

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΙ ΤΗΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΣ

ὑπὸ κ. ΙΩΑΝΝΟΥ Κ. ΧΟΛΕΒΑ
Δρος Οικονομικῶν καὶ Πολιτικῶν Ἐπιστημῶν,
Ἐντεταλμένου εἰς τὴν διδασκαλίαν τῆς Ὀργανωτικῆς ἐν τῇ Α.Σ.Β.Σ.Θ.

1. Ὅρισμός, ἔννοια τῶν λειτουργιῶν.—
2. Διακρίσεις τῶν λειτουργιῶν.—
3. Περιεχόμενον τῶν λειτουργιῶν.—
4. Σημασία τῆς κατανομῆς τῶν λειτουργιῶν διὰ τὴν ὀργάνωσιν τῆς ἐκμεταλλεύσεως.—
5. Ἀρχαὶ διέπουσαι τὴν ὀργάνωσιν τῶν λειτουργιῶν.—
6. Αἱ λειτουργίαι τῆς ἐκμεταλλεύσεως κατὰ τὴν ὀργανωτικὴν ἔρευναν αὐτῆς καὶ τὴν ἀπεικόνισιν ταύτης.

1. Ὅρισμός - ἔννοια τῶν λειτουργιῶν (1)

Εἰς τὴν Οἰκονομικὴν τῶν Ἐκμεταλλεύσεων καὶ Ἐπιχειρήσεων ἀπαντᾶται κυρίως ἡ ἔννοια τῆς λειτουργίας (2) ὑπὸ δύο μορφάς:

- Πρὸς ὑποδήλωσιν τοῦ ρόλου τὸν ὅποιον ἀσκεῖ ἢ ὀφείλει νὰ ἀσκῇ ἐν ὄργανον ἢ εἰς φορεὺς ἐργασίας ἐντὸς τῆς ἐκμεταλλεύσεως.
- Πρὸς διαγραφὴν ἐνὸς πεδίου ἐνεργειῶν, συγκροτουσῶν ἴδιαν κατηγορίαν, λόγῳ μεταξὺ τῶν συναφείας.

1) Ὁ ὅρος «λειτουργία» χρησιμοποιεῖται, γενικῶς, ἄλλοτε πρὸς ὑποδήλωσιν τῆς ἀσκήσεως ἐνὸς καθήκοντος, ἄλλοτε πρὸς ὑποδήλωσιν ἐκπληρώσεως ἐνὸς ρόλου καὶ ἄλλοτε πρὸς ὑπογράμμισιν τῆς καταβαλλομένης ἐνεργείας ἐν τῇ ἐπιδιώξει ἐνὸς σκοποῦ. Ἐνδιαφέρον ἐμφανίζει ἡ χρησιμοποίησις τοῦ ὅρου «λειτουργία» εἰς τὸ φιλοσοφικὸν πεδίον (λογικὴ ἔννοια: ὁ ἰδιαίτερος καὶ χαρακτηριστικὸς ρόλος, τὸν ὅποιον ἀσκεῖ ἐν ὄργανον ἐντὸς ἐνὸς συνόλου, τοῦ ὁποίου τὰ μέρη ἀλληλεξαρτῶνται), εἰς τὴν Βιολογίαν (ἡ μεγάλη τάξις τῶν δραστηρίων ἰδιοτήτων ἐντὸς ἐνὸς ζῶντος ὄντος), εἰς τὴν Ψυχολογίαν (ἡ ψυχικὴ λειτουργία δὲν συνδέεται μετ' ἰδιαίτερου ὄργανου, ἀλλὰ μετ' ἐνὸς συστήματος αἰτιῶν, αἰτινες ὠθοῦν πρὸς τοὺς αὐτοὺς γενικῶς σκοποὺς), εἰς τὴν Κοινωνιολογίαν (ὡς λειτουργία θεωρεῖται πᾶν ἐπάγγελμα, ἀφ' οὗ συμβάλλει εἰς τὴν καθ' ὅλου ζωὴν τῆς Κοινωνίας), εἰς τὸ Συναγματικὸν Δίκαιον καὶ τὴν Πολιτειολογίαν (ἐνθα αἱ κύριαὶ λειτουργίαι τῆς Πολιτείας ἀντιστοιχοῦν πρὸς τὰς ἐξουσίας καὶ διαιροῦνται κατὰ τὴν διάκρισιν τῶν ἐξουσιῶν) καὶ εἰς τὴν Μαθηματικὴν Ἐπιστήμην (ἐνθα ὡς λειτουργία εἰς μίαν ἀνάπτυξιν νοεῖται, ἡ ἐξάρτησις μεταξὺ δύο ποσοτήτων κατὰ τρόπον ὥστε, ὅταν ἡ μία λαμβάνῃ ὠρισμένην ἀξίαν, ἡ ἕτέρα νὰ λαμβάνῃ ἀξίαν ἐξ ἴσου καθωρισμένης). Βλ. σχετικῶς καὶ L. alande André Λεξικὸν τῆς Φιλοσοφίας, μετ. Εὐτ. Φυκίωρη, Ἀθήναι, 1955, τόμ. 6ος, σ. 879 ἐπ.

2) Εἰς τὴν λίαν ἀνεπτυγμένην Betriebswirtschaftslehre ἐν Γερμανίᾳ, χρησιμοποιεῖται ὡς βασικὴ ἔννοια ἡ «Aufgabe», μετ' ἧς συνδέεται ἡ ἔννοια τῆς λειτουργίας (Funktion). Ἐνίοτε, ὡς σημειοῖ ὁ Ernst Gerwig (εἰς Organisation und Führung industrieller

Α'. Ὑπὸ τὴν πρώτην μορφήν ἐκλαμβάνεται ἡ λειτουργία ἐντὸς τῆς ἐκμεταλλεύσεως καὶ ἐπιχειρήσεως, παρὰ τῶν ἐξῆς συγγραφέων, ἐνδεικτικῶς ἀναφερομένων :

α) Κατὰ τὸν Mellerowicz, λειτουργία εἶναι, σκοπὸς - καθῆκον (Aufgabe) συνδεδεμένον μεθ' ἑνὸς προσώπου, περιλαμβάνει δὲ τὸ εἶδος καὶ τὴν ἔκτασιν μιᾶς προσφορᾶς ἐργασίας καὶ συνιστᾷ μέρος ἑνὸς εὐρυτέρου συνόλου (3). Εἰς τὸ πλαίσιον τῆς ἐρεύνης τῆς ἐκμεταλλεύσεως ὡς ὄργανισμοῦ, ὁ Mellerowicz, ἀναλύει ἔτι μᾶλλον τὴν ἔννοιαν τῆς λειτουργίας, ἀναφέρων ὅτι, ὡς ὄργανισμὸς ἡ ἐκμετάλλευσις διαθέτει ἴδια ὄργανα, τὸν καθορισμὸν τῶν σκοπῶν - καθηκόντων τῶν ὁποίων, ἐν σχέσει πρὸς τὸν ὄργανισμὸν τῆς ἐκμεταλλεύσεως καλοῦμεν λειτουργίας (4).

β) Κατὰ τὸν Nord sieck ἡ λειτουργία συνιστᾷ τὴν σχέσιν, ἣτις συνδέει ἕνα φορέα σκοπῶν - καθηκόντων (Aufgabenträger) πρὸς ἕνα σκοπὸν - καθῆκον (Aufgaben) (5).

γ) Ὁ Kosiol εἶναι ἀκόμη ἀναλυτικώτερος εἰς τὰς συναφεῖς ἐννοίας. Καθορίζει ἐπακριβῶς τὴν ἔννοιαν Aufgabe (ὡς ἐν τῇ ὑπόθεσι μὲν ἀριθ. 2 ἀνεφέρθη) καὶ ἀκολουθῶς συνδέει τὰς ἐννοίας Aufgaben - Funktionen διὰ τῶν ἐξῆς : Ὅταν ἐν καθῆκον - σκοπὸς ἀναφέρεται εἰς προσφορὰν ἀνθρωπίνης ἐργασίας, τότε πρόκειται περὶ τῆς λειτουργίας, τὴν ὁποίαν ἀσκεῖ ὁ φορεὺς τοῦ «καθῆκοντος - σκοποῦ» καὶ «αἱ λειτουργίαι εὐρίσκονται ἐν ἐξαρτήσῃ πρὸς τὰ προβλήματα κατανομῆς τῶν σκοπῶν - καθηκόντων καὶ συνιστοῦν τὸ ὑποκειμενικὸν μέρος αὐτῶν» (6).

δ) Εἰς τὸ Gablers Wirtschafts lexikon ἀναφέρεται ὅτι, ἡ λειτουργία ὡς ἔννοια τῆς ὀργανωτικῆς διδασκαλίας, εἶναι, μετὰ προσώπου συνδεδεμένον ἐπὶ μέρους καθῆκον - σκοπὸς (Teilaufgabe), μὲ χαρακτῆρα ἐξαρτήσεως ἐξ ἑνὸς εὐρυτέρου συνόλου (7).

Unternehmungen. Stuttgart, 1959, σ. 58) ἡ Funktion ἐκλαμβάνεται ὡς ταυτόσημος τῆς Aufgabe. Ἄλλ' οἱ πλείστοι τῶν συγγραφέων ἀντιδιαστέλλουν τὰς δύο ἐννοίας. Ὡς πρὸς τὴν ἀνάlysιν τῆς ἐννοίας Aufgabe προκρίνομεν τὸν σαφῆ ὀρισμὸν τοῦ Erich Kosiol (εἰς Organisation der Unternehmung, Wiesbaden, 1962, σ. 43). Κατ' αὐτόν, ὑπὸ τὴν ἔννοιαν Aufgabe νοοῦμεν τὴν θέσιν σκοπῶν ὑπὸ μορφήν τασομένου πρὸς ἐπιτέλειαν καθῆκοντος, ἣτοι θεωρεῖται ὡς αἴτημα τιθέμενον ὡς ἐπιτακτικὸν καθῆκον καὶ ἀπευθυνόμενον πρὸς τοὺς ἐν τῇ ἐκμεταλλεύσει ἐργαζομένους. Διὰ τὴν ἀπόδοσιν τῆς ἐννοίας Aufgabe, ἀντὶ περιφραστικοῦ ὀρισμοῦ προτιμῶμεν τὴν χρῆσιν τῶν λέξεων «σκοπὸς - καθῆκον» (ἡ σκοποὶ - καθῆκοντα, Aufgaben), ὥστε νὰ περιλαμβάνωνται τὰ δύο βασικὰ αἰτήματα τῆς ἐννοίας.

3) Βλ. Mellerowicz Konr. Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Berlin, 1959, τόμ. III, σ. 7. Τὸν αὐτὸν ὀρισμὸν, ἣτοι: λειτουργία εἶναι σκοπὸς - καθῆκον (Aufgabe) μετὰ προσώπων συνδεόμενον καὶ μὲ χαρακτῆρα ἐξαρτήσεως ἐξ ἑνὸς εὐρυτέρου συνόλου, ἀναφέρει ὁ Mellerowicz καὶ ἐ.ἀ. εἰς τόμ. I, σελ. 204.

4) Βλ. Mellerowicz Konr. ἐ.ἀ., τόμ. I, σ. 26.

5) Βλ. Nordieck Fritz «Organisation», εἰς Handwörterbuch der Betriebswirtschaft (begründet von Heinrich Nicklisch), τόμ. III, σ. 4238.

6) Βλ. Kosiol Erich ἐ.ἀ., σ. 45.

7) Βλ. Sellien R. καὶ H. Gablers Wirtschaftslexikon, Wiesbaden, 1962, σ. 1311.

ε) Ὁ Potthoff διαγράφει κατ' ἀρχὴν τὸ γενικὸν καθήκον - σκοπὸν τῆς ἐκμεταλλεύσεως (Betriebsaufgabe) συνιστάμενον εἰς τὴν ἐν τῷ πλαισίῳ τῆς καθ' ὅλου οἰκονομίας παραγωγὴν ἀγαθῶν καὶ ὑπηρεσιῶν πρὸς ἰκανοποίησιν τῶν ἀνθρωπίνων ἀναγκῶν καὶ διὰ τὴν ἐκπλήρωσιν τοῦ ὁποῖου ὑπὸ τῆς ἐκμεταλλεύσεως, πρέπει νὰ ἐκτελεσθοῦν πολλαὶ ἐργασίαι. Ἡ κατανομὴ τῶν καθηκόντων - σκοπῶν εἰς ἐπὶ μέρους φορεῖς ἐργασίας συνιστᾷ τὰς λειτουργίας, ἧτοι λειτουργία εἶναι ἡ μετὰ τοῦ φορέως ἐργασίας συνδεδεμένη καὶ πρὸς ἐκπλήρωσιν τῶν σκοπῶν - καθηκόντων ἀπαιτούμενη ἐργασιακὴ παροχὴ⁽⁸⁾.

στ) Παρ' ἡμῖν ὁ **Δαμασκηίδης** θεωρεῖ ὡς λειτουργίαν «τὸ ἀνατιθέμενον εἰς ἕκαστον ἀνώτατον, ἀνώτερον ἢ κατώτερον ὑπάλληλον ἢ ἐργάτην ἔργον, τὸ ὁποῖον εἶναι ἐξηρητημένον ἐξ ἐνὸς ἄλλου, βασικωτέρου ἔργου»⁽⁹⁾.

Β'. Ὑπὸ τὴν δευτέραν μορφήν ἐκλαμβάνεται ἡ ἔννοια τῆς λειτουργίας παρὰ τῶν κάτωθι, ἐνδεικτικῶς ἀναφερομένων, συγγραφέων :

α) Ὁ *Fayol* διακρίνων τὰς λειτουργίας τῆς ἐπιχειρήσεως βασικῶς εἰς ἕξ, ποιεῖται χρῆσιν τοῦ ὅρου «κατηγορίαι ἐνεργειῶν ἢ οὐσιώδεις - βασικαὶ - λειτουργίαι» (groupes d'opérations ou fonctions essentielles)⁽¹⁰⁾.

β) Ἀκολουθοῦντες τὸν *Fayol* παρ' ἡμῖν, ὁ μὲν **Χρυσσοῦ** ὀρίζει τὴν λειτουργίαν ὡς «κατηγορίαν πράξεων»⁽¹¹⁾, ὁ δὲ **Παππᾶς** χαρακτηρίζει τὰς λειτουργίας ὡς «κατηγορίας δραστηριότητος» καὶ ὀρίζει ταύτας ὡς «τὰ διάφορα εἶδη ἐργασιῶν ποῦ ἔχουν νὰ ἐκτελεσθοῦν, ἄσχετα μὲ τὸν ἀριθμὸν τῶν διευθύνσεων, τμημάτων κ.λ.π.»⁽¹²⁾.

γ) Ὁ *Hasenack* ὑπογραμμίζει τὴν ὁμοιογένειαν τῆς φύσεως τῶν εἰς λειτουργίας συγκεντρούμενων καθηκόντων. Κατ' αὐτὸν λειτουργία τῆς ἐκμεταλλεύσεως εἶναι ἡ βᾶσει σκοποῦ τινος συγκέντρωσις οἰκονομικῶν καθηκόντων, χαρακτηριζομένων ἐκ τῆς ὁμοιογενείας τῶν πρὸς ἐπιτέλεσιν ἐνεργειῶν. Ὁ *Hasenack* προσθέτει ὅτι ἡ λειτουργικὴ θεωρία ἐκτείνεται καὶ ἐπὶ τῶν ὀργάνων ἅτινα ἐκπληροῦν τὴν λειτουργίαν⁽¹³⁾.

δ) Κατὰ τὸν *Gerwig* (ὡς ἀνεφέρθη ἀνωτέρω, εἰς ὑποσημείωσιν ἀρ. 2), ἡ λειτουργία ἐνίοτε θεωρεῖται ὡς ταυτόσημος τοῦ σκοποῦ - καθηκόντος (Aufgabe). Ἀκριβέστερον ὀρίζεται ὡς σκοπὸς - καθήκον μὲ ἐπιμεριστικὸν χαρακτήρα, ἧτοι ὡς ἐπὶ μέρους σκοπὸς - καθήκον (Teilaufgabe) ἐνὸς εὐρυτέρου, καθολικοῦ σκοποῦ - καθηκόντος (Gesamtaufgabe)⁽¹⁴⁾.

8) Βλ. *Potthoff Erich* : «Betriebsorganisation», εἰς *Handbuch der Wirtschaftswissenschaften* (ἐκδιδ. ὑπὸ Karl Hax καὶ Theodor Wessels), Köln - Opladen, 1958, σ. 51, 52.

9) Βλ. *Δαμασκηίδου Ἀντωνίου* : Οἰκονομικὴ τῶν Ἐπιχειρήσεων, Ἀθήναι · Θεσσαλονίκη, 1963, σ. 133.

10) Βλ. *Fayol Henri* : *Administration industrielle et générale*, Paris, 1956, σ. 2.

11) Βλ. *Χρυσσοῦ Ἰωάννου* : Βασικὰ θέματα ὀργανώσεως, Ἀθήναι, ἄ.ε., σ. 23.

12) Βλ. *Παππᾶ Ἀλεξάνδρου* : Μαθήματα ὀργανώσεως ἐργασίας καὶ ἐργοστασίων, Ἀθήναι, 1957, τεύχ. II, σ. 3 - 4.

13) Βλ. *Hasenack Wilhelm* : «Betriebswirtschaftliche Funktionslehre», εἰς *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, ἑ.ἀ., τόμ. II, σ. 2096.

14) Βλ. *Gerwig Ernst* : ἑ.ἀ., σ. 58.

Γ'. Πέραν τῶν περὶ λειτουργίας ὀρισμῶν τῶν ἀνωτέρω δύο μορφῶν, ἐπιχειρεῖται ἐνίοτε ἐμμέσως ἢ διαγραφὴ τῆς ἐννοίας τῆς λειτουργίας.

α) Ὁ *Kössle* ἀναφέρει ὅτι αἱ λειτουργίαι τῆς ἐμμεταλλεύσεως εἶναι σύνθετοι δραστηριότητες, περιλαμβάνουσαι πολυαριθμούς ἐπὶ μέρους λειτουργίας⁽¹⁵⁾, μὴ προβαίνων οὕτω εἰς ὄρισμόν τῆς λειτουργίας καὶ μὴ συνδέων ταύτην πρὸς τὸν φορέα αὐτῆς.

β) Εὐρυτάτην διαγραφὴν τῆς ἐννοίας τῆς λειτουργίας ἐπιχειρεῖ ὁ *Fischer* διὰ τῶν ἐξῆς: Οἱ σκοποὶ - καθήκοντα (*Aufgaben*) τῆς ἐκμεταλλεύσεως εἰς τὸ πλαίσιον τῆς ἀνθρωπίνης κοινότητος καὶ τῆς οἰκονομικῆς δράσεως τῶν ἀνθρώπων, χαρακτηρίζονται ὡς λειτουργίαι. Καὶ ἐπειδὴ προϋπὸθεσις τῆς ὑπάρξεως αὐτῶν εἶναι ἡ χρησιμοποίησις ἀνθρωπίνης ἐργασίας, ἀφ' ἐνὸς καὶ κεφαλαίου, ἀφ' ἑτέρου, κατ' ἀρχὴν διαμορφοῦνται δύο λειτουργίαι, ἡ τῆς προσφορᾶς ἀνθρωπίνης ἐργασίας καὶ ἡ τοῦ κεφαλαίου⁽¹⁶⁾.

γ) Ὁ *Chevalier* ἀποφεύγει νὰ ὀρίσῃ εὐθέως τὴν λειτουργίαν. Ἀποδέχεται τὴν λειτουργικὴν διάκρισιν τοῦ *Fayol* καὶ ἀναφέρει σχετικῶς μὲ τὰς λειτουργίας τὰ ἐξῆς: «Διὰ τὴν ἀνάπτυξιν τῆς δραστηριότητός των αἱ ἐπιχειρήσεις ἔχουν ἀνάγκην λειτουργιῶν... Ἡ δραστηριότης ἐκάστης λειτουργίας ἐξασφαλίζεται μέσῳ ἐνὸς ἰδιαίτερου ὄργανου: ὑπηρεσίας, γραφείου κ.λ.π. ... Ἐξαιρέσει τῆς διοικητικῆς λειτουργίας, ἐκάστη λειτουργία ἔχει ἴδιον πεδίον, τοῦ ὁποίου ἡ ἔκτασις ποικίλλει κατὰ τὴν φύσιν τῆς ἐπιχειρήσεως...»⁽¹⁷⁾. Ἐξ αὐτῶν συνάγεται ὅτι κατὰ τὸν *Chevalier*, διαμορφοῦται ἴδιον πεδίον ἐκτάσεως ἐκάστης λειτουργίας, λόγῳ συναφείας τῶν πρὸς ἐκτέλεσιν ἐνεργειῶν καὶ ὅτι ἡ σύνδεσις τῆς ἐννοίας τῆς λειτουργίας γίνεται πρὸς τὸ ἀφηρημένον ὄργανον καὶ οὐχὶ πρὸς τὸν συγκεκριμένον φορέα αὐτοῦ.

δ) Ἄξιον μνείας θεωροῦμεν τὸν ὑπὸ τοῦ *Χρυσόχοῦ* ἀναφερόμενον ὄρισμόν τῆς λειτουργίας κατὰ τὸν *G. Ravisse*, καθ' ὃν «ὡς λειτουργία δύναται νὰ παρασταθῇ ὁ δυναμισμὸς τὸν ὁποῖον κατέχει ἢ ὀφείλει νὰ κατέχῃ ἐν ὄργανον, ἵνα πραγματοποιήσῃ τὸ ἀποτέλεσμα τῶν συντονισμένων ἐνεργειῶν»⁽¹⁸⁾.

Δ'. Κατόπιν τῶν ἀνωτέρω ἐνδεικτικῶς ἀναφερθέντων, δυνάμεθα νὰ ὀλοκληρώσωμεν καὶ καταστήσωμεν πλέον συγκεκριμένως τὰς δύο μορφὰς ὑφ' ἃς κυρίως ἐκλαμβάνεται ἡ ἐννοία τῆς λειτουργίας. Ἐν συμπεράσματι δηλονότι προκύπτει ὅτι, ὑπὸ τὴν ἐννοιαν τῆς λειτουργίας, κατ' ἄλλους μὲν νοεῖται ἡ ἐν τῷ πλαισίῳ τῆς δράσεως τῆς ἐκμεταλλεύσεως χάραξις τοῦ πεδίου δράσεως ἐνὸς φορέως, ἐπιφορτιζομένου μὲ τὴν ἐπιτέλεσιν καθηκόντων, τὰ ὁποῖα χαρακτηρίζονται ἐκ τῆς ὁμοιογενείας τῶν ἀντικειμένων εἰς τὰ ὁποῖα ἀφοροῦν, κατ' ἄλλους δὲ νοεῖται τὸ πεδίον ἐκτάσεως ἀρμοδιότητος καὶ καθηκόντων ἐνὸς ὄργανου, ἡ ἄσκησις τῶν ὁποίων ἀνατίθεται εἰς αὐτὸ λόγῳ συναφείας ἀντι-

15) Βλ. *Kössle Karl*: «Betriebswirtschaftliche Funktionen», εἰς *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, ἐ.ἀ., τόμ. II, σ. 2091.

16) Βλ. *Fischer Guido*: *Die Betriebsführung*, Band I: *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Heidelberg, 1957, σ. 39.

17) Βλ. *Chevalier Jean*: *Organisation*, Paris, 1961, τόμ. I, σ. 58 ἐπ.

18) Βλ. *Χρυσόχοῦ*: ἐ.ἀ., σ. 24.

κειμένου και τὰ ὁποῖα ἐξαρτῶνται ἐξ ἑνὸς εὐρυτέρου συνόλου σκοπῶν και καθηκόντων και τελικῶς, ἐκ τοῦ καθ' ὅλου σκοποῦ τὸν ὁποῖον ἐπιδιώκει ἡ ἐκμετάλλευσις.

Ε'. Καθ' ἡμᾶς, ὑπὸ τὸν ὄρον λειτουργία τῆς ἐκμεταλλεύσεως (ἡ ἐπιχειρήσεως) νοοῦνται αἱ, ἐν τῷ πλαισίῳ τῶν σκοπῶν και τῆς δράσεως τῆς ἐκμεταλλεύσεως και λόγῳ συναφείας ἐνεργειῶν συνιστῶμεναι κατηγορία δραστηριότητος, ἡ ἄσκησις ἐκάστης τῶν ὁποίων ἀνατίθεται εἰς ἓν ὄργανον (και ἐμμέσως εἰς τοὺς φορεῖς δράσεως αὐτῶν), τελοῦν ἐν ἀρμονικῇ συναρτήσῃ πρὸς τὰ λοιπὰ ὄργανα τῆς ἐκμεταλλεύσεως.

Ἐκ τοῦ ἀνωτέρω ὀρισμοῦ συνάγεται ὅτι :

α) Κύριον χαρακτηριστικὸν τῶν λειτουργιῶν τῆς ἐκμεταλλεύσεως εἶναι ἡ σύστασις κατηγοριῶν δραστηριότητος, ἡτις γίνεται μὲ κριτήριον τὴν συνάφειαν τῶν πρὸς ἐπιτέλεσιν ἐνεργειῶν και ἐπομένως τὴν κοινότητα σκοπῶν και καθηκόντων.

β) Ἡ σύστασις αὕτη γίνεται ἐν τῷ πλαισίῳ τῶν γενικῶν σκοπῶν και τῆς δράσεως τῆς ἐκμεταλλεύσεως, ἡτοι ἐναρμονίζεται πλήρως πρὸς τοὺς σκοποὺς και τὴν δρᾶσιν αὐτῆς.

γ) Ἡ ἄσκησις ἐκάστης κατηγορίας δραστηριότητος ἀνατίθεται εἰς ἓν ὄργανον — κατὰ τὴν διαρθρωτικὴν κατανομὴν τῆς ἐκμεταλλεύσεως — και ἐμμέσως εἰς τοὺς φορεῖς δράσεως τῶν ὀργάνων (δηλ. εἰς τὰ πρόσωπα ἅτινα ἀναλαμβάνουν τὴν ὑλοποίησιν τῶν σκοπῶν, καθηκόντων και ἐπιδιώξεων τῶν ὀργάνων, φέροντα και τὴν ἀντίστοιχον εὐθύνην, κατὰ τὴν παγίαν ὀργανωτικὴν ἀρχὴν τῆς συστοίχου μεταβιβάσεως ἐξουσίας και εὐθύνης).

δ) Ἐκαστὸν ὄργανον (ὡς και οἱ φορεῖς τῶν ὀργάνων) τελεῖ ἐν ἀρμονικῇ συναρτήσῃ, ἐξ ἀπόψεως σκοπῶν και δράσεως πρὸς τὰ λοιπὰ ὄργανα τῆς ἐκμεταλλεύσεως (και οἱ φορεῖς μεταξύ των), ὥστε νὰ ἐπέρχηται ὁ ἀπαραίτητος συντονισμὸς τῶν ἐνεργειῶν και ἡ ταυτότης κατευθύνσεων και ἐπιδιώξεων.

Ἡ ἀνάλυσις αὕτη ἄγει εἰς τὴν τριπλῆν διάκρισιν — ἀλλὰ και εἰς τὴν μεταξύ των συσχετίσιν — τῶν ἐνοιῶν : λειτουργίας, ὀργάνου και φορέων ἐντὸς τῆς ἐκμεταλλεύσεως.

Ἡ διάκρισις αὕτη ἐν τῇ πράξει λαμβάνει τὴν ἀκόλουθον μορφήν :

1) Αἱ λειτουργίαι συνίστανται εἰς τὴν διαμόρφωσιν κατηγοριῶν δραστηριότητος ἐντὸς τῆς ἐκμεταλλεύσεως, κατὰ τὰ ἀνωτέρω ἀναφερθέντα.

2) Τὰ ὄργανα ἀντιστοιχοῦν πρὸς τὴν διαρθρωτικὴν κατανομὴν τῶν δραστηριοτήτων ἐντὸς τῆς ἐκμεταλλεύσεως.

3) Οἱ φορεῖς εἶναι τὰ πρόσωπα εἰς τὰ ὁποῖα ἀνατίθεται ἡ ἀνάπτυξις τῆς δράσεως τῶν ὀργάνων και ἡ πραγματοποίησις τῶν ὑπ' αὐτῶν ἐπιδιωκομένων σκοπῶν, ἐν τῷ πλαισίῳ τοῦ καθ' ὅλου σκοποῦ τῆς ἐκμεταλλεύσεως.

Σ'. Ἐπὶ τῆς γενομένης ἀναλύσεως τῶν ἐνοιῶν, λειτουργιῶν, ὀργάνων, φορέων, εἶναι ἀπαραίτητο ὠρισμέναι διευκρινήσεις :

α) Ἡ διαίρεσις τῆς δραστηριότητος τῆς ἐκμεταλλεύσεως εἰς ἐπὶ μέρους κατηγορίας, δὲν συνεπάγεται και ἀντίστοιχον διαρθρωτικὴν κατανομὴν ἐν τῇ

έκμεταλλεύσει, δηλ. ὕπαρξιν ἀντιστοιχῶν ὀργάνων (κατὰ συνέπειαν δὲ καὶ φορέων). Ὡς παρατηρεῖ ὁ *Fayol* εἴτε ἀπλή, εἴτε σύνθετος, μικρὰ ἢ μεγάλη εἶναι ἡ ἐπιχειρήσις, αἱ ἐξ βασικαὶ λειτουργίαι ἀπαντῶνται πάντοτε⁽¹⁹⁾. Τοῦτο ἀναλύει ὁ *Χρυσσοχοῦ* ὡς ἑξῆς: Εἰς πᾶσαν ἐπιχειρήσιν, ἔστω καὶ μικράν, ὅλαι αἱ λειτουργίαι πρέπει νὰ ἐκτελεσθοῦν. Ἡ διαφορὰ εἶναι ὅτι εἰς τὰς πολὺ μικρὰς ἐπιχειρήσεις ὅλας ἢ σχεδὸν ὅλας τὰς λειτουργίας ἐκπληροῖ ἓν ἄτομον (ἰδιοκτῆτης—ἐπιχειρηματίας)⁽²⁰⁾.

β) Εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις ἔχει ἐφαρμογὴν ὁ νόμος τῆς βιολογικῆς προόδου. Ὡς εἰς τοὺς τελειωτέρους ζῶντας ὀργανισμοὺς αἱ λειτουργίαι ἐξασφαλίζονται ὑπὸ συστημάτων ἢ ὀργάνων, οὕτω καὶ καθ' ὅσον εἶναι περισσότερο ἀνεπτυγμένη ἡ ἐπιχειρήσις, παρατηρεῖται τάσις διαμορφώσεως ἀντιστοιχίας λειτουργιῶν καὶ ὀργάνων⁽²¹⁾. Ἡ τάσις αὕτη ὀφείλεται εἰς τὴν ἐπέκτασιν τῆς ἐφαρμογῆς τῶν ἀρχῶν τοῦ καταμερισμοῦ τῶν ἔργων καὶ τῆς ἐξειδικεύσεως ἐντὸς τῶν ἐκμεταλλεύσεων καὶ ἐπιχειρήσεων⁽²²⁾.

γ) Ἐκάστη λειτουργία κατανέμεται εἰς ἐπὶ μέρους τοιαύτας. Κατ' ἀρχὴν γίνεται ἡ διαμόρφωσις τῶν πλέον βασικῶν κατηγοριῶν δραστηριότητος καὶ ἔπεται ἡ περαιτέρω ἀνάλυσις αὐτῶν εἰς ἐπὶ μέρους λειτουργίας (*Teilfunktionen*) μέχρι τῶν λεπτομερειακῶν λειτουργιῶν (*Elementfunktionen*)⁽²³⁾.

δ) Θεμελιῶδες στοιχεῖον πρὸς ἀσκήσιν ἐκάστης λειτουργίας καὶ ὑλοποίησιν τῶν σκοπῶν καὶ τῆς δράσεως ἐκάστου ὀργάνου παραμένει πάντοτε ἡ προσφορὰ ἐργασίας τῶν προσώπων—φορέων, εἰς τὰ ὁποῖα ἀνατίθεται ὁ ρόλος οὗτος⁽²⁴⁾.

ε) Ὡς θὰ ἀναφέρωμεν κατωτέρω (εἰς § 4) ἀφετηρία τῆς ὀργανωτικῆς προσπάθειας ἐν τῇ ἐκμεταλλεύσει εἶναι ἡ κατανομὴ τῶν λειτουργιῶν καὶ ὡς ὀργανωτικὸν ἰδεῶδες τάσσεται ἡ ἐπίτευξις τῆς ἀρίστης τοιαύτης.

2. Διακρίσεις τῶν λειτουργιῶν

Πολλὰ ἀπόψεις ἐπὶ τῶν διακρίσεων τῶν λειτουργιῶν τῆς ἐκμεταλλεύσεως διετυπώθησαν. Παραθέτομεν κατωτέρω ὠρισμένας ἐξ αὐτῶν ἐνδεικτικῶς:

Α'. Κατὰ τὸν *Fischer* ἡ ἐκμετάλλευσις ἀντιμετωπίζει οἰκονομικά, ἀλλὰ καὶ κοινωνικὰ προβλήματα. Ὡς ἐκ τούτου ἡ θεμελιώδης διάκρισις τῶν λειτουργιῶν τῆς ἐκμεταλλεύσεως γίνεται εἰς οἰκονομικὰς καὶ κοινωνικὰς λειτουργ-

19) Βλ. *Fayol*: ἑ.ἀ., σ. 1.

20) Βλ. *Χρυσσοχοῦ*: ἑ.ἀ., σ. 24.

21) Βλ. *Χρυσσοχοῦ*: ἑ.ἀ., σ. 24.

22) Βλ. *Campion L. - G.*: *Traité des Entreprises privées*, Paris, 1958, τόμ. I, σ. 144. Ἡ ἐξειδικεύσις τῶν ἐπιχειρήσεων ἐσωτερικῶς ἀγεί: 1) εἰς τὴν διαφοροποίησιν τῶν λειτουργιῶν, προσαρμοζομένων πρὸς τοὺς ἐπιδιωκομένους τελικοὺς σκοποὺς καὶ 2) εἰς τὴν δημιουργίαν διακεκριμένων ὑπηρεσιῶν, ἥτις ἐπιτρέπει τὴν καλύτεραν ἐκτέλεσιν τῶν εἰδικῶν ἔργων.

23) Βλ. *Mellerowicz*: ἑ.ἀ., τόμ. I, σ. 204.

24) Βλ. *Nordsieck*: ἑ.ἀ., τόμ. III, σ. 4238.

γίας. Αί πρῶται διαιροῦνται κατ' ἀρχὴν εἰς τὴν λειτουργίαν τῆς προσφορᾶς ἀνθρωπίνης ἐργασίας καὶ εἰς τὴν λειτουργίαν τοῦ κεφαλαίου, ἐφ' ὅσον οἱ δύο οὗτοι συντελεσται ἀποτελοῦν τὴν προϋπόθεσιν πρὸς ἐπίτευξιν τῶν σκοπῶν τῆς ἐκμεταλλεύσεως. Αἱ οἰκονομικαὶ λειτουργίαι ἀναλύονται εἰς τὰς ἑξῆς: 1) διοίκησιν, 2) διεύθυνσιν—διαχείρισιν, 3) ἐφοδιασμόν, 4) παραγωγὴν καὶ 5) διάθεσιν.

Ἐτέρα διάκρισις κατὰ τὸν Fischer εἶναι εἰς κυρίας λειτουργίας (Hauptfunktionen), εἰς βασικὰς λειτουργίας (Grundfunktionen), εἰς ἐπὶ μέρους λειτουργίας (Teilfunktionen), εἰς δευτερευούσας ἢ ἐξηρημένους (Nebenfunktionen) καὶ εἰς βοηθητικὰς (Hilfsfunktionen).

Κύρια λειτουργία εἶναι: α) ὁ ἐφοδιασμός, β) β₁, ἡ παραγωγή διὰ τὴν μεταποίησιν, β₂, ἡ ἀποθήκευσις διὰ τὸ ἐμπόριον, β₃, ἡ κυκλοφορία κεφαλαίων διὰ τὰς τραπεζάς, β₄, ἡ παροχὴ ὑπηρεσιῶν διὰ τὰς ἐκμεταλλεύσεις μεταφορᾶς, γ) ἡ διάθεσις προϊόντων ἢ ὑπηρεσιῶν, δ) ἡ διεύθυνσις—διαχείρισις, ε) ἡ διοίκησις. Αἱ τρεῖς πρῶται θεωροῦνται καὶ ὡς βασικαὶ λειτουργίαι. Εἶναι δυνατόν, κατὰ περίπτωσιν, μία ἢ περισσότεροι τῶν κυρίων λειτουργιῶν, νὰ θεωρηθοῦν ὡς δευτερεύουσαι: λ.χ. ὅταν μία βιομηχανία διαθέτῃ εἰς λίαν περιορισμένον κύκλον πελατῶν τὰ προϊόντα της, ἡ «παραγωγή» εἶναι κυρία λειτουργία καὶ ἡ «διάθεσις» δευτερεύουσα. Βοηθητικαὶ λειτουργίαι, κατὰ τὸν Fischer, καλοῦνται ἐκεῖναι αἰτινες προϋποθέτουν τὴν ὑπαρξιν ἄλλων, ὡς λ.χ. ἡ διεύθυνσις—διαχείρισις, ἣτις προϋποθέτει τὴν ὑπαρξιν τῶν βασικῶν λειτουργιῶν. Τέλος, ἐκάστη τῶν κυρίων λειτουργιῶν κατανέμεται εἰς μερικωτέρας λειτουργίας, αἱ ὁποῖαι ἐπίσης δύναται μεταξύ των νὰ διακριθοῦν εἰς δευτερευούσας καὶ βοηθητικὰς (25).

Β'. Κατὰ τὸν Murat ἡ θεμελιακὴ κατανομή τῶν λειτουργιῶν δέον νὰ γίνῃ ἐπὶ τῇ βάσει τῆς διακρίσεως: α) κτήσις (ἀγορά, βιομηχανοποίησις), β) κυκλοφορία (διάθεσις), γ) διοίκησις (ὀργάνωσις, ἀσφάλισις, λογισμός, κεφαλαιοδότησις) (26).

Γ'. Ὁ Hasenack ἐξαρτᾷ κατ' ἀρχὴν τὴν διάκρισιν τῶν λειτουργιῶν ἐκ τοῦ κλάδου τῆς οἰκονομίας εἰς τὸν ὁποῖον ἀνήκει ἡ ἐκμετάλλευσις (μεταποίησις—ἐμπορία—παροχὴ ὑπηρεσιῶν: πιστωτικοὶ οἰκοί, ἐκμεταλλεύσεις, μεταφοραὶ, ἀσφαλιστικαὶ ἐπιχειρήσεις). Ἐν τῷ πλαισίῳ τῆς διακρίσεως ταύτης, κύρια ἢ θεμελιώδεις λειτουργίαι θεωροῦνται: α) ἡ διοίκησις, β) ὁ προγραμματισμός, γ) ἡ ὀργάνωσις, δ) ὁ ἐφοδιασμός, ε) ἡ ἀποθήκευσις, ζ) ἡ παραγωγή, η) ἡ διάθεσις, θ) ὁ οἰκονομικὸς λογισμὸς καὶ δευτερεύουσαι: α) ἡ κεφαλαιοδότησις, β) ἡ διαφήμισις, γ) ἡ κοστολόγησις (27).

Κατὰ τὸν Hasenack ἡ διάταξις τῶν λειτουργιῶν δύναται νὰ γίνῃ κατὰ γραμμικὸν τρόπον (Lineargliederung), κατὰ κατηγορίας (Gruppenordnung) καὶ κατὰ κλιμακωτὴν ἀξιολόγησιν (Tiefenstaffelung):

25) Βλ. Fischer: ἑ.ἀ., σ. 41, 42.

26) Βλ. Murat A.: Économie privée des entreprises, Paris, s. an., σ. 187.

27) Hasenack: ἑ.ἀ., τόμ. II, σ. 2097.

— Παραδείγματα γραμμικής διατάξεως τῶν λειτουργιῶν παρέχουν οἱ *Henzel* καὶ *Schmalenbach*.

Κατὰ τὸν *Henzel* αἱ λειτουργίαι τῆς ἐκμεταλλεύσεως εἶναι : 1) ὁ ἐφοδιασμός, 2) ἡ ἀποθήκευσις, 3) ἡ παραγωγή, 4) ἡ διαμόρφωσις τοῦ προϊόντος, 5) αἱ ἐσωτερικαὶ μεταφοραὶ, 6) ἡ διάθεσις καὶ 7) ἡ διαχείρισις, θεωρουμένη ὡς λειτουργία καθολικοῦ χαρακτήρος⁽²⁸⁾.

Κατὰ τὸν *Schmalenbach* εἶναι : 1) ὁ ἐφοδιασμός, 2) ἡ διάθεσις, 3) αἱ σχέσεις μετὰ τοῦ προσωπικοῦ, 4) ὁ τεχνικὸς ἐξοπλισμός, 5) τὰ οἰκονομικὰ ἐφόδια, 6) αἱ ἐσωτερικαὶ μεταφοραὶ, 7) ἡ παραγωγή, 8) ἡ κεφαλαιοδότησις, 9) ὁ οἰκονομικὸς λογισμὸς, 10) ἡ ὀργάνωσις⁽²⁹⁾.

— Παράδειγμα διατάξεως τῶν λειτουργιῶν κατὰ κατηγορίας παρέχει αὐτὸς οὗτος ὁ *Hasenack*, ὅστις διακρίνει τὰς λειτουργίας εἰς τρεῖς κατηγορίας, ἀναλύων ἐκάστην ἐν συνεχείᾳ ὡς ἑξῆς :

Α'. Θεμελιώδεις λειτουργίαι (*Fundamentalfunktionen*) : 1) διοικήσεις, 2) διεύθυνσις—διαχείρισις, 3) προγραμματισμός, 4) οἰκονομικὴ καὶ ὀργανωτικὴ διάρθρωσις, 5) ἐπενδύσεις, 6) διαμόρφωσις τοῦ προϊόντος, 7) συντήρησις, ἀσφάλις, πρόνοια.

Β'. Λειτουργίαι ροῆς ἢ πορείας (*Ablauffunktionen*) : 1) ἐφοδιασμός, 2) ἀποθήκευσις, 3) παραγωγή, 4) πώλησις.

Γ'. Πάρεπόμεναι λειτουργίαι (*Begleitfunktionen*) : 1) λογιστικὴ, 2) ἔλεγχος, 3) ἐπιθεωρήσεις, 4) ἀποκαταστάσεις—ἐπισκευαὶ⁽³⁰⁾.

— Παράδειγμα, τέλος, κλιμακωτῆς διατάξεως τῶν λειτουργιῶν, κατόπιον ἀξιολογήσεως παρέχει ὁ *Schäfer* διακρίνων τὰς λειτουργίας κατὰ βαθμίδας ὡς ἑξῆς : α) βασικαὶ λειτουργίαι (*Grundfunktionen*), β) λειτουργίαι ἐκτελέσεως (*Durchführungsfunktionen*), γ) ἐπὶ μέρους λειτουργίαι (*Teilfunktionen*) καὶ δ) ὑπολειτουργίαι (*Unterfunktionen*). Δηλονότι, κατὰ τὸν *Schäfer* τὸ σύνολον τῶν λειτουργιῶν δύναται νὰ διακριθῇ κατὰ τὰς ἀνωτέρω βαθμίδας κλιμακώσεως⁽³¹⁾.

Δ'. Ἄκρως ἐνδιαφέρουσα θεωρεῖται ἡ ἐν *Η.Π.Α.* κυρίως ἀναπτυχθεῖσα ἄποψις τῆς κατανομῆς τῶν λειτουργιῶν συμφώνως πρὸς τὴν τριπλῆν διάκρισιν τῶν πολιτικῶν λειτουργιῶν (ἐξουσιῶν) τοῦ *Montesquieu*. Κατὰ τὴν ἄποψιν ταύτην εἰς τὴν ἐπιχείρησιν διακρίνομεν : α) τὴν νομοθετικὴν λειτουργίαν (καθορισμὸς σκοπῶν, κατευθύνσεων καὶ ρόλου ἑνὸς ἐκάστου), β) τὴν

28) Βλ. *Henzel Fritz* : Die Funktionsleitung in der Unternehmung. (Analyse als Mittel betriebswirtschaftlicher Erkenntnis). εἰς *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, ἔτος 9ον (1932), σ. 193—209.

29) Βλ. *Schmalenbach Wilhelm* : Neue Aufgaben der Betriebswirtschaftslehre, εἰς *Betriebswirtschaftliche Beiträge*, 1948, σ. 3 ἐπ.

30) Βλ. *Hasenack* ἔ. ἀ. σ. 2098.

31) Βλ. *Schäfer Erich* : Die Funktionalbetrachtung in der Betriebswirtschaftslehre, εἰς *Gegenwartsprobleme in der Betriebswirtschaft - Festschrift für «le Contre»*, 1955, σ. 11 ἐπ.

έκτελεστικήν λειτουργίαν (ἐνεργεῖαι ἐπὶ τῇ βάσει τῶν χορηγουμένων κατευθύνσεων) καὶ γ) τὴν δικαστικὴν λειτουργίαν (κριτική, ἔλεγχος καὶ ἐρμηνεία τῶν ἐκτελεσθεισῶν ἐνεργειῶν) (32). Τὴν διάκρισιν ταύτην ἀναφέρουν παρ' ἡμῖν οἱ Ἀδαμόπουλος (33), Χρυσόχοῦ (34) καὶ Δρακόπουλος (35).

Ε'. Κλασσικὴ παραμένει ἡ λειτουργικὴ διάκρισις τοῦ Fayol, ὅστις διακρίνει τὰς ἐξῆς κυρίας λειτουργίας : α) τεχνικὴν, β) ἐμπορικὴν, γ) χρηματοοικονομικὴν, δ) ἀσφαλείας, ε) λογιστικὴν καὶ ς) διοικητικὴν (36). Ὁ Chevalier ἀποδεχόμενος τὴν διάκρισιν ταύτην συνενώνει τὰς ἀνωτέρω λειτουργίας εἰς δύο κατηγορίας, ἧτοι : α) εἰς λειτουργίας παραγωγικάς, δημιουργούσας πόρους διὰ τὴν ἐπιχείρησιν (χρηματοοικονομικὴ, τεχνικὴ, ἐμπορικὴ) καὶ β) εἰς λειτουργίας μὴ παραγωγικάς, ἐξασφαλιζούσας τὴν ὑπαρξιν τῶν προηγουμένων (λογιστικὴ, ἀσφαλείας, διοικητικὴ) (37). Ὁμοίως ὁ Χρυσόχοῦ, ἀναφερόμενος εἰς τὴν ἐπὶ τῆς λειτουργικῆς διακρίσεως τοῦ Fayol ἀσκηθεῖσαν κριτικὴν, ἀναφέρει τὴν διάκρισιν τῶν λειτουργιῶν εἰς τεχνικὴν, ἐμπορικὴν, διοικητικὴν (περιλαμβάνουσαν τὴν χρηματοοικονομικὴν καὶ λογιστικὴν) (38).

Σ'. Ὁ Kössle : θεωρεῖ μὲν ὡς βασικὰς ἡ κυρίας λειτουργίας τὸν ἐφοδιασμόν, τὴν παραγωγὴν, τὴν διανομὴν καὶ τὴν διοίκησιν, ἀλλ' ἀκολουθῶν ἐν προκειμένῳ τοὺς Fischer καὶ Hasenack, προσαρμύζει τὰς βασικὰς λειτουργίας κατὰ κλάδον οἰκονομικῆς δραστηριότητος, εἰς τὸν ὅποιον ἀνήκει ἡ ἐπιχείρησις. Οὕτω, βασικαὶ λειτουργίαι διὰ τὴν βιομηχανικὴν ἐπιχείρησιν εἶναι ἡ διοίκησις, ὁ ἐφοδιασμός, ἡ παραγωγή καὶ ἡ διανομή, διὰ τὴν ἐμπορικὴν ἐπιχείρησιν ἡ διοίκησις, ὁ ἐφοδιασμός, ἡ ἀποθήκευσις καὶ ἡ διανομὴ κ.ο.κ. (39).

Ζ'. Ὁ Mellerowicz διαιρῶν κατ' ἀρχὴν εἰς δύο κατηγορίας τὰς λειτουργίας τῆς ἐκμεταλλεύσεως, εἰς μίαν περίπτωσιν διακρίνει ταύτας εἰς κυρίας ἢ κεντρικάς (Kernfunktionen) ἀφ' ἐνὸς (ἐφοδιασμός, παραγωγή, διάθεσις) καὶ

32) Βλ. *Management Primer* : (Principles and Practices of Productivity). Enterprise Organization, Training Manual, No 52, Washington, D. C. - Mooney J. and Reiley Al. : The Principles of Organization, New York, 1948.

33) Βλ. Ἀδαμοπούλου Δημητρίου : Οἰκονομικὴ τῶν Ἐκμεταλλεύσεων, τεύχ. Β', Ἀθῆναι - Θεσσαλονίκη, 1963, σ. 13.

34) Βλ. Χρυσόχοῦ Ἰωάννου : Ὁργάνωσις τῶν Ἐπιχειρήσεων, Ἀθῆναι, 1958, σ. 146.

35) Βλ. Δρακοπούλου Ἀνδρέου : Σύγχρονος Τεχνικὴ τῆς Διοικήσεως, Ἀθῆναι, 1961, σ. 95 ἑπ. Κατὰ τὸν συγγραφέα ὅστις ἀκολουθεῖ τὸν Reiley, αἱ τρεῖς βασικαὶ λειτουργίαι εἶναι : α) ὁ προσδιορισμός τῶν ἐνεργειῶν, β) ἡ ἐφαρμογὴ (ἐκτέλεσις) καὶ γ) ἡ ἀπόφασις ἐπὶ ἐρωτημάτων ἢ διερμηνεύσις τῶν ἀνακυπτόντων κατὰ τὴν ἐκτέλεσιν θεμάτων. Πλὴν τῶν κυρίων λειτουργιῶν διακρίνονται αἱ κάτωθι δευτερεύουσαι ἢ βοηθητικαί : α) πληροφοριακὴ, β) συμβουλευτικὴ, γ) ἐποπτείας. Δικαίωμα ἐκδόσεως ἐντολῶν παρέχεται μόνον εἰς τὰς κυρίας λειτουργίας. Ὡς βοηθητικαὶ λειτουργίαι ἀναφέρονται καὶ ἡ χρηματοοικονομικὴ, ἡ λογιστικὴ, ἡ τῶν κοινωνικῶν σχέσεων, ἡ παροχὴ νομικῶν συμβουλῶν, ἡ διαφήμισις, αἱ προμήθειαι, αἱ συναλλαγαί, ἡ στατιστικὴ.

36) Βλ. Fayol : ἔ. ἀ., σ. 1 ἑπ.

37) Βλ. Chevalier : ἔ. ἀ., τόμ. Ι, σ. 58.

38) Βλ. Χρυσόχοῦ : ἔ. ἀ., σ. 146.

39) Βλ. Kössle : ἔ. ἀ., τόμ. ΙΙ, σ. 2092.

προσθέτους (Zusatzfunktionen) ἄφ' ἑτέρου (διαχειρίσις—διεύθυνσις, διοικήσις) (40) καὶ εἰς ἄλλην περίπτωσιν ἀναφέρει τὰς μὲν πρώτας ὡς βασικὰς (Grundfunktionen), τὰς δὲ δευτέρας ὡς συμπληρωματικὰς (Ergänzungsfunktionen) (41).

Ἡ ἄνωτέρω διάκρισις κατὰ τὸν Mellerowicz προέρχεται ἐκ τῆς καθ' ὀριζόντιον τρόπον διατάξεως τῶν λειτουργιῶν. Πλὴν αὐτῆς γίνεται θεώρησις καὶ τῆς κατὰ κάθετον τρόπον διατάξεως, ἣτις συμπίπτει πρὸς τὰς ἐπὶ μέρους λειτουργίας εἰς τὰς ὁποίας δύναται νὰ διαιρεθῇ ἐκάστη τῶν ἄνωτέρω λειτουργιῶν, μέχρι τῶν ἀπωτάτων τοιούτων (42). Ὁ Mellerowicz ἐπίσης ἀναφέρεται εἰς τὴν ἀνάγκην ὅπως ἡ κατανομή τῶν λειτουργιῶν τῆς ἐκμεταλλεύσεως γίνηται καὶ ἐν συναρτήσῃ πρὸς τὸν χῶρον, ὡς καὶ πρὸς τὸν χρόνον (43).

Ἡ'. Κατὰ τὸν Gutenberg αἱ κύριαι λειτουργίαι τῆς ἐκμεταλλεύσεως εἶναι : α) ἡ τῆς διοικήσεως, β) ἡ τοῦ ἐφοδιασμοῦ, γ) ἡ τῆς διαθέσεως, δ) ἡ τῆς παραγωγῆς, ε) ἡ τῆς διαμορφώσεως τῶν παροχῶν, ς) ἡ τῆς κεφαλαιοδοτήσεως καὶ ζ) ἡ τοῦ ἐλέγχου (44).

Θ'. Εἰς τὸ Gablers Wirtschaftslexikon ἀναφέρονται αἱ ἀπόψεις τῶν Dr. Krähe, Koch καὶ le Centre ὡς πρὸς τὴν διάκρισιν τῶν λειτουργιῶν. Ὁ Dr. Krähe διακρίνει τὰς λειτουργίας εἰς : α) λογιστικὴν, β) χρηματοπιστωτικὴν, γ) συναλλακτικὴν καὶ δ) ὀργανωτικὴν. Ὁ Koch θεωρεῖ ὡς κυρίας λειτουργίας : α) τὴν διανομὴν, β) τὴν κεφαλαιοδότησιν, γ) τὸν οἰκονομικὸν λογισμὸν καὶ δ) τὴν ὀργάνωσιν. Ὁ le Centre : α) τὰς συναλλαγὰς, β) τὴν κεφαλαιοδότησιν, γ) τὴν διεύθυνσιν—διαχειρίσιν, δ) τὴν ἀσφάλειαν, ε) τὴν κοινωνικὴν ἀσφάλειαν καὶ ς) τὰ προβλήματα τῶν ἐπιχειρηματικῶν κινδύνων (45).

Ι'. Τέλος, κατὰ τὸν Campion, ἡ λειτουργικὴ κατάτμησις τῆς ἐπιχειρήσεως δύναται νὰ γίνῃ κατὰ τὴν ὀργανωτικὴν διάρθρωσιν αὐτῆς, εἰς : α) ὑπηρεσίας παραγωγῆς, β) εἰς ὑπηρεσίας πωλήσεως καὶ γ) εἰς οἰκονομικὰς ὑπηρεσίας. Ἐνίοτε — κατὰ τὸν Campion — προστίθεται ὁ ἐφοδιασμός, αἱ μετὰ τὴν ἀγορὰν ὑπηρεσίαι, ἡ λογιστικὴ ὑπηρεσία καὶ ἡ νομικὴ ὑπηρεσία (46).

3. Περιεχόμενον τῶν λειτουργιῶν

Ι. Περιεχόμενον τῶν λειτουργιῶν γενικῶς

Παραθέτομεν κατωτέρω ὀρισμένας ἐκ τῶν διατυπωθεισῶν ἀντιλήψεων ὡς πρὸς τὸ περιεχόμενον (ἀντικείμενα - ἀρμοδιότητες) τῶν λειτουργιῶν, πλὴν τῆς

40) Βλ. Mellerowicz : ἔ. ἄ., τόμ. I, σ. 27.

41) Βλ. Mellerowicz : ἔ. ἄ., τόμ. III, σ. 7.

42) Βλ. Mellerowicz : ἔ. ἄ. τόμ. I, σ. 27.

43) Βλ. Mellerowicz : ἔ. ἄ., τόμ. I, σ. 203.

44) Βλ. Gutenberg E.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden, 1958, σ. 22, 23.

45) Βλ. Sellien R. & H.: Gablers Wirtschaftslexikon, ἔ. ἄ., σ. 1312.

46) Βλ. Campion ἔ.ἄ., τόμ. I, σ. 244.

λειτουργίας τῆς Διοικήσεως, διὰ τὴν ὁποίαν — λόγω τῆς σημασίας της — θὰ γίνη ἰδιαίτερος λόγος κατωτέρω εἰς §§ II.

Α'. Ὁ *Fischer* θεωρεῖ ὡς περιεχόμενον ἐκάστης λειτουργίας τὰς ἐπὶ μέρους λειτουργίας (Teilfunktionen) εἰς τὰς ὁποίας διαιρεῖται ἐκάστη ἐξ αὐτῶν: α) Ἐπὶ μέρους λειτουργία τοῦ ἐφοδιασμοῦ εἶναι: 1) ἡ διερεύνησις τῆς ἀγορᾶς πρώτων ὑλῶν, 2) τὰ προβλήματα μεταφορᾶς, 3) ἡ ἀγορά, 4) ἡ ἀποθήκευσις πρώτων ὑλῶν, 5) ὁ καθορισμὸς τιμῆς ἀγορᾶς, 6) αἱ ἐπὶ πιστώσει ἀγοραί. β) Τῆς παραγωγῆς: 1) ὁ προϋπολογισμὸς τῶν δαπανῶν, 2) τὸ πρόγραμμα παραγωγῆς καὶ προθεσιμῶν, 3) ἡ προπαρασκευὴ τῆς ἐργασίας, 4) ὁ καθορισμὸς τῶν ἀμοιβῶν, 5) ἡ ἐκτέλεσις τοῦ παραγωγικοῦ ἔργου, 6) ὁ ἔλεγχος τῆς παραγωγῆς, 7) ἡ ἐξουδετέρωσις τῶν ζημιογόνων αἰτιῶν, 8) ἡ πρόληψις τῶν ἀτυχημάτων, 9) αἱ ἐνδιάμεσοι ἀποθηκεύσεις, 10) αἱ ἐνδοεργοστασιακαὶ μεταφοραί. γ) Τῆς ἀποθηκείσεως: 1) ἡ διατήρησις τῶν ἀποθεμάτων, 2) ἡ παραλαβὴ ὑλῶν καὶ ὑλικῶν, 3) ἡ ἐξέτασις τῶν παραλαμβανομένων ὑλικῶν, 4) ἡ ὀρθολογικὴ ἐναποθήκευσις, 5) ἡ φροντίς διὰ τὴν ἀσφάλειαν τῶν ἐναποθηκευομένων εἰδῶν, 6) ἡ μέριμνα διὰ τὴν συντήρησιν αὐτῶν, 7) ὁ καθορισμὸς τῆς ποικιλίας τῶν εἰδῶν, 8) ἡ προώθησις τῶν ὑλικῶν πρὸς τὴν παραγωγήν. δ) Τῆς διαθέσεως: 1) ἡ ἔρευνα τῆς ἀγορᾶς, 2) ἡ διαφήμισις, 3) ἡ πώλησις, 4) ἡ ἀποθήκευσις ἐτοιμῶν προϊόντων, 5) ἡ παράδοσις, 6) ἡ ἀποστολή, 7) ὁ καθορισμὸς τιμῆς πωλήσεως, 8) ἡ πώλησις ἐπὶ πιστώσει. ε) Τῆς διευθύνσεως - διαχειρίσεως: 1) ἡ τήρησις λογιστικῶν στοιχείων, 2) ἡ ἀλληλογραφία, 3) ἡ ὀργάνωσις τῆς ἐκμεταλλεύσεως, 4) αἱ σχέσεις μετὰ τοῦ προσωπικοῦ καὶ ἡ ἐφαρμογὴ κοινωνικῶν μέτρων, 5) τὰ νομικὰ καὶ φορολογικὰ θέματα, 6) ἡ χρηματοοικονομικὴ διαχείρισις, 7) ἡ παρακολούθησις τῶν πληρωμῶν, 8) ἡ παρακολούθησις τῆς κυκλοφορίας τῶν περιουσιακῶν στοιχείων, 9) ἡ ἐξυπηρέτησις τῶν δανειακῶν κεφαλαίων (47).

Β'. Κατὰ τὸν *Mellerowicz* ἡ ἀρμοδιότης τῆς λειτουργίας τοῦ ἐφοδιασμοῦ ἐκτείνεται εἰς τὴν προμήθειαν τῶν ἀναγκαίων διὰ τὴν ἐκμετάλλευσιν κεφαλαίων, ὑλῶν - ὑλικῶν καὶ ἐργατικῶν χειρῶν, ὡς ἐκ τούτου δὲ αἱ κύρια ἐπὶ μέρους λειτουργία τοῦ ἐφοδιασμοῦ εἶναι ἡ κεφαλαιοδότησις, ἀφ' ἑνὸς καὶ ἡ ἀγορὰ καὶ ἀποθήκευσις πρώτων ὑλῶν, ἀφ' ἑτέρου. Ἡ «παραγωγή» ἐκλαμβάνεται, ὄχι ὑπὸ τὴν στενὴν τεχνικὴν, ἀλλ' ὑπὸ τὴν οἰκονομικὴν ἔννοιαν καὶ προσαρμόζεται, κατὰ τὸν κλάδον οἰκονομικῆς δράσεως εἰς τὸν ὁποῖον ἀνήκει ἡ ἐκμετάλλευσις, ἐμφανιζομένη εἴτε ὡς παραγωγή ἀγαθῶν, εἴτε ὡς δημιουργία ὑπηρεσιῶν. Ἡ «διανομή» περιλαμβάνει, ἀφ' ἑνὸς τὴν φυσικὴν τοιαύτην ἢ ἄλλως τὴν μεταφορὰν καὶ μεταβίβασιν ἀγαθῶν, προσώπων καὶ πληροφοριῶν καὶ ἀφ' ἑτέρου τὴν κυρίως διανομήν, ἥτις ὑποδιαιρεῖται εἰς τὰς ἑξῆς ἐπὶ μέρους λειτουργίας: τὴν ἔρευναν τῆς ἀγορᾶς, τὴν διαφήμισιν, τὸν προγραμματισμὸν τῆς διανομῆς, τὴν διαμόρφωσιν τῆς ποικιλίας τῶν προϊόντων καὶ τὴν ἀποθήκευσιν τῶν προϊόντων. Ἡ «διεύθυνσις - διαχείρισις» ἀφορᾷ εἰς τὸν χειρισμὸν τοῦ προσωπικοῦ καὶ εἰς τὴν διαχείρισιν τῶν ὑλικῶν καὶ τοῦ Ταμείου,

47) Βλ. *Fischer*: ἐ.ἀ., σ. 43 ἐπ.

μέ κυρίας διακρίσεις, τὰς σχέσεις μετὰ τοῦ προσωπικοῦ, τὴν τήρησιν λογιστικῶν στοιχείων, τὸν χειρισμὸν τῶν ὑλικῶν καὶ τὴν χρηματοοικονομικὴν διαχείρισιν ⁽⁴⁸⁾.

Γ'. Ὁ *Fayol* ἀναφέρει τὰ ἑξῆς ὡς πρὸς τὸ περιεχόμενον ἐκάστης τῶν λειτουργιῶν: α) τεχνικὴ λειτουργία (παραγωγή, βιομηχανοποιήσις, μεταποιήσις), β) ἐμπορικὴ λειτουργία (ἀγοραί, πωλήσεις, συναλλαγαι – ἀπαιτεῖ γνῶσιν τῆς ἀγορᾶς καὶ τῆς δυνάμεως τῶν ἀνταγωνιστῶν, ἢ πλέον λεπτὴ δὲ ἀποστολὴ τῆς εἶναι ὁ καθορισμὸς τῶν τιμῶν), γ) χρηματοοικονομικὴ λειτουργία (ἀναζήτησις, ἐξεύρεσις καὶ διαχείρισις τῶν κεφαλαίων), δ) λειτουργία ἀσφαλείας (προφύλαξις καὶ διαφύλαξις ἀγαθῶν καὶ προσώπων), ε) λογιστικὴ λειτουργία (ἀπογραφή, ἰσολογισμὸς, κοστολόγησις, στατιστικὰ στοιχεῖα – ὀφείλει νὰ παρέχη στοιχεῖα ὥστε νὰ γνωρίζῃ τις ποῦ εὑρίσκεται καὶ ποῦ ὀδηγεῖται) ⁽⁴⁹⁾.

Δ'. Κατὰ τὸν *Gutenberg* ὁ «ἐφοδιασμὸς» ἐκτείνεται ἐπὶ προσώπων, ὑλικῶν καὶ ὑπηρεσιῶν. Ἡ «διάθεσις» περιλαμβάνει τὴν ἀνάλυσιν τῆς ἀγορᾶς, τὸν σχεδιασμὸν τοῦ προϊόντος, τὴν διαφήμισιν καὶ ὅλα τὰ λαμβανόμενα μέτρα εἰς τὸν τομέα τῆς πωλήσεως. Ἡ λειτουργία τῆς παραγωγῆς, διὰ τὰς ἐκμεταλλεύσεις πρωτογενοῦς παραγωγῆς συνίσταται εἰς συγκομιδὴν προϊόντων γῆς (ἐδάφους καὶ ὑπεδάφους), διὰ τὰς ἐκμεταλλεύσεις δευτερογενοῦς παραγωγῆς εἰς παραγωγὴν προϊόντων καὶ διὰ τὰς τριτογενοῦς παραγωγῆς εἰς δημιουργίαν ὑπηρεσιῶν. Ἡ λειτουργία τῆς διαμορφώσεως τῶν προϊόντων ἢ ὑπηρεσιῶν ἀποβλέπει εἰς τὸ νὰ ἀνταποκρίνηται ἢ διαμόρφωσις αὐτῶν πρὸς τὰς ἀπαιτήσεις τῆς ἀγορᾶς. Ἡ χρηματοοικονομικὴ λειτουργία περιλαμβάνει τὴν ἐξασφάλισιν τῶν ἀπαραιτήτων κεφαλαίων διὰ τὴν ἐπιτέλεσιν τῶν σκοπῶν τῆς ἐκμεταλλεύσεως, τὸν ἔλεγχον ἐπὶ τῆς χρηματοοικονομικῆς διαχειρίσεως καὶ τὸν χρηματοπιστωτικὸν προγραμματισμὸν. Τέλος, ἡ ἐλεγκτικὴ λειτουργία συνίσταται εἰς παρακολούθησιν καὶ ἐποπτεῖαν ἐφ' ὄλων τῶν ἐνεργειῶν καὶ ἰδίᾳ τῆς λογιστικῆς ⁽⁵⁰⁾.

Ε'. Ὁ *Kössle* καθορίζει τὸ περιεχόμενον τῶν λειτουργιῶν κατὰ περιγραφικὸν τρόπον. Οὕτω, ὁ «ἐφοδιασμὸς» ἀποβλέπει εἰς τὴν εἰσαγωγὴν ἀγαθῶν κ.λ.π. ἐκ τοῦ οἰκονομικοῦ περιβάλλοντος (κεφάλαια, ὕλαι καὶ ὑλικά, τεχνικὰ μέσα, ἐργατικά χεῖρες, ὑπηρεσίαι, πληροφορίαι). Ἡ «παραγωγή» ἀποσκοπεῖ εἰς τὴν μετατροπὴν τῶν διὰ τοῦ «ἐφοδιασμοῦ» εἰσαχθέντων ἀγαθῶν κ.λ.π. εἰς περιοχὰς τῆς ἐκμεταλλεύσεως ὑπὸ μορφήν προϊόντων ἢ ὑπηρεσιῶν. Ἡ «διανομή» περιλαμβάνει τὸ σύνολον τῶν ἐνεργειῶν τῶν ἀφορωσῶν εἰς τὴν ἐπίτευξιν τῆς πωλήσεως καὶ συνδέει τὴν ἐκμετάλλευσιν μετὰ τῆς καταναλώσεως ⁽⁵¹⁾.

48) Βλ. *Mellerowicz* ἐ.ἀ., τόμ. I, σ. 204,5, τόμ. III, σ. 7 ἐπ., σ. 66 ἐπ., σ. 118 ἐπ. καὶ τόμ. IV, σ. 6 ἐπ.

49) Βλ. *Fayol* ἐ.ἀ., σ. 1. ἐπ.

50) Βλ. *Gutenberg* ἐ.ἀ., σ. 22, 23.

51) Βλ. *Kössle* ἐ.ἀ., σ. 2093, 4.

ΣΤ'. Ἐνδιαφέρον ἐμφανίζει ἡ ἄποψις τῶν Kosiol, Ulrich, Hennig, Schnutenhaus, Nordsieck καὶ Gerwig περὶ τῶν ἐπὶ μέρους σταθερῶν βασικῶν ἐνεργειῶν, αἵτινες λαμβάνουν χώραν ἐν τῷ πλαισίῳ μιᾶς ἐκάστης λειτουργίας καὶ ἀποτελοῦν τὰς φάσεις εἰς τὰς ὁποίας κατανέμεται τὸ ἀντικείμενον ἐκάστης ἐξ αὐτῶν, προσδιορίζουσαι τὰς συγκεκριμένας ἐνεργείας εἰς τὰς ὁποίας ἀναλύονται αἱ λειτουργίαι.

Κατὰ τὸν Kosiol αὗται εἶναι, κατὰ σειρὰν μὲν τάξεως ἢ ἀπόφασις καὶ ἡ κατεύθυνσις, κατὰ σειρὰν δὲ διαδοχῆς φάσεων, τὸ σχέδιον, ἡ ἐκτέλεσις καὶ ὁ ἔλεγχος⁽⁵²⁾.

Κατὰ τὸν Ulrich εἶναι ἡ κατεύθυνσις, ἡ ἐκτέλεσις καὶ ὁ ἔλεγχος⁽⁵³⁾.

Κατὰ τὸν Hennig, ὁ προγραμματισμός, ἡ ἐκτέλεσις καὶ ἡ ἀναθεώρησις⁽⁵⁴⁾.

Κατὰ τὸν Schnutenhaus : ἡ διεύθυνσις, ἡ ἐκτέλεσις, ὁ προγραμματισμός καὶ ὁ ἔλεγχος⁽⁵⁵⁾.

Κατὰ τὸν Nordsieck : ἡ διεύθυνσις, ἡ ἐκτέλεσις καὶ ὁ ἔλεγχος⁽⁵⁶⁾.

Κατὰ τὸν Gerwig εἶναι ὁ προγραμματισμός ἢ ἔρευνα, ἡ διεύθυνσις, ἡ ἐκτέλεσις καὶ ὁ ἔλεγχος. Αἱ σταθεραὶ καὶ βασικαὶ αὗται ἐνέργειαι προσλαμβάνουν τὴν μορφήν συγκεκριμένων ἐπὶ μέρους ἐνεργειῶν ἐν τῷ πλαισίῳ ἐκάστης λειτουργίας, ὡς δεικνύει ὁ παρατιθέμενος εἰς σελ. 23 πίναξ ἀρ. 1⁽⁵⁷⁾.

II. Περιεχόμενον τῆς διοικητικῆς λειτουργίας

Ἐκρίθη σκόπιμον νὰ ξεγεασθῇ ἰδιαίτερος τὸ περιεχόμενον τῆς διοικητικῆς λειτουργίας (Διοικήσεως), ἀφ' ἑνὸς λόγῳ τοῦ ἰδιάζοντος ἐνδιαφέροντος ὅπερ ἐμφανίζει καὶ ἀφ' ἑτέρου λόγῳ τῆς ποικιλίας τῶν διατυπωθειῶν ἀπόψεων, ὠρισμένας ἐκ τῶν ὁποίων παραθέτομεν κατωτέρω.

Α'. Μὲ τὴν διοικητικὴν λειτουργίαν ἡσχολήθη ἔκτενῶς ὁ θεμελιωτὴς τῆς περὶ Διοικήσεως θεωρίας H. Fayol. Οὗτος ἐκκινεῖ ἐκ τῆς ἀντιλήψεως ὅτι, ὑπάρχουν τομεῖς δραστηριότητος σημαντικοὶ καὶ ἀναγκαῖοι διὰ τὴν ἐπιχείρησιν, οἱ ὅποιοι δὲν δύναται νὰ ἀποτελοῦν ἀντικείμενον τῶν ἐπὶ μέρους λειτουργιῶν, ἀλλὰ συνιστοῦν μίαν διακεκριμένην λειτουργίαν, τὴν διοικητικὴν, τῆς ὁποίας ἡ ἔκτασις καὶ τὸ περιεχόμενον (ἀρμοδιότητες) δυσχερῶς προσδιορίζονται. Διοικεῖν κατὰ τὸν Fayol σημαίνει : προβλέπειν, ὀργανώνειν, διευθύνειν, συντονίζειν καὶ ἐλέγχειν. Τὰ «στοιχεῖα Διοικήσεως» (elements d' administration) τοῦτα ἀναλύονται ὡς ἑξῆς : Ἡ «πρόβλεψις» συνίσταται εἰς διερεύνησιν τοῦ μέλλοντος καὶ προετοιμασίαν τοῦ προγράμματος δράσεως τῆς

52) Βλ. Kosiol ἔ.ἀ., σ. 67.

53) Βλ. Ulrich Hans: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Bern, 1949, σ. 103 ἐπ.

54) Βλ. Hennig Karl-Wilhelm: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Berlin-Göttingen-Heidelberg, 1958, σ. 18. ἐπ.

55) Βλ. Schnutenhaus R. Otto: Allgemeine Organisationslehre, Berlin, 1951, σ. 51 ἐπ.

56) Βλ. Nordieck ἔ.ἀ., σ. 2096.

57) Βλ. Gerwig ἔ.ἀ., σ. 60.

Φάσεις δραστηριότητας	Προγραμματισμός	Διεύθυνσις	Έκτελεσις	Έλεγχος
Λειτουργία	Χρηματοπιστωτικών προγράμματα — βραχυπρόθεσμων — μακροπρόθεσμων	Συντονισμός επί λήψεως δανείων, λήψης και παραχωρητιστώσεων.	Διαπραγματεύσεις μετά τραπεζών και πιστωτών.	Τήρησης λογιστικών στοιχείων-ισολογισμών- παρακολούθησις έκτελέσεως προϋπολογισμού.
Εφοδιασμός δι' έργων	Τεχνικός σχεδιασμός — Μέθοδοι έλέγχου επαγγελματικής καταλληλότητας. Μέθοδοι εκπαιδεύσεως και επιμερφώσεως.	Καθορισμός της γενικής κοινωνικής πολιτικής της έκμεταλλεύσεως.	Πρόσληψις-άμοιβη-άπολύσις εργατικού προσωπικού.	Έλεγχος χρόνου εργασίας. Κοστολόγησις έργων. Στατιστικά άμοιβών.
Εφοδιασμός δι' ύλικών	Σχεδιασμός προϊόντος — Στατιστική συγκυρίας διά πρώτας ύλας. Πρόγραμμα. Άγορών.	Προσδιορισμός των ποσοτήτων και του χρόνου των άγορών.	Άγοραί πρώτων ύλων. Έπαιρα μετά προμηθευτών κλπ.	Έλεγχος ύλικών. Έλεγχος ποιότητας. Έλεγχος προγραμμάτων άγορας.
Εφοδιασμός διά προσωπικού (λοιπού)	Μέθοδοι έλέγχου επαγγελματικής καταλληλότητας.	Παροχή των βασικών κατευθύνσεων.	Πρόσληψις — άπόλυσις — έκπαιδεύσις λοιπού προσωπικού.	Στατιστικά. Μετεκτιμώσεσις.
Έκλογή προϊόντος	Έρευνα	Χάραξις των γενικών κατευθύνσεων. Έπιλογή του προτύπου κ.ά.	Κατασκευή, σχέδια προτύπων.	Έλεγχος των τεχνικών δυνατοτήτων προσφορας του προϊόντος εις άγοράν.
Παραγωγή	Τεχνικός βιομηχανοποίησεως. Προπαρασκευή της εργασίας. Πρόγραμμα προθεσμίων.	Καθορισμός των μεθόδων βιομηχανοποίησεως και έπιπτεία.	Βιομηχανοποίησις εις τήν εργοστάσιον.	Έλεγχος της έκμεταλλεύσεως διά της κοστολόγησεως-έλεγχος προϋπολογισμού.
Διανομή	Άνάλυσις της Άγορας	Πολιτική τιμών. Καθορισμός πρώτων πωλήσεως. Συντονισμός άγορών — πωλήσεων.	Διαφήμησις — πώλησις εις πελατείαν — έκδοσις στοιχείων πωλήσεως — έπιπτεία εις πωλήσεων.	Στατιστική κύκλου εργασιών. Έλεγχος προγράμματος πωλήσεων και άποτελεσμάτων.
Κατηγορία προϊόντων I	Έξωτέρικόν	Τά αυτά	Τά αυτά ως άνωτέρω.	Τά αυτά ως άνωτέρω.
Κατηγορία προϊόντων II	Εσωτέρικόν	(Ιδιαίτερα έρευνα της άγορας έξωτερικού).	Τά αυτά ως άνωτέρω.	Τά αυτά ως άνωτέρω.
Κατηγορία προϊόντων III	Εσωτέρικόν	Όμοιος, ως διά κατηγορίαν I.	Τά αυτά ως άνωτέρω.	Τά αυτά ως άνωτέρω.
Κατηγορία προϊόντων IV	Εξωτέρικόν	Όμοιος, ως διά κατηγορίαν I.	Τά αυτά ως άνωτέρω.	Τά αυτά ως άνωτέρω.
Παροχή πιστώσεων προς πελάταιν	Ένταξις εις τήν χρηματοοικονομικόν πρόγραμμα.	Συντονισμός μεταξύ χρηματικής πιστώσεων και χρηματοοικονομικού έφοδιασμού.	Παρακολούθησις των όφειλτών — τοποθέτησις ρευστών.	Έλεγχος προϋπολογισμού. Στατιστικά στοιχεία ισολογισμού.

ἐπιχειρήσεως. Ἡ «ὀργάνωσις» συνίσταται εἰς τὴν συγκρότησιν τοῦ διττοῦ ὀργανισμοῦ τῆς ἐπιχειρήσεως, κοινωνικοῦ καὶ ὑλικοῦ. Ἡ «διευθύνσις», εἰς τὴν κατευθύνσιν καὶ κινητοποίησιν τοῦ προσωπικοῦ (58). Ὁ «συντονισμὸς» συνίσταται εἰς σύνδεσιν, συνένωσιν καὶ ἐναρμόνισιν ὄλων τῶν καὶ ἐν τῇ ἐπιχειρήσει πράξεων καὶ προσπαθειῶν καὶ ὁ «ἐλεγχος» εἰς τὴν ἐπίβλεψιν καὶ ἐποπτείαν ἐπὶ τῆς διεξαγωγῆς ὄλων τῶν ἐνεργειῶν, συμφώνως πρὸς τοὺς θεσπιζομένους κανόνας καὶ τὰς παρεχομένας ἐντολάς. Ἡ Διοίκησις, κατὰ τὸν Fayol, χρησιμοποιοῖ ὡς ὄργανον τὸν «κοινωνικὸν ὀργανισμὸν» (ἀνθρώπινον παράγοντα) τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ κατανέμεται μεταξὺ τῶν μελῶν αὐτοῦ (59). Κατὰ τὸν Fayol, ὁ ἐπὶ κεφαλῆς μιᾶς ἐπιχειρήσεως πρέπει νὰ ἔχῃ ἰκανότητα ἀναφερομένης εἰς ὅλας τὰς λειτουργίας αὐτῆς, αἱ ὁποῖαι ποικίλλουσι κατὰ τὴν μορφήν, τὸ εἶδος καὶ — ἰδίᾳ — τὸ μέγεθος τῆς ἐπιχειρήσεως. Χαρακτηριστικὸς εἶναι ὁ ὑπ' αὐτοῦ καταρτισθεὶς σχετικὸς πίναξ, προσδιορίζων εἰς ποσοστὰ ἐπὶ τοῖς ἑκατὸν τὰς ἀπαιτουμένας κατὰ περίπτωσιν ἰκανότητάς (ἴδε πίνακα ἀρ. 2, κατωτέρω) (60).

Πίναξ 2

Κατηγορία Προϊσταμένων	Ἰκανότητες κατὰ λειτουργίας						Σύνολον
	Διοικητική	Τεχνική	Ἑμπορική	Χρηματο-οικονομική	Ἀσφαλείας	Λογιστική	
Ἐπιχειρήσεις ὑποτυπώδους ἐπιχειρήσεως	15	40	20	10	5	10	100
Μικρὰ ἐπιχειρήσεις	25	30	15	10	10	10	100
Μέση ἐπιχειρήσεις	30	25	15	10	10	10	100
Μεγάλη ἐπιχειρήσεις	40	15	15	10	10	10	100
Πολὺ μεγάλη ἐπιχειρήσεις	50	10	10	10	10	10	100
Δημοσία ἐπιχειρήσεις (κρατικαὶ ἐκμεταλλεύσεις)	60	8	8	8	8	8	100

Ὁ *Chevalier*, ἀποδεχόμενος, ὡς ἐλέχθη, τὴν λειτουργικὴν διάκρισιν τοῦ Fayol καὶ τὸ περιεχόμενον τῆς διοικητικῆς λειτουργίας ὡς καθορίζεται ὑπ' αὐτοῦ, παρατηρεῖ ὅτι ἡ διοικητικὴ λειτουργία — ἥτις εἶναι ἡ πλέον σημαντικὴ

58) Ὁ *Fayol* ἀναφέρει ὅτι εἶχεν ἐπιφυλάξεις ἀρχικῶς ὡς πρὸς τὴν ἔνταξιν τῆς «διευθύνσεως» — ὑπὸ τὴν ἀναφερθεῖσαν ἀνωτέρω ἔννοιαν — μεταξὺ τῶν στοιχείων Διοικήσεως, ἀλλ' ἀπεφάσισε τοῦτο κυρίως λόγῳ τοῦ ὅτι, ἡ πρόσληψις, ἡ μόρφωσις τοῦ προσωπικοῦ καὶ ἡ συγκρότησις τοῦ κοινωνικοῦ ὀργανισμοῦ ἢ κοινωνικοῦ σώματος (*corps social*) ἀναφέρονται περισσότερο εἰς τὴν «διευθύνσιν» ἢ καὶ ἀποτελοῦν φροντίδας τῆς Διοικήσεως, ὡς καὶ λόγῳ τοῦ στενοῦ δεσμοῦ μεταξὺ «διοικήσεως» καὶ «διευθύνσεως», ὀφειλομένου εἰς τὴν κοινότητα τοῦ πλείστου τῶν διεπουσῶν ἀμφοτέρων ἀρχῶν.

59) Βλ. *Fayol* ἑ.ἀ., σ. 6 ἐπ. καὶ 48 ἐπ.

60) Βλ. *Fayol* ἑ.ἀ., σ. 10.

καί παρομοιάζεται πρὸς τὸ κεντρικὸν νευρικὸν σύστημα τοῦ ἀνθρωπίνου ὄργανισμοῦ— ἐν ἀντιθέσει πρὸς τὰς λοιπὰς λειτουργίας, δὲν ἔχει ἴδιον πεδίου δράσεως, ἀλλ' ἐμφανίζεται παντοῦ ὅπου πρέπει νὰ συντονισθοῦν αἱ λοιπαὶ λειτουργίαι (⁶¹).

Ὁ *Campion* συμφωνεῖ πρὸς τὸν *Fayol* ἐπὶ τοῦ περιεχομένου τῆς διοικητικῆς λειτουργίας, ἀλλ' ἀποκαλεῖ τὰ κατὰ τὸν *Fayol* στοιχεῖα διοικήσεως, «διοικητικὰς λειτουργίας» (⁶²).

Τὴν διάκρισιν τοῦ *Fayol* ἀποδέχεται καὶ ὁ *Murat*, ὅστις συγκεκριμενοποιεῖ τὸ περιεχόμενον τῆς Διοικήσεως, ἀναλύων τὰ ἀνωτέρω πέντε στοιχεῖα διοικήσεως ἐν συναρτήσει πρὸς τὰ πλέον θεμελιώδη προβλήματα, τὰ ὁποῖα τίθενται ἐνώπιον τῶν διοικούντων. Τὸν ὑπ' αὐτοῦ καταρτισθέντα σχετικὸν πίνακα παραθέτομεν κατωτέρω (⁶³) (ἴδε πίνακα ἀριθ. 3, εἰς σελ. 26).

Β'. Παρεμφερεῖς, ἀλλὰ μὲ ποικιλίαν λεπτομερειακῶν διακρίσεων διευτυπώθησαν ἀπόψεις ὑπὸ ἐπιφανῶν γερμανῶν ἰδιωτικοοικονομολόγων. Οὕτω :

α) Ὁ *Mellerowicz* θεωρεῖ ὡς περιεχόμενον (ἀντικείμενα—ἀρμοδιότητες) τῆς Διοικήσεως, τὰς πρωτοβουλίας, τὸν προγραμματισμὸν, τὴν ἔκδοσιν ἐντολῶν καὶ τὸν ἔλεγχον. Ὡς ὑπολειτουργίας τῆς Διοικήσεως θεωρεῖ τὴν κατευθύνσιν, τὴν ὀργάνωσιν, τὴν ἐποπτεῖαν καὶ παρακολούθησιν (ὑπολειτουργία τοῦ ἐλέγχου) καὶ τὴν ἐκπροσώπησιν τῆς ἐκμεταλλεύσεως (⁶⁴).

β) Κατὰ τὸν *Gutenberg* περιεχόμενον τῆς διοικητικῆς λειτουργίας εἶναι, ἡ καθοδήγησις, ὁ προγραμματισμὸς καὶ ἡ ὀργάνωσις (⁶⁵).

γ) Κατὰ τὸν *Nordsieck* αἱ ἐπὶ μέρους λειτουργίαι τῆς Διοικήσεως εἶναι : ἡ λειτουργία τοῦ καταμερισμοῦ, ἡ λειτουργία τῆς ἀντιπροσωπεύσεως καὶ ἡ λειτουργία τῆς ἀποφάσεως (⁶⁶).

δ) Κατὰ τὸν *Ulrich* : αἱ ἀποφάσεις γενικῆς φύσεως, αἱ ἐντολαὶ καὶ κατευθύνσεις καὶ αἱ ἐπαφαὶ διὰ συνομιλιῶν (⁶⁷).

ε) Κατὰ τὸν *Schramm* : ἡ ὀργάνωσις καὶ αἱ ἐντολαί. ὡς ἐπίσης ἡ ἐποπτεία, ἡ πρωτοβουλία, ὁ προγραμματισμὸς καὶ αἱ κατευθύνσεις (⁶⁸).

ς) Κατὰ τὸν *Stefanic-Allmayer* : ἡ ἀντιπροσώπευσις, αἱ ἀποφάσεις, ἡ ὀργάνωσις, ὁ ἔλεγχος, ἡ πειθαρχία, ἡ τεχνικὴ ἐποπτεία, ὁ προγραμματισμὸς, αἱ σχέσεις μετὰ τοῦ προσωπικοῦ (⁶⁹).

61) Βλ. *Chevalier* ἑ. ἀ., τόμ. 1, σ. 58 ἑπ.

62) Βλ. *Campion* ἑ. ἀ., τόμ. 1, σ. 216.

63) Βλ. *Murat* : ἑ. ἀ., σ. 177.

64) Βλ. *Mellerowicz* ἑ. ἀ., τόμ. 1, σ. 204.

65) Βλ. *Gutenberg* : ἑ. ἀ., σ. 22.

66) Βλ. *Nordsieck Fr.* : *Rationalisierung in Betriebsorganisation*, Stuttgart, 1955, σ. 94.

67) Βλ. *Ulrich* : ἑ. ἀ., σ. 110.

68) Βλ. *Schramm Walter* : *Die Betrieblichen Funktionen und ihre Organisation*, Leipzig, 1936, σ. 25.

69) Βλ. *Stefanic-Allmayer Karl* : *Allgemeine Organisationslehre - Eine Grundriss*. Wien - Stuttgart, 1950, σ. 68, 9.

Πίναξ 3

	Προβλέπειν	Όργανώνειν	Συντονίζειν	Διευθύνειν	Έλεγχειν
Άνθρωποι (Προσωπικών)	Πρόσληψις	Καταμερισμός τής εργασίας - Διαμόρφωσις τών λειτουργιών (Υπηρεσιών) τής επιχειρήσεως.	Σχέσεις μεταξύ ύπηρεσιών - Καθορισμός έργοδοσιών.	Έκδοσις έντολών.	Κρίσεις - Άξιολογήσεις - Άμοιβαι - Κυρώσεις.
Κεφάλαια	Καθορισμός τών κεφαλαίων - Δανεισμός.	Διάθεσις - κίνησις τών κεφαλαίων. - Κυκλοφορία αξιών.	Χρηματοοικονομική διαχείρισις.	Άποφάσεις - Διατάγματα - Τοποθετήσεις - Πιστώσεις.	Λογιστική (Λογιστικά στοιχεία επί οικονομικής διαχειρίσεως & Ταμείου)
Ύλικά	Σύστασις αποθεμάτων.	Άποθήκευσις.	Κατανομή τών αποθεμάτων κατ' είδος και κατά χρόνον.	Άποφάσεις - Διέθεσις τών αποθεμάτων	Διαρκής Άπογραφή.
Μηχαναι (Τεχν. έξοπλισμός)	Όρθολογική τοποθέτησις.	Τεχνικά μέσα - Έργαστάσιον - Έξωτερι και μεταφοραί.	Όρθολογική χρήσις.	Άξιοποίησις έργαλειοκού έξοπλισμού.	Συντήρησις - Έπιθεωρήσεσις - Έλεγχος.
Γενικά προβλήματα Διοικήσεως (Management)	Πρόγραμμα πωλήσεων και παραγωγής.	Τεχνικός προγραμματισμός (Σχεδιασμός).	Συσκέψεις τών προϊσταμένων τών Υπηρεσιών.	Άποφάσεις.	Στατιστικά - Δελτία - Επιχειρήσεως.

III. Κριτική και συμπεράσματα ἐπὶ τῆς διακρίσεως καὶ τοῦ περιεχομένου τῶν λειτουργιῶν

Α'. Ὡς πρὸς τὰς θεμελιώδεις λειτουργίας φρονοῦμεν ὅτι περισσότερο προσαρμόζεται εἰς τὴν σύγχρονον οικονομικὴν δραστηριότητα ἢ διάκρισις τοῦ Fayol, μὲ τὴν παρατήρησιν ὅτι ἡ λειτουργία ἀσφαλείας δὲν δύναται νὰ ἐνταχθῆ εἰς τὰς βασικὰς τοιαύτας. Ἦτοι αἱ βασικαὶ λειτουργίαι εἶναι αἱ ἀκόλουθοι μετ' ἀντιστοίχου διαγραφῆς τοῦ περιεχομένου αὐτῶν :

α) Ἡ «Παραγωγή», ὑπὸ τὴν ἔννοιαν τῆς παραγωγῆς προϊόντων ἢ δημιουργίας ὑπηρεσιῶν —κατὰ περίπτωσιν. (Εἰς τὰς μεταποιητικὰς ἐκμεταλλεύσεις δύναται νὰ ἀποκαλῆται καὶ «τεχνικὴ λειτουργία»). Περιεχόμενον : μεταποίησις, ἐπιλογή προτύπων, τεχνικαὶ ἔρευναι, σχεδιασμός τῆς παραγωγῆς, ἔλεγχος τῆς παραγωγῆς, προπαρασκευὴ τῆς ἐργασίας, ἐπιλογή τῶν καταλλήλων μεθόδων ἐργασίας καὶ τοῦ ἀρμόζοντος συστήματος ὀργανώσεως, ὀρθολογικὴ ὀργανώσις τοῦ ἐργοστασίου καὶ τῆς παραγωγικῆς διαδικασίας, προβλήματα τεχνικοῦ προσωπικοῦ, ἐνδοεργοστασιακὰ μεταφοραὶ, πρόληψις ἀτυχημάτων, συντήρησις—ἐποπτεία μηχανικῶν μέσων, προβλήματα κόστους.

β) Ἡ ἐμπορικὴ ἢ συναλλακτικὴ λειτουργία περιλαμβάνουσα κυρίως τὴν ἀγορὰν (προμήθειαν—ἐφοδιασμόν) πρώτων ὑλῶν καὶ λοιπῶν ὑλικῶν, τὴν διανομὴν τῶν προϊόντων καὶ τὴν ἀποθήκευσιν πρώτων ὑλῶν καὶ προϊόντων. Ὡς πρὸς τὴν λειτουργίαν ταύτην ἡ συνάφεια ἀντικειμένου προκύπτει ἐκ τοῦ ὅτι, αὕτη θέτει εἰς ἐπαφὴν τὴν ἐπιχείρησιν μὲ τὴν ἀγορὰν, εἴτε διὰ τὴν πρὸς αὐτὴν προμήθειαν τῶν ἀναγκαίων ὑλῶν καὶ ὑλικῶν, εἴτε διὰ τὴν ἐξ αὐτῆς διάθεσιν προϊόντων ἢ ὑπηρεσιῶν. (Εἰς τὸ σημεῖον τοῦτο ὑπάρχει ἐμφανὴς ἀπόστασις ἐκ τῆς γερμανικῆς ἀπόψεως καθ' ἣν ὁ ἐφοδιασμός περιλαμβάνει γενικῶς τὴν προμήθειαν ὑλῶν, κεφαλαίων, μέσων, ἐργατικῶν χειρῶν). Περιεχόμενον τῶν ἐπὶ μέρους λειτουργιῶν :

1) Τῆς ἀγορᾶς : διερεύνησις τῆς ἀγορᾶς πρώτων ὑλῶν, καθορισμός τιμῆς ἀγορᾶς, ἐπιλογή τρόπου προμηθείας, ἐκλογή προμηθευτῶν, προβλήματα προσωπικοῦ ἀγορῶν, προγραμματισμός τῶν προμηθειῶν, προβλήματα κόστους μεταφορᾶς καὶ προμηθείας ἐν γένει.

2) Τῆς διανομῆς : διερεύνησις τῆς ἀγορᾶς, διαφήμισις, μέσα προβολῆς τῶν προϊόντων καὶ προωθήσεως τῶν πωλήσεων, ἐπιλογή τρόπων διανομῆς, διαμόρφωσις τῆς ποικιλίας τῶν προϊόντων, πώλησις, παρακολούθησις πελατῶν, καθορισμός τιμῆς καὶ ὄρων πωλήσεως, ἐξυπηρητήσις πρὸς πελατεῖαν, πωλήσεις ἐπὶ πιστώσει, παράδοσις, ἀποστολὴ, μεταφορὰ προϊόντων, προγραμματισμός πωλήσεων, προβλήματα κόστους διανομῆς, προβλήματα προσωπικοῦ πωλήσεων.

3) Τῆς ἀποθηκείσεως : παραλαβὴ καὶ ἔλεγχος ὑλῶν, ὀρθολογικὴ ἀπόθεσις, σύστασις, παρακολούθησις καὶ διαχειρίσις ἀποθεμάτων ὑλῶν καὶ προϊόντων, διατήρησις, συντήρησις καὶ ἐξασφάλισις τῶν ἐν ἀποθηκείσει εἰδῶν, διακίνησις καὶ προώθησις ὑλῶν καὶ προϊόντων, τήρησις διαρκοῦς ἀπογραφῆς, προβλήματος κόστους ἀποθηκείσεως καὶ προσωπικοῦ ἀποθηκῶν.

γ) Ἡ χρηματοοικονομικὴ ἢ χρηματοπιστωτικὴ λειτουργία με ἀντικείμενα: τὴν ἐξέυρεσιν ἰδίων καὶ δανειακῶν κεφαλαίων, τὴν χρηματοοικονομικὴν διαχείρισιν, τὸν χρηματοπιστωτικὸν προϋπολογισμόν, τὴν ἀσφάλισιν τῶν περιουσιακῶν στοιχείων τῆς ἐπιχειρήσεως, τὴν παρακολούθησιν τῶν προθεσμιῶν εἰσπράξεων καὶ πληρωμῶν, τὴν παρακολούθησιν τῶν ἀξίων, τὴν κατάλληλον διάθεσιν τῶν κεφαλαίων ἰδίᾳ δι' ἐπενδύσεις.

δ) Ἡ λογιστικὴ λειτουργία (φρονοῦμεν ὅτι αἱ σύγχρονοι οἰκονομικαὶ συνθήκαι καὶ ἡ σπουδαιότης τὴν ὁποίαν προσέλαβεν ἡ λογιστικὴ διὰ τὰς ἐκμεταλλεύσεις ἐπιβάλλουν νὰ θεωρηθῇ αὕτη ὡς βασικὴ λειτουργία). Ἀντικείμενα: ἡ διερμηνεύσεις καὶ καταχώρισις τῶν οἰκονομικῶν πράξεων, ἡ συγκέντρωσις ὅλων τῶν ἐπὶ μέρους τηρουμένων στοιχείων (κεντρικὴ λογιστικὴ), ἡ διενέργεια ἀπογραφῆς, ἡ κατάρτισις ἰσοζυγίων καὶ ἰσολογισμοῦ, ἡ τήρησις στατιστικῶν στοιχείων, ἡ παρακολούθησις τῆς κυκλοφορίας τῶν περιουσιακῶν στοιχείων, καὶ ἡ ἐξαγωγή *ratios*, ἡ παρακολούθησις τῆς ἐκτελέσεως τοῦ προϋπολογισμοῦ καὶ ὁ ὑπολογισμὸς τῶν ἀποκλίσεων καὶ ἰδίᾳ ἡ κοστολόγησις.

ε) Ἡ διοικητικὴ λειτουργία (Διοίκησις) τῆς ὁποίας τὸ περιεχόμενον συμπίπτει κατ' ἀρχὴν πρὸς τὰ ὑπὸ τοῦ Fayol καθοριζόμενα «στοιχεῖα Διοικήσεως» (πρόβλεψις, ὄργανωσις, διεύθυνσις, συντονισμὸς καὶ ἔλεγχος). Θὰ ἠδύνατο νὰ προστεθῇ ἡ ἀπόφασις, ἡ πρωτοβουλία καὶ ἡ ἐκπροσώπησις τῆς ἐκμεταλλεύσεως. Παρὰ τὴν διοικητικὴν λειτουργίαν τίθενται αἱ βοηθητικαὶ —ἐπιτελικαὶ λειτουργίαι τῶν σχέσεων μετὰ τοῦ προσωπικοῦ (ἐν τῷ συνόλῳ) καὶ τῆς γραμματείας. Περιεχόμενον τῆς πρώτης: αἱ ἀνθρώπιναι σχέσεις, ἡ ἐπιλογή, πρόσληψις, μόρφωσις, ἐπιμόρφωσις, αἱ κυρώσεις καὶ ἀπολύσεις, ἡ τήρησις μητρώου, ὁ καθορισμὸς ἀμοιβῶν καὶ κινήτρων, τὰ κοινωνικὰ ἔργα κ.ἄ. Περιεχόμενον τῆς δευτέρας: ἡ σύνταξις καὶ ἔκδοσις ἐγγράφων, ἡ τήρησις ἀρχείου, ἡ ἐπικοινωνία ἐντὸς καὶ ἐκτὸς τῆς ἐκμεταλλεύσεως.

Β'. Κατὰ κατηγορίας, δύνανται νὰ διακριθοῦν αἱ λειτουργίαι ὡς κάτωθι:

α) Εἰς κυρίας (παραγωγικὴ, συναλλακτικὴ, χρηματοοικονομικὴ) καὶ παρεπομένους —ἐφ' ὅσον ἡ ὑπαρξίς των προϋποθέτει τὰς κυρίας— (λογιστικὴ, διοικητικὴ). β) Εἰς βασικὰς (αἱ ἀνωτέρω ἀναφερθεῖσαι πέντε λειτουργίαι) καὶ εἰς ἐπὶ μέρους λειτουργίας (ἀποτελούσας ἐπιμερισμὸν ἢ ἀνάλυσιν τῶν προηγουμένων κατὰ κάθετον διάταξιν). γ) Εἰς ἐκτελεστικὰς (παραγωγικὴ, συναλλακτικὴ) καὶ εἰς ἐπιτελικὰς (χρηματοοικονομικὴ, λογιστικὴ, διοικητικὴ).

Γ'. Ἡ ἄσκησις οἰασδήποτε λειτουργίας κατανέμεται εἰς ὠρισμένας φάσεις, ἥτοι θεμελιώδεις σταθερὰς ἐνεργείας αἵτινες, πάντοτε λαμβάνουν χώραν κατὰ τὴν ἄσκησιν ἐκάστης λειτουργίας. Αὗται, κατὰ τὴν ἡμετέραν ἀντίληψιν εἶναι: α) ἡ ἀπόφασις καὶ ἡ ἐντολή, β) τὸ σχέδιον ἐκτελέσεως, γ) ἡ ἐκτέλεσις καὶ δ) ὁ ἔλεγχος.

Δ'. Δοθεισῶν τῶν ἀνωτέρω θεμελιωδῶν ἐνεργειῶν καὶ ἄφ' οὗ ἐδέχθημεν ὅτι ἐκάστη λειτουργία κατανέμεται εἰς μερικωτέρας τοιαύτας, εἶναι ἐπιβεβλημένη —πρὸς ἀποσαφήνισιν τῶν ἀντικειμένων καὶ ἀρμοδιότητων— ἡ κατάρτισις πίνακος, εἰς τὸν ὁποῖον, καθ' ὀριζοντίαν μὲν διάταξιν θὰ παρατίθενται αἱ ἀνωτέρω ἀναφερθεῖσαι ἐνεργεῖαι ἢ φάσεις, κατὰ κάθετον δὲ διάταξιν θὰ παρατί-

θενται αἱ σημειούμεναι ἐν τῇ ἐκμεταλλεύσει ὑποδιακρίσεις τῶν λειτουργιῶν, εἰς ἐπὶ μέρους τοιαύτας. Κατ' αὐτὸν τὸν τρόπον, εἰς τὸ σημεῖον τομῆς ἀφοτέρων θὰ ἀναφέρηται ὁ συγκεκριμένος ρόλος ἐκάστης ἐπὶ μέρους λειτουργίας, ἐν σχέσει πρὸς τὰς θεμελιώδεις σταθερὰς ἐνεργείας (περίπου, ὡς δεικνύει ὁ πίναξ ἀρ. 1, μὲ ἀντίστοιχον προσαρμογὴν ἐνεργειῶν καὶ λειτουργιῶν).

Ε'. Τέλος δέον νὰ σημειωθῇ ὅτι, κατὰ τὸν κλάδον οἰκονομικῆς δραστηριότητος εἰς τὸν ὁποῖον ἀνήκει ἡ ἐκμετάλλευσις, ὡς καὶ κατὰ τὴν φύσιν καὶ τὸν σκοπὸν αὐτῆς, γίνεται προσαρμογὴ τῶν λειτουργιῶν αὐτῆς.

4. Σημασία τῆς κατανομῆς τῶν λειτουργιῶν διὰ τὴν ὀργάνωσιν τῆς ἐκμεταλλεύσεως⁽⁷⁰⁾

Α'. Ἡ κατανομή τῶν λειτουργιῶν θεωρεῖται ὡς σκοπὸς τῆς ὀργανώσεως τῆς ἐκμεταλλεύσεως καὶ ἀποτελεῖ ὅπωςδῆποτε τὴν ἀφετηρίαν πάσης ὀργανωτικῆς προσπάθειας.

Κατὰ τὸν *Mellerowicz* ἡ ὀργάνωσις τῆς ἐκμεταλλεύσεως ἔχει ὡς σκοπὸν τὴν ρύθμισιν τῆς κατανομῆς τῶν λειτουργιῶν καὶ τῶν μεταξὺ αὐτῶν σχέσεων ἐντὸς τῆς ἐκμεταλλεύσεως ἐπιδιώκει δὲ τὴν ἐκπλήρωσιν τῶν ἀντικειμένων αὐτῶν κατὰ τὸν καλῦτερον τρόπον⁽⁷¹⁾.

Ὁ *Nordsieck* θεωρεῖ ὡς τὸ Α καὶ τὸ Ω πάσης ὀργανωτικῆς προσπάθειας τὴν κατανομὴν τῶν σκοπῶν—καθηκόντων (*Aufgaben*), ἣτις συνιστᾷ προϋπὸθεσιν τῆς κατανομῆς τῶν λειτουργιῶν⁽⁷²⁾. Καὶ τοῦτο διότι, διὰ νὰ καθορι-

70) Ἐνδεικτικῆ τῆς ἀποδιδομένης εἰς τὴν διάκρισιν τῶν λειτουργιῶν τῆς ἐκμεταλλεύσεως σημασίας εἶναι ἡ διατυπωθεῖσα ἀποψις, ἣτις κατακτᾷ ὄλονεν καὶ περισσότερον ἔδαφος, ὅπως ἡ διδασκαλία τῆς Οἰκονομικῆς τῶν Ἐκμεταλλεύσεων διεξάγεται ἐπὶ λειτουργικῆς βάσεως. (Βλ. *Gutenberg* ἐ.ἀ., σ. 21 ἔπ. — *Hasenack* ἐ.ἀ., τόμ. II, σ. 2102 ἔπ.). Ἡ σχετικὴ προσπάθεια ἤρχισεν ἀπὸ τοῦ 1930 εἰς τὴν Ἀνωτάτην Τεχνικὴν Σχολὴν τοῦ Βερολίνου, πρωτοβουλία τῶν *Prion, Koch, Ruberg, Kühn, Hardach, Riester, Hasenack*, μὲ τὴν διάκρισιν: οἰκονομ. λογισμὸς, κεφαλαιοδότησις, διανομή. Εἰς τὸ Πανεπιστήμιον τοῦ *Göttingen* ἀπὸ τοῦ 1955 εἰσήχθη ἡ διάκρισις τῆς διδασκαλίας κατὰ τὰς λειτουργίας: συναλλακτικὴ λειτουργία, χρηματοοικονομικὴ λειτουργία, ὀργάνωσις καὶ διοικήσις τῶν ἐκμεταλλεύσεων, παραγωγή. Εἰς *H.Π.Α.* ὁμοίως ἐφηρμόθη ἡ διάκρισις, διοικήσις—ὀργάνωσις—χρηματοπιστωτικὴ λειτουργία—λειτουργία προσωπικοῦ. Ἐπίσης εἰς τὴν Ἀνωτάτην Ἐμπορικὴν Σχολὴν τοῦ *Göteborg* (Σουηδία) πρωτοβουλία τοῦ καθηγητοῦ *ter Vehn*, ἡ διδασκαλία ἀκολουθεῖ τὴν διάκρισιν: οἰκονομικὸς λογισμὸς, κεφαλαιοδότησις, διανομή, διοικήσις.

Τὸ τίθεμονον πρόβλημα εἶναι, κυρίως, ἐὰν ἡ διδασκαλία τῆς Οἰκονομικῆς τῶν Ἐκμεταλλεύσεων καὶ Ἐπιχειρήσεων εἰς τὰς Ἀνωτάτας Σχολάς, πρέπη νὰ γίνηται κατὰ λειτουργίας ἢ κατὰ κλάδους οἰκονομικῆς δραστηριότητος. Ὡς πρὸς τοῦτο, ἡ διατύπωσις ἀντικρουμένων γνώμων συνεχίζεται, φαίνεται ὁμως ὡς ἐπικρατεστέρα ἡ πρώτη ἀποψις (Βλ. σχετικῶς καὶ *Koch Waldemar: Betriebswirtschaftlicher Hochschulunterricht nach Funktionen oder nach Wirtschaftszweigen?* εἰς «*Der Wirtschaftsprüfer*», ἔτος 7ον, 1954, σσ. 113-117).

71) Βλ. *Mellerowicz*: ἐ. ἀ., τόμ. I, σ. 204, 5.

72) Βλ. *Nordsieck Fr.:* *Die Schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation*, Stuttgart, 1956, σ. 13 ἔπ.

σθῆ τὸ πεδίον ἐκτάσεως ἐκάστης λειτουργίας, πρέπει προηγουμένως ὁ σύνθετος καθολικὸς σκοπὸς τῆς ἐκμεταλλεύσεως, νὰ ἀναλυθῆ εἰς ἐπὶ μέρους σκοποὺς—καθήκοντα (Teilaufgaben).

Κατόπιν τῆς ἀναλύσεως ταύτης, συνιστᾶται ἡ ὀργανωτικὴ συγκρότησις τῆς ἐκμεταλλεύσεως, εἰς τὸ πλαίσιον τῆς ὁποίας ἐκάστη λειτουργία δέον νὰ ἐκτελῆται συμφώνως πρὸς τὴν θεμελιώδη οἰκονομικὴν ἀρχὴν (73).

Β. Ἐνίοτε ἡ κατανομὴ τῶν λειτουργιῶν ταυτίζεται πρὸς αὐτὴν ταύτην τὴν ἔννοιαν τῆς ὀργανώσεως.

Πρὸς τὴν ἔννοιαν τῆς ὀργανώσεως ταυτίζουν τὴν κατανομὴν τῶν λειτουργιῶν καὶ τὰς μεταξὺ αὐτῶν σχέσεις, ἐνδεικτικῶς ἀναφερόμενοι οἱ: *Mellerowicz* (74), *de Leener* (75), *Urwick* (76), *Alford* (77) καὶ παρ' ἡμῖν ὁ *Δαμασκηίδης* (78).

Γ. Δέον ὅπωςδῆποτε νὰ ἐπιδιώκηται ἡ ἀρίστη κατανομὴ τῶν λειτουργιῶν.

Κατὰ τὸν *Potthoff* σκοπὸς τῆς ὀργανώσεως τῆς ἐκμεταλλεύσεως εἶναι ἡ μέριμνα διὰ μίαν ὀπτιμάλει λειτουργικὴν διάταξιν (79). Ὁ δὲ *Campion*, ὅστις θεωρεῖ τὴν κατανομὴν τῶν λειτουργιῶν ὡς βασικὴν προϋπόθεσιν τῆς ὀργανώσεως τῆς ἐπιχειρήσεως (80), συνιστᾷ ὅπως ἡ κατανομὴ αὕτη γίνηται κατὰ τὸν ἀριστον δυνατὸν τρόπον (81).

Δ. Ἡ κατανομὴ τῶν λειτουργιῶν κατὰ τρόπον σαφῆ καὶ ἀκριβῆ ἀποτελεῖ ὀργανωτικὸν ἀξίωμα (82).

73) Βλ. *Mellerowicz* : ἐ. ἀ., τόμ. I, σ. 202.

74) Βλ. *Mellerowicz* : ἐ. ἀ., τόμ. I, σ. 204: Ἡ ὀργάνωσις νοεῖται ὡς σύστασις καὶ κατανομὴ τῶν λειτουργιῶν τῆς ἐκμεταλλεύσεως.

75) Βλ. *Leener (de) Georges* : *Traité des principes généraux de l'organisation*, Paris 1952, σ. 47. Ὁργανώνει σημαίνει συγκροτεῖν τὰ μέρη ἐνὸς συνόλου καὶ ἀναθέτειν εἰς ἕκαστον ἐξ αὐτῶν ὀρισμένην λειτουργίαν, ἐπὶ σκοπῷ ἐπιτεύξεως τοῦ καθωρισμένου ἀποτελέσματος.

76) Βλ. *Urwick L.* : *Elements of Administration*, London, 1943, σ. 35. Ὁργάνωσις εἶναι ὁ καθορισμὸς τῶν ἀναγκαίων ἐνεργειῶν διὰ τὴν πραγματοποιήσιν ἀντικειμενικοῦ τινος σκοποῦ καὶ ἐνὸς σχεδίου καὶ ἡ κατάταξις αὐτῶν καθ' ὁμάδας, αἵτινες δύνανται νὰ συνδύνωνται πρὸς τὰ ἄτομα.

77) Βλ. *Alford P. L. and Bengs R. J.* : εἰς *Production Handbook*, New York, 1946. Ἡ ὀργάνωσις περιλαμβάνει : α) τὰ πρόσωπα ἅτινα συνιστοῦν μίαν ἐνότητα, β) τὰς θέσεις τὰς ὁποίας ταῦτα καταλαμβάνουν, γ) τὴν ἔκτασιν τῆς ἀτομικῆς ἐξουσίας καὶ εὐθύνης των, δ) τὸν καθορισμὸν τῶν ἀμοιβαίων σχέσεών των, ε) τοὺς τρόπους καθ' οὓς ἀσκοῦν καὶ συντονίζουν τὰς ἐνεργείας των ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως.

78) Βλ. *Δαμασκηίδην* : ἐ. ἀ., σ. 131. Ὁργάνωσις τῆς ἐπιχειρήσεως θὰ ἡδυνάμεθα νὰ ὀνομάσωμεν, τὸν προσδιορισμὸν τῶν σχέσεων, αἱ ὁποῖαι ὑφίστανται : α) μεταξὺ τῶν λειτουργιῶν τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ β) μεταξὺ τῶν προσώπων εἰς τὰ ὁποῖα θὰ ἀνατεθῆ ἐκάστη λειτουργία.

79) Βλ. *Potthoff* : ἐ. ἀ., σ. 52.

80) Βλ. *Campion* : ἐ. ἀ., τόμ. I, σ. 234.

81) Βλ. *Campion* : ἐ. ἀ., τόμ. I, σ. 215.

82) Βλ. *Δαμασκηίδην* : ἐ. ἀ., σ. 134. - *Φωτιά Νικολάου* : Οἰκονομικὴ τῶν Ἐπιχειρήσεων, Ἀθήναι, 1953, σ. 187. - *Campion* : ἐ. ἀ., τόμ. II, σ. 18. - *Leener (de)* ἐ. ἀ., σ. 44.

5. Ἄρχαι διέπουν τὴν ὀργάνωσιν τῶν λειτουργιῶν

α) Ἀπαραίτητος εἶναι ἡ ὀρθολογικὴ ὀργάνωσις τῶν λειτουργιῶν. Ἡ ἐκμετάλλευσις ὡς ὀργανισμὸς συντίθεται ἐκ τῶν λειτουργιῶν, αἱ ὁποῖαι πρέπει νὰ ὀργανοῦνται ὀρθολογικῶς, ὥστε νὰ ἐπιτυγχάνηται ἡ ἀρίστη ἐκπλήρωσις των⁽⁸³⁾.

Ἡ ὀργάνωσις τῶν λειτουργιῶν ἐξαρτᾶται, κατ' ἀρχήν, ἐκ τοῦ τρόπου καθ' ὃν γίνεται ἡ ἐκτέλεσις τῶν συνδεομένων μετὰ τοῦ περιεχομένου των ἐνεργειῶν. Ἡ ἐκτέλεσις αὕτη δύναται νὰ γίνηται κατὰ τὰς ἑξῆς μορφάς: 1) Ὅλαι αἱ λειτουργίαι ἐκτελοῦνται ὑπὸ ἑνὸς φορέως (εἶναι ἡ ἀπλουστέρα μορφή). 2) Αἱ λειτουργίαι κατανέμονται κατὰ κατηγορίας καθηκόντων, ἀλλ' ἕκαστος φορεὺς δύναται νὰ ἐκπληρῇ περισσοτέρας τῆς μιᾶς κατηγορίας ἐξ αὐτῶν. 3) Διὰ πᾶν ἐπὶ μέρος καθῆκον (ἢ κατηγορίαν) ὑπάρχει εἰς φορεὺς⁽⁸⁴⁾.

Ὅμοιος, ἡ ὀργάνωσις τῶν λειτουργιῶν συναρτᾶται καὶ πρὸς τὸν τρόπον καθ' ὃν γίνεται ἡ σύστασις αὐτῶν, ἥτις δύναται νὰ βασιζέται εἰς τὰ ἑξῆς: 1) Σύστασις τῶν λειτουργιῶν μὲ κριτήριον τὴν σύνδεσιν πρὸς ὠρισμένα πρόσωπα. 2) Σύστασις τῶν λειτουργιῶν μὲ κριτήριον τὴν σχέσιν τῶν χρησιμοποιομένων μέσων ἐργασίας. 3) Σύστασις τῶν λειτουργιῶν λόγῳ συναφείας ἀντικειμένου καὶ ἐνεργειῶν⁽⁸⁵⁾.

β) Πρέπει νὰ ὑφίσταται συντονισμὸς τῶν λειτουργιῶν μεταξύ των.

Ἀπαραίτητος προϋπόθεσις τῆς ὀργανώσεως ἐν τῇ ἐκμεταλλεύσει εἶναι ὁ συντονισμὸς τῶν ἐπὶ μέρος λειτουργιῶν, ὥστε αὗται νὰ συνιστοῦν ἐν ἀρμονικῶν καὶ ὀλοκληρωμένον σύνολον. Πρόκειται περὶ τῆς ἐσωτερικῆς ἀλληλεξαρτήσεως τῶν λειτουργιῶν, ἥτις δημιουργεῖ ἐν πλέγμα μετὰ τῶν συνδέσεως, ὀφειλομένης εἰς τέσσαρα κυρίως στοιχεῖα: 1) Σύνδεσις ἐκ τοῦ προγράμματος δράσεως τῆς ἐκμεταλλεύσεως. 2) Σύνδεσις ἐκ τῶν χρηματοοικονομικῶν δυνατοτήτων τῆς ἐκμεταλλεύσεως. 3) Σύνδεσις ἐκ τῆς ὑφισταμένης ὀργανωτικῆς διαρθρώσεως. 4) Σύνδεσις ὀφειλομένη εἰς κοινωνικοοικονομολογικοὺς λόγους⁽⁸⁶⁾.

γ) Πρέπει νὰ ὑφίσταται ἱεραρχικὴ κλιμάκωσις εἰς τὰς λειτουργίας.

Ἡ ὄλη ἱεραρχικὴ διάρθρωσις τῶν λειτουργιῶν προκύπτει ἐκ τῆς καταλλήλου ἐντάξεως καὶ κατατάξεως αὐτῶν, εἰς τὴν ὁποίαν προβαίνει ἡ ὑπερτάτη διοικητικὴ λειτουργία καλύπτουσα οὕτω τὴν ἀρχὴν καὶ τὴν ἐν τῇ πράξει διαπιστουμένην ἀνάγκην τῆς ἱεραρχικῆς κλιμακώσεως τῶν λειτουργιῶν. Διὰ τὴν σύστασιν τῆς τοιαύτης διαρθρώσεως δεόν ὁπως: 1) αἱ λειτουργίαι διακρίνονται σαφῶς ἀπ' ἀλλήλων, 2) γίνηται ἡ ὀρθὴ ἔνταξις αὐτῶν εἰς τὴν ἱεραρχικὴν κλίμακα τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ 3) ἡ ἱεραρχικὴ διάταξις καταδεικνύη τὴν θέσιν, σύνδεσιν καὶ ἐξάρτησιν τῶν λειτουργιῶν⁽⁸⁷⁾.

83) Βλ. *Mellerowicz* : ἐ. ἀ., τόμ. III, σ. 7.

84) Βλ. *Fischer* : ἐ. ἀ., τόμ. I, σ. 116.

85) Βλ. *Potthoff* : ἐ. ἀ., σ. 59.

86) Βλ. *Hasenack* ἐ. ἀ., τόμ. II, σ. 2100.

87) Βλ. *Leener (de)* ἐ. ἀ., σ. 59.

δ) Ἡ κατανομή καὶ ἡ ἱεραρχικὴ διάταξις τῶν λειτουργιῶν ὀφείλου νὰ εἶναι προσηρμοσμένα πρὸς τὴν ροὴν τῆς ἐργασίας ἐν τῇ ἐκμεταλλεύσει, καὶ νὰ ἐξυπηρετοῦν κατὰ τὸ δυνατόν περισσότερο αὐτήν (88).

6. Αἱ λειτουργίαι τῆς ἐκμεταλλεύσεως κατὰ τὴν ὀργανωτικὴν ἔρευναν αὐτῆς καὶ τὴν ἀπεικόνισιν αὐτῆς

Διὰ τοὺς ἀνωτέρω ἐκτεθέντας λόγους, ἀποτελεῖ στοιχειῶδες καθήκον εἰς πᾶσαν ὀργανωτικὴν ἔρευναν, ὡς καὶ εἰς πᾶσαν σχηματικὴν ἀπεικόνισιν διὰ διαγραμμάτων, νὰ γίνηται ἡ διαπίστωσις τοῦ τρόπου κατανομῆς, τῆς διατάξεως, τῆς μεταξύ των συνδέσεως καὶ τοῦ συντονισμοῦ τῶν λειτουργιῶν τῆς ἐκμεταλλεύσεως.

Ὡς πρὸς τὴν ἔρευναν τῆς ὀργανωτικῆς συγκροτήσεως καὶ διαρθρώσεως τῆς ἐκμεταλλεύσεως, ἐπισημαίνονται καὶ ἐξετάζονται τὰ ἑξῆς κυρίως σημεῖα : 1) Ἡ κατανομή τῶν σκοπῶν - καθηκόντων τῆς ἐκμεταλλεύσεως (Aufgabengliederung), 2) ὁ καταμερισμὸς τῆς ἐκμεταλλεύσεως κατὰ τομεῖς, ὑπηρεσίας καὶ φορεῖς λειτουργιῶν (Betriebsgliederung) καὶ 3) ἡ κατανομή τῶν λειτουργιῶν καὶ αἱ ἐκ αὐτῆς προκύπτουσαι μεταξύ αὐτῶν σχέσεις (Funktionsverteilung), ὡς ἐπίσης καὶ αἱ ἐκ τῆς κατανομῆς τῶν λειτουργιῶν δημιουργοῦναι ἀρμοδιότητες τῶν φορέων τῶν λειτουργιῶν (89).

Ὡς πρὸς τὴν ἐμφάνισιν δὲ τῆς κατανομῆς τῶν λειτουργιῶν εἰς τὰ ὀργανωτικὰ διαγράμματα, δύναται νὰ λεχθῆ ὅτι αὕτη εἶναι ἀναγκαία ἀλλὰ καὶ αὐτονόητος. Ἄλλωστε, ὡς ἀναφέρει χαρακτηριστικῶς ὁ *Danty-Lafrance*, ὁ πῖναξ ὀργανώσεως ἀναπαριστᾷ ὑπὸ γραφικὴν μορφήν τὴν σύνθεσιν τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ τῶν ἱεραρχικῶν σχέσεων, αἱ ὁποῖαι ὑφίστανται μεταξύ τῶν διαφόρων λειτουργιῶν (90).

Μεταξὺ τῶν ἐπὶ μέρους ὀργανωτικῶν διαγραμμάτων, ἐξέχων εἶναι ὁ ρόλος τῶν λειτουργικῶν τοιούτων.

Κατὰ τὸν *Nordsieck*, τὰ διαγράμματα ὀργανώσεως τῆς ἐκμεταλλεύσεως δύναται νὰ λαμβάνουν τὰς ἑξῆς μορφάς : 1) τὸ σχέδιον κατανομῆς σκοπῶν - καθηκόντων (Aufgabengliederungsplan), 2) τὸ σχέδιον κατανομῆς τῆς ἐκμεταλλεύσεως εἰς τομεῖς, ὑπηρεσίας κ.λ.π. μὲ παράλληλον ἔνδειξιν φορέων καθηκόντων (Aufgabenträgern) καὶ πεδίου ἀρμοδιότητος καὶ καθηκόντων (Aufgabengebiet), 3) τὸ λειτουργικὸν διάγραμμα (Funktionsdiagramm), εἰς τὸ ὁποῖον γίνονται τριπλῆ σύνδεσις, μεταξύ φορέων λειτουργιῶν, πεδίων ἐκτάσεως ἀρμοδιότητος καὶ καθηκόντων ἐκάστου τομέως, ὑπηρεσίας, τμήματος κ.ο.κ. καὶ συγκεκριμένον ἔργον ὅπερ ἐπιτελεῖ εἰς τὸ πλαίσιον ἐκάστης λειτουργίας ὁ φορεὺς αὐτῆς, ἐν συναρτήσει πρὸς τὸν συγκεκριμένον τομέα, ὑπηρεσίαν

88) Βλ. *Potthoff* ἑ.ἀ., σ. 60.

89) Βλ. *Nordsieck* εἰς *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, τόμ. III, σ. 4240.

90) Βλ. *Lafrance Danty-Louis* : Μύησις εἰς τὴν βιομηχανικὴν ὀργάνωσιν, ἔκδ. Α.Β.Σ., Ἀθῆναι, 1958, σ. 97.

κ.λ.π. (ή ένδειξεις παρέχεται διά τῆς ἀναγραφῆς συμβόλων), 4) τὸ σχέδιον τῶν διὰ τὸ σύνολον τῆς ἐκμεταλλεύσεως ἀπαραιτήτων θέσεων, μετὰ τῆς ένδειξεως πληρώσεως αὐτῶν (stellenplan) ⁽⁹¹⁾.

Ὁ *Walb*, ἐξ ἄλλου, ἀναφέρει τοὺς ἐξῆς ἐπὶ μέρους ὀργανωτικούς πίνακας : 1) πίνακα κατανομῆς σκοπῶν - καθηκόντων (Aufabengliederungsplad), 2) πίνακα διαρθρωτικῆς κατανομῆς τῆς ἐκμεταλλεύσεως (Betriebsgliederungsplan), 3) πίνακα λειτουργιῶν, περιλαμβάνοντα τὸν καθορισμὸν ἀρμοδιοτήτων, φορέων καὶ τοῦ ρόλου ἐκάστου ἐξ αὐτῶν (Funktionsplan), 4) πίνακα καταμερισμοῦ τῆς ἐργασίας (Arbeitsgliederungsplan), 5) πίνακα ροῆς τῆς ἐργασίας (Arbeitsablaufplan), 6) πίνακα κυκλοφορίας προσώπων ἢ πραγμάτων ἀπὸ θέσεως εἰς θέσιν ἐργασίας (Verkehrsplan) καὶ 7) πίνακα δεικνύοντα τὴν ἀνθρωπίνην ἢ μηχανικὴν ἐνέργειαν ἐντὸς συγκεκριμένου τόπου καὶ κατὰ χρονικὴν σειρὰν (Besetzungsplan) ⁽⁹²⁾.

Εἶναι προφανὲς ὅτι τὰ λειτουργικὰ διαγράμματα ἢ πίνακες, ἀποτελοῦν τὰ πλέον σημαντικὰ ὀργανωτικὰ τοιαῦτα καὶ διὰ τὸν λόγον τοῦτον ἀπαραίτητος τυγχάνει ἡ κατάρτις των.

91) Βλ. *Nordsieck* ἑ.ἀ., σ. 4248 ἑπ.

92) Βλ. *Walb E.* : *Kaufmännische Betriebswirtschaftslehre*, Leipzig, 1938, σ. 36.