

# ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

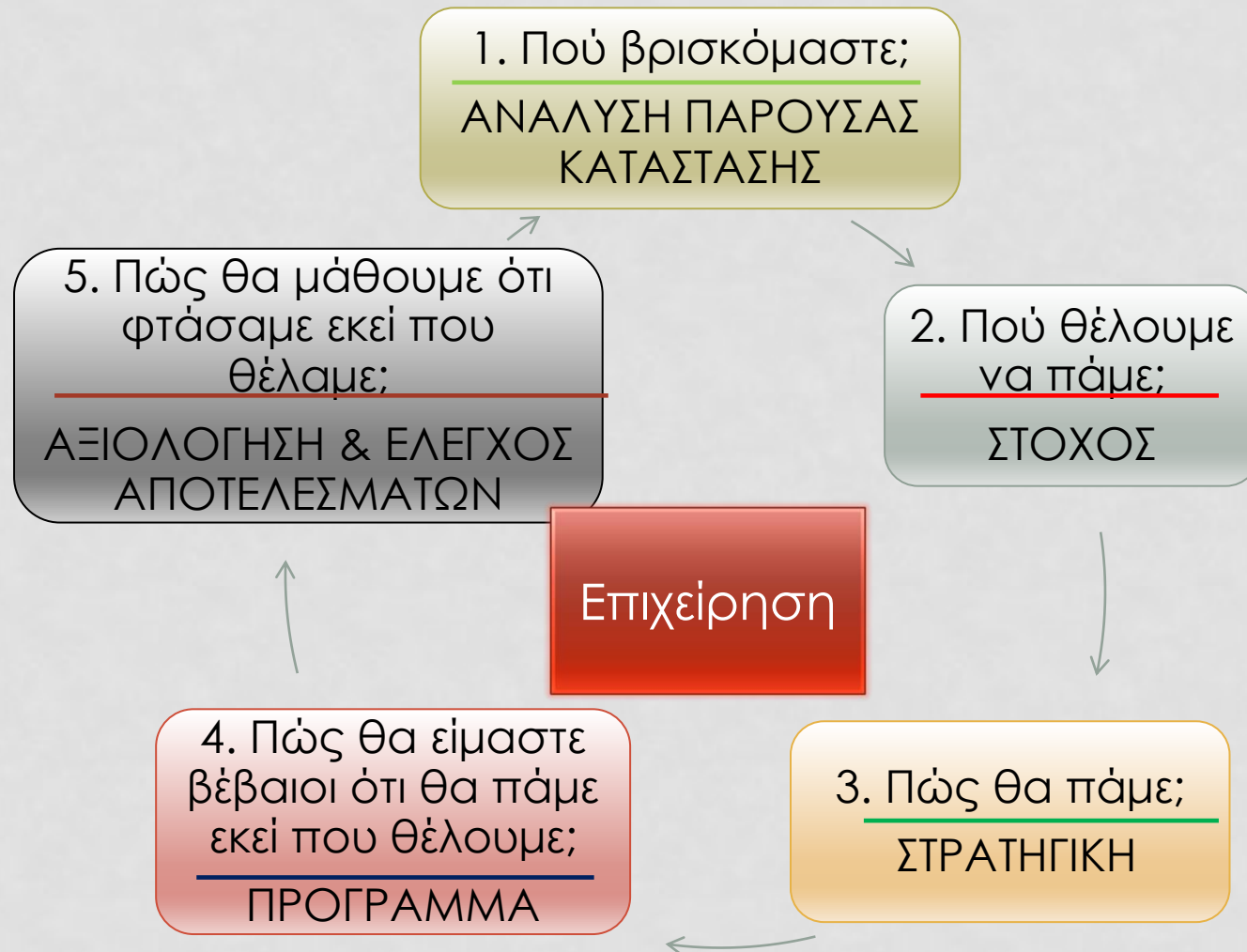
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

4

# Προγραμματισμός

- 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. Βοηθά στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης στο απώτερο μέλλον και όχι στην επόμενη μέρα.
- Η διαδικασία του προγραμματισμού διαγράφει μία συνεχή κυκλική πορεία

# Ο κύκλος του προγραμματισμού



# Τα επίπεδα του προγραμματισμού (1)

Ο προγραμματισμός διεξάγεται σε διάφορα επίπεδα μέσα στην επιχείρηση. Έτσι έχουμε προγραμματισμό:

- σε επίπεδο επιχείρησης
- σε επίπεδο λειτουργιών ( διευθύνσεων) και
- σε επίπεδο τμημάτων των διευθύνσεων.

## **Στρατηγικός προγραμματισμός/ γενικός προγραμματισμός:**

- ✓ Αναφέρεται στην αποστολή της επιχείρησης
- ✓ προσδιορίζει τους μακρόπνοους στόχους καθώς και τη δομή της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων αυτών.
- ✓ περιλαμβάνει: τις επιχειρηματικές ιδέες, την ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης, την αξιολόγηση των επιχειρηματικών ιδεών, τη δήλωση αποστολής, τον καθορισμό των στόχων και της στρατηγικής της επιχείρησης.

# Τα επίπεδα του προγραμματισμού (2)

## **Λειτουργικός προγραμματισμός/ ειδικός προγραμματισμός:**

- Υλοποιείται από τις λειτουργίες (διευθύνσεις) Marketing, παραγωγής, χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, προσωπικού κ.ά. και από τα τμήματα των διευθύνσεων
- ασχολείται με καταστάσεις που έχουν μικρή χρονική διάρκεια
- προσδιορίζει τον τρόπο και τις λεπτομέρειες για την υλοποίηση των στόχων που αναφέρονται στο στρατηγικό πρόγραμμα της επιχείρησης

# Οι φάσεις του προγραμματισμού

Καθορισμός των στόχων

Προτάσεις των διοικητικών στελεχών

Λήψη αποφάσεων

Εφαρμογή του προγράμματος δράσης

Αξιολόγηση του προγράμματος

# Η αναγκαιότητα του προγραμματισμού

Η αναγκαιότητα του προγραμματισμού γίνεται πιο εμφανής από τους παρακάτω λόγους:

- ❖ Το περιβάλλον της επιχείρησης είναι δυναμικό
- ❖ Η σημερινή παραγωγή είναι εντάσεως κεφαλαίου
- ❖ Ο προγραμματισμός δείχνει την κατεύθυνση και παρέχει ένα αίσθημα ευθύνης
- ❖ Από τον προγραμματισμό εξαρτώνται οι άλλες δραστηριότητες της διοίκησης

## Γιατί τα διοικητικά στελέχη αντιστέκονται στον προγραμματισμό;

- Τα διοικητικά στελέχη προτιμούν να δρουν με βάση τα άμεσα προβλήματα επειδή αυτά παρέχουν συνεχή επανατροφοδότηση. Ο προγραμματισμός όμως αντιμετωπίζει μελλοντικά γεγονότα και οι ανταμοιβές καθυστερούν.
- Ο καλός προγραμματισμός απαιτεί σκληρή δουλειά.
- Ο προγραμματισμός απαιτεί έντονο προβληματισμό και εκτεταμένες δραστηριότητες γραπτής εργασίας πράγμα που δεν αρέσει στα περισσότερα διοικητικά στελέχη.



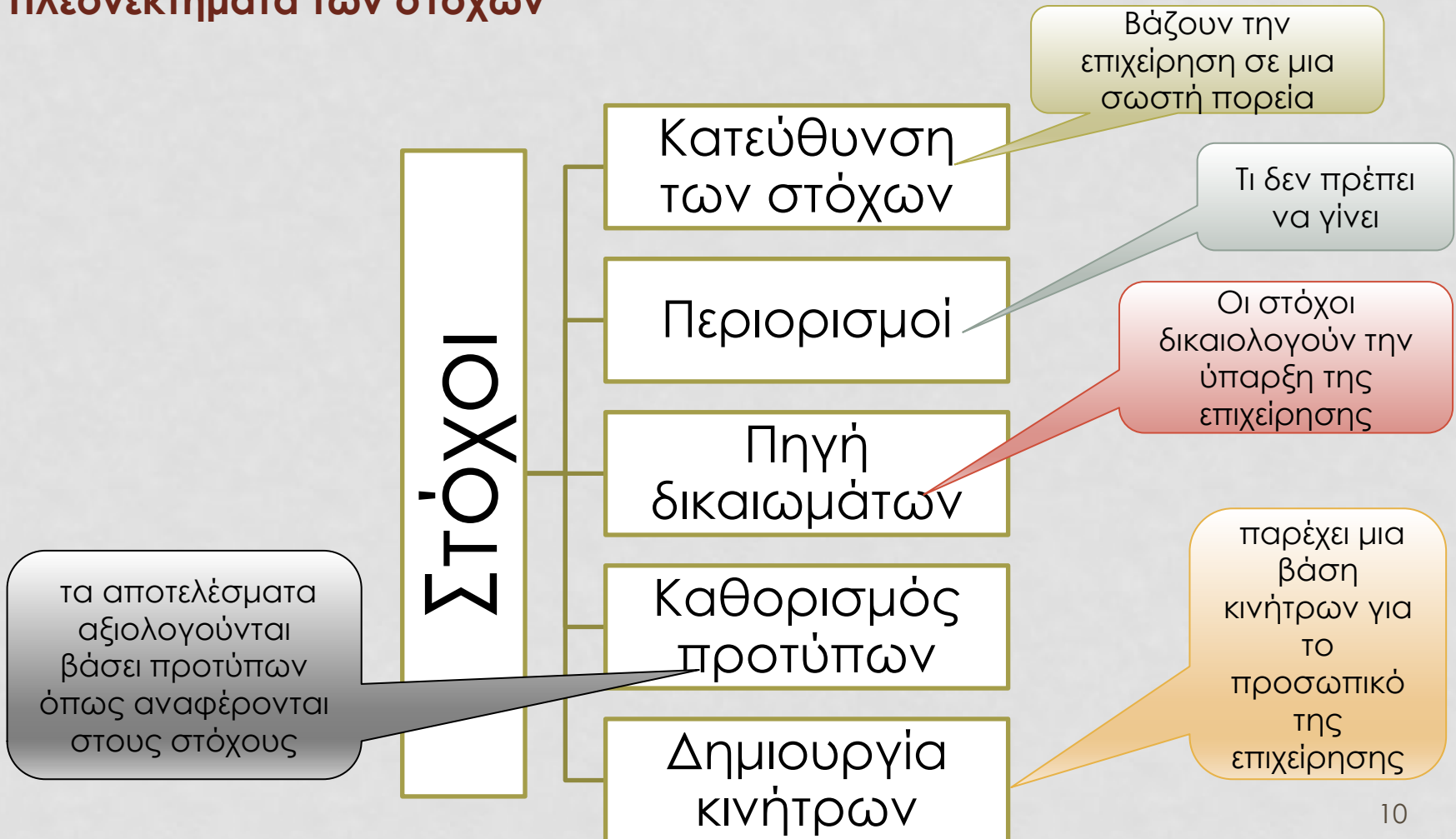
# Στόχοι της επιχείρησης (1)

## Ιδιότητες των στόχων

- **Σαφήνεια:** ως προς το περιεχόμενο, τη χρονική του διάρκεια, τον φορέα υλοποίησης
- **Ρεαλισμός:** να μπορούν να επιτευχθούν με τα μέσα και το προσωπικό που διαθέτει η επιχείρηση
- **Ιεράρχηση:** ανάλογα με τη σπουδαιότητα του καθενός
- **Συνέπεια:** να συμφωνούν με την αποστολή και τους γενικότερους στόχους καθώς και με την πολιτική της επιχείρησης

# Στόχοι της επιχείρησης (2)

## Πλεονεκτήματα των στόχων



# Στόχοι της επιχείρησης (3)

## Είδη στόχων

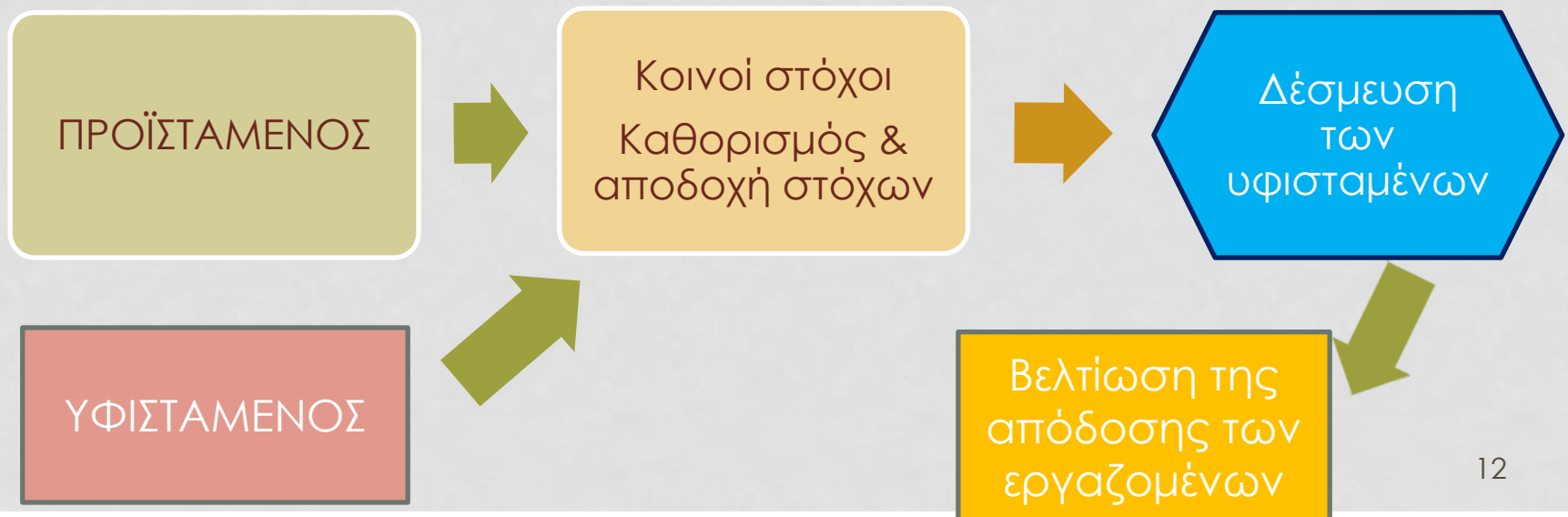
**Παραγωγικοί στόχοι:** αναφέρονται στη βασική δραστηριότητα της επιχείρησης ( παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών)

**Οικονομικοί στόχοι:** Παραγωγικότητα, αποδοτικότητα, μεγιστοποίηση κερδών κ.λπ.

**Κοινωνικοί στόχοι:** Ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού, βελτίωση των συνθηκών εργασίας, προστασία του περιβάλλοντος, συνδρομή σε διάφορους κοινωνικούς σκοπούς κ.λπ.

# Διοίκηση βάσει Στόχων - Management by Objectives (M.B.O) (1)

Η διοίκηση θέτει για κάθε υφιστάμενο **σαφείς στόχους** που πρέπει να επιτευχθούν. Τα στελέχη υιοθετούν τους στόχους της επιχείρησης και δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιηθούν οι στόχοι αυτοί.



# Διοίκηση βάσει Στόχων - Management by Objectives (M.B.O) (2)

## Η διαδικασία της Διοίκησης βάσει Στόχων

Στάδιο 1: συζήτηση για τις απαιτήσεις της εργασίας



Στάδιο 2: Ανάπτυξη ειδικών στόχων από τον υφιστάμενο



Στάδιο 3: Συζήτηση των ειδικών στόχων του υφισταμένου



Στάδιο 4: καθορισμός προτύπων και σημείων ελέγχου



Στάδιο 5: Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων

# Διοίκηση βάσει Στόχων - Management by Objectives (M.B.O) (3)

## **Πλεονεκτήματα της Διοίκησης βάσει Στόχων**

- Επικεντρώνει τις προσπάθειες των εργαζομένων στα σημαντικότερα καθήκοντα και στόχους και τις προσπάθειες των προϊσταμένων σε σημαντικούς τομείς υποστήριξης.
- Συμβάλλει στην οικοδόμηση σχέσεων και προάγει την επικοινωνία μεταξύ προϊστάμενου και υφιστάμενου
- Δίνει στους εργαζόμενους μια δομημένη ευκαιρία να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων.
- Βοηθά στην ανάπτυξη των υφιστάμενων και βελτιώνει τα κριτήρια για την αξιολόγηση του έργου των εργαζομένων

## **Μειονεκτήματα της Διοίκησης βάσει Στόχων** *(προκύπτουν από την κακή εφαρμογή της μεθόδου)*

- Οι στόχοι δεν καθορίζονται τέλεια
- δεν υπάρχει σωστή καθοδήγηση για την ολοκλήρωση του έργου που έχει ανατεθεί
- δημιουργείται γραφειοκρατία
- παρατηρείται αδυναμία τροποποίησης στόχων εάν αυτό προκύψει εξαιτίας αλλαγών του εσωτερικού ή του εξωτερικού περιβάλλοντος

# Συμμετοχικός προγραμματισμός



# Τύποι προγραμμάτων

Κατατάσσονται σε τρεις βασικές κατηγορίες:

- ✓ Με κριτήριο την **έκταση** που καλύπτουν τα προγράμματα διακρίνονται σε **στρατηγικά** και **λειτουργικά**
- ✓ με κριτήριο τον **χρόνο** σε **μακροχρόνια** και **βραχυχρόνια**
- ✓ με κριτήριο την **ευκαμψία** που παρουσιάζουν σε **αναπροσαρμοζόμενα ή κατευθυνόμενα** και σε **μη αναπροσαρμοζόμενα** προγράμματα
- ✓ με κριτήριο τη **συχνότητα χρήσης**, μιας χρήσης ή **μόνιμα προγράμματα**



# Στρατηγικά και λειτουργικά προγράμματα (1)

**Στρατηγικά προγράμματα:** Αναφέρονται στην αποστολή της επιχείρησης προσδιορίζουν τους γενικότερους στόχους καθώς και τη δομή της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων αυτών

ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΔΗΛΩΣΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ
Facebook:	“Να δώσει στους ανθρώπους τη δύναμη να μοιραστούν και να κάνουν τον κόσμο πιο ανοικτό και συνδεδεμένο.”
Twitter:	“Να δώσει σε όλους τη δύναμη να δημιουργήσουν και να μοιραστούν ιδέες και πληροφορίες στιγμιαία, χωρίς εμπόδια.”
Google:	“Να οργανώσει την πληροφορία στον κόσμο και να την κάνει καθολικά προσβάσιμη και χρήσιμη.”

## Σχήμα 8.4 Τρεις δηλώσεις αποστολής.

Πηγές: Facebook’s mission: <https://investor.fb.com>; Twitter’s mission: <https://about.twitter.com>; Google’s mission: <https://google.com>, προσπελάστηκε June 30, 2016.

# Στρατηγικά και λειτουργικά προγράμματα (2)

**Λειτουργικά προγράμματα** : Προσδιορίζουν τον τρόπο και τις λεπτομέρειες για την υλοποίηση του συνόλου των στόχων που αναφέρονται στο στρατηγικό πρόγραμμα της επιχείρησης.

*Άμεση σχέση μεταξύ στρατηγικών και λειτουργικών προγραμμάτων -  
τα λειτουργικά προγράμματα πηγάζουν από τα στρατηγικά  
προγράμματα*

Τα στοιχεία της σε **επαναπληρόρησης** και **αναπροσαρμογής** και των δύο αυτών τύπων προγραμμάτων είναι πολύ έντονα ,προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

# Στρατηγικά και λειτουργικά προγράμματα (2)



# Μακροχρόνια και βραχυχρόνια προγράμματα

- Μακροχρόνια προγράμματα με χρονικό ορίζοντα τρία ή παραπάνω έτη
- Βραχυχρόνια προγράμματα που τυπικά καλύπτουν ένα έτος ή λιγότερο



# Αναπροσαρμοζόμενα & μη αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα

## Μιας χρήσης ή μόνιμα προγράμματα

**Μη αναπροσαρμοσμένα προγράμματα:** ο στόχος είναι ξεκάθαρος, δεν αφήνει περιθώρια για παρανοήσεις. Κατά την κατάκτηση του στόχου στα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας ο στόχος γίνεται εύκολα κατανοητός, αφού είναι συγκεκριμένος.

***Τα προγράμματα πρέπει να αναπροσαρμόζονται γιατί ένα διοικητικό στέλεχος δεν είναι δυνατόν να προβλέψει κάθε λεπτομέρεια που απαιτείται κατά το σχεδιασμό τους.***

### Πρόγραμμα μίας χρήσης

- Ένα πρόγραμμα μίας χρήσης καταστρώνεται ειδικά για να ικανοποιήσει τις ανάγκες μιας μοναδικής κατάστασης

### Μόνιμα προγράμματα

- Ατέρμονα σχέδια που παρέχουν καθοδήγηση για δραστηριότητες που εκτελούνται κατ' επανάληψη

# Περιοριστικοί παράγοντες του προγραμματισμού

- ❖ Το επίπεδο της οργάνωσης
- ❖ Το στάδιο του κύκλου ζωής που βρίσκεται η επιχείρηση ( τέσσερα στάδια: δημιουργίας ,ανάπτυξης, ωριμότητας, κάμψης)
- ❖ Βαθμός αβεβαιότητας του περιβάλλοντος
- ❖ Διάρκεια μελλοντικών υποχρεώσεων

# Εργαλεία προγραμματισμού (1)

## Πρόγνωση

- Προσπάθειες να προβλέψουν το μέλλον
- Οι ποιοτικές προβλέψεις χρησιμοποιούν τις γνώμες ειδικών
- Οι ποσοτικές προβλέψεις χρησιμοποιούν μαθηματικά μοντέλα και στατιστικές αναλύσεις ιστορικών δεδομένων και ερευνών
- Οι προγνώσεις αποτελούν βοηθήματα για τον προγραμματισμό και όχι υποκατάστατα

## Διαχείριση απρόοπτων καταστάσεων

- Προσδιορίζει εναλλακτικούς τρόπους δράσης που μπορούν να εφαρμοστούν αν οι συνθήκες αλλάξουν.
- Τα σχέδια διαχείρισης απρόοπτων καταστάσεων περιλαμβάνουν “σημεία ενεργοποίησης”

# Εργαλεία προγραμματισμού (2)

## **Προγραμματισμός με τη χρήση πιθανοτήτων**

- Μία μακροπρόθεσμη εκδοχή των σχεδίων εκτάκτου ανάγκης.
- Προσδιορίζει εναλλακτικά μελλοντικά σενάρια
- Αναγκάζεται ο οργανισμός να σκέφτεται και να προετοιμαστεί καλύτερα για μελλοντικές κρίσεις.

## **Συγκριτική αξιολόγηση(benchmarking)**

- Χρήση εξωτερικών και εσωτερικών συγκρίσεων για να προγραμματιστούν πιθανοί τρόποι βελτίωσης για το μέλλον
- Υιοθετώντας βέλτιστες πρακτικές: πράγματα που κάνουν οι άνθρωποι και οι οργανισμοί, τα οποία τους βοηθούν να πετύχουν ανώτερη απόδοση



# Ενδεικτικές ερωτήσεις

- Πώς μπορεί ο προγραμματισμός μέσω συγκριτικής αξιολόγησης να χρησιμοποιηθεί από τον ιδιοκτήτη ενός μικρού βιβλιοπωλείου
- Καταγράψτε 5 βήματα της διαδικασίας προγραμματισμού και Δώστε παραδείγματα για το καθένα
- Πώς διευκολύνεται η εκτέλεση των σχεδίων μέσω του συμμετοχικού προγραμματισμού