

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Διοίκηση είναι η διαδικασία επιλογής στόχων, η διαδικασία καταμερισμού ανθρωπίνων, τεχνολογικών και φυσικών πόρων και φυσικών πόρων σε επί μέρους δραστηριότητες που συμμετέχουν στην επίτευξη των στόχων και η διαδικασία συντονισμού της δράσης για την μεγιστοποίηση της απόδοσης των κατανεμημένων πόρων. Η διαδικασία της διοίκησης μπορεί να χωριστεί σε τέσσερις διαφορετικές κατηγορίες:

- προγραμματισμός: καθορίζονται στόχοι και σχεδιάζεται η δράση
- οργάνωση: διαμορφώνονται οι δομές
- έλεγχος: μετρά επιτεύγματα και κατευθύνει την προσπάθεια πάνω σε επιλεγμένη πορεία
- συντονισμός: συντονισμός εργασιών για την επίτευξη των στόχων.

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Προγραμματισμός σημαίνει καθορισμός στόχων και αντικειμενικών σκοπών που όχι μόνο προσφέρουν ένα μέσο μέτρησης της πραγματικής απόδοσης της επιχείρησης αλλά είναι συγχρόνως ο μόνος τρόπος για την βελτίωση πέρα από το στάδιο που βρίσκεται μέχρι στιγμής.

Ο σωστός προγραμματισμός είναι ένα μέσο που μας επιτρέπει αφενός να αποφεύγουμε τις περιπέτειες και αφετέρου να κάνουμε διορθωτικές κινήσεις μόλις διαπιστώσουμε ότι η πορεία που ακολουθούμε είναι λανθασμένη.

Πριν προγραμματίσουμε πρέπει πρώτα να κάνουμε αξιόπιστες προβλέψεις. Για παράδειγμα, πριν προγραμματίσουμε την παραγωγή πρέπει πρώτα να προβλέψουμε τον όγκο των πωλήσεων.

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΑ ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

- Η διεύθυνση της επιχείρησης σχεδιάζει την στρατηγική για το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει η επιχείρησης.
- Τα διοικητικά στελέχη με βάση την στρατηγική σχεδιάζουν την τακτική, το πώς δηλαδή θα επιτευχθούν οι στόχοι που έθεσε η διεύθυνση με την στρατηγική της.
- Στο επίπεδο των στελεχών υλοποίησης γίνεται ο σχεδιασμός της δραστηριότητας της εργασίας και η κατανομή των επιμέρους εργασιών.

ΤΟΜΕΙΣ ΠΟΥ ΕΠΙΔΕΧΟΝΤΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ

- Τομέας χρηματοδοτικής λειτουργίας

- Τομέας πωλήσεων
- Τομέας έρευνας και ανάπτυξης προϊόντων ή υπηρεσιών
- Τομέας παραγωγής

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Ανεξάρτητα από την φύση κάθε επιχείρησης υπάρχουν ορισμένες κοινές απόψεις οι οποίες λαμβανόμενες υπόψη οδηγούν στον σχεδιασμό ενός ρεαλιστικού προγράμματος. Συνοπτικά, οι απόψεις αυτές είναι:

- Απόφαση για τους αντικειμενικούς σκοπούς και προσδιορισμός των τελικών στόχων.
- Προϋποθέσεις που δεχόμαστε ότι θα επικρατούν κατά την διάρκεια της περιόδου που προγραμματίζουμε.
- Συλλογή πληροφοριών και στατιστικών στοιχείων που θα χρησιμεύουν σαν οδηγός στις προβλέψεις.
- Εξετάζουμε όλες τις εναλλακτικές πορείες. Δεν διαλέγουμε ποτέ ένα και μόνο δρόμο που οδηγεί στους στόχους.
- Σχεδιάζουμε χρονοδιάγραμμα των επιμέρους ενεργειών.
- Κάνουμε εκτίμηση των αποτελεσμάτων σε τακτά χρονικά διαστήματα, έτσι ώστε να είναι δυνατόν να αναθεωρείται ο προγραμματισμός μέσα από την εμπειρία.

ΒΑΣΙΚΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΣΥΝΤΑΞΗΝ ΕΝΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

- Κάθε πρόγραμμα πρέπει να αναφέρεται σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο στο μέλλον.
- Πρέπει εκ των προτέρων να ξεκαθαρίσουμε τον βαθμό λεπτομέρειας στον οποία θα αναφερθούμε. Φυσικά ο βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός πρέπει να είναι λεπτομερέστερος από ότι ο μεσοπρόθεσμος και ο μακροπρόθεσμος.
- Απαραίτητα πρέπει να ορίζουμε εναλλακτικές πορείες ενεργειών, γιατί στον δρόμο που οδηγεί στους αντικειμενικούς σκοπούς πιθανόν να παρουσιαστούν εμπόδια.
- Ο προγραμματισμός πρέπει να βασίζεται σε γεγονότα ή εκτίμηση γεγονότων και με ποσοστό επιχειρηματικού κινδύνου. Δεν πρέπει να βασίζεται σε μία απλή διατύπωση γνώμης.
- Τα στελέχη που θα κάνουν προγραμματισμό πρέπει να εξασφαλίσουν ότι υπάρχουν ή θα δημιουργηθούν πρότυπα με τα οποία θε είναι δυνατός ο έλεγχος υλοποίησης του προγράμματος.
- Κανένα πρόγραμμα δεν θεωρείται επιτυχημένο εάν δεν είναι ευέλικτο ρεαλιστικό και εάν δεν έχει την δυνατότητα να επιτυγχάνει επιδιωκόμενους αντικειμενικούς στόχους με τα μέσα που υπάρχουν.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Η λειτουργία της οργάνωσης αναφέρεται στην κατανομή εργασίας μέσα στους τομείς και τα τμήματα μιας επιχείρησης, όπως επίσης και στην κατανομή ευθυνών, δικαιοδοσίας και καθηκόντων σε κάθε ένα από τα άτομα που εργάζονται σε αυτήν.

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ

Μια οργανωτική δομή μπορεί να παρασταθεί γραφικά με ένα διάγραμμα που το ονομάζουμε οργανόγραμμα. Για να λειτουργεί σωστά ένα οργανόγραμμα πέρα από την ορθολογική σχεδίαση, πρέπει να συνοδεύεται απαραίτητα από δύο στοιχεία:

1. Περιγραφή εργασίας: καθορίζονται οι αντικειμενικοί σκοποί, τα καθήκοντα, οι σχέσεις καθώς και τα αναμενόμενα αποτελέσματα από την δραστηριότητα που εκπροσωπεί η θέση στην οποία αναφέρεται. Για τον λόγο αυτό πρέπει να είναι πλήρως διατυπωμένη.

2. Προδιαγραφή θέσεως: προσδιορίζονται τα χαρακτηριστικά εκείνα γνωρίσματα (π.χ. φύλλο, ηλικία, υποδομή, εμπειρία, προϋπηρεσία κλπ) τα οποία είναι επιθυμητό ή υποχρεωτικό να έχουν τα άτομα που θα καταλάβουν τις διάφορες θέσεις που προβλέπει το οργανόγραμμα.

Τόσο οι περιγραφές εργασίας όσο και οι προδιαγραφές θέσεων έχουν σαν στόχο να παντρέψουν τις εργασίες που πρέπει να γίνουν με τα άτομα που θα αναλάβουν να τις φέρουν σε πέρας.

Με τον τρόπο αυτό, πέρα από τον ορθολογικό καταμερισμό της εργασίας, προσπαθούμε εκ των προτέρων να εξασφαλίσουμε ότι έχουμε πάρει όλα τα μέτρα έτσι ώστε με την τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση, θα πραγματοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

ΕΛΕΓΧΟΣ

Ενώ η πρόβλεψη και ο προγραμματισμός περιλαμβάνουν την λήψη αποφάσεων για το μέλλον, ο έλεγχος είναι μία συνεχής λειτουργία που έχει σκοπό να εξασφαλίσει ότι η πολιτική της επιχείρησης εφαρμόζεται σωστά.

Τα βασικά στοιχεία της λειτουργίας του ελέγχου είναι:

- πρότυπα που αντιστοιχούν στην πολιτική
- συγκρίσεις με τα πρότυπα (τακτικές – περιοδικές)
- διορθωτικές ενέργειες όταν διαπιστώνεται απόκλιση από τα πρότυπα

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

Η διαδικασία του ελέγχου είναι ανεξάρτητα από την φύση της εργασίας στην οποία αναφέρεται ο έλεγχος.

- Καθιέρωση προτύπων

Πρότυπα είναι τα καθιερωμένα κριτήρια που χρησιμοποιούνται ως μέτρα σύγκρισης των αποτελεσμάτων που γίνονται στην πράξη. Τα διάφορα πρότυπα στην πράξη είναι δυνατόν να αντιπροσωπεύουν:

- Φυσική ποσότητα ενός προϊόντος (π.χ. χρόνος, φύρες, φυσικά χαρακτηριστικά, αναλώσεις υλικών κλπ)
- Χρηματική αξία (π.χ. κόστος, έσοδο, ύψος επένδυσης κλπ)

- Μέτρηση των επιδόσεων

Για να λειτουργήσει ο έλεγχος δεν αρκεί μόνον η δημιουργία προτύπων. Χρειάζεται και η σχεδίαση μιας διαδικασίας που θα επιτρέψει την σύγκριση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν στην πράξη με τα πρότυπα που βάλαμε. Μόνο έτσι αξιολογείται το εκτελεσθέν έργο.

- Η διόρθωση των αποκλίσεων

Η διόρθωση των αποκλίσεων είναι το στάδιο που η λειτουργία του ελέγχου συγχωνεύεται με τις άλλες λειτουργίες της οργάνωσης και διοίκησης μιας επιχείρησης. Αυτό γίνεται γιατί η διόρθωση μπορεί να αλλάξει τον αρχικό προγραμματισμό ή να αλλάξει την οργανωτική διάρθρωση της επιχείρησης ή να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά η διοίκηση.

ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ

- Πρέπει να καταγραφούν τις αποκλίσεις συνεχώς και λεπτομερώς
- Να τονίζουν τις αποκλίσεις στα κρίσιμα σημεία
- Να είναι αντικειμενικοί
- Να είναι ευέλικτοι
- Να είναι οικονομικοί
- Να είναι κατανοητοί
- Να υποδεικνύουν διορθωτικές ενέργειες

ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ

Η ανάγκη για συντονισμό της επιμέρους ατομικής δράσης απορρέει από την διαφορετική γνώμη που είναι φυσικό να υπάρχει σε ένα σύνολο ατόμων για το πώς θα επιτευχθούν οι ομαδικοί στόχοι που συγχρόνως είναι στόχοι της επιχείρησης.

Εάν μια επιχείρηση έχει καλό συντονισμό τα προβλήματα που εμφανίζονται επιλύονται αμέσως. Εάν δεν εμφανίζονται προβλήματα τότε η επιχείρηση έχει άριστο συντονισμό.

Συντονισμό σε μία επιχείρηση μπορούμε να πετύχουμε με τα παρακάτω μέσα:

- Έναν δυναμικό γενικό διευθυντή που εφαρμόζει την χαραχθείσα πολιτική.
- Με τακτικές συσκέψεις στο ανώτατο επίπεδο της διοίκησης της επιχείρησης ή του οργανισμού για να διαπιστώνεται η πρόοδος προς την κατεύθυνση της πραγματοποίησης των στόχων.
- Η διοίκηση της επιχείρησης ή του οργανισμού αφού καθορίσει τους στόχους και την πολιτική, πρέπει να φροντίσει να φθάσουν μέχρι το κατώτερο επίπεδο της διοίκησης.
- Με την θέσπιση προϋπολογιστικού ελέγχου.
- Με τον ορισμό στελεχών της επιχείρησης που θα προϊστάινται των διαφόρων τομέων και τμημάτων.
- Με την εξασφάλιση ενός ρεαλιστικού οργανωτικού σχήματος.
- Με την συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού και των στελεχών.
- Με την ενθάρρυνση της πρωτοβουλίας του προσωπικού έτσι ώστε να αναπτύξει υψηλό ηθικό όσον αφορά την προσφορά εργασίας προς την επιχείρηση ή τον οργανισμό.