

13^η
Έκδοση

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Bateman | Snell | Konopaske



ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΤΖΙΟΛΑ

Διοίκηση Επιχειρήσεων

13η Έκδοση

Συγγραφείς: Bateman | Snell | Konopaske



Κεφάλαιο 3: Διοικητική Λήψη Αποφάσεων

Εισαγωγική Ρήση

Το διοικητικό στέλεχος (manager) μιας επιχείρησης είναι εξ ορισμού υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων. Ο αντίπαλός του είναι η αβεβαιότητα. Η αποστολή του είναι να την ξεπεράσει.

John McDonald

Κεφάλαιο 3: Διοικητική Λήψη Αποφάσεων

ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

1. Περιγράψετε τα είδη αποφάσεων που θα αντιμετωπίσετε ως διοικητικό στέλεχος (manager).
2. Συνοψίστε τα βήματα που θα πρέπει να ακολουθήσετε για να λαμβάνετε «λογικές» αποφάσεις.
3. Αναγνωρίστε τις παγίδες που θα πρέπει να αποφύγετε, όταν παίρνετε αποφάσεις.
4. Αξιολογήστε τα υπέρ και τα κατά της ομαδικής λήψης αποφάσεων.
5. Αναγνωρίστε τις διαδικασίες που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε για να ηγηθείτε σε μία ομαδική λήψη αποφάσεων.
6. Εξηγήστε πώς μπορείτε να ενθαρρύνετε τις δημιουργικές αποφάσεις.
7. Συζητήστε τις διαδικασίες με τις οποίες λαμβάνονται οι αποφάσεις στις επιχειρήσεις.
8. Περιγράψετε πώς να πάρετε αποφάσεις σε περίοδο κρίσης.

Κεφάλαιο 3: Διοικητική Λήψη Αποφάσεων

Χαρακτηριστικά Διοικητικών Αποφάσεων



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, διαφορετικές και περίπλοκες αποφάσεις που δεν έχουν αποδεδειγμένες απαντήσεις

Κεφάλαιο 3: Διοικητική Λήψη Αποφάσεων

Παραδείγματα Ειδών Αποφάσεων

	Προγραμματισμένες Αποφάσεις	Μη-Προγραμματισμένες Αποφάσεις
Πρόβλημα	Συχνό, επαναλαμβανόμενο, καθημερινό. Μεγάλη βεβαιότητα όσον αφορά τις σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος.	Νέο, διαφορετικό, μη-δομημένο. Μεγάλη αβεβαιότητα όσον αφορά τις σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος.
Διαδικασία	Εξαρτώμενη από τους κανονισμούς, τους κανόνες και τις καθορισμένες διαδικασίες.	Αναγκαιότητα για δημιουργικότητα, διαίσθηση, ανοχή για ασάφεια και δημιουργική επίλυση προβλημάτων.
Παραδείγματα		
Επιχείρηση/Εταιρεία	Πολιτικές που πρέπει να ακολουθούνται για τις αναρτήσεις που αφορούν την επιχείρηση στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.	Ανάπτυξη νέας υπηρεσίας για μια διαφορετική αγορά.
Πανεπιστήμιο	Αριθμός πιστωτικών μονάδων που πρέπει να συγκεντρώσουν οι φοιτητές για να αποφοιτήσουν.	Κατασκευή νέων εγκαταστάσεων για τάξεις.
Σύστημα Υγείας	Διαδικασία για την είσοδο των ασθενών.	Αγορά πειραματικού εξοπλισμού.
Κυβέρνηση	Σύστημα ανταμοιβών για την προαγωγή των κρατικών υπαλλήλων.	Αναδιοργάνωση των κρατικών υπηρεσιών.

Κεφάλαιο 3: Διοικητική Λήψη Αποφάσεων

Αβεβαιότητα και Κίνδυνος

Βεβαιότητα

Η κατάσταση κατά την οποία αυτοί που λαμβάνουν τις αποφάσεις διαθέτουν ακριβείς και ολοκληρωμένες πληροφορίες

Αβεβαιότητα

Η κατάσταση κατά την οποία αυτοί που λαμβάνουν τις αποφάσεις διαθέτουν ανεπαρκείς πληροφορίες

Κίνδυνος

Η κατάσταση κατά την οποία η πιθανότητα επιτυχίας είναι μικρότερη από 100% και ίσως σημειωθούν απώλειες

Κεφάλαιο 3: Διοικητική Λήψη Αποφάσεων

Σύγκρουση και τα Επίπεδά της

Σύγκρουση

Αντικρουόμενες πιέσεις από διαφορετικές πηγές, που παρουσιάζονται στο επίπεδο της ψυχολογικής αντιπαράθεσης ή της αντιπαράθεσης ανάμεσα σε άτομα ή ομάδες

Επίπεδα Σύγκρουσης

1. Άτομα που παίρνουν αποφάσεις μόνα τους
2. Σύγκρουση που προκύπτει μεταξύ των ανθρώπων

Κεφάλαιο 3: Διοικητική Λήψη Αποφάσεων

Στάδια Λήψης Αποφάσεων



Κεφάλαιο 3: Διοικητική Λήψη Αποφάσεων

Αναγνώριση και Διάγνωση του Προβλήματος

Αναγνωρίστε ότι υπάρχει ένα κενό μεταξύ της τρέχουσας και της επιθυμητής κατάστασης.

Υπάρχει κάποια ευκαιρία που μπορείτε να εκμεταλλευτείτε;

Διαγνώστε το λόγο για το κενό επίδοσης.

Κεφάλαιο 3: Διοικητική Λήψη Αποφάσεων

Δημιουργία Εναλλακτικών Λύσεων

Έτοιμες λύσεις

Ιδέες που έχουν εξεταστεί ή δοκιμαστεί ήδη

Λύσεις κατά παραγγελία

Νέες, δημιουργικές λύσεις σχεδιασμένες ειδικά για το συγκεκριμένο πρόβλημα

Κεφάλαιο 3: Διοικητική Λήψη Αποφάσεων

Αξιολόγηση Εναλλακτικών Λύσεων

Αξιολόγηση εναλλακτικών

- Ποια είναι η αξία ή η αντιστοιχία των εναλλακτικών που διαμορφώνονται;
- Ποια λύση θα είναι η καλύτερη;
- Πώς θα μετρήσουμε την επιτυχία;

Εναλλακτικά σχέδια

Εναλλακτικές πορείες δράσης που μπορούν να εφαρμοστούν βάσει του πώς θα εξελιχθεί το μέλλον.

Κεφάλαιο 3: Διοικητική Λήψη Αποφάσεων

Επιλογή Απόφασης

Μεγιστοποίηση

Μια απόφαση που επιτυγχάνει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα

Αποδεκτή επιλογή

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

Βελτιστοποίηση

Η επίτευξη της καλύτερης δυνατής ισορροπίας ανάμεσα σε αρκετούς διαφορετικούς στόχους

Κεφάλαιο 3: Διοικητική Λήψη Αποφάσεων

Κοινωνική Επιχείρηση Η Κοινωνική Επιχείρηση του Saul Garlick

Ενώ ήταν ακόμα στο λύκειο, ο Saul Garlick ίδρυσε μια μη κερδοσκοπική επιχείρηση για να καταπολεμήσει τη φτώχεια στην Αφρική ενθαρρύνοντας την επιχειρηματικότητα.

Αργότερα αποφάσισε ότι θα μπορούσε να κάνει καλύτερα τη δουλειά του αν μετέτρεπε τη μη κερδοσκοπική επιχείρηση σε κερδοσκοπική κοινωνική επιχείρηση, τη ThinkImpact.

- Ποια είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα μειονεκτήματα των βασισμένων στην αγορά λύσεων στα προβλήματα στις αναπτυσσόμενες χώρες;
- Θεωρείτε ότι θα συμμετείχατε στο πρόγραμμα μάθησης της ThinkImpact σε μια ξένη χώρα; Γιατί ναι ή γιατί όχι;

Υλοποίηση Απόφασης

1. Καθορίστε πώς θα είναι τα πράγματα όταν η απόφαση θα είναι πλήρως λειτουργική.
2. Βάλτε σε χρονολογική σειρά, ίσως με ένα διάγραμμα ροής, τα απαραίτητα βήματα για να επιτύχετε μια πλήρως λειτουργική απόφαση.
3. Απαριθμήστε τους πόρους και τις δραστηριότητες που απαιτούνται για την υλοποίηση του κάθε βήματος.
4. Υπολογίστε το χρόνο που χρειάζεται για το κάθε βήμα.
5. Αναθέστε την ευθύνη για κάθε βήμα σε συγκεκριμένα άτομα.

Κεφάλαιο 3: Διοικητική Λήψη Αποφάσεων

Ερωτήσεις για την Υλοποίηση Αποφάσεων

Ποια προβλήματα θα μπορούσε να προκαλέσει αυτή η πράξη;

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 συμβούν;

Πώς μπορούμε να είμαστε έτοιμοι να δράσουμε, όταν εμφανιστούν οι ευκαιρίες;

Αξιολόγηση Απόφασης

Θετική ανατροφοδότηση

- Η απόφαση θα πρέπει να συνεχίσει να υλοποιείται
- Ίσως να αρχίσει να υλοποιείται και αλλού μέσα στην επιχείρηση

Αρνητική ανατροφοδότηση

Υποδηλώνει, είτε ότι:

- Η υλοποίηση θα απαιτήσει περισσότερο χρόνο, πόρους, προσπάθεια, σκέψη είτε ότι
- Η απόφαση ήταν κακή

Η Καλύτερη Απόφαση

Εγρήγορση

Μια διαδικασία κατά την οποία αυτός που λαμβάνει την απόφαση εκτελεί προσεκτικά όλα τα στάδια της λήψης αποφάσεων

Κεφάλαιο 3: Διοικητική Λήψη Αποφάσεων

Εμπόδια στην Αποτελεσματική Λήψη Αποφάσεων

Ψυχολογικές Προκαταλήψεις

- Ψευδαίσθηση του ελέγχου
- Φαινόμενο του πλαισίου αναφοράς
- Αμέλεια ή παράβλεψη για το μέλλον

Πίεση Χρόνου

Κοινωνική Πραγματικότητα



©Al Seib/Los Angeles Times/Getty Images

Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Ομαδικής Λήψης Αποφάσεων

Πιθανά Πλεονεκτήματα	Πιθανά Μειονεκτήματα
Μεγαλύτερη δεξαμενή πληροφοριών.	Κυριαρχία του ενός ατόμου.
Περισσότερες προοπτικές και προσεγγίσεις.	Αποδεκτή επιλογή.
Διανοητική (πνευματική) διέγερση.	Ομαδική σκέψη.
Οι άνθρωποι κατανοούν την απόφαση.	Μετάθεση στόχου.
Οι άνθρωποι είναι αφοσιωμένοι στην απόφαση.	Κοινωνική οκνηρία.

Κεφάλαιο 3: Διοικητική Λήψη Αποφάσεων

Ομαδική σκέψη και μετατόπιση στόχων

Ομαδική σκέψη

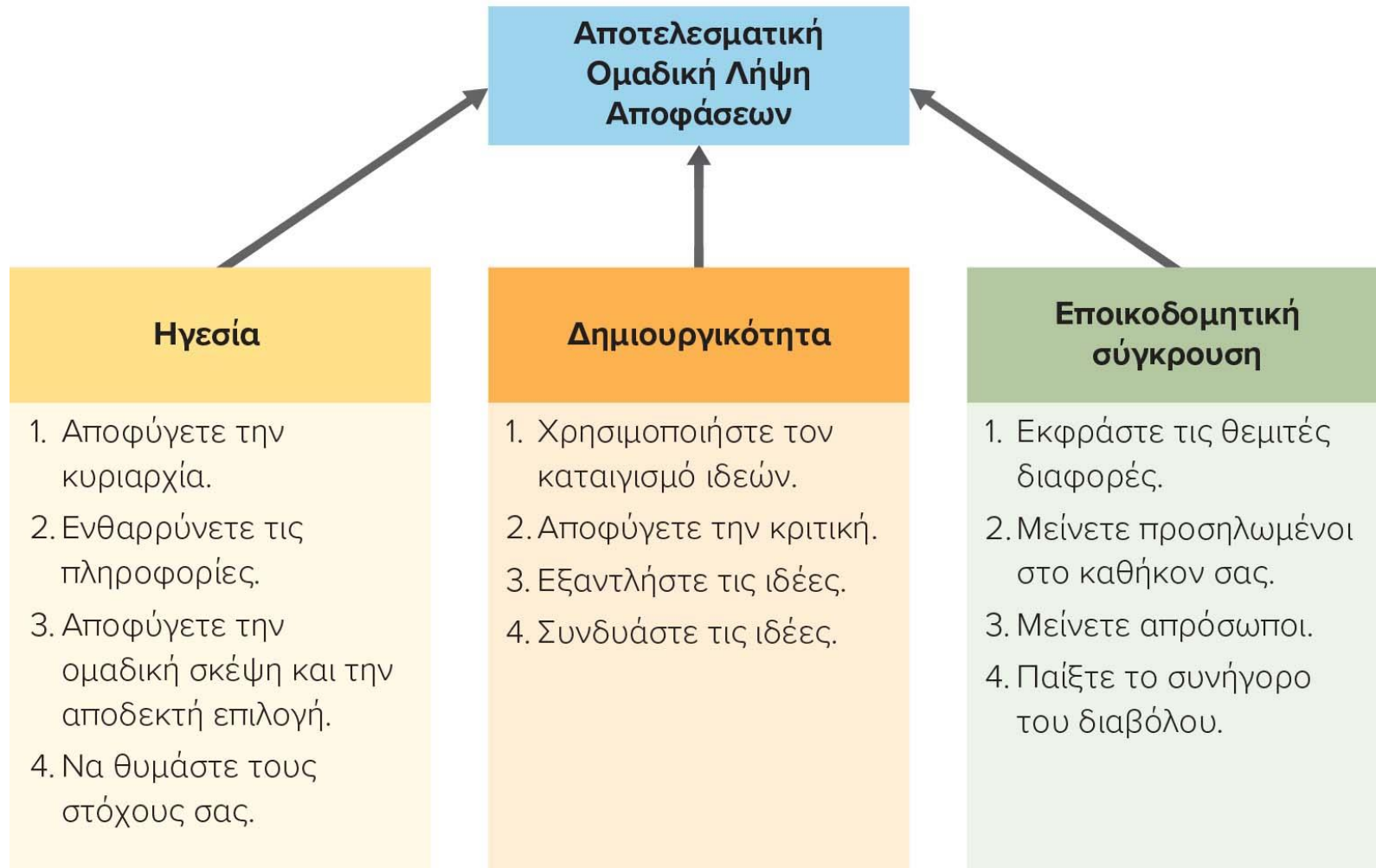
Ένα φαινόμενο που προκύπτει κατά τη λήψη αποφάσεων, όταν τα μέλη της ομάδας αποφεύγουν τη διαφωνία καθώς προσπαθούν να επιτύχουν τη συναίνεση

Μετατόπιση στόχων

Μια κατάσταση κατά την οποία η ομάδα λήψης αποφάσεων χάνει την επαφή με τον αρχικό στόχο της και προκύπτει ένας νέος, λιγότερο σημαντικός στόχος

Κεφάλαιο 3: Διοικητική Λήψη Αποφάσεων

Η Διαχείριση της Ομαδικής Λήψης Αποφάσεων



[Μεταβείτε στο Παράρτημα 1 για την ανάλυση του σχήματος](#)

Κεφάλαιο 3: Διοικητική Λήψη Αποφάσεων

Είδη Συγκρούσεων

Γνωσιακή σύγκρουση

Διαφορές που αφορούν ζητήματα σχετικά με διαφορετικές απόψεις και αποφάσεις

Συναισθηματική σύγκρουση

Συναισθηματική διαφωνία που απευθύνεται σε άλλους ανθρώπους



©Yuri Arcurs/Alamy Stock Photo RF

Ενθαρρύνοντας τη Σύγκρουση

Συνήγορος του διαβόλου

Ένα άτομο που έχει το καθήκον να ασκεί κριτική στις ιδέες για να εξασφαλιστεί ότι θα εξεταστούν πλήρως τα μειονεκτήματά τους

Διαλεκτική

Μια δομημένη συζήτηση που συγκρίνει δύο αντικρουόμενες πορείες δράσης

Ενθαρρύνοντας τη Δημιουργικότητα

Δημιουργία

- Πώς; Εισάγετε κάτι καινούριο.
- *Παράδειγμα:* Φτιάξτε ένα νέο ενεργειακό ποτό από μια οικογενειακή συνταγή.

Σύνθεση

- Πώς; Ενώστε δύο πρόσφατα άσχετα πράγματα μεταξύ τους.
- *Παράδειγμα:* Εξατομικεύστε διαδικτυακές εργασίες πολυμέσων για τη διδασκαλία της κινεζικής γλώσσας σε φοιτητές.

Μετατροπή

- Πώς; Βελτιώστε κάτι ή εφαρμόστε το διαφορετικά.
- *Παράδειγμα:* Αναπαλαιώστε κινητά και πουλήστε τα στο e-Bay.

Κεφάλαιο 3: Διοικητική Λήψη Αποφάσεων

Καταιγισμός Ιδεών

Μια διαδικασία κατά την οποία τα μέλη της ομάδας παράγουν όσο το δυνατό περισσότερες ιδέες για ένα πρόβλημα – η άσκηση κριτικής απαγορεύεται έως ότου να έχουν τεθεί όλες οι ιδέες

Copyright © McGraw-Hill Education. Permission required for reproduction or display.



© dotshock/123RF RF

Βελτίωση της Αποτελεσματικότητας του Καταιγισμού Ιδεών

Επιλέξτε τους συμμετέχοντες βάσει της εμπειρίας και της γνώσης τους για την πρόκληση αυτή.

Χρησιμοποιήστε ερωτήσεις που έχετε εξετάσει επισταμένα ως μια βάση για την πυροδότηση νέων ιδεών.

Χωρίστε τις μεγάλες ομάδες σε υπο-ομάδες των 3-5 ατόμων.

Ζητήστε από τις υπο-ομάδες να σκεφτούν σε βάθος προκειμένου να καταλήξουν σε 2-3 λύσεις για κάθε βασικό ερώτημα.

Μη ζητήσετε από την ομάδα να αξιολογήσει τις καλύτερες ιδέες που υπερίσχυσαν, αλλά ζητήστε από τις υπο-ομάδες να καταλήξουν στις 2-3 καλύτερες ιδέες τους. Περιγράψτε τα επόμενα βήματα (π.χ. η ομάδα των ανώτατων στελεχών θα αξιολογήσει τις ιδέες).

Λειτουργήστε γρήγορα αναφορικά με τις βασικές ιδέες και προσφέρετε ανατροφοδότηση σε όλους τους συμμετέχοντες.

Διαδικασίες Οργανωσιακών Αποφάσεων

Οριοθετημένη λογική

Μια λιγότερο από τέλεια μορφή λογικής, στην οποία οι λήπτες αποφάσεων δεν μπορούν να είναι απολύτως ορθολογικοί επειδή οι αποφάσεις είναι περίπλοκες και είτε δεν διαθέτουν συνολικές πληροφορίες είτε δεν μπορούν να τις επεξεργαστούν πλήρως

Μοντέλο σταδιακής εφαρμογής

Ένα μοντέλο λήψης οργανωσιακών αποφάσεων στο οποίο οι σημαντικές λύσεις προκύπτουν μέσα από μια σειρά μικρότερων αποφάσεων

Διαδικασίες Οργανωσιακών Αποφάσεων

Μοντέλο συνασπισμού

Ένα μοντέλο λήψης οργανωσιακών αποφάσεων στο οποίο οι ομάδες με διαφορετικές προτιμήσεις χρησιμοποιούν την υπεροχή τους και την τεχνική των διαπραγματεύσεων για να επηρεάσουν τις αποφάσεις

Μοντέλο του κάδου απορριμμάτων

Ένα μοντέλο της λήψης οργανωσιακών αποφάσεων το οποίο απεικονίζει μια χαοτική διαδικασία και αποφάσεις που φαίνονται τυχαίες

Λήψη Αποφάσεων σε Περίοδο Κρίσης

- Ποια είδη κρίσεων θα μπορούσε να αντιμετωπίσει η εταιρεία σας;
- Είναι σε θέση η εταιρεία σας να αντιληφθεί 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 περάσει;



©Laura Ballard/123RF RF

Στοιχεία ενός Αποτελεσματικού Σχεδίου Αντιμετώπισης Κρίσης

Στρατηγικές δράσεις όπως η ενσωμάτωση της διαχείρισης των κρίσεων στο στρατηγικό προγραμματισμό και στις επίσημες πολιτικές.

Δράσεις αξιολόγησης και διάγνωσης όπως η διεξαγωγή αξιολόγησης απειλών και ελλείψεων, καθώς και η ίδρυση συστημάτων παρακολούθησης για σημεία έγκαιρης προειδοποίησης.

Τεχνικές και διαθρωτικές δράσεις όπως η δημιουργία μιας ομάδας διαχείρισης κρίσεων και η εγκαινίαση ενός προϋπολογισμού στον τομέα διαχείρισης κρίσεων.

Επικοινωνιακές δράσεις όπως η παροχή κατάρτισης για την αντιμετώπιση των μέσων μαζικής ενημέρωσης, των τοπικών κοινοτήτων, της αστυνομίας και κυβερνητικών αρχών.

Ψυχολογικές και πολιτισμικές δράσεις όπως η παροχή κατάρτισης και υπηρεσιών ψυχολογικής υποστήριξης σχετικά με ανθρώπινες και συναισθηματικές επιπτώσεις των κρίσεων.

ΠΗΓΕΣ: Meyers, G. with Holusha J., *When It Hits the Fan: Managing the Nine Crises of Business*. Boston: Houghton Mifflin, 1986· Bacharach, S. and Bamberger, P., "9/11 and New York City Firefighters' Post Hoc Unit Support and Control Climates: A Context Theory of the Consequences of Involvement in Traumatic Work-Related Events," *Academy of Management Journal* 50 (2007), pp. 849–68.

Κεφάλαιο 3: Διοικητική Λήψη Αποφάσεων

Μια Ματιά στη Διοίκηση Επιχειρήσεων Η UBER ΣΕ ΚΡΙΣΗ

Η Uber αντιμετώπισε πρόσφατα μια σειρά κλιμακωτών κρίσεων που θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο το μέλλον της.

Εκτός από τους ισχυρισμούς περί γενικευμένου σεξισμού και σεξουαλικής παρενόχλησης, η Uber αντιμετώπισε κατηγορίες από τους σημερινούς και πρώην υπαλλήλους ότι για χρόνια έχει εφαρμόσει με δόλιο τρόπο ένα πρόγραμμα ανταλλαγής δεδομένων για να εντοπίσει κρυφά και να αποφύγει το νομοθετικό πλαίσιο στις πόλεις όπου είχε απαγορευτεί ή που δεν είχε ακόμα λάβει άδεια για να λειτουργήσει.

- Ποιες διοικητικές αποφάσεις εντός της Uber πιθανότατα οδήγησαν στην κρίση του Greyball;
- Ποιες αρχές της ομαδικής λήψης αποφάσεων θα μπορούσαν να βοηθήσουν την Uber να λάβει αποφάσεις κατά τη διάρκεια αυτής της κρίσης;

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΜΑΘΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

1. Περιγράψτε τα είδη αποφάσεων που θα αντιμετωπίσετε ως διοικητικό στέλεχος (manager).
2. Συνοψίστε τα βήματα που θα πρέπει να ακολουθήσετε για να λαμβάνετε «λογικές» αποφάσεις.
3. Αναγνωρίστε τις παγίδες που θα πρέπει να αποφύγετε, όταν παίρνετε αποφάσεις.
4. Αξιολογήστε τα υπέρ και τα κατά της ομαδικής λήψης αποφάσεων.
5. Αναγνωρίστε τις διαδικασίες που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε για να ηγηθείτε σε μία ομαδική λήψη αποφάσεων.
6. Εξηγήστε πώς μπορείτε να ενθαρρύνετε τις δημιουργικές αποφάσεις.
7. Συζητήστε τις διαδικασίες με τις οποίες λαμβάνονται οι αποφάσεις στις επιχειρήσεις.
8. Περιγράψτε πώς να πάρετε αποφάσεις σε περίοδο κρίσης.