

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ - ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΕ ΕΝΑΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

ΣΚΟΠΟΣ

Αφού είδαμε σε γενικές γραμμές τα χαρακτηριστικά των οργανισμών αλλά και της διαδικασίας της διοίκησης, θα προσπαθήσουμε, αρχικά να ορίσουμε και έπειτα να μελετήσουμε αναλυτικά, την λειτουργία, την σημασία αλλά και τα αποτελέσματα του προγραμματισμού, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στο στρατηγικό προγραμματισμό. Θα τελειώσουμε την συζήτηση περιγράφοντας τα στάδια του προγραμματισμού, μελετώντας εκτενέστερα το στάδιο του καθορισμού των αντικειμενικών στόχων.

ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Τελειώνοντας το κεφάλαιο αυτό θα πρέπει να

- Μπορείτε να δώσετε έναν ορισμό για τον σχεδιασμό-προγραμματισμό
- Τεκμηριώνετε την σημασία του προγραμματισμού στην λειτουργία ενός οργανισμού
- Διακρίνετε τα δύο είδη προγραμματισμού (τακτικός-στρατηγικός) και να περιγράφετε την σχέση τους
- Διατυπώνετε με σαφήνεια πέντε (5) τουλάχιστον αντικειμενικούς στόχους για τον δικό σας χώρο εργασίας.
- Περιγράφετε τα επτά (7) βήματα της διαδικασίας του προγραμματισμού

ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

- ☞ Αντικειμενικοί στόχοι
- ☞ Λειτουργικός προγραμματισμός
- ☞ Στρατηγικός προγραμματισμός
- ☞ Περιβάλλον του οργανισμού
- ☞ Ικανότητες και αδυναμίες
- ☞ Εναλλακτικές λύσεις

- ☞ Συνθήκες/περιορισμοί
- ☞ Αξιολόγηση
- ☞ Απόφαση/επιλογή
- ☞ Διαμόρφωση σχεδίων
- ☞ Εφαρμογή

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Είδαμε μέχρι τώρα τα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού και συζητήσαμε σε πολύ γενικές γραμμές την διαδικασία της διοίκησης αλλά και την σημασία της αποτελεσματικής διοίκησης για την επιτυχία του οργανισμού αυτού. Είναι τώρα καιρός να αρχίσουμε να αναλύουμε και να συζητάμε με περισσότερες λεπτομέρειες την ίδια την διαδικασία της διοίκησης και τα διάφορα στάδιά της. Ας θυμηθούμε άλλη μια φορά τα τέσσερα στάδια της διαδικασίας αυτής.

- ☞ Σχεδιασμός/Προγραμματισμός
- ☞ Οργάνωση
- ☞ Καθοδήγηση
- ☞ Έλεγχος

Αρχίζουμε λοιπόν την “διαδρομή” αυτή με τον προγραμματισμό. Θα χρησιμοποιούμε τους όρους «σχεδιασμός» ή/και «προγραμματισμός» σε αυτό το κεφάλαιο αποδίδοντας τον αγγλικό όρο «planning». Όπως φαίνεται από το σχήμα της διοικητικής λειτουργίας που παρουσιάσαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο και όπως θα δείτε και παρακάτω με περισσότερες λεπτομέρειες, ο προγραμματισμός είναι η βάση όλης της διοικητικής διαδικασίας και γι αυτό θα πρέπει να δείξουμε ιδιαίτερη προσοχή στην κατανόησή του.

Το κεφάλαιο θα χωριστεί σε δύο μέρη. Στο πρώτο θα προσπαθήσουμε να ορίσουμε την έννοια του προγραμματισμού σε έναν οργανισμό αλλά και να τεκμηριώσουμε τη σημασία του για την αποτελεσματική διοίκηση και λειτουργία του οργανισμού. Στο δεύτερο μέρος θα μιλήσουμε για τα διάφορα επίπεδα σχεδιασμού, θα κάνουμε το βασικό διαχωρισμό μεταξύ λειτουργικού και στρατηγικού προγραμματισμού και θα καταλήξουμε περιγράφοντας τα στάδια της διαδικασίας του προγραμματισμού αλλά και τα πιθανά προβλήματα που μπορεί να συναντήσετε κατά τη διαδικασία αυτή.

Ίσως υπάρχει μια δυσκολία στο να ξεχωρίσουμε τα δύο είδη προγραμματισμού (λειτουργικός - στρατηγικός). Θα προσπαθήσουμε να εξηγήσουμε τις ομοιότητες και τις διαφορές τους με απλά λόγια ενώ θα δούμε και ορισμένα παραδείγματα. Μην ανησυχήσετε όμως, αν στο τέλος του κεφαλαίου έχετε ορισμένες απορίες γύρω από τα είδη του προγραμματισμού. Θα έχουμε την ευκαιρία να επανέλθουμε και στη συνέχεια.

Τέλος, σημαντικό είναι να καταλάβουμε από την αρχή την αξία αλλά και τον τρόπο διατύπωσης των αντικειμενικών στόχων. Έτσι, θα αποφύγουμε το λάθος που κάνουν αρκετοί managers: την αδυναμία διατύπωσης συγκεκριμένων και μετρήσιμων αντικειμενικών στόχων.

ΕΝΟΤΗΤΑ 2.1

Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ

2.1.1 Ορισμός

Ας αρχίσουμε με έναν διάλογο από τη *Αλίκη στην Χώρα των Θαυμάτων*:

- Αλίκη: Μου λέτε σας παρακαλώ ποιο δρόμο θα πάρω από εδώ και πέρα;
- Γάτα: Αυτό εξαρτάται πολύ από το πού θέλεις να πας.
- Αλίκη: Δεν με νοιάζει, όπου να 'ναι.
- Γάτα: Τότε δεν έχει σημασία ποιο δρόμο θα πάρεις.

Στο παραμύθι η Αλίκη δε νοιάζεται για το πού θα πάει αλλά ένας οργανισμός δεν μπορεί να πηγαίνει «όπου να 'ναι». Πρέπει να ξέρει που πηγαίνει και τον τρόπο που μπορεί να πάει εκεί. Με άλλα λόγια πρέπει να έχει στόχους και να ξέρει τους τρόπους προσέγγισής τους. Αυτό ακριβώς προσπαθεί να πετύχει ο προγραμματισμός, να δείξει το πού και το πώς για την μελλοντική πορεία του οργανισμού. Μπορούμε λοιπόν να ορίσουμε τον σχεδιασμό - προγραμματισμό σαν **την διαδικασία καθορισμού των αντικειμενικών σκοπών και των μεθόδων - τρόπων προσέγγισής τους**. Σύμφωνα με τους Koontz & O'Donnell (1984):

Ο σχεδιασμός - προγραμματισμός σημαίνει να αποφασισθεί προκαταβολικά τι θα γίνει, πώς θα γίνει, πότε θα γίνει και ποιος θα το κάνει. Ο σχεδιασμός-προγραμματισμός γεφυρώνει το χάσμα από το σημείο που βρισκόμαστε στο σημείο που θέλουμε να πάμε.

ενώ σύμφωνα με τους Montana & Charnov (1993)

Προγραμματισμός είναι η διεργασία ορισμού του οργανισμού (δηλαδή, του επιχειρηματικού του αντικειμένου), ο καθορισμός ενός στόχου ανάπτυξης του (δηλαδή, η επιλογή μιας κατεύθυνσης) και η εξέταση εναλλακτικών δρόμων πορείας προς αυτόν τον στόχο (δηλαδή, η απόφαση για συγκεκριμένες ενέργειες).

Προγραμματισμός λοιπόν, είναι μια προσπάθεια να ελέγξουμε το μέλλον. Βέβαια όλοι μας *σχεδιάζουμε και προγραμματίζουμε* με την έννοια του ότι κάνουμε σχέδια για το μέλλον μας, τις διακοπές μας, την ημέρα μας ίσως, ενώ κάποιοι άνθρωποι προσπαθούν να σχεδιάσουν ολόκληρη τη ζωή τους. Εμείς, όπως καταλαβαίνετε δεν έχουμε σκοπό να ασχοληθούμε με τον προγραμματισμό σε επίπεδο προσωπικής ζωής. Αυτό που μας ενδιαφέρει είναι ο προγραμματισμός σαν διοικητική λειτουργία και σαν τέτοια θα την αντιμετωπίσουμε στις επόμενες σελίδες.

Μελέτη Περιπτώσεων

Ας δούμε όμως μερικά παραδείγματα ανάγκης και εφαρμογής του σχεδιασμού σε διαφορετικούς μεταξύ τους οργανισμούς.

- Ένα σχολείο προσέφερε εκπαίδευση μόνο σε παιδιά σχολικής ηλικίας. Κάποια στιγμή, υπήρξε ζήτηση για προγράμματα επιμόρφωσης ενηλίκων, έξω από το επίσημο σχολικό πρόγραμμα. Η διοίκηση αποφάσισε να εκμεταλλευθεί αυτή την ευκαιρία και να μετατρέψει το σχολείο σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό, ο οποίος θα προσφέρει και άλλες μορφές εκπαίδευσης εκτός από την «συμβατική», χρησιμοποιώντας τις ήδη υπάρχουσες εγκαταστάσεις και προσλαμβάνοντας επιπλέον προσωπικό..
- Ένας οργανισμός οδικής βοήθειας προσέφερε κάποτε υπηρεσίες μόνο σε περιπτώσεις βλάβης των αυτοκινήτων στο δρόμο. Κάποια στιγμή, η διοίκηση του αναγνώρισε ότι αυτό που πραγματικά ήθελε, εκτός από την επισκευή των αυτοκινήτων, ήταν να δημιουργηθεί ένας ασφαλιστικός οργανισμός που θα προσφέρει ασφαλιστική και ιατρική κάλυψη στους οδηγούς και τους επιβάτες των αυτοκινήτων στις περιπτώσεις ατυχημάτων. Αποφασίστηκε τότε να γίνουν οι απαραίτητες προσλήψεις (ιατρικό και βοηθητικό προσωπικό, προσωπικό για ασφαλιστική κάλυψη) και επενδύσεις (διαγνωστικά μηχανήματα, ειδικά οχήματα) ώστε να προχωρήσει αυτή η «εξέλιξη» του οργανισμού.

ΑΣΚΗΣΗ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 1 / ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Δώστε έναν ορισμό για τον προγραμματισμό. Η δική μας απάντηση δίνεται στο παράρτημα απαντήσεων. Δεν είναι όμως ανάγκη να θυμάστε ακριβώς το δικό μας ορισμό!

2.1.2 Η Σημασία και ο Ρόλος του Προγραμματισμού

Ο προγραμματισμός όπως είδαμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο είναι το **πρώτο** στάδιο της διοίκησης. Είναι λογικά, η αφετηρία της όλης διαδικασίας μια και θέτει και τις βάσεις για τα υπόλοιπα τρία στάδια. Αυτό τον καθιστά και την βασικότερη από όλες τις λειτουργίες. Μόνο μετά από τον προγραμματισμό έχει νόημα η οργάνωση των εργαζομένων η καθοδήγησή τους και ο έλεγχος της επίτευξης των αρχικών στόχων. Το επόμενο σχήμα απεικονίζει πιο καθαρά την παραπάνω θέση.



Ο βασικός σκοπός του προγραμματισμού σε έναν οργανισμό είναι να θέσει τους στόχους του οργανισμού και να βοηθήσει την επίτευξή τους, να λειτουργήσει σαν **πυξίδα** για τον οργανισμό. Πέρα από αυτό τον γενικό σκοπό όμως ο προγραμματισμός λειτουργεί ευεργετικά με τρεις επιπλέον τρόπους. Έχει έναν **προστατευτικό** ρόλο αφού, όπως θα δούμε ελαχιστοποιεί την αβεβαιότητα και το ρίσκο στην λειτουργία ενός οργανισμού. Λειτουργεί **“επιθετικά”** αφού αναζητά και εκμεταλλεύεται πιθανές ευκαιρίες, ενώ διαμορφώνει και **προϋποθέσεις συντονισμού** στον οργανισμό.

Τα σχέδια-προγράμματα από μόνα τους δεν μπορούν να κάνουν μια επιχείρηση επιτυχημένη. Απαιτείται δράση, η επιχείρηση πρέπει να λειτουργήσει. Μπορούν όμως τα σχέδια-προγράμματα να συγκεντρώσουν τη δράση τους στους στόχους. Μπορούν να προβλέψουν ποιες ενέργειες θα συντελέσουν στην εκπλήρωση του τελικού αντικειμενικού σκοπού... ποιες απομακρύνονται από αυτόν, ποιες είναι πιθανό να αντισταθμίσουν η μια την άλλη, και ποιες είναι απλώς άσχετες. Ο διοικητικός προγραμματισμός

επιζητεί να επιτύχει μια συνεπή, συντονισμένη διάρθρωση λειτουργιών που θα κατευθύνονται προς τα επιθυμητά αποτελέσματα. Χωρίς σχέδια-προγράμματα, η δράση θα πρέπει να αποτελέσει απλώς μια τυχαία δραστηριότητα, που δεν παράγει τίποτε άλλο παρά χάος.(Goetz, 1949)

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 1 / ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.

Σχολιάστε την παρακάτω άποψη ενός manager:

Πρόγραμμα; Ποτέ δεν έχω καιρό να προγραμματίσω. Ζω μέρα τη μέρα απλώς προσπαθώντας να επιβιώσω.

Γράψε μια παράγραφο γύρω στις 90 - 100 λέξεις. Οι δικές μας σκέψεις βρίσκονται στο παράρτημα των απαντήσεων .

Πηγή: Κανελλόπουλος(1990)

Όλα αυτά τα οποία τώρα φαίνονται λίγο δύσκολα και αφηρημένα θα γίνουν πολύ πιο ξεκάθαρα όταν μιλήσουμε για την διαδικασία του προγραμματισμού.

ΑΣΚΗΣΗ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 2 / ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Εκτός από τη θέσπιση των στόχων με ποιους άλλους τρόπους μπορεί ο προγραμματισμός να λειτουργήσει θετικά για έναν οργανισμό. Γράψτε μια τεκμηριωμένη απάντηση των 100 λέξεων περίπου και συγκρίνετέ τη με τη δική μας στο παράρτημα απαντήσεων.

ΕΝΟΤΗΤΑ 2.2

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΙ ΤΥΠΟΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

2.2.1 Τύποι και Επίπεδα Προγραμματισμού

Σε γενικές γραμμές ο προγραμματισμός σε έναν οργανισμό μπορεί να πάρει δύο μορφές: του λειτουργικού - τακτικού προγραμματισμού (operational planning) και του στρατηγικού προγραμματισμού (strategic planning). Όπως θα δούμε παρακάτω η διαδικασία είναι η ίδια και στις δύο περιπτώσεις. Υπάρχουν όμως διαφορές στον χρονικό ορίζοντα των δύο υποκατηγοριών αλλά και στο επίπεδο διοίκησης στο οποίο εφαρμόζεται κάθε υποκατηγορία. Θυμηθείτε ότι σε έναν οργανισμό υπάρχουν τρία επίπεδα διοίκησης, το ανώτερο, το μέσο και το κατώτερο.

A. Ο λειτουργικός ή τακτικός προγραμματισμός είναι ο **βραχυπρόθεσμος** προγραμματισμός ο οποίος εστιάζεται στις τρέχουσες λειτουργίες και εξελίξεις στον οργανισμό. Ο χρονικός ορίζοντας του τακτικού προγραμματισμού είναι μικρός και ουσιαστικά δεν ξεπερνάει την άμεσα προσεχή περίοδο. Οι managers χρησιμοποιούν τον τακτικό προγραμματισμό προκειμένου να καθορίσουν πώς θα πρέπει να κινηθούν και τι θα πρέπει να επιτύχουν τα διάφορα μέρη του οργανισμού στο διάστημα του επόμενου χρόνου ή και ακόμα πιο σύντομα.

Αυτός ο τύπος προγραμματισμού εφαρμόζεται κατά κύριο λόγο στο κατώτερο επίπεδο διοίκησης το οποίο όπως είπαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο είναι σε άμεση σχέση και επαφή με τις καθημερινές λειτουργίες του οργανισμού. Έτσι οι επιμέρους διευθυντές ή υπεύθυνοι είναι πολύ φυσικό να ασχολούνται με τον τακτικό προγραμματισμό, προγραμματίζοντας τι μπορεί να γίνει στο άμεσο μέλλον ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού.

B. Ο άλλος τύπος προγραμματισμού, ο στρατηγικός, είναι μακροχρόνιος προγραμματισμός ο οποίος δεν εστιάζεται στις επιμέρους λειτουργίες του οργανισμού αλλά στο σύνολό του. Οι managers που έχουν σαν μέρος των αρμοδιοτήτων τους τον στρατηγικό προγραμματισμό μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, έχουν μια εποπτική εικόνα του οργανισμού και των μακροχρόνιων στόχων του.

Μελέτη Περίπτωσης

Ας δούμε ένα παράδειγμα:

Η εταιρία Eastman Kodak το 1986 βρέθηκε αντιμέτωπη με μια σοβαρή κρίση. Μια επένδυση 100 έκτα. δολαρίων πήγε χαμένη λόγω μιας απόφασης ενός δικαστηρίου που υποχρέωνε την εταιρία να αποσυρθεί από την «αγορά» των στιγμιαίων φωτογραφιών. Παράλληλα ο ανταγωνισμός στα «παραδοσιακά» προϊόντα της εταιρίας (φίλμ και φωτογραφικές μηχανές) είχε αρχίσει να γίνεται ιδιαίτερα έντονος από εταιρίες σαν την Fuji, Konica, Nikon, Canon. Έτσι, μέσα από την διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού αποφασίστηκε η εταιρία να επεκταθεί και σε άλλα προϊόντα όπως φωτοτυπικά μηχανήματα, δισκέτες για τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και να μπει στην αγορά όπου κυριαρχούσαν η IBM, η Xerox και η 3M. Ο προγραμματισμός αυτός αποδείχθηκε επιτυχημένος, η κρίση αντιμετωπίστηκε και η εταιρία κέρδισε ένα μεγάλο μέρος της αγοράς και για τα καινούργια προϊόντα της

Ο αριθμός των οργανισμών και επιχειρήσεων που καταφεύγουν στον στρατηγικό προγραμματισμό έχει αυξηθεί δραματικά από τον 2^ο Παγκόσμιο πόλεμο. Ο πιο σημαντικός λόγος είναι ότι προσφέρει ένα λογικό, συστηματικό τρόπο προσέγγισης και αντιμετώπισης των πολύπλοκων προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σε μια εποχή που μεταβάλλεται και εξελίσσεται συνεχώς. Η αβεβαιότητα, η αστάθεια και το μεταβαλλόμενο περιβάλλον είναι πλέον ο κανόνας παρά η εξαίρεση.

Έτσι ο στρατηγικός σχεδιασμός - προγραμματισμός έχει γίνει απαραίτητο εργαλείο στα χέρια των σύγχρονων managers, ενώ αρκετά σύγχρονα βιβλία σχετικά με την διοίκηση αφιερώνουν ξεχωριστά κεφάλαια στην διαδικασία αυτή (βλ. Rodgers D.C., 1977, Drucker P.F 1974). Εμείς θα προσπαθήσουμε να την προσεγγίσουμε μέσα στα γενικά πλαίσια του προγραμματισμού. Όσοι θα θέλατε να έχετε μια πληρέστερη πληροφόρηση γύρω από το θέμα μπορείτε να ανατρέξετε στον οδηγό για περαιτέρω μελέτη που υπάρχει στο τέλος του κεφαλαίου αυτού.

Ο στρατηγικός προγραμματισμός στρέφει την προσοχή του σε ολόκληρο τον οργανισμό. Βασίζεται στις εισροές από μια ποικιλία λειτουργικών περιοχών, κατευθύνει τις λειτουργικές δραστηριότητες σε όλο τον οργανισμό, και συμβάλλει στην απόδοση ολόκληρου του οργανισμού (Κανελλόπουλος, 1990).

Στρατηγικός προγραμματισμός είναι η διαδικασία του μάνατζμεντ για την δημιουργία και διατήρηση μιας βιώσιμης σχέσης ανάμεσα στους αντικειμενικούς στόχους του οργανισμού και τους πόρους αφενός, και τις μεταβαλλόμενες ευκαιρίες τις αγοράς αφετέρου. Στόχος του στρατηγικού προγραμματισμού είναι να διαμορφώσει και να αναδιαμορφώσει τις δραστηριότητες και τα προϊόντα της εταιρίας, έτσι ώστε όταν συνδυαστούν να παράγουν ικανοποιητικά κέρδη και ανάπτυξη (Kotler, 1991).

Από τους παραπάνω ορισμούς είναι φανερό ότι ο στρατηγικός προγραμματισμός βρίσκεται μέσα στις αρμοδιότητες της διοίκησης στο ανώτερο επίπεδο, εκεί δηλαδή που αποφασίζεται η συνολική πορεία του οργανισμού, **η στρατηγική του**, και είναι επίσης φανερό ότι ο στρατηγικός προγραμματισμός είναι μια λειτουργία κρίσιμη, από την επιτυχία της οποίας εξαρτάται σε έναν μεγάλο βαθμό η επιτυχία και οι προοπτικές του οργανισμού στο σύνολό του.

ΑΣΚΗΣΗ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 3 /ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Ποια είναι τα επίπεδα/είδη προγραμματισμού; Δώστε μια σύντομη απάντηση των 50 λέξεων και συγκρίνετέ τη με τη δική μας στο παράρτημα απαντήσεων.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 2 / ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Με βάση αυτά που είπαμε μέχρι τώρα, τι είδους προγραμματισμό θα λέγατε ότι κάνετε στην εργασία σας; Στρατηγικό ή λειτουργικό;

Αιτιολογήστε την απάντησή σας με μια παράγραφο 40 λέξεις και συγκρίνετε την απάντησή σας με τα σημεία που επισημαίνουμε στις προηγούμενες σελίδες.

Για να είναι επιτυχημένη η διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού, σύμφωνα με τον Gerstner (1972), θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι παρακάτω παράγοντες:

- * το περιβάλλον του οργανισμού (ευκαιρίες, περιορισμούς, κινδύνους, συνθήκες)
- * το σκοπό του
- * τη διαφορά ανάμεσα στο πού βρίσκεται ο οργανισμός και πού θέλει να πάει
- * τις ικανότητες και τις αδυναμίες του

Όπως θα δούμε παρακάτω οι παράγοντες αυτοί είναι οι ουσιαστικές προϋποθέσεις για να τεθούν ρεαλιστικοί και επιτεύξιμοι στόχοι και στα δύο επίπεδα σχεδιασμού.

Νεώτερες προσπάθειες προσέγγισης του στρατηγικού προγραμματισμού έχουν δώσει πιο εξειδικευμένες κατευθύνσεις για την επιτυχή εφαρμογή του, οι οποίες συνοψίζονται στα παρακάτω σημεία:

1. Ο στρατηγικός προγραμματισμός είναι αναπόσπαστο κομμάτι της διαδικασίας της διοίκησης.
2. Οι managers που βρίσκονται στα ανώτερα επίπεδα διοίκησης πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι ο στρατηγικός προγραμματισμός είναι ένα από τα βασικά στοιχεία της αποστολής τους.
3. Θα πρέπει επίσης να έχουν ορίσει τους στόχους του στρατηγικού προγραμματισμού στον συγκεκριμένο οργανισμό, να τους έχουν εξηγήσει σε όλους τους κατώτερους διευθυντές/υπευθύνους τμημάτων, και να έχουν προβλέψει και σχεδιάσει τους μηχανισμούς για την επίτευξη των στόχων αυτών, έχοντας πάντα υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του οργανισμού.

4. Υπάρχει μια ισορροπία (στη διαδικασία στρατηγικού προγραμματισμού) ανάμεσα στην έμπνευση του manager, τις αξίες και τις κρίσεις του από την μια και των αντικειμενικών / επιστημονικών δεδομένων από την άλλη.
5. Οι managers πρέπει να διαθέτουν δεξιότητες προγραμματισμού (δεξιότητες συνολικής θεώρησης) και να διακρίνουν ότι ο στρατηγικός προγραμματισμός είναι κυρίως μια νοητική λειτουργία και λιγότερο ένα σύνολο από τύπους και κανόνες. Παρόλα αυτά αναγνωρίζουν την χρησιμότητα -και γι αυτό χρησιμοποιούν- την εξειδικευμένη γνώση.

Τι σχέση έχουν όμως, οι δύο τύποι σχεδιασμού; Μπορεί ο ένας να λειτουργεί ανεξάρτητα από τον άλλο ή μήπως τελικά είναι αλληλοεξαρτώμενοι; Ο Ackoff (1970) όρισε ως εξής την σχέση μεταξύ στρατηγικού και λειτουργικού προγραμματισμού:

Σε γενικές γραμμές, ο στρατηγικός προγραμματισμός ασχολείται με την πιο μακροχρόνια περίοδο, ο λειτουργικός προγραμματισμός ασχολείται με την πιο βραχυχρόνια περίοδο. Και οι δύο τύποι προγραμματισμού είναι απαραίτητοι. Συμπληρώνουν ο ένας τον άλλον. Είναι σαν τις δύο όψεις ενός νομίσματος. Μπορούμε να τους δούμε ξεχωριστά, ακόμα και να τους συζητήσουμε ξεχωριστά, αλλά τελικά δεν μπορούμε να τους ξεχωρίσουμε.

Με άλλα λόγια οι managers όχι μόνο πρέπει να χρησιμοποιούν και τους δύο τύπους προγραμματισμού αλλά πρέπει να είναι και σε θέση να επιτύχουν άμεση συσχέτιση μεταξύ τους. Ο λειτουργικός σχεδιασμός πρέπει να καθορίζει τις καθημερινές δραστηριότητες ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι οι οποίοι έχουν τεθεί από τον στρατηγικό προγραμματισμό.

Προσπαθήστε τώρα να απαντήσετε στην παρακάτω δραστηριότητα

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ.3 / ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Ποια από τις δύο μορφές προγραμματισμού (λειτουργικός - στρατηγικός) νομίζετε ότι είναι πιο σημαντική για την πορεία ενός οργανισμού. Γράψτε γύρω στις 100 λέξεις προσπαθώντας να τεκμηριώσετε την απάντησή σας σύμφωνα με όσα συζητήθηκαν στην παράγραφο 2.3

Συγκρίνετε τις ιδέες σας με τις δικές μας στο παράρτημα απαντήσεων.

2.2.2 Η Διαδικασία του Σχεδιασμού

Η διαδικασία του προγραμματισμού ακολουθεί μια λογική σειρά από βήματα. Σε ένα απλό πρόβλημα προγραμματισμού η διαδικασία αυτή μπορεί να γίνει "μέσα στο μυαλό" ενός διευθυντή, με άλλα λόγια μπορεί να μη χρειάζεται τη συνδρομή άλλων στελεχών και συνεργατών. Τα σύνθετα θέματα από την άλλη μεριά, συνήθως απαιτούν και την συμμετοχή και άλλων συνεργατών. Τα βασικά βήματα της διαδικασίας παραμένουν τα ίδια και στην μια και στην άλλη περίπτωση και είναι τα ακόλουθα:

1. Καθορισμός των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού. Οι στόχοι προσδιορίζουν **τι** θα πρέπει να επιτευχθεί από τον οργανισμό. Είναι στόχοι, επιθυμίες ή η αποστολή που πρέπει να πετύχει ο οργανισμός για να επιβιώσει και να αναπτυχθεί. Είναι σαφές βέβαια ότι οι στόχοι μπορεί και πρέπει να είναι πάνω από ένας. Για κάθε έναν ισχύει η διαδικασία σχεδιασμού που θα περιγράψουμε. Στο επίπεδο του στρατηγικού προγραμματισμού οι στόχοι αυτοί είναι οι γενικοί στόχοι του οργανισμού και η επισήμανσή τους προϋποθέτει μια προσεκτική σκέψη και εξέταση από μέρους του ανώτερου management (Steiner, 1986). Σε αυτό το σημείο είναι κρίσιμη η αξιολόγηση του περιβάλλοντος του οργανισμού, των ικανοτήτων και των αδυναμιών του όπως είδαμε στη σελίδα 6 έτσι ώστε οι στόχοι να είναι ρεαλιστικοί και σε άμεση σχέση με το τι μπορεί να επιτύχει ο οργανισμός. Σε επίπεδο λειτουργικού προγραμματισμού οι στόχοι είναι σε άμεση σχέση εξάρτησης με τους γενικούς στόχους που έχουν τεθεί στον στρατηγικό προγραμματισμό. Ας κάνουμε εδώ μια μικρή παρένθεση για να μιλήσουμε με περισσότερη λεπτομέρεια για τους αντικειμενικούς στόχους.

Κατά την δεκαετία του 1980 οι αντικειμενικοί στόχοι, ο καθορισμός και η υλοποίησή τους είχαν γίνει αντικείμενο μελέτης, και για κάποιο διάστημα υπήρξε ένα «ρεύμα» στην διοικητική επιστήμη το «Μάνατζμεντ με Αντικειμενικούς Στόχους» (Management By Objectives - MBO). Το Μάνατζμεντ με Αντικειμενικούς στόχους είχε τρία βασικά χαρακτηριστικά.

- I.** Σε όλους τους εργαζόμενους σε έναν οργανισμό «ανατίθεται», μετά από κοινή συμφωνία, μια σειρά εξειδικευμένων αντικειμενικών στόχων οι οποίοι θα πρέπει να πραγματοποιηθούν μέσα σε κάποιο συγκεκριμένο διάστημα..
- II.** Η απόδοση των εργαζομένων αξιολογείται περιοδικά για να καθορισθεί πόσο κοντά βρίσκονται στην πραγματοποίηση των στόχων αυτών.

III. Η επίτευξη των στόχων λειτουργεί σαν κίνητρο μια και «επιβραβεύεται» με διάφορους τρόπους (αύξηση αποδοχών, προαγωγές κλπ)

Η προσέγγιση αυτή άφησε ορισμένα «σημάδια» στην σύγχρονη διοικητική σκέψη, κυρίως στην αντίληψη ότι ο σαφής καθορισμός των αντικειμενικών στόχων βοηθάει στην αποτελεσματικότερη διοίκηση.

Έτσι σήμερα είναι αποδεκτό ότι οι αντικειμενικοί στόχοι πρέπει να δηλώνουν όσο το δυνατό πιο συγκεκριμένα τι αναμένεται να επιτευχθεί από ένα άτομο ή μια ομάδα, στο τέλος μιας ορισμένης χρονικής περιόδου. Στην ιδανική περίπτωση οι στόχοι αυτοί θα πρέπει να είναι μετρήσιμοι (ποσοτικά ή/και χρονικά) όπως π.χ

- * να μειωθούν οι απουσίες του προσωπικού κατά 30%
- * να έχει τελειώσει η κατασκευή της νέας πτέρυγας του νοσοκομείου μέσα σε ένα χρόνο
- * να αυξηθεί ο αριθμός των μαθητών κατά 3.000

Σας δίνουμε τώρα μερικά ερεθίσματα για να αναπτύξετε τους αντικειμενικούς στόχους για την δική σας εργασία.

4Για πόσο χρονικό διάστημα (π.χ ένα μήνα ή ένα χρόνο) είναι λογικό να βάλετε αντικειμενικούς στόχους;

4Μπορείτε να διαπιστώσετε τους αντικειμενικούς σας στόχους έτσι ώστε να είναι δυνατή η επιβεβαίωση της επίτευξής τους;

4Ως ποιο σημείο οι αντικειμενικοί στόχοι μπορούν να διατυπωθούν με μετρήσιμους όρους;

Προσοχή: οι όροι αυτοί να μην είναι αυθαίρετοι!

4Έχετε λάβει υπόψη το περιβάλλον, τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του οργανισμού σας.

Μελέτη Περίπτωσης

Ο γενικός διευθυντής της διεύθυνσης αποφάσισε να φέρει το θέμα των αντικειμενικών στόχων τις επιχείρησης για συζήτηση στην επόμενη συνάντηση του επιτελείου του και να δει πώς θα μπορούσε να προωθηθεί.

Εξέθεσε τα πλεονεκτήματα που θα είχε η διεύθυνση με τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων, και ζήτησε από τους υφισταμένους του να σκεφθούν τους αντικειμενικούς στόχους για κάθε διεύθυνση. Στη συνάντηση τέθηκαν ορισμένες

ερωτήσεις,

«Υπάρχουν γενικοί στόχοι για τη διεύθυνσή μας όσο αφορά στον επόμενο χρόνο;» ήθελε να ξέρει ο οικονομικός διευθυντής.

«Όχι», απάντησε ο γενικός διευθυντής.»περίμενα από το διοικητικό συμβούλιο να μου πει τι περιμένει από εμάς, αλλά δεν νομίζω ότι πρόκειται να κάνουν τίποτα γι αυτό το θέμα».

.....

«Προτίθεμαι να σας ανακοινώσω τις προσδοκίες μου για τη διεύθυνσή μας», είπε ο γενικός διευθυντής. «Δεν υπάρχει και κανένα μυστήριο γύρω από αυτές. Περιμένω πωλήσεις 30.000.000 δολαρίων· ένα κέρδος επί των πωλήσεων προ των φόρων 8 τοις εκατό· μια απόδοση επί της επενδύσεως 15 τοις εκατό· ένα πρόγραμμα που θα τεθεί σε εφαρμογή ως τις 30 Ιανουαρίου με ειδικά χαρακτηριστικά που θα σας δώσω αργότερα, για την ανάπτυξη των μελλοντικών διοικητικών μας στελεχών· την ολοκλήρωση της ανάπτυξης του μοντέλου XZ ως το τέλος του χρόνου· και σταθεροποίηση του αριθμού των αποχωρούντων υπαλλήλων στο 5 τοις εκατό του συνόλου του προσωπικού μας».

Το επιτελείο έδειξε κάποια κατάπληξη που ο προϊστάμενος τους είχε καταλήξει σε αυτούς τους επιβεβαιώσιμους αντικειμενικούς σκοπούς με τέτοια σαφήνεια και βεβαιότητα. Εξεπλάγησαν επίσης όταν είδαν ότι ήθελε πραγματικά να τους επιτύχει.

«Ως τον άλλο μήνα θέλω ο καθένας από σας να μεταφράσει αυτούς τους αντικειμενικούς σκοπούς σε επιβεβαιώσιμους στόχους για τη δική του λειτουργία. Φυσικά οι στόχοι θα είναι διαφορετικοί για τα χρηματοοικονομικά, απ' ότι για το μάρκετινγκ, την παραγωγή, τον τεχνικό σχεδιασμό προϊόντων και τη διαχείριση. Αλλά, όπως και αν τους διατυπώσετε, αυτό που περιμένω είναι να συμβάλλουν στην πραγματοποίηση των στόχων της διεύθυνσής μας.»

(Πηγή: Koontz H. & O'Donnell (1983) τ.3 σελ.326)

Στο σημείο αυτό μπορείτε να ανατρέξετε στο **παράλληλο κείμενο νο1** όπου γίνεται μια λεπτομερής προσέγγιση της διοίκησης με βάση τους αντικειμενικούς στόχους. Η ανάγνωση του κειμένου αυτού θα σας βοηθήσει πολύ να ολοκληρώσετε την επόμενη δραστηριότητα.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 4 / ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Μετά από αυτά τα ερεθίσματα προσπαθήστε να διατυπώσετε πέντε αντικειμενικούς στόχους (ο καθένας να εκφράζεται με μία πρόταση) για τον οργανισμό σας. Οι στόχοι αυτοί μπορεί να είναι στρατηγικοί ή λειτουργικοί (π.χ. να κυκλοφορήσει το τελικό προσχέδιο της έκθεσης του τμήματος σας σε δύο εβδομάδες)

Τελειώνοντας ελέγξτε αν οι στόχοι σας απαντούν ικανοποιητικά τις παραπάνω ερωτήσεις.

Ας συνεχίσουμε τώρα με τις υπόλοιπες φάσεις της διαδικασίας του προγραμματισμού.

2. Ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων για την πραγματοποίηση του κάθε στόχου. Είναι πάντα επιθυμητό για έναν οργανισμό να έχει την δυνατότητα επιλογής ανάμεσα σε διάφορες εναλλακτικές λύσεις, οι οποίες μπορεί να μην είναι αμέσως εμφανείς. Η ύπαρξη εναλλακτικών λύσεων καθιστά την διαδικασία του προγραμματισμού περισσότερο ευέλικτη και προσαρμοστική. Καλό θα είναι βέβαια να αποκλείονται αμέσως όσες εναλλακτικές λύσεις είναι εμφανώς λιγότερο αποτελεσματικές από άλλες.

3. Διερεύνηση των συνθηκών και προϋποθέσεων για κάθε πιθανή λύση. Οι συνθήκες αυτές αφορούν και το εσωτερικό αλλά και το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Ένα παράδειγμα θα μας βοηθήσει να καταλάβουμε καλύτερα το σημείο αυτό. Ένας διευθυντής ενός εκπαιδευτικού οργανισμού μπορεί να σχεδιάζει την επέκταση του οργανισμού. Αφού προσπαθήσει να διαμορφώσει εναλλακτικές προτάσεις για την επέκταση θα πρέπει να λάβει υπόψη του τι επιπτώσεις θα έχουν στις προτάσεις αυτές η αναμενόμενη αύξηση ή μείωση του μαθητικού πληθυσμού (εξωτερικό περιβάλλον) αλλά και τις οικονομικές δυνατότητες του οργανισμού του (εσωτερικοί παράγοντες).

4. Αξιολόγηση των εναλλακτικών προτάσεων. Στο επόμενο βήμα της διαδικασίας ένας manager λαμβάνει υπόψη του τα θετικά και τα αρνητικά σημεία των διάφορων εναλλακτικών προτάσεων και τελικά τις αξιολογεί, έχοντας πάντα υπόψη τους αντικειμενικούς σκοπούς.

5. Επιλογή της καλύτερης δυνατής εναλλακτικής λύσης. Είναι το κρίσιμο σημείο της **απόφασης**. Επιλέγεται ουσιαστικά ένα σχέδιο δράσης (μεταξύ των εναλλακτικών προτάσεων). Η διαδικασία λήψης κάποιας απόφασης έχει απασχολήσει έντονα την διοικητική επιστήμη και γι αυτό το λόγο θα ασχοληθούμε λεπτομερειακά με αυτή στο επόμενο κεφάλαιο. Εδώ θα αναφέρουμε απλώς ότι η ποιότητα της απόφασης εξαρτάται

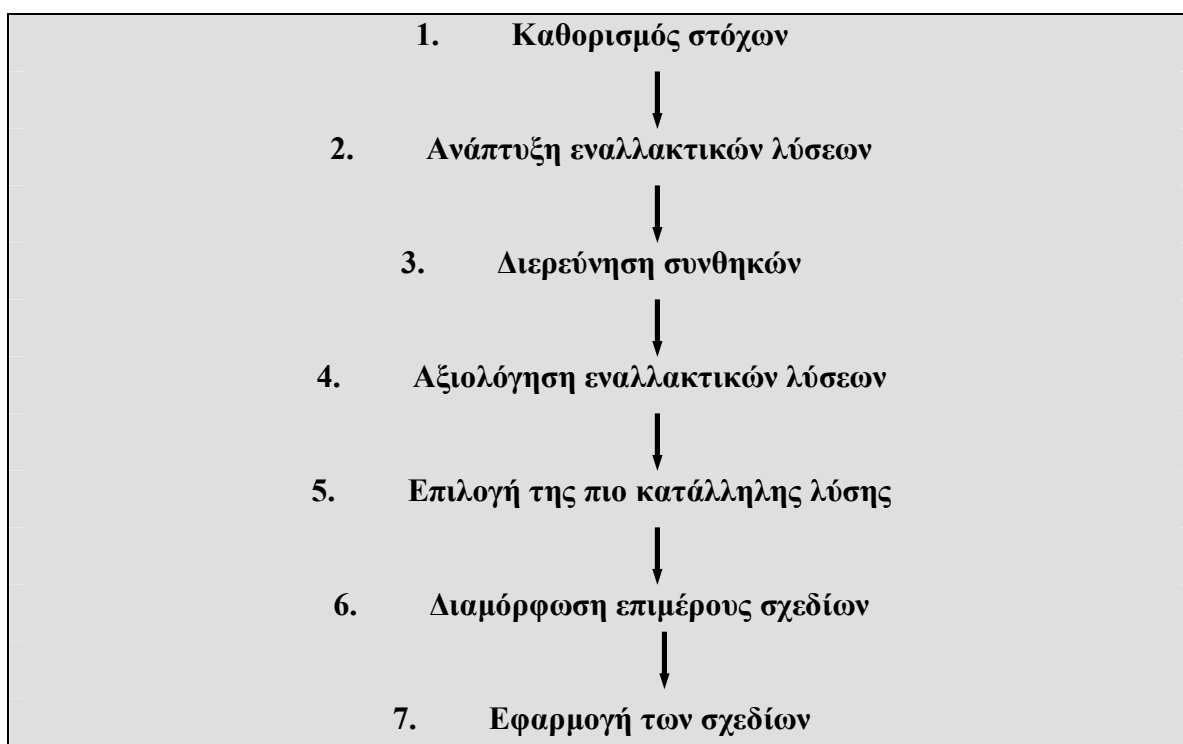
άμεσα από τα προηγούμενα στάδια, την προεργασία δηλαδή που έχει γίνει μέχρι να φτάσουμε στο σημείο της απόφασης.

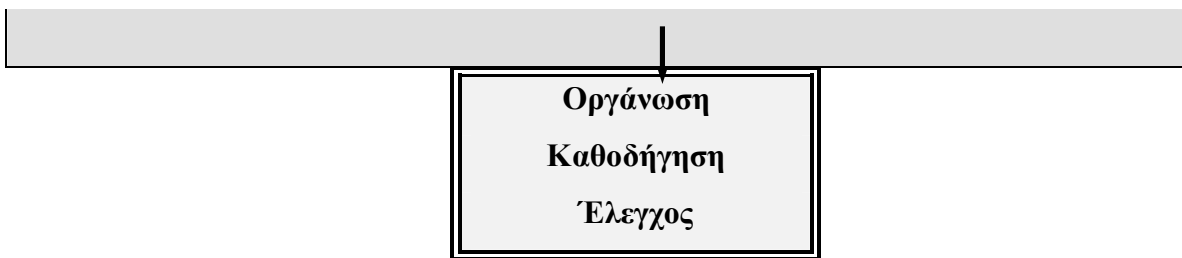
6. Διαμόρφωση επιμέρους σχεδίων για την επίτευξη του τελικού στόχου. Από τη στιγμή που θα επιλεγθεί η **μία** εναλλακτική λύση θα πρέπει να διαμορφωθούν οι κατάλληλες συνθήκες για την υλοποίησή της. Η διαδικασία της διαμόρφωσης επιμέρους σχεδίων είναι και από μόνη της μια ξεχωριστή διαδικασία προγραμματισμού σε επιχειρησιακό πλέον επίπεδο, η οποία θα πρέπει να ακολουθήσει τα στάδια που περιγράφουμε.

7. Τέλος η εφαρμογή των σχεδίων. Στο τέλος όλης αυτής της διαδικασίας τα σχέδια πρέπει να εφαρμοσθούν. Πρέπει δηλαδή να ακολουθήσουν οι άλλες λειτουργίες της διαδικασίας της διοίκησης: η **οργάνωση** των κατάλληλων δομών και μηχανισμών για την υλοποίηση των σχεδίων, η **καθοδήγηση** και κινητοποίηση των ανθρώπων και τέλος ο **έλεγχος** της προόδου και της αποτελεσματικότητας των σχεδίων.

Στη διαδικασία αυτή όπως και στη συνολικότερη διαδικασία του management είναι ιδιαίτερα σημαντικό να υπάρχει και η δυνατότητα αναθεώρησης στην περίπτωση αλλαγής των συνθηκών ή και των αναγκών του οργανισμού. Γι αυτό άλλωστε και ο προγραμματισμός προβλέπει την δημιουργία και εξέταση εναλλακτικών λύσεων.

Ας δούμε τώρα σχηματικά την διαδικασία του προγραμματισμού που περιγράψαμε:





ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 2.5

Αν στην παραπάνω διαδικασία δεν υπήρχαν οι φάσεις της ανάπτυξης και αξιολόγησης εναλλακτικών λύσεων, ποιες νομίζετε ότι θα ήταν οι επιπτώσεις;

Γράψτε μια παράγραφο 50 λέξεων και σύγκρινέ τη με τη δική μας στη σελ. 19

Θα πρέπει εδώ να σημειώσουμε ότι σε αρκετά εγχειρίδια η διαδικασία του προγραμματισμού προσεγγίζεται με διαφορετικούς τρόπους. Ο Κανελλόπουλος (1990) για παράδειγμα, θεωρεί ότι ο προγραμματισμός περιλαμβάνει ουσιαστικά τέσσερις φάσεις οι οποίες είναι οι εξής:

Φάση 1. Καθορισμός αντικειμενικών σκοπών.

Φάση 2. Διαμόρφωση πολιτικής για να επιτευχθούν οι στόχοι.

Φάση 3. Ανάπτυξη ενδιάμεσων και βραχυχρόνιων σχεδίων δράσης για υλοποίηση της πολιτικής.

Φάση 4. Διατύπωση λεπτομερών διαδικασιών για την υλοποίηση του κάθε σχεδίου.

Αυτός ο τρόπος προσέγγισης ανταποκρίνεται στην έννοια των «συστημάτων». Θα θυμάστε από το προηγούμενο κεφάλαιο ότι ένα «σύστημα» είναι μια ολότητα από αλληλοεξαρτώμενα μέρη. Το σύστημα δέχεται εξωτερικά ερεθίσματα και «εισροές». Στη συνέχεια επεξεργάζεται τα ερεθίσματα αυτά και τελικά αντιδρά ή παράγει αποτελέσματα, ανάλογα με τις δυνατότητες και ικανότητες των μερών του. Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (ο.π), κάθε μια φάση, (από τις τέσσερις φάσεις του προγραμματισμού) αποτελεί ένα σύστημα (ή υποσύστημα) και όλα συνδεόμενα με τις άλλες φάσεις απαρτίζουν τη λειτουργία του προγραμματισμού.

Έτσι για παράδειγμα η πρώτη φάση (καθορισμός αντικειμενικών σκοπών) εξαρτάται από έναν αριθμό μεταβλητών που αποτελούν τις «εισροές» Τέτοιες μεταβλητές μπορεί να είναι απαίτηση για κέρδη, κοινωνική ευθύνη, προσωπικοί στόχοι, ανάπτυξη, παραγωγικότητα, συνδικαλιστικά αιτήματα κλπ. Οι εισροές επεξεργάζονται από την

διοίκηση κι έτσι προκύπτουν οι «εκροές» που είναι οι αντικειμενικοί στόχοι. Με ανάλογες διαδικασίες ολοκληρώνονται και οι υπόλοιπες φάσεις.

Η προσέγγιση αυτή δεν είναι ασύμβατη με την διαδικασία του προγραμματισμού όπως την περιγράψαμε πιο πάνω. Τα επτά βήματα ουσιαστικά, περιγράφουν με περισσότερες λεπτομέρειες τις τρεις τελευταίες φάσεις της συστημικής προσέγγισης, ενώ ο καθορισμός των αντικειμενικών σκοπών είναι ένα κοινό βήμα και για τις δύο προσεγγίσεις. Θυμηθείτε και την φάση του καθορισμού των αντικειμενικών στόχων όπως την συζητήσαμε παραπάνω.

ΑΣΚΗΣΗ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 4 / ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Ποιες είναι οι φάσεις του προγραμματισμού; Στο παράρτημα απαντήσεων θα βρείτε την απάντηση σε αυτή την ερώτηση.

2.2.3 Περιορισμοί στην Διαδικασία του Σχεδιασμού

Οι περιορισμοί και τα προβλήματα της διαδικασίας του προγραμματισμού μπορούμε να πούμε ότι εντάσσονται σε τρεις βασικές κατηγορίες. Η πρώτη περιλαμβάνει προβλήματα τα οποία είναι αναπόφευκτα για μια διαδικασία που είναι προσανατολισμένη στο μέλλον, η δεύτερη περιλαμβάνει προβλήματα κακής διαχείρισης της ίδιας της διαδικασίας από τους managers και τέλος η τρίτη συνδέεται με τον ανθρώπινο παράγοντα.

Ας γίνουμε πιο συγκεκριμένοι:

1. Ο προγραμματισμός δεν μπορεί από μόνος του να εξασφαλίσει την επιλογή της, αντικειμενικά, πλέον κατάλληλης λύσης ή πορείας, άρα δεν μπορεί να εξασφαλίσει την βέβαιη επιτυχία του οργανισμού ή της επιχείρησης. Είναι γνωστό ότι το περιβάλλον και οι συνθήκες δεν λειτουργούν πάντα σύμφωνα με τις προβλέψεις. Έτσι το αν η επιλογή είναι η πιο κατάλληλη θα αποδειχθεί μετά την εφαρμογή της. Ο προγραμματισμός θα λέγαμε ότι απλώς βελτιώνει τις πιθανότητες επιλογής της κατάλληλης πορείας.

2. Ο προγραμματισμός είναι μια πολύπλοκη νοητική διαδικασία και όπως είδαμε προϋποθέτει δεξιότητες συνολικής θεώρησης και αφαιρετικής σκέψης. Πολλοί άνθρωποι είναι προσανατολισμένοι περισσότερο στην εκτέλεση συγκεκριμένων καθηκόντων και δεν μπορούν να σκεφθούν αφαιρετικά, άρα δεν μπορούν να είναι αποτελεσματικοί

“προγραμματιστές”. Εμφανίζουν δηλαδή, κάποια αδυναμία κατανόησης ή/και επιτυχούς εφαρμογής της διαδικασίας του προγραμματισμού.

Θα θυμάστε ότι και στο προηγούμενο κεφάλαιο είχαμε ξεχωρίσει την διοικητική από την εκτελεστική λειτουργία. Στην περίπτωση του προγραμματισμού αυτός ο διαχωρισμός είναι σύμφωνα με αυτά που έχουμε πει μέχρι τώρα επιβεβλημένος.

3. Τελειώνοντας θα πρέπει να αναφερθούμε στον ανθρώπινο παράγοντα ο οποίος περιορίζει ορισμένες φορές σημαντικά την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του προγραμματισμού.

Ο προγραμματισμός θα ήταν μια σχετικά απλή διαδικασία, αν το βασικό στοιχείο για την κατάστρωσή του - οι άνθρωποι- παρουσίαζε μια συμπεριφορά που θα μπορούσε να προβλεφθεί και ελεγχθεί. Κάτι τέτοιο όμως, δε συμβαίνει και γι αυτό κατά τη διαδικασία του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού παρατηρούνται διαστρεβλώσεις και προστριβές, ως αποτέλεσμα διαπροσωπικών συγκρούσεων και διαφορών σε αντίληψη, επικοινωνία ανάγκες κι ενδιαφέροντα (Κανελλόπουλος, 1990).

Από όλα τα παραπάνω μπορούμε να καταλάβουμε ότι ο προγραμματισμός είναι μια διαδικασία η οποία περιέχει το στοιχείο του «ρίσκου» και της αβεβαιότητας. Ένας αποτελεσματικός manager πρέπει όμως να λειτουργεί και κάτω από τέτοιες συνθήκες, όπως θα δούμε και στο επόμενο κεφάλαιο.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 6 / ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.

Από το προηγούμενο κεφάλαιο μπορείτε να θυμηθείτε ένα παράδειγμα λειτουργικού προγραμματισμού; Πως θα το κρίνατε τώρα, μετά την μελέτη αυτού του κεφαλαίου; Γράψτε μια κριτική γύρω στις 50 λέξεις και γυρίστε στη στο παράρτημα των απαντήσεων για να δείτε και τη δική μας τοποθέτηση.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ.7 / ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Αφού ολοκληρωθεί ένα πρόγραμμα εφαρμόζεται όπως ακριβώς έχει σχεδιασθεί. Η πρότασή αυτή είναι σωστή ή λάθος;

Απαντήστε τεκμηριώνοντας την απάντησή σας με μια μικρή παράγραφο των 30 περίπου λέξεων. Η δική μας τοποθέτηση είναι στο παράρτημα απαντήσεων

ΣΥΝΟΨΗ

- Ο προγραμματισμός είναι η αφετηρία της διαδικασίας της διοίκησης και λειτουργεί σαν πυξίδα για τον οργανισμό
- Ο προγραμματισμός είναι η διαδικασία καθορισμού των αντικειμενικών σκοπών και των μεθόδων-τρόπων προσέγγισής τους.
- Ο λειτουργικός προγραμματισμός είναι βραχυπρόθεσμος και εστιάζεται στις τρέχουσες εξελίξεις και στην καθημερινή λειτουργία. Εφαρμόζεται κυρίως στις επιμέρους ομάδες του οργανισμού.
- Ο στρατηγικός προγραμματισμός είναι μακροχρόνιος και ουσιαστικά διαμορφώνει τους στόχους και τις δραστηριότητες όλου του οργανισμού.
- Η διαδικασία του προγραμματισμού περιλαμβάνει επτά βήματα τα οποία είναι:
- 1. Καθορισμός στόχων 2. Ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων 3. Διερεύνηση συνθηκών 4. Αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων 5. Επιλογή της πιο κατάλληλης λύσης 6. Διαμόρφωση επιμέρους σχεδίων 7. Εφαρμογή των σχεδίων
- Ο προγραμματισμός είναι μια διαδικασία που εστιάζεται στο μέλλον του οργανισμού, άρα υπάρχει πάντα το στοιχείο της αβεβαιότητας. Γι αυτό το λόγο ο σχεδιασμός οφείλει να είναι διαδικασία ευέλικτη και προσαρμόσιμη.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2

Ασκηση Αυτοαξιολόγησης 1 / Κεφάλαιο 2

Στη σελίδα 3 αυτού του κεφαλαίου δίνονται 3 ορισμοί του προγραμματισμού. Αν δυσκολευτήκατε να θυμηθείτε κάποιον από όλους, ανατρέξτε άλλη μια φορά στη σελίδα αυτή και ξαναπροσπαθήστε.

Ασκηση Αυτοαξιολόγησης 2 / Κεφάλαιο 2

Είδαμε στις προηγούμενες παραγράφους αλλά και στο κείμενο που ακολούθησε ότι ο προγραμματισμός μπορεί να έχει γενικότερο ευεργετικό ρόλο στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού. Αυτό γιατί μπορεί να λειτουργήσει προστατευτικά, προβλέποντας πιθανά προβλήματα και κινδύνους στη μελλοντική λειτουργία του οργανισμού. Επίσης μπορεί να δώσει μεγαλύτερες ευκαιρίες και προϋποθέσεις εκμετάλλευσης πιθανών ευκαιριών. Σκεφτείτε πόσοι σύγχρονοι οργανισμοί μπόρεσαν να εκμεταλλευθούν το άνοιγμα των αγορών ορισμένων κρατών, έχοντας διαμορφώσει από πριν τις κατάλληλες συνθήκες. Άρα ο προγραμματισμός μπορεί να λειτουργήσει και "επιθετικά". Τέλος διαμορφώνει και **προϋποθέσεις συντονισμού** στον οργανισμό αφού είναι σαφές τι πρέπει να γίνει, πότε, αλλά και με ποια πιθανά αποτελέσματα.

Ασκηση Αυτοαξιολόγησης 3 / Κεφάλαιο 2

Είδαμε ότι σε γενικές γραμμές ο προγραμματισμός σε έναν οργανισμό μπορεί να πάρει δύο μορφές: του λειτουργικού - τακτικού προγραμματισμού (operational planning) και του στρατηγικού προγραμματισμού (strategic planning). Ο πρώτος είναι σχετικά βραχυπρόθεσμος και ο δεύτερος μακροπρόθεσμος. Είναι πολύ σημαντικό να ξεκαθαρίσετε από την αρχή τα δύο αυτά είδη προγραμματισμού. Αν δεν είστε ακόμα απόλυτα σίγουροι, ξαναδιαβάστε τις σελίδες 5-9 αυτού του κεφαλαίου.

Ασκηση Αυτοαξιολόγησης 4 / Κεφάλαιο 2

Είπαμε ότι ο προγραμματισμός ακολουθεί μια λογική σειρά από βήματα. Έτσι, η λογική σειρά των φάσεων του προγραμματισμού είναι η εξής:

- Καθορισμός στόχων

- Ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων
- Διερεύνηση συνθηκών
- Αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων
- Επιλογή της πιο κατάλληλης λύσης
- Διαμόρφωση επιμέρους σχεδίων
- Εφαρμογή των σχεδίων

Αν βάλατε τα βήματα στη σειρά τότε σίγουρα έχετε καταλάβει την διαδικασία. Αν κάπου δυσκολευτήκατε, ανατρέξτε στη περιγραφή της διαδικασίας του προγραμματισμού και μετά ξαναπροσπαθήστε.

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2

Δραστηριότητα 1 / Κεφάλαιο 2

Από τα όσα συζητήσαμε μέχρι τώρα για τον προγραμματισμό θα καταλάβατε ίσως ότι μια τέτοια στάση δεν θα είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι το αποτέλεσμα της είναι η καθημερινή προσπάθεια για "επιβίωση". Η αξία του προγραμματισμού για έναν manager, και κατ' επέκταση για έναν οργανισμό είναι ότι του δίνει τη δυνατότητα, στο μέτρο του δυνατού βέβαια, να προλάβει και να ελέγξει μελλοντικές δυσάρεστες καταστάσεις αλλά και να προβλέψει τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν ώστε η πορεία του οργανισμού να είναι ομαλή και να μην προκύψουν τελικά προβλήματα επιβίωσης!

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 3 / Κεφάλαιο 2

Η ερώτηση δεν είναι ιδιαίτερα εύκολη. Ίσως να ξαναχρειαστεί να την σκεφτείτε στο τέλος του κεφαλαίου.

Σε γενικές γραμμές η απάντηση σε αυτή την ερώτηση είναι ότι ο στρατηγικός προγραμματισμός είναι πιο κρίσιμος σε έναν οργανισμό. Μπορεί ένας οργανισμός να είναι εξαιρετικά παραγωγικός και πάλι να μην είναι επιτυχημένος γιατί η «στρατηγική» του δεν είναι η κατάλληλη. Σαν τέτοιο παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε τις εταιρίες η οποίες παρήγαγαν γραφομηχανές. Όσο μεγάλη παραγωγή κι αν είχαν οι εταιρίες αυτές, δεν υπήρχε αγορά για να απορροφήσει την παραγωγή μετά την επικράτηση των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Όσες λοιπόν εταιρίες δεν είχαν προβλέψει την εξέλιξη αυτή

και δεν έκαναν τον απαραίτητο στρατηγικό προγραμματισμό αντιμετώπισαν προβλήματα επιβίωσης.

Αντίθετα οργανισμοί οι οποίοι δεν είναι τόσο παραγωγικοί, μπορεί να είναι επιτυχημένοι αν έχουν λειτουργήσει με βάση έναν επιτυχημένο στρατηγικό προγραμματισμό.

Για τους περισσότερους οργανισμούς όμως, ο λειτουργικός προγραμματισμός είναι απαραίτητος για την επιτυχία του στρατηγικού. Έτσι θα λέγαμε ότι και οι δύο τύποι προγραμματισμού είναι τελικά απαραίτητοι για την επιτυχημένη λειτουργία ενός οργανισμού.

Αν η απάντησή σας κινείται σε αυτές τις γραμμές, συγχαρητήρια! Είπαμε από την αρχή ότι ήταν μια δύσκολη ερώτηση.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 5 / Κεφάλαιο 2

Η ύπαρξη εναλλακτικών λύσεων καθιστά τον προγραμματισμό πιο ευέλικτη διαδικασία, ικανή να προσαρμόζεται σε διάφορες αλλαγές. Ο προγραμματισμός όμως οφείλει να είναι ευέλικτος γιατί εστιάζεται στο μέλλον του οργανισμού. Σκεφθείτε και εσείς πόσες φορές έχετε αναγκασθεί να καταφύγετε σε εναλλακτικές λύσεις στην διασκέδαση ή στις διακοπές σας. Αν δεν υπήρχαν εναλλακτικές λύσεις τι θα κάνατε;

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 6 / Κεφάλαιο 2

Παράδειγμα λειτουργικού σχεδιασμού είναι τα διαγράμματα του Gantt που είδαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο! Στα διαγράμματα αυτά υπάρχει αντικειμενικός στόχος και τρόπος προσέγγισης τους. Λείπουν όμως οι εναλλακτικές λύσεις, άρα λείπει το στοιχείο της ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας στις συνθήκες.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 7 / Κεφάλαιο 2

Αυτή η πρόταση δεν είναι σωστή. Τα προγράμματα πρέπει να αναθεωρούνται έτσι ώστε να προσαρμόζονται σε νέες συνθήκες και καταστάσεις. **Προσέξτε: ο προγραμματισμός πρέπει να είναι μια ευέλικτη διαδικασία. Μόνο τότε έχει πιθανότητες και γίνει και αποτελεσματική διαδικασία.**

ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΜΕΛΕΤΗ

Steiner G.A, Miner J.B, Gray E.R, **Management Policy and Strategy: Text, Readings and Cases**. Macmillan Publishing Co. New York, 1986 Ένα βιβλίο που μελετά με λεπτομέρεια τον στρατηγικό σχεδιασμό ενώ παράλληλα με τη θεωρία παραθέτει και μια σειρά από ιδιαίτερα ενδιαφέρουσες περιπτώσεις για μελέτη. Θα βρείτε και περιπτώσεις γνωστών οργανισμών και εταιριών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

α. Ξενόγλωσση

Ackoff, R.L., **A Concept of Corporate Planning**, J. Wiley & Sons, New York, 1949
 Certo, S. C. **Principles of modern management. Functions and systems**. Wm. C. Brown Company Publishers, U.S.A., 1980.
 Gerstner, Jr, L.V., *Can Strategic Planning Pay Off*, **Business Horizons** 15, 1972
 Goetz, B.E, **Management Planning and Control**, McGraw - Hill Book Company, New York, 1949.
 Gray, E. R. and Smeltzer, L. R. **Management. The competitive edge**. Macmillan Publishing Company, New York, 1989.
 Pride, W. M., Hughes, R. J. and Kapoor, J. R. **Business**. Fifth edition, Houghton Mifflin Company, U.S.A., 1996.
 Taylor, A, *Kodak Scrambles to Refocus*. **Fortune**, March 1986

β. Ελληνική

Κανελλόπουλος, Χ. **Εισαγωγή στην οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων**. Δεύτερη έκδοση, Αθήνα, 1994.
 Κανελλόπουλος, Χ. **Διοίκηση προσωπικού**. Τα ανθρώπινα προβλήματα του μάνατζμεντ (σε οργανισμούς, επιχειρήσεις και υπηρεσίες). Θεωρία και πράξη. Αθήνα, 1991.
 Κανελλόπουλος, Χ. **Μάνατζμεντ αποτελεσματική διοίκηση**. Σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες. Τρίτη έκδοση, Αθήνα, 1990.
 Koontz, H. & O' Donnel, C. **Οργάνωση και διοίκηση**. Μία συστημική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών. Δεύτερη έκδοση, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1984.
 Montana, P. & Charnov B.H, **Μάνατζμεντ**. Σειρά Οικονομία & Διοίκηση, Κλειδάριθμος, Αθήνα, 1993.

Rowntree D., **Πόσο καλός μάνατζερ είσαι**; Βιβλιοθήκη Μάνατζμεντ, ΑΣΕ Α.Ε
Θεσσαλονίκη, 1991

ΠΑΡΑΛΛΗΛΟ ΚΕΙΜΕΝΟ 1

Gray, E. R. and Smeltzer, L. R. **Management. The competitive edge**. Macmillan
Publishing Company, New York, 1989. (σελ 171-179)