



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

Διοικητική Επιστήμη

Ενότητα # 3: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Διδάσκων: Μανασάκης Κωνσταντίνος

ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

Τα κείμενα και τα διαγράμματα της παρουσίασης έχουν ληφθεί από το σύγγραμμα:

Μπουραντάς Δημήτρης: Μάνατζμεντ, Θεωρητικό Υπόβαθρο - Σύγχρονες Πρακτικές. Εκδόσεις Γ. Μπένου, ISBN: 978-960-8249-23-3. Copyright © 2002 Εκδόσεις Γ. Μπένου.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται στην άδεια χρήσης Creative Commons και ειδικότερα

*Αναφορά – Μη εμπορική Χρήση – Όχι Παράγωγο Έργο 3.0 Ελλάδα
(Attribution – Non Commercial – Non-derivatives 3.0 Greece)*



CC BY-NC-ND 3.0 GR

[ή επιλογή ενός άλλου από τους έξι συνδυασμούς]

[και αντικατάσταση λογότυπου άδειας όπου αυτό έχει μπει (σελ. 1, σελ. 2 και τελευταία)]

- Εξαιρείται από την ως άνω άδεια υλικό που περιλαμβάνεται στις διαφάνειες του μαθήματος, και υπόκειται σε άλλου τύπου άδεια χρήσης. Η άδεια χρήσης στην οποία υπόκειται το υλικό αυτό αναφέρεται ρητώς.

Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «**Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Πανεπιστήμιο Κρήτης**» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- 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.



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

3.1. Προγραμματισμός

3.1.1. Ορισμοί

- **Προγραμματισμός** ως λειτουργία είναι η διαδικασία μέσω της οποίας η οργάνωση προκαθορίζει το τι θέλει να επιτύχει στο μέλλον, πώς θα το επιτύχει, με ποιές ενέργειες, με ποιά μέσα και πότε.

Ο προγραμματισμός μπορεί να διακριθεί σε δύο είδη:

-Στο **στρατηγικό προγραμματισμό** και

-Στον **τακτικό ή λειτουργικό προγραμματισμό**

3.1.1. Ορισμοί

- **Ο στρατηγικός προγραμματισμός:** Είναι η διαδικασία μέσω της οποίας η οργάνωση διαμορφώνει την αποστολή της, το όραμά της, τους μακροπρόθεσμους στόχους της και τις στρατηγικές της.
- **Ο τακτικός ή λειτουργικός ή επιχειρησιακός προγραμματισμός:** Είναι η διαδικασία μέσω της οποίας αποφασίζονται συγκεκριμένα, ποσοτικά, ποιοτικά και χρονικά οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν προκειμένου να επιτευχθούν μετρήσιμοι βραχυπρόθεσμοι και μεσοπρόθεσμοι στόχοι.

3.1.2. Βασικές έννοιες στρατηγικού σχεδιασμού

3.1.2.1. Αποστολή - όραμα

- **Αποστολή:** Είναι ο σκοπός της οργάνωσης ή ο λόγος ύπαρξής της. Εκφράζει το «**βασικό καθήκον**» της οργάνωσης. Η αποστολή απαντά σε θεμελιώδη ερωτήματα σχετικά με τη φύση και την ύπαρξη της οργάνωσης όπως:

Ποιοί είμαστε, τι είμαστε, γιατί υπάρχουμε, ποιός είναι ο βασικός λόγος ύπαρξής μας και ποιά η θεμελιώδη προϋπόθεση ύπαρξής μας.

Για **παράδειγμα**, η αποστολή της Walt Disney είναι «να κάνει τους ανθρώπους χαρούμενους». Η αποστολή ενός νοσοκομείου είναι να προσφέρει υπηρεσίες υγείας σε συγκεκριμένους τομείς.

3.1.2.1. Αποστολή - όραμα

- **Όραμα:** Εκφράζει τις προσδοκίες και τα όνειρα των μελών της οργάνωσης για το μέλλον της. Περιγράφει τα γενικά χαρακτηριστικά μιας επιθυμητής - ιδανικής κατάστασης της οργάνωσης στο μέλλον. Τα θεμελιώδη ερωτήματα που απαντά το όραμα είναι:

Πώς θέλουμε να είναι ιδανικά στο μέλλον η επιχείρηση ή ο οργανισμός μας, ποιά ιδανικά θέλουμε να επιτύχουμε.

3.1.2.2. Στρατηγική

Η **στρατηγική** αποτελεί τη γενική πορεία που ακολουθεί η επιχείρηση ή ο οργανισμός για να ανταποκριθεί στην αποστολή και να φθάσει στο όραμα. Το περιεχόμενο της στρατηγικής συνίσταται σε τέσσερα κύρια σημεία:

1. **Τους μακροπρόθεσμους στόχους:** Είναι τελικά αποτελέσματα (ends) που η οργάνωση επιθυμεί να επιτύχει μακροπρόθεσμα.
2. **Το εύρος δραστηριοτήτων (scope):** Είναι ο καθορισμός των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης σε σχέση με:
 - τη γεωγραφική περιοχή
 - τα προϊόντα / υπηρεσίες

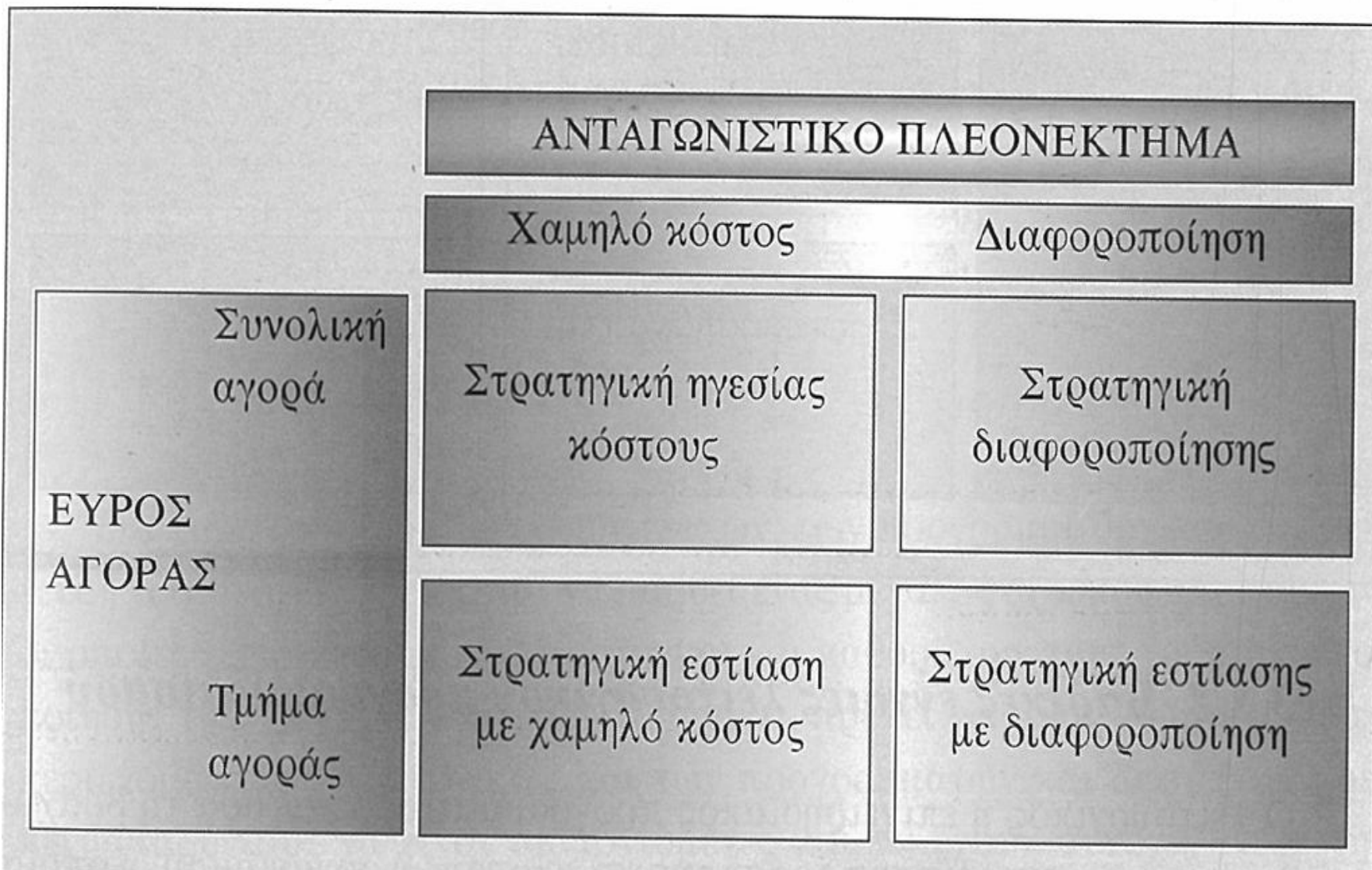
3.1.2.2. Στρατηγική

3. **Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα:** Είναι τα στοιχεία εκείνα για τα οποία οι υφιστάμενοι ή δυνητικοί πελάτες θα επιλέγουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης έναντι αυτών των ανταγωνιστών.
 4. **Τη λογική:** Εκφράζει τις υποθέσεις – παραδοχές που εξηγούν το γιατί και το πώς οι στρατηγικές επιλογές θα επιτύχουν τους μακροπρόθεσμους στόχους.
- Ο Μ. Porter προσδιορίζει τρεις κύριες στρατηγικές ανταγωνισμού:**
- **Στρατηγική «ηγεσίας κόστους»**
 - **Στρατηγική διαφοροποίησης**
 - **Στρατηγική εστίασης**

3.1.2.2. Στρατηγική

- Η στρατηγική «ηγεσίας κόστους»** έχει την έννοια ότι η επιχείρηση ανταγωνίζεται με χαμηλό κόστος και τιμές σε όλο το εύρος μιας αγοράς.
- Η στρατηγική διαφοροποίησης** έχει την έννοια ότι η επιχείρηση ανταγωνίζεται προσφέροντας προϊόντα ή υπηρεσίες με γνωρίσματα τα οποία ο πελάτης τα αντιλαμβάνεται ως διαφορετικά και συνεπώς είναι διατεθειμένος να δεχθεί υψηλότερες τιμές.
- Η στρατηγική εστίασης** έχει την έννοια ότι η επιχείρηση εστιάζει τις προσπάθειές της είτε σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς ώστε να επιτύχει χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές (εστίαση με ηγεσία κόστους) είτε να μπορέσει να διαφοροποιηθεί από αυτούς (εστίαση με διαφοροποίηση).

ΣΧΗΜΑ 6: Στρατηγικές ανταγωνισμού



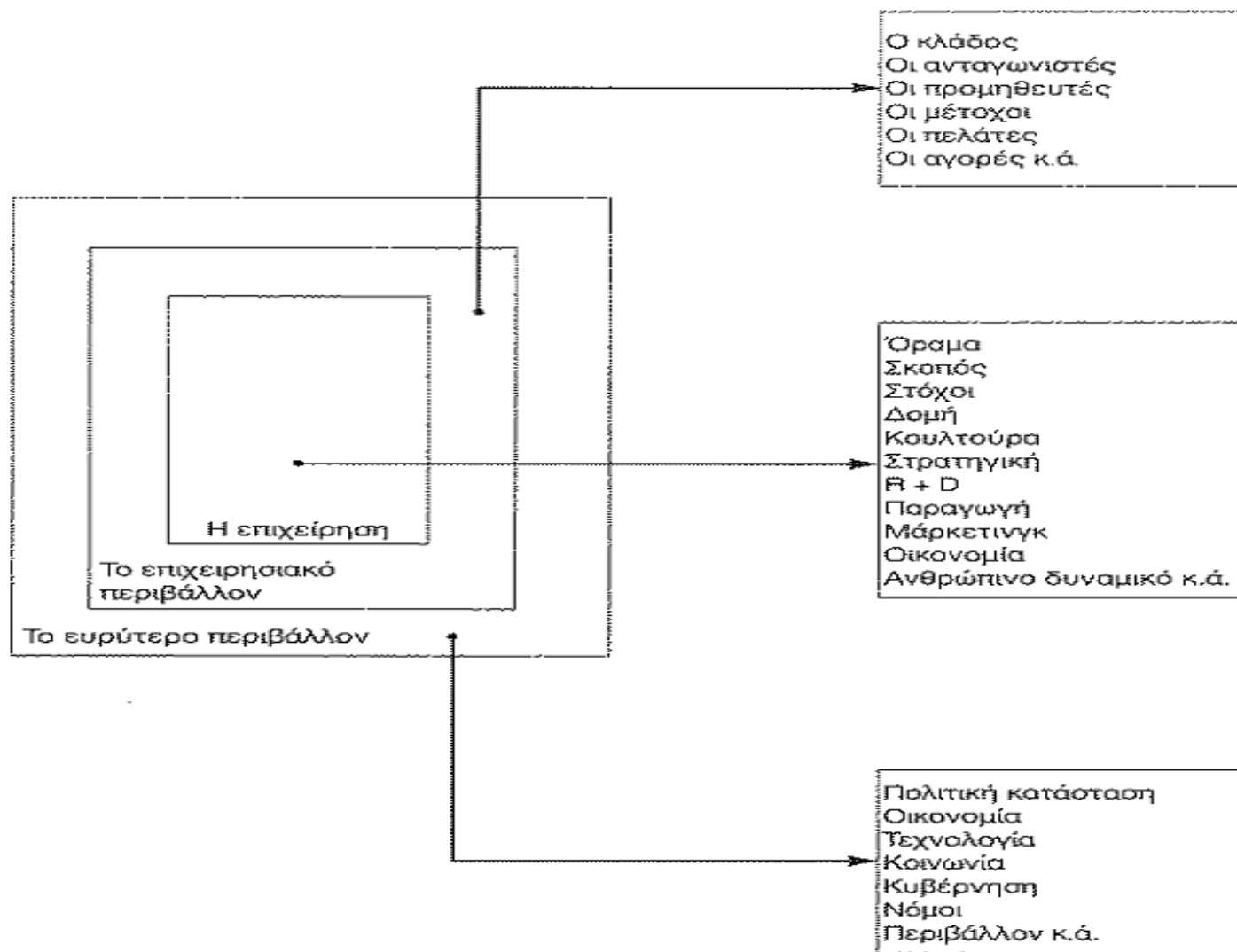
3.1.2. Βασικές έννοιες λειτουργικού προγραμματισμού

- Ο λειτουργικός ή επιχειρησιακός προγραμματισμός αφορά τη βραχυπρόθεσμη και μεσοπρόθεσμη δράση της επιχείρησης ή οργανισμού, η οποία **συγκεκριμενοποιεί** τους **στόχους**, τις **ενέργειες** και τα **μέσα** τα οποία υλοποιούν τις στρατηγικές σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Βασικές έννοιες του λειτουργικού – επιχειρησιακού προγραμματισμού είναι οι ακόλουθες:
- **Στόχοι:** Πρόκειται για συγκεκριμένα αποτελέσματα προς επίτευξη σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.
 - **Προγράμματα δράσης:** Περιλαμβάνουν τους στόχους, καθώς και τις ενέργειες και τα μέσα που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων.
 - **Προϋπολογισμοί:** Περιλαμβάνουν τα έσοδα, τις δαπάνες, τα κέρδη, τα απαιτούμενα κεφάλαια και άλλα οικονομικά μεγέθη και συνδέονται με την υλοποίηση των προγραμμάτων δράσης.

3.1.2. Βασικές έννοιες λειτουργικού προγραμματισμού

- **Επιχειρησιακό πρόγραμμα (Business plan):** Αποτελεί τη σύνθεση των προγραμμάτων δράσης και των προϋπολογισμών για το σύνολο της επιχείρησης.
- **Πολιτικές:** Οι πολιτικές οριοθετούν μια περιοχή μέσα στην οποία πρέπει να λαμβάνονται οι αποφάσεις και εξασφαλίζουν ότι αυτές θα είναι συνεπείς με τους σκοπούς, τους στόχους και τις στρατηγικές και θα συμβάλλουν στην αποτελεσματική υλοποίηση αυτών.

Παράδειγμα πολιτικής μπορεί να είναι: «οι ανώτερες θέσεις της επιχείρησης καλύπτονται από εσωτερικές προαγωγές και όχι από προσλήψεις».



ΣΧΗΜΑ 3.1: Βασικά στοιχεία ενός στρατηγικού προγράμματος (Clark and Scott 1995).

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1: Φάσεις πραγματοποίησης του στρατηγικού προγράμματος
(Clark and Scott 1995).

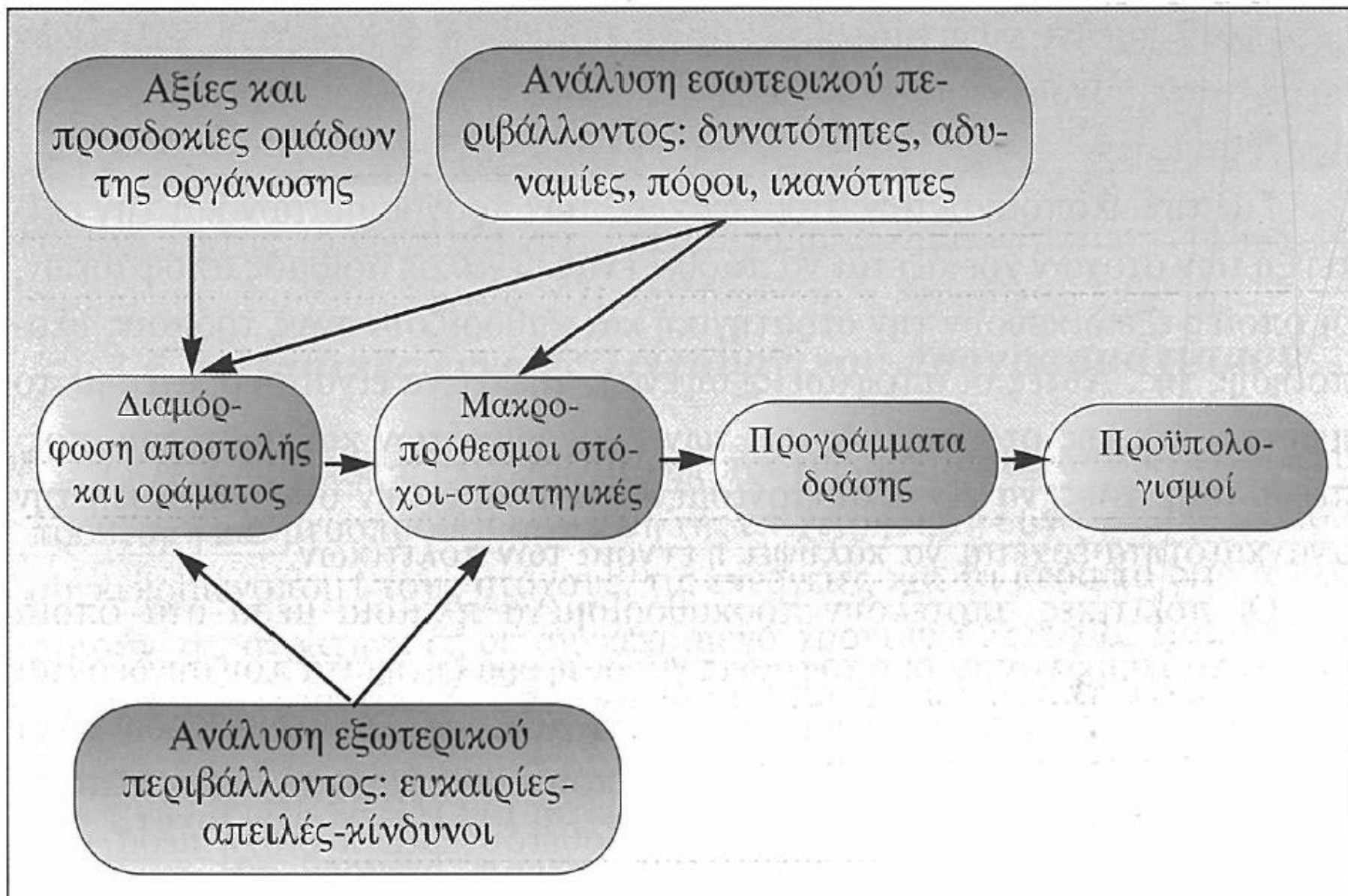
Φάση 1:	Αποτίμηση της κατάστασης	Πού βρισκόμαστε τώρα;
Φάση 2:	Στρατηγική ανάλυση	Πού θέλουμε να πάμε;
Φάση 3:	Στρατηγική εφαρμογή	Πώς θα πάμε εκεί;

3.1.3. Γενική διαδικασία προγραμματισμού

Ο στρατηγικός και επιχειρησιακός προγραμματισμός προϋποθέτει :

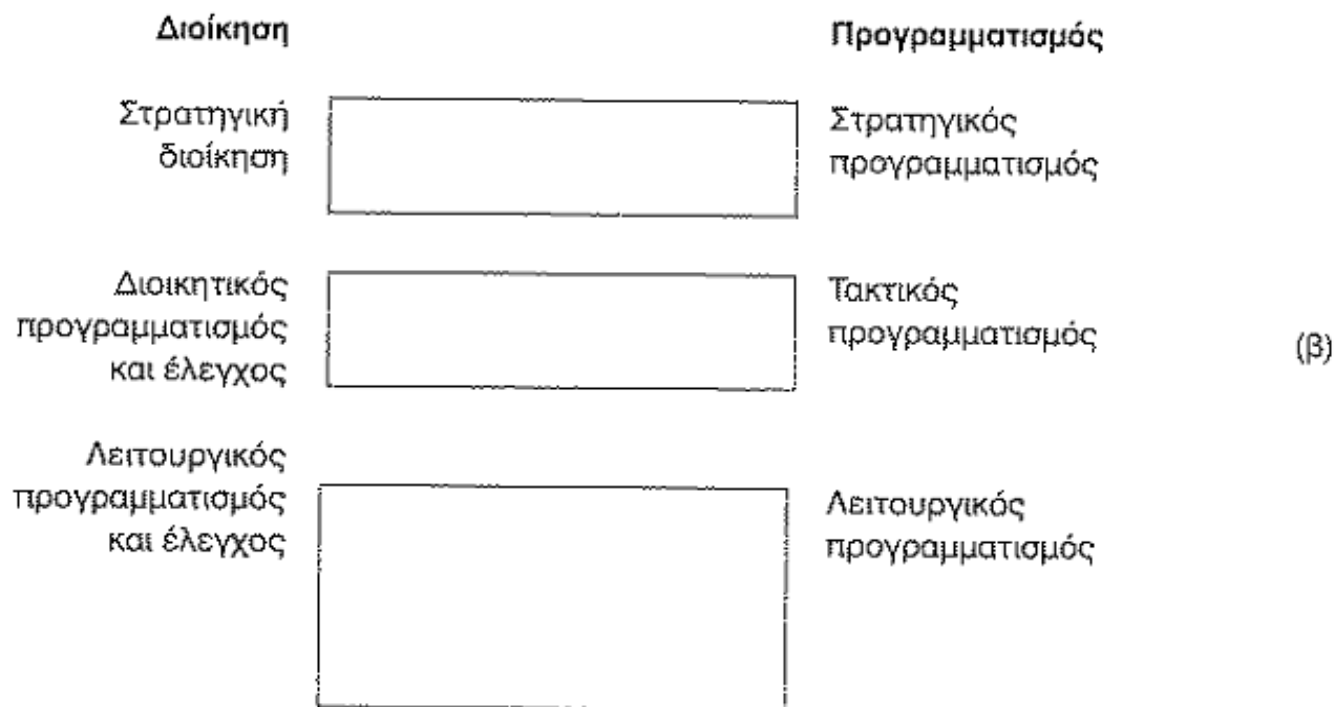
- Την αποσαφήνιση των **αξιών** και των **προσδοκιών** της οργάνωσης.
- Την **εσωτερική ανάλυση** της οργάνωσης ώστε να προσδιορισθούν οι πόροι και οι ικανότητές της, οι δυνατότητες και οι αδυναμίες της.
- Την **εξωτερική ανάλυση** του περιβάλλοντος και τις τάσεις αυτών ώστε να γίνουν σαφείς οι ευκαιρίες, οι απειλές και οι κίνδυνοι.

ΣΧΗΜΑ 8: Γενική διαδικασία προγραμματισμού



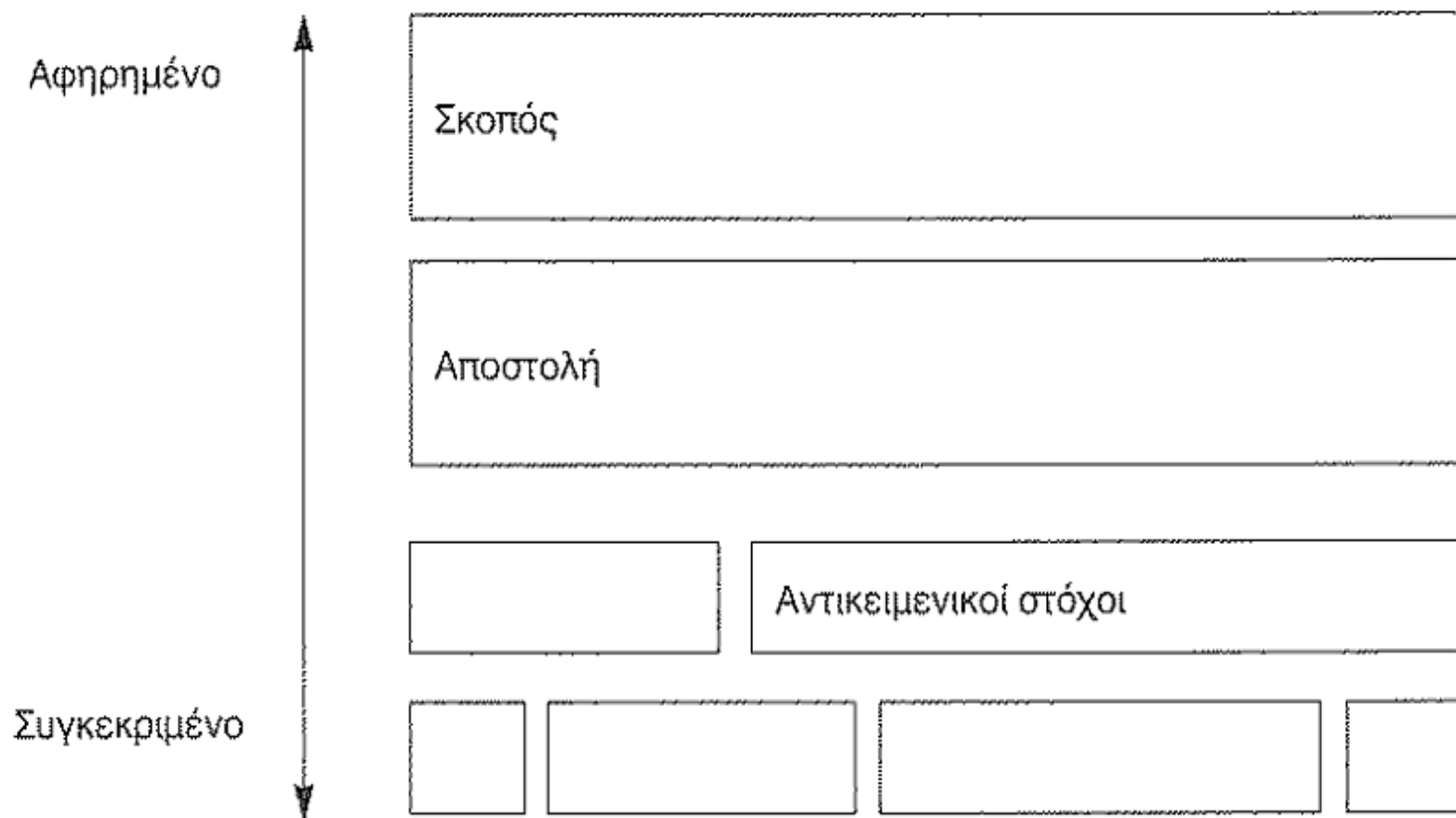
- 1) Προγραμματισμός
- 2) Οργάνωση
- 3) Στελέχωση
- 4) Διεύθυνση
- 5) Έλεγχος

(α)

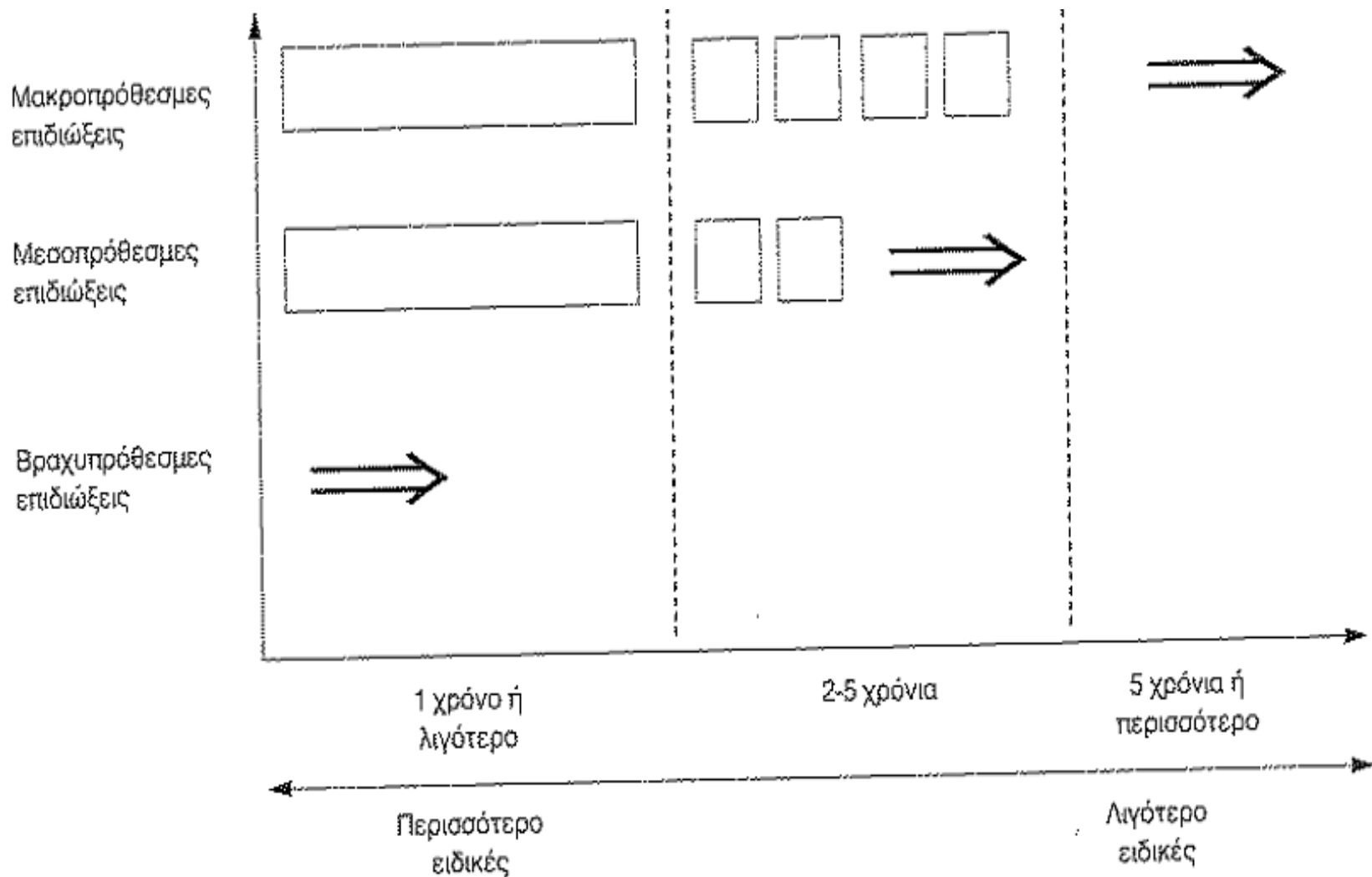


(β)

ΣΧΗΜΑ 1.2: (α) Λογική σειρά διαδικασιών λειτουργίας της επιχείρησης και (β) τα τρία επίπεδα διοίκησης και προγραμματισμού της επιχείρησης.



ΣΧΗΜΑ 8.4: Επίπεδα επιδιώξεων της επιχείρησης και βαθμός αφάιρεσης.



ΣΧΗΜΑ 8.5: Η διάσταση του χρόνου για τις επιδιώξεις της επιχείρησης.

3.1.4. Χρησιμότητα και αρχές του προγραμματισμού

- Ο Προγραμματισμός πρέπει να διέπεται από τις ακόλουθες βασικές αρχές:
- **Αρχή της χρονικής δέσμευσης:** Τα προγράμματα πρέπει να δεσμεύουν τους υπεύθυνους χρονικά ως προς την υλοποίησή τους.
 - **Αρχή της ελαστικότητας:** Τα προγράμματα αφορούν το μέλλον το οποίο είναι λίγο ή πολύ αβέβαιο. Για αυτό το λόγο, τα προγράμματα πρέπει να είναι ελαστικά με την έννοια ότι πρέπει να προβλέπουν εναλλακτικές λύσεις ή σενάρια ώστε να καλύπτουν τις περισσότερες πιθανές περιπτώσεις.
 - **Αρχή της διόρθωσης:** Το πρόγραμμα πρέπει να παρακολουθείται συνεχώς και να προσαρμόζεται.

3.2. Λήψη αποφάσεων

3.2.1. Λήψη αποφάσεων και Μάνατζμεντ

- **Λήψη των αποφάσεων** είναι η διαδικασία επιλογής μεταξύ δύο ή περισσότερων **εναλλακτικών λύσεων**. Η αναγκαιότητα αυτής της επιλογής προκύπτει από την απόσταση που υπάρχει μεταξύ μιας υφιστάμενης και μιας επιθυμητής κατάστασης.

3.2.3. Θεωρίες αποφάσεων

Κλασική θεωρία: Η πρώτη θεωρία σχετικά με τη λήψη αποφάσεων βασίστηκε στον **ορθολογισμό** (rationality). Η κλασική θεωρία αναπτύσσει τις παρακάτω προτάσεις:

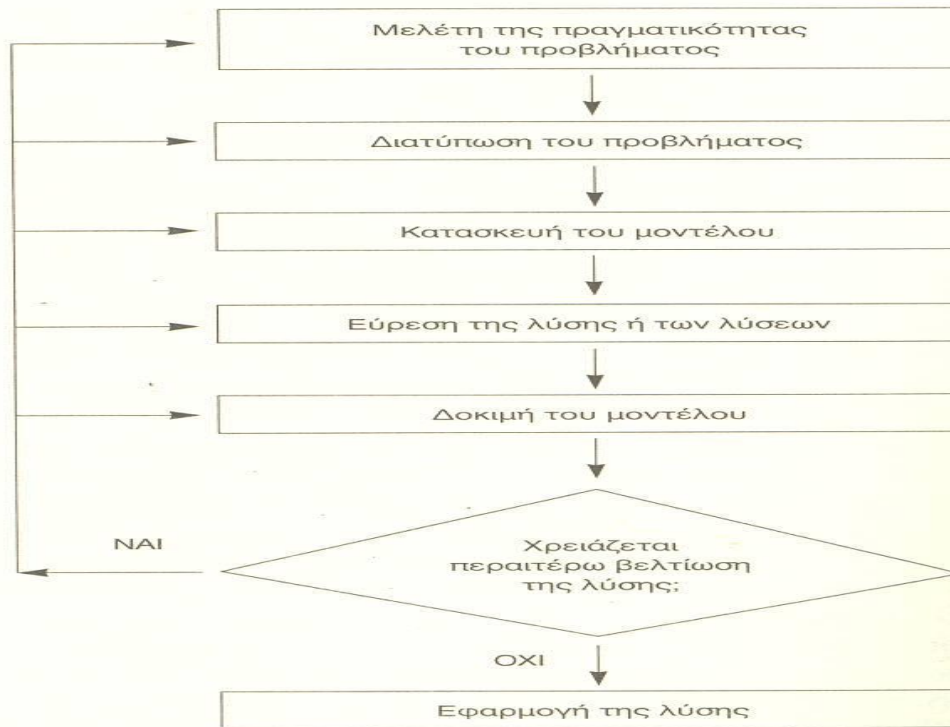
1. Το διοικητικό στέλεχος διαθέτει πλήρη πληροφόρηση σχετικά με την κατάσταση. Επίσης διαθέτει όλες τις πληροφορίες σχετικά με όλες τις δυνατές εναλλακτικές.
2. Το διοικητικό στέλεχος διαθέτει ορθολογική σκέψη σε ότι αφορά την ιεράρχηση των εναλλακτικών.
3. Το διοικητικό στέλεχος κάνει την επιλογή μεταξύ των εναλλακτικών.

3.2.3. Θεωρίες αποφάσεων

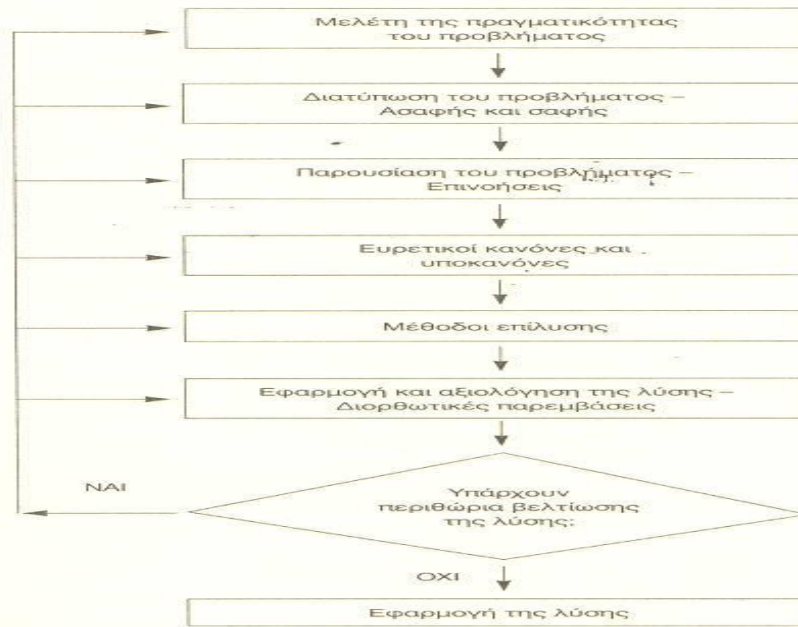
- **Συμπεριφορική θεωρία αποφάσεων:** Η εισαγωγή της έννοιας του περιορισμένου ορθολογισμού (bounded rationality) υποστηρίζει ότι ο **ορθολογισμός** του ατόμου **περιορίζεται** από τις αξίες του, τις ανάγκες του, τις συνήθειές του και τις υποσυνείδητες αντιδράσεις. Επίσης σημαντική και ρεαλιστική πρόταση της θεωρίας της συμπεριφοράς είναι αυτή που αναφέρεται στην **ικανοποιητική απόφαση**. Πολλές φορές το άτομο δεν συνεχίζει να αναζητεί τη βέλτιστη εναλλακτική λύση ή απόφαση (που μεγιστοποιεί το αποτέλεσμα), αλλά σταματά όταν φθάσει σε μια **ικανοποιητική**.



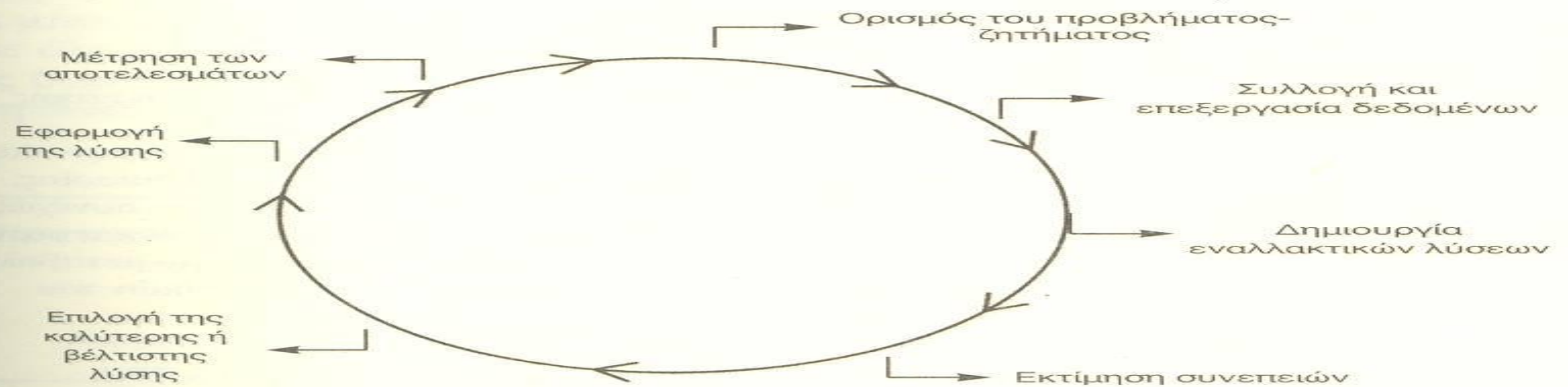
ΣΧΗΜΑ 10.2: Ο κύκλος «επίλυση προβλημάτων» όπως παρουσιάζεται στην επιχειρησιακή έρευνα.



ΣΧΗΜΑ 10.3: Ο κύκλος «επίλυση προβλημάτων» για τα «καλώς ορισμένα προβλήματα» (Παπούλιας 1994).



ΣΧΗΜΑ 10.4: Ο κύκλος «επίλυση προβλημάτων» για τα «όχι καλώς ορισμένα προβλήματα» (Παπούλιας 1994).



ΣΧΗΜΑ 10.5: Ο κύκλος «λήψη αποφάσεων» για επιχειρησιακά προβλήματα ή ζητήματα (Pidd 1996).

3.2.4. Ορθολογική διαδικασία λήψης αποφάσεων

Από ορθολογικής σκοπιάς προτείνεται μια διαδικασία που μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στη λήψη περισσότερο αποτελεσματικών αποφάσεων. Τα πέντε βασικά βήματα αυτής:

- **Διαπίστωση του Προβλήματος / Ευκαιρίας - Ερέθισμα**

Το πρώτο στάδιο είναι ο εντοπισμός του προβλήματος που έχει ως περιεχόμενο τη διαπίστωση από το στέλεχος μιας διαφοράς μεταξύ υφιστάμενης και επιθυμητής κατάστασης.

3.2.4. Ορθολογική διαδικασία λήψης αποφάσεων

- **Ορισμός του προβλήματος:** Ο ορισμός του προβλήματος απαιτεί τη συγκεκριμένη περιγραφή και κυρίως τη διάγνωση των αιτιών ή των μεταβλητών που προσδιορίζουν το πρόβλημα ή την ευκαιρία, τους περιορισμούς και τους στόχους ως προς αυτό και την αντιμετώπισή του.

Ο **σωστός και σαφής ορισμός** του προβλήματος αποτελεί το **κρίσιμο σημείο** για τη λήψη απόφασης αφού αυτός καθορίζει στη συνέχεια τα επόμενα στάδια (εναλλακτικές λύσεις, αξιολόγηση, επιλογή).

3.2.4. Ορθολογική διαδικασία λήψης αποφάσεων

- **Συγκέντρωση – Ανάπτυξη Εναλλακτικών Λύσεων:** Σε αυτό το στάδιο, ερευνώνται όλες οι μεταβλητές που συνδέονται άμεσα ή έμμεσα με το πρόβλημα, εντοπίζονται και αναλύονται οι σχέσεις μεταξύ αυτών με σκοπό να **εντοπισθούν** δυνατές **εναλλακτικές** μέσα από τις οποίες θα προκύψει η απόφαση.

Σημαντικό ρόλο στην εξεύρεση εναλλακτικών παίζουν το σύστημα πληροφοριών, οι γνώσεις, οι εμπειρίες, η ευφυΐα και η δημιουργική σκέψη (creativity) του στελέχους.

3.2.4. Ορθολογική διαδικασία λήψης αποφάσεων

- **Αξιολόγηση Εναλλακτικών Λύσεων:** Πρώτο στοιχείο της αξιολόγησης των εναλλακτικών είναι η δυνατότητα της εφαρμογής της (feasibility). Το δεύτερο στοιχείο της αξιολόγησης είναι ο προσδιορισμός των ωφελειών και του κόστους της κάθε εναλλακτικής σε σχέση πάντα με το πρόβλημα. Το τρίτο στοιχείο είναι ο προσδιορισμός των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της κάθε εναλλακτικής λύσης σε σύγκριση με τις άλλες, έχοντας πάντα ως σημείο αναφοράς τους στόχους της επιχείρησης.
- **Επιλογή:** Η επιλογή δεν προκύπτει αυτόματα από το προηγούμενο στάδιο, επειδή είναι αδύνατος ο ακριβής προσδιορισμός των αποτελεσμάτων κάθε εναλλακτικής λύσης. Συνεπώς, το άτομο ή η ομάδα σε αρκετές περιπτώσεις έχει να επιλέξει χρησιμοποιώντας την κρίση και τη διαίσθηση του και την στάση του ως προς τον κίνδυνο.

3.2.5. Διαισθητική λήψη αποφάσεων

- Η ορθολογική διαδικασία αποτελεί μια αναλυτική και γραμμική διαδικασία σκέψης. Συχνά όμως οι άνθρωποι ακολουθούν τη **διαισθητική** (intuitive). Η διαισθητική διαδικασία είναι μια συνθετική διαδικασία κατά την οποία το άτομο λαμβάνει απόφαση χωρίς να διατρέξει αναλυτικά τα στάδια της ορθολογικής διαδικασίας. **Πρακτικά, έχοντας εντοπίσει το πρόβλημα δίνει απευθείας τη λύση.**

3.2.6. Εμπόδια κατά τη λήψη των αποφάσεων

Όλοι οι άνθρωποι διαθέτουμε μυαλό με τεράστιες δυνατότητες. Υπάρχουν εμπόδια που περιορίζουν και δεν επιτρέπουν την αξιοποίηση όλων των δυνατοτήτων του. Τα συνηθισμένα, αλλά σημαντικά «εμπόδια» της σκέψης μας, όταν πρόκειται να πάρουμε αποφάσεις ή να λύσουμε προβλήματα είναι:

- **Μονοδιάστατη σκέψη:** Οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν συνηθίσει να σκέφτονται κάθε φορά μόνο με έναν τρόπο.
- **Τεχνητοί αυτοπεριορισμοί:** Θέτουμε περιορισμούς στις εναλλακτικές λύσεις, χωρίς αυτοί να ισχύουν στην πραγματικότητα.

3.2.6. Εμπόδια κατά τη λήψη των αποφάσεων

- **Στερεότυπα:** Δεδομένες αντιλήψεις που έχουμε στο μυαλό μας και προσδιορίζουν τη σκέψη μας. Τα στερεότυπα διευκολύνουν την ταχύτητα της σκέψης με την έννοια ότι αποτελούν «έτοιμες λύσεις».
- **Έλλειψη δημιουργικότητας:** Δημιουργικότητα είναι η ικανότητα να σκεφτόμαστε έξω από τα συνηθισμένα πλαίσια και να ανακαλύπτουμε διαφορετικές και ταυτόχρονα περισσότερο αποτελεσματικές λύσεις.

Τέλος Ενότητας



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

