

δὲ δόξαι ἄλλων θεμάτων ἢ ἐπεξεργασία γίνεται ἀντικείμενοι ἄλλων δημοσιευμάτων, ἐκδιδομένων ὑπὸ τοῦ ἱδρυθέντος κέντρου βιομηχανικῶν σπουδῶν καὶ ὧν ὁ κατάλογος εἶναι ἀρκετὰ μακρὸς ἦδη.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟΝ

ΣΗΜΑΣΙΑ, ΑΝΑΓΚΗ ΚΑΙ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΙΣ ΤΗΣ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ

1. Ὅρισμός τῆς Διοικήσεως.

Κυβέρνησιν, εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις, ὀνομάζει ὁ συγγραφεὺς τὸ σύνολον τῶν πράξεων αἰτινες ἀποσκοποῦσι τὴν ἐπίτευξιν τοῦ σκοποῦ τῆς ἐπιχειρήσεως. Αἱ πράξεις αὗται διαίρουσθαι εἰς τὰς ἑξῆς ἑξ κατηγορίας.

1.) *Τεχνικὰς πράξεις* (παραγωγή, κατασκευὴ καὶ μετατροπὴ).

2.) *Ἐμπορικὰς πράξεις* (ἐμπορὰ, πωλήσεις, ἀνταλλαγὰ).

3.) *Οἰκονομολογικὰς πράξεις* (ἀναζήτησις καὶ διαχείρησις τῶν κεφαλαίων).

4.) *Πράξεις ἀσφαλείας* (προστασία τῶν προσώπων καὶ τῶν πραγμάτων).

5.) *Πράξεις λογιστικὰς* (καταγραφή, ἰσολογισμοί, ἐξόφλησις παραγωγῆς στατιστικῇ).

ὁποίων ὅμως ἡ τήρησις δὲν ἐπιτυγχάνεται ἐξ ἴσου ὑπ' ὅλων. διὰ τοῦτο ἡ πραγματικὴ πρόοδος ἔγκειται ἐν τῇ ἐπιστημονικῇ μεθόδῳ διὰ τῆς χρήσεως τοῦ ἐπαγωγικοῦ συλλογισμοῦ ἐπὶ τῶν γεγονότων ἅτινα παρέχουσιν ἡ παρατήρησις καὶ ἡ πείρα καὶ ἐν τῷ καταρτισμῷ συστηματικῆς διδασκαλίας μελλούσης νὰ ἀντικαταστήσῃ τὴν ἀπλῶς ἐμπειρικὴν παράδοσιν.

Μὴ λησμονώμεν ἐν τέλει μίαν γενικὴν παρατήρησιν, ὅτι δηλαδὴ το βιβλίον ἐγχορῆ ὑπὸ μηχανικοῦ διὰ τοὺς συναδέλφους του, καὶ πρέπει ὁ ἀναγνώστης νὰ ἔχῃ διαρκῶς ὑπ' ὄψει τὴν μόρφωσιν τῶν μηχανικῶν διὰ τὴν ἐκλογὴν τῶν παρεχομένων παραδειγμάτων, προκειμένου περὶ τῶν προσόντων καὶ τῶν κινήσεων τῆς διοικήσεως.

Προσπάθειαν συστηματικῆς ὑπαγωγῆς τοῦ ἔργου εἰς τὴν κοινωνικὴν ἐπιστήμην παρέχει ὁ κ. Paul Vanuxem ἀναλύων τὸ ἔργον τοῦ κ. Φαυόλ (Bull. de la Soc. de l'Ind. Minérale 4e livr. de 1917 loc. cit. σελ. 145-223) καὶ παρατηρῶν ὅτι πραγματεύεται θέμα τῆς συλλογικῆς δράσεως, ἀναφερόμενον εἰς κοινὸν στοιχεῖον πάσης φύσεως τοιαύτης ἐνεργείας ἥτοι τὴν τεχνικὴν αὐτῆς, χωρὶς νὰ συνταυτίζεται μετὰ τῆς Ἠθικῆς· διότι ἀσχολεῖται μόνον μὲ τὰ μέσα τῆς δράσεως καὶ δὲν ἐξετάζει τὸ ἀντικείμενον ἢ τελικὸν αἶτιον αὐτῆς. Ἐπίσης προσθέτει ὅτι ἡ διοίκησις ἀναφέρεται εἰς τὸ διοικητικὸν φαινόμενον καὶ εἶναι κλάδος τῆς Κοινωνιολογικῆς Ἐπιστήμης, καθόσον πᾶσα πράξις ἐκτελουμένη ἐνὸς ἀνθρωπίνης ὁμάδος ἔχει μίαν ἄποψιν διοικητικὴν καὶ μίαν ἄποψιν εἰδικὴν ἀναφερομένην εἰς τὸ εἶδος αὐτῆς ἀντικείμενον.

6.) *Πράξεις δικαστικής* (πρόνοια, ὀργάνωσις, ἐξάσκησις ἐξουσίας, συντονισμός καὶ ἔλεγχος).

Οἰαδήποτε καὶ ἂν εἶναι ἡ φύσις τῆς ἐργασίας αἱ πράξεις αὗται ὀφίστανται πάντοτε καὶ ἀποτελοῦσι τὰς καλουμένας οὐσιώδεις λειτουργίας.

Κα. αἱ μὲν πρῶται ἐξετάζονται εἰς τὰς εἰδικὰς δι' ἐκάστην τούτων ἐπιστήμας, καὶ διὰ τοῦτο ἐνταῦθα μόνον γενικά τινα περὶ αὐτῶν ἀναφέρονται ἐν δὲ τοῖς ἐπομένοις ἐξετάζεται εἰδικώτερον ἡ διοίκησις.

1.) *Τεχνικὴ λειτουργία.*

Αἱ τεχνικαὶ πράξεις παρουσιάζουν μεγίστην ποικίλιαν μεγέθους καὶ ποιοῦ. Ἐπειδὴ δὲ ὅλα τὰ ὀλικά καὶ πνευματικὰ προϊόντα προέρχονται ἐκ τῶν χειρῶν τῶν τεχνικῶς εἰδικῶν, καὶ ἐπειδὴ ἡ μόρφωσις τῶν ἀνωτέρων ἐπαγγελματικῶν σχολῶν εἶναι σχεδὸν ἀποκλειστικῶς τεχνική, ἐπειδὴ τέλος τὰ ἀξιώματα παρέχονται ἀναλόγως τῶν τεχνικῶν προσόντων, διὰ τοῦτο ἡ τεχνικὴ ἱκανότης ἔχει τεθῇ ὑπὸ τῆς κοινῆς γνώμης εἰς πρώτην μοῖραν ἐν σχέσει πρὸς τὰς ἄλλας λειτουργίας, αἵτινες ὅμως εἶναι ἐξ ἰσοῦ ἢ καὶ πλέον ἀναγκαῖαι διὰ τὴν καλὴν πορείαν καὶ ἐπιτυχίαν τῶν ἐπιχειρήσεων. Ἡ τεχνικὴ λειτουργία μάλιστα ζὲν εἶναι πάντοτε ἡ σπουδαιότερα πασῶν εἰς τὰς βιομηχανικὰς ἐπιχειρήσεις. Ἡ δὲ ἀλληλεξάρτησις τῶν διαφόρων λειτουργιῶν εἶναι στενωπότης, οὕτω ἡ τεχνικὴ λειτουργία ζὲν δύναται νὰ ὑπάρχῃ ἀνευ κεφαλαίων, πρώτων ὧλων, πωλήσεων, μέτρων ἀσφαλείας καὶ πρόνοιας, ἅτινα πάντα ἀποτελοῦσι ἀντικείμενα τῶν ἄλλων λειτουργιῶν.

2.) *Ἐμπορικὴ λειτουργία.*

Ἡ πρόοδος τῶν βιομηχανικῶν ἐπιχειρήσεων ἐξαρτᾶται πολλάκις ἐξ ἰσοῦ ἐκ τοῦ ἐμπορικοῦ μέρους ὅσον καὶ τοῦ τεχνικοῦ, καὶ ἡ πώλησις τῶν προϊόντων ἀποτελεῖ τὴν βάσιν αὐτῶν.

Ἡ ἐμπορικὴ λειτουργία ἀπαιτεῖ τὴν γνώσιν τοῦ ἀγοράζειν καὶ πωλεῖν, ὀξύτητα, ἀποφασιστικότητα, γνώσιν τῆς ἀγορᾶς καὶ τῶν συναγοιζομένων, πρόνοιαν καὶ ἰδίως διὰ τὰς μεγάλας ἐπιχειρήσεις πείραν τῶν ἐμπορικῶν συνεννοήσεων καὶ συνασπισμῶν.

3.) *Οἰκονομολογικὴ λειτουργία.*

Ἡ οἰκονομολογικὴ λειτουργία εἶναι ἐξ ἰσοῦ ἀπαραίτητος διότι τὰ κεφάλαια εἶναι ἀναγκαῖος ὁρος τῆς ὑπάρξεως καὶ τῆς προόδου τῶν ἐπιχειρήσεων.

4.) *Ἀσφάλεια.*

Τὰ ἀσφαλιστικὰ μέτρα ἀποβλέπουσι εἰς τὴν προστασίαν τῶν

πραγμάτων καὶ τῶν προσώπων κατὰ τῶν κλοπῶν, τῶν πυρκαϊῶν, τῶν πλημμυρῶν, τὴν ἀποφυγὴν τῶν ἀπεργιῶν καὶ τῶν ἐμποδίων κοινωνικῆς φύσεως, ἐξασφαλιζομένων τῆς ἡσυχίας καὶ τῆς ἡρεμίας πνεύματος τοῦ προσωπικοῦ»,

Β.) Λογιστικὴ Λειτουργία.

Ἡ λογιστικὴ λειτουργία ἀποτελεῖ «τὸν ὀφθαλμὸν τῆς ἐπιχειρήσεως διδούσα ἀκριβῆ εἰκόνα τῆς οἰκονομικῆς καταστάσεως διὰ πληροφοριῶν σαφῶν καὶ ἀκριβῶν».

Διὰ τοῦτο ἡ διδασκαλία τῆς λογιστικῆς εἰσλήχθη ἤδη καὶ δὲν πρέπει νὰ παραμελεῖται εἰς τὰς μεγάλας τεχνικὰς σχολάς.

Γ.) Διοικητικὴ Λειτουργία.

Ἡ Διοικητικὴ λειτουργία ἔχει ὡς προορισμὸν τὴν ἐκπόνησιν τοῦ γενικοῦ προγράμματος ἐνεργείας τῆς ἐπιχειρήσεως, τὸν καταρτισμὸν τοῦ κοινωνικοῦ συγκροτήματος αὐτῆς τὸν συντονισμὸν τῶν προσπαθειῶν καὶ τὴν ἐναρμόνισιν τῶν πράξεων.

Ἡ πρόνοια, ἡ ὁργάνωσις, ὁ συντονισμὸς καὶ ὁ ἐλεγχος ἀποτελοῦσι ἀναμφιδόλως μέρη τῆς ἐννοίας τῆς διοικήσεως. Συμπεριλαμβάνομεν ἐπὶ πλέον εἰς τὴν διοικητικὴν λειτουργίαν καὶ τὴν ἐκδοσιν τῶν διαταγῶν ἢ ἐξάσκησιν τῆς ἐξουσίας, ἡ ὑπαγωγὴ αὕτη τῆς ἐξασκήσεως τῆς ἐξουσίας εἰς τὴν διοικητικὴν λειτουργίαν δικαιολογεῖται ἐκ τοῦ ὅτι κλείσται ἐνέργειαι ἐξασκήσεως τῆς ἐξουσίας ἐξαρτῶνται ἀπὸ στοιχεῖα τῆς διοικητικῆς λειτουργίας. Οὕτω ἡ ἐξέυρεσις καὶ ὁ σχηματισμὸς τοῦ προσωπικοῦ καὶ ὁ καταρτισμὸς τοῦ κοινωνικοῦ σώματος ἐξαρτῶμενα ἐκ τῆς διοικητικῆς λειτουργίας ἀφορῶσι τὴν ἐξάσκησιν τῆς ἐξουσίας. Ἀφ' ἑτέρου αἱ ἀρχαὶ τῆς ἐξασκήσεως τῆς ἐξουσίας εἶναι σχεδὸν πᾶσαι κοιναὶ πρὸς τὰς ἀρχὰς τῆς διοικήσεως. Διὰ ταῦτα διοίξεις καὶ ἐξάσκησις τῆς ἐξουσίας εἶναι στενῶτατα συνδεδεμένοι καὶ ἀποτελοῦσι λειτουργίαν μεγίστης σημασίας, ἥτις δεόν νὰ τύχῃ ἐξ ἴσου τῆς κοινῆς προσοχῆς ὅσον καὶ ἡ τεχνικὴ λειτουργία.

Ὁ κ. Φιλόλ διδαι τοὺς ἐξῆς ἐπιγραμματικούς ὁρισμοὺς τῆς λειτουργίας ταύτης.

Διοίκησις εἶναι ἡ πρόνοια, ἡ ὁργάνωσις, ἡ ἐξάσκησις τῆς ἐξουσίας, ὁ συντονισμὸς καὶ ὁ ἐλεγχος.

Πρόνοια εἶναι ἡ ἐξερύνησις τοῦ μέλλοντος καὶ ἡ ἐκπόνησις τοῦ προγράμματος ἐνεργείας.

Ὁργάνωσις εἶναι ὁ καταρτισμὸς τοῦ τε ὀλικοῦ καὶ κοινωνικοῦ συγκροτήματος τῆς ἐπιχειρήσεως.

Ἐξάσκησις τῆς ἐξουσίας, εἶναι τὸ σύνολον τῶν πράξεων δι' ὧν ἐνεργεῖ τὸ προσωπικόν.

Συντονισμός είναι ή σύνδεσις, συνένωσις και έναρμόνησις τῶν πράξεων καὶ τῶν σκοπῶν.

Ἐλεγχος εἶναι ή ἀπαγρύπνις εἰς τὴν συμμόρφωσιν πρὸς τὰς ἐκδοθείσας ὁδηγίας καὶ διαταγὰς.

Ὑπὸ τὴν ἀνωτέρω ἐννοίαν ή διοίκησις δὲν ἀποτελεῖ μέρος ἀποκλειστικὸν τῶν προσόντων τοῦ προϊσταμένου καὶ τῶν διευθυνόντων τὴν ἐπιχείρησιν, ἀλλ' εἶναι λειτουργία ἣτις ἐνυπάρχει ἀπαραιτήτως εἰς ὅλοκληρον τὸ κοινωνικὸν συγκρότημα ἀπὸ τοῦ προϊσταμένου μέχρι τῶν κατωτάτων μελῶν αὐτοῦ.

Τέλος ή κυβέρνησις ἀποτελεῖται ἐκ τῆς συναρμοσολογήσεως τῶν ἐξ τούτων λειτουργιῶν καὶ ἀποσκοπεῖ ὡς εἶδεμεν ἐν ἀρχῇ τὴν εὐοδηγέτησιν τῆς ἐπιχειρήσεως πρὸς τὸν προορισμὸν αὐτῆς διὰ τῆς ἀρίστης χρησιμοποιήσεως πάντων τῶν διαθέσιμων ἀνθρωπίνων καὶ ὀλικῶν μέσων.

Ἡ διοίκησις εἶναι μία τῶν ἐξ συνιστωσῶν τῆς κυβερνήσεως λειτουργιῶν ἀλλ' ή σημασία αὐτῶν βαίνει αὐξοῦσα ὡς ἀνερχόμεθα τὴν ἱεραρχικὴν βαθμίδα ὥστε νὰ φαίνεται ἐν τέλει ὅτι ἀποτελεῖ σχεδὸν τὸ μόνον προσὸν τῶν ἀνωτέρων διευθυντῶν.

2. — Σχετικὴ σημασία ἐκάστης ἰδιότητος τοῦ προσωπικοῦ τῶν ἐπιχειρήσεων.

Εἰς ἐκάστην τῶν ἀνω λειτουργιῶν ἀντιστοιχεῖ εἰς τὸ προσωπικὸν καὶ μία ἀντίστοιχος ἰδιότης, ή προσὸν οὕτω διακρίνομεν τεχνικὴν, οἰκονομολογικὴν, λογιστικὴν, διοικητικὴν ἰδιότητα κτλ.

Πᾶσα ἰδιότης στηρίζεται ἐπὶ συνόλου προσόντων φυσικῶν καὶ ἐπικτήτων ἥτοι γνώσεων, αἵτινα εἶναι τὰ ἑξῆς:

α) Σωματικὰ προσόντα, ὑγεία, ῥώμη, δεξιότης.

β) Διανοητικὰ προσόντα, ἀντίληψις νοήσεως καὶ μαθήσεως, κρίσις, διανοητικὴ ῥώμη καὶ εὐστροφία.

γ) Ἠθικὰ προσόντα., δραστηριότης, σταθερότης, θάρρος τῶν εὐθυνῶν, πρωτοβουλία, ἀφοσίωσις, λεπτότης, ἀξιοπρέπεια.

δ) Γενικὴ μόρφωσις, ἥτοι γνώσεις ἐπὶ πολλῶν θεμάτων μὴ ἀφορώντων ἀποκλειστικῶς τὴν ἐξασκουμένην ἐργασίαν.

ε) Εἰδικαὶ γνώσεις, ἀφορῶσαι ἀποκλειστικῶς τὴν ἐξασκουμένην λειτουργίαν ἣτις εἶναι τεχνικὴ, ἐμπορικὴ, οἰκονομολογικὴ, κλπ.

ς) Πείρα, γνώσεις προσερχόμεναι ἐκ τῆς τριβῆς τῆς ἐργασίας, ὡς προϊόντων τῆς ἐμμέσευ προσωπικῆς διδασκαλίας τῶν γεγονότων.

Αἱ φυσικαὶ καὶ ἐπίκτητοι ἰδιότητες αὗται ἀποτελοῦσι τὸ σύνολον τῶν εὐσιωδῶν προσόντων ἐκάστης εἰδικότητος καί, ὡς βλέπομεν, ἀνεφέρονται εἰς σωματικὰ, διανοητικὰ καὶ ἠθικὰ προσόντα, γενικὴν μόρ-

φωσιν, πείραν, καὶ εἰς εἰδικὰς γνώσεις σχετιζομένας πρὸς ἐκάστην λειτουργίαν.

Ἡ σπουδαιότης ἐκάστου στοιχείου ἀπαρτίζοντος τὰ προσόντα ἐκάστης λειτουργίας εἶναι ἀνάλογος πρὸς τὴν φύσιν καὶ τὴν σπουδαιότητα αὐτῶν. Οὕτω εἰς ἐπιχειρήσιν ἐνεργουμένην ὑφ' ἑνὸς μόνου προσώπου συγκεντροῦντος πάσας τὰς λειτουργίας, τὰ ἀναγκαιοῦντα προσόντα εἶναι φυσικῶ τῷ λόγῳ περιωρισμένα εἰς ἑκτασιν. Εἰς τὴν μεγάλην ἐπιχειρήσιν, τοῦναντίον, ὅπου αἱ πράξεις εἶναι ποικίλαι καὶ σπουδαίαι, τὸ προσωπικὸν ὀφείλει νὰ κατέχῃ πολυαριθμούς καὶ εἰς μέγαν βαθμὸν ἀνεπτυγμένας ἰδιότητας, ἀλλ' ἐπειδὴ αἱ λειτουργίαι εἶναι κατανεμημέναι μεταξὺ πολλῶν προσώπων ἕκαστος τούτων ἀρκεῖ νὰ κατέχῃ περιορισμένον μέρος τῶν προσόντων τῶν ἀναγκαίωντων διὰ τὸ σύνολον τῆς ἐπιχειρήσεως.

Ὁ κ. Φαυὸλ ἀπεπειράθη δι' ἀριθμητικῆς κατανομῆς νὰ καθορίσῃ τὴν σχετικὴν σημασίαν ἐκάστου τῶν προσόντων, ἅτινα χαρακτηρίζουσι τὴν ἀξίαν τῶν ὑπαλλήλων καὶ τῶν διευθυντῶν τῶν ἐπιχειρήσεων σχηματίσας σειρὰν πινάκων.

Καὶ εἰς μὲν τὸν πίνακα ὑπ' ἀριθ. 1 ἐμφαίνονται αἱ ἀναγκαίουςαι

ΠΙΝΑΞ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 1

Σχετικὴ σημασία τῶν διαφορῶν προσόντων τῶν ἀπαιτουμένων
διὰ τὸ προσωπικὸν τῶν βιομηχανικῶν ἐπιχειρήσεων

Μεγάλαι ἐπιχειρήσεις

(κατὰ τὸν H. Fayol)

Κατηγορίαι προσωπικοῦ	Ἰδιότητες					Σύνολον
	Διοικητικαὶ	Τεχνικαὶ	Ἑμπορικαὶ	Οἰκονομολογ.	Λογιστικαὶ	
Διὰ Μεγάλων ἐγκαταστάσεων						
Ἐργατίας	5	85	•	•	5	100(a)
Ἐπιστάτης	15	60	5	•	10	100(b)
Προϊστάμενος οὐνεργεῖου	25	45	5	•	15	100(c)
Τμηματάρχης	30	30	5	5	10	100(d)
Προϊστάμενος τεχνικῆς ὑπηρεσίας	35	30	10	5	10	100(e)
Διευθυντής	40	15	15	10	10	100(f)
Σύνολον πολλῶν ἐγκαταστάσεων						
Γενικὸς Διευθυντής	50	10	10	10	10	100(g)
Τὸ Κράτος ὡς Βιομηχανία						
Υπουργός	50	10	10	10	10	100(h)
Ἀρχηγός τοῦ Κράτους	60	8	8	8	8	100(i)

Σημείωσις. Τὰ λατινικὰ στοιχεία παραπέμπουσιν εἰς τὰς ἀντιστοιχούς κατηγορίας τοῦ σχεδιαγράμματος ὑπ' ἀριθ. 3 εἰς τὸ τέλος τῆς ἐργασίας.

ιδιότητες τῶν διαφόρων λειτουργῶν τῆς τεχνικῆς λειτουργίας μεγάλης βιομηχανικῆς ἐπιχειρήσεως.

Εἰς δὲ τὸν πίνακα ὑπ' ἀριθ. 2 ἐμφαίνονται αἱ ἀναγκαιοῦσαι ιδιότητες τῶν διευθυντῶν τῶν διαφόρου μεγέθους βιομηχανικῶν ἐπιχειρήσεων.

Ἐξετάζοντες τὴν διάταξιν καὶ τὰ πορίσματα τοῦ πίνακος ὑπ' ἀριθ. 1 παρατηροῦμεν ὅτι τὸ μὲν προσωπικὸν ὑπεδιαιρεῖται κατὰ τὴν ἐξῆς ἱεραρχικὴν σειρὰν: ἐργάται, ἀρχιεργάται, προϊστάμενοι συνεργείων, τμηματάρχαι, προϊστάμενοι ὑπηρεσιῶν, διευθυνταί. Ἡ δὲ ὀλικὴ ἀξία τῶν προσόντων λειτουργοῦ τινὸς καθορίζεται εἰς 100 δι' ἑκαστον βαθμὸν, χωρὶς οἱ ἀριθμοὶ οἱ ἀπαρτίζοντες τὸ σύνολον τοῦτο νὰ παριστῶσι ιδιότητας συγκριτὰς μεταξύ ἀλλήλων διὰ διαφόρους βαθμοῦς. δηλαδὴ δὲν πρόκειται διὰ τοῦ πίνακος νὰ δοθῇ κοινὸν μέτρον μεταξύ τῶν προσόντων ἐργάτου καὶ ἀρχιεργάτου ἢ διευθυντοῦ, διότι βεβαίως δὲν ὑπάρχει ὁμοιότης μεταξύ τῶν ὁμωνύμων προσόντων ἐνὸς ἐκάστου βαθμοῦ καὶ δὲν πρόκειται νὰ συγκριθῇ ἡ ἀξία π. χ. ἐνὸς ἐργάτου πρὸς τὴν ἀξίαν ἐνὸς τμηματάρχου. Ὡστε τὰ στοιχεῖα τὰ ἀπαρτίζοντα ἐκάστην ιδιότητα εἶναι διάφορα δι' ἑκαστον βαθμὸν τῆς ἱεραρχικῆς σειρᾶς, οὕτω δὲν ὑπάρχουσι πολλὰ τὰ κοινὰ μεταξύ τῶν τεχνικῶν, διοικητικῶν ἢ ἄλλων ἱερωτήτων κατωτέρου ὑπαλλήλου καὶ τῶν ἀντιστελίων ἀνωτέρου προϊσταμένου.

ΠΙΝΑΞ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 2

Σχετικὴ σημασία τῶν διαφόρων προσόντων τῶν ἀπαιτουμένων διὰ τὸ προσωπικὸν τῶν βιομηχανικῶν ἐπιχειρήσεων

(κατὰ τὸν H. Fayol)

Ἰδιότητες Προϊσταμένων βιομηχανικῶν ἐπιχειρήσεων
διαφόρου μεγέθους

Κατηγορίαι προϊσταμένων	Ἰδιότητες						Σύνολον
	Διοικητικαί	Τεχνικαί	Ἑμπορικαί	Οἰκονομολογ.	Δογματικαί	Λογιστικαί	
Στοιχειώδης ἐπιχειρήσεις	15	40	20	10	5	10	100(μ)
Μικρὰ ἐπιχειρήσεις	25	50	15	10	10	10	100(ν)
Μέση ἐπιχειρήσεις	30	25	15	10	10	10	100(ο)
Μεγάλῃ ἐπιχειρήσεις	40	15	15	10	10	10	100(ρ)
Πολύ μεγάλη ἐπιχειρήσεις	50	10	10	10	10	10	100(q)
Τὸ Κρατοῦς ὡς ἐπιχειρήσεις	60	8	8	8	8	8	100(ρ)

Οἱ συντελεσταὶ τοῦ πίνακος αποτελοῦσι κατὰ τὴν ὁμολογίαν τοῦ συγγραφέως τὴν προσωπικὴν αὐτοῦ γνώμην καὶ παραδέχεται ὅτι εἶναι δυνατόν νὰ ἀμφισβητηθῶσι.

Ἐκ τοῦ πίνακος προκύπτουν τὰ ἑξῆς συμπεράσματα.

1.) Τὸ κυριώτερον προσόν τοῦ ἱεράτου εἶναι τὸ τεχνικόν.

2.) Ἐφ' ὅσον ἀνερχόμεθα τὴν ἱεραρχικὴν βαθμίδα ἡ σχετικὴ σημασία τῶν διοικητικῶν προσόντων αὐξάνει τῶν δὲ τεχνικῶν βαίνει ἐλαττουμένη. Εἰς τὴν 3ην ἢ 4ην ἱεραρχικὴν βαθμίδα ὑπάρχει ἰσότης μεταξὺ τῶν δύο τούτων προσόντων.

3.) Τὸ κυριώτερον προσόν τοῦ διευθυντοῦ εἶναι τὸ διοικητικόν. Καὶ διὰ τοῦς ἀνωτέρους εἶσι βαθμοῦς (γενικοῦ διευθυντοῦ, ὑπουργοῦ, ἀρχηγοῦ τοῦ Κράτους) ἡ σημασία αὐτοῦ αὐξάνει.

4.) Τὰ ἐμπορικὰ καὶ οἰκονομικὰ προσόντα, τὰ προσόντα ἀσφαλείας καὶ τὰ λογιστικὰ ἔχουν τὴν μεγίστην αὐτῶν σημασίαν περὶ τὸν 5ον ἢ 6ον ἱεραρχικὸν βαθμόν. Ὅταν δὲ ἀνυψούμεθα εἰς τὴν ἱεραρχίαν ἡ σχετικὴ σημασία τῶν προσόντων τούτων ἐλαττοῦται καὶ τείνει εἰς ἐξίσωσιν αὐτῶν πρὸς ἄλληλα.

5.) Ἀπὸ τοῦ 4ου ἢ 5ου ἱεραρχικοῦ βαθμοῦ ὁ διοικητικὸς παράγων αὐξάνει εἰς ἑκάστην τῶν ὑπολοίπων. ὅτινες περιορίζονται καθ' ἑκαστον εἰς τὸ δέκατον τοῦ συνόλου.

Τοιαῦτα εἶναι τὰ συμπεράσματα τῆς ἐξετάσεως τῶν ἰδιότητων τοῦ προσωπικοῦ τῆς τεχνικῆς λειτουργίας βιομηχανικῆς ἐπιχειρήσεως. Σημειωτέον ὅτι οὐδεὶς τούτων περιορίζεται εἰς μόνην τὴν τεχνικὴν λειτουργίαν τῆς ἐπιχειρήσεως, ἀλλὰ πάντες συντρέχουσι εἰς τὰς ἄλλας λειτουργίας συμμετέχοντες εἰς αὐτάς, καὶ βλέπομεν ὅτι οἱ ἀνώτεροι προϊστάμενοι εἶναι μᾶλλον διοικηταὶ ἢ τεχνικοί.

Ἡ ἐξέτασις τῶν προσόντων τοῦ προσωπικοῦ μιᾶς ἑκάστης τῶν ἐτέρων λειτουργιῶν ἔστι: τῆς ἐμπορικῆς, οἰκονομολογικῆς, ἀσφαλείας καὶ λογιστικῆς ἀγέ: εἰς ὅμοια συμπεράσματα ἀρκεῖ νὰ ἀντικατασταθῶσι τὰ τεχνικὰ προσόντα διὰ τῶν ἀντιστοίχων ἐκάστης λειτουργίας. Ὡστε φθάνομεν εἰς τὸ γενικὸν συμπέρασμα ὅτι εἰς οἰανδήποτε λειτουργίαν τὰ κυριώτερα προσόντα προκειμένου περὶ ὑποδεεστέρων βαθμῶν εἶναι τὰ προσόντα τῆς ὑπὲρ ἐξέτασιν λειτουργίας, ἔστι τεχνικὰ διὰ τὴν τεχνικὴν ἐμπορικὰ διὰ τὴν ἐμπορικὴν, οἰκονομολογικὰ διὰ τὴν οἰκονομολογικὴν λειτουργίαν κτλ. καὶ ὅτι: τὰ κυριώτερα προσόντα τῶν ἀνωτέρων βαθμῶν εἶναι πάντοτε τὰ διοικητικά. Εἰς τὸν πίνακα ὑπ' ἀριθ. 2 ἐξετάζονται ἐπὶ τῶν αὐτῶν βάσεων τὰ προσόντα τοῦ προϊσταμένου τῶν βιομηχανικῶν ἐπιχειρήσεων διαφόρων ἐκτάσεων. Τὰ συμπεράσματα εἰς αὐτὰ κατὰ λόγον εἶναι:

1.) Τὰ κυριώτερα προσόντα προϊσταμένου μικρᾶς βιομηχανικῆς ἐπιχειρήσεως εἶναι τὰ τεχνικά.

2.) Ἐφ' ὅσον ἀνερχόμεθα εἰς τὴν ἱεραρχίαν τῶν ἐπιχειρήσεων ἡ σχετικὴ σημασία τῆς διοικητικῆς ἱκανότητος αὐξάνει, τῆς δὲ τεχνικῆς βαίνει ἐλαττωμένη.

3.) Τὸ κυριώτερον προσόν τῶν προϊσταμένων τῶν μεγάλων ἐπιχειρήσεων εἶναι τὸ διοικητικόν, τοῦ ὁποῦ ἡ σπουδαιότης αὐξάνει ἀναλόγως πρὸς τὸ μέγεθος τῆς ἐπιχειρήσεως.

4.) Τὰ ἐμπορικὰ καὶ οἰκονομολογικὰ προσόντα ἔχουσι σπουδαιότεραν θέσιν διὰ τοὺς προϊσταμένους μικρῶν καὶ μετρίων ἐπιχειρήσεων ἢ διὰ τοὺς ὑποδεστέρους ὑπαλλήλους τῆς τεχνικῆς λειτουργίας.

5.) Ἐφ' ὅσον ἀνυψούμεθα εἰς τὴν ἱεραρχίαν τῶν ἐπιχειρήσεων ὁ διοικητικὸς συντελεστὴς αὐξάνει ἐπὶ ζῆμιά τῶν ἄλλων, οἵτινες τείνουσιν πρὸς ἐξίσωσιν μεταξὺ ἀλλήλων φθάνοντες εἰς τὸ ἑκατόν τοῦ συνόλου.

Οἱ πίνακες ὑπ' ἀριθ. 1 καὶ 2 ἔχουν μεγάλην ὁμοιότητα ἐκτὸς τῆς διαφορᾶς τῆς προκυπτούσης ἐκ τοῦ ὅτι οἱ προϊστάμενοι καὶ τῶν ἐλαχίστων ἐπιχειρήσεων ἔχουν ἀνάγκην ἐμπορικῶν καὶ οἰκονομολογικῶν προσόντων.

Τὸ πλέον σημαντικὸν συμπέρασμα τῶν δύο πινάκων τούτων εἶναι ὅτι ἡ μὲν τεχνικὴ ἱκανότης εἶναι ἡ κυριώτερα ἰδιότης τῶν κατωτέρων ὑπαλλήλων τῶν μεγάλων ἐπιχειρήσεων καὶ τῶν προϊσταμένων τῶν μικρῶν βιομηχανικῶν ἐπιχειρήσεων. Ἡ δὲ διοικητικὴ ἱκανότης εἶναι ἡ κυριώτερα ἰδιότης τῶν ἀνωτέρων προϊσταμένων.

Τὰ αὐτὰ συμπεράσματα ἐφαρμόζονται καὶ εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις φύσεως διαφόρου τῶν βιομηχανικῶν τῆς τεχνικῆς ἰδιότητος ἀντικαθιστάμενης διὰ τῆς ἀντιστοιχοῦσης κυρίως ἰδιότητος τῆς ἐπιχειρήσεως.

Ὁ κ. Φαῦδλ ἀποδίδων ἐξαιρετικὴν σημασίαν εἰς τὴν ἐξαρσιν τῶν διοικητικῶν προσόντων διὰ τὴν ὀργάνωσιν καὶ τὴν διεκκῆσιν τῶν μεγάλων ἐπιχειρήσεων προσάγει πλεῖστα μέσα ἵνα καταστήσῃ τὸ γεγονός τοῦτο σαφέστερον διὰ τῶν πινάκων ἔχων ὑπ' ὄψει ὅτι ἡ κοινὴ γνώμη ἥτις ἀποδίδει ἤδη τὴν πρέπουσαν θέσιν εἰς τὴν τεχνικὴν ἱκανότητα, δὲν πρέπει νὰ παραβλέπῃ τὰ διοικητικὰ προσόντα (πίνακες ὑπ' ἀριθ. 3, 4, 5 εἰς τὸ τέλος τῆς ἐργασίας).

33. — Ἀνάγκη καὶ δυνατόν διοικητικῆς διδασκαλίας

Εἰς τὸ ὑπ' ὄψει κεφάλαιον ὁ συγγραφεὺς ἐπιμένει ἐπὶ τῆς ἀνάγκης καὶ τοῦ δυνατοῦ διοικητικῆς διδασκαλίας παρατηρῶν ὅτι πρὸς τὸ παρὸν ἡ παρεχόμενη ὑπὸ τῶν μεγάλων τεχνικῶν ἱδρυμάτων μόρφωσις εἶναι μόνον τεχνικὴ καὶ ὅτι δεόν νὰ συμπληρωθῇ διὰ διοικητικῆς διδασκαλίας.

Ἄν καὶ ἡ σημασία τῶν διοικητικῶν προσόντων ἀναγνωρίζεται ἐν τῇ πράξει, διότι «διὰ τὴν ἐκλογήν, λέγει, ἀρχιεργατῶν ἢ ἐπιστατῶν μεταξὺ ἐργατῶν, ἢ διευθυντοῦ μεταξὺ μηχανικῶν ἢ τεχνικῇ ἱκανότητος οὐδέως προσδιορίζει τὴν ἐκλογήν. Βεβαίως ὁ ὑποψήφιος πρέπει νὰ κατέχῃ τὴν ἀπαιτουμένην δόσιν τεχνικῆς ἱκανότητος, ἀλλὰ μεταξὺ ὑποψηφίων ὅσῃς περίπου τεχνικῆς ἱκανότητος προτιμᾶται ὁ ἔχων προσόντα ἐμφανίσεως κύρους, τάξεως, ἐργανώσεως, τὰ ὅποια εἶναι πάντα στοιχεῖα τῶν διοικητικῶν προσόντων».

Ὁ κ. Φαῦδλ ἀντικρούει τὴν γενικῶς παραδεδεγμένην γνώμην, ὅτι ἡ διοικητικὴ ἱκανότης κτᾶται μόνον διὰ τῆς πείρας τῶν ἐργασιῶν. καὶ ἀποδεικνύει ὅτι δύναται νὰ διδαχθῇ ἡ διοικητικὴ ἐπιστήμη κατ' ἀρχὰς μὲν ἐν ταῖς σχολαῖς, κατόπιν δὲ νὰ ἐξακολουθησῇ ἡ διδασκαλία ἐν τῇ ἐφαρμογῇ εἰς τὰ συνεργεῖα καὶ ἀποβίβει τὴν μέχρι τοῦδε ἑλλειψίν διοικητικῆς διδασκαλίας εἰς τὴν ἑλλειψίν συγκεκροτημένου συστήματος (doctrine) ἀπαραιτήτου διὰ τὴν ὑπαρξίν τῆς διδασκαλίας, διότι λέγει: «ὅθεν ὑπάρχει ἀκόμη καθιερωμένον σύστημα διοικητικῆς διδασκαλίας, προϊόν δημοσίας συζητήσεως», ἀλλ' τοῦναντίον ὑπάρχει ἀπειρία προσωπικῶν συστημάτων. Καὶ ὥς ἐκ τούτου βλέπομεν ἐφαρμοζομένους πανταχοῦ ἐν τῇ βιομηχανίᾳ, ἐν τῷ στρατεύματι, ἐν τῇ οἰκογενείᾳ, ἐν τῷ Κράτει, «τοὺς πλέον ἀντικειμένους πρὸς ἀλλήλους τρόπους ἐνεργείας ὑπὸ τὴν αἰγίδα τῶν αὐτῶν ἀρχῶν».

Καὶ ἐν ᾧ προκειμένῳ περὶ τεχνικῶν πράξεων πᾶς προϊστάμενος σέβεται ὠρισμένους κανόνας, ἀνευ τῶν ὁποίων θὰ ἐκινδύνευε νὰ ἀπολέσῃ τὴν κοινὴν ὑπόληψιν, ἐν τῇ διοικήσει δύναται ἀφόδως νὰ ἐπιβλέσῃ εἰς τὰς πλέον ἐπιζητήσιμους ἐνεργείας». Διότι αἱ ἀρχαὶ αἱ διέπονται τὰς ἐνεργείας τοῦ δὲν κρίνονται ἀφ' ἑαυτῶν ἀλλὰ διὰ τῶν ἀποτελεσμάτων αὐτῶν ὅτινα εἶναι πολλάκις λίαν ἀπομεμακρυσμένα καὶ δυσκόλως δύνανται νὰ συνδεθῶσι πρὸς τὰ αἷτια αὐτῶν. Ἐάν ὅμως ὑπῆρχε παραδεδειγμένον σύστημα, δεδοκιμασμένον ὑπὸ τῆς πείρας ὁ τρόπος ἐνεργείας θὰ ἦτο πάντοτε σφῶς διαγεγραμμένος, καὶ θὰ ὑπῆρχε σύνολον ἀρχῶν, κανόνων, μεθόδων καὶ μέσων δεδοκιμασμένων καὶ ἐξηλεγμένων ὑπὸ τῆς δημοσίας πείρας.

Ἀρχαὶ διοικήσεως ὑπάρχουσι πολλαὶ καὶ εἶναι παγκοσμίως ἀνεγνωρισμέναι, ὥς αἱ διαρκῶς διακηρυσσόμεναι «μεγάλαι ἀρχαὶ ἐπιβολῆς, πειθαρχίας, παραγωγῆς τῶν εἰδικῶν συμπεφορτίων εἰς τὰ γενικά, ἐνότητος διευθύνσεως, συντονισμοῦ τῶν προσπαθειῶν, προνοίας κτλ. κτλ.».

Φαίνεται ὅμως ὅτι ἡ ἀπλὴ διακήρυξις αὐτῶν δὲν ἀρκεῖ, διότι ἀπαιτεῖται ἡ γνώσις καὶ χρησιμοποίησις τῶν μέσων τῆς πραγματοποιήσεως, τὰ ὅποια εἶναι ἐξ ἴσου πολυάριθμα καὶ τὰ ὅποια εἴτε εἶναι καλὰ ἢ κακὰ ἐφαρμόζονται ἀλληλοδιαδόχως εἰς τὴν οἰκογένειαν, εἰς τὰ ἐργαστήρια

και εις τὸ Κράτος, καὶ ἡ ἐμμονὴ εἰς αὐτὰ ἀνεξαρτήτως τῆς πραγματικῆς αὐτῶν ἀξίας προέρχεται: ἐκ τῆς ἁλλείψεως καθιερωμένου συστήματος καὶ διότι τὸ κοινὸν στερεῖται κριτηρίου διὰ τὰς διοικητικὰς πράξεις.

Ἐν τούτοις ἡ καθιέρωσις συστήματος δὲν φαίνεται δυσχερὴς, κατὰ τὸν κ. Φαυόλ, ἐὰν οἱ πλέον διακεκριμένοι ἀρχηγοὶ συγκεκροτημένων ἐπιχειρήσεων ἢ ὑπηρεσιῶν ἐξέθετον τὰς προσωπικὰς αὐτῶν ἀντιλήψεις ἐπὶ τῶν ἀρχῶν καὶ τῶν μέσων τῆς διοικήσεως τῶν ἐργασιῶν των, ἐκ τῶν ὁποίων θὰ ἐσχηματίζετο ταχέως διὰ συγκρίσεως καὶ συζητήσεως τὸ σύστημα. Ἀλλὰ συνήθως οἱ μεγάλοι ἀρχηγοὶ δὲν ἔχουσι τὸν χρόνον ἢ τὴν διάθεσιν πρὸς συγγραφὴν καὶ ἀποθνήσκουσιν χωρὶς αἱ ἀρχαὶ αὐτῶν νὰ γίνωσι γνωσταὶ καὶ ἀνευ μαθητῶν. Ὡς ἐκ τούτου χωρὶς νὰ ἀναμείνῃ τις τὴν συμβολὴν τῶν ἀριστοτεχνῶν τούτων τῆς διοικήσεως πρέπει νὰ σχηματισθῇ ρεῦμα ἰδεῶν, συγκεντρουμένων τῶν παρατηρήσεων πάντων τῶν ἐπωσδῆποτε ἀσχολουμένων πρὸς τὰ θέματα ταῦτα καὶ ἐκ τοῦ ρεύματος τούτου θὰ πηγᾷ τὸ σύστημα.

Ὁ συγγραφεὺς (ὅστις ἀνήκει εἰς τοὺς μεγάλους τεχνικοὺς ἐπιστήμονας καὶ ἀρχηγοὺς βιομηχανίας), ἐκθέτων τὰς ἰδέας του συνδυάζει τὰς δύο ταύτας πηγὰς καὶ ἐλπίζει, ἐπιτυχῶς νομίζομεν, ὅτι συντελεῖ εἰς τὸν καταρτισμὸν διοικητικῆς διδασκαλίας. Κατόπιν ἐκθέτει τὰς ἰδέας αὐτοῦ ἐπὶ τῆς ἀνάγκης τῆς διοικητικῆς μορφώσεως εἰς πάσας τὰς βαθμίδας τῆς ἐκπαιδεύσεως ἀπὸ τῆς στοιχειώδους μέχρι τῆς ἀνωτάτης. Βεβαίως δὲν ἀρκεῖ, λέγει, ἡ διδασκαλία διὰ τὸν σχηματισμὸν ἱκανῶν διοικητῶν, ὅπως δὲν ἀρκεῖ ἡ τεχνικὴ διδασκαλία διὰ τὸν σχηματισμὸν καλῶν τεχνικῶν ἐπιστημόνων, ἀλλὰ θὰ συντελεῖ εἰς τοῦτο, ὡς συντείνει καὶ ἡ τεχνικὴ διδασκαλία εἰς τὸν καταρτισμὸν καλῶν τεχνικῶν ἐπιστημόνων. Ἡ διδασκαλία πρέπει νὰ εἶναι γενικὴ διότι: αἱ ἀρχαὶ τῆς διοικήσεως εἶναι ἐξ ἴσου χρήσιμοι διὰ τὴν οἰκογένειαν, διὰ τὸν πρακτικὸν βίον καὶ διὰ τὸ Κράτος.

Ἐν ᾧ νῦν ὁ ἀρχάριος ἐν τῇ ἀρχῇ τῆς δράσεώς του δὲν ἔχει διδαχθῇ οὔτε σύστημα οὔτε μέθοδον διοικήσεως, ἡ διδασκαλία αὐτῆς θὰ ἐσκόπει ἀκριβῶς νὰ θέτῃ αὐτὸν εἰς θέσιν νὰ ἐπωφελεῖται τῶν διδαγμάτων τῆς πείρας.

Εἰς τὸ ἐπόμενον μέρος τῆς ἐργασίας του ὁ κ. Φαυόλ ἐκθέτει τὰ στοιχεῖα τοιαύτης διδασκαλίας ὅταν τὴν φαντάζεται διὰ τὴν στοιχειώδη ἐκπαίδευσιν θεωρῶν ὅτι ἡ διδασκαλία αὐτῆς εἰς τὴν μέσῃ καὶ ἀνωτάτῃ εἶναι εὐκολώτερον νὰ καταρτισθῇ.

ΜΕΡΟΣ Β'.

ΑΡΧΑΙ ΚΑΙ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ

Τὸ δεύτερον μέρος διαιροῦμενον εἰς δύο κεφάλαια περιλαμβάνει τὰς γενικὰς ἀρχὰς καὶ τὰ στοιχεῖα τῆς διοικήσεως.

Ι. Γενικαὶ ἀρχαὶ τῆς διοικήσεως.

Ἐξετάζοντες τὰ μέσα δι' ὧν λειτουργεῖ ἡ διοικητικὴ λειτουργία παρατηροῦμεν ὅτι ἐν ᾧ αἱ ἄλλαι λειτουργίαι θέτουσι εἰς ἐνέργειαν τὰς ὕλας ἢ τὰ μηχανήματα· αὕτη ἀναφέρεται εἰς τὸ καλούμενον ὑπὸ τοῦ συγγραφέως κοινωνικὸν σῶμα (ἢ συγκρότημα), corps social, ἔτσι εἰς τὸ προσωπικὸν καὶ ὅτι αἱ διέπουσαι αὐτὸ ἀρχαὶ δὲν ἔχουσι ἀπόλυτον καὶ ἀκαμπτον ἰσχύον ἀλλὰ ρυθμίζονται ὑπὸ τοῦ μέτρου, ἕνεκα τῆς ποιτικιλίης καὶ μεταβλητικότητος τῶν περιστάσεων καὶ τῶν προσώπων. Καὶ διὰ τοῦτο ἡ ἐφαρμογὴ τῶν ἀρχῶν τούτων ἐνέχει μεγάλην δυσκολίαν, ἀπαιτουμένης πάσης δυνατῆς ὀξυνοίας, πείρας, ἀποφασιστικότητος καὶ μέτρου. Ἄν καὶ ὁ ἀριθμὸς τῶν γενικῶν ἀρχῶν δὲν εἶναι περὶωρισμένος, ὡς περιλαμβάνων πάντα κανόνα ἀποσκοποῦντα εἰς βελτίωσιν τοῦ κοινωνικοῦ σώματος ἀναφέροντες κατωτέρω τὰς ἐξῆς κυριώτερας ἀρχὰς κατὰ τὴν ἰδίαν πείραν τοῦ συγγραφέως ἔτσι:

- 1.) Τὴν διαίρεσιν τῆς ἐργασίας.
- 2.) Τὴν ἐπιβολήν.
- 3.) Τὴν πειθαρχίαν.
- 4.) Τὸ ἐνιαίον τῆς διοικήσεως.
- 5.) Τὸ ἐνιαίον τῆς διευθύνσεως.
- 6.) Τὴν ὑπαγωγὴν τῶν εἰδικῶν συμφερόντων εἰς τὸ γενικόν.
- 7.) Τὴν ἀμοιβήν.
- 8.) Τὴν συγκέντρωσιν.
- 9.) Τὴν ἱεραρχίαν.
- 10.) Τὴν τάξιν.
- 11.) Τὴν ἰσονομίαν.
- 12.) Τὴν σταθερότητα τοῦ προσωπικοῦ.
- 13.) Τὴν πρωτοβουλίαν.
- 14.) Τὴν σύμπτωσιν τοῦ προσωπικοῦ.

Ἐξετάσωμεν ἑξῆς αἵτιν πρός αἵτιν τὰς ἀρχὰς ταύτας.

1.) Διαίρεσις τῆς ἐργασίας.

Ἡ διαίρεσις τῆς ἐργασίας, ἥς ὑπόδειγμα παρέχει ἡ φύσις καὶ ἡ ἐξέλιξις τῆς ἀνθρωπίνης κοινωνίας, σκοπεῖ τὴν βελτίωσιν καὶ αὐξήσιν τῆς παραγωγῆς διὰ τῆς ὑπὸ τῆς ἐπαναλήψεως ἐκάστης προσπάθειας προσκτωμένης ἐπιτηδεύτητος, βεβαιότητος καὶ ἀκριβείας. Ἡ διαίρεσις τῆς ἐργασίας συνεπάγεται τὴν ἐξειδίκευσιν τῶν λειτουργιῶν καὶ τὴν διαίρεσιν τῶν ἐξουσιῶν, ἔχει ἔξ ὀριᾶ καθοριζόμενα ὑπὸ τῆς πείρας καὶ τοῦ μέτρου.

2.) Ἐπιβολή.

Ἡ ἐπιβολὴ συνίσταται εἰς τὸ δικαίωμα τοῦ διατάσσειν καὶ τὴν δύναμιν ἢ ὁποῖα προκαλεῖ τὴν ὑπακοήν.

Πᾶς προϊστάμενος δέον νὰ ἔχῃ ἐπιβολὴν καταστατικὴν πηγάζουσαν ἐκ τοῦ ἀξιώματος τοῦ ὁποῖον κατέχει, καὶ προσωπικὴν στηριζομένην ἐπὶ τῆς ὀξυνοίας, τῶν γνώσεων, τῆς πείρας, τῆς ἠθικῆς ἀξίας, τῶν προσόντων διοικήσεως, τῶν παρασχεθεισῶν ὑπηρεσιῶν, κτλ. Συνεπακόλουθον τῆς ἐπιβολῆς εἶναι ἡ εὐθύνη ἥτοι ἡ καθιέρωσις τῶν συνέπειῶν τῆς ἐξασκήσεως τῆς ἐξουσίας δι' ἀμοιβῆς ἢ ποινῆς.

Ὁ καθορισμὸς τῆς εὐθύνης εἶναι δυσχερὴς εἰς τὰς μεγάλας ὑπηρεσίας ἢ ἐπιχειρήσεις προκειμένου περὶ ἀνωτέρων βαθμῶν ἱεραρχίας. Ἐν ᾧ εἶναι εὐκόλος προκειμένου περὶ ἀπλοῦ ἐργάτου, γίνεται ἀμέσως δυσκολώτερος ἀπὸ τῆς πρώτης ἱεραρχικῆς βαθμίδος. Ἐνεκα τούτου ἡ ἐξάσκησις τοῦ καθορισμοῦ τῶν εὐθυνῶν ἀπαιτεῖ μέγιστα ἠθικὰ προσόντα ἀμεροληψίαν καὶ δύναμιν χαρακτήρος ἄνευ τῶν ὁποίων ἡ ἔννοια τῆς εὐθύνης ἐξαφανίζεται ἐκ τῆς ὑπηρεσίας.

Μέγιστον ἐλάττωμα εἰς τὴν διοίκησιν ἀποτελεῖ ὁ φόβος τῶν εὐθυνῶν διότι παραλύει πολλάκις ἀγαθὰς πρωτοβουλίας καὶ ἐκμηδενίζει πολλὰς ἀρετὰς διὸ καὶ ἡ θαρραλέα καὶ λελογισμένη ἀνάληψις εὐθυνῶν αὐξάνει τὴν ὑπόληψιν καὶ τὴν ἀξίαν τοῦ ἀναλαμβάνοντος αὐτάς.

Ἄς σημειώσωμεν ἐνταῦθα, ἐν παρεχβάσει, τὴν σημασίαν ἣτις δίδεται ἐν Ἀγγλίᾳ εἰς τὴν ἔννοιαν τῶν εὐθυνῶν ὥστε ὁ χαρακτηρισμὸς τῆς ἐκωνότητος προσώπου τινος εἶναι ὅτι κατέχει ὑπεύθυνον θέσιν ἐν τῇ κοινωνικῇ ἱεραρχίᾳ τῶν ἀξιωματῶν.

Τέλος ὁ συγγραφεὺς παρατηρεῖ ὅτι ἡ καλλιτέρα ἐξασφάλις κατὰ τῶν καταχρήσεων τῆς ἐξουσίας καὶ τῶν ἀδυναμιῶν τῶν ἀνωτέρων προϊσταμένων εἶναι ἡ προσωπικὴ καὶ ἰδίως ἡ ἠθικὴ αὐτῶν ἀξία, ὅς οὔτε ἡ ἐκλογὴ οὔτε ἡ περιορισμὸς ἐξασφαλίζουν ἐξ ἀνάγκης (ἀποβλέπων εἰς τὸν τρόπον τῆς ὑποδείξεως τῶν προσώπων εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις ἢ ὑπηρεσίας).

3.) Πειθαρχία.

Πειθαρχία εἶναι «ἡ ὑπακοή, ἡ ἐπιμέλεια, ἡ δραστηριότης ἡ ἐμπά-

νησις καὶ ἡ ἐκδήλωσις τῶν ἐξωτερικῶν σημείων τοῦ σεβασμοῦ συμφώνως πρὸς τὰς βάσεις τῶν καθιερωμένων, σχέσεων μεταξύ ἐπιχειρήσεως καὶ προσωπικοῦ αὐτῆς.

Αἱ σχέσεις αὗται προέρχονται εἴτε ἐξ ἐλευθέρας συμβάσεως κατόπιν προτέρας συνεννόησεως, ἢ ἀνευ τοιαύτης συζητήσεως, εἶναι γραπτὰ ἢ ἀγραφὰ, προκύπτουσαι ἐξ ἐλευθέρας συγκαταθέσεως ἢ ἐκ τῶν νόμων καὶ ἐθίμων καὶ παρουσιαζοὺν μεγίστην ποικιλίαν μορφῆς, ἀλλ' ἐν πάσῃ περιπτώσει ὑπάρχει κοινὴ πεποιοῦσις ὅτι ἡ πειθαρχία εἶναι ἀπαραίτητος διὰ τὴν πρόοδον τῶν ἔργων.

Τὰ στρατιωτικὰ ἐγχειρίδια περιέχουν ἀρίστην διδασκαλίαν περὶ πειθαρχίας καὶ ἀναφέρουν μεταξύ ἄλλων «ὅτι ἡ πειθαρχία ἀποτελεῖ τὴν κυρίαν δύναμιν τῶν στρατευμάτων» εἰς τοῦτο ὅμως ὁ κ. Φαυόλ δικαίως προσθέτει ὅτι ἡ πειθαρχία μορφοῦται τοιαύτη, ἔστιν τὴν ἐπιθυμοῦσι οἱ ἀρχηγοί, τονίζων τὴν εὐθύνην τῶν ἀρχηγῶν διὰ τὴν κατάστασιν τῆς πειθαρχίας οὐδενὴποτε κοινωνικοῦ ὀργανισμοῦ.

Ὁ ἀκριδὴς συμβατικὸς καθορισμὸς τῶν σχέσεων προσωπικοῦ καὶ ἐπιχειρήσεως ἔχει μεγίστην σημασίαν διὰ τὴν ἐξασφάλισιν τῆς πειθαρχίας, πλεῖσται δὲ ἀπερχία: ἔχουν κύριον αἷτιον ἀσάφειαν περὶ αὐτὰς ἢ ἀνάγκην καθορισμοῦ τῶν σχέσεων τούτων. Εἰς τὸ παρελθὸν αἱ συμβάσεις αὗται καθορίζοντο ὑπὸ τοῦ ἐργοδότης μονομερῶς, ἀλλ' ἀπὸ μᾶς πεντηκονταετίας ὑπάρχει γενικὴ τάσις, νὰ στηρίζωνται ἐπὶ συζητήσεως μεταξύ ἐργοδότης ἢ ἐμάδος ἐργοδοτῶν καὶ τῶν ἐργατικῶν ὁμάδων. Ὡς ἐκ τούτου ἡ εὐθύνη τοῦ ἐργοδότης περιορίσθη, ἡ δὲ προϊούσα κρατικὴ ἐπέμβασις μειώνει ἐτι μᾶλλον αὐτήν. χωρὶς ὅμως νὰ παύῃ ὁ καθορισμὸς οὗτος νὰ ἀποτελεῖ ἐν τῶν κυριωτέρων μελημάτων τοῦ προϊσταμένου πάσης ἐπιχειρήσεως.

4.) Ἐνιαίον διοικήσεως.

Τὸ ἐνιαίον τῆς διοικήσεως ἔγκειται: «εἰς τὸ ὅτι δι' εἰσενεήποτε πράξιν ὑπαλλήλου τινὸς πρέπει εἰς μόνον νὰ εἶναι ἀρμόδιος νὰ ἐκδίδῃ διαταγὰς καὶ ἀποτελεῖ μίαν τῶν εὐσιωδῶν βάσεων τῆς καλῆς λειτουργίας πάσης ὑπηρεσίας». Ἀρχὴ δὲ ἀπαραίτητος εἶναι ὅτι ἡ ὑπαρξὶς δυαδικῆς διοικήσεως εἶναι ἀδύνατος. Ἐπὶ τῇ βάσει τοῦ ἐνιαίου τῆς διοικήσεως πρέπει νὰ τηρῆται καὶ ἡ ἱεραρχικὴ σειρὰ κατὰ τὴν ἐκδοσιν διαταγῶν, διότι ἐὰν γίνῃ ὑπερπήδησις ἐνδιαμέσου τινὸς ἐπέρχεται ἐνδοιασμός μὲν εἰς τὸν λαβόντα τὴν διαταγὴν, ψυχρότης δὲ καὶ δυσἀρέσκεια εἰς τὸν παραδελφθέντα. Κατωτέρω ἐκτίθεται ἡ περίπτωσις τῆς ἀποφυγῆς τῆς ἱεραρχικῆς ὁδοῦ, ἔστιν εἶναι δυνατὴ ἡ λύσις κοινῶν ζητημάτων διὰ συνεννόησεως δύο ὁμοιοβάθμων λειτουργῶν διαφόρων ὑπηρεσιῶν.

Τὰ μειονεκτήματα τοῦ δυαδικοῦ τῆς διοικήσεως εἶναι πασίγνωστα,

Τὸ σύστημα τοῦτο ἔχει ὡς ἀποτέλεσμα τὸ δυνατόν τῆς αὐξήσεως τῆς ἀμοιβῆς, ἣτις προκαλεῖ τὸν ζήλον τῶν ἐργαζομένων ἐπὶ τινα χρόνον, ἀλλὰ συντόμως δημιουργεῖται κατάστασις ἰσορροπίας καὶ τὸ σύστημα ἰσοδυναμεῖ πρὸς ἀμοιβὴν ἐπὶ τῇ δάσει ὠρισμένης ἡμερησίας ἐργασίας.

Εἰς τὰς μεγάλας ἐπιχειρήσεις χρησιμοποιοῦνται συνήθως καὶ τὰ τρία ταῦτα συστήματα, καὶ οἱ αὐτοὶ ἐργάται συμβαίνει: νὰ ἐργάζωνται ἀναλόγως τῶν περιστάσεων ὅτε μὲν ἀντὶ ὠρισμένου ἡμερομισθίου, ὅτε δὲ ἀναλόγως τοῦ ποσοῦ τῆς ἐργασίας. Ἡ δὲ ἐκλογὴ τοῦ ἐκάστοτε ἐφαρμοστέου συστήματος, ἅτινα πάντα ἔχουν πλεονεκτήματα καὶ μειονεκτήματα ἐπαφίεται εἰς τὰς περιστάσεις καὶ εἰς τὴν ἱκανότητα τῶν προϊσταμένων, τῶν ὁποίων ἡ ἀρμοδιότης καὶ ἡ δεξιότης δὲν δύναται νὰ ἀναπληρωθῶσι: οὔτε ὑπὸ τοῦ τρόπου τῆς ἀμοιβῆς οὔτε καὶ ὑπὸ τοῦ μεγέθους αὐτῆς, διότι καὶ ὁ ζήλος καὶ ἡ εὐταξία τῶν ἐργαζομένων ἐξαρτῶνται κατὰ πολὺ ἐκ τῶν προσόντων τοῦ προϊσταμένου.

Εἰδικαὶ ἀμοιβαὶ

Γίνεται πολλάκις χρήσις εἰδικῶν ἀμοιβῶν αἵτινες προστίθενται εἰς τὸ ἡμερομισθιον πληρωνόμενον ὑφ' οἱανδήποτε ἀντιτίκτων ἐκτεθεισῶν προηγουμένων μορφῶν, ἐν εἴδει βραβείου ἢ εἰδικῆς ἀμοιβῆς ἣτις ἀποκαλεῖται κατὰ τὰς περιστάσεις ἀμοιβὴ ἐπιμελείας, ἀμοιβὴ δραστηριότητος, ἀμοιβὴ κανονικῆς πορείας τῶν συσκευῶν, ἀμοιβὴ παραγωγῆς, καθαριότητος κτλ.

Ἡ σχετικὴ σημασία, ἡ φύσις καὶ οἱ ὅροι τῶν ἀμοιβῶν τούτων ποικίλλουσιν καὶ χρηγοῦνται ὡς ἡμερήσιον ἐπίδομα, ὡς μηνιαῖον ποσοστὸν, ὡς ἐτήσιον δῶρον, ὡς μετοχὴ ἢ μερίδια μετοχῆς διὰ τοὺς ἀξιώτερους, καὶ εὐνῶνται νὰ φθάσουν εἰς συμμετοχὴν εἰς τὰ κέρδη.

Εἰδικῆς μορφῆς δῶρον ὑπὲρ τῶν ἐργατῶν εἶναι τὸ ἐγκαθιδρυθὲν εἰς πολλὰ γαλλικὰ ἀνθρακωρυχεῖα, παρεχόμενον ἀναλόγως πρὸς τὸ διανεμόμενον κέρδος ἢ ὑπερέκδος, χωρὶς νὰ ἀπαιτεῖται παρὰ τῶν ἐργατῶν οὐδὲν τὸ ἰδιαίτερον πλὴν τῆς ἐκπληρώσεως ὠρισμένων τινῶν ὁρῶν, ὡς τὸ νὰ μὴ ἔχῃ γίνῃ ἀπεργία καθ' ὅλον τὸ ἔτος ἢ ὁ ἀριθμὸς τῶν ἀπουσιῶν καθ' ὅλον τὸ ἔτος νὰ μὴ ὑπερβαίῃ ὠρισμένον ἀριθμὸν τινα. Ἡ προσφορά αὕτη ἐγένετο ἐλευθέρως ὑπὸ τῶν ἐργοδοτῶν καὶ δὲν ἀποτελεῖ διμερῆ σύμβασιν μετὰ τῶν ἐργατῶν, ἀλλὰ δὲν ἔχει ἀκόμη δοκιμασθῇ ὑπὸ τῆς πείρας τῶν ἐτῶν καὶ ἰδίᾳ ἐν περιπτώσει δυσμενῶν διὰ τὴν παραγωγὴν ἐτῶν.

Εἰς τὰ ἀνθρακωρυχεῖα τῆς Οὐαλλίας ἐπακράτει, ἐπὶ μακρὰν σειρὰν ἐτῶν σύστημα καθορίζον τὴν ἀμοιβὴν ἐπὶ τῇ δάσει τῶν τιμῶν πωλήσεως τῶν ἀνθράκων, τὸ ὁποῖον ὁμῶς κατηργήθη ἀπὸ τῆς ἐποχῆς τῆς ἐφαρμογῆς τοῦ νόμου περὶ ἐλαχίστου ἡμερομισθίου. Εἰς τὴν Βόρρειαν Γαλλίαν καὶ εἰς τὸ διαμέρισμα τοῦ Λείγερς, ἤδη τὰ ἡμερομισθία κανονίζον-

ται ἐπὶ τῇ δάσει τῆς κινητῆς κλίμακος, ὅτις στηρίζεται ἀπ' ἐνός ἐπὶ σταθεροῦ ποσοστοῦ καὶ ἀπ' ἑτέρου ἐπὶ μεταβλητῆς ἀμοιβῆς ἐξαρτωμένης ἐκ τῆς τιμῆς πωλήσεως τῶν ἀνθρώπων. Διὰ τοῦ συστήματος τούτου ὑπάρχει θεδαίως σχέσις μεταξὺ τῆς εὐδοκιμήσεως τοῦ ἀνθρακωρυχείου καὶ τοῦ ἡμερομισθίου τοῦ ἀνθρακωρύχου, ἀλλ' ἔχει ὡς συνέπειαν τὴν τᾶσιν πρὸς ἐλάττωσιν τῆς παραγωγῆς ἵνα αὐξηθῇ ἡ τιμὴ πωλήσεως.

Ἐκ τούτων συμπεραίνομεν ὅτι εἰς τὸ πρόβλημα τοῦ διακανονισμοῦ τῶν ἡμερομισθίων ἔχουν δοθῇ πλείσται λύσεις, ἀλλ' ὅτι οὐδεμία εἶνε ἀπολύτως ἱκανοποιητικὴ καὶ ὅτι ἔχουν ὅλοι τὸν χαρακτῆρα τῆς προσωρινότητος.

Συμμετοχὴ τῶν ἔργων εἰς τὰ κέρδη

Ἡ ἰδέα τῆς συμμετοχῆς τῶν ἔργων εἰς τὰ κέρδη, φαίνεται ἐκ πρώτης ὀψεως ἀρίστη, καὶ ὅτι θὰ συνεπήγαγε τὴν πλήρη ἁρμόνιαν κεφαλαίου καὶ ἐργασίας, ἀλλ' ἡ ἐφαρμογὴ αὐτῆς μέχρι τοῦδε παρουσίασε ἀνυπερβλήτους δυσκολίας.

Ἐν πρώτοις ἀποκλείεται ἡ ἐφαρμογὴ αὐτῆς εἰς ὀργανισμοὺς μὴ ἀποβλέποντας εἰς χρηματικὰ κέρδη, ὡς αἰκραικὰ ὑπηρεσίαι. οἱ ἐπιστημονικοὶ ὀργανισμοὶ κτλ. καὶ ἐπίσης ὅταν ἡ ἐπιχειρήσις εὐρίσκαται ἐν ἐλλείμματι καθ' ὅσον ὁ ἐργάτης ἔχει πάντοτε ἀνάγκην τοῦ ἡμερομισθίου του, ὡς ἐκ τούτου ἀποκλείεται εὐρεῖα τάξις ἐπιχειρήσεων. Πρακτικοῦμεν ὅπως ὅτι εἰς πλείστας τάξεις ἐπιχειρήσεων, ἐν ἑξαίρετῳ εὐδοκίῃσιν, ὡς ἡ γαλλικὴ βιομηχανία ἐξορύξεως τοῦ ἀνθρακός καὶ τῆς σιδηρουργίας, ὅπου ὑπάρχει ζωηρὰ ἐπιθυμία συμβιβασμοῦ τῶν συμφερόντων τῶν ἔργων καὶ τοῦ ἐργοδότη, ἐν τούτοις εἰς οὐδεμίαν τούτων ἔχει ἐφαρμοσθῇ ἡ συμμετοχὴ εἰς τὰ κέρδη.

Ἄλλη δυσκολία προέρχεται ἐκ τῆς ἐκτιμήσεως τῆς ἀκριβοῦς συμβολῆς ἐκάστου ἔργου εἰς τὰ κέρδη τῆς ἐπιχειρήσεως. Τὸ ἀναλογεῖν μερίδιον εἶνε ἐντελὲς ἀτήκνουν καὶ διὰ τοῦτο ὁ ἐργάτης δὲν ἔχει συμφέρον εἰς ἀμοιβὴν στηριζομένην εἰς τὴν ἀναλογίαν τῆς ἐπιρροῆς αὐτοῦ ἐπὶ τῶν καρδῶν.

Ἄλλως τε προπολεμικῶς, εἰς τὰς πλείστας τῶν βιομηχανιῶν ἡ πραγματοποιήθεῖσα ἐντὸς τῆς τελευταίας εἰκοσαετίας αὐξήσιν ἡμερομισθίου ὑπερβαίνει κατὰ πολὺ τὸ σύνολον τῶν διανεμηθέντων εἰς τὰ κεφάλαιον καρδῶν. Διὰ ταῦτα πάντα δὲν κατωρθώθη εἰσέτι νὰ πραγματοποιηθῇ ἡ συμμετοχὴ τῶν ἔργων εἰς τὰ κέρδη.

Ἡ συμμετοχὴ εἰς τὰ κέρδη τῶν ἐνδιαμέσων προϊσταμένων ἤτοι ἀρχιεργατῶν, προϊσταμένων συνεργείων καὶ μηχανικῶν δὲν ἔχει ἐπίσης γενικευθῇ, ἐν καὶ ἡ ἐπιρροὴ τῶν προσώπων τούτων ἐπὶ τῆς εὐδοκίμησης τῆς ἐπιχειρήσεως εἶναι πολὺ μεγαλύτερα, ἀλλ' ἡ δυσκολία τοῦ καθο-

ρισμοῦ αὐτῆς δυσχεραίνει τὴν ἐφαρμογὴν αὐτοῦ πάντως ὅμως καλὸν εἶναι νὰ ἀπονέμεται εἰς αὐτοὺς ἀμοιβὴ ἐπὶ τῶν κερδῶν ὅσας εἶναι δυνατόν.

Ἡ συμμετοχὴ εἰς τὰ κέρδη τῶν ἀνωτέρων προϊσταμένων τοῦναντίον εἶναι πολὺ διαδεδομένη εἰς τὰς μεγάλας ἐπιχειρήσεις, χωρὶς ὅμως νὰ ἀποτελῇ τὴν ἀποκλειστικὴν αὐτῶν ἀμοιβήν, διότι δυνατόν ἢ ἐπιχειρήσεις παρὰ τὰ προσόντα τοῦ διευθυντοῦ νὰ μὴ εὐδοκιμῇ διὰ λόγους ξένους πρὸς αὐτόν.

** Ἄλλαι παροχαί, μέτρα εὐζωίας, τιμητικαὶ ἀμοιβαί.*

Τὰ μέσα ταῦτα ἔχουσι ἀποτελέσματα ἐπὶ τῆς καλῆς πορείας τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ δεόν νὰ τυγχάνωσι τῆς δεούσης προσοχῆς παρὰ τῆς διευθύνσεως. ¹⁾

8.) Συγκέντρωσις.

Ἡ συγκέντρωσις ὡς καὶ ἡ διαίρεσις τῆς ἐργασίας ἀποτελεῖ φυσικὸν νόμον, οὗ παράδειγμα ἐμφανίζει αὐτὴ ἡ κατασκευὴ τοῦ ἀνθρωπίνου σώματος. Ἡ συγκέντρωσις καὶ ἡ ἀποκέντρωσις δὲν εἶναι ἀπόλυτοι ἀρχαὶ ἀλλ' ἐφαρμόζονται ἐν μέτρῳ ἀναλόγως ἐκάστης περιπτώσεως.

Καὶ εἰς μὲν τὰς μικρὰς ἐπιχειρήσεις ἡ συγκέντρωσις εἶναι ἀπόλυτος, ἀλλ' εἰς τὰς μεγάλας ἐργασίας ἔπου μεταξὺ διευθυντοῦ καὶ κατωτέρων ὑπαλλήλων μεσολαβεῖ μακρὰ ἱεραρχικὴ σειρὰ, αἱ διαταγαὶ καὶ αἱ ἐκ τῶν γεγονότων ἐντυπώσεις διέρχονται διὰ σειρᾶς ἐνδιαμέσων, καὶ διὰ τοῦτο ἕκαστος ἐνδιάμεσος ἐκὼν ἢ ἄκων συμβάλλει προσωπικῶς κατὰ τὴν μετάδοσιν τῆς ἐντολῆς ἢ κατὰ τὴν ἐναφορὰν τῶν ἐντυπώσεων ἐκ τῶν γεγονότων, καὶ δὲν ἐνεργεῖ ὡς ἀπλοῦς μηχανικὸς τροχός.

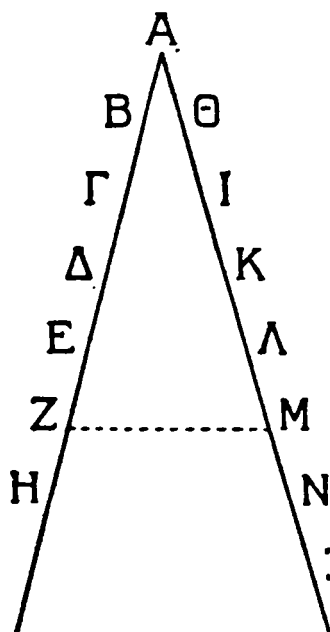
Ἡ ἐπαφισμένη εἰς ἕκαστον πρωτοβουλία ἐξαρτᾶται ἐκ τῆς ἱκανότητος καὶ τῆς ἀξίας τοῦ προϊσταμένου καὶ τῶν ὑφισταμένων ὡς καὶ ἐκ τῶν ὥρων τῆς ἐργασίας. Οὕτω διευθυντὴς ἰσχυρὸς, ὀξύνους καὶ ταχὺς δύναται νὰ ἔχῃ μεγάλην διεισδυτικότητα καὶ νὰ αὐξάνῃ τὴν συγκέντρωσιν καθιστῶν τοὺς βοηθοὺς αὐτοῦ ἀπλοῦς ἐκτελεστάς, ἀφ' ἑτέρου δὲ διευθυντὴς διατηρῶν μὲν πάντοτε τὸ προνόμιον νὰ διδῇ γενικὰς ὁδηγίας ἀλλὰ προτιμῶν νὰ ἐπικαλεῖται περισσότερον τὴν πείραν, τὴν γνώμην καὶ τὰς συμβουλὰς τῶν συναργατῶν τοῦ δύνανται νὰ ἐγκυβερνήσῃ εὐρυτέραν ἀποκέντρωσιν. Ἐπειδὴ δὲ ἡ ἀπόλυτος καὶ σχετικὴ ἀξία τῶν τε προϊσταμένων καὶ ὑφισταμένων διαρκῶς μεταβάλλεται, τὸ μέτρον μεταξὺ συγκεντρώσεως καὶ ἀποκεντρώσεως πρέπει καὶ αὐτὸ νὰ μεταβάλλεται ἀναλόγως. Τὸ πρόβλημα τοῦτο τοῦ καθορισμοῦ τοῦ μέτρου ὑφιστα-

1) Ἐλεξετύθημεν ἐπὶ τοῦ κεφαλαίου τούτου τῆς ἀμοιβῆς τοῦ προσωπικοῦ, ἐκθέτοντες τὰς ἰδέας τοῦ συγγραφέως, αἵτινες εἰσὶν καθ' ὅλα σύμφωνοι πρὸς τὰ παραδεδειγμένα πορίσματα τῆς κοινωνικῆς καὶ πολιτικῆς οἰκονομίας.

ται διὰ πάντας τοὺς βαθμοὺς τῆς ἱεραρχίας καὶ διὰ πάντα προϊστάμενον.

9.) Ἱεραρχία.

Εἶναι περιττὸν νὰ ἐξηγήσωμεν τὰς ἀρχὰς τῆς ἱεραρχίας καὶ τῆς ἱεραρχικῆς ὁδοῦ, διότι εἶναι πασίγνωστοι, ἐπιβάλλεται δὲ ἡ τήρησις αὐτῶν διὰ τὴν ἐξασφάλισιν τῆς μεταδόσεως τῶν ἐντολῶν καὶ ἀναφορῶν καὶ διὰ τὸ ἐνιαῖον τῆς διοικήσεως. Ἐπειδὴ ὁμοῦ παρουσιάζουν τὸ μειονέκτημα τῆς βραδύτητος προκειμένου περὶ μεγάλων βιομηχανικῶν καὶ κρατικῶν ὑπηρεσιῶν, καὶ ἐπειδὴ πολλαὶ πράξεις ἔχουν ἀνάγκην ταχείας ἐνεργείας διὰ τὴν ἐπιτυχίαν αὐτῶν, δεόν νὰ συνδυάζεται ὁ σεβασμὸς τῆς ἱεραρχικῆς ὁδοῦ μετὰ τῆς ἐξασφαλίσεως τῆς ταχύτητος. Τοῦτο κατορθοῦται διὰ τῆς χρήσεως τῆς λεγομένης γεφύρας (passerelle) ὡς ἑξῆς, ἔστω ὅτι πρόκειται νὰ τεθοῦν ἐν ἐπικοινωνίᾳ δύο ὑπηρεσίαι Ζ καὶ



Μ ἀνείκουσαι εἰς δύο διαφόρους ἱεραρχικὰς σειρὰς ΑΗ καὶ ΑΞ, ἂν παριστῶμεν διὰ τῆς διπλῆς κλίμακος τοῦ σχήματος. ΑΗ καὶ ΑΞ.

Ἐὰν ἀκολουθήσωμεν τὴν ἱεραρχικὴν ὁδὸν δεόν ἡ ἐνέργεια νὰ ἀνέλθῃ τὴν κλίμακα ἀπὸ Ζ εἰς Α καὶ νὰ κατέλθῃ ἀπὸ Α εἰς Μ διενερχομένη διὰ πάντων τῶν ἐνδιάμεσων κλιμακίων, καὶ κατόπιν νὰ ἐπανέλθῃ ὁμοίως ἀπὸ Ν εἰς Α καὶ ἀπὸ Α εἰς Ζ. Πρὸς ἀποφυγὴν τούτου γίνεται μεγάλην χρῆσιν τῆς ἀπ' εὐθείας διὰ τῆς «γεφύρας» ἀπὸ Ζ εἰς Μ, ὁδοῦ, λόγῳ ταχύτητος καὶ ἀπλότητος.

Ἀλλὰ πρὸς τήρησιν τῶν ἀρχῶν τῆς ἱεραρχίας δεόν οἱ προϊστάμενοι Ε καὶ Λ νὰ ἔχουν δόσιν τὴν ἀδειαὶν εἰς τοὺς ὑφισταμένους τῶν Ζ καὶ Μ, νὰ ἔρχονται εἰς ἀμεσον ἐπικοινωνίαν, ἡ δὲ τάξις τηρεῖται ἀπολύτως, ἐὰν οἱ Ζ καὶ Μ ἀναφέρουν ἀμέσως εἰς τοὺς προϊσταμένους αὐτῶν περὶ τῶν κοινῶν αὐτῶν ἐνεργειῶν.

Καὶ ἐφ' ὅσον μὲν οἱ Ζ καὶ Μ εἶναι σύμφωνοι καὶ αἱ ἐνέργειαι τῶν ἔχουν ἐγκριθῇ ὑπὸ τῶν προϊσταμένων τῶν αἱ ἀμεσοὶ σχέσεις δύνανται νὰ ἐξακολουθοῦν, ἀλλ' ἐὰν ἐπέλθῃ διαφωνία ἢ παύσις ἢ ἔγκρισις τῶν προϊσταμένων τότε πᾶσα ἀμεσὸς ἐπικοινωνία διακόπτεται καὶ ἐφαρμόζεται ἡ ἱεραρχικὴ ὁδός.

Τὸ σύστημα τοῦτο εἶναι ἐν χρήσει εἰς τὰς πλείστας τῶν ἐργασιῶν, καὶ παρέχει ποῖάν τιν αὖ πρωτοδουλίαν δράσεως εἰς πάντας τοὺς βαθμοὺς τῆς ἱεραρχικῆς κλίμακος.

Εἰς τὰς μικράς ἐπιχειρήσεις τὸ γενικὸν συμφέρον ἦτοι τὸ συμφέρον τῶν ἐπιχειρήσεων εἶναι ἀντιληπτὸν εἰς πάντας, καὶ ὁ ἐργοδότης δύναται ταχέως νὰ ὑπενθυμίῃ αὐτὸ εἰς πάντα ὅστις θὰ εἶχεν ἀνάγκην τοιαύτης ὑπενθυμίσεως. Εἰς τοὺς μεγάλους ὁμως ὁργανισμοὺς καὶ ἰδίᾳ εἰς τὰς ὑπηρεσίας τοῦ Κράτους, τὸ γενικὸν συμφέρον εἶναι τόσον πολὺπλοκον τόσον εὐρὺ καὶ συνάμα ἀπομακρυσμένον, ὥστε εἶναι δύσκολον νὰ ἔχουν πάντες σαφὴ ἰδέαν περὶ αὐτοῦ, ὃ δὲ ἐργοδότης κατανατᾷ τελείως ἀφηρημένον πρόσωπον εἰς τὰ ὅμματα τῶν ὑπαλλήλων. Καὶ οὕτω τὸ συναίσθημα τοῦ γενικοῦ συμφέροντος σβύνεται καὶ ἐκάστη ὑπηρεσία τείνει νὰ θεωρῇ ἑαυτὴν ὡς τελικὸν αἷτιον λησμονοῦσα ὅτι ἀποτελεῖ μέρος τῆς κυβερνητικῆς μηχανῆς καὶ μὴ γνωρίζουσα εἰς τὰς ἐνεργείας τῆς ἄλλην ἀπὸ τὴν ἱεραρχικὴν ὁδόν. Ἡ χρήσις τῆς γεφύρας εἰς τὰς κρατικὰς ὑπηρεσίας πλάκας θὰ ἔλυσεν πολλὰ ζητήματα καλλίτερον καὶ ταχύτερον.

Ὁ κ. Φαυέλ νομίζει ὅτι ἐὰν ἀρκεῖ πρὸς δικαιολογίαν τῆς στενῆς προσκολλησεως εἰς τὴν ἱεραρχικὴν ὁδὸν ἡ συνήθης ἐξηγήσις τοῦ φόβου τῶν εὐθυνῶν, ἀλλὰ θεωρεῖ ὅτι αὕτη ἀφείλεται εἰς ἀνεπάρκειαν διοικητικῆς ἱκανότητος τῶν διευθυνόντων καὶ θεωρεῖ ὅτι ἐὰν ὁ ἀνώτατος προϊστάμενος Α ἀπῆτει παρὰ τῶν ὑφισταμένων του Β καὶ Θ τὴν χρῆσιν τῆς γεφύρας, οὗτοι δὲ ἀπῆλθον αὐτὴν παρὰ τῶν ἑαυτῶν ὑφισταμένων καὶ οὕτω καθ' ἑξῆς, θὰ ἐπακράτει ἡ συνήθεια καὶ ἡ ἐννοια τῆς εὐθύνης ὡς καὶ ἡ ταχύτης εἰς πλείστας ἐνεργείας καὶ ἐὰν τέλος ἡ ἀπομάκρυνσις ἀπὸ τῆς ἱεραρχικῆς ὁδοῦ ἀποτελεῖ λάθος, τὸ λάθος εἶναι ἀκόμη μεγαλύτερον ἐὰν ἡ τήρησις αὐτῆς φέρει ζημίαν εἰς τὴν ἐργασίαν. Ἐπειδὴ δὲ ἐνίοτε ἡ ζημία δύναται νὰ εἶναι μεγίστη, ὁ ὑπάλληλος πρέπει νὰ ἔχῃ ἐθισθῇ ἐκ τῶν προτέρων ὑπὸ τῶν προϊσταμένων του διὰ τοῦ παραδείγματος νὰ μὴ διστάζῃ νὰ ἀναλαμβάνῃ εἰς κρίσιμους περιστάσεις καθ' ὅς ἐν δύναται νὰ λάβῃ τὴν γνώμην τοῦ προϊσταμένου, τὰς εὐθύνas καὶ νὰ αἰσθάνεται ἐν ἑαυτῷ τὰς δυνάμεις δι' ἐλευθέραν ἐνέργειαν.

10.) Τάξεις.

«Εἶναι γνωστὸς ὁ ὅρισμός τῆς ὕλικῆς τάξεως ὡρισμένη θέσις δι' ἕκαστον πρᾶγμα καὶ πᾶν πρᾶγμα εἰς τὴν θέσιν του. Ἡ τάξις ἐν τῷ κοινωνικῷ σώματι εἶναι ἡ αὐτή, ἕκαστος εἰς τὴν θέσιν του, καὶ δι' ἕκαστην θέσιν τὸ κατάλληλον πρόσωπον».

«Πρέπει λέγει ὁ κ. Φαυέλ ἡ ὕλικὴ τάξις νὰ μὴ εἶναι φαινομενικὴ

μόνον ἀλλὰ πραγματική, ἥ δὲ καθαριότης ἀνάγεται καὶ αὐτὴ εἰς τὴν τάξιν».

Ἡ τάξις ἐν τῇ κοινωνικῇ σώματι ἀπαιτεῖ τὴν ἐκπλήρωσιν δύο σπουδαιοτάτων διοικητικῶν πράξεων ἥτις τῆς καλῆς ὀργανώσεως καὶ τῆς καλῆς ἐκλογῆς τοῦ προσωπικοῦ καὶ ἐπὶ πλέον τὴν καλὴν γνῶσιν τῶν ἀναγκῶν καὶ τῶν δυνάμεων τῆς ἐργασίας ὡς καὶ τὴν ἀναγκαίαν ἰσορροπίαν μεταξὺ τούτων. Ἡ ἐκπλήρωσις τῶν ὥρων τούτων εἶναι δυσχερής, καὶ ὅταν εἶναι γνωσταὶ αἱ συνθήκαι τῆς ἰσορροπίας, πάλιν ὑπάρχουν παράγοντες ὡς τὰ ἰδιωτικὰ συμφέροντα, ἡ φιλοδοξία, ἡ προστασία τῶν εὐνοουμένων, ἡ καὶ ἀπλῶς ἡ ἄνοια, οἵτινες καταστρέφουν τὸ ἔργον τῆς κοινωνικῆς τάξεως. Ὁ συγγραφεὺς ἐπιμένει εἰς τὴν σημασίαν τῆς τάξεως διὰ τὴν κρατικὴν μηχανήν, ἥτις τοσοῦτον ὑπερφέρει ἰδίᾳ ἐκ τῆς ὑπουργικῆς ἀσταθείας.

11.) Ἱσονομία.

Ἡ ἰσονομία δὲν εἶναι ἡ ἀπλὴ τυπικὴ δικαιοσύνη, ἥτις στηρίζεται ἐπὶ μόνον τῶν καθεστῶτων νόμων καὶ συμβάσεων, ἀλλ' ἀνταποκρίνεται καὶ εἰς ὅσα οἱ νόμοι καὶ αἱ συμβάσεις δὲν προβλέπουν καὶ πρέπει νὰ περιλαμβάνῃ τὸν συνδυασμὸν τῆς δικαιοσύνης καὶ τῆς ἀγαθῆς προαιρέσεως χωρὶς ὅμως νὰ ἀποκλείεται ἡ δραστηριότης καὶ ἡ αὐστηρότης. Ἡ ἰσονομία ἀνταποκρίνεται εἰς σπουδαίας ἀνάγκας τοῦ προσωπικοῦ εἰς ὅλους τοὺς βαθμοὺς τῆς ἱεραρχίας.

12.) Σταθερότης τοῦ προσωπικοῦ.

Ἡ σταθερότης τοῦ προσωπικοῦ εἶναι ἀρχὴ στηριζομένη εἰς τὸ γεγονός ὅτι καὶ ὁ πλέον κατάλληλος διὰ τὴν θέσιν τοῦ ὑπάλλουτος ἔχει ἀνάγκην χρόνου τινὸς διὰ νὰ δύναται νὰ ἐκληροῖ νέαν ὑπηρεσίαν ὅπως πρέπει. Διὰ τοῦτο καὶ αἱ μεταβολαὶ δεόν νὰ μὴ εἶναι συχναί.

Ἡ ἀστάθεια προσωπικοῦ, ἐὰν ἐπαναλαμβάνεται διαρκῶς γίνεται αἰτία διὰ τὴν ὑπηρεσίαν νὰ μὴ διεξάγεται ποτὲ τελείως. Ἰδίως δὲ διὰ τὰς ἀνωτέρας θέσεις μεγάλῃς ἐπιχειρήσεως ἡ ἀστάθεια εἶναι μέγιστον κακόν, διότι εἰς ταύτας ἀπαιτεῖται πολὺς χρόνος πρὸς γνῶσιν τῶν προσώπων καὶ τῶν συνθηκῶν τῆς ἐργασίας, ἵνα ὁ καταρτισμὸς προγράμματος ἐνεργείας καὶ ἡ ἀπόκρηξις αὐτοπεποιθήσεως εἶναι δυνατὴ καὶ διὰ νὰ ἐμπνευσθῇ εἰς τοὺς ἄλλους πεποίθησις ἐπὶ τῷ πρόσωπον. Ἔνεκα τούτου παρατηροῦμεν ὅτι τὸ διευθύνον προσωπικὸν τῶν ἐν εὐδοκίμῃσει ἐργασιῶν εἶναι πάντοτε σταθερόν, ἐν ᾧ τούναντιον εἰς τὰς μὴ εὐδοκιμοῦσας συνήθως ἐπικρατεῖ ἀστάθεια, ἥτις εἶναι συνάμειν αἰτία καὶ ἀποτέλεσμα τῆς κακῆς πορείας τῶν ἐργασιῶν.

Ἡ σταθερότης τοῦ προσωπικοῦ δεόν νὰ συνδυάζεται πάντοτε μετὰ μέτρου πρὸς τὰς ἐκ τοῦ γήρατος καὶ τοῦ θάνατου ἀναγκαίας μεταβολάς,

Ὁ Διευθυντής διὰ ταῦτα ἔχει ἀνάγκην πλὴν τῶν τεχνικῶν, ἐμπορικῶν, καὶ οἰκονομολογικῶν καὶ σοβαρῶν διοικητικῶν προσόντων. Ὁ κ. Φαυδὸν ἔκτείνεται ἰδιαίτερως ἐπὶ τῶν στοιχείων τοῦ προγράμματος ἐνεργείας στηριζόμενος ἐπὶ μακρᾷ προσωπικῇ καὶ εὐδοκίμου πείρας καὶ δίδει παράδειγμα τοῦ προγράμματος ἐνεργείας μεγάλης Ἀνθρακωρυκτικῆς καὶ Μεταλλωρυγικῆς ἐπιχειρήσεως, (τῆς σπουδαίας καὶ παλαιᾶς ἐν Γαλλίᾳ Ἑταιρείας Commentry - Fourchambault - Decazeville) ἣν ἐπὶ μακρὸν διηύθυνε.

Τὸ πρόγραμμα ἐνεργείας περιέχει προβλέψεις τοῦ ἐγγὺς μέλλοντος καὶ τοῦ ἀπωτέρου διακρινόμενας εἰς ἐτησίαις προβλέψεις (ὕπάρχουσι καὶ ἐπὶ βραχυχρονιώτεραι προβλέψεις) καὶ εἰς προβλέψεις ἀφορώσας μίαν δεκαετίαν εἰς τινὰς δὲ περιπτώσεις διακρίνονται εἰδικαὶ προβλέψεις ἀφορώσαι ἐπὶ μεγαλειτέρας περιόδους. Ὁρθῶς παρατηρεῖται ὁ συγγραφεὺς ὅτι εἰς πᾶσαν μεγάλην βιομηχανίαν σπανίως πρόγραμμα ἐνεργείας δύναται νὰ ἐκτελεσθῇ ἐντὸς ἐνὸς μόνου ἔτους, καὶ εἰς τοῦτο χρησιμεύουσιν αἱ μακρότεραι προβλέψεις αἵτινες εἶναι βεβαίως ὀλιγώτερον λεπτομερεῖς τῶν ἐτησίων. Τὰ προσόντα παντὸς καλοῦ προγράμματος εἶναι 1.) ἡ ἐνότης, διότι εἶναι εὐνόητον ἐπὶ δύο προγράμματα διάφορα μόνον σύγχυσιν καὶ ἀταξίαν γεννοῦν ἡ ἐνότης πρέπει νὰ ὑπάρχῃ εἰς τὰ διάφορα μέρη τοῦ προγράμματος ἤτοι τὸ γενικόν, τὸ τεχνικόν, τὸ ἐμπορικόν, τὸ οἰκονομολογικόν, καὶ τὰ εἰδικὰ δι' ἑκάστην ὀπηρεσίαν προγράμματα, 2.) ἡ συνέχεια τῆς ἐνεργείας τῶν προγραμμάτων κατὰ τὴν διαδοχὴν αὐτῶν, 3.) ἡ εὐχέρεια τῆς προσαρμογῆς τοῦ προγράμματος εἰς τὰς ἀναγκαίας τροποποιήσεις εἴτε προερχομένας ἐκ τῆς διευθύνσεως ἢ ἐκ τῶν γεγονότων. 4.) Ἡ ἀκρίβεια ὅσον τὸ δυνατόν μεγαλειτέρα ἐν σχέσει πρὸς τὰς ἀβεβαιότητας τῶν περιστάσεων.

Ἡ πρόοδος τῆς διοικητικῆς ἐπιστήμης ἀνμφρόδωτος θὰ διδάξῃ καὶ ἄλλους κανόνες διὰ τὴν ἐκπόνησιν καλοῦ προγράμματος. Ἄς παρατηρήσωμεν μόνον ὅτι ὁ Διευθύνων δὲν δύναται νὰ ἀνατρέξῃ ὡς ὁ ἀρχιτέκτων μίᾳς οἰκίας εἰς πρότυπα καὶ συλλογὰς, ἀλλὰ μόνον νὰ κρίνῃ ἐκ συγκρίσεως πρὸς ἄλλας εὐδοκίμουσας ἐπιχειρήσεις καὶ εἶναι πάντοτε δύσκολον νὰ ἔχῃ τὰς λεπτομερείας τοῦ καταρτισμοῦ τοῦ προγράμματος αὐτοῦ.

Ἰδοὺ τὰ κύρια σημεῖα τοῦ παραδείγματος τὸ ὅποιον δίδει ὁ συγγραφεὺς.

Πρόκειται περὶ, ὡς εἶπομεν, βιομηχανικῆς μεταλλευτικῆς καὶ μεταλλωρυγικῆς ἀπασχολούσης δεκαετιᾶς πρόσωπα.

Καθ' ἑκάστον ἔτος δύο μῆνας μετὰ τὸ τέλος τῆς χρήσεως, γίνεται γενικὴ ἐκθεσις, περὶ τῶν πράξεων καὶ τῶν ἀποτελεσμάτων τῆς χρήσεως

ταύτης εἰς ἑκαστον κλαδὸν τῆς ἐπιχειρήσεως. Εἰς τὴν ἑκάστην προστίθενται προβλέψεις ἐπὶ τῶν αὐτῶν θεμάτων αἰτίνας ἀφορώσι τὴν νέαν χρήσιν. Οἱ δύο διαρρευσαντες μῆνες δὲν ἀφίενται χωρὶς προγραμμα καταρτιζομένων προσωρινῶν προβλέψεων διὰ πάντε ψιμέρας πρὸ τῆς λήξεως τῆς χρήσεως.

Ἐπειδὴ, ὅμως ὡς εἶπομεν εἰς ἕν ἔτος δὲν περατοῦνται συνήθως αἱ πράξεις ἃς προβλέπουσι τὰ προγράμματα τοιούτων μεγάλων ἐργασιῶν, γίνονται προγράμματα διὰ μίαν δεκαετίαν ἐπὶ τῶν αὐτῶν θεμάτων.

Τὰ προγράμματα δεκαετίας εἶναι ὅμοια πρὸς τὰ ἐτήσια κατὰ τὸ πρῶτον ἔτος τῆς ἐφαρμογῆς αὐτῶν, ἀλλ' ἀπὸ τοῦ δευτέρου ἔτους γίνονται διαφοραί, διὰ τοῦτο κατ' ἔτος δέον νὰ τηρῶνται ἐνήμερα ἐν σχέσει πρὸς τὰ ἐμφανιζόμενα νέα γεγονότα καὶ ἐντὸς ἐλλίγων ἐτῶν γίνοντα, ἐντελῶς διάφορα πρὸς τὴν ἀρχικὴν αὐτῶν διατύπωσιν. Τέλος ἀνανεοῦνται ἐντελῶς ἐντὸς πενταετίας. Ὅστε αἱ δεκαετεῖς προβλέψεις ἀναφέρονται μὲν εἰς μίαν δεκαετίαν ἀλλ' ἀνανεοῦνται ἀνὰ πᾶν πέμπτον ἔτος.

Αἱ εἰδικαὶ προβλέψεις ἀφορῶσι περιόδους μεγαλειτέρας τῆς δεκαετίας ἢ ἀφορῶσι ἑκτακτα γεγονότα, καὶ γίνονται ἐν ἀρμονίᾳ πρὸς τὰς ἄλλας.

Τὸ πρόγραμμα ἐνεργείας ἔχει τὸ πλεονέκτημα νὰ ἐξασφαλίσῃ τὴν ἐπιχείρησιν ὄχι μόνον κατὰ τῶν ἐπικινδύνων μετατροπῶν τῆς πορείας αὐτῆς ἐνεκα σπουδαίων γεγονότων, ἀλλὰ καὶ ἀπλῶς κατὰ ἀποφάσεων πρεσβεχομένων ἐκ πνεύματος εὐφραντάστου ἢ εὐμεταβόλου τῶν διοικούντων καὶ κατὰ πάσης παρεκκλίσεως ἀπὸ τοῦ σκοποῦ τῆς ἐπιχειρήσεως.

Ἐν τούτοις ἡ χρήσις προγράμματος ἐνεργείας ἣτις ἔχει τόσα πλεονεκτήματα διὰ τὴν καλὴν χρησιμοποίησιν καὶ ἐκλογὴν τῶν μέσων τῆς ἐπιχειρήσεως, διὰ τῆς ἀποφυγῆς ἐνδοιασμῶν καὶ ἀδικαιολογήτων μεταβολῶν, διὰ τῆς ἀγαθοεργοῦ ἐνεργείας ἐπὶ τοῦ ποιοῦ τοῦ προσωπικοῦ δὲν ἔχει παντοῦ ἐφαρμοσθῆ, πιθανῶς λέγει ὁ κ. Φαυόλιδιότι ἀπαιτεῖ σημαντικὰ προσόντα παρὰ τῶν διεσθυντῶν ἵτινα δὲν ἀπαντῶνται πάντοτε.

Τὰ προσόντα ταῦτα εἶναι :

1) Ἡ τέχνη τοῦ διοικεῖν ἀνθρώπους, 2) δραστηριότης, 3) σημαντικὸν ἠθικὸν θάρρος, 4) σταθερότης, 5) ἀρμοδιότης εἰς τὸν κλάδον τῆς ἐπιχειρήσεως, 6) γενικὴ πεῖρα τῶν ἐργασιῶν.

Χρειάζεται γνῶσις τῆς τέχνης τοῦ διοικεῖν ἀνθρώπους διότι πρέπει τὸ πρόγραμμα νὰ καταρτίζεται ἐν συνεργασίᾳ μετὰ τῶν προϊσταμένων τῶν ὑπηρεσιῶν, ὧν ὁ ῥόλος πρέπει νὰ διεγείρεται καταλλήλως, ἐπίσης χρειάζεται δραστηριότης. Χρειάζεται καὶ ἠθικὸν θάρρος διότι καὶ τὸ καλλίτερον πρόγραμμα δὲν πραγματοποιεῖται ποτὲ αὐτοούσιον καὶ αἱ προγνώσεις δὲν εἶνε προφητεῖαι. Ἐν τούτοις οἱ ἐνδιαφερόμενοι, καὶ οἱ πλέον πεφωτισμένοι, εἶναι πάντοτε αὐστηροὶ πρὸς τὴν διεσθυντήν, ὅστις

τούς ἐγέννησεν ἐλπίδας μὴ πραγματοποιηθείσας. Δι' αὐτὸ ἀπαιτεῖται ἐπιφύλαξις ἀλλὰ πρέπει νὰ ὑπάρχῃ θάρρος ὥστε ἡ ἐπιφύλαξις νὰ μὴ φθάσῃ εἰς τὴν κατάρτησιν τοῦ προγράμματος καὶ τῆς προδέξεως. Ἡ σταθερότης τῶν διεσθυνόντων εἶνε φανερόν ὅτι εἶναι ἀναγκαῖα συνθήκη διὰ τὴν ἐκτέλεσιν τῶν συνθηκῶν τῆς ἐργασίας διὰ τον κατάρτισμόν προγράμματος καὶ τὴν πραγματοποίησιν αὐτοῦ.

Ἡ ἐπαγγελματικὴ ἀρμοδιότης καὶ ἡ γενικὴ γνώσις τῶν ἐργασιῶν εἶναι ἐπίσης προσόντα σημαντικὰ διὰ τὴν ἐκπόνησιν τοῦ προγράμματος τῆς ἐργασίας.

Ὁ συγγραφεὺς ἐνταῦθα γενικεύων τὸ θέμα τοῦ ἐξετάζει τὴν διοίκησιν τοῦ Κράτους καὶ δι' τῆς πατρίδος τοῦ παρατηρῶν πόσον ἀπέχει ἡ κυβερνητικὴ διοίκησις τῶν ἀρχῶν τούτων τοῦ προγράμματος.

Οὕτως ὁ μὲν προϋπολογισμὸς τοῦ Κράτους σπανάει εἰς: ἔτοιμος ἐγκαίρως, αἱ δὲ πολιτικαὶ προδέξεις σπανίζουσι ¹⁾ καὶ ἐξηγεῖ ὅτι τὰ μειονεκτικὰ ταῦτα ὀφείλονται εἰς τὴν ὑπουργικὴν ἀσάφειαν. Οἱ Ὑπουργοὶ οἵτινες μένουσι τόσον ὀλίγον εἰς τὰ ὑπουργεῖα δὲν ἔχουσι τὸν ἀπαιτούμενον χρόνον διὰ νὰ ἀποκτήσωσι τὴν ἐπαγγελματικὴν ἀρμοδιότητα, τὴν πείραν τῶν ἐργασιῶν καὶ τὴν διοικητικὴν ἱκανότητα αἵτινες εἶναι ἀπαραίτητοι διὰ τὴν ἐκπόνησιν καλοῦ προγράμματος ἐνεργείας Βαβαίως, λέγει, ἡ ἀπὸ δόγματος ῥητορικὴ ἱκανότης ἥτις εἶναι ἀπαραίτητος διὰ τοὺς Ὑπουργοὺς δὲν ἀποκλείει τὴν ἀνάγκην καὶ τῶν ἄλλων διοικητικῶν προσόντων, καὶ ταῦτα προϋποθέτουσι τὴν ὑπουργικὴν σταθερότητα, καὶ εἶναι πεπεισμένοι ὅτι ἔτιαν ἡ κοινὴ γνώμη πεισθῇ περὶ τούτου τὰ κόμματα, ἀντιλαμβάνόμενα ὅτι ἡ διαρκὴς ἀνατροπὴ τῶν ὑπουργείων εἶναι ἐπικίνδυνον παίγνιον θὰ ἐπιδίδονται εἰς αὐτὸ μετ' ὀλιγωτέρας ἐλαφρότητος.

Ἄλλος λόγος τῆς ἀπρονοήσιας τοῦ Κράτους εἶναι ἡ ἑλλειψὶς εὐθύνης τῶν διεσθυνόντων. Ἡ οἰκονομικὴ εὐθύνη ἥτις ἀποτελεῖ ἰσχυρὸν ἐλατήριον τῆς δραστηριότητος τῶν διεσθυνόντων ἰδιωτικῶς ὑποθέσεις εἶναι μηδενιστὴ εἰς τὰς κυβερνήσεις.

Ἡ δὲ θεραπεία τοῦ κακοῦ ἐγκεῖται εἰς τὴν ὑπουργικὴν εὐστάθειαν ἥτις συνδέουσα τὸν ὑπουργὸν πρὸς τὸ ἔργον αὐτοῦ παρέχει τὴν ἠθικὴν εὐθύνην καὶ ἀμοιβὴν ἥτις ἀποτελεῖ τὴν ἐγγύησιν τῆς καλῆς διαχειρίσεως τῶν μεγάλων ἐπιχειρήσεων.

2ον Ὁργάνωσις

Ἡ ὀργάνωσις τῆς ἐπιχειρήσεως συνίσταται εἰς τὸν ἐφοδιασμόν αὐτῆς δι' ὄλων τῶν ἀναγκασιούτων εἰς τὴν λειτουργίαν αὐτῆς, εἴτε ὀλι-

1) Εἶναι γνωστὸν ὅτι ὁ Γαλλικὸς προϋπολογισμὸς τοῦ 1923 ἐψηφίσθη διὰ μίαν διετίαν, τοῦτο ἀποτελεῖ ἀπήχησιν τῶν ἰδεῶν τοῦ συγγραφέως.

κῶν ὡς ὕλαι, ἐργαλεῖα καὶ κεφάλαια, εἴτε προσώπων, ἅρα ἔχομεν τὸν ὕλικόν ὀργανισμὸν καὶ τὸν κοινωνικὸν ὀργανισμὸν ἢ κοινωνικὸν σῶμα.

Ἐνταῦθα, πραγματευόμεθα μόνον περὶ τοῦ κοινωνικοῦ ὀργανισμοῦ μιᾶς ἐπιχειρήσεως, διότι ὁ ὕλικὸς ὀργανισμὸς εἶνε τὸ ἀντικείμενον τῆς τεχνικῆς σπουδῆς τῆς ἐπιχειρήσεως.

Ὁ κοινωνικὸς ὀργανισμὸς, ἦτοι τὸ προσωπικόν, ἐφοδιαζόμενος διὰ τῶν ἀπαιτούμενων μέσων ἔχει ὡς προσορισμὸν τὴν ἐκτέλεσιν πασῶν τῶν ὁσιωδῶν λειτουργῶν τῆς ἐπιχειρήσεως.

Ἡ ἔκτασις τοῦ προσωπικοῦ ποικίλει ἀπὸ τῆς στοιχειώδους ἐπιχειρήσεως ὅπου ἀρκεῖ εἰς μόνος ἀνὴρ μέχρι τοῦ ἐθνικοῦ ὀργανισμοῦ ὅπου συνεργάζονται ἑκατομμύρια ἀνθρώπων. *

Ἐν πάσῃ περιπτώσει τὸ προσωπικὸν ἐκπληροῖ τὰς κάτωθι διοικητικὰς ἐνεργείας.

1.) Προπαρασκευάζει ὠρίμως καὶ ἐκτελεῖ δραστηρίως τὸ πρόγραμμα ἐνεργείας.

2.) Φροντίζει ὅπως τὰ ὕλικά μέσα καὶ τὸ προσωπικὸν εἶναι ἀνάλογα πρὸς τὸν σκοπὸν τὰ μέσα καὶ τὰς ἀνάγκας τῆς ἐπιχειρήσεως.

3.) Ἐγκαθιστᾷ ἐνιαίαν, ἀρμοδίαν καὶ ἰσχυρὰν διεύθυνσιν.

4.) Συντονίζει τὰς ἐνεργείας.

5.) Διατυπώνει σαφεῖς καθαρὰς καὶ ἀκριβεῖς ἀποφάσεις.

6.) Συμβάλλει εἰς τὴν καλὴν ἐξεύρεσιν προσώπων διὰ τῆς τοποθετήσεως ἐπὶ κεφαλῆς ἐκάστης ὑπηρεσίας ἀρμοδίου καὶ δραστηρίου προσώπου, καὶ ἐκάστου ἀτόμου εἰς τὴν ἀρμοδίαν θέσιν.

7.) Κανονίζει τὰ καθήκοντα ἐκάστου.

8.) Ἐνθαρρύνει τὴν δρεξιν τῆς πρωτοβουλίας καὶ τῆς εὐθύνης.

9.) Ἀμοίβει ἰσοδικαίως καὶ ἐπιδεξιῶς τὰς ὑπηρεσίας ἐκάστου.

10.) Λαμβάνει μέτρα κατὰ τῶν σφαλμάτων καὶ τῶν παραβάσεων.

11.) Ἐξασφαλίζει τὴν πειθαρχίαν.

12.) Προσέχει νὰ ὑπάγωνται πάντοτε τὰ ἰδιωτικὰ συμφέροντα εἰς τὰ κοινά.

13.) Προσέχει εἰς τὸ ἐνιαίον τῆς διοικήσεως.

14.) Ἐπιβλέπει τὴν ὕλικήν καὶ κοινωνικὴν τάξιν.

15.) Ἐξασκεῖ πλήρη ἐξεγχον.

16.) Καταπολεμᾷ τὰς καταχρήσεις τῶν κανονισμῶν, τῆς γραφειοκρατικῆς τυπικότητος κλπ.

Ταῦτα εἶναι αἱ διοικητικαὶ ἐντολαὶ ἃς ἔχει νὰ ἐκπληρώσῃ τὸ προσωπικὸν πάσης ἐπιχειρήσεως ἀπλὰ ἐν τῇ στοιχειώδῃ ἐπιχειρήσει, γίνονται ἐπὶ τοσοῦτον πολυπλοκώτεραι ὅσον πρόκειται περὶ μεγαλειτέρας ἐπιχειρήσεως.

Ὁ κ. Φαυὸλ ἐρχόμενος εἰς τὴν διαρρύθμισιν τῆς ὁργανώσεως τοῦ

προσωπικοῦ μιᾶς ἐπιχειρήσεως ἐκθέτει τὰ τοῦ σχηματισμοῦ τοῦ ὅλου συγκροτήματος καὶ κατόπιν ἐξετάζει τὰ μέρη καὶ τὰ πρόσωπα τοῦ κοινωνικοῦ ὁργανισμοῦ καὶ τέλος τὴν ἐξεύρεσιν καὶ τὴν μόρφωσιν αὐτοῦ.

(Α') ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΙ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ

Πάσαι αἱ ἐπιχειρήσεις οἷονδήποτε καὶ ἂν εἶναι τὸ ἀντικείμενον αὐτῶν ἔχουσι σχηματισμὸν ὅστις ἐξαρτᾶται σχεδὸν μόνον ἐκ τοῦ ἀριθμοῦ τοῦ προσωπικοῦ. Κατὰ ταῦτα:

α) Ἡ στοιχειώδης ἐπιχειρήσις περιλαμβάνει ἓν μόνον πρόσωπον.

β) Εἰς τὴν μικρὰν ἐπιχείρησιν ἔχομεν ὀλίγους ἐργάτας ὑπὸ τῆς διαταγῆς τοῦ προϊσταμένου τῆς ἐπιχειρήσεως.

γ) Εἰς τὴν ἀμέσως ἐπομένην κλίμακα ἔστιν α' ἐργάται εἶναι δέκα, εἴκοσι, καὶ ἀναλόγως τῶν περιστάσεων μεσολαβεῖ εἰς ἀρχιεργάτης ἢ ἐπιστάτης μεταξύ διευθυντοῦ καὶ ἐργατῶν.

Κατόπιν ἀνὰ πᾶσαν νέαν ὁμάδα 10, 20 ἢ 30 ἐργατῶν μεσολαβεῖ νέος ἐπιστάτης καὶ ἀνὰ δύο, τρεῖς, τέσσαρες ἢ πέντε ἐπιστάται ἀπαιτοῦσι τμηματάρχην, καὶ οὕτω καθέξῃς μέχρι τοῦ ἀνωτάτου προϊσταμένου, ἐπὶ τῇ βάσει καθ' ἣν ἕκαστος προϊστάμενος δὲν ἔχει πλέον τῶν τεσσάρων ἢ πάντε ἀμέσως ὑφισταμένων.

Οὕτω χάριν παραδείγματος, ὑποτιθεμένου ὅτι ἀνὰ 15 ἐργάται ἔχουν ἀνὰ ἓνα ἀρχιεργάτην, καὶ ὅτι ὁ προϊστάμενος A_n ἔχει τέσσαρας ὑφισταμένους A_{n-1} , ἔχομεν τὸν ἑξῆς πίνακα.

Ὅταν ὁ ἀρχικός προϊστάμενος εἴη A ἡ ἐπιχ. ἔχει 15 ἐργάτας

•	•	•	A_1	60	•
•	•	•	A_2	240	•
•	•	•	A_3	960	•
•	•	•	A_4	3840	•
•	•	•	•	•	•
•	•	•	A_5	983 040	•
•	•	•	•	•	•
•	•	•	A_{11}	251 658 240	•

Οἱ ἀριθμοὶ οὗτοι, οἵτινες εἶναι οἱ ὅροι γεωμετρικῆς προόδου, τῆς ὁποίας ὁ πρῶτος ὅρος εἶναι τὸ 15 καὶ ὁ λόγος 4, ἐδόθησαν ἀπλῶς διὰ νὰ δεიχθῇ ὅτι ὁ τρόπος οὗτος τῆς διαμορφώσεως τῆς ἱεραρχίας ἐφαρμόζεται εἰς οἷονδήποτε ἀριθρὸν ὑπαλλήλων, χωρὶς ὁ βαθμὸς τῶν ἱεραρχικῶν βαθμίδων νὰ εἶναι υπερβολικός, οὕτω διὰ τοὺς μεγαλειτέρους ἀρχηγοὺς διομηχανικῶν δὲν ὑπάρχουν πλέον τῶν ὀκτῶ ἢ ἑννέα βαθμῶν, καὶ διὰ τοὺς μεγαλειτέρους πολιτικοὺς ἢ θρησκευτικοὺς ἀρχηγοὺς δέκα ἕως δώδεκα.

Ὑπάρχει ὁμοιότης σχηματισμοῦ μεταξύ πάντων τῶν κοινωνικῶν ὁργα-

νισμῶν, ἣτις εἶναι ἔτι μεγαλειτέρα ἔταν ἀναφέρεται εἰς τὸ αὐτὸ ἀντικείμενον. Ὁ συγγραφεὺς παραθέτει τοὺς πίνακας σχηματισμοῦ δύο βιομηχανικῶν ἐπιχειρήσεων διαφόρου φύσεως ἥτοι ἐνὸς ἀνθρακωρυχείου καὶ ἐνὸς μεταλλουργικοῦ ἐργοστασίου, ἀπασχολούντων ἀνὰ χιλίους ἕως διαχιλίους ἐργάτας. Αἱ γενικαὶ γραμμαὶ καὶ αἱ κύριαι ὑπηρεσίαι εἶναι αἱ αὐταί, (δρα πίνακας ὑπ' ἀριθ. 5, τοῦ σχηματισμοῦ τοῦ προσωπικοῦ Μεταλλουργείου εἰς τὸ τέλος τῆς συγγραφῆς).

Εἰς τὰς βιομηχανικὰς ἐπιχειρήσεις ἡ τεχνικὴ ὑπηρεσία εἶναι ἡ σπουδαιότερα, εἰς τὰς ἐμπορικὰς εἶναι ἡ ἐμπορικὴ, εἰς τὸ στράτευμα ἡ στρατιωτικὴ, εἰς τὸ σχολεῖον ἡ ἐκπαιδευτικὴ κλπ. ἥτοι ἐκάστοτε ἡ κυρία ἐπαγγελματικὴ λειτουργία τῆς ἐπιχειρήσεως κατὰ τὰ ἄλλα ἡ ὁμοιότης τῆς συνθέσεως τοῦ κοινωνικοῦ ὁργανισμοῦ εἶναι πλήρης.

Περ' ὅλην ὁμῶς τὴν ὁμοιομορφίαν τοῦ ὁργανισμοῦ ἡ συγκρότησις αὐτοῦ δὲν εἶναι ἔργον τοῦ πρώτου τυχόντος διαθέτοντος τὰ ἀπαιτούμενα κεφάλαια καὶ ἔχοντος ἰδέαν τοῦ σχεδίου τοῦ κοινωνικοῦ συγκροτήματος, διότι ἀπαιτεῖται ἡ γνῶσις τῆς προσαρμογῆς τῶν καθυκόντων ἐκάστης θέσεως εἰς τὰς ἀνάγκας καὶ τῆς ἐπιλογῆς τῶν καταλλήλων προσώπων.

(B.) ΜΕΛΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Τὰ μέλη τοῦ κοινωνικοῦ ὁργανισμοῦ εἶναι τὰ ὅργανα τῶν ἐξ κυρίων λειτουργιῶν. Εἰς τὴν στοιχειώδη ἐπιχείρησιν ἀποτελοῦνται ἀπὸ ἑνα μόνον πρόσωπον, εἰς τὸ ἄκρον ἀντίθετον, τὸν ἔθνικὸν ὁργανισμόν ἢ ἔθνικὴν ἐπιχείρησιν τοῦναντίον λόγῳ τοῦ ἀριθμοῦ τῶν ἀπασχολουμένων ὑπάρχουν πολυάριθμα καὶ πολυειδῆ μέλη.

Ὡς παράδειγμα λαμβάνει ὁ κ. Φαυδλ μεγάλην βιομηχανίαν ἀνθρακωρυχείων καὶ μεταλλουργιῶν ἀπασχολούσαν εἰς πλείονα μεταλλεῖα καὶ ἐργοστάσια δεκακισχίλια πρόσωπα καὶ διακρίνει συμφῶνως τῷ πίνακι ὑπ' ἀριθ. 9 τὰ ἐξῆς ὅργανα.

- 1.) Τὴν ὁμάδα τῶν μετόχων,
- 2.) Τὸ δικητετικὸν Συμβούλιον,
- 3.) Τὴν γενικὴν Διεύθυνσιν μετὰ τοῦ Ἐπιτελείου αὐτῆς.
- 4.) Τὰς τοπικὰς Διευθύνσεις,
- 5.) Τοὺς ἀρχιμηχανικούς,
- 6.) Τοὺς τμηματάρχας,
- 7.) Τοὺς προϊσταμένους συνεργείων,
- 8.) Τοὺς ἐπιστάτας,
- 9.) Τοὺς ἐργάτας.

1.) **Μέτροχοι.** Ἡ ἐνέργεια τῶν μετόχων εἶναι πολὺ περιορι-
σμένη καὶ συνίσταται.

α) Εἰς τὴν ἐκλογὴν τοῦ Διοικητικοῦ Συμβουλίου καὶ τῶν ἐλεγκτῶν.

β) Εἰς τὴν λήψιν ἀποφάσεων προτεινομένων ὑπὸ τοῦ Διοικητικοῦ Συμβουλίου.

Συνέρχονται, δὲ ἀπαξ τοῦλάχιστον κατ' ἔτος καὶ ἡ σπουδαιότερα
τῶν πρᾶξις συνίσταται εἰς τὴν ἐκλογὴν τῶν Συμβούλων.

2.) **Διοικητικὸν Συμβούλιον.** Ἡ δικαιοδοσία τοῦ
Διοικητικοῦ Συμβουλίου εἶναι εὐρεία καὶ ἐξασκᾶται ἀπὸ κοινοῦ. Συνή-
θως δὲ ἀντιτίθεται μέγα μέρος τῆς δικαιοδοσίας του εἰς Γενικὸν Διευθυ-
τὴν τὸν ὅποιον διορίζει εἰς τὸ Συμβούλιον. Πρέπει δὲ πάντοτε νὰ εἶναι εἰς
θέσιν νὰ κρίνῃ τὰς προτάσεις τῆς γενικῆς διευθύνσεως καὶ νὰ ἐξασκῇ γε-
νικὸν ἐλεγχον. (δρα εἰς πίνκα ὑπ' ἀριθ. 5 τὰς ιδιότητας τῶν Συμβούλων).

3.) **Γενικὴ Διεύθυνσις.** Ἡ Γενικὴ διεύθυνσις ἔχει προ-
ρισμὸν νὰ κατευθύνῃ τὴν ἐπιχειρήσιν πρὸς τὸν σκοπὸν τῆς, χρησιμο-
ποιεῖσα ὅσον τὸ δυνατόν καλλίτερον τὰ μέσα τὰ ὅποια διαθέτει καὶ
ἀποτελεῖ τὴν ἐκτελεστικὴν ἐξουσίαν.

Καταρτίζει τὸ πρόγραμμα ἐνεργείας, ἐκλέγει τὸ προσωπικὸν ἐκδί-
δει διαταγὰς διὰ τὴν ἐκτέλεσιν τῶν ἐργασιῶν καὶ ἐξελέγχει τὴν ἐκτέ-
λεσιν τούτων. Ὑπάρχουσι δύο συστήματα γενικῶν διευθύνσεων τὸ τοῦ
ἐνιαίου γενικοῦ διευθυντοῦ καὶ τὸ τῶν πλειόνων γενικῶν διευθυντῶν,
συνήθως καθοριζόμενα ἐκ τῶν περιστάσεων καὶ τῆς προσωπικῆς ἀξί-
ας τῶν διευθυντῶν, ἂν καὶ κατ' ἀρχὴν τὸ ἐνιαῖον τοῦ γενικοῦ διευθυντοῦ
εἶναι προτιμώτερον.

Ἐπιτελεῖον. Ἡ γενικὴ διεύθυνσις ἔχει παρ' αὐτῇ πάντοτε ἐπιτε-
λεῖον, ἀποτελούμενον ἐκ προσώπων, ἅτινα ἔχουσι τὴν ἀρμοδιότητα καὶ
διαθέτουσι τὴν δύναμιν καὶ τὸν χρόνον, ὧν δυνατόν νὰ στερεῖται ὁ γε-
νικὸς διευθυντής, οὗτινος εἶναι οἶοναι ἡ προσέκτασις καὶ οἱ βοηθοί, τὸ
προσωπικὸν τοῦτο δὲν ἀνήκει εἰς τὴν ὑπόλοιπον ἱεραρχίαν καὶ εὐρίσκειται
ὑπὸ τὰς ἀμέσους διαταγὰς τοῦ Γενικοῦ διευθυντοῦ.

Ἡ ἀνάγκη τῆς ὑπάρξεως αὐτοῦ προέρχεται ἐκ τοῦ ὅτι οἱ πλείους
τῶν διευθυντῶν δὲν ἐπαρκοῦσι διὰ τὴν ἐκτέλεσιν τῆς πολυμεροῦς αὐτῶν
ἐντολῆς ἥτοι τῆς καθ' ἡμέραν ἀλληλογραφίας, τῶν δεξιῶσεων τῶν αἰ-
τητῶν, τῶν συνεδριάσεων τῶν συμβουλίων καὶ τῶν ἐξωτερικῶν διαδημό-
σιων, τῆς ἐκδόσεως τῶν διαταγῶν καὶ τοῦ ἐλέγχου, τῶν μελετῶν παντο-
ειδῶν ζητημάτων, τῶν προγραμμάτων τοῦ μέλλοντος καὶ τῆς ἐναρμονί-
σεως αὐτῶν, ὡς καὶ τῆς ἀναζητήσεως τῶν διαρκῶς παρουσιαζομένων
ἀναγκαιῶν τελειοποιήσεων.

Τὰ ἐπιτελεῖα ταῦτα ὑπάρχουσι εἰς ὅλας τὰς μεγάλας ἐπιχειρήσεις
καὶ ἀποτελοῦνται ἐκ γραμματέων, εἰδικῶν τεχνικῶν συμβούλων (μήχανι-

κῶν, νομικῶν, χρηματιστῶν, λογιστῶν), συμβουλευτικῶν ἐπιτροπῶν, γραφείων μελετῶν, ἐργαστηρίων κλπ. Τὰ πρόσωπα ταῦτα ἀπασχολοῦνται εἴτε ἐξ ὁλοκλήρου, εἴτε καθ' ὀρισμένους ὥρας ἢ ἐποχάς, κατὰ τρόπον ποικίλλοντα καὶ βοηθοῦσι τὸν διευθυντὴν εἰς τὴν ἐκτέλεσιν τῶν καθήκοντων του. Οὕτω βοηθοῦσι αὐτὸν εἰς τὴν μελέτην τῶν τελειοποιήσεων ἥτις εἶναι ἀπόλυτως ἀναγκαῖα διὰ τὴν διατήρησιν εἰσασδήποτε βιομηχανικῆς ἐπιχειρήσεως. Διὰ ταῦτα ἀπαιτεῖται ἀρμοδιότης, μέθοδος, χρόνος, θέλησις καὶ οἰκονομικὰ μέσα.

Ἡ ἀρμοδιότης ἀπαιτεῖ βεβαιῶς, βῆθαιαν γνώσιν ἐκάστου θέματος τῶν ἐρευνῶν, ἣν ἔχει πάντοτε ὁ διευθυντὴς δι' ἑαυτοῦ τοὺς κλάδους. Ἡ δὲ μέθοδος συνίσταται εἰς τὴν παρατήρησιν, συλλογὴν καὶ ταξινομήσιν τῶν γεγονότων εἰς τὴν ἐρμηνείαν αὐτῶν, εἰς τὴν κατάστρωσιν πειραμάτων καὶ τὴν ἐπεξεργασίαν ἐπὶ τῇ βίσει τῶν μελετῶν κανόνων οὓς νὰ συνηθῇ ἡ διεύθυνσις νὰ εἰσγάγῃ εἰς τὴν ἐπιχείρησιν. Ἡ μέθοδος αὕτη εἶναι ἡ καρτεσιανὴ μέθοδος τῆς ἐπιστημονικῆς ἐρεύνης. Οὕτω μία μεγάλη μεταλλευτικὴ καὶ μεταλλουργικὴ ἐπιχείρησις ἔχει ἐπιτελεῖον ἐξ εἰδικῶν (μεταλλουργῶν, μεταλλειολόγων, κατασκευαστῶν, ἀρχιτεκτόνων, ηλεκτρολόγων, γεωλόγων, χημικῶν, νομικῶν, λογιστῶν κλπ). γραφεῖα γραμματεῖον, μελετῶν, χημεῖα καὶ ἐργαστήρια ἐπιστημονικά, γραφεῖον νομικὸν συμβούλου κτλ.

4.) — 9.) Τοπικαὶ Διευθύνσεις. Ἀρχιμηχανικοί, προϊστάμενοι ὑπηρεσιῶν, τμηματάρχαι, προϊστάμενοι συνεργείων, ἐπιστάται καὶ ἐργάται. Τὰ αὐτά, ἰσχύουσι διὰ τὰς διαφόρους διαδοχάσεις τοῦ προσωπικοῦ τῶν, ὧν τὰ προσόντα ἐξετάσθησαν ἤδη εἰς τὸ πρῶτον μέρος τῆς ἐργασίας.

Αἰτίαι τοῦ Τάυλου ἐπὶ τῆς βιομηχανίας.

Ἐνταῦθα ἔρχεται ὁ συγγραφεὺς εἰς τὴν ἐξέτασιν τοῦ συστήματος τοῦ Ταύλου ἢ ταιυλορισμοῦ, τὸ ὅποιον τόσον ἀπτηχόλησε κατὰ τὰ τελευταῖα δεκαπέντε ἔτη τὴν κοινὴν γνώμην, καὶ παρατηρεῖ, μὲ τὴν συνήθη εἰς τὸ Παλλικὸν πνεῦμα ἀνάγκην διακρίσεως τῶν ἀρχῶν, ὅτι πολλοὶ εὗρισκουν δυσκολίαν εἰς τὸ νὰ τὸ ἐννοήσουν πλήρως. Διότι κατ' ἄλλους μὲν τὸ σύστημα τοῦτο ἔγκειται εἰς τὴν λεπτομερῆ παρατήρησιν τοῦ χρόνου καὶ τῶν κινήσεων τῶν ἐργαζομένων, κατ' ἄλλους δὲ εἰς τὴν χρῆσιν χάλιδος ταχείας ἐργασίας, κατ' ἄλλους τέλος εἰς τὴν χρῆσιν εἰδικῶν μεθόδων ἀμοιβῆς καὶ λογιστικῆς κτλ.

Ὁ Ταύλος ἐν τούτοις διδαι ὁ ἕως τὰς ἀρχάς τῆς ὕπ' αὐτοῦ κληθείσης ἐπιστημονικῆς ἢ διοικητικῆς οργανώσεως τῆς ἐργασίας. Ὁ Ταύ-

λορ λέγει ότι εις τὴν συντήρησιν ὀργάνων τῆς ἐργασίας ἐπικρατεῖ τὸ σύστημα τῆς στρατιωτικῆς ὀργανώσεως καὶ ἱεραρχίας, ἀλλὰ παρατηρεῖ ότι ὡς ἐκ τούτου ὁ ἀρχιεργάτης καὶ ἐπιστάτης συνκεντροῦσι: τόσον ποικίλα καθήκοντα καὶ ἔχουσι ἀνάγκη τῶν πολλῶν γνώσεων ὥστε ἢ ἀπληροῦντο διὰ τὴν θέσιν αὐτῶν πρόσωπα ἐξειδικεύσης ἱκανότητος καὶ πολυετούς ἐιδικῆς ἐξασκήσεως, καὶ ἐπιλέγει ότι ἡ γνώμη, ἣν ἔχει σχηματισμένη, ὅτι τὰ συνεργεῖα ἔχουσι ἀνεπαρκῆ, εἰς ἀριθμὸν κατώτερον προσωπικὸν διευθύνσεως διότι πρέπει ὁ προϊστάμενος ἀρχιεργάτης συνεργεῖου μηχανικῶν κατασκευῶν παραδείγματος χάριν νὰ ἔχῃ τὰ ἐξῆς προσόντα.

«1.) Νὰ εἶναι καλὸς, τεχνίτης.

«2.) Νὰ δύναται νὰ ἀναγινώσκῃ καλῶς τὰ σχέδια καὶ νὰ δύναται νὰ φαντάζεται διὰ τῶν σχεδίων τὸ παριστώμενον τεμάχιον μηχανῆς.

«3.) Νὰ προπαρασκευάζῃ τὴν ἐργασίαν καὶ νὰ βεβαιούται ότι οἱ ἐργάται ἔχουν τὰ ἐξαρτήματα καὶ τὰ κατάλληλα ἐργαλεῖα διὰ νὰ τοποθετῶσι κανονικῶς τὰ τεμάχια ἐπὶ τῶν μηχανικῶν ἐργαλείων καὶ νὰ κάμνῃσι χρῆσιν τῆς δεξιότητος ταχύτητος καὶ προσόδου τοῦ ἐργαλείου.

«4.) Νὰ ἐπιβλέπῃ τοὺς ἐργάτας, τὴν καθαριότητα καὶ καλὴν συντήρησιν ἐκάστης μηχανῆς.

«5.) Νὰ ἐπιβλέπῃ τοὺς ἐργάτας ὡς πρὸς τὴν τήρησιν τῆς κακανονισμένης ποιότητος ἐργασίας.

«6.) Νὰ προσέχῃ ἵνα οἱ ἐργάται ἐργάζονται ταχέως καὶ συνεχῶς.

«7.) Νὰ προβλέπῃ περὶ τοῦ συνόλου τῆς ἐργασίας καὶ νὰ προσέχῃ τὴν ἔγκαιρον τροφοδότησιν τῶν μηχανῶν κατὰ τὴν κατάλληλον σειράν, καὶ τὴν κατάλληλον χρησιμοποίησιν ἐκάστης μηχανῆς.

«8.) Πρέπει νὰ ἐπιβλέπῃ τοῦλάχιστον γενικῶς τὴν χρησιμοποίησιν τοῦ χρόνου καὶ νὰ προσδιορίζῃ τὴν τιμὴν τῆς κατὰ τεμάχιον ἐργασίας.

«9.) Πρέπει νὰ ἐξαρκῇ ἀτυνομικὰ καθήκοντα μεταξὺ τῶν ἐργατῶν κλπ.»

Ἐκ τῆς μακρᾶς ταύτης ἀπκριθμύσεως τῶν προσόντων τοῦ καλοῦ ἐπιστάτου προκύπτει ότι πρέπει οὗτος νὰ ἀνταποκρίνεται εἰς τὴν πλειονότητα τοῦλάχιστον τῶν ἐννέα τούτων ἰδιοτήτων. Ἀλλὰ τοιαῦτα πρόσωπα δὲν εἶναι κατάλληλα διὰ νὰ εἶναι μόνον ἐπιστάται ἀλλὰ διευθυνταὶ ἡ τμηματάρχαι. Καὶ διὰ τοῦτο ὁ Τάυλορ συμπεραίνει ότι τὰ καθήκοντα αὐτὰ δεόν νὰ διανεμηθῶσι εἰς ὀρισμένον ἀριθμὸν ἐπιστάτων ὧν ἕκαστος ἀρκεῖ νὰ συγκεντρῶνῃ μικρὸν ἀριθμὸν τῶν ἀναγκαίων προσόντων «κατεργουμένου τοῦ συστήματος τῆς στρατιωτικῆς ὀργανώσεως ἐπὶ τῇ βάσει τῶν ἐξῆς οὐσιωδῶν ἀλλοιώσεων.»

«α) Νὰ ἀπαλλάσσωνται ὅσον τὸ δυνατόν οἱ ἐργάται, οἱ ἐπὶ κεφαλῆς καὶ οἱ ἐπιστάται: τῆς ὀργανωτικῆς καὶ τῆς γραφικῆς ἐργασίας.»

«β) Τὸ σύστημα τῆς στρατιωτικῆς ὀργανώσεως νὰ ἀντικατασταθῇ

διὰ τοῦ ὑπ' αὐτοῦ κληθέντος συστήματος τῆς διοικητικῆς διευθύνσεως κατὰ τὸ ἑποιοῦν ἕκαστος ἐργάτης λαμβάνει διαταγὰς παρὰ ὁκτώ διαφόρων προϊσταμένων δι' ἕκαστον μέρος τῆς ἐργασίας αὐτοῦ ἐντὶ τῆς ἑκαστοῦ μόνον προϊστάμενον. Οὕτω ὑπάρχουν ἐπιτετραμμένοι διὰ τὴν ἐκδοσὶν διαταγῶν ἐκτελέσεως τῶν ἔργων, συντάττει βελτίων ὁδηγιῶν, λογιστὰι διὰ τὸν καταναλωθέντα χρόνον καὶ τὴν δαπάνην παρὰγωγῆς εἴτινες διευθύνουσι καὶ εἰδουὶν ὁδηγίας ἐκ τοῦ γραφείου διανομῆς τῆς ἐργασίας.

Οἱ ἐπὶ κεφαλῆς ὁμάδος, οἱ προϊστάμενοι ταχύτητος, οἱ ἐπιστάται καὶ ἐπὶ κεφαλῆς συντηρήσεων, ὑποδεικνύουσι εἰς τοὺς ἐργάτας τὸν τρόπον τῆς ἐκτελέσεως τοῦ ἔργου καὶ τὴν ἀπαιτουμένην ταχύτητα τῶν μηχανῶν καὶ χειρισμῶν.

Ὁ προϊστάμενος τῆς πειθορχίας ἐπιμαλεῖται αὐτῆς δι' ὁλόκληρον τὸ ἔργοστάσιον.

Ὁ κ. Φαυόλ συνοψίζει τὸ σύστημα τοῦτο εἰς τὰς ἑξῆς δύο ἀρχάς.

1.) Ἐνίσχυσιν τῶν προϊσταμένων συνεργείων καὶ ἐπιστατῶν δι' ἐνὸς Ἐπιτελείου.

2.) Κατάργησιν τοῦ συστήματος τοῦ ἐνιαίου τῆς διοικήσεως.

Καὶ λέγει ὅτι θεωρεῖ τὴν μὲν πρώτην πρότασιν ἀρίστην ἀλλὰ τὴν δευτέραν ὡς λανθασμένην ἀναγνωρίζων πλήρως τὴν ὁρθότητα τῆς γενεαμένης ὑπὸ τοῦ Τάυλορ εἰσαγωγῆς εἰδικῶν προϊσταμένων ἀλλ' ὡς μελῶν ἐπιτελείου, καὶ ἀποδίδων μεγάλην σημασίαν εἰς τὸ μέρος τοῦτου τοῦ ἔργου του. Ὡς πρὸς τὴν δευτέραν πρότασιν ὁ ἴδιος ὁ Τάυλορ ὁμολογεῖ διὰ τὴν ἰδέαν τοῦ ἐνιαίου τῆς διοικήσεως εἶναι τόσον «βαθέως ἐσριζωμένην» ὥστε πλείστοι διευθύνται εἶναι ἀδύνατον νὰ πεισθῶσι περὶ τῆς καταργήσεως αὐτῆς.

Πιθανὸν λέγει ὁ κ. Φαυόλ νὰ ᾔτο εἰς θέσιν ὁ Ταύλορ νὰ συνδυάζῃ χάρις εἰς τὴν ἐξαίρετον διοικητικὴν του δεξιότητα τὴν ἀρχὴν τοῦ ἐπιτελείου προϊσταμένων μετὰ τοῦ ἐνιαίου τῆς διοικήσεως. Συμβαίνει δὲ πάντοτε νὰ εἶναι ἀνάγκη τοιοῦτου συνδυασμοῦ δι' ἀρχὴν ἔχουσαν ἐπιτελεῖον συμβούλων παρ' αὐτῇ διὰ τὴν σύγχρονον τήρησιν τῆς ἀρχῆς τοῦ ἐνιαίου τῆς διοικήσεως. Δὲν παύει δέ, προσθῆται, νὰ εἶναι θαυμαστός τοῦ μεγάλου Ἀμερικανοῦ Μηχανικοῦ διὰ τὰ ἄλλα μέρη τοῦ ἔργου του, τὸ ὅποιον εἶναι τόσον σημαντικὸν διὰ τὴν ἐπιτετήμην τῆς ὁργανώσεως τῆς ἐργασίας.

(Γ') ΣΥΓΚΡΟΤΗΣΙΣ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Ἐὰν ληφθῇ ὡς παράδειγμα ἡ μεγάλη βιομηχανικὴ ἐπιχείρησις ἐλέπομεν δι' ἔχει ἀνάγκην ἐργατῶν, προϊσταμένων συνεργείων, τμηματάρχων, προϊσταμένων ὑπηρεσιῶν, ἀρχιμηχανικῶν καὶ διευθυντῶν.

Ὁ συγγραφεὺς ἐξετάζει ἀρχόμενος ἀπὸ τῶν ἀνωτέρων τὰ προσόντα ἐνὸς ἐκάστου βαθμοῦ ἵνα τὸ συγκρότημα εἶναι ἕκτον τὸ δυνατόν ἀρτιμελέτερον καὶ πλέον ἱσορροπημένον.

Ἡ διευθύνσις καὶ ἡ ἐκτέλεσις συμπίπτουσι εἰς τὴν στοιχειώδη ἐπιχείρησιν, εἰς τὴν μικράν ὃ ἀρχηγὸς ἔχει πλήρη εὐθύνην ἀλλὰ δὲν ἐκτελεῖ ὁ ἴδιος μέγα μέρος τῶν πράξεων, καὶ ἐφ' ὅσον ἡ ἐπιχείρησις γίνεται μεγαλειτέρα ὃ ἀρχηγὸς λαμβάνει μὲν ὀλιγώτερον μέρος εἰς τὴν ἐκτέλεσιν, ἀλλὰ ἡ θέσις τοῦ ὧς διευθυντοῦ γίνεται δυσχεραστέρα καὶ πολυπλοκωτέρα, δοθεῖται ὁμως εἰς αὐτὴν ὑπὸ τοῦ ἐπιτελείου, περὶ τοῦ ὁποῖου ἐγένετο ἤδη λόγος. Τὰ ἔργα τοῦ Ἐπιτελείου περιλαμβάνουσι

Ἄμεσον συνδρομὴν τοῦ ἀρχηγοῦ 1ον) εἰς τὴν τρέχουσαν ὑπηρεσίαν, ἀλληλογραφίαν, ἀκροάσεις μελέτας καὶ προπαρασκευὴν τῶν φακέλλων τῶν ὑποθέσεων, 2ον) Εἰς τὸν συντονισμόν καὶ τὸν ἔλεγχον, 3ον) εἰς τὰς μελέτας τοῦ μέλλοντος, εἰς τὴν ἐκπόνησιν ἢ ἐξενημέρωσιν τοῦ προγράμματος, 4ον) εἰς τὴν ἀναζήτησιν τῶν τελειοποιήσεων. Αἱ δύο πρῶται ὁμάδες ἐργασιῶν πανταχοῦ σχεδὸν ἐκπληροῦνται καλῶς, ἀλλ' ἡ προπαρασκευὴ τοῦ μέλλοντος καὶ ἡ ἀναζήτησις τῶν τελειοποιήσεων μένουσι πολλάκις πνημελημέναι, ἂν καὶ εἰς ταῦτα ἔγκειται ἡ σπουδαιότερα ἀποστολὴ τοῦ Ἐπιτελείου τῆς διευθύνσεως, τὸ ὁποῖον διὰ τοῦτο δὲν πρέπει νὰ λαμβάνῃ μέρος καὶ νὰ ἔχῃ εὐθύνας εἰς τὴν λειτουργίαν τῶν καθ' ἑκάστα ὑπηρεσιῶν.

Ὁ δὲ ἀρχηγὸς πρέπει νὰ καταβάλῃ πλείονα περίσκεψιν, πείραν, κρίσιν, ἐπιβολὴν καὶ μέτρον ἢ δὲ ὁιανδήποτε ἄλλην πράξιν, διὰ τὴν ἐκλογὴν καὶ τὸν καταρτισμὸν τοῦ ἐπιτελείου του, τὸ ὁποῖον ὡς ἐκ τῆς ἡμετέρας τοῦ εὐκόλως δύναται νὰ καταχρασθῇ αὐτῆς καὶ νὰ γίνῃ ἀντικείμενον ἐπικρίσεως, ἀγόμενον οὕτω εἰς τὸν περιορισμὸν τῆς δράσεώς του.

1.) Ἀρχηγοὶ μεγάλων ἐπιχειρήσεων

Ἐν τῇ διερευνήσει τῶν προσόντων τῶν ἀρχηγῶν μεγάλων ἐπιχειρήσεων εἶδομεν ἤδη ὅτι τὰ κυριώτερα προσόντα καλῆς κυβερνήσεως τῶν ὑποθέσεων εἶναι διοικητικῆς φύσεως ὡς ὠρίσθησαν ἤδη ταῦτα προηγουμένως. Ἀλλὰ τὰ διοικητικὰ προσόντα δὲν ἀπαλλάσσου τὸν διευθυντὴν ἀπὸ τοῦ νὰ λαμβάνῃ ἀποφάσεις ἐπὶ σπουδαίων τεχνικῶν, ἐμπορικῶν, οἰκονομολογικῶν ἢ ἄλλων ζητημάτων. Καὶ ἐπειδὴ δὲν δύναται νὰ εἶναι εἰδήμων εἰς ὅλα δέον βεβαίως νὰ στηρίξῃ τὰς ἀποφάσεις του ἐπὶ τῆς γνώμης τοῦ ἐπιτελείου του, ἀλλὰ ἀναμφιδόλως πρέπει νὰ ἔχῃ ἀρμοδιότητα εἰς τὸ εἰδικὸν ἀντικείμενον τῆς ἐπιχειρήσεως τὸ ὁποῖον εἶναι τεχνικὸν ἐν τῇ βιομηχανίᾳ, στρατιωτικὸν εἰς τὸ στράτευμα, ἱατρικὸν εἰς τὰ νοσοκομεῖα, παιδαγωγικὸν εἰς τὰ σχολεῖα, ἀθλητικὸν εἰς τὰς ἐκκλήσιας κλπ.

Ὅθεν δεύτερος ὅρος μετὰ τὴν βιοικητικὴν ἱκανότητα διὰ τὸν ἀρχηγὸν εἶναι ἡ τεχνικὴ ἀρμοδιότης εἰς τὸ εἰδικὸν ἀντικείμενον τῆς ἐπιχειρήσεως.

Βεβαίως ἐξέρχεται τοῦ ὅριου τῶν συνήθων ἀνθρωπίνων δυνάμεων τὸ νὰ ἔχῃ ὁ βιοθυνητὴς ἀρμοδιότητα καὶ εἰς τὰς ἄλλας κυρίας λειτουργίας τῆς ἐπιχειρήσεως.

Ὁδῶς δ' οὐκ. Φαῦδλ ἀνακεφαλαιώων θεωρεῖ ὅτι ὁ καλὸς ἀρχηγὸς ἐπιχειρήσεως πρέπει νὰ ἔχῃ:

α.) Ὑγίαν καὶ σωματικὴν βώμην,

β.) Ὁξύνοια καὶ διανοητικὴν βώμην,

γ.) Ἠθικὰ προσόντα: λελογισμένην θέλησιν, σταθερὰν καὶ ἐπίμονον ἐργαστηριότητα, ἐνεργητικότητα καὶ ἔτιαν πρέπει τόλμην, θάρρος τῶν εὐθυνῶν, συνειδησιν τοῦ καθήκοντος, ἔννοιαν τοῦ γενικοῦ συμφέροντος,

δ.) Μεγάλην γενικὴν μέρφωσιν,

ε.) Διοικητικὴν ἱκανότητα, ἥτις ἀναφέρεται εἰς τὴν πρόνοιαν, ἥτοι ἱκανότητα εἰς τὸν καταρτισμὸν συγκροτήματος ἐνεργείας ὅπ' αὐτοῦ καὶ τῶν ἐπὶ τοῦτο ἐντεταλμένων, τὴν ὁργάνωσιν, ἥτοι γνῶσιν τοῦ καταρτισμοῦ τοῦ κοινωνικοῦ προγράμματος, τὸ διοικητικόν, ἥτοι τέχνην τοῦ χειριζέσθαι τὰ ἄτομα, τὸν συντονισμόν, ἥτοι τέχνην τοῦ ἀναρμονίζειν τὰς πράξεις καὶ συγκεντρῶναι τὰς προσπάθειάς, τὸν ἔλεγχον, ἥτοι τέχνην τοῦ ἐξελέγχειν καὶ ἐξασφαλίζειν τὰς πράξεις,

ς.) Γενικὰς γνώσεις περὶ πατρῶν τῶν λειτουργιῶν τῆς ἐπιχειρήσεως,

η.) Τὴν μεγαλειτέραν δυνατὴν ἀρμοδιότητα εἰς τὸ εἰδικὸν ἀντικείμενον τῆς ἐπιχειρήσεως.

Ὁ κ. Φαῦδλ ἐπιμένει ἐπὶ τοῦ ὅτι ἐκ τῶν ἰδιότητων τούτων μόνον μία, ἡ ἐβδόμη, εἶναι εἰδικὴ ἀναλόγως τοῦ εἴδους τῆς ἐπιχειρήσεως. Ὅλα τὰ ἄλλα προσόντα εἶναι κοινά, εἴτε εἶνε σωματικά, ἠθικά ἢ διανοητικά.

Ἄν καὶ συνήθως οἱ διακριθέντες ὡς ἀνώτεροι ἀρχηγοὶ εὐκυσαν πάντοτε τὴν προσοχὴν ἐν ἀρχῇ διὰ τῶν εἰδικῶν αὐτῶν προσόντων, κατόπιν ὅμως προήχθησαν ἕνεκα τῶν γενικῶν βιοικητικῶν τῶν ἀρετῶν, ἐν καὶ πολλάκις ἡ κοινὴ γνώμη μένει μόνον ἐν τῇ ἐντυπώσει τῶν ἐξόχων τεχνικῶν ἰδιοτήτων παραδίδουσα τὰς ἄλλας ἀρετὰς αἰτνες προκαλέσαν τὴν ἐπιτυχίαν.

Ἄς σημειωθῇ ἐπὶ πλέον ὅτι ἰδιότητές τινες εἶναι ἀπελύτως ἀναναπληρωταὶ ὡς ἡ καλὴ ὑγίαι ἢ ἡ διανοητικὴ δύναμις ἐν ᾧ ἑλλειψίς τεχνικῶν ἢ ἄλλων γνώσεων ἀναπληροῦνται διὰ τῶν ὑφισταμένων ἢ τοῦ ἑπιτελεστοῦ. Ἐπίσης πᾶσα ἀτέλεια τῶν ἠθικῶν προσόντων τοῦ ἀρχηγοῦ ἔχει κάκιστα ἀποτελέσματα.

Ἐπίσης ἡ διοικητική ἀνικανότης εἶναι πολὺ βλαβερὰ.

Μὴ λησμονοῦμεν ὅτι ἡ ἱεραρχικὴ θέσις ἀνωτέρου ἀρχηγοῦ ἀποτελεῖ μοχλὸν μεγίστης ἐντάσεως καὶ ὅτι αἱ ἀρεταὶ ἡ τὰ ἐλαττώματα ἀρχηγοῦ τῆς ἐδδόμενης ἡ ἀγδότης βαθμίδος ἔχουσιν ἑκατονταπλασίαν σπουδαιότητα ἢ δι' ἓνα ἀπλοῦν ἐπιστάτην.

2.) Προϊστάμενοι μετρίων ἢ μικρῶν ἐπιχειρήσεων.

Τὰ ἀπαιτούμενα προσόντα εἶναι τὰ αὐτὰ διὰ πάντας τοὺς ἀρχηγούς ἔστω καὶ προκειμένου περὶ ἐργασίας ὅπου ὁ ἐργαζόμενος εἶναι εἰς, ἀλλὰ ὑπάρχουσι διαφοραὶ διαβαθμίσεως. ὡς δεῖκνύει ὁ πῖναξ ὑπ' ἀριθ. 4.

3.) Προϊστάμενοι ὑπηρεσιῶν.

Τὰ προσόντα ἐμφαίνονται ἐκ τοῦ πίνακος ὑπ' ἀριθ. 3.

4.) Κατώτεροι ὑπάλληλοι ἐργάται.

Παραπέμπομεν ἐπίσης εἰς τοὺς πίνακας.

5.) Στοιχεῖα ἀποτελεσθῶντα τὰ προσόντα τῶν διαφόρων βαθμῶν τῆς ἱεραρχίας.

α.) Ἡ ὑγεία εἶναι ἀπαραίτητος εἰς πάντας, ἐπίσης σωματικὴ ρώμη ἀπαιτεῖται ἀναλόγως τῆς λειτουργίας.

β.) Ἡ Ὁξύνοια καὶ ἡ διανοητικὴ ρώμη. Ἡ ὀξύνοια περιλαμβάνει εὐκολίαν τοῦ κατανοεῖν, προσοικειοῦσθαι, κρίσιν καὶ μνήμην. Ἡ διανοητικὴ ρώμη ἐπιτρέπει τὴν ἰσχυρὰν συγχέντρωσιν τῆς σκέψεως ἐπὶ σπουδαίου ζητήματος, καὶ τὴν ἀνευ μεταπτώσεως ἐξέτασιν διαφορῶν καὶ πολλαπλῶν ζητημάτων. Ἡ ὀξύνοια καὶ ἡ διανοητικὴ ρώμη εἶναι τοσούτῳ μᾶλλον χρησιμώτεραι ὅσον ἡ λειτουργικὴ περιλαμβάνει συνθετωτέρως, εὐρυτέρως καὶ πολυπλοκωτέρως πράξεις. Ὁ ἀνώτερος προϊστάμενος πρέπει νὰ ἔχῃ εὐρύτητα βλέψεων καὶ εὐκαμφίαν πνεύματος τοιαύτην ὣν βεβαίως δὲν ἔχει ἀνάγκη ἢ αἰετὶς ἐλάχιστον βαθμὸν ὁ ἐπιστάτης ἢ ὁ ἐργάτης. Τέλος κακὴ μνήμη μειώνει σπουδᾷως τὴν διανοητικὴν ρώμην.

γ.) Ἡθικὰ προσόντα. Ἐν τῇ λέξει χαρακτήρ, ἣν ἀποφεύγει ὁ συγγραφεὺς λόγῳ ἀσαφείας, περιλαμβάνονται, λέγει, συνήθως ἠθικὰ προσόντα ὡς ἡ δραστηριότης, ἡ σταθερότης, ἡ τιμιότης καὶ ἡ πρωτοβουλία. Περιττὸν νὰ ἐξάγῃ τις τὴν σημασίαν τῶν ἀνωτέρω προσόντων ὡς καὶ τῆς πειθαρχίας διὰ πάντας, ἐπὶ πλέον δὲ τῆς ἐννοίας τοῦ μέτρου καὶ τοῦ θάρρους τῶν εὐθυνῶν διὰ τοὺς ἀνωτέρους προϊσταμένους.

δ.) Γενικὴ μόρφωσις. Ἡ γενικὴ μόρφωσις ἀποτελεῖται ἐκ γνώσεων μὴ εἰδικῶν ἐν σχέσει πρὸς τὴν ἐξασκουμένην λειτουργίαν. Ἀποκτείνεται μὲν εἰς τὸ σχολεῖον, ἀλλὰ δεόν νὰ συμπληροῦται διαρκῶς κατὰ

τὸ σταθεῖον τοῦ βίου. Ἡ σημασία τῆς γενικῆς μορφώσεως αὐξάνει ἀναλόγως τοῦ βαθμοῦ ἐν τῇ ἱεραρχίᾳ.

ε.) Διοικητικαὶ γνώσεις. Αἱ διοικητικαὶ γνώσεις ἀφορῶσι τὴν πρόνοιαν τὴν ὀργανώσιν τὴν ἐκδόσιν, διαταγῶν, τὸν συντονισμὸν καὶ τὸν ἐλεγχον.

Αἱ ἀπαιτούμεναι γνώσεις διὰ ταῦτα εἶναι στοιχειώδεις διὰ τὸν ἐργάτην καὶ αὐξάνουσι σὺν τῷ βαθμῷ. Δὲν διδάσκονται εἰς τὰ σχολεῖα καὶ πρέπει νὰ διδαχθῶσιν ἐμπειρικῶς ἐν τῇ καθ' ἡμέραν ἐργασίᾳ.

Ὁ κ. Φαῦβλ ἐπαναλαμβάνει ὅτι εἶναι καιρὸς νὰ συστηματοποιηθῇ ἡ διδασκαλία αὕτη καὶ τὸ ἔργον αὐτοῦ ἀποτελεῖ ἀπόπειραν τούτου.

ζ.) Γνώσεις περὶ τῶν ἄλλων λειτουργιῶν τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἀνατρέχοντες τὴν ἀντιοῦσαν ἱεραρχικὴν κλίμακα βλέπομεν ὅτι ἐ μὲν ἐργάτης ἀσχολεῖται μὲ ἐν εἰδικὸν ἐπάγγελμα, ὁ ἐπιστάτης μὲ τέσσαρα ἢ πέντε, ὁ προϊστάμενος ἐργαστηρίου μὲ ὀκτὼ ἕως δέκα, ὁ μηχανικός μὲ ἀκόμη μεγαλύτερον ἀριθμὸν, ὁ δὲ διευθυντὴς πρέπει νὰ ἔχῃ γνώσεις ἐπὶ ὅλων τῶν τεχνικῶν ἐξικοτήτων τῆς ἐπιχειρήσεως ὥς καὶ τῶν ἄλλων λειτουργιῶν αὐτῆς ἥτοι τῆς ἐμπορικῆς, οἰκονομολογικῆς κλπ.

Βεβαίως ἕκαστος προϊστάμενος εἶναι ἐξ ἀνάγκης ἐλιγώτερον εἰδικὸς εἰς ἑκάστην εἰδικότητα τῶν ὑφισταμένων του. Ἀλλὰ αὐτὸ δὲν ἀποκλείει τὴν ὑπαρξίν τῶν γνώσεων. Διὰ τοῦτο καὶ τὸ ποσὸν τῶν γνώσεων αὐξάνει σὺν τῷ βαθμῷ.

η.) Εἰδικὴ ἐπαγγελματικὴ ἱκανότης δι' ἑκάστην ἐπιχείρησιν. Ἡ ἐπαγγελματικὴ ἐπίδοσις ἀποτελεῖ τὸ μέγιστον τῶν προσόντων τοῦ ἐργάτου, διὰ δὲ τὸν ἀνώτερον προϊστάμενον περιορίζεται ἀπὸ τοῦ τετάρτου εἰς τὸ ἑκάτον τοῦ συνόλου τῶν προσόντων. Σημειωτέον δὲ ὡς εἶπεν ἐπιθετικῶς ὁ κ. Φαῦβλ ὅτι ἕκαστος εἶδος ἐπιχειρήσεως ἢ τεχνικὴ εἰδικότης εἶναι διαφόρου φύσεως δι' ἕκαστον βαθμὸν τῆς ἱεραρχίας.

θ.) Πίνακες ὀργανώσεως.

Οἱ συνοπτικοὶ πίνακες ὡς οἱ ὑπ' ἀριθ. 5 διευκολύνουσι τὸν καταρτισμὸν καὶ τὴν ἐπίβλεψιν τοῦ κοινωνικοῦ συγκροτήματος, καθιστῶντες σαφὲς ἐκ πρώτης ὄψεως τὸ σύνολον τῆς ὀργανώσεως, τὰς ὑπηρεσίας, τὰ ἔρια ἑκάστης αὐτῶν καὶ τὴν ἱεραρχικὴν αἰρᾶν, ἐπίσης καθιστᾶται ἀμέσως ἀντιληπτὸν πᾶν ἀδύνατον σημεῖον, πᾶσα σύμπτωσις ἐξουσιῶν, καναὶ θέσεις κλπ. Ὁ πίναξ οὗτος εἶναι χρησιμώτατος καθ' ὅσον τὰ στάδια τῆς γένεσεως ἢ ἐξελίξεως μιᾶς ἐπιχειρήσεως.

7.) Ἐξεύσεις τοῦ προσωπικοῦ.

Ἡ ἐκλογὴ τῶν προσώπων πρὸς καταρτισμὸν τοῦ κοινωνικοῦ σώματος τῆς ἐπιχειρήσεως εἶναι μίξ ἐκ τῶν σπουδαιοτέρων πράξεων αὐτῆς καὶ ἔχει μεγάλην ἐπίρροδον ἐπὶ τοῦ μέλλοντος αὐτῆς. Καὶ αἱ συνέπειαι κακῆς

έκλογής αὐξάνουσι ἀναλόγως πρὸς τὸν ἀριθμὸν καὶ τὴν θέσιν τοῦ προσώπου.

Αἱ δυσκολίαι τῆς ἐκλογῆς αὐξάνουσιν ἐπίσης μετὰ τοῦ βαθμοῦ καὶ ἐν ᾧ ἐντὸς ὀλίγων ἡμερῶν ἡ καὶ ὥρων δύναται νὰ κριθῇ ἡ ἀξία ἐνὸς ἐργάτου, χρειάζονται ἐξδομάδες καὶ μάλιστα ἀκόμη διὰ νὰ κριθῇ ἡ ἀξία ἐνὸς ἐπιστάτου, διὰ δὲ τὴν ἐκτίμησιν τῆς πραγματικῆς ἀξίας ἐνὸς διευθυντοῦ μεγάλης ἐπιχειρήσεως χρειάζονται πολλάκις ἔτη.

Ἡ σπουδαιότερα πρᾶξις τῆς συνελεύσεως τῶν μετόχων εἶναι ἡ ἐκλογὴ Διοικητικοῦ Συμβουλίου. ἡ δὲ σπουδαιότερα μέριμνα αὐτοῦ εἶναι ἡ ἐξασφάλις καλῆς γενικῆς διευθύνσεως. τῆς δὲ γενικῆς διευθύνσεως μία τῶν σπουδαιωτέρων μεριμνῶν εἶναι ἡ ἐκλογὴ τῶν προσώπων διὰ τοὺς διαφόρους βαθμοὺς τῆς ἱεραρχίας.

Ἡ διευθύνσις μεγάλων ἐπιχειρήσεων ἀπαιτεῖ προσόντα ἅτινα δὲν συναντῶνται εὐκόλως, καὶ διὰ τὴν δημιουργίαν ἱκανῶν προσώπων συμβάλλει μεγάλως ἡ τροπὴ τῆς μέσης καὶ ἀνωτέρας ἐκπαιδεύσεως.

Ὁ κ. Φαυδὸλ ἔχων ὑπ' ὄψει τὴν χώραν τοῦ διερωτᾷται ἂν ἡ ἀπὸ τοῦ 1902 θεθεῖσα πρὸς ἐξειδίκευσιν τροπὴ τῆς Μέσης ἐκπαιδεύσεως ἐν Γαλλίᾳ, δημιουργήσασα ἀπὸ τῆς τετάρτης τάξεως (ἀντιστοιχοῦσας πρὸς τὴν ἡμετέραν πρώτην γυμνασίου) δύο κύκλους σπουδῶν Α, κλασσικοῦ καὶ Β, νεωτεριστικοῦ (ἀνευ ἐλληνικῶν καὶ λατινικῶν) ἀπὸ δὲ τῆς δευτέρας (τρίτης γυμνασίου παρ' ἡμῖν) τέσσαρας κύκλους Α (latin-grec), Β (latin-langues vivantes), C (latin-sciences), D (Sciences-langues vivantes) καὶ κατόπιν διὰ τὴν ἐπὶ πλέον τῶν ἡμετέρων γυμνασίων τάξιν δύο κύκλους (mathématiques καὶ philosophie) δὲν ἐπέφερε διὰ προώρου περικοπῆς τῆς ἐγκυκλίου μορφώσεως τὴν ἀτροφίαν τῆς ἀναπτύξεως τῶν γενικῶν προσόντων τῆς διοικήσεως. Πλείστοι κορυφαῖοι τοῦ ἐπιστημονικοῦ καὶ τεχνικοῦ κόσμου οἱ H. Le Chatelier, Guillet κτλ. ἐν Γαλλίᾳ στρέφονται κατὰ τῆς εἰδικοποιήσεως ταύτης καὶ μεγάλοι ὀργανισμοὶ ὡς τὸ Comité des Forges de France ἐξεδήλωσαν σαφῶς τὴν γνώμην τῶν ἐπὶ τούτου καὶ κατέδειξαν τὸν κίνδυνον τοῦ περιορισμοῦ τῆς γενικῆς ἀνθρωπιστικῆς μορφώσεως, διὰ τῆς μειώσεως τῆς σπουδῆς τῆς φιλολογίας καὶ τῆς ἱστορίας τοῦ ἀρχαίου καὶ τοῦ νεωτέρου κόσμου(1).

Ὁ κ. Φαυδὸλ ὁμῶς νομίζει ὅτι τὸ κακὸν δὲν ἔγκειται τοσοῦτον εἰς τὰ γυμνασιακὰ προγράμματα ὅσον εἰς τὰ προγράμματα τῶν πολυτεχνείων καὶ εἰς τὰς μεγίστας δυσχερείας αἵτινες προέρχονται ἐκ τῆς συγκεντρώσεως ἐξαιρετικῶς μεγάλων ἐπιχειρήσεων εἰς ὀργανισμοὺς διοικητικοῦ καὶ αἵτινες ἐξαίρουσι τὰς ἐλλείψεις τῶν μεγάλων ἀρχηγῶν.

(1) Ἡδὴ ἐν Γαλλίᾳ διαμορφοῦται κίνησις νομοθετικὴ πρὸς περιοσὶν τῶν ἐκπαιδευτικῶν τῶν προγραμμάτων τῆς Μέσης ἐκπαιδεύσεως τοῦ 1902 δι' ἀκποιήσεως νέων προγραμμάτων ὑπὸ τῷ ἀνωτέρω πνεύμῳ.

Αἱ μεγάλαι ὀργανώσεις ἀπαιτοῦσι μὲν ἐξαιρετικῶς ἱκανὰ πρόσωπα ἀλλὰ διὰ τῆς ὑπ' αὐτῶν προκαλουμένης ἐξαλείψεως τῶν μικροτέρων, ἐπιχειρήσεων καταστρέφουσι συγχρόνως τὴν πηγὴν ἀρχηγῶν τῆν παρῆγον αὐταί. Τέλος εἰς τὰς πολὺ μεγάλας ἐπιχειρήσεις οἱ ἀρχηγοὶ τῶν ὑπηρεσιῶν δὲν δύνανται νὰ διεισδύσωσι εἰς τὴν λειτουργίαν τῶν γειτονικῶν ὑπηρεσιῶν, ἀπορροφώμενοι ἐντελῶς ὑπὸ τῆς ἰδίας αὐτῶν ὑπηρεσίας εἰς τὴν λόγῳ τῶν πολλῶν ραθυμῶν παρὰ τοῦσι καὶ τὸ στάδιόν των, οὕτω περιεργιζομένης καὶ ἄλλης πηγῆς ἀνωτέρων διευθυντῶν.

Κατόπιν τούτων ὁ συγγραφεὺς ὑποδεικνύει καὶ ἐκθῆται τὰς γνώμας τοῦ περὶ τοῦ σχηματισμοῦ τοῦ προσωπικοῦ τῶν ἐπιχειρήσεων καὶ λαμβάνει παράδειγμα ἐκ τοῦ κλάδου τῆς βιομηχανίας, ἐν ᾧ ἴδιος διέπυνε, τοῦ μεταλλευτικοῦ καὶ μεταλλουργικοῦ, καὶ διακρίνει τέσσαρας ἐπιρροὰς τὴν τοῦ Σχολείου, τὴν τοῦ Ἐργοστασίου, τὴν τῆς Οἰκογενείας καὶ τὴν τοῦ Κράτους.

1. Ἐπιρροή τοῦ Σχολείου ἐπὶ τοῦ σχηματισμοῦ τοῦ προσωπικοῦ.

1.) Ἀνωτέρα τεχνικὴ ἐκπαίδευσις. Αἱ παρατηρήσεις τοῦ συγγραφέως ἐγένοντο λαμβανομένων ὑπ' ὄψει τῶν Σχολῶν τῆς Γαλλίας ἀλλὰ ἐφαρμόζονται εἰς ὅλα τὰ Πολυτεχνεῖα, πλὴν τῶν ὧν λέγει διὰ τὴν κατάρτησιν τῆς μαθηματικῆς διδασκαλίας, ἥτις μόνον ἐν Γαλλίᾳ ὑφίσταται. Ὁ κ. Φαυδὸν ἐξαίρει τὴν μονομέρειαν τῆς ἀνωτέρας τεχνικῆς διδασκαλίας ἥτις περιστρέφεται μόνον πρὸς τεχνικὰ μαθήματα χωρὶς νὰ γίνεταί παντελῶς μὲν λόγος περὶ διοικητικῆς ἐπιστήμης, ἐμπορίου, καὶ οἰκονομολογίας, ἐλάχιστος δὲ περὶ ἀσφαλείας ἐν τῇ ἐννοίᾳ τῆς ἀσφαλείας τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ ὁμοίως περὶ λογιστικῆς, ἐπὶ πλέον δὲ οὔτε ἡ γενικὴ μόρφωσις λαμβάνεται ὑπ' ὄψει εἰς τὴν σειρὰν τῆς ἀπονομῆς τῶν πτυχίων, οὔτε τὰ σωματικὰ καὶ ἠθικὰ προσόντα.

Μόνον ἐν Ἀγγλίᾳ ἀποδίδεται σημασία εἰς τὰ σωματικὰ προσόντα καὶ ἴσως μέχρις ὑπερβολῆς. Εἰς τὰς ἄλλας χώρας, αἱ παιδιὰ ἂν καὶ διαδίδωνται δὲν ἔχουσι ἀποκτήσῃ τοιαύτην ἐπιβολὴν ὥστε εἰς τὰ σχολεῖα νὰ ἀποδίδεται ἀρκούσα μέριμνα περὶ τῆς σωματικῆς ὑγείας καὶ ἐπιδόσεως τῶν μαθητῶν.

Τὸ αὐτὸ λεχθῆτω καὶ περὶ τῶν ἠθικῶν προσόντων πρωτοβουλίας, δραστηριότητος, μέτρου, θάρρους τῶν εὐθυνῶν, συναισθήσεως τοῦ καθήκοντος περὶ τῶν ὁποίων ἀπὸ τοῦ σχολείου πρέπει νὰ ἐξαίρεται ἡ σημασία διὰ τοὺς μέλλοντας διευθυντάς.

Ὡς πρὸς τὴν κατάρτησιν τῆς διδασκαλίας τῶν μαθηματικῶν, ἥτις ἀναφέρεται εἰς τὰ Γαλλικὰ συστήματα παρατηρεῖται ὅτι ὁ προϊστάμενος βιομηχανιῶν καὶ οἱ μηχανικοὶ ἔχουσι, ἐκτός ἐξαίρέσεων, πρωτίστως ἀναγκὴν τῆς γνώσεως τοῦ ὁμιλεῖν καὶ γράφειν, καὶ πολὺ ὀλιγωτέραν χρῆ-

ειν κάμνουσιν τῶν ἀνωτέρων μαθηματικῶν. Μάλιστα ὁ κ. Φαυόλ λέγει ὅτι ἡ ἀπλή μέθοδος τῶν τριῶν ἄρκει καὶ εἰς τοὺς ἀνθρώπους τῶν ἐργασιῶν καὶ εἰς τοὺς ἀρχηγούς τῶν στρατιῶν. καὶ κηρύσσεται κατὰ τῆς καταχρήσεως τῶν μαθηματικῶν ἥτις ἐν Γαλλίᾳ κατατρίβει τοὺς ὑποψηφίους μηχανικοὺς ἐπὶ τέσσαρα ἕως πέντε ἔτη λόγῳ ἰδίως τῆς συχνῆς ἀποτυχίας τῶν υποψηφίων εἰς τοὺς διαγωνισμοὺς εἰσόδου τῶν Σχολῶν κατὰ τὰς πρώτας ἀπειρίας.

Ἐκτενέστερον ἐπὶ μακρὸν εἰς τὸ ζήτημα τῆς διδασκαλίας τῶν ἀνωτέρων μαθηματικῶν εἰς τὰ πολυτεχνεῖα φαίνεται ὅτι φθάνει εἰς τὸ συμπέρασμα ὅτι τὰ ἀνωτέρα μαθηματικά πρέπει νὰ διδάσκωνται διὰ τῆς ἀνάγκης τῆς ὑπολοίπου ἐν τῇ σχολῇ μορφώσεως, χωρὶς νὰ ἀποδίδεται εἰς αὐτὰ ἡ ἐξαιρετικὴ σημασία «γυμναστικῆς τοῦ πνεύματος», ἣν βεβαίως ἔχουσιν τὰ στοιχειώδη μαθηματικά ἀποτελοῦντα μέρος τῆς μέσης ἐκπαιδεύσεως, διότι ἡ ἀνάπτυξις τῆς κρίσεως δὲν ἐξαρτᾶται ἐκ τοῦ βαθμοῦ τῆς κτήσεως γνώσεων ἀνωτέρων μαθηματικῶν ἀφ' οὗ τόσος σπουδαῖος ἐπιστημονικὸς καὶ ἐπαγγελματικὸς κλάδος δὲν περιλαμβάνουσι τὴν διδασκαλίαν τῶν ἀνωτέρων μαθηματικῶν.

Τοῦναντίον δέον νὰ ἀναπτυχθῇ ἡ διδασκαλία τῆς διοικητικῆς λειτουργίας, ὡς καὶ τοῦ ἐμπορίου, τῆς οἰκονομολογίας καὶ τῆς λογιστικῆς, καταπερρέμενος κατὰ τοὺς ἐπαρκεμένους ἀντιλήψεις ὅτι ἡ ἱκανότης τῶν μηχανικῶν καὶ τῶν προϊσταμένων τῆς ἐπιχειρήσεως ἐξαρτᾶται μόνον ἐκ τῶν τεχνικῶν προσόντων καί, (διὰ τὴν Γαλλίαν μόνον) ἐκ τῆς πολυτετοῦ καλλιτεργείας τῶν μαθηματικῶν.

Θίγων τὸ ζήτημα τῆς διαρκείας τῶν σπουδῶν ἐπιμένει ἐπὶ τῆς ἀνάγκης, ἣν ἔχουν οἱ μηχανικοὶ νὰ ἐξέρχωνται: νέοι εἰς ἡλικίαν 21 ἢ 22 ἐτῶν, ὅχιτες, εὐπλάστοι, ἀνευ ἀπειρήσεων καὶ μάλιστα πλήρεις ὀνειροπολήσεων ἵνα θύνανται νὰ ἀναλαμβάνωσι ταπεινὰς ἐν ἀρχῇ ἐργασίας καὶ νὰ διαξάγωσιν αὐτάς μετ' ἐνθουσιασμοῦ.

Ὁ κ. Φαυόλ προβαίνει νὰ δίδῃ συμβουλὰς εἰς τοὺς μέλλοντας μηχανικοὺς.

«Εἰθε εὐτυχεῖς σκεπτόμενοι ὅτι θὰ ζυνηθῆτε νὰ εἰθε χρήσιμοι εἰς τὴν κοινωνίαν καὶ ἔχετε τὴν δικαίαν ἐπιθυμίαν νὰ ἀποκτήσητε διὰ τῶν ὑπηρεσιῶν σας ἔντιμον θέσιν.

«Αἱ ἰδιότητες τῶν ὁπίων ἔχετε ἀνάγκην δὲν εἶναι ἀκριβῶς ἐκείναι αἵτινες σὰς δίδουν τὴν πρώτην θέσιν εἰς τὸ Πολυτεχνεῖον. Οὕτως ἡ ὁγία, ἡ τέχνη τοῦ διοικεῖν ἀνθρώπους, ἡ συμπεριφορὰ καὶ ἡ ἐμφάνισις, αἵτινες δὲν ἔχουσι ῥαθμὸν ἐξετάσεων, ἔχουσι σημαντικὴν ἐπίδρασιν ἐπὶ τῆς ἐπιτυχίας τοῦ μηχανικοῦ. Αἱ δὲ περιστάσεις εἶναι ποικίλαι καὶ διὰ τοῦτο πολλάκις οἱ πρῶτοι δὲν εἶναι ἐξ ἀνάγκης καὶ οἱ καλλίτερον ἐπιτυχόντες.

Ἐξερχόμενοι τοῦ Σχολείου δὲν εἰθε ἔτοιμοι νὰ ἀναλάβετε τὴν

ναντήσητε εὐκόλως ζητήματα τὰ ὅποια θὰ προσελκύσουν τὴν προσοχὴν ὑμῶν καὶ θὰ ἐπιθυμεῖτε νὰ ἐμβαθύνετε. Διαθέτετε εἰς αὐτὰς τὰς ὥρας σχολῆς σας, ἀναζητοῦντες τί ἐγένετο ἤδη ἐπὶ τοῦ αὐτοῦ θέματος, καὶ παρατηρήσατε εἰς τὸν δὲν μένουσιν δι' ὑμᾶς προβλήματα πρὸς λύσιν. Ἡ μάθησις δὲν χεῖται μόνον διὰ τῆς ἐκτελέσεως τῆς καθ' ἡμέραν ἐργασίας σας· διδάσκαοθε διὰ τῶν βιβλίων, τῶν περιοδικῶν, διὰ τῆς ἀτομικῆς προσπάθειας, διὰ νὰ μὴ εὐρεθῆτε πρὸ ἀπογοητεύσεων. Ἐγγραφῆτε μέλη τῶν κυριωτέρων τεχνικῶν σωματείων τοῦ κλάδου σας, παρακολουθεῖτε τὰς συνεδριάσεις καὶ παρευρίσκαοθε εἰς τὰ συνέδρια. Οὕτω θὰ εἰσέλθετε εἰς ἐπαφὴν μετὰ τῶν πλέον διακεκριμένων ἀνδρῶν τοῦ ἐπαγγέλματός σας. Δοκιμάσατε ἑνωρὶς νὰ δημοσιεύσητε ἐπὶ ζητημάτων τὰ ὅποια ἐμελετήσατε σήμεώς· ἐν ἀρχῇ ἄνευ ἀξιώσεων, διὰ τῶν ὁποίων οὐ μόνον θὰ δείξετε, ἀλλὰ καὶ θὰ ἀναγνωρισθῇ τὸ μέτρον τῶν δυνάμεων σας.

Ἡ καλὴ ὑγεία εἶναι ἀπαραίτητος ὅρος τῆς εὐδοκίμησεως εἰς τὸν κόσμον. Διὰ τοῦτο περιποιεσθε τὴν ὑγίαν σας καὶ μὴ υπερβάλλετε τὸ μέτρον τῶν δυνάμεων σας, συνδυάζοντες πρὸς τοῦτο τὰς σωματικὰς ἀσκήσεις πρὸς τὰς διανοητικὰς ἐνεργείας. Ἐπειδὴ δυνατόν νὰ σᾶς συμβῇ εἰς κρίσιμον περίπτωσιν νὰ ἔχετε ἀνάγκην νὰ ἐργασθῆτε νυχθημερόν, μέχρις ἐξαντλήσεως, θὰ ἀνακτήσατε δι' ὀλίγης ἀναπαύσεως τὴν κανονικὴν λειτουργίαν τῶν διανοητικῶν καὶ σωματικῶν σας δυνάμεων. Καὶ μὴ λησμονεῖτε ὅτι αἱ υπερβασαί τῆς ἐργασίας εἶναι ὅσον καὶ ἄλλαι υπερβασαί ἐπικίνδυναι.

Ὅταν ὁ ἐγκέφαλος αἰσθάνεται κόπωσιν καὶ δὲν ὑπακούει ἀπαιτεῖται διασκέδασις. Τὸ νὰ μὴ λαμβάνῃ τις διακοπὰς εἶναι κακὴ συνήθεια ἥτις ἐλαττώνει τὴν ἀτομικὴν ἀπόδοσιν καὶ ὑπὸ ἐποφὴν ποιοῦ καὶ ποσοῦ.

Ἔστι γυναικοὶ καὶ ἐνθουσιώδεις, ὅπως πρέπει εἰς τὴν νεότητα καὶ μὴ ἀπογοητεύεσθε.

Ἀφ' οὗ διαθέσατε εἰς τὸ ἔργον σας τὸ καλλίτερον μέρος τοῦ ἑαυτοῦ σας. Ἀφ' οὗ ὑποστήτε κόπους καὶ δυσχερεσίας διὰ νὰ τὸ φέρετε εἰς πέρας θὰ αἰσθανθῆτε ἱκανοποίησιν τῶν κόπων ὑμῶν ἐκ τῆς εὐχαριστήσεως νὰ βλέπετε τὸ ἔργον σας νὰ λαμβάνῃ σάρκα.

Ἐχετε πρωτοβουλίαν καὶ τόλμην ἀκόμη. Ὁ φόβος τῶν εὐθυνῶν εἶναι σημεῖον ἀδυναμίας.

Μὴ λησμονεῖτε βεβαίως ὅτι πᾶσα ἡ ὀξύνοια πᾶσαι αἱ προσπάθειαι καὶ ὅλα τὰ προσόντα τὰ διατιθέμενα διὰ τὴν ἐπιτυχίαν μιᾶς ἐπιχειρήσεως δύνανται νὰ ἀγάγωσι εἰς ἀποτυχίαν, διότι ἡ τύχη καὶ αἱ περιστάσεις ἔχουσι ἐνίοτε μεγίστην ἐπιρροὴν ἐπὶ τῆς ἐπιτυχίας τῶν ἐπιχειρήσεων καὶ συνεπῶς ἐπὶ τῶν διευθυνόντων αὐτάς. Ἀλλὰ μὴ ἀποδίδετε υπερβολικὴν σημασίαν εἰς τὴν τύχην, ὁ ἐπιτυχῶν διὰ πρώτην φοράν

ίσως να όφειλη τοϋτο εις την τύχην, άλλ' εάν ή επιτυχία επαναλαμβάνεται, τοϋτο όφείλεται: αναμφιβόλως κατά μέγιστον μέρος εις την άτομικήν άξίαν αϋτοϋ.

«Ανήκετε εις τοϋς διανοητικώς τὰ πρώτα φέροντας, και διὰ τοϋτο πρέπει να παρακολουθεϊτε την σύγχρονον κίνησιν, δια να είσθε ενήμεροι των γενικων ιδεων, αιτινες ανακινουονται εις την σημερινήν κοινωνίαν καθ' όλας τὰς κατευθύνσεις.

«Έχετε υποχρεώσεις όχι μόνοι προς εαυτοϋς: άλλὰ και προς νους συναδέλφους όμων, και προς την επιχείρησιν εις ήν υπηρετείτε, ή δε εμφάνισις σας, ή συμπεριφορά οι λόγοι και ή διαγωγή όμων δεόν να διαδηλοϋσι ότι έχετε την άκριβή, αίσθησιν της ευθύνης όμων.

«Τέλος έχετε όπ' έψει ότι ο γάμος είναι ή σπουδαιότερα πράξις τοϋ κοινωνικοϋ βίου, ότι εκ τούτου εξαρτώνται κατά πολϋ ή ευτυχία της ζωής και ή επιτυχία μάλιστα τοϋ σταδίου, ότι δεόν να είσθε άξιος καλής συντροφου και ότι δεόν να εκλέξητε πρόσωπον άντάξιον όμων.»

2.) 'Η άλλη εκπαίδευσις

'Η μέση εκπαίδευσις κατά τον συγγραφέα είναι καλλίτερον οργανωμένη της άνωτέρας τεχνικής άν και δέν δύναται: λέγει, ως είδομεν άνωτέρω, να εκφράση γνώμην περί των προγραμμάτων αϋτων και των εξειδικεύσεων αϋτης εις κλασικήν και πρακτικήν.

«Ετερος κλάδος σπουδαιος εκπαιδεύσεως είναι ή μέση τεχνική ή επαγγελματική εκπαίδευσις ήτις δεόν να παρασκευάζη τοϋς άρχιεργάτας και επιστάτας περιλαμβάνουσας σχολεία τεχνικων κατασκευων, μεταλλευτικά, ναυτικά, ύφαντουργικά και άλλα ειδικά επαγγελματικά αναλόγως των τοπικων αναγκων και εις τὰ όποια δεόν επίσης να εισαχθώσι στοιχεια διοικητικων μαθημάτων.

'Επίσης ή στοιχειώδης εκπαίδευσις δύναται να περιλάβη δι' έλαχίστων στοιχείων και πινάκων τὰς υποδείξεις της διοικητικής εκπαιδεύσεως.

II. 'Επίδρασις τοϋ έργαστηρίου, της οικογενείας και τοϋ Κράτους.

«Ο εξερχόμενος τοϋ σχολείου είτε μαθητευόμενος είναι, είτε εργάτης, είτε άρχιεργάτης είτε μηχανικός είτε διευθυντής, παρ' όλας τὰς τεχνικάς του γνώσεις ως είπομεν δεόν να άποκτήση την πείραν τοϋ περιβάλλοντος, των ανθρωπινων παραγόντων και των εμπορικων συνθηκων εις τὰ όποια εργαζεται ή μορφωτική ενέργεια τοϋ προϊσταμένου ήτις εξασκείται επί όλων, αποκαλύπτουσα τὰ προσόντα εκάστου, ενι-

διευθύνειν ἐπιχειρήσεως οὔτε καὶ μικρὰς ἀκόμη. Διότι δὲν σὰς ἐδίδαξαν οὔτε τὰς διοικητικὰς οὔτε τὰς ἐμπορικὰς, οὔτε καὶ τὰς λογιστικὰς γνώσεις αἵτινες ἀπαιτοῦνται εἰς τὸν προϊστάμενον ἐπιχειρήσεως. Καὶ ἂν τὰς εἴχετε διδαχθῇ θὰ σὰς ἔλειπε ἀκόμη τὰ καλούμενα κοινῶς πρᾶξις καὶ πείρα αἵτινες αποκτώνται μόνον διὰ τῆς ἐπαφῆς τῶν ἀνθρώπων καὶ τῶν πραγμάτων.

«Οὕτε εἰσθε ἔτοιμοι νὰ διευθύνετε ἀμέσως μεγάλην τεχνικὴν ὑπηρεσίαν. Οὐδεὶς προϊστάμενος θὰ σκεφθῇ ἀκόμη νὰ σὰς ἐμπιστευθῇ ἀμέσως τὴν ἀνορύξιν μεγάλου φρέατος μεταλλείου, τὴν διευθύνειν μιᾶς ὑψηλὰ κινήσεως ἢ τῶν ἐλασμάτων. Διότι πρέπει κατ' ἀρχὰς νὰ μαθεῖτε τὸ ἐπάγγελμα τὸ ὁποῖον ἀγνοεῖτε.

«Ὅπως οἱ προλατοχοὶ θὰ ἀρχίσγητε ὡς ὑφισταμένοι μηχανικοὶ ἢ καὶ ὡς κατώτεροι ἀκόμη ὑπαλλήλοι.

«Οὐδεὶς ἀναμένει ἐς ὑμῶν ὄριμον κρίσιν, πρακτικὴν γνῶσιν τῶν τεχνικῶν μεσῶν ἢ εὐρείαν ἀντίληψιν τῶν πολυαριθμῶν λεπτομερειῶν αἵτινες ἀναφέρονται ἢ ἐκ τοῦ σύνεγγυς ἢ πόρρωθεν πρὸς τὴν ὑπηρεσίαν σας, ἀλλὰ θὰ ἀπαιτήσουν πάντες νὰ συνεισφέρητε μετὰ τοῦ πτυχίου σας, σκεψίν, λογικὴν, πνεῦμα παρατηρητικότητος καὶ ἀφροσύνην εἰς τὴν ἐκτελεσὶν τοῦ ἔργου σας. Αἱ οὖν θεωρητικαὶ γνώσεις, αἷς καταχερεθῇ σὰς οὐδενὸς οὐδὲν εἰς τὴν ταχείαν μάθησιν, τῶν λεπτομερειῶν οὐδενὸς ποτε ἐργασίας.

«Τὸ μᾶλλον σας θὰ ἐξαρτηθῇ πολὺ ἐκ τῆς τεχνικῆς ὑμῶν ἱκανότητος ἀλλὰ καὶ πολὺ περισσότερον ἐκ τῶν διοικητικῶν προσόντων σας. Καὶ διὰ τὸν ἀρχαρίον ἀκόμη, ἡ γνῶσις τοῦ διατάσσειν, τοῦ προδίδειν, ὀργανῶναι καὶ ἐλέγχειν ἀποτελοῦν τὸ ἀπαραίτητον συμπλήρωμα τῶν τεχνικῶν γνώσεων, διότι δὲν θὰ κριθῇτε ἐκ τῶν γνώσεών σας ἀλλ' ἐκ τῶν ἔργων σας. Ὁ μηχανικὸς εὐχάριστα πράγματα ἐκτελεῖ ἀνεὶ τῆς ἐπεμβάσεως ἄλλων προσώπων καὶ ὅταν ἀκόμη εἶναι ἀρχάριος, καὶ ἡ γνῶσις τοῦ χειρίζεσθαι ἀνθρώπους εἶναι εὐθύς ἐξ ἀρχῆς ἀπολύτως ἀνάγκη δι' αὐτόν.

«Οἱ πρῶτοι σας ἄμεσοι ὑφισταμένοι θὰ εἶναι ἀρχιμεγάρτοι ἢ ἐπιστάται, οἵτινες πάντες εἶναι πρῶτῳ ἐργάται, ἐκλεγέντες ἕνεκα τῆς ὁξυνοίας, τῆς διαγωγῆς καὶ τῆς ἱκανότητος αὐτῶν πρὸς διοικήσιν. Ἐχουν τὴν πείραν τῶν ἐργατῶν καὶ τοῦ ἐργαστηρίου ἧς στερεώσθαι ἀκόμη καὶ γνωρίζουν τούτο. Ἀλλ' ἐπίσης γνωρίζουν ὅτι σχετικῶς πρὸς αὐτοὺς εἰσθε πολὺ σφoί καὶ ἔχουν διὰ τὴν ἐπιστήμην εὐμενὴ σεβασμόν. Ἐπὶ τῶν βάσεων τούτων πρέπει νὰ στηριχθῇ ἡ σωπηρὰ συμφωνία μετὰ ὑμῶν καὶ αὐτῶν.

«Μὴ λησμονεῖτε ὅτι ὁ ἐπιστάτης ἐκπροσωπεῖ πολυετὴ πείραν καὶ δι' ἡ κρίσις τοῦ ἔχει ἀναπτυχθῇ διὰ τῆς καθημερινῆς ἐφαρμογῆς καὶ

σχεφθήτε ότι παρ' αὐτῷ δύνασθε νὰ ἀποκτήσετε πολύτιμα καὶ ἀπαραίτητα πρακτικὰ δεδομένα, συμπλήρωμα τῆς διδασκαλίας τῆς Σχολῆς.

«Ἐναντι τῶν ἐργασιῶν τηρεῖτε πάντοτε στάσιν εὐγενῇ καὶ εὐμενῇ, προσπαθῆτε νὰ μελετᾶτε τὴν διαγωγὴν των, τὸν χαρακτήρα, τὰς ιδιότητας, τὴν ἐργασίαν αὐτῶν καὶ αὐτὰ εἰς τὰ ἰδιωτικὰ συμφέροντά των. Μὴ λησμονεῖτε ὅτι εἰς ὅλα τὰ κοινωνικὰ περιβάλλοντα εὐρίσκονται ἔξυπνοι ἄνθρωποι, ὅτι διὰ καταλλήλου διοικήσεως ἐπιτυγχάνεται ὅχι μόνον ἡ πειθαρχία ἀλλὰ καὶ ἀφοσίωσις ἣτις φθάνει εἰς δυσκόλους ἢ ἐπικινδύνους περιστάσεις μέχρι αὐταπαρνήσεως καὶ αὐτοθυσίας.

«Κατὰ τὴν ὑπηρεσίαν μετράτε ἐπιμελῶς τοὺς λόγους σας, μὴ ἐκφέρετε οὐδεμίαν περιττὴν παρατήρησιν, μὴ διστάζετε δὲ ἐν ἀνάγκῃ νὰ ἀντιγράψετε ἀπροκαλύπτως ὅτι τυχὸν παρατήρησις σας ἐστηρίχeto ἐπὶ ἀντικρίδους ἐρμηνείας τῶν γεγονότων ἢ τῶν κανονισμῶν.

«Προσπαθεῖτε ἐν τῇ ἐκτελέσει τῶν καθηκόντων σας, νὰ προσελκύσῃτε τὴν συμπάθειαν τοῦ προϊσταμένου σας διὰ πραγματικοῦ ζήλου ὥστε θὰ σᾶς ἀνταποδώσῃ αὐτὸν δι' εὐμενείας ἣς δεῖτε νὰ μὴ καταχρᾶσθε.

«Ἐχετε εἰς τὰς κρίσεις τῶν πραγμάτων καὶ τῶν προσώπων φειδῶ καὶ μέτρον. Πᾶσα ἐπικρίσις ἐπὶ τῷ σκοπῷ βελτιώσεως εἶναι καλὴ, ἀλλὰ πᾶν ἄλλο εἶδος ἐπικρίσεως εἶναι πρᾶξις ἐλαφρὰ ἢ κακόβουλος.

«Ἐχετε πεποιθήσιν εἰς ἑαυτοὺς χωρὶς νὰ φθάνετε μέχρι αὐταρκειᾶς ἔχοντες πάντοτε κατὰ νοῦν ὅτι δὲν πρέπει νὰ περιφρονεῖτε τὰς γνώμας ἢ νὰ παραμελεῖτε τὴν πείραν τῶν ἄλλων ἀλλὰ νὰ γνωρίζετε νὰ ὑπεραμύνεσθε τῶν ὑμετέρων γνώμων μετὰ πεποιθήσεως καὶ ἐνθουσιασμοῦ, ἐφ' ὅσον κατέχετε τὸ ζήτημα καὶ εἰσθε βέβαιοι περὶ ὧν αὐτῶν. Θὰ πείσετε δυσκόλως τοὺς ἄλλους ἐὰν καὶ σεῖς δὲν εἰσθε πεπεισμένοι.

«Ὁ χρόνος σας δὲν θὰ εἶναι οὐδέποτε ὀλοσχερῶς ἀπερροφημένος ὑπὲρ τῶν ἐπαγγελματικῶν σας ἐργων, καὶ θὰ ἔχετε πάντοτε καιρὸν πρὸς μελέτην.

«Ἐργάζεσθε πρὸς συμπλήρωσιν τῶν ἐπαγγελματικῶν σας γνώσεων, ἀλλὰ μὴ παροράτε τὴν γενικὴν σας μόρφωσιν. Οἱ ἀρχηγοὶ εἰσιν ἐμπνέουσιν τὴν περισσοτέραν ἐκτίμησιν καὶ θαυμασμόν δὲν παύουσι, ὥπως θὰ ἀντιληφθῇτε νὰ διδάσκωνται διὰ διαρκoῦς προσπάθειας.

«Ἐστὲ πεπεισμένοι ὅτι δύνασθε πολλὰ νὰ μάθετε ἐκ τῶν περὶ ὑμᾶς, καὶ ὅτι ὅλα τὰ ζητήματα εἶναι ἐνδιαφέροντα ἐφ' ὅσον ἐνδιατρίβει τις εἰς αὐτά. Λαμβάνετε σημειώσεις τῶν πραγμάτων τὰ ὅποια παρουσιάζονται εἰς τὴν ἀντίληψίν σας ἐὰν τακτοποιήσῃτε αὐτάς μετὰ μεθόδου ταχέως θὰ ἀντιγράψετε ὅτι ἐκάμπετε χρήσιμον ἔργον.

«Μὴ ἔχετε ἐμπροσθίαν ὅτι, ἐν ἁπαλῇ τὸ ἐπάγγελμά σας, θὰ συ-

παρακινήσεων ὀκνηρίας, ματαιότητος καὶ διαφόρων ἀνθρωπίνων ἀδυναμιῶν ἢ παθῶν. Αἱ ἐπικινδυνωδέστεραι προσβολαὶ εἶναι αἱ προσερχόμεναι ἐκ τοῦ ἰδίου ἀρχηγοῦ, γενεμένου ἐπιλήσμονος ἔτι μόνος ὁδηγὸς ἔξον νὰ εἶναι τὸ συμφέρον τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ ὅ,τι πρέπει νὰ ἀνθίσταται εἰς πάσαν εὐνοϊκὴν προτίμησιν προκειμένου περὶ συγγενῶν, συναδέλφων ἢ φίλων, δικητέων ὅσον εἰ δυνατόν περισσοτέραν ἀκεραιότητα, λεπτότητα καὶ δύναμιν.

Ἐπίσης πρὸς προστασίαν τοῦ προσωπικοῦ κατὰ δυνάτων καταχρήσεων τοῦ ἐργοδότη ἀπαιτεῖται πλήρης γνῶσις τῶν συμβατικῶν σχέσεων καὶ συναίσθησις τοῦ καθήκοντος καὶ τῆς δικαιοσύνης.

Αἱ σχέσεις αὗται δὲν εἶναι ποτὲ τέλει καὶ ὑφίστανται τὴν ἐπιρροὴν τῆς ἐξελίξεως, ἣν ἔξον νὰ ἔχη ὑπ' ὄψει ὁ ἀρχηγὸς διὰ νὰ συνιστᾷ ἢ νὰ εἰσαγάγῃ τὰς τροποποιήσεις ἐκείνας ὅς ὁ χρόνος καὶ τὰ πράγματα ἤθελον ὑποδείξει πρὸς ἀποφυγὴν βαθέων συγκλονισμῶν ἕνεκα ῥήξεως μεταξὺ ἐπιχειρήσεως καὶ προσωπικοῦ.

4) Τὸ κινδὺν παράδειγμα τοῦ ἀρχηγοῦ. Ἡ πειθαρχία δὲν πρέπει νὰ ἐδράζεται ἐπὶ μόνῃς τῆς ἀνάγκης τῆς ὑποταγῆς τοῦ ὑποδεεστέρου ἐκ φόβου τῶν συνεπειῶν τῶν παραβάσεων. Πρέπει ὁ προϊστάμενος καὶ δι' ἄλλων μέσων νὰ ἐπιτυγχάνῃ τὴν ὑποταγὴν, τὸν ζήλον καὶ τὴν δραστηριότητα ἀναπτύσσων τὰς αὐτορμήτους προσπάθειας καὶ τὴν ἐκτεμμένην πρωτοβουλίαν.

Τὸ παράδειγμα εἶναι ἐκ τῶν ἀρίστων ἐλατηρίων. ἡ τάξις, ἡ δραστηριότης, ἡ ἀφοσίωσις τοῦ προϊσταμένου προκαλοῦν τὴν μίμησιν καὶ καθιστοῦν εὐχάριστον τὴν ἐργασίαν. Τὸ ἀντίθετον ἐπέρχεται διὰ τοῦ κακοῦ παραδείγματος.

3) Κανονικαὶ ἐπιθεωρήσεις τοῦ κοινωνικοῦ συγκροτήματος. Εἶναι πασίγνωστος ἡ ἀνάγκη ἐνεργείας τακτικῶν ἐπιθεωρήσεων τῶν μερῶν πάσης μηχανῆς, διότι ἡ καθημερινὴ ἐπίδρασις δὲν ἀρκεῖ. Τὸ αὐτὸ ἰσχύει καὶ περὶ τοῦ προσωπικοῦ, ἀλλὰ παρουσιάζονται πολλοὶ δυσκολαὶ καὶ διὰ τοῦτο τὸ μέτρον τοῦτο δὲν ἐφαρμόζεται γενικῶς, ἕνεκα πολλῶν λόγων, πρῶτον δὲν εἶναι πάντοτε γνωστοὶ οἱ ὅροι εἰς ἔξον νὰ πλῆροί τὸ προσωπικὸν διὰ νὰ εἶναι ἐν καλῇ καταστάσει, πρᾶγμα ἀπλούστατον διὰ τὰ ὄργανα μιᾶς μηχανῆς, ἔπειτα πᾶσα ἐνέργεια ἐπὶ τοῦ προσωπικοῦ εἶναι δύσκολος, λεπτὴ καὶ ἀπαιτεῖ χρόνον.

Πᾶσα ἀναδιοργάνωσις τοῦ προσωπικοῦ ἀπαιτεῖ ἰσχυρὰν ἐπίγνωσιν τῆς ἠθικῆς εὐθύνης ἀπαιτοῦσα σταθερότητα τοῦ ἀνωτέρου προσωπικοῦ. Διὰ τοῦτο συνιστᾶται ἡ ἐγκαθίδρυσις κανόνος ἐνεργούντος αὐτομάτως καθ' ἑκάστον ἔτος συνισταμένου εἰς τὴν ἐτησίαν, μετὰ τὴν ἐκπόντησιν τοῦ διὰ τὸ ἔτος προγράμματος ἐνεργείας λεπτομερῆ σπουδῇ τοῦ σχηματισμοῦ τοῦ κοινωνικοῦ συγκροτήματος, χρησιμοποιοιμένων καὶ

τῶν περιληπτικῶν πινάκων. Οἱ πίνακες οὗτοι συγκρινόμενοι ἀπὸ ἑτοὺς εἰς ἑτοὺς δεικνύουσι τὴν εἰκόνα τῶν στελεχῶν εἰς ἑκάστην ἐποχὴν προφυλάσσοντας ἀπὸ παντὸς πλημμελοῦς κατὰ τριτοῦ αὐτῶν καὶ συμβάλλουσιν εἰς τὴν διατήρησιν τοῦ ἐνιαίου τῆς διοικήσεως.

6.) Συμβούλια καὶ ἀναφοραί. Τὰ συμβούλια εἰς ἃ ὁ προϊστάμενος συγκεντρώνει τοὺς ἀμέσους ὑφισταμένους· τοῦ καὶ συνεργάτας ἐκθέτει τὸ πρόγραμμα ἐνεργείας, ἀκούει τὰς ἰδέας ἑκάστου, λαμβάνει ἀποφάσεις καὶ βεβαιοῦται ἐὰν αἱ διαταγαὶ τοῦ εἶναι ἀντηληπταὶ ἐπιταχύνουσι πολὺ τὰς ἐνεργείας· αἵτινες ἢ ἀπληροῦντο ἢ οὐκ αὐτὴν. Ἰδίως ἔστιν αἱ ὑπηρεσίαι εἶναι μεγάλα καὶ οἱ προϊστάμενοι αὐτῶν δὲν ἔρχονται εἰς συχνὴν ἐπαφὴν πρὸς ἀλλήλους καὶ τὸν ἀρχηγὸν τὰ συμβούλια ταῦτα εἶναι ἀπαραίτητα.

Αἱ προφορικαὶ καὶ ἔγγραφαι ἀναφοραὶ συμπληροῦσι τὴν γνῶσιν τῆς δέουσας ἔχει πᾶς προϊστάμενος περὶ τῶν συμβαινόντων εἰς τὴν ὑπηρεσίαν τοῦ καὶ διευκολύνουσι τὴν ἐπίβλεψιν καὶ τὸν ἐλεγχον.

7.) Ἀποφυγὴ ἀπασχολήσεως ὑπὸ λεπτομερειῶν. Μέγα ἐλάττωμα ἀνωτέρου προϊσταμένου ἀποτελεῖ ἡ μακροχρόνιος ἀπασχόλησις εἰς λεπτομερείας, ἃς οἱ ὑποδεέστεροι θύνανται ἐξαίρετα νὰ ἐκτελέσωσι, καὶ νὰ ἀναβάλῃ οὕτω τὴν λύσιν σπουδαίων προβλημάτων ἢ λείψῃ χρόνου.

Πολλοὶ νομίζουν ὅτι γίνονται πολὺ χρήσιμοι ἀσχολούμενοι προσωπικῶς μὲ τὰ ἐλάχιστα ζητήματα, ἄλλοι φησὶν ὅτι ἐὰν δὲν ἀναμιχθῶσι οἱ ἴδιοι τὰ πράγματα δὲν εἶναι δυνατόν νὰ γίνωσι καλὰ, ἐπιδραδύνοντες τὰ ζητήματα δὲν ἀπουσιάζουσι.

Χωρὶς νὰ προσέχῃ τὴν κρίσιν τοῦ κόσμου, ὅστις νομίζῃ ὅτι ὁ ἀνώτερος προϊστάμενος πρέπει πάντοτε νὰ ἔχῃ ὕψος περίφροντι, πρέπει οὕτως νὰ ἐνεργῇ ὥστε νὰ ἔχῃ τὴν ἀπαιτούμενην ἐλευθερίαν σκέψεως καὶ ἐνεργείας πρὸς μελέτην, διοίκησιν καὶ ἐλεγχον τῶν μεγάλων ζητημάτων, ἐπικρίμενος εἰς τοὺς ὑφισταμένους καὶ τὸ ἐπιτελεῖν διὰ πᾶσαν ἐργασίαν ἣν δὲν εἶναι ἀπολύτως ὑποχρεωμένος νὰ ἐκτελεῖ ὁ ἴδιος. Δὲν πρέπει ἕμως καὶ νὰ παραμελῇ ἐντελῶς τὰς λεπτομερείας· φθάνων εἰς τὸ ἄλλο ἄκρον ἀλλὰ πάντοτε νὰ παρακολουθεῖ αὐτάς.

8.) Ἐπικρατίαι πνεύματος ὁμονοίας, θεασιηριότητος, πρωτοβουλίας καὶ ἀφοσιώσεως. Ὁ προϊστάμενος κανονίζων τὰς σχέσεις τῆς ἐνότητος διοικήσεως κλπ. συντείνει εἰς τὴν ἐπικρατίαν τῆς ὁμονοίας τοῦ προσωπικοῦ. Ἐπίσης θύναται νὰ ἀναπτύξῃ τὴν πρωτοβουλίαν ὡς ἴδωμεν καὶ προηγουμένως διὰ καταλλήλων ὑποδείξεων, ἀμοιβῶν κλπ. βελτιῶνων οὕτω τὰ προσόντα ἐνὸς ἑκάστου. Ἐν ᾧ τοῦναντίον πᾶσα ἀδιάφορος ἢ περιφρονητικὴ ὑποδοχὴ τῶν υποδείξεων, ἡ διαρκὴς ἀπόρ-

σχύουσα τὰς προσπάθειας, διευκολύνουσα τὴν ἐκμάθησιν τῆς τέχνης, ἀμοιβούσα τὸν ζήλον καὶ καταρτίζουσα οὕτω καλὸν προσωπικόν. Διὰ τοῦτο ὁ καταρτισμὸς τῶν ἀνωτέρων ἐξ αὐτοῦ τούτου τοῦ προσωπικοῦ εἶναι πάντοτε καλλίτερον καὶ ὀλιγώτερον ῥηποκίνδυνον μέσον τῆς προλήψεως προσώπων ἐκ τῶν ἑξῶ.

Ἡ καλὴ διοίκησις ἐνέχει τὴν διαρκή, μεθοδικήν καὶ ἑμμονον μόρφωσιν τοῦ προσωπικοῦ τῆς ἐπιχειρήσεως, διδομένου τοῦ παραδείγματος ὑπὸ τοῦ διευθυντοῦ.

Ἐπίσης ἡ οἰκογένεια δύναται νὰ γίνῃ ὑπόδειγμα διοικήσεως διὰ τὰ παῖδιά, ἀλλὰ πρὸς τοῦτο χρειάζεται νὰ καταρτισθῇ σύστημα διδασκαλίας ἵνα μὴ ἐπικρατοῦσιν αἱ πλέον ἀντίθετοι ἀρχαὶ ἀνευ προόδου σημαντικῆς, δημιουργοῦσαι ἐξ ἴσου καλὰ καὶ κακὰ παραδείγματα.

Τέλος τὲ Κρίσις δύναται νὰ συντελέσῃ εἰς τὴν διοικητικὴν μόρφωσιν μόνον διὰ τῶν σχολείων ἀλλὰ καὶ διὰ τοῦ ἑαυτοῦ παραδείγματος. Δυστυχῶς αἱ κρατικαὶ ὑπηρεσίαι παρουσιάζουσι ὅπως καὶ ἡ οἰκογένεια εἰκόνα τῶν μεγαλειτέρων ἀντιθέσεων, ἅλλαι μὲν εἶναι καλῶς ὀργανωμέναι, ἅλλαι δὲ τοῦναντίον κάκιστα. Ἰδίως ὁ τρόπος τῆς ἐκλογῆς τῶν ἀνωτέρων προϊσταμένων φέρει πρόσωπα ἅτινα πολλάκις εἶναι ξένα πρὸς τὰς ὑπηρεσίας ἃ δὲ εἶναι ἐπαρκῶς παρασκευασμένα πρὸς ἀντιμετώπισιν τῶν δυσχερειῶν αὐτῶν. Ἀναμφρόβως ἡ γνῶσις καὶ ἡ διδασκαλία τῆς διοικητικῆς ἐπιστήμης θὰ ὠφέλει πολὺ τὰς κρατικὰς ὑπηρεσίας.

3.) Ἐξάσκησις τῆς ἐξουσίας.

Ἡδὴ μετὰ τὴν ἐξέτασιν τοῦ καταρτισμοῦ τοῦ κοινωνικοῦ ὀργανισμοῦ μιᾶς ἐπιχειρήσεως ἐρχόμεθα εἰς τὴν λειτουργίαν αὐτοῦ, ἣτις ἀποτελεῖ τὸ ἀντικείμενον τῆς ἐξασκήσεως τῆς ἐξουσίας.

Ἡ ἐντολὴ αὕτη κατανέμεται μεταξὺ ἐνὸς ἐκάστου προϊσταμένου ἐν τῇ δικαιοδοσίᾳ αὐτοῦ, ἐπὶ τῇ σκοπῇ τῆς ἔσσης τῶν δυνατῶν καλλιτέρας χρησιμοποίησεως τῶν ὑπ' αὐτὸν προσώπων.

Ἡ τέχνη τῆς ἐξασκήσεως τῆς ἐξουσίας στηρίζεται ἐπὶ ἀτομικῶν προσόντων καὶ ἐπὶ τῆς γνώσεως τῶν ἀρχῶν τῆς διοικήσεως, αἱ δὲ κυριώτεραι ἀρχαὶ αὐτῆς εἶναι.

- 1.) Ἡ πλήρης γνῶσις τοῦ προσωπικοῦ.
- 2.) Ἡ ἀπομάκρυνσις τῶν ἀνικάνων.
- 3.) Ἡ καλὴ γνῶσις τῶν σχέσεων αἵτινες συνδέουσι τὴν ἐπιχείρησιν πρὸς τὸ προσωπικόν.
- 4.) Τὸ καλὸν παράδειγμα.

5.) Ἡ κανονικὴ ἐνέργεια ἐπιθεωρήσων τοῦ κοινωνικοῦ ὀργανισμοῦ, τῇ βοηθείᾳ τῶν συνοπτικῶν πινάκων.

6.) Ἡ συγκέντρωσις τῶν κυριωτέρων ὑφισταμένων εἰς συμβούλια πρὸς προπαρασκευὴν τοῦ ἐνιαίου τῆς διοικήσεως καὶ τοῦ συντονισμοῦ τῶν προσπαθειῶν.

7.) Ἀποφυγὴ ἀπασχολήσεως ὑπὲρ λεπτομερειῶν.

8.) Προσπάθεια ἐπικρατήσεως πνεύματος ὁμονοίας, δραστηριότητος, πρωτοβουλίας καὶ ἀφροσύσεως, κλπ.

1.) Πλήρης γνώσις τοῦ προσωπικοῦ.

Βεβαίως ὅταν τὸ προσωπικὸν περιλαμβάνῃ ἑκατοντάδας ἢ χιλιάδας προσώπων, ἡ γνώσις πάντων τούτων εἶναι ἀδύνατος. ἄλλὰ τὸ πρόβλημα ἀπλοποιεῖται διὰ τοῦ καταρτισμοῦ τοῦ κοινωνικοῦ συγκροτήματος. Ὡς εἶδομεν εἰς οἰονδήποτε βαθμὸν ἑκαστος προϊστάμενος διοικεῖ τὸ πολὺ ἀπ' εὐθείας ἔξ ὑφισταμένων, μόνον εἰς τὴν πρῶτην βαθμίδα ἐ ἀρχιεργάτης διοικεῖ ἐνίοτε ἀπ' εὐθείας 20 ἕως 30 πρόσωπα.

Ὅθεν διὰ τῆς σπουδῆς τῶν ὑφισταμένων τοῦ δ προϊστάμενος δύναται νὰ γνωρίζῃ τι δύναται ἑκαστος αὐτῶν νὰ παρέξῃ καὶ τίνα ἐμπιστοσύνην δύναται τις νὰ ἔχῃ ἐπ' αὐτόν. Ἡ σπουδὴ αὕτη εἶναι τοσοῦτον δυσχερὴς καὶ μακροτέρα ὡς εἶδομεν ὅσον ὁ βαθμὸς εἶναι μεγαλειότερος καὶ ἡ ἐπαφὴ σπανίᾳ ὡς συμβαίνει εἰς τοὺς ἀνωτέρους βαθμοὺς τῶν μεγάλων ἐργασιῶν. Ἀπαιτεῖ δὲ σταθερότητα τοῦ ἀνωτέρου προσωπικοῦ.

Ἡ σπουδὴ τῶν ἀνωτέρων αὐτῶν ὑφισταμένων εἶναι δυσκολωτέρα ὅσον ὅσοι ἀπομακρύνονται. ἄλλὰ ὁ προϊστάμενος δὲν στερεῖται μέσων ἀμέσου ἐπιρροῆς ὡς εἶναι ἰδίως τὸ προσωπικὸν παράδειγμα.

2.) Ἀπαμάρτυσις τῶν ἀνικάνων. Ἡ ἐνέργεια αὕτη εἶναι ἀναγκαία διὰ τὴν διατήρησιν τῆς ὑγείας τοῦ κοινωνικοῦ συγκροτήματος, καὶ ἀποτελεῖ καθήκον δύσκολον καὶ βρὺν ἄλλὰ σπουδαῖον.

Ἐὰν μάλιστα πρόκειται περὶ ἀρχαίου ὑπαλλήλου ἀφωτισμένου εἰς ἀνωτέραν θέσιν ἢ δυσχερεῖα τῆς ἀπομακρύνσεως εἶναι μεγάλη καὶ ἡ διακαιοσύνη μεθ' ἧς γίνεται θέον νὰ γίνηται αἰσθητὴ εἰς πάντας τὰ μὴ κλονισθῇ τὸ συγκρότημα. Διὰ τοῦτο αἱ χρηματικαί, ἡ τιμητικαὶ ἀμοιβαὶ ἢ ἀνάθεσις ἐλαφροτέρας ἐργασίας συμβάλλουσι εἰς τὸ νὰ μετριάσωσι τὴν ἐντύπωσιν καὶ νὰ ἐμπνέωσι τὴν ἐμπιστοσύνην εἰς τὸ προσωπικόν.

3.) Καλὴ γνώσις τῶν σχέσεων προσωπικοῦ καὶ Ἑταιρείας. Αἱ σχέσεις αὗται στηρίζονται ἐπὶ συμβάσεων, ὧν τὴν τήρησιν θέον νὰ ἐξασφαλίζῃ ὁ προϊστάμενος ὅστις θέον διττῶς νὰ ἐνεργῇ προστατεύων τὰ συμφέροντα τῆς ἐπιχειρήσεως ἔναντι τοῦ προσωπικοῦ καὶ τὰ τοῦ προσωπικοῦ ἔναντι τῆς ἐπιχειρήσεως.

Αἱ ἐπιχειρήσεις εἶναι ἐκτεθειμέναι εἰς πενταεῖς προσβολάς, προερχομένας ἀπὸ ἀπειτήσεις μεγαλειέρας ἀμοιβῆς, μικροτέρου κόπου, ἐκ

τὴν διοίκησιν τοῦ Κράτους, εἰς τὰ ὑπουργεῖα καὶ εἰς τοὺς Ὑπουργούς.

Σύνδεσμοι. Ὅταν ἡ ἀπόστασις ἢ ἄλλοι λόγοι παρακωλύουσιν τὴν ἐπὶ τοῦτο συνάθροισιν τῶν πρεσβυτέρων τῶν ὑπηρεσιῶν γίνεται χρῆσις *συνδέσμων*. Ὁ καλλίτερος σύνδεσμος θὰ ᾔτο αὐτὸς ὁ διευθυντής μεταδαινὼν παρ' ἐκάστης ὑπηρεσίᾳ. ἀλλὰ συνήθως ἀδυνατεῖ ὥς ἐκ τῆς θέσεώς του νὰ τὸ πράξῃ. Διὸ καὶ καταφεύγουσιν εἰς εἰδικὰ πρόσωπα ἐκ τοῦ ἐπιτελείου τῆς διευθύνσεως, σπουδαιότητος ἀναλόγου πρὸς τὰς εἰδικὰς συνθήκας ἐκάστης ἐπιχειρήσεως.

Ὅταν αἱ ἐπιχειρήσεις εἶναι πολὺ μεγάλαι περιλαμβάνουσαι κατὰ στήματα ἀπομεμακρυσμένα ἀλλήλων ὁ συντονισμὸς γίνεται διὰ τῆς κοινῆς ἐνεργείας τῆς γενικῆς διευθύνσεως καὶ τῶν τοπικῶν διευθύνσεων, καὶ εἰ δυνατόν καθιερωμένου τοῦ συστήματος τοῦ συμβουλίου.

Ὁ συντονισμὸς εἶναι σπουδαιότατος διὰ τὰς πολὺ μεγάλας ἐπιχειρήσεις.

5.—Ἐλεγχος

Ὁ ἔλεγχος ἐγκτεταί εἰς τὴν ἐξακρίβωσιν τῆς τηρήσεως τοῦ προγράμματος, τῶν διαταγῶν καὶ τῶν διεκπεραιωθῶν τὴν ἐπιχείρησιν ἀρχῶν.

Διὰ τοῦ ἐλέγχου ὑποδεικνύονται τὰ λάθη καὶ σφάλματα ἐπὶ τῇ σκοπῇ τῆς διορθώσεως αὐτῶν καὶ τῆς εἰς τὸ μέλλον ἀποφυγῆς αὐτῶν.

Ἐφαρμόζεται καὶ εἰς τὰ πρόσωπα καὶ εἰς τὰ πράγματα καὶ εἰς τὰς πράξεις.

Ὑπὸ διοικητικὴν ἔποψιν γίνεται εὖτω φανερά ἡ ὑπαρξίς ποσοῦ ἢ ποσότητος ἐνεργείας, ἡ ἐφαρμογὴ καὶ ἐνημερότης αὐτοῦ, ἡ ἐπάρκεια τοῦ κοινωνικοῦ συγκροτήματος, ἡ χρῆσις τῶν συνοπτικῶν πινάκων, ὅτι ἡ ἐξάσκησις τῆς ἐξουσίας γίνεται κατὰ τοὺς κανόνας, ὅτι τὰ συμβούλια συντονισμοῦ γίνονται κανονικῶς, κλπ.

Ὑπὸ ἐμπορικὴν ἔποψιν ἐξελέγεται ἡ κανονικὴ μέτρησις τῶν εἰσπραχόμενων καὶ ἐξερχομένων ὑλικῶν, ἡ ποιότης, ποσότης καὶ ἡ τιμὴ αὐτῶν ἢ καλὴ ἐκτέλεσις τῶν ἀπογραφῶν, ἡ τήρησις τῶν ἀναλαμβανόμενων ὑποχρεώσεων κλπ.

Ὑπὸ τεχνικὴν ἔποψιν παρακολουθεῖται ἡ πορεία τῶν ἔργων, τὰ ἀπατελέσματα αὐτῶν, αἱ προκύπτουσαι ἀνισότητες, ἡ κατάστασις ἢ συντήρησις καὶ ἡ λειτουργία προσωπικοῦ καὶ μηχανημάτων κλπ.

Ὑπὸ ἐμπορικὴν ἐπίστροφον ἔποψιν, ὁ ἔλεγχος ἀναφέρεται εἰς τὰ βέλτιστα καὶ τὸ ταμειον, ὡς τοὺς πόρους καὶ τὰς ἀνάγκας εἰς χρῆμα, εἰς τὴν χρῆσιν τῶν κεφαλαίων κλπ. Ὑπὸ ἔποψιν ασφαλείας, ἐξελέγχεται ἐν τὰ νομικὰ, οἰκονομικὰ καὶ τεχνικὰ μέτρα προφυλάξεως τῶν πραγμάτων καὶ τῶν προσώπων εὐρίσκονται ἐν καλῇ καταστάσει λειτουργίας.

Ὑπὸ λογιστικὴν ἔποψιν, ἐξετάζεται ἡ ταχύτης καὶ ἔγκαιρος ἔκφραξις

τῶν ἀπαιτούμενων στοιχείων, παρεχόντων τὸν σαφῆ ἀντικατοπτρισμὸν τῆς καταστάσεως τῆς ἐπιχειρήσεως, καὶ ἐὰν παρέχονται εἰς τὸν ἔλεγχον διὰ τῶν διδλίων, τῶν στατιστικῶν καὶ τῶν διαγραμματικῶν ἀρκετὰ μέσα, καὶ οὐδεμία περιττὴ στατιστικὴ ἢ τήρησις στοιχείων γίνεται. Ὁ ἔλεγχος ἐξασκᾶται διὰ τῆς ἐποπτείας τοῦ διευθυντοῦ καὶ ἐκάστος προϊσταμένου. Ὅταν ἔμως αἱ πράξεις ἐξελέγξεως γίνωσι πολὺ πολὺπλοκοὶ ἢ ἐκτεταμέναι, χρησιμοποιοῦνται εἰδικὰ πρόσωπα ᾗτοι ἐλεγχταὶ ἢ ἐπιθεωρηταί.

Ὁ ἔλεγχος πρέπει νὰ εἶναι πάντοτε ἔγκαιρος καὶ νὰ ἔχῃ συνεισφοράς.

Πρέπει νὰ ἀποφεύγῃται ἡ ἀνάμιξις τοῦ ἐλέγχου εἰς τὴν διοίκησιν καὶ ἐκτέλεσιν τῶν ὑπηρεσιῶν, ἐνεκὰ τῆς παραγομένης οὕτω διττότητος διοικήσεως. Διότι ὅταν ὁ ἔλεγχος ὥστε εἶναι ἀνεύθυνος ἀναμειγνύεται εἰς τὴν διεύθυνσιν γίνεται αἰτίας μεγάλης βλάβης. Τὰ ἐξασκούμενα τὸν ἔλεγχον πρόσωπα βεβαίως πρέπει νὰ εἶναι ἀρμόδια, καὶ νὰ ἔχωσιν ὡς βάσιν τὴν ἀμεροληψίαν.

Τοιοῦτοι εἶναι οἱ γενικοὶ καὶ θεμελιώδεις κανόνες τῆς διοικητικῆς διδασκαλίας, συγκεντρωμένης εἰς σύστημα θετικόν, βασιζόμενον ἐπὶ τῆς παρατηρήσεως καὶ τῆς πείρας καὶ ἥς ἡ ἐφαρμογὴ εἰς τὰ δημόσια πράγματα εἶναι πρόδηλος.

«Εἶναι εὐκατεῖον νὰ ἀναπτυχθῇ ἡ διδασχὴ αὐτῆς εἰς τὰ σχολεῖα τῆς κατωτάτης μέσης, καὶ ἀνωτάτης ἐκπαιδεύσεως ἀναλόγως πρὸς τὴν ἀντιστοιχοῦσαν ἐκάστοτε ἀνάπτυξιν τῶν διδασκομένων». Οὕτω θὰ κατάρθοιτο νὰ ἐγχαράχθωσιν εἰς τὰ πνεύματα αἱ ἀρχαὶ καὶ οἱ κανόνες τῆς διδασκαλίας ταύτης διευκολυνομένης τῆς ἐμπράκτου ἐφαρμογῆς αὐτῆς.

Μέχρις ἔμως τῆς κατὰ πάσαν πιθανότητα ἀπομεμεικρυμένης ἐποχῆς καὶ ἥν αἱ ἀρχαὶ αὗται θὰ ἔχωσιν εἰσαχθῇ ἐπισήμως εἰς τὴν μόρφωσιν τῶν πολιτῶν ἀποτελοῦσαι ἰσχυρὸν μέσον προόδου, ἡ ἐφαρμογὴ μέσων ζελοκλιμασμένων ὡς τὸ πρόγραμμα ἐνεργείας, ἡ γέφυρα, ἡ χρονομέτρησις τῶν ἐργασιῶν, οἱ πίνακες ὀργανώσεως, τὰ συμβόλεια τῶν προϊσταμένων ὑπηρεσιῶν κτλ. θὰ ἔχωσιν ἀναμφιδόλως ἀγαθὰ ἀποτελέσματα ἐπὶ πλείστων ἀσθενειῶν τῆς ἰδωτικῆς καὶ ἰδίως τῆς δημοσίας διοικητικῆς μηχανῆς.

ριφίς ἢ ἀναβολή τῆς πρωτοβουλίας τῶν ὑφιστάμενων σταθεύει αὐτὴν καὶ ἀποστερεῖ τὴν ἐπιχειρήσιν ἀπὸ τῆς ἐφοσιώσεως τῶν ὑφιστάμενων.

Εἰς ταύτας καὶ εἰς ἄλλας πολλὰς ὁμοίας ἰδιότητας τοῦ ἀρχηγοῦ ἐγκαιρὶς ἢ ἐπιτυχίᾳ του.

4.) Συντονισμός.

Ὁ συντονισμός συνίσταται εἰς ἑναρμόνισιν πασῶν τῶν ἐνεργειῶν μίᾳ ἐπιχειρήσεως πρὸς διευκόλυνσιν τῆς λειτουργίας καὶ τῆς ἐπιτυχίας αὐτῆς, λαμβανομένης ὑπ' ὄψιν τῆς ἀναλογίας μεταξὺ τῶν διατόρων ἐνεργειῶν καὶ τῶν συνεπειῶν ἐκείτης ἐναργείας διὰ τὰς ἄλλας.

Ἐπίσης διὰ τοῦ συντονισμοῦ ἐξασφαλίζεται ἡ ἀναλογία μεταξὺ δαπανῶν καὶ οἰκονομικῶν πέρσων, ἡ ἀνάλογος ἔκτασις τῶν κινήων καὶ τῶν μηχανημάτων πρὸς τὰς ἐργασίας, τῶν προμηθειῶν πρὸς τὰς ἀνάγκας τῶν πωλήσεων πρὸς τὴν παραγωγὴν. Ὅταν ὑπάρχει συντονισμός εἰς μίαν ἐπιχειρήσιν βλέπομεν ὅτι,

α) Αἱ ὑπηρεσίαι λειτουργοῦσι ἐν ἁρμονίᾳ ἢ μίᾳ πρὸς τὴν ἀλλήν ἢ ὑπηρεσίᾳ προμηθειῶν ἔχει γνῶσιν τῶν ποσῶν καὶ τῶν ἐποχῶν τῶν παροχῶν. ἡ ὑπηρεσία παραγωγῆς ἔχει γνῶσιν τοῦ τί θὰ ἀπαιτηθῇ παρ' αὐτῆς, ἡ ὑπηρεσία συντηρήσεως συντηρεῖ τὸ ὑλικὸν καὶ τὰ μηχανήματα ἐν καλῇ καταστάσει, ἡ οἰκονομικὴ ὑπηρεσία παρέχει ἐν καιρῷ τὰ ἀπαιτούμενα κεφάλαια. ἡ δὲ ὑπηρεσία ἀσφαλείας ἐξασφαλίζει τὴν προστασίαν τῶν πραγμάτων καὶ προσώπων κλπ..

β) Εἰς πᾶσαν ὑπηρεσίαν τὰ τμήματα καὶ τὰ μέρη αὐτῶν ἔχουσι ἑγκαίρως γνῶσιν τῆς ἐντολῆς αὐτῶν, τῆς συμβολῆς εἰς τὸ τὸ κοινὸν ἔργον καὶ τῆς πρὸς τὰς ἄλλας ὑπηρεσίας ἀλληλεβοηθείας.

γ) Τὸ πρόγραμμα ἐργασίας ἐκάστης ὑπηρεσίας καὶ τῶν τμημάτων τηρεῖται ἐν διαρκεί ἁρμονίᾳ πρὸς τὰς περιστάσεις.

Ἄν καὶ αἱ ἀρχαὶ αὗται εἶναι ἀπλᾶί, ἀπαιτοῦσι παρὰ τῆς διευθύνσεως, ὁρῶνοιν, πείρην καὶ δραστηριότητα καὶ διὰ τοῦτο οὐχὶ σπανίως ἐπιχειρήσεις τινὲς δεικνύουσι τὸ ἀντίθετον τοῦ συντονισμοῦ ἀσυναρτησίαν, ἥτοι

α) Ἐκάστη ὑπηρεσία ἀγνοεῖ ἢ προσποιεῖται ἀγνοίαν τῶν ἄλλων ὑπηρεσιῶν, λειτουργοῦσα ὥσει ἀπατέλει αὐτὴ μόνη τὸν σκοπὸν τῆς ἐπιχειρήσεως ἀδιαφοροῦσα περὶ αὐτῆς καὶ τῶν ἄλλων ὑπηρεσιῶν.

β) Ὑπάρχει «στεγανὸν διαχώρισμα» μεταξὺ τῶν γραφείων καὶ τῶν τμημάτων ἐκάστης ὑπηρεσίας ὥς καὶ μεταξὺ ὑπηρεσιῶν. Καὶ ἡ μόνη μέριμνα ἐκάστου εἶναι ἡ ἀποφυγὴ τῶν προσωπικῶν εὐθυνῶν τῇ βοήθειᾳ ἐγγράφου τινὸς διαταγῆς ἢ ἐγκυκλίου.

γ) Οὐδεὶς σκέπτεται τὸ γενικὸν συμφέρον. Ἡ πρωτοβουλία καὶ ἀφοσίωσις λαίπουν, χωρὶς νὰ πρέπει νὰ ἀποδοθῇ πρόθεσις ἐκ τῶν προ-

τέρων πρὸς τοῦτο. Ἡ τοιαύτη κατάστασις, κατ'αποτέλεσμα, διὰ τὴν ἐπιχειρήσιν, εἶναι ἀποτέλεσμα ἀνεπαρκείας ἢ ἐλλείψεως συντονισμοῦ.

Τὸ καλλίτερον προσωπικὸν φθαίρεται ὅταν δὲν ἔχει διαρκῶς πρὸς ὀφθαλμῶν τὰς ὑποχρεώσεις αὐτοῦ πρὸς τὴν ἐπιχειρήσιν καὶ τὰ ἄλλα μέλη τοῦ προσωπικοῦ αὐτῆς.

Ἡ ὑπόμνησις τοῦ σκοποῦ τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ ἡ διεκδίκησις τῆς ἐκτελέσεως τοῦ κατ'ἡκοντος ἐξασφαλίζεται διὰ τοῦ συμβουλίου τῶν προϊσταμένων τῶν ὑπηρεσιῶν.

Ἑβδομαδιαῖον συμβούλιον τῶν προϊσταμένων ὑπηρεσιῶν

Τὸ συμβούλιον τοῦτο πληροφoρεῖ τὴν διεύθυνσιν περὶ τῆς πορείας τῆς ἐπιχειρήσεως, ἐξασφαλίζει τὴν συνεργασίαν τῶν ὑπηρεσιῶν, καὶ λύει διάφορα προβλήματα κοινὰ ἐνδιαφέροντος.

Τὸ συμβούλιον τοῦτο καθορίζει τὸ πρόγραμμα τῆς ἐπιχειρήσεως ἀλλὰ διευκολύνει μόνον τὴν ἐκτέλεσιν αὐτοῦ ἀναλόγως τῶν περιπτώσεων, καὶ ἐκτείνεται ἐπὶ βραχείας χρονικῆς περιόδου μ.α. ἐβδομάδος μόνον πρὸς συντονισμόν κατ' αὐτὴν τῶν ἐνεργειῶν. Π. χ. εἰς ἑκάστον κατ'ἀστάτημα τῆς ἐπιχειρήσεως ἢ ἀνεφάρμεν προηγουμένως, ἀπασχολοῦν ἑκατοντάδας ἢ καὶ χιλιάδας προσώπων, καθ' ἑκάστην ἐβδομάδα εἰς ὀρισμένην ἡμέραν συνέρχονται οἱ προϊστάμενοι ὑπηρεσιῶν ὑπὸ τὴν προεδρίαν τοῦ διευθυντοῦ. Ἐκαστος προϊστάμενος ἐκθέτει, κατὰ σειράν, τὴν πορείαν τῆς ὑπηρεσίας του, τὰς συναντηθείσας δυσκολίας, τὴν ἀπαιτούμενην ἔργωγὴν παρὰ τῶν ἄλλων καὶ τὰς προτεινομένας λύσεις. Ὁ διευθυντὴς ζητεῖ τὴν γνώμην ἐνὸς ἑκάστου ἐπὶ τῶν ἀνταρθεμάτων ζητημάτων καὶ ἐπὶ τῶν ὑπ' αὐτοῦ τιθεμένων.

Μετὰ τὴν συζήτησιν λαμβάνεται ἀπόφασις, χωρὶς νὰ λησμονῇται οὐδὲν ζήτημα. Τέλος τηροῦνται ὑπὸ γραμμικῶς πρακτικῇ ἐκάστης συνεδριάσεως ἀναγινωσκόμενα κατὰ τὴν ἐπομένην συνεδρίασιν. Ὅταν ἀκουσάξῃ ὁ διευθυντὴς δὲν ἀναβάλλεται τὸ συμβούλιον ἀλλ' ἀντικαθίσταται δι' ἀντικαταστάτου ἐκ τῶν προτέρων ὀριζομένου.

Ὁδῶ σχετικῶς ταχέως, εἰς μίαν ὥραν μόνον ὁ διευθυντὴς ἔχει γνῶσιν τῆς γενικῆς πορείας τῶν ἐργασιῶν, ἔρχονται δὲ εἰς ἐπαφὴν διάφοροι ὑπηρεσίαι, κατασκευαί, ἐκμεταλλεύσεις, προμηθειῶν πωλήσεως, συντηρήσεως, νέων κατασκευῶν κλπ. Ὁ διευθυντὴς προετοιμάζει τὸ συμβούλιον τοῦτο σημειώων ἐκ τῶν προτέρων τὰ θέματα κλπ. προσέχει ἵνα κινεῖται τὸ ἐνδιαφέρον πάντων καὶ ἵνα τηρεῖται ἡ ἀναγκαία κοσμιότης κατὰ τὰς συζητήσεις.

Ἡ πείρα ἀπέδειξεν ὅτι τὸ ἐβδομαδιαῖον συμβούλιον συμβάλλει τὰ μέγιστα εἰς τὸν συντονισμόν καὶ θὰ ἦτο εὐχταλὸν νὰ ἐξτείνεται καὶ εἰς

ΣΗΜ. Τὰ λατινικά στοιχεία (a, b, c) . . .) τῶν πινάκων ὑπ' ἀριθ.
3 καὶ 4 ἀντιστοιχοῦσι πρὸς τὰ τῶν ὑπ' ἀριθ. 1 καὶ 2.