

# **Ακατέργαστο ταλέντο**

- **Βαθιά γνώση**
- **Διαίσθηση**
- **Ικανότητα λήψης σωστών αποφάσεων**

# **Ποιες ικανότητες απαιτεί η «επιτυχημένη καριέρα»;**

- **Ικανότητα χρήσης υπολογιστών  
(computers competency)**
- **Ικανότητα χρήσης πληροφοριών  
(information competency)**

**ΔΕΔΟΜΕΝΑ (data)**

**ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑ (information)**

# Ποιες πληροφορίες είναι χρήσιμες (χαρακτηριστικά);

- 1. Έγκαιρη** (ανταποκρίνεται στις προθεσμίες)
- 2. Υψηλή ποιότητα** (ακριβής & αξιόπιστη)
- 3. Πλήρης** (επίκαιρη & ενημερωμένη)
- 4. Σχετική** (δεν έχει άσχετο υλικό)
- 5. Κατανοητή** (σαφής χωρίς περιττές λεπτομέρειες)



**I T: (*Information technology*)**

# **Τεχνολογία πληροφοριών ή πληροφορική**

Μας βοηθάει να:

- 1. Αποκτήσουμε**
- 2. Αποθηκεύσουμε**
- 3. Αναλύσουμε**
- 4. Μεταδώσουμε (...πληροφορίες)**

**1. Ποιος ο ρόλος των πληροφοριακών συστημάτων στους οργανισμούς;**

**2. Ποιος ο ρόλος των πληροφοριακών συστημάτων στα επίπεδα διοίκησης;**

1. Πώς επηρεάζει η πληροφορική τις λειτουργίες της διοίκησης;

2. Πώς επηρεάζει η πληροφορική τους ρόλους της διοίκησης;

Η αντιμετώπιση του «προβλήματος» από τους/τις διευθυντές/τριες

**Επίλυση προβλήματος:** η διαδικασία αναγνώρισης του προβλήματος (της διαφοράς μεταξύ μιας πραγματικής και μιας επιθυμητής κατάστασης πραγμάτων) και η ανάληψη δράσης για την επίλυσή του.

**Γιατί το αναφέρουμε;**

**... διότι η επιτυχημένη επίλυση  
προβλημάτων εξαρτάται από τη  
χρήση πληροφοριών για τη λήψη  
σωστών αποφάσεων**

# **Ποιες οι τάσεις των διευθυντών/τριών σε ένα πρόβλημα:**

**Είναι άτομα που:**

- 1. Αποφεύγουν προβλήματα (problem avoiders)**
- 2. Επιλύουν προβλήματα (problem solvers)**
- 3. Αναζητούν προβλήματα (problem seekers)**

**(παθητικός, αντι-δραστικός, προ-δραστικός)**

# Τρόποι σκέψης κατά τη λήψη αποφάσεων

1. Συστηματικός τρόπος σκέψης (systematic thinking): ορθολογική και αναλυτική προσέγγιση, βήμα- βήμα, γραμμικά
2. Διαισθητικός τρόπος σκέψης (intuitive thinking): ευέλικτα και αυθόρμητα
3. Πολυδιάστατος τρόπος σκέψης (multidimensional thinking)

# Διαίσθηση

Η ικανότητα κατανόησης με ολιστικό τρόπο, χωρίς τη χρήση συνειδητού συλλογισμού και προδήλων αντιληπτικών χαρακτηριστικών (Λεξικό Ψυχολογίας του Cambridge, 2015: 194)

\* Ασυνείδητη συλλογιστική



# **Αίσθηση**

Η συλλογή πληροφοριών μέσω των αισθητήριων οργάνων. Η εμπειρία ενός συναρπαστικού γεγονότος

# **Αίσθημα**

Το υποκείμενο αίσθημα ή η αξιολογική συνιστώσα της ανθρώπινης εμπειρίας

(Λεξικό Ψυχολογίας του Cambridge, 2015: 11)

\* Ασυνείδητη συλλογιστική

# Διαίσθηση

Η ικανότητα κατανόησης με ολιστικό τρόπο, χωρίς τη χρήση συνειδητού συλλογισμού και προδήλων αντιληπτικών χαρακτηριστικών (Λεξικό Ψυχολογίας του Cambridge, 2015: 194)

\* Ασυνείδητη συλλογιστική



# Διαίσθηση & Αποφάσεις

Αποφάσεις  
γνωστικού  
χαρακτήρα

Αποφάσεις  
που ξεκινούν  
από το θυμικό

Αποφάσεις  
βάσει  
εμπειρίας

Αποφάσεις  
βάσει αξιών ή  
ηθικής

Υποσυνείδητη  
διανοητική  
διαδικασία

Οι διευθυντές  
λαμβάνουν  
αποφάσεις  
βάσει  
δεξιοτήτων  
γνώσεων και  
εκπαίδευσης

Οι διευθυντές  
λαμβάνουν  
αποφάσεις  
βάσει των  
αισθήσεων ή  
των  
συναισθημάτων  
τους

Οι διευθυντές  
λαμβάνουν  
αποφάσεις  
βάσει των  
πρότερων  
εμπειριών  
τους

Οι  
διευθυντές  
λαμβάνουν  
αποφάσεις  
με βάση τις  
ηθικές αξίες  
ή την  
κουλτούρα

Οι διευθυντές  
χρησιμοποιούν  
δεδομένα από  
το  
υποσυνείδητο  
για να τους  
βοηθήσουν στη  
λήψη  
αποφάσεων

Πηγή: Robbins, Coulter & DeCenzo, *Διοίκηση επιχειρήσεων. Αρχές και εφαρμογές* (2017: 121)

**Ποια τα γνωστικά στυλ στη λήψη αποφάσεων;  
Δηλαδή με ποιον τρόπο διαχειρίζονται τις πληροφορίες οι  
άνθρωποι στη διαδικασία λήψης αποφάσεων**

- 1. Άτομα που σκέφτονται με βάση τις αισθήσεις τους (sensation thinkers)**
- 2. Άτομα που λειτουργούν με βάση τις αισθήσεις τους (sensation thinkers)**
- 3. Άτομα που σκέφτονται με βάση τη διαίσθησή τους (intuitive thinkers)**
- 4. Άτομα που λειτουργούν με βάση τη διαίσθησή τους (intuitive thinkers)**

# **1. Άτομα που σκέφτονται με βάση τις αισθήσεις τους (sensation thinkers)**

- Τονίζουν το απρόσωπο και έχουν ρεαλιστική προσέγγιση. Τους αρέσουν τα αυστηρά δεδομένα, οι σαφείς στόχοι, η βεβαιότητα και η καταστάσεις όπου ασκούν απόλυτο έλεγχο.

## **Άτομα που λειτουργούν με βάση τις αισθήσεις τους (sensation thinkers)**

- Δίνουν έμφαση στην ανάλυση και τις ανθρώπινες σχέσεις. Τείνουν να έχουν ρεαλιστική προσέγγιση και προτιμούν τα στοιχεία, είναι ανοιχτοί στην επικοινωνία και ευαίσθητοι στα συναισθήματα και τις αξίες.

## **Άτομα που σκέφτονται με βάση τη διαίσθησή τους (intuitive thinkers)**

- Τείνουν να είναι ιδεαλιστές και επιρρεπείς στις διανοητικές και θεωρητικές προσεγγίσεις, είναι λογικοί και απρόσωποι, αποφεύγουν τις λεπτομέρειες και είναι άνετοι με τις αφηρημένες έννοιες και τις μη δομημένες καταστάσεις.

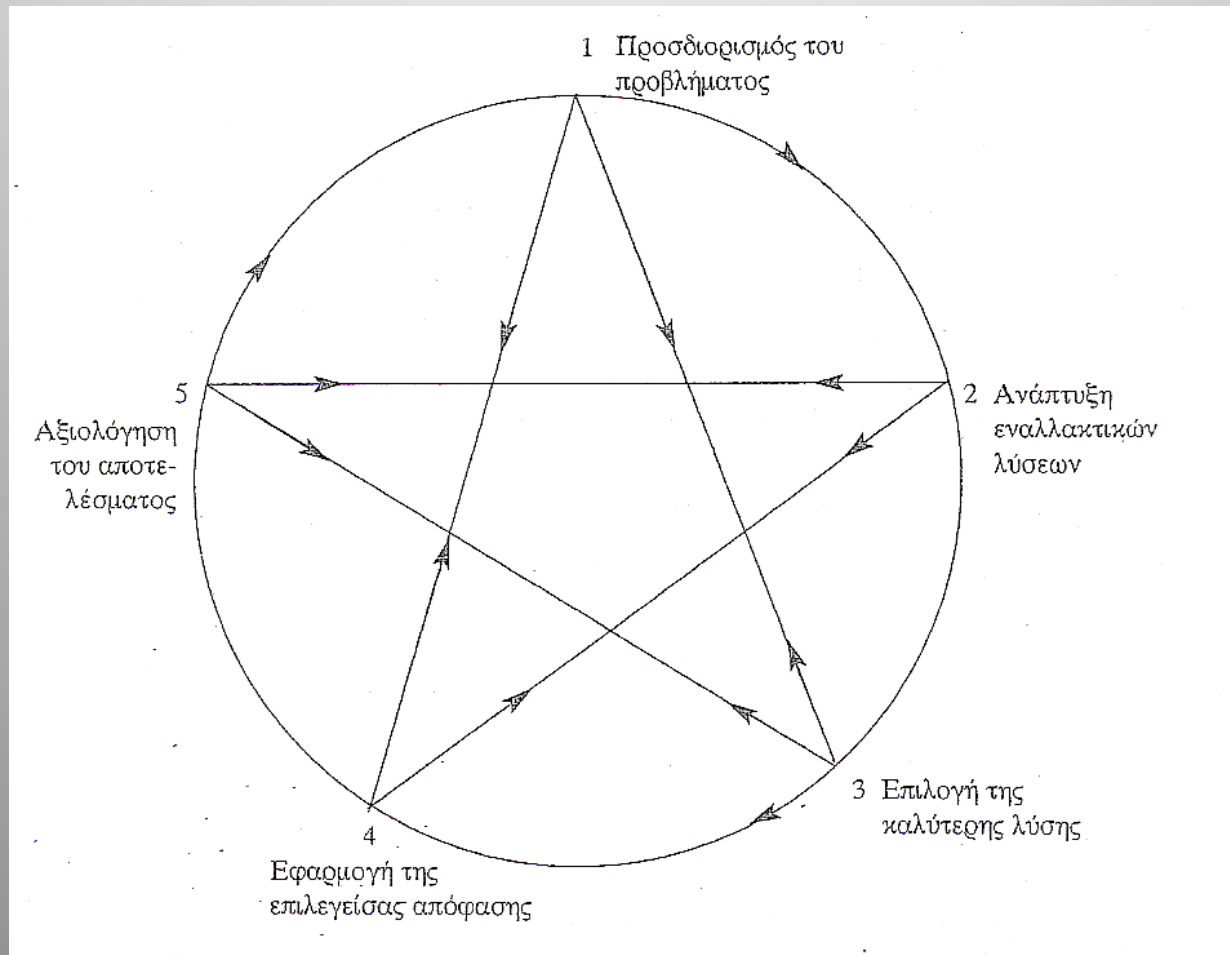


## **Άτομα που λειτουργούν με βάση τη διαίσθησή τους (intuitive thinkers)**

- **Τείνουν να δίνουν έμφαση σε ευρέα και παγκόσμια προβλήματα. Είναι οξυδερκείς και τείνουν να αποφεύγουν τις λεπτομέρειες, δίνουν αξία στην ευελιξία και στις ανθρώπινες σχέσεις.**

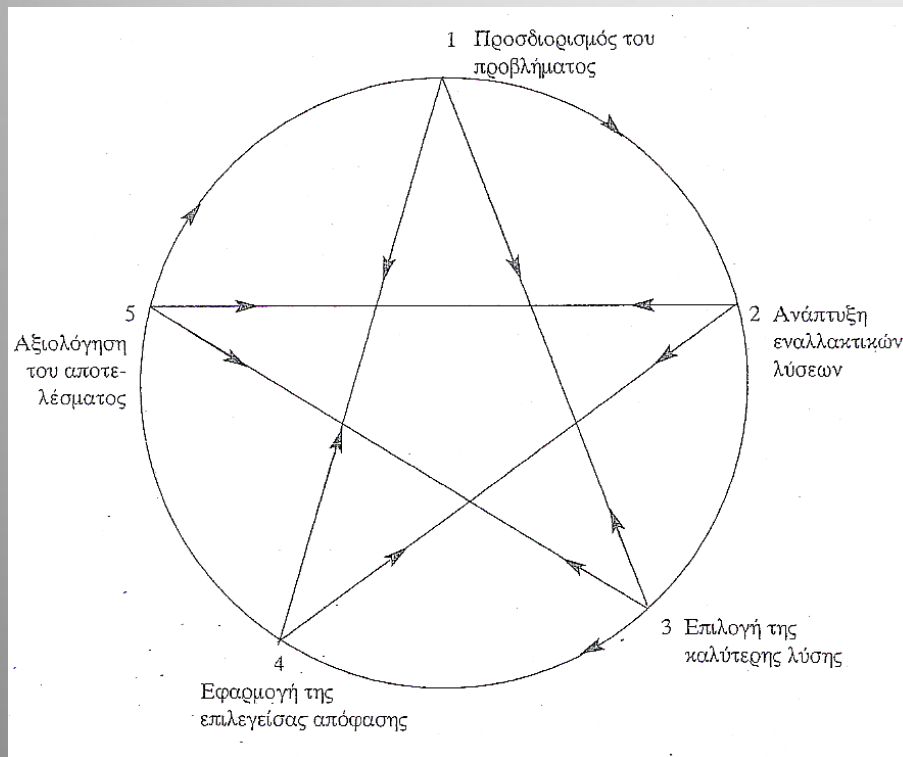
# ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Σύμφωνα με το συστημικό πρότυπο απόφασης (Δεκλερής 1989, Μακρυδημήτρης 1989) στη διαδικασία λήψης αποφάσεων περιλαμβάνονται τα εξής στάδια:



# ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

## 1. Προσδιορισμός του προβλήματος



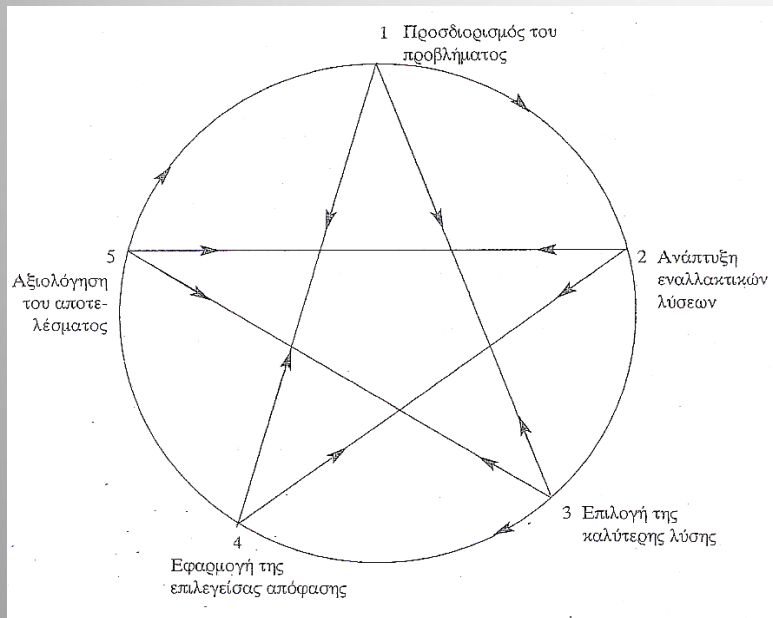
**Πρόβλημα:** Η διαφορά μεταξύ της επιθυμητής και της πραγματικής κατάστασης.

- Ποια είναι η επιθυμητή κατάσταση;
  - Ποια είναι τα συμπτώματα που παρουσιάζονται σήμερα;
  - Ποιος (ποιοι) εμπλέκονται στην παρούσα κατάσταση;
  - Ποια είναι η απόκλιση από την επιθυμητή κατάσταση;
  - Πότε; Πού; Πώς προκλήθηκε η απόκλιση;

*Η ορθή αναγνώριση του προβλήματος κρίνεται ιδιαίτερης σημασίας, επειδή διευκολύνει τα μετέπειτα στάδια στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.*

# ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

## 2. Ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων



Ως «εναλλακτικές λύσεις» νοούνται οι πιθανοί δρόμοι (ή προτάσεις) που οδηγούν στην τελική λύση του προβλήματος

«Εκεί που φαίνεται να υπάρχει μόνο ένας τρόπος για να γίνει κάτι, αυτός ο τρόπος είναι πιθανότατα εσφαλμένος»

«Όσο περισσότερες απόψεις για εναλλακτικές λύσεις υπάρχουν, τόσο καλύτερη θα είναι η τελική επιλογή»

### Περιορισμοί:

- α) οι διάφοροι νομικοί περιορισμοί
- β) οι κανόνες της επικρατούσας ηθικής αντίληψης
- γ) οι περιορισμοί που σχετίζονται με τους διαθέσιμους πόρους του οργανισμού
- δ) οι οικονομικοί περιορισμοί
- ε) οι περιορισμοί που προέρχονται από τις αντιδράσεις των διαφόρων κοινωνικών ομάδων

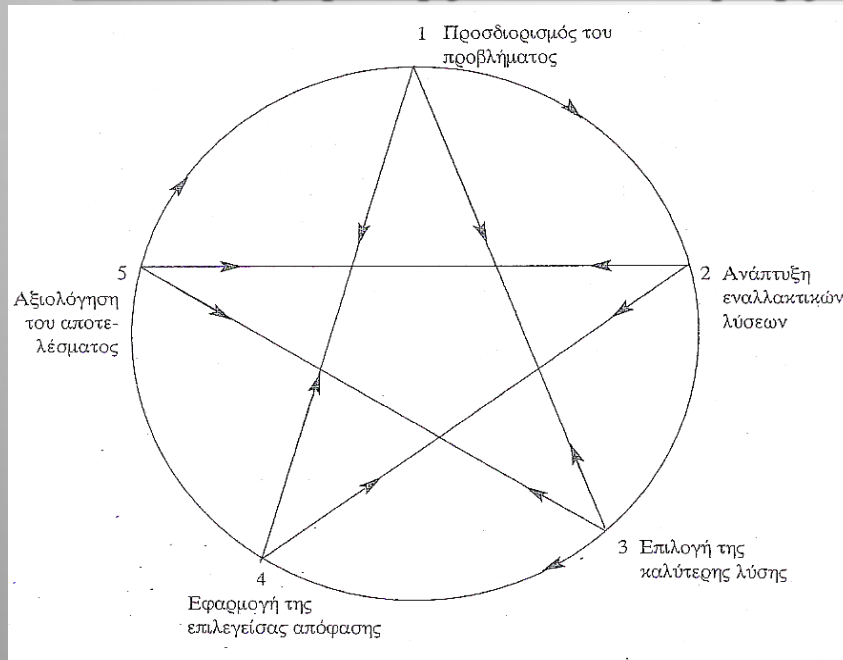
(Καμπουρίδης, 2002)

# Cost-benefit analysis

- **Κόστη:** Ποια τα «κόστη» της εφαρμογής της εναλλακτικής;
- **Οφέλη:** Ποια τα «οφέλη» της εφαρμογής της εναλλακτικής;
- **Χρονικό πλαίσιο:** Πόσο γρήγορα μπορεί να εφαρμοστεί και να έχουμε θετικό αποτέλεσμα;
- **Αποδοχή:** Σε ποιο βαθμό θα γίνει αποδεκτή και θα υποστηριχτεί από αυτούς που πρέπει να την εφαρμόσουν;
- **Ηθική ορθότητα:** Πόσο ανταποκρίνεται στα αποδεκτά κοινωνικά κριτήρια;

# ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

## 3. Επιλογή της καλύτερης λύσης



- ✓ Οι εναλλακτικές λύσεις αφορούν το μέλλον ενός οργανισμού, που ως γνωστόν χαρακτηρίζεται για την αβεβαιότητά του.
- ✓ Ο στόχος τον οποίο πρέπει να πετύχει μια απόφαση δεν είναι πάντα πλήρως αποφασισμένος.
- ✓ Οι αποφάσεις είναι περίπλοκες και οι παράγοντες που περιλαμβάνονται σε αυτές είναι ασαφείς.

- ✓ Κατά πόσο κάθε εναλλακτική πρόταση συντελεί στην επίτευξη του αντικειμενικού σκοπού του οργανισμού;
- ✓ Υπάρχουν ανεπιθύμητες επιπτώσεις από την εφαρμογή κάθε εναλλακτικής λύσης;
- ✓ Μπορεί να εφαρμοστεί (π.χ. λόγω κόστους, μη αποδοχής, κ.ά.) κάθε εναλλακτική λύση;

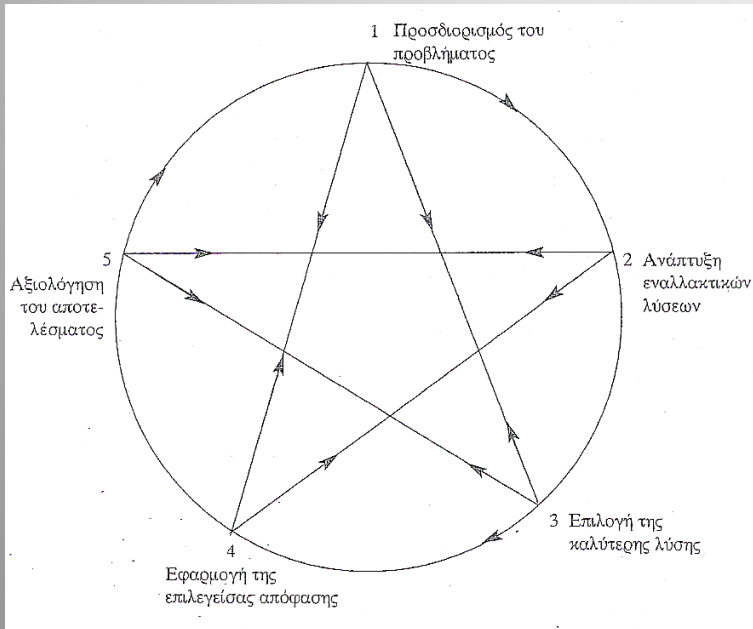


ΚΛΑΣΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ	<u>Ορθολογικό</u>	ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Δομικό πρόβλημα</li> <li>➤ Σαφώς προσδιορισμένο</li> <li>➤ Σταθερό περιβάλλον</li> <li>➤ Ολοκληρωμένη πληροφόρηση</li> <li>➤ Γνωστές όλες οι εναλλακτικές και οι συνέπειες</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Ενεργεί σε έναν άρτιο κόσμο</p> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; background-color: #90EE90; padding: 10px; text-align: center; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p><b>Ο Manager ως διαχειριστής αποφάσεων</b></p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Μη δομημένο πρόβλημα</li> <li>➤ Μη σαφώς προσδιορισμένο</li> <li>➤ Ασταθές περιβάλλον</li> <li>➤ Ημιτελής πληροφόρηση</li> <li>➤ Μη γνωστές όλες οι εναλλακτικές και οι συνέπειες</li> </ul>
<p style="color: #FF8C00;"><b>Βελτιστοποιημένη απόφαση</b></p>	<p style="text-align: center;"><u>Οριοθετημένη λογική</u></p>	<p style="color: #FF8C00;"><b>Ευάρεστη απόφαση</b></p>
<p>Επιλογή της καλύτερης λύσης μεταξύ των εναλλακτικών</p>	<p style="text-align: center;">Ενεργεί με γνωστικούς περιορισμούς</p>	<p>Επιλέγεις την πρώτη «ικανοποιητική» εναλλακτική</p>

# ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

## 4. Εφαρμογή της επιλεγείσας απόφασης

Αποτελεσματική υλοποίηση μιας απόφασης:



○ προσεκτικός προγραμματισμός ⇒ προσδιορισμός των ατόμων και των υλικών μέσων

○ κατάλληλη οργάνωση ⇒ καλή συνεργασία, αποτελεσματικός συντονισμός και έλεγχος

○ δίκτυο επικοινωνίας ⇒ συνεχής πληροφόρηση για την πορεία εκτέλεσης και τα αποτελέσματά της

○ σταθερή διοικητική ηγεσία ⇒ συνέχεια στο σχεδιασμό της πολιτικής του οργανισμού, συνεχής οργανωσιακή υποστήριξη

Η απόφαση που έχει επιλεγεί μετατρέπεται σε σχέδιο δράσης.

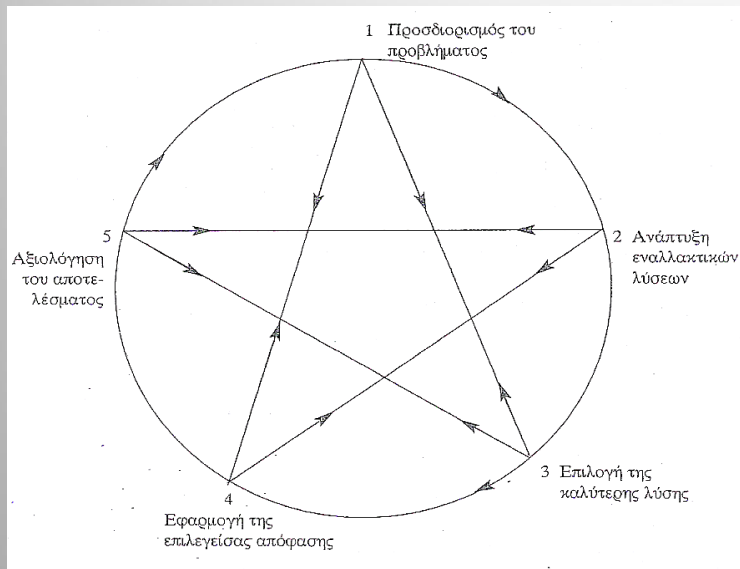


# Εφαρμογή της επιλεγείσας απόφασης

- Σφάλμα έλλειψης προσοχής: είναι η αποτυχία να εμπλέξεις σε μια απόφαση τα άτομα των οποίων η υποστήριξη είναι απαραίτητη για να εφαρμοστεί η απόφαση.

# ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

## 5. Αξιολόγηση-εκτίμηση του αποτελέσματος



↳ Ο μηχανισμός της αξιολόγησης προσδιορίζει: την **έκταση επίτευξης των στόχων**, τους **παράγοντες** που συνετέλεσαν στην επιτυχία ή αποτυχία υλοποίησης της απόφασης και το **βαθμό επίλυσης** του προβλήματος (Δεκλερής, 1989).

**Τα διοικητικά στελέχη έχουν τη δυνατότητα:**

- να ελέγξουν όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού και να διορθώσουν τις τυχόν αποκλίσεις, και
- να διευρύνουν την εμπειρία τους.

### Εσωτερική αξιολόγηση

**Πλεονέκτημα:** καλή γνώση του προγράμματος, εμπιστοσύνη, αυξημένες πιθανότητες χρησιμοποίησης των πορισμάτων της αξιολόγησης

**Μειονέκτημα:** υποκειμενικότητα των κριτών αξιολόγησης του προγράμματος

### Εξωτερική αξιολόγηση

**Πλεονέκτημα:** αντικειμενική κρίση

Μειονεκτεί ως προς τη συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών (Δεκλερής 1989)

«Η εμπειρία συνηγορεί υπέρ της εσωτερικής αξιολόγησης» (Δεκλερής 1989: 120)

Η αποτελεσματική αξιολόγηση εξαρτάται περισσότερο από την «παιδεία» του οργανισμού και λιγότερο από την εφαρμογή ενός ορισμένου τύπου αξιολόγησης.

(Σαΐτης, 2005)

# **Σφάλματα και παγίδες αποφάσεων:**

Συνήθως η περιορισμένη πληροφόρηση, ενέργεια και χρόνος μας οδηγούν στη χρήση απλοποιημένων στρατηγικών , χωρίς κρίση στη λήψη αποφάσεων (ευρετικές στρατηγικές)

- **Προκατάληψη διαθεσιμότητας :** όταν γίνεται χρήση των «άμεσα διαθέσιμων» πληροφοριών από τη μνήμη των ανθρώπων βάση ενός τρέχοντος γεγονότος ή κατάστασης
- **Προκατάληψη αντιπροσώπευσης:** η εκτίμηση των ανθρώπων να συμβεί κάτι βασιζόμενοι στην ομοιότητά του με ένα στερεότυπο σύνολο συμβάντων

# **Σφάλματα και παγίδες αποφάσεων:**

- **Σφάλμα πλαισίου:** λαμβάνει χώρα όταν ένα πρόβλημα εκτιμάται στο πλαίσιο στο οποίο γίνεται αντιληπτό
- **Σφάλμα επιβεβαίωσης:** λαμβάνει χώρα όταν επικεντρωνόμαστε μόνο στις πληροφορίες εκείνες οι οποίες επιβεβαιώνουν μια απόφαση που έχουμε μόλις λάβει
- **Κλιμακούμενη δέσμευση:** η συνέχιση μια πορείας δράσης παρόλο που αυτή δε δουλεύει

# ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

**Δημιουργικότητα: είναι η γέννηση μιας καινοτόμου ιδέας ή μιας μοναδικής προσέγγισης στην επίλυση προβλημάτων ή την εκμετάλλευση ευκαιριών .**



Είμαστε δημιουργικοί όταν  
χρειάζεται πραγματικά να  
λύσουμε προβλήματα στον  
εργασιακό μας χώρο;

# Προσωπικοί οδηγοί δημιουργικότητας

**Εξειδίκευση  
για το έργο**

**Παρακίνηση  
για το έργο**

**Δημιουργικά  
προσόντα**

**«Δημιουργικότητα  
και αποφάσεις»**

**Δημιουργικότητα**





# Οδηγοί περιπτωσιακής δημιουργικότητας

**Προσόντα ομαδικής  
δημιουργικότητας**

**Διοικητική  
υποστήριξη**

**Κουλτούρα των  
οργανισμών**



**Δημιουργικότητα**

## **Τα παρακάτω χαρακτηριστικά συχνά περιγράφουν τους δημιουργικούς ανθρώπους**

- Εργάζονται με πολύ ενέργεια**
- Αναγνωρίζουν προβλήματα, σχεδιάζουν, παίρνουν αποφάσεις**
- Διατηρούν τη θέση τους απέναντι στην κριτική**
- Αναλαμβάνουν την ευθύνη για αυτό που συμβαίνει**
- Είναι πολυμήχανοι, ακόμη και σε δύσκολες καταστάσεις**
- Είναι ταυτόχρονα συστηματικοί και διαισθητικοί στην επίλυση προβλημάτων**



# Τα παρακάτω χαρακτηριστικά συχνά περιγράφουν τους δημιουργικούς ανθρώπους

- Σκέφτονται «έξω από το πλαίσιο» (αποκλίνων τρόπος σκέψης)
- Συνθέτουν και ανακαλύπτουν τις σωστές απαντήσεις (συγκλίνων τρόπος σκέψης)
- Μεταφέρουν γνώση από ένα σκηνικό σε άλλα
- Είναι αντικειμενικοί, διατεθειμένοι να «κάνουν πίσω» και να αμφισβητήσουν υποθέσεις



## Ατομική ή ομαδική λήψη απόφασης;

Οι ακαδημαϊκοί του management υποστηρίζουν ότι οι managers και ηγέτες ομάδων κινούνται διαρκώς μεταξύ των ομαδικών και των ατομικών αποφάσεων με σκοπό να οδηγηθούν σε μια έγκαιρη και ποιοτική λύση η οποία θα δεσμεύει σε μεγάλο βαθμό όσους/ες εμπλέκονται στην εφαρμογή τους.



**1<sup>η</sup> ομάδα:** Αναφέρετε πιθανά πλεονεκτήματα των ομαδικών αποφάσεων.

**2<sup>η</sup> ομάδα:** Αναφέρετε πιθανά μειονεκτήματα των ομαδικών αποφάσεων.

# **Πότε οι ομαδικές αποφάσεις «δουλεύουν» καλύτερα;**

- 1. Όταν το άτομο στερείται πληροφοριών ή εξειδίκευσης**
- 2. Το πρόβλημα δεν είναι σαφές και είναι δύσκολο να προσδιοριστεί**
- 3. Απαιτείται αποδοχή από τους άλλους για αποτελεσματική εφαρμογή**
- 4. Υπάρχει αρκετός χρόνος για συλλογική δράση**



## Ερωτήσεις για ομαδική εργασία:

- 1. Η ηθική στη λήψη αποφάσεων**
- 2. Ποιος ο ρόλος των πληροφοριακών συστημάτων στους οργανισμούς;**
- 3. Ποιος ο ρόλος των πληροφοριακών συστημάτων στα επίπεδα διοίκησης;**