

제 9 장 의 사 결 정

제1절 의사결정의 개념

☐ 일련의 합리적 대체안 중 하나의 대체안을 선택하는 과정

제 2절 의사결정의 유형

1. H.I.Ansoff 의 의사결정

- 전략적 의사결정 : 참여하고자 하는 사업의 결정, 제품믹스의 결정, 시장의 선정 등 외부환경에 관한 의사결정을 주 내용으로 함.
- 관리적 의사결정 : 조직의 제 자원 활용에 있어서 성과의 극대화를 위한 자원의 조직화에 초점을 둠(인적자원의 개발과 훈련, 자본, 원재료등의 조달 및 획득, 조직구조의 결정, 유통경로, 입지선정 등)
- 업무적 의사결정 : 자원의 변환과정의 효율성을 극대화 하기 위한 의사결정 (기능별, 제품별 자원의 배분, 일정계획, 연구개발, 월간생산계획 등)

2. H.A.Simon 의 의사결정

- **정형적 의사결정** : 반복적이고 일상적인 의사결정(업무처리절차, 방침, 내규, 자원소요계획, 수송계획, 자본예산 등-→프로그래밍화된 OR, EDP 등을 이용—확실성하의 의사결정 유형과 유사
 - 특징
 - » 하위경영층에서 수행되며, 단기적인 특징
 - » 조직 외부의 요인에 영향을 받지 않는 내적인 문제
 - » 의사결정의 문제가 명확하기 때문에 대체안의 평가기준이 분명하게 나타난다
 - » 대개 자의적인 의사결정으로 현재의 조직을 계속 유지, 개선하는데 초점
- **비정형적 의사결정** : 일회용 또는 예상치 못하거나 예외적인 새로운 경영문제를 해결하기 위한 의사결정(신제품개발, 조직의 지역사회와의 관계, 신제품진입실패로 인한 문제해결 등-→판단, 직관, 창의성에 의존(자의적인 문제해결기법을 주로 사용)—불확실성하의 의사결정과 유사
 - 특징
 - » 최고경영층에서 이루어짐, 장기적인 예측과 조직의 생존에 영향을 미치는 의사결정
 - » 예상할 수 없는 혁신적이고 창조적인 문제를 주로 대상으로 하기 때문에 위기극복을 위한 의사결정
 - » 비자발적으로 이루어지며 의사결정에 여유가 없다

제3절 의사결정상황

1. 확실성하의 의사결정

- 의사결정에 관한 정보를 알고 있고, 대체안의 실행결과를 확실하게 예측할 수 있는 경우
- 정확하고 측정가능하고 신뢰성이 있는 정보가 존재하며, 미래의 상황을 정확히 예측 가능한 의사결정

2. 위험하의 의사결정

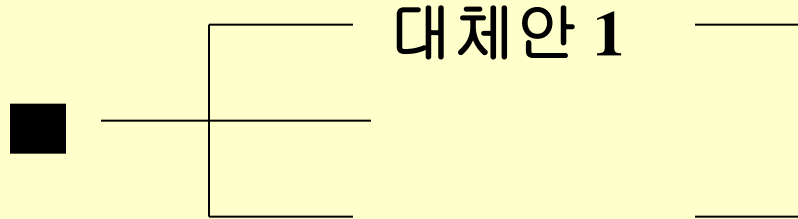
- 대체안의 실행성과를 확실하게 예측할 수 없으나 원하는 성과를 초래할 확률을 예측할 수 있는 충분한 정보가 존재

3. 불확실성하의 의사결정

- 대체안과 대체안의 실행성과를 전혀 예측하지 못하는 경우

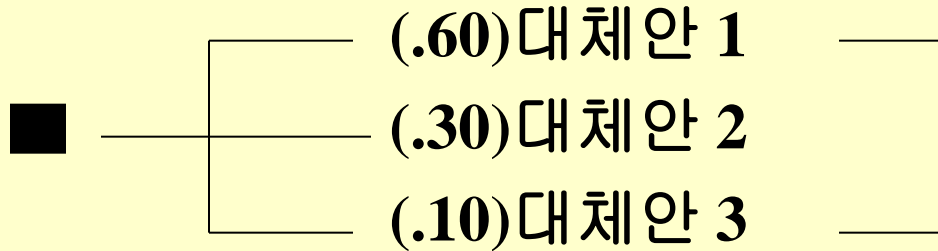
의사결정의 상황

- 확실성하에서의 의사결정



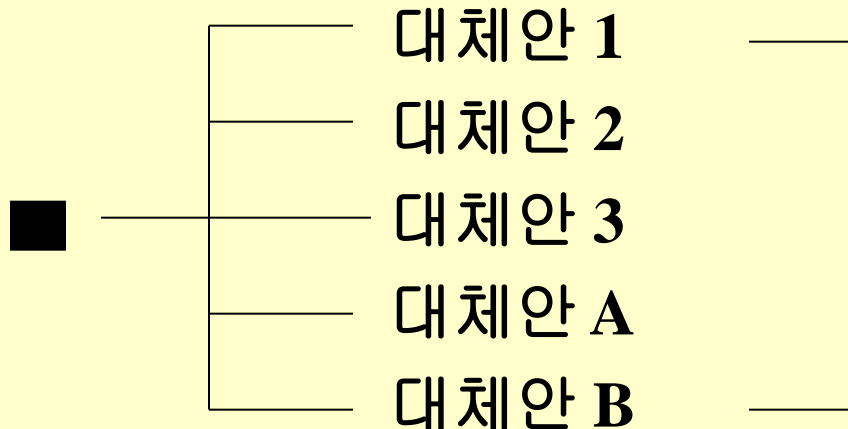
대안이 딱 한가지인 경우

- 위험하에서의 의사결정



모든 대체안과 상황이
확률적 성격임

- 불확실성하에서의 의사결정



모든 대체안과 상황이
알려져 있지 않음

제4절 의사결정과정

1. 최적화 의사결정모형

- 가정
 - 목표 지향적이다
 - 모든 대안과 대안의 평가기준을 알고 있다
 - 우선순위가 명확하다
 - 최종 선택은 성과를 최대화한다

- 최적화 의사결정모형의 과정

- 문제의 정의 : 해결해야 할 문제를 파악하고 정의하는 일

- » 현재의 성과가 과거의 성과 수준 이하일 경우

- » 수립한 계획으로부터 이탈한 경우

- » 조직내외의 다른 사람이 의사결정문제를 유발하는 경우

- » 경쟁기업의 성과가 자사의 성과에 영향을 미치는 경우

- 대체안의 개발 : 문제를 해결할 수 있는 가능한 모든 대체안을 개발

- 대체안의 평가 : 실행가능성, 만족성, 실행결과의 예측을 통해서

- 대체안의 선택 :

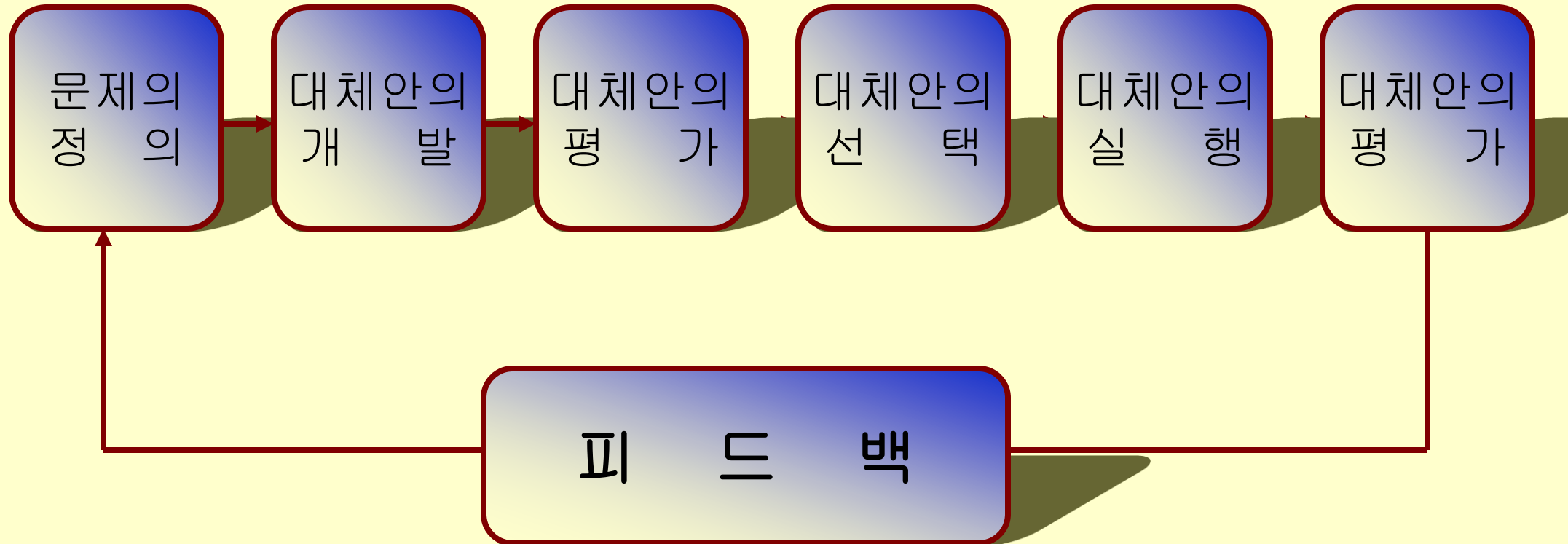
- » 실행가능성, 만족도, 예상결과에서 가장 타당성이 있는 대체안을 선택하는 방법

- » 최적화와 최대화의 개념을 이용

- 대체안의 실행 : 구체적 행동계획과 프로그램을 잘 설정해야 함

- 실행결과의 평가 및 피드백 : 실행결과가 미치는 긍정적 부정적측면을 동시에 고려하여 새로운 의사결정시 두 측면을 피드백하여 의사결정의 효과를 높이도록 해야 한다

의사결정과정



2. 만족화 의사결정 모형

제한된 합리성

복잡한 문제의 모든 내용을 파악하기 보다는 핵심적 문제만을 추출하여 단순화된 모형을 만들고 단순화된 모형범위 내에서 합리적 의사결정

성과의 최대화 의사결정보다는 만족스러운 의사결정

점증주의

최대 최적화의 다양한 대안을 고려하기보다는 최근에 가장 효과적이었던 대안과 비교하여 차이가 적은 대안을 선택하는 의사결정

3. 자기 발견적 접근방법

: 의사결정과정에 심리학의 정보처리이론을 적용하여 제한적 합리성개념을 확장하여 설명(자기발견적 원리, 주먹구구식 판단에 의존하는 방법)

• 이용가능성

- 사람은 어떤 대상이나 사건의 가능성을 자신이 갖고 있는 기억에 대비하여 평가한다는 것을 의미
- 지배적인 과거 경험 기억 이용

• 대표성

- 어떤 사건의 발생 가능성을 이전에 존재했던 사건의 범주와 비교하여 평가한다는 것을 의미
- 대표적인 기준에 근거한 의사결정

• 기준설정 및 조정

- 의사결정 시 어떤 초기 기준(가치)에서 출발하여 최종의사결정에 도달하기 위해 그 기준(가치)를 수정해 가는 것을 의미

➤ 의사결정시 나타나는 심리적 함정

- ✓ 고정관념의 함정
- ✓ 매몰비용의 함정
- ✓ 증거찾기의 함정
- ✓ 구성의 함정
- ✓ 기억력의 함정
- ✓ 자기과신의 함정

제5절 집단 의사결정

개인이 아닌 집단을 통한 의사결정

1. 집단의사결정의 장점 및 단점

- 장점
 - 보다 완전한 정보의 제공
 - 많은 대안을 개발할 수 있다
 - 해결책의 수용가능성을 증가시킨다
 - 합법성을 증가시킨다
- 단점
 - 의사결정의 시간이 많이 소비된다
 - 소수의 지배
 - 동조에 대한 압력
 - 애매모호한 책임성

2. 집단의사결정의 유효성과 효율성

• 유효성

- 정확성 : 개인의 의사결정보다 평균적으로 더 정확함
- 신속성 : 집단구성원간 상호작용에 많은 시간이 필요하기 때문에 신속성에 있어서는 개인의사결정이 더 우수하다
- 창의성 : 동조의 압력이 존재할 수 있으나 새롭고 창의적인 대안을 자극할 수 있기 때문에 창의성면에서 더 우수할 수 있다
- 수용의 정도 : 많은 사람으로부터 투입이 이루어지기 때문에 조직 전체에 수용될 수 있는 해결책을 개발할 가능성이 높다
- 조직의 규모 : 집단의 규모가 크면 이질적 주장이 제기될 수 있으므로 규모가 너무 커서는 안 된다

• 효율성

- 개인의사결정에 비해 시간이 많이 소모된다
- 다양한 분야의 구성원들로 이루어지기 때문에 의사결정에 필요한 정보탐색비용이 적게 소요된다

3. 집단의사결정의 개선기법

: 집단구성원들이 의사결정과정에서 **집단사고**를 유발할 수 있는데 이러한 문제점을 해결하기 위한 기법

- 브레인 스토밍

- 대안에 대한 비판을 억제하면서 구성원들로 하여금 가능한 모든 대안을 제시토록 장려하는 아이디어 창출과정
- 1단계: 리더가 의사결정문제 설명
- 2단계: 구성원 대안제시(비판불허)
- 3단계: 대안기록
- 4단계: 대안에 대한 수정이나 개선안 허용

• 명목집단기법

- 상호 작용하는 동일 집단내의 구성원 보다는 **다른 집단으로부터** 더 많고 좋은 아이디어를 얻을 수 있다는 가정에서 개발된 기법
 - 1단계:조직내 모든 집단이 모인 다음 의사결정문제에 대한 자신의 아이디어나 의견 기록
 - 2단계:모든 대안이 제출될 때까지 토의 금지
 - 3단계:집단전체가 아이디어나 대안의 명확성을 토의하고 평가
 - 4단계: 각 집단구성원이 제시된 아이디어나 대안에 대하여 독립적으로 우선순위를 매겨 그 중 가장 높은 점수를 맞은 아이디어나 대안을 선택
-
- 장점 : 자유롭게 의견을 제시할 수 있다(익명성 보장)
 - 단점 : 제시된 의견을 수집하고 단순화 하는데 시간이 많이 걸린다

- 델파이기법

- 전문가로 구성된 패널을 통해 의견을 수집하는 기법
- 장점 : 기술혁신, 잠재시장, 미래의 경제상황과 같이 범위가 넓고 장기적인 문제를 해결하는 데 유용하다
- 단점 : 최종 의사결정이 이루어질 때까지 많은 시간이 소비되기 때문에 빠른 의사결정에는 적용의 한계가 있다
- 절차
 - » 전문가 패널에게 의사결정문제 설문조사
 - » 익명으로 독립적으로 1차 설문수집
 - » 1차 설문결과 수집정리하여 재설문화
 - » 조사결과를 바탕으로 전문가 패널을 대상으로 2차 설문조사
 - » 합의된 결정이 도출될 때까지 재조사 반복

➤ 성공적인 의사결정 지침

- 다양한 유형의 사람을 활용
- 당면한 현실 직시
- 가치 있는 실수의 포용
 - ✓ 실패로부터의 학습
- 현장정보의 활용(Fact에 의한 의사결정)
- 자신에게 솔직