



Ελληνική Δημοκρατία
Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό
Ίδρυμα Ηπείρου

Διοικητική των επιχειρήσεων

Ενότητα 6 : Τύποι και διαχείριση αποφάσεων
Καραμάνης Κωνσταντίνος



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Λογιστικής και χρηματοοικονομικής

Διοικητική των επιχειρήσεων

Ενότητα 6: Τύποι και διαχείριση αποφάσεων

Καραμάνης Κωνσταντίνος

Επίκουρος Καθηγητής

Πρέβεζα, 2015



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται σε άδειες χρήσης Creative Commons.
- Για εκπαιδευτικό υλικό, όπως εικόνες, που υπόκειται σε άλλου τύπου άδειας χρήσης, η άδεια χρήσης αναφέρεται ρητώς.



Χρηματοδότηση

- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «**Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση**» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.
- Το έργο «**Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο ΤΕΙ Ηπείρου**» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης





Σκοποί ενότητας

- Ολοκληρώνοντας την ενότητα θα πρέπει να είστε σε θέση να :
- Διακρίνετε τους τύπους αποφάσεων
- Γνωρίζετε τη διαδικασία της λήψης αποφάσεων
- Πως διαχειρίζεται πιθανές κρίσεις η επιχείρηση
- Πως υποστηρίζει την απόφαση η επιχείρηση
- Ορίζετε πιθανά λάθη κατά τη λήψη αποφάσεων



Περιεχόμενα ενότητας

- Διαχείριση κρίσεων
- Συνθήκες απόφασης
- Βήματα λήψης αποφάσεων
- Λάθη λήψης αποφάσεων
- Ομαδικές αποφάσεις



Χρήση Διατάξεων



ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ



ανοικτά μαθήματα
opencourses

Διοικητική των επιχειρήσεων

Ενότητα 6 : Τύποι και διαχείριση αποφάσεων



Τύποι διοικητικών αποφάσεων:

Προγραμματισμένες αποφάσεις

Εφαρμόζονται λύσεις ήδη διαθέσιμες από την εμπειρία του παρελθόντος για την επίλυση δομημένων προβλημάτων.

- Τα δομικά προβλήματα είναι αυτά που είναι οικεία, απλά και σαφή σε σχέση με τις ανάγκες πληροφόρησης.
- Εφαρμόζονται καλύτερα σε προβλήματα ρουτίνας που μπορούν να προβλεφθούν.



Πώς ο manager λαμβάνει

προγραμματισμένες αποφάσεις;

Πολιτική: προσφέρει τις κατευθυντήριες γραμμές για τον προσανατολισμό της σκέψης προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση

- Διαδικασία: καθορίζει σειρά αλληλοσχετιζόμενων διαδοχικών σταδίων που μπορούν να ακολουθηθούν ανταποκρινόμενων σε ένα καλά δομημένο πρόβλημα
- Κανόνας: προβαίνει σε ρητή δήλωση που υπαγορεύει τι πρέπει ή δεν πρέπει να γίνει



Τύποι διοικητικών αποφάσεων:

Μη προγραμματισμένες αποφάσεις

Αναπτύσσονται νέες λύσεις για ανταπόκριση στις ανάγκες μιας ειδικής κατάστασης που παρουσιάζει μη δομημένα προβλήματα.

- Τα μη δομημένα προβλήματα είναι αυτά που παρουσιάζουν ασάφειες και ελλείψεις πληροφόρησης.
- Αντιμετωπίζονται συχνά από τα υψηλά διευθυντικά στελέχη.

Σχήμα 1. Προγραμματισμένες – Μη προγραμματισμένες αποφάσεις



Πηγή: Robbins S., Decento D. και Coulter M. , 2012



Τύποι διοικητικών αποφάσεων:

Αποφάσεις διαχείρισης κρίσης

Διαχείριση κρίσεων: η προετοιμασία της διοίκησης για κρίσεις, οι οποίες απειλούν τη λειτουργία του οργανισμού.

- Κρίση: ένα απρόβλεπτο πρόβλημα που μπορεί να οδηγήσει σε καταστροφή αν δεν επιλυθεί γρήγορα και σωστά.
- Η πρόβλεψη και η προετοιμασία αποτελούν τις δύο πτυχές της διαχείρισης μιας κρίσης.

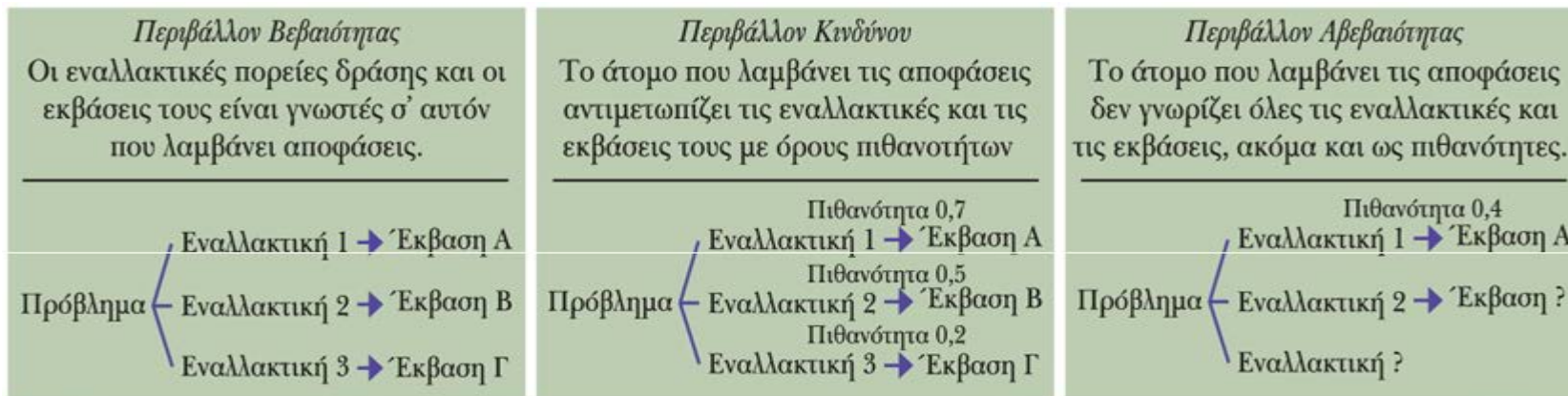


Συνθήκες απόφασης

Περιβάλλοντα βεβαιότητας: προσφέρουν πλήρη πληροφόρηση για τις πιθανές εναλλακτικές λύσεις δράσης και τις συνέπειές τους.

- Περιβάλλοντα κινδύνου: στερούνται πλήρους πληροφόρησης για τις πιθανές εναλλακτικές λύσεις δράσεις και τις συνέπειές τους, αλλά προσφέρουν κάποιες εκτιμήσεις των πιθανών εκβάσεων των εναλλακτικών λύσεων δράσης.
- Περιβάλλοντα αβεβαιότητας: η πληροφόρηση είναι τόσο ανεπαρκής που δεν μπορούν να προσδιοριστούν οι πιθανές εκβάσεις των γνωστών εναλλακτικών λύσεων δράσης.

Σχήμα 2. Τρία περιβάλλοντα λήψης διοικητικών αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων



Χαμηλός

Κίνδυνος Αποτυχίας

Υψηλός

Προγραμματισμένος

Τύπος απόφασης

Μη-προγραμματισμένος



ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Βασικά βήματα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων:

- Αναγνώρισε και προσδιόρισε το πρόβλημα
- Βρες και εκτίμησε τις πιθανές λύσεις
- Επίλεξε την προτιμώμενη πορεία δράσης και διενέργησε το «διπλό έλεγχο ηθικής»
- Εφάρμοσε την απόφαση
- Αποτίμησε τα αποτελέσματα



Σχήμα 7. Τα βήματα της λήψης διοικητικών αποφάσεων και της επίλυσης προβλημάτων





Βήμα 1: Αναγνώρισε και προσδιόρισε το πρόβλημα

- Εστιάζεται στη συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών και στην προσεκτική μελέτη.
- Πρέπει να συγκεκριμενοποιούνται οι στόχοι της απόφασης.

Κοινά λάθη στον προσδιορισμό των προβλημάτων:

- Πολύ ευρύς ή πολύ στενός προσδιορισμός του προβλήματος.
- Εστίαση στα συμπτώματα και όχι στις αιτίες.
- Επιλογή του λάθους προβλήματος.



Βήμα 2: Βρες και εκτίμησε τις πιθανές λύσεις

Διατυπώνονται οι πιθανές λύσεις, συλλέγονται πληροφορίες, αναλύονται τα δεδομένα, ταυτοποιούνται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των εναλλακτικών λύσεων.

Κριτήρια για την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων:

- Οφέλη, Κόστη, Χρονικό πλαίσιο, αποδοχή, Ηθική ορθότητα

Κοινά λάθη:

- Επιλογή μιας συγκεκριμένης λύσης πολύ γρήγορα
- Επιλογή μιας βολικής εναλλακτικής λύσης που μπορεί να έχει ζημιογόνες παρενέργειες ή να μην είναι τόσο καλή όσο άλλες εναλλακτικές λύσεις.



Βήμα 3:Επίλεξε την προτιμώμενη πορεία δράσης

Ο λήπτης της απόφασης σκέφτεται ορθολογικά όταν:

- προβαίνει σε λογικές και συνεπείς επιλογές για να μεγιστοποιήσουν την αξία.
- έχει έναν σαφή και συγκεκριμένο στόχο
- Γνωρίζει όλες τις πιθανές εναλλακτικές επιλογές και συνέπειες

Κοινά λάθη:

- Περιορισμένη γνώση
- Περιορισμένος ορθολογισμός



Βήμα 4: Εφαρμοσε την απόφαση

Περιλαμβάνει την ανάληψη δράσης που διασφαλίζει την εφαρμογή της λύσης που αποφασίστηκε.

- Οι managers πρέπει να έχουν τη θέληση και την ικανότητα να εφαρμόζουν σχέδια δράσης.
- Πρέπει να αποφεύγεται το σφάλμα της έλλειψης συμμετοχής.



Βήμα 5: Αποτίμησε τα αποτελέσματα

- Περιλαμβάνει τη σύγκριση των πραγματικών και των επιθυμητών αποτελεσμάτων.
- Πρέπει να εξετάζονται οι θετικές και οι αρνητικές συνέπειες της πορείας δράσης που επιλέχθηκε.
- Αν τα πραγματικά αποτελέσματα δεν είναι τα επιθυμητά, ο manager επιστρέφει σε προηγούμενα βήματα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.



ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

- Προκατάληψη διαθεσιμότητας: οι άνθρωποι χρησιμοποιούν πληροφορίες που είναι «άμεσα διαθέσιμες» στη μνήμη τους ως βάση εκτίμησης ενός τρέχοντος γεγονότος ή μιας κατάστασης.
- Προκατάληψη αντιπροσωπευτικότητας: οι άνθρωποι εκτιμούν την πιθανότητα να συμβεί κάτι με βάση την ομοιότητά του με ένα στερεότυπο σύνολο συμβάντων.
- Προκατάληψη πρόσδεσης και προσαρμογής: οι άνθρωποι λαμβάνουν αποφάσεις με βάση τη πρόσδεση σε μια αξία ή ένα σημείο εκκίνησης του παρελθόντος.



ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Σφάλμα πλαισίου: η τάση εκτίμησης και επίλυσης ενός προβλήματος στο πλαίσιο στο οποίο γίνεται αντιληπτό – είτε θετικά είτε αρνητικά (π.χ. το μερίδιο αγοράς 40%, μπορεί να γίνει αντιληπτό θετικά, αλλά και αρνητικά ανάλογα με την προσέγγιση)

- Σφάλμα επιβεβαίωσης: η τάση εστίασης μόνο σε πληροφορίες που επιβεβαιώνουν μια ήδη ληφθείσα απόφαση.
- Κλιμακούμενη δέσμευση: η τάση αύξησης των προσπαθειών και αφιέρωσης περισσότερων πόρων σε μια πορεία δράσης που δεν αποφέρει αποτελέσματα.



ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

Πλεονεκτήματα:

- Προσφέρουν πιο ολοκληρωμένη πληροφόρηση
- Παρέχουν ποικιλία εμπειριών και οπτικών γωνιών
- Επισημαίνουν περισσότερες εναλλακτικές
- Συνεπάγονται αυξημένη αποδοχή

Μειονεκτήματα:

- Είναι χρονοβόρες οενδέχεται να υπόκειται σε κυριαρχία μιας μειοψηφίας
- Πιέσεις προς συμμόρφωση εντός της ομάδας
- Η ευθύνη είναι αμφίβολη
- Οδηγούν σε ομαδική σκέψη που ενδέχεται να υπονομεύει την κριτική σκέψη



Πότε λειτουργούν καλύτερα οι ομαδικές αποφάσεις;

- Όταν:
- Το άτομο στερείται εξειδίκευσης ή πληροφοριών.
- Το πρόβλημα δεν είναι σαφές και είναι δύσκολο να προσδιοριστεί.
- Απαιτείται αποδοχή από τους άλλους για αποτελεσματική εφαρμογή.
- Υπάρχει αρκετός χρόνος για να συμμετάσχουν τα μέλη της ομάδας.



Βιβλιογραφία

- Εισαγωγή στο Management (2012), Schermerhorn J.R.
- Διοίκηση Επιχειρήσεων (2012), Robbins S., Decento D. και Coulter M.

Σημείωμα Αναφοράς

Copyright Τεχνολογικό Ίδρυμα Ηπείρου. Καραμάνης
Κωνσταντίνος

Διοικητική των επιχειρήσεων

Έκδοση: 1.0 Πρέβεζα, 2015.

Καραμάνης, Κ. (2015). Διοικητική των επιχειρήσεων. ΤΕΙ Ηπείρου
Διαθέσιμο από τη δικτυακή διεύθυνση:

<http://eclass.teiep.gr/OpenClass/courses/ACC141/>





Σημείωμα Αδειοδότησης

Το παρόν υλικό διατίθεται με τους όρους της άδειας χρήσης Creative Commons Αναφορά Δημιουργού-Μη Εμπορική Χρήση-Όχι Παράγωγα Έργα 4.0 Διεθνές [1] ή μεταγενέστερη. Εξαιρούνται τα αυτοτελή έργα τρίτων π.χ. φωτογραφίες, Διαγράμματα κ.λ.π., τα οποία εμπεριέχονται σε αυτό και τα οποία αναφέρονται μαζί με τους όρους χρήσης τους στο «Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων».



Ο δικαιούχος μπορεί να παρέχει στον αδειοδόχο ξεχωριστή άδεια να χρησιμοποιεί το έργο για εμπορική χρήση, εφόσον αυτό του ζητηθεί.

[1] <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.el>

Τέλος Ενότητας

Επεξεργασία: Δαπόντας Δημήτριος
Πρέβεζα, 2015



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης





Σημειώματα





Διατήρηση Σημειωμάτων

Οποιαδήποτε αναπαραγωγή ή διασκευή του υλικού θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει:

- το Σημείωμα Αναφοράς
- το Σημείωμα Αδειοδότησης
- τη Δήλωση Διατήρησης Σημειωμάτων
- το Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων (εφόσον υπάρχει)

μαζί με τους συνοδευόμενους υπερσυνδέσμους.



Τέλος Ενότητας



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης