

조직행동론

Organizational Behavior

12주차 의사결정

경영학과

김 정 식 교수

12주차 의사결정

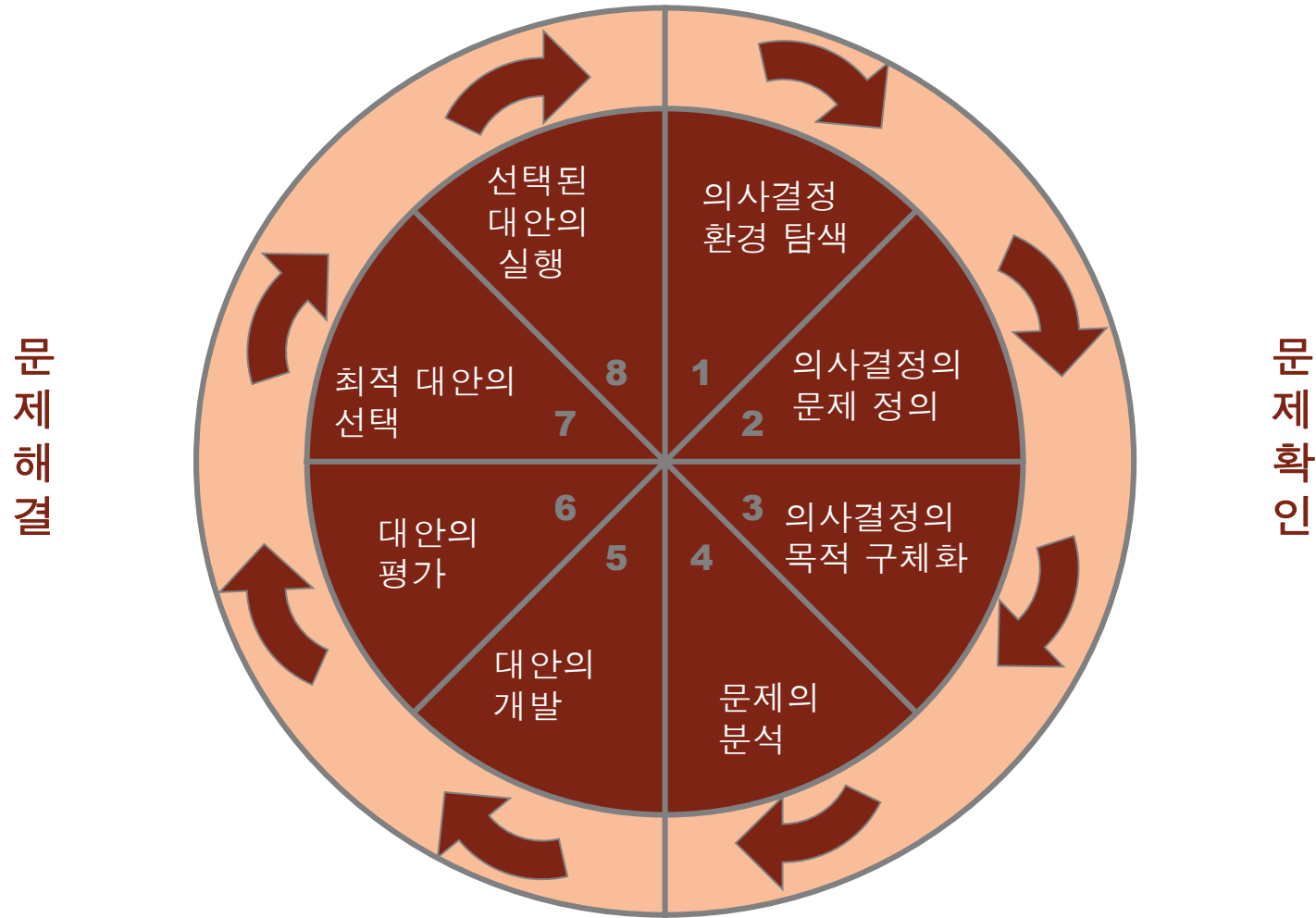
- 의사결정 개념에 대해서 이해할 수 있다.
- 합리적 의사결정 과정에 대해서 설명할 수 있다.
- 의사결정 이론들에 대해서 이해하고 비교분석할 수 있다.
- 조직내 의사결정 병폐 현상들에 대해서 설명할 수 있다.
- 집단의사결정 기법들에 대해서 이해하고 활용할 수 있다.

- 합리적 모형
- 제한된 합리성 모형
- 합리적 모형과 제한된 합리성 모형간의 비교
- 비합리적모형-쓰레기통 모형
- 기타 의사결정 모형-카네기모형
- 기타 의사결정 모형-점진적 의사결정 모형
- 의사결정시 고려해야 할 이슈
- 조직내 의사결정의 병폐 현상
- 집단사고를 방지하는 법
- 집단의사결정 기법들
- 창의적 의사결정
- 학습요약
- 퀴즈

의사결정의 개념

- 의사결정이란 문제를 확인하고 해결하는 과정을 의미함.
 - 현실에 대한 문제인식에서 시작
 - 의식적인 선택
 - 바람직한 상태를 달성
- 구조화된 의사결정과 비구조화된 의사결정

구 분	구조화된 의사결정 (programmed decisions)	비구조화된 의사결정 (nonprogrammed decisions)
특징	반복적, 잘 정의되며, 절차가 있음	새롭고, 쉽게 정의할 수 없으며, 절차가 없음
과업유형	단순, 일상적	복잡, 창의적
조직정책 의존성	과거 의사결정으로부터 상당한 자극을 받음	과거 의사결정에 의존 안함
주요 의사결정자	하위계층 담당자	최고경영층



1. 합리적 모형(rational model)
2. 제한된 합리성 모형
(bounded rationality model)
3. 비합리적 모형(non-rational model)

1. 합리적 모형

▪ 합리적 모형(rational model)

- 의사결정자가 완전한 정보를 갖고, 효용의 극대화를 꾀한다는 가정에 기초
- 논리적이고, 순차적인 선택과 실행
- 가정: 경제적 합리성
- 목적: 최적해(optimizing solution)의 도출

▪ 합리적 모형의 기본가정

- 극대화 원리(maximizing principle)를 추구함
- 의사결정자는 최적의 대안을 선택할 수 있는 능력이 있음
- 의사결정자가 모든 대안에 대한 정보를 가지고 있음
- 의사결정자는 각 대안의 성공가능성에 대한 예측을 할 수 있음

.

2. 제한된 합리성 모형

- 제한된 합리성 모형(bounded rationality model)

- 모든 면을 고려하지 못하고 복잡한 것들 중에서 핵심적인 특징을 추출하여 단순한 모델을 이용한 의사결정
- 의사결정시 여러가지 제약 발생(시간, 비용 등)
- 목적: 만족해(satisficing solution)의 도출
- 직관적 의사결정(intuitive decision making)

- 제한된 합리성 모형 기본가정

- 의사결정자는 최적의 대안이 아니라 가장 만족스러운 대안을 선택함
- 의사결정자는 모든 대안을 고려하기 보다는 손쉽게 이용 가능한 대안들을 찾음
- 의사결정자들은 문제와 상황에 대해 불충분한 정보를 갖고 있음
- 의사결정자들은 경험에 바탕을 둔 각자의 문제해결방법 및 습관을 활용
(휴리스틱스; heuristics)

2. 제한된 합리성 모형(계속)-Huristics

유형	내 용
이용가능성 (availability)	자신의 기억 속에 남아 있어서 쉽게 이용할 수 있는 정보를 기반으로 현재 사건을 평가하는 것
대표성 (representativeness)	현재상황과 가장 유사한 과거의 경험에 근거하여 의사결정하는 것
고착과 조정 (anchoring & adjustment)	과거 선례나 외부 근원으로부터 초기값을 취한 다음, 현재의 사건을 평가하기 위해 점진적으로 그 초기값을 조정함으로써 평가하는 것

합리적 모형과 제한된 합리성 모형간의 비교

- 합리적 모형과 제한된 합리성 모형간의 비교

구분	합리적 모형	제한된 합리성 모형
목적	최적해결	만족해결
의사결정 상황	단순	복잡
필요한 정보 수준	완전한 정보	부분적 정보
필요한 자원 수준	높음	낮음
환경	환경이 안정적인 경우	환경이 불안정적인 경우(빠른 의사결정)

3. 비합리적모형-쓰레기통 모형

- 쓰레기통 모형

(Garbage can model)

- Cohen, March, Olsen

- 쓰레기통 속의 무질서와 혼돈상태에서 단편적인 결정을 내리게 됨

- 의사결정은 조직화된 혼돈상태에서 이루어짐

- 조직화된 혼돈의 발생원인

- 1) 애매모호하고, 제대로 정의되지 못한 목표, 문제, 대안, 해결책

- 2) 인과관계(cause-and-effect)의 모호성

- 3) 참여자의 이직

3. 비합리적모형- 쓰레기통 모형(계속)

- 쓰레기통모형을 통한 의사결정은 다음과 같은 결과를 가져옴
 - 1) 문제가 발생하지 않았는데도 해결책이 제시됨
 - 2) 문제의 해결과 관계없는 선택이 이루어짐
 - 3) 문제가 해결되지 않은 상태로 지속되어짐
- : 소수의 문제만이 해결됨

- 제한된 합리성 모형과 쓰레기통모형간의 비교

제한된 합리성 모형	쓰레기통 모형
-논리적인 인과관계 (문제<->해결책) -의사결정 과정의 순차성	-논리적인 인과관계 無 (문제<->해결책) -의사결정과정의 동시성

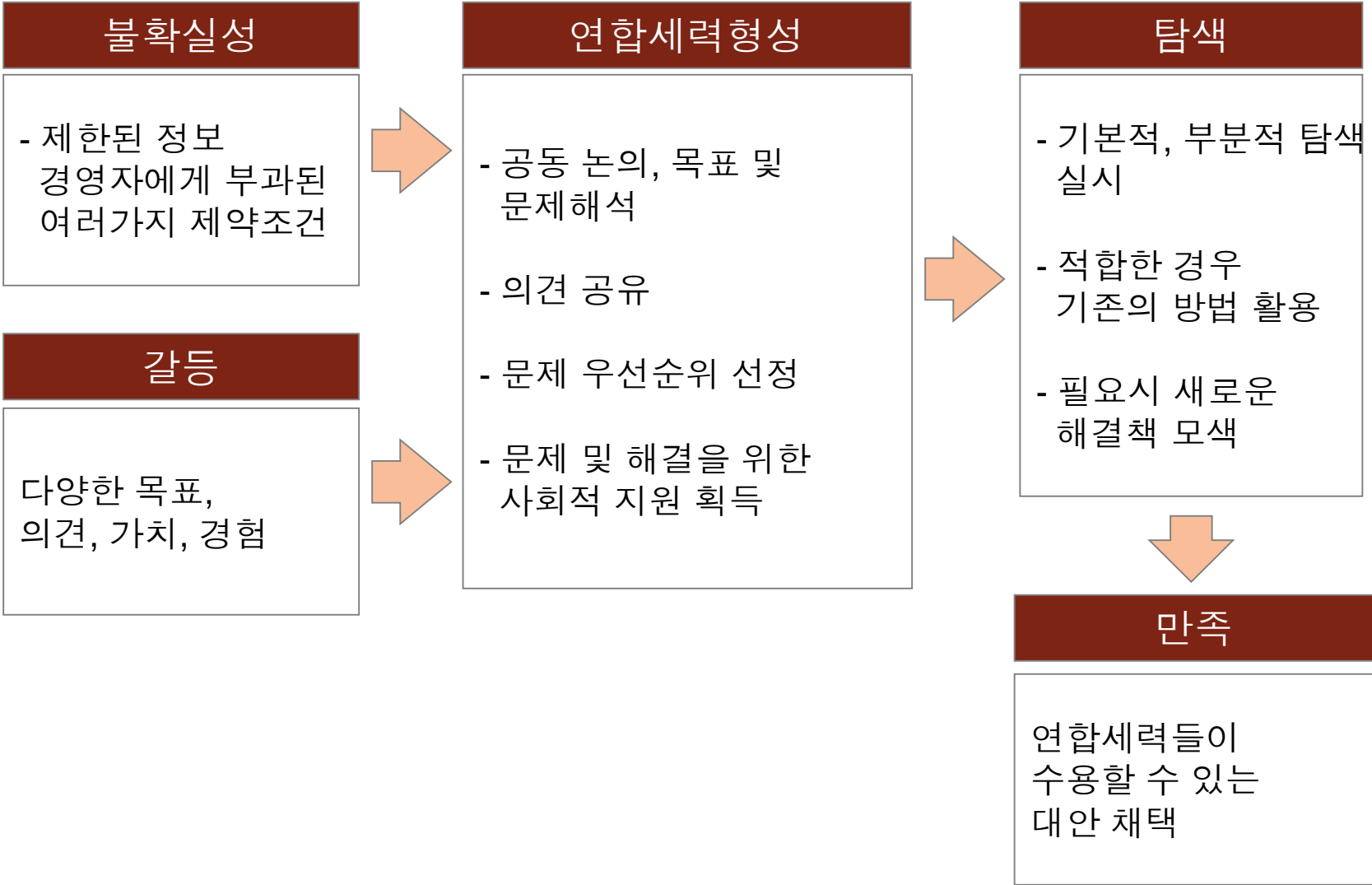
4. 기타 의사결정 모형- 카네기모형

▪ 카네기모형(Carnegie model)

- 연구자: Cyert, March, Simon 등
- 연합(coalition)에 근거한 의사결정
- 연합 형성원인
 - 1) 조직 목표의 모호, 부서간의 운영상 목표가 일관성이 없기 때문
 - 2) 의사결정자의 인지적 한계 또는 여러 제약(자원, 시간, 비용)
- 특징: 만족해, 당면한 문제와 단시간의 문제 해결, 협상과 토의

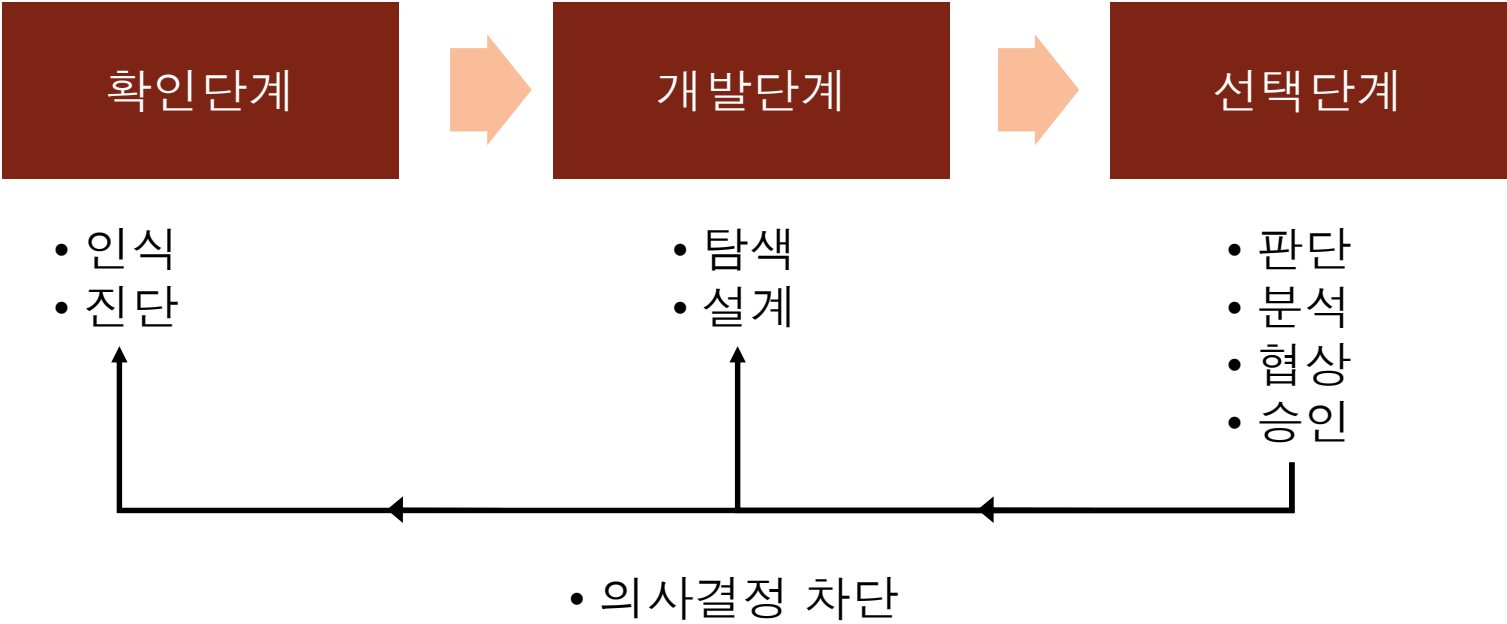
4. 기타 의사결정 모형- 카네기모형(계속)

■ 카네기(Carnegie) 모형의 선택 과정



5. 기타 의사결정 모형- 점진적 의사결정 모형

- 점진적 의사결정 모형
 - 연구자: 민츠버그(Mintzberg)
 - 문제 인식에서 부터 해결안 제시까지 이루어지는 구조화된 행동과정 설명에 초점을 둠
 - 의사결정과정의 역학(dynamics)에 중점 즉, 점진적 수정을 통한 의사결정



의사결정시 고려해야 할 이슈

- 급변하는 환경
 - 경쟁적, 기술적 변화가 급격한 환경
 - 이러한 환경은 의사결정의 방법에 영향을 미침
- 의사결정 실패와 이를 통해 학습
 - 불확실성하에서의 의사결정은 실패를 유발하며, 조직은 실패에서 교훈을 얻음
 - ex) 3M: post-it → 잘 붙여지지 않는 접착제에서 아이디어를 얻음
 - 페시콜라 → 모든 신제품들이 성공하고 있다면 무엇인가가 잘못되고 있다고 판단

조직내 의사결정의 병폐 현상1_비이성적 몰입의 증가

- 비이성적 몰입(escalation of commitment)

- 상황이 호전될 가능성이 없음에도 기존에 내린 의사결정에 지나치게 집착하는 현상

ex) 계속된 산업내 불황속에서의 과도한 지속적인 투자

- 비이성적 몰입의 증가 원인

- 자기방어
- 조직의 관성과 압력
- 프로젝트의 특성
- 정치적 요인 등의 상황

- 집단사고(groupthinking)

응집력이 높은 집단에서 일어나는 현상으로서 여러 가지 대안을 신중하게 검토하지 않고 서둘러서 의사결정을 내림으로써 의사결정의 질이 낮아지는 현상

- 집단사고의 증상

- 1) 불패에 대한 환상(invulnerability)
- 2) 도덕성에 대한 환상(morality)
- 3) 집단 합리화(rationalization)
- 4) 반대에 대한 상동적 태도(stereotyped views of opposition)
- 5) 자기 검열 현상(self-censorship)
- 6) 만장일치의 환상(illusion of unanimity)
- 7) 동료의 압력(peer pressure)
- 8) 마인드가드(mindguards)

집단사고를 방지하는 법

- 1) 비판적인 의견을 낼 수 있는 분위기를 만들어야 함
- 2) 같은 문제에 대해 타 집단의 의견을 수렴함
- 3) 외부전문가를 활용
- 4) 지명반론자(devil's advocate)를 지명함
- 5) 합의 후 다시 재고함

(1) 브레인스토밍(brainstorming)

- 자발적으로 새로운 아이디어들을 부담없이 제시함으로써 의사결정을 진행해나가는 기법 → 비판금지의 법칙, 자유분방의 원칙, 양 우선의 원칙

(2) 명목집단기법(NGT: nominal group technique)

- 각 개인별로 자신들의 아이디어들을 리스트화 시킴 → 여러 사람의 아이디어들을 한군데로 모두 취합 → 아이디어들에 대해 토론과정을 거침 → 투표방식으로 선정

(3) 델파이 기법(Delphi technique)

- 의사결정을 할 때 전문가들의 의견수렴하는데 사용.
- 설문지를 전문가들에게 전달 → 설문을 취합하고 분석함 → 코디네이터가 취합된 설문결과들을 분석한 결과를 정리해서 전문가들에게 다시 전달 하는 방식으로 다양한 전문가들의 의견을 수렴함

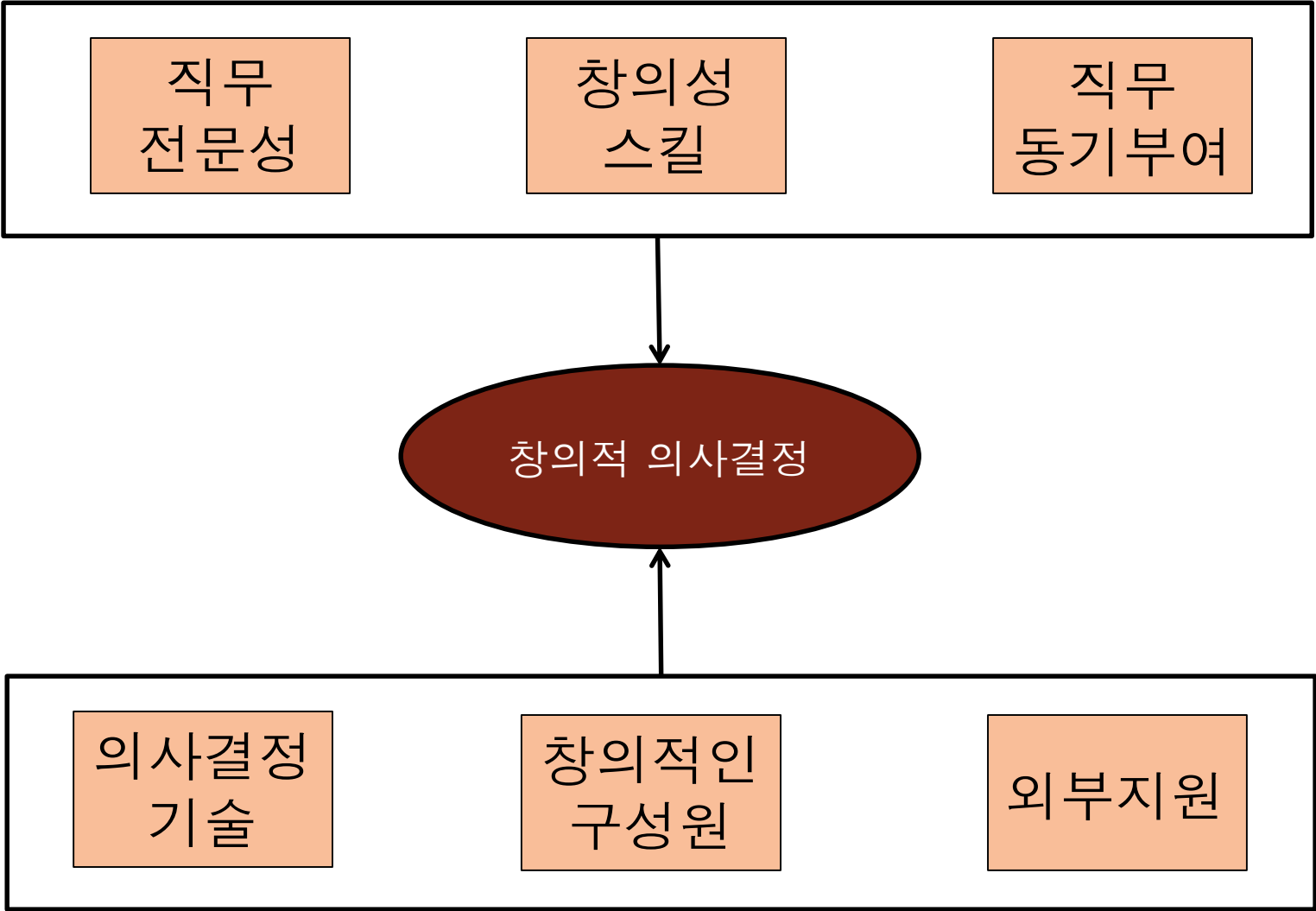
(4) 지명반론자법(Devil's advocate)

- 특정인을 선정하여 제시된 의견이나 아이디어들의 약점이나 단점들을 일부로 지적하고 제시하는 역할을 맡도록 하여 잠재적으로 발생할 수 있는 문제들을 사전에 발견하는데 활용

(5) 변증법적 접근(Dialectical Inquiry Technique)

- 두 개의 서로 다른 반대되는 대안들을 개발하고, 통합적인 접근방법을 통해 두 개의 대안의 장점들을 극대화시키는 방법

창의적 의사결정



- 의사결정이란 문제를 확인하고 해결하는 과정을 의미한다.
- 합리적 의사결정을 하는 과정은 의사결정 환경을 탐색, 의사결정의 문제 정의, 의사결정의 목적 구체화, 문제의 분석, 대안의 개발, 대안의 평가, 최적 대안의 선택, 선택된 대안의 실행으로 이루어진다.
- 합리적 모형에서는 완전한 정보를 가지고 최적의 해를 추구하는 반면, 제한된 합리적 모형에서는 제한된 정보하에서 만족해를 추구한다.
- 조직내 의사결정의 병폐 현상으로는 비이성적 몰입의 증가와 집단사고가 대표적이다.
- 집단 의사결정 기법에는 브레인스토밍, 명목집단기법, 델파이기법, 지명반론자법, 변증법적 접근이 있다.

- 의사결정을 정의 해보면, 문제를 확인하고 ()하는 과정을 의미한다.
- 의사결정 모형들 중에서 ()모형은 의사결정자가 완전한 정보를 갖고, 효용의 극대화를 꾀한다는 가정에 기초한 모형이다.
- 조직내 병폐중에서 상황이 호전될 가능성이 없음에도 기존에 내린 의사결정에 지나치게 집착하는 현상을 ()이라고 한다.
- 집단 의사결정 기법들에서 ()는 자발적으로 새로운 아이디어들을 부담없이 제시함으로써 의사결정을 진행해나가는 기법으로서 비판금지의 법칙, 자유분방의 원칙, 양 우서의 원칙을 추구하는 기법이다.

정답 : 1. 해결 2.합리적 3. 비이성적 몰입 4. 브레인스토밍