

ΚΛΑΥΔΙΟΥ Β. ΜΠΑΝΤΑΛΟΥΚΑ
Τακτικού Καθηγητού Ἀνωτάτης Βιομηχανικῆς Σχολῆς

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ

Συνοπτικαὶ Σημειώσεις Μαθημάτων

ΕΚΔΟΣΙΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ
ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ

ΠΕΙΡΑΙΕΥΣ 1964

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ

ΚΛΑΥΔΙΟΥ Β. ΜΠΑΝΤΑΛΟΥΚΑ
Τακτικού Καθηγητού 'Ανωτάτης Βιομηχανικής Σχολής

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ

Συνοπτικάί Σημειώσεις Μαθημάτων

ΕΚΔΟΣΙΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ
ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ

ΠΕΙΡΑΙΕΥΣ 1964

ΕΙΣ ΤΗΝ ΙΕΡΑΝ ΜΝΗΜΗΝ
ΤΩΝ ΓΟΝΕΩΝ ΜΟΥ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ὡς γνωστόν, Ὁργανωτικὴ (Managing) εἶναι ἡ ἐπιστήμη τῆς ἐρεῦνης καὶ τῆς ἀναπτύξεως τῶν γενικῶν ἀρχῶν καὶ μεθόδων, δι' ὧν ἐπιδιώκεται ἡ ἐκάστοτε μεγιστοποίησις καὶ ἀριστοποίησις τῆς ἀποτελεσματικότητος συλλογικῆς τινος προσπάθειας. Ἡ Ὁργανωτικὴ ἐφθάσε πλέον εἰς τοιοῦτον βαθμὸν ὀριμότητος, ὥστε νὰ ἀναγνωρίζονται ἤδη γενικαὶ ἀρχαὶ καὶ μέθοδοι, αἵτινες διέπουν τὴν ἀντιμετώπισιν οἰασοδήποτε συλλογικῆς προσπάθειας καὶ ἰδίως οἰκονομικοῦ ὄργανισμοῦ. Εἶναι συνεπῶς πρόδηλον, ὅτι αἱ ἐν λόγῳ ἀρχαὶ καὶ μέθοδοι, τινὲς τῶν ὁποίων ἐκτίθενται ἐνταῦθα, εἶναι σχετικῶς ἀνεξάρτητοι ἀπὸ τὴν ἰδιαιτέραν φύσιν ἐκάστου συγκεκριμένου ὄργανισμοῦ. Ἡ γενικὴ δὲ αὕτη ἀναγνωρίσις ἰσχύει ἀνεξαρτήτως κοινωνικῶν συστημάτων, ἀνθρωπίνων ἀντιδράσεων, χρόνου, χώρου καὶ μεγέθους τῶν ἐν λόγῳ προσπαθειῶν.

Αἱ κατὰ τὰ ἀνωτέρω ἀρχαὶ καὶ μέθοδοι διευπλώθησαν ἀρχικῶς ὑπὸ τῶν F. W. Taylor καὶ H. Fayol, τυγχάνουν δὲ ἐφαρμογῆς, ὡς εἰκόσ, εἰς κοινωνικὰς ἐν γένει καὶ εἰδικώτερον εἰς οἰκονομικὰς καὶ τεχνικὰς συλλογικὰς τῶν ἀνθρώπων προσπάθειας. Δι' ὅ καὶ ἡ Ὁργανωτικὴ ἀντιστοιχῶς ὀνομάζεται Κοινωνικὴ, Οἰκονομικὴ καὶ Τεχνικὴ. Ἡ Οἰκονομικὴ Ὁργανωτικὴ (Managing ἢ Managerial Economics), ἣτις ἀποκλειστικῶς μᾶς ἐνδιαφέρει, καὶ ἣτις κατατείνει εἰς τὴν πραγματοποίησιν τῆς ἐκάστοτε ἀρίστης καὶ μεγίστης οἰκονομικῆς ἀποτελεσματικότητος, διὰ δεδομένων μέσων, ἣτοι εἰς τὴν ἐφαρμογὴν τῆς οἰκονομικῆς ἀρχῆς, εἶναι δυνατὸν νὰ διακριθῇ εἰς τοιαύτην Κοινωνικῆς ἢ Δημοσίας ἢ Ἰδιωτικῆς Οἰκονομικῆς Ὁργανωτικὴν, ἐφ' ὅσον ἀντιστοιχῶς ἀσχολεῖται μὲ τὴν ὁργάνωσιν τῆς κοινωνικῆς, τῆς δημοσίας καὶ τῆς ἰδιωτικῆς οἰκονομίας. Εἰς τὴν ὁργάνωσιν δὲ τῆς ἰδιωτικῆς οἰκονομίας ὑπάγεται κυρίως ἡ τοιαύτη τῶν ἐπιχειρήσεων.

Ἡ Οἰκονομικὴ Ὁργανωτικὴ, συνεπῶς, ἀποτελεῖ συνάμα καὶ ἓνα τῶν βοηθητικῶν κλάδων τῆς Οἰκονομικῆς ἐπιστήμης, ἄνευ τῆς συνδρομῆς τῶν ὁποίων καθίσταται ἀδύνατος ἡ διεξαγωγὴ ὀλοκληρωμένων οἰκονομικῶν ἐρευνῶν καὶ ἀποτελεσμάτων. Τοῦτο δέ, διότι διὰ τῆς Οἰκονομικῆς Ὁργανωτικῆς καὶ τῶν λοιπῶν βοηθητικῶν κλάδων τῆς Οἰκονομικῆς (ὡς τῶν στατιστικῆς, λογιστικῆς καὶ οἰκονομικῆς ἱστορίας καὶ

γεωγραφίας) εξασφαλίζεται πλήρως τὸ πλαίσιον, ἐντὸς τοῦ ὁποίου ἐμφανίζονται καὶ ἐξελλίσσονται τὰ οἰκονομικὰ φαινόμενα ἢ γεγονότια καὶ τὰ μεγέθη αὐτῶν, οὕτω δὲ καθίσταται ἐφικτὴ ἡ ἔρευνά των καὶ κατ' ἀκολουθίαν ἡ ἐπιτυχὴς ἐπ' αὐτῶν ἐφαρμογὴ τῆς οἰκονομικῆς ἀρχῆς.

Αἱ περιληπτικαὶ αὗται σημειώσεις μαθημάτων, περιορίζονται εἰς τὸ τμήμα ἐκεῖνο τῆς Ἰδιωτικῆς Οἰκονομικῆς Ὄργανωτικῆς, τὸ ἀναφερόμενον εἰς τὰς μεταποιητικὰς ἐπιχειρήσεις, ἧτοι βιομηχανικὰς καὶ βιοτεχνικὰς. Αἱ διατυπώμεναι ἐνταῦθα γενικαὶ ἀρχαὶ καὶ μέθοδοι διοικητικῆς καὶ ἐπιτελικῆς ὁργανώσεως τῶν μεταποιητικῶν ἐπιχειρήσεων, ἀφοροῦν, ἐν πολλοῖς, τὰς μεγάλας ἐπιχειρήσεις. Ἡ στάθμη τῶν γενικῶν ἀρχῶν καὶ μεθόδων τῆς Ὄργανωτικῆς καθίσταται ὑψηλοτέρα, ὅσον ἡ ἐπιχείρησις εἶναι μεγαλυτέρα. Ἀπεδείχθη, ἐν τούτοις, ὅτι τυγχάνουν αὗται ἐπιτυχοῦς ἐφαρμογῆς καὶ εἰς τὰς μικρὰς μεταποιητικὰς ἐπιχειρήσεις, τηρουμένων τῶν ἀναλογιῶν. Ἐφαρμόζονται δὲ ἐπιτυχῶς καὶ κατ' ἀναλογίαν, ἀκόμη καὶ εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις πρωτογενοῦς καὶ τριτογενοῦς παραγωγικῆς δραστηριότητος.

Ἐνάλυσις τῶν γενικῶν τούτων ἀρχῶν καὶ μεθόδων, μετὰ περιπτωσιακῶν παραδειγμάτων, διενεργεῖται ἀπὸ τῆς ἔδρας. Ἡ ἀνάλυσις δὲ αὕτη περιορίζεται ἐντὸς τῶν ὁρίων ἐκείνων, πέραν τῶν ὁποίων ὁ Σπουδαστὴς εἶναι δυνατὸν νὰ εἰσαχθῇ εἰς τὴν σφαῖραν διδασκαλίας ἐτέρων συγγενῶν μαθημάτων, διδασκομένων εἰς τὴν Σχολὴν ταύτην (*).

Ἀύγουστος 1964

K. B. M.

(*) Ἐκφράζομεν θερμὰς εὐχαριστίας εἰς τοὺς κ.κ. Βασίλειον Νικολόπουλον καὶ Ἀγγελοῦ Νίνου, διὰ τὴν συνδρομὴν αὐτῶν ὑπὸ τύπον ὑποδείξεων, μετὰ τὴν ἐκπόνησιν τῶν συνοπτικῶν τούτων σημειώσεων.

ΜΕΡΟΣ Α΄

ΟΡΓΑΝΩΣΙΣ ΥΛΙΚΩΝ ΜΕΣΩΝ ΔΡΑΣΕΩΣ

Ἡ ὀργάνωσις τῶν ὑλικῶν μέσων δράσεως τῶν μεταποιητικῶν ἐπιχειρήσεων βοηθεῖ σημαντικῶς τοὺς εἰς αὐτὰς ἐργαζομένους εἰς τὴν ἐκπλήρωσιν τοῦ ἔργου των κατὰ τρόπον ἄνετον, εὐχάριστον, ταχὺν καὶ ἀκριβῆ. Αὕτη κυρίως ἀναφέρεται εἰς τὰ, ἐν τοῖς ἐπομένοις κεφαλαίοις τοῦ μέρους τούτου, θιγόμενα θέματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ ΠΡΩΤΟΝ

ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΕΡΙΟΧΗΣ ΚΑΙ ΤΟΠΟΘΕΣΙΑΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ

Συνήθως, τὸ ἔδαφος ἐγκαταστάσεως τῶν μεταποιητικῶν ἐπιχειρήσεων, προσδιορίζεται ἐπὶ τῆ βάσει παραγόντων, κυρίως μὲν οἰκονομικῶν καὶ ὀργανωτικῶν, δευτερευόντως δὲ γεωγραφικῶν, κοινωνικῶν κλπ. Οἱ παράγοντες οὗτοι ἐπιδροῦν τελικῶς ἐπὶ τῆς διαμορφώσεως χαμηλοῦ καὶ προσφορωτέρων δυνατοτήτων κόστους ἐφοδιασμοῦ, παραγωγῆς καὶ διαθέσεως ἀγαθῶν καὶ ὑπηρεσιῶν.

Ἐπιπλέον τῆς παραγωγῆς ἔδαφος διερευνᾶται ἐνταῦθα ἀπὸ ὀργανωτικῆς ἀπόψεως καὶ δὴ ἀπὸ εὐρυτέρας καὶ στενωτέρας γεωγραφικῆς πλευρᾶς. Ἡ εὐρυτέρα πλευρὰ ἀναφέρεται εἰς τὸν τόπον δεδομένου ἐθνικοῦ γεωγραφικοῦ χώρου, ἐνῶ ἡ στενωτέρα τοιαύτη ἀναφέρεται εἰς τὴν ἐπιλογὴν συγκεκριμένης τοποθεσίας τοῦ ἐν λόγῳ τόπου. Ὁ τόπος οὗτος, ὡς γνωστόν, περιλαμβάνει τὸ ἔδαφος καὶ τὸ ὑπέδαφος, ἐνίοτε δὲ καὶ τὴν θάλασσαν, ὡς καὶ τὸν ἐναέριον χῶρον δεδομένης χώρας.

Ἡ ἐπιλογὴ τοῦ εὐνοϊκωτέρου διὰ τινὰ ἐπιχείρησιν τόπου καὶ τοποθεσίας ἐγκαταστάσεώς της, ἀποτελεῖ σημαντικὸν παράγοντα ἐπιτυχίας καὶ ἀσκεῖ ἀδιαφιλονίκητον ἐπίδρασιν ἐπὶ τῆς λειτουργίας αὐτῆς. Πρὸς τοῦτο, διενεργεῖται ἔρευνα, στηριζομένη εἰς πληροφoρίας καὶ στοιχεῖα, ἐν σχέσει πρὸς βασικοὺς τινὰς παράγοντας καὶ συνθήκας. Ἡ ἔρευνα αὕτη διευκολύνεται πολ- λάκις διὰ προπλασμάτων (μακεττῶν) καὶ διαγραμμάτων, ἀναπαριστῶντων περιοχὰς καὶ σχέδια ἐγκαταστάσεων.

1. Ἐπιλογὴ τόπου ὀρθολογικῆς ἐγκαταστάσεως

Ἐπιπλέον τῆς ἐπιλογῆς τοῦ τόπου, ἡ ἀνάγκη ἀρτίως χωροθετήσεως τῶν δραστηριοτήτων οἰασδήποτε μεταποιητικῆς ἐπιχειρήσεως, ἀπὸ τε οἰκονομικῆς

καὶ ὀργανωτικῆς ἀπόψεως, ἀπησχόλησεν οἰκονομολόγους καὶ ὀργανωτάς, καὶ δὴ ἀπὸ μακροῦ. Οἱ κυριώτεροι ἐκπρόσωποι τῶν τελευταίων τούτων εἶναι, ἀρχικῶς μὲν ὁ Johann V. Thünen (1783-1850), μετέπειτα δὲ οἱ Alfred Weber, Ed. Hoover καὶ W. Isard. Οὗτοι διετύπωσαν γενικὰς ἀρχὰς ὀρθολογικῆς ἐγκαταστάσεως εἰς ὠρισμένους γεωγραφικούς ἢ ἐδαφικούς χώρους (location) τῆς ἔδρας καὶ ἰδίᾳ τῶν ἐργοστασίων, τῶν ἀποθηκῶν καὶ τῶν λοιπῶν τομέων δράσεως τῶν μεταποιητικῶν ἐπιχειρήσεων, ὡς καὶ τῆς καλυτέρας γεωγραφικῆς κατανομῆς τῆς παραγωγῆς ἐν γένει.

Ὅταν ὑφίστανται εὐκαιρία παραγωγικῶν ἐπενδύσεων εἰς τινα χώραν ἢ περιοχὴν, τότε ἀνακύπτει αὐτομάτως τὸ ζήτημα τῆς συστάσεως καὶ τῆς ἐγκαταστάσεως ἀναλόγων ἐπιχειρήσεων. Αἱ καθαρῶς παραγωγικαὶ ὑπηρεσίαι τῶν ἐπιχειρήσεων τούτων ἐγκαθίστανται συνήθως εἰς ὠρισμένους γεωγραφικούς χώρους, ἤτοι κατὰ τρόπον μόνιμον. Ὑφίστανται βεβαίως καὶ περιπτώσεις τινές, καθ' ἃς αὗται χρησιμοποιοῦν μετακινητὰ παραγωγικὰ συγκροτήματα (ἐργοτάξια), ὡς κυρίως, ὅταν πρόκειται περὶ κατασκευῆς ἔργων ὑποδομῆς δεδομένης ἐθνικῆς οἰκονομίας. Ἐνταῦθα πάντως ἐνδιαφέρει μόνον τὸ θέμα τῆς ἐνδεδειγμένης ἐπιλογῆς τόπου μόνιμου ἐγκαταστάσεως.

Ὁ βασικὸς παράγων προκρίσεως τοῦ προσφορωτέρου τόπου ἐγκαταστάσεως δεδομένης μεταποιητικῆς ἐπιχειρήσεως εἶναι τὸ κόστος ἀμοιβῆς καὶ μεταφορᾶς τῶν συντελεστῶν τῆς παραγωγῆς καὶ τῶν ἐτοιμῶν προϊόντων ἢ ὑπηρεσιῶν. Συνεπῶς, τὸ ζήτημα τοῦτο συνδέεται πρὸς τὸ τῆς ἀποστάσεως δεδομένης ἐπιχειρήσεως (ἀπὸ ἀπόψεως δημιουργίας σημαντικῶν διαφορῶν συγκριτικοῦ κόστους) ἐκ τῶν κέντρων διαθέσεως: Πρῶτον, καταλλήλων συντελεστῶν τῆς παραγωγῆς καὶ ἰδίᾳ ἐργασίας καὶ ὑλικῶν μέσων, δεύτερον, μεγάλων κέντρων καταναλώσεως καὶ τρίτον, ἔξωτερικῶν οἰκονομιῶν ἢ ἐπιβαρύνσεων.

Οἱ ἐπὶ μέρους οὗτοι παράγοντες, πρὸς ἀποφυγὴν ἐσφαλμένων συμπερασμάτων, ἐξετάζονται ἐν ἀλληλεξαρτήσῃ καὶ οὐχὶ μεμονωμένως. Ἀναλόγως τοῦ βαθμοῦ συμμετοχῆς ἐκάστου τῶν ἐπὶ μέρους τούτων παραγόντων, δεδομένη ἐπιχείρησις προσανατολίζεται εἰς τὴν πρόκρισιν τοῦ τόπου ἐκείνου ἐγκαταστάσεώς της, ὃ ὁποῖος οὕτω προβλέπεται ὅτι θὰ ἐξασφαλίσῃ εὐνοϊκὰς οἰκονομικὰς συνθήκας.

Εἰδικώτερον, καθ' ὅσον ἀφορᾷ ἕκαστον τῶν ἐν λόγῳ ἐπὶ μέρους παραγόντων, εἶναι δυνατόν νὰ προστεθοῦν τὰ ἀκόλουθα:

1) Ὡς πρὸς τὰ κέντρα διαθέσεως καταλλήλων συντελεστῶν τῆς παραγωγῆς, ἐπιδιώκεται ἡ ἐξέυρεσις καὶ ἡ ἐπιλογή τῆς περιοχῆς τῶν ἀγορῶν ἐκείνων, εἰς τὰς ὁποίας οἱ συντελεσταὶ οὗτοι ὑφίστανται πλέον ἄφθονοι καὶ ποιοτικῶς ἀνώτεροι.

Συγκεκριμένως, διὰ τὸν συντελεστὴν τῆς ἐργασίας, ἐπιδιώκεται ἡ ὑπαρξίς ἱκανοποιητικῆς προσφορᾶς της, ἰδίᾳ ἀπὸ ἀπόψεως κόστους ἀμοιβῆς, εἰδικεύσεως καὶ ἀποδόσεως. Ἡ προσφορὰ αὕτη παρατηρεῖται συνήθως εἰς περιοχὰς μὲ χαμηλὸν βιοτικὸν ἐπίπεδον, μὲ εὐχαρίστους ὄρους φυσικοῦ καὶ μορφωτικοῦ περιβάλλοντος, ὡς καὶ μὲ βιομηχανικὴν παράδοσιν. Δι' ὃ καὶ αἱ ἐπι-

χειρήσεις ἐντάσεως ἐργασίας προσανατολίζονται, ὅπως ἐγκατασταθοῦν πλησίον τῶν κέντρων διαθέσεως ἐργασίας. Τοιαῦται ἐπιχειρήσεις εἶναι, π.χ., αἱ ἐπεξεργαζόμεναι πρώτας ὕλας, μέ κόστος ἐπεξεργασίας μεγαλύτερον τοῦ συνολικοῦ κόστους ἀποκτήσεως τῶν ὑλῶν τούτων. Εἰς τὴν κατηγορίαν ταύτην ἀνήκουν αἱ κλωστοῦφαντουργικαὶ ἐπιχειρήσεις.

Διὰ τὸν συντελεστὴν τῶν ὑλικῶν μέσων, ἤτοι πρώτων καὶ βοηθητικῶν ὑλῶν, κινητηρίου δυνάμεως καὶ λοιπῶν ὑλικῶν μέσων ἀναπτύξεως τῆς δραστηριότητος δεδομένης ἐπιχειρήσεως, ἐπιδιώκεται ἡ ὑπαρξὶς ἱκανοποιητικῆς προσφορᾶς των, ἀπὸ ἀπόψεως κόστους ἀποκτήσεως αὐτῶν μέχρι τῆς τοποθεσίας τοῦ ἐργοστασίου. Τὸ κόστος τοῦτο ἐπηρεάζει σοβαρῶς τὴν πρόκρισιν τοῦ τόπου ἐγκαταστάσεως τῶν ἐπιχειρήσεων ἐκείνων, αἱ ὁποῖαι χρησιμοποιοῦν βαρείας ἢ ὀγκώδεις πρώτας ὕλας, αἴτινες, ὑποβαλλόμεναι εἰς ἐπεξεργασίαν, χάνουν σημαντικὴν ἀναλογίαν τοῦ ἀρχικοῦ αὐτῶν βάρους ἢ ὄγκου. Ἡ σπουδαιότης τοῦ ἐπὶ μέρους τούτου παράγοντος ἐπαυξάνεται εἰς περιπτώσιν ὑπάρξεως ὑψηλῶν κομίστρων διὰ τὴν μεταφορὰν τῶν ὑλικῶν τούτων μέσων. Δι' ὃ καὶ αἱ ἐπιχειρήσεις ἐντάσεως ὑλικῶν μέσων προσανατολίζονται, ὅπως ἐγκατασταθοῦν πλησίον τῶν κέντρων διαθέσεως αὐτῶν. Τοιαῦται ἐπιχειρήσεις εἶναι, π.χ., αἱ παραγωγῆς χυμῶν ὀπωρῶν καὶ λαχανικῶν, αἱ ἐκκοκκίσεως βάμβακος, αἱ παραγωγῆς ἀλουμινίου, σιδήρου κλπ.

2) Ἐν σχέσει πρὸς τὰ κέντρα καταναλώσεως, λαμβάνεται ὑπ' ὄψιν ἡ προβλεπομένη καὶ ἡ ὑπάρχουσα διάρθρωσις, ὡς καὶ τὸ μέγεθος τῆς ἀγορᾶς διαθέσεως τῶν προϊόντων δεδομένης ἐπιχειρήσεως, ἐν συναρτήσει πρὸς τὴν συχρότητα καὶ τὸ κόστος πωλήσεως αὐτῶν, ἔτι δὲ καὶ πρὸς τὴν κλίμακα παραγωγικῆς λειτουργίας αὐτῆς καὶ τῶν ὁμοειδῶν πρὸς αὐτὴν ἐπιχειρήσεων (Economies ἢ diseconomies of scale). Ἐπίσης, ὑπολογίζεται ἡ ἀρχή, καθ' ἣν ὅσον πλησιέστερον εἶναι τὰ κέντρα καταναλώσεως πρὸς τὴν δεδομένην ἐπιχείρησιν, τόσοσιν περιορίζονται τὰ κόμιστρα καὶ ὁ χρόνος μεταφορᾶς τῶν προϊόντων αὐτῆς. Ἐφ' ὅσον, ὅμως, σὺν τῷ χρόνῳ τὰ μέσα συγκοινωνίας πυκνοῦνται καὶ καθίστανται εὐθηνότερα καὶ ταχύτερα, ἐπὶ τοσοῦτον ἡ ἐπίδρασις αὕτη καθίσταται μικροτέρα. Οὕτω, εἰς τὰ κέντρα καταναλώσεως προσανατολίζονται, ὅπως ἐγκατασταθοῦν ἐπιχειρήσεις παράγουσαι, π.χ., λεπτὰς συσκευάς, προϊόντα ἐπιβαρυνόμενα μὲ μεγαλύτερον κόστος μεταφορᾶς ἐναντι τῶν πρώτων ὑλῶν ἐξ ὧν ταῦτα κατασκευάζονται, προϊόντα μὴ ἀποβάλλοντα σημαντικὸν ποσοστὸν τοῦ βάρους τῶν πρώτων ὑλῶν, προϊόντα τῶν ὁποίων αὐξάνει τὸ βάρος κατὰ τὴν παραγωγὴν των, διὰ τῆς προσθήκης ὑλικῶν εὐρισκομένων ἀφθόνως εἰς οἰανδήποτε περιοχὴν (ὡς ποτά, μελάνη κλπ., εἰς ἃ προστίθεται μεγάλη ἀναλογία ὕδατος κατὰ τὴν παραγωγὴν των).

3) Ὅσον ἀφορᾷ, τέλος, τὴν ὑπαρξιν καὶ τὸ μέγεθος ἐξωτερικῶν οικονομῶν ἢ ἐπιβαρύνσεων, λόγῳ δεδομένου τόπου ἐγκαταστάσεως ἐπιχειρήσεως τινος, ἐξετάζονται τὰ οἰκονομικὰ ὠφελήματα ἢ τὰ βάρη, ἅτινα οὕτω θὰ προέλθουν ἐκ τῆς ἀλληλεξαρτήσεως τῆς ἐπιχειρήσεως ταύτης πρὸς τὰς λοιπὰς τῆς περιοχῆς καὶ γενικώτερον τὸν ρυθμὸν οἰκονομικῆς ἀναπτύξεως τῆς περιοχῆς.

Ὡς γνωστόν, αἱ ἔξωτερικαὶ οἰκονομίαι προκύπτουν ἐκ τῆς εὐχεροῦς ἐπαφῆς μετὰ τῶν πελατῶν, τῶν ἐργαζομένων καὶ τῶν προμηθευτῶν, ἐκ τῆς ἑντατικωτέρας χρήσεως τοῦ γενικοῦ μηχανισμοῦ μιᾶς ἀστικῆς διαρθρώσεως, καὶ δὴ εὐκολιῶν οἰκονομικῆς ὑποδομῆς, ἐκ τῆς καλυτέρας ὀργανώσεως τῶν οἰκονομικῶν μονάδων, ἐκ τῶν παρεχομένων διευκολύνσεων ὑπὸ τῶν νομικῶν προσώπων δημοσίου δικαίου (κράτους, δήμων, ἐπιχειρήσεων κοινῆς ὠφελείας κλπ.) καὶ ἐκ τῶν κοινωνικῶν παροχῶν (προνοίας, ὑγείας, περιθάλψεως). Ἀντιθέτως, αἱ ἔξωτερικαὶ ἐπιβαρύνσεις προέρχονται ἐκ περιφερειακῶν διαφορῶν εἰς τὸ βιοτικὸν ἐπίπεδον (ἐνοίκια, ἀμοιβαὶ κλπ.) καὶ ἐκ τῆς ἑλλείψεως οἰουδήποτε συντελεστοῦ ἔξωτερικῶν οἰκονομιῶν.

Ἐκ τῶν προηγηθέντων καθίσταται προφανῆς ὁ ρόλος τῶν ἔξωτερικῶν οἰκονομιῶν ἢ ἐπιβαρύνσεων εἰς τὴν διαμόρφωσιν τοῦ ἐπιχειρηματικοῦ κόστους καί, κατ' ἀκολουθίαν, εἰς τὴν ἐνδεδειγμένην ἐπιλογὴν τοῦ τόπου ἐγκαταστάσεως ἐπιχειρήσεώς τινος. Δι' ὃ καὶ παρατηρεῖται τὸ φαινόμενον τῆς συγκεντρώσεως τοῦ μεγαλυτέρου μέρους τῶν μεταποιητικῶν ἐπιχειρήσεων εἰς τὴν περιοχὴν, ἔνθα ὑφίστανται αἱ καλύτεραι ἔξωτερικαὶ οἰκονομίαι.

2. Ἐπιλογή τοποθεσίας ὀρθολογικῆς ἐγκαταστάσεως

Πέραν τῶν προμηθηθέντων βασικῶν παραγόντων ὀρθολογικῆς ἐπιλογῆς τοῦ τόπου ἐγκαταστάσεως τῶν μεταποιητικῶν ἐπιχειρήσεων, ὑφίστανται καὶ ἐπιδρῶν ἀποφασιστικῶς ἐπὶ τῆς ἐπιλογῆς τῆς συγκεκριμένης τοποθεσίας ἐγκαταστάσεως αὐτῶν (καταλλήλου πρὸς ἀνέγερσιν τῶν οἰκοδομικῶν αὐτῶν συγκροτημάτων) καὶ ἕτεροι παράγοντες, δευτερευούσης πάντως σπουδαιότητος. Οἱ ἀξιολογώτεροι τῶν παραγόντων τούτων εἶναι οἱ ἐπόμενοι :

1) *Δημοσιονομικοὶ καὶ χρηματοδοτήσεως.* Ἐξετάζεται σχετικῶς ἡ περίπτωση ὑπάρξεως περιοχῶν, εἰς τὰς ὁποίας τὸ Κράτος ἀσκεῖ εὐνοϊκωτέραν φορολογικὴν καὶ πιστωτικὴν πολιτικὴν, διὰ λόγους οἰκονομικῆς ἀναπτύξεως αὐτῶν, παρέχον φορολογικὰς ἀπαλλαγὰς ἢ κίνητρα, πιστωτικὰς διευκολύνσεις, βραβεῖα ἐξαγωγῶν κλπ.

2) *Νομικοί.* Ὑπολογίζονται νομικαὶ καταστάσεις ρυθμίσεως τιμῶν, ὑποθηκικῶν ἐπιβαρύνσεων, δικαιωμάτων δουλείας κλπ., σχετικαὶ πρὸς τὴν προστασίαν τῆς δημοσίας ὑγείας (λόγῳ μόλυνσεως ὑδάτων, ἀναθυμιάσεων, καπνοῦ, ἀποπνοίας κλπ.), τὴν διατάραξιν τῆς κοινῆς ἡσυχίας (λόγῳ θορύβων, ἀναφλέξεων, ἐκρήξεων κλπ.), τὴν παροχὴν ὑπηρεσιῶν κοινῆς ὠφελείας (ὑδάτος, ἠλεκτρισμοῦ, φωταερίου, συγκοινωνιῶν, ἀποχετεύσεων κλπ.), τὴν ἀποσυμφόρησιν ἢ ἀπαλλαγὴν ἀστικῶν κέντρων ἐκ βιομηχανικῶν συγκροτημάτων, τὴν προστασίαν τῆς ἐθνικῆς ἀμύνης κλπ.

3) *Τεχνικοί.* Διερευνῶνται δυνατότητες ἐξασφαλίσεως γηπέδου ὠρισμένου ἐμβαδοῦ, ἱκανοῦ ὅπως περιλάβῃ ἀπάσας τὰς προβλεπομένας ἐγκαταστάσεις τοῦ παρόντος καὶ τοῦ μέλλοντος. Λαμβάνονται ἐπίσης ὑπ' ὄψιν αἱ εὐχέρειαι ἢ μὴ συνδέσεως τῆς ἐπιχειρήσεως μὲ συγκοινωνιακὰς ἀρτηρίας ἢ κόμβους. Ἐξετάζεται ὡσαύτως ἡ περίπτωσις τῆς ὑπάρξεως ἢ μὴ τεχνικῶν διευ-

κολύνσεων (έπισκευής μηχανών κλπ.), αίτινες συνήθως ύφίστανται εἰς περιοχὰς μὲ ἐξωτερικὰς οἰκονομίας.

4) *Γεωλογικοὶ καὶ μετεωρολογικοὶ*. Μελετῶνται ζητήματα ἀνθεκτικότητος ἢ μὴ τοῦ ἐδάφους καὶ τοῦ ὑπεδάφους, πρὸς ἀσφαλῆ καὶ οὐχὶ δαπανηρὰν θεμελίωσιν κτιρίων καὶ τοποθέτησιν βαρέος μηχανικοῦ ἐξοπλισμοῦ, ὡς καὶ ἡ προστασία τοῦ ἐδάφους ἐκ κινδύνων σεισμῶν, πλημμυρῶν κλπ., ἔτι δὲ καὶ ζητήματα σχετικὰ πρὸς τὸ κλίμα τῆς περιοχῆς, τὸν φυσικὸν φωτισμὸν, τὸ ὑψόμετρον κλπ.

5) *Ἱστορικοὶ, ἠθικοὶ καὶ ἐκπολιτιστικοὶ*. Ὑπολογίζονται, τέλος, αἱ ἐπιδράσεις ἐπὶ τῆς νοοτροπίας καὶ συμπεριφορᾶς τοῦ τοπικοῦ πληθυσμοῦ, ἐκ συνηθειῶν, εἰδικεύσεως, παραδόσεων, φιλοδοξιῶν κλπ., ὡς καὶ λόγῳ κοινωνικῆς ἢ ἐκπολιτιστικῆς σκοπιμότητος, ἐνίοτε δὲ καὶ πολιτικῆς τοιαύτης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ ΔΕΥΤΕΡΟΝ

ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΟΡΦΗΣ ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ, ΩΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΣ ΧΩΡΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

1. Ἐπιλογή μορφῆς καὶ μεγέθους ἐκμεταλλεύσεως

Δοθέντος ὅτι εἰς ἐκάστην μορφήν ἐπιχειρήσεως, ἀπὸ ἀπόψεως σχέσεως ἰδιοκτησίας καὶ ἀπὸ νομικῆς πλευρᾶς, ἀντιστοιχεῖ ἰδιάζουσα εἰς τὰς λεπτομερείας ὀργάνωσις, ἔπεται ὅτι ὁ καθορισμὸς τῆς μορφῆς ταύτης ἀποτελεῖ καθοριστικὸν παράγοντα τῆς ἐπιτυχοῦς ὀργανώσεως δεδομένης ἐπιχειρήσεως.

Ἀναλόγως τῶν οἰκονομικῶν, τῶν τεχνικῶν, τῶν πολιτικῶν, τῶν νομικῶν καὶ τῶν φυσικῶν συνθηκῶν περιοχῆς τινος, εἰς ἣν πρόκειται νὰ ἐγκατασταθῇ ἡ ἐπιχείρησις, προσδιορίζεται ἡ μορφή καὶ τὸ μέγεθος αὐτῆς.

Κατὰ κανόνα, αἱ μεταποιητικαὶ ἐπιχειρήσεις, καὶ δὴ αἱ βιοτεχνικαὶ ἢ μικροῦ μεγέθους, λαμβάνουν τὴν μορφήν τῶν προσωπικῶν ἐπιχειρήσεων, ἐνῶ αἱ βιομηχανικαὶ ἢ μεγάλου μεγέθους λαμβάνουν τὴν μορφήν τῶν ἀπροσώπων ἢ συλλογικῶν. Προσωπικαὶ ἐπιχειρήσεις εἶναι ἐκεῖναι, αίτινες κατὰ κυριότητα ἀνήκουν εἰς ἓν ἢ πλεονα πρόσωπα, εὐθυνόμενα ἀπεριορίστως (ὡς αἱ ἀτομικαί, ὁμόρρυθμοι, ἑτερόρρυθμοι, συμμετοχικαί). Ἀπρόσωποι ἐπιχειρήσεις εἶναι ἐκεῖναι, εἰς τὰς ὁποίας παρατηρεῖται κατάτμησις τῆς ἐπιχειρηματικῆς ἰδιοκτησίας εἰς μετόχους, εὐθυνομένους μέχρι τοῦ χρηστικοῦ ποσοῦ τῆς μετοχῆς των καὶ γενικῶς μέχρι προκαθορισμένου τινὸς ποσοῦ (ὡς αἱ ἀνώνυμοι ἢ περιορισμένης εὐθύνης ἑταιρίαι, αἱ δημόσιαι ἐπιχειρήσεις κλπ.).

Εἰς τὸν καθορισμὸν τοῦ μεγέθους τῶν ὡς ἄνω ἐπιχειρήσεων ἐπιδρῶν, πέραν τῶν μνημονευθέντων ἤδη παραγόντων, καὶ ἕτεροι εἰδικώτεροι. Εἰς αὐτοὺς κυρίως ἀνήκουν ὁ βαθμὸς οἰκονομικῆς ἀναπτύξεως τῆς περιοχῆς, εἰς ἣν πρόκειται νὰ δράσῃ ἡ ἐπιχείρησις, τὸ ὕψος τῶν ἐπενδύσεων, τοῦ κύκλου ἐργασιῶν καὶ τῆς ἀποτελεσματικότητος αὐτῆς, ὁ ἀριθμὸς τοῦ προσωπικοῦ κλπ.

Εἰς τὰς ἐπιτυχῶς ὀργανωμένας μεταποιητικὰς ἐπιχειρήσεις ἐκδηλοῦται

τάσις συνεχούς διευρύνσεως τοῦ μεγέθους αὐτῶν. Ἔχει ἀποδειχθῆ στατιστικῶς, ὅτι καθ' ὅσον ἐθνική τις οἰκονομία ὀργανοῦται καὶ ἀναπτύσσεται μακροχρονίως εἰς ὅλον ἐν καὶ ἀνώτερα ἐπίπεδα, ἐκτοπίζονται ἐκ τῆς παραγωγικῆς διαδικασίας αἱ ἐκάστοτε λειτουργοῦσαι ὀριακαὶ ἢ ὀλιγώτερον ἀποδοτικαὶ ἐπιχειρήσεις, αἵτινες, ὡς ἐπὶ τὸ πλεῖστον, εἶναι προσωπικαὶ ἢ μικροῦ μεγέθους. Ἡ τάσις αὕτη εἶναι κυρίως ἀποτέλεσμα τῆς προσπάθειας τῶν ἐπιχειρήσεων, ὅπως ἐπωφεληθοῦν τῶν οἰκονομικῶν, ὀργανωτικῶν καὶ τεχνικῶν προόδων, τῶν ὁποίων ἡ ἐφαρμογὴ ἀπαιτεῖ συγκέντρωσιν κεφαλαίου, καὶ ὅπως ἀποτρέψουν ἢ ἀντεπεξέλθουν ἐπιτυχῶς κατὰ τοῦ τυχόν ὑφισταμένου ἀσυνέτου ἢ ἐξαντλητικοῦ ἀνταγωνισμοῦ.

Ἐπίσταται πάντως ἐκάστοτε ὀρισμένον ὄριον, πέραν τοῦ ὁποίου δὲν εἶναι δυνατὸν νὰ ἐξασφαλισθῆ δυνατότης ἐπιτυχῶς διοικητικῆς ὀργανώσεως τῶν ἐν λόγῳ ἐπιχειρήσεων. Τὸ ὄριον τοῦτο εἶναι ἐκάστοτε *τὸ ἄριστον* (optimum) *μέγεθος τῆς ἐπιχειρήσεως*, ὅπερ ἀνταποκρίνεται πρὸς τὸν ὀρθολογικὸν συνδυασμὸν τῶν συντελεστῶν τῆς παραγωγῆς, μὲ τὸ μέγιστον καὶ ἄριστον οἰκονομικὸν καὶ τεχνικὸν ἀποτέλεσμα.

Τὸ ἄριστον τοῦτο μέγεθος εἶναι δυνατὸν νὰ ὑπερκερασθῆ μόνον δι' ὀλοκληρώσεως (integration) ἢ συγκέντρωσεως πλειόνων τῆς μιᾶς ὁμοειδῶν ἐπιχειρήσεων ἢ πλειόνων τῆς μιᾶς ἐγκαταστάσεων παραγωγικῶν καταστημάτων τῆς αὐτῆς ἐπιχειρήσεως. Οὕτως, ἐπιτυγχάνεται ἐπέκτασις τῆς δραστηριότητος, *καθέτως ἢ καὶ ὀριζοντίως*. Καθέτως μὲν, διὰ τῆς ἐπεκτάσεως εἰς λειτουργίας ἀναφερομένας εἰς προγενέστερα ἢ μεταγενέστερα στάδια τῆς κυρίας παραγωγικῆς δραστηριότητος, ὀριζοντίως δέ, διὰ τῆς ἐπεκτάσεως εἰς παράλληλα τοῦ κυρίου τούτου ἔργου, ἀλλ' εἰς διαφόρους περιοχάς.

2. Ἡ διάταξις χώρων ἐγκαταστάσεως (layout) μιᾶς μεταποιητικῆς ἐπιχειρήσεως

Αὕτη ἀποβλέπει εἰς τὸν καθορισμὸν τῶν θέσεων ἐργασίας τοῦ προσωπικοῦ καὶ τῶν ὑλικῶν μέσων διοικήσεως καὶ ἐρεύνης, ὡς καὶ ἀνεφοδιασμοῦ, παραγωγῆς καὶ διαθέσεως ἀγαθῶν καὶ ὑπηρεσιῶν, κατὰ τρόπον καθιστῶντα πλέον εὐχερές, ἀνετον, ταχύ καὶ ἀποτελεσματικὸν τὸ ὅλον ἔργον τῆς ἐπιχειρήσεως, ἐν δεδομένῳ τόπῳ καὶ χρόνῳ. Ἡ τοιαύτη διάταξις καὶ ἡ ἐκτασις τῶν χώρων προσαρμόζονται ἐκάστοτε πρὸς τὰ ὀργανωτικὰ δεδομένα ἐκάστης συγκεκριμένης ἐπιχειρήσεως. Τουτέστιν, αὗται ἐξαρτῶνται κυρίως ἐκ τοῦ μεγέθους, τοῦ εἶδους, τῆς τοποθεσίας, τοῦ προσανατολισμοῦ, τοῦ τύπου κατασκευῆς κλπ. τῶν κτιριακῶν ἐγκαταστάσεων, ἐτι δὲ ἐκ τοῦ εἶδους καὶ τοῦ ὄγκου τοῦ ἐμφύχου καὶ ἀψύχου δυναμικοῦ ἐκάστης ἐπιχειρήσεως, ὡς καὶ τοῦ εἰδικοῦ προορισμοῦ ἐκάστου χώρου καὶ γενικῶς τῆς ἐπιχειρήσεως.

Εἰδικώτερον, ἢ ὡς ἀνω διάταξις ἢ διαρρύθμισις χώρων ἐγκαταστάσεως προγραμματίζεται διὰ νὰ συμβάλῃ ἀποτελεσματικώτερον εἰς τὴν *τοποθέτησιν* τῶν τομῶν δράσεως τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ τῶν εἰς αὐτοὺς χώρων, τῶν θέσεων καὶ τῶν ἀντικειμένων ἐργασίας, ἀκόμη δὲ καὶ τῶν ζωνῶν τοῦ ροῦ τῆς

ἐργασίας, μετὰ τῶν μετακινήσεων τῶν ἐργαζομένων καὶ τῶν ὑλικῶν μέσων. Οὕτως, ἡ ἐν λόγῳ τοποθέτησις πραγματοποιεῖται πρὸς ἐξασφάλισιν: 1) Τῶν ἐκάστοτε καλυτέρων ὄρων ἐξυπηρετήσεως τῶν συναλλασσομένων μετὰ τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ τῶν ἀπασχολουμένων εἰς τὴν ἐπιχείρησιν. 2) Τῶν ἱκανοποιητικώτερων συνθηκῶν ἐργασίας, πρὸς ὁμαλὴν διεξαγωγὴν αὐτῆς. 3) Τῆς πλέον δυνατῆς ἀξιοποιήσεως τῶν καθ' ἕκαστα χώρων, ἀπὸ πλευρᾶς διαρρυθμίσεως ἐγκαταστάσεων καὶ ἀλληλουχίας φάσεων ἢ σταδίων ἀνεφοδιασμοῦ, παραγωγῆς καὶ διαθέσεως προϊόντων, κατὰ τρόπον ἀποκλείοντα τὰς ἐπανόδους ἢ παλινδρομήσεις. 4) Τῆς ἐξοικονομήσεως χώρου, χρόνου, δυνάμεων, διαδρομῶν, δαπανῶν κλπ. ἐκάστου ἐπὶ μέρους συντελεστοῦ δράσεως τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἐπὶ τῇ βάσει τῆς τοιαύτης τοποθετήσεως, προσδιορίζονται ἐν συνεχείᾳ εἰδικαὶ ὄνομασίαι τῶν ἐν προκειμένῳ τομέων, χώρων, θέσεων, ἀντικειμένων καὶ ζωνῶν, αἵτινες ἀναγράφονται εἰς ἐνδεικτικὰς πινακίδας, ἀναρτωμένας, ἵνα διευκολύνεται σχετικῶς οἰσοδήποτε ἐνδιαφερόμενος.

3. Τὸ φυσικὸν περιβάλλον ἐργασίας

Τοῦτο συνιστᾷ τὰς συνθήκας ἐργασίας (*working conditions*) ἀπὸ πλευρᾶς εὐνοϊκῶν κοινωνικῶν, τεχνικῶν καὶ φυσικῶν καταστάσεων. Τὸ περιβάλλον τοῦτο ἀσκεῖ εὐεργετικὴν φυσιολογικὴν καὶ ψυχολογικὴν ἐπίδρασιν ἐπὶ τῶν ἐργαζομένων, διαρκούσης τῆς ἀπασχολήσεώς των, ἥτις κυρίως ἐπιβάλλεται ὡς ἀνθρωπιστικὸν καθήκον καὶ δευτερευόντως ὡς ἀποτελεσματικὸν μέσον μετριάσμοῦ τῆς ἠθικῆς, πνευματικῆς καὶ σωματικῆς κοπῶσεως τοῦ προσωπικοῦ. Οὕτω, καλλιεργεῖται αὐτομάτως ὁ ἐκπολιτισμὸς καὶ ἡ κοινωνικότης τῶν ἐργαζομένων, τελικῶς δὲ ἡ βελτίωσις τῆς ἀποδοτικότητός των.

Τὸ ἐν λόγῳ φυσικὸν περιβάλλον ἐξαρτᾶται κυρίως ἐκ τῶν ἀκολουθῶν ὄρων:

1) Ἐκ τῆς ὑπάρξεως συνθηκῶν ἐκπληρουσῶν ἅπαντας τοὺς ὄρους *ὑγιεινῆς καὶ ἀσφαλείας*. Εἰς τοὺς ὄρους τῆς ὑγιεινῆς περιλαμβάνονται γενικώτερον οἱ περαιτέρω ἀναφερόμενοι παράγοντες, εἰδικώτερον δὲ αἱ ἀτομικαὶ διευκολύνσεις τοῦ προσωπικοῦ, ἀπὸ πλευρᾶς παροχῆς μέσων καὶ μέτρων ὑγιεινῆς (ὡς ἱματιοφυλακίων, νιπτῆρων, λουτρῶν, ἐστιατορίων κλπ.). Εἰς τοὺς ὄρους τῆς ἀσφαλείας, πέραν ἐπίσης τῶν ἐπομένων παραγόντων, ὑπάγονται καὶ τὰ μέσα προφυλάξεως τῶν ἐργαζομένων ἐκ πιθανῶν ἀτυχημάτων καὶ ἀσθενειῶν κατὰ τὸ στάδιον τῆς ἀπασχολήσεώς των καὶ ἐξ αἰτίας αὐτῆς, ὡς καὶ ἐκ διαφόρου φύσεως δυσμενῶν ἢ ἐπιβλαβῶν ἐπιδράσεων ἢ ἐνεργειῶν (καιρικῶν, κλοπῶν κλπ.).

2) Ἐκ τῆς *διαμορφώσεως θέσεων ἐργασίας*, ἐπιτρεπουσῶν εἰς τοὺς ἐργαζομένους τὴν ἐκτέλεσιν τοῦ ἔργου των μὲ ἐλαχίστας κατὰ τὸ δυνατόν μετακινήσεις καὶ μὲ ἄνεσιν, διευκολυνούσας τὴν διεξαγωγὴν τῆς ἐργασίας διὰ τῆς διαθέσεως ἐπαρκοῦς χώρου εἰς ἐκάστην θέσιν ἐργασίας, ἀναλόγως τῶν διαστάσεων τοῦ ἀνθρώπινου σώματος καὶ τῶν ὀπτικῶν ἐκάστου δυνατοτήτων. Ἐνταῦθα ἀνήκει καὶ ἡ δημιουργία, ὡς καὶ διατήρησις, συνθηκῶν εὐπρεποῦς ἐμφανίσεως καὶ διατάξεως τῶν θέσεων καὶ τῶν μέσων ἐργασίας καὶ παραμονῆς ἐν γένει τοῦ προσωπικοῦ.

3) Ἐκ τῶν ἀτμοσφαιρικῶν συνθηκῶν, ἀπὸ ἀπόψεως ἰδίᾳ θερμοκρασίας, ἀερισμοῦ καὶ καθαρότητος τῆς ἀτμοσφαιρας τῶν κλειστῶν χώρων. Δι' ὃ καὶ κανονίζονται συνήθως ὥραι ἐργασίας, ὥστε νὰ μὴ συμπίπτουν μετὰς τὰς ὥρας τῆς ἡμέρας, καθ' ἧς ἡ θερμοκρασία, ἀναλόγως τῆς ἐποχῆς τοῦ ἔτους, εἶναι λίαν ὑψηλὴ ἢ λίαν χαμηλὴ, ἢ χρησιμοποιοῦνται εἰδικαὶ συσκευαὶ κλιματισμοῦ, αἵτινες, πέραν τῶν παραθύρων, τὰ ὅποια ἐν τοιαύτῃ περιπτώσει χρησιμοποιοῦνται μόνον πρὸς φωτισμόν, προσφέρουν συνεχῶς συνθήκας ὠρισμένης θερμοκρασίας, ὑγρασίας καὶ καθαρότητος ἀέρος. Ἡ ἐν λόγῳ θερμοκρασία αὐξομειοῦται ἀναλόγως τῆς φύσεως τῆς ἐργασίας καὶ εἶναι μεγαλυτέρα διὰ καθιστικὴν ἀπασχόλησιν, ἐναντι τῆς λοιπῆς. (Σχετικῶς ἀπεδείχθη ὅτι ἡ εἰς ξηρὸν κλίμα θερμοκρασία τῶν κλειστῶν χώρων δεόν νὰ εἶναι περίπου 17 βαθμῶν Κελσίου, οὐδέποτε δὲ νὰ ὑπερβαίῃ τοὺς 22 βαθμούς). Ἡ συνεχῆς ἀνανέωσις τοῦ ἀέρος εἶναι ἰδιαιτέρως ἀναγκαία εἰς χώρους, ἐνθα μολύνεται ἡ ἀτμόσφαιρα (ἐκ δυσοσμίων, καπνοῦ, κονιορτοῦ κλπ.), ἢ ὁ ἀριθμὸς τῶν ἐργαζομένων εἶναι ὑπερβολικὸς.

4) Ἐκ τοῦ φωτισμοῦ, τοῦ παρεχομένου φυσικῶς ἢ τεχνητῶς. Ἡ παροχὴ ἱκανοποιητικοῦ φωτισμοῦ, ἀπὸ πλευρᾶς ὁμοιομορφίας καὶ ὁμοιογενείας (ἄνευ φωτοσκιάσεων καὶ ἀντιθέσεων, προκαλουσῶν ἀντανακλάσεις, θάμβος κλπ.), ἰδίᾳ δὲ ἀπὸ πλευρᾶς ἐντάσεως, διασπορᾶς, ἀποχρώσεως καὶ ποιότητος, ἐπιδρᾶ θετικῶς ἐπὶ τῆς ἀκριβοῦς καὶ ταχείας ἀντιλήψεως τῶν ἀντικειμένων, ὡς καὶ ἐπὶ τῆς μὴ ὀχλήσεως καὶ κοπῶσεως τῆς ὀράσεως τῶν ἐργαζομένων. Αἱ συνθήκαι αὗται ἀποτελοῦν ἐπίσης σοβαρὸν παράγοντα: α) περιορισμοῦ τῶν ἐργατικῶν ἀτυχημάτων καὶ β) καθαριότητος, καθόσον οἱ ἀμυδρῶς φωτιζόμενοι χώροι εἶναι κατὰ κανόνα ἀνεπαρκῶς καθαροί. Αἱ εὐνοϊκαὶ συνθήκαι φωτισμοῦ τῶν χώρων ἐργασίας προσδιορίζονται ἐκ τῆς φύσεως τῆς ἐργασίας, τῆς σχηματικῆς διαμορφώσεως τῶν χώρων καὶ τοῦ χρόνου ἐργασίας, ὑπὸ τὸ φῶς ἢ μὴ τῆς ἡμέρας.

Ὁ ὑπὸ τὸ φῶς τῆς ἡμέρας φυσικὸς φωτισμὸς ἐξασφαλίζεται ἱκανοποιητικῶς διὰ μεγάλων καὶ πολλῶν παραθύρων ἢ φωταγωγῶν. Ἡ ἐπιφάνεια τούτων ἀπεδείχθη ὅτι δὲν πρέπει νὰ εἶναι μικροτέρα τοῦ δεκάτου τῆς ἐπιφανείας τοῦ δαπέδου, διὰ συνήθεις ἐργασίας, καὶ οὐχὶ μικροτέρα τοῦ τετάρτου, διὰ λεπτῆς φύσεως ἐργασίας. Ὁ τεχνητός, ἐξ ἄλλου, φωτισμὸς διαμορφοῦται, ἀναλόγως τοῦ εἶδους τῆς ἐργασίας, τῆς καταβαλλομένης συγκεντρώσεως τῆς ὀράσεως καὶ τῆς ἀντανακλαστικότητος τῶν φωτιζομένων ἀντικειμένων. Οὕτως, ὁ τεχνητὸς φωτισμὸς τῶν σχεδιαστηρίων δεόν νὰ εἶναι διπλάσιος τοῦ τῶν γραφείων γενικῶν ἐργασιῶν καὶ τριπλάσιος τοῦ τῶν χώρων χειρωνακτικῆς ἐργασίας.

5) Ἐκ τοῦ χρωματισμοῦ τῶν χώρων ἐργασίας, ὁ ὅποιος συνήθως συνδυάζεται πρὸς τὸν φωτισμόν, πρὸς ἀνακούφισιν τῆς ὀράσεως τῶν ἐργαζομένων καὶ δημιουργίαν εὐχαρίστου περιβάλλοντος. Ἀναλόγως τοῦ εἶδους τῆς ἐργασίας, τῆς σχέσεως τῶν κτιρίων πρὸς τὸ περιβάλλον αὐτῶν καὶ τοῦ τύπου τῶν χώρων τῶν ἐν λόγῳ κτιρίων, χρησιμοποιοῦνται οἱ πρόσφοροι χρωματισμοὶ τῶν τοίχων, τῆς ὀροφῆς, τοῦ δαπέδου, τῶν ἐπίπλων, τῶν μηχανη-

μάτων κλπ. Ἀπεδείχθη, πειραματικῶς, ὅτι τὰ ἀνοικτὰ χρώματα ἀντανακλοῦν τὸν φωτισμὸν, ἐνῶ τὰ βαθέα ἀπορροφοῦν τοῦτον. Δι' ὃ καὶ συνήθως αἱ ὀροφαὶ χρωματίζονται λευκαί. Ἀπεδείχθη, ἐπίσης, ὅτι ὠρισμένα χρώματα προκαλοῦν εὐχάριστον διάθεσιν καὶ μείωσιν τῆς κοπῶσεως τῆς ὀράσεως. Τοιαῦτα χρώματα εἶναι τὸ κίτρινον, τὸ πορτοκαλόχρουν καὶ τὸ κυανοπράσινον, χρησιμοποιοῦμενα συνήθως εἰς τοὺς τοίχους. Ὡσαύτως, ὑποβοηθεῖται ἡ πνευματικὴ συγκέντρωσις τῶν ἐργαζομένων ἐκ τοῦ ἀπαλοῦ ὑποφαίου χρώματος ἢ τοῦ ἀνοικτοῦ κίτρινου, χρησιμοποιοιμένων νῦν κατὰ κανόνα πρὸς χρωματισμὸν μηχανημάτων, ἀντὶ τοῦ συνηθιζομένου ἄλλοτε μαύρου χρώματος, τὸ ὁποῖον ἐπιφέρει κόπωσην εἰς τὴν ὄρσιν καὶ προκαλεῖ κατάθλιψιν καὶ ἀπροσεξίαν.

6) Ἐκ τῶν ὀχλήσεων, λόγῳ θορύβων ἢ κραδασμῶν, οἵτινες ἐπίδρουν δυσμενῶς ἐπὶ τοῦ νευρικοῦ συστήματος τῶν ἐργαζομένων, ἰδίᾳ δὲ ὅταν οἱ θόρυβοι καὶ οἱ κραδασμοὶ οὗτοι εἶναι ἀσυνεχεῖς καὶ ἀνομοιογενεῖς. Δι' ὃ καὶ ἐπιδιώκεται ἡ μεγίστη δυνατὴ ἡχητικὴ μόνωσις τῶν θορυβογόνων ἐστιῶν καὶ ὁ περιορισμὸς τῆς μεταδόσεως διὰ τῶν δαπέδων κλπ. τῶν κραδασμῶν τῶν μηχανῶν ἢ ἐτέρων μέσων παραγωγῆς, εἰς χώρους κειμένους πλησίον τῶν θέσεων θορυβώδους ἢ προκαλούσης κραδασμοῦς ἐργασίας. Ὁ ἔλεγχος οὗτος ἐπιτυγχάνεται μέσῳ εἰδικῶν ἡχομονωτικῶν ἢ ἡχοαπορροφητικῶν ὑλικῶν, τοποθετουμένων εἰς τοὺς τοίχους, τὰς ὀροφὰς καὶ τὰ δάπεδα, ὡς καὶ διὰ ταπήτων, παραπετασμάτων, διπλῶν θυρῶν καὶ παραθύρων κλπ.

Ἀντίθετον πρὸς τὴν περισταλτικὴν τῆς ἀποδόσεως ἐπίδρασιν, τὴν ἀσκουμένην ὑπὸ τῶν θορύβων, ἀπεδείχθη ὅτι ἀσκεῖ ἡ μετάδοσις μουσικῆς, εἰς τὰς αἰθούσας χειρωνακτικῆς καὶ ἰδίᾳ μονοτόνου ἐργασίας. Δημιουργεῖται διὰ τῆς μεταδόσεως καταλλήλου μουσικῆς ἡ ἐντύπωσις ὅτι ὁ χρόνος ἐργασίας συντομεύεται καὶ γενικῶς ἡ ἐργασία καθίσταται ὀλιγώτερον κοπιώδης.

7) Ἐκ τοῦ φυσικοῦ περιβάλλοντος, ἐκτὸς τῶν κτριοκῶν ἐγκαταστάσεων, ἦτοι ἐκ τῆς γειτνιαζούσης πρὸς αὐτὰς περιοχῆς. Ἡ θέα, ἐκ τῆς θέσεως ἐργασίας καὶ κατὰ τὰς ὥρας τῶν διακοπῶν, καλαισθήτου φυσικοῦ περιβάλλοντος ἢ ὠραίου τοπίου, ἀποτελεῖ ἀξιόλογον ὄρον συμπληρώσεως τῶν προμνησθειῶν ἀπὸ πλευρᾶς εὐνοϊκῆς καταστάσεως συνθηκῶν ἐργασίας. Δι' ὃ καὶ ἐπιδιώκεται ἡ ἐγκατάστασις τῶν μεταποιητικῶν ἐπιχειρήσεων εἰς χώρους κειμένους μακρὰν πυκνοκαταρκημένων περιοχῶν, πλαισιουμένους με ὠραῖον τοπίον, κήπους καὶ λοιπὰ μέσα δημιουργίας ψυχικῆς τέρψεως.

ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ ΤΡΙΤΟΝ

ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΜΕΣΑ ΜΗΧΑΝΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ ΚΑΙ ΙΔΙΑΙ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΙΑΣ

Σημαντικὸν παράγοντα ἐφαρμογῆς ὀργανωτικῶν μεθόδων εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις ἀποτελεῖ ἡ μηχανοργάνωσις τῶν ἐργασιῶν γραφείου καὶ δὴ ὁ σπουδαιότατος αὐτῆς κλάδος τῆς μηχανογραφίας (*mecanography*), ἦτοι τῆς εἰσαγωγῆς καὶ χρήσεως μηχανικῶν μέσων, πρὸς διεξαγωγὴν τῶν ἐργασιῶν τοῦ

γραφείου. Τοῦτο δέ, διότι οὕτως ἐπιτυγχάνεται ὀρθολογικός συνδυασμός τῆς ἐργασίας καὶ τοῦ κεφαλαίου, μὲ ἀποτέλεσμα σημαντικὴν ἐξοικονόμησιν ἐργασίας (labour saving) καὶ μάλιστα «χειρωνακτικῆς», ὡς καὶ σημαντικὴν ἐπέκτασιν τῶν πνευματικῶν ἱκανοτήτων τοῦ ἀνθρώπου.

Διὰ τῶν μέσων μηχανοργάνωσης καὶ ἰδίᾳ μηχανογραφίας συλλέγονται, ταξινομοῦνται, ἐρμηνεύονται καὶ μεταδίδονται πληροφορίαι καὶ στοιχεῖα. Ἐπὶ πλέον, δι' αὐτῶν ὑποβοηθοῦνται σοβαρῶς ἡ σκέψις καὶ ἡ μνήμη, ὡς καὶ ἡ σωματικὴ προσπάθεια τοῦ ἀνθρώπου, διότι αὗται ὑποκαθιστοῦν μέγα μέρος τῆς πνευματικῆς καὶ «χειρωνακτικῆς» αὐτοῦ ἀπασχολήσεως. Συγκεκριμένως, τὰ μηχανογραφικὰ μέσα: 1) ἐξυπηρετοῦν οἰκονομομετρικάς, στατιστικάς, λογιστικάς, μαθηματικάς, ὀργανωτικάς καὶ λοιπὰς μορφὰς ἐργασιῶν, 2) διευκολύνουν τὰς ἐντὸς καὶ ἐκτὸς τοῦ ὀργανισμοῦ ἐπικοινωνίας καὶ 3) ἐξασφαλίζουν εὐνοϊκωτέρους ὅρους ἐργασίας, διὰ τῆς παροχῆς πληροφοριῶν καὶ στοιχείων κατὰ τρόπον ἀσφαλέστερον, ταχύτερον, ὁμοιογενῆ καὶ εὐχρηστον, οἰοῦντι ἑτέρου μέσου. Τὰ ἐν λόγῳ μέσα, ὅσον τελειότερα εἶναι, τόσον περισσότερον ἀποδίδουν εἰς χρόνον, εἰς ὄγκον, εἰς ἀκρίβειαν καὶ εἰς ἐνημερότητα.

Οἱ τύποι τῶν μέσων μηχανοργάνωσης κατατάσσονται εἰς τὰς ἀκολουθοῦσας πέντε βασικὰς κατηγορίας :

1) *Καταρτίσεως καὶ ἀναπαραγωγῆς γραπτῶν κειμένων*, ὡς γραφομηχαναί, ἀριθμομηχαναί, πολὺγροφοί, μηχανήματα ὑπαγορεύσεως, μεταφράσεως, στενογραφίσεως, φωτοαντιγραφῆς (offset), ἐκδόσεως φωτοτυπιῶν κλπ.

2) *Ταξινομήσεως, ταξιθετήσεως καὶ ἀρχαιοθετήσεως*, ὡς ὄργανα εὐρετηριάσεως, δελτιοθῆκαι, ἀρχαιοθῆκαι κλπ.

3) *Ἐλέγχου καὶ ἀσφαλείας*, ὡς ὥρολόγια ἀφίξεως καὶ ἀποχωρήσεως προσωπικοῦ, μηχαναὶ ἀναγραφῆς ἀναγλύφων ἢ διατρήτων γραμμάτων καὶ ἀριθμῶν (ἐπὶ πιστωτικῶν τίτλων), μηχαναὶ γραφῆς σταθερῶν κειμένων (ἀτομικῶν στοιχείων εἰς δελτία παρουσίας, εἰδοποιήσεις κλπ.), μηχανήματα καταχωρήσεως αὐξήσαντος ἀριθμοῦ, συρραφῆς ἢ διαγράψεως χάρτου κλπ.

4) *Ἐσωτερικῆς καὶ ἐξωτερικῆς ἐπικοινωνίας*, ὡς μεταβιβάσεως πληροφορικῶν καὶ γραπτῶν εἰδήσεων ἐντὸς τῶν χώρων τῆς ἐπιχειρήσεως (ἠλεκτρικῶν κωδῶνων, φωτεινῶν πινακῶν ἢ σημείων, ἐνδοφώνων συνδυαζόντων μικρόφωνα καὶ μεγάφωνα, τροχαλιῶν, κινουμένων ταινιῶν, ἀεροσωλήνων μεταβιβάσεως γραπτῶν κειμένων κλπ.), τηλεπικοινωνίας (μηχανῶν τηλεοράσεως δι' ὀπτικάς ἐπιθεωρήσεις, τηλεφώνων, ραδιοτηλεφώνων, ραδιοτηλετύπων, ἀσυρμάτων, τηλεγραφικῶν συσκευῶν, τηλετογράφων κλπ.), ἀποστολῆς καὶ παραλαβῆς ταχυδρομικῆς ἀλληλογραφίας (διπλώσεως, συνδέσεως, σφραγίσεως, ἀποσφραγίσεως, διαλογῆς, γραμματοσημάνσεως, ἀποτυπώσεως διευθύνσεων κλπ.).

5) *Δογιστικῆς, στατιστικῆς καὶ ὑπολογισμῶν ἐν γένει* (μηχανογραφικὰ μέσα). Αὗται ἐπιτυγχάνουν συνθέτους καταχωρήσεις λέξεων καὶ ἀριθμῶν, ἐπαναλαμβάνουν δι' ἐνιαίας ἐκτυπώσεως (καὶ συνεπῶς ἄνευ μεταφορῶν) ἐγγράφας, ἐκτελοῦν ἀπλᾶς καὶ πολλαπλᾶς ἀριθμητικὰς πράξεις, διενεργοῦν ἀναγωγὰς εἰς δυνάμεις (διὰ σειρᾶς πολλαπλασιασμῶν) ἢ ἐξαγωγὰς ριζῶν (διὰ σει-

φᾶς διαιρέσεων) ἢ πράξεις μαθηματικοῦ λογισμοῦ. Οἱ πλέον συγχρονισμένοι καὶ ἀξιόλογοι τύποι τῶν μηχανογραφικῶν τούτων μέσων εἶναι τὰ συγκροτήματα ἠλεκτροκινήτων μηχανῶν διατρήτων δελτίων καὶ ἠλεκτρονικῶν ὑπολογιστῶν. Δι' ὃ καὶ διὰ τὰ δύο ταῦτα συγκροτήματα ἐπιβάλλεται, ὅπως γίνῃ ἐιδικός λόγος.

1. Συγκρότημα ἠλεκτροκινήτων μηχανῶν διατρήτων δελτίων

Τὸ συγκρότημα τοῦτο συνίσταται συνήθως ἐκ τῶν μηχανῶν διατρήσεως δελτίων (punching machines, machines à perforer), διαλογῆς (sorting machines, trieuses) καὶ πινακογραφῆσεως (tabulating machines, tabulators, tabulatrices). Αἱ βασικαὶ αὗται μηχαναὶ πλαισιοῦνται ἐνίοτε καὶ παρ' ἐτέρων βοηθητικῶν, ὡς ἐπαληθευτικῶν ἢ πολλαπλοῦ ἐλέγχου (ὁμοιότητος, σειρᾶς, διαχωρισμοῦ, συζεύξεως, παρεμβολῆς ἢ ἀναπαραγωγῆς) δελτίων ἢ κινήτων φύλλων ἀπεικονίσεως λογιστικῶν, στατιστικῶν, οἰκονομομετρικῶν καὶ ἐτέρων ἔγγραφῶν, ἀνακεφαλαιωτικῶν καταχωρήσεων καὶ ἀποτελεσμάτων ἀριθμητικῶν πράξεων, ἐρμηνευτικῶν κωδικῶν ἀριθμῶν, μεταφορᾶς ἐρμηνειῶν εἰς ἕτερα δελτία ἢ κινήτὰ φύλλα κλπ.

Τὰ χρησιμοποιούμενα εἰς τὸ συγκρότημα τοῦτο *δελτία* (ἢ καρτέλλαι) συνίστανται ἐκ λεπτοῦ παραλληλογράμμου χαρτονίου, μὲ μονωτικὰς ιδιότητας. Ἀναλόγως δὲ τοῦ προορισμοῦ αὐτῶν, ταῦτα εἶναι διαφόρων χρωμάτων (ἀντιστοιχῶς πρὸς τὴν ὁμοιογένειαν τῶν πληροφοριῶν ἢ στοιχείων) καὶ διαφόρων διαστάσεων. Φέρουν δὲ ἅπαντα ἐντύπους ἠριθμημένας περὶ τὰς πέντε ἢ δέκα σειρᾶς καὶ περὶ τὰς 80 ἢ 90 στήλας, ἀναλόγως τοῦ τύπου κατασκευῆς. Αἱ ἐπὶ τῶν σειρῶν ἐκάστης στήλης δημιουργοῦνται ὅσαι συμβολίζουσιν ἀριθμητικὸν ἢ ἀλφαβητικὸν ψηφίον. Τοῦτο, ἐν συναρτήσει πρὸς τὰς λοιπὰς ἀναγκαίας στήλας, σχηματίζει κωδικούς ἀριθμούς ἢ καὶ λέξεις (ἀλφαβητικὴ διάτρησις).

Βάσει προγραμματισμένης διαδικασίας, τὸ ἐν λόγω συγκρότημα λειτουργεῖ κατὰ τὰ ἀκόλουθα στάδια: 1) Συγκεντρώσεως παραστατικῶν ἔγγραφων ἢ ἀπαντήσεων εἰς ἐρωτηματολόγια. 2) Κωδικογραφῆσεως τῶν ἀναγκαίων πληροφοριῶν ἢ στοιχείων. 3) Καταχωρήσεως τῶν κωδικῶν ἀριθμῶν εἰς δελτία. 4) Ἐπαληθεύσεως τῶν διατρήσεων. 5) Ταξινομήσεως τῶν διατρηθέντων δελτίων κατὰ διασταυρώσεις. 6) Πινακογραφῆσεως τῶν ἀναγκαίων πληροφοριῶν ἢ στοιχείων.

Πρὸ τῆς μηχανογραφικῆς ἐπεξεργασίας, διενεργεῖται ἡ συγκέντρωσις τῶν ὡς ἄνω ἀτομικῶν πληροφοριῶν ἢ στοιχείων ἐπὶ ἐιδικῶν παραστατικῶν ἔγγραφων. Τὰ ἔγγραφα ταῦτα χαρακτηρίζονται δι' ἀπλότητα, σαφήνειαν, τυποποιημένην ὀρολογίαν, σύντομον διατύπωσιν καὶ ἀκρίβειαν. Εἰς αὐτὰ κωδικοποιοῦνται αἱ αἰτούμεναι πληροφορίαι ἢ στοιχεῖα, ἐπὶ τῇ βάσει ὀνοματολογίου, ἀνταποκρινομένου εἰς ἐνιαῖον σύστημα κατατάξεως καὶ ἀριθμῆσεως, συνήθως δεκαδικοῦ τύπου, λαμβάνουσαι κωδικούς ἀριθμούς ἢ γράμματα. Οἱ κωδικοὶ ἀριθμοὶ προσδιορίζουσιν κατὰ κανόνα μεγέθη ὄγκου, ἀξίας, χρόνου κλπ. Τὰ κωδικὰ γράμματα ἐμφανίζουν ἐνδείξεις, σύμβολα ἢ ὀνομασίας

προσώπων, οργανισμών, πραγμάτων, γεγονότων κλπ. Ένίοτε, όμως, δὲν κωδικογραφοῦνται ὀνομασίες προσώπων ἢ ὀργανισμῶν, πρὸς ἐξυπηρέτησιν εἰδικῶν σκοπῶν, ὅποτε χρησιμοποιοῦνται ἠλεκτρονικαὶ μηχαναὶ διαθέτουσαι γράμματα καὶ ἀριθμούς.

Ἡ μηχανογραφικὴ ἐπεξεργασία ἄρχεται διὰ τῆς διατήσεως τῶν δελτίων, βάσει τῆς ὡς ἄνω κωδικοποιήσεως. Ἡ διάτρησις αὕτη πραγματοποιεῖται διὰ μικρῶν κυκλικῶν ἢ ὀρθογωνίων παραλληλογράμμων ὅπων ἐπὶ τοῦ δελτίου (ἢ δι' ἐγκοπῶν) τοῦ ἀντιστοίχου κωδικοῦ ἀριθμοῦ ἐπὶ τῆς οἰκείας σειρᾶς καὶ στήλης. Πρὸς τοῦτο χρησιμοποιοῦνται αἱ προμνησθεῖσαι μηχαναὶ διατήσεως. Αὗται ὁμοιάζουν πρὸς γραφομηχανὰς καὶ ἀποτελοῦνται ἐξ ἐπιπέδου πλακός, ἐφ' ἧς μετατοπίζεται τὸ δελτίον μεθ' ἐκάστην διάτρησιν, ὡς καὶ ἐκ πληκτρολογίου περιέχοντος ἀριθμούς 0 - 9 καὶ γράμματα Α - Ω. Ἀναλόγως τῆς ἰκανότητος τῶν χειριστῶν τῶν μηχανῶν τούτων, ἡ μέση αὐτῶν ἀπόδοσις κυμαίνεται μεταξύ 8 - 15 χιλιάδων διατρήσεων (ὀπῶν) ὠριαίως.

Ἴνα πιστοποιηθῇ ἡ ἀκρίβεια τῶν γενομένων διατρήσεων, ἐπακολουθεῖ, μέσῳ παραβολῆς τῶν παραστατικῶν ἐγγράφων, ἐπαλήθευσις αὐτῶν. Αὕτη διενεργεῖται δι' ἐπαναλήψεως τῶν διατρήσεων, ἡ μὲ ὅπως ὀλίγον διαφόρους τῶν ἀρχικῶν (ὡς ἀντὶ κυκλικῶν, ῥοειδῶν) ἢ καί, κατόπιν ἀπλῆς ἀνιχνεύσεως τῶν ἀρχικῶν ὀπῶν, δι' ἐνδείξεων τῶν μηχανῶν ἐπαληθεύσεως ἢ ἐλέγχου (ὡς ἐρυθροῦ φωτὸς ἢ διακοπῆς λειτουργίας ἐν περιπτώσει ἀσυμφωνίας ἢ λαυθασμένης διατρήσεως). Αἱ ἐν λόγῳ μηχαναὶ εἶναι ὅμοιοι τὴν ἐμφάνισιν πρὸς τὰς διατρητικὰς. Αἱ τυχόν γενομέναι ἀρχικῶς λαυθασμέναι διατρήσεις, διορθοῦνται διὰ τῆς διατρήσεως νέων δελτίων.

Τὰ οὕτως ἠλεγμένα δελτία ταξινομοῦνται ἐν συνεχείᾳ, ἀναλόγως πρὸς τὰς ὁμάδας τῶν προγραμματισθεῖσῶν πληροφοριῶν ἢ στοιχείων, μέσῳ τῶν μηχανῶν διαλογῆς. Αὗται ἀνιχνεύουν τὰς ὅπως τῶν δελτίων καὶ αὐτομάτως διαχωρίζουν ταῦτα, κατατάσσουσαι αὐτὰ εἰς ὁμοειδεῖς κατηγορίας, κατ' αὐξουσαν ἢ φθίνουσαν σειρὰν τιμῶν ἢ ἀλφοβητικὴν τοιαύτην. Ἐπὶ πλεόν, ἐνεργοῦν αὗται καταμέτρησιν τῶν δελτίων. Συνήθως, αἱ μηχαναὶ αὗται σύγκεινται ἐκ κιβωτίου «τροφοδοτήσεως», εἰς τὸ ὅποιον τίθενται τὰ πρὸς διαλογὴν δελτία, καὶ ἐκ θηκῶν ἴσων πρὸς τὰς κατὰ στήλην δυνατὰς διατρήσεις, πλεονμιᾶς δεχομένης τὰ ἄνευ διατρήσεων ἐπὶ τῆς συγκεκριμένης στήλης δελτία. Ἡ ἐπιλογή τῆς στήλης ταύτης πραγματοποιεῖται δι' ἠλεκτρικῶν ψηκτρῶν ἢ συστήματος κινουμένων βελονῶν, ἐνῶ μεταλλικὴ ἄλυσις παρασύρει τὰ δελτία εἰς τὰς ἀντιστοίχους θήκας τῶν. Κατὰ τὴν πτῶσιν τῶν δελτίων εἰς ἐκάστην θήκην, εἰδικοί μετρηταὶ καταμετροῦν αὐτὰ κατὰ θήκην καὶ συνολικῶς. Ὁ τύπος ὅμως οὗτος τῆς μηχανῆς ἀντικατεστάθη δι' ἑτέρου, λειτουργοῦντος διὰ φωτοκυφελῶν. Ἡ ταχύτης διαλογῆς τοῦ τελευταίου τούτου τύπου εἶναι διπλασία τοῦ προηγουμένου, ἥτοι κυμαίνεται μεταξύ 30 - 70 χιλιάδων δελτίων ὠριαίως, κατὰ στήλην.

Ἡ πινακοποίησις ἢ πινακογράφησις τῶν πληροφοριῶν καὶ στοιχείων ἀποτελεῖ τὸ τελευταῖον στάδιον λειτουργίας τοῦ συγκροτήματος. Σχετικῶς, χρησιμοποιοῦνται αἱ πινακογραφικαὶ μηχαναὶ, διὰ τῶν ὁποίων παράγονται

ἢ καὶ ἀναπαράγονται οἱ αἰτούμενοι πίνακες. Αὗται δέχονται τὰ δελτία, καταμετροῦν ταῦτα καὶ συγχρόνως καταγράφουν τὰς ἀναγκαίας πληροφορίας ἢ στοιχεῖα, μετ' ἀριθμητικῶν ἀθροίσεων καὶ λέξεων ἢ φράσεων, ἐπὶ φύλλων χάρτου. Συνήθως, αἱ μηχαναὶ αὗται διαθέτουν τρία ἐξαρτήματα, τροφοδοτήσεως, ἐκτυπώσεως καὶ διενεργείας ἀθροίσεων ἢ ἀφαιρέσεων. Ἡ καταχωρητικὴ καὶ ἀθροιστικὴ ἰκανότης ἐνίων μηχανῶν ἐξ αὐτῶν φθάνει τὰ 600 χιλιάδων ψηφία ἢ τὰ 7,5 χιλιάδων δελτία ὡριαίως.

Τέλος, τὰ δελτία ἀρχειοθειοῦνται εἰς εἰδικὰς δελτιοθήκας, διὰ τυχὸν μελλοντικὴν ἐκ νέου χρῆσιν αὐτῶν. Εἶναι, ὅμως, δυνατὸν νὰ μεταφέρωνται τὰ ἐπ' αὐτῶν στοιχεῖα εἰς μαγνητοταινίας, πρὸς ἐξοικονόμησιν χώρου, ὅποτε πλέον καθίστανται περιττὰ τὰ δελτία.

2. Συγκρότημα ἠλεκτρονικῶν ὑπολογιστῶν

Τοῦτο ἀποτελεῖ ἐξειλιγμένην μορφήν πρὸς ὑποκατάστασιν μόνον τῶν μηχανῶν διαλογῆς, συζεύξεως καὶ πινακοποιήσεως τοῦ συγκροτήματος ἠλεκτροκινήτων μηχανῶν διατρήτων δελτίων. Οἱ ἠλεκτρονικοὶ ὑπολογισταὶ (electronic computers), καλούμενοι κοινῶς «ἠλεκτρονικοὶ ἐγκέφαλοι», ὠνομάσθησαν οὕτω, διότι χρησιμεύουν πρὸς διεξαγωγὴν μαθηματικῶν ἢ ἐν γένει λογικῶν ὑπολογισμῶν. Δι' ὃ καὶ πέραν τῆς πινακοποιήσεως, οἱ ἠλεκτρονικοὶ ὑπολογισταὶ δύνανται νὰ ἐπεξεργασθοῦν μαθηματικῶς ἢ λογικῶς καὶ ταυτοχρόνως, διαφόρου φύσεως πληροφορίας καὶ στοιχεῖα, ἅτινα περιέχονται εἰς ἤδη διατετηρημένα καὶ ἐπαληθευθέντα δελτία (π.χ., διακανονισμοῦ παραγγελιῶν, χρονοθεσίας παραγωγῆς, κατανομῆς κόστους, διευθετήσεως ἀπογραφῆς κλπ. εἰς δεδομένην ἐπιχείρησιν).

Τὸ ὡς ἄνω συγκρότημα ἀποτελεῖται συνήθως ἐκ τῶν ἐξῆς τεσσάρων καὶ συνδεδεμένων μετοξύ των μονάδων: 1) Ἀναγνώσεως ἢ φορτίσεως τῶν διατρήτων δελτίων καὶ μεταδόσεως τῶν εἰς αὐτὰ στοιχείων εἰς τὴν κεντρικὴν μονάδα τοῦ μνήμονος. 2) Μνήμονος, ἐκτελοῦντος λογικὸν ἔλεγχον τῶν στοιχείων καὶ μαθηματικῶν καὶ λογικῶν ἐν γένει ὑπολογισμῶν. 3) Πινακοποιήσεως. 4) Ἀρχειοθετήσεως στοιχείων ἢ πληροφοριῶν εἰς μαγνητοταινίας, ὑποκαθιστώσας πλέον τὴν χρησιμότητα τῶν διατρήτων δελτίων. Ἐκάστη μαγνητικὴ ταινία δύναται νὰ περιλάβῃ 14 περίπου ἑκατομύρια ἀριθμῶν καὶ ἀλφαβητικῶν ψηφίων.

Ἡ λειτουργία τοῦ συγκροτήματος ἐπιτυγχάνεται ἐπὶ τῇ βάσει συστηματικῶν πρὸς αὐτὸ ὁδηγιῶν, παρεχομένων ἐκάστοτε δι' εἰδικοῦ προγράμματος, συντασσομένου συμφώνως πρὸς ὀργανωτικὸν χάρτην ροῆς ἢ διαδικασίας λειτουργίας τοῦ συγκροτήματος (flow chart). Τὸ εἰδικὸν τοῦτο πρόγραμμα περιλαμβάνει τὰς ἐξῆς διαδοχικὰς φάσεις: 1) Πλήρη ἀνάλυσιν καὶ περιγραφὴν ἀπασῶν τῶν δυνατῶν περιπτώσεων ἐπιλύσεως δεδομένου προβλήματος ἢ ἀντιμετώπισεως θέματός τινος. 2) Ἀπεικόνισιν διὰ ὀργανωτικῶν χαρτῶν ροῆς τῆς ἀκολουθητέας, γενικῶς καὶ κατὰ εἰδικοὺς συνδυασμοὺς, πορείας ἀναγνώσεως, πινακοποιήσεως καὶ ἀρχειοθετήσεως τῶν εἰς τὰ δελτία

πληροφοριῶν καὶ στοιχείων. 3) Καταγραφὴν τῶν γενικῶν καὶ εἰδικῶν τούτων χαρτῶν ροῆς, κατόπιν κωδικογραφήσεως τῶν εἰς αὐτοὺς στοιχείων, εἰς δελτία, ὑπὸ μορφήν συμβολικῶν ἐντολῶν. Εἰς ἕκαστον δελτίον διενεργεῖται διάτρησις μιᾶς μόνον ἐντολῆς, τὸ σύνολον τῶν ὁποίων ἔχει διατρηθῆ οὕτως εἰς τὴν καλουμένην «δέσμη» δελτίων τοῦ προγράμματος. 4) Μεταγραφὴν, ὑπὸ τοῦ μνήμονος, τοῦ ὡς ἄνω προγράμματος εἰς ἑτέραν δέσμη δελτίων, εἰς ἣν τοῦτο διατυπῶνται εἰς τὴν «γλῶσσαν» τοῦ ὑπολογιστοῦ καὶ ὑπὸ συμπεπικνωμένην μορφήν. 5) Ἐπαλήθευσιν τῆς δέσμης ταύτης καὶ διόρθωσιν τῶν τυχόν σφαλμάτων ἐπὶ τῶν δελτίων τοῦ τελικοῦ προγράμματος. 6) Πειραματισμὸν τοῦ προγράμματος τούτου εἰς τινὰς περιπτώσεις, πρὸς ἐπαλήθευσιν τῆς ὀρθῆς ἐκτελέσεώς του. 7) Ἀνάγνωσιν ἢ φόρτισιν τοῦ οὕτως ἐλεγχθέντος προγράμματος, πρὸς ἐκτέλεσιν.

3. Προϋποθέσεις προμηθείας καὶ χρήσεως συγκροτημάτων μηχανῶν γραφείου

Ὅσαι τῶν ἐπιχειρήσεων προτίθενται νὰ προμηθευθοῦν ἢ ἐνοικιάσουν πρὸς χρησιμοποίησιν μηχανὰς γραφείου καὶ πρὸ παντὸς συγκροτήματα ἐξ αὐτῶν, λαμβάνουν ὑπ' ὄψιν ἀρχικῶς τὴν καταλληλότητα τῶν μονάδων αὐτῶν μηχανογραφίας διὰ τὸν ἐπιδιωκόμενον παρὰ τῶν ἰδίων σκοπόν, ὡς καὶ τὸν ὄγκον τοῦ προβλεπομένου ἔργου. Ταῦτα, βεβαίως, ἐν συνδυασμῷ πρὸς τὸ κόστος τῶν μηχανῶν καὶ τὰ ἐπιτευχθησόμενα δι' αὐτῶν εὐνοϊκὰ διὰ τὴν ἐπιχείρησιν οἰκονομικὰ καὶ τεχνικὰ ἀποτελέσματα.

Ἡ κατὰ τὰ ἀνωτέρω προκαταρκτικὴ μελέτη ἀποτελεῖ τὴν λεγομένην «feasibility study». Ἐξ αὐτῆς δεόν νὰ προκύπτουν στοιχεῖα περὶ τῆς ἐξοικονομήσεως μέσων δράσεως (προσώπων, ὑλικῶν, χώρων κλπ.) καὶ χρόνου. Συνάμα δεόν νὰ ἐξετασθῆ, ἐὰν αἱ ἐν λόγῳ μηχαναὶ συντελοῦν εἰς συνεχῆ, ἔγκαιρον, ἀκριβῆ, σαφῆ καὶ ὁμοιογενῆ ἐνημερότητα, ἀναλυτικὴν τε καὶ συνθετικὴν, ἐκτελοῦσαι ἔργα, ἅτινα ἄλλως δὲν θὰ ἐπραγματοποιούντο.

Ἀναλόγως τοῦ τύπου τῶν μηχανῶν γραφείου καὶ τῶν ἐπιχειρήσεων εἰς ἃς πρόκειται αὐταὶ νὰ χρησιμοποιηθοῦν, ὑφίστανται τυποποιημένα προγράμματα λειτουργίας των, πρὸς εἰδικωτέραν ἐκτίμησιν τῆς προσδοκωμένης ἀποτελεσματικότητος τῶν οἰκείων μονάδων μηχανογραφίας. Ὑφίστανται ἐπίσης ἀναλυτικὰ στοιχεῖα ὑπολογισμοῦ τοῦ κόστους προμηθείας ἢ ἐνοικιάσεως, ἐγκαταστάσεως, δοκιμῶν, ἐξασκήσεως τοῦ προσωπικοῦ εἰς αὐτάς, λειτουργίας καὶ συντηρήσεώς των. Ὅμοίως, διατίθενται πληροφορίες ἐπὶ τῆς καλυφθησομένης διὰ τῶν μονάδων αὐτῶν ἐπιφανείας καὶ τοῦ κυβισμοῦ των, ἐπὶ τοῦ βαθμοῦ ἀσφαλείας των καὶ τῶν παρενοχλήσεών των, λόγῳ κραδασμῶν, θορύβου, κλιματισμοῦ κλπ.

Πάντα τὰ στοιχεῖα ταῦτα λαμβάνονται ὑπ' ὄψιν καὶ ἐπὶ πλέον προσδιορίζεται, δι' εἰδικοῦ πειραματισμοῦ εἰς εἰδικὰ ἐργαστήρια, ἢ καταλληλότης των πρὸς ἐκτέλεσιν τοῦ ἐπιδιωκόμενου ἔργου, ἢ συχνότης βλαβῶν ἐκάστης μονάδος καὶ τὰ μέσα ἐξουδετερώσεως αὐτῶν. Τοῦτο δέ, διὰ νὰ καθίσταται κα-

νονική ή λειτουργία των, χωρίς νά προκαλοῦνται ἀξιόλογοι ἀνωμαλίας ή ἀποκλίσεις εἰς τήν προγραμματισμένην λειτουργίαν των. Αἱ ἀνωμαλίας αὗται εἶναι δυνατόν νά προκαλέσουν ἀκίνητοποίησιν τῶν μηχανῶν δι' ἐπισκευάς, ἀκόμη δέ καί ἀπώλειαν πολυτίμων στοιχείων ἐκ τῶν μνημόνων κατὰ τήν ἐπισκευήν. Ἀπό τόν ρυθμόν, πάλιν, τροφοδοτήσεως μιᾶς καταχωρητικῆς ή πινακογραφικῆς μηχανῆς εἶναι ἐφικτός ὁ προσδιορισμός τοῦ πιθανοῦ ὄγκου τῶν μηχανογραφικῶν ἐργασιῶν, ὡς καί τοῦ βαθμοῦ καί τοῦ χρόνου ἀπασχολήσεως ἐκάστης μονάδος δεδομένου συγκροτήματος.

Ἐν τέλει, λαμβάνονται ὑπ' ὄψιν αἱ δυνατότητες προσαρμογῆς τῶν μονάδων μηχανογραφίας πρὸς ἕτερα εἶδη ἐργασίας καί αἱ πιθανότητες συντόμου ή μή ἐμφανίσεως εἰς τήν ἀγοράν νέων βελτιωμένων τύπων. Ταῦτα δέ ἐν συνδυσασμῷ πρὸς τήν χρονικήν καί οἰκονομικήν ἀκαμψίαν ἀντικαταστάσεως τοῦ ἤδη ὑπὸ προμήθειαν ή ἐνοικίασιν συγκροτήματος. Ἡ ἀκαμψία αὕτη ἐξαρτᾶται ἐν πολλοῖς ἀπὸ τήν δυνατότητα ταχέος σχηματισμοῦ εἰδικοῦ ἀποθεματικοῦ ἐξ ἀποσβέσεων αὐτοῦ καί ἀπὸ τὸ ὕψος τῆς οἰκονομικῆς καί τεχνικῆς ἀποτελεσματικότητος τοῦ συγκροτήματος.

Ἐφ' ὅσον πληροῦνται αἱ προμνησθεῖσαι προϋποθέσεις, τότε δικαιολογεῖται οἰκονομικῶς καί ὀργανωτικῶς ή προμήθεια ή ἐνοικίασις τύπου τινὸς τῶν μηχανῶν γραφείου. Τήν προμήθειαν ή ἐνοικίασιν ἐπακολουθεῖ κατάρτισις προγραμμάτων ἐγκαταστάσεως καί πειραματισμοῦ τῆς λειτουργίας τῆς ἐργασίας εἰς ὅλα αὐτῆς τὰ στάδια, μετὰ προβλέψεων ἀντιμετωπίσεως ἐνδεχομένων δυσχερειῶν. Τέλος, καταβάλλεται προσπάθεια ἐπιλογῆς τοῦ καταλλήλου εἰς τήν συγκεκριμένην μηχανογραφίαν προσωπικοῦ, μετὰ καθορισμοῦ προγράμματος εἰδικεύσεως αὐτοῦ. Ἄλλως, εἶναι δυνατόν νά ἰσχύσῃ ὁ ἀφορισμός ὅτι «καί ὁ τελειότερος μηχανικός ἐξοπλισμός, ἄνευ καταλλήλου προσωπικοῦ, ἀποτελεῖ ἄχρηστον, ἂν ὄχι καί ἐπιζήμιον, ὄγκον σιδηρικῶν».

Ἡ ἐκπλήρωσις τῶν προεκτεθεισῶν προϋποθέσεων ἐξασφαλίζει τοὺς ὀργανωτικῶς ἀναγκαίους ὅρους πρὸς συμφέρουσαν πραγματοποίησιν τοῦ ἐπιδιωκομένου ἀποτελέσματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ ΤΕΤΑΡΤΟΝ

ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΜΕΣΑ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΕΩΣ, ΤΑΞΙΘΕΤΗΣΕΩΣ ΚΑΙ ΑΡΧΕΙΟΘΕΤΗΣΕΩΣ ΓΡΑΠΤΩΝ ΚΕΙΜΕΝΩΝ

Διὰ τήν διευκόλυνσιν τοῦ διοικητικοῦ καί τοῦ ἐπιτελικοῦ ἔργου τῆς ἐπιχειρήσεως, καθίσταται ἀναγκαία ή ταξινόμησις, ή ταξιθέτησις καί ή ἀρχειοθέτησις γραπτῶν κειμένων, περιεχόντων τεκμηρίωσιν περὶ τῆς παραγωγικῆς καί λοιπῆς δράσεως τῆς ἐπιχειρήσεως, ὡς καί ἐτέρων δραστηριοτήτων, γεγονότων καί φαινομένων, ἔτι δέ δικαιωμάτων καί ὑποχρεώσεων, ὡς καί τῆς εἰσερχομένης καί ἐξερχομένης ἀλληλογραφίας.

Ταξινόμησις (classification) εἶναι ή ἐνέργεια τοῦ μεθοδικοῦ προσδιορισμοῦ ὁμοειδῶν κατηγοριῶν καί ὑποκατηγοριῶν κατατάξεως προσώπων,

ἀντικειμένων καὶ ἐννοιῶν κατὰ τὸν προσφορώτερον τρόπον διὰ τινὰ σκοπὸν, πρὸς ἐξασφάλισιν τῆς εὐχεροῦς χρησιμοποίησός των. Ἡ ταξινόμησις ἔπεται τῆς συγκεντρώσεως καὶ τῆς ἐπεξεργασίας ἀντικειμένων, στοιχείων ἢ φαινομένων. Αὕτη ἀποτελεῖ καθαρῶς πνευματικὴν καὶ δὴ μεθοδολογικὴν ἐργασίαν, ἣτις ἐξήρθη ἀπὸ τῆς Ρωμαϊκῆς εἰσέτι ἐποχῆς, διὰ τοῦ γνωμικοῦ «Sapientis est ordinare» (ἴδιον τοῦ σοφοῦ εἶναι τὸ ταξινομεῖν).

Ἡ ἀρχὴ οἰασδῆποτε ταξινομήσεως εἶναι ἡ κατάταξις προσώπων, ἀντικειμένων καὶ ἐννοιῶν, ἐχόντων μεταξύ των κοινὰ χαρακτηριστικά καὶ διαφορὰς πρὸς ἕτερα. Αὕτη περιλαμβάνει *ἀνάλυσιν* καὶ *σύνθεσιν*, ἥτοι, ἀφ' ἐνὸς μὲν καταρτισμὸν λεπτομεροῦς καταλόγου ὄλων τῶν ὑπὸ ταξινομήσιν δεδομένων, ἀφαιρουμένων ἐκείνων ἐξ αὐτῶν, τὰ ὅποια στεροῦνται ἐνδιαφέροντος, ἀφ' ἑτέρου δὲ κατάταξιν τῶν διακεκριμένων δεδομένων κατὰ τὸν προσφορώτερον τρόπον, ὡς κατὰ σειρὰν σπουδαιότητος, προτεραιότητος, μεγέθους κλπ.

Ἡ ταξινομήσις προηγῆται πάντοτε τῆς ταξιθετήσεως καὶ τῆς ἀρχειοθετήσεως. Διαφέρει δὲ αὕτη τούτων, διότι διενεργεῖται μόνον λογικῶς καὶ ἐπὶ ἐννοιῶν ἀφορωσῶν πρόσωπα, ἀντικείμενα, γεγονότα, δειγματοληψίας κλπ., ἐνῶ αἱ δύο ἐπόμεναι μόνον ἐπὶ ἀντικειμένων συμβολιζόντων τὰ μέρη τῶν διαφόρων κατηγοριῶν (ἔγγραφα, διαγράμματα, δελτία κλπ.), καὶ δὴ μόνον ἐν τῷ χώρῳ.

Ταξιθέτησις (filing) εἶναι ἡ μεθοδικὴ καὶ ἀσφαλὴς ὑλικὴ διάταξις, ἀπόθεσις, διακίνησις καὶ διατήρησις ἀντικειμένων εἰς ὠρισμένας θέσεις ἢ χώρους, βάσει προηγουμένης ταξινομήσεως αὐτῶν, πρὸς εὐχερῆ χρησιμοποίησίν των. Συνάμα ἐπιτυγχάνεται διὰ τῆς ταξιθετήσεως εὐχερῆς συσχέτισις, ταχεῖα καὶ ἀκριβῆς τοποθέτησις καὶ ἐπανατοποθέτησις, ὡς καὶ διὰ μικρᾶς προσπάθειας ἀνεύρεσις ἀντικειμένων. Ἡ διατήρησις τῶν ἀντικειμένων τούτων ἀναφέρεται εἰς τὴν ἀποφυγὴν κινδύνων ἐξ ἐνδεχομένων φθορῶν, ἀπωλειῶν, καταστροφῶν κλπ., βιβλίων, περιοδικῶν, ἐκθέσεων, πρακτικῶν ἀλληλογραφίας, σημειωμάτων καὶ γενικῶς παντὸς ἀντικειμένου.

Ἡ ταξιθέτησις ἀντικειμένων ἐν γένει καὶ πρὸ παντὸς *ἀλληλογραφίας*, διανύει *δύο στάδια*: Τὸ πρῶτον τούτων εἶναι τὸ *προσωρινόν*, ἥτοι τῆς ἀναμονῆς μέχρι πραγματοποιήσεως σχετικῆς ἐνεργείας (συγκεντρώσεως πληροφοριῶν, διανομῆς, ἀπαντήσεως κλπ.). Κατὰ τὸ στάδιον τοῦτο, ἡ ἀλληλογραφία τοποθετεῖται εἰς φακέλλους, περιβλήματα ἐκ χαρτονίου ἢ καλαθίσκου, πρὸς ἐνέργειαν ἢ διανομήν, κατὰ κατηγορίας. Τὸ δεύτερον τῶν σταδίων εἶναι τὸ *ὀριστικόν*, ἥτοι τῆς παραπομπῆς τῆς ἀλληλογραφίας πρὸς ἀρχειοθέτησιν.

Τοιοιουτρόπως, ἡ ταξιθέτησις βασίζεται εἰς τὴν ὀργανωτικὴν ἀρχὴν τῆς ὠρισμένης τάξεως δι' ἕκαστον ἐκ τῶν ὑλικῶν ἀντικειμένων, καθ' ἣν ὑφίσταται «μία θέσις διὰ πᾶν ἀντικείμενον καὶ πᾶν ἀντικείμενον εἰς τὴν θέσιν του», πρὸς ἐξοικονόμησιν χρήματος, χρόνου καὶ χώρου.

Ἀρχειοθέτησις (archiving) εἶναι ἡ διαφύλαξις εἰς γενικοὺς δι' ὄλον τὸν ὀργανισμόν, ἢ εἰς εἰδικούς κατὰ τομεῖς δραστηριότητος, χώρους, ἀντικειμέ-

νων ἐφ' ὧν ἐπεραιώθη πᾶσα ἐνέργεια καὶ τῶν ὁποίων ἡ ἀναζήτησις δὲν κρίνεται ἄμεσος. Τὰ παραπεμπόμενα πρὸς ἀρχειοθέτησιν ἀντικείμενα, καὶ δὴ ἡ ἀλληλογραφία, χαρακτηρίζονται ὑπὸ τῶν ἀρμοδίων (οἷτινες ἕκαμον χρῆσιν αὐτῶν ἢ ἦσαν συντάκται των), διὰ πόσον χρόνον δέον νὰ διαφυλαχθοῦν εἰς τὸ ἀρχεῖον. Ὁ προσδιορισμὸς οὗτος πραγματοποιεῖται ἀναλόγως τῆς σημασίας τοῦ θέματός των, τῆς ἐνδεχομένης παραγραφῆς ἐνοχικῶν ἢ ἐμπραγμάτων δικαιομάτων ἢ ὑποχρεώσεων, τῶν κειμένων διατάξεων περὶ φορολογίας, ἀγορανομίας κλπ.

Ὁ ἐν λόγῳ προσδιορισμὸς τοῦ χρόνου διατηρήσεως καθίσταται ἀπαραίτητος, διότι ὑφίσταται πάντοτε πρόβλημα χώρου ἐγκαταστάσεως τῶν ἀρχείων καὶ δὴ συνεχοῦς αὐτῶν διευρύνσεως, ἐνεκα τῆς αὐξήσεως τοῦ ἀριθμοῦ τῶν περαιουμένων ἐνεργειῶν δεδομένου ὄργανισμοῦ. Διεπιστώθη ὅτι ὁ διατιθέμενος χώρος ἀρχείων δέον νὰ ἀναλογῆ πρὸς 3 τετραγωνικά μῆτρα ἀνὰ 100 ὑπαλλήλους, χωρὶς ποτὲ νὰ ὑπερβαῖν τὴν ἀναλογίαν ταύτην. Τοῦτο δέ, διότι ἡ ἀρχειοθέτησις δὲν πρέπει νὰ προκαλῆ σοβαρὸν κόστος. Εἰδικὴ ἐρευνᾶ ἀπέδειξεν ὅτι τὸ ἐτήσιον κόστος τῆς ἀρχειοθετήσεως δέον νὰ φθάνη κατ' ἀνώτατον ὄριον καὶ κατὰ τεμάχιον χάρτου τὸ ποσὸν τῶν δραχμῶν 1,50.

Οἱ περιορισμοὶ οὗτοι τοῦ κόστους ἐπιβάλλουν, ὅπως μέχρι σημείου τινὸς πραγματοποιηθῆται ἀρχειοθέτησις αὐτουσίῳ γραπτῶν κειμένων, εἴτε ἐν πρωτοτύπῳ εἴτε ἐν ἀντιγράφῳ. Πέραν τοῦ σημείου τούτου, ὑποκαθίστανται τὰ κείμενα ταῦτα καὶ δὴ ἐκεῖνα διὰ τὰ ὁποῖα δὲν ὑφίστανται νομικοὶ ἢ τεχνικοὶ λόγοι ἐπιβάλλοντες τὴν αὐτουσίαν διατήρησίν των, διὰ μικροφωτογραφιῶν εἰς μικροταινίας ἢ διὰ μαγνητικῶν ταινιῶν, κατόπιν μεταφορᾶς τῶν εἰς αὐτὰ στοιχείων, μέσῳ μηχανογραφικῶν συγκροτημάτων. Αἱ μικροφωτογραφίαι, προβαλλόμεναι ἐπὶ ὀθόνης μέσῳ ἐλαχίστου μεγέθους κινηματογραφικῶν ταινιῶν, ὡς καὶ αἱ μαγνητοταινίαι ἀναγιγνωσκόμεναι ὑπὸ ἠλεκτρονικῶν ὑπολογιστῶν, ἀποτελοῦν ἰδεώδη ἀντικείμενα ἀρχειοθετήσεως. Οὕτως, ἐξοικονομεῖται σημαντικὸς χώρος καὶ καθίσταται εὐχερῆς ἡ ἀνεύρεσις καὶ ἡ μεταφορὰ ἀντικειμένων τῶν ἀρχείων, κατὰ θέματα. Ὑπελογίσθη ὅτι εἶναι δυνατὸν εἰς ἀρχειοθήκην 1,5 μέτρου ὕψους καὶ 0,6 μέτρου πλάτους, νὰ περιληφθοῦν μικροφωτογραφίαι 5,2 ἑκατομμυρίων ἐπιστολῶν, αἷτινες αὐτούσιαι θὰ ἀπῆλθουν χώρον ἑκατοντάδων κυβικῶν μέτρων. Ἡ θέσις τοῦ ἀρχείου ἐπιλέγεται, ὥστε νὰ διευκολύνη κατὰ τὸ δυνατὸν τὰς ἐκτελούσας γραφικὴν ἐργασίαν καὶ γενικῶς προσφευγούσας εἰς αὐτὸ ὑπηρεσιακὰς μονάδας. Ἐπιδιώκεται συνάμα, ὅπως ἡ θέσις αὕτη εἶναι ἀπηλλαγμένη ὑγρασίας καὶ λοιπῶν αἰτιῶν φθορῶν τοῦ περιεχομένου τοῦ ἀρχείου. Δέον ἐπίσης νὰ εἶναι ἡ ἐν λόγῳ θέσις ἐπιδεκτικὴ ἐπεκτάσεως καὶ ἀερισμοῦ, προφυλασσομένη ἐκ κονιορτοῦ καὶ ἀπομεμακρυσμένη ἐξ ἐπικινδύνων ἐστιῶν πυρκαϊᾶς κλπ.

Τὰ ὑλικά μέσα ἀρχειοθετήσεως εἶναι συνήθως ἐπιπλα, καλούμενα «ἀρχειοθήκαι» (μεταλλικά, ξύλινα κλπ.), αἷτινες ἐπιτρέπουν: 1) ἐπιβάρυνσιν διὰ μικροτέρου κόστους τοῦ ἐλπιζομένου ἀποτελέσματος, 2) εὐκολον χρῆσιν καὶ 3) ἀσφαλῆ διαφύλαξιν. Ἡ εἰς τὰς ἀρχειοθήκας τοποθέτησις τῶν αὐτουσίῳ γραπτῶν κειμένων διενεργεῖται τῇ συνδρομῇ εἰδικῶν περιβλημάτων ἢ φακέλ-

λων ἐκ χαρτονίου (files, folders, classeurs, dossiers), μετὰ ἐλασμάτων συνδέσεως ἢ μηχανημάτων συγκρατήσεως ἢ ταινιῶν συνδέσεως ἢ ράχεων κλπ. Τὰ περιβλήματα ταῦτα εἶναι δυνατόν νὰ περιέχουν λεπτοτέρους ὑποφακέλλους ἢ διαχωριστικά χαρτόνια ἐπὶ μέρους κατατάξεως τῶν περιεχομένων ἀντικειμένων. Περαιτέρω, διευκολύνεται ἡ κατάταξις αὕτη δι' εἰδικῶν συμβατικῶν ἐνδείξεων ἢ σημείων ἀναγνωρίσεως τῶν ἀρχειοθετουμένων ἀντικειμένων, ἤτοι διὰ γεωμετρικῶν συμβόλων, προεξοχῶν, χρωματισμῶν, γραμμάτων, ἀριθμῶν, δεικτῶν, διαχωρισμάτων κλπ.

Ἡ τοποθέτησις τῶν ὡς ἄνω περιβλημάτων εἰς τὰς ἀρχειοθήκας, διενεργεῖται κατὰ διαφόρους τρόπους, ἤτοι ἐπιπέδως ἢ ὀριζοντίως, κατακορύφως ἢ καθέτως, περιστροφικῶς κλπ., ἀναλόγως τῶν εὐκολιῶν προσαρμογῆς τῶν περιβλημάτων, τῆς ἐπιζητουμένης εὐχερείας ἢ ταχύτητος τοποθετήσεως καὶ ἀναζητήσεως, τῆς ἐπιβαλλομένης ἐξοικονομήσεως χώρου κλπ.

Ἡ ἀναζήτησις ἀντικειμένων, τοποθετηθέντων ἤδη εἰς ἀρχειοθήκας, πραγματοποιεῖται δι' ἐγγράφων ἐντολῶν πρὸς τοὺς τηροῦντας τὸ ἀρχεῖον ὑπαλλήλους, ὡς καὶ διὰ τῆς παρ' αὐτοῖς καταθέσεως ἀποδείξεων παραλαβῆς, αἵτινες ἐπιστρέφονται μετὰ τὴν ἐπαναφορὰν τῶν παραληφθέντων κειμένων. Δοθέντος ὅτι ἡ τήρησις τοῦ ἀρχείου εἶναι κατ' ἐξοχὴν ἐμπιστευτικῆς φύσεως καὶ δυσχερῶς αὕτη ἐλέγχεται ἀπὸ ἀπόψεως ἀνωμάλου λειτουργίας (διαπιστώσεως ἀπωλειῶν, κακῆς συσχετίσεως ἢ τοποθετήσεως ἐγγράφων κλπ.), ἐπιβάλλεται, ὅπως οἱ ἐργαζόμενοι εἰς τὸ ἀρχεῖον ὑπάλληλοι, ἤτοι οἱ ἀρχειοφύλακες, εἶναι ἄξιοι ἐμπιστοσύνης καὶ ἔχουν προσόντα ἐχεμυθείας καὶ τάξεως.

Αἱ κυριώτεροι μέθοδοι κατὰ τάξεως τῶν ἀντικειμένων εἶναι αἱ ἀκόλουθοι :

1) *Κατ' ἀλφαβητικὴν σειρὰν*, καθ' ἣν τὰ γραπτὰ κείμενα καὶ τὰ περιβλήματα αὐτῶν κατατάσσονται κατ' ἀπόλυτον λεξικογραφικὴν σειρὰν δεδομένης γλώσσης τοῦ ὀνοματεπωνύμου ἢ τοῦ τίτλου ἢ τῆς ἐπικρατεστέρως λέξεως τοῦ ὀνόματος προσώπων (φυσικῶν ἢ νομικῶν) ἢ τῆς ὀνομασίας θέματος τινος. Αἱ γενικαὶ κατηγορίαι θεμάτων χαρακτηρίζονται διὰ κεφαλαίων γραμμάτων, αἱ δὲ ὑποδιαίρέσεις αὐτῶν διὰ πεζῶν (μικρῶν) γραμμάτων. Διὰ νὰ μὴ λαμβάνεται ὑπ' ὄψιν ἡ συχνάκις πολὺπλοκος ὀρθογραφία τῆς λέξεως, βάσει τῆς ὁποίας διενεργεῖται ἡ κατάταξις, χρησιμοποιεῖται ἡ ἠχητικὴ φωνητικὴ αὐτῆς ἀπόδοσις, πρὸς διευκόλυνσιν τῶν ἀρχειοφυλάκων καὶ ἀποφυγὴν καταρτίσεως πλειόνων τοῦ ἑνὸς περιβλημάτων ἢ ὑποφακέλλων ἐπ' ὀνόματι τοῦ αὐτοῦ προσώπου ἢ θέματος. Τὰ περιβλήματα μάλιστα ταῦτα εἶναι δυνατόν νὰ εἶναι τοποθετημένα εἰς χώρους ἀπέχοντας ἀρκούντως ἀλλήλων.

2) *Κατ' ἀριθμητικὴν σειρὰν*, καθ' ἣν τὰ γραπτὰ κείμενα καὶ τὰ περιβλήματα αὐτῶν κατατάσσονται κατ' αὐξοῦντα ἀριθμὸν μητρῶου θεμάτων, ὡς ἔργων, παραγγελιῶν, ὑποθέσεων, τιμολογίων κλπ. Αὕτη χρησιμοποιεῖται προκειμένης κατατάξεως ἐγγράφων καὶ λοιπῶν κειμένων προερχομένων ἐκ διαφόρων πηγῶν, αἵτινες, ὅμως, ἀναφέρονται εἰς δεδομένον θέμα. Εἰς περίπτωσιν περατώσεως θεματος τινος, ὁ οἰκείος φάκελλος ἀπομακρύνεται ἐκ τῆς ἐν λειτουργίᾳ ἀρχειοθετήσεως καὶ τοποθετεῖται εἰς ἕτερον χώρον, περαιωθέντων θεμάτων.

3) *Κατὰ μικτήν, ἀλφαριθμητικὴν σειρὰν*, καθ' ἣν τὰ γραπτὰ κείμενα καὶ τὰ περιβλήματα αὐτῶν κατατάσσονται, ἀφ' ἑνὸς μὲν κατ' ἀλφαριθμητικὴν σειρὰν καθωρισμένην ἐκ τῶν προτέρων καὶ ἀναφερομένην εἰς θέματα, χρόνους καὶ περιοχάς, ἀφ' ἑτέρου δὲ κατ' ἀριθμητικὴν σειρὰν, ὡς πρὸς τὴν διάταξιν τῶν γραπτῶν κειμένων (παραγγελίαι, τιμολόγια, ἀλληλογραφία, πιστωτικοὶ τίτλοι κλπ., ἢ πελάται πιθανοί, ὑπὸ ἀναζήτησιν, ἐν ἐνεργείᾳ, ἐπισφαλεῖς, ἀξιόπιστοι, διατελέσαντες κλπ.).

Ἡ *εὐρετηρίασις* (indexing) διευκολύνει σημαντικῶς τὴν ἐπιτυχῆ ἐφαρμογὴν τῶν δύο τελευταίων ἐκ τῶν ὡς ἄνω τριῶν μεθόδων κατατάξεως τῶν ἀντικειμένων. Αὕτη πραγματοποιεῖται διὰ τῆς χρήσεως εὐρετηρίων ἢ θεματολογίων, συντασσομένων βάσει εἰδικοῦ κώδικος ἢ λεξικοῦ συμβατικῶν ἐνδείξεων (συμβόλων), πρὸς ἀναγνώρισιν τῶν ἀρχειοθετουμένων ἀντικειμένων. Ἡ σύνταξις τῶν βασίζεται συνήθως εἰς τὸ λεγόμενον δεκαδικὸν σύστημα. Τὰ εὐρετήρια ταῦτα συνίστανται ἐξ εἰδικῶν μικρῶν κυτίων, περιεχόντων δελτία (καρτέλλας), ἐπιδεκτικὰ ταχείας ταξιθετήσεως καὶ διαλογῆς.

Τὸ *δεκαδικὸν σύστημα* κατατάξεως ἀντικειμένων, διευκολύνει ἔτι περαιτέρω σημαντικῶς τὴν ἐπιτυχῆ ἐφαρμογὴν καὶ τῶν τριῶν προαναφερθεισῶν μεθόδων. Τοῦτο ἐπενοήθη ὑπὸ τοῦ Ἀμερικανοῦ Melvil Dewey καὶ ἐφηρμόσθη ἐν ἀρχῇ ἐπιτυχῶς εἰς τὰς μεγάλας βιβλιοθήκας. Κατ' αὐτό, ἐπὶ ἐφαρμογῆς του εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις, κατατάσσονται καὶ ὑποδιαιροῦνται πρόσωπα, ἀντικείμενα καὶ ἔννοιαι εἰς δέκα βασικὰς κατηγορίας, δυναμένας νὰ ὑποδιαιρεθοῦν ἐκ νέου εἰς ἑτέρας δέκα μερικωτέρας, καὶ οὕτω καθ' ἑξῆς ἐπ' ἄπειρον. Ἡ ἐν λόγῳ κατάταξις εἶναι δυνατὸν νὰ διενεργηθῇ καθ' οἴανδήποτε σειρὰν (ἀλφαριθμητικὴν, ἀριθμητικὴν, γεωγραφικὴν, χρονολογικὴν, θεμάτων, τομέων δράσεως τῆς ἐπιχειρήσεως κλπ., ἔτι δὲ καὶ συνδεδευσμένως). Τὸ σύστημα τοῦτο χαρακτηρίζεται ἀπὸ ἐξαιρετικὴν εὐκαμψίαν καὶ δυνατότητα κατατάξεως ἀπεριορίστου ἀριθμοῦ ἐνοιῶν κλπ., ἄνευ συγχύσεων. Δι' ὃ καὶ τυγχάνει τοῦτο εὐρείας ἐφαρμογῆς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ ΠΕΜΠΤΟΝ

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ, ΚΑΙ ΔΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΕΙΣ ΤΟΜΕΙΣ ΔΡΑΣΕΩΣ

Ἐπὶ τῇ βάσει τῆς ὀργανωτικῆς ἀρχῆς τῆς εἰδικεύσεως καὶ πρὸς ἀποφυγὴν συγκρούσεως ἢ συγχύσεως ἀρμοδιοτήτων, αἱ μεταποιητικαὶ ἐπιχειρήσεις κατατάσσουσιν συνήθως τὸ σύνολον τῶν δραστηριοτήτων τοῦ διαθεσίμου προσωπικοῦ τῶν εἰς δύο κατ' ἀρχὴν *βασικὰς κατηγορίας λειτουργιῶν*, ἧτοι εἰς *Διοικητικὰς* (administrative) καὶ *Ἐπιτελικὰς* (staff).

Αἱ ἐν λόγῳ δύο βασικαὶ κατηγορίαι λειτουργιῶν τῶν ἐπιχειρήσεων τούτων συναντῶνται κυρίως εἰς τὰς μεγάλας βιομηχανικὰς ἐπιχειρήσεις, δοθέντος ὅτι αἱ μικραὶ προσφεύγουσιν εἰς εἰδικούς ὀργανισμούς, ὅσον ἀφορᾷ τὰς ἐπιτελικὰς λειτουργίας, ὡς θὰ ἴδωμεν εἰδικώτερον εἰς τὰ περὶ ὀργανώσεως τῶν ἐπιτελικῶν λειτουργιῶν. Εἰς τὰς μεγάλας ταύτας ἐπιχειρήσεις, ἐκάστη τῶν δύο

βασικῶν λειτουργιῶν ἀποτελεῖ *Γενικὴν Διεύθυνσιν* (general direction).

Ἐκάστη Γενικὴ Διεύθυνσις κατανέμεται περαιτέρω εἰς *τομεῖς δράσεως ἢ ὑπηρεσιακὰς μονάδας* (departments, units), καλουμένας συνήθως *Διευθύνσεις* (directions). Εἶναι ἐπίσης συνήθες, αἱ μονάδες αὗται νὰ ὑποδιαιροῦνται εἰς *ὑπο - τομεῖς δράσεως* (sub - departments), καλουμένας κατὰ κανόνα *Τμήματα* (sections), καὶ αὗται ἔτι περαιτέρω εἰς ομάδας ἐργασίας (working - groups), συνιστώσας πολλάκις τὰ καλούμενα *Γραφεῖα* (offices). Ἐκάστη τῶν μονάδων ἢ τῶν ὑποδιαιρέσεων ἐντάσσεται εἰς τὴν ἀμέσως ἀνωτέραν ἱεραρχικῶς καὶ ἀνταποκρίνεται οὐστηρῶς εἰς τὴν αὐτοτέλειάν της ἀπὸ πλευρᾶς καθηκόντων καὶ εὐθυνῶν. Οὕτως, ἐκάστη ἐξ αὐτῶν ἀποτελεῖ ὀργανικὸν μέρος, ὅπερ ἀναλόγως τοῦ βαθμοῦ ὑποδιαιρέσεως ἢ τῆς ἐκτάσεως τῶν ἀρμοδιοτήτων αὐτῆς, ἐντάσσεται εἰς τὴν πυραμίδα τοῦ συνόλου τῶν λειτουργιῶν. Αἱ διοικητικαὶ λειτουργίαι, εἰδικώτερον, λαμβάνουν ἀρμοδιότητος πραγματοποιήσεως πρωταρχικῶν ἀντικειμενικῶν σκοπῶν τῆς ἐπιχειρήσεως, βάσει τῶν ὁποίων ἀσκοῦν ἐξουσίαν, λαμβάνουσαι ἀποφάσεις ἐπὶ τοῦ τρόπου, τοῦ χώρου καὶ τοῦ χρόνου διενεργείας πράξεως ἢ παραλείψεώς τινος ἐντὸς τοῦ πλαισίου τῶν ἀρμοδιοτήτων των, τελικῶς δὲ καὶ ἐκτελοῦσαι τὰς ἀνηκούσας εἰς αὐτὰς ἐργασίας.

Ὅσον ἀφορᾷ τὴν *κατανομὴν τῶν διοικητικῶν λειτουργιῶν εἰς ὑπηρεσιακὰς μονάδας*, χρησιμοποιοῦνται τέσσαρα ὀργανωτικὰ κριτήρια, ἅτινα πάντως δὲν ἀπαντῶνται ἀμιγῶς ἐν τῇ πράξει, ἀλλὰ πολλάκις συνδυάζονται ἀνὰ ζεύγη ἢ καὶ εὐρύτερον. Τὰ κριτήρια ταῦτα εἶναι τὰ ἑξῆς :

1) Κατανομὴ ὑπηρεσιακῶν μονάδων, ἀναλόγως τῆς γεωγραφικῆς περιοχῆς ἢ τοποθεσίας δράσεως αὐτῶν ἢ τοποθεσίας τῆς ἐξυπηρετουμένης πελατείας των (π.χ., Ὑπηρεσία Πωλήσεων εἰς τὴν Ἑλλάδα, Ὑπηρεσία Πωλήσεων εἰς Ἑπαρχίας, Ὑπηρεσία Διοικήσεως Προσωπικοῦ Κεντρικοῦ Καταστήματος κλπ.).

2) Κατανομὴ ὑπηρεσιακῶν μονάδων, ἀναλόγως τῶν κατηγοριῶν τῆς ἐξυπηρετουμένης πελατείας καὶ γενικῶς τοῦ κοινοῦ (π.χ., Ὑπηρεσία Πωλήσεων Ἀνδρικῶν Εἰδῶν, Ὑπηρεσία Δημοσίων Σχέσεων, Ὑπηρεσία Εἰδῶν Πολυτελείας κλπ.).

3) Κατανομὴ ὑπηρεσιακῶν μονάδων, ἀναλόγως τῆς λειτουργικῆς εἰδικεύσεως (process) καὶ τῆς διαδικασίας δράσεως αὐτῶν (procedure). Εἰς τὴν πρώτην περίπτωσιν, παρατηρεῖται κατανομὴ, ἀναλόγως τοῦ εἴδους τῶν χρησιμοποιουμένων μέσων ἢ μεθόδων, ὡς καὶ τῆς λειτουργικῆς εἰδικεύσεως (π.χ., Ὑπηρεσία Προγραμματισμοῦ, Λογιστηρίου, Στατιστικῆς, Ὑπηρεσία Ὑγειονομικῆς κλπ.). Εἰς τὴν δευτέραν περίπτωσιν παρατηρεῖται κατανομὴ, ἀναλόγως τῶν φάσεων τῆς ἐργασίας, κατὰ ἀλυσιδωτὰ στάδια, ἀπὸ τοῦ ἀνεφοδιασμοῦ, μέσῳ τῆς παραγωγῆς καὶ μέχρι τῆς πωλήσεως. Οὕτως, ἐκάστη προηγουμένη ὑπηρεσιακὴ μονάδα ἀποτελεῖ τὴν βάσιν δράσεως τῶν ἐπομένων.

4) Κατανομὴ ὑπηρεσιακῶν μονάδων, ἀναλόγως τοῦ ἐπὶ μέρους σκοποῦ ἢ τοῦ μερικοῦ λειτουργήματος (purpose ἢ function). Οὕτως, ὅλαι αἱ ἐνέρ-

γυαι πρὸς πραγματοποίησιν μιᾶς διακεκριμένης τῶν λοιπῶν ἐπιδιώξεως ἢ λειτουργίας τῆς ἐπιχειρήσεως, συγκεντροῦνται καὶ ἀνατίθενται εἰς μίαν ὑπηρεσιακὴν μονάδα (π.χ., Ὑπηρεσία Ἀγορῶν, Ἀποθηκείσεως, Παραγωγῆς, Προγραμματισμοῦ, Διοικήσεως Προσωπικοῦ κλπ.).

Αἱ κατὰ τὰ ἀνωτέρω ὑπηρεσιακαὶ μονάδες διακρίνονται ἐνίοτε εἰς κυρίας καὶ βοηθητικάς. Κυρία ἢ πρωτογενεῖς (operating ἢ primary) ὑπηρεσιακαὶ μονάδες εἶναι αἱ ἀσχολούμεναι μὲ τὸν κύριον ἀντικειμενικὸν σκοπὸν τῆς ἐπιχειρήσεως, ἢτοι τὴν παραγωγὴν καὶ τὴν πώλησιν, βοηθητικαὶ ἢ δευτερογενεῖς (auxiliary ἢ secondary) ὑπηρεσιακαὶ μονάδες εἶναι αἱ ἀσχολούμεναι μὲ τὴν ἐξασφάλισιν τῶν μέσων ὀργανώσεως καὶ λειτουργίας τῶν κυρίων ὑπηρεσιακῶν μονάδων, ἢτοι, αἱ τῆς Διοικήσεως Προσωπικοῦ, τοῦ Ἀνεφοδιασμοῦ δι' ὑλικῶν μέσων, αἱ Οἰκονομικαί, Νομικαί, Ἐπιτελικαί κλπ.

Ὑπὸ τὸ πρῖσμα τῆς ἐνδεχομένης συνεργασίας μεταξὺ τῶν προαναφερθεισῶν ὑπηρεσιακῶν μονάδων, πραγματοποιεῖται ἡ προεκθεῖσα κατανομὴ αὐτῶν. Ὑπὸ τὸ αὐτὸ ὅμως πρῖσμα πραγματοποιεῖται ἐπίσης ἐνίοτε ἀναγκατάξαις καὶ σύμπυξις ὑπηρεσιακῶν μονάδων ἢ λειτουργιῶν αὐτῶν, στηριζομένη κυρίως εἰς τὰ ἐπόμενα ὀργανωτικὰ δεδομένα: 1) τῆς ἀνάγκης καταβολῆς εἰδικῆς προσοχῆς εἰς τινὰς λειτουργίας πρὸς πρόληψιν ἐνδεχομένης φθίνουσης αὐτῶν πορείας, ἔνεκα ἀντιξῶν συνθηκῶν (π.χ., ὑπαγωγή τῆς Ὑπηρεσίας Διαφημίσεως εἰς τὴν τῶν Δημοσίων σχέσεων, ὅταν ἡ πρώτη ὑστερῇ εἰς ἀποτελέσματα τῆς δευτέρας). 2) Τοῦ ὑπάρχοντος ἰδιαίτερου ἐνδιαφέροντος πρὸς προαγωγὴν ἢ τῆς παρατηρουμένης πολὺ μεγάλης χρήσεως ὠρισμένης ἀρμοδιότητος (π.χ., ἀπόσπασις ἐκ τῆς Ὑπηρεσίας Λογιστηρίου τοῦ Τμήματος Παραγωγικοῦ Κόστους καὶ ὑπαγωγή αὐτοῦ εἰς τὴν Ὑπηρεσίαν Παραγωγῆς, ἥτις κάμνει πολὺ μεγάλην χρῆσιν τῶν σχετικῶν στοιχείων καὶ ἔνθα θὰ ἀποδώσῃ περισσότερον). 3) Τῆς ἀνάγκης διαχωρισμοῦ ἀρμοδιοτήτων καὶ ὑπαγωγῆς τινῶν ἐξ αὐτῶν ἐκ μιᾶς εἰς ἑτέραν ὑπηρεσιακὴν μονάδα, ὅταν ἡ ἐκτέλεσις ὠρισμένης ἀρμοδιότητος παρεμποδίζῃ τὴν ἐκτέλεσιν τῆς ἑτέρας (π.χ., διαχωρισμὸς Τμήματος Ἐπιθεωρήσεως Προϊόντων ἐκ τῆς Ὑπηρεσίας Παραγωγῆς καὶ ὑπαγωγή τούτου εἰς τὴν Ὑπηρεσίαν Ὄργανώσεως καὶ Μεθόδων, πρὸς ἀποφυγὴν ἀμέσου ἐπιπτώσεως τούτου ὑπὸ τῶν ἐλεγχόμενων, διὰ τὰς τυχόν ἀποκλίσεις ἐκ τῶν προγραμμάτων, ἐργατῶν). 4) Χάριν τῆς ἀποφυγῆς σαφοῦς διακοπῆς τῶν σχέσεων μεταξὺ δύο Ὑπηρεσιῶν, ἂν καὶ λογικῶς αὕτη ἐπιβάλλεται (π.χ., ἡ στενὴ σχέσις μεταξὺ Ὑπηρεσιῶν Λογιστηρίου καὶ Στατιστικῆς ἐνθαρρύνει τὴν ἡγεσίαν, ὅπως τοποθετήσῃ ἕνα προϊστάμενον δι' ἀμφοτέρας, πρὸς ἐντοπισμὸν τῶν σχετικῶν εὐθυνῶν). 5) Τῆς τυχόν ἐνδεικνυομένης προκλήσεως ἀνταγωνισμοῦ μεταξὺ δύο ὁμοειδῶν Τμημάτων ἢ Ὑπηρεσιῶν (π.χ., πρὸς ἐπιτυχεστέραν προώθησιν τῶν πωλήσεων, εἶναι δυνατόν τὰ δύο Τμήματα Πωλήσεων πρὸς τὸ λιανικὸν καὶ χονδρικὸν ἐμπόριον νὰ ἀποτελέσουν τὴν Ὑπηρεσίαν Πωλήσεων εἰς τὸ Ἐμπόριον). 6) Τοῦ ἀναγκαιοῦντος συντονισμοῦ ἐνεργειῶν πλειόνων Ὑπηρεσιῶν (π.χ., συγκέντρωσις τῶν ἀρμοδιοτήτων τῶν Ὑπηρεσιῶν τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων ὑπὸ ἕνα διευθυντὴν, δυνατόν νὰ συντονίσῃ τὰς βιομηχανικάς, συνδικαλιστικάς καὶ δημοσίας σχέ-

σεις). 7) Τοῦ ἐπιβαλλομένου αὐστηροῦ ἐλέγχου εἰδικῆς τινος Ὑπηρεσίας (π.χ., ὑπαγωγῆς τοῦ Τμήματος Πιστώσεων εἰς τὴν Ὑπηρεσίαν Παραγωγῆς ἐκ τῆς Ὑπηρεσίας Πωλήσεων, πρὸς ἀποφυγὴν παραχωρήσεως ὑπερβολικῶν πιστώσεων εἰς πελάτας ἐρχομένους εἰς ἄμεσον ἐπαφὴν μετὰ τῆς τελευταίας ταύτης Ὑπηρεσίας).

ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ ΕΚΤΟΝ

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΕΠΙΤΕΛΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΕΙΣ ΤΟΜΕΙΣ ΔΡΑΣΕΩΣ

Ἡ διοικητικὴ ὀργάνωσις τῶν μεταποιητικῶν ἐπιχειρήσεων βασίζεται εἰς γενικὰς ἀρχὰς καὶ μεθόδους, αἵτινες προέκυψαν ἐξ ἐπιστημονικῶν ἐρευνῶν καὶ αἵτινες, διὰ τῆς συνεχίσεως τῶν ἐρευνῶν τούτων, διηνεκῶς βελτιοῦνται. Αἱ γενικαὶ αὗται ἀρχαὶ καὶ μέθοδοι ἰσχύουν βεβαίως διὰ πᾶσαν περίπτωσιν, ἀλλὰ δὲν εἶναι τόσον ἀπόλυτοι, ὥστε δι' αὐτῶν μόνον νὰ ἐπιτυγχάνεται συνεχῶς ἡ δέουσα διοικητικὴ ὀργάνωσις συγκεκριμένης ἐπιχειρήσεως. Συνεπῶς, αἱ γενικαὶ αὗται ἀρχαὶ καὶ μέθοδοι πλαισιοῦνται κατὰ κανόνα δι' εἰδικῶν, καὶ δὴ βραχείας πνοῆς (καταλλήλων βραχυχρονίως), ἀρχῶν καὶ μεθόδων ἔχουσῶν ἰδιαιτέραν ἀποτελεσματικότητα διὰ τὴν συγκεκριμένην ἐπιχείρησιν, ἐν δεδομένῳ χώρῳ καὶ κατὰ περίπτωσιν.

Αἱ διοικητικαὶ λειτουργίαι ἀδυνατοῦν νὰ ἀναλάβουν τὸ ἔργον τῆς διεξαγωγῆς ἐπιστημονικῶν ἐρευνῶν καὶ γενικῶς νὰ παρακολουθοῦν τὰ πορίσματα τῶν ἐρευνῶν εἰδικῶν ἐπιστημόνων, ἵνα ἀνὰ πᾶσαν δεδομένην στιγμήν προβαίνουν εἰς τὴν ἀνάλογον ἐφαρμογὴν τῶν πλέον ἀποτελεσματικῶν μεθόδων. Δι' ὃ καὶ αἱ ἐπιχειρήσεις προσφεύγουν εἰς τοὺς *ειδικοὺς ἐπιτελεῖς* ἢ *συμβούλους* (staff officers, advisors, consultants) πρὸς παροχὴν τῆς σχετικῆς ἐπιστημονικῆς συνδρομῆς. Ἐὰν αἱ ἐπιχειρήσεις εἶναι μεσαίου ἢ μικροῦ μεγέθους, προσφεύγουν εἰς ἐλευθέρους ἐπαγγελματίας ἢ εἰδικοὺς ὀργανισμοὺς ἐπιτελικῆς φύσεως, ἐπὶ ἰδιαιτέρᾳ κατ' ἀποκοπὴν ἐκάστοτε ἀμοιβῇ. Ἐὰν ὁμως αἱ ἐπιχειρήσεις εἶναι μεγάλαι, καὶ δὴ βιομηχανικαί, αὗται, βασιζόμεναι ἐν πολλοῖς εἰς τριπλοῦν οἰκονομικὸν κριτήριον, ἧτοι πόσον αἱ ἐπιτελικαὶ λειτουργίαι ἀποφέρουν, πόσον αὗται στοιχίζουσιν καὶ εἰς πόσον χρόνον ἀποσβέννυται ἡ δαπάνη συστάσεως καὶ λειτουργίας των, προβαίνουν εἰς τὴν σύστασιν καὶ λειτουργίαν παρ' αὐταῖς εἰδικῶν τοιούτων τομέων δράσεως. Ἡ ἔκτασις καὶ ἡ σύνθεσις τῶν ἐπιτελικῶν λειτουργιῶν προσδιορίζεται, ἀναλόγως τῆς ἐκτάσεως καὶ τῆς προοδευτικότητος τῆς ἐπιχειρήσεως, ὡς καὶ τοῦ βαθμοῦ ἐπιστημονικῆς ὀριμότητος καὶ πείρας τῶν διαθέσιμων ἐπιτελικῶν στελεχῶν.

Αἱ *ἀρμοδιότητες* τῶν ἐπιτελικῶν λειτουργιῶν συνίστανται εἰς τὴν γνωμοδότησιν ἢ ὑποβολὴν προτάσεων ἐπὶ τιθεμένων, ὑπὸ τῆς ἀνωτάτης ἡγεσίας καὶ τῶν ἀμέσων αὐτῆς συνεργατῶν, συγκεκριμένων θεμάτων. Τὰ θέματα ταῦτα ἀναφέρονται κατὰ κανόνα εἰς πεδία οἰκονομικά, ὀργανωτικά, διοικητικά, τεχνικά, κοινωνικά, ψυχολογικά, λογιστικά, νομικά καὶ ὑγειονομικά. Τὰ πεδία ταῦτα ἀντιστοιχοῦν πρὸς σχετικὰς δραστηριότητας ἢ ἀνάγκας μιᾶς μεγάλης μεταποιητικῆς ἐπιχειρήσεως.

Εἰς τὴν ἀνωτάτην ἡγεσίαν ἐναπόκειται, ὅπως διακρίνη τὰ πιθανὰ καὶ ἐπὶ ἀντικειμενικῶν βάσεων πλεονεκτήματα καὶ μειονεκτήματα τῶν ἀνωτέρω ὑποβαλλομένων πρὸς αὐτὴν προτάσεων, καὶ ὅπως προβῆ εἰς τὴν τελικὴν ἐκλογὴν τῶν καλυτέρων ἐξ αὐτῶν. Ἡ ἐκλογὴ αὕτη ὀδηγεῖ πλέον εἰς τὴν λήψιν ἀποφάσεων τῆς ἀνωτάτης ἡγεσίας, μόνης ἐν προκειμένῳ ἀρμοδίας. Αἱ οὕτω λαμβανόμεναι ἀποφάσεις ἐπηρεάζουν τὴν διοικητικὴν λειτουργίαν τῆς ἐπιχειρήσεως. Τὰ στελέχη τῶν ἐπιτελικῶν ὑπηρεσιῶν οὐδέποτε ἔχουν δικαίωμα λήψεως ἀποφάσεων καὶ συνεπῶς ἀσκήσεως διοικήσεως, πέραν τοῦ κύκλου τῶν ἀμέσων συνεργατῶν των. Ἔχουν, ἐν τούτοις, οὗτοι τὸ δικαίωμα νὰ ζητοῦν τὴν ὑποστήριξιν τῶν διοικητικῶν λειτουργιῶν, πρὸς ἀπρόσκοπτον διεξαγωγὴν τοῦ ἔργου των, συνάμα δὲ νὰ ἐκφράζουν ἐλευθέρως τὰς ἀπόψεις των.

Ἀπὸ οἰκονομικῆς καὶ ὀργανωτικῆς πλευρᾶς, αἱ *ἐπιτελικαὶ λειτουργίαι κατανέμονται εἰς τρεῖς τομεῖς δράσεως*, ὡς ἐξῆς :

1) *Τομεὺς τεκμηριώσεως* (documentation). Ὁ τομεὺς οὗτος καθορίζει, ἀναζητεῖ καὶ ἀποκτᾷ πηγὰς πληροφοριῶν καὶ στοιχείων χρησίμων εἰς τὴν ἐπιχείρησιν, ὡς ἐντυπα πάσης φύσεως, ἀνέκδοτα κείμενα τῆς ἐπιχειρήσεως, ὀργανισμοὺς ἢ ἄτομα ἐμπιστοσύνης καὶ καλῆς θελήσεως κλπ. Τὰς ἐκ τῶν πηγῶν τούτων πληροφορίας καὶ στοιχεῖα συγκεντρώνει ἀκολοίθως ὁ ἐν λόγῳ τομεὺς καὶ ταξινομεῖ, ταξιθετεῖ καὶ ἀρχειοθετεῖ κατὰ θέματα, ἵνα τελικῶς τὰ διαθέτη εἰς τοὺς λοιποὺς τομεῖς τῶν ἀρμοδίων προϊσταμένων ἐπιτελικῶν καὶ τῶν διοικητικῶν λειτουργιῶν. Ἡ διάθεσις αὕτη πραγματοποιεῖται διὰ τῆς περιοδικῆς ἐκδόσεως καὶ ἀποστολῆς σχετικοῦ «Δελτίου Τεκμηριώσεως», ἀπαλλασσομένων τῶν ὡς ἄνω ἀρμοδίων ἀπὸ σχετικὴν ἀπασχόλησιν ἢ προσφυγὴν εἰς τὴν οἰκείαν βιβλιογραφίαν.

Τὸ «Δελτίον Τεκμηριώσεως» παρέχει συνήθως πληροφορίας καὶ στοιχεῖα, ἐξυπηρετοῦντα κυρίως τοὺς λοιποὺς τομεῖς ἐπιτελικῶν λειτουργιῶν καὶ ἀναφερόμενα κυρίως εἰς τὰ ἐξῆς θέματα :

1) Τὰς συνθήκας καὶ ἐξελίξεις τῆς ἐπιστήμης καὶ τῆς τεχνικῆς εἰς τὸν τομέα τῆς δράσεως τῆς ἐπιχειρήσεως. 2) Τὴν κατάστασιν καὶ τὴν πορείαν τῆς οἰκονομίας καὶ τῆς πολιτικῆς, διεθνῶς, ἐθνικῶς καὶ τοπικῶς, ἰδίᾳ δὲ ἀπὸ πλευρᾶς ἀντικτύπων ἐπὶ τῆς δραστηριότητος τῆς ἐπιχειρήσεως. 3) Τὴν ἀσκουμένην πολιτικὴν ὑπὸ τοῦ κράτους, τῶν λοιπῶν νομικῶν προσώπων δημοσίου δικαίου καὶ τῶν πιστωτικῶν ἰδρυμάτων, πρὸς παροχὴν ἢ μὴ εἰς τὴν ἐπιχείρησιν διευκολύνσεων, ἀπαλλαγῶν, προνομίων, πιστώσεων κλπ., ὡς καὶ πρὸς ἐνημέρωσιν τῆς ἐπιχειρήσεως ἐπὶ τῆς ἰσχυροῦσης νομοθεσίας καὶ νομολογίας ἐφ' ὅλων τῶν σχετιζομένων θεμάτων (ὡς, π.χ., φορολογικῶν, ἐμπορικῶν, συγκοινωνιακῶν, ἀγορανομικῶν, ἐπαγγελματικῶν, ἀστυνομικῶν κλπ.). 4) Τὰς συνθήκας καὶ δυνατότητας ἀνταγωνισμοῦ τῆς ἐπιχειρήσεως, τῶν ἐτέρων ὁμοειδῶν ἐπιχειρήσεων καὶ τῶν ἐπιχειρήσεων ἐξ ὧν αὐταὶ ἀνεφοδιάζονται. 5) Τὰς συνθήκας καὶ τὰς προσδοκίας ἐξελίξεως τῆς ἀγορᾶς, ἀπὸ πλευρᾶς κυρίως ζητήσεως προϊόντων ἢ ὑπηρεσιῶν, ἐπηρεασμοῦ ταύτης λόγῳ συρμοῦ, νεωτερισμῶν, ἐποχικῶν κυμάνσεων κλπ. 6) Τὰς εὐκαμψίας καὶ ἀκαμψίας προσαρμογῆς τῆς παραγωγῆς τῆς ἐπιχειρήσεως πρὸς τὰς ἐξελισσομένας συνθήκας τῆς

ἀγορᾶς, τῆς τεχνικῆς κλπ. 7) Τὰς προσδοκίας δημιουργίας πλαισίων ἢ ἑξασφαλίσσεως ἀρμονικῆς συνεργασίας, ἀναλήψεως εὐθυνῶν, ἐντάξεως τῆς δράσεως εἰς τὸν προγραμματισμόν, ἱκανοποιήσεως τῶν ἐργαζομένων κλπ.

Ἐκ τῶν ἀνωτέρω διαπιστοῦται ὁ ἀξιόλογος βαθμὸς συμβολῆς τοῦ τομέως τούτου εἰς τὴν ἀπρόσκοπον διεξαγωγὴν τοῦ ἔργου τῶν λοιπῶν ἐπιτελικῶν τομέων.

2) *Τομεὺς Ὁργανώσεως καὶ Μεθόδων* (Organization and Methods). Ὁ τομεὺς οὗτος ἀναλαμβάνει κυρίως τὴν διεξαγωγὴν ὀργανωτικῶν καὶ τεχνικῶν μελετῶν ἐπὶ τῶν δραστηριοτήτων τῆς ἐπιχειρήσεως πρὸς κριτικὴν αὐτῶν, τυχὸν διαπίστωσιν παρεκκλίσεων ἐκ τῶν προγραμμάτων δράσεως καὶ ὑπόδειξιν λύσεων ἐξουδετερώσεως αὐτῶν ἢ περαιτέρω βελτιώσεως τῆς ὑφισταμένης καταστάσεως, μετ' ἐκτιμήσεων τῶν ἐκ τῆς ἐφαρμογῆς των ἀναμενομένων ἀποτελεσμάτων.

Αἱ ἐν λόγῳ μελέται τοῦ τομέως τούτου, ἀναλυτικώτερον, δύνανται νὰ προσδιορισθοῦν εἰς τὰ ἐξῆς κυρίως θέματα: 1) Τὴν ἐπιλογὴν περιοχῆς καὶ τοποθεσίας ἐγκαταστάσεως ἐκμεταλλεύσεων τῆς ἐπιχειρήσεως. 2) Τὴν ἐπιλογὴν μορφῆς καὶ μεγέθους τῆς ἐπιχειρήσεως, ὡς καὶ τὴν ὀργάνωσιν χώρων καὶ περιβάλλοντος ἐργασίας. 3) Τὴν ὑπόδειξιν μεθόδων καὶ μέσων μηχανογραφίας, ταξινομήσεως, ταξιθετήσεως, ἀρχειοθετήσεως, παραγωγῆς, ἀνεφοδιασμοῦ καὶ πωλήσεων. 4) Τὴν κατανομήν τῶν διοικητικῶν λειτουργιῶν εἰς τομεῖς δράσεως. 5) Τὴν ὀργάνωσιν τῆς ἐργασίας, κατόπιν ἀναλύσεώς της. 6) Τὴν ὀργάνωσιν τῶν βαθμίδων τῆς διοικήσεως καὶ τοῦ προσωπικοῦ. 7) Τὴν ὀργάνωσιν ἐπικοινωνιῶν καὶ ἀνθρωπίνων σχέσεων. 8) Τὴν ἐκπόνησιν σχεδίων εἰδικῶν προγραμμάτων, ὀργανωτικῶν χαρτῶν, κανονισμῶν κλπ. 9) Τὸν προσδιορισμὸν κινήτρων μεγαλυτέρας καὶ καλυτέρας ἀποτελεσματικότητος. 10) Τὴν διαμόρφωσιν προτύπων ἀγαθῶν καὶ ὑπηρεσιῶν, ὡς καὶ τὴν μέτρησιν τῆς παραγωγικότητος τῆς ἐργασίας. 11) Τὴν ἀσκήσιν ἐλέγχου δράσεως τῆς ἐπιχειρήσεως κλπ.

Τὰ *διαδοχικὰ στάδια μελέτης* εἶναι συνήθως τὰ ἐπόμενα: 1) Μελέτη τῆς ὑφισταμένης καταστάσεως, δι' ἀναλύσεων, μετρήσεων καὶ ἀντιπαραβολῶν πρὸς πρότυπα καὶ προγράμματα δράσεως. 2) Ἀναζήτησις καὶ καθορισμὸς προβλημάτων, συμφώνως πρὸς διαθέσιμα ἢ προβλεπόμενα μέσα. 3) Συγκέντρωσις τῶν σχετικῶν πρὸς τὰ προβλήματα δεδομένων καὶ λεπτομερῆς αὐτῶν ἐξέτασις καὶ ταξινομήσις. 4) Κατάστρωσις τῶν προβλημάτων καὶ διερεύνησις τῶν δυνατῶν λύσεων αὐτῶν. 5) Καθορισμὸς καὶ ὑπόδειξις τῆς βελτιώσεως λύσεως ἐκάστου προβλήματος, μετ' ἐκτιμήσεως τῶν ἐξ αὐτῆς καὶ τῶν λοιπῶν λύσεων ἀναμενομένων ἀποτελεσμάτων. 6) Ἐλεγχος διὰ πειραματισμοῦ τῆς ὀρθότητος τῆς τελικῶς ἐπιλεγόμενης ὑπὸ τῆς ἀνωτάτης ἡγεσίας λύσεως. 7) Παρακολούθησις τῶν ἀποτελεσμάτων τῆς ἀποφασισθείσης λύσεως καὶ ὑποβολὴ σχετικῶν παρατηρήσεων εἰς τὴν διοίκησιν.

3) *Τομεὺς Ἐπιχειρηματικῆς Ἐρεῦνης καὶ Προγραμματισμοῦ* (Business Research and Programming). Ὁ τομεὺς οὗτος, κατόπιν συμφώνου γνώμης τῆς ἀνωτάτης ἡγεσίας τῆς ἐπιχειρήσεως, ἐπιλαμβάνεται τῆς διεξαγωγῆς ἐπι-

στημονικῆς ἐρεύνης, ἵνα, βάσει δεδομένων τοῦ παρελθόντος καὶ τοῦ παρόντος, ὡς καὶ προβλέψεων διὰ τὸ μέλλον, συμβάλῃ γονίμως εἰς τὴν ὑπόδειξιν τῆς καταλλήλου πολιτικῆς τῆς ἐπιχειρήσεως, καὶ δὴ τοῦ προγραμματισμοῦ τῆς δράσεώς της, προπαρασκευάζων ἀκολούθως τὰς πρὸς ἔγκρισιν ἀποφάσεις. Εἶναι δὲ *ἐπιστημονικὴ ἔρευνα* τὸ σύνολον τῶν τρόπων, τῶν προσανατολισμῶν καὶ τῶν διαδικασιῶν, δι' ὧν οἱ ἐπιστήμονες ἐπιδιώκουν νὰ ἀποκαλύψουν τὴν ἀληθῆ φύσιν ἢ τὴν οὐσίαν τῶν ἐρευνωμένων ἀντικειμένων.

Ἡ *κατὰ τὰ ἀνωτέρω ἔρευνα* ἀναφέρεται, ὡς ἐπὶ τὸ πλεῖστον, εἰς τὰ ἀκόλουθα θέματα : 1) Παρακολούθησις τῶν κυμάνσεων ἢ ἐξελίξεων τῆς διεθνοῦς ἐθνικῆς καὶ τοπικῆς οἰκονομίας, ἀπὸ πάσης ἀπόψεως, καὶ ἐπισήμανσις ἐγκαίρως τῶν ἀξιολόγων μεταβολῶν τῶν, πρὸς ἐξασφάλισιν ὑπὲρ τῆς ἐπιχειρήσεως πλεονεκτημάτων. 2) Παρατήρησις, ἀνάλυσις καὶ προσδιορισμὸς τῶν μὴ εἰσέτι ἱκανοποιηθεισῶν πλήρως ἀναγκῶν τῆς παραγωγῆς καὶ τῆς καταναλώσεως, πρὸς ὑπόδειξιν ἐπεκτάσεως τῆς δράσεως τῆς ἐπιχειρήσεως. 3) Ἐκτίμησις τῆς δυνατότητος καλύψεως ζητήσεώς τινος ὑπὸ τῆς ἐπιχειρήσεως, δι' ἀναλόγου ἐκάστοτε προσαρμογῆς τῆς προσφορᾶς της, ἀπὸ πλευρᾶς ποσότητος, ποιότητος, εἶδους καὶ μορφῆς ἀγαθῶν καὶ ὑπηρεσιῶν. 4) Παρακολούθησις τῆς ἐξελίξεως τῶν οἰκονομικῶν τῆς ἐπιχειρήσεως, ἐν συγκρίσει πρὸς τὰ τῶν ἑτέρων ἐπιχειρήσεων, ἐγκατεστημένων εἰς τὴν αὐτὴν καὶ εἰς ἑτέρας περιοχάς, καὶ δὴ τῶν ἀνταγωνιστριῶν. 5) Ἐρευνητικὴ ἐξέτασις καὶ ὑπόδειξις διανοίξεως εὐρυτέρων ἢ νέων ὀριζόντων δράσεως τῆς ἐπιχειρήσεως, δι' υἱοθετήσεως ἐπικερδῶν ἐφευρέσεων ἐπὶ νέων τύπων ἀγαθῶν, νέων εἰδῶν ὑπηρεσιῶν, νέων μεθόδων ἀνεφοδιασμοῦ, παραγωγῆς καὶ πωλήσεως, καὶ γενικῶς διὰ τῆς εἰσαγωγῆς νεωτερισμῶν ἢ καινοτομιῶν. 6) Ἐκτίμησις καὶ προσδιορισμὸς τῶν ἐκάστοτε βασικῶν ἀντικειμενικῶν σκοπῶν καὶ τῆς γενικῆς πολιτικῆς τῆς ἐπιχειρήσεως, ἀναλόγως τῶν πορισμάτων τῶν οἰκείων ἐρευνῶν, ἀλλὰ καὶ τῆς προσωπικῆς διορατικότητος περὶ τῶν ἐξελίξεων τῆς οἰκονομίας καὶ τῆς ἐπιχειρήσεως. 7) Ὑπόδειξις τρόπων λυσιτελοῦς ἐκάστοτε καταρτίσεως τῶν γενικῶν καὶ εἰδικῶν, μακροχρονίων καὶ βραχυχρονίων, προγραμμάτων δράσεως τῆς ἐπιχειρήσεως, ὡς καὶ συνδρομὴ πρὸς τελικὴν αὐτῶν κατάρτισιν καὶ παρακολούθησιν τῆς ἐκτελέσεώς των.

Ἡ *διαδικασία διεξαγωγῆς ἐκάστης ἐρεύνης* εἶναι περίπου ἡ αὐτὴ πρὸς τὴν προεκτεθεῖσαν διὰ τὰ διαδοχικὰ στάδια μελέτης τοῦ τομέως Ὀργανώσεως καὶ Μεθόδων. Εἶναι, ἐν τούτοις, δυνατόν νὰ προσδιορισθῇ αὕτη συνοπτικώτερον καὶ εἰδικώτερον εἰς τὰ ἐπόμενα τρία στάδια : 1) Τὴν θεωρητικὴν προπαρασκευὴν τῶν ὑπὸ ἔρευναν γεγονότων καὶ θεμάτων. 2) Τὴν πειραματικὴν ἐκτίμησιν τῶν μεταβολῶν ἐπὶ τῶν ὑπὸ ἔρευναν γεγονότων ἢ θεμάτων, κατόπιν μελέτης τῆς ὑφισταμένης καταστάσεως, στηριζομένης εἰς ἔχοντα σημασίαν δεδομένα. 3) Τὴν κατὰστρωσιν καὶ ἐπίλυσιν τῶν σχετικῶν προβλημάτων, ὡς καὶ τὴν ὑπόδειξιν τῶν βελτίστων αὐτῶν λύσεων διὰ τὴν ἐπιχείρησιν.

Αἱ ὑποδείξεις λύσεων υἱοθετοῦνται ἐν ὄλῳ ἢ ἐν μέρει ἢ ἀπορρίπτονται, ἐν συνεχείᾳ, ὑπὸ τῆς ἐπιχειρήσεως, κατόπιν ἐπανεξετάσεώς των ὑπὸ τὸ γενικώτερον πρίσμα τῶν συμφερόντων καὶ τῶν σκοπῶν αὐτῆς. Ἐὰν δὲ γίνουσι αὗται δεκταί, μετουσιοῦνται τότε εἰς ἀποφάσεις προσδιορίζουσας μελλοντι-

κούς στόχους τοῦ προγραμματισμοῦ της. Πάντες δὲ οἱ στόχοι οὗτοι, ὡς εἶκός, ἀποβλέπουν εἰς τὴν κατὰ τὸ δυνατόν ἐλαχιστοποίησιν τῶν διατιθεμένων μέσων, ἐν συγκρίσει πρὸς τὸ ἐπιδιωκόμενον ἀποτέλεσμα, ἢ εἰς τὴν μεγιστοποίησιν καὶ ἀριστοποίησιν τῆς ἀποτελεσματικότητος τῆς ἐπιχειρήσεως, συγκριτικῶς πρὸς τὰ διατιθέμενα ἐκάστοτε μέσα δράσεως αὐτῆς.

ΜΕΡΟΣ Β΄

ΟΡΓΑΝΩΣΙΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΔΙ' ΑΝΑΛΥΣΕΩΣ ΑΥΤΗΣ

Ὡς γνωστόν, ἡ Οἰκονομικὴ Ὀργανωτικὴ ἀποσκοπεῖ εἰς τὴν ἐκάστοτε καὶ κατὰ τὸ δυνατόν μικροτέραν θυσίαν ἀνθρωπίνης ἐνεργείας καὶ ὑλικῶν μέσων, πρὸς ἐπίτευξιν τοῦ ἐπιδιωκομένου ἀποτελέσματος. Ἡ προσπάθεια αὕτη ἐπιτυγχάνεται διὰ τῆς ἐπιστημονικῆς ὀργανώσεως, καὶ ἰδίᾳ τῆς ἀναφερομένης εἰς τὸν συντελεστὴν τῆς ἐργασίας, πρὸς ἀποδοτικὴν χρησιμοποίησιν τῶν ἀνθρωπίνων ἰκανοτήτων (πνευματικῶν, ψυχικῶν καὶ σωματικῶν).

Ἔργασία εἶναι πᾶσα ἀνθρωπίνη δραστηριότης, ἐκδηλουμένη σκοπίμως, πρὸς πραγματοποιήσιν δεδομένου ἀποτελέσματος. Ἡ ἐν τῇ ἐπιχειρήσει ἐργασία ἐπιδιώκει, ἀμέσως ἢ ἐμμέσως, τὴν πραγματοποίησιν τῶν ἀντικειμενικῶν αὐτῆς σκοπῶν καὶ θέτει εἰς λειτουργίαν τοὺς λοιποὺς συντελεστὰς δράσεως αὐτῆς. *Διακρίνεται δὲ αὕτη* κατὰ βάσιν εἰς: 1) τοιαύτην μὲ ἐπικράτησιν τῶν πνευματικῶν ἰκανοτήτων τοῦ ἀνθρώπου καὶ 2) τοιαύτην μὲ ἐπικράτησιν τῶν σωματικῶν αὐτοῦ ἰκανοτήτων, διὰ τῆς καταβολῆς μυϊκῆς δυνάμεως. Ἡ ἐν λόγῳ διάκρισις θεμελιώνει τὴν εἰδίκευσιν αὐτῆς εἰς δεδομένα ἔργα ἢ θέσεις ἐργασίας.

Ἔργον ἢ θέσις (work or job) εἶναι πᾶσα ἐνέργεια ἢ σειρά ἐνεργειῶν, διεξαγομένων παρ' ἑνὸς ἢ ὁμάδος ἀνθρώπων καὶ συντελουσῶν εἰς τὴν προσθηκὴν μέρους τῆς ὅλης δραστηριότητος ἑνὸς ὀργανισμοῦ, ἢ συνιστωσῶν ὠλοκληρωμένην προσπάθειαν, πρωτογενῆ ἢ ἀνατεθεισαν. Ἐκαστὸν ἔργον ἢ θέσις ἀποτελεῖ τὴν τελευταίαν ὑποδιαίρεσιν ἐπὶ μέρους ἐνεργείας, μέχρι τῶν ἀπωτάτων ἐκάστης λεπτομερειῶν. Ἐκαστὸν ἔργον ἢ θέσις διακρίνεται εἰς στοιχεῖα, μέρη, βαθμίδας, σειρὰς καὶ κύκλους. Ἡ ἐλαχίστη συμβολή (κινήσεως, σκέψεως, ὁμιλίας, ὀράσεως καὶ ἀκοῆς) ἑνὸς ἐργαζομένου ἀποτελεῖ ἓν «στοιχεῖον». Πλείονες συμβολαὶ ἀπαρτίζουν ἓν «μέρος» τῆς ἐργασίας. Πλείονα μέρη ἀποτελοῦν μίαν «βαθμίδα» συνόλου ἐνεργειῶν. Πλείονες διαδοχικαὶ βαθμίδες συνιστοῦν «σειράν». Ἀλληλοδιάδοχοι δὲ «σειραὶ» βαθμίδων ἐργασίας ὀλοκληρώνουν τὸν «κύκλον» τῶν ἐνεργειῶν δεδομένου ἔργου ἢ θέσεως.

Τὸ *ἔργον ἢ ἢ θέσις ἀναλύεται* (work or job analysis) ἐπὶ τῇ βάσει διαφόρων μεθόδων καὶ ἀναλόγως τοῦ εἶδους καὶ τῆς ἐκτάσεως τῶν παραχωρηθεισῶν ἀρμοδιοτήτων, ὡς καὶ τῆς ἰκανότητος ἐκάστου ἐργαζομένου. Κατὰ τὴν ἀνάλυσιν ταύτην, τίθενται πάντοτε ἐκ τῶν προτέρων τὰ ἐρωτήματα «ποῖος, τί, πῶς, ποῦ, πότε καὶ διατί», ἵνα ἐκ τῶν ἀπαντήσεων εἰς αὐτὰ προσδιορισθοῦν αἱ μέθοδοι, αἵτινες ἐκτίθενται συνοπτικῶς εἰς τὰ κεφάλαια τοῦ παρόντος μέρους.

ΕΙΔΙΚΕΥΣΙΣ ΔΙΑ ΚΑΤΑΜΕΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ειδίκευσις ἔργου ἢ θέσεως (work or job specialization) εἶναι ὁ περιορισμὸς τοῦ πεδίου προσπάθειάς ἐκάστου ἐργαζομένου ἢ ομάδος ἐργαζομένων εἰς δεδομένον ἀριθμὸν ἢ εἶδος ἐνεργειῶν, συμφώνως πρὸς τὰ προσόντα αὐτῶν.

Ὡς εὐνόητον, ἡ ειδίκευσις εἶναι ἀποτέλεσμα τοῦ καταμερισμοῦ τῆς ἐργασίας (work or job division), ἀποτελοῦντος βασικὴν ὀργανωτικὴν ἀρχήν. Καταμερισμὸς ἐργασίας σημαίνει ὑποδιαίρεσιν τῶν λειτουργιῶν ἑνὸς ὀργανισμοῦ εἰς μερικώτερα ἔργα ἢ θέσεις ἢ στάδια ἐργασίας, ἀναλόγως τῶν ἀναγκῶν τοῦ ὀργανισμοῦ καὶ τῶν ἰκανοτήτων τοῦ παρ' αὐτῷ διαθεσίμου προσωπικοῦ. Ὁ καταμερισμὸς τῆς ἐργασίας ἐπιβάλλεται ἔνεκα τῶν ἀτελειῶν τῆς ἀνθρωπίνης φύσεως καὶ τοῦ πεπερασμένου τοῦ χρόνου καὶ τοῦ χώρου. Ἡ ἔκτασις τῶν γνώσεων καὶ τῆς πείρας εἶναι τόσον μεγάλη, ὥστε εἰς ἄνθρωπος, καθ' ὅλην τὴν διάρκειαν τοῦ βίου του, νὰ μὴ δύναται νὰ καταστήσῃ κτῆμά του εἰμὴ μόνον μικρὸν αὐτῆς κλάσμα. Ἄλλωστε, οἱ ἄνθρωποι διαφέρουν μεταξύ των κατὰ τὰς φυσικὰς καὶ ἐπικτήτους αὐτῶν ἰδιότητας, ὥστε ἐκεῖνο τὸ ὅποῖον δύναται ὁ εἰς νὰ πράξῃ, νὰ μὴ δύναται ὁ ἕτερος, ἢ τοῦλάχιστον νὰ μὴ δύναται οὗτος νὰ πράξῃ τοῦτο μὲ τὸν αὐτὸν βαθμὸν ἐπιδεξιότητος ἢ πληρότητος. Περαιτέρω, ὑφίστανται χρονικοὶ περιορισμοὶ (προθεσμῖαι) ἐκτελέσεως ἔργου τινός, ἐνῶ παραλλήλως καθίσταται ἀδύνατον, ὅπως ἐν ἄτομον ἐπιτελῆ ταυτοχρόνως δύο ἐργασίας. Τέλος, ἐν ἔργον εἶναι δυνατόν νὰ πραγματοποιηθῆται εἰς διαφόρους τοποθεσίας, εἰς τὰς ὁποίας, βεβαίως, εἶναι ἀδύνατον νὰ εὑρίσκηται συγχρόνως ὁ αὐτὸς ἐργαζόμενος.

Ὑπεστηρίχθη ὑπὸ τοῦ Ξενοφῶντος, ὅτι «ὁ ἐν βραχυτάτῳ ἔργῳ διατρίβων, ἄριστα τοῦτο ποιεῖ, ὁ δὲ τεχνώμενος πολλά, ἀδύνατον καλῶς ποιεῖν». Πολὺν δὲ ἀργότερον, ὁ W. von Goethe παρετήρησεν, ὅτι «ἐκάστος ἄνθρωπος, καὶ ὁ πλεόν ἀσήμαντος, δύναται νὰ καταστή σπουδαῖος, ἐὰν ἐπιθυμήσῃ νὰ ἐνεργῇ μόνον ἐντὸς τοῦ κύκλου τῆς ειδικεύσεως αὐτοῦ». Συνεπῶς, ὅταν οἰοσδήποτε ἐργαζόμενος ἀσχολῆται συνεχῶς μὲ τὸ αὐτὸ ἀντικείμενον ἢ τὰς αὐτὰς ὑποθέσεις, καὶ δὴ εἰς περιορισμένην ἔκτασιν, εἶναι φυσικὸν νὰ ἀποκτῇ ειδίκευσιν καὶ ἐπιδεξιότητα (skill), παράγοντας συντελοῦντας εἰς τὴν μεγαλυτέραν καὶ καλυτέραν αὐτοῦ ἀπόδοσιν ὑπὸ τὰς κρατούσας συνθήκας, ἄνευ καταβοκῆς ὑπερμέτρων προσπάθειῶν. Ὅσον, λοιπόν, περιορίζεται ἡ ἀρμοδιότης οἰοσδήποτε ἐργαζομένου ἢ ὀργανισμοῦ ἢ τομέως δράσεως τοῦ ὀργανισμοῦ, ἐπὶ τοσοῦτον (ἀλλὰ μέχρις ὀρίου τινός) ἡ ποσοτικὴ καὶ ἡ ποιοτικὴ ἐπίδοσις του καθίσταται μεγαλυτέρα. Πᾶσα δὲ μεταβολὴ τοῦ εἶδους τῆς ἀπασχολήσεως τῶν ἐργαζομένων ἢ τῶν ὀργανισμῶν, προκαλεῖ ἐπιβάρυνσιν τῶν προσπάθειῶν καί, κατ' ἀκολουθίαν, μείωσιν τῆς ἀποδόσεώς των.

Τὰ εὐνοϊκὰ ἀποτελέσματα, ἅτινα ἐπέρχονται ἐκ τῆς ειδικεύσεως ταύτης, εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις, συνοψίζονται εἰς τὰ ἑξῆς κυρίως: 1) Ἐπιτυγχάνεται

πλήρης αξιοποίησης τοῦ προσωπικοῦ, διὰ τῆς μακροχρονίου αναθέσεως εἰς ἕκαστον ἐργαζόμενον τοῦ πλέον καταλλήλου καὶ μᾶλλον ὁμοιογενοῦς τμήματος ἐργασίας, πρὸς τὸ ὁποῖον εὐχερῶς καὶ ταχέως προσαρμόζεται οὗτος, ἀποδίδων κατ' αὐτὸν τὸν τρόπον πολὺ περισσότερον. Ἡ τοιαύτη εἰδίκευσις καθιστᾷ εὐχερῆ τὴν τοποθέτησιν τοῦ καταλλήλου ἀνθρώπου εἰς τὴν κατάλληλον θέσιν, ἀναλόγως τῶν πνευματικῶν, ψυχικῶν καὶ σωματικῶν ἱκανοτήτων, τῶν γνώσεων καὶ τῆς πείρας αὐτοῦ. Οὕτω, καθίσταται δυνατὴ ἡ ἀπασχόλησις μειονεκτούντων πνευματικῶς ἢ σωματικῶς προσώπων (παίδων, γυναικῶν, ἀνειδικεῦτων, ἀναπήρων κλπ.). 2) Ἐπέρχεται, κατ' ἀκολουθίαν, μείωσις τοῦ ἀπαιτουμένου διὰ τὴν ἐκτέλεσιν ἐκάστης ἐργασίας χρόνου (ταχύτερα ἐκτέλεσις, ἀποφυγὴ σφαλμάτων, ἐξοικονόμησις κινήσεων, καί, συνεπῶς, χρόνου), διὰ τῆς μὴ μετακινήσεως τοῦ ἐργαζομένου ἐξ ἑνὸς εἰς ἄλλο τμήμα ἐργασίας κλπ. Ἐπὶ πλέον δέ, μειοῦται καὶ ὁ χρόνος τῆς μαθητείας ἢ καταρτίσεως τῶν ἀνειδικεῦτων, καθόσον ἡ ἐκπαίδευσίς των εἰς ἓν μόνον εἰδικὸν τμήμα τῆς ἐργασίας εἶναι εὐχερῆς καὶ σύντομος. 3) Ἐπιτυγχάνεται μείωσις τῆς φθορᾶς ἢ τῆς σπατάλης ὑλικῶν μέσων, λόγῳ πληρεστερας καὶ καλυτέρας χρήσεως αὐτῶν ὑπὸ τῶν εἰδικευμένων. 4) Συμπιέζονται αἱ δαπάναι παραγωγῆς καὶ διαθέσεως ἀγαθῶν, μὲ ἐπακόλουθον τὸν περιορισμὸν, τόσον τῶν ἀναγκαίων χρηματικῶν μέσων, κατὰ μονάδα προϊόντος, ὅσον καὶ τῶν τιμῶν πωλήσεως τῶν προϊόντων. 5) Διευκολύνεται ἡ προτυποποίησις τῶν ὑπηρεσιῶν καὶ τῶν ἀγαθῶν, ἣτις ἐπιτρέπει εὐχερῆ καὶ ἀποτελεσματικὸν ἔλεγχον τῆς δράσεως τῆς ἐπιχειρήσεως. 6) Ὑποβοηθεῖται ἡ ἐπέκτασις τῆς πληθοπαραγωγῆς καὶ γενικῶς τῆς ἐπιχειρηματικῆς δράσεως. 7) Προάγεται ἡ ἐπινοητικότης καὶ ἐφευρετικότης τοῦ προσωπικοῦ, λόγῳ ἀπλοποιήσεως ἐκάστης ἐργασίας καὶ εἰδικεύσεως, ἕνεκα τῆς συνεχοῦς ἀπασχολήσεως ἐκάστου ἐργαζομένου ἐπὶ περιορισμένου ἀντικειμένου, εἰς τὸ ὁποῖον συγκεντροῦται ἡ προσπάθεια καὶ ἡ προσοχή του. 8) Βελτιοῦται καὶ αὐξάνεται ποσοτικῶς ἡ ἀποτελεσματικότης τοῦ προσωπικοῦ, ἄνευ καταβολῆς ὑπερβολικῆς προσπάθειας, καθόσον, διὰ τῆς ὡς ἄνω εἰδικεύσεως, αὐξάνεται ἡ ταχύτης καὶ ἡ ἀκρίβεια τῶν ἐιργειῶν του, ἥτοι ἡ ἐν γένει ἐπιδεξιότης του.

Προέρχονται, ἐν τούτοις, καὶ *δυσμενεῖ: συνέπειαι ἐκ τῆς ἐν προκειμένῳ εἰδικεύσεως*, αἵτινες, βεβαίως, δὲν ἐξουδετερώνουν τὴν σημαντικότητα τῶν εὐνοϊκῶν ἐξ αὐτῆς ἀποτελεσμάτων, ὑπὲρ τῶν ἐπιχειρήσεων. Αἱ ἀξιολογώτεροι τῶν δυσμενῶν τούτων συνεπειῶν εἶναι αἱ ἀκόλουθοι: 1) Ἡ διευκόλυνσις χρησιμοποίησεως ἀσθενεστέρων ἐργατικῶν δυνάμεων συντελεῖ εἰς τὸν ὑποβιβασμὸν τῶν ἀμοιβῶν τῶν ἐργαζομένων. 2) Ἡ μακροχρονίως, περιοδικῶς ἢ μὲ μεγάλην συχνότητα ἐκτελουμένη ἐργασία, καὶ δὴ μονοτόνως ἢ μὲ τυποποιημένας κινήσεις, δυνατὸν νὰ ἐπιφέρῃ στατικὴν δέσμευσιν ἢ μαρασμὸν ἢ ἐκφυλισμὸν τῆς σκέψεως καὶ τῶν μυῶνων ὠρισμένων μελῶν τοῦ ἀνθρώπινου σώματος, καὶ συνεπῶς πρόωρον ἀνίαν καὶ κόπωση, ἐνῶ, τὸναντίον, ἡ ἀλλαγὴ ἀπασχολήσεως ἀνακουφίζει καὶ μάλιστα ἐπαυξάνει τὴν ἱκανότητα ἀποδόσεως. 3) Ἡ μονομερῆς εἰδίκευσις τῶν ἐργαζομένων συνεπιφέρει ἰσχυρὰν ἐξάρτησιν ἐκ τίνος κλάδου ἐπιχειρήσεων, ἣτις καθιστᾷ αὐτοὺς ἀνικάνους νὰ μεταβάλλουν

εὐχερῶς ἀπασχόλησιν ἢ νὰ ἐπιδοθοῦν εἰς πολυπλοκωτέραν τοιοῦτην. 4) Ἡ μονομέρεια τῆς εἰδικεύσεως τῶν τομέων δράσεως καὶ τοῦ προσωπικοῦ δημιουργεῖ δυσκαμψίας προσαρμογῆς τῆς ἐπιχειρήσεως πρὸς τὰς ἐκάστοτε τάσεις τῆς καταναλώσεως.

Πέραν τῶν μορφῶν τούτων εἰδικεύσεως, ὑφίσταται καὶ ἡ *κληρονομικὴ ἢ ἐκ διαδοχῆς ἀπασχολήσεως εἰδίκευσις*. Πρόκειται περὶ τῆς συνεργασίας τῶν ἡλικιωμένων μετὰ τῶν νεωτέρων ἢ πρωτοεισάκτων εἰς ἐπιχειρήσεις ἐργαζομένων, ἵνα οἱ τελευταῖοι διαδεχθοῦν ἐν καιρῷ τοὺς πρώτους εἰς τὰς ἐέσεις ἐργασίας αὐτῶν ἢ τὰ ἐπαγγέλματά των. Ἡ μορφή αὕτη εἰδικεύσεως παρατηρεῖται ἰδίως εἰς τὴν περίπτωσιν συνεχίσεως τῶν ἀσχολιῶν τοῦ πατρὸς ὑπὸ τῶν τέκνων αὐτοῦ, ἥτις συνάμα δημιουργεῖ παράδοσιν ἐπὶ σειρὰν γενεῶν εἰς τινὰς εἰδικοὺς βιομηχανικοὺς καὶ βιοτεχνικοὺς κλάδους τοπικῆς τινος οἰκονομίας (π.χ. ταπητουργία ὑπὸ Ἑλλήνων ἐκ Μικρᾶς Ἀσίας, ἀργυρᾶ σκευὴ ὑπὸ Ἰωαννιτῶν, ὠρολογιοποιία ὑπὸ Ἑλβετῶν κλπ.). Ἡ τοιαύτη ἐξακολούθησις τῆς εἰδικεύσεως παρέχει ἐλάσσονας δυσχερείας εἰς τὴν ἀπρόσκοπτον καὶ ἐπιτυχῆ δραστηριότητα τῶν ἐπιχειρήσεων, ἐνῶ παραλλήλως δημιουργεῖ συνεχῶς αὐξοῦσαν φήμην αὐτῶν.

Πάντως, ὑφίστανται ὅρια εἰς τὴν ἐπέκτασιν τῆς εἰδικεύσεως τῶν προσώπων καὶ τῶν ὀργανισμῶν, πέραν τῶν ὁποίων ὑφίσταται κίνδυνος χαλαρώσεως τῆς ἀποδόσεώς των, καὶ κυρίως τῆς συνεργασίας τῶν ὁμάδων ἐργασίας καὶ τῶν τομέων δράσεως τῶν ὀργανισμῶν τούτων. *Ἡ ἔκτασις τῆς εἰδικεύσεως ἐξαρτᾶται ἀπὸ πλῆθος σιαθμητῶν καὶ ἀσιαθμητῶν παραγόντων*, κυριώτεροι τῶν ὁποίων εἶναι οἱ ἑξῆς : 1) Τὸ εἶδος καὶ ἡ ἔκτασις τῶν λειτουργιῶν ἢ ἀρμοδιοτήτων. 2) Τὸ μέγεθος τῆς προσπάθειας. 3) Ὁ διατιθέμενος χρόνος, τόπος καὶ χῶρος, ὡς καὶ αἱ συνθήκαι ἐργασίας. 4) Τὸ ἐπίπεδον τῶν φυσικῶν καὶ ἐπικτήτων ἱκανοτήτων τῶν ἐργαζομένων, καὶ ἰδίᾳ ἀπὸ πλευρᾶς καταρτίσεως, πείρας καὶ ἡλικίας, ὡς καὶ ὁ διατιθέμενος ἀριθμὸς προσωπικοῦ. 5) Ὁ ἀριθμὸς τῶν παραγομένων ἀνεξαρτήτων τεμαχιῶν ἐκάστου ἀγαθοῦ, ὁ βαθμὸς τῆς τεχνικῆς αὐτῶν τελειότητος καὶ τὰ στάδια τῆς παραγωγικῆς διαδικασίας. 6) Ὁ ἐνδεικνυόμενος ἐκάστοτε βαθμὸς καταμερισμοῦ τῆς ἐργασίας καὶ ἀσκήσεως ἀποτελεσματικῆς ἐποπτείας ἢ ἐλέγχου, πρὸς ἀποφυγὴν ὑποαπασχολήσεως ἢ ἐκτροπῶν ἐκ τῶν προγραμμάτων δράσεως, ἔτι δὲ δυσμενῶν συνεπειῶν εἰς βάρος τῆς πνευματικῆς, ψυχικῆς καὶ σωματικῆς καταστάσεως τῶν ἐργαζομένων.

Ἡ διαπίστωσις τυχόν ὑπερβάσεως τῶν ὀρίων ἐπεκτάσεως τῆς εἰδικεύσεως, ἐπιβάλλει τὴν ἀνάσχεσιν τοῦ περαιτέρω καταμερισμοῦ τῆς ἐργασίας. Εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις, ἡ ἀνάσχεσις αὕτη ἐπιτυγχάνεται διὰ τῆς συστάσεως νέων ἐξηρητημένων ἢ αὐτοτελῶν μικροτέρων μονάδων ἐκμεταλλεύσεων ἢ τομέων δράσεως. Ἡ εὐθύνη τῆς διαγνώσεως μέχρι ποίου σημείου εἶναι εὐνοϊκὴ ἢ ἐκάστοτε ἐπέκτασις τῆς εἰδικεύσεως, ἀνήκει εἰς τὴν ἐπιτελικὴν λειτουργίαν, καὶ δὴ εἰς τὸν ὑπ' αὐτὴν τομέα Ὁργανώσεως καὶ Μεθόδων, ὅστις καὶ ἐνημερώνει σχετικῶς τὴν ἀνωτάτην ἡγεσίαν τῆς ἐπιχειρήσεως, πρὸς λήψιν ἀποφάσεων ἐπὶ τοῦ πρακτέου.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ
ΚΑΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣΟΝΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Ἡ εἰδίκευσις τῆς ἐργασίας πραγματοποιεῖται κατόπιν περιγραφῆς καθηκόντων καὶ προσδιορισμοῦ τῶν προσόντων ἐκάστου ἐργαζομένου ἢ ὁμοειδοῦς ομάδος ἐργαζομένων.

Περιγραφή καθηκόντων ἐργασίας ἢ θέσεως (work or job description) εἶναι ἡ καταγραφή τῶν χαρακτηριστικῶν ἀρμοδιοτήτων ἐκάστου ἐπὶ μέρους ἔργου ἢ θέσεως, κατὰ τρόπον σαφῆ καὶ ἀναλυτικόν. Ἐπὶ τῇ βάσει τῆς ἐμπειρίας, εἰδικῶν γνώσεων καὶ πληροφοριῶν, ἐπιχειρεῖται ὑπὸ τοῦ τομέως Ὁργανώσεως καὶ Μεθόδων ἡ γραπτὴ καὶ λεπτομερῆς περιγραφή τῶν καθηκόντων ἐκάστης θέσεως, ὡς καὶ τῶν ἀπαιτήσεων διὰ τὴν ὁμαλὴν διεξαγωγὴν τῶν καθηκόντων τούτων, ἀπαιτήσεων ἀπὸ πλευρᾶς προσόντων καὶ ἀμοιβῶν τῶν κατόχων ἐκάστης θέσεως. Ἡ περιγραφή αὕτη παρέχει σαφῆ καὶ πλήρη εἰκόνα τῶν σχετικῶν ὄρων ἐργασίας. Οὕτω, καθίσταται ἐφικτόν, ὅπως ρυθμισθῇ ποιοὶ τῶν ἐργαζομένων εἶναι πλέον κατάλληλοι δι' ἐκάστην θέσιν ἢ ποῖαι θέσεις δύνανται νὰ δοθοῦν εἰς ὠρισμένα πρόσωπα, τυγχάνοντα περισσότερον προσηρμοσμένα πρὸς αὐτάς ἀπὸ πλευρᾶς καταλληλότητος τῶν προσόντων των. Ἐξασφαλίζεται τοιουτοτρόπως ἡ ἐφαρμογὴ τῆς ὀργανωτικῆς ἀρχῆς «ὁ κατάλληλος ἄνθρωπος εἰς τὴν κατάλληλον θέσιν» (the right man in the right place).

Προκειμένου περὶ τῆς περιγραφῆς καθηκόντων τοῦ ἐπιχειρηματίου ἢ τῆς ἀνωτάτης ἡγεσίας τῆς ἐπιχειρήσεως, δεόν νὰ ληφθῆ ὑπ' ὄψιν ἡ ἄποψις τοῦ Πλάτωνος (εἰς τὴν «Πολιτείαν»), καθ' ἣν «ὁ ἄνθρωπος, ὅστις διατάσσει, εἶναι ἀπαραίτητον νὰ γνωρίζῃ μόνον πῶς νὰ χρησιμοποίῃ τοὺς εἰς αὐτὸν ὑπακούοντας». Ἡ ἄποψις αὕτη συμπληροῦται ὑπὸ τοῦ πατρὸς τῆς Ὁργανωτικῆς Fr. W. Taylor, ὑποστηρίζοντος ὅτι «ὁ ἡγέτης ἐπιχειρήσεως, δὲν πρέπει νὰ κατατρίβεται καὶ ἀπορροφῆται ἀπὸ λεπτομερείας, ἐκτελῶν οὕτω καθήκοντα κατωτέρου προσωπικοῦ, ἀλλὰ νὰ ἐνδιαφέρεται διὰ τὰ οὐσιώδη καὶ μεγάλα θέματα ἢ τὰς γενικὰς γραμμάς δράσεως, γνωρίζων νὰ διακρίνῃ καὶ κατατάσῃ τὰ θέματα ταῦτα κατὰ σειρὰν σπουδαιότητος». Συνεπῶς, τὰ καθήκοντα τοῦ ἐπιχειρηματίου ἀναφέρονται κυρίως εἰς τὴν λῆψιν ἀποφάσεων καὶ τὴν παρακολούθησιν τῆς ἐκτελέσεως αὐτῶν, ὡς καὶ εἰς τὴν μέριμναν ἐπιβολῆς ἀναγκαιουσῶν τυχόν κυρώσεων (θετικῶν ἢ ἀρνητικῶν) ἐπὶ τοῦ προσωπικοῦ διὰ βασικὰ θέματα καὶ λειτουργίας τῆς ἐπιχειρήσεως. Τὰ θέματα ταῦτα εἶναι κυρίως τὰ ἐξῆς : 1) Ὁ προγραμματισμὸς σκοπῶν, μέσων καὶ ἀποτελεσμάτων. 2) Ὁ ἔλεγχος τῆς πραγματοποιήσεώς των. 3) Ἡ ἐκχώρησις μέρους τῶν καθηκόντων ἢ ἐξουσίας εἰς τοὺς συνεργάτας αὐτοῦ, ἀναλόγως τῆς ἐκτάσεως καὶ τοῦ εἴδους τῶν λειτουργιῶν. 4) Ἡ παροχὴ κατευθύνσεων, σαφῶν, πειστικῶν, ἀκριβῶν καὶ ἱεραρχημένων κατὰ προτεραιότητα. 5) Ἡ διατήρησις ἰσορροπίας μεταξύ συμφερόντων ἐπιχειρήσεως, προσωπικοῦ τῆς καὶ

λοιπῶν μετ' αὐτῆς συναλλασσομένων. 6) Ἡ ἐκπροσώπησις τῆς ἐπιχειρήσεως ἐπὶ σοβαρῶν ζητημάτων.

Ἐκάστη περιγραφή καθηκόντων συνοδεύεται πάντοτε ἀπὸ ἀπαρίθμηση τῶν προσόντων, ἅτινα δεόν νὰ κατέχη ἓν ἄτομον ἢ ὁμάς ἀτόμων πρὸς κατάληψιν, κατὰ τρόπον ἐπιτυχῆ, δεδομένης θέσεως. Τὰ προσόντα ταῦτα ἀναφέρονται εἰς τὰς ἀπαραιτήτους ἢ τὰς ἐπιθυμητὰς ἰκανότητας ἐκάστου, διὰ τὴν ἀποδοτικὴν ἐκτέλεσιν δεδομένου ἔργου. Ὁ ἀκριβὴς προσδιορισμὸς τῶν προσόντων τούτων καθίσταται συνήθως δυσχερὴς δι' ἓνα ἕκαστον ἐργαζόμενον, καὶ ἀναλόγως τῆς κατεχομένης ὑπ' αὐτοῦ θέσεως. Διὰ τὰ ἀνώτερα ὁμως καὶ δευτερευόντως διὰ τὰ ἱεραρχικῶς ἐπόμενα τούτων διοικητικὰ στελέχη, τὰ βασικὰ αὐτῶν προσόντα εἶναι δυνατὸν νὰ ἀπαριθμηθοῦν, κατατασσόμενα εἰς τὰς ἀκολούθους πέντε ὁμάδας :

1) Προσόντα μορφώσεως καὶ πείρας. Ἀναλόγως τῆς σπουδαιότητος τῆς λειτουργίας ἐκάστου καὶ τοῦ ὕψους τῆς ἱεραρχικῆς βαθμίδος αὐτοῦ, εἶναι ἀπαραίτητος ὁ ἐπαρκὴς ἐξοπλισμὸς τῶν ἀνωτάτων καὶ ἀνωτέρων στελεχῶν, καὶ δὴ τοῦ διεθύνοντος ἐπιχείρησίν τινα, μέ γενικὴν καὶ εἰδικὴν μόρφωσιν καὶ πείραν. Ἡ γενικὴ μόρφωσις ἀναφέρεται κατ' ἀρχὴν εἰς ἐγκυκλοπαιδικὴν κατάρτισιν ἐπὶ τοῦ συνόλου τῶν ἐπιστημονικῶν καὶ τεχνικῶν γνώσεων. Ἡ εἰδικὴ μόρφωσις ἀφορᾷ ἀποκλειστικῶς τὴν ἀσκουμένην παρ' ἐκάστου λειτουργίαν (οἰκονομικὴν, διοικητικὴν, ὀργανωτικὴν, τεχνικὴν, λογιστικὴν, στατιστικὴν κλπ.). Ἡ μόρφωσις δὲ αὕτη εἶναι ἀπαραίτητον, ὅπως συνεχῶς συμπληροῦται καὶ ἐνημεροῦται διὰ παρακολουθήσεως εἰδικῶν συνεδρίων, σεμιναρίων κλπ., καὶ ἰδίᾳ τῆς οἰκείας βιβλιογραφίας, ἡμεδαπῆς καὶ ἀλλοδαπῆς. Ἡ πείρα ἀποτελεῖ ἐπίσης ἀπαραίτητον προσόν, καθόσον συσσωρεύει γνώσεις ἐκ τῆς πρακτικῆς ἀντιμετωπίσεως ὑποθέσεων, ἐνεργειῶν καὶ γεγονότων. Οὕτω, καθίσταται ἐφικτὴ ἡ ἀνάπτυξις ἀρκούντως εὐρέων ὀριζόντων, ἐπιτρεπόντων τὴν ὀρθὴν κατανόησιν καὶ ἀντιμετώπισιν τῶν ἀναφουμένων ἐκάστοτε προβλημάτων. Βασικὸν προσόν ἐπίσης εἶναι ὁ ἀποτελεσματικὸς χειρισμὸς τοῦ προφορικοῦ καὶ γραπτοῦ λόγου.

2) Ἠθικὰ προσόντα. Οἱ διεθύνοντες ἐπιχειρήσεις καὶ οἱ ἄμειοι αὐτῶν συνεργάται, ἀλλὰ καὶ τὸ λοιπὸν προσωπικόν, ἀναλόγως τῆς θέσεως τὴν ὁποίαν κατέχουν, δεόν νὰ συγκεντρῶνουν ἠθικὰ προσόντα. Ταῦτα συνίστανται κυρίως εἰς τὴν πίστιν, τὴν ἐντιμότητα, τὴν εὐθύτητα καὶ σταθερότητα χαρακτῆρος, τὴν ἀξιοπρέπειαν, τὸ αἶσθημα τοῦ μέτρου καὶ τοῦ δικαίου, τὴν ἠθικὴν ἐπιβολὴν καὶ τὸ κῦρος, τὴν ἀφοσίωσιν, τὴν πειθαρχίαν, τὴν ἐχεμύθειαν καὶ τὴν φιλοπονίαν. Εἰς τὰ ἐν προκειμένῳ ἠθικὰ προσόντα προστίθενται καὶ τὰ ἀναφερόμενα εἰς τὴν βαθεῖαν ἐπίγνωσιν τῆς ἐπαγγελματικῆς ἠθικῆς, τὴν διάθεσιν ἀνυψώσεως τοῦ βιοτικοῦ ἐπιπέδου τῆς κοινωνίας, καὶ ἰδίως τοῦ προσωπικοῦ τῆς ἐπιχειρήσεως, τὴν βελτίωσιν τῶν ὄρων ἐργασίας, τὴν δημιουργίαν καὶ διατήρησιν εὐνοϊκοῦ ψυχολογικοῦ κλίματος ἐντὸς καὶ ἐκτὸς τῆς ἐπιχειρήσεως κλπ.

3) Διοικητικὰ προσόντα. Ταῦτα εἶναι ἐπὶ τοσοῦτον ἀπαραίτητα, ὅσον ἐν ὄργανον τῆς ἐπιχειρήσεως καταλαμβάνει ἀνωτέρα θέσιν εἰς τὴν κλίμακα

τῆς διοικητικῆς ἱεραρχίας. Οἱ ἡγέται, ὅθεν, δεόν ἰδιαιτέρως νὰ ἔχουν τὴν φυσικὴν προδιάθεσιν ἢ νὰ κατέχουν περισσότερον παντὸς ἄλλου τὸ τάλαντον τοῦ διοικεῖν. Τοῦτο δὲν συνδέεται πρὸς ὠρισμένον εἶδος ὀργανισμοῦ, καθόσον δὲν ἔχει ἐξειδικευμένον χαρακτήρα. Συνεπῶς, ὁ κάτοχος διοικητικῶν προσόντων εἶναι εἰς θέσιν νὰ διοικῆ οἰονδήποτε ὀργανισμόν ἢ τμῆμα αὐτοῦ. Τὰ διοικητικὰ προσόντα εἶναι κυρίως ἡ ἱκανότης ἀναπτύξεως πρωτοβουλίας, ἡ ἀποφασιστικότης, ἡ προθυμία ἀναλήψεως εὐθυνῶν, ἡ δημιουργικότης, ἡ προσαρμοστικότης πρὸς τὰς ἐκάστοτε συνθήκας καὶ περιστάσεις, τὸ πνεῦμα συνεργασίας, ἡ προσωπικὴ ἐπιβολή, ἡ κατανόησις, ἡ ἱκανότης ἐμψυχώσεως καὶ καθοδηγήσεως ὑφισταμένων, ἡ πειθῶ, ὁ αὐτοέλεγχος καὶ ἡ διάθεσις πρὸς αὐτοθυσίαν, χάριν τῶν ἀντικειμενικῶν σκοπῶν τοῦ ὀργανισμοῦ.

4) *Πνευματικὰ προσόντα*. Βασικὴ προϋπόθεσις οἰασδήποτε ἐπιτυχίας εἶναι ἡ διάθεσις κατ' ἀρχὴν «κοινοῦ νοῦ», συνοδευομένου ὑπὸ ἱκανοποιητικοῦ βαθμοῦ εὐφυΐας καὶ διανοητικοῦ σφρίγους. Ὡς εὐφυΐα χαρακτηρίζεται ἡ ἱκανότης ἀντιλήψεως ἢ κατανοήσεως, ἀφομοιώσεως, ὀρθῆς κρίσεως καὶ μνήμης. Τὸ διανοητικὸν σφρίγος ἐπιτρέπει συνοχὴν δημιουργικῆς σκέψεως καὶ ἐνεργειῶν, συγκέντρωσιν προσοχῆς, διορατικότητα ἢ φαντασίαν, εὐρύτητα ἀντιλήψεων καὶ ἀκριβῆ ἐκτίμησιν καταστάσεων καὶ ἐξελίξεων, ἥτοι εὐθυκρίσιαν, συνοδευομένην ὑπὸ κριτικοῦ πνεύματος. Ἡ εὐφυΐα καθίσταται γόνιμος, ὅταν παρακινῆται ἀπὸ ἔντονον θέλησιν πρὸς ἐργασίαν, μὲ πειθαρχίαν σκέψεων, ἐμμονὴν προσπαθειῶν καὶ προσαρμοστικότητα πρὸς τὰς συνθήκας καὶ τοὺς ὅρους τοῦ περιβάλλοντος.

5) *Σωματικὰ προσόντα, ὑγείας καὶ ρώμης*. Διὰ τὴν ὑπαρξιν ἰσχυρᾶς ζωτικότητος καὶ φιλοπονίας, ἀπαιτεῖται ὑγεία. Ἐναλόγως δὲ τῆς σχέσεως ἐργασίας τινὸς πρὸς τὴν καταβολὴν μυϊκῆς δυνάμεως, κρίνεται ἀναγκαῖα ἡ ὑπαρξίς σωματικῆς ρώμης.

Τὰ προμνησθέντα *βασικὰ προσόντα* διὰ τὰ διοικητικὰ στελέχη τῶν ἐπιχειρήσεων, ἰσχύουν, ἐν πολλοῖς (1), καὶ διὰ τὰ *ἐπιτελικὰ στελέχη*. Διὰ τὰ τελευταῖα ταῦτα στελέχη δύναται μόνον νὰ προστεθῆ, ὅτι δεόν νὰ εἶναι πρόσωπα ἀνεγνωρισμένης καταρτίσεως, πείρας καὶ ἱκανότητος ἐπὶ ἐνὸς ἢ πλείονων τομέων δράσεως τῆς ἐπιχειρήσεως. Τίποτε δὲν δυσχεραίνει περισσότερον τὴν συνεργασίαν τούτων μετὰ τῆς διοικητικῆς λειτουργίας, καὶ δὴ τοῦ ἐπιχειρηματίου, ὡς καὶ τὴν συνεννόησιν αὐτῶν ἐπὶ τῶν προβλημάτων δεδομένης ἐπιχειρήσεως, ὅσον ἡ ἔλλειψις αὐθεντικότητος τῶν στελεχῶν τῆς ἐπιτελικῆς

1) Λέγομεν δὲ ἐν πολλοῖς, διότι ὠρισμένα τῶν προαναφερθέντων διὰ διοικητικὰ στελέχη προσόντων, ἴδια τὰ ἐξ αὐτῶν ἔχοντα χαρακτήρα δυναμικὸν ἢ βουλευτικόν, δὲν ἀπαιτοῦνται εἰς τοιοῦτον βαθμόν διὰ τὰ ἐπιτελικὰ στελέχη. Διὰ τὰ τελευταῖα ἀπαιτοῦνται περισσότερον ἕτερα προσόντα, ἔχοντα χαρακτήρα καθαρῶς νοητικὸν καὶ συνήθως ἀποτελοῦντα ἀνεπιθυμήτους ιδιότητες διὰ τὰ διοικητικὰ στελέχη. Τοῦτο δέ, διότι ταῦτα εἶναι καθ' ἑαυτὰ ἀνασχετικά τῆς πρακτικῆς δραστηριότητος. Ὡς τοιαῦτα καθαρῶς ἐπιτελικὰ προσόντα ἀναφέρομεν ἐνδεικτικῶς μόνον — *διότι ἡ λεπτομερεστέρα ἀνάπτυξις περὶ πάντων τούτων ἀνήκει εἰς τὴν Ψυχολογίαν* — τὰ ἐξῆς: Θεωρητικὴ διάθεσις, λίαν λεπτολόγος ἀναλυτικὴ σκέψις, εὐκίνητος φαντασία, πλαισιουμένη πάντως ὑπὸ αὐστηρᾶς λογικῆς κλιπ.

λειτουργίας. Κατά κανόνα, τὰ καθήκοντα τῆς ἡγεσίας τῶν ἐπιτελικῶν λειτουργιῶν ἀνατίθενται εἰς ἐπιστήμονα, συνδυάζοντα κατὰ τὸ δυνατόν γνώσεις καὶ πείραν τοιαύτας, ὥστε νὰ εἶναι ἰκανός, ὅπως ἀνταποκριθῆ ἐπιτυχῶς εἰς τὸ ἐρευνητικὸν αὐτοῦ ἔργον. Τὰ ἀνωτέρω δὲν σημαίνουν ὅτι τὰ ἐπιτελικά στελέχη δέου νὰ εἶναι παντογνώσται· νὰ ἔχουν, ὅμως, τὴν δυνατότητα ἐπιτυχοῦς διεξαγωγῆς ἐπιστημονικῶν ἐρευνῶν, σχετικῶν πρὸς τὴν ἀποστολὴν τῆς ἐπιχειρήσεως, διὰ τῆς χαράξεως τῶν γενικῶν αὐτῶν γραμμῶν καὶ τῆς ἐξαγωγῆς τῶν ἐξ αὐτῶν πορισμάτων. Εἰς τὰς λεπτομερείας διεξαγωγῆς τοῦ ἐπιτελικοῦ ἔργου ἀναμειγνύονται οἱ ἄμεσοι καὶ οἱ ἔμμεσοι αὐτῶν συνεργάται, οἵτινες ἐπιπεύουν τὰ ἐπὶ μέρους στάδια δράσεως καὶ ἔχουν δημιουργικὴν διάθεσιν.

Προκειμένου, τέλος, περὶ τοῦ *προσδιορισμοῦ τῶν προσόντων τοῦ ἐπιχειρηματίου*, δυνάμεθα νὰ εἰπώμεν ὅτι εἶναι τὰ αὐτὰ πρὸς τὰ βασικά τοιαῦτα τῶν ἀνωτέρων διοικητικῶν στελεχῶν, σὺν τῇ προσθήκῃ τῶν ἐπομένων, πλέον εἰδικῶν προσόντων: 1) Ἀκαταπονήτου ὀρμῆς πρὸς δρᾶσιν καὶ ἐπιζητήσεως τοῦ ἐπιχειρηματικοῦ κινδύνου (κέρδους ἢ ζημίας), ἰδιοτήτων, αἵτινες προϋποθέτουν θάρρος ἀναλήψεως εὐθυνῶν, φιλοπονίαν καὶ ρεαλιστικὴν ἀντιμετώπισιν τῶν πραγμάτων. 2) Δημιουργικῆς διαθέσεως. 3) Διαισθήσεως περὶ ἐξελίξεων καταστάσεων καὶ γεγονότων, ὡς καὶ ἰκανότητος διακρίσεως μεταξὺ ὄντος καὶ δέοντος, γενικοῦ καὶ εἰδικοῦ, γεγονότος καὶ γνώμης, οὐσίας καὶ τύπου, σημαντικοῦ καὶ ἐπουσιώδους. 4) Δυνατότητος καλλιέργειας καὶ ἀναπτύξεως τῶν καλῶς νοουμένων ἀνθρωπίνων σχέσεων, μετὰ παραλλήλου προβολῆς κύρους καὶ ἐπιβολῆς. 5) Ἰκανότητος προγραμματισμοῦ τοῦ χρόνου δράσεως αὐτοῦ ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως. Ὁ ὡς ἄνω προσδιορισμὸς δίδει γενικωτάτην μόνον εἰκόνα τῆς προσωπικότητος τοῦ συγχρόνου ἡγήτορος τῶν μεγάλων μεταποιητικῶν ἐπιχειρήσεων. Ὅσον ὁ ἡγήτωρ οὗτος δὲν ἀνταποκρίνεται εἰς τὰ ἀπαραίτητα διὰ τὴν θέσιν του προσόντα, ἐπὶ τοσοῦτον ἐπεκτείνεται ἢ πρὸς αὐτὸν συνδρομὴ τῶν συνεργατῶν του. Ἐφ' ὅσον δὲ ὁ ρόλος τοῦ ἡγέτου ἐπιχειρήσεως ἀσκέεται ἐπιτυχῶς, δύναται νὰ λεχθῆ ὅτι προσλαμβάνει οὗτος τὸν χαρακτήρα ὑψίστου λειτουργήματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ ΕΝΑΤΟΝ

ΛΕΞΙΟΛΟΓΗΣΙΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΚΤΙΜΗΣΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Ἡ ἀνάλυσις τῆς ἐργασίας, διὰ τῆς περιγραφῆς τῶν καθηκόντων καὶ τοῦ προσδιορισμοῦ τῶν ἀπαιτουμένων πρὸς κατάληψιν ἐκάστης θέσεως προσόντων, ἀποτελεῖ ἐπίσης τὴν ἀπαραίτητον προϋπόθεσιν διὰ τὴν ἀξιολόγησιν τῆς ἐργασίας.

Λέγοντες ἀξιολόγησιν τῆς ἐργασίας καὶ εἰδικώτερον ἀξιολόγησιν θέσεων (job evaluation), ἐννοοῦμεν τὴν ἀναλυτικὴν διακρίβωσιν καὶ τὴν ἀντικειμενικὴν ἐκτίμησιν τῶν στοιχείων τῶν ἐπὶ μέρους ἐργασιῶν, τῶν ὁποίων τὸ σύνολον ἀποτελεῖ τὸ περιεχόμενον ἐκάστης θέσεως. Ἡ ἀξιολόγησις αὕτη ἐπιβάλλεται πρὸς καθορισμὸν ἀκριβοδικαίας ἀμοιβῆς ἐκάστου ἐργαζομένου, καὶ δὴ οὐχὶ

βάσει τῶν ἀτομικῶν του προσόντων γενικῶς, ἅτινα δύνανται νὰ εἶναι πολλὰ καὶ ἀξιόλογα καθ' ἑαυτά, πλὴν, ὅμως, ἐλάχιστα ἐνδιαφέροντα διὰ τὴν ἐπιχείρησιν, ἀλλ' ἐπὶ τῇ βάσει τῶν ἀπαιτουμένων ὑπὸ τῆς θέσεως, τὴν ὁποῖαν κατέχει τις, προσόντων.

Ἡ, ἐπὶ τῇ βάσει τῶν ἀτομικῶν προσόντων τοῦ ἐργαζομένου, ἐκτίμησις τῶν ἀμέσως σχετιζομένων πρὸς τὸ ἐπιτελούμενον ὑπ' αὐτοῦ ἔργον, ἢ τὸ ἐπιτελεσθῆσόμενον ἐν περιπτώσει προαγωγῆς του, ἀποτελεῖ τὴν ποιοτικὴν ἐκτίμησιν (merit rating) αὐτοῦ. Ἡ ἐκτίμησις αὕτη, μολοντί ἀφορᾷ κυρίως τὴν ἱεραρχικὴν τοῦ ἐργαζομένου ἐξέλιξιν (προαγωγὴν) ἢ τὴν τοποθέτησίν του εἰς τὴν πλεόν κατάλληλον ἢ σημαντικὴν θέσιν, ἐν τούτοις, ἐπιδρᾷ καὶ ἐπὶ τῆς μισθολογικῆς του καταστάσεως, ὡς ἀποτελοῦσα κριτήριον χορηγήσεως εἰς αὐτὸν προσθέτων χρηματικῶν ἐπιδομάτων ὑπεραποδόσεως κλπ.

Ἡ ἀξιολόγησις τῶν θέσεων καὶ ἡ ποιοτικὴ ἐκτίμησις τῶν ἐργαζομένων ἀποτελοῦν ἀπαραίτητον προϋπόθεσιν καλῆς ὀργανώσεως τῆς ἐπιχειρήσεως. Αὗται ἀνέκαθεν ἐφηρμόζοντο ἐμπειρικῶς, ὡς, π.χ., διὰ τῆς προαγωγῆς τῶν ἀποδοτικωτέρων ἐκ τῶν ἐργαζομένων, διὰ τῆς παροχῆς μεγαλυτέρας ἀμοιβῆς τῶν ἀπασχολουμένων εἰς πολυπλοκωτέρας ἢ κοπιωδεστέρας ἐργασίας κλπ.

Ἀξιολόγησις τῆς ἐργασίας

Ἡ ἀξιολόγησις τῆς ἐργασίας, καὶ εἰδικώτερον τῶν θέσεων ἐν μιᾷ ἐπιχειρήσει, δύναται νὰ ἐπιτευχθῇ διὰ τῆς ἐφαρμογῆς διαφόρων συστημάτων, ἐξ ὧν τὰ κυριώτερα εἶναι τὰ ἐξῆς τέσσαρα, ἅτινα περιγράφονται συνοπτικῶς κατωτέρω :

1) *Κατάταξις καὶ ἀνιούσαν σειρὰν σπουδαιότητος* (ranking system). Τὸ σύστημα τοῦτο ἀποτελεῖ τὴν ἀπλουστέραν μορφήν ἀξιολογήσεως τῆς ἐργασίας. Κατ' αὐτό, αἱ διάφοροι θέσεις συγκρίνονται, ἐκτιμωμένης ἐν τῷ συνόλῳ τῆς ἐκάστης τούτων ἀπὸ ἀπόψεως σημασίας διὰ τὸ γενικὸν ἔργον τῆς ἐπιχειρήσεως, καὶ κατατάσσονται εἰς ἀνιούσαν κλίμακα ὁμάδων θέσεων, ἀναλόγως. Ἡ ἐφαρμογὴ τοῦ ἐν λόγῳ συστήματος πραγματοποιεῖται διὰ τῆς περιγραφῆς τῶν καθηκόντων, τῶν εὐθυνῶν καὶ τῶν προσόντων, τὰ ὁποῖα ἀπαιτοῦνται διὰ τὴν ἐπιτυχῆ ἐκτέλεσιν τῆς ἀποστολῆς τοῦ προοριζομένου νὰ καταλάβῃ ἢ τοῦ κατέχοντος ἤδη τὴν θέσιν. Ἀκολουθῶς, κατατάσσονται αἱ θέσεις εἰς σχετικὴν ἀνιούσαν σειρὰν, ἀναλόγως τῆς σοβαρότητος ἢ τῆς δυσχερείας ἐκτελέσεως τῶν καθηκόντων κλπ., ἔτι δὲ καὶ τῆς σημασίας τῆς θέσεως διὰ τὸ συνολικὸν ἔργον τῆς ἐπιχειρήσεως, ὑπαγομένων εἰς ἐκάστην τοιαύτην βαθμίδα τῶν ὁμοειδοῦς φύσεως καὶ δυσχερείας θέσεων. Εἰς τὴν οὕτω σχηματιζομένην κλίμακα, προσαρμόζεται τελικῶς ἡ μισθολογικὴ κλίμαξ, τῆς ὁποίας αἱ βαθμίδες ἀντιστοιχοῦν πρὸς τὰς βαθμίδας τῆς κατὰ τὰ ἀνωτέρω σχηματισθείσης κλίμακος τῶν θέσεων.

2) *Ταξινόμησις τῶν θέσεων* (classification system). Τὸ σύστημα τοῦτο εἶναι παρόμοιον πρὸς τὸ προαναφερθέν, πλὴν, ὅμως, διαφέρει ἢ εἰς αὐτὸ ἀκολουθουμένην διαδικασίᾳ. Ἡ πρώτη ἐνέργεια ἐν προκειμένῳ εἶναι ὁ καθορισμὸς

ἐκ τῶν προτέρων τῶν βαθμίδων σπουδαιότητος κλπ., ὠρισμένου ἀριθμοῦ ὁμάδων θέσεων ἀφ' ἑνός, καὶ τῆς ἐφαρμοσθησομένης ἀντιστοίχως μισθολογικῆς κλίμακος ἀφ' ἑτέρου. Κατόπιν περιγράφονται τὰ καθήκοντα, αἱ εὐθῦναι κλπ. ἐκάστης ὑπὸ κατάταξιν θέσεως. Ἐξετάζονται, ἐν συνεχείᾳ, αἱ θέσεις, οὐχὶ συγκριτικῶς μεταξύ των, ἀλλ' ἐν συγκρίσει πρὸς τὴν προδιαμορφωθείσαν κλίμακα, καὶ ἀναλόγως ἐντάσσονται αὐται.

3) *Βαθμολόγησις δι' ἀριθμητικῶν τιμῶν («πόντων»)* (point rating system). Τὸ σύστημα τοῦτο εἶναι πολυπλοκώτερον τῶν δύο προηγουμένων, διότι προϋποθέτει λεπτομερεστέραν ἐξέτασιν τῶν ὑπὸ ἀξιολόγησιν θέσεων. Ἡ πρώτη ἐνέργεια πρὸς ἐφαρμογὴν του συνίσταται εἰς τὸν καθορισμὸν τῶν «κοινῶν παραγόντων», οἵτινες ὑπείσρχονται κατὰ διαφόρους «ποσότητος» εἰς τὴν σύνθεσιν ἐκάστης θέσεως. Τοιοῦτοι κοινοὶ παράγοντες εἶναι, μεταξύ πολλῶν ἄλλων, ἡ ἀπαιτούμενη διανοητικὴ ἢ σωματικὴ προσπάθεια διὰ τὴν ἐπιτυχῆ ἐκτέλεσιν τῆς ὑπὸ ἀξιολόγησιν ἐργασίας, ἡ προαπαιτούμενη μόρφωσις ἢ πείρα, οἱ ἐνδεχόμενοι κίνδυνοι, τοὺς ὁποίους συνεπάγεται ἡ ἐνάσκησις τῶν καθηκόντων τῆς θέσεως, ὁ βαθμὸς εὐθύνης, ἡ μονοτονία ἢ τὸ εὐχάριστον τῆς ἐργασίας κλπ. Εἰς τοὺς παράγοντας τούτους προσδίδονται περαιτέρω, ἀναλόγως τῆς σημασίας των, διαβαθμιστικαὶ ἀριθμητικαὶ τιμαὶ (ἢ «πόντοι», κατὰ τὴν κοινὴν ἔκφρασιν). Οὕτω, π.χ., ἐὰν θεωρῆται γενικῶς ὡς βαρύνων παράγων ἡ ἀπαιτούμενη θεωρητικὴ μόρφωσις καὶ πείρα, προσδίδεται εἰς τὸν παράγοντα τοῦτον ἡ ἀριθμητικὴ τιμὴ 30, ἐνῶ εἰς τὸν παράγοντα τῆς σωματικῆς κοπώσεως, ὁ ὁποῖος θεωρεῖται διὰ τὰς ὑπὸ ἐξέτασιν θέσεις ὡς στερούμενος μεγάλης σημασίας, προσδίδεται ἡ ἀριθμητικὴ τιμὴ 5.

Ἐὰν καθορισθοῦν τὰ μέγιστα ὅρια ἀριθμητικῶν τιμῶν δι' ἕκαστον παράγοντα, περιγράφεται ἀναλυτικῶς ἐκάστη ὑπὸ ἀξιολόγησιν θέσις, με ἰδιαιτέραν ἔμφασιν ἐπὶ τῶν ὑπείσρχομένων εἰς τὴν σύνθεσιν τῆς παραγόντων. Τοιοῦτρόπως βαθμολογοῦνται κεχωρισμένως οἱ παράγοντες οὗτοι, ἀναλόγως τοῦ ποσοστοῦ συμμετοχῆς των (παρουσίας των) εἰς τὴν σύνθεσιν τῆς ὑπὸ ἀνάλυσιν θέσεως. Π.χ., προκειμένου περὶ τῆς θέσεως τοῦ ταμίου, ἡ σωματικὴ κόπωσις θεωρεῖται ὡς σημαντικὸς παράγων, ὑπείσρχόμενος εἰς τὴν σύνθεσιν τῆς θέσεως του. Ἐν τοιαύτῃ περιπτώσει, οὗτος βαθμολογεῖται μετὰ τὴν ἀνωτάτην προκαθορισθεῖσαν γενικῶς διὰ τὴν σωματικὴν κόπωσιν τιμὴν, ἥτοι διὰ 5 πόντων. Ἐφ' ὅσον δὲ ὁ παράγων τῆς ἐπιστημονικῆς μορφώσεως καὶ τῆς πείρας—προκειμένου πάλιν περὶ τοῦ ταμίου—συμμετέχει διὰ μετρίου ποσοστοῦ εἰς τὴν σύνθεσιν τῆς θέσεως του, οὗτος βαθμολογεῖται διὰ τοῦ ἡμίσεος, λ.χ., τῆς προσδιορισθείσης διὰ τὸν παράγοντα τοῦτον ἀνωτάτης ἀριθμητικῆς τιμῆς (τῶν 30 πόντων), ἥτοι διὰ 15 πόντων. Ἡ ἐξεύρεσις τῆς συνολικῆς ἀριθμητικῆς τιμῆς ἐκάστης θέσεως εἶναι πλέον ζήτημα ἀθροίσεως τῶν ἀποδοθεισῶν εἰς ἕκαστον ἐκ τῶν συστατικῶν παραγόντων τῆς θέσεως ἀριθμητικῶν τιμῶν. Ἐν συνεχείᾳ, αἱ μονάδες τῶν ἀριθμητικῶν τιμῶν μεταφράζονται εἰς χρηματικὴν ἀξίαν καὶ ἐπὶ τῇ βάσει πολυπλόκων ὑπολογισμῶν, ἀποβλεπόντων πρῶτον μὲν εἰς τὴν ἐξασφάλισιν κατωτάτου ὁρίου ἀμοιβῆς, ἀνεκτοῦ βάσει τῶν συλλογικῶν συμβάσεων δι' ἕκαστην κατηγορίαν ἐργασίας, καὶ ἑτέρων ἐξωὑπηρεσιακῶν συνθη-

κῶν, δεύτερον δὲ εἰς τὴν ἐπίτευξιν σχετικῶς αἰσθητῶν ἀπὸ χρηματικῆς ἀπόψεως διαφορῶν μεταξὺ τῶν διαφόρων βαθμίδων τῆς ἀξιολογικῆς κλίμακος.

4) *Σύγκρισις τῶν παραγόντων, οἵτινες συνθέτουν τὰς θέσεις* (factor comparison system). Τὸ σύστημα τοῦτο εἶναι παρόμοιον πρὸς τὸ ἀμέσως ἀνωτέρω ἐκτεθέν, δεδομένου ὅτι ἐκάστη θέσις ἀναλύεται εἰς παράγοντας θεωρουμένους κοινούς δι' ὅλα τὰ εἶδη ἐργασιῶν. Ὑφίσταται, ἐν τούτοις, σημαντικὴ μεταξὺ τῶν δύο τούτων συστημάτων διαφορὰ, ὡς πρὸς τὸ γεγονός ὅτι εἰς τὸ παρὸν σύστημα οἱ λαμβανόμενοι παράγοντες δὲν εἶναι σχετικῶς ἀπεριόριστοι, ἀλλὰ καθορίζονται ἐκ τῶν προτέρων εἰς πέντε συνήθως. Οἱ πέντε οὔτοι παράγοντες εἶναι: 1) ἡ διανοητικὴ προσπάθεια, 2) ἡ εἰδίκευσις, 3) ἡ σωματικὴ προσπάθεια, 4) ἡ εὐθύνη καὶ 5) αἱ συνθήκαι περιβάλλοντος καὶ ὄρων ἐργασίας.

Ἀρχικῶς, διεξάγεται ἔρευνα περὶ τῶν ἐπικρατουσῶν ἀμοιβῶν ἐν τῇ γεωγραφικῇ περιοχῇ καὶ τῷ κλάδῳ τῶν ὁμοειδῶν ἐπιχειρήσεων. Ἐν συνεχείᾳ, ἐπιλέγονται ὠρισμένοι χαρακτηριστικαὶ θέσεις, ἐκάστη τῶν ὁποίων ἀντιστοιχεῖ εἰς διάφορον μισθολογικὸν ἐπίπεδον. Ἀκολουθῶς, αἱ χαρακτηριστικαὶ αὗται θέσεις —κλειδες (ὀνομαζόμεναι, κατὰ τὴν ἀγγλο-ἀμερικανικὴν ὀρολογίαν, «key jobs») ἀναλύονται λεπτομερῶς διὰ μαθηματικῆς συνήθως μεθόδου (factorial analysis) πρὸς ἐξεύρεσιν τοῦ ἀκριβοῦς ποσοστοῦ, καθ' ὃ συμμετέχει ἕκαστος παράγων εἰς τὴν συνολικὴν ἀμοιβὴν ἐκάστης θέσεως. Οὕτως, ἐξευρίσκεται, ἐπὶ τῇ βάσει πραγματικῶν δεδομένων καὶ κατ' ἄμεσον τρόπον, ἡ χρηματικὴ τιμὴ τῶν διαφόρων παραγόντων καὶ τῶν εἰς «πόντους» ὑποδιαίρεσέων των.

Ὁ προσδιορισμὸς τοῦ ὕψους ἀμοιβῆς τῶν λοιπῶν θέσεων τῆς ἐπιχειρήσεως, αἱ ὁποῖαι —ἐνεκα τῆς διαφορῶν συνθέσεως τῶν παραγόντων των, ὀφειλομένης εἰς τὰς ἰδιουτυπίας τῆς ὀργανώσεως ἐκάστης ἐπιχειρήσεως κλπ.— δὲν συμπίπτουν ἀκριβῶς πρὸς τὸς ληφθείσας ἀρχικῶς ὡς χαρακτηριστικὰς θέσεις —κλειδας (key jobs), ἐπιτυγχάνεται διὰ συγκρίσεως τοῦ ποσοστοῦ συμμετοχῆς ἐκάστου παράγοντος εἰς τὴν σύνθεσιν τῆς ὑπὸ ἀξιολόγησιν θέσεως, ἔτι δὲ διὰ τῆς ἀναλόγου ἀποτιμῆσεως αὐτοῦ εἰς χρῆμα.

Ἐκ τῆς κατ' ἀπλουστευμένον τρόπον, ὡς ἀνωτέρω, ἀναπτύξεως τῶν *συστημάτων τούτων ἀξιολογήσεως τῆς ἐργασίας*, δὲν πρέπει νὰ ἐξαχθῇ τὸ συμπέρασμα ὅτι ἡ ἐπιτυχὴς ἐφαρμογὴ των εἶναι εὐχερής. Τὸ θέμα τοῦτο εἶναι λίαν πολύπλοκον καὶ ἀπαιτεῖ εἰδικὴν σπουδὴν.

Συμπληρωματικῶς, ἀναφέρονται κατωτέρω τὰ ἀπαραίτητα χαρακτηριστικὰ τῶν βασικῶν κριτηρίων ἀξιολογήσεως τῶν θέσεων καὶ παρατίθεται προσέτι στοιχειῶδες παράδειγμα, ληφθὲν ἐκ τῶν διδαγμάτων τοῦ H. Fayol.

Τὰ *βασικὰ κριτήρια ἀξιολογήσεως τῶν θέσεων* δέον νὰ εἶναι: 1) Κοινὰ διὰ πάσας τὰς θέσεις ἢ ἔστω διὰ τὴν πλειονότητα αὐτῶν. 2) Ἐπιδεκτικὰ διὰ πᾶσας τὰς θέσεις ἢ ἔστω διὰ τὴν πλειονότητα αὐτῶν. 3) Ἀντικειμενικῶς ὀρθά, μετρήσεως, μὲ τὴν μεγαλυτέραν δυνατὴν ἀκρίβειαν. 4) Ἀντικειμενικῶς ὀρθά, ἀναλόγως τῶν μεταβιβασθέντων εἰς ἐκάστην θέσιν καθηκόντων καὶ τῶν ἀναμενομένων ἀποδόσεων τῶν οἰωνδήποτε κατόχων αὐτῆς.

Ἐπὶ πλέον, ἐκάστη θέσις δέον νὰ περιλαμβάνῃ ὁμάδα ὁμογενῶν καθηκόντων καὶ ὠρισμένον ἀριθμὸν κατόχων αὐτῆς, μὲ τὸν αὐτὸν βαθμὸν καὶ ὕψος.

άμοιβης. Ἡ ἱεραρχικὴ κλίμαξ βαθμῶν φθάνει συνήθως, εἰς τὰς πλείστας ἐπιχειρήσεις, τὰς ἑννέα διαδοχικὰς βαθμίδας, ἀπὸ τοῦ ἀπλοῦ ἀνειδικεῦτου ἐργάτου μέχρι τοῦ γενικοῦ διευθυντοῦ.

Ὁ θεμελιωτὴς τῆς διοικητικῆς ὀργανώσεως ἐπεχείρησε πρῶτος ἀξιολογικὴν κατάταξιν τῆς ἐργασίας ἢ τῶν θέσεων, ἐπὶ τῇ βάσει προσδιορισμοῦ ποσοστιαίας ἀναλογίας κυρίων προσόντων, τόσον τοῦ τεχνικοῦ προσωπικοῦ μιᾶς μεγάλης βιομηχανικῆς ἐπιχειρήσεως, ὅσον καὶ ἰδιαίτερος τοῦ ἡγήτορος μιᾶς οἰουδήποτε μεγέθους μεταποιητικῆς ἐπιχειρήσεως. Ἡ κατάταξις αὕτη ἐμφανίζεται εἰς τοὺς δύο ἐπομένους πίνακας.

Πίναξ 1

Ποσοστιαία ἀναλογία κυρίων προσόντων τοῦ τεχνικοῦ προσωπικοῦ μεγάλης βιομηχανικῆς ἐπιχειρήσεως

Κατηγορίαι τεχνικοῦ προσωπικοῦ	Π ρ ο σ ὄ ν τ α						Σύνολον προσόντων
	Τεχνικά	Διοικητικά	Οικονομικά	Ἑμπορικά	Λογιστικά	Ἀσφαλείας ἢ προσυλάξεως προσωπικοῦ καὶ ὑλικῶν	
Ἐπιχειρηματίας	8	60	8	8	8	8	100
Γενικὸς Διευθυντής, πολλῶν καταστημάτων	10	50	10	10	10	10	100
Διευθυντής ἑνὸς μεγάλου καταστήματος	15	40	10	15	10	10	100
Προϊστάμενος Τεχνικῆς Ὑπηρεσίας. Ἀρχιμηχανικός	30	35	5	10	10	10	100
Τμηματάρχης Τεχνικῆς Ὑπηρεσίας, Μηχανικός	30	30	5	5	20	10	100
Ἐργοδηγὸς	45	25	—	5	15	10	100
Ἀρχιτεχνίτης	60	15	—	5	10	10	100
Τεχνίτης ἢ ἐργάτης	85	5	—	—	5	5	100

Ἐκ τοῦ πίνακος 1 προκύπτει, ὅτι τὸ βασικὸν προσόν τοῦ τεχνίτου ἢ ἐργάτου εἶναι ἡ τεχνικὴ αὐτοῦ ἐπιδεξιότης, πρὸς μεταποίησιν ἢ ἐξυγετισμὸν ἀγαθῶν. Ὅσον ἀνερχόμεθα εἰς ὑψηλότερας βαθμίδας τῆς ἱεραρχίας, ἡ σχετικὴ σπουδαιότης τῶν διοικητικῶν προσόντων πρὸς ἀσκήσιν ἐξουσίας αὐξάνει, ἐνῶ τῶν τῆς τεχνικῆς ἐπιδεξιότητος μειοῦται. Θεμελιῶδες προσόν τοῦ ἐπιχειρηματίου,

τοῦ γενικοῦ διευθυντοῦ, τοῦ διευθυντοῦ καὶ τοῦ προϊσταμένου τεχνικῆς ὑπηρεσίας, εἶναι ἡ διοικητικὴ ἱκανότης. Ταύτης ἔπονται ἡ τεχνικὴ καὶ ἡ ἐμπορικὴ ἱκανότης, ἢτοι ἡ τῆς διενεργείας συναλλαγῶν, καὶ δὴ προμηθειῶν καὶ πωλήσεων. Τὰ διοικητικὰ προσόντα τοῦ τεχνίτου ἢ ἐργάτου ἀναφέρονται εἰς τὴν τάξιν καὶ τὴν μέθοδον.

Πίναξ 2

Ποσοστιαία ἀναλογία κυρίων προσόντων τοῦ ἡγήτορος οἰουδήποτε μεγέθους μεταποιητικῆς ἐπιχειρήσεως

Μεγέθη μεταποιητικῶν ἐπιχειρήσεων	Π ρ ο σ ό ν τ α						Σύνολον προσόντων
	Τεχνικά	Διοικητικά	Οικονομικά	Ἐμπορικά	Λογιστικά	Ἀσφάλειας ἢ προφυλάξεως προσωπικοῦ καὶ ὑλικῶν	
Δημόσιαι ἐπιχειρήσεις	8	60	8	8	8	8	100
Πολύ μεγάλαι ἐπιχειρήσεις	10	50	10	10	10	10	100
Μεγάλαι ἐπιχειρήσεις	15	40	10	15	10	10	100
Μέσαι ἐπιχειρήσεις	25	30	10	15	10	10	100
Μικραὶ ἐπιχειρήσεις	30	25	10	15	10	10	100
Στοιχειώδεις ἐπιχειρήσεις	40	15	10	20	10	5	100

Ἐκ τοῦ πίνακος 2 συνάγεται, ὅτι ἡ προέχουσα ἐπιδεξιότης τοῦ διευθυντοῦ στοιχειωδῶν μεταποιητικῶν ἐπιχειρήσεων εἶναι ἡ τεχνικὴ. Εἰς τὰς ὑψηλοτέρας βαθμίδας μεγέθους τῶν μεταποιητικῶν ἐπιχειρήσεων αὐξάνει ἡ σχετικὴ σπουδαιότης τῶν διοικητικῶν προσόντων, ἐνῶ ἀντιστοίχως μειοῦται ἡ σπουδαιότης τῶν τεχνικῶν προσόντων.

Περαιτέρω, αἱ κατηγορίαι κλάδων κατατάξεως τοῦ προσωπικοῦ εἰς τὰς μεγάλας βιομηχανικὰς ἐπιχειρήσεις, ἀνέρχονται πολλάκις εἰς τέσσαρας. Ἡ πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει ἐπιστήμονας μὲ ἀνεγνωρισμένην εἰδικὴν κατάρτισιν καὶ πείραν. Εἰς τὴν δευτέραν κατηγορίαν ἀνήκουν πτυχιούχοι ἀνωτάτων σχολῶν, μὲ σχετικὴν μόρφωσιν πρὸς τὴν ὑπὸ ἐκτέλεσιν ἐργασίαν, ἀνευ, ὅμως, πλήρους εἰδικεύσεως. Εἰς τὴν τρίτην κατηγορίαν κατατάσσονται ἀπόφοιτοι ἐπαγγελματικῶν σχολῶν ἀνωτέρας ἢ μέσης ἐκπαιδεύσεως, ὡς καὶ εἰδικευμένοι πρακτικῶς εἰς βοηθητικὰς ὑπηρεσίας. Εἰς τὴν τετάρτην κατηγορίαν ἐντάσσονται οἱ στεροῦμενοι ἐκπαιδευτικῶν προσόντων καὶ εἰδικεύσεως. Συνήθως ἐκά-

στη κατηγορία έχει ίδιαν βαθμολογικήν κατάταξιν. Ἐπιτρέπεται, ὅμως, ἡ μετάταξις εἰς ἀνωτέραν κατηγορίαν ἅμα τῇ ἀποκτήσει τῶν δι' αὐτήν ἀναγκαιῶν προσόντων μορφώσεως καὶ πείρας.

Ποιοτικὴ ἐκτίμησις τῶν ἐργαζομένων

Ἡ ποιοτικὴ ἐκτίμησις τῶν ἐργαζομένων, ἥτοι, ἐν ἄλλοις λόγοις, ἡ ἀξιολόγησις τῶν ἐργαζομένων, ἀποβλέπει κυρίως εἰς: 1) τὸν ἐντοπισμὸν τῶν ὑγιῶν καὶ ἀσθενῶν σημείων τῶν χαρακτηριστικῶν τῶν ἐργαζομένων, ὡς καὶ τὴν δημιουργίαν μεταξὺ των ἀμίλλης, 2) τὴν ἀνάλογον τοποθέτησιν ἐκάστου, ὡς καὶ τὴν περαιτέρω ἐξέλιξίν του, 3) τὴν βάσει ἀντικειμενικῶν, καὶ συνεπῶς δικαίων, κριτηρίων, προαγωγῆν ἐκάστου ὑπαλλήλου, ἀποφουγομένην οὕτω τῶν τυχόν ὑποκειμενικῶν κριτηρίων καὶ πιέσεων, 4) τὴν διαφορικὴν βελτίωσιν τῶν διὰ τῶν ἀνωτέρω ἐκτεθέντων συστημάτων ἀξιολογήσεως τῆς ἐργασίας καθορισθέντων, ἄνευ ὑπολογισμοῦ τοῦ προσωπικοῦ παράγοντος, μισθῶν, καθισταμένων οὕτω τῶν παρεχομένων ὑπὸ τῆς ἐπιχειρήσεως μισθῶν πλέον ἀκριβοδικαίως ὀρθῶν, καὶ δὴ στηριζομένων εἰς κριτήρια ὑποκειμενικῆς ἀποδόσεως.

Διὰ τῆς ποιοτικῆς ἐκτιμήσεως τῶν ὑπαλλήλων, σταθμίζονται καὶ ἐκτιμῶνται ἐμπεριστατωμένως τὰ θεωρούμενα ὡς προέχοντα καὶ κατὰ σειρὰν σπουδαιότητος προσόντα ἐκάστου ἐργαζομένου, συνάμα δὲ ἀξιολογοῦνται αἱ ἀποδόσεις καὶ αἱ πρωτοβουλίαι ἀναλήψεως εὐθυνῶν ὑπ' αὐτοῦ. Ἡ ἀποτίμησις αὕτη διενεργεῖται διὰ συστηματικῆς παρακολουθήσεως τῶν ἐκδηλώσεων τῶν ἐργαζομένων ὑπὸ τῶν προϊσταμένων αὐτῶν. Ἐκαστος προϊστάμενος φέρει τὴν εὐθύνην τῆς συνεχοῦς καὶ ἀντικειμενικῆς παρατηρήσεως, κρίσεως καὶ διαπιστώσεως, ἐὰν τὸ προσωπικὸν του ἐκπληρῶνῃ ἀποτελεσματικῶς ἢ μὴ τὰ καθήκοντά του, ἀναλόγως τῶν προσόντων του. Ἡ τοιαύτη παρατήρησις προσδιορίζει κατόπιν τὴν βαθμολόγησιν ἐκάστου ὑφισταμένου, ἥτις στηρίζεται εἰς μίαν θετικὴν βάσιν, ἥτοι τί ἀπέδωσε καὶ προβλέπεται νὰ ἀποδώσῃ ἕκαστος, ὡς καὶ μίαν ἀρνητικὴν βάσιν, ἥτοι τί παραλείψεις καὶ σφάλματα διέπραξε καὶ εἶναι πιθανὸν νὰ ἐπαναλάβῃ ἕκαστος.

Ἡ, κατὰ τὰ προηγηθέντα, βαθμολόγησις ἀναγράφεται εἰς «δελτία βαθμολογήσεως» μὲ περιωρισμένην συνήθως κλίμακα βαθμῶν (1-4) δι' ἕκαστον, ἀναλόγως τῆς θέσεως, ἣν κατέχει ὁ κρινόμενος. Ἡ περιωρισμένη κλίμαξ βαθμῶν μειώνει τὴν ἐπίδρασιν ὑποκειμενικῶν ἐπιδράσεων τῶν βαθμολογούντων. Ἡ ἀνωτέρω βαθμολογία κατὰ κανόνα ἀναγράφεται εἰς τὰ «δελτία μητρώου» ἢ εἰς τὰς «ἐκθέσεις ὑπηρεσιακῆς ἱκανότητος» συντασσομένης περιοδικῶς ὑπὸ τοῦ ἀμέσως προϊσταμένου ἐκάστου ἐργαζομένου.

Τὰ «δελτία μητρώου» εἶναι ἔντυπα, ὑπὸ μορφὴν κινητῶν δελτίων, ἐπιδεκτικῶν ταξιθετήσεως, ἐνθα καταγράφονται μηνιαίως, συνοπτικῶς καὶ ὑπὸ ἀκριβῆ καὶ εὐχρηστον τρόπον, πληροφορίαι καὶ στοιχεῖα σχετικὰ πρὸς τὸ ποιοτὸν, τὴν συμπεριφορὰν καὶ τὰς πράξεις ἐκάστου ἐργαζομένου. Εἰδικώτερον, εἰς ταῦτα καταγράφονται: 1) Στοιχεῖα προσωπικῆς καὶ οἰκογενειακῆς κατα-

στάσεως, 2) περιγραφὰ φυσικῶν χαρακτηριστικῶν, 3) ἔκτασις καὶ βαθμὸς ἐκπαιδεύσεως, 4) τυχὸν προηγουμένη ἐπαγγελματικὴ πείρα, 5) ἱστορικὸν ἐξελίξεως ἐν τῇ ἐπιχειρήσει, κατὰ καταληφθεῖσαν θέσιν, χρονικὴν διάρκειαν καὶ ἀντίστοιχον μισθοδοσίαν, 6) γενόμεναι ὑποδείξεις, ἐκδηλωθέντα παράπονα καὶ ἐπισυμβάντα ἀτυχήματα, 7) αἱ σπουδαιότεραι ἐκδηλώσεις, αἵτινες χαρακτηρίζουν τὴν προσωπικότητα καὶ τὴν δραστηριότητα (ἀπαριθμηθεῖσαι προηγουμένως), 8) ἐπιδειχθέντα ἡγετικά προσόντα, 9) πορίσματα διενεργηθειῶν ἐξετάσεων, γενόμεναι διακρίσεις, ἀπονεμηθεῖσαι εὐαρέσκεσαι, ἐπιβληθεῖσαι ποιναὶ καὶ πρόγνωσις ἐξελίξεως, 10) διατυπωθεῖσαι ἐπιθυμίαι προτιμητέων ἀπασχολήσεων, συμπληρωματικῆς ἐκπαιδεύσεως κλπ. Τὸ σύνολον τῶν δελτίων τούτων ἀποκαλύπτει τὸ εἰς ἀνθρώπινον παράγοντα ἐκάστοτε ἐνεργητικὸν τῆς ἐπιχειρήσεως, ἀπὸ ἀπόψεως δυνατοτήτων καὶ ἀποτελεσματικότητος.

Αἱ ἐκθέσεις ὑπηρεσιακῆς ἱκανότητος συντάσσονται συνήθως εἰς τὸ τέλος ἐκάστου ἡμερολογιακοῦ ἔτους, ἤτοι εἰς τακτὸν καὶ συνεπῶς ἀνύποπτον χρόνον διὰ πᾶσαν μεταβολὴν εἰς τὴν σταδιοδρομίαν τοῦ προσωπικοῦ. Τοῦτο δέ, ἵνα μὴ οἱ συντάκται αὐτῶν κυριαρχῶνται ἀπὸ ἐντυπώσεις τῆς τελευταίας στιγμῆς ἢ ἀπὸ κριτήρια σκοπιμότητος, ἐν ὄψει μεταβολῆς τινος. Ἡ σύνταξις αὐτῶν βασίζεται εἰς τὰ δελτία μητρώου καὶ εἰς τὰς ἀντικειμενικὰς παρατηρήσεις, κρίσεις καὶ διαπιστώσεις ἀπάντων τῶν ἱεραρχικῶς προϊσταμένων ἐνὸς ὑπαλλήλου ἢ ἐργάτου. Βασικὸς αὐτῶν συντάκτης εἶναι, βεβαίως, ὁ ἄμεσος προϊστάμενος. Τὸ κείμενον, ὅμως, τῶν ἐκθέσεων τούτων εἶναι δυνατὸν νὰ τροποποιηθῇ ἢ συμπληρωθῇ διὰ προσθήκης ἀπόψεων τῶν λοιπῶν τοῦ κρινομένου καὶ τοῦ ἀρχικοῦ συντάκτου τῆς ἐκθέσεως ἀνωτέρων προϊσταμένων, μέχρι τῆς ἀνωτάτης ἡγεσίας, ἵνα ἀπαμβλύνηται ὁ ἐπηρεασμὸς ἐκ τῆς ἀμέσου συνεργασίας ἢ καὶ τυχὸν ἐσκεμμένη πρόθεσις τοῦ ἀμέσως προϊσταμένου. Εἰς τὰς ἐκθέσεις ταύτας περιγράφονται ἀναλυτικῶς τὰ ἀσκούμενα παρ' ἐκάστου καθήκοντα, ὁ βαθμὸς τῆς ποσοτικῆς καὶ ποιοτικῆς ἀποδόσεως, τὰ προσόντα μορφώσεως, πείρας, ἡθους, διοικήσεως, καταρτίσεως, σωματικῆς ἀντοχῆς κλπ., ὡς καὶ κρίσεις περὶ τῆς περαιτέρω ἢ μὴ ἐξελίξεως αὐτοῦ. Τὸ σύνολον τῶν ἐκθέσεων τούτων τηρεῖται εἰς τοὺς ἀτομικοὺς ὑπηρεσιακοὺς φακέλλους τοῦ προσωπικοῦ καὶ εἶναι κατὰ κανόνα ἡ βάση διενεργείας οἰασδῆποτε μεταβολῆς τοῦ προσωπικοῦ, ἰδίᾳ δὲ ὅταν παρίσταται ἀνάγκη μονιμοποιήσεως, μεταθέσεως, προαγωγῆς καὶ ἀπολύσεως ὠρισμένων ἐξ αὐτοῦ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ ΔΕΚΑΤΟΝ

ΑΠΛΟΠΟΙΗΣΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΙΣ ΩΣ ΚΑΙ ΣΥΣΧΕΤΙΣΙΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ἡ ὀργάνωσις τῆς ἐργασίας δι' ἀναλύσεως αὐτῆς ἐπεκτείνεται εἰσέτι εἰς τὴν ἐφαρμογὴν μεθόδων ἀπλοποιήσεως καὶ προτυποποιήσεως, ὡς καὶ συσχέτισεως τῆς ἐργασίας.

Πρὸς αὐξησιν κυρίως τῆς ἐργατικῆς ἀποδόσεως ἐφαρμόζεται ἡ μέθοδος

της απλοποίησης και προτυποποίησης της εργασίας ή θέσεως (work or job simplification and standardization). Δι' αὐτῆς μετρεῖται ἐκάστη ἐπὶ μέρους ἐργασία (work measurement) ἀπὸ ἀπόψεως κινήσεων καὶ χρόνου, διὰ νὰ διαπιστωθοῦν περὶ τὰ κινήσεις καὶ ἐξοικονομηθῇ ὁ ἀδικοιολογήτως δαπανώμενος χρόνος. Οὕτως, ἐπέρχεται ὡς ἀποτέλεσμα, ἀφ' ἑνὸς μὲν κατάργησις περὶ τῶν ἐνεργειῶν, ἢτοι *ἀπλοποιήσις* ἐκάστης ἐργασίας, ἀφ' ἑτέρου δὲ *προτυποποιήσις* αὐτῆς κατὰ θέσεις καὶ διαδοχικὰς φάσεις ἢ διαδικασίας ἐκτελέσεώς της, ἐν ὄψει, βεβαίως, καὶ τοῦ χρόνου προετοιμασίας καὶ ἀναπαύσεως ἐκάστου ἐργαζομένου, ὡς καὶ τοῦ ἀπαιτουμένου ρυθμοῦ ἀπασχολήσεως αὐτοῦ. Συνεπῶς, ἡ προτυποποίησις συνιστᾷ τὴν εἰς δεδομένον χρόνον καθιέρωσιν ὁμοιομόρφων κανόνων διενεργείας συγκεκριμένης ἐργασίας ἢ διαδικασίας καὶ τὸν καθορισμὸν τῶν ἐλαχίστων προϋποθέσεων διενεργείας αὐτῆς.

Ἡ κατὰ τὰ ἀνωτέρω προτυποποιήσις καθίσταται ἐπιτυχῆς, ἐφ' ὅσον ὑφίσταται ὁμοία ἐπὶ τῶν ὑλικῶν μέσων παραγωγῆς, τῶν ἀποτελεσμάτων τῆς παραγωγικῆς δραστηριότητος (τῶν προϊόντων) καὶ τῶν βαθμῶν καὶ κατηγοριῶν τοῦ προσωπικοῦ (job grading or rating), βάσει ἱεραρχικῆς κλίμακος. Τὰ *πρότυπα ἐνεργείας καὶ ἐργασιακῆς ἀποδόσεως* (standards of performance) ἀναφέρονται εἰς προκαθορισμένας ἀποδόσεις, προσδιοριζόμενας συνήθως διὰ τῆς καθιέρωσεως ἀντιστοίχου προτύπου κόστους (standard cost), ἢτοι κόστους εἰς προκαθορισμένον ὕψος τιμῆς. Ἡ καθιέρωσις αὕτη ἐπιτρέπει τὴν σύγκρισιν πρὸς τὸ πραγματοποιούμενον ἐκάστοτε κόστος, ἐξ ἧς παρέχονται ἀναγλύφως αἱ τυχόν ὑφιστάμεναι ἐκάστοτε θετικαὶ ἢ ἀρνητικαὶ ἀποκλίσεις τοῦ πραγματικοῦ ἔναντι τοῦ προτύπου κόστους.

Ἐκαστον πρότυπον εἶναι τόσο περισσότερο χρήσιμον, ὅσον περισσότερο ὑφίστανται προϋποθέσεις ἐξακριβώσεως τῶν προϋποθέσεων καταρτίσεώς του, διὰ πειραματισμοῦ ἢ μετρήσεως. Τὸ πρότυπον καθίσταται ὑποχρεωτικὸν διὰ τὸν ἐργαζόμενον, ἀπὸ πλευρᾶς πιστότητος ἐπαναλήψεως. Δι' ὃ καὶ δεόν νὰ εἶναι καταληπτὸν καὶ νὰ ἀναγνωρίζηται ὡς σταθερὸν καὶ ἀποτελεσματικόν. Πάντως, ἀπὸ καιροῦ εἰς καιρὸν, τὰ πρότυπα ὑπόκεινται εἰς ἀναθεώρησιν, πρὸς διαπίστωσιν τυχόν μεταβολῆς των, ἔνεκα ἀναλόγων μεταβολῶν τῶν συνθηκῶν ἐργασίας καὶ τῶν σχετικῶν γνώσεων.

Ἡ *συσχέσις ἐργασίας ἢ θέσεως* (work or job relationship) συνίσταται εἰς τὸν προσδιορισμὸν τῆς σχέσεως δεδομένου ἐπὶ μέρους ἔργου ἢ θέσεως πρὸς τὰ λοιπὰ ἔργα ἢ θέσεις. Ἡ συσχέσις αὕτη διενεργεῖται τῇ συνδρομῇ πολλῶν κριτηρίων ἢ παραγόντων, ἐξ ὧν κυριώτεροι θεωροῦνται οἱ ἑξῆς τρεῖς : α) αἱ ἐκάστοτε ὑφιστάμεναι οἰκονομικαί, τεχνικαὶ καὶ ὀργανωτικαὶ συνθηκαὶ ἐργασίας, β) ἡ κατανομή καὶ ἡ ἀλληλουχία ἐργασιῶν προσωπικοῦ καὶ διαδοχικῶν σταδίων ἐπιχειρηματικῆς δράσεως, χρονικῶς καὶ τοπικῶς, πρὸς συνεχῆ καὶ ὁμαλὴν ἢ μὴ πορείαν (ἄνευ διακοπῶν, μειωμένης ἀποδόσεως κλπ.) τοῦ συνόλου τῶν ἐνεργειῶν τῆς ἐπιχειρήσεως, γ) τέλος, ὁ ὀριστικὸς προσδιορισμὸς τοῦ ἀριθμοῦ καὶ τῶν καθηκόντων ἐκάστου ἐργαζομένου, κατὰ θέσιν καὶ βαθμὸν, ἀναλόγως τῆς διαρθρώσεως καὶ τῶν ἀναγκαίων πρὸς ἐκτέλεσιν ἐργασιῶν τῆς ἐπιχειρήσεως.

Ἡ συσχέτισις αὕτη παρέχει συνεχῆ ἰσορροπίαν μεταξύ ὑπηρεσιακῶν ἀναγκῶν καὶ ἀνθρωπίνου παράγοντος. Ὅταν ἡ ἰσορροπία αὕτη παύσῃ ὑφισταμένη, διότι παραμελεῖται ἢ θυσιάζεται ὁ σκοπὸς τῆς Ὀργανωτικῆς πρὸς ὄφελος προσωπικῶν συμφερόντων (συγγενειῶν, φιλιῶν, φιλοδοξιῶν κλπ.), τότε παρατηρεῖται διόγκωσις τῶν θέσεων καὶ συνεπῶς τοῦ προσωπικοῦ, μάλιστα δὲ δι' ἀκατάλληλων ἀτόμων. Συνεπῶς, ἡ προμνησθεῖσα ἰσορροπία παύει πλέον νὰ ὑφίσταται. Σχετικῶς ὁ Γ'αυοὶ ἔλεγεν: «Ἡ ἐπιχείρησις, ἥτις δὲν διαθέτει τὸ ἀπαιτούμενον καὶ κατάλληλον προσωπικόν, εἶναι καταδικασμένη εἰς ἀποτυχίαν, ἔστω καὶ ἂν διαθέτῃ τὰ τελειότερα ὑλικά μέσα καὶ ἐφαρμοζῇ τὰς καλυτέρας μεθόδους παραγωγῆς».

ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ ΕΝΔΕΚΑΤΟΝ

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

Εἰς τὰς ἐκτεθείσας προηγουμένως μεθόδους ἀναλύσεως τῆς ἐργασίας, περιλαμβάνεται καὶ ἡ τῆς καταρτίσεως ὀργανογραμμάτων.

Ὀργανογράμματα (organization charts ἢ organigrammes) ὀνομάζονται αἱ ἀπλαῖ ἐπὶ φύλλου χάρτου ἀπεικονίσεις σχέσεων, διὰ σχημάτων ἢ συμβόλων ἢ εἰκόνων καὶ περιωρισμένης χρήσεως ἐρμηνευτικοῦ γραπτοῦ λόγου, ἐπὶ τῷ τέλει παροχῆς σαφοῦς καὶ ἀμέσου, ὀπτικῶς ἀπλουστευμένης, εἰκόνος τῆς ὀργανωτικῆς διαρθρώσεως καὶ τῶν δραστηριοτήτων ἐνὸς ὀργανισμοῦ.

Τὰ ὀργανογράμματα ἀποτελοῦν τὸ θεμέλιον, ὡς καὶ τὸ ἐπιστέγασμα πάσης ὀργανωτικῆς προσπάθειας, παρέχοντα εὐχερῆ μέσα ἐποπτικῆς ἀναπαραστάσεως τοῦ ἰσχύοντος ὀργανωτικοῦ συστήματος, ὡς καὶ πληρεστέρας ἀναδιοργανώσεως αὐτοῦ. Δι' αὐτῶν συμπληροῦνται τὰ προγράμματα δράσεως, ἰδίᾳ ἀπὸ πλευρᾶς χώρου, χρόνου καὶ κατανομῆς ἀρμοδιοτήτων, διότι μετουσιοῦνται ἀφηρημένα ὀργανωτικὰ σχήματα εἰς συγκεκριμένα τοιαῦτα. Συνάμα ἐπιτυγχάνεται δι' αὐτῶν ἡ ἀμεσος προβολὴ καὶ κατανόησις ἢ σύγκρισις καταστάσεων καὶ ἐξελίξεων σχέσεων σημαντικοῦ καὶ πολυπλόκου κατὰ κανόνα ὄγκου ἐννοιῶν, γεγονότων καὶ δεδομένων. Ὁ ἀναγνώστης αὐτῶν, δι' ἀπλοῦ βλέμματος καθίσταται ἐνήμερος ἐννοιῶν καὶ φαινομένων, τὰ ὁποῖα εὐχερῶς διακρατεῖ οὕτως εἰς τὴν μνήμην αὐτοῦ.

Συνεπῶς, διὰ τῆς χρήσεως ὀργανογραμμάτων ἐπέρχεται ἐξοικονόμησις σκέψεως καὶ χρόνου, ἐνῶ, παραλλήλως, ἀποκαλύπτονται εἰς τὸν ἀναγνώστην ἀποκεκρυμμένοι προηγουμένως σχέσεις καὶ μεταβολαὶ αὐτῶν. Ἡ ἀποκάλυψις αὕτη συμβάλλει εἰς ἐρεῦνας ἐπὶ τῆς ὑφισταμένης καὶ τῶν μελλουσῶν καταστάσεων. Διὰ τῶν ἐν λόγῳ ἐρευνῶν διαπιστοῦνται ἐκάστοτε τυχὸν ὑφιστάμεναι ἀτέλειαι καὶ ὑποδεικνύονται μέθοδοι ἐξουδετερώσεως αὐτῶν, ὡς καὶ βελτιώσεως τοῦ ἰσχύοντος ὀργανωτικοῦ συστήματος.

Μετὰ σχετικὴν ἐπισταμένην μελέτην καὶ ἀξιολόγησιν τῶν διαρθρώσεων καὶ δραστηριοτήτων δεδομένου ὀργανισμοῦ, καταρτίζονται τὰ ὀργανογράμματα. Ταῦτα συνήθως ἀναρτῶνται εἰς καταλλήλους χώρους ἢ ἐκδίδονται εἰς

ειδικά «έγχειρίδια» (manuals), πρὸς ἐνημέρωσιν τῶν ἐργαζομένων, τῶν ἀσκούντων ἐλέγχους, καὶ γενικῶς παντός ἐνδιαφερομένου.

Ἐν συναρτήσει πρὸς τὴν διαδρομὴν φαινομένου τινὸς ἐν τῷ χρόνῳ, διακρίνονται βασικῶς τὰ ὀργανογράμματα εἰς δύο μεγάλας κατηγορίας. Ἐὰν ἐξ αὐτῶν ἐλλείπη ὁ χρονικὸς παράγων, τότε ταῦτα εἶναι *στατικά*. Ἐάν, ἀντιθέτως, πρωτεύη εἰς αὐτὰ ὁ παράγων τοῦ χρόνου, τότε πρόκειται περὶ *δυναμικῶν* ὀργανογραμμάτων.

Α'. Τὰ στατικά ὀργανογράμματα (static organization charts) περιστοῦν τὴν *ὀργανωτικὴν διάρθρωσιν* ἑνὸς ὀργανισμοῦ ἀπὸ τῶν ἐξῆς τριῶν πλευρῶν: 1) κατανομῆς χώρων καὶ ἐγκαταστάσεων ὑπηρεσιακῶν μονάδων, 2) κατανομῆς καθηκόντων ἢ ἀρμοδιοτήτων, κατὰ ὀργανικὰς θέσεις καὶ 3) κατανομῆς ὀργανικῶν θέσεων, κατὰ ἐργαζομένους. Αἱ κατανομαὶ αὗται ὑφίστανται ἐν δεδομένη χρονικῇ στιγμῇ. Ἡ ἐν προκείμενῳ ὀργανωτικὴ διάρθρωσις (structure) εἶναι ἀποτέλεσμα τοῦ καταμερισμοῦ τῆς ἐργασίας καὶ ἀποτελεῖ τὸν σκελετὸν τῆς διοικητικῆς ὀργανώσεως ἑνὸς ὀργανισμοῦ, καθόσον αὕτη συνθέτει τὰ ἐπὶ μέρους μέσα καὶ μεγέθη.

1) *Τὰ στατικά ὀργανογράμματα κατανομῆς χώρων καὶ ἐγκαταστάσεων ὑπηρεσιακῶν μονάδων*, παρουσιάζουν συνήθως μετρικὰς διαστάσεις χώρων καὶ ἀκριβεῖς ἐπισημάνσεις ἐγκαταστάσεων, ὑπὸ κλίμακα. Συγκεκριμένως, ἀπὸ πλευρὰς *χώρων*, ταῦτα δεικνύουν τὸ σύνολον τῆς τοπογραφικῶς ὑφισταμένης ἢ λογικῶς ἐνδεδειγμένης διατάξεως ἀκινήτων καὶ γενικῶς παγίων ἐγκαταστάσεων κατὰ διατιθεμένους χώρους ἢ τομεῖς δράσεως. Ἀπὸ πλευρὰς *ὑπηρεσιακῶν μονάδων*, ταῦτα δεικνύουν τοὺς χώρους ἐγκαταστάσεως τῶν ὑπὸ διαμόρφωσιν ἢ τῶν λειτουργούντων τομέων δράσεως καὶ τῶν ὑποδιαιρέσεων των, π.χ. τοὺς χώρους ἐγκαταστάσεως τῶν διοικητικῶν καὶ ἐπιτελικῶν γενικῶν διευθύνσεων, διευθύνσεων, τμημάτων κλπ.

2) *Τὰ στατικά ὀργανογράμματα κατανομῆς καθηκόντων ἢ ἀρμοδιοτήτων, κατὰ ὀργανικὰς θέσεις*, ἀπεικονίζουν, ὡς ἐπὶ τὸ πλεῖστον, τὰς βαθμίδας τῆς ἱεραρχικῆς πυραμίδος κατὰ τὰς σχέσεις αὐτῶν. Αἱ σχέσεις αὗται ἀναφέρονται εἰς τὸ εἶδος, τὸ περιεχόμενον καὶ τὴν ἔκτασιν τῶν καθηκόντων ἐκάστης ὀργανικῆς θέσεως. Ἡ ἐν λόγῳ ἀπεικόνισις συνοδεύεται δι' ἀναγραφῆς τοῦ τίτλου ἐκάστης θέσεως, ὡς καὶ διὰ περιγραφῆς ἢ ἀπαριθμήσεως τῶν ἀνηκόντων εἰς αὐτὴν ἀρμοδιοτήτων. Ἀρχικῶς, ἀναγράφεται ὁ τίτλος τῆς ἀνωτάτης ἡγεσίας. Ἐν συνεχείᾳ, τοποθετοῦνται αἱ βασικαὶ διοικητικαὶ καὶ ἐπιτελικά μονάδες (γενικαὶ διευθύνσεις καὶ κάτωθι αὐτῶν αἱ ἀντίστοιχοι διευθύνσεις) καὶ οὕτω καθ' ἐξῆς. Οὕτως, ὁ ἀναγνώστης, καὶ δὴ οἴσοιδήποτε ἐργαζόμενος, ἐνημεροῦται ἀμέσως καὶ σαφῶς ἐπὶ τῶν καθηκόντων τῆς θέσεως αὐτοῦ καὶ τῶν λοιπῶν συναδέλφων του. Συγχρόνως, διευκολύνεται ἡ ἐπιτελικὴ λειτουργία εἰς τὴν διαπίστωσιν τυχόν ἀτελειῶν καὶ ὑπόδειξιν ἐξουδετερώσεώς των. Τοιαῦτα ἀτέλεια προέρχονται, ἐ.π., λόγῳ κατατεμαχισμοῦ ὁμοιογενῶν ἀρμοδιοτήτων, ἐπικαλύψεως καθηκόντων, παραλείψεως ἀναθέσεως τινῶν ἐξ αὐτῶν, ἀντικανονικοῦ τρόπου μεταβιβάσεώς των, πολυμερισμοῦ ἐργαζομένων εἰς ἀνόμοια καθήκοντα, ὑπερβολικῆς ἐπιβαρύνσεως ὠρισμένων στελεχῶν, διογκώσεως δευτε-

ρευουσῶν λειτουργιῶν, τοποθετήσεως ἱκανῶν εἰς κατωτέρας θέσεις ἢ ἀντιθέτως κλπ.

3) *Τὰ στατικά ὀργανογράμματα κατανομῆς ὀργανικῶν θέσεων, κατὰ ἐργαζομένους*, καθορίζουν τὸν ἀριθμὸν, τὰ ὀνοματεπώνυμα, τὰ προσόντα καὶ τοὺς ὑπηρεσιακοὺς τίτλους ἐκάστου τῶν πράγματι ἀπασχολουμένων ἢ τῶν ἀναγκαιούτων κατὰ θέσεις καὶ συνολικῶς, ἔτι δὲ τὸ περιεχόμενον δράσεως καὶ τὰ καθήκοντα ἐκάστου κατόχου θέσεως, κατὰ ὑπηρεσιακὰς μονάδας καὶ ὑποδιαιρέσεις αὐτῶν. Οὕτως, ἀπεικονίζουν ταῦτα καὶ τὰς ὑπηρεσιακὰς σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων πρὸς ὑφισταμένους καὶ μεταξύ ὁμοιοβάθμων. Αἱ ἐν λόγῳ σχέσεις ἐμφανίζονται ὡς συναρτήσεις τῆς ὀργανωτικῆς διαρθρώσεως καὶ προσδιορίζουν ἐπακριβῶς τοὺς προϊσταμένους, τοὺς ὑφισταμένους καὶ τοὺς συναδέλφους ἐκάστου ἐργαζομένου.

Τὰ στατικά ὀργανογράμματα ἀναφέρονται ἐνίοτε καὶ εἰς ἐτέρας σχέσεις, ὡς κοινωνικὰς, μαθηματικὰς κλπ. Ἐνδεικτικῶς ἀναφερόμεθα εἰς δύο τοῦτων, τὸ κοινωνιόγραμμα καὶ τὸ μετροσκόπιον.

1) *Τὸ κοινωνιόγραμμα* (sociogram) χρησιμοποιεῖται ἐνίοτε πρὸς ἐπιλογήν προϊσταμένων, συνήθως κατωτέρων βαθμίδων τῆς ἡγεσίας (ὡς προϊσταμένων γραφείων ἢ ὁμάδων ἐργασίας). Τὸ κοινωνιόγραμμα καταρτίζεται βάσει ἀπαντήσεων τοῦ προσωπικοῦ εἰς ἐρωτήματα σχετικὰ πρὸς τοὺς ἐπιθυμητοὺς ἢ μὴ προϊσταμένους τοῦ προσωπικοῦ, ἔτι δὲ καὶ τοὺς συνεργάτας αὐτῶν (π.χ., «ὑπὸ ποῖον θὰ ἐπεθυμεῖτε νὰ ἐργάζεσθε;» «μὲ ποῖον θὰ ἠθέλατε νὰ συνεργάζεσθε;» κλπ.). Οὕτω, διαπιστοῦται ἡ ὑπαρξὶς τομέων δράσεως καὶ ὑποδιαιρέσεων αὐτῶν, ἐργαζομένων μὲ συνοχὴν ἢ μὴ, μὲ ἐπιθυμητὸν ἢ μὴ προϊσταμένον κλπ., καὶ ἀναλόγως προτείνονται ἀνακατατάξεις.

2) *Τὸ μετροσκόπιον* (metroscope) χρησιμοποιεῖται πρὸς ἀναγωγὴν διαφορῶν μονάδων μετρήσεως ἀντικειμένων εἰς ἐνιαίαν τοιαύτην. Οὕτω, καθίσταται εὐχερῆς ἡ μετατροπὴ μονάδων μετρήσεως βάρους, διαστάσεων, μήκους, χωρητικότητος, χρόνου, νομίσματος, ἐνεργείας κλπ., εἰς τι κοινὸν μέτρον. Τὸ κοινὸν δὲ τοῦτο μέτρον ἐπιτρέπει οἰανδήποτε ἀριθμητικὴν πρᾶξιν ἢ μαθηματικὸν ὑπολογισμὸν ἐπὶ ἀνομοίων ἀντικειμένων καὶ δεδομένων.

Β'. *Τὰ δυναμικὰ ὀργανογράμματα* (dynamic organization charts ἢ flow charts) εἶναι τὰ συνήθως καλούμενα ὀργανογράμματα πορείας ἢ ροῆς διαδικασίας (flow process charts). Ταῦτα παριστοῦν καὶ περιγράφουν λεπτομερῶς τὸ σύνολον τῶν ἐκδηλουμένων (ἢ ἐκδηλωθεισῶν ἢ προβλεπομένων νὰ ἐκδηλωθοῦν) σχέσεων τῶν συντελεστῶν, ὡς καὶ τῶν διαδοχικῶν σταδίων τῆς παραγωγῆς. Τούτεστι, δι' αὐτῶν ἀπεικονίζεται ἡ νοητὴ σειρά καὶ ἀλληλουχία διεξαγωγῆς ἐκάστης πράξεως ἐπὶ τῶν διαδοχικῶν φάσεων τῶν ἐπὶ μέρους σταδίων τῆς προοδευτικῆς πορείας τῆς παραγωγῆς. Συγχρόνως δὲ προσδιορίζονται εἰς τὰ δυναμικὰ ὀργανογράμματα ὁ τόπος ἐκτελέσεως ἐκάστου ἀνατιθέμενου ἔργου, αἱ διανυόμεναι μεταξύ τῶν ἔργων ἀποστάσεις καὶ μεταβολαὶ κατευθύνσεων, ὁ χρόνος ἐνάρξεως καὶ λήξεως ἐκάστου ἔργου, ὡς καὶ δεδομένα πρὸς ἀνάλυσιν αὐτοῦ.

Τῆς λεπτομεροῦς παραστάσεως καὶ περιγραφῆς τῶν προαναφερθεισῶν

σχέσεων, προηγείται πολλακίς τοιαύτη, ἐν γενικαῖς γραμμαῖς, διὰ *συνοπτικῶν ὀργανογραμμάτων πορείας ἢ ῥοῆς διαδικασίας* (outline process charts ἢ operation process charts), πρὸς διευκόλυνσιν καταρτίσεως τῆς πρώτης.

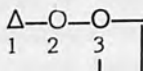
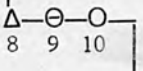
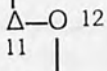
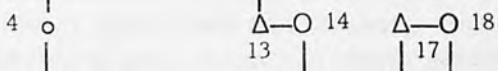

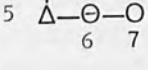
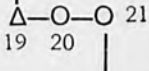
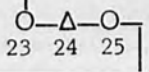

Ἀμφότεραι αἱ ὡς ἄνω μορφαὶ τῶν δυναμικῶν τούτων ὀργανογραμμάτων, παρέχουν παραστατικὴν καὶ σαφῆ εἰκόνα τῶν μεταβολῶν τοῦ συνολικῶς συντελουμένου παραγωγικοῦ ἔργου, ἐντὸς δεδομένης χρονικῆς περιόδου, ὡς καὶ τῆς ἀλληλουχίας τῶν ἐπὶ μέρος πράξεων, κατὰ στάδια καὶ κατὰ ἐργαζόμενον ἢ θέσιν ἐργασίας. Ἐάν, ὅμως, πρόκειται περὶ ὀργανογραμμάτων προβλέψεως τῶν ἐκδηλωθησομένων σχέσεων καὶ διαδικασιῶν, τότε εἰς ταῦτα δὲν ἀπεικονίζονται πᾶσαι αἱ ἐνδεχόμεναι μεταβολαί, ἔνεκα παρεμβολῆς ἀσταθμῆτων παραγόντων ἢ ἀπροόπτων γεγονότων, ἀλλὰ μόνον αἱ πλέον συνήθεις καὶ πιθανώτεραι.

Εἰς τὴν *παραγωγικὴν διαδικασίαν* ἀναφέρονται αἱ, συνήθως καταγραφόμεναι εἰς τὰ ὀργανογράμματα, δραστηριότητες. Αὗται ταξινομοῦνται εἰς δύο κατηγορίας, ὡς ἑξῆς :

1) Εἰς τὰς διαδικασίας, καθ' ὅς τὰ ὑλικά μέσα παραγωγῆς ὑφίστανται μεταβολὴν τῆς καταστάσεώς των, ἥτοι ὑποβάλλονται εἰς ἐπεξεργασίαν, κατόπιν τριῶν ἐνεργειῶν: α) προετοιμασίας τῶν ὑλικῶν μέσων παραγωγῆς, ἵνα καταστοῦν ἔτοιμα πρὸς περαιτέρω μεταποίησιν, β) μεταβολῆς τοῦ σχήματος καὶ τῆς φυσικῆς ἢ χημικῆς συστάσεως τῶν ἐν λόγῳ ὑλικῶν μέσων παραγωγῆς, γ) ἐπεξεργασίας τῶν ὑλικῶν τούτων μέσων παραγωγῆς, μακρὰν τῆς θέσεως ἐργασίας ἢ τοῦ μηχανικοῦ ἐξοπλισμοῦ τῆς μεταποιήσεώς των, διὰ τὴν διαμόρφωσιν τῆς ὀριστικῆς αὐτῶν καταστάσεως καὶ μορφῆς.

2) Εἰς τὰς δραστηριότητας, καθ' ὅς τὰ ὑλικά μέσα ἢ τὰ τελικὰ προϊόντα τῆς παραγωγῆς παραμένουν ἐν ἀδρανείᾳ, ἀποτιθέμενα εἰς τινὰς προσωρινούς χώρους ἢ καὶ εἰς ἀποθήκας.

Ὁ τρόπος καταρτίσεως ἐνὸς *δυναμικοῦ ὀργανογράμματος* εἶναι δυνατόν νὰ καταστῇ πλέον ἀντιληπτός, ἐὰν παρατεθῇ ὡς παράδειγμα μία ἀπλοποιημένη μορφή τούτου, ἀναφερομένη εἰς τὴν πορείαν τῶν εἰσερχομένων ἐγγράφων εἰς τινὰ ὀργανισμόν, καὶ δὴ τὴν παρ' αὐτῶ Διεύθυνσιν Διοικητικοῦ καὶ τὸ ὑπ' αὐτὴν Τμήμα Πρωτοκόλλου καὶ Διεκπεραιώσεως. Εἰς τὸ ὀργανόγραμμα τοῦτο παρίστανται συμβολικῶς ὡς ἀκολουθῶς: 1) ἡ μετακίνησις τῶν ἐγγράφων διὰ ο, 2) ἡ ἐνέργεια τῶν ἐγγράφων διὰ Ο, 3) ἡ ἀνευ διενεργείας παραμονὴ τῶν ἐγγράφων διὰ Δ καὶ 4) ἡ θεώρησις αὐτῶν διὰ Θ. Οἱ *πλέον ἐκπροσωπευτικοὶ τύποι δυναμικῶν ὀργανογραμμάτων* εἶναι οἱ τῶν Henry L. Gantt, τοῦ ζεύγους Frank καὶ Lilian Gilbreth, ὡς καὶ τοῦ Charles Adamiecki, οἵτινες θεωροῦνται ὡς συντελοῦντες ἀποτελεσματικῶς εἰς τὸν ἔλεγχον τῆς παραγωγῆς. Δι' ὃ καὶ ἀποκαλοῦνται *ὀργανωτικαὶ χάρται ἐλέγχου* (control organization charts). Δι' αὐτῶν τηρεῖται ἀνὰ πᾶσαν ἡμέραν ἐνήμερος δεδομένη μεταποιητικὴ ἐπιχείρησις ἐπὶ τῆς συντελεσθείσης προόδου κατὰ τὴν ἐκτέλεσιν τῶν προγραμμάτων παραγωγῆς, ὡς καὶ ἐπὶ τῶν τυχόν παρεκκλίσεων ἐξ αὐτῶν. Οὕτω, διαπιστοῦται εὐχερῶς ποιοὶ ἐργαζόμενοι εἰς θέσεις ἐργασίας εἶναι ἀπασχολημένοι, ἐπὶ πόσον χρόνον, μὲ ποίας πράξεις, εἰς ποῖον στά-

Παραλαβή άλληλογρα- φίας		2. 'Αποφακέλλωσις 3. Διαχωρισμός κα- τὰ κατηγορίας
Διεκπεραίω- σις		9. Θεώρησις 10. Χαρακτηρισμός
Πρωτόκολ- λου		12. Καταχώρισις
'Αρχείου		4. Μεταφορά διὰ κλητήρος 14. Καταχώρισις 18. Καταχώρισις σχετικῶν ἀριθμῶν
Εύρετήρια		16. 'Ανεύρεσις σχε- τικῶν ἀριθμῶν
Διευθυντῆς Διοικητικοῦ		6. Θεώρησις 7. Καταχώρισις ἐμπιστευτικῶν
Κλητῆρ	20 Διαχωρισμός κατὰ διευθύνσεις 21 Καταχώρισις εἰς βί- βλια	
Πρωτόκολ- λου	22 Μεταφορά 23 Παραλαβή 25 Πρωτοκόλλησις	
'Αρμόδιος πρὸς ἐνέρ- γειαν	26 Πρὸς ἐνέργειαν	

διον έκτελέσεως εύρίσκεται δεδομένη παραγωγή, ποῖαι ἐνέργειαι ἀπομένουν καὶ ποῖα τὰ αἷτια τῶν τυχόν ἐκδηλωθεισῶν ἀνωμαλιῶν. Αἱ διαπιστώσεις αὗται συμβάλλουν περαιτέρω εἰς τὴν ἐξεύρεσιν μεθόδων βελτιώσεως τῆς ἀκολουθουμένης παραγωγικῆς διαδικασίας, δι' ἐπιτυχέστερων συνδυασμῶν ἐνεργειῶν τῶν ἐργαζομένων καὶ τοῦ μηχανικοῦ ἐξοπλισμοῦ. Ἡ ἐν προκειμένῳ ἐξεύρεσις διευκολύνεται πολλακίς διὰ τῆς καταρτίσεως σχετικῶν *διαγραμμάτων τῆς προβλεπομένης πορείας ἢ ροῆς διαδικασίας*, ἅτινα ἐπανορθώνουν ὑφιστάμενα μειονεκτήματα παραγωγικῆς διαδικασίας. Τὰ τελευταῖα ταῦτα διαγράμματα συγκρίνονται κατόπιν πρὸς τὰ ἀρχικά, ἵνα πρῶτον δειχθοῦν αἱ διαφοραὶ αὐτῶν καὶ ἐλεγχθοῦν τυχόν ὑφιστάμεναι εἰς αὐτὰ ἀδυναμιαὶ ἢ παραλείψεις, δεῦτερον δὲ διὰ τὰ ἐπιτευχθῆ ἱκανοποιητικὴ ἐκτίμησις τῶν πλεονεκτημάτων τῆς προτεινομένης νέας μεθόδου, ἀπὸ τε τεχνικῆς καὶ οἰκονομικῆς ἀπόψεως.

1) *Τὰ δυναμικὰ οργανογράμματα Gantt*, καλούμενα εἰδικώτερον «διαγράμματα χρονικῆς προόδου ἐργασιῶν ἢ φορτίσεως μηχανῶν», συνίστανται ἐξ ὀριζοντίων στίχων καὶ καθέτων στηλῶν. Ἐκαστος στίχος ἀντιστοιχεῖ πρὸς μίαν θέσιν ἐργασίας ἢ εἶδος πράξεως ἢ μηχανήν. Ἐκάστη στήλη ἀντιστοιχεῖ πρὸς δεδομένον χρονικὸν διάστημα (ῶρας, ἡμέρας, ἐβδομάδας κλπ.). Ἐναντι ἐκάστης θέσεως ἐργασίας σύρεται προκαταβολικῶς λεπτὴ γραμμὴ, ἔχουσα μῆκος ἀνάλογον πρὸς τὴν προγραμματισθεῖσαν χρονικὴν διάρκειαν τῆς οἰκείας ἐργασίας. Κάτωθι τῆς λεπτῆς ταύτης γραμμῆς, κατόπιν, σύρεται ἐκάστοτε παχεῖα γραμμὴ, ὑποδηλοῦσα συσσωρευτικῶς τὸν πραγματοποιούμενον χρόνον ἐκτελέσεως τῆς ἐν λόγῳ ἐργασίας. Ὁ λόγος τοῦ μήκους τῶν λεπτῶν γραμμῶν πρὸς τὰς παχεῖας τοιαύτας παρέχει τὴν ἀναλογίαν μεταξύ ἐκτελουμένου καὶ προγραμματισθέντος ἔργου. Διὰ συμβόλων ἢ συνθηματικῶν σημείων ἀπεικονίζονται, ἐν συνεχείᾳ, τὰ ἐμφανιζόμενα διάφορα αἷτια τῶν τυχόν ἀποκλίσεων μεταξύ προγραμματισθεισῶν (λεπτῶν γραμμῶν) καὶ ἐκτελεσθεισῶν ἐνεργειῶν (παχειῶν γραμμῶν). Τὰ αἷτια ταῦτα δυνατὸν νὰ εἶναι βλάβη μηχανῆς, καθυστέρησις παραλαβῆς ὑλικῶν μέσων παραγωγῆς, ἀπουσία ἐργαζομένου κλπ. Ἐκαστον τῶν διαγραμμάτων τούτων ἐνημεροῦται ἡμερησίως.

2) *Τὰ δυναμικὰ οργανογράμματα Gilbreth*, καλούμενα εἰδικώτερον «λειτουργικὰ» (operation charts), χρησιμοποιοῦνται πρὸς καταγραφήν καὶ ἀνάλυσιν τῶν κινήσεων τῆς ἐργασίας, τῆς συντελουμένης διὰ τῶν δύο χειρῶν ἑνὸς ἐργαζομένου, ἐπὶ σκοπῷ ἀπλοποιήσεως αὐτῆς, ὡς καὶ πρὸς διεξαγωγὴν τῆς ὑπὸ καλυτέρους ὅρους μέσων καὶ περιβάλλοντος. Ταῦτα συνίστανται ἐκ δύο καθέτων στηλῶν, ἀνὰ μία δι' ἐκάστην χεῖρα. Εἰς ἀμφοτέρας τὰς στήλας περιγράφονται αἱ διενεργούμεναι κινήσεις δι' εἰδικῶν στοιχείων ἢ συμβόλων, καλουμένων Therbligs (ἐξ ἀντιστροφῆς τῶν γραμμάτων Gilbreth). Τὰ σύμβολα ταῦτα παριστοῦν μεμονωμένας πράξεις (κινήσεις), ὡς ἔλξιν, παραλαβὴν, τοποθέτησιν, ἀφαισιν, ὠθησιν κλπ. Ἀντὶ συμβόλων, περιγράφονται ἐνίοτε διὰ φράσεων αἱ ἐκτελούμεναι πράξεις ἢ κινήσεις τοῦ ἐργαζομένου, κεχωρισμένως δι' ἐκάστην τῶν χειρῶν του. Τὰ οργανογράμματα ταῦτα εἶναι λεπτομερειακὰ

δι' ἐκάστην θέσιν ἐργασίας, εἰς τὸ ἐργοστάσιον, ἀπεικονίζοντα ἐκάστην, καὶ τὴν πλέον στοιχειώδη, κίνησιν.

3) *Τὰ δυναμικὰ ὄργανογράμματα Adamiecki*. καλούμενα εἰδικώτερον «ἄρμονογράμματα», χρησιμοποιοῦνται πρὸς ἀπεικόνισιν δύο ἢ πλείονων ὀργανωτικῶν διατάξεων καὶ τῶν ἄρμονικῶν αὐτῶν σχέσεων. Συνεπῶς, ἀποτελοῦν ταῦτα μέσα ἑναρμονίσεως συναφῶν καὶ ὁμοιομόρφως ἐπαναλαμβανομένων περιπλόκων ἐπὶ μέρους ἐνεργειῶν, τῶν διαφόρων ἐργαζομένων, ἐν σχέσει πρὸς τὴν χρονικὴν αὐτῶν διάρκειαν, διὰ μακρὸν συνήθως χρονικὸν διάστημα. Ταῦτα συνίστανται ἐξ ὀριζοντίων στίχων καὶ καθέτων στηλῶν. Ἐκαστος στίχος ἀντιστοιχεῖ πρὸς δεδομένον χρονικὸν διάστημα ἢ μονάδα χρόνου. Ἐκάστη στήλη ἀντιστοιχεῖ πρὸς τὰ στοιχεῖα τῶν κινήσεων ἐκάστου ἐργαζομένου κατὰ τὴν ἐκτέλεσιν ὁμαδικοῦ τινος ἔργου. Ἐπ' αὐτῶν σημειοῦται ἀκολουθῶς ἐκάστη ἑναρξίς καὶ λήξις ὠρισμένης ἐπὶ μέρους ἐνεργείας τῶν ἐργαζομένων, πρὸς διαπίστωσιν τῶν χρονικῶν διαστημάτων ἀδρανείας τῶν ἐργαζομένων τούτων καὶ ἐν συνεχείᾳ ἑναρμόνισιν τῶν κινήσεων αὐτῶν, τῇ παρεμβάσει τῶν οἰκείων ἐποπτῶν καὶ δι' ἀναπροσαρμογῆς τοῦ ρυθμοῦ ἐκτελέσεως τῶν ἐπαναλαμβανομένων ἐνεργειῶν.

ΜΕΡΟΣ Γ'

ΟΡΓΑΝΩΣΙΣ ΒΑΘΜΙΔΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ

Ἐφ' ὅσον μία ἐπιχείρησις διαθέτη ἀξιόλογον ἀριθμὸν καὶ διαφόρου ειδικότητος καὶ ἰκανότητος προσωπικὸν καὶ ἐφ' ὅσον ἡ ἀνωτάτη αὐτῆς ἡγεσία δὲν εἶναι δυνατὸν νὰ χειρισθῆ τὸ σύνολον τῆς ἐξουσίας, ἐπιβάλλεται ἡ ἐφαρμογὴ ἀρχῶν καὶ μεθόδων ὀργανώσεως τῆς διοικήσεως κατὰ βαθμίδας ἡγεσίας, κατόπιν μεταβιβάσεως ἀναλόγου μέρους τῆς ἐξουσίας ὑπὸ τῆς ἀνωτάτης ἡγεσίας. Ἐν συνεχείᾳ, καθίσταται ἀναγκαία ἡ ἐφαρμογὴ σχετικῆς διοικητικῆς διαρθρώσεως τῶν λειτουργιῶν τοῦ προσωπικοῦ τῆς ἐπιχειρήσεως. Εἰς τὰ θέματα ταῦτα ἀφιεροῦται τὸ μέρος τοῦτο τῶν μαθημάτων διοικητικῆς καὶ ἐπιτελικῆς ὀργανώσεως τῶν μεταποιητικῶν ἐπιχειρήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ ΔΩΔΕΚΑΤΟΝ

ΑΡΧΑΙ ΚΑΙ ΟΡΙΑ ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΕΩΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

Ἀναλόγως τοῦ βαθμοῦ ἀνεπαρκείας τοῦ ἡγήτορος, ὅπως ἀνταποκριθῆ μόνος ἐντὸς τῶν ὁρίων τοῦ ἀνθρωπίνως δυνατοῦ εἰς τὸ πολυσύνθετον καὶ πολύπλοκον ἔργον τῆς διοικήσεως μιᾶς συγχρόνου ἐπιχειρήσεως, ἀναλόγως τῆς ἐκτάσεως, τοῦ σκοποῦ, τοῦ εἴδους καὶ τοῦ μεγέθους δράσεως μιᾶς ἐπιχειρήσεως κλπ., διενεργεῖται καταμερισμὸς τῆς ἐργασίας καὶ τῶν λειτουργιῶν αὐτῆς, κατόπιν σχετικῆς ἐξουσιοδοτήσεως, παραχωρουμένης ὑπὸ τοῦ ἡγήτορος.

Ἐξουσιοδοτήσεις (delegation) εἶναι ἡ ἐκχώρησις μέρους τῆς ἐξουσίας ἢ τῶν ἀρμοδιοτήτων ὑπὸ τινος ἀνωτέρου πρὸς κατώτερον αὐτοῦ, δι' ἐκτέλεσιν ὀρισμένων καθηκόντων. Ἡ ἐκχώρησις αὕτη εἶναι πάντοτε μερικὴ καὶ οὐδέποτε ὀλοκληρωτικὴ. Τοῦτο δὲ διότι ἡ ὀλοκληρωτικὴ ἐκχώρησις ἐξουσίας συνεπάγεται πλήρη κατάργησιν τοῦ μεταβιβάζοντος καθήκοντα (ἤτοι δικαιώματα καὶ ὑποχρεώσεις). Ἡ ἐξουσιοδότησις, κατὰ τὸν Henri Fayol, συνιστᾷ φαινόμενον, ἀπαντῶμενον εἰς οἰοῦνδήποτε φυσικὸν ἢ κοινωνικὸν ὀργανισμόν. Κατ' αὐτόν, «αἱ ἐντυπώσεις τῶν αἰσθήσεων βαίνουν πρὸς τὸν ἐγκέφαλον ἢ τὴν ἀνωτάτην ἡγεσίαν καὶ ἐκεῖθεν ἐκπορεύονται ἐντολαί, θέτουσαι εἰς κίνησιν ἅπαντα τὰ μέλη τοῦ ὀργανισμοῦ».

Τοιοιουτρόπως, ἡ ἐξουσία εἶναι πάντοτε παροῦσα ἢ ἀντιπροσωπεύεται δι' ἀναπληρωτῶν τῆς ἀνωτάτης ἡγεσίας. Οἱ τελευταῖοι οὔτοι ἐπιλέγονται, ἐξουσιοδοτοῦνται καὶ τοποθετοῦνται ὡς ἐπὶ κεφαλῆς τῶν λειτουργιῶν ἢ τῶν τομέων καὶ ὑποτομέων δράσεως τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἡ ἐν προκειμένῳ δὲ ἐξου-

σιοδότησις ἐπεκτείνεται, καθ' ὅσον ἡ ἐπιχείρησις διευρύνει τὴν δραστηριότητα αὐτῆς. Οἱ προμνησθέντες ἀναπληρωταὶ τῆς ἀνωτάτης ἡγεσίας ἀσκοῦν πλέον ὑπεύθυνον διοίκησιν. Ἐὰν δὲ μεταβιβάζεται αὕτη εἰς τούτους ἐκ μιᾶς ἢ δύο τὸ πολὺ ἀνωτέρων βαθμίδων τῆς ἡγεσίας, καλοῦνται οὗτοι *στελέχη τῆς ἐπιχειρήσεως*. Ὅσον ἐν στέλεχος τῆς ἐπιχειρήσεως ἴσταται ὑψηλότερον εἰς τὴν ἱεραρχικὴν κλίμακα ἢ ἡ σημασία τῆς ὑπ' αὐτοῦ διευθυνομένης ὑπηρεσιακῆς μονάδος εἶναι μεγαλύτερα, ἐπὶ τοσοῦτον διευρύνεται ἡ ἐξουσία αὐτοῦ, καθισταμένων τῶν ἀρμοδιοτήτων του πλέον γενικῶν, ἢτοι πλέον ἀπηλλαγμένων τῶν εἰδικεύσεων καὶ τῶν λεπτομερειῶν.

Ἀναλόγως τῆς κατευθύνσεως τῶν μεταβιβαζομένων ἀρμοδιοτήτων, ἡ *κατανομή αὐτῶν εἶναι δυνατὸν νὰ διενεργηθῇ καθέτως ἢ ὀριζοντίως*. Καθέτως μὲν, ὅταν μεταβιβάζονται ἀρμοδιότητες πρὸς ὑφισταμένους ἢ κατώτερα κλιμάκια ὑπηρεσιακῶν μονάδων. Ὀριζοντίως δέ, ὅταν αἱ καθέτως μεταβιβασθεῖσαι ἀρμοδιότητες κατανέμονται περαιτέρω μεταξύ τῶν στελεχῶν τῆς αὐτῆς ἱεραρχικῆς βαθμίδος, τελούντων εἰς συντονιστικὴν μεταξύ των σχέσιν.

Ἡ *ἀνάθεσις τοῦ ρόλου* εἰς ἕκαστον τῶν συνεργατῶν τῆς ἀνωτάτης ἡγεσίας, διενεργεῖται συμφώνως πρὸς τὰς ἰκανότητας τούτων, ὅπως ἀναποκριθοῦν σχετικῶς. Ταυτοχρόνως, κατὰ τὴν ἀνάθεσιν ταύτην, *προσδιορίζονται σαφῶς τὰ ὄρια τῆς ἐξουσίας* ἑκάστου συνεργάτου καὶ ἑκάστης ὑπηρεσιακῆς μονάδος, καθιερουμένων συγχρόνως καὶ ἐν γενικαῖς γραμμαῖς τῶν ὑπηρεσιακῶν σχέσεων μεταξύ τῶν συνεργατῶν, ἐπὶ τῇ βάσει τῆς ἱεραρχικῆς αὐτῶν ἀλληλεξαρτήσεως, ὡς ἐπίσης καὶ τῶν ὀρίων εὐρυτέρας ἢ στενωτέρας ἐκτάσεως ἀναλήψεως πρωτοβουλιῶν καὶ εὐθυνῶν. Διὰ τῆς ἀναθέσεως ταύτης, ἐπιδιώκεται, ὅπως παρέχεται εἰς τοὺς προϊσταμένους τῶν ὑπηρεσιακῶν μονάδων χρόνος ἐπαρκῆς διὰ τὰ ἴδια αὐτῶν καθήκοντα, ἐπὶ πλέον δὲ δημιουργοῦνται προϋποθέσεις διὰ τοὺς ὑπ' αὐτοὺς ὑφισταμένους, πρὸς ἀνάπτυξιν αἰσθήματος εὐθύνης εἰς τὸν τομέα των. Πάντως, οὐδεὶς τῶν προϊσταμένων ἀπαλλάσσεται τῶν εὐθυνῶν διὰ πράξεις ἢ παραλείψεις τῶν ὑφισταμένων του, ὑποχρεοῦται δὲ νὰ ἀναφέρῃ σχετικῶς πρὸς τοὺς ἀμέσως ἀνωτέρους του. Ἐξασφαλίζεται ἐπίσης ἡ ἀποφυγὴ ὑπερφορτώσεως ἐνίων στελεχῶν, ἐν σχέσει πρὸς ἕτερα, καὶ δὴ ὑποαπασχολούμενα, ἔτι δὲ ἡ ἀποφυγὴ κινδύνων ὑπερβάσεως ἢ ἐπικαλύψεως ἢ συγκρούσεως ἀρμοδιοτήτων, μὲ συνέπειαν περιττὰς ἐπαναλήψεις ἐργασιῶν, συγχύσεις, ἀργοπορίας, ἀντιθέσεις καὶ ἀπειθαρχίαν, γενικῶς δὲ διακύβευσιν τοῦ ἐνδεχομένου κατὰ τὰ ἄλλα ἐπιτυχοῦς προγραμματισμοῦ.

Ἰσχύει ὀργανωτικὴ ἀρχή, καθ' ἣν ἡ ἐξουσία δέον νὰ συνοδεύεται πάντοτε ὑπὸ συμμέτρου εὐθύνης, πρὸς σχηματισμὸν ἀδιασπαστοῦ ἐνότητος. *Εὐθύνη* εἶναι τὸ σύνολον τῶν ὑποχρεώσεων, τὰς ὁποίας ὑπέχει τις διὰ τὴν προσήκουσαν ἄσκησιν τῆς ἐξουσίας, ἣτις ἀνετέθη εἰς αὐτόν. Οὕτω, πηγάζει ἡ πρὸς λογοδοσίαν ὑποχρέωσις καὶ ἡ παροχὴ ἐπιβραβεύσεων ἢ ἐπιβολὴ τιμωριῶν, ἀναλόγως τοῦ ἀποτελέσματος ἐκ τῶν πράξεων ἢ παραλείψεων τοῦ ἀσκοῦντος ἐξουσίαν καὶ τῶν ὑπὸ τὴν ἐποπτεῖαν αὐτοῦ ἐργαζομένων. Ἀναλόγως τῆς ἱεραρχικῆς βαθμίδος ἑκάστου, κατανέμεται καὶ ἡ εὐθύνη αὐτοῦ. Κατανομὴ τῆς εὐθύνης εἰς ὅσον τὸ δυνατὸν πλείονα πρόσωπα, συντελεῖ εἰς δυσχέρειαν ἐντο-

πισμοῦ αὐτῆς ἢ ἀνευρέσεως τῶν ὑπευθύνων. Ἡ ἀπεμπόλησις εὐθυνῶν ἰσοδυναμεῖ πρὸς ἔλλειψιν ἰκανότητος ἀναλήψεως ἐξουσίας ἢ ἀποφασιστικότητος. Αἱ εὐθῦναι ἑνὸς ἐκάστου τῶν προισταμένων καὶ ὑφισταμένων γνωστοποιοῦνται συνήθως εἰς ἅπαν τὸ προσωπικόν, ἵνα ἕκαστος γνωρίζῃ εἰς ποῖον καὶ ἔναντι ποῖων εἶναι ὑπεύθυνος.

Ὡς προηγουμένως ἐσημειώθη, ἐντὸς τῶν ὁρίων τῆς ἐξουσίας, προσδιορίζεται καὶ ὁ βαθμὸς ἐπιτρεπομένης ἀναπτύξεως πρωτοβουλίας ἐκ μέρους τῶν προισταμένων καὶ τῶν ὑφισταμένων. Κατὰ τὸν Π. Ράγολ, *πρωτοβουλία* εἶναι ἡ δυνατότης συλλήψεως νέων ἰδεῶν καὶ ἡ δύναμις τῆς πραγματοποιήσεώς των, ἔτι δὲ ἡ ἐλευθερία ὑποβολῆς προτάσεων καὶ πραγματοποιήσεώς των. Ὁ ἡγέτης, ὅστις παρέχει πρωτοβουλίαν εἰς τοὺς ὑπ' αὐτόν, εἶναι ἀσυγκρίτως ἀνώτερος ἐκείνου, ὅστις δὲν γνωρίζει νὰ ἐνεργῇ οὕτω. Διὰ τῆς πρωτοβουλίας αὐξάνεται ὁ ζῆλος καὶ ἡ δραστηριότης οἰουδήποτε ἐργαζομένου, ἐφ' ὅσον βεβαίως αὐτὴ ἐκδηλοῦται ἐντὸς τῶν πλαισίων τῆς ἀρμοδιότητός του. Ἐπὶ πλέον, διὰ τῆς ἐνθαρρύνσεως ἢ ἐνισχύσεως τῆς πρωτοβουλίας τῶν ὑφισταμένων, δημιουργεῖται ἐξοικείωσις αὐτῶν εἰς τὴν ἐκτέλεσιν καθηκόντων ἀνωτέρου βαθμοῦ καὶ συνεπῶς δημιουργεῖται διαδοχὴ ἡγεσίας.

Ἐτέρα ὀργανωτικὴ ἀρχή, ἔχουσα ἐν προκειμένῳ ἐφαρμογὴν, εἶναι ἡ ἀρχὴ καθ' ἣν «ὅσον *περιορίζονται τὰ ὄρια τῆς εὐθύνης ἢ τῆς ἐξουσίας* ἑνὸς ἐργαζομένου, ἐπὶ τοσοῦτον μεγαθύνεται καὶ βελτιοῦται ἡ ἀποτελεσματικότης αὐτοῦ». Ἡ ἀρχὴ αὕτη βασίζεται ἐπὶ τῆς ἐννοίας τοῦ πεπερασμένου (ἀπὸ πλευρᾶς ἐντάσεως καὶ ἐκτάσεως) τῶν δυνατοτήτων ἀσκήσεως ἀποτελεσματικῆς ἐξουσίας ἢ ἐλέγχου (*span of control principle*), λόγῳ κυρίως τῶν δύο ἐπομένων παραγόντων: 1) τῆς ὑπάρξεως ὁρίων γνώσεως καὶ δράσεως (*span of knowledge and energy*), ἅτινα προσδιορίζονται κυρίως ἀπὸ τὰ προσόντα μορφώσεως, πείρας, εὐφυΐας, ὑγείας, ρώμης καὶ διοικητικῆς ἰκανότητος ἐκάστου. Ταῦτα προσδιορίζονται περαιτέρω ἀπὸ τὸν βαθμὸν καὶ τὸν ἀριθμὸν τῶν ἐπιπέδων ἀσκήσεως ἐξουσίας, τὰς ἰκανότητας, τὰς σχέσεις καὶ τὸν ἀριθμὸν τῶν ὑφισταμένων, ὡς καὶ τὴν ἀποτελεσματικότητα καὶ τὸν ἀριθμὸν τῶν διαθέσιμων ὑλικῶν μέσων δράσεως: 2) τῆς ὑπάρξεως ὁρίων χρόνου καὶ χώρου (*span of time and space*), ἅτινα ἐξαρτῶνται: α) ἐκ τοῦ ἐκάστοτε διαθέσιμου ἢ τασσομένου χρόνου πρὸς περάτωσιν δεδομένων ἐργασιῶν καὶ β) ἐκ τῆς ἐκάστοτε ἐκτάσεως ἢ ἀποστάσεως τῶν περιοχῶν καὶ τῶν χώρων ἐργασίας, ὡς καὶ τῆς συγκεντρώσεως τῆς ἐργασίας εἰς ἓνα ἢ πλείονας χώρους.

Τὰ *ὄρια τῆς ἐποπτείας ἀτόμων* παρά τινος προϊσταμένου ἀπησχόλησαν ἰδιαίτερος τοὺς εἰδικούς. Ὁ V. A. Graicunas ὑποστηρίζει, ὅτι «τὸ πλῆθος τῶν σχέσεων, τὰς ὁποίας ἀναγκάζεται νὰ ἐλέγχῃ ὁ προϊστάμενος, αὐξάνει σχεδὸν κατὰ γεωμετρικὴν πρόοδον, ὅσον τὸ πλῆθος τῶν ὑφισταμένων αὐτοῦ αὐξάνει κατὰ ἀριθμητικὴν πρόοδον. Ἡ αὕξησις δὲ αὕτη πραγματοποιεῖται ἀντιστοιχῶς πρὸς τὴν μείωσιν τῆς πληρότητος τῆς ἐποπτείας τοῦ προϊσταμένου. Δι' ὃ καὶ πέραν ὠρισμένου σημείου, εἶναι ἀπολύτως ἐνδεδειγμένη ἡ σύστασις νέου τομέως δράσεως ἢ νέας ἐκμεταλλεύσεως ἢ ἐπιχειρήσεως». Ὁ Urwick δέχεται ὅτι «οὐδεὶς ἀνθρώπινος νοῦς δέον ποτὲ νὰ ἐπιχειρήσῃ ὅπως ἐποπτεύ-

ση άμέσως πλείονα τῶν πέντε ἢ τὸ πολὺ ἐξ ἀτόμων, ἐκτελούντων σχετικὴν ἢ παράλληλον πρὸς ἄλληλα ἐργασίαν... Ὅταν εἷς προϊστάμενος, ἔχων πέντε ὑφισταμένους, ἀναφέροντας εἰς αὐτὸν ἄμέσως, προσθήσῃ τυχὸν εἰς τούτους ἕκτον, τότε αὐτομάτως αὐξάνει οὗτος τὴν ἀπασχόλησίν του κατὰ 20%, ἐνῶ αὐξάνει κατὰ 100% περίπου τὸ ποσοστὸν τῆς δυσχερείας καὶ τῆς πολυμορφίας τοῦ συντονισμοῦ τῶν ἀρμοδιοτήτων του. Μετὰ τὴν προσθήκην τοῦ ἕκτου ὑφισταμένου, ὁ ἀριθμὸς τῶν ὑπηρεσιακῶν θεμάτων αὐξάνει, οὐχὶ κατ' ἀριθμητικὴν, ἀλλὰ κατὰ γεωμετρικὴν πρόοδον». Ἐχει τελευταίως διαπιστωθῆ, ὅτι ὁ ἀριθμὸς τῶν πνευματικῶς ἐργαζομένων ὑφισταμένων δὲν δύναται λυσιτελῶς νὰ εἶναι κατώτερος τῶν τριῶν καὶ ἀνώτερος τῶν ἐπτὰ δι' ἕκαστον προϊστάμενον. Κάτω τῶν τριῶν, ἢ διάρθρωσις τῆς ὑπηρεσιακῆς μονάδος καθίσταται ἀντισοικονομικὴ. Ἄνω τῶν ἐπιά, ἢ ἐποπτεία τοῦ προϊσταμένου καθίσταται δυσχερὴς, ἂν μὴ ἀδύνατος. Παραλλήλως, διεπιστώθη, ὅτι ὁ ἀριθμὸς τοῦ κατωτέρου ἢ «χειρωνακτικῶς» ἀπασχολουμένου προσωπικοῦ θὰ πρέπει νὰ κυμαίνεται μεταξὺ δώδεκα καὶ δεκαπέντε ἄμέσως ἐποπτευομένων. Ὅταν προϊστάμενος καὶ ὑφιστάμενοι εἶναι ἐξαιρετικῶς ἱκανοί, ἐπιτρέπεται ἑλαφρὰ ἐπέκτασις τῶν ἀνωτέρω ὀρίων ἐποπτείας. Τὰ ὅρια ταῦτα ἐποπτείας ἐπεκτείνονται ἀναλόγως καὶ ἐπὶ τοῦ ἀριθμοῦ τῶν ὑπηρεσιακῶν μονάδων. Οὕτω, θεωρεῖται ὅτι οἰαδήποτε ἀνωτέρα ὑπηρεσιακὴ μονὰς δὲν δύναται νὰ ὑποδιαιρηθῆ εἰς πλείονας τῶν τεσσάρων καὶ ὀλιγωτέρας τῶν δύο κατωτέρας καὶ ἄμέσως παρ' αὐτῆς ἐποπτευομένης μονάδας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ ΔΕΚΑΤΟΝ ΤΡΙΤΟΝ

ΑΙ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ὩΣ ΜΕΣΑ ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΕΩΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

Ἡ μεταβίβασις ἐξουσίας ἢ ἀρμοδιοτήτων πραγματοποιεῖται διὰ τῆς ἐκδόσεως καὶ διανομῆς ἀποφάσεων τῆς ἀνωτάτης ἡγεσίας ἢ τῶν ὑπ' αὐτῆς ἐξουσιοδοτημένων ἱεραρχικῶς ἄμέσως κατωτέρων κλιμακίων. Ἐντὸς τοῦ πλαισίου τῶν ἀποφάσεων τούτων δύναται ὁ ἐπιφορτιζόμενος μὲ τὴν ἐξουσίαν καὶ ἐπωμιζόμενος τὴν εὐθύνην νὰ δρᾷ ἐγκύρως. Τὸ σύνολον τῶν μέχρι δεδομένου χρόνου ἐκδοθεισῶν ἀποφάσεων, συνιστᾷ τοὺς «ὀργανικοὺς νόμους» ἐκάστης ἐπιχειρήσεως. Οἱ ὀργανικοὶ οὗτοι νόμοι εἶναι πάντοτε σεβαστοὶ καὶ συνεχῶς προσαρμόζονται πρὸς τὰς ἐκάστοτε ἀνάγκας τῆς ἐπιχειρήσεως.

Αἱ ἀποφάσεις διακρίνονται εἰς δύο κατηγορίας: 1) πολιτικῆς ἢ προγραμματισμοῦ καὶ 2) λειτουργικῆς ἢ διοικητικῆς. Σειρὰ λειτουργικῶν ἀποφάσεων τείνει νὰ διαμορφώσῃ κατευθυντήριον γραμμὴν ἔχουσαν τὸν χαρακτηριστῆρα ἀποφάσεως πολιτικῆς, δοθέντος ὅτι αἱ λειτουργικαὶ ἀποφάσεις καθορίζουν τὰ μέσα ἐκτελέσεως τῶν προγραμμάτων δράσεως. Τοῦτο δέ, διότι αἱ λειτουργικαὶ ἀποφάσεις, «ὑλοποιοῦσαι», οὕτως εἶπεν, τὴν πολιτικὴν τῆς ἐπιχειρήσεως, εἶναι φυσικὸν νὰ ἀντιμετωπίζουσι κατ' ἄμεσον τρόπον τὰ δεδομένα τῆς πραγματικότητος, ἀναπροσαρμόζουσαι — ἐντὸς ὀρίων, πάντως — τὴν πολιτικὴν γραμμὴν διὰ τῆς ἐν τῇ πράξει ἐφαρμογῆς τῆς.

Ἡ ἀρχὴ τῆς διοικήσεως δι' ἐξαιρέσεων (administration by exception) συνίσταται εἰς τὴν ἄσκησιν ἐξουσίας κατ' αὐτόματον τρόπον, μέχρι σημείου, ὥστε ἅπασαι αἱ λειτουργικῆς ἢ διοικητικῆς φύσεως ἀποφάσεις νὰ ἐκδίδωνται ὑπὸ τῶν ἐξουσιοδοτηθέντων κλιμακίων τῆς ἱεραρχίας, ἢ δὲ κεντρικῆ ἢ ἀνωτάτη ἡγεσία νὰ ἐκδίδῃ μόνου τὰς ἀποφάσεις ἀσκήσεως γενικῆς πολιτικῆς τῆς ἐπιχειρήσεως ἢ γενικοῦ προγραμματισμοῦ. Δοθέντος ὅμως ὅτι, ὡς προελέχθη, σειρά λειτουργικῶν ἀποφάσεων τείνει νὰ ἀποτελέσῃ ἀπόφασιν πολιτικῆς, ἔπεται ὅτι πᾶν μέλος τῆς ἐπιχειρήσεως, ἐκδίδον ἀποφάσεις οἰασδῆποτε σπουδαιότητος, ἐπηρεάζει, μέχρις ἐνὸς σημείου πάντως, τὴν γενικὴν πολιτικὴν τῆς ἐπιχειρήσεως, ὡς καὶ τὸν τρόπον ἐκτελέσεως τῶν προγραμμάτων δράσεως.

Ὅσον περισσότερο αἱ βαθμίδες τῆς διοικητικῆς ὀργανώσεως ἢ τῆς ἡγεσίας ἀνέρχονται, ἐπὶ τοσοῦτον αἱ ἀποφάσεις των εἶναι εὐρύτεραι ἀπὸ ἀπόψεως περιεχομένου καὶ χρονικῆς ἰσχύος καὶ ἀφοροῦν θέματα γενικωτέρου ἐνδιαφέροντος. Ἀντιθέτως, ὅσον περισσότερο αἱ ἐν λόγῳ βαθμίδες ἀπέχουν ἀπὸ τὴν κορυφὴν, ἐπὶ τοσοῦτον αἱ ἀποφάσεις των περιορίζονται εἰς περιεχόμενον καὶ χρονικὴν ἰσχύν, ἀφοροῦν δὲ θέματα ἀμέσου ἐκτελέσεως περισσοτέρων ἐργασιῶν. Αἱ ἀποφάσεις μάλιστα τῶν κατωτέρων κλιμακίων τῆς ἡγεσίας ὑπόκεινται εἰς τὸ δικαίωμα τῆς ἀρνησικυρίας τῶν ἀνωτέρων. Ὁ διατιθέμενος, ἐξ ἄλλου, χρόνος προπαρασκευῆς τῶν ἀποφάσεων εἶναι ἀνάλογος πρὸς τὴν βαθμίδα, τὴν ὁποίαν κατέχει τὸ ἀρμόδιον ὄργανον ἢ κλιμάκιον τῆς διοικητικῆς ἢ τῆς ἐπιτελικῆς ἡγεσίας. Οὗτος καλύπτει τὸ μεγαλύτερον ποσοστὸν τοῦ ἐργασίμου χρόνου τῶν ἀνωτέρων κλιμακίων. Τὸ ποσοστὸν δὲ τοῦτο βαίνει ἐλαττούμενον, καθόσον κατέρχονται ἱεραρχικῶς τὰ κλιμάκια ταῦτα.

Αἱ ὄρθαι ἀποφάσεις ἀπαιτοῦν μακρὰν καὶ συστηματικὴν προπαρασκευὴν, κατόπιν συνεργασίας ἀπάντων τῶν δυναμένων νὰ συμβάλουν σχετικῶς. Δι' ὃ καὶ συνήθως λαμβάνονται ὑπ' ὄψιν αἱ ἀπόψεις τῶν ἀμέσων συνεργατῶν τοῦ ἔχοντος δικαίωμα ἐκδόσεως ἀποφάσεως. Οἱ συνεργάται οὗτοι συμβάλλουν οὐσιαστικῶς, ἐνίοτε δὲ καὶ τυπικῶς (μονογραφὴ σχεδίου κλπ.), εἰς τὴν προετοιμασίαν τῆς ἀποφάσεως, ἀποφαινόμενοι παραλλήλως ἐπὶ τῆς δυνατότητος ἐκτελέσεώς της καὶ εἰσηγούμενοι περὶ τῆς ἀναγκαιότητος ἐκδόσεώς της. Αἱ προκαταρκτικαὶ αὐταὶ ἐνέργειαι συντελοῦν προσέτι εἰς τὴν ἀνάπτυξιν στενωτέρας συνεργασίας.

Τὰ στάδια διαδικασίας πρὸς λήψιν ἀποφάσεων, εἶναι κατὰ σειράν τὰ ἀκόλουθα πέντε: 1) ἐξέτασις τῆς ὑφισταμένης καταστάσεως, διαπίστωσις τυχόν ὑφισταμένου προβλήματος καὶ γενικῆ, ἀλλ' ἐπακριβῆς, διατύπωσις αὐτοῦ· 2) συγκέντρωσις στοιχείων καὶ πληροφοριῶν, ἀνάλυσις γεγονότων, θεώρησις τῶν συντελεστῶν τοῦ προβλήματος καὶ λεπτομερῆς κατὰστρωσις αὐτοῦ· 3) ἀνάπτυξις διαζευκτικῶν λύσεων τοῦ προβλήματος, διὰ συγκρίσεως πλεονεκτημάτων καὶ μειονεκτημάτων διαφόρων νέων ἰδεῶν καὶ μεθόδων δράσεως· 4) στάθμισις γενικωτέρων παραγόντων σχετικῶν πρὸς τὴν ἐξυπηρέτησιν τῶν ἀπωτέρων σκοπῶν τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ ἐπιλογή τῆς καλυτέρας τῶν λύσεων τοῦ προβλήματος· 5) καθορισμὸς τοῦ εὐθεωτέρου χρόνου λήψεως τῆς ἀποφάσεως καὶ ἐκδόσεως αὐτῆς.

Κατὰ κανόνα, *δύο ειδῶν κρίσεις τῆς ἡγεσίας ὑπεισέρονται εἰς τὴν λήψιν τῆς ἀποφάσεως*. Τὰ εἶδη ταῦτα πάντοτε συνυπάρχουν, διαφέρουν δὲ μόνον κατὰ τὸν βαθμὸν συμμετοχῆς των. Τὸ πρῶτον ἐξ αὐτῶν εἶναι αἱ *ἀξιολογικαὶ κρίσεις*, προερχόμεναι ἐκ τῆς ὑποκειμενικῆς γνώμης τοῦ ἀποφασίζοντος καὶ ἐνίοτε τῶν συνεργατῶν αὐτοῦ. Αἱ κρίσεις αὗται συνδέονται πρὸς τὴν γενικὴν πολιτικὴν τῆς ἐπιχειρήσεως. Τὸ δεύτερον εἶδος κρίσεων εἶναι *περιστασιακαὶ* ἢ συμπτωματικαὶ τοιαῦται, ἥτοι αἱ ἀποκρυσταλλούμεναι κατόπιν ἐνδελεχοῦς ἐρεύνης τῶν σχετικῶν φαινομένων ἢ γεγονότων. Ἐν τούτοις, καὶ αἱ τελευταῖαι αὗται κρίσεις ἐπηρεάζονται μέχρι ἐνὸς σημείου ὑπὸ τῶν ἀξιολογικῶν κρίσεων, διότι συνδέονται πρὸς τὰς ἐφαρμοζόμενας ἀρχὰς καὶ μεθόδους διοικητικῆς καὶ ἐπιτελικῆς ὀργανώσεως, ἥτοι πρὸς τὴν πολιτικὴν τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἡ ἡγεσία ἐπιτυγχάνει, ἐν τῇ ἐνασκήσει τῶν καθηκόντων τῆς, μόνον ἐφ' ὅσον ἡ ποιότης τῶν ἀποφάσεων αὐτῆς ἐξασφαλίζῃ ἐγκαίρως τὴν λυσιτελεῖν πραγματοποιήσιν τῶν ἐκάστοτε ἐπὶ μέρους ἀναγκαίων σκοπῶν, διὰ τὴν ἐπίτευξιν τῆς γενικῶς ἐπιδιωκομένης ἀποτελεσματικότητος τῆς ἐπιχειρήσεως. Ὄταν διαπιστοῦται, ὅτι αἱ ἐκδοθεῖσαι ἀποφάσεις εἶναι ἀνεπαρκεῖς πρὸς ἐπίτευξιν τῆς προμνησθείσης ἐπιδιώξεως, τότε ἀπαιτεῖται ἐπανεκτίμησις αὐτῶν καὶ ἀνάλογος τροποποίησις καὶ συμπλήρωσις των.

Αἱ ἀποφάσεις *διατυπῶνται πάντοτε ἐγγράφως* καὶ ἐκδίδονται ὑπὸ μορφήν γενικῶν ἢ ἐιδικῶν πράξεων τῆς διοικήσεως ὡς: 1) ἐντολῶν ἢ διαταγῶν, 2) ἀνακοινώσεων, ἐγκυκλίων καὶ ὁδηγιῶν, 3) διαγραμμάτων, προγραμμάτων καὶ 4) κανονισμῶν ἢ καταστατικῶν. Ἡ διατύπωσις αὐτῶν δεόν νὰ εἶναι ἀκριβής, σαφὴς καὶ προσηρμοσμένη πρὸς τὰς δυνατότητας ἀντιλήψεως καὶ ἐκτελέσεως τῶν ἐκτελεστῶν, χωρὶς νὰ ἐπιδέχωνται πολλαπλᾶς ἐρμηνείας, παρανοήσεις ἢ ἀμφισβητήσεις. Ἡ ἀποστολὴ αὐτῶν πρὸς πρόσωπα, διὰ τὰ ὁποῖα προορίζονται, δεόν, κατ' ἀπαράβατον ὄρον, νὰ διενεργῆται πάντοτε διὰ τῆς κανονικῆς ὑπηρεσιακῆς ὁδοῦ διαβιβάσεως τῶν τοιούτων πράξεων. Τοῦτο δέ, ἀφ' ἐνὸς μὲν πρὸς ἀποφυγὴν ἀνωμαλιῶν, αἵτινες εἶναι δυνατὸν νὰ προκαλέσουν καθυστερήσεις καὶ ἀβεβαιότητος, ἀφ' ἑτέρου δὲ πρὸς ἀσφαλῆ ἐνημέρωσιν ὅλων τῶν ἐνδιαφερομένων. Οἱ τελευταῖοι παραλαμβάνουν τὰς ἐν προκειμένῳ ἀποφάσεις, τὰς μελετοῦν πρὸς ἐπακριβῆ κατανοήσιν, τὰς ἀναλύουν εἰς συγκεκριμένα στάδια καὶ προβαίνουν εἰς τὴν ἐκτέλεσίν των. Αἱ ἐπουσιώδους σημασίας ἀποφάσεις εἶναι δυνατὸν νὰ διεκπεραιοῦνται ἐκτὸς τῆς ὑπηρεσιακῆς ὁδοῦ, κοτόπιν ὅμως ἐιδικῆς ἐντολῆς τῆς οἰκείας ἀρχῆς.

Ὄταν αἱ ἐκδιδόμεναι ἀποφάσεις πληθύνωνται καὶ περιέχουν, ἕνεκα τῶν κατὰ διαφόρους καιροὺς καὶ περιστάσεις ἐκδόσεών των, ἀντιφατικὰς κατευθύνσεις, αἱ ἐπιχειρήσεις προβαίνουν εἰς τὴν «κωδικοποίησιν» αὐτῶν, κατὰ τὴν νομικὴν ἔκφρασιν, καὶ τὰς ἐκδίδουν συνήθως ὑπὸ τύπον *κανονισμῶν λειτουργίας* καὶ ὑπὸ μορφήν φυλλαδίων ἢ ἐγχειριδίων. Οἱ κανονισμοὶ οὗτοι, ἐκτυπούμενοι ἢ πολυγραφούμενοι, διανέμονται εἰς ἅπαν τὸ προσωπικόν, πρὸς κατατοπισμὸν του καὶ ὑποβοήθησιν τοῦ ἔργου του. Οὕτω, ρυθμίζονται ζητήματα ἐρμηνειῶν καὶ ἀναφυσῶν διαφωνιῶν περὶ τοῦ τρόπου ἐνεργείας καὶ ἐξοικονομεῖται ὁ ἀναγκαῖος χρόνος ἀναδρομῆς εἰς πολυσελίδους φακέλλους, διὰ τὴν

ἀνεύρεσιν ὠρισμένης τινὸς ἐπὶ μέρους ἀποφάσεως, ὁδηγίας ἢ πληροφορίας. Τὸ περιεχόμενον μάλιστα τῶν κανονισμῶν τούτων ἀναπτύσσεται δι' εἰδικῶν διαφωτιστικῶν ὁμιλιῶν ὑπὸ τῶν ἀρμοδίων κατὰ θέματα προϊσταμένων. Ὅταν τὸ περιεχόμενον τοῦτο μεταβάλλεται οὐσιωδῶς, οἱ ἐν λόγῳ κανονισμοί, ἐὰν εἶναι ὀγκώδεις, συμπληροῦνται δι' ἐκδόσεως μεμονωμένων ἐκάστοτε σελίδων πρὸς ὑποκατάστασιν τῶν περιεχουσῶν τροποποιηθείσας διατάξεις, ὁδηγίας κλπ., ἢ συμπληροῦνται δι' ἰδιαιτέρων φυλλαδίων. Ἐὰν οἱ κανονισμοὶ οὗτοι δὲν εἶναι ὀγκώδεις — γεγονόςς ὅπερ κατὰ κανόνα συμβαίνει — τότε οὗτοι ἀντικαθίστανται δι' ἐκδόσεως νέου ἐξ ὑπαρχῆς καὶ ὠλοκληρωμένου τεύχους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ ΔΕΚΑΤΟΝ ΤΕΤΑΡΤΟΝ

ΜΟΡΦΑΙ ΚΑΙ ΒΑΘΜΙΔΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ

Ἐν τῶν ἀξιολογωτέρων θεμελιῶν, ἐφ' ὧν στηρίζεται ἡ ἐπιδίωξις τῆς συνεχοῦς ἀναπτύξεως μιᾶς μεταποιητικῆς ἐπιχειρήσεως, εἶναι ἡ διοικητικὴ αὐτῆς ὀργάνωσις κατὰ συγκεκριμένην μορφήν καὶ σαφῶς διακρινόμενας βαθμίδας.

Διοικητικὴ Ὀργάνωσις (administrative management) εἶναι ὁ ἐπὶ τῆς βάσει συνόλου ὀρθολογικῶν κανόνων συνδυασμὸς καὶ προσδιορισμὸς τῶν σχέσεων, δράσεων καὶ ἱκανοτήτων ἀπάντων τῶν διαθεσίμων μέσων, καὶ ἰδίως τῶν ἀνθρωπίνων, πρὸς ἐπιτυχῆ πραγματοποίησιν τεθέντων σκοπῶν. Ἡ διοικητικὴ ὀργάνωσις προσαρμόζεται διαρκῶς πρὸς τοὺς ἐκάστοτε μεταβαλλομένους ὅρους δράσεως τῆς ἐπιχειρήσεως. Δι' ὃ καὶ αὕτη εἶναι δυναμικοῦ χαρακτῆρος.

Αἱ κυριώτεραι μορφαὶ διοικητικῆς ὀργανώσεως διακρίνονται εἰς δύο κατηγορίας, ἀναλόγως τὸσον τοῦ βαθμοῦ συνεργασίας διοικούντων καὶ διοικουμένων, ὅσον καὶ τοῦ βαθμοῦ μεταβιβάσεως ἐξουσίας.

1) Ἀναλόγως τοῦ βαθμοῦ συνεργασίας διοικούντων καὶ διοικουμένων, ἡ διοικητικὴ ὀργάνωσις χαρακτηρίζεται ὡς δεσποτικὴ ἢ δημοκρατικὴ. Ἡ δεσποτικὴ διοικητικὴ ὀργάνωσις βασίζεται εἰς τὴν ἀσκήσιν ἐξουσίας ἀνευ συνεργασίας τινὸς τοῦ ἡγήτορος τῆς ἐπιχειρήσεως μετὰ τοῦ προσωπικοῦ αὐτοῦ, εἰς οἵανδήποτε βαθμίδα διοικητικῆς ἱεραρχίας καὶ ἂν τοῦτο ἀνήκη. Ἡ μορφή αὕτη κατὰ κανόνα προκαλεῖ ἀποτυχίαν τῶν ἀντικειμενικῶν σκοπῶν τῆς ἐπιχειρήσεως, καθ' ὅσον οὐδεὶς μόνος εἶναι δυνατόν νὰ ἀντιμετωπίσῃ καὶ ἐπιλύσῃ ἐπιτυχῶς ἅπαντα τὰ προβλήματα μιᾶς μεγάλης καὶ συγχρόνου ἐπιχειρήσεως, καὶ δὴ μεταποιητικῆς. Ἡ δημοκρατικὴ διοικητικὴ ὀργάνωσις βασίζεται εἰς τὴν ἀβίαστον διάθεσιν καὶ αὐτοπειθαρχίαν ἀπάντων τῶν ἐργαζομένων εἰς τινὰ ἐπιχείρησιν, πρὸς συνεργασίαν, προγραμματισμόν, ἱεράρχησιν διοικήσεως καὶ ἐξασφάλισιν ἀνθρωπίνων σχέσεων.

2) Ἀναλόγως τοῦ βαθμοῦ μεταβιβάσεως ἐξουσίας, ἡ διοικητικὴ ὀργάνωσις χαρακτηρίζεται ὡς συγκεντρωτικὴ ἢ ἀποκεντρωτικὴ. Ἡ συγκεντρωτικὴ διοικητικὴ ὀργάνωσις βασίζεται εἰς τὴν συνένωσιν ἅπασων τῶν ἐξουσιῶν εἰς χεῖρας τοῦ ἡγήτορος ἢ τινων μόνων κατεχόντων ἀνωτάτας διοικητικὰς θέσεις. Αἱ συνενούμεναι οὕτως ἐξουσίαι εἶναι συνήθως αἱ ἀναφερόμεναι εἰς τὴν

έποπτεϊαν, τὸν ἔλεγχον καὶ τὴν ἔκδοσιν ἀποφάσεων πάσης μορφῆς. Ἡ ἀποκεντρωτικὴ διοικητικὴ ὀργάνωσις βασίζεται εἰς τὸν ἐπιμερισμὸν τῆς ἐξουσίας εἰς πλείονα ἀνώτατα καὶ ἀνώτερα στελέχη τῆς ἐπιχειρήσεως ἢ εἰς ἀποκεντρωμένας αὐτῆς ἐκμεταλλεύσεις ἢ τομεῖς δράσεως. Ὁ ἐπιμερισμὸς οὗτος ἐπιτυγχάνεται διὰ τῆς παροχῆς γενικῶν κατευθύνσεων, χαρασσουσῶν τὰ πλαίσια δράσεως, κατ' ἐλευθέραν ἐκτίμησιν τῶν ὀργάνων τούτων, πρὸς ἀπρόσκοπτον ἀσκήσιν τῶν καθηκόντων των, ἀνευ σοβαρῶν περιορισμῶν ἀναπτύξεως πρωτοβουλίας. Οἱ τυχόν διατυπούμενοι περιορισμοὶ ἀναφέρονται εἰς πράξεις ἢ παραλείψεις ἀποφασιστικῆς σημασίας διὰ τὴν ἐπιχείρησιν. Οὕτως, οἱ συνεργάται οὗτοι τοῦ ἡγήτορος ἀποκτοῦν δικαιώματα λήψεως ἐπὶ μέρους ἀποφάσεων καὶ ὑποβολῆς προτάσεων διὰ τὴν λήψιν γενικωτέρας σημασίας ἀποφάσεων. Ἡ ἀποκεντρωτικὴ μορφή τῆς διοικητικῆς ὀργανώσεως εἶναι ἡ συνηθεστέρα καὶ ἡ πλέον σύγχρονος, συναντᾶται δὲ περισσότερον εἰς ἐπιχειρήσεις διαθετούσας ἐκμεταλλεύσεις, κειμένας εἰς διαφόρους γεωγραφικὰς περιοχάς.

Αἱ *βαθμίδες διοικητικῆς ἱεραρχίας* (organization levels) συνιστοῦν ομάδας ἐπαρκῶς ὁμοιογενῶν θέσεων, ἐν σχέσει πρὸς τὰς ἀρμοδιότητας αὐτῶν, δικαιολογούσας κοινὴν μεταχείρισιν τῶν κατεχόντων ταύτας προσώπων. Αὗται ἀποτελοῦν χαρακτηριστικὸν πάσης ὀργανωμένης συλλογικῆς προσπάθειας, καὶ τὸ σύνολόν των σχηματίζει ὀργανωτικὴν πυραμίδα. Εἰς τὴν πυραμίδα ταύτην κατατάσσονται ἅπαντες οἱ ἐργαζόμενοι κατὰ βαθμίδας. Εἰς τὴν κορυφὴν αὐτῆς, ἡ ἐξουσία εἶναι εὐρεία, βαθμηδὸν δὲ συστέλλεται, καθ' ὅσον κατέρχεται ἡ πυραμὶς εἰς τὴν βάσιν αὐτῆς. Αἱ κυριώτεραι κατηγορίαι τῶν ἐν λόγῳ βαθμίδων εἶναι αἱ ἐπόμεναι τρεῖς :

1) Ἡ *τῆς ἀνωτάτης ἢ κεντρικῆς ἡγεσίας* (ἡ διακυβερνήσεως ἢ διευθύνσεως) ἐνὸς ὀργανισμοῦ. Αὕτη ἀποτελεῖ τὴν μοναδικήν, ὑπερτάτην, κατευθύνουσαν καὶ συντονίζουσαν ἐξουσίαν ἐνὸς ὀργανισμοῦ καὶ ἐκπροσωπεῖ τοῦτον εἰς ἀπάσας τὰς σχέσεις ἢ ἐκδηλώσεις. Εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις, ἡ ἐν λόγῳ ἡγεσία δυνατὸν νὰ εἶναι *ἀτομικὴ, συλλογικὴ ἢ μικτὴ*. Ἐὰν αὕτη ἀποτελεῖται παρ' ἐνὸς προσώπου (τοῦ ἐπιχειρηματίου), καλεῖται ἀτομικὴ καὶ συνιστᾷ τὴν σχέσιν μεταξὺ αὐτοῦ καὶ ἀριθμοῦ τινος προσώπων (τοῦ προσωπικοῦ τῆς ἐπιχειρήσεως), προσβλεπόντων πρὸς τὸ πρόσωπον τοῦτο διὰ καθοδήγησιν, χάριν τῆς ἐπιτεύξεως κοινοῦ ἀντικειμενικοῦ σκοποῦ. Ἐὰν ἡ ἀνωτάτη αὕτη ἡγεσία ἀσκῆται παρὰ συλλογικοῦ ὄργανου (συνελεύσεως μετόχων) ἢ μικρᾶς ομάδος προσώπων (διοικητικοῦ συμβουλίου ἐκλεγομένου ὑπὸ τῶν μετόχων, ἵνα τοὺς ἐκπροσωπήσῃ ὡς ἐπιχειρηματίας), καλεῖται τότε συλλογικὴ. Ἐὰν, τέλος, ἡ ἀνωτάτη ἡγεσία ἀσκῆται παρ' ἐντεταλμένου συμβούλου (τοῦ διοικητικοῦ συμβουλίου), καλουμένου συνηθῶς διευθύνοντος συμβούλου καὶ ὑποκαθιστῶντος τοιοῦτοτρόπως τὸν ἐπιχειρηματίαν, ἀλλὰ δρῶντος μετὰ σύμφωνον γνώμην τοῦ διοικητικοῦ συμβουλίου, καλεῖται αὕτη μικτὴ. Εἰς τὴν πρῶτην ταύτην βαθμίδα τῆς ἡγεσίας ἀνήκει ἡ ἐπινοοῦσα λειτουργία τοῦ συντελεστοῦ τῆς ἐργασίας, ἐνῶ εἰς τὰς ἐπόμενας ἢ ἐκτελεστικὴ, ἀποτελουμένη ἐξ ὀργάνων ἢ ὑπαλλήλων μὲ ἀποφασιστικὴν ἀρμοδιότητα εἰς ἐπὶ μέρους περιπτώσεις, δεόντως μεταβιβαζομένη εἰς αὐτοὺς ὑπὸ τῆς ἀνωτάτης ἡγεσίας.

2) *Ἡ ἀνατιθεμένη ἢ ἐνδιάμεσος ἢ περιφερειακὴ ἡγεσία.* Αὕτη ἀποτελεῖ τὴν δευτέραν βαθμίδα εἰς τὴν κλίμακα τῆς διοικητικῆς ἱεραρχίας, δι' ἀναθέσεως ἀρμοδιοτήτων πρὸς ἄσκησιν λειτουργίας ἐπὶ συγκεκριμένων τομέων καὶ μετὰ ἢ ἄνευ περιορισμῶν. Τοῦτέστι, πρόκειται περὶ τῆς σχέσεως μεταξύ ἀνωτάτης ἡγεσίας καὶ τῶν στελεχῶν τῆς διοικήσεως ἐνὸς ὀργανισμοῦ, ὡς καὶ τῆς ὁμοίας μετὰ τῶν λοιπῶν ὑφισταμένων αὐτῶν, οἵτινες ἐκτελοῦν τὰς ἀποφάσεις ἢ ἐντολὰς τῶν ἐντὸς τοῦ τομέως τῆς ἀρμοδιότητός των. Φορεῖς τῆς ἀνατιθεμένης ἡγεσίας εἶναι πρῶτον οἱ ἀνώτατοι ἐκτελεστικοί, οἵτινες εἶναι ἐπὶ κεφαλῆς τῆς ὅλης διοικήσεως, καλούμενοι συνήθως «γενικοὶ διευθυνταί», δεύτερον οἱ ἀνώτεροι ἐκτελεστικοί, οἵτινες προΐστανται ὑπηρεσιακῶν μονάδων ἢ διευθύνσεων, καλούμενοι συνήθως «διευθυνταί» ἢ «ὑποδιευθυνταί», καὶ τρίτον οἱ μέσης διοικήσεως ἐκτελεστικοί, οἵτινες δύνανται νὰ ἀναπληρώσουν τοὺς ἀνωτέρους ἐκτελεστικούς καὶ προΐστανται κατὰ κανόνα μικροτέρων ὑπηρεσιακῶν μονάδων ἢ τμημάτων, ἀποκαλούμενοι συνήθως «προϊστάμενοι ὑπηρεσιῶν» ἢ «τμηματάρχαι».

Ἄπαντες οἱ ἀνωτέρω, ἀναλόγως τῆς κατὰ τὰ προηγηθέντα βαθμίδος αὐτῶν, ἔχουν ἀρμοδιότητα καὶ εὐθύνην διὰ τὴν ἐν γένει ἐπιδίωξιν τῶν σκοπῶν τῆς ἐπιχειρήσεως κατὰ συγκεκριμένους καὶ βασικούς τομεῖς δράσεως. Εἰδικώτερον, οὗτοι προετοιμαζοῦν τὸ ὕλικόν πρὸς λήψιν ἀποφάσεων ὑπὸ τῆς κεντρικῆς ἢ τῆς περιφερειακῆς ἡγεσίας, ἐπὶ τῆς λειτουργικῆς διαμορφώσεως τῶν προγραμμάτων δράσεως, εἰς τὸ σύνολον αὐτῶν ἢ εἰς τὸν τομέα τῆς ἀρμοδιότητός των. Οὗτοι, ἐπίσης, ἐποπτεύουν τὴν ἐκτέλεσιν τῶν ἐν λόγῳ προγραμμάτων καὶ ἐλέγχουν ταύτην, εἰσηγούμενοι μεθόδους βελτιώσεως τῆς ἐκάστοτε ὑφισταμένης καταστάσεως εἰς τοὺς ἀμέσως ἀνωτέρους των. Ἐπίσης χαράσσουν οὗτοι κατευθύνσεις πρὸς τοὺς ἀμέσως ὑφισταμένους των, λαμβάνουν μέτρα πρὸς ἐξασφάλισιν τῆς ὁμαλῆς διαδοχῆς των καὶ μεταβιβάζουν ἐξουσίαν εἰς τὴν κατωτέραν ἡγεσίαν.

3) *Ἡ κατωτέρα ἡγεσία.* Αὕτη ἀποτελεῖ τὴν τρίτην καὶ τελευταίαν βαθμίδα εἰς τὴν κλίμακα τῆς διοικητικῆς ἱεραρχίας. Αὕτη συνήθως ἀπαλλάσσει τὴν ἐνδιάμεσον ἡγεσίαν ἀπὸ μέρος τοῦ φόρτου τῶν ἀρμοδιοτήτων τῆς ἢ ἀπὸ τὸν χειρισμὸν εἰδικῆς φύσεως θεμάτων, ἐνημεροῦσα σχετικῶς τὰ ἀμέσως ἀνωτέρα κλιμάκια τῆς ἱεραρχίας ἐπὶ τῶν ἐπιτευγμάτων ἐκάστου τῶν ὑφισταμένων τῆς ἐκτελεστικῶν, ὑπαλλήλων καὶ ἐργατῶν, συγκεντροῦσα λεπτομερῆ στοιχεῖα καὶ πληροφορίας, ἐνεργοῦσα ἀνάλυσιν ἐπὶ ἐκτελουμένων ἔργων κλπ. Φορεῖς τῆς ἐν λόγῳ ἡγεσίας εἶναι οἱ προϊστάμενοι γραφείων ἢ ὁμάδων ἐργασίας (supervisors).

Ὁ ἡγέτης ἐκάστης βαθμίδος δεόν νὰ πλαισιοῦται ὑπὸ ἀναπληρωτοῦ αὐτοῦ καὶ προσωπικοῦ βοηθοῦ. Ἀποτελεῖ ὀργανωτικὴν ἀρχὴν ἢ προετοιμασίαν διαδοχῆς τῆς ἡγεσίας διὰ καθορισμοῦ ἀναπληρωτοῦ αὐτῆς. Τὸ γεγονός ὅτι δὲν προβλέπεται σύντομος ἀντικατάστασις τῆς ἡγεσίας, οὐδόλως μειώνει τὴν ἀναγκαιότητα τῆς προβλέψεως διὰ τὸ ἐνδεχόμενον τῆς διαδοχῆς. Οὕτως, ἐπιτυγχάνεται ἢ, ἀνὰ πᾶσαν στιγμὴν ἀπουσίας ἢ κωλύματος ἢ γενικῶς ἐλλείψεως ἡγεσίας, δυνατότης ἀντικαταστάσεώς της, ἄνευ ἀνωμαλιῶν. Ὁ ἀνα-

πληρωτής τοῦ ἡγήτορος καθίσταται ἐνήμερος ὄλων τῶν θεμάτων τῆς ἀρμοδιότητός του καί, συνεπῶς, εἶναι εἰς θέσιν νά ἀναλάβῃ ὅποτεδήποτε τὰ καθήκοντα αὐτοῦ. Τόσον ὁ ἡγῆτωρ, ὅσον καί ὁ ἀναπληρωτής, διαθέτουν προσωπικὸν βοθητὸν ἢ ἰδιαιτέρον, πρὸς μετρίασμὸν τοῦ φόρτου τῶν ἀσχολιῶν των ἐκ δευτερευουσῶν ἀπασχολήσεων, ὡς καί πρὸς διευκόλυνσιν αὐτῶν εἰς τὴν ἀντιμετώπισιν τῶν πρωτευουσῶν ἀπασχολήσεων των.

ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ ΔΕΚΑΤΟΝ ΠΕΜΠΤΟΝ

ΓΡΑΜΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΙΣ

Ἡ *διοικητικὴ διάρθρωσις* (administrative structure) παντός ὀργανισμοῦ συνιστᾷ τὸν σκελετὸν τῆς διοικητικῆς ὀργανώσεως αὐτοῦ, ὁ ὁποῖος θεωρεῖται πάντοτε στατικῶς. Ἡ διάρθρωσις αὕτη στηρίζεται εἰς τὴν ὀργανωτικὴν ἀρχὴν τῆς κλιμακώσεως τῶν ἐπιπέδων ἀσκήσεως ἐξουσίας (chain of command principle), καθ' ἣν ἡ ἐξουσία διοχετεύεται μέσῳ καταλλήλων «ἀγωγῶν ἐπιβολῆς». Τρεῖς εἶναι αἱ μέθοδοι διοικητικῆς διαρθρώσεως οἵουδήποτε ὀργανισμοῦ. Ἡ πρώτη τούτων ἐκτίθεται συνοπτικῶς ἀμέσως κατωτέρω, αἱ δὲ λοιπαί, εἰς τὰ ἀκολουθοῦντα δύο τμήματα τοῦ κεφαλαίου τούτου.

Ἡ *μέθοδος τῆς γραμμικῆς διοικητικῆς διαρθρώσεως*, ἡ ἱεραρχικῆς ἢ πυραμιδοειδοῦς (line ἢ scalar structure), εἶναι ἡ ἀπλουστέρα καὶ ἀρχαιότερα μορφή διοικητικῆς διαρθρώσεως, ἐφαρμοζομένη ἐπιτυχῶς μόνον εἰς μικρὰς καὶ μεσαίου μεγέθους ἐπιχειρήσεις. Παλαιότερον, ἢ ἐν λόγῳ μέθοδος ἦτο πλεονᾶπλῃ καὶ συνάμα ἡ μοναδική, λόγῳ τοῦ περιορισμένου τότε βαθμοῦ ειδεικείσεως τῆς ἐργασίας. Συνέπιπτε δὲ αὕτη πρὸς ἀπλῆν διαδικασίαν μεταβιβάσεως ἐντολῶν καὶ πληροφοριῶν. Σὺν τῇ ἀναπτύξει, ὅμως, τῆς δραστηριότητος τῶν μικρῶν καὶ μεσαίων ἐπιχειρήσεων, ἢ ἐν λόγῳ μέθοδος προσηρμύσθη πρὸς τὰς συγχρόνους αὐτῶν διοικητικὰς ἀνάγκας.

Διὰ τῆς μεθόδου ταύτης ἐξασφαλίζεται ἡ τήρησις δύο κυρίως ὀργανωτικῶν ἀρχῶν. Πρῶτον, ἡ τῆς ἀναλόγου σχέσεως ἐξουσίας καὶ εὐθυνῶν, καθ' ἣν οὐδεὶς θεωρεῖται ὑπεύθυνος δι' ἐκτέλεσιν ἔργου, εἰμὴ μόνον ἐφ' ὅσον οὗτος ἔχῃ τὴν δέουσαν ἐξουσίαν ἐπὶ τῶν ὑφισταμένων αὐτοῦ, διὰ νά φέρῃ τοῦτο εἰς πέρας. Δεύτερον δὲ καὶ κυριώτερον, ἡ τῆς ἐνότητος, ἀφ' ἐνὸς μὲν προγραμμάτων δράσεως, ἀφ' ἑτέρου δὲ διοικητικῆς ἐπιβολῆς ἐπὶ τοῦ προσωπικοῦ.

Ἡ *ἐνότης προγραμμάτων δράσεως* προϋποθέτει τὴν ὑπαρξιν καὶ ἀναγνώρισιν ἐνὸς μόνου γενικοῦ ἢ συνθετικοῦ προγράμματος διὰ τὴν ἐπιχείρησιν καὶ ἐνὸς μόνου ειδικοῦ ἢ ἀναλυτικοῦ προγράμματος δι' ἕκαστον ἐπὶ μέρους τομέα δράσεως τῆς ἐπιχειρήσεως. Οὕτω, διασφαλίζεται πλήρης καὶ διαρκῆς συντονισμὸς δράσεως τῶν διοικητικῶν καὶ ἐπιτελικῶν λειτουργιῶν, ὡς καὶ διοικητικῆ καὶ ὀργανωτικῆ αὐθυπαρξία ἐκάστης ὑπηρεσιακῆς μονάδος, μετ' ἀπολύτου καὶ σαφοῦς καθορισμοῦ ἀρμοδιοτήτων αὐτῆς καὶ τῶν σχέσεων τῆς πρὸς τὰς λοιπὰς, ἀνωτέρας, ἴσας καὶ κατωτέρας, αἵτινες εἶναι ἀναλόγως ἱεραρχημένοι. Ὄταν δὲ παρίσταται ἀνάγκη συντονισμοῦ ἐνεργειῶν δύο ὑπηρεσιακῶν μονά-

δων, άνευρίσκεται εἰς τι ὑψηλότερον σημεῖον τῆς ἱεραρχίας ταύτης πρόσωπον, ὅπερ δύναται νά προΐσταται ἀμφοτέρων τῶν μονάδων.

Ἡ ἐνότης ἐπιβολῆς ἐπὶ τοῦ προσωπικοῦ προϋποθέτει τὴν ὑπαρξίν καὶ ἀναγνώρισιν ἐνὸς μόνου ἡγήτορος ἢ προϊσταμένου διὰ πάντα ὑφιστάμενον, ἥτοι ἐνὸς μόνου «ἀγωγοῦ ἐπιβολῆς» (chain of command). Εἰς τὸν ἡγήτορα τῆς ἐπιχειρήσεως, τὸν ἐπιχειρηματίαν, ὄντα περιβεβλημένον μὲ τὴν δύναμιν νά ἀποφασίζῃ καὶ νά διατάσῃ, συγκεντροῦνται ἅπασαι αἱ λειτουργίαι τῆς ἐπιχειρήσεως. Οὗτος μεταβιβάζει κατὰ βούλησιν μέρος τῶν ἐξουσιῶν του εἰς τοὺς ὑπ' αὐτὸν καὶ οὗτοι εἰς τοὺς ὑπ' αὐτοῦς. Τοῦτο σημαίνει, ὅτι ἡ γραμμὴ ἐπιβολῆς ἐπὶ τοῦ προσωπικοῦ ἐξικνεῖται ἐκ τῶν ἄνω πρὸς τὰ κάτω καθέτως, διερχομένη δι' ὄλων τῶν ἐργαζομένων εἰς τὴν ἐπιχείρησιν. Δηλαδή, παρατηροῦνται διαδοχικῶς φθίνουσαι μεταβιβάσεις ἐξουσίας καὶ ἐντολῶν ἀπὸ τοῦ ἀνωτάτου λειτουργοῦ μέχρι τοῦ κατωτάτου ἐργαζομένου, κατόπιν διελεύσεως αὐτῶν διὰ τῶν ἐνδιαμέσων προϊσταμένων.

Κατὰ ταῦτα, ἕκαστος ἐργαζόμενος γνωρίζει ἓνα μόνον προϊστάμενον. Παρ' αὐτοῦ λαμβάνει ὁ ἐργαζόμενος ἐντολὰς καὶ ὁδηγίας καὶ εἰς αὐτὸν ἀναφέρει, ὑπέχων ἔναντί του εὐθύνην καὶ ὑποχρέωσιν λογοδοσίας, θεωρῶν, ὅθεν, τοῦτον ἀποκλειστικὴν πηγὴν δυνάμεως καὶ ἐξουσίας. Δι' ὃ καὶ ἡ ἐνότης ἐπιβολῆς ἐπὶ τοῦ προσωπικοῦ ἀφορᾷ κυρίως τοὺς ὑφισταμένους, δευτερευόντως δὲ τοὺς προϊσταμένους. Ἡ ἐνότης αὕτη διευκολύνει σημαντικῶς τὴν ἱεραρχικὴν κατάταξιν τοῦ προσωπικοῦ, ἔτι δὲ τὸν ἐπακριβῆ καθορισμὸν τῶν σχέσεων αὐτοῦ κατὰ βαθμίδας ἱεραρχίας.

Βαθμίδες ἱεραρχίας εἶναι τὰ ἐπακριβῶς καθωρισμένα διαδοχικὰ ἐπίπεδα σχέσεων, ἀρμοδιοτήτων καὶ βαθμῶν τοῦ προσωπικοῦ ἐνὸς ὀργανισμοῦ, ἅτινα διήκουν ἀπὸ τοῦ ἀνωτάτου λειτουργοῦ μέχρι τοῦ κατωτάτου ἐκτελεστικοῦ ὄργανου. Τὰ ἐπίπεδα ταῦτα εἶναι διατεταγμένα ὑπὸ μορφήν πυραμίδος, ἢ ὅποια εἶναι εὐρεῖα εἰς τὴν βᾶσιν καὶ προοδευτικῶς σμικρύνεται, διὰ κλίμακος ἢ κλιμακίων, πρὸς τὸ ἄνω αὐτῆς μέρος, μέχρι τῆς κορυφῆς. Ἡ κλίμαξ εἰς τὴν πυραμίδα ταύτην, κατέρχεται ἐκ τῆς κορυφῆς κατὰ βαθμίδας δι' ἀλλεπαλλήλου καταμερισμοῦ τῆς ἐργασίας ἢ κατανομῶν τῆς ἐξουσίας, ἐπὶ τῆς βᾶσει ὀργανωτικῶν καὶ διοικητικῶν κριτηρίων, μὲ διεύρυνσιν τῆς πυραμίδος κατὰ τὴν βᾶσιν αὐτῆς. Τοῦτέστι, μεταξὺ τοῦ ἀνωτάτου καὶ τοῦ κατωτάτου ὄργανου τῆς ἐπιχειρήσεως τάσσονται κλιμακῆδόν ἕτερα ὄργανα τῆς διοικήσεως, μὲ σχέσιν ἀντιστοίχου ἐξουσίας καὶ ὑπακοῆς, ὡς καὶ ἀντιστρόφως. Ἐκαστὴ βαθμὶς τῆς πυραμιδοειδοῦς ταύτης διαρθρώσεως τῆς ἱεραρχίας ἐπανδρουῖται διὰ καταλλήλου προσωπικοῦ, ὅπερ γνωρίζει ποῖοι ἐκδίδουν καὶ ποῖοι λαμβάνουν ἐντολὰς καὶ ἀναφοράς.

Ἡ παραβίασις τῆς ἀρχῆς τῆς ἐνότητος ἐπιβολῆς ἐπὶ τοῦ προσωπικοῦ (ἢ τῆς ἐνότητος διοικήσεως προσωπικοῦ) παραβλάπτει τὸ κῦρος τῶν προϊσταμένων, ὑποσκάπτει τὴν πειθαρχίαν καὶ παρακωλύει τὸν ἀποτελεσματικὸν προγραμματισμὸν. Ἐὰν εἰς ἐργαζόμενος ὑπακούῃ εἰς τὰς ἐντολὰς πλειόνων τοῦ ἐνὸς προϊσταμένου, εἶναι φυσικὸν νά ὑποστῇ σύγχυσιν περὶ τὴν ἐκτέλεσιν τῶν καθηκόντων του, μείωσιν τῆς ἀποδόσεως αὐτοῦ καὶ τελικῶς νά κατα-

στη ἀνεύθυνος. Ἡ ἐν λόγῳ ὀργανωτικὴ ἀρχὴ ἔχει ἤδη διατυπωθῆ εἰς τὴν Ἱερὰν Βίβλον διὰ τοῦ: «Οὐ δύνασαι δυσὶ κυρίοις δουλεύειν».

Ἐν τῇ ἐφαρμογῇ, ἡ μέθοδος αὕτη τῆς γραμμικῆς διοικητικῆς διαρθρώσεως παρουσιάζει πλεονεκτήματα καὶ μειονεκτήματα.

Τὰ κυριώτερα πλεονεκτήματα εἶναι τὰ ἑξῆς: 1) Ἀπλότης καὶ εὐχέρεια κατανοήσεως τῆς ἰσχυοῦσης μεθόδου καὶ προσαρμογῆς εἰς αὐτήν. 2) Ἀνάπτυξις γενικῆς ἀρμοδιότητος εἰς τὰς ἀνωτέρας βαθμίδας τῆς διοικητικῆς ἱεραρχίας. 3) Ταχύτης μεταβιβάσεως καὶ ἐκτελέσεως τῶν ἀποφάσεων καὶ τῶν ἐντολῶν. 4) Ἐντοπισμὸς τῶν εὐθυνῶν. 5) Ἐκαστος ἐργαζόμενος γνωρίζει τὸν προϊστάμενον καὶ τοὺς ὑφισταμένους του.

Τὰ κυριώτερα δὲ μειονεκτήματα εἶναι τὰ ἀκόλουθα: 1) Ἡ ἐξουσία συγκεντροῦται εἰς τὰς ἀνωτάτας βαθμίδας τῆς διοικήσεως. Οἱ ἀνώτατοι οὗτοι λειτουργοὶ εἶναι δυνατόν νὰ δυσχεραίνωνται εἰς τὴν ἀσκησιν αὐτῆς, ἐὰν δὲν ἔχουν ἰσχυρὰν προσωπικότητα. 2) Καθ' ὅσον ἀνέρχονται αἱ βαθμίδες τῆς διοικήσεως, οἱ κάτοχοι αὐτῶν ἐπιφορτίζονται μὲ ὅλον ἐν καὶ περισσοτέρας καὶ ποικίλας ἀρμοδιότητος, χωρὶς νὰ ἔχουν τὴν δυνατότητα εἰδικεύσεως εἰς τινὰ ἐργασίαν, ἢ καὶ ὑποχρεοῦνται νὰ γνωρίζουν τὴν ἐπιτυχῆ ἢ μὴ κατεύθυνσιν πολλῶν ἐργασιῶν τῆς ἀρμοδιότητός των. 3) Ὑφίστανται δυσχέρεια συνεργασίας, ἔτι δὲ καὶ συντονισμοῦ ἢ ἐποπτείας, ἰδίᾳ ὅταν πρόκειται περὶ πολυβάθμου κλίμακος ἱεραρχίας. Τότε, ὁ ἐντοπισμὸς τοῦ κοινοῦ προϊσταμένου δύο, π.χ., γραφείων διαφόρων τμημάτων, διευθύνσεων καὶ γενικῶν διευθύνσεων, εἶναι τόσον ἀπομεμακρυσμένος, ὥστε νὰ καθίσταται λίαν δυσχερὲς νὰ μεταβιβασθῆ καὶ ληθῆ ἀπόφασις καὶ, ἐν συνεχείᾳ, νὰ ἐκτελεσθῆ αὕτη ἐπὶ θέματος κοινῆς ἀρμοδιότητος. 4) Ὑφίσταται ὑποχρέωσις ἐκάστης ὑπηρεσιακῆς μονάδος, ὅπως διαθέτῃ διαφόρων εἰδικεύσεων προσωπικόν, πρὸς ἀσκησιν τῶν πολυλάκεις ποικίλων αὐτῆς καθηκόντων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ ΔΕΚΑΤΟΝ ΕΚΤΟΝ

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΙΣ, ΚΑΤΑ ΕΙΔΙΚΕΥΣΕΙΣ

Ἡ δευτέρα μέθοδος διοικητικῆς διαρθρώσεως εἶναι ἡ τῆς λειτουργικῆς διαρθρώσεως (functional structure) τῆς διοικήσεως. Αὕτη στηρίζεται ἐπὶ τῆς ὀργανωτικῆς ἀρχῆς τοῦ διαφορισμοῦ τῶν καθηκόντων καὶ τῆς κατατάξεως τοῦ προσωπικοῦ ἐνὸς ὀργανισμοῦ, ἀναλόγως τῆς φύσεως τῆς παρεχομένης παρ' ἐκάστου συμβολῆς. Ἡ μέθοδος αὕτη ἀρχικῶς προετάθη ὑπὸ τοῦ F. W. Taylor καὶ ἀποτελεῖ τὸν ἀντίποδα τῆς μεθόδου τῆς γραμμικῆς διοικητικῆς διαρθρώσεως, καθόσον ἀντικαθιστᾷ τὴν ἀρχὴν τῆς ἐνότητος προγραμμάτων δράσεως καὶ ἐπιβολῆς ἐπὶ τοῦ προσωπικοῦ, διὰ τῆς ἀρχῆς τῆς πολλαπλότητος.

Ὁ Taylor ὑπεστήριξεν, ὅτι ἕκαστος ἐργαζόμενος δεόν νὰ εὐρίσκειται ὑπὸ τὴν ἐποπτεῖαν, οὐχὶ ἐνός, ἀλλὰ πλειόνων προϊσταμένων - ἐποπτῶν, ἕκαστος τῶν ὁποίων θὰ ἐπιβλέπῃ καὶ θὰ κατευθύνῃ ἐν μόνον τμημα τοῦ ἔργου τοῦ ἐν

λόγω εργαζομένου, αντίστοιχως πρὸς τὴν εἰδίκευσιν τοῦ προϊσταμένου. Οὕτως, ἕκαστος προϊστάμενος εἶναι εἰδικὸς διὰ μίαν ἐπὶ μέρος λειτουργίαν, δι' ἣν καὶ εἶναι ἀρμόδιος καὶ ὑπεύθυνος.

Ἐκ τῶν ἀνωτέρω προκύπτει, ὅτι ἡ λειτουργικὴ ἀρμοδιότης ἀναφέρεται εἰς τὴν διάκρισιν τῶν διαφόρων κατηγοριῶν ἀρμοδιοτήτων, αἵτινες μερικῶς καὶ κατ' εἶδος μεταβιβάζονται ὑπὸ τῆς ἀνωτάτης ἡγεσίας εἰς εἰδικευμένα στελέχη, καθ' ὅλην τὴν ἔκτασιν τῆς ἐπιχειρήσεως. Εἰς τὰ στελέχη ταῦτα ἀναγνωρίζεται οὕτω δεδομένη λειτουργικὴ ἄσκησις ἐξουσίας. Τὰ εἰδικευμένα δὲ ταῦτα στελέχη καθίστανται προϊστάμενοι παντὸς ἀπασχολουμένου εἰς τὴν ἐπιχειρήσιν ἐπὶ ἀντικειμένων ἢ θεμάτων τῆς ἀρμοδιότητός των. Συνεπῶς, ἕκαστος ὑφιστάμενος ἐξαρτᾶται ἀπὸ πλείονας, κατὰ τὴν εἰδικότητα αὐτῶν, προϊσταμένων, ἐφ' ὅσον τὸ ἐπιτελούμενον ὑπ' αὐτοῦ ἔργον ἄπτεται τῆς ἀρμοδιότητος πλείονων τοῦ ἐνὸς εἰδικῶν προϊσταμένων. Ἐκαστος, πάλιν, τῶν προϊσταμένων τούτων ἐποπτεύει μόνον τὸ μῆμα ἐκεῖνο τοῦ ἔργου τῶν ὑφισταμένων, ὅπερ ἐμπίπτει εἰς τὴν εἰδίκευσίν του.

Ἐφαρμογαὶ τῆς μεθόδου ταύτης παρατηροῦνται, ὅταν συνιστῶνται καὶ λειτουργοῦν ἐπιχειρήσεις ἔχουσαι ἀνάγκην εἰδικευμένου προσωπικοῦ, ἢ ὅταν διογκοῦται τὸ ἔργον τῶν διοικητικῶν καὶ τῶν ἐπιτελικῶν λειτουργιῶν, ἐπιβαλλομένης τῆς χρησιμοποίησεως εἰδικῶν ἐπὶ μέρος γνώσεων καὶ πείρας. Παραδείγματα ἐφαρμογῆς τῆς ἐν λόγω μεθόδου ἀποτελοῦν τὰ ἑξῆς: 1) Ὁ διαφορισμὸς τῶν ἐποπτῶν ἐνὸς ἐργοστασίου εἰς ἐπόπτας συντηρήσεως μηχανικοῦ ἐξοπλισμοῦ, χρονομετρήσεως τῆς ἐργασίας, ἐλέγχου τῶν ἐκτελουμένων ἀναλυτικῶν προγραμμάτων δράσεως κλπ. 2) Ὁ καταμερισμὸς τῶν ὑπηρεσιακῶν μονάδων κατ' εἶδος κατεργασίας ἢ προϊόντος, ἢ κατ' εἶδος δράσεως, ὡς προγραμματισμοῦ, διοικήσεως, διαχειρίσεως, παραγωγῆς, ἐμπορίου κλπ. 3) Ἡ κατανομή τῶν ἀρμοδιοτήτων ἀναλόγως τῆς εἰδικότητος τῶν ἀνωτέρων στελεχῶν, ὡς ὀργανωτῶν, οἰκονομολόγων, τεχνικῶν, ψυχολόγων, ἱατρῶν, λογιστῶν, στατιστικῶν κλπ.

Πλεονεκτήματα καὶ μειονεκτήματα διαπιστοῦνται καὶ εἰς τὴν ἐφαρμογὴν τῆς παρούσης μεθόδου. Τὰ κυριώτερα τῶν πλεονεκτημάτων εἶναι τὰ ἑξῆς: 1) Πλήρης ἀναγνώρισις καὶ ἐκμετάλλευσις τῆς εἰδικεύσεως τῶν διαφόρων στελεχῶν διὰ τῆς παροχῆς εἰς αὐτὰ τῆς ἐξουσίας νὰ κατευθύνουν καὶ ἐλέγχουν ἐκείνην τὴν ἐπὶ μέρος λειτουργίαν, εἰς τὴν ὁποίαν εἶναι εἰδικευμένα. 2) Ἀποφυγὴ τῆς παντοδυναμίας τοῦ ἐνὸς προϊσταμένου καὶ ἐπίτευξις μεγαλυτέρας καὶ καλυτέρας ἀποκεντρώσεως ἐξουσιῶν. Ἐξ ἄλλου, τὸ κυριώτερον τῶν μειονεκτημάτων συνίσταται εἰς τὴν δυσχέρειαν συντονισμοῦ, ἔνεκα τῆς ἐπεμβάσεως πλείονων στελεχῶν, διαφόρου εἰδικότητος, εἰς ἐκάστην ἐπὶ μέρος λειτουργίαν καὶ τῆς ἐκ τῆς ἐπεμβάσεως ταύτης δημιουργουμένης ἀφορμῆς προστριβῶν, σχετικῶν πρὸς τὸν ἐντοπισμὸν ἢ τὴν ἔκτασιν τῶν ἀρμοδιοτήτων ἐκάστου. Ἡ δυσχέρεια αὕτη ἀντανakλᾷ καὶ ἐπὶ τῆς ὑπευθυνότητος τῶν ἀρμοδιῶν πρὸς ἕκδοσιν ἀποφάσεων, ἐντολῶν καὶ ὁδηγιῶν, ὡς καὶ τῶν ὑφισταμένων πρὸς ὑποβολὴν λογοδοσίας. Ἐν περιπτώσει δὲ καθ' ἣν ἐπικρατεῖ ἐν τῇ ἐπιχειρήσει στενὸν πνεῦμα εἰδικεύσεως καὶ τάσις διαφωνιῶν, χαλαροῦται ἡ πειθαρχία.

ΜΙΚΤΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΙΣ, ΓΡΑΜΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ

Ἡ μέθοδος τῆς μικτῆς διοικητικῆς διαρθρώσεως, γραμμικῆς καὶ ἐπιτελικῆς (line and staff structure), ἀποτελεῖ, ἐν πολλοῖς, συγκερασμὸν ἢ συμβιβασμὸν τῶν δύο προηγουμένων, αἵτινες δὲν τυγχάνουν πλέον ἀμιγροῦς ἐφαρμογῆς εἰς τὰς συγχρόνους ἐπιχειρήσεις. Διὰ τῆς ἐφαρμογῆς τῆς μεθόδου ταύτης ἐξουδετεροῦνται πολλὰ τῶν μειονεκτημάτων τῶν προηγουμένων, ἐνῶ, παραλλήλως, διατηροῦνται τὰ πλεονεκτήματα αὐτῶν.

Κατὰ τὴν μέθοδον ταύτην, διατηρεῖται πλήρως ἡ γραμμικὴ διοικητικὴ διάρθρωσις (line structure), ἀλλὰ προστίθεται εἰς αὐτήν, καὶ δὴ εἰς τὰ ἀνώτερα κλιμάκιά της, ἐπιτελεῖον (staff) ἐξ εἰδικευμένων ὑπηρεσιῶν ἢ ὀργάνων (καλουμένων συνήθως ἐπιτελῶν, συμβούλων ἢ ἐμπειρογνομῶνων). Αἱ ἐν λόγῳ ὑπηρεσίαι ἢ τὰ ὄργανα ταῦτα διευκολύνουν τὸ ἔργον τῶν διοικητικῶν λειτουργιῶν, πλαισιοῦσαι ἀπάσας τὰς ἀνωτέρας βαθμίδας τῆς διοικητικῆς ἱεραρχίας. Ἡ χρησιμότης δὲ τῶν ὀργάνων ἢ ὑπηρεσιῶν τῆς ἐπιτελικῆς λειτουργίας αὐξάνει συνήθως, καθόσον αἱ ὑπ' αὐτῶν ὑπηρεσίαι προσφέρονται πρὸς ὅλον ἐν καὶ ἀνώτερα διοικητικὰ κλιμάκια, καὶ ἰδίᾳ εἰς τὴν κορυφὴν τῆς διοικητικῆς πυραμίδος.

Ἡ ἀρμοδιότης τῶν ἀσκούντων τὰς ἐπιτελικὰς ὑπηρεσίας ἀσκεῖται κατ' ἐξουσιοδότησιν τῆς ἀνωτάτης ἡγεσίας τῆς ἐπιχειρήσεως, ἄνευ παραχωρήσεως ἐκ μέρους τῆς πρὸς αὐτὰς δικαιωμάτων ἀσκήσεως ἐξουσίας, εἰμὴ μόνον ἐπὶ τῶν ἀμέσων αὐτῶν συνεργατῶν, ἐφ' ὧν ἀσκοῦν τὴν καλουμένην «ἐξουσίαν ἰδεῶν». Δι' ὃ καὶ τὸ ἔργον αὐτῶν εἶναι ἐπικουρικὸν τῶν διοικητικῶν λειτουργιῶν, αἵτινες καὶ τελικῶς λαμβάνουν ἀποφάσεις ἐκτελέσεως. Τοιοῦτοτρόπως, αἱ διοικητικαὶ λειτουργίαι ἀπελευθεροῦνται τῶν ἐπιτελικῶν ἐνασχολήσεων καὶ περιορίζονται εἰς τὴν ἐκτέλεσιν τῶν προγραμμάτων καὶ τὴν ἐπίβλεψιν τῆς ἐκτελέσεως τῶν κανονισμῶν, τῶν ἐγκριθέντων ὑπὸ τῆς ἡγεσίας.

Τὸ ἔργον τῶν ἐπιτελικῶν λειτουργιῶν εἶναι καθαρῶς ἐρευνητικόν, γνωμοδοτικόν καὶ ἐνημερωτικόν ἐπὶ τῶν προβλέψεων, τοῦ προγραμματισμοῦ, τῶν ὀργανογραμμάτων, τῆς διατυπώσεως κανονισμῶν καὶ τῆς ὑποδείξεως μέσων ἐλέγχου ἐκτελέσεως τῶν ληφθεισῶν ἀποφάσεων καὶ τῶν δοθεισῶν ἐντολῶν. Συνεπῶς, τὸ προῖόν τῆς ἀσχολίας τῶν ἐπιτελικῶν λειτουργιῶν ἐξετάζεται μὲν προσεκτικῶς ὑπὸ τῶν ἀσκούντων διοικήσιν, ἀλλὰ δὲν ἀκολουθεῖται πάντοτε ὑποχρεωτικῶς.

Τὰ πλεονεκτήματα τῆς μεθόδου ταύτης εἶναι κυρίως τὰ ἐπόμενα :

- 1) Ἡ διατήρησις τῶν πλεονεκτημάτων ἀμφοτέρων τῶν προμηθηθεισῶν μεθόδων, μετὰ ἀξιολόγου περιορισμοῦ τῶν μειονεκτημάτων αὐτῶν.
- 2) Ἡ τόνωσις τῶν ἀρμοδιοτήτων τῶν διοικητικῶν λειτουργιῶν, μετὰ ἐξασφαλίσεως εὐκαμψίας εἰς τὴν προσαρμογὴν τῆς ἐπιχειρήσεως πρὸς τυχόν ἐπιβαλλομένης ἀναπροσαρμογῆς ἢ μεταβολῆς τῶν δραστηριοτήτων καὶ τῆς διαρθρώσεώς της.
- 3) Ἡ δυνατότης εἰδικεύσεως τοῦ διοικητικοῦ προσωπικοῦ, χωρὶς νὰ παραβλάπτεται (ἀντιθέτως δὲ νὰ ἐνισχύεται) ἡ ἀρχὴ τῆς ἐνότητος προγραμμάτων

καί ἐπιβολῆς ἐπὶ τοῦ προσωπικοῦ. 4) Ἡ ἐπίτευξις πληρεστέρου συντονισμοῦ ἐργασιῶν καὶ ἐπιτυχεστέρου προγραμματισμοῦ.

Τὰ *μειονεκτήματα* τῆς ἐν λόγω μεθόδου συνίστανται μᾶλλον εἰς τοὺς ἐνδεχομένους κινδύνους: 1) Ἀντιζηλίας μεταξὺ ἐκπροσώπων τῶν δύο βασικῶν λειτουργιῶν, διοικητικῶν καὶ ἐπιτελικῶν. 2) Παρανοήσεως τῶν σχέσεων αὐτῶν, καὶ συνεπῶς προκλήσεως προστριβῶν. 3) Ἀποφυγῆς ἐγκαίρου ἐνημερώσεως ὠρισμένων διοικητικῶν στελεχῶν ἐπὶ τυχὸν ἀποφασισθείσης ἐφαρμογῆς ὑποδείξεων τῶν ἐπιτελῶν εἰς τινὰ τομέα δράσεως, με ἀποτέλεσμα νὰ καθίσταται ἡ δρᾶσις τῶν στελεχῶν τούτων ἀσυντόνιστος.

Διαπιστοῦται, ὅτι σήμερον ἡ μικτὴ αὕτη μέθοδος τυγχάνει εὐρείας ἐφαρμογῆς εἰς τὰς μεγάλας καὶ συγχρόνους μεταποιητικὰς ἐπιχειρήσεις. Ἡ ἐφαρμογὴ τῆς πραγματοποιεῖται ἀναλόγως τῶν ἐιδικῶν συνθηκῶν ἐκάστης ἐπιχειρήσεως, καθόσον ὑφίσταται δυνατότης παραλλαγῶν, αἵτινες ἐξυπηρετοῦν τὰς κατ' ἴδιαν ἀνάγκας τῆς οἰκείας ἐπιχειρήσεως.

Μ Ε Ρ Ο Σ Δ'

ΟΡΓΑΝΩΣΙΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Δοθέντος, ότι εκ του ανθρώπινου παράγοντος εξαρτάται κυρίως ή απο-τελεσματικότης τών επιχειρήσεων, λαμβάνεται πάντοτε μέριμνα έπιτυχοῦς οργανώσεως τῆς διοικήσεως προσωπικοῦ. Ἡ μέριμνα αὕτη ἀνήκει εἰς τὸν ἀνώτατον ἡγέτην καὶ τοὺς ἀμέσους αὐτοῦ συνεργάτας, εἰδικώτερον δὲ εἰς τὴν *Ἑπηρεσίαν Διοικήσεως Προσωπικοῦ* (personnel administration service), ἐπικουρουμένην ἐκ τῆς Ἑπηρεσίας Ὁργανώσεως καὶ Μεθόδων (organization and methods service). Αὗται ἐπιλαμβάνονται τῶν λεπτομερειῶν τῆς προσ-ελκύσεως, ἐπιλογῆς, προσλήψεως, καθοδηγήσεως, ἐκπαιδεύσεως καὶ τῶν μετα-βολῶν καταστάσεως τοῦ προσωπικοῦ. Τὸ ἔργον τοῦτο εἶναι σημαντικόν, καθόσον εἶναι οὐσιῶδες δι' οἷανδήποτε ἐπιχείρησιν νὰ διαθέτῃ ὑψηλῆς στάθμης καὶ ὀλιγάριθμον, κατὰ τὸ δυνατόν, προσωπικόν. Εἰδικῶς διὰ τὴν ἐπ'ἀνδρωσιν μὲ ἀνώτερα καὶ πρὸ παντὸς ἀνώτατα στελέχη, τὴν κυρίαν εὐθύνην καὶ τελι-κὴν ἀπόφασιν λαμβάνει ἡ ἀνωτάτη ἡγεσία τῆς ἐπιχειρήσεως, προκειμένου δὲ περὶ ἀτομικῆς ἐπιχειρήσεως, αὐτὸς οὗτος ὁ ἐπιχειρηματίας. Εἰς τὰς αὐτὰς Ἑπηρεσίας ἀνήκει, ἐν πολλοῖς καὶ κατὰ κανόνα, ὁ ἔλεγχος δράσεως καὶ ὁ προσ-διορισμὸς τῶν ἀμοιβῶν τοῦ προσωπικοῦ. Τὰ θέματα ἀκριβῶς ταῦτα πραγμα-τευόμεθα συνοπτικῶς εἰς τὸ μέρος τοῦτο τῶν μαθημάτων μας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ ΔΕΚΑΤΟΝ ΟΓΔΟΟΝ

ΠΡΟΣΛΗΨΙΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Τὸ πρῶτον στάδιον διοικήσεως προσωπικοῦ εἶναι τὸ τῆς προσλήψεως. Αὕτη ἀποτελεῖ ἔργον λεπτοῦ χειρισμοῦ, πρὸς ἐξεύρεσιν ἐκάστοτε τῶν ἀναγ-καιοῦντων καταλλήλων ἀτόμων, ἀπὸ πλευρᾶς προσόντων καὶ χαρακτῆρος. Δι' ὃ καὶ μεταξὺ τῶν προγραμμάτων δράσεως περιλαμβάνεται εἰδικὸν ἢ ἀνα-λυτικὸν τοιοῦτον, ἀναφερόμενον ἀποκλειστικῶς εἰς τὰς ἀκολουθοῦς προβλέψεις :

- 1) Προκαθορισμὸν τῶν κατὰ χρονικὰς περιόδους ἀναγκαιοῦντων νέων ὑπαλ-λήλων ἢ ἐργατῶν, κατ' ἀριθμὸν, εἶδος καὶ τομέα δράσεως αὐτῶν.
- 2) Προσ-διορισμὸν τῶν ἐκάστοτε πηγῶν ἀντλήσεως προσωπικοῦ, κατὰ βαθμίδας ἡγε-σίας.
- 3) Διαδικασίαν ἐπιλογῆς τῶν αἰτούντων, ὅπως προσληφθοῦν πρὸς κάλυ-ψιν κενῶν ἢ κενωθησομένων θέσεων, προσδιοριζομένην ἀπὸ τὰ κριτήρια προσ-λήψεώς των.
- 4) Ὁρισμὸν ὑπευθύνων ὀργάνων ἐπιλογῆς τῶν αἰτούντων, ὅπως προσληφθοῦν.

1) *Ὁ προκαθορισμὸς τῶν καὶ χρονικὰς περιόδους ἀναγκαιούτων νέων ἐργαζομένων, κατ' ἀριθμὸν, εἶδος καὶ τομέα δράσεως αὐτῶν*, στηρίζεται κατ' ἀρχὴν εἰς προγραμματισμὸν τῶν ἐκάστοτε ἀναγκαίων θέσεων, βάσει τῶν προβλέψεων πωλήσεων, παραγωγῆς, μεταβολῶν, καταστάσεως τοῦ ὑπάρχοντος προσωπικοῦ κλπ. Τὸ ἔργον τοῦτο ὑποβοηθεῖται ἀπὸ εἰδικούς ὀργανωτικούς χάρτας κατανομῆς ἀρμοδιοτήτων, ροῆς τῆς ἐργασίας καὶ περιγραφῆς ἐκάστου ἔργου (ὁμαδικοῦ ἢ ἀτομικοῦ). Τοιοῦτοτρόπως, καθίσταται ἐφικτὴ ἀντιπαραβολὴ πρὸς τὸ ὑφιστάμενον προσωπικόν, πρὸς ἀκριβῆ ἀξιολόγησιν τῶν θέσεων καὶ τῶν ἀπαιτουμένων πρὸς κατάληψίν των προσόντων, ἔτι δὲ διαπίστωσιν, ἐὰν τὸ ὑπάρχον προσωπικόν εἶναι ὑπερβολικόν, ἐπαρκές ἢ ἀνεπαρκές, τόσον ἀριθμητικῶς, ὅσον καὶ ποιοτικῶς. Ἐφ' ὅσον διαπιστωθῆ διὰ τινος θέσεις ἀριθμητικὴ ἢ ποιοτικὴ ἀνεπάρκεια, ἐξετάζεται ἡ δυνατότης πληρώσεως αὐτῶν ἐνδοῦπηρεσιακῶς, δι' ἀναλόγων μετακινήσεων τοῦ προσωπικοῦ. Εἰς τὴν περίπτωσιν ταύτην χρήσιμα στοιχεῖα ἀποτελοῦν τὰ προσόντα, αἱ ἐκθέσεις ὑπηρεσιακῆς ἱκανότητος καὶ ἕτερα στοιχεῖα τῶν ἀτομικῶν ὑπηρεσιακῶν φακέλλων ἐκάστου. Ἐξαντλουμένης τῆς ὡς ἄνω δυνατότητος, ὡς καὶ τῆς δυνατότητος ἀποφυγῆς προσλήψεως νέου προσωπικοῦ, διὰ καταλλήλων μετακινήσεων καὶ ἀνακατανομῶν τοῦ διαθέσιμου προσωπικοῦ, προκαθορίζεται προσέτι διαχρονικῶς τὸ ἀναγκαιῶν νέον προσωπικόν, κατὰ τρόπον συγκεκριμένον. Ὁ τρόπος οὗτος ἀναφέρεται εἰς τὸν κατὰ θέσεις, εἰδικότη-
τας, μισθοδοσίαν, προσόντα καὶ λοιπὰ κριτήρια προσδιορισμὸν, εἰ δὲ δυνατόν εἰς σχετικὰ περὶ τούτων πρότυπα. Ἡ ὑπαρξίς προτύπων προσόντων, καθηκόντων, ἀμοιβῶν κλπ., συντελεῖ εἰς τὴν ἀποφυγὴν προστριβῶν μεταξύ τῶν συνεργαζομένων ὑπηρεσιακῶν μονάδων, διὰ τὴν κατάρτισιν τῶν σχετικῶν προγραμμάτων ἐπανδρώσεως καὶ τὴν ἐκτέλεσιν αὐτῶν, ἔτι δὲ εἰς τὸν περιορισμὸν τῆς ἐν τῇ ἐπιχειρήσει μαθητείας τῶν νεοπροσληφθησομένων.

2) *Ὁ προσδιορισμὸς τῶν ἐκάστοτε πηγῶν ἀντλήσεως προσωπικοῦ, κατὰ βαθμίδας ἡγεσίας*, ἐπηρεάζει περαιτέρω τὸν προμνησθέντα προγραμματισμὸν τῶν ἀναγκαίων θέσεων. Ὁ προσδιορισμὸς οὗτος καθίσταται ἐφικτὸς μακροχρονίως, κατόπιν προκαταρκτικῆς ἐρεύνης ἐπὶ τῶν συνθηκῶν τῆς ἀγορᾶς ἐργασίας, πρὸς ἐξακρίβωσιν τῆς προσφορᾶς τῆς καὶ τῶν ἐπιπέδων, εἰς τὰ ὅποια κυμαίνονται αἱ ζητούμεναι ἀμοιβαὶ κατὰ βαθμίδας ἢ εἰδικότητος. Ἡ ἔρευνα αὕτη συμπληροῦται διὰ στατιστικῶν δεδομένων ἐπὶ τῆς ἀπασχολήσεως, τῆς ἐκπαιδεύσεως κλπ., δημοσιευομένων ὑπὸ ἀρμοδίων κρατικῶν ὑπηρεσιῶν, δι' ἐκθέσεων τῶν Γραφείων Εὐρέσεως Ἐργασίας, τῶν Γραφείων Ἐπαγγελματικοῦ Προσανατολισμοῦ κλπ. Κατὰ τὴν ἔρευναν ταύτην, λαμβάνονται περαιτέρω ὑπ' ὄψιν αἱ προβλεπόμεναι οἰκονομικαί, ὀργανωτικαί καὶ τεχνικαὶ ἐξελίξεις, ὡς καὶ ὁ ρυθμὸς δράσεως καὶ μεταβολῶν τοῦ προσωπικοῦ τῆς ἐπιχειρήσεως, ἔτι δὲ καὶ αἱ ὑφιστάμεναι ἢ προβλεπόμεναι κρατικαὶ παρεμβάσεις ἐπὶ προσλήψεων καὶ ἀπολύσεων προσωπικοῦ, ὡς καὶ ἕτεροι τυχόν ὑφιστάμενοι καὶ προβλεπόμενοι ἀντικειμενικοὶ παράγοντες. *Βραχυχρονίως*, ὁ ἐν προκειμένῳ προσδιορισμὸς ἐπιτυγχάνεται, ἀφ' ἑνὸς μὲν βάσει τῶν ἀποτελεσμάτων τῆς ὡς ἄνω ἐρεύνης τῆς ἀγορᾶς, ἀφ' ἑτέρου δὲ βάσει ἀναζητήσεων καταλλή-

λου προσωπικοῦ. Αἱ ἀναζητήσεις προσωπικοῦ διενεργοῦνται συνήθως διὰ τῶν Γραφείων Εὐρέσεως Ἐργασίας, ὡς καὶ ὁμοίων γραφείων τοποθετήσεων πανεπιστημιακῶν καὶ ἐπαγγελματικῶν σχολῶν, ἀκόμη δὲ καὶ διαφόρων ὀργανισμῶν, συλλόγων, προσώπων ἐμπιστοσύνης κλπ. Συμπληροῦνται δὲ αἱ ἀναζητήσεις αὐταὶ διὰ προκηρύξεων ἢ ἀναγγελιῶν μέσῳ τοῦ τύπου ἢ ἑτέρου μέσου, προκαλοῦσάν τὴν ὑποβολὴν αἰτήσεων καταλήψεως θέσεως. Εἰς τὰς αἰτήσεις ταύτας, συνήθως ἐντύπους, ζητοῦνται στοιχεῖα ἀποδεικνύοντα τὰ ἀπαιτούμενα προσόντα εἰς γνώσεις καὶ πείραν, ὡς καὶ ἡλικίαν, φύλον, ὑγιεινὴν, στρατολογικὴν καὶ ποινικὴν κατάστασιν, ἰθαγένειαν κλπ. Αἱ αἰτήσεις, μετὰ τῶν ἐν λόγῳ στοιχείων, λαμβάνονται ὑπ' ὄψιν καὶ πρὸς κάλυψιν κενωθησομένων θέσεων.

3) Ἡ διαδικασία ἐπιλογῆς τῶν αἰτούντων ὅπως προσληφθοῦν πρὸς κάλυψιν κενῶν ἢ κενωθησομένων θέσεων, προσδιορίζεται ἀπὸ τὰ κυριώτερα κριτήρια προσλήψεως καταλλήλου προσωπικοῦ. Τὰ κριτήρια ταῦτα εἶναι τὰ ἀκόλουθα ἐπτά :

α) Ἡ αἴτησις προσλήψεως. Αὕτη ἀποτελεῖ κριτήριον πρώτης διαλογῆς τοῦ ἀναγκαιούτου προσωπικοῦ. Αὕτη ἐπιβάλλεται ὅπως συντάσσεται ἰδιοχείρως, χρησιμεύει δὲ πρὸς συγκέντρωσιν καὶ καταγραφὴν πληροφοριῶν, σχετικῶν πρὸς τὸν βαθμὸν χειρισμοῦ τοῦ γραπτοῦ λόγου, ἤτοι πρὸς τὴν ἰκανότητα τοῦ ὑποψηφίου ἀπὸ πλευρᾶς χαρακτῆρος, καθαρογραφίας, καλλιγραφίας, τάξεως κλπ.

Τὸ περιεχόμενον τῆς αἰτήσεως βασίζεται πολλακίς ἢ συμπληροῦται διὰ χειρογράφων ἀπαντήσεων εἰς ἐπιμελῶς καθορισθὲν *στερεότυπον ἐρωτηματολόγιον*, μὲ περιγραφὴν τῆς ἐργασίας ἢ θέσεως ὄρων καὶ προσόντων. Τὸ περιεχόμενον τούτου προσδιορίζεται ἀναλόγως τῆς λύσεως ἐργασίας, δι' ἣν προορίζονται οἱ αἰτούντες. Πάντως, δι' αὐτοῦ ἐπιδιώκεται ἡ συγκέντρωσις ἀπαραιτήτων πληροφοριῶν, ἐξ ὧν εἶναι δυνατὸν νὰ συναχθῆ εὐχερῶς εἰς πρώτην ἐπιλογὴν, ἐὰν ὁ ὑποψήφιος κατέχη ἢ ὄχι τὰ ἀπαιτούμενα προσόντα.

Τὸ στερεότυπον τοῦτο ἐρωτηματολόγιον καλεῖται *ἀτομικὸν δελτίον ὑποψηφίου δι' ἐργασίαν*. Τοῦτο κατὰ κανόνα εἶναι ἐντυπον, μὲ εἰδικούς χώρους πρὸς συμπλήρωσιν τῶν αἰτουμένων πληροφοριῶν. Αἱ αἰτούμεναι πληροφορίες εἶναι συνήθως αἱ ἑξῆς :

1) Ὄνομασία προκηρύξεως ἢ διενεργουμένου διαγωνισμοῦ ἢ αἰτουμένης θέσεως· 2) τόπος καὶ ἡμερομηνία ὑποβολῆς αἰτήσεως· 3) ὄνοματεπώνυμον καὶ ὄνομα πατρός· 4) διεύθυνσις κατοικίας καὶ τηλέφωνον· 5) τόπος καὶ ἡμερομηνία γεννήσεως· 6) ἀνάστημα καὶ βάρος· 7) αἰτουμένη κατ' ἐλάχιστον ἀμοιβή· 8) αἰτουμένη προσωρινή ἢ μόνιμος ἀπασχόλησις· 9) αἰτούμενος τόπος ἀπασχολήσεως· 10) περιγραφὴ παρούσης καὶ προηγουμένων κατὰ σειρὰν ἀπασχολήσεων (κατὰ χρονολογίαν, τόπους ὀνομασίας ὀργανισμῶν καὶ προϊσταμένων, εἶδος ἀπασχολήσεως, ἀμοιβάς, λόγους ἀποχωρήσεως κλπ.)· 11) περιγραφὴ εἰδικεύσεων εἰς τὸν στρατόν· 12) ἀπαρίθμησις σχολῶν μετὰ χρονολογιῶν φοιτήσεως καὶ εἰδικεύσεων· 13) βαθμὸς γνώσεως ξένων καὶ ποίων γλωσσῶν, ἀπὸ πλευρᾶς γραφῆς, ὁμιλίας καὶ κατανοήσεως· 14) χρονολογία

καὶ λόγοι διαμονῆς εἰς ἀλλοδαπήν· 15) δημοσιευθεῖσαι ἐπιστημονικαὶ ἢ τεχνικαὶ μελέται· 16) ὑποδείξεις προσώπων δυναμένων νὰ παράσχουν συμπληρωματικὰς πληροφορίες καὶ συστάσεις· 17) οἰκογενειακὴ κατάσταση· 18) προσωπικὰ καὶ κοινωνικὰ ἐνασχολήσεις εἰς ὀργανώσεις κλπ. κατὰ τὸν χρόνον τῆς ἀναπαύσεως.

Ἡ εἰλικρίνεια τῶν ἐν τῇ αἰτήσει καὶ ἐν τῷ ὡς ἄνω δελτίῳ παρεχομένων πληροφοριῶν ἐλέγχεται διὰ πιστοποιητικῶν καὶ ἐτέρων στοιχείων, ἅτινα ζητοῦνται συμπληρωματικῶς, ὡς καὶ δι' εἰδικῶν ἐρευνῶν καὶ συστάσεων.

β) Συστάσεις καὶ πιστοποιητικὰ προϋπηρεσίας. Τὰ στοιχεῖα ταῦτα θεωροῦνται ὡς συμπληρωματικὰ πηγὰί κρίσεως, περιορισμένης πάντως χρησιμότητος, δοθέντος ὅτι συνήθως παρέχουν πληροφορίες «χαριστικῆς» μορφῆς, ἀφορώσας περιορισμένην χρονικὴν περίοδον. Ὅταν χρησιμοποιῆται ἡ σύστασις ὡς κριτήριον ἐκτιμήσεως γνώσεων, χαρακτήρος κλπ., ἐπιζητεῖται συνάμα προσωπικὴ ἐπαφὴ μετὰ τῶν χορηγούντων ταύτην, πρὸς συναγωγὴν συμπερασμάτων ἐπὶ γνωμῶν ἢ ἐτέρων πληροφοριῶν, ἐφ' ὧν δὲν δίδεται σαφῆς καὶ πλήρης εἰκὼν διὰ τοῦ γραπτοῦ λόγου.

γ) Τὰ πιστοποιητικὰ ὑγιεινῆς κατὰστάσεως. Ταῦτα ἀποσκοποῦν εἰς τὴν διαπίστωσιν τοῦ βαθμοῦ τῆς φυσιολογικῆς ἱκανότητος τοῦ ὑποψηφίου πρὸς ἐπιτυχῆ διεξαγωγὴν τῆς δι' ἡν προορίζεται ἐργασίας. Ταῦτα παρέχονται κατόπιν ἰατρικῆς ἐξετάσεως, ἀποτελούσης μέτρον στοιχειώδους προστασίας τῶν ἐργαζομένων καὶ τῶν ἐργοδοτῶν. Ἡ ἔλλειψις ὑγείας καὶ ἱκανότητος πρὸς συνεχῆ ἀπασχόλησιν εἰς ὠρισμένην ἐργασίαν, εἶναι ἐπιζήμιος παράγων, τόσον διὰ τοὺς ἐργαζομένους, ὅσον καὶ διὰ τοὺς ὀργανισμοὺς εἰς οὓς πρόκειται νὰ ἀπασχοληθοῦν οὗτοι. Ἡ ἐν προκειμένῳ πιστοποίησις χρησιμεύει καὶ διὰ τὴν ἐξακρίβωσιν ὅτι ὁ ὑποψήφιος πληροῖ ἢ μὴ τοὺς ὄρους ἀσφαλίσεώς του, ὅταν αὕτη ἀναλαμβάνεται παρ' ἀσφαλιστικῶν ὀργανισμῶν.

δ) Προφορικὰ καὶ γραπτὰ εἰδικὰ ἐξετάσεις. Αὗται συντελοῦν εἰς τὴν ἐξακρίβωσιν τῆς ἀπαιτουμένης πνευματικῆς ἱκανότητος, ἐπιστημονικῆς καὶ τεχνικῆς κατάρτισεως, ὡς καὶ πείρας τῶν προσληφθησομένων. Αἱ προφορικὰ ἐξετάσεις παρέχουν τὰς πρώτας ἐντυπώσεις καὶ παρατηρήσεις ἐπὶ τῆς ἀπαραιτήτου ἐπαγγελματικῆς κατάρτισεως καὶ πείρας, ὡς καὶ τοῦ χαρακτήρος τοῦ ὑποψηφίου. Αὗται συνοδεύονται καὶ ἀπὸ συνοπτικοὺς πειραματισμοὺς ἢ δοκιμὰς ἐκτελέσεως τοῦ οἰκείου ἔργου. Αἱ γραπτὰ ἐξετάσεις εἶναι ἀπαραίτητοι, ἐφ' ὅσον πρόκειται περὶ προσλήψεως ὑπαλλήλων καὶ οὐχὶ ἐργατῶν καὶ ὑπηρετῶν. Αὗται κατατοπίζουν τοὺς ἐξεταστὰς ἐπὶ τοῦ βαθμοῦ διανοητικῆς ἀναπτύξεως, μορφώσεως καὶ ἐμπειρίας ἐκάστου ὑποψηφίου.

ε) Αἱ ψυχοτεχνικὰ δοκιμασίαι (tests). Αὗται ἀποβλέπουν εἰς τὴν ἐμπεριστατωμένην ἀποκάλυψιν καὶ μέτρησιν τῶν φυσιολογικῶν καὶ πνευματικῶν ἱκανοτήτων τῶν προσληφθησομένων, αἵτινες συνιστοῦν τὴν κλίσιν αὐτῶν πρὸς ὠρισμένην ἀπασχόλησιν ἢ θέσιν. Αὗται θεωροῦνται ὡς τὰ πληρέστερα, ταχύτερα καὶ πλέον ἀντικειμενικὰ κριτήρια ἐπιτυχοῦς προσλήψεως προσωπικοῦ. Αἱ ἐν λόγῳ δοκιμασίαι διενεργοῦνται ἐπὶ ἐπιμελῶς καθορισθειῶν ἐνεργειῶν ἢ ἐπὶ κανονικῆς ἐργασίας, πρὸς προσδιορισμὸν τοῦ βαθμοῦ ταχύτητος καὶ ἀκρι-

βείας έκτελέσεως αὐτῶν. Τρεῖς κυρίως εἶναι αἱ κατηγορίαι τῶν δοκιμασιῶν τούτων. Ἡ πρώτη ἐξ αὐτῶν ἀνάγεται εἰς τὴν κατανόησιν ἰδεῶν καὶ συμβόλων καὶ εἰς τὴν ἰκανότητα κατασκευῆς προγραμμάτων ἢ ὑποδειγμάτων, ὅτε αἱ ψυχοτεχνικαὶ δοκιμασίαι καλοῦνται «διανοητικῆς ἰκανότητος». Ἡ δευτέρα αὐτῶν ἀποτελεῖται ἀπὸ συνδυασμὸν σειρᾶς δοκιμασιῶν, πρὸς διαπίστωσιν τοῦ βαθμοῦ κατανόησεως καὶ χειρισμοῦ ἀνθρώπων, ἀπὸ πλευρᾶς συμπεριφορᾶς πρὸς αὐτοὺς, ἐνδιαφέροντος καὶ προθυμίας ἐξυπηρητήσεώς των, διεγέρσεως συμπαθείας καὶ κινήτρων ἐπιτυχοῦς διοικήσεώς των. Ἡ τρίτη κατηγορία ἀποσκοπεῖ εἰς τὴν μέτρησιν ἰκανοτήτων προσώπων, διατεινομένων ὅτι κατέχουν δεξιότητιαν εἰς τινὰς μορφὰς ἐκτελεστικῆς ἐργασίας, ὡς εἰς τὸν χειρισμὸν μηχανῶν, ἐργαλείων, ταξιθετήσεως, δακτυλογραφήσεως κλπ.

στ) *Αἱ διαγνωστικαὶ προσωπικαὶ συνεντεύξεις.* Αὗται θεωροῦνται ὡς ὀλοκλήρωσις τῆς ὅλης διαδικασίας ἐπιλογῆς καὶ προσλήψεως καταλλήλου προσωπικοῦ. Δι' αὐτῶν, ἀφ' ἐνὸς μὲν διευκρινίζονται καὶ ἐπαληθεύονται πληροφορίες καὶ στοιχεῖα τῶν προηγουμένων κριτηρίων προσλήψεως καὶ περαιτέρω συλλέγονται ἄμεσοι ἐνδείξεις περὶ τῆς προσωπικότητος ἐκάστου ὑποψηφίου, ἰδίᾳ δὲ τῶν προτιμήσεων, ἀντιπαθειῶν καὶ ἰκανοτήτων του, αἵτινες ἄλλως εἶναι ἀδύνατον νὰ διαπιστωθῶν, ἀφ' ἑτέρου δὲ καλλιεργοῦνται εἰς τοὺς ὑποψηφίους συμπαθεῖς ἐντυπώσεις ὑπὲρ τῆς ἐπιχειρήσεως, ἀνεξαρτήτως τοῦ γεγονότος τῆς προσλήψεως ἢ μὴ αὐτῶν, ἐνῶ, παραλλήλως, ἐνημεροῦνται οὗτοι πλήρως ἐπὶ τῶν προαπαιτουμένων διὰ τὴν ἐργασίαν των καὶ περὶ τῆς ἐπιχειρήσεως γενικῶς. Ἡ ἐπιχείρησις ἐν προκειμένῳ προγραμματίζει τὴν μέθοδον διεξαγωγῆς τῶν συνεντεύξεων τούτων ἀπὸ πλευρᾶς ἀντιπροσώπων τῆς καὶ ὑποβληθησομένων ἐρωτήσεων. Αἱ ἐρωτήσεις αὗται τίθενται σαφῶς καὶ ἀναλόγως τοῦ φύλου, τῆς ἡλικίας, τῆς μορφώσεως καὶ τῆς πείρας τοῦ συνομιλητοῦ. Ἐναφέρονται δὲ αὗται κυρίως εἰς τὸ ἱστορικὸν τοῦ ὑποψηφίου, τῆς οἰκογενείας αὐτοῦ, τοῦ κοινωνικοῦ αὐτοῦ περιβάλλοντος καὶ τῶν προηγουμένων ἐπαγγελματικῶν ἀπασχολήσεών του. Διαρκούσης τῆς ἀπαντήσεως εἰς ἐκάστην ἐρώτησιν, ὁ ἐκπρόσωπος τῆς ἐπιχειρήσεως ἀκούει προσεκτικῶς, ἔτι δὲ παρακολουθεῖ τὸν ἐρωτώμενον προσεκτικῶς ἀπὸ ἀπόψεως ἐν γένει ἐκδηλώσεων αὐτοῦ, ἥτοι ἐμφανίσεως, ψυχραιμίας, ζωτικότητος, διαθέσεων, στάσεως, κινήσεων, τόνου καὶ εὐχερείας κατανόησεως καὶ διατυπώσεως ἢ ἐκφράσεως αὐτοῦ, μετὰ συνεπείας, μνήμης, λογικῆς κρίσεως, φαντασίας, εὐσυνειδησίας, ἀξιοπρεπείας, σθένους κλπ., πρὸς σχηματισμὸν πληρεστέρων ἐντυπώσεων. Αἱ ἐν λόγῳ ἐντυπώσεις καταγράφονται ἀμέσως καὶ συντόμως εἰς εἰδικὸν ἐντυπον μὲ ὠρισμένας ἐπικεφαλίδας, δεικνυούσας ἰδιαίτερα χαρακτηριστικὰ καθ' ὁμάδας.

Αἱ συνεντεύξεις ἐπιβάλλεται ὅπως εἶναι εἰλικρινεῖς, ἀβίαστοι καὶ ἐγκάρδιοι. Αὗται ἀποτελοῦν προφορικὴν ἐπικοινωνίαν, καθ' ἣν ὁ εἰς πρῶτον ἀκούει καὶ κατόπιν ὀμιλεῖ, ὅποτε ὁ ἕτερος ἐνεργεῖ ἀντιστρόφως. Ἡ ἐπικοινωνία ἀποτελεῖ, ὡς γνωστόν, ἐν τῶν μέσων δημιουργίας ἀρμονικῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων.

Ἡ πρότυπος διεξαγωγή τῶν συνεντεύξεων τούτων διέπεται ἀπὸ τοῦς ἐπομένους κανόνας : Αἱ συνεντεύξεις αὗται δεόν νὰ πραγματοποιοῦνται κατ'

ἴδιαν καὶ οὐχὶ βεβιασμένως. Ἡ ὕπαρξις σχετικῆς ἀνέσεως χρόνου εἶναι ἀναγκαία. Ἐξ ἄλλου, ἢ ἐπὶ μακρὸν χρόνον διαρκοῦσα συνέντευξις προκαλεῖ ἀνίαν ἢ κόπωσιν. Ὁ ἐνεργῶν τὴν συνέντευξιν δέον νὰ ἀπαλλάσσεται ἀτομικῶν προκαταλήψεων καὶ ἐτέρων ὑποκειμενικῶν παραγόντων. Ὅφείλει οὗτος: 1) νὰ ἐπιδιώκη, ὅπως κατανοῇ τὸν μεθ' οὗ συνδιαλέγεται· 2) νὰ ἔχη ὑπ' ὄψιν, ὅτι τὰ ὑπὸ πρόσληψιν ἄτομα ἐκδηλοῦνται διαφόρως, ἀναλόγως τῶν ἐκάστοτε συνθηκῶν καὶ χρονικῶν στιγμῶν· 3) νὰ δημιουργῇ φιλικὴν ἀτμόσφαιραν, πρὸς ἄνετον καὶ ἐλευθέραν ἐκδήλωσιν τοῦ ὑποψηφίου· 4) νὰ διατυπώνη τὰ ἐρωτήσεις του, βάσει καλῶς προδιαγεγραμμένου σχεδίου προοδευτικῆς πορείας αὐτῶν καὶ ἀναλόγως τῆς σημασίας των· 5) νὰ ἀποφεύγη ἐκτροπὴν τοῦ προορισμοῦ τῆς συνεντεύξεως, δι' ἐντέχνων πλαγίων παρατηρήσεων ἢ ἄλλως, ὡς καὶ τὴν μετατροπὴν τῆς συνεντεύξεως εἰς διδασκαλίαν· 6) νὰ δημιουργῇ ἐντυπώσεις ἐκ πλειόνων τῆς μιᾶς ἀπαντήσεων ἐπὶ ἐκάστου θέματος· 7) νὰ διερχθῆται τὰς ἀπαντήσεις ὑφ' ὃ πνεῦμα δίδονται, παρέχων εἰς τὸν ἐρωτώμενον τὴν εὐκαιρίαν αἰτιολογήσεως τῶν ἀποφεῶν του· 8) νὰ καταγράφη ἀμέσως ἢ τὸ ταχύτερον, ἀναλυτικῶς τὰς ἐντυπώσεις καὶ παρατηρήσεις του, ἵνα μὴ ἐπαφίεται εἰς τὴν μνήμην αὐτοῦ, ἰδίᾳ δὲ ὅταν πρόκειται περὶ διαδοχικῶν συνεντεύξεων· 9) νὰ ὑποδεικνύη μόνον τοὺς ἱκανωτέρους διὰ δεδομένην ἐργασίαν ἢ θέσιν, βάσει ἀντικειμενικῶν ἀποκλειστικῶς κριτηρίων ἐπὶ τῆς πληρεστερας ἀνταποκρίσεως τῶν κρινομένων εἰς τὰς προκαθορισθείσας ἰδιότητας καὶ γενικῶς προσόντα.

ξ) Πρὸς μὲν ἄντιλήψεως περὶ τοῦ περιβάλλοντος, εἰς τὸ ὅποῖον διαβιοῖ ἕκαστος τῶν ὑποψηφίων καὶ πρὸς ἀντλησιν ἐτέρων χρησίμων πληροφοριῶν περὶ τῆς κοινωνικῆς αὐτῶν συμπεριφορᾶς, διενεργοῦνται ἐνίοτε καὶ οἱ *ἐπισκέψεις* ὑπὸ τῶν διὰ τὰς συνεντεύξεις ἐπιφορτισμένων ἐκπροσώπων τῆς ἐπιχειρήσεως.

4) Ὁ ὀρισμὸς *ὑπευθύνων ὀργάνων ἐπιλογῆς τῶν αἰτούντων ὅπως προσληφθῶν*, διενεργεῖται ὑπὸ τῆς ἀνωτάτης ἡγεσίας τῶν ἐπιχειρήσεων, συνεργαζομένης μετὰ τῶν κυριωτέρων αὐτῆς στελεχῶν καὶ τῶν ἀρμοδίων διὰ τὴν ἐπιτυχῆ ὀργάνωσιν τῆς διοικήσεως προσωπικοῦ ὑπηρεσιακῶν μονάδων. Τὰ οὕτω προσδιοριζόμενα ὄργανα τῆς ἐπιχειρήσεως ἐπιλαμβάνονται ἐκάστοτε τοῦ δυσχεροῦς ἔργου τῆς ὀριστικῆς ἐπιλογῆς τῶν αἰτούντων ὅπως προσληφθῶν, στηριζόμενα κυρίως εἰς τὰ ἀποτελέσματα τῶν διαγωνισμῶν καὶ τῶν ψυχολογικῶν δοκιμασιῶν, τὰς συντόμους σημειώσεις καὶ ἐκθέσεις διαπιστώσεων τῶν ἐνεργησάντων τὰς διαγνωστικὰς προσωπικὰς συνεντεύξεις δι' ἕκαστον ὑποψήφιον, τὰς αἰτήσεις προσλήψεως καὶ τὰ πιστοποιητικὰ ἐκάστου τούτων, τὰς συστάσεις δι' αὐτοὺς ἐκ μέρους προσώπων κύρους καὶ ἐμπιστοσύνης κλπ. Τὰ ὄργανα, συνεπῶς, ταῦτα στηρίζονται μόνον εἰς *ἀντικειμενικὰ κριτήρια* ἐπὶ τῆς προσωπικῆς ἀξίας ἐκάστου ὑποψηφίου, ἄνευ προκαταλήψεων καὶ ἐτέρων ὑποκειμενικότητων.

Ἀναλόγως τοῦ εἶδους καὶ τοῦ βαθμοῦ ἐκάστης κενῆς θέσεως, ἐπιδιώκεται ἢ αὐστηρὰ τήρησις τοῦ ἀξιώματος «ὁ κατάλληλος ἄνθρωπος εἰς τὴν κατάλληλον θέσιν». Ἡ τήρησις τῆς κατὰ τὰ ἀνωτέρω διαδικασίας διαλογῆς

τοῦ πρὸς πρόσληψιν προσωπικοῦ, ἐξασφαλίζει τὴν λήψιν ὑγιῶν ἀποφάσεων περὶ ἀμέσου ἢ μὴ προσλήψεως ἢ ἀπορρίψεως ἐκάστου τῶν ὑποψηφίων, ἔτι δὲ καὶ καταρτίσεως πίνακος, ἐνδεχομένης μελλοντικῆς, βραχυχρονίως πάντοτε, προσλήψεως τῶν ἐξετασθέντων ὑποψηφίων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ ΔΕΚΑΤΟΝ ΕΝΑΤΟΝ

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΙΣ

Τὴν ἀρτιωτέραν ὀργάνωσιν καὶ διοίκησιν τῶν ἐπιχειρήσεων ὑποβοηθεῖ σημαντικῶς ἡ ἐλευθέρα ἢ ἐκούσια ἐπαγγελματικὴ καθοδήγησις ἢ κατεύθυνσις τῶν δυναμένων καὶ ἐπιθυμούντων νὰ ἐργασθῶν.

Ἡ *ἐπαγγελματικὴ καθοδήγησις* (professional or vocational or job guidance) εἶναι διαδικασία διεπομένη ὑπὸ τῆς ὀργανωτικῆς ἀρχῆς «ὁ κατάλληλος ἄνθρωπος εἰς τὴν κατάλληλον θέσιν». Αὕτη ἀποσκοπεῖ εἰς τὴν διάγνωσιν καὶ τὴν προσαρμογὴν τῶν ἱκανοτήτων τῶν ἀτόμων πρὸς τὰς ἐκάστοτε ἀνάγκας εἰς ἀνθρώπινον παράγοντα δεδομένης οἰκονομίας ἢ οἰκονομικῆς μονάδος. Διὰ τῆς προσφόρου ἐπαγγελματικῆς καθοδηγήσεως τοῦ ἐργατικοῦ δυναμικοῦ, καθίσταται δυνατὴ ἡ ἀξιοποίησις τοῦ συντελεστοῦ τῆς ἐργασίας, καθόσον ἐξισοροποῦνται αἱ ἱκανότητες αὐτοῦ πρὸς τὴν ἐπαγγελματικὴν δρᾶσίν του, δι' ἐπιτυχοῦς ἐκλογῆς ἢ ἀλλαγῆς ἐπαγγέλματος ἢ ἀπασχολήσεως τόσον τῶν νέων, ὅσον καὶ τῶν ὠρίμων εἰς ἡλικίαν ἀνθρώπων.

Ἐκ τῆς ἐπιτυχοῦς ἐκλογῆς ἢ ἀλλαγῆς τοῦ ἐπαγγέλματος ἢ τοῦ εἴδους τῆς ἀπασχολήσεως, ἐξαρτᾶται ἡ ἀξιοποίησις τῶν φυσικῶν δεξιοτήτων καὶ τῶν ἐκ τῆς γενικῆς μορφώσεως προσκτηθεισῶν ἱκανοτήτων οἰοῦδήποτε ἀτόμου, ὡς καὶ ἡ τοποθέτησις αὐτοῦ εἰς τὴν κατάλληλον ἀπασχόλησιν ἢ θέσιν. Ἐξ αὐτῆς, ὅθεν, ἐξαρτᾶται, ἐν πολλοῖς, τόσον ἡ εὐημερία καὶ ἡ ἀνάπτυξις τῆς προσωπικότητος τοῦ ἀτόμου, ὅσον καὶ ἡ πρόοδος τῆς οἰκονομίας καὶ τῆς κοινωνίας ὡς συνόλου.

Αἱ σύγχρονοι οἰκονομικαὶ καὶ τεχνικαὶ συνθήκαι ἐπιβάλλουσι τὴν συστηματικὴν ἐπαγγελματικὴν καθοδήγησιν ὄλων τῶν ἀτόμων, ἀναλόγως πρὸς τὰς ὑφισταμένας καὶ προβλεπομένας, διὰ τοῦ προγραμματισμοῦ ἢ ἄλλως πως, ἀνάγκας τῶν οἰκονομικῶν μονάδων καὶ γενικῶς τῆς οἰκονομίας, κατὰ κλάδους. Ἀποφεύγεται οὕτως ἡ ἀνεξέταστος κατάρτισις καὶ εἴσοδος νέων ἐργαζομένων εἰς ἐπαγγέλματα ἢ ἀπασχολήσεις ἀσυμβιβάστους πρὸς τὰς προσωπικὰς αὐτῶν ἱκανότητας καὶ κλίσεις, ἢ εἰς ἐπαγγέλματα ἤδη κεκορεσμένα ἢ καὶ εὐρισκόμενα ἐν παρακμῇ.

Συνεπῶς, ἡ ἐπαγγελματικὴ καθοδήγησις ἀναφέρεται εἰς τρία κατὰ βᾶσιν σημεῖα: Πρῶτον, εἰς τὴν παροῦσαν κατάστασιν καὶ εἰς τὴν προοπτικὴν διαμορφώσεως ἐν τῷ μέλλοντι τῆς *προσφορᾶς καὶ ζητήσεως ἐργασίας*, κατὰ ἐπαγγέλματα καὶ κλάδους οἰκονομικῆς δραστηριότητος. Δεύτερον, εἰς τὴν *ἐκλογὴν ἐπαγγέλματος*, διὰ τῆς μελέτης τοῦ χαρακτῆρος, τῆς συνθέσεως, τῶν ἀπαιτήσεων καὶ τῶν ἐξειλίξεων αὐτοῦ, ἐν ἀντιπαραβολῇ πρὸς τὰ λοιπὰ

ἐπαγγέλματα. Τρίτον, εἰς τὸν *ἐπαγγελματικὸν προσανατολισμὸν καὶ τὴν ἐπαγγελματικὴν ἐπιλογὴν ἐκάστου ἀτόμου*, διὰ τῆς διαγνώσεως καὶ ἀναλύσεως τῶν ἱκανοτήτων καὶ κλίσεων αὐτοῦ, τῆς μελέτης τοῦ χαρακτήρος του, τοῦ περιβάλλοντος καὶ τῶν συνθηκῶν διαβιώσεώς του, ὡς καὶ διὰ τῆς καλυτέρας γενικῶς χρησιμοποιήσεως τῶν δυνάμεών του, πνευματικῶν καὶ σωματικῶν.

Ἡ κατὰ τὰ ἀνωτέρω ἐπαγγελματικὴ καθοδήγησις διενεργεῖται παρ' ἐιδικῶν, καλουμένων ἐπαγγελματικῶν *καθοδηγητῶν*. Οὗτοι εἶναι συνήθως ἐπισημονες εἰδικῆς μορφώσεως καὶ πείρας, ἐπὶ τῆς ἐφηρμοσμένης ἰδίᾳ ψυχολογίας καὶ τῆς οἰκονομίας. Τὰ κύρια αὐτῶν μέσα συνίστανται εἰς τὰς ψυχοτεχνικὰς δοκιμασίας (*tests*) καὶ εἰς τὴν μελέτην τῆς παρουσίας καὶ μελλούσης οἰκονομικῆς καὶ κοινωνικῆς καταστάσεως, βάσει συνήθως τῶν μακροχρονίων προγραμμάτων οἰκονομικῆς ἀναπτύξεως δεδομένης χώρας.

Διὰ τὰς ἐπιχειρήσεις καὶ τοὺς εἰς αὐτὰς ἐργαζομένους, ἡ ἐπαγγελματικὴ καθοδήγησις τοῦ προσωπικοῦ παρορσιάζει σημαντικὰ πλεονεκτήματα. Αἱ ἐπιχειρήσεις ἐπωφελοῦνται τῆς ἐπιτυχανομένης οὕτω ταχυτέρας καὶ ἐπιτυχοῦς προσαρμογῆς τοῦ συντελεστοῦ τῆς ἐργασίας πρὸς τὰ προγράμματα δράσεώς των. Οἱ ἐργαζόμενοι ἐπιτυγχάνουν ἀκοπώτερον εἰς τὸ ὑποδειχθὲν ἔργον ἢ θέσιν καὶ τοιοῦτοτρόπως ἱκανοποιοῦνται ἠθικῶς, ψυχικῶς καὶ ὕλικῶς.

Ἡ ἐπαγγελματικὴ καθοδήγησις διακρίνεται εἰς δύο βασικὰ στάδια, τὸν προσανατολισμὸν καὶ τὴν ἐπιλογὴν.

Ὁ *ἐπαγγελματικὸς προσανατολισμὸς* (*professional or vocational or job-orientation*) ἀποβλέπει εἰς τὴν ἔγκαιρον παροχὴν ἐπαγγελματικῆς καθοδηγήσεως πρὸς τοὺς ἐφήβους, περιλαμβανομένων καὶ τῶν μαθητῶν καὶ φοιτητῶν. Οὗτος συνήθως ἀρχίζει εἰς τὸ σχολεῖον καὶ βραδύτερον παρέχεται ὑπὸ ἐιδικῶν ὑπηρεσιῶν, κατὰ κανόνα κρατικῶν, πρὸς ὀρθολογικὴν κατανομήν τῶν νεοπροσερχομένων εἰς τὴν οἰκονομίαν ἀνθρωπίνων δυνάμεων καὶ πρὸς αὐξήσιν καὶ βελτίωσιν τῆς ἀποτελεσματικότητος αὐτῶν. Δι' αὐτοῦ προκαθορίζονται αἱ φυσικαὶ καὶ πνευματικαὶ ἱκανότητες καὶ κλίσεις τῶν νέων καὶ ἐπιδιώκεται ἡ καθοδήγησις των, τόσον κατὰ τὸν χρόνον τῆς ἐκπαιδεύσεως αὐτῶν, ὅσον καὶ μετὰ τὴν περάτωσιν ἢ ἐγκατάλειψιν οὐτῆς, ἥτοι κατὰ τὸ στάδιον τῆς μεταβάσεως ἐκ τοῦ σχολείου εἰς τὸ ἐπάγγελμα, πρὸς ἀπασχολήσεις προσαρμοζομένας καὶ ἀνταποκρινόμενας πρὸς τὰς ἱκανότητας καὶ κλίσεις, τὰς παρουσιαζούσας ζήτησιν ἢ κενὰ καὶ ἐχούσας προοπτικὴν ἐπαγγελματικῆς ἐξελίξεως τῶν νέων. Ἡ ἐν λόγῳ καθοδήγησις ὑποβοηθεῖται καὶ ἀπὸ τὰ προγράμματα οἰκονομικῆς ἀναπτύξεως δεδομένης χώρας, ἀπὸ τὰς προοπτικὰς ἐξελίξεως τῶν διαφόρων ἐπαγγελμάτων, ἀπὸ τὴν οἰκονομικὴν καὶ οἰκογενειακὴν κατάστασιν τῶν ἐφήβων, ὡς καὶ ἀπὸ τὰς δι' αὐτοὺς γνώμας τῶν γονέων, τῶν διδασκάλων καὶ τῶν ἱατρῶν των, ὡς πρὸς τὰ ἐνδιαφέροντα, τὴν νοοτροπίαν καὶ τὴν ἀντοχὴν τῶν κρινομένων. Ὁ Η. Εἰμerson ὑποστηρίζει, ὅτι τὸ μεγαλύτερον ἀδίκημα εἰς βάρος ἐνὸς νέου εἶναι νὰ τοῦ ἐπιτραπῇ ἡ ἐκμάθησις ἐπαγγέλματος, διὰ τὸ ὅποιον εἶναι ἀκατάλληλος φυσικῶς καὶ πνευματικῶς.

Ἡ *ἐπαγγελματικὴ ἐπιλογὴ* (*occupational or vocational or job selection*) ἀποβλέπει εἰς τὴν ἔγκαιρον παροχὴν ἐπαγγελματικῆς καθοδηγήσεως

πρὸς τοὺς ἐνήλικας, ἵνα ἐπιλέξουν καὶ ἀσκήσουν ἱκανοποιητικῶς τὸ ἔργον ὠρισμένου ἐπαγγέλματος (ἢ ἀπασχολήσεως), ἀνταποκρινόμενον περισσότερον εἰς τὰς φυσικὰς καὶ πνευματικὰς αὐτῶν ἱκανότητας καὶ κλίσεις, ἔναντι τοῦ μέχρι τοῦδε ἐπαγγέλματος (ἢ τῆς ἀπασχολήσεως) αὐτῶν. Ὁ ὄγκος καὶ ἡ ποιότης τῆς προσφερομένης, εἰδικευμένης ἢ μὴ, ἐργασίας εἰς τὴν οἰκονομίαν ἢ εἰς τινα οἰκονομικὴν μονάδα, δὲν εἶναι δυνατὸν νὰ χρησιμοποιηθοῦν συνεχῶς κατὰ τρόπον ἀνταποκρινόμενον πρὸς τὸν σκοπὸν τῆς Ὀργανωτικῆς. Οὕτω, δημιουργεῖται περιοδικῶς ἡ ἀνάγκη τῆς ἀπορροφήσεως καὶ τῆς καταλλήλου τοποθετήσεως τῶν ἐκάστοτε διαθεσίμων ἢ ἀνεπαρκῶς χρησιμοποιουμένων ἀνθρωπίνων δυνάμεων, ἀναλόγως πρὸς τὰς ἰδιαζούσας αὐτῶν ἱκανότητας καὶ κλίσεις, ὡς καὶ τοὺς ἐκάστοτε ὅρους καὶ ἀπαιτήσεις ἀπασχολήσεως εἰς ἐκάστην θέσιν ἢ ἐπάγγελμα. Συνεπῶς, διὰ τῆς ἐπαγγελματικῆς ἐπιλογῆς προσφέρονται σοβαραὶ ὑπηρεσίαι προκειμένου περὶ τοποθετήσεως ἀνέργων, ὑποαπασχολουμένων ἢ διαθεσίμων ὑπαλλήλων καὶ ἐργατῶν δεδομένης οἰκονομίας ἢ ἐπιχειρήσεως, ὡς καὶ περὶ μεταθέσεως, μετατάξεως καὶ προαγωγῆς των. Διὰ τῆς ἐν λόγω ἐπιλογῆς, διαπιστοῦται ἂν εἰς ὁμάδα ἐργαζομένων ὑφίστανται τινες ἢ εἰς ἕστω ἱκανὸς ἢ μὴ, ὅπως ἐκμάθη νέον ἐπάγγελμα (ἢ ἀπασχολήσιν), μὲ τὸ ὅποιον δὲν ἠσχολήθη μέχρι τοῦδε, περαιτέρω δὲ ὅπως ἀποδώσῃ οὗτος εἰς αὐτὸ κατὰ τὸν ἱκανοποιητικώτερον τρόπον. Ἡ ἐπιλογή αὕτη ἐπιτρέπει, τελικῶς, καλυτέρους συνδυασμοὺς τοποθετήσεως τοῦ προσωπικοῦ τῶν ἐπιχειρήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ ΕΙΚΟΣΤΟΝ

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΙΣ

Ἐναγκαῖον συμπλήρωμα τῆς ἐπαγγελματικῆς καθοδηγήσεως τοῦ προσωπικοῦ τῶν ἐπιχειρήσεων ἀποτελεῖ ἡ ἐπαγγελματικὴ ἐκπαίδευσις αὐτοῦ, θεωρητικὴ καὶ πρακτικὴ, ἀνεξαρτήτως τῆς βαθμίδος ἱεραρχίας εἰς τὴν ὁποίαν εὐρίσκεται, πρὸς ἐπιτυχῆ ἐφαρμογὴν τῶν ἀρχῶν καὶ τῶν μεθόδων ὁργανώσεως καὶ διοικήσεως δεδομένης οἰκονομικῆς μονάδος.

Ἐπαγγελματικὴ ἐκπαίδευσις (professional or vocational or job training) ὀνομάζεται τὸ σύνολον τῶν μεθόδων πνευματικῆς, ψυχικῆς καὶ τεχνικῆς κατάρτισεως καὶ ἀσκήσεως τῶν νέων καὶ τῶν ἐνηλίκων, διὰ τὴν εἰδίκευσιν αὐτῶν εἰς πρακτικὰς ἐνασχολήσεις δεδομένου ἐπαγγέλματος. Συνεπῶς, ἡ ἐπαγγελματικὴ ἐκπαίδευσις συντελεῖ εἰς τὴν διαμόρφωσιν ἀνεπτυγμένων καὶ εἰδικευμένων ὑπαλλήλων καὶ ἐργατῶν τῶν ἐπιχειρήσεων, ὡς καὶ ἡγετῶν αὐτῶν, ἀπὸ ἀπόψεως γνώσεως, τυνώσεως τοῦ ἠθικοῦ αὐτῶν καὶ τοῦ ζήλου των πρὸς ἐργασίαν, ὡς καὶ πείρας.

Τῇ συνεργασίᾳ κράτους, διδακτικοῦ προσωπικοῦ, ἐπιχειρηματιῶν, καὶ ἐκπροσώπων τῶν ἐργαζομένων, μελετᾶται ἐκάστοτε καὶ προγραμματίζεται ἡ ἐν λόγω ἐπαγγελματικὴ ἐκπαίδευσις.

Ὁ *προγραμματισμὸς τῆς ἐπαγγελματικῆς ἐκπαίδευσεως* πραγματοποιεῖται, ἐν ὅφει κυρίως τῶν ἐπομένων τεσσάρων παραγόντων: Πρῶτον τῆς ὑφισταμένης καὶ προβλεπόμενης διαρθρώσεως καὶ πορείας τῆς ἐθνικῆς οἰκονο-

μίας και ιδιαιτέρως τῆς ἰδιωτικῆς τοιαύτης, ἐν συνδυασμῷ πρὸς τὰ γενικά καὶ εἰδικὰ προγράμματα οἰκονομικῆς ἀναπτύξεως. Δεύτερον, τῶν ὑφισταμένων καὶ προβλεπομένων συνθηκῶν καὶ τάσεων τῆς ἀγορᾶς ἐργασίας καὶ δὴ τῶν δυνατοτήτων ἀπορροφήσεως κατὰ παραγωγικούς κλάδους, γεωγραφικὰς περιοχὰς καὶ εἰδικότητος ἐπαγγελμάτων τοῦ ἐκάστοτε διαθεσίμου ἐργατικοῦ δυναμικοῦ. Τρίτον, τῆς ὑφισταμένης καὶ προβλεπομένης ἐξελίξεως τῆς τεχνικῆς καὶ τῆς ἐφαρμογῆς μεθόδων ὀργανώσεως καὶ διοικήσεως τῶν ἐπιχειρήσεων. Τέταρτον, τέλος, ἀναλόγως τῶν πνευματικῶν καὶ φυσικῶν ἱκανοτήτων, τῶν κλίσεων καὶ τῶν ἐπαγγελματικῶν ἐνδιαφερόντων τῶν μελλόντων νὰ τύχουν τῆς τοιαύτης ἐπαγγελματικῆς ἐκπαιδεύσεως.

Τὰ δι' ἕκαστον ἐπάγγελμα ἢ ἀπασχόλησιν *ἀναλυτικὰ ἐκπαιδευτικὰ προγράμματα* καταρτίζονται ἐπὶ τῇ βάσει συστηματικῆς ἀναλύσεως τῶν λειτουργιῶν αὐτῶν, τῶν γνώσεων καὶ τῶν ἱκανοτήτων τῶν ἐκπαιδευθησομένων, τοῦ ἐπιδιωκομένου ἐπιπέδου καταρτίσεως καὶ ἀσκήσεως, τοῦ διαθεσίμου χρόνου διαρκείας καὶ τοῦ τρόπου τῆς διδασκαλίας μαθημάτων, τῶν μεθόδων ἐκτέλεσεως ἔργων κατὰ τρόπον ἀποτελεσματικόν, ἀκριβῆ καὶ συνεπῆ. Ἐκαστον πρόγραμμα ἀναφέρεται εἰς ἓν μόνον ἐπάγγελμα, διὰ νὰ εἶναι δυνατὴ ἡ ἐπαρκὴς αὐτοῦ ἐκμάθησις, ἢ μελλοντικὴ αὐτοῦ προσαρμοστικότης πρὸς τὰς ἀπαιτήσεις τοῦ ἐπαγγέλματος τούτου καὶ ἡ δημιουργία ἐνδιαφέροντος διὰ δεδομένον ἔργον.

Τὰ *στάδια τῆς ἐπαγγελματικῆς ἐκπαιδεύσεως* διακρίνονται βασικῶς εἰς δύο : Ἦτοι, εἰς παρεχομένην ἐκπαίδευσιν πρὸ τῆς ἀναλήψεως καὶ εἰς παρεχομένην ἐκπαίδευσιν μετὰ τὴν ἀνάληψιν ἐργασίας. Τὸ πρῶτον στάδιον πραγματοποιοῖται συνήθως *ἐκτὸς τῶν ἐπιχειρήσεων*, εἰς εἰδικὸς ἐπαγγελματικὰς σχολὰς, ὡς ἐπὶ τὸ πλεῖστον μέσης καὶ ἐνίοτε ἀνωτέρας ἢ ἀνωτάτης ἐκπαιδεύσεως. Τὸ δεύτερον στάδιον πραγματοποιοῖται συνήθως *ἐντὸς τῶν ἐπιχειρήσεων*, καὶ δὴ εἰς τὸν τόπον τῆς ἐργασίας, ἢ εἰς σχολὰς πλησίον τῶν ἐγκαταστάσεων ἐπιχειρήσεων. Αἱ σχολαὶ αὗται κατὰ κανόνα ἀνήκουν ἢ ἐλέγχονται ἀπὸ τὰς οἰκείας ἐπιχειρήσεις.

Ἡ *πρὸ τῆς ἀναλήψεως ἐργασίας ἐπαγγελματικὴ ἐκπαίδευσις* παρέχεται εἰς σχολεῖα, κρατικὰ ἢ ἰδιωτικὰ, συνήθως δὲ κατὰ τὰ τελευταῖα ἔτη ἢ μετὰ τὸ πέρας τῆς φοιτήσεως εἰς τὰ δημοτικὰ σχολεῖα. Ἀποτελεῖ δὲ αὕτη ἀρχικῶς μεταβατικόν στάδιον ἐκ τῆς γενικῆς πρὸς τὴν εἰδικὴν κατάρτισιν καὶ ἀσκησιν. Ἡ χρονικὴ διάρκεια τῆς ἐν λόγῳ ἐκπαιδεύσεως ἐξαρτᾶται ἐκ τοῦ εἶδους τοῦ ἐπαγγέλματος, τῆς ἡλικίας καὶ τοῦ βαθμοῦ ἐκάστου ἀτόμου ὡς καὶ ἀπὸ τὴν ἔκτασιν τῶν ἀποκτηθεισῶν καὶ τῶν ἀποκτηθησομένων θεωρητικῶν καὶ πρακτικῶν γνώσεων. Πάντως, ἡ διάρκεια αὕτη εἶναι τοῦλάχιστον ἔτησίαι. Διὰ τῆς ἐν προκειμένῳ ἐκπαιδεύσεως ἐπιτυγχάνεται ἡ πνευματικὴ καὶ σωματικὴ προσαρμοστικότης τῶν μελλόντων νὰ εἰσέλθουν εἰς τὴν ζωὴν τῶν ἐπιχειρήσεων ἢ ἐτέρων οἰκονομικῶν μονάδων, ἀποφευγομένης πάντως τῆς προώρου ὑπερβολικῆς εἰδικεύσεως. Ἰδιαιτέρα σημασία δίδεται εἰς τὰ πρακτικὰ ἐπαγγέλματα, διὰ τὰ ὅποια κατὰ κανόνα προορίζονται οἱ ἐκπαιδευόμενοι καὶ διὰ τὰ ὅποια τονοῦται ὁ ἐνθουσιασμός τῶν νέων καὶ ὑποκινεῖται ἡ ἐπιθυμία αὐτῶν ὅπως ἐν καιρῷ διακριθῶσιν.

Ἐκτὸς τῶν ὡς ἄνω ἐπαγγελματικῶν σχολείων ἢ σχολῶν, λειτουργοῦν παράλληλως καὶ *Κέντρα ἐπαγγελματικῆς ἐκπαιδεύσεως ἐνηλίκων*. Εἰς ταῦτα καταρτίζονται ἐνήλικοι ἐπιθυμοῦντες νὰ εἰδικευθοῦν εἰς ἐπάγγελμα, εἰς τὸ ὁποῖον ἐμφανίζεται ζήτησις ἐργαζομένων ἢ διὰ τὸ ὁποῖον ὑφίστανται πιθανότητες μεγαλυτέρας τῆς μέχρι τοῦδε ἀποτελεσματικότητος αὐτῶν. Ἡ φοίτησις εἰς τὰ ἐν λόγω Κέντρα εἶναι ὑποχρεωτικῶς τακτικὴ καὶ διαρκείας μέχρι, τὸ πολὺ, ἔτους.

Ἡ *μετὰ τὴν ἀνάληψιν ἐργασίας ἐπαγγελματικῆ ἐκπαίδευσις* (in-service training ἢ training within industry) ἀναφέρεται εἰς εἰδικὰ μαθήματα πρὸς προϊσταμένους τομέων δράσεως ἰδίᾳ διὰ τὴν μετεκπαιδευσιν κατωτέρων στελεχῶν, ἔτι δὲ καὶ μέσῳ τῶν προϊσταμένων τούτων πρὸς τοὺς ἐργάτας καὶ τὸ κατώτερον ὑπαλληλικὸν προσωπικόν. Ὡς γνωστόν, οἱ νέοι ἀμφοτέρων τῶν φύλων ἀποτελοῦν τὸ βασικὸν ἀπόθεμα, ἐξ οὗ αἱ ἐπιχειρήσεις ἀντλοῦν τὸ ἀνθρώπινον αὐτῶν δυναμικόν, πρὸς ἀνανέωσιν τῶν ἐργατῶν καὶ τῶν στελεχῶν τῶν ἢ πρὸς αὐξήσιν τοῦ ἀριθμοῦ αὐτῶν. Οἱ νέοι, ὅμως, οὗτοι, καὶ δὴ εἰς τὰς ὀικονομικῶς καθυστερημένας χώρας, ἔλλειπει πρωτίστως ἐπαρκοῦς εἰδικῆς ἐπαγγελματικῆς κατάρτισεως, δὲν εἶναι ἔτοιμοι διὰ τὴν δέουσαν ἢ ἀποτελεσματικὴν χρησιμοποίησιν τῶν ἱκανότητων των. Οὕτως, αἱ ἐπιχειρήσεις ἀναλαμβάνουν τὴν ποιοτικὴν βελτίωσιν τοῦ προσωπικοῦ των διὰ τῆς παροχῆς τῶν ἀπαραιτήτων εἰς πᾶσαν ἀπασχόλησιν γνώσεων καὶ τεχνικῆς. Ὁ βαθμὸς τῆς ἐπαγγελματικῆς ἐκπαιδεύσεως τοῦ προσωπικοῦ δεδομένης ἐπιχειρήσεως εἶναι ἐνδεικτικὸς καὶ τοῦ βαθμοῦ ὀργανώσεως καὶ ἀποδόσεως αὐτῆς ὡς καὶ τοῦ βαθμοῦ ἐξυμώσεως τοῦ ἠθικοῦ τῶν ἐργαζομένων. Ὅσον περισσότερο εἶναι κατηρτισμένοι οἱ ἐργαζόμενοι, τόσο προθυμότερον καὶ ἀποτελεσματικώτερον συμβάλλουν εἰς τὴν ἐπίτευξιν τῶν σκοπῶν τῶν ἐπιχειρήσεων. Τὸ ἄρθρον 4 τοῦ Ἀμερικανικοῦ Χάρτου τῆς Bogota τοῦ ἔτους 1948 «περὶ κοινωνικῶν ἐγγυήσεων» ἀναγράφει τὰ ἑξῆς: «Πᾶς ἐργαζόμενος ἔχει τὸ δικαίωμα νὰ λάβῃ τὴν ἐπαγγελματικὴν καὶ τεχνικὴν ἐκπαίδευσιν, τὴν ἐπιτρέπουσαν εἰς αὐτὸν νὰ ἀναπτύξῃ τὰς ἱκανότητάς του, νὰ αὐξήσῃ τὰς γνώσεις του, νὰ ἀποκομίσῃ ἐκ τῆς ἐργασίας του τὰ μεγαλύτερα δυνατὰ ὀφέλη καὶ νὰ συντελέσῃ κατὰ τρόπον ἀποτελεσματικόν εἰς τὴν αὐξήσιν τῆς παραγωγῆς».

Ἡ κατὰ τὰ ἀνωτέρω ἐκπαιδεύσις πραγματοποιεῖται ἀπὸ ἐκπαιδευτὰς, προερχομένους ἐκ τῶν κύκλων τῆς ἐπιχειρήσεως (ἢ τοῖ ἐδικευμένους ἐργοδηγοῦς ἢ ἀρχιεργάτας, ἀνωτέρους ὑπαλλήλους καὶ εἰδικούς συμβούλους) κατὰ τὸν χρόνον συνήθως τῆς ἀπασχολήσεώς των, χωρὶς ὅμως νὰ παρακωλύεται ἡ κανονικὴ λειτουργία τῆς ἐπιχειρήσεως, ἢ εἰς χρόνον ὑπερωριακῶς ἀφιερωμένον, ἐφ' ὅσον ἡ ἐκπαίδευσις αὕτη εἶναι ὑποχρεωτικὴ. Παρέχεται δὲ συνήθως ἡ ἐν λόγω ἐκπαίδευσις κατὰ τὸ στάδιον τῆς ἐκτελέσεως τῆς ἐργασίας εἰς τοὺς τόπους τῆς ἐργασίας.

Ἐὰν πάντως εἶναι δυνατόν, ἢ αἱ συνθήκαι δὲν ἐπιτρέπουν τὴν ἐξάσκησιν διαρκούσεως τῆς ἐργασίας εἰς τὴν ἐπιχείρησιν, ἡ ἐκπαίδευσις αὕτη παρέχεται εἰς εἰδικὰ ἐργαστήρια πρακτικῆς ἀσκήσεως ἢ εἰς αἰθούσας διδασκαλίας κειμένου ὡς ἐπὶ τὸ πλεῖστον πλησίον τῶν τόπων ἐργασίας καὶ ἐφωδιασμένας μετὰ

κατάλληλα έποπτικά μέσα, πλείστα τών όποίων είναι πανομοιότυπα πρός τόν μηχανικόν και λοιπόν έξοπλισμόν τής έπιχειρήσεως. Μεταξύ τών μέσων τούτων περιλαμβάνονται και προβολαί κινηματογραφικών ταινιών, δι' ών ύποδεικνύονται μέθοδοι έκτελέσεως έργων.

Δύο είναι βασικώς τά στάδια τής μετά τήν ανάληψιν εργασίας επαγγελματικής εκπαιδεύσεως, τό προεισαγωγικόν και τό μεταεισαγωγικόν. Τό προεισαγωγικόν (pre-entry training) άποτελεί τό πρώτον βήμα τής εκπαιδεύσεως ταύτης. Τοῦτο καλεΐται και στάδιον «μαθητείας», άπαιτούν συνήθως περιωρισμένη χρονικήν περίοδον εκ τών προτέρων όριζομένην (συνήθως εν εξαμήνου). Κατ' αυτήν οι μαθητευόμενοι άσκούνται και εργάζονται παραλλήλως. Είς τούς εν προκειμένω μαθητευόμενους υπάγονται κατ' άρχήν πάντες οι νεοπροσλαμβανόμενοι, αλλά και ύποψήφιοι πρός πρόσληψιν νέοι, ως και παλαιοί εργαζόμενοι ύποψήφιοι δι' άλλαγήν άπασχολήσεως. Πάντες οὔτοι, είτε έτυχον επαγγελματικής εκπαιδεύσεως πρὸ τής αναλήψεως εργασίας, είτε όχι, πρέπει νά άποκτήσουν τās άπαραιτήτους ειδικάς βασικές γνώσεις και νά άσκηθούν πρακτικώς, ώστε νά άνταποκρίνωνται εις τās άπαιτήσεις τής αναληφθησομένης παρ' εκάστου θέσεως ή άπασχολήσεως. Πρώτη επίδιωξις είναι ή ενήμερωσις τών οὔτως εκπαιδευόμενων επί τοῦ εν γένει έργου τής έπιχειρήσεως και τοῦ πλαισίου εντάξεως εκάστου εκ αὔτων εις τό έργον τοῦτο. Άκολουθως, εκμανθάνουν οὔτοι τās βασικές άρχάς και μεθόδους έκτελέσεως τοῦ εν λόγω έργου. Μετά τό πέρας τοῦ ως άνω προεισαγωγικοῦ εκπαιδευτικοῦ σταδίου, εκαστος τών εργαζομένων δέον νά αισθάνεται έαυτόν ως μέρος τοῦ συνόλου, με κοινούς σκοπούς, κοινήν έπιθυμίαν έπιτυχίας και κοινόν πνεῦμα ύπευθυνότητος. Συναμα οὔτοι δέον νά έχουν πεισθή, ότι αξίζει νά εργασθούν πρὸς εκπλήρωσιν τών σκοπών τής έπιχειρήσεως και ότι οι ίδιοι κευωρισμένως παίζουν ή δύνανται νά παίξουν ουσιώδη ρόλον σχετικώς.

Τό μεταεισαγωγικόν στάδιον (post-entry training) άποτελεί τό επόμενον βήμα τής επαγγελματικής εκπαιδεύσεως μετά τήν ανάληψιν εργασίας. Λόγω τών γοργών εξελίξεων τής τεχνικής, ή μεταβολή άπασχολήσεως ή ή μετάθεσις εις έτέραν θέσιν άποτελοῦν συνήθη φαινόμενα εις τās έπιχειρήσεις. Διά τήν έπείγουσαν, οθεν, συμπλήρωσιν έμφανιζομένων εκάστοτε ή προβλεπομένων μελλοντικώς κενών εις τήν κλίμακα τής διοικητικής Ιεραρχίας και εις τούς κλάδους εργασίας, είναι έπιβεβλημένη ή τοιαύτη επαγγελματική κατάρτισις, κατὰ τρόπον ειδικόν, πρακτικόν και ταχύν. Η κατάρτισις αὔτη συνήθως πραγματοποιοίεται δι' «έθελουσίαν» συμμετοχής τών εργαζομένων και κατὰ τόν κατάλληλον χρόνον, καθ' όν δέν παρεμποδίζεται ή δραστηριότης τών έπιχειρήσεων. Η χρονική διάρκεια τής έντατικής ταύτης εκπαιδεύσεως είναι συνήθως εβδομαδιαία. Ο αριθμός τών εκπαιδευτών άνέρχεται κατὰ κανόνα εις όκτώ εκ τών ειδικών άνωτέρων στελεχών και τών εργοδηγών και έποπτών εργασίας, υπό τήν έπίβλεψιν ενός ή πλείονων διευθυντών. Οὔτοι κατευθύνουν τό όλον εκπαιδευτικόν πρόγραμμα και άναθέτουν εις εκαστον εκπαιδευτήν τήν κατάρτισην ομάδος εκ δώδεκα περίπου εργαζομένων πρὸς εκπαιδευσιν τούτων, εις διάστημα συνήθως δέκα περίπου ώρών, τή βοηθεία ειδικών διδακτικών σημειώσεων. Τό

δεκάωρον τοῦτο κατανέμεται εἰς πέντε δῶρα ἐντατικῆς ἐκπαιδεύσεως, καθ' ἣν ἀποφεύγεται ἐπιμελῶς πᾶσα μορφή σχολικῆς διδασκαλίας, ἤτοι ἡ ἀπὸ καθέδρας διδασκαλία καὶ ἡ χρῆσις συγγραμμάτων. Τὸ μόνον «σχολικὸν βοήθημα» εἶναι μικρὸν δελτίον, ὑπομνηστικὸν τῶν κατευθυντηρίων γραμμῶν τῆς διδασκαλίας.

Τὸ μεταεισαγωγικὸν τοῦτο στάδιον, ὅπερ εἰδικώτερον καλεῖται διεθνῶς «training within industry» καὶ τυγχάνει ἀπὸ τοῦ 1944 ἐπιτυχοῦς ἐφαρμογῆς κυρίως εἰς Ἡνωμένας Πολιτείας τῆς Ἀμερικῆς καὶ εἰς Ἀγγλίαν, περιλαμβάνει τρία τμήματα θεμάτων. Ταῦτα, συγκεκριμένως, εἶναι: 1) καθοδηγήσεις ὡς πρὸς τὴν ἐργασίαν (job instructions) καὶ δὴ ἐπὶ τοῦ τρόπου προπαρασκευῆς, ἐκτελέσεως καὶ ἐλέγχου τῆς ἐργασίας τῶν ἐργατῶν, ὡς καὶ προλήψεως ἐργατικῶν ἀτυχημάτων· 2) μέθοδοι ἐργασίας (job methods), πρὸς βελτίωσιν καὶ αὐξήσιν τῆς ἀποτελεσματικότητος αὐτῆς· 3) σχέσεις ἐργασίας (job relations), ἤτοι ἀνθρώπιναι σχέσεις καὶ ἰδιαιτέρως βιομηχανικαὶ καὶ συνδικαλιστικαὶ τοιαῦται. Κατὰ τὴν διδασκαλίαν χρησιμοποιοῦνται εὐρέως ἐπιναλήψεις, ἀπλάι πρακτικαὶ ἀσκήσεις καὶ ἐπιδείξεις, ὡς καὶ μελέτη ἐπιλεγείσων εἰδικῶν περιπτώσεων, ἱκανῶν νὰ διεγείρουν τὴν φαντασίαν, νὰ προκαλέσουν ἀντιδράσεις καὶ νὰ ἐξασφαλίσουν τὴν κατανόησιν τῶν ἐν λόγῳ θεμάτων.

Οἱ ἐκπαιδευόμενοι προσκαλοῦνται ἐπίσης νὰ ἐκτελέσουν ἐφαρμογὰς, νὰ ἐκθέτουν ἀπόψεις ἢ νὰ ὀδηγοῦνται διὰ τῆς «μαιευτικῆς» μεθόδου τοῦ Σωκράτους, ὅπως μόνον τῶν καταλήξουν εἰς χρήσιμα συμπεράσματα ἢ ὑποδείξουν ὅ,τι περαιτέρω θὰ ἦτο χρήσιμον ἵνα διδαχθῆ συμπληρωματικῶς. Αἱ οὕτως ἀποκτώμεναι γνώσεις καὶ πείρα χρησιμοποιοῦνται τελικῶς καὶ πρὸς καθοδήγησιν καὶ ἐπίβλεψιν τῶν ὑφισταμένων τῶν ἐκπαιδευθέντων.

Πολλάκις ἡ ἐν προκειμένῳ ἐκπαίδευσις ἐπεκτείνεται διὰ τῆς ἐπαγγελματικῆς ἐπιμορφώσεως.

Ἡ *ἐπαγγελματικὴ ἐπιμόρφωσις* ἐπιτρέπει τὴν ἀπόκτησιν ἢ ἀνάπτυξιν συμπληρωματικῶν ἢ ἀνωτέρων ἐπαγγελματικῶν γνώσεων, ἐπὶ εἰδικῶν θεμάτων ἐνδιαφερόντων τὰς ἐπιχειρήσεις, ἐν ὧσι τῶν ἐκάστοτε τοπικῶς ἐπικρατούσων οἰκονομικῶν καὶ τεχνικῶν συνθηκῶν, ὡς καὶ τῶν προσφάτων ἐπιστημονικῶν ἐπιτεύξεων, σχετικῶν πρὸς τὴν ἐκτελουμένην ἐργασίαν. Ἡ ἐπιμόρφωσις αὕτη ἀποτελεῖ μέρος τοῦ ὅλου προγράμματος ἐπαγγελματικῆς ἐκπαιδεύσεως τοῦ προσωπικοῦ τῶν ἐπιχειρήσεων, ἐπιδιώκεται δὲ αὕτη δι' ὅλα τὰ ἐπίπεδα τῆς διοικητικῆς ἱεραρχίας. Δι' αὐτῆς αὐξάνονται καὶ συγχρονίζονται τὰ προσόντα τῶν ἐργαζομένων, ἐνῶ παραλλήλως ἀνυψοῦται τὸ πνευματικὸν καὶ τὸ κοινωνικὸν αὐτῶν ἐπίπεδον. Αὕτη προσφέρεται εἰς ἄτομα ἐνήλικα καὶ ἐργαζόμενα, μετὰ τὴν περαίωσιν κατωτέρου συνήθως κύκλου σπουδῶν, ἔχοντα ἀνάγκην εἰδικῆς μετεκπαιδεύσεως. Ἡ ἀνάγκη αὕτη προκύπτει κυρίως, ὅταν ἀπαιτῆται ἡ τελειοποίησις τοῦ προσωπικοῦ εἰς τὴν ἤδη ἐκτελουμένην ἐργασίαν του, ἢτοι ἐπιδιώκεται ἡ διαμόρφωσις εἰδικευμένου προσωπικοῦ εἰς τὴν αὐτὴν ἢ ἑτέραν ἐργασίαν, ἔτι δὲ ὅταν ὑφίστανται λόγοι μεταθέσεων ἢ παραγωγῶν προσωπικοῦ ἢ διαμορφώσεως μελλοντικῶν στελεχῶν.

Βάσει τῶν ἰδιαιτέρων ἀπαιτήσεων τῆς ἀπασχολήσεως δι' ἣν ἐπιβάλλεται ἐπαγγελματικὴ ἐπιμόρφωσις καὶ τῶν ἱκανοτήτων ἐκάστου ὑπὸ μετεκπαί-

δυσιν, διαμορφούνται τὰ οἰκεία ἐπὶ μέρους προγράμματα ἐπιμορφώσεως. Οἱ κυριώτεροι τρόποι δι' ὧν ἐπιτυγχάνεται αὕτη, εἶναι συνήθως οἱ ἀκόλουθοι : 1) βραχείας διαρκείας διενέργεια σειρᾶς μαθημάτων ἢ διαλέξεων μέσου καὶ ἀνωτέρου ἐπιπέδου, πρὸς ταχείαν κατατόπισιν μεγάλων ομάδων προσωπικοῦ ἐπὶ θεμάτων γενικῆς φύσεως. Ἡ σειρά αὕτη τῶν μαθημάτων πραγματοποιεῖται εἰς εἰδικὰς αἰθούσας· 2) διεξαγωγή σειρᾶς ἐπιδείξεων, μετὰ πρακτικῶν ἐνίοτε ἀσκήσεων, εἰς τοὺς τόπους ἐργασίας· 3) διεξαγωγή συζητήσεων, δι' ἐρωτήσεων καὶ ἀπαντήσεων, πρὸς διαπίστωσιν κυρίως τοῦ βαθμοῦ γνώσεων ἐκάστου μετεκπαιδευομένου καὶ ἀνακάλυψιν καὶ συμπλήρωσιν τῶν ἐλλείψεων του· 4) διενέργεια φροντιστηρίων καὶ σεμιναρίων, εἰς τὰ ὅποια οἱ μετέχοντες ἀσκοῦνται εἰς τὴν ἐπίλυσιν προβλημάτων τῶν ἰδίων καὶ ἐτέρων τομῶν δράσεως ὑπὸ τὴν κατεύθυνσιν ἐνὸς ἐξ αὐτῶν, ἢ εἰς σχετικὴν ἀνάλυσιν καὶ ἀξιολόγησιν γεγονότων καὶ ἀποτελεσμάτων· 5) συμμετοχὴ εἰς διασκέψεις, συνέδρια, συλλογικὰς ἐκδηλώσεις, ὡς καὶ εἰς συμβούλια καὶ ἐπιτροπὰς τῆς ἐπιχειρήσεως, ἰδίᾳ κατωτέρας βαθμίδος, διὰ νὰ προπαρασκευάζεται τὸ προσωπικὸν εἰς τὴν ἀντιμέτωπισιν ζητημάτων προοδευτικῶς αὐξανομένης σημασίας καὶ τὴν λήψιν σχετικῶν ἀποφάσεων· 6) παροχὴ μαθημάτων εἰς εἰδικὰς σχολὰς, εἴτε δι' ἀλληλογραφίας, εἴτε διὰ κανονικῆς φοιτήσεως, κατόπιν σχετικῆς ἐκπαιδευτικῆς ἀδείας μετὰ πλήρων ἀποδοχῶν, ὅταν ἀπαιτῆται ἀπόκτησις θεωρητικῶν καὶ τεχνικῶν γνώσεων, μὴ δυναμένων νὰ παρασχεθοῦν ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως· 7) παρακολούθησις ραδιοφωνικῶν ἐκπομπῶν, κινηματογραφικῶν ταινιῶν, εἰδικῶν αὐτοτελῶν καὶ περιοδικῶν ἐκδόσεων τῆς ἐπιχειρήσεως (house organs) ἢ ἐτέρων κλπ., ἐπὶ θεμάτων σχετικῶν πρὸς τὸ ἐπιτελούμενον ἐν τῇ ἐπιχειρήσει ἔργον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ ΕΙΚΟΣΤΟΝ ΠΡΩΤΟΝ

ΜΕΤΑΒΟΛΑΙ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ἡ ἡγεσία τῆς ἐπιχειρήσεως, τῇ συνδρομῇ κυρίως τῆς Ὑπηρεσίας Διοικήσεως Προσωπικοῦ, καταρτίζει εἰδικὸν ἀναλυτικὸν *πρόγραμμα διαδοχικῆς κατατοπίσεως* τῶν νεοπροσλαμβανομένων ὑπαλλήλων καὶ ἐργατῶν ἐπὶ τῶν ἀντικειμενικῶν σκοπῶν, τῶν κανονισμῶν καὶ τῶν προγραμμάτων δράσεως τῆς ἐπιχειρήσεως. Τὸ εἰδικὸν τοῦτο πρόγραμμα κατατοπίσεως, ἐκτελούμενον τῇ βοήθειᾳ ἐκπροσώπων τῆς Ὑπηρεσίας Διοικήσεως Προσωπικοῦ, σκοπὸν ἔχει νὰ εἰσαχθοῦν οἱ νεοπροσλαμβανόμενοι εἰς τὸ πνεῦμα, τὸ περιβάλλον καὶ τὰς συνθήκας ἐργασίας τῆς ἐπιχειρήσεως, νὰ κατατοπισθοῦν οὗτοι ἐπὶ τῶν ἐν γένει ὑποχρεώσεων καὶ δικαιωμάτων αὐτῶν ἐναντι τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ τῆς πελατείας της, ἔτι δὲ νὰ δημιουργηθῇ εἰς αὐτοὺς ἐξ ἀρχῆς φιλικὴ ἀτμόσφαιρα, νοοτροπία συνεργασίας, ἐμπιστοσύνη καὶ αὐτοπεποίθησις διὰ τὸ ἐπιτελεσθῆσόμενον παρ' αὐτῶν ἔργον, ὅπερ ἀναλόγως συμβάλλει εἰς τὸν ὅλον προγραμματισμὸν τῆς ἐπιχειρηματικῆς δράσεως.

Ὡς *μέσα κατατοπίσεως* τοῦ νεοπροσλαμβανομένου προσωπικοῦ, χρησι-

μποιοῦνται συνήθως τὰ ἑξῆς : 1) διαλέξεις ἢ μαθήματα, μετὰ διαγραμμάτων καὶ κινηματογραφικῶν προβολῶν, σχετικῶν πρὸς τὴν ὀργάνωσιν καὶ τὴν λειτουργίαν τῆς ἐπιχειρήσεως· 2) ἐπισκέψεις ὄλων τῶν χώρων καὶ ὑπηρεσιῶν τῆς ἐπιχειρήσεως, μεθ' ὑποδείξεων λειτουργίας καὶ χειρισμοῦ τῶν οἰκείων μέσων ἐφοδιασμοῦ, παραγωγῆς, πωλήσεως, ἐπικοινωνίας κλπ. 3) συμβουλευτικαὶ συνεντεύξεις πρὸς συζήτησιν θεμάτων ἀπασχολούντων τοὺς νεοπροσληθέντας, τόσον ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως, ὅσον καὶ εἰς τὴν ἰδιωτικὴν αὐτῶν ζωὴν, ἐπὶ τῷ τέλει τῆς κατὰ τὸ δυνατόν ἀντιμετωπίσεώς των τῆ συνδρομῆ τῆς ἐπιχειρήσεως. Οὕτω, δημιουργοῦνται αἱ πρῶται ἐπαφαὶ νεοπροσληθέντων καὶ ἐπιχειρήσεως ὑπὸ εὐνοϊκὸν ψυχολογικὸν κλίμα.

Μετὰ τὴν ὡς ἄνω κατατόπισιν, πραγματοποιεῖται ἡ *τοποθέτησις τῶν νεοπροσληθέντων* εἰς τὰς δι' ἃς προσελήφθησαν θέσεις, ἧτις γνωστοποιεῖται εἰς ἅπαν τὸ προσωπικὸν διὰ σχετικῆς ἐγκυκλίου. Ἐκπρόσωπος τῆς ἡγεσίας ἢ τῆς Ὑπηρεσίας Διοικήσεως Προσωπικοῦ παρουσιάζει ἕκαστον νεοτοποθετούμενον εἰς τοὺς στενωτέρους αὐτοῦ συνεργάτας, ἤτοι τοὺς προϊσταμένους, τοὺς συναδέλφους καὶ τοὺς ὑφισταμένους αὐτοῦ, περαιτέρω δὲ διευκολύνει αὐτὸν εἰς τὴν σύναψιν γνωριμιῶν μέσῳ κοινωνικῶν ἐκδηλώσεων κλπ. καὶ συναναστρέφεται στενωῶς τοῦτον κατὰ τὰς πρώτας ἡμέρας τῆς ἀναλήψεως τῶν καθηκόντων του, πρὸς πρώτην καθοδήγησίν του. Ἐπίσης, ὁ ἀμέσως προϊστάμενος τοῦ νεοτοποθετηθέντος ἐπισκέπτεται τοῦτον περιοδικῶς καὶ τὸν καθοδηγεῖ εἰς τὸ ἔργον του, συγχρόνως δὲ ἐνημεροῦται ἐπὶ τῶν ἱκανοτήτων καὶ τῶν ἐνδιαφερόντων αὐτοῦ, φροντίζων ὅπως κάμη οὗτος ἕναρξιν τῆς ἀπασχολήσεώς του διὰ τινος ἐπιτυχοῦς ἀποδόσεως, διὰ παροχῆς εἰς αὐτὸν εὐκαιριῶν ἀναπτύξεως πρωτοβουλίας. Οὕτω, διενεργεῖται σύντομος μῆσις ἑκάστου τῶν νεοτοποθετηθέντων ἐπὶ τῶν λειτουργιῶν τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ δὴ εἰς τὸν τομέα δράσεως αὐτοῦ, ἐνῶ, παραλλήλως, ἕκαστος ἐξ αὐτῶν ἀντιλαμβάνεται ὅτι ἀποτελεῖ παράγοντα τῆς ὅλης δραστηριότητος, ἀνεξαρτήτως τῆς ἱεραρχικῆς κλίμακος εἰς τὴν ὁποίαν ἐνετάγη.

Ἡ *μονιμοποίησις τοῦ προσωπικοῦ* πραγματοποιεῖται μετὰ τὴν παρέλευσιν προκαθορισμένης δοκιμαστικῆς περιόδου (συνήθως ἐνὸς ἢ δύο ἐτῶν) τῶν νεοπροσλαμβανομένων ὑπαλλήλων καὶ ἐργατῶν. Κατὰ τὸ στάδιον τοῦτο, τὸ νεοπροσληθὲν προσωπικὸν διατελεῖ ὑπὸ μαθητεῖαν ἢ δοκιμὴν, ἵνα ὀλοκληρωθῆ ἢ προσαρμογῇ αὐτοῦ, ὡς καὶ ἡ κρίσις τῶν ἀρμοδιῶν περὶ τῆς καταλληλότητός του, ἐπὶ τῇ βάσει πλέον τῶν πραγματικῶν συνθηκῶν τῆς ἐργασίας του. Ἐκ τοῦ ἐπιδειχθησομένου κατὰ τὸν χρόνον τοῦτον ζήλου, ἠθους καὶ βαθμοῦ ἀποτελεσματικότητος ἑκάστου ἐξ αὐτῶν, ἐξαρτᾶται ἡ μονιμοποίησις ἢ μὴ καὶ ἡ μετέπειτα σταδιοδρομία των, ἐφ' ὅσον μονιμοποιηθοῦν.

Ἡ μονιμότης τοῦ προσωπικοῦ καὶ δὴ τοῦ ὑπαλληλικοῦ καὶ τοῦ εἰδικευμένου ἐργατικοῦ, ἀποτελεῖ ἀπαραίτητον προϋπόθεσιν ἱκανοποιητικοῦ προγραμματισμοῦ τῆς δράσεως τῶν ἐπιχειρήσεων, ἰδίᾳ μακροχρονίως. Ἡ μαθητεία τοῦ προσωπικοῦ τούτου εἶναι γενικῶς δαπανηρὰ ἀπὸ τε χρηματικῆς καὶ χρονικῆς ἀπόψεως, ἵνα τοῦτο καταστῆ ἔμπειρον καὶ ἀνταποκριθῆ ἱκανοποιητικῶς εἰς τὰ καθήκοντα αὐτοῦ. Τυχόν, ὄθεν, ἀπόλυσις ἢ μετάθεσις αὐτοῦ, μετὰ

τήν δοκιμαστικήν περίοδον ἢ τήν μαθητείαν, προκαλεῖ ἀνωμαλίας εἰς τήν ἐκτέλεσιν τῶν προγραμμάτων δράσεως, ἔτι δὲ καὶ οἰκονομικὰς ζημίας. Ἐξ ἄλλου, ἀπὸ πλευρᾶς προσωπικοῦ, ἡ ἐξασφάλισις μονιμότητος, ἤτοι σταθερότητος ἀπασχολήσεώς του, ἐκτιμᾶται ἰδιαιτέρως παρ' αὐτοῦ. Τοῦτο δὲ διότι ἐπὶ τῆς σταθερότητος ταύτης ἐδράζεται ἡ οἰκονομικὴ ἀσφάλεια τῆς οἰκογενείας τοῦ ἐργαζομένου. Ὁ ἐργαζόμενος ἐνδιαφέρεται συνήθως διὰ μίαν μέσου ὕψους, ἀλλὰ τακτικὴν ἀμοιβὴν τῆς ἐργασίας του, παρὰ διὰ μίαν ὑψηλὴν τοιαύτην ἐναντι προσκαίρου καὶ ἀβεβαίας μελλοντικῆς ἀπασχολήσεως. Αἱ συχναὶ ὁμαδικαὶ προσλήψεις καὶ ἀπολύσεις προσωπικοῦ, γεννοῦν εἰς τοὺς ἐργαζομένους τὴν ἐντύπωσιν ὅτι καὶ οὗτοι συντόμως θὰ καταστοῦν ἄνεργοι.

Ἐν τούτοις, *αἱ μεταβολαὶ εἰς τὸ προσωπικόν*, καὶ δὴ αἱ μεταθέσεις, αἱ προαγωγαὶ καὶ αἱ ἀπολύσεις ἢ ἀποχωρήσεις, εἶναι ἀναπόφευκτοί, λόγῳ τῆς ἐπιδράσεως οἰκονομικῶν, κοινωνικῶν καὶ φυσικῶν παραγόντων, ὡς ἐπιδιώξεων μεγαλυτέρων ἀμοιβῶν καὶ ἀνωτέρων θέσεων, ἀναλήψεως ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως μεγαλυτέρων εὐθυνῶν, ἀνεπαρκείας, ἡλικίας, ἀσθενειῶν, θανάτου κλπ. Ἄλλωστε ὁ ὀρθὸς καταμερισμὸς τῶν καθηκόντων καὶ τῶν εὐθυνῶν ἐκάστου ἐπιτυγχάνεται συνήθως κατόπιν μεταθέσεων καὶ προαγωγῶν. Δ' ὁ καὶ *ἡ ἀρχὴ τῆς μονιμότητος* ἀποτελεῖ ζήτημα μέτρου, ὡς ἄλλωστε ἅπασαι αἱ ἀρχαὶ ὀργανώσεως καὶ διοικήσεως τῶν ἐπιχειρήσεων.

Ἐν ὅψει τῶν μεταβολῶν τούτων, ἡ Ὑπηρεσία Διοικήσεως Προσωπικοῦ διενεργεῖ κατὰ τακτὰ χρονικὰ διαστήματα (ἔτος) *ἀπογραφὴν καὶ ἀξιολόγησιν τοῦ διαθέσιμου προσωπικοῦ* τῆς ἐπιχειρήσεως, πρὸς ἀντιμετώπισιν τῶν ἀπαιτήσεων τῶν ἐκτελουμένων προγραμμάτων δράσεως. Ἐπὶ τῇ βάσει τῆς ἀπογραφῆς καὶ ἀξιολογήσεως ταύτης, καταρτίζονται, ἐν συνεχείᾳ, *πίνακες μεταβολῶν* τοῦ προσωπικοῦ ἐντὸς δεδομένης χρονικῆς περιόδου, οἵτινες συνήθως εἶναι ἐμπιστευτικοί, πρὸς ἀποφυγὴν ἀντιδράσεων τῶν ἐνδιαφερομένων, δυναμένων νὰ προκαλέσουν ἀνωμαλίας εἰς βᾶρος τῆς ἐπιχειρήσεως. Οἱ πίνακες οὗτοι καθορίζουν τὰς ἡμερομηνίας, τὸν ἀριθμὸν, τὰς θέσεις, τὰ πρόσωπα κλπ. τῶν νέων μεταβολῶν τοῦ ὑφισταμένου προσωπικοῦ, ὡς καὶ τῶν προσλήψεων νέου τοιοῦτου, ἐφ' ὅσον δὲν εἶναι δυνατὸν νὰ πληρωθοῦν τὰ κενὰ ἐκ τῶν ἔσω.

Αἱ *μεταθέσεις* διενεργοῦνται συνήθως, ὅταν ἐπιβάλλεται ἡ μετακίνησις ὠρισμένου ἀριθμοῦ ὑπαλλήλων καὶ ἐργατῶν εἰς ἑτέρας θέσεις ἢ ὑπηρεσίας. Ἡ μετακίνησις αὕτη καθίσταται κυρίως ἀναγκαία ἀνὰ τακτικὰ διαστήματα διὰ τὸ μεσαῖον καὶ πρὸ παντὸς τὸ κατώτερον προσωπικόν καὶ δὴ εἰς τὰς περιπτώσεις ἐνδεικνυομένης ἀποφυγῆς ὑπερειδικεύσεως, συμπληρώσεως εὐρυτέρας πείρας, καλύψεως κενῆς θέσεως, αὐξήσεως ἢ μειώσεως τῆς δραστηριότητος τομέως τινός, ἐπαρκοῦς ἢ ἀνεπαρκοῦς ἀποδόσεώς τινος εἰς δεδομένην θέσιν, προοπτικῆς ἐξελίξεως ἢ δοκιμαστικῆς χρησιμοποίησεως ἀνεπιθυμήτου τινός εἰς ἑτέραν θέσιν. Εἰς τὴν τελευταίαν περίπτωσιν, δίδεται ἡ εὐκαιρία εἰς τὸν μετατιθέμενον ὅπως ἐπιδείξη τὴν χρησιμότητα αὐτοῦ ὑπὸ διαφόρους τῶν προηγουμένων συνθήκας, ἐνῶ συγχρόνως ἐλέγχεται καὶ ὁ ἔχων κρίνει τοῦτον ὡς ἀνεπιθύμητον κλπ.

Διὰ τῶν μεταθέσεων ἐπιτυγχάνεται καὶ ἐπαγγελματικὴ ἀποκατάστασις

τυχόν καθισταμένων ἐλαττωματικῶν εἰς ἣν ὑπηρετοῦν θέσιν, λόγῳ π.χ., ἀτυχήματος, ἀνίας ἐκ τῆς μονοτονίας, κοπώσεως, ἐλλείψεως πνεύματος συν-εργασίας κλπ.

Αἱ *προαγωγαὶ* εἰς θέσεις κειμένας ὑψηλότερον εἰς τὴν ἱεραρχικὴν κλίμακα, διενεργοῦνται ἐφ' ὅσον, πρῶτον μὲν ὑφίστανται κεναὶ πρὸς πλήρωσιν θέσεις, δεύτερον δὲ οἱ προοριζόμενοι ἢ οἱ ἐπιδιώκοντες τὴν κατάληψιν αὐτῶν συγκεντρώνουν ἅπαντα τὰ ἀπαραίτητα δι' αὐτὰς τυπικὰ καὶ ἰδίως οὐσιαστικὰ προσόντα. Ἡ διενέργεια προαγωγῶν ἀποτελεῖ σημαντικὸν ἠθικὸν κίνητρον καὶ δὴ πέραν τῶν ὑλικῶν τοιούτων, πρὸς βελτίωσιν καὶ αὐξήσιν τῆς ἀποτελεσματικότητος τῶν ἐργαζομένων, καθόσον παρέχει τὴν δυνατότητα προσφορᾶς καλυτέρων ὑπηρεσιῶν καὶ ἀμοιβῶν. Οὕτως, αὐταὶ συντελοῦν εἰς τὴν ἀμιλλαν τοῦ προσωπικοῦ, εἰς τὴν παραμονὴν αὐτοῦ εἰς τὴν ἐπιχειρήσιν, ὡς καὶ εἰς τὴν ἀνάπτυξιν αἰσθήματος ἱκανοποιήσεως καὶ ἐνδιαφέροντος πρὸς αὐτοβελτίωσιν ἐκάστου ἐργαζομένου. Ἡ ἔλλειψις εὐκαιριῶν προαγωγῆς προκαλεῖ μείωσιν τῆς ἀποδόσεως καὶ τὰσιν ἀναζητήσεως ἀπασχολήσεως εἰς ἑτέρους ὀργανισμούς, παρέχοντας εὐκαιρίας ἐξελίξεως.

Αἱ προαγωγαὶ εἰς τὰς μεγάλας ἐπιχειρήσεις διενεργοῦνται συνήθως παρ' εἰδικῶν *Ὑπηρεσιακῶν Συμβουλίων*, εἰς τὰ ὁποῖα μετέχουν τὰ ἀνώτατα στελέχη τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ τινες τῶν συμβούλων αὐτῆς, ἰδίᾳ νομικοὶ καὶ ὀργανωτικοί. Τὰ συμβούλια ταῦτα λαμβάνουν κυρίως ὑπ' ὄψιν ἅπαντα τὰ εἰς τοὺς ὑπηρεσιακοὺς φακέλους τοῦ προσωπικοῦ ὑφιστάμενα ἔγγραφα ἢ παραστατικὰ ἀξιολογήσεως αὐτοῦ καὶ πρωτίστως τὰ σχετικὰ δελτία μητρώου καὶ τὰς ἐκθέσεις ὑπηρεσιακῆς ἱκανότητος. Συμπληρωματικῶς, λαμβάνουν ταῦτα ὑπ' ὄψιν πᾶσαν γνώμην τῶν μελῶν των ἐπὶ τῶν προσόντων καὶ τῆς δράσεως τῶν κρινομένων, ἔτι δὲ καὶ τὰς ἀπαντήσεις εἰς κοινωνιογράμματα δι' ἐπιθυμητοὺς ἢ μὴ προῖσταμένους. Οὕτω, τὰ συμβούλια ταῦτα σταθμίζουσι τοὺς ὑποψηφίους ἀπολύτως καὶ συγκριτικῶς πρὸς τοὺς τυχόν συνυποψηφίους των, ἀναλόγως πρὸς τὴν καταληφθησομένην θέσιν καὶ τὴν ἱκανότητα αὐτῶν ἀναλήψεως ἀνωτέρων καθηκόντων. Ἡ στάθμισις αὕτη βοηθεῖ εἰς τὴν κατάταξιν τῶν κρινομένων κατὰ σειρὰν, ἐν συγκρίσει πρὸς τὸν ἀμέσως καλύτερον καὶ τὸν ἀμέσως ὀλιγότερον ἄξιον συνάδελφόν των, ὡς καὶ κατὰ σειρὰν προβαδίσματος εἰς τὴν προαγωγὴν, ἦτοι κατ' ἀπόλυτον ἐκλογὴν, κατ' ἐκλογὴν καὶ κατ' ἀρχαιότητα. Ἡ ἐν λόγῳ στάθμισις δεόν νὰ εἶναι ἀκριβοδικαία, ἀντικειμενικὴ, ἐμπεριστατωμένη καὶ ἀναλυτικὴ, νὰ διατυποῦται δὲ ἐγγράφως εἰς σχετικὰ πρακτικά, πρὸς ἀποφυγὴν ἀμφισβητήσεων ἢ δυσμενῶν ἀντιδράσεων τῶν παραληφθησομένων.

Αἱ *ἀποχωρήσεις* προσωπικοῦ καὶ δὴ ἱκανοῦ, δεόν κατὰ τὸ δυνατόν νὰ ἀποφεύγωνται. Δι' ὃ καὶ ὁ οἰκιοθελῶς ἀποχωρῶν τυγχάνει συνήθως μιᾶς συνεντεύξεως ἀποχωρισμοῦ. Κατ' αὐτὴν ἀναφέρονται παρ' αὐτοῦ οἱ πραγματικοὶ λόγοι, οἵτινες τὸν ὤθησαν εἰς τὴν ἀποχώρησιν. Οἱ λόγοι οὗτοι βοηθοῦν εἰς τὴν ἐκτίμησιν τοῦ βαθμοῦ ὁμαλῆς λειτουργίας τῆς ἐπιχειρήσεως, ὡς καὶ εἰς τὴν λήψιν μέτρων βελτιώσεως αὐτῆς ἐφ' ὅσον κριθοῦν ὡς ἀληθεῖς καὶ πράγματι συντελέσαντες εἰς τὴν ἀποχώρησιν.

Αἱ ἀπολύσεις προσωπικοῦ διενεργοῦνται συνήθως, ὅταν ἡ ἐπιχείρησις ὑποχρεῖται εἰς τὸν περιορισμὸν τοῦ ἀνθρωπίνου δυναμικοῦ τῆς, ἢ ὅταν ὠρισμένοι ἐργαζόμενοι ἀποδεικνύονται ὡς ἀκατάλληλοι ἢ ἀνεπιθύμητοι, μὴ δυνάμενοι νὰ χρησιμοποιηθοῦν εἰς οἴανδήποτε ἀπασχόλησιν ἐν τῇ ἐπιχειρήσει. Αἱ ἀποφάσεις ἀπολύσεως στηρίζονται κατὰ κανόνα εἰς σχετικὰς γνωματεύσεις, τόσον τῶν προϊσταμένων, ὅσον καὶ τῶν εἰδικῶν Ὑπηρεσιακῶν Συμβουλίων καὶ τῆς Ὑπηρεσίας Διοικήσεως Προσωπικοῦ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ ΕΙΚΟΣΤΟΝ ΔΕΥΤΕΡΟΝ

ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΔΡΑΣΕΩΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ἡ ὀργάνωσις τῶν τομέων δράσεως καὶ τῶν βαθμίδων διοικήσεως ἀπαιτεῖ στενὴν καὶ διαρκῆ συνεργασίαν μεταξὺ τοῦ προσωπικοῦ. Ἡ συνεργασία αὕτη ἐξασφαλίζεται διὰ τοῦ συντονισμοῦ τῆς δράσεως τοῦ προσωπικοῦ τούτου, ἀπὸ πλευρᾶς σκέψεων καὶ ἐνεργειῶν, καὶ δὴ μεταβιβάσεως ἀρμοδιοτήτων καὶ διατηρήσεως ἐπικοινωνίας. Οὕτως, ὁ συντονισμὸς ἀποτελεῖ ἓνα τῶν σπουδαιοτέρων ὀργανωτικῶν γνωρισμάτων τῶν ἐπιχειρήσεων, ἰδίᾳ μάλιστα μὲ μέγαν βαθμὸν κατανομῆς ἀρμοδιοτήτων.

Συντονισμὸς (coordination) εἶναι, κατὰ τὸν H. Fayol, ἐναρμόνισις, συνδυασμὸς καὶ ἔνταξις πασῶν τῶν ἐπὶ μέρους ἐνεργειῶν ἐνὸς ὀργανισμοῦ ἐν χώρῳ καὶ χρόνῳ. Τοιοῦτοτρόπως τηρεῖται ὁ ὀργανωτικὸς ἀφορισμὸς, καθ' ὃν «ἡ δεξιὰ χεὶρ δέον νὰ γνωρίζῃ τί ποιεῖ ἡ ἀριστερά, ἀμφότεραι δὲ αἱ χεῖρες δέον νὰ συνεργάζονται, χωρὶς νὰ ἀλληλοεμποδίζονται». Ἡ ἐναρμόνισις τῶν ἐνεργειῶν καθίσταται κυρίως ἐφικτὴ διὰ τῆς ἐφαρμογῆς τῶν ἀρχῶν κλιμακώσεως ἢ ἱεραρχίας (scalar principle) καὶ κατανομῆς λειτουργιῶν (functional principle). Συνεπῶς, ὁ συντονισμὸς ἀποτελεῖ οὐσιαστικῶς ἰδίαν ὀργανωτικὴν λειτουργίαν, ἀναπτυσσομένην δυναμικῶς ἐκ τῶν ἔσω καὶ ἀκτινοβολοῦσαν πρὸς ἀπάσας τὰς μορφὰς καὶ φάσεις δράσεως ἐνὸς ὀργανισμοῦ.

Ἡ ἐφαρμογὴ τῆς ἀρχῆς τῆς κλιμακώσεως ἢ ἱεραρχίας, συντελεῖ ὥστε ὁ συντονισμὸς νὰ ἐκδηλοῦται εἰς ἀπαντα τὰ ἐπίπεδα δράσεως τοῦ προσωπικοῦ. Ἡ εὐθύνη, ὅμως, πραγματοποιήσεως τοῦ συντονισμοῦ τούτου ἀνήκει πρωτίστως εἰς τὴν ἀνωτάτην ἢ κεντρικὴν ἡγεσίαν, ἐπιμεριζομένη μέχρι σημείου τινὸς καὶ κατ' ἀναλογίαν εἰς τὰς ἐπομένας βαθμίδας τῆς διοικήσεως. Συγκεκριμένως, ἡ ἀνωτάτη ἢ κεντρικὴ ἡγεσία ἐπιμελεῖται τοῦ «κεντρικοῦ» συντονισμοῦ, συνισταμένου ἐν πολλοῖς εἰς τὴν ἐμπνευσιν γενικῶν ἰδεῶν δι' ἐναρμόνισιν τῶν προγραμμάτων δράσεως πρὸς τὰς κυρίας λειτουργίας, ἀπὸ στρατηγικῆς μᾶλλον ἢ ἀπὸ τακτικῆς πλευρᾶς διαδικασίας ἐνεργειῶν. Ἡ ἀνατιθεμένη ἢ περιφερειακὴ ἡγεσία ἐπιμελεῖται τοῦ «ἀμέσου» συντονισμοῦ, συνισταμένου εἰς τὴν εὐθυγράμμισιν τῶν ἐπὶ μέρους ἐνεργειῶν τῶν διοικητικῶν καὶ ἐπιτελικῶν λειτουργιῶν κατὰ τομείς δράσεως καὶ ὑποδιαρέσεις αὐτῶν, ὡς καὶ ἀνά παῖσαν περίπτωσιν, καθιστῶσαν ἀναγκαῖον τὸν συντονισμὸν τῶν πνευματικῶν καὶ φυσικῶν ἐνεργειῶν ἐκάστου ἐργαζομένου.

Ἡ ἐφαρμογὴ τῆς ἀρχῆς τῆς κατανομῆς λειτουργιῶν, συντελεῖ ὥστε ὁ συντονισμὸς νὰ ἐξασφαλίζῃ συνεχῶς καὶ ἀπὸ τοῦ πρώτου σταδίου ἐνάρξεως τῶν λειτουργιῶν κοινὴν κατεύθυνσιν. Ἡ κοινότης κατευθύνσεως ἐξασφαλίζει ἐνότητα, εὐρυθμον λειτουργίαν, ἰσορροπίαν δυνάμεων καὶ συνέπειαν μεταξὺ τῶν ἀπὸ ἡμέρας εἰς ἡμέραν ἐξελισσομένων δραστηριοτήτων ἢ ἐνεργειῶν τοῦ προσωπικοῦ καὶ τῶν ἀντικειμενικῶν σκοπῶν τοῦ ὄργανισμοῦ. Ἡ κοινότης κατευθύνσεως συντελεῖ, ἐπίσης, εἰς τὴν συνεχῆ προσαρμογὴν τῶν προγραμμάτων δράσεως πρὸς τὰς ἐμφανιζομένας ἢ προβλεπομένας περιστάσεις, διὰ τὴν ἀπρόσκοπτον λειτουργίαν τοῦ ὄργανισμοῦ. Ἡ συνεχῆς αὕτη προσαρμογὴ ἀναφέρεται κυρίως εἰς τὴν ἐκάστοτε ἐπιτυχῆ ἐναρμόνισιν τῶν καταβαλλομένων ὁμοιογενῶν καὶ ἑτερογενῶν προσπαθειῶν τοῦ προσωπικοῦ πρὸς τὰ διατιθέμενα ὑλικά μέσα δράσεως αὐτοῦ. Πρὸς τοῦτο συντονίζονται τακτικῶς αἱ ἐνέργειαι τῶν κατ' ἰδίαν συνεργατῶν ὑπὸ τὴν ἄμεσον κατεύθυνσιν τοῦ ἡγήτορος τῶν πρὸς ἐπακριβῆ ἐνημέρωσιν καὶ ἀντίστοιχον ἐν συνεχείᾳ ἐπιτάχυνσιν ἢ ἐπιβράδυνσιν τῶν ἐνεργειῶν τῶν. Εἰδικῶς οὗτοι ἐπιλαμβάνονται τῆς παροχῆς βοήθειας εἰς ἑτέραν τινὰ ὑπηρεσιακὴν μονάδα, ἕνεκα τυχόν ἀπροβλέπτου ἐκτάκτου ἢ ἐπείγουσης ἀνάγκης, τῆς ἀναθεωρήσεως σημείων τινῶν τῶν προγραμμάτων δράσεως, τοῦ προσδιορισμοῦ προτεραιοτήτων ἐκτελέσεως τῶν καθέκαστα ἐργασιῶν, ὡς καὶ διὰ τὸν καθορισμὸν τῶν ἐνδεικνυομένων ἀναλογιῶν καθηκόντων ἐκάστου τομέως δράσεως ἢ ὑποδιαιρέσεως αὐτοῦ πρὸς τοὺς λοιπούς.

Αἱ κατὰ τὰ ἀνωτέρω ἐνέργειαι ἔχουν ὡς ἀποτέλεσμα τὴν ἔλλογον καὶ ἐγκάρδιον συνεργασίαν ἀνωτέρου καὶ κατωτέρου προσωπικοῦ, εἰς ὅλους τοὺς τομεῖς δράσεως καὶ τὰς ὑποδιαιρέσεις αὐτῶν. Ἡ συνεργασία αὕτη συντελεῖ περαιτέρω εἰς τὴν κοινὴν ἀντιμετώπισιν παντὸς θέματος, ἱεραρχίας, κατανομῆς ἐξουσίας ἢ εὐθυνῶν, δράσεως κλπ. Οὕτως, ἀποφεύγονται ἄσκοποι ἐπαναλήψεις, καθυστερήσεις, ἀντιθέσεις, συγχύσεις καὶ συγκρούσεις σκοπῶν, διαδικασιῶν καὶ ἀρμοδιοτήτων. Κατὰ τὴν Mary P. Follet, ἐκάστη τῶν ὡς ἄνω συντονιστικῶν ἐνεργειῶν συνδέεται καὶ ἐνισχύει τὰς λοιπὰς, ἢ δὲ τυχόν παράλειψις μιᾶς ἐξ αὐτῶν ἐξασθενεῖ γενικῶς τὴν ἀποτελεσματικότητά τοῦ συντονισμοῦ δράσεως τοῦ προσωπικοῦ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ ΕΙΚΟΣΤΟΝ ΤΡΙΤΟΝ

ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΡΑΣΕΩΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ἡ συνεχῆς ἐξακρίβωσις τῶν ἀποτελεσμάτων τῆς δράσεως τοῦ προσωπικοῦ ἀποτελεῖ ἀπαραίτητον προϋπόθεσιν τῆς ὀρθολογικῆς διοικήσεως. Ἡ ἐξακρίβωσις αὕτη ἐπιτυγχάνεται κυρίως διὰ τῆς ἀσκήσεως σχετικοῦ ἐλέγχου, ὁ ὁποῖος, κατὰ τὸν F. W. Taylor, εἶναι ἀναποσπᾶστος συνδεδεμένος πρὸς τὴν ὀργάνωσιν καὶ διοίκησιν τῶν ἐπιχειρήσεων. Ἐξ ἄλλου, ὁ H. Fayol θεωρεῖ τὸν ἔλεγχον ὡς ἓνα τῶν πέντε συστατικῶν στοιχείων τῆς διοικητικῆς λειτουργίας, ἅτινα εἶναι, κατ' αὐτόν, ἡ πρόβλεψις, ἡ ὀργάνωσις, ἡ διεύθυνσις, ὁ

συντονισμός και ὁ ἔλεγχος. Περαιτέρω, ἡ ὀργανωτικὴ ἀρχὴ τῆς ἐξαιρέσεως ἀνήκει εἰς τὸν ἔλεγχον δράσεως τοῦ προσωπικοῦ. Συμφώνως πρὸς τὴν ἐν λόγῳ ἀρχὴν «ἡ ἀπόδοσις ἐνὸς ὀργανισμοῦ ἐπαυξάνεται σημαντικῶς διὰ τῆς συγκεντρώσεως τῆς προσοχῆς τῆς ἡγεσίας αὐτοῦ ἐπὶ τῆς ἐκτελέσεως τῶν προγραμμάτων δράσεως, ἡ ὁποία ἐμφανίζει ἀποκλίσεις ἐξ αὐτῶν ἢ ἐτι καθορισθέντων προτύπων».

Ἐλεγχος (control) εἶναι ἡ συστηματικὴ διαδικασία τῆς ἀναζητήσεως, τῆς ἀξιολογήσεως καὶ τῆς διαπιστώσεως τοῦ βαθμοῦ ἀκρίβειας τῶν ἐνεργειῶν καὶ τῶν ἀποτελεσμάτων τῆς δράσεως τοῦ προσωπικοῦ ὀργανισμοῦ τινος ἐν συγκρίσει πρὸς τὰ υἰοθετηθέντα πρὸς ἐκτέλεσιν προγράμματα δράσεως καὶ πρότυπα, ὡς καὶ τὰς ἐν γένει ληφθείσας ἀποφάσεις καὶ δοθείσας ὁδηγίας ὑπὸ τῆς ἡγεσίας.

Ἡ ἀποστολὴ τοῦ ἐλέγχου χαρακτηρίζεται ὡς κανονικὴ, κυρωτικὴ καὶ δημιουργικὴ. Ἡ κανονικὴ αὐτοῦ ἀποστολὴ ἀναφέρεται εἰς τὴν ἐκάστοτε ἐκτίμησιν τῆς ὑφισταμένης καταστάσεως ἐν τῷ ὀργανισμῷ καὶ τὴν ἐνίσχυσιν τοῦ αἰσθήματος τῆς εὐθύνης ἐκ μέρους τῶν ἀρμοδίων προσώπων. Τοῦτέστιν ἐξασφαλίζεται διὰ τοῦ ἐλέγχου τὸ «γνώθι σαυτὸν» ἐν τῷ ὀργανισμῷ. Ἡ ἐκτίμησις τῆς ὑφισταμένης καταστάσεως εἶναι ἀποτέλεσμα ἀντιπαραβολῶν, ἐπιτεύξεων καὶ προβλέψεων, ἐν συνεχείᾳ δὲ ἀναζητήσεων καὶ ἐντοπισμῶν τυχόν παρεμβαλλομένων δυσχερειῶν ἢ ἀνακυπτόντων σφαλμάτων ἢ ἀποκλίσεων ἐκ τῶν προγραμμάτων δράσεως καὶ τῶν προτύπων (ἐργασίας, ὑλικῶν μέσων παραγωγῆς καὶ προϊόντων). Ὡς γνωστόν, λόγῳ διαφορῶν αἰτίων καὶ ἀσταθμῶν παραγόντων, εἶναι δυνατὸν νὰ σημειοῦνται ἐκάστοτε ὀλικαὶ ἢ μερικά, σημαντικαὶ ἢ ἀσήμαντοι παρεκκλίσεις τῶν πραγματοποιήσεων ἀπὸ τῶν γενομένων προβλέψεων, φύσεως κυρίως ποσοτικῆς, ποιοτικῆς, οικονομικῆς, χρονικῆς καὶ χωρικῆς. Ὁ προσδιορισμὸς τῶν ἐκάστοτε βαθμῶν τῶν ἐν προκειμένῳ παρεκκλίσεων ἐπιτυγχάνεται εὐχερέστερον διὰ τῆς ἐκφράσεως των εἰς ποσοστά καὶ οὐχὶ εἰς ἀπόλυτα μεγέθη, ἐκτὸς ἐὰν πρόκειται περὶ διαχειριστικῆς φύσεως ἀνωμαλιῶν. Οὕτως, ἀποκομίζονται πολύτιμοι ἐνδείξεις ἐπὶ τῆς ἱκανότητος ἐκάστου ἐργαζομένου, ἀναλόγως πρὸς τὸν ἱεραρχικὸν αὐτοῦ βαθμὸν καὶ τὰ ἀνατεθέντα καθήκοντα, ἐπὶ τῆς δράσεως ἐκάστης ὑπηρεσιακῆς μονάδος, ἐπὶ τῆς ἀποδόσεως τοῦ κεφαλαίου καὶ δὴ τοῦ μηχανικοῦ ἐξοπλισμοῦ, ἐπὶ τοῦ βαθμοῦ ἐπιτυχίας τοῦ συνδυασμοῦ τῶν συντελεστῶν τῆς παραγωγῆς κλπ. Παρέχεται δὲ συγχρόνως ἡ δυνατότης συγκεντρώσεως χρησίμων ἐδικῶν πληροφοριῶν, μὴ ἀποκτωμένων ἄλλως.

Ἡ κυρωτικὴ ἀποστολὴ τοῦ ἐλέγχου ἀκολουθεῖ ὡς ἀποτέλεσμα τῆς κατὰ τὰ προηγηθέντα ἐκτιμήσεως τῆς ὑφισταμένης καταστάσεως. Ἀναλόγως τοῦ βαθμοῦ ἐντάσεως τῶν ἀποκλίσεων μεταξὺ προβλέψεων καὶ πραγματοποιήσεων καὶ τῶν αἰτιῶν αὐτῶν, κρίνεται κατὰ πόσον ἡ ὑφισταμένη κατάσταση εἶναι εὐνοϊκὴ ἢ δυσμενῆς. Σύνάμα δὲ καταμερίζονται αἱ ἐπιτυχίαι ἢ ἀποτυχίαι, ὡς καὶ αἱ εὐθῦναι ἐκάστου προϊσταμένου ἢ ὑφισταμένου. Ὁ καταμερισμὸς οὗτος τῶν εὐθυνῶν διευκολύνει τὴν ἀντίστοιχον *ἐπιβολὴν ἐπιβραβεύσεων ἢ ἐπιτιμήσεων*. Σχετικῶς παρατηρεῖται, ὅτι ὅπως δὲν ὑφίσταται εὐθύνη

άνευ ένδεχομένης κυρώσεως, ούτω δέν νοεΐται κύρωσις άνευ προηγουμένου έλέγχου. Χάριν του γενικού συμφέροντος, ή κρίσις δι' έπιβράβευσιν ή έπιτίμησιν δέον νά είναι πάντοτε άντικειμενική, δικαία και ψύχραιμος. Δι' ό και οι κρίνοντες ύποχρεοϋνται νά έκτιμοϋν την άληθή συμβολήν εκάστου, νά προσδιορίζουν την προσωπικότητα και την άποδοτικότητα αυτού, νά διαχωρίζουν τας σημαντικάς εκ των έπουσιωδών ενεργειών, νά διακρίνουν τας σχέσεις αίτιου και αίτιατου. νά άποτιμοϋν άμερολήπτως, ήρέμως και με πνεϋμα άνωτέρας ήθικής τον άναλογοϋντα βαθμόν έπιβραβεύσεως ή έπιτιμήσεως εκάστου. Έάν δέν πληροϋνται άπασαι αι προϋποθέσεις αύται, ύφίσταται κίνδυνος εκλείψεως του αισθήματος της εϋθύνης. Σκοπός της έπιβολής κυρώσεων είναι ή παροχή κινήτρων μεγαλυτέρας και καλυτέρας άποδόσεως, ως και ή πρόληψις όμοίων παρεκκλίσεων εις τό μέλλον. Ό δημόσιος έπαινος συντελεί εις την βελτίωσιν της έμπιστοσύνης εκάστου προς έαυτόν. Όσον άφορξ ειδικώς την έπιτίμησιν δι' έπιβολής ποινής, αύτη άποτελεί άρνητικόν κίνητρον διατηρήσεως ύψηλης στάθμης άποδόσεως των εργαζομένων. Δι' ό και έπιβάλλονται ποιναι, πάντοτε κατόπιν άπολογίας των παραβατών και έξακριβώσεως των αίτιών και της εκτάσεως των παραπτωμάτων. Η ποινή δε δέον νά είναι τοιαύτη, ώστε άφ' ενός μόν νά συνιστξ έποικοδομητικήν κριτικήν, ήτοι νά μη συντελή εις την κατάρρευσιν της αυτοεκτιμήσεως του ύπαιτιού, άλλ' εις την ένθάρρυνσίν του όπως έπανελήθη εις την εϋθείαν όδόν, άφ' έτέρου δε νά έξασφαλίξη τό όρθόν πνεϋμα συνεργασίας, πρωτοβουλίας και αναλήψεως καθηκόντων.

Η δημιουργική άποστολή του έλέγχου συνίσταται εις την ύπόδειξιν λήψεως των ένδεδειγμένων μέτρων θεραπείας της ύφισταμένης καταστάσεως. Η ύπόδειξις αύτη άναφέρεται κατá κανόνα εις τά έξής κυρίως μέτρα :

- 1) έξομαλύνσεως ή έξουδετερώσεως άνωμαλιών ή δυσχερειών
- 2) αξιολογήσεως του προσωπικού, από πλευράς άπαιτουμένων προσόντων δι' εκάστην θέσιν και ποιοτικής και ποσοτικής άποδόσεως αυτού
- 3) παρακινήσεως προς περαιτέρω ανάπτυξιν δραστηριότητας
- 4) εϋνοϊκού έπηρεασμοϋ της ανάπτυξεως καλών άνθρωπίνων σχέσεων
- 5) άποφυγής ή άποτροπής έπαναλήψεως μελλοντικώς, γενομένων πλανών ή σφαλμάτων επί της προβλεφθείσης ροής των εργασιών
- 6) διαδοχικής βελτιώσεως των έν χρήσει μεθόδων και ίδία διοικήσεως, διαχειρίσεως, παραγωγής και πωλήσεως, άκόμη και εις τας έλαχίστας αύτών λεπτομερείας
- 7) συνεχούς άναπροσαρμογής των προγραμμάτων δράσεως προς την πραγματικότητα, δια της ύποδείξεως εκάστοτε καλύτερων λύσεων των προβλημάτων όργανώσεως και διοικήσεως. Τοιουτοτρόπως, ό έλεγχος της δράσεως του προσωπικού συμβάλλει άποφασιστικώς εις την έξασφάλισιν διαρκούς τάξεως εις τας σχέσεις του προσωπικού και την έπίτευξιν του κατá τό δυνατόν άνωτάτου και μεγίστου βαθμοϋ άποτελεσματικότητας των έπιχειρήσεων, ένω παραλλήλως παρέχονται δυνατότητες χρησιμοποίησης των εκάστοτε νέων έπιτευγμάτων της έπιστήμης και της τεχνικής.

Μορφαι του έλέγχου. Αύται κατá κανόνα προκαθορίζονται κατá την κατάρτισιν των προγραμμάτων δράσεως, κατόπιν έξαντλητικής μελέτης και σχετικών πειραματισμών. Αί κυριώτεραι των έν χρήσει μορφών του έλέγχου

δράσεως τοῦ προσωπικοῦ εἶναι αἱ ἀκόλουθοι, δυνάμεναι νὰ συνυπάρχουν :

1) *Προληπτικός καὶ κατασταλτικός ἔλεγχος.* Ὁ προληπτικός ἔλεγχος ἀσκεῖται πρὸ τῆς ἀποπερατώσεως τῆς ἐκτελέσεως δεδομένου ἔργου, πρὸς διαπίστωσιν τῆς ὀρθότητος τῆς δράσεως τοῦ προσωπικοῦ συμφώνως τῇ καθωρισμένη διαδικασίᾳ. Ὁ κατασταλτικός ἔλεγχος ἀσκεῖται ἐκ τῶν ὑστέρων, πρὸς πιστοποίησιν τῶν ἐπιτελουμένων ἐνεργειῶν.

2) *Ποσοτικός καὶ ποιοτικός ἔλεγχος.* Οὗτος ἀσκεῖται ἐπὶ τῇ βάσει τῶν προτύπων καὶ τῶν ὀρίων ἐμπιστοσύνης ἢ ἀνοχῶν, ὡς καὶ βάσει τῶν προγραμμάτων δράσεως (διοικητικῆς, διαχειριστικῆς, λογιστικῆς, ὀργανωτικῆς, τεχνικῆς κλπ.), εἰς ὅλους τοὺς τομεῖς (ἀνεφοδιασμοῦ, παραγωγῆς, πωλήσεων κλπ.), διὰ παρακολουθήσεως τῶν οἰκείων σταδίων. Ὁ ποσοτικός ἔλεγχος ἀναφέρεται εἰς τὸν ὄγκον τῶν χρησιμοποιουμένων μέσων καὶ τῶν ἐπιτυχανομένων ἀποτελεσμάτων, ἤτοι τὸν ὄγκον τῶν ἀπασχολουμένων προσώπων καὶ χρησιμοποιουμένων ὑλικῶν, τὸν διατιθέμενον χρόνον, τὰ παραγόμενα προϊόντα κλπ., ἔτι δὲ εἰς τὴν διαπίστωσιν τυχόν γενομένων σχετικῶν σπαταλῶν. Ὁ ποιοτικός ἔλεγχος ἀναφέρεται εἰς τὴν ποιότητα τῆς ἐργασίας καὶ τῶν παραγομένων ἀγαθῶν, ὡς καὶ τοὺς ποιοτικούς προσδιορισμούς αὐτῶν (διαστάσεις, σχῆμα, βάρος κλπ.). Καὶ ἡ ἐλαχίστη πτώσις τῆς ποιότητος τῶν προϊόντων δυνατὸν νὰ ἔχη βαθεῖας δυσμενεῖς ἐπιδράσεις διὰ τὴν ἐπιχείρησιν.

3) *Ἱεραρχικός καὶ κατὰ εἰδικότητα ἔλεγχος.* Οὗτος κατευθύνεται ἐκ τῶν ἄνω πρὸς τὰ κάτω καὶ ἀναφέρεται εἰς ὅλας τὰς βαθμίδας τῆς διοικητικῆς καὶ ἐπιτελικῆς διαρθρώσεως τῶν λειτουργιῶν ἐνὸς ὀργανισμοῦ. Ἀναλόγως δὲ τῆς ἐλεγχομένης βαθμίδος, ἡ διαδικασία ἀσκήσεως καὶ ἡ ἀποστολὴ αὐτοῦ διαφέρει, καθισταμένη πλέον ἐκτενῆς καὶ λεπτομερῆς διὰ τὰς κατωτέρας βαθμίδας. Ὁ Ἱεραρχικός ἔλεγχος ἀσκεῖται συνεχῶς ὑπὸ τῶν προϊσταμένων ἐπὶ τῶν ἀμέσως αὐτῶν ὑφισταμένων, ἐνῶ ὁ κατὰ εἰδικότητα ἔλεγχος ἀσκεῖται συνεχῶς παρὰ τῶν εἰδικῶν στελεχῶν, οἵτινες καθίστανται προϊστάμενοι παντὸς ἀπασχολουμένου ἐπὶ ἀντικειμένων ἢ θεμάτων τῆς ἀρμοδιότητός των. Οὕτως, ὁ Ἱεραρχικός ἔλεγχος προϋποθέτει ὕπαρξιν γραμμικῆς διοικητικῆς διαρθρώσεως, ἐνῶ ὁ κατὰ εἰδικότητα προϋποθέτει τὴν ὕπαρξιν λειτουργικῆς διοικητικῆς διαρθρώσεως.

4) *Τακτικός καὶ ἐκτακτος ἔλεγχος,* ἀπὸ ἀπόψεως χρονικοῦ προσδιορισμοῦ. Ὁ *τακτικός* ἔλεγχος διακρίνεται εἰς συνεχῆ καὶ εἰς περιοδικόν. *Συνεχῆς* ἔλεγχος εἶναι ὁ ἐπαναλαμβανόμενος ἀνά πᾶσαν πρᾶξιν ἐκάστου ἐργαζομένου, ὡς π.χ., ὁ Ἱεραρχικός καὶ κατὰ εἰδικότητα ἔλεγχος. Οὗτος παρέχει τὴν βεβαιότητα τῆς ἀποφυγῆς παρεκκλίσεων ἢ τοῦλάχιστον τῆς ἐγκαίρου διαπιστώσεως αὐτῶν. *Περιοδικός* ἔλεγχος εἶναι ὁ διενεργούμενος κατὰ τακτὰς χρονικὰς περιόδους καὶ ἀποτελεῖ μέσον ἀποφυγῆς δυσαρέστων ἐκπλήξεων ἐκ τῆς ἐμφάνισεως σημαντικῶν παρεκκλίσεων καὶ δὴ ἀρνητικῶν κατὰ τὴν ἐκτέλεσιν τῶν προγραμμάτων δράσεως. Ὁ ἔλεγχος οὗτος περιορίζεται συνήθως ἐπὶ καιρίων σημείων δράσεως, τὰ ὁποῖα εἶναι ἀντιπροσωπευτικά τοῦ βαθμοῦ ἐπιτυχίας ἢ ἀποτυχίας τῶν ὑπὸ ἐκτέλεσιν προγραμμάτων. Ὁ *ἐκτακτος* ἔλεγχος εἶναι αἰφνιδιαστικός, ἐπὶ ἀπροόπτως προσδιοριζομένων τομέων δράσεως ἢ

Υποθέσεων, πρὸς ἐξ ἀπήνης διαπίστωσιν καταστάσεων. Οὗτος ἀποτελεῖ ἀπαραίτητον συμπλήρωμα τῶν τακτικῶν ἐλέγχων.

Μέσα ἐλέγχου παρέχονται ἐκάστοτε, ἀναλόγως τῶν συνθηκῶν λειτουργίας τῆς ἐπιχειρήσεως. Ταῦτα προβλέπεται ὅπως στηρίζονται εἰς ἀντικειμενικά κριτήρια ἀρχῶν, μετρήσεων καὶ ὁδηγιῶν. Ὅσον ἀφορᾷ τὸν ἐλεγχον τῆς παραγωγῆς, σήμερον εἶναι εὐρέως ἐν χρήσει ἡ μέθοδος *ἀξιολογήσεως προγράμματος καὶ θεωρήσεως τεχνικῆς* (program evaluation and review technique ἢ P.E.R.T.), ἣτις κρίνεται ὡς ἀποτελεσματικὴ καὶ διὰ τὴν βελτίωσιν τῶν ὑφισταμένων συνδυασμῶν δράσεως τῶν συντελεστῶν τῆς παραγωγῆς, δι' ἀναλόγου μερικῆς αὐτῶν ὑποκαταστάσεως (substitution), ἐξαρτωμένης καὶ ἐκ τοῦ βαθμοῦ πλαστικότητος ἢ εὐκαμψίας (plasticity or flexibility) ἐκάστου συντελεστοῦ. Ἡ ὑποκατάστασις αὕτη πραγματοποιεῖται κατόπιν συγκριτικῶν πειραματισμῶν ἢ μετρήσεων. Αἱ *μετρήσεις* δυνατὸν νὰ εἶναι φύσεως *λογιστικῆς, στατιστικῆς καὶ ὀργανωτικῆς*.

Αἱ *λογιστικῆς φύσεως μετρήσεις* στηρίζονται κυρίως εἰς τὴν σύγκρισιν ἤδη πραγματοποιουμένου πρὸς προβλεφθὲν πρότυπον ἢ πρὸς μέσον κόστος παραγωγῆς προηγουμένων χρονικῶν περιόδων, ἢ πρὸς κόστος παραγωγῆς τοῦ αὐτοῦ προϊόντος ἐτέρων τῆς αὐτῆς περιοχῆς ἐπιχειρήσεων. Εἰς τὸν ὑπολογισμόν τοῦ κόστους περιλαμβάνονται, βεβαίως, αἱ ἀποσβέσεις τῶν μέσων παραγωγῆς. Αἱ *στατιστικῆς φύσεως μετρήσεις* εἶναι ἀπογραφικαὶ καὶ δειγματοληπτικαί, στηριζόμεναι εἰς κατὰ καιροὺς ὑποβαλλόμενα εἰδικὰ δελτία παρακολούθησεως τῆς διεξαγομένης ἐργασίας ἢ εἰς ἀπαντήσεις ἐπὶ ἐρωτηματολογίων. Διὰ τῶν μετρήσεων τούτων προσδιορίζονται ποσοτικαὶ καὶ ποιοτικαὶ κυμάνσεις καὶ ἐλέγχονται αὗται ὡς πρὸς τὴν ἑκτασίαν των. Αἱ *ὀργανωτικῆς φύσεως μετρήσεις* διεξάγονται ἐπὶ τῇ βάσει ἀφ' ἐνὸς μὲν ὀργανογραμμάτων καὶ δὴ δυναμικῶν, ἀτομικῶν δελτίων ἀπασχολήσεως ἢ πινάκων φορτίσεως μηχανῶν καὶ τῶν θέσεων ἐργασίας, ἀφ' ἐτέρου δὲ εἰδικῶν μηχανικῶν συσκευῶν. Εἰς τὴν πρώτην περίπτωσιν, οἱ ἐργαζόμενοι ἐκτελοῦν τὸ ἔργον των καὶ τελικῶς καταγράφουσι τοῦτο εἰς τὰ ὡς ἄνω ὀργανογράμματα ἢ δελτία, βάσει ὁδηγιῶν, καὶ ἀπὸ πλευρῶν ποσότητος, ποιότητος, χρόνου ἐνάρξεως καὶ λήξεως, μετακινήσεων ἐργαζομένων καὶ ὑλικῶν κλπ. Οὕτω διαπιστοῦνται ἐκάστοτε διαφοραὶ προβλέψεων καὶ πραγματοποιήσεων. Εἰς τὴν δευτέραν περίπτωσιν, ἐναρμονίζονται τὰ μέσα δράσεως κατὰ τοιοῦτον τρόπον, ὥστε ταῦτα νὰ ἐλέγχωνται ἀμοιβαίως ἀφ' ἑαυτῶν ἢ δι' ὀπτικῶν παραστάσεων. Ἡ ἐναρμόνισις αὕτη ἐφαρμόζεται εἰς τὰς περιπτώσεις: 1) πληθοπαραγωγῆς ἢ συνεχοῦς ροῆς τῆς παραγωγικῆς διαδικασίας, ὅποτε τὸ ἐπόμενον ἔργον δὲν ἐκτελεῖται ἄνευ περατώσεως τοῦ προηγουμένου, 2) χρησιμοποίησεως ἠλεκτρονικῶν συσκευῶν, καλουμένων «κυβερνητικῶν» (cybernetics), αἵτινες αὐτομάτως καὶ ἀμέσως δεικνύουσι οἰανδήποτε ἀνωμαλίαν τῆς παραγωγικῆς διαδικασίας (ὡς, π.χ., μηχανικὰς βλάβας, κατασκευὴν ἐλαττωματικῶν προϊόντων κλπ.) καὶ 3) χρησιμοποίησεως μηχανοργανωτικῶν μέσων (ὡς, π.χ., συσκευῶν τηλεοράσεως πρὸς παρακολούθησιν τοῦ ἔργου εἰς δεδομένους τομεῖς δράσεως ἐκ τοῦ γραφείου, ὠρολογίων ἐλέγχου προσελεύσεως καὶ ἀποχωρήσεως προσωπικοῦ κλπ.).

Ἡ *διαδικασία τοῦ ἐλέγχου* προβλέπεται ὅπως πραγματοποιηταὶ χωρὶς νὰ ἐπιφέρῃ διαταραχὰς εἰς τὴν κανονικὴν λειτουργίαν τῶν ἐλεγχομένων δραστηριοτήτων, ὡς καθυστερήσεις καὶ ἑτέρας ἀνωμαλίας. Αὕτη διακρίνεται συνήθως εἰς τρία στάδια: 1) συγκριτικῶν ἐνεργειῶν, 2) ἀξιολογήσεως τῶν συγκρίσεων καὶ 3) συσχετίσεως αὐτῶν πρὸς τὸν σκοπὸν τοῦ ἐλέγχου καὶ ἐξαγωγῆς σχετικῶν πορισμάτων. Τὰ *πορίσματα τοῦ ἐλέγχου* διατυποῦνται συνήθως ὑπὸ μορφήν ἐκθέσεως ἢ ἀναφορᾶς, παρουσιαζούσης γεγονότα καὶ πληροφορίας μετὰ κριτικῆς αὐτῶν καὶ κατὰ τρόπον ἐμπεριστατωμένον καὶ ἀντικειμενικόν. Ταῦτα ἀκολουθῶς καὶ ἀμέσως (ταχέως καὶ ἐγκαίρως) ὑποβάλλονται πρὸς ἐπιβολὴν κυρώσεων καὶ πρὸ παντὸς πρὸς ὑπόδειξιν καὶ λήψιν μέτρων θεραπείας τυχόν ὑφισταμένων πλανῶν, σφαλμάτων καὶ ἐτέ. ὦν ἀνωμαλιῶν ροῆς τῶν ἐργασιῶν τοῦ προσωπικοῦ.

Οἱ *διενεργοῦντες τὸν ἔλεγχον* εἰς μὲν τὰς μικρὰς ἐπιχειρήσεις εἶναι οἱ ἴδιοι οἱ ἐπιχειρηματίαι, εἰς δὲ τὰς μεγάλας, οἱ παρὰ εἰδικαῖς ἐπιτελικάς ὑπηρεσίαις τοποθετημένοι ἐλεγκταὶ ἢ ἐπιθεωρηταί. Αἱ εἰδικαὶ αὗται ὑπηρεσίαι εἶναι κυρίως ἢ τῆς Ὁργανώσεως καὶ Μεθόδων ἢ τῆς Γενικῆς Ἐπιθεωρήσεως, ἢ τοῦ Ἐλεγκτηρίου, αἵτινες διαθέτουν κατάλληλον προσωπικόν ἐξ ἐλεγκτῶν ἢ ἐπιθεωρητῶν, μὴ ἔχον ὑπηρεσιακὴν ἐξάρτησιν μὲ τὰς ἐλεγχόμενας διοικητικὰς καὶ λοιπὰς ὑπηρεσιακὰς μονάδας ἢ τὸ προσωπικόν. Κατὰ τὸ στάδιον τῆς καταρτίσεως τῶν προγραμμάτων δράσεως λαμβάνεται μέριμνα προκαθορισμοῦ καὶ τῶν ἀρμοδιοτήτων τῶν ἐλεγκτῶν ἢ ἐπιθεωρητῶν, πρὸς ἀποφυγὴν ἐκ μέρους των ὑπερβασιῶν ἢ παραλείψεων. Τοιοῦτοτρόπως περιγράφονται λεπτομερῶς καὶ ἀκριβῶς τὰ ὅρια ἐντὸς τῶν ὁποίων οὗτοι δύνανται νὰ ἀσκήσουν τὰ καθήκοντά των (ἄνευ ἀναμίξεως αὐτῶν εἰς τὰ καθήκοντα τῆς διοικητικῆς ἐργασίας), ἔτι δὲ καὶ ἡ ἄσκησις ἐπιβλέψεως ἐπὶ τοῦ τρόπου ἐνασκήσεως ἐκ μέρους των τῶν παρεχομένων ἐλεγκτικῶν ἀρμοδιοτήτων.

Ὡς *βασικὰ προσόντα ἐνὸς ἐλεγκτοῦ ἢ ἐπιθεωρητοῦ*, δύνανται νὰ θεωρηθοῦν τὰ ἀκόλουθα: 1) ἐξάireτος ἐπαγγελματικὴ ἱκανότης, λόγῳ εἰδικῆς καταρτίσεως καὶ πείρας, ὥστε νὰ δύνανται, ὡς ὑπεστήριζεν ὁ Fayol, «νὰ κρίνῃ ἐπὶ τῆς ποιότητος ἐνὸς ἀντικειμένου, τῆς ἀξίας μιᾶς μεθόδου παραγωγῆς, ἐπὶ τῆς σαφηνείας τῶν ἐγγράφων, ἐπὶ τῶν χρησιμοποιουμένων διοικητικῶν καὶ διαχειριστικῶν μέσων κ.λ.π.» 2) συναίσθησις τοῦ καθήκοντος καὶ ἀνεξαρτησία αὐτοῦ ἐναντι τῶν ἐλεγχομένων. Οὐδεμία ἀνάμιξις ἢ σχέσις συμφερόντων, συγγενείας, συναδελφοσύνης κ.λ.π. τῶν ἀσκούντων τὸν ἔλεγχον δεόν νὰ ὑπάρχῃ μετὰ τῶν ὑφισταμένων τὸν ἔλεγχον τοῦτον· 3) ἀντικειμενικότης κρίσεως. Ἡ ἀμεροληψία τοῦ ἐλέγχοντος δεόν νὰ βασιζέται ἐπὶ καθαρᾶς συνειδήσεως καὶ οὐχὶ ἐπὶ σκοπιμότητός τινος ἢ ἐπηρεασμοῦ ὑποκειμενικοῦ χαρακτῆρος· 4) τιμιότης, φιλοπονία, παρατηρητικότης, εὐθυκρῖσία, λεπτότης ἐνεργείας, διακριτικότης, ψυχραιμία, ἐχεμύθεια, ταχύτης δράσεως καὶ σαφήνεια διατυπώσεως προφορικοῦ καὶ γραπτοῦ λόγου· 5) ἱκανότης ἀναζητήσεως, ἀνευρέσεως καὶ θετικῆς ὑποδείξεως τρόπων ἐξουδετερώσεως αἰτίων καὶ ἐπανορθώσεως παρεκλίσεων.

ΑΜΟΙΒΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ὡς γνωστόν, ἡ ἐργασία, πνευματικὴ καὶ χειρωνακτικὴ, παρακολουθεῖται ἀπὸ δύο κατὰ βάσιν δυσμενεῖς συνεπεΐας. Ἡ πρώτη ἐκ τῶν συνεπειῶν τούτων εἶναι θετικὴ καὶ συνίσταται εἰς τὴν πνευματικὴν καὶ σωματικὴν κόπωσιν. Ἡ δευτέρα συνέπεια εἶναι ἀρνητικὴ καὶ συνίσταται εἰς τὸν περιορισμὸν τοῦ δι' ἀναψυχὴν καὶ ἄλλας χρήσεις ἐλευθέρου χρόνου. Αἱ δυσμενεῖς αὗται συνεπεΐαι τῆς ἐργασίας ἀντισταθμίζονται κυρίως διὰ τῆς χρηματικῆς ἀμοιβῆς τῆς, δι' ἧς οἱ ἐργαζόμενοι ἀποκτοῦν εἰσόδημα πρὸς ἱκανοποίησιν τῶν ἀναγκῶν τῶν εἰς ἀγαθὰ καὶ ὑπηρεσίας.

Ἀμοιβὴ ἐργασίας (earnings ἢ remuneration) καλεῖται παροχὴ τιμῆματος, ὅπερ καταβάλλεται ὡς ἀντιπαροχὴ διὰ προσφερθείσας ὑπηρεσίας. Ἡ ὑπηρεσία αὕτη δυνατὸν νὰ εἶναι ἀνεξάρτητος, ὅταν παρέχεται παρ' ἐλευθέρων ἐπαγγελματιῶν, συνήθως ὅμως, καὶ δὴ εἰς τὴν περίπτωσιν τῶν ἐπιχειρήσεων, εἶναι ἐξερτημένη, παρεχομένη παρὰ τῶν ὑπαλλήλων καὶ τῶν ἐργατῶν αὐτῶν. Ἡ παρὰ τῶν ὑπαλλήλων παρεχομένη ἐργασία ἀμείβεται συνήθως διὰ τῆς καταβολῆς εἰς αὐτοὺς μηνιαίου *μισθοῦ* (salary), ἐνῶ ἡ ὑπὸ τῶν ἐργατῶν τοιαύτη ἀμείβεται συνήθως διὰ τῆς καταβολῆς *ἡμερομισθίου* (wage). Ἡ ἀμοιβὴ τῆς ἐργασίας καταβάλλεται συνήθως εἰς χρῆμα. Εἶναι, ὅμως, δυνατὸν τμῆμα αὐτῆς, ἀποτιμώμενον εἰς χρῆμα, νὰ παρέχεται εἰς εἶδος (ἀγαθὰ καὶ ὑπηρεσίας), ἐνίοτε δὲ καὶ εἰς ἠθικὰ ἀνταλλάγματα.

Τὸ ἐκάστοτε καταβαλλόμενον χρηματικὸν ποσὸν συνιστᾷ τὴν *ὀνομαστικὴν* χρηματικὴν ἀμοιβήν, ἐν ἀντιδιαστολῇ πρὸς τὴν *πραγματικὴν* χρηματικὴν ἀμοιβήν, ἰσοδυναμοῦσαν πρὸς τὴν ἐκάστοτε ἀποκτωμένην ἀγοραστικὴν δύναμιν, ἀποτιμωμένην εἰς σταθερὸς τιμὰς τοῦ ἐθνικοῦ νομίσματος. Ὄταν ἡ καταβαλλομένη ἀμοιβὴ ἀναπροσαρμόζεται ἐκάστοτε πρὸς τὴν ἀγοραστικὴν δύναμιν αὐτῆς, τότε καλεῖται *τιμαριθμικὴ* ἀμοιβή. Ἡ ἀναπροσαρμογὴ ὅμως αὕτη δὲν εἶναι δυνατὸν νὰ παρακολουθῆ ἀπολύτως τὴν ὑπάρχουσαν τάσιν ἀκαμψίας τῶν ἀμοιβῶν τῶν ἐργαζομένων, ἰδίᾳ ἐν περιπτώσει ἀνόδου τῶν τιμῶν τῶν ἀγαθῶν. Ἡ ἐν λόγῳ ἀκαμψία δὲν ἐπιτρέπει βραχυχρονίως τὴν αὐτὴν ποσοστιαίαν ἀνοδὸν τῶν ἀμοιβῶν τῆς ἐργασίας πρὸς τὴν ἀνοδὸν τῶν τιμῶν τῶν ἀγαθῶν. Δι' ὃ καὶ ἐφαρμόζεται ἐνίοτε μέθοδος *κινητῆς κλίμακος ἀμοιβῶν*, καθ' ἣν αἱ ἀμοιβαὶ προσδιορίζονται βάσει τῆς τιμῆς ὀρισμένων ἀγαθῶν. Κατ' αὐτὴν, αἱ ἐκάστοτε ποσοστιαῖαι μεταβολαὶ τῶν τιμῶν τῶν ἀγαθῶν τούτων, ἐφαρμόζονται αὐτομάτως καὶ ἐπὶ τῶν ἀμοιβῶν τῶν ἐργαζομένων.

Ἡ Ὄργανωτικὴ ἐπιδιώκει, ὅπως ἡ ἀμοιβὴ τῆς ἐργασίας εἶναι ἀκριβοδικαία, ἱκανοποιοῦσα κυρίως τὸ προσωπικὸν τῶν ἐπιχειρήσεων καὶ δευτερευόντως τὸν ἐπιχειρηματίαν. Τὸ ὕψος τῆς ἀμοιβῆς ταύτης ἐξαρτᾶται ἐξ ἐξωγενῶν καὶ ἐνδογενῶν διὰ τινὰ ἐπιχειρήσιν παραγόντων. *Ἐξωγενεῖς παράγοντες*, ἐπιδρῶντες ἐπὶ τοῦ ὕψους τούτου, εἶναι κυρίως ὁ βαθμὸς ἀναπτύξεως τῆς ἐθνικῆς οἰκονομίας, ἡ ἐκάστοτε κατάστασις καὶ τὸ μέγεθος τῶν συναλλαγῶν τῆς

χώρας, ἡ ἀφθονία ἢ ἡ σπάνις προσφερομένου ἢ ζητουμένου προσωπικοῦ καὶ τὸ ἐπίπεδον διαβιώσεως. Ἐνδογενεῖς παράγοντες, ἐπηρεάζοντες τὸ ὕψος τῶν ἀμοιβῶν τῆς ἐργασίας, εἶναι κυρίως δύο. Πρῶτον, οἱ ἀνεξάρτητοι τῆς θελήσεως τοῦ ἐπιχειρηματίου παράγοντες καὶ δεύτερον οἱ ἐξηρητῆται ἐκ τῆς θελήσεως αὐτοῦ. Μὴ ἐξαρτώμενοι ἐκ τῆς θελήσεως τοῦ ἐπιχειρηματίου παράγοντες εἶναι κυρίως τὸ εἶδος τῆς ἐπιχειρηματικῆς δραστηριότητος, ἡ οἰκονομικὴ ἀντοχὴ καὶ τὰ πραγματοποιούμενα κέρδη ὑπὸ τῆς ἐπιχειρήσεως, ἡ ἀνταγωνιστικὴ αὐτῆς θέσις καὶ ἡ ἐπαγγελματικὴ ἰκανότης τοῦ προσωπικοῦ αὐτῆς. Ἐξαρτώμενοι ἐκ τῆς θελήσεως τοῦ ἐπιχειρηματίου παράγοντες, οἵτινες ἀφοροῦν τὸ παρὸν κεφάλαιον, εἶναι αἱ ἐφαρμοζόμεναι μέθοδοι ἀμοιβῆς τῆς ἐργασίας καὶ τὰ κίνητρα βελτιώσεως τῆς ἀποδόσεως αὐτῆς.

Αἱ μέθοδοι ἀμοιβῆς τῆς ἐργασίας ἀσκοῦν μεγίστην ἐπίδρασιν ἐπὶ τῆς ἐν γένει ἀποτελεσματικότητος δεδομένης ἐπιχειρήσεως. Ἡ ἐκλογή, ὅθεν, τῆς καταλλήλου δι' ἐκάστην ἐπιχείρησιν μεθόδου πρὸς ἐφαρμογὴν ἀποτελεῖ σοβαρὸν καὶ δυσχερὲς πρόβλημα. Ἡ μέθοδος αὕτη, κατ' ἀρχήν, δεόν νὰ προσαρμόζεται πρὸς τὸν σκοπὸν, τὰς εἰδικὰς συνθήκας καὶ τὴν μορφήν τῆς ἐπιχειρήσεως, ὡς καὶ τὴν νοοτροπίαν τοῦ προσωπικοῦ αὐτῆς, ἵνα προκαλῆ ἐντόνως τὸ ἐνδιαφέρον αὐτοῦ πρὸς ἐπιτυχίαν τοῦ ἐν λόγῳ σκοποῦ. Δύναται, πάντως, νὰ ὑποστηριχθῆ ὅτι οἰαδήποτε υἰοθετηθησομένη μέθοδος πρέπει νὰ ἐξασφαλίζῃ ἐπαρκῆ καὶ δικαίαν παροχὴν ἔναντι τῶν προσφερομένων ὑπὸ τοῦ προσωπικοῦ ὑπηρεσιῶν. Συνεπῶς, οἰαδήποτε μέθοδος ἀμοιβῆς τῆς ἐργασίας δεόν νὰ ἐξασφαλίζῃ τὴν ὑπαρξίν τῶν ἀκολουθῶν τριῶν προϋποθέσεων: Πρῶτον, τὴν προϋπόθεσιν τῆς δημιουργίας καὶ διατηρήσεως, ἐκάστοτε, ἀνεκτοῦ ἐπιπέδου διαβιώσεως τῶν ἐργαζομένων, κατόπιν ἐξασφαλίσεως ἀκριβοδικαίας οἰκονομικῆς ἀμοιβῆς εἰς ἕκαστον ἐξ αὐτῶν, μὴ ὑπολειπομένης τῆς ἀντιστοίχου ὁμοίων ἐπιχειρήσεων τῆς περιοχῆς, ἐπιτρεπούσης δὲ ἅμα τὴν ἀπερίσπαστον προσήλωσιν τῶν ἐργαζομένων εἰς τὸ ἔργον αὐτῶν. Δεύτερον, τὴν προϋπόθεσιν τοῦ κατὰ τὸν πλέον ἀκριβῆ, ἀλλὰ καὶ ἀπλοῦν τρόπον προσδιορισμοῦ τῆς ἀμοιβῆς ἐκάστου ἐργαζομένου, ἐπὶ τῇ βάσει ἀντικειμενικῶν κριτηρίων (ὡς, π.χ., βαθμολογικῆς κατατάξεως, βάσει ἀρμοδιοτήτων καὶ θέσεως, ἀποδοτικότητος κλπ.). Τὰ κριτήρια μάλιστα ταῦτα εἶναι ἀπαραίτητον, ὅπως εἶναι ἐκ τῶν προτέρων γνωστὰ εἰς τοὺς ἐργαζομένους καὶ κατανοητὰ εἰς αὐτούς, ἐπιτρέπουσι δὲ ἐπίσης τὸν εὐχερῆ ὑπολογισμόν καὶ ἔλεγχον, παρ' οἰοῦντο, τῆς καθοριζομένης δι' αὐτὸν ἀμοιβῆς. Τρίτον, τὴν προϋπόθεσιν τῆς διατηρήσεως συνεχοῦς ἐνδιαφέροντος τῶν ἐργαζομένων πρὸς αὔξησιν καὶ βελτίωσιν τῆς ἐπιχειρηματικῆς ἀποτελεσματικότητος καὶ ἐξασφάλισιν γενικῶς τῶν συμφερόντων τῆς ἐπιχειρήσεως. Τὸ ἐνδιαφέρον τοῦτο ἐπιτυγχάνεται κυρίως διὰ τῆς παροχῆς κινήτρων ἢ παρορμήσεων.

Κίνητρα (incentives) εἶναι τὰ μέσα ἐπιτάσεως τῆς δραστηριοποιήσεως τῶν ἐργαζομένων, πρὸς συνεχῆ αὔξησιν καὶ βελτίωσιν τῆς ἀποτελεσματικότητος αὐτῶν, καὶ συνεπῶς τῆς ἐπιχειρήσεως. Τὰ ἐν λόγῳ κίνητρα εἶναι θετικὰ ἢ ἀρνητικὰ. Τὰ θετικὰ ἐνθαρρύνουσι τὸν ζῆλον τοῦ προσωπικοῦ, διὰ τῆς ἀνταμοιβῆς τῶν ἀποδοτικῶν προσπαθειῶν των, ἐνῶ τὰ ἀρνητικὰ ἀποθαρρύνουσι

νουν τὴν παρέκκλισιν τοῦ προσωπικοῦ ἐκ τῶν προγραμμάτων δράσεως τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ τῶν ἰσχυόντων κανονισμῶν, διὰ τῆς ἐπιβολῆς κυρώσεων.

Τὰ κίνητρα διακρίνονται ἐπίσης καὶ κυρίως εἰς *ἠθικὰ καὶ οἰκονομικά*. Ἡθικὰ εἶναι τὰ κίνητρα, τὰ ὁποῖα ἀναφέρονται εἰς τὴν καλλιέργειαν ψυχολογικῶν ὠθησεων, ὡς φιλοδοξίας, κύρους, ἀξιοπρεπείας, εὐθύνης, πρωτοβουλίας κλπ., ἰδίᾳ δὲ εἰς τὴν ἀναγνώρισιν τῆς συμβολῆς ἐκάστου ἐργαζομένου καὶ τὴν ἀνταμοιβὴν αὐτῆς δι' ἀναλόγων ἐκδηλώσεων τῆς ἐπιχειρήσεως. Ὡς, ἐ.π., δι' εὐνοϊκῶν τοποθετήσεων, μεταθέσεων, ἀδειῶν, συμμετοχῶν εἰς τὴν διοίκησιν (εἰς συμβούλια, ἐπιτροπὰς κλπ.), διὰ προαγωγῶν, ἀπονομῶν τιμητικῶν τίτλων, ἐπαίνων, ἠθικῶν ἀμοιβῶν κλπ. Οἰκονομικά, τέλος, εἶναι τὰ κίνητρα ὅταν ἀναφέρονται εἰς τὴν ἄμεσον ἢ ἔμμεσον αὐξησιν τῶν εἰς χρῆμα ἢ εἶδος ἀμοιβῶν καὶ τὴν βελτίωσιν ἐν γένει τῶν παροχῶν εἰς τὸ προσωπικόν. Περὶ τούτων πάντων γίνεται κατωτέρω ἐκτενεστερος λόγος.

Αἱ *κυριώτεραι ἐκ τῶν ἐν χρήσει μεθόδων ἀμοιβῆς τῆς ἐργασίας* στηρίζονται ἐπὶ δύο ἀντιθέτων βάσεων, ἀφ' ἑνὸς μὲν ἐπὶ τῆς βάσεως τοῦ διατιθεμένου χρόνου, ἀφ' ἑτέρου δὲ ἐπὶ τῆς τοῦ πραγματοποιηθέντος ἔργου. Κατὰ τὴν πρώτην βάσιν, ἡ ἀμοιβὴ τῆς ἐργασίας εἶναι σταθερὰ καὶ ὑπολογίζεται κατὰ χρονικὰς περιόδους, μὴ λαμβανομένης ὑπ' ὄψιν, θεωρητικῶς τοῦλάχιστον, τῆς πραγματοποιουμένης ὑφ' ἐκάστου ἐργαζομένου ἀποτελεσματικότητος. Κατὰ τὴν δευτέραν βάσιν, ἡ ἀμοιβὴ τῆς ἐργασίας ἐξαρτᾶται ἐκάστοτε ἐκ τῶν παραγομένων μονάδων ἔργου ἢ προϊόντος τινός, μὴ ὑπολογιζομένου, θεωρητικῶς τοῦλάχιστον, τοῦ διατεθέντος διὰ τὴν ἐν λόγῳ παραγωγὴν χρόνου. Οὕτως, αἱ κλασσικαὶ μέθοδοι ἀμοιβῆς τῆς ἐργασίας εἶναι κατὰ βάσιν δύο: α) ἀναλόγως τοῦ διατεθέντος χρόνου καὶ β) ἀναλόγως τῶν παραχθεισῶν μονάδων ἔργου ἢ προϊόντος.

Ὑφίστανται, ἐν τούτοις, καὶ ἕτεροι ἐν χρήσει μέθοδοι ἀμοιβῆς τῆς ἐργασίας, αἵτινες ἀποτελοῦν παραλλαγὰς τῶν ἀνωτέρω δύο καὶ συνδυάζονται περαιτέρω μὲ διαφόρους προσαυξήσεις, πρὸς δημιουργίαν εἰδικῶν οἰκονομικῶν κινήτρων.

1. *Μέθοδος ἀμοιβῆς τῆς ἐργασίας κατὰ χρονικὰς περιόδους* (time payment). Αὕτη εἶναι ἡ ἀρχαιοτέρα, ἀπλουστερα καὶ πλέον διαδεδομένη μέθοδος. Κατ' αὐτὴν, ὁ ἐργαζόμενος διαθέτει εἰς τὴν ἐπιχείρησιν, βάσει μέσης τιμῆς προκαθορισθείσης, μίαν χρονικὴν μονάδα ἐργασίας (ὥραν, ἡμέραν, ἔβδομάδα, μῆνα). Ἀναλόγως πρὸς τὴν προσφορὰν ταύτην εἰς χρόνον ἀμείβεται ὁ ἐργαζόμενος σταθερῶς καὶ ἀνεξαρτήτως τοῦ ἐπιτευχθέντος παρ' αὐτοῦ ποσοτικοῦ καὶ ποιοτικοῦ ἀποτελέσματος. Τὸ ἀποτέλεσμα τοῦτο τελεῖ ἐν συναρτήσῃ πρὸς τὸν χρόνον ἀπασχολήσεως.

Αἱ κατὰ τὴν βάσιν ταύτην ὀφειλόμενα εἰς ἕκαστον ἐργαζόμενον ἀμοιβὰ καταγράφονται εἰς καταστάσεις πληρωμῆς καὶ διαπιστοῦνται ἐκ τῶν βιβλίων παρουσίας, ἐν συνδυασμῶ, πρὸς τὰ δελτία ἀφίξεως καὶ ἀναχωρήσεως ἐκάστου.

Ἡ μέθοδος αὕτη, ὅταν ἐφαρμόζεται ἀμιγῶς, δὲν κρίνεται ὡς ὀργανωτικῶς ὀρθή, καθόσον ἀμείβονται ἐξ ἴσου ἱκανοὶ καὶ ἀνίκανοι, ἀποδώσαντες καὶ μὴ, ἀρκεῖ μόνον νὰ συνεπλήρωσαν τὸν αὐτὸν χρόνον παρουσίας εἰς τὴν ἐπιχείρη-

σιν καὶ νὰ ἔχουν ἔνταχθῆ εἰς τὴν αὐτὴν κλιμάκωσιν ἀμοιβῆς. Οὕτως, ἡ μέθοδος αὕτη ὠθεῖ τοὺς ἐργαζομένους εἰς τὴν χαλάρωσιν τῆς προσπάθειάς των, ἀπαιτεῖ, ὅθεν, ἔντασιν τῆς ἐποπτείας αὐτῶν καὶ τέλος προκαλεῖ διόγκωσιν τῶν δαπανῶν ἐργασίας κατὰ μονάδα παραγομένου προϊόντος ἢ προσφερομένης εἰς τρίτους ὑπηρεσίας.

Πρὸς περιορισμὸν τῆς ἔλλειπούσης ἀμέσου ἐξαρτήσεως μεταξύ ἀμοιβῆς καὶ ἀποτελέσματος, ἢτοι πρὸς ἐνθάρρυνσιν τῶν ἐργαζομένων ἀπὸ πλευρᾶς συμβολῆς των, χρησιμοποιεῖται κλιμάκωσις τῆς ἀμοιβῆς, στηριζομένη ἐπὶ διαφόρων κριτηρίων. Τὰ κριτήρια ταῦτα εἶναι συνήθως σχετικὰ πρὸς τὸν ζῆλον, τὴν μόρφωσιν, τὴν εὐθύνην, τὸ ἀνατιθέμενον ἔργον, τὰς συνθήκας ἢ τὸ περιβάλλον τῆς ἐργασίας, τὸν βαθμὸν δυσχερειῶν ἐκτελέσεως αὐτῆς, τὰς διακρίσεις τῶν ἐργαζομένων εἰς ἐπιτελικούς, διοικητικούς, τεχνικούς ἢ εἰς ὑπαλλήλους, ὑπηρέτας καὶ ἐργάτας, εἰς καθοδηγοῦντας, ἐπιστατοῦντας, ἐκτελοῦντας κλπ. Εἰς ταῦτα προστίθενται καὶ κριτήρια ἀξιολογήσεως πείρας καὶ γνώσεων, συνολικοῦ χρόνου προϋπηρεσίας, εὐδοκίμου παραμονῆς ἐν τῷ αὐτῷ βαθμῷ, ἀκριβείας προσελεύσεως καὶ ἀποχωρήσεως κλπ., ἅτινα συντελοῦν εἰς τὴν εἰδικὴν βελτίωσιν τῶν ἀποδοχῶν ἐκάστου, οὐχὶ ὅμως πέραν προκαθοριζομένων ἀνωτάτων κατὰ κλίμακα ἀμοιβῶν ὁρίων.

Ἡ ἐφαρμογὴ τῆς μεθόδου ταύτης κρίνεται σκόπιμος, προκειμένου περὶ ἐκτελέσεως πράγματι εὐσυνειδήτου ἔτι δὲ καὶ κυρίως ποιοτικῆς ἐργασίας, ἢ ὅποια συνήθως δὲν εἶναι εὐχερὲς νὰ μετρηθῆ καὶ ὑπολογισθῆ ἀπὸ πλευρᾶς ἀποδόσεως, ὡς καὶ προκειμένου περὶ ἐργασίας, τῆς ὁποίας δὲν εἶναι δυνατόν νὰ προκαθορισθῆ ἡ διάρκεια παροχῆς της. Ἐάν, ὅμως, δὲν ἐκδηλοῦται εὐσυνειδήτος παροχὴ ἐργασίας, τότε ὀρθῶς ὑποστηρίζεται ὅτι ἡ διὰ τῆς μεθόδου ταύτης ἀμοιβὴ «εἶναι βραβεῖον ὀκνηρίας, μειοῦν τὴν ἀξιολόγησιν τοῦ καλοῦ προσωπικοῦ». Κρίνεται ἐπίσης ἐφαρμοστέα ἡ μέθοδος αὕτη εἰς τὴν περίπτωσιν καθ' ἣν ὁ χρόνος ἐργασίας ἐνδιαφέρει περισσότερον τῆς ἀποτελεσματικότητος, διότι προηγουμένως ἐγένετο ἀκριβὴς καθορισμὸς ἀντιστοίχου κανονικῆς παραγωγῆς, ὡς π.χ., ὅταν πρόκειται περὶ ρυθμικῆς πληθοπαραγωγῆς κατὰ συνεχῆ καὶ διαδοχικὰ στάδια (διὰ κινήτων ταινιῶν συνεχοῦς ροῆς ἢ καθ' ἄλυσον ἢ δι' αὐτομάτων ἐπιπέδων ὀλισθήσεως κ.λπ.).

2. Μέθοδος ἀμοιβῆς τῆς ἐργασίας κατὰ παραγομένας μονάδας ἔργου ἢ προϊόντος (piece - rate payment). Αὕτη καλεῖται καὶ μέθοδος κατ' ἀποκοπήν ἢ κατ' ἐργολαβίαν ἢ κατὰ τεμάχιον, βάρος, κυβικὸν μέτρον κλπ. Εἶναι καὶ ἡ ἐν λόγῳ μέθοδος ἀρχαία, ἀπλή καὶ ἀρκούντως διαδεδομένη. Κατ' αὐτὴν, ἡ ἀμοιβὴ ἐκάστου ἐργαζομένου ἢ ὁμάδος ἐργαζομένων προσδιορίζεται ἐκ τοῦ ἐκάστοτε ἐπιτυγχανομένου παρ' αὐτῶν ποσοτικοῦ ἀποτελέσματος, εἰς μονάδας ἢ ποσότητας ἔργου ἢ προϊόντος, ἀνεξαρτήτως τοῦ διατεθέντος χρόνου πρὸς παραγωγὴν των. Δι' ἐκάστην τῶν ἐν λόγῳ μονάδων προκαθορίζεται σταθερὸν χρηματικὸν ποσόν, ὅπερ ἀποτελεῖ τὴν κατὰ μονάδα παρεχομένην ἀμοιβὴν τῆς ἐργασίας. Συνεπῶς, ὁ ἀριθμὸς τῶν μονάδων τούτων, πολλαπλαζόμενος ἐπὶ τὸ ὡς ἄνω ποσόν, ἀποτελεῖ ἐκάστοτε τὴν ἀμοιβὴν ἐκάστου ἐργαζομένου ἢ ὁμάδος τούτων, ἀνεξαρτήτως τοῦ διατεθέντος σχετικῶς χρόνου, τούλάχιστον

θεωρητικῶς. Οὕτως, ἡ ἀμοιβὴ αὕτη εἶναι ἀμέσως ἀνάλογος πρὸς τὴν παραγωγικότητα τῆς ἐργασίας, ἀλλὰ ἀπὸ ἀπόψεως κυρίως ποσοτικῆς καὶ οὐχὶ τόσο ποιοτικῆς τοιαύτης.

Ἔνεκα τοῦ τελευταίου τούτου μειονεκτήματός της, ἡ μέθοδος αὕτη ἀπαιτεῖ πολλάκις καὶ λεπτομερῆ ἔλεγχον τῆς ποιότητος τοῦ ἔργου ἢ τοῦ προϊόντος πρὸς ἀποφυγὴν τῆς θυσίας τῆς ποιότητος εἰς τὴν ποσότητα. Ἡ ἀνάγκη αὕτη καθίσταται ἐμφανὴς εἰς τὴν ἐν Ρωσίᾳ ἐφαρμοζομένην μέθοδον, καλουμένην «Σταχανοφισμὸς» (ἐκ τοῦ ὀνόματος διαπρεποῦς ἐργάτου), καθ' ἣν ὑφίστανται μισθολογικὰ κλιμάκια διὰ τὸ αὐτὸ εἶδος ἐργασίας, εἰς τὰ ὁποῖα ὑπολογίζονται ποσότης, ἀλλὰ καὶ ποιότης τῶν παραγομένων μονάδων κατὰ ποσοστὰ ἐπὶ πλέον ἢ ἔλαττον δεδομένου πρωτύπου ἀποδόσεως. Ὡσαύτως, ἡ ἐν λόγῳ μέθοδος ἀπαιτεῖ συνήθως τὸν προκαθορισμὸν τῆς παραγομένης ποσότητος ὑπὸ μέσου εἰδικευμένου ἐργάτου μὲ κανονικὴν ἔντασιν εἰς δεδομένον χρόνον, πρὸς ἐπακριβῆ προσδιορισμὸν τῆς κατὰ μονάδα ἔργου ἢ προϊόντος ἀμοιβῆς τῆς ἐργασίας, ὡς καὶ ἀποφυγὴν ὑπερκοπώσεως τῶν ἐργαζομένων, ὑπερβολικῆς φθορᾶς τοῦ μηχανικοῦ ἐξοπλισμοῦ καὶ ὑποβιβασμοῦ τῆς ποιότητος τῆς παραγωγῆς. Ὁ προκαθορισμὸς οὗτος διενεργεῖται ὑπὸ ἐξησηκμένων ἀναλυτῶν ἢ χρονομετρῶν τῆς ἐργασίας. Ἐάν, ὁμως, ἡ ἐν λόγῳ ἀμοιβὴ τῆς ἐργασίας καταβάλλεται ὑπὸ τὸν ὅρον ὅτι αἱ οἰκείαι μονάδες ἔργου ἢ προϊόντος θὰ παραχθοῦν κατὰ τὸ διάστημα τῶν κανονικῶν ὥρων ἐργασίας τῆς ἐπιχειρήσεως, τότε ἡ παροῦσα μέθοδος συγχέεται πρὸς τὴν μέθοδον ἀμοιβῆς τῆς ἐργασίας κατὰ χρονικὰς περιόδους.

Διὰ τὴν κατὰ τὰ ἀνωτέρω καταβολὴν τῆς ἀμοιβῆς εἰς ἕκαστον ἐργαζόμενον, δίδεται εἰς αὐτὸν ἐν δελτίῳ καταγραφῆς τῆς ἡμερησίας παραγωγῆς του. Ἄμα τῇ παραδόσει τῶν παραχθεισῶν μονάδων, ἐλέγχεται ὑπὸ τοῦ οἰκείου ἐπόπτου ὁ ἀριθμὸς καὶ ἡ συμφώνως πρὸς τὰς προδιαγραφὰς τῆς ἐπιχειρήσεως ποιότης τῶν μονάδων, ἀκολούθως δὲ θεωρεῖται τὸ δελτίον τοῦτο. Ἐν συνεχείᾳ καὶ καθ' ὠρισμένα χρονικὰ διαστήματα, τὰ οὕτω θεωρημένα ἡμερησίως δελτία παραδίδονται πρὸς ὑπολογισμὸν καὶ καταβολὴν τῆς ἀμοιβῆς εἰς ἕκαστον δικαιούχον. Ἀπεδείχθη ἐκ τῆς πείρας, ὅτι ἡ κατὰ παραγομένας μονάδας ἔργου ἢ προϊόντος ἀμοιβὴ εἶναι συνήθως ἀνωτέρα τῆς κατὰ χρονικὰς περιόδους ἀμοιβῆς, περίπου κατὰ 15 - 25 %.

Ἡ ἐν λόγῳ μέθοδος συντελεῖ σημαντικῶς εἰς τὴν βελτίωσιν ἢ αὔξησιν τῆς ἀποδόσεως τῆς ἐργασίας καὶ κατ' ἀκολουθίαν εἰς τὴν μείωσιν τοῦ παραγωγικοῦ κόστους, παρέχει δὲ τὴν δυνατότητα ἐλαττώσεως τῆς ἐποπτείας τῶν ἐργαζομένων καὶ καθιστᾷ εὐχερῆ τὸν ὑπολογισμὸν τῶν ἀμοιβῶν. Μειονεκτεῖ, ἐν τούτοις, κατὰ κανόνα ἡ μέθοδος αὕτη, διότι πολλάκις, παρὰ τὰ λαμβανόμενα ὑπὸ τῶν ἐπιχειρήσεων μέτρα ποιοτικοῦ ἐλέγχου, θυσιάζεται ἡ ποιότης τῶν παραγομένων ἀγαθῶν εἰς τὴν ποσότητα τούτων, ἐνῶ παραλλήλως δὲν ἐξασφαλίζεται παγίᾳ ἀμοιβὴ τῆς ἐργασίας, ἀλλὰ κυμαινόμενη, ἰδίᾳ ὅταν σημειοῦται σημαντικὴ αὔξησις ἢ ἐλάττωσις τῆς παραγωγῆς ἔνεκα λόγων ἀνεξαρτήτων τῆς θελήσεως ἢ τῆς ἐπιδράσεως τῶν ἐργαζομένων, ὡς αὐξομειώσεων τῆς ζητήσεως κλπ.

Ἐπιτυχῆς ἐφαρμογῆ τῆς μεθόδου ταύτης παρατηρεῖται κυρίως εἰς τὴν κατ' οἶκον παρεχομένην ἐργασίαν, ὡς καὶ εἰς ἐπιχειρήσεις εἰς τὰς ὁποίας ὑφίσταται στενὸς σύνδεσμος ἀνθρωπίνης ἐργασίας καὶ μηχανικοῦ ἐξοπλισμοῦ, ἰδίᾳ δὲ πρὸς πληθοπαραγωγὴν ὁμοιογενῶν ἢ ὁμοειδῶν ἀγαθῶν ἀπλουστάτης μορφῆς (ὡς, π.χ., ἐνδύματων, πέλων, ὑποδημάτων κλπ.), ἅτινα εὐχερῶς εἶναι δυνατόν νὰ ἐλεγχθοῦν ποιοτικῶς καὶ νὰ μετρηθοῦν ἢ ἐκτιμηθοῦν ποσοτικῶς παρὰ τῶν ἐπιχειρήσεων καὶ τῶν ἐργαζομένων.

3. Μέθοδος προσαυξήσεως βασικῶν ἀποδοχῶν, δι' εἰδικῶν ἐπιχορηγήσεων. Ἡ μέθοδος αὕτη εἶναι εὐρέως διαδεδομένη καὶ ἀποτελεῖ σύνθεσιν οἰασδῆποτε, ἀλλὰ κυρίως τῆς πρώτης τῶν δύο ἀνωτέρω περιγραφεισῶν μεθόδων μετὰ προσθέτου παροχῆς εἰδικῶν οἰκονομικῶν κινήτρων, ἐμμέσως συντελούντων εἰς τὴν αὐξησιν ἢ βελτίωσιν τῆς ἐργατικῆς ἀποτελεσματικότητος. Ἀναλόγως τῶν εἰδικῶν συνθηκῶν ἐκάστης ἐπιχειρήσεως, προσαυξάνονται κατὰ ποσοστὰ αἱ βασικαὶ εἰς χρῆμα ἀποδοχαί, ὑπὸ μορφήν εἰδικῶν ἐπιχορηγήσεων, συνήθως καλουμένων *ἐπιδομάτων*. Τὰ ἐν λόγῳ ἐπιδόματα εἶναι δυνατόν νὰ παρέχωνται τακτικῶς, ὡς ἄμεσοι προσαυξήσεις τῶν μηνιαίων, ἐβδομαδιαίων, ἡμερησίων κλπ. ἀμοιβῶν τῆς ἐργασίας. Τοιαῦτα εἶναι, π.χ., τὰ ἐπιδόματα πολυετοῦς ὑπηρεσίας, εὐδοκίμου παραμονῆς εἰς τὸν αὐτὸν βαθμὸν, δυσμενῶν ὄρων ἐργασίας, ὑπερωριακῆς ἢ κατὰ τὰς ἑορτὰς ἀπασχολήσεως, ἀποδόσεως, ἐπιμελείας, παραγωγῆς, καθαριότητος, ὁμαλῆς λειτουργίας μηχανῶν, οἰκογενιακῶν βαρῶν, ἀκριβείας τοῦ βίου, ἐκτὸς ἔδρας κλπ. Μερικὰ τῶν ἐπιδομάτων τούτων παρέχονται καὶ ἅπαξ τοῦ ἔτους, ὡς εἶναι τὰ χρηματικὰ δῶρα ἑορτῶν, κανονικῶν ἀδειῶν κλπ., ἔτι δὲ καὶ ἐκτάκτως, ὡς προκειμένου περὶ χρηματικῶν βραβείων ἀποδόσεως, ἢ ἐξοικονομήσεως ὑλικῶν μέσων παραγωγῆς καὶ χρόνου ἐργασίας ἢ συντηρήσεως μηχανικοῦ ἐξοπλισμοῦ ἢ ὑποβολῆς χρησίμων ὑποδείξεων κλπ.

Ἐκτὸς τῆς κατὰ τὰ ἀνωτέρω χρηματικῆς προσαυξήσεως τῶν βασικῶν ἀποδοχῶν, παραλλήλως ἢ καὶ ἀνεξαρτήτως, παρέχονται ἄμεσοι ἢ ἔμμεσοι *εἰς εἶδος βελτιώσεις* τῆς ἀμοιβῆς τῆς ἐργασίας, ἱκανοποιοῦσαι ζωτικὰς ἀνάγκας τοῦ προσωπικοῦ καὶ τῶν οἰκογενειῶν αὐτῶν. Αἱ βελτιώσεις αὗται συνίστανται εἰς τὴν δωρεὰν παροχὴν μέσων συγκοινωνίας, χώρων σταθμεύσεως τροχοφόρων, στεγάσεως τῆς οἰκογενείας, ἀσφαλίσεως τῆς ζωῆς καὶ ἰδίᾳ κατὰ τῶν ἀτυχημάτων ἐξ ἐργασίας, ἱατρικῆς καὶ φαρμακευτικῆς περιθάλψεως, προμηθείας δωρεὰν ἢ εἰς μειωμένας τιμὰς εἰδῶν διατροφῆς, ἐνδύσεως καὶ ὑποδήσεως κλπ.

Αἱ μορφαὶ αὗται τῶν εἰδικῶν ἐπιχορηγήσεων ὑποκινοῦν ἐμμέσως τὸ ἐνδιαφέρον τῶν ἐργαζομένων καὶ πείθουν αὐτοὺς ὅτι ταυτίζεται τὸ ἴδιον αὐτῶν συμφέρον πρὸς τὸ τῆς ἐπιχειρήσεως εἰς ἣν ἀπασχολοῦνται.

4. Μέθοδος προσαυξήσεως βασικῶν ἀποδοχῶν, ἀναλόγως τῆς ἐργατικῆς ἀποδοτικότητος Ἡ μέθοδος αὕτη, ἀποτελοῦσα σημαντικὴν βελτίωσιν τῆς δευτέρας κυρίως ἐκ τῶν ἀνωτέρω περιγραφεισῶν μεθόδων, διεμορφώθη ἀρχικῶς ἀπὸ τὸν θεμελιωτὴν τῆς Ὄργανωτικῆς Frederick W. Taylor καὶ τοὺς μαθητὰς του Henry L. Gantt καὶ Frank Gilbreth, ἐτελειοποιήθη δὲ

ἀργότερον καὶ ἔτυχεν ἐφαρμογῆς κυρίως εἰς τὰς Ἠνωμένας Πολιτείας τῆς Ἀμερικῆς. Αὕτη ἀνταποκρίνεται περισσότερο τῶν προηγουμένων εἰς τὴν ἄμεσον ἐπιδιώξιν τῶν σκοπῶν τῆς Ὀργανωτικῆς, ἤτοι τῆς αὐξήσεως ἢ βελτιώσεως τῆς ἐργατικῆς ἀμοιβῆς, ἐφ' ὅσον ὑφίσταται ἀνάλογος βαθμὸς ἐργατικῆς ἀποδοτικότητος. Ἡ οὕτως ἐπερχομένη προσαύξησις τῶν βασικῶν ἀποδοχῶν παρουσιάζει ἀναμφισβητήτως δυνατότητα περαιτέρω αὐξήσεως ἢ βελτιώσεως τῆς ἐργατικῆς ἀποδόσεως, μέσῳ σκοπίμου (συνεπεῖα θελήσεως) καὶ συμπρομαρτούσης (ἔνεκα ἰκανότητος) ἀντιδράσεως τῶν ἐργαζομένων εἰς τὴν αὐξησιν τῆς ἀγοραστικῆς αὐτῶν δυνάμεως. Εἶναι μάλιστα παρατηρημένον, ὅτι ἡ ἀντίδρασις αὕτη τῶν ἐργαζομένων ἐπιφέρει περαιτέρω προσθέτους εὐνοϊκὰς ἐπιδράσεις ἐπὶ τοῦ παραγωγικοῦ ἀποτελέσματος τῆς ἐπιχειρήσεως. Ὡς, π.χ., περιορισμὸς τῆς σπατάλης καὶ γενικῶς τῶν δαπανῶν παραγωγῆς, βελτίωσις τῶν ὄρων ἐργασίας καὶ τῶν σχέσεων μετὰ τοῦ ἐργοδότη κλπ.

Διὰ τὸν ὑπολογισμὸν τῆς κατὰ τὰ ἀνωτέρω προσαυξήσεως, ἐπιδιώκεται ἀρχικῶς ἢ δι' ἕκαστον εἶδος ἐργασίας ἀνάλυσίς της εἰς σειρὰν ἀπλῶν κινήσεων καὶ ὁ καθορισμὸς τῆς φυσικῆς αὐτῶν διαδοχῆς. Ἀκολουθῶς, ἐπιτυγχάνεται μέτρησις τῆς συντελεσθείσης εἰς δεδομένον χρόνον ἐργασίας, διὰ κανονικῶν μέσων καὶ ρυθμοῦ ἀπασχολήσεως, μετ' ἐφαρμογῆς συντελεστῶν ἀναπαύσεως, ἀντιστοίχων πρὸς τὰς φυσικὰς καὶ φυσιολογικὰς συνθήκας τῆς ἐργασίας. Οὕτω, καταμετρεῖται καὶ καθορίζεται μετ' ἀκριβείας ἢ ποσότης καὶ ἡ ποιότης τῆς ἐπιτυγχανομένης ἀπὸ ἐκάστην κατηγορίαν ἢ ἱεραρχικὴν θέσιν ἐκτελεστῶν ἐργασίας, ἢ ὁποία συγκρίνεται πρὸς δεδομένα καὶ προκαθορισθέντα ἰδεώδη ἢ πρότυπα. Ἐὰν οἱ ἐργαζόμενοι δὲν φθάνουν ἢ δὲν ὑπερβαίνουν ἐκάστοτε τὰ πρότυπα ταῦτα ἀποδόσεως, δὲν τυγχάνουν τῆς προσαυξήσεως τῶν βασικῶν ἀποδοχῶν των. Ἐὰν, ὅμως, φθάνουν ἢ ὑπερβαίνουν τὰ ἐν λόγῳ πρότυπα, ἐντὸς πάντοτε δεδομένου χρόνου, τότε εἰς τὴν σταθερὰν αὐτῶν κατὰ χρόνον ἀντιμισθίαν προστίθεται συμπλήρωμα ἀμοιβῆς, προσδιοριζόμενον εἰς ποσοστὰ ἀναλόγως τοῦ βαθμοῦ ὑπερβάσεως τῶν ἐν προκειμένῳ προτύπων. Τὰ ποσοστὰ ταῦτα εἶναι ἐκ τῶν προτέρων καθωρισμένα καὶ γνωστὰ εἰς τὸ προσωπικόν, εἰς «κινήτην κλίμακα ἀποδοχῶν», καταρτιζομένην κατόπιν διαβαθμίσεως τῆς ἀποδοτικότητος τῆς ἐργασίας (efficiency rating), ἀναλόγως τοῦ εἴδους ἐκάστης ἐργασίας. Τὰ εἰς τὴν κλίμακα ταύτην ποσοστὰ εἶναι τοιοῦτα, ὥστε τελικῶς ἢ ἐπερχομένη βελτίωσις τῶν ἀποδοχῶν νὰ μὴ εἶναι μεγαλυτέρα τῆς ἀξίας τοῦ ὀριακοῦ προϊόντος τῆς ἐργασίας, ἤτοι τῆς ὀριακῆς αὐτῆς ἀποδοτικότητος. Τούτέστι, τὸ σημεῖον εἰς τὸ ὁποῖον ἐπιτυγχάνεται ἰσορροπία ἀμοιβῆς καὶ ἀξίας ἀποδόσεως τῆς ἐργασίας, εἶναι τὸ ἐπίπεδον εἰς τὸ ὁποῖον ἡ ἀμοιβὴ εἶναι ἴση πρὸς ὀλόκληρον τὴν ἀξίαν τοῦ συντελεστοῦ τῆς ἐργασίας διὰ τὴν παραγωγὴν τοῦ προϊόντος, τὴν ὀφειλομένην εἰς τὴν συμβολὴν τοῦ τελευταίου ἐργαζομένου. Ἡ ἀμοιβὴ δὲ τὴν ὁποῖαν λαμβάνει ὁ τελευταῖος οὗτος ἐργαζόμενος καθορίζει καὶ τὴν ἀμοιβὴν ὅλου τοῦ λοιποῦ προσωπικοῦ τῆς αὐτῆς ἀποδοτικότητος καὶ εἰδικότητος, δοθέντος ὅτι αἱ αὐταὶ ὑπηρεσίαι ἀμείβονται ὁμοιομόρφως. Σημειωτέον, πάντως, ὅτι ἡ ἐπιτυγχανομένη ἀνοδος τῆς ἀξίας τοῦ παραγωγικοῦ ἀποτελέσματος δὲν δίδεται ἐξ ὀλο-

κλήρου εις τὸν συντελεστὴν τῆς ἐργασίας, εἰμὴ μόνον κατὰ τὸ ποσοστὸν τῆς συμμετοχῆς τοῦ συντελεστοῦ τούτου εις τὴν παραγωγικὴν διαδικασίαν, τὸ δὲ ὑπόλοιπον ἀποδίδεται ἀναλόγως εις τοὺς λοιποὺς συντελεστὰς τῆς παραγωγῆς. Σχετικῶς, ὁ Taylor, ἐμπορούμενος μᾶλλον ὑπὸ ἀνθρωπιστικῶν ἢ καθαρῶς οἰκονομικῶν σκέψεων, ὑπεστήριζεν: «ἐν τρίτον διὰ τὴν ἐργασίαν, ἐν τρίτον διὰ τὸ κεφάλαιον καὶ τὸν ἐπιχειρηματίαν καὶ ἐν τρίτον διὰ τὸν καταναλωτήν. Τοῦτο εἶναι τὸ τρίγωνον τῆς ἀφθονίας».

Ἡ μέθοδος αὕτη ἀποβλέπει εις τὴν παροχὴν εἰδικῶν οἰκονομικῶν κινήτρων ἀμέσως συντελούντων εις τὴν τόνωσιν τῆς ἀτομικῆς ἀποδοτικότητος καὶ ἰδίᾳ τῶν χειρωνακτικῶς ἐργαζομένων. Ἐπιτρέπει δὲ ἅμα ἡ μέθοδος αὕτη εὐκαμψίαν προσδιορισμοῦ τῆς σχέσεως ἀμοιβῆς καὶ ἀποδόσεως τῆς ἐργασίας. Δὲν εἶναι, ἐν τούτοις, ἐφαρμοστέα αὕτη εις οἰκονομικὰ ἐπιχειρήματα καὶ δι. ὅλας τὰς κατηγορίας τῶν ἐργαζομένων καὶ δὴ τῶν μᾶλλον πνευματικῶς ἀπασχολουμένων.

Ὁ περιορισμὸς οὗτος ὀφείλεται κυρίως εις τὴν ἀδυναμίαν ὑπολογισμοῦ τῆς ποιοτικῆς ἀποδοτικότητος τῶν ἐργαζομένων, ἡ ὁποία πολλὰκις ἐκτιμᾶται περισσώτερον τῆς ποσοτικῆς τοιαύτης. Δι' ὃ καὶ ἡ ἐν λόγω μέθοδος τυγχάνει εὐρείας ἐφαρμογῆς μόνον διὰ τὸ καθαρῶς ἐκτελεστικὸν προσωπικὸν τῶν μεγάλων βιομηχανικῶν ἐπιχειρήσεων.

5. Μέθοδος προσαυξήσεως βασικῶν ἀποδοχῶν, ἀναλόγως τοῦ ἐξοικονομουμένου χρόνου. Ἡ μέθοδος αὕτη διεμορφώθη κυρίως ὑπὸ τῶν Halsey καὶ Rowan, πρὸς ἐξουδετέρωσιν τῶν μειονεκτημάτων τῶν μεθόδων ἀμοιβῆς τῆς ἐργασίας κατὰ χρονικὰς περιόδους ἢ κατὰ παραγομένας μονάδας ἔργου ἢ προϊόντος. Κατ' αὐτήν, ἐξασφαλίζεται εις ἕκαστον ἐργαζόμενον ἐν ποσὸν βασικῶν ἀποδοχῶν κατὰ χρονικὰς περιόδους, ὅπερ μάλιστα συνήθως καταβάλλεται πρὸ πάσης προσαυξήσεως.

Κατὰ τὴν μέθοδον ταύτην, προϋπολογίζεται συνήθως ἐμπειρικῶς ὁ κανονικὸς ἢ μέσος χρόνος περατώσεως δεδομένου ἔργου παρά τινος δεδομένης ἰκανότητος ἐργαζομένου, βάσει προηγουμένων ἀποδόσεων αὐτοῦ. Ἡ ἐπακολουθοῦσα τὴν καταβολὴν τῶν βασικῶν ἀποδοχῶν προσαύξεις, καθορίζεται, κατόπιν, ἀναλόγως τοῦ ἐξοικονομουμένου παρ' ἑκάστου ἐργαζομένου ἢ ὁμάδος ἐργασίας μήκους τοῦ μέσου τούτου χρόνου κατασκευῆς δεδομένου ἔργου ἢ προϊόντος, εις ὠρισμένον ἐργάσιμον χρόνον (ῥωραν, ἡμέραν κλπ.). Ἀναλόγως τοῦ ποσοστοῦ τῶν ἐπιτυχανομένων χρονικῶν οἰκονομιῶν προσδιορίζεται ἐκ τῶν προτέρων συμβατικῶς ὠρισμένον ποσοστὸν ἀμοιβῆς, ὑπὸ μορφήν δώρου, ὅπερ καταβάλλεται ἐκ τῶν ὑστέρων εις τὸν ἐργαζόμενον, πέραν τῶν βασικῶν ἀποδοχῶν του.

Εἰς τὴν περίπτωσιν ἐφαρμογῆς τῆς μεθόδου ταύτης κατὰ τὸν F. K. Halsey, ἡ προσαύξεις αὕτη ὑπολογίζεται κατὰ ἐξοικονομούμενον λεπτόν τῆς ὥρας καὶ ἀνέρχεται μέχρι τῶν 70% τὸ πολὺ τῶν βασικῶν ἢ κατωτάτων ἀποδοχῶν, ἢ μέχρι τοῦ τρίτου τῶν ἐπιχειρηματικῶν κερδῶν. Εἰς τὴν περίπτωσιν, πάλιν, τῆς ἐφαρμογῆς τῆς μεθόδου ταύτης κατὰ τὸν Rowan, ἡ ἐν προκειμένῳ προσαύξεις ποικίλλει ἑκάστοτε, ἀναλόγως τοῦ μεγέθους τοῦ ἐξοικο-

νομούμενου καθ' ὥραν χρόνου καὶ ἀνευρίσκεται διὰ τῆς ἐπιλύσεως κλάσματος, τοῦ ὁποίου ὁ μὲν ἀριθμητὴς ἀποτελεῖται ἐκ τοῦ γινομένου τοῦ ἐξοικονομηθέντος χρόνου ἐπὶ τὸν δαπανηθέντα συνολικῶς χρόνον καὶ τὰς καθ' ὥραν βασικὰς ἀποδοχάς, ὁ δὲ παρονομαστὴς ἐκ τοῦ προϋπολογισθέντος χρόνου διὰ τὴν κατασκευὴν τῶν δεδομένων μονάδων ἀγαθῶν. Ἡ οὕτως ὑπολογιζομένη προσ-αύξησις δύναται νὰ ἀνέλθῃ τὸ πολὺ μέχρι τοῦ διπλασίου τῶν βασικῶν ὠριαίων ἀποδοχῶν.

Ἡ μέθοδος αὕτη ἐφαρμόζεται κυρίως εἰς ἐπιχειρήσεις ἀποβλεπούσας εἰς τὴν διόγκωσιν τῆς ποσοτικῆς παραγωγῆς.

6. Μέθοδος προσαυξήσεως βασικῶν ἀποδοχῶν, ἀναλόγως τοῦ κύκλου ἐργασιῶν τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἡ ἐν λόγῳ μέθοδος ἐφηρμόσθη ἀρχικῶς ὑπὸ τοῦ Henry Ford καὶ μεταγενεστέρως ὑπεστηρίχθη ὑπὸ τοῦ E. Schüller ἢ Schueller, ἀποκαλεῖται δὲ συνήθως «μέθοδος ἀναλογικοῦ μισθοῦ» (proportional salary). Αὕτη στηρίζεται εἰς τὴν διατήρησιν τῆς ἀρχικῶς ἢ ὡς βάσεως ὑπολογισθείσης ἢ τῆς διὰ τῶν συλλογικῶν συμβάσεων διαμορφουμένης σταθερᾶς ποσοστιαίας σχέσεως μεταξὺ τῶν ὑπὸ τῆς ἐπιχειρήσεως καταβαλλομένων ἀποδοχῶν καὶ τοῦ ὑπ' αὐτῆς πραγματοποιουμένου ἐντὸς τῆς αὐτῆς χρονικῆς περιόδου κύκλου ἐργασιῶν ἢ τοῦ συνόλου τῶν ἀκαθαρίστων εἰσπράξεων (ἡλαττωμένων, ἐνίοτε, κατὰ τὸ ποσὸν τοῦ κόστους τῶν πρώτων ὑλῶν παραγωγῆς). Οὕτω, καταβάλλεται εἰς τοὺς ἐργαζομένους ἡ ἀμοιβή αὐτῶν κατὰ τὰς συνήθεις χρονικὰς περιόδους, βάσει τῆς πρώτης μεθόδου, εἰς τὸ τέλος δὲ τῆς ἐτησίας διαχειριστικῆς χρήσεως προσαυξάνεται ἡ ἀμοιβή αὕτη ἀναδρομικῶς κατὰ ποσοστὸν ἀνάλογον πρὸς τὴν τυχὸν ἐπελθοῦσαν ἐναντι τοῦ ἔτους βάσεως αὔξησιν τοῦ κύκλου ἐργασιῶν τῆς ἐπιχειρήσεως. Συνεπῶς, τὸ συνολικὸν ποσὸν τῶν κανονικῶς καταβαλλομένων ἀποδοχῶν αὐξομειοῦται εἰς τὸ τέλος ἐκάστου ἔτους ἀναλόγως πρὸς τὰς αὐξομειώσεις τοῦ κύκλου ἐργασιῶν ἐν σχέσει πρὸς τὸ ἔτος βάσεως τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἡ εὐκαμψία αὕτη τῆς τελικῆς ἐτησίας ἀμοιβῆς τῆς ἐργασίας συντελεῖ ὥστε τὸ προσωπικὸν νὰ ἀποκτᾷ νοοτροπίαν ἐπιχειρηματίου καὶ νὰ ἐπιδιώκῃ τὴν συνεχῆ αὔξησιν τῆς πωλήσεως τῶν παραγομένων ὑπ' αὐτοῦ ἀγαθῶν, διὰ μειώσεως τοῦ κόστους αὐτῶν, βελτιώσεως τῆς ποιότητός των, διογκώσεως τῆς προσφορᾶς των, ἐπιδιώξεως διευρύνσεως τοῦ πεδίου τῆς καταναλώσεώς των κλπ. Ἡ ἐν λόγῳ μέθοδος ἐπιδραῖ εὐνοϊκῶς: 1) εἰς τὴν αὔξησιν τῶν ἀμοιβῶν, χωρὶς νὰ προκαλῆ αὔξησιν τιμῶν τῶν παραγομένων προϊόντων, λόγῳ μὴ ἀνόδου τῶν γενικῶν ἐξόδων παραγωγῆς των· 2) εἰς τὴν αὔξησιν τῆς ἀγοραστικῆς ἱκανότητος τοῦ προσωπικοῦ καὶ οὕτω τῆς ζητήσεώς του· 3) εἰς τὴν αὔξησιν τοῦ κύκλου ἐργασιῶν τῆς ἐπιχειρήσεως διὰ τῆς ἀνόδου τῆς παραγωγικότητος τοῦ προσωπικοῦ καὶ τῆς ἀγοραστικῆς αὐτοῦ δυνάμεως. Ἡ ἐν προκειμένῳ μέθοδος τυγχάνει κυρίως ἐφαρμογῆς εἰς ἐπιχειρήσεις ὑποκειμένας εἰς ἀνταγωνισμὸν καὶ δὴ εἰς ἐμπορικὰς.

7. Μέθοδος προσαυξήσεως ἢ μειώσεως βασικῶν ἀποδοχῶν, ἀναλόγως τοῦ προκύπτοντος διαχειριστικοῦ αποτελέσματος αὐτονόμων ομάδων ἐργασίας. Ἡ μέθοδος αὕτη ὑπεστηρίχθη ἀρχικῶς καὶ ἔτυχεν ἐφαρμογῆς εἰς τὴν

ἐν Τσεχοσλοβακίᾳ βιομηχανίαν ὑποδημάτων τοῦ Thomas Bat'a, ἔκτοτε δὲ ἐπεξετάθη εἰς ἐπιχειρήσεις, αἵτινες ἐφαρμόζουν τὸ ὀργανωτικὸν αὐτοῦ σύστημα. Τὸ σύστημα τοῦτο ἐκκινεῖ ἐκ τῆς κεντρικῆς ἰδέας τῆς μεταβολῆς τῆς νοοτροπίας τῶν ἐργαζομένων, ὥστε νὰ αἰσθάνωνται ἑαυτοὺς συνεταίρους τῆς ἐπιχειρήσεως, τουομένου ἐκ παραλλήλου τοῦ πνεύματος τῆς ἀλληλοβοηθείας καὶ τῆς ἀμίλλης μεταξύ των. Ὅταν διαπιστοῦται, ὅτι οἱ ἐργαζόμενοι ἔχουν κοινὸν συμφέρον εἰς τὴν ἐκτέλεσιν ἑνὸς ἔργου, ἐν τῷ πνεύματι κοινότητος ἐργασίας, τότε ἐπιδιώκεται ἡ ἐφαρμογὴ τοῦ συστήματος Bat'a. Κατ' αὐτό, κατανέμεται ἡ δραστηριότης τῆς ἐπιχειρήσεως εἰς αὐτονόμους ομάδας ἐργασίας ἢ αὐτόνομα κέντρα ἢ τμήματα, ἀπολαμβάνοντα ποιᾶς τινος ἀνεξαρτησίας δράσεως, ἐντὸς τοῦ γενικοῦ πλαισίου τῆς ἐπιχειρηματικῆς τοιαύτης. Ἐκάστη τῶν ὁμάδων τούτων ἐνδιαφέρεται τότε διὰ τὴν συνένωσιν τῶν προσπαθειῶν της, πρὸς βελτίωσιν τῆς ἀποδόσεως αὐτῆς καὶ κατ' ἀκολουθίαν τῆς ἀμοιβῆς τῶν μελῶν της, οὔσα ὑπεύθυνος ἔναντι τῆς ἐπιχειρήσεως, εἰς ἣν ἀντιπροσωπεύεται διὰ τινος τῶν μελῶν αὐτῆς. Ἐκαστὸν ἐπίσης μέλος οἰασθήτω αὐτονόμου ὁμάδος καθίσταται ὑπεύθυνον διὰ τὸ παραγωγικὸν τῆς ὁμάδος τοῦ ἀποτελέσματος καὶ ἀμείβεται ἢ μὴ συμπληρωματικῶς, ἀναλόγως τοῦ βαθμοῦ ἀνόδου ἢ καθόδου τῶν κερδῶν τῆς ἐπιχειρήσεως, καθ' ὑπέρβασιν τῶν συμβατικῶς προκαθορισθέντων. Ἐάν, πάλιν, πραγματοποιηθῇ εἰς τὸ τέλος τῆς ἐτησίως διαχειριστικῆς χρήσεως ζημίαι τῆς ἐπιχειρήσεως, ὑπαιτιότητι δεδομένης αὐτονόμου ὁμάδος ἐργασίας, τότε τὸ σύνολον τῶν μελῶν τῆς ὁμάδος ταύτης μετέχει κατὰ τι ποσοστὸν εἰς τὴν ἐν λόγῳ ζημίαν τῆς ἐπιχειρήσεως. Οὕτως, ἕκαστος ἐργαζόμενος μεταμορφοῦται εἰς συνεταῖρον τῆς ἐπιχειρήσεως, παρακολουθῶν ἐκ τοῦ πλησίον τὸ ἀποτέλεσμα τῶν προσπαθειῶν του, ὅπερ καθίσταται ἀπτὸν καὶ ἄμεσον, καθόσον ἀναλόγως αὐξομειώνει τὰς βασικὰς αὐτοῦ ἀποδοχάς, εἰς τὸ τέλος ἐκάστου ἔτους.

8. Μέθοδος προσαυξήσεως βασικῶν ἀποδοχῶν διὰ συμμετοχῆς τῶν ἐργαζομένων εἰς τὰ κέρδη τῆς ἐπιχειρήσεως. Πρὸς ὑποβοήθησιν τῆς δημιουργίας μονίμου ἐνδιαφέροντος τῶν ἐργαζομένων διὰ τὴν συνεχῆ πρόοδον τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ ἰσχυρᾶς ἀλληλεγγύης μεταξύ ἐργοδοτῶν καὶ ἐργαζομένων, χρησιμοποιεῖται ἡ ὡς ἄνω μέθοδος, ἰδίᾳ εἰς Βόρειον Ἀμερικὴν καὶ Δυτικὴν Εὐρώπην. Κατὰ τὴν μέθοδον ταύτην, πέραν τῆς τακτικῆς ἀμοιβῆς τῶν ἐργαζομένων παρέχονται προσαυξήσεις, καθοριζόμεναι εἰς ποσοστὰ ἐπὶ τῶν εἰς τὸ τέλος ἐκάστου διαχειριστικοῦ ἔτους πρὸς διανομὴν εἰς τοὺς μετόχους καθαρῶν κερδῶν τῆς ἐπιχειρήσεως (profit sharing), κυμαινόμενα μεταξύ 3-10%, ἀναλόγως τῆς οἰκονομικῆς ἀνεξίσεως τῆς ἐπιχειρήσεως. Αἱ προσαυξήσεις δὲ αὗται προορίζονται συνήθως διὰ τὰ ἀνώτερα στελέχη τῆς ἐπιχειρήσεως ἢ διὰ τὸ παλαιότερον ἢ τὸ μόνιμον προσωπικόν, ἐνίοτε δὲ καὶ διὰ τοὺς μονίμους (καὶ οὐχὶ τοὺς ἐκτάκτως ἢ νεοπροσληφθέντας) ἐργάτας, τοὺς ἐμφανίζοντας ἐξαιρετικὴν ἀτομικὴν ἢ ὁμαδικὴν ἀπόδοσιν, ἀναλόγως τοῦ βαθμοῦ ἢ τῶν ἐτῶν ὑπηρεσίας ἐκάστου ἢ ἀναλόγως τοῦ βαθμοῦ συμβολῆς ἐκάστου εἰς τὴν πρόοδον τῆς ἐπιχειρήσεως, πάντων τούτων ἐμπειρικῶς ἐκτιμωμένων καὶ προσδιοριζομένων.

Διὰ τῆς μεθόδου ταύτης, ἐφ' ὅσον αἱ ἐπιχειρήσεις εὐημεροῦν καὶ ἐμφανίζονται κατ' ἔτος ἐπαρκῆ κέρδη πρὸς διανομὴν (περιοριζομένων τῶν ἀποθεματικῶν, ἀποσβέσεων κλπ.), μετέχει δὲ αὐτῶν πᾶς καθ' οἰονδήποτε τρόπον συμβαλὼν ἐκ τῶν ἐργαζομένων. δημιουργοῦνται πράγματι εὐνοϊκαὶ προϋποθέσεις ἀνυψώσεως τοῦ ἠθικοῦ τοῦ προσωπικοῦ καὶ ἁρμονικῆς συνεργασίας ἐργοδοτῶν καὶ ἐργαζομένων, ἐνῶ παραλλήλως ἀποφεύγεται ἡ συχὴ ἀλλαγὴ ἀπασχολήσεως καὶ περιορίζονται αἱ ἀπαιτήσεις τῶν ἐργαζομένων πρὸς αὐξησιν τῆς βασικῆς ἀμοιβῆς αὐτῶν. Ἐάν, ὅμως, παρατηρηθῆ διακοπὴ τῆς διανομῆς κερδῶν, ἡ ἐφαρμογὴ τῆς ἐν λόγῳ μεθόδου ἀπολήγει εἰς προστριβὸς μεταξὺ ἐργοδοτῶν καὶ ἐργαζομένων. Μειονεκτεῖ ἐπίσης ἡ μέθοδος αὕτη διὰ τοὺς ἐξῆς προσθέτους λόγους : Ἐνίοτε, οἱ ἐργαζόμενοι μετέχουν κερδῶν, διὰ τὴν δημιουργίαν τῶν ὁποίων δὲν συνέβαλον, ὡς, π.χ., προκειμένου περὶ κερδῶν λόγῳ ἀνόδου τῶν τιμῶν τῶν ἀποθεματοποιημένων προμηθειῶν καὶ προϊόντων, λόγῳ κρατικῶν φορολογικῶν ἀπαλλαγῶν, ἀνανεώσεως μηχανικοῦ ἐξοπλισμοῦ, αὐτοματοποιήσεως κλπ. Ὡς προανεφέρθη, κατὰ κανόνα, μετέχουν τῶν κερδῶν τούτων ὠρισμένοι κατηγορίαι τῶν ἐργαζομένων, τῶν λοιπῶν συνεπῶς δυσφορούντων, ἐφ' ὅσον καὶ αὐτοί, ἔστω ἐμμέσως καὶ οὐχὶ ἀμέσως, συμβάλλουν εἰς τὴν πρόοδον τῆς ἐπιχειρήσεως. Ὑφίσταται ἐπίσης ἀντίδρασις ἐκ μέρους τῶν ἐργαζομένων, τῶν μὴ δυναμένων νὰ παρακολουθοῦν καὶ ἐλέγχουν τὰ ἐξαγόμενα διαχειριστικὰ ἀποτελέσματα καὶ διανεμόμενα ἢ μὴ κέρδη. Ἐάν τὰ κέρδη εἶναι περιορισμένα, ἡ συμμετοχὴ εἰς αὐτὰ ἐκάστου ἐργαζομένου φαίνεται ὡς μηδαμινή, καταβαλλομένη δὲ ἅπαξ τοῦ ἔτους δὲν δίδει τὴν ἐντύπωσιν τῆς οὐσιαστικῆς προσαυξήσεως τῶν βασικῶν ἀποδοχῶν καὶ δὴ λόγῳ τῆς συμμετοχῆς αὐτῶν εἰς τὴν αὐξησιν τῆς ἐπιχειρηματικῆς ἀποτελεσματικότητος.

Θεωροῦνται, ὅθεν, προτιμητέαι αἱ λοιπαὶ μέθοδοι προσαυξήσεως βασικῶν ἀποδοχῶν, ἀναλόγως τῆς ἐργατικῆς ἀποδοτικότητος ἢ τοῦ ἐξοικονομούμενου χρόνου ἢ τοῦ κύκλου ἐργασιῶν τῆς ἐπιχειρήσεως.

9. Μέθοδος προσαυξήσεως βασικῶν ἀποδοχῶν, διὰ συμμετοχῆς τῶν ἐργαζομένων εἰς τὸ κεφάλαιον τῆς ἐπιχειρήσεως. Πρὸς ἐπιτυχέστερον συνεταιρισμὸν τῆς ἐργασίας καὶ τοῦ κεφαλαίου, δι' ἀμοιβαίας συμμετοχῆς εἰς τὰς εὐθύναις καὶ τὴν διανομὴν τῶν ἀποτελεσμάτων τῶν κοινῶν προσπαθειῶν, χρησιμοποιεῖται τελευταίως ἡ μέθοδος αὕτη, ἥτις ὑποκαθιστᾷ τὴν προηγουμένην. Διὰ τῆς μεθόδου ταύτης, αἱ ἐπιχειρήσεις πωλοῦν εἰς τὸ προσωπικόν των κανονικὰς μετοχὰς αὐτῶν, εἰς τιμὰς πολὺ κατωτέρας τῶν τοῦ Χρηματιστηρίου Ἀξιῶν ἢ τῶν ὀνομαστικῶν καὶ μὲ μεγάλας εὐκολίας πληρωμῆς, ἢ ἐκδίδουν εἰδικὰς μετοχὰς «ἐργασίας» μὲ καθωρισμένον ποσοστὸν μερίσματος, προσφερομένας δωρεὰν εἰς τὸ προσωπικόν των, χωρὶς κατὰ κανόνα νὰ εἶναι δυνατὴ ἡ μεταβίβασις αὐτῶν εἰς τρίτους, καὶ μὲ τὴν ὑποχρέωσιν τῆς ἐπιστροφῆς των εἰς τὴν ἐπιχείρησιν ἅμα τῇ ἐξ αὐτῆς ἀπομακρύνσει των, λόγῳ ἀποχωρήσεως ἢ ἀπολύσεως. Διὰ τῶν ἐν λόγῳ μετοχῶν, οἱ ἐργαζόμενοι ἀποκτοῦν τὰ δικαιώματα τῶν κοινῶν μετόχων, ἀπὸ πλευρᾶς συμμετοχῆς εἰς τὰς γενικὰς συνελεύσεις, ἀπολαβῆς μερισμάτων κερδῶν κλπ.

ΜΕΡΟΣ Ε'

ΟΡΓΑΝΩΣΙΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Ἐκ τῶν βασικῶν ἐπιδιώξεων τῆς διοικητικῆς ὀργανώσεως τῆς συγχρόνου ἐπιχειρήσεως εἶναι ἡ ἐπιτυχῆς ὀργάνωσις ἐπικοινωνιῶν καὶ ἀνθρωπίνων σχέσεων, τόσον μεταξύ τῶν ἐργαζομένων εἰς αὐτήν, ὅσον καὶ μεταξύ τούτων καὶ τῶν συναλλασσομένων μετὰ τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἡ στάθμισις τῶν ἐκάστοτε ἀναγκῶν μιᾶς ἐπιχειρήσεως ἀπὸ ἀπόψεως τῶν τοιούτων δραστηριοτήτων, βασιζέται κυρίως εἰς προηγουμένην ἀνάλυσιν τῶν διοικητικῶν καὶ τῶν ἐπιτελικῶν αὐτῆς λειτουργιῶν. Καθ' ὅσον διογκοῦται ἡ συνολικὴ δρᾶσις τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ καθίσταται πολυπλοκωτέρα, ἐπὶ τοσοῦτον ἡ σπουδαιότης ἐπικοινωνιῶν καὶ ἀνθρωπίνων σχέσεων αὐτῆς διευρύνεται καὶ συμβάλλει περισσότερο ἀποφασιστικῶς εἰς τὸν συντονισμόν τῆς δράσεως ταύτης καὶ τὴν πρόωθησιν τῶν σκοπῶν τῆς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ ΕΙΚΩΣΤΟΝ ΠΕΜΠΤΟΝ

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΙ ΕΝ ΓΕΝΕΙ

Ἴνα οἱ ἐργαζόμενοι ἐν τῇ ἐπιχειρήσει καὶ οἱ μετ' αὐτῆς συναλλασσόμενοι ἢ ἐνδιαφερόμενοι ἐνημεροῦνται πλήρως καὶ συνεχῶς περὶ τῶν ἀφορώντων τούτους θεμάτων, πρὸς καλυτέραν διεξαγωγὴν τοῦ ἔργου των, ἔχουν ἀνάγκην, ὅπως: 1) μεταβιβάζουσι καὶ δέχονται μηνύματα, ἤτοι ἰδέας, ἐννοίας, ἀναφοράς, ἐντολάς, ὁδηγίας, αἰτήσεις, ἐκθέσεις, περιγραφὰς κλπ. καὶ 2) διατηροῦν ἐντυπώσεις, πληροφορίας καὶ στοιχεῖα. Ἡ μεταβίβασις τῶν μηνυμάτων τούτων συνιστᾷ τὰς ἐπικοινωνίας τῆς ἐπιχειρήσεως, ἐνῶς ἡ διατήρησις των εἶναι θέμα ἀρχαιοθετήσεως αὐτῶν, περὶ τοῦ ὁποίου γίνεται λόγος εἰς ἕτερον κεφάλαιον τῶν μαθημάτων τούτων.

Ἡ *Ἐπικοινωνία* (communications) εἶναι τὸ σύνολον τῶν ἐνεργειῶν διὰ τῶν ὁποίων διατυποῦνται καὶ μεταβιβάζονται εἰς τρίτους μηνύματα, πρὸς κατατοπισμόν των ἢ ἐπηρεασμόν τῆς συμπεριφορᾶς των. Αἱ ἐπικοινωνίαι αὗται διευκολύνουσι τὸ ἔργον τῶν ἐπιχειρήσεων καὶ γενικῶς τοῦ κοινοῦ, συμβάλλουσι εἰς τὴν κατανόησιν αὐτοῦ καὶ ἐπιτρέπουσι τὴν ἀποκατάστασιν κοινοῦ τῆτος ἰδεῶν καὶ ἀξιών, συμμέτρως πρὸς τὰ συμφέροντα πάντων τῶν ἐπικοινωνούντων καὶ ἐν συναρτήσει πρὸς τὰς κατευθύνσεις αὐτῶν.

Τὸ πρὸ τῶν ἐπικοινωνιῶν καθεστῶς εἶναι τὸ τῆς ἀγνοίας. Μετὰ τὴν ἀποκατάστασιν τῶν ἐπικοινωνιῶν, ἀκολουθοῦσι τὰ στάδια τῆς ἐνημερότητος, τῆς κατανοήσεως καὶ τῆς πεποιθήσεως ἢ μὴ, ἢ τοῦ συμμερισμοῦ ἢ μὴ, τῶν

μεταβιβιβαζομένων απόψεων και γενικῶς μηνυμάτων. Αἱ ἐπικοινωνίαι διακρίνονται εἰς *ἀτομικάς*, διεξαγομένης μεταξύ μεμονωμένων ἀτόμων, καὶ εἰς *συλλογικάς*, διεξαγόμενης μεταξύ ομάδων ἀτόμων. Αὗται πάλιν διακρίνονται εἰς *εἰδικάς*, ἀναφερομένης ἐπὶ τινος μερικοῦ θέματος, καὶ εἰς *γενικάς*, ἀναφερομένης ἐπὶ γνώσεων καὶ ἐμπειρίας ὁλοκλήρου τομέως.

Τὸ περιεχόμενον τῶν ὡς ἄνω μηνυμάτων εἶναι *ἐνδο-καὶ ἐξωεπιχειρησιακῆς φύσεως*, διακρίνονται δὲ ταῦτα εἰς *γραπτὰ* καὶ *προφορικά*.

Ἡ ἐνδο ἐπιχειρησιακὴ ἐπικοινωνία συνιστᾷ μέσα χορηγήσεως καὶ λήψεως μηνυμάτων, ἤτοι πληροφοριῶν καὶ στοιχείων, διεξαγωγῆς συνεννοήσεως καὶ λήψεως καὶ ἐκτελέσεως ἀποφάσεων τῆς ἡγεσίας. Συμφώνως πρὸς σχετικὴν ὀργανωτικὴν ἀρχήν, «ἅπασαι αἱ βαθμίδες τῆς ἱεραρχίας ἔχουσιν ἀνάγκην πληροφοριῶν, δι' ἃ καὶ ἕκαστος ἐργαζόμενος ὀφείλει νὰ ἐνημερώνη τοὺς συναδέλφους, τοὺς προϊσταμένους καὶ τοὺς υφισταμένους αὐτοῦ, σαφῶς καὶ συντόμως ἐφ' ὄλων τῶν οὐσιωδῶν διὰ τὴν ἐπιχείρησιν θεμάτων. Ἡ ἐνημέρωσις αὕτη ἀποσκοπεῖ ὡσαύτως εἰς τὴν τόνωσιν τοῦ ἐνδιαφέροντος τοῦ προσωπικοῦ διὰ τὴν ἐπιχείρησιν καὶ τὴν ἀνάπτυξιν τοῦ συναδελφικοῦ αἰσθήματος.

Ὡς ἐξάγεται ἐκ τῆς προμηθεύσεως ἀρχῆς, ἡ ἐνδο-ἐπιχειρησιακὴ ἐπικοινωνία *ἀκολουθεῖ τρεῖς κατευθύνσεις*, τὰς ἐξῆς: 1) *ὀριζόντιον*, ἤτοι μεταξύ ἰσοτίμων ὑπηρεσιακῶν μονάδων καὶ συναδέλφων ἢ ὁμοιοβάθμων ἀπὸ πλευρᾶς ἐπιπέδου ἱεραρχίας ἢ ἐκτελέσεως καθηκόντων· 2) *ἀνιοῦσαν*, ἤτοι ἀπὸ τὸ προσωπικὸν πρὸς τοὺς προϊσταμένους αὐτοῦ καὶ μέχρι τῆς ἀνωτάτης ἡγεσίας· 3) *κατιοῦσαν*, ἤτοι ἀπὸ τὴν ἀνωτάτην ἡγεσίαν πρὸς τοὺς λοιποὺς κατωτέρους καὶ κατὰ ἱεραρχικὴν σειράν. Ἡ τελευταία αὕτη εἶναι ἡ περισσότερο χρησιμοποιουμένη κατεύθυνσις.

Ἡ ἐξω-ἐπιχειρησιακὴ ἐπικοινωνία συνιστᾷ τὸ σύνολον τῶν σχέσεων δεδομένης ἐπιχειρήσεως μετὰ τοῦ περιβάλλοντος αὐτῆς, ἤτοι μὲ τὸ προσωπικόν, τοὺς πελάτας, τοὺς προμηθευτάς, τοὺς μετόχους, τοὺς ὁμολογιούχους καὶ γενικώτερον μὲ τὸ κοινόν. Ἡ ἐπικοινωνία αὕτη διακρίνεται εἰς δύο κατηγορίας, τὴν *ἐκ* τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ τὴν *πρὸς* τὴν ἐπιχείρησιν. Ἡ ἐξω-ἐπιχειρησιακὴ ἐπικοινωνία, ὅσον ἢ *ἀτομικῆς φύσεως*, ὅσον καὶ ἢ *συλλογικῆς φύσεως*, ἐφ' ὅσον δὲν ἀπευθύνεται πρὸς τὸ εὐρὺ κοινόν, ἐξασφαλίζεται βασικῶς δι' ἀμέσου *προφορικοῦ ἢ γραπτοῦ λόγου*. Ἡ ἐξω-ἐπιχειρησιακὴ ἐπικοινωνία μετὰ τοῦ κοινοῦ ἐξασφαλίζεται διὰ τῶν λεγομένων μέσων δημοσιότητος ἢ μαζικῆς ἐπικοινωνίας, περὶ ὧν ἐκτίθενται περισσότερα κατωτέρω.

Ὁ προφορικὸς λόγος διεξάγεται μετὰ δύο ἢ πλείονων προσώπων καὶ εἶναι συνήθως λίαν ἀποτελεσματικὸς, ἔνεκα τῆς ἐπιτυγχανομένης δι' αὐτοῦ ἀμέσου προσωπικῆς ἐπικοινωνίας. Μειονεκτεῖ, ὅμως, ἐνίοτε τοῦ γραπτοῦ λόγου, διότι ὑφίστανται πιθανότητες παρανοήσεων ἢ παρερμηνειῶν ἢ ἑλλιποῦς ἐκφράσεως καὶ διατυπώσεως, αἵτινες κατὰ κανόνα ἐλλείπουν εἰς τὸν γραπτὸν λόγον. Διὰ τῶν ἀκολουθῶν κυρίως τριῶν τρόπων πραγματοποιεῖται ὁ προφορικὸς λόγος: 1) διὰ ὁμιλιῶν καὶ συνομιλιῶν, 2) διὰ μαθημάτων, φροντιστηρίων καὶ σεμιναρίων, 3) διὰ συνελεύσεων, συμβουλίων, συνεδρίων καὶ γενικῶς συγκεντρώσεων.

Αἱ ἀτομικαὶ ἐπισκέψεις τῶν ὑφισταμένων πρὸς τὸν προϊστάμενον αὐτῶν ἀνήκουν εἰς τὰς ἐνδο-ἐπιχειρηματικῆς φύσεως ἐπικοινωνίας, αἵτινες σπανίως δέον νὰ πραγματοποιοῦνται, ἤτοι μόνον ὅταν αὗται κρίνονται ἐντελῶς ἀναγκαῖαι. Ὁ ὑφιστάμενος ὑπάλληλος ἢ ἐργάτης ἐπισκέπτεται τὸν προϊστάμενον αὐτοῦ διευθυντὴν ἢ καὶ τὸν ἐπιχειρηματίαν, μόνον ὅταν πρόκειται νὰ συζητήσῃ μετ' αὐτοῦ σοβαρὸν πρόβλημα, ὅπερ πιθανὸν νὰ ἐπιλυθῇ κατόπιν τῆς ἐπισκέψεως ἢ νὰ παράσχῃ σημαντικὰς πληροφορίας καὶ στοιχεῖα. Δι' ὃ καὶ τῆς ἐπισκέψεως ταύτης προηγεῖται σχετικὴ προπαρασκευὴ τοῦ ὑφισταμένου πρὸς συνοπτικὴν ἔκθεσιν τοῦ προβλήματος καὶ ἀντιμετώπισιν αὐτοῦ δι' ὀρθῆς κατὰ τὴν κρίσιν του λύσεως. Ἡ συνοπτικότης αὕτη συντελεῖ εἰς τὴν ἀποφυγὴν χρονοτριβῆς, δοθέντος ὅτι ὁ χρόνος τοῦ προϊσταμένου εἶναι πολύτιμος. Ἐπιβάλλεται συνάμα, ὅπως προκαθορισθῇ χρόνος συναντήσεως, κατάλληλος δι' ἀμφοτέρους.

Εἰς τὴν αὐτὴν κατηγορίαν ἐπικοινωνιῶν ἀνήκουν καὶ αἱ *ὁμαδικαὶ ἐπισκέψεις σιιλεχῶν τῆς ἐπιχειρήσεως τῶν διαφόρων τόπων ἐργασίας*, πρὸς ἐπιτόπιον ἐξέτασιν τῆς ὑφισταμένης καταστάσεως ὑπὸ μορφήν ἐλέγχου τῆς δράσεως τοῦ προσωπικοῦ. Κατὰ τὰς ἐπισκέψεις ταύτας συζητοῦνται σχετικὰ θέματα καὶ παράπονα τοῦ προσωπικοῦ, μὲ ἐλευθέραν συμμετοχὴν παντὸς παρευρισκομένου. Οὕτω, τὰ τελικῶς ἐξαγόμενα συμπεράσματα ἢ ὑποδείξεις βελτιώσεως τῆς ὑφισταμένης καταστάσεως, καθίστανται παραδεκτὰ παρὰ τῶν ἐργαζομένων.

Ὁ *γραπτὸς λόγος* διεξάγεται κυρίως δι' ἀλληλογραφίας καὶ δι' ἐτέρων γραπτῶν κειμένων, συμπληρῶν δὲ συνήθως προηγηθέντα προφορικὸν λόγον. Οὗτος παρουσιάζει τὸ πλεονέκτημα τῆς ἀποφυγῆς παρανοήσεων καὶ τῆς δυνατότητος πολλαπλῆς καὶ συγχρόνου χρησιμοποίησός του, δι' ἀντιγράφων καὶ ἀντιτύπων.

Ἰδιαιτερον ἐνδιαφέρον διὰ τὴν ὀργάνωσιν τῶν ἐπιχειρήσεων παρουσιάζουν αἱ ἐπικοινωνίαι, μέσῳ συλλογικῶν ὀργάνων καὶ αἱ ἐπικοινωνίαι διὰ γραπτῶν κειμένων. Δι' ὃ καὶ ἀφιερῶνται εἰς αὐτὴν τὰ ἐπόμενα δύο κεφάλαια, ἅτινα συμπληροῦνται καὶ διὰ τῶν περαιτέρω κεφαλαίων περὶ ἀνθρωπίνων σχέσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ ΕΙΚΟΣΤΟΝ ΕΚΤΟΝ

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΙ ΔΙΑ ΣΥΛΛΟΓΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΝ

Ὁ καθηγητὴς Elton Mayo ὑποστηρίζει, ὅτι αἱ περισσότεραι τῶν ἀποφάσεων τῆς ἡγεσίας ἐνὸς ὀργανισμοῦ, αἱ ὅποια ἀντανακλοῦν εὐνοϊκῶς ἐπὶ τῶν συμφερόντων αὐτοῦ, λαμβάνονται συνήθως μέσῳ τῆς *συλλογικῆς ἐπικοινωνίας* (collective communication). Ὅσον περισσότερο εἶναι ἀνεπτυγμένος εἰς ὀργανισμός, τόσοσιν μεγαλυτέρα χρῆσις τῆς ἐπικοινωνίας ταύτης ἀσκεῖται.

Ἡ συλλογικὴ ἐπικοινωνία πραγματοποιεῖται εἰς *συσκέψεις* (group meetings), καθ' ὅς λαμβάνουν χώραν ἀνταλλαγὰ ἀπόψεων μεταξὺ πλειόνων

τοῦ ἑνὸς προσώπων, ἐκπροσώπων ἀτόμων, ομάδων ἢ ὀργανισμῶν. Ἐπικρατεῖ ἐν προκειμένῳ ἡ ἄποψις, ὅτι οἱ πλείονες ἐρευνοῦν καὶ κρίνουν τὰς ὑποθέσεις καλύτερον τοῦ ἑνός, ἐνῶ προζέτι ἀποτελοῦν οὔτοι ἀνεξάντλητον πηγὴν συμβουλῶν, ἰδεῶν καὶ γνωμῶν διὰ τὴν ἡγεσίαν ἑνὸς ὀργανισμοῦ ἢ ἐπιχειρήσεως, δεδομένου ὅτι ἡ πηγὴ αὕτη τροφοδοτεῖται διὰ ποικίλων γνώσεων, ἀπόψεων καὶ ἐμπειριῶν.

Διὰ τὴν πραγματοποίησιν τῶν συσκέψεων τούτων συνιστῶνται ὑπὸ τῆς ἡγεσίας μόνιμα, συνήθως, *συλλογικὰ ὄργανα*, ὑπὸ μορφήν κυρίως *συμβουλιῶν καὶ ἐπιτροπῶν* (councils καὶ committees), ἀπαρτιζομένων ἐκ μελῶν ὀριζομένων ὑπὸ τῆς ἡγεσίας ἢ καὶ ὑπὸ ἐτέρων ὀργανισμῶν καὶ ομάδων. Εἰς τὰ συλλογικὰ ταῦτα ὄργανα, ἡ ἀνωτάτη καὶ ἡ μέση ἡγεσία τῆς ἐπιχειρήσεως μεταβιβάζει ἀρμοδιότητας πρὸς λήψιν ἀποφάσεων καὶ παροχὴν αὐθεντικῶν γνωματεύσεων ἐπὶ προβλημάτων γενικωτέρας ἢ ἐιδικωτέρας σημασίας, πάντως συνθέτων ἢ δυσχερῶς ἢ ἀτελῶς ἄλλως ἐπιλυομένων, καὶ τὰ ὅποια κατὰ κανόνα παρουσιάζουν κοινὸν ὑπηρεσιακὸν ἐνδιαφέρον διὰ τὰ μετέχοντα εἰς τὰ ἐν λόγῳ συλλογικὰ ὄργανα μέλη.

Ἡ μεταβίβασις τῆς ἐξουσίας πρὸς λήψιν ἀποφάσεων καὶ παροχὴν αὐθεντικῶν γνωματεύσεων, πραγματοποιεῖται συγκεκριμένως *πρὸς ἐξασφάλισιν καλυτέρου συντονισμοῦ καὶ ἀναπνύξεως ἀμίλλης ἐνεργειῶν* ἐπὶ θεμάτων καταμερισμοῦ ἀρμοδιοτήτων καὶ εὐθυνῶν μεταξὺ πλείονων τομέων δράσεως, ἐπὶ διισταμένων τυχόν ἀπόψεων ἐπὶ ζητημάτων κοινοῦ ἐνδιαφέροντος, ἐπὶ τυχόν διαφορῶν μεταξὺ ἐπιχειρήσεως καὶ προσωπικοῦ αὐτῆς καὶ ἐπὶ περιπτώσεων σημαντικῶν δυσχερειῶν γενικῶς κατὰ τὴν ἐκτέλεσιν τῶν προγραμμάτων δράσεως. Παραλλήλως δὲ ἐπιδιώκεται ἐπιμόρφωσις τῶν μετεχόντων εἰς τὰς συσκέψεις καὶ δημιουργία συναισθήσεως τῆς ὑποχρεώσεως πρὸς πραγματοποίησιν τῶν παρ' αὐτῶν ἀποφασιζομένων ἐνεργειῶν κλπ.

Τὰς συσκέψεις ταύτας τῶν συλλογικῶν ὀργάνων δεόν νὰ διέπουν πάντοτε αἱ κάτωθι ἀντικειμενικαὶ καὶ ὑποκειμενικαὶ ἀρχαί. Ἐξ αὐτῶν, αἱ μὲν ἀντικειμενικαὶ ἀρχαὶ ἀναφέρονται εἰς τὴν διαδικασίαν πραγματοποιήσεως τῶν συσκέψεων, αἱ δὲ ὑποκειμενικαὶ ἀναφέρονται εἰς τοὺς προκαλοῦντας τὰς συσκέψεις καὶ εἰς τοὺς εἰς αὐτὰς προσκαλουμένους.

α) Αἱ ἀντικειμενικαὶ ἀρχαὶ διαδικασίας πραγματοποιήσεως τῶν συσκέψεων εἶναι κυρίως αἱ ἑξῆς : 1) σαφὴς καθορισμὸς σκοπῶν καὶ ἀρμοδιοτήτων τοῦ συλλογικοῦ ὀργάνου· 2) τὰ μέλη αὐτοῦ νὰ μὴ εἶναι ὀλιγώτερα τῶν τριῶν καὶ πλείονα τῶν ἐπτά, ἐκτὸς ἐὰν ἐπιβάλλεται ὅπως ἀντιπροσωπευθοῦν πλείονα συμφέροντα ἢ πλείονες ἐιδικότητες, ὅποτε εἶναι ἐνδεχομένως περισσότερον ἐνδεδειγμένη ἢ ὑποδιαίρεσις τοῦ συλλογικοῦ ὀργάνου εἰς ἐιδικωτέρας ομάδας· 3) ἡ ἐκλογή τῶν μελῶν νὰ στηρίζεται εἰς τὰς ἐιδικὰς γνώσεις καὶ πείραν αὐτῶν, ὡς καὶ εἰς τὴν ἰκανότητά των πρὸς συνεργασίαν. 4) Ἡ συχνότης καὶ ἡ διάρκεια τῶν συσκέψεων νὰ προσδιορίζεται βάσει διαθεσίμων περιθωρίων χρόνου προπαρασκευῆς τῶν μελῶν· 5) ἡ συζήτησις νὰ διεξάγεται βάσει ἡμερησίας διατάξεως τῶν θεμάτων, ὥστε ἐκάστη σύσκεψις νὰ ἀποβλέπη εἰς αὐστηρῶς καθωρισμένον ἐκ τῶν προτέρων σκοπὸν· 6) νὰ χρησιμοποιηθῆται

ὑπὸ τῶν μετεχόντων τῆς συσκέψεως κοινή ὁρολογία, πρὸς ἀλληλοκατανόησιν· 7) ἡ ἐπικράτησις ἀντικειμενικότητος εἶναι ἀπαραίτητος, πρὸς ἀποφυγὴν προκαταλήψεων, πείσματος, ἀνταγωνισμοῦ κλπ. καὶ πρὸς κατανόησιν τῆς νοοτροπίας τῶν τρίτων ἐπὶ ἐκτιθεμένων γεγονότων καὶ ἀπόψεων· 8) ἡ διατύπωσις γνωμῶν νὰ βασίζεται εἰς ἠλεγμέναις πληροφορίας καὶ στοιχεῖα καὶ νὰ ἀκολουθῆ ὠριμον σκέψιν, πρὸς ἀποφυγὴν λαθῶν καὶ ἐκτροπῶν ἐκ τοῦ συζητουμένου θέματος· 9) αἱ ἐκτιθέμεναι ἀπόψεις καὶ παρεχόμεναι πληροφορίες ἡ στοιχεῖα, δεόν τελικῶς νὰ καταχωρῶνται εἰς ἔγγραφα πρακτικὰ ἐκάστης συνεδριάσεως, πρὸς διατήρησιν καὶ χρῆσιν.

β) Αἱ ὑποκειμενικαὶ ἀρχαί, αἱ ὁποῖαι δεόν νὰ τηρῶνται ὑπὸ τῶν προκαλούντων τὰς συσκέψεις καὶ ὑπὸ τῶν εἰς αὐτὰς προσκαλουμένων, εἶναι συνήθως αἱ ἀκίλουθοι : I. Ὅσον ἀφορᾷ τὸν προκαλοῦντα τὰς συσκέψεις ὀφείλει ὅπως : 1) προετοιμάζει τὰς συνεδριάσεις καὶ ὀρίζει ταύτας κατὰ τακτικὰ χρονικὰ διαστήματα, ἵνα ἐπικρατῇ πνεῦμα τάξεως καὶ καθίσταται δυνατὴ ἡ διευθέτησις τῶν λοιπῶν ἀσχολιῶν τῶν μελῶν· 2) καθορίζει ἐκ τῶν προτέρων ἐγκαίρως ὀρθῶς καὶ σαφῶς τὰ θέματα τῆς ἡμερησίας διατάξεως, δίδων οὕτω τὴν εὐκαιρίαν εἰς τὰ μέλη ὅπως προετοιμασθῶν σχετικῶς· 3) διευθύνει ἐπιτυχῶς τὰς συζητήσεις, ἀμβλύνων τὰς τυχόν ἀναφουρέσας ὀξύτητας καὶ κατευθύνων τὰ θέματα κατὰ σειρὰν, μὲ ἐπιβολὴν ἀλλὰ καὶ φιλοφροσύνην· 4) κατατοπίζει, πείθει, διδάσκει, συμβουλευέται καὶ ἐκθέτει κατ' ἀντικειμενικὸν τρόπον, πρὸς ὑποβοήθησιν σχηματισμοῦ ἀντικειμενικῶν κρίσεων καὶ συμπερασμάτων· 5) παρακολουθῇ μετὰ προσοχῆς καὶ κατανοήσεως τὰς ἐκτιθεμένας ἀπόψεις· 6) ἐπιμελῆται τῆς τηρήσεως ἀκριβῶν πρακτικῶν, μὲ ἀνακεφαλαιώσεις τῶν λεχθέντων καὶ ἐξαγωγὴν συμπερασμάτων, σχετικῶν πρὸς τὴν ἐπίλυσιν θεμάτων καὶ τὴν συμπεριφορὰν τῶν μετεχόντων· 7) μεριμνᾷ, τελικῶς, ὅπως διανεμῶνται ἀντίγραφα τῶν πρακτικῶν ἐκάστης συνεδριάσεως εἰς ἅπαντα τὰ μέλη.

II. Προκειμένου περὶ τῶν καλουμένων εἰς τὰς συσκέψεις, οὗτοι ὀφείλουσιν ὅπως : 1) ἐνημεροῦνται πρὸ τῆς συνεδριάσεως ἐπὶ τῶν θεμάτων τῆς ἡμερησίας διατάξεως καὶ προπαρασκευάζονται σχετικῶς· 2) προσέρχονται ἐγκαίρως εἰς τὸν τόπον τῆς συσκέψεως· 3) ἀπαντοῦν εἰς ἐρωτήσεις ἡρέμως, ἀντικειμενικῶς καὶ σαφῶς, διαχωρίζοντες τὰ γεγονότα ἐκ τῶν προσωπικῶν ἀπόψεων· 4) ἀσχολοῦνται μὲ ἀξιόλογα θέματα καὶ δὴ εἰς ἐκεῖνα εἰς τὰ ὁποῖα εἶναι ἀρμόδιοι, ἀποφεύγοντες μικροζητήματα καὶ συμβιβαστικὰς λύσεις.

Καθαρῶς συμβουλευτικῆς χαρακτῆρος συλλογικὰ ὄργανα συνιστῶνται συνήθως ἐξ ἐκπροσώπων τοῦ διοικητικοῦ καὶ ἐπιτελικῆς προσωπικοῦ τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ τῶν συνδικαλιστικῶν ὀργανώσεων τῶν ἐργαζομένων. Σκοπὸς αὐτῶν εἶναι κατὰ κανόνα ἡ εἰσήγησις πρὸς ρύθμισιν ζητημάτων σχετικῶν πρὸς τὰ δικαιώματα καὶ τὰς ὑποχρεώσεις τοῦ προσωπικοῦ καὶ οὕτως ἡ δημιουργία προϋποθέσεων ἀμεροληψίας καὶ καλῶν συνδικαλιστικῶν σχέσεων. Ἐχει καταστῆ γενικῶς παραδεκτόν, ὅτι ἡ ἐνεργὸς συμμετοχὴ τῶν ἐργαζομένων εἰς τὴν διαχείρισιν τῶν ὑποθέσεων διοικήσεως προσωπικοῦ, διευκολύνει τὴν ἐπιχειρήσιν εἰς τὴν ἐπιτυχῆ ἐπίλυσιν αὐτῶν. Ἐξ ἄλλου, παρέχεται οὕτως εἰς τὸ

προσωπικόν ἢ ἐντύπωσις ὅτι μετέχει ἐνεργῶς τῆς διοικήσεως τῆς ἐπιχειρήσεως, ἐνῶ παραλλήλως ἐπωμίζεται τμήμα τῶν οἰκείων εὐθυνῶν καὶ ἐνημεροῦται ἐπὶ γενικωτέρων διοικητικῶν θεμάτων, τονουμένου κατὰ συνέπειαν τοῦ ἐνδιαφερόντος αὐτοῦ.

Ἐνίοτε πάλιν, μετὰ ἐνδελεχῆ στάθμισιν τῆς συμβολῆς τῶν ἐκπροσώπων τῶν ἐργαζομένων εἰς τὰς συσκέψεις τῶν ὡς ἄνω συλλογικῶν ὀργάνων, ἐπιχειρήσεις τινὲς δέχονται ὅπως οἱ ἱκανώτεροι τῶν ἐκπροσώπων τούτων μετέχουν καὶ ὡς μέλη τῶν *Διοικητικῶν Συμβουλιῶν* των. Ἄλλ' ἢ τοιαύτη συμμετοχὴ οὐδέποτε ὑπερβαίνει, ὡς εἰκός, τὰ 49 ⁰/₁₀₀ τοῦ συνόλου τῶν μελῶν τῶν ἐν λόγῳ Διοικητικῶν Συμβουλιῶν. Ἡ κατὰ ταῦτα στάθμισις τῆς συμβολῆς τῶν ἐκπροσώπων τῶν ἐργαζομένων πραγματοποιεῖται κατὰ κανόνα ὑπὸ τῆς ἡγεσίας καὶ ἐνίοτε καὶ ὑπὸ τοῦ συγδικαλιστικοῦ συλλόγου τοῦ προσωπικοῦ τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἡ διενέργεια συχνῶν κατὰ τακτὰ χρονικὰ διαστήματα τοιούτων σταθμίσεων βοηθεῖ εἰς τὴν *ἀνανέωσιν τῶν μελῶν*, τῶν μετεχόντων εἰς τὰ συμβούλια κλπ. Διὰ τὴν ἀνανέωσιν ταύτην ἐφαρμόζονται διάφοροι μέθοδοι, ἐπικρατεστέρα τῶν ὁποίων θεωρεῖται ἡ καλουμένη «Multiple Management», ἐπισηθεῖσα ὑπὸ τοῦ ἐν Βαλτιμόρη τῶν Η.Π.Α. ἐπιχειρηματίου Maccoomic. Κατὰ τὴν μέθοδον ταύτην, διατυποῦνται ἀνὰ ἐξάμηνον κρίσεις ἐκάστου μέλους τῶν οἰκείων ἐπιτροπῶν, ὁμάδων ἐργασίας καὶ συμβουλιῶν ἐπὶ τῆς κατὰ τὸ παρελθὸν ἐξάμηνον συμβολῆς καὶ συμπεριφορᾶς ἐνὸς ἐκάστου τῶν λοιπῶν μελῶν τῶν κοινῶν τούτων συσκέψεων. Αἱ κρίσεις αὗται ἀξιολογοῦνται ἀκολούθως παρ' εἰδικῆς ἐξεταστικῆς ἐπιτροπῆς, καὶ τὰ μέλη ἐκεῖνα ἅτινα λαμβάνουν τὴν μικροτέραν βαθμολογίαν (συνήθως μέχρι τριῶν), ἀπαλλάσσονται τῶν καθηκόντων των κατὰ τὸ ἐπόμενον ἐξάμηνον, ἀντικαθιστάμενα ὑπὸ νεοεκλεγόμενων ὑπὸ τῶν λοιπῶν παραμενοντῶν μελῶν.

Ἐν τούτοις, αἱ διὰ συλλογικῶν ὀργάνων ἐπικοινωνίαι τῶν ἐπιχειρήσεων παρουσιάζουν σοβαρὰ *μειονεκτήματα*, ὡς τὰ ἀκόλουθα: Πρῶτον, τῆς ἀποφυγῆς ἀναλήψεως πρωτοβουλίας εἰς τὴν λήψιν ἀποφάσεων. Δεύτερον, τῆς ἀποφυγῆς ἐμπεριστατωμένης ἀντιμετωπίσεως προβλήματός τινος, δοθέντος ὅτι αἱ συνεχεῖς συσκέψεις δημιουργοῦν ποῖαν τινὰ ὁμοιομορφίαν σκέψεως τῶν μετεχόντων, ἢ δὲ ὑπὸ τῶν συλλογικῶν ὀργάνων λαμβανομένη ἀπόφασις εἶναι πολλακίς ἢ ἔκφρασις προσπαθείας ἐξευρέσεως συμβιβαστικῆς λύσεως. Τρίτον, τῆς διασπορᾶς ἢ ἐξασθενήσεως τῶν εὐθυνῶν, συνεπιεῖ ἀτελοῦς κρίσεως ἢ πλάνης, δεδομένου ὅτι εἶναι δυσχερὲς ἂν ὄχι ἀδύνατον νὰ ἐντοπισθοῦν εὐθύναι ἐπὶ ἀποφάσεων ληφθειῶν ὑπὸ συλλογικῶν ὀργάνων. Τέταρτον, τῆς δαπάνης χρόνου, δοθέντος ὅτι αἱ συνεδριάσεις τῶν συμβουλιῶν καὶ τῶν ἐπιτροπῶν δὲν περιορίζονται μόνον εἰς οὐσιώδη θέματα, καὶ ἀπορροφοῦν κατὰ κανόνα περισσότερον τοῦ δέοντος χρόνον, εἰς βάρος τῶν κυρίων καθηκόντων τῶν μελῶν αὐτῶν. Πέμπτον, τέλος, τῆς βραδύτητος λήψεως ἀποφάσεων, καθ' ὅσον ἡ συλλογικὴ ἐξέτασις προβλήματός τινος συνεπάγεται ἀναποφεύκτως καθυστέρησιν ἐπιλύσεως αὐτοῦ καὶ λήψεως σχετικῆς ἀποφάσεως.

Διὰ τοὺς ἀνωτέρω κυρίως λόγους, *ἀποφεύγεται ἡ σύστασις συλλογικῶν ὀργάνων*, ὅταν ἀπαιτῆται προσωποποίησις τῆς εὐθύνης καὶ ἐνότητος ἐνεργείας,

μετὰ ταχείας λήψεως ἀποφάσεων. Ὅμοίως, ἀποφεύγεται ἡ σύστασις τῶν ὀργάνων τούτων, προκειμένου περὶ ἐπιστημονικῶν ἐρευνῶν ἢ ἐξετάσεως εἰδικῶν θεμάτων, ἐφ' ὧν πολλὰ μέλη ἐκ τῶν ἐν λόγῳ ὀργάνων δὲν ἔχουν ἀρμοδιότητα ἢ δὲν ἔχουν σχετικὰς γνώσεις καὶ ἐμπειρίαν. Τέλος, ἐὰν τὸ κόστος τῆς λειτουργίας τῶν συλλογικῶν ὀργάνων καὶ ἡ ἀπώλεια χρόνου τῶν μελῶν τῶν δὲν ἀντισταθμίζεται ἀπὸ τὸ ἀποτέλεσμα τοῦ ἔργου αὐτῶν, κρίνεται ὡς περιττὴ ἡ σύστασις καὶ λειτουργία τῶν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ ΕΙΚΟΣΤΟΝ ΕΒΔΟΜΟΝ

ΕΓΓΡΑΦΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΙ

Βασικὴν σημασίαν διὰ τὴν λειτουργίαν οἰουδήποτε ὀργανισμοῦ ἔχει ἡ διενέργεια ἐγγράφων ἐπικοινωνιῶν, δηλαδὴ ἐπικοινωνιῶν διεξαγομένων διὰ γραπτῶν κειμένων.

Τὰ *γραπτὰ κείμενα* ἀποτελοῦν ἐκδηλώσιν ἐργασίας τοῦ ἀνθρωπίνου ἐγκεφάλου, ὑλοποιημένην, διατηρήσιμον καὶ δυναμένην νὰ μεταφέρεται καὶ διαδίδεται πέραν τῶν ὁρίων τῆς ἀτομικῆς παρουσίας τοῦ συντάξαντος ταῦτα. Τὰ γραπτὰ κείμενα ὑποβοηθοῦν τὴν μνήμην τοῦ ἀνθρώπου, συμπληροῦν τὰς γνώσεις του, ἐνισχύουν τὴν σκέψιν του καὶ συμβάλλουν οὕτως εἰς τὴν ἀποτελεσματικὴν καθοδήγησιν καὶ τὸν ἐπιτυχῆ ἔλεγχον τῆς δράσεως τοῦ ἀνθρώπου καὶ κατ' ἀκολουθίαν τῆς ἐπιχειρήσεως εἰς τὴν ὁποίαν οὗτος ἀπασχολεῖται. Ἄλλὰ καὶ ἀμέσως ἐπιδροῦν ταῦτα ἐπὶ τῆς ἐπιτυχοῦς πορείας τῶν ἐργασιῶν μιᾶς ἐπιχειρήσεως ἢ ὀργανισμοῦ, δεδομένου ὅτι δι' αὐτῶν πραγματοποιεῖται ἡ τεκμηρίωσις τῶν χρονικῶν καὶ γενικῶς τῆς δράσεως αὐτῆς. Πᾶσα ἐνέργεια ἢ πράξις τῆς ἐπιχειρήσεως καταγράφεται εἰς γραπτὰ κείμενα, περιλαμβάνοντα ἀριθμούς ἢ ἰδέας, ὁδηγίας, σκέψεις κλπ., καταγεγραμμένας εἰς βιβλία, ἐντυπα, δελτία τεκμηρίωσης, δικαιολογητικά, ἐκθέσεις, πίνακας, διαγράμματα κλπ. καὶ κυρίως εἰς τὰ ἐγγραφα τῆς διεξαγομένης ἀλληλογραφίας, ἐντὸς καὶ ἐκτὸς τοῦ ὀργανισμοῦ.

Ἐκ τῶν προηγηθέντων συνάγεται, ὅτι ἡ κατάλληλος ἀλληλογραφία ἀποτελεῖ σημαντικὸν παράγοντα ὀρθολογικῆς ὀργανώσεως καὶ λειτουργίας παντὸς ὀργανισμοῦ. Ἡ ἀλληλογραφία αὕτη καθίσταται ἀποτελεσματικὴ, ὅταν προβλέπεται σύστημα ὀργανώσεως διενεργείας, διεκπεραιώσεως, ταξινομήσεως, ταξιθετήσεως καὶ ἀρχειοθετήσεως αὐτῆς.

Ἀλληλογραφία εἶναι τὸ σύνολον τῶν ἀνταλλασσομένων ἐγγράφων (ἐπιστολῶν, τηλεγραφημάτων κλπ.), τῶν ἀναφερομένων εἰς ὑποθέσεις ἢ συναλλαγὰς δεδομένων ὀργανισμῶν ἢ ἀτόμων, μεθ' ἑτέρων. Διὰ τῆς ἀλληλογραφίας δημιουργοῦνται, προωθοῦνται καὶ περαιοῦνται ὑποθέσεις ἢ συναλλαγαί, διευκρινίζονται συμβάσεις, ἀποδεικνύονται δικαιοπράξεις, γεγονότα κλπ. Ἐκαστὸν ἐγγραφοῦν συνιστᾷ συνήθως μονομερῆ σύμβασιν, δεσμεύουσαν τὸν ὑπογράφοντα ἐναντι τῶν πρὸς οὓς τοῦτο ἀπευθύνεται. Ἡ ἀπάντησις, ὅμως, τῶν δευτέρων δεσμεύει ἐξ ἴσου αὐτούς, ἐνίοτε δὲ καὶ ἡ μὴ ἀπάντησις, θεωρουμένη εἰς τινὰς περιπτώσεις ὡς σιωπηρὰ κατάφασις.

Δι' ὃ καὶ πολλάκις καθίσταται ἀναγκαία ἡ ὀργάνωσις καὶ λειτουργία εἰδικῆς ὑπηρεσιακῆς μονάδος διεξαγωγῆς τῆς ἐσωτερικῆς καὶ ἐξωτερικῆς ἀλληλογραφίας, ἰδίως ὅσον ἀφορᾷ τὰς ἐξῆς ἐνεργείας: 1) τὴν παραλαβὴν καὶ διανομὴν ἐντὸς τοῦ ταχυτέρου δυνατοῦ χρονικοῦ διαστήματος τῆς ἀλληλογραφίας, κατόπιν ἀποσφραγίσεως, ἀριθμῆσεως, πρωτοκολλήσεως, χαρακτηρισμοῦ τοῦ ἄρμοδιου, καταγραφῆς εἰς βιβλία εἰσερχομένων ἐγγράφων καὶ συσχετίσεως μὲ τυχὸν προηγηθεῖσαν σχετικὴν ἀλληλογραφίαν· 2) τὴν ἐποπτεῖαν ὅπως δίδεται συντόμως ἀνάλογος ἀπάντησις εἰς ληφθέντα ἔγγραφα· 3) τὴν καθαρογραφὴν (δακτυλογράφησιν κλπ.) καὶ διεκπεραίωσιν τῆς ἀποστολομένης ἀλληλογραφίας· 4) τὴν ταξινόμησιν, ταξιθέτησιν καὶ ἀρχειοθέτησιν αὐτῆς.

Ἡ ἀπάντησις εἰς τὴν εἰσερχομένην ἀλληλογραφίαν ἐνεργεῖται κυρίως βάσει τῶν ἐξῆς δύο μεθόδων: 1) διὰ τῆς *συγκεντρωτικῆς* μεθόδου, καθ' ἣν τὸ μὲν σχέδιον τῆς ἐνεργείας συντάσσεται παρὰ τοῦ ἄρμοδιου, τὴν ἀπάντησιν ὁμως ἐνεργεῖ ἡ προμηθεύσα Ὑπηρεσία Ἀλληλογραφίας· 2) διὰ τῆς *ἀποκεντρωτικῆς* μεθόδου, καθ' ἣν ὁ ἄρμόδιος συντάσσει τὸ πρὸς ἀποστολὴν ἔγγραφον, ὅπερ ἀκολούθως ἀπλῶς διεκπεραίωνει ἡ Ὑπηρεσία Ἀλληλογραφίας.

Ἡ *σύνταξις* παντὸς ἐγγράφου διέπεται ἀπὸ τὰς ἐξῆς δύο ἀρχάς: 1) Ἐκαστὸν ἔγγραφον περιλαμβάνει ἓν μόνον θέμα, πρὸς ἀσφαλῆ καὶ ταχύν χειρισμὸν του, ἀνεξαρτήτως ἐὰν οἱ παραλήπται αὐτοῦ θὰ εἶναι πλείονες τοῦ ἐνός. Ἡ ἀρχὴ αὕτη καλεῖται *ἀρχὴ τοῦ μοναδικοῦ θέματος*. 2) Ἀναλόγως τοῦ ἀριθμοῦ τῶν ἐνδιαφερομένων παραληπτῶν, παράγονται ἀντίστοιχα ἀντίγραφα τοῦ ἐγγράφου, ἐκάστου ἀντιγράφου περιλαμβάνοντος κείμενον ἀποκλειστικῶς ἐνδιαφέρον ἑκαστοῦ παραλήπτην. Ἡ ἀρχὴ αὕτη καλεῖται *ἀρχὴ τοῦ κατὰ ἀρμοδιότητα θέματος*. Ἡ σύνταξις τοῦ ἐγγράφου δεόν περαιτέρω νὰ διέπεται ἀπὸ κυριολεξίαν, σαφήνειαν καὶ εὐγένειαν, ἄνευ πομπῶδους ὕφους καὶ περιττολογιῶν. Ἡ διάταξις δὲ τοῦ κειμένου πρέπει νὰ εἶναι σύμφωνος πρὸς τὸν κύκλον διαδρομῆς καὶ χρήσεως αὐτοῦ, ὡς καὶ τὴν προοπτικὴν ἐκδόσεως πολλαπλῶν ἀντιτύπων. Συνάμα λαμβάνονται ὑπ' ὄψιν αἱ ἀρχαὶ τηρήσεως προτυποποιήσεως μεγεθῶν χάρτου καὶ ταξιθετήσεως αὐτοῦ, αἵτινες τελευταῖαι ἀπαιτοῦν διατήρησιν ὠρισμένων περιθωρίων, παραγράφων, ἐπιστημάνσεων, ἀναγραφῶν ἀριθμῶν κλπ.

Συνήθως τὰ ἔγγραφα σήμερον καταγράφονται, οὐχὶ διὰ χειρὸς ἢ δακτυλογραφήσεως τοῦ ἄρμοδιου, ἀλλὰ παρὰ τρίτου, κατόπιν προφορικῆς ὑπαγορεύσεως τοῦ ἄρμοδιου πρὸς στενοδακτυλογράφον, μαγνητόφωνον κλπ. καὶ ἐν συνεχείᾳ δακτυλογραφήσεώς των εἰς ἀπλοῦν ἢ εἰς πολλαπλοῦν, διὰ τῆς χρήσεως χημικοῦ χάρτου ἀντιγραφῆς ἢ μεμβράνης πολυγραφῆσεως, φωτοτυπώσεως, ἐκτυπώσεως κλπ. αὐτῶν, ἀναλόγως τοῦ ἀριθμοῦ τῶν ἀπαιτουμένων ἀντιτύπων καὶ τῶν διατιθεμένων μέσων μηχανογραφίας. Οὕτως, ἐπέρχεται οἰκονομία χρόνου καὶ προσωπικοῦ καὶ ἀποφεύγεται ἡ πιθανότης σφαλμάτων κατὰ τὴν ἀντιγραφὴν. Ἐπὶ πλέον, ὅταν εἶναι ἐφικτόν, κρίνεται ἀπαραίτητος ἡ χρῆσις *τυποποιημένων ἐγγράφων* (forms), ἐφ' ὧν διενεργοῦνται σύντομοι

έγγραφαί. Ἐπί τῶν έγγραφῶν τούτων (ἡ δελτίων) ὑπάρχουν ὁμοιόμορφοι ἔντυποι ἐπικεφαλίδες, ὑπομνηματισμοί καί ἐνδείξεις ὀδηγοῦσαι εἰς τήν συμπλήρωσιν τοῦ κειμένου διὰ διαφόρου ἐκάστοτε περιεχομένου λέξεων καί ἀριθμῶν. Οὕτω, παρέχεται ἡ εὐχέρεια καταγραφῆς πληροφοριῶν καί στοιχείων κατὰ προκαθορισμένην τάξιν, ἐπιτρέπουσαν ὥστε νά ἀκολουθῆται ἡ αὐτή διαδιακασία συντάξεως εἰς ἀπάσας τὰς ὁμοίας περιπτώσεις. Τò ἔργον τῆς τυποποιήσεως έγγραφῶν ἀνήκει εἰς τήν Ὑπηρεσίαν Ὁργανώσεως καί Μεθόδων, ἣτις ἀναλαμβάνει τήν σχεδιάσιν, κατάταξιν, διαρρύθμισιν κλπ. ἐκάστου ἐντύπου. Ἡ τυποποίησις αὕτη ἐξοικονομεῖ χρῆμα καί χρόνον, ἔτι δὲ βελτιώνει τὰς ἐγγράφους ἐπικοινωνίας τῆς ἐπιχειρήσεως.

Ἡ οὕτω καταρτιζομένη ἀλληλογραφία, *διεκπεραιούται* ἐν συνεχείᾳ. Ἡ διεκπεραίωσις αὐτῆς διεξάγεται διὰ καταχωρήσεως ἐκάστου ἐξερχομένου ἐγγράφου ἢ κειμένου εἰς εἰδικά δελτία ἢ βιβλία πρωτοκόλλου καί διεκπεραιώσεως. Ταῦτα ἐπιδιώκεται ὅπως εἶναι ἀπλοποιημένα, ὥστε νά ἐπιτυγχάνεται ἡ ταχύτερα δυνατή ἀποστολή τῶν κειμένων τούτων εἰς τὸν προορισμὸν τῶν, εἴτε πρόκειται περὶ εἰσερχομένων, εἴτε περὶ ἐξερχομένων κειμένων, διὰ τῆς ἀποφυγῆς περιττῶν λεπτομερειῶν κλπ.

Ἰδιαίττουσα ἀνιοῦσα ἔγγραφοι ἐνδο-ἐπιχειρηματικῆ ἐπικοινωνία διενεργεῖται διὰ *κατευθυνόμενων ἢ ἐλευθέρων προτάσεων τοῦ προσωπικοῦ πρὸς τὴν ἡγεσίαν*. Ἡ ἡγεσία ἐν προκειμένῳ συνιστᾷ εἰδικὰς ἐπιτροπὰς ἐξ ἐκπροσώπων τῆς καὶ ἐκ τῶν ἐργαζομένων, αἵτινες καταρτίζουσι εἰδικὰ ἐρωτηματολόγια ἢ σχέδια καὶ συγκεντρῶνουν ταῦτα συμπληρωμένα κατὰ τακτὰ ἢ μὴ χρονικὰ διαστήματα (κατευθυνόμεναι προτάσεις), ἢ δέχονται αὐθορμήτους προτάσεις (ἐλεύθεραι προτάσεις), πρὸς κρίσιν, θέσιν αὐτῶν εἰς ἐφαρμογὴν καὶ ἐπιβράβεισιν τῶν καλυτέρων ἀπαντήσεων.

Σκοπὸς τῆς ἰδιαζούσης ταύτης ἐγγράφου ἐπικοινωνίας τοῦ προσωπικοῦ μετὰ τῆς ἡγεσίας του εἶναι κυρίως ἡ ἐκάστοτε σφυγμομέτρησις τῶν ἀντιδράσεων τῶν ἐργαζομένων ἐπὶ τῆς ἀσκουμένης ὑπὸ τῆς ἐπιχειρήσεως πολιτικῆς καὶ δὴ τῶν ἐκτελουμένων προγραμμάτων δράσεως, ἐπὶ τῆς ἱκανότητος καὶ τῆς συμπεριφορᾶς τῶν προϊσταμένων, ἐπὶ τῆς ἀντιμετωπίσεως θεμάτων διευκολύνσεως ἢ βελτιώσεως τῶν ὄρων ἐργασίας καὶ τῶν μέσων προόδου τῆς ἐπιχειρήσεως ἢ μειώσεως τοῦ κόστους, κλπ. Εἶναι γεγονός, ὅτι ἕκαστος ἐργαζόμενος γνωρίζει λεπτομερῶς εἰς τὸν τομέα τῆς δράσεώς του τί ἐκτελεῖται καλῶς καὶ τί ὄχι, ποῖαι μεταβολαὶ εἶναι ἀπαραίτητοι κλπ. Ἡ μέθοδος τῆς ὑποβολῆς ἐγγράφων προτάσεων ἀνοίγει, συνεπῶς, τὴν θύραν πρὸς τὴν ἀποκατάστασιν ἐμπιστοσύνης, τὴν ἀνάπτυξιν πρωτοβουλίας, παρατηρητικότητος, ἐφευρετικότητος καὶ εὐγενοῦς ἀμίλλης, ὡς καὶ τὴν ἀνάδειξιν τοῦ προσωπικοῦ, ἐνῶ συγχρόνως ἡ ἐπιχείρησις ἐπωφελεῖται τῆς δημιουργικῆς σκέψεως παντὸς ἐργαζομένου, δεχομένη τὴν οὕτως ἐκδηλουμένην πρόθεσιν αὐτοῦ νά συμβάλῃ εἰς τὴν κοινὴν προσπάθειαν.

Αἱ *κατευθυνόμεναι προτάσεις* ὑποβάλλονται ἐνυπογράφως ἢ ἀνωνόμως, κατόπιν συμπληρώσεως παραχωρουμένου εἰδικοῦ ἐντύπου ἐρωτηματολογίου. Ἡ συμπλήρωσις αὐτοῦ ἀπαιτεῖ λεπτολόγον προπαρασκευῆν, διευκο-

λυνόμενην διὰ γενικῶν ὁδηγιῶν ἢ εἰδικῶς ζητουμένων ἐπεξηγήσεων παρὰ τῶν ἀρμοδίων. Τὰ ἀποτελέσματα τῶν οὕτω διενεργουμένων σφυγμομετρήσεων γνωστοποιοῦνται τελικῶς εἰς ἅπαν τὸ προσωπικόν, ἔστω ἀκόμη καὶ ἐὰν δὲν εἶναι εὐχάριστα διὰ τὴν ἡγεσίαν.

Αἱ *ἐλεύθεραι προτάσεις* ὑποβάλλονται ἐπίσης ἐνυπογράφως ἢ μὴ, κατόπιν συμπληρώσεως εἰδικοῦ ἐντύπου σχεδίου. Αὗται περιέχουν ἰδέας, ὑποδείξεις καὶ παράπονα τοῦ προσωπικοῦ, ἐλευθέρως διατυπούμενα καὶ ὑποβαλλόμενα ὅποτεδῆποτε. Ἴνα μάλιστα ἐπιτύχη ἡ μέθοδος αὕτη, ἡ καλουμένη ἐπίσης καὶ *μέθοδος ὑποδείξεων* (suggestion method), παροτρύνεται καταλλήλως ὑπὸ τῆς ἐπιχειρήσεως, διὰ διαφημίσεως καὶ δὴ παροχῆς κινήτρων. Τὰ κίνητρα ταῦτα εἶναι συνήθως ὑλικαὶ καὶ ἠθικαὶ ἐπιβραβεύσεις, ἀναλόγως τῆς συμβολῆς τῶν ὑποδείξεων εἰς τὴν πρόοδον τῆς ἐπιχειρήσεως, ἢ ἀναλόγως τῆς ἐκτιμηθείσης καλῆς διαθέσεως, πρωτοβουλίας καὶ χρονικῆς ἀπασχολήσεως τοῦ εἰσηγουμένου. Αἱ ἀνωτέρω προτάσεις ρίπτονται συνήθως εἰς κοινὰ γραμματοκιβώτια, καλούμενα «κιβώτια ὑποδείξεων», τοποθετημένα εἰς ἐμφανῆ σημεῖα τῶν τόπων ἐργασίας. Κατὰ τακτὰ χρονικὰ διαστήματα, αὗται παραλαμβάνονται ὑπὸ τῆς εἰδικῆς ἐπιτροπῆς πρὸς συζήτησιν, κρίσιν καὶ τελικῶς ἔγκρισιν ἢ ἀπόρριψιν τῆς ἐφαρμογῆς τῶν διαφόρων ἰδεῶν καὶ ὑποδείξεων, ἀναλόγως τῆς ἀξίας των. Ἡ σχετικὴ ἔγκρισις ἢ μὴ, βασίζεται πολλακίς ἐπὶ σχετικῶν πειραματισμῶν καὶ γνωστοποιεῖται εἰς τὸ προσωπικόν, μὲ ἐπαρκές, σαφές καὶ συγκεκριμένον αἰτιολογικόν. Ἡ αὕτη περίπου διαδικασία ἀκολουθεῖται καὶ διὰ τὰ *ὑποβαλλόμενα παράπονα*, ἅτινα ἐφ' ὅσον κριθοῦν ὡς ὀρθά, ἀντιμετωπίζονται ἀμέσως ἢ διευθετοῦνται τὸ ταχύτερον, ἐνημερουμένου σχετικῶς τοῦ ἔχοντος ὑποβάλει ταῦτα. Οὕτω, καταπολεμεῖται ἐν τῇ γενέσει του τὸ ἐνδεχόμενον σχηματισμοῦ «κλίμας», ἥτοι ἀτμοσφαιρας εὐνοιῶν καὶ ἀντιπαθειῶν βάσει ὑποκειμενικῶν κριτηρίων, ὁδηγούσης ἀναποφεύκτως πρὸς συμπτώματα νοσηρὰ διὰ τὴν ἐπιχείρησιν. Αἱ σύγχρονοι ἐν Η.Π.Α. ἐπιχειρήσεις, δεχόμεναι τὴν ἀποψιν τοῦ Harrington Emerson, ὅτι «μία ἀπλή ἰδέα δύναται, καταλλήλως ἀξιοποιουμένη, νὰ καταστῇ πλέον ἀποδοτικὴ τοῦ συνόλου τῆς συμβολῆς τῶν συντελεστῶν τῆς παραγωγῆς ἐπὶ ἓνα ὀλόκληρον αἰῶνα», χρησιμοποιοῦν ἐπὶ πλέον τὴν μέθοδον τοῦ «καταιγισμοῦ αὐθορμητῶν ἰδεῶν» (brainstorming method), ὑποδειχθεῖσαν ὑπὸ τοῦ Alex Osborn. Διὰ τῆς μεθόδου ταύτης ἐπιδίδωκεται ἡ ἐκμετάλλευσις αὐθορμητῶν ἐμπνεύσεων τῶν συνεργαζομένων, ἐκφραζομένων ἀτύπως ἐντὸς ἐπὶ τούτω συνερχομένων ὁμάδων, πρὸς ἐπίλυσιν τιθεμένων προβλημάτων τῆς ἐπιχειρήσεως. Αἱ ὁμάδες αὗται ἀναλαμβάνουν πρωτοβουλίαν ἀντιμετωπίσεως τοῦ οἰκείου προβλήματος κατὰ τρόπον ἐντελῶς αὐθόρητον καὶ κεραυνοβόλον, ὡς ἐὰν νὰ ἐπρόκειτο περὶ ὁμάδος καταδρομῶν (κομάντος). Αἱ σχετικαὶ προτάσεις αὐτῶν, τῶν ὁποίων ἡ πρωτοτυπία ἐνίοτε δύναται νὰ δίδῃ ἐκ πρώτης ὄψεως τὴν ἐντύπωσιν παραδοξολογιῶν, τυγχάνουν τῆς αὐτῆς κριτικῆς ἐπεξεργασίας καὶ λοιπῆς μεταχειρίσεως, ὡς αἱ τῆς μεθόδου τῶν ὑποδείξεων, μετὰ τὴν ὑποβολὴν των εἰς τὴν οἰκείαν ἐπιτροπὴν.

Ἰδιάζουσα, ἐπίσης, ἀλλὰ κατιοῦσα ἔγγραφος ἐνδο-ἐπιχειρηματικὴ

καὶ ἐνίοτε συγχρόνως καὶ ἐξω-ἐπιχειρηματικῆ ἐπικοινωνία, διενεργεῖται δι' εἰδικῶν ἐφημερίδων καὶ κυρίως περιοδικῶν. Ταῦτα ἀποτελοῦν ὄργανα τῆς ἐπιχειρήσεως (house organs), ἀπευθυνόμενα πρωτίστως πρὸς τὸ προσωπικὸν αὐτῶν καὶ κατὰ δεῦτερον λόγον πρὸς τὸ κοινόν, διανέμονται δωρεάν καὶ ἐκδίδονται ὡς ἐπὶ τὸ πλεῖστον μηνιαίως. Ταῦτα ἐκδίδονται ἀπὸ εἰδικούς ἐπὶ τῆς ἀναπτύξεως ἐπικοινωνιῶν καὶ ἀνθρωπίνων σχέσεων, τῇ συνδρομῇ τῶν στελεχῶν τῆς ἐπιχειρήσεως. Τὸ περιεχόμενον αὐτῶν εἶναι ἐπαγωγόν, συνίσταται δὲ κατὰ κανόνα ἀπὸ ὕλην, δι' ἧς ἀποσκοπεῖται κατὰ κύριον λόγον, ὅπως οἱ ἀναγνώσται συμπληρώσουν τὴν μόρφωσίν των, ψυχαγωγηθοῦν καὶ κατατοπισθοῦν ἐπὶ τῆς δράσεως τῆς ἐπιχειρήσεως. Εἰς τὸ περιεχόμενον αὐτῶν περιλαμβάνονται πληροφορίες ἐνδιαφέρουσας τὸ προσωπικὸν τῆς ἐπιχειρήσεως (ὡς ἐκδηλώσεις αὐτοῦ κοινωνικοῦ συνήθως χαρακτῆρος, μεταβολαὶ τῆς καταστάσεώς του, συνδικαλιστικὴ ἐνημέρωσις, ἐξάρσεις τῆς συμβολῆς τινῶν ἐξ αὐτῶν, διατυπώσεις ἀπόψεων των κλπ.) καὶ ἕτεροι εἰδήσεις, συντελοῦσαι εἰς τὴν δημιουργίαν ἀλληλογνωριμίας τοῦ προσωπικοῦ, ὡς καὶ οἰκογενειακοῦ πνεύματος ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως. Περιλαμβάνονται ἐπίσης θέματα πρὸς ἐνημέρωσιν τῶν ἀναγνωστῶν ἐπὶ τῆς ὀργανώσεως, λειτουργίας καὶ προοπτικῆς ἐξελίξεως σκοπῶν καὶ δράσεώς της (ὡς θέματα περὶ τοῦ συνολικοῦ ὕψους τῶν ἀμοιβῶν τῶν ἐργαζομένων, περὶ τῶν ἐξυπηρετήσεων αὐτῶν, περὶ τῆς φύσεως τῶν ἐργασιῶν των, περὶ τῶν πηγῶν ἀνεφοδιασμοῦ, τῶν πελατῶν, τῶν προϊόντων, τῆς ἐξυπηρετήσεως τῆς καταναλώσεως, τῆς συμβολῆς τῆς ἐπιχειρήσεως εἰς τὴν ἐθνικὴν οἰκονομίαν κλπ.). Τέλος, καταχωροῦνται ἄρθρα γενικωτέρου ἢ ἐγκυκλοπαιδικοῦ ἐνδιαφέροντος, σχετιζόμενα πάντως πρὸς τὰ παραγόμενα ἀγαθὰ ἢ τὰς παρεχομένας ὑπηρεσίας ὑπὸ τῆς ἐπιχειρήσεως.

Μεταξὺ τῶν μέσων ἐγγράφου ἐπικοινωνίας περιλαμβάνονται εἰσέτι εἰδικαὶ αὐτοτελεῖς ἐκδόσεις τῶν ἐπιχειρήσεων, παρέχουσαι πληροφορίας καὶ στοιχεῖα σημαντικοῦ ἐνδιαφέροντος δι' αὐτὰς καὶ διὰ τοὺς τρίτους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ ΕΙΚΟΣΤΟΝ ΟΓΔΟΟΝ

ΑΝΘΡΩΠΙΝΑΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΝ ΓΕΝΕΙ

Ἐντὸς τοῦ εὐρέος πλαισίου τῶν ἐπιδιώξεων τῆς Ὀργανωτικῆς τῶν Ἐπιχειρήσεων καὶ ἀναλόγως τοῦ ἐκάστοτε βαθμοῦ ἀναπτύξεως τῶν προεκτεθεισῶν ἐπικοινωνιῶν, προσδιορίζεται ἡ ἐφαρμογὴ ἀρχῶν καὶ μεθόδων καταλλήλου κοινωνικῆς πολιτικῆς ἢ συμπεριφορᾶς τῶν ἐπιχειρήσεων ἔναντι τρίτων. Οἱ τρίτοι οὗτοι εἶναι κυρίως τὸ προσωπικὸν τῆς ἐπιχειρήσεως, αἱ συνδικαλιστικαὶ ὀργανώσεις ἐργοδοτῶν καὶ ἐργαζομένων καὶ τὸ εὐρὺ κοινόν, ἰδίᾳ δὲ τὸ συνδεδεμένον κατὰ τινὰ τρόπον μετὰ τῶν ἐπιχειρήσεων.

Ἡ ἐφαρμογὴ τῶν ἐν λόγῳ ἀρχῶν καὶ μεθόδων, στηρίζεται εἰς τὴν βασικὴν ὀργανωτικὴν ἀρχήν, καθ' ἣν: «τὰ μέσα καὶ αἱ μέθοδοι ἐπιτεύξεως τῆς ὀργανώσεως, δεόν ὅπως προσαρμόζονται πάντοτε πρὸς τὴν ψυχρὴν σύνθεσιν καὶ τὴν ἰδιοσυγκράσιαν τοῦ πληθυσμοῦ καὶ τῶν ἐργαζομένων, δοθέντος ὅτι

ἄλλως οἰαδήποτε προσπάθεια εἶναι καταδικασμένη εἰς ἀποτυχίαν». Ἡ τοιαύτη προσαρμογή ὀδηγεῖ εἰς τὴν δημιουργίαν καὶ διατήρησιν καταλλήλου ἐκάστοτε εὐνοϊκοῦ ψυχολογικοῦ κλίματος, ὅπερ καλεῖται «ἀνθρώπιναι σχέσεις».

Ἡ *Ἀνθρώπιναι σχέσεις* (human relations) εἶναι τὸ σύνολον τῶν ἐνσυνειδητῶν καὶ συστηματικῶν ἐνεργειῶν τῆς ἡγεσίας καὶ τοῦ προσωπικοῦ δεδομένης ἐπιχειρήσεως, πρὸς ἀμοιβαίαν δημιουργίαν καὶ διατήρησιν ὁμαλῆς ἐπικοινωνίας, διὰ κοινότητα ἰδεῶν, ἀξιῶν καὶ συμφερόντων, ἔτι δὲ ἀξιοπρέπειαν καὶ σεβασμὸν τῆς προσωπικότητος καὶ τῶν ἀναγκῶν ἐκάστου ἀνθρώπου, ἐντὸς καὶ ἐκτὸς τῆς ἐπιχειρήσεως ἐπὶ τῷ τέλει ἐπιτεύξεως τοῦ σκοποῦ τῆς Ὄργανωτικῆς.

Ἡ σημασία τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων ἐξήρθη, ἀρχικῶς μὲν ὑπὸ τοῦ Πρωταγόρα (480-410 π.Χ.), διὰ τοῦ ἀξιωματὸς του «πάντων χρημάτων μέτρον ἀνθρώπος», τελευταίως δὲ ὑπὸ τοῦ καθηγητοῦ τοῦ Πανεπιστημίου τοῦ Harvard, Elton Mayo. Ὁ Mayo ἀπέδειξε πειραματικῶς τὴν σημαντικὴν ἐπίδρασιν τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων ἐπὶ τῆς προόδου μιᾶς βιομηχανικῆς ἐπιχειρήσεως καὶ ἐπὶ τοῦ γενικωτέρου κοινωνικοῦ καὶ οικονομικοῦ ὀφέλους καὶ δὴ τῆς ἀνυψώσεως τοῦ πολιτιστικοῦ καὶ βιοτικοῦ ἐπιπέδου τῆς κοινωνίας. Μία συνεπῆς, διαρκῆς καὶ ὠλοκληρωμένη πολιτικὴ ἀνθρωπίνων σχέσεων τῶν ἐπιχειρήσεων, συμβάλλει ἀποφασιστικῶς εἰς τὸν ἐξανθρωπισμὸν τῶν οικονομικῶν καὶ τῶν λοιπῶν συμβιωτικῶν σχέσεων τῶν ἀνθρώπων καὶ δὴ τῶν συνδεομένων πρὸς τὰς ἐπιχειρήσεις.

Αἱ ἀνθρώπιναι σχέσεις βασιζοῦνται εἰς τὰς ἠθικὰς ἐκδηλώσεις τῶν ἀτόμων, αἵτινες εἶναι ἐν πολλοῖς ἀνεξάρτητοι οικονομικῶν ἐλατηρίων. Στηρίζονται ἐπίσης αὐταὶ εἰς τὰ ἐπικρατοῦντα ἔθιμα τῆς περιοχῆς εἰς τὴν ὁποίαν δρᾷ μία ἐπιχείρησις, τὰ ἀναφερόμενα εἰς τὴν ἀγάπην καὶ τὸ ἐνδιαφέρον ἐκάστου διὰ τὸν συνάνθρωπόν του, ἀναμένοντος πάντοτε εὐκαιρίας ὅπως ἐκδηλωθῇ σχετικῶς, δι' ἔργων καὶ λόγων.

Διὰ τὴν ἄσκησιν τῆς κοινωνικῆς ταύτης πολιτικῆς, αἱ ἐπιχειρήσεις καταρτίζουν ἐκάστοτε εἰδικὰ προγράμματα ἀρμονικῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων. Διὰ τὴν κατάρτισιν αὐτῶν ἐπιλαμβάνεται συνήθως ἡ Ὑπηρεσία Ὄργανώσεως καὶ Μεθόδων, βοηθουμένη ἀπὸ εἰδικὰ στελέχη τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ εἰδικούς συμβούλους. Ἡ κατάρτισις τούτων πραγματοποιεῖται κατόπιν συστηματικῆς προσπάθειας πλήρους κατατοπισμοῦ τῶν ἀρμοδίων ἐπὶ τῶν σχετικῶν ἐκδηλώσεων τοῦ ἐντὸς καὶ ἐκτὸς τῆς ἐπιχειρήσεως ἀνθρωπίνου παράγοντος (human factor). Τὰ οὕτω καταρτιζόμενα προγράμματα, μετ' ἔγκρισιν τῆς ἀνωτάτης ἡγεσίας, τίθενται ἐκάστοτε εἰς ἐφαρμογὴν κατὰ τρεῖς ἐπὶ μέρους κατευθύνσεις. Ἡ πρώτη τούτων ἀναφέρεται εἰς τὰς ἐπιχειρηματικὰς ἢ βιομηχανικὰς σχέσεις, ἡ δευτέρα εἰς τὰς συνδικαλιστικὰς ἢ ἐργατικὰς σχέσεις καὶ ἡ τρίτη εἰς τὰς σχέσεις μετὰ τοῦ κοινοῦ ἢ δημοσίας σχέσεις. Δι' ἐκάστην τῶν ἐν προκειμένῳ κατευθύνσεων τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων, ἀκολουθεῖ εἰδικὴ συνοπτικὴ ἐξέτασις εἰς τὰ ἐπόμενα τρία κεφάλαια. Τὴν ἐκτέλεσιν τῶν προγραμμάτων τούτων ἀναλαμβάνει ἡ Ὑπηρεσία Διοικήσεως Προσωπικοῦ, ἐν συνεργασίᾳ μετὰ τῶν λοιπῶν ὑπηρεσιακῶν μονάδων τῆς ἐπιχειρήσεως.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑΙ Ἡ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑΙ ΣΧΕΣΕΙΣ

Κατὰ τὰ προεκτεθέντα, πρῶτος στόχος τῶν ἀναλυτικῶν προγραμμάτων δημιουργίας καὶ ἀναπτύξεως μονίμων ἀρμονικῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων, εἶναι αἱ ἐπιχειρηματικαὶ ἢ βιομηχανικαὶ σχέσεις (entrepreneurial ἢ industrial relations). Αὗται συνιστοῦν κοινότητα ἠθικῶν σχέσεων ἢ συμφερόντων καὶ προσπαθειῶν μεταξύ τῆς ἡγεσίας καὶ τοῦ λοιποῦ προσωπικοῦ ἐκάστης ἐπιχειρήσεως, πρὸς συνεχῆ βελτίωσιν τῶν ὄρων ἐργασίας τοῦ ἀνθρώπινου παράγοντος καὶ κατ' ἀκολουθίαν τῆς ἀποτελεσματικότητος τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἐν προκειμένῳ, ὁ ἀνθρώπινος παράγων ἀποτελεῖ πρωταρχικόν ἀντικείμενον ἐκδηλώσεως τοῦ ἐνδιαφέροντος τῆς ἐπιχειρήσεως, λόγῳ πεποιθήσεων καὶ οὐχὶ λόγῳ συμφεροντολογικῆς σκοπιμότητος. Τοῦτο δὲ διότι ὁ ἀνθρώπινος παράγων ἀποτελεῖ τὸν ἔμψυχον καὶ ἐνεργητικὸν συντελεστὴν οἰασδήποτε ἐπιχειρηματικῆς δραστηριότητος, διακρινόμενος σαφῶς τῶν λοιπῶν συντελεστῶν, οἵτινες εἶναι ἄψυχοι καὶ παθητικοί. Ἄνευ τῆς ὑπάρξεως ἀρμονικῶν ἐπιχειρηματικῶν ἢ βιομηχανικῶν σχέσεων, οἰαδήποτε ὀργανωτικὴ ἐκδήλωσις εἶναι δυνατὸν νὰ χαρακτηρισθῇ ὡς ἐπιδίωξις ἐξαναγκασμοῦ τῶν ἐργαζομένων διὰ τοὺς σκοποὺς τῆς ἐπιχειρήσεως, ἄνευ ἐπαρκοῦς ἀντισταθμίματος.

Συγκεκριμένως, διὰ τῆς ἀναπτύξεως τῶν σχέσεων τούτων ἐπιδιώκεται ἡ διαμόρφωσις τριῶν κυρίως σκοπῶν: Πρῶτον, ὑψηλοῦ ἠθικοῦ φρονήματος καὶ αἰσθήματος ἀξιοπρεπείας τοῦ προσωπικοῦ, δεῦτερον, οἰκειοθελοῦς αὐτοῦ πειθαρχίας καὶ τρίτον, ἀρμονικῆς συνεργασίας μεταξύ ἡγεσίας καὶ προσωπικοῦ.

1) *Τὸ ὑψηλὸν ἠθικὸν φρόνημα καὶ ἡ ἀξιοπρέπεια τοῦ προσωπικοῦ* ἀναφέρεται εἰς ἕνα ἕκαστον τῶν ἐργαζομένων καὶ διὰ τὴν θέσιν, τὴν ὁποίαν κατέχει οὗτος ἐν τῇ ἐπιχειρήσει καὶ τῇ κοινωνίᾳ γενικῶς. Χάριν τῆς προόδου τῆς κοινωνίας καὶ οἰουδήποτε ὀργανισμοῦ, ἐπιβάλλεται ἡ ἐξύψωσις τοῦ ἠθικοῦ φρονήματος τῶν ἀνθρώπων καὶ τῆς ἀξιοπρεπείας των, ἤτοι τῆς πεποιθήσεως ὅτι ἕκαστος ἔχει βασικά δικαιώματα σεβασμοῦ τῆς ἀξίας αὐτοῦ ἢ τῆς προσωπικότητός του, ἅτινα δεόν νὰ ὑπολογίζουσι οἱ λοιποί, ἀνεξαρτήτως ἱεραρχίας των ἐν τῇ ἐπιχειρήσει καὶ ἀνεξαρτήτως τῆς σοβαρότητος ἢ τῆς χρησιμότητος τοῦ ὑπ' αὐτοῦ ἐπιτελουμένου ἔργου. Δι' ὃ καὶ ἐπιδιώκεται νὰ δοθῇ εἰς ἕκαστον ἐργαζόμενον ἢ πεποιθήσις ὅτι εἶναι εἰς τῶν δημιουργῶν εἰς τὴν κοινὴν ἐπιδίωξιν τῆς ἐπιχειρήσεως.

Ἡ ἐπιδίωξις αὕτη ἐπιτυγχάνεται ὅταν κατανοῆται ὁ ρόλος, τὸν ὁποῖον ἕκαστος ἐργαζόμενος παίζει εἰς τὴν λειτουργίαν τῆς ἐπιχειρήσεως, ὡς καὶ ὁ ρόλος, τὸν ὁποῖον παίζει ἡ ἐπιχείρησις εἰς τὴν κοινωνικὴν καὶ οἰκονομικὴν ἐν γένει πρόοδον. Ὄταν ὁ προϊστάμενος ἐκτιμᾷ δικαίως καὶ ἀναγνωρίζῃ τὴν συμβολὴν ἐκάστου ὑφισταμένου του, ὃ δὲ ὑφιστάμενος αἰσθάνεται ὅτι ὑπολογίζεται ὡς συνεργάτης τῆς ἡγεσίας, ἀνεξαρτήτως τῆς σημασίας τῆς προσφορᾶς του, τότε δημιουργεῖται πνεῦμα ἀλληλεγγύης συμφερόντων, ἤτοι ὑπαγωγῆς τοῦ ἀτομικοῦ συμφέροντος εἰς τὸ γενικὸν τῆς ἐπιχειρήσεως.

2) *Ἡ οἰκειοθελής πειθαρχία τοῦ προσωπικοῦ* ἐξήρθη ἀρχικῶς ὑπὸ τοῦ Σόλωνος διὰ τοῦ ἀφορισμοῦ του, ὅτι «ὀφείλομεν πρῶτον νὰ γνωρίζωμεν νὰ ὑπακούωμεν, καὶ ἀκολούθως νὰ διατάσσωμεν». Συνίσταται δὲ αὕτη εἰς τὴν ἐσκεμμένην καὶ πρόθυμον συμμόρφωσιν τοῦ προσωπικοῦ πρὸς τὰς ἀποφάσεις τῆς ἐπιχειρήσεως, τὰς ἀποβλεπούσας εἰς τὴν ἐπίτευξιν τῶν ἀντικειμενικῶν αὐτῆς σκοπῶν. Ἡ οἰκειοθελής πειθαρχία εἶναι θετικὴ καὶ πηγάζει ἐκ τῆς ἐσωτερικῆς διαθέσεως τῶν ἐργαζομένων ὅπως δροῦν καταλλήλως. Αὕτη εἶναι ἀντίθετος τῆς ὑποχρεωτικῆς πειθαρχίας ἣτις εἶναι ἀρνητικὴ καὶ βασίζεται εἰς τὸν καταναγκασμὸν διὰ τῆς ἐπιβολῆς (ἠθικῆς ἢ φυσικῆς) καὶ τῶν κυρώσεων. Ἡ οἰκειοθελής πειθαρχία εἶναι ἀπολύτως ἀναγκαία διὰ τὴν ὁμαλὴν λειτουργίαν τῆς ἐπιχειρήσεως, καθόσον περιορίζει εἰς τὸ ἐλάχιστον τὴν ἀπαιτούμενην ἐπίβλεψιν κατὰ τὴν ἐκτέλεσιν τῶν προγραμμάτων. Αὕτη εἶναι ἀποτέλεσμα προσεκτικῆς καλλιέργειας, ἀγωγῆς καὶ σχετικῆς ἐκπαιδεύσεως, ἰδίᾳ δὲ τῆς κατὰ τὰ προηγηθέντα ἀρμονικῆς συνεργασίας ἡγεσίας καὶ προσωπικοῦ. Ἡ στάθμη τῆς οἰκειοθελοῦς πειθαρχίας δίδει τὸ μέτρον συνοχῆς καὶ ἀντοχῆς τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ γενικῶς παντὸς ὄργανισμοῦ.

3) *Ἡ ἀρμονικὴ συνεργασία ἡγεσίας καὶ προσωπικοῦ* διαμορφοῦται διὰ κοινῆς αὐτῶν συνειδητῆς καὶ ἐλευθέρως ἐκδηλουμένης συνεννοήσεως καὶ προσπαθείας, χάριν καὶ πέραν τῶν τυπικῶς καθοριζομένων κοινῶν ἐπιδιώξεων. Ἡ ἐν λόγῳ συνεργασία ἐπαληθεύει τὸν ἀφορισμὸν «ἐν τῇ ἐνώσει ἡ ἰσχὺς», δοθέντος ὅτι, ὡς ὑποστηρίζει ὁ H. Fayol, «ἡ συνεργασία ἡγεσίας καὶ προσωπικοῦ ἀποτελεῖ τὴν μεγάλην δύναμιν τῆς ἐπιχειρήσεως πρὸς συντονισμὸν τῶν προσπαθειῶν τῆς καὶ ἀξιολόγησιν ἐκάστου ἐργαζομένου, ἀνευ ζηλοτυπιῶν καὶ διαταραχῶν τῶν ἀρμονικῶν σχέσεων μετὰ τοῦ προσωπικοῦ».

Πρὸς διαμόρφωσιν τῆς ἐν προκειμένῳ συνεργασίας, ἐπιδεικνύεται ὑπὸ τῆς ἡγεσίας τῆς ἐπιχειρήσεως εἰλικρινὲς ἐνδιαφέρον καὶ πνεῦμα οὐχὶ ἐκμεταλλεύσεως, ἀλλὰ στοργῆς καὶ προστασίας διὰ τὸ προσωπικόν. Τοῦτο δὲ συνοδεύεται ἀπὸ εὐστάθειαν χαρακτῆρος τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν πρὸς ἰσονομίαν ἢ ἀμεροληψίαν, ἀπὸ καλὴν θέλησιν καὶ εὐθύτητα καὶ ἀπὸ παροχὴν ὑπ' αὐτῶν τοῦ καλοῦ παραδείγματος. Τὸ ἐνδιαφέρον τοῦτο εἶναι δυνατὸν νὰ δημιουργήσῃ συντόμως τὴν σταθερὰν πεποίθησιν τοῦ προσωπικοῦ, ὅτι ἡ συνεργασία αὐτῶν ἀποβαίνει πρὸς κοινὸν ὄφελος, ἠθικὸν καὶ ὑλικόν, ἔτι δὲ καὶ πρὸς ὄφελος τῆς κοινωνίας ἐν γένει. Ἀποτέλεσμα δὲ τῆς πεποιθήσεως ταύτης εἶναι ἡ διατήρησις εὐχαριστημένου καὶ ἀφωσιωμένου προσωπικοῦ, καὶ ὅταν ἀκόμη μία ἐπιχειρήσις ἀδυνατῇ νὰ παράσχη ἱκανοποιητικὰς ὑλικὰς ἀμοιβάς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ ΤΡΙΑΚΟΣΤΟΝ

ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΤΙΚΑΙ Ἡ ΕΡΓΑΤΙΚΑΙ ΣΧΕΣΕΙΣ

Δευτέρα πτυχὴ τῶν ἀρμονικῶν σχέσεων ἡγεσίας καὶ προσωπικοῦ τῶν ἐπιχειρήσεων, συμπληροῦσα τὰς ἐπιχειρηματικὰς ἢ βιομηχανικὰς σχέσεις, εἶναι ἡ δημιουργία καὶ διατήρησις ὑγιῶν συνδικαλιστικῶν σχέσεων ἐργοδοτῶν καὶ

ἐργαζομένων, συνήθως καλουμένων «ἐργατικῶν σχέσεων» (labour relations, relations ouvrières). *Ἐργατικαὶ σχέσεις* καλοῦνται ἡ ἀμοιβαία ἀναγνώρισις δικαιωμάτων καὶ ὑποχρεώσεων ἐργοδοτῶν καὶ ἐργαζομένων καὶ ὁ κατάλληλος χειρισμὸς τῶν ἐκ μέρους τῶν ἐκπροσώπων τῶν συνδικαλιστικῶν αὐτῶν ὀργανώσεων καὶ τοῦ κράτους, πρὸς ἀνάπτυξιν ἀρμονικῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων, ἰδίᾳ διὰ τῆς ἐξουδετερώσεως ἢ τῆς μειώσεως τοῦ ἀριθμοῦ καὶ τῆς σοβαρότητος τῶν ἐκάστοτε ἐπαγγελματικῶν διαμαχῶν ἢ παρεξηγήσεων.

Αἱ συνδικαλιστικαὶ ἢ ἐργατικαὶ σχέσεις συντελοῦν κυρίως εἰς τὴν ἐξομάλυνσιν *κοινωνικῶν ζητημάτων* σχετικῶν πρὸς τὸ προσωπικὸν τῶν ἐπιχειρήσεων, ἅτινα ἐκάστοτε προκύπτουν μεταξὺ ἐργοδοτῶν καὶ ἐργαζομένων. Εἰς τὰς σχέσεις ταύτας πρυτανεύει ἡ ἀναγνώρισις ὑπὸ τῶν ἐργοδοτῶν ὑποχρεώσεων τῶν ἐναντι τῶν ἐργαζομένων ὡς ἀνθρώπων, ἐχόντων δικαιώματα ἀνέτου διαβιώσεως, οὐχὶ δὲ ἀπλῶς ὡς μελῶν τοῦ προσωπικοῦ ὀργανισμοῦ τινος. Δι' ὃ καὶ ἐκπρόσωποι τόσοσιν τῶν ἐργοδοτῶν ὅσον καὶ τῶν ἐργαζομένων καταρτίζουσι ἐκάστοτε εἰδικὰ *προγράμματα ἐργατικῶν σχέσεων*, εἰς τὰ ὁποῖα προβλέπονται δαπάναι τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ ἐν μέρει τῶν ἐργαζομένων πρὸς σύστασιν καὶ λειτουργίαν ἐργατικῶν ταμείων ἢ συνεταιρισμῶν ἀλληλοβοηθείας, στεγασέως, δανεισμοῦ, διαθέσεως προϊόντων ὑγιεινῆς, διατροφῆς, ἱματισμοῦ κλπ., εἰς χαμηλὰς τιμὰς καὶ μὲ δόσεις κλπ. Προβλέπονται ἐπίσης δαπάναι ἀντιμετωπίσεως ἐκτάκτων καταστάσεων (γάμων, θανάτων κλπ.) καὶ διαμορφώσεως καταλλήλων συνηθῶν ἐργασίας (ὑγιεινῆς, ἀνόδου ἠθικοῦ καὶ πνευματικοῦ ἐπιπέδου κλπ.). Τέλος, προβλέπονται δαπάναι ἐξασφαλίσεως ὠρισμένων ὑλικῶν προϋποθέσεων *ἐπωφελοῦς καὶ εὐχαρίστου διαθέσεως τοῦ ἐλευθέρου χρόνου τῶν ἐργαζομένων*. Εἰδικώτερον, αἱ τελευταῖαι αὗται δαπάναι διατίθενται συνήθως διὰ κατασκευὰς κήπων πέριξ τῶν χώρων ἐργασίας, χώρων σταθμεύσεως αὐτοκινήτων, διὰ παροχὴν συγκοινωνιακῶν μέσων, διὰ προώθησιν τῆς ἐκπαιδεύσεως τῶν ἐργαζομένων (μέσῳ μαθημάτων, βιβλιοθηκῶν, ἐκδόσεων κλπ.), διὰ ψυχαγωγίαν ἢ ἀναψυχὴν (μέσῳ λεσχῶν καὶ κοινωνικῶν ἐκδηλώσεων, ἤτοι δημιουργίας καλλιτεχνικῶν γεγονότων, κοινῶν ἑορτασμῶν, ἐρασιτεχνικοῦ ἀθλητισμοῦ κλπ.). Αἱ μεγάλαι ἐπιχειρήσεις διαθέτουσι ἀκόμη δαπάνας πρὸς ἐξασφάλισιν εὐχαρίστων διακοπῶν τοῦ προσωπικοῦ μετὰ τῶν οἰκογενειῶν του (μέσῳ εὐθηνῶν ταξιδίων, ἐργατικῶν ξενώνων, κατασκηνώσεων κλπ.), λαμβάνουσι δὲ μέριμναν ἀποφυγῆς συρροῆς κανονικῶν ἀδειῶν εἰς περιορισμένους χρονικὰς περιόδους, διὰ καταλλήλου αὐτῶν κατανομῆς.

Περαιτέρω, καταβάλλονται προσπάθειαι παρ' αὐτῶν τούτων τῶν ἐργαζομένων, πρὸς βελτίωσιν τῶν σχέσεων αὐτῶν μετὰ τῶν ἐργοδοτῶν των. Αἱ προσπάθειαι αὗται ἐπιτυγχάνουσι κατὰ κανόνα διὰ τῆς δημιουργίας συνεταιριστικῆς συνειδήσεως καὶ συμπνοίας μεταξὺ των, κυρίως δὲ διὰ τῆς συνεχοῦς ἐξυγιάνσεως τῶν *ἐπαγγελματικῶν ἢ συνδικαλιστικῶν αὐτῶν ὀργανώσεων καὶ κινήσεων*. Αἱ συνδικαλιστικαὶ αὗται ὀργανώσεις (σωματεῖα, ὁμοσπονδίαὶ καὶ συνομοσπονδίαὶ) ἀποβλέπουσι εἰς τὴν ἐξασφάλισιν τῶν κοινῶν αὐτῶν συμφερόντων καὶ τὴν βελτίωσιν τῶν ὄρων ἐργασίας των καὶ γενικώτερον τοῦ κοινωνικοῦ, οἰκονομικοῦ καὶ ἠθικοῦ αὐτῶν ἐπιπέδου.

Αἱ ἐργατικά διεκδικήσεις καὶ αἱ ἐργοδοτικά προσφοραὶ ἔναντι αὐτῶν, διακανονίζονται συνήθως μέσῳ τῶν ἐκπροσώπων τῶν ἐπαγγελματικῶν ἢ συνδικαλιστικῶν αὐτῶν ὀργανώσεων, πολλάκις δὲ καὶ τῇ μεσολαβήσει τῶν ἀρμοδίων κρατικῶν παραγόντων, τῶν ἐντεταλμένων ὅπως ἐποπτεύουν ἐπὶ τῆς ἐφαρμογῆς τῆς κειμένης νομοθεσίας πρὸς προστασίαν τῶν ἐργαζομένων. Ὁ ἐν λόγῳ διακανονισμὸς πραγματοποιεῖται διὰ τῶν καλουμένων *συλλογικῶν συμβάσεων* (collective bargaining, convention collective), ἧτοι διὰ διαπραγματεύσεων καὶ συμφωνιῶν μεταξύ ἐκπροσώπων τῶν ἐπαγγελματικῶν ὀργανώσεων ἐργοδοτῶν καὶ ἐργαζομένων, πρὸς ἀπὸ κοινοῦ προσδιορισμὸν τῶν γενικῶν ἢ βασικῶν ὄρων παροχῆς ἐργασίας καὶ τῆς ἀκολουθητέας διαδικασίας ἐπιλύσεως ἐνδεχομένων διαφορῶν, δυναμένων νὰ ἀνακύψουν διαρκούσης τῆς ἰσχύος αὐτῶν, κατόπιν δὲ νοήμονος καὶ ἀντικειμενικῆς ἐκτιμήσεως τῶν ἐιδικῶν συνθηκῶν. Αἱ συμβάσεις αὗται καταρτίζονται ἐγγράφως, τῇ μεσολαβήσει τῶν προμηθευστῶν κρατικῶν ὑπηρεσιῶν. Τὸ περιεχόμενον αὐτῶν συνιστᾷ τὸ ἐλάχιστον ὄριον προστασίας τῶν ἐργαζομένων, ὅπερ δὲν εἶναι δυνατόν νὰ ἀνατρέπεται δι' ἀτομικῶν συμβάσεων.

Εἰς τὰς πεπολιτισμένες χώρας, ὡς γνωστόν, οἱ ἐργαζόμενοι εἰς ἰδιωτικούς ὀργανισμούς καὶ δὴ ἐπιχειρήσεις, τυγχάνουν συνήθως *νομοθετικῆς προστασίας* ἔναντι ἐνδεχομένων ἀυθαιρεσιῶν τῶν ἐργοδοτῶν ἢ καὶ ἐτέρων τάσεων, ὅπως ἀδικηθοῦν οἱ ἐργαζόμενοι ἐπὶ βασικῶν αὐτῶν δικαιωμάτων ἢ διεκδικήσεων. Ἡ προστασία αὕτη ἀναφέρεται ὡς ἐπὶ τὸ πλεῖστον εἰς τοὺς ἀκολούθους πέντε τομεῖς :

1) Τὴν καθιέρωσιν ἀντικειμενικῶν κριτηρίων ἀξιολογήσεως καὶ *ἀμοιβῆς τῆς παρεχομένης ἐργασίας*, ἀναλόγως προσόντων, πείρας καὶ ἀποδόσεως τῶν ἐργαζομένων, ὡς καὶ τὴν παροχὴν ἀποζημιώσεως ἐν περιπτώσει καταγγελίας τῆς συμβάσεως ἐργασίας των, λήψεως κανονικῶν ἀδειῶν, ἀναπαύσεώς των κλπ.

2) Τὸν προσδιορισμὸν τῆς *διαρκείας τοῦ χρόνου ἐργασίας καὶ τῶν ὥρῶν ἀναπαύσεως*, πρὸς ἀναζωογόνησιν καὶ τόνωσιν τοῦ σώματος καὶ τοῦ πνεύματος, ἢ πρὸς ἀποφυγὴν κοπώσεως κλπ. Ἡ διάρκεια αὕτη διακανονίζεται ἀναλόγως τῶν ὀρίων κοπώσεως, ἐξαρτωμένων ἐκ τοῦ εἶδους τῆς ἐργασίας, οὐσὰ κατὰ κανόνα μέχρι περίπου ὀκτῶ ὥρῶν καθ' ἐκάστην ἐργάσιμον ἡμέραν, μετὰ ἐνδιαμέσων παύσεων καὶ διακοπῶν. Προσδιορίζονται συνάμα αἱ Κυριακαὶ καὶ λοιπαὶ ἡμέραι ἀργίας, ὡς καὶ τὰ διαστήματα κανονικῆς ἀδείας.

3) Τὴν *μεταχείρισιν τῶν ἐργαζομένων*, ὡς πρὸς τὴν ἐπιλογήν, τὴν πρόσληψιν, τὴν μονιμοποίησιν, τὴν ἐξέλιξιν, τὴν ἐπαγγελματικὴν κατοχύρωσιν κλπ., ἰδίᾳ δὲ τῶν μειονεκτικῆς ἰκανότητος, λόγῳ φύλου, ἡλικίας, ἀναπηρίας κλπ.

4) Τὴν *ἐξασφάλισιν ἐννοϊκῶν ὄρων ἐργασίας*, ἧτοι καταλλήλων ἐγκαταστάσεων, χώρων, μηχανικοῦ ἐξοπλισμοῦ, συνθηκῶν ἀερισμοῦ, θερμάνσεως, φωτισμοῦ, καθαριότητος, προφυλάξεως ἐξ ἐπαγγελματικῶν ἀσθενειῶν καὶ ἐργατικῶν ἀτυχημάτων, ἐξυπηρητήσεως τοῦ προσωπικοῦ κλπ.

5) Τὴν *κοινωνικὴν ἀντίληψιν καὶ ἀσφάλισιν* τῶν ἐργαζομένων καὶ τῶν

οικογενειῶν των, διὰ προληπτικῆς ὑγιεινῆς, ἰατρο-φαρμακευτικῆς καὶ νοσοκομειακῆς περιθάλψεως, κοινωνικῆς αὐτῶν ἀσφαλίσεως ἔναντι κινδύνων καὶ γήρατος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ ΤΡΙΑΚΟΣΤΟΝ ΠΡΩΤΟΝ

ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑ ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΥ ἢ ΔΗΜΟΣΙΑΙ ΣΧΕΣΕΙΣ

Αἱ ἀνθρώπιναι σχέσεις ὁλοκληροῦνται διὰ τῶν ἔξω-ἐπιχειρηματικῶν ἐκείνων ἐπικοινωνιῶν, αἵτινες καλοῦνται σχέσεις μετὰ τοῦ κοινοῦ ἢ δημόσιαι σχέσεις (public relations). Κατὰ τὸ Βρετανικὸν Ἰνστιτούτον Σχέσεων μετὰ τοῦ Κοινοῦ, αὐταὶ ἀποτελοῦν τὸ σύνολον τῶν συστηματικῶν ἐνεργειῶν ἐνὸς ἀτόμου ἢ ὀργανισμοῦ, πρὸς καθιέρωσιν καὶ διατήρησιν ἀμοιβαίας κατανοήσεως μετὰ αὐτοῦ καὶ τοῦ κοινοῦ.

Ὡς ὑποστηρίζει ὁ θεμελιωτῆς τῆς συστηματοποιήσεως τῶν σχέσεων μετὰ τοῦ κοινοῦ Ivy Lee, διὰ τὴν προσδεύση ἐπιχειρήσεως τις, ἐπιβάλλεται ὅπως ἐξασφαλίσῃ τὴν εὐνοϊκὴν ἔναντι αὐτῆς στάσιν τοῦ περιβάλλοντος αὐτῆν κοινοῦ. Τὸ *κοινὸν* (public) τοῦτο συνίσταται κυρίως ἐκ τῶν ἀκολουθῶν τεσσάρων ὁμάδων: 1) τοῦ προσωπικοῦ τῶν ἐπιχειρήσεων, ὅταν τοῦτο δὲν ἐξετάζεται ὑπὸ τὴν ἰδιότητα τοῦ ὑπαλλήλου ἢ τοῦ ἐργάτου, ἀλλὰ τῶν πρεσβυτῶν ἢ πρακτόρων τῶν ἐπιχειρήσεων πρὸς τὸ εὐρὺ κοινόν· 2) τῶν ὑπαρχόντων ἤδη καὶ τῶν πιθανῶν μελλοντικῶν συνεργατῶν τῶν ἐπιχειρήσεων, ὡς τῶν μετόχων, ὁμολογιούχων, προμηθευτῶν καὶ πελατῶν ἢ καταναλωτῶν· 3) τῶν ἀνταγωνιστῶν τῶν ἐπιχειρήσεων ὑπαρξάντων, ὑπαρχόντων καὶ μελλοντικῶν· 4) οἰουδήποτε ἀτόμου ἢ ὀργανισμοῦ, ἐπηρεαζομένων ἐκ τῆς δράσεως τῶν ἐπιχειρήσεων ἢ ἐνδιαφερομένων δι' αὐτὴν, ὡς καὶ τῶν ἐν τῷ μέλλοντι ἐπηρεασθησομένων ἢ ἐνδιαφεροθησομένων, ἀμέσως ἢ ἐμμέσως, ἀνεξαρτήτως δὲ τόπου διαμονῆς, ἐπαγγελματικῶν ἐνασχολήσεων, πολιτικῶν πεποιθήσεων, ἐθνικότητος, φυλῆς, θρησκείας, φύλου, ἡλικίας κλπ. αὐτῶν.

Ὡς γνωστὸν, οἰαδήποτε πολιτικὴ δράσεως δεδομένης ἐπιχειρήσεως, ἔχει πάντοτε ἀντίκτυπον ἐπὶ τῆς κοινωνίας. Ὁ ἀντίκτυπος οὗτος, ὑποπίπτων εἰς τὴν ἀντίληψιν τοῦ κοινοῦ, προκαλεῖ ἀναλόγους εὐνοϊκὰς ἢ μὴ ἀντιδράσεις αὐτοῦ. Εἰς τὴν δευτέραν περίπτωσιν, ἡ ἐπιχείρησις ἀγνοεῖται καὶ ἀπομονοῦται, ἢ προκαλοῦνται προλήψεις, προκαταλήψεις, πλάναι, παρεξηγήσεις, δυσπιστίαι καὶ προστριβαὶ εἰς βᾶρος αὐτῆς. Ἐν ὅψει τῶν ἀνωτέρω, αἱ σύγχρονοι ἐπιχειρήσεις δὲν ἔχουν ἐνδοιασμοὺς κοινολογήσεως οἰουδήποτε μυστικῶν των (παραγωγικοῦ κλπ.). Ἐξ ἄλλου, αὐταὶ ἔχουν ὑπ' ὄψιν ὅτι τελικῶς δὲν ἀποφεύγεται ἡ τοιαύτη κοινολόγησις, ἔνεκα κυρίως τῶν μετακινήσεων τῶν ἐργαζομένων ἀπὸ μιᾶς εἰς ἑτέραν ἐπιχείρησιν, ἐφαρμογῆς μεθόδων ἐνιαίας παραγωγικῆς διαδικασίας, ἀγορανομικῶν ἐλέγχων κλπ.

Κατ' ἀκολουθίαν, αἱ ἐπιχειρήσεις ἐπιδιώκουν νὰ διαλύσουν τὸ φράγμα τῆς ἀπομονώσεώς των, ἀποσκοποῦσαι μακροχρονίως εἰς τὴν προβολὴν τῆς δραστηριότητός των πρὸς τὸ κοινόν, προβολὴν βασιζομένην ἐπὶ ἐρεύνης τῆς

κοινης γνώμης. Ούτω, δημιουργοῦν αὐται συνεχῆ διάλογον μεταξύ αὐτῶν καὶ τοῦ κοινού, ἤτοι σχέσεις διπλῆς κατευθύνσεως, πομποῦ καὶ δέκτου.

Ἡ *ἔρευνα τῆς κοινης γνώμης* (public opinion survey) ἐκ μέρους τῆς ἐπιχειρήσεως, ἀποβλέπει εἰς τὴν ἐξακριβωσιν καὶ στάθμισιν τῶν ἀπόψεων καὶ γενικῶς τῶν ἀντιδράσεων τοῦ κοινού ἔναντι τῆς δραστηριότητος αὐτῆς. Αὕτη διεξάγεται διὰ τῆς μεθόδου τῆς ἀνακρίσεως ἀτόμων, θεωρουμένων ὅτι ἐκπροσωποῦν τὴν κοινὴν γνώμην. Πρὸς τὸν σκοπὸν τοῦτον χρησιμοποιοῦνται δύο τρόποι. Κατὰ τὸν πρῶτον, ὑποβάλλονται ἐρωτήσεις ἐν ὄρα συνεντεύξεων εἰς τοὺς τόπους διαμονῆς τῶν ἀνακρινόμενων προσώπων, ἢ εἰς τὸν τόπον εἰς ὃν ἐδρεύει ὁ ἀνακρινὼν, κατόπιν, βεβαίως, καθορισμοῦ χρόνου καὶ τόπου συναντήσεως ἀνακρινόντος καὶ ἀνακρινομένου. Ὁ δεῦτερος τρόπος ἐρεύνης εἶναι ὁ διὰ τῆς συμπληρώσεως ἀποσταλέντος ὑπὸ τοῦ ἐρευνητοῦ γραπτοῦ ἐρωτηματολογίου. Αἱ σχετικαὶ ἐρωτήσεις ἀπευθύνονται εἰς πρόσωπα προκρινόμενα ὡς κατάλληλα πρὸς παροχὴν ἀξιοπίστων πληροφοριῶν, ἀκριβῶν στοιχείων καὶ ἐγκύρων γνώμων, διενεργοῦνται δὲ αὐταὶ κατὰ τρόπον ἐξασφαλίζοντα τὴν ἀντιπροσωπευτικότητά τῶν χαρακτηριστικῶν τοῦ ἐρευνημένου ἀντικειμένου.

Οὕτως, ἐρευνῶνται καὶ σταθμίζονται αἱ συνθήκαι καὶ αἱ τάσεις τῆς ἀγορᾶς, ἔτι δὲ σφυγμομετρεῖται ἡ κοινὴ γνώμη ἀπὸ ἀπόψεως στάσεως ἔναντι τῆς ἐπιχειρήσεως (ὡς π.χ. προτιμήσεων ἢ μὴ τῶν προϊόντων τῆς ἐπιχειρήσεως, ἀγνοίας ἢ μὴ τῶν κοινωνικῶν αὐτῆς ἐκδηλώσεων, ἐνδιαφέροντος ἢ μὴ δι' αὐτὴν κλπ.).

Ἡ *προβολὴ τῆς δραστηριότητος μιᾶς ἐπιχειρήσεως* στηρίζεται εἰς τὴν ὀργανωτικὴν ἀρχὴν *τοῦ ἀνοικτοῦ οἴκου καὶ τῶν ἀνοικτῶν θυρῶν* (open house and open doors) Βάσει αὐτῆς, παρέχεται εἰς τὸ κοινὸν καθαρὰ καὶ ἀληθῆς εἰκὼν τῶν ἐπιτεύξεων, τῶν προθέσεων καὶ τῶν προοπτικῶν ἐξυπηρητήσεως ἢ ἱκανοποιήσεως ὑπὸ τῆς ἐπιχειρήσεως τῶν ἀναγκῶν τοῦ κοινού, χωρὶς βεβαίως νὰ παύῃ ἡ ἐπιδίωξις τοῦ ἐπιχειρηματικοῦ κέρδους. Ἡ εἰκὼν αὕτη δεῖ νὰ συντελῇ εἰς τὴν ἐνημέρωσιν, διαφώτισιν, κατατόπισιν, κατανόησιν καὶ πρόκλησιν τοῦ ἐνδιαφέροντος τοῦ κοινού, μὲ ἐπακόλουθον τὴν ἐξασφάλισιν εὐμενοῦς διαθέσεως, ἐκτιμήσεως καὶ συμπαραστάσεως τοῦ κοινού εἰς τὴν δημιουργίαν καλῆς φήμης τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ εἰς τὴν ἀνύψωσιν τοῦ γοήτρου αὐτῆς.

Ἡ ἐν λόγῳ προβολὴ παρέχεται πάντοτε πλήρως καὶ εἰλικρινῶς, ἄνευ ὑπερβολῶν ἢ ὑπεκφυγῶν, δεικνύουσα ὅ,τι εἶναι ἡ ἐπιχείρησις καὶ ὅ,τι πράγματι ἐπιδιώκει νὰ εἶναι αὕτη, ἀπὸ ἀπόψεως ἔργων καὶ παραδειγμάτων πρὸς μίμησιν, κοινωνικοῦ ἰδία περιεχομένου.

Ἐνδεχομένη παρέκκλισις ἐκ τῆς κατευθύνσεως αὐτῆς, εἶναι πιθανὸν νὰ ἀποκαλυφθῇ καὶ νὰ προκαλέσῃ τὰ ἀντίθετα τῶν ἀναμενομένων ἀποτελέσματα. Δι' ὃ καὶ ἀποφεύγεται συστηματικῶς πᾶσα τάσις παραπλανήσεως τοῦ κοινού ἢ ἀναγκαστικῆς αὐτοῦ πειθοῦς διὰ προπαγάνδας.

Ὡς παράδειγμα δύναται νὰ ἀναφερθῇ, ὅτι ἐφαρμόζουσα μία ἐπιχείρησις τὴν προμηθεύσαν ἀρχὴν τοῦ «ἀνοικτοῦ οἴκου καὶ τῶν ἀνοικτῶν θυρῶν», γνωστοποιεῖ συνήθως εἰς τὸ κοινὸν ὅτι εὐχαρίστως καὶ διὰ κατὰ τὰς ἐργασί-

μους ημέρας και ώρας, δέχεται την επίσκεψιν ή παρέχει έλευθέρως εις πάντα ενδιαφερόμενον ήλεγμέναν ή έλεγκτέαν πληροφορίας και στοιχειά επί οίουδήποτε τομέως δράσεως αύτης, άνευ μάλιστα διατυπώσεως παρ' αύτης σχετικών κρίσεων ή απόψεων, πρὸς άποφυγήν έπηρεασμοῦ τινος. Ούτως, ή επιχείρησις άφίνει τὸ κοινὸν νά κρίνη περι τῆς δράσεώς της, χωρὶς βεβαίως νά παύη αύτη νά άποβλέπη εις τὴν επικέρδειαν, και τῆς σημασίας της ὡς άξιολόγου κοινωνικο-οικονομικοῦ παράγοντος και έθνικοῦ κεφαλαίου.

Παραλλήλως, ή σύγχρονος επιχείρησις προβάλλει τὸ ἔργον αύτης, ὅπερ αναφέρεται εις τὴν συμπεριφορὰν της ἔναντι τοῦ προσωπικοῦ της, τῶν μετόχων της, τῶν προμηθευτῶν της, τῶν πελατῶν της, τῶν ανταγωνιστῶν της και γενικῶς παντὸς συναλλασσομένου μετ' αύτης. Ἐξάγει ιδιαιτέρως αύτη τὸ μέγεθος, τὴν ποιότητα και τὰς καταβαλλομένας ὑπὸ τοῦ προσωπικοῦ της θυσίας και τὰς μεθόδους ανταμοιβῆς των παρ' αύτης. Ἡ ἐν λόγω δὲ ανταμοιβή σχετίζεται συνήθως πρὸς τὰ καθαρὰ κέρδη τῆς επιχειρήσεως, διὰ νά φανῆ ή δικαία σχέσις κατανομῆς κερδῶν μεταξὺ τῶν συντελεστῶν τῆς παραγωγῆς. Παραλλήλως, αύτη συσχετίζει τὰ προμνησθέντα μεγέθη πρὸς τὸ κόστος και τὰς τιμὰς τῶν προϊόντων, ὡς και τὸν κύκλον τῶν ἐργασιῶν της. Τέλος, επισημαίνει τὰ πλεονεκτήματα τῶν προσφερομένων ὑπ' αύτης ἀγαθῶν, ἀπὸ άπόψεως ποιότητας, ποσότητας, κόστους, τιμῆς, ἐμφανίσεως, συστατικῶν, χρήσεως και διευκολύνσεων ή ἑτέρων ἐξυπηρετήσεων (ἐγγυήσεων, ἐπισκευῶν, ἐγκαταστάσεων, διανομῶν κατ' οἶκον κλπ.).

Τὰ μέσα προβολῆς τῆς δραστηριότητος μιᾶς επιχειρήσεως ἐξασφαλίζονται διὰ τῆς δημοσιότητας και ἰδίᾳ τῆς διαφημίσεως. Τὰ μέσα (media) ταῦτα εἶναι κυρίως μέσα μαζικῆς ἐπικοινωνίας (mass communication), ὡς τὰ τῶν ἐκδηλώσεων και τελέσεων (φιλανθρωπικῶν και ἑτέρων ἑορτασμῶν, καλλιτεχνικῶν συγκεντρώσεων, ἐπισκέψεων εις τόπους ἐργασίας, διαγωνισμῶν, δεξιῶσεων, δημοσιῶν ὁμιλιῶν, διασκέψεων, συνεδρίων κλπ.), τὰ τῶν αὐτοτελῶν και περιοδικῶν ἐκδόσεων και τὰ τῆς διαφημίσεως (ταχυδρομικῆς, διὰ πινακίδων, διὰ τοῦ τύπου, ραδιοφώνου, κινηματογράφου κλπ.).

ΜΕΡΟΣ ΣΤ'

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΕΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Διά να υφίσταται επίτυχής συντονισμός δράσεως και σαφής κατεύθυνσις επιτεύξεως τῶν μακροπνόνων και τῶν βραχυπνόνων ἀντικειμενικῶν σκοπῶν και τῶν ἐν γένει προθέσεων δεδομένης μεγάλης ἐπιχειρήσεως, ἐπιβάλλεται ὡς θεμελιώδης προϋπόθεσις ἡ ἐκάστοτε χάραξις προγραμματισμένης πολιτικῆς.

Πολιτικῆ (policy) εἶναι ἡ υἰοθετουμένη και κατὰ κανόνα δημοσίᾳ δηλουμένη ἀντίληψις ὀργανισμοῦ ἢ ἐπιχειρήσεως τινος περὶ τῶν βασικῶν ἀρχῶν και γενικῶν κατευθυντηρίων γραμμῶν, αἵτινες προσδιορίζουν τοὺς ἀπωτέρους σκοπούς τῆς, τὸν τρόπον ἐπιδιώξεως αὐτῶν, ὡς και τὴν ἐν γένει στάσιν τῆς και τὸν συνεπῆ τρόπον ἀντιδράσεως τῆς ἔναντι τῶν ἐντὸς τοῦ κύκλου τῆς δράσεως τῆς, ἀλλὰ και ἐκτὸς τούτου ἐκάστοτε διαμορφουμένων ἢ προβλεπομένων καταστάσεων. Ἡ πολιτικῆ αὕτη διατυποῦται ἐγγράφως, μὲ εὐρύτητα περιεχομένου και δυνατότητα ἐφαρμογῆς, χρονικῶς και τοπικῶς, διακρινόμενη συνήθως, οὐχὶ μόνον εἰς ἐσωτερικὴν και ἐξωτερικὴν, κατὰ τὰ ἀνωτέρω, ἀλλὰ και εἰς γενικὴν και εἰδικὴν, ἤτοι κατὰ τομεῖς δράσεως τῆς ἐπιχειρήσεως. Καθίσταται δὲ αὕτη κατὰ κανόνα δημοσίως γνωστῆ, ἐν ὅλῳ ἢ ἐν μέρει, ἵνα οἱ ἐντὸς και ἐκτὸς τῆς ἐπιχειρήσεως ἐνδιαφερόμενοι ἐνημεροῦνται σχετικῶς και ἀποφεύγουνται ἐνδεχόμεναι ἀμφιβολίαι ἢ συγχύσεις ἐπὶ τοῦ περιεχομένου τῆς.

Αἱ *θεμελιώδεις ἀποφάσεις* τῆς ἀνωτάτης ἡγεσίας ἀποτελοῦν τὸ ὑπόβαθρον τῆς ἐπιχειρηματικῆς πολιτικῆς. Αἱ ἀποφάσεις αὗται συνθέτουν τοὺς ἀντικειμενικοὺς σκοπούς, συνδυάζουν τὰ μέσα δράσεως (κατ' εἶδος, ποιότητα και ποσότητα), προσδιορίζουν τὰς ἐφαρμοστέας μεθόδους και γενικῶς κατευθύνουν τὸν προγραμματισμὸν τῆς ἐπιχειρηματικῆς πολιτικῆς.

Ἡ *προπαρασκευῆ τῶν ἀποφάσεων* πραγματοποιεῖται κατὰ κανόνα ὑπὸ τῶν ἐπιτελικῶν λειτουργιῶν τῆς ἐπιχειρήσεως, τῇ συνδρομῇ βεβαίως τῆς διοικητικῆς ἡγεσίας, κατὰ φθίνουσαν σημασίαν, καθ' ὅσον κατέρχονται αἱ βαθμίδες αὐτῆς. Αἱ θεμελιώδεις πάντως ἀποφάσεις, ἐφ' ὧν στηρίζεται ἡ ἐπιχειρηματικῆ πολιτικῆ εἶναι ἀμιγῶς ἐπιτελικῆς ἀρμοδιότητος. Τοῦτο δὲ διότι ἡ λήψις παρομοίων ἀποφάσεων προϋποθέτει προηγουμένην ὑπεύθυνον ἐπιστημονικὴν διαφώτισιν και καθοδήγησιν τῆς ἡγεσίας, ἥτις εἶναι ἐπακόλουθον ἐφαρμογῆς ἐπιστημονικῶν μεθόδων ἐρεύνης, πρὸς ἐκτίμησιν τῶν ἐκάστοτε διαμορφουμένων ἢ προβλεπομένων καταστάσεων. Αἱ μέθοδοι δὲ αὗται προσδιορίζονται ἐκάστοτε ἀναλόγως τῆς φύσεως τῶν προβλημάτων.

Εἰς τὸ μέρος τοῦτο τῶν μαθημάτων θὰ παρατεθοῦν μόνον συνοπτικῶς

τά περί προβλέψεως καί προγραμματισμοῦ, προγραμμάτων δράσεως, μεθόδων επιχειρηματικῆς ἐρεύνης καί ὑποδειγμάτων επιχειρηματικῆς πολιτικῆς. Τοῦτο δέ, διότι ἡ ἀνάλυσις τῶν θεμάτων τούτων ἀποτελεῖ ἀντικείμενον ἐτέρων μαθημάτων τῆς Σχολῆς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ ΤΡΙΑΚΟΣΤΟΝ ΔΕΥΤΕΡΟΝ

ΠΡΟΒΛΕΨΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Ὡς ὑποστηρίζει ὁ Η. Fayol, ἀρχὴ πάσης διοικήσεως εἶναι ἡ *πρόβλεψις* (forecasting). Αὕτη προπαρασκευάζει τὴν μελλοντικὴν δρᾶσιν τῶν ἐπιχειρήσεων, διὰ τῆς κατὰ τὸ δυνατόν ἐπαρκοῦς καὶ ὀρθῆς διαγνώσεως ἢ ἔστω ἐλλόγου πιθανολογήσεως τῆς προοπτικῆς ἐξελίξεως αὐτῶν. Ἡ προοπτικὴ αὕτη ἀναφέρεται κυρίως εἰς τὰς μακροχρονίους καὶ βραχυχρονίους μεταβολὰς τῆς ὑφισταμένης καταστάσεως, ἰδίᾳ ἀπὸ πλευρᾶς δυνατοτήτων πωλήσεων καὶ διαθέσεως μέσων. Βάσει αὐτῆς ἐπινοοῦνται καὶ διατυποῦνται ἐν συνεχείᾳ αἱ ἐκάστοτε γενικαὶ γραμμαὶ τοῦ σχεδιασμοῦ καὶ κυρίως τοῦ προγραμματισμοῦ, ὑπὸ τὸ πρῖσμα τῶν ἐπιθυμητῶν κατευθύνσεων καὶ τῶν μέτρων ἀσκήσεως τῆς ἐπιχειρηματικῆς πολιτικῆς.

Ὁ *σχεδιασμός* (planning) ἀποτελεῖ τὴν ἀποκρυστάλλωσιν τῆς προβλέψεως τῆς μελλοντικῆς δράσεως τῆς ἐπιχειρήσεως. Εἰς τὸ καταρτιζόμενον βάσει τῆς προβλέψεως σχέδιον δράσεως, διαγράφονται τὰ πλαίσια τῆς δυναμικῆς μελλοντικῆς πορείας τῆς ἐπιχειρήσεως, χωρὶς, βεβαίως, ἐπακριβῆ καθορισμὸν τῶν σχετικῶν μεγεθῶν. Τὸ σχέδιον τοῦτο περιλαμβάνει κυρίως ἀρχὰς καὶ κατευθύνσεις καθοδηγητικὰς τοῦ προγραμματισμοῦ.

Προγραμματισμός (programming) εἶναι τὸ σύνολον τῶν ἐνεργειῶν καὶ μέσων καταρτίσεως, ἐκτελέσεως καὶ ἐλέγχου πραγματοποιήσεως τῶν προγραμμάτων δράσεως ἐνὸς ὀργανισμοῦ. Οὗτος ἀποτελεῖ τὴν κυρίαν προϋπόθεσιν καὶ τὸ βασικὸν μέσον ἐπιτυχοῦς κατὰ τὸ δυνατόν προγνώσεως καὶ προπαρασκευῆς τῆς μελλοντικῆς ὀργανώσεως τῆς ἐπιχειρήσεως. Δι' αὐτοῦ, ἡ ἀνωτάτη ἡγεσία προκαθορίζει σαφῶς, ἀκριβῶς, πλήρως καὶ λεπτομερῶς τοὺς μελλοντικούς ἀντικειμενικούς σκοπούς (στόχους), τὰς μεθόδους καὶ τὰ μέσα δράσεως, ἔτι δὲ ὑποτάσσει τὴν μορφήν καὶ συντονίζει τὰ ὄρια δράσεως τῶν μέσων τούτων, συμφώνως πρὸς τὰς ἀποφάσεις αὐτῆς. Αἱ ἐνέργειαι αὗται κλιμακοῦνται χρονικῶς καὶ χωρικῶς, με ἀλληλουχίαν σειρᾶς διαδοχικῶν φάσεων ἐνασκήσεως παντὸς καθήκοντος καὶ πάσης ἐργασίας. Συγχρόνως προβλέπονται δυνατότητες ἀναπτύξεως, ἐποπτείας καὶ ἐλέγχου τῆς δραστηριότητος τοῦ προσωπικοῦ, ἐντὸς προδιαγεγραμμένου χρόνου. Αἱ ἐν λόγῳ δυνατότητες ἐξασφαλίζονται κυρίως διὰ συνεχοῦς διαδικασίας ἐπανεξετάσεως τῶν δεδομένων καὶ ἐπισκοπήσεως τῆς ἐμπειρίας, ἣτις ἀποκτᾶται ἐκ τῆς ἐφαρμογῆς τῶν εἰς τὸ στάδιον τῆς ἐκτελέσεως τελούντων προγραμμάτων.

Οὕτως, ὁ προγραμματισμὸς εἶναι διαρκῶς προσαρμοζόμενος πρὸς τὸ ἀένανον ρεῦμα τῶν μεταβολῶν.

Ὁ προγραμματισμὸς βασιζέται ἐπὶ ἐπιστημονικῶς ἠλεγμένων δεδομένων περὶ τῶν κυριωτέρων τάσεων τῆς ἐν γένει οἰκονομίας καὶ τῶν εἰδικωτέρων τῆς ἐπιχειρήσεως. Οὗτος καθίσταται ἐπιτυχῆς καθ' ὃ μέτρον αἱ ἐπιτελικαὶ λειτουργίαι τῆς ἐπιχειρήσεως στηρίζονται ἐπὶ τῆς συστηματικῆς γνώσεως καὶ πιθανοφανοῦς προγνώσεως κοινωνικο-οἰκονομικῶν κυρίως μεταβολῶν τῶν γεγονότων καὶ συνθηκῶν. Εἰδικώτερον δὲ διὰ τὴν ἐπιχείρησιν, καθ' ὃ μέτρον αἱ ἐπιτελικαὶ τῆς λειτουργίαι στηρίζονται ἐπὶ ἐγκύρων στατιστικῶν δεδομένων τῆς ἐπιχειρήσεως, θετικῶν προβλέψεων περὶ μελλοντικῶν πωλήσεων, λυσιτελοῦς ἱεραρχήσεως στόχων καὶ στρατηγικῆς κινητοποιήσεως τῶν διαθεσίμων μέσων, πρὸς ἐπίτευξιν τῶν στόχων τούτων. Βάσει τῶν ἀνωτέρω, ἐπιχειρεῖται ἡ κατάστροφισις τῶν προγραμμάτων δράσεως, ἐν τῷ πλαισίῳ πάντοτε τῆς χαραχθείσης ἐπιχειρηματικῆς πολιτικῆς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ ΤΡΙΑΚΟΣΤΟΝ ΤΡΙΤΟΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΡΑΣΕΩΣ

Συστηματοποιημένα βοηθήματα τοῦ προγραμματισμοῦ εἶναι τὰ προγράμματα δράσεως, ἅτινα συνδέονται ἀμέσως πρὸς τὴν ἐκτέλεσιν.

Τὰ *προγράμματα δράσεως* (programs) διατυποῦνται εἰς πίνακας, εἰς τοὺς ὁποίους καθορίζονται σαφῶς καὶ κατὰ τὸ δυνατόν λεπτομερῶς, οἱ σκοποί, τὰ μέσα, αἱ κατευθύνσεις, αἱ ἐπιτεύξεις καὶ τὰ ἐπιδιωκόμενα ἀποτελέσματα κατὰ ἀρμοδιότητος καὶ χρονικὰς περιόδους. Ἐκαστον πρόγραμμα διακρίνεται εἰς δύο κυρίως μέρη, τὸ *προβλεπόμενον ἔργον καὶ τὴν μεθοδολογίαν πραγματοποίησεώς του*. Τὰ σχετικὰ δὲ μέσα πραγματοποίησεως τοῦ προβλεπομένου ἔργου διακρίνονται εἰς *οἰκονομικὰ καὶ ἐξωοικονομικὰ*. Οἰκονομικὰ μέσα εἶναι τὰ τῆς χρηματοδοτήσεως, ἐνῶ ἐξωοικονομικὰ εἶναι τὰ τῆς διοικητικῆς, ἐπιτελικῆς καὶ τεχνικῆς ὀργανώσεως. Ἡ κατάστροφισις *οἰκονομικῶν καὶ τεχνικῶν προγραμμάτων* καὶ ἡ ἀποδοτικὴ αὐτῶν ἐκτέλεσις ἀπαιτοῦν τὴν ὑπαρξιν διοικητικῆς, ἐπιτελικῆς καὶ τεχνικῆς ὀργανώσεως. Ἐκ τοῦ συντονισμοῦ τῆς ὀργανώσεως ταύτης ἐξαρτᾶται ἡ λυσιτελής λειτουργία τοῦ μηχανισμοῦ λήψεως τῶν ἀποφάσεων. Ἄνευ τοιοῦτου μηχανισμοῦ, ἡ ἐπιτυχῆς κατάρτισις καὶ ἐκτέλεσις τῶν προγραμμάτων καθίσταται δυσχερῆς ἂν μὴ ἀδύνατος. Τὰ προγράμματα καταρτίζονται ἐκ τῶν προτέρων ἐγκαίρως καὶ ἐκτελοῦνται ἅμα τῇ ἐνάρξει τῆς προγραμματισθείσης χρονικῆς περιόδου, ἀποτελοῦντα, ἐκ παραλλήλου, διὰ τῶν ὁροσῆμων ἐπιτεύξεως, τὰ ὁποῖα θέτουν, μέσον δημιουργικῆς ἀμίλλης καὶ βελτιώσεως τῆς ἀποδόσεως τῶν συντελεστῶν τῆς παραγωγῆς.

Τὰ *οἰκονομικὰ προγράμματα*, καλούμενα εἰδικώτερον «προϋπολογισμοὶ» (budgets), καθορίζουν τὰ ποσὰ τῶν ἐσόδων καὶ ἐξόδων, ὡς καὶ τὴν σύνθεσιν καὶ τὰς μεταβολὰς τῶν περιουσιακῶν στοιχείων τῆς ἐπιχειρήσεως, κατὰ χρόνον, εἶδος, σκοπὸν καὶ φορέα. Δι' αὐτῶν ἐπιτυγχάνεται συνάμα ὁ προσδιορισμὸς τοῦ οἰκονομικοῦ ἀποτελέσματος (κέρδους ἢ ζημίας) εἰς τὸ τέλος ἐκάστης

χρονικής περιόδου, διὰ τῆς συγκρίσεως ἐσόδων καὶ ἐξόδων, ὡς καὶ περιουσιακῶν μεταβολῶν. Οὕτως, ἀσκεῖται παραλλήλως καὶ ἔλεγχος τοῦ βαθμοῦ ἀποδόσεως τῆς ἐπιχειρήσεως.

Τὸ σκέλος τοῦ προϋπολογισμοῦ ἐπὶ τῶν δαπανῶν καταρτίζεται ἐπὶ τῆ βάσει *προτύπου κόστους*, περὶ οὗ ἐγένετο ἤδη βραχὺς λόγος εἰς τὸ δέκατον κεφάλαιον. Τὸ πρότυπον τοῦτο κόστος ὑποβάλλεται συνήθως ἅπαξ τοῦ ἔτους εἰς ἀναθεώρησιν, ἐφ' ὅσον αἱ δαπάναι ἀποκτήσεως τῶν μέσων δράσεως ὑφίστανται ἐν τῷ μεταξύ οὐσιώδεις μᾶλλον μεταβολὰς ἢ μεταβάλλονται οὐσιωδῶς αἱ τεχνικαὶ διαδικασίαι δράσεως (παραγωγῆς κλπ.).

Τὰ *τεχνικὰ προγράμματα* καθορίζουν ποῖον ἔργον θὰ πραγματοποιηθῆ, πῶς, ποῦ καὶ πότε, καὶ ἐξασφαλίζουν τὸν ἀποδοτικὸν συνδυασμὸν τῶν πρὸς χρῆσιν ὑλικῶν μέσων καὶ τῶν ἱκανοτήτων τοῦ προσωπικοῦ. Ταῦτα συμπληροῦνται, ὡς εἰκός, ὑπὸ τῶν οἰκονομικῶν προγραμμάτων.

Ἀπὸ πλευρᾶς ἐκτάσεως καὶ χρονικῆς ἰσχύος τῆς προγραμματισμένης δράσεως τῶν ἐπιχειρήσεων, τὰ προγράμματα διακρίνονται ὡς ἀκολουθῶς :

1) *Ἀπὸ πλευρᾶς ἐκτάσεως* αὐτῶν, διακρίνομεν τὸ γενικὸν ἢ συνθετικὸν πρόγραμμα καὶ τὰ ἐπὶ μέρους εἰδικὰ ἢ ἀναλυτικὰ προγράμματα. Τὸ *γενικὸν ἢ συνθετικὸν πρόγραμμα* (master program) χαράσσει τὰς γενικὰς κατευθυντηρίους γραμμὰς τῆς ἀσκηθησομένης συνολικῆς δραστηριότητος, ὡς καὶ τὰς ὁμοίας ἐκάστου τομέως δράσεως τῆς ἐπιχειρήσεως. Οὕτως, ἐξασφαλίζεται ἐνότης ἢ καθολικότης κατευθύνσεων, διέπουσα ὅλα τὰ εἰδικὰ ἢ ἀναλυτικὰ προγράμματα, ἐνῶ συγχρόνως παρέχεται δι' αὐτοῦ ἐν εἶδος καταστατικοῦ χάρτου, τηρητέου ὑπὸ πάντων τῶν ἐργαζομένων πρὸς ἐξασφάλισιν τῆς συνοχῆς καὶ τῆς ἀλληλουχίας τῶν ἐνεργειῶν των, ἐντὸς τῶν πλαισίων τῶν καθ' ἕκαστα ἀρμοδιοτήτων των. Τὰ *εἰδικὰ ἢ ἀναλυτικὰ προγράμματα* (detailed programs) ἔχουν χαρακτῆρα ἐξατομικεύσεως τῶν προδιαγραφῶν τοῦ γενικοῦ προγράμματος, ἀναλυτικῶς δι' ἕκαστον ἐπὶ μέρους τομέα δράσεως ἢ καὶ ἰδιαιτέραν δραστηριότητα. Τὰ προγράμματα ταῦτα συνδέονται μεταξύ των χρονικῶς καὶ ποσοτικῶς. Δηλαδή καθορίζεται πότε θὰ ἐκτελεσθῆ ἕκαστον τούτων καὶ εἰς ποίαν ἔκτασιν, ὥστε νὰ ἀποτελέσῃ ἐν συνεχείᾳ τὴν ὑποδομὴν ἑτέρου εἰδικοῦ προγράμματος. Κατὰ τὸν καθορισμὸν τοῦτον, ὑπολογίζονται ἀκόμη καὶ οἱ χρόνοι ἀδρανείας τῶν ἐργαζομένων ἢ τῶν ὑλικῶν μέσων, λόγῳ ἀπειρίας προσωπικοῦ, ἀνεπαρκῶν ὁδηγιῶν, ἀλλαγῆς θέσεως ἐργασίας, ἀσθeneiῶν, ἐπισκευῶν κλπ. Εἰς τὰ ἐν λόγῳ προγράμματα προβλέπονται κατὰ κανόνα αἱ δραστηριότητες τῶν βασικῶν λειτουργιῶν καὶ πρὸ παντὸς τῶν τομέων δράσεως, τῶν σχετικῶν πρὸς τὰς πωλήσεις, τὴν διαχείρισιν, τὴν παραγωγὴν, τὸ προσωπικόν, τὰς ἐπενδύσεις καὶ τὸν ἀνεφοδιασμὸν. Τὸ *πρόγραμμα πωλήσεων*, π.χ., εἶναι τὸ βασικώτερον τῶν λοιπῶν, καταρτιζόμενον μετὰ ἐνδελεχῆ ἀνάλυσιν τῆς ἀγορᾶς, κατὰ περιοχάς, πελάτας, προϊόντα, τιμὰς κλπ.

Μεταξὺ γενικῶν καὶ εἰδικῶν προγραμμάτων δεόν νὰ ὑφίσταται ὀργανικὴ ἐξάρτησις, ἀπὸ ἀπόψεως σχέσεων καὶ ἀρμονίας ἐκτελέσεώς των, ὡς ἀκριβῶς καὶ μεταξύ τῶν εἰδικῶν προγραμμάτων. Ἡ συσχέτισις αὕτη διασφαλίζει τὴν ἐνότητα τῶν κατευθύνσεων, ἀποφευγομένων ἐπικαλύψεων καὶ ἐκ

τῶν ὑστέρων ἀναπληρώσεων ἢ συμπληρώσεων. Ἴνα δὲ ἐπιτευχθῆ ἡ ἐνότης προβλέψεων, κατὰ τὴν ἐπεξεργασίαν τῶν καταρτισθέντων προγραμμάτων καὶ πρὸ τῆς ὀριστικῆς αὐτῶν ἐγκρίσεως ὑπὸ τῆς ἡγεσίας, συμπράττουν ἅπαντες οἱ κατὰ τομεῖς ὑπεύθυνοι εἰς τὴν πιστὴν αὐτῶν ἐκτέλεσιν. Ἡ σύμπραξις αὕτη ἀποτελεῖ ἅμα καὶ ἐν εἶδος ἐκ τῶν προτέρων ἀποδοχῆς, ἐκ μέρους ὄλων τῶν ἀρμοδίων, τῆς εὐθύνης διὰ τὴν ὑπ' αὐτῶν πιστὴν ἐφαρμογὴν τῶν προγραμμάτων τούτων.

2) *Ἀπὸ πλευρᾶς χρονικῆς ἰσχύος* τῆς προγραμματισμένης δράσεως τῶν ἐπιχειρήσεων, τὰ προγράμματα διακρίνονται εἰς βραχυχρόνια καὶ μακροχρόνια.

Τὰ *βραχυχρόνια προγράμματα* εἶναι συνήθως διαρκείας ἐνὸς μέχρι τριῶν ἐτῶν. Εἰς αὐτά, βάσει τῆς ἀρχῆς περὶ ἐπιδιώξεως τῆς ἀκριβείας, περιέχονται ὅσον τὸ δυνατόν περισσότερο ἀκριβεῖς προσδιορισμοὶ ποσοτήτων καὶ ἀξιών τῶν οἰκείων μεγεθῶν καὶ μάλιστα κατὰ τρόπον λεπτομερῆ. Συνήθως ταῦτα εἰς τὰς μεγάλας ἐπιχειρήσεις καταρτίζονται ἐπὶ τῇ βάσει οἰκονομομετρικῶν μεθόδων.

Τὰ *μακροχρόνια προγράμματα* ἀποτελοῦν τὸ πλαίσιον τῶν βραχυχρονίων προγραμμάτων καὶ εἶναι διαρκείας ἀπὸ τριῶν μέχρι δέκα ἐτῶν. Καταρτίζονται δὲ ταῦτα πρὸς ἀντιμετώπισιν ἀπροόπτων, ἔνεκα παρεμβολῆς σημαντικῶν ἀπροβλέπτων φαινομένων ἢ γεγονότων. Ἡ ἔλλειψις μακροχρονίου προγράμματος εἶναι δυνατόν νὰ προκαλέσῃ δυσαρέστους ἐκπλήξεις, ὀδηγούσας εἰς τὴν λήψιν λαυθασμένων ἢ τοῦλάχιστον ἀτελῶν ἀποφάσεων, στηριζομένων συνήθως εἰς βεβιασμένας ἐκτιμήσεις τῶν οἰκείων ἐκτάκτων προβλημάτων. Διὰ τῶν μακροχρονίων προγραμμάτων ἐπιτυγχάνεται ἡ κατὰ τὸ ἀνθρωπίνως δυνατόν γενικὴ ἐκτίμησις τῶν κυριωτέρων οἰκονομικῶν καὶ τεχνικῶν προβλημάτων, ἅτινα ἀντιμετωπίζει ἡ ἐπιχείρησις διὰ τὸ προσεχὲς μέλλον, ἀπὸ ἀπόψεως ἰδίᾳ διαρθρωτικῶν μεταβολῶν.

Ἄλλ' ὅσον αἱ προβλέψεις τῶν προγραμμάτων ἐπεκτείνονται πέραν τῶν ὀρίων τοῦ πρώτου ἐπερχομένου ἔτους, ἐπὶ τοσοῦτον καθίσταται δυσχερὴς ἡ ἀκριβὴς πρόγνωσις καὶ ὁ ἀντίστοιχος προσδιορισμὸς τῶν μεταβολῶν ποσοτήτων καὶ ἀξιών καὶ δὴ λεπτομερῶς. Δι' ὃ καὶ διὰ τὰ περισσότερο ἀπομακρυσμένα ἔτη, καθορίζονται μᾶλλον πλαίσια κατευθύνσεων, ἅτινα προσανατολίζουν τὴν ἐπιχείρησιν ἐπὶ τῆς γενικῆς πορείας τῆς. Ἡ προοδευτικὴ αὕτη ἀπομάκρυνσις ἐκ τῆς ἐφαρμογῆς τῆς ἀρχῆς τῆς ἀκριβείας, ὀφείλεται πρωτίστως εἰς τὴν προοδευτικῶς βαίνουσαν διόγκωσιν τοῦ πλήθους τῶν ἀγνώστων ἢ ἀσταθμῆτων παραγόντων μεταβολῆς τῶν κατὰ τὸ παρὸν ὑφισταμένων συνθηκῶν. Ὀφείλεται δὲ αὕτη περαιτέρω εἰς τὴν δυσχέρειαν ἱκανοποιητικῆς προγνώσεως τοῦ χρόνου ἐμφανίσεως καὶ διαρκείας ἐκάστης μεταβολῆς, ὡς καὶ καθορισμοῦ τοῦ βαθμοῦ σπουδαιότητος τῆς μεταβολῆς ταύτης διὰ τὴν ἐπιχείρησιν.

Πάντως, εἰς τὸ τέλος ἐκάστου ἔτους, τὰ μακροχρόνια προγράμματα *προσαρμόζονται* πρὸς τὰ προκύπτοντα ἐκάστοτε νεώτερα δεδομένα, ἵνα ἐπιτευχθῆ περιορισμὸς τῶν σὺν τῇ παρόδῳ τοῦ χρόνου ἐπερχομένων ἀποκλίσεων.

Ἡ προσαρμογή μάλιστα αὕτη ἐπεκτείνεται ἐνίοτε καί εἰς ριζικὴν ἀναθεώρησιν τῶν προγραμμάτων καὶ δὴ πρὸ τῆς λήξεως τῆς χρονικῆς περιόδου, τὴν ὁποῖαν καλύπτουν. Ἡ ριζικὴ αὕτη ἀναθεώρησις ἐπιβάλλεται ὅταν προκαλοῦνται ἐν τῷ μεταξύ οὐσιώδεις μεταβολαὶ τῶν προβλεφθεῖσων δραστηριοτήτων ἢ τῶν προϋποθέσεων ἐφ' ὧν ἐστηρίχθη ἡ κατάρτισις τῶν προγραμμάτων (λόγω π.χ. τεχνικῶν νεωτερισμῶν, ταχέως ἐφαρμοζομένων ὑπὸ ὁμοειδῶν ἐπιχειρήσεων, ἀμέσου ἀντιμετωπίσεως τῆς ἐμφανίσεως νέων ἀπροσδοκῆτων οἰκονομικῶν παραγόντων κλπ.).

Πρὸς κατάρτισιν τῶν προγραμμάτων, ἐπιβάλλονται ὑπὸ τῆς Ὀργανωτικῆς ὥρισμῆναι *βασικαὶ ἀρχαί*, αἱ κυριώτεραι τῶν ὁποίων εἶναι αἱ ἀκόλουθοι ἕξ :

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

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

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

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

5. *Ἡ ἀρχὴ τῆς εἰδικεύσεως ἢ εἰδικότητος*, ἥτις ἐπιβάλλει τὴν εἰδίκευσιν τῶν προβλεπομένων σκοπῶν, πόρων, κατευθύνσεων, ἐπιτεύξεων καὶ ἀποτελεσμάτων, κατὰ ὁμοειδεῖς ὁμάδας, κατὰ ἔργον, κατὰ τομέα κλπ. Ἐὰν τὰ προγράμματα δὲν παρέχουν τὸν ἀναγκαῖον βαθμὸν εἰδικεύσεως, ἢ ἐπιχειρήσις θὰ εὕρισκεται ἐκάστοτε εἰς τὴν ἀνάγκην νὰ ἐκδίδη συμπληρωματικῶς εἰδικὰς ἀποφάσεις, εἰς τὰς ὁποίας νὰ δίδονται εἰδικευμένοι περιγραφαὶ καὶ ὁδηγαὶ ἐκτελέσεως ἐκάστου ἔργου. Οὕτω, θὰ ἐπέρχωνται χρονοτριβαί, λόγω 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 μάλιστα διὰ τὸ προσωπικὸν τῆς ἐπιχειρήσεως, ἡ δημοσιότης ἐπιτρέπει εἰς αὐτὸ νὰ γυωρίζη

ἔκ τῶν προτέρων τὰ διαγραφόμενα ὄρια τῶν ἀρμοδιοτήτων του ἐπὶ τοῦ ὑπ' αὐτοῦ ἐκτελεσθησομένου ἐκάστοτε ἔργου, τὰ μέσα ἅτινα δύναται σχετικῶς νὰ χρησιμοποιήσῃ, τὸ ἐπιθυμητὸν ἀποτέλεσμα τῆς δράσεώς του καὶ τὸν τρόπον ἀντιμετωπίσεως ἐνδεχομένων παρεκκλίσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ ΤΡΙΑΚΟΣΤΟΝ ΤΕΤΑΡΤΟΝ

ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΗΣ

Ὡς ἤδη ἐλέχθη, πᾶσα *μέθοδος ἐρεῦνης* ἀποτελεῖ τὸ σύνολον τῶν τρόπων, τῶν ὁδῶν, τῶν προσανατολισμῶν καὶ τῶν διαδικασιῶν, διὰ τῶν ὁποίων οἱ ἐρευνηταὶ ἐπιδιώκουν νὰ ἀνακαλύψουν τὴν ἀληθῆ φύσιν ἢ τὴν οὐσίαν τῶν ἐρευνωμένων ἀντικειμένων. Συνεπῶς, πᾶσα ἀξιόλογος μέθοδος ἐρεῦνης ἀποτελεῖ τρόπον αὐξήσεως τῆς ἀξιοπιστίας τῶν πεποιθήσεων ἢ ἀπόψεων ἐπὶ τινῶν ἀντικειμένων, διὰ τῆς ἐξαλείψεως ἢ μειώσεως κατὰ τὸ δυνατόν εἰς τὸ ἐλάχιστον πλανῶν καὶ αὐταπατῶν, ἐμποδιζουσῶν τὴν γνῶσιν τῆς ἀληθείας.

Αἱ *μέθοδοι ἐρεῦνης διακρίνονται* εἰς διαφόρους κατηγορίας, ἀναλόγως τοῦ εἴδους, τῆς ἐκτάσεως καὶ τοῦ σκοποῦ τῶν ἐρευνῶν. Πολλάκις δὲ χρησιμοποιοῦνται πλείονες τῆς μιᾶς ἢ συνδυασμὸς μεθόδων, πρὸς ἐξασφάλισιν μεγαλυτέρου βαθμοῦ προσεγγίσεως τῆς ἀληθείας.

Κατ' ἀρχὴν, αἱ μέθοδοι διακρίνονται εἰς *λογικὰς* καὶ *τεχνικὰς*. Ἐκατέρα δὲ τῶν κατηγοριῶν τούτων διακρίνεται περαιτέρω εἰς μεθόδους *γενικὰς* καὶ *εἰδικὰς*. Αἱ κυριώτεροι τῶν *γενικῶν λογικῶν μεθόδων* εἶναι αἱ τῆς ἀναλύσεως καὶ τῆς συνθέσεως, αἱ τῆς ἀφαιρέσεως καὶ τοῦ ἐπιδιορισμοῦ (προσθέσεως), αἱ τῆς ἐπαγωγῆς (καὶ διὰ τῆς ἀναλογίας) καὶ αἱ τῆς ἀπαγωγῆς, ὡς καὶ αἱ τῆς ὑποθέσεως καὶ τῆς θεωρίας. Αἱ κυριώτεροι τῶν *γενικῶν τεχνικῶν μεθόδων* εἶναι αἱ τῆς παρατηρήσεως, τοῦ πειραματισμοῦ, τῆς περιγραφῆς, τῆς ἱστορικῆς θεωρήσεως, τῆς ἀνακρίσεως, τῆς μονογραφίας καὶ τῆς στατιστικῆς. Αἱ κυριώτεροι τῶν *εἰδικῶν λογικῶν μεθόδων* τῆς Οἰκονομικῆς ἐπιστήμης εἶναι αἱ τῆς στατικῆς καὶ δυναμικῆς ἀναλύσεως τῆς οἰκονομίας, τῆς μικρο καὶ μακρο-οἰκονομικῆς ἀναλύσεως, ὡς καὶ τῆς ἀφηρημένης μαθηματικῆς. Αἱ κυριώτεροι τῶν *εἰδικῶν τεχνικῶν μεθόδων* τῆς Οἰκονομικῆς ἐπίσης ἐπιστήμης εἶναι αἱ τῆς οἰκονομικῆς στατιστικῆς καὶ τῆς χωρογραφίας. Εἰς τὸ μεταίχμιον τῶν εἰδικῶν λογικῶν καὶ τεχνικῶν μεθόδων τῆς Οἰκονομικῆς κείνται αἱ κυρίως χρησιμοποιούμεναι εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις καὶ καλούμεναι *οἰκονομομετρικαὶ μέθοδοι, δι' ὑποδειγμάτων*.

Ἐνταῦθα περιοριζόμεθα νὰ δώσωμεν συνοπτικὴν σκιαγράφησιν τῶν *εἰδικῶν ἐκείνων μεθόδων*, αἵτινες κυρίως *χρησιμοποιοῦνται ὑπὸ τῶν ἐπιτελικῶν λειτουργιῶν τῶν ἐπιχειρήσεων*. Ἡ διεξοδικὴ περὶ τῶν μεθόδων αὐτῶν ἀνάπτυξις ἀνήκει εἰς τὴν ἀρμοδιότητα ἐτέρων μαθημάτων, σχετικῶν πρὸς τὴν μεθοδολογίαν τῆς οἰκονομικῆς ἐρεῦνης. Εἰς τὰ μαθήματα ταῦτα γίνεται εὐρύς λόγος καὶ περὶ τῶν λοιπῶν εἰδικῶν οἰκονομικῶν μεθόδων ἐρεῦνης.

1. Ἡ *μέθοδος τῆς μικρο-οἰκονομικῆς ἀναλύσεως*. Αὕτη ἀναφέρεται

εις τὴν λειτουργίαν μεμονωμένων ἐπιχειρήσεων καὶ τὰ μεγέθη των, ἐνίοτε δὲ εἰς τὰς σχέσεις μιᾶς ἐπιχειρήσεως μεθ' ἑτέρων ὁμοειδῶν. Ἐν τούτοις, ἡ ἐφαρμογή ταύτης καθίσταται γόνιμος καὶ διευκολύνεται σημαντικῶς, ὅταν οἱ ἐρευνηταί, ἐκκινουῦντες ἀπὸ τὴν θεώρησιν τῆς ὅλης οἰκονομίας, προχωροῦν εἰς τοὺς τομεῖς καὶ κλάδους αὐτῆς, ἐν συνεχείᾳ ἐρευνῶν τὰς ομάδας τῶν ὁμοειδῶν γεγονότων ἢ φαινομένων τῶν τομέων καὶ κλάδων τούτων, ἵνα καταλήξουν εἰς τὴν ἀνάλυσιν τῆς δεδομένης ἐπιχειρήσεως καὶ τῶν μεγεθῶν αὐτῆς. Παράδειγμα ἐφαρμογῆς τῆς μεθόδου ταύτης ἀποτελεῖ ἡ ἐρευνα τῶν ἐπιδράσεων τοῦ κόστους παραγωγῆς μιᾶς ἐπιχειρήσεως ἐπὶ τῆς διαμορφώσεως τῶν τιμῶν τῶν προϊόντων, τῆς πωλήσεως αὐτῶν καὶ τῆς ἀνταγωνιστικότητός των ἐντὸς δεδομένης χώρας καὶ εἰς τὴν διεθνή ἀγοράν.

2. *Ἡ μέθοδος τῆς οἰκονομικῆς στατιστικῆς.* Αὕτη διακρίνεται εἰς τὸ περιγραφικὸν καὶ τὸ ἀναλυτικὸν αὐτῆς ἔργον. Τὸ *περιγραφικὸν ἔργον* τῆς ἐρευνᾶ καὶ παρουσιάζει πρόσφατα στοιχεῖα περὶ τῶν μεταβολῶν ὁμοειδῶν ομάδων γεγονότων. Τὸ *ἀναλυτικὸν δὲ ἔργον* αὐτῆς βασίζεται ἐπὶ παλαιότερων στατιστικῶν στοιχείων, διὰ νὰ ἀναλύσῃ καὶ παράσχῃ στοιχεῖα πρὸς ἔλεγχον διαφόρων θεωρητικῶν ἀπόψεων καὶ νὰ συμβάλῃ εἰς τὴν ἐπίλυσιν συγκεκριμένων οἰκονομικῶν προβλημάτων. Παραδείγματα ἐφαρμογῆς τῆς μεθόδου ταύτης ἐπὶ τοῦ πεδίου τῆς *περιγραφικῆς ἐρεῦνης* εἶναι αἱ στατιστικαὶ ἐργασίαι παρακολουθήσεως τῶν μεταβολῶν τῆς παραγωγῆς, τῶν τιμῶν, τῆς ἀπασχολήσεως, τοῦ ἀνεφοδιασμοῦ, τῶν πωλήσεων, τῶν μεταφορῶν κλπ. Παραδείγματα, πάλιν, ἐφαρμογῆς τῆς αὐτῆς μεθόδου ἐπὶ τοῦ πεδίου τῆς *ἀναλυτικῆς ἐρεῦνης* εἶναι αἱ στατιστικαὶ ἐργασίαι διαπιστώσεως καὶ μετρήσεως τῶν ἐπιδράσεων διαφόρων οἰκονομικῶν μεγεθῶν ἐπὶ ἑτέρων, ὡς τοῦ κύκλου ἐργασιῶν τῆς ἐπιχειρήσεως ἐπὶ τῶν τιμῶν, τῆς παραγωγῆς, τῆς ἀπασχολήσεως, τῶν πωλήσεων κλπ.

3. *Αἱ οἰκονομομετρικαὶ μέθοδοι.* Αὗται συντελοῦν εἰς τὸν κατὰ τὸ δυνατόν ἀκριβῆ προσδιορισμὸν ποσοτικῶν ἀποτελεσμάτων ἐπὶ συγκεκριμένων οἰκονομικῶν δεδομένων καὶ εἰς τὴν διακρίβωσιν τοῦ βαθμοῦ τῆς ἀληθείας θεωρητικῶν προτάσεων. Οὕτως, ἐπιτυγχάνεται καλύτερον ἢ δι' ἑτέρων μεθόδων περιγραφή καὶ πρόγνωσις τῶν ποσοτικῶν κυρίως μεταβολῶν τῶν γεγονότων μιᾶς ἐπιχειρήσεως. Συνεπῶς, διὰ τῶν μεθόδων τούτων διερευνᾶται καλύτερον ἢ οἰκονομικὴ πραγματικότητα, ἐπὶ τῷ τέλει τῆς λήψεως ἀποφάσεων ἐκ μέρους τῆς ἀνωτάτης ἡγεσίας τῆς ἐπιχειρήσεως ἐπὶ τοῦ ὀρθολογικοῦ καθορισμοῦ τοῦ χρόνου καὶ τῶν μέσων ἀσκήσεως ἐπιχειρηματικῆς πολιτικῆς.

Αἱ ἐν λόγῳ μέθοδοι εἶναι σύνθετοι, δοθέντος ὅτι ἀποτελοῦν συνδυασμὸν τῶν εἰδικῶν μεθόδων τῆς μαθηματικῆς καὶ τῆς στατιστικῆς. Ὁ συνδυασμὸς οὗτος βοηθεῖ εἰς τὴν κατάστρωσιν καὶ ἐπίλυσιν τῶν καλουμένων *οἰκονομικῶν ὑποδειγμάτων* (ἢ προτύπων ἢ συστημάτων), δι' ὧν ἐφαρμόζονται αἱ οἰκονομομετρικαὶ μέθοδοι. Τὰ οἰκονομικὰ ὑποδείγματα εἶναι ἀπλοποιημένα τυπικὰ σχήματα (ἢ ἀπεικονίσεις ἢ κατασκευαί) τῆς λειτουργίας ἑνὸς συνόλου ἢ τμήματος τῆς ἐπιχειρήσεως (καὶ γενικῶς τῆς οἰκονομίας) εἰς χρονικὴν περίοδον. Ταῦτα συγκροτοῦνται ἀπὸ ἀριθμὸν τινα *σχέσεων*, δυναμένων νὰ διατυπω-

θοῦν μαθηματικῶς, διὰ μεγεθῶν (στοιχείων, παραγόντων, μεταβλητῶν) ἐκπεφρασμένων δι' ἀριθμῶν ἢ συμβόλων.

Αἱ ὡς ἄνω σχέσεις εἶναι δυνατόν νὰ περιγραφοῦν διὰ συστημάτων ἀλγεβρικῶν ἐξισώσεων, ἐνίοτε δὲ καὶ διὰ ὀργανογραμμάτων. Ἐὰν ἕκαστον σύστημα περιέχῃ ἐξισώσεις ἴσας πρὸς τὸν ἀριθμὸν τῶν ἀγνώστων μεγεθῶν, τότε προκύπτει μίᾳ μόνον λύσις τοῦ συστήματος. Ἐὰν ὁμως τοῦτο περιέχῃ ἀριθμὸν ἐξισώσεων μικρότερον τοῦ ἀριθμοῦ τῶν ἀγνώστων μεγεθῶν, τότε ὑπάρχουν ἄπειροι λύσεις. Εἰς τὴν τελευταίαν περίπτωσιν τίθεται ζήτημα *ἐπιλογῆς* τῆς οἰκονομικῶς ἀρίστης λύσεως, βάσει ὀρισμένων κριτηρίων. Ἐν ἄλλοις λόγοις, τίθεται ζήτημα ἐξευρέσεως τῆς λύσεως ἐκείνης, ἡ ὅποια μεγιστοποιεῖ καὶ ἀριστοποιεῖ τὸ οἰκονομικὸν ἀποτέλεσμα, ἢ ἐλαχιστοποιεῖ τὴν οἰκονομικὴν θυσίαν. Τοιαῦτα ὑποδείγματα εἶναι τὰ τῆς ἐπιχειρηματικῆς πολιτικῆς, εἰς τὰ ὅποια ἐφαρμόζεται ἡ μέθοδος τοῦ γραμμικοῦ προγραμματισμοῦ (*linear programming*), τῆ βοθηθεῖα ἠλεκτρονικοῦ ὑπολογιστοῦ. Κατὰ τὴν μέθοδον ταύτην ἐφαρμόζεται ἡ ὑπόθεσις ὅτι ὑφίστανται σταθεραὶ ἀναλογίαι τῶν συντελεστῶν παραγωγῆς καὶ τῶν ἐξ αὐτῶν παραγομένων προϊόντων.

Ἡ *συγκρότησις* (κατάστρωσις, διατύπωσις) ὑποδειγμάτων βασίζεται κυρίως εἰς στατιστικὰ παρατηρήσεις, θεμελιωμέναις ἐπὶ θεωρητικῶν ἀρχῶν, ὡς καὶ εἰς ἐμπειρικὰ δεδομένα τοῦ παρελθόντος, ἐνίοτε δὲ εἰς τὴν διανοητικὴν προσύλλησιν τῶν σχέσεων μεταξὺ μεγεθῶν.

Οὕτω, προσδιορίζεται κατὰ τὸ δυνατόν ὁ ποσοτικὸς σύνδεσμος, ὅστις ὑπάρχει μεταξὺ τῶν ἐρευνωμένων μεγεθῶν, καὶ ἀπεικονίζεται τὸ σύνολον ἢ τμῆμα τῆς οἰκονομικῆς πραγματικότητος τῆς ἐπιχειρήσεως, *κατὰ τρόπον ἀπλοποιημένον, στατικῶς ἢ δυναμικῶς*. Ἡ ἐν λόγῳ ἀπλοποίησις τῆς πραγματικότητος συντελεῖται διὰ τοῦ ἀποχωρισμοῦ τῶν οὐσιωδῶν ἐκ τῶν ἐπουσιωδῶν γεγονότων καὶ τῆς ἐπιλογῆς ἀκολουθῶν τῶν σημαντικωτέρων. Τὰ τελευταῖα ταῦτα γεγονότα θεωροῦνται ὡς ἐκπροσωπευτικά, ἐπιτρέποντα τὴν σαφῆ κατανόησιν καὶ πληρεστέραν ἐρμηνείαν τῆς οἰκονομικῆς πραγματικότητος, μὲ δυνατότητα μετρήσεως καὶ στατιστικῆς ἐπαληθεύσεως.

Ἡ κατὰ τὰ ἀνωτέρω *ἀπλοποίησις τῆς οἰκονομικῆς πραγματικότητος* καθίσταται ἀπαραίτητος. Τοῦτο δὲ διότι ἡ ἡγεσία τῶν ἐπιχειρήσεων οὐδέποτε καταλήγει εἰς τελικὰς ἐπὶ τοῦ πρακτέου ἀποφάσεις βάσει ἀπεριορίστου ἀριθμοῦ μεγεθῶν καὶ δυνατοτήτων. Ἀντιθέτως, οἱ ἡγέται τῶν ἐπιχειρήσεων λαμβάνουν ὑπ' ὄψιν περιωρισμένον ἐξ αὐτῶν ἀριθμὸν καὶ δὴ ἐντὸς τοῦ πλαισίου τῶν διαθεσίμων μέσων τῆς ἐπιχειρήσεως. Πάντως, ἡ τοιαύτη ἀπλοποίησις δὲν εἶναι δυνατόν νὰ ἐπεκταθῇ πέραν τοῦ σημείου ἐκείνου, καθ' ὃ δημιουργοῦνται, ἐνδεχομένως, κίνδυνοι ἀλλοιώσεως τῆς εἰκόνης τῆς συγκεκριμένης ἐπιχειρηματικῆς δράσεως ἢ βασικῆς ἀπομακρύνσεως ἀπ' αὐτῆς. Εἰς τὰ ὑποδείγματα, τὰ ἀναφερόμενα εἰς τινὰ ἐπιχειρήσιν, ὁ βαθμὸς ἀπλοποιήσεως εἶναι μικρὸς, δοθέντος ὅτι τὸ πλεῖστον τῶν μεγεθῶν αὐτῆς εἶναι εὐχερὲς νὰ προσδιορισθῇ ποσοτικῶς καὶ συνεπῶς νὰ περιληφθῇ εἰς ἐξισώσεις τοῦ ὑποδείγματος.

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

Μεταξύ τῶν κυριωτέρων κατηγοριῶν οἰκονομικῶν ὑποδειγμάτων περιλαμβάνονται τὰ τῆς ἐπιχειρηματικῆς καὶ γενικῶς οἰκονομικῆς πολιτικῆς. Ταῦτα ἀποσκοποῦν εἰς τὴν ὑποβοήθησιν τῶν φορέων ἀσκήσεως πολιτικῆς, πρὸς ἐπιλογὴν τῆς βελτίστης λύσεως κατὰ τὴν ἀντιμετώπισιν σχετικῶν προβλημάτων. Εἰς αὐτὰ περιλαμβάνονται συγκεκριμένα πραγματικά ἐνδογενῆ οἰκονομικά μεγέθη, ὡς καὶ ἐξωγενῆ τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ γενικῶς τῆς οἰκονομίας τοιαῦτα (ἦτοι κοινωνικά, τεχνολογικά, ψυχολογικά κλπ.), ὑποκείμενα εἰς μέτρησιν.

Ἡ ἐπιτυχία τῶν ὡς ἄνω ὑποδειγμάτων διὰ τὴν διάγνωσιν τῆς μελλοντικῆς καταστάσεως καὶ τὴν χάραξιν τῆς πορείας δεδομένης οἰκονομίας ἢ ἐπιχειρήσεως, ἐξαρτᾶται εἰς σημαντικὸν βαθμὸν ἀπὸ ὑποκειμενικούς παράγοντας. Οἱ παράγοντες οὗτοι ἐπιδρῶν ἐπὶ τῆς καταστρώσεως τῶν ὑποδειγμάτων, ἀναλόγως τῆς ὑφισταμένης πιθανότητος ἐποληθεύσεως τῶν λύσεων των κατὰ τινα μελλοντικὴν χρονικὴν περίοδον ἢ στιγμήν, ἰδίᾳ ὅταν ἡ διάρθρωσις τῆς ἐπιχειρήσεως μέχρι τότε δὲν πρόκειται νὰ ὑποστῇ μεγάλας μεταβολὰς ἐναντι τῆς σημερινῆς καταστάσεώς της. Ἡ τυχὸν ὀρθὴ ἐπίλυσις τῶν ὑποδειγμάτων τούτων συμβάλλει ἀποφασιστικῶς εἰς τὴν ὑπόδειξιν τοῦ ἐπιβαλλομένου προγραμματισμοῦ.

Τὰ ὑποδείγματα τῆς παρούσης κατηγορίας εἶναι συγκεκριμένα (οὐχὶ θεωρητικά, ἀφηρημένα) καὶ διακρίνονται, ἀφ' ἑνὸς μὲν εἰς ὑποδείγματα *μετρησίμων σχέσεων* (ροῶν εἰς ὄγκον καὶ ἀξίαν), ἀφ' ἑτέρου δὲ εἰς τὰ καλούμενα ὑποδείγματα *πιθανολογικῆς τακτικῆς*.

1. *Τὰ ὑποδείγματα μετρησίμων σχέσεων*, ἦτοι ἀναλύσεως τῶν ροῶν τῆς ἐπιχειρήσεως εἰς ὄγκον καὶ εἰς ἀξίαν, ἀναλύουν οἰκονομικά μεγέθη συλλαμβανόμενα κατὰ τὴν κίνησιν αὐτῶν ἢ κατὰ τὴν πορείαν τῶν συναλλαγῶν. Ἡ συγκεκριμένη αὕτη ἀνάλυσις ἐμφανίζεται κυρίως εἰς ροὰς ὄγκων καὶ ἀξιῶν.

Ἡ ἀνάλυσις ροῶν εἰς ὄγκον βασιζέται εἰς τὴν μέθοδον τοῦ γραμμικοῦ προγραμματισμοῦ καὶ εἰς τὴν θεωρίαν περὶ οἰκονομικῆς ἰσορροπίας, εἰσήχθη δὲ ὑπὸ τοῦ Wassily Leontief, καθηγητοῦ τοῦ Πανεπιστημίου τοῦ Harvard. Εἰς τὰ ὑποδείγματα τῆς ἀναλύσεως ταύτης ἐπιδιώκεται βασικῶς ἡ ποσοτικὴ, ἦτοι ἢ εἰς πραγματικά ἀριθμητικά μεγέθη ἐκπεφρασμένη μέτρησις τῆς ἀλληλεξαρτήσεως τῶν μεγεθῶν προσφορᾶς καὶ ζητήσεως καὶ ἡ ἀναπαράστασις τῆς κυκλοφορίας τῶν ἀγαθῶν καὶ ὑπηρεσιῶν ἀπὸ τοῦ ἑνὸς τομέως ἢ κλάδου ἢ εἴδους παραγωγῆς πρὸς ἕτερον. Ἡ ἀναπαράστασις αὕτη συντελεῖται διὰ τῆς καταγραφῆς εἰς πίνακας *τῶν εἰσροῶν καὶ τῶν ἐκροῶν* τῶν ἀγαθῶν καὶ τῶν ὑπηρεσιῶν εἰς δεδομένην οἰκονομίαν ἢ ἐπιχείρησιν, ἐν τῷ συνόλῳ αὐτῆς ἢ εἰς τμημά της καὶ εἰς ὠρισμένην χρονικὴν περίοδον. Εἰς τοὺς πίνακας τούτους, ἡ οἰκονομία ἢ ἡ ἐπιχείρησις διακρίνεται εἰς παραγωγικούς κλάδους, ἕκαστος τῶν ὁποίων παράγει ὁμοιογενῆ μᾶλλον προϊόντα (ἀγαθὰ καὶ ὑπηρεσίας) καὶ εἰσέρχεται εἰς τὴν ἀνάλυσιν ὑπὸ διττὴν ἰδιότητα. Ἀφ' ἑνὸς μὲν ὡς παραγωγός

προϊόντος, ὅπερ διαθέτει εἰς τοὺς λοιποὺς κλάδους, ἀφ' ἑτέρου δὲ ὡς προμηθευτῆς τῶν προϊόντων τῶν ἑτέρων κλάδων, ἅτινα ἀποτελοῦν μέσα παραγωγῆς τοῦ ἰδιοῦ του προϊόντος.

Κατὰ τὴν ὡς ἄνω ἀνάλυσιν, θεωρεῖται ὅτι ἡ οἰκονομία ἢ ἡ ἐπιχειρήσις εὐρίσκεται ὑπὸ στατικὴν κατάστασιν. Ὑποτίθεται δὲ ὅτι βραχυχρονίως αἱ τιμαὶ τῶν παραγομένων προϊόντων ἰσοῦνται πρὸς τὸ κόστος παραγωγῆς τῶν. Οὕτως, ὑποτίθεται, ὅτι δι' ἕκαστον κλάδον τὸ σύνολον τῶν εἰσροῶν ἰσοῦται πρὸς τὸ σύνολον τῶν ἐκροῶν. Ἐπεζητήθη κατόπιν ἡ ἀναγωγή τοῦ ὑποδείγματος τούτου εἰς δυναμικὴν κατάστασιν, διὰ τῆς εἰσαγωγῆς εἰς τοὺς πίνακας εἰσροῶν - ἐκροῶν διαφόρων μεταβλητῶν μεγεθῶν ἐκ συντελεστῶν καὶ ἑτέρων δεδομένων τοῦ παραγωγικοῦ κόστους καὶ ἀποτελέσματος, ὡς καὶ τοῦ τομέως τῆς τελικῆς ζητήσεως τῶν προϊόντων (ἐσωτερικοῦ καὶ ἐξωτερικοῦ ἐμπορίου, μεταφορῶν, ἐπικοινωνιῶν, καταναλώσεως κλπ.).

Τὰ ὑποδείγματα ταῦτα δεικνύουν ἐν πρώτοις τὴν ὑφισταμένην στενὴν σχέσιν τῶν διαφόρων τομέων δράσεως πρὸς ἀλλήλους, ὡς καὶ τὰς ἀποδόσεις αὐτῶν, διὰ τῆς συγκρίσεως τῶν εἰσροῶν τῶν τομέων τούτων πρὸς τὰς ἐκροάς τῶν (περιγραφικὴ χρῆσις τῶν ὑποδειγμάτων). Περαιτέρω καὶ σπουδαιότερον, τὰ αὐτὰ ὑποδείγματα δεικνύουν τὰς ἐπιβαλλομένας μεταβολὰς τῆς συνθέσεως τῶν τομέων δράσεως ἢ τῶν εἰδῶν τῆς παραγωγῆς, ἢτοι τῆς ἀναπτύξεως ἢ ἀντιθέτως τῆς συστολῆς τοῦ ἑνὸς ἢ τοῦ ἑτέρου τῶν τομέων καὶ εἰδῶν τούτων, χάριν ἐπιδιώξεως τῆς μιᾶς ἢ τῆς ἑτέρας ἐπιχειρηματικῆς καὶ γενικῶς οἰκονομικῆς πολιτικῆς (δεοντολογικὴ χρῆσις τῶν ὑποδειγμάτων).

Ἡ ἀνάλυσις ὁρῶν εἰς ἀξίαν ἀναφέρεται εἰς τὴν ἀνάλυσιν οἰκονομικῶν μεγεθῶν συλλαμβανόμενων κατὰ τὴν κίνησιν αὐτῶν ἢ κατὰ τὴν πορείαν τῶν συναλλαγῶν. Ἡ ἀνάλυσις αὕτη ὑπολογίζεται καὶ ἀπεικονίζεται διὰ συστημάτων πρωτοβαθμίων (γραμμικῶν) ἐξισώσεων τοῦ εἰσοδήματος τῆς οἰκονομίας ἢ τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ τῶν συνιστῶντων τοῦτο μεγεθῶν (ἐπενδύσεων, ἀποταμιεύσεως, καταναλώσεως κλπ.), εἴτε ἀναδρομικῶς κατὰ δεδομένην καὶ ἤδη διαρρέυσασαν χρονικὴν περίοδον (ex - post), εἴτε προοπτικῶς κατὰ πρόβλεψιν ἀναφερομένην εἰς προσεχεῖς χρονικὰς περιόδους (ex - ante). Ἡ ἐν λόγῳ μορφή ἀναλύσεως ἐφηρμόσθη ἀρχικῶς παρὰ τῆς Σουηδικῆς Οἰκονομικῆς Σχολῆς (Myrdal) καὶ συνεπληρώθη κατόπιν ὑπὸ τοῦ Ἁγγλοῦ καθηγητοῦ D. H. Robertson καὶ ἑτέρων οἰκονομολόγων. Ἡ σχετικὴ τεχνικὴ βασίζεται ἐπὶ τοῦ συνόλου τῶν στατιστικῶς προσδιοριζομένων οἰκονομικῶν μεγεθῶν τῶν ὑποδειγμάτων, πρὸς προσδιορισμὸν τῆς κατευθύνσεως τῆς μεταβολῆς τῶν πρὸς ἔρευναν μεγεθῶν καὶ τῆς ἐκτάσεως τῆς μεταβολῆς αὐτῆς.

Διὰ τῶν ὑποδειγμάτων τούτων μετρησίμων σχέσεων χαράσσεται ἡ ἐπιχειρηματικὴ πολιτικὴ, ὡς καὶ ἡ στρατηγικὴ ἀναπτύξεως τῶν ἐπιχειρήσεων καὶ γενικῶς τῶν οἰκονομιῶν. Τὰ ὑποδείγματα ταῦτα τελευταίως διαδραματίζουσι πρωτεύουσαν θέσιν εἰς τὴν λήψιν ἀποφάσεων ἐκ μέρους τῆς ἀνωτάτης ἡγεσίας πρὸς ἄσκησιν πολιτικῆς καὶ εἰδικώτερον κατάρτισιν καὶ ἐκτέλεσιν μακροχρονίων προγραμμάτων δράσεως.

2. Τὰ ὑποδείγματα πιθανολογικῆς τακτικῆς χρησιμοποιοῦνται πρὸς

ἐγκατάλειψιν τῶν ποσοτικῶν προβλέψεων, χάριν ποιοτικῶν τοιοῦτων καὶ δὴ τοῦ τύπου τῶν πιθανοτήτων. Δηλαδή, οἱ ὑπολογισμοὶ τῶν ἐρευνητῶν στηρίζονται ἐνταῦθα εἰς τὴν θεωρίαν τῶν πιθανοτήτων καὶ εἰς τὰς ἀντιδράσεις, οὐχὶ ἐνὸς ὀρθολογικοῦ, ἀλλ' ἐνὸς «στοχαστικοῦ» ἀνθρώπου, ἔχοντος συμπεριφορὰν οὐχὶ βεβαίαν καὶ καθωρισμένην καὶ συνεπῶς δυναμένην νὰ προβλεφθῇ μὲ τινα ἀσφάλειαν, ἀλλ' ἐνδεχομενικὴν καὶ ἄρα δυναμένην νὰ προβλεφθῇ μόνον κατ' εἰκασίαν καὶ πιθανολογικῶς. Οὕτως, οἱ ἐρευνηταὶ ἐνταῦθα στηρίζονται κατὰ βάσιν εἰς τὰς θεωρίας περὶ ἐπιλογῆς ἢ λήψεως ἀποφάσεων ἐκ μέρους τῆς ἡγεσίας, ἀναγνωρίζοντες ἐκ παραλλήλου τὴν ἀνάγκην θέσεως ὁρίων εἰς τοὺς καθαρῶς ποσοτικούς παράγοντας τῆς ἐπιχειρηματικῆς ζωῆς.

Σχετικῶς ἐκπονοῦνται τὰ καλούμενα ὑποδείγματα *πιθανολογικῆς τακτικῆς*, πρὸς ἔλεγχον τῶν ἀποτελεσμάτων διαζευκτικῶν μέτρων ἐπιχειρηματικῆς ἢ γενικώτερον οἰκονομικῆς πολιτικῆς. Ταῦτα ἐρευνοῦν κυρίως τὰς δυναμικὰς σχέσεις, αἵτινες θέτουν εἰς ἐνέργειαν περιθώρια χρόνου καὶ δὴ ἐπιταχύνσεως, πρὸς ἐπίτευξιν τοῦ σκοποῦ τῆς Ὄργανωτικῆς. Εἰς τὴν κατηγορίαν ταύτην τῶν ὑποδειγμάτων κατατάσσονται τὰ ἐπόμενα :

α) Τὰ ὑποδείγματα, ἅτινα βασίζονται εἰς τὴν θεωρίαν τῶν παιγνίων (theory of games). Ταῦτα βοηθοῦν εἰς τὴν διαμόρφωσιν θεωρητικῆς καταστάσεως ἐχούσης ἐπαρκῆ ἀντιστοιχίαν πρὸς τὰ δεδομένα τῆς οἰκονομικῆς πραγματικότητος. Ἡ διαμόρφωσις αὕτη συντελεῖται διὰ τοῦ καθορισμοῦ τῶν μετεχουσῶν εἰς τὴν οἰκονομικὴν διαδικασίαν συγκεκριμένων ὁμάδων ἀνταγωνιστῶν (παικτῶν) καὶ τῆς ὑποδείξεως τῆς κατευθύνσεως ἢ τῆς στρατηγικῆς των, ἀπὸ ἀπόψεως προγνώσεως καὶ λήψεως ἀποφάσεως ἐπὶ τῆς ἀσκηθησομένης ἐκ μέρους των ἐπιχειρηματικῆς καὶ γενικῶς οἰκονομικῆς πολιτικῆς. Σχετικῶς θεωρεῖται, ὅτι αἱ ἐν λόγῳ ὁμάδες τῶν ἀνταγωνιστῶν δὲν κρίνουν ἐαυτὰς ἱκανὰς ὅπως ἐπιδράσουν δραστικῶς ἐπὶ τοῦ οἰκονομικοῦ ἀποτελέσματος τῆς κοινωνίας, ἀν καὶ ἐπιδιώκουν τὴν μεγιστοποίησιν καὶ ἀριστοποίησιν τοῦ ἀποτελέσματος τούτου εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις των. Ἐὰν γίνῃ δεκτὸν ὑπὸ τῶν ἐρευνητῶν, ὅτι αἱ μονάδες αὗται ἀναγνωρίζουν πλήρως τὴν ὑφισταμένην μεταξύ των ἀλληλεπίδρασιν καὶ συνεπῶς ὅτι κατέχουν κατὰ τινα τρόπον ἀκριβῶς τὴν γνῶσιν τῆς συνολικῆς αὐτῶν ἐπιδράσεως ἐπὶ τοῦ ἀποτελέσματος τῆς δεδομένης οἰκονομικῆς διαδικασίας, τότε ἴσως νὰ ἐπερίττευεν ἐντελῶς ἢ κατὰ στρωσιν καὶ ἢ ἐπίλυσιν τοῦ οἰκείου ὑποδείγματος.

Κατὰ τὴν κατάστρωσιν τοῦ ὑποδείγματος τούτου, ἐπιδιώκεται κυρίως ὑπὸ τῶν ἐρευνητῶν ὁ καθορισμὸς τῶν ἀνταγωνιστικῶν ὁμάδων (τῶν παικτῶν) καὶ τῶν κανόνων τῶν ἐνεργειῶν αὐτῶν. Συνάμα ἐπιδιώκεται παρ' αὐτῶν ἡ ἀνάδειξις κριτηρίων προσδιορισμοῦ κατὰ πρῶτον ὅλων τῶν πιθανῶν ἀποτελεσμάτων τοῦ παιγνίου, κατὰ δεῦτερον τῆς ἱκανότητος τῶν ἀνταγωνιστῶν ὅπως ἐκτιμοῦν ὀρθῶς τὰ ἐνδεχόμενα ἀποτελέσματα τοῦ παιγνίου, καὶ κατὰ τρίτον τῆς ποιοτικῆς γνώσεως ὅλων τῶν παραγόντων τῶν δυναμένων νὰ ἐπηρεάσουν τὴν ἔκβασιν τοῦ παιγνίου. Τέλος, βάσει τοῦ κριτηρίου τῆς ἀριστοποιήσεως, ἐπιλέγεται ἐκείνη ἐκ τῶν διαζευκτικῶν λύσεων τοῦ ὑποδείγματος, ἢ ὁποία ἐμφανίζεται ἀντικειμενικῶς ὡς ἡ μὴ χειροτέρα οὐδεμιᾶς ἐτέρας,

ἀπὸ ἀπόψεως οἰκονομικοῦ ἀποτελέσματος (κέρδους, ζημίας).

Ἐπιτυχῆς ἐφαρμογὴ τῶν ὑποδειγμάτων τούτων παρατηρεῖται μᾶλλον ὡς σχεδίων διαγνώσεως τῆς πραγματικότητος, παρὰ ὡς διαδικασίας ὀδηγούσης εἰς πρακτικὰς λύσεις, ἰδίως δὲ εἰς τὰς περιπτώσεις ἐξουδετερώσεως ἀνταγωνισμοῦ μεταξὺ ἐπιχειρήσεων, ἀνηκουσῶν εἰς ὀλιγοπώλιον. Συνάμα, ἐπιλύονται προβλήματα ἀναφερόμενα, ὡς ἐπὶ τὸ πλεῖστον, εἰς τὸν καθορισμὸν τῆς στρατηγικῆς ἐφοδιασμοῦ τῶν ἐπιχειρήσεων διὰ μέσων παραγωγῆς, τὸν καθορισμὸν τῆς ἐρέυνης τῶν ἀγορῶν κατανάλωσως, τῆς δημοσιότητος, τῆς πωλήσεως προϊόντων, τῶν τιμῶν πωλήσεως κατὰ τόπον καὶ χρόνον κλπ.

β) Τὰ ὑποδείγματα, ἅτινα βασιζοῦνται εἰς τὰς ἐπιχειρησιακὰς ἐρεῦνας (operation researches) ἢ ἄλλως ἐρεῦνας τῆς τακτικῆς τῶν ἐπιχειρήσεων. Δι' αὐτῶν διενεργοῦνται συγκρίσεις θυσιῶν καὶ ἀποτελεσμάτων, περιέχουν δὲ μεταβλητάς, δυναμένας νὰ μετρηθοῦν καὶ συλληφθοῦν στατιστικῶς. Οὕτως, ἐπιδιώκεται ἡ ἀνεύρεσις τῶν κατὰ πιθανότητα καλυτέρων δυνατῶν λύσεων μεταξὺ πλείονων διαζευκτικῶν τοιούτων, διὰ τὴν ἐπαύξησιν καὶ τὴν βελτίωσιν τῆς ἀποδόσεως δεδομένης οἰκονομικῆς μονάδος καὶ δὴ ἐπιχειρήσεως. Ἡ ἐπιδίωξις αὕτη πραγματοποιεῖται κατόπιν καταλλήλου σταθμίσεως καὶ κατανομῆς, ὡς καὶ προσφορωτέρου συνδυασμοῦ τῶν διαθεσίμων μέσων.

Ἐπὶ τῶν λύσεων τούτων βασιζέται ἡ ἀνωτάτη ἡγεσία τῶν ἐπιχειρήσεων διὰ τὴν ἐκλογὴν τῶν ἐνεργειῶν τῆς καὶ τὴν λήψιν τῶν σχετικῶν ἀποφάσεων αὐτῆς. Τοιοῦτοτρόπως ἐκτιμᾷ αὕτη ἐκ τῶν προτέρων τὰς συνεπείας, τὰς ὁποίας θὰ εἶχε διὰ τὴν ἐπιχείρησιν ἢ ἐπιλογὴν καὶ ἢ πραγματοποίησιν τῆς ὡς καλυτέρας κρινομένης ὑπὸ τῶν ἐρευνητῶν λύσεως, βάσει δυναμένων νὰ ἐπισημανθοῦν κριτηρίων. Τὰ ἐν λόγῳ κριτήρια στηρίζονται εἰς τὰ μέσα, ἅτινα πράγματι διαθέτει ἢ εἶναι δυνατόν νὰ διαθέσῃ ἢ ἐπιχειρήσῃ καὶ εἰς τὰ οἰκεία ἀποτελέσματα τῆς παραγωγῆς. Δηλαδή, πραγματοποιεῖται ἡ ἐκτίμησις αὕτη βάσει ἀντικειμενικῶν καὶ ἐπιστημονικῶν δεδομένων, ὑποβαλλομένων εἰς ἐπεξεργασίαν διὰ μαθηματικῆς ἀναλύσεως καὶ δὴ διὰ τοῦ γραμμικοῦ προγραμματισμοῦ καὶ τῆς θεωρίας τῶν πιθανότητων.

Ἡ εἰδικωτέρα καὶ πλέον ἐπιτυχῆς ἐφαρμογὴ τῶν ὑποδειγμάτων τούτων παρατηρεῖται εἰς περιπτώσεις ἐπιλύσεως προβλημάτων ἐπιχειρήσεων, σχετικῶν πρὸς τὸν προσδιορισμὸν τοῦ χρόνου προμηθείας καὶ χρήσεως, εἰς τὴν παραγωγικὴν διαδικασίαν πρώτων καὶ βοηθητικῶν ὑλῶν, τοῦ χρόνου καὶ τοῦ τρόπου συντηρήσεως καὶ ἀνανεώσεως τοῦ ὑφισταμένου μηχανικοῦ ἐξοπλισμοῦ, τοῦ καθορισμοῦ ἐλαχίστου κόστους μίξεως προϊόντων, τοῦ συνδυασμοῦ καὶ τῆς κατανομῆς τῶν μέσων παραγωγῆς πρὸς αὐξήσιν καὶ βελτίωσιν τοῦ ἀποτελέσματος τῆς, τοῦ τρόπου ἐξουδετερώσεως ὑφισταμένου ἀνταγωνισμοῦ, τῆς προβλέψεως καὶ τοῦ προγραμματισμοῦ τῶν ἐπιχειρήσεων κλπ. Δι' ἐκάστην τῶν ἐν προκειμένῳ περιπτώσεων ἔχουν ἤδη τυποποιηθῆ τὰ οἰκεία ὑποδείγματα, ἢ ἐξ ὧν προκύπτουσα λύσις κρίνεται εἰς πλείστας περιπτώσεις ὡς ἱκανοποιητικῆ. Διὰ τοῦτο, τὰ ὑποδείγματα, ἅτινα βασιζοῦνται εἰς τὰς ἐπιχειρησιακὰς ἐρεῦνας κρίνονται ὡς τὰ ἀξιολογώτερα δι' ἄσκησιν ἐπιτυχοῦς ἐπιχειρηματικῆς πολιτικῆς.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Α' ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1 ΓΕΝΙΚΗ

- Αδαμοπούλου Δ. Ί.* : Οργάνωσις και ἀνάλυσις τῶν ἐκμεταλλεύσεων. Θεσσαλονίκη, 'Α. Π. Σάκκουλα, 1964.
- Γεδεῶν Σ.* : Θέματα τῆς ψυχολογίας τῆς ἐργασίας. Ἀθήναι, πολυγρ., 1958.
- Γεωργιάδου Μ. Ε.* : Οικονομική τῶν ἐπιχειρήσεων. Ἀθήναι, 'Α. Παπαζήσης, 1960.
- Δαμασκηνίδου 'Α. Ν.* : Οικονομική τῶν ἐπιχειρήσεων. Θεσσαλονίκη, 'Α. Π. Σάκκουλα, 1963.
- Λέτσα Φ.* : Ὀργανωτική ἐργοστασίων. Ἀθήναι, πολυγρ., 1959.
- Μπανταλούκα Κλ. Β.* : Ἡ ὀρθολογική ὀργάνωσις, εἰς Ἑργασίαν, 1935 - 6, ττ. 306 - 15.
- Μπανταλούκα Κλ. Β.* : Εἰσαγωγή εἰς τὴν μεθοδολογίαν τῆς οικονομικῆς ἐρεύνης. Πειραιεύς, Α.Β.Σ., 1963.
- Οικονόμου Δ. Π.* : Ἡ ὀργάνωσις εἰς τὸ σύγχρονον κράτος. Ἀθήναι, 1961.
- Παπαδημητρίου Δ. 'Α.* : Τὸ πρότυπον κόστος. Ἀθήναι, 'Α. Παπαζήσης, 1958.
- Παππᾶ 'Α. Ί.* : Μαθήματα ὀργανώσεως ἐργασίας καὶ ἐργοστασίων. Ἀθήναι, πολυγρ., 1956.
- Σπανδαγοπούλου Ί. Κ.* : Ἰδιωτικὴ οἰκονομική. Ἀθήναι, 'Α. Παπαζήσης, 1952.
- Τσιμάρια Μ. Ν.* : Ἀρχαὶ οικονομικῆς τῶν ἐκμεταλλεύσεων καὶ ἐπιχειρήσεων, Ἀθήναι, 1957.
- Fayol H.* : Γενικαὶ ἀρχαὶ ἐκμεταλλεύσεως εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις. Μεταφραστῆς Κ. Ν. Μπέκας, Ἀθήναι, 1952.
- Χολέβα Ί. Κ.* : Ὀργανωτική. Θεσσαλονίκη, 'Α. Π. Σάκκουλα, 1964.
- Χρυσοχοῦ Ί. Α.* : Εἰσαγωγή εἰς τὴν ἐπιστημονικὴν ὀργάνωσιν. Ἀθήναι, πολυγρ., 1958.

2. ΜΕΡΟΥΣ Α'

- Bosseler N.* : Τὰ προβλήματα διαρθρώσεως τῶν ἐπιχειρήσεων, εἰς Παραγωγικότητα, Ἀπριλίου - Μαΐου 1957, σσ. 35 - 44.
- Διεθνoῦς Ἰνστιτούτου Διοικητικῶν Ἐπιστημῶν* : Πῶς ἐργάζεται ὁ ὑπάλληλος ὀργανώσεως καὶ μεθόδων. Ἀθήναι, Ὑπουργεῖον Συντονισμοῦ, 1953.
- Ἑλληνικοῦ Κέντρου Παραγωγικότητος* : Αἱ ὑπηρεσίαι τεκμηριώσεως εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις. Ἀθήναι, 1962.
- Charley M. W.* : Ὁ ρόλος τῶν συμβούλων διοικήσεως, εἰς Οικονομικὸν Ταχυδρόμον, 6 - 20 Δεκεμβρίου 1962 καὶ 3 Ἰανουαρίου 1963.

- Κονδύλη Ν. Γ.* : 'Η διάταξις τοῦ ἐξοπλισμοῦ καὶ τῶν χώρων τοῦ ἐργοστασίου, εἰς Οἰκονομικὸν Ταχυδρόμον, 5 Φεβρουαρίου 1959.
- Κουρομιχελάκη Μ.* : Περί ἀρχεϊακῆς κατανομῆς. Ἀθήναι, 1956.
- Κουτσομάρη Γ. Φ.* : Τὸ πρόβλημα τῆς χωρονομικῆς συγκεντρώσεως τῆς ἐλληνικῆς βιομηχανίας. Ἀθήναι, Κέντρον Οἰκονομικῶν Ἐρευνῶν, 1962.
- Danty L. - Lafrance* : Μύησις εἰς τὴν βιομηχανικὴν ὀργάνωσιν. Μεταφραστῆς Ἰ. Λ. Χρυσόχοῦ. Ἀθήναι, Α.Σ.Β.Σ., 1958.
- Λάμπρου Χ. Κ.* : Αἱ μέθοδοι τῆς κατατάξεως, ταξινομήσεως καὶ ταξιθετήσεως, εἰς Λογιστήν, Ἰουνίου - Σεπτεμβρίου 1961, σσ. 347 - 9 καὶ 469 - 71.
- Μπανταλούκα Κλ. Β.* : Ἀπόδοσις ἐργασίας καὶ φωτισμός, εἰς Σπουδᾶς, 1953 - 4, σ. 328.
- Μπανταλούκα Κλ. Β.* : Ἡ ὀργανωτικὴ τῆς μηχανογραφίας. Ἀθήναι, Α.Σ.Β.Σ., 1959.
- Πεφάνη Σ. Ε.* : Ἡλεκτρονικοὶ ἐγκέφαλοι. Γενικὰ χαρακτηριστικά, λειτουργία, προγραμματισμός, ἐφαρμογές. Ἀθήναι, 1959.
- Τσιμάρα Μ. Ν.* : Αἱ θεμελιώδεις ἐπιχειρηματικαὶ λειτουργίαι, εἰς Δελτίου Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων, Ἀπριλίου, Σεπτεμβρίου 1963, σσ. 6 - 9, 6 - 7 καὶ 10 - 11.
- Urwick L.* : Ἡ συμβολὴ τοῦ συμβούλου-ὀργανωτοῦ, εἰς Σπουδᾶς, 1953 - 4, σσ. 329 - 32.
- Χρυσόχοῦ Ἰ. Α.* : Ἀρχεῖον, εἰς Οἰκονομικὴν καὶ Λογιστικὴν Ἐγκυκλοπαιδείαν, τόμ. 1, (1956), σσ. 501 - 4.

3. ΜΕΡΟΥΣ Β'

- Ἑλληνικῆς Ἐπιτροπῆς Προτυποποιήσεως* : Ἐννοία καὶ σημασία τῆς προτυποποιήσεως, εἰς Δελτίου Προτυποποιήσεως, Ἰουνίου 1956, σσ. 1 - 2.
- Κατζουράκη Γ. Δ.* : Τὰ διευθυντικὰ στελέχη τῶν ἐπιχειρήσεων, εἰς Σπουδᾶς, 1963 - 4, σσ. 428 - 49.
- Keith L.* : Κατάταξις, διαβάθμισις, συστήματα προαγωγῶν καὶ μέθοδοι βαθμολογίας προσωπικοῦ, εἰς Δελτίου Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων, Ἀπριλίου 1963, σσ. 16 - 7.
- Clark W.* : Τὸ διάγραμμα Gantt, μέσον διοικήσεως καὶ ὀργανώσεως. Μεταφραστῆς Θ. Π. Χαριτάκης, εἰς Ἀρχεῖον Οἰκονομικῶν καὶ Κοινωνικῶν Ἐπιστημῶν, 1937, σσ. 217 - 374.
- Κονδύλη Ν. Γ.* : Ἡ μελέτη τῶν κινήσεων, ὡς βᾶσις αὐξήσεως τῆς παραγωγικότητος, εἰς Ἐπιθεώρησιν Ἑλληνικῆς Οἰκονομίας, Μαρτίου 1959, σσ. 159 - 61.
- Μάτσα Ἀ. Ἰ.* : Ἡ μέτρησις τῆς ἐργασίας, εἰς Κύκλον, Ἰουνίου 1964, σσ. 166 - 8.
- M. de Montmollin* : Σύγχρονοι μέθοδοι ἐκτιμῆσεως τῶν θέσεων ἐργασίας εἰς Δελτίου Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων, Μαρτίου 1964, σσ. 68 - 70.
- Μπανταλούκα Κλ. Β.* : Συστήματα ὀρθολογικῆς ὀργανώσεως, εἰς Ἐμπορικὴν Ἐγκυκλοπαιδείαν, τόμ. 3 (1938), σσ. 209 - 16.
- Παπαγεωργίου Δ. Β.* : Ὁ ρόλος, τὰ καθήκοντα καὶ οἱ τρόποι ἐξελίξεως τῶν προϊσταμένων εἰς τὴν σύγχρονον βιομηχανίαν, εἰς Βιομηχανικὴν Ἐπιθεώρησιν, Νοεμβρίου 1958, σσ. 731 - 4.
- Πίκουλη Σ. Δ.* : Προτυποποιήσις καὶ πρότυπα. Ἀθήναι, ἀνάτ. ἐκ Παραγωγικότητος, 1962.
- Σακαλῆ Ἰ. Α.* : Ἡ ἀπλοποίηση τῆς ἐργασίας, ὡς πρόβλημα διοικήσεως, εἰς Σπουδᾶς, 1956 - 57, τόμ. 12, σσ. 22 - 57.

- Σαορη Μ.* : Χάρται ὀργανώσεως ἐπιχειρήσεων, εἰς Παραγωγικότητα, Ἰουλίου - Αὐγούστου, 1959, σσ. 209 - 17.
- Στράτου Χ.* : Ἡ σημασία καὶ ἡ ἐφαρμογὴ ἐνὸς ὀργανογράμματος, εἰς Δελτίον Πληροφοριῶν Συνδέσμου Ἑλλήνων Βιομηχάνων, 15 Φεβρουαρίου 1963, σσ. 8 - 10.
- Χρυσοχοῦ Ἰ. Α.* : Στοιχεῖα οἰκονομικῆς ὀργανώσεως. Ἀθῆναι, πολυγρ., 1948.
- Χρυσοχοῦ Ἰ. Α.* : Εἰσαγωγή εἰς τὴν ὀργάνωσιν ἐργοστασίων. Ἀθῆναι, Ἀ. Παπαζήσης, 1948.

4. ΜΕΡΟΥΣ Γ'

- Βαμβαρέσου Ἀ.* : Προβλήματα ὀργανώσεως τῆς δημοσίας διοικήσεως, εἰς Σπουδὰς, 1961 - 2, τόμ. 11 - 12, σσ. 13 - 26.
- Jarnefors H.* : Τὸ πρόβλημα τῆς ἐφαρμογῆς ἐσωτερικοῦ κανονισμοῦ ἐργασίας, εἰς Δελτίον Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων, 1962, τόμ. 8, σσ. 23 - 4.
- Henry A.* : Αἱ μέθοδοι τῆς διοικήσεως καὶ ἡ ἐκβιομηχάνισις αὐτῆς. Μεταφραστῆς Κ. Γεραγᾶς. Ἀθῆναι, 1950.
- Hurley M. E.* : Ἡ ὀργάνωσις εἰς τὴν διεύθυνσιν τῆς ἐπιχειρήσεως, εἰς Δελτίον Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων, Ἰουλίου - Δεκεμβρίου 1963, σσ. 28 - 9, 23 - 6, 14 - 7 καὶ 28 - 9.
- Κασίμου Χ. Ἰ.* : Ἐσωτερικοὶ κανονισμοὶ ἰδιωτικῶν ἐπιχειρήσεων. Ἀθῆναι, 1950.
- Kroeger A.* : Διοικήσις ἐπιχειρήσεων. Ἀθῆναι, Ἑλληνικὸν Κέντρον Παραγωγικότητος, 1958.
- Μπανταλούκα Κλ. Β.* : Διοικητικὴ διάρθρωσις, ἀρμοδιότητες καὶ ἀποστολὴ τοῦ παρ' ἡμῖν Ὑπουργείου Οἰκονομικῶν. Ἀθῆναι, Α.Σ.Β.Σ., 1957.
- Οἰκονόμου Δ. Π.* : Ἡ ὀργανωτικὴ ἡ τεχνικὴ τῆς διοικήσεως, δημοσίας καὶ ἐπιχειρηματικῆς, εἰς Ἐπιθεώρησιν Οἰκονομικῶν καὶ Πολιτικῶν Ἐπιστημῶν, 1960, σσ. 32 - 66.
- Salzmann Ch.* : Ἡ ἐπιστημονικὴ προπαρασκευὴ τῶν ἀποφάσεων, εἰς Σπουδὰς, 1958 - 9, τόμ. 2, σσ. 34 - 44.
- Στάμου Μ. Ἀ.* : Ὄργανωσις καὶ λειτουργία τραπεζῶν. Γενικὰ περὶ διοικήσεως. Ἀθῆναι, Σχολὴ Τραπεζικῶν Σπουδῶν Τραπεζῆς τῆς Ἑλλάδος, πολυγρ., 1959.
- Ἐπιχειρήσεων Ἐθνικῆς Ἀμύνης : Ὄργανωτικὰ θέματα. Ἀθῆναι, Γ.Ε.Σ., 1957.
- Ἐπιχειρήσεων Συντονισμοῦ : Ἐκθεσις ἐπὶ τῆς ἀξιολογικῆς κατατάξεως τῶν θέσεων τῶν δημοσίων ὑπηρεσιῶν. Τεύχη 2. Ἀθῆναι, πολυγρ., 1952.
- Ἐπιχειρήσεων Συντονισμοῦ : Ὄργανογράμματα καὶ ἀναλυτικοὶ πίνακες καθηκόντων. Ἀθῆναι, πολυγρ., 1953.
- Χρυσοχοῦ Ἰ. Α.* : Διάρθρωσις καὶ ἡγεσία τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἀθῆναι, πολυγρ., 1952.
- Χρυσοχοῦ Ἰ. Α.* : Ὄργανωτικὰ ἀνάλεκτα. Ἀθῆναι, Α.Σ.Β.Σ., 1958.

5. ΜΕΡΟΥΣ Δ'

- Bize P. R.* : Συνθήκαι καὶ προβλήματα εἰς τὴν ἐκλογὴν τῶν βιομηχανικῶν στελεχῶν, εἰς Δελτίον Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων, Ἰουλίου - Ὀκτωβρίου 1963, σσ. 13, 19 - 22 καὶ 18 - 9.
- Διεθνoῦς Ὄργανώσεως Ἐργασίας* : Ἐπαγγελματικὸς προσανατολισμὸς καὶ ἐπαγγελματικὴ ἐκπαίδευσις. Ἀθῆναι, Ὑπουργεῖον Συντονισμοῦ, 1957.

- Jones N.* : Προβλήματα διδασκαλίας βιομηχανικῶν τεχνῶν καὶ ἐπαγγελματικῆς ἐκπαίδευσως, Ἀθήναι, Πεχλιβανίδης, 1961.
- Kostka V.* : Ἡ ἔκτασις τοῦ ἐλέγχου, εἰς Δελτίον Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων, Ἰανουαρίου 1963, σσ. 26 - 7 καὶ 50.
- Μαγκριώτη Φ.* : Οἱ σκοποὶ καὶ τὰ βασικὰ στοιχεῖα τοῦ ἐπιστημονικοῦ ἐλέγχου ποιότητος, εἰς Παραγωγικότητα, Μαΐου - Ἰουνίου 1960, σσ. 141 - 4.
- Μαραγκοπούλου Γ. Ν.* : Μέθοδοι ἐπιλογῆς καὶ ἐκπαίδευσως τοῦ προσωπικοῦ τῆς διοικήσεως. Ἀθήναι, 1950.
- Μπανταλούκα Κλ. Β.* : Κριτικὴ μεθόδων ἐπιλογῆς καὶ ἐκπαίδευσως προσωπικοῦ διοικήσεως, εἰς Ἐπιθεώρησιν Οἰκονομικῶν καὶ Πολιτικῶν Ἐπιστημῶν, 1950, σσ. 162 - 8.
- Μπανταλούκα Κλ. Β.* : Μέθοδοι ἀμοιβῆς τῆς ἐργασίας καὶ κίνητρα βελτιώσεως τῆς ἀποδόσεως αὐτῆς. Πειραιεύς, Α.Β.Σ., 1964.
- Παπαγεωργίου Δ. Β.* : Τὸ βιομηχανικὸν κόστος. Ἀθήναι, Ἀ. Παπαζήσης, 1950.
- Reddie R.* : Διοικητικὸς ἐλέγχος εἰς τὴν διεύθυνσιν τῆς ἐπιχειρήσεως, εἰς Δελτίον Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων, Φεβρουαρίου 1963, σσ. 29 - 32.
- Πολύζου Ν.* : Ἐπαγγελματικὸς προσανατολισμὸς καὶ ἐπαγγελματικὴ ἐκπαίδευσις, εἰς Σπουδὰς, 1956 - 7, τόμ. 5 - 6, σσ. 3 - 45.
- Πουλοπούλου Π.* : Ἡ θεωρία τοῦ ἀναλογικοῦ ἡμερομισθίου, δι' ἠϋξημένης ἀμοιβῆς ἐπὶ ἠϋξημένου κύκλου ἐργασιῶν, εἰς Βιομηχανικὴν Ἐπιθεώρησιν, Ἰουλίου 1956, σσ. 357 - 8.
- Χρυσοχοῦ Ἰ. Α.* : Περὶ ἐλέγχων ἀπὸ ὀργανωτικῆς πλευρᾶς, εἰς Ἐπιστημονικὴν Ἐπετηρίδα Α.Σ.Β.Σ., ἀκαδημαϊκοῦ ἔτους 1948 - 9, Ἀθήναι, 1949, σσ. 323 - 40.
- Χρυσοχοῦ Ἰ. Α.* : Οἱ παροτρυντικοὶ μισθοί, εἰς Σπουδὰς, 1954 - 5, τόμ. 5, σσ. 123 - 9.
- Χρυσοχοῦ Ἰ. Α.* : Κατευθύνσεις ὀργανώσεως ὑπηρεσίας προσωπικοῦ. Ἀθήναι, Α.Σ.Β.Σ. πολυγρ., 1955.

6. ΜΕΡΟΥΣ Ε΄

- Ἀργυροπούλου Γ. Σ. καὶ Ἐμπέογλου Ν. Μ.* : Τὸ σύστημα ὑποδείξεων εἰς τὴν σύγχρονον διοικητικὴν τῶν ἐπιχειρήσεων. Ἀθήναι, 1960.
- Dubreuil H.* : Ὀργάνωσις τῆς ἐργασίας καὶ ἄνθρωπος. Ἀπόδοσις καὶ εἰσαγωγή Ἰ. Α. Χρυσοχοῦ, εἰς Σπουδὰς, 1952 - 3, σσ. 179 - 93.
- Jarnejors H.* : Διοικητικὴ ἐπικοινωνία δι' ἐκδόσεων τῆς ἐπιχειρήσεως, εἰς Δελτίον Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων, Ἰανουαρίου καὶ Φεβρουαρίου 1963, σσ. 19 - 20 καὶ 19 - 20.
- Κατζουράκη Γ. Δ.* : Πῶς θὰ κρίνετε μόνοι σας ἐὰν λειτουργοῦν καλὰ αἱ ἀνθρώπινα σχέσεις εἰς τὴν ἐπιχειρήσιν σας. Ἀθήναι, Ἑλληνικὸν Κέντρον Παραγωγικότητος, 1958.
- Κατσιούλα Ἐ. Ἰ.* : Ἐπαγγελματικὴ ζωὴ καὶ ἀνθρώπινες σχέσεις. Ἀθήναι, 1959.
- Μαγκλιβέρα Δ. Κ.* : Δημόσιαι σχέσεις εἰς τὰς ἰδιωτικὰς ἐπιχειρήσεις καὶ τοὺς δημοσίους ὀργανισμούς, εἰς Παραγωγικότητα, Ὀκτωβρίου - Δεκεμβρίου 1963, σσ. 129 - 47.
- Maier R.* : Ὁ προϊστάμενος κατὰ τὰς διαφόρους φάσεις τῶν ὑπαλληλικῶν ἐπαφῶν, εἰς Δελτίον Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων, Φεβρουαρίου 1963, σσ. 21 - 2.
- Μπανταλούκα Κλ. Β.* : Ψυχοτεχνικὴ καὶ οἰκονομία. Ἀθήναι, Ἀ. Παπαζήσης, 1942.

- Μπανταλούκα Κλ. Β.* : 'Η οργανωτική τῆς οἰκονομίας. Ἀθήναι, Ἀ. Παπαζήσης 1960.
- Osborn A.* : Θύελλα εἰς τοὺς ἐγκεφάλους, νέος τρόπος πρὸς ἐξεύρεσιν νέων ἰδεῶν, εἰς Παραγωγικότητα, Ἀπριλίου - Μαΐου 1957, σσ. 29 - 31.
- Παυλίδη Μ. Β.* : Αἱ δημόσιαι σχέσεις εἰς τὴν ὑπηρεσίαν τῆς ἰδιωτικῆς ἐπιχειρήσεως. Ἀθήναι, ἀνάτ. ἐξ Ἑλληνικῶν Θεμάτων, 1961.
- Στραύτου Χ.* : Βιομηχανικαὶ σχέσεις, εἰς Δημοσιότητα καὶ Προβολήν, Ἰανουαρίου 1963, σσ. 3 - 6 καὶ 16.
- Χρυσοχοῦ Ἰ. Δ.* : Στοιχεῖα ὀργανώσεως γραφείου. Ἀθήναι, πολυγρ., 1948.
- Χρυσοχοῦ Ἰ. Δ.* : Αἱ ἀνθρώπιναι σχέσεις εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις, εἰς Ναυτεμπορικὴν, 6 Δεκεμβρίου 1957, σ. 6.

7. ΜΕΡΟΥΣ ΣΤ'

- Γραφείου Οἰκονομικῶν Ἐρευνῶν Α.Β.Σ.* : Γραμμικὴ οἰκονομικὴ ἀνάλυσις, Ἀθήναι, Α.Β.Σ. 1960.
- Dubas J.* : Ἐξέλιξις πρὸς μίαν γενικὴν μεθοδολογίαν. Ἀπόδοσις Ἰ. Λ. Χρυσοχοῦ εἰς Σπουδάς, 1963 - 4, σσ. 954 - 61.
- Δάζαρη Ἀ. Ἀ.* : Τὸ σύστημα Λεόντιεφ, εἰς Σπουδάς, 1959 - 60, τόμ. 1 - 2, σσ. 3 - 43.
- Leontief W. W.* : Πρόσφατοι ἐξελίξεις εἰς τὴν μελέτην τῶν σχέσεων μεταξὺ τῶν παραγωγικῶν κλάδων, εἰς Ἐπιθεώρησιν Οἰκονομικῶν καὶ Πολιτικῶν Ἐπιστημῶν, 1954, σσ. 129 - 50.
- Μεϊμάρογλου Μ. Κ.* : Ὁ προγραμματισμὸς τῆς δράσεως τῶν ἐπιχειρήσεων. Ἀθήναι, 1957.
- Μητσοπούλου Θ. Δ.* : Ἐπιχειρησιακαὶ ἔρευναι. Θεωρία καὶ πρᾶξις. Ἀθήναι, πολυγρ., 1964.
- Μπανταλούκα Κλ. Β.* : Ἀνάλυσις καὶ ὑπολογισμὸς ἔθνικου εἰσοδήματος. Ἀθήναι, Ἀ. Παπαζήσης, 1951.
- Μπανταλούκα Κλ. Β.* : Ἐφαρμογαὶ τοῦ συστήματος εἰσροῶν - ἐκροῶν εἰς διαφόρους χώρας. Ἀθήναι, Α.Β.Σ., 1960.
- Νεργεπόντη Μ.* — *Δελιβάνη Δ.* : Οἰκονομικὸς προγραμματισμὸς. Θεσσαλονίκη, Ἀ. Π. Σάκκουλα, 1963.
- Νικολαΐδη Ν.* : Ὁ προγραμματισμὸς εἰς τὰς ἰδιωτικὰς ἐπιχειρήσεις. Ἀθήναι, Ἑλληνικὸν Κέντρον Παραγωγικότητος, πολυγρ., 1963.
- Παπαδημητρίου Δ. Ἀ.* : Ὁ προγραμματισμὸς τῆς παραγωγῆς. Ἀθήναι, 1957.
- Παπανδρέου Ἀ. Γ.* : Γραμμικὸς προγραμματισμὸς, νέον ὄργανον οἰκονομικοῦ ὀρθολογισμοῦ, εἰς Σπουδάς, 1959 - 60, τόμ. 3 - 4, σσ. 1 - 20.
- Person H.* : Ἡ ἔρευνα καὶ ὁ σχεδιασμὸς ὡς λειτουργία τῆς διοικήσεως καὶ τῆς διευθύνσεως, εἰς Παραγωγικότητα, Ἰουνίου - Ἰουλίου 1957, σσ. 15 - 26.
- Salzmann Ch.* : Ἡ ἐπιστημονικὴ προπαρασκευὴ τῶν ἀποφάσεων, εἰς Σπουδάς, 1958 - 9, τόμ. 2, σσ. 34 - 44.
- Στεριώτη Π. Ἰ.* : Γραμμικὸς προγραμματισμὸς, πίναξ Λεόντιεφ καὶ ἐξισώσεις διαφορῶν, Ἀθήναι, Ἀ. Παπαζήσης, 1960.

Β ΕΝΗ

1. ΓΕΝΙΚΗ

- Clough, D. J.* : Concepts in Management Science. Englewood Cliffs, N.J. ; Prentice - Hall, 1963.
- Colberg, M. R., Forbush, D. R., and Whitaker, G. R.* : Business or Managerial Economics. 3d ed. Homewood, Illinois ; Irwin, 1964.
- De Bruyne, P.* : Esquisse d'une Théorie de l'Administration des Entreprises. Paris ; Dunod, 1962.
- Dean, J.* : Managerial Economics. 12th printing, 1962. Englewood Cliffs, N. J. ; Prentice - Hall, 1951.
- Forsythe, E. J., and Pilcher, P. C.* : Management Science : a new organizational dimension. Ann Arbor ; University of Michigan, 1959.
- Harlan, N. E., Christenson, C. J., and Vancil, R. F.* : Managerial Economics. Homewood, Illinois ; Irwin, 1962.
- Harlet, A. et Marecha, P.* : Organisation de l'Entreprise. Paris ; Mason, 1962.
- Haynes, W. W.* : Managerial Economics - analysis and cases. Homewood, Illinois ; Dorsey, 1963.
- Keith, L. A., and Gubellini, C. E.* : Business Management. New York ; McGraw-Hill, 1958.
- Lundy, J. L.* : Effective Industrial Management. New York ; Macmillan, 1957.
- Nemmers, E. E.* : Managerial Economics. New York ; J. Wiley, 1962.
- Owens, R. N.* : Management of Industrial Enterprises. 3d ed. Homewood, Illinois ; Irwin, 1957.
- Preston, L. E., ed.* : Managing the Independent Business. Englewood Cliffs, N. J. ; Prentice - Hall, 1962.
- Reagan M. D.* : The Managed Economy. New York ; Oxford University Press, 1963.
- Villers, R.* : Dynamic Management in Industry. Englewood Cliffs, N. J. ; Prentice - Hall, 1960.

2. ΜΕΡΟΥΣ Α'

- Bollinger, L. L., and Day, J. S.* : Management of New Enterprises : a casebook of problems on the establishment and operation of new business. Homewood, Illinois ; Irwin, 1954.
- Bright, J. R.* : Automation and Management. Boston ; Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1958.

- Collison, R. L.* : Modern Business Filing and Archives. London ; Benn, 1963.
- Denyer, J. C.* : Office Management. London ; MacDonald and Evans, 1959.
- Fairbanks, R. W.* : Organisation et mécanisation des travaux administratifs. Paris ; Editions d'Organisation, 1958.
- Greenberger, M., ed.* : Management and the Computer of the Future. New York ; J. Wiley, 1962.
- Greenhut, M. L.* : Plant Location in Theory and Practice. Raleigh ; University of North Carolina Press, 1956.
- Immer, J. R.* : Profitable Small Plant Layout. Washington, D. C. ; U.S. Government Printing Office, 1957.
- Ireson, W. C.* : Factory Planning and Plant Layout. New York ; Prentice-Hall Inc., 1952.
- Lowe, F. W.* : Staff Management. London ; Institute of Personnel Management, 1944.
- Leffingwell, W., and Robinson, E.* : Textbook of Office Management. New York ; McGraw-Hill, 1943.
- Mallik, R. W., and Gandrean, A. T.* : Plant Layout : planning and practice. New York ; J. Wiley, 1951.
- Milward, G. E., ed.* : Organization and Methods : a service to management. London ; MacMillan, 1959.
- Rice, A. K.* : The Enterprise and its environment : a system theory of management organization. London ; Tavistock, 1963.
- Shaner, E. L.* : The Environmental Theory of Management : a theory of a managed universe. Austin ; C. E. Saegert, 1961.

3. ΜΕΡΟΥΣ Β'

- Abruzzi, A.* : Work, Workers, and Work Measurement. New York ; Columbia University Press, 1956.
- Association Interprofessionnelle pour l'Étude et la Simplification du Travail* : étude et simplification des méthodes. Paris ; l'Étude de Travail, 1956.
- Baer, J. W.* : Job Analysis. Paris ; European Productivity Agency, 1956.
- Bowman, E. H., and Fetter, R. B.* : Analysis for Production Management. Rev. ed. Homewood, Illinois ; Irwin, 1961.
- Carrol Ph.* : How to Chart Time Study Data. New York ; McGraw-Hill, 1950.
- De Montmollin, M.* : Nouvelles Perspectives dans l'étude du travail. Paris ; Dunod, 1961.
- Farris, P. L.* : Uniform Grades and Standards ; in Journal of Farm Economics. November 1960, pp. 854 - 63.
- Kosma, A. R.* : The ABC's of Motion Economy. Newark, N. J. ; Institute of Motion Analysis and Human Relations, 1943.
- Lewis, B. T., and Pearson, W. W.* : Management Guide for Work Simplification. New York ; J. F. Rider, 1961.

- Lintern, D. G., and Curtis, R. J. S.* : Work Measurement and Incentives. London ; Pitman, 1958.
- Nadler, G.* : Work Simplification. New York ; McGraw - Hill, 1957.
- Roethlisberger, F. J., Dickson, W. J., and Wright, H. A.* : Management and the Worker. Cambridge, Mass. ; Harvard University Press, 1946.
- Stewart, H. V. M.* : Guide to Efficient Maintenance Management. London ; Business Publications, 1963.
- Tucker, S. A.* : Successful Managerial Control by Ratio Analysis. New York ; McGraw - Hill, 1961.
- Urwick, L.* : Personnel Management in Relation to Factory Organization. London ; Institute of Personnel Management, 1948.

4. ΜΕΡΟΥΣ Γ'

- Abbers, H. H.* : Organized Executive Action ; decision - making, communication, and leadership. New York ; J. Wiley, 1961.
- Argyris, Ch.* : Understanding Organizational Behavior. Homewood, Illinois ; Dorsey, 1960.
- Barnard, Ch. J.* : The Functions of the Executive. Cambridge, Mass. ; Harvard University Press, 1962.
- Bendix R.* : Work and Authority in Industry : ideologies of management in the course of industrialization. New York ; Harper & Row, 1963.
- Bennet, C. L.* : Defining the Manager's Job. New York ; American Management Association, 1958.
- Gordon, R. A.* : Business Leadership in the Large Corporation. Berkeley ; California University, 1961.
- Jennings, E. E.* : The Executive ; autocrat, bureaucrat, democrat. New York ; Harper & Row, 1962.
- Jervis, F. R. J., and Frank, W. F.* : An Introduction to Industrial Administration. London ; G. G. Harrap, 1962.
- Johnson, R. J.* : Executive Decisions : human element factors, management functions, social responsibility. Cincinnati ; South - Western, 1963.
- Kruisinga, J. J., ed.* : The Balance between Centralization and Decentralization in Managerial Control. Leiden ; Stentert Kroese, 1954.
- Maes, G.* : Organisation de travail de bureau. 2eme éd. Bruxelles ; Centre de Productivité de Belgique, 1961.
- Pfiffner, J. M.* : Organization : the science of hierarchy. Los Angeles ; University of Southern California, 1957.
- Pfiffner, J. M., and Sherwood, F. P.* : Administrative Organization. Englewood Cliffs, N. J. ; Prentice - Hall, 1960.
- Sampson, R. C.* : The Staff Role in Management. New York ; Harper, 1955.
- Taylor, F. W.* : Scientific Management, New York, Harper, 1947.

5. ΜΕΡΟΥΣ Δ'

- Austey, A., and Mercer, E. O.* : Interviewing for the Selection of Staff. London ; Allen & Unwin, 1956.
- Baumont, R. A., and Tower, J. W.* : Executive Retirement and Effective Management, New York : Industrial Relations Counselors, 1961.
- Bureau International du Travail* : Code International du Travail. Vols. II. Geneva : B.I.T., 1954.
- Chruden, H. J., and Sherman, A. W., Jr.* Personnel Management. Cincinnati ; South-Western, 1959.
- Follet, M. P.* : The Process of Control, in Gulick, L., and Urwick, L. : Papers on the science of administration. New York ; Institute of Public Administration, 1937.
- French, W.* : The Personnel Management Process : human resources administration. Boston ; Houghton Mifflin, 1964.
- Haimann, Th.* : Professional Management. Boston ; Houghton Mifflin, 1962.
- Heckert, J. B., and Willson, J. D.* : Controllership, 2d ed. New York ; Ronald, 1963.
- Jucius, M. J.* : Personnel Management. Homewood. Illinois ; Irwin, 1959.
- King, D.* : Training within the Organization. London ; Tavistock, 1964.
- Marriott, R.* : Incentive Payment Systems. 2d ed. London ; Staples, 1961.
- Pigors, P., and Myers, C. A.* : Personnel Administration. 4th ed. New York ; McGraw - Hill, 1961.
- Scott, W. D., Clothier, R. C., and Spriegel, W. R.* : Personnel Management. 6th ed. New York ; McGraw - Hill, 1961.
- Silberston, A.* : Education and Training for Industrial Management. London ; Management Publications, 1955.
- Wol, W. B.* : Wage Incentives as a Managerial Tool. New York ; Columbia University Press, 1957.

6. ΜΕΡΟΥΣ Ε'

- Chaumely, J., Huisman, D.* : Les Relations Publiques. Paris ; Presses Universitaires de France, 1961.
- Collier, A. T.* : Management, Men, and Values. New York ; Harper and Row, 1962.
- Economic Organization for Cooperation and Development* : Attitudes and Methods of Communication and Consultation between Employers and Workers at Individual Firm Level. Paris ; E.O.C.D., 1962.
- Goetz - Girey, R.* : Cours de Relations Industrielles. Paris ; Montchrestien, 1957.
- Heckmann, I. L., Jr., and Huneryager, S. G.* : Human Relations in Management. Cincinnati ; South - Western, 1960.
- Institute of Public Relations* : A Guide to the Practice of Public Relations. London ; Newman Neame, 1958.
- Hugh - Jones, E. M., ed.* : Human Relations and Modern Management. Amsterdam ; North - Holland Publishing Company, 1958.

- Lambert, P.* : L'Organisation Scientifique et les Relations Humaines dans l'entreprise Industrielle. Paris ; Dunod, 1955.
- Mayo, E.* : The Human Problems in an Industrial Civilization. Boston ; Harvard University Press, 1946.
- McDonough, A. M.* : Information Economics and Management Systems. New York ; McGraw - Hill, 1963.
- Meyers, F.* : Economics of Labor Relations. Homewood, Illinois ; Irwin, 1951.
- Redfield, Ch. E.* : Communication in Management ; a guide to administrative communication. Chicago ; University of Chicago Press, 1958.
- Robertson, D. J.* : Factory Wage Structures and National Agreements. Cambridge ; Cambridge University Press, 1960.
- Thayer, L. O.* : Administrative Communication. Homewood, Illinois ; Irwin, 1961.
- Yoder, D.* : Personnel Management and Industrial Relations. 4th ed. Englewood Cliffs, N. J. ; Prentice - Hall, 1956.

7. ΜΕΡΟΥΣ ΣΤ'

- Burks, E. C., and Chapman, J. F., eds.* : New Decision - Making Tools for Managers ; mathematical programming as an aid in the solving of business problems. Cambridge, Mass. ; Harvard University Press, 1963.
- Charnes, A., and Cooper, W. W.* : Management Models and Industrial Applications of Linear Programming. 2 vols. New York ; J. Wiley, 1961.
- Chorafas, D. N.* : Operations Research for Industrial Management. New York ; Reinhold, 1958.
- Ewing, D. W., ed.* : Long - range Planning for Management. Rev. ed. New York ; Harper & Row, 1964.
- Fletcher, A., and Clarke, G.* : Management and Mathematics. London ; Business Publications, 1964.
- Guillaume, M.* : La Gestion Budgétaire des Entreprises. Louvain ; Nauwelaerts, 1958.
- Guitton, M. M., et al.* : Méthodes Quantitatives au Service de l'entreprise. Paris ; Dunod, 1962.
- Hempel, E.* : Top - Management Planning. New York ; Harper, 1945.
- Lesourne, J.* : Economic Analysis and Industrial Management. Englewood Cliffs, N. J. ; Prentice - Hall, 1963.
- McGarrah, R. E.* : Production and Logistics Management. New York ; J. Wiley, 1963.
- Morell, R. M.* : Managerial Decision-Making. Milwaukee ; Bruce, 1960.
- Rummel, J. F., and Ballaine, W. C.* Research Methodology in Business. New York ; Harper & Row, 1963.
- Simon, H. A.* : The New Science of Management Decision. 3 Vols. New York ; Harper, 1960.
- Spencer, M. H., and Siegelman, L.* : Managerial Economics : decision-making and forward planning. Homewood, Illinois ; Irwin, 1959.
- Steiner, G. A., ed.* : Managerial Long-Range Planning. New York ; McGraw - Hill, 1963.

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

Πρόλογος	Σελ. 7
--------------------	--------

Μέρος Α' 'Οργάνωσις ύλικών μέσων και τομέων δράσεως

Κεφ. 1. 'Επιλογή περιοχής και τοποθεσίας εγκαταστάσεως	» 9
» 2. 'Επιλογή μορφής και μεγέθους επιχειρήσεως, ως και ὀργάνωσις χώρων και περιβάλλοντος εργασίας	» 13
» 3. Μέθοδοι και μέσα μηχανοργανώσεως και ἰδία μηχανογραφίας	» 17
» 4. Μέθοδοι και μέσα ταξινομήσεως, ταξιθετήσεως και ἀρχειοθετήσεως γραπτῶν κειμένων	» 23
» 5. Κατανομή λειτουργιῶν και δὴ διοικητικῶν, εἰς τομεῖς δράσεως	» 27
» 6. Κατανομή ἐπιτελικῶν λειτουργιῶν εἰς τομεῖς δράσεως	» 30

Μέρος Β' 'Οργάνωσις τῆς ἐργασίας, δι' ἀναλύσεως αὐτῆς

Κεφ. 7. Εἰδίκευσις διὰ καταμερισμοῦ τῆς ἐργασίας	» 36
» 8. Περιγραφή καθηκόντων και προσδιορισμὸς προσόντων ἐργαζομένων	» 39
» 9. 'Αξιολόγησις τῆς ἐργασίας και ποιοτικὴ ἐκτίμησις τῶν ἐργαζομένων	» 42
» 10. 'Απλοποιήσις και προτυποποιήσις, ως και συσχετίσις τῆς ἐργασίας	» 49
» 11. 'Οργανογράμματα	» 51

Μέρος Γ' 'Οργάνωσις βαθμίδων διοικήσεως

Κεφ. 12. 'Αρχαί και ὄρια μεταβιβάσεως ἐξουσίας	» 58
» 13. Αἱ ἀποφάσεις ως μέσα μεταβιβάσεως ἐξουσίας	» 61
» 14. Μορφαί και βαθμίδες διοικητικῆς ἱεραρχίας	» 64
» 15. Γραμμικὴ διοικητικὴ διάρθρωσις	» 67
» 16. Λειτουργικὴ διοικητικὴ διάρθρωσις, κατὰ εἰδικεύσεις	» 69
» 17. Μικτὴ διοικητικὴ διάρθρωσις, γραμμικὴ και ἐπιτελικὴ	» 71

Μέρος Δ' 'Οργάνωσις διοικήσεως προσωπικοῦ

Κεφ. 18. Πρόσληψις προσωπικοῦ	» 73
» 19. 'Επαγγελματικὴ καθοδήγησις	» 79
» 20. 'Επαγγελματικὴ ἐκπαίδευσις	» 81
» 21. Μεταβολαί καταστάσεως προσωπικοῦ	» 86

Κεφ. 22.	Συντονισμός δράσεως προσωπικοῦ	Σελ.	90
» 23.	Ἐλεγχος δράσεως προσωπικοῦ	»	91
» 24.	Ἀμοιβαὶ προσωπικοῦ	»	97

Μέρος Ε' Ὁργάνωσις ἐπικοινωνιῶν καὶ ἀνθρωπίνων σχέσεων

Κεφ. 25.	Ἐπικοινωνίαι ἐν γένει	»	108
» 26.	Ἐπικοινωνίαι διὰ συλλογικῶν ὀργάνων	»	110
» 27.	Ἐγγραφοὶ ἐπικοινωνίαι	»	114
» 28.	Ἀνθρώπιναι σχέσεις ἐν γένει	»	118
» 29.	Ἐπιχειρηματικαὶ ἢ βιομηχανικαὶ σχέσεις	»	120
» 30.	Συνδικαλιστικαὶ ἢ ἐργατικαὶ σχέσεις	»	121
» 31.	Σχέσεις μετὰ τοῦ κοινοῦ ἢ δημόσιαι σχέσεις	»	124

Μέρος ΣΤ' Προγραμματισμένη ἐπιχειρηματικὴ πολιτικὴ

Κεφ. 32.	Πρόβλεψις καὶ προγραμματισμός	»	128
» 33.	Προγράμματα δράσεως	»	129
» 34.	Μέθοδοι ἐπιχειρηματικῆς ἐρεύνης	»	133
» 35.	Ὑποδείγματα ἐπιχειρηματικῆς πολιτικῆς	»	136

Βιβλιογραφία

Α'. Ἑλληνικὴ	»	141
Β'. Ξένη	»	146

ΚΥΡΙΩΤΕΡΑ ΕΡΓΑ ΤΟΥ ΙΔΙΟΥ

1. *Αι κοινωνικαί ασφαλίσεις και ή εφαρμογή των εν Ελλάδι* (τῆ συνεργασίᾳ Ν. Κοκκίνου), εἰς Ἑργασίαν, 1934, σσ. 1000 - 1, 1032 - 3 καὶ 1064 - 5.
2. *Ψυχοτεχνική καὶ οἰκονομία*. Ἀθήναι, Ἀ. Παπαζήσης, 1942, σ. 112.
3. *Ἡ ὀρθολογική ὀργάνωσις τῶν δημοσίων διοικητικῶν ὑπηρεσιῶν, γενικῶς καὶ ἐν Ἑλλάδι*. Ἀθήναι, Ἑλληνική Ἐπιστημονική Ἑταιρεία Ὀργανώσεως Ἑργασίας, 1945, σ. 20.
4. *The inflexibilities in the Modern Economy, as a Factor of the Economic Fluctuations; A Preliminary Theoretical Approach*. Cambridge, Mass., 1947 (unpublished).
5. *Ἀνάλυσις καὶ ὑπολογισμὸς ἐθνικοῦ εἰσοδήματος*, εἰς Ἐπιθεώρησιν Οἰκονομικῶν καὶ Πολιτικῶν Ἐπιστημῶν, 1951, σσ. 16 - 52 καὶ Ἀθήναι, Ἀ. Παπαζήσης, 1951, σ. 45.
6. *Ἡ τύχη τῆς κεφαλαιοκρατίας κατὰ τοὺς Marx καὶ Schumpeter*, εἰς Ἐπιθεώρησιν Οἰκονομικῶν καὶ Πολιτικῶν Ἐπιστημῶν, 1953, σσ. 122 - 51, καὶ Ἀθήναι, Ἀ. Παπαζήσης, 1953, σ. 34.
7. *Rapport sur le sujet de l'amélioration de la position de la Grèce dans les organisations économiques Internationales* (τῆ συνεργασίᾳ Σ. Ἀγαπητίδου καὶ Π. Ζακοπούλου), εἰς Rapports Grecs de la Conférence Économique Européenne, Circ. Sub. No 9, Bruxelles, 1953, σ. 15.
8. *La Scuola Superiore de Studi Industriali di Athene*, εἰς l'Informazione Industriale di Torino, 1954, τ. 22.
9. *Εἰσαγωγή εἰς τὴν Οἰκονομικήν*, μετάφρασις ἔργου J. R. Hicks καὶ A. G. Hart. Ἀθήναι, Ἀ. Παπαζήσης, διὰ τὴν Ἑλληνικὴν Ἑταιρείαν Οἰκονομικῶν Ἐπιστημῶν, 1955, σ. 255.
10. *History of Economic Crises in U.S.A. under the National Banking System, 1870 - 1907*, εἰς Ἀρχεῖον Οἰκονομικῶν καὶ Κοινωνικῶν Ἐπιστημῶν, 1955, σσ. 93 - 106 καὶ Athens 1955, σ. 16.
11. *Ἡ ὀργανωτικὴ τῆς οἰκονομίας*, εἰς Σπουδᾶς, 1955-6, τ. 1-2, σσ. 15 - 46 καὶ Ἀθήναι, Ἀ. Παπαζήσης, 1960, σ. 45.
12. *Ἐξοδα καὶ ἀποζημιώσεις μετακινουμένων δημοσίων πολιτικῶν ὑπαλλήλων, ἐντὸς καὶ ἐκτὸς τῆς Ἐπικρατείας*, εἰς Σπουδᾶς, 1955 - 6, τ. 12, σσ. 1 - 32, καὶ 1956 - 7, τ. 1, σσ. 98 - 141, ὡς καὶ Ἀθήναι, Γραφεῖον Οἰκονομικῶν Ἐρευνῶν Α.Σ.Β.Σ., 1956, σ. 82.

13. *Ἡ χρονία ὑποαπασχόλησις τοῦ ἐν Ἑλλάδι ἐργατικοῦ δυναμικοῦ*, εἰς Ἐπιθεώρησιν Οἰκονομικῶν καὶ Πολιτικῶν Ἐπιστημῶν, 1956, σσ. 118 - 38 καὶ Ἀθῆναι, Ἀ. Παπαζήσης, 1956, σσ. 23.
14. *Ἡ κατανάλωσις εἰς τὴν Ἑλλάδα, ὡς συνολικὸν οἰκονομικὸν μέγεθος*, εἰς Ἐπιθεώρησιν Οἰκονομικῶν καὶ Πολιτικῶν Ἐπιστημῶν, 1958, σσ. 1 - 40 καὶ Ἀθῆναι, Ἀ. Παπαζήσης, 1958, σσ. 46.
15. *Ἐφαρμογαὶ τοῦ συστήματος εἰσροῶν - ἐκροῶν εἰς διαφόρους χώρας*, εἰς Γραφεῖον Οἰκονομικῶν Ἐρευνῶν Α.Β.Σ. «Γραμμικὴ οἰκονομικὴ ἀνάλυσις», Ἀθῆναι, 1960, σσ. 140 - 53 καὶ Ἀθῆναι ἀνάτ., σ. 16.
16. *Φορολογικὰ κίνητρα δι' οἰκονομικὴν ἀνάπτυξιν*, εἰς Ἑλληνικῆς Ἐταιρείας Οἰκονομικῶν Ἐπιστημῶν «Εἰσηγήσεις ἐπὶ τῆς οἰκονομικῆς ἀναπτύξεως τῆς Ἑλλάδος», Ἀθῆναι, 1960, σσ. 163 - 74 καὶ Πειραιεύς, Γραφεῖον Οἰκονομικῶν Ἐρευνῶν Α.Β.Σ., 1961, σ. 16.
17. *Ἱστορικὴ ἐπισκόπησις τοῦ προπολεμικοῦ ἐξωτερικοῦ δημοσίου χρέους τῆς Ἑλλάδος*, εἰς Σπουδᾶς, 1960 - 61, τ. 1 - 3, σσ. 87 - 130 καὶ 81 - 119, ὡς καὶ Πειραιεύς, Γραφεῖον Οἰκονομικῶν Ἐρευνῶν Α.Β.Σ. 1961, σ. 90.
18. *El Problema de las Rigideces en Una Economía Moderna*, εἰς Mundo Economico, Caracas, Μάρτ. 1961, σσ. 12 - 26.
19. *Εἰσαγωγή εἰς τὴν μακρο-οἰκονομικὴν τῆς καταναλώσεως*, εἰς Ἑλληνικῆς Ἐταιρείας Οἰκονομικῶν Ἐπιστημῶν «Τιμητικὸς τόμος ἐπὶ τῇ ἐβδομηκονταετηρίδι Δ. Ε. Καλιτσουνάκι, Οἰκονομία καὶ κοινωνία», Ἀθῆναι, 1961, σσ. 71 - 88 καὶ Πειραιεύς, Γραφεῖον Οἰκονομικῶν Ἐρευνῶν Α.Β.Σ., 1962, σ. 20.
20. *Εἰσαγωγή εἰς τὴν μεθοδολογίαν τῆς οἰκονομικῆς ἐρεῦνης*, εἰς Σπουδᾶς 1962 - 63, σσ. 157 - 89 καὶ 345 - 76, ὡς καὶ Πειραιεύς, Γραφεῖον Οἰκονομικῶν Ἐρευνῶν Α.Β.Σ., 1963, σ. 80.