

**S. P. ROBBINS, M. COULTER,  
D. A. DECENZO**

**Διοίκηση επιχειρήσεων**  
**Αρχές και εφαρμογές**

2η έκδοση

**ΚΡΙΤΙΚΗ**

# 4

## Τα θεμέλια της λήψης αποφάσεων

4-1

Να περιγράψετε τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

# 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 τιμή (10)		Άνεση στο εσωτερικό (8)		Ανθεκτικότητα (5)		Ιστορικό επισκευών (5)		Απόδοση (3)		Χειρισμός (1)		Σύνολο
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



1. **Υπέρμετρη αυτοπεποίθηση** προκύπτει όταν οι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων θεωρούν ότι **γνωρίζουν περισσότερα απ' ό,τι στην πραγματικότητα ξέρουν** ή υιοθετούν μια θετική άποψη για τον εαυτό τους και την απόδοσή τους.
2. Η **μεροληψία της άμεσης ικανοποίησης** χαρακτηρίζει τους υπευθύνους για τη λήψη αποφάσεων που τείνουν να επιδιώκουν **άμεσες ανταμοιβές** και την αποφυγή κάθε άμεσου κόστους. Για τα άτομα αυτά, οι εναλλακτικές επιλογές που παρέχουν γρήγορα κέρδη είναι πιο θελκτικές από εκείνες που προσφέρουν μελλοντικά κέρδη.
3. Η **αγκύρωση στα αρχικά δεδομένα** περιγράφει την περίπτωση που οι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων εμμένουν στα αρχικά δεδομένα τα οποία λειτουργούν ως αφετηρία και, στη συνέχεια, αφού αυτά προσδιοριστούν, **αδυνατούν να προσαρμοστούν επαρκώς για να δεχτούν νέα δεδομένα.**

4. **Μεροληψία επιβεβαίωσης** επιδεικνύουν οι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων που αναζητούν πληροφορίες οι οποίες επιβεβαιώνουν τις προηγούμενες επιλογές τους και αγνοούν πληροφορίες που έρχονται σε ρήξη με προηγούμενες κρίσεις τους. Τα άτομα αυτά έχουν την τάση να αποδέχονται άκριτα πληροφορίες που **επιβεβαιώνουν τις προκατασκευασμένες τους αντιλήψεις** και αντιμετωπίζουν επικριτικά και καχύποπτα τις πληροφορίες που κλονίζουν τις αντιλήψεις αυτές.

5. Η **μεροληψία πλαισίωσης** εμφανίζεται όταν οι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων επιλέγουν και **τονίζουν ορισμένες πτυχές μιας κατάστασης**, εξαιρώντας ταυτόχρονα άλλες. Καθώς συγκεντρώνουν την προσοχή τους σε συγκεκριμένες πτυχές μιας κατάστασης και τις υπερτονίζουν, υποτιμώντας παράλληλα ή εξοβελίζοντας άλλες πτυχές, **στρεβλώνουν** αυτό που βλέπουν και δημιουργούν εσφαλμένα σημεία αναφοράς.

6. Η **μεροληψία τυχαιότητας** περιγράφει την περίπτωση που οι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων προσπαθούν να συνάγουν **νόημα από τυχαία γεγονότα**.
7. Το **σφάλμα του μη ανακτήσιμου κόστους** συντελείται όταν οι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων ξεχνούν ότι οι τρέχουσες επιλογές δεν μπορούν να διορθώσουν το παρελθόν. Εσφαλμένα εμμένουν στον χρόνο, το χρήμα ή την προσπάθεια που ξόδεψαν στο **παρελθόν** για να **αποτιμήσουν επιλογές** αντί να επικεντρώνονται στις μελλοντικές συνέπειες.
8. Οι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων επιδεικνύουν **μεροληψία ιδιοτέλειας** όταν βιάζονται να λάβουν τα **εύσημα για τις επιτυχίες** τους και να επιρρίψουν ευθύνες για τυχόν αποτυχία σε εξωγενείς παράγοντες.
9. **Ύστερη γνώση** είναι η τάση των υπευθύνων για τη λήψη αποφάσεων να θεωρούν εσφαλμένα ότι θα μπορούσαν να είχαν **προβλέψει** με ακρίβεια την έκβαση ενός γεγονότος αφού αυτό συμβεί.



10. Η **μεροληψία διαθεσιμότητας** παρατηρείται όταν οι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων **ανακαλούν τα γεγονότα που είναι πιο πρόσφατα** και πιο ζωντανά στη μνήμη τους. Ως αποτέλεσμα, διαβρώνεται η ικανότητά τους να ανακαλούν τα γεγονότα αντικειμενικά και διαμορφώνονται στρεβλές αντιλήψεις και πιθανολογικές εκτιμήσεις.

11. Η **μεροληψία αντιπροσώπευσης** προκύπτει όταν οι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων αποτιμούν την πιθανότητα να συμβεί ένα γεγονός, με βάση την ομοιότητά του με άλλα γεγονότα ή σειρές γεγονότων. Οι μάνατζερ που επιδεικνύουν αυτή τη μεροληψία **συνάγουν αναλογίες** και βλέπουν πανομοιότυπες καταστάσεις εκεί όπου δεν υφίστανται.

4-2

Να περιγράψετε τα είδη των αποφάσεων και τις συνθήκες που αντιμετωπίζουν οι μάνατζερ κατά τη λήψη αποφάσεων.

# 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

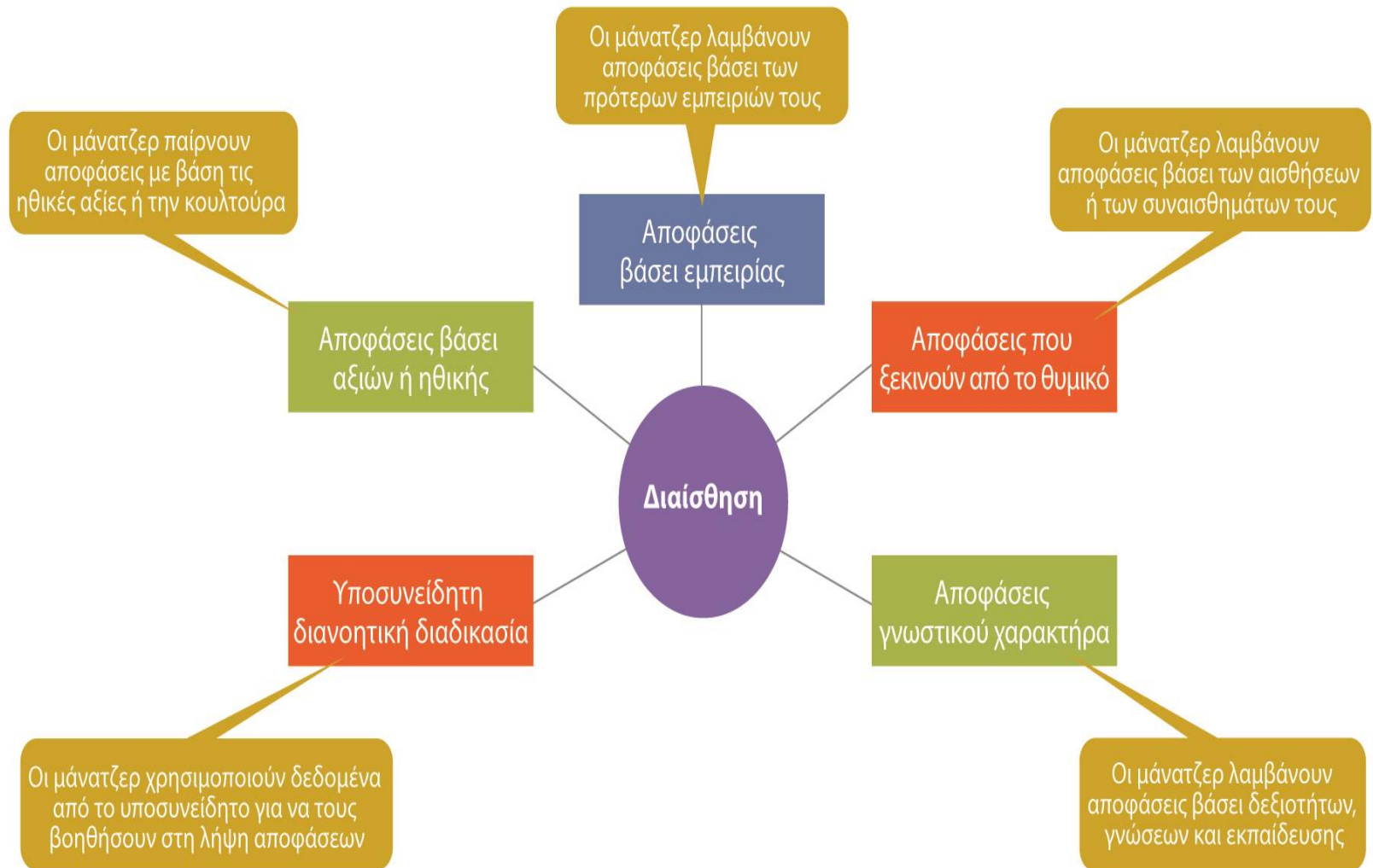
Αποδοχή του επαρκούς = αρκετά καλό

Κλιμάκωση της δέσμευσης

Μια πιο ρεαλιστική  
προσέγγιση.



# Διαίσθηση στη λήψη αποφάσεων



**4-3** Να περιγράψετε τα είδη των αποφάσεων και τις συνθήκες που αντιμετωπίζουν οι μάνατζερ κατά τη λήψη αποφάσεων.

# 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

4-4

Να πραγματοποιήσετε  
την ομαδική λήψη  
αποφάσεων.

# 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
- Επινοούνται περισσότερες εναλλακτικές
- Αυξημένη αποδοχή της λύσης
- Ενισχυμένη νομιμοποίηση

# Μειονεκτήματα της ομαδικής λήψης αποφάσεων

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



# Αγελαία σκέψη- group thinking

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

# Η αγελαία σκέψη

Η αγελαία σκέψη παρεμποδίζει τη λήψη αποφάσεων, ενδεχομένως διακυβεύοντας την ποιότητα της απόφασης:

- Υπονομεύοντας την κριτική σκέψη στην ομάδα.
- Επηρεάζοντας την ικανότητα της ομάδας να αξιολογήσει αντικειμενικά τις εναλλακτικές λύσεις.
- Αποτρέποντας την κριτική αξιολόγηση ασυνήθιστων, μειοψηφικών ή μη δημοφιλών απόψεων.

# Πώς προκύπτει η αγελαία σκέψη;

- Τα μέλη της ομάδας εκλογικεύουν την αντίσταση σε εικασίες.
- Τα μέλη ασκούν άμεση πίεση σε όσους εκφράζουν αμφιβολίες ή αμφισβητούν τις απόψεις και τα επιχειρήματα της πλειοψηφίας.
- Τα μέλη που έχουν αμφιβολίες ή υιοθετούν διαφορετικές απόψεις αποφεύγουν την απόκλιση από την επικρατούσα άποψη.
- Μια ψευδαίσθηση ομοφωνίας είναι διάχυτη. Η σιωπή εκλαμβάνεται ως πλήρης συναίνεση.

# Τι μπορεί να γίνει για την ελαχιστοποίηση της αγελαίας σκέψης;

- Να ενθαρρύνεται η συνοχή της ομάδας.
- Να προάγεται ο ειλικρινής διάλογος.
- Να υπάρχει ένας αμερόληπτος ηγέτης που επιζητά τη συνεισφορά όλων των μελών.

# 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:

1. Καταιγισμός ιδεών brain storming
2. Τεχνική της εικονικής ομάδας
3. Ηλεκτρονική σύσκεψη- τηλεδιάσκεψη

**4-5** Να πραγματεύεστε  
σύγχρονα ζητήματα  
κατά τη λήψη  
διοικητικών  
αποφάσεων.

# 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

(συν.)

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

## (συν.)

### Σχεδιαστική σκέψη:

Επισήμανση του προβλήματος με βαθιά κατανόηση και συναισθηματικών πτυχών.



*Η προσέγγιση της Apple: «Προσπαθούμε να αναπτύξουμε προϊόντα που φαίνονται κάπως αναπόφευκτα. Σου αφήνουν την αίσθηση ότι αυτή είναι η μόνη δυνατή λογική λύση».*

**επισήμανση του προβλήματος**

# Σύγχρονα ζητήματα

(συν.)

## Μεγάλα δεδομένα big data:

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

Μεταβάλλουν τον τρόπο λήψης αποφάσεων από τους μάνατζερ.

Όπως είπε κάποιος: «*Τα μεγάλα δεδομένα είναι απόγονος του “επιστημονικού μάνατζμεντ” του Taylor που διατυπώθηκε περισσότερο από έναν αιώνα πριν*».

Ενώ ο Taylor χρησιμοποιούσε **χρονόμετρο** για να υπολογίζει τον χρόνο και να παρακολουθεί κάθε κίνηση των εργαζομένων, τα μεγάλα δεδομένα χρησιμοποιούν **μαθηματική μοντελοποίηση**, προβλεπτικούς **αλγορίθμους** και λογισμικό τεχνητής νοημοσύνης **IoT** για να μετρούν και να παρακολουθούν ανθρώπους και μηχανές, όπως ποτέ πριν στο παρελθόν.

Επιβάλλεται, όμως, οι μάνατζερ να εξετάζουν και να αξιολογούν πραγματικά τον τρόπο με τον οποίο τα μεγάλα δεδομένα θα συνεισφέρουν στη λήψη μιας απόφασης προτού καταφύγουν σε αυτά με κλειστά τα μάτια.

Απαγορεύεται η αναδημοσίευση ή αναπαραγωγή του παρόντος έργου με οποιονδήποτε τρόπο χωρίς γραπτή άδεια του εκδότη, σύμφωνα με το Ν. 2121/1993 και τη Διεθνή Σύμβαση της Βέρνης (που έχει κυρωθεί με τον Ν. 100/1975)