

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΜΟΣ ΑΥΤΟΥ

ΥΠΟ ΤΟΥ Κ. ΤΗΛΕΜΑΧΟΥ ΓΚΑΖΙΑΝΗ

Διά να πραγματοποιηθή κανείς ταχέως και άσφαλως ένα οιονδήποτε άντικειμενικόν σκοπόν, εφαρμόζει συνήθως μίαν ώρισμένην μέθοδον, άκολουθών μίαν σειράν ενεργειών. Αί ενέργειαί αύται είναι: ή πρόβλεψις επί του τί ακριβώς θέλει να πραγματοποιήση, ή συλλογή ύλικών και χρηματικών μέσων, ή διεύθυνσις τών έργασιών προς εφαρμογήν τών ύπ' αυτού σχεδιασθέντων διά της παροχής οδηγιών και κατευθύνσεων και, τέλος, ή εξακρίβωσις του τί έχει πραγματοποιηθή, ό έλεγχος δηλαδή της έργασίας, και δύνανται να καθορισθούν συνοπτικώς ως έξης: Πρόβλεψις, διεύθυνσις και έλεγχος. Αύται συνιστάουν και τό περιεχόμενον της τέχνης του διοικείν, διότι ή τέχνη της διοικήσεως συνίσταται από την πρόβλεψιν, διεύθυνσιν και έλεγχον πολλών άτόμων, έργαζομένων προς εκπλήρωσιν ώρισμένου σκοπου ή άποστολής.

Η πρόβλεψις, είναι ή πρώτη φάσις της διοικήσεως, και είναι γνωστή ή φράσις <Διοικείν έστι προβλέπειν>. Ένταύθα θα ξεετάσωμεν την πρώτην ταύτην φάσιν τών ενεργειών ενός άνωτέρου προϊσταμένου, ενός δηλαδή διευθυντου έμπορικης ή βιομηχανικής επιχειρήσεως, ενός ύπουργου ή γενικου διευθυντου δημοσίας υπηρεσίας, ενός διοικητου Τραπεζης, ενός δημαρχου ή προέδρου κοινότητος, ενός προέδρου ή γενικου διευθυντου κοινωφελου ή εκπαιδευτικου ιδρύματος. Πρόβλεψις σημαίνει να υπολογίξη κανείς διά τό μέλλον, να καθορίξη κατά προσέγγισιν τά γεγονότα τά όποια πρόκειται να γίνουν και να προετοιμάζεται καταλλήλως να τά άντιμετωπίση.

Ένας καλός προϊστάμενος μιās μικράς ή μεγάλης επιχειρήσεως, ενός γραφείου ή δημ. υπηρεσίας άσχολεΐται επ' αρκετόν χρόνον εις τό τά προβλέπη όχι μόνον τάς πράξεις τάς όποιας πρέπει να εκτελέση αυτός προσωπικώς αλλά και τάς πράξεις τάς όποιας πρέπει να εκτελέσουν αι ύπηρεσίαι της επιχειρήσεως του ή του γραφείου του. Η πρόβλεψις διευκολύνεται από την συστηματικήν και μεθοδικήν χρησιμοποίησιν τών δεδομένων του παρελθόντος, της πείρας, τών γνώσεων, του πνεύματος ακριβείας, της τών παρατηρητικότητος, της εξαγωγής λογικών συμπερασμάτων. Έκτός αυτών όμως και τό κυριώτερον, από την έφευρετικότητα, τό ένστικτον, την φαντασίαν, την άγάπην προς τάς νέας ιδέας και γενικώς την διαίσθησιν του μέλλοντος.

Μία από τάς πλέον συγχρόνους μορφάς της προβλέψεως είναι ό καταρτισμός προγράμματος. Ό κάθε άνθρωπος έχει όνειρα και βλέψεις διά τό μέλλον. Σχεδιάζει τί θα κάμη με την έργασίαν του, καταστρώνει ένα στοιχειώδες σχέδιον ενεργείας και δράσεων διά να επιτύχη τούς σκοπούς του, διά να άντιμετωπίση τάς δυσκολίας και τά έμπόδια, διά να διατηρήση, βελτιώση ή επέκτείνη τάς έργασίας του. Κοινά είναι αι εκφράσεις: «Θά εφαρμόσω τό πρόγραμμά μου», «έχω ένα πρόγραμμα άνακαινισμού», «άμα δέν έχεις πρόγραμμα δέν μπορείς τά πετύχης», «τί πρόγραμμα έχεις γι' αύριο»;

Η ανάγκη του καταρτισμου προγράμματος — του προγραμματισμου όπως συνήθως λέγεται — έχει άναγνωρισθή έσχάτως από όλους, έστω και άν δέν έχουν συγκεκριμένην ιδέαν του τί είναι πρόγραμμα, έστω και άν άσυνειδήτως κάνουν πάντοτε ένα πρόγραμμα.

Διά να κτισθή ένα κτίριον, να κανονισθ ή αριθμός ό αριθμός και τό είδος τών δωματίων, εις ποιον μέρος θα γίνουν αι θύραι και τά παράθυρα, ποιον θα είναι τό ύψος τών δωματίων, πώς θα είναι ή πρόσοψις, ποια θα είναι τά έξοδα και γενικώς κάθε μικρά ή μεγάλη λεπτομέρεια, γίνεται ένα σχέδιον, εις τό όποιον προβλέπονται όλα αι επιθυμια και ειδικαι άπαιτήσεις του ιδιοκτητου. Δι' όλας τάς φάσεις της κατασκευής μιās κατοικίας εφαρμόζονται όλα αι άρχαι του προγραμματισμου.

Προγραμματισμός λοιπόν σημαίνει να προβλέψη και να άποφασίση κανείς εκ τών προτέρων τί πρέπει να κάμη εις τό μέλλον, είναι δέ ένα από τά βασικότερα καθήκοντα κάθε προϊσταμένου δημοσίας ή ιδιωτικής οργανώσεως, φιλανθρωπικου ή μορφωτικου ιδρύματος, κάθε ανθρώπου ό όποιος πρόκειται να αναλάβη την διεκπεραίωσιν μιās έργασίας, ενός έγχειρήματος, μιās δράσεως, ενός έργου. Ό προγραμματισμός είναι μία

ένδομους τάσεις, μία έσωτερική προδιάθεση του να κάνει κανείς πράγματα με ένα συστηματικό τρόπο, με κάποιαν τάξη, να σκέπτεται προτού ένεργη.

Ο καταρτισμός προγράμματος είναι μία προπαρασκευαστική εργασία, ή οποία έχει σκοπόν τόν καθορισμόν και τήν πληρεστέραν χρησιμοποίησιν τών ποικίλων μέσων τά όποια διαθέτει μία ύπηρεσία ή έπιχείρησις, διά να εκπληρώση με τόν άρμονικότερον, ταχύτερον και πλέον Ικανοποιητικόν τρόπον και υπό τας καλύτερας συνθήκας τήν ειδικήν άποστολήν της.

Τό πρόγραμμα είναι συγχρόνως τό προβλεπόμενον αποτέλεσμα, ό τρόπος ενεργείας, τά διαδοχικά στάδια τά όποια θά διέλθη κανείς, τά μέσα τά όποια θά μεταχειρισθῆ. Είναι ένα είδος ύπολογισμού, κατά τόν όποιον τά προσεχή γεγονότα παρουσιάζονται με τήν μεγίστην δυνατήν προσέγγισιν και καθορίζονται αι σχετικά ένεργεια. Είναι ή προβλεπομένη διαδρομή μιās ύπηρεσίας ή έπιχειρήσεως, τήν όποιαν αύτη θά άκολουθήση ίνα φθάση συντόμως και άσφαλώς εις ένα άντικειμενικόν σκοπόν έντός ώρισμένου χρόνου. Με τό πρόγραμμα διευκολύνεται ή έκπλήρωσις τών άντικειμενεκών σκοπών τής ύπηρεσίας ή έπιχειρήσεως, όλαι αι προσπάθειαι συντονίζονται και καθίσταται εύχερεστέρα ή διεύθυνσις και ό έλεγχος.

Σκοπός και έπιδιώξεις

Διά να καταρτισθῆ εύκολώτερον και να είναι πλήρης ένα πρόγραμμα, να άποφευθῆ άσκοπος εργασία και να διευκολυνθῆ ό έλεγχος, χρειάζεται να καθορισθῆ σαφώς ό βασικός σκοπός τής ύπηρεσίας ή έπιχειρήσεως, ή άποστολή της, αι έπιδιώξεις της. Να όρισθούν οι άντικειμενικοί σκοποί και αι διάφοροι μέθοδοι και τρόποι πραγματοποίησεως τούτων και να καταρτισθῆ ό προύπολογισμός.

Ο σκοπός μιās έπιχειρήσεως δέν είναι μόνον τό κέρδος. Τό κέρδος είναι τό κίνητρον, είναι μία παρόρμησις προς τά άτομα τά όποια συμμετέχουν τής έπιχειρήσεως. Είναι βέβαια ένα μέτρον κρίσεως διά τήν έπιτυχίαν μιās έπιχειρήσεως, δέν είναι όμως ό μοναδικός σκοπός.

Αι έπιχειρήσεις δέν ιδρύθησαν διά να πληρώνουν μισθούς ή να προσλαμβάνουν υπάλληλους. Ο άληθής σκοπός κάθε έπιχειρήσεως είναι ή παραγωγή και ή έμπορία προϊόντων ή ή παροχή ύπηρεσιών τών όποιων έχει άνάγκη ή κοινωνία. Ο Ford έλεγε σχετικώς: «Επί πολύν καιρόν έπίστευα ότι ή βιομηχανία έχει ως άντικείμενον τό κέρδος. Αυτό είναι λάθος. Η βιομηχανία έχει ως άντικειμενικόν σκοπόν τήν έξυπνότησιν του κοινου. Τό κέρδος δικαιολογείται μόνον από τήν έξυπνότησιν αύτήν». Διά τόν λόγον αυτόν πρέπει να καθορισθῆ σαφώς ή άκριβής φύσις του προϊόντος ή τής ύπηρεσίας διά τήν όποιαν ύφίσταται ή έπιχείρησις, πράγμα τό όποιον πολλάκις δέν έχει κατανοηθῆ πλήρως ή δέν έχει καθορισθῆ έπακριβώς. Σκοπός π. χ. μιās έταιρείας συγκοινωνιών είναι ή έξυπνότησις και μεταφορά έπιβατῶν και έμπορευμάτων επί κέρδει ή ή μεταφορά μόνον έμπορευμάτων ή έπιβατῶν, σκοπός του Υπουργείου Γεωργίας είναι ή άνάπτυξις και βελτίωσις τής γεωργίας και κτηνοτροφίας. Συνήθως, αύτός ό εύρύτερος βασικός σκοπός άναγράφεται έν γενικαίς γραμμαίς εις τό καταστατικόν τής έταιρίας, τής όργανώσεως, τής έπιχειρήσεως, του κοινωφελούς Ιδρύματος ή εις τόν ιδρυτικόν νόμον τής δημοσίας Υπηρεσίας. Η άκριβής περιγραφή του βασικού σκοπου, τής Ιδιαίτερας άποστολής ή τών έπιδιώξεων θά βοηθήση πολύ εις τήν προετοιμασίαν του προγράμματος και τήν κατά τό δυνατόν καλύτεραν έκπλήρωσιν του βασικού αυτού σκοπου, τά διάφορα δέ τιμήματα και ύποδιαίρέσεις τής ύπηρεσίας ή έπιχειρήσεως θά τόν έχουν ύπ' όψιν κατά τήν έφαρμογήν του προγράμματος.

Μετά τόν καθορισμόν του βασικού σκοπου, δέον να καθορισθῆ ή άκολουθητέα πολιτική και να δοθούν αι γενικαι κατευθύνσεις αι όποια θα τηρηθούν διά τήν έκπλήρωσιν του βασικού σκοπου.

Η άκολουθητέα πολιτική ή ή πολιτική ή εφαρμοζομένη υπό τής ύπηρεσίας ή τής έπιχειρήσεως είναι τό γενικόν σχέδιον τό όποιον καθοδηγεί τά μέλη εις τόν τρόπον τής ενεργείας των, διά τήν αντιμετώπισιν τών διαφόρων παρουσιαζόμενων προβλημάτων, τήν διεξαγωγήν τής εργασίας και τήν λήψιν αποφάσεων, ίνα ούτω εξασφαλισθῆ ή ένότης

ἐνεργείας καὶ δράσεως, ὅπως εἰς τὰς περιπτώσεις ἐξυπηρετήσεως τῶν πελατῶν, ἀγορῶν καὶ πωλήσεων, τηρήσεως βιβλίων καὶ ἀρχείων, καταρτισμοῦ ἀναφορῶν, ἐκδόσεως διοικητικῶν ὁδηγίων, καθορισμοῦ διαφόρων διαδικασιῶν, καταμετρήσεως τῆς ἐργασίας, ἀποποιήσεως τῆς ἐργασίας, ἐκπαίδευσως, προαγωγῆς καὶ ἀπονομῆς ἠθικῶν καὶ ὕλικῶν ἀμοιβῶν τῶν ὑπαλλήλων, ἐπαφῆς μὲ παρομοίας ὑπηρεσίας ἢ ἐπιχειρήσεις κλπ.

Ὁ καθορισμὸς τῶν γενικῶν κατευθύνσεων τῆς ἀκολουθητέας πολιτικῆς σημαίνει τὸν καθορισμὸν τοῦ τρόπου μὲ τὸν ὁποῖον θὰ ἐφαρμοσθῆ ἕνα νέον πρόγραμμα ἢ μίαν τροποποίησιν ὑφισταμένου προγράμματος δράσεως. Εἶναι αἱ διδόμεναι λύσεις δι' ἕνα πρόβλημα τὸ ὁποῖον γεννᾶται κατὰ τὴν ἐφαρμογὴν καὶ ἐκτέλεσιν τοῦ προγράμματος. Ἐὰν ἔχουν δοθῆ αἱ γενικαὶ κατευθύνσεις τῆς ἀκολουθητέας πολιτικῆς δὲν θὰ χρειάζονται διασαφήσεις ἢ συναίνεσις τῆς προϊσταμένης ἀρχῆς ὅταν παρουσιάζονται νέα γεγονότα, διάφοροι καταστάσεις, διάφοροι νέαι ἀνάγκαι ἀπαιτοῦσαι λήψιν ἀποφάσεων ἀπὸ τοὺς ἐκτελοῦντας ὑπαλλήλους καὶ οὕτω θὰ ἀναπτύσσεται ἡ πρωτοβουλία καὶ θὰ ἐπέρχεται ταχύτης εἰς τὴν ἐκτέλεσιν τῆς ἐργασίας.

Ἰδιαιτέρως δεόν νὰ τονισθῆ, ὅτι παρίσταται ἀνάγκη ὅπως αἱ Δημόσιαι Ὑπηρεσίαι ἀναπτύξουν λεπτομερέστερον τὸν βασικὸν σκοπὸν, τὴν ἀποστολὴν των, τὴν ἀκολουθητέαν πολιτικὴν των καὶ τὰς μεθόδους ἐπιτελέσεώς των, ὅχι μόνον διὰ νὰ γνωρίζουν τί θὰ πράττουν οἱ ὑπάλληλοί των ἀλλὰ καὶ διὰ νὰ γνωρίζουν τί νὰ ζητοῦν οἱ προσφεύγοντες εἰς αὐτὰς πολῖται, οἱ ὁποῖοι πρέπει νὰ ἐξυπηρετηθοῦν ὅσον τὸ δυνατόν καλύτερον καὶ ταχύτερον. Ἡ ἔλλειψις ἀκολουθητέας πολιτικῆς καὶ γενικῶν κατευθύνσεων εἰς τὰς δημοσίας ὑπηρεσίας κάμνει πολλοὺς ὑπαλλήλους νὰ διστάζουν εἰς τὸ ἔργον των καὶ ἡ ἐργασία των γίνεται παθητικὴ καὶ τυπικὴ καὶ ὡς ἐκ τούτου δὲν εἶναι βέβαιοι ὡς πρὸς τὴν κατεύθυνσιν τὴν ὁποίαν πρέπει νὰ ἀκολουθήσουν αἱ προσπάθειά των.

Αἱ γενικαὶ κατευθύνσεις πρέπει νὰ εἶναι ἀρκετὰ σαφεῖς καὶ εἰς τὴν ὁρολογίαν τῆς σχετικῆς ἐργασίας, νὰ περιλαμβάνουν δὲ λεπτομερείας ὅχι μόνον γενικῆς φύσεως ἀλλὰ καὶ εἰδικωτέρων θεμάτων κατωτέρων μονάδων, ὥστε καὶ οἱ κατώτεροι προϊστάμενοι νὰ γνωρίζουν τὸν τρόπον ἐνεργείας.

Πολιτικὴ καὶ γενικαὶ κατευθύνσεις ὑφίστανται εἰς κάθε ἐπιχείρησιν, ὑπηρεσίαν ἢ ἴδρυμα ἀλλὰ σπανίως εἶναι σαφῶς καθωρισμένα καὶ ἐγγράφως καταχωρημένα. Εἶναι συνηθὸς ἀσαφεῖς καὶ ἀόριστοι, γνωσταὶ μᾶλλον ἐκ προφορικῆς παραδόσεως. Ἐφαρμόζονται ἐκ συνηθείας ἀπὸ μακροῦ χρόνου, χωρὶς ἢ διοικῆσις νὰ ἀντιληφθῆ ὅτι μερικαὶ ἐξ αὐτῶν δὲν δύνανται πλέον νὰ ἐφαρμολογῶνται εἰς τὰς παρούσας περιστάσεις. Διὰ τὸν λόγον αὐτόν, πρέπει ἀπὸ καιροῦ εἰς καιρὸν νὰ γίνεται ἀναθεώρησις καὶ τροποποίησις τῆς ἀκολουθητέας πολιτικῆς καὶ τῶν γενικῶν κατευθύνσεων καὶ νὰ συγχρονίζονται αὐταί. Εἰς αὐτὸ θὰ συμβάλλουν πολὺ οἱ διευθύνοντες τὰ κυριώτερα τμήματα τῆς ἐπιχειρήσεως ἢ ὑπηρεσίας καθὼς καὶ ἅπαν τὸ προσωπικόν.

Ὁ βασικὸς σκοπός, ἡ ἀκολουθητέα πολιτικὴ καὶ αἱ γενικαὶ κατευθύνσεις πρέπει νὰ εἶναι δημοσιευμένα καταλλήλως, μὲ πᾶσαν δυνατὴν λεπτομερείαν καὶ σαφήνειαν, ὥστε νὰ γίνων γνωσταὶ καὶ κατανοηταὶ ἀπ' ὅλους τοὺς ἐνδιαφερομένους, ἀπὸ τὸ προσωπικόν, τοὺς πελάτας καὶ τὸ κοινὸν ἐν γένει.

Προϋπολογισμὸς

Ἐνα ἄλλο στοιχεῖον ἀπαραίτητον διὰ τὸν καταρτισμὸν ἐνὸς προγράμματος εἶναι ὁ προϋπολογισμὸς, δηλ. αἱ προβλέψεις εἰς ἀπαιτούμενας δαπάνας καὶ ἔσοδα καὶ ὁ τρόπος ἀποκτήσεως τῶν ἀπαραιτήτων οικονομικῶν μέσων. Ὁ προϋπολογισμὸς ἐκφράζει εἰς χρηματικὰ ποσὰ τὰ προσδοκώμενα ἐντὸς ὀρισμένης χρονικῆς περιόδου ἀποτελέσματα τῆς ἐργασίας, τὸ ποσὸν τῶν εἰσπραττομένων καὶ δαπανωμένων χρημάτων. Εἰς τὸν προϋπολογισμὸν ὀρίζονται αἱ πηγαί, ὁ τρόπος καὶ ἡ διάθεσις τῶν διαφόρων χρηματικῶν ποσῶν διὰ τὴν ἐφαρμογὴν τοῦ προγράμματος.

Ὁ προϋπολογισμὸς εἶναι ἕνα μέσον δι' οὗ παρουσιάζονται αἱ σκέψεις τῆς διοικήσεως, δι' οὗ ἐκφράζεται ἡ πολιτικὴ τῆς ἐπὶ τοῦ οικονομικοῦ πεδίου. Ὁ προϋπολογισμὸς δίδει μίαν συνθετικὴν εἰκόνα τῆς οικονομικῆς δραστηριότητος μιᾶς ἐπι-

χειρήσεως, δίδει μίαν ιδέαν των ενεργειών των περιλαμβανομένων εις ένα πρόγραμμα. Είναι ένα ουσιαστικόν στοιχείον πρὸς καταρτισμὸν τοῦ προγράμματος, εἶναι ἕνας ὁδηγὸς διὰ τὴν ὁλοκλήρωσιν ἑνὸς μακροχρόνιου προγράμματος.

Ὁ καταρτισμὸς τοῦ προϋπολογισμοῦ καὶ τοῦ προγράμματος εἶναι ἐργασίαι στενῶς συνδεδεμέναι μεταξύ των, λόγῳ τοῦ ὅτι καὶ αἱ δύο αὗται, ἀφ' ἑνὸς μὲν ρυθμίζουν τὴν δραστηριότητα ἄλλων των τμημάτων τῆς ἐπιχειρήσεως ἢ ὑπηρεσίας ἀφ' ἑτέρου δὲ ἀποβλέπουσιν εἰς τὴν κατὰ κάποιον τρόπον ἐξασφάλισιν ἀποδοτικῆς ἐργασίας μὲ τὰς κατὰ τὸ δυνατόν ὀλιγωτέρας δαπάνας. Διὰ τοὺς λόγους αὐτοὺς, ἀπαιτεῖται στενὴ συνεργασία καὶ συντονισμὸς τῶν εἰδικῶν ὑπηρεσιῶν καταρτισμοῦ τοῦ προϋπολογισμοῦ καὶ καταρτισμοῦ προγραμμάτων.

Καὶ διὰ τὰς δύο αὐτὰς ὑπηρεσίας πρέπει νὰ καθορισθῇ ὁ ὄγκος τῆς ἐργασίας, ὁ τρόπος ἐκτελέσεώς της, ἡ ἐξέυρεσις καλυτέρων μεθόδων, τὸ κατάλληλον προσωπικὸν καὶ τὰ ἀναγκαῖα κεφάλαια.

Τὸ προσωπικὸν τῶν δύο αὐτῶν ὑπηρεσιῶν πρέπει νὰ συνεργάζεται καὶ εἰ δυνατόν νὰ ἐναλλάσσεται, ποτὲ ὅμως δὲν πρέπει νὰ συγχωρευθῇ ἢ νὰ τεθῇ τὸ ἓν εἰς ὑποδεεστέραν μοῖραν τοῦ ἄλλου. Εἰδικῶς δέ, ποτὲ δὲν πρέπει ἡ ὑπηρεσία καταρτισμοῦ προγραμμάτων νὰ τεθῇ εἰς θέσιν ὑποδεεστέραν τῆς τοῦ καταρτισμοῦ τοῦ προϋπολογισμοῦ.

Τόσον ὁ καταρτισμὸς προϋπολογισμοῦ ὅσον καὶ ὁ καταρτισμὸς προγράμματος εἶναι ἐργασίαι μεγάλης σημασίας, διὰ τὴν ἀποτελεσματικὴν καὶ καλὴν διοίκησιν. Ἡ προετοιμασία τοῦ προϋπολογισμοῦ δίδει τὴν εὐκαιρίαν εἰς τὸν ἀνώτερον προϊστάμενον νὰ προβλέπῃ καὶ νὰ ἀντιμετωπίζῃ μελλοντικὰ προβλήματα ὠρισμένης χρονικῆς περιόδου, συνήθως ἑνὸς ἔτους. Δι' ἄλλην αὐτὴν τὴν περίοδον, ὁ ἀνώτερος προϊστάμενος πρέπει νὰ προβλέπῃ τὰς δαπάνας, τὰ ἔσοδα καὶ τὰ ἀποτελέσματα τῆς ἐργασίας.

Στοιχεῖα διὰ τὸν προϋπολογισμὸν ὁμοῦ μετὰ τῶν στοιχείων τοῦ ἔτησιου προγράμματος παρέχουσιν οἱ προϊστάμενοι ἐκάστου διὰ τὸ ἴδιον αὐτοῦ τμήμα.

Οἱ προϊστάμενοι αὐτοὶ πρέπει νὰ μετέχουν ἐνεργῶς εἰς τὸν καταρτισμὸν τοῦ προϋπολογισμοῦ, διὰ νὰ βελτιώσων τὸν τρόπον καταρτισμοῦ τοῦ προγράμματός των.

Ὁ καταρτισμὸς ἑνὸς προϋπολογισμοῦ, ὅπως ὁ καταρτισμὸς ἑνὸς προγράμματος, εἶναι ζήτημα ἰσορροπήσεως μεταξύ τῶν ἀντικειμενικῶν σκοπῶν καὶ τῶν χρηματικῶν ποσῶν καὶ ἄλλων μέσων τὰ ὁποῖα διαθέτει ἡ ὑπηρεσία ἢ ἐπιχειρήσις, διὰ νὰ ἐπιτύχῃ μὲ αὐτὰ ὅσον τὸ δυνατόν περισσότερα ἀποτελέσματα.

Ὁ προϋπολογισμὸς ὑποβοηθεῖ τὸν καλὸν καταρτισμὸν τοῦ προγράμματος, ὑποβοηθεῖ τὸν συντονισμὸν καὶ τὴν εἰς ὅλους τοὺς τομεῖς καὶ κλάδους ταυτόχρονον ἀνάπτυξιν καὶ δράσιν. Ὑποβοηθεῖ τὴν ἀνταλλαγὴν πληροφοριῶν μεταξύ τῶν διαφόρων τμημάτων τῆς ὑπηρεσίας ἢ ἐπιχειρήσεως, ὅταν μάλιστα ἡ ἐργασία τοῦ ἑνὸς ἐξαρτᾶται ἀπὸ τὴν ἐργασίαν τοῦ ἄλλου ἢ ἔχει ἄμεσον σχέσιν ἢ ἐπίδρασιν, καὶ οὕτω ἀποφεύγεται εἰς τὸ μέλλον ἀφορμαὶ διενέξεων. Ὁ προϋπολογισμὸς, ἐκτὸς τοῦ ὅτι ὑποβοηθεῖ, βελτιώνει καὶ διευκολύνει τὸ πρόγραμμα, εἶναι προσέτι ἕνας σπουδαῖος συντελεστὴς τῆς ἐφαρμογῆς τοῦ προγράμματος.

Εἶδη προγραμμάτων

Τὰ προγράμματα εἶναι πολλῶν εἰδῶν καὶ περιλαμβάνουν ποικίλας ἐνεργείας, ἀπὸ τὰς ἐνεργείας ἑνὸς ἀτόμου διὰ μίαν ἡμέραν μέχρι τῶν πολυπλόκων τοιούτων μιάς ἐπιχειρήσεως δι' ἓν ἢ περισσότερα ἔτη. Κάθε δημοσία ὑπηρεσία, δῆμος ἢ ἰδιωτικὸς ὄργανισμός ἔχει τοὺς ἰδιαιτέρους ἀντικειμενικοὺς σκοποὺς, διὰ τὴν ἐκπλήρωσιν τῶν ὁποίων θὰ καταρτίσῃ ἕνα πρόγραμμα.

Ἐπὶ τῇ βάσει τοῦ προϋπολογισμοῦ καὶ λαμβάνων ὑπ' ὄψιν τοὺς βασικοὺς σκοποὺς, τὰς ἐπιδιώξεις καὶ τὴν ἐν γένει ἀποστολὴν τῆς ὑπηρεσίας ἢ ἐπιχειρήσεως ἐτοιμάζει κανεὶς κατ' ἀρχὰς ἕνα μακροχρόνιον πρόγραμμα, τριετές, πενταετές ἢ εὐρυτέρων χρονικῶν ὁρίων. Εἰς τὸ μακροχρόνιον τοῦτο πρόγραμμα ἀναγράφονται οἱ ἀντικειμενικοὶ σκοποὶ τοὺς ὁποίους θέλει κανεὶς νὰ ἐπιτύχῃ ἐντὸς τῆς χρονικῆς ταύτης

περιόδου. Ἐπὶ τῇ βάσει τοῦ μακροχρονίου προγράμματος ἐτοιμάζονται ἄλλα προγράμματα μικρότερας χρονικῆς διαρκείας, συνήθως ἐτήσια. Εἰς ἕν ἐτήσιον πρόγραμμα ἀναγράφονται αἱ ἐπιδιώξεις καὶ οἱ ἀντικειμενικοὶ σκοποὶ τοὺς ὁποίους σκοπεύει κανεὶς νὰ ἐκπληρώσῃ κατὰ τὸ ὑπ' ὄψιν ἔτος. Οἱ ἀντικειμενικαὶ οὗτοι σκοποὶ πρέπει νὰ περιλαμβάνονται εἰς τὸ καταρτισθὲν ἤδη μακροχρόνιον πρόγραμμα καὶ νὰ ἀποτελοῦν τμημὰ του, διὰ νὰ ἔχῃ κάποιαν ἔννοιαν ἡ ἐργασία ἢ ὅποια πρόκειται νὰ ἐκτελεσθῇ καὶ νὰ ὀλοκληρωθῇ οὕτω ἕνας μεγαλύτερος ἀντικειμενικὸς σκοπός, ὁ ὁποῖος δὲν δύναται διὰ διαφόρους λόγους νὰ ἐκπληρωθῇ ἐντὸς ἐνὸς ἢ δύο ἐτῶν: ὅπως ἡ ἀνέγερσις κτιρίων, ἡ κατασκευὴ ὁδικοῦ δικτύου, ἡ ἐπέκτασις ἐργασιῶν, ἡ προμήθεια μηχανημάτων ἢ μία ἄλλη γενικωτέρα προσπάθεια.

Τὸ μακροχρόνιον πρόγραμμα δύναται νὰ προσαρμοσθῇ καὶ τροποποιηθῇ κατὰ τὸν καταρτισθόν τῶν μικρότερας χρονικῆς διαρκείας προγραμμάτων.

Ἐκτὸς τῶν μακροχρονίων καὶ τῶν ἐτήσιων προγραμμάτων καὶ πρὸς πραγματοποίησιν εἰδικῶν σκοπῶν ἢ τῶν σκοπῶν τῶν διαφόρων καθ' ἄρμοδιότητος τμημάτων γίνονται εἰδικὰ προγράμματα βασιζόμενα ἐπὶ τοῦ γενικωτέρου ἐτήσιου προγράμματος.

Ὁ ἀριθμὸς καὶ αἱ ἰδιαιτέροι γνώσεις τοῦ προσωπικοῦ, αἱ ἀνάγκαι καὶ αἱ ἰδιαιτέροι ἐπιδιώξεις τῶν διαφόρων τμημάτων, τὰ ὁποῖα ποικίλλουν κατὰ ὑπηρεσίαν ἢ ἐπιχείρησιν, δύναται νὰ ἀποτελέσουν τὸ ἀντικείμενον τῶν εἰδικῶν αὐτῶν προγραμμάτων. Διότι διὰ νὰ βελτιωθῇ καὶ νὰ προσδεύσῃ μία δημοσία ὑπηρεσία ἢ μία ἐπιχείρησις, πρέπει νὰ κάμουν τὸ ἴδιον τὰ μικρότερα τμημὰτά της μὲ τὰς ἰδιαιτέρας ἀνάγκας καὶ σκοποὺς των, ὥστε ὅλη ἡ δημοσία ὑπηρεσία ἢ ἰδιωτικὴ ἐπιχείρησις νὰ προσδεύσῃ καὶ νὰ βελτιωθῇ.

Τοιοιουτρόπως ἀναπτύσσονται νέαι μέθοδοι καὶ διαδικασίαι, τὰ κατώτερα στελέχη ἀναλαμβάνουν εὐθύνας, διεκπεραιώνουν ἀποτελεσματικώτερα τὴν ἐργασίαν καὶ ὁ ἔλεγχος γίνεται ταχύτερος. Δὲν γίνονται πρόχειροι ἐργασίαι οὔτε λαμβάνονται ἀποφάσεις ὑπὸ τὴν πίεσιν τῆς ἀνάγκης χωρὶς καμμίαν σκέψιν καὶ ἀποφεύγονται σφάλματα.

Ἡ ἐργασία τοῦ καταρτισμοῦ ἐνὸς προγράμματος δὲν ὀλοκληροῦται, ἐφ' ὅσον δὲν γίνονται ἄλλα λεπτομερέστερα καὶ εἰδικώτερα ἐπιμέρους προγράμματα, ὥστε νὰ εἶναι εἰς θέσιν οἱ ἐκτελεστικοὶ ὑπάλληλοι νὰ ἀρχίσουν ἀμέσως τὴν ἐφαρμογὴν των.

Εἰς τὰ πάσης φύσεως προγράμματα, μακροχρόνια, ἐτήσια ἢ εἰδικὰ, δύναται νὰ καθορισθῶν καὶ νὰ περιγραφῶν οἱ ἀντικειμενικοὶ σκοποὶ τοὺς ὁποίους θέλει νὰ ἐπιτύχῃ μία ἐπιχείρησις ἢ ὑπηρεσία, νὰ ἐκφρασθῶν οὗτοι εἰς ἀριθμοὺς, εἰς ποσότητας ἢ ποιότητα ἢ νὰ καθορισθῶν σαφέστερον.

Ὅσον περισσότερο συγκεκριμένον, λεπτομερὲς καὶ κατανοητὸν εἶναι ἕνα πρόγραμμα τόσο ὀλιγώτεροι θὰ εἶναι οἱ δυσκολίαι, αἱ παρανοήσεις καὶ αἱ ἀυθαίρετοι λύσεις. Ὅσον περισσότερο ὀλοκληρωμένον εἶναι ἕνα πρόγραμμα, τόσο περισσότερο ἱκανοποιητικῶς θὰ ἐκπληρωθῶν οἱ σκοποὶ αὐτοῦ.

Καταρτισμὸς προγράμματος

Διὰ τὸν καταρτισμὸν ἐνὸς προγράμματος πρέπει νὰ καταβληθῇ κόπος καὶ χρόνος καὶ νὰ ἀκολουθηθῇ μία ὀρισμένη διαδικασία, μία ὀρισμένη μέθοδος. Πρέπει νὰ ἔχῃ κανεὶς ὑπ' ὄψιν του μίαν συγκεκριμένην μονάδα, νὰ γνωρίζῃ πῶς ἐργάζεται, πόσους ἀπασχολεῖ κτλ. καὶ ὄχι νὰ καταρτίσῃ ἀορίστως ἕνα πρόγραμμα.

Ἡ εὐκολωτέρα ὁδὸς εἶναι βεβαίως νὰ ἐπωφεληθῇ κανεὶς τῆς πείρας τῶν ἄλλων ἢ νὰ ἀντιγράψῃ ἕνα ἄλλο πρόγραμμα, ἀλλὰ αὐτὸ δὲν εἶναι ἡ ἐνδεικνυομένη λύσις. Εἶναι δυνατὸν βεβαίαν νὰ ληφθῇ ὑπ' ὄψιν ἡ πείρα τῶν ἄλλων ἢ τῶν μελῶν τῆς ὑπηρεσίας ὄχι ὅμως νὰ ἀκολουθῆσῃ κανεὶς πιστῶς αὐτὰ τὰ ὁποῖα ἐφαρμόζονται εἰς μίαν ἄλλην ὑπηρεσίαν ἢ ἐπιχείρησιν.

Διὰ τὸν καταρτισμὸν τοῦ προγράμματος πρέπει νὰ ἀκολουθηθῇ κάποια μέθοδος διὰ τῆς ὁποίας θὰ καθορισθῇ τι ἀκριβῶς ἐπιθυμεῖ κανεὶς νὰ ἐκπληρώσῃ καὶ ποίαν ὁδὸν θὰ ἀκολουθήσῃ πρὸς ἐπιτυχίαν τούτου. Ὅσον μεγαλυτέρα εἶναι ἡ προσοχὴ

μέ την όποιαν καταρτίζεται ένα πρόγραμμα, τόσο μικρότερα θα είναι ή απόκλιεις και συνεπώς όλιγοτέρα ή σπατάλη και αι άπώλειαι αι όποιαί θα παρατηρηθοϋν κατά την εκτέλεσίν του.

Αφοϋ καθορισθή σαφώς ό βασικός σκοπός και αι επιδιώξεις της ύπηρεσίας ή επιχειρήσεως, και καταρτισθή έν γενικαίς γραμμαίς ό προϋπολογισμός, καταστον δηλ. γνωστά τά οικονομικά μέσα τά όποια διαθέτει ή ύπηρεσία ή επιχειρήσεις και συγκεντρωθον πάσης φύσεως πληροφορίαί, στατιστικά και οικονομικά στοιχεία, απαραίτητα πρds καθορισμόν του αντικειμενικού σκοπού, τότε αρχίζει ή κυρίως έργασία του καταρτισμού του προγράμματος.

Και πρώτον θα εξακριβώση κανείς την παροϋσαν κατάστασιν τών πραγμάτων, δηλαδή τό επίπεδον αποδόσεως έργασίας, τό τί έχει επιτευχθή μέχρι σήμερα μέ τό ύπάρχον προσωπικόν, τά ύπάρχοντα μέσα κα' υλικά. Κατόπιν καθορίζει τό σημείον εις τό όποιον θέλει να φθάση, όρίζει δηλαδή σαφώς τους αντικειμενικούς σκοπούς του. Υπολογίζει την διαφοράν της παρούσης αποδόσεως και της αποδόσεως την όποιαν επιδιώκει να επιτύχη και καθορίζει οϋτω τό ποσόν της προσπάθειας ή όποια πρέπει να καταβληθή δια να επιτευχθή τό αποτέλεσμα τό όποιον επιδιώκει, τά απαιτούμενα υλικά, τά χρηματικά μέσα, κτίρια, μηχανάς, νέα κεφάλαια κτλ., επίσης τό εϊδος του προσωπικού τό όποιον απαιτείται δια την προσπάθειαν αυτήν, την ανάγκην προσλήψεως ειδικευμένου προσωπικού ή την μετεκπαίδευσιν του ύπάρχοντος, την βελτίωσιν του υλικού, τον τρόπον διαφημίσεως κ τ.λ. δι' ειδικόν δι' έκάστην περίπτωση ο σχεδίου.

Καθορίζει την σειράν προτεραιότητος και σπουδαιότητος τών διαφόρων αντικειμενικών σκοπών και ειδικών σχεδίων.

Καθορίζει την πολιτικήν και τας γενικάς κατεθύνσεις αι όποιαί θα θέσουν τά ακριβή όρια τών διαφόρων ενεργειών.

Καθορίζει τας μεθόδους και τους τρόπους με τους όποιους επιδιώκει να επιτύχη τους αντικειμενικούς του σκοπούς.

Όρίζει τας ιδιαιτέρας επιδιώξεις τών διαφόρων υποδεεστέρων μονάδων της ύπηρεσίας ή επιχειρήσεως ως και την ποσότητα και ποιότητα της αποδόσεως των ώστε να καταρτισθοϋν τά επί μέρους ειδικά προγράμματα.

Αφοϋ εκτελέση τας άνω αναγραφόμενας μερικάς έργασίας, τότε καταστρώνει τό γενικόν πρόγραμμα, εις τό όποιον οι καθ' έκαστα αντικειμενικοί σκοποι και τά διάφορα ειδικά σχέδια αναγράφονται μετά της μεγαλυτέρας δυνατής λεπτομερείας και σαφηνείας, εις είδος, ποσότητα, ποιότητα, έκτασιν και ήμερομηνίας μερικής ή όλοσχεροϋς έκπληρώσεως των. Επίσης αναγράφονται διάφοροι έπεξηγηματικά όδηγίαί, δια την πλήρη κατανόησιν τών λεπτομερειών του καταρτισθέντος προγράμματος. Ό καταρτισμός προγράμματος απαιτεί ένα χρονικόν διάστημα τό όποιον δύναται να περιορισθή δια τό καθορισμόν διαφόρων χρονικών σταδίων έπεξεργασίας του. Οϋτω τό πρόγραμμα καταρτίζεται συντόμως και μετά προσοχής, ό προσεκτικός δε καταρτισμός ένός προγράμματος δίδει έλευθερίαν δράσεως εις τά κατώτερα στελέχη, υποβοηθει την άποκέντρωσιν και παρέχει τά μέσα ταχέας και άποτελεσματικής εκτελέσεως τών έν αυτώ αναγραφόμενων προτάσεων και σχεδίων.

*Αρμόδιοι καταρτισμού προγράμματος

Η έργασία δια την προετοιμασίαν και τον καταρτισμόν του προγράμματος είναι μία άπασχόλησις του επί κεφαλής ανώτερου προϊσταμένου, απαιτούσα πολόν χρόνον, τον όποιον πολλάκις δεν διαθέτει οϋτος. Δια να διευκολυνθή λοιπόν και να απαλλαγη του βάρους αυτού, πρέπει να συστήση ένα ειδικόν Γραφείον προγραμματισμού.

Τό Γραφείον αυτό θα άσχλεϊται με τον καταρτισμόν του γενικού προγράμματος και τον συντονισμόν τών επί μέρους ειδικών προγραμμάτων. Θα έρχεται εις έπαφήν με τά διάφορα τμήματα της επιχειρήσεως ή της ύπηρεσίας ως επίσης και με άλλας κρατικάς ύπηρεσίας ή ιδιωτικάς επιχειρήσεις, δια την συλλογήν στατιστικών

πληροφοριών και άλλων αναγκαίων στοιχείων, προς εξακρίβωσιν τών διαφόρων προβλημάτων και εξαγωγῆν συμπερασμάτων.

Διά τόν καταρτισμόν τοῦ προγράμματος δέν πρέπει νά παραγνωρίζεται ἡ συμβολή τών προϊσταμένων τών ἐπί μέρους τμημάτων, τών ὁποίων ἡ γνώμη πρέπει νά ζητηται καί νά λαμβάνεται ὑπ' ὄψιν, τουλάχιστον διά τό μέρος ἐκεῖνο τοῦ προγράμματος τὸ ὁποῖον τοὺς ἀφορᾷ. Ἐπίσης, καλόν εἶναι νά λαμβάνεται ὑπ' ὄψιν, τόσον ἡ γνώμη διαφόρων ὠργανωμένων ομάδων (συνδέσμων, ἐνώσεων, ἐπιμελητηρίων), συμβουλευτικῶν ἐπιτροπῶν ἢ μεμονωμένων προσώπων τὰ ὁποῖα εἶναι δυνατόν νά ἐπιδεικνύουν σχετικόν ἐνδιαφέρον, ὅσον καί αἱ προτεινόμεναι ὑπό τών ὑπαλλήλων τῆς ἐπιχειρήσεως ἢ ὑπηρεσίας νέαι ἰδέαι ἢ νέαι μέθοδοι βελτιώσεως τῆς ἐργασίας. Αἱ ὁμάδες καί τὰ πρόσωπα ταῦτα θά συνηγούρουν καί θά ὑπεστήριζον εὐχαρίστως ἕνα τοιοῦτον πρόγραμμα, καταρτισθὲν μὲ τὴν ἔμμεσον συμμετοχὴν των.

Εἰς τὰς δημοσίας ὑπηρεσίας, καλόν θά ἦτο νά ἐζητεῖτο ἐπὶ πλέον ἡ γνώμη καί ἡ συμβουλή πολιτικῶν προσώπων καί ἡγετῶν, πρᾶγμα τὸ ὁποῖον πρέπει νά γίνεται μὲ λεπτόν καὶ κατάλληλον χειρισμόν, ἀπαιτοῦντα ἰδιαιτέραν ἐπιδεξιότητα καί διπλωματικότητα.

Δέν πρέπει νά παραγνωρίζωνται ἐπίσης αἱ ἐπιθυμῖαι καί προσδοκίαι τῆς κοινω- νίας ἀπὸ τὸ ἴδρυμα, τὴν ὑπηρεσίαν ἢ τὴν ἐπιχείρησιν.

Τὸ γραφεῖον προγραμματισμοῦ δέν ἔχει καθήκοντα ἐφαρμογῆς τοῦ προγράμ- ματος ἢ ἐλέγχου, διότι αὐτὰ εἶναι καθήκοντα τοῦ ἀνωτέρου προϊσταμένου ἢ τοῦ εἰδικῶς ἐξουσιοδοτηθέντος πρὸς τοῦτο προσώπου. Ἡ τελικὴ ἐπίσης ἀπόφασις διὰ τὸν καταρτισμόν τοῦ προγράμματος ἀνήκει εἰς τὸν ἀνώτερον προϊστάμενον, μέσῳ τοῦ ὁποῖου θά κοινοποιηθῇ τὸ τελικῶς καταρτισθὲν πρόγραμμα.

*Ἐάν δέν εἶναι δυνατόν νά ὑπάρχη εἰδικῶν γραφείων προγραμματισμοῦ, καλόν εἶναι ἕνας εἰδικὸς ὑπάλληλος. ὑπαγόμενος ὑπὸ τὸν ἀνώτερον προϊστάμενον, νά ἀνα- λάβῃ τὴν προπαρασκευῆν καί τὸν καταρτισμόν τοῦ προγράμματος, ἐν συνεργασίᾳ μὲ τοὺς προϊσταμένους τών διαφόρων τμημάτων ἢ ὑποδιαιρέσεων.

*Ὁ εἰδικὸς αὐτὸς ὑπάλληλος πρέπει νά ἔχη φαντασίαν, νά εἶναι ἀντικειμενικὸς καί ἀκεραίου χαρακτῆρος, νά μὴ εἶναι μονοκόμματος, νά ἔχη παρατηρητικότητα καί νά βλέπῃ τὰ πράγματα ὅπως εἶναι καί ὄχι ὅπως θέλει νά εἶναι.

Νά ἔχη τεχνικὰς γνώσεις τῆς ἐργασίας, νά ἔχη τὴν ἱκανότητα νά ἐναρμονίζῃ διαφόρους ἀπόψεις καί πρόσωπα καί νά εὐρίσκειται εἰς ἀγαθὰς σχέσεις μὲ ὅλα τὰ μέλη τῆς ἐπιχειρήσεως ἢ ὑπηρεσίας. Πρέπει δηλ. νά εἶναι ἕνας καλὸς ἐπιτελικὸς ὑπάλληλος.

*Ἴσως εἶναι δύσκολον νά εὐρεθῇ ἄνθρωπος νά κατέχῃ ὅλας αὐτὰς τὰς ἰδιότη- τας, ἀλλὰ εἶναι ζήτημα τοῦ ἀνωτέρου προϊσταμένου νά τοποθετήσῃ εἰς αὐτὴν τὴν θέσιν τὸν κατὰ τὴν γνώμην του καλύτερον καί ἔχοντα τὰς περισσοτέρας τῶν ἀνω ἰδιοτήτων. Πάντως, ἡ τοποθέτησις ἑνὸς καταλλήλου προσώπου διὰ τὴν ὑπηρεσίαν αὐτὴν τοῦ προγραμματισμοῦ εἶναι ζήτημα ζωτικῆς σημασίας.

Διὰ τὸν λόγον αὐτόν, πρέπει νά εὐρεθῇ κατ' ἀρχὰς ἕνα πρόσωπον τὸ ὁποῖον νά κατέχῃ τὰς ἀπαραιτήτους γενικὰς τεχνικὰς γνώσεις, τὰς ἀπαιτουμένας δι' ἐκάστην ὑπηρεσίαν ἢ ἐπιχείρησιν καὶ κατόπιν νά κατέχῃ τὰ ἰδιαιτέρα προσόντα καί τὰς κλί- σεις διὰ τὴν εἰδικὴν αὐτὴν θέσιν τοῦ προγραμματισμοῦ.

*Ὑπάρχοντος ἑνὸς κεντρικοῦ γραφείου προγραμματισμοῦ ἢ τοῦ εἰδικοῦ ἐπὶ τοῦ προγραμματισμοῦ ὑπαλλήλου καὶ ἐφ' ὅσον ὁ χρόνος τὸ ἐπιτρέπει εἶναι δυνατόν νά ἀνατεθῇ ἡ ἐργασία τοῦ προγραμματισμοῦ εἰς τὰ διάφορα τμήματα τῆς ὑπηρεσίας, τοῦ ἰδρύματος, ἢ τῆς ἐπιχειρήσεως, διὰ τὸν καταρτισμόν τῶν εἰδικῶν προγραμμά- των των. Τότε οἱ προϊστάμενοι τῶν τμημάτων αὐτῶν καταρτίζουσι τὸν ἰδικὸν των λε- πτομερέστερον πρόγραμμα, ὃ δὲ ἀνώτερος προϊστάμενος καθορίζει μόνον τὸν γενικώ- τερον σκοπὸν καὶ καταρτίζει ἕνα γενικὸν πρόγραμμα.

*Ἐάν ἀνατεθῇ εἰς τοὺς κατωτέρους προϊσταμένους ὁ καταρτισμὸς τοῦ προγράμ- ματος τοῦ τμήματός των, θά ὑπάρξῃ ἴσως ἐπιβράδυνσις ἀλλὰ θά ἐξουδετερωθῇ αὕτη ἀπὸ τὴν ἀκρίβειαν τῶν λεπτομερειῶν, τὴν ταχειᾶν υἱοθέτησίν του ἀπὸ ὅλους καί ἀπὸ τὴν ταχύτεραν ἐφαρμογὴν, ἅτινα δέν θά ἐπετυγχάνοντο ἐάν ἐφηρμόζετο πρόγραμμα

καταρτισθὲν ἀπὸ ἑνα πρόσωπων ἢ ἑνα γραφείων μόνων.

Ἡ ἀνάθεσις τοῦ καταρτισμοῦ τοῦ προγράμματος εἰς μίαν κεντρικὴν ἑμονάδα μειώνει συχνὰ τὴν ἀκρίβειαν τῶν λεπτομερειῶν καὶ τὴν ταχειᾶν υλοθῆται καὶ ἀποδοχὴν τοῦ προγράμματος ἀπὸ τοὺς ἐκτελοῦντας καὶ ἐφαρμόζοντας αὐτὸ ὑπαλλήλους.

Ὅταν πάλιν ἀφεθῆ καθε προϊστάμενος τμήματος νὰ καταρτίσῃ μόνος του τὸ πρόγραμμα τοῦ τμήματός του, χωρὶς τὴν ἐπίβλεψιν τοῦ ἀνωτέρου προϊστάμενου, ὑπάρχει φόβος νὰ παρατηρηθῆ ἑλλειψις συντονισμοῦ, σατάλη καὶ διπλασιασμός τῆς προσπάθειας.

Ὁ ἀνώτερος προϊστάμενος θὰ κρίνῃ ποῖος ἐκ τῶν δύο τρόπων εἶναι ὁ καταλληλότερος διὰ τὴν ὑπηρεσίαν ἢ ἐπιχειρήσιν τὴν ὁποίαν διοικεὶ καὶ θὰ ἐκλέξῃ τὸν τρόπον τὸν ἔχοντα τὰ ὀλιγώτερα μειονεκτήματα διὰ τὴν συγκεκριμένην περίπτωσιν καὶ ἀναλόγως τῶν περιστάσεων θὰ ἐφαρμόσῃ τὸν ἑνα ἢ τὸν ἄλλον.

Ἐφαρμογὴ τοῦ προγράμματος

Ἄφου καταρτισθῆ ἑνα πρόγραμμα καὶ ἀποφασισθῆ ἡ ἐφαρμογὴ του, πρέπει νὰ ὀρισθῆ ἑνας ὑπεύθυνος, ὁ ὁποῖος θὰ ἀναλάβῃ τὴν παρακολούθησιν τῆς ἐφαρμογῆς τοῦ καταρτισθέντος προγράμματος.

Συνήθως, ὑπεύθυνος διὰ τὴν ἐφαρμογὴν τοῦ προγράμματος εἶναι ὁ ἀνώτερος προϊστάμενος ἢ ὁ ὑπ' αὐτοῦ ὀριζόμενος πρὸς τοῦτο εἰδικὸς ὑπάλληλος. Ὁ ὑπάλληλος οὗτος θὰ εἶναι ἑνας ἀμεσος βοηθός του, ἢ ἀναπληρωτὴς του, ὁ ὁποῖος θὰ εὑρίσκειται ἐπὶ κεφαλῆς τῶν ἐκτελεστικῶν ὀργάνων τὰ ὁποῖα ἀσχολοῦνται μὲ τὴν ἐκτέλεσιν καὶ διεκπεραίωσιν τῆς ὅλης ἐργασίας καὶ ἀποστολῆς τῆς δημοσίας ὑπηρεσίας ἢ ἰδιωτικῆς ἐπιχειρήσεως.

Πολλάκις, ἡ ἐφαρμογὴ ἐνὸς προγράμματος ἀνατίθεται εἰς τὸν καταρτίσαντα τὸ πρόγραμμα τοῦτο, πρᾶγμα τὸ ὁποῖον δεόν νὰ ἀποφεύγεται, διότι ἄλλος πρέπει νὰ εἶναι ὁ καταρτίζων ἑνα πρόγραμμα καὶ ἄλλος ὁ ἀναλαμβάνων τὴν ἐφαρμογὴν αὐτοῦ, καθόσον αἱ ἐργασίαι αὗται εἶναι διάφοροι καὶ ἀπαιτοῦν διάφορους ἰδιότητας καὶ ἰκανότητας ἐκάστη.

Ὁ ἀναλαμβάνων τὴν ἐφαρμογὴν τοῦ προγράμματος πρέπει νὰ ἔχῃ διοικητικὰς ἰκανότητες καὶ νὰ εὑρίσκειται εἰς ἀγαθὰς σχέσεις καὶ εἰς ἀμεσον ἐπαφὴν μὲ ἐκείνους οἱ ὁποῖοι κατήρτισαν τὸ πρόγραμμα, νὰ προσπαθῆ δὲ νὰ ἐναρμονίσῃ τὰς τυχόν παρουσιαζομένας ἀντιθέσεις ἢ διαφορὰς μεταξὺ προγράμματος καὶ ἐφαρμογῆς του. Νὰ περιορίζεται ὅσον τὸ δυνατόν εἰς τὴν ἐκτέλεσιν καὶ ἐφαρμογὴν τοῦ ἡδῆ καταρτισθέντος προγράμματος καὶ νὰ μὴ προσπαθῆ νὰ διορθώσῃ μόνος του τὸ πρόγραμμα ἀναλόγως τῶν παρουσιαζομένων δυσκολιῶν ἀλλὰ νὰ ὑποβάλλῃ τὰς γνώμας του εἰς τὸν ἀρμόδιον διὰ τὸν καταρτισμὸν τοῦ προγράμματος. Νὰ ἀναθέτῃ εἰς τοὺς κατωτέρους προϊσταμένους τὴν ἐκτέλεσιν τοῦ μέρους ἐκείνου τοῦ προγράμματος, τὸ ὁποῖον τοὺς ἀφορᾷ καὶ νὰ παρακολουθῆ τὴν ἐφαρμογὴν του. Νὰ ἔχῃ ἐννοήσει καλῶς τὸ πρόγραμμα, ὥστε νὰ τὸ ἐπεξηγῆ εἰς τὰ ὑπ' αὐτὸν ἐκτελεστικὰ ὄργανα, τὰ ὁποῖα πιθανόν νὰ προβάλουν διαφόρους ἀντιρρήσεις, ἂν τυχόν ἡ ἐφαρμογὴ τοῦ προγράμματος σημαίῃ περισσοτέραν ἢ ἄλλης φύσεως ἐργασίαν δι' αὐτούς. Νὰ φροντίξῃ διὰ τὴν ἔκδοσιν διαφόρων ἐπεξηγηματικῶν ὁδηγιῶν καὶ διαταγῶν ἀπαραιτήτων διὰ τὴν διευκόλυνσιν τῆς ἐφαρμογῆς τοῦ προγράμματος καὶ νὰ μὴ θεωρῆ τὴν ἐφαρμογὴν τοῦ προγράμματος καὶ τὸν καταρτισμὸν του ὡς δύο ἀνταγωνιζομένας ἀρμοδιότητας, ἀλλ' ὅτι ἡ μία συμπληρώνει τὴν ἄλλην διὰ τὴν ἐπιτυχῆ διοίκησιν τῆς δημοσίας ὑπηρεσίας ἢ ἰδιωτικῆς ἐπιχειρήσεως.

Ἐχων αὐτὰς τὰς ἰδιότητας τοῦ ἐκτελεστῆς τοῦ προγράμματος θὰ δυνηθῆ νὰ φέρῃ εἰς πέρας τὸ ἀναληφθὲν ὑπ' αὐτοῦ ἔργον τῆς ἐφαρμογῆς τοῦ καταρτισθέντος προγράμματος. Διότι δὲν ἀρκεῖ νὰ γίνῃ ἑνα πρόγραμμα, ἀλλὰ πρέπει καὶ νὰ ἐφαρμοσθῆ. Ὅσαι δὲ παρατηρήσεις, δυσκολίαι ἢ ἐμπόδια παρατηρηθοῦν θὰ ἀποτελέσουν ἀντικείμενον συζητήσεως καὶ πολυτίμους συμβουλὰς δι' ἐκείνους οἱ ὁποῖοι θὰ καταρτίσουν τὸ πρόγραμμα τῆς ἐπομένης περιόδου.

Αναθεώρησης

Ένα μακροχρόνιον πρόγραμμα ή ακόμη και ένα έτησιον πρόγραμμα είναι πιθανόν να αποδειχθί έν μέρει ανεφάρμοστον ή να χάση τήν σημασίαν του, έφ' όσον ήθελον παρουσιασθί νέοι παράγοντες, νέα στοιχεία ή συντρέχουν περιπτώσεις άλλαγής. Έφ' όσον μανθάνωμεν περισσότερα πράγματα διά τó περιβάλλον εις τó όποϊον ζώμεν και διά τά μέσα τά όποϊα ύπάρχουν εις τήν διάθεσίν μας, είναι δυνατόν να παρουσιάζωνται περιπτώσεις άλλαγής.

Δι' αυτόν τόν λόγον, από καιροϋ εις καιρόν και έφ' όσον τροποποιούνται διάφοροι όροι, αλλάζουν αι συνθήκαι, δημιουργούνται νέα καταστάσεις, εκπληροϋνται ώρισμένοι άντικειμενικοί σκοποί ή επιδιώξεις, πρέπει να γίνεται αναθεώρησης και τροποποιήσις τών προγραμμάτων, τών βασικών σκοπών και τών γενικών κατευθύνσεων τής ακολουθητέας πολιτικής, διά να έξασφαλισθί ή προσαρμογή τής εργασίας εις τās παρούσας συνθήκας και άνάγκας.

Όταν κατά τήν έφαρμογήν ένός προγράμματος αποδειχθί ή άνάγκη έπιταχύνσεως ή έπιβραδύνσεως κινήσεως τινός ή ή δι' άλλου τρόπου έφαρμογή αυτού διά λόγους τακτικής, όταν εύρεθί ένας καλύτερος τρόπος, μιá αποδοτικότερα μέθοδος, μιá μεγαλυτέρα διευκόλυνσις τοϋ προσωπικοϋ, τότε, έφ' όσον κριθί τοϋτο άναγκαϊόν, γίνονται αι άνάλογοι προσαρμογαί και τροποποιήσεις τοϋ προγράμματος. Ό καταρτισμός τοϋ προγράμματος δύναται ακόμη και να παραλειφθί, έφ' όσον ό έπί κεφαλής θά ένόμιζεν ότι οι άντικειμενικοί του σκοποί έπιτυγχάνονται άνευ προγράμματος.

Τό πρόγραμμα γίνεται διά να διευκολύνη και όχι διά να έμποδίξη τήν άρτιωτέραν διεξαγωγήν τής εργασίας μιās δημοσίας ύπηρεσίας, ιδιωτικής έπιχειρήσεως ή ίδρύματος. Αύτή ή παρατήρησις δέον να λαμβάνεται ύπ' όψιν, τόσοσν κατά τόν καταρτισμόν τοϋ προγράμματος, όσον και κατά τήν έφαρμογήν του.

Ένα πρόγραμμα είναι δυνατόν να μη έφαρμοσθί έπακριβώς και εις όλας του τās λεπτομερείας, είναι άνάγκη όμως να καταρτισθί όπωσδήποτε διά να άποφύγη κανείς δύο έπικίνδυνα σημεία, τήν ύπό τήν πίεσιν τής άνάγκης λήψιν άποφάσεων και τήν διστακτικότητα πρós λήψιν άποφάσεων.

Βιβλιογραφία

- 1) L. U r w i c k , The Elements of Administration, Harper and Bros. London 1944
- 2) C. G l a s s e r , Administrative Procedure. Public Affairs Press, Washington. D.C. 1947.
- 3) F. M o r s t e i n M a r x , Elements of Public Administration, Prentice - Hall Inc. New York 1948.
- 4) C. S e c k l e r — H u d s o n , Processes of Organization and Managament. Public Affairs Press, Washington.D.C. 1948.
- 5) L. W h i t e , Introduction to the Study of Public Administration. Mac - Millan Co. New York 1949.
- 6) J. P. P a l e w s k i , L' Organisation Scientifique du Travail, Presses Universitaires de France, Paris 1951.
- 7) W. N e w m a n , Administrative Action, Prentice - Hall. Inc. New York 1952.
- 8) I. X ρ υ σ ο χ ο υ , 'Οργάνωσις τών έπιχειρήσεων. Έκδοσις 'Ανωτέρας Σχολής Βιομηχανικών Σπουδών, 'Αθήναι 1948.
- 9) M. D a n t y — L a f r a n c e , Μύσις εις τήν Βιομηχανικήν 'Οργάνωσιν. Έκδοσις 'Ανωτέρας Σχολής Βιομηχανικών Σπουδών, 'Αθήναι 1950.
- 10) Δ ι ο ί κ η σ ι ς Ο ι κ ο ν ο μ ι κ ή ς Σ υ ν ε ρ γ α σ ί α ς , Μερικαί βασικαί άρχαί και κατευθύνσεις έν τή Δημοσία Διοικήσει, Έκδοσις Δ.Ο.Σ., 'Αθήναι 1950.
- 11) A. d e S m a e l s , Π ο υ β α ί ν ε ι ή έπιστημονική όργάνωσις τής εργασίας. Έκδοσις 'Ανωτέρας Σχολής Βιομηχανικών Σπουδών, 'Αθήναι 1952.