

Η έννοια και η φύση του προγραμματισμού



Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

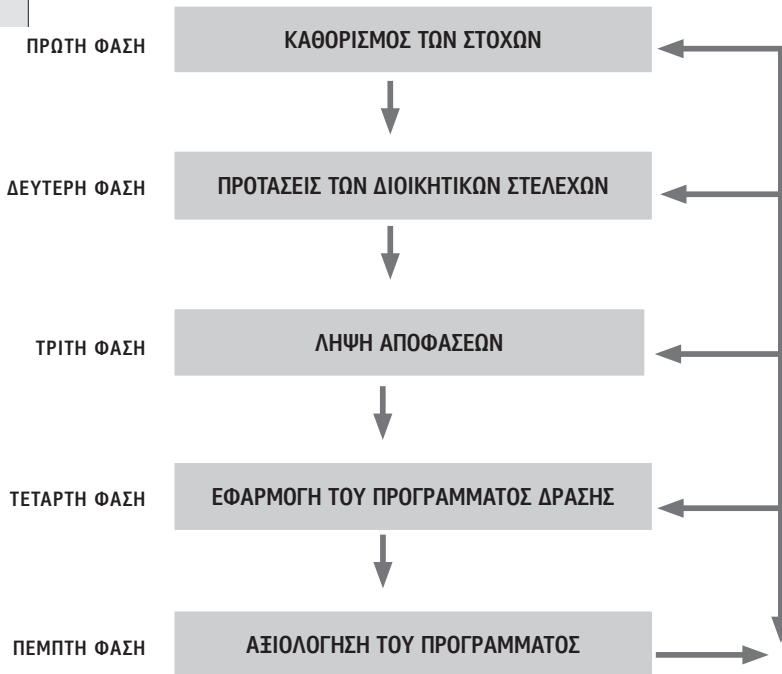
Προγραμματισμός είναι η διαδικασία καθορισμού των στόχων και η επιλογή μιας μελλοντικής πορείας δράσης για την επίτευξη των στόχων αυτών.

Ο προγραμματισμός γεφυρώνει το κενό ανάμεσα στη θέση που βρισκόμαστε τώρα και σε εκείνη που στοχεύουμε να βρεθούμε μελλοντικά. Με άλλα λόγια, ο προγραμματισμός βοηθά στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης στο απώτερο μέλλον και όχι, βέβαια, την επόμενη μέρα. Το μέλλον, όμως, δεν προβλέπεται. Παρά ταύτα, τα διοικητικά στελέχη είναι υποχρεωμένα να προσπαθούν να καθορίζουν τι θα μπορούσε να συμβεί στο μέλλον εάν υιοθετούσαν τη μία ή την άλλη πορεία δράσης. Έτσι, ο προγραμματισμός ασχολείται με τη μελλοντική αποτελεσματικότητα των αποφάσεων που θα ληφθούν σήμερα.

Για να κατανοήσουμε καλύτερα τη δραστηριότητα του προγραμματισμού, είναι χρήσιμο να αναφερθούμε πρώτα στη διαδικασία του προγραμματισμού. Όπως απεικονίζεται στο *σχήμα 3.1.*, ο προγραμματισμός έχει πέντε φάσεις. Αυτές οι φάσεις είναι επαναλαμβανόμενες

και αλληλοεπηρεαζόμενες και πρέπει να εξετάζονται ταυτόχρονα.

86



Σχήμα 3.1. Οι φάσεις του προγραμματισμού

Πρώτη φάση: Καθορισμός των στόχων

Η πρώτη φάση της διαδικασίας του προγραμματισμού είναι ο καθορισμός των στόχων της επιχείρησης. Οι

στόχοι αποτελούν, βασικά, το σημείο εκκίνησης, αφού παρέχουν την κατεύθυνση για όλες τις άλλες δραστηριότητες της διοίκησης. Αφετηρία των στόχων αποτελούν οι εκάστοτε παρουσιαζόμενες ευκαιρίες στο περιβάλλον της επιχείρησης. Παραδείγματος χάριν, οι ιδέες για νέα προϊόντα ή υπηρεσίες προς ικανοποίηση συγκεκριμένων αναγκών των καταναλωτών αποτελούν την αφετηρία επιλογής των νέων στόχων για μια επιχείρηση. Οι στόχοι της επιχείρησης, λόγω της σπουδαιότητάς τους, θα εξεταστούν διεξοδικά στις επόμενες σελίδες.

Δεύτερη φάση: Προτάσεις των διοικητικών στελεχών

Μετά τον καθορισμό των στόχων, τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να αναπτύξουν προτάσεις σχετικά με το μελλοντικό περιβάλλον μέσα στο οποίο θα υλοποιηθούν οι στόχοι. Αυτό συνίσταται, βασικά, στην πρόβλεψη των γεγονότων ή των συνθηκών εκείνων που είναι δυνατόν να επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων.

Τρίτη φάση: Λήψη αποφάσεων

Η τρίτη φάση της διαδικασίας του προγραμματισμού περιλαμβάνει την επιλογή της εναλλακτικής εκείνης λύσης που θα συμβάλει καλύτερα στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Τα στάδια για τη λήψη μιας απόφασης είναι:

- I ο προσδιορισμός των διαφόρων εναλλακτικών λύσεων,
- II η ανάλυση των εναλλακτικών λύσεων και
- III η επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής λύσης.

Αυτή η φάση αποτελεί το κύριο θέμα του 4ου Κεφαλαίου.

Τέταρτη φάση: Εφαρμογή του προγράμματος δράσης

88

Από τη στιγμή που έχει υιοθετηθεί ένα πρόγραμμα δράσης, αυτό πρέπει να εφαρμοστεί. Τα προγράμματα από μόνα τους δεν εγγυώνται την επιτυχία μιας επιχείρησης. Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να πάρουν την πρωτοβουλία να μετατρέψουν τα προγράμματα σε δράση.

Πέμπτη φάση: Αξιολόγηση του προγράμματος

Τελικά, τα προγράμματα και οι εφαρμογές τους πρέπει να υποβάλλονται συνεχώς σε έλεγχο. Ο έλεγχος αυτός πρέπει να γίνεται τόσο κατά τη διάρκεια της υλοποίησης των προγραμμάτων όσο και μετά την ολοκλήρωσή τους. Όλα τα διοικητικά στελέχη είναι υπεύθυνα για την εκτίμηση των αποτελεσμάτων του προγραμματισμού. Η σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων με τα αναμενόμενα είναι αναγκαία, γιατί έτσι βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων που ήδη υλοποιούνται. Επίσης, με το σύστημα της επαναπληροφόρησης που διαθέτουν οι επιχειρήσεις, θα γίνει καλύτερη επεξεργασία των μελλοντικών προγραμμάτων που πρόκειται να εκπονηθούν.

Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Ο προγραμματισμός είναι απαραίτητος για κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα. *Μια επιχείρηση χωρίς πρόγραμμα είναι σαν ένα πλοίο που ταξιδεύει σε πυκνή ομίχλη χωρίς κανένα μέσο ναυσιπλοΐας. Το μόνο πράγμα το οποίο είναι σίγουρο είναι ότι επιπλέει.* Η αναγκαιότητα του προγραμματισμού γίνεται πιο εμφανής από τους παρακάτω λόγους:

- I Το περιβάλλον της επιχείρησης είναι δυναμικό:** Τα πάντα μεταβάλλονται. *Δύο φορές δεν μπορείς να πατήσεις το ίδιο νερό σε ένα ορμητικό ποτάμι.* Αυτό ισχύει σήμερα για την ελληνική επιχείρηση περισσότερο παρά ποτέ. Το οικονομικό, τεχνολογικό, κοινωνικό και νομικό περιβάλλον της επιχείρησης μεταβάλλονται με ραγδαίους ρυθμούς. Σε αυτό το περιβάλλον καλείται η σημερινή επιχείρηση να αναπτύξει τη δική της προσαρμοστικότητα. Η επιχείρηση θα πετύχει την προσαρμογή της στις αλλαγές του περιβάλλοντος μόνο με τη βοήθεια της δραστηριότητας του προγραμματισμού.

Ο αποτελεσματικός προγραμματισμός επιτρέπει στο διοικητικό στέλεχος να είναι σε θέση να επηρεάζει το μέλλον, και όχι απλώς να το αποδέχεται. Αν και κανείς δεν μπορεί να προβλέψει το άγνωστο με ακρίβεια 100%, η πείρα δείχνει ότι είναι καλύτερο να βαδίζει κανείς προς το μέλλον με κάποια προετοιμασία.

- II Η σημερινή παραγωγή είναι εντάσεως κεφαλαίου:** Λόγω της τεχνολογικής προόδου, η σχέση μεταξύ σταθερού και μεταβλητού κόστους παραγωγής των προϊόντων έχει αλλάξει. Η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να

προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος (όπως ήδη αναφέρθηκε παραπάνω). Η προσαρμογή αυτή μεταφράζεται σε αποδοχή της νέας τεχνολογίας και των νέων μεθόδων παραγωγής. Ζούμε στην εποχή του αυτοματισμού. Αυτοματισμός, όμως, σημαίνει για την επιχείρηση αύξηση των σταθερών δαπανών σε βάρος των μεταβλητών και δέσμευση μεγάλων κεφαλαίων σε αυτόματο μηχανολογικό εξοπλισμό.

Στο παρελθόν, μια επιχείρηση μπορούσε να διακόψει τη δραστηριότητά της σε μια σειρά παραγωγής, εάν, π.χ., τα μηνύματα από την αγορά ήταν αρνητικά. Η ζημιά σε αυτή την περίπτωση για την επιχείρηση θα ήταν η αποζημίωση των εργατών και η απαξίωση των χειροκίνητων μηχανημάτων, που θα ακινητοποιούνταν. Αυτό έχει συμβεί στον κλάδο της υποδηματοβιομηχανίας, της κλωστοϋφαντουργίας, της βιομηχανίας τσιγάρων κ.α.

Σήμερα, όμως, δεν συμβαίνει το ίδιο. Η παραγωγική διαδικασία είναι τελείως αυτοματοποιημένη. Μια βιοτεχνία παραγωγής καλτσών στη Νέα Ιωνία, π.χ., που διαθέτει δύο αυτόματες μηχανές, δεν μπορεί να διακόψει την παραγωγή σε μία από τις δύο για μεγάλο χρονικό διάστημα. Εάν το πράξει είναι καταδικασμένη να κλείσει, επειδή το σταθερό κόστος του ακινητοποιηθέντος μηχανήματος η βιοτεχνία θα το επιρρίψει, φυσιολογικά, στο κόστος των παραγόμενων προϊόντων. Αυτό θα έχει ως συνέπεια αύξηση του κόστους των προϊόντων και μείωση της ανταγωνιστικότητάς της.

Με άλλα λόγια, ο φορέας της σημερινής επιχείρησης, προκειμένου να προχωρήσει σε μια νέα επένδυση, δηλαδή στην αγορά ενός αυτόματου μηχανήματος, πρέπει να είναι σχεδόν βέβαιος πως για 3-5 έτη θα έχει μια εξασφαλισμένη αγορά για τα προϊόντα που

θα παράγει το αυτόματο μηχάνημα. Το χρονικό αυτό διάστημα των 3-5 ετών μπορεί να είναι μεγαλύτερο ή μικρότερο, ανάλογα με το ύψος της επένδυσης και το είδος του παραγόμενου προϊόντος.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι η σημερινή επιχείρηση έχει ανάγκη από ένα μακροχρόνιο και συστηματικό προγραμματισμό. Για να υπάρξει, όμως, ένας τέτοιου είδους προγραμματισμός, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να διαθέτουν ειδικές γνώσεις, ευρύτητα πνεύματος και δημιουργική φαντασία και η επιχείρηση να φροντίζει για την ανεύρεση και πρόσληψη στελεχών με τέτοιες ικανότητες.

Το κράτος, επίσης, θα πρέπει να έχει ως στόχο του εκάστοτε πενταετούς προγράμματος οικονομικής ανάπτυξης όχι απλώς την προσέλκυση κεφαλαίων, αλλά τη δημιουργία ικανών στελεχών, που θα δώσουν τη σιγουριά που επιζητεί ο φορέας της επιχείρησης ή το κεφάλαιο γενικότερα. Γιατί, έτσι μόνο θα λυθεί το πρόβλημα της έλλειψης επενδύσεων.

- III Ο προγραμματισμός δείχνει την κατεύθυνση και παρέχει ένα αίσθημα ευθύνης:** Χωρίς προγράμματα οι επιχειρήσεις περιορίζονται στο να αντιδρούν απλώς στα καθημερινά γεγονότα που συμβαίνουν στο περιβάλλον τους. Αντίθετα, ο προγραμματισμός, επικεντρώνοντας την προσοχή σε συγκεκριμένους στόχους, βοηθά τα διοικητικά στελέχη να παίρνουν αποφάσεις για το μέλλον στα πλαίσια μιας ευρύτερης προοπτικής. Επίσης, αυτός ο κοινός στόχος κάνει τα διοικητικά στελέχη ικανά να συντονίζουν και να ενοποιούν τις ενέργειές τους. Όπως για να είναι αποτελεσματική η άμυνα μιας χώρας θα πρέπει να υπάρχει συντονισμός μεταξύ του στρατού ξηράς, του ναυτικού και της αεροπορίας, έτσι

και στην περίπτωση της επιχείρησης, για να συνεργαστούν αποτελεσματικά οι λειτουργίες της (μάρκετινγκ, παραγωγή, χρηματοοικονομικών υπηρεσιών κ.λπ.), πρέπει να υπάρχει ένα ουσιαστικό και ολοκληρωμένο πρόγραμμα, που να δείχνει την κατεύθυνση.

Επίσης, όλοι οι εργαζόμενοι επωφελούνται από τον προγραμματισμό. Από τη στιγμή που οι στόχοι μιας επιχείρησης έχουν καθοριστεί σαφώς, οι εργαζόμενοι μπορούν να ελέγχουν σε ποιο βαθμό η εργασία τους συμβάλλει στην επίτευξη αυτών των στόχων. Στη συνέχεια, όταν οι στόχοι επιτευχθούν, οι εργαζόμενοι μπορούν και πρέπει να μοιράζονται το αίσθημα της επιτυχίας. Να αισθάνονται, δηλαδή, πως αυτοί είναι οι δημιουργοί, οι βασικοί συντελεστές που βοήθησαν την επιχείρηση να υλοποιήσει τους στόχους της. Εάν αυτό το αίσθημα ενισχυθεί με την ενημέρωση και ενθάρρυνση των εργαζομένων, αυτοί μπορεί να βοηθήσουν αποτελεσματικά τόσο κατά το στάδιο εκπόνησης των προγραμμάτων όσο και κατά την υλοποίησή τους.

IV Από τον προγραμματισμό εξαρτώνται οι άλλες δραστηριότητες της διοίκησης: Χωρίς προγράμματα ως οδηγό, όλες οι άλλες δραστηριότητες της διοίκησης είναι περιορισμένης αξίας. Ο προγραμματισμός βάζει τη βάση για τις άλλες δραστηριότητες της διοίκησης. Από αυτή την άποψη είναι μοναδικός, αφού συνεπάγεται τον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης. Αυτό και μόνο δίνει στον προγραμματισμό την πρωτοκαθεδρία. Οι στόχοι πρέπει να καθορίζονται προτού ληφθούν αποφάσεις, για το ποια θα είναι, π.χ., η καλύτερη οργάνωση, στελέχωση και καθοδήγηση του προσωπικού και ποιος τελικά θα είναι ο καλύτερος έλεγχος για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι. Από τη στιγμή που θα

καθοριστούν οι στόχοι, τα διοικητικά στελέχη μπορούν να οργανώσουν τη δομή της επιχείρησης προκειμένου να πετύχουν την πραγματοποίησή τους. Όταν δημιουργηθεί η δομή της επιχείρησης, προσλαμβάνεται το κατάλληλο προσωπικό και τα διοικητικά στελέχη μπορούν να στρέψουν την προσοχή τους στην αποτελεσματική διεύθυνση και στην ανάπτυξη θετικών διαπροσωπικών σχέσεων. Τέλος, με τον έλεγχο κρίνεται αν οι στόχοι της επιχείρησης έχουν εκπληρωθεί.

ΓΙΑΤΙ ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΑΝΤΙΣΤΕΚΟΝΤΑΙ ΣΤΟΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ

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, π.χ., 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.
- ▶ Τα προγράμματα μπορεί να χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων, και μερικές φορές τα διοικητικά στελέχη θέλουν να μη γνωρίζι κανένας άλλος πως τα προγράμματα που κατέστρωσαν ήταν φτωχά ή ότι αυτά δεν υλοποιήθηκαν.
- ▶ Ο προγραμματισμός προϋποθέτει έντονο προβλη-

ματισμό 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 έναν καλό προγραμματισμό μπορεί να είναι επώδυνες για ανθρώπους που αισθάνονται καλά μόνο όταν δρουν.

ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Στόχοι είναι οι αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησης. Οι όροι «στόχοι» και «σκοποί» θα χρησιμοποιούνται με την ίδια σημασία σε αυτό το σύγγραμμα. Οι όροι αυτοί αναφέρονται στο αποτέλεσμα που επιθυμούν να επιτύχουν οι επιχειρήσεις. Επίσης, παρέχουν τον προσανατολισμό για όλες τις αποφάσεις της διοίκησης και καθορίζουν τα πρότυπα βάσει των οποίων μπορεί να αξιολογηθούν τα τελικά αποτελέσματα. Για όλους τους παραπάνω λόγους οι στόχοι αποτελούν τη βάση του προγραμματισμού.

Ίσως, όταν αναφέρεται κανείς στις επιχειρήσεις, να θεωρεί πως ο μοναδικός αντικειμενικός σκοπός τους είναι η επίτευξη κερδών. Μια λεπτομερής, όμως, ανάλυση είναι δυνατόν να δείξει ότι μια επιχείρηση μπορεί να έχει βάλει ως στόχο την αύξηση του μεριδίου της αγοράς που κατέχει, παράλληλα δε να φροντίζει για την ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού της και την πρόοδο του κοινωνικού συνόλου. Έτσι, κάθε επιχείρηση κατευθύνεται ή προσανατολίζεται προς την υλοποίηση ορισμένων στόχων. Εάν μια επιχείρηση ή γενικότερα μια οικονομική μονάδα δεν έχει στόχους, δεν υπάρχει λόγος ύπαρξής της. Οι στόχοι, όμως, πρέπει να είναι διατυπωμένοι με σαφήνεια και να γνωστοποιούνται, κατά τρόπο συγκεκριμένο,

σε εκείνους που έχουν σχέση με την εκτέλεσή τους. Πριν, δηλαδή, ξεκινήσουμε μια οποιαδήποτε δραστηριότητα, οι στόχοι που έχουμε υπόψη μας θα πρέπει να έχουν διατυπωθεί ξεκάθαρα και να έχουν γίνει κατανοητοί από όλους τους ενδιαφερόμενους. Από αυτό δε ακριβώς το σημείο αρχίζει η αποστολή του προγραμματισμού και των άλλων δραστηριοτήτων της διοίκησης, δηλαδή της οργάνωσης, της στελέχωσης, της διεύθυνσης, της ηγεσίας και του ελέγχου. Ο προγραμματισμός αρχίζει με τον καθορισμό των στόχων, σχεδιάζεται η κατάλληλη οργάνωση, επιλέγονται και κατανέμονται τα στελέχη στις θέσεις όπου το καθένα θα αποδώσει καλύτερα, μεθοδεύεται η δράση του ανθρώπινου δυναμικού και συστηματοποιείται ο έλεγχος της συλλογικής δραστηριότητας στην επιχείρηση.

Συνήθως, κατά την εξέταση των στόχων απαριθμούνται διάφορες ιδιότητες που, ως παράγοντες, επηρεάζουν και διαμορφώνουν το περιεχόμενο των στόχων. Παρακάτω απαριθμούνται ορισμένες από αυτές.

Ιδιότητες των στόχων

- I **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. Πρέπει να είναι διατυπωμένος γραπτά, πράγμα που βοηθά στην αποσαφήνιση του στόχου και δεσμεύει το προσωπικό ως προς την επίτευξή του.
- II **Ρεαλισμός:** Οι στόχοι που έχουν επιλεγεί πρέπει να μπορεί να επιτευχθούν με τα μέσα και το προσωπικό που διαθέτει η επιχείρηση. Στόχοι που βασίζονται σε εξωπραγματικούς υπολογισμούς αποτελούν απραγματοποίητους πόθους για τα στελέχη της επιχείρησης.

- III Ιεράρχηση:** Οι επιχειρήσεις συνήθως επιδιώκουν να υλοποιήσουν ταυτόχρονα πολλούς στόχους. Για να μην υπάρχει σύγχυση κατά την πραγματοποίησή τους ως προς το ποιος θα επιτευχθεί πρώτος και ποιος δεύτερος, θα πρέπει να υπάρξει ιεράρχηση των στόχων και, ανάλογα με τη σπουδαιότητα του καθενός, να καθοριστεί η σειρά πραγματοποίησής τους.
- IV Συνέπεια:** Οι στόχοι θα πρέπει να συμφωνούν με την αποστολή και τους γενικότερους στόχους, καθώς και με την πολιτική της επιχείρησης. Επίσης, θα πρέπει να είναι συνεπείς με τους υπόλοιπους στόχους που έχουν τεθεί στο ίδιο οριζόντιο ή κατώτερο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας.

Πλεονεκτήματα των στόχων

Ο καθορισμός των στόχων προσφέρει διάφορα πλεονεκτήματα στην επιχείρηση τα οποία δεν έχουν πάντα την ίδια σημασία και την ίδια σοβαρότητα, αλλά εξαρτώνται από την κατάσταση που επικρατεί σε αυτήν κατά τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Τα πλεονεκτήματα αυτά παρουσιάζονται στο *σχήμα 3.2* και είναι τα παρακάτω:

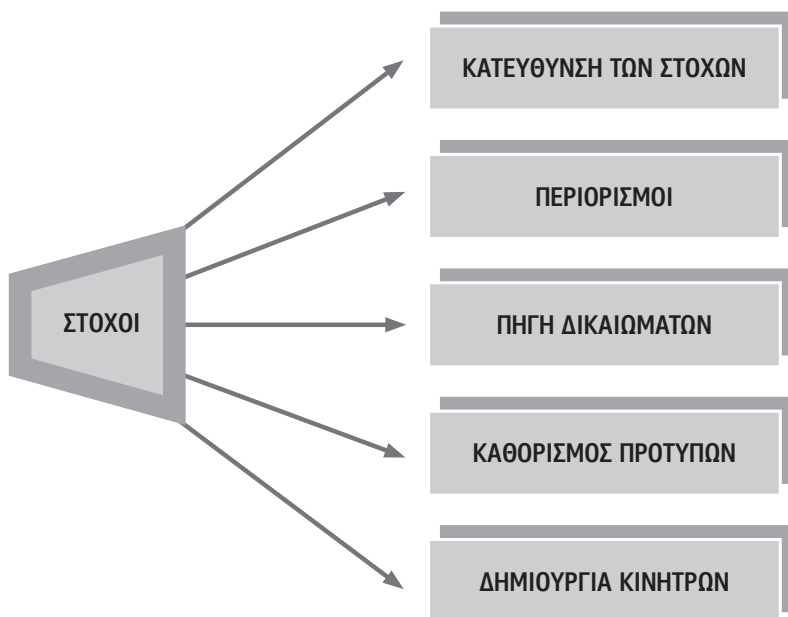
1. Κατεύθυνση των προσπαθειών: Οι στόχοι, με τον προσδιορισμό τους, προσφέρουν το σημείο αναφοράς προς το οποίο τόσο η διοίκηση της επιχείρησης όσο και το προσωπικό της θα κατευθύνουν τις προσπάθειές τους. Εξυπηρετούν, επίσης, το συντονισμό των προσπαθειών του συνόλου της επιχείρησης προς έναν κοινό σκοπό. Βάζουν την επιχείρηση σε μια σωστή πορεία.

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». Μια επιχείρηση που έχει θέσει ορισμένους στόχους μειώνει τις πιθανότητες να αναζητήσει άλλους εναλλακτικούς. Έτσι, η συγκεκριμένη επιχείρηση διαθέτει όλο το χρόνο και συγκεντρώνει όλη την προσπάθειά της στην επίτευξη των στόχων που έχει ήδη θέσει.

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. Μια επιχείρηση της οποίας οι στόχοι θεωρούνται δικαιολογημένοι απολαμβάνει τα πλεονεκτήματα που μπορεί να της εξασφαλίσει το περιβάλλον της.

4. Καθορισμός προτύπων: Από τη στιγμή που οι στόχοι γίνουν ξεκάθαροι και συγκεκριμένοι, ταυτόχρονα



Σχήμα 3.2. Τα πλεονεκτήματα των στόχων

παρέχονται και τα απαραίτητα πρότυπα μέτρησης των αποτελεσμάτων για τους στόχους που έχουν τεθεί.

Τα πρότυπα είναι τριών ειδών:

- ▶ ιστορικά, δηλαδή με βάση τις προηγούμενες επιτεύξεις,
- ▶ συγκριτικά και
- ▶ βάσει υπολογισμού.

Τα πρότυπα μπορεί να χαρακτηριστούν **θετικά** όταν δηλώνεται ακριβώς τι απαιτείται, **αρνητικά** όταν δηλώνεται αυτό που δεν απαιτείται και **μηδενικά** όταν δηλώνεται τότε δεν θα γίνει τίποτα.

Αξιολόγηση είναι η σύγκριση του πραγματικού αποτελέσματος με το πρότυπο που αναφέρει ο στόχος.

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., η αύξηση του μεριδίου της αγοράς, του ύψους των πωλήσεων κ.λπ.

Είδη στόχων

Οι στόχοι μιας επιχείρησης είναι πολλοί και διαφέρουν μεταξύ τους. Τους στόχους της επιχείρησης μπορούμε να τους κατατάξουμε σε τρεις βασικές κατηγορίες: παραγωγικούς, οικονομικούς και κοινωνικούς.

- I Παραγωγικοί** Οι παραγωγικοί στόχοι αναφέρονται στη βασική δραστηριότητα της επιχείρησης: παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών προς ικανοποίηση ορισμένων αναγκών των καταναλωτών. Ενδεικτικά αναφέρονται παρακάτω ορισμένα παραδείγματα αυτής της κατηγορίας στόχων.

Βασικός στόχος της επιχείρησης είναι ο εντοπισμός μιας συγκεκριμένης ανάγκης ενός τμήματος της αγοράς και η παραγωγή εκείνου του προϊόντος ή υπηρεσίας που θα ικανοποιεί αυτή την ανάγκη, όπως, π.χ., ο εντοπισμός της ανάγκης για κομπιούτερ τσέπης. Μόλις η επιχείρηση εντοπίσει την ανάγκη, προχωρεί στην ικανοποίησή της.

Ο στόχος μπορεί να αναφέρεται στα προϊόντα των διαφόρων σειρών της επιχείρησης. Κάθε προϊόν μιας σειράς μπορεί να διατηρηθεί, να διαφοροποιηθεί ή να καταργηθεί.

Επίσης, μπορεί να προστεθεί ένα νέο προϊόν στη σειρά, π.χ., η LEVER ΕΛΛΑΣ Α.Ε. έχει τη σειρά SKIP για πλυντήριο που περιλαμβάνει: ι) σκόνη που μπαίνει στην ειδική θήκη απορρυπαντικού του πλυντηρίου και ιι) σκόνη micro, που μπαίνει μέσα στον κάδο. Τη συμπληρώνει με υγρή μορφή απορρυπαντικού για πλυντήριο.

Ο στόχος μπορεί να έχει σχέση με την αγορά: τους υπάρχοντες αγοραστές και τους πιθανούς, το μερίδιο της αγοράς που έχει η επιχείρηση, τη γεωγραφική εξάπλωσή της κ.λπ. Μια αλυσίδα σουπερμάρκετ, π.χ., θέλει να κατακτήσει την αγορά της Λαμίας και ιδρύει και εκεί σουπερμάρκετ.

- II Οικονομικοί στόχοι** Οι στόχοι αυτοί συνυπάρχουν με τους παραγωγικούς, αλλά είναι ανεξάρτητοι από αυτούς. Οι οικονομικοί στόχοι έχουν τη βάση τους στις οικονομικές έννοιες: οικονομικότητα, παραγωγικότητα, αποδοτικότητα, μεγιστοποίηση κερδών κ.ά. Έτσι, όταν ο στόχος αναφέρεται στην οικονομικότητα της επιχείρησης, αυτός εκφράζει την οικονομική αρχή. Όταν ο στόχος αναφέρεται στην παραγωγικότητα,

αυτός εκφράζει τα ποσοτικά και ποιοτικά τεχνικά επιτεύγματα της επιχείρησης. Όταν ο στόχος αναφέρεται στην αποδοτικότητα των κεφαλαίων της επιχείρησης, αυτός εκφράζει το επιτυγχανόμενο λογιστικό αποτέλεσμα της επιχείρησης. Τέλος, όταν ο στόχος αναφέρεται στη μεγιστοποίηση των κερδών, σημαίνει μεγιστοποίηση της διαφοράς εσόδων και εξόδων της επιχείρησης.

III Κοινωνικοί στόχοι Οι κοινωνικοί στόχοι δεν έχουν άμεση σχέση με τους βασικούς στόχους και επιδιώξεις της επιχείρησης. Κοινωνικοί στόχοι μπορεί να είναι: η ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού της επιχείρησης και η βελτίωση των συνθηκών εργασίας, το έμπρακτο ενδιαφέρον για τον περιορισμό της μόλυνσης του περιβάλλοντος, η συνδρομή για διάφορους κοινωνικούς σκοπούς κ.ά.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟΥΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΥΣ ΣΚΟΠΟΥΣ Η ΣΤΟΧΟΥΣ – MANAGEMENT BY OBJECTIVES (M.B.O.)

Μέχρι τώρα αναφερθήκαμε στο πώς καθορίζονται οι γενικοί στόχοι της επιχείρησης, ενώ ελάχιστα αναφέρθηκαν σχετικά με τον καθορισμό των στόχων των εργαζομένων (υποστόχων) σε μια επιχείρηση.

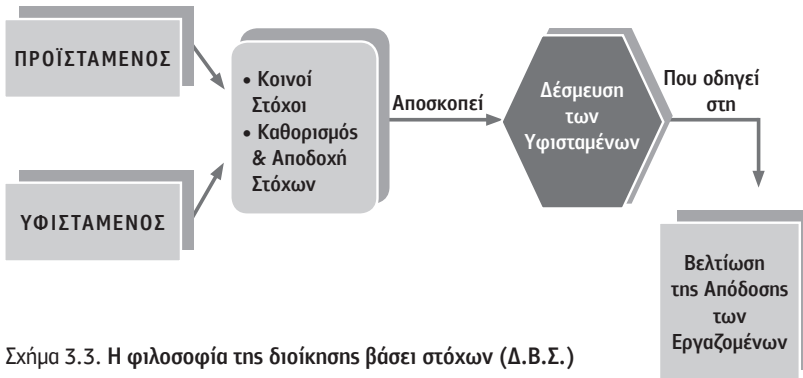
Μια αρκετά διαδεδομένη προσέγγιση της διοίκησης των επιχειρήσεων είναι η διοίκηση βάσει στόχων (Δ.Β.Σ.).

Η διοίκηση βάσει στόχων είναι ένα σύστημα διοίκησης κατά το οποίο, αυτός που προϊστάται 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 κάνουν το στόχο της επιχείρησης δικό τους στόχο. Μόλις το πρόβλημα (δηλαδή ο στόχος) γίνει κατανοητό από τα στελέχη και γενικά απ' όλους τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης, αυτοί θα προσπαθήσουν να δώσουν λύση στο πρόβλημα.

Με άλλα λόγια, σ' αυτή την περίπτωση όλα τα στελέχη όλων των διοικητικών επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας θα δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους προκειμένου να υλοποιηθεί ο στόχος ή οι στόχοι που έχουν τεθεί από την επιχείρηση.

Για να γίνει, όμως, αποδεκτός ο υποστόχος από τον υφιστάμενο, θα πρέπει ο στόχος αυτός να συζητηθεί και να επεξηγηθεί από κοινού μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου. Η φιλοσοφία αυτή παρουσιάζεται στο *σχήμα 3.3*.



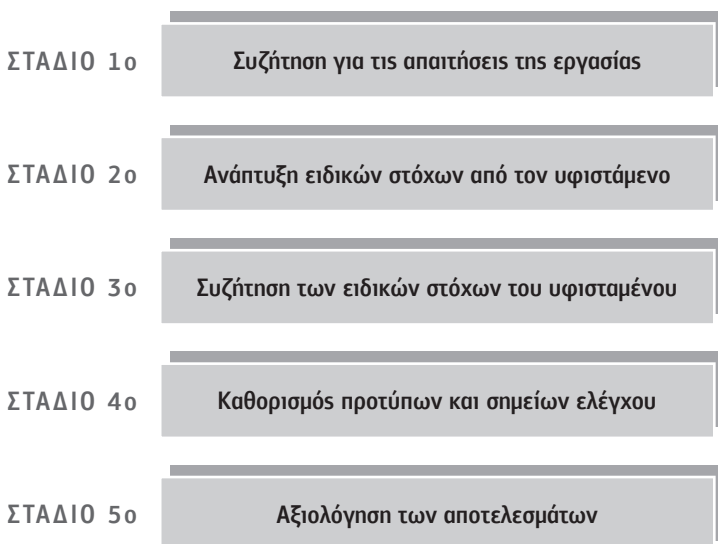
Σχήμα 3.3. Η φιλοσοφία της διοίκησης βάσει στόχων (Δ.Β.Σ.)

Όπως ήδη αναφέρθηκε και παραπάνω (βλέπε: Καθορισμός στόχων επιχείρησης), οι στόχοι και οι υποστόχοι

πρέπει να είναι σαφείς, κατορθωτοί και να μπορούν να προσδιοριστούν ποσοτικά. Με βάση δε τους στόχους και υποστόχους που έχουν τεθεί και το βαθμό υλοποίησής τους γίνεται η εκτίμηση της απόδοσης του κάθε στελέχους της επιχείρησης.

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

Η διαδικασία της Δ.Β.Σ. αναλύεται στα επόμενα πέντε στάδια, όπως παρουσιάζονται στο *σχήμα 3.4*.



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

Στάδιο 1ο Συζήτηση για τις απαιτήσεις της εργασίας: Ο προϊστάμενος συναντάται με τον υφιστάμενο για να συζητήσουν τις απαιτήσεις της εργασίας που καλείται

ο υφιστάμενος να εκτελέσει. Η επικοινωνία είναι βασικό στοιχείο σε αυτό το στάδιο. Ο προϊστάμενος πρέπει να ενημερώσει τον υφιστάμενο για τους στόχους που έχει θέσει η διοίκηση της επιχείρησης. Να του εξηγήσει ποιο ακριβώς «κομμάτι» από το γενικό στόχο πρέπει να αναλάβει ο υφιστάμενος, προκειμένου η επιχείρηση να επιτύχει το στόχο της. Σ' αυτό το στάδιο δίνεται η ευκαιρία στον υφιστάμενο να καταλάβει ποιες θα πρέπει να είναι οι προτεραιότητές του, προκειμένου να εκτελέσει το έργο που θα του ανατεθεί.

Στάδιο 2ο Ανάπτυξη των ειδικών στόχων του υφισταμένου: Εδώ ο υφιστάμενος αναπτύσσει τους δικούς του ειδικούς στόχους, προκειμένου να εκτελέσει το έργο που του έχει ανατεθεί από το γενικότερο στόχο, σύμφωνα με όσα συμφωνήθηκαν στο πρώτο στάδιο. Οι ειδικοί στόχοι πρέπει να έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- I να είναι σαφείς και σύντομοι
- II κατορθωτοί
- III μετρήσιμοι
- IV απόλυτα σύμφωνοι με τους γενικούς στόχους της επιχείρησης και
- V να συνοδεύονται με την προβλεπόμενη ημερομηνία ολοκλήρωσής τους.

Στάδιο 3ο 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, προκειμένου να εκτελέσει το έργο που του είχε ανατεθεί κατά το πρώτο στάδιο. Συμφωνούνται από κοινού οι ειδικοί αυτοί στόχοι. Έτσι ο υφιστάμενος γνωρίζει πλέον ξεκάθαρα ποιο είναι το έργο που πρέπει να εκτελέσει και με ποια σειρά.

Στάδιο 4ο 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. Τα σημεία ελέγχου παρέχουν την ευκαιρία να γίνουν τυχόν διορθώσεις στους ειδικούς στόχους, εξαιτίας αλλαγών που πηγάζουν από τη διοίκηση της επιχείρησης ή από εξωτερικούς παράγοντες. Συνήθως, αποφασίζονται ένα ή δύο σημεία ελέγχου κατά την περίοδο εκτέλεσης του έργου.

Στάδιο 5ο 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.

Η αξιολόγηση θα πρέπει να είναι αμερόληπτη και η συζήτηση πρέπει να διεξαχθεί σε χαμηλούς τόνους. Εάν τα αποτελέσματα είναι θετικά, ο υφιστάμενος θα πρέπει να λάβει την αναμενόμενη αναγνώριση για το έργο του.

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

Η εμπειρία δείχνει πως υπάρχουν πλεονεκτήματα αλλά και προβλήματα κατά την εφαρμογή της διοίκησης βάσει στόχων (Δ.Β.Σ.). Το σύστημα αυτό διοίκησης, επειδή έχει μεγάλη εφαρμογή στους διάφορους τομείς επιχειρηματικής δραστηριότητας, είναι φυσικό να συγκεντρώνει πολλούς επαίνους αλλά και πολλές επικρίσεις.

Παρακάτω αναφέρονται ορισμένα από τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου:

α. Πλεονεκτήματα

- I Βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου.

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

β. Μειονεκτήματα

- I Δεν υπάρχει αρκετή 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.
- 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 υφισταμένου-προϊσταμένου.
- VIII Σε περίπτωση επιτυχίας του στόχου να μην αναγνωρίζεται η συμβολή του υφισταμένου, με αποτέλεσμα να νιώθει πικρία και να μην είναι συνεργάσιμος μετά.

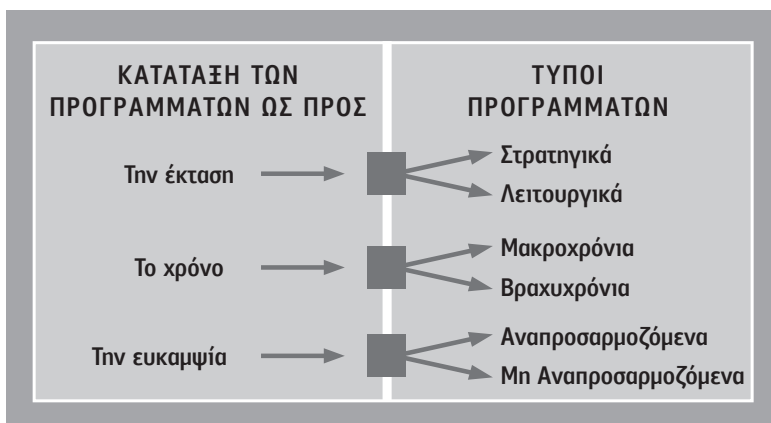
Από την παραπάνω απαρίθμηση των μειονεκτημάτων, είναι φανερό πως αυτά δεν οφείλονται στη μέθοδο αλλά στην κακή εφαρμογή της από μέρους της διοίκησης της επιχείρησης.

ΤΥΠΟΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Τα προγράμματα μιας επιχείρησης ή οργανισμού γενικότερα κατατάσσονται σε τρεις βασικές κατηγορίες:

- I Με κριτήριο την έκταση που καλύπτουν τα προγράμματα, διακρίνονται σε **στρατηγικά** και **λειτουργικά**.
- II Με κριτήριο το χρόνο, σε **μακροχρόνια** και **βραχυχρόνια** προγράμματα.
- III Με κριτήριο την ευκαμψία που παρουσιάζουν, σε **αναπροσαρμοζόμενα** ή **κατευθυνόμενα** και σε μη **αναπροσαρμοζόμενα** προγράμματα.

Στο *σχήμα 3.5* παρουσιάζονται οι διάφορες κατηγορίες και τύποι προγραμμάτων.



Σχήμα 3.5. Κατηγορίες προγραμμάτων

Παρακάτω αναλύονται οι διάφοροι τύποι προγραμμάτων.