

ΕΤΟΣ 51<sup>ΟΝ</sup>  
ΤΟΜΟΣ 51<sup>ΟΣ</sup> (1971)

Α' - Δ'  
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ - ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ

ΑΡΧΕΙΟΝ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΡΙΜΗΝΙΑΙΟΝ

---

ΕΚΔΙΔΟΜΕΝΟΝ  
ΥΠΟ  
ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ΕΜΜ. ΚΑΛΙΤΣΟΥΝΑΚΗ

ΑΝΑΤΥΠΟΝ

ΑΘΗΝΑΙ  
Ι. ΚΟΛΛΑΡΟΣ ΒΙΒΛΙΟΠΩΛΕΙΟΝ "ΕΣΤΙΑΣ",  
1971

ΚΛΑΥΔΙΟΥ Β. ΜΠΑΝΤΑΛΟΥΚΑ

Καθηγητού Ἀνωτάτης Βιομηχανικῆς Σχολῆς Πειραιῶς

## ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΡΟΠΑΡΑΣΚΕΥΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΕΩΣ

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

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

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

### 1. ΠΡΟΒΛΕΨΙΣ, ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

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

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

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

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

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

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

Ὑπὸ ὀρισμένας ἐπιστημονικὰς παραδοχὰς καὶ μεθόδους, ἐπιτυγχάνεται  
ἔλλογος πιθανολογικὴ ἐπέκτασις τῆς ὡς ἄνω ἐρευνω-  
μένης ἐμπειρίας εἰς μελλοντικὰς χρονικὰς περιό-  
δους. Ἡ ἐπέκτασις αὕτη, ὅσον εἶναι περισσότερον μακροχρόνιος, τόσον  
περισσότερον εἶναι ἐπωφελής, διὰ τὴν ἐπιχειρήσιν. Παραλλήλως ὅμως, ὁ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ὑπὸ τὰς προϋποθέσεις αὐτάς, θεμελιοῦται τὸ ὑπόβαθρον τῆς περαιτέρω διοικητικῆς προπαρασκευῆς τῆς ἐπιχειρηματικῆς δράσεως, ἰδίᾳ ὡς πρὸς τὸν σχεδιασμόν καὶ τὸν προγραμματισμόν αὐτῆς.

## 2. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

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

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

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

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

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

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

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

2. Ἡ ἀρχὴ τῆς ἀκριβείας, καθ' ἣν δέον νὰ ἐμφανίζεται εἰς τὰ προγράμματα ἢ κατὰ τὸ δυνατόν πραγματικῆ εἰκῶν τῆς ἐκάστοτε προβλεπομένης πορείας, πρὸς ἀποφυγὴν κυρίως μεγάλων διαφορῶν μεταξὺ προβλέψεων καὶ πραγματοποιήσεων.

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

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

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

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

Ἀναλόγως τοῦ περιεχομένου, τὰ προγράμματα διακρίνονται εἰς οἰκονομικὰ καὶ τεχνικὰ.

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

πρωτίστως όταν προβλέπεται ότι αί δαπάναι ἐπενδύσεως πρόκειται ν' ἀποδώσουν οἰκονομικά ὄφελι εἰς μεταγενεστέρας τῶν δεδομένων χρονικῶν περιόδων τῶν δαπανῶν ἐκμεταλλεύσεως.

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

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

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

Ἐναλόγως τῆς χρονικῆς ἰσχύος, τὰ προγράμματα διακρίνονται εἰς μακροχρόνια καὶ βραχυχρόνια.

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

Θέματα τῆς τῶν αὐτῆς σπουδαιότητος εἶναι ἐν πολλοῖς σχετικά, πρὸς τὴν πραγματοποίησιν σημαντικῶν εὐνοϊκῶν ἐπιπτώσεων ἐπὶ τῆς ἀνοδικῆς πορείας τῆς ἐπιχειρηματικῆς ἀποτελεσματικότητος εἰς τὸ ἀπώτερον μέλλον, ἐν ὄψει εὐνοϊκῶν ἢ καὶ δυσμενῶν εἰσέτι συγκυριῶν τῆς οἰκονομίας, τῆς τεχνολογίας καὶ γενικῶς τῆς κοινωνίας. Σχετίζεται ἐπίσης τὸ μακροχρόνιον πρόγραμμα πρὸς τὸν σχηματισμὸν καὶ τὴν ἀξιοποίησιν τοῦ προσωπικοῦ καὶ τοῦ παγίου κεφαλαίου τῆς ἐπιχειρήσεως, δι' ὅλον ἐν καλυτέρων ἢ νέων ἐπιτυχῶν συνδυασμῶν εἰς τὰς σχέσεις καὶ τὰς θυσίας αὐτῶν. Εἰς τὸ τέλος ἐκάστου ἔτους τῆς χρονικῆς περιόδου τὴν ὅποιαν καλύπτει τὸ ἐν λόγῳ πρόγραμμα, διενεργεῖται ἀναθεώρησις τοῦ καὶ προσαρμογὴ τῆς ὑπολοίπου ἐκ τῆς καλυπτομένης περιόδου, ἀναλόγως πρὸς τὰ νεώτερα δεδομένα τῆς προβλέψεως, ὡς καὶ τὰς ἐπερχόμενας ἀποκλίσεις εἰς τὸν σκοπὸν καὶ τὴν πολιτικὴν δρᾶσεως.

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

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

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

β) Τὰ ἀναλυτικὰ προγράμματα (detailed programs) διασφαλίζουν διαρκῆ ὀργανικὴν αὐθιπαρξίαν ἐκάστης ὑπηρεσίας ἐπιχειρή-

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

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

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

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

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

## 3. ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ

Συντονισμός (coordination) καλείται ή διοικητική ὀργάνωσις τῆς ἑναρμονίσεως τοῦ συνόλου τῶν σχέσεων, τῶν θυσιῶν καὶ τῶν ἀποτελεσμάτων τῶν πόρων ἐπιχειρήσεώς τινος, κατὰ τρόπον ἑνιαῖον καὶ συνδεδυασμένον πρὸς ἀπάσας τὰς μορφὰς καὶ φάσεις, τοῦ ἐκτελουμένου προγραμματισμοῦ δράσεώς της.

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

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

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

Ὁ διαχρονικὸς συντονισμὸς τῆς δράσεως καθί-

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

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

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

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

Ὁ βαθμὸς τῆς συντονιστικῆς ἀποτελεσματικότη-

τητος εἶναι δυνατὸν νὰ ἐξασθενῇ, ἐκ τυχὸν παραλείψεως μιᾶς τῶν ὑπὸ τῆς Follet ὑποδεικνυμένων ἐνεργειῶν. Μία τοιαύτη παράλειψις, ὡς γνωστὸν, δυνατὸν νὰ προκαλέσῃ ἀντιοργανωτικὰς ἐκδηλώσεις ὑπὲρ ἢ ὑπο-ἐπιβαρύνσεως τῶν καθηκόντων ὠρισμένων τομέων δράσεως ἢ καὶ φορέων θέσεων ἐργασίας, ἔναντι τῶν λοιπῶν. Δυνατὸν ἐπίσης νὰ προκαλέσῃ αὕτη ἀσκόπους ἐπαναλήψεις, ἐπικαλύψεις καὶ συγκρούσεις ἀρμοδιοτήτων, ἔτι δὲ καὶ ἀντιθέσεις ἢ προστριβὰς μεταξὺ τοῦ προσωπικοῦ.

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

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

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

#### 4. ΕΛΕΓΧΟΣ

Ἐλεγχος (Control, controlling) καλεῖται ὁ διοικητικὸς μηχανισμὸς τῆς διακριβώσεως καὶ τῆς θεραπείας τῶν τυχὸν ἐκδηλουμένων σημαντικῶν ἀρνητικῶν παρεκκλίσεων μεταξὺ τῶν προγραμματιζομένων καὶ τῶν πραγματοποιουμένων ἐκάστοτε σχέσεων, θυσιῶν καὶ ἀποτελεσμάτων τῶν διαθέσιμων πόρων εἰς τινὰ ἐπιχειρηματικὴν δρᾶσιν.

Παρεκκλίσεις, θετικαὶ ἢ ἀρνητικαί, σημαντικαὶ ἢ ἀσήμαντοι, ὀλικαὶ ἢ μερικαί, διαπιστοῦνται σχεδὸν πάντοτε μεταξὺ προγραμμάτων δράσεως καὶ συντελουμένων εἰσροῶν καὶ ἐκροῶν κατὰ χρόνον καὶ χῶρον. Εἰς τὰς παρεκκλίσεις ταύτας συμβάλλουν διάφοροι ἐκάστοτε παράγοντες καὶ πολλάκις ἀστάθμητοι.

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

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

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

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

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

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

Τὰ προσόντα τῶν διενεργούντων τὸν ἔλεγχον προκαθορίζονται ἐπίσης. Ταῦτα ἀναφέρονται κατὰ κύριον λόγον εἰς ὅτι ὁ Η. Fayol καθώρισεν, ἥτοι εἰς τὴν ἱκανότητά των ἀνά κρίνουν ἐπὶ τῆς ποιότητος ἐκάστου ἀντικειμένου, ἐπὶ τῆς ἀξίας ἐκάστης μεθόδου καὶ ἐπὶ τῆς σαφηνείας μετ' ἀντικειμενικότητος τῶν πορισμάτων των». Εἰς ταῦτα προστίθενται τὸ προσόντα μορφώσεως καὶ πείρας, ἡ συναίσθησις τῆς σημασίας τῶν καθηκόντων των, ἡ τιμιότης, ἡ ἐχεμυθία, ἡ ὀξυδέρκεια, ἡ φιλοπονία, ἡ ψυχραιμία, ἡ ταχύτης ἐνεργείας καὶ ἡ λεπτότης συμπεριφορᾶς πρὸς τοὺς ἐλεγχομένους. Ἡ προμνη-



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

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

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

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



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

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

#### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- H. R. Bagwell: Εἰσηγήσεις σεμιναρίων ἐπὶ θεμάτων προγραμματισμοῦ καὶ ἐλέγχου οἰκονομικῆς διαχειρίσεως. Ἀθήναι, Ἑλληνικὸν Κέντρον Παραγωγικότητος, 1962.
- Γ. Βλαχοδημητράκου: Διερεύνησις τῆς διοικητικῆς ἐνεργείας. Ἀθήναι, 1968.
- I. N. Γιαννοῦζα καὶ Ρ. Κάρζο: Ἡ τυπικὴ ὀργάνωσις. Ἐρευνα συστήματος. Ἀθήναι, Β. Α. Παπαζήσης, 1968.
- J. K. Galbraith: Τὸ νέον βιομηχανικὸν κράτος. Μεταφραστῆς Κ. Χατζηαργύρης. Ἀθήναι, Β. Α. Παπαζήσης, 1969.
- Γ. Δ. Δασκαλάκη: Ὁργάνωσις καὶ συντονισμός, ὡς ἀξιώματα τῆς δημοσίας διοικήσεως. Ἀθήναι, 1950.
- E. Kosiol: Ἡ χρησιμοποίησις τοῦ προγραμματισμοῦ, ὡς ὄργανον κατευθύνσεως ὑπὸ τῆς διευθύνσεως τῆς ἐπιχειρήσεως. Θεσσαλονίκη, 1967.
- F. Perroux: Αἱ ποσοτικαὶ τεχνικαὶ τοῦ προγραμματισμοῦ. Μεταφραστὰι Ν. Καρέλλος καὶ Σ. Βαρσαμίδης. Ἀθήναι, Β. Α. Παπαζήσης, 1968.
- B. N. Σαρσέντη: Ἐπιχειρησιακὴ πρόγνωσις. Ἀθήναι, 1968.
- I. K. Χολέβα: Ὁργανωτικὴ. Ὁργάνωσις καὶ διοικήσις ἐκμεταλλεύσεων καὶ ἐπιχειρήσεων. Θεσσαλονίκη, Α. Π. Σάκκουλα, 1964.
- I. Λ. Χρυσόχοῦ: Περὶ ἐλέγχων ἀπὸ ὀργανωτικῆς πλευρᾶς. Εἰς Ἐπιστημονικὴν Ἐπετηρίδα Ἀνωτέρας Σχολῆς Βιομηχανικῶν Σπουδῶν Ἀθηνῶν, ἀκαδ. ἔτους 1948-1949. Ἀθήναι, 1949, σ. 323-40.

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