

의사결정



Contents

I. 의사결정의 의미와 모형

II. 조직에서의 의사결정

III. 조직 의사결정의 문제/해결

I. 의사결정의 의미와 모형

의사결정이란?

조직이 당면한 문제나 선택 상황에서 가능한 대안을 선별,
선택하는 과정으로,
조직 집단이 환경에 적응하고 유지·성장하는데 기여함

인생

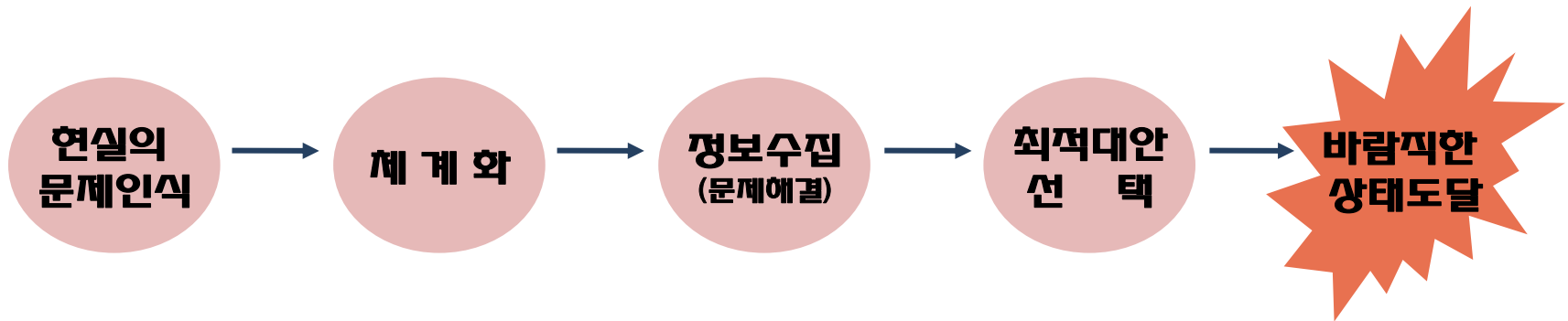
=

선택

||

의사결정
(Decision making)

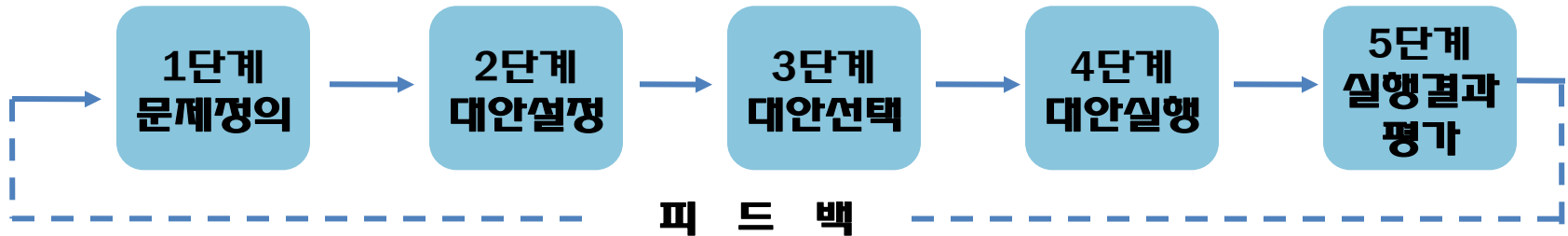
▶ 의사결정의 개념



특징

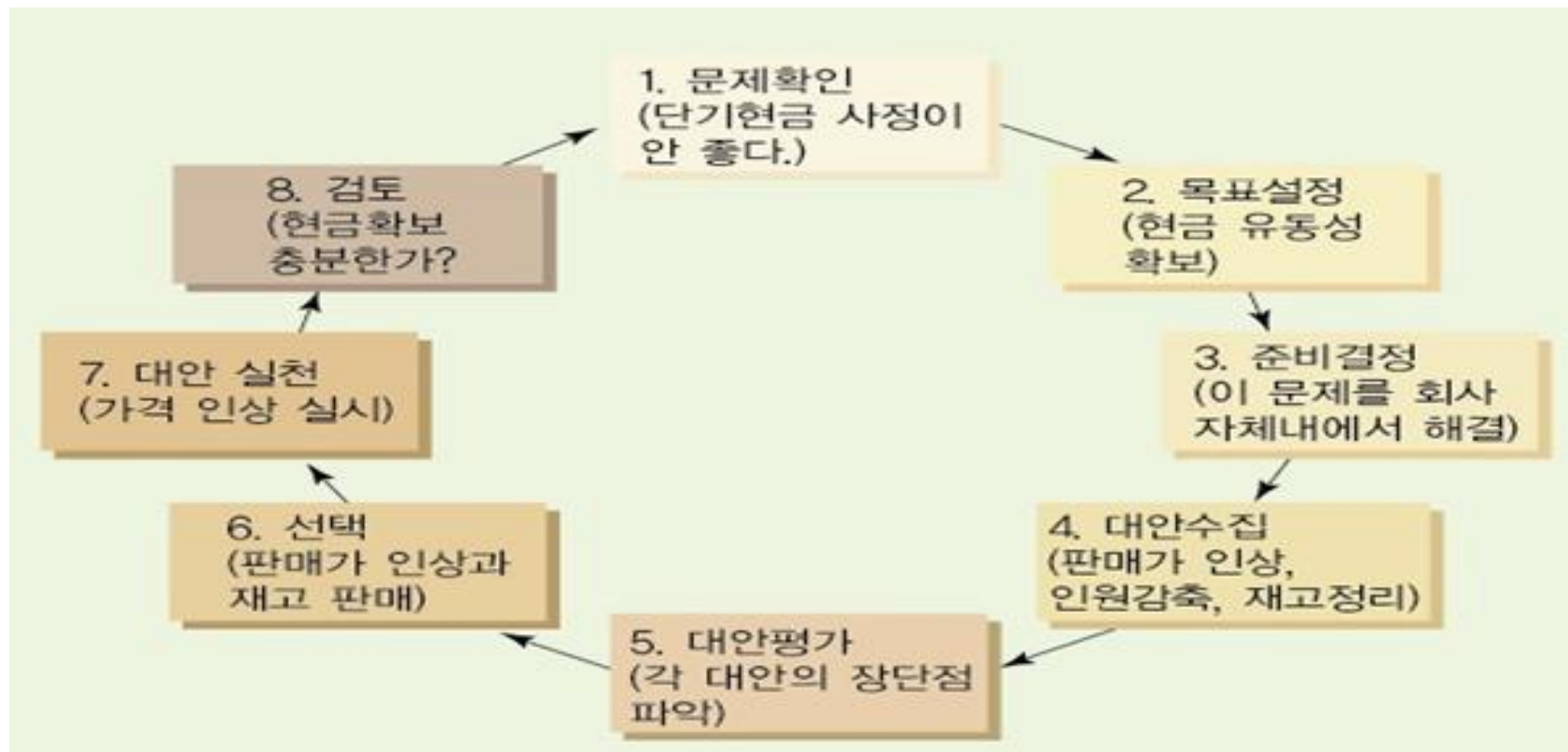
- 의사결정은 사려 깊은 의식적 행동이다.
- 의사결정은 여러 대안 중에서 하나를 의식적으로 선택하는 것이다.
- 의사결정자가 현실과 바람직한 상태 사이의 차이를 인식함으로써 시작된다.

▶ 의사결정의 과정



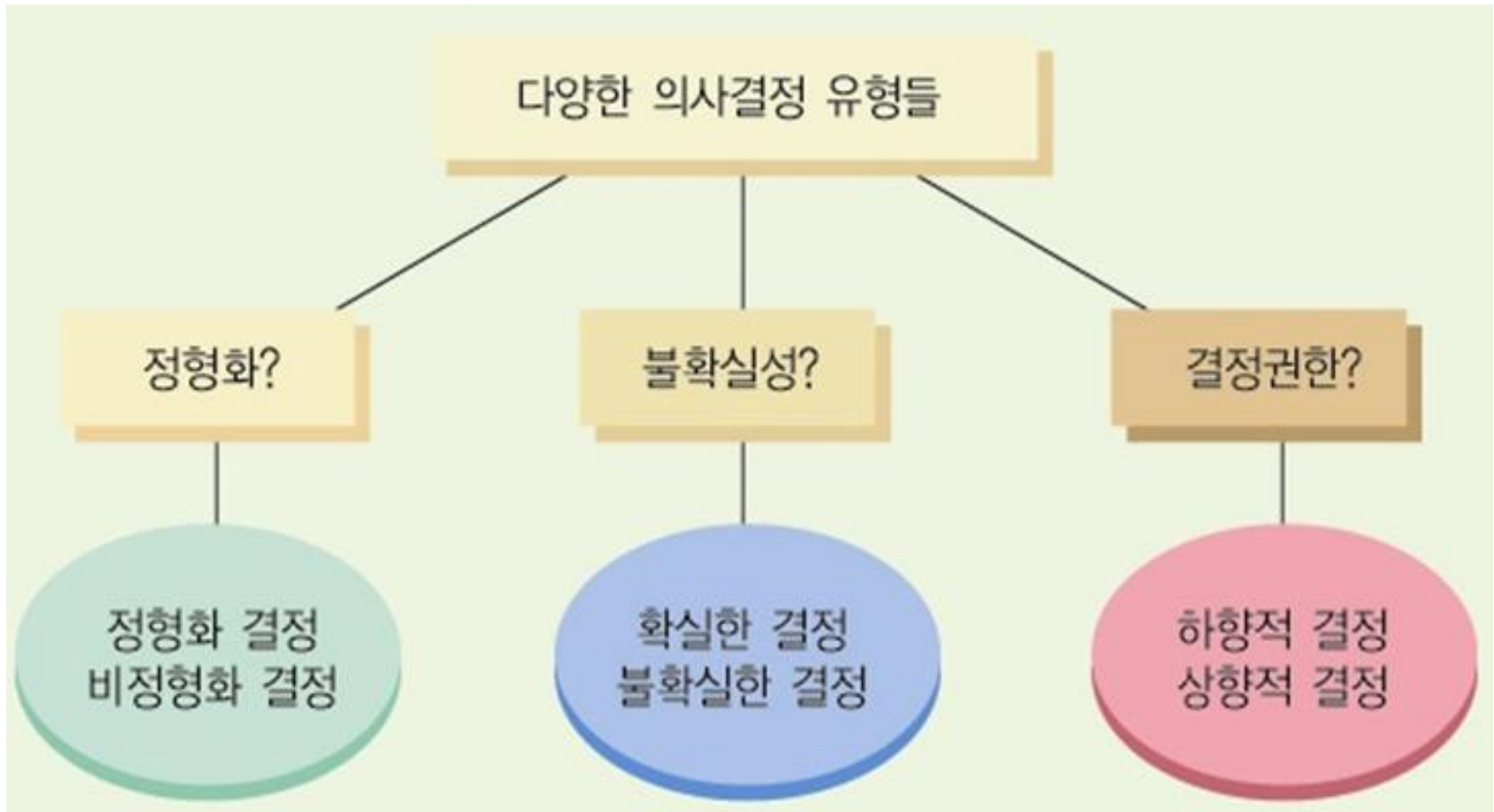
문제의 정의	의사결정과정에서 경영자가 제일 먼저 해야 할 일로서 문제를 파악하고 정의.
대안의 설정	정보를 수집하고 자료를 분석한 다음 문제해결이 가능한 대안을 작성하고, 검토하는 활동.
대안의 선택	의사결정자는 대안을 설정한 후, 각 대안들 중에서 최선의 대안을 선택.
대안의 실행	대안이 최종적으로 결정되면, 이의 실행을 위한 구체적인 행동계획을 수립.
실행 결과의 평가	의사결정의 마지막 단계로서 실행된 대안의 결과를 평가하는 것이다. 목표설정을 위한 수행의 효율성을 검토한 후, 최종대안의 실행결과가 만족하지 않다고 판단되면, 즉각 피드백 한다.

합리적 의사결정의 과정 예시



최소의 비용으로 최대의 효과를 얻으려는 최적성 (optimizing)에 근거하여 그 중에서 가장 좋은 것을 선택

▶ 의사결정 유형





정형화/비정형화 의사결정의 비교

특 성	정형화된 의사결정	비정형화된 의사결정
발생빈도	반복적, 일상적	새로운 것, 특이한 것
결정대상	분명함, 구체적임, 단순	희미함, 애매함, 복잡함.
주어진 정보	충분, 분석 쉬움.	부족함, 분석 어려움.
결정의 중요성	덜 중요함.	중요함.
결정자 신분	하급 실무층, 개인	경영진, 고위층, 집단
최종결정기한	단기적임.	비교적 길다.
결정방식	규정대로, 원칙대로 결정	판단력, 창의력 활용
과거경험	과거의 예가 많음.	과거의 예가 없음.

▶ 의사결정 상황의 변화 추세

- 빠른 의사결정이 필요함
- 변화와 예외가 많아서 과거의 사례가 맞지 않음
- 직원들의 참여요구가 많다.
- 직원들의 정보수집과 분석능력, 경험이 향상
- 직원들의 직접 의사결정 참여도에 따라 사기 및 성과 향상

○ 의사결정의 모형

▶ 합리적(경영과학)모형

합리적 모형 (최적의 결정)

제한적 합리적 모형

직관적(이미지/점진적) 모형

쓰레기통 모형

대안수집

분석평가

선택

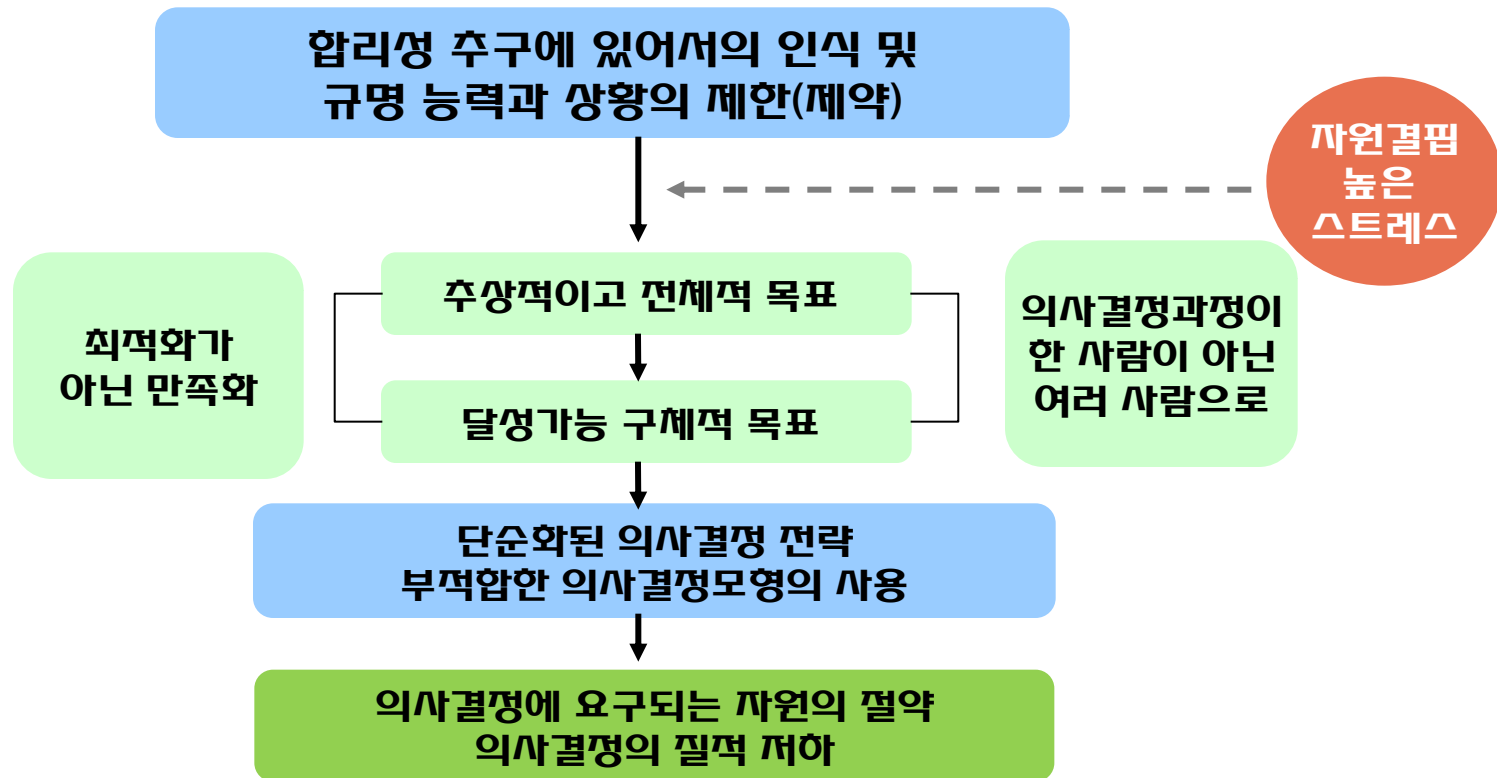
가장 좋은 것?

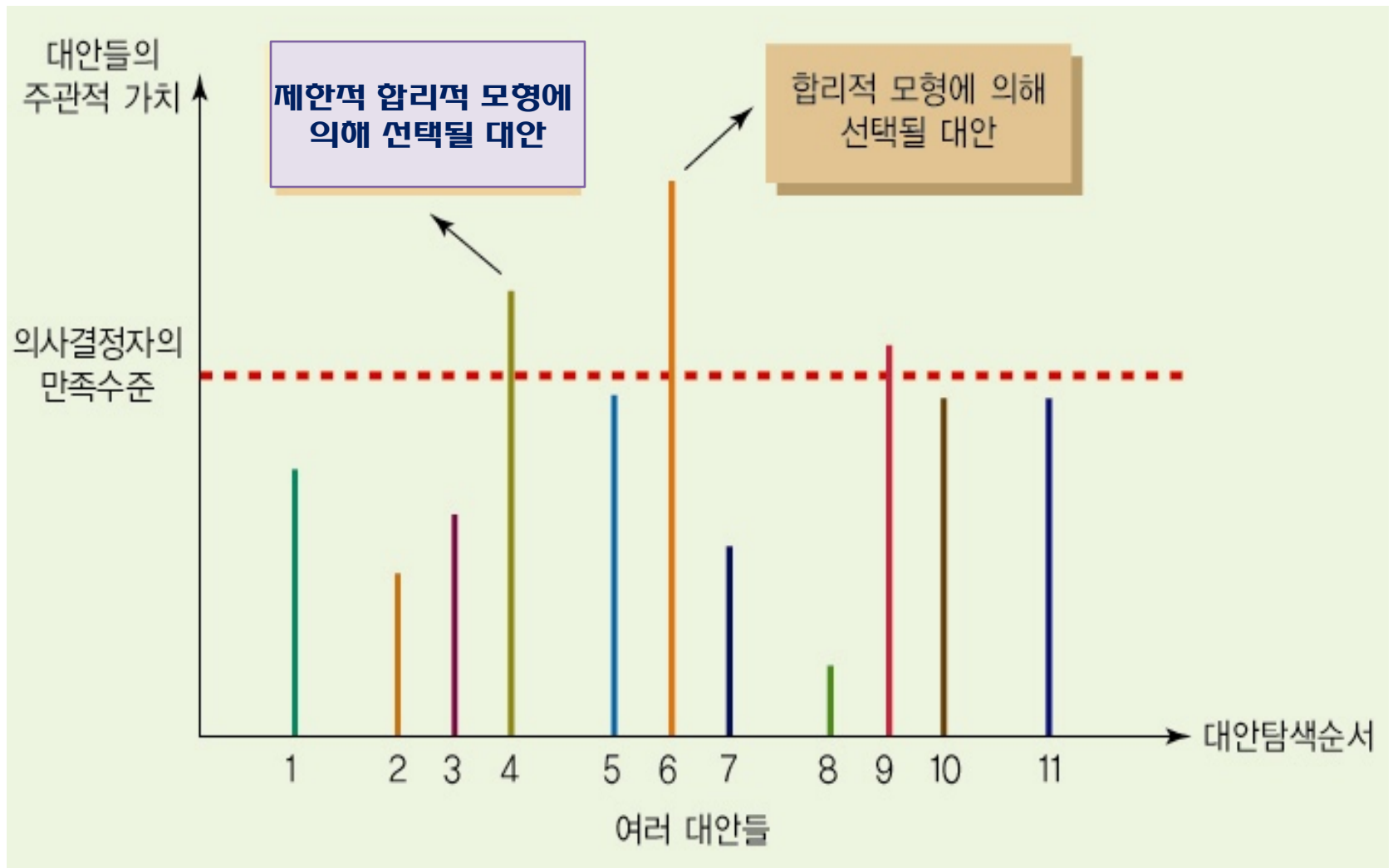
목표를 최고로 달성하는 방향으로
의사결정 하는 것

대학	합격가능	가중치	점수	등록금	가중치	점수	취업률	가중치	점수	...	총점
A	7	10	70	8	3	24	10	1	10	...	104
B	5	10	50	8	3	24	2	1	2	...	76
C	9	10	90	5	3	15	4	1	4	...	109
D	9	10	90	2	3	6	5	1	5	...	101
E	3	10	30	5	3	15	6	1	6	...	51
...										...	...

▶ 제한적 합리적 모형

문제해결 대안을 선택할 때 최선책을 발견하려고 하지 않고,
적절한 기준을 설정해 놓고 이를 통과하는 대안 중에 먼저 발견되는
것을 선택하는 것





▶ 직관적 모형

과거의 경험이나 대안들이 자신에게 풍기는 이미지와 느낌을 사용하는 것.
즉 오랜 경험에서 나오는 무의식적 판단과정

▷ 직관은 언제 사용하는가?

- 불확실 상황 / 예측 불가
- 정보 부족 / 전례가 없을 때
- 많은 대안 / 시간 제약

Heuristics 접근법

직관적 의사결정의 일종으로

의사결정자들은 너무 많은 정보에 휩쓸리지 않으려고

손쉽고 간단한 정보에 의존하여 결정하는 것

□ 지름길 정보에 의존

자신들이 얻기 쉬운 정보에만 의존해서 결정

□ 대표적 정보에 의존

**과거의 기억과 경험 중에서 대표적인 정보에만
의존해서 결정**

▶ 쓰레기통 모형

조직이라는 쓰레기통 안에는 수많은 대안, 수많은 문제, 수많은 결정의 순간들이 뒤엉켜 움직이다가 어느 한 순간에 의사결정자의 손에 닿으면 그 자리에서 결정

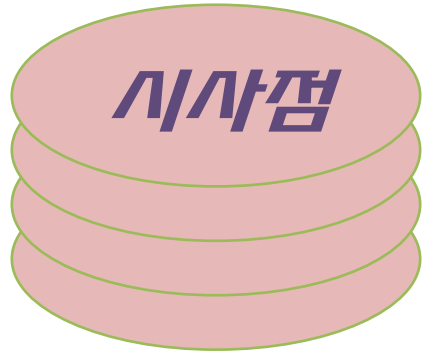
→ 비합리적이고 불필요한 결정행동이 수시로 일어나고 그대로 실현

1970년대 이후 M. Cohen, J. March, J. Olsen 등 주장

조직 내의 상황이 다소 복잡하고 무질서한 상태[조직화된 혼란상태]에 있을 때에 적용할 목적으로 개발된 의사결정 모형(→이론적 모형). '집합모형'이라고도 함

정책결정이 일정한 규칙에 따라 이루어지는 것이 아니라

①문제, ②해결책, ③선택기회, ④참여자의 네 요소가 쓰레기통 같이 뒤죽박죽 움직이다가 어떤 계기로 교차하여 만나게 될 때 이루어진다고 보는 정책결정 모형을 말함



- 합리성 아닌 운, 우연, 짜의
- 이기적, 정치적 동기로 참여 가능
- 급한 것보다 중요한 것 먼저 해결가능성

반드시 귀하가 결정해야 하는가?

반드시 지금 결정할 때인가?

과연 다른 대안은 없을 까?

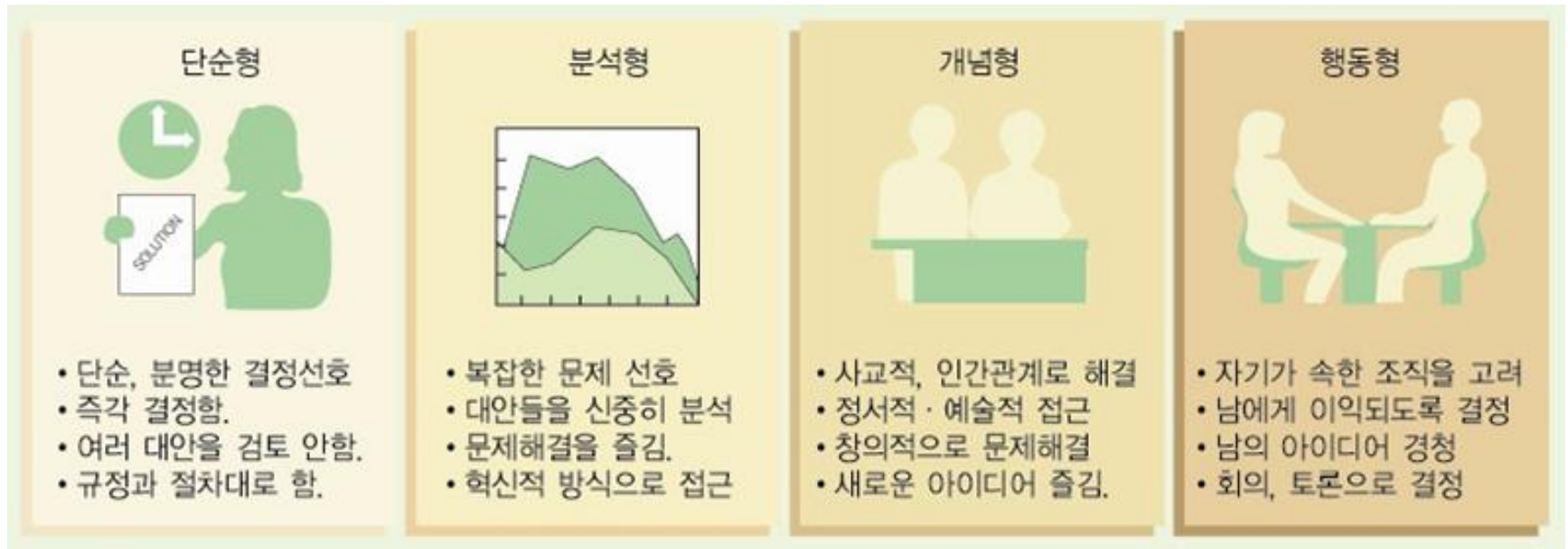
결정 않고 그냥 두는 것은 어떨까?

II. 조직에서의 의사결정

○ 개인의 의사결정 스타일

▶ 결정자의 성향에 따른 스타일 차이

로우 (A.J.Rowe) 등 : 네 가지 스타일로 분류 (의사결정 행동은 두 가지 측면)



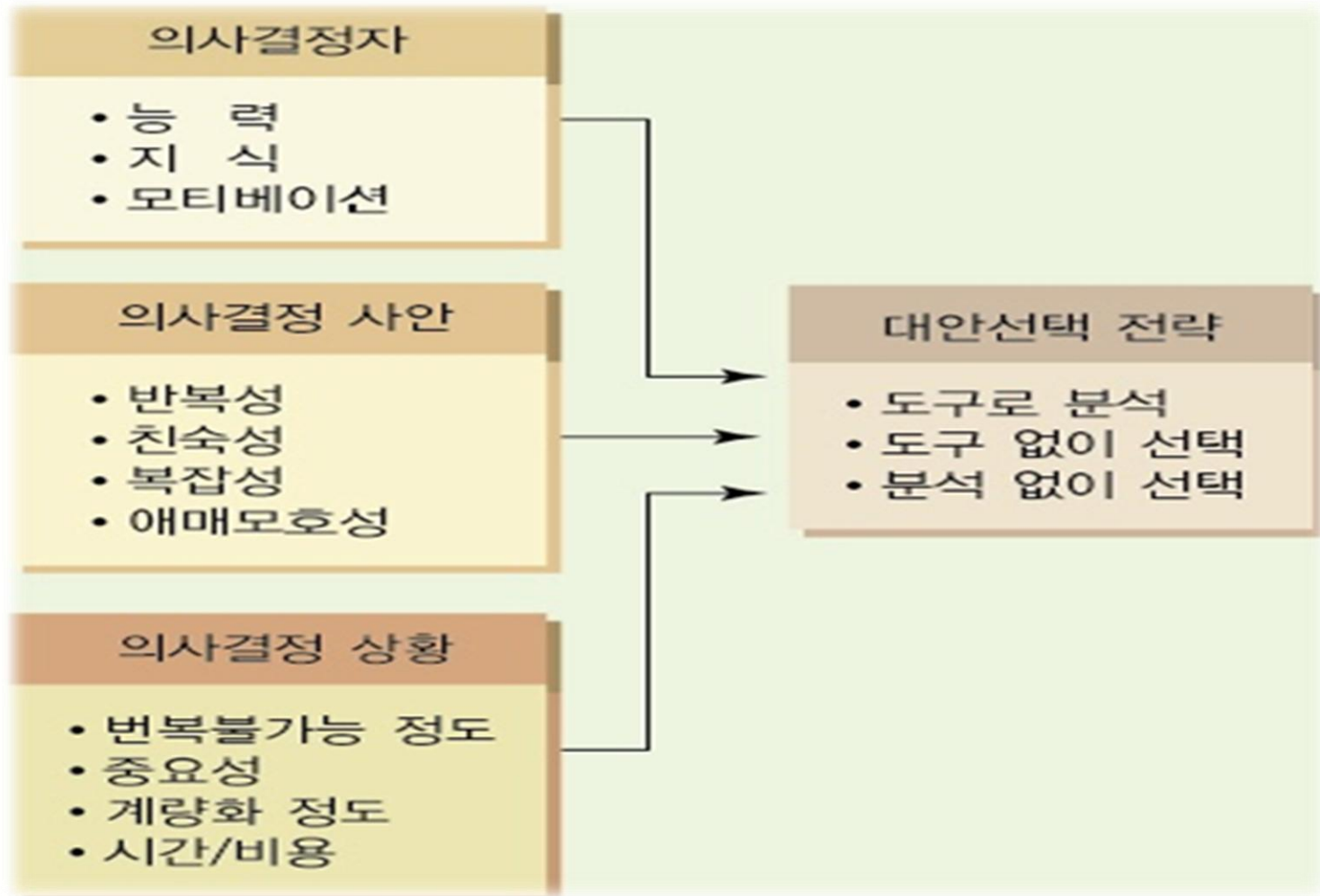
★ 의사결정 행동측면 분류

- 👉 사고방식 (정보접근) : 정보분석을 토대로 하는 사람과 그렇지 않는 사람
- 👉 불확실성 감수능력 (미결정 인내력) : 빨리 결정하는 사람과 그렇지 않는 사람

▶ 결정자의 능력에 따른 스타일 차이

의사결정시 분석.평가를 어느 정도 해 보는지,
어느 정도 이용하는지에 따른 의사결정 스타일

- ◆ 결정 주체: 의사결정 당사자의 지식, 능력, 욕구, 성격 등에 따라
 - 분석도구의 사용(aided-analytic)
 - 도구사용 없음(unaided-analytic)
 - 분석 없음(nonanalytic)
- ◆ 결정 사안: 사안이 특수하거나 복잡하거나 새로운 것일수록 도구를 사용하고 분석을 하겠지만 간단하고 반복적인 사안일수록 분석 자체가 불필요함
- ◆ 결정 상황: 일단 결정하면 번복이 불가능한 것이라든지, 중요한 문제이든지, 또는 시간과 비용이 충분하다면 상당한 분석을 하지만 그 반대라면 분석을 피하고 대강 할 것임



○ 집단은 혼자보다 나은가?

장 점

많은 정보(풍부한 정보와 지식)
다양한 관점에서 문제 검토 비판
시너지효과 (새로운 아이디어)
전문화 (각자의 특기와 능력)
의사소통, 동기부여 (모두참여)
결정에 대한 수용증대

단 점

의사결정 지연 - 시간비용 (토론시간)
관계악화 (상호갈등, 지나친 자기주장)
한두 명의 실권자가 전체 의견을 주도
조직 차원의 최적 안 무시하고
상호 타협안 선택

○ 조직의 영향

- . 긴급성 유무 (시간제약)
- . 조직의 분위기
- . 상급자의 지시한도/ 권한
- . 평가제도 (새로운 의사결정 실수)
- . 보상제도 (모험자, 안정.보수자)
- . 회사규정 (획일적, 자유롭고 혁신적)
- . 과거의 결정 ...

○ 문화차이와 의사결정

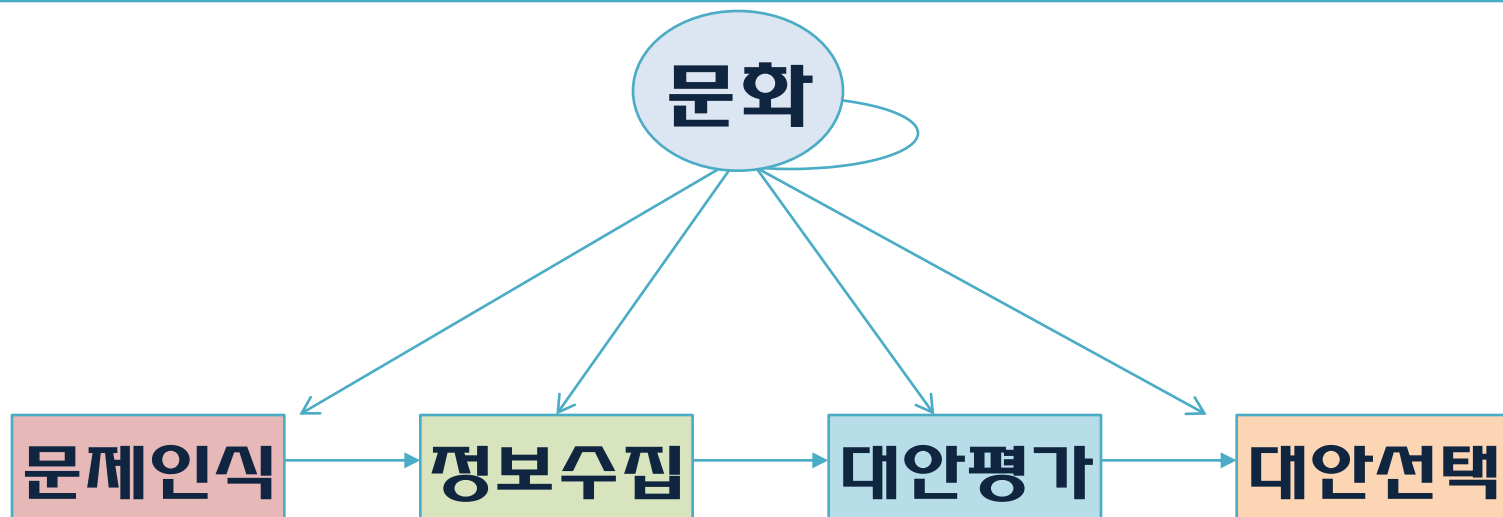
문제의 인식단계 (변화와 개선, 순응)

정보탐색의 방법 (감각적, 직관적)

대안을 만들어낼 때 (미래지향적, 과거지향적)

모험 선호도, 권위주의적

국민성 (빨리빨리, 만만디, 신중성)



III. 조직 의사결정의 문제/해결

○ 조직 의사결정의 함정과 부작용

▶ 집단사고와 집단이동

◆ 집단사고

개인들이 집단으로 모이면 각자의 감정과 사상은 전체의 한 방향으로 향하게 되고 각 개인의 고유한 사고와 성격은 사라지는 집단사고 발생 (집단 의사결정시에 나타나는 극단적인 의견수렴 현상)

→ 개인은 정보의 한계 극복 방식으로 중요한 결정은 집단에 위임

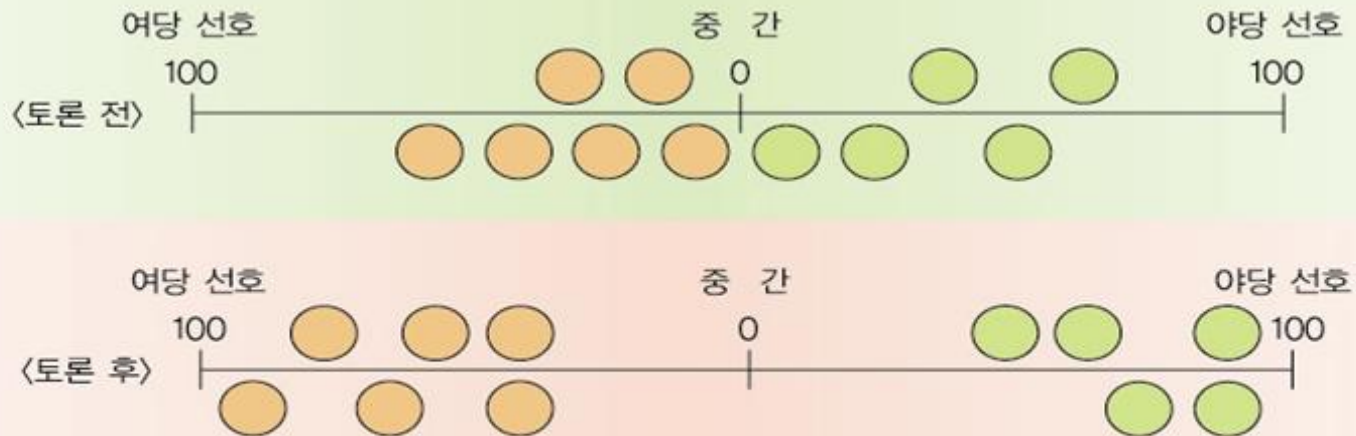
◆ 집단이동 (집단양극화)

개인들은 집단에 들어오기 전에 기울어졌던 방향으로 더욱 이동하는 경향

→ 양측의 구성원들이 당초에 가지고 있었던 태도가 집단 속에서는 더욱 과장되고 더욱 기울어진 상태로 나타남



※ 토론 후의 집단 양극화 현상



자료: G. Johns, *Organizational Behavior: Understanding Life at Work*, Glenview, III.: Scott, Foresman Co., 1983, p.385

▶ 집단사고의 부정적 현상

- 책임회피
- 동조
- 집단전염
- 집단공포

다수의 무시(pluralistic ignorance)

행인 발작	관찰자	도움확률
	1명	85%
	3명	30%
문틈 연기	발견자	신고확률
	1명	75%
	3명	38%

▶ 의사결정 영향요인



▶ 결정의 지속성

일의 비효율적인 진행을 계속하려는 경향

→ 사람들에게는 일단 한 번 결정해서 실행이 됐다면 결과가 나쁘더라도 취소하지 않고 계속 밀고 나가는 경향

로스와 스토크 (J.Ross & B. Staw)

사람들이 비효율적 행동을 알고도 계속하려는 이유

- 심리적 이유 (부정적 결과 인정하고 싶지 않는 자기정당화 욕구)
- 사회적 이유 (결정 반복 시 의사결정 오류 입증으로 주변의 비난)
- 조직의 타성 (결정부서와 실행부서 상이, 변화를 싫어하는 조직관성)
- 과업의 특성 (실행 완료 후, 손익 판단 가능)
- 외부의 힘 (보이지 않는 압력)



결정의 지속성 사례



시드니 오페라하우스

**1959년 호주 정부는 덴마크의 웃존의 조가비 모양 오페라 하우스를
1963년 완공 예정으로 공사 시작**

- **해안의 지반공사와 설계 미숙으로 난관에 부딪침(예산초과, 공사지연)
1966년 웃존을 제외시키고 새 팀을 구성하여 건축을 계속하여
당초 4년 공사기간을 15년이나 넘긴 1973년 10월 20일 준공
공사비 역시 최초 예상액 700만 달러를 14배나 초과한 1억 200만달러**

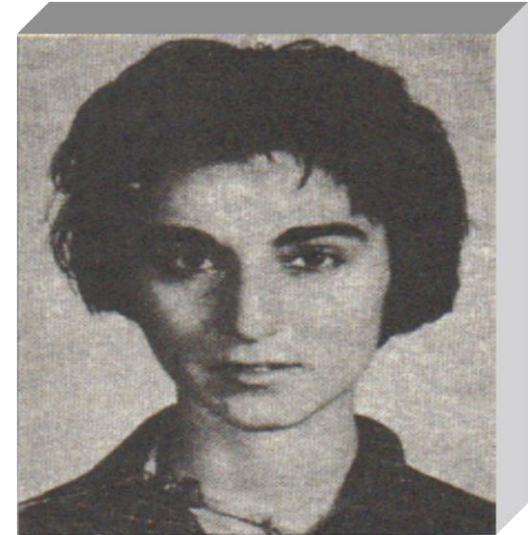
대안

- 최소한의 목표만 정해 놓고 잘 못되면 즉시 해체
- 실행도중 계속적인 피드백
- 실패에 대한 처벌/비난 금지
- 위험의 공개
- 번복이나 수정은 다른 사람에게 맡김 (결정팀과 중지결정팀 분리)

▶ 기타 함정들

- 과도한 모험선택 (책임분산)
- 과도한 정당화 (공개로 결정반복 회피)
- 도덕적 환상 (집단 제시의견은 도덕적일 것이라는 환상)
- 만장일치 환상 (정보 불확실 시 동조, 침묵)
- 책임분산 (문제에 신중치 않게 대처, 판단 결정)

Kitty Genovese사건



1964.3.13 미국 뉴욕 시 새벽에 일을 마치고 귀가 중 자기 아파트 동네에서 괴한
으로부터 공격을 받고 죽음
그녀가 공격 받고 비명 지르며 저항하는 동안(3시20 부터 50까지) 아무도
경찰에 신고 안함
이튿날 경찰 조사결과 지난밤 창문 열고 이 사건을 30분 동안 구경한 사람이 38명

책임분산+집단편연+동조+사회적 증인

○ 조직의 효율적 의사결정 방법

▶ 브레인 스토밍 (brainstorming)

- 오스본에 의해 집단문제 해결과정에서 창의성을 높이기 위해 개발된 기법.
- 여러 명이 한가지 문제를 놓고 무작위로 아이디어를 마구 내놓으면서 그 가운데 좋은 아이디어를 채택하는 과정.

규칙

1. 전원 참여
2. 비판금지
3. 자유 분방한 분위기
4. 질보다 양을 추구
5. 타인의 아이디어에 편승(결합과 개선)

장점

- 소수의 의견이 무시되지 않으면서 소수구성원에 의한 지배도 불가능.
- 다른 구성원의 아이디어를 알게 됨으로써 학습의 기회와 새로운 아이디어를 도출.

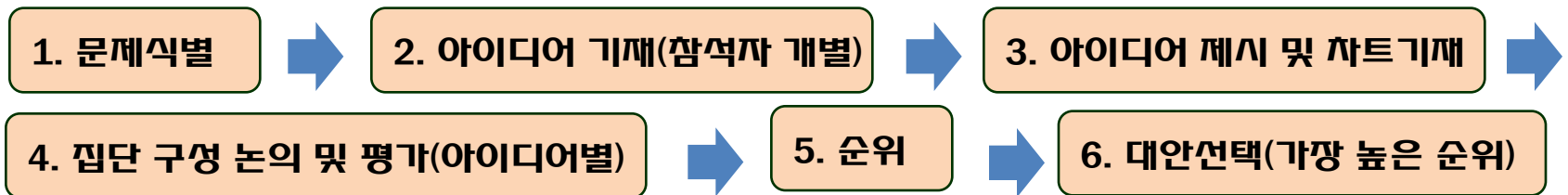
단점

- 시간적 여유가 없기에 단순한 문제에 적합하다.
- 구성원들이 규칙준수하고 자유로운 분위기 조성하는 것이 어렵다.

▶ 명목 집단법 (nominal group technique)

★ 델베크와 반데반(1968)

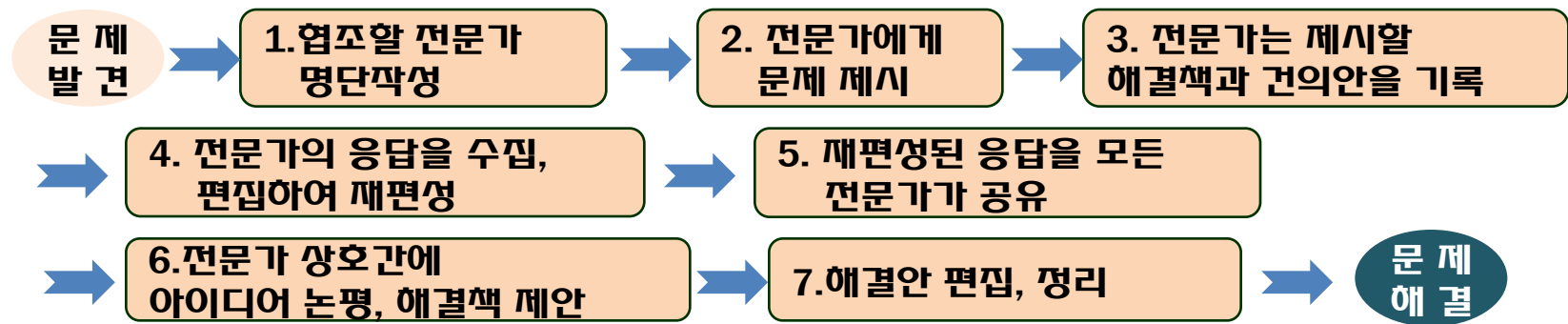
- 사회심리학 연구에 필요한 의사결정기법을 도출하는 과정에서 개발.
- 브레인스토밍 기법에 토의 및 투표기법의 요소를 조합하여 만들어짐.



특징	• 많은 구성원이 참여하지만 서로 간 의사소통을 배제하여 집단 구성원이 진실로 마음속에 생각하고 있는 바를 찾아내려고 한다. • 집단의 장점을 살리면서 개인이 혼자 작업에 나가는 의사결정기법.
장점	• 아이디어의 도출단계와 평가단계가 분리되어 있어 창조적인 아이디어 개발이 가능하고 하나의 의견에 집착하는 경향이 사라짐. • 구성원 상호간의 갈등의 해소와 소수의 지배를 배제 가능. • 최종안의 판단이 수학적으로 내려지기 때문에 객관적이고 정확하며 의사결정의 종결이 확실히 이루어진다.
단점	• 의사결정이 고도로 구조화되어 있어 융통성이 적다. • 도중에 문제를 바꾸거나 수정하기가 곤란하며 익숙하지 않은 구성원은 부자연스러움을 느끼기 쉽다.

▶ 델파이기법(delphi technique)

- 미국의 랜드 연구소: 달키와 그의 동료들(1950)
- 미국무성의 요청에 따라 개발된 기법.
- 원래 목적은 미국에 대규모 전략 핵 공격이 가해졌을 때 예상되는 결과를 평가하기 위한 것



특징	• 익명성: 제시한 아이디어에 자유롭게 수정, 평가할 수 있다. • 피드백에 의한 반복적 과정: 만장일치가 아닌 최적한 합의에만 충실. • 구성원 응답이 통계적으로 처리.
장점	• 의사결정의 진행이 익명에 의해 이루어지고 광범위한 지역과 다양한 전문가 참여. • 단계별로 의사결정 진행으로 진행상황 추적이 용이하며, 응답자에게 충분한 시간이 주어짐. • 사회 감정적 관계가 배제되어 문제에 집중할 수 있고, 기록을 정확히 남길 수 있음.
단점	• 우편 방식으로 진행: 운영속도가 느리고 불안정한 요소가 있음. • 서면에 전적으로 의존: 때문에 커뮤니케이션에 제한성이 존재 • 결론이 통계적 처리에 의하므로 응답자 상호간 아이디어가 상충할 경우 갈등은 해소되지 않으며 통계적 정확성에도 문제가 될 수 있음.

▶ 변증법적 논의

상반된 의견이나 견해를 가진 인간들로 구성된 집단 사이에서 벌이는 논쟁

헤겔의 삼단논법
(正)

한 집단이 관심 있는 문제의 최초 대안과 여기에
관련된 여러가지 가정에 입각한 대안들 도출

헤겔의 삼단논법
(反)

다른집단이 최초집단이 내놓은 원안에 대한 가정을
부정하고 상반된 대안들을 제시

헤겔의 삼단논법
(合)

첫째단계와 두번째 단계를 거치면서 제시된 상반된
점들을 분석 정리하여 통합, 최선의 대안 선택



처음에는 양 집단간에 갈등을 일으키지만 양 집단의
아이디어가 서로에게 이익을 주어 서로의 한계를 분명히 한다.

▶ 악마의 대변인

천주교 성인추대심사에서 추천후보의 성인추대 불가사유를 자료를 통해 주장하도록 공식적 역할을 부여 받은 사람을 악마라고 부른 데서 기인

집단을 둘로 구분



한 집단의 의견제시



반론자로 지명된
집단의 토론



원래의 안을 수정하고
보완하여 최종안 도출

장점

- 잠재적이고 생각하지 못한 위험이나 함정을 가려 내어 의사결정 시 오류를 피할 수 있다.
- 매우 중요한 문제에 대하여 의사결정시 철저한 심의과정을 거치게 된다.

단점

시간이 많이 걸리며, 좋은 대안이 작은 문제점 때문에 채택되지 않을 수 있다.

캔 미팅

- 직급은 동급
- 회의에서 밝힌 소신을 이유로 불이익이 없도록 함
- 비밀유지



우주볼펜 프로젝트 (1백 20만달러 / 연필)