떤 의사결정 상황에서는 비윤리적 행동을 함으로써 이익을 얻게될 기회를 획득할 수 있다는 것이다.

이런 의사결정이 법적으로 처벌받을 가능성은 적고 반면에 이익을 가져올 수 있다면 마케팅관리자들은 더욱 비윤리적 행동을 할 유혹에 빠지게 된다.

확실히 비윤리적 행동에 대한 처벌의 부재는 의사결정자가 그의 행동과 관련된 부정적 결과에 대해 책임을 지지 않아도 된다고 느끼기 때문에 비윤리적인 행동을 더욱 유발시킨다.

기회는 앞으로 일을 성공적으로 수행함에 따라 보상을 받을 수 있는 잠재력을 지닌 상황이라고 할 수 있다. 그러나 기회의 부정적인 면은 법의 처벌을 피해 비윤리적 행동을 함으로써 이익을 얻는데 악용될 수도 있다는 것이다.

사람들간에는 많은 관계가 형성되어 있고 기회는 그 사이에서 사람들이 상황에 대처하는 태도에 영향을 미친다.

인간의 위협에 대한 태도에서 언급했듯이 사람들은 선택 가능한 여러 가지 행동대안 중에서 위협과 그에 따른 보상을 검토하고 그들의 윤리 철학을 바탕으로 대안을 선택하게 된다.

2) 과거의 윤리적 의사결정

과거의 윤리적 의사결정은 현재와 미래의 의사결정에 중요한 역할을 한다. 강화(reinforcement)된 과거의 의사결정은 미래의 의사결정에 영향을 미치게 될 것이다. 그러므로 윤리적 의사결정은 시간을 초월해서 계속 강화되어지기 때문에 마케팅관리자는 윤리적 의사결정의 경험을 축적해 나갈 수 있다.



만일 의사결정에 대한 강화가 규칙적으로 이루어진다면 윤리적 의사결정의 경향은 비교적 일관되게 지속될 수 있을 것이다. 물론 이와 반대 현상도 있을 수 있다. 만일 비윤리적 의사결정이 처벌을 받지 않고 오히려 보상을 받았다면 이런 비윤리적 의사결정을 하는 경향이 더욱 강하게 될 것이다.<sup>23)</sup>

### 3) 상황의 도덕성 정도

윤리적 상황은 각기 독특한 특징들을 가지고 있는데, 이런 특징들은 종합적으로 상황의 도덕성 정도라고 말할 수 있다.<sup>24)</sup> 사람들은 관련된 다른 사람들에게 영향을 미치는 윤리적 의사결정 상황에 더 많은 관심을 갖게 된다. 특히 바로 효과가 나타나는 상황에 대해서는 더욱 강하게 반응한다. 장기간에 걸쳐 결과가 나타나는 상황은 그렇게 강한 관심을 끌지 못한다.

개인의 도덕성 정도는 상황에 따라 각기 다르다. 다시 말해 서로 다른 윤리적 상황에서 서로 다른 판단을 한다는 것이다.

물론 윤리적 의사결정을 하기 위해서는 상황의 윤리성을 인식해야 한다. 윤리적 상황을 인식하기 위해서는 두 가지 요소가 요구된다.

첫째는 의사결정이 다른 사람들에게 미칠 효과를 인식하는 것이며, 둘째는 관련된 대안들 중에서 선택하는 것이다. 이 때 개인의 도덕성 정도는 선택적 지각 과정을 거치면서 윤리문제를 인식하는데 영향을 미칠 것이다.

## 4. 의사결정

의사결정 구성요소가 <그림 IV-4>에 간략히 나타나 있다. 마케팅 의사결정이란 정보, 제품, 가격, 촉진, 그리고 유통 전략과 기술과 관련되어 주기적으로 일어난다. 앞으로 많은 의사결정 상황에 대해 알아보게 될텐데 이 부분은 바로 그런 윤리적 의사결정의 주요 구성 요소들을 살펴보는 부분이 될 것이다.

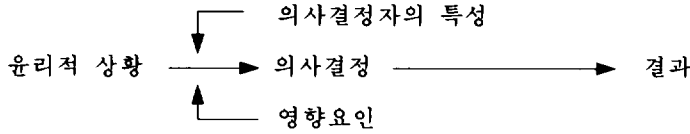
당신도 알고 있듯이 마케팅관리자는 많은 마케팅 문제의 요인들을 평가함에 있어 각기 다른 능력을 갖고 있으며, 그들의 의사결정이 다른 사람들에게 미치는 영향을 평가함에 있어서도 서로 다르다.

이런 다른 점에도 불구하고 의사결정에 대한 몇몇의 공통된 요소들이 있다. 이것은 바로 ① 윤리문제의 인식, ② 대안과 결과에 대한 인식, ③ 판단 등이다.

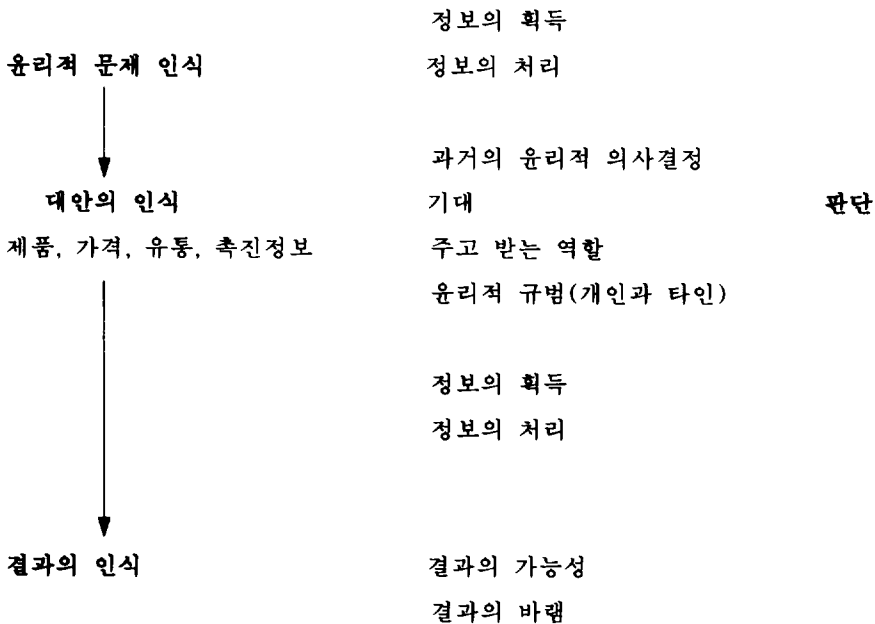
23) W. E. Stead, D. L. Worrell, J. B. Spalding & J. C. Stead (1987). Unethical decisions: Socially learned behavior. *Journal of Social Behavior and Personality*, 1(1), pp.105-115.

24) T. M. Jones (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16, pp.366-395.

<그림 IV-4> 윤리적 의사결정 과정의 원칙들



의사결정의 요소들



1) 윤리적 문제인식

앞에서도 언급했듯이 모든 마케팅 의사결정이 윤리적 부분을 포함하는 것은 아니다. 그리고 어떤 마케팅 의사결정의 윤리적인 부분을 평가하는 것도 사람마다 다르다. 다시 말해 마케팅관리자는 의사결정을 내리기 전에 윤리적 문제를 지각해야 하는데 이 때 개인의 지각과 가치체계는 무엇이 윤리적 문제이고 아닌지에 대한 판단을 하는데 큰 차이를 나타내는 원인이 된다.

이런 차이점은 사람들이 자신의 가치체계와 다른 행동은 당연히 비윤리적인 것이라고 생각할 수 있는데, 이는 자신의 가치체계에 기초하여 의사결정을 하게 한다는 것이다. 이렇게 복잡함에도 불구하고 마케팅관리자는 여전히 의사결정을 해야 하고 이는 어떤 윤리적 의사결정 상황에서는 윤리적으로 옳은 대안을 선택하려고 노력한다는 것을 의미한다.

## 2) 대안과 결과에 대한 인식

어떤 한 개인이 어떤 윤리 문제에 대해 가능한 모든 해결방안을 인식할 수는 없다. 사실상 비슷해 보이는 상황에서 사람들이 각기 다른 의사결정은 내리는 이유는 부분적이기는 하나 서로 인식하는 대체안들의 구성이 다르기 때문이다.

잠시 윤리이론을 참조하자면 사람들이 선택적 행동대안을 평가 할 때 두 가지 종류의 평가가 있을 수 있다.

첫째는 도덕론적(deontological)인 것으로 선택된 행동이 원래 옳은 것인가 아니면 그릇된 것인가에 대한 평가이다. 이 때 마케팅관리자는 정직, 공정한 인간 대우, 제품의 안전성, 기만적 광고, 뇌물과 같은 것에 대한 신념을 포함하는 이미 내재된 가치체계에 따라 선택적 행동대안을 평가한다.

둘째는 목적론적(teleological)인 것으로 다음과 같은 사항을 고려한다.

- 다른 중요한 요소들의 행동 결과에 대한 인식
- 각 행동결과가 다른 요소에게서 발생할 가능성
- 행동결과에 대한 바람과 바라지 않음
- 제3자 집단의 중요성

행동대안의 결과들과 관련된 가능성은 윤리적 의사결정을 하게 한다. 어떤 의사결정이 이루어졌을 때 오직 한가지 이유로 결과가 나타나는 것이라고 확실히 말할 수는 없다.

그러므로 의사결정은 미래에 대한 예측이 요구되는 것이다. 더욱이 마케팅관리자들은 개인이 달성하려고 하는 개인적 혹은 조직적인 목표에 기여할 가능성을 기초하여 다양한 선택대안에 대한 선호도를 표현 할 것이다. 다시 말해 어떤 대안의 결과는 다른 것보다 더 바람직한 것으로 받아들여질 수 있다는 것이다.

## 3) 판 단

이 장 앞부분에 판단에 대해 언급한 바 있다. 궁극적으로 사람들은 윤리적 문제, 고려될 수 있는 대안의 선택, 실제 행해질 수 있는 행동과 관련된 판단을 내려야 한다.

일부 마케팅관리자들은 선택된 행동 결과를 완전히 무시하는 경우도 있는데 그들의 판단에 의하면 지각된 대체안에 대한 옳고 그름의 견지에 따라 엄격히 평가되어야 한다는 것이다.

반면 어떤 마케팅관리자들은 옳고 그름을 떠나서 오직 결과만을 놓고 판단하여야 한다고 한다. 그 외 많은 사람들은 이 두 가지 방법을 서로 혼합하여 채택할지도 모른다. 후자의 선택전략이 가장 많이 사용될 것 같지만 의사결정은 다양하다. 왜냐하면 사람들은 영향요인의 중요성에 대한 인식의 차이, 다양한 결과가 나타날 가능성, 특별한 행동과 판

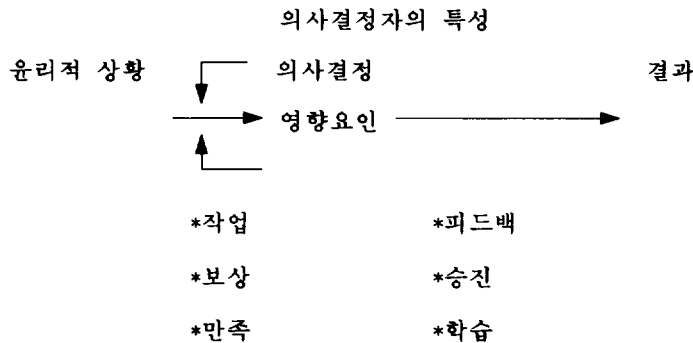
련되어 발생 가능한 모든 결과에 대한 확인할 수 있는 능력 등이 다르기 때문이다.

### 5. 결 과

간단히 말하면 모든 의사결정에는 그 결과가 따르기 마련이다. 이런 결과에는 <그림 IV-5>에서 나타난 것처럼 임무의 수행, 보상, 만족, 피드백, 승진, 학습과 같은 것들이 포함된다.

최종결과는 윤리적이기도 비윤리적이기도 않다. 윤리적인가에 대한 논쟁은 윤리적 파생 효과를 가져오는 행동인 것이다. 윤리론 부분에서도 보았듯이 결과는 종종 행동의 윤리적 특성을 판단하는데 이용된다. 그러나 비록 결과의 평가가 사람들의 비윤리적 행동에 영향을 미쳤을지라도 그 결과는 윤리적이거나 비윤리적인 것이 아닌 것이다. 만일 부정행위의 결과가 보상을 받고 발전되지 않았다면 그런 과거의 결과는 비슷한 상황에서의 미래 의사결정에 강한 영향을 미칠 것이라는 점을 마음에 새겨두길 바란다.

<그림 IV-5 > 윤리적 의사결정 과정에 따른 결과



## V. 결 론

윤리적 의사결정에 대해 여러 가지 견해가 있었고 지난 20년 동안 이런 윤리적 의사결정에 대한 연구는 많은 의사결정 구조를 제시해 왔다. 예를 들면, Ferrell and Gresham (1985)은 개인의 윤리적 의사결정 모델은 다른 중요 요인 및 기회, 사회 문화적 요인, 개인적 성격에 의해 영향을 받는다는 모델을 제시하였다.

윤리적 의사결정 모델을 제시한 다른 많은 사람들과 마찬가지로 그들의 논문도 개인이 윤리적 의사결정에 직면했을 때 영향을 미치는 요인들에 대하여 연구하였다.

또 다른 모델은 Hunt and Vitell (1986)에 의해 제시되었다.

그들은 윤리적 의사결정의 일반적 모델을 발전시키고자 하였고, 후속적인 연구에서 개인들이 어떻게 윤리적 의사결정을 할 것인가에 대한 지침을 제공하고자 하였다. 그들의 모델에서는 개인이 의사결정시 직면하게 되는 4가지 요인을 제시하고 있는데, 이것은 문화, 산업, 기업, 개인적 특성이다.

그리고 Trevino (1986)의 모델에서는 윤리적 의사결정은 개인적인 자아의 힘, 통제의 위치, 직면한 직무 상황, 기업문화, 직무특성과 같은 개인적이고 다양한 환경적 요인의 함수라고 가정하고 있다.

마지막으로 Bommer, Gratto, Gravander and Tuttle (1987)들은 윤리적 의사결정 과정의 본질을 포착하고자 시도한 모델에서 사회적, 법률적, 직업적, 인간적, 직무, 개인적 등과 같은 6개 영향요인을 제시하였다.

이러한 모델들은 Andrew(1989)에 의해 제시된 윤리적 문제를 인식할 수 있는 능력, 다른 사람의 관점을 고려하는 자기확신, 의사결정을 하려고 하는 의지 등 의사결정자의 세 가지 자질에 대한 본질을 규명하여 왔다.

윤리적 의사결정의 5가지 기본적 요소는 ① 의사결정을 요구하는 윤리적 상황, ② 많은 요인들에 의해 영향을 받아 이루어지는 의사결정, ③ 의사결정자의 특성, ④ 의사결정에 영향을 미치는 중요요인, ⑤ 윤리적 또는 비윤리적 결과 등이 있다.

본 연구는 윤리적 상황에 직면하게 된 마케팅관리자들의 의사결정 과정에 영향을 미치는 요인들을 규명하였다.

이것은 윤리적 의사결정의 중요한 원칙인 옳고 그름의 관점에서부터 시작한다. 그러나 옳고 그름의 관점, 그 자체가 왜 많은 비윤리적 의사결정을 만들어 내는지는 설명되지 않는다.

모든 윤리적 의사결정의 기초는 의사결정자의 판단이 요구된다. 이 판단은 의사결정자의 개인적 특성이나 다른 영향요인들, 윤리적 상황, 의사결정 그리고 그 결정의 결과 등이 포함된 많은 요소들에 의해 영향을 받을 수 있다.

향후의 실증적 연구를 통해서, 이상에서 고찰한 영향변인들이 윤리적 의사결정에 미치는 가중치를 업종과 업태별로 검증함이 필요함을 제안해본다.