

9. HAFTA

KARAR VERME SÜRECİ

- Karar
- Karar verme (decision making)
- Karar verme süreci
- İyi bir kararın özellikleri
- Yönetimde karar türleri

TANIM

- **Karar:** düşünme ve usa vurma sonunda verilen hüküm (yargı), süreklilik, sakinlik, sebat, ne az ne çok, , öngörü gibi anlamları ifade eder
- Karar verme süreci çeşitli şeyler arasında tercih ve seçim yapılması ile ilgili bedensel ve zihinsel çabaların toplamı

TANIM

- Seçim yapılacak şeyler, amaçlar ve bunlara ulaştıracak yol, araç, ve olanaklardır
- Karar süreci psikolojik ve fiziksel çalışmaları kapsar
- Psikolojik yargılama ile adli yargılama arasında yakın benzerlik vardır

TANIM-Psikolojik yönü

- Yargıç haklıyı ile haksızdan ayırmaya çalışır.
- Bütün delilleri toplar, karşılaştırır, vicdan denilen kişisel duyguları ile yoğurur ve bir sonuca ulaşır= KARAR / YARGI

TANIM-Psikolojik yönü

- Karar yalnız fikirlerin değil, duygularında sonucudur
- Karar süreci zihinsel bir çabayı gerektirir
- Bazı insanlar kişisel sorunları ile ilgili kararları bile kendileri kolayca alamazlar
- Sıradan sorunlarının kararlarını bile başkalarına verdirme eğiliminde olan bir çok kişiye rastlanılır

TANIM-Psikolojik yönü

- Bu durum yetenek noksanlığı aslında zihinsel durgunluk ve tembelliğin sonucudur
- Bazıları kararın gerektirdiği sentezi başarı ile yaparlar ama uygulamaya geçiş azmini kendinde bulamazlar—alışkanlık haline gelir
- Ailelerin aşırı sınırlama ve kısıtlamaları altında davranış özgürlüğü kısıtlanmış çocuklar karar ve girişim sahibi değildirler. Bu durum örgütler içinde geçeridir.

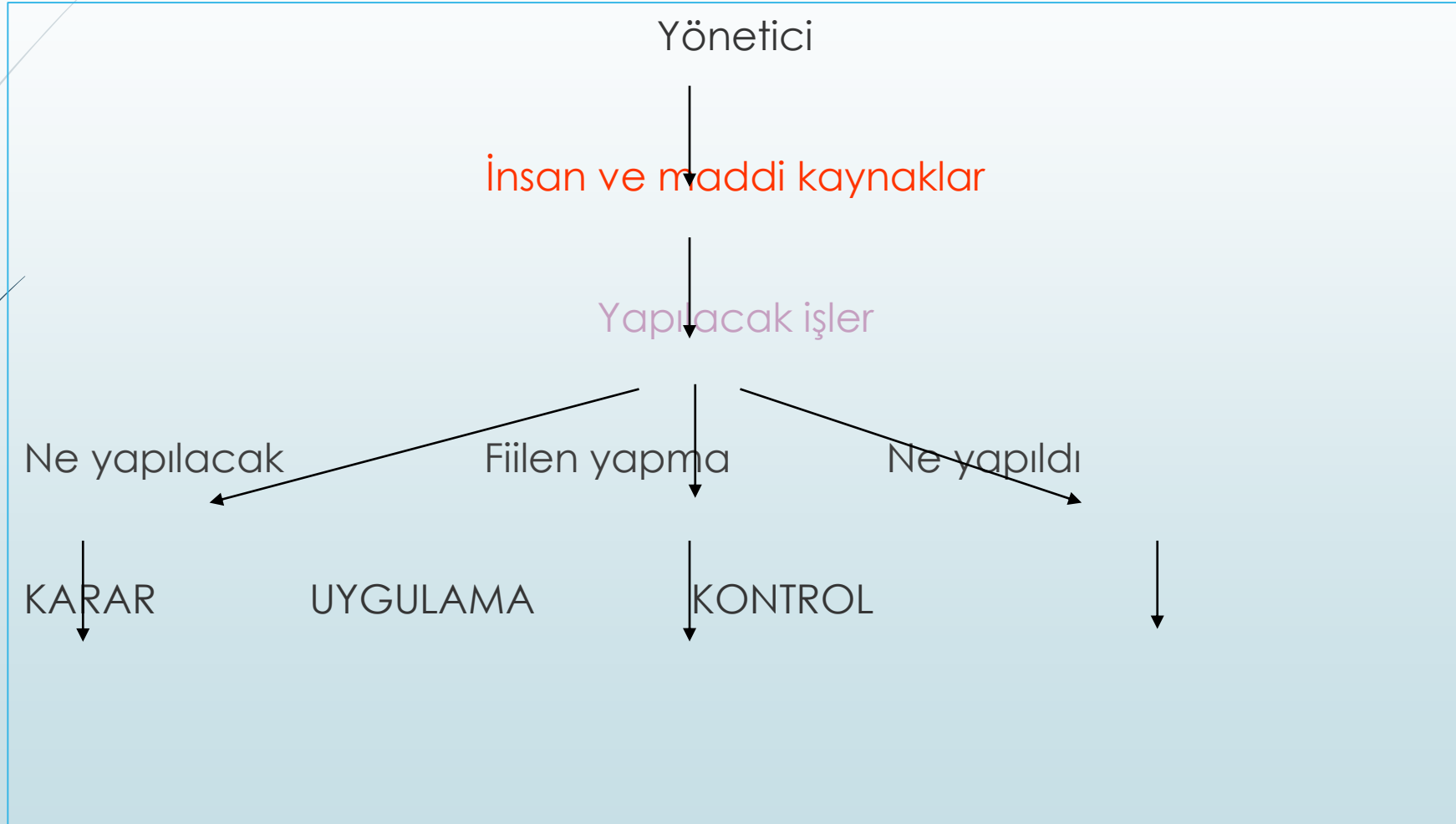
TANIM-Psikolojik yönü

- İrade ve girişim yeteneği zayıf olanlara kararsız denir, uysal olarak tanımlanırlar, liderlik nitelikleri eksiktir
- İnsanlar sık sık karar vermeyi gerektiren işlerden hoşlanmazlar
- Sık gerçekleşen olaylarda karar verme otomatikleşir. (sürücü)

TANIM-Psikolojik yönü

- Aileler çocuklarının, üstler astlarının, hükümetler vatandaşlarının karar, girişim sahibi, sorumluluk yüklenen bireyler olmalarını istiyorlarsa, onlara yetki ve sorumluluk devretmekten ve yanılığa düşme olanağı tanımaktan kaçınmamalıdır.

YÖNETİCİ VE KARAR VERME



KARAR SÜRECİNİN AŞAMALARI

- Sorunun belirlenmesi
- Seçeneklerin belirlenmesi
- Seçeneklerin karşılaştırılması
- Kararın verilmesi
- Kararın uygulanması, denetimi, takibi

SORUNUN BELİRLLENMESİ

- **Sorun:** olması gereken durum ile olan arasındaki olumsuz farklılık, ortaya çıkan engeller (engeli kaldırmak yerine gidilecek yeri değiştirmek)
- Yöneticiyi harekete geçirmeye zorlayan durumdur. Algılama ile ilgilidir.
- Yaşanan durum bir sorunun değil de bir başka sorunun göstergesi olabilir
 - Baş ağrısı sorun mu? Daha derinlerde bir başka sorunun belirtisi mi? Düşen satışlar sorun mu? Yoksa başka sorunun belirtisi mi?
 - Neyin çözümü aranacak?

SORUNUN BELİRLENMESİ

- Karar sürecinin diğer aşamaları “tanımlanan sorun” doğrultusunda ele alınacaktır.
- Örn: Düşen satışlar, satışçıların motivasyonu mu, yüksek fiyat mı, malı kalitesi mi olarak tarif edilecek?
- Sorunun nedenlerinin araştırılmasında uzmanlara faydalanma yoluna gidebilirler
- Karşılaşılan sorunun tanımlanması karar verme sürecinin birinci aşaması tamamlanmış olur
- *“iyi tanımlanmış sorun, yarı yarıya çözülmüş sorundur”*

SEÇENEKLERİN BELİRLENMESİ

- Çözüm alternatifleri belirlenir. Hiçbir sorun tek bir çözüm yoluna bırakılmamalıdır. Yaratıcı yenilikçi çözümlerle öneri getirmektir
- Sorunun nedenlerini ortadan kaldıracak “en iyi, en uygun” çözüm (zaman, enerji, bil ve uzmanlık)
- Sorunu ortadan kaydırmak için insangücü ve fiziksel kaynakların nasıl kullanılacağını gösteren yol
- “*En kötü karar, kararsızlıktan daha iyidir*” karar alma düşüncesini devam ettirmek
- “Beyin fırtınası” grup halinde fikir ve öneri geliştirme
- Yaratıcı çalışanlar için ortam hazırlamak

SEÇENEKLERİN KARŞILAŞTIRILMASI

- Her seçenek yarar ve sakıncaları bakımından **değerlendirilir**
- Önerilen bir çözümün sonuçları tahmin edilir ve problemin çözümüne ne kadar katkı yapacağı değerlendirilir
- Her öneri değil öncelikli olanlar değerlendirilir
 - Matematiksel tahmin yöntemleri
 - Sübjektif düşünceler (değer yargıları, tecrübe)

SEÇENEKLERİN KARŞILAŞTIRILMASI

Değerlendirme: (önem katsayısı verilebilir)

- Teknik olarak uygulanabilirlik
- Maliyeti (işgücü, malzeme vs)
- Sosyal açıdan arzu edilirliliği
- Öngördüğü kaynak miktarı
- Başarı olasılığının derecesi
- Değişik kişi ve grupların beklentilerine uygunluğu
-
- Muhtemel sonuçları

KARAR ÖLÇÜTÜ

- Seçeneklerin karşılaştırılması için mutlaka karar ölçütlerine ihtiyaç vardır
- Örneğin bilgisayar alımında?
 - Maliyet
 - Depolama
 - Hız
 - Bakım olanakları
 - Kullanım kolaylığı

KARARIN VERİLMESİ

- Alternatifler arasında seçim yapmaktır
- İrade ve sorumluluk gerekir
- Seçim kriteri önem kazanır
 - Maliyet ?
 - Gerektirdiği ek kaynak?
 - İnsan ilişkileri, zaman, tecrübe, “altıncı his”
- Objektif ve rakamsal hesaplamalarda nispeten kolaydır
- *“Sadece karara bakarak kararı anlamak zordur”*

UYGULAMA –TAKİP- DENETİM

- Karar kaynaklarla desteklenerek “hayata geçirilir”
- Uygulayıcıların hazırlanması önemlidir
- Uygulayıcılara iyi bir bildirim (emir, talimat vs), ve kabullerini kazanmak gerekir “*Tepeden inme kararlar*”
- Uygulama sonuçların izlenmesi ve denetimi içerir
- Her kararın uygulama ile beklenen sonuca ulaşp ulaşılmadığına incelenir
- Kararı etkili hale getirecek ilave düzeltici kararlar almak gerekebilir

İYİ BİR KARARIN ÖZELLİKLERİ

- Amaca ulařtıran
- İstlenen sonucu getiren (etkili)
- Verimli (elde edilen sonuçların, yüklenen maliyetten fazla olması)
- Zamanında alınması ve uygulanması (fırsat kaçabilir, yanlış sonuçlara neden olur)

KARAR VERME SÜRECİ VE RASYONEL DAVRANMA

Rasyonel kararı etkileyen faktörler

- Zaman ve maliyet sınırlaması söz konusu olabilir
- Değer yargılarının rol oynaması (kendisi için en uygun olanı seçer)
- “Batık maliyetler” geçmişte verilen kararların şimdi ya da gelecekte verilecek kararı bağlama derecesi
- Tahmin edilemeyen durumların ortaya çıkması

YÖNETİMDE KARAR TÜRLERİ

- **Hiyerarşik düzeylere göre kararlar** (üst, orta, alt yönetim kademelerinde alınan kararlar)
- **Uygulama süreleri açısından kararlar** (uzun, orta, kısa vadeli. Kararın süresi uzadıkça belirsizlik maliyeti artar)
- **Örgüt faaliyetleri açısından kararlar** (İşletme fonksiyonları yönetim fonksiyonlarına göre alınan kararlar)
- **Bilgi derecesi açısından kararlar** (Belirlilik, risk, belirsizlik, tam belirsizlik altında alınan kararlar)
- **Kararı veren organlar açısından kararlar** (Bireysel ve grup kararları)

YÖNETİMDE KARAR TÜRLERİ

- **Yapıları açısından kararlar** (programlanabilir, programlanamayan kararlar)
- **Önem derecelerine göre kararlar** (bilgi miktarı ve zaman arasındaki tercihe bağlı olarak üç tutum)
 - Fırsat kararları (bilgi düzeyi düşük, belirsizlik yüksek)
 - Problem kararları (bilgi akışı var, denetlenebilirlik sınırlı)
 - Kriz kararları (koşullar belirli, denetleme yok, krizi çözmeye yönelik tepkisel kararlar)

YENİ KARAR VERME YAKLAŞIMLARI

- Hızlı, kaliteli ve etkili karar verme ilkeleri
 - Beyin fırtınası ile başla
 - Öğren, cezalandırma
 - 5 kez neden sorusunu sor
 - Ciddi tartışmaları başlat