

ΚΛΑΥΔΙΟΥ Β. ΜΠΑΝΤΑΛΟΥΚΑ

Καθηγητού Ἀνωτάτης Βιομηχανικῆς Σχολῆς Πειραιῶς

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΡΟΠΑΡΑΣΚΕΥΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΕΩΣ

Ἡ διοικητικὴ προπαρασκευὴ τῆς ἐπιχειρηματικῆς δράσεως (Administrative Preparation of Business Activity) περιλαμβάνει πρωταρχικὰ καὶ βασικὰ μελετήματα τῆς ἀνωτάτης ἡγεσίας, ἀναφερόμενα εἰς τὴν διοίκησιν. Κατὰ τὸν Henri Fayol « διοικεῖν σημαίνει προβλέπειν, ἐσωτερικῶς ὀργανῶναι, διευθύνειν, συντονίζειν καὶ ἐλέγχειν » τὰς ἐπισήμως ἢ ὑπηρεσιακῶς ἐπαναλαμβανομένας σχέσεις καὶ θυσίας τῶν διαθέσιμων πόρων εἰς τινὰ ὀργανωμένην προσπάθειαν καὶ δι' ἐπιχειρήσιν.

Συνεπῶς, ἡ ἐν λόγῳ προπαρασκευὴ ἀναφέρεται εἰς τὴν πρόβλεψιν, τὸν —συναρτήσῃ ταύτης— καθορισμὸν τοῦ σκοποῦ καὶ τῆς πολιτικῆς, ἔτι δὲ καὶ τοῦ σχεδιασμοῦ καὶ τοῦ προγραμματισμοῦ τῆς ἐπιχειρηματικῆς δράσεως. Βάσει αὐτῶν ἐπιτυγχάνεται τελικῶς ὁ συντονισμὸς καὶ ὁ ἐλεγχος τῆς ἐν λόγῳ δράσεως.

Διὰ τῆς τοιαύτης προπαρασκευῆς, ἐκδηλοῦται μέγα μέρος τοῦ συνόλου τῶν στάσεων ἢ τῶν ἀντιδράσεων τῆς ἐπιχειρήσεως ἔναντι τῆς οἰκονομίας καὶ γενικῶς τῆς κοινωνίας. Τὸ ὡς ἄνω σύνολον προσδίδει τὸν ἰδιαίτερον χαρακτήρα τῆς ἐπιχειρήσεως, δι' οὗ ἐκφράζεται καὶ ἡ ὅλη φιλοσοφία αὐτῆς.

1. ΠΡΟΒΛΕΨΙΣ, ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Ἡ ἀρχικὴ διοικητικὴ προπαρασκευὴ τῆς ἐπιχειρηματικῆς δράσεως συνίσταται εἰς τὴν ἐπινόησιν, τὸν προκαθορισμὸν καὶ τὴν χρονικῶς περιοδικὴν ἀνασκόπησιν καὶ πρσαρμογὴν τοῦ σκοποῦ καὶ τῆς πολιτικῆς δεδομένης ἐπιχειρήσεως. Τὸ πρῶτον τοῦτο καὶ θεμελιῶδες μέλημα ἀνήκει εἰς τὴν ἀρμοδιότητα τῆς ἀνωτάτης ἡγεσίας, στηρίζεται δὲ κατὰ κανόνα εἰς τὴν πρόβλεψιν.

Ἀπὸ τῆς Ἑλληνικῆς ἀρχαιότητος ἐξήρθη ἡ ἀναγκαιότης τῆς κατὰ τὰ ἀνωτέρω διοικητικῆς προπαρασκευῆς, διὰ τῶν γνωμικῶν «δρα τὸ μέλλον» καὶ «λόγησαι πρὸ ἔργου». Εἰδικώτερον, ὁ Δημοσθένης ὑποστηρίζει εἰς τὸν πρῶτον αὐτοῦ λόγον κατὰ τοῦ Φιλίππου, ὅτι οἱ ἀποφασίζον-

τες περί τὰ κοινά, ὀφείλουν νὰ ἡγοῦνται τῶν γεγονότων, ἵνα μὴ τρέχουν κατὸ-
πιν ὀπισθεν αὐτῶν.

Πρόβλεψις (forecasting) καλεῖται τὸ πληροφοριακὸν λειτουργή-
μα τῆς ἐγκαίρου καὶ ἐπαρκoῦς περιοδικῆς προγνώσεως ἢ διαγνώσεως
μελλοντικῶν μεταβολῶν ὑφισταμένης καταστάσεως. Κατὰ τὸν H. Fayol,
ἡ πρόβλεψις ἀποτελεῖ λογικῶς καὶ χρονικῶς τὴν ἀρχὴν πάσης διοικητικῆς
ὀργανώσεως. Αὕτη συμβιβάζει τὰς ἐπιθυμίας τῆς ἀνωτάτης ἡγεσίας δεδομέ-
νης ἐπιχειρήσεως μετὰ τῶν μελλοντικῶν τῆς ἐπιχειρήσεως ταύτης δυνατοτή-
των, διὰ πληρεστέραν ἐκάστοτε ἐκπλήρωσιν τοῦ σκοποῦ δι' ὃν συνεστήθη.
Δι' ὃ καὶ ἡ πρόβλεψις χαρακτηρίζεται ὡς «ἀνεξάρτητος μεταβλητὴ» τῆς ἐπι-
χειρηματικῆς δράσεως.

Ἡ μακροχρόνιος τάσις τῶν οἰκονομικῶν, τῶν
τεχνολογικῶν καὶ γενικῶς τῶν κοινωνικῶν φαι-
νομένων εἶναι στοχαστικῆ, ἀνεξαρτήτως τοῦ βαθμοῦ ὀργανώσεως
καὶ τοῦ μηχανισμοῦ λειτουργίας οἰασδήποτε οἰκονομικῆς μονάδος. Σ τ α θ μ η-
τοὶ καὶ ἀστάθμητοι παράγοντες, διαφόρου βαθμοῦ ἐκτά-
σεως καὶ ἐντάσεως, ὡς καὶ διαφόρου χρονικῆς συχνότητος ἢ ὑστερήσεως,
ἐπιφέρουν συνεχῶς ἀντιστοίχους μεταβολὰς εἰς τὰς ἐκάστοτε ὑφισταμένας
συνθήκας τῆς ἀγορᾶς. Τινὲς τῶν μεταβολῶν τούτων ἐνδέχεται νὰ εἶναι εὐ-
νοϊκαί, ἕτεροι ἐξ αὐτῶν δυσμενεῖς καὶ ἕτεροι οὐδέτεροι διὰ τινὰ ἐπιχειρηματικὴν
δραστηριότητα. Ἡ γνῶσις, ἡ στάθμισις, ἡ συσχέτισις καὶ ἡ πρόβλεψις τῆς
πορείας τῶν φαινομένων τούτων, ἐν συνδυασμῶ πρὸς τὸν σκοπὸν καὶ τὴν πολι-
τικὴν τῆς ἐπιχειρήσεως, ἀποτελεῖ προϋπόθεσιν ἐκ τῶν ὧν οὐκ ἄνευ.

Ἡ ἔρευνα τῶν συνθηκῶν τῆς ἀγορᾶς ἐκ μέρους τῆς
ἐπιτελικῆς λειτουργίας τῆς ἐπιχειρήσεως, ἢ ἐτέρου αὐτοτελοῦς ἐπιστημονικοῦ
ὀργανισμοῦ, παρέχει χρήσιμα πορίσματα εἰς τὴν ἐπιχειρηματικὴν ἡγεσίαν ἐπὶ
τῆς μᾶλλον πιθανοφανοῦς καὶ ρεαλιστικῆς προβλέψεως μελλοντικῶν μεταβο-
λῶν τῆς ὑφισταμένης καταστάσεως. Κατὰ τὴν διάρκειαν τῆς ἐν λόγῳ ἐρεῦνης,
περιοδικῶς ἢ συνεχῶς διενεργουμένης, παρακολουθοῦνται, σταθμίζονται,
ἀξιολογοῦνται καὶ συσχετίζονται αἱ μεταβολαὶ ὄρισμένων μεγεθῶν καὶ δὴ τῶν
σημαντικωτέρων καὶ τῶν πλέον σχετικῶν πρὸς τὴν ἐπιχειρηματικὴν δραστηριό-
τητα. Κυριώτερα τῶν μεγεθῶν τούτων εἶναι τὰ τῆς προσφορᾶς καὶ ζήτησεως
ἀγαθῶν καὶ ὑπηρεσιῶν, ὁμοειδῶν πρὸς τὰ ὑπὸ τῆς ἐνδιαφερομένης ἐπιχειρή-
σεως παραγόμενα καὶ διανεμόμενα, ὡς καὶ ὑποκαταστάτων αὐτῶν.

Ἰπὸ ὄρισμένας ἐπιστημονικὰς παραδοχὰς καὶ μεθόδους, ἐπιτυγχάνεται
ἔλλογος πιθανολογικὴ ἐπέκτασις τῆς ὡς ἄνω ἐρευνω-
μένης ἐμπειρίας εἰς μελλοντικὰς χρονικὰς περιό-
δους. Ἡ ἐπέκτασις αὕτη, ὅσον εἶναι περισσότερον μακροχρόνιος, τόσον
περισσότερον εἶναι ἐπωφελής, διὰ τὴν ἐπιχείρησιν. Παραλλήλως ὁμοίως, ὃ

βαθμὸς ἀξιοπιστίας τῆς τοιαύτης πιθανολογικῆς ἐπεκτάσεως μειοῦται, ἔνεκα ἀκριβῶς τῆς στοχαστικότητος τῶν κοινωνικῶν φαινομένων. Θεωροῦνται, ὅθεν, ὡς πλέον ἐπαρκεῖς καὶ ἀκριβεῖς αἱ προβλέψεις ἐκεῖναι, αἵτινες ἐπεκτείνονται εἰς μελλοντικὰς χρονικὰς περιόδους μέσης καὶ δὴ βραχείας διαρκείας.

Ἡ τελικὴ διαμόρφωσις τῆς προβλέψεως ἐναπόκειται εἰς τὴν ἀνωτάτην ἡγεσίαν. Αὕτη, ἔχει κυρίως ὑπ' ὄψιν τῆς τὰ πορίσματα τῆς κατὰ τὰ ἀνωτέρω ἐπιστημονικῆς ἐρεύνης. Ἐπηρεάζεται, ἐν τούτοις, αὕτη καὶ ἀπὸ ὑποκειμενικὰς ἀπόψεις τῆς ἰδίας καὶ τῶν ἀμέσων συνεργατῶν τῆς, αἵτινες εἶναι προῖον ἐμπειρίας, διαισθήσεως καὶ ἐνίοτε τόλμης. Βάσει τῆς οὕτω διαμορφουμένης προβλέψεως ἐπινοεῖται καὶ ἐκάστοτε προσαρμόζεται ὁ σκοπὸς καὶ οἱ ἐπὶ μέρους στόχοι αὐτοῦ.

Σκοπὸς (objective) καλεῖται ἡ βασικὴ καὶ συνάμα ἀντικειμενικὴ ἐπιδιώξις ὑπὸ τινος ὀργανωμένης προσπαθείας συγκεκριμένων μελλοντικῶν δραστηριοτήτων, αἵτινες κρίνονται ὡς κοινωνικῶς καὶ οἰκονομικῶς ὠφέλιμοι. Αἱ δραστηριότητες, δηλαδὴ, αὗται δέον νὰ στρέφονται πρὸς τὴν κοινωνικὴν εὐημερίαν καὶ συνάμα νὰ συμβάλλουν, πρῶτον μὲν εἰς μακροχρόνιον προοδευτικὴν ἀνοδὸν τοῦ ἐπιπέδου τῆς ἀποτελεσματικότητός των, δεῦτερον δὲ εἰς ἀνάλογον ἀμοιβὴν τῶν συντελεστῶν τῆς πραγματοποιήσεώς των. Συνεπῶς, ὁ σκοπὸς οὗτος ἀποτελεῖ τὴν μοναδικὴν αἰτιολογίαν συστάσεως, ὑποστάσεως, ἐπιβιώσεως καὶ ἀναπτύξεως δεδομένης ὀργανωμένης προσπαθείας καὶ εἰδικώτερον ἐπιχειρήσεως.

Οἱ στόχοι (targets), ἦτοι οἱ ἐπὶ μέρους σκοποὶ, ἱεραρχοῦνται κατὰ χρόνους ἐφικτότητός των ἢ δυνατότητας ἐπιτευξέως των, καὶ καθ' ἕτερα κριτήρια σπουδαιότητος ἢ προτεραιότητός των. Ἡ ἐν λόγῳ ἱεράρχησις διενεργεῖται, ὅθεν, λειτουργικῶς, διαχρονικῶς καὶ διαδοχικῶς. Συντονίζεται δὲ αὕτη μετὰ τοῦ βασικοῦ σκοποῦ (ultimate objective), ὁ ὁποῖος τίθεται εἰς τὴν κορυφὴν τῆς οὕτω σχηματιζομένης κλίμακος ἱεραρχήσεως τῶν στόχων.

Ἡ ἐνότης σκοποῦ (unity objective) ἀποτελεῖ ὀργανωτικὴν ἀρχήν, συμφώνως πρὸς τὴν ὁποῖαν ἐναρμονίζονται μετὰ τῶν ὁ σκοπὸς καὶ οἱ στόχοι ἀφ' ἑνὸς καὶ αἱ σχέσεις καὶ θυσίαι τῶν ἐκάστοτε διαθέσιμων πόρων ἀφ' ἑτέρου. Σκοπὸς καὶ στόχοι εἶναι δυνατόν νὰ παραμένουν μακροχρονίως σταθεροὶ ἢ ἀμετάθετοι, ἐφ' ὅσον ἡ πρόβλεψις δὲν δεικνύει μεταβολὰς φαινομένων, αἵτινες ἐπιβάλλουν σχετικὰς ἀναπροσαρμογὰς των, διὰ προσθηκῶν, ἀφαιρέσεων καὶ γενικῶς τροποποιήσεώς των. Ἐν ἐναντίῳ περιπτώσει, οὗτοι τυγχάνουν περιοδικῶν ἀναθεωρήσεων καὶ ἀναλόγων ἀνακατατάξεων τῆς ἐνότητός των.

Πολιτικὴ (policy) καλεῖται τὸ σύνολον τῶν γενικῶν κανόνων κατευθύνσεως τῶν μελλοντικῶν σχέσεων καὶ θυσιῶν τῶν διαθέσιμων πόρων

εἰς τινὰ ὀργανωτικὴν προσπάθειαν. Οἱ κανόνες οὗτοι ἀπορρέουν ἐκ τοῦ σκοποῦ καὶ τῶν στόχων, ἀποβλέπουν δὲ εἰς τὴν ἐπίτευξιν τῶν τελευταίων, δι' ἠθικῆς καὶ νομίμου ἐκμεταλλεύσεως προβλεπομένων ἐυκαϊριῶν, ὡς καὶ διὰ — κατὰ τὸν αὐτὸν τρόπον — ἐξουδετερώσεως ἢ ἐλαχιστοποιήσεως προβλεπομένων ἀντιξοοτήτων.

Ὁ σχηματισμὸς τῆς πολιτικῆς (policy formulation) εἶναι κυρίως ἔργον τῆς ἀνωτάτης ἡγεσίας. Δι' αὐτοῦ διαγράφεται ἡ «γραμμὴ πλεύσεως» τῆς ἐπιχειρηματικῆς δράσεως. Ἡ γραμμὴ αὕτη περιλαμβάνει κατὰ κύριον λόγον μέτρα περιορισμοῦ τῶν ἐπιδράσεων τῆς μελλοντικῆς ἀβεβαιότητος ἐπὶ τῶν συνθηκῶν τῆς ἀγορᾶς, ἅτινα συνοδεύονται ἀπὸ ὅμοια καταλλήλου διαπαιδαγωγήσεως τῶν προβλεπομένων ἀντιδράσεων τοῦ ἀγοραστικοῦ κοινοῦ ἐναντι τῆς μελλοντικῆς προσφορᾶς ὑπὸ τῆς ἐπιχειρήσεως ἀγαθῶν ἢ καὶ ὑπηρεσιῶν. Περιλαμβάνει ἐπίσης αὕτη μέτρα ἐγκαίρου καλύψεως τῶν ἀναγκῶν τῆς ἐπιχειρήσεως εἰς πόρους, ὡς καὶ ἀξιοποιήσεως τῶν πόρων τούτων, ἐτι δὲ καὶ προετοιμασίας διὰ τὴν ἐκάστοτε ἐπιβαλλομένην ρύθμισιν τοῦ μηχανισμοῦ τῆς ἐπιχειρήσεως, ἰδίᾳ ὅσον ἀφορᾷ τὴν παραγωγὴν καὶ τὴν διανομὴν τῶν ἀγαθῶν καὶ τῶν ὑπηρεσιῶν.

Ἡ χαρασσομένη οὕτω πολιτικὴ διακρίνεται κατὰ πρῶτον εἰς διαρκῆ ἢ περιοδικὴν (μακροχρόνιον, βραχυχρόνιον), ἀναλόγως τοῦ βαθμοῦ σταθερότητός της, ἢ τῆς χρονικῆς διαρκείας της. Χαρακτηρίζεται, ἐπίσης, αὕτη ὡς γενικὴ ἢ εἰδική, ἀναλόγως τῆς γενικεύσεως ἢ τῆς εἰδικεύσεως εἰς καθέκαστα ἐνεργείας τῶν ἐπιβαλλομένων μέτρων. Τέλος, αὕτη διακρίνεται εἰς ἐσωτερικὴν καὶ ἐξωτερικὴν, ἐὰν ἀντιστοίχως τὰ λαμβανόμενα μέτρα ἀναφέρονται εἰς ἐνδο-ἢ ἐξω-ἐπιχειρηματικὰ δραστηριότητας.

Διὰ τῆς τοιαύτης πολιτικῆς, ἀποφεύγονται παρεμβάσεις τῆς ἡγεσίας διὰ τῆς λήψεως συμπτωματικῶν ἢ σπασμωδικῶν μέτρων, ἅτινα ἀντιστρατεύονται εἰς τὴν ἐφαρμογὴν ὀργανωτικῶν ἀρχῶν καὶ μεθόδων. Ἐπὶ πλέον μειοῦται εἰς τὸ ἐλάχιστον ὁ βαθμὸς τῆς ὑπηρεσιακῆς ἐξαρτήσεως τοῦ προσωπικοῦ ἐκ τῆς ἡγεσίας αὐτοῦ, κατὰ τὴν ἐκτέλεσιν τῶν καθηκόντων του.

Καινοτόμοι ἀποφάσεις τῆς ἀνωτάτης ἡγεσίας ὀριστικοποιοῦν καὶ ἐπιβάλλουν τὴν πρόβλεψιν, τὸν σκοπὸν καὶ τὴν πολιτικὴν δράσεως τῆς ἐπιχειρήσεως. Δι' ὃ καὶ αἱ ἀποφάσεις αὗται εἶναι ἀναγκαῖον, ὅπως γνωστοποιῶνται εἰς ἅπαν τὸ προσωπικόν, ὡς καὶ εἰς τὸ λοιπόν, τὸ συναλλασσόμενον μετὰ τῆς ἐπιχειρήσεως, κοινόν. Διὰ τῆς γνωστοποιήσεως ταύτης, ἐνημεροῦνται οἱ ἐνδιαφερόμενοι, οἵτινες πλέον δὲν ἔχουν ἀμφιβολίας ἢ συγχύσεις καὶ παρερμηνείας περὶ τῆς ἀποστολῆς τῆς ἐπιχειρήσεως. Τελικῶς, οὕτως

έξασφαλίζεται έμπιστοσύνη πρὸς τὴν ἐπιχείρησιν καὶ συνεπῶς δημιουργία ἀρμονικῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων.

Ἐπὶ τὰς προϋποθέσεις ταύτας, θεμελιεῖται τὸ ὑπόβαθρον τῆς περαιτέρω διοικητικῆς προπαρασκευῆς τῆς ἐπιχειρηματικῆς δράσεως, ἰδίᾳ ὡς πρὸς τὸν σχεδιασμὸν καὶ τὸν προγραμματισμὸν αὐτῆς.

2. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Ὁ σχεδιασμὸς καὶ ὁ προγραμματισμὸς (planing and programming) τῆς ἐπιχειρηματικῆς δράσεως, στηρίζονται εἰς τοὺς ἀντικειμενικοὺς σκοποὺς καὶ στόχους, ὡς καὶ εἰς τὴν πολιτικὴν αὐτῆς. Οὗτοι προσδιορίζονται τῇ συνδρομῇ τῆς ἀνωτάτης ἡγεσίας καὶ τῶν ἀμέσων συνεργατῶν της (διοικητικῶν, ἐπιτελικῶν καὶ τεχνικῶν), με συνέχειαν, ἐνότητα, συνέπειαν, ὡς καὶ εὐχέρειαν προσαρμογῆς των. Ἡ προσαρμογὴ αὕτη ἀναφέρεται εἰδικώτερον εἰς τὸ ἀέναον ρεῦμα τῶν μελλοντικῶν καὶ σημαντικῶν ἰδίᾳ μεταβολῶν τῆς οικονομικῆς, τῆς τεχνικῆς καὶ γενικῶς τῆς κοινωνικῆς ἐξελίξεως, βάσει τῶν ὑφισταμένων ὁροσῶν ἐλαχιστοποιήσεως τῶν πόρων καὶ τῶν σχέσεων καὶ θυσιῶν των, με ταυτόχρονον ἐπίτευξιν ὁλοκλήρου καὶ πλέον εὐνοϊκῶν οικονομικῶν ἀποτελεσμάτων, ἐντὸς δεδομένου ἢ τοῦ συντομωτέρου χρόνου.

Τὸ ἀξίωμα τῶν ἀρχαίων Ἑλλήνων «φείδου χρόνου», δοθέντος ὅτι, κατὰ τοὺς Ἀγγλοσάξωνας, «ὁ χρόνος εἶναι χρῆμα», δὲν ἐπιτρέπει αὐτοσχεδισμοὺς δραστηριοτήτων καὶ γενικὴν ἐφαρμογὴν τῆς μεθόδου «τῆς δοκιμῆς καὶ τοῦ λάθους», με σπατάλας χρόνου καὶ πόρων. Δι' ὃ καὶ ἐφαρμόζεται ἐν προκειμένῳ ἡ ὀργανωτικὴ ἀρχὴ τῆς συνεχείας τῶν ἐργασιῶν, καθ' ἣν οὐδεμία ἀσχεδιάστος καὶ ἀπρογραμματίστος δραστηριότης ἐπιτρέπεται.

Κανονισμὸς ἐκπονήσεως σχεδίων καὶ προγραμμάτων (plans and programs manual) περιέχει τὰς βασικὰς ἀρχὰς καὶ μεθόδους τῆς ὀργανωτικῆς διὰ τὴν ἐπεξεργασίαν δεδομένων καὶ τὴν κατάρτισιν σχετικῶν πινάκων, συγκεκριμένου περιεχομένου καὶ χρονικῆς ἰσχύος των. Ὅμως ἐργασίας ἐκ διοικητικῶν, τεχνικῶν καὶ ἰδίᾳ ἐπιτελικῶν στελεχῶν τῆς ἐπιχειρήσεως, καθίσταται ἀρμοδία καὶ συμπράττει διὰ τὸ ἔργον τοῦτο, πρὸς ἔγκαιρον ἔγκρισιν ὑπὸ τῆς ἡγεσίας καὶ ἐκτέλεσιν τῶν σχεδίων καὶ ἰδίᾳ τῶν προγραμμάτων. Ἡ τοιαύτη σύμπραξις ἀποτελεῖ ἅμα καὶ ἐν εἰδος ἐκ τῶν προτέρων ἀποδοχῆς ὑπὸ τῶν ἀρμοδίων τῆς εὐθύνης διὰ τὴν ὑπ' αὐτῶν πιστὴν ἐκτέλεσιν τῶν οἰκείων σχεδίων καὶ προγραμμάτων. Οἱ ἐν λόγῳ πίνακες καλύπτουν ἐκάστοτε δεδομένην χρονικὴν περίοδον καὶ ὑποκαθίστανται διὰ νεωτέρων, ἄνευ χρονικῶν γαμαμάτων.

Τὰ σχέδια δράσεως υλοποιοῦν τὸν σχεδιασμόν. Εἰς ταῦτα ἀπεικονίζονται ἀδρομερῶς αἱ γενικαὶ κατευθύνσεις τῆς δημιουργικῆς ἀμίλλης τοῦ προσωπικοῦ τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ παντὸς ἑτέρου μετ' αὐτῆς συνεργαζομένου. Αἱ κατευθύνσεις αὗται προδιαγράφουν προτεραιότητας σχέσεων καὶ θυσιῶν τῶν προβλεπομένων ὡς διαθεσίμων πόρων, εἰς ἀλληλεξαρτωμένας σειρὰς ἐνεργειῶν, κατὰ λειτουργίας, χώρους καὶ χρονικὰς μονάδας. Προδιαγράφουν ἐπίσης αὗται τὰς κυριωτέρας τῶν ἐφαρμοστέων οργανωτικῶν ἀρχῶν καὶ μεθόδων, ὡς καὶ τὰ ἐπιτευχθησόμενα ποσοτικὰ καὶ ποιοτικὰ ἀποτελέσματα. Ἡ ἐν λόγῳ ἀπεικόνισις πραγματοποιεῖται κατὰ πρώτην προσέγγισιν ἐκτιμήσεων καὶ ὑπολογισμῶν, ἐκφραζομένη ὑπὸ μορφήν ἀριθμητικῶν μεγεθῶν, ἐνίοτε δὲ καὶ ὑπὸ μορφήν ὀργανογραμμάτων, προδιαγραφῶν, προτύπων καὶ λελυμένων οἰκονομομετρικῶν ὑποδειγμάτων.

Τὰ προγράμματα δράσεως ἀποτελοῦν τὰ κύρια μέσα πρὸς εἰδικωτέραν πραγματοποίησιν τοῦ προδιαγεγραμμένου, εἰς τὰ οἰκεία σχέδια δράσεως, ἔργου ἐπιχειρήσεώς τινος. Ἡ κατάρτισις, ἔθεν, αὐτῶν τυγχάνει ἰδιαιτέρου ἐνδιαφέροντος καὶ διέπεται ἀπὸ εἰδικὰς ἀρχὰς καὶ εἰδικὴν μεθοδολογίαν, ἀναλόγως τῶν διαφόρων διακρίσεων των, ἀπὸ πλευρᾶς περιεχομένου, χρονικῆς ἰσχύος καὶ ἐκτάσεως αὐτῶν. Μεταξὺ ὄλων αὐτῶν τῶν μορφῶν προγραμμάτων, ὑφίσταται ὀργανικὴ ἐξάρτησις καὶ συσχέτισις ἀπὸ ἀπόψεως ἐναρμονισμοῦ καὶ συγχρονισμοῦ τῶν οἰκείων σχέσεων καὶ θυσιῶν τῶν ἐκάστοτε διαθεσίμων πόρων. Ἡ ἀνωτέρω ἐξάρτησις καὶ συσχέτισις διασφαλίζει ἐνότητα κατευθύνσεων, ἀποφευγομένων ἐπικαλύψεων καὶ ἐκ τῶν ὑστέρων διορθώσεων.

Αἱ κυριώτεραι ἀρχαὶ καταρτίσεως προγραμμάτων δράσεως, εἶναι αἱ ἐπόμεναι ἑξ :

1. Ἡ ἀρχὴ τῆς ἐνότητος ἢ καθολικότητος, καθ' ἣν δέον νὰ ἀναγράφωνται ἅπασαι αἱ προβλέψεις εἰς ἓν μόνον πρόγραμμα, καλούμενον γενικὸν ἢ συνθετικόν. Τοῦτο, βεβαίως, δύναται νὰ ἐπιμερισθῇ εἰς εἰδικὰ ἢ ἀναλυτικά, διεπόμενα ὁμως πάντοτε ἀπὸ ἐνότητα κατευθύνσεων.

2. Ἡ ἀρχὴ τῆς ἀκριβείας, καθ' ἣν δέον νὰ ἐμφανίζεται εἰς τὰ προγράμματα ἢ κατὰ τὸ δυνατόν πραγματικὴ εἰκὼν τῆς ἐκάστοτε προβλεπομένης παρείας, πρὸς ἀποφυγὴν κυρίως μεγάλων διαφορῶν μεταξύ προβλέψεων καὶ πραγματοποιήσεων.

3. Ἡ ἀρχὴ τῆς πλαστικότητος ἢ εὐκαμψίας, καθ' ἣν ἐπιβάλλεται τὸ εὐπροσάρμοστον τῶν προγραμμάτων πρὸς πιθανὰς διαφοροποιήσεις τῶν προβλεπομένων συνθηκῶν καὶ πρὸς ἀναφυομένας δυσχερείας πλήρους πραγματοποίησεως αὐτῶν κατὰ τὸ στάδιον τῆς ἐκτελέσεώς των. Δι' ὃ καὶ καθορίζονται ἀνώτατα καὶ κατώτατα ὄρια ἐκτελέσεως ἔργων καὶ ἐκτιμήσεως ποσοτήτων καὶ ἀξιών, δίδοντα εὐχέρειαν ἀντιμετωπίσεως τῶν οὕτω κατὰ τὴν ἐκτέλεσιν δημιουργουμένων ἐκτάκτων ἢ ἀσταθμῆτων παρεκκλίσεων.

4. Ἡ ἀρχὴ τῆς συνεχείας, ἥτοι τῆς ἄνευ χρονικῶν χασμάτων διαδοχικῆς καταστροφώσεως — βραχυχρονίων καὶ μακροχρονίων, γενικῶν καὶ εἰδικῶν — προγραμμάτων. Οὕτως ἐξασφαλίζεται ἡ συνεχὴς καὶ ἀπρόσκοπτος ροὴ τῆς διαδικασίας δράσεως τῆς ἐπιχειρήσεως.

5. Ἡ ἀρχὴ τῆς εἰδικεύσεως ἢ εἰδικότητος, ἥτις ἐπιβάλλει τὴν εἰδίκευσιν τῶν προβλεπομένων σκοπῶν, πόρων, κατευθύνσεων, μεθόδων ἐπιτεύξεως καὶ ἀποτελεσμάτων, καθ' ὁμοειδεῖς ομάδας, κατ' ἔργον, κατὰ τομέα κλπ. Ἐὰν τὰ προγράμματα δὲν παρέχουν τὸν ἀναγκαῖον βαθμὸν εἰδικεύσεως, ἢ ἐπιχειρήσεως θὰ εὐρίσκεται ἐκάστοτε εἰς τὴν ἀνάγκην νὰ ἐκδίδῃ συμπληρωματικῶς εἰδικὰς ἀποφάσεις, εἰς τὰς ὁποίας νὰ δίδονται εἰδικευμένοι περιγραφαὶ καὶ ὁδηγίαι ἐκτελέσεως ἐκάστου ἔργου. Οὕτω θὰ ἐπέρχονται χρονοτριβαί, λόγῳ ἀμφιβολιῶν ἐπὶ τοῦ πρακτέου καὶ γενικῶς εἶναι ἐνδεχόμενον νὰ σημειοῦνται παρεκκλίσεις ἐκ τῶν προγραμμάτων.

6. Ἡ ἀρχὴ τῆς δημοσιότητος. ἥτις ἐπιβάλλει τὴν δημοσίευσιν τῶν τελικῶς ἐγκρινομένων ὑπὸ τῆς ἡγεσίας προγραμμάτων, πρὸς ἐνημέρωσιν παντὸς ἐνδιαφερομένου, κυρίως ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως. Εἰδικῶς διὰ τὸ προσωπικὸν τῆς ἐπιχειρήσεως, ἢ δημοσιότης ἐπιτρέπει εἰς αὐτὸ νὰ γνωρίζῃ ἐκ τῶν προτέρων τὰ διαγραφόμενα ὅρια τῶν ἀρμοδιοτήτων του ἐπὶ τοῦ ὑπ' αὐτοῦ ἐκτελεσθησομένου ἐκάστοτε ἔργου, τὰ ὕλικὰ μέσα ἄτινα δύνανται σχετικῶς νὰ χρησιμοποιήσῃ, τὸ ἐπιθυμητὸν ἀποτέλεσμα τῆς δράσεώς του καὶ τὸν τρόπον ἀντιμετωπίσεως ἐνδεχομένων παρεκκλίσεων.

Ἄναλόγως τοῦ περιεχομένου, τὰ προγράμματα διακρίνονται εἰς οἰκονομικὰ καὶ τεχνικά.

α) Τὰ οἰκονομικὰ προγράμματα, καλούμενα συνήθως «Προϋπολογισμοὶ» (budgets), καλύπτουν τὴν διαχείρισιν τῶν ἀναγκαίων χρηματικῶν πόρων τῆς ἐπιχειρηματικῆς δράσεως, ἥτις συγκλίνει πρὸς τὸν σκοπὸν καὶ τὴν πολιτικὴν αὐτῆς. Εἰς ταῦτα ἀπεικονίζεται εἰδικώτερον πᾶσα ἐπιβαλλομένη μεταβολὴ τῆς περιουσίας καὶ δὴ τὰ προβλεπόμενα ἔσοδα καὶ ἐξόδα. Τὰ ἔσοδα καὶ τὰ ἐξόδα ἐμφανίζονται εἰς ἀντίστοιχα σκέλη τοῦ προϋπολογισμοῦ. Τὸ σκέλος τῶν ἐσόδων (cash budget), ἀναφέρεται εἰς τὰς εἰσρεούσας χρηματοδοτήσεις καὶ τὰς εἰσπράξεις ἐκ πωλήσεων ἢ ἐξ ἐτέρας ἐκμεταλλεύσεως τῆς ἐπιχειρηματικῆς δράσεως καὶ περιουσίας. Ἐπὶ τῇ βάσει τοῦ σκέλους τούτου προεκτιμᾶται ὁ ἐτήσιος κύκλος ἐργασιῶν, ἰδίως ὁ προερχόμενος ἐξ ἀκαθαρίστων εἰσπράξεων ἐκ πωλήσεων καὶ παρέχονται ἐνδείξεις περὶ μελλοντικῶν δυνατοτήτων διατηρήσεως τῆς ἀπαιτουμένης χρηματικῆς ρευστότητος διὰ τὰς τρεχούσας συναλλαγὰς. Τὸ σκέλος τῶν ἐξόδων ἢ τῶν δαπανῶν (expenses budget), περιλαμβάνει πληρῶμας ἐκμεταλλεύσεως καὶ ἐπενδύσεως. Τοῦτο συνήθως διασπᾶται εἰς δύο ἐπὶ μέρους προϋπολογισμοὺς δαπανῶν, τοὺς τῆς ἐκμεταλλεύσεως καὶ τῆς ἐπενδύσεως.

πρωτίστως όταν προβλέπεται ότι αἱ δαπάναι ἐπενδύσεως πρόκειται ν' ἀποδώσουν οἰκονομικὰ ὀφέλη εἰς μεταγενεστέρας τῶν δεδομένων χρονικῶν περιόδων τῶν δαπανῶν ἐκμεταλλεύσεως.

Ὁ προϋπολογισμὸς δαπανῶν ἐκμεταλλεύσεως (operating expenses budget) περιέχει τρεχούσας καταναλωτικὰς, λειτουργικῆς φύσεως ἢ τακτικὰς πληρωμὰς, Αὗται εἶναι σχετικαὶ πρὸς τὴν προμήθειαν, τὴν ἀποθεματοποίησιν, τὴν ἀποθήκευσιν καὶ τὴν ἐκμετάλλευσιν πρώτων καὶ βοηθητικῶν ὑλῶν, τὴν ἀμοιβὴν τῶν συντελεστῶν τῆς παραγωγῆς καὶ τῆς διανομῆς τῶν ἀγαθῶν καὶ τῶν ὑπηρεσιῶν, τὴν ἀπόσβεσιν τοῦ παγίου κεφαλαίου κλπ.

Ὁ προϋπολογισμὸς δαπανῶν ἐπενδύσεως ἢ σχηματισμοῦ κεφαλαίου (investment of capital expenses budget) περιέχει δαπάνας πραγματοποιήσεως ἐπενδύσεων εἰς μονίμους ἐγκαταστάσεις καὶ μηχανικὸν ἐξοπλισμὸν εἰς ἀξιογράφα (μετοχὰς καὶ ὁμολογίας ἐκδόσεως τρίτων), ὡς καὶ λοιπὰς ὁμοίας ἐπαυξανούσας τὴν ἐπιχειρηματικὴν περιουσίαν.

β) Τὰ τεχνικὰ προγράμματα (technical programs) ἐμφανίζουν ἀναγλύφως καὶ ἀναλυτικῶς τὸ ὅλον κύκλωμα τῆς ροῆς τῶν ἐργασιῶν, ἀπὸ ἀπόψεως σχέσεων, θυσιῶν καὶ ἀποτελεσμάτων τῶν διαθέσιμων ἀνθρωπίνων καὶ ὑλικῶν πόρων. Εἰς ταῦτα ἐπίσης (ὡς καὶ εἰς τοὺς προϋπολογισμοὺς), αἱ εἰσοδαὶ καὶ αἱ ἐκροδαὶ ἀπεικονίζονται εἰς ἀντίστοιχα σκέλη. Τὸ σκέλος τῶν εἰσροῶν, ἀναφέρεται εἰς τὴν κατανομὴν τοῦ ἐπιτελεσθησομένου ἔργου, μὲ ἀλληλουχίαν προτεραιοτήτων καὶ διαδοχικῶν φάσεων, ὡς καὶ ἐν συσχετισμῶ πρὸς ἕτερα παρεμφερῆ ἔργα. Ἡ κατανομή αὕτη πραγματοποιεῖται κατὰ λειτουργίας καὶ ὑποδιαιρέσεις των, κατὰ χώρους καὶ κατὰ χρόνους. Οὕτω παρέχεται ἐναργῆς εἰκὼν, ἐξ ἧς προκύπτουν μεγέθη ἀπὸ πόσους καὶ ποίους πόρους, ἀκόμη δὲ καὶ διατί, πόσον, ποῖον, πότε, ποῦ καὶ πῶς πρόκειται νὰ ἐπιτελῆται. Τὸ σκέλος τῶν ἐκροῶν παρέχει ἀντιστοίχους κατανομὰς ἀπὸ πλευρᾶς ἀποτελεσμάτων, μετὰ καθορισμοῦ τῆς μεθοδολογίας μετρήσεώς των, ἐνδιαμέσως καὶ τελικῶς.

Ἀναλόγως τῆς χρονικῆς ἰσχύου, τὰ προγράμματα διακρίνονται εἰς μακροχρόνια καὶ βραχυχρόνια.

α) Τὸ μακροχρόνιον πρόγραμμα (long range program) καλύπτει συνήθως μελλοντικὴν χρονικὴν περίοδον, κυμαινομένην ἀπὸ πέντε μέχρι καὶ τριάκοντα ἐτῶν, ἐγκρίνεται δὲ πάντοτε ὑπὸ τῆς ἀνωτάτης ἢ κεντρικῆς ἡγεσίας. Τοῦτο ὀνομάζεται καὶ «βασικὸν ἢ στρατηγικόν», δοθέντος ὅτι δι' αὐτοῦ ἀντιμετωπίζονται διαρθρωτικῆς σπουδαιότητος καὶ γενικῆς κατευθύνσεως θέματα, ἕνεκα ἰδίως τῶν γνωστῶν δυσχερειῶν ἀκριβοῦς ἐκτιμήσεως καὶ λεπτομεροῦς προκαθορισμοῦ ἀξιῶν καὶ μεγεθῶν, ὅσον ἀπομακρύνεται τις τοῦ ἔτους καταρτίσεως τῶν ἐν λόγῳ προγραμμάτων. Τὰ

θέματα τῆς τοιαύτης σπουδαιότητος εἶναι ἐν πολλοῖς σχετικὰ, πρὸς τὴν πραγματοποίησιν σημαντικῶν εὐνοϊκῶν ἐπιπτώσεων ἐπὶ τῆς ἀνοδικῆς πορείας τῆς ἐπιχειρηματικῆς ἀποτελεσματικότητος εἰς τὸ ἀπώτερον μέλλον, ἐν ὧσιν εὐνοϊκῶν ἢ καὶ δυσμενῶν εἰσέτι συγκυριῶν τῆς οἰκονομίας, τῆς τεχνολογίας καὶ γενικῶς τῆς κοινωνίας. Σχετίζεται ἐπίσης τὸ μακροχρόνιον πρόγραμμα πρὸς τὸν σχηματισμὸν καὶ τὴν ἀξιοποίησιν τοῦ προσωπικοῦ καὶ τοῦ παγίου κεφαλαίου τῆς ἐπιχειρήσεως, δι' ὁλονὲν καλυτέρων ἢ νέων ἐπιτυχιῶν συνδυασμῶν εἰς τὰς σχέσεις καὶ τὰς θυσίας αὐτῶν. Εἰς τὸ τέλος ἐκάστου ἔτους τῆς χρονικῆς περιόδου τὴν ὁποίαν καλύπτει τὸ ἐν λόγῳ πρόγραμμα, διενεργεῖται ἀναθεώρησις του καὶ προσαρμογὴ τῆς ὑπολοίπου ἐκ τῆς καλυπτομένης περιόδου, ἀναλόγως πρὸς τὰ νεώτερα δεδομένα τῆς προβλέψεως, ὡς καὶ τὰς ἐπερχομένας ἀποκλίσεις εἰς τὸν σκοπὸν καὶ τὴν πολιτικὴν δράσεως.

β) Τὰ βραχυχρόνια προγράμματα (short range programs) ἔχουν χρονικὴν ἰσχὺν μικροτέραν τῆς πενταετίας, συνήθως δὲ ἐνιαυσίαν, κατανεμομένην ἐνίοτε εἰς περιόδους ἑξαμήνου, τριμήνου καὶ μηνός. Ὅταν ἡ χρονικὴ ἰσχὺς αὐτῶν συμπίπτῃ πρὸς τὴν τῆς ἐπομένης διαχειριστικῆς χρήσεως ἢ τοῦ ἐπομένου οἰκονομικοῦ ἢ ἡμερολογιακοῦ ἔτους, τότε ἡ κατάρτισις των καθίσταται εὐχερής, μὲ δυνατότητας ἀκριβοῦς καὶ λεπτομεροῦς προσδιορισμοῦ ἀξιῶν καὶ μεγεθῶν. Διὰ τῶν ἐν λόγῳ προγραμμάτων ἀντιμετωπίζονται ἐν πολλοῖς μελλοντικὰ θέματα ἢ προβλήματα λειτουργικῆς φύσεως, διὰ τὰ ὁποῖα πάντως λαμβάνεται ὡς πλαίσιον καὶ ὡς ἀφετηρία ἡ ἀντιστοιχοῦσα χρονικὴ περίοδος τοῦ μακροχρόνιου προγράμματος. Οὕτως ἐναρμονίζονται διαχρονικῶς τὸ μακρο- καὶ τὰ βραχυ-χρόνια προγράμματα μεταξύ των.

Ἀναλόγως τῆς ἐκτάσεως, τὰ προγράμματα διακρίνονται εἰς συνθετικὸν καὶ ἀναλυτικά.

α) Τὸ συνθετικὸν πρόγραμμα (master program) συντονίζει πλήρως τὴν ὅλην ἐπιχειρηματικὴν δρᾶσιν ἐντὸς δεδομένης χρονικῆς περιόδου, ἐγκρίνεται δὲ πάντοτε ὑπὸ τῆς ἀνωτάτης ἢ κεντρικῆς ἡγεσίας. Τοῦτο χαρακτηρίζεται καὶ ὡς «γενικὸν ἢ ἐνιαῖον», δοθέντος ὅτι δι' αὐτοῦ χαράσσονται ἅπασαι αἱ ἀλληλοσυνδεόμεναι γενικαὶ κατευθυντήριοι γραμμαὶ καθολικῆς φύσεως. Συνάμα προσδιορίζονται δι' αὐτοῦ τὰ βασικὰ μεγέθη τῶν οἰκονομικῶν καὶ τῶν τεχνικῶν προγραμμάτων, ὡς καὶ ἡ κατανομή αὐτῶν εἰς ἐκάστην ἐπὶ μέρος λειτουργίαν, ἐνίοτε δὲ καὶ ὑποδεεστέραν αὐτῆς ὀργανικὴν μονάδα. Ὁ τοιοῦτος προσδιορισμὸς διασφαλίζει τὴν ἐπιβαλλομένην ἐνότητα δράσεως, μετ' ἀντιστοίχου συνοχῆς, ἀλληλουχίας καὶ ἰσορροπίας ἐνεργειῶν, συνθετικῶς καὶ ἀναλυτικῶς, πρὸς ἀποφυγὴν ἐνδεχομένων ἐπικαλύψεων ἢ ὑπερ-καὶ ὑπο-ἐπιβαρύνσεων ὠρισμένων καθηκόντων, ἐναντι τῶν λοιπῶν.

β) Τὰ ἀναλυτικὰ προγράμματα (detailed programs) διασφαλίζουν διαρκῆ ὀργανικὴν αὐθυπαρξίαν ἐκάστης ὑπηρεσίας ἐπιχειρή-
«ΑΡΧΕΙΟΥ» Δ. Ε. Καλιτσουνάκη, Τόμ. 51ος (1971) Τεύχ. Α'-Δ'

σεώς τινος. Τὰ ἐν λόγῳ προγράμματα ἐγκρίνονται ὡς ἐπὶ τὸ πλεῖστον ὑπὸ τῆς ἀνατιθεμένης ἢ περιφερειακῆς ἡγεσίας. Ἐὰν δὲ ταῦτα ἀναφέρονται εἰς τινα ὑπηρεσιακὴν μονάδα ὑποδεστέρας βαθμίδος, τότε ἐγκρίνονται ὑπὸ τοῦ οἰκείου προϊσταμένου αὐτῆς.

Ἐκαστον τῶν προγραμμάτων τούτων, καλούμενον καὶ «εἰδικόν», προδιαγράφει ἀκριβοχρόνως καὶ λεπτομερῶς τμημα τοῦ συνθετικοῦ προγράμματος, ἀναφερόμενον εἰς συγκεκριμένην μερικὴν δραστηριότητα τῆς ἐπιχειρήσεως. Συνεπῶς, τὸ σύνολον τῶν ἀναλυτικῶν προγραμμάτων συνδέεται ὀργανικῶς, τόσοσ μεταξὺ των, ὅσον καὶ πρὸς τὸ συνθετικὸν πρόγραμμα. Ἡ σύνδεσις αὕτη εἶναι δυνατὸν νὰ παρομοιασθῇ πρὸς τὴν τῶν σπονδύλων μεταξὺ των καὶ ἐν συνεχείᾳ μετὰ τῆς σπονδυλικῆς στήλης τοῦ ἀνθρωπίνου σώματος.

Προτεραιότης καταρτίσεως ἐκάστου τῶν ἐν λόγῳ προγραμμάτων, κρίνεται ὡς ἀπαραίτητος. Οὕτω, τὸ πρῶτον ἀναλυτικὸν πρόγραμμα εἶναι τὸ τῶν πωλήσεων. Ἡ προτεραιότης αὕτη, περαιτέρω, ἀκολουθεῖ τὴν ἐξῆς σειρὰν προγραμμάτων: παραγωγῆς, ὡς καὶ διοικητικῆς καὶ ἐπιτελικῆς λειτουργίας. Ἀναλυτικώτερον, ταῦτα καταρτίζονται κατὰ κέντρα ἢ τομεῖς παραγωγῆς, ὡς καὶ τοιαῦτα ἐπανδρώσεως τῆς ἐπιχειρήσεως διὰ προσωπικοῦ, προμηθείας, ἀποθεματοποιήσεως καὶ ἀποθηκείσεως ὑλικῶν πόρων καὶ ἀγαθῶν, διὰ μέσων προβολῆς καὶ διαφημίσεως κλπ. Διαρκούσης τῆς τοιαύτης καταρτίσεως, ἐπιδιώκεται ἐναρμόνισις τῶν προηγουμένως καταρτιζομένων πρὸς τὰ ἐν συνεχείᾳ καταρτιζόμενα ἀναλυτικὰ προγράμματα, ἀπὸ πλευρᾶς ἐπεκτάσεως ἐνεργειῶν, χρονικῆς διαρκείας ἐκάστης τούτων καὶ ἐξασφαλίσεως τῆς ἀναγκαίας ὑποδομῆς διὰ τὰς ἀκολουθοῦσας φάσεις τῆς παραγωγικῆς καὶ τῆς διανεμητικῆς δράσεως.

Ὡς «καταστατικὸς χάρτης» χαρακτηρίζεται τὸ σύνολον τῶν ἐκάστοτε ἰσχυόντων πινάκων τοῦ σχεδιασμοῦ καὶ δὴ τοῦ προγραμματισμοῦ. Τὸ σύνολον τοῦτο, ἐγκρινόμενον διὰ σχετικῶν ἀποφάσεων τῆς ἡγεσίας καὶ ἐγκαίρως γνωστοποιούμενον εἰς τὸ προσωπικὸν τῆς ἐπιχειρήσεως, ὡς καὶ εἰς οἰονδήποτε τρίτον συναλλασσόμενον μετ' αὐτῆς, παρέχει εἰς τοὺς ἐκτελεστὰς δυνατότητα, τόσοσ ἐκ τῶν προτέρων πλήρους ἐνημερώσεώς των ἐπὶ τοῦ παρ' ἐκάστου μελλοντικῶς ἐκτελεστέου ἔργου ἔτι δὲ καὶ τοῦ ἀποτελέσματός του, ὅσον καὶ ἀναπτύξεως δημιουργικῆς ἀμίλλης μεταξὺ τῶν συνεργαζομένων.

Συνεπῶς, ὁ συντονισμὸς καὶ ὁ ἔλεγχος τῆς ἐκτελέσεως τῶν πινάκων τούτων, ἀκόμη δὲ καὶ τῆς λοιπῆς ἐπιχειρηματικῆς δράσεως, στηρίζονται κατὰ βάσιν εἰς τοὺς τοιοιτοτρόπως καταρτιζομένους καὶ κοινοποιουμένους πίνακας. Ἄνευ τῆς ὑπάρξεως τούτων, ἀσφαλῶς καθίσταται δυσχερῆς, ἂν μὴ ἀδύνατος, πᾶσα περαιτέρω ὀργανωτικὴ καὶ λειτουργικὴ ἐπιδίωξις.

3. ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ

Συντονισμός (coordination) καλεῖται ἡ διοικητικὴ ὀργάνωσις τῆς ἑναρμονίσεως τοῦ συνόλου τῶν σχέσεων, τῶν θυσιῶν καὶ τῶν ἀποτελεσμάτων τῶν πόρων ἐπιχειρήσεώς τινος, κατὰ τρόπον ἐνιαῖον καὶ συνδεδυασμένον πρὸς ἀπάσας τὰς μορφὰς καὶ φάσεις, τοῦ ἐκτελουμένου προγραμματισμοῦ δράσεώς τῆς.

Ἡ ἐνότης διευθύνσεως (unity of direction), ὡς ὀργανωτικὴ ἀρχή, τυγχάνει ἐν προκειμένῳ πρωταρχικῆς ἐφαρμογῆς. Συμφώνως πρὸς τὴν ἀρχὴν ταύτην, ἐπιβάλλεται ἡ ὑπαρξίς μιᾶς καὶ ἐνιαίας κατευθύνσεως τῆς πορείας συλλογικῆς τινος δραστηριότητος ἐκ μέρους τοῦ ἐπικεφαλῆς αὐτῆς. Οὕτως, αἱ διάφοροι ἢ ποικιλόμορφοι, ἀλληλοεξαρτώμενοι ἢ ἀλληλοσυνδεόμενοι σχέσεις καὶ θυσίαι τῶν διαθεσίμων πόρων, κατευθύνονται μὲ συνέπειαν καὶ ἀλληλουχίαν, ὡς ἐνιαῖον ὀργανικὸν σύνολον πρὸς δεδομένον ἀποτέλεσμα. Τὸ σύνολον τοῦτο ἀποτελεῖ διαρθρωτικὴν ἄλυσον συνθέτων καθήκοντων, ἐκ τῆς ὁποίας οὐδεὶς κρίκος ἐπιτρέπεται ὕπως παραλείπεται, ἀκόμη καὶ ὁ ὀλιγώτερον ἀπαραίτητος, πρὸς ἰσόρροπον, συνεχῆ καὶ ἀπρίσκοπτον προώθησιν τῶν ἐκτελουμένων προγραμμάτων δράσεως.

Ἡ ἀρχὴ τῆς ἐξισορροπήσεως (principle of balance), ἐφαρμοζομένη ἐπίσης, ὑποβοηθεῖ τὴν ὡς ἄνω ἐνότητα διευθύνσεως. Κατ' αὐτὴν τὴν ἀρχήν, κρίνεται ὀργανωτικῶς ἀναγκαία ἀπὸ συντονιστικῆς ἀπόψεως, ἡ συνοχὴ καὶ ἡ ἐναρμόνισις τῶν ἐργασιῶν δεδομένης ἐπιχειρήσεως, διὰ τοῦ ἐπιμερισμοῦ καὶ ἰδίᾳ διὰ τῆς συγκεντρώσεως τῆς ἐξουσίας, μὲ τὴν ἐνδεδειγμένην ἀναλογίαν δυνάμεων καὶ ἐνεργειῶν τοῦ προσωπικοῦ. Ἡ ἀναλογία αὕτη ἀναφέρεται εἰς τὰ ἐκτελεστέα καθήκοντα διοικούντων καὶ διοικουμένων κατ' εἶδος ἐργασιῶν, ὡς καὶ κατὰ χρόνους καὶ χώρους ἐκτελέσεώς των.

Τὰ καθήκοντα τῶν διοικούντων καὶ τῶν διοικουμένων ἐπιμερίζονται καὶ συγκεντροῦνται κατὰ θέσεις ἐργασίας καὶ ὑπηρεσιακὰς μονάδας, βάσει τῶν ἀρχῶν τῆς κλιμακώσεως καὶ τῆς κατανομῆς λειτουργιῶν, τῶν ἐφαρμοζομένων εἰς τὴν τυπικὴν διοικητικὴν ὀργάνωσιν. Διαμορφοῦται οὕτω σχετικὴ ὀλοκλήρωσις τῆς ἐργασίας, διακρινομένη εἰς κάθετον καὶ ὀριζόντιον. Ἡ κάθετος ὀλοκλήρωσις σχηματίζεται διὰ τῆς πυραμιδοειδοῦς κλίμακος ἱεραρχήσεως τῶν ἀγωγῶν ἐπιβολῆς (τῶν διοικούντων) καὶ τοῦ λοιποῦ προσωπικοῦ (τῶν διοικουμένων). Ἡ ὀριζόντιος ὀλοκλήρωσις σχηματίζεται διὰ τῆς συνενώσεως ὁμοιοβάθμων θέσεων ἐργασίας εἰς ἐκάστην βαθμίδα τῆς ὡς ἄνω κλίμακος, αἵτινες κατανέμονται εἰς τὰς διαφόρους λειτουργίας καὶ τὰς ὑποδιαίρεσεις αὐτῶν.

Ὁ διαχρονικὸς συντονισμὸς τῆς δράσεως καθί-

σταται ἐφικτὸς κατόπιν ἐξαγωγῆς πορισμάτων ἐκ τῆς ἐκάστοτε διενεργουμένης μελέτης τῶν κινήσεων καὶ τοῦ χρόνου τῶν ἐργαζομένων, τῇ συνδρομῇ δυναμικῶν ὀργανογραμμάτων, τὰ ὁποῖα τίθενται εἰς ἐφαρμογὴν ἐν ἀλληλουχίᾳ καὶ ἰσορροπία χρόνου ἐκτελέσεως ἔργων. Διὰ τοῦ χρονικοῦ τούτου συντονισμοῦ ἐπιδιώκεται κυρίως ὁ συγχρονισμὸς τῶν ἐπὶ μέρους ὁμαδικῶν προσπαθειῶν, ὡς καὶ ἡ διαχρονικὴ κατὰ τάξεις αὐτῶν κατὰ σειρὰς προτεραιότητων καὶ διαδοχικῶν φάσεών των. Ἡ ἐν λόγῳ κατὰ τάξεις πραγματοποιεῖται, βεβαίως, ἐν συσχετισμῶ πρὸς τὰ λοιπὰ καὶ δὴ τὰ παρεμφερῆ ἔργα, ἐπὶ τῷ τέλει εὐρύθμου σταδιακῆς ἐκτελέσεως τοῦ συνόλου αὐτῶν, ἐντὸς τοῦ συντομωτέρου χρονικοῦ διαστήματος.

Ὁ διαχωρικὸς συντονισμὸς δράσεως ἐπιτυγχάνεται τῇ συνδρομῇ τῶν ἀρχῶν καὶ μεθόδων ὀργανώσεως τῆς ἐργασίας, ἀπὸ ἀπόψεως περιβάλλοντος καὶ ἀναλύσεως αὐτῆς. Ἀναλόγως τοῦ εἴδους τῆς ἐπιτελουμένης ἐργασίας συντονίζεται ἡ διάταξις τῶν χώρων ἐργασίας ἐν γραμμικῇ σειρᾷ, ὥστε νὰ καθίσταται εὐχερὲς τὸ κύκλωμα τῆς διαδοχικῆς ροῆς τῆς συνολικῆς δράσεως.

Ἡ ὀλοκληρώσις τῶν ἀντιλήψεων καὶ τῶν δυνάμεων ἡγετῶν καὶ ἐκτελεστῶν, προσανατολίζεται πρὸς τὰς ἀρχὰς καὶ τὰς μεθόδους τῆς ἐνδο-ἐπιχειρηματικῆς ἐπικοινωνίας καὶ τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων, πρὸς οἰκειοθελῆ συνένωσιν τῶν προσπαθειῶν ὄλων τῶν ἀνθρωπίνων πόρων, ὑπὸ τὴν συντονιστικὴν κατεύθυνσιν τοῦ ἐπιχειρηματικῆς τῆς ἐπιχειρήσεως. Τοιοῦτοτρόπως, ἕκαστον τμῆμα ὁμοιογενοῦς ἐργασίας ἐνισχύεται καὶ ὑποστηρίζεται ὑπὸ τῶν λοιπῶν, ἐφ' ὅσον ὑφίσταται λόγος, μὲ ἀποτέλεσμα τὴν διαμόρφωσιν συνδέσμου κοινῶν ἐνεργειῶν, ἐπιδιώξεων καὶ συμπερόντων μιᾶς ἡνωμένης ἐπιχειρήσεως. Εἰς τὴν περίπτωσιν ταύτην τηρεῖται ὁ ὀργανωτικὸς ἀφορισμὸς καθ' ὃν « ἡ δεξιὰ χεὶρ γνωρίζει τί ποιεῖ ἡ ἀριστερά, ἀμφοτέρω δὲ αἱ χεῖρες συνεργάζονται, χωρὶς ν' ἀλληλοεμποδίζονται».

Κατὰ τὴν Mary P. Follet, ἡ ἀποτελεσματικότης τοῦ συντονισμοῦ, ὡς ἐνισχυτικὸ ὀργανικοῦ συνόλου, καθίσταται ὑψηλὴ, ἐφ' ὅσον ὑφίστανται δυνατότητες εἰς τὴν ἐπιχείρησιν νὰ ἐπιτύχῃ τὰς ἐξῆς τρεῖς ὁμάδας συντονιστικῶν ἐνεργειῶν: Πρῶτον, δημιουργίας καταλλήλων συνδυασμῶν τῶν σχέσεων καὶ τῶν θυσῶν τῶν ἀνθρωπίνων καὶ τῶν ὑλικῶν πόρων, οἵτινες ὀδηγοῦν εἰς συνολικὴν συνοχὴν καὶ ἑναρμόνισιν των. Δεύτερον, προσαρμογῆς τῶν ἐργασιῶν, ἀπὸ τοῦ πρώτου μέχρι τοῦ τελευταίου αὐτῶν σταδίου, πρὸς τὰ ἐκτελούμενα προγράμματα δράσεως. Τρίτον, συνεχοῦς βελτιώσεως τῆς ὀργανώσεως τῶν ἐπικοινωνιῶν καὶ τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων μεταξύ τοῦ συνόλου τῶν ἐργαζομένων καὶ δὴ μεταξὺ ἡγετῶν καὶ ἐκτελεστῶν.

Ὁ βαθμὸς τῆς συντονιστικῆς ἀποτελεσματικότη-

τητος είναι δυνατόν να έξασθενή, εκ τυχόν παραλείψεως μιās τών υπό τῆς Follet υποδεικνυμένων ενεργειών. Μία τοιαύτη παράλειψις, ώς γνωστόν, δυνατόν να προκαλέσῃ, αντιοργανωτικὰς εκδηλώσεις υπέρ-ἢ υπο-ἐπιβαρύνσεως τών καθηκόντων ώρισμένων τομέων δράσεως ἢ και φορέων θέσεων εργασίας, έναντι τών λοιπών. Δυνατόν επίσης να προκαλέσῃ αὕτη ασκόπους επαναλήψεις, επικαλύψεις και συγκρούσεις αρμοδιοτήτων, ετι δὲ και αντίθεσις ἢ προστριβὰς μεταξὺ τοῦ προσωπικοῦ.

Ὡς ἤδη ἐλέχθη, συντονίζουσα ἀρχὴ ἐν γένει εἶναι πάντοτε ὁ επικεφαλῆς τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἐν περιπτώσει ὅμως ἀνεπαρκείας του ἢ ἐτέρου λόγου, δύναται οὗτος να ἐξουσιοδοτήσῃ σχετικῶς ἓνα ἢ πλείονας τών ἀμέσων συνεργατῶν του. Συνήθως και δὴ εἰς τὰς μεγάλας ἐπιχειρήσεις, ἢ συντονίζουσα ἀρχὴ ἀνατίθεται εἰς εἰδικῶς συνιστώμετα συλλογικὰ ὄργανα. Τὰ ὄργανα ταῦτα εἶναι κατὰ κανόνα μόνιμα, ἱεραρχικῶς δὲ διχοτομοῦνται εἰς ἀσκοῦντα κεντρικὸν ἢ ἄμεσον συντονισμόν.

Ὁ κεντρικὸς συντονισμὸς πραγματοποιεῖται ὑπὸ συλλογικοῦ ὄργανου, τοῦ ὁποίου τὰ μέλη ἀνήκουν εἰς τοὺς φορεῖς τῆς ἀνατιθεμένης ἢ περιφερειακῆς ἡγεσίας. Ὁ ἄμεσος συντονισμὸς ἀνατίθεται εἰς συλλογικὰ ὄργανα, ἀντίστοιχα πρὸς τὸν ἀριθμὸν τών βασικῶν λειτουργιῶν τῆς ἐπιχειρήσεως. Τὰ μέλη αὐτῶν προέρχονται ἐκ τών ἀνωτέρας, μέσης και κατωτέρας βαθμίδος στελεχῶν.

Τὰ συλλογικὰ ταῦτα ὄργανα συνεδριάζουν ἐκάστοτε διὰ να ἀνασκοποῦν τὴν ὑφισταμένην συντονιστικὴν κατάστασιν, να ἐξάγουν σχετικὰ πορίσματα, να διατυπώνουν νέας ἀπόψεις και να εἰσηγοῦνται ἱεραρχικῶς εἰς τὸν επικεφαλῆς τῆς ἐπιχειρήσεως τὴν λήψιν ἀποφάσεων πρὸς περαιτέρω βελτίωσιν τῆς συντονιστικῆς ἀποτελεσματικότητος.

4. ΕΛΕΓΧΟΣ

Ἐλεγχος (Control, controlling) καλεῖται ὁ διοικητικὸς μηχανισμὸς τῆς διακριβώσεως και τῆς θεραπείας τών τυχόν εκδηλουμένων σημαντικῶν ἀρνητικῶν παρεκκλίσεων μεταξὺ τών προγραμματιζομένων και τών πραγματοποιουμένων ἐκάστοτε σχέσεων, θυσιῶν και ἀποτελεσμάτων τών διαθεσίμων πόρων εἰς τινὰ ἐπιχειρηματικὴν δρᾶσιν.

Παρεκκλίσεις, θετικαὶ ἢ ἀρνητικαὶ, σημαντικαὶ ἢ ἀσήμαντοι, ὀλικαὶ ἢ μερικαὶ, διαπιστοῦνται σχεδὸν πάντοτε μεταξὺ προγραμμάτων δράσεως και συντελουμένων εἰσοδῶν και ἐκροῶν κατὰ χρόνον και χῶρον. Εἰς τὰς παρεκκλίσεις ταύτας συμβάλλουν διάφοροι ἐκάστοτε παράγοντες και πολλάκις ἀστάθμητοι.

Ἡ ἐξουδετέρωσις τῶν παρεκκλίσεων τούτων και δὴ τῶν ἀρνητικῶν ἀποτελεῖ τὸν δικαιολογητικὸν λόγον τοῦ ἐλέγχου. Δι' αὐτοῦ παρέ-

χεται τὸ μέσον ἐπὶ σκοπῷ ἐξασφαλίσεως τῆς προγραμματιζομένης επιχειρηματικῆς ἀποτελεσματικότητος, ἐτι δὲ καὶ πρὸς ἐμπέδωσιν εἰς τὴν ἡγεσίαν τῆς ἐπιχειρήσεως τοῦ συναισθήματος ἀσφαλείας πρὸ μιᾶς ἀβεβαίας ἐξελίξεως τῶν πραγμάτων. Τὸ ἐπίγραμμα τοῦ Χίλωνος «γνώθι σαυτὸν» πρὸς ἄσκησιν αὐτοκριτικῆς καὶ αὐτοβελτιώσεως, ἔχει ἐν προκειμένῳ ἐπιτυχῆ ἐφαρμογὴν.

Ἡ ἀρχὴ τῆς διοικησεως δι' ἐξαιρέσεως (principle of administration by exceptions) προσδιορίζει τὰ πλαίσια τῆς ἀναγκαιότητος τοῦ ἐλέγχου, ἰδίᾳ μάλιστα ὅταν προϋπολογίζεται ὅτι αἱ δαπάναι διενεργείας του πρόκειται νὰ εἶναι μικρότεροι ἢ τὸ πολὺ ἴσαι πρὸς τὴν προκληθισομένην οἰκονομικὴν ὠφέλειαν τῆς ἐπιχειρήσεως, ἔνεκα τῆς ἀσκήσεως τοῦ ἐλέγχου. Συμφώνως πρὸς τὴν ἀρχὴν ταύτην, ἀπὸ τὸ πλῆθος τῶν ἐπιτελουμένων σχέσεων, θυσιῶν καὶ ἀποτελεσμάτων, διαχωρίζονται πρὸς ἔλεγχον κυρίως ἐκεῖναι, αἵτινες εἶναι σημαντικώτεροι καὶ δὴ ἐκεῖναι αἵτινες προβλέπεται νὰ ἐμφανίζουσι ἀρνητικὰς παρεκκλίσεις πέραν τῶν ἀνεκτῶν ὁρίων ἀνοχῆς των.

Αἱ ἐξαιρέσεις τῆς ὡς ἄνω ἀρχῆς εἶναι ἀκριβῶς ἐλεγκτέαι. Διὰ τὰς λοιπὰς θετικὰς καὶ ἀρνητικὰς παρεκκλίσεις, ὁ ἔλεγχος ἀποβαίνει ὑπόθεσις ἀπλῆς ἐπικυρώσεως, ὅτι βαίνει μᾶλλον ἱκανοποιητικῶς ἢ ἐκτέλεσις τῶν προγραμμάτων δράσεως.

Ἀναλυτικὸν πρόγραμμα καταρτίζεται καὶ ἐκτελεῖται διὰ τὴν ἄσκησιν τοῦ ἐλέγχου τούτου. Εἰς αὐτὸ λαμβάνεται μέριμνα προκαθορισμοῦ τῶν ἀρμοδίων ἐλεγκτῶν καὶ τῶν προσόντων αὐτῶν, ὡς καὶ τῶν μεθόδων, τῶν μέσων, τῆς διαδικασίας, τῶν μορφῶν καὶ τῆς ἀποστολῆς τοῦ ἐλέγχου δράσεως.

Οἱ ἀσκοῦντες τὸν ἔλεγχον εἰς τὰς μικροῦ καὶ μεσαίου μεγέθους ἐπιχειρήσεις εἶναι κατ' ἀρχὴν αὐτοὶ οὗτοι οἱ ἐπιχειρηματῆαι. Ἐνίοτε ὅμως οὗτοι ἐξουσιοδοτοῦν ὁμάδα ἀμέσων συνεργατῶν των, ἐκ καταλλήλων διοικητικῶν καὶ ἐπιτελικῶν στελεχῶν, ὡς καὶ εἰδικὰ πρόσωπα ἐκτὸς τῆς ἐπιχειρήσεως, διὰ τὴν τοιαύτην ἀποστολήν. Εἰς τὰς μεγάλου καὶ ἰδίᾳ τὰς γιγαντιαίου μεγέθους ἐπιχειρήσεις, ἡ ἀποστολὴ τοῦ ἐλέγχου ἀνατίθεται εἰς εἰδικὴν κεντρικὴν μονάδα ἐλέγχου (centralized control unit), διαθέτουσαν ὑπεύθυνον προσωπικὸν ἐξ ἐλεγκτῶν ἢ ἐπιθεωρητῶν.

Τὰ προσόντα τῶν διενεργούντων τὸν ἔλεγχων προκαθορίζονται ἐπίσης. Ταῦτα ἀναφέρονται κατὰ κύριον λόγον εἰς ὅ,τι ὁ H. Fayol καθώρυσεν, ἤτοι εἰς τὴν ἱκανότητά των «νά κρίνουν ἐπὶ τῆς ποιότητος ἐκάστου ἀντικειμένου, ἐπὶ τῆς ἀξίας ἐκάστης μεθόδου καὶ ἐπὶ τῆς σαφηνείας μετ' ἀντικειμενικότητος τῶν πορισμάτων των». Εἰς ταῦτα προστίθενται τὸ προσόντα μορφώσεως καὶ πείρας, ἡ συναισθησις τῆς σημασίας τῶν καθηκόντων των, ἡ τιμιότης, ἡ ἐχεμυθία, ἡ ὀξυδέρκεια, ἡ φιλοπονία, ἡ ψυχραιμία, ἡ ταχύτης ἐνεργείας καὶ ἡ λεπτότης συμπεριφορᾶς πρὸς τοὺς ἐλεγχομένους. Ἡ προμνη-

σθεῖσα ἀντικειμενικότης τῶν πορισμάτων των, πρέπει νὰ ἀποδεικνύεται ἐκ τῆς ἄνευ σκοπιμότητος ἀμερολήπτου κρίσεως αὐτῶν, λόγω ἀπουσίας ὑποκειμενικῶν ἐπηρεασμῶν ἐξ ὑπηρεσιακῶν σχέσεων ἢ ἐξ ἐτέρων φιλικῶν, συγγενικῶν κλπ. σχέσεων μεταξύ τῶν ἐλεγχόντων καὶ τῶν ἐλεγχομένων.

Αἱ μέθοδοι ἐλέγχου περιλαμβάνονται ὡσαύτως εἰς τὸ οἰκεῖον πρόγραμμα καὶ εἶναι περίπου αἱ αὐταὶ πρὸς τὰς ἐφαρμοζομένας εἰς τὴν ἀσκησιν τοῦ ποιοτικοῦ ἐλέγχου τῶν παραγομένων ἀγαθῶν.

Τὰ μέσα ἐλέγχου εἶναι τὰ διατιθέμενα διὰ τὴν μηχανογραφίαν καὶ γενικώτερον τὴν μηχανοργάνωσιν, ὡς καὶ διὰ τὰ ὄργανογράμματα, τὴν μέτρησιν τῆς ἀποτελεσματικότητος καὶ τὴν ἀνάλυσιν τῆς παραγωγικῆς ἐργασίας.

Ἡ διαδικασία ἐλέγχου προγραμματίζεται κατὰ τρόπον ὥστε ν' ἀποφεύγωνται ἀνωμαλίες (διαταραχαί, καθυστερήσεις) εἰς τὴν συνήθη ροὴν τῶν ἐργασιῶν τῶν ἐλεγχομένων, ὡς καὶ ἀναμίξεις τῶν ἐλεγκτῶν εἰς διοικητικὰ καθήκοντα ἢ εἰς ὀλιγώτερα τῆς ἀποστολῆς των. Τοιοῦτοτρόπως ἐξασφαλίζεται ὑψηλὸς βαθμὸς ἐμπιστοσύνης τῶν ἐλεγχομένων πρὸς τοὺς ἐλεγκτάς.

Αἱ μορφαὶ ἐλέγχου τυγχάνουν ἐπίσης προκαθορισμοῦ πρὸς διαζευκτικὴν καὶ ἐνίοτε ἀθροιστικὴν αὐτῶν ἐφαρμογὴν ἀπὸ διαφόρων πλευρῶν, ὡς ἐκτάσεως, περιεχομένου, σκοποῦ καὶ χρόνου ἀσκήσεώς του.

Γενικὸς καὶ εἰδικὸς εἶναι ὁ ἔλεγχος, ὁ ὁποῖος ἀσκεῖται ἀπὸ πλευρᾶς ἐκτάσεώς του. Ὁ γενικὸς ἔλεγχος περιλαμβάνει τὸ σύνολον τῆς ἐπιχειρηματικῆς δράσεως, ἐνῶ ὁ εἰδικὸς περιορίζεται μόνον εἰς τινὰ μόνον ἐκδήλωσιν τῆς ἐν λόγω δράσεως, ἢ εἰς τινὰ μονάδα ἐκτελουμένου ἔργου.

Ποιοτικὸς καὶ ποσοτικὸς εἶναι ὁ ἔλεγχος ἀπὸ πλευρᾶς περιεχομένου ἐφ' οὗ οὗτος ἀσκεῖται. Ὁ ποιοτικὸς ἔλεγχος ἀναφέρεται εἰς τὴν ἐξακρίβωσιν τῆς ποιότητος ἀγαθῶν καὶ ὑπηρεσιῶν, ἐνῶ ὁ ποσοτικὸς ἀφορᾷ τὴν διαπίστωσιν τῶν σχέσεων, τῶν θυσιῶν καὶ τῶν ἀποτελεσμάτων τῶν πόρων, ἐκφραζόμενος εἰς ἀριθμούς, ἀπολύτους ἢ σχετικούς.

Προληπτικὸς καὶ κατασταλτικὸς ὀνομάζεται ὁ ἔλεγχος ἀπὸ ἀπόψεως σκοποῦ ἀσκήσεώς του πρὸ ἢ κατὰ τὴν ἐκτέλεσιν δεδομένων ἔργων εἰς τὴν πρώτην περίπτωσιν, μετὰ δὲ τὴν ἐκτέλεσιν εἰς τὴν δευτέραν περίπτωσιν, ἥτοι μετὰ τὴν ἀποπεράτωσιν τῶν δεδομένων ἔργων. Καὶ ἐνῶ ὁ προληπτικὸς ἔλεγχος εἶναι συνήθως ἐνδο-ἐπιχειρηματικὸς, ὁ κατασταλτικὸς δυνατόν νὰ εἶναι καὶ ἐξω-ἐπιχειρηματικὸς, ὅταν διενεργῆται ἀπολογιστικῶς μετὰ τὸ πέρας τῆς παραγωγῆς καὶ τῆς ἐμπορικῆς διανομῆς ἀγαθῶν καὶ ὑπηρεσιῶν, ἐκ μέρους πελατῶν ἢ καὶ ἐτέρων ἀτόμων ἢ ὀργανισμῶν, ἐχόντων σχετικὰ συμφέροντα. Ὡς, π.χ., ὑπὸ τοῦ Κράτους, διὰ τὴν προστασίαν τῆς ὑγείας τοῦ κοινοῦ, τοῦ ἀγοράζοντος καὶ καταναλίσκοντος τοιαῦτα ἀγαθὰ καὶ ὑπηρεσίας.

Τακτικὸς καὶ ἑκτακτος χαρακτηρίζεται ὁ ἔλεγχος, ὅταν σχε-

τίζεται πρὸς τὸν χρονικὸν προσδιορισμὸν τῆς διενεργείας του. Ὁ τακτικὸς ἔλεγχος ἀσκεῖται περιοδικῶς, κατὰ τακτὰς χρονικὰς περιόδους (ἡμέραν, ἑβδομάδα, μῆνα, τρίμηνον, ἔτος κλπ.), ἐνῶ ὁ ἔκτακτος ἀσκεῖται αἰφνιδιαστικῶς, ἤτοι ἐπὶ ἀπροόπτως προσδιοριζομένων χρόνων, πρὸς ἕξ ἀτήνης διαπίστωσιν καιρίων, συγκεκριμένων καὶ καταγγελλομένων δραστηριοτήτων.

Διοικητικὸς ἔλεγχος, εἰδικώτερον, καλεῖται ὁ τακτικὸς ἔλεγχος, ὁ ὁποῖος διενεργεῖται συνεχῶς, ἀνὰ πᾶσαν στιγμὴν καὶ φάσιν τῆς δράσεως τῆς ἐπιχειρήσεως ἢ ὑπηρεσιακῆς αὐτῆς μονάδος. Οὗτος διακρίνεται εἰς προσωπικὸν καὶ μηχανικόν. Ὁ προσωπικὸς ἔλεγχος ἀσκεῖται δι' αὐτοπροσώπου ἐπιβλέψεως ἢ ἐποπτείας καὶ δὴ ἐντὸς τῶν ὁρίων τῆς ἐκτάσεως αὐτῆς, ἐκ μέρους ἐκάστου προϊσταμένου ὑπηρεσιακῆς μονάδος ἐπὶ τοῦ ὑπ' αὐτὸν προσωπικοῦ καὶ τοῦ παρ' αὐτοῦ χρησιμοποιουμένου μηχανικοῦ ἐξοπλισμοῦ. Ὁ μηχανικὸς ἔλεγχος ἀναφέρεται εἰς τὴν χρησιμοποίησιν μηχανοργανωτικῶν μέσων διὰ τὴν παρακολούθησιν τῆς δράσεως ἐργαζομένων (ὡς συσκευῆς τηλεοράσεως κλειστοῦ κυκλώματος), τοῦ χρόνου προσελύσεως καὶ ἀποχωρήσεως τοῦ προσωπικοῦ, ὡς καὶ ἐπαγρυπνήσεως τῶν νυκτοφυλάκων (δι' εἰδικῶν συσκευῶν μεθ' ὠρολογίων), τῆς ὀρθῆς διατηρήσεως δελτίων στατιστικῆς καὶ λογιστικῆς (δι' ἐπαληθευτικῶν μηχανῶν ἠλεκτροκινήτου μηχανογραφικοῦ συγκροτήματος) κλπ.

Ἡ ἀποστολὴ τοῦ ἐλέγχου διακρίνεται εἰς κανονικὴν, κυρωτικὴν καὶ δημιουργικὴν.

Ἡ κανονικὴ ἀποστολὴ αὐτοῦ ἀναφέρεται εἰς τὴν ἐκτίμησιν τῆς δράσεως τῆς ἐπιχειρήσεως, ἢ τμήματός της, βάσει πορισμάτων τῶν διενεργούντων τὸν ἔλεγχον. Τὰ πορίσματα ταῦτα ἐξάγονται κατόπιν συγκεντρώσεως ἀπαντήσεων τῶν ἐλεγχομένων καὶ διεξαγωγῆς σχετικῆς ἐρεύνης ἐκ μέρους τῶν ἐλεγχόντων Αἰ ἀπαντήσεις τῶν ἐλεγχομένων συγκεντροῦνται δι' ὑποβολῆς σχετικῶν ἐρωτήσεων πρὸς αὐτοὺς ὑπὸ τῶν ἐλεγχόντων, αἵτινες διατυποῦνται διακριτικῶς καὶ δὴ κατὰ τρόπον φιλικόν, ἵνα μὴ θίγεται ἡ ἀξιοπρέπεια αὐτῶν, ἐπιτυγχάνεται δὲ ὅσον τὸ δυνατόν περισσότερον ἀντικειμενικὴ ἀπάντησις των. Αἱ σχετικαὶ ἐρωτήσεις εἶναι περίπου αἰ αὐταὶ πρὸς τὰς ὑποβαλομένας κατὰ τὴν ἀνάλυσιν τῆς παραγωγικῆς ἐργασίας. Ἡ ἐρευνα τῶν ἐλεγχόντων, περιλαμβάνει ἀρχικῶς τὴν ἐπεξεργασίαν τῶν ὡς ἄνω ἀπαντήσεων καὶ ἐν συνεχείᾳ ἐπεκτείνεται ἐπὶ ἀντικειμενικῆς καὶ συστηματικῆς διαδικασίας διαπιστώσεως τοῦ βαθμοῦ ἀκριβείας τῶν ἐπιτελουμένων δραστηριοτήτων, ἐν συγκρίσει πρὸς τὰς προγραμματισθείσας καὶ τὰς συμπληρωματικῶς δοθείσας σχετικὰς κατευθύνσεις εἰς τοὺς ἐργαζομένους (δι' ἀποφάσεων, κανονισμῶν, ὁδηγιῶν, προτύπων, ὀργανογραμμάτων κλπ.). Συνεπῶς, ἡ ἐρευνα αὕτη περιλαμβάνει τὰ στάδια τῆς ἀνιχνεύσεως, τῆς παρατηρήσεως, τῆς συσχετίσεως, τῆς ἀναλύσεως, τῆς ἀνευρέσεως καὶ τῆς κρίσεως τῶν ἐπιτελουμένων σχέσεων, θυσιῶν καὶ ἀποτελεσμάτων τῶν διαθεσίμων πόρων.

Τὰ πορίσματα ἐκ τῆς ἀνωτέρω ἐρεῦνης διατυπῶνται εἰς συντασσομένην ἀμέσως ἔγγραφον ἔκθεσιν. Εἰς τὴν ἔκθεσιν αὐτὴν περιγράφονται γεγονότα καὶ παρουσιάζονται δεδομένα (πληροφορία καὶ στοιχεῖα), μετὰ παρατηρήσεων καὶ κριτικῆς ἐπὶ τῆς γενομένης ἐκτιμῆσεως τῆς ὑφισταμένης καταστάσεως, κατὰ τρόπον δὲ ἀντικειμενικόν, ἐμπεριστατωμένον καὶ πειστικόν. Ἡ ἔκθεσις αὕτη ὑποβάλλεται ἐγκαίρως εἰς τὴν ἡγεσίαν τῆς ἐπιχειρήσεως, πρὸς ἐνημέρωσίν της καὶ ἐν συνεχείᾳ ἐκπλήρωσιν παρ' αὐτῆς τῆς ὑποδεικνυομένης ὑπὸ τῶν ἐλεγκτῶν κυρωτικῆς καὶ δημιουργικῆς ἀποστολῆς τοῦ ἐλέγχου.

Ἡ περιγραφή τῶν γεγονότων περιορίζεται συνήθως εἰς τὴν ἔξαρσιν τῶν πλέον σημαντικῶν ἐκ τῶν θετικῶν καὶ ἀρνητικῶν σημείων τῆς ἐπιχειρηματικῆς δράσεως, μετ' ἐντοπισμοῦ τῶν αἰτίων, τὰ ὅποια προεκάλεσαν τὰς σχετικᾶς-θετικᾶς καὶ δὴ τὰς ἀρνητικᾶς-παρεκκλίσεις ἐκ τῶν προγραμμάτων δράσεως, ὡς καὶ μετ' ἐπισημάνσεως τῶν ὑπαιτίων τῶν ἐν λόγῳ παρεκκλίσεων. Τὰ ὡς ἄνω αἴτια δὲν εἶναι πολλάκις ἐμφανῆ εἰς τοὺς ἀσχοῦντας διοικητικὴν ἐποπτεῖαν, ὡς ἀκριβῶς εἶναι εἰς τοὺς ἐλεγκτάς. Εἰδικῶς τὰ ἐξ αὐτῶν ἀρνητικά, προέρχονται ἐξ ἀνεπαρκειῶν, οὐχὶ μόνον τῶν διαθεσίμων πύρων (ὡς καθυστερήσεων, ἀνακολουθιῶν, παραλείψεων, πλανῶν καὶ ἐτέρων σφαλμάτων), ἀλλὰ καὶ αὐτῶν τούτων τῶν διοικητικῶν στελεχῶν κατὰ τὴν ἀσκήσιν τῆς ἐποπτείας των, ἔτι δὲ καὶ τῶν ἐπιτελικῶν στελεχῶν κατὰ τὴν κατάρτισιν τῶν προγραμμάτων δράσεως.

Ὁ βαθμὸς παρεκκλίσεως διατυπῶνται εὐχερέστερον εἰς ποσοστά, προκειμένου δὲ περὶ οἰκονομικῆς διαχειρίσεως εἰς ἀπολύτους ἀριθμούς. Οὗτος συνοδεύεται ἀπὸ παροχὴν πολυτίμων ἐνδείξεων ἐπὶ τῆς διαβαθμίσεως τῆς ἀποδόσεως ἐκάστου ἐργαζομένου καὶ ἐκάστης μονάδος τοῦ μηχανικοῦ ἐξοπλισμοῦ.

Ἡ κυρωτικὴ ἀποστολὴ τοῦ ἐλέγχου ἐκπληροῦται διὰ συμπληρωματικῶν προτάσεων τῶν διενεργούντων αὐτόν, διατυπωμένων εἰς τὴν ὡς ἄνω ἔκθεσιν των, περὶ ἐπιβραβεύσεως τῶν σημαντικωτέρων θετικῶν παρεκκλίσεων ἐκ τῶν προγραμμάτων δράσεως καὶ περὶ ἐπιτιμῆσεως τῶν σημαντικωτέρων ἀρνητικῶν ἐκ τῶν παρεκκλίσεων τούτων. Αἱ οἰκεῖαι προτάσεις συνοδεύονται ἀπὸ σχετικᾶς σταθμίσεις τῶν καθέκαστα βαθμῶν παρεκκλίσεως, ἀναλόγως τῆς ἐντάσεως, τοῦ μεγέθους καὶ μορφῆς αὐτῆς, ὡς καὶ τῶν περιστατικῶν ἅτινα προεκάλεσαν αὐτήν. Λαμβάνεται συνάμα ὑπ' ὄψιν καὶ ὁ ἱεραρχικὸς βαθμὸς ἐκάστου τῶν ἐλεγχθέντων, συναρτήσῃ πρὸς τὴν ἄμεσον ἢ ἔμμεσον αὐτοῦ ἐπίδρασιν ἐπὶ τῆς οἰκείας παρεκκλίσεως, εὐνοικῆς ἢ δυσμενοῦς.

Κατὰ ταῦτα, ἡ κυρωτικὴ ἀποστολὴ τοῦ ἐλέγχου ἐπίδραῖ θετικῶς ἐπὶ τῆς μελλοντικῆς συμπεριφορᾶς τῶν ἐλεγχθέντων, ἀπὸ πλευρᾶς καλυτέρας ἐκτελέσεως τῶν καθηκόντων των. Δι' αὐτῆς ἐνίσχύεται τὸ αἰσθη-

μα τῆς εὐθύνης ἐκάστου φορέως θέσεως ἐργασίας. Παρατηρεῖται ἐν προκειμένῳ ὅτι, ὅπως δὲν εἶναι δυνατόν νὰ ὑφίσταται εὐθύνη ἄνευ ἐνδεχομένης ἐπιβολῆς κυρώσεων, οὕτω δὲν νοεῖται κύρωσις ἄνευ προηγουμένης ἀσκήσεως ἐλέγχου.

Ἡ δημιουργικὴ ἀποστολὴ τοῦ ἐλέγχου συνίσταται εἰς τὴν ὑπόδειξιν ἐν τῇ αὐτῇ ὡς ὡς ἄνω ἐκθέσει τῆς λήψεως ὑπὸ τῆς ἡγεσίας τῶν ἐνδειγμένων μέτρων θεραπείας καὶ περαιτέρω βελτιώσεως τῆς ὑφισταμένης καταστάσεως, ἐντὸς τοῦ πλαισίου τῶν δυνατοτήτων τῆς ἐπιχειρήσεως. Κυρίως ὑποδεικνύεται ὑπὸ τῶν ἐλεγκτῶν ἡ μελλοντικὴ ἀποτροπὴ ἢ ἐξουδετέρωσις τῶν ἐπισημανθεισῶν ἀρνητικῶν παρεκκλίσεων, ὡς καὶ ἡ ἐκμετάλλευσις τῶν ἐξ αὐτῶν θετικῶν, διὰ παροχῆς συμπληρωματικῶν ἠθικῶν καὶ ὕλικῶν κινήτρων, ἀναθεωρήσεως τῶν προτύπων ἐργασίας κλπ. Ὑποδεικνύονται ἐπίσης σχετικαὶ ἀναθεωρήσεις ἢ ἀναπροσαρμογαὶ τῶν ἐκτελουμένων προγραμμάτων, ὡς καὶ γενικώτεραι αὐτῶν βελτιώσεις, κατόπιν ἐπαληθευτικῶν πειραματισμῶν. Ἐτέλος, προτείνεται ἀναδιοργάνωσις ὠρισμένων ἢ καὶ τοῦ συνόλου τῶν δραστηριοτήτων, ἐπὶ τῇ βάσει παρατιθεμένων διαγνωστικῶν ἀναλύσεων καὶ στατιστικῶν πινάκων, δι' ὧν παρέχεται εἰς τὴν ἡγεσίαν δυνατότης ἐκτιμῆσεως αὐτῶν, ἐτι δὲ καὶ συγκεντρώσεως πληροφοριῶν καὶ στοιχείων, μὴ ἄλλως ἀποκτωμένων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- H. R. Bagwell: Εἰσηγήσεις σεμιναρίων ἐπὶ θεμάτων προγραμματισμοῦ καὶ ἐλέγχου οἰκονομικῆς διαχειρίσεως. Ἀθῆναι, Ἑλληνικὸν Κέντρον Πραγωγικότητος, 1962.
- Γ. Βλαχοδημητράκου: Διερεύνησις τῆς διοικητικῆς ἐνεργείας. Ἀθῆναι, 1968.
- Ι. Ν. Γιαννοῦζα καὶ Ρ. Κάρζο: Ἡ τυπικὴ ὁργάνωσις. Ἐρευνα συστήματος. Ἀθῆναι, Β. Α. Παπαζήσης, 1968.
- J. K. Galbraith: Τὸ νέον βιομηχανικὸν κράτος. Μεταφραστῆς Κ. Χατζηαργύρης. Ἀθῆναι, Β. Α. Παπαζήσης, 1969.
- Γ. Δ. Δασκαλάκη: Ὅργάνωσις καὶ συντονισμός, ὡς ἀξιώματα τῆς δημοσίας διοικήσεως. Ἀθῆναι, 1950.
- Ε. Κοσιολ: Ἡ χρησιμοποίησις τοῦ προγραμματισμοῦ, ὡς ὄργανου κατευθύνσεως ὑπὸ τῆς διεύθυνσεως τῆς ἐπιχειρήσεως. Θεσσαλονίκη, 1967.
- F. Perroux: Αἱ ποσοτικαὶ τεχνικαὶ τοῦ προγραμματισμοῦ. Μεταφραστῆς Ν. Καρέλλος καὶ Σ. Βαρσαμίδης. Ἀθῆναι, Β. Α. Παπαζήσης, 1968.
- Β. Ν. Σαρσέντ: Ἐπιχειρησιακὴ πρόβλεψις. Ἀθῆναι, 1968.
- Ι. Κ. Χολέβα: Ὅργανωτικὴ. Ὅργάνωσις καὶ διοικήσις ἐκμεταλλεύσεων καὶ ἐπιχειρήσεων. Θεσσαλονίκη, Α. Π. Σάκκουλα, 1964.
- Ι. Λ. Χρυσόχοῦ: Περὶ ἐλέγχων ἀπὸ ὁργανωτικῆς πλευρᾶς. Εἰς Ἐπιστημονικὴν Ἐπετηρίδα Ἀνωτέρας Σχολῆς Βιομηχανικῶν Σπουδῶν Ἀθηνῶν, ἀκαδ. ἔτους 1948–1949. Ἀθῆναι, 1949, σ. 323–40.

- A. Babeau, et P. H. Derycke : Problèmes de planification, Paris, Sirey, 1967.
- H. Fayol : Administration industrielle et général; Prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle. Paris, Dunod, nouveau tirage, 1966.
- J. H. Healey : Executive Coordination and Control. Columbus, Ohio, Ohio State University, 1956.
- J. M. Juran, and J. K. Loudon : The Corporate Director. New York, American Management Association, 1966.
- F. J. Lyden, and E. G. Miller (editors) : Planning, Programming, Budgeting; A System Approach to Management. Chicago, Ill., Markham Publishing Co., 1967.
- H. B. Maynard : Handbook of Business Administration. New York, McGraw - Hill, 1967.
- W. H. Newman, and J. P. Jogan : Business Policies, and Central Management. Fifth Edition. Cincinnati, Ohio, South-Western Publishing Co., 1965.
- G. R. Terry : Office Management and Control; The Actions of Administrative Management. Fourth Edition. Homewood, Ill., R. D. Irwin, 1962.
- H. Theil : Applied Economic Forecasting. Chicago, Ill., Rand McNally and Co., 1966.
- M. C. Vaes : Le contrôle interne dans l'entreprise. Paris, Dunod, 1964.