Η Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων περιλαμβάνει πέντε βήματα, τα οποία

μπορούν να εφαρμόζουν τα στελέχη και οι ομάδες εργασίας μιας επιχείρησης,

προκειμένου να επιλέξουν την καλύτερη λύση.

Τα βήματα αυτά είναι:

Ο Εντοπισμός του Προβλήματος,

η Ανάπτυξη Εναλλακτικών Λύσεων,

Η Ανάλυση των Εναλλακτικών Λύσεων,

η Αξιολόγηση των Εναλλακτικών Λύσεων και η

Υλοποίηση της Απόφασης.

1ο βήμα: Εντοπισμός του Προβλήματος ή Διαπίστωση Ευκαιρίας

Κατά το πρώτο βήμα εντοπίζουμε ότι υπάρχει πρόβλημα ή διαπιστώνουμε ότι υπάρχει μία ευκαιρία που μπορούμε να εκμεταλλευτούμε. Πρόβλημα υπάρχει κάθε φορά που το στέλεχος διαπιστώνει ότι υπάρχει διαφορά μεταξύ της επιθυμητής κατάστασης και της κατάστασης που διαμορφώνεται.

Πώς όμως μπορούμε να εντοπίσουμε ότι υπάρχει πρόβλημα; Μπορούμε να θέτουμε απλές ερωτήσεις του τύπου:

«Υπάρχει κάτι που δεν λειτουργεί καλά και σύμφωνα με τις προδιαγραφές;

Τι δεν λειτουργεί καλά;

Τι συμπτώματα παρουσιάζει;»

Εκείνο που χρειάζεται να επισημάνουμε στο σημείο αυτό είναι ότι δεν πρέπει να συγχέουμε το πρόβλημα με τα συμπτώματα ή με τα αίτια που το προκάλεσαν. Για παράδειγμα, η κακή ποιότητα προϊόντος είναι ένα σύμπτωμα, που

μπορεί να δημιουργήσει πρόβλημα στις σχέσεις μας με τους πελάτες ή στην

εικόνα της επιχείρησης στην αγορά. Όταν κάτι εμφανίζεται μία ή δύο φορές

θεωρείται σύμπτωμα, αν όμως συνεχιστεί καταλήγει να γίνει πρόβλημα. Αν,

για παράδειγμα, η κακή ποιότητα των προϊόντων δεν διορθωθεί εγκαίρως, το

σύμπτωμα θα γίνει πρόβλημα. Για να αντιμετωπίσουμε το πρόβλημα πρέπει

να αναζητήσουμε τα αίτια που οδήγησαν στο σύμπτωμα. Μετά από διεξοδική

έρευνα, βρίσκουμε ότι τα αίτια είναι η πρόσφατη πρόσληψη ανειδίκευτου προσωπικού και η υπερφόρτωση της μηχανής. 0α πάψει να υπάρχει το σύμπτωμα

και κατ’ επέκταση το πρόβλημα, μόνο όταν πάρουμε δραστικά μέτρα για τα

δύο αίτια που αναφέραμε.

Εκτός όμως από τον εντοπισμό προβλημάτων, είναι δυνατόν να διαπιστώνουμε και ευκαιρίες. Οι ευκαιρίες προέρχονται κυρίως από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Για παράδειγμα, όταν έχουμε την πληροφορία ότι

πρόκειται να ανέβει ο γενικός δείκτης τιμών του Χρηματιστηρίου, λόγω του

ευνοϊκού οικονομικού κλίματος που επικρατεί, η αγορά μετοχών αποτελεί μία

ευκαιρία που η επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει.

2ο βήμα: Ανάπτυξη Εναλλακτικών Λύσεων.

Αφού εντοπιστεί και καθοριστεί καλά το πρόβλημα στο προηγούμενο βήμα,

έπεται η ανάπτυξη λύσεων, που μπορούν να εξαλείψουν το πρόβλημα. Τα στελέχη οφείλουν να βρίσκουν και να αναπτύσσουν όσο το δυνατόν πιο πολλές εναλλακτικές λύσεις. Σημαντικό ρόλο στην εξεύρεση λύσεων

παίζει η εμπειρία,

οι γνώσεις, οι γνωριμίες με σημαντικά άτομα του εξωτερικού περιβάλλοντος (αποτελούν πολύ καλούς πληροφοριοδότες γιατί μάς παρέχουν πληροφορίες που γνωρίζουν λόγω της θέσης τους),

οι καλές σχέσεις με τους υφισταμένους, (η γνώμη τους είναι πολύ σημαντική για θέματα που αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης),

η χρήση πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης,

η ευφυία και η δημιουργική σκέψη του στελέχους.

Κατά την ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων λαμβάνουμε υπόψη μας τα αίτια που προκάλεσαν το σύμπτωμα, τους στόχους και τους περιορισμούς που συνδέονται με το πρόβλημα.

1ο Βήμα Εντοπισμός του προβλήματος ή Διαπίστωση ευκαιρίας

2ο Βήμα Ανάπτυξη Εναλλακτικών Λύσεων

3ο Βήμα Ανάλυση των Εναλλακτικών Λύσεων

4ο Βήμα Αξιολόγηση των Εναλλακτικών Λύσεων και επιλογή της Καλύτερης Λύσης

5ο Βήμα Υλοποίηση της Απόφασης

Για να επανέλθουμε στο παράδειγμα από το οποίο ξεκινήσαμε, κατά το βήμα αυτό θα πρέπει να αναπτύξουμε εναλλακτικές λύσεις για τα δύο αίτια

της κακής ποιότητας των προϊόντων. Όσον αφορά τους νεοπροσληφθέντες

ανειδίκευτους εργάτες, μπορούμε να τους εκπαιδεύσουμε α) με παλιούς έμπειρους εργάτες, μειώνοντας για ένα διάστημα την παραγωγή, ή β) με εξωτερικούς συνεργάτες που θα τους δώσουν γενικές κατευθύνσεις και θα μειώσουμε

περιστασιακά λίγο την παραγωγή, ή γ) με σαφείς οδηγίες και άμεσο έλεγχο

από τον επόπτη παραγωγής. Όσον αφορά στην υπερφόρτωση της μηχανής

μπορούμε α)να αντικαταστήσουμε τη μηχανή με νέα αυτόματη μηχανή, ή β)

να αλλάξουμε το χρόνο λειτουργίας της θέτοντας σε εφαρμογή διαφορετικές

βάρδιες λειτουργίας στο εργοστάσιο.

3ο βήμα: Ανάλυση των Εναλλακτικών Λύσεων.

Αφού αναπτύξουμε αρκετές εναλλακτικές λύσεις, προχωρούμε στην ανάλυσή τους. Η ανάλυση συνίσταται στην εξέταση των δυνατών και αδύνατων σημείων της κάθε πρότασης, στον εντοπισμό δηλαδή των μειονεκτημάτων που περικλείει και των πλεονεκτημάτων που προσφέρει η κάθε λύση.

Στην περίπτωση του παραδείγματός μας το μειονέκτημα της πρώτης λύσης είναι η μείωση του όγκου παραγωγής, λόγω του χρόνου εργασίας που θα

αφιερώσουν οι ειδικευμένοι εργάτες για τους ανειδίκευτους. Το μειονέκτημα

της δεύτερης λύσης είναι ότι οι εξωτερικοί συνεργάτες θα προσφέρουν γενικής

φύσεως γνώσεις κι όχι αυτές που απαιτούνται για τις συγκεκριμένες θέσεις

παραγωγής. Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι τα μειονεκτήματα ή τα πλεονεκτήματα

αντίστοιχα, μπορούν να είναι ποσοτικής (λιγότερες μονάδες προϊόντος, π.χ.

400 προϊόντα λιγότερα την ημέρα) ή ποιοτικής φύσεως (π.χ. γενικές γνώσεις

κι όχι ειδικές). Η διαφορετική φύση των μειονεκτημάτων καθιστά δύσκολη τη

σύγκριση των εναλλακτικών λύσεων μεταξύ τους.

4ο βήμα: Αξιολόγηση των Εναλλακτικών Λύσεων και Επιλογή της Καλύτερης.

Στο βήμα αυτό γίνεται σύγκριση μεταξύ των εναλλακτικών λύσεων, προκειμένου να εντοπιστεί η λύση που προσφέρει περισσότερα πλεονεκτήματα και/ή έχει λιγότερα μειονεκτήματα σε σύγκριση με τις άλλες.

Ένα άλλο μέτρο σύγκρισης που χρησιμοποιείται κατά το βήμα αυτό, είναι η σχέση μεταξύ ωφέλειας και κόστους. Σύμφωνα με το κριτήριο αυτό, προτιμάμε τη λύση εκείνη που μας παρέχει το μέγιστο δυνατό όφελος με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Το τρίτο στοιχείο αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων είναι η δυνατότητα εφαρμογής τους. Μία λύση μπορεί να φαίνεται πάρα πολύ ικανοποιητική σε σχέση με τις άλλες, αλλά να μην μπορεί να εφαρμοστεί λόγω των περιορισμών που τίθενται από την ίδια την επιχείρηση ή από το περιβάλλον της επιχείρησης.

Για παράδειγμα, η αντικατάσταση της παλιάς μηχανής με μία αυτόματη μπορεί να φαίνεται ως η καλύτερη λύση, αλλά να μην μπορεί να υλοποιηθεί λόγω έλλειψης χρημάτων.

Επίσης, όπως ήδη αναφέραμε, επειδή μερικές φορές τα αποτελέσματα δεν είναι βέβαια και εμπεριέχουν κάποιο βαθμό κινδύνου (ρίσκου), η επιλογή γίνεται σύμφωνα με τις προσωπικές εκτιμήσεις, τη διαίσθηση και την ευφυία των στελεχών. Μια τέτοιας φύσεως επιλογή ενέχει τον κίνδυνο να αποβεί μοιραία για την επιχείρηση.

Για την αποφυγή μιας τέτοιας κατάληξης, πρέπει να καταβάλουμε προσπάθεια για τη συλλογή όσο το δυνατόν περισσοτέρων πληροφοριών.

5ο βήμα: Υλοποίηση της Απόφασης.

Η Υλοποίηση της Απόφασης αποτελεί το τελευταίο βήμα κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Είναι ένα πάρα πολύ σημαντικό βήμα, γιατί μας θυμίζει ότι δεν αρκεί να πάρουμε μία απόφαση, αλλά και να διαπιστώσουμε στην πράξη πόσο υλοποιήσιμη και αποτελεσματική είναι.

Στο βήμα λοιπόν αυτό, περιλαμβάνεται μεταξύ άλλων, και η ανάπτυξη του κατάλληλου σχεδίου δράσης.

Για να εφαρμοστεί η λύση που

επιλέξαμε στο προηγούμενο βήμα, χρειάζεται να καταστρώσουμε ένα σχέδιο

δράσης.. Στην περίπτωση του παραδείγματος μας,

αν επιλέξουμε τη λύση της αυστηρής καθοδήγησης από επόπτες, τότε στο

σχέδιο δράσης θα πρέπει να περιλαμβάνεται κάθε λεπτομέρεια αναφορικά με

την εποπτεία. Δηλαδή, το όνομα του επόπτη για κάθε ομάδα εργασίας, τι ακριβώς εποπτεύει, πότε επεμβαίνει, πότε σταματά την παραγωγή, τι οδηγίες δίνει

(γραπτές, προφορικές, σχηματικές, διαγραμματικές), πόσους ελέγχους κάνει,

κ.τ.λ.