

# ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

## ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ: ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΗ

ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ



*Εργαστήριο Συστημάτων Αποφάσεων & Διοίκησης Ε.Μ.Π.*

*Οργάνωση και Διοίκηση, 3<sup>ο</sup> Εξάμηνο*

# Θέματα Διάλεξης

## Λήψη Αποφάσεων στην επιχείρηση

- Ο ρόλος της πληροφορίας στη διοικητική διαδικασία
- Πώς χρησιμοποιούν τις πληροφορίες οι managers για να λάβουν αποφάσεις;
- Ποια είναι τα τρέχοντα σημεία αιχμής στη λήψη διοικητικών αποφάσεων;
- Προβλήματα Λήψης Διοικητικών Αποφάσεων
- Μοντέλα Λήψης Αποφάσεων
- Εμπόδια



# Ο ρόλος της πληροφορίας στη διοικητική διαδικασία

- Πληροφορία και γνώση – βασικές συνδέσεις:
  - Η γνώση και οι εργάτες της γνώσης αποτελούν αποφασιστικό ανταγωνιστικό παράγοντα στη σημερινή οικονομία.
  - 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 στη διοικητική διαδικασία

- Πληροφορία και γνώση – βασικές συνδέσεις (συν.):
  - Η γνώση και το διανοητικό κεφάλαιο είναι αναντικατάστατοι πόροι των οργανισμών.
  - Η παραγωγικότητα της γνώσης και των εργατών της γνώσης εξαρτάται από:
    - την ικανότητα χρήσης υπολογιστών
    - την ικανότητα χρήσης πληροφοριών



# Εσωτερικές και εξωτερικές ανάγκες πληροφόρησης στους οργανισμούς.



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



# Ο ρόλος της πληροφορίας στη διοικητική διαδικασία

- Πώς βοηθά η χρήση της πληροφορικής 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.



# Ο ρόλος της πληροφορίας στη διοικητική διαδικασία

- 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



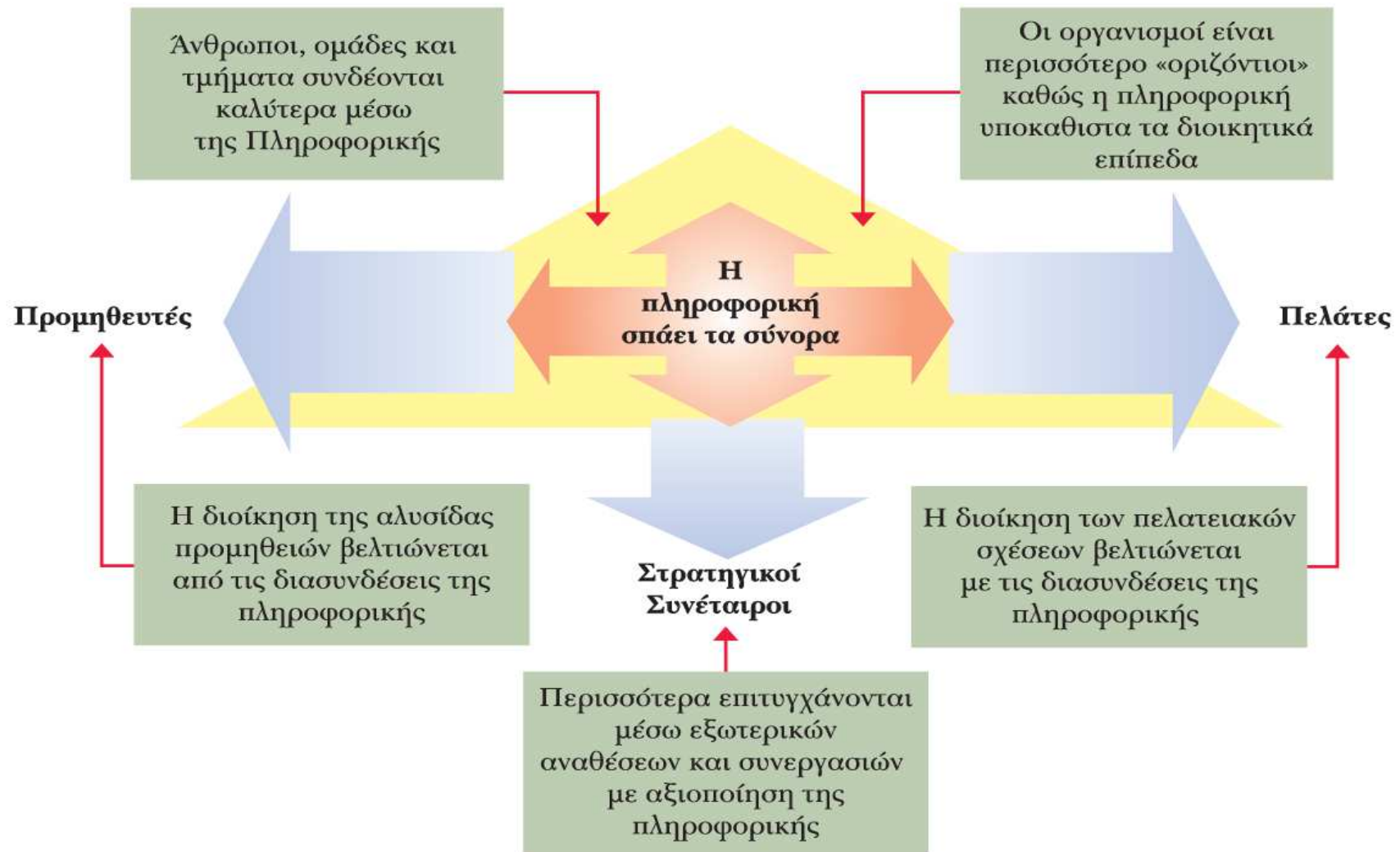
# Ο ρόλος της πληροφορίας στη διοικητική διαδικασία

- Πώς βοηθά η πληροφορική τις σχέσεις 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.





# Η πληροφορική καταργεί τα σύνορα και αλλάζει τους οργανισμούς.



# Ο ρόλος της πληροφορίας στη διοικητική διαδικασία

- Ανάγκες των οργανισμών σε πληροφόρηση
  - Με τις ανταλλαγές πληροφοριών με το εξωτερικό περιβάλλον:
    - Συλλέγονται εξωτερικές πληροφορίες.
    - Παρέχονται δημόσιες πληροφορίες.
  - Με τις ανταλλαγές πληροφοριών εντός του οργανισμού:
    - Διευκολύνεται η λήψη αποφάσεων.
    - Διευκολύνεται η επίλυση προβλημάτων.



# Ο ρόλος της πληροφορίας στη διοικητική διαδικασία

- Βασικές έννοιες συστημάτων πληροφόρησης:
  - Πληροφοριακά συστήματα
    - Χρησιμοποιούν την τελευταία τεχνολογία πληροφορικής για να συλλέγουν, να οργανώνουν και να διανέμουν δεδομένα που χρησιμοποιούνται στη λήψη αποφάσεων.
  - Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης (MIS)
    - Ειδικά σχεδιασμένα για να ανταποκρίνονται στις ανάγκες πληροφόρησης των managers για την καθημερινή λήψη αποφάσεων.



# Αξιοποίηση πληροφοριών στην λήψη αποφάσεων

- Πλεονεκτήματα της χρήσης της πληροφορικής για τους managers:
  - Πλεονεκτήματα προγραμματισμού
    - Καλύτερη και πιο έγκαιρη πρόσβαση σε χρήσιμες πληροφορίες.
    - Συμμετοχή περισσότερων ανθρώπων στον προγραμματισμό.
  - Πλεονεκτήματα οργάνωσης
    - Περισσότερη τρέχουσα και ενημερωμένη επικοινωνία μεταξύ όλων των μερών του οργανισμού.
    - Βελτιωμένος συντονισμός και ενσωμάτωση.



# Αξιοποίηση πληροφοριών στην λήψη αποφάσεων

- Πλεονεκτήματα της χρήσης της πληροφορικής για τους managers (συν.):
  - Πλεονεκτήματα ηγεσίας
    - Καλύτερη επικοινωνία με το προσωπικό και τους stakeholders.
    - Διατήρηση σαφών επιδιώξεων.
  - Πλεονεκτήματα ελέγχου
    - Πιο άμεσες μετρήσεις των αποτελεσμάτων απόδοσης.
    - Επίλυση προβλημάτων απόδοσης σε πραγματικό χρόνο.



# Ο manager ως ένα κέντρο νευρώνων επεξεργασίας πληροφοριών στη διοικητική διαδικασία.



Εργαστήριο Συστημάτων Αποφάσεων & Διοίκησης Ε.Μ.Π.

Οργάνωση και Διοίκηση, 3<sup>ο</sup> Εξάμηνο



# Αξιοποίηση πληροφοριών στην λήψη αποφάσεων

- Έλλειψη απόδοσης
  - Η πραγματική απόδοση είναι χαμηλότερη από την επιθυμητή.
- Ευκαιρία απόδοσης
  - Η πραγματική απόδοση είναι καλύτερη από την επιθυμητή ή προσφέρει τη δυνατότητα για κάτι τέτοιο.
- Επίλυση προβλημάτων
  - Η διαδικασία της αναγνώρισης μιας διαφοράς μεταξύ μιας πραγματικής και μιας επιθυμητής κατάστασης πραγμάτων και της αντίδρασης για την εξάλειψή της.
- Απόφαση
  - Επιλογή μεταξύ εναλλακτικών τρόπων δράσης.



# Αξιοποίηση πληροφοριών στην λήψη αποφάσεων

- Προσεγγίσεις ή τύποι επίλυσης προβλημάτων:
  - Άτομα που αποφεύγουν τα προβλήματα (problem avoiders)
    - Είναι αδρανή στη συλλογή πληροφοριών και στην επίλυση προβλημάτων.
  - Άτομα που επιλύουν προβλήματα (problem solvers)
    - Αντιδρούν στη συλλογή πληροφοριών και προσπαθούν να λύσουν τα προβλήματα.
  - Άτομα που αναζητούν προβλήματα (problem seekers)
    - Είναι προ-δραστικά, προσπαθούν να προβλέπουν τα προβλήματα και τις ευκαιρίες και να αναλαμβάνουν την κατάλληλη δράση για να αποκτήσουν πλεονέκτημα.





# Αξιοποίηση πληροφοριών στην λήψη αποφάσεων

- Συστηματικός και διαισθητικός τρόπος σκέψης
  - Με το συστηματικό τρόπο σκέψης τα προβλήματα προσεγγίζονται βήμα-βήμα, με λογικό και αναλυτικό τρόπο.
  - Με το διαισθητικό τρόπο σκέψης τα προβλήματα προσεγγίζονται με ευέλικτο και αυθόρμητο τρόπο.
  - Ο πολυδιάστατος τρόπος σκέψης συνδυάζει τη διαισθητική και τη συστηματική σκέψη.
  - Ο αποτελεσματικός πολυδιάστατος τρόπος σκέψης απαιτεί ικανότητα στη στρατηγική ευκαιρία.



# Αξιοποίηση πληροφοριών στην λήψη αποφάσεων

## ➤ Γνωστικά στυλ

- Τα άτομα που **σκέφτονται με βάση τις αισθήσεις τους** (sensation thinkers) δίνουν έμφαση στο απρόσωπο παρά στο προσωπικό και έχουν ρεαλιστική προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων.
- Τα άτομα που **σκέφτονται με βάση τη διαίσθησή τους** (intuitive thinkers) είναι άνετα με τις αφηρημένες έννοιες και τείνουν να είναι ιδεαλιστές και να ενεργούν αυθόρμητα.
- Τα άτομα που **λειτουργούν με βάση τη διαίσθησή τους** (intuitive feelers) προτιμούν τις ευρείες και σφαιρικές προσεγγίσεις και είναι άνετα με τα μη απτά, δυσνόητα προβλήματα.
- Τα άτομα που **λειτουργούν με βάση τις αισθήσεις τους** (sensation feelers) δίνουν έμφαση στην ανάλυση και στις ανθρώπινες σχέσεις, τείνουν να είναι ρεαλιστές και προτιμούν τα στοιχεία.

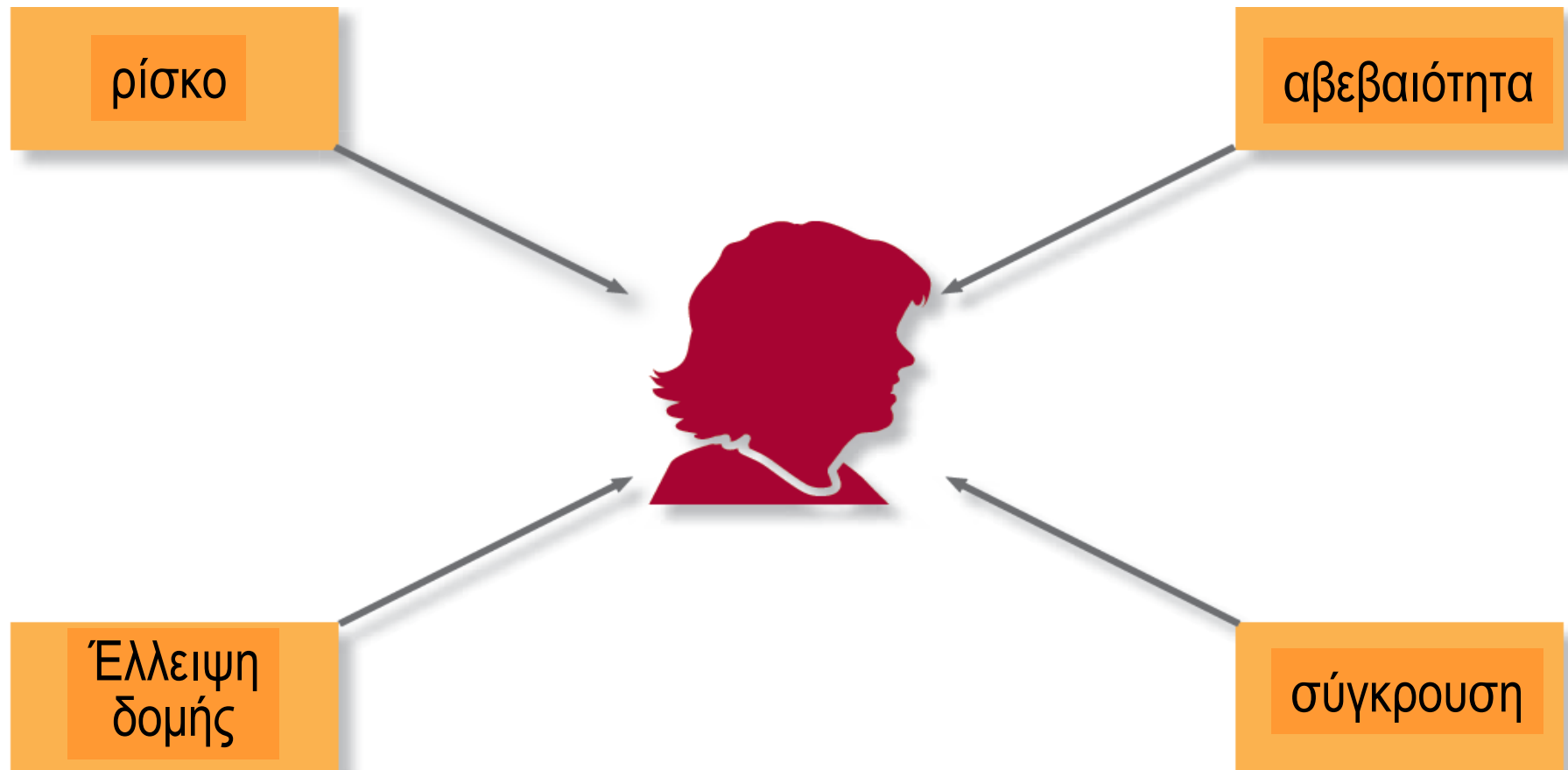


# Λήψη Αποφάσεων

- *Η ουσία του μάνατζμεντ: λήψη αποφάσεων*
- *Λήψη Αποφάσεων:*  
διαδικασία μέσω της οποίας τα διοικητικά στελέχη ανταποκρίνονται σε ευκαιρίες και κινδύνους αναλύοντας εναλλακτικές και επιλέγοντας ανάμεσα τους αναφορικά με στόχους και τρόπους/μέσα για την υλοποίηση των στόχων.



# Χαρακτηριστικά των αποφάσεων διοίκησης



# Έλλειψη δομής

- Συνήθης κατάσταση
- Δεν υπάρχει αυτόματη, καθορισμένη, καταγεγραμμένη διαδικασία που πρέπει να ακολουθήσουμε για την λήψη της απόφασης
- Τα προβλήματα είναι καινούρια και μη δομημένα
  - Προγραμματισμένες αποφάσεις
  - Μη προγραμματισμένες αποφάσεις

*Εργαστήριο Συστημάτων Αποφάσεων & Διοίκησης Ε.Μ.Π.*

*Οργάνωση και Διοίκηση, 3<sup>ο</sup> Εξάμηνο*



# Τύποι Αποφάσεων

- **Προγραμματισμένες Αποφάσεις:** διαδικασία ρουτίνας, σχεδόν αυτόματη.
  - Τα στελέχη έχουν λάβει αποφάσεις πολλές φορές πριν σχετικά με το ζήτημα
  - Υπάρχουν κανόνες ή κατευθυντήριες γραμμές για να ακολουθηθούν.
- **Μη-προγραμματισμένες Αποφάσεις:** ασυνήθιστες καταστάσεις που δεν έχουν αντιμετωπιστεί συχνά στο παρελθόν.
  - Δεν υπάρχουν κανόνες για να ακολουθηθούν αφού η απόφαση είναι καινούρια.
  - Αυτές οι αποφάσεις λαμβάνονται με βάση ορθολογική ανάλυση (αλλά καμιά φορά και με βάση την διαίσθηση)



# ΤΥΠΟΙ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ – ΒΑΘΜΙΔΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ



# Παραδείγματα

Παραδείγματα	Προγραμματισμένες αποφάσεις	Μη προγραμματισμένες αποφάσεις
Επιχείρηση	Περιοδικές παραγγελίες αποθεμάτων	Διαφοροποίηση σε νέα προϊόντα, αγορές Νέα επένδυση
Πανεπιστήμιο	Καθορισμός βαθμολογίας νέων αποφοίτων	Νέο πρόγραμμα σπουδών Κατασκευή νέων εγκαταστάσεων
Νοσοκομείο	Διαδικασία εισαγωγής νέων ασθενών	Προμήθεια πειραματικού εξοπλισμού
Κυβέρνηση	Σύστημα αξιολόγησης για την προαγωγή των δημοσίων υπαλλήλων	Αναδιοργάνωση κρατικών υπηρεσιών





# Αβεβαιότητα και Ρίσκο

- **Βεβαιότητα**

- Η κατάσταση που υπάρχει όταν οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων διαθέτουν ακριβείς και περιεκτικές πληροφορίες

- **Αβεβαιότητα**

- Η κατάσταση που υπάρχει όταν οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων διαθέτουν ανεπαρκείς πληροφορίες



# Αβεβαιότητα και Ρίσκο

- **Ρίσκο**

- Η κατάσταση που υπάρχει όταν η πιθανότητα επιτυχίας είναι μικρότερη από 100% και ίσως συνοδευτεί με περαιτέρω απώλειες



# Σύγκρουση

- **Σύγκρουση**

- Αντικρουόμενες πιέσεις από διαφορετικές πηγές που εμφανίζονται στο επίπεδο της ψυχολογικής αντιπαράθεσης ή της αντιπαράθεσης ανάμεσα σε άτομα ή ομάδες



# Δύο επίπεδα συγκρούσης

## Ψυχολογική

Όταν υπάρχουν αρκετές ομοίως ελκυστικές επιλογές ή όταν καμία επιλογή δεν είναι ελκυστική

*(π.χ. απόφαση ατόμου προς απόλυση, απόφαση ατόμου για πρόσληψη, κ.λπ)*

## Μεταξύ ατόμων/στελεχών

...που έχουν διαφορετική θέση / άποψη

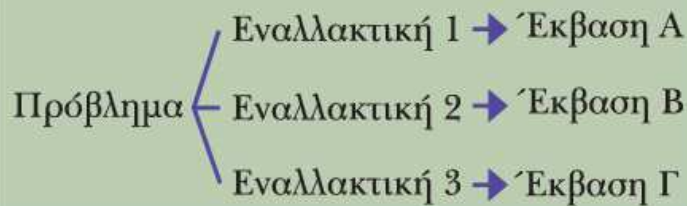
*(π.χ. το τμήμα marketing επιθυμεί περισσότερες γραμμές παραγωγής προϊόντος με έμφαση στην υψηλή ποιότητα. Οι άνθρωποι της παραγωγής θέλουν να μειώσουν το κόστος παραγωγής έχοντας κύκλους παραγωγής λιγότερων προϊόντων χωρίς εκτεταμένες καθυστερήσεις ελέγχου ποιότητας, κ.λπ)*



# Τρία περιβάλλοντα λήψης διοικητικών αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων.

## Περιβάλλον Βεβαιότητας

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



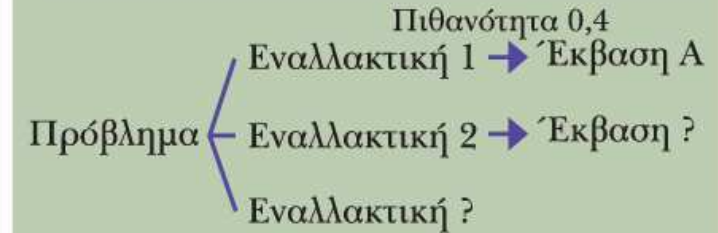
## Περιβάλλον Κινδύνου

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

Εργαστήριο Συστημάτων Αποφάσεων & Διοίκησης Ε.Μ.Π.

Οργάνωση και Διοίκηση, 3<sup>ο</sup> Εξάμηνο



# Τρεις τύποι προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι αποφασίζοντες



# Το Κλασικό Μοντέλο Λήψης Αποφάσεων

Ένα μοντέλο που υπαγορεύει πώς πρέπει να λαμβάνεται μία απόφαση.

- Υποθέτει πως τα στελέχη έχουν πρόσβαση σε όλη την απαραίτητη πληροφορία, την δυνατότητα ανάλυσης της, και σαφείς προτεραιότητες, για να φτάσουν σε μια απόφαση.
  - Τα διοικητικά στελέχη μπορούν τότε να λάβουν τη βέλτιστη απόφαση απλά ιεραρχώντας τις προτιμήσεις τους ανάμεσα στις εναλλακτικές.
- *Τα πράγματα βέβαια, είναι σπάνια ακριβώς έτσι ....*



# Το Κλασσικό Μοντέλο



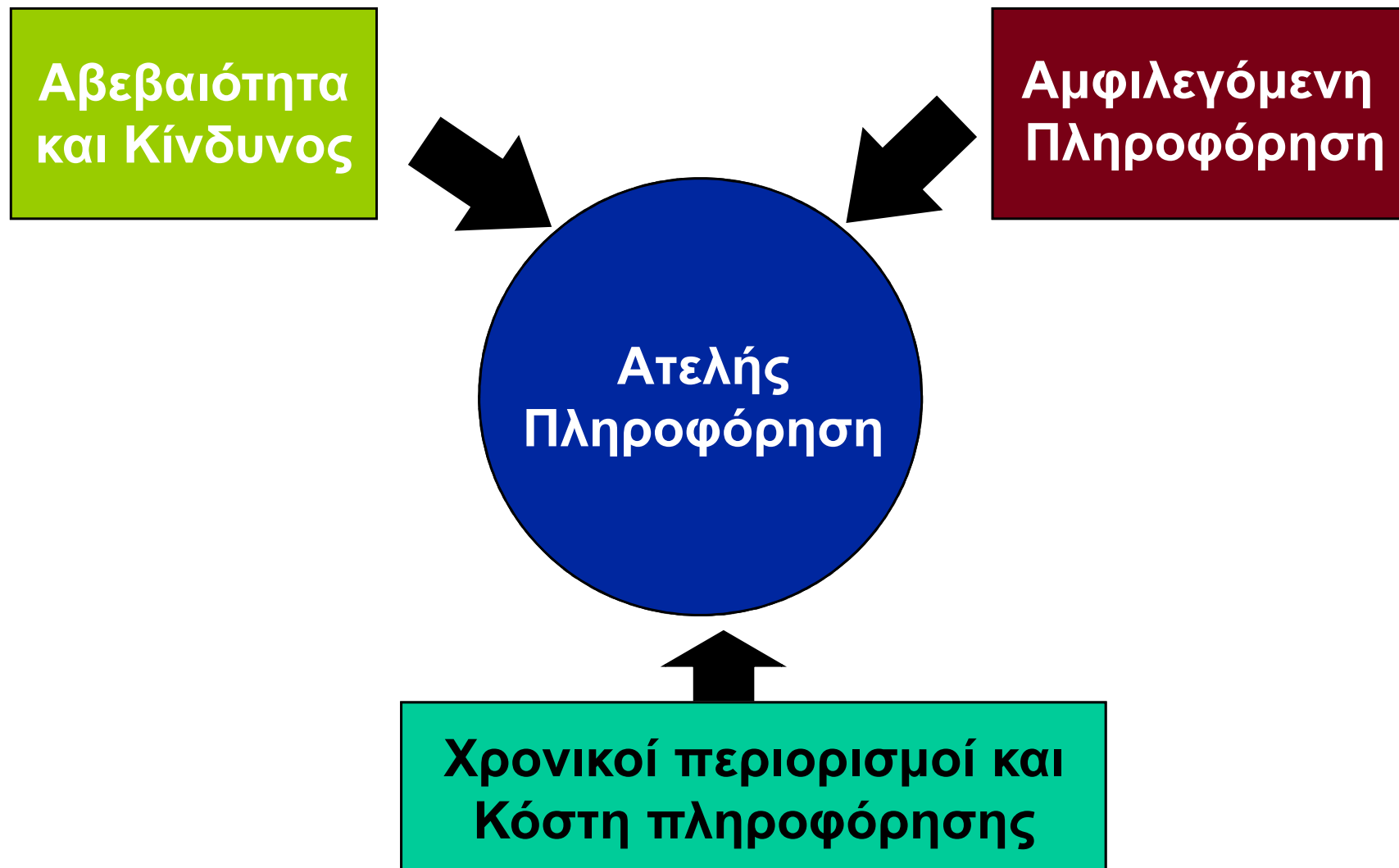


# Το Διοικητικό Μοντέλο

- Αμφισβήτησε τις κλασσικές υποθέσεις
  - Ως αποτέλεσμα, η λήψη αποφάσεων περιλαμβάνει κίνδυνο και αβεβαιότητα.
- **Περιορισμένη λογική:** υπάρχει τόσο μεγάλος αριθμός εναλλακτικών και πληροφοριών που τα στελέχη δεν μπορούν να επεξεργαστούν όλη την σχετική πληροφορία.
  - Οι αποφάσεις περιορίζονται από τις νοητικές ικανότητες των ανθρώπων.
- **Ατελής πληροφόρηση:** τα στελέχη δεν διακρίνουν όλες τις εναλλακτικές και βασίζουν τις αποφάσεις τους σε ατελή πληροφόρηση.



# Γιατί η πληροφόρηση είναι ατελής



# Παράγοντες Ατελούς Πληροφόρησης

Η ατελής πληροφόρηση οφείλεται σε πολλούς λόγους:

– **Κίνδυνος:** τα στελέχη γνωρίζουν ότι μια συγκεκριμένη έκβαση μπορεί να αποτύχει ή να επιτύχει και οι αντίστοιχες πιθανότητες μπορούν να προσδιοριστούν.

– **Αβεβαιότητα:** Δεν είναι σαφείς εκ των προτέρων οι εναλλακτικές λύσεις, και επομένως δεν τίθεται θέμα συγκεκριμένων πιθανοτήτων

Π.χ. η επιτυχία εισαγωγής ενός εντελώς νέου προϊόντος στην αγορά εξαρτάται από τόσους πολλούς παράγοντες που καθίσταται εξαιρετικά δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν οι σχετικές πιθανότητες .....

– **Αμφιλεγόμενη πληροφόρηση:** πληροφόρηση της οποίας το νόημα δεν είναι ξεκάθαρο.

Η πληροφορία μπορεί να ερμηνευθεί με διαφορετικούς τρόπους.

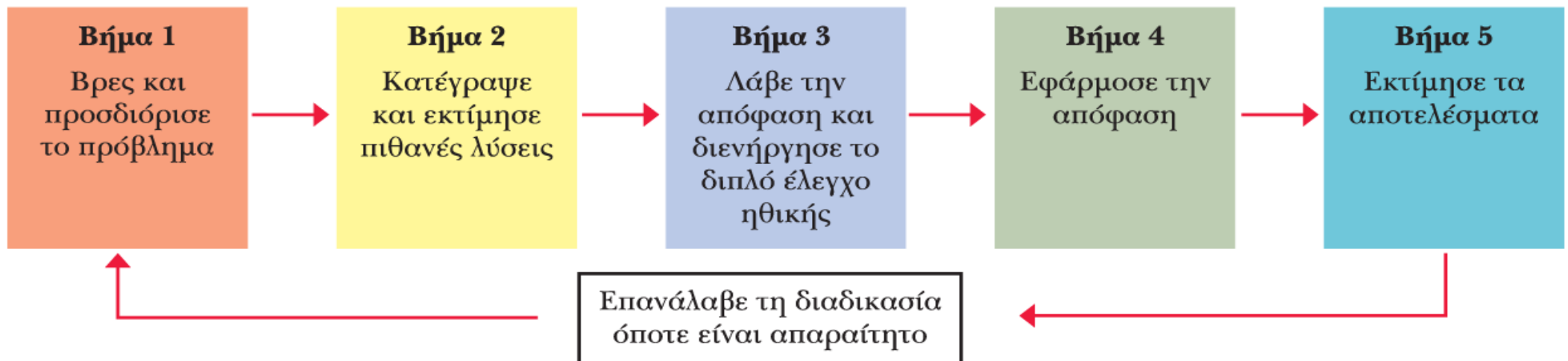


# Παράγοντες Ατελούς Πληροφόρησης

- **Χρονικοί περιορισμοί και Κόστη πληροφόρησης:** Τα στελέχη δεν έχουν χρόνο ή τους πόρους για να ψάξουν για όλες τις πληροφορίες και εναλλακτικές.
  - Αυτό οδηγεί το στέλεχος να αποφασίσει ξανά με βάση την ατελή πληροφόρηση.
- **Satisficing:** Τα στελέχη εξετάζουν ένα περιορισμένο αριθμό επιλογών και επιλέγουν μια αποδεκτή, ικανοποιητική απόφαση αντί για τη βέλτιστη απόφαση.



# Τα βήματα της λήψης διοικητικών αποφάσεων και της επίλυσης προβλημάτων.



# Βήματα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων;

- **Βήμα 1 – Αναγνώρισε και προσδιόρισε το πρόβλημα**
  - Εστιάζεται στη συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών και στην προσεκτική μελέτη.
  - Πρέπει να συγκεκριμενοποιούνται οι στόχοι της απόφασης.
  - Κοινά λάθη στον προσδιορισμό των προβλημάτων:
    - Πολύ ευρύς ή πολύ στενός προσδιορισμός του προβλήματος.
    - Εστίαση στα συμπτώματα και όχι στις αιτίες.
    - Επιλογή λάθος προτεραιότητας στην επίλυση.



# Βήματα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων

- **Βήμα 2 – Βρες και εκτίμησε τις πιθανές λύσεις**
  - Διατυπώνονται οι πιθανές λύσεις και συλλέγονται περισσότερες πληροφορίες, αναλύονται τα δεδομένα, ταυτοποιούνται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των εναλλακτικών λύσεων.
  - Προσεγγίσεις για την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων:
    - Ανάλυση stakeholders
    - Ανάλυση κόστους-οφέλους



# Βήματα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων

## ➤ Βήμα 2 – Βρες και εκτίμησε τις πιθανές λύσεις (συν.)

- 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.

*Εργαστήριο Συστημάτων Αποφάσεων & Διοίκησης Ε.Μ.Π.*

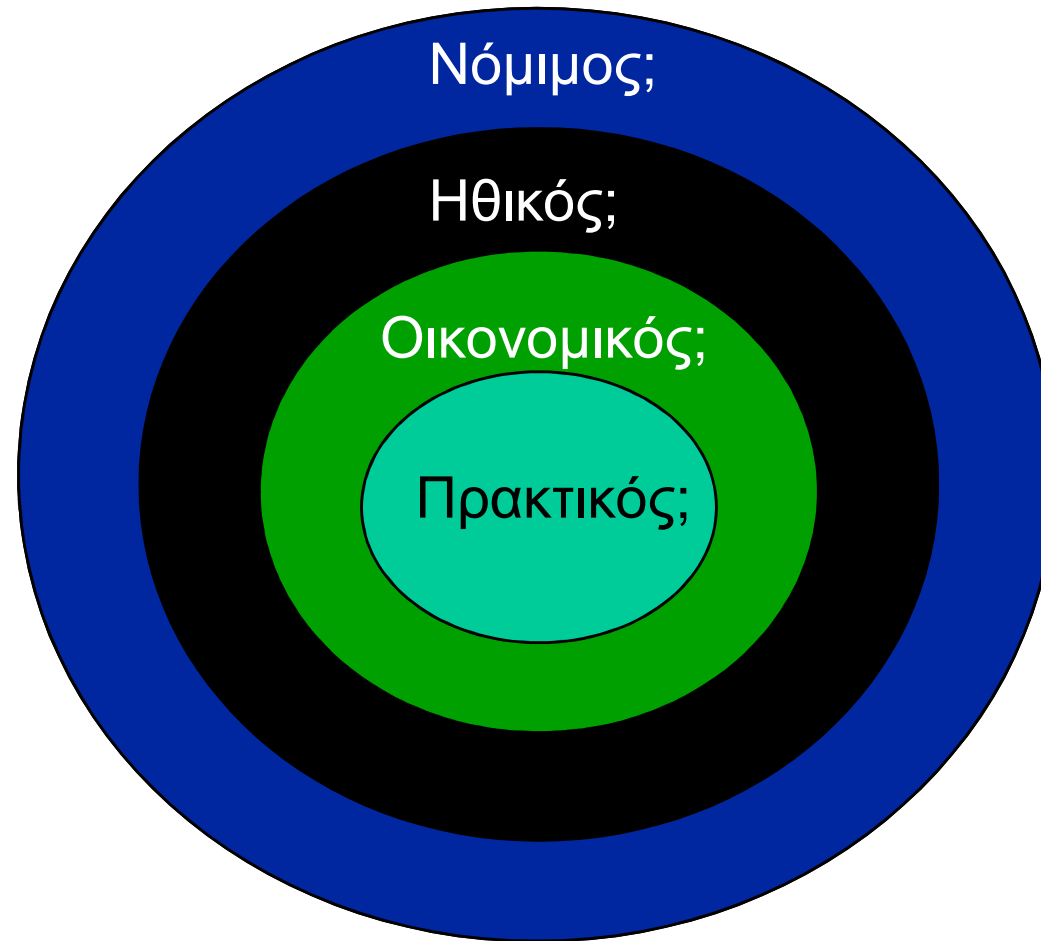
*Οργάνωση και Διοίκηση, 3<sup>ο</sup> Εξάμηνο*





# Αξιολογώντας τις Εναλλακτικές

Είναι ο πιθανός τρόπος δράσης:



*Εργαστήριο Συστημάτων Αποφάσεων & Διοίκησης Ε.Μ.Π.*

*Οργάνωση και Διοίκηση, 3<sup>ο</sup> Εξάμηνο*



# Αξιολογώντας τις Εναλλακτικές

- **Είναι νόμιμη;** τα διοικητικά στελέχη πρέπει πρώτα να βεβαιωθούν ότι μια εναλλακτική είναι νόμιμη
- **Είναι ηθική;** η εναλλακτική πρέπει να είναι ηθική και να μην πλήττει τους εμπλεκόμενους φορείς αδικοιολόγητα.
- **Είναι οικονομικά εφικτή;** Είναι συμβατή με τους στόχους της οργάνωσης;
- **Είναι εφικτή;** διαθέτει η διοίκηση τις ικανότητες και τους πόρους για να υλοποιήσει την εναλλακτική;



# Βήματα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων

- **Βήμα 3 – Επίλεξε την προτιμώμενη πορεία δράσης**
  - 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.



# Βήματα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων;

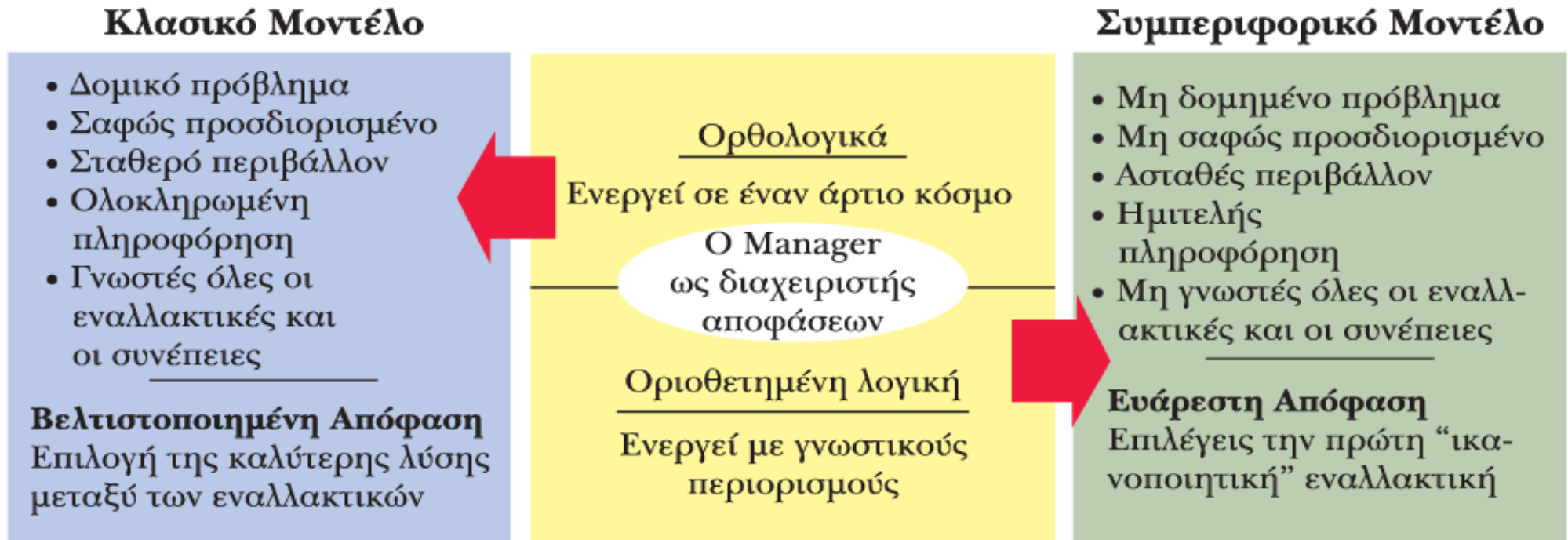
## ➤ Βήμα 3 – επέλεξε την προτιμώμενη πορεία δράσης (συν.)

### – 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 (satisficing decision).



# Διαφοροποιήσεις μεταξύ του κλασικού και του συμπεριφορικού μοντέλου της διοικητικής λήψης αποφάσεων.



# Η ηθική στη λήψη αποφάσεων

- Κάθε απόφαση πρέπει να υπόκειται στο «διπλό έλεγχο ηθικής» που αναφέρεται στο 3<sup>ο</sup> βήμα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.
  - 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 ηθική στη λήψη αποφάσεων

- Η ηθική στη λήψη αποφάσεων (συνεχ.)
  - 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
    - Δικαιώματα
    - Δικαιοσύνη
    - Φροντίδα/Ενδιαφέρον



# Βήματα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων;

- **Βήμα 4 – Εφαρμοσε την απόφαση**
  - Περιλαμβάνει την ανάληψη δράσης που διασφαλίζει την εφαρμογή της λύσης που αποφασίστηκε.
  - Οι managers πρέπει να έχουν τη θέληση και την ικανότητα να εφαρμόζουν σχέδια δράσης.
  - Πρέπει να αποφεύγεται το σφάλμα της έλλειψης συμμετοχής.





# Βήματα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων

## ➤ Βήμα 5 – Αποτίμησε τα αποτελέσματα

- Περιλαμβάνει τη σύγκριση των πραγματικών και των επιθυμητών αποτελεσμάτων.
- Πρέπει να εξετάζονται οι θετικές και οι αρνητικές συνέπειες της πορείας δράσης που επιλέχθηκε.
- Αν τα πραγματικά αποτελέσματα δεν είναι τα επιθυμητά, ο manager επιστρέφει σε προηγούμενα βήματα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.



# Εμπόδια στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων

Ψυχολογικές προκαταλήψεις

Πίεση του χρόνου

Κοινωνική πραγματικότητα



# Ψυχολογικές προκαταλήψεις

- **Ψευδαίσθηση ελέγχου**
  - Η πεποίθηση των ατόμων ότι μπορούν να επηρεάσουν τα γεγονότα ακόμα και όταν δεν έχουν κανένα έλεγχο πάνω σε αυτά που θα συμβούν
- **Φαινόμενο της περιχαράκωσης**
  - Μια απόφαση προκατειλημμένη που επηρεάζεται από τον τρόπο που μια εναλλακτική του προβλήματος ή απόφασης διατυπώνεται/εκφράζεται.



# Ψυχολογικές προκαταλήψεις

- **Υποτίμηση του μέλλοντος**
  - Μια προκατάληψη που αποδίδει μεγαλύτερη στάθμιση (βαρύτητα) στα βραχυπρόθεσμα οφέλη και κόστη απ' ότι στα μακροπρόθεσμα



# Πίεση χρόνου

- Οι πιο συνειδητές και συνετές αποφάσεις μπορούν να καταλήξουν καταστροφικές αν οι διοικούντες καθυστερήσουν να τα λάβουν
- Όμως, η συνήθεια των γρήγορων αποφάσεων συνδέεται με την «παγίδα του να πιστεύεις ότι ξέρεις όλα»
- Θα νιώστε την πίεση να πάρετε γρήγορες αποφάσεις αλλά τότε είναι πιο εύκολο να κάνετε λάθη
- Μπορείτε να είστε σε επαγρύπνηση ενώ κινείστε γρήγορα, αποφεύγοντας έτσι την παγίδα της ταχύτητας
- Πώς αντιμετωπίζουν οι εταιρείες – ειδικά σε γοργά αναπτυσσόμενους κλάδους- το θέμα:
  - Πληροφορίες πραγματικού χρόνου
  - Εμπλέκουν ανθρώπους στην λήψη αποφάσεων
  - Ρεαλιστική άποψη στις συγκρούσεις



# Λήψη Αποφάσεων από Ομάδες

Τάση για ομαδική εργασία και λήψη αποφάσεων.

- Οι ομάδες τείνουν να μειώνουν τις νοητικές προκαταλήψεις και να δημιουργούν επιδεξιότητες και ικανότητες που υπερβαίνουν τις δυνατότητες ενός μοναδικού λήπτη απόφασης.

*Οι ομάδες πάντως, παρουσιάζουν κάποια μειονεκτήματα:*

**Συλλογική σκέψη:** η προσπάθεια των μελών της ομάδας να φτάσουν σε συμφωνία είναι δυνατόν να οδηγήσει σε μεροληψία.

- Συμβαίνει συχνά όταν τα μέλη της ομάδας επικεντρώνονται γύρω από μια κεντρική ιδέα του «ηγέτη», που την ακολουθούν τυφλά χωρίς να εξετάζουν άλλες εναλλακτικές.
- Η ομάδα τείνει να πείσει κάθε μέλος της ότι η ιδέα είναι σωστή και πρέπει να προχωρήσει.



# Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα της ομαδικής λήψης αποφάσεων

Πιθανά Πλεονεκτήματα	Πιθανά Μειονεκτήματα
Μεγαλύτερη δεξαμενή πληροφοριών	Κυριαρχία του ενός ατόμου
Περισσότερες προοπτικές και προσεγγίσεις	Απόφαση ικανοποίησης και όχι βέλτιστη
Διανοητική – Πνευματική Διέγερση	Ομαδική Σκέψη
Οι άνθρωποι κατανοούν την απόφαση	Μετατόπιση Στόχου
Οι άνθρωποι δεσμεύονται/ είναι αφοσιωμένοι στην απόφαση	Χρονοβόρος διαδικασία



# Διαχείριση ομαδικής λήψης αποφάσεων

## Ηγεσία

1. Αποφυγή κυριαρχίας
2. Ενθάρρυνση παροχής πληροφοριών
3. Αποφυγή ομαδικής σκέψης και απλά ικανοποιητικής απόφασης
4. Θεώρηση των στόχων

## Επικοινωνιακή σύγκρουση

1. Έκφραση νόμιμων διαφορών
2. Παραμονή στο πλαίσιο του καθήκοντος
3. Απρόσωπη προσέγγιση
4. Τεχνική «Δικηγόρου του διαβόλου»
5. Τεχνική «Διαλεκτική»

## Αποτελεσματική ομαδική λήψη αποφάσεων

## Δημιουργικότητα

1. Brainstorm
2. Αποφυγή κριτικής
3. Εξάντληση εναλλακτικών, ιδεών
4. Συνδυασμός ιδεών





# Οι ομαδικές αποφάσεις λειτουργούν καλύτερα όταν:

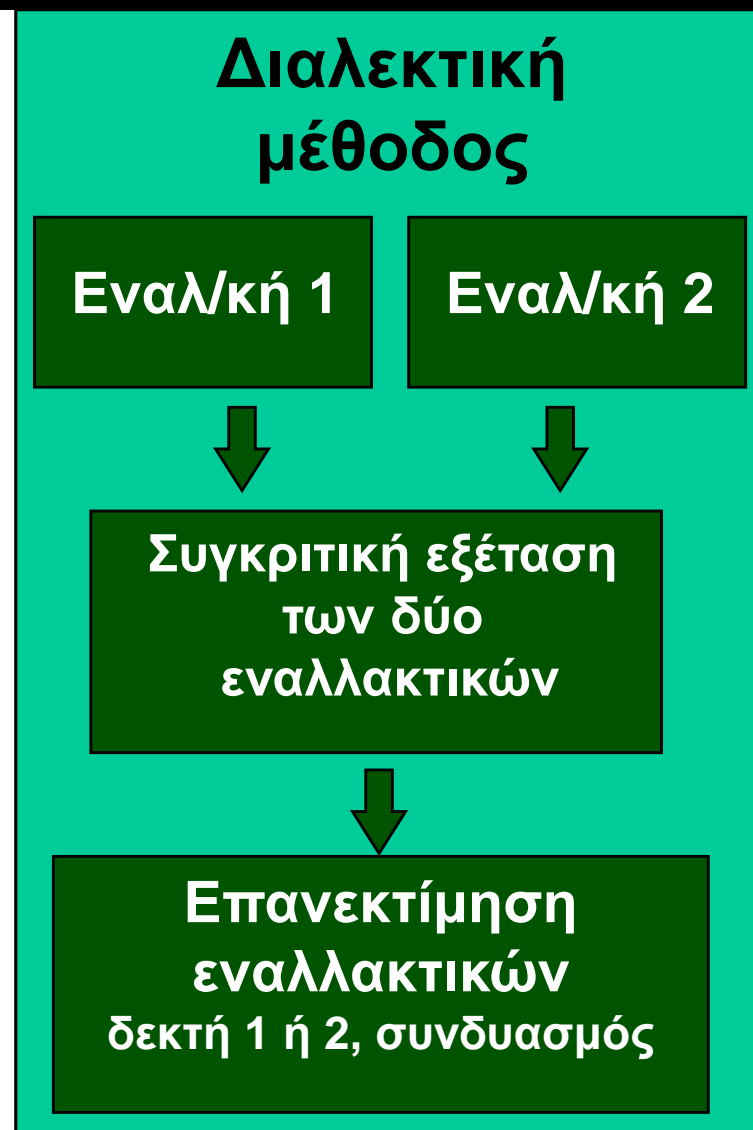
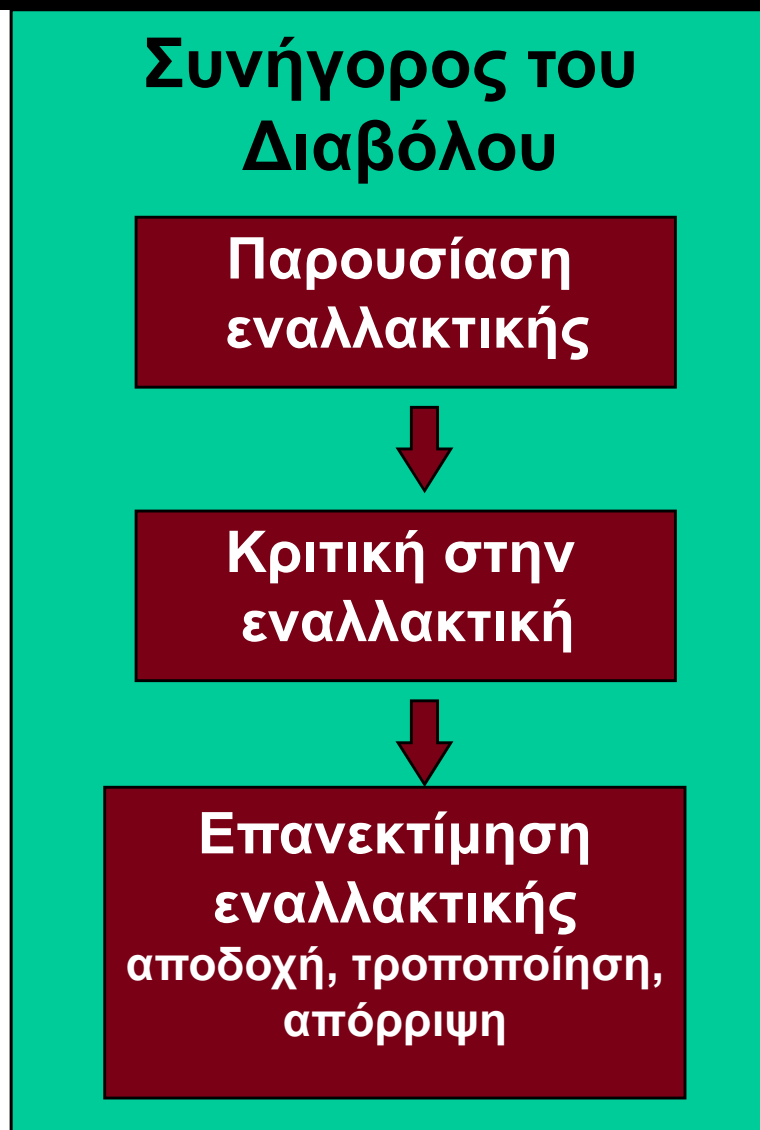
- Το άτομο στερείται εξειδίκευσης ή πληροφοριών.
- Το πρόβλημα δεν είναι σαφές και είναι δύσκολο να προσδιοριστεί.
- Απαιτείται αποδοχή από τους άλλους για αποτελεσματική εφαρμογή.
- Υπάρχει αρκετός χρόνος για να συμμετάσχουν τα μέλη της ομάδας.

*Εργαστήριο Συστημάτων Αποφάσεων & Διοίκησης Ε.Μ.Π.*

*Οργάνωση και Διοίκηση, 3<sup>ο</sup> Εξάμηνο*



# “Συνήγορος του Διαβόλου” έναντι Διαλεκτικής μεθόδου



# Τεχνικές για βελτιωμένη Λήψη Αποφάσεων από Ομάδες

- **«Συνήγορος του Διαβόλου»:** ένα μέλος της ομάδας λειτουργεί ως συνήγορος του διαβόλου και ασκεί κριτική στον τρόπο με τον οποίο η ομάδα προσδιόρισε εναλλακτικές.
  - Εντοπισμός προβλημάτων στη διαδικασία επιλογής εναλλακτικών.
- **Χρήση διαλεκτικής μεθόδου:** δύο διαφορετικές ομάδες αναλαμβάνουν την επίλυση ενός προβλήματος και κάθε ομάδα αξιολογεί τις εναλλακτικές της άλλης.
  - Κάθε ομάδα παρουσιάζει τις εναλλακτικές της στην ανώτερη διοίκηση, και κάθε ομάδα μπορεί να ασκήσει κριτική στην άλλη.
- **Επιδίωξη για διαφορετικότητα:** αυξάνοντας τη διαφορετικότητα στο εσωτερικό της ομάδας, είναι δυνατό να προκύψει ένα ευρύτερο πλαίσιο εναλλακτικών.



# Αποφάσεις σε περίοδο κρίσης

- Τρομοκρατικές επιθέσεις
- Τυφώνες, σεισμοί, φυσικές καταστροφές
- Πετρελαιοκηλίδες, διαρροές αερίου κ.α.
- Διατροφικές μολύνσεις
- Δηλητηριάσεις από φάρμακα



# Πώς να μην αντιμετωπίζετε την ΔΚ

## Κοινές αλλά λανθασμένες αντιλήψεις

- Δεν υπάρχει κρίση
- Η ΔΚ είναι μια πολυτέλεια που δεν μπορούμε να διαθέσουμε
- Αν συμβεί μια μεγάλη κρίση θα μας σώσει κάποιος άλλος
- Τα ατυχήματα είναι απλά ένα κόστος της επιχειρηματικής ζωής
- Οι περισσότερες κρίσεις οφείλονται σε λάθη ανθρώπων, συνεπώς δεν υπάρχουν και πολλά που μπορούμε να κάνουμε για να τις αποτρέψουμε
- Μόνο οι διευθυντές χρειάζεται να γνωρίζουν τα σχέδια περί ΔΚ – γιατί να τρομάζουμε υπαλλήλους ή την κοινωνία;
- Το πιο σημαντικό στην ΔΚ είναι να προστατέψουμε την καλή εικόνα της επιχείρησης μέσα από δημόσιες σχέσεις και διαφήμιση

*Εργαστήριο Συστημάτων Αποφάσεων & Διοίκησης Ε.Μ.Π.*

*Οργάνωση και Διοίκηση, 3<sup>ο</sup> Εξάμηνο*



# Δύο Κρίσεις

## UNION CARBIDE

Απέτυχε να αναγνωρίσει ως κρίση την δημόσια αντίληψη ότι η εταιρεία ήταν ένας απρόσεκτος, αδιάφορος δολοφόνος

Κανένας σχεδιασμός πριν την αντίδραση:

- Ο Διευθύνων Σύμβουλος πήγε αμέσως στην Ινδία για να επιθεωρήσει τη ζημιά
- Συμμετείχαν όλα τα εκτελεστικά στελέχη

Καμία θέσπιση στόχων

Δράση: Έλεγχος ζημιών / κωλυσιεργία

- Η εταιρεία αποστασιοποιήθηκε
- Απέκρυψε τις πραγματικές συνθήκες ασφάλειας
- Δεν είχε ενημερώσει τους εκπροσώπους τύπου της
- Υιοθέτησε νοοτροπία «καταφυγίου»

Συνέχιση χρόνιων προβλημάτων

- Χαμηλή εμπιστοσύνη του κοινού
- Ακριβές νομικές διαδικασίες
- Δεν προέκυψε κάποιο επίσημο σχέδιο διαχείρισης κρίσεων

## JOHNSON & JOHNSON

Αναγνώρισε ως κρίση την αντίληψη του κοινού ότι το Tylenol δεν ήταν ασφαλές και ότι η J&J δεν είχε τον έλεγχο

Σχεδιασμός πριν την αντίδραση:

- Ο Διευθύνων Σύμβουλος επέλεξε ένα διευθυντή για να είναι επικεφαλής της ομάδας κρίσης
- Τα υπόλοιπα στελέχη της εταιρείας συμμετείχαν μόνο εφόσον υπήρχε ανάγκη

Θέσπιση στόχων για να:

- Σταματήσουν οι θάνατοι
- Διαπιστωθούν οι αιτίες για τους θανάτους
- Προσφερθεί άμεση βοήθεια στα θύματα
- Αποκατασταθεί η αξιοπιστία του Tylenol

Δράση: Η εταιρεία έδωσε πλήρη πληροφόρηση

- Συνεργάστηκε με τις αρχές
- Απομάκρυνε το Tylenol από τα ράφια (κόστος 1<sup>ου</sup> χρόνου \$150 εκατομμύρια)
- Χρησιμοποίησε δυνατό πρόγραμμα marketing
- Επανακυκλοφόρησε το Tylenol σε συσκευασία υψηλής προστασίας

Επίλυση της κρίσης

- Υψηλή εμπιστοσύνη του κοινού
- Οι πωλήσεις ανέβηκαν ξανά
- Προέκυψε ένα καλά τεκμηριωμένο σχέδιο διαχείρισης κρίσεων



*Εργαστήριο Συστημάτων Αποφάσεων & Διοίκησης Ε.Μ.Π.*

*Οργάνωση και Διοίκηση, 3<sup>ο</sup> Εξάμηνο*

# Ένα αποτελεσματικό σχέδιο ΔΚ

**Αποτελείται από:**

- **Στρατηγικές δράσεις (μέτρα)**
- **Τεχνικές και δομικές δράσεις (μέτρα)**
- **Δράσεις (μέτρα) αξιολόγησης και διάγνωσης**
- **Επικοινωνιακές δράσεις (μέτρα)**
- **Ψυχολογικές και πολιτισμικές δράσεις (μέτρα)**



# Μπορεί η διοίκηση να απαντήσει στις παρακάτω ερωτήσεις;

- Ποια είδη κρίσεων θα μπορούσε να αντιμετωπίσει η εταιρεία;
- Είναι σε θέση η εταιρεία να αντιληφθεί μια κρίση στα πρώιμα στάδια της;
- Πώς θα διαχειριστεί η εταιρεία μια κρίση, όταν εμφανιστεί;
- Πώς θα μπορούσε η εταιρεία να επωφεληθεί από μια κρίση, από την στιγμή που αυτή περάσει?





# Οργανωσιακή Μάθηση και Δημιουργικότητα

- **Οργανωσιακή Μάθηση:** Η ικανότητα της επιχείρησης να παρακολουθεί και νοηματοδοτεί τις αλλαγές στο περιβάλλον
  - Να αντλεί «μαθήματα» από τις «εμπειρίες» της
  - Οργανισμός προσανατολισμένος στη μάθηση
- **Δημιουργικότητα:** είναι η ικανότητα του λήπτη αποφάσεων να ανακαλύπτει καινοτόμες ιδέες που οδηγούν σε ένα υλοποιήσιμο σχέδιο δράσης.



# Αρχές του Senge για ένα Οργανισμό Προσανατολισμένο στη Μάθηση



# Δημιουργία Οργανισμού προσανατολισμένου στη Μάθηση

- **Προσωπικές δεξιότητες:** η Διοίκηση ενδυναμώνει τους υπαλλήλους και τους ενθαρρύνει να αναπτύξουν και ασκήσουν τις ικανότητες τους
- **Νοητικά μοντέλα:** πρόκληση στα κατεστημένα μοντέλα σκέψης
  - Νέα «φίλτρα» για την κατανόηση του περιβάλλοντος («όχι ροζ γυαλιά»)
- **Ομαδική μάθηση:** είναι πιο σημαντική από την ατομική μάθηση αφού οι περισσότερες αποφάσεις λαμβάνονται από ομάδες.
- **Δημιουργία κοινού οράματος:** που να ενοποιεί και δίνει κοινή κατεύθυνση
  - Αίσθημα ταυτότητας και του «ανήκειν»
- **Συστημική σκέψη:** επίγνωση της πολυπλοκότητας και αλληλεξαρτήσεων στο επιχειρησιακό περιβάλλον



# Ατομική Δημιουργικότητα

- Είναι σημαντικό για την επιχείρηση να δημιουργεί περιβάλλον που ευνοεί την ανάπτυξη της δημιουργικότητας των υπαλλήλων της
  - Δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών
  - Ανοχή στα λάθη (με την προϋπόθεση ότι η οργάνωση μαθαίνει μέσα από τα λάθη)
    - Μάθηση –όχι τιμωρία- μέσα από τα λάθη.
    - Πολλές επιχειρήσεις δυσκολεύονται να δεχθούν αυτή την ιδέα.



# Ανάπτυξη Ομαδικής Δημιουργικότητας

- **Μέθοδος Καταιγισμού Ιδεών (Brainstorming):**
  - «Απαγορεύεται η πρώιμη κριτική» - «Αφήστε όλα τα λουλούδια να ανθήσουν»
  - Το ζητούμενο: καινοτομικές, ρηξικέλευθες ιδέες.
  - Σταδιακό «ξεσκαρτάρισμα» -κριτική, προσπάθεια σύνθεσης
- **Production blocking** είναι ένα πιθανό πρόβλημα:
  - Αδυναμία απορρόφησης και αξιολόγησης όλων των ιδεών «που ρίχνονται στο τραπέζι»
    - Ανάγκη για εστίαση – εντατική προσπάθεια



# Ανάπτυξη Ομαδικής Δημιουργικότητας

**Μέθοδος των Δελφών:** γίνεται σε γραπτή μορφή.

- Ένα πρόβλημα αποστέλλεται σε γραπτή μορφή σε «εμπειρογνώμονες» που προτείνουν εναλλακτικές σε γραπτή μορφή.
  - Οι απαντήσεις συγκεντρώνονται και επεξεργάζονται από ένα facilitator
  - Τα αποτελέσματα στέλνονται πάλι στους συμμετέχοντες για ανάδραση και κατάταξη σε σειρά.
  - Η διαδικασία συνεχίζεται μέχρι να βρεθεί η επικρατούσα άποψη (consensus).
- **Η μέθοδος των Δελφών** διευκολύνει τη συμμετοχή στελεχών που βρίσκονται σε απόσταση.
  - **Χρησιμοποιείται κυρίως για μακροχρόνια προοπτική διερεύνηση**
    - Π.χ. Ποια θα είναι η εικόνα της αγοράς μετά από 10 χρόνια;
    - Ποιες τεχνολογίες θα επικρατήσουν;



# Τεχνικές υποστήριξης λήψης αποφάσεων

- **Μήτρες Αποφάσεων**
- **Δένδρα Αποφάσεων**
- **Cost Benefit Ανάλυση**
- **Πολυκριτήρια υποστήριξη λήψη αποφάσεων**

