

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

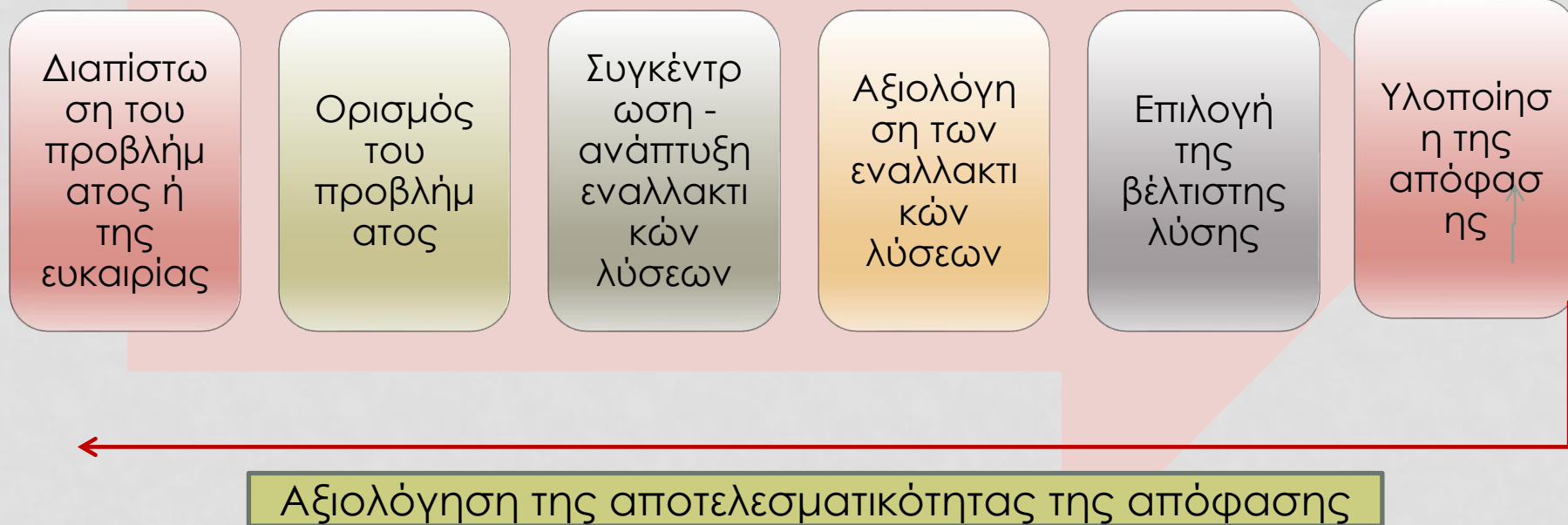
1

Τι είναι η «λήψη αποφάσεων»;

Η διαδικασία επιλογής μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών λύσεων.



Διαδικασία λήψης αποφάσεων Τα «βήματα»



Τα «βήματα» (1)

Διαπίστωση του προβλήματος ή της ευκαιρίας:

Η διοίκηση διαπιστώνει μία απόκλιση μεταξύ της υπάρχουσας και μιας επιθυμητής κατάστασης π.χ. συμπεραίνει ότι για να διατηρήσει σταθερό το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης θα πρέπει να αυξάνει τις ετήσιες πωλήσεις κατά 20% και όχι κατά 10%

Ορισμός του προβλήματος :

Σαφής περιγραφή του και κυρίως πλήρης διάγνωση των αιτιών του και των προσδιοριστικών παραγόντων. Προσδιορισμός των δυνατοτήτων επίλυσής του. Κοινά λάθη στον ορισμό των προβλημάτων:

- Πολύ ευρύς ή πολύ στενός προσδιορισμός του προβλήματος.
- Εστίαση στα συμπτώματα και όχι στις αιτίες.
- Επιλογή του λάθους προβλήματος.

Τα «βήματα» (2)

Συγκέντρωση - ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων:

- ✓ Διατυπώνονται οι πιθανές λύσεις και συλλέγονται περισσότερες πληροφορίες, αναλύονται τα δεδομένα, ταυτοποιούνται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των εναλλακτικών λύσεων.
- ✓ Σημαντικό ρόλο στη φάση αυτή παίζουν η ποσότητα και ποιότητα των πληροφοριών, τα συστήματα πληροφόρησης, οι γνώσεις και οι εμπειρίες του μάνατζερ, η ευφυΐα και η δημιουργική του σκέψη.

Τα «βήματα» (3)

Αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων:

Προσεγγίσεις για την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων:

- Ανάλυση stakeholders
- Ανάλυση κόστους-οφέλους
- Η δυνατότητα της εφαρμογής της από την επιχείρηση από άποψη τεχνολογικής γνώσης, παραγωγικής ικανότητας, χρηματοδότησης κ.λπ

Κριτήρια για την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων:

- Οφέλη
- Κόστη
- Χρονικό πλαίσιο
- Αποδοχή
- Ηθική ορθότητα

Κοινά λάθη:

- Επιλογή μιας συγκεκριμένης λύσης πολύ γρήγορα
- Επιλογή μιας βολικής εναλλακτικής λύσης που μπορεί να έχει ζημιογόνες παρενέργειες ή να μην είναι τόσο καλή όσο άλλες εναλλακτικές λύσεις.

Τα «βήματα» (4)

Επιλογή της βέλτιστης λύσης:

Ο μάνατζερ προχωρά στην επιλογή της άριστης λύσης ή έστω της πιο ικανοποιητικής.

Κλασικό μοντέλο λήψης αποφάσεων

- ✓ Οι managers δρουν ορθολογικά σε ένα κόσμο βεβαιότητας.
- ✓ Οι managers αντιμετωπίζουν σαφώς προσδιορισμένα προβλήματα και γνωρίζουν όλες τις πιθανές εναλλακτικές λύσεις και τις συνέπειές τους.
- ✓ Το αποτέλεσμα είναι μια απόφαση βελτιστοποίησης.

Συμπεριφορικό μοντέλο λήψης αποφάσεων

- Οι managers δρουν στο πλαίσιο αυτού που αντιλαμβάνονται για μια δεδομένη κατάσταση.
- Αναγνωρίζει τους περιορισμούς των ανθρώπινων ικανοτήτων επεξεργασίας πληροφοριών.
 - Περιορισμένη γνώση
 - Περιορισμένος ορθολογισμός
 - Το αποτέλεσμα είναι μια απόφαση ικανοποίησης

Τα «βήματα» (5)

Υλοποίηση της απόφασης: Υλοποιείται η απόφαση που επιλέχθηκε, δίνονται οι σχετικές εντολές υλοποίησης, αναπτύσσονται και εφαρμόζονται τα απαιτούμενα σχέδια δράσης.

Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της απόφασης: Η διοίκηση ελέγχει εάν τα αποτελέσματα είναι αυτά που περίμενε ή επιδίωκε.

Αν τα πραγματικά αποτελέσματα δεν είναι τα επιθυμητά, ο manager επιστρέφει σε προηγούμενα βήματα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων

Μοντέλα λήψης αποφάσεων (1)


Κλασική προσέγγιση – ορθολογικό μοντέλο

Στηρίζεται στις εξής μη ρεαλιστικές υποθέσεις:

- Το πρόβλημα και οι στόχοι είναι σαφείς
- Οι προτιμήσεις είναι ξεκάθαρες
- Υπάρχει πλήρης πληροφόρηση και είναι διαθέσιμες όλες οι πληροφορίες για τις εναλλακτικές λύσεις
- Η διοίκηση διαθέτει ορθολογική σκέψη
- Η τελική επιλογή μεγιστοποιεί το τελικό αποτέλεσμα

Περιορισμένη ορθολογικότητα

- Οι μάνατζερ περιορίζονται από την ικανότητά τους να επεξεργαστούν τις πληροφορίες, τις ανάγκες, τις αξίες, τις συνήθειες και τις υποσυνείδητες αντιδράσεις τους.
- Επειδή δεν μπορούν σε καμία περίπτωση να αναλύσουν όλες τις πληροφορίες που αφορούν σε κάθε εναλλακτική επιλογή, οι μάνατζερ ικανοποιούνται με το **επαρκές, την πλέον ικανοποιητική λύση.**



Πολιτικό
υπόδειγμα
λήψης
απόφασης

Μοντέλα λήψης αποφάσεων (2)

Διαισθητική διαδικασία λήψης αποφάσεων



Είδη αποφάσεων

Δομημένο πρόβλημα: Ένα ξεκάθαρο και οικείο πρόβλημα που προσδιορίζεται εύκολα.

Αδόμητο πρόβλημα: Ένα νέο ή ασυνήθιστο πρόβλημα για το οποίο οι πληροφορίες είναι αμφίσημες ή ελλιπείς.

Προγραμματισμένες αποφάσεις: αποφάσεις που λήφθηκαν στο παρελθόν, οι οποίες έχουν αντικειμενικά σωστές απαντήσεις και επιλύονται μέσω της χρήσης απλών κανόνων, κανονισμών ή αριθμητικών υπολογισμών

Μη προγραμματισμένες αποφάσεις: νέες διαφορετικές και περίπλοκες αποφάσεις που δεν έχουν αποδεδειγμένες απαντήσεις

Τύποι προβλημάτων, τύποι αποφάσεων και επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας

- Τα διοικητικά στελέχη κατώτερου επιπέδου ασχολούνται με προγραμματισμένες αποφάσεις
- Τα διοικητικά στελέχη ανώτατου επιπέδου ασχολούνται με μη προγραμματισμένες αποφάσεις

← Μη προγραμματισμένες αποφάσεις

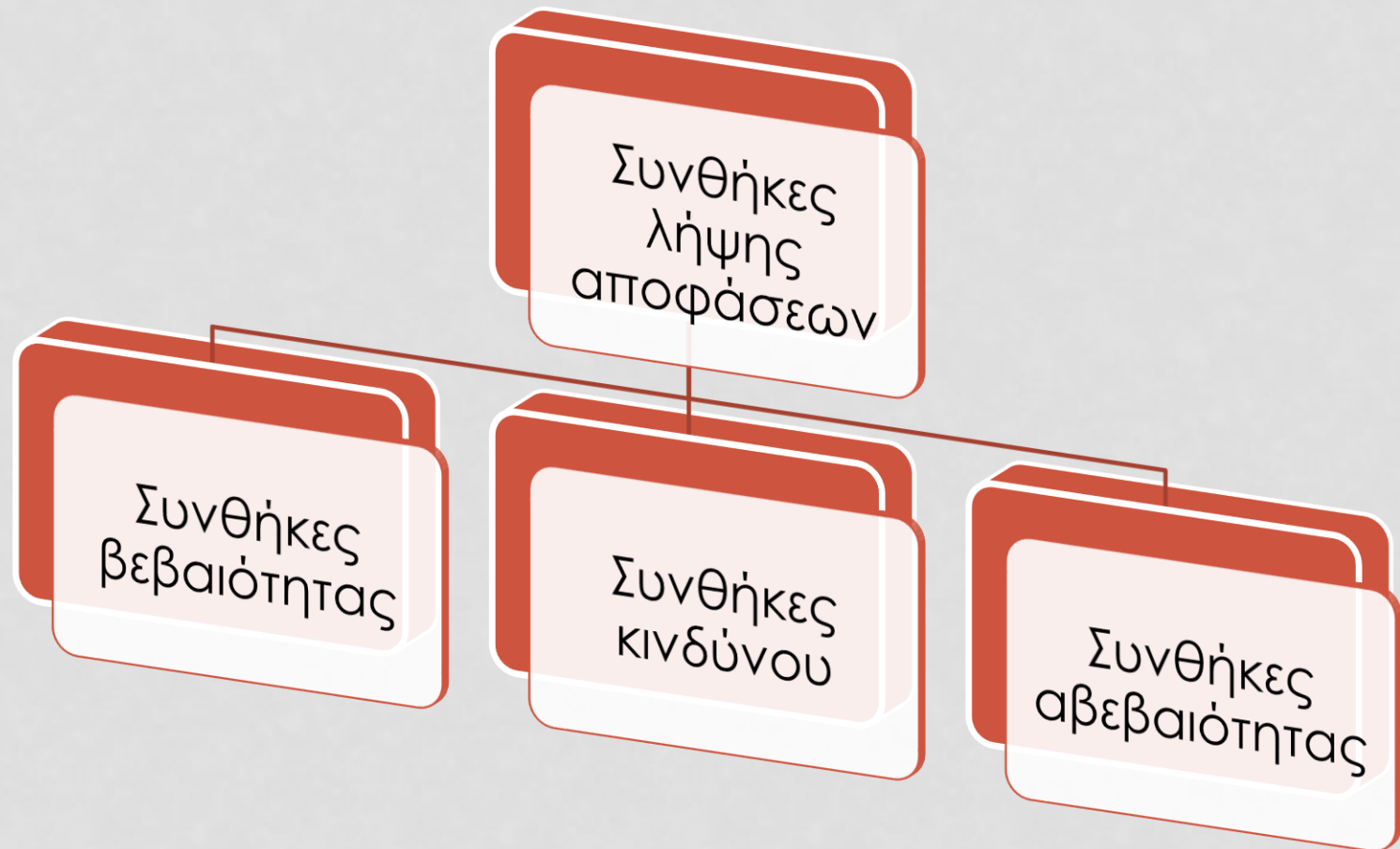
Επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας

ΑΝΩΤΑΤΟ	Στρατηγικά πολύπλοκα σπάνια, μεγάλος βαθμός αβεβαιότητας
ΜΕΣΑΙΟ	Πολύπλοκα και απλά προβλήματα
ΚΑΤΩΤΕΡΟ	Απλά, εμφανίζονται συχνά, απαιτούν λύσεις ρουτίνας.

Τύποι προβλημάτων

→ Προγραμματισμένες αποφάσεις

Συνθήκες λήψης αποφάσεων (1)



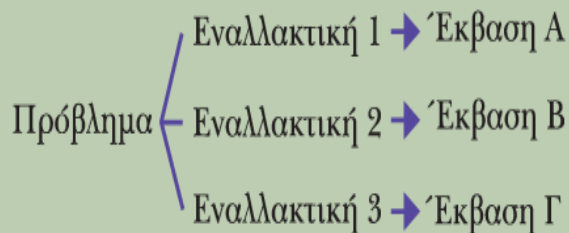
Συνθήκες λήψης αποφάσεων (2)

- **Βεβαιότητα:** η κατάσταση κατά την οποία αυτοί που λαμβάνουν τις αποφάσεις διαθέτουν ακριβείς και ολοκληρωμένες πληροφορίες (σπάνια κατάσταση).
- **Κίνδυνος:** η κατάσταση κατά την οποία η πιθανότητα επιτυχίας είναι μικρότερη από 100% και ίσως σημειωθούν απώλειες. Οι μάνατζερς αποδέχονται το γεγονός ότι οι αποφάσεις έχουν συνέπειες που περιλαμβάνουν κίνδυνο, αλλά κάνουν ό,τι μπορούν για να προβλέψουν τον κίνδυνο, να τον ελαχιστοποιήσουν και να τον ελέγξουν.
- **Αβεβαιότητα:** η κατάσταση κατά την οποία αυτοί που λαμβάνουν τις αποφάσεις διαθέτουν ανεπαρκείς πληροφορίες.

Ποιες συνθήκες λήψης αποφάσεων αντιμετωπίζουν οι μάνατζερ; (II)

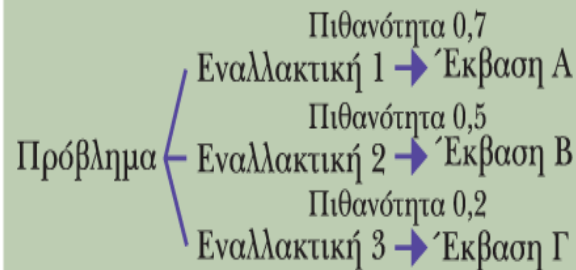
Περιβάλλον Βεβαιότητας

Οι εναλλακτικές πορείες δράσης και οι εκβάσεις τους είναι γνωστές σ' αυτόν που λαμβάνει αποφάσεις.



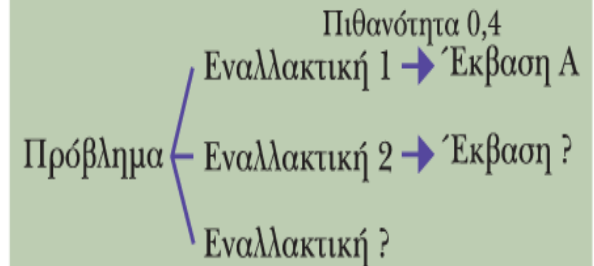
Περιβάλλον Κινδύνου

Το άτομο που λαμβάνει τις αποφάσεις αντιμετωπίζει τις εναλλακτικές και τις εκβάσεις τους με όρους πιθανοτήτων



Περιβάλλον Αβεβαιότητας

Το άτομο που λαμβάνει τις αποφάσεις δεν γνωρίζει όλες τις εναλλακτικές και τις εκβάσεις, ακόμα και ως πιθανότητες.



Χαμηλός

Κίνδυνος Αποτυχίας

Υψηλός

Προγραμματισμένος

Τύπος απόφασης

Μη-προγραμματισμένος

Η ηθική στη λήψη αποφάσεων

Κάθε απόφαση πρέπει να υπόκειται στο «διπλό έλεγχο ηθικής».

- Πώς θα αισθανόμουν αν μάθαινε για την απόφαση αυτή η οικογένειά μου;
- Πώς θα αισθανόμουν αν η απόφαση αυτή δημοσιευόταν στον τοπικό τύπο;
- Οποιαδήποτε δυσκολία στην απάντηση των ερωτημάτων αυτών δείχνει ότι η απόφαση πάσχει από ηθική άποψη.

Η εξέταση των ηθικών πτυχών μιας προτεινόμενης απόφασης μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα καλύτερες αποφάσεις και πρόληψη δαπανηρών δικαστικών μαχών.

Οι ηθικές αποφάσεις πληρούν τα ακόλουθα κριτήρια:

- Χρησιμότητα (ικανοποιεί όλους τους εμπλεκόμενους;)
- Δικαιώματα (σέβεται τα δικαιώματα όλων;)
- Δικαιοσύνη (είναι συνεπής με τους κανόνες δικαίου;)
- Φροντίδα/Ενδιαφέρον (δείχνει φροντίδα και ενδιαφέρον;)

Ομαδική λήψη αποφάσεων (1)

Τα διοικητικά στελέχη καταναλώνουν περισσότερο από 40% του χρόνου τους σε συνεδριάσεις.

Πλεονεκτήματα ομαδικών αποφάσεων

- Παρέχεται πιο ολοκληρωμένη πληροφόρηση
- Παράγονται περισσότερες εναλλακτικές λύσεις
- Αυξάνεται η αποδοχή των λύσεων
- Διευρύνεται η νομιμότητα

Μειονεκτήματα ομαδικών αποφάσεων

- Είναι μία χρονοβόρα διαδικασία που δυνητικά αυξάνει τη γραφειοκρατία και έχει μεγαλύτερο διοικητικό κόστος
- Είναι πιθανό να κυριαρχήσει μειοψηφία (δημιουργία «κλικών», κυριαρχία μιας ισχυρής προσωπικότητας κλπ)
- Πιέσεις για συμφωνία
- Ασαφής ευθύνη – κίνδυνος υποβάθμισης της αστικής ευθύνης

Αποτελεσματική Ομαδική λήψη αποφάσεων (1)

Αποτελεσματική ομαδική λήψη αποφάσεων

Ηγεσία

- Αποφύγετε την κυριαρχία
- Ενθαρρύνετε τις πληροφορίες
- Αποφύγετε την ομαδική σκέψη και την αποδεκτή επιλογή
- Να θυμάστε τους στόχους σας

Δημιουργικότητα

- Χρησιμοποιείστε τον καταϊγισμό Ιδεών
- Αποφύγετε την κριτική
- Εξαντλήσετε τις ιδέες
- Συνδυάστε τις ιδέες

Επικοινωνιακή σύγκρουση

- Εκφράστε τις θεμιτές διαφορές
- Μείνετε προσηλωμένοι στο καθήκον σας
- Μείνετε απρόσωποι
- Παιξτε το συνήγορο του διαβόλου

Αποτελεσματική Ομαδική λήψη αποφάσεων (2)

- **Καταιγισμός Ιδεών:** Μία διαδικασία κατά την οποία τα μέλη της ομάδας παράγουν όσο το δυνατόν περισσότερες ιδέες για ένα πρόβλημα, η άσκηση κριτικής απαγορεύεται έως ότου να έχουν τεθεί όλες οι ιδέες
- **Ονομαστική τεχνική της ομάδας:** τεχνική λήψης αποφάσεων, στην οποία τα μέλη της ομάδας πρέπει να είναι παρόντα, αλλά καλούνται να εργαστούν ανεξάρτητα
- **Η τεχνική των Δελφών:** Τα μέλη της ομάδας δεν συναντώνται Πρόσωπο με Πρόσωπο όταν πρόκειται να λάβουν αποφάσεις. Ζητείται από τα μέλη της ομάδας να δώσουν τις πιθανές λύσεις μέσα από μία σειρά καλά σχεδιασμένων ερωτηματολογίων και κάθε μέλος συμπληρώνει ανώνυμα. Ακολουθεί η επεξεργασία των πρώτων ερωτηματολογίων και παράγεται ένα νέο ερωτηματολόγιο με βάση τις απαντήσεις των μελών της ομάδας το οποίο συμπληρώνεται εκ νέου. Αυτό επαναλαμβάνεται μέχρι να υπάρξει ομοφωνία στη λύση του προβλήματος. Δεν ενδείκνυται όταν υπάρχει πίεση χρόνου

Ο ρόλος της πληροφορίας

Τι είναι η χρήσιμη πληροφορία;

- Δεδομένα (data) - Ακατέργαστα στοιχεία και παρατηρήσεις
- Πληροφορία (information) - Σύνολο δεδομένων που χρησιμεύουν στη λήψη αποφάσεων
- Η πληροφορία καθοδηγεί τις διοικητικές λειτουργίες.
- **Χαρακτηριστικά της χρήσιμης πληροφορίας:**
 - Έγκαιρη
 - Υψηλής ποιότητας
 - Πλήρης
 - Σχετική
 - Κατανοητή

Προσοχή:
Δεδομένα ≠ πληροφορίες

Εργάτης της γνώσης: Κάποιος η αξία του οποίου για τον οργανισμό βρίσκεται στο νου του και όχι στις φυσικές του ικανότητες.

Διανοητικό κεφάλαιο: Κοινή γνώση ενός εργατικού δυναμικού η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να παράγει αξία.

Ο ρόλος της πληροφορίας (2)



Η εσωτερική και εξωτερική ροή πληροφοριών είναι ουσιώδης για την επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων στους οργανισμούς

Ο ρόλος της πληροφορίας

Εντός των οργανισμών:

- Διευκολύνει τους εργαζόμενους να επικοινωνούν και να μοιράζονται πληροφορίες.
- Απαιτούνται λιγότεροι διευθυντές μεσαίου επιπέδου.
- Οι νέοι οργανισμοί είναι πιο «οριζόντιοι».
- Γρηγορότερη λήψη αποφάσεων.
- Καλύτερος συντονισμός και έλεγχος.

Στη σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον:

- Βοηθά στη διαχείριση της σχέσης με τους πελάτες.
- Βοηθά τους οργανισμούς στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας.
- Βοηθά στην παρακολούθηση των εξωτερικών αναθέσεων και άλλων επιχειρηματικών συμβάσεων.

Ο manager ως κέντρο επεξεργασίας πληροφοριών



Λήψη αποφάσεων στην πράξη(1)

- Αφού εξετάσετε ξανά το σχήμα με τα στάδια της λήψης αποφάσεων (διαφ. 3), σκεφτείτε μία πρόσφατη αγορά που κάνατε. Μπορεί να είναι ένα ποδήλατο, ένα κινητό, ένα ρούχο κατάλληλο για συνεντεύξεις και ούτω καθεξής. Για να αξιολογήσετε την ποιότητα της απόφασής σας, σκεφτείτε την αγορά που κάνατε, καθώς απαντάτε καθεμία από τις παρακάτω ερωτήσεις:
- Ποιο πρόβλημα ελπίζατε να λύσετε κάνοντας αυτή την αγορά;
- Ποια εναλλακτικά (ή ανταγωνιστικά) προϊόντα εξετάσατε;
- Πώς αξιολογήσατε τα διάφορα εναλλακτικά (ή ανταγωνιστικά) προϊόντα; Εντοπίσατε τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες κάθε προϊόντος;
- Όταν κάνατε την τελική επιλογή, ήταν ένα αποτέλεσμα μεγιστοποίησης αποδεκτής επιλογής ή βελτιστοποίησης;
- Μετά την αγορά του προϊόντος πόσο συχνά το δοκιμάσατε;
- Ήταν η απόφασή σας να κάνετε την αγορά θετική ή αρνητική; Ικανοποίησε την αρχική σας ανάγκη;

Σας ευχαριστώ για την προσοχή σας.