

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΥΠΟ ΤΟ ΠΡΙΣΜΑ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Τοῦ Δρος ΡΩΜΑΝΟΥ Δ. ΒΑΡΕΛΑ

Τοῦ Κέντρου Προγραμματισμοῦ καὶ Οἰκονομικῶν Ἐρευνῶν

Ι. Γενικά στοιχεία περὶ τῆς θεωρίας τῶν συστημάτων

Ἡ θεωρία τῶν συστημάτων στηρίζεται στὴ γενικὴ ὑπόθεση ὅτι τὰ διάφορα φαινομενικὰ συστήματα παρουσιάζουν ἀπὸ τυπικὴ ἄποψη κατὰ μεγάλο ποσοστὸ ἰσόμορφες ἢ ὁμοιόμορφες δομές, γιὰ τὶς ὁποῖες ἰσχύουν γενικοὶ νόμοι σύμφωνα με τὴν ἀρχὴ τῆς ὁμολογίας ἢ ἀναλογίας. Σκοπὸς τῆς θεωρίας τῶν συστημάτων εἶναι ἡ περιγραφὴ, διερεύνηση καὶ παράσταση διὰ μέσου τῶν προτύπων (μοντέλων) τῶν κοινῶν σημείων ποὺ ἐμφανίζονται οἱ δομές καὶ οἱ τρόποι συμπεριφορᾶς τῶν συστημάτων, με τὴν βοήθεια καὶ τῆς μαθηματικῆς μεθοδολογίας.

Κατὰ τὰ ἀνωτέρω, ἡ θεωρία τῶν συστημάτων παρουσιάζεται, ὅπως καὶ ἡ Κυβερνητικὴ, με τὴν ἀξίωση τῆς γενικῆς ἰσχύος καὶ παραδοχῆς ἀφοῦ ἐπιδιώκει μίαν διεπιστημονικὴ ὀλοκλήρωση σὰν μέσο περιορισμοῦ τοῦ ἀξανανομένου διαχωρισμοῦ καὶ τῆς ἐξειδικεύσεως τῶν ἐπὶ μέρους ἐπιστημονικῶν κλάδων. Ἀποσκοπεῖται δηλαδὴ ἡ δημιουργία ἑνὸς γενικοῦ οἰκοδομήματος ἐννοιῶν, κοινῶν γιὰ ὅλους τοὺς τομεῖς τῶν ἀνθρωπίνων γνώσεων καὶ ἀπαραιτήτου γιὰ τὴν περιγραφὴ τῶν ἰδιοτήτων καὶ τρόπων συμπεριφορᾶς ὑπαρκτῶν συστημάτων.

Κατὰ ἕνα γενικὸ ὄρισμό, σύστημα εἶναι ἕνα σύνολο διαρθρωμένων, δομοποιημένων σὲ κάποια τάξη στοιχείων ποὺ βρίσκονται μεταξύ τους σὲ ἀμοιβαῖες λειτουργικὲς σχέσεις ἀλληλεξαρτήσεως γιὰ τὴν ἐξυπηρέτηση τῆς ἐκπληρώσεως ἑνὸς προκαθορισμένου σκοποῦ. Οἱ λειτουργικὲς σχέσεις μεταξύ τῶν στοιχείων ἀποτελοῦν βασικὸ χαρακτηριστικὸ γνώρισμα τῶν συστημάτων, σύμφωνα με τὴν ἀρχὴ «τὸ σύνολο εἶναι μεγαλύτερο ἀπὸ τὸ ἄθροισμα τῶν μεμονωμένων μερῶν του».

Κύρια ἐπομένως σημεία γιὰ τὴν περιγραφὴ καὶ διερεύνηση τῶν συστημάτων εἶναι ἡ ἀνάλυση τοῦ σκοποῦ τοῦ συστήματος, ποὺ μπορεῖ ν' ἀποτελῇ πάλι σύστημα ἐπὶ μέρους στόχων, ἢ ἀνάλυση τῶν στοιχείων καὶ τῶν μεταξύ τους σχέσεων καὶ ἡ ἀνάλυση τῆς συμπεριφορᾶς τοῦ συστήματος. Ἐνα σύστημα μπορεῖ νὰ ὑποδιαι-

πρέπει σε ύποσυστήματα - σύνολα ἐπὶ μέρους στοιχείων του καὶ ἀποτελεῖ ὑπόσυστημα σὲ σχέση μετὰ τὸ περιβάλλον στὸ ὁποῖο δρᾷ (ὑπερσύστημα).

Ἐνάλογα μετὰ τὸ κριτήριον τοῦ εἶναι τὰ συστήματα διακρίνονται σὲ ὑπαρκτὰ (π.χ. ἓνα φυτὸ) καὶ ἰδεατὰ (π.χ. σύστημα συλλογισμῶν, μία θεωρία), ἐνῶ κατὰ τὸ κριτήριον τῆς προελεύσεως ἔχουμε φυσικὰ (ζῶντες ὀργανισμοὶ) καὶ τεχνητὰ συστήματα (αὐτοκίνητο). Τὰ συστήματα διαχωρίζονται ἀκόμη σὲ ἀνοικτὰ συστήματα, ὅταν ἔχουν σχέσεις ἐπικοινωνίας μετὰ τὸ περιβάλλον τους καὶ κλειστὰ συστήματα ποῦ εἶναι ἀπομονωμένα ἀπὸ τὸ περιβάλλον τους σὲ μικρότερο ἢ μεγαλύτερο βαθμὸ. Διακρίνουμε ἐπίσης ἀπλᾶ καὶ σύνθετα συστήματα.

II. Ἡ ἐπιχείρηση ὡς κοινωνικοτεχνικὸ παραγωγικὸ σύστημα

Κύρια χαρακτηριστικὰ γνωρίσματα τοῦ συστήματος τῆς σύγχρονης ἐλεύθερης Οἰκονομίας ἀποτελοῦν οἱ συνεχεῖς διαφοροποιήσεις καὶ ὁ διαρκῶς ἀξανάμενος ἀνταγωνισμὸς στὶς ἐγχώριες καὶ διεθνεῖς ἀγορὰς ἐφοδιασμοῦ καὶ διαθέσεως τῶν ἀγαθῶν καὶ ὑπηρεσιῶν, ἡ ἀλματώδης ἐξέλιξις τῆς τεχνολογίας, ἡ προβολὴ ποικίλων αἰτημάτων ἀπὸ τὴν πλευρὰ τῶν διαφόρων κοινωνικῶν ὁμάδων ἐκπροσωπήσεως συμφερόντων καὶ ἡ ἐνεργητικὴ συμμετοχὴ τοῦ Κράτους στὴν οἰκονομικὴ ζωὴ, σὲ συνδυασμὸ μετὰ τὴν ἐπέκτασις τῆς δικαιοδοσίας του στὸ πεδίον τῆς διαμορφώσεως τῶν οἰκονομικῶν καὶ κοινωνικῶν δραστηριοτήτων.

Κράτος, Κοινωνία, Ἀγορὰ καὶ Τεχνολογία, συνιστοῦν τὰ βασικὰ προσδιοριστικὰ μεγέθη τοῦ περιβάλλοντος τῶν ἐπιχειρήσεων, ἐνὸς περιβάλλοντος ποῦ βρίσκεται σὲ κατάστασις διαρκοῦς μεταβολῆς. Σ' αὐτὸ τὸ περιβάλλον δημιουργοῦνται, δροῦν καὶ ἀναπτύσσονται οἱ ἐπιχειρήσεις, δέχονται τὶς ἐπιδράσεις του ἀλλὰ καὶ προσπαθοῦν παράλληλα νὰ τὸ ἐπιρρέασουν εὐνοϊκὰ γι' αὐτὲς εἴτε με ἀτομικὰς προσπάθειαι, εἴτε με συλλογικὰς ἐνέργειαι διὰ μέσου τῶν ἀντιπροσωπευτικῶν τους συλλογικῶν ὀργάνων, ὅπως π.χ. κλαδικῶν συνδέσμων καὶ ἐπιμελητηρίων. Οἱ ἐπιχειρήσεις διαγράφουν ἔτσι μίαν πορείαν ἐνεργητικῆς καὶ παθητικῆς προσαρμογῆς στὶς μεταβαλλόμενες συνθήκας τοῦ περιβάλλοντος.

Κατὰ τ' ἀνωτέρω ἡ ἐπιχείρησις ἀποτελεῖ ἓνα ἀνοικτὸ καὶ σύνθετον σύστημα ἀνθρώπων καὶ μηχανῶν, ἓνα κοινωνικοτεχνικὸ δηλαδὴ παραγωγικὸ σύστημα, ποῦ βρίσκεται σὲ σχέση συνεχοῦς ἀνταλλαγῆς ὕλης, ἐνέργειας καὶ πληροφοριῶν μετὰ τὸ περιβάλλον του (ὑπερσύστημα). Ἡ συμπεριφορὰ τοῦ συστήματος ἐπιχειρήσεως εἶναι ἡ προσαρμογὴ.

III. Βασικὰ καθήκοντα τῆς Διοικήσεως τῆς Ἐπιχειρήσεως

Ἐπὶ τὶς ἀνωτέρω συνθήκας ἀπαιτεῖται ἓνας συνεχῶς ἀξανάμενος ὄγκος γνώσεων γιὰ τὴν ἐπιτυχεῖς προσέγγισις τοῦ διοικητικοῦ προβλήματος τῶν ἐπιχειρήσεων, πρᾶγμα ποῦ κατέστησε ἐπιτακτικὴ τὴν ἀνάγκη τῆς ἐπιστημονικῆς διαπρα-

γματεύσεως τοῦ προβλήματος αὐτοῦ. Ἐπιστρατεύθηκαν τὰ δεδομένα καὶ οἱ γνώσεις ἀπὸ ποικίλους κλάδους, ὅπως τῆς φιλοσοφίας, τῆς κοινωνιολογίας, κοινωνικῆς ψυχολογίας, μηχανικῆς, βιολογίας, κυβερνητικῆς, στατιστικῆς, τῆς θεωρίας τῶν πληροφοριῶν, τῶν μαθηματικῶν κ.λ.π.

Ἔτσι, ἡ σύγχρονη ἐπιχειρησιακὴ διοικητικὴ (management) σὰν ξεχωριστὴ ἐπιστῆμη τῆς Διοικήσεως ἀποτελεῖ ἓνα προϊόν διεπιστημονικῆς συνθέσεως καὶ ἐμπλουτίζεται διαρκῶς μὲ νέες γνώσεις καὶ ἐμπειρίες. Σὰν διαδικασία ἐπαναλαμβάνεται καὶ τροποποιεῖται στὴν ἐπιχειρησιακὴ πράξη μὲ τὴν σύμπραξη πολλῶν φορέων, ὑποκείμενη στὴν τελικὴ κρίση τῆς πραγματικότητας. Ὑπὸ τίς συνθήκες αὐτὲς τὸ management προβάλλει σήμερα ἀξιώσεις ἐφαρμογῆς τοῦ ὄχι μόνον στὸν κόσμον τῶν ἐπιχειρήσεων ἀλλὰ καὶ στὸν τομέα τῆς Δημοσίας Διοικήσεως καὶ τῶν δημοσίων ὑπηρεσιῶν.

Ἀπὸ τὴ σκοπιὰ τῆς θεωρίας τῶν συστημάτων διαμορφώνονται στὴν ἐπιχειρησιακὴ θεωρία καὶ πρακτικὴ τὰ σύγχρονα διοικητικὰ συστήματα (management - systems), τὰ ὁποῖα προδιαγράφουν ἓναν κύκλο βασικῶν καὶ ἀλληλεξαρτωμένων μεταξύ τους καθήκοντων γιὰ τὴν Διοίκηση τῆς ἐπιχειρήσεως, προκειμένου νὰ ἐπιτευχθῆ ἡ ὀρθολογικὴ μεθόδευση τῆς πορείας τῆς ἐπιχειρήσεως.

Κατὰ τὴν ἄποψή μας, μποροῦμε νὰ διακρίνομε πρωτογενῆ, δευτερογενῆ καὶ τριτογενῆ καθήκοντα τῆς Διοικήσεως τῆς ἐπιχειρήσεως.

1. Πρωτογενῆ καθήκοντα

Σὰν πρωτογενῆ καθήκοντα θεωροῦμε τὸν καθορισμὸ τῶν ἐπιχειρησιακῶν στόχων καὶ τὴν διεύθυνση - ὑποκίνηση - τοῦ ἀνθρώπινου δυναμικοῦ τῆς ἐπιχειρήσεως γιὰ τὴν ἐπίτευξη τῶν στόχων αὐτῶν.

α. Ὁ καθορισμὸς τῶν ἐπιχειρησιακῶν στόχων

Ἡ ἐπιχείρηση δὲν εἶναι πλέον μία μονολιθικὴ ἐνότητα, ὅπου ἡ διαμόρφωση τῆς βουλήσεως καὶ ἡ ἐπιβολὴ γιὰ τὴν ὑλοποίησίν της συντελοῦνται διὰ μέσου ἐνὸς κέντρου λήψεως ἀποφάσεων καὶ ὅπου συνεπῶς οἱ πρὸς ἐκπλήρωση στόχοι θεωροῦνται δεδομένοι. Ἔχουμε νὰ κάνουμε ἀντίθετα μὲ μία διαδικασία, μὲ ἓνα πρόβλημα σχηματισμοῦ στόχων, ὅπου συμμετέχοντες δὲν εἶναι μόνον οἱ ἰδιοκτῆτες τῆς ἐπιχειρήσεως ἀλλὰ καὶ ὅλοι ἐκεῖνοι ποὺ ἀσκοῦν ἐπιρροὴ στὶς ἀποφάσεις διαμορφώσεως τῶν ἐπιχειρησιακῶν στόχων καὶ ποὺ ἐνεργοῦν γι' αὐτὸ ξεκινώντας ἀπὸ τοὺς δικούς τους στόχους. Δηλαδή τὸ προσωπικὸ τῆς ἐπιχειρήσεως, οἱ πελάτες, οἱ προμηθευτές, οἱ πιστωτές, τὰ ἐργατοῦπαλληλικά συνδικάτα, τὸ Κράτος μὲ τοὺς νόμους καὶ τοὺς περιορισμούς του κι' ἀκόμη οἱ ἴδιοι οἱ ἐντεταλμένοι μὲ τὴν διοίκηση τῆς ἐπιχειρήσεως μάντζερς, πού, ὄντας ἐκφραστὲς καὶ φορεῖς τοῦ Μάντζμεντ, δὲν παύουν νὰ ἔχουν τοὺς δικούς τους προσωπικούς στόχους.

Οι Ἄμερικανοὶ March καὶ Simon ἀποδίδουν ἰδιαίτερη σημασία στὴν προτεραιότητα τῶν στόχων τῶν ἐπὶ μέρους συμμετεχουσῶν ομάδων συμφερόντων ἔναντι τοῦ ἀφηρημένου στόχου τῆς πολυπρόσωπης ἐπιχειρήσεως. Καὶ καταλήγουν στὸ συμπέρασμα ὅτι ὁ στόχος τῆς ἐπιχειρήσεως εἶναι ἐμμέσως ἕνας προσωπικὸς στόχος - συνισταμένη τῶν συμμετεχόντων. Εἶναι τὸ μέσον ποῦ δικαιολογεῖ τὴν δραστηριότητά τους προκειμένου νὰ ἐπιτευχθῆ ἡ ἱκανοποίηση τῶν ἰδίων ἀναγκῶν καὶ ἡ ἐκπλήρωση τῶν ἀτομικῶν προσδοκιῶν καὶ φιλοδοξιῶν.

β. Ἡ διεύθυνση - ὑποκίνηση τῶν συνεργατῶν τῆς ἐπιχειρήσεως γιὰ τὴν ἐπίτευξη τῶν στόχων

Γιὰ τὴ διεύθυνση καὶ τὴν ὑποκίνηση τῶν συνεργατῶν τῆς ἐπιχειρήσεως πρὸς τὴν κατεύθυνση τῆς ἐκπληρώσεως τῶν ἐπιχειρησιακῶν στόχων ἀπαιτεῖται ἐκτὸς ἀπὸ τὴν παροχὴ ἐντολῶν ἢ ἐνεργοποίηση τοῦ ἀνθρώπινου δυναμικοῦ ἀναγκῶν καὶ προσδοκιῶν μὲ τὴν θέσπιση καταλλήλων κινήτρων. Μποροῦμε νὰ διακρίνουμε ὕλικά καὶ ἄυλα κίνητρα. Στὴν πρώτη κατηγορία ὑπάγονται ἡ ἀμοιβή, οἱ κοινωνικὲς παροχές κ.λ.π. Τὰ ἄυλα κίνητρα πηγάζουν ἀπὸ τὶς ἀνάγκες τοῦ ἀνθρώπου γιὰ ἀναγνώριση στὴν ομάδα καὶ τὴν Κοινωνία, γιὰ τὴν ἀνάπτυξη τῶν ἀτομικῶν του ἱκανοτήτων καὶ γενικώτερα τῆς προσωπικότητάς του μέσα ἀπὸ τὸ πλαίσιο τῆς παραγωγικῆς διαδικασίας, σύμφωνα μὲ τὶς ἀπόψεις ποῦ πρεσβεύει ἡ σύγχρονη Ψυχολογία.

Τὰ παραπάνω κίνητρα ἐνεργοποιοῦν τὴν τάση γιὰ ἱκανοποίηση τῶν ἀναγκῶν καὶ ἐκπλήρωση τῶν προσδοκιῶν καὶ ἐκφράζονται μὲ τὴ δίκαιη ἔνταξη τῶν συνεργατῶν στὴν Ὀργάνωση τῆς ἐπιχειρήσεως ἀνάλογα μὲ τὰ τυπικὰ καὶ οὐσιαστικά τους προσόντα, τὴν παροχὴ ἐγγυήσεων γιὰ ἐπαγγελματικὴ ἐξέλιξη ὑπὸ ὀρισμένες προϋποθέσεις, τὴν πρόκληση ἐνδιαφέροντος γιὰ συνεργασία μέσα στὴν ομάδα, τὴν καλλιέργεια ὑψηλοῦ βαθμοῦ εὐθύνης, τὴν παροχὴ δυνατοτήτων γιὰ ἀνάληψη πρωτοβουλιῶν καὶ ἐνεργὸ σύμπραξη ἢ συμμετοχὴ στὴ διαδικασία λήψεως τῶν ἀποφάσεων, τὴν προαγωγὴ τῆς δημιουργικῆς φαντασίας γιὰ τὴν ἀναζήτηση νέων ἰδεῶν καὶ λύσεων κατὰ τὴν ἐκπλήρωση τοῦ ἐπιχειρησιακοῦ ἔργου (kreativitat...) κ.λ.π.

2. Δευτερογενῆ καθήκοντα

Γιὰ τὸν καθορισμὸ τῶν στόχων καὶ τῶν μέσων πρὸς ἐκπλήρωσή τους, καθὼς καὶ γιὰ τὴν ἀποτελεσματικὴ ὑποκίνηση - Διεύθυνση τῶν συνεργατῶν, προσφέρονται στὴ διοίκηση τῆς ἐπιχειρήσεως σὰν μέσα, σὰν ὄργανα, ὁ προγραμματισμὸς, ὁ ἔλεγχος καὶ ἡ ὀργάνωση. Ἔχουμε δηλαδὴ ἕνα παράγωγο, δευτερογενὲς πλέγμα καθηκόντων γιὰ τὴν ἐπιχειρησιακὴ διοίκηση.

α. Ὁ Προγραμματισμὸς

Ὁ προγραμματισμὸς σὰν ἔλλογη καὶ συστηματικὴ διαδικασία - προσπάθεια γιὰ τὴν ὀρθολογικὴ διαφώτιση τοῦ μέλλοντος ὑλοποιεῖται μὲ τὸν προσδιορισμὸ κατὰ τὸ δυνατόν σαφῶν στόχων - προγραμμάτων δράσεως καὶ μέσων γιὰ τὴν ἐκπλήρωσή τους σὰν ὑποστόχων πρώτης, δεύτερης, τρίτης τάξεως κ.ο.κ.

Βέβαια στὴν πράξη τῆς Διοικητικῆς κάθε ἄλλο παρὰ εὐκολη εἶναι ἡ συγκρότηση ἑνὸς τέτοιου συστήματος στόχων λαμβανομένων ὑπ' ὄψη ὄχι μόνον τῆς ποικιλίας τῶν δυνατῶν επιχειρησιακῶν στόχων ἀπὸ μακροπρόθεσμη καὶ βραχυπρόθεσμη ἄποψη (π.χ. ἐπιδίωξη ἑνὸς ὀρισμένου βαθμοῦ ρευστότητας, ἢ ἀποδοτικότητας τῶν κεφαλαίων, αὐξηση τοῦ κύκλου ἐργασιῶν, ἀπόκτηση μεγαλύτερης ἰσχύος στὴν ἀγορά, διατήρηση ὀρισμένου βαθμοῦ ἐπενδυτικῆς δραστηριότητας, ἐπίτευξη σταθερῶν ποσοστῶν κέρδους, βελτίωση τοῦ γοήτρου τῆς ἐπιχειρήσεως στὸ κοινωνικὸ περιβάλλον της, ἐπαγγελματικὴ ἐξασφάλιση τῶν ἐργαζομένων κ.λ.π.), καὶ τῆς ἀνάγκης ἱεραρχήσεώς τους σὲ κλίμακα προτεραιοτήτων, ἀλλὰ καὶ τῆς δυσχέρειας τοῦ ποσοτικοῦ προσδιορισμοῦ τῶν στόχων καὶ κυρίως τοῦ συχνὰ παρουσιαζομένου φαινομένου τῆς συγκρούσεως ἢ ἀντινομίας μεταξὺ τῶν στόχων ἀντὶ τῆς ἐπιθυμητῆς παραλληλίας ἢ ἀλληλοσυμπληρώσεώς τους.

Φυσικὰ καταβάλλονται πάντοτε προσπάθειες γιὰ τὴν ἐπίτευξη μιᾶς κατὰ τὸ δυνατόν ἱκανοποιητικότερης προσεγγίσεως σὲ ἓνα τέτοιο σύστημα, ἀπὸ τὴν ὁποία ἄλλωστε, καθὼς ἐπίσης καὶ ἀπὸ τὸν βαθμὸ εὐελιξίας τοῦ συστήματος γιὰ τὴν προσαρμογὴ στὶς μεταβαλλόμενες συνθήκες, θὰ ἐξαρτηθῆ κατὰ κύριο λόγο ἡ ἄρμονικὴ ἀλληλοσύνδεση μεταξὺ τοῦ μακροπρόθεσμου - στρατηγικοῦ καὶ τοῦ βραχυπρόθεσμου - λειτουργικοῦ Προγραμματισμοῦ.

β. Ὁ Ἐλεγχος

Ὁ ἔλεγχος ποὺ ἀκολουθεῖ κατὰ τακτὰ χρονικὰ διαστήματα καθιστᾷ δυνατὴ τὴν σύγκριση μεταξὺ προγραμματισθέντων καὶ πραγματοποιηθέντων μεγεθῶν, τὴν ἀνάλυση τῶν ἀποτελεσμάτων, τὴν ἐπισήμανση καὶ διερεύνηση τῶν αἰτίων ποὺ προκάλεσαν τὶς διαπιστωθεῖσες ἀποκλίσεις καὶ συμβάλλει στὴν ἐξαγωγή συμπερασμάτων γιὰ τὴν πορεία ποὺ θὰ πρέπει ν' ἀκολουθηθεῖ στὶς προσεχεῖς περιόδους.

Ἄκόμη ὁ ἔλεγχος μπορεῖ νὰ ὀδηγήσῃ, σὲ συνδυασμὸ μὲ τὶς ὑπάρχουσες προβλέψεις, στὴν ἀναθεώρηση ὀρισμένων στόχων ὅταν ἐξακριβωθῆ ὅτι οἱ παραπάνω ἀποκλίσεις ὑπερβαίνουν τὰ προδιαγραφέντα ὅρια ἀνοχῆς, ὅταν δηλαδὴ μὲ ἄλλα λόγια οἱ ἀποκτηθεῖσες ἐμπειρίες μαζί μὲ τὶς προβλέψεις ἀποδείξουν ὅτι οἱ ἐκτιμήσεις ποὺ ἔγιναν γιὰ τὸν καθορισμὸ τῶν στόχων αὐτῶν στηρίχθηκαν εἴτε σὲ πολὺ αἰσιόδοξους εἴτε σὲ πολὺ ἀπαισιόδοξους ὑπολογισμούς.

γ. Ἡ Ὁργάνωση

Τὸ ἀναγκαῖο ὑπόβαθρο γιὰ τὴν ἐκτέλεση τῶν ἀνωτέρω καθηκόντων τῆς

ἐπιχειρησιακῆς Διοικήσεως συνιστᾶ ἡ Ὀργάνωση. Μὲ τὴν Ὀργάνωση ἐπιτυγχάνεται ἡ ἀνάλυση τοῦ συνολικοῦ ἔργου τῆς ἐπιχειρήσεως σὲ ἐπὶ μέρους ἔργα καὶ ὁ καταμερισμὸς τῶν ἔργων αὐτῶν σὲ μονάδες δράσεως - ὀργανωτικὲς θέσεις, συγκροτεῖται τὸ σύστημα κατανομῆς ἀρμοδιοτήτων, προδιαγράφονται τὰ καθήκοντα τῶν ἐπὶ μέρους ὀργανωτικῶν θέσεων καὶ οἱ μεταξύ τους ἀναγκαῖες σχέσεις ἐπικοινωνίας καὶ δομοποιεῖται ὁ συντονισμὸς τῶν ἐπὶ μέρους ἐνεργειῶν γιὰ τὴν ἐκπλήρωση τοῦ συνολικοῦ ἔργου τῆς ἐπιχειρήσεως, γιὰ τὴν ὀρθολογικὴ δηλαδὴ ἐξυπηρέτηση τοῦ συστήματος στόχων τῆς ἐπιχειρήσεως.

Στὴν Ὀργάνωση ἀνατίθεται ἐπίσης τὸ ἔργο τῆς ἐξευρέσεως λύσεων γιὰ τὴν καλύτερη δυνατὴ ἐναρμόνιση καὶ προσέγγιση μεταξύ τῶν ἀτομικῶν στόχων τῶν συνεργατῶν - μελῶν καὶ τοῦ γενικότερου στόχου τῆς ἐπιχειρήσεως.

Ἡ σύγχρονη θεωρία τῆς Ὀργανώσεως ἔχει νὰ παρουσιάσῃ μία σειρά μοντέλων, ποὺ ἀπὸ τὸ ἓνα μέρος ἀπεικονίζουν τὴν πολυσύνθετη φύση τοῦ ὀργανωτικοῦ προβλήματος καὶ ἀπὸ τὸ ἄλλο ὑποδεικνύουν λύσεις αὐτοῦ τοῦ προβλήματος γιὰ τὴν πράξη, ἀνάλογα μὲ τὸ εἶδος τοῦ συνολικοῦ ἔργου τῆς ἐπιχειρήσεως. Τὰ μοντέλλα αὐτά, ὅπως π.χ. τὸ ὀργανωτικὸ σχῆμα τοῦ μικτοῦ γραμμικοῦ - ἐπιτελικοῦ συστήματος, τῆς μήτρας μὲ τὸν συνδυασμὸ τῶν κατὰ λειτουργία (π.χ. ἐφοδιασμὸς, παραγωγή, πώληση, διαχείριση, χρηματοδότηση) καὶ κατ' ἀντικείμενο (π.χ. προϊόν Α, Β, Γ) δραστηριοτήτων γιὰ ἐπιχειρήσεις παραγωγῆς ποικιλίας προϊόντων ἢ ὑπηρεσιῶν, τὸ τρισδιάστατο μοντέλλο συνδυασμοῦ τῶν κατὰ λειτουργία, ἀντικείμενο καὶ χῶρο δραστηριοτήτων γιὰ ἐπιχειρήσεις παραγωγῆς ποικιλίας προϊόντων ἢ ὑπηρεσιῶν καὶ μὲ πολυχωρικὴ (πολυεθνικὴ) δράση, τὰ εἰδικότερα μοντέλλα τῶν ὀμάδων (teams) γιὰ τὴν ὀρθολογικὴ προσέγγιση μεταξύ ἀτομικῶν στόχων τῶν συνεργατῶν καὶ γενικοῦ στόχου τῆς ἐπιχειρήσεως (π.χ. μοντέλλα τῶν ἐπαλλήλων ὀμάδων τῶν Likert καὶ Golembiewski) ἢ τὴν ἐκτέλεση εἰδικῶν σχεδίων, π.χ. ἐπενδύσεων ἐπεκτάσεως τῶν ἐπιχειρήσεων (Schnelle), βρίσκουν ἤδη μία σχετικὰ εὐρεῖα ἀνταπόκριση στὴ διοικητικὴ πράξη τῶν ἐπιχειρήσεων τῶν βιομηχανικῶ ἀναπτυγμένων χωρῶν.

3. Τριτογενῆ καθήκοντα

Γιὰ τὴν ἱκανοποιητικὴ ἐκπλήρωση τῶν ἀνωτέρω καθηκόντων καὶ τὴν ἀνάπτυξη τῆς προσαρμοστικῆς ἱκανότητος τῆς ἐπιχειρήσεως στὶς μεταβαλλόμενες συνθήκες ἀπαιτοῦνται ἡ ἐξεύρεση καὶ προσφορὰ νέων προϊόντων καὶ ὑπηρεσιῶν, μία περιεκτικὴ πολιτικὴ ἀναπτύξεως ἐπιχειρησιακῶν στελεχῶν καὶ ἡ ἐνεργὸς συμμετοχὴ στὸ ἔργο τῶν συλλογικῶν ὀργάνων τῶν ἐπιχειρήσεων. Σ' ἓνα τρίτο δηλαδὴ ἐπίπεδο παράγεται ἓνα ἀκόμη πλέγμα διοικητικῶν καθηκόντων ποὺ βρίσκεται σὲ στενὴ ἀλληλοσύνδεση μὲ τὰ δύο προηγούμενα.

α. Ἡ Καινοτομία

Ἡ ἀνάγκη τῆς προσαρμογῆς τῶν ἐπιχειρήσεων στὶς μεταβαλλόμενες συν-

θήκες προβάλλει συχνά ύψηλές απαιτήσεις στη Διοίκηση. Ἡ παραγωγή καὶ προσφορά νέων προϊόντων καὶ ὑπηρεσιῶν, ἢ ἡ ἐφαρμογὴ νέων μεθόδων ὀργανωτικῆς ἢ παραγωγικῆς φύσεως, ἐμφανίζονται ὄχι σπάνια μὲ τὴν μορφή ἀναγκαίων προϋποθέσεων γιὰ τὴν ἐξασφάλιση τῆς ἐπιβιώσεως καὶ τῆς περαιτέρω ἀναπτύξεως τῆς ἐπιχειρήσεως. Μὲ λίγες λέξεις, παρουσιάζεται ἡ ἀνάγκη τῆς Καινοτομίας.

Εἶναι προφανεῖς οἱ ἀμοιβαῖες λειτουργικὲς σχέσεις μεταξὺ Καινοτομίας καὶ Προγραμματισμοῦ, ὡς πρὸς τὴν διαμόρφωση τοῦ συστήματος τῶν ἐπιχειρησιακῶν στόχων καὶ τὴν κατάρτιση τῆς σχετικῆς κλίμακας προτεραιοτήτων. Ἀπὸ τὸ ἄλλο μέρος, πολὺτιμα συμπεράσματα γιὰ τὴν ἐπισήμανση καὶ εἰσαγωγή διαδικασιῶν Καινοτομίας μποροῦν νὰ ἐξαχθοῦν ἀπὸ τὸν ἔλεγχο καὶ τὶς προβλέψεις γιὰ τὶς τρέχουσες καὶ μελλοντικὲς ἐξελίξεις στὴν Ἀγορά.

Τὸ καθῆκον τῆς Καινοτομίας προσλαμβάνει τὴν ὀργανωτικὴ του ἔκφραση μὲ τὴν δημιουργία ἰδιαιτέρων ὀργανωτικῶν θέσεων, ὅπως π.χ. τῶν Διευθύνσεων ἢ Τμημάτων Ἐρεῦνης καὶ Ἀναπτύξεως.

β. Ἡ Ἀνάπτυξη στελεχῶν

Τὸ καθῆκον τῆς ἀναπτύξεως στελεχῶν παρουσιάζει ἓνα φάσμα κατὰ πολὺ εὐρύτερο ἐκεῖνου τῆς κλασσικῆς Πολιτικῆς Προσωπικοῦ (πρόσληψη, βαθμολογικὴ ἐξέλιξη, πολιτικὴ μισθῶν καὶ προσθέτων παροχῶν κ.λ.π.), ἀφοῦ ἐπεκτείνεται καὶ σὲ ἐπὶ μέρους δραστηριότητες ὅπως ἡ καλλιέργεια τῆς δημιουργικῆς φαντασίας καὶ τοῦ πνεύματος τῆς καινοτομίας γιὰ τὴν πρόβλεψη καὶ ἀντιμετώπιση νέων ἐπιχειρησιακῶν προβλημάτων, ἢ συστηματικὴ ἐπιμόρφωση, ἢ παροχὴ πλαισίων γιὰ ἀνάληψη πρωτοβουλιῶν κ.λ.π.

Ἡ ὀργανικὴ ἀλληλεξάρτηση, ἢ ἄμεση λειτουργικὴ σχέση μεταξὺ ἀναπτύξεως στελεχῶν, καινοτομίας καὶ διευθύνσεως - ὑποκινήσεως τῶν συνεργατῶν τῆς ἐπιχειρήσεως εἶναι ἐμφανεῖς.

Ἡ ὀργάνωση τῆς ἀναπτύξεως στελεχῶν στὴν ἐπιχείρηση πρέπει νὰ τοποθετῆ τὶς βάσεις προκειμένου νὰ ἐπιτυγχάνωνται οἱ ἀκόλουθοι στόχοι :

- Ὑποκίνηση τῶν στελεχῶν σὲ τρόπο ὥστε νὰ μεγιστοποιοῦν τὴν ἀποδοτικὴ τους ἰκανότητα. Διάρκῆς ἐξέταση τῆς καταλληλότητος τῶν στελεχῶν σὲ σχέση μὲ τὶς ἀπαιτήσεις ποὺ ἔχουν οἱ κατεχόμενες ἀπὸ αὐτὰ θέσεις.
- Ἐξασφάλιση μιᾶς συνεχοῦς καλύψεως τῶν ἀναγκῶν τῆς ἐπιχειρήσεως σὲ προσωπικὸ, γιὰ ὅλες τὶς δραστηριότητες καὶ ὅλες τὶς βαθμίδες τῆς διοικητικῆς ἱεραρχίας. Προπαρασκευὴ ἐνὸς ἰκανοῦ ἀριθμοῦ ὑποψηφίων στελεχῶν γιὰ τὴν κάλυψη μελλοντικῶν ἀναγκῶν. Ἀνάπτυξη προγνώσεων ὡς πρὸς τὶς ἀνάγκες τῆς ἐπιχειρήσεως σὲ ἡγετικά καὶ ἐπιτελικά στελέχη γιὰ τὸ μέλλον καὶ συγκέντρωση πληροφοριῶν ὡς πρὸς τὶς προτεραιότητες τῆς προωθήσεως στελεχῶν σὲ ἀνώτερα κλιμάκια.
- Καλλιέργεια καὶ ἐπέκταση τῶν γνώσεων καὶ ἰκανοτήτων τῶν συνεργατῶν τῆς

έπιχειρήσεως. Κατὰ τὸ δυνατόν ἔγκαιρη ἀνακάλυψη συνεργατῶν μὲ ἀναπτυξιακὸ δυναμικὸ καὶ ὑποκίνησή τους γιὰ νὰ ἀναπτύξουν περισσότερο τὶς ἡγετικές τους ἱκανότητες καὶ ἐπιμορφωθοῦν, τόσο διὰ μέσου τῆς ἐφαρμογῆς ἐκπαιδευτικῶν καὶ μετεκπαιδευτικῶν προγραμμάτων ὅσο καὶ διὰ τῆς ἐκχωρήσεως στὰ ἀνωτέρω στελέχη ἀναλόγων καθηκόντων καὶ ἀρμοδιοτήτων.

- Δημιουργία στελεχῶν, ἱκανῶν καὶ προθύμων γιὰ τὴν εἰσαγωγή καινοτομιῶν, ἐκπαιδευμένων στὶς σύγχρονες διοικητικές μεθόδους καὶ τεχνικές, καὶ ποὺ νὰ διαθέτουν κριτικὴ σκέψη, ἔτσι ὥστε νὰ μποροῦν νὰ ἐξετάζουν καὶ βελτιώνουν τὴν ἀποδοτικότητά τους ὅσο καὶ ἐκείνη τῶν συναδέλφων τους στὶς κοινὲς ομάδες ἐργασίας.

γ. Ἡ ἐνεργητικὴ συμμετοχὴ στὸ ἔργο τῶν συλλογικῶν ὀργάνων τῶν ἐπιχειρήσεων

Εἶδαμε σὲ προηγούμενο κεφάλαιο ὅτι οἱ ἐπιχειρήσεις προσπαθοῦν νὰ ἐπηρεάσουν καὶ νὰ διαμορφώσουν τὶς ἐξελίξεις τῶν συνθηκῶν τοῦ περιβάλλοντος στὸ ὅποιο δροῦν καὶ ἀναπτύσσονται, εἴτε μὲ μεμονωμένες ἐνέργειες, εἴτε, ὅταν ἡ ἀτομικὴ προσπάθεια καθίσταται ἀσύμφορη λόγω ὑψηλοῦ κόστους ἢ ἀκόμη ὅταν ἐπιδιώκεται ἡ «μαζικὴ» προβολὴ τῶν αἰτημάτων τους ἔναντι τρίτων (π.χ. Κρατικῶν ἀρχῶν, ἐργατοῦπαλληλικῶν συνδικάτων), μὲ συλλογικὲς ἐνέργειες διὰ μέσου τῶν ἀντιπροσωπευτικῶν ὀργάνων, ὅπως π.χ. τῶν κλαδικῶν ἢ τοπικῶν καὶ ἐργοδοτικῶν συνδέσμων τους καὶ τῶν ἐπιμελητηρίων (ἐμποροβιομηχανικῶν ἢ ἐπαγγελματοβιοτεχνικῶν).

Τὰ συλλογικὰ αὐτὰ ὄργανα ἀποτελοῦν ἀπὸ οἰκονομοεπιχειρηματικῆς - ὀργανωτικῆς σκοπιᾶς ἐπιχειρησιακοὺς συνδέσμους, συνασπισμοὺς δηλαδὴ ἐπιχειρήσεων μὲ σκοπὸ τὴν ἀπὸ κοινοῦ ἐκπλήρωση μερικῶν καθηκόντων - ἔργων τῶν ἐπιχειρήσεων - μελῶν. Οἱ ἐπιχειρήσεις - μέλη διατηροῦν πλήρη αὐτονομία ἔναντι τοῦ συνδέσμου, ὑπὸ τὴν ἔννοια τῆς διαμορφώσεως τῶν διαδικασιῶν καθορισμοῦ καὶ πραγματοποιήσεως τῶν στόχων τους, ἐκπληρώσεως δηλαδὴ τοῦ συνολικοῦ τους ἔργου, ἐπὶ τῇ βάσει ἰδίου προγραμματισμοῦ δραστηριοτήτων, ἰδίων πρωτοβουλιῶν καὶ ἰδίων οἰκονομικῶν ὑπολογισμῶν.

Τέτοια μερικὰ καθήκοντα - ἔργα ποὺ μεταβιβάζονται γιὰ ἀπὸ κοινοῦ, συντονισμένη ἐκπλήρωση στοὺς ἐπιχειρησιακοὺς συνδέσμους εἶναι π.χ. ἡ πληροφόρηση τῶν ἐπιχειρήσεων ἐπὶ θεμάτων οἰκονομικῆς, φορολογικῆς, κοινωνικῆς κ.λ.π. πολιτικῆς ποὺ τὶς ἀφοροῦν καὶ ἡ προβολὴ τῶν συναφῶν ἀπόψεων τῶν ἐπιχειρήσεων στὶς ἀρμόδιες Ἀρχές, ἡ πληροφόρηση τῶν ἐπιχειρήσεων ἐπὶ τῶν οἰκονομικῶν καὶ τεχνολογικῶν ἐξελίξεων τοῦ κλάδου ποὺ ἀνήκουν, στὸν ἐγχώριο καὶ τὸν διεθνῆ χῶρο, ἡ ἀπὸ κοινοῦ ἔρευνα τῶν ἀγορῶν, ἡ κοινὴ διαφήμιση καὶ προβολὴ τῶν προϊόντων καὶ ὑπηρεσιῶν τῶν ἐπιχειρήσεων - μελῶν, ἡ ἐπιμόρφωση τῶν στελεχῶν διὰ μέσου τῆς διοργανώσεως σεμιναρίων κ.λ.π.

Ἰδιαίτερη ἀνάγκη ἐξυπηρετήσεως ἀπὸ τὰ συλλογικὰ ὄργανα ἔχουν οἱ μι-

κρομεσαίες επιχειρήσεις, επειδή δέν διαθέτουν έπαρκές ειδικευμένο προσωπικό και οικονομοτεχνικά μέσα σέ σύγκριση μέ τις μεγάλες επιχειρήσεις.

Είναι προφανής ή σημασία τής άποκτήσεως και έπεξεργασίας ένός τέτοιου είδους και πλήθους πληροφοριών, χρησίμων για τή λήψη επιχειρησιακών αποφάσεων πού άφορούν στόν καθορισμό τών στόχων, τόν προγραμματισμό, τήν όργάνωση, τήν καινοτομία, ή τήν ανάπτυξη στελεχών. Ή ένεργητική συμμετοχή έπομένως στό έργο τών επιχειρησιακών συνδέσμων, σέ συνδυασμό μέ τήν άποστολή καταλλήλων στελεχών στά διάφορα όργανα τών συνδέσμων αυτών (Διοικητικά Συμβούλια, Έπιτροπές, Όμάδες έργασίας) παρουσιάζεται σάν έπιτακτικό καθήκον για τήν διοίκηση τής έπιχειρήσεως.

IV. Άντι συμπεράσματος

Ύπό τò πρίσμα τής θεωρίας τών συστημάτων, οί γενικές αυτές άρχές τής σύγχρονης Διοικητικής πού παρουσιάσαμε συνοπτικά χαρακτηρίζουν λιγώτερο ή περισσότερο τή φιλοσοφία και τήν πρακτική έφαρμογή τών διοικητικών συστημάτων τής έποχής μας (Management by Systems, Management by Objectives, Total Management, Management by Participation, Management by Motivation κ.λ.π.). Μιάς έποχής διαρκών μεταβολών, όπου ή σκέψη προσανατολίζεται όλο και περισσότερο στη λύση προβλημάτων άπό τήν έννοιολογική σκοπιά τών συστημάτων, όπου προβάλλει σέ συνεχώς μεγαλύτερο βαθμό ή ανάγκη για τήν διεύρυνση τής συνεργασίας μεταξύ τών ανθρώπων σάν διαμορφωτικών στοιχείων τών παντοειδών συστημάτων και όπου έπομένως ή έννοια τής ανθρώπινης άξιοπρέπειας άρχίζει νά συμβάλλει άποφασιστικά στην δημιουργία τού πυρήνα ένός όρθολογισμού νέου τύπου.

ΕΠΙΛΟΓΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Argyris, Chris. : *Individual and the Organization*. 3η Έκδ., New York - London Sydney 1966.

Ashby, W. R. : *General Systems Theory as a new Discipline, General Systems Yearbook*, Vol. III (1958), pag. 1 - 6.

Βαρελά, Ρωμανός, Δ : 1) Aufgaben und Struktur Griechischer Unternehmungsverbaende Koeln 1972.

2) Ό θεσμός τής συμμετοχής τών εργαζομένων στη Διοίκηση τών επιχειρήσεων. Μάνατζερ, τεύχος 21 Ίανουαρίου — Μαρτίου, Άθήναι 1975, σελ. 10 - 19

3) Όργάνωση - οικονομικοί στόχοι τών έργοδοτικών Συνδέσμων και τών Έπιμελητηρίων. Ό Οικονομικός Ταχυδρόμος, τεύχος 1120, 23 Όκτωβρίου 1975.

4) Γραφειοκρατία και σύγχρονο Μάνατζμεντ. Μάνατζερ, τεύχος 4 Σεπτεμβρίου — Όκτωβρίου, Άθήναι 1977, σελ. 8 - 20.