

Καθηγητής Ι. Μητρόπουλος



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ
UNIVERSITY OF PATRAS

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης
Επιχειρήσεων
Τηλ.: ++2610 962859, email: imitro@upatras.gr
Διεύθυνση: Μεγάλου Αλεξάνδρου 1, 263 34 ΠΑΤΡΑ



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση

Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Λήψη Επιχειρηματικών Αποφάσεων στο πλαίσιο της ανάπτυξης της σύγχρονης Επιχειρηματικότητας & Καινοτομίας

Η πράξη «**ΜΕΤΩΝ**» υλοποιείται στο πλαίσιο του Ε.Π. «ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από Εθνικούς πόρους

Γιατί ένα μάθημα στη Λήψη Αποφάσεων;

Πολλές από τις έννοιες που περιέχονται σε αυτό το μάθημα μοιάζουν προφανείς και εκφράζουν πράγματα που ήδη ξέρατε, ή ανακαλύψατε μόνοι σας, ή διδαχτήκατε σε ένα άλλο μάθημα. Αυτό είναι καθησυχαστικό. Άλλες τεχνικές μπορεί να είναι καινούργιες για σας. Ο πρωταρχικός σκοπός αυτού του βιβλίου είναι να συγκεντρώσει όλες αυτές τις ιδέες καθώς και το διαθέσιμο λογισμικό για την υποστήριξη της εφαρμογής τους, σαν μία ολοκληρωμένη διαδικασία για τη λήψη σημαντικών αποφάσεων.

Η γνώση που θα αποκτήσετε μαθαίνοντας αυτές τις τεχνικές θα βοηθήσει να βελτιώσετε την κρίση σας και την ικανότητά σας να λαμβάνετε αποφάσεις εύκολα και γρήγορα.

Γιατί είναι δύσκολη η λήψη αποφάσεων

Η λήψη μιας απόφασης μπορεί να είναι δύσκολη για πολλούς **διαρθρωτικούς, συναισθηματικούς και οργανωτικούς λόγους**. Στους διαρθρωτικούς λόγους περιλαμβάνονται η αβεβαιότητα, τα αντισταθμιστικά οφέλη ανάμεσα σε συγκρουόμενα συμφέροντα και η γενική πολυπλοκότητα. Σε πολλές περιπτώσεις, αν μπορούσαμε να προβλέψουμε το μέλλον θα ξέραμε τι να αποφασίσουμε, όμως αυτό δεν είναι δυνατόν. Ως εκ τούτου συχνά πρέπει να αποφασίσουμε αν και σε ποιο βαθμό θα αποδεχτούμε ή όχι το ρίσκο (κίνδυνο). Οι κυριότεροι λοιπόν λόγοι είναι:

1. Κίνδυνο και αβεβαιότητα
2. Πολλαπλοί στόχοι
3. Πολυπλοκότητα
4. Πολλαπλούς ενδιαφερόμενους
5. Αγωνία - Ευθυνοφοβία

Γιατί δυσκολευόμαστε με αυτή την πολυπλοκότητα;

- Ο ανθρώπινος νους έχει περιορισμένη ικανότητα επεξεργασίας πληροφοριών και μνήμη
- Για να αντιμετωπίσουμε την πολυπλοκότητα, τείνουμε ν' απλοποιούμε τα προβλήματα
- Έτσι οδηγούμαστε σε ασυνέπεια και μεροληψίες

Ο ρόλος της ανάλυσης αποφάσεων

- Ανάλυση → ‘διαίρει και βασίλευε’
- Υποστηρίζεται από το ‘μονοπάτι ελέγχου’
- Δημιουργεί αυξημένη συνείδηση
- Επιτρέπει τη συμμετοχή, δέσμευση
- Ενισχύει τη δημιουργική σκέψη
- Καθοδηγεί ως προς τις ανάγκες του προβλήματος

Ο ρόλος της ανάλυσης αποφάσεων (2)

Να σημειωθεί λοιπόν ότι, **ο κύριος σκοπός της ανάλυσης αποφάσεων είναι να παράγει γνώση και να προωθήσει την δημιουργικότητα, παρά να υποδείξει τη ‘βέλτιστη’ λύση του προβλήματος.**

“Decision making is synonymous with managing”

Herbert A. Simon

Ο **H. Simon** (Βραβείο Νόμπελ) δίνει έναν πληρέστερο ορισμό στη "λήψη αποφάσεων". Υποστηρίζει ότι τα κύρια χαρακτηριστικά της είναι:

- α) Η εξεύρεση ευκαιριών (διαφορά υπάρχουσας-επιθυμητής κατάστασης),
- β) Η εξεύρεση πιθανών τρόπων δράσης (εναλλακτικές),
- γ) Η επιλογή μεταξύ τρόπων δράσης (απόφαση).

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η "λήψη αποφάσεων" αποτελεί μια διανοητική διεργασία η οποία προηγείται της δράσης του ατόμου ή του στελέχους της οργάνωση

Το περιβάλλον των προβλημάτων

Ως πρόβλημα ορίζεται η απόκλιση μεταξύ της υφιστάμενης και επιθυμητής κατάστασης

Είδη προβλημάτων:

- 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.

Το περιβάλλον των αποφάσεων

- Προγραμματισμένη απόφαση
 - Μια επαναλαμβανόμενη απόφαση που υπόκειται σε χειρισμό βάσει μιας προσέγγισης ρουτίνας (κατανομή τμημάτων, ανάθεση μαθημάτων, εγγραφές μαθητών, ωρολόγιο πρόγραμμα κλπ.)
- Απρογραμματίστη απόφαση
 - Μια μοναδική και μη επανεμφανιζόμενη απόφαση που απαιτεί λύση στα μέτρα της (απρόβλεπτη κατάσταση βίαιης συμπεριφοράς μαθητή, απρογραμματίστη επίσκεψη ηγετικού στελέχους, αλλαγή θεσμικού πλαισίου, εισαγωγή νέων διδακτικών μεθόδων κλπ.)

Τα είδη και επίπεδα λήψης των αποφάσεων

- Στρατηγική απόφαση (ανώτερο διοικητικό επίπεδο)
 - που αφορά και επηρεάζει τις προοπτικές τον σκοπό και την κατεύθυνση όλου του οργανισμού (επιμόρφωση, νέα σχολικά προγράμματα κλπ).
- Διαχειριστική απόφαση (μεσαίο διοικητικό επίπεδο)
 - που αφορά την υλοποίηση εξειδίκευση στρατηγικών αποφάσεων προσανατολισμένες στην πράξη (δημιουργία συγκεκριμένων τμημάτων επιμόρφωσης, ανάπτυξη εκπαιδευτικού υλικού στα μαθηματικά).
- Λειτουργική απόφαση (κατώτερο διοικητικό επίπεδο)
 - Που αφορά την καθημερινή λειτουργία και εντάσσονται στα πλαίσια των παραπάνω αποφάσεων (στελέχωση νέων τμημάτων, αριθμός μαθητών).

Τύπος προβλήματος / Είδος αποφάσεων / Επίπεδο Διοίκησης



Ποιες συνθήκες/περιβάλλον λήψης αποφάσεων αντιμετωπίζουν οι μάνατζερ;

- Βεβαιότητα

- Κατάσταση στην οποία ο λήπτης αποφάσεων μπορεί να πάρει εύστοχες αποφάσεις, επειδή είναι εύκολα προβλέψιμα όλα τα αποτελέσματα (διανομή βιβλίων)

- Κινδύνου

- Κατάσταση κατά την οποία ο λήπτης αποφάσεων είναι σε θέση να εκτιμήσει την πιθανότητα ορισμένων ή όλων των αποτελεσμάτων (διαμάχη με σύλλογο γονέων, προσθήκη κατάργηση γνωστικών αντικειμένων κλπ)

- Αβεβαιότητα

- Κατάσταση κατά την οποία ο υπεύθυνος για τη λήψη μιας απόφασης δεν χαρακτηρίζεται από βεβαιότητα ούτε έχει στη διάθεσή του λογικές πιθανολογικές εκτιμήσεις (αναπληρωτές, ειδικότητες, αξιολόγηση κλπ)

Τρία περιβάλλοντα λήψης διοικητικών αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων

Περιβάλλον Βεβαιότητας	Περιβάλλον Κινδύνου	Περιβάλλον Αβεβαιότητας
Οι εναλλακτικές πορείες δράσης και οι εκβάσεις τους είναι γνωστές σ' αυτόν που λαμβάνει αποφάσεις.	Το άτομο που λαμβάνει τις αποφάσεις αντιμετωπίζει τις εναλλακτικές και τις εκβάσεις τους με όρους πιθανοτήτων	Το άτομο που λαμβάνει τις αποφάσεις δεν γνωρίζει όλες τις εναλλακτικές και τις εκβάσεις, ακόμα και ως πιθανότητες.
<p>Πρόβλημα</p> <ul style="list-style-type: none">Εναλλακτική 1 → Έκβαση ΑΕναλλακτική 2 → Έκβαση ΒΕναλλακτική 3 → Έκβαση Γ	<p>Πρόβλημα</p> <ul style="list-style-type: none">Πιθανότητα 0,7 Εναλλακτική 1 → Έκβαση ΑΠιθανότητα 0,5 Εναλλακτική 2 → Έκβαση ΒΠιθανότητα 0,2 Εναλλακτική 3 → Έκβαση Γ	<p>Πρόβλημα</p> <ul style="list-style-type: none">Πιθανότητα 0,4 Εναλλακτική 1 → Έκβαση ΑΕναλλακτική 2 → Έκβαση ?Εναλλακτική ?

Χαμηλός

Κίνδυνος Αποτυχίας

Υψηλός

Προγραμματισμένος

Τύπος απόφασης

Μη-προγραμματισμένος

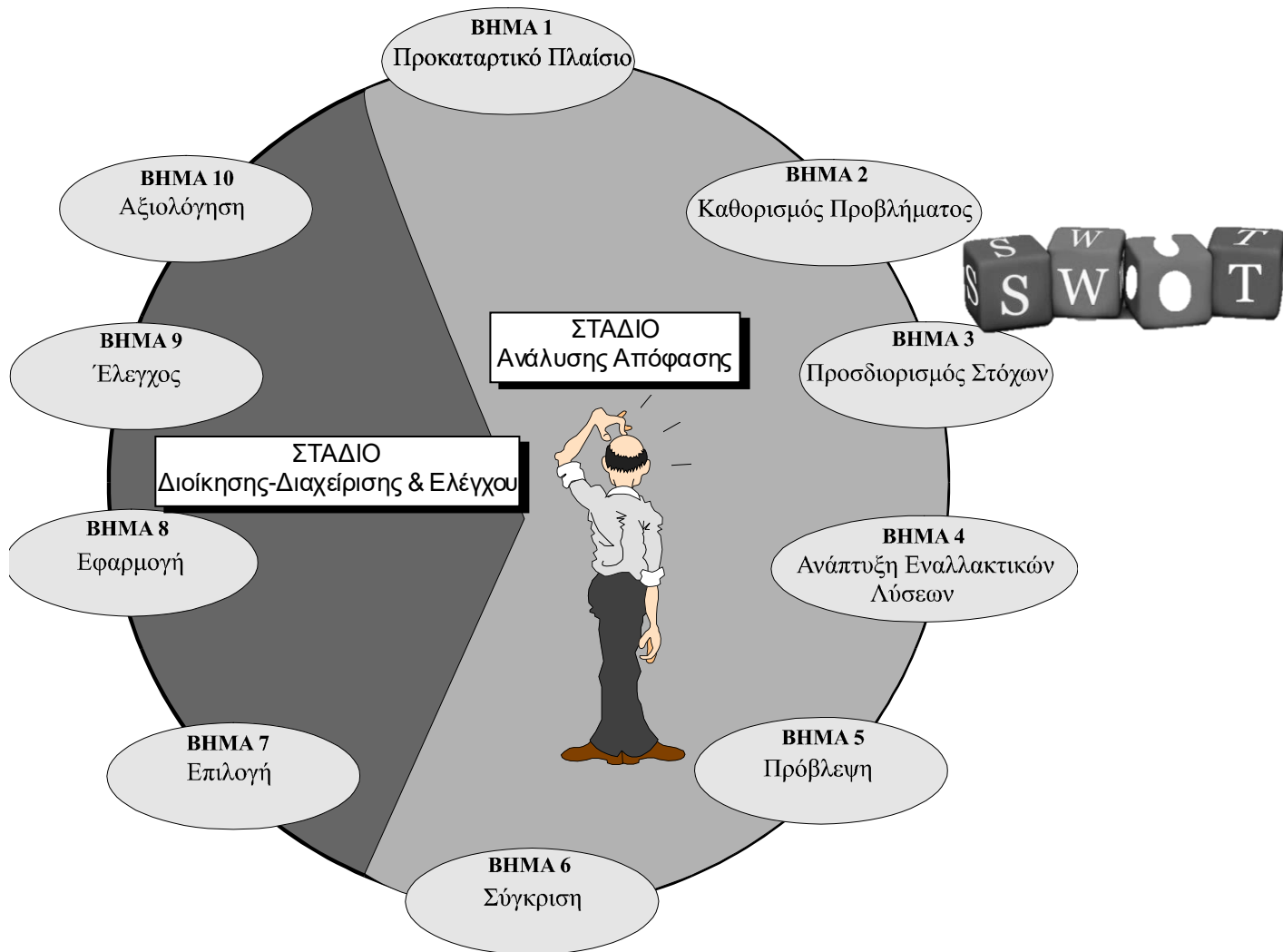
Περιορισμοί και εμπόδια στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

- Έλλειψη ευελιξίας κατά την διάρκεια εξέτασης εναλλακτικών λύσεων
- Άγχος για την ανάληψη ευθύνης
- Έλλειψη αξιόπιστης και ολοκληρωμένης πληροφόρησης
- Προβληματική επικοινωνία στον οργανισμό
- Έλλειψη κοινού σκοπού, καθορισμένων και κοινά αποδεκτών κριτηρίων
- Γραφειοκρατία

Ορθολογισμός

- Η βασική παραδοχή είναι ο ορθολογισμός
- Αν ο λήπτης απόφασης είναι διατεθειμένος να δεχθεί ένα σύνολο αξιωμάτων, τότε θα πρέπει να προτιμηθεί η απόφαση που προκύπτει από την ανάλυση

Βήματα του ορθολογικού τρόπου λήψης αποφάσεων



Βήμα 1: Προκαταρτικό Πλαίσιο

Αποτελεί συνηθισμένη πρακτική ο εκ των προτέρων προσδιορισμός των θεμάτων - προβλημάτων που θα αναλυθούν κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Με τον καθορισμό του προκαταρτικού πλαισίου επιτυγχάνεται η καλύτερη κατανομή χρόνου ανάλογα με τη σημαντικότητα και το μέγεθος του κάθε θέματος και παράλληλα δίνεται η δυνατότητα αποδοτικής και αποτελεσματικής προετοιμασίας και συνεργασίας των συμμετεχόντων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Βήμα 2: Καθορισμός Προβλήματος

Το πρωταρχικό βήμα για την επίλυση ενός προβλήματος απόφασης αποτελεί ο πλήρης και ακριβής προσδιορισμός του. Ο σημαντικότερος παράγοντας λανθασμένης λήψης απόφασης αποτελεί το γεγονός ότι τις περισσότερες φορές η έμφαση των προσπαθειών αναλώνεται στην εξεύρεση μιας σωστής απάντησης - λύσης ενός προβλήματος παρά στη διατύπωση της σωστής ερώτησης και παραφράζοντας τα λόγια ενός μεγάλου στοχαστή " πλάνοι προβληματισμοί γεννούν νόθες σκέψεις" *Ποιο είναι το πρόβλημα και από ποια στοιχεία (συνιστώσες) αποτελείται; Ποιες είναι οι αποκλίσεις που παρατηρούνται μεταξύ του παρατηρούμενου και του επιθυμητού αποτελέσματος; Ποια είναι τα πιθανά αίτια; Ποιες αλληλεπιδράσεις και εξαρτήσεις υπάρχουν με άλλα παρατηρούμενα προβλήματα;* είναι ερωτήσεις που θα πρέπει να τεθούν και να απαντηθούν πριν από κάθε προσπάθεια επίλυσης ενός προβλήματος. Τα διαγράμματα δένδρων (δένδρα αποφάσεων) και διαγράμματα αλληλεπιδράσεων αποτελούν τις κυριότερες εναλλακτικές τεχνικές οι οποίες χρησιμοποιούνται για την απεικόνιση και αναπαράσταση της δομής ενός προβλήματος. Οι τεχνικές αυτές είναι ικανές να προσδιορίσουν όλα τα στοιχεία (ή συνιστώσες) ενός προβλήματος καθώς και τις μεταξύ τους σχέσεις και αλληλεπιδράσεις.

Βήμα 3: Προσδιορισμός Στόχων

Η **θέσπιση στόχων** αλλά και η **ιεράρχησή** τους ανάλογα με τη σχετική βαρύτητα - σημαντικότητα του κάθε στόχου βοηθά στην παραπέρα κατανόηση του προβλήματος όσο και στη μετέπειτα δημιουργία πλαισίου αξιολόγησης των διαφορετικών εναλλακτικών λύσεων. Τεχνικές δημιουργικής σκέψης από ομάδες ατόμων ειδικών (experts) στο χώρο του προβλήματος και μέθοδοι ιεράρχησης (Αναλυτική Ιεραρχική Μέθοδος, Δελφική Μέθοδος κλπ.) χρησιμοποιούνται συχνά για την αντιμετώπιση τέτοιων θεμάτων.

Ανάλυση SWOT

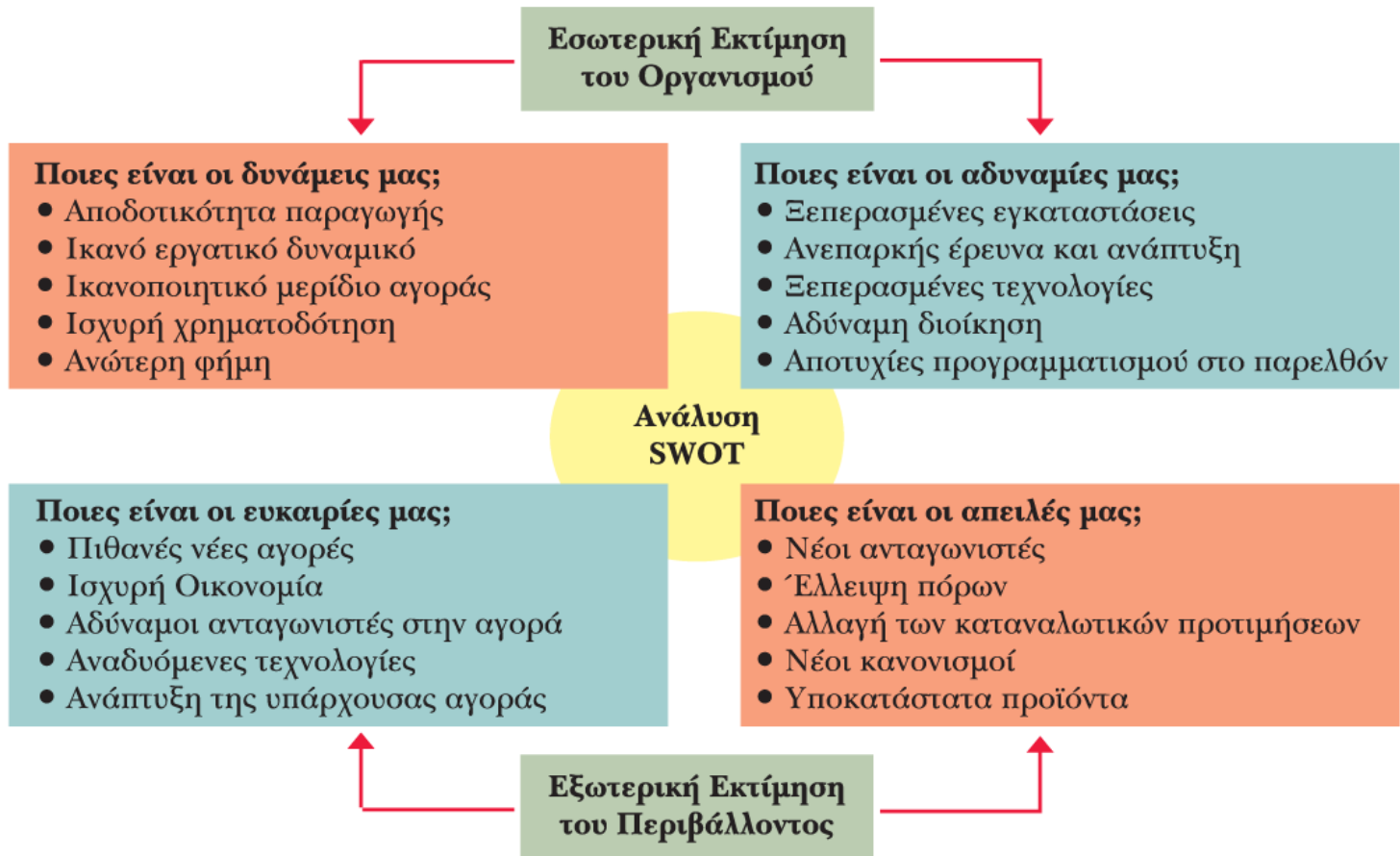


Ο συνδυασμός της ανάλυσης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος με σκοπό την διερεύνηση και χάραξη δράσεων και στρατηγικών

Ανάλυση SWOT (συν.)

- **Δυνατά σημεία/προτερήματα**
 - Όποιες δραστηριότητες εκτελούνται αποτελεσματικά και όλοι οι στρατηγικής σημασίας πόροι
- **Αδυναμίες**
 - Οι δραστηριότητες που ο οργανισμός δεν εκτελεί καλά ή οι πόροι που χρειάζεται αλλά δεν κατέχει
- **Ευκαιρίες**
 - Θετικές τάσεις κυρίως στο εξωτερικό περιβάλλον
- **Απειλές**
 - Αρνητικές τάσεις στο εξωτερικό περιβάλλον

Ανάλυση SWOT



Βήμα 4: Ανάπτυξη Εναλλακτικών Λύσεων

Η ανάπτυξη του συνόλου **εναλλακτικών λύσεων** αποτελεί τη συγκέντρωση όλων των ενδεχόμενων τρόπων αντιμετώπισης του προβλήματος. Η ανάπτυξη αυτή είναι καθοριστικής σημασίας για την επίλυση του προβλήματος αφού η καλύτερη δυνατή λύση πρέπει να περιέχεται στο σύνολο των εναλλακτικών! Δυστυχώς όμως κανείς δεν γνωρίζει την καλύτερη δυνατή λύση εκ των προτέρων και καμιά αναλυτική μέθοδος δεν μπορεί να εγγυηθεί την ολοκληρωμένη ανάπτυξη των εναλλακτικών λύσεων. Η εμπειρία, η κατανόηση του προβλήματος αναλύσεις τύπου SWOT, PEST, TOWS και τεχνικές δημιουργικής σκέψης (μέθοδοι καταιγισμού ιδεών, αναλογίες κλπ.) αποτελούν εκτός των ποσοτικών μεθόδων (Επιχειρησιακή Έρευνα, Πιθανότητες, Στατιστική) πολύ σημαντικούς οδηγούς στην προσπάθεια προσδιορισμού ευρύτερου αλλά συγχρόνως και ποιοτικότερου συνόλου εναλλακτικών τρόπων επίλυσης του προβλήματος.

Βήμα 5: Πρόβλεψη

- Η επιλογή της βέλτιστης δυνατής λύσης μέσα από το σύνολο των εφικτών εναλλακτικών καθορίζεται από την εκτίμηση - πρόβλεψη των αναμενόμενων αποτελεσμάτων που θα προκύψουν στο μέλλον από την εφαρμογή της. Ένα ευρύ φάσμα μεθόδων από ποιοτικές (Ανάλυση Ευαισθησίας) αλλά και ποσοτικές (Πιθανότητες, Στατιστική κλπ.) μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την εκτίμηση των αποτελεσμάτων των διαφορετικών εναλλακτικών λύσεων και τη δημιουργία σχετικών σεναρίων.

Βήμα 6: Σύγκριση

Στο σημείο αυτό λαμβάνεται η απόφαση για την υιοθέτηση της βέλτιστης λύσης μια διαδικασία η οποία μπορεί να διευκολυνθεί μέσα από τη χρησιμοποίηση ειδικών πινάκων απόφασης με αποτελέσματα ποιοτικού ή ποσοτικού χαρακτήρα.

Γενική μορφή πίνακα απόφασης

Εναλλακτικές Λύσεις	Στόχος 1 ^{ος}			Στόχος 2 ^{ος}			..	Στόχος N ^{ος}		
	Απόλυτα Ικανοποιητική	Μερικώς Ικανοποιητική	Καθόλου Ικανοποιητική	Απόλυτα Ικανοποιητική	Μερικώς Ικανοποιητική	Καθόλου Ικανοποιητική		Απόλυτα Ικανοποιητική	Μερικώς Ικανοποιητική	Καθόλου Ικανοποιητική
1 ^η .							..			
2 ^η .							..			
...
v ^η .							..			
Συντελεστές Βαρύτητας		W ₁			W ₂				W _n	

Βήμα 6: Σύγκριση (2)

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι το βήμα αυτό ολοκληρώνει το **στάδιο ανάλυσης αποφάσεως** και για το λόγο αυτό τα περισσότερα εγχειρίδια της Θεωρίας Λήψης Αποφάσεων το περιέχουν ως το τελικό βήμα της διαδικασίας. Στην πράξη όμως η υλοποίηση και η αξιολόγηση μιας απόφασης αποτελούν το κυριότερο και ίσως το δυσκολότερο εγχείρημα που αντιμετωπίζει ο λήπτης αποφάσεων και συνεπώς τα σχετικά βήματα πρέπει πάντα να συμπληρώνουν τη διαδικασία ορθολογικής λήψης αποφάσεων αφού είναι φανερό πως η καλύτερη λύση είναι τελικά αυτή που μπορεί πράγματι να υλοποιηθεί. Τα βήματα επομένως που αναφέρονται στις **διεργασίες διοίκησης (διαχείρισης) και ελέγχου** αποτελούν το επόμενο στάδιο και πρέπει να συμπληρώνουν την ορθολογική λήψη αποφάσεων .

Σημαντική Επισήμανση

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι το προηγούμενο βήμα ολοκληρώνει το **στάδιο ανάλυσης αποφάσεως** και για το λόγο αυτό τα περισσότερα εγχειρίδια της Θεωρίας Λήψης Αποφάσεων το περιέχουν ως το τελικό βήμα της διαδικασίας.

Στην πράξη όμως η υλοποίηση και η αξιολόγηση μιας απόφασης αποτελούν το κυριότερο και ίσως το δυσκολότερο εγχείρημα που αντιμετωπίζει ο λήπτης αποφάσεων και συνεπώς τα σχετικά βήματα πρέπει πάντα να συμπληρώνουν τη διαδικασία ορθολογικής λήψης αποφάσεων αφού είναι φανερό πως η καλύτερη λύση είναι τελικά αυτή που μπορεί πράγματι να υλοποιηθεί. Τα βήματα επομένως που αναφέρονται στις **διεργασίες διοίκησης (διαχείρισης) και ελέγχου** αποτελούν το επόμενο στάδιο και πρέπει να συμπληρώνουν την ορθολογική λήψη αποφάσεων .

Βήμα 7: Επιλογή

Αναγκαία συνθήκη για την επιλογή μια λύσης είναι :

να είναι εφικτή

Η έννοια της εφικτότητας είναι πολύ σημαντική στην λήψη αποφάσεων και υποστηρίζεται από την **ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος** του οργανισμού (υπάρχουν οι πόροι, οι υποδομές, το ρυθμιστικό πλαίσιο κλπ.)

Βήμα 7: Επιλογή

Στην όχι και τόσο συνηθισμένη περίπτωση που κάποια εναλλακτική λύση σημειώνει τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα (ή τη μεγαλύτερη ικανοποίηση) εκπλήρωσης όλων των προκαθορισμένων στόχων τότε η λύση αυτή υιοθετείται ως η **κυρίαρχη** ή **βέλτιστη εφικτή λύση**. Αναλύσεις **PEST**, **SWOT** συντελούν στην κατεύθυνση αυτή καθώς μια λύση είναι καλή εφόσον όμως είναι εφικτή. Στην πράξη συχνά κάποια λύση είναι καλύτερη σε κάποιους στόχους ενώ κάποια άλλη σε άλλους ή ακόμα δύο λύσεις μπορεί να εμφανίζουν ισοδύναμα τελικά αποτελέσματα αλλά διαφοροποιούνται στην ικανοποίηση-εκπλήρωση των επιμέρους στόχων.

Αντισταθμιστικότητες τέτοιου είδους μπορούν να αντιμετωπιστούν μέσα από τον καθορισμό **συντελεστών βαρύτητας** (σχετικής σημαντικότητας) των στόχων του προβλήματος. Αρκετές τεχνικές μπορούν να βοηθήσουν στο καθορισμό συντελεστών βαρύτητας όπως η Αναλυτική Ιεραρχική μέθοδος, η Δελφική μέθοδος κλπ.

Βήμα 7: Επιλογή (2)

Το τελικό αποτέλεσμα της κάθε εναλλακτικής λύσης αποτελεί το αθροιστικό γινόμενο των αποτελεσμάτων των επιμέρους στόχων σε συνδυασμό με τους αντίστοιχους συντελεστές βαρύτητας και ακολουθεί γενικά την μορφή:

$$TA_j = \sum_{i=1}^N w_i F_{ij}(x_j)$$

όπου:

TA_j το τελικό αποτέλεσμα της εναλλακτικής λύσης x_j ,

w_i ο συντελεστής βαρύτητας του στόχου i ,

F_{ij} συνάρτηση ποσοτικοποίησης του βαθμού ικανοποίησης των στόχων

$i = 1, \dots, N$ και $j = 1, \dots, v$.

Βήμα 8: Εφαρμογή

Για την εφαρμογή μιας απόφασης χρειάζεται η σύλληψη ενός ολοκληρωμένου σχεδίου υλοποίησής της. Τον πυρήνα ενός τέτοιου σχεδίου αποτελεί ο ακριβής καθορισμός των απαραίτητων ενεργειών - συνθηκών τόσο σε επίπεδο προγραμματισμού και καταμερισμού των εργασιών όσο και σε επίπεδο εκτέλεσης και εποπτείας. Με άλλα λόγια προσδιορίζεται το πότε και από ποιον θα εκτελεστεί η κάθε ενέργεια. Κατά το στάδιο αυτό δημιουργούνται οι δίαυλοι επικοινωνίας με τα εμπλεκόμενα μέρη (εργαζόμενοι, κοινωνικά σύνολα) και εξασφαλίζεται μέσα από την ενημέρωση και το διάλογο η μεγιστοποίηση της συμμετοχής τους στοιχείο απαραίτητο για την επιτυχή υλοποίηση μιας απόφασης.

Βήμα 9: Παρακολούθηση

Η αποτυχία μιας απόφασης στην εκπλήρωση των επιθυμητών στόχων ενός προβλήματος έγκειται κυρίως σε τρεις πιθανούς παράγοντες: **α. Θεωρητική αποτυχία** της απόφασης με άλλα λόγια η λύση ήταν από την πρώτη στιγμή λανθασμένη **β. Τυχαία αποτυχία** της απόφασης δηλαδή τυχαία γεγονότα και αστάθμητοι παράγοντες μείωσαν ή εκμηδένισαν τα αναμενόμενα οφέλη **γ. Αποτυχία στην εφαρμογή** της απόφασης που σημαίνει ότι λάθος χειρισμοί κατά την διάρκεια υλοποίησής της δεν επέτρεψαν την επιτυχή εκπλήρωση των προκαθορισμένων στόχων. Η παρακολούθηση συνίσταται στην εποπτεία σωστής εφαρμογής μια απόφασης έτσι ώστε να διασφαλιστεί στο μεγαλύτερο βαθμό η επιτυχία των προκαθορισμένων στόχων. Αφορά όλες τις ενέργειες για την πορεία υλοποίησης της απόφασης όπως για το αν και κατά πόσο ακολουθούνται οι προδιαγεγραμμένοι χρονικοί περιορισμοί, την ικανοποιητική κατανομή και απορρόφηση πόρων, τα έως τώρα αποτελέσματα και τα έως εκείνη την στιγμή προβλήματα που ενδεχομένως να παρουσιάζονται κλπ.

Βήμα 10: Αξιολόγηση

Ως αξιολόγηση μπορούμε να ορίσουμε τη συστηματική διαδικασία κατά την οποία εκτιμάται ο βαθμός εκπλήρωσης των προκαθορισμένων στόχων μιας απόφασης και αποσκοπεί στον επαναπροσδιορισμό των στόχων αλλά και των ακολουθούμενων διαδικασιών έτσι ώστε να μεγιστοποιείται η αποτελεσματικότητά της. Ο επαναπροσδιορισμός των στόχων και των ακολουθούμενων διαδικασιών εφαρμογής μιας απόφασης δηλαδή η επανάληψη της ορθολογικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων κρίνεται επιβεβλημένη ιδιαίτερα στους δημόσιους οργανισμούς και υπηρεσίες όπου τα προβλήματα είναι σύνθετα και απαιτούν συνεχείς διορθωτικές ενέργειες για τη σταδιακή εξάλειψή τους. Για παράδειγμα η βελτίωση του επιπέδου υγείας του πληθυσμού, η αγωγή υγείας κλπ. είναι ζητήματα που πρέπει διαρκώς να απευθύνονται προς αντιμετώπιση.

Επικρίσεις της ορθολογικής προσέγγισης

Η δομημένη προσέγγιση του ορθολογικού μοντέλου έχει δεχτεί πολλές επικρίσεις ότι είναι μη ρεαλιστική με πολλούς τρόπους. Οι επικρίσεις αυτές τυπικά υπάγονται σε τρεις κατηγορίες:

- η υπερβολική δυσκολία της εκτεταμένης ανάλυσης,
- η μη πολιτική έμφαση στο «πρόβλημα» και όχι στα εμπλεκόμενα άτομα (έλλειψη πολιτικής ευαισθησίας),
- η εξάρτησή της από την ανθρώπινη αιτιολόγηση, το οποίο είναι εξ αρχής μειονέκτημα.

Αυτές οι επικρίσεις αναφέρονται στο ευρύτερο πλαίσιο που διέπει τη λήψη αποφάσεων. Ένας ικανός αναλυτής μπορεί να αντιληφθεί πότε και πως θα τεκμηριώσει τους ορθολογικούς υπολογισμούς στον προσδιορισμό της προτιμώμενης λύσης σε ένα πρόβλημα.

Ποιο ρόλο διαδραματίζει η διαίσθηση στη λήψη αποφάσεων;

- Διαισθητική λήψη αποφάσεων
 - Η λήψη αποφάσεων βάσει των εμπειριών, των συναισθημάτων και της συσσωρευμένης κριτικής γνώσης
 - Περιγράφεται ως «ασυνείδητη εκλογίκευση» η πιο σύγχρονα ως «συναισθηματική νοημοσύνη»



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

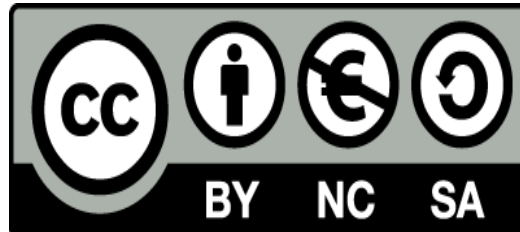
Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση

Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



- Χρηματοδότηση
- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό (κείμενο, εικόνες, διαγράμματα, κλπ.) έχει αναπτυχθεί στο πλαίσιο της Πράξης «Υποστήριξη Δράσεων Στήριξης της Επιχειρηματικότητας, Καινοτομίας και Ωρίμανσης για την Αξιοποίηση της Ερευνητικής Δραστηριότητας και των Νέων Προϊόντων και Υπηρεσιών που αναπτύσσονται στο Πανεπιστήμιο Πατρών» - «ΜΕΤΩΝ, MIS 5132546».
- Η πράξη «ΜΕΤΩΝ» υλοποιείται στο πλαίσιο του Ε.Π. «ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από Εθνικούς πόρους
- **Σημείωμα Αδειοδότησης**
- Το παρόν υλικό διατίθεται με τους όρους της άδειας χρήσης Creative Commons Αναφορά, Μη Εμπορική Χρήση Παρόμοια Διανομή 4.0 [1] ή μεταγενέστερη, Διεθνής Έκδοση. Εξαιρούνται τα αυτοτελή έργα τρίτων π.χ. φωτογραφίες, διαγράμματα κ.λ.π., τα οποία εμπεριέχονται σε αυτό και τα οποία αναφέρονται μαζί με τους όρους χρήσης τους στο «Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων».
- [1] <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



Ως **Μη Εμπορική** ορίζεται η χρήση:

- που δεν περιλαμβάνει άμεσο ή έμμεσο οικονομικό όφελος από την χρήση του έργου, για το διανομέα του έργου και αδειοδόχο
- που δεν περιλαμβάνει οικονομική συναλλαγή ως προϋπόθεση για τη χρήση ή πρόσβαση στο έργο
- που δεν προσπορίζει στο διανομέα του έργου και αδειοδόχο έμμεσο οικονομικό όφελος (π.χ. διαφημίσεις) από την προβολή του έργου σε διαδικτυακό τόπο

Ο δικαιούχος μπορεί να παρέχει στον αδειοδόχο ξεχωριστή άδεια να χρησιμοποιεί το έργο για εμπορική χρήση, εφόσον αυτό του ζητηθεί.

Καθηγητής Ι. Μητρόπουλος



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ
UNIVERSITY OF PATRAS

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης
Επιχειρήσεων
Τηλ.: ++2610 962859, email: imitro@upatras.gr
Διεύθυνση: Μεγάλου Αλεξάνδρου 1, 263 34 ΠΑΤΡΑ



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση

Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Ευχαριστώ πολύ για την ενεργή συμμετοχή που δίνει μια πολύ σημαντική προστιθέμενη αξία σε όλους εμάς (προφανώς και σε εσάς) που συμμετέχουμε στο παρόν έργο

Η πράξη «**ΜΕΤΩΝ**» υλοποιείται στο πλαίσιο του Ε.Π. «ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από Εθνικούς πόρους

Καθηγητής Ι. Μητρόπουλος



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ
UNIVERSITY OF PATRAS

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης
Επιχειρήσεων
Τηλ.: ++2610 962859, email: imitro@upatras.gr
Διεύθυνση: Μεγάλου Αλεξάνδρου 1, 263 34 ΠΑΤΡΑ



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση

Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Λήψη Επιχειρηματικών Αποφάσεων στο πλαίσιο της ανάπτυξης της σύγχρονης Επιχειρηματικότητας & Καινοτομίας

*Η πράξη «**ΜΕΤΩΝ**» υλοποιείται στο πλαίσιο του Ε.Π. «ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από Εθνικούς πόρους*