



**ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ  
ΤΜΗΜΑ: ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:**  
*<< Τρόποι λήψης απόφασης- Συστήματα λήψης απόφασης-  
Λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων >>*



**ΚΑΘΗΓΗΤΕΣ:** Σπύρος Αβδημιώτης, Παναγιώτης Κασσιανίδης

**ΦΟΙΤΗΤΗΣ:** Καραγιάννης Ιωάννης  
Α.Μ: 059/08

## Περιεχόμενα

Εισαγωγή .....	4
Οι αντικρουόμενοι στόχοι της επιχείρησης και η ‘εικόνα’ των επιχειρήσεων σήμερα .....	5
Η ανάπτυξη της τεχνολογίας, βοήθημα στο τρόπο λήψης αποφάσεων .....	7
Σταθμικές μέθοδοι .....	8
Ακολουθιακές μέθοδοι απαλοιφής .....	8
Μέθοδοι αλληλεπίδρασης.....	9
Ορθολογική λήψη αποφάσεων- Οριοθετημένη (περιορισμένη) λογικότητα (Bounded rationality).....	9
Η διαδικασία της λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων, προγραμματισμένες και απρογραμμάτιστες αποφάσεις .....	12
Μηχανισμός Λήψης Απόφασης.....	13
Βηματισμός Μηχανισμού Λήψης Απόφασης.....	13
❶ Καθορισμός Προβλήματος.....	13
❷ Εναλλακτικές Λύσεις.....	13
❸ Αξιολόγηση Λύσεων .....	15
❹ Επιλογή Λύσης .....	16
Ο Ρόλος της Υποκειμενικότητας .....	16
Μοντέλα Αποφάσεων .....	18
Μέθοδοι και τεχνικές Λήψης αποφάσεων .....	18
Ο Ρόλος του Οργανωτικού Περιβάλλοντος.....	23
Η αναζήτηση και εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων του προβλήματος.....	24
Η αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων.....	25
Η επιλογή μιας απόφασης από τις εναλλακτικές λύσεις .....	26
Η δομή των προβλημάτων αποφάσεων –Μήτρα αποτελεσμάτων .....	27
Αποφάσεις κάτω από συνθήκες κινδύνου .....	28
Αποφάσεις κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας .....	28
Είδη μοντέλων στη μελέτη της λήψης αποφάσεων .....	29
Προσέγγιση Αλλαγής Διαδικασίας Λήψης Αποφάσεων .....	30
Κίνητρα.....	30
Κίνητρα και γνώση .....	31
Κίνητρα και δράση.....	33
Ψυχολογία κινήτρων.....	35
Λήψη Αποφάσεων στα πλαίσια των Επιχειρήσεων.....	40
Η Έννοια της Απόφασης.....	40

Συνθήκες Λήψης Αποφάσεων .....	41
Διαδικασία Ορθολογικής Λήψης Αποφάσεων .....	42
Τυπικές Προσεγγίσεις Γνωστικών Κανόνων Απόφασης.....	43
Διαπίστωση του Προβλήματος/Ευκαιρίας.....	43
Ορισμός του Προβλήματος.....	44
Διαδικασία επίλυσης προβλήματος Βενιαμίν Φρανκλίνου .....	45
Ανάπτυξη /Εξεύρεση Εναλλακτικών Λύσεων.....	46
Αξιολόγηση Εναλλακτικών Λύσεων .....	47
Επιλογή λύσης από τις εναλλακτικές.....	48
Ενδεχομενική Χρήση της Διαδικασίας.....	48
Συμβιβασμοί κατά τη Λήψη Αποφάσεων.....	49
Εμπόδια σκέψης.....	50
Δημιουργικότητα .....	52
Μέθοδοι Αξιολόγησης εναλλακτικών παραγόντων λήψης απόφασης.....	52
Μέθοδοι Κατάταξης.....	54
Έλεγχος Καταλόγου (Checklist).....	54
Γραφική Κλίμακα Κατάταξης (Graphic Rating Scales) .....	55
Συγκριτικές Μέθοδοι .....	56
Ταξινόμηση (Ranking Procedures).....	56
Αντικειμενικές Μέθοδοι .....	57
Περιγραφικές Μέθοδοι .....	58
Μέθοδος Κρίσιμων Περιστατικών (Critical Incidents) .....	58
Έκθεση (Essay).....	59
Έκθεση Ειδικού ή Μέθοδος Ανακεφαλαίωσης (Field Review) .....	60
Μέθοδοι Άμεσης Μέτρησης.....	61
Μέθοδος Μέτρησης της Παραγωγικότητας.....	61
Μέθοδος Μέτρησης των Αποχωρήσεων .....	62
Μέθοδος Balanced Scorecard .....	62
Σύνδεση της αβεβαιότητας περιβάλλοντος με την προσαρμογή κανόνων. ....	64
Γιατί χρησιμοποιούμε την ασαφή λογική στο λογισμικό αξιολόγησης του προσωπικού.....	67
Υποχρεωτική Διασπορά (Forced Distribution).....	68
Αξιολόγηση με βάση κλίμακες συμπεριφοράς.....	69
Αξιολόγηση με Βάση την Επίτευξη των Αντικειμενικών Στόχων .....	71
Βιβλιογραφία - Πηγές .....	75

## Εισαγωγή

Στις μέρες μας, οι αποφάσεις που παίρνουμε έχουν συνάφεια με τα αποτελέσματα καθώς και με τις συνέπειες που τις διέπουν. Με άλλα λόγια, υπάρχει μια αμφίδρομη σχέση μεταξύ της «απόφασης» και των «συνεπειών». Απόφαση, αν και είναι μια λέξη που την χρησιμοποιούμε καθημερινά, δεν υπάρχει κάποιος αυστηρός όρος για να την περιγράψουμε.

Ως Απόφαση μπορούμε να ορίσουμε, τον τρόπο/ τον «δρόμο» που επιλέγουμε ως τρόπο δράσης, αποφυγής ή αντιμετώπισης ενός προβλήματος ή μιας κατάστασης. Όλοι παίρνουμε αποφάσεις συνεχώς και σε διάφορα επίπεδα και περιβάλλοντα αποφάσεων, όπως λόγου χάρη προσωπικές, επαγγελματικές και επιχειρηματικές αποφάσεις ή και σε γενικότερο πλαίσιο, πολιτικές και κοινωνικές.

Ειδικά στην Διοίκηση Επιχειρήσεων η αποτελεσματικότητα κατά τη λήψη αποφάσεων έχει τεράστια σημασία. Ιδεατά στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται ορθολογικά με βάση τις διαθέσιμες γνώσεις και τους επιθυμητούς στόχους (προτιμήσεις).

Βιοτικής σημασίας είναι το γεγονός το άτομο που παίρνει το «βάρος» της λήψης μιας απόφασης, να διαθέτει μια ορθολογική σκέψη και στάση. Δηλαδή, στην περίπτωση ενός ατόμου, ορθολογική θεωρείται η απόφαση που κατά την λήψη της απόφασης εκτιμάται ότι θα αυξήσει την ευημερία του. Αξίζει να σημειωθεί πως η ορθολογικότητα κατά την λήψη μιας απόφασης δεν έχει σχέση με το αποτέλεσμα της, και για αυτό δεν θα πρέπει να συγχέεται. Επιπλέον, η ορθολογικότητα δεν μπορεί να υποκαταστήσει την γνώση και την εμπειρία, πράγματα που αποκτώνται στο πέρασμα του χρόνου, αλλά αποτελεί 'εργαλείο' για την λήψη αποφάσεων.

Προκειμένου να ληφθεί μια ορθολογική απόφαση θα πρέπει να εκπληρώνεται μια διαδικασία που προϋποθέτει κάποιο από τα παρακάτω στοιχεία.

- Η απόφαση αυτή να επιτυγχάνει συγκεκριμένους στόχους
- Να στηρίζεται σε όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες και γνώσεις στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό
- Να ακολουθείτε μια συστηματική μεθοδολογία

Η λήψη της απόφασης μπορεί να παρθεί με διάφορους τρόπους:

- με βάση την διαίσθηση (ένστικτο)
- υιοθετώντας τις προτάσεις / απόψεις των ειδικών

- χρησιμοποιώντας τυπικές πρακτικές ή μεθόδους που
- χρησιμοποιήθηκαν στο παρελθόν
- με βάση ορθολογική ανάλυση στηριζόμενη στις αντίστοιχες
- πληροφορίες
- επιλέγοντας στην τύχη

## Οι αντικρουόμενοι στόχοι της επιχείρησης και η 'εικόνα' των επιχειρήσεων σήμερα

Τόσο παλαιότερα όσο και, κυρίως, σήμερα που οι ιδιωτικές επιχειρήσεις και οι δημόσιοι οργανισμοί δραστηριοποιούνται στα πλαίσια πολύπλοκων οργανωτικών σχημάτων και ισχυρών ανταγωνιστικών πιέσεων, ένας μεγάλος αριθμός προβλημάτων, χαρακτηρίζεται από πολλαπλούς στόχους. Για παράδειγμα, μία επιχείρηση (ή ένα άτομο) που ενδιαφέρεται να πραγματοποιήσει μια επένδυση, μπορεί να επιδιώκει ταυτόχρονα δύο στόχους: τη μεγιστοποίηση της απόδοσης της επένδυσης και την ελαχιστοποίηση του επιχειρηματικού κινδύνου. Οι στόχοι αυτοί, σε πολλές περιπτώσεις, είναι αντικρουόμενοι. Ιδιαίτερα έντονο είναι το πρόβλημα αυτό σε επιχειρηματικές αποφάσεις που παίρνονται στο χώρο της παραοικονομίας ή σε περιβάλλον υψηλών επιχειρηματικών κινδύνων.

Ένα άλλο παράδειγμα είναι η επιδίωξη πολλών επιχειρήσεων να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη και ταυτόχρονα να ικανοποιήσουν απαιτήσεις των εργαζομένων για αύξηση μισθών, ή να βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων τους και ταυτόχρονα να ικανοποιήσουν απαιτήσεις των εργαζομένων για αύξηση μισθών, ή να βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων και ταυτόχρονα να μειώσουν το κόστος παραγωγής τους. Το πρόβλημα των πολλαπλών και αντικρουόμενων κριτηρίων αποκτά ιδιαίτερη σημασία και κρισιμότητα σε επίπεδο αποφάσεων που αφορούν την πορεία της Εθνικής Οικονομίας. Εδώ, οι έχοντες την ευθύνη της λήψης σχετικών αποφάσεων πρέπει να ικανοποιήσουν δύο 'αλληλοεξουδετερωμένους' στόχους: τη μείωση του δημόσιου χρέους και την αύξηση των μισθών στον δημόσιο τομέα.

Ως ένα βαθμό, το πρόβλημα ύπαρξης πολλών κριτηρίων, τα οποία δρουν ανταγωνιστικά το ένα ως προς το άλλο και συχνά αλληλοεξουδετερώνονται. Με συνέπεια, με τον τρόπο αυτό να προκαλούν σύγχυση, αναποτελεσματικότητα ή και πολλές φορές να οδηγούν σε λανθασμένες αποφάσεις.

Αυτό οφείλεται σε δύο βασικούς παράγοντες:

- Στην πολυπλοκότητα της εσωτερικής οργάνωσης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και την ύπαρξη 'χαοτικής' γραφειοκρατίας
- Στην αναποτελεσματική συγκρότηση και ιεράρχηση του συστήματος λήψης αποφάσεων. Η κατάσταση αυτή μπορεί να επιτείνεται από την έλλειψη σαφώς διατυπωμένων 'σφαιρικών' (κυρίαρχων) στόχων και κατευθύνσεων και συντονισμού των επιμέρους στόχων με τους κυρίαρχους.

Στα πλαίσια αυτά, τα διάφορα τμήματα ή οι διευθύνσεις μιας επιχείρησης ή οργανισμού μπορεί να θέτουν και να επιδιώκουν επιμέρους στόχους οι οποίοι να βρίσκονται σε δυσαρμονία τόσο μεταξύ τους όσο και με τους γενικούς στόχους της επιχείρησης ή του οργανισμού. Κεντρικό πρόβλημα στο σημείο αυτό είναι η κατάλληλη «οργάνωση» και «διοχέτευση» πληροφοριών που αφορούν τους γενικούς στόχους και το σύστημα περιορισμών που διέπει την επιχείρηση ιεραρχικά από την διοίκηση ως τον τελευταίο εργαζόμενο ο οποίος καλείται να πάρει αποφάσεις.

Στο ιδιαίτερο ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα, το οποίο απαιτεί την παραγωγή και προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών που χαρακτηρίζονται από εξαιρετικά σύνθετη δομή η οποία καλείται να ικανοποιήσει ένα μεγάλο αριθμό απαιτήσεων από πλευράς καταναλωτών. Έτσι, για παράδειγμα μία βιομηχανία τροφίμων θα πρέπει μεταξύ άλλων να φροντίζει ώστε το τελικό προϊόν να είναι άψογο ποιοτικά, να ικανοποιεί τις γευστικές και διαιτητικές προτιμήσεις της αγοράς στην οποία θα διαθέτει, να διαθέτει την κατάλληλη συσκευασία ώστε να διεισδύσει στην αγορά και να διατίθεται σε τιμές προσιτές.

Ενώ σε περιπτώσεις μειωμένου ανταγωνισμού ορισμένοι από τους παραπάνω στόχους θα μπορούσαν να πάρουν την μορφή περιορισμών, όπως για παράδειγμα, η ποιότητα ορισμένων χαρακτηριστικών του προϊόντος να μην πέφτει κάτω από ορισμένα όρια ή η τιμή του προϊόντος να μην ξεπερνάει ένα ανώτερο όριο. Σε περιπτώσεις όμως έντονου ανταγωνισμού δεν υφίσταται η πολυτέλεια των περιορισμών αυτών και η παραμικρή υστέρηση σε κάποιο από τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του προϊόντος θα το έκανε μη ανταγωνιστικό. Κατά συνέπεια οι επιμέρους στόχοι πρέπει να επιτυγχάνονται στο μέγιστο δυνατό (οριακό) βαθμό.

Μπορεί, δηλαδή, να απαιτείται από την επιχείρηση η βελτιστοποίηση της ποιότητας και ταυτόχρονα η ελαχιστοποίηση της τιμής πώλησης.

Στην περίπτωση αυτή, το πρόβλημα μπορεί να αντιμετωπισθεί, κατά τρόπο σχετικά ικανοποιητικό, με την εφαρμογή ειδικών 'πολυκριτηριακών' μεθόδων της Επιχειρησιακής Έρευνας. Οι μέθοδοι αυτές επιτρέπουν τον υπολογισμό «οριακών αποκλίσεων» από αυστηρά οριοθετημένους στόχους, στα πλαίσια των οποίων δίνεται η δυνατότητα να γίνουν κατάλληλες «αναπροσαρμογές» (ή αλλιώς στην αγγλική ορολογία το trade-off) των τιμών των διαφόρων μεταβλητών απόφασης, οι οποίες αυτόματα ή σε συνεργασία με τον λαμβάνοντα τις αποφάσεις καταλήγουν σε μία λύση που ικανοποιεί τον μέγιστο δυνατό βαθμό ένα σύνολο από κριτήρια (στόχους).

## Η ανάπτυξη της τεχνολογίας, βοήθημα στο τρόπο λήψης αποφάσεων

Την τελευταία 15ετία έχουν ιδιαίτερη ανάπτυξη οι λεγόμενες «μέθοδοι αλληλεπίδρασης» (interaction methods), οι οποίες παράγουν ένα μικρό σχετικά αριθμό «αποτελεσματικών» λύσεων (δηλαδή των λύσεων που ικανοποιούν σε αποδεκτό βαθμό όλα τα κριτήρια), με την βοήθεια βέβαια και της τεχνολογίας καθώς τις θέτουν μέσω ενός τερματικού Η/Υ στη διάθεση του λήπτη αποφάσεων, ο οποίος πραγματοποιεί μία σειρά από «προσωπικές» επιλογές και σταθμίσεις τις οποίες εισάγει στον Η/Υ. Με βάση αυτές, το σχετικό πρόγραμμα αναδιαμορφώνει τον χώρο των «αποτελεσματικών» λύσεων και επανέρχεται στον λήπτη αποφάσεων τόσες φορές μέχρις ότου πραγματοποιηθεί η κατάλληλη σύγκλιση σε μία η περισσότερες βέλτιστες «αποτελεσματικές» λύσεις.

Συμπερασματικά, η κύρια αξία των τεχνικών λήψης πολυκριτηριακών αποφάσεων είναι ότι υποβοηθούν τον λήπτη αποφάσεων να διερευνά αποτελεσματικά (γρήγορα και με ακρίβεια) τον χώρο όλων των «αποτελεσματικών» λύσεων του προβλήματος.

Την τελευταία 30ετία η διεθνής βιβλιογραφία έχει φιλοξενήσει ένα μεγάλο αριθμό δημοσιεύσεων, που καλύπτουν τόσο το θεωρητικό όσο και το μεθοδολογικό πλαίσιο ενός πολύ μεγάλου φάσματος πολυκριτηριακών προβλημάτων. Οι προτεινόμενες στη διεθνή βιβλιογραφία μέθοδοι επίλυσης πολυκριτηριακών προβλημάτων μπορεί να καταταχθούν σε τρεις μεγάλες κατηγορίες:

- I. Σταθμικές μέθοδοι ( ή αλλιώς weighting methods )

- II. Μέθοδοι ακολουθιακής εξάλειψης ή ακολουθιακής εξάλειψης ( sequential elimination methods )
- III. Μέθοδοι αλληλεπίδρασης ( interaction methods )

Οι οποίες παρατίθενται παρακάτω, με τα χαρακτηριστικά:

## Σταθμικές μέθοδοι

Οι σταθμικές μέθοδοι είναι μέχρι σήμερα, οι ευρύτερα χρησιμοποιούμενες. Για την εφαρμογή των μεθόδων αυτών απαιτούνται τα ακόλουθα:

- I. Οι μεταβλητές απόφασης, τα κριτήρια καθώς και οι λοιπές παράμετροι των προβλημάτων να είναι συμβατές μεταξύ τους, να έχουν δηλαδή τη δυνατότητα ένταξης στο σύστημα περιορισμών μετά από κατάλληλο μετασχηματισμό σε ομοειδή μεγέθη, σε μεγέθη δηλαδή που μετρούνται με τις ίδιες μονάδες.
- II. Ο λήπτης αποφάσεων να έχει τη δυνατότητα αυστηρής αξιολόγησης των επιμέρους κριτηρίων με την επισύναψη ενός συντελεστού βαρύτητας (μη αρνητικού αριθμού) σε κάθε κριτήριο. Στην πολυκριτηριακή ανάλυση διακρίνουμε τους εξής τύπους στόχων:
  - i) «Απόλυτους» στόχους, στους οποίους επιδιώκεται η βελτιστοποίηση (ελαχιστοποίηση ή μεγιστοποίηση) ενός μεγέθους. Για παράδειγμα η μεγιστοποίηση των κερδών ή η ελαχιστοποίηση του κόστους
  - ii) «Συμβιβαστικούς» στόχους, όπου επιδιώκεται η επίτευξη μιας ικανοποιητικής τιμής για ένα ή περισσότερα κριτήρια. Για παράδειγμα η επίτευξη λογικών αυξήσεων των κερδών μιας επιχείρησης και ταυτόχρονα η παροχή λογικών αυξήσεων στους μισθούς των εργαζομένων αυτής. Η πιο διαδεδομένη σταθμική μέθοδος είναι ο 'Προγραμματισμός Στόχων' ( ή αλλιώς στην αγγλική ορολογία Goal Programming).

## Ακολουθιακές μέθοδοι απαλοιφής

Στις σταθμικές μεθόδους επιχειρείται κατά βάση ένας 'συμψηφισμός αποκλίσεων' μεταξύ των διαφόρων στόχων του προβλήματος, έτσι ώστε να



ελαχιστοποιηθεί η συνολική σταθμισμένη απόκλιση στα πλαίσια των δοσμένων περιορισμών. Στις ακολουθιακές μεθόδους, αφού αξιολογούνται οι στόχοι ως προς την προτεραιότητά τους, επιλέγεται σε πρώτη φάση ο στόχος με τη μεγαλύτερη προτεραιότητα και ελαχιστοποιείται το άθροισμα της «άνω» και «κάτω» απόκλισης από τον στόχο αυτόν με βάση τους υπάρχοντες περιορισμούς. Η ελαχιστοποίηση παίρνει τη μορφή εντοπισμού όλων των στοιχείων του συνόλου των βέλτιστων λύσεων της πρώτης φάσης. Στη συνέχεια, επιλέγουμε τον επόμενο σε προτεραιότητα στόχο (αντικειμενική συνάρτηση) και επαναλαμβάνουμε την παραπάνω διαδικασία, αλλά αυτή τη φορά περιορίζοντας τον εφικτό στόχο.

Η δεύτερη φάση βελτιστοποίησης οδηγεί σε ένα συρρικνωμένο σύνολο βέλτιστων λύσεων. Επαναλαμβάνουμε την ως άνω διαδικασία έως ότου επιλεγούν όλοι οι στόχοι. Η πλέον διαδεδομένη μέθοδος της κατηγορίας αυτής είναι ο «Απαλοιφών Προγραμματισμός Στόχων», ο οποίος βασίζεται σε μία κατάλληλη προσαρμογή (όπως και στην περίπτωση του Προγραμματισμού Στόχων) της μεθόδου Simplex στα δεδομένα των σχετικών προβλημάτων.

## **Μέθοδοι αλληλεπίδρασης**

Οι μέθοδοι αυτές βασίζονται στη θεωρία των αποτελεσματικών λύσεων (efficient solutions) οι οποίες είναι διαθέσιμες στον λήπτη αποφάσεων.

## **Ορθολογική λήψη αποφάσεων- Οριοθετημένη (περιορισμένη) λογικότητα (Bounded rationality)**

Λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων είναι η επιλογή που κάνουμε, σύμφωνα με ορισμένα κριτήρια, μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών λύσεων. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι σήμερα, η συμπεριφορά του διοικητικού φορέα που παίρνει αποφάσεις έχει αλλάξει. Συγκεκριμένα κερδίζει συνεχώς έδαφος η άποψη σύμφωνα με την οποία οι αποφάσεις που βασίζονται μόνο στη διαίσθηση και στην εμπειρία του παρελθόντος θεωρούνται όλο και λιγότερο αποτελεσματικές, γιατί οι συνθήκες αλλάζουν με πολύ γρήγορο ρυθμό και επιπλέον η χτεσινή πείρα δεν εγγυάται την επίλυση των αυριανών προβλημάτων. Αντίθετα, η λήψη αποφάσεων βασίζεται όλο και περισσότερο στη λογική, την ορθή κρίση και την επιστημονική μέθοδο.

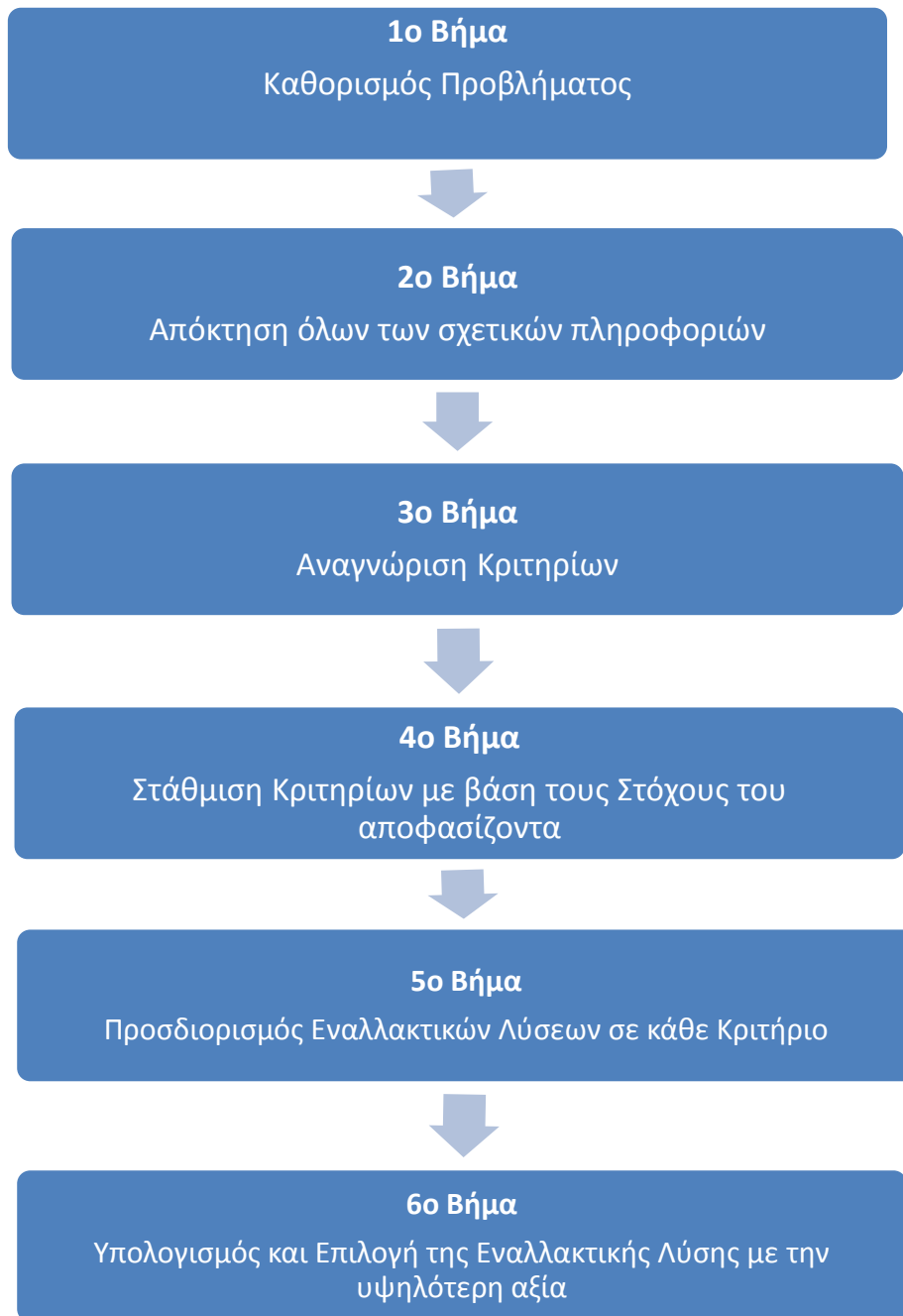
Από τον ορισμό που δώσαμε παραπάνω είναι δυνατόν να σχηματίσει κανείς τη γνώμη ότι το άτομο που «αποφασίζει» δεν αντιμετωπίζει ιδιαίτερες δυσκολίες, διότι:

1. Έχει ένα αριθμό δεδομένων εναλλακτικών λύσεων.
2. Κάθε εναλλακτική λύση έχει σαν συνέπεια συγκεκριμένα αποτελέσματα που θα λάβει υπόψη για την επιλογή της.
3. Έχει μία κλίμακα προτιμήσεων σύμφωνα με την χρησιμότητα που αναμένει, έτσι μπορεί να ιεραρχήσει τα διάφορα αποτελέσματα και να επιλέξει την λύση που του δίνει τη μεγαλύτερη χρησιμότητα.

Επίσης σε μια προσπάθεια να περιγράψουμε πως εξελίσσονται τα πράγματα στην πραγματικότητα, μπορούμε να κάνουμε τις εξής παρατηρήσεις:

1. Οι εναλλακτικές λύσεις δεν είναι δεδομένες, αλλά πρέπει να βρεθούν και να απομονωθούν, συνεπώς χρειάζεται να γίνει σχετική έρευνα.
2. Ο σαφής προσδιορισμός των αποτελεσμάτων κάθε εναλλακτικής λύσης, συναντά επίσης σημαντικές δυσκολίες.
3. Οι αποφάσεις παίρνονται κάτω από συνθήκες βεβαιότητας, κινδύνου και αβεβαιότητας, το υπόδειγμα δε του «λογικού ανθρώπου», όπως δόθηκε παραπάνω, είναι ευσταθές μόνο κάτω από συνθήκες βεβαιότητας. Στις υπόλοιπες περιπτώσεις, όπως υποστηρίζει ο H. Simon, η φαντασία είναι εκείνη που θα δώσει την αξία των αναμενόμενων αποτελεσμάτων. Μια τέτοια όμως εκτίμηση είναι ελλιπέστατη, διότι η φαντασία κινείται σε μια περιοχή που η συγκινησιακή ευαισθησία του ατόμου που αποφασίζει είναι μεγάλη και οι δυνάμεις που επικρατούν δεν είναι πάντοτε «λογικές». Ο ίδιος δε υποστηρίζει ότι η λογικότητα (ορθολογισμός) απαιτεί επιλογή μεταξύ όλων των δυνατών εναλλακτικών λύσεων, στην πραγματικότητα όμως εξευρίσκονται πολύ λίγες από αυτές τις λύσεις.
4. Τέλος, συχνά ο εντοπισμός και η κατανόηση του προβλήματος αποτελεί το πιο αποφασιστικό έργο του διοικητικού φορέα.

## ***Βασικά Βήματα Ορθολογικής Λήψης Αποφάσεων***



## Φάσεις Διαδικασίας Λήψης Αποφάσεων

<p><b>(1) Φάση Ευφυΐας</b></p> <p>Διεξαγωγή συναντήσεων, έλεγχος περιβάλλοντος, αναζήτηση πληροφοριών σε εσωτερικές και εξωτερικές βάσεις δεδομένων, brainstorming, ανάλυση SWOT, επίσημη διατύπωση προβλήματος</p>	<p><b>(2) Φάση Σχεδιασμού</b></p> <p>Εντοπισμός εναλλακτικών μέσω brainstorming, έρευνας, βιβλιογραφικής ανασκόπησης, benchmarking, έκδοσης RFP</p>	<p><b>(3) Φάση Επιλογής</b></p> <p>Χρήση «εργαλείου» για τη διαδικασία επιλογής μεταξύ των εναλλακτικών, εντοπισμός εναλλακτικών τρόπων υλοποίησης και επιλογή καταλληλότερου, προγραμματισμός υλοποίησης, αξιολόγηση λύση με βάση την επίτευξη των στόχων που είχαν τεθεί</p>
---	---	--

### Η διαδικασία της λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων, προγραμματισμένες και απρογραμματίστες αποφάσεις

Η μελέτη πολλών αποφάσεων που πάρθηκαν κάτω από διαφορετικές συνθήκες, καθώς και σε διάφορα επίπεδα (δηλαδή αποφάσεις ατόμων, ομάδων ατόμων ή ακόμη και αποφάσεις οργανισμών), απέδειξε ότι κατά τη λήψη αποφάσεων ακολουθούνται μερικά βασικά βήματα λογικής, μια διαδικασία. Η διαδικασία αυτή αποτελεί ένα σύστημα εισροής, δημιουργίας χρησιμοποίησης και εκροής πληροφοριών και αναλύεται στις παραπάνω κυρίως διαδοχικές φάσεις.

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορεί να εφαρμοσθεί σε όλα τα προβλήματα που δημιουργούνται μέσα σε μια επιχείρηση, δηλαδή στα τελείως απλά, συνηθισμένα και καθημερινά προβλήματα, μέχρι τα πιο περίπλοκα και σύνθετα. Η εφαρμογή όμως και των τεσσάρων φάσεων της διαδικασίας λήψης αποφάσεων εξαρτάται από τη φύση του προβλήματος που αντιμετωπίζεται κάθε φορά.

Τα προβλήματα επομένως και τις αποφάσεις μπορούμε να τις διακρίνουμε κατά διαφόρους τρόπους. Έτσι ο H.A Simon διακρίνει τις αποφάσεις σε *προγραμματισμένες* (programmed decisions) και *απρογραμματίστες* (non-programmed

decisions) και αναφέρει ότι, *προγραμματισμένες* είναι οι αποφάσεις που αφορούν προβλήματα που επαναλαμβάνονται συχνά, είναι συνηθισμένα και έχουν μια συγκεκριμένη δομή για την αντιμετώπιση τους δεν αναπτύσσεται και ακολουθείται ένας ορισμένος και γνωστός τρόπος.

Εξάλλου *απρογραμματίστες* είναι οι αποφάσεις που αφορούν προβλήματα καινούργια, αδόμητα και ιδιαίτερα σημαντικά. Στην περίπτωση αυτή δεν έχει αναπτυχθεί ένας ορισμένος τρόπος ή πορεία για την αντιμετώπιση των σχετικών προβλημάτων.

## Μηχανισμός Λήψης Απόφασης

Η λήψη αποφάσεων ακολουθεί βασικές λογικές φράσεις. Αποτελεί ένα σύστημα κλειστού βρόχου εισροής, παραγωγής, αξιολόγησης και εκροής πληροφοριών.

## Βηματισμός Μηχανισμού Λήψης Απόφασης

### ❶ Καθορισμός Προβλήματος

Η έναρξη της διαδικασίας λήψης απόφασης γίνεται με την εμφάνιση κάποιου προβλήματος. Ο καθορισμός του προβλήματος απαιτεί τη διατύπωση των πραγματικών ερωτημάτων τα οποία ζητούν απάντηση.

Η ύπαρξη του προβλήματος συνδέεται άμεσα με:

- Τη βελτίωση της τρέχουσας πραγματικότητας
- Την ύπαρξη νέου στόχου
- Την αποφυγή ζημιάς

### ❷ Εναλλακτικές Λύσεις

Ο καθορισμός των ερωτημάτων τα οποία ζητούν απάντηση ακολουθείται από την παράθεση των διαφόρων απαντήσεων οι οποίες μπορεί να ικανοποιούν αυτά τα

ερωτήματα. Οι απαντήσεις αυτές αποτελούν και τις εναλλακτικές λύσεις του προβλήματος.

Σ' αυτήν τη φάση παρατίθενται όλες οι πιθανές λύσεις του προβλήματος, καταγράφοντας τις προϋποθέσεις εφαρμογής τους (π.χ. κόστος – ωφέλεια), ανεξάρτητα από τη δυνατότητα υλοποίησής τους.

*Η αναζήτηση των εναλλακτικών λύσεων στρέφεται στις ακόλουθες κατευθύνσεις:*

- 1) Να μην υπάρξει καμία αντιμετώπιση του προβλήματος: Αποτελεί τη λύση η οποία προτάσσεται σε κάθε πρόβλημα. Ορισμένες φορές αποτελεί την καλύτερη, οικονομοτεχνικά λύση, όταν η προτεινόμενη λύση κοστίζει περισσότερο από το αναμενόμενο κέρδος από την εφαρμογή της.
- 2) Αναδρομή στο παρελθόν: Εξετάζεται η περίπτωση το εξεταζόμενο πρόβλημα να έχει παρουσιασθεί και να έχει αντιμετωπιστεί επιτυχώς κατά το παρελθόν. Είναι επίσης δυνατό να έχει εμφανιστεί κατά το παρελθόν ανάλογο πρόβλημα, το οποίο αν και δεν ήταν όμοιο με το τρέχον, να έχει ωστόσο κοινά σημεία με αυτό. Σε μια τέτοια περίπτωση η πείρα του παρελθόντος μπορεί να αποτελέσει έναυσμα για την εξεύρεση λύσεων στην τρέχουσα περίπτωση.
- 3) Έλεγχος των παραγόντων της λύσης: Στην περίπτωση κατά την οποία το πρόβλημα είναι καινοφανές για το λαμβάνοντα την απόφαση, οι λύσεις θα πρέπει να δημιουργηθούν από το μηδέν. Σ' αυτήν την περίπτωση ο λαμβάνων την απόφαση είναι υποχρεωμένος να εξετάσει τους παράγοντες οι οποίοι υπεισέρχονται στην επίλυση του προβλήματος και να δημιουργήσει ομάδες εναλλακτικών λύσεων με κριτήριο τον έλεγχο αυτών των παραγόντων. Έτσι μπορεί να εμφανισθούν λύσεις των οποίων οι παράγοντες:
  - Εξαρτώνται απόλυτα από τον λαμβάνοντα απόφαση (π.χ. στην περίπτωση ύπαρξης προβλήματος στο λογιστήριο μιας επιχείρησης, ο υπεύθυνος του λογιστηρίου μπορεί να βρει λύσεις οι οποίες εξαρτώνται αποκλειστικά από παράγοντες οι οποίοι αφορούν μόνο το λογιστήριο, όπως μεταβολή της εργασιακής ροής, αναδιάταξη των εργασιών κ.λπ.)

- Δεν εξαρτώνται διόλου από την απόφαση (π.χ. οι λύσεις του προβλήματος του λογιστηρίου απαιτεί την μεταβολή της εργασιακής ροής άλλων τμημάτων της επιχείρησης).
  - Άλλοι εξαρτώνται από τον λαμβάνοντα την απόφαση και άλλοι όχι (π.χ. οι λύσεις του προβλήματος του λογιστηρίου απαιτεί την μεταβολή της εργασιακής ροής και του λογιστηρίου και άλλων τμημάτων της επιχείρησης).
- 4) Έλεγχος του χρόνου: Ο χρόνος επηρεάζει την λήψη απόφασης με δύο τρόπους:
- Σε σχέση με την προσωρινότητα της λύσης. Άλλες λύσεις θεωρούνται μακρόβιες άρα επιζητούν πληρέστερη και σφαιρική μελέτησε σχέση με ολόκληρη την επιχείρηση (προγραμματισμός), και άλλες προσωρινού ή μεταβατικού χαρακτήρα με αποτέλεσμα να απαιτούν μια λιγότερο εμπειριστατωμένη μελέτη.
  - Σε σχέση με το χρόνο εφαρμογής της λύσης. Η πίεση χρόνου περιορίζει αισθητά την ολοκληρωμένη αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων.

### 3 Αξιολόγηση Λύσεων

Με την ολοκλήρωση της προηγούμενης φάσης, ο λαμβάνων την απόφαση κατέχει μια ομάδα εναλλακτικών λύσεων οι οποίες θα πρέπει ν' αξιολογηθούν και να ιεραρχηθούν με τη βοήθεια κάποιου κριτηρίου.

*Τα βήματα της αξιολόγησης είναι τα ακόλουθα:*

- 1) Διαβάθμιση των χαρακτηριστικών: Για κάθε λύση καθορίζονται τα πλεονεκτήματα (π.χ. ωφέλεια, ευκολία εφαρμογής) και τα μειονεκτήματα (π.χ. κόστος, δυσκολία εφαρμογής), σε σχέση με την τρέχουσα κατάσταση της επιχείρησης.

- 2) Αποτίμηση των χαρακτηριστικών: Για κάθε λύση καθορίζονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα (π.χ. κόστος, δυσκολία εφαρμογής), σε σχέση με τη τρέχουσα κατάσταση της επιχείρησης.
- 3) Πρόβλεψη των συνθηκών εφαρμογής: Η αποτελεσματικότητα εφαρμογής κάθε λύσης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις κρατούσες συνθήκες κατά την στιγμή αυτής της εφαρμογής (π.χ. η αγορά, εγκατάσταση και λειτουργία ενός Η/Υ στην επιχείρηση εξαρτάται από τις τιμές τις αγοράς κατά τη στιγμή της αγοράς του Η/Υ από τη διαθεσιμότητα κατάλληλου προσωπικού, από την υπάρχουσα υποδομή στην επιχείρηση).

Η πρόβλεψη όλων αυτών των πιθανών παραγόντων, καθώς και ο βαθμός αξιοπιστίας της πιθανότητας εμφάνισης τους, δημιουργεί για κάθε λύση νέα κλίμακα αξιολόγησης.

#### ④ Επιλογή Λύσης

Από τις διάφορες αξιολογημένες λύσεις μια μόνο θα επιλεγεί με κάποια τεχνική αξιολόγησης – επιλογής. Μία λύση θεωρείται ότι είναι η καλύτερη όταν:

- Το κόστος της μπορεί να καλυφθεί από την επιχείρηση.
- Βρίσκεται στην κατεύθυνση του προγραμματισμού της επιχείρησης.
- Γίνεται αποδεκτή από τα άτομα, τα οποία θα την υλοποιήσουν.
- Ανταποκρίνεται στις χρονικές δεσμεύσεις.
- Παρουσιάζει το μικρότερο κίνδυνο αποτυχίας.
- Παρουσιάζει ευκολία προσαρμογής και αναπροσαρμογής στις κρατούσες συνθήκες της επιχείρησης.

#### Ο Ρόλος της Υποκειμενικότητας

Ο τρόπος με τον οποίο ο λαμβάνων τις αποφάσεις προσεγγίζει την αντιμετώπιση κάθε προβλήματος χαρακτηρίζεται από την υποκειμενικότητα του



ατόμου, δηλαδή πως ο ίδιος αντιλαμβάνεται την «αντικειμενική πραγματικότητα». Σε γενικές γραμμές ακολουθούνται οι ακόλουθες προσεγγίσεις.

➤ Με κριτήριο την Ορθολογικότητα (Rationality)

Ο λαμβάνων την απόφαση θεωρεί ότι υπάρχουν δεδομένες οι καταστάσεις της φύσης και σε κάθε δυνατό συνδυασμό τους αντιστοιχείται ένα αναμενόμενο αποτέλεσμα. Επιλέγεται εκείνη η λύση η οποία θεωρείται ως η πλέον συμφέρουσα. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να χρησιμοποιηθεί εφόσον υπάρχει περιορισμένος αριθμός καταστάσεων της φύσης οι οποίες είναι σχετικά προσεγγίσιμες. Στην περίπτωση όμως κατά την οποία οι καταστάσεις της φύσης είναι πολλές ή απρόβλεπτες αυτή η προσέγγιση είναι πρακτικά ανεφάρμοστη. Για παράδειγμα, ποια είναι τα συναισθήματα κάποιου πελάτη σε μια διαδικασία πώλησης; Μπορεί ο πωλητής με βεβαιότητα να καθορίσει την τακτική του απέναντι σε κάθε πελάτη;

➤ Με κριτήριο την Περιορισμένη Ορθολογικότητα και την Ικανοποίηση (Bounded Rationality and Satisfying)

Σύμφωνα μ' αυτήν την προσέγγιση ο λαμβάνων την απόφαση κινείται με κριτήριο τις γνώσεις του, την εμπειρία του και την ικανοποίηση την οποία αισθάνεται από κάποια αποτελέσματα συνδυασμών των καταστάσεων της φύσης. Η τελική επιλογή του δεν καθορίζεται ανάμεσα από όλες τις δυνατές καταστάσεις της φύσης αλλά ανάμεσα σε εκείνες τις οποίες κατανοεί καλύτερα, αισθάνεται ότι τις ελέγχει και τον οδηγούν προς το αποτέλεσμα το οποίο τον ικανοποιεί περισσότερο.

➤ Αυξητική Λήψης Απόφασης (Incremental Decision Making)

Σ' αυτήν την περίπτωση ο λαμβάνων την απόφαση προσανατολίζεται στην επιλογή λύσης η οποία αυξάνει την ωφέλεια προηγούμενης απόφασης. Ουσιαστικά η επιλογή λύσεων σχετίζεται άμεσα με προηγούμενες δοκιμασμένες λύσεις, των οποίων βελτιώνουν το αποτέλεσμα.

Σε κάθε περίπτωση όμως δεν θα πρέπει να παραγνωρίζεται το γεγονός ότι ο λαμβάνων την απόφαση αποτελεί ψυχολογικό όν του οποίου οι αποφάσεις

εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την προσωπικότητά του (π.χ. την αίσθηση του κινδύνου, την ιεράρχηση των απαιτήσεων του κ.λπ.). Για παράδειγμα, ένα μεθοδικό και συντηρητικό άτομο προτιμά ορθολογικές λύσεις, βασισμένες σε προηγούμενες δοκιμασμένες και τεκμηριωμένες, ενώ ένα τολμηρό και ερευνητικό άτομο μπορεί να επιλέξει καινοτόμες λύσεις με αρκετό «ρίσκο».

## Μοντέλα Αποφάσεων

Η χρήση των μοντέλων αποφάσεων παρουσιάζει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα:

- Μπορεί να χρησιμοποιούνται γενικευμένα από πλήθος διοικητικών στελεχών
- Επιταχύνουν τη λήψη απόφασης
- Περιορίζουν σημαντικά την υποκειμενικότητα του λαμβάνοντος την απόφαση
- Λαμβάνονται παρόμοιες αποφάσεις κάτω από παρόμοιες συνθήκες.

## Μέθοδοι και τεχνικές Λήψης αποφάσεων

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι και τεχνικές που χρησιμοποιούνται από τα στελέχη των επιχειρήσεων, προκειμένου να επιλέξουν την καλύτερη από τις εναλλακτικές λύσεις για την επίλυση ενός προβλήματος. Η επιλογή της καλύτερης λύσης αποτελεί το τρίτο στάδιο της διαδικασίας λήψης των αποφάσεων. Είναι το πιο βασικό στάδιο γιατί από εκείνη τη στιγμή ξεκινά ο προγραμματισμός των διαφόρων ενεργειών για την υλοποίηση της απόφασης που έχει παρθεί.

Οι μέθοδοι αυτοί είναι:

- Ο γραμμικός προγραμματισμός
- Η επιχειρησιακή έρευνα
- Η μέθοδος των χρονοσειρών
- Η θεωρία των ουρών αναμονής
- Η θεωρία των πιθανοτήτων

- Η θεωρία των παιγνίων
- Η τεχνική των Δελφών
- Το δέντρο αποφάσεων
- Η μέθοδος του νεκρού σημείου
- Η προσομοίωση
- Το διάγραμμα Gantt
- Το διάγραμμα Pert και
- Η ανάλυση S.W.O.T.

### 1) Ο γραμμικός προγραμματισμός

Ο γραμμικός προγραμματισμός είναι ένα από τα σημαντικότερα μοντέλα λήψης αποφάσεων στο χώρο της Διοικητικής Επιστήμης και ίσως από τις σπουδαιότερες επιστημονικές ανακαλύψεις. Το αντικείμενό του είναι η κατανομή περιορισμένων πόρων ανάμεσα σε διάφορες «ανταγωνιστικές» δραστηριότητες κατά τον άριστο δυνατό τρόπο.

### 2) Η θεωρία των πιθανοτήτων

Η πιθανότητα είναι ένας βαθμός βεβαιότητας που βασίζεται σε διάφορα δεδομένα, στα οποία αντιτίθενται αλλά και πρέπει, τόσο τα πρώτα όσο και τα δεύτερα να λαμβάνονται υπόψη για τον καθορισμό του βαθμού της πιθανότητας. Η θεωρία των πιθανοτήτων στηρίζεται στην αρχή, σύμφωνα με την οποία, αν σε ένα πλήθος πιθανοτήτων  $n$  είναι  $k$  οι επιθυμητές απ' αυτές ο λόγος  $k/n$  δίνει την πιθανότητα των επιθυμητών περιπτώσεων. Επομένως, για κάθε περίπτωση πρέπει να προσδιορίζεται το σύνολο των πιθανοτήτων που μπορεί να προκύψουν. Με τον λογισμό των πιθανοτήτων βρίσκονται οι διάφορες εναλλακτικές λύσεις σ' ένα πρόβλημα και επιλέγεται η πιο ικανοποιητική.

### 3) Η θεωρία της ουράς ή της αναμονής

Με αυτή τη θεωρία επιλύονται προβλήματα αναμονής, όπως πελατών που περιμένουν να εξυπηρετηθούν, εγγράφων που αναμένουν την ταξινόμησή τους, υλών που πρέπει να αποθηκευθούν κ.λπ. Το πρόβλημα έγκειται στον υπολογισμό της

πιθανότητας με την οποία παίρνει ορισμένο μήκος(χρόνο) η αναμονή, σύμφωνα με τα υπάρχοντα δεδομένα

#### 4) Προσομοίωση

Στην προσομοίωση καταρτίζεται ένα μαθηματικό μοντέλο με στοιχεία που μοιάζουν με την επιχειρησιακή πραγματικότητα και με βάση αυτό ερευνώνται διάφορες εναλλακτικές λύσεις, που αντιστοιχούν σε επιχειρησιακές αποφάσεις κι ανάμεσα σ' αυτές επιλέγεται εκείνη που θεωρείται ως η πιο ικανοποιητική.

#### 5) Η τεχνική των Δελφών

Η τεχνική αυτή είναι μια μέθοδος ομαδικής λήψης αποφάσεων. Τα μέλη, όμως, της ομάδας δεν συναντούνται πρόσωπο με πρόσωπο όταν πρόκειται να λάβουν αποφάσεις.

Η τεχνική των Δελφών ακολουθεί τα παρακάτω στάδια:

- Προσδιορίζεται το πρόβλημα και ζητείται από τα μέλη της ομάδας να δώσουν τις πιθανές λύσεις μέσα από μια σειρά καλά σχεδιασμένων ερωτηματολογίων.
- Κάθε μέλος συμπληρώνει ανώνυμα το πρώτο ερωτηματολόγιο που έχει σταλεί.
- Τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια συλλέγονται σε ένα κεντρικό μέρος, εκεί τα επεξεργάζονται και αναπαράγουν ένα νέο ερωτηματολόγιο με βάση τις απαντήσεις των μελών της ομάδας.
- Το νέο ερωτηματολόγιο αποστέλλεται εκ νέου στα ίδια μέλη για να το συμπληρώσουν.
- Το τρίτο και τέταρτο στάδιο επαναλαμβάνονται τόσες φορές, όσες χρειάζεται για να υπάρξει ομοφωνία στη λύση του προβλήματος.

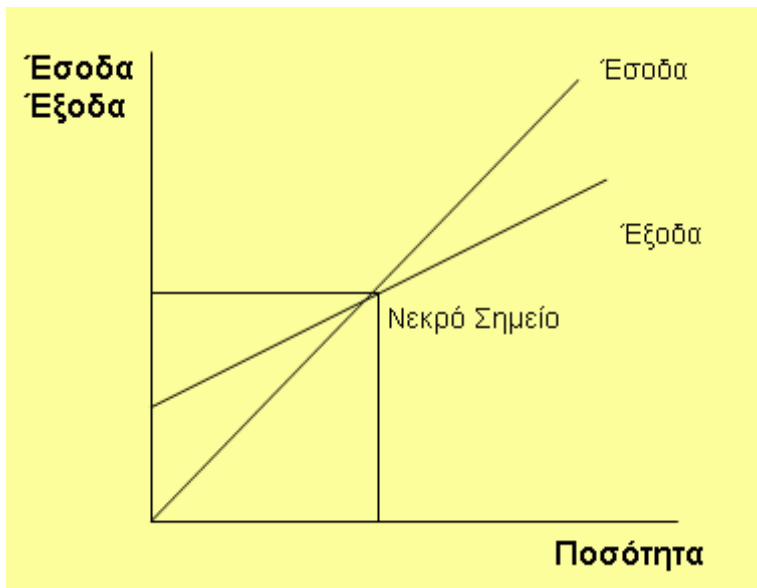
Με την τεχνική των Δελφών κάθε μέλος εργάζεται ανεξάρτητα από τα άλλα και έτσι αποφεύγονται οι αλληλεπιδράσεις, αφού δεν απαιτείται η φυσική παρουσία των μελών της ομάδας που συμμετέχουν σ' αυτή τη διαδικασία.

Ο διευθυντής Μάρκετινγκ της Cosmote Αθηνών, π.χ. στέλνει ένα ερωτηματολόγιο το οποίο ζητεί από τους Υποδιευθυντές Μάρκετινγκ των υποκαταστημάτων Θεσσαλονίκης, Πάτρας και Ηρακλείου, Λάρισας και Ιωαννίνων να του απαντήσουν ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος για την προώθηση στην ελληνική αγορά ενός νέου προϊόντος. Με την τεχνική αυτή αποφεύγονται τα έξοδα και η σπατάλη χρόνου για να συγκεντρωθούν όλοι οι υποδιευθυντές των υποκαταστημάτων της Cosmote στην Αθήνα. Ο διευθυντής μάρκετινγκ της εταιρείας πέτυχε το στόχο του, που είναι η επιλογή του καλύτερου τρόπου για την προώθηση του νέου προϊόντος στην ελληνική αγορά. Βασικό όμως μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι απαιτείται πολύς χρόνος για την συγκέντρωση των τελικών απαντήσεων και χάνει της αξία της σε περίπτωση που πρέπει να ληφθούν γρήγορες αποφάσεις.

#### 6) Η μέθοδος του Νεκρού σημείου

Νεκρό ή ουδέτερο ή αδρανές σημείο κύκλου εργασιών (break even point) είναι το ύψος εκείνο των συναλλαγών (κύκλος εργασιών) με το οποίο η επιχείρηση καλύπτει τόσο το σταθερό όσο και το μεταβλητό κόστος και δεν αποκομίζει κέρδη, αλλά ούτε και ζημιά. Με άλλα λόγια η επιχείρηση από το σημείο αυτό ξεκινάει να επιτυγχάνει κέρδη. Η μέθοδος του νεκρού σημείου μπορεί να χρησιμοποιηθεί στον καθορισμό της τιμής πώλησης με πρόβλεψη κέρδους, και σε διάφορα επίπεδα παραγωγής ή βαθμό απασχόλησης της επιχείρησης.

Οι σύμβουλοι επιχειρήσεων χρησιμοποιούν αυτή τη μέθοδο σε μεγάλη έκταση στις μελέτες σκοπιμότητας (viability studies), προκειμένου να αποδείξουν ότι η προτεινόμενη επένδυση είναι βιώσιμη. Για να μην καταστρατηγείται η μέθοδος του νεκρού σημείου, οι μελετητές θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί στις προβλέψεις τους τόσο για τις παραγόμενες και πωλούμενες ποσότητες όσο και για το ύψος της τιμής πώλησης των προϊόντων.



Σχήμα 1: Γραφική απεικόνιση του Νεκρού σημείου

#### 7) S.W.O.T. – Μια μέθοδος εκτίμησης της ετοιμότητας της επιχείρησης

Για να σχεδιαστεί ένα αποτελεσματικό στρατηγικό πρόγραμμα θα πρέπει τα ανώτερα στελέχη να εναρμονίσουν τους στόχους με τα μέσα που διαθέτει η επιχείρηση. Αυτό θα επιτευχθεί μόνο εάν εντοπισθούν ποια είναι τα δυνατά και ποια είναι τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης. Η διάγνωση και εκτίμηση των δυνατών και αδυνάτων σημείων μιας επιχείρησης, καθώς και των ευκαιριών και απειλών που διαφαίνονται κατά των προγραμματισμό, ονομάζεται SWOT ανάλυση. Η μέθοδος αυτή είναι απλή και μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για προσωρινό προγραμματισμό.

Ανάλογα με το επίπεδο και τον τρόπο εφαρμογής της, η ανάλυση SWOT/ΔΑΕΑ μπορεί να χρησιμοποιηθεί για δύο σκοπούς:

- Για την ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης μιας οργανωτικής μονάδας της επιχείρησης, ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.
- Για τη διάγνωση και αξιολόγηση των δεδομένων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού γενικότερα

ΤΙ ΕΙΝΑΙ;	ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
ΚΑΛΕΣ	ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ
ΚΑΚΕΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ

Σχήμα 2: Μήτρα SWOT/ΔΑΕΑ

## Ο Ρόλος του Οργανωτικού Περιβάλλοντος

Το οργανωτικό περιβάλλον, συχνά καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την επιλογή μεθοδολογίας για τη λήψη αποφάσεων. Έτσι λοιπόν μπορεί να διακρίνονται διαφορετικές προσεγγίσεις όπως:

### ➤ Γραφειοκρατικά Μοντέλα (Bureaucratic Models)

Αυτά τα μοντέλα λαμβάνουν υπόψη τη διαμορφωμένη από το παρελθόν οργανωτική δομή της επιχείρησης. Έχει διαμορφωθεί μια τυποποιημένη οργανωτική δομή στην οποία οι διαδικασίες και οι εργασίες είναι προκαθορισμένες και σε μεγάλο βαθμό τυποποιημένες. Η λειτουργία κάθε ατόμου, στα πλαίσια μιας τέτοιας επιχείρησης είναι προκαθορισμένη (λόγω προδιαγραφών ή λόγω συνήθειας) και τυποποιημένη. Αυτό έχει σαν συνέπεια μια λήψη απόφασης:

- Να κατακερματίζεται σε διάφορα οργανωτικά επίπεδα
- Ν' ακολουθεί προκαθορισμένη διαδρομή σε σχέση με τη διαδικασία λήψης της.

Κατά συνέπεια ο ρόλος της υποκειμενικότητας του λαμβάνοντος την απόφαση περιορίζεται σημαντικά. Η τυποποίηση περιορίζει την υποκειμενικότητα.

### ➤ Πολιτικά Μοντέλα (Political Models)

Σ' αυτήν την περίπτωση λαμβάνεται υπόψη η συγκέντρωση εξουσίας σε διάφορα οργανωτικά επίπεδα της επιχείρησης και οι συγκρούσεις που αυτή συνεπάγεται. Η λήψη απόφασης καθοδηγείται από την επιδιωκόμενη «ισορροπία» μεταξύ των διάφορων κέντρων εξουσίας.

### ➤ Μοντέλα «Απορριμμάτων» (ή αλλιώς «Garbage Can» Models)

Αυτά τα μοντέλα βασίζονται στην άποψη ότι:

- Η επιχείρηση δεν μπορεί να έχει ορθολογική βάση (δεν μπορεί να προβλέπονται όλες οι καταστάσεις της φύσης σε κάθε περίπτωση – «χαοτική» αντιμετώπιση)

- Η λήψη απόφασης είναι ένα «τυχαίο» γεγονός στο οποίο εμπλέκονται τυχαία τα προβλήματα, οι καταστάσεις της φύσης και οι λύσεις. Συνεπώς είναι τυχαίο και το αποτέλεσμα της εφαρμογής μιας επιλεγμένης λύσης.
- Η μεθοδική και συστηματική αναζήτηση λύσεων είναι άσκοπη (για τα «σκουπίδια») διότι οδηγούν τις επιχειρήσεις να εφευρίσκουν προβλήματα και τα διοικητικά στελέχη να δικαιολογούν το μισθό τους.
- Κάθε πρόβλημα αντιμετωπίζεται κατά τη στιγμή της εμφάνισής του με βάση τα δεδομένα εκείνης της στιγμής.

Επιλογικά μπορούμε να πούμε πως η απόφαση αυτή, που απορρίπτει εξολοκλήρου την μεθοδολογική λήψη αποφάσεων, βασίζεται στη διατύπωση ότι παρά την ύπαρξη εξειδικευμένων συστημάτων λήψης αποφάσεων, μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων δεν επιβιώνει στον ανταγωνισμό.

## **Η αναζήτηση και εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων του προβλήματος**

Ο διοικητικός φορέας στην προσπάθειά του να ανακαλύψει εναλλακτικές λύσεις για το πρόβλημά του, στρέφεται αρχικά στην πείρα του, καθώς και στην πείρα των άλλων και προσπαθεί να λύσει το συγκεκριμένο πρόβλημα, βρίσκοντας λύσεις ανάλογες με αυτές που χρησιμοποιήθηκαν στο παρελθόν στην περίπτωση δε που θα βεβαιωθεί για την ομοιότητα, ακολουθεί τον ίδιο τρόπο ενέργειας για την επίλυση του προβλήματος.

Εάν όμως διαπιστώσει ότι δεν είναι δυνατή η επανάληψη μιας λύσης που δόθηκε στο παρελθόν, το επόμενο βήμα του είναι να ερευνήσει αν υπήρξαν στο παρελθόν ένα ή περισσότερα προβλήματα, με ορισμένα ίδια χαρακτηριστικά, που ο τρόπος λύσης τους μετά από αναγκαίες προσαρμογές μπορεί να βοηθήσει στη λύση του συγκεκριμένου προβλήματος. Μόνο όταν αποτυγχάνει και σ' αυτή την προσπάθεια, τότε αποφασίζει να εγκαταλείψει τη δομή των λύσεων του παρελθόντος και κατατάσσει το πρόβλημα στα προβλήματα αποφάσεων της δεύτερης κατηγορίας (δηλαδή τα απρογραμμάτιστα, στρατηγικά, δημιουργικά και καινοτομίας).



Εξάλλου, κατά την έρευνα του για την αναζήτηση λύσεων στην κατάσταση (πρόβλημα) που αντιμετωπίζει, ο διοικητικός φορέας κινείται και στον άξονα του χρόνου. Έτσι, αρχικά εξετάζει λύσεις που μπορούν να εφαρμοστούν γρήγορα και σε συνέχεια, όταν δεν καταλήξει σε λύσεις που τον ικανοποιούν, ερευνά πιο διεξοδικά για νέους τρόπους δράσης.

## Η αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων

Στη φάση αυτή οι φορείς της διοίκησης προβαίνουν στις ακόλουθες ενέργειες:

- I. Αναλύουν τις διάφορες λύσεις που αναπτύχθηκαν και σε συνέχεια διατυπώνουν τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα κάθε λύσης. Κατόπι, κάνουν συνήθως μια διαβάθμιση, τόσο των πλεονεκτημάτων, όσο των μειονεκτημάτων, όσο και των μειονεκτημάτων από την άποψη της σπουδαιότητας τους (αυτή η διαβάθμιση αποτελεί και μια κριτική του διοικητικού φορέα).
- II. Προβλέπουν και καθορίζουν τα αποτελέσματα που δίνει κάθε λύση εκφράζοντας τα κυρίως σε χρηματικές μονάδες ή άλλη μονάδα μέτρησης (συνήθως χρησιμοποιείται σαν αξία μέτρησης «η αναμενόμενη χρηματική αξία» ή «η αναμενόμενη απώλεια» ή διαφορετικά «η αναμενόμενη χρησιμότητα»). Εδώ θα πρέπει να επισημάνουμε ακόμη μια φορά ότι ο καθορισμός αυτός των αποτελεσμάτων είναι συχνά δύσκολος.
- III. Καθορίζουν τις «καταστάσεις της φύσης». Ο διοικητικός φορέας στην προσπάθεια του να καθορίσει τις μελλοντικές συνέπειες κάθε λύσης βρίσκεται συχνά αντιμέτωπος με το γεγονός ότι δεν είναι σε θέση να γνωρίζει το μέλλον, να καθορίζει δηλαδή τις «καταστάσεις της φύσης». Έτσι δεν μπορεί να ελέγξει π.χ. τις αντιδράσεις των καταναλωτών για τα προϊόντα της επιχείρησης, τη ζήτηση των προϊόντων της επιχείρησης τη δράση των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων, την κρατική πολιτική και άλλους παράγοντες που αποτελούν τις «καταστάσεις της φύσης».

Επομένως, «οι καταστάσεις της φύσης» είναι τα στοιχεία του φυσικού και κοινωνικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τα οποία θα συναντήσει το διοικητικό στέλεχος που πρέπει να πάρει την απόφαση. Τα στοιχεία αυτά δεν μπορεί να τα έχει κάτω από τον έλεγχο του, συνεπώς δεν μπορεί να τα μεταβάλλει, αποτελούν δε το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα εκδηλωθούν τα αποτελέσματα των ενεργειών του για την λύση του συγκεκριμένου προβλήματος και είναι δυνατό να ασκήσουν επίδραση πάνω σε αυτά.

- IV. Εκτιμούν την αποτελεσματικότητα κάθε λύσης, δηλαδή κατά πόσο θα πραγματοποιηθούν οι επιδιωκόμενοι αντικειμενικοί στόχοι ή οι απαιτήσεις μιας ικανοποιητικής λύσης, και περιορίζουν τον αριθμό των δυνατών λύσεων, είτε απορρίπτοντας τις λύσεις που διαπιστώνουν ότι είναι λιγότερο αποτελεσματικές (συγκριτικά με άλλες) είτε ομαδοποιώντας τις διάφορες λύσεις σε κατηγορίες.

## Η επιλογή μιας απόφασης από τις εναλλακτικές λύσεις

Παρ' όλο που η φάση αυτή είναι πολύ κρίσιμη εξακολουθεί να είναι τμήμα της όλης διαδικασίας της λήψης αποφάσεων και επομένως η επιτυχημένη επιλογή (λήψη απόφασης) εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις προηγούμενες φάσεις.

Στη φάση αυτή ο διοικητικός φορέας που αποφασίζει επανεξετάζει, συγκρίνει και επιλέγει, σύμφωνα με ορισμένα κριτήρια, την καλύτερη κατά την γνώμη του λύση. Εάν τα αποτελέσματα των διαφόρων λύσεων εκφράζονται σε χρήμα, τότε κατά κανόνα καλύτερη είναι η λύση που δίνει την μέγιστη απόδοση (ή χρησιμότητα ή μικρότερη απώλεια). Το κριτήριο αυτό εφαρμόζεται συνήθως στις αποφάσεις κάτω από συνθήκες βεβαιότητας και συχνά στις αποφάσεις κάτω από συνθήκες κινδύνου.

Γενικά όμως θα πρέπει να παρατηρήσουμε ότι η επιλογή της καλύτερης λύσης δεν είναι συνήθως ούτε εμφανής ούτε εύκολη, διότι ο διοικητικός φορέας που αποφασίζει, συχνά συναντά δυσκολίες, όπως όταν διαπιστώνει ότι:

- Δύο ή περισσότερες λύσεις φαίνονται το ίδιο αποτελεσματικές. Στην περίπτωση αυτή πρέπει να βεβαιωθεί για την ίση σημασία αυτών των λύσεων, οπότε η επιλογή είναι θέμα τελείως αδιάφορο και μπορεί να πραγματοποιηθεί και με το ριζίμο ενός νομίσματος.
- Μια μόνο λύση δεν τον ικανοποιεί, οπότε συχνά αναγκάζεται να επιλέξει συγχρόνως δύο ή και περισσότερες λύσεις.

- Η καλύτερη λύση δεν θα γίνει δεκτή (ή θα γίνει πολύ δύσκολα δεκτή) από τους ανθρώπους που θα την πραγματοποιήσουν, οπότε αναγκάζεται να την απορρίψει και να στραφεί σε άλλη λύση.
- Ο κίνδυνος από την εφαρμογή της καλύτερης λύσης συγκριτικά με τα αποτελέσματα που περιμένει να έχει, είναι κατά τη γνώμη του πολύ μεγάλος. Στην περίπτωση αυτή συχνά καταφεύγει σε πιο συντηρητικές λύσεις.
- Το κόστος της καλύτερης λύσης είναι υψηλό, οπότε μπορεί να καταλήξει σε λιγότερο δαπανηρή λύση.
- Ο χρόνος που χρειάζεται για να πραγματοποιηθεί η καλύτερη λύση είναι μάλλον μακρύς, ενώ το πρόβλημα είναι ανάγκη να αντιμετωπισθεί και να επιλυθεί αμέσως, οπότε είναι πιθανό να καταλήξει σε λύση πολύ λιγότερο ικανοποιητική που μπορεί όμως να εφαρμοσθεί γρήγορα.
- Καμία από τις εναλλακτικές λύσεις δεν ικανοποιεί τους αντικειμενικούς του στόχους, οπότε αναγκάζεται ή να αναπτύξει και άλλες νέες εναλλακτικές λύσεις ή και προσπαθώντας να καθορίσει το πραγματικό πρόβλημα αρχίζει την διαδικασία λήψης αποφάσεων από την αρχή οπότε στην περίπτωση που θα διαπιστώσει ότι το πρόβλημα είναι διαφορετικό είναι πιθανόν να αλλάξουν και οι στόχοι του.

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι η εφαρμογή της διαδικασίας λήψης αποφάσεων συμβάλλει αποφασιστικά στη συστηματική λήψη αποφάσεων και αποσκοπεί στην προέκταση και βελτίωση της κρίσης του διοικητικού φορέα που αποφασίζει και όχι στην αντικατάσταση αυτής. Επομένως, η υποκειμενική κρίση, διαίσθηση και πείρα του διοικητικού φορέα εξακολουθούν να επιδρούν ουσιαστικά στην λήψη αποφάσεων.

## **Η δομή των προβλημάτων αποφάσεων –Μήτρα αποτελεσμάτων**

Σύμφωνα με τις πληροφορίες που έχουμε στην διάθεση μας σχετικά με την διαμόρφωση των καταστάσεων της φύσης διακρίνουμε τις αποφάσεις όπως έχουμε ήδη αναφέρει σε αποφάσεις κάτω από συνθήκες βεβαιότητας, κινδύνου και αβεβαιότητας.

Όλα τα προβλήματα αποφάσεων σύμφωνα με τη θεωρία των αποφάσεων έχουν μια δομή. Ο «αποφασίζων» με βάση τη μεθοδολογία αυτής της θεωρίας, αναγνωρίζει και προσδιορίζει αυτή τη δομή.

Ειδικότερα η δομή ενός γενικού προβλήματος απόφασης περιέχει όλα η μερικά από τα παρακάτω στοιχεία:

α) *Τον αντικειμενικό στόχο* (ή περισσότερους από ένα στόχους). Η απόφαση που θα πάρει το διοικητικό στέλεχος θα αποσκοπεί στην υλοποίηση αυτού του στόχου.

β) *Τις στρατηγικές* (strategies) ή *ενέργειες* (acts), που είναι οι διάφορες λύσεις για την πραγματοποίηση του αντικειμενικού στόχου που επιδιώκεται.

γ) *Τα αποτελέσματα* (outcomes) ή η απόδοση των ενεργειών (ή στρατηγικών) που εκφράζονται όπως έχουμε επίσης πει προηγουμένως σε χρηματικές μονάδες ή άλλη μονάδα μέτρησης.

Όταν όμως πρόκειται για πρόβλημα αποφάσεων κάτω από συνθήκες κινδύνου και αβεβαιότητας τότε εκτός από τα παραπάνω έχουμε επιπλέον:

δ) *Τις καταστάσεις της φύσης*, (δυνατές εκβάσεις) καθώς και τις πιθανότητες εμφάνισής τους, (όταν οι αποφάσεις γίνονται κάτω από συνθήκες κινδύνου) και

ε) *Το κριτήριο επιλογής*. Σε κάθε πρόβλημα πρέπει να έχουμε ένα κριτήριο λήψης αποφάσεων σύμφωνα με το οποίο θα επιλέξουμε την καλύτερη λύση.

## **Αποφάσεις κάτω από συνθήκες κινδύνου**

Με τον όρο «κίνδυνος» εννοούμε ότι ο διοικητικός φορέας που αποφασίζει γνωρίζει εκ των προτέρων τις πιθανότητες εμφάνισης των διαφόρων καταστάσεων της φύσης και μπορεί να προσδιορίσει τα αποτελέσματα κάθε εναλλακτικής λύσης.

## **Αποφάσεις κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας**

Όταν σε ένα πρόβλημα είναι δυνατόν να εμφανιστούν διάφορες καταστάσεις της φύσης για την εξέλιξη των οποίων ο διοικητικός φορέας που αποφασίζει δεν έχει καθόλου πληροφορίες ή έχει ασήμαντο αριθμό πληροφοριών που δεν μπορούν να αποτελέσουν βάση για τον υπολογισμό των πιθανοτήτων εμφάνισης των καταστάσεων αυτών της φύσης τότε λέμε ότι η απόφαση γίνεται κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας.

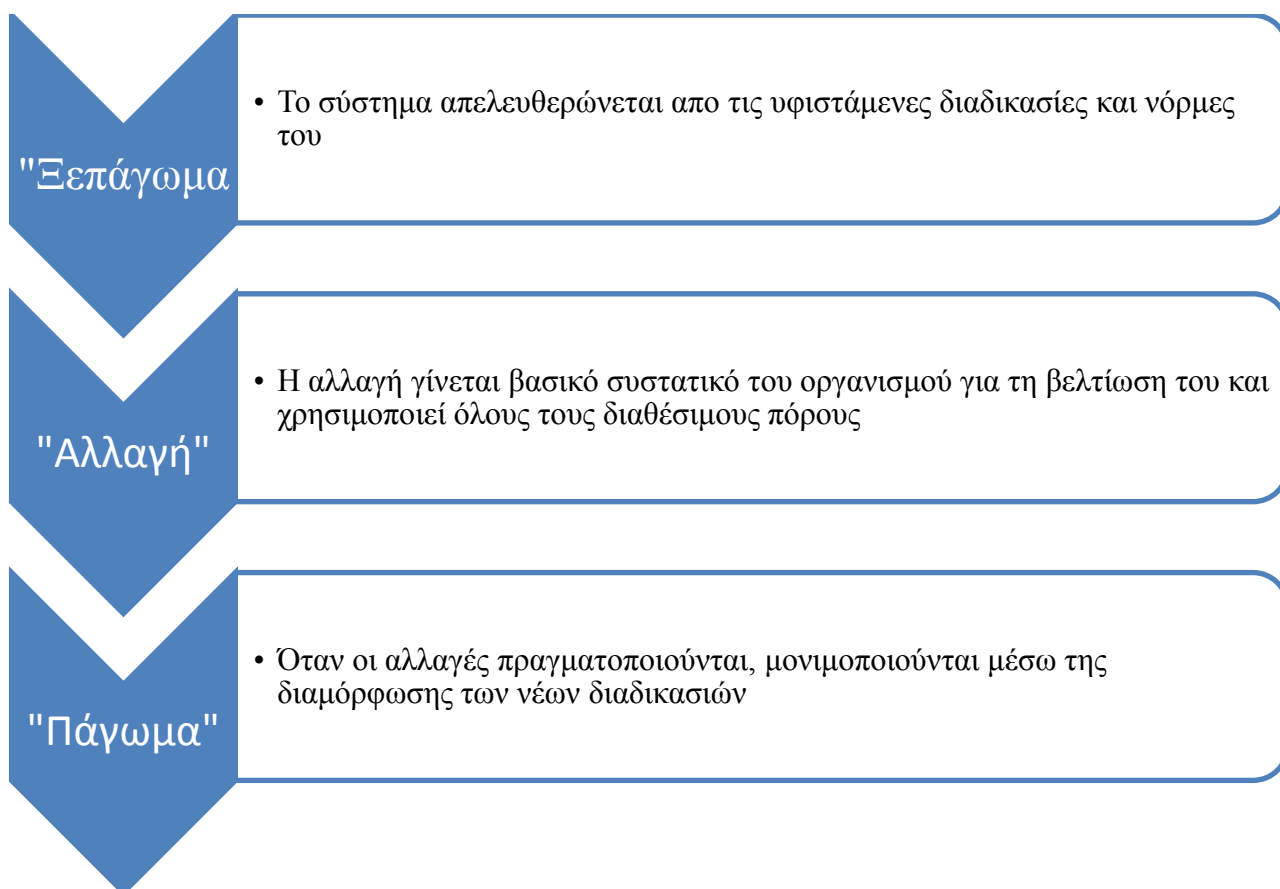
## Είδη μοντέλων στη μελέτη της λήψης αποφάσεων

Αν λοιπόν, το άτομο βρίσκεται εμπρός σε δύο εκδοχές του τύπου άσπρο-μαύρο, δηλαδή με σαφή τα πλεονεκτήματα της μιας και τα μειονεκτήματα της άλλης, η λήψη απόφασης είναι αρκετά εύκολη υπόθεση. Όμως στη ζωή οι καταστάσεις είναι συνήθως πιο πολύπλοκες και οι διάφορες εκδοχές που βρίσκονται εμπρός μας έχουν η καθεμία τους τόσο υπέρ όσο και κατά. Αυτό δημιουργεί αβεβαιότητα ως προς το τελικό αποτέλεσμα της επιλογής και κάνει τη λήψη της απόφασης δύσκολη και αναγκαστικά πιθανολογική.

Οι διάφορες θεωρίες για τη λήψη αποφάσεων επιδιώκουν να περιγράψουν το πώς αντιμετωπίζουμε τέτοιες καταστάσεις αβεβαιότητας και να διατυπώσουν μοντέλα για το πώς θα πρέπει να παίρνουμε αποφάσεις. Τα μοντέλα αυτά είναι δύο τύπων: *κανονιστικά*, τα οποία ορίζουν με βάση ορισμένες αρχές ποια είναι η ορθή απόφαση, και *δεοντολογικά*. Τα οποία λειτουργούν υπό τύπο «συνταγής» και ορίζουν πώς πρέπει να ληφθεί μια απόφαση. Τα κανονιστικά μοντέλα στηρίζονται στην αρχή της μεγιστοποίησης της «ωφέλειας» ή «προσδοκώμενης αξίας» και είναι μαθηματικού τύπου. Αντιθέτως, τα δεοντολογικά μοντέλα στηρίζονται στα ευρήματα των ψυχολογικών ερευνών ή στα περιγραφικά μοντέλα, δηλαδή στα μοντέλα για το πώς οι άνθρωποι σκέφτονται σε συνθήκες λήψης αποφάσεων και ποια σφάλματα κάνουν. Τα δεοντολογικά μοντέλα ορίζουν πώς θα αποφύγει κάποιος τα σφάλματα αυτά και έτσι καταλήγουν στη διαμόρφωση τυποποιημένων αλλά ταυτοχρόνως και πρακτικών μεθόδων που μπορούν να χρησιμοποιούν άτομα που είναι υπεύθυνα για τη λήψη αποφάσεων σε σημαντικούς τομείς όπως της κυβερνητικής πολιτικής, της ιατρικής της δικαστικής λειτουργίας ή της επιχειρηματικής πράξης.

Είναι φανερό, όμως ότι τα δεοντολογικά μοντέλα δε θα μπορούσαν να αναπτυχθούν αν δεν υπήρχαν τα κανονιστικά μοντέλα, βάσει των οποίων κρίνεται αν μια απόφαση είναι ορθή ή όχι. Οι κανονιστικές θεωρίες λειτουργούν ως σημείο αναφοράς ως κανόνας για την εκτίμηση της ορθότητας μιας απόφασης, ως μέτρο που ορίζει την υπόκλιση της σκέψης από το τυπικά ορθό. Από τη στιγμή που μια απόφαση κρίνεται ασύμφωνη προς την τυπικά ορθή τότε ξεκινά η έρευνα για τις διεργασίες που μεσολάβησαν και οδήγησαν στη λανθασμένη απόφαση και τι θα πρέπει να γίνει ώστε να μην εκδηλώνεται το συγκεκριμένο σφάλμα.

## Προσέγγιση Αλλαγής Διαδικασίας Λήψης Αποφάσεων



### Κίνητρα

Προκειμένου για την ανθρώπινη συμπεριφορά και δράση, τα αίτια που την προκαλούν, ή ο λόγοι που την εξηγούν, είναι τα *κίνητρα*. Κίνητρο είναι οτιδήποτε κινεί, ωθεί ή παρασύρει σε δράση ένα άτομο. Τα κίνητρα είναι δυνατό να ωθούν το άτομο ενεργώντας από μέσα ή να το έλκουν ενεργώντας από έξω. Κίνητρα, επομένως, είναι τόσο οι εσωτερικές αιτίες της συμπεριφοράς, όπως τα ένστικτα, οι ορμές, οι σκοποί, οι επιθυμίες ή προθέσεις, τα συναισθήματα, οι διάφορες συγκινησιακές καταστάσεις, όσο και εξωτερικές αιτίες, όπως οι αμοιβές τα θέλητρα ή φόβητρα, η οι απωθητικοί ερεθισμοί.

Τα κίνητρα μπορεί να είναι *εγγενή* ή *επίκτητα*, δηλαδή να έχουν κληρονομική βάση, όπως τα ένστικτα, ή να αποκτιούνται μέσα από διαδικασίες μάθησης κατά την αλληλεπίδραση του ατόμου με το περιβάλλον. Διακρίνονται επίσης σε *φυσιολογικά* που εξυπηρετούν τη λειτουργία του οργανισμού και τη σωματική ομοίωση, σε *βιολογικά*, που εξυπηρετούν την επιβίωση, συντήρηση κι αναπαραγωγή του ατόμου και του είδους, και σε *ψυχολογικά*, που έχουν να κάνουν με το θυμικό, την

προσωπικότητα και τις συναλλαγές του ατόμου με το περιβάλλον, φυσικό και κοινωνικό (Evans,1975)

Τα κίνητρα δεν προϋποθέτουν αναγκαστικά εκούσιο και συνειδητό έλεγχο της συμπεριφοράς. Το κίνητρο μπορεί να καθοδηγεί τη συμπεριφορά χωρίς να υπάρχει <<σκοπός>>, δηλαδή ενσυνείδητος στόχος και πρόθεση που οδηγεί σε εξέταση συνθηκών και επιλογές ενεργειών. Η συμπεριφορά φαίνεται <<σκόπιμη>> στον εξωτερικό παρατηρητή, γιατί κατευθύνεται προς ορισμένο στόχο ή επιφέρει ορισμένο αποτέλεσμα. Οι στόχοι είναι <<τέλη>> προς τα οποία κατευθύνεται η συμπεριφορά αλλά ο μηχανισμός που λειτουργεί και επιφέρει το αποτέλεσμα μπορεί να είναι τελείως ασυνείδητος και έξω από τον έλεγχο του οργανισμού. Για το λόγο αυτό δεχόμαστε τα ένστικτα ως κίνητρα, παρόλο που είναι συμπεριφορές που ελέγχονται σχεδόν πλήρως από τη γενετική μνήμη του οργανισμού. Συνεπώς, τα κίνητρα μπορεί να είναι *συνειδητά* ή *ασυνείδητα*. Συχνά και οι άνθρωποι άγονται από ορμές ή κίνητρα τα οποία δεν γνωρίζουν, τα οποία αρνούνται ή διαστρεβλώνουν σε συνειδητό επίπεδο.

Συνοψίζοντας μπορούμε να πούμε ότι το αντικείμενο της μελέτης των κινήτρων είναι ο εντοπισμός των αιτιών που οδηγούν σε συγκεκριμένη κάθε φορά συμπεριφορά ή δράση. Τέτοιες αιτίες μπορεί να είναι εσωτερικές ή εξωτερικές δυνάμεις ανάλογα με τον τόπο στον οποίο εντοπίζονται, μπορεί να είναι συναισθήματα, ορμές, επιθυμίες, ή ακόμα στόχοι και επιδιώξεις ή ερεθισμοί διαφόρων τύπων. Επίσης, συχνά συνυπάρχουν πολλές αιτίες ταυτοχρόνως. Τέλος, οι αιτίες μπορεί να μην είναι εύκολο να συνειδητοποιηθούν και να αναφερθούν από το άτομο.

## **Κίνητρα και γνώση**

Πέρα από την ποικιλία των αιτιών που μπορεί να είμαι υπεύθυνες για ορισμένη συμπεριφορά, θα πρέπει να θυμόμαστε ότι οι αιτίες αυτές δεν ανευρίσκονται καθαρές, αυτούσιες αλλά συνυπάρχουν με γνωστικές διαδικασίες, όπως σκέψεις, εκτιμήσεις, αναμνήσεις. Τα κίνητρα έχουν το επιπλέον χαρακτηριστικό ότι δεν επαρκούν από μόνα τους για να ερμηνεύσουν τους μηχανισμούς που είναι υπεύθυνοι για τη διαμόρφωση και εκδήλωση της τελικής συμπεριφοράς. Το <<γιατί>> ένα άτομο συμπεριφέρεται με ένα συγκεκριμένο τρόπο είναι ένα ερώτημα που διαφέρει από αυτό που αφορά το <<πώς>> οι άνθρωποι διαμορφώνουν και εκτελούν τις διάφορες συμπεριφορές. Το <<πώς>> είναι ερώτημα που αφορά τις γνώσεις του

ατόμου, τις ιδέες και τις σκέψεις του, τις ικανότητες και δεξιότητές του, καθώς και τους παράγοντες που επηρεάζουν την επιτέλεση. Οι κύριοι παράγοντες που διαμορφώνουν τις αντιδράσεις, τη δράση ή τη συμπεριφορά είναι οι γνωστικές λειτουργίες, όπως η αντίληψη, η προσοχή, η μάθηση, η μνήμη και η σκέψη. Αν είναι έτσι τα πράγματα, λοιπόν, τότε τι χρειάζεται η ενασχόληση με τα κίνητρα;

Η μάθηση και η σκέψη είναι θεμελιώδεις μηχανισμοί που ερμηνεύουν τη διαμόρφωση των αντιδράσεων του ατόμου. Η μάθηση αφορά τους σταθεροποιημένους μέσω της επανάληψης τρόπους αντίδρασης, ενώ η σκέψη τις νέες αντιδράσεις που παράγει κανείς όταν αποτυχαίνουν οι μαθημένοι τρόποι αντιμετώπισης των πραγμάτων. Η μάθηση, λοιπόν καθώς προϋποθέτει προηγούμενη άσκηση ή εμπειρία για τη διαμόρφωση της συγκεκριμένης κάθε φορά συμπεριφοράς, στην πραγματικότητα αφορά μόνο τις επιδράσεις του παρελθόντος στην τρέχουσα αντίδραση. Το ίδιο ισχύει για την κληρονομικότητα που προσδιορίζει τις γενετικά καθορισμένες συμπεριφορές και προδιαθέσεις. Τα κίνητρα, αντιθέτως αφορούν τις τρέχουσες επιδράσεις στη συμπεριφορά. Είναι οι παράγοντες εκείνοι που προσφέρουν την τάση που είναι απαραίτητη για την κινητοποίηση, την έναρξη ή τερματισμό μίας συμπεριφοράς. Δεν εξηγούν όμως πώς αποκτήθηκε ή πως ανακαλείται από τη μνήμη η σχετική συμπεριφορά. Οι επιδράσεις αυτές συχνά είναι παροδικές και ευμετάβλητες, αντίθετα από τις επιδράσεις της μάθησης που χαρακτηρίζονται από σταθερότητα.

Τα κίνητρα διαφέρουν και από τη σκέψη, διότι ενώ η δεύτερη αφορά την αναπαράσταση των τρεχουσών καταστάσεων και τον εντοπισμό των μονοπατιών που είναι δυνατό να οδηγήσουν στην επίτευξη ενός στόχου, τα κίνητρα επηρεάζουν την επιλογή του μονοπατιού μεταξύ των διαφόρων εναλλακτικών που προσφέρονται. Τα κίνητρα, δηλαδή, προσδιορίζουν το <<βάρος>> ή τη σημασία ου κάθε δρόμου προς την επίλυση του προβλήματος που απασχολεί το άτομο και διευκολύνουν ή παρεμποδίζουν την ενεργοποίηση της σχετικής συμπεριφοράς. Τα κίνητρα με άλλα λόγια, αφορούν τους δυναμικούς παράγοντες της ανθρώπινης συμπεριφοράς, τους παράγοντες που αλληλεπιδρούν με τους γνωστικούς κατά τη διαμόρφωση και εκδήλωση τη δράσης, και γι' αυτό είναι αναγκαία η μελέτη τους.

Ένα κίνητρο μπορεί να δρα μόνο σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή και σε συγκεκριμένο τόπο ή υπό ορισμένες συγκεκριμένες συνθήκες. Σε μια τέτοια περίπτωση, η επίδραση των περιβαλλοντικών συνθηκών στη διαμόρφωση του κινήτρου και της συμπεριφοράς θεωρείται κρίσιμη. Ένα κίνητρο μπορεί όμως να



χαρακτηρίζει τη συμπεριφορά ενός ατόμου διαχρονικά ή σε μια ποικιλία περιστάσεων. Τότε μιλούμε για χαρακτηριστικά του ατόμου ή προδιαθέσεις, όπως για παράδειγμα <<αγχώδης>>. Αλλά είτε μιλούμε για εξωτερικές είτε για εσωτερικές αιτίες της συμπεριφοράς, όπως τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, ουσιαστικά αναφερόμαστε σε ποιητικά αίτια.

Σε αντιδιαστολή προς αυτά μιλούμε για επιθυμίες, προθέσεις ή στόχους και σκοπούς. Αυτά είναι κίνητρα που αφορούν τελικά αίτια. Αλλά το καθένα από αυτά δρα με διαφορετικό τρόπο και επηρεάζει τη δράση του ατόμου με διαφορετικό τρόπο. Για παράδειγμα, οι στόχοι είναι γνωστικά στοιχεία, τα οποία δεν οδηγούν αναγκαστικά σε δράση. Η επιθυμία είναι η επένδυση ενός στόχου με ενεργειακό δυναμικό, είναι μια τάση που συνυπάρχει με τη γνωστική διαδικασία και τις δίνει προτεραιότητα έναντι άλλων. Αλλά και η επιθυμία από μόνη της δεν επαρκεί για να θέσει σε κίνηση μια δράση (ακολουθία ενεργειών ή πράξεων που γίνονται για την επίτευξη ορισμένου σκοπού). Χρειάζεται η επιθυμία να μεταφρασθεί σε πρόθεση και αυτή σε δράση. Εδώ μπαίνει η έννοια της βούλησης και της δύναμης της βούλησης, παράγοντα που διαφοροποιεί το άτομο, τον εαυτό του, έναντι όλων των άλλων δυνάμεων που μπορούν να το επηρεάζουν. Είναι ο εαυτός που κάνει το άτομο ικανό να προσδιορίζει από μόνο του τη δράση του ως αυτεξούσιο όν. Για το λόγο αυτό τα κίνητρα δεν μπορούν να εξετασθούν χωρίς τη μελέτη της δράσης από την αρχική της σύλληψη μέχρι την ολοκλήρωσή της.

## **Κίνητρα και δράση**

Ιστορικά η μελέτη των κινήτρων ήταν κοινή για τα ζώα και τους ανθρώπους. Αυτό περιόριζε όμως την έρευνα σε εκείνα τα κίνητρα που λειτουργούν κατά μήκος της εξελικτικής κλίμακας, όπως τα ένστικτα, και απέκλειε εκείνα που προϋποθέτουν υψηλότερες λειτουργίες και ανευρίσκονται μόνο στον άνθρωπο. Όταν η έμφαση δόθηκε στους εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά, η Ψυχολογία στράφηκε στο ζευγάρι Ερεθισμός-Αντίδραση (E-A), το οποίο αποτελούσε τη μονάδα περιγραφής της συμπεριφοράς. Και πάλι η επιδίωξη ήταν να ανευρεθούν οι νόμοι που διέπουν από κοινού τη συμπεριφορά ζώων και ανθρώπων. Αυτές ήταν οι έρευνες που αφορούσαν τη μάθηση και τις φυσιολογικές ανάγκες, ως μόνες εσωτερικές αιτίες που μπορούν να παρεμβαίνουν στη συμπεριφορά. Η συμπεριφορά πλέον θεωρείται ως ένα οργανωμένο όλο, το οποίο διέπεται από τους δικούς του νόμους και δεν αποτελεί συνάθροισμα επιμέρους (E-A). Συνέπεια αυτής της στροφής

είναι να μιλούμε πλέον για δράση, ως σκόπιμη ακολουθία ενεργειών. Η δράση όμως προϋποθέτει αλληλεπίδραση γνωστικών και κινητήριων διεργασιών αλλά και αναλογισμό πάνω σε αυτές, εξέταση των στόχων και υπάρχουσών δυνατοτήτων, αξιολογήσεις, εκτιμήσεις και αποφάσεις που ελέγχουν την εκτέλεση της δράσης. Έτσι η μελέτη των κινήτρων περιορίζεται κυρίως στον άνθρωπο και συνδυάζεται με τη μελέτη της δράσης, της λήψης αποφάσεων και της βούλησης.

Κατά τον Heckhausen (1991) τα κίνητρα είναι ιδιοσυγκρασιακές, προσωπικές προδιαθέσεις προς πράγματα που έχουν αξία. Η αξία αυτή μπορεί να είναι θετική και να οδηγεί το άτομο σε ενέργειες που επιτρέπουν την επίτευξή της, ή αρνητική και να οδηγεί το άτομο σε ενέργειες που επιτρέπουν την επίτευξή της, ή αρνητική και να οδηγεί το άτομο σε ενέργειες αποφυγής της. Η δράση των κινήτρων όμως φτάνει μέχρι την διαμόρφωση των προθέσεων. Τα κίνητρα προσφέρουν την κινητήρια δύναμη ή τάση που είναι αναγκαία για το σχηματισμό της πρόθεσης. Τα κίνητρα σχετίζονται με την προετοιμασία της δράσης το σχηματισμό της επιθυμίας και την αξιολόγησή της ως προς το πόσο επιθυμητό είναι κάτι και ποιες πιθανότητες έχει να εκπληρωθεί. Μια θετική εκτίμηση ως προς την εκπλήρωση της επιθυμίας οδηγεί σε πρόθεση για δράση. Η πρόθεση στη συνέχεια, όταν υπάρξουν οι κατάλληλες εξωτερικές συνθήκες, θα παρέμβει στη διαμόρφωση της δράσης, δηλαδή θα καθοδηγήσει τη συγκεκριμένη ακολουθία ενεργειών μέχρι την επίτευξη του στόχου. Αυτό βέβαια γίνεται σε επίπεδο γενικού σχεδιασμού της δράσης, γιατί η εκτέλεση της δράσης, έχει τους δικούς της κανόνες. Η βούληση παρεμβαίνει στην τελική φάση, όταν δοθεί πλέον η εντολή για την έναρξη της δράσης. Αυτή τη στιγμή της μετάβασης από τα κίνητρα στη δράση παρεμβαίνει η βούληση. Ο William James (1890/1956) την ταύτισε με την απόφαση: <<fiat!>> (ας γίνει!). Το <<θέλω>> θα εγγυηθεί την εκτέλεση και ολοκλήρωση της δράσης, μέσω του περιορισμού της προσοχής μόνο στα σχετικά με τη δράση στοιχεία του περιβάλλοντος και την αποτροπή παρείσφρησης στη δράση άλλων προθέσεων ή παρεμβολών που μπορούν να διασπάσουν τη δράση και να αποτρέψουν την επίτευξη του στόχου.

Βεβαίως κάθε δράση δεν είναι αναγκαστικά προϊόν κινήτρου, προθέσεων και βουλευτικών διεργασιών. Οι αντανάκλαστικές αντιδράσεις και οι καθημερινές αυτοματοποιημένες ενέργειες μας, αυτό που λέμε συνήθειες, διεγείρονται και εκτελούνται χωρίς να περνούν σε συνειδητό επίπεδο, χωρίς να υπάρχει συνειδητή πρόθεση και βουλευτικός έλεγχος. Οι παρορμητικές ή εμπαιθείς πράξεις, επίσης, λόγω του έντονου συναισθηματικού φόρτου που διαθέτουν, είναι άμεσα προϊόντα της

εσωτερικής ορμής και δεν επιτρέπουν το σχηματισμό πρόθεσης, η οποία θα προχωρήσει στο ζύγισμα των περιστάσεων και στην επιλογή της καταλληλότερης δράσης. Ουσιαστικά ελέγχουν άμεσα και πλήρως τη δράση χωρίς να παρεμβάλλεται σχηματισμός πρόθεσης και βουλευτικός έλεγχος. Σε τέτοιες περιπτώσεις καταργείται αυτό που λέμε <<ελευθερία ης βούλησης>>.

Συνέπεια, λοιπόν, της αλλαγής στον τρόπο ορισμού του αντικειμένου της Ψυχολογίας που από μελέτη της συμπεριφοράς έγινε μελέτη της συμπεριφοράς και εμπειρίας είναι να βρίσκεται η Ψυχολογία στη θέση να καταπιαστεί με θέματα <<απαγορευμένα>> μέχρι πολύ πρόσφατα, όπως η βούληση και η αλληλεπίδραση γνώσης, θυμικού (συναισθημάτων και κινήτρων) και βούλησης στον άνθρωπο. Η Ψυχολογία με άλλα λόγια έχει φτάσει στο σημείο να ξαναγίνει μελέτη της <<ψυχής>> με τρία συστατικά της: το γνωστικό, το θυμικό και το βουλευτικό.

## Ψυχολογία κινήτρων

Γενικά η ψυχολογία κινήτρων έχει ως στόχο να περιγράψει, πρώτον, *ποια και πόσα κίνητρα υπάρχουν*. Ποιες είναι δηλαδή, οι δυνάμεις που συνυπάρχουν με τη γνωστική διαδικασία και προσδιορίζουν την κατεύθυνσή της, δηλαδή τους επιδιωκόμενους στόχους, αλλά και την ένταση και τη διάρκεια της προσπάθειας για την επίτευξη του στόχου. Για παράδειγμα είναι δυνατό να ξεκινήσουμε τις ενέργειες για την επίτευξη συγκεκριμένου σκοπού και στη συνέχεια να εγκαταλείψουμε τη σχετική δράση. Αντιστοίχως, μπορεί να διακοπεί μια δράση για κάποιο λόγο και παρά τη διακοπή να επανέλθουμε σε αυτήν μετά από καιρό. Η ύπαρξη στόχου είναι ένα πράγμα, η ένταση της σχετικής επιθυμίας είναι άλλο. Η επιθυμία είναι δυνατό να αυξομειώνεται και να διαρκεί λιγότερο η περισσότερο χρονικό διάστημα. Ένα άλλο σχετικό ερώτημα είναι αν κάθε συμπεριφορά προϋποθέτει κάποιο κίνητρο και αν συγκεκριμένες συμπεριφορές συνδέονται με ορισμένο κίνητρο μόνον.

Δεύτερον, *πώς αναγνωρίζονται τα διάφορα κίνητρα και πώς μπορούμε να μετρήσουμε την έντασή τους*. Το ερώτημα αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, διότι οι άνθρωποι συχνά κάνουμε το σφάλμα να ταυτίζουμε το κίνητρο με τη συμπεριφορά που απορρέει σε αυτό. Για παράδειγμα, κοιτάζει κάποιος έξω από το παράθυρο και εμείς λέμε ότι το κάνει αυτό <<από περιέργεια>>. Πώς όμως είμαστε σίγουροι ότι το άτομο αυτό είναι πραγματικά <<περίεργο>> και αυτό είναι ο λόγος που προκάλεσε τη συγκεκριμένη συμπεριφορά; Συχνά το επιχείρημα είναι κυκλικό, δηλαδή κοιτάει

από το παράθυρο γιατί είναι περίεργος και είναι περίεργος γιατί κοιτάζει από το παράθυρο. Στην πραγματικότητα, αυτό που χρειάζεται είναι να υπάρχει ένα ανεξάρτητο μέσο μέτρησης της περιέργειας, το οποίο να μπορεί να διαφοροποιεί τους ανθρώπους ανάλογα με αυτό το χαρακτηριστικό ( π.χ., ένα ερωτηματολόγιο ή ένα τεστ). Στη συνέχεια να ελεγχθεί αν τα άτομα που διαθέτουν αυτό το χαρακτηριστικό. Με τον τρόπο αυτό αποσυνδέεται η συμπεριφορά από την αιτία που υποτίθεται ότι την προκάλεσε.

Τρίτον, αν οι άνθρωποι διαφέρουν στα κίνητρά τους, αν υπάρχουν δηλαδή *ατομικές διαφορές* και που οφείλονται αυτές. Το ερώτημα αυτό έχει να κάνει με την *καθολικότητα* των κινήτρων, αν δηλαδή υπάρχουν σε όλους τους ανθρώπους, ανεξάρτητα από προσωπικούς, ιστορικούς και πολιτισμικούς παράγοντες. Συναφές είναι το ερώτημα του βαθμού στον οποίο τα κίνητρα είναι γενετικά προσδιορισμένα η επίκτητα. Η διαμάχη σχετικά με <<τη φύση ή την ανατροφή>> που συνεχώς επανέρχεται στην Ψυχολογία και όχι μόνο σε αυτή, καθώς οι γενετικές έρευνες αποκαλύπτουν την γονιδιακή δράση σε πολύ μεγαλύτερη έκταση απ' όση μπορούσαμε να φανταστούμε είκοσι χρόνια πριν είναι πάντα επίκαιρη. Βέβαια ακραίες θέσεις που να υποστηρίζουν ότι η συμπεριφορά ελέγχεται κυρίως από τη φύση, όπως συμβαίνει με τα ένστικτα στα ζώα, ή από το περιβάλλον, όπως υποστηρίζουν οι ακραιφνείς συμπεριφοριστές στην Ψυχολογία στο πρώτο μισό αυτού του αιώνα, δεν είναι ευρύτερα αποδεκτές σήμερα. Είναι κοινή παραδοχή ότι αυτό που προσδιορίζει τις κινητήριες δυνάμεις είναι η αλληλεπίδραση ατόμου και περιστάσεων, η συγκυρία ατομικών και περιβαλλοντικών χαρακτηριστικών. Παρόλα αυτά, η συζήτηση του θέματος έχει νόημα, διότι το <<άτομο>> ανά πάσα στιγμή προσδιορίζεται από τη γενετική του ιστορία και τις επίκτητες εκτιμήσεις σχετικά με το τι έχει αξία στο δεδομένο περιβάλλον στο οποίο ζει και αναπτύσσεται. Κι αυτό που χρειάζεται η έρευνα είναι να προσδιορίσει τους παράγοντες εκείνους που δημιουργούν τις προδιαθέσεις στο άτομο (δηλαδή τους παράγοντες που διαμόρφωσαν το άτομο μέχρι εκείνη τη στιγμή) και πώς αυτές αλληλεπιδρούν με τις δεδομένες εξωτερικές, περιβαλλοντικές συνθήκες της συγκεκριμένης στιγμής. Το περιβάλλον από μόνο του δεν αρκεί για να οδηγήσει σε σκόπιμη δράση. Αλληλεπιδρά με το άτομο, τις προδιαθέσεις του για τις αξίες, τις ικανότητές του καθώς και τα πρόσφορα μέσα τα οποία προσδιορίζουν την πιθανότητα επίτευξης του σκοπού του. Το κίνητρο δεν είναι τίποτε άλλο από έναν προσανατολισμό προς ένα συγκεκριμένο στόχο, σε μια συγκεκριμένη στιγμή, σε ένα συγκεκριμένο άτομο (Heckhausen, 1991)

Τέταρτον, ποιος είναι ο *μηχανισμός* μέσα από τον οποίο διαμορφώνονται τα κίνητρα και μέσα από τον οποίο επηρεάζουν την τελική συμπεριφορά. Αυτό σημαίνει ότι η έρευνα ενδιαφέρεται να κατανοήσει ποιες είναι οι πηγές των κινητήριων δυνάμεων, πώς διαμορφώνονται οι στόχοι και οι επιθυμίες των ατόμων, και πώς αυτές συνδέονται με ορισμένη δράση και όχι άλλη. Βεβαίως, η οργάνωση της δράσης δηλαδή ποιες ενέργειες και με ποια σειρά θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη ενός στόχου είναι δικαιοδοσία του γνωστικού πεδίου. Τα κίνητρα όμως είναι αυτά που μέσω της πρόθεσης προσφέρουν το βάρος που απαιτείται για την επιλογή μιας δράσης έναντι άλλων εναλλακτικών, είναι αυτά που διευρύνουν ή περιορίζουν τη δράση, που δίνουν εντολή έναρξης και περαίωσής της, που συντονίζουν και σχηματοποιούν τις γνωστικές και κινητικές λειτουργίες που θα εμπλακούν σε μια δράση. Τα κίνητρα δεν εξηγούν πώς λειτουργεί το γνωστικό σύστημα αλλά για ποιους σκοπούς χρησιμοποιείται με τον τρόπο που χρησιμοποιείται. Η κατανόηση του μηχανισμού των κινήτρων είναι αναγκαία προκειμένου να μπορούν να μετρηθούν οι επιδράσεις τους στη συμπεριφορά και να είναι δυνατή η ακριβής πρόβλεψη για τις επιπτώσεις τους όταν είναι παρόντα.

Πέμπτον, αν τα κίνητρα μπορούν να *αλλάζουν* και να *διδασκούν* νέα. Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα είναι συνάρτηση των απαντήσεων που θα δοθούν στα δύο προηγούμενα ερωτήματα. Εφόσον γνωρίζουμε αν τα κίνητρα είναι επίκτητα ή όχι, υπό ποιες συνθήκες εκδηλώνονται και μέσα από ποιο μηχανισμό επηρεάζουν τη συμπεριφορά, τότε μπορούμε να <<δημιουργήσουμε>> συνθήκες τέτοιες ώστε το άτομο να αποκτήσει τάσεις που δεν διαθέτει ή να μεταβάλλει τάσεις που διαθέτει. Μια τέτοια προσδοκία φαίνεται να ενυπάρχει στα λεγόμενα των ανθρώπων όταν ζητούν από φορείς εξουσίας ή εκπαιδευτικούς <<να δημιουργήσουν κίνητρα>> ώστε ο κόσμος ή συγκεκριμένα άτομα να αλλάξουν την τρέχουσα συμπεριφορά του προς μια άλλη επιθυμητή. Μια τέτοια προοπτική είναι αρκετά αισιόδοξη αλλά συχνά προσκρούει σε δυσκολίες μπροστά σε ισχυρά διαμορφωμένες τάσεις του ατόμου που αντιστέκονται σε παρεμβάσεις. Στην πραγματικότητα η επιδίωξη της παρέμβασης και αλλαγής των κινήτρων, προτού εφαρμοστεί για πρακτικούς σκοπούς, είναι ένα μέσο που διαθέτουν οι ερευνητές προκειμένου ακριβώς να απαντήσουν ερωτήματα σχετικά με τις πηγές των κινήτρων, αν δηλαδή είναι περιβαλλοντικές ή γενετικές. Οι πρώτες επιδέχονται εξωτερικό χειρισμό, οι δεύτερες όχι. Αν όμως μπορούν να διδασκούν, με ποιο τρόπο θα γίνει αυτό, με ποια αποτελεσματικότητα και με ποια διάρκεια είναι

θέμα πολύ πιο σύνθετο, γιατί τα κίνητρα είναι δυναμικές καταστάσεις που αλλάζουν με την αλλαγή των καταστάσεων.

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι τα κίνητρα είναι μια σφαιρική έννοια, η οποία αγκαλιάζει μια ποικιλία διεργασιών και αποτελεσμάτων, το κοινό στοιχείο των οποίων είναι ότι προσφέρουν το αναγκαίο ενεργειακό δυναμικό, την τάση η οποία είναι απαραίτητη προκειμένου να κατευθυνθεί η συμπεριφορά προς συγκεκριμένα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Τα θέματα που άπτονται της μελέτης των κινήτρων φορούν την προέλευση και διαμόρφωση των στόχων, την αναγκαιότητα η μη της ύπαρξης στόχων σε κάθε εκδήλωση της συμπεριφοράς, το μηχανισμό που ελέγχει την έναρξη και ολοκλήρωση μιας δράσης που κατευθύνεται προς ορισμένο στόχο, την αλλαγή ή σταθερότητα των στόχων, τις συγκρούσεις ανάμεσα σε στόχους και τη λύση τους, τους τρόπους παρέμβασης στη δημιουργία και εκτέλεση της δράσης, τις ατομικές διαφορές στη δράση και την προέλευσή τους.

Πέρα όμως από αυτή τη γενική σημασία του όρου κίνητρα, υπάρχει και η ειδική σημασία που έχουν τα συγκεκριμένα κίνητρα κάθε φορά, όπως για παράδειγμα το κίνητρο επίτευξης, το άγχος, ορμή. Σε αυτή την περίπτωση αναφερόμαστε σε συγκεκριμένες κάθε φορά διεργασίες, που εκκινούν από ορισμένου τύπου καταστάσεις και εμπεριέχουν προσδοκίες για συγκεκριμένα αποτελέσματα μέσω ενεργειών που έχουν πιθανότητα να επιφέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα στις δεδομένες συνθήκες. Όταν το κίνητρο θεωρείται ότι συμπεριλαμβάνει στόχους δράσης, οι οποίοι απορρέουν από διαρκείς και σχετικά σταθερές προδιαθέσεις αξιών, τότε αναφερόμαστε σε <<υψηλότερα κίνητρα>>, δηλαδή σε κίνητρα που δεν έχουν να κάνουν με τις βιολογικές και φυσιολογικές ανάγκες του οργανισμού. Οι προδιαθέσεις προς ορισμένες αξίες δε θεωρούνται εγγενείς αλλά προϊόντα κοινωνικοποίησης του ατόμου κατά την ανάπτυξή του. Πρέπει, επίσης, να διευκρινιστεί ότι το κάθε κίνητρο δε συνδέεται με ένα μόνο στόχο αλλά με ένα σύνολο σχετικών μεταξύ τους στόχων, οι οποίοι μοιράζονται την ίδια αξία. Αν για παράδειγμα, επιδιώκει κάποιος την τελειότητα στις ενέργειες του, τότε μπορεί να το επιδιώκει αυτό στα πλαίσια της καθημερινής του ζωής (τέλεια καθαριότητα στο σπίτι), στο επάγγελμα (τέλεια αποτελέσματα) ή σε άλλες δραστηριότητες (τέλειες επιδόσεις στον αθλητισμό). Επίσης, το κίνητρο συνδέεται και μπορεί να ενεργοποιήσει μια σειρά ενεργειών που μπορούν να οδηγήσουν στον επιδιωκόμενο στόχο. Παραδείγματος χάρη, οι τέλειες επιδόσεις μπορούν να είναι απόρροια σκληρής δουλειάς σε ένα τομέα ή στρατηγικής επιλογής ενεργειών που επιφέρουν το

επιθυμητό αποτέλεσμα χωρίς όμως εξαντλητική ενασχόληση με το αντικείμενο, ή χρήση μη νόμιμων μέσων για την επίτευξη του στόχου. Η επιλογή της συγκεκριμένης κάθε φορά ενέργειας ή δράσης είναι συνάρτηση προσωπικών και περιστασιακών παραγόντων, η συνεκτίμηση των οποίων θα προσδιορίσει την τελική επιλογή (Heckhausen, 1991).

Υπάρχει, όπως είναι φυσικό, ποικιλία και δυνητικά απεριόριστος αριθμός κινήτρων. Συνήθως όμως τα κίνητρα ομαδοποιούνται με αναφορά στις χαρακτηριστικές καταστάσεις-στόχους που οι άνθρωποι επιδιώκουν να αποκτήσουν ή να αποφύγουν. Γι' αυτό άλλωστε, μιλούμε για σύνολα στόχων που εξυπηρετούνται από το ίδιο κίνητρο. Έτσι καταλήγουμε σε διάφορες ταξινομήσεις κινήτρων ανάλογα με το περιεχόμενό τους, δηλαδή τον κυρίαρχο στόχο τους. Οι ιεραρχήσεις των κινήτρων είναι δυνατό να διαφέρουν μεταξύ των ατόμων αλλά και στο ίδιο άτομο σε διάφορες φάσεις της ζωής του. Επίσης, οι εναλλακτικοί στόχοι του ίδιου βασικού κινήτρου μπορούν να διευρύνονται (πχ να επιδιώκει κανείς την τελειότητα στην δουλειά μόνο και όχι στις άλλες εκδηλώσεις του) ή να ιεραρχούνται ως προς τη σημασία τους.



## Λήψη Αποφάσεων στα πλαίσια των Επιχειρήσεων

### Η Έννοια της Απόφασης

*Απόφαση* είναι η επιλογή μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών επιλογών. Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό, η «λήψη των αποφάσεων» είναι η διαδικασία επιλογής μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών λύσεων. Η επιλογή αυτή είναι αναγκαία, εξαιτίας της απόστασης που παρατηρείται μεταξύ μιας πραγματικής και μιας επιθυμητής κατάστασης. Η απόσταση μπορεί να είναι ένα πρόβλημα ή μια ευκαιρία για τα οποία θα πρέπει να ληφθεί σχετική απόφαση. Οι εναλλακτικές λύσεις αναφέρονται στον τρόπο, την πορεία, τις ενέργειες, τα μέσα, το χρόνο κτλ., με τα οποία η υπάρχουσα κατάσταση θα οδηγηθεί προς την επιθυμητή ή τη μη επιθυμητή κατάσταση που θα γίνει πραγματικότητα.

Για παράδειγμα, υπάρχουσα κατάσταση είναι η παραγωγικότητα στην επιχείρηση Ε. Επιθυμητή κατάσταση είναι παραγωγικότητα υψηλότερη κατά 20%. Απόφαση είναι η επιλογή μεταξύ των εναλλακτικών λύσεων που υπάρχουν (π.χ. οργάνωση, τεχνολογία, κίνητρα, καθοδήγηση κτλ.) και είναι ικανές να οδηγήσουν στην αύξηση την παρούσα παραγωγικότητα κατά 20%.

Ο Μ. 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 οργάνωσης.

Η σπουδαιότητά της τόσο για την προσωπική ζωή κάθε ανθρώπου όσο και για τις επιχειρήσεις ή τους οργανισμούς είναι προφανής. Κάθε διοικητικό στέλεχος σπαταλά ένα μεγάλο μέρος του χρόνου του λαμβάνοντας αποφάσεις. Αυτό βέβαια δε σημαίνει ότι όποιος λαμβάνει αποφάσεις είναι διοικητικό στέλεχος. Το management είναι εξ ορισμού μια ευρύτερη δραστηριότητα από αυτήν της λήψης αποφάσεων. Όμως ένα διοικητικό στέλεχος δεν μπορεί να είναι αποτελεσματικό, όταν δεν είναι ικανό να λάβει τις σωστές αποφάσεις στο σωστό χρόνο.



Η λήψη σωστών αποφάσεων δεν είναι απλή και εύκολη διανοητική λειτουργία, αφού συνήθως κάθε απόφαση απαιτεί το συνδυασμό ενός μεγάλου αριθμού πληροφοριών, γνώσεων, χαρακτηριστικών προσωπικότητας, ικανοτήτων, τεχνικών. Επιπλέον, διαταράσσει ισορροπίες, προκαλώντας μικρές ή μεγάλες συγκρούσεις, και οδηγεί σε αποτελέσματα τα οποία μπορούν να προσδιοριστούν μόνο με μικρή συνήθως πιθανότητα.

Η αναγκαιότητα των αποφάσεων για την αποτελεσματική λειτουργία και εξέλιξη της επιχείρησης ή του οργανισμού και την επιτυχία των διοικητικών στελεχών, σε συνδυασμό με τις δυσκολίες στις οποίες προσκρούει η λήψη σωστών αποφάσεων, οδήγησαν στην έρευνα και τη συστηματοποίηση ενός αρκετά ικανοποιητικού συνόλου σχετικών γνώσεων, που η απόκτησή τους από τα διοικητικά στελέχη είναι απαραίτητη. Όμως, η λήψη αποφάσεων απαιτεί ειδικές ικανότητες από τα διοικητικά στελέχη, τις οποίες οφείλουν να αναπτύξουν.

## Συνθήκες Λήψης Αποφάσεων

Οι αποφάσεις λαμβάνονται κάτω από συνθήκες βεβαιότητας, αβεβαιότητας και κινδύνου. Ο χαρακτηρισμός των συνθηκών είναι συνάρτηση των διαθέσιμων πληροφοριών σχετικά με τα αποτελέσματα κάθε εναλλακτικής λύσης. Έτσι, όταν πρόκειται να γίνει επιλογή μεταξύ εναλλακτικών λύσεων, των οποίων τα αποτελέσματα είναι βέβαια (δηλαδή γνωστά εκ των προτέρων), τότε πρόκειται για αποφάσεις που λαμβάνονται κάτω από **συνθήκες βεβαιότητας**. Για παράδειγμα, όταν μια επιχείρηση έχει να επιλέξει μεταξύ δύο διαφημιστικών φιλμ για τα προϊόντα της, το Α, που κοστίζει 500.000 € και θα αυξήσει τις πωλήσεις της κατά 20%, και το Β, που κοστίζει 700.000 € και θα αυξήσει τις πωλήσεις κατά 4%, τότε μπορεί να επιλέξει μεταξύ των δύο γνωρίζοντας με βεβαιότητα τα αποτελέσματά τους (κόστος, ωφέλειες).

Αντίθετα, όταν τα αποτελέσματα των εναλλακτικών λύσεων είναι πιθανά, δηλαδή θα προκύψουν ή δε θα προκύψουν με κάποια πιθανότητα, τότε η απόφαση λαμβάνεται κάτω από συνθήκες κινδύνου. Στο παραπάνω παράδειγμα, αν το φιλμ Α μπορεί να αυξήσει τις πωλήσεις κατά 20% με πιθανότητα 80% και το φιλμ Β μπορεί να τις αυξήσει κατά 4% με πιθανότητα 60%, τότε πρόκειται για **συνθήκες κινδύνου** και η επιχείρηση πρέπει να κάνει επιλογή, χωρίς να γνωρίζει με βεβαιότητα τα αποτελέσματά τους (αναλαμβάνει, δηλαδή, κάποιο κίνδυνο).

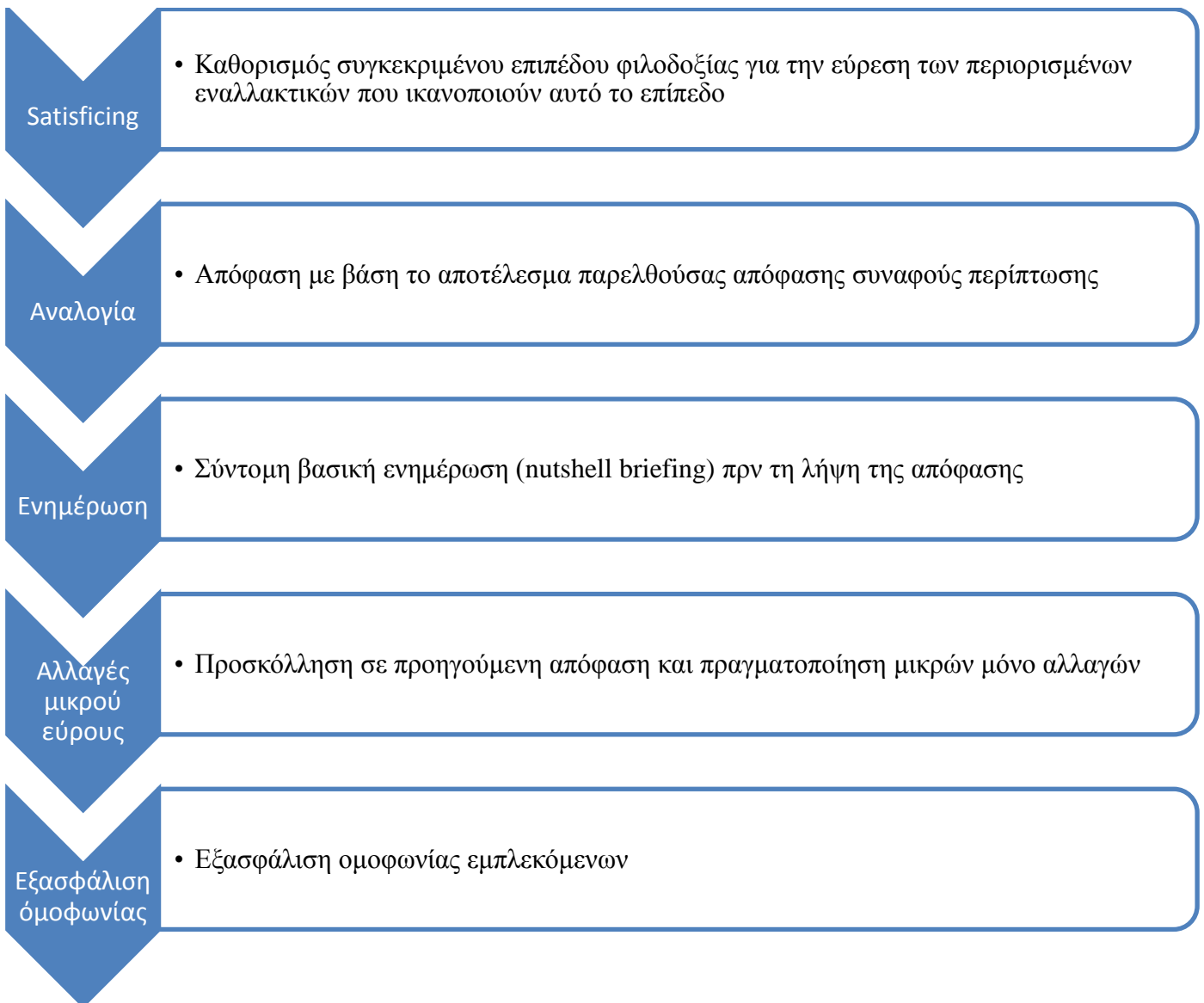
Εκτός από τα παραπάνω, υπάρχουν περιπτώσεις όπου τα αποτελέσματα των εναλλακτικών λύσεων είναι εντελώς αβέβαια, δηλαδή δεν είναι γνωστά ή δεν μπορεί να υπολογιστεί κάποια πιθανότητα σχετικά με την επίτευξή τους. Σ' αυτήν την περίπτωση η απόφαση παίρνεται κάτω από **συνθήκες πλήρους αβεβαιότητας**. Στο παραπάνω παράδειγμα υπάρχει αβεβαιότητα, όταν η επιχείρηση έχει να επιλέξει μεταξύ των δύο διαφημιστικών φιλμ, για τα οποία δε γνωρίζει πόσο το καθένα από αυτά μπορεί να αυξήσει τις πωλήσεις της.

Η γνώση των συνθηκών κάτω από τις οποίες λαμβάνονται οι αποφάσεις είναι χρήσιμη για το διοικητικό στέλεχος, γιατί ανάλογα με αυτές πρέπει να επιλέγεται η διαδικασία, οι τεχνικές, οι πληροφορίες, τα άτομα κτλ. που θα χρησιμοποιηθούν για τη λήψη της απόφασης. Αξίζει όμως να σημειωθεί ότι η πολυπλοκότητα και η γρήγορη εξέλιξη που χαρακτηρίζει την επιχείρηση και το περιβάλλον της στην εποχή μας, συνεπάγονται συνθήκες κινδύνου και αβεβαιότητας, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για σημαντικές αποφάσεις.

## **Διαδικασία Ορθολογικής Λήψης Αποφάσεων**

Καθορίζει ορθολογικά "πώς" το άτομο ή η ομάδα πρέπει να λαμβάνει αποφάσεις. Αν και δεν υπάρχει συμφωνία μεταξύ των συγγραφέων σχετικά με τον αριθμό και την ονομασία των σταδίων της διαδικασίας αυτής, στην ουσία όλοι συμφωνούν. Χαρακτηριστικά αυτής της διαδικασίας είναι η αναλυτική και γραμμική σκέψη. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα πέντε βασικά βήματα για τη λήψη αποφάσεων.

## Τυπικές Προσεγγίσεις Γνωστικών Κανόνων Απόφασης



## Διαπίστωση του Προβλήματος/Ευκαιρίας

Το σημείο εκκίνησης ή το πρώτο στάδιο της ορθολογικής διαδικασίας στη λήψη των αποφάσεων είναι ο εντοπισμός του προβλήματος (ή ευκαιρίας) για το οποίο απαιτείται απόφαση. Σύμφωνα με τον ορισμό, εντοπισμός του προβλήματος σημαίνει διαπίστωση από το στέλεχος της διαφοράς μεταξύ της υπάρχουσας και μιας επιθυμητής κατάστασης, μεγέθους, αξίας κτλ., στην επιχείρηση. Για παράδειγμα, η διαπίστωση της διαφοράς μεταξύ του υπάρχοντος και του επιθυμητού ύψους πωλήσεων αποτελεί "πρόβλημα" ή "ευκαιρία" για απόφαση. Επίσης η ύπαρξη

χρηματικών πλεονασμάτων (υπάρχουσα κατάσταση) και η επιθυμία επένδυσής τους για καλύτερη αξιοποίησή (επιθυμητή κατάσταση) αποτελεί "πρόβλημα" ή "ευκαιρία" για απόφαση. Ο εντοπισμός του "προβλήματος" ή της "ευκαιρίας", όπως περιγράφονται, αποτελεί ουσιαστικά τη σύλληψη από το άτομο του ερεθίσματος που προέρχεται από το περιβάλλον, με στόχο τη λήψη μιας απόφασης και δράσης.

Αυτό όμως που πρέπει να τονιστεί ιδιαίτερα για τα διοικητικά στελέχη είναι ότι τα "προβλήματα" ή οι "ευκαιρίες" για απόφαση συνήθως δεν παρουσιάζονται από μόνα τους. Ο εντοπισμός τους απαιτεί τη συστηματική προσπάθεια του στελέχους με τη βοήθεια και τη σωστή αξιοποίηση ενός αποτελεσματικού συστήματος πληροφοριών, σχετικών με την επιχείρηση και το περιβάλλον της.

## Ορισμός του Προβλήματος

Ο εντοπισμός ή η διαπίστωση ενός "προβλήματος-ευκαιρίας" για απόφαση δεν αρκεί, για να εξευρεθούν οι κατάλληλες εναλλακτικές λύσεις. Σύμφωνα με την ορθολογική διαδικασία, είναι απαραίτητος ο ορισμός του προβλήματος, η σαφής και πλήρης διατύπωσή του, ώστε να προσανατολιστεί η σκέψη προς τις κατάλληλες λύσεις. Τα τρία απαραίτητα στοιχεία ενός σωστού "ορισμού προβλήματος" είναι *τα αίτια, οι στόχοι και οι περιορισμοί*.

### ➤ Αίτια

Συνήθως τα προβλήματα εμφανίζονται ως συμπτώματα. Για παράδειγμα, "η πτώση των πωλήσεων" είναι ένα σύμπτωμα. Τα "συμπτώματα" είναι αποτελέσματα κάποιων αιτίων (παραγόντων ή καταστάσεων) που τα προκαλούν. Αυτά πρέπει να διαπιστωθούν, για να εξαλειφτούν. Διαφορετικά το πρόβλημα δεν πρόκειται να αντιμετωπισθεί παρά μόνο κατά τύχη.

Για παράδειγμα, η διαπίστωση ότι οι πωλήσεις της εταιρείας έχουν πτωτική τάση είναι πράγματι εντοπισμός ενός προβλήματος. Όμως δεν είναι ορισμός. Επίσης δεν αποτελεί σαφή ορισμό η διαπίστωση ότι οι πωλήσεις πέφτουν, γιατί η ποιότητα των προϊόντων είναι κακή. Πιο σωστός θα μπορούσε να είναι: "οι πωλήσεις έχουν πτωτική τάση λόγω της κακής ποιότητας των προϊόντων, που οφείλεται στην έλλειψη διάθεσης του εργατικού δυναμικού, η οποία προκύπτει από την έλλειψη ενός αποτελεσματικού συστήματος κινήτρων". Αυτός ο ορισμός, πράγματι κάνει σαφές το

πρόβλημα, επειδή εντοπίζει τα αίτια. Αντίθετα, οι προηγούμενοι είναι αόριστοι (ουσιαστικά διαπιστώσεις) και δε βοηθούν στη λήψη απόφασης.

➤ Στόχοι

Το δεύτερο στοιχείο του προβλήματος είναι η *σαφής διατύπωση των στόχων*. Στο προηγούμενο παράδειγμα δεν αρκεί η διαπίστωση της πτώσης των πωλήσεων και τα αίτια της. Πρέπει να γίνει σαφές το ακριβές ποσοστό της αύξησης των πωλήσεων που επιθυμούμε και το χρονικό διάστημα μέσα στο οποίο πρέπει να το πετύχουμε. Όταν αποφασίζουμε να αγοράσουμε ένα αυτοκίνητο, η επιλογή μας εξαρτάται και πάλι από τους στόχους μας. Στόχοι μας σ' αυτήν την περίπτωση μπορεί να είναι η ασφάλεια, η ταχύτητα, η αισθητική κτλ.

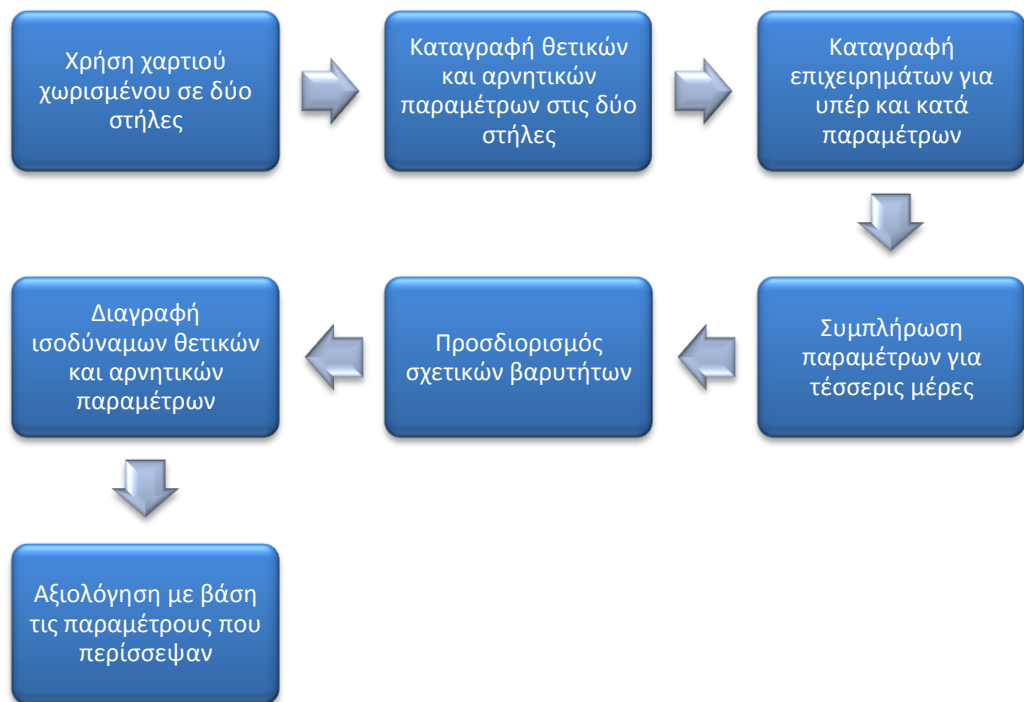
➤ Περιορισμοί

Τρίτο, επίσης ουσιαστικό, στοιχείο ενός σωστού "ορισμού προβλήματος" είναι ο *εντοπισμός και η διατύπωση των περιορισμών που συνδέονται με τη λύση του*. Αυτοί ουσιαστικά περιορίζουν το χώρο των εναλλακτικών λύσεων. Για παράδειγμα, η αλλεργία στην ασπιρίνη αποτελεί έναν περιορισμό για την αντιμετώπιση του προβλήματος του πονοκέφαλου. Η διάθεση μόνον πέντε εκατομμυρίων για αγορά αυτοκινήτου περιορίζει τα εναλλακτικά μοντέλα, μεταξύ των οποίων μπορεί κανείς να επιλέξει.

Συνοψίζοντας λοιπόν, «ορισμός του προβλήματος» σημαίνει σαφής διατύπωση των αιτίων, στόχων και περιορισμών που συνδέονται με το πρόβλημα και τη λύση του. Πρόκειται για το πιο σημαντικό στάδιο της διαδικασίας της λήψης αποφάσεων, γιατί τα αίτια, οι στόχοι και οι περιορισμοί κατευθύνουν τη σκέψη, προσδιορίζουν το χώρο των εναλλακτικών λύσεων και αποτελούν κριτήρια για την αξιολόγηση αυτών.

## **Διαδικασία επίλυσης προβλήματος Βενιαμίν Φρανκλίνου**

Σε περίπτωση πολύπλοκων προβλημάτων, το μυαλό δεν έχει ξεκαθαρίσει όλες τις απαραίτητες παραμέτρους, και για το λόγο αυτό χρειάζεται κάποια ειδική διαδικασία:



## Ανάπτυξη /Εξεύρεση Εναλλακτικών Λύσεων

Σ' αυτό το στάδιο ερευνώνται όλες οι μεταβλητές που συνδέονται άμεσα ή έμμεσα με το πρόβλημα, εντοπίζονται και αναλύονται οι σχέσεις μεταξύ τους, με σκοπό να εντοπιστούν δυνατές εναλλακτικές λύσεις - τρόποι, μέσα από τις οποίες θα προκύψει η απόφαση. Εναλλακτική λύση σημαίνει δυνατή πορεία, τρόπος, ενέργεια, μέσο κτλ., που μπορεί να μειώσει ή να εξαλείψει τη διαφορά μεταξύ της υπάρχουσας και επιθυμητής κατάστασης, να αντιμετωπίσει, δηλαδή, το πρόβλημα σύμφωνα με τον ορισμό του.

Δεν είναι δυνατή (ή και συμφέρουσα) πάντα η συγκέντρωση όλων των εναλλακτικών λύσεων, όμως τα διοικητικά στελέχη πρέπει να επιδιώκουν την εξεύρεση και συγκέντρωση όσο το δυνατό μεγαλύτερου αριθμού απ' αυτές, γιατί έτσι αυξάνεται η πιθανότητα να ληφθεί η πιο ικανοποιητική, αποτελεσματική και, συνεπώς, σωστή απόφαση. Σημαντικό ρόλο στην εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων παίζουν το σύστημα πληροφοριών, οι γνώσεις, οι εμπειρίες, η ευφυΐα και η δημιουργική σκέψη (creativity) του στελέχους. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η δημιουργική σκέψη. Αφορά τη δυνατότητα του στελέχους, να σκέφτεται πέρα από τα περιορισμένα και συνηθισμένα πλαίσια μέσα στα οποία έχει μάθει να σκέφτεται (στερεότυπα) και να ανακαλύπτει νέες ιδέες, πρωτότυπες, καινοτόμες και εναλλακτικές.

## Αξιολόγηση Εναλλακτικών Λύσεων

Στάδιο της διαδικασίας της λήψης μια απόφασης είναι η αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων. Για να είναι δυνατή η επιλογή της άριστης ή ικανοποιητικής λύσης από τα διοικητικά στελέχη, απαραίτητη είναι η αξιολόγησή τους.

Πρώτο στοιχείο της αξιολόγησης είναι η δυνατότητα της εφαρμογής της από την επιχείρηση. Για παράδειγμα, στην περίπτωση αντικατάστασης ενός παλαιού μηχανήματος, οι εναλλακτικές λύσεις είναι: η αντικατάστασή του με αγορά ενός νέου, η αντικατάστασή του με δανεισμό ενός νέου και η επισκευή του.

Το δεύτερο στοιχείο της αξιολόγησης είναι ο προσδιορισμός των ωφελειών και του κόστους κάθε εναλλακτικής λύσης σε σχέση πάντα με το πρόβλημα, δηλαδή τους στόχους και τους περιορισμούς.

Το τρίτο στοιχείο της αξιολόγησης είναι ο προσδιορισμός των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων κάθε εναλλακτικής λύσης σε σύγκριση με τις άλλες, έχοντας πάντα ως σημείο αναφοράς τους στόχους της επιχείρησης. Αυτό επιτρέπει την ιεραρχική κατάταξη τους, ανάλογα με την αξία τους σχετικά με την αποτελεσματική αντιμετώπιση του προβλήματος.

Σχετικά με την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων έχει αναπτυχθεί σημαντική τεχνογνωσία, που αποτελείται από ποσοτικά υποδείγματα (μοντέλα), τα οποία συμβάλλουν ουσιαστικά στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων. Μεταξύ αυτών σημαντικά είναι ο γραμμικός προγραμματισμός, η θεωρία πιθανοτήτων, η θεωρία ουρών, μοντέλα διαχείρισης αποθεμάτων, αξιολόγησης, μέθοδος PERT, μέθοδοι κοστολόγησης, δένδρα αποφάσεων κτλ. Αυτά τα ποσοτικά υποδείγματα (μοντέλα) αναπτύσσονται σε αυτοδύναμα μαθήματα, όπως η Επιχειρησιακή Έρευνα, Λογιστική, Χρηματοδοτική Διοίκηση, Marketing, Διοίκηση Παραγωγής, κτλ. Το διοικητικό στέλεχος, ανάλογα με τη βαθμίδα ή το στάδιο της διαδικασίας λήψης αποφάσεων που συμμετέχει, οφείλει να γνωρίζει και να κατανοεί αυτήν την τεχνογνωσία.

## Επιλογή λύσης από τις εναλλακτικές

Έπειτα από το στάδιο της αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι αυτό της επιλογής μεταξύ των εναλλακτικών λύσεων. Συνήθως η επιλογή δεν προκύπτει αυτόματα από το προηγούμενο στάδιο, επειδή είναι αδύνατος ο ακριβής προσδιορισμός των αποτελεσμάτων κάθε εναλλακτικής λύσης και των συνθηκών αβεβαιότητας. Συνεπώς, στο στάδιο της επιλογής το άτομο ή η ομάδα σε αρκετές περιπτώσεις έχει να επιλέξει χρησιμοποιώντας την κρίση και τη διαίσθησή του.

Από τις διάφορες αξιολογημένες λύσεις μια μόνο θα επιλεγεί με κάποια τεχνική αξιολόγησης – επιλογής. Μία λύση θεωρείται ότι είναι η καλύτερη όταν:

- Το κόστος της μπορεί να καλυφθεί από την επιχείρηση.
- Βρίσκεται στην κατεύθυνση του προγραμματισμού της επιχείρησης.
- Γίνεται αποδεκτή από τα άτομα, τα οποία θα την υλοποιήσουν.
- Ανταποκρίνεται στις χρονικές δεσμεύσεις.
- Παρουσιάζει το μικρότερο κίνδυνο αποτυχίας.
- Παρουσιάζει ευκολία προσαρμογής και αναπροσαρμογής στις κρατούσες συνθήκες της επιχείρησης.

## Ενδεχομενική Χρήση της Διαδικασίας

Η διαδικασία που προηγήθηκε αναμφισβήτητα συμβάλλει σημαντικά στη λήψη σωστών αποφάσεων. Η χρήση της όμως στην πράξη από τα διοικητικά στελέχη καθώς και η σπουδαιότητα που το στέλεχος θα προσδώσει στο κάθε στάδιο εξαρτάται από τρεις παράγοντες.

Πρώτο, από τη σπουδαιότητα της απόφασης. Όσο πιο σπουδαία είναι η απόφαση τόσο πιο απαραίτητη είναι η τήρηση της διαδικασίας και το αντίθετο. Η σπουδαιότητα μιας απόφασης μετριέται συνήθως με τρεις μεταβλητές: το ύψος των πόρων που απαιτεί η υλοποίησή της, η σημασία της για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης, ο αριθμός των ανθρώπων που εμπλέκονται σ' αυτή ή οι παρενέργειές της.



Δεύτερο, από τον επείγοντα χαρακτήρα. Είναι φυσικό η διαδικασία να συντομεύεται ή μερικά στάδιά της να "αγνοούνται", όταν απαιτείται να ληφθεί σε στενά χρονικά περιθώρια.

Τρίτο, από τις συνθήκες της απόφασης. Όσο πιο αβέβαιες είναι οι συνθήκες κάτω από τις οποίες λαμβάνεται μια απόφαση, τόσο απαραίτητη είναι η τήρηση της διαδικασίας, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι αυτή δεν απαιτείται, όταν πρόκειται για αποφάσεις που παίρνονται και κάτω από συνθήκες βεβαιότητας.

## **Συμβιβασμοί κατά τη Λήψη Αποφάσεων**

Συχνά η λήψη αποφάσεων αφορά πολύπλοκα προβλήματα. Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων εμπλέκονται παραπάνω του ενός στόχοι, γεγονός που καθιστά τη λήψη της απόφασης πολύ δύσκολη. Συνήθως πολλοί από τους στόχους έρχονται σε αντίθεση μεταξύ τους. Σε αρκετές περιπτώσεις μάλιστα, για να εξασφαλιστεί η δυνατότητα ευκολότερης επίλυσης του προβλήματος, πραγματοποιούνται συμβιβασμοί που αφορούν κάποιους από τους υφιστάμενους στόχους.

Από τη φύση του, κάθε άνθρωπος δυσκολεύεται να κάνει συμβιβασμούς. Οι διαφορετικοί στόχοι μπορεί να εμπλέκουν την αξιολόγηση αρκετών χαρακτηριστικών, γεγονός που αυξάνει το βαθμό πολυπλοκότητας της απόφασης και δημιουργεί περαιτέρω προβλήματα στη συνέπεια με την οποία πραγματοποιούνται οι συμβιβασμοί από τον αποφασίζοντα.

Αυτό μπορεί να έχει σοβαρό αντίκτυπο στην λειτουργία και την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Με αποτέλεσμα, ακόμη και όταν ληφθούν οι σωστές αποφάσεις, να μην εφαρμόζονται από την ομάδα ή να μην υλοποιούνται με τον ίδιο βαθμό αποτελεσματικότητας.

## Λόγοι

1. "Μηχανιστική" Προσέγγιση

2. Έλλειψη Πλαισίου

3. Έλλειψη Ελέγχου Πλαισίου

4. Υπερβολική Εμπιστοσύνη

5. Υπεραπλουστεύσεις

6. Έμφαση στα Δεδομένα

7. Αποτυχία Ομάδας

8. Απουσία Αξιόπιστης Ανάδρασης

9. Ελλιπής Παρακολούθηση

10. Αποτυχία Ελέγχου Διαδικασίας

## Σφάλμα

Συγκέντρωση δεδομένων χωρίς αποτελεσματική κατανόηση του θέματος που πρέπει να ληφθεί και των σχετικών αποφάσεων

Επίλυση λάθος προβλήματος λόγω παράλειψης σημαντικών επιλογών και παραμέλησης ουσιωδών στόχων

Επηρεασμός από πλαίσια ανάλυσης άλλων και ελλιπής ορισμός παραμέτρων προβλήματος

Παράλειψη συγκέντρωσης όλων των απαραίτητων στοιχείων λόγω υπερβολικής εμπιστοσύνης στις απόψεις της Διοίκησης

Χρήση εμπειρικών κανόνων που δεν έχουν ελεχθεί επαρκώς ή δεν είναι κατάλληλη για το εν λόγω πρόβλημα

Προσπάθεια χρησιμοποίησης όλων των δεδομένων χωρίς την ύπαρξη μιας συστηματικής διαδικασίας λήψης απόφασης

Πεποίθηση ότι μία καλή ομάδα λαμβάνει σωστές αποφάσεις ακόμα και χωρίς συγκεκριμένη διαδικασία λήψης αποφάσεων

Αδυναμία αξιοποίησης εμπειρίας για εγωιστικούς ή άλλους λόγους

Εσφαλμένη υπόθεση ότι η εμπειρία μπορεί να αξιοποιηθεί χωρίς την ύπαρξη μιας επίσημης προσέγγισης παρακολούθησης και καταγραφής

Αδυναμία καθορισμού μίας καλοσχεδιασμένης και επίσημης προσέγγισης κατανόησης των διαδικασιών λήψης αποφάσεων

## Εμπόδια σκέψης

Όλοι οι άνθρωποι διαθέτουμε μυαλό με τεράστιες δυνατότητες. Παρ' όλα αυτά, οι ειδικοί υποστηρίζουν ότι χρησιμοποιούμε ένα πολύ μικρό ποσοστό (6-10%) των δυνατοτήτων του μυαλού μας. Υπάρχουν εμπόδια που περιορίζουν και δεν επιτρέπουν την αξιοποίηση όλων των δυνατοτήτων του. Η αντιμετώπιση αυτών των

"εμποδίων" απαιτεί τη συνειδητοποίηση της ύπαρξής τους και την εξάλειψή τους με άσκηση και σωστή χρήση του μυαλού, με "κανόνες" και τεχνικές δημιουργικότητας.

Στη συνέχεια περιγράφουμε συνοπτικά τα συνηθισμένα, αλλά σημαντικά "εμπόδια" της σκέψης μας, όταν πρόκειται να πάρουμε αποφάσεις ή να λύσουμε προβλήματα.

α) *Μονοδιάστατη σκέψη.* Το μυαλό μας μπορεί ταυτόχρονα να σκεφτεί με αρκετούς τρόπους, όπως για παράδειγμα με αριθμούς, με σχήματα, με εικόνες, με έννοιες-λέξεις. Οι περισσότεροι όμως άνθρωποι έχουν συνηθίσει να σκέφτονται κάθε φορά μόνο με έναν τρόπο, άλλοτε με αριθμούς, άλλοτε με εικόνες, άλλοτε με έννοιες κτλ. Αυτό ασφαλώς αποτελεί σημαντικό εμπόδιο, αφού τα φαινόμενα της ζωής και τα προβλήματα απαιτούν ολική σκέψη, δηλαδή ταυτόχρονη χρήση των διάφορων τρόπων σκέψης,

β) *Τεχνητοί αυτοπεριορισμοί.* Συνήθως, όταν πρόκειται να λύσουμε προβλήματα ή να πάρουμε αποφάσεις, θέτουμε περιορισμούς στις εναλλακτικές λύσεις, χωρίς αυτοί να ισχύουν στην πραγματικότητα. Για παράδειγμα, ο Λυκειάρχης αναθέτει στον καθηγητή της Φυσικής να μάθει στους μαθητές τη λειτουργία του μυαλού. Ο καθηγητής σκέφτεται πώς μπορεί να μάθει καλύτερα στους μαθητές το συγκεκριμένο αντικείμενο και βρίσκει εναλλακτικές λύσεις. Όμως ταυτόχρονα βάζει έναν περιορισμό, δηλαδή να το διδάξει ο ίδιος, πράγμα που δεν ήταν στις προθέσεις του Λυκειάρχη. Αν αυτός ο τεχνητός περιορισμός δεν είχε τεθεί από τον ίδιο τον καθηγητή, τότε θα μπορούσε να σκεφτεί ως εναλλακτική λύση να καλέσει έναν ειδικό επιστήμονα να διδάξει το συγκεκριμένο θέμα στους μαθητές.

γ) *Στερεότυπα.* Στη ζωή του ανθρώπου υπάρχουν αρκετά πράγματα, όπως εικόνες, έννοιες, τρόποι συμπεριφοράς, προβλήματα κτλ., τα οποία επαναλαμβάνονται συχνά. Αυτή η επανάληψη συνήθως έχει συνέπεια τη δημιουργία στερεοτύπων. *Στερεότυπα είναι δεδομένες-ριζωμένες αντιλήψεις, εικόνες, "πιστεύω", ιδέες, παραδοχές που έχουμε στο μυαλό μας και προσδιορίζουν ή και φυλακίζουν τη σκέψη μας.* Για παράδειγμα, η παραδοχή ότι η διανοητική ευφυΐα αποτελεί κύριο παράγοντα επιτυχίας είναι μια στερεότυπη σκέψη για πολλούς ανθρώπους. Τα στερεότυπα διευκολύνουν την ταχύτητα της σκέψης με την έννοια ότι αποτελούν "έτοιμες λύσεις", περιορίζουν όμως αρκετά την ποιότητά της και κυρίως τη δημιουργικότητα, αφού δεν επιτρέπουν στο μυαλό να αναζητεί διαφορετικές πρωτότυπες λύσεις ή σκέψεις.

## Δημιουργικότητα

*Δημιουργικότητα* είναι η ικανότητα του μυαλού να ξεπερνά τα εμπόδια της σκέψης και να δημιουργεί νέες, πρωτότυπες και καινοτόμες ιδέες ή λύσεις. Είναι η ικανότητά μας να σκεφτόμαστε έξω από τα συνηθισμένα πλαίσια και να ανακαλύπτουμε διαφορετικές και ταυτόχρονα περισσότερο αποτελεσματικές λύσεις. Η πρόοδος και η βελτίωση συνήθως είναι αποτέλεσμα αυτής της ικανότητας του μυαλού. Η δημιουργικότητα του ατόμου δεν έχει αξιολογηθεί όσο και όπως πρέπει. Υπάρχουν ωστόσο μέθοδοι και τεχνικές με τις οποίες μπορούμε να τη βελτιώσουμε.

## Μέθοδοι Αξιολόγησης εναλλακτικών παραγόντων λήψης απόφασης

Η σπουδαιότητα της αξιολόγησης εναλλακτικών οδήγησε στην ανάπτυξη πρακτικών μεθόδων καθώς αποτελεί πλέον βασική αρχή το ότι δεν μπορείς να βελτιώσεις κάτι αν προηγουμένως δεν μπορείς να το μετρήσεις (Θερίου, 2002). Οι μέθοδοι που αρχικά αναπτύχθηκαν παρουσίασαν μειονεκτήματα κυρίως ως προς την υποκειμενικότητα των κριτηρίων αξιολόγησης, ενώ οι πληθώρα των μεθόδων που διαθέτουμε σήμερα, έχουν εξαλείψει εν πολλοίς την υποκειμενικότητα, πλην όμως η εξειδίκευση των μεθόδων είναι τόσο λεπτομερής που είναι δύσκολο για τον υπεύθυνο αξιολόγησης να επιλέξει μεταξύ των υφιστάμενων, προτεινόμενων μεθόδων. Οι αξιολογητές, για να διαλέξουν μεταξύ των διαφόρων μεθόδων, πρέπει να γνωρίζουν ότι η μέθοδος που θα επιλέξουν εξαρτάται από τον σκοπό για τον οποίο προορίζεται.

Στη βιβλιογραφία παρουσιάζονται ποικίλοι τρόποι κατάταξης των μεθόδων αξιολόγησης. Ο Aguinis (2009) ταξινομεί τις μεθόδους σε πέντε βασικές κατηγορίες:

### Πίνακας Μεθόδων Αξιολόγησης Εναλλακτικών παραγόντων λήψης απόφασης

#### ❶ Μέθοδοι Ελεύθερης Περιγραφής

1.1 Ελεύθερη Έκθεση (Freeform Essay)

1.2 Έκθεση Ειδικού (Field Review)

### 1.3 Έκθεση Ομάδας ή Ομαδική Αξιολόγηση (Group Appraisal)

#### ② Μέθοδοι Σύγκρισης (*Comparative Procedures*)

##### 2.1 Σύγκριση Αξιωματικού με Αξιωματικό (Army man to man Rating Scale)

##### 2.2 Κατάταξη (Ranking Procedures)

###### 2.2.1 Κάθετη Κατάταξη

###### 2.2.2 Κατάταξη με εντοπισμό των ακραίων ή Εναλλακτική Κατάταξη (Alternative Ranking)

###### 2.2.3 Σύγκριση κατά ζεύγη ή Δυαδική Σύγκριση (Paired Comparison)

###### 2.2.4 Ομαδοποίηση κατά Κατηγορίες ή Υποχρεωτική Διασπορά (Forced Distribution)

#### ③ Μέθοδοι Σταθερών Κριτηρίων ή Σύγκρισης με Πρότυπα (*Absolute Standards*)

##### 3.1 Ποσοτικές Μέθοδοι (Quantitative Methods)

###### 3.1.1 Διαβάθμιση Διαφόρων Χαρακτηριστικών (Graphic or Linear Rating Scales)

###### 3.1.2 Αξιολόγηση με βάση Κλίμακες Συμπεριφοράς (Behavioural Observation Scales- BOS)

###### 3.1.3 Σύγκριση με Πρότυπα Επίδοσης σε Διάφορα Χαρακτηριστικά (Performance Standards)

##### 3.2 Ποιοτικές Μέθοδοι (Qualitative Methods)

###### 3.2.1 Μέθοδος Κρίσιμων Περιστατικών (Critical Incidents)

###### 3.2.2 Μέθοδος Σταθμισμένου Καταλόγου (Weighted Checklist)

###### 3.2.3 Μέθοδος Υποχρεωτικής Επιλογής (Forced Choice)

#### ④ Αξιολόγηση με Βάση την Επίτευξη των Αντικειμενικών Στόχων (*Management By Objectives*)

#### ⑤ Μέθοδοι της Άμεσης Μέτρησης

##### 5.1 Μέτρηση της Παραγωγικότητας

##### 5.2 Μέτρηση των Αποχωρήσεων

## Μέθοδοι Κατάταξης

Η απλούστερες μέθοδοι για την αξιολόγηση της απόδοσης είναι οι μέθοδοι Κατάταξης. Ο Έλεγχος Καταλόγου (Checklist) και η Κλίμακα Γραφικής Κατάταξης (Graphic Rating Scale) είναι οι συνήθεις μέθοδοι αυτοί της ομάδας (Mathis και Jackson, 2000).

### Έλεγχος Καταλόγου (Checklist)

Με τη μέθοδο αυτή, ο αξιολογητής απαντάει με ναι ή όχι σε μια σειρά ερωτήσεων που αφορούν τη συμπεριφορά του εργαζόμενου. Στην περίπτωση που υπάρχουν διαφορετικές σταθμίσεις για κάθε ερώτηση, τότε έχουμε τη μέθοδο του Σταθμισμένου Καταλόγου -Weighted Checklist (Mathis και Jackson, 2000; Byars και Rue, 2003).

Η μέθοδος αυτή «κατασκευάζεται» από άτομα που ξέρουν καλά την υπό κρίση εργασία. Τα άτομα που αναπτύσσουν το σύστημα αυτό γράφουν προτάσεις οι οποίες περιγράφουν συμπεριφορές που μπορούν να παρουσιαστούν στον τύπο αυτό εργασίας. Στη συνέχεια, κάθε πρόταση αξιολογείται από μια ομάδα ανθρώπων (από τους επόπτες των υπό κρίση εργασιών), για το πόσο ευνοϊκή ή δυσμενής είναι για την επιτυχή εκτέλεση της εργασίας αυτής. Αυτή η αξιολόγηση των προτάσεων γίνεται με βάση μια κλίμακα επτά σημείων, όπου οι χαμηλές αξίες αντιπροσωπεύουν τις μη ευνοϊκές βαθμολογίες και οι υψηλές αξίες αντιπροσωπεύουν τις ευνοϊκές. Όταν οι αξιολογητές δεν συμφωνούν μεταξύ τους, για το πόσο ευνοϊκή είναι μια πρόταση για την επιτυχημένη απόδοση, τότε η πρόταση αυτή παραλείπεται από τον κατάλογο. Όσες προτάσεις παραμείνουν στον κατάλογο σταθμίζονται, ώστε η κάθε μία να λάβει μια ιδιαίτερη σχετική βαρύτητα. Προκειμένου να χρησιμοποιηθεί το σύστημα αυτό οι αξιολογητές παίρνουν έναν τελικό κατάλογο, ο οποίος έχει έναν αριθμό προτάσεων που περιγράφουν διάφορα είδη ή επίπεδα συμπεριφοράς για το ειδικό έργο ή κατηγορία έργων. Στον κατάλογο, όμως, αυτόν δεν περιέχεται η βαρύτητα που δόθηκε στην κάθε πρόταση (Byars και Rue, 2003; Κανελλόπουλος, 1979). Ο αξιολογητής τσεκάρει τις προτάσεις που περιγράφουν καλύτερα τη συμπεριφορά του αξιολογούμενου. Στη συνέχεια, ο κατάλογος με τις τσεκαρισμένες προτάσεις βαθμολογείται με βάση τις σταθμισμένες αξίες των προτάσεων και τέλος βρίσκεται το άθροισμα των βαθμών των προτάσεων (Κανελλόπουλος, 1979).

Τα μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι τα εξής: (1) Όπως και στη μέθοδο κλιμάκων γραφικής κατάταξης, οι λέξεις ή οι αναφορές μπορεί να έχουν διαφορετικές έννοιες για διαφορετικούς αξιολογητές. (2) Οι αξιολογητές δεν μπορούν εύκολα να διακρίνουν τα αποτελέσματα της εκτίμησης εάν χρησιμοποιείται ένας σταθμισμένος κατάλογος ελέγχου και (3) Οι αξιολογητές δεν ορίζουν τα βάρη στους παράγοντες. Αυτές οι δυσκολίες περιορίζουν τη χρήση των πληροφοριών, όταν ένας αξιολογητής συζητά τον κατάλογο ελέγχου με τον εργαζόμενο, δημιουργώντας ένα εμπόδιο στην αποτελεσματική παροχή συμβουλών (Mathis και Jackson, 2000).

### **Γραφική Κλίμακα Κατάταξης (Graphic Rating Scales)**

Αυτή η μέθοδος ίσως δεν είναι τόσο αποδοτική όσο η αξιολόγηση με έκθεση, αλλά είναι περισσότερο σταθερή και αξιόπιστη (Oberg, 2003). Χρησιμοποιείται από τα τέλη του της δεκαετίας του 1920 (Jackson και Schuler, 2003; Huber και Fuller, 1998) και παραμένει η πλέον διαδεδομένη μέθοδος μεταξύ των μεθόδων κατάταξης (Oberg, 2003; Mathis και Jackson, 2000; Huber και Fuller, 1998). Τυπικά, η γραφική κλίμακα αξιολογεί έναν εργαζόμενο στην ποσότητα και την ποιότητα της εργασίας και σε μια ποικιλία άλλων παραγόντων, οι οποίοι εξαρτώνται από το είδος της εργασίας, αλλά συνήθως περιέχει και προσωπικά χαρακτηριστικά όπως αξιοπιστία και ικανότητα συνεργασίας (Oberg, 2003; Huber και Fuller, 1998). Μπορεί επιπλέον να περιέχει ειδικά θέματα απόδοσης, όπως αυτά της γραπτής και προφορικής επικοινωνίας (Oberg, 2003). Βασικό εργαλείο για τη μέτρηση της απόδοσης με τη μέθοδο αυτή θεωρείται η κλίμακα Likert. Κάθε χαρακτηριστικό του εργαζόμενου αξιολογείται με μια κλίμακα πέντε ή περισσότερων σημείων, η οποία εκτείνεται από το ένα άκρο έως το άλλο. Για παράδειγμα, από πολύ κάτω από το μέτριο έως πολύ πάνω από το μέτριο ή από πολύ φτωχό έως υπέροχο. Από τη στιγμή που οι κρίσεις είναι απόλυτες, είναι δυνατόν πολλοί αξιολογητές να δώσουν την ίδια κατάταξη για κάποιο ή όλα τα αξιολογούμενα χαρακτηριστικά (Huber και Fuller, 1998).

Τα τελευταία χρόνια καταβάλλονται συνεχώς προσπάθειες βελτίωσης της μεθόδου αυτής και αποφυγής των διαφόρων διαπιστωμένων αδυναμιών της. Το μέγιστο πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι είναι απλή, δομημένη και τυποποιημένη. Αυτό επιτρέπει στις εκτιμήσεις να συγκριθούν εύκολα και να αντιπαραβληθούν (Dessler, 2000). Στα πλεονεκτήματά της συμπεριλαμβάνεται και το γεγονός ότι επιτρέπει σύγκριση πολλών ατόμων και ότι ταυτόχρονα διαπιστώνονται

οι τομείς των κρινόμενων οι οποίοι χρειάζονται ανάπτυξη (Κανελλόπουλος, 1979). Στα μειονεκτήματα της μεθόδου καταγράφεται το γεγονός ότι, συχνά, πολλά χαρακτηριστικά ή παράγοντες αξιολογούνται μαζί ή ότι οι λέξεις οι οποίες περιγράφουν τις κλίμακες έχουν διαφορετική έννοια για διαφορετικούς αξιολογητές (Mathis και Jackson, 2000). Ένα άλλο μειονέκτημα της μεθόδου είναι ότι, ένας αξιολογητής ο οποίος αντιλαμβάνεται ότι ένας εργαζόμενος δεν αποδίδει σε ένα χαρακτηριστικό (παράγοντα) μπορεί να τείνει να τον εκτιμήσει χαμηλά σε όλα τα χαρακτηριστικά (Κανελλόπουλος, 1979).

## Συγκριτικές Μέθοδοι

Οι Συγκριτικές μέθοδοι απαιτούν οι διευθυντές (προϊστάμενοι) να συγκρίνουν την απόδοση των δικών τους εργαζομένων μεταξύ τους. Στην ομάδα αυτή ανήκουν οι μέθοδοι της κατάταξης (Ranking) και της υποχρεωτικής διασποράς (Forced Distribution) (Mathis και Jackson, 2000).

## Ταξινόμηση (Ranking Procedures)

Όταν είναι απαραίτητο να συγκριθεί η απόδοση δυο ή περισσότερων παραγόντων, μπορεί να χρησιμοποιηθεί η μέθοδος της ταξινόμησης (Byars και Rue, 2003). Με αυτή τη μέθοδο τοποθετούνται όλες οι εναλλακτικές σε έναν κατάλογο, με πρώτο αυτόν ο οποίος έχει την υψηλότερη απόδοση (Mathis και Jackson, 2000; Jackson και Schuler, 2003; Mondy et al., 1999). Το βασικό μειονέκτημα της μεθόδου της ταξινόμησης είναι ότι το μέγεθος των διαφορών δεν είναι καλά καθορισμένο. Αυτό το μειονέκτημα μπορεί να ξεπεραστεί σε κάποιο βαθμό με τον ορισμό σημείων τα οποία δείχνουν το μέγεθος της διαφοράς. Η μέθοδος της ταξινόμησης επιβάλλει επίσης την τοποθέτηση κάποιου στην τελευταία θέση. Είναι δε δυνατόν κάποιος ο οποίος είναι τελευταίος στην ταξινόμηση μιας ομάδας να είναι πρώτος στην ταξινόμηση κάποιας άλλης ομάδας (Mathis και Jackson, 2000). Επίσης, είναι πολύ δύσκολο να εφαρμοστεί αν η ομάδα των υπό αξιολόγηση εργαζομένων είναι πολύ μεγάλη (Mathis και Jackson, 2000; Jackson και Schuler, 2003). Επίσης, ενώ δυο εργαζόμενοι δεν μπορεί να αποδίδουν ακριβώς το ίδιο, πολλοί προϊστάμενοι



πιστεύουν ότι κάποιος αποδίδουν τόσο όμοια που ο διαχωρισμός τους είναι αδύνατος (Jackson και Schuler, 2003; Mondy et al., 1999).

Οι συνηθέστερες μέθοδοι Ταξινόμησης είναι η Σύγκριση ανά Ζεύγη (Byars και Rue, 2003) και η Εναλλακτική Ταξινόμηση (Byars και Rue, 2003).

Στη μέθοδο της σύγκρισης ανά ζεύγη, η απόδοση του κάθε παράγοντα συγκρίνεται με την απόδοση όλων των άλλων. Η σύγκριση συχνά στηρίζεται σε ένα κριτήριο, όπως η συνολική απόδοση. Ο εργαζόμενος ο οποίος επιτυγχάνει το μεγαλύτερο νούμερο ευνοϊκών συγκρίσεων κατατάσσεται πρώτος (Mondy et al., 1999; Byars και Rue, 2003). Αυτή η μέθοδος έχει το πλεονέκτημα της απλότητας. Έχει ακόμη το προσόν ότι μπορεί να είναι πάρα πολύ αξιόπιστη και τεχνικά πολύ ακριβής για τον καθορισμό των ατομικών διαφορών (Κανελλόπουλος, 1979).

Η μέθοδος της εναλλακτικής ταξινόμησης είναι λίγο πιο περίπλοκη από την προηγούμενη. Με βάση έναν κατάλογο των ατόμων που πρέπει να κριθούν, ο αξιολογητής εντοπίζει τον καλύτερο ως προς τη γενική του απόδοση (ή ως προς ένα κάθε φορά επί μέρους χαρακτηριστικό) και τον σημειώνει στην αρχή ενός άλλου καταλόγου, τον οποίο δημιουργεί, ενώ ταυτόχρονα τον διαγράφει από τον πρώτο κατάλογο. Μετά, εντοπίζει τον χειρότερο με το ίδιο κριτήριο, τον γράφει στο τέλος του νέου καταλόγου, τον διαγράφει από τον πρώτο κατάλογο και επαναλαμβάνει αυτό μέχρις ότου τοποθετηθούν όλα τα ονόματα στον νέο αξιολογικό κατάλογο (Byars και Rue, 2003; Κανελλόπουλος, 1979). Ένα πλεονέκτημα που έχει η μέθοδος αυτή είναι ότι είναι αρκετά απλή. Ακόμη, η μέθοδος αυτή είναι επιτυχής στη διαφοροποίηση των καλύτερων και των χειρότερων ατόμων μεταξύ των κρινόμενων (Κανελλόπουλος, 1979).

## **Αντικειμενικές Μέθοδοι**

Οι Αντικειμενικές μέθοδοι δημιουργήθηκαν σε μια προσπάθεια να υπερπηδηθούν οι δυσκολίες οι οποίες παρουσιάζονται στις προηγούμενες μεθόδους. Χρησιμοποιούν αρκετές διαφορετικές προσεγγίσεις της συμπεριφοράς, οι οποίες βοηθούν στην υπερπήδηση των προβλημάτων που δημιουργούνται με τις άλλες μεθόδους. Οι συνηθέστερες μέθοδοι αυτής της ομάδας είναι η κατάταξη, με βάση κλίμακες συμπεριφοράς (Behavioral Rating Scale), και η αξιολόγηση, με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων (Management by Objectives- MBO) (Mathis και Jackson, 2000).

## Περιγραφικές Μέθοδοι

Οι Περιγραφικές μέθοδοι απαιτούν οι διευθυντές και οι ειδικοί στους ανθρώπινους πόρους να δώσουν γραπτές πληροφορίες σχετικές με την αξιολόγηση. Η τεκμηρίωση και η περιγραφή είναι το βασικό χαρακτηριστικό των μεθόδων των κρίσιμων περιστατικών (Critical Incident), της έκθεσης (Essay) και της ανακεφαλαίωσης (Field Review). Αυτές οι μέθοδοι περισσότερο περιγράφουν τις δραστηριότητες ενός εργαζομένου παρά δείχνουν την τρέχουσα κατάταξη (Mathis και Jackson, 2000).

### Μέθοδος Κρίσιμων Περιστατικών (Critical Incidents)

Η μέθοδος κρίσιμων περιστατικών απαιτεί να διατηρούνται γραπτά αρχεία των ιδιαίτερα ευνοϊκών και ιδιαίτερα δυσμενών ενεργειών στην απόδοση ενός εργαζόμενου (Mathis και Jackson, 2000; Mondy et al., 1999). Οι ενέργειες οι οποίες καταγράφονται πρέπει να περιλαμβάνουν τις συμπεριφορές εργασίας οι οποίες επεξηγούν και την ικανοποιητική και την ανεπαρκή απόδοση του υπαλλήλου που αξιολογείται (Byars και Rue, 2003) και οι οποίες έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα του τμήματος, είτε θετικές είτε αρνητικές. Αυτές οι ενέργειες ονομάζονται κρίσιμα περιστατικά (Mathis και Jackson, 2000; Mondy et al., 1999). Με συντομία, ένα περιστατικό χαρακτηρίζεται σαν «κρίσιμο» όταν παρουσιάζει ότι ο εργαζόμενος έκανε ή δεν έκανε κάτι που έχει σαν αποτέλεσμα μια ασυνήθιστη επιτυχία ή ασυνήθιστη αποτυχία σε κάποιο σημείο της εργασίας του. Αυτό σημαίνει ότι τα κρίσιμα περιστατικά είναι γεγονότα και όχι γνώμες και γενικεύσεις. Βεβαίως, δεν πρέπει να θεωρηθεί ότι όλα τα γεγονότα είναι κρίσιμα. Κρίσιμα γεγονότα είναι ενέργειες του εργαζόμενου οι οποίες πραγματικά κάνουν την απόδοσή του εξαιρετικά αποτελεσματική ή εξαιρετικά ανεπιτυχή (Κανελλόπουλος, 1979). Στο τέλος της περιόδου αξιολόγησης, ο αξιολογητής χρησιμοποιεί αυτά τα αρχεία, μαζί με άλλα στοιχεία, για την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων (Mathis και Jackson, 2000; Byars και Rue, 2003). Με αυτήν την μέθοδο, η αξιολόγηση είναι πιθανότερο να καλύψει ολόκληρη την περίοδο αξιολόγησης και παραδείγματος χάριν, να μην εστιάσει στις τελευταίες εβδομάδες ή τους τελευταίους μήνες (Mondy et al., 1999). Η μέθοδος κρίσιμων περιστατικών μπορεί να χρησιμοποιηθεί μαζί με άλλες μεθόδους

για να τεκμηριώσει τους λόγους για τους οποίους ένας υπάλληλος εκτιμήθηκε με έναν ορισμένο τρόπο (Mathis και Jackson, 2000).

Το κύριο μειονέκτημα σε αυτήν την προσέγγιση είναι ότι ο αξιολογητής απαιτείται να σημειώνει τα γεγονότα τακτικά και αυτό μπορεί να είναι φορτικό και χρονοβόρο. Επίσης, ο καθορισμός ενός κρίσιμου γεγονότος είναι ασαφής και μπορεί να ερμηνευθεί διαφορετικά από τους διαφορετικούς ανθρώπους. Αυτή η μέθοδος, μπορεί επίσης να οδηγήσει σε τριβή τον διευθυντή με τους εργαζόμενους καθώς οι εργαζόμενοι γίνονται εξαιρετικά ανήσυχοι γι' αυτά που γράφει ο διευθυντής για τη συμπεριφορά τους (Mathis και Jackson, 2000; Byars και Rue, 2003).

## Έκθεση (Essay)

Με τη μέθοδο αυτή, ο αξιολογητής απλά γράφει μια σύντομη έκθεση με την οποία περιγράφει την απόδοση του κάθε εργαζόμενου κατά τη διάρκεια της περιόδου αξιολόγησης (Mathis και Jackson, 2000; Mondy et al., 1999). Μια τυπική ερώτηση στην έκθεση αξιολόγησης μπορεί να είναι η εξής: «Περιέγραψε, με δικά σου λόγια, την απόδοση των εργαζομένων η οποία περιέχει ποσότητα και ποιότητα εργασίας, γνώση της εργασίας και ικανότητα συνεργασίας με άλλους εργαζόμενους. Ποια είναι τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του εργαζόμενου;» (Byars και Rue, 2003). Η έκθεση επικεντρώνεται συνήθως στην περιγραφή των συγκεκριμένων δυνατών και αδυνάτων σημείων στην απόδοση εργασίας. Προτείνει επίσης τα σχέδια δράσης (Κανελλόπουλος, 1991). Ο αξιολογητής συνήθως παίρνει κάποιες κατευθυντήριες γραμμές κάτω από τις οποίες κατηγοριοποιεί τα σχόλιά του. Πρόθεση είναι να δοθεί στον αξιολογητή μεγαλύτερη ευελιξία σε σχέση με άλλες μεθόδους, ενώ συχνά εφαρμόζεται σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους (Mathis και Jackson, 2000).

Η μέθοδος της έκθεσης έχει την τάση να εστιάζει στην ακραία συμπεριφορά των εργαζομένων στην εργασία παρά στην καθημερινή απόδοση (Mondy et al., 1999), ενώ το βασικό πρόβλημά της είναι ότι η έκταση και το περιεχόμενο μπορεί να διαφέρει σημαντικά, εξαρτώμενο από τον αξιολογητή. Για παράδειγμα, μια αξιολόγηση μπορεί να περιγράφει την τρέχουσα απόδοση ενός εργαζόμενου και να μην αναφέρει τίποτα για την απόδοσή του στο παρελθόν. Μια άλλη μπορεί να επικεντρώνεται στην απόδοσή του στο παρελθόν (Byars και Rue, 2003). Η ικανότητα στο γράψιμο του αξιολογητή μπορεί επίσης να επιδράσει στην αξιολόγηση. Ένας

αξιολογητής, ικανός στο γράψιμο, μπορεί να κάνει έναν μέτριο εργαζόμενο να φαίνεται καλύτερος από το πραγματικό (Byars και Rue, 2003; Mondy et al., 1999). Έτσι, οι εκθέσεις αξιολόγησης είναι δύσκολο να συγκριθούν (Byars και Rue, 2003) επειδή δεν υπάρχουν κοινά κριτήρια (Mondy et al., 1999). Προκειμένου να αποφευχθούν ορισμένα από τα τρωτά αυτής της μεθόδου αξιολόγησης, κυρίως η παραποίηση των αξιολογήσεων λόγω ανομοιομορφίας της ικανότητας επικοινωνίας των αξιολογητών και για να επιτευχθεί συγκρισιμότητα στις αξιολογήσεις του προσωπικού και τυποποίηση των κριτηρίων αξιολόγησης, ώστε όλοι να κρίνονται με τα ίδια μέτρα και σταθμά, εφαρμόζεται σε μερικές περιπτώσεις η μέθοδος «Έκθεση Ειδικού ή Ανακεφαλαίωσης» (Κανελλόπουλος, 1991). Ωστόσο, κάποιοι διευθυντές πιστεύουν η μέθοδος της έκθεσης δεν είναι μόνο η πιο απλή αλλά επίσης η καλύτερη προσέγγιση για την αξιολόγηση των εργαζομένων (Mondy et al., 1999). Κατά τον Κανελλόπουλο (1991) χρησιμοποιείται περισσότερο για αξιολόγηση των ηγετικών στελεχών παρά για αξιολόγηση των απλών υπαλλήλων και εργατών. Ο λόγος είναι ότι σε πολλές περιπτώσεις η εργασία των ηγετικών στελεχών και μάλιστα εκείνη των ανωτάτων και ανωτέρων βαθμίδων, όπως επίσης και η εργασία των επιστημονικών-επιτελικών στελεχών είναι πολύ πιο δύσκολο να καθοριστεί και να ποσοτικοποιηθεί, ώστε να είναι ευκολότερη η χρησιμοποίηση περισσότερο αναλυτικών συστημάτων αξιολόγησης. Βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι δεν χρειάζεται ειδική προεργασία για δημιουργία έγκυρων εντύπων και για ειδική ενημέρωση ως προς αυτά και προετοιμασία των αξιολογητών.

### **Έκθεση Ειδικού ή Μέθοδος Ανακεφαλαίωσης (Field Review)**

Η μέθοδος αυτή έχει να κάνει περισσότερο με το ποιος κάνει την αξιολόγηση παρά με τη μέθοδο που χρησιμοποιήθηκε. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να περιλαμβάνει το τμήμα ανθρώπινων πόρων ως αξιολογητή ή ένα τελείως ανεξάρτητο αξιολογητή έξω από το περιβάλλον της επιχείρησης. Στη μέθοδο της ανακεφαλαίωσης οι εξωτερικοί αξιολογητές αποτελούν ενεργό μέρος της διαδικασίας αξιολόγησης. Ο εξωτερικός αξιολογητής ερωτά τον διευθυντή σχετικά με την απόδοση του κάθε εργαζόμενου και στη συνέχεια συντάσσει έκθεση για κάθε αξιολογούμενο. Στη συνέχεια η αξιολόγηση ανασκοπείται από τον προϊστάμενο για τις αναγκαίες αλλαγές. Βασική υπόθεση σε αυτή τη μέθοδο ότι ο εξωτερικός

αξιολογητής γνωρίζει αρκετά για την εργασία για να βοηθήσει τους προϊσταμένους δίνοντάς τους περισσότερο ακριβείς και αληθείς αξιολογήσεις. Ο μεγαλύτερος περιορισμός σε αυτή τη μέθοδο είναι ότι ο εξωτερικός αξιολογητής έχει πολύ έλεγχο πάνω στην αξιολόγηση. Αν και αυτός ο έλεγχος είναι επιθυμητός από μια άποψη, οι διευθυντές το βλέπουν ως πρόκληση της δικής τους αυθεντίας. Επιπλέον είναι χρονοβόρα μέθοδος, ειδικότερα αν οι αξιολογούμενοι είναι πολλοί (Mathis και Jackson, 2000).

Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι ότι απαλλάσσει τον επόπτη-προϊστάμενο από τη συμπλήρωση εντύπων και τον βγάζει από τη δύσκολη θέση του αξιολογητή. Λόγω της παρεμβολής και ουσιαστικής συμμετοχής του ειδικού και ενδεχομένως και του υπαλλήλου του τμήματος προσωπικού επέρχεται συγκρισιμότητα και ομοιομορφία στις αξιολογήσεις και επιτυγχάνεται μεγαλύτερη αντικειμενικότητα και δικαιολόγηση των αξιολογήσεων, γιατί συνήθως κάνει τον επόπτη να προσέχει περισσότερο τις αξιολογήσεις εξαιτίας του ελέγχου και της συνεργασίας του τμήματος προσωπικού. Ακόμη, η μέθοδος αυτή έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα αποτελεσματική σε περιπτώσεις αξιολόγησης ηγετικών στελεχών. Τα βασικότερα μειονεκτήματα της μεθόδου είναι ότι απαιτεί καλά ειδικευμένο προσωπικό που συχνά δεν υπάρχει και ότι απασχολεί δύο ή τρία άτομα ταυτόχρονα για κάθε αξιολόγηση, γεγονός που αυξάνει αρκετά το κόστος χρήσεως της μεθόδου αυτής (Κανελλόπουλος, 1979).

## **Μέθοδοι Άμεσης Μέτρησης**

Εκτός των προαναφερθέντων μεθόδων αξιολόγησης υπάρχουν και οι μέθοδοι της άμεσης μέτρησης οι οποίες δίνουν άμεσες πληροφορίες για την επίδοση του ατόμου, χωρίς να μεσολαβεί η διαδικασία της εκτίμησης. Οι μέθοδοι αυτές είναι:

### **Μέθοδος Μέτρησης της Παραγωγικότητας**

Σε ορισμένες περιπτώσεις, είμαστε σε θέση να μετρήσουμε την επίδοση ενός εργαζομένου άμεσα. Οι μετρήσεις αυτές αναφέρονται είτε στην ποσότητα (π.χ. αριθμός προϊόντων που παράγονται σε μια ώρα) είτε στην ποιότητα (π.χ. ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων). Ο τρόπος αυτός αξιολόγησης της αποδοτικής

συμπεριφοράς είναι φυσικά εφικτός, όταν το άτομο εκτελεί κάποια τυποποιημένη εργασία και εφαρμόζεται, κυρίως, σε εργαζόμενους των κατωτέρων ιεραρχικών βαθμίδων (π.χ. εργάτες του τμήματος παραγωγής, πωλητές κλπ.). (Ζευγαρίδης και Σταματιάδης, 1997).

### **Μέθοδος Μέτρησης των Αποχωρήσεων**

Πολλές επιχειρήσεις αξιολογούν τα διοικητικά στελέχη τους ανάλογα με τον δείκτη απουσιών ή αποχωρήσεων, που διαμορφώνεται στο τμήμα τους. Στην περίπτωση αυτή, όμως, πρέπει πρώτα να διερευνήσουμε αν οι αποχωρήσεις αυτές και οι απουσίες οφείλονται πραγματικά στην ανικανότητα του προϊστάμενου και στη δυσαρέσκεια που αισθάνονται οι υφιστάμενοί του προς αυτόν ή μήπως οφείλονται σε άλλους λόγους, οι οποίοι σχετίζονται γενικότερα με τη στάση της επιχείρησης προς τους εργαζόμενους.

Οι μέθοδοι αυτές θεωρούνται αξιόπιστες, γιατί περιορίζουν στο ελάχιστο τόσο τα σταθερά όσο και τα ασταθή σφάλματα, η εφαρμογή τους όμως περιορίζεται σε εργασίες με δυνατότητα ποσοτικοποίησης των αποτελεσμάτων. (Ζευγαρίδης και Σταματιάδης, 1997).

### **Μέθοδος Balanced Scorecard**

Εννοείται ότι η παραγωγικότητα και η απόδοση συγκρίνονται με προκαθορισμένους επιθυμητούς στόχους και αποδίδονται έξτρα αμοιβές σε υπαλλήλους ή ομάδες που προσεγγίζουν τα κριτήρια. Άλλα επιτυχή συστήματα μέτρησης παραγωγικότητας –συστήματα που ενεργοποιούν τους εργαζομένους και δραστηριοποιούνται έτσι στην κατεύθυνση που αναμένεται– δύσκολα συναντώνται. Συχνά, οι εργαζόμενοι δεν εντάσσονται στην εταιρική κουλτούρα και έτσι η συμπεριφορά τους στην εργασία δεν επηρεάζεται από αυτή. Αν πάρουν ένα πριμ, αντιλαμβάνονται τα έξτρα χρήματα ως τυχαία ανταμοιβή.

Εν κατακλείδι, από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας όλες οι προαναφερθείσες μορφές αξιολόγησης και καταγραφής των αποτελεσμάτων της, δείχνουν ότι πρόκειται για μια απαραίτητη διαδικασία που προηγείται της ανάθεσης των εργασιών στο προσωπικό, συμβάλλοντας στην δυναμική διαμόρφωση του πλαισίου δράσης τους. Παράλληλα, μια κοινά αποδεκτή μορφή αξιολόγησης ενισχύει την αυτοπεποίθηση

των εργαζομένων θέτοντας τις βάσεις για τη βελτίωση της ικανοποίησης και της απόδοσης τους. Εγνωσμένης, λοιπόν, της σημαντικότητας του ανθρώπινου παράγοντα στην επιτυχία των επιχειρήσεων, η ορθή αξιολόγηση του προσωπικού, οφείλει να αναδείξει όχι μόνο τα «δυνατά» χαρακτηριστικά του προσωπικού, αλλά και να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για την σωστή αξιοποίησή τους, τόσο προς το όφελος της επιχείρησης, όσο και προς όφελος του ιδίου του εργαζομένου. Ωστόσο, για να αναδειχθούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εργαζομένων, θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη η υποκειμενική κρίση του αξιολογητή, το σύστημα αξιών της επιχείρησης (πάγιο και εν δυνάμει μεταβαλλόμενο) και τέλος να συνυπολογίζεται η τυχόν ελαστικότητα και η βαρύτητα των ορίων των κριτηρίων που χρησιμοποιούνται.

Επιχείρημα της έρευνας που διεξήχθη στα πλαίσια της διατριβής είναι ότι συνεκτιμώντας και συνυπολογίζοντας τους πλείστους όσους υποκειμενικούς παράγοντες στην αξιολόγηση του προσωπικού επιτυγχάνεται η ανάδειξη των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών, υπό το πρίσμα των τρεχουσών συνθηκών, ιδιαιτέρως δε, σε μια επιχείρηση φιλοξενίας η οποία a priori δεν μπορεί να τυποποιηθεί. Η δυσκολία εντοπίζεται λοιπόν στο πως θα συνυπολογιστούν οι υποκειμενικοί παράγοντες αξιολόγησης, δηλαδή πως θα γίνει η αποτύπωσή τους σε πραγματικούς αριθμούς με crisp- αριθμητικές- τιμές. Στο σημείο αυτό χρησιμοποιείται η μεθοδολογία της ασαφούς λογικής, βάση της οποίας έννοιες αφηρημένες λαμβάνουν μια πραγματική τιμή, αφού ο ίδιος ο αξιολογητής μπορεί να καθορίσει τα ακρότατα όρια -limits- αυτών των αφηρημένων εννοιών. Ο αξιολογητής επί παραδείγματι, μπορεί να καθορίσει τα όρια σε μια κλίμακα 0-100 με άριστα το 100, το χαρακτηρισμό του υπαλλήλου ως οριακά θετικού δίνοντας τιμές στο σύνολο από 30-55. Αν η τιμή της αξιολόγησης του υπαλλήλου ως προς την ποιοτική του απόδοση είναι 49, τότε ο χαρακτηρισμός που θα λάβει ο αξιολογούμενος είναι οριακά θετικός με τάση προς το θετικός.

Όλες οι βασικές αρχές της ασαφούς λογικής όπως αναπτύχθηκαν από τον Lotfi Zadeh στη δεκαετία του 1960, θα αναλυθούν στις επόμενες σελίδες, ενώ στις αμέσως επόμενες γραμμές θα επιχειρηθεί η συσχέτισμός της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος στο ξενοδοχείο, με τις δυνατότητες αποτίμησης της με βάση την ασαφή λογική.

## Σύνδεση της αβεβαιότητας περιβάλλοντος με την προσαρμογή κανόνων.

Ο αναγνώστης/ ερευνητής θα μπορούσε να θέσει τα παρακάτω ερωτήματα: Γιατί και πώς θα χρησιμοποιηθεί η ασαφής λογική στη διαδικασία μεταφοράς της γνώσης; Σε τι θα εξυπηρετήσει και ποια προβλήματα θα λύσει; Η διατριβή απαντά ότι η λογική της ασάφειας, μπορεί να εφαρμοστεί *ex ante*, πλήρως και αποτελεσματικά σε ένα περιβάλλον μη σταθερό με συχνή την ανάγκη επαναπροσαρμογής του. Η μεταφορά γνώσης και δη της εμπειρικής, εξαρτάται από ασαφείς έννοιες, πολύ δε, περισσότερο, όταν οφείλουμε να αξιολογήσουμε το πρόσωπο για να εφαρμόσουμε κανόνες προσαρμοσμένους στις δυνατότητες του κι όχι στην αυτή καθαυτή παραγωγική διαδικασία. Σύμφωνα, λοιπόν με τον Lofti Zadeh (1965), υπάρχουν τέσσερις βασικές συνθήκες, που προσδιορίζουν το ασταθές περιβάλλον και σύστημα, όπου η μεθοδολογία της ασαφούς λογικής τίθεται ως προϋπόθεση για τη διερεύνηση, την ταξινόμηση και τον χειρισμό του: Οι συνθήκες αυτές είναι:

- Η δυσκολία ή αδυναμία μοντελοποίησης του τρόπου λειτουργίας των συστημάτων
- Οι συνεχείς, άτακτες και εξίσου περίπλοκες ροές δεδομένων στο σύστημα.
- Η χρησιμοποίηση της ανθρώπινης παρατήρησης ως μέσο ελέγχου και εντοπισμού πιθανών δυσλειτουργιών και προβλημάτων.
- Η γενικότερη ασάφεια των εννοιών που προσδιορίζουν το σύστημα.

Με την παραδοχή ότι η τουριστική δραστηριότητα βασίζεται στον ανθρώπινο παράγοντα, ο οποίος εκ προοιμίου είναι ασταθής, ευμετάβλητος και αβέβαιος, τότε, η διοίκηση μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, συγκεντρώνει όλα τα προαναφερθέντα από τον Zadeh, χαρακτηριστικά των σύνθετων συστημάτων, όπου οι αρχές της ασαφούς λογικής θα μπορούσαν να συνεισφέρουν ουσιαστικά στη διερεύνηση τους. Η μεθοδολογία της ασαφούς λογικής σε ένα ξενοδοχείο εκφρασμένη δια της ανάπτυξης προσαρμοσμένων κανόνων στις ικανότητες και την εμπειρία των εργαζομένων και προκαθορισμένων ρουτινών, θα μπορούσε να συμβάλλει:



- Στην απόκτηση κοινής οπτικής και αντίληψης αφηρημένων εννοιών που δεν μπορούν να περιγραφούν με τη βοήθεια μαθηματικών μοντέλων κλασσικής Αριστοτέλειας λογικής,
- Στην αποτελεσματική χρήση λεκτικών μεταβλητών,
- Στην μείωση της αβεβαιότητας ενός εγγενούς περιβάλλοντος ασάφειας, αφού η ασαφής λογική προσιδιάζει στην ανθρώπινη λογική.
- Στην διευκόλυνση της διαδικασίας λήψης απόφασης, αφού εξορισμού δίνει μια ικανοποιητική λύση στη λεγόμενη αρχή του ασυμβίβαστου: «Καθώς η πολυπλοκότητα ενός συστήματος αυξάνει, η ικανότητα μας να προβαίνουμε σε ακριβείς και σημαντικές δηλώσεις για τη συμπεριφορά του μειώνεται μέχρι που να φθάσουμε σε ένα όριο πέρα του οποίου ακρίβεια και σημαντικότητα καθίστανται σχεδόν αμοιβαίως αποκλειόμενα χαρακτηριστικά».

Ουσιαστικά, η ανάπτυξη και εφαρμογή ασαφών συστημάτων σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, παρουσιάζει πλεονεκτήματα όπως:

- Δυνατότητα μοντελοποίησης ιδιαίτερα πολύπλοκων επιχειρηματικών προβλημάτων που προκύπτουν μέσα στο ξενοδοχείο.

Τα ασαφή συστήματα έχει αποδειχθεί ότι είναι σε θέση προσφέρουν γενικευμένες προσεγγίσεις και είναι κατάλληλα για την μοντελοποίηση πολύπλοκων προβλημάτων, που συνήθως προκύπτουν σε ένα ξενοδοχείο με τις όσες ιδιαιτερότητες πελατών και προορισμού, έχοντας την ικανότητα να δημιουργήσουν νόρμες επίλυσης προβλημάτων, βασισμένες σε λεκτικές μεταβλητές και ελάχιστα σαφώς ορισμένα (αριθμητικά) δεδομένα. Με τον ίδιο τρόπο, τα ασαφή συστήματα όντας βασισμένα σε κανόνες είναι πιο αποτελεσματικά από τα παραδοσιακά συστήματα επίλυσης προβλημάτων, χάρη στην ικανότητα τους να επεξηγούν στο σύνολο των υπαλλήλων τη συλλογιστική μέθοδο που χρησιμοποιείται για την αντιμετώπισή τους.

- Μειωμένη πολυπλοκότητα μοντέλου.

Τα ασαφή συστήματα απαιτούν λιγότερους κανόνες από τα παραδοσιακά συστήματα και αυτοί οι κανόνες βρίσκονται πιο κοντά στον τρόπο που εκφράζουμε τη γνώση στη φυσική γλώσσα, αποκτώντας με τον τρόπο αυτό δύο επιπλέον πλεονεκτήματα.

Πρώτον, το μοντέλο μπορεί να τροποποιηθεί με λιγότερα παραγόμενα λάθη και δεύτερον, η σχετική απλότητα ενός ασαφούς μοντέλου σημαίνει ότι λογικά ή δομικά προβλήματα μπορούν να εντοπισθούν και να επιλυθούν σε μικρό χρονικό διάστημα.

- Βελτιωμένος χειρισμός αβεβαιότητας και πιθανοτήτων.

Με την παραδοχή ότι η Ασαφής Λογική αναπαριστά την αβεβαιότητα και την ανακρίβεια ως ένα ενδογενές κομμάτι του συστήματος κανόνων και ρουτινών, κυρίως γιατί βασίζονται σε λεκτικούς κανόνες προσαρμοσμένους στην κοινή λογική της επιχείρησης. Το ίδιο το μοντέλο επίλυσης προβλημάτων και κατ'επέκταση λήψης επιχειρηματικής απόφασης, λαμβάνει υπόψη του και τις τιμές εκτός του εφαρμοζόμενου μοντέλου, περιορίζοντας ή προβλέποντας την αβεβαιότητα του. Από αυτή την άποψη, η Ασαφής Λογική προφέρει μια καλύτερη, πιο συνεπή και πιο σωστή μαθηματικά μέθοδο χειρισμού της αβεβαιότητας.

- Αμοιβαία γνώση- Κοινή αντίληψη

Η ανάπτυξη αμοιβαίας γνώσης και κοινής αντίληψης, αποτέλεσε ερευνητικό ζητούμενο πολλών ερευνητών, οι οποίοι στο σύνολό τους σχεδόν έστρεψαν τη σκέψη και τα επιχειρήματά τους προς την κατεύθυνση της κοινά αποδεκτής ορολογίας και της λεκτικής έκφρασης. Η μεθοδολογία της ασαφούς λογικής, προχωρεί ένα βήμα περισσότερο προς την πλήρη κατανόηση της ορολογίας, αποτυπώνοντας με αριθμητικό τρόπο ασαφής και υποκειμενικές έννοιες.

Καταληγοντας, η ανάπτυξη και εφαρμογή ενός συστήματος προσαρμοσμένων κανόνων βασισμένων στη μεθοδολογία της ασαφούς λογικής, σε ένα **ευμετάλητο περιβάλλοθεωρείται** ως επωφελής για την ξενοδοχειακή επιχείρηση, διότι ο χαρακτήρας της τουριστικής δραστηριότητας είναι αφενός αβέβαιος, ασαφής, πολυσύνθετος, βασίζεται στην εμπειρογνωμοσύνη και την παρατήρηση, αφετέρου, η δομή του συστήματος της ασαφούς λογικής είναι δυναμική, προχωρεί στην επεξήγηση του αιτιατού, έχει μεγάλη και ασφαλή ταχύτητα απόκρισης, η διαδικασία επίλυσης των προβλημάτων είναι διαφανής και στηριγμένη σε δομημένους κανόνες, περιορίζεται η αβεβαιότητα και τέλος, μέσω της ασφαλούς μεταφοράς της γνώσης, βελτιώνεται η συνολική διαχείρισή της.

## Γιατί χρησιμοποιούμε την ασαφή λογική στο λογισμικό αξιολόγησης του προσωπικού.

Η άρρητη γνώση, η μεταφορά της οποίας είναι το αντικείμενο της έρευνας, έχει ποιοτικά χαρακτηριστικά (όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη παράγραφο), που είναι δύσκολο να μετρηθούν ή ακόμη και να εννοηθούν με έναν κοινό τρόπο. Παρόμοια χαρακτηριστικά έχει και η αξιολόγηση του προσωπικού και ιδιαίτερα του καθενός υπαλλήλου ξεχωριστά. Ως τέτοια χαρακτηριστικά θα μπορούσαν να θεωρηθούν: ο ενστικτώδης αυθορμητισμός, η προδιάθεση Haldin - Herrgard (2000), οι αξίες, η διαίσθηση, η ρουτίνα, οι συνήθειες, η κουλτούρα (Nonaka -Takeuchi (1995), η αφοσίωση, ο ενστικτώδεις οι συμπεριφορές, Koskinen - Vanharanta (2002), η οπτική των πραγμάτων, οι οργανωσιακές ρουτίνες Zhou (2004), η ασυνείδητη γνώση, Castillo (2002) and Chen (2005), ο υποκρυπτόμενος και λανθάνων χαρακτήρας Polanyi (1969) & Li - Gao (2003) κλπ.

Η ασαφής λογική, όπως αναλύθηκε στις προηγούμενες παραγράφους και θα αναλυθεί εκτενέστερα στις επόμενες του ιδίου κεφαλαίου, δημιουργεί το υπόβαθρο για να μετρηθούν αφηρημένες έννοιες και, ως εκ τούτου, να αποκτηθεί κοινή θεώρηση αυτών των εννοιών. Με βάση την αποκτηθείσα αμοιβαία αντίληψη, είναι ευκολότερο να αναπτυχθούν κανόνες προσαρμοσμένοι στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εργαζομένων και να αναδειχθούν συμπεριφορές που θα εξωτερικεύσουν, με πράξεις και φυσικές κινήσεις τη εμπειρία του καθενός, όπως έχει αυτή διυλθεί μέσα από τις προσωπικές του αξίες και πιστεύω. Με βάση την ερευνητική υπόθεση που αναπτύχθηκε, η χρησιμοποίηση των προσωπικών χαρακτηριστικών και ιδιαίτερα των «δυνατών» τους στοιχείων, θα βελτιώσει την ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία, θα αναδείξει στις καθημερινές τους συμπεριφορές και ρουτίνες κάθε είδους γνώση, τις οποίες το υπόλοιπο προσωπικό, μέσα από την παρατήρηση, θα ενστερνιστεί, θα φιλτράρει, θα προσαρμόσει και τελικά θα εφαρμόσει. Μια δεύτερη παράμετρος προσαρμογής των κανόνων είναι το εργασιακό περιβάλλον και οι συνθήκες που επικρατούν κατά τη διαδικασία παραγωγής. Το περιβάλλον παραγωγής, έχει σημαντική αξία και πρωτεύουσα θέση στον τουρισμό, διότι ο φυσικός χώρος του ξενοδοχείου, σύμφωνα με πλήθος ερευνητών, είναι ο χώρος (κατ' άλλους η θεατρική σκηνή) επάνω στην οποία εξελίσσεται, μεταβιβάζεται και βιώνεται, η τουριστική δραστηριότητα. Στις παρακάτω

γραμμές θα ακολουθήσει πρακτική εφαρμογή των όσων είδαμε, αναπτύσσοντας ένας σύστημα αξιολόγησης, στηριγμένο στην ασαφή λογική, δια μέσου των οποίων θα αναδειχθούν τα υποκειμενικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Με την ανάλυση και την κοινή θεώρηση τους, θα αναπτυχθούν προσωποποιημένοι κανόνες. Το δίχως άλλο, θα πρέπει για μια ακόμη φορά να λεχθεί, ότι οι ευρύτερες αξίες της επιχείρησης, τα «πιστεύω» και ο προσανατολισμός της, παραμένουν οι πάγιες σταθερές που καθορίζουν το ευρύτερο πλαίσιο δράσης. Αυτές άλλωστε οι αξίες προσδιορίζουν και τα βάρη των παραμέτρων που χρησιμοποιούνται.

## **Υποχρεωτική Διασπορά (Forced Distribution)**

Με τη μέθοδο αυτή, όλοι οι εργαζόμενοι αξιολογούνται με τη χρησιμοποίηση της γραφικής κλίμακας κατάταξης ή παρόμοιας μεθόδου (Mathis και Jackson, 2000) και τα αποτελέσματα προστίθενται για να προκύψει μια ολική αξιολόγηση. Κατόπιν, όλοι οι εργαζόμενοι τοποθετούνται σε κατηγορίες. Για παράδειγμα, το 10% των υπαλλήλων θεωρούνται υψηλής απόδοσης, στο επόμενο 20% ανήκουν όσοι έχουν πάνω από τη μέση απόδοση, στη συνέχεια το 40% αυτών με μέση απόδοση, στο επόμενο 20% είναι οι έχοντες απόδοση κάτω του μέσου όρου και τέλος το 10% αυτών με χαμηλή απόδοση (Mondy et al., 1999; Mathis και Jackson, 2000; Jackson και Schuller, 2003). Αυτή η μέθοδος οδηγεί συχνά στην απόλυση όλων αυτών που έχουν χαμηλή απόδοση και ασκεί πίεση σε όλους όσους έχουν απόδοση κάτω του μέσου όρου είτε να βελτιωθούν είτε να απολυθούν στο τέλος της επόμενης περιόδου αξιολόγησης. Το πλεονέκτημα σε αυτήν την μέθοδο είναι ότι δεν υπάρχει καμία κεντρική τάση, αυστηρότητα, ή ηπιότητα. Όλοι οι άνθρωποι ομαδοποιούνται στις πολύ συγκεκριμένες και οριστικές κατηγορίες. Έχουμε τους καλύτερους, τους μέσους και τους χειρότερους υπαλλήλους. Το μειονέκτημα είναι το πού πρέπει να μπει η διαχωριστική γραμμή. Θα πρέπει να μπει στο 10% ή στο 15% και τι θα συμβεί αν η διαχωριστική γραμμή μπει απευθείας μεταξύ δυο εργαζομένων οι οποίοι έχουν την ίδια αξιολόγηση.

Αυτή η μέθοδος, όπως έχει προκύψει από την έρευνα του Dessler (2000), είναι ένας πολύ αμφισβητούμενος τρόπος αξιολόγησης της απόδοσης. Η μέθοδος

δημιουργεί συχνά προβλήματα για τους αξιολογητές, οι οποίοι πιστεύουν ότι το πλαίσιο της απόδοσης των εργαζομένων που πρέπει να αξιολογηθούν δεν συντάσσεται στα προκαθορισμένα ποσοστά (Jackson και Schuller, 2003).

Βασικά πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι ότι, σε αντίθεση με τις προηγούμενες, συνήθως περιλαμβάνει συγκρίσεις όχι με σφαιρική βάση αλλά με διάφορους παράγοντες απόδοσης. Ακόμη, μπορεί να επισημάνει το λάθος της γενίκευσης (Halo-effect) και τέλος αποφεύγονται με επιτυχία τα λάθη επιείκειας, αυστηρότητας και κεντρικής τάσης.

Μειονέκτημά της είναι ότι δεν παρουσιάζει πραγματική κατάσταση, όταν τα άτομα μιας ομάδας έχουν επιλεγεί πολύ προσεκτικά και έχουν εκπαιδευθεί αποτελεσματικά, με αποτέλεσμα η πλειοψηφία τους, από άποψη απόδοσης, να βρίσκεται σε πολύ υψηλό επίπεδο ή όταν ακόμη για διάφορους λόγους τα άτομα της ομάδας αυτής βρίσκονται σε γενικές γραμμές σε πολύ χαμηλό επίπεδο.

## **Αξιολόγηση με βάση κλίμακες συμπεριφοράς**

Η μέθοδος αυτή προσπαθεί να αξιολογήσει τη συμπεριφορά του εργαζόμενου αντί άλλων χαρακτηριστικών (Mathis και Jackson, 2000). Υπάρχουν αρκετές προσεγγίσεις αυτής της μεθόδου, οι σημαντικότερες των οποίων είναι:

- 1) Αξιολόγηση με βάση Σταθερές Κλίμακες Συμπεριφοράς (Behaviorally anchored rating scales-BARS): Με τη μέθοδο αυτή, ο προϊστάμενος αναπτύσσει μια κλίμακα κατάταξης η οποία εκφράζει την απόδοση του υφιστάμενου σε όρους σταθερών και πραγματικών συμπεριφορών. Οι κλίμακες πρέπει να είναι εκφρασμένες σε όρους κατανοητούς, από τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους (Campbell et al., 1973). Κατά τους Mathis και Jackson (2000), η μέθοδος αυτή εναρμονίζει περιγραφές πιθανών συμπεριφορών τις οποίες οι εργαζόμενοι εμφανίζουν συχνά. Για τον σχεδιασμό της μεθόδου ακολουθήθηκε η διαδικασία των Smith και Kendall's (1963) η οποία τροποποιήθηκε για να ενσωματώσει τις προτάσεις των Campbell et al., (1973), καθώς επίσης και αυτές των Schwab et al., (1975). Με τη μέθοδο αυτή το προσωπικό της επιχείρησης καθορίζει το περιεχόμενο της κάθε εργασίας και στη συνέχεια προσδιορίζει σημεία στήριξης για την απόδοση στη συγκεκριμένη εργασία (Locander και

Staples, 1978). Αναλύοντας τη μέθοδο BARS θα μπορούσαμε να πούμε ότι συγκρίνει το άτομο από την άποψη των καλύτερων και χειρότερων εκτιμήσεων ενώ αξιολογούνται οι δυνατότητες και οι αδυναμίες του. Στα πλεονεκτήματά της θα μπορούσαμε να εντάξουμε το γεγονός ότι, κάνει αποτιμήσεις εστιασμένες στην απόδοση, είναι απλή στη χρήση και τη συζήτηση, ενώ ταυτόχρονα αυξάνει την αξιοπιστία της αλληλοαξιολόγησης. Στα μειονεκτήματά της αντίθετα εντάσσεται ο πολύς χρόνος, ο οποίος απαιτείται για το σχεδιασμό και την ανάπτυξη διαβαθμισμένης κλίμακας και της περιγραφής της. Επίσης, η εξειδίκευσή της, ανάλογα με τη δουλειά για την οποία σχεδιάστηκε να αξιολογήσει, αλλά και η δυσκολία εφαρμογής της σε διοικητικές εργασίες, όπου τα εξαγόμενα δεν είναι απευθείας μετρήσιμα, αποτελούν επιπλέον μειονεκτήματα (Κανελλόπουλος, 1979).

- 2) Αξιολόγηση με βάση Κλίμακες Παρατηρήσιμης Συμπεριφοράς (Behavioural Observation Scales- BOS): Η μέθοδος αυτή (BOS) αναπτύχθηκε στη βάση των γενικών αρχών που περιέγραψαν οι Latham και Wexley (1981). Σύμφωνα με αυτήν, ο αξιολογητής παρατηρεί την απόδοση του εργαζόμενου στη διάρκεια του χρόνου και ταξινομεί τη συχνότητα της κάθε συμπεριφοράς. Η διαδικασία BOS αποτελείται από 56 στοιχεία συμπεριφοράς ταξινομημένα σε 16 πεδία απόδοσης. Κάθε στοιχείο συμπεριφοράς αξιολογήθηκε σε μία κλίμακα από το 1 έως το 6 όπου το 1 σημαίνει ποτέ και το 6 πάντοτε (Tziner et al., 2000). Ως μέθοδος είναι απλή στην κατασκευή της και εύκολο να απαντηθεί.
- 3) Αξιολόγηση με βάση Προσδοκώμενες Κλίμακες Συμπεριφοράς (Behavioral expectation scales- BES). Η μέθοδος αυτή διατάσσει τις συμπεριφορές διαρκώς, με σκοπό να προσδιορίσει εξέχουσες, μέσες και απρόσμενες συμπεριφορές (Mathis και Jackson, 2000)

## Αξιολόγηση με Βάση την Επίτευξη των Αντικειμενικών Στόχων

(Management By Objectives-MBO)

Η χρήση της μεθόδου αυτής υποστηρίχθηκε κατ' αρχάς από τον θεωρητικό Peter Drucker, τη δεκαετία του 1950, και επιδιώκει να μετρήσει την απόδοση υπαλλήλων με την εξέταση του βαθμού στον οποίο οι προκαθορισμένοι στόχοι εργασίας έχουν επιτευχθεί (Κανελλόπουλος, 1991).

Η μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης δια της θέσπισης στόχων, ή αξιολόγηση με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων (MBO), όπως συνηθέστερα ονομάζεται, εφαρμόζεται περισσότερο στην αξιολόγηση διοικητικών και διευθυντικών στελεχών, ενώ η διαδικασία αξιολόγησης τυπικά αποτελείται από τα επόμενα 6 βήματα (Byars και Rue, 2003):

1. Καθιέρωση έκθεσης, η οποία σαφώς και επακριβώς καθορίζει τους αντικειμενικούς στόχους για την εργασία που πρέπει να ολοκληρώσει ένας εργαζόμενος
2. Ανάπτυξη ενός σχεδίου δράσης το οποίο δείχνει πως αυτοί οι αντικειμενικοί στόχοι μπορούν να επιτευχθούν.
3. Παροχή δυνατότητας για την εφαρμογή των σχεδίων δράσης.
4. Μέτρηση του βαθμού επίτευξης των αντικειμενικών στόχων.
5. Διορθωτικές δράσεις όταν αυτό είναι απαραίτητο.
6. Καθορισμός νέων αντικειμενικών στόχων για το μέλλον.

Κατά τους Newstrom και Davis (2002), είναι μια κυκλική διαδικασία η οποία συχνά αποτελείται από τέσσερα βήματα και στοχεύει στην επίτευξη του επιθυμητού επιπέδου απόδοσης. Τα τέσσερα αυτά βήματα είναι: θέσπιση στόχων, σχεδιασμός δράσης, περιοδική ανασκόπηση, ετήσια αξιολόγηση. Κατά τον Dessler (2000) υπάρχουν έξι βήματα που περιλαμβάνονται σε μία διαδικασία αξιολόγησης MBO:

1. Θέτονται οι στόχοι της επιχείρησης
2. Θέτονται οι στόχοι του τμήματος
3. Συζητούνται οι στόχοι του τμήματος
4. Καθορίζονται τα αναμενόμενα αποτελέσματα
5. Εξετάζονται τα αποτελέσματα απόδοσης και
6. Παρέχεται ανατροφοδότηση

Σύμφωνα με τούς Mathis και Jackson (2000) η διαδικασία αξιολόγησης MBO αποτελείται από τα επόμενα τέσσερα βήματα:

- I. Ανασκόπηση εργασίας και συμφωνία: Οι εργαζόμενοι και ο προϊστάμενος κάνουν ανασκόπηση της περιγραφής της εργασίας και των βασικών δράσεων οι οποίες εμπεριέχονται στην εργασία. Σε αυτή την ενέργεια το επιθυμητό αποτέλεσμα είναι η συμφωνία για το ακριβές περιεχόμενο της εργασίας.
- II. Ανάπτυξη των προτύπων απόδοσης: Ειδικά πρότυπα απόδοσης πρέπει να αναπτυχθούν αμοιβαία. Σε αυτή τη φάση καθορίζεται ένα ικανοποιητικό επίπεδο απόδοσης το οποίο είναι συγκεκριμένο και μετρήσιμο.
- III. Καθορισμός στόχων: Θεσπίζονται στόχοι από τον εργαζόμενο με τη βοήθεια και τις οδηγίες του ανωτέρου. Σημειώνεται ότι το σύνολο των στόχων ίσως είναι διαφορετικό από τα πρότυπα απόδοσης. Οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικά επιτεύξιμοι.
- IV. Συνέχιση των συζητήσεων για την απόδοση: Ο εργαζόμενος και ο ανώτερος χρησιμοποιούν τους στόχους ως βάση για συνεχή συζήτηση σχετικά με την απόδοση. Αν και συναντήσεις κανονικές μπορεί να έχουν οριστεί, ο προϊστάμενος και ο εργαζόμενος δεν είναι ανάγκη να περιμένουν μέχρι την καθορισμένη ημέρα για να συζητήσουν για την απόδοση. Οι στόχοι τροποποιούνται αμοιβαία και η πρόοδος συζητάτε κατά την διάρκεια της περιόδου.

Η διαδικασία αξιολόγησης MBO ξεκινάει με την καθιέρωση των στόχων απόδοσης για καθορισμένη περίοδο. Η απόδοση στη συνέχεια μετράται έναντι των στόχων οι οποίοι ετέθησαν. Στόχοι οι οποίοι είναι αντικειμενικοί επιτυγχάνονται ευκολότερα. Σε κάποιες επιχειρήσεις υφιστάμενοι και προϊστάμενοι εργάζονται μαζί για τον προσδιορισμό των στόχων. Σε άλλες οι ανώτεροι καθορίζουν τους στόχους για ομάδες εργασίες ή ατομικά. Σε επιχειρήσεις με αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες εργασίας, οι ομάδες πρέπει να θέσουν τους στόχους τους. Για να είναι αποτελεσματική η μέθοδος, οι στόχοι πρέπει να είναι προκλητικοί, αλλά όχι τόσο δύσκολοι ώστε οι εργαζόμενοι να νομίζουν ότι δεν μπορούν να τους πραγματοποιήσουν. Εύκολοι στόχοι δεν δίνουν στους εργαζόμενους κανένα κίνητρο για την καταβολή επιπλέον προσπάθειας. Αν πάλι οι στόχοι είναι τόσο δύσκολοι οι εργαζόμενοι θα τους απορρίψουν ως αδύνατον να πραγματοποιηθούν και δεν θα



προσπαθήσουν. Στόχοι οι οποίοι είναι προκλητικοί αλλά εφικτοί ονομάζονται συχνά επεκταμένοι στόχοι (stretch goals). Άσχετα με το πώς καθορίστηκαν οι στόχοι, το επόμενο βήμα είναι η ανάπτυξη μιας στρατηγικής για την επίτευξη των στόχων. Για τους διευθυντές, αυτή η στρατηγική συχνά περιέχει τη θέσπιση στόχων, για τους υφισταμένους, που πρέπει να επιτευχθούν. Η στρατηγική που ένας διευθυντής αναπτύσσει για την επίτευξη των στόχων του είναι βασικό χαρακτηριστικό της στρατηγικής της επιχείρησης. Με την ολοκλήρωση της περιόδου απόδοσης, αξιολογείται η τρέχουσα απόδοση σχετικά με τους προκαθορισμένους στόχους. Πρέπει να βαθμολογείται η απόδοση έναντι κάθε στόχου χωριστά. Οι αλγόριθμοι βαθμολόγησης μπορεί να είναι απλοί οι σύνθετοι. Μετά την αξιολόγηση, πρέπει να αναζητηθούν οι αιτίες της μη επίτευξης ή της υπέρβασης των στόχων. Αυτό το βήμα καθορίζει τις ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Το τελευταίο βήμα είναι η θέσπιση νέων στόχων και πιθανώς νέων στρατηγικών (Jackson και Shuler, 2003).

Το πλεονέκτημα της μεθόδου είναι ότι είναι συνδεδεμένη με τους από κοινού συμφωνημένους στόχους απόδοσης. Με άλλα λόγια, η διαδικασία αναθεώρησης εξετάζει τους στόχους που τέθηκαν, και στη συνέχεια ελέγχει το αν οι εργαζόμενοι τους πέτυχαν. Το μειονέκτημα είναι ότι απαιτεί πολύ χρόνο για να ολοκληρωθεί. Η επιχείρηση και το τμήμα πρέπει να έχουν θέσει στόχους προς την ίδια κατεύθυνση και να προσπαθούν να τους πετύχουν. Η διαδικασία της επίτευξης των στόχων από κάθε εργαζόμενο χωριστά είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα. Δεν λειτουργεί επίσης καλά στην περίπτωση όπου ο εργαζόμενος έχει μικρή γνώση του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας του. Στα μειονεκτήματα της μεθόδου αναφέρεται και το γεγονός ότι αγνοεί ποιοτικά δεδομένα, είναι ανεφάρμοστη σε πολλές εργασίες και απαιτεί διαρκή παρακολούθηση (Messmer, 2000).

Ένα σύστημα αξιολόγησης MBO για να είναι επιτυχές είναι απαραίτητες κάποιες προϋποθέσεις. Πρώτη προϋπόθεση είναι οι αντικειμενικοί στόχοι να είναι ποσοτικοποιημένοι και μετρήσιμοι. Αντικειμενικοί στόχοι των οποίων η επίτευξη δεν μπορεί να μετρηθεί ή τουλάχιστον να επαληθευτεί θα πρέπει να αποφεύγονται, όταν είναι δυνατόν. Οι αντικειμενικοί στόχοι θα πρέπει επίσης να είναι προκλητικοί αλλά επιτεύξιμοι και να είναι εκφρασμένοι γραπτώς και σε καθαρή, σταθερή και σαφή γλώσσα. Μια άλλη προϋπόθεση είναι η συμμετοχή των εργαζομένων στη θέσπιση των στόχων. Ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων και στην ανάπτυξη του πλάνου δράσης είναι επίσης σημαντική. Μια τελευταία προϋπόθεση για την επιτυχή χρήση της μεθόδου MBO είναι ότι οι αντικειμενικοί στόχοι και τα σχέδια δράσης πρέπει να

αποτελούν τη βάση για τακτικές συζητήσεις, που αφορούν την απόδοση των εργαζομένων, μεταξύ των διευθυντών και των εργαζομένων. Αυτές οι τακτικές συζητήσεις είναι μια ευκαιρία για διευθυντές και εργαζόμενους να συζητήσουν για την πρόοδο και να τροποποιήσουν τους αντικειμενικούς στόχους όταν είναι απαραίτητο (Byars και Rue, 2003).

Τρεις υποθέσεις κλειδιά σύμφωνα με τους Mathis και Jackson (2000) χαρακτηρίζουν ένα σύστημα αξιολόγησης MBO. Πρώτον, αν ένας εργαζόμενος εμπλέκεται στο σχεδιασμό και την θέσπιση των στόχων και τον καθορισμό της μέτρησης, μπορεί να προκύψει ένα υψηλό επίπεδο υποχρέωσης και απόδοσης. Δεύτερον, αν οι στόχοι καθοριστούν καθαρά και επακριβώς, οι εργαζόμενοι θα κάνουν το καλύτερο δυνατόν για να πετύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Τρίτον, οι στόχοι απόδοσης πρέπει να είναι μετρήσιμοι και τα αποτελέσματα καθορισμένα. Ασάφειες και γενικότητες όπως «πρωτοβουλίες» και «συνεργασία» οι οποίες είναι συνηθισμένες σε πολλές αξιολογήσεις θα πρέπει να αποφεύγονται.

Ένα σύστημα MBO για να είναι αποτελεσματικό, οι διευθυντές πρέπει να είναι ενεργά μέλη της διαδικασίας. Οι στόχοι πρέπει να τίθενται από πάνω προς τα κάτω, βοηθώντας τους εργαζόμενους να καταλάβουν πως η προσπάθειά τους συνδέεται με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, μειώνεται η γρίνια των προϊσταμένων, ενώ η ικανοποίηση και η παραγωγικότητα των εργαζομένων βελτιώνεται. Χωρίς την διοικητική υποχρέωση και τη διευρυμένη άποψη η παραγωγικότητα θα είναι ισχνή. Ακόμη όμως και κάτω από τις καλύτερες συνθήκες το σύστημα αξιολόγησης MBO δεν δίνει άμεσα αποτελέσματα στην αύξηση της παραγωγικότητας. Κατά μέσο όρο χρειάζονται δυο χρόνια μετά την εφαρμογή του συστήματος MBO για να γίνει αποδοτικό (Rodgers και Hunter, 1991; Jackson και Shuler, 2003).

Σίγουρα η μέθοδος MBO δεν είναι κατάλληλη για όλους τους εργαζόμενους ή όλες τις επιχειρήσεις. Εργασίες οι οποίες χαρακτηρίζονται λίγο ή καθόλου ευέλικτες δεν είναι συμβατές με την MBO. Η μέθοδος φαίνεται να είναι περισσότερο χρήσιμη για το διευθυντικό προσωπικό και για εργαζόμενους που έχουν ευρέως ευέλικτες εργασίες και έχουν τον πλήρη έλεγχο αυτών. Όταν εφαρμόζεται σε άκαμπτα και απολυταρχικά διοικητικά συστήματα η μέθοδος μπορεί να αποτύχει. Υπερβολική έμφαση σε ποινές για την μη επίτευξη των στόχων καταστρέφουν την αναπτυξιακή και συμμετοχική φύση της μεθόδου MBO (Mathis και Jackson, 2000).

## Βιβλιογραφία - Πηγές

### Ελληνικά βιβλία

- ❖ Α. Κωσταρίδου-Ευκλείδη, Ψυχολογία Κινήτρων, Κως 1995, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα
- ❖ Κώστας Τερζίδης – Κώστας Τζωρτζάκης, Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Αθήνα 2004, εκδοτικός οίκος Rosili
- ❖ Peter-F-Drucker, Το αποτελεσματικό στέλεχος, Αθήνα 2002, εκδόσεις Κλειδάριθμος
- ❖ Καρασαββίδου-Χατζηγηγορίου, Λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων, Θεσσαλονίκη 1986, εκδόσεις University Studio Press
- ❖ Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Τζωρτζάκη, Οργάνωση και Διοίκηση (Μανατζμεντ: Νέες ιδέες και τεχνικές στον 21ο αιώνα), Αθήνα 2002, εκδοτικός οίκος Rosili
- ❖ Ιωάννης Καρκαζής, Ειδικά θέματα επιχειρησιακής έρευνας, Αθήνα 2002, εκδόσεις Σμπίλιας
- ❖ Αναστασία Κωσταρίδου- Ευκλείδη, Ψυχολογία της σκέψης, Αθήνα 1997. εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα
- ❖ Πραστάκος Γρηγόρης Π. Διοικητική Επιστήμη (Λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων στην κοινωνία της πληροφορίας) Αθήνα 2000. εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε
- ❖ Διοικητική Επιστήμη – Λήψη Επιχειρησιακών Αποφάσεων στην Κοινωνία της Πληροφορίας, Γρηγόρης Πραστάκος, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης 2000
- ❖ Οργάνωση και Διοίκηση – Management, Εκδόσεις Interbooks 1997

### Ξενόγλωσσα βιβλία

- ❖ Harvard Business School Press, 2001, Harvard Business Review on Decision Making, εκδόσεις Harvard Business Press.
- ❖ Hillier, F.S. and G. Lieberman (1995), Introduction to Operations Research, 6<sup>th</sup> Edition, McGraw Hill, New York
- ❖ Taha, H.A. (1992) Operations Research: An Introduction, 5<sup>th</sup> Edition, McMillan, New York