

ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΦΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Θέματα

- Η έννοια του προγραμματισμού.
- Η αναγκαιότητα του προγραμματισμού.
- Η αντίσταση των Διοικητικών στελεχών στον προγραμματισμό.
- Οι στόχοι της Επιχείρησης.
- Διοίκηση με βάση τους αντικειμενικούς στόχους.
- Τύποι προγραμμάτων.
- Περιοριστικοί παράγοντες του προγραμματισμού.

Η Διαδικασία του Προγραμματισμού

- Προγραμματισμός είναι η διαδικασία καθορισμού των στόχων και η επιλογή μιας μελλοντικής πορείας δράσης για την επίτευξη των στόχων αυτών.
- Ο προγραμματισμός γεφυρώνει το κενό στη θέση που βρισκόμαστε τώρα και σε εκείνη που στοχεύουμε να βρεθούμε μελλοντικά.

Οι φάσεις του Προγραμματισμού



Η αναγκαιότητα του Προγραμματισμού

Η αναγκαιότητα του προγραμματισμού γίνεται πιο εμφανής για τους ακόλουθους λόγους.

1. Το περιβάλλον της επιχείρησης είναι δυναμικό. Το οικονομικό, τεχνολογικό, κοινωνικό και νομικό περιβάλλον της επιχείρησης μεταβάλλονται με ραγδαίους ρυθμούς.
2. Η σημερινή παραγωγή είναι εντάσεως κεφαλαίου.
3. Ο προγραμματισμός δείχνει την κατεύθυνση και παρέχει ένα αίσθημα ευθύνης.
4. Από τον προγραμματισμό εξαρτώνται οι άλλες δραστηριότητες της επιχείρησης

Γιατί τα διοικητικά στελέχη αντιστέκονται στον προγραμματισμό;

- Πολλά διοικητικά στελέχη με ικανότητες και προνοητικότητα, προσόντα αναγκαία για τον προγραμματισμό, αντιστέκονται σε αυτόν για διάφορους λόγους.
- Τα διοικητικά στελέχη προτιμούν να δρουν με βάση τα άμεσα προβλήματα, επειδή αυτά παρέχουν συνεχή επανατροφοδότηση. Αν πχ., ένα διοικητικό στέλεχος βοηθήσει κάποιον πελάτη που επείγεται να παραλάβει την παραγγελία του, ο πελάτης θα τον ευχαριστήσει εκείνη τη στιγμή. Ο προγραμματισμός, όμως αντιμετωπίζει μελλοντικά γεγονότα και οι ανταμοιβές καθυστερούν.
- Ο καλός προγραμματισμός απαιτεί σκληρή δουλειά.

Γιατί τα διοικητικά στελέχη αντιστέκονται στον προγραμματισμό;

- Τα προγράμματα μπορεί να χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων και μερικές φορές τα διοικητικά στελέχη θέλουν να μη γνωρίζει κανένας άλλος πως τα προγράμματα που κατέστρωσαν ήταν φτωχά ή ότι αυτά δεν υλοποιήθηκαν.
- Ο προγραμματισμός προϋποθέτει έντονο προβληματισμό και εκτεταμένες δραστηριότητες γραπτής εργασίας, πράγμα που δεν αρέσει στα περισσότερα διοικητικά στελέχη. Αυτά έχουν την τάση να δρουν. Οι μακρές περίοδοι συλλογισμού και σκέψης που απαιτούνται για καλό προγραμματισμό μπορεί να είναι επώδυνες για ανθρώπους που αισθάνονται καλά μόνο όταν δρουν.

Οι στόχοι της επιχείρησης

- Είναι τα αποτελέσματα που επιθυμούν να πετύχουν οι επιχειρήσεις.
- Αποτελούν τον προσανατολισμό για όλες τις αποφάσεις της διοίκησης.
- Καθορίζουν τα πρότυπα για να αξιολογηθούν τα τελικά αποτελέσματα.

Για όλους τους παραπάνω λόγους οι στόχοι αποτελούν τη βάση του προγραμματισμού.

Ιδιότητες των στόχων

- Σαφήνεια: κάθε στόχος πρέπει να είναι διατυπωμένος με σαφήνεια τόσο ως προς το περιεχόμενο και τη χρονική του διάρκεια όσο και ως προς το φορέα υλοποίησής του.
- Ρεαλισμός: Οι στόχοι που έχουν επιλεγεί πρέπει να μπορούν να επιτευχθούν με τα μέσα και το προσωπικό που διαθέτει η επιχείρηση.
- Ιεράρχηση: Θα πρέπει να υπάρξει ιεράρχηση των στόχων και ανάλογα με τη σπουδαιότητα του καθενός, να καθοριστεί η σειρά πραγματοποίησής τους.
- Συνέπεια: Οι στόχοι θα πρέπει να συμφωνούν με την αποστολή και τους γενικότερους στόχους, καθώς και με την πολιτική της επιχείρησης.

Πλεονεκτήματα των στόχων

1. Κατεύθυνση των προσπαθειών: Οι στόχοι με τον προσδιορισμό τους προσφέρουν το σημείο αναφοράς προς το οποίο τόσο η διοίκηση της επιχείρησης όσο και το προσωπικό της θα κατευθύνουν τις προσπάθειες τους.
2. Περιορισμοί: Στο βαθμό που ένας στόχος είναι διατυπωμένος και περιγράφει «τι πρέπει να γίνει», κατά τον ίδιο τρόπο πρέπει να αναφέρει και «τι δεν πρέπει να γίνει».

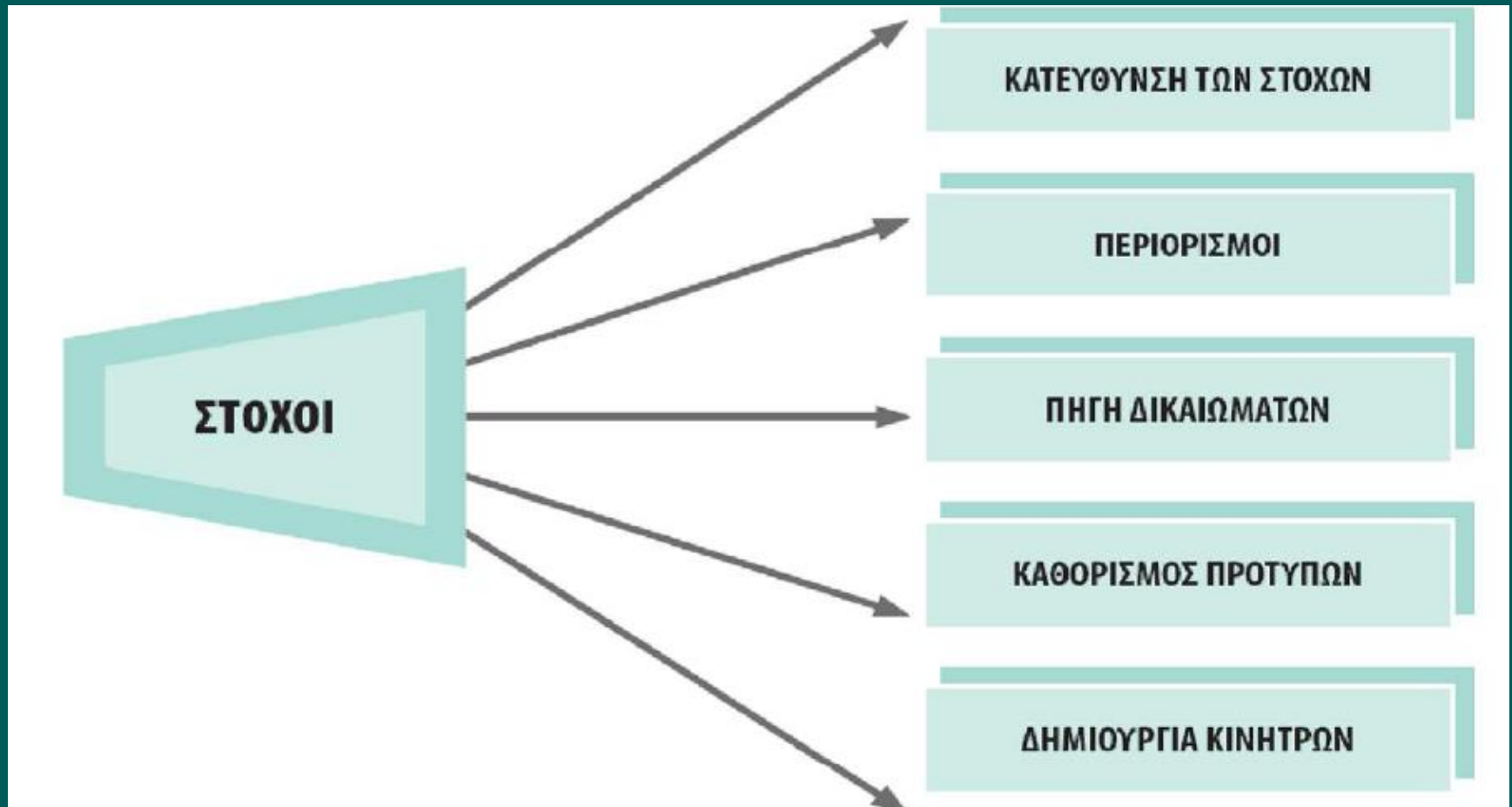
Πλεονεκτήματα των στόχων

3. Πηγή δικαιωμάτων από το περιβάλλον της: Οι στόχοι αποτελούν για την επιχείρηση πηγή δικαιωμάτων, δικαιολογούν την ύπαρξή της στους πελάτες της, στους εργαζομένους και σε ολόκληρη την κοινωνία.

Πλεονεκτήματα των στόχων

4. Καθορισμός προτύπων: Από τη στιγμή που οι στόχοι γίνουν ξεκάθαροι και συγκεκριμένοι, ταυτόχρονα παρέχονται και τα απαραίτητα πρότυπα μέτρησης των αποτελεσμάτων για τους στόχους που έχουν τεθεί. Τα πρότυπα είναι τριών ειδών:
 - Ιστορικά (βάση προηγούμενων επιτευγμάτων)
 - Συγκριτικά και
 - Βάση υπολογισμού
5. Δημιουργία κινήτρων: Όταν ένας στόχος έχει προσδιοριστεί και διατυπωθεί με σαφήνεια, παρέχει μια βάση κινήτρων για το προσωπικό της επιχείρησης: Κίνητρα για αύξηση της παραγωγικότητας, κίνητρα για την επιτυχία των στόχων όπως π.χ. αύξηση του ύψους των πωλήσεων κ.λπ.

Τα πλεονεκτήματα των στόχων



Είδη στόχων

Οι στόχοι μιας επιχείρησης είναι πολλοί και διαφέρουν μεταξύ τους. Μπορούμε βέβαια να τους κατατάξουμε σε τρεις βασικές κατηγορίες:

- I. Παραγωγικούς,
- II. Οικονομικούς, και
- III. Κοινωνικούς

Είδη στόχων

- I. Παραγωγικοί στόχοι. Αναφέρονται στη βασική δραστηριότητα της επιχείρησης δηλαδή την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών προς ικανοποίηση ορισμένων αναγκών των καταναλωτών.
 - Ανίχνευση συγκεκριμένης ανάγκης ενός τμήματος της αγοράς.
 - Διατήρηση, διαφοροποίηση ή κατάργηση ενός προϊόντος ή ακόμα και πρόσθεση ενός νέου προϊόντος.
 - Αγορά: Υπάρχοντες, πιθανοί αγοραστές, γεωγραφική εξάπλωση, μερίδιο της αγοράς κλπ.

Είδη στόχων

II. Οικονομικοί Στόχοι. Αυτοί συνυπάρχουν με τους παραγωγικούς αλλά είναι ανεξάρτητοι από αυτούς. Οι οικονομικοί στόχοι έχουν τη βάση τους στις οικονομικές έννοιες: παραγωγικότητα, κερδοφορία, μεγιστοποίηση αξίας κ.ά.

Είδη στόχων

III. Κοινωνικοί Στόχοι – εταιρική κοινωνική ευθύνη. Δεν έχουν άμεση σχέση με τους βασικούς στόχους και επιδιώξεις της επιχείρησης.

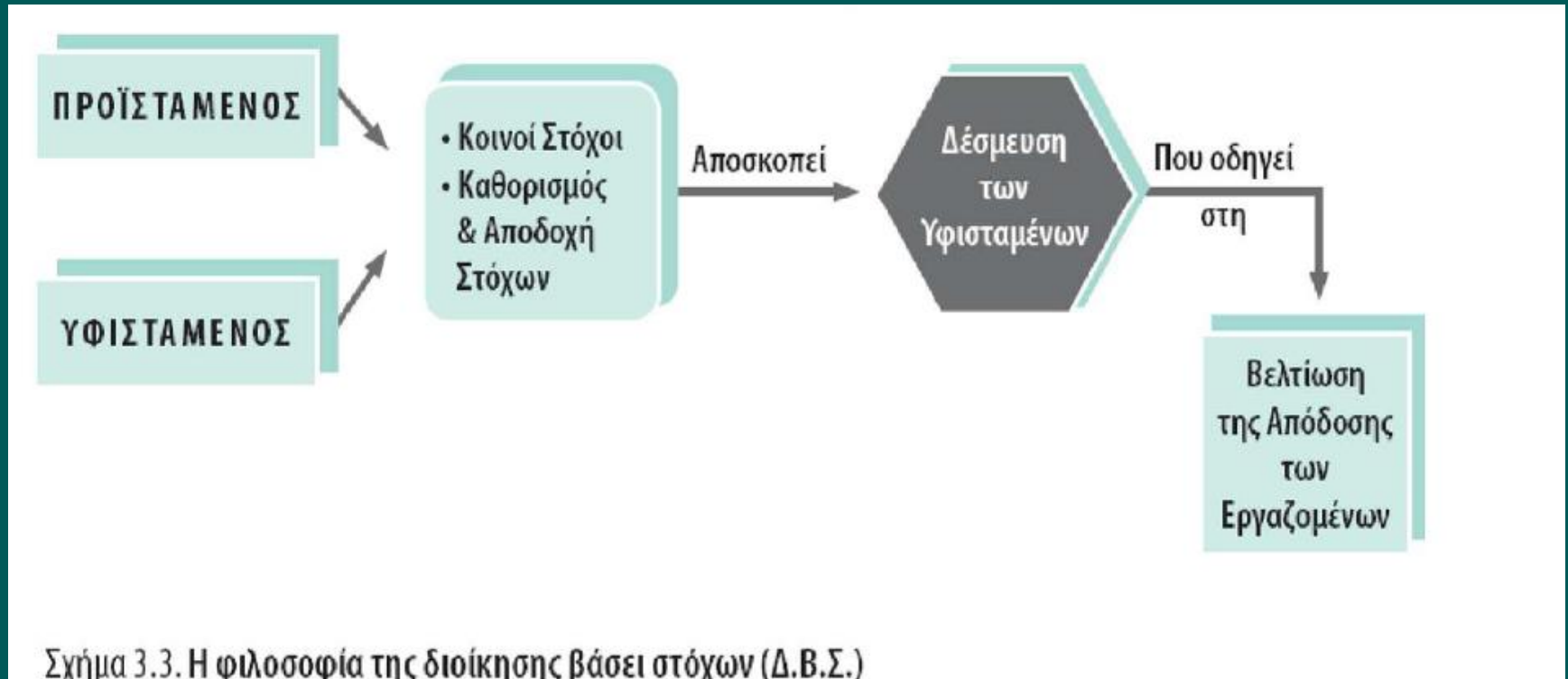
Μπορεί να είναι η βελτίωση των συνθηκών εργασίας, το έμπρακτο ενδιαφέρον για τον περιορισμό της ρύπανσης του περιβάλλοντος, η συνδρομή για διάφορους κοινωνικούς σκοπούς.

Διοίκηση με βάση τους αντικειμενικούς σκοπούς (Management by Objectives)

- Η Διοίκηση βάσει στόχων είναι ένα σύστημα διοίκησης κατά το οποίο αυτός που προϊσταται μιας διοικητικής ιεραρχίας θέτει για κάθε υφιστάμενό του σαφείς στόχους, που πρέπει να επιτευχθούν.
- Η φιλοσοφία αυτής της προσέγγισης είναι να εισαγάγει όλα τα στελέχη στο συγκεκριμένο στόχο της επιχείρησης, έτσι ώστε να τον ενστερνισθούν ως δικό τους στόχο.

Διοίκηση με βάση τους Αντικειμενικούς Στόχους

Management by Objectives (M.B.O.)



Η διαδικασία της Διοίκησης βάσει στόχων (Δ.Β.Σ.)

ΣΤΑΔΙΟ 1ο

Συζήτηση για τις απαιτήσεις της εργασίας

ΣΤΑΔΙΟ 2ο

Ανάπτυξη ειδικών στόχων από τον υφιστάμενο

ΣΤΑΔΙΟ 3ο

Συζήτηση των ειδικών στόχων του υφισταμένου

ΣΤΑΔΙΟ 4ο

Καθορισμός προτύπων και σημείων ελέγχου

ΣΤΑΔΙΟ 5ο

Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων

Σχήμα 3.4. Στάδια της διοίκησης βάσει στόχων (Δ.Β.Σ.)

Η διαδικασία της Διοίκησης βάσει στόχων (Δ.Β.Σ.)

- Στάδιο 1^ο : Ο προϊστάμενος συναντάται με τον υφιστάμενο για να συζητήσουν τις απαιτήσεις της εργασίας που καλείται ο υφιστάμενος να εκτελέσει.
- Στάδιο 2^ο : Ανάπτυξη των ειδικών στόχων του υφισταμένου: Εδώ ο υφιστάμενος αναπτύσσει τους δικούς του ειδικούς στόχους. Οι ειδικοί στόχοι πρέπει να έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:
 - 1. να είναι σαφείς και σύντομοι.
 - 2. να είναι κατορθωτοί.
 - 3. να είναι μετρήσιμοι.
 - 4. να είναι απόλυτα σύμφωνοι με τους γενικούς στόχους της επιχείρησης και
 - 5. να συνοδεύονται με την προβλεπόμενη ημερομηνία ολοκλήρωσής τους.

Η διαδικασία της Διοίκησης βάσει στόχων (Δ.Β.Σ.)

- Στάδιο 3^ο Συζήτηση των ειδικών στόχων του υφισταμένου. Κατά το στάδιο αυτό, ο προϊστάμενος συναντά τον υφιστάμενο και συζητά τους ειδικούς στόχους τους οποίους έχει θέσει ο τελευταίος.
- Στάδιο 4^ο Καθορισμός των προτύπων και σημείων ελέγχου. Από πολύ νωρίς πρέπει, από κοινού μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, να καθορίζονται πρότυπα και σημεία ελέγχου για την ολοκλήρωση του έργου που έχει ανατεθεί στο δεύτερο.

Η διαδικασία της Διοίκησης βάσει στόχων (Δ.Β.Σ.)

- Στάδιο 5^ο Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Με την ολοκλήρωση του έργου, ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος αποφασίζουν από κοινού να αξιολογήσουν το έργο που έχει ανατεθεί στον υφιστάμενο.

Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της Διοίκησης βάσει στόχων (Δ.Β.Σ.)

A) Πλεονεκτήματα:

I. Βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου.

II. Βελτιώνει τη χρησιμοποίηση των εισροών (προσωπικό, ενέργεια, πρώτες ύλες, πληροφορίες κ.ά.).

III. Βοηθά στην ανάπτυξη των υφισταμένων.

IV. Βοηθά στην απόδοση των εργαζομένων.

V. Βελτιώνει τα κριτήρια για την αξιολόγηση του έργου των εργαζομένων.

VI. Βοηθά στο γενικό προγραμματισμό της επιχείρησης.

Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της Διοίκησης βάσει στόχων (Δ.Β.Σ.)

B) Μειονεκτήματα:

- I. Δεν υπάρχει υποστήριξη από τη διοίκηση της επιχείρησης.
- II. Οι στόχοι δεν καθορίζονται τέλεια.
- III. Δεν υπάρχει σωστή καθοδήγηση για την ολοκλήρωση του έργου που έχει ανατεθεί.
- IV. Αδυναμία τροποποίησης στόχων, εάν αυτό χρειαστεί εξαιτίας αλλαγών που προέρχονται από τη διοίκηση της επιχείρησης ή από εξωτερικούς παράγοντες.

Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της Διοίκησης βάσει στόχων (Δ.Β.Σ.)

B. Μειονεκτήματα

V. Δημιουργεί γραφειοκρατία.

VI. Υπάρχει σπατάλη χρόνου.

VII. Η αξιολόγηση μπορεί να μην είναι αμερόληπτη, να αποδίδονται ευθύνες στον υφιστάμενο για τυχόν λάθη ή παραλείψεις, με αποτέλεσμα να ψυχραίνονται οι σχέσεις υφιστάμενου – προϊστάμενου.

VIII. Σε περίπτωση επιτυχίας του στόχου να μην αναγνωρίζεται η συμβολή του υφισταμένου με αποτέλεσμα να νιώθει πικρία και να μην είναι συνεργάσιμος μετά.

Κατηγορίες Προγραμμάτων

ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΤΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΩΣ ΠΡΟΣ

Την έκταση



Στρατηγικά

Λειτουργικά

Το χρόνο



Μακροχρόνια

Βραχυχρόνια

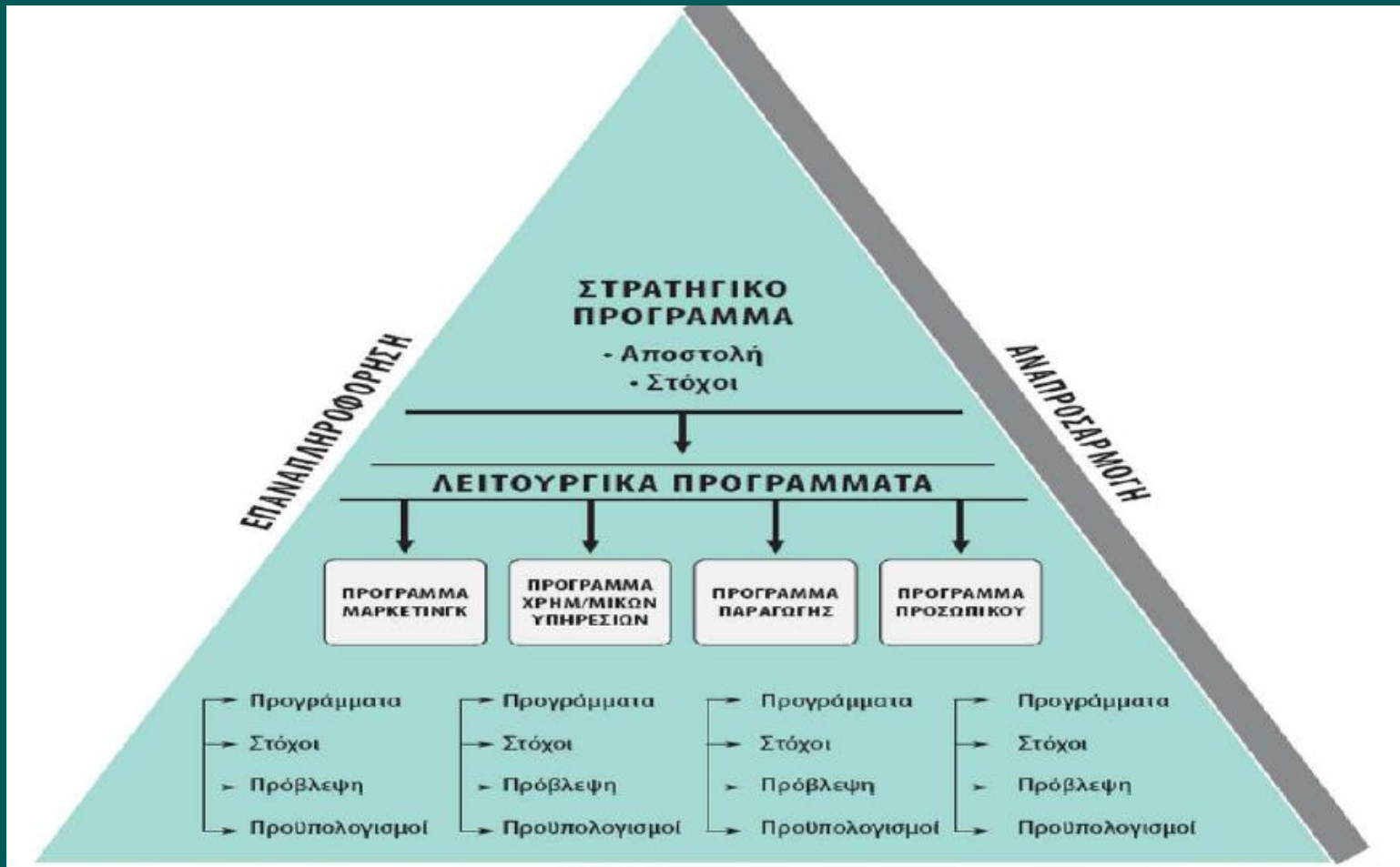
Την ευκαμψία



Αναπροσαρμοζόμενα

Μη Αναπροσαρμοζόμενα

Κατηγορίες Προγραμμάτων



Στρατηγικά και λειτουργικά προγράμματα

- Τα στρατηγικά προγράμματα αναφέρονται στην αποστολή της επιχείρησης προσδιορίζουν τους γενικότερους στόχους, καθώς και τη δομή της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων αυτών.
- Τα λειτουργικά προγράμματα προσδιορίζουν τον τρόπο και τις λεπτομέρειες για την υλοποίηση των στόχων που αναφέροντα στο στρατηγικό πρόγραμμα της επιχείρησης.

Μακροχρόνια και Βραχυχρόνια προγράμματα

- Τα μακροχρόνια στρατηγικά προγράμματα αναφέρονται σε χρονική διάρκεια, συνήθως πέντε ή περισσότερων ετών.
- Τα βραχυχρόνια λειτουργικά προγράμματα τείνουν να έχουν μικρότερη χρονική διάρκεια, η οποία ανάλογα με το είδος της επιχείρησης και τις συνθήκες του περιβάλλοντος, μπορεί να είναι μηνιαία, ετήσια, διετή κ.ο.κ.

Αναπροσαρμοζόμενα (εύκαμπτα) και μη αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα

- Στα μη αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα (τα άκαμπτα) ο στόχος είναι ξεκάθαρος και δεν αφήνει περιθώρια για παρανοήσεις. Κατά την κατάτμηση δε του στόχου στα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας, ο στόχος γίνεται κατανοητός, αφού είναι συγκεκριμένος.

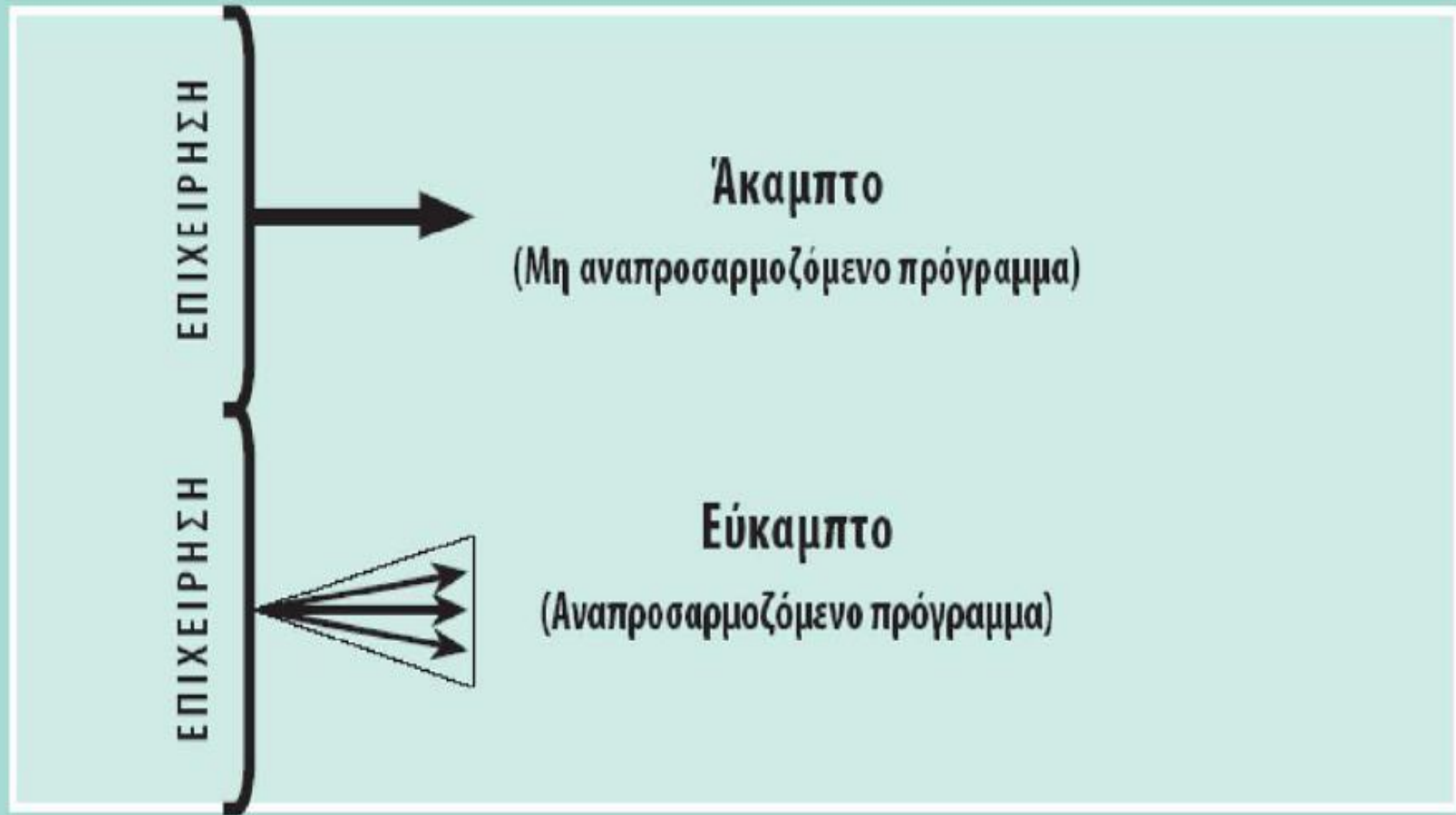
Αναπροσαρμοζόμενα (εύκαμπτα) και μη αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα

- Τα αναπροσαρμοζόμενα (εύκαμπτα) προγράμματα παρέχουν μια γενική κατεύθυνση στο διοικητικό στέλεχος. Δεν το βάζουν, δηλαδή, μέσα σε «καλούπια» ή δεν το υποχρεώνουν να βαδίζει μεταξύ δύο σιδηροδρομικών γραμμών, αλλά του παρέχουν τη δυνατότητα να προσαρμόζει το πρόγραμμά του σύμφωνα με τις εκάστοτε παρουσιαζόμενες συνθήκες του περιβάλλοντός και τις επιχείρησης.

Άκαμπτο – Μη αναπροσαρμοζόμενο

<input type="checkbox"/>	Περιεχόμενο του Στόχου	→	Αύξηση Παραγωγής
<input type="checkbox"/>	Μέγεθος του Στόχου	→	Κατά 30%
<input type="checkbox"/>	Χρονική Περίοδος του Στόχου	→	Κατά τους επόμενους 6 μήνες
<input type="checkbox"/>	Φορέας του Στόχου	→	Διευθυντής Παραγωγής

Αναπροσαρμοζόμενα (εύκαμπτα) και μη αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα



Περιοριστικοί παράγοντες του προγραμματισμού

A) Το επίπεδο της οργάνωσης χωρίζεται σε προγράμματα βραχυχρόνια & μακροχρόνια ανάλογα με τον μέγεθος της επιχείρησης.

B) Το στάδιο του κύκλου ζωής που βρίσκεται η επιχείρηση: Τέσσερα στάδια περνά κάθε επιχείρηση:

1. Της δημιουργίας της,
2. Της ανάπτυξής της,
3. Της ωριμότητάς της, και
4. Της κάμψης της.

Γ) Ο βαθμός αβεβαιότητας του περιβάλλοντος. Όσο πιο μεγάλος είναι ο βαθμός αβεβαιότητας τόσο περισσότερο επιβάλλεται μια επιχείρηση να στηρίζεται σε βραχυχρόνια (εύκαμπτα) αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα.

Περιοριστικοί παράγοντες του προγραμματισμού

Δ) Η διάρκεια των μελλοντικών υποχρεώσεων. Όσο περισσότερο ένα πρόγραμμα επηρεάζει τις μελλοντικές υποχρεώσεις της επιχείρησης τόσο πιο μεγάλη διάρκεια πρέπει να έχει αυτό το πρόγραμμα.

Οι διευθυντές δεν προγραμματίζουν μελλοντικές αποφάσεις. Προγραμματίζουν τις μελλοντικές συνέπειες που θα προκύψουν από τις αποφάσεις που λαμβάνουν σήμερα. Αποφάσεις που πάρθηκαν σήμερα θα γίνουν μελλοντικές υποχρεώσεις της επιχείρησης.