

Κ Λ Α Υ Δ Ι Ο Υ Ε. Μ Π Α Ν Τ Α Λ Ο Υ Κ Α

ΒΑΣΙΚΑΙ ΑΡΧΑΙ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ  
ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Σημειώσεις μαθημάτων εις Ἄνωτάτην  
Βιομηχανικὴν Σχολήν, κατὰ τὸ ἀκαδ.  
ἔτος 1963-1964

Π Ε Ι Ρ Α Ι Ε Υ Σ

1964

	σελ.
1. Εισαγωγή εις την οργανωτικήν της διοικήσεως επιχειρήσεων...	4
2. Πρόβλεψις, διά προπαρασκευής, της γενικής πολιτικής όρθσεως των επιχειρήσεων.....	6
3. Κατηγορίαι και άρχαι καταρτίσεως προγραμμάτων όρθσεως των επιχειρήσεων.....	10
4. Όργάνωσις μορφής και μεγέθους των επιχειρήσεων.....	15
5. Όργάνωσις τόπου και χώρων έγκαταστάσεως επιχειρήσεων.....	18
6. Όρθολογική διαρθρώσεσις χώρων και περιβάλλοντος έγκαταστάσεως επιχειρήσεων.....	22
7. Όργάνωσις υπηρεσιών μονάδων.....	27
8. Όργάνωσις γραφείων επιχειρήσεων.....	30
9. Όργάνωσις έσωτερικής και έξωτερικής επικοινωνίας των επιχειρήσεων, ιδίαι διά γραφικής εργασίας.....	32
10. Όργάνωσις της μηχανογραφίας.....	39
11. Διεθύνσις επιχειρήσεων και δραστηριότητος αυτής.....	48
12. Συντονισμός όρθσεως επιχειρήσεων.....	53
13. Έλεγχος της επιχειρηματικής όρθσεως.....	54
14. Προσόντα προσωπικού και στάθμισις αυτών.....	59
15. Καταμερισμός εργασίας και προσδιορισμός καθηόντων προσωπικού .....	64
16. Άσκησις εξουσίας κατά βαθμίδας ήγεσίας.....	70
17. Μορφαι έφαρμογής άρχων κλιμακώσεως επιπέδων άσκήσεως εξουσίας	77
18. Όργανωτικοί χάρται ή διαγράμματα άπεικονίσεως διαρθρώσεως, αρμοδιοτήτων και πορείας όρθσεως των επιχειρήσεων.....	84
19. Μέθοδοι προσλήψεως καταλλήλου προσωπικού.....	90
20. Μεταβολαι και σταδιοδρομια προσωπικού.....	97
21. Έπαγγελματική καθοδήγησις του προσωπικού.....	104
22. Έπαγγελματική εκπαίδευσις και επιμόρφωσις του προσωπικού...	108

23.	Μέθοδοι άμοιβής της εργασίας και κίνητρα βελτιώσεως της απόδοσεως αυτής.....	106
24.	Κοινωνική πολιτική επιχειρήσεων δι' ανάπτυξεως άρμονικών ανθρώπινων σχέσεων.....	134
25.	Άρμονικα σχέσεις ήγεσίας και προσωπικού των επιχειρήσεων..	134
26.	Ύγιεις συνδικαλιστικά σχέσεις εργοδοτών και εργαζομένων...	142
27.	Σχέσεις επιχειρήσεων και κοινού, ήτοι δημόσιαι σχέσεις.....	146

1.- ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΕΙΣ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ἀπαραίτητον προϋπόθεσιν ἐπιτυχοῦς ὀργανώσεως οὐδὲποτε ὀργανισμοῦ καὶ ἰδίᾳ οἰκονομικῆς μονάδος, ἀποτελεῖ ἡ ὕπαρξις διοικήσεως, στηριζομένης εἰς <sup>τὴν ἐξουσίαν καὶ μακροβίον</sup> τὴν Ὄργανωτικὴν. Ἐάν εἰς ὀργανισμὸς ἀποβλέπῃ εἰς τὸν ὀρθολογικὸν συνδυασμὸν τῆς ἀνθρωπίνης δραστηριότητος καὶ τῶν διαθεσίμων ὀλικῶν μέσων, πρὸς συστηματικὴν ἐκμετάλλευσιν ἀνθρωπίνων ἀναγκῶν, οἰκονομικῶν <sup>καὶ</sup> παραγωγῆς ἀγαθῶν ἢ προσφορῆς ὑπηρεσιῶν, τότε ὁ ὀργανισμὸς οὗτος καλεῖται οἰκονομικὴ μονάδα. Ἐάν δὲ ἡ οἰκονομικὴ αὕτη μονάδα προτάσῃ ὡς προορισμὸν αὐτῆς τὴν ἐπιχειροῦσαν, τότε πρόκειται περὶ ἐπιχειρήσεως.

Ἐνταῦθα ἐνόησεν ἀποκλειστικῶς διὰ τὴν Ὄργανωτικὴν τῆς Διοικήσεως τῶν Ἐπιχειρήσεων, ἀποτελοῦσαν τμήμα τῆς Ὄργανωτικῆς τῆς Οἰκονομίας. Λέγοντες "διοικήσεις" (ADMINISTRATION), νοοῦμεν τὸ σύνολον <sup>τῶν</sup> ἀρχῶν καὶ μεθόδων, δι' ὧν ἐκτελεῖται ἡ ὀργανωμένη καὶ συνεχῆς δραστηριότης τῶν διαθεσίμων ἐμφύτων καὶ ἀφύτων μέσων οὐδὲποτε ὀργανισμοῦ, πρὸς ἐπίτευξιν τοῦ ὑπ' αὐτοῦ ἐπιδιωκουμένου ἀποτελέσματος. ~~Ἡ ἐν λόγῳ διοίκησις στηρίζεται ἐπὶ ἀρχῶν καὶ μεθόδων προκυματουσῶν κατὰ τὴν ἐπιστημονικὴν ἐρευνῆς, τότε αὕτη χαρακτηρίζεται ὡς ἐπιστημονικὴ. Ἦναι δὲ Ἐπιστημονικὴ ἔρευνα, τὸ σύνολον τῶν τρόπων, ~~καὶ μεθόδων~~ τῶν προσανατολισμῶν καὶ τῶν διαδικασιῶν, δι' ὧν οἱ ἐπιστήμονες ἐπιδιώκουν ν' ἀποκαλύψουν τὴν ἀληθῆ φύσιν ἢ τὴν οὐσίαν τῶν ἐρευνωμένων ἀντικειμένων.~~

Ἡ Ὄργανωτικὴ τῆς διοικήσεως τῶν ἐπιχειρήσεων, εἰδικώτερον, ἀναφέρεται κυρίως εἰς τὸν καθορισμὸν τῶν σκοπῶν, τῆς πολιτικῆς καὶ τῆς καθοδήγησεως τῶν ἐπιχειρήσεων, πρὸς πραγματοποίησιν <sup>ἐκτελέσει</sup> τοῦ σκοποῦ τῆς Ὄργανωτικῆς, ἢτοι τῆς κατὰ τὸ δυνατὸν

ελάχιστοτε μεγαλυτέρας καί καλυτέρας οικονομικής καί τεχνικής  
αποτελεσματικότητας. Ὁ ἐν προκειμένῳ καθορισμός εἶναι κυ-  
ρίως ἔργον τῆς ἡγεσίας τῶν ἐπιχειρήσεων, <sup>οὕτως</sup> στηρίζεται δέ οὗτος  
(Henri Fayol)  
κατά τόν ἰδρυτήν τῆς Ὀργανωτικῆς Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων,  
εἰς τήν πρόβλεψιν, τήν ὀργάνωσιν, τήν διεύθυνσιν, τόν συντονι-  
σμόν καί τόν ἔλεγχον πάσης ἐπιχειρηματικῆς δραστηριότητος.  
Ἐπὶ τῶν θεμελιωδῶν αὐτῶν ἐκδηλώσεων τῆς Ὀργανωτικῆς Διοι-  
κήσεως Ἐπιχειρήσεων, στηρίζεται κατὰ βάσιν ἡ ἀκολουθοῦσα,  
συνολτικῆ ~~κατασκευαστικῆ~~ ἀνάπτυξις τῶν μαθημάτων  
τούτων.

2.- ΠΡΟΒΛΕΨΙΣ, ΔΙΑ ΠΡΟΠΑΡΑΣΚΕΥΗΣ, ΤΗΣ ΓΕΝΙΚΗΣ  
ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΕΩΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

"Κυβερνᾶν ἐστὶ προβλέπειν" ὑπεστήριζεν ἀποφθεγματι-  
κῶς ὁ Η.ΡΑΥΟΙ, δίδων οὕτως ἰδέαν τῆς σπουδαιότητος τῆς περιόρι-  
στης προβλέψεως τῆς ὁράσεως τῶν ἐπιχειρήσεων. Ἐχρηστικῶς ὁ καθῆγη-  
τὴς κ. Ἰ.Χρυσόχοῦ λέγει, "ὅθεν εἶναι ἀληθές ὅτι "προβλέπειν"  
ὅθεν σημαίνει γενικῶς "κυβερνᾶν", εἶναι ἐν τοῦτοις ἐξ ἴσου ἀλη-  
θές, ὅτι "προβλέπειν" σημαίνει τοῦλάχιστον πρωταρχικὸν καὶ οὐ-  
σιώδες συστατικὸν τῆς ὀργανωτικῆς διοικήσεως ἐπιχειρήσεων".

Ἰκάντως, ὁ ΡΑΥΟΙ ὀρίζει τὴν πρόβλεψιν (FORECASTING) ὡς προπαρα-  
σκευὴν τῆς μελλοντικῆς ὁράσεως. Ἡ προπαρασκευὴ αὕτη ἐπιτυγχά-  
νεται κατ'ὅλην προκαθορισμῶ μακροπρόνων ἀντικειμενικῶν σκοπῶν  
καὶ σχετικῆς γενικῆς πολιτικῆς, ὡς καὶ σχεδιασμῶ καὶ δὴ προ-  
γραμματισμῶ τῆς μελλοντικῆς ὁράσεως τῶν ἐπιχειρήσεων.

Οἱ ἀνωτέρω σκοποὶ ἀναφέρονται συνήθως εἰς γενικὰς  
τινας γραμμὰς, ὡς, π.χ., ἐπὶ τῆς ἀποκτιήσεως λογικοῦ κέρδους, ἐ-  
ναντι χαμηλῶν τιμῶν, ἐπὶ τῆς ἐξυπηρετήσεως τῆς πελάτεως διὰ  
προσφορῆς καλῆς ποιότητος καὶ ἐτέρων διευκολύνσεων, ἐπὶ τῆς δη-  
μιουργίας ἀνθρωπίνων σχέσεων, ἐπὶ τῆς ἀναδείξεως τῆς ἐπιχειρή-  
σεως κλπ. Οἱ σκοποὶ οὗτοι διευκολύνουν σημαντικῶς εἰς τὸν κα-  
θορισμὸν τῆς γενικῆς πολιτικῆς καὶ τὴν διατύπωσιν ἑνὸς γενικοῦ  
σχεδίου ὁράσεως, ἐν ὅψει τῆς ὀφισταμένης καταστάσεως καὶ τῶν πι-  
θανῶν <sup>μελλοντικῶν</sup> μεταβολῶν τῆς. Εἰς τὸ σχέδιον τοῦτο (PLANNING) διαγράφον-  
ται τὰ πλαίσια τῆς μακροχρονίου (δυναμικῆς) πορείας τῆς ἐπιχει-  
ρήσεως καὶ <sup>ὁ δόξαι</sup> ἡ διαδικασία ὀρθολογικοῦ συνουασμοῦ τῶν διαθέσι-  
μων πόρων, <sup>ὁ σκοπὸς</sup> ἐξασφαλίζοντες τὴν καλύτεραν καὶ μεγαλυτέραν ἐκδο-  
τε ἀποτελεσματικότητα. Εἰς τὸ σχέδιον τοῦτο βασίζεται ~~ὁ~~  
~~προγραμματισμὸς~~ ὁ ~~προγραμματισμὸς~~ ὁράσεως τῆς ἐπιχειρήσεως.

"Ἴνα ὅμως ἡ ἀνωτέρω πρόβλεψις εἶναι κατὰ τὸ δυνατόν  
ἐπιτυχῆς, ὀδεὸν ὀδῶς ~~ὁ~~ στηρίζεται εἰς προηγουμένην συστηματικὴν

ἀντιμετώπισιν καὶ καλύτεραν ἐπίλυσιν τῶν οἰκείων βασικῶν προβλημάτων. Εἰς τὸ ἔργον τοῦτο, ἐλάχιστοι τῶν ἡγετῶν ἐπιχειρήσεων, ~~οὐκ ἐπὶ τὸν ἡγεσία τῶν μεγάλων ἐπιχειρήσεων~~ εἶναι οὐκ τὸν ν' ἀνταποκρίθω, <sup>ἀντὶ τῶν αἰτίων τῶν αἰσθητικῶν καὶ ἡθελῶν</sup> ἢ ἡγεσία τῶν μεγάλων ἐπιχειρήσεων καὶ ἰδίᾳ τῶν μεταποιητικῶν, ἔχει ἀνάγκην προηγουμένης ἐλευθέρου ἐπιστημονικῆς διαφώτισεως καὶ καθοδηγήσεως, ἥτοι παροχῆς συμβουλῶν καὶ προτάσεων <sup>λόγων</sup> προσφορωτέρων κατὰ τὰς περιστάσεις, ~~οἰκονομικῶν~~ τῶν προμηθεύτων προβλημάτων, <sup>ἀπὸ οἰκονομικῆς, τεχνικῆς, ὄργανωτικῆς, νομιστικῆς, διοικητικῆς, καὶ ἑτέρων πλευρῶν.</sup> ἂν προτάσεις αὗται εἶναι, ὡς γνωστόν, ἀποτέλεσμα εἰδικῶν ἐπιστημονικῶν ἐρευνῶν, διεξαγομένων τῇ συνεργασίᾳ τῆς ἡγεσίας τῆς ἐπιχειρήσεως κατ' ἐνάσει τῶν καταλλήλων μεθόδων, αἵτινες προσδιορίζονται ἀναλόγως τῶν τοπικῶν καὶ χρονικῶν συνθηκῶν καὶ κυρίως τῶν εἰδικῶν περιπτώσεων, εἰς τὴν ἡγεσίαν

~~πλὴν ἐξαποδίνεται) νὰ διακρίνη τὰ πιθανὰ πλεονεκτήματα καὶ μειονεκτήματα τῶν ἀνωτέρω προτάσεων καὶ νὰ βεβαιωθῇ περὶ τῆς τελικῆς ἐκλογῆς τῶν καλύτερων ἐξ αὐτῶν, οἷο νὰ λάβῃ τὰς τελικὰς ἀποφάσεις τῆς ἐπὶ τοῦ προγραμματισμοῦ ὁράσεως τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἐνεὺ προηγουμένης λήψεως ἀθροιστικῶν ἀποφάσεων εἶναι ἀδύνατος ὁ ὀρθολογικὸς προγραμματισμός.~~

τὴν προμηθεύσαν καθοδήγησιν τῆς ἡγεσίας τῆς ἐπιχειρήσεως παρέχουν εἰδικοί σύμβουλοι ἢ ἐπιτελεῖς (ADVISORS, CONSULTANTS, STAFF OFFICERS) διαφόρων εἰδικοτήτων, πρὸς τοὺς ὁποίους αὕτη πρσφεύγει. οὗτοι συνουάζουν εἰδικὴν θεωρητικὴν κατάρτισιν καὶ μακρὰν σχετικὴν πείραν, καὶ κατὰ κανὸνα ἀναλαμβάνουν τὴν συμπύρραστασιν ταύτην ἐπὶ ἰδίᾳτέρᾳ ἐλάχιστε ἀμοιβῇ, χωρὶς νὰ ἀνήκουν εἰς τὸ προσωπικόν τῆς ἐπιχειρήσεως, μῶν αἱ πολλοὶ μεγάλοι μεταποιητικαὶ ἐπιχειρήσεις διαπιστοῦν τὴν ~~ὑπάρξενται~~ <sup>ἀνάγκην</sup> ~~ὑπάρξενται~~ <sup>ἀνάγκην</sup> μόνιμου ~~οἰκονομικῶν~~ <sup>καὶ λειτουργικῶν</sup> εἰς ἀτάς εἰδικῶν ἀπηρεσιῶν τοῦ χαρακτῆρος τοῦ οἴου, <sup>ἀντὶ τῶν αἰτίων τῶν αἰσθητικῶν καὶ ἡθελῶν</sup> ~~οἰκονομικῶν~~ <sup>καταλλήλων</sup> εἰς τὴν ἰδρύσιν τῶν <sup>εἰς τὸν εὐρῶ</sup> <sup>εἰς τὸν εὐρῶ</sup> <sup>εἰς τὸν εὐρῶ</sup> τριπλοῦν <sup>κατὰ τὸν ἡθελῶν</sup> <sup>κατὰ τὸν ἡθελῶν</sup> <sup>κατὰ τὸν ἡθελῶν</sup> ἀποφέρουν, πῶσον στοιχεῖζον καὶ εἰς πόσον χρόνον ἀποβέεται ἡ δαπάνη τῆς οὐστάσεώς των. οἱ σύμβουλοι οὗτοι παρέχουν τὰς ἀπηρεσίας των, ἔνευ δεικνύματος λήψεως ἀποφάσεων καὶ ἔνευ ἀσκήσεως διοικήσεως, πέραν τοῦ κύκλου τῶν ἀμέσων συνεργατικῶν των. οἱ μόνιμοι

Τὸ πὺν θρονητικὸν ἀπολασσέντων τῶν λιμενικῶν, ἐπὶ τῶν ἐπιπέδων ἢ ἐπαρτοῦ ἐπὶ τῶν φανερῶν ἢ κρυπτῶν, ἢ ἐπιπέδων μακαρίσονται διὰ τὴν ἱκανοποιήσασθαι κατὰ εὐνοίαν τὴν ἀπολασσέντων ἢ ἀρκείας ἀπολασσέντων τῶν ἐπιπέδων φανερῶν ἢ κρυπτῶν, τῆς δὲ ὑπάρχοντος γρηγορητικῶς ἀπολασσέντων. Τὸ ἐπιπέδων πόσος οὐδὲν ἴσον δὲ ἀρκείας ἢ ἀπολασσέντων ἢ ἀρκείας ἀπολασσέντων.

κρίται τῶν προτάσεων τῶν συμβούλων καὶ οἱ μόνου <sup>οἱ</sup> εἰνες τελικῶς ἀποφασίζουσιν εἶναι οἱ ἤγεται τῆς ἐπιχειρήσεως.

Ἡ διαδικασία ἀπολασσέντων τῶν εἰδικῶν τούτων ἐρευνῶν, συνίσταται κατὰ κανόνες τῆς συγκέντρωσιν σημαντικῶν πληροφοριῶν καὶ στοιχείων τοῦ παρελθόντος καὶ τοῦ παρόντος, <sup>προσέτι</sup> τῆς ταξινομήσασθαι αὐτῶν, εἰς τὴν ἐπιχειρήσασθαι, <sup>ἐπι</sup> ἐπιχειρήσασθαι καὶ ἀναλύσασθαι τῶν καὶ εἰς τὴν κατὰ τὴν ἐπιχειρήσασθαι καὶ ἐπιχειρήσασθαι γενικῶν καὶ μερικῶν προβλημάτων, βάσει <sup>ἐπὶ</sup> τῶν προσδοκιῶν ἐπὶ τοῦ ρυθμοῦ ἐπιχειρήσεως τῶν διατιθεμένων μέσων καὶ τῶν ἐξ αὐτῶν ἀποτελεσμάτων. τῆς ἀπρίβειαν καὶ πληρότητα τῶν ὅς ἕνα πληροφοριῶν καὶ στοιχείων, ἐπιτέμα <sup>μετὰ</sup> προσδοκῆς <sup>ἐπὶ</sup> ἀρχῆς ἢ ἡγεσία τῆς ἐπιχειρήσεως, εἰς τὴν κρίνειν <sup>τῶν</sup> βαθμῶν ἐπιχειρήσεως ἐπὶ τῶν προτάσεων τῶν εἰδικῶν συμβούλων ἢ ἐπιτελῶν.

ὅς <sup>ὡς</sup> συγκεντρωμέναι πληροφορία καὶ στοιχεία <sup>καὶ</sup> αἱ σχετικῶς προσδοκῆσαι, ἀναφέρονται κυρίως εἰς τὰ ἐξῆς θέματα :

1) τῆς συνθήκας καὶ ἐπιχειρήσεως τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ τῆς τεχνικῆς εἰς τὸν τομέα τῆς ἐπιχειρήσεως τῆς ἐπιχειρήσεως. 2) τῆς κατάστασιν καὶ τῆς πορείαν τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ τῆς πολιτικῆς, οἰκονομικῆς καὶ τοπικῆς, <sup>ἀπὸ</sup> τοῦ ἀπὸ πλευρῆς ἀντικειμένων ἐπὶ τῆς δραστηριότητος τῆς ἐπιχειρήσεως. 3) τῆς ἀσκουμένην πολιτικὴν ὅπως τοῦ κράτους, τῶν λοιπῶν νομικῶν προσώπων οἰκονομικοῦ οὐκισμοῦ καὶ τῶν πιστωτικῶν ἰδρυμάτων, πρὸς παροχὴν ἢ μὴ εἰς τὴν ἐπιχειρήσασθαι οἰκονομικῶν, ἀπαλλαγῶν, προνομίων, ἐπιχειρήσεως κλπ., ἢ πρὸς ἐνημέρωσιν τῆς ἐπιχειρήσεως ἐπὶ τῆς ἐπιχειρήσεως νομοθεσίας καὶ νομολογίας ἐπὶ τῶν σχετιζομένων θεμάτων (ὡς, π.χ., φορολογικῶν, ἐμπορικῶν, οὐκονομικῶν, ἀγορανομικῶν, ἐπαγγελματικῶν, ἀστυνομικῶν κλπ.) 4) τῆς συνθήκας καὶ δυνατότητας ἀνταγωνισμοῦ τῆς ἐπιχειρήσεως, τῶν ἐτέρων ὁμοειδῶν ἐπιχειρήσεων καὶ τῶν ἐπιχειρήσεων ἐξ ὧν αὐταὶ ἀνεφοδιάζονται. 5) τῆς συνθήκας καὶ τῆς προσδοκῆσαι ἐπιχειρήσεως τῆς ἐπιχειρήσεως, ἀπὸ πλευρῆς κυρίως ἐπιχειρήσεως προσδόντων ἢ ὑπηρεσιῶν, ἐπιχειρήσεως ταύτης λόγω συρροῆς, νεωτερισμῶν, ἐποχικῶν κυμάτων κλπ. 6) τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ ἀναπτύξεως προσαρμογῆς τῆς παραγωγῆς τῆς ἐπιχειρήσεως πρὸς τὰς ἐπιχειρήσεως συνθήκας τῆς ἀγορῆς, τῆς τεχνικῆς κλπ. 7) τῆς προσδοκῆσαι ὁμοειδῶν καὶ ἐπιχειρήσεως ἀρμονικῆς συνεργασίας, ἀναλήψεως ἐπιχειρήσεως, ἐπιχειρήσεως





ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΙ ΚΑΙ

3. ΑΡΧΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΕΩΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΔΡΑΣΕΩΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Επί τη βάση των αποφάσεων της ήγερσης της επιχειρήσεως επί του προαπορισμού μακροπρόνων αντικειμενικών σκοπών, σχετικής γενικής πολιτικής και γενικού σχεδίου δράσεως, εν όψει της ύφισταμένης καταστάσεως, των πιθανών μεταβολών της και των προσδοκίων, καθίσταται πλέον εμφαντός ο ορθολογικός προγραμματισμός. Ούτος αποτελεί την κυρίαν ενόηλσιν και τό βασικόν όργανον επιτυχούς κατά τό δυνατόν προβλέψεως του μέλλοντος της επιχειρήσεως. Διά του όρου "προγραμματισμός" (PROGRAMMING), νοούμεν την διαδικασίαν καταρτίσεως, εκτελέσεως και ελέγχου <sup>της</sup> πραγματοποιήσεως των προγραμμάτων δράσεως ενός οργανισμού.

Τά προγράμματα (PROGRAMMS) δράσεως των επιχειρήσεων ανιστούν πίνακας, εις τους όποιους καθορίζονται σαφώς και κατά τό δυνατόν λεπτομερώς οι σκοποί, οι πόροι, αι κατευθύνσεις, αι επιτεξεις και τά έξ αυτών επιδιωκόμενα τεχνικά και οικονομικά αποτελέσματα, εντός όρισμένων και κλιμακούμενων χρονικών περιόδων και άρμοδιοτήτων. Δηλαδή, επί τεχνικής άπόψεως, τά έν λόγω προγράμματα κατονομάζουν ποσον, πως, που και πότε θα πραγματοποιηθή οεδομένο έργον, ώστε να επιτευχθή ο σκοπός της "Οργανωτικής". Από οικονομικής άπόψεως, τά προγράμματα ταύτα καθορίζουν, παραλλήλως προς τό λογιστικόν σχέδιον, τά ποσά των εσόδων και έξόδων και την συνθεσιν και τάς μεταβολάς της περιουσίας της επιχειρήσεως, κατά χρονικά διαστήματα και τομείς, ως και άναλύει τό είδος, τό σκοπός και τό φορέας αυτών. Τά οικονομικά ταύτα προγράμματα καλοώνται ειδικώτερον "προϋπολογισμοί" (BUDGETS) και συντελούν κυρίως εις την εις τό τέλος έκπληξης μελλοντικής περιόδου σύγκρισιν των εσόδων και έξόδων, προς προσδιορισμόν του οικονομικού αποτελέσματος, κεέρουσε ή ζημίας, ήτοι της άποσοτικότητας της επιχειρήσεως.

α) Α' και Β' κενωμένη φρασεολογία (βλ. σφ. 89 και 94) δεν εχάρησεν διαδοχικοί χροניות  
 β) Λογική: προς κατάρτισιν των προγραμμάτων, επιβάλλονται δύο της "Οργανωτικής" όρισμένα βασικά αρχικά, αι κυριώτεροι των όποιων είναι αι ήδουθαι έξ:

1. - Η αρχή της ένδεπτος ή καθολικότητας, καθ' ην όσον ν' αναγράφονται άπασαι αι προβλέψεις εις έν μόνον πρόγραμμα, καλοδ-

μενον γενικόν η συνθετικόν.

Από πλευράς έκτασεως της προβλεπομένης δράσεως των επιχειρήσεων, τα προγράμματα διακρίνονται εις δύο κατηγορίας, ήτοι εις έν γενικόν η συνθετικόν και εις πλεονα του ένός ειδικά η αναλυτικά τοιαύτα.

Τό γενικόν η συνθετικόν πρόγραμμα χαράσσει τάς έν γενεί κατευθύνσεις γραμμάς της άσκηθεισομένης πολιτικής και τάς όμοιας της δράσεως ένός έκδοσιου των φορέων της επιχειρήσεως. Ποιουτοτρόπως εξασφαλίζεται ή άρχή της ένότητας η καθολικότητας των κατευθύνσεων όλων των ειδικών η αναλυτικών προγραμμάτων. συνάμα παρέχεται ούτως έν είδος καταστατικού χάρτου, τηρητέου υπό του συνόλου των έν τινι επιχειρήσει έργαζομένων.

Τά ειδικά η αναλυτικά προγράμματα έχουν χαρακτηριστικά εξειδικεύσεως η άναλύσεως των προδιαγραφών του γενικού προγράμματος. εις αυτά προβλέπονται αι φρασηριδότητες ένός έκδοσιου των τομέων και των όργάνων, εις δεδομένα χρονικά διαστήματα. Ούτα, π.χ., περιέχονται εξειδικεύσεις ή εις τό πρόγραμμα πωλήσεων, κατά προϊόντα, περιοχάς, τιμάς, πελάτας κλπ., ή εις τό πρόγραμμα παραγωγής, κατά ποσότητας, ποιότητας, άπασχόλησιν, άποτελέσματα κλπ., ή εις τό πρόγραμμα διαχειρήσεως, κατά πηγάς έσόδων, χρηματοδοτήσεων, πιστωτών, κατά όρια δανεισμού, διευκολύνσεων, κατά είδος, σκοπόν και φορέα όπανών, κατά βαθμόν ρευστότητας κλπ.

Χρίσταται παραλλήλως οργανική εξάρτησις των ειδικών προς τό γενικόν πρόγραμμα, ως και τοιαύτη μεταξύ των ειδικών προγραμμάτων, από άπόψεως σχέσεων και άρμονίας έκτελέσεώς των. Η εξάρτησις αυτή διασφαλίζει την ένότητα των κατευθύνσεων, άποφευγομένων επικαλύψεων και έν των δυστέρων αναπληρώσεων η συμπληρώσεων. "Ινα δέ επιτευχθή ή ένότης προβλέψεων, κατά την εξεργασίαν των καταρτιζομένων προγραμμάτων και πρό της όριστικής αυτών έγκρίσεως υπό της ήγεσίας, συμπράττουν άπαντες οι κατά τομείς και γενικώς υπεύθυνοι εις την πιστήν αυτών έκτέλεσιν. Η σύμπραξις αυτή άποτελεεί συνάμα και έν είδος έν των προτέρων

ἀποδοχής ἐκ μέρους ὄλων τῶν ἀρμοσίων τῆς ἐδόθυνης διὰ τὴν ὅπ' αὐτῶν πιστὴν τοῦτων ἐφαρμογὴν τῶν προγραμμάτων.

} A'

2.- Ἡ ἀρχὴ τῆς ἀκριβείας, καθ' ἣν δεόν νά ἐμφανίζηται εἰς τὰ προγράμματα ἢ κατὰ τὸ δυνατόν πραγματικῆ εἰκῶν τῆς ἐκείνῃ προβλεπομένης πορείας, πρὸς ἀποφυγὴν κυρίως μεγάλων διαφορῶν μεταξύ προβλέψεων καὶ πραγματοποιήσεων.

Ἀπὸ πλευρᾶς χρονικῆς ἰσχύος τῶν προγραμμάτων, ταῦτα διακρίνονται εἰς βραχυχρόνια καὶ εἰς μακροχρόνια.

Τὰ βραχυχρόνια προγράμματα εἶναι συνήθως διάρκειας <sup>μᾶλλον</sup> ἑνὸς ἔτους. ~~ἕως μισοῦ ἔτους καὶ μετὰ ταῦτα~~. Εἰς αὐτά, βάσει τῆς ἀρχῆς τῆς ἀκριβείας, περιέχονται ὅσον τὸ δυνατόν ἐντελῶς ἀκριβεῖς προσδιορισμοὶ ποσοτήτων καὶ ἀξιών τῶν οὐκ ἐκείνων μεγεθῶν καὶ μάλιστα κατὰ τρόπον λεπτομεροῦ.

B'

Τὰ μακροχρόνια προγράμματα εἶναι συνήθως διάρκειας ἀπὸ τριῶν μέχρι ὀκτώ εἰσῶν, καταρτίζονται δὲ πρὸς ἀποφυγὴν ἀπροσῆτων, ἕνεκα παρεμβολῆς σημαντικῶν ἀπροβλέπτων φαινομένων ἢ γεγονότων. Ὁ αἰφνιδίαισμος οὗτος, εἶναι δυνατόν νά ὀδηγήσῃ εἰς τὴν ἀψίν βεβιασμένων ἀποφάσεων, στηριζομένων συνήθως εἰς ἄλυθασμένας ἢ τοῦλάχιστον ἀτελεῖς λύσεις τῶν οὐκ ἐκείνων ἐπιπέδων προβλημάτων.

δεόν, ὅθεν, ὅπως τηρηθῆ κατὰ τὸ δυνατόν καὶ εἰς τὰ προγράμματα ταῦτα ἡ ἀρχὴ τῆς ἀκριβείας. Ἡ ἀρχὴ αὕτη πράγματι τηρεῖσθαι ὅσον ἀφορᾷ τοῦλάχιστον τὸ πρῶτον ἔτος τῶν ἀπροβλέψεων. Ὅσον ὅμως αἱ εἰς αὐτὰ προβλέψεις ἀπομακρύνονται τοῦ ἔτους τοῦτου, ἐπὶ τοσοῦτον καθίσταται δυσχερῆς ἡ ἀκριβῆς πρόγνωσις καὶ ὁ ἀντίστοιχος προσδιορισμὸς τῶν μεταβολῶν ποσοτήτων καὶ ἀξιών καὶ οὕτω λεπτομεροῦς. Δι' οὗ καὶ οἱ εἰς τὰ περισσότερον ἀπομακρυσμένα ἔτη, καθορίζονται μᾶλλον πλατεια κατευθύνσεων, ἅτινα προσανατολίζουν τὴν ἐπιχειρήσιν ἐπὶ τῆς κατ' αὐτὰ ὁράσεως τῆς. Ἡ προοδευτικῆ αὕτη ἀπομάκρυνσις ἐκ τῆς ἐφαρμογῆς τῆς ἀρχῆς τῆς ἀκριβείας, ὁφείλεται πρῶτον πρὸς τὴν ἀνάλογον οἰδύγκωσιν τοῦ πλη-

θους τῶν πιθανῶν ἀγνώστων ἢ ἀσταθμῶν παραγόντων μεταβολῆς τῶν εἰς τὸ παρόν ὑφισταμένων συνθηκῶν. Ὁφείλεται δὲ αὕτη περαιτέρω εἰς τὴν δυσχέρειαν ἰκανοποιητικῆς προγνώσεως τοῦ χιόνου ἐμφανίσεως καὶ διατηρήσεως 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 ἀμέσως ἐκτελεστέα βραχυχρόνια, <sup>διὰ</sup> ~~διὰ~~ περιορισμὸν τῶν ἀρχικῶν ἀποκλίσεων ἐκ τῆς ἀρχῆς τῆς ἀριβείας.

3.- Ἡ ἀρχὴ τῆς πλαστικότητος ἢ εὐκαμψίας, καθ' ἣν ἐπιβάλλεται ἡ προσαρμογὴ τῶν <sup>προβλεπόμενων</sup> ~~προβλεπόμενων~~ πιθανῶν διαφοροποιήσεις τῶν προβλεπομένων συνθηκῶν καὶ πρὸς δυσχερείας πλήρους πραγματοποιήσεως τῶν ~~προβλεπόμενων~~ καὶ τὸ στάδιον τῆς ἐκτελέσεώς των. Δι' οὗ καὶ καθορίζονται ἀνάτατα καὶ κατώτατα ὄρια ἐκτελέσεως ἔργων καὶ ἐπιμήσεως ποσοτήτων καὶ ἀξιών, ὀδώντα εὐχέρειαν ἀντιμετωπίσεως τῶν οὕτω κατὰ τὴν ἐκτέλεσιν δημιουργουμένων ἐπιπτώσεων ἢ ἀσταθμῶν μελλοντικῶν παρεκλίσεων.

4.- Ἡ ἀρχὴ τῆς συνεχείας, ἥτοι τῆς, ἄνευ χρονικῶν καμαμάτων, διαδοχικῆς καταστρώσεως βραχυχρονίων καὶ μακροχρονίων, γενικῶν καὶ εἰδικῶν προγραμμάτων. Οὕτως ἐξασφαλίζεται ἡ συνεχῆς καὶ ἀπρόσκοπος ροὴ τῆς διαδικασίας δράσεως τῆς ἐπιχειρήσεως.

5.- Ἡ ἀρχὴ τῆς εἰδικεύσεως ἢ εἰδικότητος, ἥτις ἐπιβάλλει τὴν εἰδικεύσιν τῶν προβλεπομένων σκοπῶν, πόρων, καθύψυνσεων, ἐπιτεύξεων καὶ ἀποτελεσμάτων, κατὰ ὁμοειδέες ὁμάδας, κατ' ἔργον, κατὰ τομέα κλπ. Ἐάν, ὅθεν, τὰ προγράμματα δὲν παρέχουν τὸν ἀναγκαῖον βαθμὸν εἰδικεύσεως, ἡ ἐπιχειρήσις ὀφείλει νὰ ἐκδόσῃ συμπληρωματικῶς εἰδικῶς κανονισμοὺς, εἰς τοὺς ὁποίους νὰ ὀδώνται εἰδικευμένοι περιγραφαί καὶ ὁδηγαί ἐκτελέσεως ἐκάστου ἔργου. Οὕτως ἀποφεύγονται χρονοτριβαί, λόγφ ἀμφιβολιῶν ἐπὶ τοῦ πρακτέου καὶ γενικῶς ἐνδεχόμεναι παρεκλίσεις ἐκ τῶν προγραμμάτων.

6.- Ἡ ἀρχὴ τῆς δημοσιότητος, ἥτις καθιστᾶ ἀναγκαίαν τὴν δημοσίευσιν τῶν τελικῶς ἐγκρινομένων ὑπὸ τῆς ἡγεσίας προγραμμάτων, πρὸς ἐνημέρωσιν παντὸς ἐνδιαφερομένου, ἐντὸς ~~αὐτῆς~~ <sup>μικροῦ</sup> ~~αὐτῆς~~ τῆς ἐπιχειρήσεως. Εἰδικῶς μάλιστα διὰ τὸ προσωπικὸν τῆς ἐπιχειρήσεως, ἡ δημοσιότης ἐπιτρέπει εἰς αὐτὸ νὰ γνωρίζῃ ἐν τοῖς πρῶτον τὰ διαγραφόμενα ὄρια τῶν ἀρμοδιοτήτων του ἐπὶ τοῦ ὑπ' αὐτοῦ ἐπιτελεσθησομένου ἐκάστοτε ἔργου, τὰ μέσα ἕτινα δύναται σχετικῶς νὰ χρησιμοποιήσῃ τὸ ἀποτέλεσμα τῆς ὁράσεώς του καὶ τὸν τρόπον ἀτιμετωπίσεως ἐνδεχομένων παρεκλίσεων του ἐν τῶν κατὰ τὰ προγράμματα καθηκόντων του.



β) καθορισμός μορφής και μεγέθους επιχειρήσεων.

Ὁ καθορισμός τῆς μορφῆς ἐπιχειρήσεως τινος, ἀπὸ ἀπόψεως σχέσεως ἰσοκτιήσεως καὶ ἀπὸ νομικῆς πλευρῆς, ἀποφασίζεται ἐκδοτικῶς ἀναλόγως τοῦ μεγέθους καὶ τοῦ εἴδους αὐτῆς, τῶν τοιμῶν πολιτικῶν, νομικῶν, φυσικῶν, καὶ <sup>οικονομικῶν</sup> ~~οικονομικῶν~~ νομικῶν συνθηκῶν, τῶν πηγῶν χρηματοδοτήσεως αὐτῆς ~~καὶ τῶν ἐπιχειρηματικῶν ἀπορροῶν~~ κλπ. Συνθήκες ~~αὐτῶν~~ ἐπιχειρήσεις λαμβάνουν τὴν μορφήν τῶν προσωπικῶν ἢ τῶν ἀπροσώπων (συλλογικῶν). Προσωπικαὶ ἐπιχειρήσεις εἶναι ἐκεῖναι τῶν ὁποίων ἡ ἰσοκτιήσις ἀνήκει εἰς ἓν ἢ καὶ πλεονεκ πρόσωπα, ἐθουνομένα ἀπεριορίστως. Ἀπροσώποι ἢ συλλογικαὶ ἐπιχειρήσεις εἶναι ἐκεῖναι, εἰς τὰς ὁποίας παρατηρεῖται κατ'ἐπιμέλειαν τῆς ἐπιχειρηματικῆς ἰσοκτιήσεως εἰς μέτρος, ἐθουνομένους μέχρι τοῦ χρηματικοῦ ποσοῦ τῆς μετοχῆς τῶν καὶ γενικῶς μέχρι περιορισμένου τινὸς ποσοῦ [εἰς τὴν κατηγορίαν τῶν προσωπικῶν ἐπιχειρήσεων, ἀνήκουν, ὡς γνωστὸν αἱ ἀτομικαὶ καὶ αἱ ὁμόρρυθμοι, ἑτερόρρυθμοι, συμμετοχικαὶ ἐταιρεῖαι κλπ.] εἰς τὴν κατηγορίαν τῶν ἀπροσώπων, ἀνήκουν αἱ ἀνώνυμοι ἢ περιορισμένης ἐθούνης ἐταιρεῖαι, αἱ ὁμόσπου ἐπιχειρήσεις κλπ.)].

Ἔχει ἀποδειχθεῖ, ὅτι κατ'ἕνα οἰκονομικὰ κῶρας τινὸς ὄργανοῦται καὶ ἀναπτύσσεται μακροχρονίως εἰς ὅλον ἐν καὶ ἕνα τῶν ἐπιπέδων, ἐκτελεῖται ἐν τῆς παραγωγικῆς διαδικασίας αἱ ἐκδοτικῶς λειτουργοῦσαι ὄργανα ἢ ὀλιγοτερον ἀποδοτικὰ ἐπιχειρήσεις, αἵτινες κατὰ κανόνα εἶναι μικροῦ μεγέθους ἢ προσωπικαὶ. Παρατηρεῖται, ὅθεν, ἐπέκτασις τοῦ θεσμοῦ τῶν ἀπροσώπων ἢ συλλογικῶν καὶ μεγάλου μεγέθους ἐπιχειρήσεων, μὲ ἀντίστοιχον περιορισμὸν τῶν προσωπικῶν καὶ μικρῶν ἐπιχειρήσεων. Ἡ τῆσις αὕτη εἶναι κυρίως ἀποτέλεσμα τῆς προσπάθειας τῶν ἐπιχειρήσεων, ὅπως ἐπιφεληθοῦν τῶν ἀεφόρων τεχνικῶν καὶ οἰκονομικῶν προόδων, τῶν ὁποίων ἡ ἐφαρμογὴ ἀπαιτεῖ μεγάλα κεφάλαια, ὡς καὶ οὐκ ἔστι ἀποτρέφουσι ἢ ν' ἀνταπεξέλθουσι ἐπιτυχέστερον κατὰ τοῦ ὀριστομένου δυνάτου ἢ ἐξαναλητικῶν ἀνταγωνισμοῦ.

Ἐκδοτικῶς, πάντως, ἐπιχειρήσεις ὅν εἶναι δυνατόν νὰ ἐπιτεθοῦν ἀπεριορίστως καὶ νὰ καταλήξω εἰς ὑπερμεγέθη ὑποσταθίτην, καθύστερον ἔκδοτικῶς ὅσον τι, πέραν τοῦ ὁποίου ὅν ἐξ-



αποφασίζεται δυνατότης ορθολογικής οργάνωσης και διοικήσεως, ήτοι το βέλτοτον αδιτης μέγεθος (OPTIMUM). Το βέλτοτον τούτο μέγεθος συνιστά έκδοσιον το καλύτερον σημείον της ορθολογικής συγκροτήσεως επιχειρήσεως τινος, ήτοι το βέλτοτον συνδυασμό των υατιοθεμένων πόρων προς επίτευξιν του κατὰ τὸ δυνατόν βέλτου καὶ μεγίστου αποτελέσματος.

Ἡ τυχὸν ἀναγκαία ἐπέκτασις επιχειρήσεως τινος ἀποφασίζεται ὅταν πρόκειται περὶ περιορισμένης ἐκπόσεως νέων ἐγκαταστάσεων ἢ βελτιώσεως αὐτῶν, οἰὰ τῆς χρήσεως ἀποθεματικῶν ἢ προσθέτων κεφαλαίων. Ὅταν ὅμως πρόκειται περὶ μεγάλης ἐκπόσεως νέων ἐγκαταστάσεων, ἀπαιτουμένων κεφάλαια κέρειν τῆς δυναμιότητος τῶν ἀρχικῶν επιχειρήσεων, τότε αὕτη πραγματοποιεῖται οἰοκληρώσεως ἢ συγκεντρώσεως πλειόνων τῆς μιᾶς (INTTEGRATION) ὁμοειδῶν επιχειρήσεων, πρὸς επίτευξιν μεγαλύτερας μονάδος ἢ κοινῶς οἰκονομικοῦ αποτελέσματος. [Ἐὗτω σχηματίζονται συνασπισμοὶ επιχειρήσεων, ήτοι συνενώσεις καὶ συγχωνεύσεις, αὐτίνες ἐπεκτείνουσι τὴν δραστηριότητα τῶν επιχειρήσεων, καθέως καὶ ὀριζοντίως. καθέως μὲν, εἰς λειτουργίας ἀναφερομένης εἰς ἀπογενέστερα ἢ μεταγενέστερα στάδια τῆς κυρίας αὐτῶν παραγωγικῆς δραστηριότητος, ὀριζοντίως δέ, εἰς παράλληλα τοῦ κυρίου τούτου ἔργου των, ἀλλ' εἰς ἄλλας συνήθως περιοχάς.]

Αἱ κυριότερα μέρη αἰοκληρώσεως ἢ συγκεντρώσεως ἐπιχειρήσεων εἶναι, <sup>ὡς ἔχεται</sup> αἱ συνενώσεις συμφερόντων ἢ τὰ συνδιήματα (CARTELS), αἱ κεφαλαιακῆς ὁμοθεύσεις (CONCERNES), καὶ αἱ πλήρεις ἀφομιώσεις (TRUSTS). αἱ τῆς συνενώσεως συμφερόντων, αἱ συγκεντρώμεναι ἐπιχειρήσεις οἰατηροῦν τὴν αὐτοτελείαν των, συνδεδεμένοι ἀπλῶς οἰὰ συμβάσεων πρὸς προαγωγήν κοινῶν συμφερόντων (μεγαλύτερου ἀνεφοδισμοῦ, πωλήσεων οἰὰ κοινῶν πρατηρίων ἢ ἀντιπροσώπων, καθορισμοῦ ἐνιαίων τιμῶν, χρήσεως κοινῶν συστημάτων τεχνικῆς κλπ.) αἱ τῆς κεφαλαιακῆς ὁμοθεύσεως, αἱ συνασπισθῆναι ἐπιχειρήσεις καταργοῦν οἰοιαστικῶς τὴν οἰοικητικὴν αὐτῶν αὐτοτελείαν καὶ οἰατηροῦν τὴν νομικὴν ἀνεξαρτησίαν των. αἱ τῆς πλήρεις ἀφομιώσεως, ἐξαφανίζονται πᾶν ἔχονος αὐτοτελείας τῶν συμμετοχοῦν ἐπιχειρήσεων, οἰομιοργουμένης ἐνιαίας οἰοικήσεως καὶ οἰκονομικῆς συγχωνεύσεως.

5.- ΟΡΓΑΝΩΣΙΣ ΤΟΥΟΥ ΚΑΙ ΚΕΡΡΑΝ ΕΓΚΑΤΑΞΕΩΣ  
ΚΗΛΑΒΙΡΗΕΩΝ

Κατὰ τὰ προσκεθεέντα, ἡ ὀργάνωσις τῶν ἐπιχειρήσεων (BUSINESS ORGANIZATION), μετὰ τὸν προσδιορισμὸν τοῦ μεγέθους καὶ τῆς μορφῆς αὐτῶν, ἐπιλαμβάνεται τῆς ἐπιλογῆς τοῦ τόπου καὶ τῆς διαρρυθμώσεως τῶν χώρων ἐγκαταστάσεως τῶν ἐπιχειρήσεων.

Ἡ ἐπιλογή τοῦ εὐνοητοτέρου οἰκ. τῆς ἐπιχειρήσιν τόπου ἐγκαταστάσεως τῆς ἀπὸ γεωγραφικῆς πλευρῆς (LOCATION), ἀποτελεῖ σημαντικὸν παράγοντα ἐπιτυχίας καὶ δίδει ἀδιαφιλονίκητον ἐπιδράσιν ἐπὶ τῆς λειτουργίας αὐτῆς. πρὸς τοῦτο διενεργεῖται ἔρευνα (ἰσοπελολυομένη οἰκ. διαγραμμῶν καὶ προπλάσματων (μακετῶν), ἀνακαριστῶντων περιοχῶν καὶ σχέδια ἐγκαταστάσεως) ἥτις κυρίως στηρίζεται εἰς πληροφορίας καὶ στοιχεῖα ἐν σχέσει πρὸς τινὰς βασικοὺς παράγοντας καὶ συνθήκας.

Εὐνόως αἱ μεταποιητικαὶ ἐπιχειρήσεις ἐγκαθίστουθι μονίμως, εἰς ὀρισμένους γεωγραφικοὺς χώρους, τῆν ἔδραν αὐτῶν, τὰ ἐργαστῆρια, τὰς ἀποθήκας κλπ.. Ὑφίστανται, ἄντως, περιπτώσεις καθ' ἃς αὐταὶ χρησιμοποιοῦθι μετακινήτῃ παραγωγικῇ συγκροτήματα, ὡς εἰς τὰς περιπτώσεις κατασκευῆς ἔργων ὑπεδομῆς τῆς ἐθνικῆς οἰκονομίας (συγκοινωνιακῶν, οἰκονομικῶν κλπ.) εἰς τὰς συνθήκας περιπτώσεις τῶν μονίμων ἐγκαταστάσεων, ὁ τόπος, ὁ χῶρος καὶ τὸ μέγεθος αὐτῶν προσδιορίζονται ἐπὶ τῆ βῆσει παραγῶντων κυρίως οἰκονομικῶν καὶ ὀργανωτικῶν, δευτερευόντως δὲ γεωγραφικῶν, κοινωνικῶν κλπ., ἐπιδρόντων τελικῶς ἐπὶ τῆς ἀποδοτικῆς χαμηλοῦ κόστους παραγωγῆς, καὶ ἐπὶ τῆς προσφορωτέρας δυνατοῦτος διαθέσεως τῶν προϋόντων. Εὐνοηκῶς, τὸ πρόβλημα τοῦτο συνδέεται πρὸς τῆς ἐκστῆσεως ὀδομένης ἐπιχειρήσεως ἐν τῶν κέντρων διαθέσεως καταλλήλων συντελεστῶν τῆς παραγωγῆς καὶ ἐξῆς ἐργασίας καὶ κητῶν πρῶτων καὶ βοηθητικῶν ὀλων, ὡς καὶ κηνητηρίου οὐνδμεως, ἔτι οὐ ἐν τῶν μεγάλων κέντρων καταναλώσεως.

θεμελιώδης, δύεν, συντελεστής προορίσεως του προσφορωτέρου τόπου  
 εγναταστάσεως (ἐπιχειρήσεως τινος μεταποιητικής), είναι ή γειτ-  
 νίασις αυτής προς την αγοράν εργασίας, τους τόπους προμηθείας  
 όλων των πόρων και την αγοράν καταναλώσεως. Αύτη δε έμμέσως συν-  
 δάεται προς τὰ μεταφορικά έξοδα, αίτινα όσον νά άποεϋχωνται κα-  
τά τό συντόν, προς μείωσιν του κόστους και διευκολύνσιν της κα-  
ταναλώσεως. Αι δ και παρατηρείται τὸ φαινόμενον της συγκεντρώ-  
 σεως ένών συγγενών μεταποιητικῶν ἐπιχειρήσεων εἰς περιοχάς έν-  
 θα προσφέρονται περισσότερο εργατικά χεῖρες και κινητήριος δύ-  
 ναμις.

Όταν οἱ προμηθεύτες παράγοντες δέν συγκεντρούνται  
 εἰς τόν αὐτόν γεωγραφικόν χώρον, τότε ή ἐπιλογή του τόπου εγνα-  
 ταστάσεως πραγματοποιεῖται, ἀναλόγως της συμβολῆς τῶν παραγόντων  
 τούτων εἰς τόν ὀροβρασμόν του κόστους παραγωγῆς και της έξηρη-  
 ρετήσεως τῶν καταναλωτικῶν κέντρων. Όσον εἰδικώτερον ἀφορᾷ ἑνα-  
 στον τῶν έν λόγω παραγόντων δύνανται νά προστεθοῦν τὰ ἀπόλυθα.  
 Ὡς προς τήν ἀγοράν εργασίας, ἐπιδικώνεται ή ἐξέθρεσις και ή ἐπι-  
 λογή της περιοχῆς της ἀγορᾶς ἐκείνης, εἰς τήν ὀκοίαν ὀβλίστανται  
 πλέον ἄφθονον, ἔξησηκῆμένον ή κατᾳλλῆλον και εὐθύνον εργατικόν και  
 ὀπαλληλικόν δυναμικόν. Ἐχτικῶς προς τους τόπους προμηθείας ὀλι-  
κῶν πόρων και ὀδα πρώτων ὀλών και κινητήριου δυνάμεως, ὀ σχετι-  
κός ἐφοβιασμός θεωρεῖται γενικῶς ὡς κυριαρχόσα προϋπόθεσις προ-  
 ορίσεως του τόπου εγναταστάσεως τῶν μεταποιητικῶν ἐπιχειρήσεων  
 και αὐτῶν τῶν χρησιμοποιοῦσῶν βαρέας πρώτας ὕλας, αἵτινες ἐπεξερ-  
 γάζόμεναι χάνουν μεγάλην ἀναλογίαν του ἀρχικοῦ βάρους (των. Ἡ σπου-  
δαίστες του παράγοντος τούτου ἐπαυξάνεται εἰς περιπτώσιν ὀπάρ-  
 ξεως ὀψηλῶν κομίστρων μεταφορᾶς τῶν πρώτων ὀλών.

↳ Ἐν σχέσει, τέλος, προς τήν ἀγοράν καταναλώσεως, λαμβάνεται  
 ὀπ' ὀφιν, ὀτι ὀσον πλησιέστερον είναι τὰ κέντρα καταναλώσεως προς  
 τήν ὀραν της ἐπιχειρήσεως, ἐπὶ τοσοῦτον περιορίζονται τὰ κόμιστρα  
 και ὀ χρόνος μεταφορᾶς τῶν προϊόντων, προς ὀφέλος παραγωγῆς και  
 καταναλώσεως. Ἐγ' ὀσον ὀμως ὀμᾳ τῷ χρόνῳ τὰ μέσα συγκοινωνίας

πυκνούνται και καθίστανται ταχύτερα και εδωμότερα, επί το-  
σοῦτον ἢ ἐπιρροή τῶν κέντρων καταναλώσεως ἐπὶ τῆς ἐπιλογῆς  
τοῦ προφορωτέρου τύπου ἐγκυατοστάσεως τῶν ἐπιχειρήσεων κα-  
θίσταται μικροτέρα.

\* Ἀπὸ στενωτέρας πλευρῆς, προσδιορισμοῦ ὀρισμένης το-  
ποθεσίας, ὡς καταλλήλου διὰ τὴν ἀνάγκησιν τῶν οὐκὼν οἰκονο-  
μικῶν συγκροτημάτων, λέραν τῶν προμηθεύοντων βασικῶν παραγόν-  
των, ἐπιβάλλεται ἡ διαμεσολάβησις καὶ δευτερευόντων, οἵτινες ἐπί-  
σης ἐπιβάλλουσι ἀποφασιστικῶς ἐπὶ τῆς ἐπιλογῆς τοῦ τύπου ἐγκυ-  
ατοστάσεως (τῶν μεταποιητικῶν ἐξέδω) ἐπιχειρήσεων. Συγκριτικῶς,  
ἐξετάζεται ἡ περιπτώσις διαμέξεως περιοχῶν, εἰς τὰς ὁποίας τὸ  
κράτος ἀσπείρει ἐθνικωτέραν φορολογικὴν καὶ πιστωτικὴν πολιτι-  
κὴν, διὰ τῶν οὐκὼν οἰκονομικῆς ἀναπτύξεως των, παρέχον φορολογι-  
κὰ κίνητρα ἢ ἀπαλλαγὰς, πιστωτικὰς οὐκὼν οὐκὼν κλπ. \* ἐξετάζε-  
ται ἐπίσης ἡ περίπτωση τῆς διαμέξεως τεχνικῶν οὐκὼν οὐκὼν  
(ἐκτελεστικῶν μηχανῶν κλπ.), αἵτινες συνήθως ὀφίστανται εἰς  
περιοχὰς εἰς τὰς ὁποίας παρατηρεῖται συγκέντρωσις ἐγκυατοστά-  
σεως λειτουργουμένων ὁμοειδῶν ἐπιχειρήσεων. \* Ἐσαύτως λαμβάνονται  
διὰ ὄψιν 1) ἡ εὐχέρεια συνόσεως τῆς ἐπιχειρήσεως μὲ συγκοινωνι-  
ακτικὰς ἀρτηρίας ἢ κώμους, 2) ἡ ἀσκουμένη ὑπὸ τοῦ κράτους πολι-  
τικὴ ἐπὶ συνθηκῶν συμφυῶν πρὸς ὀρισμένας κατηγορίας βιομηχα-  
νικῶν καὶ βιοτεχνικῶν, ὡς διὰ λόγους ἐθνικῆς ἀμύνης, ἀποσυμφορή-  
σεως ἢ ἀπαλλαγῆς ἀστικῶν κέντρων, ὡς διαταρξέως κωινῆς ἡσυχίας  
(λόγῳ θορυβῶν, ἀναφλέξεων, ἐκρήξεων, κλπ.), ὡς προσβολῆς τῆς  
δημοσίας ὑγείας (λόγῳ μόλυνσεως ὑδάτων, ἀναθυμιάσεων, καπνοῦ,  
ἀποκνοίας κλπ.), ὡς ἀνάγκης ἢ ὑπερβαλόντος ἀσπληνῆς παροχῆς  
ὑπηρεσιῶν κωινῆς ὑγείας (ὑδάτος, ἡλεκτρισμοῦ, φωταερίου, συγ-  
κοινωνικῶν, ἀποχετεῦσεως κλπ.) κλπ. Περαιτέρω ἐξετάζονται αἱ  
γεωλογικαὶ καὶ μεταγεωλογικαὶ συνθήκαι, ἤτοι ἡ ἀνθεκτικότης τοῦ  
ἐδάφους καὶ ὑπεδάφους δι' ἀσφαλῆ καὶ μὴ ἀσπληνῆν θεμελιώσιν ὡ-  
κῶν καὶ ἐγκυατοστάσιν βαρέως μηχανικοῦ ἐξοπλισμοῦ, ἢ προστα-  
σία τοῦ ἐδάφους ἐκ κενδύων σεισμῶν, πλημμυρῶν, ἀνυδρίας, κλπ.,  
τὸ ὑψόμετρον, ὁ φυσικὸς φωτισμὸς, τὸ κλίμα τῆς περιοχῆς κλπ.

<sup>νότι</sup>  
Υπολογίζονται ~~επί~~ αι επιδράσεις ιστορικών, εκπαιδευτικών και  
<sup>ποιων</sup> ποιωνικών ~~παιδαγωγικών~~ παραγόντων. Διερευνώνται ακόμη αι δυ-  
νατότητες εξασφάλσεως γηέδου ώρισμένου εμβαδού, λιμανού νά  
περιλάβη όλας τής προγραμματισθείσας γνώματαστέσεις, με πρό-  
βλεψιν μάλιστα μελλοντικών επεκτάσεων αυτών εις συνορευούσας  
περιοχές, ώστε νά μή παρακληθῆται ἡ μελλοντική ἀνάπτυξις τῆς  
επιχειρηματικῆς δραστηριότητος, ἐν πιθανῶν υπερβολικῶν ἀξιώ-  
σεων τῶν παρεκτεταμένων ἰδιοκτητῶν. Τέλος, υπολογίζονται καὶ αι  
νομικαὶ καταστάσεις, ὡς δικαιωμάτων δουλείας, ὑποθητικῶν ἐπι-  
βαρύνσεων κλπ.

6.- ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΑΡΡΥΘΜΙΣΙΣ ΧΩΡΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ  
ΕΓΚΑΤΑΛΤΑΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μετά τήν επιλογήν του τύπου, έκεται ή θεμελίωσις των κτιριακῶν ἐγκαταστάσεων τῶν ἐπιχειρήσεων, βάσει σχεδίου, ἀπό ἀπόψεως διαστάσεων οἰκοδομημάτων καί θέσεως αὐτῶν μεταξὺ των. Ἡ θέσις αὕτη καθορίζεται ἀναλόγως τοῦ εἰδικοῦ προορισμοῦ ἐκάστου οἰκοδομήματος ἢ χώρου αὐτοῦ. Οὕτω διαμορφοῦνται ἰδίαίτεροι χώροι οἱ ἕκαστον τομέα ὁράσεως, ὡς διὰ τήν οἰοῦνησιν, τὰς ἐραύδας, τὰς ἐπιθέσεις προτόντων, τὰς πωλήσεις αὐτῶν, τὰς ἐναποθημεύσεις, τήν παραγωγήν, τήν παρακίην ἐξυπηρετήσεων εἰς τὸ προσωπικόν (ιατρικῆς περιθάλψεως, ψυχαγωγίας, διαλεροφίλων κλπ), τὰς σταθμεύσεις μέσων μεταφορῆς κλπ. Οἱ χώροι οὗτοι ἐξαρτῶνται κυρίως ἐκ τοῦ μεγέθους, τοῦ εἴδους, τῆς θέσεως, τοῦ προσανατολισμοῦ, τοῦ τύπου κατασκευῆς κλπ. τῶν κτιριακῶν ἐγκαταστάσεων καί τοῦ εἴδους καί τοῦ ὅγκου τοῦ ἐμφύχου καί ἀψύχου δυναμικοῦ ἐκάστης ἐπιχειρήσεως.

Ἐν συνεχείᾳ ἀκολουθεῖ ἡ ὀρθολογικὴ διαρρυθμίσις καί διάταξις τῶν χώρων τούτων (LAYOUT) καί τοῦ περιβάλλοντος αὐτῶν, πρὸς ἐξασφάλισιν ἐκανοποιητικῶν συνθηκῶν ἀνέσεων καί εὐνοῦκοῦ <sup>κατανοήτου</sup> ~~περιβαλλοντος~~ λειτουργίας τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἡ διαρρυθμίσις αὕτη ἀναέρεται, π.χ., εἰς τήν κατ᾿ἀλληλον διάταξιν τῶν αἰθουῶν γραφείων, ἐργοστασίων, ἐργαστηρίων, ἀποθηκῶν κλπ., ὡς καί τῶν ἐν αὐτοῖς ἀντικειμένων, ὡς ἐπιπέλων, μηχανικοῦ ἐξοπλισμοῦ, θλιτῶν κλπ. Ἡ διάταξις αὕτη ὀφείλει συνδέμα νά συμβῆλῃ εἰς τήν προφύλαξιν τοῦ ἐμφύχου καί ἀψύχου ὄλιου ἐκ διαφόρου φύσεως προσβολῶν καί δυσμενῶν ἐπιδράσεων (καιρικῶν, κλοπῶν, θορύβων κλπ.). Ὅθεν, τὸ κατὰ τὰ προεκτεθέντα εὐνοῦκῶν περιβάλλον, συνίσταται ἐκ φυσικῶν, τεχνικῶν καί κοινωνικῶν κατεστάσεων, ἐν ὁδομένῳ χώρῳ καί χρόνῳ, αἰτινες ἐπιδρῶσιν εὐνοῦκῶς ἐπὶ τῆς ἀποτελεσματικῆς ὁράσεως τοῦ προσωπικοῦ τῆς ἐπιχειρήσεως καί συντελοῦν εἰς τήν ἐξυπηρετήσιν τῶν μετ'αὐτῆς συναλλασσομένων τριτῶν.

ὡς γνωστὸν, οἰά τὴν ἐξασφάλισιν οἰασόηποτε ἀξιολόγου μεταποιητικῆς δραστηριότητος, εἶναι ἀναγκαῖος ὁ κατάλληλος μηχανικός ἐξοπλισμός (μηχαναί, ἐργαλεῖα, γερανοί, χειρῶμαξαι κλπ), ὡς καὶ τὰ οἰκεῖα ὕλινά παραγωγῆς καὶ διαθέσεως τῶν προϊόντων. Ὁ ἐξοπλισμός οὗτος καὶ τὰ ἐν λόγῳ ὕλινά, ἐπιβάλλεται ὅπως εἶναι εἰς τὴν εὐχέρη οἰάθεσιν τῶν ἐργαζομένων, ὅταν καὶ ὅπου ὄφιστανται λόγοι χρησιμοποίησεως αὐτῶν. Δι' ὅ καὶ ἀναλόγως ρυθμίζεται ἡ οἰάταξις αὐτῶν, ἥτις εἶναι εὐθέως ἀνάλογος πρὸς: 1) τὸν βαθμὸν προσαρμογῆς τῆς μεταποιήσεως πρὸς τὰς μεθόδους παραγωγῆς κατὰ παραγγελίας καὶ οἱ κατὰ μάζας, 2) τὴν οἰάρκειαν τοῦ χροῦνου ἐπεξεργασίας καὶ διακινήσεως τῶν ὑπὸ παραγωγῆν καὶ διανομῆν προϊόντων, 3) τὸ βάρος, τὸ μέγεθος ἢ τὴν κινήσιμότητα τῶν προϊόντων τούτων καὶ 4) τὴν πολυπλοκότητα τῶν συστατικῶν μερῶν αὐτῶν.

Ἡ ὡς ἔνω οἰάταξις ὑποβοηθεῖ περαιτέρω εἰς τὴν ὀροθέτησιν τῶν τομέων ὀράσεως, τῶν χώρων καὶ θέσεων ἐργασίας, ὡς καὶ τῶν ζωνῶν τοῦ ροῦ τῆς ἐργασίας καὶ τῶν μετακινήσεων τῶν ἐργαζομένων καὶ τῶν ὕλινῶν. Ἡ ὀροθέτησις αὐτὴ συντελεῖ εἰς τὴν κλέον δυνατὴν ἀξιοποίησιν τῶν καθ' ἕνα στα χωρῶν, ἰπὸ πλευρῆς διατάξεως ἐγκαταστάσεων καὶ ἀλληλουχίας φάσεως ἢ σταδίων παραγωγῆς καὶ οἰαθέσεως τῶν προϊόντων, κατὰ τρόπον ἀποκλειόντα τὰς ἐπανεπιστροφὰς ἢ καλινόρομήσεις. Πα ραλλήλως, αὐτὴ συντελεῖ εἰς τὸν περιορισμὸν εἰς τὸ εἰλάχιστον ἀσπῶπων ἐνεργειῶν καὶ μετακινήσεων, ὀρηγουσῶν εἰς σπατάλην οὐνῶμων καὶ χροῦνου. Βάσει τῆς ἐν λόγῳ ὀροθέτησεως, προσοἰορίζονται εἰοἰκῶν ὀνομασίαι τῶν προμηθεύόντων τομέων, χώρων, θέσεων καὶ ζωνῶν, αἰτινες ἀναγράφονται εἰς ἐνὸσεικτικῆς πινακίδας, ἀναρτωμένας, πρὸς οἰευκόλυνσιν παντός ἐνὸσπερομένου.

Κατὰ τὸν καθορισμὸν τῆς προμηθεύσεως οἰατάξεως τοῦ μηχανικοῦ ἐξοπλισμοῦ καὶ τῶν ὕλινῶν, ἐπιὀιδῶνεται ταυτοχροῦως ἢ ὀημιουργία τῶν κατὰ τὸ δυνατόν καλῶτέρων συνθηκῶν ἐργασίας, ἀπὸ πλευρῆς ὀδῆς ἐξασφάλισσεως ὀρων ὀγιεινῆς καὶ ἀσφαλείας, ὡς καὶ ἐδνοτικῶν φυχτικῶν ἐπιὀρήσεων ἐπὶ τοῦ προσωπικοῦ. ὀθῶως ἐκκληροῦ-

ται στοιχειώδες ανθρωπιστικών καθήκων της επιχειρήσεως και συνάμα εξυπηρετείται ο σκοπός της 'Οργανωτικής. Και 'Αρχήν, ή πραγματοποιήσις των εν προκειμένω συνθηκών εργασίας, επιβάλλει όπως τά κτίρια και οι καθ' Ήναστα χώροι αυτών πληροῦν ἅπαντας τοίς βροῦς ὕγιεινῆς και ἀσφαλείας των εργαζομένων εν πιθανῶν ἀτυχημάτων και ἀσθενειῶν

κατὰ τὸ σκόδιον της ἀπασχολήσεως των και ἐξ αἰτίας αὐτῆς. Δι' ὅ και προβλέπεται ή λήψις μέτρων, σχετικῶν πρὸς τήν λελογισμένην οἰκίωσιν ἐπαρκούς χώρου θέσεως εργασίας ἐκδοτου, ἐπιτρέποντος ἐλευθερίαν ἀναγκαιῶν κινήσεων, σχετικῶν πρὸς τήν προϋλάξιν ἐξ ἐργατικῶν ἀτυχημάτων και ~~ἀσθενειῶν~~ πρὸς τήν ὀημιουργίαν συνθηκῶν τάξεως, εὐπροποῦς ἐμφανίσεως, στοιχειῶδῶν ἀνέσεων και καθαριδότητος των χώρων εργασίας και γενικῶς παραμονῆς τοῦ προσωπικοῦ.

Δι συνθηκαὶ αὗται εἶναι δυνατόν εν πολλοίς νά ἐπιτευχθοῦν οἰά της ~~ἀσθενειῶν~~ <sup>ἀσθενειῶν καὶ ἀτυχημάτων</sup> των ἀπαιτουμένων εἰς ὅλας τὰς περιπτώσεις βρων καταλλήλων φωτισμοῦ, κλιματισμοῦ, ἀερισμοῦ, περιορισμοῦ θορύβου κλπ.

\* Ὁ φωτισμὸς θεωρεῖται στοιχεῖον πρωταρχικῆς σημασίας οἰά τήν ὑπαρξιν εὐνοϊκῶν συνθηκῶν εργασίας. Ἡ παροχή ἐκανοποιητικοῦ φωτισμοῦ και τεχνικοῦ φωτισμοῦ, ἀπὸ ἀσφείας ἐντάξεως, διασπορῆς και ποιδότητος, ἐπιόρῃ θετικῶς ἐπὶ της ἀκριβοῦς και ταχείας ἀντιλήψεως των ἀντικειμένων, διαρκούσης της εργασίας, ἐν μέρους των εργαζομένων και ἐπὶ της μὴ κοπώσεως των ὀφθαλμῶν. Ἐπὶ πλέον, ή παροχή αὐτῆ ἀποτελεῖ σοβαρὸν παράγοντα 1) ἀσφαλείας και ὀη περιορισμοῦ των ἐργατικῶν ἀτυχημάτων, 2) ὕγιεινῆς των ὀφθαλμῶν, δοθέντας ὅτι ἀποφεύγονται ὀχλήσεις και κοπώσεις της ὀράσεως, 3) καθαριδότητος, καθόσον οἱ ἀμυρόως φωτιζόμενοι χώροι εἶναι κατὰ κανὸνα ἀνεπαρκῶς καθαροί, 4) εὐδοιαθεσίας των εργαζομένων, οἰότι ὁ ἐπαρκῆς και κατάλληλος φωτισμὸς προσδίδει ὅιν εὐημερίας, 5) ἐπιμηκύνσεως τοῦ χρόνου εργασίας, δοθέντος ὅτι ή προσήλωσις ἐπὶ τινος ἀντικειμένου, ὀέν κουράζει ὅπως τήν βροσιν, 6) καλυτέρας, τέλος, παραγωγῆς και οἰσθέσεως ἀγαθῶν και ὀηηρεσιῶν.



Οι άνωτέρω λόγοι, θέν, επιβάλλουν όπως οι χάρσι δια-  
σέτον θσον τδ συν τόν μεγαλύτερα καί περισσότερα παράθυρα  
ή φωταγωγοί, πρδς εξασφάλισιν καταλήλου φυσικοῦ φωτισμοῦ.

[· Η επιφάνεια τών παραθδρων καί φωταγωγών, άπεδεχθη θτι δέν  
πρέπει νά είναι μικροτέρα τοῦ θεκάντου τής επιφανείας τοῦ θα-  
πέδου διά συνήθεις άπασχολήσεις. Όταν μάλιστα πρόκειται περί  
λεπτῆς εργασίας, τότε ή επιφάνεια αὐτη δέον νά αποτελεῖ τδ τέ-  
ταρτον τοῦ θαπέδου. Κυνάμα είναι) επιβεβλημένον, όπως δ' φυσικός  
ή τεχνητός φωτισμός είναι όμοιομορφος καί όμοιογενής, άνευ φω-  
τοσκιάσεων καί αντίθέσεων όημιουργουσών άντανανλάσεις άνταυγεί-  
ας, θόμβος κλπ.· Η έντασις, είδεικῶς, τοῦ τεχνητοῦ φωτισμοῦ έξαρ-  
τῆται διά τοῦ εἴδους τής έργασίας, τής καταβαλλομένης προσοχῆς  
τῆς θράσεως, τῆς άντινακλάστικότητος τών φωτιζομένων άντικειμέ-  
νων κλπ.

· Επὶ τῆς ἐπιφάνειας τοῦ φωτισμοῦ άσκει καί δ' φρμδζων χρω-  
ματισμός τών τοίχων, θροφῆς, θαπέδου, έπιπέλων μηχανών κλπ.· Απε-  
δεχθη θτι τά άνοικτά χρώματα άντανανκλδθν τόν φωτισμόν, ένθ τά  
βαθεά χρώματα άπορροφδθν τοῦθον.· Επὶ πλέον, άπεδεχθη, θτι άρισμέ-  
να χρώματα προκαλοθν εὐχάριστον διάθεσιν τών εργαζομένων (δς  
τδ κίτρινον, τδ πορτοκαλί), ή διεγείρουν (δς τδ έρυθρόν), ή ξεκου-  
ρίζουν (δς τδ κικνοθν, τδ πράσινον), κλπ.

· Η θερμανσις καί δ' άερισμός τών κλειστοῶν χώρων, άποτε-  
λεῖ έπισης άξιόλογον συντελεστήν όημιουργίας καταλήλου περι-  
βάλλοντος εργασίας.· Επιδάλλεται, θέν, όπως προβλέπωνται, πέραν  
τών παραθδρων, έγκαταστήσεις είδεικῶν συσκευών κλιματισμοῦ, ή  
έτεροι αἴτινες νά προσφέρουν συνεχῶς εἰς τοῦς χώρους εργασίας,  
άποθηκείσεως κλπ. έπαρη, καθαρόν καί ώριστόν αέρα,  
άνανεοθμενον καί θερμενοθμενον ή ψυκθμενον άναλόγως πρδς διατήρη-  
σιν κατάλληλου θερμότητος [(περίπου 17 βαθμῶν Κελσίου)].· Η άνανέωσις  
τοῦ αἱρος είναι είδιαιτέρως άναγκαία εἰς χώρους, ένθα ή άτμοσφαι-  
ρα απορροφά μολύνουσα (έκ καπνών, ουσθεριών, κονιορτοῦ κλπ).

· Ο έλεγχος τοῦ θερμῶθου, διά τῆς κατὰ τδ δυνατόν μεγα-

λυτέρας ἀηχοποιήσεως καὶ περιορισμοῦ τοῦ κραδασμοῦ τῶν μηχανῶν κλπ, συντελεεῖ εἰς τὴν ἄνεσιν τοῦ προσωπικοῦ, ἐνῶ παραλλήλως προλαμβάνει ἐνδεχομένως <sup>φυσικοῦ χαρακτῆρος</sup> διαρκεῖς (ἢ τῆς ἀποψῆς καὶ) <sup>πληρῶς</sup> τοῦ νευρικοῦ συστήματος, <sup>ἢ ἀπὸ</sup> ἀδύσχερας συνεννοήσεων. Ὁ ἔλεγχος οὗτος ἐπιτυγχάνεται κυρίως οἱ ἀπομονώσεις τῶν θέσεων θορυβώδους ἐργασίας, μὲσω ἀντιηχητικῶν ὀλισκῶν (εἰς τοὺς τοίχους, ὀροφὰς καὶ ὀδπέδα), ἰσιπλῶν θυρῶν καὶ παραθύρων, χρήσεως ταπήτων, παραπετασμάτων κλπ.

7. ΟΡΓΑΝΩΣΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Τὸ στάδιον τῆς ὀργανώσεως τοῦ τόπου καὶ τῶν χώρων ἐγκαταστάσεως τῶν ἐπιχειρήσεων, διαδέχεται τὸ τῆς ὀργανώσεως τῶν ὑπηρεσιακῶν μονάδων, συμφώνως κυρίως πρὸς τὰ ἐγκριθέντα προγράμματα καὶ τὸν καταμερισμὸν τῆς ἐργασίας κατὰ τομεῖς ὀρέσεως καὶ καθ' ἀρμοδιότητος. Ὑπηρεσιακὴ μονάς (DEPARTMENT) μιᾶς ἐπιχειρήσεως εἶναι ἡ τεχνικὴ ὑποδιαίρεσις τῆς ἐπιχειρήσεως, ἣτις διακρίνεται σαφῶς ἐτέρων καὶ ἐμπληρᾷ συγκεκριμένην λειτουργίαν ἢ κατηγορίαν πράξεων αὐτῆς, ἐντασσόμενη εἰς τὴν πυραμίδα τῶν τομέων ὀρέσεως τῆς, ἀναλόγως τοῦ βαθμοῦ ἐπέσεως τῶν ἀρμοδιοτήτων τῆς. (Ἡ ὑπηρεσιακὴ μονάς, ὅτι) διακρίνεται συνήθως, ὡς παρ' ἡμῶν, ἐκ τῶν ἑνω. πρὸς τὰ κάτω, εἰς Γενικὴν Διευθύνειν, Διευθύνειν, Τμήμα καὶ Γραφεῖον. Εἰς μιαν ἐπιχειρήσειν, συνήθως ἡ Γενικὴ Διευθύνσις εἶναι μία καὶ ἐνταῖα, ἐνῶ αἱ Διευθύνσεις εἶναι πλεονεκές, εἰς τὰς ὅσας ὑπάγονται τὰ Τμήματα, ἕτινα τελικῶς ὑποδιαιροῦνται εἰς Γραφεῖα.

Αἱ ὑπηρεσιακαὶ αὗται μονάδες διαρρυθμίζονται ὡς ἔποψιν ἐσωτερικῆς συνθέσεως κατὰ ~~ἑξῆς~~ τρόπον, ὥστε ἡ ἔνταξις ἢ ὑπαρξις ἐπίσεως τῶν κατωτέρων ἐξ αὐτῶν εἰς τὴν ἀμέσως ἀνωτέραν μονάδα νὰ ἀνταποκρίνηται ἀδοτηρῶς πρὸς τὴν ἀδοτέλειαν ἐπίσεως τομέως ὀρέσεως, καὶ εἰς τὰ θεμελιώδη ἐκείνα ἀντικείμενα καθήκοντων, ἕτινα κρῖνονται ὡς ἀπαραίτητα. Ὅθεν, αἱ ἐν λόγῳ μονάδες τῶν Διευθύνσεων διακρίνονται εἰς τοὺς τομεῖς ὀρέσεως τῆς ἐπιχειρήσεως, τοὺς ἀναφερομένους, π.χ., εἰς τὴν Διοίκησιν, τὴν Ἐκτελεστικὴν, τὸ Ἐμπόριον, κλπ. εἶναι ὅμως δυνατὸν αὗται νὰ καταξιμῶνται κατὰ παραγόμενον προϊόν, κατὰ περιοχὰς ἐγκαταστάσεως ἐπιμεταλλείων τῆς ἐπιχειρήσεως, κατὰ κατηγορίας κελατῶν (χονδρικῶς ἢ λιανικῶς ἔμπορου, ἐτέρων βιομηχανικῶν καὶ ὀργανισμῶν κλπ.).

~~αποστολές~~ Α: συνήθειες βιομηχανικά επιχειρήσεις καταθέτουν την δραστηριότητα αυτών εις τας απολοθους τέσσαρας βασικάς υπηρεσιακάς μονάδας, αΐτινες κατά κανόνα αποτελούν διεθθύσεις.

Πρώτον, εις την Υπηρεσιακήν Μονάδα Διοικητικού, έχουσιν ως αποστολήν: 1) Τήν αύτασιν καὶ λειτουργίαν τῶν ἐπιτελικῶν καὶ διοικητικῶν γραφείων, τῆς ἐπιχειρήσεως. 2) Τήν ἐσωτερικήν καὶ ἐξωτερικήν ἐπικοινωνίαν τῆς ἐπιχειρήσεως διὰ γραπτῶν κειμένων καὶ ἑτέρων μέσων, ὡς καὶ τὴν διενέργειαν, διακαραλίαν, ταξινόμησιν, ταξιθέτησιν καὶ ἀρχαιοθέτησιν τῶν γραπτῶν κειμένων. 3) Τὴν ἐφοδίωσιν καὶ τὴν παρακολούθησιν τῆς λειτουργίας μηχανικῶν μέσων συγκεντρώσεως, ἐπεξεργασίας καὶ παραλῆς πληροφοριῶν (μηχανογραφίας). 4) Τὴν ἀσκίον διευκρίσεως ἐπὶ τοῦ προσωπικοῦ τῆς ἐπιχειρήσεως, πρὸς ~~ἐπιτελικῶν~~ χειρισμῶν τοῦ ἐνθροονίου παρήγοντος, ἤτοι μερίμναν διὰ προσλήψεις, ἐξελίξιν, ἀμοιβάς, πρόνοιαν, ἀπολοθεις καὶ λοιπὰς μεταβολὰς τοῦ προσωπικοῦ. οἱ τέσσαρες οἱ τοιοῦτοι κύκλοι δραστηριότητος τῆς ἐν λόγῳ μονάδος, συνιστοῦν <sup>συνολῶς</sup> ~~τοιαῦτα~~ αὐτῆς τμήματα, ~~ἐπὶ τῷ ἐπιτελικῷ ἐπιπέδῳ εἰς τὸν ὅτι καὶ εἰς τὸν ὅτι~~.

Δεύτερον, εις τὴν Υπηρεσιακὴν Μονάδα Διαχειρίσεως, τῆς ὁποίας ἡ ἀρμοδιότης ἀναφέρεται: εἰς θέματα μεταβολῶν τῆς περιουσίας τῆς ἐπιχειρήσεως, ἤτοι τοῦ συνόλου τῶν εἰς τὴν διάθεσιν αὐτῆς ὑφισταμένων μέσων, ~~καὶ~~ <sup>καὶ ὑποχρεώσεων</sup> ~~ὅπως~~ ἡ μονάδα αὕτη ἐπιλαμβάνεται θεμάτων: 1) Κεφαλαιοπότησεως τῆς ἐπιχειρήσεως, δηλαδὴ ἀναζητήσεως καὶ διαχειρίσεως κεφαλαίων συστάσεως καὶ λειτουργίας αὐτῆς, κατανόμησιν αὐτῶν μεταξὺ παγίων καὶ κυκλοφοροῦντων, διενέργειας ἀποοβέσεων τῶν ἐγκαταστάσεων, σχηματισμοῦ ἀποθεματικῶν, ἀπδοοσεως ἐξένων κεφαλαίων, ἀσφαλίσεως τῆς περιουσίας, ἐξετάσεως συναιτοτήτων παραλῆς οἰκονομικῶν διευκολύνσεων, προνομίαν, φορολογικῶν ἀπελλαγῶν κλπ. 2) Κρηματικῆς κινήσεως, ἤτοι εἰσπραξέων καὶ πληρωμῶν <sup>ἐπι</sup> κρηματικῶν καὶ πιστωτικῶν μέσων, ὡς καὶ παρακολούθησεως τῆς πιστωτικῆς ἐπιφανείας τῶν κελατῶν. 3) Δογιστηρίου καὶ ἐλεγκτηρίου, ἤτοι τηρήσεως

των λογιστικῶν βιβλίων, διερμηνεύσεως τῶν λογιστικῶν δεδομένων καὶ ἀσκήσεως διαχειριστικοῦ ἐλέγχου. 4) Νομικῶν ἀποθέσεων, ἧτοι, μετὰ παρακολούθησιν σχετικῆς νομοθεσίας καὶ νομολογίας, ἐπεξεργασίαν συμφωνιῶν καὶ συμβάσεων ὁριζουμένων τὴν ἐπιχειρήσιν καὶ ρύθμισιν σχέσεων νομικῆς φύσεως μετὰ τρίτων ἢ ἕξερσιν καὶ ἀπορροσῶν ἀποχρεώσεων καὶ ἀπαιτήσεων. Ἐκαστον τῶν μερῶν τούτων ἀνήκει εἰς ἕτερον τμήμα τῆς ἐν προκειμένῳ ὑπηρεσιακῆς μονάδος.

Τρίτον, εἰς τὴν Ἑπιχειρησιακὴν Μονάδα Ἑμπορικῆς Δραστηριότητος, ἀσχολουμένην μὲ τὸν ἀνεφοδισμόν τῆς ἐπιχειρήσεως δι' ὀλιγῶν μέσων λειτουργίας αὐτῆς, μὲ τὴν οἰκονομίαν τῶν παρ' αὐτῆς παραγομένων ἀγαθῶν ἢ προσφερομένων ὑπηρεσιῶν καὶ μὲ τὴν ἀποθήκευσιν τῶν ἀποθεμάτων ἐκ προμηθειῶν καὶ ἀποθέτων προϊόντων.

Τέταρτον, τέλος, εἰς τὴν Ἑπιχειρησιακὴν Μονάδα Παραγωγῆς, ἐπιμελουμένην τῆς τεχνικῆς τῆς μεταμορφώσεως καὶ τῆς κατεργασίας τῶν ὕλων, διὰ τὴν οἰκονομίαν ἀγαθῶν ἢ προσφορῶν ὑπηρεσιῶν καὶ εἰδικότερον τῆς σχεδίασεως καὶ προτυποποιήσεως ἐργασίας καὶ προϊόντων, τῆς προμηθείας, συντηρήσεως καὶ βελτιώσεως τοῦ μηχανικοῦ εξοπλισμοῦ κλπ.

8. ORGANISATION GRAFISCHER BEHÖRDEN

Τὰ γραφεία (OFFICES, BUREAUS) ἀποτελοῦν τὸν συνδυασμὸν κέρων τῶν δραστηριοτήτων τῶν προμηθευτικῶν ὑπηρεσιακῶν μονάδων τῶν ἐπιχειρήσεων. Γραφεία ὀνομάζονται οἱ χώροι καὶ τὰ μέσα ἐργασίας, οἵτινες χρησιμοποιοῦνται δι' ἐπιτελικῶς καὶ διοικητικῶς σκοποῦς καὶ εἰς τοὺς σκοποὺς συνήθως συλλέγονται, ταξινομοῦνται, ἐρμηνεύονται καὶ μεταδίδονται στοιχεῖα καὶ γενικῶς πληροφορία, ἐνδιαφέρουσαι συγκεκριμένην ἐπιχείρησιν ἢ ἐπέλους ὀργανισμοῦ καὶ ἄτομα. Συνεπῶς, ἡ ἐργασία τῶν γραφείων εἶναι ἐν πολλοῖς κατευθυντήριος καὶ συμβάλλει σοβαρῶς εἰς τὴν πραγματοποίησιν τῆς ὀργανωτικῆς προσπάθειας καὶ ζωτικῶν καὶ ζωτικῶν.

Καθῶσον διογκοῦνται αἱ ἐπιχειρήσεις καὶ καθίσταται πλέον περιπλοκὸς ἡ δραστηριότης αὐτῶν, ἐπὶ τοσοῦτον ἀξίζει ἡ σπουδαιότης τῶν γραφείων.

\* Ἀναλόγως τῆς ἀπασχολήσεως ἢ τῆς ὑπηρεσιακῆς μονάδος εἰς τὴν ὅποσαν ὑπάγονται τὰ γραφεία, ταῦτα διακρίνονται εἰς ἐπιτελικὰ, διοικητικὰ, διαχειριστικὰ, ἐμπορικὰ, τεχνικὰ κλπ.

\* Ἡ διάταξις τῶν κέρων τῶν γραφείων καὶ ἡ χρῆσις αὐτῶν πραγματοποιοῦνται οὕτως, ὥστε νὰ περιορίζονται εἰς τὸ ἐλάχιστον αἱ μετακινήσεις τῶν εἰς αὐτὰ ἐργαζομένων καὶ ὥστε νὰ διευκολυνῆται ἡ ὁμαλοποιήσις τῆς ἐργασίας των. [Ἡ διαστάσις τῶν ὀματιῶν τῶν γραφείων ἐκρίθη ὅτι ὀσον νὰ εἶναι τοῦλάχιστον 2,5-3 μέτρων πλάτους ἐπὶ 3,5-4,5 μέτρων μήκους δι' ἓν ἄτομον καὶ 3-6 μέτρων πλάτους ἐπὶ 6 μέτρων μήκους διὰ δύο ἄτομα. Οἱ διαδρόμοι τῶν ὀματιῶν τούτων πρέπει νὰ ἔχουν πλάτος περὶ τὸ μέτρον τοῦλάχιστον, αἱ δὲ πρὸς τοὺς τοίχους ὀδοδοὶ 1,20 τοῦ μέτρον.]

\* Ἡ ἐπέκτασις τῶν ὀματιῶν τῶν γραφείων, ὀσον νὰ πληροῦθῃ ἔρως ἀνάτου καὶ ὑγιεινῆς ἐργασίας προκαλοῦντας ἐθνικοῦς ψυχολογικοῦς ἀντικρίτους. [Ἡ κέτρα ἔδειξεν, ὅτι ὁ διατιθέμενος διὰ τὴν ἐπέκτασιν τοῦ γραφείου μετὰ τοῦ ὀκελοῦ καθόμοτος χώρος, ὀδν

πρέπει να είναι μικρότερος των 5 τετραγωνικών μέτρων. Η απόστασις δέ μεταξύ δύο εις τήν αβτήν σειράν κειμένων τραπέζων γραφείου ύπελογισθη ότι όσον να είναι τουλάχιστον 1,80 τοῦ μέτρου.] Αντικειμενον ιδιαίτερας μελέτης απέτελεσεν επίσης ο προσδιορισμός τοῦ καταλλήλου τύπου (μεγέθους καὶ σχήματος) διπλοῦ τοῦ γραφείου καὶ τοῦ καθίσματος, ἀναλόγου πρὸς τήν ἐργασίαν δι' ἣν προορίζεται ἡ ἐξασφάλισιν τῶν προμνησθέντων ὄρων ἀνάσεως καὶ ὑγιεινῆς, ὡς καὶ πρὸς ἀπόδοσιν μεγαλύτερου ὠφελήμου ἔργου. Οὕτως ἐπιβλήθη, ὅτι τὸ ἰσοῦδες ἐν γένει ἔπιπλον γραφείου όσον να παρέχη ἐπιφάνεια μετρίας σκληρότητος, ἄνευ ἀνταυγίας, κατέλληλον συνάμα πρὸς εὐχερῆ ἐναπόθεσιν ἀπαρατήτων γραπτῶν κειμένων (βιβλίων καὶ ἑτέρων ἐντύπων καὶ <sup>καὶ ἀρτίων ἰσῶν</sup> ἀρτίων γραφῆς), ὡς καὶ στήριξιν τῶν ἀγκῶνων καὶ τῶν βραχιῶνων τοῦ γράφοντος. Ἡ ἐπιφάνεια αὕτη πρέπει παραιτέρω να εἶναι προσηρμοσμένη εἰς τὸ ὕψος τοῦ ἐργαζομένου εἰς αβτήν. εἶναι επίσης ἐπιβεβλημένον, ὅπως ἡ ἐν λόγῳ τράπεζα διαθέτῃ ἐπαρκῆ καὶ ἀμέσως προσιτὸν ἕδρον πρὸς διαφύλαξιν περιορισμένων ποσοτήτων γραπτῶν κειμένων καὶ γραφικῆς ὕλης. [Τὸ πρότυπον μέγεθος κοινοῦ τύπου τραπέζης γραφείου εἶναι διαστάσεων 1,25 τοῦ μέτρου πλάτους ἐπὶ 0,75 τοῦ μέτρου βάρους καὶ 0,75 τοῦ μέτρου ὕψους. Τὸ πρότυπον μέγεθος τραπέζης γραφείου διὰ προτοταμένους ὑπηρεσιακῆς μονάδος εἶναι διαστάσεων 1,65 τοῦ μέτρου πλάτους ἐπὶ 0,95 τοῦ μέτρου βάρους καὶ 0,75 τοῦ μέτρου ὕψους.] Ὅσον ἀφορᾷ τὸ καθίσμα τοῦ γραφείου, τοῦτο όσον να ἀξομειωθῆται ἀπὸ ἀπόψεως ὕψους, να εἶναι περιστροφικόν καὶ ἡ ράχης αὐτοῦ να προσαρμόζεται εἰς τήν μέσην τοῦ ἐργαζομένου, ὥστε να ἐπιτυγχάνηται ἡ καλύτερα αὐτοῦ σωματικῆ στέσις.

9. ΟΡΓΑΝΩΣΙΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ  
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΙΔΙΑ,  
ΔΙΑ ΓΡΑΦΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ἡ ὀργάνωσις τῆς ἐσωτερικῆς καὶ τῆς ἐξωτερικῆς ἐπι-  
κοινωνίας τοῦ προσωπικοῦ παντὸς ὀργανισμοῦ καὶ ἐν προκειμένῳ  
πῶσις ἐπιχειρήσεως, τῶσον μεταξὺ τῶν ἐργαζομένων εἰς αὐτὰς, ὅσον  
καὶ μεταξὺ τούτων καὶ τῶν ἐκτὸς τῆς ἐπιχειρήσεως συναλλασσομέ-  
νων ἢ ἐνοιαφερόντων καὶ ἐνοιαφερομένων, ἀποτελεῖ βασικὴν ἐπι-  
θεσίαν εἰς τὴν ὀργανωτικὴν τῆς Διοικήσεως. Ὅπως ἐξασφαλίζεται ἡ  
ὀρθὴ διεξαγωγὴ τῆς ὅλης λειτουργίας δεδομένης ἐπιχειρήσεως,  
καθόσον ἢ ἐν λόγῳ ἐπικοινωνία συνιστᾷ μέσον κορηγίσεως καὶ λή-  
ψεως πληροφοριῶν καὶ στοιχείων, διεξαγωγῆς συνεννοήσεων καὶ  
ἐφαρμογῆς αὐτῶν ἀποφάσεων. Ὡς γνωστὸν, οἰοσώποτε ὀργανισμὸς, ἀφ'  
ἐνὸς μὲν μεταβιβάζει καὶ δέχεται μηνύματα, λόγῳ, ἀναφορὰς, ἐντολὰς,  
δουλείας, αἰτήσεις, ἐπιθέσεις, περιγραφὰς κλπ., ἀφ' ἑτέρου δὲ διατηρεῖ  
ἐντυπώσεις, πληροφορίες καὶ στοιχεία, ἀπαραίτητους οἰὰ τὴν διε-  
ξαγωγὴν τοῦ ἔργου του.

Ἡ κατὰ τὰ ἀνωτέρω ἐπικοινωνία πραγματοποιεῖται κατ'  
ἀρχὴν οἰὰ τοῦ προφορικοῦ λόγου, εἰς συνομιλίαν, συνεντεύξεις,  
συνοψεῖς, ἐπισυνοψεῖς κλπ. Διὰ τοῦ προφορικοῦ ὅμως λόγου προπα-  
ρασκευάζεται συνήθως καὶ ἐρμηνεύεται τὸ περιεχόμενον τοῦ γρα-  
πτοῦ λόγου, ἢ τοῦ τῆς ἐγγράφου ἐπικοινωνίας. Ἡ ἐν λόγῳ δὲ ἐπικοι-  
νωνία διενεργεῖται οἰὰ τῆς γραφικῆς ἐργασίας, συνιστομένης εἰς  
τὴν ἀμειωμένην, τὴν χρῆσιν καὶ τὴν διαφύλαξιν, πρὸς μέλλουσαν  
χρῆσιν, γραπτῶν κειμένων.

Τὰ γραπτὰ κείμενα ἀποτελοῦν ἐργασίαν τοῦ ἀνθρώπου  
ἐγκεφάλου, ἀποκτημένην, βελτιωμένην, διατηρημένην, μεταδιδόμε-  
νην καὶ μεταφερομένην οἰὰ αἰδιῶν. Συνεπῶς, τὰ γραπτὰ κείμενα ὑποβοη-  
θοῦν τὴν μνήμην τοῦ ἀνθρώπου, συμπληροῦν τὰς γνώσεις του, ἐνισχύ-  
σουσιν τὴν σκέψιν του καὶ τελικῶς οὕτω συμβάλλουσιν εἰς τὴν ἀποτελε-  
σματικὴν καθοδήγησιν καὶ τῶν ἐπιτυχῆ ἔλεγχον τῆς ὁράσεως τοῦ



ἀνθρώπου καὶ κατ' ἀπολογίαν τοῦ ὄργανισμοῦ εἰς τὸν ὅποιον οὐ-  
 τοσ ἀπασχολεῖται. Ἄλλὰ καὶ ἀμέσως ἐπιδίδουν ταῦτα ἐπὶ τῆς ἐπι-  
 τυχοῦς πορείας τῶν ἐργασιῶν ἐνός ὄργανισμοῦ, οὐδομένου ὅτι οἱ ἀδ-  
 τῶν πραγματοποιεῖται ἡ τεκμηρίωσις τῶν χρονικῶν καὶ γενικῶς τῆς  
 ἀρίσως αὐτοῦ. Πᾶσα ἐνέργεια ἢ πράξις αὐτοῦ καταγράφεται εἰς  
 γραπτὰ κείμενα, ἕτερα δὲ ἐξ αὐτῶν περιλαμβάνουν ἰδέας, δόξας,  
 σκέψεις κλπ., διαγεγραμμένας εἰς βιβλία, ἔντυχα, οὐλτία τεκμηριώ-  
 σεως, διαπιστολογητικά, ἐπιδόσεις, πύνακας, διαγράμματα κλπ. καὶ κυρίως  
 εἰς τὰ ἔγγραφα τῆς διεξαγομένης ἀλληλογραφίας, ἐντός καὶ ἐκτός  
 τοῦ ὄργανισμοῦ.

Ἡ τῶν προηγουμένων ἐξάγεται σαφῶς, ὅτι ἡ κατ' ἀλληλὸς  
 ἀλληλογραφία ἀποτελεῖ σημαντικὸν παράγοντα ὀρθολογιῆς ὀργανώ-  
 σεως καὶ λειτουργίας παντός ὄργανισμοῦ. Ἡ ἀλληλογραφία αὕτη κα-  
 θίσταται ἀποτελεσματικῆ, ὅταν προβλέπεται οὐστημα ὀργανώσεως δι-  
 ενεργείας, διεκπεραιώσεως, ταξινομήσεως, ταξιθετήσεως καὶ ἀρχειο-  
 θετήσεως αὐτῆς.

Ἄλληλογραφία εἶναι τὸ σύνολον τῶν ἀνταλλασσόμενων  
 ἐγγράφων (ἐπιστολῶν, <sup>καὶ</sup> τηλεγραφημάτων, ἀναφερόμενων εἰς ὑποθέσεις  
 ἢ συναλλαγῶν οὐδομένων ὀργανισμῶν ἢ ἰδρυμάτων, μεθ' ἑτέρων, διὰ τῆς  
 καὶ περατοῦνται ὑποθέσεις ἢ συναλλαγῶν, διευκρινίζονται  
 ἀλληλογραφίας γινώσκονται ὑμῶσις, ὑποδεκνόνται οἰκαιοπραξίαι  
 καὶ γεγονότα κλπ.) ἐκαστον ἔγγραφον συνιστᾷ συνήθως μονομερῆ  
 σύμβασιν, οὐρεθεύουσαν τὸν ὑλογράφοντα ἔναντι τῶν πρὸς οὐς τοῦτο  
 ἀπευθύνεται. Ἡ ἀπάντησις ὅμως τῶν οὐτέρων οὐρεθεῖ ἐξ ἴσου αὐ-  
 τούς, ἐνίοτε δὲ καὶ ἡ ἔλλειψις ἀπάντησεως, θεωρουμένη ὡς οἰωπρᾶ  
 κατ' ἄφασιν.

Δι' οὗ καὶ πολλὰκις καθίσταται ἀναγκαῖα ἡ ὀργάνωσις καὶ  
 λειτουργία εἰδικῆς ὀπρεσιατικῆς μονάδος οὐεξαγωγῆς τῆς ἐσωτερικῆς  
 καὶ ἐξωτερικῆς ἀλληλογραφίας, ὅσον ἰδίως ἀφορᾷ τὰς ἐξῆς ἐνεργείας:

- 1) τὴν παραλαβὴν καὶ οἰανομὴν τῶ ταχύτερον εἰς τὸν ἀρμοδίον τῆς  
 ἀλληλογραφίας, κατ' ὅπιν ἀποσφραγίσεως, ἀριθμώσεως, πρωτοκολλησεως, κα-  
 ρακτηρισμοῦ τοῦ ἀρμοδίου, καταγραφῆς εἰς βιβλία εἰσερχομένων ἐγ-  
 γράφων καὶ οὐσχετίσεως μετ' ἑτέρων προηγουέτων σχετικῆν ἀλληλογρα-  
 φίαν.
- 2) τὴν ἐποπτεῖαν ὅπως οὐδῆ συντόμως ἀνάλυτος ἀπάντησις εἰς

ληφθεῖσαν ἀλληλογραφίαν. 3) τὴν ἐμφάνειον καὶ διενπεραιώσιν  
τῆς ἀποστελλομένης ἀλληλογραφίας. 4) τὴν ταξινομήσιν, ταξιθε-  
τησιν καὶ ἀρχειοθετησιν αὐτῆς.

Ἡ ἀπάντησις εἰς τὴν εἰσερχομένην ἀλληλογραφίαν δι-  
όεται βᾶσει δύο μεθόδων, τῶν ἑξῆς: 1) Διὰ τῆς "συγκεντρωτικῆς"  
μεθόδου, καθ' ἣν τὸ μὲν σχέδιον τῆς ἐνεργείας συντάσσεται παρὰ  
τοῦ ἀρμοδίου, τὴν ἀπάντησιν ὅμως ἐνεργεῖ ἡ προμνησθεῖσα Ἰαηρε-  
σοῦ ἀλληλογραφία. 2) Διὰ τῆς "ἀποκεντρωτικῆς" μεθόδου, καθ' ἣν  
ὁ ἀρμοδίος συντάσσει τὸ πρὸς ἀποστολὴν ἔγγραφον, ὅπερ ἀκολοῦθως  
ἀπλῶς διενπεραιώνει ἡ Ἰαηρεσοῦ ἀλληλογραφία.

Ἡ ὄντιαξις παντὸς ἔγγραφου διέπεται ἀπὸ δύο ἀρχῶν,  
τάς ἑξῆς: 1) Ἐκαστον ἔγγραφον παραλαμβάνει ἕν μόνον θέμα, πρὸς  
ἀσφαλῆ καὶ ταχεῖαν ἀντιμετώπισίν του, ἀνεξαρτήτως ἐάν οὗ παρα-  
ληφταί αὐτοῦ θά εἶναι πλεονεξ τοῦ ἕνός. Ἡ ἀρχὴ αὕτη καλεῖται  
"ἀρχὴ τοῦ ἐνιαίου δικαιολογητικοῦ". 2) Ἀναλόγως τοῦ ἀριθμοῦ  
τῶν ἐνόδιαφερομένων παραληπτῶν, παράγονται ἀντίστοιχα, πρωτότυπα  
τοῦ ἔγγραφου, ἐκαστου πρωτοτύπου περιλαμβάνοντος κείμενον ἀπο-  
κλειστικῶς ἐνόδιαφέρον ἑκαστον παραλήπτην. Ἡ ἀρχὴ αὕτη καλεῖται  
"ἀρχὴ τοῦ κατὰ πρᾶξιν δικαιολογητικοῦ". Ἡ ὄντιαξις τοῦ ἔγγρα-  
φου ὁδὸν περαιτέρω νὰ διέπεται ἀπὸ κυρίως τριῶν, σαφῆναιαν καὶ  
εὐγένειαν, ἕνευ πομπιόους ὕψους καὶ περιτολογίων. Ἡ ὄντιαξις ὁδὸ  
τοῦ κειμένου πρέπει νὰ εἶναι συμφωνοῦς πρὸς τὸν κῆλον διαδρο-  
μῆς καὶ χρήσεως αὐτοῦ, ὡς καὶ τὴν προσωπικὴν ἐκδόσεως πολλαπλοῦ  
ἀντικτύπων. Σύνθημα λαμβάνονται ὅπ' ὅσιν αἱ ἀρχαὶ τηρήσεως προτυπο-  
ποιήσεως μεγεθῶν χάρτου καὶ ταξιθετήσεως αὐτοῦ, αἵτινες ἀπαι-  
τοῦν διατήρησιν ἀριστέων περιθωρίων, παραγράφων, ἐπισημάνσεων,  
ἀναγραφῶν ἀριθμῶν κλπ.

Συνήθως τὰ ἔγγραφα σήμερον συντάσσονται, ὀδχὶ οἰὰ χει-  
ρὸς ἢ δακτυλογραφήσεως τοῦ ἀρμοδίου, ἀλλὰ παρὰ τρίτου, κατόπιν  
προφορικῆς διαγορευσεως τοῦ ἀρμοδίου πρὸς στενοδακτυλογραφόν,  
μαγνητόφωνον κλπ. καὶ ἐν συνεχείᾳ δακτυλογραφήσεως τῶν εἰς ἀπλοῦν  
ἢ εἰς πολλαπλοῦν, οἰὰ τῆς χρήσεως χημικοῦ χάρτου ἀντιγραφῆς, ἢ  
πολυγραφῆσεως, φωτοτυπώσεως, ἐκτυπώσεως κλπ. αὐτῶν, ἀναλόγως τοῦ

ἀριθμῶν τῶν ἀντιτύπων καὶ τῶν διατιθεμένων μέσων μηχανογραφίας. Οὕτως ἐπέρχεται οἰκονομία χρόνου καὶ προσωπικοῦ καὶ ἀποφεύγεται ἡ πιθανότης σφαλμάτων κατὰ τὴν ἀντιγραφήν.

Ἡ ἀκριβής καὶ τάχιστα ἐνέργεια τῆς ἀλληλογραφίας ἐπέβαλεν, ὅπως ἀριστοίμηται κατηγορεῖται γραπτῶν κειμένων (ἐγγράφων, ἐγκυκλίων, ἀποφάσεων, εἰδοποιήσεων, τιμολογίων, κανονισμῶν καὶ γενικῶς στερεωτικῶν ἀπαντήσεων), ἀποστέλλομένων κατὰ τινα ὁμοειδήτυπον μορφήν εἰς πολλοὺς παραλήπτας καὶ κατὰ συχνὰ χρονικὰ διαστήματα, προτυποποιεῖσθαι. Ἡ ἐν λόγῳ προτυποποίησης (STANDARDISATION) ἀναφέρεται εἰς τὰς διαστάσεις, τὸ σχῆμα, τὸ χρῶμα, τὴν ἐκτύπωσιν, τὸ περιεχόμενον, τὸν προορισμὸν κλπ. τῶν οἰκείων γραπτῶν κειμένων, τὸ περιεχόμενον μάλιστα τῶν κειμένων τούτων, ἀν' ἰδίῳ τῶν εἰδικῶν περιπτώσεων, εἶναι ἐπιδοκιμασθῆναι ἢ οὐκ ἐπιδοκιμασθῆναι μικροσυμπληρώσεων, πρὸς περαιτέρω οἰκονομίσασθαι τῆς ἀλληλογραφίας.

Ἡ αὕτως καταρτισθεῖσα ἀλληλογραφία, ὀικονομίζεται ἐν συνεχείᾳ. Ἡ οἰκονομία αὐτῆς οἰεῖται διὰ καταχωρήσεως ἐκάστου ἐξερχομένου ἐγγράφου ἢ κειμένου εἰς εἰδικὰ ὁελτία ἢ βιβλία πρωτοκόλλου καὶ οἰκονομίσσεως. Ταῦτα ἐπιδοκιμασθῆναι εἶναι ἀπαραίτητα, ὥστε νὰ ἐπιτυγχάνεται ἡ ταχύτερα δυνατὴ ἀποστολὴ τῶν κειμένων τούτων εἰς τὸν προορισμὸν τῆς, εἴτε πρόκειται περὶ εἰσερχομένων, εἴτε περὶ ἐξερχομένων κειμένων.

Τὰ προτύπων τῶν εἰσερχομένων ἐγγράφων κειμένων καὶ ἀντιγράφων τῶν ἐξερχομένων, συσχετιζόμενα μὲ παρεμφερῆ προηγουμένην ἀλληλογραφίαν καὶ γενικῶς τεκμηρίωσιν χρονικῶν καὶ λοιπῆς ὁράσεως τῆς ἐπιχειρήσεως, τυγχάνουσι, ἀξιολογίας, ταξινομήσεως, ταξιθετικῆς καὶ ἀρχειοθετικῆς.

Ταξινόμησις (CLASSIFICATION) εἶναι ὁ μεθοδικὸς προσδιορισμὸς ὁμοειδῶν κατηγοριῶν καὶ ὑποκατηγοριῶν κατὰ τῆς προσώπων, ἀντικειμένων καὶ ἐννοιῶν, κατὰ σειράν σπουδαιότητος ἢ προτεραιότητος αὐτῶν. Ἡ ταξινόμησις ἀντικειμένων

προηγείται της ταξιθετήσεως τῶν γραπτῶν κειμένων.

Ταξιθετήσις (FILING, CLASSMENT) εἶναι ἡ μεθοδικὴ καὶ ἀσφαλὴς ὄλικὴ διάταξις, ἀπόθεσις, κίνησις καὶ διατήρησις ἀντικειμένων εἰς ὀρισμένας παγὰς θέσεις ἢ χώρους, βάσει προηγουμένης ταξινομήσεως αὐτῶν. Οὕτως ἐπιτυγχάνεται ἡ εὐχερὴς τῶν γραπτῶν κειμένων συσχετίσις, ἡ ἀκριβὴς αὐτῶν τοποθέτησις καὶ ἐπανατοποθέτησις, ἡ οἰκὸ μικρῆς προσπάθειας τῆς μνήμης ἀνεύρεσις των, ὡς καὶ ἡ ἀσφαλὴς διατήρησις των ἐξ ἐνδοχομένων φθορῶν, ἀπολῶν, καταστροφῶν κλπ. Συνεπῶς, ἐξασφαλίζεται συνῆμα καὶ ἡ ὑπὸ τῆς Ὀργανωτικῆς ἐπιόικουμένη τάξις εἰς τὰ ὄλικα ταῦτα ἀντικείμενα, ἧτις κατὰ τὸν FAYOL προϋποθέτει "μὲν θέσιν οἰκὸ πᾶν ἀντικείμενον καὶ πᾶν ἀντικείμενον εἰς τὴν θέσιν του" καὶ "ἧτις ἐξοικονομεῖ χρόνον, χροῖμα καὶ χῶρον.

Ἡ ταξιθετήσις διενεργεῖται συνήθως βάσει τοῦ δεκαδικοῦ συστήματος ὀριστικῆς ἢ μεταβαλλομένης ταξινομήσεως τῶν ἀντικειμένων, ὅπερ ἐπενοήθη ὑπὸ τοῦ ἀμερικανοῦ MELVIN DEWEY καὶ ἐξηρμόθη ἐν ἀρχῇ ἐπιτυχῶς εἰς τὰς βιβλιοθήκας. Τὸ ἐν λόγῳ σύστημα ὑποδιαιρεῖ τὰ ἀντικείμενα εἰς δεκά βασικὰς κατηγορίας ἐκδοτῆ τῶν ὀνομάτων ὑποδιαιρεῖται ἐν νέου εἰς ἑξέρας δεκά μερικωτέρας κ.ο.κ. Τοῦτο εἰς τὴν περίπτωσιν τῆς ὀριστικῆς ταξινομήσεως, συνίσταται πλέον ὡ γνηριμένως εἰς τὴν μόνον δεκαδικὴν κατὰτάξιν τῶν ἐγγράφων κειμένων εἰς τὰς διαφόρους αὐτῶν κατηγορίας (ἧτοι εἰς βιβλία, περιοδικὰ, ἐκδόσεις πρακτικὰ, σημειώματα, ἀλληλογραφίαν κλπ.) ἢ εἰς τὴν κατὰτάξιν των κατὰ τινα σειρᾶν (ἀλφαβητικὴν, ἀριθμητικὴν, γεωγραφικὴν, χρονολογικὴν, ~~ἄλλοις~~ τομέως ὀρίσεως, θεμάτων κλπ., ἢ συνθετοασμένως). Ἡ κατ' ἀλφαβητικὴν σειρᾶν κατὰτάξις στηρίζεται κυρίως εἰς τὸ πρῶτον γράμμα τοῦ ὀνοματεπωνύμου ἢ τοῦ τίτλου ἢ τῆς ἐπικρατεστέρας λέξεως τοῦ ὀνόματος τῶν προσώπων (ψυσικῶν ἢ νομικῶν), μεθ' ὧν ἐπισημαίνεται δευτερεύουσα ἐπιχέρισις. Τὸ δεκαδικὸν ὀδοτημα, εἰς τὴν περίπτωσιν τῆς μεταβαλλομένης ταξινομήσεως, συνίσταται εἰς τὴν, ἀναλόγως τῶν φάσεων τῶν γεγονότων ἢ τῶν ὑποθέσεων ἐκδοτοτε, κατὰτάξιν τῶν ἐγγράφων κειμένων εἰς τὰς διαφόρους αὐτῶν κατηγορίας. Προ-

κειμένου, π.χ., περί πελατών, κατά κατηγορίας πιθανών, υπό άναζητησίν, έν ένεργεία, έπισφαλών, άξιοπώστων, διατελεσόντων κλπ.

Η άριθμητική κατάταξις (π.χ., κατ' άξίοντα άριθμόν μητρώου, παραγγελιών, τιμολογίων κλπ), ώς καί αί λοιπά άριθμητικά ή μή κατάτάξεις, διατυκολώνονται κατά κανόνα οι' έδρε-  
τηρίσεως (INDEXING) των κατηγοριών καί υποκατηγοριών των αντίκειμένων, των γεωγραφικών διαμερισμάτων, των ήμερομηνιών, των θεμάτων κλπ. Η έδρετηρίασις αύτη πραγματοποιείται διά της χρήσεως ειδικών μικρών κυτίων, περιεχόντων οελτία (καρτέλας, RICHE-CARDS), ήτοι σκληρά τεμάχια χάρτου, μετρίων διαστάσεων, καταλλήλως τοποθετημένων, ταξιθετημένων, καί υποκειμένων εις ταχεία διαλογή, βάσει συνθηματικών χαρακτηριστικών (χρωματισμού, προεξοχών, σημάτων κλπ.).

Ειδικώς, ή ταξιθέτησις της άλληλογραφίας διανθεί  
όδο στάδια. Το πρώτον έξ αυτών είναι τό προσωρινόν, ήτοι της άναμονής μέχρι πραγματοποιήσεως σχετικής ένεργείας (συγκεντρώσεως στοιχείων, διανομής, άπαντήσεως κλπ.). Κατά τό στάδιον τούτο ή άλληλογραφία τοποθετείται εις φανέλλους, περιβλήματα έν χαρτονίου, ή καλαθόκουσ προς ένεργείαν ή διανομήν, κατά κατηγορίας. Το δεύτερον των σταδίων είναι τό όριστικόν, ήτοι της παραπομπής αύτης προς άρχαιοθέτησιν, μέ προσδιορισμόν τού χρόνου διατηρήσεώς της εις τό οικίεον άρχετον (γενικόν ή ειδικόν).

Άρχετον καλείται, άφ' ένός μέν ό χείρος διαφυλάξεως γραπτών κειμένων, έφ' όν έπικρατώθη πύσα ένέργεια καί των όποιών ή άναζητησις όδν κρίνεται άμεσος, άφ' έτέρου όέ τό σύνολον των διαφυλασσόμενων γραπτών κειμένων. Οι έργαζόμενοι εις τό άρχετον υπόλληλοι όέον νά τυγχάνουν έμπιστοσύνης, καί νά έχουν προσόντα έχεμυθείας καί ήλικας τάξεως, όουόντος ότι ή πύρησις τού άρχετου είναι κατ' έξοχήν έμπιστευτικής φύσεως καί λείαν όυσχερώς έλέγχεται αύτη άπό άπόφωας άνωμόλου λειτουργίας της (διαπιστώσεως άπωλιών ή κακής συσχέτισής) ή τοποθετήσεως έγγραφών κλπ.).

Πρό της ἀρχειοθετήσεως, τὰ ἔγγραφα τοποθετοῦνται εἰς εἰδικὰ περιβλήματα ἐν χαρτονίου (FILES, FOLDERS, CLASSEURS, DOSSIERS) μετὰ ἐλασμάτων συνδέσεως ἢ μηχανημάτων συγκρατήσεως ἢ ταινιῶν συνδέσεως ἢ ράχων κλπ. Τὰ περιβλήματα ταῦτα εἶναι δυνατὸν νὰ περιέχουν λεπτοτέρους φανελλοὺς ἢ χαρτόνια ἐπὶ μέρους κατατάξεως τῶν περιεχομένων ἐγγράφων. Ταῦτα ἐκκολούθως ταξιθετοῦνται εἰς εἰδικὰ ἐπιπλα, καλούμενα "ἀρχειοθηκῆ" (μεταλλικὰ ἢ ξύλινα κλπ). Αἱ ἀρχειοθηκῆ αὗται τοποθετοῦνται εἰς χώρους ἀπηλλαγμένους ὑγρασίας καὶ λοιπῶν αἰτῶν φθορῶν τοῦ περιεχομένου των, ἐπιλεκτικῶς ἐπιεκτάσεως καὶ ἀερισμοῦ, προστασομένους ἐν κεντρικῶν καὶ ἀποκεντρικῶν ὑψομένων ἐξ ἐπινοούτων ἐστιῶν οἰκ. πυρκαϊῆς κλπ. Περαιτέρω, ἢ θέσει αὐτῶν ἐπιλέγεται ὥστε νὰ διευκολύνῃ κατὰ τὸ δυνατόν ὅλας τὰς ὑπηρεσίας τὰς ἐκτελούσας γραφικὴν ἔργασίαν. Ἡ ἀπὸ διαδραστικῶν ἀρχειοθηκῶν δὲν ἀπὸ ὑψηλῶν χερμησοῦσται μεσοφικῶν μαγνητικῶν.

Δεδομένου ὅτι ὑφίσταται πάντοτε πρόβλημα διευρύνσεως τοῦ ὄγκου τοῦ περιεχομένου τῶν ἀρχειοθηκῶν, ἢ παραπεμπομένη εἰς τὸ ἀρχεῖον ἀλληλογραφία χαρακτηρίζεται ὑπὸ τῶν ἀρμοδίων συντακτικῶν τῆς οἰκ. πρῶτον χρόνον ὅσον νὰ διαφυλαχθῇ, ἀναλόγως τῆς σημασίας τοῦ θέματος τῆς, τῆς ἐνδεχομένης παραγραφῆς ἐνοχικῶν καὶ ἐμπραγματικῶν οἰκονομικῶν ἢ ὑποχρεώσεων, τῶν κειμένων διατάξεων περὶ φορολογίας, ἀγορανομίας κλπ. Ἡ ἀναζήτησις ἀλληλογραφίας ἐν τοῦ ἀρχείου πραγματοποιεῖται οἱ ἐγγράφων ἐντολῶν καὶ ἀποδείξεων παραλαβῆς, ἐπιστροφόμενων <sup>πρὸς κληρονομήν</sup> μετὰ τὴν ἐπιναφορῶν τῶν παραληφθέντων κειμένων.

10. ΟΡΓΑΝΩΣΙΣ ΤΗΣ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΙΑΣ

Ἡ εἰσαγωγή καὶ ἡ βαθμιαία γενέσεις τῆς χρήσεως τε-  
 λειοποιημένων μηχανικῶν μέσων ἐκτελέσεως τῶν ἐργασιῶν γραφείου,  
 ἀποτελεῖ σημαντικὸν παράγοντα ἐφαρμογῆς τῆς ὀργανώσεως εἰς τὰς  
 ἐπιχειρήσεις. Ἡ μηχανὰ γραφείου, συσσωρευομένη ἐπὶ τοῦ χάρτου  
 ἢ ἑτέρον μέσων καταγραφῆς (ταινιῶν, χαρτονιῶν, μετὰλλων κλπ) γράμ-  
 ματα, ἀριθμοὺς, ἐνδείξεις (οἰκὸν γραμμῶν, διατρήσεων, φαλιότομοῦ, ἀνα-  
 γλυφῶν κλπ) καὶ συμβατικὰ σύμβολα, ὁμοιοθετοῦν σημαντικῶς τὴν σκέ-  
 ψιν καὶ τὴν μνήμην τοῦ ἀνθρώπου, ὁμοιοποιῶσαι οὕτω μὲν μέρος τῆς  
 πνευματικῆς καὶ χειρωνακτικῆς αὐτοῦ ἀπασχολήσεως. Κατ' ἀπολογεῖσθαι,  
 αἱ μηχαναὶ γραφείου, χρησιμοποιοῦμεναι, ἐξασφαλίζουν εὐνοητικότερους  
 ὄρους ἐργασίας, καὶ ἀσφαλτέτερα ἐπιγινώσκουσι ἵτινα θὰ παρελθόντο ἔνευ  
 αὐτῶν, ἔτι δὲ ὁμοιογενῆ, εὐαγγέλιστα καὶ διὰ πολλὰς χρήσεις, κατό-  
 πιν καταλλήλων συνδυασμῶν.

*ἡ οὐτὸν ὄρους παρεχόντων ἀπὸ μηχανικῶν λακωνιστῶν*

Ἡ ἐν λόγῳ ἀντικατάστασις τῆς πνευματικῆς καὶ χειρωνα-  
 κτικῆς ἐργασίας τῶν ὁμοιογενῶν τοῦ γραφείου διὰ μηχανικῶν μέσων  
 καὶ ἡ χρῆσις αὐτῶν, ὀνομάζεται "μηχανογραφία" (MECHANISATION, ME-  
 CANOGRAPHIA).

Μηχανικὰ μέσα

Ἡ ~~κατασκευὴ~~ ~~ἐξελικτικῆ~~ ἐξελικτικὴ πορεία τῆς μηχανογραφίας  
 συνετέλεσεν ὥστε σήμερον νῦν χρησιμοποιοῦνται οἰκονομικῶς ὅσοι τῶν  
 ἀνεπτυγμένων οἰκονομικῶν μονάδων διάφοροι τοιοῦτοι μηχανῶν γραφείου,  
 χαρακτηριζομένων ὡς φορητῶν, ἡμιφορητῶν ἢ ἐπιτραπέζιων, ὡς ἀθροῦ-  
 βων ἢ μὴ, ὡς χειρωνακτικῶν, ἠλεκτροκινητῶν ἢ ἠλεκτρονικῶν, ὡς κατα-  
 γραφουσῶν ἢ διατρητικῶν κλπ. Ἀναλόγως δὲ τοῦ προορισμοῦ τῶν κα-  
 τατρεχόντων εἰς πέντε βασικῶς κατηγορίας, ὡς ἑξῆς:

I. Εἰς μ η χ α ν ἄ ς ἐ π ι κ ο ι ν ῶ ν ἄ ς, ὡς  
 ἀποστολῆς καὶ παραλαβῆς ταχυδρομικῶν ἐγγράφων (διεπιλώσεως, συνδέ-  
 σεως, σφραγίσεως, ἀποσφραγίσεως, ἀταλοῦς, γραμματοσημῶσεως, ἀποτυ-

πώσεως ροιευθύνσεων κλπ), τηλεκοινωνίας (τηλεφώνων, ραδιοτηλεφώνων, μεταφορικών μέσων, τηλεγραφικών συσκευών, τηλετογράφων, τηλετύπων, μηχανών τηλεοράσεως δι' οπτικής επιθεωρήσεις κλπ) και μεταβιβάσεως προφορικών και γραπτών ειδήσεων εντός του χώρου της οικονομικής μονάδος (ηλεκτρικών κωδώνων, φωτεινών πινακίων ή σημείων, ενδοφώνων συνυποσφύτων μικρόφωνα κ. ε. μεγάφωνα, τροχαλιών, κινουμένων ταινιών, αεροσωλήνων μεταβιβάσεως εγγράφων κλπ).

II. ΕΙΣ ΜΗΧΑΝΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ, ως όργανα παρουσίας και αποχωρήσεως προσοπικού, μηχαναί γραφής σταθερών κειμένων (ατομικών στοιχείων, εidoποιήσεων, δελτίων παρουσίας κλπ), μηχαναί συναρπής αναγνώρων ή διατρήτων γραμμικών και αριθμών επί πιστωτικών τίτλων, μετρογράφοι, μηχανήματα καταχωρήσεως αυξόντος αριθμού, συρραφής ή διατρήσεως εγγράφων κλπ.

III. ΕΙΣ ΜΗΧΑΝΕΣ ΑΡΧΕΙΟΘΕΤΗΣΕΩΣ, ως αρχειοθήκαι, δελτιοθήκαι, όργανα εδρετηριάσεως κλπ.

IV. ΕΙΣ ΜΗΧΑΝΕΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΕΩΣ ΚΑΙ ΠΟΛΛΑΠΛΑΣΙΑΣΜΟΥ ΕΓΓΡΑΦΩΝ, ως γραφομηχαναί, πολύγραφοι, αριθμομηχαναί ελεγχόμενων, μηχανήματα διαγορεύσεως, στεναγραφώσεως, εκδόσεως φωτοτυπιών κλπ.

V. ΕΙΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΑΣ, ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑΣ ΚΑΙ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΑΣ ΜΗΧΑΝΕΣ, επιτυχανούσας συνδέτους καταχωρήσεις λέξεων και αριθμών, επαναλαμβανούσας δι' ενιαίας εκτύπωσης (ήτοι άνευ μεταφορών) εγγραφάς, εκτελούσας άκώς και πολλαπλώς πράξεις της αριθμητικής, άκόμη δέ και άναγωγάς εις ουνάμεις (διά σειράς πολλαπλασιασμών), έξαγωγάς ριζών (διά σειράς διατρήσεων), ως και πράξεις άνωτέρων μαθηματικών (ρηθμώ). Αι μηχαναί αύται όσον τελειότεραι είναι, τόσοον περισσότεροον αποδόδουν εις χρόνον, εις όγκον, εις ακρίβειαν και ένημερότητα. Οι πλέον σύγχρονισμένοι και έξιδλογοί τύποι τών μηχανών τούτων είναι τά συγκροτήματα ηλεκτροκινητών μηχανών διατρήτων δελτίων



καὶ ἠλεκτρομαγνητικῶν ἢ ἠλεκτρονικῶν μηχανῶν. ~~Αἰσθητικῶν  
καὶ ἀποφασιστικῶν ἐξοπλισμῶν~~

ἠλεκτροκίνητοι μηχαναὶ στατητικῶν δελτίων.

Αἱ μηχαναὶ αὗται διακρίνονται ὡς ἐπὶ τὸ πλεῖστον εἰς στατητικὰς (PUNCHING MACHINES, MACHINES À PUNCHER), εἰς διαλογικὰς (SORTING MACHINES, TRIEUSES) καὶ εἰς πινακογραφικὰς (TABULATING MACHINES, TABULATORS, TABULATRICES). Ἐνίοτε αἱ βασικαὶ αὗται μηχαναὶ πλατίζονται καὶ παρ' ἑτέρων βοηθητικῶν, ~~καὶ~~ ~~καὶ~~ ~~καὶ~~ ἠλεκτροκίνητων ἢ πολλαπλοῦ ἐλέγχου (ἀμοιδίητος, σειρᾶς, διαχωρισμοῦ, συσθεσεως, παρεμβολῆς ἢ ἀναπαραγωγῆς) δελτίων ἢ κινήτων φύλλων ἀπεικονίσεως λογιστικῶν καὶ στατιστικῶν ἐγγράφων, ἀνανεφαιλιωτικῶν καταχωρίσεων καὶ ἀποτελεσμάτων ἀριθμητικῶν πράξεων, ἐρμηνευτικῶν κωδίκων ἀριθμῶν, μεταφορᾶς ἐρμηνειῶν εἰς ἕτερα δελτία ἢ κινήτα φύλλα κλπ. Τὰ ἐν λόγῳ δελτία συλλέγεται ἐκ λευκοῦ παραλληλογράμμου χαρτονόμου, μὲ μοναδικὴν ἐμοιότητα, καὶ εἶναι, ἐν λόγῳ τοῦ προοριζομένου τῶν, διαφόρων διαστίσεων, ὡς οὐν ὁ ἐντύπος ἀριθμητικῶν περὶ τῆς οὐκ ἀσείρης καὶ περὶ τῆς ἀνεπὶμοντα σήλας δι' ἕκαστον τοιχείου τῶν κωδικῶν ἀριθμῶν ἢ γραμμῶν.

Τὸ ὡς ἔνω συγκροτήμα μηχανῶν λειτουργεῖ βάσει προγραμματισμένης διαδικασίας, ἢ ὅπως ἀκολουθεῖ τὰ στάδια τῆς συγκεντρώσεως παραστατικῶν ἐγγράφων ἢ ἀπαντήσεων ἐπὶ γενομένων ἐρωτημάτων, τῆς κωδικογραφίσεως τῶν αἰτουμένων στοιχείων ἢ πληροφοριῶν, τῆς καταχωρίσεως τῶν κωδικῶν ἀριθμῶν εἰς στατητικῶν ἐπὶ δελτίων, τῆς ἐπαληθεύσεως τῶν στατητικῶν, τῆς ταξινόμησεως τῶν δελτίων κατὰ διαφόρους σταυροῦς καὶ τῆς πινακογραφίσεως τῶν στοιχείων.

Πρὸ πάσης χρήσεως τοῦ συγκροτήματος αὐτοῦ ἢ καὶ τοῦ ἐπομένου τῶν ἠλεκτρομαγνητικῶν ἢ ἠλεκτρονικῶν μηχανῶν, διενεργεῖται ἡ συγκεντρωσις τῶν ἀναγκαίων ἀτομικῶν πληροφοριῶν καὶ στοιχείων ἐπὶ εἰδικῶν παραστατικῶν ἐγγράφων. Τὰ ἐγγραφα ταῦτα ὄσον νὰ χαρακτηρίζονται δι' ἀπλότητα, σαφήνεια, τυποδημιῶν ὁρολογίαν, συντομιότητα ἐπιθυμοῦν καὶ ἀκριβείαν. Εἰς τὰ

παραστατικά ταύτα <sup>εί</sup>εγγραφα, αϊτούμενα στοιχεῖα κωδικοποιούνται, ἐπὶ τῇ βάσει ονοματολογίου ἀνταποκρινομένου εἰς ἐνιαῖον σῶστημα κατατάξεως καὶ ἀριθμώσεως, λαμβάνοντα κωδικὸς ἀριθμὸς ἢ γράμματα κωδίκων συνήθως δεκαδικοῦ τύπου. Οἱ κωδικοὶ ἀριθμοὶ προσδιορίζουν κατὰ κανόνα μεγέθη ὕψους, ἀξίας, χρόνου κλπ., ἐνῶ τὰ κωδικὰ γράμματα παρουσιάζουν ἐνδείξεις, σύμβολα ἢ ὀνομασίας φαινομένων, γεγονότων, προσώπων, πραγμάτων κλπ.

Ἐπὶ τῇ βάσει τῆς κωδικοποιήσεως ταύτης εἶναι πλέον δυνατὴ ἡ διάτρησις (σπανιότερον δὲ ἀντὶ διατρήσεως ἢ ἐγχοπή ἢ ἡ δημιουργία προερχῶν εἰς τὰ περιθώρια), οἰά μικρῆς κυκλικῆς ἢ ὀρθογωνίου παραλληλογράμμου διατρήσεως ἐπὶ τοῦ ὀελτῖου, τοῦ ἀντιστόχου κωδικοῦ ἀριθμοῦ ἐπὶ τῆς οἰκείας σειρᾶς καὶ στήλης. Ἡ ἀνωτέρω διάτρησις πραγματοποιεῖται ὑπὸ τῶν "διατρητικῶν" μηχανῶν, αἱ ὁποῖαι ὁμοιάζουν πρὸς γραφομηχανὰς καὶ ἀποτελοῦνται ἐξ ἐπιπέδου πλακῶς, ἐφ' ἧς μετατοπίζεται τὸ ὀελτῖον μεθ' ἐκδοτικὴν διάτρησιν καὶ ἐν πληκτρολογίῳ περιέχοντος ἀριθμοῦ 0-9 καὶ γράμματα Α-Ω. Διὰ τὴν πιστοποιηθῆ ἡ ἀκρίβεια τῶν γενομένων οἰτρήσεων ἐπακολουθεῖ ἐπαλήθευσις αὐτῶν οἰ ἐπαναλήψεως τῶν διατρήσεων, ἢ μὲ ὀπὰς ὀλίγον ὀιαφύρους τῶν ἀρχικῶν (ἢτοι ἀντὶ κυκλικῶν ὀσειῶν, ἢ ἐν περιπτώσει ὀουμφωνίας τῆς ἐπαλήθευτικῆς οἰατρήσεως πρὸς τὴν ἀρχικὴν οἰ "ἐνδείξεως" ἐκ μέρους τῆς μηχανῆς οἰ ἢς ἐκτελεῖται ἡ ἐπαλήθευσις). Ἡ μέση ἀπόδοσις τῶν οἰατρητικῶν μηχανῶν κῶμαίνεται μεταξὺ 8-15 χιλιάδων οἰατρήσεων ὀριακῶς, ἀναλόγως τῶν ἐκωνοτήτων τῶν χειριστῶν αὐτῶν.

Διὰ τὴν ἐλεγχθῆ ἡ ἐν λόγῳ ἐπαλήθευσις τῶν ὀελτῖων, τοποθετοῦνται ταῦτα κατῶπιν, κατὰ ἐν τοδῶχιστον σῶστημα μηχανογραφικῶν μηχανῶν, εἰς τὰς "ἐξελεγκτικὰς" μηχανὰς, αἰτινες ἀνιχνεύουν τὰς ὀπὰς καὶ ἐπισημαίνουν τὰς τυχόν παραμενοδῶσας ἀρχικὰς, ὀποῦτε πρῶκειται περὶ λαθησμένων οἰατρήσεων, οἰορθομένων οἰά τῆς οἰατρήσεως νέων ἐπὶ τῶστω ὀελτῖων. Τὰ οἰτως ἢλεγμένα ὀελτῖα ταξινόμοῦνται ἐν συνεχεῖς, ἀναλόγως πρὸς τὰς ὀμάδας τῶν προγραμματισθῆσῶν πληροφοριῶν, μέσῳ τῆς "οἰαλογικῆς" μηχανῆς. Αὐτὴ ἀνιχνεύει τὰς ὀπὰς καὶ ἀτοματῶς οἰαχωρῖ-

ζει τὰ δελτία καὶ τὰ κατατάσσει εἰς ὁμοειδῆς κατηγορίας, κατ' αἰθροῦσαν ἢ φθίνουσαν σειράν, ἐνεργοῦσα συνάμα καταμέτρησιν αὐτῶν. Συνήθως ἡ διαλογικὴ μηχανὴ σβγκείται ἐκ κιβωτοῦ "τροφοδοτήσεως", εἰς τὸ ὁποῖον τίθενται τὰ πρὸς διαλογὴν δελτία, καὶ ἐκ θηκῶν ἴσων πρὸς τὰς κατὰ στήλην δυνατὰς διατρήσεις, πλέον μιᾶς δεχομένης τὰ ἄνευ διατρήσεων ἐπὶ τῆς συγκεκριμένης στήλης δελτία. Ἡ ἐπιλογή τῆς στήλης ταύτης πραγματοποιεῖται δι' ἠλεκτρικῶν φηκτρῶν ἢ συστήματος κινουμένων βελονῶν, ἐνῶ μεταλλικὴ ἕλυσος παρασύρει τὰ δελτία εἰς τὰς ἀντιαιτοχούς θήκας τῶν. Κατὰ τὴν πρῶσιν τῶν δελτίων εἰς ἐκάστην θήκην εἰδικοί μετρηταὶ καταμετροῦν αὐτὰ κατὰ ῥῆσιν καὶ συνολικῶς. Ἡ ταχύτης διαλογῆς τῶν ἐν προκειμένῳ μηχανῶν κυμαίνεται μεταξὺ 16 ~~000~~ ἕως 35 ~~000~~ δελτίων ὡριαίας. Ὁ τύπος ὅμοιος οὗτος ἔχει τελευταίως ἀντικατασταθῆ οἰά νεωτέρου, ὁ ὁποῖος λειτουργεῖ οἰά φωτοφυελλῶν καὶ ἔχει ταχύτητα περίπου διπλασίαν τοῦ προηγουμένου.

Ἐπιβεβαιώνεται ἡ στή τὸ στάδιον τῆς καταχωρήσεως εἰς πόντας καὶ τῆς ἀναπαράγωγῆς αὐτῶν. Ἐνταῦθα χρησιμοποιεῖται ἡ "πιννογραφικὴ" μηχανή, ἡ ὁποία δεχεται τὰ δελτία, καταμετρεῖ ταῦτα καὶ συγχρόνως καταγράφει τὰ στοιχεῖα ἐφ' ἧσιν, ἐνῶ παραλλήλως ~~αὐτὰ~~ τὰ ἀθροίζει. Ἡ οἰά τῆς ἐφ' ἧσιν καταγραφῆς ἀποτυπωμένη κατὰστασις δυνατὸν ἀπολοῦσθαι <sup>ἢ</sup> ἀναπαραχθῆ εἰς πολλαπλὰ ἀντίτυπα ἀπεριόριστως, οἰά φωτοτυπικῶν καὶ λοιπῶν μεθόδων. Τὰ μηχανικὰ ἐξαρτήματα τῆς πιννογραφικῆς μηχανῆς εἶναι συνήθως τρεῖς, τὸ τῆς τροφοδοτήσεως, τὸ τῆς ἐπιτυπώσεως καὶ τὸ τῆς ἀθροίσεως ἢ ἀφαιρέσεως. Ἡ καταχωρ<sup>ῶν</sup>ικὴ καὶ ἀθροιστικὴ ἱκανότης τῆς μηχανῆς ταύτης φθάνει τὰ 600.000 φηφία ἢ τὰ 7.500 δελτία ὡριαίας.

Μετὰ τὴν πιννογραφίαν τὰ δελτία ἀρχειοθετοῦνται εἰς εἰδικὰς δελτιοθήκας, οἰά τυχθὲν μελλοντικὴν ἐκ νέου χρῆσιν αὐτῶν, ἢ μεταφθεροῦν <sup>ἢ</sup> μακρυνωπαίτε δια τοῦ αἰθῆ σποσῆ, ἢ χημικῶν ὡσθῶν ἢ ὡσθῶν.

Ἡλεκτρομαγνητικὰ καὶ ἠλεκτρονικὰ μηχανὰ.

Ἐξειλιγμένην μορφήν τοῦ συγκροτήματος ἠλεκτρονικῶν

ωϊδη διαφορικῶν καὶ ἀνωμαλογραφικῶν μηχανῶν,

μηχανῶν διατρήτων δεατιῶν (ἀποτελοῦν τὰ συστήματα ηλεκτρομαγνη-  
τικῶν καὶ ηλεκτρονικῶν ὀπλολογιστῶν (ELECTROMAGNETIC AND ELECTRO-  
NIC COMPUTERS), τὰ κοινῶς καλοῦμενα "ηλεκτρονικοὶ ἐγκέφαλοι". Ταῦτα  
ὀνομαζοῦνται συνήθως ἐκ πέντε μονάδων μηχανῶν, ὁ πρῶτος τύπος

τοῦ συστήματος τούτου κατεσκευάσθη τὸ 1944 εἰς τὸ πανεπιστήμιον  
τοῦ ἁρβαρντ (οὗτὸ τὸ ὄνομα "HARVARD MARK I COMPUTER"). Ὁ τύπος  
οὗτος συνίστατο ἐκ μηχανικῶν ὀπλολογιστῶν, λειτουργούντων δι' ἠλε-  
κτρομαγνητικῶν λαβῶν καὶ ἐπανατοπεθετητῶν πρὸς ἔλεγχον τοῦ ἀπο-  
τελέσματος. Ταυτοχρόνως οἱ καθηγηταὶ τοῦ πανεπιστημίου τῆς Πεν-  
συλβανίας ECKERT καὶ MAUCLEY κατεσκεύασαν τὴν πρώτην ἐμπορικῶς  
ἐκμεταλλεύσιμον καὶ αὐτοελεγχομένην ηλεκτρονικὴν μηχανήν. Μετὰ  
διετίας ὁ ἐν λόγῳ τύπος ἀντικατεστάθη διὰ βελτιωμένου ηλεκτρο-  
νικοῦ, κατεσκευασθέντος ἐν φιλαδέφειᾳ (καὶ κληθέντος "ELECTRO-  
NIC NUMERICAL AND CALCULATOR" (ENIAC)). Ὁ βελτιωμένος οὗτος τύ-  
πος περιεῖχε 18.000 βαλβίδας συνδέμας 100 χιλιοβαττωρίων καὶ εἶ-  
χε τὴν δυνατότητα διενεργείας 5.000 προσθέσεων ἢ 40 πολλαπλα-  
σιασμῶν ἀνὰ δευτερόλεπτον τῆς ἡμέρας.

Τὸ 1947 τὸ πανεπιστήμιον τοῦ ἁρβαρντ κατεσκεύασε  
νέον τύπον, τὸν "HARVARD MARK II COMPUTER", λειτουργοῦντα ἐξ  
ὀλοκλήρου διὰ 13.000 περίπου ηλεκτρομαγνητικῶν λαβῶν. Ἄλλ' ἐν  
ἔτει 1949 τὸ πανεπιστήμιον τοῦ Καμπριτζ κατεσκεύασε πλήρες  
ηλεκτρονικὸν σῶστημα μετὰ 3.000 βαλβίδας. Τὸ σῶστημα τοῦτο, ὀνο-  
μασθέν "ELECTRONIC DELAY-STORAGE AUTOMATIC COMPUTER", ἐξετέλει  
ἔργον ἐξαπλάσιον τοῦ τῆς φιλαδέφειας ἀνὰ δευτερόλεπτον τῆς  
ἡμέρας.

Μεγάλως κλέβητος ηλεκτρονικὴ μηχανὴ κατεσκευάσθη  
μόλις τὸ 1952 ὑπὸ τοῦ Ἰνστιτούτου τεχνολογίας τῆς Μασσαχου-  
σέτης (τιτλοφορηθεῖσα "WHIRLWIND" καὶ περιέχουσα 6.000 βαλβίδας).  
Ἡ μηχανὴ αὕτη ἐξετέλει ἀνὰ δευτερόλεπτον τῆς ἡμέρας 200.000 προ-  
σθέσεις ἢ 25.000 πολλαπλασιασμοὺς. Ὑπεσκεύασθη ἐν τούτοις καὶ  
ἡ ταχύτερη αὕτη διὰ τοῦ τύπου "MANIAC" (μανιακοῦ), τὸν ὀπότεν  
κατεσκεύασε τὸ 1957 τὸ πανεπιστήμιον τοῦ πρίνστον, μετὰ δυνατό-  
τητα μάλιστα προσθέσεων τῶν ἐπὶ μέρους ἀφαιρέσεων εἰς ἐντελῶς  
βραχέην ταχύτητα, φθάνούσαν ἀνὰ δευτερόλεπτον τῶς 360.000 προσθέ-  
σεις.

εἰσέρχεται

εἰσέρχεται

\*Επί τη βάση των προσφάτων αυτών τόπων κατασκευάζονται πλέον συστήματα ηλεκτρονικών μηχανών, τόσο εις τας Ηνωμένας Πολιτείας της Αμερικής όσο και εις την Εβρώπην, ατινα αγοράζονται <sup>ή ενοικιούνται</sup> μόνον παρά μεγάλων οικονομικών μονάδων (ως τραπεζών, επιχειρήσεων κοινής ωφελείας, ασφαλιστικών οργανισμών, μεγάλων βιομηχανικών επιχειρήσεων, δημοσίων υπηρεσιών κλπ), λόγω της εξαιρετικώς ύψηλης αυτών τιμής. ~~Αντί της αγοράς ηλεκτρονικών μηχανών οιασδήποτε ουσίας, αφεύκτου, οτι μειώσυν πέραν του πριμίου τον χρόνον οδοιπορίας τού έργου των. Συνήθως όμως εγκαθίστανται τοιαύται μηχαναί μεγάλων αποδόσεων υπό των εραχμικών παραγωγής των εις "ηλεκτρονικά κέντρα", έδρευοντα εις τινας των μεγαλύτερων πόλεων, οτι να παρέχουν τας υπηρεσίας αυτών (επικοινωνία, μεταβίβαση μηνυμάτων περί τας 300.000 ~~επικοινωνιών~~ <sup>επικοινωνιών</sup>) εις προσηγουσας εις αυτά οικονομικάς μονάδας. Δι' αυτών επιλύονται ταχύτατα και με ακρίβειαν, τα πλέον συχερή λογιστικά, στατιστικά, οικονομομετρικά, μαθηματικά και λοιπά προβλήματα.~~

Προβουέσεις προμηθείας και χρήσεως συγκροτημάτων μηχανών γραφείου.

\*Όσαι των οικονομικών μονάδων, δημοσίων ή ιδιωτικών, προτίθενται να προμηθευθών και χρησιμοποιήσουν μηχανάς γραφείου και πρό παντός <sup>2ο</sup> συγκροτήματα εξ αυτών, λαμβάνουν αρχικώς υπόψιν των την καταλληλότητα των μονάδων αυτών μηχανογραφίας οιδ τόν ~~επιτόπιον~~ <sup>επιτόπιον</sup> επιδιωκόμενον σκοπόν <sup>των</sup> και τόν όγκον τού προβλεπομένου έργου, έν συνάσασμῳ πρός τό υδότης των μηχανών και τῶ επιτευχθησόμενα οί' αυτών εθνικά οικονομικά και τεχνικά αποτελέσματα. (Η έν λόγῳ προναταρχική μελέτη όποτελει τήν λεγομένην "FEASIBILITY STUDY"). Τα αποτελέσματα ταύτα γενικώς περιλαμβάνουν εξοικονόμησιν συντελεστών παραγωγής (προσωπικού, χώρου, όθλιών κλπ) και χρόνου, ένφ συνάμα συντελοῦν εις συνεχῆ, έγκαιρον, ακριβή, σαφή και όμοιογενή ένημερότητα, άναλυτικήν τε και συνθετικήν. Οά ήδυνατό τις, έν τέλει, ν' άποφανθῆ ότι αυται έκτελοῦν έργα ατινα άλλως δέν θά έπραγματοποιοῦντο.

Ἐναλλάξ τοῦ τύπου τῶν μηχανῶν καὶ τῶν οἰκονομικῶν μονάδων εἰς ἃς πρόκειται νὰ χρησιμοποιηθοῦν, ὀφθαλματικὰ τυποποιημένα προγράμματα λειτουργίας τῶν, πρὸς εἰδικωτέραν ἐκτίμησιν τῆς προσδοκωμένης ἀποτελεσματικότητος τῶν οἰκονομικῶν μονάδων μηχανογραφίας. Ἰσχύουσιν ἐπίσης ἀναλυτικὰ στοιχεῖα ὁλοκληρωτοῦ τοῦ κόστους θρομηθείας, ἐγκαταστάσεως, ὀγκῶν, ἐξασκήσεως τοῦ προσωπικοῦ εἰς αὐτάς, <sup>ἡδὲ ἀπὸ ἀποστομικωσῶν φερονῶν</sup> λειτουργίας καὶ συντηρήσεως τῶν. Ὁμοίως διατίθενται πληροφόρησι ἐπὶ τῆς καλυφθησομένης οἰκονομίας τῶν μονάδων αὐτῶν ἐπιφανείας καὶ τοῦ κυριμοῦ τῶν, ἐπὶ τοῦ βαθμοῦ ἀσφαλείας τῶν καὶ τῶν παρενοχλήσεων τῶν ἀδελφ. κρῶσῶν, θοροῦ βου κλπ.

Ἄπαντα τὰ στοιχεῖα ταῦτα λαμβάνονται ὅπ' ὄψιν καὶ ἐπὶ πλέον οἱ εἰδικοί πειραματισμοὶ εἰς τὰ ἐργαστήρια ἐρευνῶν προσδιορίζεται ἡ συχνότης βλαβῶν μονάδος, αἵτινες ἐξουδετεροῦνται μέχρι σημείου ὥστε νὰ καθιστοῦν τὴν λειτουργίαν κανονικὴν, ἡρῶς νὰ προκαλοῦν ἀξιολόγους ἀνωμαλίας ἢ ἀποκλίσεις εἰς τὴν προγραμματισμένην λειτουργίαν τῶν συγκροτημάτων, αἵτινες εἶναι δυνατόν νὰ προκαλέσουν ἀκίνητοποίησιν τῶν μηχανῶν οἰκονομικῶν ἐπισκευῶν, ἀκίνησι δὲ καὶ ἀπώλειαν πολυτίμων στοιχείων ἐκ τῶν μηχανῶν κατὰ τὴν ἐπισκευήν. Ἀπὸ τὸν ρυθμὸν, πάλιν, τροφοδοτήσεως μιᾶς καταχωρητικῆς ἢ πενακογραφικῆς μηχανῆς εἶναι ἐφικτὸς ὁ προσδιορισμὸς τοῦ πιθανοῦ ὕψους τῶν μηχανογραφικῶν ἐργασιῶν, ὡς καὶ τοῦ βαθμοῦ καὶ τοῦ χρόνου ἀπασχολήσεως <sup>ἐπιδοσῆς</sup> ~~αὐτῶν~~ μονάδος δεδομένου συγκροτήματος.

Ἐν τέλει λαμβάνονται ὅπ' ὄψιν αἱ δυνατότητες παραγωγῆς τῶν ἐν ἀδελφ. μονάδων μηχανογραφίας πρὸς ἕτερα εἶδη ἐργασίας καὶ αἱ πιθανότητες συντόμου ἢ μὴ ἐμφανίσεως εἰς τὴν ἀγορὰν νέων βελτιωμένων τύπων, ἐν συνδυασμῶν πρὸς τὴν χρονικὴν καὶ οἰκονομικὴν ἐκασίαν ἀντικαταστάσεως τοῦ ἥδη ὄντος προμηθείαι συγκροτήματος, ἢ ὅποια ἐξαρτᾶται ἐν πολλοῖς ἀπὸ τὴν δυνατότητα ταχέως σχηματισμοῦ εἰδικῶν ἀποθεματικῶν (ἐξ ἀποβέσεων αὐτοῦ) καὶ ἀπὸ τῶν ὅρων τῆς τεχνικῆς καὶ οἰκονομικῆς ἀποτελεσματικότητος του.

Ἐφ' ὅσον αἱ προϋποθέσεις <sup>αἵται</sup> πληροῦνται, τότε οἰκονομικῶς

γέεται ή προμήθεια τύπου τινός των έν προκειμένα μηχανών γρα-  
φείου. Τήν προμήθειαν επαικολουθεί κατάρτισις προγραμμάτων καί  
πραγματοποιήσις έργαταστάσεως καί πειρατισμοῦ τῆς λειτουρ-  
γίας τῆς <sup>μηχανῆς</sup> ~~εργασίας~~ εἰς ὅλα ~~αὐτὰ~~ τὰ στάδια <sup>καὶ δοκιμῶν</sup> (μετὰ προβλέψεων ἀντι-  
μεταπίσεως ἐνδεχομένων ἀνωμαλιῶν. Τέλος, καταβάλλεται προσπό-  
θεσις ἐπιλογῆς τοῦ καταλλήλου εἰς τήν συγκεντρωμένην μηχανογραφίαν  
προσωπικοῦ (οἶδτι ἄλλως εἶναι δυνατόν νά ἐκχύσῃ ὁ ἀφορισμός  
ὅτι "καί ὁ τελευταῖος μηχανικός ἐξοπλισμός, ἄνευ καταλλήλου  
προσωπικοῦ, ἀποτελεῖ ἔχρηστον, ἔν ὄχι καί ἐπιζήμιον ὄργανον οἰδη-  
ρικῶν"), μετὰ καθορισμοῦ προγράμματος εἰδικεύσεως αὐτοῦ.

Ἡ ἐκπλήρωσις τῶν προϋποθέσεων αὐτῶν ἐξασφαλίζει  
τοῦς ὄργανωτικῶς ἀναγκαίους ὄρους πρὸς συμφέρουσαν πραγματοποί-  
ησιν τοῦ ἐπιδιωκομένου ἀποτελέσματος.

11. ΔΙΕΥΘΥΝΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΑΥΤΗΣ

(Commandement)

Ἡ διεύθυνσις τῶν ἐπιχειρήσεων (ποτελεῖ τὸ τρίτον συστατικὸν τῆς διοικήσεως τῶν ἐπιχειρήσεων, κατὰ τὸν FAYOL. Διεύθυνσις εἶναι ἡ ἕκθεσις ὑπευθύνου ἀνωτάτης ἢ κεντρικῆς ἡγεσίας ἐπὶ τινος ὄργανισμοῦ. (Ἡ διεύθυνσις, ὅθεν, εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις, ἀποτελεῖται ἐκ τῆς ἀνωτάτης ἢ κεντρικῆς ἡγεσίας.) Ἄνωτάτη ἡγεσία εἶναι ἡ σχέση μετὰ ἐνὸς προσώπου ἢ μικρῆς ὁμάδος προσώπων μετὰ ~~ἐνὸς~~ μεγαλύτερου ὄρισμοῦ προσώπων, προσβλεπόντων πρὸς τὸ πρόσωπον τοῦτο ἢ τὴν ὁμάδα ταύτην οἷα καθοδηγεῖν ἐπιτεύξεως ἢ ἐπιτελέσεως κοινῶς ἀντικειμένου σκοποῦ.

εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις, τὸ ὡς ἄνω "πρόσωπον" εἶναι ὁ ἐπιχειρηματίας, ἐξ ὅσων πρὶνεται περὶ προσωπικῶν ἐπιχειρήσεων, ἢ δὲ "μικρὰ ὁμάς προσώπων" εἶναι τὸ διοικητικὸν συμβόλιον, ὅταν πρὶνεται περὶ ἀπροσώπων ἐπιχειρήσεων. τὸ διοικητικὸν συμβόλιον, (συνήθως ἀντιθέται) τὴν προμηθεύσαν σχέση αὐτοῦ μετὰ ~~ἐνὸς~~ μεγαλύτερου ὄρισμοῦ προσώπων εἰς ~~ἐνὸς~~ "πρόσωπον", ὅπερ κατὰ κανόνα καλεῖται "διευθύνων σύμβουλος". Ὁ διεύθυνων σύμβουλος, ὅθεν, εἶναι ὁ ὑποκαταστάτης τοῦ ἐπιχειρηματίου τῶν προσωπικῶν ἐπιχειρήσεων. ὄσοι ἐπιχειρηματῆται, κατὰ τὸν καθηγητὴν HENRY FOREBART "εἶναι οἱ ἄνθρωποι μὲ φανεράν πνευματικὴν καὶ βουλευτικὴν ἐκκενδρῆτητα καὶ ἰσχυράν ζωτικότητα, οἵτινες ἔχουν βάθειαν ἀντίληψιν τῶν ὀλιγῶν ἀξιών καὶ τῶν ἀνθρώπων προσπαθειῶν, τῶν σχετιζομένων πρὸς τὰ ἐπιγεία ἀγαθὰ, εἶναι προικισμένοι μὲ μεγάλην ἐπιτελεστικὴν δύναμιν καὶ εἶναι ἀπηλλαγμένοι τῶσων ἀπὸ τὴν θεωρητικὴν ρέμβην τοῦ θρησκευοῦμένου ἢ τοῦ καλλιτέχνου, ὅσων καὶ ἀπὸ τὴν ὀλιγόρρειαν καὶ τὴν τάσιν πρὸς ἀπολυτικὴν ἕνεσιν τοῦ ἐργαζομένου».

Ἡ διεύθυνσις τῶν ἐπιχειρήσεων, ὑπεοτήριζεν ὁ FREDERICK W. TAYLOR "ὁδὸν πρὶναι νῦν κατατρέβεται καὶ ἀπορροφῆται ἀπὸ τὰς λεπτομερείας, ἐπιτελοῦσα οὕτω χρεῖα κατωτέρων ὑπαλλήλων, ἀλλὰ μ' ἀπορροφῆται ἐκ τῶν ὀδοιπορῶν ἢ μεγάλων θεμάτων



καὶ τῶν γενικῶν γραμμῶν ὁράσεως, γνωρίζουσα νὰ διακρίνη καὶ κατατάσῃ ταῦτα κατὰ σειρὰν σπουδαιότητος".

Τὰ ὁδοιῶδη ἢ μεγάλα θέματα, μὲ τὰ ὁποῖα κυρίως ἀσχολεῖται ἡ διεύθυνσις τῶν ἐπιχειρήσεων, εἶναι δυνατόν νὰ συνοψισθοῦν εἰς τὴν ἀνάληψιν ὑπ' αὐτῆς τοῦ ὀρθολογικοῦ συνόλου τῶν δυναμῶν νὰ διατεθοῦν μέσων (κεφαλαίου καὶ ἐργασίας), ὡς καὶ τῶν σχετικῶν οἰκονομικῶν κίνδυνων (κερῶν ἢ ζημιῶν).

\*Αναλυτικώτερον, ὁ κατὰ τὰ ἀνωτέρω ὀρθολογικὸς συνόλου τῶν μέσων, εξασφαλίζεται οἰκ. σειράς ὅλης δραστηριότη- των τῆς διευθύνσεως τῶν ἐπιχειρήσεων. εἰς τὴν σειράν ταύτην ὑπάρχοντα κατὰ κανόνα ~~καὶ~~ ἀποδουθεὶ βασικαὶ δραστηριότητες: ~~α)~~

1.- Ἡ παρατήρησις, <sup>καὶ</sup> ἀνάλυσις ~~αὐτῶν~~ ὁ προσδιορισμὸς τῶν εἰσέτι <sup>μὴ</sup> ἐκμεταλλωθησῶν πλήρως ἀναγκῶν τῆς οἰκονομίας.

2.- Ἡ ἐκτίμησις τῆς δυνατοῦστος καλῶσεως τῶν ἐν λόγῳ ἀναγκῶν ὑπὸ ὁρισμένης ἐπιχειρήσεως.

3.- Ὁ καθορισμὸς τῶν βασικῶν ἀντικειμενικῶν σκοπῶν καὶ τῆς γενικῆς πολιτικῆς ὁράσεως τῆς ἐπιχειρήσεως, ~~αὐτῶν~~ κατόπιν ἀναλόγου ὁρατικότητος καὶ προβλέψεως ~~αὐτῶν~~ τῶν ἐξελίξεων τῆς οἰκονομίας.

4.- Ὁ <sup>καὶ</sup> προσδιορισμὸς βεβῶτους ἀναπτύξεως τῆς ἐπιχειρη- ματικῆς ὁράσεως, <sup>ἐν τῷ ὁρισμένῳ χρόνῳ καὶ</sup> ~~ἐν τῷ ὁρισμένῳ χρόνῳ καὶ~~ ~~αὐτῶν~~

5.- Ἡ τελικὴ ἀφῆσις σχετικῶν ἀποφάσεων καὶ ἡ ὀριστι- κὴ ἔγκρισις προγραμμάτων ὁράσεως.

6.- Ἡ εξασφάλισις τῶν ἐκείστοτε ἐκπαιδῶν καὶ ἀξίων ἐμ- πιστοσύνης ἀμέσων συνεργατῶν καὶ τῶν καταλλήλων ὁλοκλήρων πόρων, ὡς καὶ ὁ ἐπιτυχῆς καταμερισμὸς των, πρὸς ἀποδοκίμον ἐπιτέλειαν τῶν ἐν προκειμένῳ προγραμμάτων.

7.- Ἡ παρακολούθησις τῆς ἐξελίξεως τῶν γενικῶν τεχνι- κῶν καὶ οἰκονομικῶν συνθηκῶν, ὡς καὶ τῆς ἐφαρμογῆς ὀργανωτικῶν μεθόδων, τῶσον ὡς τῆς ἐπιχειρήσεως, ὅσον καὶ ὡς τῶν ἀνηκουσῶν εἰς τὸν ἴδιον κλάδον ἀνταγωνιστριῶν ἐπιχειρήσεων.

8.- 'Η επέκτασις της επίρροης της επιχειρήσεως επί της αγοράς, δι' ἀνάλογον ἐκδοτοτε προσερχομένης της παραγωγής καὶ της προσφοράς πρὸς τὴν ζήτησι καὶ ἀπὸ πλεονεξίας προσδετητος, ποιότητος, εἴδους καὶ μορφῆς ἀγαθῶν καὶ θηρησειῶν.

9.- 'Η ἐρευνητικὴ διάνοιξις νέων καὶ εὐρυτέρων ὁριζῶντων ὁρίσεως της επιχειρήσεως, δι' ὑπερθετήσεως ἐπιχειρῶν ἐγχειρήσεων ἐπὶ νέων μεθόδων παραγωγῆς καὶ κλήσεως, ἐπὶ νέων τύπων ἀγαθῶν καὶ νέων εἰδῶν θηρησειῶν, ἦτοι διὰ της εἰσαγωγῆς εἰς τὴν οἰκονομίαν νεωτερισμῶν ἢ καινοτομιῶν.

πέραν τῶν ἄνω βασικῶν δραστηριοτήτων της διευθύνσεως επιχειρήσεως τινος, εἶναι δυνατόν νὰ ~~μεγαλοπρεπῶς~~ ἐνδοικητικῶς ~~προσπελάσῃ~~ καὶ αὐτὴ ἐξῆς : 1) 'Η διοικητικὴ ἀναστάτης ἐπιπέδου ἐπὶ της ὀργανώσεως καὶ οἰκονομίας τῶν κυρίων τομέων ὁρίσεως της επιχειρήσεως. 2) 'Η παροχὴ κατευθύνσεων κατὰ προταίρεσθτητα καὶ κατὰ τρόπον ἀκριβῆ, περὶ τινῶν καὶ καταληκτόν. 3) 'Η ἐπαρηκὴ γνώσις, ἐπιπέδου καὶ ἀντικειμενικῆς ἀρίστης τῶν ἐπιπέδων τῶν στελεχῶν, της επιχειρήσεως, πρὸς διαδοχὴν, συνεργασίαν, ἐπιβλέψεις, κῶσιον, ἐπιμῶρψωσιν κλπ. 4) 'Η σχετικὴ ἐνημέρωσις ἐπὶ της οἰκονομίας πρὸς τὴν ἐπιχειρήσιν κειμένης νομοθεσίας καὶ νομολογίας, πρὸς προστασίαν τῶν συμφερόντων ~~αὐτῶν~~ της επιχειρήσεως καὶ ~~αὐτῶν~~ τῶν εἰς αὐτὴν ἐργαζομένων.

[Εἶναι βέβαιον, ἐν τοῦτοις, ὅτι αὐτὴ προμηθεύεται δραστηριότητες της διευθύνσεως τῶν επιχειρήσεων, τυγχάνουσι συστηματικῆς συνδρομῆς ἐκ μέρους τῶν ἀμέσων αὐτῆς ἐπιτελικῶν καὶ διοικητικῶν συνεργατῶν ἢ καὶ τῶν βοηθῶν τῶν. 'Η συνδρομὴ αὕτη ἐπεκτείνεται, ὅσον παρουσιάζονται σχετικὰ ἀνεπάρκειαι εἰς τὴν διεύθυνσιν τῶν επιχειρήσεων, της ὁποίας ὁ ρόλος εἶναι ὅπως ὅποτε πολυπλοκός καὶ βεβαρυμένος δι' ἐδῶτων καὶ σημαντικῶν φροντισμῶν. "Ὅταν ὅμως ὁ ρόλος οὗτος της διευθύνσεως επιχειρήσεων ἀσκήσῃται ἐπιτυχῶς, τότε ἐπιτρέπεται ὅπως οὗτος χαρακτηρισθῇ ὡς "μεγαλοπρεπής".]

12.- ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΔΡΑΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τὸ τέταρτον συστατικὸν τῆς ὀργανωτικῆς τῆς διοικησεως ἐπιχειρήσεων εἶναι ὁ συντονισμὸς τῆς ὀράσεως αὐτῶν, ὅστις κυρίως διεξάγεται δι' ἔργασιῶν γραφικῆς φύσεως. Συντονισμὸς (COORDINATION) σημαίνει, κατὰ τὸν FAYOL, ἑναρμονίσεις, συνδυασμὸς καὶ ἔνταξις πασῶν τῶν ἐπὶ μέρους ἐνεργειῶν ὀργανισμοῦ τινος, ἐν τόπῳ καὶ χρόνῳ. Εἰς τὴν ἔννοιαν ταύτην περιλαμβάνεται ὁ καθορισμὸς ἀναλογικῶν συμμετοχῆς τῶν πῶρων ὀράσεως τοῦ ὀργανισμοῦ, ἤτοι τοῦ ἀνθρώπινου παράγοντος καὶ τῶν ὀλιγκῶν μέσων ἐκδόστης ὀπηρεσιακῆς λειτουργίας, κατὰ τρόπον προσαρμοσμένον εἰς τὴν ἀσφαλή ἐκπλήρωσιν τοῦ προορισμοῦ τοῦ ἐν λόγῳ ὀργανισμοῦ. Εἰς τὴν ἔννοιαν ταύτην περιλαμβάνεται ἐπίσης ὁ προσδιορισμὸς προτεραιότητων ἐκτελέσεως τῶν καθέκαστα ἐργασιῶν, ἀποφευγομένων οὕτως ἀντιθέσεων, συγχύσεων καὶ συγκρούσεων σκοπῶν καὶ ἁρμοδιότητων. Κατὰ τὴν ἐκτέλεσιν τῶν προγραμμάτων, ἐπιβάλλεται ἐνίοτε ἡ ἐπιτάχυνσις ἢ ἐπιβράδυνσις ὀράσεως τινος, ἡ παροχή βοήθειας εἰς ἑτέραν λόγῳ ἐκτάκτου ἢ ἐπειγουσῆς ἀνάγκης, ἡ ἀναθεώρησις σημείων τινῶν τῶν προγραμμάτων κλπ., γεγονότα ἅτινα ἀπαιτοῦν συνεχῆ συντονισμὸν ἐνεργειῶν.

Ἐν τῶν ἀνωτέρῳ προκρίθει, ὅτι ἡ συντονιστικὴ λειτουργία συζητάται εἰς τὴν τήρησιν κοινῆς κατευθύνσεως, πρὸς ἐξαοφάλλισιν ἐνδότητος, εὐρύθμου λειτουργίας καὶ συνεπειῆς μετὰ τῶ τῶν ἐνεργειῶν ἐπιχειρήσεως τινος καὶ τοῦ θα' αὐτῆς ἐπιδιωκουμένου σκοποῦ. Ἡ συντονιστικὴ αὕτη κατευθύνσις καθορίζει τὰς ἀναλογίας καὶ τὰς ἁρμοζούσας διαστάσεις, καὶ τοὺς ἀντικειμένους ὀράσεως ἐκδόστης ὀπηρεσιακῆς μονάδος καὶ ἐκαστοῦ μέσου, ἐξαοφαλίζουσα ἐγκάρδιον καὶ νοήμονα συνεργασίαν τοῦ προσωπικοῦ εἰς ὅλην τὴν κλίμακα τῆς ἱεραρχίας καὶ εἰς ὅλους τοὺς τομεῖς ὀράσεως τῆς ἐπιχειρήσεως. Εἰς ἕκαστον ἐπιτυχῶς συντονισμένον ὀργανισμὸν, διαπιστοῦται πάντοτε: 1) Συνεχῆς ἑναρμονίσεις προγραμμάτων πρὸς τὰς ἐμφανιζομένης περιστάσεις 2) Ἄρμονικὴ λειτουργία ἐκαστοῦ τομέως ὀράσεως πρὸς τοὺς λοιπούς. 3) Ἐπακριβῆς ἐνημέρωσις ἐπὶ τῆς ἀποστολῆς ὀπηρεσιακοῦ τινος

τομέως ἔναντι τῶν λοιπῶν τοιούτων.

Αἱ ἀρροπούσεις ἐπιτεδξεως συντονισμοῦ, κατὰ τὴν MARY P. FOLLET, εἶναι κυρίως αἱ ἀδελφοὶ τέσσαρες: 1) "μέσος ἐπαφή τῆς ἡγεσίας μετὰ τοῦ λοιποῦ προσωπικοῦ πρὸς συντονιστικὴν λειτουργίαν. 2) "ἐξέτασις τῶν συναρῶν καὶ συναρτησασαῶν παραγόντων. 3) "ἐναρξίς συντονισμοῦ ἀπὸ τοῦ πρώτου σταδίου ὁράσεως τοῦ ὄργανοῦ. 4) Συνεχῆς συντονισμός. "ἐκδοτὴ τῶν ἐν λόγῳ προσηκούσεων συνδέεται καὶ ἐνισχθεὶ τὰς λοιπὰς. "Ἡ τυχόν παράληψις μιᾶς ἐξ αὐτῶν, ἐξασθενεῖ τὴν ἀποτελεσματικότητά τοῦ συνδου αὐτῶν.

"Ὁ συντονισμός ἐκδηλοῦται εἰς ἅπαντα τὰ ἐπιπεδα ὁράσεως μιᾶς ἐπιχειρήσεως. Πάντως, ἡ εὐθύνη πραγματοποίησεως αὐτοῦ ἀνήκει πρῶτιστως εἰς τὴν ἡγεσίαν καὶ οὐ κατ'ἀναλογίαν πρὸς τὴν βραθμολογίαν ἀτιῆς ἐν τῇ κλίμακῃ τῆς διοικητικῆς ἱεραρχίας. "Ἡ κεντρικὴ ἡγεσία, ἢτοι ὁ ἐπιχειρηματίας ἢ τὸ διοικητικὸν συμβούλιον, ἐπιμελεῖται τοῦ "κεντρικοῦ" συντονισμοῦ, συνισταμένου ἐν πολλοῖς εἰς τὴν ἔμπνευσιν ἰδεῶν οἱ ἐναρμόνοιον τῶν προγραμμάτων πρὸς τὰς κυρίας ὁρασηριότητας τῆς ἐπιχειρήσεως ἀπὸ στρατηγικῆς μᾶλλον πλεωρῆς, παρὰ ἀπὸ τακτικῆς τοιαύτης οἰαδικοσίας ἐνεργειῶν. "Ἡ περιφερειακὴ ἡγεσία, τῶν διοικητικῶν λειτουργιῶν, ἐπιμελεῖται τοῦ "ἀμέσου" συντονισμοῦ, συνισταμένου εἰς τὴν εὐθυγράμμιον τῶν ἐκ μέρους ἐνεργειῶν ὅλων τῶν τομῶν ὁράσεως καὶ ἀνὰ πᾶσαν περιότητι πρὸς τὰ ἐπιτελούμενα προγράμματα, ἅτινα ἐν ἀνάγκῃ ἀναθεωροῦνται ἀναλόγως.

"Ὁ συντονισμός καθίσταται πλέον ἐπιτυχῆς, ὅταν: 1) εἶναι σαφῶς καθωρισμένοι οἱ ἀντικειμενικὸς σκοπὸς καὶ ὄφελος ταῖς πλήρως ἐναρμόνοις γενικῶν καὶ εἰδικῶν, ὡς καὶ μακροχρονίων καὶ βραχυχρονίων προγραμμάτων ὁράσεως. 2) "ἐξασφαλίζεται πνεύμα συνεργασίας ἀνωτέρων καὶ κατωτέρων, ὄφελος ταῖς σύμνοια ὁράσεως καὶ ἐπιτυγχάνεται ὀργανικὴ διάρθρωσις τῆς ἐπιχειρήσεως, παρέχουσα συστηματικὴν οἰατάξιν τῶν σχέσεων προσώπων καὶ πραγμάτων. 3) Διενεργοῦνται, τακτικῶς καὶ ἐκτάκτως, εἰδικὰ συσκέψεις τῶν ἀνωτέρων στελεχῶν, πρὸς κοινὴν ἀντιμετώπισιν τῶν προκυπτόντων θεμάτων καὶ τοῦ καταμερισμοῦ τῶν εὐθύνων. 4) "Υλοτοῦνται

ὁμοιογενεῖς ἢ μικρὰς δεικνομικὰς μονάδας, παρὰ μεγάλας καὶ  
ὅψι μὲ πολλὰπλάς δραστηριότητας.

13.- ΒΑΡΥΧΟΣ ΤΗΣ ΒΗΧΕΙΡΗΝΗΜΙΚΗΣ ΔΡΑΣΕΩΣ

Τό πέμπτον συστατικόν της οργανωτικής της διοικήσεως τῶν ἐπιχειρήσεων, ἀλλὰ καί τό τρίτον καί τελευταῖον στάδιον τοῦ προγραμματισμοῦ της ὀρέσεως τῶν ἐπιχειρήσεων, εἶναι ὁ ἔλεγχος.

"Ἐλεγχος (CONTROL)" <sup>control</sup> εἶναι ἡ τεχνική της περιοδικῆς καί συστηματικῆς ἀναζητήσεως καί ἐξακριβώσεως ~~καί~~ <sup>ἢ</sup> μετρήσεως τῶν ποσοτικῶν, ποιοτικῶν καί οικονομικῶν ἀποτελεσμάτων της ἐπιχειρηματικῆς ὀρέσεως, εἰδικώτερον δέ τοῦ βαθμοῦ ἐπαληθεύσεως της ὀρθῆς καί πιστῆς ἐκτελέσεως τῶν υλοθετηθέντων προγραμμάτων <sup>ἢ</sup> διαταγῶν καί ἀποφάσεων.

Ἡ ἀποστολή τοῦ ἐλέγχου χαρακτηρίζεται ὡς βασική καί εἶναι κεντρική, κυρωτική καί δημιουργική, εἶναι δέ ἀνάλογος τῶν κυρίων φάσεων δι' ἃν οὗτος διέρχεται. Αἱ φάσεις αὗται ἀνοφθονοῦνται, πρῶτον εἰς τήν κατάρτισιν ἰδίων προγραμμάτων καί εἰς τήν καθιέρωσιν προτύπων, ὡς μέσων ἐξακριβώσεως ἀποτελεσμάτων ὀρέσεως, δεύτερον εἰς τήν ἀνεύργειαν περιοδικῶν ἐπιθεωρήσεων καί τήν ἐπιβολήν ἀν' αὐτῶν κυρώσεων καί τρίτον εἰς τήν ἐπιδοσεῖν ἀφίσεως μέτρων θεραπείας τυχόν ὑστισταμένων πλανῶν, σφαλμάτων καί ἄλλων ἀνωμαλιῶν ῥοῆς τῶν ἐργασιῶν τῶν ἐπιχειρήσεων.

Τά προγράμματα ἀκρίβειας ἐλέγχου καταρτίζονται παρ' εἰδικῶν ἐπιτροπῶν, ἀποτελουμένων ἐξ ἀπαιροσάτων ὕλων τῶν ἀρμόσιων ὑπηρεσιακῶν μονάδων, ὡς καί ἐξ ἐπιτελικῶν ἢ εἰδικῶν συμβούλων (παρ' ἃν ἐγένετο ἡσὺ λόγος κατὰ τήν εξέτασιν τοῦ θέματος της προπαρασκευάζης τῶν προβλέψεων της γενικῆς πολιτικῆς ὀρέσεως τῶν ἐπιχειρήσεων). Ἡ κατάρτισις τῶν ἐν λόγῳ εἰδικῶν προγραμμάτων πραγματοποιεῖται κατὰ τό στάδιον καταρτίσεως καί τῶν λοιπῶν γενικῶν καί εἰδικῶν προγραμμάτων. Μετ' ἔξω

τλητικὴν μελέτην καὶ σχετικὸς πειραματισμὸς, αἱ προμνησθεῖσαι ἐπιτροπὰὲ προβαίνουν εἰς τὸν προκαθορισμὸν τοῦ εἴδους, τοῦ χρόνου, τῆς ἐκτέλεσεως καὶ τῆς ἀκολουθητέας μεθόδου ἢ διαδικασίας διενεργείας κατασταλτικῶν (ἐν τῶν ὑστερῶν) συνθήκῃ καὶ ἐνίοτε προληπτικῶν (ἐν τῶν προτέρων) ἐλέγχῳ τῆς ἐπιχειρηματικῆς ὁράσεως. Ὁ προκαθορισμὸς αὗτος ἀναφέρεται κυρίως εἰς τὴν ἀριβειαν καὶ τὴν καταλληλότητα τῶν μέσων ἐλέγχου, ὑπὸ ὁδομέμας ἐκδοτοτε συνθήκῃς λειτουργίας τῆς ἐπιχειρήσεως. Τὰ μέσα ταῦτα, προβλέπεται ὅπως στηρίζονται ἀφ' ἑνὸς μὲν εἰς ἀντικειμενικὰ κριτήρια ἀρχῶν, μετρήσεων καὶ ὁδηγιῶν, παρεχόμενα δι' ἐξωτερικῶν κανονισμῶν λειτουργίας, ἐρμηνευτικῶν ἐγκυκλιῶν διαταγῶν, διαγραμμάτων κλπ., ἀφ' ἑτέρου δὲ εἰς ἀσφαλῆ στατιστικὰ, λογιστικὰ καὶ ἕτερα στοιχεῖα καὶ πληροφορίας.

Ἡ καθιέρωσις προτύπων, ὡς μέσων ἐξακριβώσεως τῶν ἀποτελεσμάτων ὁράσεως τῶν ἐπιχειρήσεων, διευκολύνει σημαντικῶς τὴν ἕκθεσιν τοῦ ἐλέγχου, ἀπὸ ἀπόψεως κυρίως ἐγκαιρότητος, ταχύτητος, συντομίας, εὐχερίας καὶ ἀποτελεσματικότητος αὐτοῦ. Κατὰ κανόνα, προδιόρίζονται τὰ ἐντὸς ὁδομέμων χρονικῶν διαστημάτων καὶ ὑπὸ συγκεκριμένης συνθήκῃς παραγωγῆς καὶ πωλήσεως, ἐπιβίβρα ἢ κάρια ἐκείνα σημεῖα, εἰς τὰ ὅποια <sup>συχνῶς</sup> πρᾶξιως ἐπιβάλλεται ἡ διενέργεια ἐλέγχου, τὰ σημεῖα ταῦτα ὅσον νὰ εἶναι ἀντιπροσωπευτικὰ τοῦ βαθμοῦ ἐπιτυχίας ἢ ἀποτυχίας τῶν ὑπὸ ἐκτέλεσιν προγραμμάτων ὁράσεως. Διὰ τὸν ἔλεγχον τῶν ἐν λόγῳ σημείων προδιαγράφονται ἢ καθιερῶνται ποσοτικοί, ποιοτικοί, χρονικοί καὶ οἰκονομικοί προδιόρισμοί, ὡς καὶ διαστάσεις, σχῆμα καὶ βῆρος τῶν ὑπὸ παραγωγῆν ἀγαθῶν ἢ τῶν ὑπὸ προσφορὰν ὑπηρεσιῶν. Οἱ προδιόρισμοὶ οὗτοι ἀποβλέπουσιν εἰς τὴν καθιέρωσιν προτύπων. Τοιοῦτοτρόπως, ἐπὶ παραδείγματι, καθιερῶνται τὰ πρότυπον κῶστος παραγωγῆς ὁδομέμου προῖδοντος, ὅπου ἀκολούθως ἐπιτρέπεται τὴν σύγκρισιν αὐτοῦ πρὸς τὸ πραγματοποιούμενον τοιοῦτον. Ἐκ τῆς συγκρίσεως ταύτης παρέχονται ἀναγλύφως αἱ τυχόν ὑφιστάμεναι θετικαὶ ἢ ἀρνητικαὶ ἀποκλίσεις τοῦ πραγματικοῦ ἐναντι τοῦ προτύπου τοῦτου κῶστος. Τὰ πρότυπα ταῦτα εἶναι κατόπιν ἐπιδεκτικὰ συμπληρώσεων καὶ περαιτέρω βελτιώσεων, ἀναφεροόμενα ἐκδοτοτε, ἀναλόγως τῶν ἐπαρχομένων μεταβολῶν εἰς τὰς συνθήκῃς παραγωγῆς καὶ πωλήσεως.

Ἡ διενέργεια περιόδιων επιθεωρήσεων αποτελεί τὸ μέσον ἀποφυγῆς δυσαρδέστων ἐπιπλήξεων ἐν τῆς ἐμφανίσεως σημαντικῶν παρεκκλίσεων καὶ ἐσὶ ἀρνητικῶν κατὰ τὴν ἐπιτέλειον τῶν ἀ προγραμματῶν ὁρίσεως τῶν ἐπιχειρήσεων. Ὡς γνωστὸν, λόγῳ διαφορῶν αἰτίων καὶ ἀσταθμῶν παραγόντων, εἶναι δυνατόν νά σημειωθοῦν ὀλιγαὶ ἢ μερικαὶ σημαντικαὶ ἢ μὴ παρεκκλίσεις τῶν πραγματοποιήσεων ἐν τῶν γενομένων προβλέψεων, φύσεως κυρίως ποσοτικῆς, ποιοτικῆς, οἰκονομικῆς, χρονικῆς καὶ καριῆς. Ἐπιβάλλεται, συνεπῶς, συνεχῆς παραγρῶν τῆς ἡγεσίας, πρὸς ἐκδόσει ἐπιτήρησιν τῆς ὑφισταμένης καταστάσεως. Ἡ παραγρῶν αὕτη ἐκδηλοῦται κυρίως διὰ τῆς διενεργείας ὑπὸ καταλλήλων προσώπων ἐγκαθῶν περιόδιων ἢ καὶ ἐκτάτων (αἰφνιδιαστικῶν) ἐπιθεωρήσεων, αἵτινες πάντως προβλέπεται ὅπως πραγματοποιηθῶν ἔνευ διαταραχῶν τῆς κοινωτικῆς λειτουργίας τῶν ἐλεγχόμενων ὁρασηριότητων, δυναμένων νά προηλέξουν καθυστερήσεις καὶ ἐτέρας ἀνωμαλίας. Κατὰ τῆς ἐπιθεωρήσεως ταύτας, βραβεῖ τῶν καθιερωθέντων προτύπων καὶ ἐπέων στοιχείων καὶ πληροφοριῶν, ἀντιπαραβάλλονται αἱ ἐπιτεθείεις πρὸς τῆς προβλέψεις καὶ ἀναζητοῦνται, ἐντολίζονται καὶ προσδιορίζονται οἱ βαθμοὶ ἀποκλίσεως φθῶν εἰς ποσοστὰ καὶ ὀχι εἰς ἀκλύτα μείθη, ἐντὸς ἐὰν προκρίεται περὶ διαχειριστικῆς φύσεως ἀνωμαλιῶν, ὅπως ἀποκρίζονται πολῦτιμοὶ ἐνδείξεις ἐπὶ τῆς ὁρίσεως τῶν καθέκαστα ὁρησιακῶν μονάδων καὶ τῶν προσώπων τῶν ἀνηκόντων εἰς ἅπαντας τοὺς βαθμοὺς τῆς ἱεραρχίας, ἐπὶ τῆς ἀποδοσεως τοῦ κεφαλαίου καὶ ὀχι τοῦ μηχανικοῦ ἐξοπλισμοῦ κλπ. συνδρα, αἱ ἐπιθεωρήσεις παρέχουν τὴν δυνατότητα συγκεντρώσεως χρησίμων εἰδικῶν πληροφοριῶν, μὴ ἄλλως ἀποκταμένων.

Τῆς κορυφαία τῶν ἐπιθεωρήσεων διατυποῦνται ἐν συνεχεῶς εἰς εἰδικὰς ἐκθέσεις ἢ ἀναφορῆς, κατὰ τρόπον ἐμπεριστατομένον καὶ ἀντικειμενικόν. Ὑποβάλλονται δὲ αὐταὶ ταχῶς καὶ ἐγκαθῶς, πρὸς ἕμισον ἐπιβολὴν κυρώσεων καὶ πρὸ παντὸς ληφῶν μέτρων θεραπειῆς, ὑπὸ τῆς κεντρικῆς ἢ τῆς ἄρμόδιας περιφερειακῆς ἡγεσίας.

Ἡ ἐπιβολὴ κυρώσεων εἶναι ἀποτέλεσμα, τόσον τοῦ προδου



# Η βελτίωση οργανισμολογικών αντινευρικών και ψυχικών καλών παθολογικών καταστάσεων και ψυχο-  
 υγιών των ατόμων και της συνολικά ως εθνικού σώματος. Η πρόθεση είναι να είναι το άτομο, όσο η κοινωνία ως  
 πιν μαρτυρούν και αυτοσυγκριτικά ως υγιεινός, αλλά είναι η πρόθεση του ατόμου προς τους γονείς, τους φίλους  
 είναι. Από τις κυριότερες προϋποθέσεις -54- μόνον θα αναφερθεί ότι υγιεινός είναι ο άνθρωπος με τον  
 υγιεινό και πάντοτε συμπεριφορικό. Αι βελτιώσεις είναι υγιεινότερες, όσο η διαφορά  
 υγιεινός με την υγιεινότητα.

ορισμού των βαθμών απομόρφωσης πραγματοποιήσεων και προγραμμα-  
 τισθείσων προβλέψεων, έχουν και το έντοπιόμο των ατόμων έ-  
τινα προσέλασαν αυτές. Αναλόγως του βαθμού έντοπιότητας των εν  
 λόγω απομόρφωσης και των ατόμων αυτών, κρίνεται εάν η έντοπι-  
 οσύς των προγραμμάτων είναι εθνοτική ή ουσιαστική, καταμετρώντας  
 οι επιτυχίες ή αποτυχίες, οι και οι εθνοτικοί δείκτες προποτα-  
 μένου ή υφιστάμενου. Ούτως αποφεύγονται προστριβές και επιλο-  
 ούνται επί τούτου μικροδυναμικές μεταξύ του προσωπικού, ενισχυθε-  
 ται το αίσθημα της δικαιοσύνης και της λογοδοσίας και επιτυχι-  
 ται η αληθινή συμβολή έκδοτου, ήτοι κριτική αντινευρικών  
 επιβεβαιώνεται ή υφίσταται ανάλογως εις κυρώσεις χάριν του γεν-  
 ού συμφέροντος. Η αντινευρική και δικαιοσύνη, προσποθέ-  
 ται εν προκειμένω άνωτέρω ήθικη, δημοκρατική και αειδιόριστη.  
 Εάν δέν πληροούνται άπαντα οι προσποθέσεις αυτές, οφείλονται  
 κίνουον εκλεψεως του αίσθηματος της εθνοτικής.

Η όποδοεις λήψεως μέτρων θεραπείας περιέχεται έπισης

εις τὰ κορίσματα των ως άνω έντοπιώσεων των επιθεωρήσεων. Η όπο-  
 δοεις αυτή αναφέρεται κατά κανόνα εις μέτρα: 1) Ήξιομόρφωσης  
 ή εξουδετερώσεως υφιστάμενων άνωμαλιών ή ουσχερειών. 2) Αξιολο-  
 γήσεως του προσωπικού, από πλευράς απαιτούμενων προσόντων δι'  
 έκδοτην θέσιν και ποιοτικής και ποσοτικής άποδοσεως αυτών.  
 3) Παρακινήσεως προς περαιτέρω ανάπτυξιν δραστηριότητος. 4) Έθ-  
 νοτικού επηρεασμού της ανάπτυξεως καλών ανθρώπινων σχέσεων.  
 5) Άποφυγής ή αποτροπής (μελλοντικής εξαμαλξέως) γενομένων  
 πλανών, σφαλμάτων και έτέρων άνωμαλιών ποίης των εργασιών. 6)  
 Διαδοχικής βελτιώσεως των εν χρήσει μεθόδων και έσχα διορθώσεως,  
 διαχειρίσεως, παραγωγής και πωλήσεως, άποψη και εις τας έλαχί-  
 στας αυτών λεπτομερείας. 7) Συνεχοδς άναπροσαρμογής των προ-  
 γραμμάτων όρθεως προς τήν πραγματικότητα, εις της όποδοεισεως  
 έκδοτοτε καλύτερων λύσεων των προβλημάτων οργανώσεως και διο-  
τιμωσέως των επιχειρήσεων. Τοιούτο τρόπος, ο έλεγχος της επιχει-  
 ρηματικής όρθεως συμβάλλει άποφαστοτικώς εις τήν συνεχή επί-  
 τευξιν του κατά το δυνατόν άνωτάτου και μεγίστου βαθμού άποτε-  
 λεσματικότητος των επιχειρήσεων.

Οι διενεργούντες τόν Έλεγχο, προσδιόρίζονται συνήθως κατά τό στάδιον τής καταρτίσεως των προγραμμάτων επιχειρηματικής δράσεως. Είς τές μικράς επιχειρήσεις, άρμόδιον όργανον διοήσεως έλέγχου είναι αυτός ούτος ό επιχειρηματίας. Είς τές μεγάλας όμως επιχειρήσεις, τό ζώγον ~~αυτού~~ του έλέγχου ανατίθεται συνήθως εις ειδικούς, καλούμενους ελεγκτές ή επιθεωρητές. Κατά τό στάδιον τής καταρτίσεως των ές ένα προγραμμίτιον καί έδωκ τής άσκήσεως έλέγχου, λαμβάνεται μέριμνα προκαθορισμού καί των άρμοσιότητων των ελεγκτών ή επιθεωρητών, καίς άποφυγήν εν μένους των υπερβασιών. <sup>Τις</sup> ~~Τις~~ περιγράφονται λεπτομερώς καί άκριβώς τά όρια έντός των όποιων οίτοι ούδανται νά άσκήσουν τά καθήκοντά των, ήνευ άναμείξεως αυτών εις τά καθήκοντα τής οικολογητικής εργασίας, έτι ού καί ή κοήθεια επιμέλειας έπί του τρόπου χρήσεως εν μέρους των των παρεχομένων ελεγκτικών άρμοσιότητων.

Της πρακτικά προσόντα ένός ελεγκτού ή επιθεωρητού, ούδανται νά θεωρηθούν τά άκόλουθα: 1) \*Κατασκευαστική έκπαιδευτική, άδύφ ειδικής καταρτίσεως καί πείρας, ώστε νά ούνται, ές όσοτήριζεν ό ΕΛΧΟΙ, " νά κρίνη έπί τής ποιότητος ένός άντικειμένου, τής θέτας μιας μεθόδου παραγωγής, τής σαφήνειας των έγγραφων, <sup>βελ</sup> των χρησιμοποιούμενων οικολογητικών καί οικιαστρονομικών μέσων κλπ". 2) Δυνατότητα του καθήκοντος καί ανεξαρτησία αυτού έναντι των ελεγχομένων, ούδεμία άνάμειξις ή οχέσις συμφερόντων, συγγενείας, συνασφροσύνης κλπ των άκοκόντων τόν Έλεγχον ούον νά ~~βασίζη~~ <sup>βασίζη</sup> μετά των όρισταμένων τόν Έλεγχον τούτων. 3) \*Αντικειμενικότης κρίσεων. \*Η άμεροληψία του ελεγκόντος ούον νά βασίζηται έπί ~~αυτού~~ καθεώς συνειδήσεως καί ούχι έπί τινεσ σκοπιμότητος <sup>ή</sup> επηρεασμού όκοικειμενικού χαρακτήρος. 4) Τιμιότης, φιλοπονία, παρατηρητικότης, εθυσιαστικότητα, λεπτότης ενεργείας, διακριτικότης, φυχραιμία, έχεμύθεια, ταχύτης δράσεως καί σαφήνεια διατυλώσεως προφορικού καί γραπτού λόγου. 5) \*Έκπαιδευτική άνάπτυξις, άνευρέσεως καί υποθέξεως τρόπων έξου<sup>π</sup>αρέσεως αυτών καί θεραπειας παρεπιπέσεων.

14. ΠΡΟΣΩΠΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΣΤΑΘΜΙΣΤΕΣ ΑΥΤΩΝ

Εξς τῆς μεγάλης ἐπιχειρήσεως, ἔνθα αἱ διάφοροι λειτουργίαι καταζέμονται εἰς μέγα ἀριθμὸν ὀργάνων, εἶναι φανερόν ὅτι ἕκαστον τῶν ὀργάνων τούτων ἔνδον δύναται νὰ κατέχῃ παρά μέρος τῶν προσόντων, τῶν συνθετῶν τῆν ἐκκενότητα ἐκδοτοῦ πρὸς ἀρίστην αὐτοῦ ἀνταποκρίσιν εἰς τὸ σύνολον τῶν καθηκόντων του. Δι' οὗ καὶ ἕπαντες σχεδὸν οἱ φορεῖς τῆς ἡγεσίας καὶ οἱ ὑφιστάμενοί αὐτῶν συγκεντρῶνουν συνήθως μέρος μόνου τοῦ συνόλου τῶν ἀπαιτουμένων ἕως ἕνα προσόντων πρὸς ἐκπλήρωσιν τῆς ἀποστολῆς των.

Ὅσον ἔν προσωπικὸν ἵσταται ὑψηλότερον εἰς τὴν βαθμίδα τῆς διοικητικῆς ἢ ἐπιτελικῆς ἱεραρχίας, ἐπὶ τοσοῦτον τοῦτο ὄσον νὰ συγκεντρῶνῃ μεγαλότερον ἀριθμὸν καὶ ἀνωτέρων ποιότητα τῶν ἀπαιτουμένων προσόντων. Εἶναι ἀξιοσημεῖον, ὅτι τὰ προσόντα ταῦτα εἶναι ἀπαραίτητα οἱ οὐδὲν ἕως οὗ ὀργανισμοῦ καὶ οἱ ἐπιχειρήσεως, πολλῶν δὲ μᾶλλον οἰα τῆς μεγάλης μονάδας. Ἐλάχιστα τῶν ἐν λόγῳ προσόντων εἶναι δυνατόν νὰ θεωρηθῶν ὡς ἀποκλειστικῶς εἰδικὰ οἰα δεδομένης φύσεως ἐπιχειρήσεις καὶ ἐλάχιστα ἐξ αὐτῶν δύναται νὰ χαρακτηρισθῶν ὡς μὴ ἀπαραίτητα εἰς τινὰς ἐργαζομένους εἰς μικρὰς ἐπιχειρήσεις ἢ εἰς κατωτέρως βαθμίδος ἐκτελεστικὰς ἐργασίας.

Πρῶτος ὁ ΡΑΥΟΛ ἐπεχείρησε ν' ἀριθμῆσιν τὰ προσόντα τοῦ προσωπικοῦ οὐδὲν ἕως οὗ ὀργανισμοῦ καὶ ἰδίως τῶν μεγάλων ἐπιχειρήσεων, ἔτι δὲ καὶ νὰ σταθμίσῃ ταῦτα κατὰ κατηγορίας καθηκόντων καὶ μέγεθος ἐπιχειρήσεων. Τοῦτον κατόπιν συνεπλήρωσαν ἕτεροι εἰδικοί ἐπιστήμονες. Ἐκ τοῦ συνόλου τῶν οἰκείων ἀριθμῆσεων, προκύπτει ἡ κατωτέρω σειρά τοῦ συνόλου τῶν ἀναγκαίων προσόντων, κυρίως οἰα τοῦς διευθύνοντας ἐπιχειρήσεις ἢ τομαῖς ὀράσεως αὐτῶν καὶ δευτερευόντως οἰα τὸ λοιπὸν προσωπικόν.

1. προσόντα μορφώσεως και πέτρας. Αναλόγως της σπουδαιότητας της λειτουργίας έκαστου και του ύψους της ιεραρχικής βαθμίδος αυτού, είναι απαραίτητος ο έπαρκής εξοπλισμός των ανωτέρων και ανωτέρων στελεχών και όη του διευθύνοντος επιχειρήσεν τινα, με γενικήν και ειδικήν μόρφωσιν και πείραν. Η γενική μόρφωσις αναφέρεται <sup>ως προς</sup> εις εγκυκλοπαιδικήν κατάρτισιν επί του συνόλου των έπιστημονικών και τεχνικών γνώσεων. Η ειδική μόρφωσις ~~αφορά~~ αποκλειστικώς ~~επὶ~~ τήν άσκουμένην παρ' έκαστου λειτουργίαν (οικονομικήν, διοικητικήν, οργανωτικήν, τεχνικήν, λογιστικήν, στατιστικήν κλπ.). Η μόρφωσις δέ αὕτη είναι απαραίτητον όπως συνεχώς συμπληροῦνται και βελτιοῦνται, διά παρακολούθησας της οικείας βιβλιογραφίας, ήμεδαπής και τόσῃς ἀλλοδαπής. Η πέτρα αποτελεί επίσης απαραίτητον προσόν, καθόσον συσσωρεύει γνώσεις ἐκ της πρακτικής αντιμετώπισεως ὑποθέσεων, ενεργειῶν και γεγονότων. Οὕτως καθίσταται εφικτή ἡ ανάπτυξις ἀρκούντως εδρέων ὀριζόντων, κυριαρχίας ἐπὶ ἀναφυσμένων έκδοτοτε προβλημάτων, αποτελεσματικῶς χειρισμοῦ τοῦ ἄρροφροῦ και γραπτοῦ λόγου κλπ.

2. ἠθικά προσόντα. Οἱ διευθύνοντες επιχειρήσεις και οἱ ἄλλοι αὐτῶν συνεργάται, ἀλλά και τὸ λοιπὸν προσωπικόν, ἀναλόγως της θέσεως τήν ὅποσαν κατέχει, ὄσον νά συγκεντρῶνται ἠθικά προσόντα. Ταῦτα συνίστανται κυρίως εἰς τήν πίστην πρός τὸ ἰδεώδες, τήν ἐντιμότητα, τήν εὐθύτητα και σταθερότητα χαρακτήρος, τήν ἀξιοπρέπειαν, τὸ αἰσθημα τοῦ μέτρου και τοῦ δικαίου, τήν ἠθικήν ἐπιβολήν και τὸ κῆρος, τήν ἀφοσίωσιν, τήν πειθαρχίαν, τήν ~~ἐχεμύθειαν~~ και τήν φιλοπονίαν. εἰς τὰ ἐν προκειμένῳ ἠθικά προσόντα προστίθενται και τὰ ἀναφερόμενα εἰς τήν ὑψηλήν ἐπύγνωσιν της επαγγελματικῆς ἠθικῆς, τήν διάθεσιν ἀνοψώσεως τοῦ βιωτικοῦ ἐπιπέδου της κοινωνίας και τόσως τοῦ προσωπικοῦ της επιχειρήσεως, τήν βελτίωσιν τῶν ὄρων ἐργασίας, τήν δημιουργίαν και διατήρησιν εὐνοικοῦ ψυχολογικοῦ κλίματος ἐντός και ἐκτός της επιχειρήσεως κλπ.

3. διοικητικὰ προσόντα. Ταῦτα είναι ἐπὶ τοσοῦτον ἀπαραίτητα, ὅσον ἐν ὄργανον της επιχειρήσεως ὄφθαι εἰς τήν κλίμακα της διοικητικῆς ιεραρχίας. Οἱ ἡγέται, ὅθεν, <sup>δὲν</sup> εἰσπαιτῶνται

πως όδόν νά έχουν τήν φυσικήν προδιάθεσιν ή νά παύουν περισσότερο παντός άλλου τό τάλαντον τής διοικήσεως. Το-  
το όδόν συνδέεται πρός όρισμένον είδος οργανισμού, καθόσον  
όδόν έχει εξειδικευμένον χαρακτήρα. Συνεπώς, ό κάτοχος διοι-  
κητικών προσόντων είναι εις θέσιν νά διοική οποιήποτε ορ-  
γανισμόν ή τμήμα αυτού. τά διοικητικά προσόντα συνίστανται  
ώς έπεί τό πλεϊστον εις τήν ένανδτητα άναπτύξεως πρωτοβου-  
λίας, άποφασιστικότητος, άναλήψεως εδουών, δημιουργίας, προ-  
σαρμογής πρός τής έπείσοτε συνθήκας και περιστασίαις, ήγε-  
σίας, συνεργασίας, επιβάλλοντος, κατανοήσεως, έμφυχώσεως και  
καθοδήγησεως ύφισταμένων, πειθοής, έλέγχου και διαθέσεως  
πρός αυτούσας, χάριν των άντικειμενικών σκοπών του οργα-  
νισμού, ως και δημιουργίαν και διατήρησιν εδμενών έντυπώσεων.

4. πνευματικά προσόντα, βασικών χάρισμα ολασθήποτε  
έπιτυχίας είναι ή οιάθεσις κατ'άρχην "κοινού νοού", συνοδευο-  
μένου όπό έπανοποιητικού βαθμού εδφυίας και διανοητικού σφρι-  
γους. 'ως εδφυία χαρακτηρίζεται ή έπανότης άντιλήψεως ή κα-  
τανοήσεως, άφομοιώσεως, όρθης κρίσεως και μνήμης. τό διανοη-  
τικόν σφριγος έπιτρέπει συνοχήν δημιουργικής σκέψεως και  
ένεργειών, συγκέντρωσιν προσοχής, ένδρασιν ή φαντασίαν, εδρδ-  
τητα άντιλήψεων και άκριβή έπιτίμησιν παταστάσεων και έξελί-  
ξεων, ήτοι εδθυρησίαν, συνοδευομένην όπό κριτικού πνεύματος.

5. σωματικά προσόντα, ύγείας και ρώμης, διό τήν ύπαρ-  
ξιν έχυρής ζωτικότητος και φιλοπονίας, άπαιτείται ύγεία. 'Ανα-  
λόγως όέ τής σχέσεως έργασίας τινος πρός τήν παταβολήν μυϊκής  
δυναμείας, κρίνεται άναγκαία ή ύπαρξις σωματικής ρώμης.

'Η στήθμισις των προσόντων του προσώπου κατ' τινος  
κατηγορίας καθορίζωνται και μέγεθος έπιχειρήσεων, έπιχειρήθη  
όπό του ΓΑΧΟΥ, όιό άριθμητικώς εις ποσοστά έπιτίμησης αυτών.  
τής αυτης κατηγορίας προσόντα, όδναι νά συνδέσουν αυτω  
των βαθμόν ένανδτητος οποιήποτε οργάνου, άπασχολομένου εις  
έπιχειρήσεις και οη μεταποιητικής. 'Η στήθμισις αυτη έκφράζει

άλλως τήν σχετικήν σπουδαιότητα μεταξύ τών διαφόρων προσόντων, ~~αλλά~~ εξ ἑν ὁσον νά συντίθεται τό σύνολον τών ικανοτήτων ἑνός ἀργάνου. Ἐν τούτοις, ὁ βαθμός γνώσεων καί πείρας παραμένει ἄνευ συγκρίσεως μεταξύ τών βαθμίδων τῆς διοικητικῆς ἱεραρχίας. Οἱ ἐπόμενοι δύο πίνακες τοῦ ΠΑΥΟΕ ἐμφαίνουν τήν ποσοστιαίαν ἀναλογίαν ἀναγκαίων προσόντων, ἀφ' ἑνός μὲν τοῦ τεχνικοῦ προσωπικοῦ μεγάλης βιομηχανικῆς ἐπιχειρήσεως, ἀφ' ἑξ ἑσῶ δὲ τοῦ διευθυντοῦ οἰκουοῦμετε μεγέθους μεταποιητικῆς ἐπιχειρήσεως.

Π Ι Ν Α Κ Ε Ι

ποσοστιαία ἀναλογία ἀναγκαίων προσόντων τοῦ τεχνικοῦ προσωπικοῦ μεγάλης βιομηχανικῆς ἐπιχειρήσεως.

Κατηγορίαι τεχνικοῦ προσωπικοῦ	Προσόντα					Σύνολον προσόντων
	Τεχνική	Διοικητική	Οἰκονομική	Ἑμπορική	Λογιστική	
Ἐπιχειρηματίας	8	60	8	8	8	100
Γενικός Διευθυντής, πολλῶν καταστημάτων	10	50	10	10	10	100
Διευθυντής, ἑνός μεγάλου καταστήματος	15	40	10	15	10	100
Προϊστάμενος Τεχνικῆς Ἑπιχειρήσεως, Ἀρχιμηχανικός	30	35	5	10	10	100
Τμηματάρχης Τεχνικῆς Ἑπιχειρήσεως, Μηχανικός	30	30	5	5	20	100
Ἐργοδηγός	45	25	-	5	15	100
Ἀρχιτεχνόγος	60	15	-	5	10	100
Τεχνίτης ἢ Ἐργάτης	85	5	-	-	5	100

Ἡ ἔκθεσις ἔστιν ὅτι τὸ βασικὸν προσόν τοῦ τεχνίτου εἶναι ἡ τεχνικὴ αὐτοῦ ἐπιθεξιότης. Ὅσον ἀνερχόμεθα εἰς ὑψηλότερας βαθμίδας τῆς ἱεραρχίας, ἡ σχετικὴ σπουδαιότης τῶν διοικητικῶν προσόντων ἀεξάνει, ἐνῶ τῶν τῆς τεχνικῆς ἐπιθεξιότητος μειοῦται. Ὁμοίως προσόν τοῦ ἐπιχειρηματοῦ, τοῦ γενικοῦ διευθυντοῦ, τοῦ διευθυντοῦ καὶ τοῦ προϊσταμένου τεχνικῆς ἐπιχειρήσεως εἶναι ἡ διοικητικὴ ικανότης. Τὰ διοικητικὰ προσόντα τοῦ τεχνίτου ἢ ἐργάτου ἀναφέρονται εἰς τὴν τάξιν καὶ τὴν μ.θ.δ.ν.

Πίναξ 2

Ποσοστιαία αναλογία άναγκαιών προσόντων διευθυντού ολιγοβάθμιας μεγέθους μεταποιητικής επιχείρησης.

Μεγέθη μεταποιητικών επιχειρήσεων	Προσόντα						Σύνολο προσόντων
	Τεχνικά	Διοικητικά	Οικονομικά	Εμπορικά	Λογιστικά	Ασφαλιστικά	
Δημόσιες επιχειρήσεις	8	60	8	8	8	8	100
Πολύ μεγάλα "	10	50	10	10	10	10	100
Μεγάλα "	15	40	10	15	10	10	100
Μέσα "	25	30	10	15	10	10	100
Μικρά "	30	25	10	15	10	10	100
Στοιχειώδης "	40	15	10	20	10	5	100

Έκν τοῦ πίνακος 2 συνάγεται, ὅτι ἡ προέχουσα ἐπιβεξίστες τοῦ διευθυντοῦ στοιχειώδων μεταποιητικῶν ἐπιχειρήσεων εἶναι ἡ τεχνική. Ἐὶς τὰς ὑψηλοτέρας βαθμίδας μεγέθους τῶν μεταποιητικῶν ἐπιχειρήσεων, ἀξάνει ἡ σχετικὴ σπουδαιότης τῶν διοικητικῶν προσόντων, ἐνῶ ἀντιστρόφως μειοῦνται τῆς τῶν τεχνικῶν προσόντων.

15. ΚΑΤΑΜΕΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ  
ΚΛΗΘΚΟΝΤΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ὡς καὶ ἀρχικῶς ἀνεφέρθη, ἡ διοίκησης τῶν ἐπιχειρήσεων ἀσχολεῖται καὶ μὲ τὴν ὀργάνωσιν τοῦ ἀνθρώπινου πρῶτοντος καὶ εἰ μὲ τὰς ἀρμοδιότητας καὶ τὰς σχέσεις τοῦ διαθεοῦμου προσωπικοῦ. Ὅπως ἀποσκοπεῖται ἡ ἀναζητήσις καὶ ἐφαρμογὴ ἐπιτυχῶν μέσων ἐπιδόσεως σχετικῶν προβλημάτων, τεινόντων εἰς τὴν καλύτεραν καὶ ταχύτεραν ἐκτέλεσιν τῶν προγραμμάτων ὁράσεως. Ἡ τῶσις αὕτη πραγματοποιεῖται ἐν πολλοῖς διὰ μελετημένου καταμερισμοῦ τῆς ἐργασίας καὶ προσδιορισμοῦ, ἐν συνεχείᾳ, τῶν καθήκοντων ἐκάστου τῶν ἀπασχολουμένων.

Καταμερισμὸς ἐργασίας (DIVISION OF LABOUR) εἶναι ἡ ὀργανωτικὴ μέθοδος τῆς ὑποδιαρέσεως τῆς ὀραστηριότητος τοῦ προσωπικοῦ ὀργανισμοῦ τινος εἰς μερικωτέρας κατὰ στάδια ἢ θέσεις ἐργασίας, ἀναλόγως τῶν ἐκαστοτήτων αὐτοῦ καὶ τῶν ἀναγκῶν τοῦ ὀργανισμοῦ τούτου, ἐκάστου τῶν ἐργαζομένων ἀπασχολουμένου ἀποκλειστικῶς εἰς ἓν μόνον στάδιον ἢ θέσιν ἐργασίας.

Ὁ καταμερισμὸς τῆς ἐργασίας διακρίνεται εἰς ἐξωτερικὸν καὶ εἰς ἐσωτερικὸν. Ἐξωτερικὸς καταμερισμὸς τῆς ἐργασίας εἶναι ἡ ὑποδιαρέσις αὐτῆς εἰς ἐπαγγέλματα, ἐσωτερικὸς δὲ εἶναι ἡ ὑποδιαρέσις ἐκάστου ἐπαγγέλματος εἰς μερικωτέρας σχετικὰς λειτουργίας ὀργανισμοῦ τινος. Τοῦτέστι, εἰς τὴν περίπτωσιν τοῦ ἐσωτερικοῦ καταμερισμοῦ τῆς ἐργασίας, ἕκαστος περιορίζει τὴν ἐπαγγελματικὴν αὐτοῦ εἰδίκευσιν εἰς ἄριστένας μόνον ἐκπονήσεις τῆς β (παραγωγῆν ἄρισμένου ἀγαθοῦ τμήματος αὐτοῦ ἢ προσφορὰν ἄριστένης (ἀπηρεσίας)). Ὁ περιορισμὸς οὗτος, ὅσον περισσότερον ἐντείνεται μέχρι σημείου τινός, ἐπὶ τοσοῦτον ὁ καταμερισμὸς καθίσταται ἀποτελεσματικώτερος. Πέραν ὅμως τοῦ σημείου τούτου, ὁ καταμερισμὸς μειώνει τὴν ἀποτελεσματικότητά <sup>τῶν</sup> ἐπιχειρήσεων. Ὁ ἐν λόγῳ ἐσωτερικὸς καταμερισμὸς διενεργεῖται ἐπὶ τῇ βῆσει πολλῶν κριτηρίων καὶ κυρίως βῆσει τοῦ σκοποῦ, τῆς διαδίκασίας, τοῦ τόπου καὶ τῆς κατηγορίας τῶν ἐκτελουμένων ἐργασιῶν. Ὅσον τελειότερον εἶναι ἀνεπτυγμένος εἰς ἐπαγγελματικὸς κλάδος ἢ ἐπιστῆμη ἢ τεχνικῆ,



Ώσον περισσότερο υλοποιηθεί η ανθρώπινη εργασία διά μηχανικού εξοπλισμού, Ώσον ποικιλοτέρη <sup>παραγόμενα</sup> απαιτείται προς παραγωγή αγαθών και προσφορά υπηρεσιών, Ώσον περισσότερο αναπτύσσεται ο καταμερισμός της εργασίας. Διά τών μεγάλων μεταποιητικών επιχειρήσεων, επέτυχθη εδράξα η διαμόρφωσις του εσωτερικού καταμερισμού της εργασίας.

σκοπός του καταμερισμού της εργασίας είναι η συνεχής βελτίωσις και αύξησις της αποτελεσματικότητος τών εργαζομένων, άνευ καταβολής προσθέτου προσπαθείας. Ο σκοπός ούτος πράγματι επιτυγχάνεται, καθόσον ούτως έπέρχονται τά έξής κυρίως εδνοτικά άποφελόμενα: Δουέντος ότι οι εργαζόμενοι συνεχώς έπί τοΰ αΰτου περιορισμένου άντικειμένου, συγκεντρώνουν εις αΰτό τήν προσπάθειαν και τήν προσοχήν, η παραγωγικότης των συνεχώς βελτιούται και όιογνοΰται, λόγω αύξήσεως της ταχύτητος, της εύσταθείας και της όρθής και τελείας έκριβείας τών πράξεών των, ώς και της έν γένει επίδειξιότητος των επί τοΰ ύπ' αΰτων έκτελουμένου έργου. Ούτως έπέρχεται, περαιτέρω, μείωσις του χρόνου άπασχολήσεως τών εργαζομένων, αλλά και <sup>των</sup> μείωσις τών άνειδίκευτων. Η μείωσις αΰτη έπικτείνεται εις τήν φθοράν και γενικώς τήν κακήν η μη καλυτέραν χρήση (ήτοι τήν σπατάλην) όλικόν μέσον πα ραγωγής και συνεπώς ες τάς δαπάνας παραγωγής και πωλήσεως, μέτελιπόν επανδλουθόν τήν κήμην τών διαθεσίμων κεφαλαίων κατά μονάδα προϊόντος η υπηρεσίας και τών τιμών διαθέσεως αΰτων. Η δυνατότης εδχεροΰς και συντόμου προσαρμογής τών άνειδίκευτων, έσχθει πολλάνις και διά κατηγορίας εργαζομένων διαθετότων άσθεψοτέραν όδναμιν, ώς άνανερων, γυναικών, παλιών κλπ. Συνάμα, όιευκολύνεται η προτυποποίησις αγαθών και υπηρεσιών, ήτις έπιτρέπει εδχερή και αποτελεσματικόν έλεγχον της όράσεως του προσωπικού. Τέλος, όποΰδλεται η πληθοπαραγωγή, η όιεθρυνσις της όράσεως τών επιχειρήσεων, η έπινοητικότης και έφευρετικότης τών εργαζομένων κλπ.

Συνέπεια του καταμερισμού της εργασίας είναι ο έπιτυχής προσδιορισμός τών καθηκόντων του προσωπικού, καθόσον ο έν λόγω καταμερισμός όιευκολύνει σημαντικώς τήν μετά έκριβείας άποτέμνησιν τών ικανοτήτων έκάστου άτομου προς άκνησιν οιοούήποτε έργου. Η

Αποτέλεσμα αυτή των Ικανοτήτων του προσωπικού πραγματοποιείται συνήθως διὰ της μεθόδου της Αναλύσεως της Εργασίας ή Θέσεως ολουόηποτε Ατόμου (WORK OR JOB ANALYSIS). Διὰ της αναλύσεως ταύτης, έρευνάται συστηματικώς και κατατάσσεται έκδοτη εργασία παντός εργαζομένου εις τὰ συνιστώσα αυτήν κατ'έξοχον μέρη, πρὸς περιγραφὴν, εξειδίκευσιν, διεκδύγησιν και συσχέτισιν αὐτῆς, ὡς λεπτομερῶς ἐκτίθεται κατωτέρω.

1. Περιγραφή Εργασίας ή Θέσεως (WORK OR JOB DESCRIPTION), αποτελοῦσα τὴν τελευταίαν υποδιαίρεσιν τῆς ὀργανωτικῆς διαρθρώσεως οιασοήποτε ἐπιχειρήσεως ή ὀληρεσιατικῆς μονάδος αὐτῆς. Βάσει προηγουμένης ἐμπειρίας, εἰδικῶν γνώσεων και πληροφοριῶν ή στοιχείων, σχετικῶν πρὸς τὰς ἀρχάς και τὰς μεθόδους ἐφ'ἣν στηρίζεται ή δραστηριότης παντός εργαζομένου ~~αὐτοῦ~~ ~~αὐτοῦ~~ ἐπιχειρεῖται δι'έκδοτην ἐργασίαν ή θέσιν γραπτῆ λεπτομερῆς περιγραφῆτων εἰθῶν, τῶν καθηκόντων και τῶν ἀπαιτήσεων τοῦ ἐκτελεστοῦ τῆς ἐργασίας ταύτης ή τοῦ κατόχου τῆς ἐν λόγῳ θέσεως. Εἰς τὴν ὡς ἄνω περιγραφὴν προδιαγράφονται, ὅθεν, οἱ ὅροι ἐργασίας, μετ'ἀκαριθμήσεως τῶν προσόντων ἕτινα δεόν νά κατέχη ἐν ἄτομον, ἵνα ἐπιτυχῶς πληρώσῃ ὀρισμένην θέσιν. Τὰ προσόντα ταῦτα ἀναφέρονται εἰς τὰς ἀκαραιτήτους ή τὰς ἐπιθυμητὰς ἱκανότητας ἐκδοτου πρὸς ἐκτέλεσιν ὀδεομένης ἐργασίας, ἀπὸ πλευρῆς γνώσεων, πείρας και φυικῶν και σωματικῶν ἱοιοτήτων. Ἡ κατὰ τὰ προεκτεθέντα προδιαγραφὴ τῶν ὅρων ἐργασίας, παρέχει πλήρη και σαφῆ εἰκόνα εἰς τὸν ἀναγνώστην αὐτῆς, δυνάμενον νά προσδιορίσῃ ποῖοι τῶν εργαζομένων εἶναι πλέον κατάλληλοι δι'έκδοτην θέσιν, ή, ἂντιοτρόφως, ποῖαι θέσεις δύνανται νά δοθοῦν εἰς ὀρισμένα πρόσωπα, αἵτινες εἶναι περισσότερον προσηρμοσμένοι πρὸς τὰς ἀτομικὰς αὐτῶν ὀξειδιότητας, οὕτως εξασφαλίζεται ή ἐφαρμογή τῆς ὀργανωτικῆς ἀρχῆς " ὁ κατάλληλος ἄνθρωπος εἰς τὴν κατάλληλον θέσιν" (THE RIGHT MAN IN THE RIGHT PLACE).

2. Ἐξειδίκευσις Εργασίας ή Θέσεως (WORK OR JOB SPECIFICATION), ἥτοι περιορισμὸς τοῦ πεδίου προσπαθείας ἐκδοτου

εργαζομένου εις δεδομένον αριθμόν ενεργειών η είδος απασχολήσεως αὐτοῦ. Ὁ περιορισμὸς οὗτος πραγματοποιεῖται ἐπὶ τῆ βῆσει τῆς περιγραφῆς ἐργασίας η ὁδοῦ καὶ τῶν δεξιοτήτων ἐκείνου εργαζομένου.

Οὕτως ἀνατίθεται εἰς ἕκαστον ἄτομον ἐκείνο τὸ εἶδος ἐργασίας, ὅπου κρίνεται ὅτι ἀνταποκρίνεται εἰς τὰ ἀνωτέρω ὅσα κριτήρια. Ἡ ἐξειδίκευσις ἢ ἐξιδίκευσις αὕτη συντελεῖ εἰς τὴν ἐπιτέλειον τῆς ἐν λόγῳ ἐργασίας καλότερον καὶ ταχύτερον, ἢνευ μεταβολῆς περὶ αἰτέρω τῆς συνήθους προσπαθείας. Ὅταν ὁ εργαζόμενος ἀσχολεῖται συνεχῶς μὲ τὸ αὐτὸ ἀντικείμενον ἢ τῆς αὐτῆς ὁδοῦ καὶ οἱ εἰς περιορισμένην ἔκτασιν, εἶναι φυσικὸν ν' ἀποκτῇ ἐξιδίκευσιν καὶ ἐπιδεξιότητα (skill), παράγοντες συνελοῦντες εἰς τὴν μεγαλύτεραν καὶ καλυτέραν αὐτοῦ ἀπόδοσιν ὑπὸ τῆς κρατοῦσας συνθήκας. Πῶσα μεταβολὴ απασχολήσεως του ἢ τῶν κρατούσων συνθηκῶν ἐργασίας, ἐπιφέρει ἐπιβάρυνσιν τῶν προσπαθειῶν καὶ συνεπῶς ἐλάττωσιν τῆς ἀποδόσεως.

Ἡ κατὰ τὰ ἀνωτέρω ἐξειδίκευσις ἐργασίας χαρακτηρίζεται σήμερον, οὐχὶ μόνον τοῦς εργαζομένους, ἀλλὰ καὶ τὰς ἐπιχειρήσεις, ὡς καὶ πάντα κῶλον ἐργασιῶν ἢ ὑμελειώδη λειτουργίαν τῶν ἐπιχειρήσεων. Οὕτως ὑφίστανται ἐπιδεξιότητες τεχνικαί, οἰκονομικαί, ἐμπορικαί, διοικητικαί, κλπ. Συνήθως αἱ ἐπιχειρήσεις ἐπιδιώκουν τὸν ἐντοπισμὸν τῆς δραστηριότητος των εἰς ὁλόνεν καὶ μερικωτέρως τοματὸς παραγωγῆς αγαθῶν καὶ προσφορῆς ὑπηρεσιῶν.

Ἐφίστανται, πάντως, ὅρια μέχρι τῶν ὁρίων εἶναι οργανωτικῶς ἀποτελεσματικὴ ἢ ἐξειδίκευσις προσώπων καὶ ὀργανισμῶν, πέραν τῶν ὁρίων ὑφίσταται κίνδυνος χαλαρώσεως τῆς ἀποδόσεως καὶ ἰσχύος τῆς συνεργασίας τῶν συστατικῶν μερῶν τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἡ διαπύλωσις τυχόν διεσπάρσεως τῶν ὀρίων τούτων, ἐπιβάλλει τὴν ἀνάσχεσιν τῆς περαιτέρω ἐξειδίκευσεως, προκειμένου περὶ ἐπιχειρήσεων, ἢ ὡς ἄνω ἀνάσχεσις ἐπιτυγχάνεται οἰκ τῆς συστάσεως νέων ἐξηρημένων ἢ αὐτοτελῶν μικροτέρων μονάδων ἢ ὀργανισμῶν. Τὸ βῆρος τῆς διαγνώσεως μέχρι ποδου σημείου εἶναι εὐνοτικῶς ἀποτελεσματικὴ ἢ ἐκδοτοτε ἐλέγταισις τῆς ἐξειδίκευσεως, ἐπιπίπτει εἰς τὴν διεδοῦσιν

της επιχειρήσεως, τη συνδρομή των ειδικών οργανωτικών αυτής συμβόλων.

3. Αξιολόγησης εργασίας ή θέσεως (WORK OR JOB EVALUATION) έκδοτου εργαζομένου. Αυτή πραγματοποιείται αναλόγως προς την αποτίμηση των καθηκόντων, των εδύων, των ικανοτήτων, των προσπαθειών, των ειδικών γνώσεων, της πείρας, των όρων εργασίας, των ενδεχομένων επαγγελματικών κινδύνων και της κοινωνικής εμφανίσεως του εργαζομένου. Βασικός σκοπός της αξιολογήσεως ταύτης είναι η ανάλογος τοποθέτησις και εξέλιξις, ως και η άμβλιβη έκδοτου.

Ή ως ένα αξιολογησης στήριζεται επί της εφαρμογής ειδικών μεθόδων, αι κυριώτεροι των οποίων είναι αι έπόμενοι τέσσαρες:

α) Διαβάθμισης της αποτελεσματικότητος (EFFICIENCY RATING). Διά της μεθόδου ταύτης προσδιορίζεται η ποσοτική και ποιοτική συμβολή των εργαζομένων <sup>ως</sup> παρ' αὐτῶν εκτελούμενον έργον. Οὕτω κατατάσσονται άπασαι αι ενοχασίαι ή θέσεις εις διαδοχικάς βαθμίδας, αναλόγως της σχετικής αποτιμήσεως έκδοτης εξ αὐτῶν. Οιαδήποτε διαδοχική βαθμὶς περιλαμβάνει ομάδα όμογενῶν εργασιῶν ή θέσεων, οι ήν προσδιορίζεται άρισμένος βαθμὸς διοικητικῆς ιεραρχίας και ανάλογον ύψος άμοιβῆς. Ή μέθοδος αὕτη είναι η απλουστερα αξιολογήσεως εργασίας ή θέσεως.

β) Κατάταξις εργασίας ή θέσεως (WORK OR JOB CLASSIFICATION) έντός κατηγοριῶν, κλάδων ή τάξεων, αναλόγως τῶν οικειῶν έκδοτης χαρακτηριστικῶν. Ή μέθοδος αὕτη βασίζεται εις συντελεστὰς καθορισμοῦ της συνολικῆς αξίας της προσφερομένης παρ' έκδοτου εργασίας, σταθμιζομένουσ εις ποσοσά ένατος εξ αὐτῶν έναντι τοῦ συνόλου. Εἰς τοὺς συντελεστὰς τοῦτους περιλαμβάνονται συνήθως τὸ εἶδος της προσφερομένης πνευματικῆς ή σωματικῆς εργασίας, ή δεξιότητις, ή πρωτοβουλία, ή εφευρετικότης, ὁ βαθμὸς εδύνης και ή διανοητικῆ ικανότης. Οὕτω κατατάσσονται άπασαι αι εργασίαι ή θέσεις εις κατηγορίας, κλάδους ή τάξεις και έκδοστη τοῦτων εις διαδοχικάς βαθμίδας, αναλόγως της σημασίας έκδο-

στης. τοιούτου τρόπου όμως δεν εμφανίζεται το μέγεθος του διαφορισμού μεταξύ των κατ'είδος βαθμών διοικητικής ιεραρχίας, ως εις την πρώτην μέθοδον, προς ην κατ'προσομοίαν η παρούσα.

γ) Συγκρίσεως προσόντων (QUALIFICATIONS COMPARISON).

εις την μέθοδον ταύτην διακρίνεται το προσωπικόν κατ'κατηγορίας, ἀναλόγως ἀφ' ενός τῶν εἰδικῶν προσόντων (ἐξειδικευσεως εις ἄριστον τομέα ἢ εις ἄρισμένα θέματα), ἀφ' ἑτέρου δὲ τῶν ἐκπαιδευτικῶν τοιοῦτων, ἧτοι τῆς πνευματικῆς αὐτῶν καταρτίσεως. Ἡ οἰκίρισις αὕτη διενεργεῖται κατὰ τὴν ἀναλυτικῆς ἐξετάσεως ἐκείτης ἐργασίας ἢ θέσεως κατ'ἐπακριβοῦς προσδιορισμῶν τῶν οἰκ' αὐτῆν ἀπαιτουμένων προσόντων. Ὅτω, συνήθως τὸ προσωπικόν διακρίνεται εἰς τέσσαρας κεχωρισμένους ἀλλήλων κατηγορίας. Εἰς τὴν πρώτην κατηγορίαν, ὑπάρχονται ἐπιστήμονες ἢ τεχνικοὶ μὲ εἰδικὴν κατάρτισιν κατ' ἑξῆς. Εἰς τὴν δευτέραν, ἀνήκουσιν κτηλοῦχοι ἀνωτάτων ἐκπαιδευτικῶν ἰδρυμάτων, μὲ σχετικὴν μόρφωσιν πρὸς τὴν ἀπὸ ἐπιτέλειον ἐργασίαν, ἕνευ ὅμως πλήρους ἐξειδικευσεως. Εἰς τὴν τρίτην κατηγορίαν, κατατάσσονται ἀπόφοιτοι ἐπαγγελματικῶν σχολῶν ἀνωτέρας ἢ μέσης ἐκπαίδευσως, ὡς κατ' ἐξειδικευμένοι πρακτικῶς, χρήσιμοι κυρίως οἰκ' βοηθητικῆς ὑπηρεσίας. Εἰς τὴν τετάρτην κατηγορίαν, ἐντάσσονται οἱ ἕνευ ἐκπαιδευτικῶν προσόντων ἐκπαιδευτῶν ἢ ἐργάται, οἵτινες κατὰ τὸ πλεῖστον στεροῦνται ἐπιδοξολογητικῆς τιμῆς. Ἐκείτη τῶν ἀνωτέρων κατηγοριῶν ἔχει εἶδος βαθμολογητικὴν κατὰ τὰς εἰδη. Ὅχι ἦντων, ἐπιτρέπεται μετὰ ταῦτα ἀπὸ κατηγορίας εἰς κατηγορίαν, ἕνα τῆ ἀποκρίσεως τῶν προμηθηθέντων προσόντων.

δ) Βαθμολογήσεως προσόντων (QUALIFICATION OR MERIT RATING).

κατὰ τὴν μέθοδον ταύτην ἀποτιμῶνται ἐμπειριστατικῶς τὰ προαναφερθέντα εἰδικὰ κατ' ἐκπαιδευτικὰ προσόντα, ἕτινα θεωροῦνται ὡς πρόχοντα, ~~κατὰ~~ περὶ αὐτῶν ἀξιολογεῖται ἡ συμπεριφορὰ ἐκείτου ἢ τῆς ἀπὸ πλευρᾶς πρωτοβουλίας, ἀναλήψεως εἰδουμένων, ἀποδόσεως κλπ. Ἡ μέθοδος αὕτη στηρίζεται εἰς τὴν κατάρτισιν δελτικῶν βαθμολογήσεως, μὲ περιορισμένην κλίμακα βαθμῶν. Εἰς τὰ δελτῖα ταῦτα ἀναγράφεται ὁ ἀντίστοιχος βαθμὸς οἰκ' ἑκαστοῦ προσόν. ἀναλόγως τῆς θέσεως ἢ κατὰ τὴν ἐκείνου κρινόμενος. Ἡ περιορισμένη κλίμακα βαθμῶν μειώνει τὴν ἐπιδράσειν ὑποκειμενικῶν ὑπερλήψεων τῶν βαθμολογοῦντων. Ἐν τῶν τεσσάρων μεθόδων ἀξιολογήσεως τῆς ἐργασίας, θεωρεῖται ὡς τε-

λειοτέρη, ~~και ομοιογενής~~

4. Συσχέτισις εργασίας ή θέσεως (WORK ON JOB RELATIONSHIP) μετά του βαθμού της διοικητικής ιεραρχίας, εις έν άνήκει ή πρόκειται νά ένταχθή ένιαστος εργαζόμενος. 'Η συσχέτισις αύτη διενεργείται τή συνόρμη πολλών κριτηρίων ή παραγόντων, έξ έν κυριώτεροι θεωρούνται οι εξής: α) Λι ένδοτοτε θφιστάμεναι οικονομικά, τεχνικά και δργανωτικά συνθήκαι εργασίας. β) 'Η κατανομή και ή άλληλουχία εργασιών προσωπικού και διαδοχικών σταδίων επιχειρηματικής οράσεως, χρονικής και τομικής, προς συνεχή και άμαλιν ή μή πορείαν (ένευ διακοπών, μειωμένης άποδόσεως κλπ) του συνόλου των ενεργειών της επιχειρήσεως. γ) Τέλος, ο θφιστικός προσδιορισμός του θφισμού και των καθηόντων ένδοτου εργαζομένου, κατά θέσιν και βαθμόν, άναλόγως της διάρθρωσεως και των άναγκών προς έντέλειον εργασιών της επιχειρήσεως. 'Η συσχέτισις αύτη παρέχει συνεχή ίσορροπίαν μεταξύ άναγκών και άνθρωπίνου παράγοντος. "Όταν ή ίσορροπία αύτη καθύ θφισταμένη, οίστε παραμελείται ή θφισιάζεται ο σκοπός της 'Όργανωτικής προς θφιστος προσωπικών συμφερόντων (συγγενειών, φιλιών, φιλοδοξιών κλπ), τότε παρατηρείται οίδημισις του προσωπικού πέραν του όδοντος και μάλιστα οι' άνατάλλήλων άτόμων. 'Η προμηθεύσα ίσορροπία παθει πλέον νά θφισταται. Σχετικώς ο FAYOL έλεγεν " 'Η επιχειρησις ήτις όέν οιαθέται τό άπαιτούμενον και κατάλληλον προσωπικόν, είναι καταδικασ, ένη εις άποτυχίαν, έστω και έν οιαθέτη τά τελειότερα ύλικά μέσα και εφαρμογή της καλύτερας μεθόδου παραγωγής".

16. ΑΣΚΗΣΙΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ ΚΑΤΑ ΒΑΘΜΙΔΑΣ ΠΤΕΛΙΣΣΕ

Εξουσία είναι τὸ δικαίωμα τοῦ ἀποφασίζειν καὶ τῆς χρησιμοποίησεως ἐπιβολῆς πρὸς ἀνάληψιν καὶ ἐκτέλεσιν ἢ παράλειψιν ἐνεργειῶν ἐκ μέρους τῶν ἐργαζομένων εἰς τινὰ ὄργανισμόν, διὰ τὴν ἐπίτευξιν κοινῶς ἀντικειμενικοῦ σκοποῦ. Ἐκαστος ἡδέτης ὀργανισμοῦ ἢ τμήματος αὐτοῦ ἔχει ἐξουσίαν κατευθύνσεως καὶ ἐλέγχου ἐπὶ τῶν συνεργαζομένων μετ' αὐτοῦ ἢ τῶν ὑφισταμένων αὐτοῦ, ἀναγκαῖαν πρὸς ἄσκησιν τῆς ὑπευθύνου ἀρμοδιότητος του. Πᾶν ὄργανον ὑπερ εἰσίσταται εἰς τι πῶσον ὀργάνσεως, περιβάλλεται διὰ τῆς δευδοῆς ἐξουσίας, ἵνα βοηθῆ ἀποτελεσματικῶς εἰς τὸν σκοπὸν τοῦ ὀργανισμοῦ καὶ προάγει τὴν ἀνάληψιν πρωτοβουλίας ἐκ μέρους τῶν ὑπ' αὐτόν ἐργαζομένων. Ἡ ἐξουσία ἢ ἀρμοδιότης προσδιορίζεται σαφῶς εἰς τι πλαίσιον ὀρίων, διὰ καταστατικῶν, κανονισμῶν, ἀποφάσεων καὶ ἑτέρων προέσεων τοῦ διευθύνοντος ὀργανισμοῦ τινὰ ἢ ἐπιχειρήσιν. Ἐντὺς τοῦ πλαισίου τοῦτου ὁ ἐκπεμψόμενος ἐξουσίαν ὀφύεται ἐγκῶρας καὶ ὀρῆ, ἐξ ἀπόψεως μέσων, τόπου καὶ χρόνου ἐνεργειῶν.

Ἡ ἐξουσία, κατὰ τὰ ἀνωτέρω, ἀποτελεῖ μέσον καὶ ὀχι σκοπὸν τῶν ἐνεργειῶν ἐκαστοῦ ὀργάνου. Τὸ ὄργανον μάλιστα τοῦτο, ἀναλόγως πρὸς τὰ ἀνατιθέμενα εἰς αὐτὸ δικαίωματα ἔχει ἀντιστοιχῶς εἰσῶνας. Ἡ ἐξουσία συνοδεύεται πάντοτε ὀσ τῆς εἰσῶνης ἐπιτελέσεως ἢ μὴ ἔργου τινός. Εἰσῶνη εἶναι τὸ ὀνομα τῶν ὀποχρεῶσεων, τῆς ὀποίας ὀπέχει τῆς διὰ τὴν προσήκουσαν ἄσκησιν τῶν καθηκόντων του, ἢ τινὰ ἀνετέθησαν εἰς αὐτόν. ὀτως πηγάζει ἢ πρὸς λογοδοσίαν ὀποχρέωσις καὶ ἢ ἐπιβολῆ κυρώσεων, ἢτοι ἐπιβραβεύσεων ἢ τιμωριῶν, ἀναλόγως τοῦ ἀποτελεσματος. Ἐκαστὴ ἀνάδοσις ἐξουσίας ἢ ἀρμοδιότητος ὀσον καὶ εἶναι ἀνάλογος πρὸς τὴν ἀντιστοιχῶν εἰσῶνην. ὀσον τὰ ὀρια τοῦ ἐλέγχου καὶ τῆς εἰσῶνης ἑνός ὀργάνου περιορίζονται, διὰ τοῦ καταμερισμοῦ τῆς ἐργασίας, ἐπὶ τοσοῦτον ἢ ἀποτελεσματικότης ἀσκήσεως ἐξουσίας ὀπ' αὐτοῦ μεγεθύνεται καὶ βελτιοῦται.

εἶναι, ὀθεν, ἐπαβεβλ μένη ἢ ἐφαρμογῆ τῆς ἀρχῆς τῶν ὀρίων τῆς ἐξουσίας, ἢ τοῦ ἐλέγχου (SPAN OF CONTROL PRIN-

ΟΙΡΙΑ), ήτοι τοῦ περιορισμοῦ εἰς ἔντασιν καὶ ἔκτασιν τῆς δυνα-  
τότητος ἀσκήσεως ἀποτελεσματικῆς ἐξουσίας ἀπὸ ἀπόψεως προσόν-  
των, χρόνου, χώρου καὶ ἐλέγχου τῆς ἀνθρώπινης δραστηριότητος.  
κατὰ τὴν ἀρχὴν ταύτην, ἀναλυτικώτερον, τὰ ὄρια ἀσκήσεως ἐξου-  
σίας ἢ ἐλέγχου καθορίζονται ἀπὸ τοὺς ἐπομένους παράγοντας: πρῶ-  
τον, τὰ προσόντα μορφώσεως, πείρας, ἡθικῆς, οἰοτικῆσεως, εὐφυίας,  
διανοητικοῦ σφρίχθους, ὕψους καὶ ρώμης τοῦ ἡγέτου, περὶ ὧν ἐγένετο  
ἤδη ἀρισθύντως ἐκτενὴς λόγος. δευτέρον, ὁ βαθμὸς καὶ ὁ ἀριθμὸς  
τῶν ἐπιπέδων ἀσκήσεως ἐποπτείας καὶ ἐλέγχου. τρίτον, τὰ ἐκάστο-  
τε θφιστάμενα ὄρια οἰαύσεσιν χρόνου ἀσκήσεως ἐξουσίας, ὡς καὶ  
τὰ γεωγραφικὰ ἢ τοπικὰ τοιαῦτα. τέταρτον, αἱ ἡμεροὶ σχέσεως τοῦ  
ἡγέτου μετὰ τῶν ὑφισταμένων καὶ αἱ οἰασταρροῦμεναι τοιαῦται με-  
ταξὺ τῶν ὑφισταμένων αὐτοῦ. πέμπτον, τὸ εἶδος τῆς ἐργασίας, ἡ  
ἐκτενὴς καὶ ὁ ἀριθμὸς τοῦ ἐποπτευομένου ἐμφύχου καὶ ἀφύχου ὄλι-  
κοῦ.

Ἐπὶ τῇ βίβσει εἰδωθῶν ἐρευνῶν, ἐπιδιώκεται σήμερον ὁ  
ἀριθμὸς καὶ ὀρισθινὸς προσόρισμὸς τῶν ὀρίων τῆς ἐξουσίας ἢ  
τοῦ ἐλέγχου, κατὰ περιπτώσεις, πρὸς καθορισμὸν οἰαφύρων παραγόν-  
των καὶ μεγεθῶν, ὡς, π.χ., τῶν ἐξῆς: τοῦ ἀριθμοῦ καὶ τῆς ἐκτά-  
σεως τῶν προβλημάτων, ἢ ἐπέλυσις τῶν ὀρισθινῶν ἐπιόρθ ὀρισθισθινῶς  
ἐπὶ τῆς δραστηριότητος δεδομένης ἐπιχειρήσεως. τοῦ βαθμοῦ τῆς  
ἐκτάσεως τῶν ὀρισθινῶν προῖσταμένων καὶ ὑφισταμένων, ὡς καὶ τῆς  
οἰοιηθινῆς συγκενθρώσεως καὶ ἀποκενθρώσεως. τοῦ ἀνώτατου ὀρισθ-  
μοῦ τῶν ἀμέσως ὑφισταμένων προῖσταμένου τινός, ὁ ὀρισθός, κα-  
τὰ τὸν Ν. URWICK, ὁδὸν ὀδύναται νὰ ὑπερβαῖν τὰ ἔξ ἄτομα, ἄτινα  
ἐκτελοῦν σχεθινὴν ἢ παράλληλον πρὸς ἡλληλα οἰοισθινὴν ἐργασθιν.  
κατ' ἄλλους εἰδωθούς, τὰ ἀνώτατου τοῦτο ὀρισθὸν κατωτέρου  
ἐκτελεσθινῶν προσῖπισθὸν θὰ πρέπει νὰ κυμαθινῆται μεταξὺ 12-15  
ἀμέσως ὑφισταμένων. Ἐκέρβασθις τῶν ἀρισθμῶν αὐτῶν, σηματοῖνει ἐπι-  
βέρβυσθιν ἀσκήσεως ἐξουσίας καὶ συνεπῶς ἀνάλογον μεθισθιν τῆς ἀπο-  
τελεσθισθινῆς ἀδθῆς.

Ἡ, κατὰ τὰ προηγηθῆντα καὶ οἰα δεδομένον χρόνον, ὀρι-  
γάνθισθις τῶν κυριωτέρων ὑπηρεσιανθῶν μονῶων, ὁ καταμερισθός τῆς  
ἐργασθῆς καὶ ὁ προσῖπισθισθός καθηκόντων τοῦ προσῖπισθὸν καὶ τῶν  
ὀρισθῶν αὐτῶν, κατῶπιν σταθμισθῆς τῶν προσόντων ἐκῆσθου, ἔχουν ὡς



επακλουθόν τὴν ἀνάθεσιν καὶ τὸν σφῆ καθορισμὸν ἀρμοσιότητων καὶ εὐθουνῶν (ROLE PLAYING) δι' ἀνάστην μερικὴν λειτουργίαν. Ἡ ἀνάθεσις αὕτη κατευθύνεται πρὸς τὸ κατάλληλον πάντοτε προσώπικόν, διὰ μεταβιβάσεως εἰς αὐτὸ μέρος τῆς ἐξουσίας τοῦ ἡγέτου τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ τῶν ἰμέσων αὐτοῦ διοικητικῶν συνεργατῶν. Οὕτω, ἀνατίθεται εἰς ἕκαστον ὁ ρόλος, ὅστις ἀνταποκρίνεται εἰς τὰς ἐπιανότητας αὐτοῦ καὶ εἶναι δυνατόν νὰ ἐκπληρωθῇ παρ' αὐτοῦ. Ἡ μεταβίβασις αὕτη ἐπιτυγχάνεται, ὅταν ὁ ἰμέσως ἐπιφορτισμένος με ἐξουσιοδοτήσεις ἔχει κοινὰ κριτήρια με τὸν ἐκχωροῦντα τὰς οἰκίας ἀρμοσιότητας καὶ εὐθύνας. Τὰ κοινὰ ταῦτα κριτήρια συντελοῦν εἰς τὴν ἀποφυγὴν συγχροσεως ἢ ὑπερβάσεων καθηκόντων, ὡς καὶ εἰς τὴν ἐκδηλώσιν ἀντιθέσεων ἢ ἀπειθαρχίας.

Οὕτως ἡ ἐξουσία εἶναι πάντοτε παρούσα ἢ ἀντιπροσωπευμένη δι' ἀνακληρωτῶν. Παράλληλα, οἱ ἡγέται ἀπαλλάσσονται λεπτομερειῶν, ἐξοικονομοῦντες χρόνον ἵνα συγκεντρωθοῦν ἐπὶ τῶν γενικῆς φύσεως θεμάτων, καταζέουσιν τὰς ἀρμοσιότητες κατὰ τρόπον ὥστε νὰ ἀποφεύγηται ὑπερφόρτωσις ἑνῶν ὑφισταμένων, πρὸς ὕψος ἐτέρων καὶ οἱ ὑποαπασχολούμενων καὶ συνῆμα τὸ λοιπὸν προσώπικόν ἐξετάζει καὶ ἐκτελεῖ τὸ ἔργον αὐτοῦ ἀναλόγως τοῦ ἐπιπέδου τῆς ἐξουσίας ἐκείνου καὶ τῆς εἰδίκευσεως αὐτοῦ. Οὕτως, πάντως, τῶν προσηλαμένων ἀπαλλοοῦσεται τῶν εὐθουνῶν διὰ πράξεις ἢ παραλείψεις τῶν ὑφισταμένων του, ἀναφέρων σχετικῶς εἰς τοὺς ἰμέσους ἀνωτέρους του.

Ἡ μεταβίβασις ἐξουσίας πραγματοποιεῖται δι' ἐγγύθων ἀποφάσεων ἢ ἐντολῶν τοῦ ἡγέτου τῆς ἐπιχειρήσεως ἢ τῶν πρὸς τοῦτο ἐξουσιοδοτημένων ἰμέσων αὐτοῦ συνεργατῶν. Εἰς τὰ κατώτερα ἐπιπέδα τῆς διοικητικῆς ἱεραρχίας, αἱ ἐκδιδόμεναι ἀποφάσεις ἢ ἐντολαὶ εἶναι περιορισμένοι εἰς ἔκτασιν καὶ χρόνον, ἀφῆρῶσαι θέματα ἰμέσου ἐκτελεστικῶν ἐργασιῶν. Ὅσον τὰ ἐπιπέδα ταῦτα ἀνέρχονται, ἐπὶ τοσοῦτον αἱ ἀποφάσεις ἢ ἐντολαὶ οἰευνδύονται εἰς ἔκτασιν καὶ χρονικὰ ὅρια. Ἀποφάσεις ἢ ἐντολαὶ τῶν κατωτέρων κλιμακίων τῆς ἱεραρχικῆς κλίμακος, ὑπόκεινται εἰς τὸ οἰκίσμα τῆς ἀρνησικυρίας τῶν ἀνωτέρων. Αἱ ἀποφάσεις ἢ ἐντολαὶ ὅθεν εἶναι ἀλλὰ κρίσεις ἐξουσίας, ἀλλὰ διανοητικὰ τοιαῦτα, ὁρμεθούσαι τὴν ὑπευθυνότητα τῶν ἐκδοτῶν των. τὸ περιεχόμενον τῶν ἀποφάσεων ἢ ἐντολῶν ὁδὸν νὰ εἶναι

διερίβες καὶ σαφές, προσηρμοσμένον πρὸς τῆς δυνατοῦτας τῶν ἐπιτελεστῶν καὶ ἐντὸς τῶν πλαισίων τῶν ἐγκειρισμένων προγραμμάτων ὀρίσεως. Ἐνίοτε θεωρεῖται οὐλοπιμον, ὅπως πρὸ τῆς ἐκδόσεως τῶν ἀνωτέρω πράξεων, ἐρωτῶνται σχετικῶς οἱ ἄλλοι συναργάται ἵνα ἀπαρτίζωνται ἐπὶ τῆς δυνατοῦτος ἐπιτελέσεως αὐτῶν καὶ τῆς ἀναγκαιότητος ἐκδόσεως τῶν. Ἡ προετοιμασία αὕτη ἐκδόσεως τῶν πράξεων τούτων, συντελεῖ εἰς τὴν στενωτέραν συναργασίαν καὶ τὴν καλύτεραν κατανοήσιν.

Αἱ βαθμοὶ τῆς ἡγεσίας ἢ τῆς κλίμακος τῆς διοικητικῆς ἱεραρχίας εἶναι κατὰ βάσιν τρεῖς: πρῶτον τῆς ἀνωτάτης ἢ κεντρικῆς ἡγεσίας, δεύτερον τῆς ἀνατιθεμένης ἢ ἐνδίαμεσου ἢ περιφερειακῆς καὶ τρίτον τῆς ἐποπτικῆς ἢ κατωτέρας ἡγεσίας. ὅσον ἔργον τῆς διοικήσεως ἐνδὸς μεγάλου ὀργανισμοῦ ἢ ἐπιχειρήσεως διεξήγεται ἐπιτυχῶς ὅταν καταμερίζεται, μετὰ τὸ πλεῖστον φορῶν, κατὰ τὴν σαφὸς διαχωρισμῶ ἀρμοδιότητων καὶ ἐξουσιῶν κατὰ βαθμὸς ἢ ἐπίπεδα διοικητικῆς ἱεραρχίας, εἰς ὅς ἀναγνωρίζεται ὁ διάφορος βαθμὸς ἐξουσίας. Ὅπως εἶναι συναπτόν νὰ ὁφείλονται ἡγεσία, ἢ προσωπικότης τῆς ὀποίας κολλαπλασιάζεται διὰ τῆς ἀναπιδεξέως ὀρίσεως καὶ πρωτοβουλίας καθέτως καὶ ὀριζοντίως ἐπὶ τῶν τριῶν προμηθηθεισῶν βαθμῶν, ἀναλόγως τοῦ μεγέθους καὶ τῶν λειτουργιῶν ἀποδομένης ἐπιχειρήσεως. Αἱ ἐν λόγῳ βαθμοὶ τῆς κλίμακος διοικητικῆς ἱεραρχίας, συνιστοῦν συνήθως ὀργανωτικὴν πυραμίδα, εἰς τὴν ὀποίαν κατατάσσονται τὰ μέλη ἐνδὸς ὀργανισμοῦ. εἰς τὴν κορυφὴν τῆς πυραμίδος ταύτης, αἱ ἐξουσίαι καὶ αἱ ἐθῶναι εἶναι μεγάλαι, μειούμεναι βαθμιδῶν, ἐφ' ὅσον κατέρχεται ἡ πυραμὶς εἰς τὴν βάσιν τῆς. Ἐκαστὸν μέλος εἰς τὴν πυραμίδα χαρακτηρίζεται ἀπὸ τὴν σκέσιν, ἢ ὀποία συνάδου τοῦτο μετὰ τῶν λοιπῶν μελῶν τῆς πυραμίδος καὶ ἀπὸ τὰ ἀνατιθεμένα εἰς αὐτὸ καθήκοντα.

Ἡ ἀνωτάτη ἢ κεντρικὴ ἡγεσία, ἀποτελεῖ τὴν μοναδικὴν ὀπερτάτην, κατευθύνουσαν καὶ συντονίζουσαν ἐξουσίαν, πᾶσης ἐνεργείας ὀμαδικῶς ὀράντων ἀτόμων. Αὕτη εἶναι, ὡς πρὸς ἐλέχθη εἰς τὴν διεσθύνουσαν τῆς ἐπιχειρήσεως, ἢ σχέσιν μετὰ τὸ ἐνδὸς προσώπου (τοῦ ἐπιχειρηματίου) ἢ μικρῆς ὀμάδος προσώπων (τοῦ διοητικῶ συμβουλίου) μεθ' ἐνδὸς μεγάλου ὀριθμοῦ προσώπων,

προσβλεπόντων προς τὸ πρόσωπον τοῦτο ἢ τὴν ὁμάδα ταύτην διὰ καθοδήγησιν ἐπιτέξεως ἢ ἐκτελέσεως κοινῶς ἀντικειμενικοῦ σκοποῦ, εἰς τὴν ἐν λόγῳ βαθμίδα, συνεπῶς, ἀνήκει ἡ ἐυθύνουσα ἢ διευθύνουσα ἢ ἐπινοοῦσα μορφή τοῦ συντελεστοῦ τῆς ἐργασίας, περὶ ἧς ἤδη ἐγένετο εὐρύς λόγος. Ἄλλα εἰς τὰς πλείους περιπτώσεις καὶ οἱ εἰς τὰς προωπλῆς ἐπιχειρήσεις, ἀνήκει εἰς τὴν ἐπιχειρηματίαν, εἰς οὗς τὰς ἀπροσώπους εἰς τὸ οἰκονομικὸν συμφέλλον καὶ κυρίως εἰς τὸν διευθύνοντα εὐθύνον, ὅστις οὐσιαστικῶς ὑποκαθιστᾷ τὸν ἐπιχειρηματίαν. Εἰς τὰς λοιπὰς βαθμίδας ἀνήκει ἡ ἐκτελεστικὴ (EXECUTIVE) μορφή τοῦ συντελεστοῦ τῆς ἐργασίας, ἣτις ἀποτελεῖται ἀπὸ ὄργανα ἢ φιλαλήλους ἀνωτέρου βαθμοῦ (LINE OFFICERS), πρὸς ἐκτέλεσιν καθωρισμένων σκοπῶν, μὲ ἀπόφαστικὴν ἀρμοσιότητα.

Ἡ ἀνατιθεμένη ἢ ἐνδιάμεσος ἢ περιφερειακὴ ἡγεσία, (DELEGATION), ἀποτελεῖ τὴν δευτέραν βαθμίδα εἰς τὴν κλίμακα τῆς οἰκονομικῆς ἱεραρχίας, οἱ ἀναθέσεις ἀρμοσιότητων πρὸς ἄλλοις εἰς λειτουργίας ἐπὶ συγκεκριμένων τομέων καὶ μετὰ ἢ ἄνευ περιορισμοῦ. Τοῦτέστι, πρόκειται περὶ τῆς σχέσεως μεταξὺ ἀνωτάτης ἡγεσίας καὶ τῶν στελεχῶν τῆς οἰκονομικῆς (ADMINISTRATORS) ἐνός ὄργανισμοῦ, ὡς καὶ τῆς ὁμοίας μετὰ τῶν λοιπῶν ὑφισταμένων αὐτῶν, οἵτινες ἐκτελοῦν τὰς ἀποφάσεις ἢ ἐπιτολὰς τῶν ἐντός τοῦ τομέως τῆς ἀρμοσιότητός των. Κορεῖς τῆς ἀνατιθεμένης ἡγεσίας εἶναι πρῶτον οἱ ἀνώτατοι ἐκτελεστικοὶ (CHIEF EXECUTORS), οἵτινες εἶναι ἐπικεφαλῆς τῆς ὅλης οἰκονομικῆς, καλούμενοι συνήθως "γενικοὶ διευθύνοντα", δεύτερον οἱ ἀνώτεροι ἐκτελεστικοὶ (SENIOR EXECUTORS), οἵτινες πρόκειται διηρησιακῶν μονάδων ἢ διευθύνσεων, καλούμενοι συνήθως "διευθύνοντα" ἢ "ἀποδιευθύνοντα" καὶ τρίτον οἱ μέσης οἰκονομικῆς ἐκτελεστικοὶ (MIDDLE EXECUTORS), οἵτινες ὄντας ἢ ἀναπληρῶσιν τοὺς ἀνωτέρους ἐκτελεστικούς καὶ πρόκειται κατὰ κανὸνα μικροτέρων διηρησιακῶν μονάδων ἢ τμημάτων, καλούμενοι συνήθως "πρότετατοι διηρησιακῶν" ἢ "ἐπιτελεῖς".

"Ἄπαντες οἱ ἀνώτεροι, ἀναλόγως τῆς κατὰ τὰ προηγηθέντα βαθμίδος αὐτῶν, ἔχουν ἀρμοσιότητα καὶ εὐθύνην διὰ τὴν ἐν γένει ἐπιτέλεσιν τῶν σκοπῶν τῆς ἐπιχειρήσεως κατὰ συγκεκριμένους καὶ βα-

πέντες τομείς οράσεως. Ειδικότερον, ούτοι προετοιμάζουν τὸ ὄλι-  
κὸν πρὸς ἀφῆν ἀποφάσεων ἐπὶ τῆς λειτουργικῆς διαμορφώσεως τῶν  
προγραμμάτων οράσεως, εἰς τὸ σύνολον αὐτῶν ἢ εἰς τὸν τομέα τῆς  
ἀρμοδιότητος των. Οὔτοι, ἐπίσης, ἐποπτεύου τὴν ἐπιτέλεσιν τῶν  
ἐν λόγῳ προγραμμάτων καὶ ἐλέγχου ταύτην, ὑποδεικνύοντες μεθόδους  
βελτιώσεως τῆς ἐπιδοτούμενης καταστάσεως εἰς τοὺς ~~τομείς~~  
ἀμέσως αὐτῶν ἀνωτέρους. Συνῆμα, οὔτοι χαράσσουσι κατευθύνσεις  
πρὸς τοὺς ἀμέσως ὑφισταμένους των, ἐξασφαλίζουσι τὴν ὁμαλὴν δια-  
δοχὴν των καὶ μεταβιβάζουσι ἐξουσίαν εἰς τὴν ἐποπτικὴν ἢ κατωτέ-  
ραν ἡγεσίαν.

Ἡ ἐποπτικὴ ἢ κατωτέρα ἡγεσία ἀποτελεῖ τὴν τρίτην καὶ  
τελευταίαν βαθμίδα εἰς τὴν κλίμακα τῆς διοικητικῆς ἱεραρχίας.  
Αὕτη συνήθως ἀπαλλάσσει τὴν ἐνοικίμεσον ἡγεσίαν ἀπὸ μέρος τοῦ  
φόρτου τῶν ἀρμοδιοτήτων τῆς ἢ ἀπὸ τὸν χειρισμὸν ἐιδικῆς φύσεως  
θεμάτων, ἐνημεροῦσα σχετικῶς τὸ ἀμέσως ἀνωτέρα κλιμάκιο τῆς ἱε-  
ραρχίας ἐπὶ τῶν ἐπιτευγμάτων ἐπιδοτού τῶν ὑφισταμένων τῆς ἐπιτελε-  
στικῶν, ὑπαλλήλων καὶ ἐργατῶν, συγκεντροῦσα λεπτομερῆ στοιχεῖα  
καὶ πληροφορίες, ἐνεργοῦσα ἀνδύουσιν ἐπὶ ἐπιτελούμενων ἔργων κλπ.  
ἄλλοις τῆς ἐν λόγῳ ἡγεσίας εἶναι οἱ προϊστάμενοι γραφεῶν <sup>καὶ</sup> ὑπα-  
λλήλων ἐργασίας, καὶ οἱ ἐπὶ τὰ ἐργαζομένων (SUPERVISORS).

ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΑΡΧΩΝ ΚΛΙΜΑΚΩΣΕΩΣ ΕΠΙΠΕΔΩΝ

17. ΜΟΡΦΑΙ ~~OF PRINCIPLES AND PRINCIPLES OF THE PRINCIPLES~~  
ΑΣΚΗΣΕΩΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

Ἡ διάρθρωσις παντός οργανισμού ἢ συλλογικῆς προσπάθειας, στήριζεται εἰς βασικὰς οργανωτικὰς ἀρχὰς κλιμακώσεως τῶν ἐπιπέδων ἡγεσίσεως τῆς ἐξουσίας (CHAIN OF COMMAND PRINCIPLES), καὶ ὡς διοχετεύεται ἡ ἐξουσία μὲσφ τῶν καταλλήλων "ἀγωγῶν ἐπιβολῆς". Κύριαι μορφαὶ ἐφαρμογῆς τῶν ἐν λόγφ ἀρχῶν εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις εἶναι αἱ ἐπόμεναι τέσσαρες.

1. Ἡ ἱεραρχικὴ ἢ πυραμιδοειδὴς διάρθρωσις (SCALAR OR LINE). Ἡ διάρθρωσις αὕτη εἶναι ἡ ἀπλουστερά καὶ ἀρχαιότερα, συνεπαγομένη ἐνδεητά, ἀφ' ἐνός μὲν κατευθύνσεως τῶν δραστηριοτήτων, ἀφ' ἑτέρου δὲ διοικήσεως τοῦ προσωπικοῦ.

Ἡ ἐνδεητὴ κατευθύνσεως τῶν δραστηριοτήτων, προσποθεῖ τὴν ὑπαρξιν ἐνός μόνου γενικοῦ ἢ συνθετικοῦ προγράμματος διὰ τὴν ἐπιχειρήσειν καὶ ἐνός μόνου εἰδικοῦ ἢ ἀναλυτικοῦ προγράμματος δι' ἕκαστον μέρος τοῦ ἐπιχειρήσεως τῆς ἐπιχειρήσεως. Οὕτως ἐξασφαλίζεται συντονισμὸς συνάψεων, ταύτησις προσπάθειων, διοικητικὴ καὶ οργανωτικὴ ἀθυπαρέξια ἐκείτης θηηρεσιακῆς μονάδος, ἔτι δὲ ἀπόλυτος καὶ σαφὴς καθορισμὸς ἀρμοδιοτήτων αὐτῆς, ὁρίων ἐκτάσεως τῆς ἐξουσίας τῆς καὶ τῶν σχέσεων προϋποταμένων ὁμοειδῶν θηηρεσιακῶν μονάδων, ὡς καὶ τῶν ὁμοίων μεταξὺ ἀνωτέρων καὶ κατωτέρων αὐτῶν. Τοῦτέστι, οὕτως ἐξασφαλίζεται ἡ ἱεραρχικὴ δόξις τὴν ὅπου ἀκολουθοῦν, διερχόμεναι διὰ τῶν διαδοχικῶν βαθμίδων τῆς διοικητικῆς ἱεραρχίας, ἀπασαὶ αἱ ἐνέργειαι ἢ αἱ ὑποθέσεις. Ἡ δόξις αὕτη ἐπιβάλλεται τῶν ὑπὸ τῆς ἀνάγκης πρὸς διαβίβασιν τῶν ὑποθέσεων πρὸς τὸν πρὸς ὄψον ἢ πρὸς ἀνάλογον ἐκτέλεσιν ἐνεργειῶν, ὅσον καὶ ὑπὸ τῆς οργανωτικῆς ἀρχῆς τῆς ἐνδεητοῦ διοικήσεως τοῦ προσωπικοῦ. Ὁ ἀτελής ἢ ἀσαφὴς καθορισμὸς ἀρμοδιοτήτων ἐκείτης θηηρεσιακῆς μονάδος, εἶναι δυνατόν νὰ θημεουργῇ συνεχῶς κινδύνους θηερβάσεως ἀρμοδιοτήτων, ὅστινες διαταράσσου καὶ διακυβεῖου τὸν ἐπιτυχῆ προγραμματισμόν. Ἐπὶ πλέον, ὁ ἀτελής ἢ ἀσαφὴς οὗτος καθορισμὸς ἀρμοδιοτήτων, ὀηγεῖ εἰς διαρχίαν ἐν τῇ διοικήσει. Τοῦτο δὲ, οἶσφι ὁδο προϋποταμένοι

δίδοντες εντολὰς ἐπὶ ἐνός καὶ τοῦ αὐτοῦ ὑπηρεσιακοῦ τομέως, τὸν ὁποῖον ἑκαστος θεωρεῖ, ὡς ἐμπλεκτόντα εἰς τὴν ἀρμοδιότητά του, δημιουργοῦν διαρχίαν.

Ἡ ἐνός της διοικήσεως τοῦ προσωπικοῦ, προϋποθέτει τὴν ὑπαρξιν ἐνός μόνου προϋποταμένου οἰκονομικοῦ ὅργανου, πᾶν ὄργανον τῆς ἐπιχειρήσεως εξαρτάται ἀμέσως καὶ ὀφείκει, δι' ὁλοκληρῆσιν αὐτοῦ ἐνεργεῖν, νὰ λαμβάνῃ ἐντολὰς καὶ δόξιας παρ' ἐνός καὶ μόνου προϋποταμένου, συγκεντρῶντος τὴν οὐκίαν ἡγεσίαν, πρὸς τὸν προϋποταμένον αὐτὸν ὑφείλουν ν' ἀποβλέπουν οἱ ὑφιστάμενοί αὐτοῦ, θεωροῦντες τοῦτον ὡς ἀποκλειστικὴν πηγὴν δυνάμεως ἢ ἐξουσίας. πρὸς αὐτὸν οὗτοι ὑπέχουν ὑποχρέωσιν λογοδοσίας. Ὁ προϋποταμένος δὲ οὗτος, ἀσπείρει εἰς τὸν τομέα τῆς ὅλης τῆς ἐξουσίας, ἐν ὄνοματι τοῦ διευθύνοντος τὴν ἐπιχειρήσιν, ὡς διευθυντοῦ πρὸς τὸν ἀμέσως ἀνώτερόν του. Ἡ παραβίασις τῆς ἀρχῆς τῆς ἐνότητος διοικήσεως προσωπικοῦ, παραβλάπτει τὸ κῆρος, τορπιλίζει τὴν τάξιν καὶ τὴν πειθαρχίαν, ἔτι δὲ διαταράσσει τὴν ἐπιτέλειον τῶν προγραμμάτων. Ὡς γνωστὸν "οὐδεὶς δύναται δυοῖν κυρίως δουλεύειν ταυτοχρόνως". Δὲν ἐπιτρέπεται, ὅθεν, ἐν ἄτομον νὰ ἐργάζεται ὑπὸ τὸν ἑλεγχὸν πλειόνων τοῦ ἐνός διευθύνοντος προϋποταμένου, καθόσον οἱ ἄνθρωποι δὲν ἀνέχονται τὴν διαρχίαν ἐν τῇ διοικήσει. Κατὰ τὸν FAYOL, ὁ ἀφορισμὸς "μία θέσις οἰκονομικῶν ἄτομον καὶ πᾶν ἄτομον εἰς τὴν θέσιν του" ἀποτελεῖ τὸν ὅρισμόν τῆς τάξεως.

Ἡ ὑπαρξις ἐνότητος κατευθύνσεως δραστηριοτήτων καὶ διοικήσεως προσωπικοῦ, διευκολύνει σημαντικῶς τὴν κατὰ τὰς ἐντολὰς τοῦ προσωπικοῦ τῆς ἐπιχειρήσεως ὑπὸ μορφήν ἱεραρχίας (SCALAR OR LINE) ἱεραρχία εἶναι ἡ διαδοχικὴ σειρά ἢ κλίμαξ σχέσεων, ἀρμοδιοτήτων καὶ βαθμῶν τοῦ προσωπικοῦ, ἀκατακτάτως καθορισμένων. Ἡ δὲ οἰκονομικὴ ἀπό τὸ ἀνωτάτου μέχρι τοῦ κατωτάτου λειτουργοῦ ἐνός ὀργανισμοῦ, καὶ εἶναι διατεταγμένη εἰς ἐπίπεδα ὑπὸ μορφήν πυραμίδος. Ὅπως, μεταξὺ τοῦ ἀνωτάτου καὶ τοῦ κατωτάτου λειτουργοῦ, τῶσόνται κλιμακίον ἕτεροι λειτουργοὶ τῆς διοικήσεως, μὲ σχέσιν ἀντιστοιχοῦ ἐντολῆς καὶ ὑπακοῆς, ὡς καὶ τὰν ἀπαιτῶν. Ἐξ αὐτῶν, μόνον ὁ ἀνώτατος λειτουργὸς ἔχει ἐπιτεταμένως ἀρμοδιότητας καὶ τελεῖ εἰς ἀπὸ ἐξουσίας σχέσιν πρὸς τὴν ἀνωτάτην ἢ κεντρικὴν ἡγεσίαν. δι' ἀρμοδιότη-

ητες αυται περιοριζονται βαθμιόδν, εφ'δσον κατέρχονται τα επίπεδα της πυραμίδος εις την βάσιν αυτής. 'Ο αριθμός των επίπεδων τούτων εξαρτάται εκ του έκδοτου μεγέθους και της αποστολής του οικείου οργανισμού, μη δυνάμενος πάντως νά είναι πέραν του όσου. Τα επίπεδα ταυτα θφείλουν την ύπαρξιν των εις τον περιορισμόν των ανθρωπίνων ικανοτήτων. Έκαστον επίπεδον της πυραμίδος εις ταύτην διακρίθεται της Ιεραρχίας καθύπταται οιά καταλλήλου προσωπικού, υπερ γνωρίζει ποιοι έκδόσουν και ποιοι λαμβάνουν έντολές και άναφορές.

Η κατά τα άνωτέρω Ιεραρχική κλίμαξ της οίκογένειας εφαρμόζεται και έν άλλοι, τόσον εις τους θεοσούους όσον και εις τους λαικτικούς οργανισμούς. π.χ., εις τές κρατικές πολιτικές υπηρεσίας παρατηρείται Ιεραρχική κλίμαξ ύπαλλήλων, άρλομένη από του γενικού διουθυντού και κατερχομένη προς την βάσιν αυτής, μέσω διουθυντών, τμηματαρχών, εισηγητών, γραμματέων, άπολοθών και γραφέων.

Τά παρουσιαζόμενα πλεονετήματα εις την ως ύνω μορφήν οργανωτικής διακρίθσεως των επιχειρήσεων είναι ή εξασφάλιςς άπλόητος, εδχεροθς προσαρμολής, πειθαρχίας, καθορισμού εθουών/άναπτύξεως γενικής άρμοδιότητος εις <sup>τα άνωτερα στρώματα των στελεχών.</sup> Η μορφή όμως αυτή μειονετεί από πλευράς επιγορτήσεως καθιόντων και άνυξσεως ποικίλων εθουών εις ένα προϋοτάμενον οιά πύσαν πρήξιν της όπ'αυτοθν υπηρεσίας, ό όποτος όποχρεούται νά γνωρίξη την επιτυχή κατεθουυσιν κολλών δραστηριοτήτων της άρμοδιότητος του. <sup>άδνα</sup> Επίσης (έχει τó μειονετήμα της έλλάχιστης χρήσεως ειδικόθεσεως, του περιορισμού της εδρυτέρας άντελήψεως επί των άρμοδιότητων και όποιόσεων των λοιπών υπηρεσιών, της όημιουργίας γραφειοκρατίας, της όυσχερίας συνεργασίας και διαχωρισμού άλληλοσυμπληκόμενων άρμοδιότητων.

2. Η λειτουργική διακρίθσις, κατά εξειδικόθεσις (FUNCTIONAL). Η μορφή αυτή σιηρίζεται εις την άρχην του P. M. TAYLOR "της λειτουργικής όποπτείας και καθοδηγήσεως", καθ'ήν έκαστος προϋοτάμενος εξειδικόθευεται εις ώρισμένον τομέα όρθσεως

καὶ ἔχει ὑποχρέωσιν ἀσκήσεως συγκεκριμένης λειτουργίας. Ἴδῃν κατανεμηθῶσιν αἱ λειτουργίαι εἰς πνευματικὰς καὶ λειτουργικὰς, ὡς καὶ ἐπιτελετικὰς καὶ διοικητικὰς, διαχωρισθῶσιν δὲ αὗται περαιτέρω κατὰ εἰδικότητα προϋποταμένων καὶ ὑφιοταμένων, εἶναι βέβαιον ὅτι ἐπιτυγχάνεται ὑψηλότερος βαθμὸς ἀποδόσεως ἐνὸς ὄργανισμοῦ. Ἡ ἔν ἰσχυρὴ ἀρχὴ τυγχάνει, μεθυστικῶς, ἐφαρμογῆς εἰς τὴν περιπτώσειν ἀνάγκης συστάσεως καὶ λειτουργίας ὑπηρεσιῶν μὲ εἰδικευμένον προσωπικόν, ἢ ὅταν διοργανῶται τὸ ἔργον τῶν διοικητικῶν λειτουργιῶν καὶ ἐπιβάλλεται ἡ χρησιμοποιοῦσις εἰδικῶν γνώσεων καὶ πειρᾶς.

Ἐνταῦθα ἡ λειτουργικὴ ἀρμοδιότης ἀναφέρεται εἰς τὴν διάνοξιν μεταξὺ διαφόρων κατηγοριῶν καθηκόντων, ἅτινα μερικῶς μεταβιβάζονται ὑπὸ τῆς ἀνωτάτης ἡγεσίας εἰς εἰδικευμένον στέλεχος καὶ ὕλην τὴν ἔκτασιν τοῦ ὄργανισμοῦ ἢ τῆς ἐπιχειρήσεως, εἰς τὸ ὅπου ἀναγνωρίζεται δεδομένη λειτουργικὴ ἀρμοδιότης. Τὸ εἰδικευμένον τοῦτο στέλεχος καθίσταται προϋποταμένον παντός ἀποχλοουμένου ἐν τῷ ὄργανισμῷ, ἐπὶ ἀντικειμένων ἢ θεμάτων τῆς ἀρμοδιότητος αὐτοῦ. Οὕτως, ἕκαστος ὑφιοταμένος ἐξαρτᾶται ἀπὸ πλεοναξίας, κατὰ τὴν εἰδικότητα αὐτῶν προϋποταμένων, ἐφ' ὅσον τὸ ἐπιτελούμενον ὑπ' αὐτοῦ ἔργον ἄπτεται τῆς ἀρμοδιότητος πέραν τοῦ ἐνὸς εἰδικοῦ προϋποταμένου. Ἐκαστος δὲ τῶν προϋποταμένων τοῦτων ἐποπτεύει μόνον τὸ τμήμα ἐκείνου τοῦ ἔργου τῶν ὑφιοταμένων, ὕπερ ἐμπέπει εἰς τὴν εἰδικουσίαν του.

Παραδείγματα λειτουργικῆς διαρθρώσεως ἐπιχειρήσεων, ἀποτελοῦν: Πρῶτον, ὁ διαφορισμὸς τῶν ἐποπτικῶν ἐργαστασίου τινὸς εἰς ἐπίστας συντηρήσεως μηχανικοῦ ἐξοπλισμοῦ, χρονομετρήσεως τῆς παραγωγῆς, ἐλέγχου τῶν ἐκτελουμένων ἀναλυτικῶν προγραμμάτων κλπ. Δεύτερον, ὁ καταμερισμὸς τῶν ὑπηρεσιακῶν μονάδων κατὰ εἶδος κατεργασίας ἢ προϊόντος καὶ κατὰ διαπερικειμένους τομαεὶς ὀρέσεως, ὡς ἐμπορίου, παραγωγῆς, διοικήσεως, διαχειρήσεως, προγραμματισμοῦ, ὀργανώσεως, οικονομικῆς ἀναλύσεως κλπ. Τρίτον, ἀσκήσεως ἐξουσίας κατὰ εἰδικότητα ἀνωτέρων στελεχῶν, ὡς ὀργανωτῶν, τεχνικῶν, οικονομολόγων, ψυχολόγων, ἰατρῶν κλπ.



τά πλεονεκτήματα της μορφής ταύτης διαρθρώσεως των επιχειρήσεων συνίστανται κυρίως εις την πλήρη αναγνώριση και αντιμετώπισιν της ειδικεύσεως όπως κατευθύνη και έλεγχη επίδοτην λειτουργίαν, εις την αναγνώρισιν των άξιων, εις την αποφυγήν της παντοδυναμίας του ένός προϊσταμένου και εις την έπίτευξιν μεγαλυτέρας και καλυτέρας αποτελεσματικότητας. Έν τοιούτοις, ή έν προκειμένω μορφή της λειτουργικής διαρθρώσεως παρουσιάζει και μειονεκτήματα. Τοϋτο ού ούδιν παρατηρείται πρώτον δυσχερία συντονισμού, ζνεκα της άναμίξεως κλειδών στελεχών διαφόρου ειδικότητας, δεύτερον χαλάρωσις της πειθαρχίας και τρίτον βραδύτης λήψεως αποφάσεων και έκτελέσεως αϋτών, έν περιπτώσει διαφανιών, στενοϋ πνεύματος ειδικεύσεως κλπ.

Συνήθως έν τη πράξει, ούδεμία των προμηθηθειών ούο μορφών εφαρμόζεται άμιγώς. Άντιθέτως παρατηρείται σύνθεσις άμφοτέρων, κατά τινας παραλλαγές, άναλόγως των ειδικών συνθηκών των οικείων οργανισμών ή επιχειρήσεων.

3. Η Ιεραρχική διάρθρωσις μετά συμβουλευτικής επιτελικής (LINE AND STAFF). Η έν λόγω μορφή αποτελεί σύμμετρον των ούο προηγουμένων. Αι αποφάσεις λαμβάνονται υπό του άποδόντος την έξουσιαν στελέχους, όπερ όμως βοηθείται σχετικώς παρ' επιτελικών ή ειδικών συμβούλων, έχόντων μόνον συμβουλευτικήν άρμοδιότητα. Άχρητικώς, έγινετο ήση λόγος εις τό θέμα της προβλέψεως, ούδ προπαρασκευής, της γενικής πολιτικής ορίσεως των επιχειρήσεων. Το Έργον, όθεν, των ειδικών τούτων συμβούλων ή επιτελικών είναι πρωτίστως επιστημονικόν (έρευνητικόν, ένημερωτικόν και γνωμοδοτικόν). Αι παρεχόμεναι, συνεκώς, όποδεύσεις έκ μέρος αϋτών, εξετάζονται μέν προεπιτικώς, άλλή όέν ακολουθούσιν πάντοτε όποχρεωτικώς υπό των άποδόντων ούοίσησιν ούτινας και είναι όπεσθονοι ούδ τάς τελικώς όπ' αϋτών λαμβανόμενας αποφάσεις. Οι ειδικοί ούτοι όύμβουλοι πλαιστώνουν άπδσας τάς βαθμίδας της ούοινητικής Ιεραρχίας, και κυρίως τά άνώτατα στελέχη και τώ ήγέτην της επιχειρήσεως. Η Ιεραρχική πάντως

ἀρμοδιότητος αὐτῶν ἐπιδηλοῦται ἐπὶ τῶν ἀμέσων συνεργατῶν των, ἐφ' ἃν ἄποσιν "ἐξουσίαν ἰσοῦν".

Αἱ περιεχόμεναι σχετικῶς εἰδικαὶ συμβουλᾶς ἢ προτάσεις ἀναφέρονται κατὰ κανόνα εἰς θέματα οἰκονομικὰ, τεχνικὰ, ὀργανωτικὰ, νομικὰ, διοικητικὰ, λογιστικὰ, ψυχολογικὰ, ὑγιεινῆς κλπ. δι' αὐτῶν ἐπιτυγχάνεται πληρέστερος συντονισμὸς ἐργασιῶν καὶ ἐπιτυχέστερος προγραμματισμὸς, διατηρουμένων παραλλήλως ἀπέναντον τῶν προμηθεύοντων πλεονεκτημάτων ἀμοτέρων τῶν προηγηθεισῶν μορφῶν διαρθρώσεως τῶν ἐπιχειρήσεων, ἐνῶ σημειοῦται ἀεὶδολογὸς περιορισμὸς τῶν μειονεκτημάτων αὐτῶν.

Δι' οὗ καὶ θεωρεῖται γενικῶς ὡς ἡ πλέον ἐπιβεβλημένη διὰ τὰς μεγάλας ἰσθμὸς ἐπιχειρήσεις ἡ τρίτη αὕτη μορφή τῆς βεραρ-κικῆς διαρθρώσεως μετὰ συμβουλευτικῆς ἐπιτελικῶν.

4. Ἡ διάρθρωσις διὰ συλλογικῶν ὀργάνων, συμβουλῶν καὶ ἐπιτροπῶν (COUNCILS AND COMMITTEES). Ἡ ἀνωτάτη καὶ ἡ ἀνατιθεμένη ἡγεσία συνιστᾷ, ἐνταῦθα, συμβούλια καὶ ἐπιτροπᾶς, εἰς τὰς ὁποίας μεταριβάζει ἐξουσίας διοικήσεως (λήψεως ἀποφάσεων) καὶ παροχῆς αὐθεντικῶν γνώματεύσεων ἐπὶ προβλημάτων δυσχερῶς ἢ ἀτελῶς ἄλλως ἐπιλυομένων. Ἐπικρατεῖ ἐν προκειμένῳ ἡ ἕποσις, ὅτι περισσότεροι τοῦ ἑνὸς ἐρευνοῦν καὶ κρίνουσιν καλῶτερον τὰς ἰσθμώσεις, ἐνῶ συνᾶμα οὗτος ἀποτελοῦν ἀνεξάντλητον πηγὴν συμβουλῶν, ἰσοῦν καὶ γνώμῶν διὰ τὴν ἡγεσίαν.

Τὰ συλλογικὰ ταῦτα ὄργανα ἔχουσιν ὡς μέλη ἀρμόδια σπε-λῆχη ἐν τοῦ διοικητικοῦ καὶ ἐπιτελικοῦ προσωπικοῦ τῆς ἐπιχειρήσεως ἢ καὶ ἐκτὸς τῆς ἐπιχειρήσεως ἐμπειρογνώμονας. Ἡ ἀπὸ κοινοῦ εἰσφορὰ εἰδικῶν γνώσεων, ἀπόψεων καὶ ἐμπειρίας ἐκείνου τῶν μελῶν τῶν ὀργάνων τούτων, ὡς καὶ ἡ ἐνεργὸς συμμετοχὴ αὐτῶν εἰς τὴν διαχειρήσιν τῶν ὑποθέσεων τῆς ἐπιχειρήσεως, οἰκονομοῦσιν τὴν ἡγεσίαν εἰς τὴν ἐπιτυχῆ ἐπίλυσιν τῶν προβλημάτων αὐτῆς καὶ εἰς τὴν λήψιν τῶν καλυτέρων ἀποφάσεών της. Συνᾶμα, τὰ συλλογικὰ ταῦτα ὄργανα συντελοῦσιν εἰς καλλίτερον συντονισμὸν μεταξὺ τῶν διηρησιακῶν μονάδων, εἰς διευθέτησιν ὀλισταμένων ἀπόψεων ἐπὶ

ζητημάτων κοινού ενδιαφέροντος, εις εξέτασιν πλειόνων απόψεων, εις καλυτέραν κατανόησιν των σκοπών της επιχειρήσεως καὶ εις ἀλληλοκατανόησιν καὶ ὁμαλωτέραν συνεργασίαν μεταξύ τοῦ προσωπικοῦ. Ὅπως, τὰ συμβούλια καὶ αἱ ἐπιτροπαὶ ἀποβαίνουν ἐπὶ πλεόν καὶ πρὸς τὸν ἐκπαιδευτικὸν ἢ ἐπιμορφωτικὸν τῶν στελεχῶν τῆς ἐπιχειρήσεως.

Ἐν τοῦτοις, ἡ μορφή αὐτῆ τῆς διαθερμώσεως τῶν ἐπιχειρήσεων παρουσιάζει σοβαρὰ μειονεκτήματα, ὡς τὰ ἀκόλουθα: Πρῶτον, τῆς ἀποφυγῆς ἀναλήψεως πρωτοβουλιῶν εἰς τὴν ἀλήθειαν ἀποφάσεων. Δεύτερον, τῆς ἀποφυγῆς ἐμπεριστατωμένης ἀντιμετωπίσεως προβλημάτων τινος, δοθέντος ὅτι ἡ ὁπὶ τῶν συλλογικῶν ὀργάνων λαμβανομένη ἀπόφασις εἶναι πολλὰκις ἢ ἔμφρασις προσπάθειας ἐξευρέσεως συμβιβαστικῆς λύσεως. Τρίτον, τῆς οἰασπορίας ἢ ἐξανεμίσεως τῶν ἐθυσμῶν, αἵτινες εἶναι ἀδύνατον νὰ ἐντοπισθοῦν διὰ τῶν ἀποφάσεων τῶν συλλογικῶν ὀργάνων. Τέταρτον, τῆς σαπῆνης χρόνου, δοθέντος ὅτι αἱ συνεδριάσεις τῶν συμβουλίων καὶ τῶν ἐπιτροπῶν ἀπορροφοῦν κατὰ παντὸς περισσότερο τοῦ ὀρόνου χρόνου, εἰς βάρος τῶν κυρίων καθηκόντων τῶν μελῶν αὐτῶν. Πέμπτον, τέλος, τῆς βραδύτητος ἀλήψεως ἀποφάσεων, καθόσον ἡ συλλογικὴ εξέτασις προβλήματος τινος συνεκτείνεται ἀναποφεύκτως καθυστέρησιν ἐπιλύσεως αὐτοῦ καὶ ἀλήψεως σχετικῆς ἀποφάσεως.

18. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΙ ΧΑΡΤΑΙ Ή ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΕΩΣ  
ΔΙΑΡΘΡΩΣΕΩΣ, ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΠΟΡΕΙΑΣ ΔΡΑΣΕΩΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οργανωτικοί χάρται ή διαγράμματα ονομάζονται οι άπλασ  
έπί φύλλου χάρτου απεικονίσεις σχημάτων, συμβόλων καί εικόνων,  
μετά περιορισμένης χρήσεως γραπτού λόγου, <sup>πρός παροχήν άμέσου</sup>  
όπτικης συνοπτικής εικόνας επί της διαρθρώσεως <sup>(των δραστηριοτήτων καί</sup> της πορείας δράσεως  
όργανισμού τινός.

Δι' αὐτῶν ἐπιτυγχάνεται προβολή καί ἤμερος κατανοήσις  
καταστάσεων, ἐξελίξεων καί σχέσεων, ἐν δεδομένῳ χρόνῳ καί χώρῳ,  
σημαντικῶ καί πολυπλόκου συνήθως ὄγκου γεγονότων, στοιχείων καί  
έννοιῶν. Δι' ἐνός βλέμματος τοῦ ἀναγνώστου, ἐπιτυγχάνεται ἐνημέρω-  
σις αὐτοῦ ἐπί τῶν ὡς ἄνω φαινόμενων καί έννοιῶν, ἥτις διακρατεῖ-  
ται εὐχερῶς εἰς τήν μνήμην αὐτοῦ καί οἱ ἐπί μακρῶν χρονικῶν δια-  
στήμα. Συνεπῶς, οἱ αὐ τῶν οργανωτικῶν χαρτῶν ἢ διαγραμμάτων ἐξοικο-  
νομοῦνται χρόνος καί σκέψις τοῦ ἀναγνώστου, ἐνῶ παραλλήλως ἀποκα-  
λυπτοῦνται εἰς αὐτῶν ἀπονεκρυμέναι προηγουμένως σχέσεις καί μετα-  
βολαί φαινόμενων καί δεδομένων, αἵτινες ἐπιτρέσκουν ἐπιτυχεῖς ἐ-  
ρεθνας ἐπί τῆς ὑφισταμένης καταστάσεως καί ἐπί τοῦ προγραμματι-  
σμοῦ τῆς δράσεως τῶν ἐπιχειρήσεων. Αἱ ἐν λόγῳ ἔρευναι συντελοῦν,  
ἐν τέλει, εἰς τήν διαπίστωσιν ἀτελειῶν καί εἰς τήν ὑπόδειξιν με-  
θόδων ἐξουσιώτερώσεως αὐτῶν, ὡς καί περαιτέρω βελτιώσεως τῆς ὀργα-  
νώσεως καί τῆς διοικήσεως τῶν ἐν προκειμένῳ οικονομικῶν μονάδων.

Οἱ οργανωτικοί χάρται ἢ διαγράμματα καταρτίζονται κα-  
τόπιν ἐπισταμένης καί λεπτομεροῦς μελέτης τοῦ οἰκείου ὀργανισμοῦ.  
Οὗτοι διακρίνονται βασικῶς εἰς δύο μεγάλας κατηγορίας, ἥτοι εἰς  
τά καλοῦμενα "ὀργανογράμματα" καί εἰς τά "διαγράμματα πορείας ἢ  
ροῆς διαδικασίας". Ὑφίστανται πάντως καί ἕτεραι κατηγορίαι ὀργα-  
νωτικῶν χαρτῶν. Ἀξιολογώτερα τούτων εἶναι ἡ τοῦ "μετροσκοπεῖου",  
ὅπερ μετατρέπει διά ὄρους μονάδας μετρήσεως οἰκονομικῶς ἀντικειμέ-  
νων εἰς ἐνιασίαν τοιαύτην. Οὗτος εἶναι δυνατῆ οἱ αὐτοῦ τοῦ χάρτου

ή μετατροπή μονάδων μετρήσεως βάρους, μήκους, χωριτηκότητας, διαστάσεων, ενεργείας, θερμότητας, νομισματος, χρόνου κλπ., εις τι ποιούν μέτρον, υπέρ επιτρέπει την πρόσθεσιν ή έτέραν αριθμητικήν κινήσιν και ελευθερώτε θεολογισμόν επί άνομοίων άντικειμένων και δραστηριοτήτων.

~~Η οργάνωση των οργανογράμματα~~ <sup>και όχι η οργάνωση των οργανογράμματα</sup> ~~είναι~~ <sup>είναι</sup> οργανωτικόν χάρτην ή διαγράμματα ~~οργανογράμματα~~ <sup>οργανογράμματα</sup> καταρτίζονται πάντοτε εν συναρτήσει προς τον χρόνον. Εάν εξ αυτών έλλείπει ο χρονικός παράγων, τότε ταύτα καθίστανται στατικά; εάν αντιθέτως κρατήσει εις αυτό ο παράγων του χρόνου, τότε πρόκειται περί δυναμικών χαρτών ή διαγραμμάτων. Συνήθως τά οργανογράμματα είναι στατικά; ενώ τά διαγράμματα πορείας ή ροής διαδικασίας είναι δυναμικά.

Α' τά οργανογράμματα (ORGANISATION CHARTS) περιστούν την οργανωτικήν διάρθρωσιν των επιχειρήσεων από τριών κυρίως πλευρών. Πρώτον από πλευρής κατανομής χώρων και υπηρεσιακών μονάδων, δεύτερον από πλευρής κατανομής αρμοδιοτήτων και τρίτον από πλευρής οργανικών θέσεων του προσωπικού, πάντων υφισταμένων εν οεδομένη χρονική στιγμή. Η εν προκειμένω διάρθρωσις (STRUCTURE) είναι αποτέλεσμα ταξικαταμερισμού της εργασίας και αποτελεί τον σκελετόν της διοικητικής οργανώσεως και λειτουργίας των επιχειρήσεων. Τοῦτο δε οἶστί η διάρθρωσις συνθέτει τά επί μέρους μέσα και μεγέθη της ύλης επιχειρηματικής δραστηριότητας.

α) τά οργανογράμματα κατανομής χώρων και εγκαταστάσεως υπηρεσιακών μονάδων οεινύδου: Πρώτον, από πλευρής χώρων, το σύνολον της γεωγραφικής ή της λογικής διαστάσεως άκινήτων και έτέραν παγίων εγκαταστάσεων, από γεωμετρικήν κλίμακα. Αι εγκαταστάσεις αῦται κατανέμονται εις τά οργανογράμματα εις τους διατεθιμένους χώρους, κατά τομεῖς όφείσεως των επιχειρήσεων, ως παραγωγής, πωλήσεων, γραφείων, αποθηκών, σταθμών μεταφορικών μέσων κλπ. Δεύτερον, από πλευρής υπηρεσιακών μονάδων, οεινύδου τους χώρους, πρώτον των διαμορφωμένων ή λειτουργουσών υπηρεσιακών και έκτελεστικῶν μονάδων, δεύτερον δε και κήτωι των μονάδων τούτων, τους χώρους εγκαταστάσεως των υποδιαιρέσεων αυτών, μέχρι της μικροτέρας βαθμίδος. <sup>κλπ.</sup> <sup>ως, π.χ.,</sup> τους χώρους εγκαταστάσεως

των διευθύνσεων και κώλυσι αυτών τούδε των εις έκδοσιν τούτων διαγομένων τμημάτων, κώλυσι πάλιν των όποιων τώ χάρος των εις έκαστον εξ αυτών ανηκόντων γραφείων κλπ.

β) Εξ οργανογράμματα κατανομής αρμοδιοτήτων άπεικονίζουν συνήθως τήν έκκεντρικήν κλίμακα και τής σχέσεις των διαφόρων επί μέρους όπηρεσιών ή λειτουργιών των επιχειρήσεων. Από πλέον, ταύτα περιέχουν και τίτλους των εν λόγω όπηρεσιών, άκολουθούμενους από σύντομον περιγραφήν ή άπαρίθμωσιν των αρμοδιοτήτων ή των δραστηριοτήτων έκδοσης εξ αυτών. Αρχικώς άναγράφεται ή όπηρεσία, ή όποια ένοποιεί τήν όρκοιν τής έκπείρησεως, ή ο έκπείρηματίας ή τός διοικητικόν συμβόλιον. Έν συνεχεία τοποθετούνται αι βασικαί όπηρεσιακαί και έκτελικαί μονάδες (γενικαί διευθύνσεις, διευθύνσεις και υποδιευθύνσεις, ως και έκτελικαί όπηρεσιαί). Τούτων έκόνται αι άνηκουσαι εις αυτάς μονάδες μέσης διοικήσεως και ακολουθούν αι κατώτεροι μονάδες ή όμάδες εργασίας.

Οι τίτλοι, μετά τής συντόμου περιγραφής ή άπαρίθμωσε των αρμοδιοτήτων ή των δραστηριοτήτων έκδοσης λειτουργίας, παρέχουν τήν εδχέρειαν εις πάντα ~~απασχολούμενον~~ απασχολούμενον εις δεδομένη έκπείρησιν ένα γνωρίζη σαφώς και συγκεκριμένως τής αρμοδιότητος και τής εδθόνας ~~αυτού~~ <sup>αυτού</sup> συνόμα, ούτω, διευκολύνεται ή ήκιστα όλων των βασικών (άνωτάτη, άνωτιθεμένη και κατώτερα) εις τήν έκδοστοτε βελτίωσιν τής όφισταμένης κατανομής αρμοδιοτήτων. Τούτο οε οιδότι τά οργανογράμματα κατανομής αρμοδιοτήτων συντελοθν εις ήμεσον διαπίστωσιν τυχόν όφισταμένων άτελειών εις τήν κατανομήν ταύτην, ως καταταμαχισμοθ όμοιογενών αρμοδιοτήτων εις διαφόρους λειτουργίας, έκπικαλύψεως αυτών όπο παραπληρώων όπηρεσιών, παραλήψεως άναθέσεως τινών εξ αυτών, άντικανονικοθ τρόπου μεταβιβάσεως των, πολυμερισμοθ προσώπων εις άνόμοια καθήκοντα, όπερβολικής έκπείρησεως στελεχών τινών, διωγμώσεως δευτερευουσών λειτουργιών, τοποθετήσεως έκανών στελεχών εις κατώτερας θέσεις ή άντιθέτως κλπ.

γ) Εξ οργανογράμματα όργανικών θέσεων τοθ προσώπου

παθορίζουν, οι' αλλοίως της υπηρεσιακής μονάδας και της υποδιαίρε-  
σεις αυτών, ως και κατά βαθμύ και αριθμόν ιεραρχίας, της εις  
αυτάς αντιστοιχοσας οργανικής θέσεις του προσωπικού. Περαιτέρω,  
εις τα οργανογράμματα ταύτα αναγράφονται κατά σειράν βαθμού της  
ιεραρχίας και αρχαιότητας εν τῷ αὐτῷ βαθμῷ, ἅπαντα τὰ στοιχεῖα  
ἐκδοτου ὄργανου της ἐπιχειρήσεως, ὡς ἐνοματεπώνυμον, τίτλοι σπουδῶν,  
ἔτη ὑπηρεσίας και ἀρμοδιότητες ἐκδοτου.

ὁπως ἀπεικονίζονται αἱ σχέσεις μεταξύ του συνόλου του  
προσωπικού, ὡς συναρτησεις της οργανωτικῆς διαρθρώσεως της ἐπιχει-  
ρήσεως και τῶν ὀρων μεταβιβάσεως ἐξουσίας. Συνάμα, ἕκαστον ὄργανον  
της ἐπιχειρήσεως γνωρίζει ἐπακριβῶς τοὺς προτοταμένους και  
τοὺς ὑφισταμένους αὐτοῦ.

Β' Τὰ διαγράμματα πορείας ἢ ροῆς διαδιαστας (FLOW PRO-  
CESS CHARTS) περιτοῦν και περιγράφουν λεπτομερῶς τὸ σύνολον τῶν  
ἐκδηλουμένων (ἢ ἐκδηλωθεισῶν ἢ προλεπομένων νῦ ἐκδηλωθῶν) σχέ-  
σεων τῶν συντελεστῶν της παραγωγῆς, ὡς και τὴν νοητὴν σειράν διεξ-  
γωγῆς τῶν διαδοχικῶν φάσεων τῶν ἐπὶ μέρους σταθίων της προσδευτι-  
κῆς πορείας της δραστηριότητος τῶν ἐπιχειρήσεων, μετὰ μνείας συνή-  
θως του τόπου ἐπιτελέσεως ἐκδοτικῆς ἀνατεθεμένης ἐργασίας και του  
χρόνου ἐνάρξεως και λήξεως αὐτῆς. Οὗτα παρέχεται παραστατικῆ και  
σαφῆς εἰκὼν του συντελεσμένου ἔργου, ἐντός δεδομένου χρόνου, συνο-  
ληθῶς, ὡς και της ἀλληλουχίας τῶν ἐπὶ μέρους ἐνργειῶν κατὰ στάδια  
και κατὰ ἐργασίον. Εἰς τὴν περίπτωσιν δὲ τῶν διαγραμμάτων προ-  
βλέψεως τῶν ἐκδηλωθεισομένων σχέσεων και διαδοχικῶν, ἢ ἐν λόγῳ  
προβλεψῆς ὅν περιλαμβάνει ἐνδοεχομένας μεταβολάς, ἕνεκα παρεμβολῆς  
ἀσταθμῆτων παραγόντων ἢ ἀπροβλεπτῶν γεγονότων.

Αἱ δραστηριότητες, αἵτινες συνήθως καταγράφονται εἰς τὰ  
διαγράμματα ταῦτα, ἀναφέρονται εἰς τὴν παραγωγικὴν διαδιασταν  
και ταξινομοῦνται εἰς δύο κατηγορίας. Πρῶτον, εἰς ἐκείνας, καθ' ἃς  
τὰ ὅλκινά μέσα παραγωγῆς ὑφίστανται μεταβολὴν της καταστάσεως των,  
ἤτοι ὑποβάλλονται εἰς ἐπεξεργασίαν. Εἰς τὴν κατηγορίαν ταύτην, τα-  
ξινομοῦνται αἱ ἐνέργειαι εἰς τρεῖς ὑποκατηγορίας, ἀποτελουμένας:

1) Από τās ενεργείας προετοιμασίας τών υλικών μέσων παραγωγής, ένα παραστούν έτοιμα πρός περαιτέρω έπεξεργασάν. 2) Από τās ενεργείας μεταβολής του σχήματος καί της μηχανικής ή χημικής συστάσεως τών υλικών μέσων παραγωγής. 3) Έξλος, από τās ενεργείας έπεξεργασίας τών υλικών μέσων παραγωγής μηδέν της θέσεως εργασίας ή του μηχανικού εξοπλισμού της μετακοιήσεως αυτών, πρός διαμόρφωσιν της όριστικής αυτών μορφής καί καταστάσεως. Δευτερον, εις τās δραστηριότητας εκείνας, καθ' ός τά υλικά μέσα ή τά τελικά προϊόντα της παραγωγής παραμένουν εν ύδραειρα, αποτιθέμενα εις τινας προσωρινούς χώρους ή καί εις αποθήκας.

Εις τά διαγράμματα πορέας ή ροής διαδικασίας υαδύονται καί τά υπό τών HENRY L. GANTT καί CHARLES ADAMIECKI καταρτισθέντα ότινα θεωρούνται ως κλασικά ή πρότυπα. Τά διαγράμματα GANTT, ειδικότερον, καλούμενα "χρονικής πορέου εργασιών ή φορτίσεως μηχανών", συνίστανται εξ όριζοντίων στίχων καί καθέτων στηλών. Έναςτος ~~οριζοντίων~~ στίχος αντιστοιχεί πρός μίαν θέσιν εργασίας ή είδος ενεργείας ή μηχανής. Έκδοστη ~~οριζοντίων~~ στήλη αντιστοιχεί πρός οεδομένον χρονικόν όριστήμα (ώρας, ήμέρας, έβδομάδος). Έναντι έκδοτης θέσεως εργασίας σύρεται λεπτή γραμμή, έχουσα μήκος ανάλογον πρός τήν προγραμματισθεύσαν χρονικήν όδρησιαν της οικείας εργασίας. Κάτωθι της λεπτής ταύτης γραμμής σύρεται πατόπιν παχέια γραμμή, υποδηλούσα συσσωρευτικώς τόν πραγματευομένον χρόνον έκτελέσεως της εν λόγω εργασίας. Διά συμβόλων ή συνθηματικών σημείων, απεικονίζονται εν συνεχείρα, τά εμφανιζόμενα διάφορα αίτια τών τυχόν αποκλίσεων μεταξύ προγραμματισθειών (λεπτών γραμμών) καί έκτελεσθειών ενεργειών (παχέων γραμμών). Τά αίτια ταύτα όυναιτίν να είναι βλάβη μηχανής, καθυστέρησις παραλαβής υλικών μέσων παραγωγής, άπουσία εργαζομένου κλπ. Έκαστον τών διαγραμμάτων τούτων ενημεροόται ήμερησίως.

Τά διαγράμματα ADAMIECKI, ότινα ειδικότερον καλούνται "άρμονογράμματα", χρησιμοποιοόυνται ως μέσα έναρμονίσεως πορομοίας



επαναλαμβανομένων περιπλοκών επί μέρους ενεργειών των εργαζομένων, εν σχέσει προς την χρονικήν αὐτῶν διάρκειαν, κλιμακωμένων ἐπὶ μικρὸν συνήθως χρόνον. Ταῦτα συνίστανται ἐπίσης ἐξ ὑφιστάμενων στίχων καὶ καθέτων στηλῶν. Ἐκαστος στίχος ἀντιστοιχεῖ πρὸς δεδομένον χρονικὸν οὐδότημα ἢ μονάδα χρόνου. Ἡ ἐκδοτὴ στήλη ἀντιστοιχεῖ πρὸς ἓν στοιχεῖον τῶν κινήσεων τοῦ εργαζομένου κατὰ τὴν ἐπιπέδωσιν τοῦ ἔργου αὐτοῦ. Ἐπ' αὐτῶν σημειοῦται ἀπολοῦτως ἐκδοτὴ ἔναρξις καὶ ἀφίξις ὠρισμένης ἐπὶ μέρους ἐνεργείας τῶν εργαζομένων, πρὸς διαπίστωσιν τῶν χρονικῶν διαστημάτων ἀδρανείας τῶν εργαζομένων καὶ ἐν συνεχείᾳ ἔναρμόνισιν τῶν κινήσεων αὐτῶν, τῆς παρεμβάσεως τῶν οὐκ ἐπιθυμητῶν καὶ οὐκ ἀναπροσαρμογῆς τοῦ ρυθμοῦ ἐκτελέσεως τῶν ἐπαναλαμβανομένων ἐνεργειῶν.

Τὰ ὡς ἄνω διαγράμματα τηροῦν ἀνὰ πᾶσαν ἡμέραν ἐν ἡμέρῳ τὴν ἐπιχειρήσιν ἐπὶ τῆς γενομένης προόδου κατὰ τὴν ἐκτέλεσιν τῶν προγραμμάτων παραγωγικῆς οὐσίας, ὡς καὶ ἐπὶ τῶν τυχόν παρεκκλίσεων ἐξ αὐτῶν. Ἀναλυτικώτερον, διαπιστοῦται εὐχερῶς ποῦτα θέσει ἐργασίας εἶναι ἀποχρησθέντα, ἐπὶ πόσον χρόνον, μὲ ποίας ἐργασίας, εἰς ποῖον στίχον ἐκτελέσεως εὐρίσκειται οὐδότημένη παραγωγή, ποῦτα ἐνέργεια ἀπομένου καὶ ποῦτα τὰ αἴτια τῶν τυχόν ἐκδηλωθεισῶν διαταραχῶν. Αἱ διαπιστώσεις αὗται συμβάλλουν περαιτέρω εἰς τὴν ἐξευρεσθῆναι μεθόδων βελτιώσεως τῆς ἀπολοῦθουμένης παραγωγικῆς διαδυναμίας, οἱ ἐπιτυχέστερον συνδράσματα ἐνεργειῶν τῶν εργαζομένων καὶ τοῦ μηχανικοῦ ἐξοπλισμοῦ. Ἡ ἐν προκειμένῳ ἐξευρεσις οὐδότησιν πολλῶν οὐκ ἐπὶ τῆς καταρτίσεως σχετικῶν διαγραμμάτων τῆς προβλεπομένης πορείας ἢ ποῦτα οὐκ ἐπιθυμητῶν, ἅτινα ἐπανορθῶνουν ὑφιστάμενα μειονεκτήματα παραγωγικῆς διαδυναμίας. Τὰ τελευταῖα ταῦτα διαγράμματα συγκρίνονται κατόπιν πρὸς τὰ ἄριστα, ἵνα ἀρῶτον δεῖχθῶσι αἱ διαφοραὶ αὐτῶν καὶ ἐλεγχθῶσι τυχόν ὑφιστάμενα εἰς αὐτὰ ἀδυναμίαι ἢ παραλείψεις, ὁποῦτον οὐδότησιν νὰ ἐπιτευχθῆ ἱκανοποιητικὴ ἐκτέλεσις τῶν πλεονεκτημάτων τῆς προτεινομένης νέας μεθόδου, ἀπὸ τε τεχνικῆς καὶ οἰκονομικῆς ἀπόψεως.

19. ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Κατά τὸ σιδήσιον τῆς καταρτίσεως τῶν προγραμμάτων ὁρῶσεως τῶν ἐπιχειρήσεων, λαμβάνει εἰς προελέχθη, μέριμνα ἐπιτυχοῦς συνδυασμοῦ τῆς δραστηριότητος τοῦ ἀνθρώπινου παράγοντος πρὸς τὸν κεφαλαϊκὸν ἐξοπλισμὸν, κατὰ τὰ οἰκονομικὰ χρονικὰ διαστήματα. Ὁ συνδυασμὸς οὗτος προϋποθέτει ὀρθὴν πρόβλεψιν τοῦ ἐκείστοτε ἀναγκαίου προσωπικοῦ, ἀπὸ τε ποσοτικῆς καὶ ποιοτικῆς πλευρᾶς, δι' ὅσας τὰς βαθμίδας τῆς διοικητικῆς καὶ ἐπιτελιτικῆς ἱεραρχίας. Βασικὸν, ὅθεν, παράγοντα ἐπιτυχίας τῆς ὀργανώσεως καὶ τῆς διοικήσεως τῶν ἐπιχειρήσεων ἀποτελεῖ ἡ ὀρθολογικὴ ἐκείστοτε πρόβλεψις καὶ πραγματοποιήσις τῆς ἐκλογῆς καὶ προσλήψεως τῶν στελεχῶν αὐτῶν, ὡς καὶ τοῦ κατωτέρου προσωπικοῦ τῶν.

Ὁ ἀριθμὸς καὶ ἡ ποιότης τοῦ προσληφθεῖστοςμένου ἐκείστοτε προσωπικοῦ προκαθορίζεται κυρίως τῇ βοήθειᾳ σχετικῶν ὀργανογραμμάτων κατανομῆς ἀρμοδιοτήτων καὶ ὁμοίων πορείας ἢ ροῆς διαδικασίας. Ὁ καθορισμὸς οὗτος ἐπιφέρειται περαιτέρω ἐν τῶν συνθηκῶν προσφορᾶς ἐργασίας, τῆς οἰκονομικῆς καὶ τεχνικῆς ἐξελέξεως τῆς ἐπιχειρήσεως, τῶν κρατικῶν παρεμβάσεων ἐπὶ προσλήψεων καὶ ἀπολύσεων, ὡς καὶ ἀπὸ ἐτέρους ἀντικειμενικοῦς παράγοντας καὶ οἱ ἀκριβοεικασίας καὶ ἐπιμελημένης ἐκλογῆς τῶν προθυμοποιουμένων ὅπως προσληφθῶσιν, ἐμφανιζομένους κατὰ τὸν χρόνον τῆς διενεργείας προσλήψεως τοῦ ἀντικειμενικοῦ κριθέντος ὡς καταλλήλου προσωπικοῦ δι' ἕναστον εἶδος ἐργασίας εἰς τὴν ἐπιχειρῶσιν.

Ἡ ἡγεσία τῶν ἐπιχειρήσεων, ὀποβοηθεῖται κατὰ κανὼνα εἰς τὰ σοβαρὰ <sup>ἔργα</sup> ἔργων τῆς καὶ γενικῶς εἰς τὰ θέματα μεταβολῶν τοῦ προσωπικοῦ αὐτῶν (τοποθετήσεις, μεταθέσεις, ὁδοί, μεταπαίσεις, προαγωγᾶς, ἀπολύσεις κλπ), ἀπὸ εἰδικῆν παρ' αὐτὰς Ὑπηρεσίαν, τῆς διοικήσεως προσωπικοῦ (PERSONNEL ADMINISTRATION SERVICE). Ἡ Ὑπηρεσία αὕτη ἐπιλαμβάνεται τῶν λεπτομερειῶν τῆς

επιτελέσεως τοῦ οὐκείου προγραμματισμοῦ προσλήψεως προσωπικοῦ, ὅσον κυρίως ἀφορᾷ τῆς πηγῆς ἀνευρέσεως καὶ τῆς μεθόδου προσλήψεως συνήθως τοῦ μέσου καὶ κατωτέρου προσωπικοῦ, ἐν συνεργασίᾳ πᾶντοτε μετὰ ~~καταλλήλου~~ ἀνωτέρων στελεχῶν ~~καταλλήλου~~.

Ἡ διαδικασία προσλήψεως καταλλήλου προσωπικοῦ

ἄρχεται διὰ τοῦ καθορισμοῦ γενικῶν πλαισίων προσληφθησομένου προσωπικοῦ καὶ πηγῶν ἀνευρέσεως καὶ ἀντιλήσεως αὐτοῦ ὅταν καθίσταται ἀνάγκη, συμφώνως πρὸς τοὺς σκοποὺς καὶ τὰ προγράμματα ὁράσεως τῆς ἐπιχειρήσεως. Ὁ καθορισμὸς τῶν ὡς ἑνω πλαισίων πραγματοποιεῖται ἀπὸ πλευρᾶς φυσικῶν καὶ πνευματικῶν ἱκανοτήτων, κλίσεων καὶ εἰδίκευσεων πρὸς δεδομένην ἀπασχόλησιν κλπ. Ὁ προσδιορισμὸς πηγῶν ἀντιλήσεως προσωπικοῦ διενεργεῖται ἐπὶ τῆς βάσει, ἀφ' ἑνὸς μὲν τῶν ἐκείνῃ ὑποβαλλομένων, ὑπὸ μορφῇ αἰτήσεων, προσφορῶν καταλήψεως θέσεως, ἕνα ληφθῶν ὑπ' ἑσφιν ἐν καιρῷ τῶ ὀδοντι, ἀφ' ἑτέρου δὲ ἀναζητήσεως καταλλήλου προσωπικοῦ, ὅσον ~~καταλλήλου~~ ἐκ γνωστῶν κῶλων ἐμπειροσύνης, (ὡς σχολῶν, ὀργάνισμῶν, προσωπικοτήτων κλπ.), ὅσον καὶ διὰ προκηρδξων σχετικῶν διαγωνισμῶν, μέσῳ τοῦ τύπου. Εἰς τῆς ἐν λόγῳ προκηρδξεις ἀπαριθμοῦνται τὰ ἀπαιτῶμενα προσδντα εἰς γνώσεις, κείραν, ἡλικίαν, φύλον καὶ λοιπὰ, ἀναφέρονται ἐνδότε αἱ προσφερόμεναι ἀμοιβαὶ καὶ περαιτέρω ζητοῦνται πρὸς ὑποβολὴν αἰτήσεως καὶ σχετικῆς πιστοποιητικῆς προσηκροσεας, οπουδῶν, ὄγεινῆς καταστάσεως, κοινωνικῆς τοιαυτῆς, ἰθαγενεας, στρατολογίας κλπ.

τὰ κυριώτερα κριτήρια προσλήψεως καταλλήλου προσω-

πικοῦ εἶναι συνήθως τὰ τῆς αἰτήσεως προσλήψεως, τῶν συστάσεων ὑπὲρ τοῦ ὑποψηφίου, τῶν πιστοποιητικῶν προσηκροσεας, τῶν κείρα-  
σῶσεων ὄγεινῆς καταστάσεως, τῶν προσφορικῶν καὶ γραπτῶν εἰ-  
δικῶν ἐξετάσεων, τῶν ψυχοτεχνικῶν δοκιμασιῶν καὶ τῶν διαγνωστι-  
κῶν προσωπικῶν συνεντεύξεων.

Α\* Ἡ αἰτήσεως προσλήψεως ἀποτελεῖ κριτήριο πρῶτης

διαλογής του αναγκαίου του προσωπικού. Αυτή επιβάλλεται <sup>ως</sup> συντάσσεται ιδιοχειρώς, πρὸς συγκέντρωσιν καὶ καταγραφήν πληροφοριῶν, σχετικῶν πρὸς τὸν βαθμὸν χειρισμοῦ τοῦ γραπτοῦ λόγου, ἢτοι πρὸς τὴν ἰκανότητα τοῦ ὑποψηφίου ἀπὸ πλευρῆς ~~κατασκευαστικῆς~~ <sup>καθορογραφίας, καλλιγραφίας, τάξεως</sup> κλπ.

Τὸ περιεχόμενον τῆς αἰτήσεως βασίζεται πολλὰκις ἢ συμπληροῦται διὰ χειρογράφων ἀπαντήσεων εἰς ἐπιμελῶς καθορισθέν στερεότυπον ἐρωτηματολόγιον, τὸ περιεχόμενον τοῦ ὁποῦ προορίζεται ἀναλόγως τῆς φύσεως τῆς ἐργασίας δι' ἣν προορίζονται οἱ αἰτούντες. Πάντως οἱ αὐτοῦ ἐπιδοκιμάται ἢ συγκέντρωσις ἀπαραιτήτων πληροφοριῶν, ἐξ ὧν εἶναι δυνατόν νὰ συναχθῇ εὐχερῶς εἰς πρᾶτην ἐπιλογὴν ἐὰν ὁ ὑποψήφιος κατέχη ἢ μὴ τὰ ἀπαιτούμενα προσόντα.

Τὸ στερεότυπον τοῦτο ἐρωτηματολόγιον καλεῖται "ἀτομικὸν δελτὸν ὑποψηφίου δι' ἐγασίας". Τοῦτο κατὰ κανόνα εἶναι ἔτυπον, μὲ εἰδίμους χᾶρους πρὸς συμπλήρωσιν τῶν αἰτουμένων πληροφοριῶν. Αἱ αἰτούμεναι πληροφορίες εἶναι συνήθως αἱ ἑξῆς:

- 1) Ὄνομασία προκηρδύσεως ἢ ἀνεργουμένου διαγωνισμοῦ ἢ αἰτουμένης θέσεως.
- 2) Τόπος καὶ ἡμερομηνία ὑπόθεσης αἰτήσεως.
- 3) Ὄνοματεπώνυμον καὶ ὄνομα πατρός.
- 4) Διεσθυνοῖς κατοικίας καὶ τηλέφωνον.
- 5) Τόπος καὶ ἡμερομηνία γεννήσεως.
- 6) Ἀνάστημα καὶ βάρος.
- 7) Αἰτουμένη κατ' ἐλάχιστον ~~ἀμοιβή~~ ἀμοιβή.
- 8) Αἰτουμένη προσωπική ἢ μόνιμος ἀπασχόλησις.
- 9) Αἰτούμενος τόπος ἀπασχολήσεως.
- 10) Περιγραφή παροδοῦ καὶ προηγουμένων κατὰ διαδοχὴν ἀπασχολήσεων (κατὰ χρονολογίαν, τόπους, ὀνομασίας ὀργανισμῶν καὶ προϊσταμένων, εἶδος ἀπασχολήσεως, ἀμοιβῆς, λόγους ἀποχωρήσεως κλπ).
- 11) Περιγραφή εἰδικευσεῶν εἰς τὸν στρατὸν.
- 12) Ἀπληροθμήσις σχολῶν φοιτήσεως, μετὰ χρονολογιῶν καὶ εἰδικευσεῶν.
- 13) Βαθμὸς γνώσεως ξένων καὶ πολὺν γλωσσῶν, ἀπὸ πλευρῆς γραφῆς, ὁμιλίας καὶ κατανόησεως.
- 14) Χρονολογία καὶ λόγοι διαμονῆς εἰς ἄλλοσασίην.
- 15) Δημοσιευθεῖσαι ἐπιστημονικαὶ ἢ τεχνικαὶ μελέται.

16) Υποδείξεις προσώπων δυναμένων να παρέχουν συμπληρωματικές πληροφορίες επί συστάσεως. 17) Οικογενειακή κατάσταση. 18) Προσωπικά και κοινωνικά ενδιαφέροντα εις οργανώσεις <sup>ή μη</sup> κατά τον χρόνον της άναπαύσεως.

Η άκρίβεια των εν τη αίτησει και τῆς ἄνω δελετίφ παραχομένων πληροφοριῶν, ἐλέγχεται διὰ πιστοποιητικῶν και ἐτέρων στοιχείων, ἅτινα ζητούνται συμπληρωματικῶς, ὡς και οἱ εἰδικῶν ἐρευνῶν και συστάσεων.

Β' συστάσεις και πιστοποιητικὰ προσηγορίας θεωροῦνται ὡς συμπληρωματικὰ πηγὰ κρίσεως, περιορισμένης πάντως χρησιμότητος, ὁσέως ὅτι συνήθως παρέχουν πληροφορίες "χαριστικῆς" μορφῆς, ἢ διὰ περιορισμένην χρονικὴν περίοδον. Ὅταν χρησιμοποιῶνται ἢ οὐσιαστικῶς ὡς κριτήριον ἐπιτιμήσεως γνώσεων, χαρακτήρος κλπ., ἐπιζητεῖται συνάμα προσωπικὴ ἐπαφή μετὰ των χορηγούντων ταῦτην, πρὸς συναγωγὴν συμπερασμάτων ἐπὶ γνωριμῶν ἢ ἐτέρων πληροφοριῶν, ἐπὶ ἧν δέν ὀρίζεται σαφῶς και πλήρως εἰκῶν διὰ τοῦ γραπτοῦ λόγου.

Γ' τὰ πιστοποιητικὰ ὑγιεινῆς καταστάσεως, ἀποσκοποῦν εἰς τὴν διαπίστωσιν τοῦ βαθμοῦ τῆς φυσιολογικῆς ἱκανότητος τοῦ ὑποψηφίου πρὸς ἐπιτυχὴ διεξαγωγὴν τῆς δι' ἡν προορίζεται ἐργασίας. Ταῦτα παρέχονται κατόπιν ἰατρικῆς ἐξετάσεως, ἀποτελοῦσης μέτρον στοιχειώδους προστασίας των ἐργαζομένων και των ἐργοδοτῶν. Ἡ ἔλλειψις ὑγείας και ἱκανότητος πρὸς συνεχῆ ἀπασχόλησιν εἰς ὁρισμένην ἐργασίαν, εἶναι ἐπιζήμιος παράγον~~ος~~ τῶσον διὰ τοὺς ἐργαζομένους, ὅσον και διὰ τοὺς ὀργανισμοὺς εἰς οὓς πρόκειται ν' ἀπασχοληθοῦν. Ἡ ἐν προκειμένῳ πιστοποίησης χρησιμεύει και διὰ τὴν ἐξακρίβωσιν ὅτι ὁ ὑποψήφιος πληρῶς ἢ μὴ τοὺς ἄρτους ἀσφαλείας του, ὅταν αὕτη ἀναλαμβάνηται παρ' ἀσφαλιστικῶν ὀργανισμῶν.

Δ' προφορικὰ και γραπτὰ εἰδικὰ ἐξετάσεις συντελοῦν εἰς τὴν ἀεκακρίβωσιν τῆς ἀπαιτουμένης πνευματικῆς και τεχνικῆς

καταρτίσεως καὶ εἶρας τῶν προσληφθεισομένων. Αἱ προφορικαὶ  
ἐξετάσεις παρέχουν τὰς πρώτας ἐντυπώσεις καὶ παρατηρήσεις ἐπὶ  
τῆς ἀπαραιτήτου ἐπαγγελματικῆς καταρτίσεως καὶ πείρας, ὡς καὶ  
τοῦ χαρακτήρος τοῦ ὑποψηφίου. Αὗται συνοδεύονται καὶ ἀπὸ συνο-  
πτικοῦ πειραματισμοῦ ἢ δοκιμῆς ἐπιτέξεως τοῦ οὐκ ἐπιπέδου ἔργου.  
Αἱ γραπταὶ ἐξετάσεις εἶναι ἀπαραίτητοι ἐφ' ὧσον πρόκειται περὶ  
προσλήψεως ἐπαλλήλων καὶ οὐκ ἐργατῶν καὶ θηρητῶν. Αὗται κα-  
τατοκρίζουν τοὺς ἐξεταστέους ἐπὶ τοῦ βαθμοῦ διανοητικῆς ἀναπτύξεως  
καὶ ἐμπειρίας ἐκείνου ὑποψηφίου.

Β' αἱ ψυχροτεχνικαὶ δοκιμασίαι (TESTS) ἀναφέρονται εἰς  
τὸν πειραματισμὸν πρὸς ἀποκάλυψιν καὶ μέτρησιν τῶν φυσιολογιῶν  
καὶ πνευματικῶν ἱκανοτήτων τῶν προσληφθεισομένων, αἵτινες συνι-  
στοῦν τὴν κλίσιν αὐτῶν πρὸς ἄριστόν ἢ ἀπασχόλησιν ἢ θέσιν. Αὗ-  
ται θεωροῦνται πληρότερα, ταχύτερα καὶ πλεὸν ἀντικειμενικῶς  
κριτήρια ἐπιτυχοῦς προσλήψεως προσωπικοῦ. [Ὁ ἐν λόγῳ πειραμα-  
τισμῷ διενεργεῖται ἐπὶ ἐπιμελῶς καθωρισθεῖσιν ἐνεργείαις ἢ ἐπὶ  
κανονικῆς ἐργασίας, πρὸς προσδιορισμὸν τοῦ βαθμοῦ ταχέτητος καὶ  
ἀκριβεστάς ἐκτελέσεως αὐτῶν. Τρεῖς κυρίως εἶναι αἱ κατηγορίαι  
διενεργείας τοῦ πειραματισμοῦ τούτου. Ἡ πρώτη ἐξ αὐτῶν ἀνάγε-  
ται εἰς τὴν κατανόησιν ἰδεῶν καὶ συμβόλων κατασκευῆς προγραμμά-  
των ἢ ὑποδειγμάτων, ὅτε αἱ ψυχροτεχνικαὶ δοκιμασίαι καλοῦνται  
"διανοητικῆς ἱκανότητος". Ἡ δευτέρα τοῦτων ἀποτελεῖται ἀπὸ  
συνουασμῶν σειρᾶς δοκιμασιῶν πρὸς διακρίτωσιν τοῦ βαθμοῦ κατα-  
νοήσεως καὶ χειρισμοῦ ἀνθρώπων, ἀπὸ πλευρῆς συμπεριφορῆς πρὸς  
αὐτοὺς, ἐνοιαφέρουτος καὶ προθυμίας ἐξυμνητικῆσδε των, διεγέρ-  
σεως συμπνοίας καὶ κινήτρων ἐπιτυχοῦς διοικήσεως των. Ἡ τρίτη  
κατηγορία ἀποσκοπεῖ εἰς τὴν μέτρησιν ἱκανοτήτων προσώπων δια-  
τεινομένων ὅτι κατέχουν δεξιότεχνον ~~εργατεῖον~~ εἰς τινὰς μορφὰς  
ἐκτελεστικῆς ἐργασίας, ὡς εἰς τὸν χειρισμὸν μηχανῶν, ἐργαλείων,  
ταξιθετήσεως, δακτυλογραφήσεως κλπ.]

Γ' αἱ διαγνωστικαὶ προσωπικαὶ συνεντεύξεις θεωροῦν-  
ται ὡς ἐλοκλήρωσις τῆς ὅλης διαδικασίας διαλογικῆς καὶ προσλήψεως



πλαγίων παρατηρήσεων ή άλλως, ώς καί τήν μετατροπήν τής συνεν-  
τευξέως εις οίθεασκαλίαν. 6) Νά δημιουργή έντυπώσεις εις πλειό-  
νων τής μιᾶς ἀπαντήσεων ἐπί ἐκάστου θέματος. 7) Νά διερμηνεύη  
τάς ἀπαντήσεις ὡς πνεῦμα οὐρώνται, παρέχων εἰς τόν ἐρωτώμενον  
τήν εὐκαιρίαν αἰτιολογήσεως τῶν ἀποφάσεων του. 8) Νά καταγράψῃ  
ἀμέσως ἢ τό ταχύτερον καί ἀναλυτικῶς τίς έντυπώσεις καί παρατη-  
ρήσεις του, ἵνα μή ἐπαφίεται εἰς τήν μνήμην αὐτοῦ, ἰδίως δέ όταν  
πρόκειται περὶ διαδοχικῶν συνεντεύξεων. 9) Νά ὑποδεικνύῃ μόνον  
τοῦς ἐπιανετέροις οἰά δοδομένην ἐρπασίαν ἢ θέσιν, βάσει ἀντικει-  
μενικῶν ἀποκλειστικῶς κριτηρίων ἐπί τῆς πληρεστερας ἀνταποκρί-  
σεως τῶν κρινομένων εἰς τάς προκαθορισθείσας ἰδιότητας καί γενιᾶ  
κῶς προσόντα.

Πρός μέρφωσιν ἀντιλήψεως περὶ τοῦ περιβάλλοντος εἰς  
τό ὅποτον διαβίωσεν ἕναστος τῶν ὑποψηφίων καί πρὸς ἀντλήσιν ἐτέρων  
χρησίμων πληροφοριῶν περὶ τῆς κοινωνικῆς αὐτῶν συμπεριφορᾶς, δι-  
ενεργοῦνται ἐνῶστε καί οἱμοι ἐπισκέψεις ἐμπροσθέν τῆς ἐπιχειρή-  
σεως.

Ἡ τήρησις τῆς κατὰ τό ἀν. τέρω διαδίνασίας διαλογῆς  
καί προσλήψεως προσωπικοῦ, ἐξασφαλίζει τήν λήσιν ὀγιῶν ἀποφάσεων  
περὶ ἀμέσου ἢ μή προσλήψεως ἢ ἀπορρίψεως ἐκάστου τῶν αἰτούντων,  
ἔτι δέ καί κα ταρτίσεως ἀρχεῖου μελλοντικῆς προσλήψεως προσωπικοῦ



## 20. ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΚΑΙ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ἡ ἡγεσία τῆς ἐπιχειρήσεως, τῇ συνδρομῇ κυρίως τῆς Ὑπηρεσίας Διοικήσεως Προσωπικοῦ, καταρτίζει ἐξοικονομῶν ἀναλυτικῶν πρόγραμμα διαδοχικῆς κατατοπίσεως τῶν νεοπροσλαμβανομένων ὑπαλλήλων καὶ ἐργατῶν ἐπὶ τῶν ἀντικειμενικῶν σκοπῶν, τῶν κανονισμῶν καὶ τῶν προγραμμάτων ὁδοῦ τῆς ἐπιχειρήσεως. Τὸ ἐξοικονομῶν τοῦτο πρόγραμμα κατατοπίσεως ἐπιτελεῖται τῇ βοήθειᾳ ἐμπροσθέν τῆς Ὑπηρεσίας Διοικήσεως Προσωπικοῦ, ἵνα εἰσαχθῶν οἱ νεοπροσλαμβανόμενοι εἰς τὸ πνεῦμα, τὸ περιβάλλον καὶ τὰς συνθήκας ἐργασίας εἰς τὴν ἐπιχείρησιν, ἵνα οὗτοι κατατοπισθῶν ἐπὶ τῶν ἐν γένει ὀφειδῶν καὶ δικαιωμάτων αὐτῶν ἔναντι τῆς ἐπιχειρήσεως, ἵνα <sup>καὶ</sup> δημιουργηθῇ εἰς αὐτοὺς φιλικὴ ἀτμόσφαιρα, νοοτροπία συνεργασίας, ἐμπιστοσύνη καὶ αὐτοπεποίθησις.


Ὡς μέσα κατατοπίσεως τοῦ νεοπροσλαμβανομένου προσωπικοῦ, χρησιμοποιοῦνται συνήθως τὰ ἑξῆς: Πρῶτον, διαλέξεις ἢ μαθήματα, μετὰ διαγραμμάτων καὶ κινηματογραφικῶν προβολῶν, σχετικῶν πρὸς τὴν ὀργάνωσιν καὶ τὴν λειτουργίαν τῆς ἐπιχειρήσεως. Δεύτερον, ἐπισκέψεις ὄλων τῶν χώρων καὶ ὀφειδῶν τῆς ἐπιχειρήσεως, μετ' ὑποδείξεων λειτουργίας καὶ χειρισμοῦ τῶν οἰκείων μέσων ἐφοδίασμοῦ, παραγωγῆς, πωλήσεως, ἐπικοινωνίας κλπ. Τρίτον, συμβουλευτικὰ συνεντεύξεις πρὸς συζήτησιν θεμάτων ἀπασχολούντων τοὺς νεοπροσληθέντας, τόσον ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως, ὅσον καὶ εἰς τὴν βιοτικὴν αὐτῶν ζωὴν, ἐπὶ τῇ τέλει τῆς κατὰ τὸ δυνατόν ἀντιμετωπίσεως τῶν τῇ συνδρομῇ τῆς ἐπιχειρήσεως. Οὕτω δημιουργοῦνται αἱ πρῶται ἐπαφαὶ νεοπροσληθέντων καὶ ἐπιχειρήσεως ὑπὸ εὐνοϊκῶν ψυχολογικῶν κλίμα.

Μετὰ τὴν ὥς ἄνω κατατοπίσιν, πραγματοποιεῖται ἡ τοποθέτησις τῶν νεοπροσληθέντων εἰς τὰς δι' ἑξῆς προσληφθῶσιν θέσεις. Ἐμπροσθέν τῆς ἡγεσίας ἢ τῆς Ὑπηρεσίας Διοικήσεως Προσωπικοῦ παρουσιάζει ἑκαστον νεοπροσληθέντων εἰς τοὺς προδιατεθέντας, τοὺς συναδέλφους καὶ τοὺς ὑφισταμένους αὐτοῦ,

ἐνῷ περαιτέρω συντροφεύει τούτον κατὰ τὰς πρώτας ἡμέρας τῆς ἀναλήψεως τῶν καθηκόντων του, πρὸς διευκόλυνσόν του. Συνάμα, ὁ ἀμέσως προϋπαρτίας τοῦ νεοτοποθετηθέντος ἐπισκέπτεται τούτον περιόδικως καὶ τὸν καθοδηγεῖ εἰς τὸ ἔργον του, ἐνῷ συγχρόνως ἐνημεροῦνται ἐπὶ τῶν ἐπινοημάτων καὶ τῶν ἐνδιαφερόντων τοῦ νεοτοποθετηθέντος κατὰ τὴν ἐκτέλεσιν τῆς ἐργασίας του. Οὕτω διενεργεῖται σύντομος μῆσις ἐκάστου τῶν νεοτοποθετηθέντων ἐπὶ τῆς ὀργανώσεως καὶ διοικήσεως τῆς ἐπιχειρήσεως εἰς τὸν τομέα ὀράσεως αὐτοῦ, ἐνῷ παραλλήλως ἕκαστος ἐξ αὐτῶν ἀντιλαμβάνεται ὅτι ἀποτελεῖ κύτταρον τῆς ὅλης ὀραστηριότητος, ἀνεξαρτήτως τῆς ἱεραρχικῆς κλίμακος εἰς τὴν ὁποίαν ἐνετάγη.

Ἡ συστηματικὴ παρακολούθησις τῆς διαγωγῆς καὶ τῶν πράξεων τῶν ἐργαζομένων ἀποτελεῖ, ἐν συνεχείᾳ, τὸ ἀσφαλές μέσον ἀντικειμενικῆς ἐκτιμήσεως τῆς συμβολῆς αὐτῶν καὶ τῆς προετοιμασίας τῶν περαιτέρω μεταβολῶν καὶ τῆς σταδιοδρομίας τοῦ προσωπικοῦ. Ἐκαστος τῶν ἡγετῶν ἢ τῶν προϋπαρτίας τῆς ἐπιχειρήσεως φέρει τὴν εὐθύνην τῆς συνεχοῦς παρατηρήσεως, κρίσεως καὶ ἀξιολογήσεως, ὅτι τὸ προσωπικόν αὐτοῦ ἐπιπληρῶναι ἢ μὴ ἀποτελεσματικῶς τὰ καθήκοντα αὐτοῦ, ἀναλόγως τοῦ βαθμοῦ, τῶν ἐπινοημάτων καὶ τῆς εἰδικεύσεως ἐκάστου. Δι' οὗ καὶ διενεργεῖται ἐκ μέρους αὐτῶν συστηματικὴ παρακολούθησις τῶν σπουδαιότερων ἐκδηλώσεων τῶν ἐργαζομένων, αἵτινες προσδιορίζουν καὶ χαρακτηρίζουν τὴν προσωπικότητα καὶ τὴν ὀραστηριότητα οὐροῦσῃτος ἐργαζομένου. Εἰς τὰς σπουδαιότερας ταύτας ἐκδηλώσεις ἀνήκουν συνήθως ὁ βαθμὸς ποσοτικῆς καὶ ποιοτικῆς ἀποδόσεως, ἢ ἐπινοητικῆς κατανόησεως καὶ ἐκτελέσεως τῶν προγραμμάτων, <sup>τῶν</sup> ἐπινοημάτων καὶ <sup>τῶν</sup> ὀδηγιῶν, ὡς καὶ ὀργανώσεως καὶ διοικήσεως μονάδος τινός, ὁ βαθμὸς ἀναπτύξεως συνεργασίας καὶ πρωτοβουλίας, ἢ διαγωγῆς, ἢ πειθαρχίας, ἢ κοινωνικότητος, ἢ ἐμφανίσεως, ὁ ρυθμὸς τῆσιν τῆς ἢ μὴ προσελεύσεως καὶ ἀποχωρήσεως ἐκ τῆς ἐργασίας, ὡς καὶ πραγματοποιήσεως ἀπουσιῶν. Ἡ τελικὴ ἐκτίμησις ἐκάστου ἐργαζομένου ἐπὶ τῆς συμβολῆς του, στήριζεται εἰς δύο βάσεις, εἰς μίαν θετικὴν, ἢτοι τὴν ἀπόδοσιν καὶ προβλέπεται ν' ἀποδοσῇ, καὶ εἰς μίαν ἀρνητικὴν, ἢτοι τὴν παραλήψεις καὶ σφάλματα οὐροῦσῃτος καὶ εἶναι πιθανόν νὰ ἐπαναλάβῃ.

Ἡ ἐν λόγῳ τελικὴ ἐκτίμησις διατυπώσεται ἐγγράφως, συνηνεργημένως καὶ ἀναλυτικῶς, τῶσον εἰς τὰ "δέλτια μητρός", ὅσον καὶ εἰς τὰς "ἐπιθέσεις ὁμηροειδοῦς ἐκπαιδευτικῆς", αἵτινες συντάσσονται περιοδικῶς ὑπὸ τοῦ ἀμείνων προετοιμαζομένου ἐκδότου ἐργαζομένου. Τὰ "δέλτια μητρός" εἶναι ἔντυπα, ὑπὸ μορφήν κινήτων δελτίων, ἐπιδοκτικῶν ταξιδευτικῶν, ἔνθα καταγράφονται μηνιαίως, συνοπτικῶς καὶ ὑπὸ ἀκριβῆ καὶ εὐχρηστον τρόπον, πληροφορίαι καὶ στοιχεῖα σχετικὰ πρὸς τὴν διαγωγὴν καὶ τὰς πράξεις ἐκδότου ἐργαζομένου. Βιβλιώτερον, εἰς ταῦτα καταγράφονται: 1) στοιχεῖα προσωπικῆς καὶ οἰκογενειακῆς καταστάσεως, 2) περιγραφαὶ φυσικῶν χαρακτηριστικῶν, 3) ἔκτασις καὶ βαθμὸς ἐκπαιδεύσεως, 4) τυχόν προηγουμένη ἐπαγγελματικὴ κατὰ, 5) ἱστορικὸν ἐξελέγξας ἐν τῇ ἐπιχειρήσει, κατὰ καταληφθεῖσαν θέσιν, χρονικὴν διάρκειαν καὶ ἀντίστοιχον μισθοδοσίαν, 6) γενόμεναι ὑποδείξεις, ἐκδηλωθέντα παράπονα, <sup>καὶ</sup> ἐπισυμβάντα ἀτυχήματα, 7) αἱ σπουδαιότεραι ἐκδηλώσεις, αἵτινες χαρακτηρίζουσι τὴν προσωπικότητα καὶ τὴν δραστηριότητα (ἀκαριθμηθεῖσαι προηγουμένως), 8) ἐπιδειχθέντα ἠγετικὰ προσόντα, 9) πρῶτα ~~γενόμενα~~ <sup>γενόμενα</sup> ἐξετάσεων, γενόμεναι διακρίσεις, ἀπονεμηθεῖσαι ἐδαρσεις, ἐπιβληθεῖσαι ποιναὶ καὶ πρόβωσις ἐξελέγξας, 10) διατυπωθεῖσαι ἐπιθυμίαι προτιμητέων ἀπασχολήσεων, συμπληρωματικῆς ἐκπαιδεύσεως κλπ. τὸ σύνολον τῶν δελτίων τοῦτων ἀποκαλύπτει τὸ εἰς ἀνθρώπινον παράγοντα ἐκδοτικὸν ἐνεργητικὸν τῆς ἐπιχειρήσεως, ἀπὸ ἀπόψεως μεγέθους, δυναμικότητος καὶ ἀποτελεσματικότητος.

Αἱ "ἐπιθέσεις ὁμηροειδοῦς ἐκπαιδευτικῆς" συντάσσονται 

~~κατασκευάζονται~~ συνήθως εἰς τὸ τέλος ἐκδότου ἡμερολογιακοῦ ἔτους, ἤτοι εἰς ἀνδοκτικὸν χρόνον διὰ πᾶσαν μεταβολὴν καὶ σταδιοδρομίαν τοῦ προσωπικοῦ. τοῦτο δέ, ἵνα μὴ οἱ συντάκται αὐτῶν κυριαρχῶνται ἀπὸ ἐντυπωσέως τῆς τελευταίας στιγμῆς, ἢ ἀπὸ κριτήρια σκοπιμότητος ἐν ὄψει μεταβολῆς τινός. Ἡ σύνταξις αὐτῶν βασίζεται εἰς τὰ δελτία μητρός καὶ εἰς ἀντικειμενικὰ παρατηρήσεις, κρίσεις καὶ ὀφειστέα ἀπάντων τῶν ἱεραρχικῶς προετοιμαζομένων ἐνός ὑπαλλήλου ἢ ἐργάτου. Βασικὸς αὐτῶν συντάκτης εἶναι, βεβαίως, ὁ ἀμείνων προετοιμαζόμενος. τὸ κεῖμενον ὅμως τῶν ἐπιθέσεων τοῦτων εἶναι δυνατόν νὰ

τροποποιηθῆ ἢ συμπληρωθῆ διὰ προσθήκης ἀπόψεων τῶν λοιπῶν τοῦ κρινομένου <sup>καὶ τοῦ ἄρκειοῦ ἀναγνωρῆσι τοῦ ἐκδότη</sup> ἀνωτέρων προτοταμένων, μέχρι τῆς ἀνωτάτης ἡγεσίας, ἵνα ἀπαμβλῦνται ὁ ἐπιρρασμός ἐν τῆς ἀμέσου συνεργασίας ἢ καὶ ἡ τυχόν ἐσοκεμένη πρόθεσις τοῦ ἀμέσου προτοταμένου, εἰς τὰς ἐπιθέσεις ταύτας περιγράφονται ἀναλυτικῶς τὰ ἀποδομένα παρ' ἐκδότης καθήκοντα, ὁ βαθμὸς τῆς ποσοτικῆς καὶ ποιοτικῆς ἀπόδοσεως, τὰ προσδόντα μορφώσεως, κλίρας, ἡθους, διοικησεως, καταρτίσεως, σωματικῆς ἀντοχῆς κλπ., ὡς καὶ κρισεὶς περὶ τῆς περαιτέρω ἢ μὴ ἐξελεξεως αὐτοῦ. Τὸ σύνολον τῶν ἐπιθέσεων τούτων τηρεῖται εἰς τοὺς ἀτομικοὺς <sup>ἰσοξισμοὺς</sup> φανελλοὺς τοῦ προσωπικοῦ καὶ εἶναι κατὰ κανόνα ἡ βδοεὶς διενεργείας οἰκονομικῆς μεταβολῆς τοῦ προσωπικοῦ, ἰδίως δὲ ὅταν παρίσταται ἀνάγκη μονιμοποιήσεως, μεταθέσεως, προαγωγῆς καὶ ἀπολύσεως ὑποκειμένων ἐξ αὐτοῦ.

Ἡ μονιμοποίησις τοῦ προσωπικοῦ πραγματοποιεῖται μετὰ τὴν παρέλευσιν προκαθορισμένης δοκιμαστικῆς περιόδου (συνήθως ἐνός ἢ δύο ἐτῶν) τῶν νεοπροσληθῶν ὑπαλλήλων καὶ ἐργατῶν. Κατὰ τὸ σκόδιον τοῦτο, τὸ νεοπροσληθῆν προσωπικόν παραμένει ὑπὸ μαθητείας καὶ δοκιμῆς, ἵνα ολοκληρωθῆ ἡ ὁραστηριότης αὐτοῦ, ὡς καὶ ἡ κρισεὶς περὶ τῆς καταλληλότητός αὐτοῦ, ἐπὶ τῇ βδοεὶ πλέον τῶν πραγματικῶν συνθηκῶν τῆς ἐργασίας του. Ἐν τῷ ἐπιδειχθῶσιν ἐπιπέδῳ κατὰ τὸν χρόνον τοῦτον ζήλου, ἠθους καὶ βαθμοῦ ἀποτελεσματικότητος ἐκδότης ἐξ αὐτῶν, ἐξαρτᾶται ἡ μονιμοποίησις ἢ μὴ καὶ ἡ μετέπειτα σταδιοδρομία των, ἐφ' ὅσον μονιμοποιηθῶσιν.

Ἡ μονιμότης τοῦ προσωπικοῦ καὶ οἱ τοῦ ὑπαλληλοῦ καὶ τοῦ ἐξοικειωμένου ἐργατικοῦ, ἀποτελεῖ ἀπαραίτητον προϋπόθεσιν ἐκπαιδευτικοῦ προγραμματισμοῦ τῆς ὁδοῦ ~~τοῦ ἐκπαιδευτικοῦ προγραμματισμοῦ~~ τῶν ἐπιχειρήσεων, ἰδίως μακροχρονίως. Ἡ μαθητεία τοῦ προσωπικοῦ τοῦτου εἶναι γενικῶς ἀσπαστή, ἀπὸ τε χρηματικῆς καὶ χρονικῆς ἀπόψεως, ἵνα τοῦτο καταστῇ ἔμμετρον καὶ ἀνταποκρίθῃ ἐκπαιδευτικῶς εἰς τὰ καθήκοντα αὐτοῦ. Τυχόν, ἔθεν, ἀδύνατις ἢ μεταθέσεις αὐτοῦ, μετὰ τὴν δοκιμαστικὴν περίοδον καὶ τὴν μαθητείας, προκαλεῖ ἀνωμαλίαν εἰς τὴν ἐκτέλεσιν τῶν προγραμμάτων ὁδοῦ, ἔτι δὲ καὶ οἰκονομικῆς ζημίας. Ἐξ ἄλλου, ἀπὸ πλευρᾶς προσωπικοῦ,

ή εξασφάλισης μονιμότητας, ήτοι σταθερότητας απασχολήσεως αυτού, εκτιμάται ιδιαίτερος παρ'αυτού. Τοῦτο δὲ οἶσφι ἐπὶ τῆς σταθερότητας ταύτης ἐδράζει αἱ ὀικονομικὴ ἐπάρκεια τῆς οἰκογενείας τοῦ ἐργαζομένου. Ὁ ἐργαζόμενος ἐνόιαφεται διὰ μίαν μέσσην ἀλλὰ τακτικὴν ἀμοιβὴν τῆς ἐργασίας του, παρὰ οἰὰ μίαν ὑψηλὴν τοιαύτην προσαίρου καὶ ἀβεβαία μελλοντικὴ ἀπασχολήσεως. Αἱ συχνὰς θυμαὶ καὶ προσλήψεις <sup>καὶ ἀποχωρήσεις</sup> προσωπικοῦ, γεννοῦν εἰς τοὺς ἐργαζομένους τὴν ἐντύπωσιν ὅτι συντόμως θὰ καταστοῦν ἄνεργοι.

Ἐν τοῦτοις, αἱ μεταβολαὶ εἰς τὸ προσωπικόν, καὶ οἱ αἱ μεταθέσεις, αἱ προαγωγὰ καὶ αἱ ἀπολύσεις ἢ ἀποχωρήσεις, εἶναι ἀναπόφευκτοι, λόγῳ τῆς ἐπιδράσεως οἰκονομικῶν, κοινωνικῶν καὶ φυσικῶν παραγόντων, ὡς ἐπιδράσεων μεγαλύτερων ἀμοιβῶν καὶ ἀνωτέρων θέσεων, ἀναλήψεως ἐντός τῆς ἐπιχειρήσεως μεγαλύτερων ἐδθουνῶν, ἀνεπαρκείας, ἀσθενειῶν, ἡλικίας, θανάτου κλπ. Ἄλλωστε ~~τὸ~~ ὄρθος καταμερισμὸς τοῦ ρόλου καὶ τῶν ἐδθουνῶν ἐκάστου ἐπιτυγχάνεται οἰὰ μεταθέσεων καὶ προαγωγῶν. Δι' ὅ καὶ ἡ ἀρχὴ τῆς μονιμότητος ἀποτελεῖ ζήτημα μέτρου, ὡς ἄλλωστε ἀποσαὶ αἱ ἀρχαὶ ὀργανώσεως καὶ διοικήσεως τῶν ἐπιχειρήσεων.

Ἐν ὅφει τῶν μεταβολῶν τοῦτων, ἡ Ὑπηρεσία Διοικήσεως προσωπικοῦ διενεργεῖ κατὰ τακτικὰ χρονικὰ διαστήματα (ἔτος) ἀπογραφὴν τοῦ διαθεσίμου ἐργατικοῦ δυναμικοῦ τῆς ἐπιχειρήσεως, πρὸς ἀντιμετώπισιν τῶν ἀπαιτήσεων τῶν ἐκτελούμενων προγραμματικῶν ὀρδσεων. Ἐπὶ τῇ βάσει τῆς ἀπογραφῆς ταύτης, καταρτίζονται, ἐν συνεχείᾳ, πίνακες μεταβολῶν τοῦ προσωπικοῦ ἐντός οὐδομένης χρονικῆς περιόδου, οἱτινες συνήθως εἶναι ἐμπιστευτικοί, πρὸς ἀποφυγὴν ἀντιδράσεων τῶν ἐνόιαφερομένων, ἀναγκάζοντες ~~να~~ νὰ προκαλέσουν ἀνωμαλίας εἰς βάρος τῆς ἐπιχειρήσεως. οἱ πίνακες οἱτοὶ καθορίζουν τὰς ἡμερομηνίας τῶν ἀριθμῶν, τὰς θέσεις, τὰ πρόσωπα κλπ. τῶν νέων μεταβολῶν τοῦ ὄφισταμένου προσωπικοῦ, ὡς καὶ τῶν προσλήσεων νέου τοιοῦτου, ἐφ' ὅσον οὐδὲν εἶναι δυνατὸν νὰ πληρωθοῦν τὰ κενὰ ἐκ τῶν ἔσω.

Αἱ μεταθέσεις διενεργοῦνται συνήθως, ὅταν ἐπιβάλλεται ἡ μετακίνησις ὀρισμένου ἀριθμοῦ ὀκαλλήλων καὶ ἐργατῶν εἰς ἑτέρας

θέσεις ή υπηρεσίας. Η μετακίνησης αυτή καθίσταται κυρίως αναγκαία εις τας περιπτώσεις κολύφους κενής θέσεως, αδήξεως ή μειώσεως της δραστηριότητος τομέως τινός, έπαρκοις ή ανεπαρκούς αποδόσεως τινός εις δεδομένην θέσιν, προοπτικής εξελίξεως ή δοκιμαστικής χρησιμοποίησεως ανεπιθύμητου εις έτεραν θέσιν. Είς τήν τελευταίαν περίπτωση, όδεται ή εδκαιρία εις τόν μετατιθέμενον όπως επιδειξεί τήν χρησιμότητα αυτού υπό διαφόρους τών προηγουμένων συνθηκών, ένφ συγχρόνως ελέγχεται ό κίννας τοϋτον ως ανεπιθύμητον κλπ.

Αί προαγαγαί εις θέσεις κειμένας ύψηλότερον εις τήν Ιεραρχικήν κλίμακα, διενεργούσθαι έφ' όσον, πρώτον μόν ύφίστανται κενάι προς πλήρωσιν θέσεις, δεύτερον ό έ οι προοριζόμενοι ή οι επιδιώκοντες τήν κατάληψιν αυτών συγκεντρώνουν άπαντα τά άπαραίτητα όι' αυτάς τυκικά και έότως ούσιαστικά προσόντα. Αί προαγαγαί αποτελούν σημαντικήν ήθελόν κίνητρον και όη πέραν τών ύλιών τοιοϋτων, προς βελτίωσιν και άξησην της αποτελεσματικότητος τών εργαζομένων, καθόσον προσηυθέτουں δυνατότητα προσφοράς καλύτερων υπηρεσιών. Ούτως αυτά συντελούν εις τήν άμιλλαν τοϋ προσωπικού, εις τήν παραμονήν αυτού εις τήν έπιχειρήσιν, εις τήν ανάπτυξιν άεχούτου αίσθήματος έκανοποίησεως και ένόιαφέροντος προς άτοβελτίωσιν έκδοτου εργαζόμενου.

Αί προαγαγαί διενεργούσθαι συνήθως παρ' έξειδικών 'Υπηρεσιακών Συμβούλων, εις τά όποια μετέχουν τά άνώτατα στελέχη της έπιχειρήσεως και τινες τών συμβούλων αυτής, έός νομικοί και όργανωτικοί. τά συμβούλια ταύτα λαμβάνουν κυρίως έφ' όσιν άπαντα τί εις τοϋς υπηρεσιακούς φακέλλους τοϋ προσωπικού ύφιστάμενα Έγγραφα ή παραστατικά άξιολογήσεως αυτού και <sup>επιλογών</sup> ~~επιλογών~~ τά σχετικά όελτία μητροφου και τας ένθέσεις ύπηρεσιακής έκανότητας. συμπληρωματικώς, λαμβάνουν ταύτα έφ' όσιν πλοαν γνώμην τών μελλόν των έπί τών προσόντων και της όρθεσεως τών κρινόμενων. Ούτω <sup>οι συμβούλιοι ταύτα</sup> ~~σταθμίζου~~ τοϋς ύποψηφίους άποότως και συγκριτικώς προς τοϋς τυχόν συνυποψηφίους των, άναλόγως προς τήν καταληφθεισομένην θέσιν και τήν έκανότητα αυτών άναλήξεως άνωτέρων καθηκόντων. Η σταθμισις αυτή βοηθαί εις τήν κατάταξιν τών κρινόμενων κατά σειράν, έν συγκρίσει προς τόν άμείωσ

καλύτερον καὶ τὸν ἀμέσως χειρότερον συνάδελφον, <sup>τω</sup> ὡς καὶ κατὰ σει-  
ρὰν προβαδόματος εἰς τὴν πραγμῶν, ἦτοι κατ' ἀπόλυτον ἐκλογὴν,  
κατ' ἐκλογὴν καὶ κατ' ἀρχαιότητα. Ἡ ἐν λόγῳ, σφόδρα οὖν ὁδὸν νὰ εἴ-  
ναι ἀκροβοδικοῦ, ἀντικειμενικῆς, ἐμπεριστάτωμένη καὶ ἀναλυτικῆς,  
νὰ διατυποῦται δὲ ἐγγράφως εἰς σχετικὰ πρακτικὰ, πρῶτος ἀποφυγὴν  
ἀμφισβητήσεων ἢ ἀδόκιμων ἀντιρροσῶν τῶν παραληφθελομένων.

Δὲ ἀποχωρήσεις προσωπικοῦ καὶ οἱ ἐκείνου ὁδὸν κατὰ τὸ  
δυνατὸν ν' ἀποφεύγεται. Διὸ καὶ ὁ οἰκιοθελαῖος ἀποχωρῶν τυγχάνει  
συνήθως μίτης συνεντεύξεως ἀποχωρισμοῦ. Κατ' αὐτὴν γνωστοποιεῖται  
παρ' αὐτοῦ οἱ πραγματικοὶ λόγοι, οἵτινες τὸν ὤθησαν εἰς τὴν ἀπο-  
χώρησιν. Οἱ λόγοι οὗτοι βοηθοῦν εἰς τὴν ἐκτίμησιν τοῦ βαθμοῦ ὁμα-  
λῆς λειτουργίας τῆς ἐπιχειρήσεως, ὡς καὶ εἰς τὴν λήψιν μέτρων  
βελτιώσεως αὐτῆς, ἐφ' ὅσον κριθοῦν ὡς ἀληθεῖς καὶ συντελέσαν εἰς  
τὴν ἀποχώρησιν.

Δὲ ἀπολύσεις προσωπικοῦ διενεργεῖται συνήθως, ὅταν ἡ  
ἡ ἐπιχειρήσις ὑποχρεοῦται εἰς τὸν περιορισμὸν τοῦ ἀνθρώπινου δυ-  
ναμικοῦ τῆς, ἢ ὅταν ὠρισμένοι ἐργαζόμενοι ἀποδεικνύονται ὡς ἀνα-  
τάλληλοι ἢ ἀνεπιθύμητοι, μὴ δυνάμενοι νὰ χρησιμοποιοῦν εἰς οἰαν-  
δήποτε ἀπασχόλησιν εἰς τὴν ἐπιχείρησιν. Δὲ ἀποφάσεις ἀπολύσεως  
στηρίζονται κατὰ κανόνα εἰς σχετικὰς γνωματεύσεις τῶσον τῶν προ-  
εσταμένων, ὅσον καὶ τῶν εἰδικῶν Ἑπιχειρηματικῶν Συμβουλῶν ἢ τῆς  
Ἑπιχειρήσεως Διοικήσεως Προσωπικοῦ.

## 21. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΙΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Είς τὴν ἀρτιωτέραν ὀργάνωσιν καὶ διοίκησιν τῶν ἐπιχειρήσεων καὶ γενικῶς οἰκονομικῆς μονάδος καὶ οἰκονομίας, ὑποβοηθεῖ σοβαρῶς ἡ ἐλευθερὰ ἢ ἐκουοῦσα ἐπαγγελματικὴ καθοδήγησις ἢ κατεθυσίαις καὶ ἡ ἀνάλογος ἐκπαίδευσίς τῶν συγκαμένων καὶ ἐπιθυμοῦντων νὰ ἐργασθῶν.

Ἡ ἐπαγγελματικὴ καθοδήγησις (PROFESSIONAL OR VOCATIONAL INSTRUCTION) εἶναι ἡ ἐπιστημονικὴ διαδίκασια ἣτις οἰεῖται ὑπὸ τῆς ὀργανωτικῆς ἀρχῆς "ὁ κατὰλληλος ἄνθρωπος εἰς τὴν κατὰλληλον θέσιν". Ἀυτὴ ἀποσκοπεῖ εἰς τὴν διδασίαν καὶ τὴν προσαρμογὴν τῶν ἱκανοτήτων τῶν ἀτόμων πρὸς τὰς ἐκδοτοτε ἀνάγκας εἰς ἀνθρώπινον παράγοντα δεδομένης οἰκονομίας ἢ οἰκονομικῆς μονάδος. Διὰ τῆς προσφόρου ἐπαγγελματικῆς καθοδήγησεως τοῦ ἐργατικοῦ δυναμικοῦ, καθίσταται δυνατὴ ἡ ἀξιοποίησις τοῦ συντελεστοῦ τῆς ἐργασίας, καθόσον ἐξισορροποῦνται αἱ ἱκανότητες αὐτοῦ πρὸς τὴν ἐπαγγελματικὴν ὄψιν του, οἱ ἐπιτυχοῦς ἐκλογῆς ἢ ἀλλαγῆς ἐπαγγέλματος, τόσον τῶν νέων, ὅσον καὶ τῶν ὀρέμων εἰς ἡλικίαν ἀνθρώπων.

Ἐκ τῆς ἐπιτυχοῦς ἐκλογῆς ἢ ἀλλαγῆς τοῦ ἐπαγγέλματος, ἐξαρτᾶται ἡ ἀξιοποίησις τῶν φυσικῶν δεξιοτήτων καὶ τῶν ἐκ τῆς γενικῆς μορφώσεως προσκτηθειῶν ἱκανοτήτων οἰκονομικῆς ἀτόμου, ὡς καὶ ἡ τοποθέτησις αὐτοῦ εἰς τὴν κατὰλληλον ἀποσχῶλιν ἢ θέσιν. Ἐξ αὐτῆς, ὅθεν, ἐξαρτᾶται, τόσον ἡ εὐημερία καὶ ἡ ἀνάπτυξις τῆς προσωπικότητος τοῦ ἀτόμου, ὅσον καὶ ἡ πρобоὸς τῆς οἰκονομίας καὶ τῆς κοινωνίας ὡς συνόλου.

Αἱ σύγχρονοι οἰκονομικαὶ καὶ τεχνικαὶ συνθήκαι ἐπιβάλλουσι τὴν συστηματικὴν ἐπαγγελματικὴν καθοδήγησιν καὶ μὀρφωσιν ὅλων τῶν ἀτόμων, ἀναλόγως πρὸς τὰς ὄψισταμένας καὶ προρλεπομένας, διὰ τοῦ προγραμματισμοῦ ἢ ἄλλως πως, ἀνάγκας τῶν οἰκονομικῶν μονάδων καὶ γενικῶς τῆς οἰκονομίας, κατὰ κλάδους. Οὕτως ἀποφ



φεβγεται ή ανεξετάστος κατάρτισεις καβ εΐσοδος νέων εργαζομένων εις επαγγέλματα άουμβίβαστα πρδς τās προσωπικās αβτών Ικανότη- τας καβ επιθυμίας, ή εις επαγγέλματα ήδη κεικορεσμένα ή καβ εδ- ρικωμένα εν παρακμή.

Συνεπώς, ή επαγγελματική καθοδήγησις άναφέρεται εις τρία κατ' άρασις σημεΐα. πρῶτον, εις τήν παροϋσαν κατάσταση καβ εις τήν προοπτικήν διαμορφώσεως εν τῷ μέλλοντι της προσφορās καβ ζητήσεως εργασίας, κατ' επαγγέλματα καβ κλάδους οικονομικής δραστηριότητος. δεϋτερον, εις τήν έκλογήν επαγγέλματος, διὰ της μελέτης του χαρακτήρος, της συνθέσεως, των άπαιτήσεων καβ των έξελίξεων αβτοϋ, εν αντιπαραβολή πρδς τά λοιπά επαγγέλματα. τρι- τον, εις τόν επαγγελματικόν προσανατολισμόν καβ τήν επαγγελματικήν έπιλογήν ένδαστου άτόμου, διὰ της διαγνώσεως καβ άναλύσεως των Ικανοτήτων καβ κλίσεων αβτοϋ, της μελέτης του χαρακτήρος του, του περιβάλλοντος καβ των συνθηκών διαβιώσεός του, ώς καβ διὰ της καλυτέρας γενικώς χρησιμοποίησεως των δυνάμεών του, πνευματικῶν καβ σωματικῶν.

Ή κατ' τὰ άνωτέρω επαγγελματική καθοδήγησις επιτυγχά- νεται παρ' ειδικῶν προσώπων, καλουμένων καθοδηγητῶν. οὔτοι εΐναι συνήθως έπρεστίμονες εδρείας μορφώσεως καβ πείρας, επί της εφηρμο- σμένης έδρα ψυχολογίας καβ της οικονομίας. τὰ κῆρια αβτων μέσα συνίστανται εις τās ψύχοτεχνικās δοκιμασίες (TESTS) καβ εις τήν μελέτην της οικονομικής καβ κοινωνικής καταστάσεως του παρόντος καβ του μέλλοντος, βάσει συνήθως των μακροχρονίων προγραμμάτων οι- κονομικής άναπτύξεως δεοσμένης χάρας.

Διὰ τās έπιχειρήσεις καβ τοδς εις αβτάς εργαζομένους, ή επαγγελματική καθοδήγησις του προσωπικου παρουσιάζει σημαντικὰ πλεονεκτήματα. Αι έπιχειρήσεις οὔτως έπιφελοδνται μιθς ταχυτέρας καβ επιτυχούς προσαρμογής του συντελεστού της εργασίας πρδς τὰ προγράμματα άρθεσεός των. Οι εργαζόμενοι επιτυγχάνουν άκοπότερον εις τῷ άποδειχθέν έπάγγελμα καβ τοιουτοτρόπως Ικανοποιοδνται ήθι- κώς, ψυχικώς καβ θλιπώς.

Ἡ ἐπαγγελματικὴ καθοδήγησις διακρίνεται εἰς δύο βασικά στίβια, τὸν προσανατολισμὸν καὶ τὴν ἐπιλογήν.

Ὁ ἐπαγγελματικὸς προσανατολισμὸς (PROFESSIONAL OR VOCATIONAL ORIENTATION) ἀποβλέπει εἰς τὴν ἐγκαιρὸν παροχὴν ἐπαγγελματικῆς καθοδήγησεως πρὸς τοὺς ἐφήβους, περιλαμβανομένων καὶ τῶν μαθητῶν καὶ φοιτητῶν. Οὗτος συνήθως ἀρχίζει εἰς τὸ σχολεῖον καὶ βραδύτερον παρέχεται ὑπὸ εἰδικῶν ὑπηρεσιῶν, κατὰ κανόνα κρατικῶν, πρὸς ὑρθολογικὴν κατανομὴν τῶν νεοπροσερχομένων εἰς τὴν οἰκονομικὴν ἀνθρώπων δυνάμεων καὶ πρὸς ἀξιοσὴν καὶ βελτίωσιν τῆς ἀποτελεσματικότητος αὐτῶν. δι' αὐτοῦ προκαθορίζονται αἱ φυσικαὶ καὶ πνευματικαὶ ἱκανότητες καὶ κλίσεις τῶν νέων καὶ ἐπιδιώκεται ἡ καθοδήγησις τῶν, ὅσον κατὰ τὸν χρόνον τῆς ἐκπαιδεύσεως αὐτῶν, ὅσον καὶ μετὰ τὴν ἐγκατάλειψιν αὐτῆς, ἤτοι κατὰ τὸ στάδιον τῆς μεταρρύθμισις ἐν τοῦ σχολείου εἰς τὸ ἐπάγγελμα, πρὸς ἀπασχολήσεως προσαρμοσόμενας καὶ ἀνταποκρινόμενας πρὸς τὰς ὡς ἔνω ἱκανότητας καὶ κλίσεις, παρ' ὧσιν αὐτῶν συνάμα κενὰ καὶ ἐχούσας προοπτικὴν ἐπαγγελματικῆς ἐξελέξεως τῶν νέων. Ἡ ἐν λόγῳ καθοδήγησις ὑποβοηθεῖται καὶ ἀπὸ τὰ προγράμματα οἰκονομικῆς ἀνάπτυξεως δεδομένης χώρας ἀπὸ τῆς προοπτικῆς ἐξελέξεως τῶν διαφόρων ἐπαγγελμάτων, ἀπὸ τὴν οἰκονομικὴν ἀπώγειαι κατὰστασιν τῶν ἐφήβων, ὡς καὶ ἀπὸ τῆς δι' αὐτοὺς γνώμας τῶν γονέων, τῶν διδασκάλων καὶ τῶν ἰατρῶν των, ὡς πρὸς τὰ ἐνόδιαφέροντα, τὴν νοσοτροπικὴν καὶ τὴν ἀντοχὴν τῶν κρινόμενων. Ὁ H. EMERSON ὑποσημειοῦσιν, ὅτι τὸ μεγαλύτερον ἀδίκημα εἰς βάρος ἑνὸς νέου εἶναι νὰ τοῦ ἐπιτραπῇ ἡ ἐκμάθησις ἐπαγγέλματος, εἰὰ τὸ ὅποσον εἶναι ἀκατάλληλος, φυσικῶς καὶ πνευματικῶς.

Ἡ ἐπαγγελματικὴ ἐπιλογή (OCCUPATIONAL OR VOCATIONAL SELECTION) ἀποβλέπει εἰς τὴν ἐγκαιρὸν παροχὴν ἐπαγγελματικῆς καθοδήγησεως πρὸς τοὺς ἐνηλίκους, ἵνα ἐπιλέξουν καὶ ἀσκήσουν ἱκανοποιητικῶς τὸ ἔργον ὁρισμένου ἐπαγγέλματος, ἢ ἀπασχολήσεως, ἀνταποκρινόμενον περισσότερο εἰς τὰς φυσικὰς καὶ πνευματικὰς αὐτῶν ἱκανότητας καὶ κλίσεις, ἔναντι τοῦ μέχρι τοῦδε ἐπαγγέλματος ἢ τῆς ἀπασχολήσεως αὐτῶν. Ὁ ἄγιος καὶ ἡ κοιδίτης τῆς προσφερομένης εἰδίκευμένης ἢ μὴ ἐργασίας εἰς τὴν οἰκονομικὴν ἢ εἰς τινὰ οἰκονομικῶν.

μικρήν μονάδα, δέν είναι δυνατόν νά χρησιμοποιηθοῦν συνεχῶς κατὰ τρόπον ἀνταποκρινόμενον πρὸς τόν σκοπόν τῆς Ὀργανωτικῆς. Οὕτω δημιουργεῖται περιοδικοῦς ἡ ἀνάγκη τῆς ἀπορροφῆσεως καὶ τῆς καταλήλου τοποθετήσεως τῶν ἐκδοτοτε διαθεσίμων ἢ ἀνεπαρκῶς χρησιμοποιουμένων ἀνθρωπίνων δυνάμεων, ἀναλόγως πρὸς τὰς ἰδιαζούσας αὐτῶν ἱκανότητας καὶ κλίσεις, ὡς καὶ τοῦς ἐκδοτοτε ὄρους καὶ ἀπαιτήσεις ἐργασίας εἰς ἐκδοτην θέσιν ἢ ἐπάγγελμα πρὸς συμπλήρωσιν. Συνεπῶς, διὰ τῆς ἐπαγγελματικῆς ἐπιλογῆς προσφέρονται σοβαρὰ ὑπηρεσία προκειμένου περὶ τοποθετήσεως ἀνέργων, ὑποασφαλόμενων ἢ διαθεσίμων ὑπαλλήλων καὶ ἐργατῶν δεδομένης οἰκονομίας ἢ ἐπιχειρήσεως, ὡς καὶ περὶ μεταθέσεως, μετατάξεως καὶ προαγωγῆς των. Διὰ τῆς ἐν λόγῳ ἐπιλογῆς, διαπιστοῦται εἴαν εἰς ὁμάδα ἐργαζομένων ὑφίστανται τινὲς ἢ εἰς ἰκανοῦς ἢ μὴ, ὅπως ἐκμάθῃ νέον ἐπάγγελμα ἢ ἀπασχοληοῖν, μὲ τὸ ὅποτον δέν ἠσχολήθη μέχρι τοῦτο, περαιτέρω δὲ ὅπως ἀποδώσῃ αὐτοῦ εἰς αὐτὸ κατὰ τόν ἱκανοποιητικώτερον τρόπον. Ἡ ἐπιλογή αὕτη ἐπιτρέπει, τελικῶς, καλύτερους συνδυασμοὺς τοποθετήσεως τοῦ προσωπικοῦ τῶν ἐπιχειρήσεων.

22. ΒΡΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΙΣ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΙΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ἐπισημαίνεται συμπλήρωμα τῆς ἐπαγγελματικῆς καθοδηγήσεως τοῦ προσωπικοῦ τῶν ἐπιχειρήσεων ἀποτελεῖ ἡ ἐπαγγελματικὴ ἐκπαίδευσις καὶ ἐπιμόρφωσις αὐτοῦ, θεωρητικὴ καὶ πρακτικὴ, ἀνεξάρτητως βαθμοῦ ἱεραρχίας.

Ἐπαγγελματικὴ ἐκπαίδευσις (PROFESSIONAL OR VOCATIONAL TRAINING) ἠνομάζεται τὸ σύνολον τῶν μεθόδων πνευματικῆς, ψυχικῆς καὶ τεχνικῆς κατάρτισεως καὶ ἀσκήσεως τῶν νέων καὶ τῶν ἐνηλίκων, διὰ τὴν εἰδίκευσιν αὐτῶν εἰς πρακτικὰς ἐνασχολήσεις ὁδομένου ἐπαγγέλματος. Ἐπαγγελματικὴ ἐπιμόρφωσις (PROFESSIONAL OR VOCATIONAL CULTURE) ἠνομάζεται τὸ σύνολον τῶν μεθόδων μετεκπαιδεύσεως τοῦ προσωπικοῦ οἰκονομικῶν μονάδων, αἵτινες ἐπιτρέπουσιν τὴν ἀπόκτησιν ἢ ἀνάπτυξιν συμπληρωματικῶν ἢ ἀνωτέρων ἐπαγγελματικῶν γνώσεων, σχετιζομένων πρὸς τὴν ἐκτελουμένην ἐργασίαν.

Συνεπῶς, ἡ ἐπαγγελματικὴ ἐκπαίδευσις καὶ ἐπιμόρφωσις συντελεῖ εἰς τὴν διαμόρφωσιν ἀνεπτυγμένων καὶ εἰδίκευμένων ὑπαλλήλων καὶ ἐργατῶν τῶν ἐπιχειρήσεων, ὡς καὶ ἡγετῶν αὐτῶν, ἀπαραίτητων στυλοβατῶν τῆς οἰκονομικῆς καὶ τῆς κοινωνικῆς προόδου ὁδομένης χώρας.

Τῆς συνεργασίας κρῖτους, οἰδακτικοῦ προσωπικοῦ, ἐπιχειρηματικῶν καὶ ἐκπροσώπων τῶν ἐργαζομένων, μελετᾶται ἐκδοτοτε καὶ προγραμματίζεται ἡ ἐν λόγῳ ἐπαγγελματικὴ ἐκπαίδευσις καὶ ἐπιμόρφωσις, χωρὶς νὰ πάρεμποδίζεται τὸ πνεῦμα τῆς πρωτοβουλίας καὶ τῆς προσαρμοστικότητος τοῦ ἐργατικοῦ δυναμικοῦ πρὸς τὰς ὑφισταμένας καὶ μελλούσας ἐπαγγελματικὰς ἀνάγκας. Ὁ προγραμματισμὸς τῆς ἐπαγγελματικῆς ἐκπαιδεύσεως καὶ ἐπιμορφώσεως πραγματοποιεῖται, ἐν ὅψει κυρίως τῶν ἐπομένων τεσσάρων παραγόντων: Πρῶτον, τῆς ὑφισταμένης καὶ προβλεπομένης διαρθρώσεως καὶ πορείας τῆς ἐθνικῆς οἰκονομίας καὶ ἰδιαίτερας τῆς βιομηχανικῆς τοιαύτης, ἐν συνύρασιν πρὸς τὰ γενικὰ καὶ εἰδικὰ προγράμματα οἰκονομικῆς ἀναπτύξεως. Δεύτερον, τῶν ὑφισταμένων καὶ προβλεπομένων καταστάσεων καὶ τάσεων

της αγοράς εργασίας και οι των δυνατοτήτων απορροφήσεως κατά παραγωγικούς κλάδους, γεωγραφικής περιοχής και ειδικότητας επαγγελματιών του έκδοτου διαθεσίμου εργατικού δυναμικού, τρίτον, της υφισταμένης και προβλεπομένης εξελίξεως της τεχνικής και γενικής της εφαρμογής μεθόδων οργανώσεως των επιχειρήσεων. Τέταρτον, τέλος, ανάλυσις των πνευματικών και φυσικών ικανοτήτων, των κλίσεων και των επαγγελματιών συμφερόντων των μελλόντων να τύχουν της τολαύτης επαγγελματικής εκπαίδευσως και επιμορφώσεως.

Τά δι' Έναστον επάγγελμα αναλυτικά εκπαιδευτικά προγράμματα καταρτίζονται επί τη βόσει συστηματικής ανάλυσεως των λειτουργιών αυτών, των γνώσεων και των ικανοτήτων των εκπαιδευθησομένων, του επιδιωκόμενου επιπέδου καταρτίσεως και άσκήσεως, του χρόνου διάρκειας και του τρόπου της διδασκαλίας μαθημάτων, των μεθόδων εκτελέσεως Έργων κατά τρόπον αποτελεσματικόν, άκριβη και συνεπή. Έναστον πρόγραμμα αναφέρεται εις έν μόνον επάγγελμα, οιά να είναι δυνατή ή έπαρής αυτού έκμάθησις, ή μελλοντική αυτού προσαρμοστικότης προς τό επάγγελμα και ή ρημιουργία ένόιαφέροντος διά όεδομένον Έργον.

Τά στάδια της επαγγελματικής εκπαίδευσως διακρίνονται βασικώς εις όσο, ήτοι εις παρεχομένην εκπαίδευσιν πρό της άναλήψεως και εις παρεχομένην εκπαίδευσιν μετά την άνάληψιν εργασίας. Τό πρώτον στάδιον πραγματοποιείται συνήθως έντός των επιχειρήσεων, εις ειδικάς επαγγελματικές σχολάς, συνήθως μέσης και ένδοτε άνωτέρας ή άνωτάτης εκπαίδευσως. Τό όεύτερον στάδιον, πραγματοποιείται συνήθως έντός των επιχειρήσεων, και οι εις τόν τόπον της εργασίας, ή εις σχολάς πληροσύ των επιχειρήσεων, ατίνας κατά κανόνα άνήκουν ή έλέγχονται άπό τάς οικείας επιχειρήσεις.

Ή πρό της άναλήψεως εργασίας επαγγελματική εκπαίδευσίς παρέχεται εις σχολεία, κρατικά ή λóγιωτικά, συνήθως περί τά τελευταία Έτη ή μετά τό πέρας της φοιτήσεως εις τά δημότικά σχολεία, άποτελεϊ όέ αυτή άρχικώς μεταβατικόν στάδιον εκ της γενικής προς την ειδικήν κατάρτισιν και άσθησιν. Ή χρονική διάρκεια της εκπαί-

δεύσεως ταύτης εξαρτάται ἐκ τοῦ εἴδους τοῦ ἐπαγγελματός, τὴν ἡλι-<sup>206</sup>  
 κταν καὶ τὸν βαθμὸν <sup>ἐπιπέδου πνευματικῆς καὶ σωματικῆς</sup> τὴν ἐκτασίν των προηγουμένων καὶ τῶν  
 διδάχθησόμενων θεωρητικῶν καὶ πρακτικῶν γνώσεων. πάντως, ἡ οἰκονο-  
 μεία αὕτη εἶναι τοῦλάχιστον ἑτήσια. διὰ τῆς ἐν προκειμένῳ ἐκπαι-  
 δεύσεως ἐπιτυγχάνεται ἡ πνευματικὴ καὶ σωματικὴ προσαρμοστικότης  
 τῶν μελλόντων νὰ εἰσεέλθουν εἰς τὴν ζωὴν τῶν ἐπιχειρήσεων ἢ ἐτέ-  
 ρων οικονομικῶν μονάδων, ἀποφευγόμενης τῆς προῶρου υπερβολικῆς  
 εἰδίκευσεως. Ἰδιαίτερα σημασία δίδεται εἰς τὰ πρακτικὰ ἐπαγγέλ-  
 ματα, οἷα τὰ ὁπῶτα κατὰ κανόνα προορίζονται οἱ ἐκπαιδευόμενοι  
 καὶ οἷα τὰ ὅποια τονοῦται ὁ ἐνθουσιασμός των νέων καὶ ἐγέβρεσαι  
 ἡ ἐπιθυμία αὐτῶν ὅπως ἐν καιρῷ διακριθῶσιν.

Ἐπιτός των ὡς ἔνω ἐπαγγελματικῶν σχολείων ἢ σχολῶν,  
 λειτουργοῦν παραλλήλως καὶ "κέντρα ἐπαγγελματικῆς ἐκπαιδεύσεως  
 ἐνηλίκων". εἰς ταῦτα καθοδηγοῦνται ἐνηλικοὶ ἐπιθυμοῦντες νὰ εἰ-  
 δικευθῶσιν εἰς ἐπάγγελμα, εἰς τὸ ὅποτον ἐμφανίζεται ζήτησις ἐρ-  
 γαζομένων, ἢ οἷα τὸ ὅποτον ὑφίστανται πιθανότητες μεγαλύτερας  
 τῆς μέχρι τοῦδε ἀποτελεσματικότητος αὐτῶν. Ἡ φόβησις εἰς τὰ  
 ἐν λόγῳ κέντρα εἶναι ὑποχρεωτικὴ καὶ διαρκείας ~~ἕως~~ μέχρι τὸ κο-  
 λυ ἐνδὲς ἔτους.

Ἡ μετὰ τὴν ἀνάληψιν ἐργασίας ἐπαγγελματικῆς ἐκπαίδευ-  
 σις (PLANT TRAINING ἢ TRAINING WITHIN INDUSTRY) ἀναφέρεται κυ-  
 ρίως εἰς τοὺς ἐργάτας καὶ τὸ κατώτερον ὑπαλληλικὸν προσωπικόν,  
 ἀλλ' ἐπεκτείνεται αὕτη καὶ εἰς τὸ ἀνώτερον. οἱ νέοι ἀμφοτέρων  
 τῶν φύλων ἀποτελοῦν τὴν βασικὴν δεξαμενὴν, ἐξ ἧς αἱ ἐπιχειρή-  
 σεις ἀντλοῦν τὸ ἀνθρώπινον αὐτῶν δυναμικόν, πρὸς ἀνανέωσιν τῶν  
 ἐργατῶν καὶ τῶν στελεχῶν των ἢ πρὸς ἀύξησιν τοῦ ἀριθμοῦ αὐτῶν.  
 οἱ νέοι ὅμως οὗτοι εὐρίσκονται συνήθως, καὶ οἷα εἰς <sup>ἐκ τῶν</sup> οἰκονο-  
 μικῶς καθυστερημένας χώρας, ἐν ἀνεπαρκείᾳ οἷα τὴν <sup>πρὸς</sup> ἀποτελεσματι-  
 κὴν χρησιμοποίησιν τῶν ἐκानότητων, ἔλλειπει πρωτίστως <sup>ἐκ τῶν</sup> ~~αὐτῶν~~  
~~αὐτῶν~~ εἰδίκευσεως ἐπαγγελματικῆς κατάρτισεως. ὅπως αἱ ἐπιχειρήσεις  
 ἀναλαμβάνουν τὴν ποιοτικὴν βελτίωσιν τοῦ ἐργατικοῦ καὶ ὑπαλληλι-  
 κοῦ αὐτῶν δυναμικοῦ, οἷα τῆς παροχῆς τῶν ἀπαραιτητῶν εἰς πᾶσαν  
 ἀπασχόλησιν γνώσεων καὶ τεχνικῆς. Ἡ βαθμὸς τῆς ἐπαγγελματικῆς  
 ἐκπαιδεύσεως τοῦ προσωπικοῦ δεδομένης ἐπιχειρήσεως εἶναι ἐνδει-  
 κτικὸς καὶ τοῦ βαθμοῦ ὀργανώσεως καὶ ἀποδόσεως αὐτῆς, ὡς καὶ

του βαθμού εξυψώσεως του ήθους των εργαζομένων. "Όσον περισσότερο είναι κατηρτισμένοι οι εργαζόμενοι, τόσο προθυμότεροι και αποτελεσματικότεροι συμβάλλουν εις την επιτεύξιν των σκοπών των επιχειρήσεων. Το άρθρον 4 του "Αμερικανικού Χάρτου της ΒΟΓΟΤΑ του έτους 1948 "περί κοινωνικών εγγυήσεων" αναγράφει τα εξής: "Ηώς εργαζόμενος έχει το δικαίωμα να λάβη την επαγγελματικήν και τεχνικήν εκπαίδευσιν, την επιτρέπουσαν εις αυτόν ν' αναπτύξη τας ικανότητάς του, ν' αδεύση τας γνώσεις του, ν' αποκομίση εκ της εργασίας του τα μεγαλύτερα δυνατά όφελη και να συντάξωσιν κατά τρόπον αποτελεσματικόν εις την αύξησιν της παραγωγής". (Πρόβλ. BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL: CODE INTERNATIONAL DU TRAVAIL, 1951. VOL. II. GENÈVE, 1954, p.1088).

Η κατά τα άνωτέρω εκπαίδευσις πραγματοποιείται από άριθμόν εκπαιδευτών άντλούμένων εκ των κεινων της επιχειρήσεως, ήτοι ειδικευμένων εκστοτατών των εργατών, άνωτέρων υπαλλήλων και ειδικών συμβούλων, κατά τόν χρόνον συνήθως της άπασχολήσεως, χωρίς να παρακοιδεται ή κανονική λειτουργία της επιχειρήσεως, ή εις χρόνον υπερωριακής άφιερωμένον, έφ' όσον ή εκπαίδευσις αυτή είναι όποχρεωτική. παρέχεται συνήθως ή εν λόγω εκπαίδευσις κατά τό στάδιον της εκτελέσεως της εργασίας εις τούς τόπους της εργασίας. Εάν όμως είναι δυνατόν ή αι συνθήκαι δεν επιτρέπουσιν την έξδοκισιν διαρκούσης της εργασίας εις την επιχειρήσιν, ή εκπαίδευσις αυτή παρέχεται εις ειδικά εργαστήρια πρακτικής άσκήσεως ή εις αθροούσας οιδασμαλάς κειμένες κατά κανόνα πληρόν των τόπων εργασίας και εφοδιασμένες με τα κατάλληλα έποπτικά μέσα, πλεόστα των όποιων είναι πανομοιότυπα προς τόν μηχανισμόν και λοιπόν έξοπλισμόν της επιχειρήσεως. εις τα μέσα ταύτα περιλαμβάνονται και πρόβολαι κινηματογραφικών ταινιών, οι έν όποδείκνυονται μέθοδοι εκτελέσεως έργων.

Δύο είναι βασικώς τά στάδια της μετά την άνάληψιν εργασίας επαγγελματικής εκπαίδευσως, τό προεισαγωγικόν και τό μεταεισαγωγικόν. Τό προεισαγωγικόν (PRE-ENTRY TRAINING) άποτελεϊ τό πρώτον βήμα της εκπαίδευσως ταύτης. Τουτό καλεϊται και στάδιον "μαθητείας", απαιτούν συνήθως περωρισμένην χρονικήν περί όον εκ των προτέρων όριζομένην (συνήθως έν έξάμηνον), καθ'

ην οι μαθητευόμενοι παραλληλως ασκούνται και εργαζονται. εις τους εν προκειμένω μαθητευόμενους βλέπονται κατ' αρχήν πάντες οι νεοπροσλαμβανόμενοι, αλλά και υποψήφιοι προς πρόσληψιν νέοι η παλαιοί εργαζόμενοι, ως και υποψήφιοι δι' αλλαγήν απασχολήσεως. Πάντες ούτοι, είτε τυχον επαγγελματικής εκπαίδευσως προς της αναλήψεως εργασίας, είτε μη, πρέπει ν' αποκτήσουν της απαιτήτους ειδικής βασικής γνώσεις και ν' ασκηθούν πρακτικώς, ώστε ν' ανταποκρίνονται εις τας απαιτήσεις της αναληφθησασμένης κατ' εκδοτου θέσεως η απασχολήσεως. πρώτη επιδίωξις είναι η ενημέρωσις των ούτως εκπαιδευομένων επί του εν γένει έργου της επιχειρήσεως και του πλαισιου εντάξεως εκδοτου εξ αυτών εις τό έργον τοῦτο. Ακολουθώς δημανθάνουσι ούτοι τας βασικής αρχάς και μεθόδους εκτελέσεως του εν λόγω έργου των. Μετά τό πέρας του προετοιμαγωγικού τούτου εκπαιδευτικού σταδίου, έναςτος των εργαζομένων όσον νά αισθάνηται έαυτόν ως μέρος του συνόλου, με κοινούς σκοπούς, κοινήν επιθυμίαν επιτυχίας και κοινής άπευθυηδότητας. Σηνάμα ούτοι όσον νά έχουν κειουη, ότι εξέρχει νά εργασθούν προς εκπλήρωσιν των σκοπών της επιχειρήσεως και ότι οι όιοι κεχωρισμένως καίτουν η όύναμαι νά καίτουν οθιόδη ρόλον σχετικώς.

Τό μεταεπαγωγικόν στάδιον (POST-ENTRY TRAINING).

άποτελει τό έπόμενον βήμα της επαγγελματικής εκπαίδευσως μετά την άνάληψιν εργασίας. λόγω των γοργών εξελίξεων της τεχνικής, η μεταβολή απασχολήσεως η η μετθέσεις εις έτεραν θέσιν άποτελοθν συνήθη φαινόμενα εις τας επιχειρήσεις. Διά την έλεγχουσαν, όσον, συμπλήρωσιν εμφανιζομένων εκδοτοτε η προβλεπομένων μελλοντικώς κενών εις την κλιμακα της διοικητικής ιεραρχίας και εις τους χώρους εργασίας, είναι επιβεβλημένη η τοιαύτη επαγγελματική κατάρτισις, κατά τρόπον ειδικόν, πρακτικόν και ταχόρρυθμον. Η κατάρτισις αβτη συνήθως πραγματοποιεΐται δι' "έθελουσας" συμμετοχής των εργαζομένων και κατά τον κατάλληλον χρόνον, καθ' όν όδεν έμποδίζεται η άραστηριότης των επιχειρήσεων. Η χρονική διάρκεια της έντατικής ταύτης εκπαίδευσως είναι συνήθως έβδομαδιαία. Ο αριθμός των εκπαιδευομένων άνέρχεται κατά κανόνα εις όντιώ εκ των ειδικών άνωτέρων στελεχών και των έργο-



δηγών καὶ ἐποπτῶν ἐργασίας, ὑπὸ τὴν ἐπιβλεψίν ἐνός ἢ πλειόνων διευθυντῶν, κατευθυνόντων τὸ βλόν ἐκπαιδευτικὸν πρόγραμμα καὶ ἀναθετόντων εἰς ἕκαστον ἐκπαιδευτὴν τὴν κατάρτισιν ὁμάδος ἐκ δάδεκα περίπου ἐργαζομένων, εἰς διδαστήρια ὅσα περίπου ἔρῳν, τῇ βοήθειᾳ εἰδικῶν ἐγχειριδίων παραδόσεων, τὸ δεκάκρον τοῦτο κατανέμεται εἰς πέντε ὅμοια ἐντατικῆς ἐκπαιδεύσεως, καθ' ἣν ἀποφεύγεται ἐπιμελῶς πᾶσα σχολικὴ μορφή, ἥτοι ἀπὸ καθέρας διδασκαλίας καὶ χ. ἡσ. συγγραμμάτων. Τὸ μόνον ἴχθος διδασκαλίας, ὅπερ ἀπομένει εἰς τοὺς ἐκπαιδευομένους εἶναι μικρὸν ὀελτίον, ὑπομνηστικὸν τῶν κατευθυντηρῶν γραμμῶν τῆς διδασκαλίας.

Τὸ μετεωραγωγικὸν τοῦτο στάδιον, ὅπερ εἰδικώτερον καλεῖται διεθνῶς "TRAINING WITHIN INDUSTRY" καὶ τυγχάνει ἀπὸ τοῦ 1944 ἐπιτυχῶς ἐφαρμογῆς κυρίως εἰς Ἡνωμένης Πολιτείας τῆς Ἀμερικῆς καὶ εἰς ~~τὴν~~ Ἀγγλίαν, περιλαμβάνει τρεῖς τμήματα θεμάτων. Ταῦτα, συγκεκριμένως, εἶναι: 1) καθοδηγήσεις εἰς τὴν ἐργασίαν (JOB INSTRUCTIONS) καὶ οἱ ἐπὶ τοῦ τρόπου προπαρασκευῆς, ἐπιδείξεως, ἐκτελέσεως καὶ ἐλέγχου τῆς ἐργασίας τῶν ἐργατῶν, ὡς καὶ προλήψεως ἐργατικῶν ἀτυχημάτων. 2) μέθοδοι ἐργασίας (JOB METHODS), πρὸς βελτίωσιν καὶ ἀβῆσιν τῆς ἀποτελεσματικότητος αὐτῆς. 3) Σχέσεις ἐργασίας (JOB RELATIONS), ἥτοι ἀνθρώπιναι σχέσεις καὶ ἰδιαιτέρως βιομηχανικαὶ καὶ συνδικαλιστικαὶ τοιαῦται. Κατὰ τὴν διδασκαλίαν χρησιμοποιοῦνται εὐρέως διαφανήσεις, ἀπλατ' πρακτικαὶ ἀκρίσεις, ὡς καὶ μελέτη ἐπιλεγμένων εἰδικῶν περιπτώσεων, ἱκανῶν νὰ διαγείρουν τὴν φαντασίαν, προκαλέσουν ἀντιδράσεις καὶ ἐξασφαλίσουν τὴν κατανόησιν τῶν ἐν λόγῳ θεμάτων. Συνήμα οἱ ἐκπαιδευόμενοι ἐκθέτουν ἀπόψεις καὶ ὁδηγοῦνται ὅπως μόνον τῶν ὑποδείξουν ὅ,τι περαιτέρω θὰ ἴητο καλῶς σιμὸν ἰναβιδοχρῆσθ συμπληρωματικῶς. Αἱ οὕτως ἀποκτινόμεναι γνώσεις χρησιμοποιοῦνται εὐμελῶς καὶ ὡς καθοδηγητικῶν καὶ φησιστικῶν τῶν ὑφισταμένων τῶν ἐκπαιδευθέντων.

Ἡ ἐπαγγελματικὴ ἐπιμόρφωσις ἐπιτρέπει, ὡς προαναφέρθη, τὴν ἀπόκτησιν ἢ ἀνάπτυξιν συμπληρωματικῶν ἢ ἀνωτέρων ἐπαγγελματικῶν γνώσεων, ἐκ θεμάτων ὁργανώσεως καὶ διοικήσεως τῶν ἐπιχειρήσεων, ἐν ὅψει τῶν ἐκείστοτε τοπικῶς ἐπικρατουσῶν οἰκονο-

μικῶν καὶ τεχνικῶν συνθηκῶν, ὡς καὶ τῶν προσφάτων ἐπιστημονικῶν ἐπιτεθῆσων, γενικῶν καὶ εἰδικῶν, ἤτοι σχετικῶν πρὸς τὴν ἐπιτελουμένην ἔργασίαν. Ἡ ἐπιμόρφωσις αὕτη ἀποτελεῖ μέρος τοῦ βίου προγράμματος ἐπαγγελματικῆς ἐκπαιδεύσεως καὶ ἐξομορφώσεως τοῦ προσωπικοῦ τῶν ἐπιχειρήσεων, ἐπιδιώκεται ὁὖν αὕτη δι' ὅλα τὰ ἐπίπεδα τῆς διοικητικῆς Ἱεραρχίας. Δι' αὐτῆς ἀξιώνονται τὰ προσόντα τῶν ἐργαζομένων καὶ ἀνεψοῦται τὸ πνευματικὸν καὶ τὸ κοινωνικὸν αὐτῶν ἐπίπεδον. Αὕτη ἀφορᾷ ἄτομα ἐνήλικα καὶ ἐργαζόμενα, μετὰ τὴν κεραλίωσιν κατατέρου συνήθως κήλου σπουδῶν, ἔχοντα ἀνάγκην μετεκπαιδεύσεως. Ἡ ἀνάγκη αὕτη προκύπτει κυρίως, ὅταν σκοπεῖται ἡ τελειοποίησις τοῦ προσωπικοῦ εἰς τὴν ἤδη ἐπιτελουμένην ἔργασίαν του, ὅταν ἐπιδιώκεται ἡ διαμόρφωσις εἰδικευμένου προσωπικοῦ εἰς ἑτέραν ἔργασίαν, ὅταν ὑφίστανται λόγοι μεταθέσεων ἢ προωθήσεων προσωπικοῦ ἢ πρὸς διαμόρφωσιν μελλοντικῶν στελεχῶν.

Βάσει τῶν ἰοικητικῶν ἀπαιτήσεων τῆς ἀπασχολήσεως δι' ἣν ἐπιβάλλεται ἐπαγγελματικὴ ἐπιμόρφωσις καὶ τῶν ἱκανοτήτων ἐκδότου ὑπὸ μετεκπαιδεύσειν, διαμορφοῦνται τὰ οἰκονομὰ ἐπὶ μέρος προγράμματα ἐπιμορφώσεως. Οἱ κυριώτεροι τρόποι δι' ὧν ἐπιτυγχάνεται αὕτη, εἶναι συνήθως οἱ ἀκόλουθοι: 1) βραχείας διαρκείας διενέργεια σειρᾶς μαθημάτων ἢ διαλέξεων μέσου καὶ ἀνωτέρου ἐπίπεδου, πρὸς ταχέαν κατατόπισιν μεγάλων ὁμάδων προσωπικοῦ ἐπὶ θεμάτων γενικῆς φύσεως. Ἡ σειρὰ αὕτη πραγματοποιεῖται εἰς εἰδικῆς αἰθούσας. 2) Διεξαγωγή σειρᾶς ἐπιδείξεων, μετὰ πρακτικῶν ἐνδύοτε δεικνύσεων, εἰς τοὺς τόπους ἔργασίας. 3) Διεξαγωγή συζητήσεων, δι' ἐρωτήσεων καὶ ἀπαντήσεων, πρὸς διακρίτωσιν κυρίως τοῦ βαθμοῦ γνώσεων ἐκδότου μετεκπαιδευομένου καὶ ἀποκάλυψιν καὶ συμπλήρωσιν τῶν ἑλλείψεων του. 4) Διενέργεια σεμιναρίων, εἰς τὰ ὁποῖα οἱ μετέχοντες ἀποκρίνονται εἰς τὴν ἐπίλυσιν προβλημάτων, ὁπὸ τὴν κατεθουσιν ἐνὸς ἐξ αὐτῶν, ἢ εἰς τὴν ἀνάλυσιν καὶ ἀξιολόγησιν γεγονότων καὶ ἀποτελεσμάτων. 5) Συμμετοχὴ εἰς συμβόλια καὶ ἐπιτροπὰς τῆς ἐπιχειρήσεως, βόθῃ κατωτέρας βαθμίδος, διὰ νὰ προαπαρασκευάζεται τὸ προσωπικὸν εἰς τὴν ἀντιμετώπισιν ζητημάτων ἡσοῦτος σημασίας καὶ τὴν λήψιν σχετικῶν ἀποφάσεων. 6) Παροχὴ μαθημάτων εἰς εἰδικῆς σχολῆς, εἴτε δι' ἀλληλογραφίας, εἴτε διὰ κανονικῆς φοιτήσεως, κατόπισιν σχετικῆς ἐκπαιδευτικῆς

ἀδείας μετά πλήρων ἀποδοχῶν. Όταν ἀπαιτεῖται ἀπόδοσις θεωρη-  
τικῶν καὶ τεχνικῶν γνώσεων, μὴ δυναμένων νὰ παρασχεθοῦν ἐντίθε-  
της ἐπιχειρήσεως. 7) Παρακολούθησις ραδιοφωνικῶν ἐμπομπῶν, κι-  
νηματογραφικῶν ταινιῶν, εἰδικῶν ἀποτελῶν καὶ περιοδικῶν ἐκδό-  
σεων τῆς ἐπιχειρήσεως ἢ ἑτέρων κλπ., ἐπὶ θεμάτων σχετικῶν πρὸς  
τὸ ἐπιτελούμενον ἐν τῇ ἐπιχειρήσει ἔργον.

23. ΜΕΣΟΔΟΙ ΑΜΟΙΒΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ  
BEAUTIFULNESS OF THE APOLOSOPHY MYTH

Ὡς γνωστόν, ἡ ἔργασια, πνευματικὴ καὶ χειρωνακτικὴ, παρακολουθεῖται ἀπὸ δύο κατὰ βῆσιν οὐσμνεῖς συνεπειάς. Ἡ πρώτη ἐξ αὐτῶν εἶναι θετικὴ καὶ συνίσταται εἰς τὴν πνευματικὴν καὶ σωματικὴν ὑπόκωσιν. Ἡ δευτέρα τοῦτων εἶναι ἀρητικὴ καὶ συνίσταται εἰς τὸν περιορισμὸν τοῦ ἐλευθέρου χρόνου δι' ἀναφυκτὴν καὶ ἑτέρας ἱκανοποιήσεως. Ἐναντι τῶν οὐσμνεῶν τοῦτων συνεπειῶν, ἡ ἔργασια ἀποφέρει τὴν ἀδύκωσιν τῆς ἀμοιβῆς, δι' ἧς οἱ ἐργαζόμενοι ἀποκτοῦν εἰσοδήματα καὶ ἱκανοποιεῦν τὰς ἀνάγκας τῶν εἰς ἀγαθὰ καὶ ὑπηρεσίας.

Ἄμοιβή ἔργασίας (EARNINGS ἢ REMUNERATION) καλεῖται ἡ ποσότης τμημάτων, ὑπερ καταβάλλεται ὡς ἀντιποροχὴ διὰ προσφορθεύσεως ὑπηρεσίας. Ἡ ὑπηρεσία αὕτη δυνατόν νὰ εἶναι ἀνεξάρτητος, ὅταν παρέχεται παρ' ἐλευθέρων ἐπαγγελματιῶν, συνήθως ὅμως καὶ οἷ εἰς τὴν περιπτωσιν τῶν ἐπιχειρήσεων εἶναι ἐξηρητημένη, παρεχομένη παρὰ τῶν ὁμαλλήλων καὶ τῶν ἐργατῶν αὐτῶν. Ἡ ὁπὸ τῶν ὁμαλλήλων παρεχομένη ἔργασια ἀμοιβεται συνήθως διὰ τῆς καταβολῆς μηνιαίου μισθοῦ (SALARY), ἐνῶ ἡ ὁπὸ τῶν ἐργατῶν τοιαύτη ἀμοιβεται συνήθως διὰ τῆς καταβολῆς ἡμερομισθοῦ (WAGE). Ἡ ἐν λόγῳ ἀμοιβή συνίσταται εἰς χρῆμα. εἶναι ὅμως δυνατόν τμημα αὐτῆς νὰ συνίσταται εἰς εἶδος (ἀγαθὰ καὶ ὑπηρεσίας) καὶ εἰς ἡθικὰς προσφορὰς. Τὸ ἐκδοτοτε καταβαλλόμενον χρηματικὸν ποσὸν συνιστᾷ τὴν ὀνομαστικὴν χρηματικὴν ἀμοιβήν, ἐν ἐντιόιαστολῇ πρὸς τὴν πραγματικὴν χρηματικὴν ἀμοιβήν, ἰσοδυναμοῦσαν πρὸς τὴν ἐκδοτοτε ἀποκτωμένην ἀγοραστικὴν δύναμιν, ἀποτιμωμένην εἰς σταθερὰς τιμὰς τοῦ ἐθνικοῦ νομισματοσ. Ὅταν ἡ καταβαλλομένη ἀμοιβή ἀναπροσαρμῶζεται ἐκδοτοτε πρὸς τὴν ἀγοραστικὴν δύναμιν αὐτῆς, τότε αὕτη καλεῖται "τιμαριθμικὴ". Ἡ ἀναπροσαρμογὴ ὅμως αὕτη δέν εἶναι δυνατόν νὰ παρακολουθῆ ἀπολότως τὴν τῶσιν ἀναμφίας τῶν ἀμοιβῶν τῶν ἐργαζομένων, εἶδος

εις τήν περιήκωσιν άνδρου τών τιμών τών άγαθών. \*Η έν λόγφ διαφορά άν επιτρέκει βραχυχρονώσ τήν άντήν κοοστωίααν άνδρου τών άμοιβών της έργασίας προς τήν τών τιμών τών άγαθών.

\*Η \*οργανωτική επίδοσκει, όπως ή άμοιβή της έργασίας είναι άκτιροβόικατα, ικανοποιητος κυρίως τό προσωπικών τών επιχειρήσεων καί ουτερευόντως τόν επιχειρηματίαν. τό ύφος της άμοιβής ταύτης εξαρτάται εξ έξωγενών καί ένδωγενών διά τινα επιχειρήσειν παράγοντων. \*έξωγενείς παράγοντες, επιδρώντες επί του ύφους ταύτου, είναι κυρίως ο βαθμός άνταπόδωσας της ένδοξης οικονομίας, ή έκαστοτε κατώσσεις καί τό μέγεθος τών συναλλαγών της χώρας, ή άρθουσα ή σπάνις προσφερομένου ή ζητουμένου προσωπικού καί τό έκτελεσόν διαβίδωσας. \*ένδωγενείς παράγοντες, εκηραζόντες τό ύφος τών άμοιβών της έργασίας είναι δύο. πρώτον, οι άνεξάρτητοι της θελήσως του επιχειρηματίου καί ουτερονοί εξηρημένοι εκ της θελήσως αυτού. \*ανεξάρτητοι παράγοντες της θελήσως του επιχειρηματίου είναι κυρίως τό είδος της επιχειρηματικής δραστηριότητος, ή οικονομική άντοχή καί τό κέρδι της επιχειρήσως, ή άνταγωνιστική άντης θέσις καί ή επαγγελματική έκωστης του προσωπικού άντης. \*εξηρημένοι παράγοντες εκ της θελήσως του επιχειρηματίου, οίτινες καί άνταυθα ένδιαφέρουν, είναι οί μέθοδοι άμοιβής της έργασίας καί τό κίνητρο μελιτώσως της άποδωσας άντης.

Οί μέθοδοι άμοιβής της έργασίας σκοπών μεγίστην έκδοσασιν επί της έν γένει άποτελεσματικότητος δεδομένης επιχειρήσως. \*Η έκλογή, ουεν, της καταλλήλου μεθόδου προς έφαρμογήν, άποτελεσ ουβαρόν καί ουσχερδες κριτήριον. \*Η μέθοδος άντη, κατ'άρχήν, άνεν νφ προσαρμδζεται προς τόν σκοπόν, της είδικής συνθήκας καί τήν μορφήν της επιχειρήσως, ώς καί τήν νοστροκίαν του προσωπικού άντης, ίνα προωκαλέση ένδυνας τό ένδιαφέρον αυτού προς έκτιοχίαν του έν λόγφ σκοπού. άνεται, πάντως, νφ ουσοτηρικώ ύπ είσάφισκε υλοθετήσησμένη μέθοδος πρέπει νφ εξασφαλίσεν έξωσκή ή ουκίαν προοχήν τιμήματος έναν-

τι τῶν καταβαλλομένων υπηρεσιῶν ἐπὶ τοῦ προσωπικοῦ. Συνεπῶς, αἰσθητὸτε μέθοδος ἀμοιβῆς <sup>τῆς</sup> ἐργασίας ὅσον νὰ ἐπιτρέπη τὴν ὑπαρῆν τῶν ἀποδοῶν τριῶν προϋποθέσεων: Πρῶτον, τῆς δημιουργίας καὶ διατηρήσεως ἐκδοτῶ ἀνεκτοῦ ἐπιπέδου διαβιώσεως τῶν ἐργαζομένων, κατ' ἐν ἐξασφαλίσαις ἀκριβοεικάτας οικονομικῆς ἀμοιβῆς εἰς ἕναστον ἐξ αὐτῶν, μὴ ὑπολειπομένης τῆς ἀνεπιτοδοχοῦ ὁμοίαν ἐπιχειρήσεων τῆς περιοχῆς, συνάμα οὐ ἐπιτρέπουσιν τὴν ἀπερλοκαστον προσήλωσιν τῶν ἐ γασζομένων εἰς τὸ ἔργον αὐτῶν. Δεύτερον, τοῦ ἀκριβῶς καὶ κλέον ἀποδοῦ προσδιορισμοῦ τῆς ἐν λόγῳ ἀμοιβῆς ἐκδοτῶ ἐργαζομένου, ἐπὶ τῷ βῆσει ἀντικειμενικῶν κριτηρίων, ἀποδοτικῶς καὶ σχετικῶς. Ἡ κριτήρια μάλιστα τάυτα εἶναι ἀκαρῶτητα, ὅπως εἶναι ἐν τῶν προτέρων γνωστὰ εἰς τοὺς ἐργαζομένους καὶ εἶναι εἰς αὐτοὺς κατανοητὰ, ἐπιτρέποντα συνάμα τὴν εὐχερῆ ὑπολογισμῶν καὶ ἔλεγχον παρ' αἰσθητῶτε τῆς καθορισμένης οὐδαυτῶν ἀμοιβῆς. Τρίτον, τῆς δημιουργίας συνεχοῦς ἐνοιαφέροντος τῶν ἐργαζομένων πρὸς ἀξιοσιν καὶ βελτίωσιν τῆς ἐπιχειρηματικῆς ἀποτελεσματικότητος καὶ γενικῶς ἐξαοφθῆσαι τῶν συμπερδντων τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἡ δημιουργία αὕτη ἐπιτεγχνύεται κυρίως διὰ τῆς ἀπορῆς κινήτρων ἢ παρορμῶσεων.

Κίνητρα (INCENTIVES, STIMULANTS) εἶναι τὰ μέσα δραστηριοποιήσεως τῶν ἐργαζομένων, πρὸς συνεχῆ ἀξιοσιν καὶ βελτίωσιν τῆς ἀποτελεσματικότητος αὐτῶν καὶ τελικῶς τῆς ἐπιχειρήσεως. Τὰ ἐν λόγῳ κίνητρα εἶναι θετικὰ καὶ ἀρνητικὰ. Τὰ πρῶτα ἐνδραρμόνουν τὴν ζῆλον τοῦ προσωπικοῦ, ὁδὴ τῆς ἀνταμοιβῆς τῶν ἀφελίμων προσπαθειῶν των, ἐνῶ τὰ δευτέρω ἀποδραρμόνουν τὴν παρ' αὐτοῦ αἰσθητῶτε παρῶν κινήσιν ἐν τῶν προγραμμάτων ὁρῶσεως τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ τῶν λοχυδντων κανονισμῶν, διὰ τῆς ἐπιβολῆς κυρῶσεων.

παρῶν κινήτρων ὁμοίαν καὶ κυρίως, τὰ κίνητρα ταῦτα διακρίνονται εἰς ἠθικὰ καὶ οικονομικὰ. ἠθικὰ εἶναι τὰ κίνητρα τὰ ὅποια ἀναφέρονται εἰς τὴν καλλιῶ γαίαν ψυχολογικῶν ἐρεθισμῶν, ὡς φιλοδοξίας, κύρους, ἀξιοκρηπίετας, εὐδοχίας, πρωτοβουλίας κακ., ἰδὲς δὲ εἰς τὴν ἀναγνώρισιν τῆς συμβολῆς ἐκδο-

σπουδαιότερου καὶ ἀναμοιβῆς αὐτῆς δι' ἀναλύων ἐπιδηλώσεων  
τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἦς, ε.π., δι' ἀδυναμιῶν τοποθετήσεων, με-  
ταθέσεων, ἀδειῶν, συμμετοχῶν εἰς τὴν διοίκησιν (εἰς συμβούλια,  
ἐπιτροπῆς κλπ.), διὰ προαγωγῶν, ἀπονουμῶν τίτλων, ἐπαίνων,  
ἡθικῶν βραβεύων κλπ. οἰκονομικά, τέλος, εἶναι τὰ κίνητρα  
ὅταν ἀναφέρονται εἰς τὴν ἡμεσον ἢ ἔμμεσον αὐξήσειν ἢ βαλτιώ-  
σιν τῶν εἰς χρέμα ἢ εἰδος ἀμοιβῶν καὶ ἐν γένει παροχῶν τοῦ  
προσωπικοῦ, περὶ ὧν γένηται ἐκτενέστερος λόγος κατωτέρω.

Ἡ κυριώτερος τῶν ἐν χρήσει μεθόδων ἀμοιβῆς τῆς ἐρ-  
γασίας στηρίζονται ἐπὶ δύο ἀντιθέτων βάσεων, ἀφ' ἑνὸς μὲν  
τοῦ διατιθεμένου χρόνου, ἀφ' ἑτέρου δὲ τοῦ πραγματοποιηθέντος  
ἔργου. Κατὰ τὴν πρώτην βῆσιν, ἡ ἀμοιβή τῆς εργασίας εἶναι  
σταθερὰ καὶ ὑπολογίζεται κατὰ χρονικῆς περιόδου, μὴ λαμβαν-  
ομένης ὑπ' ὄψιν, θεωρητικῶς τοῦλάχιστον τῆς πραγματοποιηθε-  
νῆς ὑπ' ἑαυτοῦ ἐργαζομένου ἀποτελεσματικότητος. Κατὰ τὴν δευ-  
τέραν βῆσιν, ἡ ἀμοιβή τῆς εργασίας ἐξαρτῆται ἐκείνῳτε ἐκ τῆς  
παραγομένης μόνδων ἔργου ἢ προϊόντος ταύτης, μὴ ὑπολογιζομέ-  
νου, θεωρητικῶς τοῦλάχιστον, τοῦ διατεθέντος χρόνου διὰ τὴν  
ἐν λόγῳ παραγωγὴν. Οὕτως, αἱ πλεονεκτήματα ἀμοιβῆς τῆς  
εργασίας εἶναι κατὰ βῆσιν δύο, ἡ ἀναλύως τοῦ χρησιμοποιοῦ-  
θέντος χρόνου καὶ ἡ ἀναλύως τῶν παραχθεῖσθαι μόνδων ἔργου  
ἢ προϊόντος.

\*Υφίστανται, ἐν τοῦτοις, καὶ ἕτεροι ἐν χρήσει μέθο-  
δοι ἀμοιβῆς τῆς εργασίας, αἵτινες ἀποτελοῦν παραλλαγὰς τῶν  
ἀνωτέρω δύο καὶ συνδυάζονται περαιτέρω μὴ προσσεύχουσιν, <sup>αὐτῶν</sup>δη-  
μιουργίαν εἰδικῶν οἰκονομικῶν κινήτρων.

1.- Μέθοδος ἀμοιβῆς τῆς εργασίας κατὰ χρονικῆς περιό-  
δου. Αὕτη εἶναι ἡ ἀρχαιότερα, ἀπλουστερα καὶ πλεον διαδεδο-  
μένη μέθοδος. Κατ' αὐτήν, ὁ ἐργαζόμενος προσφέρει εἰς τὴν ἐπι-  
χειρήσιν, βῆσιν μέσης τιμῆς προκαθορισθείσης, μίαν χρονικὴν  
μόνδου ἐργασίας (ἡρᾶν, ἡμέραν, ἐβδομάδα, μῆνα). Ἀναλύως

πρός τήν προσφοράν ταύτην εἰς χρέον, ἀμοιβεται ὁ ἐργαζόμενος σταθερῶς καὶ ἀνεξαρτήτως τοῦ ἐπιτευχθέντος παρ' αὐτοῦ ποσοτικοῦ καὶ ποιοτικοῦ ἀποτελεσματος.

Δι' ὀφειλόμενα εἰς ἕκαστον ἐργαζόμενον ἀμύβρα καταγράφονται εἰς κατωτάσεις πληρωμῆς καὶ διαπιστοῦνται ἐν τῶν βιβλίων μισθοδοσίας, ἐν συνύδασει πρὸς τὰ δελεῖα ἀφίξεως καὶ ἀναχωρήσεως ἐκείνου.

\*Ἡ μέθοδος αὕτη ἀμοιβῆς ἐφαρμοζομένη, ὅταν κρίνεται ὡς ὀργανωτικῶς δρθή, καθόσον ἀμοιβονται ἐξ ἴσου ἱκανοὶ καὶ ἀνίκανοι, ἀποδίδαντες καὶ μὴ, ἀρκετὸ μόνον νὰ συνεκλήρωσαν τὸν αὐτὸν χρόνον παρουσίας εἰς τὴν ἐπιχειρήσιν καὶ νὰ ἔχουν ἐνταχοῦν εἰς τὴν αὐτὴν κλίμακωσιν ἀμοιβῆς. Οὕτως, ἡ μέθοδος αὕτη ὄσεται τοῖς ἐργαζομένοις εἰς τὴν χαλάρωσιν τῆς προσπαθείας των, ἀπαιτεῖ ἔντασιν, ὄθεν, τῆς ἐποπτείας αὐτῶν καὶ τέλος προκαλεῖ οἰδνωσιν τῶν ὀργανῶν ἐργασίας κατὰ μόνωδα παραγομένου προϊόντος ἢ προσφερομένης εἰς τρίτους ὑπηρεσίας.

πρὸς περιορισμὸν τῆς ἐλλεικώσεως ἀμέσου ἐξαρτήσεως ἀμοιβῆς καὶ ἀποτελεσματος, ἤτοι πρὸς ἐνθάρρυνσιν τῶν ἐργαζομένων ἀπὸ πλευρῆς συμβολῆς των, χρησιμοποιεῖται κλίμακωσις τῆς ἀμοιβῆς, στηριζομένη ἐπὶ ὁρισμῶν κριτηρίων. Τὰ κριτήρια ταῦτα εἶναι συνήθως σχετικὰ πρὸς τὴν μόρφωσιν, τὴν εὐθύνην, τὸ ἀνατιθέμενον ἔργον, τῆς συνθέσεως ἢ τὸ περιβάλλον τῆς ἐργασίας, τὸν βαθμὸν δυσχαριῶν ἐκτελέσεως αὐτῆς, τῆς διακρίσεως τῶν ἐργαζομένων εἰς ἐπιτελικούς, διοικητικούς, τεχνικούς ἢ εἰς ὑπαλλήλους, ὑπηρετίας καὶ ἐργάτας, εἰς καθοροῦντας, ἐπιστατοῦντας, ἐκτελοῦντας κλπ. Εἰς ταῦταπροστίθενται καὶ κριτήρια ἀξιολογήσεως πείρας καὶ γνώσεων, συνολικοῦ χρόνου προσήκρουσας, ἐδόουκτου παραμονῆς ἐν τῷ αὐτῷ βαθμῷ, ἀκριβείας προσελεύσεως καὶ ἀποχωρήσεως κλπ., ἕτινα συντελοῦν εἰς τὴν



ειδικήν μελέτησιν τῶν ἀποδοχῶν ἐκείνου, οὐχ ὅμως εἶσαν προκαθοριζομένων ἀνωτάτων κατὰ κλίματα ἀποδοχῶν ὄρων.

Ἡ ἐφαρμογὴ τῆς μεθόδου ταύτης κρίνεται οὐκ ἔπιως, προκειμένου περὶ ἐπιτέλεως εδουαδεύτου καὶ ποιότητις ἐργασίας, ἢ ὅποια συνήθως ὄν εἶναι εὐχερὲς νὰ μετρηθῇ καὶ ἀπολατθῇ ἀπὸ πλευρῆς ἀποδοχῆς, ὡς καὶ προκειμένου περὶ ἐργασίας μὴ συναρμόνης νὰ προκαθορισθῇ ἡ οὐδάρκεια προσφορῆς τῆς. κρίνεται ἐπίσης ἐφαρμοστέα ἡ μέθοδος αὕτη εἰς τὴν κερδίσειν καθ' ἣν ὁ χρόνος ἐργασίας ἐνδιαφέρει περισσότερο τῆς ἀποτελεσματικότητος, οἷσθε προηγουμένως ἐγένετο ἀκριβῆς καθορισμὸς ἀντιστοίχου ναυαγικῆς παραγωγῆς, ὡς, π.χ., ὅταν πρόκειται περὶ ρυθμικῆς παραγωγῆς κατὰ συνεχῆ καὶ ὁμοδοχικὰ στάδια (οἷσθε κινητῶν ταινιῶν συνεχῶς ροῆς ἢ καθ' ἄλλωσον, ἢ οἷσθε ἀπομύτων ἐπιπέδων ὀλοοθήσεως κλπ.).

2. Μέθοδος ἀκριβῆς τῆς ἐργασίας κατὰ παραγόμενα μονάδας ἔργου ἢ προϊόντος. Αὕτη καλεῖται καὶ μέθοδος κατ' ἀποκοπῆν, ἢ κατὰ ἐγολοβίαν, ἢ κατὰ τεμάχιον. εἶναι καὶ ἡ ἐν λόγῳ μέθοδος ἀρχαία, ἀπλὴ καὶ ἀνεξάντων ὁμοιομορφία. Ἐν τῇ αὐτῇ, ἢ ἀκριβῆς ἐκείνου ἐργαζομένου προσδιορίζεται ἐν τοῦ ἐκείνου ἐπιτυχανόμενου κατ' αὐτοῦ πρῶτον ἀποτελέματος, εἰς μονάδας ἢ ποσότητας ἔργου ἢ προϊόντος, ἀνεξαρτήτως τοῦ διατεθέντος χρόνου παραγωγῆς τιν. δι' ἐκείτην τῶν ἐν λόγῳ μονάδων προκαθορίζεται σταθερὸν χρηματικὸν ποσόν, ὅσον ἀποτελεῖ τὴν κατὰ μονάδα παρεχομένην ἀκριβῆν τῆς ἐργασίας. συνεπῶς, ὁ ἀριμὸς τῶν μονάδων ταύτων ἐπὶ τῷ ὡς ἔνω ποσῶν ἀποτελεῖ ἐκείνου τὴν ἀκριβῆν ἐκείνου ἐργαζομένου, ἀνεξαρτήτως τοῦ διατεθέντος οὐκ ἔπιως χρόνου, τοῦ ἀλλοτρίου θεωρητικῶς. ὅπως ἡ ἀκριβῆς αὕτη εἶναι ἀρῶς ἀνέλεγχος πρὸς τὴν παραγωγικότητα τῆς ἐργασίας, ἀλλὰ ἀπὸ καθαρῶς ποσότητις ἀπόψεως καὶ οὐχ καὶ ποιότητις.

Περὶ τῷ ἀνωτέρω, ἡ μέθοδος αὕτη ἀπαιτεῖ, κατὰ νόμον, ἀκτομερῆ ἔλεγχον τῆς ποσότητος τοῦ ἔργου ἢ τοῦ προ-

όντος, πρὸς ἀποφυγὴν τῆς θυσίας τῆς ποιότητος εἰς τὴν ποσότητα. Συνήμα, ἢ ἐν λόγῳ μέθοδος ἀπαιτεῖ, συνήθως, προκαθορισμὸν τῆς παραχθείσομένης ποσότητος ὑπὸ μέσου εἰδικευμένου ἐργάτου μὲ κανονικὴν ἔντασιν εἰς δεδομένον χρόνον, πρὸς ἐπακριβῆ προσορισμὸν τῆς κατὰ μονάδα ἔργου ἢ προϊόντος ἀμοιβῆς τῆς ἐργασίας, ὡς καὶ ἀποφυγὴν ὑπερκαπώσεως τῶν ἐργαζομένων, ὑπερβολικῆς φθορᾶς τοῦ μηχανικοῦ εξοπλισμοῦ καὶ ἀποβίβασμὸν τῆς ποιότητος τῆς παραγωγῆς. Ὁ προκαθορισμὸς οὗτος διενεργεῖται ὑπὸ ἐξηκμημένων ἀναλυτῶν τῆς ἐργασίας - χρονομετρῶν. Ἐάν ὅμως ἢ ἐν λόγῳ ἀμόρη τῆς ἐργασίας καταβῆλλεται ὑπὸ τῶν ὄρων ὅτι αἱ οἰκίται μονάδες ἔργου ἢ προϊόντος θὰ παραχθοῦν κατὰ τὸ οἰκίτημα τῶν κανονικῶν ἄρῶν ἐργασίας τῆς ἐπιχειρήσεως, τότε ἡ παρούσα μέθοδος συγχέεται πρὸς τὴν μέθοδον ἀμοιβῆς τῆς ἐργασίας κατὰ χρονικὰς περιόδους.

Διὰ τὴν κατὰ τὰ ἀνωτέρω μεταβολὴν τῆς ἀμοιβῆς εἰς ἕναστον ἐργαζόμενον, ~~παρορίζεται~~ εἰς αὐτὸν ἕν θετικὸν καταγραφῆς τῆς ἡμερησίας παραγωγῆς του. Ἄμα τῇ παραδόσει τῶν παραχθέντων μονάδων, ἐλέγχεται ὑπὸ τοῦ οἰκίτου ἐπίπτου ὁ ἀριθμὸς καὶ ἡ συμφώνως πρὸς τῆς προδιαγραφῆς τῆς ἐπιχειρήσεως ποιότητος αὐτῶν, ἀπολύτως δὲ θεωρεῖται τὸ θετικὸν τοῦτο. Ἐν συνεχείᾳ καὶ κατ'ἀριστὰ χρονικὰ οἰκισήματα, τὰ οὕτω θεωρημένα ἡμερησίως θετικὰ παραδίδονται πρὸς ὑπολογισμὸν καὶ καταβολὴν τῆς ἀμοιβῆς εἰς ἕναστον οἰκιστὴν. Ἡ κατὰ παραγομένης μονάδας ἔργου ἢ προϊόντος ἀμοιβὴ εἶναι συνήθως ἀνωτέρα τῆς κατὰ χρονικὰς περιόδους, περίπου κατὰ 15-25%.

Ἡ παρούσα μέθοδος συντελεῖ ἀριστῶς εἰς τὴν βελτίωσιν ἢ ἀξίωσιν τῆς ἀποδοτικῆς τῆς ἐργασίας καὶ κατ'ἀπολύτως εἰς τὴν μείωσιν τοῦ παραγωγικοῦ κόστους, παρέχει δὲ τὴν δυνατότητα εὐχεροῦς ὑπολογισμοῦ τῶν ἀμοιβῶν. Μειονετέα, ἐν τοσούτοις, ἢ μέθοδος αὕτη, εἶναι πᾶσι βεβαίως ὑποβιβάζεται ἢ ποιότητος τῶν

ἀγαθῶν εἰς τὴν ποσότητά, ἐνῶ παραλλήλως δὲν ἐξασφαλίζεται παγὰ ἀμοιβή τῆς ἐργασίας, ὅσα ὕταν σημειοῦται κἀμφίς τοῦ παραγωγικοῦ ἀποτελέσματος ἐκ λόγων ἀνεξαρτήτων τῆς ἐπιδόσεως τῶν ἐργαζομένων.

Ἐπιτυχὴς ἐφαρμογή τῆς μεθόδου ταύτης παρατηρεῖται εἰς ἐπιχειρήσεις εἰς τὰς ὁποίας ὑφίσταται στενὸς σύνδεσμος ἀνθρώπινης ἐργασίας καὶ μηχανικοῦ ἐξοπλισμοῦ, ὅσα δὲ πρὸς παραγωγήν ὁμοιογενῶν ἢ ὁμοειδῶν ἀγαθῶν, ὅτινα εὐχερῶς εἶναι δυνατόν νὰ ἐλεχθῶσιν ποσότητῶς καὶ μετρηθῶσιν ποσοτικῶς.

3. Μέθοδος προσαυξήσεως βασικῶν ἀποδοχῶν δι' εἰδικῶν ἐπιχορηγήσεων. Ἡ μέθοδος αὕτη εἶναι εὐρέως διαδιδόμενη καὶ ἀποτελεῖ σύνθεσιν μιᾶς τῶν ὄσο προηγουμένων μετὰ προσθέτου παροχής εἰδικῶν οἰκονομικῶν κινήτρων, ἐμμέσως συντελοῦντων εἰς τὴν ἀύξησιν ἢ βελτίωσιν τῆς ἐργατικῆς ἀποτελεσματικότητος. Ἐνα-λόγως τῶν εἰδικῶν συνθηκῶν ἐκείτης ἐπιχειρήσεως, προσαυξάνονται εἰς ποσοστὰ αἱ βασικαὶ εἰς κρῆμα ἀποδοχαί, ὑπὸ μορφὴν εἰδικῶν ἐπιχορηγήσεων, συνήθως καλουμένων ἐπιδομάτων. Τὰ ἐν λόγῳ ἐπιδο-ματα εἶναι δυνατόν νὰ παρέχωνται τακτικῶς, ὡς ἡμεροὶ προσαυξή-σεις τῶν μηνιαίων, ἐβδομαδιαίων, ἡμερησίων κλπ. ἀμοιβῶν τῆς ἐρ-γασίας. Τοιαῦτα εἶναι, π.χ., τὰ ἐπιδοματα πολυετοῦς ὑπηρεσίας, εὐδοκίμου παραμονῆς εἰς τὸν αὐτὸν βαθμὸν, δυσμενῶν ὄρων ἐργασίας, ὑπερμεριανῆς ἢ κατὰ τὰς ἐορτὰς ἀπασχολήσεως, ἀποδόσεως, ἐπιμελεεί-ας, παραγωγῆς, καθαριότητος, ὁμαλῆς λειτουργίας μηχανῶν, οἰκο-γενειακῶν βαρῶν, ἀκριβείας τοῦ βίου, ἐκτός ἑώρας κλπ. Περιεχ-τῶν ἐπιδομάτων τούτων παρέχονται καὶ ἕκαστῶν τοῦ ἔτους, ὡς εἶναι τὰ χρηματικὰ ὄπρα ἐορτῶν, κανονικῶν ἀδειῶν κλπ., ἔτι δὲ καὶ ἐκτάκτως, ὡς προκειμένου περὶ χρηματικῶν βραβεύων ἀποδόσεως κλπ.

Ἐκτός τῆς κατὰ τὰ ἀνωτέρω χρηματικῆς προσαυξήσεως τῶν βασικῶν ἀποδοχῶν, παραλλήλως ἢ καὶ ἀνεξαρτήτως, παρέχονται ἡμεροὶ ἢ ἔμμεροὶ εἰς εἶδος βελτιώσεις τῆς ἀμοιβῆς τῆς ἐργασίας,

πρός Ικανοποιήσιν ζωτικῶν ἀναγκῶν τοῦ προσώπου καὶ τῶν οἰκογενειῶν αὐτῶν. Αἱ βελτιώσεις αὗται συνίστανται εἰς τὴν ὠρεθὴν παροχὴν μέσων συγκοινωνίας, <sup>χρησῶν</sup> σταθμεύσεως τροχοφόρων, στεγάζσεως τῆς οἰκογενείας, ἀσφαλείσεως τῆς ζωῆς καὶ ἰσῆς κατὰ τῶν ἀτυχημάτων ἐξ ἐργασίας, ἰατρικῆς καὶ φαρμακευτικῆς περιθάλψεως, προμηθείας εἰδῶν διατροφῆς, ἐνδύσεως καὶ ὑπόδησεως κλπ.

Αἱ μορφαὶ αὗται τῶν εἰδικῶν ἐπιχορηγήσεων ὑποκινούσιν ἐμμέσως τὸ ἐνδιαφέρον τῶν ἐργαζομένων καὶ περὶ οὗτοιοῦ ὅτι ταυτίζεται τὸ ἴδιον αὐτῶν συμφέρον πρὸς τὸ τῆς ἐπιχειρήσεως εἰς ἣν ἀποσπολοῦνται.

4. Μέθοδος προσεξήσεως βασικῶν ἀποδόχων, ἀναλόγως τῆς ἐργατικῆς ἀποδοτικότητος. Ἡ μέθοδος αὕτη εἰεμορφώθη ἀρχικῶς ἀπὸ τῶν θεμελιωτῶν τῆς Ὀργανωτικῆς FREDERICK W. TAYLOR καὶ τοῦ μαθητῆς του HENRY L. GANT καὶ FRANK GILBERTH, ἐτελειοποιήθη δὲ ἰσχυρότερον καὶ ἔτυχεν ἐφαρμογῆς κυρίως εἰς τῆς ἠνωμένης πολιτείας τῆς Ἀμερικῆς. Αὕτη ἀνταποκρίνεται περισσότερο τῶν προηγουμένων εἰς τὴν ἡμετέραν ἐπιβίωσιν τῶν σκοπῶν τῆς Ὀργανωτικῆς, ἥτοι τῆς ἀξέσεως ἢ βελτιώσεως τῆς ἐργατικῆς ἀμοιβῆς, ἐφ' ὅσον ὑφίσταται ἀνάλογος βαθμὸς ἐργατικῆς ἀποδοτικότητος. Ἡ οὕτως ἐπερχομένη προσάξει τῶν βασικῶν ἀποδόχων παρουσιάζει ἀναμφισβητήτως δυνατότητα περαιτέρω ἀξέσεως ἢ βελτιώσεως τῆς ἐργατικῆς ἀποδόσεως, μέσῳ τῆς συνειδήτης (κατόπιν θελήσεως) καὶ ἀσυνειδήτου (βίαιε ἰκανότητος) ἀντιδράσεως τῶν ἐργαζομένων εἰς τὴν ἀξέσιν τῆς ἀγοραστικῆς αὐτῶν οὐνδμεως. Εἶναι μέγιστα παρατηρητέον, ὅτι ἡ ἀντίδρασις αὕτη τῶν ἐργαζομένων ὀδηγεῖ περαιτέρω εἰς προσθέτους ἐδνοτικὰς ἐπιδράσεις ἐπὶ τοῦ παραγωγικοῦ ἀποτελέσματος τῆς ἐπιχειρήσεως. Ὡς, π.χ., εἰς τὸν περιορισμὸν τῆς σπατάλης καὶ γενικῶς τῶν ἀπαντῶν παραγωγῆς, τὴν βελτίωσιν τῶν ὄρων ἐργασίας καὶ τῶν σχέσεων μετὰ τοῦ ἐργοδότη κλπ.

Διὰ τὸν ὑπολογισμὸν τῆς κατὰ τὰ ἀνωτέρω προσεξήσεως, ἐπιδιώκεται ἀρχικῶς ἡ οἰκονομικὴ εἰδος ἐργασίας ἀνάλλοις εἰς σειρὰν ἀπλῶν κινήσεων καὶ ὁ καθορισμὸς τῆς φυσικῆς αὐτῶν ἀποδόχης. Ἀπολοθῶς ἐπιτυγχάνεται μέτρησις τῆς συντελεσθελοῦς εἰς δεδομέ-

νον χρόνον εργασίας, διά κανονικῶν μέσων καὶ ρυθμοῦ ἀπασχο-  
λήσεως, μετ' ἐφαρμογῆς συντελεστῶν ἀναπαύσεως, ἀντιστοίχων  
πρὸς τὰς φυσικὰς καὶ φυσιολογικὰς συνθήκας τῆς εργασίας. Ὁ-  
τὼ καταμετρεῖται καὶ καθορίζεται μετ' ἀκριβεστάτης ἢ ποσότητος  
καὶ ἢ ποιότητος τῆς ἐπιτυγχανομένης ἀπὸ ἐκείστην κατηγορίαν ἐκ-  
τελεστῶν εργασίας, ἢ ὅποια συμφέρνεται πρὸς δεδομένα καὶ προ-  
καθορισθέντα ἰδιώδη ἢ πρότυπα. \*Ἄν οἱ εργαζόμενοι δὲν φθά-  
νουν ἢ ὑπερβαίνουν ἐκείστοτε τὰ πρότυπα ταῦτα ἀποδόσεως, δὲν  
τυγχάνουν τῆς προσουξήσεως τῶν βασικῶν ἀποδοχῶν των. \*Ἄν  
ὅμως φθάσουν ἢ ὑπερβαίνουν τὰ ἐν λόγῳ πρότυπα, ἐντός δεδομέ-  
νου χρόνου, τότε εἰς τὴν σταθερὰν αὐτῶν κατὰ χρόνον ἀντιμι-  
σθῆσαν προστίθεται συμπλήρωμα ἀμοιβῆς, προσδιοριζόμενον εἰς  
ποσοστὰ ἀναλόγως τοῦ βαθμοῦ ἀνδρόου τῶν ἐν προκειμένῳ προτύ-  
πων. Τὰ ποσοστὰ ταῦτα εἶναι ἐκ τῶν προτέρων καθορισμένα καὶ  
γνωστὰ εἰς τὸ προσωπικόν, εἰς "κίνητην κλίμακα ἀποδοχῶν", κα-  
ταρτιζομένην κατόπιν διαβαθμίσεως τῆς ἀποδοτικότητος τῆς ἐρ-  
γασίας (EFFICIENCY RATING), ἀναλόγως τοῦ εἴδους ἐκ' ὅσῃς ἐρ-  
γασίας. Τὰ εἰς τὴν κλίμακα ταύτην ποσοστὰ εἶναι τοιαῦτα, ὥστε  
τελικῶς ἢ ἐπερχομένη βελτίωσις τῶν ἀποδοχῶν νὰ μὴ εἶναι με-  
γαλύτερα τῆς ἀξίας τοῦ ὀριστοῦ προϊόντος τῆς εργασίας, ἤτοι  
τῆς ὀριστικῆς αὐτῆς ἀποδοτικότητος. Τοῦτέστι, τὸ σημεῖον εἰς τὸ  
ὅποτον ἐπιτυγχάνεται ἰσορροπία ἀμοιβῆς καὶ ἀξίας ἀποδόσεως  
τῆς εργασίας, εἶναι τὸ ἐπιπέδον εἰς τὸ ὅποτον ἢ ἀμοιβὴ εἶναι  
ἴση πρὸς τὴν ἀξίαν τοῦ προϊόντος, τὴν ὑφειλομένην εἰς τὴν  
συμβολὴν τοῦ τελευταίου εργαζομένου. \*Ἡ ἀμοιβὴ δὲ τὴν ὅποσαν  
λαμβάνει ὁ τελευταῖος οὗτος εργαζόμενος καθορίζει καὶ τὴν ἀ-  
μοιβὴν ὅλου τοῦ λοιποῦ προσωπικοῦ τῆς αὐτῆς ἀποδοτικότητος  
καὶ εἰδιωκτικότητος, ὁρῶντος ὅτι αἱ αὐταὶ ὑπηρεσίαι ἀμειβονται  
ὁμοιομόρφως. Δημελιτέον, πάντως, ὅτι ἡ ἐπερχομένη ἀν' ὁδὸς τῆς  
ἀξίας τοῦ παραγωγικοῦ ἀποτελέσματος δὲν ὀρίζεται ἐξ ὀλοκληροῦ  
εἰς τὸν συντελεστήν τῆς εργασίας, ἀλλὰ καὶ εἰς τοὺς λοιποὺς  
συντελεστὰς τῆς παραγωγῆς. Ἐχρηστικῶς, ὁ TAYLOR ὑπεστήριζεν "Ἐν  
τρίτον διὰ τὴν ἐργασίαν, ἔν τρίτον διὰ τὸ κεφάλαιον καὶ τὸν  
ἐπιχειρηματίαν καὶ ἔν τρίτον διὰ τὸν καταναλωτήν. Τοῦτο εἶναι  
τὸ τρίγωνον τῆς ἀφθονίας".

\*Ἡ μέθοδος αὕτη ἀποβλέπει εἰς τὴν παροχὴν εἰδικῶν ὀ-  
νομικῶν κινήτρων, ἀμέσως συντελοῦντων εἰς τὴν τῶσιν τῆς

ατομικής αποδοτικότητας και έδα των χειρωνακτικώς εργαζομένων. \*Επιτρέπει συνδυά ή μέθοδος αυτή εθελούσιαν προοδιστικισμό της σχέσεως άμοιβής και αποδόσεως της εργασίας. Δέν είναι, έν τούτοις, εφαρμοστέα αυτή εις οίανδήποτε επιχείρησιν και όί' ό- λας τής κατηγορίας των εργαζομένων και όή των μάλλον πνευμα- τικής απασχολουμένων.

\*Ο περιορισμός ούτος υφελεται κυρίως εις τήν άδυναμίαν υπολογισμού της ποιοτικής αποδοτικότητας των εργαζομένων, ή όποια πολλάκις επιμύττα ή περισσότερο της ποσοτικής τοιαύτης. Δι' ό και ή έν λόγω μέθοδος τυγχάνει εφελδας εφαρμογής μόνον διά τς καθαρώς έκτελεστικόν προσωπικόν των μεγάλων βιομηχανι- κών επιχειρήσεων.

5. Μέθοδος προσαδέψεως βασικων άποδοκων άναλόγως του έξοικονομουμένου χρόνου. \*Η μέθοδος αυτή όιεμορφώθη κυρίως ός των HALSBY και ROWAN, πρός έξουστέρωσιν των μειονετημα- των των μεθόδων άμοιβής της εργασίας κατά χρονικς περιόδους ή κατά παραγομένας μονάδας έργου ή προϊόντος. Κατ' αυτήν, έξα- σφαλίζεται εις ένιαστόν εργαζόμενον έν ποσότητα βασικων άποδοκων κατά χρονικς περιόδους, όπερ μάλιστα συνήθως καταβάλλεται πρό πάσης προσαδέψεως.

\*Η έκπαικτουσθσα τήν καταβολήν των βασικων άποδοκων προσαδέψοις, καθορίζεται άναλόγως του έξοικονομουμένου παρ' ένόστου εργαζομένου ή όμάδος εργασίας μήνουσ του χρόνου κατα- σκευής όεδομένων μονάδων έργου ή προϊόντος εις όεδομένην εργά- σιμον χρόνον (ώραν, ήμέραν κλπ.). \*Ο έξοικονομουόμενος χρόνος υπολογίζεται κατά κανόνα ήμμερικώς, βάσει των μέσων προηγου- μένων άποδόσεων. \*Αναλόγως του ποσοστού των επιτυγχανομένων χρονικων οικονομικων, προσδιορίζεται ώρισμένου ποσοστού άμοιβής, ός μορφήν όφρου, όπερ καταβάλλεται έν των όυτέρων εις τόν εργαζόμενον πέραν των βασικων άποδοκων του.

Εις τήν περίπτωση εφαρμογής της μεθόδου ταύτης κατά τόν HALSBY, ή προσαδέψοις αυτή υπολογίζεται κατά έξοικονομου- μένον λεπτόν της ώρας και άνέρχεται μέχρι του ήμισσεως τς πολς των βασικων άποδοκων. Εις τήν περίπτωση, άλλην, της εφαρμογής της μεθόδου κατά τόν ROWAN, ή έν προκειμένω προσαδέψοις ποικίλ-

λει έκδοτοτε, άναλόγως της έκδοσεως του έξοικονομουμένου καθ' ώραν χρόνου και άνευροσκοπαί οιδε της έπιλυ εως κληροματος, του όπου του ό μέν άριθμητής συνίσταται εν του γενομένου του έξοικονομηθέντος χρόνου επί των άπανηθέντα συνολικώς χρόνον και της καθ' ώραν βασικός άποδοχός, ό δε παρνομαστής συνίσταται εν του προϋπολογισθέντος χρόνου οιδε την κατασκευήντων δεδομένων μονάδων άγαθών. Η ούτως ύπολογισθόμενη προσάβησις δύναται νά άνέλθη τό πολύ μέχρι διπλάσιασμού των βασικών ώρίων άποδοχών.

Η μέθοδος αύτη άπαρ όζεται κυρίως εις άπχειρήσεως άποβάεποσας ~~αυτά~~ εις την οιδγνησις της ποσοτικης παραγωγής και οιδε τό έργατικόν αυτών προσωπιόν.

6.-Μέθοδος προσυξήσεως βασικών άποδοχών, άναλόγως του κήλου έργασιών της άπχειρήσεως. Η εν λόγω μέθοδος ύπεστη- ρέθη ύπό του ΒΟΗΘΗΛΗΗ και συνήθως άποκαλεΐται "μέθοδος άναλο- γικου μισθου" (PROPORTIONAL SALARY). αύτη στηρίζεται εις την διατήρησις της, άρχικώς ή ως βάσεως ύπολογισθεσής ή της οιδε των συλλογικών συμβάσεως διαμορφουμένης, σταθερής ποσοτιαίας σχέσεως μεταξύ των ύπό της άπχειρήσεως καταβαλλομένων άποδο- χών και του ύπ' αυτης πραγματοποιουμένου έντος της αυτης χρονι- κης περιόδου κήλου έργασιών ή του συνόλου των άκαθαρίτων εισπρήξεων της άπχειρήσεως (ήλαττωμένων, ένλστα, κατ' τό ποσόν του κήτου των πρώτων ύλών παραγωγής). Ούτω καταβάλλεται εις τους έργιζομένους ή άμοιβή αυτών κατ' της συνήθεις χρονικής περιόδους, βάσει της πρώτης μεθόδου, εις τό τέλος δε της έτησας διαχειριστικης χρήσεως προσυξάνεται αύτη άναόρομικώς κατ' πο- σοστόν άνήλογον προς την τυχόν έπελοθσαν αύξοισιν έναντι του έτους βσεως του κήλου έργασιών της άπχειρήσεως. Συνεπώς, τό συνολικόν ποσόν των κανονικώς καταβλητέων άποδοχών αύξομειού- ται εις τό τέλος έκάστου έτους άναλόγως προς τής αύξομειώσεως του κήλου έργασιών του έτους βσεως της άπχειρήσεως. Η εθ- ναμολία αύτη της τελικής έτησας άμοιβής της έργασίας συντελεΐ ώστε τό προσωπιόν ν' άποκτ' την νοσορσάν του άπχειρηματιου και νά έπιδώκη την συνεχή αύξοισιν της πωλήσεως των παραγομέ- νων ύπ' αυτου άγαθών, οιδε μειώσεως του κήτου αυτών, βελτιώ- σεως της ποιότητος των, οιογνώσεως της προσφορής των, έπιδιώ- ξεως οισυρδύσεως της καταναλώσεως των κλπ.

<sup>(ν. προσωπικόν)</sup>  
\*Η μέθοδος ~~αυτή~~ τυγχάνει κυρίως εφαρμογής εις επιχειρήσεις υποκειμένους εις ανταγωνισμόν καὶ ὅη εἰς ἐμπορίας.

7. Μέθοδος προσευξίσεως ἢ μειώσεως βλαπτικῶν ἀποδοχῶν.  
ἀναλόγως προσιωπητικῶν ὑπερλειπτικῶν ἀποτελεσμάτων ἀποδοχῶν ὁμάδων ἐργασίας. \*Ἡ μέθοδος αὕτη ὑπεστηρίχθη ἀρχικῶς καὶ ἔτυχεν εφαρμογῆς εἰς τὴν ἐν Τσεχοσλοβακίᾳ βιομηχανίαν ὑποδημάτων τοῦ THOMAS BAT'Α, ἔκτοτε δὲ ἐπεξετάθη εἰς ἐπιχειρήσεις, αἵτινες ἐφαρμύζουν τὸ ὄργανωτικὸν αὐτοῦ σύστημα. Τὸ σύστημα τοῦτο ἐκλιθεὶ ἐκ τῆς κεντρικῆς ἰδέας τῆς μεταβολῆς τῆς νοσητρίας τῶν ἐργαζομένων, ὥστε νὰ ἀποδύονται αὐτοὶ συνεταιρῶς τῆς ἐπιχειρήσεως. \*Ὅταν διαπιστοῦται, ὅτι οἱ ἐργαζόμενοι ἔχουν κοινὸν συμφέρον εἰς τὴν ἐκτέλεσιν ἑνὸς ἔργου, ἐν τῷ πνεύματι τῆς κοινότητος ἐργασίας, τότε ἐπιδιώκεται ἡ εφαρμογὴ τοῦ συστήματος BAT'Α. Κατ'αυτὸ, καταλαμβάνεται ἡ δραστηριότης τῆς ἐπιχειρήσεως εἰς ἀποδοχὰς ὁμάδας ἐργασίας ἢ ἀποδοχὰ κέντρα ἢ τμήματα, ἀπολαμβάνονται ποιεῖς τινος ἀνεξαρτήσεως ὁρῆσεως, ἐντός τοῦ γενικοῦ πλαισίου τῆς ἐπιχειρηματικῆς τοιαύτης. \*Ἐκδοτικῶς τῶν ὁμάδων αὐτῶν ἐνδεαφέρεται τότε διὰ τὴν συνῆλκσιν τῶν προσπαθειῶν τῆς, πρὸς βελτίωσιν τῆς ἀποδόσεως αὐτῆς καὶ κατ'ἀποκοσμίαν τῆς ἀμοιβῆς τῶν μελῶν τῆς, οὔσα ὑπερθενοῦς ἔναντι τῆς ἐπιχειρήσεως, πρὸς ἣν ἐντιπροσωπεύεται διὰ τινος τῶν μελῶν αὐτῆς. \*Ἐκαστοῦ ἐκείνου μέλους οἰασθήσεται ἀποδοχῶν ὁμάδος καθίσταται ὑπερθενοῦς διὰ τὸ παραγωγικῶν αὐτῆς ἀποτελεσμάτων καὶ ἀποβραβεῖται ἢ μὴ συμπληρωματικῶς, ἀναλόγως τοῦ βαθμοῦ ἀνδρείου ἢ καθόρου τῶν κερδῶν τῆς ἐπιχειρήσεως, ἔναντι τῶν συμβατικῶς προκαθορισθέντων. \*Ἐάν, κλίην, πραγματοποιηθῆ εἰς τὸ τέλος τῆς ἔτησεως διαχειριστικῆς χρήσεως ζήμια τῆς ἐπιχειρήσεως, ὑπαίτιότητι δεδομένης ἀποδοχῶν ὁμάδος ἐργασίας, τότε τὸ σύνολον τῶν μελῶν τῆς ὁμάδας ταύτης μετέχει ἀναλόγως εἰς τὴν ἐν λόγῳ ζήμιαν τῆς ἐπιχειρήσεως. Ὅπως ἕκαστος ἐργαζόμενος μεταμορφῶνται εἰς συνεταιρῶν τῆς ἐπιχειρήσεως, παρακολουθῶν ἐκ τοῦ πληροῦς τὸ ἀποτέλεσμα τῶν προσπαθειῶν του, ὅπερ καθίσταται ἀπτόν καὶ



ήμεσον, καθόσον αναλγώς αξιωμαίναι τής βασικίς αυτού άποδο-  
χίς εις τό τέλος έπίστου έτους.

β. Μέθοδος προσυξήσεως βασικίη άποδοχών, διά συμμετοχής  
των έμμενυμένων ή των εργαζομένων εις τό κέρη της έπιχειρήσεως.  
πρός ύποβοήθησιν της δημιουργίας μόνιμου ένδειαφόντος των ερ-  
γαζομένων διά τήν συνεχή πρόδοον της έπιχειρήσεως, χρησιμοποι-  
είται τελευταίως ή ως ύνω μέθοδος, είδη εις βόρειον Αμερικήν  
καί δυτικήν έβρώπην. Κατά τήν μέθοδον ταύτην, πέραν της τακτι-  
κής άμοιβής των εργαζομένων, παρέχονται προσυξήσεις, καθο-  
ρισμένα εις ποσοτά ή ή των προς διανομήν εις τοδς μετόχους  
καθάρων κερών της έπιχειρήσεως (PROFIT SHARING). Αί προσυ-  
ξήσεις δέ αυτές περιορίζονται συνήθως διά τό άνοτέρα στελέχη  
της έπιχειρήσεως, ή διά τό παλαιότερον, ή τό μόνιμον προσωπι-  
κόν, ένδοτε δέ καί διά τοδς εργάτας, τοδς έμφανίζοντας έξαιρε-  
τικήν άπόδοσιν, αναλγώς τοϋ βαθμού ή των έτων ύπηρεσίας ένά-  
στου, ή αναλγώς τοϋ βαθμού συμβολής ένίστου εις τήν πρόδοον  
της έπιχειρήσεως, εμπειρικώς έντιμωμένου καί προσδιορισμένου.

Διά της μεθόδου ταύτης, έφ' όσον αί έπιχειρήσεις εδημε-  
ροϋν καί έμφανίζουσι κατ' έτος κέρη προς διανομήν, μετέχει δέ  
αυτών πής καθ' ολίανόηστοτε τρόπον συμβολήν εν τών εργαζομένων,  
δημιουργούνται πράγματι εδνοϊκαί προϋποθέσεις άρμονικής συνεργα-  
σίας εργοδοτών καί εργαζομένων, ένθ' παραλλήλως περιορίζονται  
αί άπαιτήσεις των τελευταίων προς άξησην της άμοιβής αυτών.  
Έάν όμως παρατηρηθί διακοπή της διανομής κερών, ή εφαρμογή  
της έν λόγω μεθόδου άπολήγει εις προωτριβήσ μεταξεί εργοδοτών  
καί εργαζομένων. Καίονεντεΐ έπίσης ή μέθοδος αυτή διά τοδς έξής  
προσβέτους λόγους: Ένδοτε οί εργαζόμενοι μετέχουσι κερών, διά  
τήν δημιουργίαν των όποιων δέν συνδέβαλον, ώς π.χ., προκειμέ-  
νου κερεί κερών λόγω ένδόου των τιμών των άποθεματοποιημένων  
προμηθειών καί προϊόντων, λόγω κατατιμών φορολογικών άπαλλαγών  
κλπ. Ές προσανεφέρθη, κατά κανόνα μετέχουσι των κερών τοδτων  
ώρισμένοι κατηγορίαι των εργαζομένων, των λοιπών ούτως διαφο-

ρώντων, ἐφ' ὅσον καὶ αὐτοὶ συμβάλλουν εἰς τὴν πρόβωον τῆς ἐπιχειρήσεως. Ὑφίσταται ἀντιθέσεις ἐκ μέρους τῶν ἐργαζομένων, τῶν μὴ δυναμένων νὰ παρακαλουθοῦν καὶ ἐλεγχοῦν τὰ ἐξαγόμενα διαχειριστικὰ ἀποτελέσματα καὶ διανεμόμενα ἢ μὴ κέρδη. Ἐάν τὰ κέρδη εἶναι περιορισμένα, ἡ συμμετοχὴ εἰς αὐτὰ ἐλάττω ἐργαζομένου φαίνεται ὡς μηδαμινή, καταβαλλομένη δὲ ἄποξ τοῦ ἔτους ὁὐκ ὀφείλει τὴν ἐντύπωσιν τῆς οδοιστικῆς προσαυξήσεως τῶν βασικῶν ἀποδοχῶν καὶ διὰ λόγῳ τῆς συμμετοχῆς αὐτῶν εἰς τὴν αὐξοσιν τῆς ἐπιχειρηματικῆς ἀποτελεσματικότητος.

θεωροῦνται, ὅθεν, προτιμητέα αἱ προμηθεύσει μέθοδοι προσαυξήσεως βασικῶν ἀποδοχῶν, ἀναλόγως τῆς ἐργατικῆς ἀποδοτικότητος, ἢ τοῦ ἐξοικονομουμένου χρόνου, ἢ τοῦ κούλου ἐργασιῶν τῆς ἐπιχειρήσεως. Πολλὰ μάλιστα ἐπιχειρήσεις ὑπενατέστησαν τὴν συμμετοχὴν τῶν ἐργαζομένων εἰς τὰ κέρδη τῆς ἐπιχειρήσεως διὰ τῆς συμμετοχῆς εἰς τὸ κεφάλαιον, ἤτοι διὰ διανομῆς μετοχῶν ἢ ὁμολογιῶν εἰς τοὺς πλεον ἰκανοὺς ἐργαζομένους καὶ μετατροπῆς αὐτῶν εἰς μετόχους ἢ ὁμολογιούχους. Οὕτως, ὑποστηρίζεται, ἐπιτυγχάνεται ἐπιτυχέστερος συνεταιρισμὸς ἐργασίας καὶ κεφαλαίου, ὡς καὶ ἀμοιβαία συμμετοχὴ εἰς τ' ἐθθύνας καὶ τὴν διανομὴν τῶν ἀποτελεσμάτων τῶν κοινῶν προσπαθειῶν.

24. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΔΙ' ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
ΑΡΜΟΝΙΚΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Μεταξύ των βασικών αρχών της 'Οργανώσεως καὶ Διοικήσεως των 'Επιχειρήσεων περιλαμβάνεται ἡ ἀρχή, καθ' ἣν "ἕνα-στος ἄνθρωπος φέρει νὰ πράττει διὰ τοὺς λοιποὺς ἀνθρώπους ὅ,τι θὰ ἐπιθυμοῖ νὰ πράττουν οἱ λοιποὶ δι' αὐτόν". Οὕτως ἐξασφαλίζεται μόνιμος συνεργασία ἢ ἀντίπτυξις καὶ διατήρησις ἁρμονικῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων, ἣτις θεωρεῖται ὡς ἐξ ἴσου σπουδαῖος προορισμὸς πάσης ἐπιχειρήσεως, πέραν τῆς ἐπιδιώξεως τῆς ἐκδστοτε μεταστοκοιήσεως καὶ ἀριστοποιήσεως τῆς ἀποτελεσματικότητος της, πρὸς κοινωνικο-οἰκονομικὸν ὄφελος τῶν συντελεστῶν τῆς παραγωγῆς, ὅσον καὶ τῆς πελατείας καὶ γενικῶς τοῦ κοινοῦ.

Ἐντός των εὐρέως τοῦτου πλαισίου των ἐπιδιώξεων τῆς ὀργανώσεως καὶ διοικήσεως των ἐπιχειρήσεων, ἐπιβάλλεται ἡ ἐφαρμογή ἀρχῶν καὶ μεθόδων καταλλήλου κοινωνικῆς πολιτικῆς ἢ συμπεριφορῆς των ἐπιχειρήσεων, πρῶτον πρὸς τὸ προσωπικὸν αὐτῶν, δευτερον πρὸς τὰς συνδικαλιστικὰς ὀργανώσεις ἐργοδοτῶν καὶ εργαζομένων καὶ τρίτον πρὸς τὸ κοινόν καὶ ἰδίᾳ πρὸς τοὺς συνδεομένους κατὰ τινα τρόπον μετὰ των ἐπιχειρήσεων. Ἡ ἐν λόγῳ ἐφαρμογή δόχηται εἰς τὴν ἐντός καὶ ἐκτός δεδομένης ἐπιχειρήσεως δημιουργίαν καταλλήλου ψυχολογικοῦ κλίματος, ὅπερ τιτλοφορεῖται "ἀνθρώπιναι σχέσεις".

'Ανθρώπιναι σχέσεις (HUMAN RELATIONS) εἶναι τὸ σύνολον των ἐνσυνειδήτων προσπαθειῶν τῆς ἡγεσίας καὶ τοῦ προσωπικοῦ των ἐπιχειρήσεων, πρὸς δημιουργίαν καὶ διατήρησιν ἐπικοινωνίας διὰ κοινότητα ἰδεῶν καὶ ἀξιών, ὡς καὶ δειοπρέπειαν καὶ σεβασμὸν των ἀναγκῶν καὶ τῆς προσωπικότητος ἐκαστοῦ ἀνθρώπου, ἐντός καὶ ἐκτός των ἐπιχειρήσεων, ἐπὶ τῷ τέλει ἐπιτελεσεως τοῦ σκοποῦ τῆς 'Οργανωτικῆς.

Ἑπικοινωνία (COMMUNICATION) εἶναι ἡ λειτουργία ἣ ὁ μηχανισμὸς τῆς δημιουργίας καὶ ἀναπτύξεως σχέσεων μεταξύ ἀνθρώπων καὶ οἱ τῶν ἐντός τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ τῶν μετ' αὐτῆς συνδεομένων ἢ μελλόντων νὰ συνδεθῶν, διὰ τῆς χορηγήσεως καὶ λήψεως πληροφοριῶν καὶ στοιχείων ἢ μηνυμάτων (προφορικῶς, συμβολικῶς, γραπτῶς κλπ). Ὁ βαθμὸς ἐπικοινωνίας καθορίζει ἐκδοτοτε τὴν εὐρύτητα τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων καὶ ἰδίᾳ τὴν τῆς ἐπιχειρήσεως μετὰ τοῦ προσωπικοῦ αὐτῆς, τῶν πελατῶν τῆς καὶ τοῦ εὐρέως κοινοῦ. Περὶ τῆς ἐπικοινωνίας τῶν ἐπιχειρήσεων ἰδίᾳ διὰ γραφικῆς ἐργασίας, ἐγένετο ἤδη εἰδίως λόγος εἰς προηγ. θέν κεφάλαιον. Ὅσον ἀφορᾷ τὴν προσωπικὴν ἐπικοινωνίαν, δύναται νὰ λεχθῆ ὅτι κατ' αὐτὴν λαμβάνουν χώραν τρεῖς κυρίως φάσεις, πρῶτον ἡ τῆς ἐπιτεξέως ἐπαφῆς ὅθι ἢ πλειόνων προσώπων, ἡ τῆς καθ' ἑαυτὴν συνεντεύξεως (περὶ ἧς ἐλέχθησαν ἀριετὰ εἰς τὴν περὶ τῶν κεφαλαίου περὶ μεθόδων προσλήψεως καταλλήλου προσωπικοῦ) καὶ ἡ τῆς συνομιλίας ἢ τῆς καθ' ἕτερον τρόπον μεταδόσεως μηνυμάτων (διὰ συνεντεύξεων, ἐπιθέσεων, ἀνακοινώσεων κλπ).

Ἡ κατὰ τὰ ἀνωτέρω ἐπικοινωνία διευκολύνει τὴν κατανόησιν μεταξύ τῆς ἡγεσίας τῆς ἐπιχειρήσεως, τοῦ προσωπικοῦ αὐτῆς, τῆς πελατείας τῆς, τῶν ἀνταγωνιστῶν τῆς, τῶν κρατικῶν καὶ λοιπῶν ἀρχῶν καὶ γενικῶς τῆς κοινῆς γνώμης. Ἡ κατανόησις αὐτὴ ἐπιτρέπει τὴν σὺν τῷ χρόνῳ ἀποκατάστασιν, μεταξύ τῶν ἐπικοινωνουμένων, κοινότητος ἰδεῶν καὶ ἀξιῶν, συμμέτρως πρὸς τὰ συμφέροντα πάντων τούτων καὶ ἐν συναρτήσει πρὸς τὰς οἰκονομικὰς ἐκιδιώξεις καὶ κατευθύνσεις τῆς ἐπιχειρήσεως.

Ὅτως αἱ ἀνθρώπιναι σχέσεις λαμβάνουν ὑπ' ὄψιν θεμελιώδεις καὶ ἰδίᾳ ἠθικὰς ἐκδηλώσεις τῆς ἀνθρωπίνης φύσεως, ἀνεξαρτήτως ἐν πολλοῖς πρὸς οἰκονομικὰ ἐλατήρια. Αἱ ἐκδηλώσεις αὗται συντελοῦν εἰς τὴν δημιουργίαν καὶ διατήρησιν ἰκανοῦ, εὐχαριστημένου καὶ ἀφοσιωμένου προσωπικοῦ καὶ ὅταν ἀδύμη μὴ ἐπιχειρήσεις ἀδυνατεῖ νὰ παράσχη ἰκανοποιητικὰς ἀμοιβὰς πρὸς αὐτό. Τοιαῦται ἐκδηλώσεις εἶναι κυρίως: 1) Ἡ ἐπιβίωσις, ἥτοι τὸ οἰκίσμα πορισμοῦ μέσῳ ἀνέτου διαβιώσεως,

2) Ἡ ἀξιοπρέπεια, ἥτοι ἡ πεποθήσεις ὅτι ἕκαστος ἔχει βασι-  
κὰ δικαιώματα σεβασμοῦ τῆς ἐλευθερίας καὶ τῆς προσωπικότη-  
τός του, ἕτινα ὀέον οἱ λοιποὶ νὰ σεβασθοῦν. 3) Ἡ ἀσφάλεια  
καὶ δικαιοσύνη, διὰ τὸ μέλλον ἐκδοτοῦ καὶ διὰ τὴν ἐκτέμησιν  
ἢ ἴναγνώρισιν τῶν ἐπιτεδξεδν του. 4) Ἡ συνεργαδία, διὰ  
πραγματοποδῆσιν κοινῶν σκοπῶν. Συνειδῶς, βασικὸς ρδλος τῶν  
ἀνθρωπίνων σχέσεων εἶναι ὁ ἐξανθρωπισμὸς τῶν οἰκονομικῶν  
καὶ ἐτέρων συμβιωτικῶν σχέσεων τῶν ἀνθρώπων καὶ ἐν κρονει-  
μένῳ τῶν συνδέομένων πρὸς τὰς ἐπιχειρήσεις. Μία συνεπῆς,  
διαρκῆς καὶ ὠλοκληρομένη τοιαῦτη κοινωνικῆ πολιτικῆ τῶν ἐπι-  
χειρήσεων, συμβάλλει ἀποφασιστικῶς εἰς τὴν ἀνάπτυξιν ἀρμονι-  
κῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων.

Ὡς καὶ προηγουμένως ἐγένετο λόγος, αἱ μεγάλα ἐπι-  
χειρήσεις καὶ ὅθι αἱ μεταποιητικαὶ (κυρίως βιομηχανικαὶ) δια-  
θέτουν εἰδικευμένον ἐπιτελικόν προσωπικόν, ὅπερ ἀσχολεῖται  
ἀποκλειστικῶς μὲ τὴν ἀνάπτυξιν ἀρμονικῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων.  
Τὸ προσωπικόν τοῦτο, κατόπιν συστηματικῆς προπαθείας πλῆ-  
ρους κατατοπισμοῦ του ἐπὶ τῶν προμηθευσιῶν ἐκδηλώσεων τοῦ  
ἐντός καὶ ἐκτός δεδομένης ἐπιχειρήσεως ἀνθρωπίνου παράγοντος,  
στηριζομένου εἰς ἐρεῦνας καὶ ἀναλύσεις βδσει στατιστικῶν  
καὶ ἐτέων δεδομένων ἐπὶ τῶν ὄρισταμένων συνθηκῶν ἐργασίας,  
ἀγορῆς κλπ. καὶ τῶν ἀντιδράσεων τῶν καθέκαστα κατηγοριῶν  
ἀνθρώπων, κοταρτίζει εἰδικὰ προγράμματα ἀνθρωπίνων σχέσεων.  
Ταῦτα, μετ' ἐγχιροσιν τῆς ἡγεσίας τῶν ἐπιχειρήσεων τοῦτων,  
τῆθενται ἐκδοτοτε εἰς ἐφαρμογὴν κατὰ τρεῖς βασικὸς τομεῖς,  
ἥτοι ὡς πρὸς τὸ προσωπικόν τῶν ἐπιχειρήσεων, τὰς συνδυναλι-  
στικὰς ὀργανῶσεις καὶ τὸ κοινόν. Περὶ ἐκδοτοῦ τῶν τομέων  
τοῦτων, ἀκολουθεῖ εἰδικῆ συνοπτικῆ ἐξετάσις εἰς τὰ ἐπόμενα  
τρεῖα κεφάλαια, ἥτις ἀναφέρεται εἰς τὰ μέχρι τοῦδε ὠχδοντα,  
ἕτινα, πάντως, ἐδρλοκοντα ἐν ἐξελλίξει, ὡς ἀποτέλεσμα τῆς  
συνεχοῦς πρὸδου τῶν κοινωνικῶν καὶ οἰκονομικῶν ἐκδηλώσεων  
τῶν ἀνθρώπων.

25. ΑΡΜΟΝΙΚΑΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ  
ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ο πρώτος στόχος επιτυχούς προγραμματισμού των ανθρωπίνων σχέσεων είναι ή πρόβλεψις δημιουργίας καί ανάπτυξεως μονίμων αρμονικῶν σχέσεων μεταξύ τῆς ἡγεσίας καί τοῦ λοιποῦ προσωπικοῦ δεδομένης ἐπιχειρήσεως. Αἱ σχέσεις αὗται καλοῦνται συνήθως ἐπιχειρησιακαί ἢ βιομηχανικαί (ENTERPRI-  
SERIAL OR INDUSTRIAL RELATIONS), δοθέντος ὅτι συνιστοῦν μίαν ἐπιχειρησιακὴν ἢ βιομηχανικὴν κοινότητα συμφερόντων τῶν περ' ἐκείτη ἐπιχειρήσει ἢ μεταποιητικῆ μονάδι ἀπασχολουμένων ἀτόμων.

Ἐπιχειρησιακαί ἢ βιομηχανικαί σχέσεις δνομάζονται τὸ σύνολον τῶν ἀπὸ κοινότητος προσπαθειῶν ἡγεσίας καί προσωπικοῦ ἔντος δεδομένης ἐπιχειρήσεως, πρὸς ἀνάπτυξιν εὐνοϊκοῦ ψυχολογικοῦ κλίματος, συντελοῦντος εἰς τὴν συνεχή ἕνδοον καί βελτίωσιν κατὰ πρῶτον μὲν τοῦ π.ρ.σ.τ. τοῦ ἀνθρώπου παράγοντος, κατὰ δευτέρον δὲ τῆς ἐποτελεσματικότητος τῆς.

Ἡ ὕπαρξις τῶν ἀνωτέρω σχέσεων ἀποτελεῖ προϋπόθεσιν ὀρθῆς ἐφαρμογῆς πάσης ὀργανωτικῆς ἀρχῆς καί μεθόδου εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις, δοθέντος ὅτι ἐκδηλοῦνται εὐνοϊκῆ ἐπίδρασις αὐτῶν ἐπὶ τῆς ψυχικῆς καί συνεπῶς καί τῆς πνευματικῆς καί σωματικῆς καταστάσεως τῶν ἐργαζομένων. Ἄνευ τῆς ὑπάρξεως αὐτῶν τῶν σχέσεων, οἰαδήποτε ὀργανωτικῆ ἀρχῆ ἢ μέθοδος ἐφαρμοζομένη, εἶναι δυνατόν νά χαρακτηρισθῆ ὑπὸ τῶν ἐν τῇ ἐπιχειρήσει ἐργαζομένων ὡς ἐπιόλωξις ἐξαναγκασμοῦ τῶν πρὸς ἕνδοον ἢ βελτίωσιν τῆς ἀποτελεσματικότητος αὐτῶν, ἕνευ σχετικοῦ ἀνταλλήματος καί χωρὶς ὁ ἀνθρώπινος παράγων (HUMAN FACTOR) ν' ἀποτελῆ πεπολιθῶσιν τῆς ἡγεσίας τῆς ἐπιχειρήσεως, ὅτι συνιστᾷ πρωταρχικὴν ἐκδήλωσιν τοῦ ἐνόητου ἀποθέτου αὐτῆς. Εἰς τὴν περίπτωσιν ταύτην προκαλεῖται ἀντίθετον τοῦ ἐπιδοκουμεμένου ἀποτελέσματος, καθόσον ἀποτυγχάνει πᾶσα συμβολή ἐπὶ ὀρθολογικῶν ἢ ἐπιστημονικῶν βάσεων. Οἱ λόγοι οὗτοι ἐπέβαλον ὅπως ἡ ὀργάνωσις καί ἡ διοικήσις τῶν ἐπιχειρήσεων ἀπο-

βλέπουν πρωτίστως εις τόν κύριον συντελεστήν της εθιμικής των επιχειρήσεων, ήτοι τήν εργασίαν. Ἡ ἐργασία ἀποτελεῖ τόν ἔμφυχον καί ἐνεργητικόν συντελεστήν της παραγωγῆς, σαφῶς διακρινόμενον τοῦ κεφαλαίου καί τοῦ εὐδύφους, οὔτινες εἶναι ἄψυχοι καί παθητικοί συντελεσταί της παραγωγῆς.

Αἱ ἁρμονικαί σχέσεις ἡγεσίας καί προσωπικοῦ τῶν επιχειρήσεων καθορίζονται ἐκδοτοτε εἰς τά ἀναλυτικά προγράμματα τῶν επιχειρήσεων, τήν ἐπιτέλειαν τῶν ὁποίων ἀναλαμβάνει συνήθως ἡ ὑπηρεσιακή μονάς της διοικήσεως τοῦ προσωπικοῦ. Τά προγράμματα ταῦτα καταρτίζονται κατόπιν συνεργασίας μετὰ τῶν ἐκπροσώπων τῶν ἐργοδοτικῶν καί ἐργατικῶν συνδικαλιστικῶν ὀργανώσεων, ὡς καί τῶν προϊσταμένων καί ὑφισταμένων ἐκδοτοῦ τομέως ὁδοσεως της ἐπιχειρήσεως. Ἡ διοίκησις τοῦ προσωπικοῦ ἀναλαμβάνει τήν ἐπιτέλειαν τῶν ἐν λόγῳ προγραμμάτων, ἐν στενῇ συνεργασίᾳ μετὰ τῶν λοιπῶν ὑπηρεσιακῶν μονάδων της ἐπιχειρήσεως.

Ἡ συμμετοχή τῶν ἐργαζομένων εἰς τήν διοίκησιν της ἐπιχειρήσεως, ἀποτελεῖ προηπόθεσιν της ἐπιτυχοῦς κατάρτισεως καί ἐπιτελέσεως τῶν ὀκειῶν ὡς ἔνω προγραμμάτων. Ἡ συμμετοχή αὕτη περιορίζει ὀπωσδήποτε τό ἐνδεχόμενον πλήρους ἡμερολήπιας ἐκ μέρους τῶν ἐκπροσώπων της ἡγεσίας ἔναντι τῶν ἐργαζομένων. Δι' οὗ καί αἱ σύγχρονοι μεγάλοι ἐπιχειρήσεως, ἀνοίγουν οὕτω τήν θύραν πρὸς τήν ἐμπιστοσύνην τοῦ προσωπικοῦ αὐτῶν, δεχόμενοι τήν συνεργασίαν των διὰ τῶν ἀπολοθῶν ὀδο κυρίως μεθόδων:

α) Της συγγεντοῦσεως ἰδεῶν ἢ ὑποθέσεων τῶν ἐργαζομένων. Δι' αὐτῆς ἐπιδίδεται κυρίως ἢ ὡς ἔνω συνεργασία, ὡς καί ἀνάπτυξις της παρατηρήτικότητος, της εφευρετικότητος καί της εὐγενοῦς ἀμύλλης τοῦ προσωπικοῦ, δευτερευόντως δέ ἡ δυνατότης ἀναδέξεως τῶν ἱκανωτέρων. Ἡ παροχή αὕτη εὐκαιριῶν ἀναπτύξεως πρωτοβουλίας πραγματοποιεῖται δι' ἐγγράφου ὑποβολῆς τῶν ἐν λόγῳ ἰδεῶν ἢ ὑποθέσεων πρὸς εἰδικήν ἐπιτροπήν ἐξ ἐκπροσώπων της ἡγεσίας καί τοῦ λοιποῦ προσωπικοῦ. Αἱ πλέον ἐνόιαφέρουσαι καί ὀδη αἱ προτεινόμεναι ὑπὸ της Ἐπιτροπῆς ταύτης ἰδεαί ἢ ὑποθέσεις ὀπως τὸχουν ἐφαρμογῆς, ἐπιβραβεύονται, ἀπονεμομένων εἰς τοὺς ὑποβῶντας αὐτάς ἠθικῶν καί

όλιγων ήμοιβών. Αι όλιγα ήμοιβα ήντιστοιχοϋν συνήθως πρός ποσοτόν τών ούτω προναλουμένων προσθέτων κερδών της επιχειρήσεως, τοδιδιχίοτον δι'ένά Έτος. Α ετικός, ο HAKKINGTON EMERSON όρεστήριξεν, ότι "μία άπλη τόδα όδναται νά είναι πλέον άποδοτική τοϋ συνόλου της συμβολής τών συντελεστοών της παραγωγής επί ένα όδδιηρον αϊώνα".

β) της από κοινού συσκέψεως έμπροσθπων της ήγεσίας καί τοϋ λοιποϋ προσωπικοϋ. Αι συσκέψεις αύται διενεργούονται κατό τακτός ήμερομηνίας εις συνισταμένας επιτροπός, όμάδας έργασίας καί συμβούλια, δι'ών επιδιώκεται ή έπλευσις προβλημάτων κοινού ένδιαφέροντος. Τοιαύταιπρόβλήματα είναι τά άναφερόμενα εις τήν εξασφάλισιν ένσότητος εις τήν όιοικησιν, εις τήν έπλευσιν διαφορών επιχειρήσεως καί προσωπικοϋ της, εις τήν ένημέρωσιν καί ανταλλαγήν άπόψεων επί θεμάτων προγραμματισμοϋ της όράσεως της επιχειρήσεως, εις τόν καθορισμόν της συνόρομης έκδοσης ύπηρεσιακής μονόδος πρός τάς λοιπός ήλπ. Τάς συσκέψεις ταύτας προναλεί πολλοίσι ή ήγεσία της επιχειρήσεως, ίνα έκδοτοτε επιτυγχάνηται βραχυκρόνιος καί συνθετική επιθεώρησις τών κυριωτέρων επιτυχιών καί δυσχερεών έντελέσεως τών προγραμμάτων καί όιά νά άποκτιται έκπτυχέστερος συντονισμός καί έλεγχος της λειτουργίας της επιχειρήσεως.

Ο χαριτηρ τών έν προκειμένω συσκέψεων, είναι καθάρως συμβουλευτικής, καθόσον άποφεύγεται η τ'άδής ή άηφισ άποφάσεων όεσμευσοϋν τήν επιχειρήσιν. Παρέχεται, έν τούτοις, εις τό πρόσωπιόν ή έντόμωσις ότι ούτω μετέχει ένεργώς της όιοικήσεως της επιχειρήσεως καί όδναται τοϋτο τοιουτρπόως νά άνέλθη τάς βαθμόδας της όιοικητικής ίεραρχίας εϋχερέστερον. Μετά στάθμευσιν, μέλισια, της συμβολής τών έμπροσθπων τών έργοσομένων εις τάς συσκέψεις ταύτας, επιχειρήσεις τινός όέχονται όπως οι ίκανότεροι τών έμπροσθπων τοϋτων μετέχουν ός μέλη καί τών Διοικητικόν Συμβούλιον των. \*ΑΛΛ'ή τοιαύτη συμμετοχή οϋδέποτε ύπερβαίνει τά 49% τοϋ συνόλου τών μελών τών έν λόγω Διοικητικόν Συμβούλιον.

\*Η κατό τά άνωτέρω στάθμευσις της συμβολής τών έμ-



προσώπων των εργαζομένων πραγματοποιείται κατά κανόνα υπό της ήγεσίας και ένδοτε και υπό του συλλόγου του προσωπικού της επιχείρησης. Η στάθμευσις δε αυτή βοηθεί και εις τήν ανανέωσιν των μελών, των μεταχόντων εις τας από κοινοῦ συσκέψεις. Διά τήν ανανέωσιν ταύτην εφαρμόζονται διάφοροι μέθοδοι, επικρατεστέρα των οποίων θεωρεῖται ἡ καλουμένη "MULTIPLE MANAGERMENT", ἐπινοηθεῖσα ὑπό του ἐν Βαλτιμόρη των Η. Π. Α. ἐπιχειρηματίου MACCORMICK. Κατά τήν μέθοδον ταύτην, διατυποῦνται ἀνά ἐξάμηνον κρίσεις ἐκάστου μέλους των οικείων ἐπιτροπῶν, ομάδων εργασίας και συμβουλῶν ἐπὶ τῆς κατά τό παρελθόν ἐξάμηνον συμβολῆς και συμπεριφορῆς ἐνός ἐκάστου των λοιπῶν μελῶν των κοινῶν τούτων συσκέψεων. Αἱ κρῶς αὗται ἀξιολογοῦνται ἀπολύτως παρ' ἐξωτερικῆς ἐξεταστικῆς ἐπιτροπῆς και τὰ μέλη ἐκείνα ἅτινα λαμβάνουν τήν μικροτέρα βαθμολογίαν (συνήθως μέχρι τριῶν), ἀπαλλοτριῶνται των καθηόντων των κατά τό ἐπόμενον ἐξάμηνον, ἀντικαθιστάμενα ὑπό νεοειλεγόμενων ὑπό των λοιπῶν παρραμενόντων μελῶν.

Αἱ ἀπό κοινοῦ συσκέψεις διέπονται ἀπό ὀρισμένας ἀρχάς, ὑποκειμενικῆς και ἀντικειμενικῆς. Αἱ ὑποκειμενικαί ἀρχαί ἀναφέρονται εις τοῦς προκαλοῦντας τῶς συσκέψεις και εις τοῦς προσκαλουμένους εις αὐτάς, ἐνῶ αἱ ἀντικειμενικαί ἀναφέρονται εις τήν διαδίκασίαν πραγματοποιήσεως αὐτῶν. Αἱ ἀρχαί αὗται εἶναι αἱ ἀκόλουθοι:

α) Ὑποκειμενικαί ἀρχαί προκαλοῦντων τῶς συσκέψεις και προσκαλουμένων εις αὐτάς. Οἱ προκαλοῦντες τῶς συσκέψεις, ὀφείλουν: 1) Νά τοποθετῶν ὀρθῶς και σαφῶς τὰ θέματα τῆς ἡμερησίας διατάξεως, ἅτινα νά γνωστοποιῶν ἐγκαίρως κατέτι των προτέρων πρὸς ἐνημέρωσιν και ἐντοπιισμόν των σκέψεων των προσκαλουμένων. 2). Νά κατευθύνουν τήν συζήτησιν κατά σειράν θεμάτων και μέ βλιπρῆνιαν, ἐγκαρδιότητα και φιλοφροσύνην. 3) Νά παρακολουθοῦν προσεκτικῶς τῶς ἐκτιθεμένας ἀπόψεις, πρὸς παρατήρησιν και διὰ περιληπτικῶν σημειώσεων συγκέντρωσιν των ἀξιολογῶν πληροφοριῶν και στοιχείων. 4) Νά κατατοπίζουν, περῶν, διδάσκουν,

συμβουλευδονται καὶ ἐπιθέτου ἀντικειμενικῆς κρίσεις. 5) Νὰ ἀναλάβουν ἕκαστον θέμα καὶ σχηματίσουν ἀντικειμενικὴν κρίσιν ἐπὶ τῶν ἀπόψεων καὶ τῆς στάσεως τῶν συσχετιζομένων. 6) Νὰ ἐπιμελῶνται, τελικῶς, τῆς τηρήσεως ἀκριβῶν πρακτικῶν, μὲ ἀνακεφαλαιώσεις τῶν λεχθέντων καὶ ἐξαγωγὴν συμπερασμάτων, σχετικῶν πρὸς τὴν ἐπίλυσιν τῶν θεμάτων καὶ τὴν συμπεριφορὰν τῶν μετεχόντων. Οἱ καθυστεροῦντες, ἐξ ἄλλου, εἰς τὰς συσκέψεις, ὑφελθούσι:

- 1) Νὰ ἐνημεροῦνται πρὸ τῆς συνεδριάσεως ἐπὶ τῶν θεμάτων τῆς ἡμερησίας διατάξεως καὶ ν' ἀναποδοῦν εἰς τὴν μνήμην των τὰ <sup>βασιμὰ</sup> ~~αὐτῶν~~ αὐτῶν σημεῖα, ἅτινα κυρίως πρόκειται νὰ τόχουν ἰδιαιτέρας ἐξετάσεως.
- 2) Νὰ προσέρχονται ἐγκαιρῶς εἰς τὸν τόπον τῆς συσκέψεως, ἵνα εἶναι συνεπῆς καὶ συνῆμα ἔχουν εἰς τὴν διάθεσιν των χρόνον τινα ἀποκρίσεως τῆς ἀναγκαίας ψυχικῆς ἡρεμίας.
- 3) Νὰ ἀπαντοῦν εἰς ἐρωτήσεις πρὸς αὐτοὺς σαφῶς, ἠρέμως καὶ ἀντικειμενικῶς, διαχωρίζοντες γεγονότα καὶ προσωπικὰς γνώμας ἢ κρίσεις.

β) Ἀντικειμενικὰ ἄρχαί διαδικασίας πραγματοποιεῖται εἰς τῶν συσκέψεων, εἶναι κυρίως αἱ ἑξῆς:

- 1) Διεξαγωγὴ τῶν συζητήσεων βάσει ἡμερησίας διατάξεως τῶν θεμάτων, δοθέντος ὅτι ἐκδότη οὐδεὶς ἀποβλέπει πρὸς καθορισμένον ἐκτῶν προτέρων σκοπόν.
- 2) Χρησιμοποίησις ὑπὸ τῶν μετεχόντων τῆς συσχέψεως κοινῆς δρολογίας, πρὸς ἀλληλοκατανόησιν καὶ πρόσφορον τρόπον ἀναπτύξεως ἀπόψεων.
- 3) Ἐπιμάρτησις ἀντικειμενικότητος, ὄχι προκαταλήψεως, πελοματος, ὑποκρισίας, θρόσεως, φαντασιῶν κλπ., ὡς καὶ ὑπονατάσεις ἐκδότη εἰς τὴν θέσιν τοῦ ἐξέρου, πρὸς κατανόησιν τῆς νοοτροπίας αὐτοῦ καὶ τῶν ἐκτιθεμένων γεγονότων καὶ ἀπόψεων.
- 4) Διατάξεις γνώμῶν βάσει ἠλεγμένων πληροφοριῶν καὶ στοιχείων καὶ κατόπιν ὠρίμου σκέψεως, πρὸς ἀποφυγὴν λαθῶν καὶ ἐκτροπῶν ἐκ τοῦ συζητουμένου θέματος.
- 5) Τελικὴ διατάξεις τῶν ἐκτιθεμένων εἰς ἔγγραφα πρακτικῶν, πρὸς διατήρησιν, χρῆσιν καὶ διαφύλαξιν διὰ μέλλουσαν χρῆσιν τῶν ἐκτεθεισῶν ἀπόψεων καὶ παρασχεθεισῶν πληροφοριῶν καὶ στοιχείων.

Αἱ κοινὰ προσάθεται τῆς ἡγεσίας καὶ τοῦ προσωπικοῦ

προς ανάπτυξιν ἁρμονικῶν σχέσεων μεταξύ τῶν ἐντὸς θεομενῆς ἐπιχειρήσεως, ἐπετελούνται καὶ εἰς τὴν ἐφαρμογὴν ἐτέρων οὐκ ἐπισημῶν βασικῶν ἀρχῶν, ἀξιολογώτεροι τῶν ὁποίων εἶναι αἱ ἐπισημασμένοι τρεῖς: 1) Διαμόρφωσις ὑψηλοῦ ἠθικοῦ φρονήματος καὶ ἀνθρωπίνης ἀξιοπρεπειᾶς εἰς τοὺς ἐργαζομένους καὶ ἴδι' ἑκάστον ἐξ αὐτῶν καὶ διὰ τὴν θέσιν του εἰς τὴν ἐπιχείρησιν. Τὰ αἰσθήματα καὶ αἱ δοξασαί τοῦ προσωπικοῦ σκοποῦ σοβαρὰν ἐπίδρασιν ἐπὶ τῆς ἀποτελεσματικότητος του καὶ τῆς προστασίας ἐν γένει τῶν συμφερόντων αὐτοῦ καὶ τῆς ἐπιχειρήσεως. Δοθεύσης ἴσης ἱκανότητος, ἡ ἐργασία ἐκτελεῖται ἀποδοτικώτερον ὑπὸ ἐκείνου τοῦ ἐργαζομένου, ὅστις εἶναι ἱκανοποιημένος, εὐχαριστημένος καὶ ἐμπιστευόμενος συναισθηματικῶς περισσότερο δι' αὐτήν. Ἐνδιαφέρεται δὲ περισσότερο οὗτος, ὅταν αἰσθάνεται ὅτι ἡ ἐργασία του ἔχει σπουδαιότητα καὶ ὁ προϊστάμενος αὐτοῦ ἐπιτιμῶν ταύτην οἰκτιρῶς καὶ ἀναγνωρίζει ὅ,τι πράττει διὰ τὴν ἀξίωσιν καὶ βελτίωσιν τῆς. Ἐνδιαφέρεται ἐλπίσας οὗτος περισσότερο, ὅταν αἰσθάνεται ὅτι ὑπολογίζεται παρὰ τῆς ἡγεσίας τῆς ἐπιχειρήσεως ὡς συνεργάτης αὐτῆς, ἀνεξαρτήτως τῆς θέσεως τὴν ὁποίαν κατέχει εἰς τὴν κλίμακα τῆς ἱεραρχίας καὶ τῆς ποιότητος τοῦ συντελουμένου παρ' αὐτοῦ ἔργου. Οὕτω δημιουργεῖται πνεῦμα ἀλληλεγγύης συμφερόντων, ἢτοι ὑπαγωγῆς τοῦ ἀτομικοῦ συμφέροντος εἰς τὸν γενικὸν τῆς ἐπιχειρήσεως, ἔστω καὶ προσωπικῶς.

2) Διαμόρφωσις ἁρμονικῆς συνεργασίας ἡγεσίας καὶ προσωπικοῦ, ἢτοι κοινῆς ἀφ' ἑνὸς συνειδήτης καὶ ἐλευθέρως παρεχομένης συνεννοήσεως καὶ προσπάθειας, χάριν καὶ πέραν τοῦ τυπικῶς καθοριζομένου κοινοῦ σκοποῦ. Διὰ τῆς ἐν λόγῳ συνεργασίας ἐπιτυγχάνεται εἰς τὴν ἐπιχείρησιν "ἐν τῷ ἐνώσει ἢ ἰσχύς". Ἡ δὲ ἔνωσις αὕτη, ἀποτελεῖ κατὰ τὸν FAYOL "τὴν μεγάλην δύναμιν τῆς ἐπιχειρήσεως πρὸς συντονισμόν τῶν προσπαθειῶν τῆς καὶ ἀξιολογήσιν ἐκείνου ἐργαζομένου, ἔνευ ζηλοτυπιῶν καὶ διαταραχῶν τῆς ἁρμονίας τῶν σχέσεων μεταξύ τοῦ προσωπικοῦ". Πρὸς διαμόρφωσιν τῆς ἁρμονικῆς ταύτης συνεργασίας, ἐπιδεικνύεται ὑπὸ τῆς ἡγεσίας ἀνάλογον καὶ εἰλικρινῆς ἐνδιαφέρον, ὥστε ἕκαστος ἐργαζόμενος εἰς τὴν ἐπιχείρησιν νὰ κίθεται συντόμως καὶ σταθερῶς ὅτι τυγχάνη τῆς στοργῆς καὶ τῆς προστασίας καὶ οὐχὶ τῆς ἐπιμε-

ταλλεδοσεως της επιχειρησεως, οτι εκδηλουνται υψος της ηγεσιας εδωδασια χαρακτηηρος, ισονομιας η αμεροληφιας, καλης θελησεως και εδωδτητος, ως και παρεχεται υπ'αυτης το καλον παραδειγμα.

Η κατὰ τὰ ανωτέρω συνεργασία είναι ειδικότερον συν-  
τόν να εκδηλωθῆ ποικιλοτρόπως. Παραδείγματα τῶν εκδηλώσεων  
της αποτελοῦν καὶ αἱ ἑξῆς προσπάθειαι της ηγεσιας: 1) Κατατο-  
πισμοῦ τῶν νεοπροσλαμβανομένων ἐπὶ τῶν ἐπιδιώξεων καὶ τῶν  
προσκειτῶν εξελίξεως της επιχειρησεως, ἐπὶ της στατικῆς καὶ  
δυναμικῆς διαρθρώσεως καὶ λειτουργίας αὐτης, ἐπὶ τῶν δικαιωμά-  
των καὶ ὑποχρεώσεων τῶν εργαζομένων ἔναντι της επιχειρησεως  
καὶ της κοινωνίας, ἐπὶ της σπουδαιότητος τοῦ ἔργου ἐκδοτου  
εργαζομένου ἐντός τοῦ ὅλου προγραμματισμοῦ ὁράσεως της επιχει-  
ρησεως κλπ. 2) Φροντίδος ἐνδύξεως της απασχολήσεως ἐκδοτου  
νεοπροσλαμβανομένου διὰ τινος ἐπιτυχῶς ἀποδόσεως. 3) Παροχῆς  
εὐκαιριῶν ἀναπτύξεως πρωτοβουλίας, ἐπιδειξιότητος καὶ ανωτέ-  
ρας ἀποδόσεως. 4) Προσδιορισμοῦ τοῦ βαθμοῦ ἐπιδότησεως τοῦ  
ἐνδίαφεοντος ἐκδοτου εργαζομένου ἐπὶ τοῦ ἔργου του, συναρτήσῃ  
πρὸς τὴν κατανόησιν τῶν δίκων, τῶν ἀναγκῶν, τῶν ἰδιορρυθμιῶν,  
τῶν ἱκανοτήτων καὶ τῶν κινήτρων κατευθύνσεως τῶν ἐνεργειῶν  
αὐτοῦ. 5) Ἐνημερώσεως ἐκδοτου ἐπὶ τοῦ ὡς ὕψω προσδιορισμοῦ  
καὶ ἐπὶ της ἐκδοτοτε ποιοτικῆς καὶ ποσοτικῆς ἀποδόσεως του. 6) Ἐπιβραβεύσεως ἢ ἐπιβολῆς κυρώσεως, ἀναλόγως της συμπεριφο-  
ρῆς καὶ της ἀπαδοτικότητος ἐκδοτου, κατὰ τακτὰ χρονικὰ διαστή-  
ματα ἢ καὶ ἐκτάκτως. Σχετικῶς ἀπαιτεῖται ἀντικειμενικὴ καὶ δι-  
καία κρίσις, προσηποῦσα ανωτέραν ἠθικὴν, ἀμεροληφίαν, εὐ-  
θυκρισίαν κλπ. Ὁ ὁμηόσιος ἔπαινος συντελεῖ εἰς τὴν βελτίωσιν  
της ἐμπιστοσύνης ἐκδοτου πρὸς ἑαυτὸν. Ἡ ἐπιβολὴ κυρώσεων ἀπο-  
τελεῖ ἐπιποδομητικὴν κριτικὴν, ἐφ' ὅσον δὲν συμβάλλει εἰς τὸν  
ὑποβρασμόν της αὐτοεκτιμήσεως τοῦ ὑπαίτου, ἀλλ' ἐνθαρρύνῃ  
τοῦτον ὡς ἐνανέθη εἰς τὴν εὐθειαν ὁδόν.

3) Διατήρησις εὐκλειθελεῶς πειθαρχίας τοῦ προσωπικοῦ,  
ἥτοι ἐσκεμμένης καὶ προῦμου αὐτοῦ συμμορφώσεως, ὑπὸ εὐροῦ καὶ  
σταθε ὄν πνεῦμα, πρὸς τὰς κατευθύνσεις καὶ τοὺς κανονισμοὺς  
της επιχειρησεως, τοὺς θεωρουμένους ἀναγκαστικὰ διὰ τὴν ἐπιτυχίαν

τῶν ἀντικειμενικῶν αὐτῆς σκοπῶν. Ἡ οὐκιοθελής πειθαρχία εἶναι θετική καὶ πηγάζει ἐκ τῆς ἐσωτερικῆς διαθέσεως τῶν ἐργαζομένων ὅπως ὁρῶν καταλλήλως. Αὕτη εἶναι ἀντίθετος τῆς ὑποχρεωτικῆς πειθαρχίας, ἥτις εἶναι ἀρνητική καὶ βασίζεται εἰς τὴν ἐπιβίωσιν τῆς ἐπιβολῆς (ἠθικῆς ἢ φυσικῆς) καὶ τὰς κυρώσεις. Ἡ οὐκιοθελής πειθαρχία εἶναι ἀπολύτως ἀναγκαῖα διὰ τὴν ὁμαλὴν λειτουργίαν τῆς ἐπιχειρήσεως, καθὼς περιορίζει εἰς τὸ ἐλάχιστον τὴν ἀπαιτούμενην ἐπίβλεψιν κατὰ τὴν ἐκτέλεσιν τῶν προγραμμάτων. Αὕτη εἶναι ἀποτέλεσμα προσεκτικῆς καλλιέργειας ἀγωγῆς καὶ σχετικῆς ἐκπαιδεύσεως, ἴδωτε δὲ τῆς κατὰ τὰ προηγηθέντα ἀρμονικῆς συνεργασίας ἡγεσίας καὶ προσαπικοῦ. Ἡ στάθμη τῆς οὐκιοθελοῦς πειθαρχίας ὀδεῖ τὸ μέτρον συνοχῆς καὶ ἀντοχῆς τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ γενικῶς παντὸς ὀργανισμοῦ.

26. ΥΓΙΕΙΝΑ ΚΥΜΑΚΑΛΙΣΤΙΚΑΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΡΓΟΔΟΤΩΝ  
ΚΑΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Δευτέρα πτυχὴ τῶν ἁρμονικῶν σχέσεων ἡγεσίας καὶ προσωπικοῦ τῶν ἐπιχειρήσεων, συμπληροῦσα τῆς ἐπιχειρησιακῆς ἢ βιομηχανικῆς σχέσεως, εἶναι ἡ δημιουργία καὶ διατήρησις ὑγιᾶν 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 ἐκπερασμένων τῶν συνδικαλιστικῶν αὐτῶν ὀργανώσεων καὶ τοῦ κράτους, πρὸς ἀνάπτυξιν ἁρμονικῶν ἀνθρώπινων σχέσεων, ἰδίᾳ οἰκ. τῆς ἐξουδετέρωσως ἢ τῆς μειώσεως τοῦ ἀριθμοῦ καὶ τῆς σοβαρότητος τῶν ἐκτότε ἐπαγγελματικῶν διαμαχῶν ἢ παρεξηγήσεων.

Ὅσον ἀφορᾷ, εἰδικότερον, τὴν ἀναγνώρισιν ὑπὸ τῶν ἐργοδοτῶν ὑποχρεώσεων αὐτῶν ἔναντι τῶν ἐργαζομένων, αὕτη ἐκδηλοῦται κυρίως οἰκ. τῆς λήψεως μέτρων οἰκονομικῆς ἐνισχύσεως πέραν τῆς συνήθους ἀμοιβῆς καὶ ἰδίᾳ ἑτέρων, ἀπευθυνόμενων πρὸς τὸν ἐργαζόμενον ὡς ἄνθρωπον καὶ οὐχὶ ἀπλῶς ὡς μέλος τοῦ προσωπικοῦ τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἡ ἐν λόγῳ ἀναγνώρισις ἐκδηλοῦται συνήθως οἰκ. ἐπιδοτέως μερίμνης πρὸς ἐξασφάλισιν ὑπὲρ τῶν ἐργαζομένων σωματικῆς εὐρωστίας καὶ ἀσφαλείας, ἀνωτέρου κατὰ τὸ δοκ. τῶν ἡθικῶν καὶ πνευματικῶν ἐπιπέδου, ἀναψυχῆς, συνθηκῶν ἀνέτου διαβιώσεως ~~κατὰ~~ τῶν καὶ τῶν οἰκογενειῶν τῶν (ὡς καταλλήλων κατοικιῶν, εὐθυμίας καὶ ὑγιεινῆς διατροφῆς, ἱματισμοῦ κλπ.), παροχῆς πληροφοριῶν καὶ συμβουλῶν πρὸς ἐντιμετάπεισιν δυσχεριῶν ἐκτόκτων ἢ ταχέως (θλικῶν, ἡθικῶν, προνόας, ὑγείας κλπ.). Ἡ μερίμνα αὕτη συνίσταται εἰς συνδρομὴν τῆς ἐπιχειρήσεως πρὸς ἰδρύσιν καὶ λειτουργίαν πιστοτικῶν ἐνδόσεων, προμηθευτικῶν συνεταιρισμῶν, ταμείων ἀλληλοβοηθείας, στε-

γνώσεως κλπ., τῶν ὁποίων τὴν διοίκησιν καὶ διαχειρίσιν ἀναλαμβάνουν κατὰ τὸ πλεῖστον οἱ ἐργαζόμενοι.

Εἰς τὰς πεπολιτισμένους χώρας, οἱ ἐργαζόμενοι εἰς ἰδιωτικοῦς ὀργανισμοὺς καὶ ὁἷ ἐπιχειρήσεις, τυγχάνουν συνήθως νομοθετικῆς προστασίας ἔναντι ἐνδοξαζομένων ἀδαιρειῶν τῶν ἐργοδοτῶν ἢ καὶ ἑτέρων τάσεων, ὅπως ἀδικηθῶν οἱ ἐργαζόμενοι ἐπὶ βασικῶν αὐτῶν δικαιωμάτων ἢ διεκδικήσεων. Ἡ προστασία αὕτη ἀναφέρεται ἄς ἐπὶ τὸ πλεῖστον εἰς τοὺς ἀκολούθους τομεῖς:

1) Τὴν καθιέρωσιν ἀντικειμενικῶν κριτηρίων ἀξιολογήσεως καὶ ἀμοιβῆς τῆς παρεχομένης ἐργασίας, ἀψαλδῶς προσόντων, πείρας καὶ ἀποδόσεως τῶν ἐργαζομένων, ὡς καὶ τὴν παροχὴν ἀποζημιώσεως ἐν περιπτώσει καταγγελίας τῆς συμβάσεως ἐργασίας των.

2) Τὸν προσδιορισμὸν τῆς διάρκειας τοῦ χρόνου ἐργασίας, πρὸς ἀποφυγὴν κοπιάσεως κλπ. Ἡ διάρκεια αὕτη διακανονίζεται ἀναλδῶς τοῦ εἴδους τῆς ἐργασίας, οὕσα κατὰ κανὸνα μέχρι περὶπου ἡμέραι καθ' ἑκάστην ἐργασίμον ἡμέραν, μετὰ ἐνδιαμέσεων παύσεων καὶ διακοπῶν. Προσδιορίζονται συνήθως αἱ κυριακαὶ καὶ λοιπαὶ ἡμέραι ἀργίας, ὡς καὶ κανονικῆς ἀδείας.

3) Τὴν μεταχειρίσιν τῶν ἐργαζομένων, ὡς πρὸς τὴν ἐπιλογὴν, τὴν πρόσληψιν, τὴν μονιμοποίησιν, τὴν ἐξέλιξιν, τὴν ἐπαγγελματικὴν κατοχύρωσιν κλπ., ἰδίως δὲ τῶν μειονεκτικῆς ἱκανότητος, ἁλδῶ φέλλου, ἡλικίας, ἀναπηρίας κλπ.

4) Τὴν ἐξασφάλισιν ἐνοχικῶν ὅρων ἐργασίας, ἥτοι καταλλήλων ἐγκαταστάσεων, χώρων, μηχανικοῦ εξοπλισμοῦ, συνθηκῶν ἀερτισμοῦ, θερμάνσεως, φωτισμοῦ, καθαρῶς, προφυλάξεως ἐξ ἐπαγγελματικῶν ἀσθενειῶν καὶ ἐργατικῶν ἀτυχημάτων, ἐξυμηρετώσεως τοῦ προσωπικοῦ κλπ.

5) Τὴν κοινωνικὴν ἀντίληψιν καὶ ἀσφάλισιν τῶν ἐργαζομένων καὶ τῶν οἰκογενειῶν των, ὁἷ προληπτικῆς ὑγιεινῆς, ἱατρο-φαρμακευτικῆς καὶ νοσοκομειτικῆς περιθάλψεως, κοινωνικῆς αὐτῶν ἀσφαλίσεως ἔναντι κινδύνων καὶ γῆρατος.

6) Τὴν ὑπαρξίν καταλλήλου μετεωρολογικῆς διαβίωσης, ἥτοι κατὰ τὸν ἐλευθέρον χρόνον τῶν ἐργαζομένων, διὰ παροχῆς ἐργατικῶν κατοικιῶν, μέσων συγκοινωνίας μετὰ τῆς ἐπιχειρήσεως, ἐπιτέλεσεως μορφωτικῶν καὶ ἐκπολιτιστικῶν προγραμμάτων, <sup>ἀλλοτρίων</sup> δι' ἃν ἐπιδιώκονται ἐπισημέριαι τόπων ἐργασίας, διαλέξεις, <sup>ἀλλοτρίων</sup> βιβλιοθηκῶν, περιοδικὰ ἐκδόσεις, ἐκμάθησις γλωσσῶν, ψυχαγωγία (διὰ μουσικῆς, θεάτρου, ἐιδρομῶν, ταξιδίων, κατασκηνώσεων, ἀθλητισμοῦ, χοροεσπερίδων κλπ) καὶ ἕτεραι ἐκδηλώσεις καταπραΰνεσεως τοῦ νευρικοῦ συστήματος, πνευματικῆς καὶ σωματικῆς ἀναπαύσεως, ἀντιθέτων ἀπολαύσεων τῶν ἀγαθῶν τοῦ πολιτισμοῦ κλπ.

Περαιτέρω, καταβάλλονται προσπάθειαι παρ' αὐτῶν τούτων τῶν ἐργαζομένων, πρὸς βελτίωσιν τῶν σχέσεων αὐτῶν μετὰ τῶν ἐργοδοτῶν τῶν καὶ πρὸς ἀνύψωσιν τοῦ πνευματικοῦ καὶ τοῦ κοινωνικοῦ αὐτῶν ἐπιπέδου. Αἱ προσπάθειαι αὗται ἐπιτυγχάνουσι κατὰ κανόνα διὰ τῆς δημοσυργίας συνεταιριστικῆς συνειδήσεως καὶ συμπολας μεταξὺ τῶν, κυρίως δὲ διὰ τῆς συνεχοῦς ἐξυγιάνσεως τῶν ἐπαγγελματικῶν ἢ συνδικαλιστικῶν αὐτῶν ὀργανώσεων καὶ κινήματων. Ἡ συνδικαλιστικὰ αὗται ὀργανώσεις (σωματεῖα, ὁμοσπονδία καὶ συνομοσπονδία) ἀποβλέπουσι εἰς τὴν ἐξασφάλισιν τῶν κοινῶν αὐτῶν συμφερόντων καὶ τὴν βελτίωσιν γενικῶς τοῦ κοινωνικοῦ, οἰκονομικοῦ καὶ ἠθικοῦ αὐτῶν ἐπιπέδου.

Αἱ ἐργατικαὶ διεκδικήσεις καὶ αἱ ἐργοδοτικαὶ προσφοραὶ ἔναντι αὐτῶν, διακανονίζονται συνήθως μέσῳ τῶν ἐκπροσώπων τῶν ἐπαγγελματικῶν ἢ συνδικαλιστικῶν αὐτῶν ὀργανώσεων, πολλοὶ δὲ καὶ τῆ μεσολαβήσεσι τῶν ἀρμοδίων κρατικῶν παραγόντων, τῶν ἐντεταλμένων ὡς ἐκπεθεῖον ἐκ τῆς ἐφαρμογῆς τῆς κατεμένης νομοθεσίας πρὸς προστασίαν τῶν ἐργαζομένων. Ὁ ἐν λόγῳ διακανονισμὸς πραγματοποιεῖται διὰ τῶν καλουμένων "συνδικαλικῶν συμβάσεων" (COLLECTIVE BARGAINING, CONVENTION COLLECTIVE), ἥτοι διὰ διαπραγματεύσεων καὶ συμφωνιῶν μεταξὺ ἐκπροσώπων τῶν ἐπαγγελματικῶν ὀργανώσεων ἐργοδοτῶν καὶ ἐργαζομένων, πρὸς ἀπὸ κοινοῦ προσδιορισμὸν τῶν



γενικῶν ἢ βασικῶν ὅρων παροχῆς ἐργασίας καὶ τῆς ἀκολουθη-  
τέας διαδικασίας ἐπιλύσεως ἐνδεχομένων διαφορῶν, δυναμένων  
ν' ἀνακλύθουν διαρροῆς τῆς ἰσχύος αὐτῶν, κατόπιν δὲ νοή-  
μονος καὶ ἀντικειμενικῆς ἐκτιμῆσεως τῶν εἰδικῶν συνθηκῶν.  
Αἱ συμβάσεις αὗται καταρτίζονται ἐγγράφως, ἐν τέλει, τῇ  
μεσολαβῆσει τῶν προμηθευτικῶν κληρικῶν ὑπηρεσιῶν. Τὸ κε-  
ριεχόμενον αὐτῶν συνιστᾷ τὸ ἐλάχιστον ὅριον προστασίας  
τῶν ἐργαζομένων, ὅπου δὲν εἶναι δυνατόν ν' ἀνατραπῇ δι' ἄτο-  
μικῶν συμβάσεων.

27. ΣΧΕΣΕΙΣ ΒΗΛΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΥ, ΗΤΟΙ ΔΗΜΟΣΙΑΙ  
ΣΧΕΣΕΙΣ

Ἡ ὀρθολογικὴ λειτουργία τῶν ἐπιχειρήσεων καὶ εἰ ἀν-  
θρῶπιναι σχέσεις αὐτῶν ὑλοκληροῦνται διὰ τῆς δημιουργίας καὶ  
τῆς διατηρήσεως ἢ καὶ περαιτέρω ἀναπτύξεως συνεχῶν εὐνοϊκῶν  
ἐπαφῶν ἢ ἐπικοινωνίας καὶ συνεργασίας τῶν ἐν λόγῳ ἐπιχειρήσεων  
μετὰ τοῦ ἐκτός τῶν ἐπιχειρήσεων τοῦτων ἐν γένει κοινού. εἰ  
σχέσεις αὗται καλοῦνται συνήθως "δημόσιαι σχέσεις" (PUBLIC  
RELATIONS, RELATIONS PUBLIQUES), ἀποτελοῦν δέ, κατὰ τὸ Βρεταν-  
νικόν Ἰνστιτούτον Δημοσίων Σχέσεων, τὸ σύνολον τῶν συστηματι-  
κῶν ἐνεργειῶν ὀργανισμοῦ τίνος, πρὸς δημιουργίαν καὶ διατήρη-  
σιν ἀμοιβαίας κατανοήσεως μεταξὺ τοῦ ὀργανισμοῦ τοῦτου καὶ  
τοῦ κοινού.

Ἡ ἅσα ἐνέργεια ἢ πολιτικὴ τῶν ἐπιχειρήσεων, ἔχουσα πάν-  
τοτε ἀντικειμενικὸν ἐπὶ τῆς κοινωνίας, ὑπόκειται συνεχῶς ὑπὸ τῆν  
κρίσιν τοῦ κοινού, διαμρφουμένης ἐκαστοτε συγκεντρωμένης εὐ-  
νοϊκῆς ἢ μὴ ἐναντι αὐτῆς ἀντιλήψεως ἢ καταστάσεως. εἶναι, ὅθεν,  
ἐπιβεβλημένον διὰ τὴν προόδου ἐπιχειρήσεως τις, ὅπως ἐξασφαλι-  
σῶ τὴν εὐνοϊκὴν ἐναντι αὐτῆς στάσιν τῆς κοινῆς γνώμης, ὡς ὑπο-  
στηρίζει ὁ θεμελιωτὴς τοῦ θεσμοῦ τῶν δημοσίων σχέσεων IVY LEE.  
Ἡ στάσις δὲ αὕτη ἐξασφαλίζεται διὰ τῆς ἐφαρμογῆς τῆς ὀργανω-  
τικῆς ἀρχῆς "τοῦ ἀνοικτοῦ οἴκου καὶ τῶν ἀνοικτῶν θυρῶν" (OPEN  
HOUSE AND OPEN DOORS) διὰ πάντα ἐνδιαφερόμενον ἐπὶ τῆς ὁράσεως  
καὶ τῶν ἀποτελεσμάτων οἰασθήποτε ἐπιχειρήσεως. Τοῦτόστι, ἐπι-  
βάλλεται ἡ ἐνημέρωσις, ἡ διαφῶτισις καὶ ἡ ἐπεξηγήσις τῆς ὀργα-  
νώσεως καὶ τῆς λειτουργίας τῶν ἐπιχειρήσεων διὰ παντός μέσου,  
ἐπιτρέποντος ἀμοιβαίαν κατανοήσιν ἐπιχειρήσεως καὶ κοινού. Ἡ  
κατανοήσις αὕτη καθίσταται πλήρης, ὅταν ἐπιχειρήσεως τις παρέ-  
χῃ μετ'εὐληκτικότητας καὶ καλλῆς διαθέσεως πῶσαν πληροφορίαν ἢ  
στοιχεῖον ἐπὶ τοῦ ἐπιτελούμενου ὑπ'αὐτῆς ἔργου, ἄνευ ὑπερβολῶν  
ἢ ὑπεκφυγῶν. Ἐνδεχομένη παρέκκλισις ἐκ τῆς ἀρχῆς ταύτης εἰ-

ναι ένδεχόμενον ν' άποκαλυφθῆ μελλοντικῶς καὶ νά προκαλέσῃ τῆ άντίθετα τῶν ἐπιδιωκομένων άποτελεσμάτων. Δι' οὗ καὶ άποφεύγεται οἰαδῆποτε ἐπιδιώξεις παραπλανήσεως τοῦ κοινού ἢ άσυναστικῆς αὐτοῦ πειθοῦς, οἰά προπαγάνδας.

Ἔχει άποδείχθῆ, ὅτι αἱ ἐπιχειρήσεις ἐκτείνει αἰτινες άποφεύγουν τήν ἐπικοινωνίαν καὶ τήν συνεργασίαν μετά τοῦ κοινού οἰά διαφόρους λόγους, ὡς π.χ., μή κοινωνολογήσεως παραγωγικῶν ἢ ἑτέρων μυστικῶν, άπομονοῦνται καὶ άγνωστοῦνται, ἢ ἄλλως προκαλοῦν εἰς τὸ κοινόν προλήψεις, προκαταλήψεις, πλάνας, παρεξηγήσεις καὶ δυσπιστίαν. Ἡ κοινωνολογία οὖν τῶν ἐν λόγῳ μυστικῶν τελικῶς οὐν άποφεύγεται, ἔνεκα κυρίως μετακινήσεως τῶν ἐργαζομένων ἀπό ἐπιχειρήσεως εἰς ἑτέραν, ἐφαρμογῆς οργανωτικῶν μεθόδων ἐνιαίας παραγωγικῆς διαδικασίας κλπ.

Τὸ κοινόν μετά τοῦ ὅπου αἱ ἐπιχειρήσεις δημιουργοῦν καὶ διατηροῦν τῆς δημοσίας σχέσεις, συνίσταται κυρίως ἐν τῶν ἀπολοῦθων πέντε ὁμάδων: 1) Τοῦ προσωπικοῦ τῶν ἐπιχειρήσεων, ὅταν τοῦτο οὐν ἐκδηλοῦται ὑπό τήν εἰδίτητα τοῦ ὑπαλλήλου ἢ τοῦ ἐργάτου, ἀλλὰ τῶν πρεσβυτέρων ἢ πρακτόρων τῶν ἐπιχειρήσεων πρὸς τὸ ἐκτός αὐτῶν κοινόν. 2) Τῶν συνεργατῶν τῶν ἐπιχειρήσεων, πρὸς παροχήν εἰς αὐτῆς τῶν ὑλικῶν μέσων ὀρθώσεώς των, ὡς τῶν μετόχων, τῶν ὁμολογητοῦν καὶ τῶν προμηθευτῶν. 3) Τῶν ἀνταγωνιστῶν αὐτῶν ἀπό πλευρῆς τιμῶν καὶ ποιότητος προσφερομένων ὑμοειδῶν ἀγαθῶν καὶ ὑπηρεσιῶν. 4) Τῶν πελατῶν ἢ καταναλωτῶν τῶν ἀγαθῶν ἢ ὑπηρεσιῶν τῶν ἐπιχειρήσεων, ὑπαρξάντων, ὑπαρχόντων καὶ μελλοντικῶν. 5) Τῶν λοιπῶν κοινωνικῶν, κρατικῶν, εκπαιδευτικῶν καὶ ἑτέρων οργανισμῶν καὶ αἰσμάτων, οἵτινες εἶναι δυνατόν νά ἐνδραφερόνται ἢ νά ἐνδιαφερόσθῃ ἀργότερον, ἀμέσως ἢ ἐμμέσως, μέ τήν ὄρσειν, τήν ἐξυπηρέτησιν καὶ τὴν προορισμὸν τῶν ἐπιχειρήσεων τούτων, ἀνεξαρτήτως τόπου διαμονῆς των, ἐπαγγελματικῶν ἐνασχολήσεων, πολιτικῶν πεποιθήσεων, ἐθνικότητος, φύλης, θρησκείας, φύλου, ἡλικίας κλπ. αὐτῶν.

Εἰδιωκότερον, οἰά τῶν δημοσίων σχέσεων ἀποβλέπεται ἐν μέρους οδοδομέγῃς ἐπιχειρήσεως, κατ' ἀρχήν μὲν ἢ άποφυγή παρερμηνειῶν, παρεξηγήσεων καὶ προστριβῶν μεταξύ αὐτῆς καὶ τοῦ κοινού, τελικῶς δὲ ἢ ἀμοιβαία μεταξύ αὐτῶν ἐξυπηρέτησις, συμπράξεις,

ἐπιβίωσις, συμπόθεια, κατώπησης ἐμπιστοσύνης καὶ δημιουργία γοήτρου. Δι' οὗ καὶ ἀρχικῶς ἡ ἡγεσία τῆς ἐπιχειρήσεως προβαίνει ἐκτίστοτε εἰς τὴν ἔρευναν τῆς κοινῆς γνώμης (PUBLIC OPINION SURVEY), ἥτοι εἰς τὴν ἀξιοκρίθωσιν καὶ σιδήθμισιν τῶν ἀποφάσεων, τῶν προτιμήσεων καὶ τῶν γενικωτέρων τήσεων τοῦ κοινοῦ ἔναντι τῶν ἀγαθῶν καὶ τῶν ὑπηρεσιῶν τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἐπὶ τῇ βίσει τῆς ἐρεῦνης ταύτης προσαρμύζει αὐτὴ κατόπιν τὸν προγραμματισμὸν ὁρθοῶς τῆς καὶ ἐν συνεχείᾳ ἐπιδιώκει τὴν συνεχῆ καὶ συστηματικὴν ἐνημέρωσιν καὶ κατατόπισιν τοῦ κοινοῦ, ὡς καὶ τὴν ἀποδείξιν εἰς αὐτὸ δι' ἔργων καὶ παραδειγμάτων, ἐπὶ τῆς σημασίας καὶ τοῦ βαθμοῦ τοῦ εὐεργετικοῦ κοινωνικο-οικονομικοῦ ρόλου αὐτῆς καὶ τῶν σχετικῶν προβλημάτων τῆς. Ἡ ἐν προκειμένῳ προσπάθεια τῆς ἐπιχειρήσεως ἐκδηλοῦται κυρίως ἀπὸ πλευρῆς ἐπιτεθῆσεων, προθέσεων καὶ προοπτικῶν ἐξυμνηρησεως ἢ ἱκανοποιήσεως τῶν ἀναγκῶν τοῦ κοινωνικοῦ συνόλου, χωρὶς βεβαίως νὰ παύῃ ἢ ἐπιδιώξει τὸ ἐπιχειρηματικὸν κέρδος.

Ὅπως ἡ ἡγεσία τῆς ἐπιχειρήσεως ἀποσκοπεῖ μακροχρόνως εἰς τὴν πειστικὴν καὶ συγκεκριμένην διεργήνευσιν τῶν ἀποφάσεων ἢ ἀντιδράσεων αὐτῆς πρὸς τὴν κοινὴν γνώμην καὶ ἀντιστρόφως, παρέχουσα ἡλικρινῶς καὶ συνεχῶς πληροφορίαν ἐπὶ τοῦ συνόλου τῶν ἐκδηλώσεων αὐτῆς. Εἰς τὰς ἐκδηλώσεις ταύτας περιλαμβάνονται προτίτως οἱ ἀναφερόμενοι εἰς τὸ ἔργον τῆς τὸ σχετικὸν πρὸς τὴν συμπεριφορὴν τῆς ἔναντι τοῦ προσωπικοῦ τῆς, τῶν μετόχων τῆς, τῶν προμηθευτῶν τῆς, τῶν πελατῶν τῆς, τῶν ἀνταγωνιστῶν τῆς καὶ γενικῶς τοῦ προμηθευθέντος κοινοῦ. Περιβάλλεται μάλιστα ὅπως πληροφορεῖται πλέον συγκεκριμένως τὸ κοινὸν ἐπὶ τῶν προσφορῶν τῆς ἐπιχειρήσεως διὰ φιλανθρωπικοῦς σκοποῦς, ἐπὶ τῆς ὀργανώσεως καὶ λειτουργίας αὐτῆς, ἐπὶ τοῦ κύκλου τῶν ἐργασιῶν καὶ γενικῶς τῶν οικονομικῶν ἀποτελεσμάτων τῆς, ἐπὶ τῆς διανομῆς κερδῶν, τῆς ἀμοιβῆς τῶν συντελεστῶν τῆς παραγωγῆς καὶ τῆς σχέσεως μεταξὺ κόστους καὶ τιμῶν, ὡς καὶ ἐπὶ τῶν λοιπῶν πλεονεκτημάτων (ποιότητων, ποσοτικῶν, ἐμφανίσεως, οἰκονομολογήσεως κλπ.) τῶν προσφερομένων εἰς τὴν ἀγορὴν ἀγαθῶν καὶ ὑπηρεσιῶν αὐτῆς.

Ἡ μετάδοσις τῶν ἄνωγερων πληροφοριῶν καὶ στοιχείων πραγματοποιεῖται διὰ τῆς δημοσιότητος καὶ ἰδιαιτέρως διὰ τῆς διαφήσεως. Ἡ δημοσιότης (PUBLICITY, PUBLICITÉ) συνίσταται εἰς τὸ σύνολον τῶν ἐνεργειῶν καὶ μέσων ἐπικοινωνίας, δι' ὧν ἐπιχειρήσεις τις ἢ ὁμάς ἐξ αὐτῶν σκοπεῖ εἰς τὴν ἐνημέρωσιν καὶ τὴν καθοδήγησιν τοῦ κοινοῦ, ἐπὶ τῷ τελείῳ προωθησεως τοῦ ἔργου της. Οὕτω, πᾶσα ἐνέργεια καὶ πᾶν μέσον μεταδόσεως προφορικοῦ ἢ γραπτοῦ λόγου, συμπλάτων πρὸς τὰ γενικὰ ἐνδιαφέροντα τοῦ κοινοῦ καὶ προσελθὼν τὴν προσοχὴν αὐτοῦ, ἀποτελεῖ δημοσιότητα. Πρωταρχικὰ στοιχεῖα τῆς δημοσιότητος εἶναι ἡ ἐπιχειρηθῆς, ἡ πρωτοτυπία καὶ τὸ ἀξιόλογον τοῦ περιεχομένου αὐτῆς, ἀπὸ ἴσχυρος ἐπιχειρήσεως ἢ προϊόντος, ἢ ἐ ὑπηρεσίας ἐνδιαφεροῦσης τοῦ κοινόν. Μέσα δημοσιότητος ἢ μαζικῆς ἐπικοινωνίας εἶναι κυρίως αἱ ἐπιδηλώσεις καὶ τελέσεις, αἱ ἐκδόσεις καὶ ἡ διαφήμισις. Εἰς τὰς ἐπιδηλώσεις καὶ τελέσεις ἀνήκουν αἱ κοινωνικαὶ καὶ φιλανθρωπικαὶ δραστηριότητες, αἱ ἐκθέσεις, αἱ διασημείσεις, τὰ συνέδρια, αἱ δεξιώσεις, αἱ διαλέξεις, οἱ διαγωνισμοί, αἱ μουσικαὶ ἐκτελέσεις, αἱ ἐπισυνέσεις εἰς τὸν πρὸς ἐργασίας κλπ. Εἰς τὰς ἐπιδηλώσεις περιλαμβάνονται αἱ εἰδησιαὶ ἐφημερίδες ἢ περιοδικὰ, ἀποτελοῦσαι ὄργανα τῆς ἐπιχειρήσεως (HOUSE ORGANS), ἀπευθυνόμενα τῶσον πρὸς τὸ προσοκινόν αὐτῶν, ὅσον καὶ εἰς τὰς λοιπὰς προαναφερθείσας κατηγορίας τοῦ κοινοῦ, πρὸς σχετικόν κατατοπισμὸν τῶν. Δι' αὐτῶν ἐπιδιῶνεται, ὅπως ἀλληλογνωρισθοῦν οἱ ἀναγνώσται του καὶ ἰδίως κατατοπισθοῦν ἐπὶ τῆς ὁράσεως τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ ἐπὶ θεμάτων γενικωτέρου ἐνδιαφερόντος, σχετικοῦ πάντως πρὸς τὰ παρεχόμενα ἀγαθὰ καὶ ὑπηρεσίας αὐτῆς. Εἰς τὰς ἐκδόσεις περιλαμβάνονται ἐπισης εἰδησιαὶ φυλλάδια ἢ βιβλία, ἅτινα κυρίως γνωστοποιοῦν γεγονότα ἢ παρέχουν στοιχεῖα σχετικὰ πρὸς τὴν ἐπιχειρήσιν, ἐνῶ σύνδρα ἐπιτρέπουν εἰς τὸ κοινόν ὅπως ἐξακριβώσῃ τούτα.

Ἡ διαφήμισις (ADVERTISING) ἀποτελεῖ τὸ σύνολον τῶν ἐνεργειῶν καὶ μέσων ἐπικοινωνίας, δι' ὧν ἐπιχειρήσεις τις ἢ ὁμάς ἐξ αὐτῶν σκοπεῖ τὴν δημιουργίαν φήμης ἐπὶ τοῦ ἀντικειμένου προβολῆς, προωθησεως ἢ πωλήσεως της, δι' ἐξάρσεως τῶν πλεονεκτημάτων ἢ τῆς ἡθικῆς καὶ ὕλης αὐτοῦ ἀξίας, οὕτω δὲ ἀξίσεως της ζητήσεως του ὑπὸ τοῦ κοινοῦ. Τὸ ἀντικείμενον τούτο εἶναι δυνατόν νὰ συνίσταται εἰς ἀγαθὰ, ὑπηρεσίας, ἰδέας, ὄργανισμοὺς καὶ

Άτομα, άτινα είναι δυνατόν νά διακριθοῦν ἔναντι ἑτέρων καί  
νά ἔπιπροτιμηθοῦν ὑπό τοῦ κοινοῦ ἢ τῆς πελάτεως. Ἡ διαφῆμησις  
διακρίνεται ἀναλόγως: 1) Τοῦ σκοποῦ αὐτῆς ὡς πρὸς τὴν θέσιν  
τοῦ ἀντικειμένου εἰς τὴν ἀγορὰν, εἰς ὑπομνηστικὴν, πρῶτοπορῶσαιήν  
καί ἀνταγωνιστικὴν. 2) Τοῦ μέσου, πρὸς ἐπηρεασμὸν δεδομένου  
ἄτομου ἢ τοῦ εὐρέως κοινοῦ, εἰς ταχυδρομικὴν, τόκου, ὑπαιθροῦν/  
κλπ. 3) Τοῦ ἀναδόχου, εἰς εἰδικὴν, ὑμαδικὴν, λιανικὴν ἢ χον-  
δρικὴν πωλήσεως κλπ. 4) Τοῦ παραλήπτου αὐτῆς, εἰς ἐμπορικὴν,  
βιομηχανικὴν, ἐπισημονικὴν κλπ. 5) Τῆς μεθόδου πειθοῦς, εἰς  
ἐπιχειρηματολογικὴν, συναισθηματικὴν, ἐπαναληπτικὴν ἢ βράθευς κλπ.  
6) Τῆς χωρικῆς διεισόδσεως, εἰς συνοικιακὴν, τοπικὴν, περιφε-  
ρειαικὴν, ἐθνικὴν, διεθνή κλπ. Κατὰ τὸν προγραμματισμὸν τῆς  
διαφήμσεως, προσδιορίζονται κυρίως τὸ εἶδος αὐτῆς, τὸ κοινὸν  
πρὸς ὃ ὁ ἀπευθυνθῆ, ὁ τρόπος μεταδόσεώς της, ὁ σκοπὸς της  
καί τὸ περιεχόμενον αὐτῆς.

Εἰς τὰς μεγάλας ἐπιχειρήσεις λειτουργοῦν εἰδικαί ὑπη-  
ρεσαί δημοσίων σχέσεων. Ὑφίστανται ὅμως καί εἰδικαί ἐπιχειρή-  
σεις δημοσίων σχέσεων, πρὸς τὰς ὅποιας πολλὰκις ἀπευθύνονται  
αἱ ἐν λόγῳ ἐπιχειρήσεις διὰ τὴν ἀνάπτυξιν τῶν δημοσίων αὐτῶν  
σχέσεων, δοθέντος ὅτι αὐταί διαθέτουν προσωπικὸν ἐξοικειωμένον  
πρὸς τὴν νοσηρότητα, τὰς ἀντιδράσεις, τὰς κλίσεις καί τὰς προ-  
καταλήψεις τῆς κοινῆς γνώμης, τὴν ὅποιαν ἐπιθυμεῖ ἐπιχειρήσει  
τις νά ἐπηρεάσῃ εὐνοϊκῶς.