



Διοίκηση Επιχειρήσεων

1. Εισαγωγικές έννοιες – Ιστορική αναδρομή

Γιώργος Παπαγιαννάκης, PhD

*Αναπληρωτής Καθηγητής Επιχειρηματικότητας και Αειφορίας
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών*



paragiannakis@uop.gr



[linkedin.com/in/gpapagiannakis](https://www.linkedin.com/in/gpapagiannakis)



www.gpapagiannakis.com

Διοίκηση Επιχειρήσεων

1.Εισαγωγή – Ιστορική Αναδρομή

2.Εξωτερικό – Εσωτερικό Περιβάλλον

3.Παγκοσμιοποίηση / ΕΚΕ / Διοικητική Σκέψη

4.Προγραμματισμός

5.Οργάνωση

Ηγεσία

12.Έλεγχος

6.Διοίκηση
Ανθρώπινων Πόρων
7.Διοίκηση Αλλαγής

8.Ατομική
Συμπεριφορά
9.Ομάδες
10.Παρακίνηση και
Ανταμοιβή
11.Εμπιστοσύνη και
Επικοινωνία

13 Διοίκηση Λειτουργιών

Οργανισμός

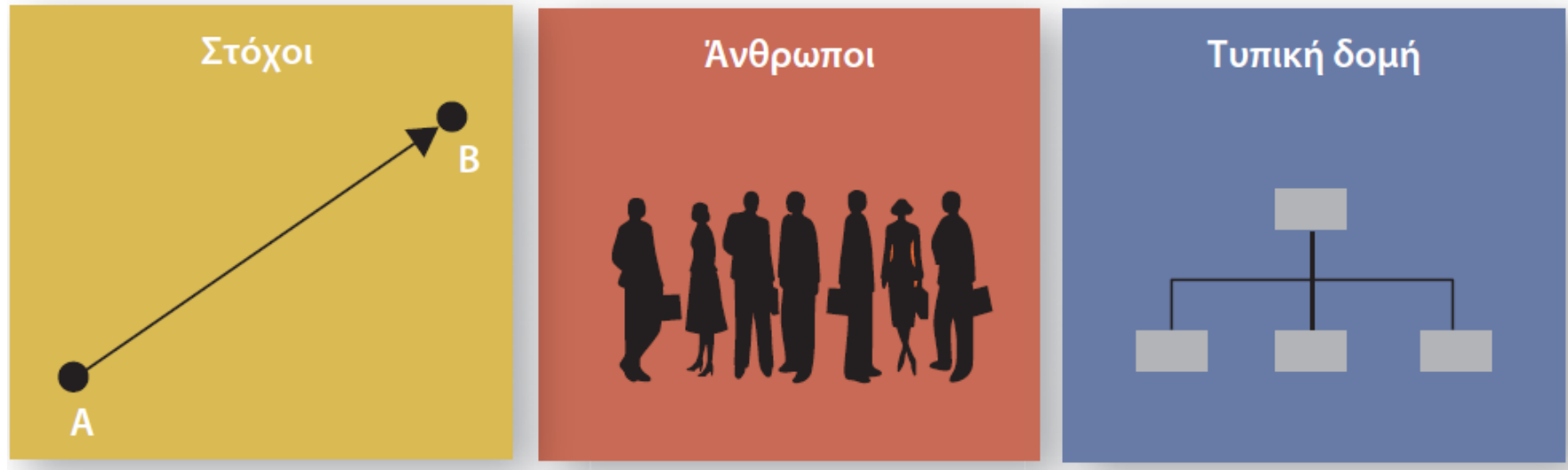
Οργανισμός: Συνειδητή διάταξη ανθρώπων που συγκεντρώνονται για την επίτευξη συγκεκριμένου **σκοπού**

Επιχείρηση: Η οικονομική μονάδα, η οποία χαρακτηρίζεται από την **ομαδική εργασία** για την **επίτευξη κοινών στόχων** μέσω της αποδοχής και οριοθέτησης κανόνων συμπεριφοράς μεταξύ των ατόμων που την αποτελούν

Οργανισμοί: Π.χ. Παντοπωλείο, Ποδοσφαιρική ομάδα, Δημόσιο Νοσοκομείο, Πολυεθνικές εταιρίες

Οργανισμός

Κοινά χαρακτηριστικά των οργανισμών



Οργανισμός (ως ανοικτό σύστημα)



Μάνατζερς

Μάνατζμεντ: Η διαδικασία διεκπεραίωσης των απαιτούμενων εργασιών, **αποτελεσματικά και αποδοτικά**, μέσω άλλων ανθρώπων και σε συνεργασία με αυτούς

Μάνατζερς: Διευθύνουν και επιβλέπουν τις δραστηριότητες άλλων ατόμων. Μπορεί να αναλαμβάνουν επαγγελματικά καθήκοντα που δεν σχετίζονται άμεσα με την επίβλεψη της εργασίας άλλων

Μη διοικητικοί εργαζόμενοι: Ασχολούνται άμεσα με μια εργασία ή καθήκον. Δεν φέρουν ευθύνη για την επίβλεψη του έργου τρίτων

Τι προσφέρει η μελέτη του μάνατζμεντ;

Η βελτίωση των τρόπων διοίκησης των οργανισμών είναι προς το συμφέρον όλων μας. (Γιατί;)

Οι περισσότεροι άνθρωποι είτε θα γίνουν μάνατζερ είτε θα συνεργαστούν με μάνατζερ.

Οι μάνατζερ έχουν σημασία!

Η παραγωγικότητα και η αφοσίωση των υπαλλήλων στηρίζονται στη σχέση ανάμεσα στον εργαζόμενο και τον άμεσα προϊστάμενό του.

Ο Οργανισμός Gallup, ο οποίος διενήργησε έρευνα σε εκατομμύρια εργαζομένους και δεκάδες χιλιάδες μάνατζερ, διαπίστωσε ότι **η μοναδική πιο σημαντική παράμετρος για την παραγωγικότητα και την αφοσίωση των υπαλλήλων** δεν είναι τα επιδόματα ή το περιβάλλον εργασίας· **είναι η ποιότητα της σχέσης ανάμεσα στον εργαζόμενο και τον άμεσα προϊστάμενό του.**

Βαθμίδες των Μάνατζερς

Μάνατζερ στην κορυφή της ιεραρχίας:

Λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με την πορεία του οργανισμού

Μάνατζερ μεσαίας βαθμίδας:

Διευθύνουν άλλους μάνατζερ

Μάνατζερ πρώτης γραμμής: Διευθύνουν μη διοικητικούς εργαζομένους

Υπεύθυνοι ομάδας: Διοικούν τις δραστηριότητες μιας ομάδας



Αποδοτικότητα & Αποτελεσματικότητα

Παραγωγικότητα (*productivity*)

- Γενικό μέτρο της ποσότητας και ποιότητας εργασίας σε σχέση με την αξιοποίηση πόρων.

Αποδοτικότητα (*efficiency*)

- Μέτρο εισροής
- Αφορά το κόστος των πόρων που σχετίζονται με την επίτευξη ενός στόχου (doing things right)

Αποτελεσματικότητα (*effectiveness*)

- Μέτρο εκροής
- Αφορά την επίτευξη ενός στόχου (doing the right things)

Αποδοτικότητα & Αποτελεσματικότητα

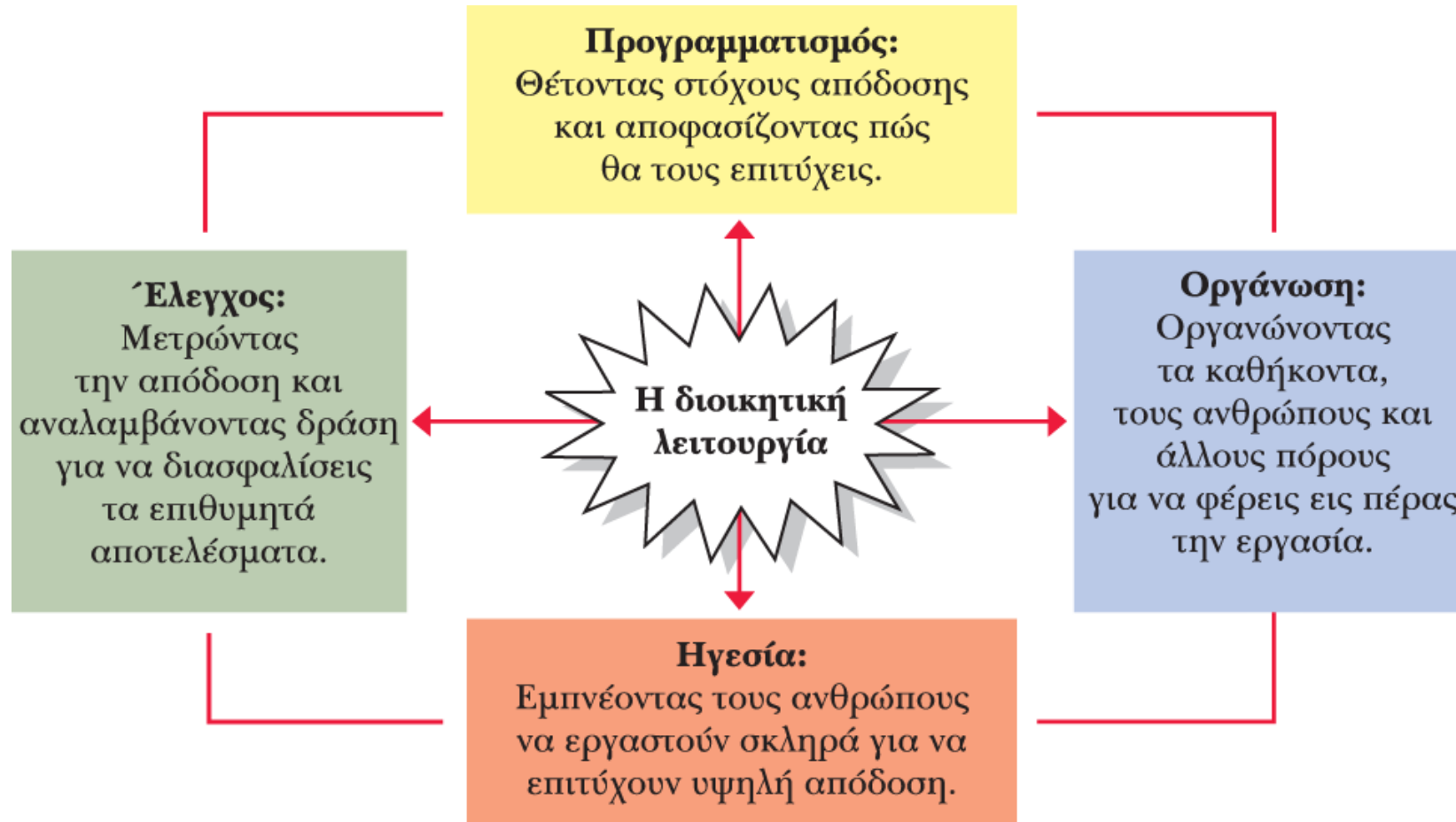
Επίτευξη Στόχων	Υψηλή	<i>Αποτελεσματική αλλά όχι Αποδοτική</i> • Οι στόχοι επιτεύχθηκαν • Έγινε σπατάλη πόρων	<i>Αποτελεσματική και Αποδοτική</i> • Οι στόχοι επιτεύχθηκαν • Δεν έγινε σπατάλη πόρων • Υψηλή παραγωγικότητα
	Χαμηλή	<i>Ούτε Αποτελεσματική ούτε Αποδοτική</i> • Οι στόχοι δεν επιτεύχθηκαν • Έγινε σπατάλη πόρων	<i>Αποδοτική αλλά όχι Αποτελεσματική</i> • Δεν έγινε σπατάλη πόρων • Οι στόχοι δεν επιτεύχθηκαν
		Υψηλή	Χαμηλή
		Χρήση Πόρων	

Παραδείγματα...



Αποδοτικότητα ή αποτελεσματικότητα;

Η προσέγγιση των 4 λειτουργιών



Η προσέγγιση των ρόλων των μάνατζερ



Η προσέγγιση των δεξιοτήτων

Νοητικές δεξιότητες



Ανάλυση και διάγνωση

Διαπροσωπικές δεξιότητες



Καλή συνεργασία

Τεχνικές δεξιότητες



Κατοχή εξειδικευμένων επαγγελματικών γνώσεων

Πολιτικές δεξιότητες



Πολιτική επιδεξιότητα

Αναγκαίες
δεξιότητες
σήμερα...

21st CENTURY SKILLS

Critical thinking

Critical thinking is generating questions, evaluating information and arguments, making connections, identifying patterns, reasoning, constructing knowledge and applying it to solve problems in the real world.



Communication

Communication is appropriately interacting with others to convey meaning and gain understanding for multiple purposes, settings, and audiences including the digital environment.



Citizenship

Citizenship is respectfully and positively impacting others and being actively involved in addressing community, national and/or global issues.



Creativity

Creativity is generating ideas and approaches to design innovations, construct solutions, build understanding, and express perspectives.



Growth mindset

Growth mindset is working through challenges showing tenacity, perseverance, resilience, self-regulation and self-advocacy.



Collaboration

Collaboration is working interdependently, learning from and contributing to the learning of others for a shared purpose in a wide range of environments.



Μεταβλητότητα: Μεταβαλλόμενοι χώροι εργασίας + Μεταβαλλόμενο ανθρώπινο δυναμικό (π.χ. τηλεργασία λόγω covid-19)

Συνέπεια: Η συνεπής παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών προς τους πελάτες είναι ουσιώδης για την επιβίωση

Καινοτομία: «Τίποτα δεν είναι πιο επικίνδυνο από την απουσία καινοτομίας»

Μέσα κοινωνικής δικτύωσης: Επαφή με τους πελάτες / Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Η σημασία της αειφορίας: Ενσωμάτωση οικονομικών, περιβαλλοντικών και κοινωνικών ευκαιριών στις επιχειρηματικές στρατηγικές.

3000πχ-1776

Πρώιμο
μάνατζμεντ

1911-1947

Κλασικές
Προσεγγίσεις

1700-1950

Συμπεριφορική
προσέγγιση

1940-1950

Ποσοτική
προσέγγιση

1960-σήμερα

Σύγχρονες
προσεγγίσεις

Πρώιμο μάνατζμεντ

Το μάνατζμεντ ασκείται εδώ και χιλιάδες χρόνια.

Οργανωμένα έργα κατηύθυναν άνθρωποι υπεύθυνοι για τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την ηγεσία και τη διενέργεια ελέγχου.

*Η κατασκευή μίας πυραμίδας απαιτούσε:
δεκάδες χιλιάδες ανθρώπους να δουλεύουν
για 20 περίπου χρόνια*



Stephen Studd/Getty Images

Επιστημονικό μάνατζμεντ

Ο **Frederick W. Taylor** περιέγραψε το επιστημονικό μάνατζμεντ ως τη χρήση επιστημονικών μεθόδων για τον καθορισμό του καλύτερου τρόπου εκτέλεσης μιας εργασίας. Στόχος: αύξηση παραγωγικότητας στην εργασία

Μελέτες χρόνου και κίνησης (*time and motion studies*)

- Ανάλυση κινήσεων που απαιτούνται για εκτέλεση εργασίας
- Μείωση εργασίας σε βασικές κινήσεις | εξάλειψη περιττών κινήσεων
- Επανασχεδιασμός και τυποποίηση εργασίας για αποδοτικότητα



Frederick Taylor
(1856 - 1915)

Bettmann/CORBIS

Γενική διοικητική θεωρία

5 Λειτουργίες του Μάνατζμεντ:

Προγραμματισμός, Οργάνωση, Διεύθυνση, Συντονισμός, Έλεγχος

14 Βασικές Αρχές Διοίκησης κατά Fayol:

- | | |
|---|---------------------------------|
| 1. Κατανομή και εξειδίκευση εργασίας | 8. Συγκεντρωτισμός |
| 2. Εξουσιοδότηση και ευθύνη | 9. Καθιέρωση αλυσίδας ιεραρχίας |
| 3. Πειθαρχία | 10. Τάξη |
| 4. Ενότητα εξουσίας | 11. Ισότητα |
| 5. Ενότητα κατεύθυνσης | 12. Σταθερότητα προσωπικού |
| 6. Υποταγή του ατομικού στο γενικό συμφέρον | 13. Πρωτοβουλία |
| 7. Ανταμοιβή | 14. Αίσθημα ενότητας |



Henri Fayol (1841 - 1925)

Γενική διοικητική θεωρία

Γραφειοκρατικό μοντέλο: μια ιδεατή, ορθολογική μορφή της οργανωσιακής δομής

Εξειδίκευση εργασίας, αυστηρή εφαρμογή ιεραρχίας, σεβασμός στους κανονισμούς, τυπική οργάνωση και μηδενικές διαπροσωπικές σχέσεις, επιλογή του προσωπικού με εξετάσεις/γνώσεις, κτλ.



Max Weber (1864–1871)

Αρχές-κλειδιά της διαχείρισης

Αρχή της κλιμακωτής αλυσίδας: πρέπει να υπάρχει μια σαφής και αδιάσπαστη γραμμή επικοινωνίας από την κορυφή ως τα χαμηλότερα επίπεδα του οργανισμού.

Αρχή της ενότητας των εντολών: κάθε άτομο πρέπει να λαμβάνει εντολές μόνο από έναν προϊστάμενο.

Αρχή της ενότητας της κατεύθυνσης: ένα άτομο πρέπει να είναι υπεύθυνο για όλες τις δραστηριότητες που έχουν τον ίδιο στόχο απόδοσης.

Οι μελέτες Hawthorne

Μελέτες, που διεξήχθησαν στο εργοστάσιο Hawthorne Works της Western Electric Company:

Αρχικά σχεδιάστηκαν ως επιστημονικό πείραμα στον τομέα του μάνατζμεντ που είχε στόχο να διαπιστωθεί η επίδραση των ποικίλων επιπέδων φωτισμού στην παραγωγικότητα των εργαζομένων.



Hawthorne Works Factory of Morton
College

Οι μελέτες Hawthorne

Συμπεριφορές εργαζομένων, διαπροσωπικές σχέσεις και ομαδικές διαδικασίες

- Κάποια πράγματα ικανοποιούσαν ορισμένους εργαζόμενους αλλά δυσαρεστούσαν κάποιους άλλους.
- Οι άνθρωποι μείωναν την παραγωγικότητά τους για να μείνουν πιστοί στους κανόνες της ομάδας.

Μαθήματα από τις μελέτες Hawthorne:

- ομαδικές πιέσεις επηρεάζουν σημαντικά την ατομική παραγωγικότητα
- Κοινωνικοί και ανθρώπινοι παράγοντες παίζουν ρόλο-κλειδί στην παραγωγικότητα.

Θεωρία των αναγκών - Maslow



Abraham Maslow (1908-1970)

*Οι ανάγκες
ιεραρχούνται



Προβληματισμοί και κριτική...

Θεωρίες X και Y

Douglas McGregor (1906-1964)

Θεωρία X

Οι Managers υποθέτουν ότι οι εργαζόμενοι...

- δεν αγαπούν την εργασία
- δεν έχουν φιλοδοξία
- δρουν ανεύθυνα
- αντιστέκονται στην αλλαγή
- χρειάζονται έλεγχο

Θεωρία Y

Οι Managers υποθέτουν ότι οι εργαζόμενοι...

- έχουν θέληση για εργασία
- επιθυμούν ανάληψη ευθυνών
- είναι δημιουργικοί
- έχουν αυτό-έλεγχο
- μπορούν να κατευθύνουν τον εαυτό τους

Αυτό-εκπληρούμενη προφητεία (*self-fulfilling prophecy*): πρόβλεψη που άμεσα ή έμμεσα προκαλεί η ίδια την πραγμάτωσή της, λόγω θετικής ανάδρασης μεταξύ πεποίθησης και συμπεριφοράς

Ποσοτικές Τεχνικές

Χρήση **ποσοτικών τεχνικών** για βελτίωση της λήψης αποφάσεων
(Μαθηματικά, Στατιστική, Χρονοσειρές)

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM)

Η ποιότητα και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συνδέονται.

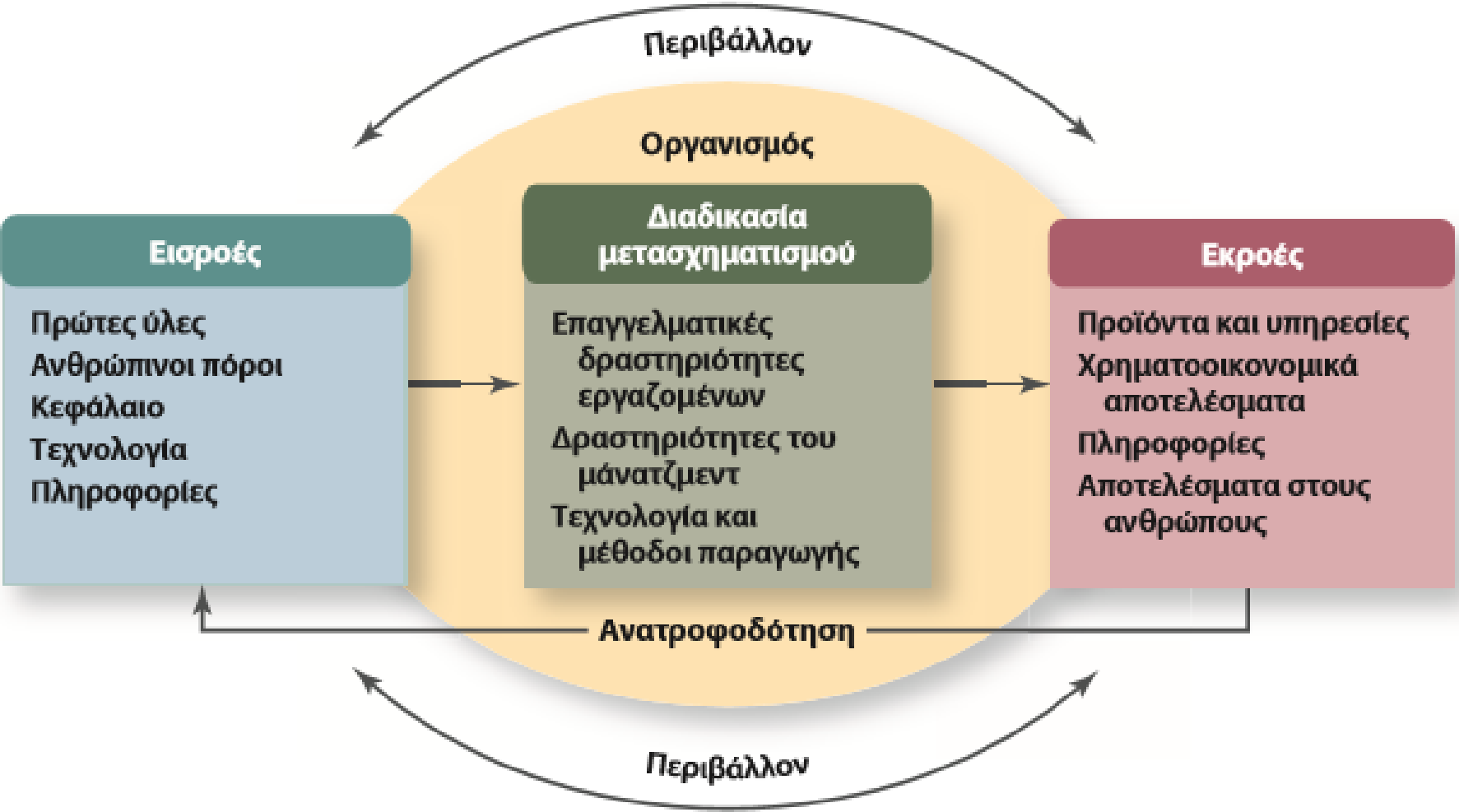
Ευρεία προσέγγιση συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας σε όλο τον οργανισμό.

Πιστοποίηση ISO: Παγκόσμιο μέτρο σύγκρισης ποιότητας | Βελτίωση και αναβάθμιση της ποιότητας για κάλυψη των προδιαγραφών ISO

Συνεχής βελτίωση:

- ✓ Συνεχής αναζήτηση νέων τρόπων βελτίωσης της ποιότητας
- ✓ Πάντα υπάρχει κάτι που μπορεί και πρέπει να βελτιωθεί

Συστημική προσέγγιση



Σκέψη του απροόπτου / Ενδεχομενική θεωρία (Contingency thinking/ theory)

Δεν υπάρχει ένας βέλτιστος τρόπος διοίκησης

- Το **περιβάλλον** επιδρά στον οργανισμό

Λειτουργίες οργανισμού εξαρτώνται από το περιβάλλον

- Περιβάλλον **μεταβάλλεται** ταχύτατα
- Στελέχη πρέπει να είναι **ευέλικτα** για να αντιδρούν στις αλλαγές του περιβάλλοντος



Διοίκηση Επιχειρήσεων

2. Εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον

Γιώργος Παπαγιαννάκης, PhD

*Αναπλήρωτής Καθηγητής Επιχειρηματικότητας και Αειφορίας
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών*



paragiannakis@uop.gr



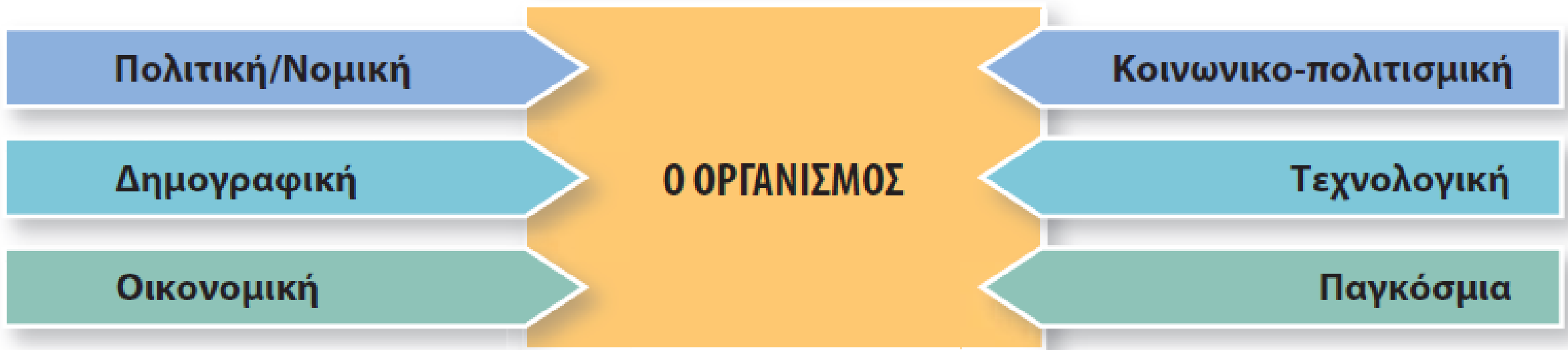
[linkedin.com/in/gpapagiannakis](https://www.linkedin.com/in/gpapagiannakis)



www.gpapagiannakis.com

Εξωτερικό περιβάλλον

Παράγοντες, δυνάμεις, καταστάσεις και γεγονότα εκτός του οργανισμού που επηρεάζουν την απόδοσή του.



Εξωτερικό περιβάλλον - Παραδείγματα

Οικονομική διάσταση: επιτόκια, πληθωρισμός, ποσοστά ανεργίας, διαθέσιμο εισόδημα

Δημογραφική διάσταση: ηλικία, φυλή, φύλο, μορφωτικό επίπεδο, σύνθεση της οικογένειας

Τεχνολογική διάσταση: καινοτομίες, διείσδυση τεχνολογίας

Κοινωνικο-πολιτισμική διάσταση: αξίες, στάσεις, τάσεις, παραδόσεις, τρόπος ζωής, πεποιθήσεις, μοτίβα συμπεριφοράς

Πολιτική/νομική διάσταση: παγκόσμιοι, κρατικοί και τοπικοί νόμοι, πολιτικές συνθήκες, σταθερότητα της χώρας.

Παγκόσμια διάσταση: περικλείει όλα τα ζητήματα που σχετίζονται με την παγκοσμιοποίηση και την παγκόσμια οικονομία.



Οικονομία Διαμοιρασμού

Ένα οικονομικό περιβάλλον στο οποίο κάτοχοι περιουσιακών στοιχείων μοιράζονται με άλλα άτομα μέσω μιας πλατφόρμας, έναντι χρέωσης, τα αναξιοποίητα υλικά περιουσιακά τους στοιχεία ή γνώσεις, εμπειρογνωσία, δεξιότητες ή χρόνο.

Δημογραφική σύνθεση

- ✓ Μεταπολεμική Γενιά (baby boomers)
- ✓ Γενιά Χ (1965-1977)
- ✓ Γενιά Υ (1978-1994) (τεχνολογία)
- ✓ Γενιά Ζ (1995-) (social media – big data)

Πώς επηρεάζει τους μάνατζερ το εξωτερικό περιβάλλον;

1. Θέσεις εργασίας και επαγγέλματα

(κρίση, τεχνολογία, πανδημία)

Τηλε-εργασία

Μειωμένα ωράρια

Ευέλικτα ωράρια

Προσωρινοί υπάλληλοι.

Πώς επηρεάζει τους μάνατζερ το εξωτερικό περιβάλλον;

2. Εκτίμηση της περιβαλλοντικής αβεβαιότητας

		Βαθμός αλλαγής	
		Σταθερός	Δυναμικός
Βαθμός πολυπλοκότητας	Απλός	Κελί 1 Σταθερό και προβλέψιμο περιβάλλον Λίγα στοιχεία στο περιβάλλον Τα στοιχεία μοιάζουν και βασικά παραμένουν αμετάβλητα Ελάχιστη ανάγκη για βαθιά γνώση των στοιχείων του περιβάλλοντος	Κελί 2 Δυναμικό και απρόβλεπτο περιβάλλον Λίγα στοιχεία στο περιβάλλον Τα στοιχεία μοιάζουν αλλά μεταβάλλονται αδιάκοπα Ελάχιστη ανάγκη για βαθιά γνώση των στοιχείων του περιβάλλοντος
	Σύνθετος	Κελί 3 Σταθερό και προβλέψιμο περιβάλλον Πολλά στοιχεία στο περιβάλλον Τα στοιχεία δεν μοιάζουν και βασικά παραμένουν αμετάβλητα Μεγάλη ανάγκη για βαθιά γνώση των στοιχείων του περιβάλλοντος	Κελί 4 Δυναμικό και απρόβλεπτο περιβάλλον Πολλά στοιχεία στο περιβάλλον Τα στοιχεία δεν μοιάζουν μεταξύ τους και μεταβάλλονται αδιάκοπα Μεγάλη ανάγκη για βαθιά γνώση των στοιχείων του περιβάλλοντος

Zippo vs music industry

Amazon vs University

Πώς επηρεάζει τους μάνατζερ το εξωτερικό περιβάλλον;

3. Διαχείριση σχέσεων ομάδες διακύβευσης συμφερόντων (Stakeholders): Όλες οι οντότητες στο περιβάλλον του οργανισμού που επηρεάζονται από τις αποφάσεις και τις ενέργειές του.



Πώς επηρεάζει τους μάνατζερ το εξωτερικό περιβάλλον;

Καλές σχέσεις με τις ομάδες διακύβευσης συμφερόντων:

- ✓ Μπορούν να οδηγήσουν σε επιθυμητά οργανωσιακά αποτελέσματα
- ✓ Μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση του οργανισμού
- ✓ Αποδεικνύουν ότι γίνεται «το σωστό»

Γιατί; Τι έχει αλλάξει τα τελευταία χρόνια;

Αξιολογείστε το περιβάλλον στο οποίο καλούνται να πάρουν αποφάσεις οι ιδιοκτήτες κινηματογραφικών αιθουσών

Κινηματογραφικός Κλάδος

Ένας σημαντικός παράγοντας για τον κινηματογραφικό κλάδο είναι η **αβεβαιότητα** σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο προτιμούν οι πελάτες να παρακολουθούν ταινίες.

1. Θα θυσιάσουν ένα μέρος της **ποιότητας** προς χάριν της **άνεσης** και θα παρακολουθούν ταινίες στο σπίτι χρησιμοποιώντας υπηρεσίες συνεχούς ροής ταινιών (τύπου Netflix); Ή θα προτιμήσουν έναν κινηματογράφο με ευρείες οθόνες, συστήματα ήχου υψηλής ποιότητας και την κοινωνική εμπειρία της παρακολούθησης της ταινίας με άλλους φίλους του κινηματογράφου, απολαμβάνοντας την εμπειρία μιας υπέριστης πιστότητας – έστω με την όποια ταλαιπωρία;
2. Τα **συστήματα οικιακού κινηματογράφου** αποτελούν μεγάλη απειλή, καθώς προσφέρονται πλέον σε πολύ καλές τιμές και η ποιότητά τους είναι «αποδεκτή».
3. Ένας άλλος παράγοντας που πρέπει να διαχειριστούν οι μάνατζερ είναι η εντύπωση του κόσμου για την εμπειρία της επίσκεψης στον κινηματογράφο. Μια δημοσκόπηση σχετικά με τον τρόπο ζωής των καταναλωτών έδειξε ότι ως επί το πλείστον αυτό που δυσαρεστούσε τους πολίτες με τον κινηματογράφο ήταν το **κόστος** του, ένα μειονέκτημα το οποίο ανέφερε το 36% των ερωτηθέντων. **Άλλα μειονεκτήματα** αφορούσαν τον θόρυβο, τα άβολα καθίσματα, την ταλαιπωρία, το συνωστισμένο πλήθος και τα πολλά τρέιλερ/διαφημίσεις πριν από την ταινία.
4. Ένα τελευταίο ερώτημα στο οποίο καλούνται να απαντήσουν η βιομηχανία του κινηματογράφου και τα μεγαλύτερα κινηματογραφικά στούντιο είναι το πώς θα μπορέσουν να προλάβουν τα προβλήματα με τα οποία ήρθαν αντιμέτωπες οι δισκογραφικές εταιρείες λόγω της **παράνομης λήψης μουσικής**.

Δεδομένων των παραγόντων αυτών, σε ποιες ενέργειες προβαίνουν οι κινηματογραφικές αλυσίδες; Βρίσκουν τρόπους να καταστήσουν την εμπειρία του κινηματογράφου ξεχωριστή, παρέχοντας ακριβές μορφές παρουσίασης που δεν μπορούν να αναπαραχθούν ή στις οποίες η πρόσβαση από το σπίτι δεν είναι εφικτή, άνετο περιβάλλον (φανταστείτε καθίσματα με ρυθμιζόμενη πλάτη, κουβέρτες και σερβίρισμα γκουρμέ φαγητού), παρκαδόρους, υπηρεσίες φύλαξης παιδιών, ενισχυμένα προνόμια Κ.Ο.Κ.

- 1 Ποια στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι πιο σημαντικά και πρέπει να γνωρίζουν οι μάνατζερ των κινηματογραφικών αλυσίδων; Γιατί;
2. Ποιες εξωτερικές τάσεις καλούνται να διαχειριστούν οι μάνατζερ των κινηματογραφικών αλυσίδων;
- 3 Ποιες ομάδες διακύβευσης συμφερόντων θεωρείτε σημαντικότερες για τις κινηματογραφικές αλυσίδες; Ποιο είναι πιθανώς το συμφέρον των ομάδων αυτών;

Οργανωσιακή κουλτούρα

Κοινές αξίες, αρχές, παραδόσεις και τρόποι εκτέλεσης των εργασιών που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο ενεργούν τα μέλη του οργανισμού

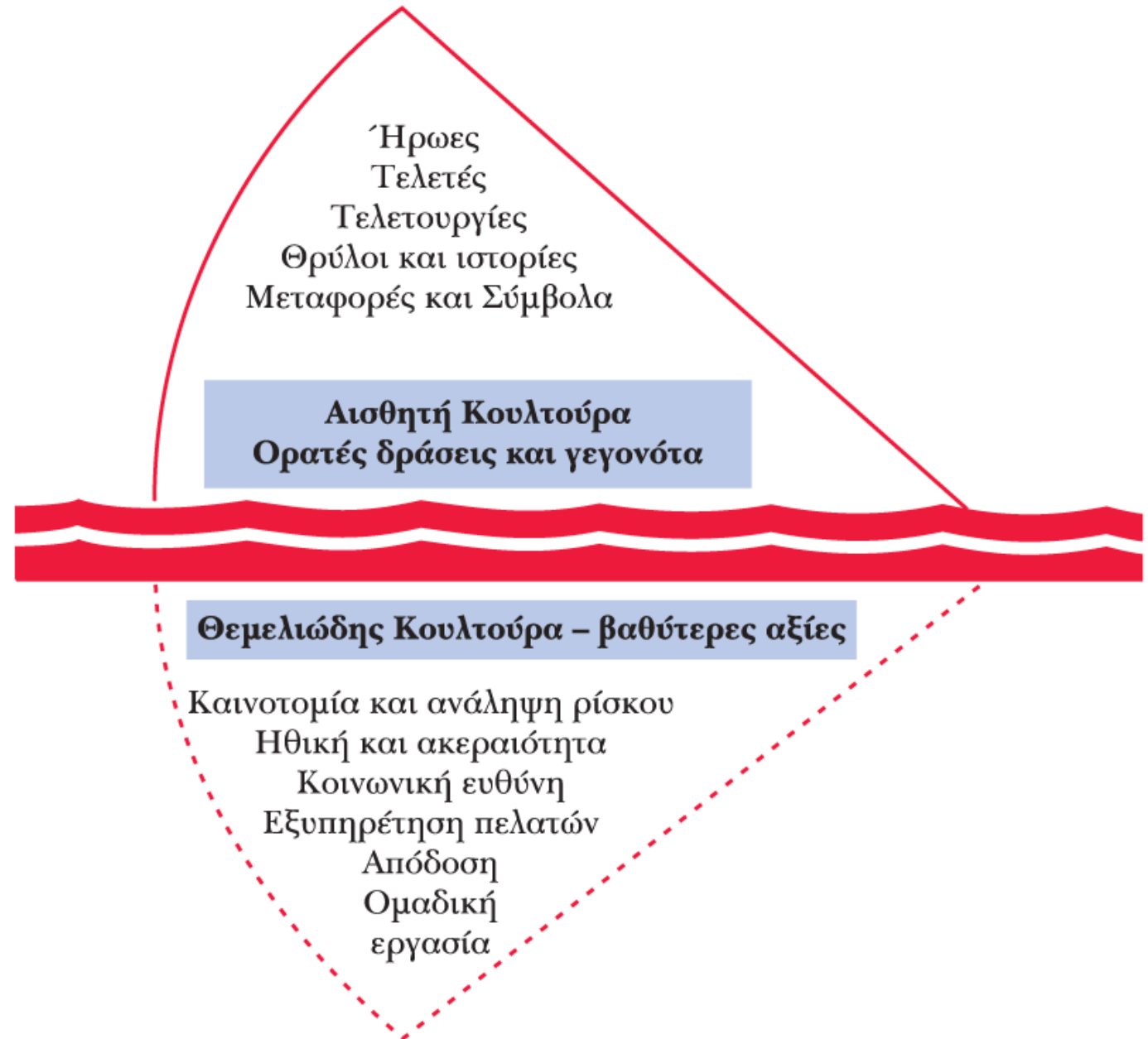
- Γίνεται αντιληπτή
- Είναι περιγραφική
- Είναι κοινή (αμοιβαία)

Διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας



Διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας

Η Κουλτούρα είναι σαν το Παγόβουνο



Κατανόηση της οργανωσιακής κουλτούρας

ΑΠΟ ΠΟΥ ΠΡΟΕΡΧΕΤΑΙ Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ;	ΠΩΣ ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΕΜΠΕΔΩΝΟΥΝ ΤΗΝ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ;
Συνήθως αντικατοπτρίζει το όραμα ή την αποστολή των ιδρυτών του.	Οργανωσιακές ιστορίες: αφήγηση σημαντικών γεγονότων ή προσώπων.
Οι ιδρυτές καθιερώνουν μια εικόνα του πώς θα πρέπει να είναι οργανισμός και ποιες είναι οι αξίες του.	Εταιρικές τελετουργίες: συνιστούν επαναλαμβανόμενες ακολουθίες δραστηριοτήτων που εκφράζουν και ενισχύουν σημαντικές αξίες και στόχους του οργανισμού.
Οι ιδρυτές μπορούν να «επιβάλλουν» το όραμά τους στους εργαζομένους λόγω του μικρού μεγέθους των νεοσύστατων οργανισμών.	Υλικά σύμβολα ή κατασκευάσματα: η διαμόρφωση των εταιρικών εγκαταστάσεων, ο τρόπος ένδυσης, το μέγεθος των γραφείων, τα υλικά προνόμια που δίνονται στα στελέχη, η επίπλωση κ.ά.
Τα μέλη του οργανισμού δημιουργούν μια κοινή ιστορία, η οποία τους καθιστά κοινότητα και τους θυμίζει «ποιοι είναι».	Γλώσσα: ειδικά ακρωνύμια· χαρακτηριστικοί όροι για την περιγραφή εξοπλισμού, κύριου προσωπικού, πελατών, προμηθευτών, διαδικασιών.

1. Επιδρά στο έργο και στον τρόπο συμπεριφοράς των υπαλλήλων

Ισχυρές κουλτούρες: Κουλτούρες των οποίων οι θεμελιώδεις αξίες είναι βαθιά ριζωμένες και ευρέως διαδεδομένες.

Οι ισχυρές κουλτούρες μπορούν:

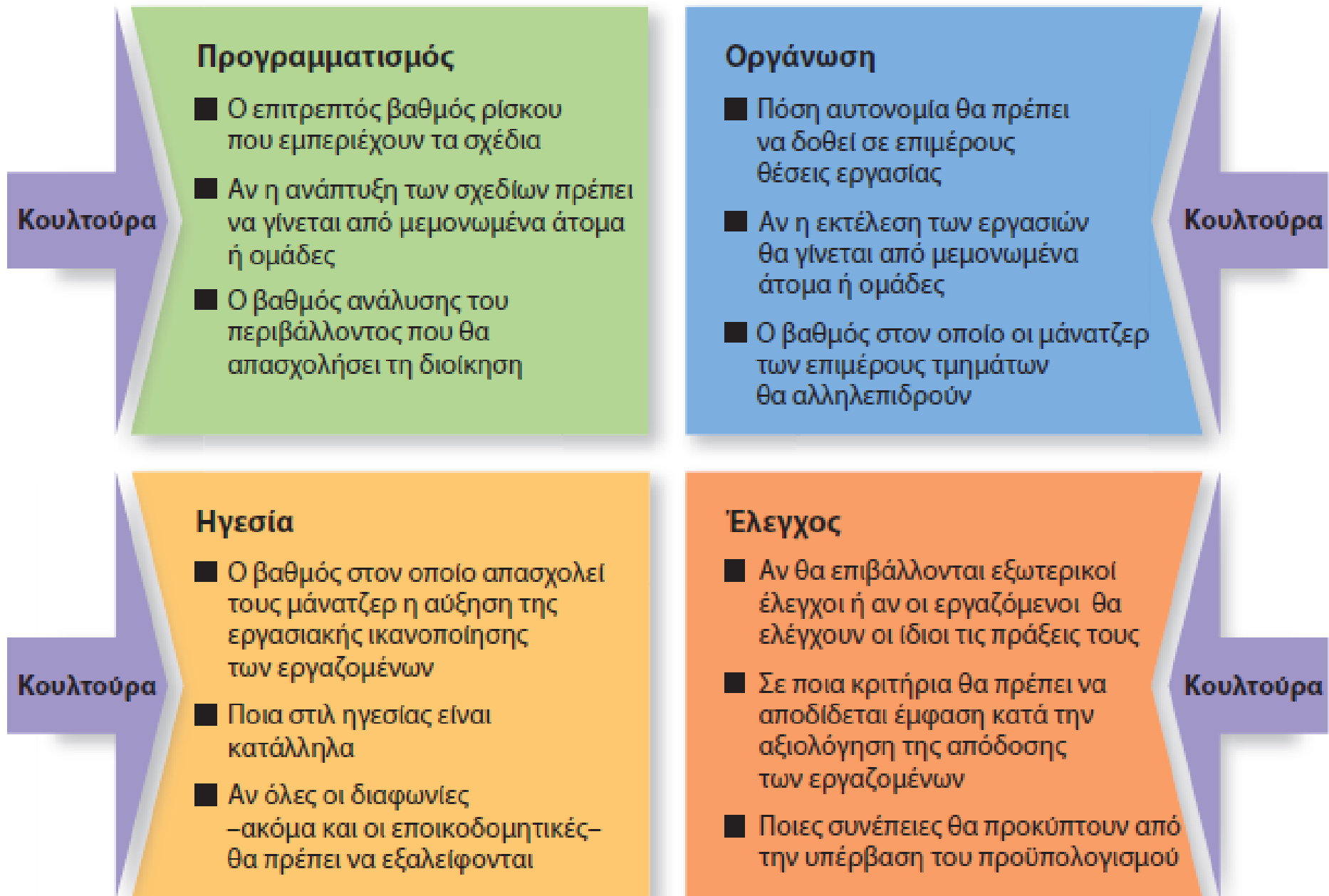
- ✓ Να υποκαταστήσουν κανόνες και κανονισμούς που τυπικά κατευθύνουν τους εργαζομένους
- ✓ Να δημιουργήσουν προβλεψιμότητα, τάξη και συνέπεια εξαλείφοντας την ανάγκη γραπτής τεκμηρίωσης

1. Επιδρά στο έργο και στον τρόπο συμπεριφοράς των υπαλλήλων

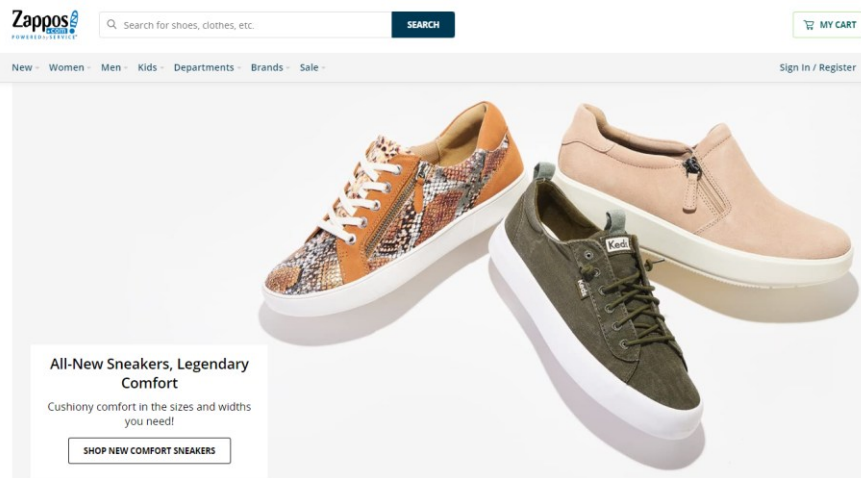
Π.χ.

- ✓ Να δείχνετε απασχολημένοι ακόμα κι αν δεν είστε.
- ✓ Αν πάρετε ρίσκα και αποτύχετε, θα το πληρώσετε ακριβά.
- ✓ Προτού πάρετε μια απόφαση, απευθυνθείτε στον προϊστάμενό σας, ώστε να μη βρεθεί ποτέ προ εκπλήξεως.
- ✓ Ό,τι μας εξασφάλισε την επιτυχία στο παρελθόν, θα μας την εξασφαλίσει και στο μέλλον.
- ✓ Αν θέλετε να φτάσετε στην κορυφή, θα πρέπει να διακατέχετε από ομαδικό πνεύμα.

2. Επιδρά στο έργο και στον τρόπο συμπεριφοράς των μάνατζερς



Zappos

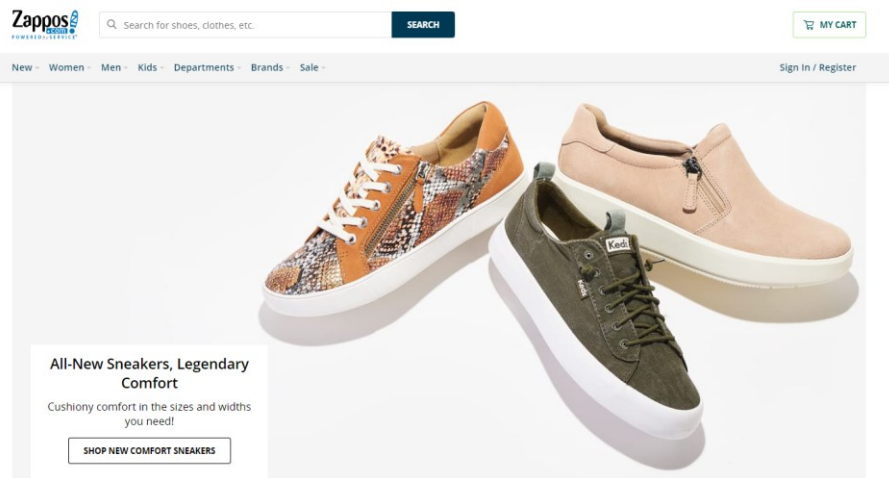


Νούμερο ένα ηλεκτρονικό κατάστημα: Για όσους από εσάς έχετε πραγματοποιήσει αγορές από το Zappos.com, η κατάταξή του στην κορυφή δεν προκαλεί έκπληξη. Το πραγματικό μυστικό της επιτυχίας του είναι οι εργαζόμενοι πίσω του, οι οποίοι καθιστούν την αγοραστική εμπειρία στο Zappos αληθινά μοναδική και ξεχωριστή. Η εταιρεία, η οποία ξεκίνησε πουλώντας η υποδήματα και άλλα προϊόντα μέσω Διαδικτύου το 1999, έχει καταβάλει «μεγάλη προσπάθεια για τη σφυρηλάτηση μιας επιθυμητής **οργανωσιακής κουλτούρας**, η οποία διασφαλίζει τον δρόμο προς την επιτυχία».

Το Zappos αναγορεύτηκε Πρωταθλητής στις Υπηρεσίες Πελατών του Business Week και βαθμολογήθηκε με A+ από το Better Business Bureau το 2009. Επίσης, την ίδια χρονιά, η Amazon αγόρασε το Zappos για 10 εκατομμύρια μετοχές της Amazon, αξίας σχεδόν 928 εκατομμυρίων δολαρίων την εποχή εκείνη. **Οι υπάλληλοι του Zappos μοιράστηκαν περίπου 40 εκατομμύρια δολάρια σε μετρητά και δεσμευμένες μετοχές** και έλαβαν διαβεβαιώσεις ότι η διοίκηση του Zappos θα έμενε αμετάβλητη.

Ο Tony Hsieh (προφέρεται Σέι) έγινε ο διευθύνων σύμβουλος του Zappos το 2000. Η προσωπικότητά του χαρακτηρίζεται εύστοχα ως ένα μείγμα «παραξενιάς και σεμνότητας». **Ο Hsieh κάλεσε τους 300 υπαλλήλους του Zappos να συγκροτήσουν μια λίστα με τις θεμελιώδεις αξίες στις οποίες θα έπρεπε να βασιστεί η κουλτούρα της εταιρείας.** Η διαδικασία οδήγησε σε 10 αξίες που ακόμα και σήμερα κατευθύνουν τον οργανισμό, ο οποίος απασχολεί πλέον 1.400 άτομα.

Zappos



Κάθε χρόνο, για να γιορτάσει τα επιτεύγματά του, δημοσιεύει μία **Βίβλο Κουλτούρας**, μια μνεία στη δύναμη της κουλτούρας του. Η εταιρεία πιστεύει σθεναρά ότι, όταν υπάρχει μια κουλτούρα με τις σωστές αξίες, τότε εξασφαλίζεται η μέγιστη δυνατή οργανωσιακή απόδοση.

Ένα ακόμα χαρακτηριστικό που ξεχωρίζει την κουλτούρα του Zappos είναι η αναγνώριση ότι η κουλτούρα του οργανισμού είναι κάτι περισσότερο από ένα απλό σύνολο γραπτών αξιών. Την κουλτούρα πρέπει να «τη ζουν» οι εργαζόμενοι. Το Zappos το καταφέρνει συντηρώντας μια κουλτούρα επικεντρωμένη στην εύρεση **τρόπων αλληλεπίδρασης των εργαζομένων**. Στο Zappos, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης χρησιμοποιούνται ελεύθερα για να έρχονται σε επαφή οι εργαζόμενοι με συναδέλφους και πελάτες. Για παράδειγμα, σε ένα πρόσφατο τουιτάρισμα, ένας υπάλληλος ήθελε να μάθει αν κάποιος άλλος είχε φέρει πιστολάκι μαλλιών στη δουλειά τη μέρα εκείνη (μάλλον είχε χαλάσει το χτένισμά του!). Αυτού του είδους το φιλικό κλίμα διατηρεί και υποστηρίζει την αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό,

1. Περιγράψτε την οργανωσιακή κουλτούρα του Zappos. Σε ποιους τομείς θεωρείτε ότι η κουλτούρα του Zappos είναι ιδιαίτερα έντονη (ή αντιπροσωπευτική);
2. Πώς ξεκίνησε η εταιρική κουλτούρα στο Zappos; Πώς συντηρήθηκε η εταιρική κουλτούρα στο Zappos;
3. Τι μάθημα θα μπορούσαν να διδαχτούν άλλες εταιρίες από τον Tony Hsieh και τις εμπειρίες του Zappos;



Διοίκηση Επιχειρήσεων

3. Ολοκληρωμένα ζητήματα Λήψη αποφάσεων

Γιώργος Παπαγιαννάκης, PhD

*Αναπληρωτής Καθηγητής Επιχειρηματικότητας και Αειφορίας
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών*



paragiannakis@uop.gr



[linkedin.com/in/gpapagiannakis](https://www.linkedin.com/in/gpapagiannakis)

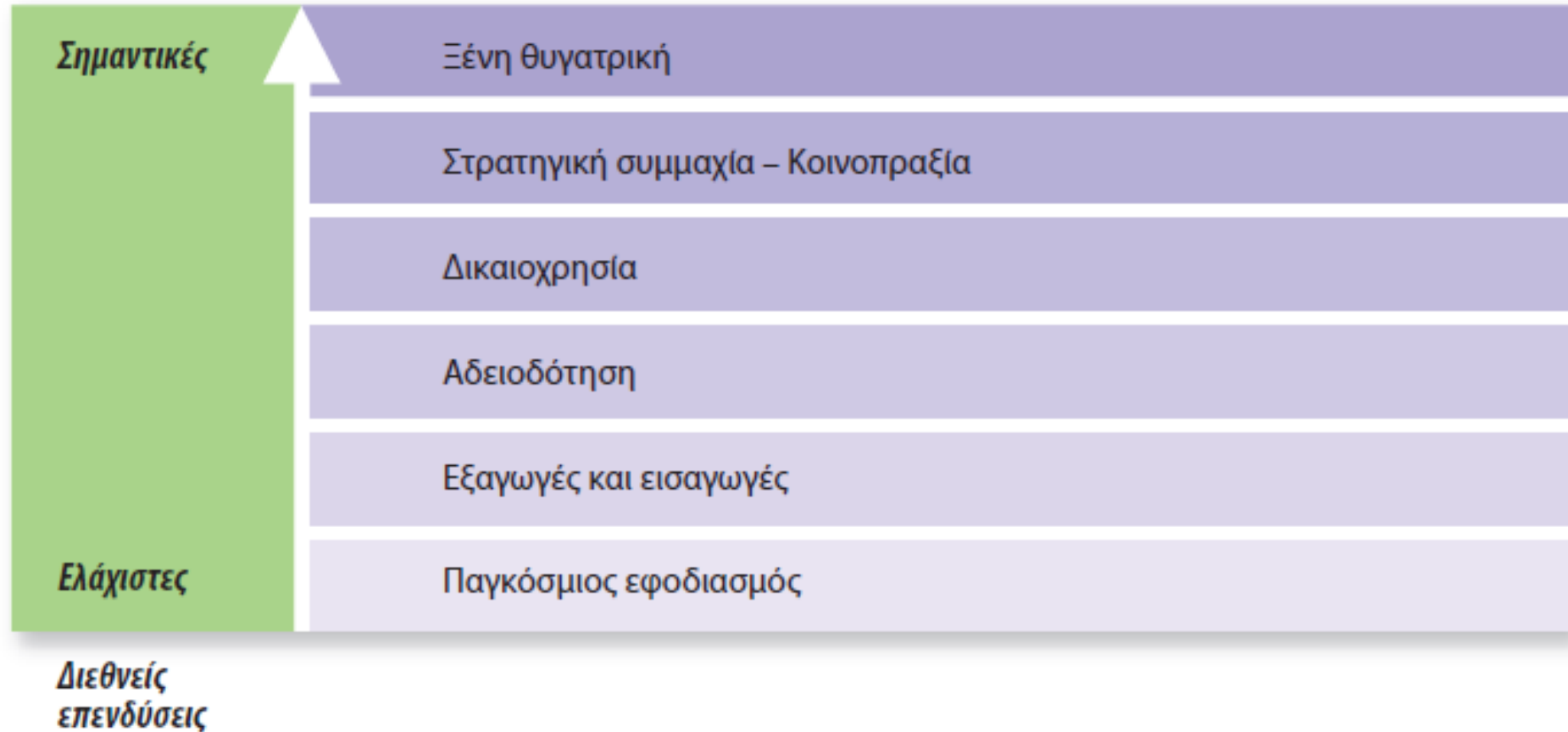


www.gpapagiannakis.com

Παγκόσμιο χωριό: Ένας κόσμος χωρίς σύνορα όπου τα προϊόντα και οι υπηρεσίες παράγονται και προωθούνται σε παγκόσμιο επίπεδο.

- Ανταλλαγή αγαθών και υπηρεσιών με πελάτες σε άλλες χώρες.
- Αξιοποίηση διοικητικού και τεχνικού ταλέντου εργαζομένων από άλλες χώρες.
- Χρήση οικονομικών πηγών και πόρων εκτός της χώρας όπου ο οργανισμός έχει την έδρα του.

Πώς ένας οργανισμός γίνεται παγκόσμιος;



Πηγή: Robbins, Stephen P., Coulter Mary, *Management*, 13η έκδ. 2016, σελ. 106, Pearson Education, Inc., New York.

Τύποι παγκόσμιων οργανισμών

Πολυτοπική εταιρεία = Αποκεντρώνει τη διοίκηση και τη λήψη άλλων αποφάσεων στη χώρα όπου δραστηριοποιείται επιχειρηματικά. Προσαρμόζει τις στρατηγικές της στα μοναδικά χαρακτηριστικά κάθε χώρας.

Διεθνικός (άνευ συνόρων) οργανισμός = Τα τεχνητά γεωγραφικά σύνορα καταργούνται. Η χώρα προέλευσης ή ο τόπος διεξαγωγής της επιχειρηματικής δράσης δεν έχουν σημασία.

Παγκόσμια εταιρεία = Συγκεντρώνει το μάνατζμεντ και τη λήψη άλλων αποφάσεων στη χώρα προέλευσής της. Η παγκόσμια αγορά αντιμετωπίζεται ως ενοποιημένο σύνολο.

GLOBE: Διαστάσεις στις οποίες διαφοροποιούνται οι εθνικές κουλτούρες

- ✓ Δυναμισμός
- ✓ Προσανατολισμός στο μέλλον
- ✓ Διαφοροποίηση φύλου
- ✓ Αποφυγή αβεβαιότητας
- ✓ Απόσταση εξουσίας
- ✓ Ατομικισμός /συλλογικότητα
- ✓ Ενδο-ομαδική συλλογικότητα
- ✓ Προσανατολισμός στην απόδοση
- ✓ Ανθρωπιστικός προσανατολισμός

Εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ): Είναι η πρόθεση της επιχείρησης, πέρα από τις νομικές και οικονομικές της υποχρεώσεις, να πράττει το ορθό και να ενεργεί με τρόπους ωφέλιμους για το κοινωνικό σύνολο. Η κοινωνική ευθύνη προσθέτει την έννοια μιας ηθικής επιταγής στις δράσεις που ωφελούν και δεν βλάπτουν το κοινωνικό σύνολο.

Επιχειρήματα ΥΠΕΡ και ΚΑΤΑ

ΥΠΕΡ	ΚΑΤΑ
Προσδοκίες του κοινού Η κοινή γνώμη στις μέρες μας υποστηρίζει επιχειρήσεις που επιδιώκουν την επίτευξη οικονομικών και κοινωνικών στόχων. Μακροπρόθεσμα οφέλη Κοινωνικά υπεύθυνες εταιρείες συνήθως απολαμβάνουν ασφαλέστερα μακροπρόθεσμα κέρδη. Ηθική υποχρέωση Οι επιχειρήσεις οφείλουν να επιδεικνύουν κοινωνική υπευθυνότητα, επειδή οι υπεύθυνες ενέργειες αποτελούν τον ορθό τρόπο δράσης. Δημόσια εικόνα Οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν μια ευνοϊκή για αυτές δημόσια εικόνα, επιδιώκοντας την επίτευξη κοινωνικών στόχων. Καλύτερο περιβάλλον Η εμπλοκή των επιχειρήσεων μπορεί να συμβάλει στην αντιμετώπιση δυσεπίλυτων κοινωνικών προβλημάτων. Αποθάρρυνση πρόσθετων κυβερνητικών ρυθμίσεων Μέσω της ανάληψης κοινωνικής ευθύνης, οι επιχειρήσεις μπορούν να προσδοκούν λιγότερες κυβερνητικές ρυθμίσεις. Εξισορρόπηση υπευθυνότητας και ισχύος Οι επιχειρήσεις διαθέτουν μεγάλη δύναμη και απαιτείται ανάλογη υπευθυνότητα για την εξισορρόπηση της ισχύος αυτής. Συμφέροντα μετόχων Η κοινωνική υπευθυνότητα θα ενισχύσει την τιμή της μετοχής μακροπρόθεσμα. Κατοχή πόρων Οι επιχειρήσεις διαθέτουν τους πόρους για την υποστήριξη δημόσιων και φιλανθρωπικών έργων που χρειάζονται αρωγή. Υπεροχή της πρόληψης έναντι της εκ των υστέρων αντιμετώπισης Οι επιχειρήσεις θα έπρεπε να λαμβάνουν υπόψη τα κοινωνικά προβλήματα προτού επιδεινωθούν και η επίλυσή τους καταστεί δαπανηρή.	Αθέτηση της δέσμευσης για μεγιστοποίηση του κέρδους Οι επιχειρήσεις είναι κοινωνικά υπεύθυνες μόνο όταν επιδιώκουν την ικανοποίηση των οικονομικών τους συμφερόντων. Αλλοίωση σκοπού Η επιδίωξη κοινωνικών στόχων αλλοιώνει τον πρωταρχικό σκοπό της επιχειρηματικής δράσης – την οικονομική παραγωγικότητα. Κόστος Οι ενέργειες κοινωνικής ευθύνης δεν καλύπτουν το κόστος τους, το οποίο κάποιος πρέπει να επωμιστεί. Υπέρμετρη δύναμη Οι επιχειρήσεις ήδη απολαμβάνουν μεγάλη δύναμη, η οποία θα ενισχυθεί αν επιδιώκουν και την επίτευξη κοινωνικών στόχων. Έλλειψη δεξιοτήτων Οι επιχειρηματικοί ηγέτες δεν διαθέτουν τις απαιτούμενες δεξιότητες για την αντιμετώπιση κοινωνικών ζητημάτων. Έλλειψη υποχρέωσης λογοδοσίας Δεν υφίσταται σαφές πλαίσιο λογοδοσίας για κοινωνικές δράσεις.

Αειφορία: Προσέγγιση με στόχο τη δημιουργία **μακροπρόθεσμης** αξίας των ενδιαφερομένων μέσω της εφαρμογής μιας επιχειρηματικής στρατηγικής που εστιάζει στις ηθικές, κοινωνικές, περιβαλλοντικές, πολιτιστικές και οικονομικές διαστάσεις της επιχειρηματικής δραστηριότητας

Επιχειρήσεις => μονάδες που ανήκουν σε ένα ευρύτερο μακροοικονομικό, πολιτικό, κοινωνικό και **οικολογικό σύστημα**. Η προσέγγιση των συστημάτων υποστηρίζει ότι ένα φαινόμενο δεν μπορεί να εξηγηθεί αναλύοντας τα μέρη του - πρέπει να κατανοήσουμε τις σχέσεις ανάμεσα στα μέρη για να καταλάβουμε την οργάνωση, τη λειτουργία και τα αποτελέσματα ενός συστήματος

Ηθική: Σύνολο κανόνων ή αρχών που ορίζουν την πρέπουσα και την απρεπή συμπεριφορά

Προσεγγίσεις ηθικής

- ✓ Ωφελιμιστική προσέγγιση της ηθικής
- ✓ Προσέγγιση της ηθικής από την οπτική των ανθρώπινων δικαιωμάτων / υποχρεώσεων
- ✓ Θεωρία περί της προσέγγισης της ηθικής από την οπτική της δικαιοσύνης

Ποιοι παράγοντες καθορίζουν την ηθική συμπεριφορά;

Bad apples: Αξίες / Προσωπικότητα / Εμπειρίες

Bad barrels: Οργανωσιακή κουλτούρα (Enron)
ή το **εκάστοτε** ηθικό ζήτημα (Milgram experiment)

Διδάσκεται η ηθική;

Διαφορετικότητα (diversity)

Η **διαφορετικότητα** γίνεται αντιληπτή σε σχέση με την ηλικία, το φύλο, τη φυλή, τα σωματικά χαρακτηριστικά, το στιλ ντυσίματος, ακόμη και την προσωπικότητα.

Πως επηρεάζει η διαφορετικότητα των εργαζομένων τον τρόπο διοίκησης των σύγχρονων επιχειρήσεων;



Πώς οι μάνατζερ λαμβάνουν αποφάσεις;



1. Επισήμανση προβλήματος που απαιτεί μια απόφαση

Πρόβλημα: Μια απόκλιση μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κατάστασης των πραγμάτων.

2. Προσδιορισμός των κριτηρίων απόφασης



- Τιμή
- Μοντέλο
- Μέγεθος
- Κατασκευάστρια εταιρεία
- Προαιρετικός εξοπλισμός

3. Βαρύτητα κριτηρίων

Μια απλή προσέγγιση είναι να δοθεί στον σημαντικότερο παράγοντα βαρύτητα 10 και κατόπιν, με αυτόν ως μέτρο σύγκρισης, να αποδοθεί αντίστοιχη βαρύτητα στους υπόλοιπους παράγοντες.

Κριτήριο	Συντελεστής βαρύτητας
Τιμή	10
Άνεση στον εσωτερικό χώρο	8
Ανθεκτικότητα	5
Ιστορικό επισκευών	5
Απόδοση	3
Χειρισμός	1

4. Αναζήτηση εναλλακτικών επιλογών

Εναλλακτικές επιλογές
Jeep Compass
Ford Focus
Hyundai Elantra
Ford Fiesta SES
Volkswagen Golf
Toyota Prius
Mazda 3 MT
Kia Soul
BMW i3
Nissan Cube
Toyota Camry
Honda Fit Sport MT

5. Ανάλυση εναλλακτικών επιλογών

Εναλλακτικές επιλογές	Αρχική τιμή	Άνεση στο εσωτερικό	Ανθεκτικότητα	Ιστορικό επισκευών	Απόδοση	Χειρισμός	Σύνολο
Jeep Compass	2	10	8	7	5	5	37
Ford Focus	9	6	5	6	8	6	40
Hyundai Elantra	8	5	6	6	4	6	35
Ford Fiesta SES	9	5	6	7	6	5	38
Volkswagen Golf	5	6	9	10	7	7	44
Toyota Prius	10	5	6	4	3	3	31
Mazda 3 MT	4	8	7	6	8	9	42
Kia Soul	7	6	8	6	5	6	38
BMW i3	9	7	6	4	4	7	37
Nissan Cube	5	8	5	4	10	10	42
Toyota Camry	6	5	10	10	6	6	43
Honda Fit Sport MT	8	6	6	5	7	8	40

6. Επιλογή καλύτερης εναλλακτικής

Εναλλακτικές επιλογές	Αρχική		Άνεση στο		Ιστορικό		Απόδοση (3)		Χειρισμός (1)		Σύνολο		
	τιμή (10)		εσωτερικό (8)		Ανθεκτικότητα (5)	επισκευών (5)							
Jeep Compass	2	20	10	80	8	40	7	35	5	15	5	5	195
Ford Focus	9	90	6	48	5	25	6	30	8	24	6	6	223
Hyundai Elantra	8	80	5	40	6	30	6	30	4	12	6	6	198
Ford Fiesta SES	9	90	5	40	6	30	7	35	6	18	6	5	218
Volkswagen Golf	5	50	6	48	9	45	10	50	7	21	7	7	221
Toyota Prius	10	100	5	40	6	30	4	20	3	9	3	3	202
Mazda 3 MT	4	40	8	64	7	35	6	30	8	24	9	9	202
Kia Soul	7	70	6	48	8	40	6	30	5	15	6	6	209
BMW i3	9	90	7	56	6	30	4	20	4	12	7	7	215
Nissan Cube	5	50	8	64	5	25	4	20	10	30	10	10	199
Toyota Camry	6	60	5	40	10	50	10	50	6	18	6	6	224
Honda Fit Sport MT	8	80	6	48	6	30	5	25	7	21	8	8	212

7. Υλοποίηση απόφασης: Η εφαρμογή μιας απόφασης στην πράξη.

8. Αξιολόγηση του αποτελέσματος της απόφασης. Λύθηκε το πρόβλημα;



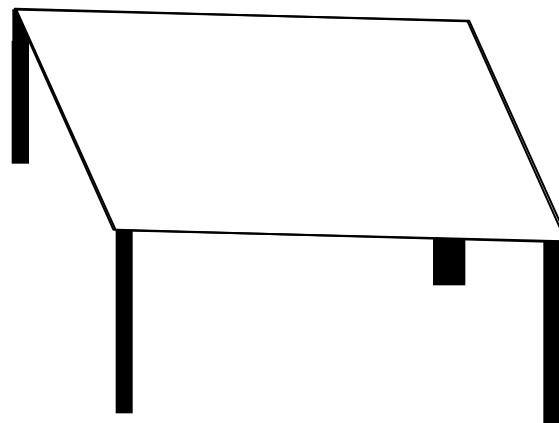
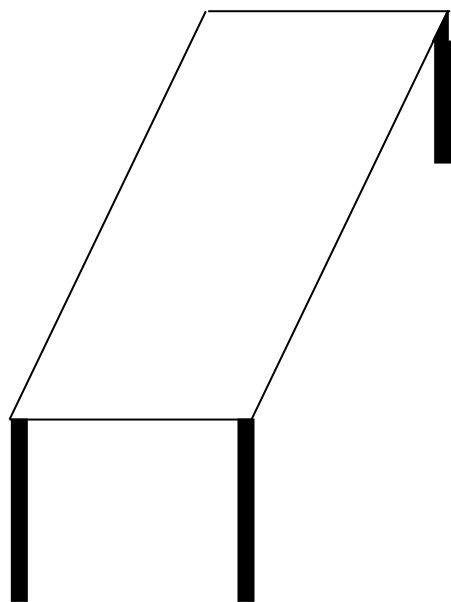
Τι ακούτε;

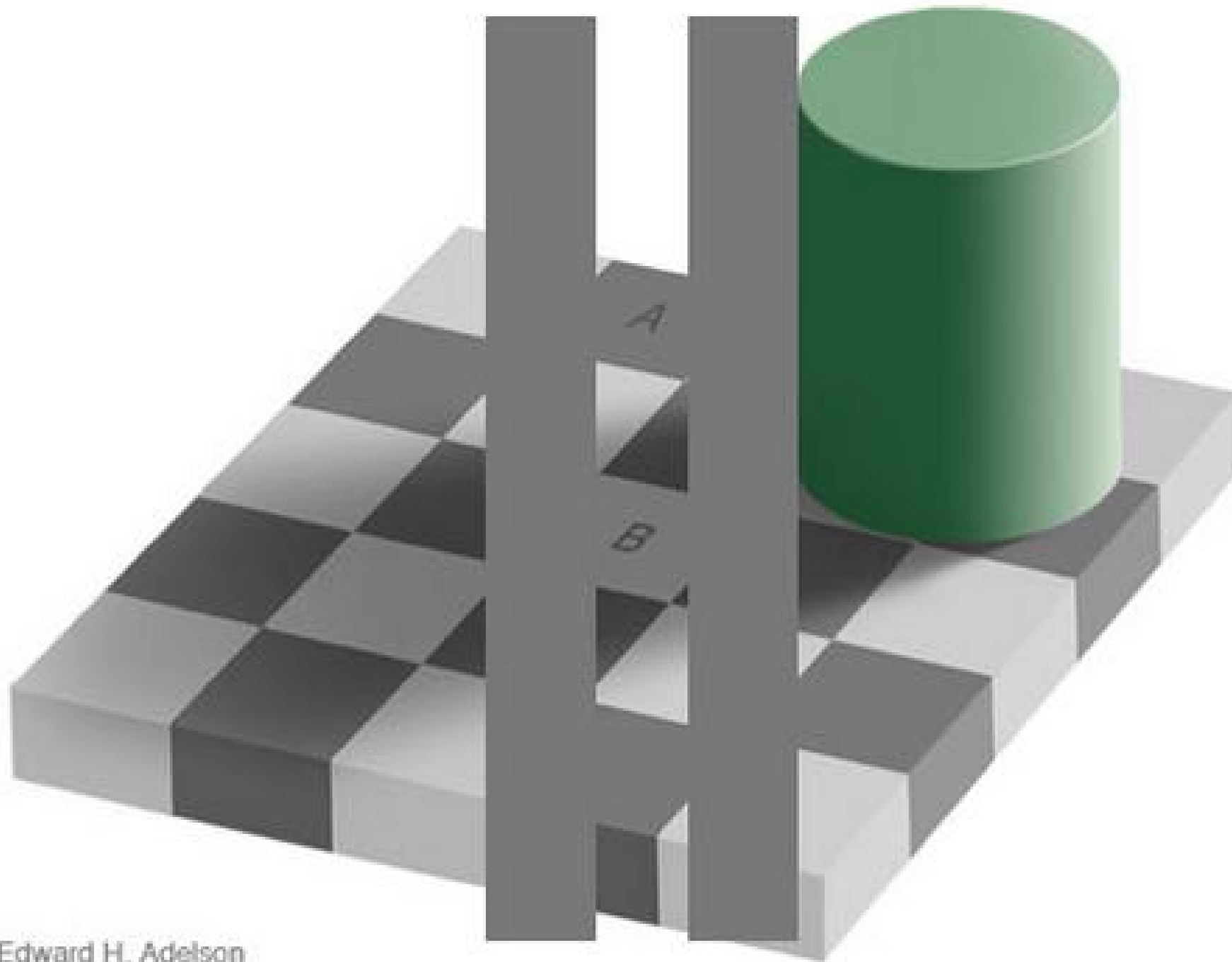
That is embarrassing.

Rotating Pirate Ship

Bart Simpson Bouncing

That isn't my receipt





Now is better
than later

More is better
than less

Impatience

\$50
NOW



Patience

\$50
In 12
months

\$60
In 1
month

\$60
In 13
months



Συνήθη σφάλματα

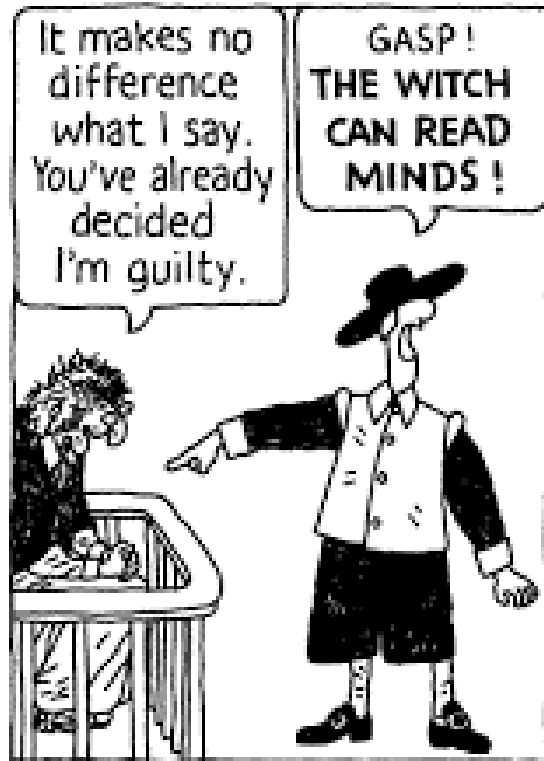


Υπέρμετρη αυτοπεποίθηση: θεωρούν ότι γνωρίζουν περισσότερα απ' ότι ξέρουν στην πραγματικότητα

Μεροληψία της άμεσης ικανοποίησης: τείνουν να επιδιώκουν άμεσες ανταμοιβές και αποφυγή κάθε άμεσου κόστους

Αγκίστρωση στα αρχικά δεδομένα: εμμένουν στα αρχικά δεδομένα και αδυνατούν να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα





Επιλεκτική αντίληψη: οργανώνουν και ερμηνεύουν τα γεγονότα επιλεκτικά, βάσει των μεροληπτικών τους αντιλήψεων

Μεροληψία επιβεβαίωσης: αναζητούν πληροφορίες που επιβεβαιώνουν τις προηγούμενες επιλογές τους και αγνοούν πληροφορίες που έρχονται σε ρήξη

Μεροληψία πλαισίωσης: επιλέγουν και τονίζουν ορισμένες πτυχές μια κατάστασης, εξαιρώντας άλλες

Μεροληψία διαθεσιμότητας:

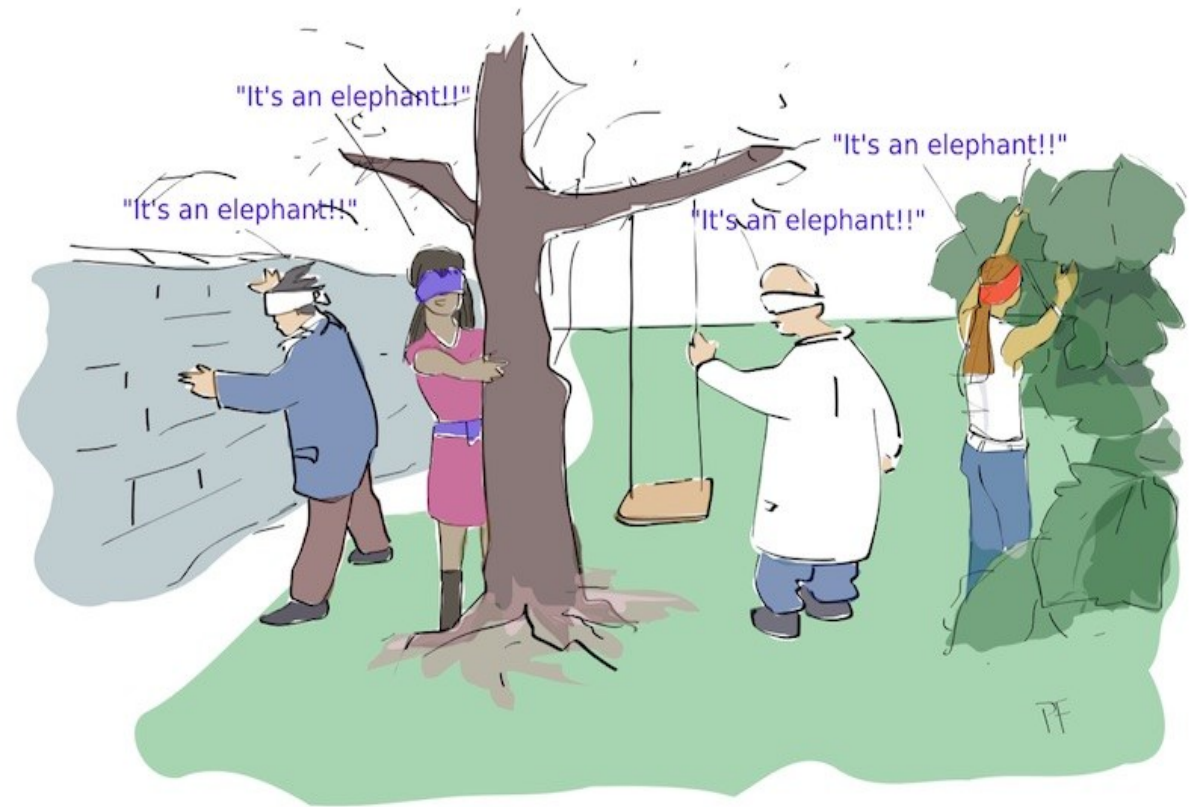
ανακαλούν τα γεγονότα που είναι πιο πρόσφατα και πιο ζωντανά στη μνήμη τους

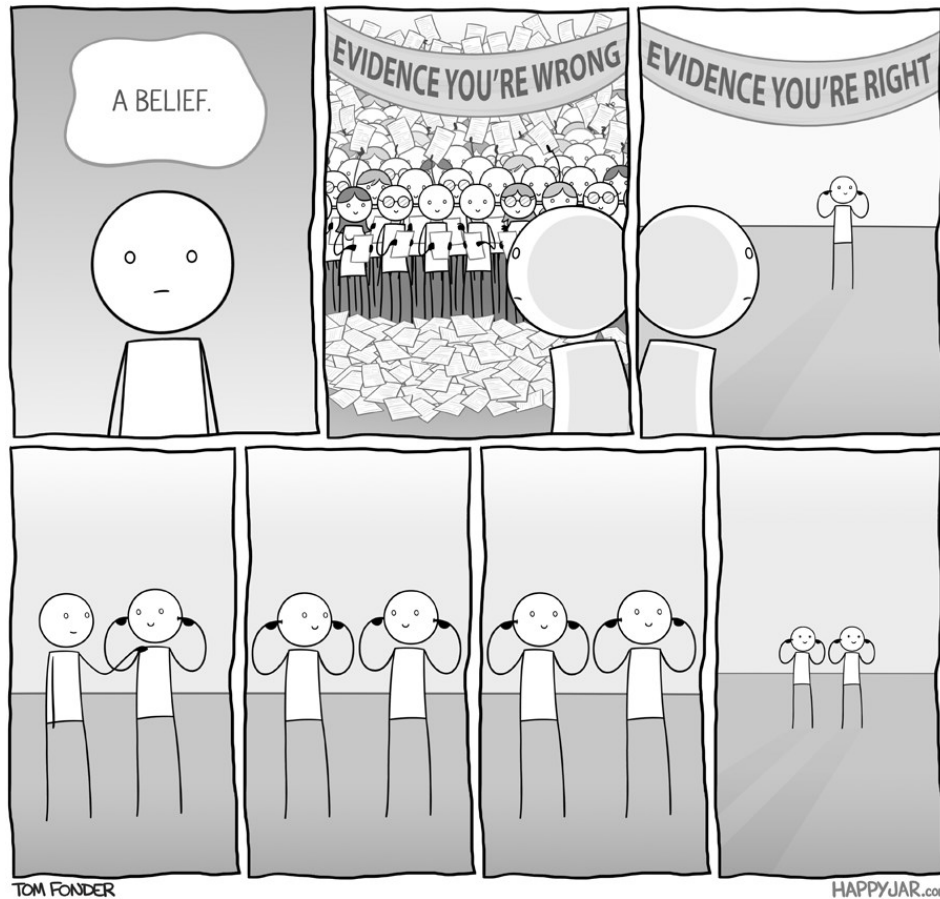
Μεροληψία αντιπροσώπευσης:

αποτιμούν την πιθανότητα να συμβεί ένα γεγονός, με βάση την ομοιότητά του με άλλα γεγονότα ή σειρές γεγονότων

Μεροληψία τυχειότητας:

προσπαθούν να συνάγουν νόημα από τυχαία γεγονότα





Σφάλμα του μη ανακτήσιμου κόστους: ξεχνούν ότι οι τρέχουσες επιλογές δεν μπορούν να διορθώσουν το παρελθόν. Εσφαλμένα εμμένουν στον χρόνο, το χρήμα ή την προσπάθεια που ξόδεψαν στο παρελθόν

Μεροληψία ιδιοτέλειας: βιάζονται να λάβουν τα εύσημα για τις επιτυχίες τους και να επιρρίψουν ευθύνες για τυχόν αποτυχία σε εξωγενείς παράγοντες

Μεροληψία ύστερης γνώσης: θεωρούν εσφαλμένα ότι θα μπορούσαν να είχαν προβλέψει την έκβαση ενός γεγονότος αφού αυτό συμβεί

Αποφάσεις που λαμβάνουν οι μάνατζερ

Προγραμματισμός

- Ποιοι είναι οι μακροπρόθεσμοι στόχοι του οργανισμού;
- Με ποιες στρατηγικές θα επιτευχθούν καλύτερα οι στόχοι αυτοί;
- Ποιοι θα έπρεπε να είναι οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι του οργανισμού;
- Πόσο δύσκολοι πρέπει να είναι οι επιμέρους στόχοι;

Οργάνωση

- Πόσοι υπάλληλοι θα πρέπει να αναφέρονται άμεσα σ' εμένα;
- Ποιος είναι ο ιδανικός βαθμός συγκεντρωτισμού για έναν οργανισμό;
- Πώς θα πρέπει να σχεδιαστούν οι θέσεις εργασίας;
- Πότε θα πρέπει ο οργανισμός να εφαρμόσει διαφορετική δομή;

Ηγεσία

- Πώς θα χειριστώ υπαλλήλους που δεν έχουν παρακίνηση;
- Ποιο είναι το αποτελεσματικότερο στιλ ηγεσίας σε μια δεδομένη κατάσταση;
- Πώς μια συγκεκριμένη αλλαγή θα επηρεάσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων;
- Ποια είναι η σωστή στιγμή να πυροδοτηθεί μία σύγκρουση;

Έλεγχος

- Ποιες δραστηριότητες πρέπει να ελέγχονται στον οργανισμό;
- Με ποιον τρόπο πρέπει να ελέγχονται αυτές οι δραστηριότητες;
- Πότε είναι σημαντική η απόκλιση της απόδοσης;
- Ποιος τύπος πληροφοριακού συστήματος διοίκησης ενδείκνυται για τον οργανισμό;

Πηγή: Robbins, Stephen P., Coulter Mary, *Management*, 13η έκδ., 2016, σελ. 45, Pearson Education, Inc., New York.

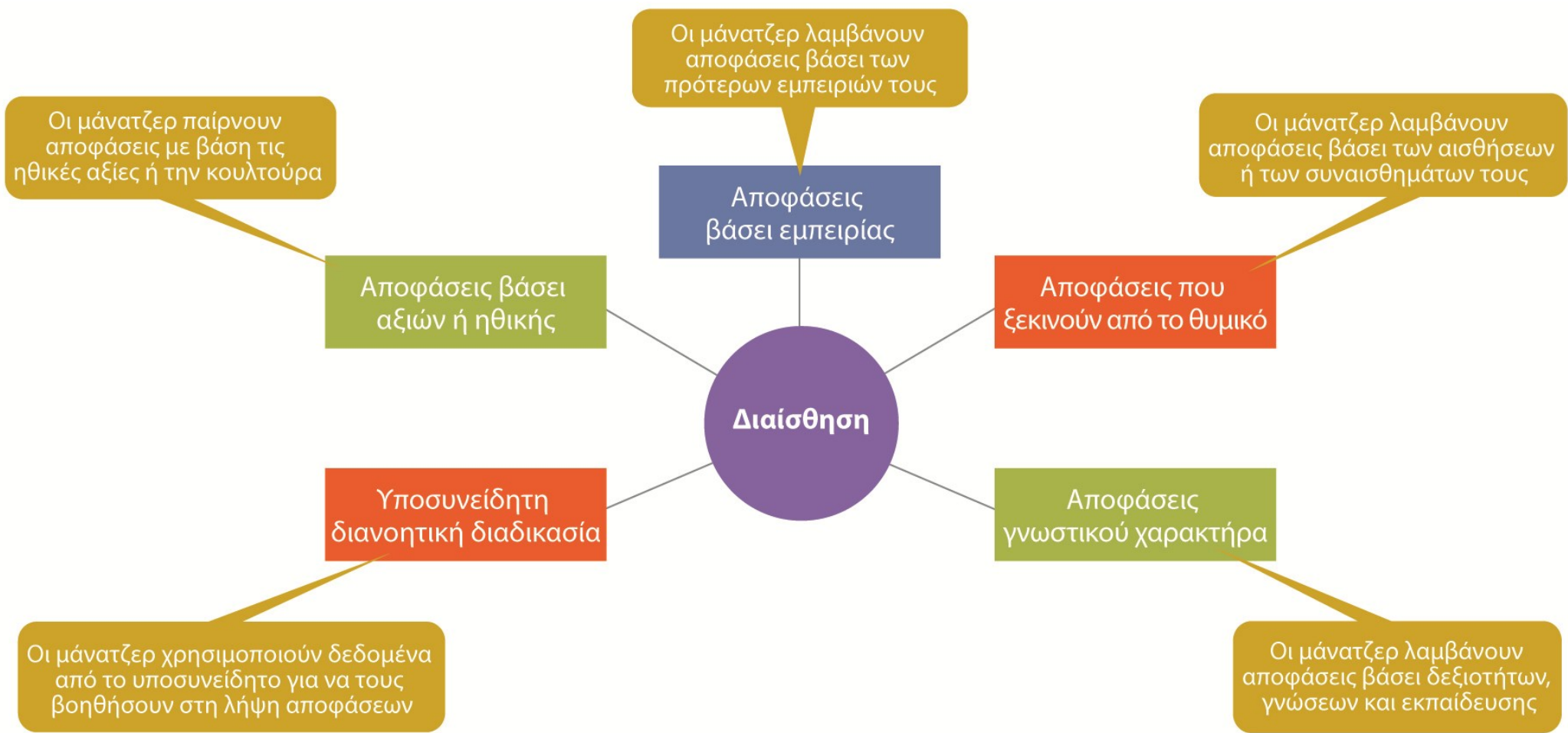
Ορθολογική λήψη αποφάσεων

- ✓ Επιλογές που είναι συνεπείς και μεγιστοποιούν την αξία υπό προσδιορισμένους περιορισμούς
- ✓ Όλες οι πιθανές εναλλακτικές επιλογές και οι συνέπειές τους είναι γνωστές
- ✓ Ο ορθολογισμός δεν είναι πολύ ρεαλιστική προσέγγιση (γιατί;)

Περιορισμένη ορθολογικότητα

- ✓ Περιορισμός σε πρόσβαση και ανάλυση πληροφοριών
- ✓ Αποδοχή του επαρκούς
- ✓ Μια πιο ρεαλιστική προσέγγιση.

Διαίσθηση στη λήψη αποφάσεων



Πηγές: Βασισμένο στα «Exploring Intuition and Its Role in Managerial Decision Making», *Academy of Management Review* (Ιανουάριος 2007), σελ. 33-54· M. H. Bazerman και D. Chugh, «Decisions Without Blinders», *Harvard Business Review* (Ιανουάριος 2006), σελ. 88-97· C. C. Miller και R. D. Ireland, «Intuition in Strategic Decision Making: Friend or Foe in the Fast-Paced 21st Century», *Academy of Management Executive* (Φεβρουάριος 2005), σελ. 19-30· E. Sadler-Smith και E. Shefy, «The Intuitive Executive: Understanding and

Δομημένο πρόβλημα: Ένα ξεκάθαρο και οικείο πρόβλημα που προσδιορίζεται εύκολα

Αδόμητο πρόβλημα: Ένα καινούργιο ή ασυνήθιστο πρόβλημα, για το οποίο οι πληροφορίες είναι αμφίσημες ή ελλιπείς

Επιστροφή προϊόντων από πελάτη;

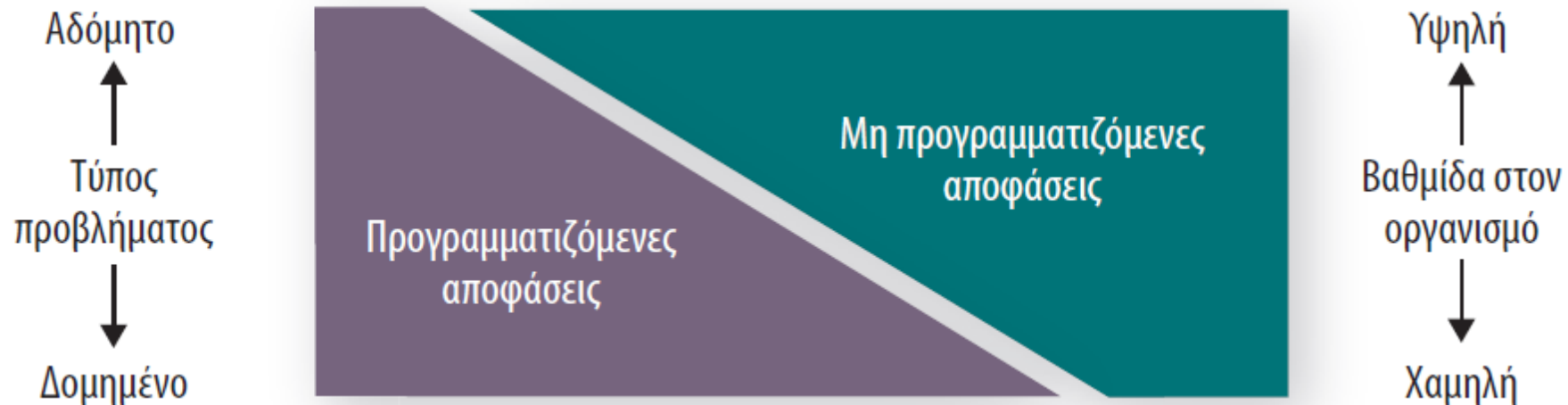
Επένδυση σε νέα τεχνολογία;

Παραγγελία προμηθειών;

Είσοδος σε νέες αγορές

Προγραμματιζόμενες: Επαναλαμβανόμενες αποφάσεις που υπόκεινται σε χειρισμό βάσει μιας προσέγγισης ρουτίνας. Διαδικασίες, κανόνες, πολιτικές.

Μη προγραμματιζόμενες: Μοναδικές και μη επαναλαμβανόμενες αποφάσεις που απαιτούν εξατομικευμένες λύσεις.



- ✓ Βεβαιότητα (όλες οι παράμετροι γνωστές)
- ✓ Ρίσκο (μπορούμε να υπολογίσουμε πιθανότητες)
- ✓ Αβεβαιότητα (?)

Οι αποφάσεις λαμβάνονται συχνά από ομάδες οι οποίες αντιπροσωπεύουν τα άτομα που κυρίως θα επηρεαστούν από αυτές τις αποφάσεις.

Πλεονεκτήματα

- ☐ Ποικιλία εμπειριών/οπτικών γωνιών
- ☐ Πιο ολοκληρωμένη πληροφόρηση
- ☐ Επινοούνται περισσότερες εναλλακτικές
- ☐ Αυξημένη αποδοχή της λύσης
- ☐ Ενισχυμένη νομιμοποίηση

Μειονεκτήματα

- ☐ Χρονοβόρα
- ☐ Κυριαρχία μιας μειοψηφίας
- ☐ Ασαφής ευθύνη
- ☐ Πιέσεις προς συμμόρφωση (αγελαία σκέψη)

Αγελαία σκέψη

Η άσκηση υπέρμετρης πίεσης σε ένα άτομο από την ομάδα να περιορίσει τις διαφορετικές του απόψεις για να φαίνεται ότι υπάρχει συμφωνία.

- Τι προκαλεί (έλλειψη κριτικής σκέψης)
- Πώς προκύπτει (έλλειψη αμφισβήτησης => σιωπή=συναίνεση)
- Πώς μπορεί να ελαχιστοποιηθεί (ειλικρινής διάλογος, δικηγόρος του διαβόλου)

Τεχνικές για να καταστεί η ομαδική λήψη αποφάσεων πιο δημιουργική:

- Καταιγισμός ιδεών (?)
- Τεχνική της εικονικής ομάδας (ο καθένας μόνος)
- Ηλεκτρονική σύσκεψη (ανωνυμία)

Εθνική κουλτούρα: Επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις και τον βαθμό του ρίσκου που ο υπεύθυνος για η λήψη αποφάσεων προτίθεται να πάρει.

Ιαπωνία – ΗΠΑ => Ομαδικότητα - ατομικισμός / μακροπρόθεσμος – βραχυπρόθεσμος ορίζοντας

Μεγάλα δεδομένα: Τεράστια ποσότητα μετρήσιμων πληροφοριών που μπορούν να αναλυθούν με εξαιρετικά προηγμένη τεχνολογία επεξεργασίας δεδομένων.

Μεταβάλλουν τον τρόπο λήψης αποφάσεων από τους μάνατζερ.

Πως;



Το άθλημα του μπέιζμπολ μπορεί να χαρακτηριστεί ως το αμερικανικό παιχνίδι **εμμονής με τους αριθμούς**. Πάρτε, για παράδειγμα, τον Sandy Alderson, τον γενικό διευθυντή των New York Mets. Εξήγησε την απόφαση της ομάδας να αφήσει τον πρωταθλητή αμυντικό Jose Reyes να πάει ως ελεύθερος στους Miami Marlins: «Είμαι ευχαριστημένος με την **ανάλυση** που χρησιμοποιήσαμε και τη στρατηγική που ακολουθήσαμε». Την ώρα που έκανε την ανακοίνωση, τρία μέλη του προσωπικού των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων μπέιζμπολ κάθονταν δίπλα, με τους φορητούς υπολογιστές ανοιχτούς και έτοιμους να παρέχουν οποιαδήποτε δεδομένα χρειαστεί.

Όπως ανέδειξε η ταινία Moneyball, τα στατιστικά στοιχεία –τα «σωστά» στατιστικά στοιχεία- αποτελούν καίρια συστατικά της λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων στον χώρο του μπέιζμπολ. Η κεντρική ιδέα του Moneyball ήταν ότι η συλλογική σοφία όλων των μνημένων στο μπέιζμπολ (παίκτες, μάνατζερ, προπονητές, κυνηγοί ταλέντων και διοικητικό επιτελείο) αποδεικνυόταν ελλιπής. **Τα συνήθη στατιστικά** στοιχεία που κατά κανόνα χρησιμοποιούνταν για να αξιολογηθούν οι ικανότητες και οι επιδόσεις των παικτών, (κερδισμένες βάσεις, κερδισμένοι πόντοι και οι μέσοι όροι χτυπημάτων της μπάλας), ήταν **ανεπαρκείς δείκτες**. Σχολαστική στατιστική ανάλυση έδειξε ότι τα **ποσοστά** επιτυχίας του παίκτη να φτάσει στη βάση και να «χτυπήσει» με δύναμη κερδίζοντας περισσότερες βάσεις αποτελούσαν καλύτερους δείκτες των δυνατοτήτων ενός επιθετικού παίκτη. Ποιος είναι ο στόχος της εμμονής με όλους αυτούς τους αριθμούς; Η λήψη καλύτερων αποφάσεων. Οι υπεύθυνοι των ομάδων θέλουν να κατανείμουν το περιορισμένο ποσό που διαθέτουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, με στόχο η ομάδα τους να βγει νικήτρια.

Ερωτήσεις για συζήτηση

1. Υπό μια ευρύτερη έννοια, **τι είδους αποφάσεις** λαμβάνονται στο μπέιζμπολ; Θα χαρακτηρίζατε τις αποφάσεις αυτές ως δομημένα ή αδόμητα προβλήματα; Σε τι περιβάλλον λαμβάνονται (βεβαιότητας, ρίσκου, αβεβαιότητας); Εξηγήστε την απάντησή σας.
2. Είναι κατάλληλο οι μάνατζερ στο μπέιζμπολ να χρησιμοποιούν **μόνο ποσοτικά**, αντικειμενικά κριτήρια για την αξιολόγηση των παικτών τους; Ποια είναι η γνώμη σας; Γιατί;