

ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Πώς οι μάνατζερ λαμβάνουν αποφάσεις;



Επισήμανση προβλήματος που απαιτεί μια απόφαση

Πρόβλημα:

Μια απόκλιση μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κατάστασης των πραγμάτων.

Προσδιορισμός των κριτηρίων απόφασης

Κριτήρια απόφασης:

- Τιμή
- Μοντέλο
- Μέγεθος
- Κατασκευάστρια εταιρεία
- Προαιρετικός εξοπλισμός
- Ιστορικό επισκευών



Mark Richards/PhotoEdit, Inc.

Βαρύτητα κριτηρίων

- Στον σημαντικότερο παράγοντα αποδίδεται βαρύτητα 10
- Με αυτόν ως μέτρο σύγκρισης, αποδίδεται αντίστοιχη βαρύτητα στους υπόλοιπους παράγοντες

Κριτήριο	Συντελεστής βαρύτητας
Τιμή	10
Άνεση στον εσωτερικό χώρο	8
Ανθεκτικότητα	5
Ιστορικό επισκευών	5
Απόδοση	3
Χειρισμός	1

Αναζήτηση εναλλακτικών επιλογών

Εναλλακτικές επιλογές

Jeep Compass

Ford Focus

Hyundai Elantra

Ford Fiesta SES

Volkswagen Golf

Toyota Prius

Mazda 3 MT

Kia Soul

BMW i3

Nissan Cube

Toyota Camry

Honda Fit Sport MT

Ανάλυση εναλλακτικών

Εναλλακτικές επιλογές	Αρχική τιμή	Άνεση στο εσωτερικό	Ανθεκτικότητα	Ιστορικό επισκευών	Απόδοση	Χειρισμός	Σύνολο
Jeep Compass	2	10	8	7	5	5	37
Ford Focus	9	6	5	6	8	6	40
Hyundai Elantra	8	5	6	6	4	6	35
Ford Fiesta SES	9	5	6	7	6	5	38
Volkswagen Golf	5	6	9	10	7	7	44
Toyota Prius	10	5	6	4	3	3	31
Mazda 3 MT	4	8	7	6	8	9	42
Kia Soul	7	6	8	6	5	6	38
BMW i3	9	7	6	4	4	7	37
Nissan Cube	5	8	5	4	10	10	42
Toyota Camry	6	5	10	10	6	6	43
Honda Fit Sport MT	8	6	6	5	7	8	40

Επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής

Εναλλακτικές επιλογές	Αρχική		Άνεση στο		Ιστορικό		Απόδοση (3)		Χειρισμός (1)		Σύνολο		
	τιμή (10)		εσωτερικό (8)		Ανθεκτικότητα (5)	επισκευών (5)							
Jeep Compass	2	20	10	80	8	40	7	35	5	15	5	5	195
Ford Focus	9	90	6	48	5	25	6	30	8	24	6	6	223
Hyundai Elantra	8	80	5	40	6	30	6	30	4	12	6	6	198
Ford Fiesta SES	9	90	5	40	6	30	7	35	6	18	6	5	218
Volkswagen Golf	5	50	6	48	9	45	10	50	7	21	7	7	221
Toyota Prius	10	100	5	40	6	30	4	20	3	9	3	3	202
Mazda 3 MT	4	40	8	64	7	35	6	30	8	24	9	9	202
Kia Soul	7	70	6	48	8	40	6	30	5	15	6	6	209
BMW i3	9	90	7	56	6	30	4	20	4	12	7	7	215
Nissan Cube	5	50	8	64	5	25	4	20	10	30	10	10	199
Toyota Camry	6	60	5	40	10	50	10	50	6	18	6	6	224
Honda Fit Sport MT	8	80	6	48	6	30	5	25	7	21	8	8	212

Υλοποίηση της απόφασης

Υλοποίηση απόφασης:

Η εφαρμογή μιας απόφασης στην πράξη.

Αξιολόγηση της απόφασης

Αποτίμηση του αποτελέσματος της
απόφασης

Λύθηκε το πρόβλημα;

Συνήθη σφάλματα



Αποφάσεις που λαμβάνουν οι μάνατζερ

Προγραμματισμός

- Ποιοι είναι οι μακροπρόθεσμοι στόχοι του οργανισμού;
- Με ποιες στρατηγικές θα επιτευχθούν καλύτερα οι στόχοι αυτοί;
- Ποιοι θα έπρεπε να είναι οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι του οργανισμού;
- Πόσο δύσκολοι πρέπει να είναι οι επιμέρους στόχοι;

Οργάνωση

- Πόσοι υπάλληλοι θα πρέπει να αναφέρονται άμεσα σ' εμένα;
- Ποιος είναι ο ιδανικός βαθμός συγκεντρωτισμού για έναν οργανισμό;
- Πώς θα πρέπει να σχεδιαστούν οι θέσεις εργασίας;
- Πότε θα πρέπει ο οργανισμός να εφαρμόσει διαφορετική δομή;

Ηγεσία

- Πώς θα χειριστώ υπαλλήλους που δεν έχουν παρακίνηση;
- Ποιο είναι το αποτελεσματικότερο στιλ ηγεσίας σε μια δεδομένη κατάσταση;
- Πώς μια συγκεκριμένη αλλαγή θα επηρεάσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων;
- Ποια είναι η σωστή στιγμή να πυροδοτηθεί μία σύγκρουση;

Έλεγχος

- Ποιες δραστηριότητες πρέπει να ελέγχονται στον οργανισμό;
- Με ποιον τρόπο πρέπει να ελέγχονται αυτές οι δραστηριότητες;
- Πότε είναι σημαντική η απόκλιση της απόδοσης;
- Ποιος τύπος πληροφοριακού συστήματος διοίκησης ενδείκνυται για τον οργανισμό;

Πηγή: Robbins, Stephen P., Coulter Mary, *Management*, 13η έκδ., 2016, σελ. 45, Pearson Education, Inc., New York.

Το ορθολογικό μοντέλο

Ορθολογική λήψη αποφάσεων

Επιλογές που είναι συνεπείς και μεγιστοποιούν την αξία υπό προσδιορισμένους περιορισμούς.

Ο ορθολογισμός δεν είναι πολύ ρεαλιστική προσέγγιση.

Περιορισμένη ορθολογικότητα

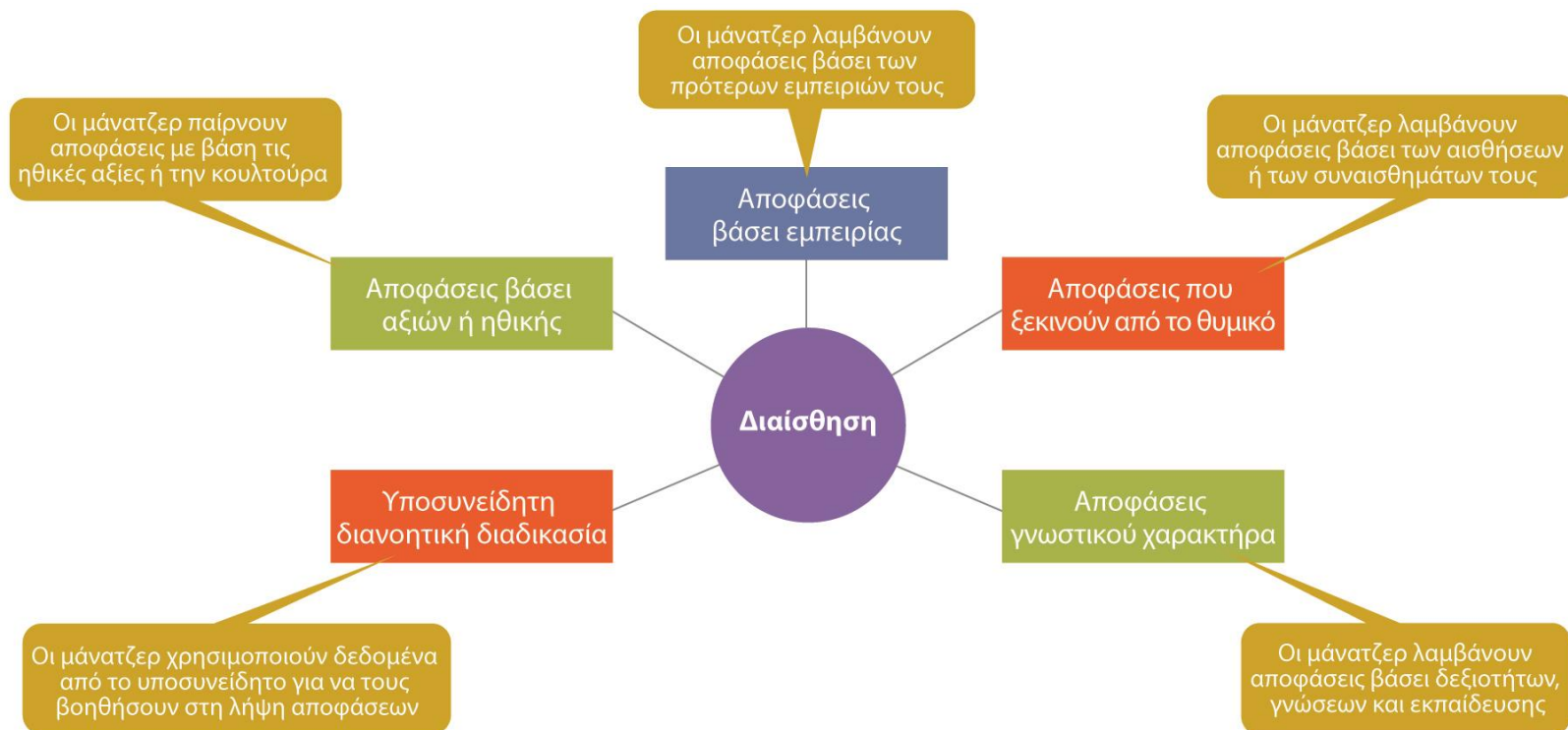
Αποδοχή του επαρκούς

Κλιμάκωση της δέσμευσης

Μια πιο ρεαλιστική
προσέγγιση.



Διαίσθηση στη λήψη αποφάσεων



Πηγές: Βασισμένο στα «Exploring Intuition and Its Role in Managerial Decision Making», *Academy of Management Review* (Ιανουάριος 2007), σελ. 33-54· M. H. Bazerman και D. Chugh, «Decisions Without Blinders», *Harvard Business Review* (Ιανουάριος 2006), σελ. 88-97· C. C. Miller και R. D. Ireland, «Intuition in Strategic Decision Making: Friend or Foe in the Fast-Paced 21st Century», *Academy of Management Executive* (Φεβρουάριος 2005), σελ. 19-30· E. Sadler-Smith και E. Shefy, «The Intuitive Executive: Understanding and Applying 'Gut Feel' in Decision Making», *Academy of Management Executive* (Νοέμβριος 2004), σελ. 76-91· L. A. Burke και J. K. Miller, «Taking the Mystery Out of Intuitive Decision Making», *Academy of Management Executive* (Οκτώβριος 1999), σελ. 91-99· και W. H. Agor, «The Logic of Intuition: How Top Executives Make Important Decisions», *Organizational Dynamics* (Χειμώνας 1986), σελ. 5-18.

Τύποι προβλημάτων

Δομημένο πρόβλημα:

Ένα ξεκάθαρο και οικείο πρόβλημα που προσδιορίζεται εύκολα

Αδόμητο πρόβλημα:

Ένα καινούργιο ή ασυνήθιστο πρόβλημα, για το οποίο οι πληροφορίες είναι αμφίσημες ή ελλιπείς

Τύποι αποφάσεων

Προγραμματιζόμενες:

Επαναλαμβανόμενες αποφάσεις που υπόκεινται σε χειρισμό βάσει μιας προσέγγισης ρουτίνας.

Τύποι αποφάσεων

(συν.)

Μη προγραμματιζόμενες:

Μοναδικές και μη επαναλαμβανόμενες αποφάσεις που απαιτούν εξατομικευμένες λύσεις.

Προβλήματα, είδη αποφάσεων και οργανωσιακό επίπεδο



Συνθήκες λήψης αποφάσεων

- Βεβαιότητα
- Ρίσκο
- Αβεβαιότητα

Πώς λαμβάνουν αποφάσεις οι ομάδες;

Οι αποφάσεις λαμβάνονται συχνά από ομάδες οι οποίες αντιπροσωπεύουν τα άτομα που κυρίως θα επηρεαστούν από αυτές τις αποφάσεις.

- Επιτροπές
- Ομάδες καθηκόντων
- Ομάδες αναθεώρησης
- Ομάδες εργασίας

Πλεονεκτήματα της ομαδικής λήψης αποφάσεων

- Ποικιλία εμπειριών/οπτικών γωνιών
- Πιο ολοκληρωμένη πληροφόρηση
- Επινόούνται περισσότερες εναλλακτικές
- Αυξημένη αποδοχή της λύσης
- Ενισχυμένη νομιμοποίηση

Μειονεκτήματα της ομαδικής λήψης αποφάσεων

- Χρονοβόρα
- Κυριαρχία μιας μειοψηφίας
- Ασαφής ευθύνη
- Πιέσεις προς συμμόρφωση

Αγελαία σκέψη

Η άσκηση υπέρμετρης πίεσης σε ένα άτομο από την ομάδα να περιορίσει τις διαφορετικές του απόψεις για να φαίνεται ότι υπάρχει συμφωνία.

- Τι προκαλεί
- Πώς προκύπτει
- Πώς μπορεί να ελαχιστοποιηθεί

Πότε είναι αποτελεσματικότερες οι ομάδες;

Άτομο

- Ταχύτερη λήψη αποφάσεων
- Πιο αποτελεσματική αξιοποίηση των ωρών εργασίας

Ομάδα

- Πιο εύστοχες αποφάσεις
- Μεγαλύτερη δημιουργικότητα
- Πιο πολυφωνική εκπροσώπηση
- Αυξημένος βαθμός αποδοχής της τελικής λύσης

Βελτίωση της ομαδικής λήψης αποφάσεων

Τεχνικές για να καταστεί η ομαδική λήψη αποφάσεων πιο δημιουργική:

- Καταιγισμός ιδεών
- Τεχνική της εικονικής ομάδας
- Ηλεκτρονική σύσκεψη

Σύγχρονα ζητήματα

Εθνική κουλτούρα:

Επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις και τον βαθμό του ρίσκου που ο υπεύθυνος για η λήψη αποφάσεων προτίθεται να πάρει.

Σύγχρονα ζητήματα

Η **δημιουργικότητα** επιτρέπει στον υπεύθυνο για τη λήψη αποφάσεων:

- Να κατανοήσει ένα πρόβλημα πληρέστερα
- Να αντιληφθεί προβλήματα αφανή για τους υπόλοιπους
- Να ανιχνεύσει εφικτές εναλλακτικές

Σύγχρονα ζητήματα

Σχεδιαστική σκέψη:

Η προσέγγιση των διοικητικών προβλημάτων με τον ίδιο τρόπο με τον οποίο οι σχεδιαστές προσεγγίζουν τα σχεδιαστικά προβλήματα.



Bloomberg/Getty Images

Σύγχρονα ζητήματα

Μεγάλα δεδομένα:

Τεράστια ποσότητα μετρήσιμων πληροφοριών που μπορούν να αναλυθούν με εξαιρετικά προηγμένη τεχνολογία επεξεργασίας δεδομένων.

Μεταβάλλουν τον τρόπο λήψης αποφάσεων από τους μάνατζερ.