

ΑΝΩΤ. ΣΧΟΛΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΒΑΣΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ

ΟΡΙΣΜΟΙ - ΔΙΑΡΘΡΩΣΙΣ
ΚΑΙ
ΗΓΕΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ

ΕΚΔΟΣΙΣ Δ'

Κατά τὰς παραδόσεις τοῦ Καθηγητοῦ κ. Ι. Λ. ΧΡΥΣΟΧΟΥ
πρὸς ἀποκλειστικὴν χρῆσιν τῶν
σπουδαστῶν τῆς Σχολῆς.

ΑΘΗΝΑΙ 1953

ΕΚΔΟΣΙΣ: Α.Σ.Β.Σ. ΟΔΟΣ ΚΥΠΡΟΥ 43

658

X

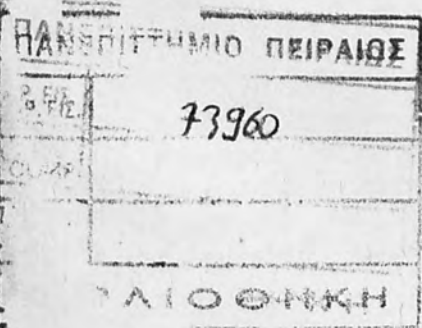
ΒΑΣΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ

ΟΡΙΣΜΟΙ - ΔΙΑΡΘΡΩΣΙΣ
ΚΑΙ
ΗΓΕΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ

ΕΚΔΟΣΙΣ Δ'

Α Ε Β Ε

Κατά τὰς παραδόσεις τοῦ Καθηγητοῦ κ. Ι. Λ. ΧΡΥΣΟΧΟΥ πρὸς ἀποκλειστικὴν χρῆσιν τῶν σπουδαστῶν τῆς Σχολῆς.



00173960

ΑΘΗΝΑΙ 1953

ΕΚΔΟΣΙΣ : Α.Σ.Β.Σ. ΟΔΟΣ ΚΥΠΡΟΥ 43

Ἡ ἀνάπτυξις τῆς ὕλης εἰς τὰ τευχίδια ταῦτα παρουσιάζει δύο χαρακτηριστικά:

α) Σκοπός: Μνήσεως τῶν σπουδαστῶν εἰς τὰ πολυποίχιλα προβλήματα τῆς ὀργανώσεως. Ἐπιζητεῖται ὡς οὕτως ἀποκτήσουν συνείδησιν τῆς ὑπάρξεως τῶν προβλημάτων τούτων, ἐνημερωθῶν ἐν γενικαῖς γραμμαῖς καὶ βοηθηθῶν, πού δεόν νά διατρέξουν πρός πληρεστέραν κατατόπισιν.

β) Μορφή: Ἀπανθίσματος (μετά προσαρμογῶν) τοῦ ὅτι καλύτερον ἐδημοσιεύθη καί περιήλθεν εἰς γνώσιν μας, θεωρεῖται δέ προσιτόν εἰς τοὺς σπουδαστάς. Ὅταν ἔχει τι διατυπωθῆ πλήρως καί δέν πρόκειται νά προσθέσωμεν οὐσιῶδες τι, φρονοῦμεν ὅτι δέν εἶναι πρωτοτυπία ἢ ἐκ νέου διατύπωσις τῆς ἰδίας ἐννοίας (ἴσως καί χειρότερον) διὰ τῆς παραλλαγῆς ὀλίγων λέξεων ἢ φράσεων.

Κατευθύνσεις.

Τό παρόν τυχίδιον διαιοεΐται εΐς τοΐα μέρη καΐ διαλαμβάνει ύλην εκ πρώτης όψεως άσύνδετον, αποτελοΰσαν όμως κύκλον οργανικού συνόλου προεισαγωγικών γνώσεων δι' είδικωτέραν μετέπειτα κατατόπισιν.

Επί τούτοις ήδύνατο νά υποστηριχθῆ ότι τά μέρη Α καΐ Γ έπροεπε μάλλον νά διδαχθούν ως έπιστήγασμα τής όλης οργανωτικής μελέτης. Προετιμήθη όμως η ένταΰθα ανάπτυξις των, όπως ο σπουδαστής σχηματίση έξ άπαρχής συνθετικής αντίληψιν, αποτελοΰσαν αντίροπον τής μονομερείας των είδικών θεμάτων. Ο επί πτυχίω άλλως τε έξεταζόμενος θά έπαναδιεξέλη ταΰτα ως άνακεφαλαΐωσιν των γνώσεών του.

Εΐς τό Α μέρος διαλαμβάνονται η έπιστημολογική κατάταξις καΐ οι όρισμοί τής Όργανώσεως, θέματα συαφή. Οι όρισμοί σημειωτέον ότι δέν διδάσκονται άπλώς ίνα άπομνημονευθώσι. Συνστώθτες τό συμπύκνωμα οργανωτικών έννοιών, αποτελοΰν βάσιν εύθείας κριτικής άναλύσεως, έπαναλήψεως ήδη διδαχθέντων καΐ εΐσαγωγής εΐς μετέπειτα διδαχθησόμενα.

Τό Β μέρος έξετάζει μορφολογικώς τήν έπιχείρησιν από άπόψεως διαρθρώσεως, ως καΐ κατανομής των άρμοδιοτήτων καΐ δικαιοδοσιών. Ητοι ένταΰθα ερευνάται άφ' ενός μόν η διαίρεσις τής έπιχειρήσεως εΐς ύπηρεσίας καΐ τμήματα καΐ άφ' άλλου οι τρόποι, καθ' ους η έξουσία άσκηΐται καΐ μεταβιβάζεται. Αν καΐ άσκητή σύγχυσις έν προκειμένω επικρατεί, δέν διαφεύγει η στενή συνάφεια των δύο τούτων άπόψεων.

Τέλος εΐς τό Γ μέρος, μέ κεντρικόν σημείον τόν Αρχηγόν τής έπιχειρήσεως, μελετώμεν τās κυρίας πλευράς τής ίδρύσεως καΐ διοικήσεως των έπιχειρήσεων, συνδόντες δε ταΰτας πός τήν προσωπικότητα του άρχηγού τής ύπογραμμίζομεν τήν σπουδαιότητα του ήγετικού παράγοντος.

ΠΙΝΑΞ ΠΕΡΙ ΕΧΟΜΕΝΩΝ

Μέρος Α.

	Σελ.
Κεφάλαιον Α. Ἡ ἐπιστημολογικὴ κατὰ τάξεις τῆς ὀργανώσεως	5
” Β. Ὅροι καὶ ἰδεολογία τῆς ἐπιστημονικῆς ὀργανώσεως . . .	9

Μέρος Β.

Κεφάλαιον Α. Ἡ Ἔργασία (Φύσις, ἀνάλυ- σις καὶ σύνθεσις τῆς)	20
” Β. Αἱ ὑπηρεσίαι τῆς Ἐπιχειρήσεως	23
” Γ. Ἡ ἐνάσκησις τῆς ἐξουσίας . . .	32
” Δ. Ἡ ἀπαικόνισις τῆς ἐπιχειρήσεως	41

Μέρος Γ.

Κεφάλαιον μόνον. Ἴδρυσις ἐπιχειρήσεως. Λει- τουργία. Ὁ ρόλος τοῦ ἀρ- χηγοῦ τῆς ἐπιχειρήσεως . .	45
---	----

Η ΕΠΙΣΤΗΜΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΤΑΤΑΞΙΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ ΚΑΙ Η ΔΙΑΔ-
ΣΚΑΛΙΑ ΤΗΣ. (I)

Ἡ Ὄργάνωσις εἶναι ἐν ταυτῷ Ἐπιστήμη καὶ Τέχνη. Ὡς ἐπιστήμη διατυπώνει τὰς ἀρχάς, αἵτινες διέπουν τὴν δραστηριότητα τῶν Ἐμπορικῶν καὶ Βιομηχανικῶν ἐπιχειρήσεων καὶ καθορίζει τοὺς κανόνας τῆς χρησιμοποίησεως ὑπὸ τὰς καλυτέρας συνθήκας τοῦ κεφαλαίου καὶ τῆς ἐργασίας, ὁρῶντων ἐν κοινῷ. Ὡς τέχνη, θέτει εἰς ἐφαρμογὴν τοὺς νόμους, τοὺς ὁποίους ἀπεκάλυψε καὶ ἐλέγχει τὰ ἀποτελέσματα.

Ἀνήκει ὅθεν εἰς τὸν κλάδον τῶν οἰκονομικῶν καὶ κοινωνικῶν ἐπιστημῶν.

Ἡ Πολιτικὴ Οἰκονομία μελετᾷ, προτοῦ φθάσῃ εἰς τὸ στάδιον τῆς διανομῆς καὶ καταναλώσεως, τοὺς τρεῖς μεγάλους συντελεστάς τῆς παραγωγῆς: τὴν φύσιν, τὴν ἐργασίαν καὶ τὸ κεφάλαιον.

Ἡ Οἰκονομικὴ Γεωγραφία ἐπιλαμβάνει τὴν μελέτην τοῦ πρώτου παράγοντος, τῆς φύσεως καὶ πλῆρωσ, ἀνασκοπεῖ τὴν ἐπήρειαν τοῦ φυσικοῦ περιβάλλοντος ἐπὶ τοῦ ἀνθρώπου καὶ τὰς ἀντιδράσεις τοῦ ἀνθρώπου ἐπὶ τοῦ φυσικοῦ περιβάλλοντος, ὑπὸ τὴν τριπλὴν ἀπόψιν: τῶν φυσικῶν συνθηκῶν, τῆς δράσεως ἐπὶ τῶν δυνάμεων τῆς φύσεως καὶ τῆς δράσεως ἐπὶ τῆς ὕλης.

Αἱ Οἰκονομικαὶ Ἐπιστήμαι διαπραγματεύονται περὶ τοῦ κεφαλαίου (ἰδίᾳ ὑπὸ χρηματικὴν μορφήν).

Ἡ ἐπιστήμη τῆς Ὄργάνωσεως ἐνδιαφέρεται κυρίως γὰρ μελετῆσαι τὸν ὀσύτερον παράγοντα τῆς παραγωγῆς τῶν ἀγαθῶν, τὴν ἐργασίαν, ἣτις ἀποσκοπεῖ τὴν ἀπό κοινου καταβολὴν ἠθελημένης, ἐκυνειδήτου καὶ ἀποδοτικῆς προσπάθειας καὶ ἐπὶ πλέον τὸν προσφορῶτερον συνδυασμὸν τῶν τριῶν ὡς ἄνω συντελεστῶν.

Κατευθυντήριος γραμμὴ θεωρεῖται ὁ κατὰ τοὺς φυσικοκάτας νόμος τῆς ἠττονος προσπάθειας, ἢ κατὰ τὸν νεωτέρου ἢ ἠθονιστικὴ ἀρχή. Ὁ ἀνθρώπος φύσει ἀναζητεῖ τὴν ἀπόκτησιν τοῦ μεγίστου τῆς ἀπολαύσεως, διὰ τῆς καταβολῆς τῆς ἐλαχίστης προσπάθειας. -

Ἐἶν προσπάθει μὲν τὸσας φροντίδας Ἐπιστη-

μηνική ὀργάνωσις νά μειώσῃ τὸ ποσοτὸν τοῦ μὸχθου, ὅστις ἀπαί-
τεῖται δι' ἄριστον ἐπίπεδον παραγωγῆς, τοῦτο δὲν ὀφεί-
λεται μόνον διότι ἡ ἐργασία στοχίζει εἰς τὴν ἐπιχεί-
ρησιν. Ἀλλὰ διότι καί τὸ ἐνδιαφέρον τοῦ ἐργάτου, ἵνα
παρατείνῃ τὴν προσπάθειαν μειοῦται, ὡς ἡ ἐργασία ἐπι-
μηκύνεται, ἐνώ ἐξ ἄλλου ὁ βαθμὸς τῆς ἀπολαύσεως ἐξα-
σθενεῖ, ἐφ' ὅσον αἱ ἀνάγκαι ικανοποιοῦνται.

Ὁ ἐργάτης, ὑπὸ τὴν εὐρυκτὴν ἔννοιαν, ἐπιδίδου-
ται μετὰ τῆς περισσοτέρας προσοχῆς εἰς τὴν ἐκτέλεσιν
τῆς ἐργασίας του, ὅσον αὐτὴ ἀπαίτει ὀλιγώτερον χρόνον
καὶ εἶναι τὸσον περισσότερον εὐερίσθητος εἰς συμπληρωμα-
τικὴν ἀμοιβήν, ὅσον αἱ ἀνάγκαι του πολλαπλασιάζονται ἢ
ὅσον βραδύτερον ικανοποιοῦνται.

Ἡ ἐργασία ἔχει ὡς αἴτημα νά θέσῃ εἰς κίνησιν τὰ
κεφάλαια, ἀτινα ἡ βιομηχανικὴ ἐπιχείρησις κομίζει εἰς
τὴν διάθεσιν τοῦ ἀνθρώπου παραγοντος.

Ὁ ὀργάνωσις λαμβάνει θέσιν μεταξὺ τῶν οἰκονομικῶν
ἐπιστημῶν καὶ τῆς τεχνολογίας.

Ἀφ' ἐνός μὲν περιπτύσσεται ὅλα τὰ προβλήματα, ἀ-
τινα γέννη ὁ συνδυασμὸς τῶν δύο ἐνεργητικῶν συντελεστικῶν
τῆς παραγωγῆς: κεφαλαίου καὶ ἐργασίας. Ἀφ' ἑτέρου δὲ
ἀναφέρεται εἰς τὴν τεχνολογίαν, δι' ὅλας τὰς βελτιώσεις,
τὰς ὁποίας ἡ γνῶσις τῶν μηχανῶν καὶ ἡ ἐπιδεξιότης τοῦ
ἐργάτου εἰσάγουσιν εἰς τὴν βιομηχανικὴν διαδικασίαν.

Οἱ προγενέστεροί μας ἐπίστευαν ὅτι αἱ πρόοδοι
τῆς ἐπιστήμης, ἡ ἐπέκτασις τῆς χρήσεως τῶν μηχανῶν καὶ
ἡ συσῶρευσις τῶν ὑλικῶν ἀγαθῶν θά ἦσκουν, ἵνα ἐξασφα-
λισθῇ ἡ πρόοδος καὶ ἡ εὐτυχία τῆς ἀνθρωπότητος.

Σήμερον ὁμῶς ἀπανταχοῦ τοῦ κόσμου, οἱ ἄνθρωποι
τοῦ πληρώνουσιν τὸσον ἀκριβῶς τὴν ψευδαίσθησιν καὶ τὰ λά-
θη ταῦτα, ἀνησυχοῦν νά γνωφίσοῦν καλύτερον τοὺς οἰκονο-
μικοὺς νόμους, οἵτινες διέπουν τὸν μηχανισμόν τῆς πα-
ραγωγῆς καὶ τῶν ἀνταλλαγῶν, ἵνα ἐκ τούτων συναχθῇ μία
ὀργάνωσις ἐργασίας, ἣτις ἐκ τῶν τεθέντων μέσων ἀποκομί-
ζει τὸ μέγιστον τῶν ἀγαθῶν καὶ τῶν ἀπολαύσεων. Αἱ προ-
οδοὶ τοῦ αἵωνος μας ἔθεσαν εἰς χεῖρας τοῦ ἐργάτου, μη-
χανικά μέσα ἐξαισίας δυνάμεως. Τὰ θαύματα εἰς τὰ ὁποῖα
ἡ ἐπιστήμη τὸν συνήθισε, ἀπέστρεψαν τὸ πνεῦμα του ἀπὸ
τὰς προγονικὰς πεποιθήσεις. Τὰ πλούτη, μὲ τὰ ὁποῖα ἡ
ἐργαστῆσια κατέκλυσε τὸν κόσμον, τοῦ ἐγέννησαν ἐλπί-
δας νέων παραδείσων. Καὶ ὁ ἄνθρωπος οὗτος εἰς τὸν ὁποῖ-
ον ἐχορήγησαν τὴν δύναμιν, ἀπὸ τὸν ὁποῖον ἀφίβρεσαν τὴν
πίστιν, εἰς τὸ ὁποῖον υπεσχέθησαν τὴν ὑλικὴν εὐτυχίαν,
ἠσθάνθη αὐτὸν ἀφωπλισμένον ἐναντι τῶν ἀνιγκῶν του καὶ

εὐρέθη πλέον ἀδύνατος παρὰ πρῶτε.

Ὅσοι ἀνέλαβον τὴν φροντίδα νὰ διαδώσουν τὴν παιδείαν, ἐσκέφθησαν ὅτι ἤρκει διὰ τὸν λαόν νὰ ἐκπαιδευθῆ εἰς τὰς ἐπιστήμας καὶ τὰς μηχανάς. Ἄφησαν ἐν ἀγνοίᾳ τὰς συνθήκας τῆς ζωῆς τῶν ἐπιχειρήσεων, ἐξ ὧν ἐξαστάται ἡ εὐημερία ἢ ἡ ἀθλιότης. Ἀπομένει ὅθεν νὰ πληρώσωμεν τὸ σπουδαῖον τοῦτο χάσμα οὐχὶ ἀπλῶς διὰ οἰκονομολογικῆς μῆσεως, ἣτις φορτώνει τὸ μυαλὸ μὲ σοφὰς καὶ ἀχρηστους θεωρίας, ἀλλὰ μὲ στοιχειώδεις γνώσεις; αἱ ὁποῖαι χρηγοῦν τὰς πρῶτας ἀληθείας, ἐπὶ τῶν ὁποίων ὁ καλὸς πολίτης στηροῖζει υγιεῖς συλλογισμοὺς. Ἡ πολιτικὴ οἰκονομία μελετᾷ, ὡς ἐλέχθη, τὰς γενικὰς συνθήκας τῆς παραγωγῆς καὶ τῶν συναλλαγῶν. Ἡ τέχνη τοῦ ἐξάγειν τὸ μέγιστον τῆς ἀποδόσεως ἐκ τοῦ συνδυασμοῦ τοῦ κεφαλαίου καὶ τῆς ἐργασίας, ὡς καὶ τοῦ εὐερίβου τὴν προσπάθειαν τοῦ ἀνθρώπου διὰ τοῦ μεγαλύτερου ποσοστοῦ ἀπολαύσεων, εἶναι τὸ ἴδιον ἀντικείμενον τῆς ὀργανώσεως τῆς ἐργασίας.

Ἡ διδασκαλία αὕτη γίνεται ἀλλοτῶς κατὰ τὸ μᾶλλον καὶ ἥττον ἐπιτυχῆς εἰς τὴν ἀνωτέραν καὶ ἀνωτάτην ἐκπαίδευσιν.

Καὶ κρίνεται ὅμως τοῦτο τελείως ἀνεπαρκές.

Δέν εἶναι μόνον τὰ στελέχη, τὰ ὁποῖα πρέπει νὰ ἐξοικειωθοῦν πρὸς τὰς ἰδέας τῆς ἐπιστημονικῆς ὀργανώσεως. Πρέπει νὰ κατανοήσουν αὐτάς καὶ αἱ ἐργατικαὶ μάζαι. Εἰς ὅλους τοὺς ὑπαλλήλους καὶ τοὺς ἐργάτας δεόν νὰ εἰσδύσῃ ἡ ἀντίληψις ὅτι κάθε διαδικασίᾳ, ἣτις αὐξάνει τὴν παραγωγικότητα τῆς ἐργασίας, ἔχει ὡς ἀποτέλεσμα τὴν αὔξησιν τοῦ ποσοστοῦ ἀγαθῶν, ἀτινα τίθενται εἰς τὴν διάθεσιν τῆς ολότητος.

Πρέπει ἀπὸ τῆς στριχειώδους ἐκπαίδευσως, ἀπὸ τῆς μαθητείας παρὰ τῷ ἐργοστασίῳ, νὰ διδάσκονται στοιχεῖα τῆς πολιτικῆς οἰκονομίας καὶ τῆς ἐπιστημονικῆς ὀργανώσεως. Θαυμάζομεν πάντοτε τὸν ἐργάτην, ὁ ὁποῖος ξεύρει καλὰ τὴν δουλειὰ του. Αὐτὴν ὅμως τὴν τεχνικὴν ἢ ὁποῖα καθίσταται δυσκολοτέρα, διότι ὁ καταμερισμὸς τῆς ἐργασίας αὐξάνει τὴν ἀριθμὸν τῶν ἐκτελεστῶν, δεόν νὰ ἐκλαϊκεύσωμεν.

Ἐφ' ὅσον ἀρκούμεθα εἰς τὴν ἀχαλίνωτον ἐλευθερίαν τῶν συναλλαγῶν, καθεὶς ὀργανώνεται ὡς τοῦ ἀρέσει. Ἐάν ὅμως θεωροῦμεν ὡς ἀποδεδειγμένον ὅτι δέν δύναται τὰ πάντα νὰ ἀφισθῶν μελεύθερα, ὅτι μετ' ἐξ τῶν ἐπιδιδώσεων τοῦ ἀτομικοῦ συμφέροντος, τινὲς τούτων δέν εἶσι ἀνεκταί, εἴν ἀποβλέπωμεν ὡς εἰσπλάξωμεν εἰς

τούς πολίτας τὸ πνεῦμα τῆς συνεργασίας καί τὸ αἴσθημα τοῦ κοινοῦ συμφέροντος, τότε αἱ ἔννοιαι τῆς ὀργανώσεως πρέπει νὰ διαδοθοῦν εἰς εὐρύτερον πεδίον. Νὰ φθάσουν μέχρι τῆς διαχειρίσεως τῶν στοιχειωδῶν κοινωνικῶν ἐνώσεων, ὡς εἶναι τὰ συνδικάτα, αἱ συνεργατικά, οἱ δῆμοι καί κοινότητες, τὰ σωματεῖα. Κατὰ βάθος πρόκειται περί μύθσεως εἰς τὴν ζωὴν ἐν κοινωνίᾳ. Οἷαδήποτε ὅμας καί ἂν εἶναι, εἴτε ἐπιχειρήσεις καλεῖται εἴτε δῆμος ἢ κοινότης, εἴτε συνεργατικὴ ἢ συνδικάτον, τὸ τιθέμενον πρόβλημα εἶναι τὸ αὐτό: πρόκειται κυρίως νὰ διδάξωμεν εἰς τοὺς ἀνθρώπους νὰ διαχειρίζονται τὰ κοινὰ συμφέροντα, διὰ τὸ καλύπτειν καλὸν ὅλων μας.

Ποία ὑπῆρξεν ἡ σπᾶσις τοῦ Κράτους, τοῦ ἐργατικοῦ κόσμου καί τῶν ἡγετῶν τῶν ἐπιχειρήσεων ἐναντι τῆς διαδόσεως τῶν ὀργανικῶν ἀρχῶν;

Οἱ διαχειριζόμενοι τὰς τῶνας τοῦ κράτους σπανίως εὐρίσκουν τὸν χρόνον καί τὴν διαθέσιν νὰ ἐγκύψουν εἰς τὸ πρόβλημα. Ἄν καί καταχωρῶνται ὁρῶν ὀργάνωσις ἐργασίας καί εἰς ἄς περιπτώσεις ἐν ὀνόματι ταύτης κακοποιῶν τὸν ὀρθὸν λόγον, διακρίνεται ἀσυμπαθῶς, διότι ἡ ὀργάνωσις συχνὰ ἀντιστρατεύεται λύσεις δοθείσας ὑπὸ τῆς πολιτικῆς σκοπιμότητος.

Τὰ ἀνώτατα κρατικά στελέχη, ἐμποτισμένα ἀπὸ τὴν ὑπαλληλικὴν νοοτροπίαν καί ἀνίκανα νὰ ἀλλάξουν συνήθειας (ἐκτός ἐξαιρέσεων) ἀδιαφοροῦν ἢ ὑποσκάπτουν πᾶσαν προσπάθειαν, ἥτις κλονίζει τὸ δόγμα τοῦ ἀπαραιτήτου. Καί ὅμως οἱ ποντίφηκες οὗτοι δέν ποτε νὰ λησμονοῦν ὅτι ἡ ἐπέκτασις τοῦ κρατικοῦ παρεμβατισμοῦ, ἐπιβάλλει ἀνυχρονισμένους δημοσίους ὑπαλλήλους.

Οἱ ἡγέται τῆς ἐργατικῆς κινήσεως, κατὰ τὴν ἡρωϊκὴν περίοδον τῶν διεκδικήσεων, ἀντεμάχησαν ζωηρὰ πρὸς τὴν ὀργάνωσιν. Βαθμιαίως ὅμως κατενόησαν ὅτι ἡ ὑψηλὴ μέσθ τῆς ὀργανώσεως παραγωγὴ δέν τοὺς εἶναι ἐπιζήμιος, ἀρκεῖ ὁ ἐργάτης νὰ συμμετάσχη εἰς τὰ κέρδη.

Προὐχώρησαν μετέπειτα κατὰ ἐν βῆμα. Ἐμόρφωσαν ὀργανωτικῶς ἀρισμένα στελέχη, ἵνα τὰ ἔχουν ὡς συμβούλους κατὰ τὰς μετὰ τῶν ἐργοδοτῶν διαπραγματεύσεις.

Ἡ ἐργατικὴ τάξις ὅμως δέν δύναται νὰ ἀξιώσῃ συμμετοχὴν εἰς τὴν διοίκησιν, εἰς δέν κατατοπισθοῦν κατ' ἀρχάς καί μορφωθῶν ἀργότερον ὀργανωτικῶς ὅλοι οἱ ἐργάται. Ἀπὸ τοὺς ἡγέτας τῶν ἐπιχειρήσεων, ἀναμένομεν περισσότερα. Ἡ πεῖρα ἀπέδειξεν ὅτι ἡ ὀργάνωσις μίᾳς

ἐπιχειρήσεως ἐξαρτᾶται κατὰ πολὺ ἀπὸ τὴν στάσιν τῶν ἡγετῶν αὐτῆς.

Ἐνταῦθα προσκρούομεν εἰς δύο ἰσχυροὺς ἐμπόδια: τὸν ὑπερεγωϊσμόν καὶ τὸ κακῶς ἐννοούμενον, συμφέρον. Οἱ ἐγωϊσταὶ εἶναι, δύο ἀποχρώσεων α) Οἱ ἐπιπόλαιοι πού νομίζουν ὅτι τὰ γνωρίζουν ὅλα (ἔχουν τὸ θράσος τῆς ἀγνοίας) β) Οἱ αὐτοδημιουργοί, οἵτινες λόγῳ τῆς ἐπιτυχίας των διεδόρφωσαν παθολογικὴν ἐν προκειμένῳ προσωπικότητα. Ἀπαξιούντες οὗτοι τὰ πάντα, ὡς δῆθεν θεωρητικά, λόγῳ τῆς ἐπιτυχίας των καὶ πικρίας διὰ τὴν ἡμιδόρφωσιν των, ἐμπιστεύονται μόνον εἰς τὸ δαιμόνιον των.

Βελτίωσις ἐνταῦθα ἀναμένεται ἐκ τῆς προϊούσης μεταβολῆς εἰς τὴν διοίκησιν τῶν ἐπιχειρήσεων ἀπὸ τοῦ ἰδιοκτῆτου - διευθυντοῦ, εἰς τοὺς ἐπαγγελματίας διευθυντάς.

Ὅσον ἀφῆρᾷ τὺς θέτοντας εἰς πρώτην μοῖραν τὸ συμφέρον των, οὗτοι διαίσιθάνονται μὲν τὴν ἀνάγκην τῆς ὀργανώσεως, ἐκ ταύτης ὁμῶς παραδέχονται μόνον ὅτι φαντάζονται ὅτι τοῦ συμφέρει. Δι' αὐτὸ δικαίως ὁ TAYLOR ἐπανελάμβανε ὅτι ἡ ἐπιστημονικὴ ὀργάνωσις εἶναι κατὰ βάσιν μία πνευματικὴ ἐπανάστασις, μία ριζικὴ μεταβολὴ νοοτροπίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ Β'

ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΙΔΕΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ

Εἰσαγωγή.

Εἶναι πολὺ δύσκολον νὰ δοθῇ ὀρισμός, ὅστις νὰ εἶναι ταυτοχρόνως σύντομος, σαφὴς καὶ πλήρης. Τοῦτο ἰσχύει γενικῶς, πολλῶ μᾶλλον προκειμένου περὶ τῆς ἐπιστημονικῆς ὀργανώσεως, καινοφανοῦς ἐπιστημονικῆς τεχνικῆς (I), τῆς ὁποίας ἀκόμη δὲν ἀπεκρυσταλλώθησαν τὰ

(I) Δὲν πρόκειται ἐνταῦθα νὰ λυθῇ ἐάν ἡ ὀργάνωσις εἶναι ἐπιστῆμη, τεχνικὴ ἢ τέχνη. Ὁ ὅρος ἐπιστημονικὴ ἐχρησιμοποιήθη τὸ πρῶτον εἰς τὸ ὑπόμνημα τοῦ TAYLOR περὶ τῆς χρονομετρούσεως, ὡς βάσεως τῆς ἀρίστης διοικήσεως, ἢ δὲ ὀνομασία SCIENTIFIC MANAGEMENT καθιερώθη ὑποὺς ἄλλοις Ἀμερικανικοῦ μηχανικῶν κατὰ τὸ 1910. Ὁ TAYLOR κάπου χαρακτηρίζει τὴν ὀργάνωσιν ὡς τέχνην στηριζομένην εἰς ὀλίγας σαφεῖς ἀρχάς, ἄλλοι δὲ θεωροῦν ταύτην ὡς πειραματικὴν ἐπιστῆμην ἢ τεχνικὴν ἡγεῖς βασίζεται εἰς τὴν παρατήρησιν τῶν γεγονότων

ὄρια καὶ τὸ περιεχόμενον.

Ἡ νεωτέρα κίνησις τῆς ὀργανώσεως ἐδημιούργησεν εἰς διαφόρους χώρας καὶ διαφόρους γλώσσας σειρὰν ὀρισμῶν, ἐν πολλοῖς ἀσαφῶν, ὑποκειμένων εἰς ποικίλας ἐρμηνείας καὶ συχνὰ ἀνταποκρινομένων εἰς ἀντιλήψεις ἀπομακρυνόμενας τὰς μὲν ἀπὸ τὰς δεξ.

Ὅρισμοὺς διετύπωσαν καὶ ἰδιῶται καὶ ἐπιτροπαὶ ὀργανωτικῶν σωματείων, ἔθνηκαὶ καὶ διεθνεῖς, αἱ τελευταῖαι ἐν τῇ προσπαθείᾳ ἐνοποιήσεως τῆς ὀρολογίας.

Κάθε ὀρισμὸς φωτίζει μίαν ἢ ὀλίγας πλευρὰς τοῦ θέματος, ἀναλόγως τῆς σκοπιᾶς τοῦ θεωρούντος τὸ ἔργο.

Δι' ὅ καὶ ὁ εἰς ὀρισμὸς συνήθως συμπληρῶνει τὸν ἕτερον.

Ἐκ τῶν ὀρισμῶν τούτων, ἀνίσταν εἰς ἑκτασιν καὶ περιεχόμενον, προεκρίθησαν τινὲς, βάσει παιδαγωγικῶν κριτηρίων, οἵτινες παρατίθενται κατωτέρω.

Ἐπὶ τούτοις, ἡ πληθώρα τῶν ὀρισμῶν δὲν θεωρεῖται δυναμένη γὰ προσκαλέσῃ σύγχυσιν, ὅταν ἀποτελεῖ τὴν βάσιν ἀπὸ καθέδρας ἀναλυτικῆς ἀβαπτύξεως καὶ συγκρίσεως. Διότι οὕτω παρέχεται εὐκαιρία οἷως καλεῖται δι' ὀροσκοπικῶς ἀνασκοπήσωμεν τὰς κυριωτέρας βασικὰς ἀρχὰς τῆς ὀργανώσεως.

Ο Ρ Ο Λ Ο Γ Ι Α

- I -

I. Ἐπιστήμη, εἶναι τὸ συστηματοποιημένον σύνολον γνώσεων, αἵτινες συνελέγησαν καὶ καθωρέσθησαν κατόπιν ἐξονυχιστικοῦ πειραματισμοῦ, προσεκτικῆς παρατηρήσεως τῶν ἀποτελεσμάτων, ἐνδεδειχτοῦ ταξινομήσεως, ἀκριβοῦς ἀναλύσεως καὶ γενικεύσεως.

Ἐπιστήμη μὲ λίγα λόγια εἶναι ἐλεγχθεῖσαι, ἀνηγημένα εἰς πρότυπα καὶ ταξινομηθεῖσαι γνώσεις.

Ἡ ἐπιστήμη εἶναι α) ὀργανικόν σύνολον γνώσεων, β) μεθοδολογία, γ) σύστημα, ἥτοι ἡ ἐπιστημονικὴ μέθοδος μεταφραζομένη εἰς μέθοδον σκέψεως καὶ διαθέσεως.

Ὡς μεθοδολογία ἡ ἐπιστήμη περιλαμβάνει ἡλεγχμένον συνθήκας πειραματισμοῦ, προσεκτικὴν παρατήρησιν τῶν ἀποκαί τὴν κριτικὴν ἀνάλυσιν τῶν ἐνεργειῶν, ἐπειθομένη εἰς μικρὸν ἀσθημὸν ἀρχῶν.

Πάντως ἡ ὀργάνωσις πάντοτε χρησιμοποιεῖ τὴν ἐπιστημονικὴν μέθοδον εἰς τὰς ἐρεῦνας καὶ ἐνεργείας τῆς.

τελεσμάτων τῶν πειραμάτων, ἀκριβῆ ταξινομήσιν τῶν συγκεντρωθέντων στοιχείων καί μίαν προσπάθειαν νά ἐξηγηθῇ τά ταξινομημένα φαινόμενα διά τινος νόμου ἢ σχέσεως.

Ὡς σύστημα ἔχει ὡς κύριον χαρακτηριστικόν τήν ἀντικειμενικότητα (ἤτοι τήν προσπάθειαν ὅπως πάραβλέσωμεν τὰς συναισθηματικές ἢ διανοητικές προλήψεις).

3. Μεταξύ πολλῶν, ἰδοῦ καί μία διάκρισις ἐπιστημῶν.

α) Φυσικά ἐπιστήμαι: Φυσική, Χημεία, Ἰστοριολογία.

β) Διανοητικά ἐπιστήμαι: Μαθηματικά, Λογική, Ψυχολογία.

γ) Κοινωνικά ἐπιστήμαι: Κοινωνιολογία, Κοινωνική Οἰκονομική (Πολιτική Οἰκονομία)-Κοινωνική Ψυχολογία-Ἐπιστημονική Ὁργάνωσις.

4. Ἐντός τῶν ἀνω πλαισίων: Ἡ Ἐπιστημονική Ὁργάνωσις εἶναι ἐπιστήμη καί ἀποβλέπει εἰς τόν συνδυασμόν κεφαλαίου, φύσεως καί ἐργασίας κατὰ τοιοῦτον τρόπον, ὥστε νά εἰστυγχάνῃ τήν μεγίστην ἀπόδοσιν ἐν σχέσει πρός τὰς συμφέροντα τοῦ ἐπιχειρηματίου, τοῦ καταναλωτικοῦ κοινού καί τῶν ἐργατῶν.

Ἡ ἐπιστημονική ὀργάνωσις ὡς μέθοδος, ἀναζητεῖ πρωταρχικῶς τήν ἀνακάλυψιν τῶν αἰτιῶδῶν σχέσεων μεταξύ τῆς καταβληθείσης προσπάθειας καί τοῦ ἀποτελέσματος τῶν προσπαθειῶν, μέ εἰδικήν ἔμφασιν ἐπὶ τῆς ἀνακαλύψεως τῆς ἀρίστης μεθόδου, ὑπὸ τὸ φῶς τῆς διαθεσίμου τεχνολογίας, ὑλικῶν καί ἀνθρωπίνης δυνάμεως.

Ἐνδιαφέρεται διά τὰ μακροπρόθεσμα ἀποτελέσματα, παρά διά τὰ προσωρινά πλεονεκτήματα καί μοχθεῖ διά τήν ἀρίστην ἀπόδοσιν, λαμβανομένων υπ' ὄψει τῶν συμφερόντων ὅλων τῶν ἐνδιαφερομένων.

Ἡ ὀργάνωσις εἶναι ἐκλεκτικὴ εἰς τήν ἀντιμετώπισιν τῶν προβλημάτων της καί χρησιμοποιεῖ ὅλας σχέδόν τὰς ἄλλας ἐπιστήμας: φυσικὰς, διανοητικὰς καί κοινωνικο-οἰκονομικὰς.

5. Τρεῖς Βαθμοὶ Ὁργάνωσης.

Ἐμπειρική ὀργάνωσις: Εἰς τὸ παρελθόν ἡ συνήθεια καί ἡ παράδοσις καθύστεσαν τὰς κοινωνικὰς καί ἐπιχειρηματικὰς σχέσεις.

Ἡ ἐμπειρική ὀργάνωσις συνήθως προέρχεται ἀπὸ δοθεῖσαν λύσιν εἰς δεδομένην περίπτωσιν, ἢ τις ἔξακολουθεῖ, ἐν καί ἡ ἀνάγκη παρήλθε.

Σπανίως έρευνώνται τὸ διατί καί πῶς.
Συστηματική ὀργάνωσις. Διαφέρει τῆς έμπειρικής
μᾶλλον εἰς βαθμὸν παρά εἰς έντασιν.

Ἡ έντός τῆς ἐπιχειρήσεως καλυτέρα πρακτική, καθιερουῖται ὡς ὁ ἐγκυκριμένος τρόπος δράσεως.

Ἐπιφέρει ὄντως μαγαλυτέαν ὁμοιομορφίαν εἰς τὰς πράξεις, δύναται ὁμως νά μονιμοποιήσῃ ἀτελεῖς ἢ ἑσφαλμένους τακτικάς.

Ἐπιστημονική ὀργάνωσις. Ἡ χρησιμοποίησις τῆς ἐπιστημονικῆς μεθόδου εἰς τὸν καθορισμὸν τοῦ πῶς ποιεῖ νά γίνεταί τι καλυτέρον.

(SPRIEGEL)

- II -

Ἡ ὀργάνωσις πρωτίστως καί ὑπὲρ πᾶν ἄλλο, εἶναι κανὼν τάξεως καί μεθόδου, ὅστις δύναται νά συνοψισθῇ εἰς τὰς τοεῖς κατωτέρω προτάσεις.

1. Νά πιστεύῃ τις εἰς τὴν ἐπιστήμην καί τὸν νόμον τῶν αἰτίων καί αἰτιατῶν (DETERMINISME): Νά ἔχῃ τὴν πεποίθησιν ὅτι ἐν τῇ φύσει οὐδέν ἀφίεται εἰς τὴν τύχην. Ὅτι τὰ ἴδια αἰτία παράγουν τὰ ἴδια ἀποτελέσματα. Νά ἀνευρίσκῃ τοὺς νόμους καί νά σέβεται αὐτούς.

2. Νά ἐργάζεται μετὰ μεθόδου: ἤτοι νά προβλέπῃ, νά χαράσῃ σχέδιον τῶν πράξεων, ἃς προτίθεται τις νά κάμῃ, τῶν ἐνεργειῶν πρὸς ἃς ἀποβλέπει. Νά ἀνευρίσκῃ τὰ καλυτέρα καί οἰκονομικώτερα μέσα πρὸς ἐπιτυχίαν τοῦ σκοποῦ. Τέλος νά ἐλέγχῃ τὰ ἀποτελέσματα.

3. Νά συνεργάζεται ἤτοι νά ἐργάζεται ἐν ὁμοφωνίᾳ. Ἀπάρησις τῆς παλαιᾶς συνταγῆς τοῦ ἀπομονοῦντος ἐγωῖσμοῦ, ὅστις εἶναι μίᾳ ἐμπειρική συνήθεια. Ἐγκατάλειψις τοῦ πνεύματος τοῦ ἀλογίστου συναγωνισμοῦ, ὅπερ εἶναι πνεῦμα πάλης καί ἐξοντώσεως. Σύμπραξις διὰ τὴν ἐπίτευξιν τῆς καλυτέρας κοινῆς εὐημερίας.

Δέν δύνανται νά ὑπάρξουν οὔτε πρόδοις οὔτε δυναμει καί μεταρρυθμίσεις ἔξω τῆς τάξεως. Δέν δύναται ὁμως νά ἐμπεδωθῇ τάξις, ἄνευ προηγουμένης ὀργανώσεως πασῶν τῶν συναφῶν ἐνεργειῶν (G. RAVISSE).

- III -

Διὰ τοῦ ὅρου RATIONALISATION ὑπονοοῦνται αἱ μέθοδοι τῆς τεχνικῆς καί ἐπιστημονικῆς ὀργανώσεως, αἱ ἀποσκοποῦσαι τὴν ἐξασφάλισιν τῆς ἐλαχίστης σπατάλης, εἴτε εἰς προσταθείας, εἴτε εἰς ὕλικά.

Περιλαμβάνει τὰ ἀφορῶντα τὸν ἀνθρώπινον παράγον-

τα, τὴν τυποποίησιν τῶν τε ὑλικῶν καὶ τῶν προϊόντων, τὴν ἀπλοποίησιν τῶν μεθόδων καὶ τὴν ἐπίτευξιν βελτιώσεων εἰς τὸ σύστημα μεταφορᾶς καὶ πωλήσεως. (Διεθνῆς Οἰκονομικὴ Διάσκεψις 1927).

- IV -

Ὅτε ἡρώτατο ὁ F. W. TAYLOR νὰ καθορίσῃ τὴν Ἐπιστημονικὴν Ὀργάνωσιν, συνήθειζε νὰ λέγῃ ὅτι ἦτο "μία πνευματικὴ ἐπανάστασις". Διὰ τούτου ἠννοεῖ ὅτι δὲν ἦτο δυνατόν νὰ προσδιορισθῇ ἀπλῶς εἰς ὅρους μεθόδου: περιέκλειε καὶ μίαν διάθεσιν πνεύματος.

Ὡς διαθέσις παραδέχεται ὅτι εἰς πλεόν ὀρθολογικὸς ἔλεγχος τῆς παγκοσμίου οἰκονομικῆς ζωῆς, στηριζόμενος εἰς τὴν ἐφαρμογὴν τῆς ἐπιστημονικῆς μεθόδου, εἶναι καὶ δυνατός καὶ εὐκαταίος.

Ὡς μέθοδος ἐξυπακούει τὴν ἐφαρμογὴν τῶν κανόνων τῆς ἐπιστήμης εἰς ὅλα τὰ προβλήματα, ἅτινα ἀναφαίνονται ἐν τῇ ὀργανώσει καὶ διευθύνσει τῆς παραγωγῆς, τῆς διανομῆς καὶ τῆς καταναλώσεως (Λ. URWICK). -

- V -

Ἐν τῇ πραγματικότητι Ὀργάνωσις εἶναι ἐφαρμογὴ τῆς ἐπιστημονικῆς μεθόδου εἰς τὰ προβλήματα τῆς ἐπιχειρήσεως.

α) Συνίσταται εἰς τὴν ἀνάλυσιν τῶν φαινομένων (ἐξέτασις λεπτομερειῶν), ἀντὶ τῆς ἐξετάσεώς των ὡς σύνολον (εἰς τὰς γενικάς των γραμμάς).

β) Εἰς τὴν ἐνέργειαν ἀκριβῶν μετρήσεων ἀντὶ τοῦ ὑπολογισμοῦ μὲ τὸ μάτι. -

γ) Τέλος εἰς τὴν εἰσαγωγὴν τῆς λογικῆς καὶ τοῦ πειραματισμοῦ ἐκεῖ πού ἐπέκρατει ἡ συνήθεια (ἔτσι τὰ εὐρηκάμε) καὶ ἡ ἐμπειρικὴ σχέσις (J. LOUIS).

- VI -

ΠΩΣ ΝΑ ΔΙΕΥΘΥΝΗΤΕ

I. Καθορίζετε τὸν σκοπὸν σας.

Πρέπει νὰ γνωρίζῃ τις τί ἔχει νὰ κάμῃ, προτοῦ δυνηθῇ νὰ γνωρίσῃ πῶς θὰ τὸ κάμῃ. Αὐτὸ εἶναι τὸ κύριον ἔργον σας.

2. Ἀναλύετε τὸ πρόβλημά σας.

Τό Κύριον ἔργον δεόν νά καταμερισθῆ εἰς πολλά λεπτομερειακά θέματα. Λάβετε τα ὑπ' ὄψει ὅλα, μὴν ἀμελήσητε οὐδέεν.

3. Ἀναζητεῖτε τὰ γεγονότα.

Μελετήσατε τὰς συνθήκας, αἵτινες προσιδιάζουσι εἰς ἕκαστον ἔργον. Εὑρετε τὰ ἀνεπιθύμητα στοιχεῖα, πού πρέπει νά ἀποβληθοῦν καί τὰ ἐπιθυμητά, ἅτινα δεόν νά κρατηθοῦν. Τότε καθορίσατε ὡς ὑπόδειγμα τὰς καταλλήλους συνθήκας.

4. Ἐπινοήσατε τὴν καλλίστην μέθοδον.

Ἀποβλέψατε εἰς τὴν διαφύλαξιν ἐνεργείας, χρόνου, χώρου, ὑλικῶν. Καθορίσατε τὰς σχέσεις τῶν λεπτομερειῶν πρὸς τὸ κύριον ἔργον.

5. Ἐκλέξατε τὸ καταλληλότερον πρόσωπον.

Διὰ κάθε ἔργον ἀπαιτοῦνται εἰδικά προσωπικά προσόντα. Εἰς κάθε πρόσωπον ὀρισμένα προσόντα εἶναι ἐπικρατέστερα. Εὑρετε τὸ καταλληλότερον πρόσωπον.

6. Διδάξατε εἰς τὸ καταλληλότερον πρόσωπον τὴν καλυτέραν μέθοδον. Οὐχὶ διὰ τῆς βίας, ἀλλὰ διὰ ἐνδελεχοῦς καί ὑπομονητικῆς διδασκαλίας, ἀναπτύσσονται αἱ γνώσεις καί ἡ δεξιότης.

7. Προὔπολογίζετε προσεκτικῶς.

Ὁρθὸς ὑπολογισμὸς τῆς διατάξεως καί συνεχείας τοῦ ἔργου, θά σᾶς διευκολύνη ἵνα τὸ ἐκτελέσητε: κατὰ λογικὸν εἰρμόν-ἀκριβῶς-ταχέως-οἰκονομικῶς.

8. Ἐπιτύχατε τὴν συνεργασίαν.

Συνεργασία σημαίνει ἐργασία ὁμοῦ. Δέν δύναται νά ἐπιβληθῆ. Πρέπει νά κερδισθῆ. Δεχθῆτε τὸ μέρος τῶν εὐθυνῶν. Σεβασθῆτε τὰ δικαιώματα καί τὰς βλέψεις τῶν ἄλλων.

ΑΥΤΟ ΕΙΝΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΣ

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ (LEFFINGWELL)

- VII -

Πᾶσα ὀργάνωσις περιλαμβάνει, τὰς ἐξῆς διαδοχικὰς φάσεις, κατὰ τὴν περίστασιν πραιοσώτερον ἢ ὀλιγώτερον ἀνεπτυγμένας, πάντοτε ὁμως ὑπαρχούσας, ἔστω καί ἐν ὑποτυπῶδει καταστάσει;

Τὸν Περιορισμὸς καί ἀκριβῆς καθορισμὸς τοῦ ἀπιδιωκομένου σκοποῦ.-

2)θ. Μελέτη τῶν μέσων, ἅτινα θά τεθῶσιν εἰς ἐφαρμογὴν πρὸς ἐπίτευξιν τοῦ σκοποῦ τούτου.

3ον. Προπαρασκευὴ τῶν μέσων δράσεως, ἅτινα ἐκρίθησαν ἀναγκαῖα.

4ον. Ἐκτέλεσις τῶν ἀποφασισθέντων συμφώνως τῷ καθιερωμένῳ, σχεδίῳ.

5ον. Ἐλεγχος τῶν ἐπιτευχθέντων ἀποτελεσμάτων καὶ συναγωγὴ συμπερασμάτων.

H. LE CHATELIER

- VIII -

Ἐπιστημονικὴ ὀργάνωσις εἶναι ἡ τέχνη καὶ ἡ ἐπιστῆμη τῆς προπαρασκευῆς, ὀργανώσεως καὶ διευθύνσεως πάσης ἀνθρωπίνης προσπάθειας, ἵνα κυριαρχήσωμεν τῶν δυνάμεων τῆς φύσεως καὶ χρησιμοποίησωμεν τὰ υλικά αὐτῆς ἐπ' ἀγαθῷ τοῦ ἀνθρώπου (SOCIETY MECHANICAL ENGINEERS)

Ὡς ἐπιστῆμη, ἡ ἐπιστημονικὴ ὀργάνωσις α) ἐρευνᾷ τοὺς λόγους διὰ τὴν γίνονται τὰ πράγματα β) συγκεντρώνει γνώσεις, ὥστε νὰ καθίσταται δυνατὴ ἡ τεχνικὴ τῆς ὀργανώσεως, γ) ταξινομεῖ τὰς γνώσεις τούτας, ὥστε νὰ εἶναι εὐκόλως χρησιμοποίησιμοι καὶ δ) ἐπεξεργάζεται γενικῶς ἀρχὰς καὶ πρότυπα, ὥστε ἀφ' ἑνὸς μὲν νὰ καθίσταται ἡ ἐνέργεια ἀσφαλῆ καὶ ταχεῖα καὶ ἀφ' ἑτέρου νὰ βοηθῆται ὁ διευθύνων ὡς ὑποκαταστήσῃ τὴν βεβαιότητα εἰς τὴν εἰκασίαν.

Ὡς τέχνη, ἡ ἐπιστημονικὴ ὀργάνωσις ἀπασχολεῖται: μὲ τὴν πραγματοποίησιν τῶν σχεδίων, τὸν καθορισμὸν τῆς μορφῆς τῆς ἐπιχειρηματικῆς ὀργανώσεως, τὴν ἀποκρυστάλλωσιν τῆς πολιτικῆς καὶ τῶν σχέσεων μεταξὺ τῶν ἀτόμων, τὸν προγραμματισμὸν τῆς ἐργασίας, τὴν ἐπιβολὴν πειθαρχίας καὶ ὅλας τὰς ἄλλας ἐνεργείας, αἰτινες σχετίζονται μὲ τὴν θέσιν εἰς ἐφαρμογὴν τῆς γνώσεως ὑπὸ ἀπὴν μορφήν.

Ἡ Ἐπιστημονικὴ ὀργάνωσις δὲν ἐφαρμόζεται ἀπ' εὐθείας ἐπὶ τῶν μηχανῶν, ἀλλ' ἑμμέσως μὲσω τῆς ἀνθρωπίνης προσπάθειας.

Τελεολογικὸν ἀντικείμενόν της: ἡ ὠφέλεια τοῦ ἀνθρώπου, (κεφαλαίου, ἐργάτου, καταναλωτικοῦ κοινού).

IX.

Ἡ ἐπιστημονικὴ ὀργάνωσις ἀποβλέπει εἰς τρεῖς σκοποὺς:

α) να εξασφαλίση εις τό κεφάλαιον ικανοποιητικήν απόδοσιν.

β) να επιτύχη διά τόν εργάτην, άναλόγως τής αξίας έκάστου, τό άνώτατον όριον τής υλικής άμοιβής και εύζωίας έν γένει, σχετικώς πάντοτε προς τήν δυνημικότητα τής επιχειρήσεως, χωρίς να επιβάλη φόστον, δυνατόν να βλάψη τήν υγείαν του.

γ) να εξασφαλίση εις τό κοινόν ευθιγιά και καλύτερης ποιότητος είδη.

Μέσα: αύξησις τής παραγωγής, μείωσις του κόστους και επέκτασις τής πωλήσεως, μέχρι του όριου άποροροφήσεως των ειδών υπό τής καταναλωτικής άγοράς (FEJES)

X

ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΡΙΩΝ ΘΕΜΕΛΙΩΔΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΤΗΣ

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ

I. - Διοικήσις - Επιστημονική Διοικήσις.

α) Διοικήσις (MANAGEMENT) καλεΐται τό σύνολον των συντονισμένων και συνεχών ενεργειών, δι' ών διευθύνεται πᾶσα επιχείρησις, πᾶσα υπηρεσία ή διαχείρισις (περιωρισμένη έννοια του (ADMINISTRATION) δημοσία ή ιδιωτική.

β) Επιστημονική διοικήσις (SCIENTIFIC MANAGEMENT) καλεΐται ή Διοικήσις, ητις στηρίζεται επί άρχών και μεθόδων, προκυπτουσών εξ επιστημονικής έρεύνης.

II. Οργάνωσις - Επιστημονική Οργάνωσις (ORGANISATION SCIENTIFIQUE).

α) Οργάνωσις καλεΐται τό σύνολον των ενεργειών, αίτινες άποσκοπούν τήν επίτευξιν του προσφορωτέρου συντονισμού των λειτουργιών πάσης επιχειρήσεως, πάσης υπηρεσίας ή διαχειρίσεως δημοσίας ή ιδιωτικής.

β) Επιστημονική οργάνωσις καλεΐται ή οργάνωσις ή βασισομένη επί άρχών και μεθόδων άποροροουσών εξ επιστημονικής έρεύνης.

γ) Επιστημονική οργάνωσις εργασίας (ORGANISATION SCIENTIFIQUE DU TRAVAIL) είναι τό σύνολον των συντονισμένων ενεργειών, αί όποίαί άποσκοπούν τήν επίτευξιν και διατήρησιν τής προσφορωτέρας διευθετήσεως τής εργασίας εις πάσαν επιχείρησιν, πάσαν υπηρεσίαν ή δια-

χειρίσιν δημοσίαν ἢ ἰδιωτικὴν καὶ αἵτινες στηρίζονται ἐπὶ ἀρχῶν καὶ μεθόδων ἀπορροουσῶν ἐξ ἐπιστημονικῆς ἐρεῦνης.

III. Ὁρθολογικὴ Ὁργάνωσις (RATIONALISATION)

α) Ἡ ἐν γένει Ὁρθολογικὴ Ὁργάνωσις εἶναι πᾶσα πρᾶξις μεταρρυθμιστικῆ (ἀναμορφωτικῆ) τείνουσα νὰ ὑποκαταστήσῃ εἰς τὰς κατ' ἔθος πεπαιλωμένους ἐνεργείας, μέσα καὶ μεθόδους βασιζομένας ἐπὶ συστηματικοῦ λογισμοῦ.

β) Ἡ ὀρθολογικὴ Ὁργάνωσις, ἐν τῇ στενωπῇ ἐννοίᾳ της, εἶναι πᾶσα μεταρρυθμιστικὴ πρᾶξις τείνουσα εἰς πᾶσαν ἐπιχείρησιν, ὑπηρεσίαν ἢ διαχείρισιν δημοσίαν ἢ ἰδιωτικὴν νὰ ὑποκαταστήσῃ εἰς τὰς κατ' ἔθος καὶ πεπαιλωμένους ἐνεργείας μέσα καὶ μεθόδους, βασιζομένας ἐπὶ συστηματικοῦ λογισμοῦ.

γ) Ἡ ὀρθολογικὴ Ὁργάνωσις ἐν εὐρυτέρᾳ ἐννοίᾳ εἶναι μία μεταρρυθμιστικὴ ἐνέργεια, ἥτις σύγκεντροῦσα ἀτομικὰς ἐπιχειρήσεις τείνει νὰ ἐλαττώσῃ τὰς σπατάλας καὶ ἀπλείας τὰς ὀφειλομένας εἰς ἀλόγιστον συναγωνισμόν, διὰ μέτρων ἀπὸ κοινουῦ λαμβανομένων καὶ βασιζομένων ἐπὶ συστηματικοῦ λογισμοῦ.

δ) Ἡ ὀρθολογικὴ Ὁργάνωσις ἐν τῇ εὐρυτάτῃ ἐννοίᾳ εἶναι μία μεταρρυθμιστικὴ ἐνέργεια, ἥτις τείνει νὰ ἐσαμοῖσῃ ἐν τῇ διεξαγωγῇ τῶν ὁμαδικῶν ἐνεργειῶν τῶν μεγάλων οἰκονομικῶν καὶ κοινωνικῶν συγκροτημάτων, μέσα καὶ μεθόδους βασιζομένας ἐπὶ τοῦ συστηματικοῦ λογισμοῦ.

(COMMISSION CONSULTATIVE BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL 1937).

Διοίκησις εἶναι ἡ διεύθυνσις μίᾳς ἐπιχειρήσεως μὲσω προγραμματισμοῦ, ὁργανώσεως, συντονισμοῦ καὶ ἐλέγχου τῶν ἀνθρωπίνων καὶ ὑλικῶν πόρων της, πρὸς ἐπίτευξιν ἑνὸς προκαθορισμένου σκοποῦ.

Γραφικὴ παράστασις

Διοίκησις

Προγραμματισμός	Ὁργάνωσις	Συντονισμός	Ἐλεγχοὶ
Ἀνάλυσις	Συνδρασμός	Ὀλοκληρώσις	Ἐπιβλεψίς
Ἀπλοποιήσις	Ἀνάπτυξις	Συνεργασία	Μέτρησις
Προτυποποιήσις	Προσαρμογὴ	Αἰτιολόγησις	ἀποδόσεως
			Τήρησις
			προτύπων.

Διοικητικόν

Συμβούλευ-
τικόν

Εκτελεστικόν

Οικονομικαί
Υπηρεσίαι

Πολιτική
δράσεως
καί Προ-
γράμμα-
τα 2α.

Διευκόλυναι Παραγωγή

Πώλησις

Γραφείον
Λογιστήριον
Άγοράι
Σχεδιάσις προϊόντος
Έρευναι
(Προσωπικόν)

(A.H. HOFF)

Συναγόμενα.

Κύριον χαρακτηριστικόν τῶν ὀρισμῶν εἶναι ὅτι συνι-
στοῦν τήν ἀναμόρφωσιν τῶν μεθόδων. Ὑποδεικνύουσι τήν
ἐγκατάλειψιν τῆς παροπαροδοτοῦ νοσηροπίας καί τῆς πρα-
κτικῆς τῆς ρουτίνας καί τήν ὑποκατάστασιν εἰς ταῦτα
ἀρχῶν καί μεθόδων στηριζομένων ἐπί ἐπιστημονικῆς βάσεως.

Ἐκτός τῆς ἰδέας τῆς ὑποκαταστάσεως τῆς ἐπιστημο-
νικῆς μεθόδου εἰς τήν ρουτίαν καί τήν παράδοσιν, γίνε-
ται ἀποδεκτὴ ἡ προτεραιότης τῆς λογικῆς σκέψεως ἐπί
τῶν ἐνστικτωδῶν καί συναισθηματικῶν κινήτρων τῆς ἀνθρω-
πίνης δράσεως, ἰδιαιτέρως ἀναγκαίας διὰ τήν οἰκονομικὴν
πραγματικότητα.

Ἡ ὑπαρξίς τελικῆς αἰτίας ἀποτελεῖ τὸν σκοπὸν καί
ἡ μέθοδος τῆς ὀργανώσεως τὸ μέσον.

καί ἡ μία καί ἡ ἄλλη περιχλαίοντα εἰς τὴν ἔννοι-
αν τῆς ἀποδοτικότητος, ἥτοι τὴν ἐπίτευξιν τοῦ μεγίστου
ἰσχυροῦ ἀποτελέσματος ἀντὶ τῆς ἐλαχίστης δαπάνης. Ὅσον
ἀφορᾷ τὸν τελικὸν σκοπὸν, οὕτως συνάγεται ρητῶς ἡ ὑπο-
νοουμένως ὅτι ἀποβλέπει εἰς τὴν βελτίωσιν τῆς γενικῆς
εὐημερίας.-

Παράλληλοι Μελέται:

- 1) H. HAAN. LA TERMINOLOGIE ET L'IDEOLOGIE DE L'ORGANIS-
SATION SCIENTIFIQUE DU TRAVAIL (REVIUE INTERNAT O-
NALE DU TRAVAIL AVRIL 1938).-
- 2) Κλ. Μπανταλούκα. Ἡ Ὀρολογία τῆς Ἐπιστημονικῆς
Ὀργανώσεως (Νέα Πολιτικὴ Φεβρουάριος 1938).

- 3) Θ. Χαριτάκη - Όροι και θεμελιωδών έννοιών Ε.Ο. (Δελτίον Έλλ. Εταιρείας Επιστημονικής Οργάνωσης της Έκδοσης - Ιανουάριος-Μάιος 1939).
- 4) CHAMBRE DE COMMERCE DE PARIS. DEFINITION DE QUELQUES TERMES USITES DANS L'ORGANISATION COMMERCIALE ET INDUSTRIELLE 1934.
- 5) OL. SHELDON THE PHILOSOPHY OF MANAGEMENT.
- 6) O. TEAD - THE PROBLEM OF TERMINOLOGY IN MANAGEMENT RESEARCH.

Επιστημονική Οργάνωση

1. Η επιστημονική έρευνα είναι ο ουσιαστικός και άποψιστικός παράγων: Τα κύρια μέσα αυτού άπαιτούν: η παρατήρηση, τή βοήθεια τού στατιστικού λογισμοϋ, τής γραφικής άπεικονίσσεως τών γεγονότων κλπ. ο πειραματισμός, η μέτρησις και η έπαγωγή, ήτις μās άγει εις συμπράσματα και μās επιτρέπει τήν διατύπωσιν νόμων και καθορισμόν κανόνων εφαρμογής.
2. Αί άδοχαί και μέθοδοι, αί ποικύλπουσαι εκ τής επιστημονικής έρεύνης, διεισδύουν εις ολας τās φάσεις τής Οργάνωσης, αιτινες είναι αί κάτωθι:
 - α) Ο καθορισμός προτύπων, ήτοι τών προσφορωτέων λύσεων όλων τών προβλημάτων, άτινα τίθενται κατά τήν πορείαν μιάς επιχειρήσεως, εκφράζομενων εις καθυθυντηρίους τύπους. Ταύτα καθορίζονται υπό άρχών, νόμων και κανόνων υποδεικνυόμενων υπό τής επιστημονικής έρεύνης.
 - β) Ο Προγραμματισμός, όστις συνίσταται εις τήν προπαρασκευήν τής μελλούσης πορείας τής επιχειρήσεως διά τού καθορισμοϋ προγραμμάτων, στηριζομένων επί τών προτύπων. Ο προγραμματισμός επεκτείνεται είτε επί τού συνόλου τής επιχειρηματικής δραστηριότητος, είτε επί μερών αυτού.
 - γ) Η έκτέλεσις, ήτις πρόπει νά διενεργηθῆ συμφώνως πρός τόν προγραμματισμόν και τά πρότυπα.
 - δ) Ο έλεγχος, όστις συνίσταται εις τήν καταγραφήν και μέτρησιν τών αποτελεσμάτων, ώς και εις τήν σύγκρισιν αυτών πρός τά καθωρισμένα προγράμματα και πρότυπα. Ο έλεγχος, υπό τήν εύρείαν έννοιαν, επεκτείνε-

νεται καί εἰς πᾶσαν πράξιν τῆς διευθύνσεως.

8) Ἡ συνεργασία, ἥστις συνίσταται εἰς τὴν ἀπό κοινοῦ συνειδητὴν καὶ ἐλευθέρως παρεχομένην ἐργασίαν τῶν διαφόρων ὀργάνων τῆς ἐπιχειρήσεως χάριν τοῦ κοινοῦ σκοποῦ. Εἶναι ἡ ἀπαραίτητος προϋπόθεσις πάσης ἀποδοτικῆς ἐφαρμογῆς τῆς Ἐπιστημονικῆς Ὁργανώσεως καὶ ἐν τῷ συνόλῳ τῆς κατὰ παράγοντα ἐκ τῶν ἀνω ἀπαιθμοῦμένων.

(Δελτίον C.N.B.O.S. Δεκεμβρίου 1937)

ΜΕΡΟΣ Β.

Η ΔΙΑΡΘΡΩΣΙΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ

Ἡ μελέτη τῆς διαρθρώσεως μιᾶς ἐπιχειρήσεως, γίνεται ἀπὸ δύο πλευρᾶς.

1. Ἀναλύεται ἡ πρὸς ἐκτέλεσιν ἐργασία, ἀνακαλύπτονται αἱ ἐνυπάρχουσαι σχέσεις καὶ προσαρμόζεται ὁ κατάλληλος τοόπος ἐνασκήσεως ἐξουσίας κατὰ περίπτωσιν. Μελετῶνται δηλαδὴ αἱ μονάδες (τμήματα καὶ ὑπηρεσίαι) εἰς τὰς οποίας ὑποδιαιρεῖται μία ἐπιχείρησις.

2. Διακρίνονται οἱ διάφοροι τύποι ἐνασκήσεως τῆς ἐξουσίας, ἤτοι αἱ μέθοδοι καθ' αἷς ἡ ἐξουσία ἐξασκεῖται καὶ μεταβιβάζεται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ Α.

Η ΕΡΓΑΣΙΑ (ΦΥΣΙΣ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΙΣ ΚΑΙ ΣΥΝΘΕΣΙΣ ΤΗΣ)

Ἡ ἐπιχείρησις εἶναι εἰς κοινωνικὸς ὀργανισμὸς. Καὶ ὅπως ἀνατέμνοντες τῶν ζῶντα ὀργανισμὸν καὶ ἐρευνῶντες τὴν σύνθεσιν τοῦ καταλήγομεν εἰς τὰ κύτταρα, οὕτω προσπαθοῦμεν νὰ ἀναλύσωμεν τὴν ἀνθρωπίνην προσπάθειαν καὶ νὰ ἀνεύσωμεν τὰ ἀληθῆ τῆς στοιχεῖα.

Οὕτω ἀφ' οὗ καθορίσωμεν τὴν φύσιν καὶ τὰ στοιχεῖα αὐτῆς, μὲ ἀφετηοίαν τὴν στοιχειώδη μονάδα ἐργασίας

ἐξετάζομεν τοὺς διαφόρους συνδυασμοὺς αὐτῶν πρὸς ἀπάρ-
τισιν τῶν εἰδικῶν ἐνεργειῶν, εἴτα τῶν συστημάτων καὶ
λειτουργιῶν καὶ τέλος τῆς ὅλης παραγωγικῆς διαδικασίας

Ἡ λέξις ἐργασία ἔχει ποικίλας ἐννοίας. Εἰς
τὰς φυσικὰς ἐπιστήμας ἡ ἐννοία αὕτη εἶναι ὀριστικῶς
καθορισμένη καὶ δεκτικὴ μαθηματικῆς ἐκφράσεως μᾶζα.
Χῶρος-Χρόνος. Ἡ μονὰς τῆς ἐνεργείας εἶναι ἡ αὕτη
μὲ τὴν μονάδα ἐργασίας. Οὕτω ὁ φυσικὸς ἐκκινῶν μὲ
τοεῖς βασικὰς ἐννοίας, δημιουργεῖ τὴν ἀντίληψιν τῆς
δυνάμεως καὶ τῆς ἐργασίας ἢ ἐνεργείας, αἰτινες θεω-
ροῦνται ὡς ἀπόλυτοι ποσότητες.

Ἡ βιομηχανικὴ ἐργασία ἐκκινεῖ μὲ φυσικὴν ἐρ-
γασίαν, ἥτις ἐνέχει τὴν χρησιμοποίησιν ἐνεργείας ὑπὸ
τὴν μορφὴν (μηχανικὴν, θερμοικὴν, χημικὴν ἢ ἠλεκτρικὴν)
ἢ εἶναι ὅμως καὶ κάτι ἐπὶ πλέον, τὸν σπουδαιότερον
ἀν καὶ ὀλιγώτερον συγκεκριμένον καὶ τυποποιημένον πα-
ράγοντα, ἢτοι τὴν τεχνολογικὴν γνῶσιν.

Αὕτη τείνει νὰ καταστή τὸ ἀντικείμενον τύπων,
διαγραμμάτων, πινακίων καὶ μέτρων, τὸσον ἀπλῶν εἰς
τὴν κοῆσιν των, ὅσον τὰ ἐργαλεῖα τοῦ παλαιοῦ χειροτέχ-
χνου.

Ἡ βιομηχανικὴ ὅμως ἐργασία ὑποδηλοῖ ὡσαύτως
καὶ τὴν ἐργασίαν ἀνθρώπων ὄντων, διότι ἀνεξαρτήτως
τοῦ πόσον τελείως βιομηχανοποιημένον εἶναι ἐν ἐργο-
στάσιον, οὐδέποτε τοῦτο δύναται νὰ ἀποφύγῃ τελείως
τὴν ἐργασίαν καὶ ἀνθρωπίνην νοημοσύνην.

Στοιχειώδης μονὰς ἐργασίας εἶναι τὸ Rherblig^(I)
τὸ ὁποῖον δὲν εἶναι στοιχεῖον ἀποδόσιμον εἰς ὄρους
φυσικῆς ἐργασίας, ἀλλὰ μονὰς σημαντικῆς κινήσεως συν-
δυαζομένης μὲ ἀντίληψιν καὶ θέλησιν. Εἶναι ὅθεν μία
φυσιολογικὴ καὶ ψυχολογικὴ μονὰς, ἐξαρτωμένη καὶ ἐπι-
ραζομένη ἀπὸ τὴν ἀνατομίαν ἰκανότητος, ἀντιδράσεις
καὶ αἰσθήματα τοῦ ἀνθρώπου.

Ἄς ἐπιχειρηθῇ ἤδη μία σύνθεσις τῶν κυρίων
συντελεστῶν καὶ στοιχείων τῆς ἀνθρωπίνης ἐργασίας,
ὥστε τὸ συνδυασμένον ἀποτέλεσμα νὰ ἐπιτύχῃ τὸν ἐπιδι-
ωκόμενον σκοπὸν. Οἱ συντελεσταὶ οὗτοι εἶναι 1) τὰ
φυσικὸν περιβάλλον, μηχανήματα καὶ ἐργαλεῖα, 2) ἡ φυ-
σικὴ ἐνέργεια ἢ δύναμις, ἥτις κινεῖ τὰς μηχανὰς 3) ἡ
τεχνολογικὴ γνῶσις, ἥτις ἀπαιτεῖται διὰ τὴν χρησιμο-

(I) Κάθε πράξις ἢ μέρος πράξεως, ὅπερ πρακτικῶς δὲν
δύναται νὰ υποδιαίρεθῇ ὑπὸ τὰς κρατούσας συνθή-
κας ἐντελέσεως.

ποίησιν τῶν μηχανῶν ἢ ἐκτέλεσιν λοιπῶν ἐνεργειῶν 4) ἢ ἀνθρωπίνῃ μιῇ ἐνέργειᾳ εἰς μὲν ἄλλας Rherbligs καὶ 5) τέλος ἡ δημιουργικὴ νοημοσύνη καὶ ἐπινοητικότης. Ὁ συνδυασμὸς τῶν τριῶν πρώτων συντελεστῶν θεωρεῖται ὡς δικαιοδοσία τοῦ μηχανικοῦ, ἐνῶ τῶν δύο τελευταίων ὡς ἀρμοδιότης τοῦ ὄργανωτοῦ.

Ὁ ἐργατικὸς συντελεστὴς καθίσταται οὕτω ὁ μεταβλητὸς καὶ προσαρμοζόμενος παράγων. Ἐν τῇ πράξει βαβαίως οὐδεὶς συντελεστὴς δύναται νὰ ἀγνοηθῇ τελείως.

Ἀπὸ εὐρείας κοινωνικῆς καὶ οἰκονομικῆς ἀπόψεως ὁ ἀνθρώπινος παράγων ἀναμφιβόλως θὰ τύχῃ τῆς πρώτης προσοχῆς, ἀπὸ ἀπόψεως ὁμῶς ἀποδοτικῆς φυσικῆς παραγωγῆς μερικαί τεχνικαὶ διαδικασίαι ἢ συνθήκαι δεόν νὰ θεωρηθῶσιν ὡς ἀπαραίτητοι διὰ τὴν παραγωγὴν ἐνός προϊόντος.

Τὸ ἐπόμενον βῆμα εἰς τὴν συνθεσὶν τῆς ἐργασίας συνίσταται εἰς τὴν συνένωσιν τῶν μονάδων τούτων ἐνεργείας ἢ ἐκτελέσεως εἰς ἓτι εὐοτιέρας μονάδας. Οὕτω φησὶν νοημὸν εἰς τὴν ἐννοίαν τοῦ κέντρου παραγωγῆς, ὅπερ ορίζεται ὡς ἡ θέσις ὅπου μία ἐργασία ἐπιτελεῖται, ἀδιάφορον ἂν αὕτη εἶναι μία μηχανή, ἢ ἐδάσιον ἢ εἰς κῆρος ἐργασίας τὸ δὲ ἐργαστάσιον, ἀπὸ ἀπόψεως παραγωγῆς ὁραμὸν, δεόν εἶναι ἄλλο τι ἢ μία διαδοχὴ συναφῶν κέντρων παραγωγῆς. Ὁ συνδυασμὸς τῶν διαφόρων ἐργασιῶν ἢ δραστηριοτήτων τῶν παραγωγικῶν κέντρων, συνήθως ἀνομορίων καὶ κατὰ σειράς, συνιστᾷ τὰς παραγωγικὰς διαδικασίας, αἰτινες ἐνσωματοῦνται εἰς τὴν μονάδα ἢ μονάδας τοῦ ὑποτῆς ἐπιχειρήσεως παραγομένου προϊόντος ἢ υπηρεσίας.

Βάσις συνενώσεως δραστηριοτήτων. -

Τὰ κύρια στοιχεῖα τῆς διαρθρώσεως μιᾶς ἐπιχειρήσεως ἀποτελοῦνται ἐκ τῶν μερικῶν ἐργασιῶν καὶ τῶν σχέσεων τῶν διαφόρων ἔργων πρὸς ἄλληλα.

Ἡ κυριώτερα σχέσις εἶναι ἡ τῆς φύσεως τῆς ἐργασίας καὶ τῆς τεχνικῆς ὀργανώσεως. Δεόν ὁμῶς νὰ σημειωθῇ ὅτι δεόν ὑπάρχει μία μόνον σχέσις ἀλλὰ πολλαί, διότι ἐκάστη ἐργασία δεόν νὰ συντονισθῇ μὲ τὴν ὅλην διαδικασίαν καὶ τὰς παντός τύπου ἄλλας ἐργασίας. Οὕτω ἀπαντῶνται ὀριζόντιοι σχέσεις μεταξύ ἐργαζομένων τῆς αὐτῆς τάξεως ἢ βαθμοῦ, κάθετοι μεταξύ προϊσταμένων καὶ υφισταμένων, ὡς καὶ διαγώνιοι μετὰ τῶν εἰδικευμένων καὶ βοηθητικῶν υπηρεσιῶν.

Αἱ κάτωθι ἀναλυόμενα ὀκτώ βάσις συνιστοῦν τούτους διαφόρους τρόπους καθ' οὓς συνεννοῦνται οἱ ἔργαται καὶ αἱ πράξεις των ἢ ὅ,τι ἀπολήγει εἰς τὸ αὐτὸ τούτους τρόπους

κίθ' οὓς αἱ δραστηριότητες τοῦ προσωπικοῦ δύνανται νὰ διαιρηθῶν.

Ὅθεν διαίρεσις τῆς ἐπιχειρήσεως εἰς τμήματα (Departmentation) εἶναι ἡ διαίρεσις καὶ διάταξις τῆς διοικήσεως καὶ ἐκτελέσεως ἐργατικῆς δυνάμεως, ὡς καὶ τῆς συναφοῦς παραγωγικῆς διαδικασίας, μιᾶς ἐπιχειρήσεως εἰς εἰδικευμένας μονάδας ἢ ομάδας.

Ἐκτίστη τῶν ὀκτώ βάσεων, ἀπὸ λογικῆς ἀπόψεως κοινωμένη δὲν ὑπολείπεται τῶν λοιπῶν. Αἱ ἐπικρατοῦσαι συνθέσεις θὰ δώσωσιν τὸ πρῶτον ὄργανον.

α) ἡ παλαιότερα καὶ πλέον κοινὴ βᾶσις συνενώσεως τῶν ἐργατῶν, ἡ ὅπερ ταυτὸ διαίρεσεως μιᾶς ἐπιχειρήσεως εἰς τμήματα εἶναι ὁ χώρος, ἡ διάταξις, ἡ θέσις ἢ ἡ περιοχὴ (φυσικὸν περιβάλλον), β) ἡ φύσις τοῦ παραγομένου προϊόντος, γ) ἡ φύσις τῶν ἐπεξεργαζομένων πρώτων ὑλών, ἰδίως προκειμένης ποικιλίας υλικοῦ μεγάλης τεχνικῆς φύσεως, δ) ὁ τεχνικὸς ἐξοπλισμὸς εἰς μηχανὰς, ἐργαλεῖα καὶ παρεκδόματα, ὅστις θεωρεῖται ὡς ἡ προέχουσα βᾶσις εἰδικεύσεως καὶ τμηματοποιήσεως εἰς τὴν σύγχρονον βιομηχανίαν, ε) ὁ ἀριθμὸς καὶ τὸ περίπλοκον τῶν διαδικασιῶν καὶ φάσεων τῆς ἐργασίας στ) ὁ βαθμὸς τῆς ἀπαιτουμένης δεξιοτεχνίας, ζ) τὸ εἶδος τῆς λειτουργίας (function), νοσημένης ὡς συνενώσεως ἐνεργειῶν ἀποβλεπουσῶν εἰς ὠρισμένον σκοπὸν ἢ ἀπαιτουσῶν παρομοίας ἀνθρωπίνους ἰκανότητας.

Πηγή

Anderson - Schewning - The Science of Production Organization.

ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ Β.

ΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΑΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ.

(SERVICES DE L'ENTREPRISE - FUNCTIONAL DEPARTMENTS)

Ὁ ὅρος "Υπηρεσία (I) λαμβάνεται ἐνταῦθα ὑπὸ τὴν ἐνταλῶς εἰδικευμένην ἔννοιαν τοῦ ὄργανου, ὅπερ

(I) οἱ Ἀγγλοσάξωνες μεταχειρίζονται εἰς τὴν προκειμένην περίπτωσιν τὸν ὄρον DEPARTMENTS, ὅστις ἴσως ἀποδίδει καλύτερον τὴν ἰδέαν τῆς διαίρεσεως τῆς ἐπιχειρήσεως εἰς υπηρεσίας καὶ τμήματα μὲ διακεκριμένης δι' ἕκαστον ἀρμοδιότητος. Ἐπιπλέον ἡ ἔννοια ὁρολογία δὲν ὑπάρχει. Παρ' ἡμῖν ἡ ἔννοια ὑποδιαιρεῖται εἰς τμήματα καὶ ταῦτα εἰς Γραφεῖα.

εκπληρώνει μίαν ώρισμένην λειτουργίαν (κατηγορίαν πράξεων) τῆς ἐπιχειρήσεως π.χ. ὑπηρεσίαν ἀγορῶν, ὑπηρεσίαν Λογιστηρίου, ὑπηρεσίαν πωλήσεων.

Ἡ ἔννοια ὅθεν τῆς ὑπηρεσίας εἶναι ἄμεσος συνέπεια τῆς ἰδέας τῆς λειτουργίας κατὰ τὴν ἐκδοχὴν τῆς διοικητικῆς θεωρίας.

Ἡ λειτουργία δύναται νὰ παρασταθῇ, ὡς ὁ δυναμικὸς τὸν ὁποῖον κατέχει ἢ ὀφείλει νὰ κατέχη ἐν ὄργανον, ἐνὰ πραγματοποίησιν τὸ ἀποτέλεσμα τῶν συντονισμένων ἐνθευγαίων (G. RAVISSE).

Ὅπως δὲ εἰς τοὺς ζῶντας ὀργανισμοὺς αἱ κύριαι λειτουργίαι ἐξασφαλίζονται ὑπὸ τῶν διαφόρων συστημάτων ἢ ὀργάνων (νευρικὸν σύστημα, ὄργανα πέψεως ἢ ἀναπνοῆς), οὕτω καὶ εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις παρόμοιον ἀποτέλεσμα ἐπιτυγχάνεται ὑπὸ τῶν ὑπηρεσιῶν αὐτῶν.

Ἡ σύγκρισις δύναται νὰ ἐπεκταθῇ καὶ εἰς τὰ ἀναγόμενα εἰς τὴν ἀνάπτυξιν τῶν διαφόρων ὀργάνων.

Ὁ νόμος τῆς βιολογικῆς προόδου εἶναι ἡ εἰδίκευσις τῶν ὀργάνων. Ἡ εἰδίκευσις τῶν ὑπηρεσιῶν χαρακτηρίζει τὴν οἰκονομικὴν πρόοδον.

Εἰς πᾶσαν ἐπιχείρησιν, ἔστω καὶ μικράν, ὅλαι αἱ λειτουργίαι πρέπει νὰ ἐκτελεσθοῦν.

Ἡ διαφορὰ ἐγκεῖται εἰς τὸ ὅτι εἰς μὲν τὰς πολὺ μικρὰς ἐπιχειρήσεις πολλὰκις ἐν ἄτομον (ὁ ἰδιοκτήτης) εκπληρώνει ὅλας ἢ σχεδόν ὅλας τὰς λειτουργίας, διαμοιράζων τὸν χρόνον του ἄλλοτε εἰς τὴν ἀγορὰν τῶν πρώτων ὑλῶν, ἄλλοτε εἰς τὴν κατασκευὴν τῶν εἰδῶν του, τὴν πώλησιν αὐτῶν, τὴν καταγραφὴν τῶν λογαριασμῶν ἢ τὴν εἰσπραξιν τῶν ἀπαιτήσεών του.

Ὅσον ὅμως ἡ ἐπιχείρησις μεγαλύνει, τόσον ὁ καταμερισμὸς τῶν ἔργων ἐξαπλοῦται.

Ἐκάστη λειτουργία ἀποκρυσταλλοῦται εἰς ὑπηρεσίαν, ἀποκτῆ τὸν ὄργανόν της, καὶ ἂν αἱ ἀνάγκαι τὸ ἀπαιτήσουν υποδιαίρεται ἐτι περισσότερον εἰς τμήματα (λ.χ. ἡ ὑπηρεσία Πωλήσεως τῆς Ἐμπορικῆς Λειτουργίας υποδιαίρεται εἰς τμήμα καθ' ἑαυτὸ Πωλήσεως καὶ εἰς τμήμα Διαφημίσεως--

Οἱ ἴλλοι παραδέχονται τὴν ὑποδιαίρεσιν SERVICE - SECTION - BUREAU, ἐνῶ οἱ Ἀμερικανοὶ (προκειμένου περὶ ἰδιωτικῶν ἐπιχειρήσεων) DEPARTMENTS - DIVISION - SECTION...

Ἐκθέσεως, μὲ εἰδικευμένον εἰς ἕκαστον τούτων Πρῶσο-
πικόν). Νεῖαι ὑπηρεσίαι καὶ τμήματα γεννῶνται, ἄλλα κα-
θίστανται αὐτοτελῆ ἀποσπώμενα ἀπὸ ὑπαρχούσας Ὑπηρε-
σίας καὶ ἄλλα ἀνασυμπύσσονται. -

Αἱ ἀρμοδιότητες τῶν ὑπηρεσιῶν καὶ τμημάτων.

Αἱ πλέον ἐμφανεῖς κύριοι διακρίσεις μιᾶς συνή-
θους βιομηχανικῆς ἐπιχειρήσεως εἰς τμήματα καὶ ὑπηρε-
σίας εἶναι τρεῖς:

Α. Τεχνικαὶ ὑπηρεσίαι (Παραγωγή ἢ Βιομηχανοποι-
οίς.)

Β. Ἐμπορικαὶ Ὑπηρεσίαι (ἀγοραὶ - Πωλήσεις)

Γ. Οἰκονομικαὶ Ὑπηρεσίαι (ἐξεύσεις καὶ δια-
χείρισις τῶν κεφαλαίων).

Κατ' ἀρχάς αἱ τεχνικαὶ ὑπηρεσίαι περιωρίζοντο
εἰς τὰ τμήματα τοῦ ἐργοστασίου. Εἰς τὰς μηχανολογικὰς
βιομηχανίας ἀπὸ ἐνωρὶς ἐγένετο αἰσθητὴ ἡ ἀνάγκη διακρί-
σεως εἰς ἰδιαίτερον τμήμα (γραφεῖον) τῶν ἰφορῶντων τὴν
σχέδιασιν καὶ τὴν μελέτην τῶν συστατικῶν μερῶν τῶν
προϊόντων. -

Πολύ ἀργότερον ἐγένετο ἡ πλήρης διαφοροποίησις
τοῦ τμήματος Προγραμματισμοῦ τῆς Παραγωγῆς

Ὅσον ἀφορᾷ τὴν ἐκτέλεσιν τῆς βιομηχανοποιήσε-
ως, παραλλήλως πρὸς τὰ τμήματα τοῦ ἐργοστασίου, ὠργανώ-
θησαν εἰς τμήματα αἱ βοηθητικαὶ ὑπηρεσίαι: Παραγωγή
κινητηρίου δυνάμεως, Συντηρήσεως, Ἀποθηκῶν, Μεταφο-
ρῶν, Ἀγορῶν πρώτων ὑλών.

Αἱ ἐμπορικαὶ ὑπηρεσίαι, κατ' ἀρχάς συνίσταντο
ἀπὸ τὰ σχετιζόμενα μὲ τὴν ἀγορὰν καὶ τὴν πώλησιν.

Ὑπὸ τὴν πίεσιν τοῦ ἀνταγωνισμοῦ ἡ προσοχὴ ἐστράφη
πρὸς τὴν Διαφήμισιν, ὀλίγαι ὁμῶς ἐπιχειρήσεις (ἰδίᾳ
ἐκ τῶν μεγαλυτέρων) ἔχουν ἀναπτύξει διαφημιστικὰ τμή-
ματα.

Ἡ μελέτη ἀγορῶν καταναλώσεως καὶ ἡ προώθησις
τῶν πωλήσεων εἶναι ἀκόμη νεωτερισμοὶ ἐν ἐξελίξει.

Αἱ οἰκονομικαὶ Ὑπηρεσίαι κατ' ἀρχάς ἀνταπρο-
σωπεύοντο ὑπὸ τοῦ Λογιστηρίου ὅπερ καὶ σήμερον εἰς
πολλὰς ἐπιχειρήσεις διατηρεῖ τὴν αὐθυπαρξίαν του καὶ
θεσιν ὡς κυρίας ὑπηρεσίας.

Αἱ ποικίλαι μορφαί, ἃς ἐπενδύεται εἰς τὰς οἰ-
κονομικῶς προηγήμενας κοινωνίας τὸ ἴδιον καὶ ξένον
κεφάλαιον ἠύρυναν τὸ πεδῖον ἀρμοδιότητος τῶν οἰκονο-

μικρών Υπηρεσιών, εἰς ἃς ἀνατίθεται καὶ ὁ συντονισμὸς προβλέψεως - ἐκτελέσεως τῶν Προγραμματισμένων Ἐλεγχ-
χων (BUDGETS) τεχνικῶν καὶ οἰκονομικῶν προγραμμάτων).

Εἰς ὅσας ἐπιχειρήσεις ἡ γραφικὴ ὑπηρεσία κατ'ἑ-
χὴ ἰδιόχουσαν θέσιν, ἰδρύεται ὡς κυρία ἡ ὑπηρεσία Γρα-
φείων. Ὑπὸ ταύτην συγγεντροῦνται ἱεραρχικῶς αἱ ὑπηρε-
σίαι κοινῆς χρήσεως (πρωτοκόλλου, ἀλληλογραφίας, ἐπι-
κοινωνίας, ἀρχείου) καὶ ἐπιζητεῖται ἡ γνώμη τῆς, ὡς
εἰδικοῦ, ἐπὶ παντός ζητήματος ἀφορῶντος τὰ ἔντυπα, μη-
χανήματα, καὶ ἐν γένει μεθόδους ἐργασίας γραφείου πασῶν
τῶν ὑπηρεσιῶν.

Τέλος εἰς πολλὰς ἐπιχειρήσεις ἡ ὑπηρεσία προσω-
ποῦ, χειραφετεῖται εἰς προέχουσαν θέσιν, ἀποσπῶμενη ἐκ
τῆς ἔξαρτησεως τῆς ὑπὸ τὴν τεχνικὴν ὑπηρεσίαν. Τὸ τμή-
μα προσωπικοῦ, χωρὶς νὰ ὑποκαθίστῃ τὰ τμήματα ἐκτελέσε-
ως, ἐξουσιοδοτεῖται μὲ ἀορίστους ἀρμοδιότητας (πρόσλη-
ψις, καθορισμὸς μισθολογίων, ἐκπαίδευσις, τήρησις στοι-
χείων ἔξελξεως, ψυχαγωγία, κοινωνικὴ πρόνοια), ἀντιπρο-
σωπεύει τὴν διοίκησιν εἰς τὰ ζητήματα προσωπικοῦ, διεο-
μηνεύει πρὸς ταύτην τὰς ἀντιλήψεις τῶν ὑπαλλήλων καὶ
ἐργατῶν τῆς καὶ συνοργάζεται μετὰ τῶν ἀρμοδιῶν ἱεραρχι-
κῶν προϊσταμένων διὰ τὸν καλυτέρον χειρισμὸν τοῦ ἀνθρω-
πικοῦ παράγοντος.

ΣΥΝΘΕΣΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΜΙΑΣ ΜΕΓΑΛΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ, ΣΥΝΔΥΑΖΟΥΣΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑ- ΝΟΠΟΙΗΣΙΝ ΚΑΙ ΠΩΛΗΣΙΝ.

(ΔΙΑΡΘΡΩΣΙΣ ΒΑΣΕΙ ΤΩΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΑΝΤΙ-
ΛΗΨΕΩΝ).

Ι. Ὑπηρεσίαι Διευθύνσεως.

Εἰς τὰς καλῶς ὁργανωμένας ἐπιχειρήσεις αἱ Γενι-
καὶ Διευθύνσεις βοηθοῦνται ὑπὸ εἰδικευμένου προσωπικοῦ,
ἰδίᾳ ἀνωτέρου, ἀποτελοῦντος οὕτως εἰπεῖν τὸ Ἐπιτελεῖ-
ον αὐτῶν.

Τοῦτο ἀρτίζουσι Α' οἱ διάφοροι τεχνικοὶ Σύμβου-
λοι (Ἐπιτελεῖον Προπαρασκευῆς), καὶ οἵτινες συνήθως
δεν εἶναι μόνιμα στελέχη τῆς ἐπιχειρήσεως, ἀλλὰ προσ-
λαμβάνονται ἐκαστοτε νὰ προσφέρουν τὰς συμβούλας των: οἱ
Γενικοὶ εἰδικοὶ ἐγκαταστάσεων, ὑγιεινολογοί, ψυχολογοί,
κοί, ἀρχιτέκτονες, οἰκονομολογοί, φορολογικοί, διαφ. ι-
σταί, ἀσφαλιστοί, ἐκτιμηταί, εἰδικοὶ ἐπὶ τῶν προνομι-

πραγματογνόμενες-λογισταί κ.ο.κ.ε.

Β' οι άμεσοι βοηθοί τής Γενικής Διευθύνσεως (Έπιτελείον Έπελεσσεως).

α) Γενική Γραμματεία. - Ποικίλλουσα ή άρμοδιότης της, άναλόγως των άντιλήψεων τής Διευθύνσεως και τής προσωπικότητος του Γεν. Γραμματέως.

Κυρία άποστολή της είναι ή προπαρασκευή άπεξεργασμένων στοιχείων, έφ'ών θα κρίνη και άποφασίση ή Διεύθυνσις και ή διατύπωσις των άποφάσεών της υπό μορφήν διαταγών, αίτινες μεταβιβάζονται εις τās λοιπās ύπηρεσίας.

Χυνήθως εις ταύτην άνατίθενται ή ύπηρεσία σχέσεων και Δημιουργίας εύμενους κοινής γνώμησ.

Ενισσε ύφίσταται β' και Είδική Γραμματεία, προσκεκολλημένη ειδικώς εις τήν Γενικήν Διεύθυνσιν. Υπό τήν άρμοδιότητα τής Γενικής Γραμματείας ύπάγονται αι Διοικητικάί Υπηρεσίαί.

Γ' Η Υπηρεσία Προσωπικού (Εις άς έπιχειρήσεις άποδίδεται ή σημασία ουσιαδους ύπηρεσίας, άπ'εθελίας έξαρτωμένης έκ τής Γεν. Διευθύνσεως). Προληψις. Εκπαιδευσις. Τοποθετήσεις. Προαγαγαί. Άδειαι. Πειθαρχία. Απολύσεις. Υγιεινή. Ασφάλεια άτυχημάτων. Γαθορισμός ύλικών και ήθικών άμοιβών. Εξυηρητησις και κοινώνικά έργα.

Δ' Η ύπηρεσία Έπιθεωρήσεως-Έλέγχου (ο όφθαλμός τής Γ' Διευθύνσεως προς έξακριβωσιν εάν αι κατευθύνσεις και οδηγίαί της έκτελούνται κυνονικώς). Φύσις και έκτασις. Τυχτικός-Έκταχτος. Προληπτικός-Μετελεγχος. Κανονιστικός-Κυρωτικός-Δημιουργικός. Διπλιστως ύπάρξεως, άσφαλείας και άσφαλίσεως των ύλικών πόρων και δικαιωμάτων. Έξακριβωσις συμμορφώσεως προς τά διατεταγμένα. Βελτίωσις συστημάτων. Έγκρισις έντύπων, Δημιουργία πνεύματος φειδους (άγών κατά της σπατάλης). Σύνταξις έσωτερικών κανονισμών και έγκυκλιών.

II) Διοικητικάί Υπηρεσίαί ή Γραφείου (Προϊστοταί ο Γενικός Γραμματέως).

Α' Υπηρεσία Οικονομικών και Στατιστικων Μελετών
Συλλογή, έπεξεργασία και διεομηνευσις πληροφοριών ένδιαφερουσών τήν έπιχειρήσιν διά τās προβλέψεις και άποφάσεις της, υπό μορφήν δε άμέσως χρησιμοποιοήσιμον.

Εἴτε βάσει στοιχείων τῆς ἐπιχειρήσεως (παραγωγῆς, πωλήσεως, κινήσεως ἐργατῶν, λογιστικῶν καὶ οἰκονομικῶν), εἴτε ἐξωτερικῶν πηγῶν (Οἰκονομικὴ Συγκυρία, Προσφορά ἐργατικῶν χειρῶν, ἀγοραὶ ὑλικῶν, Γενικὴ οἰκονομικὴ κατάστασις). Χρησιμοποίησις διαγραμμάτων, συστημάτων διαλογῆς πληροφοριῶν καὶ στατιστικῶν μηχανημάτων.

Β' Ὑπηρεσίαι Ἀλληλογραφίας - Ἀρχείου.

Πρωτόκολλον. Σύνταξις ἀλληλογραφίας. Δακτυλογράφησις. Διεκπεραίωσις. Πολυγράφησις. Τυξινόμησις. Τυξιθέτησις. Χρησιμοποίησις στοιχείων ἀρχείου.

Γ' Ὑπηρεσίαι Ἐπικοινωνίας (ἐσωτερικῆς καὶ ἐξωτερικῆς).

Τηλέφωνα-Τηλέτυπα-μηχανικὰ μέσα διαβιβάσεως ἐγγράφων. Κινητὲς-Διανομεῖς.

Δ' Ὑπηρεσία Ἐπιστασίας

Πληροφορία ἐπισκεπτῶν - Καθαριότης γραφείων, Συντήρησις μηχανημάτων γραφείου. Κτίρια (συντήρησις ἀσφάλισις καὶ ἐπισκευαὶ) Διαχειρίσις ὑλικῶν γραφείου. (Βλέπε καὶ παράγραφον VII διὰ φύλακας κλπ.)

III) Οἰκονομικαὶ Ὑπηρεσίαι (Διευθυντῆς οἰκονομικῶν Ὑπηρεσιῶν).

Α' Ὑπηρεσία Οἰκονομικῶν καὶ Προγραμμάτων δαύσεως (Προγραμματισμένων ἐλέγχων (Budgetary Control).

Καθορισμὸς τεχνικῆς διαδικασίας, Συγκεντρώσις καὶ ἔνταξις τμηματικῶν προϋπολογισμῶν (πωλήσεως, βιομηχανοποιήσεως, ὑλικῶν, δαπανῶν, ἐγκαταστάσεων, διαθεσίμων κεφαλαίων) Σύνταξις Γενικοῦ Προγράμματος: Ἀναθεώρησις, Παρακολούθησις ἐκτελέσεως. Ἀναζητήσις ἐξηγήσεως διαφορῶν μεταξύ προβλέψεως καὶ πραγματοποιήσεως.

Β' Ὑπηρεσία Διαχειρίσεως κεφαλαίων.

Ἐξευρεσις καὶ χρησιμοποίησις τῶν κεφαλαίων. Ἀποσβέσεις (τεχνικαὶ καὶ οἰκονομικαὶ). Ἀποθεματικὰ καὶ κρατήσεις. Διανομὴ κερδῶν. Βισπράξεις - πληρωμαί. Παρακολούθησις ἀναλήψεως οἰκονομικῶν ὑποχρεώσεων. Ἔσοδα-Ἔξοδα. Κίνησις διαθεσίμων, Τράπεζαι-Ταμεῖα.

Παρακολούθησις συμβολαίων ἀσφάλισεως κινήτης καὶ ἀκινήτου περιουσίας.

Γ' Ὑπηρεσία χαρτοφυλακείου. (Γραμμάτια, Χρεώγραφα. Τίτλοι διάφοροι). Ἐπενδύσεις, Διαχειρίσις. Ρευστο-

ποιήσεις και Εισπράξεις).

Δ' Υπηρεσία Πιστώσεων πελατείας (Διά τας επί πιστώσει πωλήσεις).

Συγκέντρωσις πληροφοριών επί τής πιστωτικής επιφανείας των πελατών. Έγκρισις παροχής πιστώσεων. Παρακολούθησις εισπράξεώς των. Ασφάλισις πιστώσεων προς πελατείαν.

ΙΥ. Έμπορικαί Υπηρεσίαι (Διευθυντής Έμπορικῶν Υπηρεσιῶν).

Α' Υπηρεσία Αγορῶν (Έμπορευμάτων - Υλικῶν). Πολιτική Αγορῶν. Πηγαί Αγορῶν. Συγκέντρωσις τιμοκαταλόγων και προσφορῶν. Σύγκρισις. Αποφασίς αγοράς και ὀσων. Διαβίβασις παραγγελίας. Παρακολούθησις ἐγκαίρου παραδόσεως. Ποιοτικὸς ἔλεγχος. Θεώρησις τιμολογίων προμηθευτῶν. Επιστροφαι και διαφοραι.

Β' Υπηρεσία Αποθηκεύσεως (Έτοιμῶν προϊόντων). Ποσοτική παραλαβή. Μαρχάρισμα. Εναποθήκευσις-διαφύλαξις-διατήρησις-Εισαγωγή-έξαγωγή ἔμπορευμάτων, Λογιστική ἀποθήκης-Ανεφοδιασμός στόκ. Ταχύτης περιστροφῆς στόκ.

Γ' Υπηρεσία Πωλήσεως. Πολιτική πωλήσεως. Μελετή αγορῶν καταναλώσεως. Διευθύνσις πωλητῶν. Συστήματα πωλήσεως. Προώθησις πωλήσεως. - Παράπονα πελατείας.

Δ' Υπηρεσία Διαφημίσεως-Έκθέσεως. Πρόγραμμα διαφημίσεως. Μέσα και τρόποι διαφημίσεως. Έκθεσις (αἴθουσαι-Εσωτερικαί και Έξωτερικαί προθήκαι). Έλεγχος ἀποδόσεως τής διαφημίσεως.

Ε' Υπηρεσία παραγγελιῶν πελατῶν (Commandes) Συγκέντρωσις παραγγελιῶν πελατῶν. Έκδοσις ἐντολῶν πωλήσεως. Διαβίβασις πρὸς ἐκτέλεσιν εἰς τὰ τμήματα πωλήσεως και ἀποστολῆς. Παρακολούθησις ἐγκαίρου ἐκτελέσεως.

Στ' Υπηρεσία Τιμολογήσεως (Facturation) Συγκέντρωσις στοιχείων και καταρτισμός τιμολογίων (Μηχανικά μέσα και συστήματα πολλαπλῆς ἀποτυπώσεως). Κοινοποιήσις εἰς ἐνδιαφερόμενα τμήματα.

Ζ' Υπηρεσία συσκευασίας και ἀποστολῆς Παραλαβή ἐκ των ἀποθηκῶν. Έλεγχος. Υλικά και τρόποι

συσχευασίας. Παράδοσις εἰς πελάτην ἢ μεταφορέα. Μέσα μεταφορᾶς.

Σημ. Αἱ ὑπηρεσίαι Ε-Στ'-Ζ' δὲν ὑφίστανται εἰς ἅς ἐπιχειρήσεις ἢ πώλησις γίνεται ἀπ' εὐθείας πρὸς τὸν πελάτην, ἐπὶ ἀμέσῳ παραδόσει. Ἡ ὑπηρεσία πιστώσεων πρὸς τὴν πελατεῖαν (βλέπε ΙΙΙΑ') εἰς τινὰς ἐπιχειρήσεις ὑπάγεται εἰς τὰς ἐμπορικὰς ὑπηρεσίας.

Υ. Ἑπηρεσία Βιομηχανοποιήσεως-Παραγωγῆς (Τεχνικός Δ/ντής).

Α' Ἑπηρεσία ὑπολογισμοῦ τιμῶν (Cotations)
Σύνταξις τῶν προυπολογιστικῶν τιμῶν (Davis) εἰς ἀπάντησιν αἰτήσεων πελατῶν ἢ διὰ συμμετοχὴν εἰς δημοπρασί-
ας (ἐν συνεοργασίᾳ μετὰ τμημάτων βιομηχανοποιήσεως βιομηχανικοῦ τιμήματος-ἀποστολῶν καὶ ἐνδεχομένως μεθόδων καὶ σχεδίων).

Β' Ἑπηρεσία Ἀγορῶν. (Πρώτων καὶ βοηθητικῶν ὑλῶν)
Συγκέντρωσις ἀγορῶν. Πηγαί ἐφοδιασμοῦ. Προόρισις βάσει ὄρων προδιαγραφῆς.
Περιορισμός τύπων πρώτων ὑλῶν καὶ ὑποκατάστασις εὐθηννοτέρων καταλλήλων ὑλῶν. Πολιτικὴ ἀγορῶν πρώτων ὑλῶν. Διαβίβασις παραγγελίας. Παρακολούθησις ἐγκαίρῳ παραδόσεως. Ποιοτικὸς ἑλεγχος. Θεωρησις τιμολογίων. Ἐπιστροφῆ καὶ διαφοραί.

Γ' Ἑπηρεσία Προπαρασκευῆς καὶ Προγραμματισμοῦ τῆς Ἑργασίας (Planning).

α) Τμήμα Μελετῶν καὶ Σχεδίων (ἰδίως εἰς μηχανολογικὰς βιομηχανίας)

Σχεδιασὶς καὶ καθορισμός τῶν συστατικῶν τοῦ προϊόντος. Περιορισμός ὑπεισερχομένων στοιχείων καὶ προτυποποιήσις. Καθορισμός ἀπαιτητέων ὑλικῶν. Σχεδιαγραφήματα. Γατιστάσεις συστατικῶν μερῶν καὶ ἐργαλείων.

Σημ. Ἐνταῦθα συνήθως ἀνάγονται καὶ αἱ ἐργασίαι ἐπιστημονικῶν ἐρευνῶν (Research) θεωρητικῆς μάλλον μορφῆς, ὠρισμένων μεγάλων βιομηχανιῶν. Ὅπου αὐταὶ ἔχουν πρωτεύουσαν σημασίαν, ἐξελίσσονται εἰς αὐτοτελῆς τμήμα.

β) Τμήμα μεθόδων (Εἰς τινὰς ἐπιχειρήσεις μέρος ἢ τὸ ὅλον τῶν ἀρμοδιοτήτων του μεταβιβάζεται εἰς τὸ τμήμα προγραμματισμοῦ).

Προσαρμογή του σχεδιασθέντος προϊόντος εἰς τὰς δυνατότητας τῆς παραγωγῆς. Προσδιορισμός μεθόδων βιομηχανοποιήσεως. (Συνεχῆς παραγωγή, καθ' ἄλυσσον, χρησιμοποιοῦν καταλληλοτέρων μηχανῶν. Ἐφεδρικοὶ τρόποι παραγωγῆς). Μελέτη κινήσεων καὶ χρόνου. Καθορισμός οἰκονομικῆς ποσότητος παραγωγῆς. Προϋπολογιστικὸν τιμῆμα.

γ) Τμήμα Προγραμματισμοῦ Ἐργασίας (Production Control)

Καθορισμός διαδοχῆς καὶ ροῦ ἐργασιῶν. Χρονικὴ ἔνταξις εἰς πρόγραμμα ἐκτελέσεως. Κατευθύνσεις καὶ παρακολούθησις ἐκτελέσεως.

δ) Τμήματα Βιομηχανοποιήσεως.

I. - Κύρια: Τμήματα Ἐργοστασίου.

2. - Βοηθητικὰ: Κινητηρίου Δυνάμεως-Συντηρήσεως-Αποθήκης (εργαλείων, πρώτων ὑλῶν-ἡμιετοιμῶν προϊόντων) Ἐλεγχος-Ἐνδοεργοστασιακαὶ μετακινήσεις καὶ μεταφοραί.

VI. Λογιστικαὶ Ὑπηρεσίαι (Διευθυντῆς Λογιστηρίου). Λογιστικὸν Σχέδιον καὶ Σχέδιον λογαριασμῶν. Καταγραφή οἰκονομικῶν πράξεων καὶ μεταβολῶν τῶν περιουσιακῶν στοιχείων-Λογιστικοὶ Ἐλεγκοὶ-Απογραφή-Ἰσολογισμός-Λογιστικαὶ καταστάσεις-Δείκται δραστηριότητος.

Λογιστικὴ Βιομηχανικοῦ τμήματος (Prix de revient) Φορολογικαὶ ὑποθέσεις (ἐν συνεργασίᾳ μετὰ τοῦ Δικαστικοῦ τμήματος).

VII. Ὑπηρεσίαι Ἀσφαλείας (προσώπων καὶ πραγμάτων).

Αἱ περισσότεραι ἀρμοδιότητες εἶναι ἐγκατασπαρμέναι εἰς τὰς ἄλλας ὑπηρεσίας. Οὕτω λ.χ. ἡ ἀσφάλις τῶν κτιρίων ἀνάγεται εἰς τὴν Διοικητικὴν ὑπηρεσίαν, τὰ ἀφορώντα τὴν ἀσφάλισιν τῶν ἐμπορευμάτων καὶ τοὺς κινδύνους διακυμάνσεως τιμῶν ἀγορῶν (διὰ προθεσμιακῶν πράξεων), ἀνάγονται εἰς τὰς Ἐμπορικὰς Ὑπηρεσίας. Ἡ ἀσφάλις τῶν ἐμπορικῶν πιστώσεων παρακολουθεῖται ὑπὸ τῆς Οἰκονομικῆς Ὑπηρεσίας. Ἡ ἀσφάλις τῶν ὑπαλλήλων καὶ ἡ προφύλαξις αὐτῶν ἀπὸ ἀτυχήματα τυγχάνει μερίμνης τῆς Ὑπηρεσίας Προσωπικοῦ.

A. Δικαστικὸν ἢ Νομικὸν τμήμα (Νομικός Σύμβουλος) Παρακολούθησις Νόμων καὶ διατάξεων. Ἐνημέρωσις ὑπηρεσιῶν ἐπὶ ἰσχυόντων Νόμων. Ἐπεξεργασία ἀπὸ νομικῆς ἀπόψεως πάσης συμβάσεως ἢ συμφωνίας, δεσμεύουσης τὴν ἐπιχείρησιν. Ἐγερσις δικῶν (εἰσπραξεις ἀπὸ δυστροποῦντας

πελάτας, Ἐπιδίωξις δικαιωμάτων ἐπιχειρήσεως) - Ἀπόκρουσις δικῶν ἐναντίον τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἐπαφή με δημοσί-
ας ἀρχάς, φορολογικά.

Β' Ἐπιμετρία φυλάξεως (Συνήθως ὑπὸ τὴν ἀρμοδιότητα Ἐπιμετρίας ἐπιστάσεως) φύλακες (ἡμέρας-νυκτός). Πυροσβεστικά, ἐγκαταστάσεις-θουρωοί. Ἡ ὡς ἄνω ἀνάπτυξις εἶναι ἀπλῶς ἐνδεικτικῆ.

Ὅς σημειωθῆ ὅτι ἐν τῇ πράξει, ὁ διαγραφόμενος καταμερισμός δὲν ἀπαντᾷ εἰς ὅλους τοὺς τύπους τῶν ἐπιχειρήσεων. Ἀ.Χ. εἰς τὰς ἐμπορικὰς, Τραπεζιτικὰς, χρηματιστικὰς, ἀσφαλιστικὰς κλπ. ἐπιχειρήσεις αἱ τεχνικαὶ ὑπηρεσίαι σχεδὸν δὲν ὑφίστανται.

Εἰς τινὰς τῶν ἐπιχειρήσεων τούτων προέχουσιν θέσιν καταλαμβάνουν αἱ οἰκονομικαὶ καὶ λογιστικαὶ Ἐπιμετρίαι, μεῖ ἰδιαιτέραν ἀνάπτυξιν ὠρισμένων τμημάτων, ὡς Ἐκτιμήσεως Κινδύνων, Στατιστικῶν μελετῶν κλπ.

Ἀλλὰ καὶ αἱ Ἐπιμετρίαι εἶναι ἀπλῶς τμήματα ἢ Γραφεῖα.

Τέλος καὶ μεταξύ ὁμοιοτύπων ἐπιχειρήσεων, δὲν ἐπηρεάζει μόνον τὸ μέγεθος, ἀλλὰ ἐνίοτε καὶ τὸ παραγόμενον προϊόν

(Σχέδιον G. RAVISSE)

Παράλληλοι μελέται εἰς Γαλλικὴν γλῶσσαν.

α) στοιχειώδη:

1. G. LEBRUN - L'ORGANISATION DANS LE COMMERCE ET L'INDUSTRIE (Βελγ.)

2. L. DELOGE - L'ORGANISATION COMMERCIALE ET INDUSTRIELLE (Βελγ.)

β) εἰδικά:

1. C.N.B.O.S. : SERVICES, FONCTIONS ET METHODES DE L'ENTREPRISE MODERNE. (Βελλ.)

2. G. RAVISSE : LES SERVICES DE L'ENTREPRISE (Γαλλ.)

ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ Γ'

Ἡ ΕΝΑΣΦΗΣΙΣ ΤΗΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

Ἡ θεωρία τῶν ἐπιπέδων ἐξουσίας, ἧτις εἶναι ἐν χαρακτηριστικόν σημεῖον τῆς ἀρχιτεκτονικῆς τῆς διαρθρώσεως πάσης ἐπιχειρήσεως, δύναται νὰ συνοψισθῆ εἰς τὰ ἑξῆς Ἡ διάρθρωσις τῆς διοικήσεως συνίσταται ἐκ στελεχῶν διαφόρων βαθμῶν καὶ καθηκόντων, διατεταγμένων εἰς σειράν

ἐπιπέδων ἀπό τοῦ ἀνωτάτου πρὸς τὸν κατώτατον καὶ τῶν ὁποίων ὁ ἀριθμὸς πολλαπλαζα ἀζεταί εὐθύς ὡς τὸ μέγεθος τῆς ἐπιχειρήσεως αὐξάνει.

Τὰ ἐπιπεδα διοικήσεως δὲν ὀφείλουν τὴν ὑπαρξίν των εἰς λόγους τύχης ἢ χάριν ἱκανοποιήσεως τῆς ματαιοδοξίας φιλοδόξων ἀναρριχωμένων, ἀλλὰ γεννῶνται ἐκ τοῦ περιορισμοῦ τῶν ἀνθρωπίνων ἱκανοτήτων.

Τὰ ὅρια τῆς περιοχῆς διοικήσεως, ἦτοι ὁ μέγιστος ἀριθμὸς ὑφισταμένων, ὅστις δύναται νὰ τελεῖ ὑπὸ τὴν δικαιοδοσίαν ἑνὸς προϊστάμενου καθορίζεται: α) ἀπὸ τὸ ποσὸν τῶν γνώσεων τοῦ προϊστάμενου, διότι εἶναι γνωστὸν τὸ ῥητὸν "γνώσις ἴσον δύναμις". Ὑπάρχει ἂν ὅριον γνώσεων, τὰς οποίας δύναται ἕκαστος νὰ κατέχη καὶ τοῦτο παρουσιάζει μεγάλας διακυμάνσεις ἀναλόγως τοῦ βαθμοῦ μνήμης καὶ δυνάμεως ἀναλύσεως καὶ συνθέσεως, β) ἀπὸ τὸ ποσὸν τοῦ διατιθεμένου χρόνου. Ὁ χρόνος εἶναι τὸ ἀδυσώπητον ὄριον τῆς ζωῆς, μὴ δυνάμενος οὔτε νὰ αὐξησῆ, οὔτε νὰ μειωθῆ. Ἡ καλὴ χρῆσις τοῦ χρόνου, μέσῳ τοῦ προγραμματισμοῦ εἶναι τὸ ἀντιδοτὸν τῆς ἀλλειψέως χρόνου καὶ τῆς σπατάλης αὐτοῦ, γ) ἀπὸ τὸ ποσὸν τῆς ζωτικότητος, σωματικῆς καὶ πνευματικῆς. Ἄν καὶ τὰ ὅρια ἐνταῦθα εἶναι ἐλαστικά, ὑπάρχουν ἐν τούτοις σημεῖα ἀντοχῆς, ἅτινα δὲν δυνάμεθα νὰ ὑπερβῶμεν ἀσπιωρηταί. Ἡ ὑπερφορτῶσις ἐπὶ στελεχούς ἀγει πάντοτε εἰς ἐπιζήμια ἀποτελέσματα, δ) τὸ ποσὸν τῆς προσοχῆς, ἦτοι τῆς ἱκανότητος τοῦ ἀνθρώπου ὅπως συγκεντρῶνται ἀποδοτικῶς εἰς ὀλίγα σημεῖα κατὰ τὸν αὐτὸν χρόνον. Ἡ συγκέντρωσις τῆς δυνάμεως, σωματικῆς ἢ πνευματικῆς πολλαπλασιάζει τὴν ἀπόδοσιν, ἐνῷ ἡ διασπορά μειώνει τὴν δυνάμιν τῆς ε) τὸ ποσὸν τῆς προσωπικότητος, ἦτοι τοῦ ἐπιβάλλοντος καὶ τῆς δημιουργίας καὶ συγκρατήσεως εὐμενῶν ἐντυπώσεων. Ὑπάρχουν ἄτομα ἅτινα καὶ γνώσεις καὶ ζωτικότητα καὶ χρόνον διαθέτουν, καὶ ἐν τούτοις ὀλίγα ἀποδίδουν ἂν ὄχι ἀρνητικῶς. Ὡς ἀναγνωρίζεται ἤδη ἡ διοίκησις συνίσταται κυρίως ἐκ κατευθύνσεων καὶ ἐλέγχου.

καὶ ἀπὸ ἀπὸ ἀπόψεως μὲν κατευθύνσεων, δὲν ὑφίσταται ὄριον προσώπων, πρὸς τὰ ὁποῖα αὐταὶ δύνανται νὰ ἀπευθύνωνται.

Ὅσον ἀφορᾷ ὁμῶς τὴν ἐκτέλεσιν, αὕτη περιορίζεται ὑπὸ πολλῶν προϋποθέσεων ὕλικου καὶ ἀνθρωπίνου χαρακτήρος.

φύσις τῆς ἐξουσίας

Δέν ὑπάρχει ἐξουσία, ἄρμοδιότης ἢ ἐργασία, ἥτις νά μὴν ἐνέχη ἐν ἑκ τῶν κάτωθι τοιῶν στοιχείων: τὸν καθορισμὸν τοῦ τί ποιεῖ νά γίνῃ, τὴν ἐκτέλεσιν αὐτοῦ καὶ τὴν ἐπίλυσιν ζητημάτων προκύπτόντων κατὰ τὴν ἐκτέλεσιν, βάσει τῶν προκαθορισθέντων κανόνων καὶ πρακτικῆς.

Ἐκδοτὴ τῶν φάσεων τούτων ἀποκαλεῖται: α) προσδιοριστικὴ ἢ καθοριστικὴ, β) ἐκτελεστικὴ καὶ γ) διερμηνευτικὴ.

Οὕτω εἰς τὰ ἀνώτερα ἐπίπεδα μιᾶς ἐπιχειρήσεως τὸ μὲν Συμβούλιον Διοικήσεως καθορίζει τί δεόν γενέσθαι, ὁ Γεν. Δ/τῆς ἐπιβλέπει μεσῶ τῶν ὀργάνων τοῦ τὴν ἐκτέλεσιν καὶ τὸ Διοικητικὸν Συμβούλιον διερμηνεύει τὰ ἐπιτελούμενα, ἐκτελοῦν ταυτοχρόνως καὶ συμβουλευτικῶς καθοριστικὸν ἔργον.

Ἡ ἀρχὴ ὅμως αὕτη τῆς εἰδικεύσεως τῶν προσπαθειῶν δέν ἰσχύει μόνον διὰ τὰ διάφορα ἐπίπεδα ἐξουσίας. Εἰσχωρεῖ καὶ ἐπεκτείνεται ἐντὸς τῶν διαφόρων Τμημάτων καὶ Ὑπηρεσιῶν. Οὕτω λ.χ. τὸ Τμήμα Σχεδιάσεως διαλαμβάνει τὰς ἐργασίας: α) ἐρευνῶν καὶ ἀναπτύξεως τοῦ προϊόντος, β) καθ' αὐτὸ σχεδιάσεως πρὸς ἐφαρμογὴν τῶν κορισμάτων τῶν ἐρευνῶν καὶ τὴν ἀνάπτυξιν νέων προϊόντων ἢ βελτίωσιν τῶν ὑπαρχόντων, γ) ἐργαστήρια καὶ ἐπιτοποῦ δοκιμῶν, πρὸς ἐξακρίβωσιν τῶν ἀποτελεσμάτων τῶν ἐρευνῶν καὶ τῆς σχεδιάσεως.

Ἀντιστοιχία ἐξουσίας καὶ καθηκόντων

Εἴν ἤδη ἀναλύσωμεν τὴν διάρθρωσιν τῆς ἐξουσίας μιᾶς ἐπιχειρήσεως παρατηροῦμεν: α) ἐπίπεδα δικαιοδοσιῶν β) βαθμοὺς εὐθύνης.

Δύο ρεῦματα κινήσεως ἀναφαίνονται. Ἐκ τῶν ἄνω πρὸς τὰ κάτω διαβιβάζονται αἱ ἐντολαὶ περὶ τοῦ τί ἢ πῶς δεόν γενέσθαι καὶ ἐκ τῶν κάτω πρὸς τὰ ἄνω δίδεται ἀναφορὰ ἐπὶ τῶν γενομένων.

Παραστατικῶς ἡ ἀντιστοιχία βαθμοῦ ἐξουσίας καὶ καθηκόντων παρουσιάζεται ὡς ἑξῆς: (I)

Πρῶτος βαθμός	Δεύτερος βαθμός	Τοῖτος βαθμός	Τέταρτος βαθμός	Πέμπτος βαθμός
Πρόεδρος Δ. Συμβ.	Γεν. Δ/τῆς	Δ/τῆς Ἐργουστάσι.	Ἐπιστάτης Ἐργατῆς	καθηκόντα
καθηκόντα	καθηκόντα	καθηκόντα	καθηκόντα	καθηκόντα

(I) L. Alford: Principles of Industrial arrangement.

Γενική πολιτική της επιχείρησης	Πολιτική διοικήσεως "Έλεγχος	Επίβλεψις εκτελέσεως παραγωγ.	Λεπτομερ επίβλεψ. παραγωγ.	Εκτέλεσις άνυπιθεμ. έργων
---------------------------------	------------------------------	-------------------------------	----------------------------	---------------------------

Η εύχερης, ταχεία και άρμονική επικοινωνία μεταξύ τών διαφόρων εκτελεστών, είναι άπαραίτητος προϋπόθεσις έπιτυχούς άποδόσεως.

Αί σχέσεις αυτές δεν περιορίζεται μόνον προς κάθετον και εύθυνσιν. Πολλαι τοιαύται γεννώνται, όριζοντίως εις τας κάτωθι περιπτώσεις α) συντονισμού ενεργειών διαφόρων τμημάτων, β) κριτικής της έργασίας, όταν αυτή διαδέχεται ή μία τήν άλλην προς περιώσιν της παραγωγικής διαδικασίας, γ) διαχωισμού άλληλοσυμπλεκόμενων αρμοδιότητων.

κατά ταύτας, προς άποφυγήν βραδυτήτων, δέον να προβλέπεται τρόπος άπ' εύθείας συνεννοήσεως εις έκαστον επίπεδον έξουσίας.

Γενικός Διευθυντής

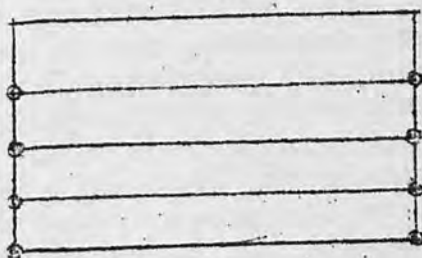
Έργαστάσιον Α

Διευθυντής

Επόπτης

Επιστάτης

Εργάτης



Έργαστάσιον Β

Διευθυντής

Επόπτης

Επιστάτης

Εργάτης

ΤΥΠΟΙ ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΕΩΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

Όταν ως άνω έλέχθη τά καθήκοντα και αί εύθύναι της Διευθύνσεως (εις οίονδήποτε στάδιον της ιεραρχικής κλίμακος) υπερβαίνουν τας φυσικάς και διανοητικάς ικανότητάς της, τότε αυτή προβαίνει εις τόν καταμερισμόν της δράσεώς της, μεταβιβάζουσα μέρος της έξουσίας της εις τούς ύπ' αυτήν.

Μεταβίβασις άρμοδιότητος σημαίνει μεταβίβασιν πρωτοβουλίας και εύθύνης.

Υπάρχουν διάφοροι τύποι (τρόποι) τοιαύτης μεταβίβασεως, είτε πρόκειται περί δημοσίου οργανισμού, είτε ιδιωτικής επιχείρησεως και άν οι κυριώτεροι περιγράφονται συνοπτικώτατα κατωτέρω.

σημειώτεον ὅτι οὐδεὶς τῶν τύπων τούτων συνηθῶς ἐφαρμόζεται μόνος καὶ ἀμιγῶς. Διότι εἶναι δυνατόν καὶ εἰς τὴν ἰδίαν ἀκόμη ἐπιχειρήσιν (περισσότερον τὰς μεγάλας), νὰ συνυπάρχουν δύο ἢ περισσότεροι τύποι οὐ μόνον εἰς τὰς διαφόρους ὑπηρεσίας της, ἀλλὰ καὶ ἐν τῇ αὐτῇ ὑπηρεσίᾳ.-

I.

Ἱεραρχικὴ μεταβίβασις ἐξουσίας (LINE ἢ SCALAR)

(Βλέπε διάγραμμα 4α)

Ἡ ἀρχαιότερα καὶ ἀπλουστέρα μορφή, καλουμένη καὶ στρατιωτικὴ (I).

Ἐνταῦθα ὁ προϊστάμενος ἔχει ὑπὸ τὴν ἀποκλειστικὴν καὶ ἀμεσον ἐξουσίαν του πάντα ὑφιστάμενόν του. Ὅλα αἱ ἐντολαὶ καὶ ὁδηγίαι ἐκδίδονται μὲς αὐτοῦ καὶ πρὸς αὐτόν ἀποβλέπουν οἱ ὑπ' αὐτόν, ὡς μόνην πηγὴν ἐξουσίας. Ἡ ἐξουσία εἶναι καθωρισμένη καὶ ἀπόλυτος, ἕκαστον δὲ τμῆμα εἶναι πλήρης καὶ αὐθύπαρκτος διοικητικῆ, διαχειριστικῆ ἢ τεχνικῆ μονάδα.

Ὁ τύπος ὅθεν οὗτος προϋποθέτει πλήρη ἐξουσίαν εἰς τὸν ἐπὶ κεφαλῆς τῆς ἱεραρχίας, μεταβιβαζομένην παρομοίαν εἰς εἶδος, ἀλλὰ περιορισμένην εἰς ἕκτασιν εἰς τὰ διάφορα κατώτερα στρώματα. Δηλαδή μεταβιβάζεται ἀπὸ τὸν ἀνώτερον πρὸς τὸν κατώτερον ὅλη ἡ ἐξουσία, δι' ὁρισμένην ὅμως ἕκτασιν τῆς ἐπιχειρήσεως.

Το χυριον χαρακτηριστικόν εἶναι ἡ ἀπλότης καὶ ὁ ἐπακριβὴς καθορισμὸς τῆς ἐξουσίας καὶ τῶν εὐθυνῶν.

Δύο κατηγορίαι ἱεραρχικῆς ἐξουσίας ἀπαντῶνται:

α) ὁ ἀμιγῆς, καθ' ὃν ὅλαι αἱ ἐνέργειαι εἰς τὸ αὐτὸ ἐπίπεδον ἐπιχειρηματικῆς δράσεως εἶναι παρόμοιοι. Κάθε ἐργάτης ἐκτελεῖ τὸ αὐτὸ εἶδος ἐργασίας. Σκοπὸς τῆς μορφῆς ταύτης ἱεραρχικῆς ἐξουσίας εἶναι νὰ περιορισθῇ μίαν μεγάλην οἰκονομικὴν ὁμάδα, εἰς πλεόν εὐχερῆς διαχειρισίμους μονάδας δι' ἀπλῆς μαθηματικῆς ὑποδιαίρεσεως. Δ.Χ. Ἐν καταστάσει Νεωτερισμῶν, με δίκτυον πολλῶν παρομοίων ὑποκαταστημάτων. Ἡ ἐμπορικὴ ταξιδιωτὰ δρῶντες εἰς διαφόρους περιφερείας. β) κατὰ τμήματα ἱεραρχικὴ ἐξουσία, ἣτις διαφέρει ἐκ τοῦ ὅτι ἐν ἕκαστῃ ὑποδιαίρεσει (τμήματι) ἐκτελοῦνται ἐργασίαι διαφόρου εἴ-

(I) Ἱστορικὴ εἶναι ἡ προέλευσις τοῦ ὅρου τούτου, καθ' ὅσον σήμερον ἡ στρατιωτικὴ ὁργάνωσις με τὰς ἐπιτελικὰς της ὑπηρεσίας, ὑπερέβη τὸν τύπον τούτον.

δους. Καί ἐδῶ ὁμως ἰσχύει ἡ ἀρχή τῆς κατ'εὐθείαν μεταβιβάσεως τῆς ἐξουσίας, διότι ἕκαστον τμήμα εἶναι ὑπὸ τὴν ἀπόλυτον ἀρμοδιότητα τοῦ προϊστάμενου του, ὅστις εἶναι καί ὁ ὑπεύθυνος διὰ τὴν ἐργασίαν, ἣτις ἀνετέθη εἰς τὴν μονάδα του.

Πλεονεκτήματα τῆς ἱεραρχικῆς μεταβιβάσεως.

Ἀπλότης-Ἐύπροσάρμοστος. Ἐξασφάλις πειθαρχίας-Καθορισμός εὐθύνης-ταχύτης μεταβιβάσεως ἐντολῶν-Ἀνάπτυξις εἰς τὰ ἀνώτερα στρώματα στελεχῶν γενικῆς ἀρμοδιότητος.

Μειονεκτήματα.

Ἐπιβάρυνσις ἀνωτέρων μέ ποιήματα καθήκοντα - Ἐλαχίστη χρῆσις εἰδικεύσεως - Γραφειοκρατία - Δυσχέρεια εἰς τὴν ἐπιτευξιν συντονισμοῦ καὶ συνεργασίας - καὶ μὴ ἀνάπτυξις εἰς τὰ στελέχη εὐρυτέρας ἀντιλήψεως τῶν προβλημάτων τῶν ἄλλων τμημάτων.

Παραδείγματα: Μερυρχία, Σύνταγμα, Δόχος - Γενικός Διευθυντής, Διευθυντής, ὑποδιευθυντής, Τμηματάρχης.

II.

Μεταβίβασις ἐξουσίας λόγω εἰδικότητος (FUNCTIONAL)

(βλέπε διάγραμμα 4δ).

Προέρχεται ἐκ τῆς ἀνάγκης τῆς εἰδικεύσεως, εἴτε πρόκειται περί πνευματικῆς, εἴτε χειροποιήτου ἐργασίας. Ἐνσωματώνει τὴν ἀρχὴν τὴν ὑποστηρίζουσαν ὅτι τὸσον οἱ ἐργάται ὅσον καὶ οἱ προϊστάμενοι δύναται νὰ ἀναπτύξουν ὑψηλότερον βαθμὸν ἀποδόσεως, εἰάν διαχωρισθῶν αἱ πνευματικαὶ ἀπὸ τὰς διὰ χεῖρος ἐνεργείας, καὶ ὅτι εἰάν ἀνατεθῶν εἰς ἓνα ἐργάτην μία ἢ πολὺ ὀλίγα ἐργασίαι, δι' ἃς εἶνε πλέον κατάλληλος, ταῦτα βελτιῶναι τὴν ποιότητα καὶ αὐξάνει τὴν ποσότητα ἀποδόσεως (L. ALFORD: Laws of management).

Πρῶτος ὁ TAYLOR ἐφήρμοσε τὴν ἀρχὴν ταύτην, προκειμένου περί προπαρασκευῆς καὶ ἐκτελέσεως τῆς ἐργασίας, διότι ἦτο σχεδὸν ἀδύνατον νὰ ἐξευρεθῶν ἄνδρες ἱκανοὶ καὶ προσαρμογῆς, ἵνα ἀνταποκριθῶν ἐπιτυχῶς εἰς τὰ πολλαπλὰ καθήκοντα τοῦ ἐπιστάτου (διὰ τὴν σημερινὴν ἐξελίξιν βλέπε διάγραμμα Δ ε).

Ἡ χρησιμοποίησις εἰδικῶν ἀπαντάται καὶ εἰς ἄλλας μορφὰς μεταβιβάσεως ἐξουσίας, ἐνταῦθα ὁμως οὗτος εἶνε καὶ ὑπεύθυνος διὰ τὴν ἐκτέλεσιν τῆς εἰδικότητος, ἣτις

τῷ ἀνατέθει νύ κατευθύνῃ. -

Ἡ ἐξουσία εἰδικότητων (τὸ ἀντίθετον τῆς ἱεραρχικῆς) μεταβιβάζεται διὰ μέρος μὲν τῆς δικαιοδοσίας τοῦ ἀνωτέρου, καθ' ὅλην ὅμως τὴν ἔκτασιν τῆς ἐπιχειρήσεως.

Οὕτω γ.χ. κάθε ἐργάτης ἀντὶ τοῦ ἐνός ἐξαρτάται ἀπὸ περισσοτέρους ἐπιστάτας, πάντοτε ὅμως ἀπὸ ἓνα μόνον κατὰ εἰδικότητα.

Ἡ ὀργάνωσις αὕτη ἐπιβαλλομένη ὑπὸ τῆς οἰκονομικῆς ἀρχῆς τοῦ καταμερισμοῦ τῶν ἔργων, προϋποθέτει σχετικὸν βαθμὸν προτυποποιήσεως τῶν μηχανῶν, ὑλικῶν καὶ συνθηκῶν.

Πλεονεκτήματα

Ἡ ἀξία ἀναγνωρίζεται ὡς ὑπέρτατος νόμος. Πλήρης χρῆσις τῶν πλεονεκτημάτων τῆς εἰδικεύσεως. - Ἀύξησις ἀποδόσεως. Ἐυκολωτέρα ἀνεύρεσις ἐπιστατῶν. - Ἀποφυγὴ τῆς παντοδυναμίας τοῦ ἐνός.

Μειονεκτήματα:

Χαλαρὰ πειθαρχία. - Δυσχέρεια εἰς τὸν συντονισμόν, λόγῳ ἀνῆμιξεως πολλῶν. - Βραδύτης λήψεως ἀποφάσεων, ἐν περιπτώσει διαφωνιῶν. - Στενὸν πνεῦμα εἰδικεύσεως.

Παραδείγματα. Ἡ ὑγειονομικὴ ὑπηρεσία εἰς τὸν στρατόν. Ὁ διαφορισμὸς τῶν ἐπιστατῶν εἰς τὸ ἐργαστάσιον (ἐπιστάτης παραγωγῆς, χρονομετρήσεως, ἐλεγκτῆς, συντηρήσεως μηχανῶν). Ἡ διδασκαλία τῶν μαθημάτων εἰς τὰ σχολεῖα (φιλόλογος, φυσικός, μαθηματικός, γυμναστής, ξένων γλωσσῶν).

Σύγκρισις Ἱεραρχικῆς καὶ ἐξουσίας εἰδικότητων

<u>Χαρακτηριστικά</u>	<u>Ἱεραρχικῆς</u>	<u>Εἰδικότητων</u>
Πειθαρχία	Εὐκόλως διατηρήσιμος	Ἀσθενής
Ἐλαστικός	Καθωοισμενός	Δύσκολος ὁ συντονισμός.
Εἰδικεύσις	Ἀχρησιμοποίητος	Μεγίστη χρῆσιμοποίησις
Μέθοδοι	Διαϊωνίζονται αἱ μὴ ἀποδοτικαί	Ἀποδοτικαί
Ἐργάται	Ἀπαιτοῦνται ἄνθρωποι μέ ποικίλας ἰκανότη- τας.	Τὰ ἄτομα εἰδικεύονται, ἐξ οὗ ἐνίσταται κίνδυνος ἐπαγγελια- τικῆς παραμορφώσεως.

III. 'Ιεραρχική ἐξουσία μετά συμβουλευτικῆς εἰδικότητων (LINE AND STAFF Διάγραμμα 4β)

Μικτόν σύστημα, ἐν τῇ προσπάθειά ὅπως ἐξουδετερω-
θοῦν τὰ μειονεκτήματα καί διατηρηθοῦν τὰ πλεονεκτήμα-
τα ἑκάστου τῶν δυο προηγουμένων τύπων.

Χρησιμοποιοῦνται μὲν εἰδικοί, ἀλλὰ μόνον μὲ συμ-
βουλευτικὴν ἀρμοδιότητα (2).

Ἡ ἀπόφασις λαμβάνεται ὑπὸ καί ἐν ὀνόματι τοῦ ἀ-
σκουῦντος τὴν ἱεραρχικὴν ἐξουσίαν στελέχους, τοῦτο ὅ-
μως βοηθεῖται εἰς τὴν ἐνημέρωσιν ἐπὶ συλλογικῶν στοιχείων
καί ἐρευναί ὑπὸ εἰδικευμένων προσώπων.

Εἶναι ἡ ὁργάνωσις τῆς ἐγκύρου γνώσεως, πρὸς ὁδηγί-
αν τοῦ ἐκτελεστικοῦ ὄργανου.

Ἄλλοτε εἶναι εἰς σύμβουλος, ἄλλοτε πολλοὶ ἀνεξαρ-
τήτως ὁρῶνες, ἄλλοτε ὑπαγόμενοι εἰς εἰδικὴν ὑπηρεσίαν.

Οἱ εἰδικοί οὗτοι δὲν περιορίζονται μόνον εἰς τὴν
καθοδήγησιν τοῦ ἀρχηγοῦ, ἀλλὰ ἀπαντῶνται καί εἰς τὰς
διαμίσους ἱεραρχικὰς βαθμίδας.

Ἐνῖστε ἡ ἱεραρχικὴ ἐξουσία διακλαδίζεται κατὰ μι-
αν βάσιν (περιοχὴν, προϊόν, εἶδος κατεργασίας), ἐνῶ
οἱ εἰδικοί διαφοροποιοῦνται κατ' ἄλλην (ικανότητα, γνώ-
σεις κλπ.). Ὑπάρχουν δὲ εἰδικοί καί εἰς τὸ κέντρον
καί εἰς τὰς περιφέρειάς. Οἱ εἰδικοί τῶν περιφερειῶν
ὑπάγονται ἐν ἱεραρχικῶς ὑπὸ τὸν ἱεραρχικὸν προϊστάμε-
νον τῆς περιφέρειας, λαμβάνουν ὅμως ὁδηγίαν τῆς εἰδικό-
τητός των ἀ ὁ τοὺς ἐν τῷ κέντρῳ συμβούλους.

Ἡ συμβουλευτικὴ γνώμη τῶν εἰδικῶν, λόγω ἀξίας,
καθίσταται συνηθῶς ὑποχρεωτικὴ καί ἐδῶ ὑφίσταται κιν-
δυνος. Διότι ὅταν οἱ εἰδικοί ὑποκαθίστανται εἰς τοὺς
Προϊσταμένους των καί πρωτοβαί γεννῶνται μὲ τὰ ἐκτε-
λεστικά ὅργανα καί ἀποφάσεις λαμβάνονται ἀπὸ μὴ φέρον-
τας τὴν ἀντίστοιχον εὐθύνην.

(2) Ἡ θεωρία, ἣτις παραδέχεται τὴν διάκρισιν τῶν
ἀρμοδιοτήτων τῶν ὀργάνων μιᾶς ἐπιχειρήσεως (κατ' ἀναλο-
γίαν πρὸς τὸν διαχωρισμὸν τῆς Κρατικῆς ἐξουσίας, εἰς
νομοθετικὴν, ἐκτελεστικὴν καί δικαστικὴν), ἀναγνωρίζει
εἰς τὰς εἰδικότητας, ὅπως καθορίζουν τὰ πρότυπα καί
διαγράφουν τὰς ἐνεργείας (ἐν οἷς καί τὸ Γραφεῖον προπα-
ρασκευῆς ἐργασίας), ἧτοι εἰς πάσας τὰς εἰδικότητας, μόν-
νον συμβουλευτικὴν ἰσχύν (V. GOCH).

Παραδείγματα: Τό 'Επιτελείον εἰς τὰ διάφορα Στρατιωτικά σώματα. Οἱ τεχνικοί σύμβουλοι καὶ ὑπηρεσίαι μελετῶν εἰς τὰς διευθύνσεις τῶν ἐπιχειρήσεων. -

IV. Ἐξουσία δι' Ἐπιτροπῶν (Committees).

Ἡ ἐξουσία ἐνταῦθα ἀσχεῖται συνολικῶς καὶ κατὰ πλειοψηφίαν, συνήθως, εἴν λαμβάνονται ἀποφάσεις. Ἐπικρατεῖ ἡ ἀντίληψις ὅτι περισσότεροι τοῦ ἐνός καλύτερον θά ἐρευνήσουν καὶ θά κρίνουν μίαν ὑπόθεσιν.

Ἡ ἐξουσία αὕτη εἶναι δύο εἰδῶν: α) μορφή λήψεως ἀποφάσεων (ὡς λ.χ. Σύλλογοι καὶ Σωματεῖα - Ὀρκωτά δικαστήρια - Διοικητικὰ Συμβούλια Ἀνωνύμων Ἐταιρειῶν - ὁμοφωνία ὁμορρυθμῶν ἐταίρων) β) μορφή συμβουλευτικῆ (Ποικίλαι Ἐπιτροπαὶ καὶ συμβούλια μελετῶν καὶ εἰσηγήσεων. -)

Πλεονεκτήματα. Δόγῃ τῆς ἐπαφῆς καλύτερα ἀλληλοκατανόησις καὶ συντονισμός, ἀπάμβλυνσις διαφορῶν, ἐξέτασις ἀπὸ διαφορῶν ἀπόψεων, ἀποφάσεις οὐχὶ μονόπλευροι(3).

Μειονεκτήματα. Διασπορά εὐθυνῶν, ἀποφυγὴ ἀναλήψεως πρωτοβουλίας, βραδύτης εἰς τὴν λήψιν ἀποφάσεων, κατανάλωσις χρόνου εἰς συμβούλια.

V. Ἐπιλεγόμενα.

Ἐν πρώτοις πρέπει νὰ ὑπομνησθῆ ὅτι τό πρόβλημα τῆς διακρίσεως τῶν διαφορῶν κατηγοριῶν ἐργασίας (διαίρεσις τῆς ἐπιχειρήσεως εἰς τμήματα καὶ ὑπηρεσίας) δέν πρέπει νὰ συγχέεται μετὴν διαφοροποίησιν τῆς ὀργανώσεως ἀρμοδιότητος τοῦ προσωπικοῦ (τύποι μεταβιβάσεως ἐξουσίας).

Τό πρῶτον καθορίζεται ἰδίως ἐκ τῆς τεχνολογικῆς φύσεως τῆς παραγωγικῆς διαδικασίας.

Ἡ ὀργάνωσις τῆς ἀρμοδιότητος, ὑπερτίθεται εἰς τὴν ὀργάνωσιν τῆς ἐργασίας.

Δεύτερον ὅτι ἡ κυρία διαφορά μετὰξ τῶν διαφορῶν τύπων ἐξουσίας, εἶναι μᾶλλον βῆ μου μεταβιβάσεως.

Τέλος ὅτι ὑπάρχουν πολλοὶ συνδυασμοὶ καὶ παραλλαγαὶ τῶν βασικῶν τεσσάρων τύπων.

Ἡ κατάταξις αὐτῶν κατὰ σειράν ἀπὸ τὰς ἀπλουστερας πρὸς τὰς μᾶλλον πολυπλόκους, ὑποδηλοὶ καὶ τὴν ἐξε-

(3) Δι' ἐπιτροπαὶ κατωτέρων στελεχῶν καὶ ἐν γένει εἰ μίχται Ἐπιτροπαὶ ἐργατῶν καὶ στελεχῶν ἔχουν καὶ προσηνὴ ἔκπαιδευτικὸν χαρακτήρα κατατοπίσεως εἰς τὰς διευθυντικὰς ἀρμοδιότητας καὶ εὐθύναις.

λικτικήν ἀνάπτυξιν τῆς ὀργανωτικῆς διαρθρώσεως 1) ἁμιγῆς ἱεραρχικῆς 2) κατὰ τμήματα ἱεραρχικῆς, 3) ἱεραρχικῆς ἐξουσίας μετὰ κεντρικῆς συμβουλευτικῆς εἰδικότητων, 4) ἱεραρχικῆς ἐξουσίας μετὰ συμβουλευτικῆς εἰδικότητων κατὰ περιφέρειας, 5) εἰδικότητων, 6) ἱεραρχικῆς-εἰδικότητων (ὑπόδ. 4γ) 7) εἰδικότητων καὶ ἐπιτροπῶν.

Παρατηρεῖται σήμερον τάσις ὅπως ἡ διάρθρωσις τῶν ἐπιχειρήσεων παρουσιάζεται ὑπὸ τετράπτυχον μορφήν, ἥτοι εἰς 4 κυρίας διατάξεις, περίξ ἑκάστης τῶν ὁποίων ἀναπτύσσονται διάφορα τμήματα με ἀρμοδιότητα ἱεραρχικῆς εἰδικότητων ἢ εἰδικότητων συμβουλευτικῆς, οἵαδητις κρίνεται προσφορωτέρα (ὑπόδ. 5).

παράλληλοι μελέται:

- α) ANDERSON-The science of production organization
κεφ. V καὶ VI
 - β) SPRIEGEL-Principles of Business organization
κεφ. V.
 - γ) MOONEY-REILY-The principles of organization
 - δ) PETERSEN-PLOWMAN-Business Organization and Management
-

Καὶ ὁ Μωϋσῆς ἐξέλεξεν ἱκανοὺς ἀνθρώπους ἐξ ὅλων τῶν φυλῶν τοῦ Ἰσραὴλ καὶ κατέστησαν αὐτοὺς κεφαλὰς τοῦ λαοῦ, κυβερνήτας χιλιάδων, κυβερνήτας ἑκατοντάδων, κυβερνήτας δεκάδων. Καὶ αὗτοι ἀπέδιδον δικαιοσύνην εἰς τὸν λαόν, καθ' ὅλας τὰς ἑποχὰς τοῦ ἔτους. Τὰ δύσκολα ζητήματα ὑπεβαλλον ὑπὸ τὴν κρίσιν τοῦ Μωϋσέως, πᾶσαν ὁμῶς διαφορὰν μικρὰς σημασίας ἐδίκαζον οἱ ἴδιοι.

Ἔξοδος XVIII: 25, 26

ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ Δ'

Ἡ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΙΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ

Τρόποι ἀπεικονίσεως

Ἐάν θελήσωμεν νὰ ἀνατάμωμεν τὴν σύνθεσιν μιᾶς δρώσης ἐπιχειρήσεως κατὰ ὑπηρεσίας καὶ τμήματα, τὸ δὲ ἀποτέλεσμα τῆς ἐρεῦνής μας νὰ διατυπώσωμεν ἑγγράφως,

η μεθοδική αυτή ενέργειά μας κλεῖται "ἀπεικόνις".

Η έρευνα δύναται νά επιχειρηθῆ κατά δύο τρόπους: Η ἐκκινούντες ἐκ τῆς συνθέσεως τῶν λειτουργιῶν μιᾶς ἐπιχειρήσεως, ὡς διετύπωσε ταύτην ὁ FAYON καί οἱ συνεχισταί του (Διοικητική, Οἰκονομική, Τεχνική, Ἐμπορική, Δογιστική, Ἀσφαλείας) νά ἀναζητήσωμεν τὰς ὑπαρχούσας διαμορφωμένας ἢ ὑποτυπώδεις ὑπηρεσίας καί τμήματα καί ἡ ἀνάλυσις αὐτῆ θά εἶναι πληρεστέρα, ἀλλά μάλλον θεωρητική.

Η νά ἀρχίσωμεν ἀπαριθμοῦντες καί μελετῶντες τὰς ὑπαρχούσας ὑπηρεσίας καί τμήματα τῆς ὑπ' ὄψιν ἐπιχειρήσεως. Ἀφοῦ δέ ἐκτιμήσωμεν τόν τρόπον λειτουργίας καί τήν σημασίαν ἐκάστης, θά ἀναζητήσωμεν τὰς μεταξύ τῶν ἐξαρτήσεις καί συνδέσεις καί ἐν τῇ ἐπιδιώξει ἐνός ἀρμονικοῦ συντονισμοῦ τοῦ συνόλου θά καταστήσωμεν ἐμφάνεις τὰς ἑλλείψεις καί τοὺς πλεονασμούς.

Προκειμένου περί ὑπὸ ἴδρυσιν ἐπιχειρήσεως, θά ἔχωμεν ὑπ' ὄψει τὰς ἀντιστοιχίους ὑπηρεσίας μιᾶς παρομοίας ὀργανώσεως, ὡς καί τὰς ἰδιοτυπίας τῆς νέας.

Η διατύπωσις τῆς ἀπεικόνισεως δύναται νά γίνῃ ὑπὸ δύο μορφάς:

α) Εἴτε ὡς ἀφηγηματικὴ ἔκθεσις (πάντως κατὰ τὴν συλλογὴν τῶν στοιχείων καί εἰς τὴν ὀριστικὴν μορφήν, ὅταν θά περιέχονται πολλά ἀναλυτικὰ στοιχεία). Παράδειγμα ἡ παρατιθέμενη περιγραφικὴ ἀπεικόνις μιᾶς μεγάλης βιομηχανικῆς ἐπιχειρήσεως.

β) Εἴτε ὡς διάγραμμα δῆλα δῆ γραφικὴ παράστασις.

Η ἀνάπτυξις γίνεται εἴτε κατὰ Ὑπηρεσίας καί θέσεις, εἴτε κατὰ Ὑπηρεσίας καί ὄτομα, ἀπαρτίζοντα τὸ προσωπικόν τῆς ἐπιχειρήσεως: τίτλος, ὄνομα, ὑπὸ ποῖον ὑπάγεται, δια τίνων ἐργασίαν εἶναι υπεύθυνος.

Ἐνίοτε εἶναι πλέον διευκολυντικόν νά ἀναλύωμεν μίαν ὑπηρεσίαν κατὰ ἀρμόδια πρόσωπα. Ὁ πολὺς κόσμος ἂν ἱλαμβάνεται παραστατικώτερα τὰ πρόσωπα ἀπὸ τὰς θέσεις.

Ἐξ ἄλλου ἡ κατὰ Ὑπηρεσίας παράστασις τονίζει ἐμφαντικώτερον τὰς μεταξύ τῶν συνδέσεις. Δέν δεικνύει βέβαια καί τὰ πρόσωπα τὰ κατέχοντα τὰς θέσεις (εὐκόλως δύναται νά γίνῃ ἡ συμπλήρωσις αὐτῆ), ἐμφανίζει ὅμως (εἰδὶα ὅταν συνοδεύεται ὑπὸ ἀπαριθμήσεως τῶν κυριωτέρων κατὰ τμήμα ἐργασιῶν), τὸ ἔργον, ὅπερ ἀποβλέπεται νά ἐκτελεσθῆ καί τοῦτο μεγάλως διευκολύνει τὴν ἀνάθεσιν τῆς ἰσχυροῦς εἰς τόν κατάλληλον.

Τό διάγραμμα ως μέσον ἀπεικονίσεως

Τό πλέον παραστατικόν ὄργανον τῆς ἀπεικονίσεως, εἶναι ἡ γραφική παράστασις, ἥτοι τό διάγραμμα. Μόνη ἡ ἀπλή περιγραφή μάς δυσχεραίνει νά συλλάβωμεν ὀπτικῶς εἴαν τό σχεδίον λογικῶς κατεστρώθη, ὡς καί εἴαν ὑπῆρχον κεικρυμμένα ἀδυναμῖαι (παραλείψεις ἢ πλεονασμοί) εἰς τήν διάρθρωσιν τῶν ὑπηρεσιῶν μιᾶς ἐπιχειρήσεως.

Ἡ ἀκριβῆς διατύπωσις ἐνός διαγράμματος ἀποκαλύπτει: 1) παραμελημένας σπουδαίας λειτουργίας, 2) διωγκωμένας δευτερευούσας, 3) διπλᾶς παραπλησίας ὑπηρεσίας ἢ χάσματα, 4) διασκόρπισιν ὁμοιογενῶν υπηρεσιῶν εἰς διάφορα τμήματα, 5) μή λογικὴν διάταξιν τῶν υπηρεσιῶν, 6) ἀνεπικανονικόν τρόπον μεταβιβάσεως τῆς ἐξουσίας, 7) ὑπερφόρτισιν τῶν ἀνωτέρων στελεχῶν, 8) πρόσωπα ἀξίας εἰς δευτερευούσας θέσεις καί μιστριότητάς εἰς πρωτευούσας, 9) εἰδικούς διαχειριζομένους γενικά ζητήματα, 10) τό αὐτό πρόσωπον πολυμεριζόμενον εἰς πολλά ἀνόμοια προβλήματα.

Ἐχομεν δύο εἴδη ὀργανωτικῶν διαγραμμάτων:

α) Τό ὀργανόγραμμα καί β) τό διάγραμμα τοῦ τῆς ἐργασίας. Καί τό μὲν πρῶτον ἀναπαριστᾷ τήν διάρθρωσιν τῆς ἐπιχειρήσεως, ὡς ἔχει ἀποκρυσταλλωθῆ εἰς δεδομένην στιγμήν.

Οὕτω τό ὀργανόγραμμα πρέπει νά δεικνύη: α) Πῶς ἡ ἐργασία διαμοιράζεται μεταξύ τῶν διαφόρων περιοχῶν ἀτομικῆς εὐθύνης: Ἐπιμερισμός τῶν λειτουργιῶν, β) Πῶς αἱ διάφοροι ἀτομικαί ικανότητες κατανέμονται μεταξύ τῶν διαιρέσεων τοῦ ὑπὸ ἐκτέλεσιν ἔργου, γ) Πῶς ἡ ἐξουσία καί ἡ εὐθύνη μεταβιβάζεται, ἐφ' ὅσον κίθι υποδιαίρεσις τῶν λειτουργιῶν συνεπάγεται μίαν μεταβίβασιν ἐξουσίας καί εὐθύνης.

Ἐπάρχει ὁμῶς καί ὁ δεύτερος τύπος διαγράμματος, χάρις εἰς τόν ὁποῖον ἡ διοίκησις διευκολύνεται εἰς τόν ὀργανωτισμόν τῆς σειοῆς τῶν διαφόρων ἐνεργειῶν τῆς ἐπιχειρήσεως.

Τό διάγραμμα τοῦ ἐργασίας εἶναι μία λεπτομερῆς καταγραφή τῶν διαδοχικῶν ἐνεργειῶν καί δεικνύει κατὰ ποῖαν φασάν ἢ ποῖον τρόπον διεξάγονται αἱ ποικίλαι ἐργασίαι. Πρέπει δέ νά δεικνύη εἰς πρῶτα σημεῖα τῆς διαδικασίας, τά ἄτομα ἐπιτελοῦν τά ἀνατεθέντα εἰδικά καθήκοντά των.

Οὕτως ἐνῶ τό ὀργανόγραμμα δεικνύει τάς μεταξύ

τῶν προσώπων σχέσεις, ὡς συνάρτησιν τῆς διαρθρώσεως τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ τῆς μεταβιβάσεως τῆς ἐξουσίας, τὸ διάγραμμα τοῦ δεικνύει τὰς σχέσεις τῶν προσώπων, ὡς ἀποτέλεσμα τῆς συμμετοχῆς των εἰς τὴν ἐκτέλεσιν μιᾶς ἐργασίας ἢ μέρους ταύτης.

Τεχνικὴ τῆς ἀπεικονίσεως.

Ἀρχίζομεν μὲ ἓν σχεδιάγραμμα τῶν κατεχομένων χώρων ὑπὸ τῆς ἐπιχειρήσεως, σημειοῦντες τὰς διαστάσεις ἐκάστου χώρου καὶ τὴν ὑπηρεσίαν ἢ τμήμα, ὅπερ εἶναι ἐγκατεστημένον ἐν αὐτῷ. Τοῦτο θὰ μᾶς διευκολύνει μεταγενεστέρως εἰς τὴν ἐκτίμησιν περὶ τῆς προσφορωτέρας διατάξεως καὶ χρησιμοποίησεως τῶν χώρων τούτων. Εἰς τὸ διάγραμμα συγκεντρουνται ἐν ταύτῳ αἱ ὁμοιοειδεῖς ὑπηρεσίαι, ἐνῶ ἐν τῇ πραγματικότητι εἶναι οὐχὶ ὀρθολογικῶς ἐγκατεσπαρμένα.

Τὰ διαδοχικὰ στάδια ἐνεργειῶν εἶναι τὰ κάτωθι:

Τί γίνεται

1. Ἀναζητήσε ποιᾶ εἶναι αἱ συνήθειαι καὶ ποιᾶ αἱ περιοδικαὶ ἀπασχολήσεις ἐκάστης ὑπηρεσίας, τμήματος, θέσεως ἢ προσώπου ἐν τῇ ἐπιχειρήσει. Πρόσεξε μὴπως παραλείψεις καμμίαν, ἰδίως ὅταν εἶναι ἐν ὑποτυπῶδει καταστάσει. Κατάγραψε λεπτομερῶς τί γίνεται, ὑπὸ τίνος, πῶς, πότε.

(Ἡ ἔρευνα ἐπιτυγχάνεται κατὰ ἓνα συνδυασμὸν τῶν κάτωθι τρόπων: α) γραπτῶς διατυπωμένῃ ὑπὸ ἐκάστου ὑπαλλήλου μὲ ἐπικύρωσιν τῆς ἀνομβείας ὑπὸ τοῦ προϊσταμένου β) προφορικῶς ὑπὸ τοῦ ὑπαλλήλου, γ) αἱ περιπτώσει α ἢ β βάσει ἐρωτηματολογίου, δ) διὰ παρακολουθήσεως ἐπιτοπίου ὑπὸ τοῦ ἐρευνητοῦ, ε) βάσει χρησιμοποιουμένων ἐντύπων.

2. Συνένωσον ὅλας τὰς ὁμοιοειδεῖς ἀρμοδιότητας κατὰ ὑπηρεσίας καὶ διάκρινε τὰ τμήματα καὶ τὰς θέσεις ἐντὸς ἐκάστης ὑπηρεσίας, καταστρώων οὕτω ἐν ὄργανογραμμα. Ἐάν τούτο ἐπιζητεῖται, πλεονεξ, πρέπει νὰ δεικνύῃ καὶ τὰ πρόσωπα, βαθμούς καὶ μεθολογικὴν κλίμακα.

Κριτικὴ τῶν γιγνομένων.

3. Ἐξακρίβωσε ἔάν τὰ συλλεγένητα στοιχεῖα εἶναι πλήρη καὶ ἀκριβῆ. Ἰδίως πρόσεξε τὰς ὑπερβολὰς ἢ ἀποκρύψεις στοιχείων.

4. Βάσει τοῦ ὄργανογράμματος ἐξέτασε α) ἔάν καλῶς κατε-

νέμονται α) έργασία, κατά υπηρεσίας, β) εάν έπωφελώς και όρθολογικώς χρησιμοποιούνται οι χώροι, γ) εάν καλώς μεταβιβάζονται αι άρμοδιότητες και ευθύναι δ) εάν ύπαρξη προσφοράς καθορισμένη μορφή διαβαθμίσεως εξουσιών (ιεραρχική, ειδικοτήτων κλπ.) ε) εάν επικρατη ή άρχή της άποκεντρώσεως ή της συγκεντρώσεως.

Σύγκρισις πρός πρότυπον

5. Σύγκρινε τήν υπό έρευναν έπιχείρησιν πρός παρομοίαν καλώς ώργανωμένην.

Σημείωσε τά τρωτά (τί παραλείπεται ούσιώδες ή έπουσιώδες, και υπό έντάκτους ώς και υπό όμαλός συνθήκας. Τί γίνεται πλεοναζόντως). Υπόδειξε μέτρα βελτιώσεως, άνάλογα με τήν δυναμικότητα της έπιχειρήσεως εις ύλικά μέσα και πρόσωπα.

Η άνέπτυξις ενός διαγράμματος δύναται να γίνη: α) κατά παράταξιν, β) κατακορυφώς, γ) κυκλικώς. Διά δε της υπό κλιμακα έπεικονίσεως του μέγεθος των υπηρεσιών της διατάξεως αυτών κατά οιαδήποτε ή μισθολογικήν τάξιν, ώς και της χρήσεως χρημάτων και συμβόλων δύναται να σπειρογιοθούν σύνθετα πληροφοριακά στοιχεία. Πάντως κατευθυντήριος γραμμή συντάξεως δεόν να είναι ή άγριβεια, άπλότης και διαυγεια.

Μ Ε Ρ Ο Σ Γ

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΣ ΚΑΙ Ο ΑΡΧΗΓΟΣ ΤΗΣ

(Προβλήματα ίδρύσεως και λειτουργίας της έπιχειρήσεως. Η προσωπικότης και ο ρόλος του άρχηγού).

I.

ΙΔΡΥΣΙΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ

Η ίδυσις πάσης έπιχειρήσεως, μικράς ή μεγάλης κερδοσκοπικού ή κοινωφελούς χαρακτήρος, άπαιτεί σοβαράν προπαρασκευήν.

Η έπιτυχία της εξαρτάται από πολλούς παράγοντας, μεταξύ των οποίων βεβαίως και ή εύτυχής έμπνευσις.

Η άπόφασις όμως δέν πρέπει να λαμβάνεται εις στιγμήν υπεραισιοδόξου ένθουσιασμού, παρακινήσεως, εκ

τῶν ἐπιτυχιῶν ὁμοίων ἐπιχειρήσεων ἢ καὶ ὑπλῶς διότι τὰ οἰκονομικὰ μέσα εὐκόλως καὶ ἀφθόνως ἀνευρίσκονται. Ἡ ἐπιστημονικὴ μέθοδος τῆς ἐξετάσεως ὅλων τῶν συντελεστών, ὑπέροπτε ἐπιβάλλεται εἰς τὸ στάδιον τοῦτο.

Τὰ ἀρχικὰ λάθη, τὰ διαπραττόμενα κατὰ τὴν ἰδρυσιν τῆς ἐπιχειρήσεως, εἶναι συνήθως ἀνεπανόρθωτα. Διότι τὰ σχέδια ἐπραγματοποιήθησαν ἤδη εἰς οἰκοδομήματα καὶ μηχανήματα, δυσχερῶς δυνάμενα νὰ διατεθῶσιν ἀνευ σοβαρῶν ζημιῶν, ἢ ἀπεκρυσταλλώθησαν εἰς συνηθείας καὶ κατευθύνσεις, αἵτινες ἔτι δυσχερέστερον ἐκριζοῦνται.

Δὲν λείπουν τὰ παραδείγματα ἐπιχειρήσεων αἵτινες, πρὶν ἔτι δράσουν, εἶναι καταδικασμένα εἰς ἀποτυχίαν, ἢ ἄλλων αἵτινες φθίνουν καὶ παλαιοῦν κατὰ μυρίων δυσχερειῶν, ἀποτίουσαι τὰ σφάλματα τῶν συλλαβόντων τὴν ἰδέαν τῆς ἰδρύσεώς των.

Ἡ πρόβλεψις γενικῶς τῆς τύχης μιᾶς ἐπιχειρήσεως εἶναι τὸσον δυσχερῆς, οἱ ποικίλοι παράγοντες οἱ ἐπιδράντες ἐπὶ τῶν ἀμέσων καὶ ἰδίᾳ τῶν ἀπωτέρων γεγονότων τὸσον ρευστοὶ καὶ δυσκόλως ὑπολογίσιμοι, ὥστε νὰ ἐπιβάλλεται πᾶσα περισκεψις καὶ τὸ δυνατόν ἀκριβῆς σταθμισις.

Τρεῖς εἶναι αἱ κύριαι κατευθύνσεις, αἵτινες δεόν νὰ μᾶς ἀπασχολήσωσι κατὰ τὴν ἰδρυσιν τῆς ἐπιχειρήσεως:

I Σκοπὸς αὐτῆς καὶ μέσα ἐπιτεύξεως τούτου

II Καταρτισμὸς προγράμματος δράσεως.

III Καθορισμὸς μέσων συγκρίσεως καὶ ἐλέγχου τῶν προβλέψεων.

Αὗται ἀναλύονται εἰς τὰ κάτωθι εἰδικὰ προβλήματα

- 1) Ποίᾳς ἀνάγκας τοῦ κοινου, ἢ ἐπιχείρησις πρόκειται νὰ θεραπεύσῃ.
- 2) Ποῖον τὸ προσφορώτερον μέρος ἰδρύσεώς της.
- 3) Ποῖα ἢ προσφορωτέρα διὰ ταξίς τῶν ὑλικῶν καὶ τῶν μηχανημάτων.
- 4) Ποῖαι μέθοδοι παραγωγῆς καὶ διαθέσεως θέλουσι προτιμηθῆναι.
- 5) Ποῖα θὰ εἶναι ἡ σύνθεσις καὶ ὀργάνωσις τοῦ προσωπικοῦ.
- 6) Ποῖαν νομικὴν μορφήν θὰ περιβληθῆ ἡ ἐπιχείρησις.
- 7) Ποῖα ἢ γενικὴ κατάστασις τῆς ἀγορᾶς.
- 8) Ποῖα ἢ προβλεπομένη οἰκονομικὴ ἀποδοτικότης τῶν διατιθεμένων κεφαλαίων.

A) Σκοπός της επιχειρήσεως

Τό πρώτον καί βασικόν ερώτημα εἰς τό ὁποῖον δεόν νά δοθῇ σαφῆς ἀπάντησις εἶναι "περί τίνος ἀκριβῶς πρόκειται;"

Ὁ ἰδρυτής τῆς ἐπιχειρήσεως δεόν νά ἔχῃ ἀποκρυσταλλωμένην καθαρῶς τήν ἀπόψιν του: ποιάς ὑπηρεσίας πρόκειται νά προσφέρῃ ἢ ἐπιχειρήσις εἰς τό κοινόν.

Μία ἐπιχείρησις ἵνα ἐπιζήσῃ καί προόδουσῃ, δεόν νά ἀνταποκρινεταί εἰς ὠρισμένας ἀνάγκας τοῦ κόσμου, ἐκδεδηλωμένας ἢ καί ἐν λανθανούσῃ κατάστασει. Δέν λείπουν τά παραδείγματα ἐπιχειρήσεων, αἵτινες ἀντιγράφουν ἄλλας ἢ ἀκολουθοῦσι κατευθύνσεις καλᾶς δι' ἄλλην περιστάσιν, μέ ἀποτέλεσμα νά ἀποβλέπουν εἰς παραγωγῆν προϊόντων, τῶν ὁποίων ἡ χρῆσις τείνει νά ἐξαλειφῆ ἢ ὑπηρεσιῶν ἐφημέρων καί ἀνευ ἐπαύριον.

Ἐπειδή δέ ὡς ἐπί τό πολύ, μία ἐπιχείρησις δέν ἰδρύεται ἵνα δράσῃ μόνον ἐπί μικρόν διάστημα, δεόν νά ἐρευνηθῆ εἰς τήν ἀνάγκη, εἰς ἧς τήν πλήρωσιν ἀποβλέπει, εἶναι διαρκῆς, ὡς καί νά προβλεφῆ τό ἐνδεχόμενον προσαρμογῆς τοῦ σκοποῦ της, εἰάν οὗτος παραστῇ ἀνάγκη νά μεταβληθῆ διαρκούσης της ζωῆς τῆς ἐπιχειρήσεως.

Ὁ σκοπός δύναται νά ἀλλάξῃ ἢ λόγῳ μεταβολῆς τῶν ἀναγκῶν τῆς πελατείας (ἀνύψωσις της καταναλωτικῆς δύναμειος τῶν ἐργατῶν, ὥστε νά ζητῶσιν εἶδη πολυτελεστοτερα ἢ ποικιλώτερα, χρῆσις οἰκιακῶν μηχανημάτων, λόγῳ ἀπασχολήσεως εἰς ἐργασίας τῶν γυναικῶν κλπ.), ἢ λόγῳ ἐξωτερικῶν περιστάσεων (συναλλαγματικῆ πολιτικῆ, δασμοί, τελωνειακοί, φόροι κλπ.), ἢ τέλος λόγῳ ἀναπτύξεως τῶν πόρων αὐτῆς τῆς ἐπιχειρήσεως (προσθήκη νέων εἰδῶν, παραγωγῆ ὑποπροϊόντων ἢ υπερπροϊόντων κλπ.).

Ὁ καθορισθεὶς σκοπός θά ἀνάγεται:

I) Εἰς εἶδη ἢ ὑπηρεσίας γνωστάς ἤδη εἰς τό κοινόν, διά τὰς ὁποίας κατ' ἀκολουθίαν ὑπάρχει ἐκδεδηλωμένη ζήτησις.

Ἐκ πληροφοριῶν, μελετῶν καί στατιστικῶν θά ἐξακριβωθῇ: πόση εἶναι ἡ ζήτησις τοῦ εἴδους, κατὰ πόσον, πόθεν καί ὑπό ποίους ὄρους ἱκανοποιεῖται ἤδη αὕτη, ποιά μέρη καί τάξεις καταναλωτῶν ἐνδιαφέρει κλπ.

Βαδίζομεν ὅθεν ἐπί καλλιεργημένου ἐδάφους, καί πρόκειται ἐν γνώσει τῶν ἤδη συντελεστῶν νά διεκδικήσωμεν καί ἡμεῖς τήν μερίδα μας, εἴτε τέμνοντες νέας ὁδοὺς εἰς τήν ἐξυπηρέτησιν, εἴτε ἐκμεταλλευόμενοι μέρη μὴ ἐξυπηρετούμενα πλήρως εἰσέτι.

ή 2) Είς ανάγκας του κοινού, μη έκδηλωθείσας έμφανώς. Είς τήν κατηγορίαν ταύτην υπάγονται, όλα σχεδόν τα είδη μηχανημάτων γραφείου και οικιακής χρήσεως, τα νέα φάρμακα κλπ. Εν προκειμένω ο ίδρυτής πρέπει να υπολογίση τήν άγονον περίοδον, ήτις αναγκαστικώς θα προηγηθῆ της διαθέσεως τών προϊόντων του, και καθ' ήν η προσοχή του και αι δαπάναι θα στραφῶσι πρὸς έντατικήν διαφήμισιν, διαπαιδαγώγησιν τών υπ' όψει άγοραστῶν δι' έπιδείξων, διαλέξεων κλπ. Όσοτε τῷ χρειάζεται να υπολογίση άν διαθέτη έπαρκή οικονομικά μέσα, κατάλληλα έπιχειρήματα και τό άρμόζον προσωπικόν.

Η ανάγκη ένίστε είναι συ νειδητή είς τό κοινόν, αλλά τούτο δυσπιστεί πρὸς τά προσφερόμενα νέα είδη. Ένίστε όμως και ανακαλύπτεται αύτη υπό τούτου του ίδρυ- του της έπιχειρήσεως. Η έπιτυχία δεν θα άργήση να έλ- θη, άρκεί η ανάγκη να είναι πραγματική, και τό προσφε- ρόμενον είδος να ικανοποιή ταύτην.

Εάν τέλος ο ίδρυτής έν γνώσει άποβλέπει είς τήν πληρωσιν έφημέρου ανάγκης τών καταναλωτῶν, δεόν να προ- βλεψῆ η ταχεία άπόσβεσιν τών εγκαταστάσεων η τό δυνα- τόν της εύχερους προσαρμογής των είς τήν κατασκευήν έ- τέρων προϊόντων.

B) Τόπος ίδρύσεως.

Η έξεύρεσις του καταλληλοτέρου τόπου κρίνεται από τών κάτωθι τεσσάρων άπόψεων, βαρυνούσης τελικώς και έν πε- ριπτώσει μη έπιτευξεως όλων εκείνης, ήτις κρίνεται ως η σπουδαιότερα διά τήν είδικήν περιπτώσιν.

α) Τεχνική άποψη. Αύτη έπιβάλλει, περισσότερον είς τήν γεωργίαν και όλίγωτερον είς τήν βιομηχανίαν, τήν εκλογήν μεταξύ ώρισμένων μερών.

Όπτω λ.χ. άρκετά προϊόντα καλλιεργούνται μόνον είς ώρισμένα κλίματα, χώρας και τοποθεσίας, ως και διά τήν βιομηχανίαν είδών τινῶν, άπαιτούνται ώρισμένα ποι- ότητες ύδατος (χαρτοποιία, ύφαντουργία, λουκούμια), η γῆς (καθαρευική κλπ.)

β) Εύκολία έφοδιασμού: Είτε πρώτων ύλῶν είτε έ- νεργείας κινήσεως (ηλεκτρική ένεργεια, καύσιμος ύλη κλπ.) Λ.χ. μια ύψικάμηνος καταναλισκουσα κακ και μετάλ- λευμα, θελει ίδρυθῆ πλησίον τών άνθρακωρυχείων η τών μεταλλείων, αναλόγως της τιμής κτήσεως του ενός η άλλου είδους, ήτις πάλιν επηρεάζεται από τήν περιβατικότητά του είς θερμίδας η μετάλλευμα, έξοδα μεταφοράς, δασμούς

τελωνειαγους, όταν πρόκειται περί εισαγομένου εμπορεύ-
ματος κλπ.

Εξ άλλου άλλοι βιομηχανία ιδρύονται εις λιμένας
ή παραποταμίου πόλεις, χάριν της οικονομικής μεταφο-
ράς των πρώτων υλών των δι' ύδατος. Τέλος είναι γνωστή
ή προτίμησις της ιδρύσεως βιομηχανιών εξαγωγής εις τας
ελευθεράς τελωνειακάς ζώνας, διότι ούτω αι αναγκαίουσαι
πρός παραγωγήν των προϊόντων πρώται ύλαι, αν και εισά-
γονται εκ τού εξωτερικού, δεν υπόκεινται εις δασμόν, ά-
φού τά προϊόντα δεν πρόκειται να καταναλωθώσιν εν τη
χώρᾳ, αλλά να εξαχθώσι πάλιν εις τό εξωτερικόν.

γ) Άποψις άγορών καταναλώσεως.

Η άνευρεσις της καταλληλῆς πελάτειας καί η οίκονο-
μική διάθεσις προς αυτήν των παραγομένων προϊόντων, σπου-
δαίως επίδραῖ επί της προτιμήσεως του τόπου ιδρύσεως.

Ούτω λ.χ. πολλοί επιχειρήσεις συντηροῦνται εις τας
μεγαλουπόλεις από τον πληθυσμόν αυτών και των περιχώρων,
ή άλλοι παράγουσαι όγκώδη είδη εγκαθίστανται εις παρα-
θαλασσια ή παραποτάμια μέρη, ινα επιτυχάνωσι ευθηνήν
μεταφοράν δι' ύδατος.

Άλλοι πάλιν εξύγουσαι εις τό εξωτερικόν, εν περι-
πτώσει ύψώσεως των δασμών εισαγωγής εις τας χώρας εις
ας καταναλίσκονται τά είδη των, καταφευγούσι εις τήν ι-
δουσιν επιτοπιών ιδουμάτων εν τη ξάνη, άτινα προμηθευό-
μενα τας πρώτας ύλας ή άνευγούν ολοκληρον τήν κατασκευ-
ήν, ή συμπληρώσι τά ήμικατεργασμένα προϊόντα, άτινα
τοις άποστέλλει ή μήτηρ επιχείρησις.

δ) Άπό άπόψεως προσωπικού.

Άποβλέπεται όπως εξασφαλισθῆ καί ο έπαρκής άριθ-
μός εργατών (ιδίᾳ διά τας μεγάλας βιομηχανίας), ως και
ή ποιοτική αυτών σύνθεσις.

Ωρισμέναί περιοχαί έχουσι διά της πείρας μορφώσει
γενεάς έξησκημένων εργατών, και ταύτας θα προτιμήσωσι
εί επιχειρήσεις, εις ας πρωτεῦον μέρος διαδραματίζει
τό ειδικευμένον προσωπικόν.

Αί τέσσαρες αύται άπόψεις σπανίως συναντῶνται έ-
πί τό αυτό μέρος. Η παραγωγή άλλως τε είναι άρκετά έ-
λαστική, ώστε λ.χ. μία πρόδος της τεχνικής να επιτρέ-
ψη τήν εγκαθίδρουσιν εις μέρος προηγουμένως κρινόμενα,
ως τελείως άκατάλληλα ή η φιλοπονία των κατοίκων να
κάμνη θούματα εις τον πλουτισμόν του έδάφους, άποξήραν-
σιν εκτάσεων, άκομη και μετατροπήν κατακλυζομένων υπό

της θαλάσσης έδαφών, εις κατάλληλα διά παραγωγήν τοιαύτα.

Δ' Συστήματα και μέθοδοι:

Αν και είναι λίαν δύσκολος, έλλείψει πείρας και δεδομένων, ή εθύς έξ αρχής δοιστική διατύπωση των ακολουθητέων συστημάτων και μεθόδων, έν τούτοις καθίσταται απαραίτητος ο καθορισμός κανόνων ισχυόντων τουλάχιστον διά τήν άπαρχήν των ενεργειών.

Ο τύπος του προϊόντος, αί πηγαί και όροι προμηθείας των πρώτων υλών, τά μέσα και όδια διαθεσεως των κατασκευαζομένων ειδών κλπ., δέον να έχωσι μελετηθή και άποκρυσταλλωθή εις κατευθύνσεις.

Εάν λ.χ. ή επιχείρησις άποβλέπη εις τήν παραγωγήν εύθηνών επιπλων, άναγκαστικώς εί στραφή εις τήν κατασκευήν όλίγων ειδών, κοινής χρήσεως, ως και εις τήν διάθεσιν αυτών επί πιστώσει, πληρονομένων με δόσεις.

Εξ άλλου έν νηματοουργείον, όπερ προβλέπει να χρησιμοποιήση κυρίως έργατριάς, θα προμηθευθή μηχανήματα συνεχούς παραγωγής, απαιτούντα μικροτέραν δυσχέρειαν παρακολουθήσεως, και κατ'άκολουθίαν προσφορότερα διά τήν γυναικείαν άντοχήν.

Ε') Σύνθεσις του Προσωπικού

Μετά τόν καθορισμόν των εφαρμοστέων μεθόδων και συστημάτων, έπακολουθεί ή έκλογή των στελεχών της επιχείρησεως, ως και ό υπολογισμός του άναγκαιούντος κατωτέρου προσωπικού.

Πρός τούτο συντάσσεται ό πίναξ όργανώσεως της επιχείρησεως, όστις κατανέμει τήν δρασίην κατά ύπηρεσίας και έργασίας, έξ ου καθορίζεται και ό αριθμός των απαιτούμένων υπαλλήλων διά τήν προβλεπομένην παραγωγήν.

Εν τώ πίναχι τούτῳ κατανέμονται αί αρμοδιότητες, προβλέπεται ό σύνδεσμος των διαφόρων ύπηρεσιών και ρυθμίζεται ό βαθμός συγκεντρώσεως ή άποκεντρώσεως της όλης υπαλληλικής ιεραρχίας.

Κατά τόν υπολογισμόν του απαιτούμένου προσωπικού, λαμβάνεται υπ'όψει ούχι μόνον ή αριθμητική έπαρκεια αυτών, αλλά και ή ποιοτική άπόδοσις των, ώστε να εκλεγώνται ούχι απλώς πρόσωπα, αλλά τά κατάλληλα τοιαύτα διά τόν σκοπόν, δι'όν προορίζονται.

Γ' Διάταξις υλικῶν μέσων

Ἡ ἐκλογή, προμήθειά καὶ διάταξις τῶν ἀπαιτούμενων μηχανημάτων κλπ., ἐξετάζεται ἐν συναρτήσει μετὰ τῆς ὀργανώσεως τῶν μεθόδων καὶ τοῦ προσωπικοῦ. Διότι ἡ ἀφθονία ἢ ἔλλειψις ἐργατικῶν χειρῶν θέλει ἐπιδράσει ἐπὶ τοῦ βαθμοῦ τῆς μηχανοποιήσεως, ἢ ἀνεύροσις ἐξησηκμένου προσωπικοῦ ἐπὶ τοῦ πολυπλοκοῦ τῶν μηχανῶν, ὁ δὲ τύπος καὶ ἡ τελειότης τούτων ἐκ τοῦ βαθμοῦ τῆς τελειότητος τῶν πρὸς παραγωγὴν προϊόντων.

Ἐν τῇ ἐκλογῇ τῶν μηχανημάτων εἰς προεπιμηθῶσι τὰ νεώτερα τοιαῦτα ἢ μᾶλλον τὰ πλέον ἐπιτυχῶς προσαρμοζόμενα εἰς τὴν ὑπὸ ἔκθεσιν ἐπιχειρήσιν. Ὁ ἀριθμὸς ἐξ ἑαυτοῦ τούτων κατὰ ὑπηρεσίαν δεόν να εἶναι τόσος, ὥστε οὔτε να παραμένωσι ἀχρησιμοποίητοι ἐν ἐνὶ τμήματι μηχαναί, διότι ἕτερον τμήμα εἴναι ἐπαρκεῖ να ἐπεξεργασθῇ τὰ προϊόντά των, οὔτε χάριν οἰκονομίας ἢ ἔλλειψις προβλέψεως αἱ μηχαναὶ ἐγκαταστάσεις να ὑστεροῦν, μὴ κατορθώνοσαι να ἐπιτύχουν οἰκονομίαν καὶ ἑγκαίριον παραγωγὴν.

Ἡ διάταξις τέλος τῶν μηχανημάτων εἰς εἶναι τοιαύτη, ὥστε να ἀποφεύγηται πῶσα περιττὴ κίνησις, εἴτε ἐργατῶν εἴτε πρώτων υλῶν, εἴτε παραχθέντων προϊόντων.

τὰ ἀκίνητα, ἅτινα θέλουσι σεβασθῆναι τὰς μηχανάς, δεόν να ἐξετασθῶσιν ἐν συνουσίᾳ πρὸς τὴν μελετωμένην ἐγκατάστασιν τούτων, διότι διὰ τῶν μηχανῶν πρωτίστως εἰς ἐπιδιωχθῆ ἢ παραγωγή τῶν προϊόντων, ἐκ τῆς πωλήσεως τῶν ὁποίων εἰς συντηρηθῆ καὶ ἀναπτυχθῆ ἢ ἐπιχειρήσιν. τὰ κτίρια εἰς θεωρηθῶσιν ὡς τὸ περίβλημα τῶν μηχανῶν, καὶ κατ' ἀκρολυσίαν εἰς παραμερισθῆ πᾶσα ἐντυπωσιακὴ ἀποψις ἐκ τῆς ἐγέρσεως μεγαλοκρεπῶν οἰκοδομημάτων, δυσαναλόγων πρὸς τὴν προβλεπομένην παραγωγὴν.

ΧΤ') Μορφή τῆς ἐπιχειρήσεως

Ἡ ἐπιχειρήσις, ὅταν πρόκειται περὶ ἐταιρίας, δεόν να περιβληθῆ μίαν νομικὴν μορφήν, ἐκ τῶν ἰσχυροῦσων παρὰ τῷ τόπῳ τῆς ἰδρύσεώς της.

Πάντως κατὰ τὴν ἐπιλογὴν τῆς μορφῆς τῆς ἐπιχειρήσεως δέν πρέπει να ἐπηρεάσων λογοὶ τυχόν φορολογικῆς σκοπιμότητος, ἀλλὰ να ληφθῆ ὑπ' ὄψει πρωτίστως ἡ φύσις τῆς ἐπιχειρήσεως.

Ι. Ἡ ὁμόρρυθμος Ἐταιρία, μετὰ τὴν ἀλληλέγγυον καὶ ἀπεριόριστον εὐθύνην τῶν μελῶν της ὡς καὶ συνδια-

χειρίοιν αὐτῶν, προσαρμόζεται μᾶλλον εἰς τὰς μικρὰς ἐπιχειρήσεις, ὡς καὶ ἐκεῖνας, αἵτινες συνενουοῦσιν ἑταίρους ἔχοντας ἀπόλυτον ἐμπιστοσύνην ἀναμεταξύ των.

Ὡς ἐπὶ τὸ πολὺ οἱ συνεταῖροι ὅταν ἔχουν ὅλοι δι-καίωμα διευσθύνσεως, ἔχουν τὴν ἀξίωσιν ὁ καθεὶς νὰ ἐπιβάλλῃ τὴν γνώμην του, ἢ νὰ καθέξῃ θεοῖν, δι' ἣν δὲν ἔχει τὰ ἀπαιτούμενα προσόντα. Ἐξ οὗ χαλάρωσις τῆς ἐνόητος τῆς διοικήσεως καὶ ταχύτητος λήψεως ἀποφάσεων.

2. Εἰς τὴν ἑτερόρρυθμον Ἑταιρίαν, ἡ ἐνόητος τῆς διοικήσεως ἐξασφαλίζεται πολὺ καλύτερον, καθ' ὅσον οἱ ἑτερόρρυθμοὶ ἑταῖροὶ νόμῳ ἀπαγορεύεται νὰ ἀναμιγνύωνται εἰς τὰ τῆς διευσθύνσεως τῆς ἑταιρίας. Ὅταν μάλιστα ὁ ὁμόρρυθμος ἑταῖρος εἶναι εἰς, καὶ ἀπολαμβάνει τῆς ἐμπιστοσύνης τῶν χρηματοδοτῶν του, τότε ἡ εὐρυθμὸς λειτουργία πλήρως ἐξασφαλίζεται. Ὁ τύπος οὗτος τῆς ἐπιχειρήσεως προσιματὰ ἰδίως, ὅταν ὁ σκοπὸς τῆς ἐπιχειρήσεως ἐνδιαφέσῃ μικρὸν κύκλον γνωρίμων εἰς τὸν ἴδρυτὴν τῆς, οἵτινες καὶ ἔχουσι πληρῆ ἐμπιστοσύνην εἰς τὴν τεχνικὴν καὶ διοικητικὴν ἱκανότητά του.

3. Ἡ Ἀνώνυμος τέλος Ἑταιρία εἶναι ὁ κατ' ἐξοχήν τύπος τῆς μεγάλης ἐπιχειρήσεως, ἐν ἣ καὶ ἡ προσέλκυσις κεφαλαίων εἶναι εὐχερής, διὰ τῆς διαθέσεως εἰς τὸ πολὺ κοινὸν μεγάλου ἀριθμοῦ μετοχῶν, καὶ ἡ εὐθύνη ἐκάστου μετοχοῦ περιορισμένη εἰς τὸ ποσὸν τῆς μετοχῆς του.

Φορολογικοὶ λόγοι, ὡς καὶ τοιοῦτοι διατηρήσεως τῆς ἐπιχειρήσεως ἐν περιπτώσει θανάτου τοῦ ἴδρυτου τῆς καὶ ὑπάρξεως πολλῶν συγκληρονόμων, ἐπιβάλλουσι τὴν προτίμησιν τῆς, ἢ τέλος λόγοι ἐξασφαλίσεως τοῦ ἔργου τῶν ἐργασιῶν μιᾶς ἐπιχειρήσεως ὑπὸ μέρους ἄλλης.

Τὸ πρῶτον σημεῖον τῆς Ἀν. Ἑταιρίας εἶναι ὅτι ἐπιδητῆ ἡ ἐπιχειρήσις ἀνήκει εἰς μεγάλον ἀριθμὸν κεφαλαίουχων, οἱ διευσθύνοντες ἐνίοτε (Διευθύνται ἢ Διοικ. Συμβούλια) δὲν ἔχουν τὸ ἄμεσον ἐνδιαφέρον καὶ συμφέρον τοῦ ἰδιοκτητοῦ, ὥστε νὰ καταβάλλωσιν ὅλας τὰς προσπάθειας τῶν πρὸς ἐπιτυχίαν αὐτῆς ἢ νὰ παραμερίσωσι τὰ ἀτομικὰ των συμφέροντα ἐνώπιον τοῦ συμφέροντος τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἐξ ἄλλου ὅμως στερούμενοι τῆς παντοδυναμίας τοῦ ἰδιοκτητοῦ καὶ ὄντες καλλιτέρου ἐπαγγελματικῶς καταρτισμένοι, διευσθύνουσι πλέον ἀντικειμενικῶς τὴν ἐπιχειρήσιν.

Ζ) Γενική οικονομική κατάσταση και προβλεπόμενη απόδοσις.

Ο μέλλων να προβῆ εἰς τὴν ἰδρυσιν μιᾶς ἐπιχειρήσεως δὲν θά περιορισθῆ εἰς τὴν μελέτην μόνον τῶν στοιχείων τῶν ἀφορώντων εἰδικῶς τὴν ἐπιχείρησίν του.

Ἡ γενική οικονομική καὶ πολιτική κατάσταση πρέπει ὡσαύτως νὰ ληφθῆ υπ' ὄψιν, καθ' ὅσον ἐπιδρᾷ ἐπὶ τῆς εὐχεροῦς καὶ ἐπωφελοῦς ἐξυσεσεως τῶν ἀναγκαζούντων κεφαλαίων, ἐπὶ τῶν πηγῶν ἀνεφοδιασμοῦ ὡς καὶ ἐπὶ τῆς καταναλωτικῆς δυνάμεως τοῦ κοινοῦ.

Εἰς τὰς παραμονὰς ἐκρήξεως οἰκονομικῆς κρίσεως, ἀλλαγῆς νομισματικῆς ἢ δασμολογικῆς, πολιτικῆς, πολεμικῶν γεγονότων καὶ τῶν παρομοίων, ἡ ἰδρυσις ἐπιχειρήσεως δύναται νὰ προσομοιασθῆ πρὸς σαφῆ διᾶθρσιν καταστροφῆς ἢ ἀποτυχίας.

Ἐξ ἄλλου ὑπάρχουν περιστάσεις, κατὰ τὰς ὁποίας ἐξευρίσκεται ἀφθονοὺν καὶ εὐθηνὸν χρήμα, προβλέπεται δὲ καὶ ἰκανὸς χρόνος ομαλῆς δράσεως, ὡστε νὰ ἐλπίζη ἡ ἐπιχείρησις εἰς κανονικὴν ἀπόσβεσιν τῶν ἐγκαταστάσεων καὶ δημιουργίαν ἀποθεμάτων πρὸς ἀντιμετώπισιν τῶν δυσκόλων στιγμῶν.

Ἡ ἐπιχείρησις ἐξ ἄλλου ἵνα εἶναι ἐνδιαφερόουσα, ἀπὸ ἀπόψεως τῶν διαθετόντων τὰ κεφάλαιά των, δεῖν νὰ ἀποδίδῃ πρόσδοτον ἀνάλογον πρὸς τοὺς ἀναλαμβανομένους κινδύνους.

Διότι, ἀπὸ οἰκονομικῆς ἀπόψεως ἐξεταζομένη, εἴν ἡ ἐπιχείρησις μὲ ὅλους τοὺς συναφεῖς κινδύνους τῆς, πρόκειται νὰ ἀποφέρῃ μόνον τόσα ὅσα ἀποδίδει ἡ ἐπένδυσις τοῦ κεφαλαίου τῆς εἰς πρώτης τάξεως χρεόγραφα, ἢ ὁ δανεισμός εἰς ἀσφαλῆ ἐνυπόθηκα, τότε οὐδεὶς λόγος ἰδρύσεως τῆς προβάλλει.

Ὅσον ἡ ἐπιχείρησις εἶναι ἀβεβαίου μέλλοντος, τόσον τὸ προσδοκώμενον κέρδος πρέπει νὰ εἶναι μεγαλύτερον, ἵνα προσελκύσῃ τὸ κεφάλαιον πρὸς ριψοκινδύνευσίν του. Δὲν λείπουν δὲ τὰ παραδείγματα ἐπιχειρήσεων, αἰτινες ἰδρύθησαν μὲ πρόγραμμα εὐρείας δράσεως καὶ ἡ δὲν κατάρθωσαν νὰ τὸ πραγματοποιήσουν διότι αἱ προὔποθέσεις ἴσαν μακρᾶν τῆς πραγματικότητος, ἢ τὸ ἐπραγματοποίησαν μὲν, μὲ ἀσήμαντον ὁμῶς, παρ' ὅλον τὸν κύκλον τῶν ἐργασιῶν τῶν κέρδος, ἂν ὄχι καὶ μὲ ζημίαν.

Ἡ λεπτομερὴς διαδικασίᾳ τῆς μελέτης

καί λύσεως τῶν ὡς ἄνω προβλημάτων, πολλά τῶν ὁποίων ἐξακολουθοῦν καί κατὰ τὴν διάρκειαν τῆς σταδιοδρομίας τῆς ἐπιχειρήσεως ἀναλύεται διεξοδικώτερον κατὰ τὴν ἀνάπτυξιν τῶν ἐπὶ μέρους λειτουργιῶν καί ὑπηρεσιῶν τῆς ἐπιχειρήσεως.

Πάντως κατὰ τὴν ἐποχὴν τῆς ἰδρύσεως, αἱ ἀνωτέρω ἔρευναί δέν πρέπει νά μείνουν ἀκαθόριστοι καί ἀπαιθεωρίαί. Δέον γὰρ διατυπωθῶν ἐγκρίτως εἰς ὑπομνήματα, μελέτας, διαγράμματα καί ὑπολογισμούς, νά σταθμισθῶν ψυχραίμως καί συντηρητικῶς καί οἱ προβλεπόμενοι ἄριστοι καί ἀποτελεσμάτα νά συγκριθῶν ἀναλογικῶς πρὸς παρομοίας ἢ παραπλησίας ἤδη ἐπιχειρήσεις.

Ἡ πεῖρα ἀποδεικνύει ὅτι, ὀλίγη δόσις ὑπερκαμψῆς τῶν κινδύνων καί περισσότερα δόσις ὑλεκτιμῆσεως τῶν αἰσιοδόξων ἀποτελεσμάτων, οὐδέποτε μέχρι τοῦδε ἔβλαψεν τὰς ἐπιχειρήσεις.

II

Λειτουργία τῆς Ἐπιχειρήσεως

Αἱ ἐπιχειρήσεις ἐξελισσονται χάρις εἰς τὴν ἀληλουχίαν διαφόρων σειρῶν ἐνεργειῶν, ταυτοχρόνων μὲν ἀλλὰ ρυθμοῦ διαφόρου.

Οὕτω ἡ τρέχουσα ἐκμετάλλευσίς συνίσταται εἰς τὴν ἐκτέλεσιν ὀρισμένων πράξεων παραγωγῆς, ἀγορῶν, πωλήσεων, μεταφορῶν κλπ. αἰτινας διαρκοῦν ὀλίγον χρόνον. Παρ' ὅλας δὲ τὰς μεταξὺ των παραλλαγὰς ὁμοιάζουσι, λόγῳ τοῦ ὅτι ἅπασαι εἶναι περιοδικῶς χαρακτῆρος καί ἐπαναλαμβάνονται περίπου πανομοιότηπως, ἐξ οὗ καί ἀπεκλήθησαν "κύκλοι ἐκμεταλλεύσεως τῆς ἐπιχειρήσεως" (Cycles d'exploitation).

Ἡ ἐπισυσσώρευσις ὅμως τῶν περιοδικῶν τοσούτων κύκλων ἀπαρτίζει τὴν "ζωὴν τῆς ἐπιχειρήσεως" (Vie de l'entreprise). Ἐκάστη μερικὴ ἐνέργεια ἀφήνει πάντοτε ἐν ἀποτέλεσμα, συνήθως θετικόν ἢ καί ἀρνητικόν, χρηματικόν κέρδος ἢ ζημίαν, πεῖραν κτηθείσαν ἢ ἐπικύρωσιν προβλέψεων, φθορὰν μηχανῶν, πρὸσδοκῆν ἢ ὀπισθοδοσίησιν ἀποδόσεως τοῦ ἀνθρώπινου παράγοντος. Το ἀποτέλεσμα τοῦτο ὑλικόν ἢ ἠθικόν ἐνσωματοῦται εἰς τὴν ὀγκώτητα τῆς ἐπιχειρήσεως, συντελοῦν εἰς τὴν αὐξησίν ἢ μείωσιν τῆς ζωτικότητός της.

Αἱ ἐνέργειαι αἱ ἀναγόμεναι εἰς τὴν ζωὴν τῆς ἐπιχειρήσεως ἀφοροῦν μακρὰς χρονικὰς περιόδους καὶ παύουν μόνον μὲ τὴν διάλυσιν τῆς ἐπιχειρήσεως, σπυροῦνται δὲ τοῦ χαρακτῆρος τῆς περιοδικότητος. Διότι ἡ ἐπιχείρησις ἐξελίσσεται ὑπὸ συνθήκας ἄλλοτε ἐπιτυχίας καὶ ἄλλοτε ἀποτυχίας, αἰτινες καταστάσεις διαδεχόμεναι ἀλλήλας, χωρὶς νὰ ὁμοιάζωσι νὰ πληρῶς ἀνά μετὰ ἑξ ἑτέρων, καὶ εἰς ῥυθμόσιν εἶναι ἀδύνατον νὰ προβλεφθῇ ἐπακοιβῶς.

Κατὰ τὴν διαχείρισιν τῶν προβλημάτων ἄτινα ἀνάγονται εἰς τὴν ζωὴν τῆς ἐπιχειρήσεως δὲν ἀπορροφούμεθα ὑπὸ τῶν καθημερινῶν λεπτομερειῶν τῶν ἐπιτυχιῶν ἢ ἐμποδίων λ.χ. τῆς παραγωγῆς ἢ τῆς πωλήσεως. Ἄλλ' ἀποβλέπομεν εἰς τὴν διατήρησιν, βελτίωσιν καὶ ἐπαύξεισιν τῶν ὑλικῶν καὶ ἀνθρωπίνων παραγόντων: μηχανῶν, αἰτινες δέον νὰ ἐπισκευασθῶσι ἢ τελειοποιηθῶσι, συνεργατῶν καὶ ὑπαλλήλων, ὧν νὰ βελτιωθῇ τὸ ἐπίπεδον βιωτικῆς ἀνεσσεως καὶ ἀποδόσεως, τέλος μεθόδων, αἰτινες προεπι νὰ διατηρῶνται πάντως συγχρονισμένα καὶ εἰς τὸ ὑψος τῶν περιστάσεων.

Ἡ διάκρισις τῶν πράξεων ἐκάστης ἐπιχειρήσεως εἰς τὰς ἄνω δύο κατηγορίας, κρίνεται καὶ ἀπαραίτητος καὶ πολῦτιμος.

Διὸ τῆς διαφορᾶς τῶν πραγματικοτήτων, ἃς ἀντιμετωπίζουσι, ὅστις διευθύνει τὴν ἐκμετάλλευσιν τῆς ἐπιχειρήσεως χρειάζεται, διάφορον πνευματικὴν διάθεσιν δράσεως ἀπὸ τὸν διευθύνοντα τὰς πράξεις, αἰτινες ἀνάγονται εἰς τὴν ζωὴν τῆς ἐπιχειρήσεως. Διὰ τὸν ἕνα ἀπαιτεῖται πνεῦμα διοικητικόν καὶ τῶν λεπτομερειῶν, ἐνῶ διὰ τὸν ἕτερον προέχει αἱ εὐρεῖαι ἀπόψεις ἐν συνεχεῖ δημοθυγία.

Εἰς τὴν πρώτην κατηγορίαν ἀνάγονται τὰ προβλήματα τῆς καθημερινῆς ἐργασίας, ἐνῶ εἰς τὴν δευτέραν τὰ προγράμματα δράσεως, καὶ τὰ περιπλοκά ζητήματα τῆς χρηματοδότησεως τῆς ἐπιχειρήσεως (financement).

Τέλος ἡ διάκρισις ἐπιβάλλεται ἀφ' ἑνὸς μὲν διότι εἶναι δύσκολον νὰ εὐρεθῇ ἐν ἄτομον συγγεντῶνον τὰς, διαγραφείσας διαφορὰς πνευματικῆς ιδιότητος, καὶ ἀφ' ἑτέρου διότι, εἰς τὰς πρῶτας (μικρὰς ἐπιχειρήσεις) ἀναγκαστικῶς τὰ καθήκοντα εἶναι ἐκτελεσθῆναι ὑπὸ τοῦ ἴδιου ἐπιχειρηματίας, ἀπαιτεῖται κατ' ἄλληλας συστηματικαὶ ἐπιχειρήσεων καὶ διάθεσις τοῦ χρόνου αὐτοῦ, ἵνα ἐπιτευχθῇ τὸ καλύτερον δυνατὸν ἀποτέλεσμα.

III

Ο ρόλος του Αρχηγού της Επιχειρήσεως.

Η εφαρμογή των άρχων της Επιστημονικής Οργάνωσης εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις, ὄχι μόνον δὲν υπεκατέστησε τὸν ἰδρυτὴν (συνήθως καὶ ἀρχηγὸν τῆς ἐπιχειρήσεως), ἀλλὰ κατέστησε μᾶλλον ἐμφανῆ τὴν ἀνάγκην τῆς ὑπάρξεως καὶ δοσέως του.

Ἀπεδείχθη μάλιστα ὅτι ὠρισμένα κατηγορία μελετῶν, προβλέψεων καὶ ἐνεργειῶν, εἴτε κατὰ τὴν ἰδρυσιν εἴτε κατὰ τὴν σταδιοδρομίαν τῆς ἐπιχειρήσεως, εἶναι τῆς ἀποκλειστικῆς ἀρμοδιότητος τοῦ ἀρχηγοῦ αὐτῆς. Οὐδεμία ἐπιχείρησις δύναται νὰ ἐπιζήσῃ ἄνευ ὑπάρξεως ἐπὶ κεφαλῆς τῆς ἀξίου ἀρχηγοῦ. Ἡ ἀρχὴ αὕτη δὲν παραιβιάζεται οὔτε εἰς τὰς περιπτώσεις, καθ' ἃς ἐξακολουθοῦν ἀνθοῦσαι ἐπιχειρήσεις παρὰ τὸν θάνατον τοῦ ἀρχηγοῦ των, καὶ τὴν ὑπάρξιν ἀναξίων διαδόχων του. Διότι καὶ τότε, ὁ ἰδρυτὴς ἐλείψεν μὲν, ἐξακολουθοῦν ὁμῶς ἐφαρμοζόμενα, αἱ δοθεῖσαι ὑπ' αὐτοῦ κατευθύνσεις, αἰτινες ἐφ' ὅσον ἑναρμονίζονται, πρὸς τὰς νέας καταστάσεις, ἐξασφαλίζουν εἰς τὴν ἐπιχείρησιν τὴν ἀνάπτυξίν της.

α) Σκοπὸς τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ πρόγραμμα δράσεως.

Ὁ δημιουργὸς τῆς ἐπιχειρήσεως, παραβάλλεται πρὸς τὸν ἐφευρέτην ἢ τοῦλάχιστον τὸν διατηρητὴν καὶ πασακαταθήκοφύλακα τῆς ἰδέας τῆς ἐκμεταλλεύσεως.

Ἡ ἰδέα αὕτη ὠριμάζει ἐν τῷ νῷ τοῦ ἰδρυτοῦ της, καὶ εἶναι ἀνάλογος πρὸς τὸν ἐπιδιωκόμενον σκοπὸν, τὸν τύπον καὶ τὴν ἀναμενομένην ἐξέλιξιν τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἀποτελεῖ δὲ τὴν βᾶσιν τῶν προβλέψεων, αἰτινες διατυπῶνται εἰς τὸ πρόγραμμα δράσεως, ἐγγράφον τελικῶς διαμορφούμενον ὑπὸ τοῦ ἰδρυτοῦ τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ τὸ ὁποῖον χρησιμεύει ἀφ' ἑνὸς μὲν πρὸς δικαιολογίαν τῆς σκοπιμότητος τοῦ προβλεπομένου ἔργου, ἀφ' ἑτέρου δὲ πρὸς καθορισμὸν τῆς ἀποστολῆς τῆς ἐπιχειρήσεως, τῆς μορφῆς της καὶ τῆς ἐξευρέσεως τῶν ἀναγκαίωντων πόρων.

Ὁ δημιουργὸς τῆς ἐπιχειρήσεως εἶναι ἐκείνος, ὅστις δέον νὰ ἐκτιμήσῃ τὸ βιώσιμον μίᾳς ἐπιχειρήσεως, ἂν αὕτη δῆλᾳ δη ἀνταποκρίνεται εἰς πραγματικὰς ἀνάγκας τοῦ κοινοῦ, ὡς καὶ ποίας ὑπηρεσίας δύναται

νά προσφέρη, ώστε νά ἀγτιμεταπίση νικηφόρως τόν συνα-
γωνισμόν.

Τό πρόγραμμα δράσεως ὑποδιαιρεῖται συνήθως εἰς
πέντε κεφάλαια:

- α) Σκοπός τῆς ἐπιχειρήσεως.
- β) Ὁργάνωσις τῶν υπηρεσιῶν τῆς
- γ) Προϋπολογιστικός ἰσολογισμός τοῦ πρώτου ἢ
τῶν πρώτων ἐτῶν τῆς ἐκμεταλλεύσεως.
- δ) Προϋπολογισμός τῶν ἀπαιτουμένων κεφαλαίων.
- ε) Μορφή τῆς ὑπό ἴδρυσιν ἐπιχειρήσεως.

Χάριν αὐτοῦ τοῦ ἰδίου ἱδρυτοῦ κατὰ πρῶτον λόγον, δεόν
νά καταστρώσῃ οὗτος τό Πρόγραμμα δράσεως, καί μάλιστα
μετά πάσης δυνατῆς φροντίδος, εὐσυνειδησίας καί εἰλι-
κρινείας.

Τό ἔγγραφον τοῦτο ἔχει τόσην περισσοτέραν ἀξίαν,
ὅσον ἡ πείρα καί αἱ γνώσεις τοῦ συντάξαντος αὐτό εἰ-
ναί ἐκτεταμέναι, καί ὅσον αἱ προβλέψεις ἐστηρίχθησαν
εἰς προσεκτικῆν ἀνάλυσιν τῶν περιπτώσεων. Εἰς τόν ἱ-
δρυτήν ὁμως τῆς ἐπιχειρήσεως καί μόνον, ἀνάγεται ἡ τι-
μή τῆς εὐθύνης, ὅπως λάβῃ τήν ἀπόφασιν καί δώσῃ τῆς
ἀνάλογους κατευθύνσεις.

β) Προπαρασκευαστική περίοδος

Μετά τήν σύλληψιν τῆς ιδέας ἐκμεταλλεύσεως καί
τόν καθορισμόν τοῦ προγράμματος δράσεως, ἀκολουθεῖ ἡ
περίοδος τῆς πραγματοποιήσεως τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἐκ
τῆς καλῆς δέ ὁργάνωσεως αὐτῆς ἐξαρτᾶται τό μέλλον τῆς
ὅλης ἐργασίας.

Ὁ ἀρχηγός τῆς ἐπιχειρήσεως θέλει προβῆ εἰς τήν
ἀνεύρεσιν τῶν κεφαλαίων, ἐκλογῆν τόπου ἱδρύσεως, ἀνεύ-
ρεσιν κτιρίων, προμήθειαν μηχανημάτων καί πρώτων υ-
λών, ἐκλογῆν τῶν στελεχῶν τῆς ἐπιχειρήσεως, πρόσλη-
ψιν, προσαρμογῆν καί ἐγκαταστάσιν τοῦ προσωπικοῦ.

Εἰς τῆς λεπτομερείας βεβαίως θέλει βοηθηθῆ ὑπό
τοῦ ἀρχιτέκτονος, νομικοῦ συμβούλου, μηχανικῶν, ἀρχι-
λογιστοῦ, ἐκάστου δρώντος ἐν τῇ σφαίρᾳ τῆς εἰδικότη-
τός του. Οὗτος ὁμως θά δώσῃ τήν σφραγίδα τῆς ὅλης ὁρ-
γανώσεως, δι' ὃ κατ' ἐξοχήν δεόν νά κατέχη τό δῶρον τῆς
οργανωτικῆς ικανότητος.

γ) Περίοδος δράσεως τῆς ἐπιχειρήσεως.

Προκειμένου περί πράξεων ἀναγομένων εἰς τόν κύ-

κλον τῆς ἐκμεταλλεύσεως, ὁ ἀρχηγός τῆς ἐπιχειρήσεως θά ἀφήνῃ τὴν φροντίδα τῆς ἐκτελέσεως εἰς τοὺς συνεργάτας αὐτοῦ.

Ἐάν ὅμως ὁ ἀρχηγός τῆς ἐπιχειρήσεως δὲν ἔχῃ ἀποστολὴν ἵνα ἀσχολῆται μὲ τὰς λεπτομερεσίας, ἐκάστης ὑπηρεσίας, δέον ὅπως δεσπότη αὐτῶν καὶ νὰ εἶναι πάντοτε εἰς θέσιν ὅπως ἐπεμβαίῃ καὶ ἐναρμονίξῃ διίσταμενας ἀπόψεις τῶν ὑφισταμένων του, ἢ θέτῃ τὴν σωτηρίαν χειρουργικὴν μάχαιραν, εἰς ὃ σημεῖον ἢ ἐπιχείρησις νοσεῖ.

Πρὸς τοῦτο διευκολύνεται μεγάλως ἐκ τῆς καλῆς ὁργανώσεως τῶν ὑπηρεσιῶν, ἠτις προβλέπει κατανομὴν τῶν δικαιοδοσιῶν καὶ εὐθυνῶν, ὡς καὶ ἀσφαλῆ μέσα συντονισμοῦ καὶ ἐλέγχου.

Ὅσον ἀφορᾷ τὴν παρακολούθησιν τῆς πορείας τῶν καθημερινῶν ἐργασιῶν, διευκολύνεται μεγάλως πρὸς τοῦτο ὑπὸ τῶν περιοδικῶς υποβαλλομένων αὐτῷ ἐκθέσεων, λογιστικῶν καὶ στατιστικῶν δεδομένων, διαγραμμάτων παραγωγῆς, ἀποδόσεως κλπ., ὡς καὶ τῶν περιοδικῶν αὐτοπροσώπων ἐπιθεωρήσεων τῶν ὑπηρεσιῶν του, διότι οὐδεμία ὀργάνωσις ἢ ἐπέμβασις τρίτου δύναται νὰ ἀναπληρώσῃ "τὴ ματιὰ τοῦ ἀφεντικοῦ" (*oeil du maître*).

Ἡ πραγματικὴ ὅμως ἀποστολὴ τοῦ ἀρχηγοῦ τῆς ἐπιχειρήσεως εἶναι ἡ ἀπασχόλησις του μὲ τὰ ζητήματα τὰ ἀναγόμενα εἰς τὴν ζωὴν αὐτῆς. Ὁ ἰδρυτὴς εἰς τὰ προβλήματα ταῦτα δέον νὰ ἀφιερώσῃ τὸν περισσότερον χρόνον του, διότι αὐτός εἶναι ὁ δημιουργός, ἐμψυχωτὴς καὶ ἐλεγκτὴς τῆς ἐπιχειρήσεως. Εἶναι ἡ ψυχὴ καὶ οὐχὶ εἰς τῶν τροχῶν αὐτῆς.

Δέον νὰ εὐρίσκη τὸν χρόνον ὅπως ἀντλή παραδείγματα ἐκ τοῦ παρελθόντος, ὀδηγούμενος δὲ ἐκ τῆς πραγματικότητος τοῦ παρόντος, νὰ ἀτνίξῃ καὶ ἐρευνᾷ τὸ μέλλον.

Τὸ σφάλμα πολλῶν διευθυντῶν ἐπιχειρήσεων συνίσταται εἰς τὸ ὅτι σπαταλῶσι τὸν χρόνον καὶ τὰς δυνάμεις τῶν εἰς τὰς λεπτομερεσίας τῆς καθημερινῆς ἐκμεταλλεύσεως, δι' ἃς ὅμως προορίζονται οἱ βοηθοὶ τῶν προϊστάμενοι ὑπηρεσιῶν.

Ὁ ἀρχηγός πρέπει νὰ ἀπαλλάσσεται τοῦ φόρτου τῶν τυπικῶν τούτων ἐργασιῶν, ἀφιερούμενος εἰς τὴν παρακολούθησιν τῆς γενικῆς τάσεως τῆς ἀγορᾶς, τῶν τεχνικῶν προόδων τοῦ κλάδου του, ἐκπαιδευτικὰς μελέτας καὶ ταξείδια, σύγκρυσιν τῆς ἐπιχειρήσεώς του πρὸς παρομοίας

άλλας επιχειρήσεις, έλεγχον τής άποδοτικότητός της και τών μεθόδων της, παρακολουθήσιν τής εξέλιξως των συνεργατών του, προβλέψεις διά την μελλοντικήν αναπλήρωσιν και διαδοχήν του, κλπ.

Η προσωπικότης του Άρχηγού

Παρά τῷ άρχηγῷ τής επιχειρήσεως ἡ δράσις ἔχει δύο χαρακτηριστικά, ἅτινα τὸν διακρίνουν ἀπὸ τὴν δράσιν τῶν οργάνων του. Ἐν πρώτοις εἶναι γεννησιουργός τῶν ενεργειῶν τῶν ὑφισταμένων του, οἵτινες περιορίζονται νὰ ἐκτελέσῃ μίαν δοθεῖσαν διαταγὴν ἢ κατεύθυνσιν καὶ δευτέρον νὰ ἐκτελεσθῇ ἡ διαταγὴ εἰς διέληθον ἀναγκαστικῶς μὲσθ τοῦ ἀνθρώπινου παράγοντος τής ὑπαλληλικῆς ἱεραρχίας.

Δι' ὃ καὶ ὁ άρχηγός τής επιχειρήσεως δεόν νὰ ἔχη κατ' ἐξοχίην ἀνεπτυγμένας τὰς κάτωθι ιδιότητας:

α) Ἀποφασιστικόν πνεῦμα. Ἡ ἀποφασιστικότης εἶναι συνάρτησις φυσικῶν, πνευματικῶν καὶ ἠθικῶν προσόντων. Οργανισμός κουρασμένος καὶ ἀσθενής, σπανίως ἐγκλείει θέλησιν καὶ δραστηριότητα. Δι' ὃ ὁ διευθυντής μιάς επιχειρήσεως δεόν νὰ ἐπιμελήται τοῦ εαυτοῦ του, ὥστε νὰ διατηρῇ τὴν νεότητά καὶ ἀντοχήν τοῦ ὀργανισμοῦ του.

Ἀπὸ πνευματικῆς ἀπόψεως ὁ άρχηγός δεόν νὰ εἶναι ἱκανός ὥπως ἀντιλαμβάνηται τὰς καταστάσεις ταχέως καὶ ἐπακριβῶς, ἤτοι δεόν διά τής ἀσκήσεως καὶ προπαρασκευῆς νὰ ἀποκτήσῃ τὴν ιδιότητα τής ταχείας ἐνοράσεως καὶ ἀκριβοῦς ἐκτιμήσεως προσώπων καὶ πραγμάτων.

Τέλος ἠθικῶς κρινόμενος ὁ άρχηγός τής επιχειρήσεως δεόν νὰ κατέχη τὴν ορμὴν τής δράσεως καὶ τὴν πίστιν πρὸς τὸ ἰδεῶδες του, ἅτινα προϋποθέτουσι θάρρος ἀναλήψεως εὐθηνῶν καὶ πνεῦμα αὐτοθυσίας χάριν τοῦ καλοῦ τής επιχειρήσεώς του.

Εἰς πολλάς περιπτώσεις ὁ άρχηγός τής επιχειρήσεως εἶναι ἀνηφορὴν, φιλίας, φήμην, ἐνίοτε δὲ οἰψοκινδυνεύσιν καὶ τὴν ζωὴν του, προκείμενου νὰ ἐξυπηρετήσῃ τὸ κοινὸν συμφέρον, νὰ ἀμυνθῇ τῶν συνεργατῶν του, καὶ νὰ σώσῃ τὴν ἐπιχείρησιν, ἢν ἐδημιούργησε καὶ ἡς ἐτάχθη φρουρός.

β) Διοικητικὴν ἱκανότητα. Πᾶσα ἀπόφασις ἵνα ἐκτελεσθῇ ἐπακριβῶς καὶ πλήρως δεόν νὰ διέλθῃ διὰ τής ψυχῆς τῶν ὑφισταμένων του. Ἡ ἐννοία τής πειθαρχίας εἶναι δι-

φυής. Ίνα γνωρίζη νά διατάσση τις πρέπει πρώτον νά γνω-
ρίζη νά υπακούη, διά τοῦ ὀρου "υπακοή" νουμένου ὅτι
ἡ ἀρχηγός πρέπει νά λαμβάνη υπ' ὄψιν τήν ψυχολογίαν τῶν
υφισταμένων του, τοῦ κοινωνικοῦ συνόλου καί τήν δυναμι-
κότητα τῶν υλικῶν παραγόντων τῆς ἐπιχειρήσεώς του.

Τοῦτο ἐπιτυγχάνεται διά τῆς προσωπικῆς ἐπιβολῆς
τοῦ Διευθυντοῦ, τῆς σοβαρᾶς καί ἐπιβλητικῆς παραστάσε-
ως, τῆς πνευματικῆς ὑπεροχῆς, τοῦ πνεύματος δικαιοσύ-
νης, τῆς γνώσεως τῆς ψυχῆς τῶν συνεργατῶν του, καί τῆς
ικανότητος του ὅπως διευκολύνη, ἵνα ἀλληλογνωρίζωνται,
καί ἐκτιμῶνται τὰ στελέχη τῆς ἐπιχειρήσεώς του.

γ) Ἐλεγκτικά προσόντα. Ὁ ἀρχηγός ἐκδίδων μίαν δια-
ταγῆν, δέον νά ἐλέγξῃ καί τοὺς υφισταμένους του εἴν ε-
ξετέλεσαν καλῶς ταύτην, καί πόν εαυτὸν του, εἴν καλῶς
τήν ἐξέδωκε, ὡς καί εἴν τό ἀποτελεσματῆς ἦτο σύμφωνον
πρός τὰς προβλέψεις του.

Ὁ ἐλεγχος εἶναι τόσον ἐπιπλοῦτερον ἀνεκτῶς καί
περισσότερον λυσιτελής, ὅσον εἶναι ἀπροσωπότερος καί
ἀποτελεῖ μέρος τοῦ προγράμματος δράσεως. Ὡστε ἡ ἀρχη-
γός θέλει τείνει εἰς τήν ἐμπέδωσιν συνθηθειῶν τάξεως καί
μεθοδῶν, ἐπιχαυρουμένων ἀπό τήν ἐντύπωσιν ὅτι ἡ Διευθυν-
σις πάντοτε ἀγρυπνεῖ.

Αἱ ὁδοί ἀποφάσεις δέν εἶναι προϊόν τῆς στιγμῆς.
Ἀπαιτοῦν μακράν πρόπαρασκευῆν, χρόνον ἵνα ωριμάσουν καί
βάσισσον προτοῦ τεθοῦν εἰς ἐφαρμογήν. Ὁργανωτικόν ἀξίω-
μα εἶναι ὅπως ὁ προϊστάμενος τῶν τυχῶν τῆς ἐπιχειρή-
σεως μῆν σπευδῆ ἀσκόπως εἰς τήν λήψιν ἀποφάσεων, ἀπαξ
ὁμῶς λάβει ταύτας νά εἶναι ταχύς εἰς τήν ἐφαρμογήν των.

Τὸ ἔργον τῆς διοικήσεως μιάς ἐπιχειρήσεως δέν
εἶναι, οὔτε τόσον εὐχάριστον, οὔτε εὐκολον ὅσον οἱ ἀδα-
εἶς νομίζου.

Ὁ πραγματικός ἀρχηγός θά καταβάλλῃ συνεχῶς μοχ-
θους καί φροντίδας, θά ἀγρυπνήσῃ πολλάκις καθ' ἡν στιγ-
μῆν οἱ ὑπάλληλοι του ἀναπαύονται, θά αἰσθανθῆ ποικίλους
ψυχικούς χλονισμοὺς καί συγκινήσεις, θά ἀναλώσῃ ἐν μέ-
ρος τοῦ εἶναι του ὑπὲρ τῆς ἐπιχειρήσεως, προσπάθειας
ἰσοφαρομένας ὄχι τόσον ἀπό τήν υλικήν ὠφέλειαν, ὅσον ἀπὸ
ἀπὸ τήν εὐχαρίστησιν τῆς δημιουργίας καί τήν συναίσθη-
σιν τῆς ἐκπληρώσεως τοῦ καθήκοντος.