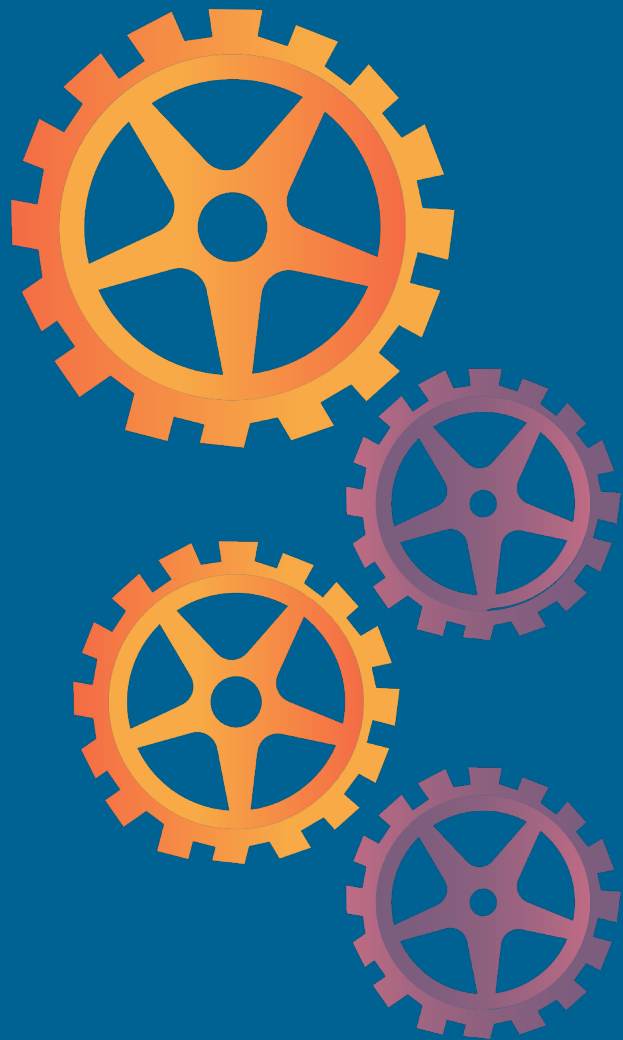


ΑΛΛΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Miriam Šipošová , EPMA
Zuzana Krejčová, EPMA





Εισαγωγή

Οι αποφάσεις είναι μέρος της καθημερινότητάς μας. Κάποιες αποφάσεις είναι εύκολο να ληφθούν και δεν είναι τόσο πολύτιμες όσο άλλες. Υπάρχουν όμως αποφάσεις που πρέπει να αντιμετωπίζονται με προσοχή. Αυτή η διαδικασία λήψης αποφάσεων θεωρείται συνήθως δύσκολη. Στην προηγούμενη ενότητα, παρουσιάσαμε ορισμένα μοντέλα που μας βοηθούν να λύνουμε προβλήματα και να λαμβάνουμε αποφάσεις. Σε αυτό, θα συζητήσουμε μερικά άλλα, αλλά αυτή τη φορά όχι τόσο περίπλοκα.

Δεδομένου ότι δεν είμαστε μόνοι στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, θα επικεντρωθούμε στις **τεχνικές λήψης ομαδικών αποφάσεων**.

Η Συμβουλευτική Διαδικασία



Η Συμβουλευτική Διαδικασία

Η συμβουλευτική διαδικασία είναι ένα απλό εργαλείο για τη διαδικασία ομαδικής απόφασης. Η διαδικασία είναι ότι ο καθένας μπορεί να πάρει μια απόφαση, αλλά πριν το κάνει πρέπει να ζητήσει συμβουλές από 1) όλους όσους θα επηρεαστούν από την απόφαση. 2) άτομα με την απαραίτητη τεχνογνωσία.

Βασικά, ακολουθεί αυτά τα τέσσερα βήματα:

Δηλώστε την πρόθεσή σας
Συλλέξτε σχόλια/συμβουλές
Απαντήστε στις αντιρρήσεις
Πάρτε απόφαση

Η Συμβουλευτική Διαδικασία



Η Συμβουλευτική Διαδικασία

Υπάρχει γενικά μια παραδοχή ότι όλες οι συλλεχθέντες συμβουλές πρέπει να λαμβάνονται υπόψη. Ο σκοπός αυτής της διαδικασίας δεν είναι να εκπληρώσει τις επιθυμίες όλων, αλλά να αποκτήσει πρόσβαση στη συλλογική σοφία και να λάβει την καλύτερη δυνατή απόφαση. Με βάση όλες τις συμβουλές και απόψεις, ο κατασκευαστής επιλέγει σύμφωνα με τη δική του συνείδηση.

Αυτός ο τρόπος λήψης αποφάσεων βελτιώνει την εμπιστοσύνη και την υπευθυνότητα μεταξύ των συναδέλφων που οδηγεί σε υψηλότερα κίνητρα και στο τέλος - σε καλύτερα αποτελέσματα.

Η Συμβουλευτική Διαδικασία



Αυτή η διαδικασία δημιουργεί:

Κοινότητες –ανθρώπων των οποίων ζητείται η συμβουλή μαθαίνουν για το πρόβλημα και το μοιράζονται. Νιώθουν επίσης ανάγκη και τιμή δίνοντας συμβουλές.

Ταπεινοφροσύνη – το να ζητάς συμβουλές συνεπάγεται ταπεινότητα και σημαίνει: «Χρειάζομαι να με βοηθήσεις να πάρω καλύτερες αποφάσεις, δεν μπορώ να το κάνω μόνος μου». Επίσης κάνει τις σχέσεις πιο στενές.

Μάθηση – λήψη αποφάσεων είναι η εκπαίδευση στην εργασία, άμεσα συνδεδεμένη με την πρακτική.

Καλύτερες αποφάσεις – επειδή αυτός που λαμβάνει την απόφαση επηρεάζεται άμεσα από το αποτέλεσμα της. Σε αντίθεση με τη λήψη αποφάσεων από πάνω προς τα κάτω, η διαδικασία παροχής συμβουλών είναι πιο κοντά στο θέμα.

Η Συμβουλευτική Διαδικασία



Πώς λειτουργεί στην πράξη

1. Δήλωση πρόθεσης



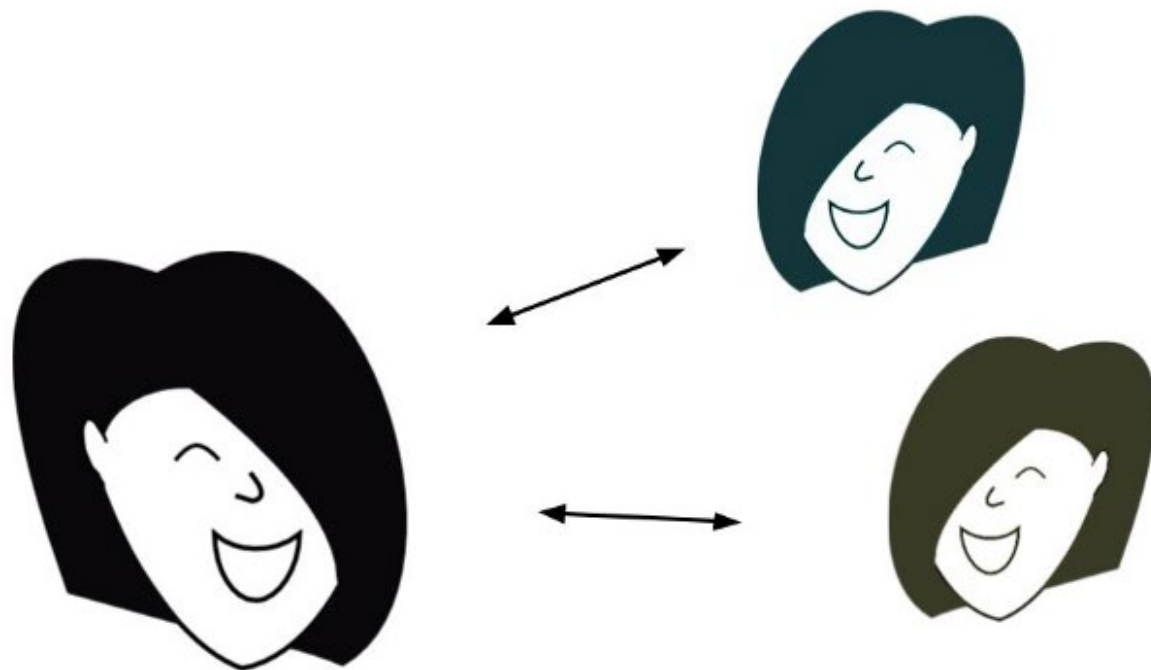
Ο ιστότοπος είναι
έτοιμος να
δημοσιευθεί (;)

Η Τζέιν πρέπει να αποφασίσει πώς θα δημοσιοποιηθεί ο ιστότόπός της.

Η Συμβουλευτική Διαδικασία



Πώς λειτουργεί στην πράξη



Η Τζέιν ζητά συμβουλές από τον διευθυντή μάρκετινγκ και τον διευθυντή προϊόντων

Η Συμβουλευτική Διαδικασία



Πώς λειτουργεί στην πράξη

2. Συλλογή ανατροφοδότησης



Είναι ακόμα οι
διακοπές των
παιδιών!



Ο διευθυντής μάρκετινγκ συμβουλεύει ότι είναι ακόμη διακοπές Χριστουγέννων.

Η Συμβουλευτική Διαδικασία



Πώς λειτουργεί στην πράξη

α. Απάντηση δε τυχόν αντιρρήσεις



Η Συμβουλευτική Διαδικασία



Πώς λειτουργεί στην πράξη

3. Πάρε μια απόφαση



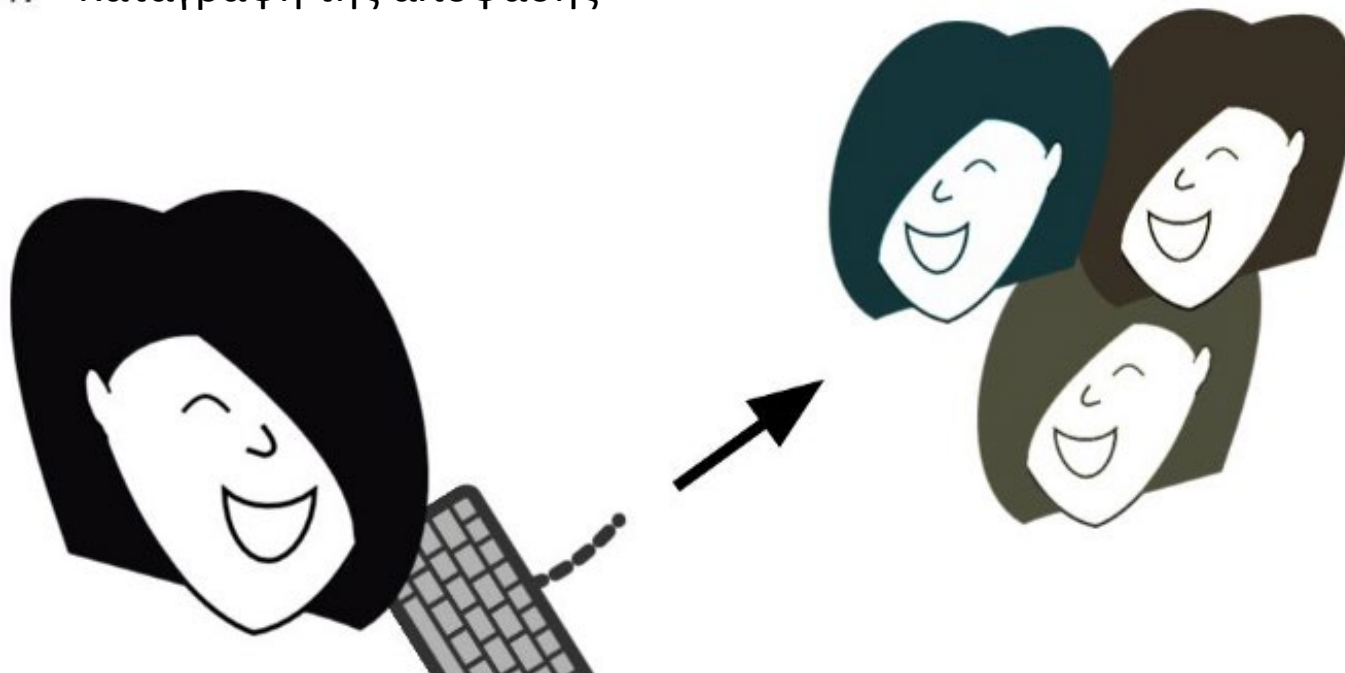
Η Τζέιν πιστεύει ότι έχει συγκεντρώσει αρκετές συμβουλές, αποφασίζει να αναβάλει την δημοσίευση για την επόμενη εβδομάδα.

Η Συμβουλευτική Διαδικασία



Πώς λειτουργεί στην πράξη

4. Καταγραφή της απόφασης



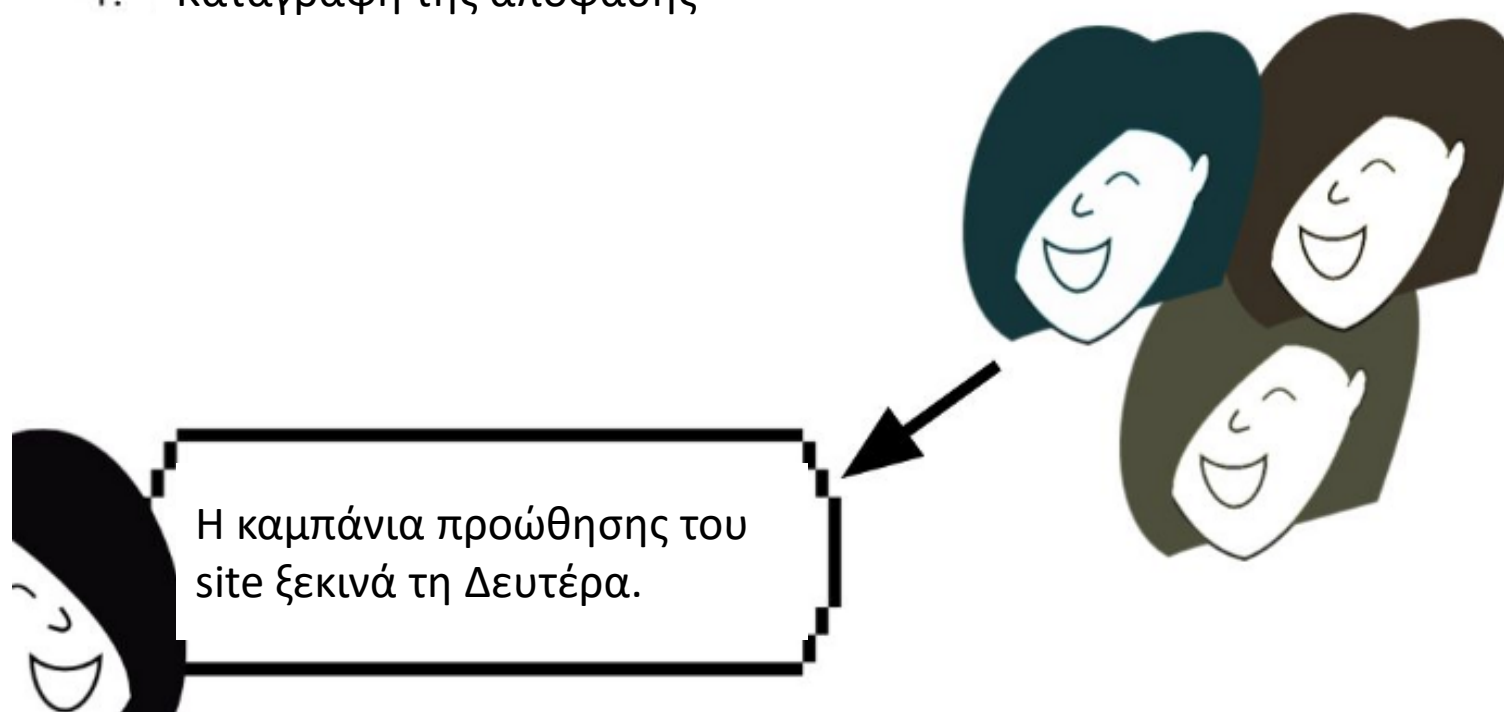
Προγραμματίζει όλα όσα χρειάζονται και ειδοποιεί την ομάδα μάρκετινγκ για την ευθύνη της.

ο Συμβουλή Επεξεργάζομαι,
διαδικασία



Πώς λειτουργεί στην πράξη

4. Καταγραφή της απόφασης



Η ομάδα μάρκετινγκ γνωρίζει την απόφασή της και ξέρει τι να κάνει.

Η Συμβουλευτική Διαδικασία



Και αυτό είναι!



Απόφαση βασισμένη σε κριτήρια



Ορισμός /1

Κριτήρια είναι οι ποσοτικές και ποιοτικές κατηγορίες και πρότυπα που χρησιμοποιείτε για να κρίνετε κάτι . Εάν η τεχνική έκθεσή σας απαιτεί από εσάς να κάνετε κάποια κρίση—είναι το έργο εφικτό; Ποια είναι η καλύτερη επιλογή; Το αντικείμενο πέρασε ή απέτυχε σε μια δοκιμή; Θα πρέπει να περιγράψετε και να ορίσετε τους παράγοντες που καθοδηγούν την απόφασή σας. Τα κοινά παραδείγματα κριτηρίων λήψης αποφάσεων περιλαμβάνουν το κόστος, τα χρονοδιαγράμματα, τις δημοφιλείς απόψεις, τις αποδεδειγμένες ανάγκες και τους βαθμούς ποιότητας.

Τα κριτήρια μπορεί να χρειαστεί να καθοριστούν σε πολύ συγκεκριμένο επίπεδο . Για παράδειγμα, η "γεύση σοκολάτας" μπορεί να είναι ένα κριτήριο για την επιλογή μεταξύ των εμπορικών σημάτων τρούφας σοκολάτας, αλλά τι καθορίζει μια επιθυμητή γεύση σοκολάτας; Θέλετε μια γεύση σοκολάτας γάλακτος; Γεύση μαύρης σοκολάτας; Λευκή σοκολάτα; Υψηλό ή χαμηλό ποσοστό κακάο; Γλυκό, πικρό ή πικάντικο; Κόκκοι κακάο μίας προέλευσης ή μείγμα; Εάν είναι από μεμονωμένη περιοχή, θέλετε από την Γκάνα, τη Βενεζουέλα, την Ονδούρα, τον Ισημερινό ή τις Φιλιππίνες; Όσο περισσότερα γνωρίζετε για ένα κριτήριο, τόσο πιο ακριβείς μπορείτε να είστε στην αξιολόγησή σας.

Απόφαση βασισμένη σε κριτήρια



Ορισμός /2

Τα κριτήρια μπορούν επίσης να αναφέρονται ως απαιτήσεις και μπορούν να οριστούν με τρεις βασικούς τρόπους:

- **Αριθμητικά.** Πολλές απαιτήσεις αναφέρονται ως μέγιστες ή ελάχιστες αριθμητικές τιμές.
- **Τιμές ναι/όχι .** Ορισμένες απαιτήσεις είναι απλώς μια ερώτηση ναι-όχι.
- **Τιμές αξιολογήσεων .** Σε ορισμένες περιπτώσεις, τα βασικά ζητήματα δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν ούτε με αριθμητικές τιμές ούτε με τιμές ναι/όχι.

Η επιλογή των κριτηρίων θα πρέπει επίσης να εξετάσει το πόσο σημαντικές είναι οι ατομικές απαιτήσεις σε σχέση με αυτά (βαροδότηση κριτηρίων). Φανταστείτε την τυπική κατάσταση – θέλετε να αγοράσετε έναν υπολογιστή – όπου καμία από τις επιλογές δεν είναι η καλύτερη σε όλες τις κατηγορίες σύγκρισης. Μια επιλογή είναι φθηνότερη, άλλος έχει περισσότερες λειτουργίες, κάποιος έχει καλύτερες βαθμολογίες ευκολίας χρήσης, ένα άλλο είναι γνωστό ότι είναι πιο ανθεκτικό. Ορίστε τα κριτήριά σας έτσι ώστε να υπαγορεύουν έναν «νικητή» από μια κατάσταση όπου δεν υπάρχει προφανής νικητής.

Απόφαση βασισμένη σε κριτήρια



Πίνακας απόφασης

Ένα χρήσιμο εργαλείο για τη λήψη αποφάσεων που βασίζεται σε κριτήρια μεταβλητής σημασίας είναι ο πίνακας αποφάσεων. Ο πίνακας αποφάσεων επιτρέπει αριθμητικούς υπολογισμούς και συγκρίσεις διαφορετικών επιλογών με κριτήρια που έχουν διαφορετικά επίπεδα σημασίας.

Για να δημιουργήσετε έναν πίνακα αποφάσεων, ξεκινάτε με τις επιλογές που θα συγκριθούν, τα κριτήρια που θα χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση των επιλογών και τη σχετική βαρύτητα ή σημασία κάθε κριτηρίου στην απόφαση.

Table 20.2. Generic decision matrix example.

Criteria	Weight	Option 1	Option 2	Option 3
Criterion 1				
Criterion 2				
Criterion 3				
Criterion 4				
Totals:				

Προσφυγή: <https://oer.pressbooks.pub/howdyorhello/chapter/decision-making-and-criteria/>

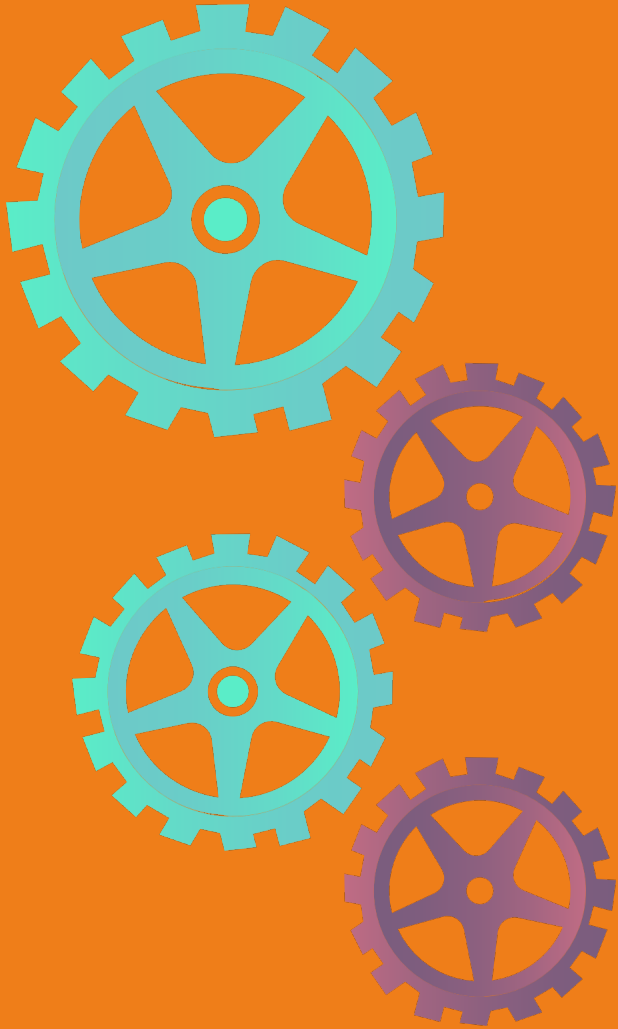
Στη στήλη βάρους, σε κάθε κριτήριο θα δοθεί ένας αριθμός εντός ενός συγκεκριμένου εύρους - από 1 (λιγότερο σημαντικό) έως 5 (το πιο σημαντικό) ή 1 έως 10, ανάλογα με το πόσο διαφέρουν τα επίπεδα ως προς τη σημασία. Ορισμένοι συγγραφείς μπορεί να είναι πιο άνετοι με τη χρήση ποσοστών αθροιζόμενα στο 100 όταν εξετάζουν το βάρος. Τα κριτήρια μπορεί να έχουν την ίδια βαρύτητα ή σημασία. Στη συνέχεια, οι επιλογές θα βαθμολογηθούν σε παρόμοια κλίμακα ανάλογα με το πόσο καλά αποδίδουν στο συγκεκριμένο κριτήριο. Στη συνέχεια, το βάρος και η βαθμολογία θα πολλαπλασιαστούν και θα προστεθεί ολόκληρη η στήλη μαζί για να δώσει ένα σύνολο.



Έμπνευση - άλλες τεχνικές ομαδικής λήψης αποφάσεων

- Η μέθοδος των Δελφών
- Ο καταιγισμός ιδεών
- Η Τεχνική της Ονομαστικής Ομάδας
- Η Σειρά κατάταξης
- Η Σταθμισμένη βαθμολογία

Κάντε κλικ [εδώ](#) για να μάθετε περισσότερα σχετικά με αυτές τις τεχνικές και τα εργαλεία λήψης ομαδικών αποφάσεων.



Βιβλιογραφία

Loomio , 2019. Διαδικασία συμβουλών. Διαδικτυακό άρθρο. Διαθέσιμο στο: <https://medium.com/enspiral-tales/use-advice-process-to-work-better-together-4cb127c83a39>

Reinventing Organizations Wiki, 2022. Λήψη αποφάσεων. Διαδικτυακό άρθρο. Διαθέσιμο στο: <https://reinventingorganizationswiki.com/en/theory/decision-making/>

Tiburca , A., 2020. Ο απόλυτος οδηγός για την ομαδική λήψη αποφάσεων - Τεχνικές, εργαλεία και στρατηγικές. Διαδικτυακό άρθρο. Διαθέσιμο στο: <https://airfocus.com/blog/guide-to-group-decision-making-techniques-tools/>

McMurrey , David και Jonathan Arnett , « Σύσταση και σκοπιμότητα Αναφορές », στο Tiffani Reardon , Tamara Powell , Jonathan Arnett , Monique Logan και Cassandra Αγώνας , με συνεισφέροντες David McMurrey , Steve Miller, Cherie Miller, Megan Gibbs , Jennifer Nguyen, James Monroe και Lance Linimon . Ανοιχτό Τεχνικό Επικοινωνία . 4η έκδ . Αθήνα , ΓΑ: Προσιτή Μάθηση Γεωργία, nd .



Με τη χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι απόψεις και οι γνώμες που διατυπώνονται εκφράζουν αποκλειστικά τις απόψεις των συντακτών και δεν αντιπροσωπεύουν κατ'ανάγκη τις απόψεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (ΕΑΕΑ). Η Ευρωπαϊκή Ένωση και ο ΕΑΕΑ δεν μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για τις εκφραζόμενες απόψεις.

The project „Agile2Learn was financed with the support of the Erasmus+ Programme of the European Commission under the Grant No.: 2021-1-CZ01-KA220-VET-000025558

[Agile2learn.eu](https://agile2learn.eu)