

## 組織의 管理者와 意思決定

안 해 균\*

### I. 문제의 소재와 배경

한국의 공·사조직은 오늘날 대외적으로 큰 변화와 도전에 직면하고 있다. 이 변화와 도전을 슬기롭게 극복할 때 비로소 소기의 발전을 기할 수 있고 그러하지 못할 때는 대내외적으로 많은 갈등과 위기에 직면할지도 모른다.

그 변화란 무엇일까? 대내적으로는 조직의 민주화, 즉 참여를 통한 조직의 의사결정에 대한 압력의 증대와 합리적인 의사결정체제에 따르는 결정권한의 분권화의 요청증대를 들 수 있다. 대외적으로는 국내외의 환경적 여건의 변화, 이에 따르는 문제발견과 효율적인 문제해결 능력으로서의 의사결정(Decision making)의 고도화, 의사결정에 필요한 정보수집, 그리고 이의 처리능력의 고도화에 대한 요청이라고 할 수 있다.

따라서 대내외의 여건 변화에 슬기롭게 대응할 수 있는 능동적인 의사결정의 주체로서의 모든 관리자(上·不·下)들의 책임의식과 자질향상만이 조직의 생존과 발전을 보장한다고 보아야 한다. 이러한 문제의식을 가지고 관리자의 의사결정 자질의 향상을 생각할 때 제일차적인 문제는 관리자들이 가지는 조직관이 변해야 된다는 점이 지적된다.

현대적인 의미에서의 조직은 어디까지나 조직의 모든 구성요소가 합리성과 경제성의 원리에 의해 지배되어야 함과 동시에 전문성·능력·경험과 실적에 의한 조직구성원의 임용, 그리고 배치가 고려되어야 한다.

둘째로 지적되는 것은 의사결정 방식과 인간관이 변해야 된다는 점이다. 사회의식이 민주주의에 의해서 지배되는 상황하에서는 조직구성원을 자기 직무수행과 관련된 의사결정 과정에 참여시키고 이들에게 연대책임감을 갖도록 참여의 기회를 개방함과 동시에, 이들은 변동적이고 명령에 따라서만 움직이는 피동적 존재가 아니라 자기 직무와 관련된 문제발견과 해결대안구상의 주체로서, 그리고 능동적인 조직의 주체로서 인

식해야만 한다.

세째로 지적되는 것은 조직을 의사결정의 망(網)으로 인식하는 문제이다. 조직이란 상·중·하를 막론하고 모든 구성원이 정규업무수행에서는 물론 비정규업무수행에 있어서 문제를 발견·해결하는데 필요한 의사결정의 단위로 인식할 때 조직이란 끈이들 단위들이 상호수준적으로 상호작용을 하는 의사결정의 망(network)이 될 수 있다.

이상과 같은 최소한의 세가지 문제는 조직관리자들이 성공적인 의사결정자가 될 수 있는 기초가 되는데 이러한 조직관리자들의 인식변화를 전제로 해서 조직관리자들이 최소한 이해해야 할 것은 의사결정의 개념 결정을 위한 준거의 틀, 결정에 영향을 미치는 요인들 그리고 결정자에 따른 의사결정유형 등에 관한 체계적인 지식이다. 그리고 의사결정에 관한 여러가지 기법은 의사결정에 관한 전반적인 체계적 지식을 소화시키고 난 다음에 필요한 것으로 생각하는 까닭에 본문에서 기법은 제외하기로 하였다. 그러면 경험자에게 필요한 의사결정의 기초지식을 체계화시켜 간략하게 설명하기로 한다.

### II. 의사결정의 개념과 과정

의사결정(decision-making)은 모든 공·사조직의 관리자가 담당하는 업무중에서 가장 중요한 일에 속한다 그래서 일반적으로 조직내 모든 계층의 관리자를 의사결정자(decision-maker) 또는 의사결정의 단위(decision-making unit)라고까지 부른다. 각자 자기 직무와 관련된 문제발견·해결자로 보는 까닭이다.

의사결정이란 간단히 말해서 “문제해결을 위한 하나의 행동선택에 관한 결정”을 의미한다. 그러나 엄격한 의미에서는 정보의 수집과 분석을 통한 문제의 발견, 문제해결을 위한 두개 이상의 대안의 탐색, 비교평가를 통한 최적 대안의 선택과 집행, 그리고 결정·집행의 결과와 목표달성 여부에 관한 평가로 규정된다.

\* 서울대학교 행정대학원 교수

이러한 시각에서 볼 때 의사결정은 개인과 조직활동의 상호 유기적이며 반복적인 과정이라는 특징을 갖는다. 그 과정은 다음의 다섯 단계로 구성된다.

### 1. 문제의 인지와 확인

이 단계는 의사결정 과정에서 볼 때 가장 기본적인 활동단계로서, 여기서 중요한 것은 우선 '무엇이 문제이며, 그러한 문제가 발생하게 된 원인과 배경은 무엇인가'를 정확하게 분석·확인하는 일이다.

#### (1) 문제의 확인

이것은 관리자가 ① 조직이 이미 설정한 목표와 ② 목표달성의 바람직한 기대치와 실제로 달성한 결과치의 차(gap)라는 두가지 문제를 우선 규정하는 것이다.

#### (2) 문제확인인 배경

문제의 발견 또는 문제확인인 전적으로 정보에 의존하게 된다. 그래서 관리자에게는 필요한 정보원(information source)이 있어야 한다. 그 정보원은 내적인 것과 외적인 것이 있다. 내적인 것은 관리자들이 업무 수행 실적의 증감여부를 확인하기 위해서 사용하는 비교자료(예: 과거와 현재의 비교)와 그 외에 계획상의 목표와 결과가 부합하는지를 설명하는 자료를 말한다. 외적인 것은 소비자, 각종 유관업체, 유관기관행정 등의 복잡한 동태들이다.

그런데 현실적으로 볼 때 문제의 인지 또는 확인이란 그렇게 쉬운 일은 아니다. 관리자가 문제를 명확히 발견할 수 있는 경우가 있는가 하면 또한 반대로 문제의 확인을 위한 정보가 부족한 경우도 있다. 관리자는 조직생활의 경험이 있는 까닭에 일반적으로 일이 잘되거나 잘못되고 있다는 예감(hunch)을 갖게 되는 경우도 있다.

### 2. 대안의 탐색과 평가

문제의 확인 다음에는 그 문제의 해결을 위한 대안의 모색이 시작되는데, 이 단계는 두 개 이상의 대안의 탐색과 구상 및 각각의 대안들의 비교·평가라는 두 단계로 나누어진다. 이 때 대안들의 비교·평가에는 반드시 일정한 평가기준이 있어야 한다.

#### (1) 대안의 탐색

여기에서는 관리자들이 문제해결을 위해 여러가지 아이디어와 경험, 그리고 필요한 자원에 관한 정보를 수집하고, 그에 따라 몇 가지 실현가능한 대안들을 찾아야 한다.

#### (2) 대안의 평가

각 대안은 무엇보다도 조직이 처한 대내외의 여건과

현실, 그리고 실현가능성(feasibility)이 고려되어야 한다. 이 선택과정('weeding out' process)에서 조직의 능력과 인적·물적 자원이라든가 각종 제도와 여론 등과 소요되는 비용 및 예측되는 결과에 비추어 볼 때 비현실적이고 실현성이 희박한 대안은 제거된다.

이 실현가능성 분석 다음에는 특정한 대안의 채택에 따르는 장·단점을 비교하고 각 대안이 가져오는 결과 예측과 이에 수반되는 문제점을 분석하여 그 대안의 우선순위를 정해야 한다. 그것의 판단기준으로서는 이윤, 비용 및 잠재적 이익 등을 들 수 있다.

### 3. 최적대안의 선택

앞에서 지적한 여러 대안들 중에서 최종적으로 어떤 것을 선택하느냐 하는 것은 그 대안이 조직의 목표와 평가기준에 얼마나 잘 부합하느냐에 달려 있다.

선택은 일종의 판단행위이며, 이 판단은 대안의 산출결과가 소망하는 목표에 얼마나 잘 접근하느냐, 또는 어떤 대안이 가장 훌륭한 결과를 이끌어 내느냐에 따라서 이루어진다. 관리자가 하는 이러한 판단은 어디까지나 객관적이어야 하지만 흔히 주관적인 관리자의 가치관에 의해서 많은 영향을 받는다.

선택은 수립된 대안을 평가하는데 활용되는 정보의 질에 의해서 영향을 받는다. 따라서 관리자들은 이러한 정보의 질과 효과적인 대안선택의 관계를 인식하고 있어야 한다. 만일 새로운 정보가 수집되거나 조직내의 상위관리자가 그 대안을 받아들이지 않는다면 특정한 행동대안의 선택은 변경되지 않으면 안된다.

### 4. 집행

일반적으로 결정의 집행은 다음과 같은 단계를 거친다.

첫째, 우선 결정이 모든 하위계층에 전달되어야 한다. 이 의사전달은 일반적으로 문서로 하지만 직접 영향을 받는 사람에게는 구두로 한다.

둘째, 필요한 자원이 조직적인 동시에 합리적으로 할당(allocated)되어야 한다.

셋째, 업무수행의 진전을 체크하기 위해 피드백 메카니즘(feedback mechanism)이 개발되어야 한다.

### 5. 결과의 평가

의사결정에 따른 결과의 평가는 장래의 결정을 위해서 결정과 집행이 가져온 각종 교훈 등에 관한 정보를 체계화하고 검토하는 단계라고 보아야 한다.

의사결정 과정의 분석에는 적어도 다음의 세가지의 문이 제기되어야 한다.

- ① 목표는 어느 정도 달성되어야 하는가?
  - ② 하위계층과 고객, 수혜자가 결정에 어느 정도 참여하는가?
  - ③ 결정을 집행함으로써 무엇을 배울 수 있는가, 즉 앞으로 어떻게 하면 더 나은 결정을 할 수 있는가?
- 조직구성원과 관리자들은 무엇이 잘 이루어졌고 무엇이 더 잘 이루어질 수가 있었는가는 사실경험을 통해서 배우게 된다. 이러한 경험을 통해서 앞날의 유사한 결정을 하게 되는 경우보다 더 신중한 구상과 적절한 접근법을 채택하게 된다.

### Ⅲ. 의사결정을 위한 조직내의 준거틀 (framework)

관리자는 조직에 의해서 지시되는 준거틀과 상황 하에서 의사결정을 하는 것이 일반적이다.

본질적으로 의사결정 과정은 관리자가 직면하는 상황에 따라 다양한데, 의사결정을 위한 준거틀은 결정의 유형과 의사결정의 상황, 결정의 초점(focus)에 따라 정해진다.

#### 1. 결정의 유형

조직의 관리자는 간단한 결정을 할 수 있는 상황에 직면할 수 있고 그렇지 못한 상황에 처할 수도 있는데 전자는 정형적 결정(programmed decisions), 후자는 비정형적 결정(non-programmed decisions)이라고 한다

정형적 결정은 일반적으로 그 처리가 일상화되고 반복적인 일로서, 그런 결정은 표준적 처리절차와 규칙(S.O.P) 또는 관례에 따라서 이루어진다. 예를 들면 공무원의 선발과 임용, 민원서류의 처리, 인허가 업무, 병원에서의 입퇴원 결정, 생산품의 품질검사 등이 이에 해당한다.

비정형적 결정은 과거에 경험한 적이 없었거나 선택이 없는, 그리고 표준적 절차와 경로가 개발되지 않은 결정이다. 예를 들어 두 조직의 합병을 위한 협상, 조직의 신설, 국제관계의 급격한 변화 또는 수입 개방 압력과 보호주의무역에 대한 대응책 등은 발생빈도가 적어서 관례화된 규칙 또는 정책(structured rules or policies)에 부합하지 않는다.

정책관리자들은 많은 비정형적 결정을 해야 하는 상황에 직면하며, 그때 그들은 자신의 문제해결능력, 판단, 상상력에 의존해야 한다. 훌륭한 비정형적 결정을 하는 능력과 기술은 관리상의 효과성 수준을 결정하는 중요한 요인이므로, 모든 공·사조직은 관리자들에 어떻게 합리적으로 비정형적 결정을 해야 하는가를 가

르치는 발전된 훈련 프로그램을 준비하고 실천하고 있어야 한다.

#### 2. 의사결정의 상황유형

의사결정을 하는데는 의사결정의 결과예측을 고려해야 한다. 결정의 결과가 어떠한 것인가는 의사결정자들이 가지고 있는 정보의 양과 그 정보의 질, 즉 신뢰도에 따라 차이가 난다. 의사결정을 위해 투입된 정보에 따라서 다음의 세 가지 결정상황을 학자들은 지적한다. 즉 확실한 상황과 모험적 상황, 그리고 불확실한 상황들이 이에 해당한다.

##### (1) 확실한 상황(certainty)

관리자가 의사결정을 할 때 미래의 정확한 결과를 알 수 있을만큼 충분한 정보를 가지고 있는 상황이다.

##### (2) 모험적 상황(risk)

결과가 완전히 알려지지 않는으나 관리자가 어느 정도 결과를 예측할 수 있는 상황이다.

##### (3) 불확실한 상황(uncertainty)

관리자의 정보가 부적하거나 결정결과가 성공할지 실패할지에 관해서 자신있는 이렇다 할만한 정보가 없기 때문에 결과의 확률을 알아내는 데 어려움을 갖는 상황이다. 즉, 너무 변수가 많거나 알려지지 않은 사실이 많아서 관리자가 결정결과가 예측에 전혀 자신과 신뢰성을 가질 수 없는 상황이다.

#### 3. 결정의 초점

조직내에서 관리계층(상·중·하)에 따라 의사결정의 초점이 달라진다. 그 초점의 차이에 따라서 다음의 세 가지의 유형으로 결정을 분류할 수 있다.

##### (1) 전략적 결정(strategic decisions)

이 결정은 보통 조직목표를 정립하고 조직과 환경 사이의 상호관계에 관련된 문제와 전략을 선택하는 것인데, 기본적으로 최고관리층의 결정이 이에 해당된다

##### (2) 관리적 결정(administrative decisions)

관리적 결정은 분류계획, 작업의 흐름과 배분경로의 체계화, 물적·인적 자원의 동원과 기술훈련 등에 관한 결정인데, 각 부분의 관리층의 결정이 이에 해당된다. 예로서 기본운영계획 등을 들 수 있다.

##### (3) 운영적 결정(operating decisions)

운영적 결정의 주된 관심사는 현재 업무 수행 실적의 극대화인데, 예를 들면 사업계획의 수립, 소요되는 인적·물적 자원의 결정, 그리고 계획의 집행을 위한 비용의 결정 등이다. 예로서 우리 행정의 경우 세부운영계획 등이 이에 해당된다고 할 수 있다.

일반 관리자들은 주로 운영적 결정, 확실한 상황 하

에서의 결정, 정형적 결정을 하며, 최고관리자들은 전략적 결정, 높은 수준의 불확실한 상황에서의 결정, 비정형적 결정을 담당한다고 보는 것이 타당하다.

#### IV. 의사결정에 영향을 미치는 요인들

의사결정이 상황에 따라 거의 변하지 않는, 틀에 박힌 접근방식을 가정하는 것은 잘못이다. 관리자가 바뀌고 그들이 직면하는 상황이 바뀔 때 의사결정도 다양해지는데, 조직의 결정구조와 문화적 특성(경영문화)은 의사결정에 지대한 영향을 미친다고 보아야 한다.

##### 1. 조직의 결정구조

조직의 결정권한의 구조보다 더 의사결정을 촉진하거나 제약하는 요인은 없다. 관리자는 이러한 조직상의 요인을 통제할 수는 없으며 오히려 그 요인에 적응해야 하는데, 그 요인은 크게 세 가지로 나뉜다.

첫째, 관리자의 조직 내에서의 지위 또는 직위가 있는데, 그것은 관리자의 의사결정상의 재량성에 영향을 미치는 기여요인(contributing factor)으로서 작용한다. 즉 어떤 관리자는 의사결정시에 신중성과 판단의 자유를 갖는 반면 다른 관리자는 표준화된 규칙과 절차들 거의 그대로 따라야 한다.

둘째, 결정이 상대적으로 얼마나 중요한가 또는 의미가 있는가 하는 것이다. 예를 들어 조직의 존립에 영향을 주는 결정은 그렇지 못한 결정보다는 보다 더 중요하다.

셋째, 관리자에게 영향을 미치는 여러 다른 집단이다. 예를 들어, 협회, 비공식집단, 행정당국들은 관리자의 의사결정시에 재량권을 축소하는 제약요인(constraining factor)으로서 작용한다.

##### 2. 문화적 요인

문화의 영향은 의사결정 과정에서 뿐 아니라 그 어느 곳에서도 강조된다. 특히 의사결정시에 한국의 관리자와 미국의 관리자 그리고 일본의 관리자는 큰 차이를 보인다. 즉 한국의 경우 임명권자의 의도를 강조한다면 미국의 관리자는 의사결정 과정에서 개인의 책임성을 강조하고, 일본의 관리자는 집단적·자문적 의사결정을 강조하여 하위계층과 관리자가 협동적 활동을 한다고 할 수 있다.

그러나, 미국과 일본의 경우 최근에는 양자가 서로 접근하는 경향이 있고, 특히 일본에서의 집단적 의사

결정 방식이 사라지고 있다는 연구도 있다.

#### V. 결정자에 따른 의사결정유형

의사결정은 상황적 요인에 의해서도 영향을 받기 때문에, 관리자들은 자기 다른 의사결정의 접근방식과 유형을 보인다. 여기서는 그 차이점을 의사결정의 단계별로 살펴보기로 한다.

##### 1. 문제의 인지와 확인단계

어떤 관리자는 매우 불확실한 상황에도 과감히 부딪치는 반면, 또 어떤 관리자는 매우 확실한 상황에만 접근하기도 한다. 이러한 현상은 각 관리자가 문제를 인식·평가하는 방식이 다르기 때문에 나타난다. 그러한 방식을 다음과 같은 유형으로 구분할 수 있다.

###### (1) 문제회피자(problem avoider)

문제회피자는 질서와 예측가능성, 확실성을 기대하고 또한 이런 상황이 유지되기를 기대하는 사람이다. 그는 미리 정보를 무시하고 불확실성을 회피함으로써, 문제를 무시하거나 제거하려 한다.

###### (2) 문제해결자(problem solver)

문제해결자는 확실성과 불확실성의 혼합형이 유지되기를 기대하고 또 유지하려고 노력하는 사람이다. 그는 제기된 문제를 무시하지 않고 해결하려고 한다.

###### (3) 문제탐색자(problem seeker)

문제탐색자는 불확실성을 극복하기 위한 정보수집과 평가에 열중하며 대안을 탐색해 나가는 사람이다. 이 유형의 관리자는 불확실성에의 도전이라는 그들의 욕구를 만족시키기 위해 문제를 탐색한다.

조직의 환경은 이러한 여러 유형이 각각 효과적으로 작용하는 상황을 결정짓는다. 즉, 상대적으로 안정된 환경은 문제해결자에게 큰 도움이 되는데, 반면 복잡하고 소용돌이치는 환경일수록 문제탐색자는 이에 도전하는 경향이 있다. 오늘날 바람직한 결정자는 후자라고 할 수 있다.

##### 2. 대안의 탐색과 평가단계

의사결정을 위한 대안의 탐색 및 평가과정은 주로 정보에 의존하는데, 관리자들은 이러한 정보를 수집하고 해석하며 평가하는 방법에 있어서 서로 다른 양상을 나타낸다.

여기서는 정보의 수집과 평가, 통합·조정이라는 세 단계로 나누어 설명하기로 한다.

###### (1) 정보의 수집

이것은 관리자가 매일 받아들이는 다양한 정보를 조

적화하는 것을 의미하는데, 이 수집방식에는 여과적 방식과 수용적 방식이 있다.

여과적 방식은 모든 유입정보를 일정한 조직내부 기준과 비교하여 그 기준에 적합한 정보는 받아들이지만 그렇지 않은 정보는 배제하는 것이다.

수용적 방식은 이와는 달리 모든 정보에 관심을 가지고 조금이라도 의미가 있는 모든 정보와 새로운 지식에의 접근을 강조하는 것이다.

### (2) 정보의 평가

이것은 정보수집 후에 관리자가 그 정보채택에 따른 예측되는 구체적 결과의 분석을 하는 것이다. 이에는 체계적 방식과 직관적 방식이 있다.

체계적 방식은 몇 개의 일반적인 방법을 가지고 문제를 구조화하여 최적의 해결책에 도달하려는 접근방식이다.

직관적 방식은 시행착오적인 방식을 가지고서 정보를 평가하며, 한 해결책에서 다른 해결책으로 바꾸는 과정을 통해서 최적의 해결책을 얻어내려는 방식이다.

### (3) 정보의 통합·정리

위와 같이 수집평가된 다양한 정보중에서 문제 해결에 유용한 것을 골라 체계적으로 통합하는 것을 의미하는데, 그 방식은 보상적(compensatory)방식, 연속적(conjunctive)방식, 분리적(disjunctive)방식의 세 가지가 있다.

보상적 방식은, 한 기준에 낮은 비중을 두는 것은 다른 기준에 높은 비중을 둠으로써 상쇄된다는 가정에 근거한다. 예를 들어 승진후보자를 결정하기 위해서는 승진대상자들에 관한 많은 수집된 정보를 통합해야 한다. 그 정보로서 ① 그 조직에서의 재직기간, ② 업무수행실적, ③ 과거의 경력, ④ 시험성적이 있을 때, 보상적 방법은 이 네가지 정보를 모두 고려되 한 쪽에서의 낮은 점수가 다른 쪽에서의 높은 점수에 의해서 보상될 수 있다는 것이다.

연속적 방식은 각 정보마다 달성되어야 할 최소한의 수준을 정하고, 어느 한 정보라도 수준에 미달되는 것이 있으면 전체를 고려대상에서 제외하는 것이다. 예를 들어 앞에서의 승진대상자에 관한 4가지 정보가 하나라도 수준에 미달되면 그는 승진대상에서 제외되는 것이다. 분리적 방식은 여러 정보중에서 가장 특징적인 정보가 발견된다면 다른 정보는 무시하는 것이다.

## 3. 대안의 선택단계

관리자는 대안의 탐색과 평가가 끝나면 바로 대안의 선택을 하게 된다. 일반적으로 이 단계에서는 고전적 접근법과 행태적 접근법이 이용된다.

### (1) 고전적 접근법

고전적 접근법에는 확률적 방법과 비확률적 방법이 있다.

확률적 접근법은 의사결정의 대안탐색기법(decision tree)을 통해서 ① 가능한 대안을 발견하고 ② 그 대안에 영향을 미치는 여러 요인을 검토하여 ③ 대안의 선택에 따라 발생하리라고 예측되는 사건들의 발생확률을 산정하여 ④ 각 대안들의 기대효과를 계산한 뒤 ⑤ 가장 높은 효과가 예측되는 대안을 선택하는 것이다.

비확률적 접근법은 관리자가 다양한 결과가 발생할 확률을 무시하고, 마치 완전한 정보를 가지고 있는 것처럼 행동하는 대안선택의 방법이다. 이 방법에는 세 가지 유형이 있다.

#### ① 맥시맥스형(maximax rule)

어떤 관리자는 하나의 결정에 영향을 미치는 여러 사건의 발생에 대해 낙관적으로 생각한다. 따라서 그는 각 대안들이 이끌어 낼 결과 중에서 최대이익(maximum pay-off)을 가져오는 것들만을 고려하고, 그 가운데서 가장 유리하고 높은 이익을 얻을 수 있는 대안을 선택하는데, 이것을 맥시맥스라 한다.

#### ② 맥시민형(maximin rule)

비관적으로 생각하는 관리자는 가장 최악의 상황이 발생할 것으로 믿고 의사결정을 한다. 그러므로 이 법칙은 각 대안들이 이끌어 낼 결과중에서 최소이익(minimum pay-off)을 가져오는 것들만을 비교하여 그 가운데서 가장 큰 이익을 가져올 대안을 선택하는 것이다.

#### ③ 미니맥스형(minimax rule)

이것은 각 대안들의 최대후회값(maximum regret)을 비교하여 이들 가운데 가장 작은 후회값을 가져올 것으로 예상되는 대안을 선택하는 것이다.

### (2) 행태적 접근법

고전적 접근법과는 대조적으로 행태적 접근법은 많은 관리자들의 의사결정에 유용한 모든 대안들과 그 대안이 이끌어 낼 결과에 대해 알지 못하는 상태에서 의사결정을 한다는 것을 암시한다.

즉, 많은 관리자들이 합리적인 의사결정을 하기에는 한계가 있기 때문에 이른바 제한된 합리성(bounded rationality)의 범주안에서 의사결정을 할 수 밖에 없다는 것이다.

여기서 제한된 합리성을 채택한다는 것은 두 가지 요인을 고려함을 의미한다. 그것은 ① 관리자가 의사결정시에 자신에게 유용하고 효과적으로 다룰 수 있는 정보를 바탕으로 ② 특정한 상황에서 가장 효과적이라고 느끼는 접근방법을 통해서 의사결정을 하는 것이다.

‘최적’ 또는 ‘최고’의 결정을 내리려는 고전적 접근

법과는 달리, 행태적 접근법에서는 좀 더 현실적으로 그의 목표에 부합하는 의사결정을 하는 것이 특징이다

#### 4. 집행단계

의사결정이 관리자의 독자적 판단에 의해서만 이루어지는 것은 바람직하지 못하다. 그것은 결정의 집행을 효과적으로 하기 위해서는 조직내 하위계층이 의사결정 과정에 참여하고 관여함으로써 그 결정된 내용을 미리 이해하고 지지하도록 하는 것이 필요하기 때문이다.

최근에 브룸(V.H Vroom)은 관리자가 의사결정과 집행을 할 때 하위계층의 참여정도에 초점을 맞춘 모형을 만들고 검증하였다. 이 모형은 개인적 문제와 집단적 문제라는 두 개의 의사결정 문제 유형사이의 차이점을 파악하는 것으로 시작된다. 이 모형은 하위계층이 의사결정에 참여하는 정도에 따라 전체적(autocratic) 결정체제, 자문적(consultative) 결정체제, 위임적(delegated) 결정체제로 나누고 그 각각의 체제에서 개인적 문제와 집단적 문제를 다루는 방식을 제시하고 있다.

브룸은 어떤 결정이 성공을 거둘 수 있는지를 평가하기 위한 세 가지 기본적 기준으로서 ① 결정의 질 또는 합리성, ② 결정을 효과적으로 집행할 수 있도록 하는 하위계층의 참여, ③ 결정을 하는데 필요한 시간을 들고 있다. 그리고 이 기준을 가지고 관리자가 직면하는 여러가지의 의사결정 상황에 관한 질문을 만들어 연속적인 형태의 의사결정의 대안탐색기법(decision tree)을 설계하였다. 이러한 브룸의 모형은 의사결정의 결과 의사결정에 소비되는 시간을 최소화하는데 기여했다.

#### 5. 결과의 평가단계

결정이 이루어지고 집행되면, 관리자는 그 결과의 평가에 관심을 갖게 된다. 관리자는 조직의 환경이 변화하는 정도와 환경의 복잡성의 정도라는 두 차원의 조합에 따라 4가지의 평가방식을 가진다.

##### (1) 기계적(computational) 평가

외부의 환경이 단순하고 안정적이어서 불확실성이 낮을 때에는 의사결정 결과의 평가는 비교적 기계적이 그 기술적 평가가 주가 된다.

즉, 기계적 평가는 프로그램화된 형태에 따라서 잘 표준화된 절차가 존재하는 문제에 한하며, 능률성과 비용의 절약, 일관성 등을 강조한다.

##### (2) 판단적 평가(judgemental)

이것은 환경이 안정적이지만 비교적 복잡한 경우에 이용된다. 즉, 결정은 어느 정도 프로그램화되어 있으나 환경의 복잡성 때문에 위험성이 좀 더 명백한 경우이다.

능률성이 아직 평가를 위한 기준이지만 결과의 다양

성과 질적측면도 강조한다

##### (3) 타협적(compromise) 평가

외부환경이 단순하지만 역동적인 경우에는 타협적 평가유형이 적절하다. 타협은 상호작용하는 쌍방사이에 거래관계('give and take' relationship)가 존재하는 상황이다.

결정은 일반적으로 프로그램화되지 않았으며 불확실성의 정도가 증가한다. 또한 평가의 기준으로서는 신속성, 안정성 등이 이용된다.

##### (4) 적응적(adaptive) 평가

외부환경이 역동적일 뿐 아니라 매우 복잡할 경우에는 관리자는 불확실성의 정도가 높은 비정형적 결정을 하게 된다. 따라서, 이런 환경에서는 적응적 평가유형이 채택되며, 혁신과 성장 등을 평가기준으로서 이용한다.

관리자의 의사결정 유형은 이와 같이 의사결정의 전 과정을 통해서 볼 때, 매우 큰 차이를 보이고 있다. 그러한 차이를 유발하는 중요한 두 영향변수는 외부의 환경과 관리자의 개인적 성격이다.

이것은 환경의 역동성을 파악하는 것도 중요하지만, 관리자 개인이 선호하는 의사결정의 접근법에도 주의 깊은 관심을 쏟아야 함을 시사하고 있다.

## VI. 결 론

이미 서론에서 문제의 소재와 배경을 설명하고 현재까지 경영관리 특히 관리과정에 있어서 가장 핵심이 되는 의사결정을 관리자의 역할을 중심으로 새로이 기술(記述)을 시도하여 의사결정에 대한 이해를 도우려고 하였다. 의사결정의 기법에 관해서는 이미 앞에서 설명한대로 의사결정에 대한 포괄적인 이해를 전제로 할 때 그 학습효과가 있다고 본다.

요컨대 의사결정은 모든 조직기능에 관련되고 영향을 미치는 관리활동이며 일련의 합리적 단계로 이루어지는 과정이므로, 조직의 상·중·하 모든 계층의 관리자는 의사결정의 주체가 된다. 따라서 관리자의 행태적 특성은 의사결정에 있어서 가장 큰 변수로 작용한다.

앞에서 설명한 바와 같이 조직의 결정구조와 문화, 관리자의 행태적 특성들은 의사결정에 있어서 제약요인으로서 작용한다. 그러므로, 우리는 이 사실을 항상 명심하고 의사결정에 임해야 한다고 생각한다.

끝으로 다시 강조하고 싶은 것은 우리의 경영인들은 과거와 같은 조직관, 인간관, 정부관을 하루속히 바꾸어야 훌륭한 의사결정자가 될 수 있다는 점이다. 그렇게 되기 위해서는 우리의 정치문화의 선진화가 수반되어야 함은 더욱 시급한 과제라고 보지 않을 수 없다.