

Διοικητική λήψη αποφάσεων

3^ο Κεφάλαιο

11η Έκδοση

Διοίκηση Επιχειρήσεων



Bateman | Snell



ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΤΖΙΟΛΙΑ

Μαθησιακοί στόχοι (1)

Μετά τη μελέτη του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση να:

1. Περιγράψετε τα είδη των αποφάσεων που θα αντιμετωπίσετε ως διοικητικό στέλεχος.
2. Συνοψίσετε τα βήματα που θα πρέπει να ακολουθήσετε για να λάβετε «λογικές» αποφάσεις.
3. Αναγνωρίσετε τις παγίδες που θα πρέπει να αποφύγετε όταν λαμβάνετε αποφάσεις.
4. Αξιολογήσετε τα υπέρ και τα κατά της ομαδικής λήψης αποφάσεων.

Μαθησιακοί στόχοι (2)

Μετά τη μελέτη του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση να:

5. Αναγνωρίσετε τις διαδικασίες που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε για να ηγηθείτε σε μία ομαδική λήψη αποφάσεων.
6. Εξηγήσετε πώς μπορείτε να ενθαρρύνετε τις δημιουργικές αποφάσεις.
7. Συζητήσετε τις διαδικασίες με τις οποίες λαμβάνονται οι αποφάσεις στις επιχειρήσεις.
8. Περιγράψετε τη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε περίοδο κρίσης.

Χαρακτηριστικά διοικητικών αποφάσεων

Κίνδυνος

Αβεβαιότητα



Έλλειψη
δομής

Σύγκρουση

Έλλειψη δομής

★ Προγραμματισμένες αποφάσεις

↳ Αποφάσεις που λήφθηκαν στο παρελθόν, οι οποίες έχουν αντικειμενικά σωστές απαντήσεις και επιλύονται μέσω της χρήσης απλών κανόνων, κανονισμών ή αριθμητικών υπολογισμών.

★ Μη-προγραμματισμένες αποφάσεις

↳ Νέες, περίπλοκες αποφάσεις, που δεν έχουν αποδεδειγμένες απαντήσεις.

Σύγκριση αποφάσεων

	Προγραμματισμένες Αποφάσεις	Μη-Προγραμματισμένες Αποφάσεις
Πρόβλημα	Συχνό, επαναλαμβανόμενο, καθημερινό. Μεγάλη βεβαιότητα όσον αφορά τις σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος.	Καινοτόμο, μη-δομημένο. Μεγάλη αβεβαιότητα όσον αφορά τις σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος.
Διαδικασία	Εξαρτώμενη από τους κανονισμούς, τους κανόνες και τις καθορισμένες διαδικασίες.	Ανάγκη για δημιουργικότητα, διαίσθηση, ανοχή για ασάφεια και δημιουργική επίλυση προβλημάτων.

Σύγκριση αποφάσεων (παραδείγματα)

	Προγραμματισμένες Αποφάσεις	Μη-Προγραμματισμένες Αποφάσεις
Επιχείρηση	Περιοδικές επαναλήψεις παραγγελιών για τα αποθέματα.	Επέκταση σε νέα προϊόντα και αγορές.
Πανεπιστήμιο	Απαραίτητος καλός μέσος όρος βαθμολογίας.	Κατασκευή νέων εγκαταστάσεων.
Σύστημα Υγείας	Διαδικασία για την είσοδο των ασθενών.	Αγορά πειραματικού εξοπλισμού.
Κυβέρνηση	Σύστημα ανταμοιβών για την προαγωγή των κρατικών υπαλλήλων.	Αναδιοργάνωση των κρατικών υπηρεσιών.

Αβεβαιότητα και κίνδυνος (1)

★ Βεβαιότητα

↳ Η κατάσταση που υφίσταται όταν οι λήπτες αποφάσεων διαθέτουν ακριβείς και ολοκληρωμένες πληροφορίες.

★ Αβεβαιότητα

↳ Η κατάσταση που υφίσταται όταν οι λήπτες αποφάσεων διαθέτουν ανεπαρκείς πληροφορίες.

Αβεβαιότητα και κίνδυνος (2)

★ Κίνδυνος

↳ Η κατάσταση που υφίσταται όταν η πιθανότητα επιτυχίας είναι μικρότερη του 100%, και ενδέχεται να σημειωθούν απώλειες.



Σύγκρουση

★ Σύγκρουση

- ↳ Αντικρουόμενες πιέσεις από διαφορετικές πλευρές (πηγές), οι οποίες εκφράζονται στο επίπεδο της ψυχολογικής αντιπαράθεσης ή της αντιπαράθεσης ανάμεσα σε άτομα ή ομάδες.

Δύο παρατηρήσεις για τις συγκρούσεις

1. Τα άτομα που λαμβάνουν αποφάσεις βιώνουν μια **ψυχολογική** σύγκρουση: (α) όταν υφίστανται αρκετές ελκυστικές εναλλακτικές επιλογές ή (β) όταν καμία εναλλακτική επιλογή δεν φαίνεται να είναι ελκυστική.
2. Οι συγκρούσεις προκύπτουν ανάμεσα σε **ανθρώπους**.

Στάδια λήψης αποφάσεων



Αναγνώριση και διάγνωση του προβλήματος (1)

- ★ Συνήθως, ένα διοικητικό στέλεχος διαπιστώνει κάποια ασυμφωνία (ασυνέπεια) ανάμεσα στην **παρούσα** κατάσταση (πώς είναι τα πράγματα) και την **επιθυμητή** κατάσταση (πώς θα έπρεπε να είναι τα πράγματα).

Αναγνώριση και διάγνωση του προβλήματος (2)

- ★ Τέτοιες ασυμφωνίες (ασυνέπειες) ενδέχεται να εντοπιστούν μέσα από τη σύγκριση της τρέχουσας απόδοσης με: (α) την **απόδοση του παρελθόντος**, (β) την **τρέχουσα απόδοση** άλλων επιχειρήσεων ή άλλων τμημάτων, γ) την **επιθυμητή μελλοντική απόδοση**, όπως αυτή καθορίζεται από τις προβλέψεις και τα διάφορα σχέδια.

Δημιουργία εναλλακτικών λύσεων

★ Έτοιμες λύσεις

↳ Ιδέες που έχουν εξεταστεί ή δοκιμαστεί στο παρελθόν.

★ Λύσεις κατά παραγγελία

↳ Νέες, δημιουργικές λύσεις, σχεδιασμένες ειδικά για το συγκεκριμένο πρόβλημα.

Αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων (1)

★ Αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων

- ↳ Περιλαμβάνει την αξιολόγηση της αξίας ή της επάρκειας των εναλλακτικών λύσεων που δημιουργήθηκαν.
- ↳ Με άλλα λόγια, *ποια λύση θα είναι η καλύτερη;*

Αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων (2)

★ Εναλλακτικά σχέδια (contingency plans)

- ↳ Εναλλακτικά σχέδια δράσης που υλοποιούνται ανάλογα με την πραγματική εξέλιξη της μελλοντικής κατάστασης.

Λήψη της απόφασης (1)

★ Μεγιστοποίηση

↳ Μια απόφαση που επιτυγχάνει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.



Ερώτηση

Πως αποκαλείται η επίτευξη της καλύτερης δυνατής ισορροπίας ανάμεσα σε αρκετούς διαφορετικούς στόχους;

- α. Βελτιστοποίηση.
- β. Αποδεκτή επιλογή.
- γ. Μεγιστοποίηση
- δ. Ελαχιστοποίηση.

Λήψη της απόφασης (2)

★ Αποδεκτή επιλογή

↳ Η επιλογή μιας εναλλακτικής λύσης που είναι αποδεκτή, παρόλο που δεν είναι απαραίτητα η καλύτερη ή τέλεια.

★ Βελτιστοποίηση

↳ Η επίτευξη της καλύτερης δυνατής ισορροπίας ανάμεσα σε αρκετούς διαφορετικούς στόχους.

Υλοποίηση της απόφασης (1)

1. Προσδιορίστε πώς θα είναι τα πράγματα όταν η απόφαση μπει σε πλήρη εφαρμογή.
2. Βάλτε σε χρονολογική σειρά, ίσως με ένα διάγραμμα ροής, τα βήματα που είναι απαραίτητα για την πλήρη εφαρμογή της απόφασης.
3. Απαριθμήστε τους πόρους και τις ενέργειες που απαιτούνται για την υλοποίηση κάθε ενός από τα παραπάνω βήματα.
4. Υπολογίστε το χρόνο που απαιτείται για την υλοποίηση κάθε βήματος.
5. Αναθέστε την ευθύνη για κάθε βήμα σε συγκεκριμένα άτομα.

Υλοποίηση της απόφασης (2)

- ★ Ποια προβλήματα θα μπορούσε να προκαλέσει αυτή η απόφαση;
- ★ Τι μπορούμε να κάνουμε για να αποτρέψουμε τα προβλήματα;
- ★ Ποια απρόσμενα οφέλη ή ευκαιρίες θα μπορούσαν να προκύψουν;
- ★ Πώς μπορούμε να είμαστε σίγουροι ότι θα προκύψουν;
- ★ Πώς μπορούμε να είμαστε έτοιμοι να δράσουμε όταν εμφανιστούν οι ευκαιρίες;

Αξιολόγηση της απόφασης

- ★ Πιθανή ανατροφοδότηση ότι η απόφαση λειτουργεί αποτελεσματικά, ουσιαστικά σημαίνει ότι η απόφαση θα πρέπει να **συνεχίσει να υλοποιείται** και, ίσως, θα πρέπει να **αρχίσει να υλοποιείται και αλλού** μέσα στην επιχείρηση.
- ★ Η **αρνητική ανατροφοδότηση** υποδηλώνει, είτε ότι (α) η υλοποίηση της απόφασης θα απαιτήσει περισσότερο χρόνο, πόρους, προσπάθεια, σκέψη, είτε ότι (β) η απόφαση που λήφθηκε ήταν μια **άσχημη απόφαση**.

Ερώτηση

Πως ονομάζεται η διαδικασία κατά την οποία ο λήπτης μίας απόφασης εκτελεί συνειδητά όλα τα στάδια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων;

- α. Καινοτομία.
- β. Ποιότητα.
- γ. Αποδεκτή επιλογή.
- δ. Εγρήγορση.

Η καλύτερη απόφαση

★ Εγρήγορση

↳ Ο λήπτης της απόφασης εκτελεί μόνος του, συνειδητά και προσεκτικά, όλα τα στάδια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.



Εμπόδια στη λήψη αποφάσεων

Ψυχολογικές προκαταλήψεις

Πίεση του χρόνου

Κοινωνική πραγματικότητα

Ψυχολογικές προκαταλήψεις (1)

★ Ψευδαίσθηση του ελέγχου

↳ Η πεποίθηση των ανθρώπων ότι μπορούν να επηρεάσουν τα διάφορα γεγονότα, ακόμα και όταν δεν έχουν κανέναν έλεγχο πάνω σε ότι πρόκειται να συμβεί.

★ Φαινόμενο της πλαισίωσης

↳ Το συγκεκριμένο φαινόμενο δημιουργεί μεροληψία στη λήψη των αποφάσεων, μέσω του τρόπου που ένα πρόβλημα ή μια εναλλακτική λύση παρουσιάζεται ή εκφράζεται (π.χ. οπτικά, λεκτικά, κτλ).

Ψυχολογικές προκαταλήψεις (2)

★ Παράβλεψη του μέλλοντος

↳ Τα διοικητικά στελέχη σταθμίζουν τα βραχυπρόθεσμα κόστη και τα βραχυπρόθεσμα οφέλη ως πιο σημαντικά από τα μακροπρόθεσμα κόστη και τα μακροπρόθεσμα οφέλη.



Μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα της ομαδικής λήψης αποφάσεων

Πιθανά πλεονεκτήματα	Πιθανά μειονεκτήματα
1. Μεγαλύτερη δεξαμενή πληροφοριών.	1. Κυριαρχία ενός ατόμου.
2. Αποδεκτή επιλογή.	2. Ομαδική σκέψη (βλέπε επόμενη διαφάνεια)
3. Διανοητική (πνευματική) διέγερση.	3. Λήψη αποδεκτής απόφασης (αποδεκτή επιλογή), και όχι απόφασης βελτιστοποίησης ή μεγιστοποίησης.
4. Οι άνθρωποι κατανοούν την απόφαση.	
5. Οι άνθρωποι είναι αφοσιωμένοι στην απόφαση.	4. Μετατόπιση στόχων (βλέπε επόμενη διαφάνεια)

Πιθανά μειονεκτήματα της ομαδικής λήψης αποφάσεων

★ Ομαδική σκέψη

↳ Ένα φαινόμενο που λαμβάνει χώρα κατά τη διαδικασία ομαδικής λήψης αποφάσεων, σύμφωνα με το οποίο οι άνθρωποι επιλέγουν να μη διαφωνήσουν ή να μη φέρουν αντιρρήσεις, επειδή δεν επιθυμούν να διαταράξουν το ομαδικό πνεύμα.

★ Μετατόπιση στόχων

↳ Ένα φαινόμενο που λαμβάνει χώρα κατά τη διαδικασία ομαδικής λήψης αποφάσεων, σύμφωνα με το οποίο η ομάδα που λαμβάνει την απόφαση χάνει την επαφή της με τον αρχικό στόχο, διότι αναδύεται ένας νέος, λιγότερο σημαντικός, στόχος.

Διαχείριση της ομαδικής λήψης αποφάσεων

Ηγεσία

1. Αποφύγετε την κυριαρχία.
2. Ενθαρρύνεται τις πληροφορίες.
3. Αποφύγετε την ομαδική σκέψη και την αποδεκτή επιλογή.
4. Να θυμάστε τους στόχους σας.

Εποικοδομητική σύγκρουση

1. Εκφράστε τις διαφορές.
2. Μείνετε σχετικοί με το καθήκον σας.
3. Μείνετε απρόσωποι.
4. Παίξτε το συνήγορο του διαβόλου.

Δημιουργικότητα

1. Χρησιμοποιείτε τον καταϊγισμό ιδεών.
2. Αποφύγετε την κριτική.
3. Εξαντλήστε τις ιδέες.
4. Συνδυάστε τις ιδέες.

**Αποτελεσματική ομαδική
λήψη αποφάσεων**

Εποικοδομητική σύγκρουση (1)

★ Γνωστική σύγκρουση

↳ Διαφορετικές απόψεις που εκφράζονται για ένα συγκεκριμένο θέμα, οι οποίες πηγάζουν από τις διαφορετικές κρίσεις των ανθρώπων.

★ Συναισθηματική σύγκρουση

↳ Συναισθηματική διαφωνία με άλλους ανθρώπους.

Εποικοδομητική σύγκρουση (2)

★ **Συνήγορος του διαβόλου**

↳ Ένα άτομο που έχει ως αποστολή του να κρίνει τις ιδέες των άλλων, προκειμένου να διασφαλίζεται ότι τα μειονεκτήματα τους έχουν επαρκώς διερευνηθεί.

★ **Διαλεκτική μέθοδος**

↳ Δομημένη αντιπαράθεση ανάμεσα σε δύο αντικρουόμενες πορείες δράσης.

Ενθαρρύνοντας τη δημιουργικότητα



Καταιγισμός ιδεών

★ Καταιγισμός ιδεών (brainstorming)

- ↳ Διαδικασία κατά την οποία τα μέλη μιας ομάδας προτείνουν όσο το δυνατό περισσότερες ιδέες (λύσεις) για ένα συγκεκριμένο πρόβλημα. Η άσκηση κριτικής απαγορεύεται ρητά, έως ότου να έχουν κατατεθεί όλες οι ιδέες (λύσεις).

Μοντέλα οργανωσιακών αποφάσεων (1)

★ Οριοθετημένη λογική

- ↳ Ένα ατελές μοντέλο λήψης αποφάσεων, το οποίο βασίζεται σε οριοθετημένη (περιορισμένη) λογική σκέψη.
- ↳ Οι υπεύθυνοι της διαδικασίας λήψης αποφάσεων δε μπορούν να είναι απολύτως ορθολογικοί, διότι:
 - (α) οι αποφάσεις είναι αρκετά πολύπλοκες,
 - (β) δεν υπάρχουν επαρκείς πληροφορίες,
 - (γ) δεν υπάρχει δυνατότητα επεξεργασίας των πληροφοριών που υπάρχουν.

Μοντέλα οργανωσιακών αποφάσεων (2)

★ Μοντέλο σταδιακής εφαρμογής

- ↳ Μοντέλο λήψης αποφάσεων, στο οποίο οι σημαντικές λύσεις προκύπτουν μέσα από μια σειρά μικρότερων αποφάσεων.

Μοντέλα οργανωσιακών αποφάσεων (3)

★ Συμμαχικό μοντέλο

↳ Μοντέλο λήψης αποφάσεων, στο οποίο οι ομάδες συμφερόντων με διαφορετικές προτιμήσεις χρησιμοποιούν την ισχύ τους, καθώς και τεχνικές διαπραγματεύσεων προκειμένου να επηρεάσουν τις αποφάσεις.

★ Μοντέλο του κάδου απορριμμάτων

↳ Μοντέλο λήψης αποφάσεων, το οποίο απεικονίζει μια χαοτική διαδικασία και στο οποίο οι αποφάσεις που λαμβάνονται φαίνεται να είναι τυχαίες.

Δύο καταστροφές (1)

Union Carbide

Απέτυχε να αναγνωρίσει ως κρίση την αντίληψη του κοινού ότι η εταιρεία ήταν ένας δολοφόνος εξ' αμελείας.

Κανένας προγραμματισμός πριν την αντίδραση:

- Ο διευθύνων σύμβουλος πήγε αμέσως στην Ινδία για να επιθεωρήσει τη ζημιά.
- Συμμετείχαν όλα τα διοικητικά στελέχη.

Johnson & Johnson

Αναγνώρισε ως κρίση την αντίληψη του κοινού ότι το Tylenol δεν ήταν ασφαλές και ότι η J&J δεν είχε τον έλεγχο.

Προγραμματισμός πριν την αντίδραση:

- Ο διευθύνων σύμβουλος επέλεξε ένα στέλεχος για να είναι επικεφαλής της ομάδας κρίσης. Τα υπόλοιπα στελέχη συμμετείχαν επιλεκτικά.

Δύο καταστροφές (2)

Union Carbide

Καμία θέσπιση στόχων.

Johnson & Johnson

Θέσπιση στόχων για να:

- Σταματήσουν οι θάνατοι.
 - Βρεθούν οι αιτίες που προκάλεσαν τους θανάτους.
- Προσφερθεί βοήθεια στα θύματα.
- Αποκατασταθεί η αξιοπιστία του Tylenol.

Δύο καταστροφές (3)

Union Carbide

Δράση: Έλεγχος ζημιών / χτίσιμο τειχών

- Η εταιρεία αποστασιοποιήθηκε.
- Δεν παρουσίασε σωστά τις συνθήκες ασφάλειας.
 - Δεν ενημέρωσε τους εκπροσώπους της εταιρείας.
 - Υιοθέτησε λανθασμένη νοοτροπία.

Johnson & Johnson

Δράση: Η εταιρεία έδωσε πλήρεις πληροφορίες

- Συνεργάστηκε με τις αρχές.
- Απέσυρε το Tylenol από τα ράφια (κόστος πρώτου χρόνου: \$150 εκατομμύρια).
 - Χρησιμοποίησε ισχυρό πρόγραμμα προώθησης.
- Επανακυκλοφόρησε το Tylenol σε συσκευασία υψηλής προστασίας.

Δύο καταστροφές (4)

Union Carbide

Συνέχεια χρόνιων προβλημάτων:

- Χαμηλή εμπιστοσύνη του κοινού.
 - Δαπανηρές νομικές διαδικασίες.
- Δεν προέκυψε κάποιο επίσημο σχέδιο διαχείρισης κρίσεων.

Johnson & Johnson

Επίλυση της κρίσης:

- Υψηλή εμπιστοσύνη του κοινού.
- Οι πωλήσεις ανέβηκαν ξανά.
 - Προέκυψε ένα καλά οργανωμένο σχέδιο διαχείρισης κρίσεων.

Λήψη αποφάσεων σε περίοδο κρίσης

- ✱ Ποια **είδη κρίσεων** θα μπορούσε να αντιμετωπίσει η εταιρεία σας;
- ✱ Είναι σε θέση η εταιρεία σας να **ανιχνεύσει** μια κρίση στα πρώιμα στάδιά της;
- ✱ Πώς θα **διαχειριστεί** η εταιρεία σας μια κρίση, εφόσον αυτή παρουσιαστεί;
- ✱ Πώς θα μπορούσε να **επωφεληθεί** η εταιρεία σας από μια κρίση, αφότου αυτή έχει ξεπεραστεί;

Στοιχεία ενός αποτελεσματικού σχεδίου διαχείρισης κρίσεων

1. Στρατηγικά μέτρα.
2. Τεχνικά και δομικά μέτρα.
3. Μέτρα αξιολόγησης και διάγνωσης.
4. Επικοινωνιακά μέτρα.
5. Ψυχολογικά και πολιτισμικά μέτρα.

Παρακολούθηση βίντεο: PODs

- ★ Ποια απόφαση οδήγησε στη δημιουργία της συγκεκριμένης επιχείρησης;
- ★ Ποιες θεμελιώδεις αποφάσεις αντιμετωπίζουν οι νεοφυείς επιχειρήσεις;

