

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΜΕΓΑΛΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΥΠΟ ΤΟΥ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥ Α.Ι.Λγ. - Ε.Ο.Σ.Τ. κ. ΞΕΝ. Γ. ΠΑΓΩΝΗ

Το κατωτέρω άρθρον απέτελεσε άντικείμενον τής πρώτης όμιλίας τοϋ κ. Ξ. Γ. Παγώνη εις τήν έφετεινήν σειράν τών διαλέξεων τής 'Ανωτέρας Σχολής Βιομηχανικών Σπουδών, δοθείσης τήν 4 Φεβρουαρίου 1953 εις τήν αίθουσαν τής όδοϋ 'Ακαδημίας 84 τής Σχολής. 'Ο όμιλητής, μηχανικός και οικονομολόγος, είναι διαπρεπές μέλος τής 'Ελληνικής 'Εταιρείας 'Επιστημονικής 'Οργανώσεως τής 'Εργασίας και έκ τών πλέον έμβριθών έν 'Ελλάδι μελετητών τών όργανωτικών ζητημάτων και τών συναφών προβλημάτων.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ — ΟΡΙΣΜΟΙ

Προτού περάσω στήν ανάπτυξη τοϋ θέματος τής έπιχειρήσεως, νομίζω άναγκαίο να διευκρινίσω τίς έννοιες πού άναφέρονται στόν τίτλο τής, γιατί πιστεύω ότι μ' αυτόν τόν τρόπο το θέμα μου θα γίνη εύκολώτερα κατανοητό. Σπεύδω, όμως, να δηλώσω πώς οι όρισμοί πού δίνονται παρακάτω βρίσκονται έξω από κάθε φιλοσοφική επίδιωξη και αποβλέπουν μόνο να θάλουν όρισμένες άπλές βάσεις για τήν κατανόηση τής αναπτύξεως πού θα ακολουθήση.

Λέγοντας «'Επιχείρηση» έννοούμε κάθε μορφή ανθρώπινης δραστηριότητας πού έχει για μέσα ένα συνδυασμό από εργαζόμενα άτομα, μηχανήματα, εγκαταστάσεις και ρευστά κεφάλαια και για σκοπό τήν αποκόμιση χρηματικού κέρδους. Τό βάρος στόν όρισμό αυτό το τοποθετούμε θεληματικά στο κέρδος, και τοϋτο για να αποκλεισθή από το μυαλό τοϋ άναγνώστη κάθε περίπτωση κρατικής έπιχειρήσεως, στην όποια, κατά τήν γνώμη μου, το πρόβλημα είναι πιδό μπλεγμένο, και γιατί λείπει ο άυτοματισμός τών οικονομικών κριτηρίων αλλά και γιατί, στην περίπτωση αυτή, τά οικονομικά κίνητρα αποδοτικότητας περιπλέκονται και νοθεύονται, τίς περισσότερες φορές, από πολιτικές επιδράσεις.

μων προϊόντων» εις τόν λογαριασμόν «Κόστος πωλήσεων», έφ' όσον όμως τά άποθέματα προορίζονται να διαφυλαχθούν προς μεταγενεστέραν διάθεση, θα άπαιτηθή ή δημιουργία περατέρω κατάλληλων λογαριασμών εις τήν ομάδα 8.

Εις άναλυτικά καθολικά ή βοηθητικά καταστάσεις θα εμφανίζονται κοστολογικά λεπτομέρειαι, σχετικαι με τάς παραγγελίας υπό κατασκευήν, τά έτοιμα προϊόντα και τά άποθέματα.

'Η άπορρόφηση τών γενικών έξόδων παραγωγής κατά τάς μεταφοράς εις τόν λογαριασμόν «'Ετοιμα προϊόντα», άναγκαστικώς άπαιτεί προσοχήν, δεδομένου όμως ότι αυτή είναι ιδιόμορφος δια μίαν έκάστην έπιχειρήσιν, δέν είναι δυνατόν να αναπτυχθή πλήρως εις τάς παρούσας οδηγίας.

Οιαδήποτε μέθοδος καταλογισμού τών γενικών έξόδων υίοθετηθή, ο λογαριασμός «Γενικά έξοδα παραγωγής» δέον να παρουσιάζη κατά τήν ήμέραν τοϋ κλεισίματος τήν άληθή άναλογίαν τών λοιπών κοστολογικών στοιχείων, τών χρησιμοποιηθέντων ως συντελεστών καταλογισμού.

'Η όμως 9 ακολουθεί τόν συνήθη τύπον τών οικονομικών λογαριασμών.

Όσον αφορά τόνδρο «Μεγάλες Έπιχειρήσεις», φυσικά, δέν υπάρχουν σαφή δρια μεγέθους γιά όποιαδήποτε κατάταξη από τήν άποψη αυτή. Άλλωστε, ή ίδια έπιχείρηση μπορεί νά είναι λ.χ. μεγάλη γιά τήν Έλλάδα και μικρή γιά τήν Άμερική. Ό δρος «μεγάλες» πρέπει, λοιπόν, νά νοείται όχι άπόλυτα παρά σέ συχέτιση μέ τίς δυσκολίες πού παρουσιάζει τó οργανωτικό πρόβλημα σέ κάθε περίπτωση, είτε έξ αίτίας πολυάριθμου προσωπικού, είτε έξ αίτίας μεγάλων μέσων, είτε έξ αίτίας μεγάλου γεωγραφικού άπλώματος τής έπιχειρήσεως κλπ.

Γιά νά δώσουμε μία ιδέα αναφέρουμε πώς τó Διεθνές Συνέδριο Έπιστημονικής Οργανώσεως τών Βρυξελλών δέχθηκε γιά σχετικό κριτήριο έλάχιστη δύναμη προσωπικού 5 000 άνθρωπους. Στην Έλλάδα, ώστόσο, και έπιχειρήσεις μέ 1000 πρόσωπα μπορούν νά θεωρηθούν άσφαλώς μεγάλες.

Έκει, όμως, πού σκοντάφτουμε αναγκαστικά σέ μεγάλες δυσκολίες είναι όταν θελήσουμε νά διευκρινήσουμε τόνδρο «Διοίκηση». Καί πρώτα πρώτα, πρέπει νά διακρίνουμε δύο τέλεια διαφορετικές έννοιες πού έχουν τó ίδιο όνομα: Η μία θά μπορούσε νά λεχθή «Διοίκηση—Ήγεσία» και ύποδηλώνει συνήθως τó σύνολο τών ατόμων πού, στά άνώτερα έσραρχικά κλιμάκια τού προσωπικού τής έπιχειρήσεως, είναι έπιφορτισμένο μέ τή λήψη τών πιό σοβαρών αποφάσεων πού προσδιορίζουν τή δραστηριότητα τής έπιχειρήσεως. Λέμε Διοίκηση Τραπεζίης και έννοούμε τó Διοικητή, Ύποδιοικητή κλπ. Η άλλη θά μπορούσε νά λεχθή «Διοίκηση - Πράξη» και ύποδηλώνει όχι πιά πρόσωπα, παρά τó σύνολο τών αποφάσεων και τών ενεργειών τής ήγεσίας τής έπιχειρήσεως, πού αποβλέπουν στήν πραγμάτωση τών σκοπών τής.

Αυτής τής τελευταίας Διοικήσεως - Πράξεως ύπάρχουν τόσοι αναλυτικότεροι όρισμοί όσοι είναι και αυτοί πού άσχολήθηκαν μέ τó θέμα. Καί είναι πολλοί. Καί επειδή από τήν άρχή έδηλώθη ότι δέν πρόκειται νά άπασχοληθούμε μέ φιλοσοφικές αναζητήσεις στά θέματα τής σημαντικής, θά δώσουμε έδώ ένα περιορισμένο όρισμό πού έχει τó πλεονέκτημα νά περιγράφη καλύτερα τó θέμα μας. Γιά μās, λοιπόν, «Διοικήσεις» θά είναι τó σύνολο τών οργανωτικών πράξεων και αποφάσεων τής ήγεσίας τής έπιχειρήσεως, πού θά είχε σκοπό τήν άποδοτικότερη διάταξη τού προσωπικού σ' όλα τά κλιμάκια, ώστε από τή μία μεριά ή ήγεσία νά καθοδηγηται στή λήψη τών αποφάσεών τής και από τήν άλλη μεριά οι αποφάσεις αυτές νά μεταφράζονται σωστά και γρήγορα σέ ενεργειες ένδεδειγμένες.

Ό όρισμός γίνεται πιό καταληπτός άν συγκρίνουμε φύση και έπιχείρηση. Όταν δημιουργούμε μία έπιχείρηση γιά τήν έπίδιωξη όρισμένου σκοπού, βρισκόμαστε στήν άνάγκη νά κάνουμε, σέ πιό μετρίφρονα κλίμακα φυσικά, ό,τι έκανε ή φύση άπειρες φορές, συνειδητά ή άσυνειδήτα, στόν καθορισμό τής «φυσιολογίας» τών ζωντανών οργανισμών. Δημιουργούμε διάφορα όργανα γιά τήν εκπλήρωση διαφόρων λειτουργιών, καθορίζουμε τίς λειτουργίες αυτές και συνδένουμε τήν κάθε μία μέ τίς άλλες. Αυτή ή φάση δημιουργητικότητας είναι γιά μās σήμερα ή όργάνωση τής διοικήσεως, μέ μία πρώτη διαφορά, πώς αντί νά τοποθετηται μόνον στήν άρχή ή τουλάχιστο νά εκδηλώνεται σέ πολύ μεγάλη διαστήματα, όπως στή φύση, ή δημιουργική αυτή φάση είναι συνεχής, σ' όλο τó βίο τής έπιχειρήσεως.

Καί μιὰ δεύτερη διαφορά ἀκόμα σχετικὰ μὲ τὴ φύση : διὸ στὴ φύση, ὅπως καθώρισε μιὰ γιὰ πάντα ὁ Claude Bernard, ἔχουμε τρεῖς ἐπιστῆμες ποὺ ἐξετάζουν τὰ σχετικὰ θέματα : τὴ «Φυσιολογία», ποὺ ἐξετάζει πῶς λειτουργεῖ ὁ ζωντανὸς ὄργανισμὸς, τὴν «Παθολογία», ποὺ ἐξετάζει τίς διαταραχὲς ἀπὸ τὴν κανονικὴν λειτουργίαν, καὶ τὴ «Θεραπευτικὴ», ποὺ ἐξετάζει τὰ μέσα ἐπαναφορᾶς, μὲ ἐξωτερικὴ ἐπέμβαση, στὴ φυσιολογικὴ κατάστασι.

Στὴν περίπτωσίν μας, φυσιολογία, παθολογία καὶ θεραπευτικὴ συνδυάζονται στὴν ἴδια ἐπιστῆμῃ τῆς διοικήσεως τῶν ἐπιχειρήσεων. Καὶ τοῦτο γιὰτί, στὴν τελευταία αὐτὴ περίπτωσι, ἔμεῖς εἴμαστε καὶ οἱ δημιουργοὶ καὶ οἱ γιατροί.

ΛΟΓΟΙ ΑΥΞΗΣΕΩΣ ΤΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Εἶναι αὐτονόητο πῶς τὸ πρόβλημα τῆς διοικήσεως τῶν μεγάλων ἐπιχειρήσεων μεγαλώνει σὲ δυσκολία μὲ τὴν ἐπιχείρησι. Ἡ ἀπλὴ πείρα τοῦ καθενὸς ἀπὸ τὴν ἐπαφὴν μὲ παρόμοια θέματα, ἀλλὰ καὶ ἡ σύγκρισσι, ὅπως εἶπαμε παραπάνω, μὲ τοὺς ζῶντας ὄργανισμοὺς, ποὺ ὅσο μεγαλώνουν τόσο γίνονται καὶ πιὸ περίπλοκοι, μᾶς πείθουν γι' αὐτό. Ἄν ἀκολουθοῦσαμε ἀπὸ τὴ βάση, λοιπόν, τίς ὀργανωτικὰς ἀρχές, θὰ λέγαμε διὸ ὁ καλύτερος τρόπος νὰ ὀργανώσουμε τίς μεγάλες ἐπιχειρήσεις θὰ ἦταν νὰ τίς κάνουμε πιὸ μικρὲς. Καί, ἀσφαλῶς, αὐτὸ θὰ γίνονταν, ἂν οἱ μικρότερες ἢ μεγαλύτερες ὀργανωτικὲς δυσκολίες ἦταν ὁ μόνος παράγοντας προσδιορισμοῦ τοῦ μεγέθους τῶν ἐπιχειρήσεων ἄλλωστε, ὑπάρχει πάντοτε ἓνα μέγεθος optimum, μόνον ὅμως θεωρητικόν.

Δυστυχῶς, δὲν μπορούμε τόσο εύκολα νὰ γυρίσουμε τὴν πλάτη μας στὸ πρόβλημα, γιὰτί ὑπάρχουν σήμερα ἀδυσώπητοι λόγοι ποὺ προκαλοῦν τὴ συνεχῆ ἀύξησι τοῦ ὄγκου τῶν ἐπιχειρήσεων. Νὰ οἱ κυριότεροι :

α) Ἐπιχειρηματικοὶ λόγοι

— Ἡ τοποθέτησι τῶν διαθεσίμων τῆς ἴδιας τῆς ἐπιχειρήσεως.

— Ἡ εὐχερέστερη, πολλὰς φορὲς, ἐπίτευξι χρηματοδοτήσεως.

— Ἡ κατανομή τῶν ἐπιχειρηματικῶν κινδύνων (χάρη σὲ μεγαλύτερη ὀλοκλήρωσι ὀριζοντίως καὶ κατακορύφως).

β) Λόγοι διοικήσεως

Θεωρητικὰ, οἱ ἐπεκτεινόμενες παραγωγικὲς μονάδες δίνουν τὴν εὐκαιρία καλύτερου συντονισμοῦ. Ἐπίσης, τὴ δυνατότητα προσκλήσεως καὶ πληρωμῆς ἐκλεκτῶν διευθυντῶν κ.λ.π.

γ) Λόγοι μείωσεως κόστους παραγωγῆς

— Συγκέντρωσι ἀγορῶν, πρώτων ὕλων. Κατάργησι τῶν ἐνδιαμέσεων.

— Καλύτερη ὀργάνωσι τῆς παραγωγῆς : Ἀπλούστευσι, Πρωτοποποίησι, Εἰδίκευσι, Συγκέντρωσι, Προγραμματισμὸς, Ἐρευνες κ.λ.π.

— Δυνατότητα χρησιμοποίησεως τελειοποιημένων μηχανημάτων μεγάλης ἀποδόσεως, ποὺ ἡ ἀπόδοσίν τους εἶναι δυνατὴ μόνο μὲ τὴ μεγάλη παραγωγή.

δ) Λόγοι μείωσεως κόστους διανομῆς

— Ὡς πρὸς τὸ κόστος τῆς διαμονῆς : Εἰδίκευσι, Συγκέντρωσι, Μεταφορὲς, Κατάργησι διαμεσῶν.

— Αὕξησι πωλήσεων, κοινὴ διαφήμισσι, κοινὴ ἔρευνα ἀγορᾶς.

— Αύξηση των τιμών πωλήσεως, καρτέλ.

ε) Λόγοι τεχνολογικοί

Η παραγωγή όρισμένων ειδών δεν μπορεί να γίνει παρά σε πολύ μεγάλη κλίμακα (άτομική δόμια).

Για όλους, λοιπόν, αυτούς τους λόγους, η τάση σήμερα είναι προς τις μεγάλες επιχειρήσεις, που δημιουργούνται, όπως ξέρουμε, είτε με αύξηση της ίδιας επιχειρήσεως, είτε με τη συγκέντρωση πολλών επιχειρήσεων κατακορύφως ή όριζοντίως. Γι' αυτό, και σήμερα, η έπιστήμη της οργανώσεως ασχολείται έντατικά με τη λύση του προβλήματος που παρουσιάζει η διοίκησή τους.

ΑΡΧΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΩΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΜΕΓΑΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Όπως αναφέραμε στην αρχή, κύριο πρόβλημα της διοικήσεως είναι η διάταξη του προσωπικού μέσα στην επιχείρηση κατά τον αποδοτικότερο τρόπο. Για να γίνει αυτό, πρέπει πρώτα πρώτα να διαγράψουμε ή να διαγνώσουμε σωστά το σκοπό της επιχερήσεως. Χωρίς αυτό, θα μοιαζε σά να ξεκινούσαμε για ταξίδι χωρίς να ξέρουμε το λιμάνι του προορισμού μας (βσο και αν το πράγμα φαίνεται άπιθανο και υπερβολικό, υπάρχουν ωστόσο, πολλές φορές, επιχειρήσεις που οι διευθυνταί τους δεν έχουν ξεκαθαρίσει στο μυαλό τους σαφείς αντικειμενικούς σκοπούς). Μετά άπ' αυτό, είναι άπαραίτητο να φαντασθούμε ή να εξετάσουμε και να αναλύσουμε όλο το μηχανισμό της λειτουργίας της επιχερήσεως, που χρειάζεται για να πετύχουμε το σκοπό μας (δηλ. Συγκέντρωση κεφαλαίων, Έγκαταστάσεις, Προμήθεια πρώτων ύλων, Παραγωγή, Μεταφορά, Διανομή κ.λ.π.).

Η άνάλυση αυτή θα μάς οδηγήσει άναπόφευκτα να διαπιστώσουμε σε κάθε επιχείρηση, ότι η δραστηριότητα του προσωπικού της μπορεί να ταξινομηθή μέσα σε γενικά πλαίσια, σύμφωνα με διάφορα κριτήρια της δραστηριότητας αυτής. Αυτή την ταξινόμηση, ή διαίρεση αν θέλετε, την ονομάζουμε λειτουργική διαίρεση της δραστηριότητας της επιχερήσεως και του προσωπικού της. Και, όπως όλες οι ταξινομήσεις, μπορεί κι αυτή να γίνει σύμφωνα με διάφορα κριτήρια. Με τούτη τη διαφορά μόνο, πώς δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι άπό την λειτουργική ταξινόμηση περνάμε, στην περίπτωσή μας, άναγκαστικά, στην οργανωτική διάταξη του προσωπικού, σε τρόπο που τά κριτήρια της ταξινόμήσεως των λειτουργιών να πρέπει να διαλέγονται με πολλή προσοχή και έχοντας πάντα το μάτι μας στραμμένο στην τελική μορφή της οργανώσεως και στη μεγαλύτερη ή μικρότερη αποδοτικότητά της.

α) Κριτήρια λειτουργικής διαιρέσεως των επιχειρήσεων

Άς δούμε τώρα ποιά είναι τά κριτήρια λειτουργικής διαιρέσεως :

1. Το βασικότερο κριτήριο για να γίνει μία λειτουργική διαίρεση, είναι φυσικά αυτές οι ίδιες, οι καθαυτό, λειτουργίες της επιχερήσεως: δηλαδή ή άγορά πρώτων ύλων, ή παραγωγή, ή πώληση κ.λ.π.

2. Πολλές φορές χρησιμοποιείται για κριτήριο λειτουργικής διαιρέσεως ή έπαγγελματική ειδίκευση του προσωπικού, όπως λ.χ. τμήμα δακτυλογράφων, τμήμα μηχανικών κλπ.

3. 'Επίσης, λειτουργικά μπορεί να διαιρεθῆ ἡ ἐπιχείρηση καὶ κατὰ κατηγορίες μηχανημάτων (π.χ. τμήμα τόνων, τμήμα καυστήρων κλπ.).

4. Τὰ ἴδια τὰ παραγόμενα προϊόντα μπορούν, ὅταν ἰδίως εἶναι ποικίλα, νὰ χρησιμεύσουν γιὰ νὰ γίνῃ ἡ διαίρεση (ὅπως π.χ. τμήμα σωλήνων, σιδήρου βέτον κλπ.).

5. Ἄλλος τρόπος λειτουργικῆς διαιρέσεως εἶναι κατὰ στάδια παραγωγῆς ἐνὸς προϊόντος (ὅπως π.χ. χυτήρια, φινίρισμα, μοντάρισμα κλπ.). καὶ

6) Τέλος, στίς ἐκτεταμένες γεωγραφικὰ ἐπιχειρήσεις, καὶ ἡ γεωγραφικὴ θέση εἶναι κριτήριο γιὰ ἀντίστοιχη λειτουργικὴ διαίρεση.

Στίς περισσότερες περιπτώσεις, ἡ λειτουργικὴ διαίρεση δὲ γίνεται μὲ κριτήρια ἀπὸ μιὰ μόνο κατηγορία παρὰ σὲ συνδυασμὸ κριτηρίων περισσότερων κατηγοριῶν.

Ὅπως κι ἂν ἔχῃ τὸ πρᾶγμα, τόσο τὰ κριτήρια ὅσο καὶ ὁ τρόπος καὶ οἱ λεπτομέρειες τῆς λειτουργικῆς διαιρέσεως, πρέπει νὰ διαλέγονται ἔτσι ὥστε νὰ ἐκπληρώνονται ὄρισμένοι ὅροι, ἀπαραίτητοι γιὰ τὴν καλὴ ἀπόδοση τῆς ὀργανώσεως. Οἱ ὅροι αὐτοὶ εἶναι :

1) Νὰ ὑπάρχῃ ἰσορροπία ἀναπτύξεως τῶν διαφόρων λειτουργιῶν στὴν ἐπιχείρηση καὶ ἄρα καὶ στὴν ἐπιρροή τους στὴ διαμόρφωση τῆς κρίσεως καὶ τῶν ἀποφάσεων τῆς ἡγεσίας. Συμβαίνει πολλές φορές, μιὰ ἀπ' ὅλες τίς λειτουργίες νὰ εἶναι χαρακτηριστικὴ τῆς ἐπιχειρήσεως (π.χ. ἡ παραγωγή σὲ μιὰ βιομηχανία, ἡ πώληση σὲ μιὰ ἐμπορικὴ κλπ.) Εἶναι σφάλμα ὁμῶς ἡ λειτουργία αὐτὴ νὰ πνίγῃ ὅλες τίς ἄλλες, γιατί τότε ἡ διοίκηση καταντᾶει μονόπλευρη (ἔχουμε γνωστὰ δείγματα ἀποτυχίας βιομηχανικῶν ἐπιχειρήσεων γιατί δὲν πούλουσαν, εἶτι ἔβγαζαν, ἢ ἐμπορικῶν πού δὲν πρόσεξαν τὴ λειτουργία ἀγορῶν κλπ.).

2) Νὰ γίνεται χωρὶς κενὰ καὶ χωρὶς λύση συνεχείας ἢ διοχέτευση τῶν εὐθυγιῶν καὶ τῶν διαταγῶν σ' ὄλο τὸ προσωπικὸ, πρᾶγμα πού εἶναι σπουδαιότατο, ἀλλὰ συχνότατα δὲν ἐπιτυγχάνεται πλήρως. Καὶ

3) Νὰ ἐξασφαλίζεται, ὅπως θὰ δοῦμε παρακάτω, ὁ συντονισμός.

β) Τὰ ὀργανογράμματα

Ὅπως ἀναφέραμε παραπάνω, ἡ ταξινόμηση αὐτὴ τῆς δραστηριότητος τῆς ἐπιχειρήσεως γίνεται πάντα μὲ προοπτικὴ τὴ διάταξη τοῦ προσωπικοῦ τῆς. Αὐτὴ ἡ τελευταία διατυπώνεται πολὺ παραστατικὰ σὲ εἰδικὰ σχεδιαγράμματα, πού ἐπεκράτησε νὰ λέγονται, κατὰ μετάφραση τοῦ γαλλικοῦ ὄρου, «Ὄργανογράμματα».

Στὸ ὀργανόγραμμα μιᾶς ἐπιχειρήσεως φαίνεται ἡ διαίρεσή της σὲ βασικὲς λειτουργίες καὶ, ἀκόμα, ἡ διαίρεση τῶν λειτουργιῶν αὐτῶν σὲ τμήματα, ὑποτμήματα κλπ. Συγχρόνως φαίνονται καὶ οἱ θέσεις πού καταλαμβάνει τὸ προσωπικὸ. Οἱ θέσεις αὐτὲς συνδέονται μὲ γραμμὲς μεταξύ τους σύμφωνα μὲ τὴ διαδρομὴ πού ἀκολουθεῖ μέσα στὴν ἐπιχείρηση ἡ μεταβίβαση τῶν ἐντολῶν καὶ τῶν εὐθυγιῶν γιὰ τὴν ἐκτέλεσή τους, δηλαδή σύμφωνα μὲ τὴν ἱεραρχία.

Ἡ ἐπινόηση τῶν ὀργανογραμμάτων ἀποτελεῖ σπουδαιότατο εὕρημα γιὰ τὴν διευκόλυνση τῆς ὀργανώσεως τῶν ἐπιχειρήσεων καὶ γιὰ τὴν εὕρεση τῶν καλύτερων, κάθε φορά, ὀργανωτικῶν λύσεων. Καὶ τοῦτο, γιατί τὰ ὀργανογράμματα ὑπογραμμίζουν κάθε ἀνωμαλία πού τυχὸν προέρχεται ἀπὸ μιὰ κακὴ ὀργανωτικὴ

διάταξη, δὲν εἶναι δηλαδὴ ἀπλῶς παραστατικά ὄργανα ἀλλὰ ὄργανα ἐπιλύσεως προβλημάτων καὶ διαγνώσεως ἀνωμαλιῶν.

γ) Ἀνωμαλίες στὰ ὀργανογράμματα

Ἄν σὲ μιὰ ὑπάρχουσα ἐπιχείρηση, προτοῦ κάνουμε ὁποιαδήποτε ὀργανωτικὴ δουλειά, ἀπλῶς διατυπώσωμε τὸ ὀργανόγραμμά της, μπορούμε νὰ δοῦμε, τίς πρὶ πολλὰς φορές, διάφορες ἀνωμαλίες, πού συνήθως δὲν φαίνονται ἐκ πρώτης ὄψεως.

1. Ἡ συχνότερη καὶ συνήθεστερη ἀνωμαλία πού μπορεί νὰ παρουσιάζει τὸ ὀργανόγραμμα μιᾶς ἐπιχειρήσεως εἶναι ἡ διακοπὴ τῆς μεταδιβάσεως τῶν εὐθύνων ἢ ἡ διπλὴ ἐξάρτηση κατωτέρου ἀπὸ δύο ἢ περισσότερους προϊσταμένους (πού ὄσον ἀφορὰ τὴν εὐθύναν τῶν ἀνωτέρων μπορεί νὰ ἐξομοιωθῆ μὲ διακοπή).

2. Ἄλλη ἀνωμαλία εἶναι ἡ δυσανάλογη ἐξάρτηση πολλῶν ἀπ' εὐθείας ἀπὸ ἓναν. Ἀπὸ πείρα πολλῶν παρατηρήσεων ἔχει διαπιστωθῆ ὅτι ἓνας ἄνθρωπος δὲν μπορεί νὰ κατευθύνῃ καὶ νὰ ἐλέγχῃ ἀπ' εὐθείας τὴν ἐργασία περισσότερων ἀπὸ 8—10 ἄλλους. Ὁ ἀριθμὸς ποικίλλει ἀνάλογα μὲ τὴν ἰδίουσυγκρασία καὶ τὴν ἱκανότητα τοῦ ἐπικεφαλῆς. Ἄν, ἐπομένως, ἀπὸ τὸ ὀργανόγραμμα διαπιστῶνται ἢ ἐξάρτηση ἀπὸ ἓναν προϊστάμενο περισσότερων προσώπων ἀπὸ ὅσα εἶναι ἀνεκτό, εἶναι φανερό ὅτι πρέπει νὰ παρεμβληθῆ ἓνα ἐνδιάμεσο κλιμάκιο διοικήσεως.

3. Ἀντίθετο φαινόμενο εἶναι ὅταν ἑνιαία ὀργανικῶς τμήματα διαιροῦνται σὲ περισσότερα. Αὐτὸ συμβαίνει συνήθως ἀπὸ δυσχέρειες ἱεραρχήσεως τοῦ προσωπικοῦ, γιὰ νὰ μὴν εἶναι δηλαδὴ ὁ Α ὑπὸ τὸν Β κλπ. Πρόκειται γιὰ σφάλμα πού ὑπογραμμίζεται πολὺ καλὰ καὶ χιουμοριστικὰ ἀπὸ τὴν παρατήρηση τοῦ Γκούλικ ὅτι, δηλαδὴ, πολλὰς φορές ἰδεώδης λύση θὰ ἦταν νὰ μπορούσαν π.χ. οἱ ἀγγελᾶδες νὰ κοποῦν στὴ μέση : τὸ μπροστινὸ μέρος νὰ θρίσκειται μόνιμα στὴ βοσκὴ καὶ τὸ πίσω μόνιμα στὸ σταῦλο γιὰ ἄρμεγμα. Δυστυχῶς, οὔτε ἡ φύση οὔτε οἱ νόμοι πού διέπουν τὴ λειτουργία τῶν ἐπιχειρήσεων ἀνταποκρίνονται σὲ τέτοιες περφεξιονιστικὲς εὐχὲς τῶν ἀνθρώπων.

4. Ἀνάλογη ἀνωμαλία μὲ τὴν προηγούμενη εἶναι ἡ ὑπαρξὴ περισσότερων ἀπ' ὅ,τι χρειάζονται ἱεραρχικῶν βαθμῶν, ὀριζόντιων δηλαδὴ διαιρέσεων τοῦ ὀργανογράμματος. Κι αὐτὸ γίνεται, πολλὰς φορές, ἀπὸ τὴν ἀνάγκη τῆς ἱκανοποιήσεως εὐλογῶν φιλοδοξιῶν προβιθασμοῦ κλπ. ἢ ἀπὸ ἄλλον ὑπολογισμὸ τῆς διοικήσεως. Ὅπως συνέβαινε λ.χ. σὲ ἓνα μικρὸ σιδηρόδρομο τῆς Ἰταλίας στὸ παρελθόν, ὅπου ἡ διοίκησις, κάθε φορὰ πού οἱ ὑπάλληλοι τῆς ζητοῦσαν αὐξηση, αὐξηση δὲν ἔδινε ἀλλὰ τοῦς ἔβαζε κι ἀπὸ ἓνα γαλόνι στὸ πηλίκιο : σὲ σημεῖο πού, στὸ τέλος, χρειάστηκε νὰ ψηλώσῃ ὁ τεπὲς γιὰ νὰ χωρέσουν τὰ γαλόνια ! Ἀνάλογα μέτρα, φυσικὰ, δὲν μπορούν νὰ κρύψουν τὴ βασικὴ ὀργανωτικὴ ἀνωμαλία οὔτε νὰ ἀποτρέψουν γιὰ πολὺ τίς συνέπειές της : τὴν πλήρη, δηλαδὴ, χρωκοπία.

5. Μίατελευταία ἀνωμαλία, τέλος, εἶναι ὅταν μιὰ δλόκληρη λειτουργία, ἢ καὶ ἓνας ὁμιλος λειτουργιῶν, ἐξαρτῶνται κατὰ τὴν κατακόρυφον ἀπὸ δύο πρόσωπα, ἓνα διευθυντὴ καὶ ἓνα ὑποδιευθυντὴ συνήθως, μὲ τίς ἴδιες ἀρμοδιότητες καὶ τίς ἴδιες ἱεραρχικὲς ἐξουσίες πάνω στὰ ἴδια πρόσωπα. Στὴν περίπτωσι αὐτῇ, τὸ εὐτυχέστερο πού μπορεί νὰ συμβῆ εἶναι ἓνας ἀπὸ τοὺς δύο παράγοντες νὰ μεταβληθῆ σὲ διακοσμητικὸ πρόσωπο καὶ μηχανὴ ὑπογραφῶν. Ἄν ὅμως ἡ προσωπικότητα καὶ τῶν δύο παραγόντων εἶναι ἰσχυρῇ, ἢ προοπτικὴ γιὰ τὴν ἐπιχείρησι εἶναι πολὺ ἄσχημη, μέχρις ὅτου τουλάχιστον, σὰν σὲ πόλεμο διαδοχῆς, ὁ ἓνας

υπερισχύση του άλλου. Αυτές οι ανωμαλίες στα οργανογράμματα παρουσιάζονται πολύ συχνά στις επιχειρήσεις. Κι ο λόγος είναι και η άγνοια, βέβαια, των κανόνων οργανώσεως αλλά και το ότι τα οργανογράμματα στις επιχειρήσεις, είτε συνειδητά είτε ασυνειδητά, διαμορφώνονται από έσωτερικούς ιστορικούς λόγους κάθε επιχειρήσεως. "Αν δεχθούμε τον όρισμό του Φερρέρο, ότι **μια επιχείρηση είναι μια φυσική δύναμη που μπήκε σε κίνηση από μια πνευματική προσπάθεια** το οργανογράμμα της επιχειρήσεως είναι, σε κάθε στιγμή, ή έκδηλωση της ισορροπίας μεταξύ των έσωτερικών και των έξωτερικών δυνάμεων πάνω στην επιχείρηση." Αλλά, ακριβώς όπως και στα φυσικά σώματα, ή ισορροπία αυτή δεν είναι ποτέ σταγμιαία, γιατί υπάρχουν οι έξωτερικές και έσωτερικές τριβές. Στην περίπτωση της επιχειρήσεως, τριβές είναι οι κεκτημένες συνήθειες, οι άτομικές εδαίσθησεις, οι φιλοδοξίες, ή πνευματική ανεπάρκεια της ήγεσίας (πολύ μικρή δύναμη ξεκινήματος, κατά το Φερρέρο). Και στις ζημιώσεις υπηρεσιών, παρεμπιπτότως, τα νομοθετικά δεσμά που σφυρηλατούν οι ίδιες. (Και στις μεγάλες επιχειρήσεις υπάρχει ή τυραννία των αυτοδημιουργημένων, ώστόσο, κανονισμών).

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΙΔΙΑΙΤΕΡΕΣ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΙΣ ΜΕΓΑΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ — ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΤΟΥΣ ΣΤΑ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

Το γεγονός ότι για να κινηθή μια επιχείρηση χρειάζεται, όπως είπαμε πιο πάνω, μια πνευματική, και θά 'λεγα και ψυχική, προσπάθεια της ήγεσίας της, οδηγεί στις μεγάλες επιχειρήσεις σε μια δυσκολία που είναι εύκολο να γίνη αντιληπτή, και είναι, ως πούμε, δυσκολία ανθρωπολογική: δεν είναι δυνατόν να υπάρξη άνθρωπος με τις τεράστιες σωματικές, πνευματικές, ψυχικές και ήθικες δυνατότητες που θά χρειαζόνταν για την ήγεσία μιας μεγάλης επιχειρήσεως, αν δεν υπήρχε τρόπος να πολλαπλασιασθούν οι ήγετικές ανθρώπινες δυνατότητες, όπως περίπου γίνεται στη μηχανική με τους μοχλούς και στη φυσική με τους φακούς.

Ο πολλαπλασιασμός αυτός γίνεται στις μεγάλες επιχειρήσεις με τρεις λειτουργίες που άπαντούν, ή μάλλον πρέπει να άπαντούν πάντοτε, ανεπτυγμένες στις επιχειρήσεις που μας άπασχολούν: **την επιτελική, τη συντονιστική και την έλεγκτική λειτουργία.**

"Αξίζει τον κόπο να σημειωθή εδώ ότι κάθε μια άπ' αυτές άπευθύνεται και άποβλέπει στην άνάπτυξη και μιας ιδιαίτερης ιδιότητας της ήγεσίας. Δηλαδή: "Η επιτελική στην άνάπτυξη της διανοητικής δυναμικότητας της ήγεσίας. "Η συντονιστική στην άνάπτυξη της έκτελεστικής της ικανότητας. "Η έλεγκτική, τέλος, στον πολλαπλασιασμό της έποπτικής ικανότητας της ήγεσίας.

Λέγοντας ότι αυτές οι τρεις λειτουργίες είναι χαρακτηριστικές των μεγάλων επιχειρήσεων, δεν έννοούμε, βέβαια, πως τις συναντά κανείς μόνο σ' αυτές. Οι τρεις αυτές λειτουργίες αντιπροσωπεύουν βασικά καθήκοντα της ήγεσίας και της πιο μικρής επιχειρήσεως. "Αλλά στις μεγάλες επιχειρήσεις, κυρίως, παίρνουν τη μορφή ξεχωριστών λειτουργιών μεγάλης σημασίας. "Ας δούμε κάθε μια χωριστά.

Α' — 'Επιτελική λειτουργία. Σε κάθε κλιμάκιο της Ιεραρχίας, ο επικεφαλής του καλείται να αποφασίση κάθε μέρα για σωρεία τρεχούμενων ζητημάτων. "Επίσης, στα άνώτερα ίδιως κλιμάκια, σημαντικές αποφάσεις παίρνονται συνεχώς

σχετικά με την πορεία και την κατεύθυνση της επιχειρήσεως. Τις περισσότερες φορές, αυτοί που παίρνουν τις αποφάσεις αυτές δεν έχουν το χρόνο, ή και τις γνώσεις ακόμα, για να μελετήσουν και να λύσουν κάθε ζήτημα. Η επιτελική λειτουργία και το προσωπικό που την εκτελεί, δηλαδή το έπιτελειο, έχουν αυτόν ακριβώς τον προσρισμό: να ετοιμάζουν τις αποφάσεις της ήγεσίας, αφιερώνοντας στα διάφορα ζητήματα το χρόνο που χρειάζεται και διαθέτοντας τις ειδικευμένες γνώσεις που δεν μπορεί να έχει η ήγεσία.

Στο οργανόγραμμα, το έπιτελειο θα εμφανισθῆ πάντοτε σάν ένα εξάρτημα κάθε ήγετικής θέσεως, χωρίς ιεραρχική εξάρτηση ούτε πρὸς τὰ ἄνω ούτε πρὸς τὰ κάτω, όταν πρόκειται γιὰ έπιτελειο καθαρῆς μορφῆς. Πολλές φορές, όμως, τὰ διάφορα έπιτελεία τῶν ιεραρχικῶν κλιμακίων συνδέονται μεταξύ τους ιεραρχικά. Αυτό γίνεται ἀφ' ἑνὸς γιὰ οἰκονομία, ἀφοῦ μιὰ τέτοια εξάρτηση προϋποθέτει κοινή χρήση τῶν ειδικῶν, τῶν πληροφοριῶν κλπ. και ἐξ ἄλλου γιὰ έπίτευξη συντονισμού, ὅπως θὰ δοῦμε πιὸ κάτω. Σὲ μιὰ τελευταία, πάλι, περίπτωση, τὰ έπιτελεία τῶν διαφόρων κλιμακίων ὄχι μόνο συνδέονται μεταξύ τους ιεραρχικά, παρὰ ἔχουν και ἐγκάρσια δικαιοδοσία, μερικὴ ἢ και καθολικὴ, στὸ σύνολο τῶν λειτουργιῶν.

Δὲν μπορούμε ἐδῶ νὰ κάνουμε τὴν πλήρη περιγραφή ὄλων αὐτῶν τῶν παραλλαγῶν στὴν τοποθέτηση τῆς έπιτελικῆς λειτουργίας στὰ οργανογράμματα. Ἐκεῖνο πού πρέπει νὰ τονισθῆ εἶναι ὅτι, φυσικά, ἡ γενικὴ μορφή κάθε ὄργανογράμματος πρέπει νὰ εἶναι ἐκεῖνη πού ταιριάζει καλύτερα στὴν κάθε ἐπιχείρηση. Τὸ οργανόγραμμα γίνεται πάντοτε «*παραγγελία*» και ὄχι «*έτοιμο*». Και κατὰ συνέπεια, τὸ ἴδιο πρέπει νὰ ἰσχύει και γιὰ τὴν τοποθέτηση και ἀλληλεξάρτηση τῆς έπιτελικῆς λειτουργίας. Μὲ τοῦτο τὸ ἰδιαίτερο χαρακτηριστικό, ὅτι ἡγεσία και έπιτελειο ἔχουν περισσότερη ἀλληλεξάρτηση ἀπὸ κάθε ἄλλο στοιχείο μέσα στὴν ἐπιχείρηση» σὲ τρόπο, πού τελικά τὸ έπιτελειο γίνεται στὰ μέτρα τῆς ήγεσίας, τὴν ὅποια συμπληρώνει και ὀλοκληρώνει, ἂν φυσικά ἡ ήγεσία εἶναι σὲ θέση νὰ ἀντιληφθῆ αὐτὴ τὴν ἀνάγκη τῆς ὀλοκληρώσεως και τῆς συμπληρώσεώς της. Και γι' αὐτό, εἶναι σφάλμα νὰ λέγεται πῶς ὁ τάδε ήγέτης δὲν ἀξίζει τίποτα, παρὰ μόνο τὸ έπιτελειο του (ἢ οἱ συνεργάτες του), γιατί περισσότερο ἀπὸ καθετὶ ὁ ήγέτης μετρίεται ἀκριβῶς μὲ τὴν ἀξία τοῦ έπιτελείου του. Κι αὐτὸ ἤθελε νὰ τονισῆ ὁ Καρνέγκι μὲ τὴν ἐπιγραφή πού εἶχε συντάξει ὁ ἴδιος γιὰ τὴν πλάκα τοῦ τάφου του: «Ἐνθάδε κείται ἕνας ἄνθρωπος πού ἤξερε νὰ διαλέγη τοὺς συνεργάτες του, ὄλους πιὸ ἱκανοὺς ἀπ' αὐτὸν τὸν ἴδιο».

Β'—Συντονιστικὴ λειτουργία. Ὁ συντονισμὸς εἶναι βέβαια μιὰ λέξη τῆς μόδας, πού μεταπολεμικά εἶχε και τὴν τιμὴ στα περισσότερα ξένα κράτη και σὲ μᾶς νά... ὕπουργοποιηθῆ! Αὐτὸ δὲ σημαίνει ὅτι ὄλοι εἶναι σύμφωνοι γιὰ τὸ περιεχόμενό της. Ἄλλοι θεωροῦν τὸ συντονισμὸ λειτουργία μελέτης (δηλαδή έπιτελική) και ἄλλοι λειτουργία ἐλέγχου. Γιὰ μᾶς ὥστόσο θὰ εἶναι, ὅπως εἶπαμε και παραπάνω, μιὰ καθαρὰ έκτελεστικὴ λειτουργία, χάρη στὴν ὅποια ἡ ἀνώτατη διοίκηση μιᾶς μεγάλης ἐπιχειρήσεως θὰ πετυχαίνει πλήρη *συχρονισμό* και ἐκτεταμένη *έναρμόνιση* τῆς δραστηριότητος ὄλων τῶν ἄλλων λειτουργιῶν τῆς ἐπιχειρήσεως σὴν ἐπιδίωξη τοῦ ἀντικειμενικοῦ σκοποῦ της.

Ἡ λειτουργία τοῦ συντονισμού, σὲ ἀντίθεση πρὸς ὅτι συμβαίνει στις ἄλλες λειτουργίες, δὲν ἔχει συνήθως φορέα της ἕνα συγχρόνισμα προσωπικοῦ πού τὴν

εκπληρώνει. Όλο το προσωπικό της επιχειρήσεως καλείται να συμβάλει στην εκπλήρωση αυτής της λειτουργίας, με ελάχιστες περιπτώσεις κατά τις οποίες ειδικά όργανα διακπεραιώνουν αποκλειστικά αυτή τη λειτουργία. Υπάρχουν, δηλαδή, περισσότερο μέσα συντονισμού παρά *όργανα*. Γι' αυτό, ως ριζούμε μια ματιά στα μέσα συντονισμού, προτού περιγράψουμε τα τυχόν όργανα.

Κυριότερο μέσο συντονισμού είναι ή ύπαρξη σαφούς πολιτικής της επιχειρήσεως για την επιδίωξη του αντικειμενικού της σκοπού και ή ευρεία γνωστοποίηση του σκοπού και της πολιτικής αυτής στο προσωπικό. Έπειδή ή εκπλήρωση της λειτουργίας του συντονισμού είναι από τα κυριότερα έκτελεστικά καθήκοντα της ήγεσίας της επιχειρήσεως, αν όχι το κυριότερο, γι' αυτό και από τα πρώτα καθήκοντα αυτής της ήγεσίας είναι να καθορίζει, να διασαφηνίζει και να διαδίδει, με κάθε μέσο, τη γενική πολιτική της επιχειρήσεως. Και έπειδή από την άλλη μεριά, όπως είπαμε πιο πάνω, τόσο ή λειτουργική διαίρεση της επιχειρήσεως όσο και το οργανόγραμμα που απορρέει είναι σε άμεση συνάρτηση με το σκοπό και την πολιτική της ήγεσίας, μπορούμε να πούμε πως κι ένα καλό και σύμμετρο οργανόγραμμα αποτελεί μέσο για την επίτευξη ενός έκανοποιητικού βαθμού συντονισμού. Στις καλά οργανωμένες όμως επιχειρήσεις έχουμε και ένα άλλο σοβαρότατο και αποτελεσματικότερο μέσο συντονισμού: τον προϋπολογισμό και τον προϋπολογιστικό έλεγχο. Υποθέτω ότι οι αναγνώστες μου είναι ενήμεροι του γενικού μηχανισμού που πρέπει να μπη σε κίνηση για να εφαρμοσθή ή προϋπολογιστικός έλεγχος σε μια επιχείρηση, ώστε να γίνεται, νομίζω, άμέσως αντιληπτό πόσο σοβαρός είναι ή συντονιστικός ρόλος του συστήματος αυτού, όπου και όσάκις εφαρμόζεται. Αυτός είναι, άλλωστε, ένας από τους κυριότερους λόγους που με κάνουν να πιστεύω πως και τίποτα άλλο να μην εφαρμοσθεί από την έπισημονική οργάνωση σε μια επιχείρηση, εφαρμόζοντας τον προϋπολογιστικό έλεγχο έχεις το μισό της... οργανωτικής σοφίας ή και περισσότερο!

Αυτά, λοιπόν, είναι τα κυριότερα μέσα συντονισμού, που φέρνουν το συντονιστικό αποτέλεσμα αυτόματα και χωρίς να υπάρχουν ειδικά όργανα της επιχειρήσεως ένσωματωμένα στο οργανόγραμμα, δηλαδή: σαφής σκοπός και πολιτική και διάδοσή τους, καλό οργανόγραμμα και προϋπολογιστικός έλεγχος.

Σε πολύ μεγάλες επιχειρήσεις, ή και σε μικρότερες με δράση πολύπλευρη ή με παραγωγή που ακολουθεί πολλές φάσεις, χρειάζεται πολλές φορές να δημιουργηθούν και ειδικά όργανα για την επιδίωξη καλύτερου συντονισμού. Είναι όμως ανάγκη να τονισθή εδώ ότι πρέπει πρώτα να εκπληρώνονται οι όροι καλού συντονισμού που είπαμε πιο πάνω, και έπειτα να δημιουργούνται επικουρικά όργανα γι' αυτό το σκοπό, γιατί άλλως μ' όλα τα όργανα συντονισμού, συντονισμός δε θά υπάρξει.

Σπουδαιότερα και συχνότερα όργανα συντονισμού είναι τα διάφορα συμβούλια και οι ποικίλες έπιτροπές, υπό τον όρο της κανονικής έντάξέως τους στο γενικό οργανόγραμμα της επιχειρήσεως. Το θέμα των Συμβουλίων και των Έπιτροπών είναι ένα σοβαρότατο θέμα, για το οποίο θά μπορούσε κανείς να γράψει ειδική μελέτη. Εδώ όμως πρέπει να διευκρινίσουμε ότι δέν αποδίδουμε συντονιστικό ρόλο σ' όλα τα συμβούλια, αποκλείοντας κυρίως τα συμβούλια που έχουν σύνθεση από άτομα ξένα προς ή υπηρεσίες της επιχειρήσεως και υπάρχουν, τις περισσότερες φορές, για να καλύπτουν τις εϋθύες μιας ακατάλληλης ήγεσίας.

Τὰ Συμβούλια καὶ οἱ Ἐπιτροπές πού μᾶς ἐνδιαφέρουν ὡς πρὸς τὸ συντονισμό, πρέπει νὰ ἀπαρτίζονται ἀπὸ στελέχη τῆς ἐπιχειρήσεως, ὑπεύθυνα γιὰ διαφορετικούς τομείς δραστηριότητας. Τὰ συμβούλια αὐτὰ πρέπει νὰ ἔχουν συχνές καὶ προγραμματισμένες συνεδριάσεις. Καὶ πρέπει, κυρίως, νὰ ἔχουν ἀντικείμενο τὴν ἐκπόνηση προγραμμάτων (ἀγορῶν, πωλήσεων, παραγωγῆς κλπ.) καθὼς καὶ τὴν προσαρμογὴ τῶν προγραμμάτων αὐτῶν, ἀνάλογα μὲ τίς μεταβαλλόμενες συνθήκες, καθὼς καὶ τὴν ἐνημέρωση τοῦ προσωπικοῦ μὲ ἀνταλλαγὴ πληροφοριῶν γιὰ τὴν πορεία κάθε τμήματος. Τὰ συμβούλια αὐτὰ εἶναι σὰ μπολιασμένα στὰ ὀργανογράμματα πλάι στίς ἡγετικές θέσεις τῶν ποικίλων λειτουργιῶν καὶ τμημάτων καὶ δὲν παρεμβάλλονται στὴν ἱεραρχικὴ γραμμὴ οὔτε τὴ διακόπτουν. Ἐχουν, δηλαδή, τοποθέτηση ἀνάλογη μὲ τὴν ἐπιτελικὴ λειτουργία. Ἄλλωστε, σὲ πολλές ἐπιχειρήσεις, ἕνας συντονιστικὸς ρόλος ἀνατίθεται καὶ στὰ ὄργανα πού ἐκπληρῶνουν κυρίως τὴν ἐπιτελικὴν λειτουργία κοντὰ στὰ ἡγετικά στελέχη. Ἰδίως εἶναι τὰ διάφορα ἐπιτελικά στοιχεία εἶναι ἱεραρχημένα παράλληλα μὲ τὴν ἄλλη ἱεραρχία κατὰ μῆκος ὁλῆς τῆς ἱεραρχικῆς γραμμῆς. Ἐπειδὴ ὁμως ἡ συντονιστικὴ λειτουργία εἶναι, καὶ πρέπει νὰ εἶναι, ἐκτελεστική, ἡ ἀνάμειξη τῶν δύο λειτουργιῶν στοὺς ἴδιους παράγοντες εἶναι δυνατόν νὰ ἐπιφέρῃ σύγχυση στὴν ἱεραρχικὴ γραμμὴ καὶ νὰ προκαλέσῃ ἐπιτελικὴν ὑπερτροφία, πού εἶναι πάντοτε δυσάρεστη, ἀφοῦ συνήθως δημιουργεῖ ὑπερτροφία δικαιωμάτων καὶ ἐξουσίας, χωρὶς ἀνάλογη ἐπαύξηση τῶν εὐθυνῶν.

Ὁ ἴδιος κίνδυνος ὑπάρχει καὶ εἰς τὴν ἐφαρμοζομένην τὸ σύστημα τῶν συνδέσμων. Οἱ σύνδεσμοι, κυρίως σὲ γεωγραφικὰ ἐκτεταμένους ἐπιχειρήσεις, ἀποτελοῦν συντονιστικὰ ὄργανα ἐν εἴδει προεκτάσεως τῆς κεντρικῆς ἡγεσίας τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἡ προέκτασις ὁμως αὐτῆ δὲν μπορεῖ καὶ δὲν πρέπει νὰ εἶναι ποτὲ ἱεραρχικὴ παρά μόνον πληροφοριακὴ καὶ καθοδηγητικὴ τῆς τοπικῆς ἡγεσίας, γιὰ τὴν ἀλλοῦς διακόπτεται ἡ γραμμὴ ἐξουσίας καὶ εὐθύνης, μὲ ὀλέθριες πάντοτε συνέπειες.

Σὲ ὁρισμένες περιπτώσεις, τέλος, ἡ συντονιστικὴ λειτουργία παίρνει ἐντελῶς ξεχωριστὴ σημασίαν προκειμένου γιὰ ἕνα ἰδιαίτερο τομέα ἢ μέσο τῆς ἐπιχειρήσεως. Στὸς σιδηροδρόμους λ.χ. ἡ σιδηροδρομικὴ γραμμὴ εἶναι τὸ βασικότερο μέσο τῆς ἐπιχειρήσεως, τόσο ἀπὸ ἀποψη παραγωγῆς ὅσο καὶ ἀπὸ ἀποψη ἀσφαλείας. Σ' ἕνα ἐργοστάσιον οἱ μηχανές, τίς περισσότερες φορές, ἔχουν ἀνάλογη σημασία. Ἡ συντονιστικὴ λειτουργία, τότε, μεταφράζεται στὴν ἐξασφάλισιν τῆς ἐντατικότερης ἢ καὶ ἀσφαλέστερης χρησιμοποίησεως τῶν μέσων αὐτῶν. Ἡ διεκπεραίωσις τῆς ἀνατίθεται σὲ εἰδικὸ πρόσωπο, τὸν Dispatcher στὰ τραίνα καὶ τὸν Συντονιστὴ τῶν μηχανημάτων (ἐπίσης dispatcher) στὰ ἐργοστάσια, πού κατ' ἐξαιρέση ἔχουν καὶ πλήρη ἐνταξιν στὴν ἱεραρχικὴν γραμμὴν.

Γ'—Λειτουργία ἐλέγχου. «Μία διαταγὴ πού δὲν ἐλέγχεται ἢ ἐκτελεσθῆ τῆς εἶναι μία διαταγὴ μάταιη», ἔλεγε ὁ Thiers. Τὴν πιστὴν, λοιπόν, ἐκτέλεση καθὲς διαταγῆς καὶ τὴ συμμόρφωσιν πρὸς καθὲς ὁδηγίαν, σὲ ὅλα τὰ ἱεραρχικὰ κλιμάκια, τὴν ἐλέγχει σὲ μιὰ μεγάλη ἐπιχειρήσιν ἢ ὑπηρεσίαν ἐλέγχου. Νὰ σημειωθῆ πῶς καὶ ἐδῶ ἔχουμε τὴν ἴδια ποικιλίαν περιεχομένου καὶ ὁρισμῶν, ὅπως καὶ γιὰ τὸν συντονισμό. Ἐχουμε λ.χ. ἐλεγχὸν τῆς ποιότητος τῶν προϊόντων, πού εἶναι μεγάλη σημασίας. Ἐπίσης ἐλεγχὸν τῆς παραγωγῆς, ἐλεγχὸν τοῦ κόστους κλπ.

Ὁ ἐλεγχος ὁμως πού μᾶς ἐνδιαφέρει ἐδῶ, ἀπὸ τὴν πλευρὰ τῆς ξεχωριστῆς

και χαρακτηριστικης λειτουργιας στις μεγάλες επιχειρήσεις, είναι ο διοικητικός έλεγχος, που προεκτείνει την εποπτική δυνατότητα της ήγεσίας τόσο σε βάθος όσο και σε έκταση. Σχετικά με το περιεχόμενο του ελέγχου αυτού, ένας βασικός νόμος επιτυχίας στη διοίκηση μίας επιχείρησης είναι διατυπωμένος από τον Ιταλό καθηγητή Mauro, και αξίζει να τον αναφέρουμε εδώ: «Η ήγεσία, λέει ο Mauro, πρέπει να ασκη, είτε απ' εθελίας, είτε με τη βοήθεια ειδικών οργάνων, έλεγχο σε όλους και σε όλα. Για να είναι αποτελεσματικός ο έλεγχος αυτός, πρέπει να έχουμε υπόψη μας ότι κάθε ένας μπορεί να σφάλει και να καταχρασθή εστω και τίμιος. Κάθε διαταγή μπορεί να παραμεληθῆ ή να αγνοηθῆ. Κάθε έλεγχος να αποτύχει». Στην οργανωτική φιλοσοφία, ίσως μόνον για το συντονισμό έχουν γραφῆ τόσα πολλά βρα και για τους ελέγχους. Φυσικά, λοιπόν, δέν είναι δυνατόν εδώ να ασχοληθούμε με το θέμα σ' όλη του την έκταση. Αναφέρουμε μόνο μερικά κύρια χαρακτηριστικά της λειτουργίας των διοικητικών ελέγχων που μᾶς απασχολούν:

— Η λειτουργία ελέγχου πρέπει να είναι συνεχής και μόνιμη.

— Οι ένδειξεις ελέγχου πρέπει να είναι ακριβείς. Τίποτα, πράγματι, δέν είναι χειρότερο από τον μη ακριβῆ έλεγχο, εκτός ίσως από την παντελή έλλειψή του.

— Η διεξαγωγή του ελέγχου και ή λήψη των ένδειξεων πρέπει να είναι ταχεία, γιατί ο έλεγχος δέν έχει αξία παρά όσο μπορεί να προλάβει τις συνέπειες σφαλμάτων, δόλου κλπ. Δέν πρέπει να λησμονάμε πώς στις ιδιωτικές επιχειρήσεις ο έλεγχος έχει πάντοτε ώφελιμιστικό χαρακτήρα και δέν γίνεται ποτέ από ήθικά ή ιδεαλιστικά έλατήρια. Δέν έχουμε, δηλαδή, τον έλεγχο για τον έλεγχο αλλά για το κέρδος ή την αποτροπή, τουλάχιστον, της ζημίας, (όσο κι αν αυτό μπορεί να φαίνεται ανήθικο).

Όσον αφορά, τώρα, τον τρόπο με τον όποιο ή λειτουργία του ελέγχου ενσωματώνεται στο οργανόγραμμα της επιχείρησης, που είναι και το πράγμα που μᾶς ενδιαφέρει περισσότερο εδώ, πρέπει να έχουμε πάλι υπόψη τις ακόλουθες αρχές:

— Η εκπλήρωση της λειτουργίας του ελέγχου είναι ένα βασικό στοιχείο που δέν πρέπει να παραβλέπεται στη μελέτη και διάταξη του οργανογράμματος της επιχείρησης.

— Κατά το δυνατόν, ο έλεγχων πρέπει να είναι άλλος από τον ελεγχόμενο, και

— Κατά το δυνατόν, επίσης, ο έλεγχος πρέπει να είναι αυτόματος και να στηρίζεται σε όσο το δυνατόν αντικειμενικά κριτήρια.

Η συνηθέστερη μορφή που παίρνει ή εκπλήρωση της λειτουργίας διοικητικού ελέγχου, είναι αυτός που λένε ιεραρχικό έλεγχο. Στην περίπτωση αυτή, το γεγονός της διαχαράξεως στο οργανόγραμμα των γραμμών αρμοδιότητας και εθῆνης αποκαθιστά συνάμα και το πρώτο διάγραμμα ελέγχου και εκπληρώσεως της ελεγκτικής λειτουργίας.

Στις μεγάλες όμως επιχειρήσεις επιδιώκεται, τώρα, ο ιεραρχικός έλεγχος (ό οποίος δέν μπορεί ούτε πρέπει να αγνοηθῆ) να συμπληρώνεται από ένα σύνολο μόνιμων καταγραφικών ελέγχων, που είναι ανεξάρτητοι από την ιεραρχία. Οι μόνιμοι αυτοί καταγραφικοί έλεγχοι μπορούν να παρομοιαστούν με τους τόσο συνηθισμένους μηχανικούς ελέγχους που διεξάγονται στις μηχανικές εγκαταστάσεις με τη βοήθεια οργάνων μετρήσεως και παρατηρήσεως, τοποθετημένων στις κατάλληλες θέσεις (μανόμετρα, στροφόμετρα, αυτογραφικοί μετρητές κλπ.).

Ἡ πρώτη δυνατότητα πού παρουσιάζεται, φυσικά, γιὰ τέτοιου εἶδους ἐλέγχους, εἶναι ὅταν πρόκειται γιὰ τμήματα τῆς δραστηριότητος τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ τοῦ προσωπικοῦ τῆς πού εἶναι δυνατόν νὰ ἔχουν μιὰ λογιστική (μὲ τὴ μαθηματικὴ σημασίαν τῆς λέξεως) ἐκδήλωση: ταμεῖο, πωλήσεις, παραγωγή κλπ. Ἴσως καὶ γι' αὐτὸ ὀλόκληρη τὴ λογιστικὴ λειτουργία ὁ Fayol τὴν ὀνομάζει λειτουργία ἐλέγχου. Ἡ τάση, ὅμως, σήμερα, εἶναι νὰ γίνουν καταμετρητὲς ὅσο γίνεται περισσότερες ἐκδηλώσεις τῆς δραστηριότητος τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ τοῦ προσωπικοῦ. Καὶ ἐπειδὴ ὁ ὅρος «λογιστικὸς» ἀνάγεται ἔξω ἀπὸ τὸ μαθηματικὸ πεδίο, μόνον στὴ χρηματικὴ λογιστικὴ, ἀναγκάζομαι αὐτοῦ τοῦ εἶδους τοὺς ἐλέγχους νὰ τοὺς ὀνομάσω γενικότερα **καταμετρητικὸς** ἐλέγχους ἀντὶ **λογιστικῶν** οἱ τελευταῖοι εἶναι μέρος μόνον τῶν καταμετρητικῶν ἐλέγχων.

Εἶναι εὐνόητο, ὕστερα ἀπ' αὐτὰ πού εἶπαμε πρὶν πάνω, ὅτι κάθε μόνιμος καταγραφικὸς ἔλεγχος προϋποθέτει καὶ τὴν κατάλληλη ὀργανογραμματικὴ διάταξη. Ἀπὸ πλευρᾶς προσωπικοῦ, τίς περισσότερες φορές οἱ ἔλεγχοι αὐτοὶ διεκπεραιῶνται ἀπὸ τὸ προσωπικὸ τῆς ἐπιτελικῆς ἢ τῆς συντονιστικῆς λειτουργίας. Πολλὲς φορές, ὅμως, μπορεῖ νὰ διατυπωθῇ καὶ στὸ ὀργανόγραμμα ἰδιαίτερη ἐκδήλωση τῆς λειτουργίας σὲ προσωπικὸ (μόλο πού, γιὰ τὴν ὥρα, αὐτὸ μᾶλλον συμβαίνει σὲ πολὺ μεγάλες ἐπιχειρήσεις ἢ στίς δημόσιες ὑπηρεσίας, ὅπου αὐτὸ γίνεται κυρίως, δυστυχῶς, ἀπὸ φροντίδα μόνον νὰ κατοχυρῶνται τὸ τυπικῶς ἀδιάβλητο).

Ὁ σεβαστὸς καθηγητὴς τῆς ΑΣΒΣ κ. Χρυσόχοῦ, σ' ἓνα πολὺ ἐνδιαφέρων ἄρθρον περὶ ἐλέγχου, τοῦ ὁποῖου ἡ ἀνάγνωση εἶναι ὅτι χρειάζεται γιὰ μιὰ πληρέστερη κατανόηση τοῦ θέματος, ξεχωρίζει, «σὺν τοῖς ἄλλοις», τοὺς ἐλέγχους, ὅσον ἀφορᾷ τὴν ἀποστολὴν τους, σὲ κανονιστικοὺς, κυρωτικοὺς καὶ δημιουργικοὺς. Στὴν περίπτωσιν τῶν μεγάλων ἐπιχειρήσεων, λοιπόν, μπορούμε νὰ πούμε ὅτι οἱ ἔλεγχοι πού μᾶς ἐνδιαφέρουν περισσότερο ἀπὸ τῆς πλευρᾶς τῆς χαρακτηριστικῆς λειτουργίας στίς μεγάλες ἐπιχειρήσεις εἶναι οἱ δημιουργικοὶ, καὶ σὲ δεῦτερο βαθμὸ οἱ κανονιστικοί.

Οἱ δεῦτερο: ἀπευθύνονται περισσότερο στὴν ἀπρόσκοπτη ρουτίνα τῆς διεύθυνσεως· λ. χ. ὁ ἔλεγχος τῶν ἀποθεμάτων ἐξασφαλίζει τὴν κανονικότητα τῶν παραγγελιῶν κλπ. Οἱ πρῶτοι, ὅμως, οἱ δημιουργικοὶ δηλαδὴ ἔλεγχοι, ἀπευθύνονται καὶ εἶναι ὄργανα τῆς ἀνώτερης ἡγεσίας. Ὁ συνεχὴς ἔλεγχος λ. χ. τῆς σχέσεως ἀκίνητοποιήσεως πρὸς τὴν παραγωγή, τοῦ κόστους παραγωγῆς πρὸς τίς μεθόδους διοικήσεως, παραγωγῆς, προμηθειῶν κλπ. εἶναι ἔλεγχοι δημιουργικοὶ πού ἀπευθύνονται κατευθείαν στὴν ἀνώτατη ἡγεσία τῆς ἐπιχειρήσεως. Μ' αὐτὴ τὴ μορφή, πολλὰς φορές, ἡ λειτουργία τοῦ ἐλέγχου συνδυάζεται, τόσο στὴν ἀποστολὴν ὅσο καὶ στὴ διεκπεραίωσίν της, μὲ τὴν ἐπιτελικὴν λειτουργία.

ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΤΙΚΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΔΙΑΤΑΞΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Τὰ πορίσματα πού μπορεῖ νὰ βγάλῃ κανένας ὅσον ἀφορᾷ τὸ θέμα τῆς καλύτερης διατάξεως τοῦ ὀργανογράμματος τῶν μεγάλων (καὶ τῶν μικρῶν, ἄλλωστε) ἐπιχειρήσεων, νομίζω πὺς μπορούν νὰ περιληφθοῦν, πολὺ παραστατικὰ καὶ ἀποτελεσματικὰ, στοὺς ἀκόλουθους ὀκτὼ βασικοὺς καὶ σύντομους ὀργανωτικοὺς κανόνες:

1. Γιὰ ἅλες καὶ κάθε μιὰ θέση τοῦ ὀργανογράμματος πρέπει νὰ ὑπάρχουν

ορισμένες ξεκάθαρες εθόνες και δικαιώματα, που να βρίσκονται σε λογική αναλογία μεγέθους μεταξύ τους.

2. Ο τρόπος λειτουργίας των τμημάτων που καθορίζει το οργανόγραμμα πρέπει να είναι σαφώς κάθε φορά καθορισμένος και να διαμορφώνεται συνεχώς σε μία άνελισσόμενη εκδήλωση της βουλήσεως της ήγεσίας της επιχειρήσεως με λεπτομερείς διαταγές, υπομνήσεις, έγκυκλίους και συγκεντρώσεις.

3. Η διεύθυνση των λειτουργιών και των τμημάτων πρέπει να είναι μονο-πρόσωπη και άμεση.

4. Η διεύθυνση αυτή των λειτουργιών και των τμημάτων πρέπει να έχει άμεση βοήθεια στη δουλειά της από την ανώτερη ήγεσία και από τμήματα της επιτελικής λειτουργίας, που βρίσκονται είτε υπό τās διαταγās της ανώτατης ήγεσίας είτε υπό τās διαταγās των τμημάτων.

5. Κανένας δέν πρέπει να έχει υπό τās άμέσους διαταγās του περισσότερους από δσους μπορεί φυσιολογικώς να επιβλέψη και νά διευθύνη.

6. Η διαίρεση σε λειτουργίες και αντίστοιχα τμήματα πρέπει να στηρίζεται σε εξαντλητική ανάλυση της δραστηριότητας της επιχειρήσεως. Μεταβολές στη διαίρεση αυτή πρέπει να ακολουθούν ανάλογες μεταβολές στη δραστηριότητα, με ένα βαθμό, φυσικά, «υστερήσεως».

7. Οι διάφορες θέσεις του οργανογράμματος πρέπει να καθορίζονται ανεξάρτητα από τὰ διαθέσιμα πρόσωπα και στελέχη, σε πρώτη προσέγγιση τουλάχιστο. Αν τὰ πρόσωπα υστερούν πρέπει να υπογραμμίζεται ή προσωρινότητα της λύσεως ως που να βρεθούν ή δημιουργηθούν τὰ κατάλληλα πρόσωπα. Και τέλος,

8. Ο συντονισμός και ο έλεγχος είναι από τις κυριότερες φροντίδες και υποχρεώσεις της ήγεσίας σ' όλα τὰ κλιμάκια.

ΜΟΡΦΟΛΟΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΣΤΑ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΑ: ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ, ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗ, ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ

Οι άρχες που αναπτύξαμε παραπάνω μās είναι απαραίτητες προκειμένου να σχεδιάσουμε σωστά και να διορθώσουμε ένα οργανόγραμμα ή, που είναι τὸ ίδιο, μία οργανωτική διάταξη. Σε κάθε δμως οργανωτική διάταξη, πέρα από τούς γενικούς κανόνες που είπαμε, έχουμε πάντα να εξετάσουμε και ζήτημα μορφής του οργανογράμματος· αν, δηλαδή, τὸ οργανόγραμμα παρουσιάζη μικρότερη ή μεγαλύτερη συγκέντρωση στην κορυφή, ή μικρότερη ή μεγαλύτερη ειδικεύση στη βάση.

Α' Συγκέντρωση — Αποκέντρωση

Τὸ θέμα αυτό είναι από τὰ πιὸ σοβαρά κι από τὰ πιὸ άμφισβητούμενα. Όταν μία επιχείρηση δέν πάει καλά και μοιάζει να έχει αποκέντρωση, πολλοί είναι εκείνοι που θά πουν πώς χρειάζεται μεγαλύτερη συγκέντρωση. Κι αντίθετα, αν ή επιχείρηση μοιάζει να διοικείται συγκεντρωτικά, άμέσως πολλοί θά πουν πώς φταίει ή πολλή συγκέντρωση. Η αλήθεια είναι πώς σε καμιά περίπτωση δέν φταίει αυτό καθαυτό τὸ σύστημα αλλά ο τρόπος, πάντα, με τὸν όποιο εφαρμόζεται, και τὰ άτομα —αὐτὰ ίδίως— που τὸ εφαρμόζουν.

Συγκεντρωτικό λέμε ένα οργανόγραμμα όταν προβλέπει, οι περισσότερες **ελεγκτικές** αποφάσεις να παίρνονται στην κορυφή του οργανογράμματος. Τονί-

ζουμε τή λέξη: έκτελεστικές, γιατί οί ἀποφάσεις γενικῆς πολιτικῆς εἶναι ἀπαράιτητο, ὁπωσδήποτε, νά παίρνονται ἀπό τήν ἀνώτερη ἡγεσία, γιατί ἀλλιῶς δέν ἔχουμε ἀποκέντρωση παρά ἀπλῶς ἔλλειψη συντονισμοῦ, ἴσως καί ἀναρχία. Ἀποκεντρωτικό, πάλι, θά εἶναι τὸ ὄργανόγραμμα δταν οί έκτελεστικές ἀποφάσεις παίρνονται σέ κλιμάκια ἀπομακρυσμένα ἀπό τήν ἀνώτερη ἡγεσία.

Ἀπό τὸν ὄρισμό αὐτὸ βλέπει κανένας ἀμέσως γιατί δέν μπορεῖ νά φταίει τὸ σύστημα γιὰ τήν κακοδαιμονία μιᾶς ἐπιχειρήσεως, ἀλλὰ ὁ τρόπος ἐφαρμογῆς. Γιατί τὸ παθολογικό, ὡς ποῦμε, φαινόμενο θά εἶναι, στὸ συγκεντρωτικό σύστημα, οί ἀποφάσεις νά παίρνονται ἀργά, ἢ καί καθόλου, ἐξαιτίας έκτελεστικῆς συμφορῆσεως τῆς ἀνώτερης ἡγεσίας ἢ βραδείας ἐπικοινωνίας. Στὸ ἀποκεντρωτικό, πάλι, σύστημα, οί ἀποφάσεις τῶν κατώτερων κλιμακίων νά εἶναι λαθεμένες εἴτε ἀπὸ έκτελεστική τους ἀνεπάρκεια εἴτε ἀπὸ ἔλλειψη ἐνημερότητας στὴ γενικὴ πολιτικῆ. Γι' αὐτὸ, στὰ παρακάτω, δέν πρόκειται νά κρίνουμε ἢ νά συγκρίνουμε τίς δύο μορφές παρά ἀπλῶς νά διερευνήσουμε τίς προϋποθέσεις ἐπιτυχημένης ἐφαρμογῆς εἴτε τῆς μιᾶς εἴτε τῆς ἄλλης.

1) Συγκέντρωση. Οί ἀπαραίτητες προϋποθέσεις ἐπιτυχίας τοῦ συγκεντρωτικοῦ συστήματος εἶναι :

α) Ἐξαιρετικὴ ἰκανότητα τῆς ἀνώτερης ἡγεσίας. Ὁ ἀριθμὸς τῶν καθημερινῶν έκτελεστικῶν ἀποφάσεων στίς μεγάλες ἐπιχειρήσεις εἶναι τεράστιος. Ἀνθρωπολογικά, ἡ ἀνώτατη ἡγεσία μιᾶς τέτοιας ἐπιχειρήσεως πρέπει νά ξεφεύγῃ πολὺ ἀπὸ τὸ μέσο ὄρο διανοητικότητος, γιὰ νά μπορῇ νά ἀνταποκρίνεται σὲ ἀπαιτήσεις τέτοιας κλίμακας. Ἄν αὐτὸ δέν συμβαίνει, τότε ἔχουμε τὸ περίφημο τοῦ Lamennais : Ἀποπληξία στὸ κέντρο, παράλυση στὴν περιφέρεια.

Ἀπὸ ἱστορικοὺς λόγους, ἡ συγκεντρωτικὴ μορφή παρατηρεῖται περισσότερο στὴν ἀρχικὴ, ἰδρυτικὴ περίοδο μιᾶς ἐπιχειρήσεως. Πραγματικά, στὴν περίοδο αὐτὴ συνήθως, ἡ ἀνώτατη ἡγεσία, καί γιὰ λόγους ἡλικίας ἀλλὰ καί ἐξ αἰτίας τοῦ ἴδιου τοῦ γεγονότος ὅτι προβαίνει σὲ ἴδρυση ἢ ἀνάπτυξη μιᾶς μεγάλης ἐπιχειρήσεως, ὀρίσκει, κατὰ τεκμήριο, σὲ περίοδο ἀνθῆσεως ἀπὸ πλευρᾶς φυσικῶν καί διανοητικῶν δυνατοτήτων. Ἐπὶ πλέον, στὴν περίοδο αὐτὴ, εἶναι δύσκολο νά ἐφαρμοσθῇ ἀποτελεσματικὴ ἀποκέντρωση, καί ἀπὸ τὸ λόγο ὅτι εἶναι πιθανὸν νά μὴ ὑπάρχουν στελέχη κατάλληλα γιὰ μιὰ τέτοια πραγματοποίηση (ὅπως θά δοῦμε πιὸ κάτω ὁ ρόλος τῶν στελεχῶν εἶναι ἀποφασιστικὸς στὴν ἐπιτυχία τῆς ἀποκεντρώσεως).

Ἐπίσης ἡ συγκεντρωτικὴ μορφή ἐφαρμόζεται, συνηθέστατα, σὲ περιπτώσεις κρίσεως· σὲ περιπτώσεις, δηλαδή, ποὺ χρειάζεται νά γίνονται τὰ λιγότερα δυνατὰ σφάλματα. Δέν εἶναι ἀσύνηθες στίς περιπτώσεις αὐτὲς νά ἀλλάξῃ καί ἡ ἀνώτατη ἡγεσία καί μία νέα νά παίρῃ τὴ θέση της. Ἀναγκαστικά ξαναγυρνᾶμε τότε σὲ μιὰ νέα ἰδρυτικὴ περίοδο, μὲ τὴν πρόσθετη δυσκολία ὅτι δὲ ὀρισκόμαστε σὲ κενὸ στελεχῶν παρά, χειρότερα, σὲ περιβάλλον ἀπὸ στελέχη ποῦ, γιὰ τὸν ἕνα ἢ τὸν ἄλλο λόγο, ἔχουν ὑποστῆ ἀνεπανόρθωτη φθορά.

β) Δυνατότητα ταχείας ἐπικοινωνίας. Εἶναι φανερὸ ὅτι ἡ ἀποκέντρωση, σὲ πολλὲς περιπτώσεις, ἐφαρμόζεται ἀναγκαστικά ἀπὸ λόγους φυσικῆς ἀδυναμίας τοῦ κέντρου νά ἐπικοινωνήσῃ μὲ τὴν περιφέρεια. Θὰ μπορούσε, λοιπόν, ὁ ὄρος τῆς γεωγραφικῆς συγκεντρώσεως τῆς ἐπιχειρήσεως νά μπῆ προϋπόθεση συγκεντρωτικοῦ συστήματος. Ἀλλὰ σήμερα, μὲ τὴν πρόοδο τῶν τηλεπικοινωνιῶν, ἡ γεωγρα-

φική διασπορά δὲν ἀποτελεῖ μοναδικὸ σχετικὸ κριτήριον, ἀλλὰ μᾶλλον τὸ γεγονὸς τῆς ὑπάρξεως ταχύτερης ἢ βραδύτερης ἐπικοινωνίας. Ἐπίσης, καὶ τὸ εἶδος τῆς ἐπικοινωνίας, τηλεφωνική, σιδηροδρομική κλπ. παιζεῖ σπουδαῖο ρόλο. Γενικὰ, μπορούμε νὰ ποῦμε, ὅτι οἱ σύγχρονες τεχνολογικὲς πρόοδοι εὐνοοῦν τὴ συγκέντρωση, ἢ μᾶλλον τὴν καθιστοῦν δυνατὴ σὲ περισσότερες ἀπὸ πρὶν περιπτώσεις.

γ) **Ὁμοιόμορφη, κατὰ τὸ δυνατόν, δραστηριότητα τῆς ἐπιχειρήσεως.** Ἡ συγκέντρωση, γιὰ νὰ εἶναι φυσικῶς δυνατὴ, πρέπει νὰ ἀναφέρεται σὲ τέτοιες ἐπιχειρήσεις πού νὰ μὴ χρειάζεται μισθὸς κάθε μέρα ἀριθμὸς ἐκτελεστικῶν ἀποφάσεων. Αὐτὸ γίνεται φυσικὰ ὅταν ἡ δραστηριότητα τῆς ἐπιχειρήσεως εἶναι ὁμοιόμορφη, ὅπότεν μπορεῖ νὰ μῆ σὲ γενικὰ καλούπια. Ἡ παρέμβαση τῆς κεντρικῆς διοικήσεως δὲ χρειάζεται παρὰ ἀπὸ καιρὸ εἰς καιρὸ, μὴ πού δὲν ὑπάρχει ἐξουσιοδότηση τῶν κατώτερων ὀργάνων νὰ παίρνουν ἀποφάσεις. Ἔτσι λ.χ. μιὰ ἐπιχείρηση ἐπεξεργασίας τῶν προϊόντων τοῦ πετρελαίου μπορεῖ νὰ εἶναι συγκεντρωμένη, ἐνῶ μιὰ ἀλυσωτὴ ἐπιχείρηση καταστημάτων νεωτερισμῶν εἶναι δύσκολο νὰ πάρη μορφή συγκεντρωτικὴ.

Αὐτό, ἄλλωστε, πού ἀληθεύει γιὰ ὀλόκληρη τὴν ἐπιχείρηση, ἀληθεύει καὶ γιὰ τὰ τμήματά της. Ἔτσι, καὶ στίς πῶ ἀποκεντρωμένες ἐπιχειρήσεις, μπορούμε —καὶ ἐπιβάλλεται σὲ ὀρισμένα τμήματα μὲ ὁμοιόμορφη δραστηριότητα (Στατιστικὴ, Τμήμα Ὁργανώσεως καὶ Μεθόδων κλπ)—νὰ τὰ ὀργανώσουμε συγκεντρωτικὰ, τόσο γιὰ οἰκονομία ὅσο καὶ γιὰ καλύτερη χρησιμοποίηση τῶν μέσων καὶ τοῦ προσωπικοῦ.

δ) **Συστηματικὴ χρησιμοποίηση τοῦ κανόνα τῶν ἐξαιρέσεων ὅπου μέρος τῆς κεντρικῆς ἡγεσίας.** Ὅπως εἶναι γνωστὸ, κατὰ τὸν κανόνα αὐτόν, γιὰ νὰ ἀπαλλαγῇ ἡ κεντρικὴ ἡγεσία ἀπὸ ὅλες τίς τρέχουσες ἀπασχολήσεις ρουτίνας, πρέπει νὰ γίνεται τέτοια διάταξη στίς ἀρμοδιότητες, ὥστε μόνο ζητήματα πού ξεφεύγουν ἀπὸ τὸ συνηθισμένο νὰ φτάνουν στὴν ἡγεσία τῆς ἐπιχειρήσεως γιὰ ἐπίλυση. Ἡ ἐφαρμογὴ τοῦ κανόνα αὐτοῦ, πού σκοπὸ ἔχει νὰ λιγιστέψῃ τὸν ἀριθμὸ ζητημάτων πού ἀπασχολοῦν τὴν ἡγεσία κάθε μέρα, ἀπαιτεῖ νὰ γίνεται συνεχῆς προσπάθεια συστηματοποίησεως τῆς δραστηριότητος τῆς ἐπιχειρήσεως, γιὰ νὰ ὑπάρχουν λίγες ἐξαιρέσεις καὶ μάλιστα καθορισμένες. Ἄν λείψῃ αὐτὴ ἡ συστηματοποίηση, ὅλες οἱ περιπτώσεις θὰ εἶναι ἐξαιρέσεις καὶ ὁ κανόνας δὲν μπορεῖ νὰ ἔχη ἐφαρμογή. Ὅπως βλέπουμε, ἡ προϋπόθεση αὐτὴ τοῦ κανόνα τῶν ἐξαιρέσεων συγχεύει μὲ τὴν προηγούμενη.

2) **Ἀποκέντρωση.** Ἐξετάζοντας τίς προϋποθέσεις ἐπιτυχίας τοῦ ἀποκεντρωτικοῦ συστήματος, πρέπει νὰ μὴν ξεχνᾶμε πὺς τὸ ἀποκεντρωτικὸ σύστημα δὲ δημιουργεῖται ποτὲ ἀπὸ τὴ μιὰ μέρα στὴν ἄλλη. Ἐνας ἡγήτης μὲ ἐξαιρετικὴ προσωπικότητα μπορεῖ ἀπὸ τὴ μιὰ μέρα στὴν ἄλλη νὰ ὀργανώσῃ μιὰ συγκεντρωμένη ἐπιχείρησιν. Χρειάζεται, ὅμως, πολὺς χρόνος γιὰ νὰ ὀργανωθῇ μιὰ ἀποκεντρωμένη ἐπιχείρησιν καὶ τοῦτο γιὰτὶ μόνον ὁ χρόνος καὶ ἡ συνεχῆς προσπάθεια μποροῦν νὰ κατορθώσουν νὰ ἐπιτυχάνεται ἕνας ἀνεκτὸς βαθμὸς ὁμοιομορφίας στίς ἐνέργειες τῶν στελεχῶν, ὅσο ἱκανῶς καὶ ἂν εἶναι αὐτὰ ἀπ' ἀρχῆς. Ὡστε πρώτη προϋπόθεσις εἶναι ἀρκετὸς χρόνος γιὰ τὴ δημιουργία παραδόσεως. Ἐκτὸς ἀπ' αὐτό, μερικότερες προϋποθέσεις ἐπιτυχίας εἶναι καὶ οἱ ἀκόλουθες:

α) **Ἐπιλογή καὶ ἐξάσκηση τῶν στελεχῶν.** Ἡ σημασία τῆς ποιότητος

των στελεχών σε κάθε μορφή οργάνωσης είναι, βέβαια, αποφασιστική. Ίκανά στελέχη δὲ σημαίνουν πάντοτε καὶ ἐπιτυχή οργάνωση, ἀντίθετα ὅμως στελέχη σημαίνουν ὅποσδήποτε ἀποτυχία. Εἰδικότερα, προκειμένου γιὰ ἀποκεντρωτικὰ συστήματα, ἡ σημασία τῆς ποιότητας τῶν στελεχῶν γίνεται κυριολεκτικὰ προσδιοριστική. Καὶ δὲν ἀρκεῖ νὰ ἐξασφαλίσουμε μόνο τὴν ἐπ'ἀνδρῶν τοῦ ὀργανογράμματος μὲ ἱκανά, γενικά, στελέχη· πρέπει ἐπιπροσθέτως τὰ στελέχη αὐτὰ νὰ ἔχουν εἰδικὴ ἐξάσκηση στὰ θέματα τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ νὰ εἶναι διαποτισμένα μὲ τὴν γενικὴ καὶ τὶς μερικές κατευθύνσεις ποὺ ἀκολουθοῦνται ἀπὸ τὴν ἡγεσία τῆς ἐπιχειρήσεως. Σὲ ἄλλη μελέτη θὰ πραγματευθῶμε λεπτομερέστερα τὸ θέμα τῆς προσλήψεως, ἐπιλογῆς, ἐκπαιδεύσεως καὶ προδισταγμοῦ τῶν στελεχῶν στὶς ἐπιχειρήσεις. Ἐκεῖνο μόνο ποὺ πρέπει νὰ τονισθῆ ἐδῶ εἶναι ὅτι ὅλα τὰ πιὸ πάνω ζητήματα, τὰ σχετικὰ μὲ τὸ προσωπικό, ἀποκτάνε σημασία ἀπόλυτης προτεραιότητας στὶς ἐπιχειρήσεις ποὺ ἐφαρμόζουν ἀποκεντρωτικὸ σύστημα.

β) Διατύπωση καὶ διάδοση τῆς γενικῆς πολιτικῆς τῆς ἐπιχειρήσεως.

Σ' ὅλες τὶς περιπτώσεις, ἡ διατύπωση τῆς γενικῆς πολιτικῆς τῆς ἐπιχειρήσεως εἶναι ἀπὸ τὰ πρῶτα καθήκοντα τῆς ἡγεσίας τῆς. Στὴν περίπτωσή, ὅμως, ποὺ ἡ οργάνωση τῆς ἐπιχειρήσεως εἶναι ἀποκεντρωτικὴ, ἡ ἀνάγκη τῆς σαφοῦς διατύπωσης τῆς πολιτικῆς εἶναι ἕως πρωταρχικός γιὰ τὴν ἐπιτυχία.

Ἀλλὰ δὲν ἀρκεῖ νὰ διατυπωθῆ ἡ πολιτικὴ αὐτή. Πρέπει, μὲ ὅλα τὰ μέσα, νὰ φτάσῃ ὡς τὸ τελευταῖο ὑπεύθυνο στέλεχος τῆς ἐπιχειρήσεως, σ' ὅποιοδήποτε γεωγραφικὸ σημεῖο κι ἂν βρισκεται. Πρέπει, λοιπόν, νὰ δημιουργηθῆ ἓνα ἀδιάκοπο ρεῦμα ἀπὸ ἐγκυκλίους, γράμματα, ἐπεξηγήσεις, σχόλια κλπ. σχετικὰ μὲ τὴν δραστηριότητα τῆς ἐπιχειρήσεως. Στὶς περιπτώσεις αὐτὲς δὲν φοβόμαστε μήπως ποῦμε περισσότερα ἀπ' ὅ,τι χρειάζεται στὸ προσωπικό παρὰ λιγότερα.

γ) Προγραμματισμὸς σὲ γενικὰ πλαίσια τῆς δραστηριότητος τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἡ διατύπωση τῆς γενικῆς πολιτικῆς τῆς ἐπιχειρήσεως εἶναι, τὶς περισσότερες φορές, εὐκολώτερο νὰ γίνῃ μὲ τὴ μορφή ἑνὸς προγράμματος δράσεως. Δὲν μποροῦμε γιὰ τὴν ὥρα, νὰ ποῦμε σὲ λεπτομέρειες σχετικὰ μὲ τὴν ἐκπόνηση ἑνὸς τέτοιου προγράμματος. Ἡ πλευρὰ αὐτὴ τῆς ἐπιστήμης τῆς οργάνωσης τῶν ἐπιχειρήσεων εἶναι ἀπὸ τὶς πιὸ σημαντικὲς καὶ τὶς πιὸ ἐκτεταμένες. Ἐδῶ μόνο μπορεῖ νὰ λεχθῆ ὅτι βάση τοῦ προγραμματισμοῦ μας θὰ εἶναι ἡ ἀριθμητικὴ καὶ χρονικὴ ἐκδήλωση ὀρισμένων στοιχείων τῆς δραστηριότητος τῆς ἐπιχειρήσεως κατὰ πρόβλεψη.

Θὰ διατυπώσουμε λ.χ. στὸ πρόγραμμά μας ὅτι ἡ ἐπιχειρήσή μας θὰ παράγῃ x ἀντικείμενα στὴν y χρονικὴ περίοδο (μῆνας, ἔτος).

Τὰ x αὐτὰ ἀντικείμενα θὰ παραχθοῦν σὲ ἀναλογία α, β, γ.....κλπ. ἀπὸ τὰ ἀντίστοιχα ἀποκεντρωμένα τμήματα τῆς ἐπιχειρήσεως Α, Β, Γ.....κλπ.

Τὰ τμήματα Α, Β, Γ... κλπ. πρέπει νὰ λάβουν μέρος καὶ νὰ συμφωνήσουν στὴ διατύπωσή τοῦ προγράμματος. Ἄν τὸ πρόγραμμα αὐτὸ εἶναι μελετημένο σωστά καὶ βασίζεται σὲ πραγματικὰ δεδομένα, ἀποτελεῖ ἀναμφισβήτητα ἓνα τέλειο μέσο διεύθυνσεως ἀπὸ μακριά. Γιατὶ ἡ κεντρικὴ διεύθυνση, ἀντὶ νὰ ἐπιφορτίζεται μὲ τὴν καθημερινὴ ἐκδοσὴ διαταγῶν ἢ, ἔστω, μὲ τὸν ἔλεγχο τῶν λεπτομερειῶν πράξεων τῶν διευθυντῶν τῶν τμημάτων Α, Β, Γ... κλπ. ἀρκεῖται νὰ παρακολουθῆ ἀποτελεσματικὰ τὴν πορεία τῆς ἐφαρμογῆς τοῦ συμφωνημένου προ-

γράμματος. Ὑπὸ τὸν βρο συγχρόνως νὰ καθοδηγῆ καὶ νὰ διευκολύνῃ κάθε προσαρμογὴ τοῦ προγράμματος ποῦ εἶναι ἀναπόφευκτη, ἔταν μάλιστα τὸ χρονικὸ διάστημα γ εἶναι ἀρκετὰ μεγάλο.

δ) *Ἐνίσχυση τῆς λειτουργίας τοῦ δημιουργικοῦ διοικητικοῦ ἐλέγχου.* Τὸ θέμα αὐτὸ τὸ ἐξετάσαμε πρὸ πάνω καὶ δὲν νομίζω πὼς ὑπάρχει ἀνάγκη νὰ ἐπανέλθουμε. Σημειώνουμε, μόνον, ὅτι στὴν ἀποκέντρωση ἐνδιαφέρουν πρὸ πάντων οἱ δημιουργικοὶ ἔλεγχοι, ὅπως ἡ παρακολούθησις, νὰ ποῦμε, καὶ ἡ προσαρμογὴ τῆς ἐφαρμογῆς τῶν προγραμμάτων.

ε) *Ἐντατικὴ χρησιμοποίηση τῶν προσωπικῶν ἐπαφῶν ὡς συντονιστικοῦ μέσου.* Στις ἀποκεντρωμένες ἐπιχειρήσεις, ποῦ κατέχουν μάλιστα μεγάλη ἔκταση, πρέπει νὰ ὑπάρχῃ ἓνα συνεχὲς ρεῦμα ἐπισκέψεων τῆς ἡγεσίας ἀπὸ τὸ κέντρο πρὸς τὴν περιφέρειαν καὶ τῶν ὀργάνων τῆς περιφέρειας πρὸς τὸ κέντρο. Οἱ ἐπισκέψεις αὐτὲς ἀποτελοῦν ἓνα ἀλάθητο μέσο ἀποκαταστάσεως ἐμπιστοσύνης, τόσο τοῦ κέντρου πρὸς τὰ ὄργανα ὅσο καὶ τῶν τελευταίων πρὸς τὴν κεντρικὴ ἡγεσία. Ταυτόχρονα βοηθοῦνε στὴν καλύτερη πάντοτε σχολίαση καὶ ἐπεξήγησι τῆς πολιτικῆς τῆς ἐπιχειρήσεως.

ς) *Ἐφαρμογὴ πραγματικὰ ἀποκεντρωτικοῦ συστήματος καὶ ὄχι μόνον τυπικοῦ ὁμοιώματός του.* Ἡ ἐφαρμογὴ ἀποκεντρωτικοῦ συστήματος σημαίνει κυρίως νὰ δίνεται ἐλευθερία στοὺς ἐπικεφαλῆς ὀρισμένων τμημάτων νὰ ἀποφασίζουσι χωρὶς νὰ δεσμεύονται ἀπὸ, καὶ νὰ συμβουλευόμενοι τὴν Κεντρικὴ διεύθυνση. Ὅσο κι ἂν τὸ πρᾶγμα φαίνεται ἀπλό, ἡ ἐπίτευξις αὐτοῦ ἀποτελέσματος ἀπαιτεῖ ἀπὸ τὴν κεντρικὴ ἡγεσία μίαν συνεχῆ πάλην μὲ τὸν ἑαυτὸ τῆς, γιὰ νὰ ἀποφύγῃ τὴν παρέμβασις ἀκόμα καὶ στὴν ἐκτελεστικὴ λεπτομέρεια.

Δὲν πρέπει νὰ ξεχνᾷ κανένας ὅτι ἡ ἐπίτευξις τῆς ἀποκεντρώσεως προϋπὸ-θέτει πὼς ὄχι μόνον δίνεται τὸ δικαίωμα στοὺς κατώτερους νὰ ἀποφασίζουσι παρὰ καὶ ὅτι οἱ κατώτεροι κάνουν χρῆσιν τοῦ δικαίωματος αὐτοῦ, δεύγοντας τὴν ἀπαιτούμενη πρωτοβουλία. Ἄλλὰ ἡ πρωτοβουλία εἶναι ἓνα πρᾶγμα ποῦ μαραινεται γρήγορα, ἰδίως ἔταν ἡ κεντρικὴ ἡγεσία δὲν ἀκολουθῆ τὴ σταθερὴ γραμμὴ τοῦ σεβασμοῦ τῆς πρωτοβουλίας τῶν κατωτέρων.

Πρέπει, μὲ ἄλλα λόγια, ἡ κεντρικὴ ἡγεσία νὰ συνηθίσῃ νὰ μὴ κρίνῃ τοὺς κατώτερους ἀπὸ τίς διαταγὰς τοὺς παρὰ ἀπὸ τὰ συνολικὰ ἀποτελέσματα. Ἔτσι, ἀνεξάρτητα ἂν οἱ διαταγὰς τοῦ κατώτερου ὀργάνου εἶναι κατὰ τὴ γνώμη τῆς κεντρικῆς ἡγεσίας καλές, πρέπει ἀδίστακτα τὸ ὄργανο αὐτὸ νὰ ἀντικαθίσταται ἂν τὰ συνολικὰ ἀποτελέσματα δὲν εἶναι ἱκανοποιητικὰ. Καὶ ἀντίθετα, τὸ ὄργανο νὰ ἐνισχύεται ἔταν τὰ συνολικὰ ἀποτελέσματα εἶναι καλὰ, ἔτω καὶ ἂν οἱ διαταγὰς του συμβαίνῃ νὰ μὴν εἶναι πάντοτε ὅλες τῆς ἀρρεσκείας τῆς Κεντρικῆς διευθύνσεως. Ἀκύρωσις, ὅμως, ἢ ἄλλη ὅποιαδήποτε παρέμβασις στὶς διαταγὰς τοῦ κατώτερου ὀργάνου σὲ καθεστῶς ἀποκεντρώσεως, δὲν μπορεῖ παρὰ νὰ φέρῃ σύγχυσι στὶς εὐθύνες καὶ ἔτσι νὰ ἀπολήξῃ σὲ νοθεύσει τοῦ συστήματος, ποῦ εἶναι χειρότερη καὶ ἀπὸ ἓνα καθαρὸ καὶ ὁμολογημένον συγκεντρωτικὸν σύστημα.

Β' Εἰδίκευσις

Ἡ ἀρχὴ τῆς εἰδικεύσεως εἶναι μιὰ ἀπὸ τίς γενικότερες καὶ χρονολογικὰ πρῶτες ἀρχὰς τῆς ὀργανώσεως. Ἦδη ὁ Taylor, ἔταν γιὰ πρώτη φορὰ διατύπων

τις γενικές αρχές της οργανώσεως της εργασίας, καθόριζε ότι πρέπει να επιδιώκεται συστηματικά ή διαίρεση της εργασίας των εργατών και ή ειδικευση καθενός σε ενός ειδους εργασία. Μάλιστα, ή διαίρεση της εργασίας και ή επακόλουθη ειδικευση του προσωπικού, για πολὺν καιρό, ιδίως στα συγγράμματα Πολιτικής Οικονομίας, θεωροῦνταν τὸ κυριώτερο δίδαγμα της καινούργιας, τότε, ἐπιστήμης της Ὁργανώσεως της Ἐργασίας.

Ἀργότερα, όταν ή Ἐπιστήμη της Ὁργανώσεως, ξεφεύγοντας ἀπὸ τὸ ἐργαστήριο τοῦ ἐργοστασίου, ξαπλώθηκε στὸ ἐργοστάσιο και στὴν ἐπιχείρηση δλόκληρη, ή ἀρχή της ειδικεύσεως ἦταν φυσικὸ νὰ θρῆ νέες ἐφαρμογές και στὰ πλατύτερα αὐτὰ πεδία της ὀργανωτικῆς ἐπιστήμης. Εἶναι ἐπόμενο, λοιπόν, τὸ θέμα της ειδικεύσεως νὰ ἐμφανίζεται και στὴ μελέτη της διοικήσεως τῶν μεγάλων ἐπιχειρήσεων. Ἐδῶ πρέπει νὰ ὑπενθυμίσουμε τὸ ἀπόφθεγμα τοῦ Ἰππόλυτου Ταινε, ὅτι: *«κάθε μηχανὴ πὸ ἐργάζεται ὑπακούει σὲ μιὰ γενικὴ συνθήκη: ὅσο, χῆρη στὴν ειδικευση, γίνεται πιδ καλὴ γιὰ μιὰ δουλειά, τόσο χειρότερη γίνεται γιὰ ὄλες τις ἄλλες. Ὅσο ἓνα ἐργαλεῖο τελειοποιεῖται τόσο στενεύει ή χρησιμοποίησή του»*. Δὲν πρέπει νὰ ξεχῆμε, ὡστόσο, ὅτι ή ειδικευση εἶναι μιὰ ἀπὸ τις κυριότερες γενεσιουργές αἰτίες τῶν μεγάλων ἐπιχειρήσεων, τόσο ἐξαιτίας της ειδικεύσεως της παραγωγῆς ὅσο και της ειδικεύσεως τοῦ μηχανικῶ ἐξοπλισμοῦ και τῶν ἐγκαταστάσεων.

Γιὰ τὸ θέμα μας, ὅμως, δὲν μᾶς ἐνδιαφέρει οὔτε ή ειδικευση τῶν μηχανῶν οὔτε ή ειδικευση τῶν προϊόντων. Ἐδῶ, τὴν ειδικευση τὴν ἐξετάζουμε ἀποκλειστικὰ σὲ συσχέτιση μὲ τὸ ὀργανόγραμμα της ἐπιχειρήσεως. Τὸ ἐρώτημα εἶναι, δηλαδή, πόσο πρέπει νὰ προχωρήσουμε στὴν ειδικευση τῶν λειτουργιῶν πὸ ἐμφανίζονται στὸ ὀργανόγραμμα και, ἐπομένως, και τοῦ προσωπικοῦ πὸ ἐντάσσεται σὲ κάθε λειτουργία.

Ὅπως εἶναι φανερό, ή ἀπάντηση στὰ παραπάνω ἐρωτήματα ποικίλλει ἀπὸ περίπτωση σὲ περίπτωση. Πρέπει, ὅμως, νὰ ὑπογραμμισθῆ ὅτι σημαντικό ρόλο στὸ βαθμὸ ειδικεύσεως τῶν λειτουργιῶν παίζει τὸ μέγεθος της ἐπιχειρήσεως. Ὅσο πιδ μεγάλη ή ἐπιχείρηση τόσο και πιδ μεγάλες εἶναι οἱ μονάδες μιᾶς και μόνης ειδικότητος και τόσο και πιδ ἐπιβεβλημένη εἶναι ή μεγαλύτερη ειδικευση. Ἄν λ.χ. μιὰ ἐπιχείρηση ἀγοράζῃ πολλὰ εἶδη συνολικῆς ἀξίας 100 000 000 δρχ. τὸ χρόνο, εἶναι δύσκολο νὰ δημιουργήσῃ εἰδικὸ τμήμα ἀγορῶν. Φυσικὸ θὰ εἶναι οἱ ἀγορῆς νὰ γίνωνται ἀπὸ προσωπικὸ πὸ κάνει και πολλές ἄλλες δουλειές. Ἄν, ὅμως, ή ἀξία τῶν ἀγοραζομένων ὀλικῶν εἶναι πολὺ μεγαλύτερη, ἄς πούμε 5 000 000 000 δρχ. τὸ χρόνο, φυσικὸ εἶναι οἱ προμήθειες νὰ γίνονται ἀπὸ εἰδικὴ ὑπηρεσία. Ἡ ὑπηρεσία αὐτὴ θὰ μπορῆ νὰ χρησιμοποιηθῆ εἰδικευμένο προσωπικό, νὰ τηρῆ ἀρχεῖα, νὰ παρακολουθῆ λεπτομερῶς τις τιμές, νὰ μαθαίνη τὰ τελευταῖα προϊόντα και γενικὰ νὰ κάνῃ τις προμήθειες πολὺ πιδ ὀικονομικὰ και ἀποδοτικὰ παρὰ στὴν πρώτη περίπτωση.

Γενικὰ, λοιπόν, ή ἔκταση και τὸ βάθος της ειδικεύσεως, κάθε φορά, εἶναι θέμα καθαρὰ ὀικονομικό. Ἄν ὑποθέσουμε λ.χ. ὅτι μιὰ ἐπιχείρηση, μὲ μιὰ ὑφιστάμενη ὀργάνωση, ἀπασχολεῖ 10 ὑπαλλήλους, πὸ στοιχίζουσι 10 000 000 δρ. τὸ μῆνα, ἂν μποροῦμε νὰ ειδικεύσουμε πιδ πολὺ τις λειτουργίες μὲ τὸ ἴδιο προσωπικὸ ἀνακαταμετρημένο, τότε ή ειδικευση πρέπει νὰ εἶναι μᾶλλον ἐπιθυμητή. Ἐπιθυμητὴ θὰ

Ο ΧΡΥΣΟΣ ΕΙΣ ΤΟΝ ΚΟΣΜΟΝ

(Άρθρον του κ. M. Autome εις τὸ τεύχος τοῦ Ὀκτωβρίου 1952 τῆς Revue Belge des Sciences Commerciales κατὰ μετάφρασιν τοῦ κ. Βασιλείου Μήλα, σπουδαστοῦ τῆς ΑΣΒΣ).

Εἰς πείσμα τῶν θεωριῶν ποῦ παρουσιάζουν ὡς κατάλοιπον ἐποχῶν βαρβάρων τὸν νομισματικὸν ρόλον τοῦ χρυσοῦ, προφορισμένου νὰ παραχωρήσῃ τὴν θέσιν του εἰς τὸ τραπεζογραμματίον, οὗτος ἐπέρασε νικηφόρος τὰς καταστροφὰς καί, περισσότερο ἀπὸ ποτὲ, «θυμιατίζουν τὴν δυνάμιν του ἀπὸ τοῦ ἑνὸς ἄκρου τοῦ κόσμου εἰς τὸ ἄλλο».

R. Cadot

Ὁ χρυσὸς εὐρίσκεται ἀρκετὰ διαδεδομένος εἰς τὴν ὑδρόγειον. Ἡ παρουσία τοῦ μέταλλου σημειώνεται εἰς φλέβας τριτογενεῖς, ὅπως εἰς τὴν Καλιφορνίαν, ἢ μεταξὺ στρωμάτων πρωτογενῶν, ὅπως εἰς τὸ Τράνσβααλ. Ὁ χρυσὸς ἀπαντᾷται αὐτοῦσις, εἰς μικρὰ τεμάχια ἢ ψήγματα, ἢ ἐπικολημένοις εἰς χαλαζίαν ἢ ἀκόμη ἀνάμεικτος μεῖ ἄλλα μέταλλα, ὅπως ὁ σίδηρος, ὁ ἀργυρος, τὸ βισμούθιον. Οἱ ἀποσπασθέντες βράχοι σχηματίζουν προσχώσεις, μεταφερομένας συχνὰ μακρὰν διὰ τῶν ποταμῶν. Αἱ προσχώσεις αὗται ἐξαντλοῦνται ταχέως καὶ τὸ κύριον συμπλήρωμα τῆς παραγωγῆς παρέχεται ἀπὸ τὰ μέταλλα χρυσοῦ. Τὰ κύρια παραγωγικὰ κέντρα ἔχουν ὑποστῆ ἀξιολόγους μετατοπίσεις κατὰ τὴν πάροδον τῶν

εἶναι ἡ εἰδίκευση καὶ ἂν μὴ μικρὴ αὐξηση στὰ ἔξοδα, ἄς ποῦμε 1 000 000 δρχ. παραπάνω τὸ μήνα, ἰσοφαιρίζεται ἀπὸ τὴν καλύτερη λειτουργία τῆς ἐπιχειρήσεως χάρις στὴν εἰδίκευση. Ἄν, ὁμως, εἰδικεύσουμε τόσο πολὺ τὸ ὄργανόγραμμά, ὥστε νὰ ἀπαιτεῖται πολὺ περισσότερο προσωπικὸν παρὰ πρὶν (καὶ αὐτὸ θὰ ὀφείλεται στὸ ὅτι δὲ θὰ ὑπάρχῃ ἀρκετὴ εἰδικευμένη δουλειὰ γιὰ κάθε εἰδικευμένο ὑπάλληλο) τότε θὰ εἶναι φανερὸ ὅτι προχωρήσαμε περισσότερο ἀπὸ ὅ,τι ἔπρεπε στὸ δρόμο τῆς εἰδικεύσεως. Νὰ σημειωθῇ πὼς τέτοια φαινόμενα δὲν εἶναι τόσο σπάνια ὅσο θὰ νόμιζε κανένας καὶ ἀποτελοῦν χαρακτηριστικὴ ἐκδήλωση τοῦ γραφειοκρατικοῦ πνεύματος ποῦ διακρίνει τίς δημόσιες ὑπηρεσίας καὶ τίς ἀποτυχεμένες μεγάλες ἐπιχειρήσεις. Ὁ περιβόητος «ἀρμόδιος», ποῦ εἶναι ἕνας γιὰ κάθε μικροζήτημα, ἀποτελεῖ πολὺ γνωστὸ φαινόμενο, ἰδιαίτερα στὸν τόπο μας, ὥστε νὰ μὴ χρειάζεται νὰ ἐπιμεινουμε περισσότερο στὸ θέμα.

Καὶ μετὰ τὴν παρατήρησιν αὐτὴν φτάσαμε στὸ κυριότερον μειονέκτημα καὶ κίνδυνον τῆς μεγάλης εἰδικεύσεως: τὴν ἔλλειψιν συντονισμοῦ καὶ τὴν βραδύτητα ἀντιδράσεως τοῦ διοικητικοῦ ὄργανισμοῦ μιᾶς ἐπιχειρήσεως ἐξωτερικῆς ἐπιδράσεως: **ὅσο νὰ βρεθῇ ὁ ἀρμόδιος νὰ πάρῃ τὰ ἐνδεδειγμένα μέτρα καὶ ἀποφάσεις μποροῦν νὰ συμβοῦν ἀνεπανόρθωτα.** Γι' αὐτὸ πρέπει νὰ τεινοθῇ ἰδιαίτερα ὅτι ἡ εἰδίκευση εἶναι ἕνα ἐξελιγμένο διοικητικὸ δόγμα καὶ ἕνα ραφιναρισμένον ὄργανον διοικήσεως ποῦ ἀπαιτεῖ καὶ γνώσιν καὶ πείραν στὴν ἐφαρμογὴ του. Ὁ καθένας μπορεῖ φυσικὰ νὰ μετρήσῃ ἕνα μῆκος μετὰ μὴ μετροταινία, εἶναι, ὁμως, περιορισμένος ὁ ἀριθμὸς ἐκείνων ποῦ ξέρουν νὰ μετρήσουν μετὰ μικρομετρικὸν θερμιέρον.

Μιὰ ἄλλη δυσχέρεια ποῦ γεννᾷ ἡ εἰδίκευση, σχετικὴ μετὰ τὴν κατάρτιση προσωπικοῦ γιὰ τίς ἀνώτερες ἡγετικές θέσεις τῆς ἐπιχειρήσεως, ἐδῶ ἀπλῶς τὴν ἀναφέρουμε. Τόσο αὐτὸ τὸ θέμα ὅσο καὶ γενικότερα τὸ πρόβλημα τῆς ἐπανδρώσεως τοῦ ὄργανογράμματος, τὸ πρόβλημα δηλαδὴ νὰ ἐμφυσήσουμε ψυχὴν στὸ σχεδιαστικὸν αὐτὸ δημιούργημά μας, θὰ ἀποτελέσουν ἀντικείμενον ἰδιαίτερης μελέτης μας ποῦ ἐλπίζουμε νὰ δημοσιεύσουμε προσεχῶς.

αίωνων· Τὸ Μεξικὸν καὶ τὸ Περού κατὰ τὸν 16ον αἰῶνα, ἡ Κολομβία τὸν 17ον, ἡ Βραζιλία τὸν 18ον αἰῶνα, ἡ Σιβηρία τὸ 1800, ἡ Αὐστραλία τὸ 1848, τὸ Τρανσβααλ τὸ 1889, ὁ Καναδάς, ἡ Ἀλάσκα τὸ 1900.

Ἄν τὸ μυθικὸν μέταλλον ἐστάθῃ ἡ εὐημερία καὶ ἡ δόξα τῆς Ἰσπανίας, δὲν θὰ πρέπη, ἐν τούτοις, νὰ ὑπερεκτιμᾶται ἡ ποσότης τοῦ χρυσοῦ τῆς Ἀναγεννήσεως. Πράγματι, ἀπὸ τοῦ 1493 μέχρι τοῦ 1850, δηλαδὴ διὰ μίαν περίοδον 350 περίπου ἐτῶν, ἡ ἐξόρυξις τοῦ μετάλλου ἐφῆσσε τὰ 4 752 070 γγρ. καὶ ἀπὸ τὸ 1851 ἕως τὸ 1870, δηλαδὴ ἐντὸς 19 ἐτῶν, ἡ παγκόσμιος ἐξαγωγή ἀνήλθε εἰς 3 905 205 γγρ. ! Αὐτὸ καταδεικνύει ὅτι ὁ ἰσπανικὸς χρυσός, πὺ ἐπαίξε σημαντικὸν ρόλον μετὰ τὴν κατάκτησιν τῆς Ἀμερικῆς, εἶναι πρῶμα κὸς σχετικῶς ἀσήμαντον διὰ τὴν νεώτεραν περίοδον τῆς Ἰστορίας. Ἐξ ἄλλου, ὁ χρυσὸς οὗτος ἔρρευσε ἐπὶ τῆς Ἰσπανίας ὡς μάννα ἐπὶ κεκλιμένον ἐπίπεδον καὶ ἡ ἰσπανικὴ παρακμὴ προῆλθε ἀπὸ διαφυγὰς χρυσοῦ ὀφειλομένης εἰς ἀπερισκέπτους ἀγορὰς εἰς τὸ ἐξωτερικόν, ἐκμισθώσεις ξένων ἐργατῶν, δαπάνας τοῦ κράτους ἐπὶ τῇ προοπτικῇ ἐξωτερικῆς ἐπεκτάσεως καὶ εἰς προμηθείας πρὸς τὰς ἀποικίας τοῦ Νέου Κόσμου. Οἱ κατωτέρω ἀριθμοὶ καταδεικνύουν σαφῶς τὰς αἰσθητὰς μεταβολὰς εἰς τὴν παγκόσμιον παραγωγὴν χρυσοῦ συναρτήσῃ τοῦ χρόνου. Αἱ εἰς γγρ. ποσότητες ἐμφαίνουσι τὴν μέσην ἔτησιαν παραγωγὴν.

1831	ἕως	1840	γγρ.	20 289	1900	γγρ.	383 049
1841	>	1850	»	54 759	1929	>	594 010
1851	>	1860	»	200 564	1932	>	752 262
1861	>	1870	>	190 030	1933	>	1 209 000
1881	>	1890	>	162 750	1941	>	1 272 000
1891	>	1895	>	245 000	1950	>	821 040
		1897	>	355 252	1951	>	799 270
		1899	>	461 515			

Ἀπὸ ἀπόψεως κατανομῆς τῆς παραγωγῆς χρυσοῦ μετὰ τῶν διαφόρων χωρῶν παρατηροῦμεν τὰ ἑξῆς : Ἡ Βρετανικὴ Αὐτοκρατορία διατηρεῖ τὴν ὑπεροχὴν τῆς μὲ 72 % ἐπὶ τῆς ὀλικῆς παραγωγῆς. Ἡ παρογωγή τῶν Ἡν. Πολιτειῶν τῆς Ἀμερικῆς ὑποχωρεῖ συνεχῶς (2375 χιλιάδες οὐγκίαί τὸ 1950). Ἡ παραγωγή τῆς Σοβιετικῆς Ἐνώσεως ἐκτιμᾶται ἴση περιπὺ πρὸς τὴν παραγωγὴν τῶν Η.Π.Α. Ἐνῶ τὸ Μεξικὸν καὶ τὸ Κογκὸ σταθεροποιοῦν τὴν παραγωγὴν των, ἡ Κολομβία τὴν προάγει αἰσθητῶς (379 000 οὐγκίαί τὸ 1950). Αἱ Φιλιππῖναι ἀνεβίβασαν κάπως τὴν ἰδικὴν των παραγωγὴν (300 000 οὐγκίαί τὸ 1950). Μεταξὺ τῶν ἄλλων χωρῶν πρέπει νὰ σημειωθῇ ἡ Βραζιλία (180 οὐγκ.), ἡ Χιλὴ (175 000 οὐγκ.) τὸ Περού (135 000 οὐγκ.), ἡ Ἰαπωνία (120 000 οὐγκ.), ἡ Κορέα (100 000 οὐγκ. ἔναντι 300 000 τοῦ 1950).

Ἐξετάζοντες τὴν παραγωγὴν τῆς περιοχῆς τῆς στερλίνας διαπιστώνομεν τὰ ἑξῆς : Ἡ Ν. Ἀφρικὴ, ἥτις δίδει τὸ μεγαλύτερον ποσοστὸν τῆς παραγωγῆς, βλέπει τὴν σχετικὴν τῆς σπουδαιότητα νὰ ἀπομειωθῇ (52,8 ο) τῆς παγκοσμίου παραγωγῆς κατὰ τὸ 1945 καὶ 45 ο) τὸ 1951). Ἐν τῷ συνόλῳ, ὅλοι οἱ τόποι τῆς στερλίνας διατηροῦν θαυμασίως τὴν θέσιν των ἢ Κ. Ἀφρικὴ, ὅμως, καὶ ὁ Καναδάς παρέχουν τὸ μεγαλύτερον ποσοστὸν μὲ πολὺ μεγάλην ἔναντι τῶν ἄλλων ὑπεροχὴν.

Ἡ ἐπίσημος τιμὴ τοῦ χρυσοῦ κρατεῖται συνεχῶς εἰς τὰ 35 δολλάρια κατ' οὐγγίαν, (1,235 δολ. περίπου κατὰ γραμμάριον). Ἡ τιμὴ, ὅμως, αὕτη ἀφορὰ τὸν «νομισματικόν» χρυσόν. Ὁ «μὴ νομισματικὸς» τῆς ἐλευθέρως ἀγορᾶς φθάνει τὰ 39 δολ. κατ' οὐγγίαν. Τὸ 1951, τριακόσιοι τόνοι χρυσοῦ ἐπωλήθησαν εἰς τὴν ὑψωμένην αὐτὴν τιμὴν. Ἐξαιρέσει τῆς παραγωγῆς τῶν ΗΠΑ καὶ τῆς ΕΣΣΔ ἡ ἀξία τοῦ ὑπολοίπου τοῦ ἐξωρυχθέντος κατὰ τὸ 1951 χρυσοῦ ἀνέρχεται εἰς 760 ἑκατομμύρια δολλάρια περίπου. Τὸ σοβαρώτερον μέρος (600 ἑκατ. δολ.) ἀπερροφήθη ἀπὸ τὴν ἰδιωτικὴν ἀποθησαύρισιν ἢ ἐχρησιμοποίηθη εἰς βιομηχανικοὺς σκοποὺς. Αἱ ΗΠΑ ἠγόρασαν κατὰ τὸ αὐτὸ ἔτος χρυσὸν ἀπὸ τὸ Ἡνωμένον Βασίλειον (47 ἑκατ. δολ.), τὴν Ν. Ἀφρικὴν (52 ἑκατ. δολ.), τὴν Κολομβίαν (18 ἑκατ. δολ.), τὴν Οὐραγουάην (22 ἑκατ. δολ.). Ἀπ' ἐναντίας ἐχορήγησαν χρυσὸν εἰς τὴν Αἴγυπτον (76 ἑκ. δολ.), εἰς τὴν Ἀργεντινὴν (50 ἑκ. δολ.), εἰς τὴν Ἰνδονησίαν (45 ἑκ. δολ.), εἰς τὴν Πορτογαλίαν (35 ἑκ. δολ.), εἰς τὴν Τράπεζαν Διεθνῶν Διακανονισμῶν (30 ἑκ. δολ.), εἰς τὴν Γαλίαν (20 ἑκ. δολ.), εἰς τὸ Βέλγιον (18 ἑκ. δολ.).

ΔΙΕΘΝΕΣ ΣΥΝΕΔΡΙΟΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΕΙΔΩΝ ΓΡΑΦΕΙΟΥ

Τὸ συνέδριον τούτο ἐπρόκειτο νὰ συνέλθῃ ἀπὸ 6 ἕως 8 Ὀκτωβρίου εἰς Παρισίους. Μέχρι τῆς στιγμῆς δὲν ἔχουν ἔλθει τὰ πρακτικὰ τῶν συνεδριάσεων, ὥστε δὲν γνωρίζομεν τί συνεζήτηθῃ εἰς τὸ συνέδριον καὶ ποῖα εἶναι τὰ συμπεράσματά του. Ἐν τούτοις χρήσιμον εἶναι, καὶ πρὶν ἀκόμη δημοσιευθῶν τὰ πρακτικὰ, νὰ παραθέσωμεν τὸ πρόγραμμα τῶν ἐργασιῶν, ὅπως τοῦτο εἶχε καταρτισθῆ ἐκ τῶν προτέρων.

Τὸ συνέδριον, τὸ ὅποιον εἶναι τὸ πρῶτον εἰς τὸ εἶδος του, ὑφείλεται εἰς τὴν πρωτοβουλίαν τῆς Γαλλικῆς Ὁμοσπονδίας τῶν Βιομηχανικῶν καὶ Ἐμπορικῶν Ἐπιχειρήσεων Εἰδῶν Γραφείου, ἔχει δὲ τοποθετήσῃ τοὺς σκοποὺς του εἰς τὸ πλαίσιον τῆς εὐρωπαϊκῆς ἐνότητος. Κατὰ τὸ πρόγραμμα, ἐξέχουσαι προσωπικότητες ἐπρόκειτο νὰ λάβουν τὸν λόγον διὰ νὰ ἀναπτύξουν θέματα τῆς ειδικότητός των.

Τὴν πρώτην ἡμέραν, κατὰ τὴν ἐναρκτήριον συνεδρίασιν, θὰ ἐγένετο ὁμιλία μὲ θέμα : «Ἡ εὐρωπαϊκὴ οἰκονομικὴ ὁλοκλήρωσις καὶ τὰ προβλήματα τῆς». Θὰ ἠκολούθει ὁμιλία ἐπὶ τῆς «σημερινῆς καταστάσεως τοῦ ἐπαγγέλματος τῶν συνέδρων ἀνὰ τὸν κόσμον». Τὸ βράδυ οἱ ἀρχηγοὶ τῶν ἀντιπροσωπειῶν θὰ ἐγένοντο δεκτοὶ εἰς τὰ Ἀνάκτορα τῶν Ἡλυσίων ἀπὸ τὸν Πρόεδρον τῆς Δημοκρατίας.

Μετὰ τὴν ἀνάπτυξιν τοῦ ἔλου θέματος εἰς τὸ σύνολόν του, ἡ ὁποία οὕτω θὰ ἐγένετο τὴν πρώτην ἡμέραν, θὰ ἐπηκολούθει, τὴν ἐπομένην, σειρά ὁμιλιῶν ἐπὶ σημείων ἰδιαιτέρως ἐνδιαφερόντων. Ἴδου οἱ τίτλοι των : «Ἡ ἐξάρτυσις τοῦ γραφείου», «αἱ γραφομηχαναὶ», «ὑπολογιστικαὶ καὶ λογιστικαὶ μηχαναὶ», «μηχαναὶ μὲ διάτρητα δελτία καὶ ἀριθμομηχαναὶ ἠλεκτρονικαὶ», «τηλέφωνα καὶ μηχανήματα ἐπικοινωνίας». Ἡ δευτέρα ἡμέρα θὰ ἐτελείωνε μὲ δεξιώσιν εἰς τὸ Δημαρχεῖον, γεῦμα καὶ ἐν συνεχείᾳ ἐσπερίδα. Τὴν τρίτην καὶ τελευταίαν ἡμέραν θὰ συνήρχετο τὸ συνέδριον εἰς τελικὴν συνεδρίασιν, καθ' ἣν οἱ ἀμερικανοὶ σύεδροι θὰ ἐκαλοῦντο νὰ ἀνακοινώσουν τὰς ἀπόψεις των καὶ νὰ λάβουν μέρος εἰς τὴν τελικὴν γενικὴν συζήτησιν. Μετ' αὐτὴν θὰ ἠκολούθει ἡ διατύπωσις τῶν συμπερασμάτων καὶ τῶν ἀποφάσεων. Τὸ συνέδριον θὰ ἔκλειε μὲ διάσκεψιν τύπου.

Εἰς τὴν Ἑλλάδα, περισσότερον ἀπὸ ὅπουδήποτε ἄλλου, θὰ πρέπει νὰ διασθεῶν μὲ πολλὴν προσοχὴν τὰ πρακτικὰ τοῦ συνεδρίου τούτου, διότι ἐδῶ, δυστυχῶς, πολὺ ὀλίγοι δίδουν εἰς τὴν ἐξάρτυσιν τοῦ γραφείου τὴν σημασίαν πού τῆς ἀξίζει. Πράγματι, ὅταν ἀπὸ τοὺς περισσότερους θεωρῆται καὶ τὸ τηλέφωνον ἀκόμη πολυτέλεια, φυσικὸν εἶναι νὰ ἐκλαμβάνωνται ὡς ἐκτός τόπου καὶ χρόνου ὅσοι πιστεύουν ὅτι ὁ ἐφοδιασμὸς τοῦ γραφείου μὲ κατάλληλα καὶ καλῶς μελετημένα εἰς ὅλας τὰς λεπτομερείας ἐπιπλα καὶ παντὸς εἶδους ἐξαρτήματα εἶναι στοιχεῖον πού συμβάλλει κατὰ πολὺ μεγάλον βαθμὸν εἰς τὴν προκοπὴν τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἐν τούτοις εἶναι ἀπαραίτητον νὰ γίνῃ κοινὴ συνείδησις ἡ στοιχειώδης ἀρχή, ὅτι μὲ ὅσον περισσότεραν ἀνσιν γίνεται μία ἐργασία, ἴδιως ἐργασία γραφείου, ὅσον περισσότερον εἶναι αὕτη ἀποδοτικὴ καὶ ὅτι ὅσον περισσότερα καὶ τελειότερα μηχανικὰ μέσα ἔχει εἰς τὴν διάθεσίν του ὁ ἐργάτης τοῦ γραφείου, ὅσον περισσότερον πολλαπλασιάζει καὶ καλυτερεύει τὸ ἔργον του. Διὰ τοῦτο χρήσιμον εἶναι νὰ προσέξωμεν τὰ θέματα μὲ τὰ ὅποια ἠσχολήθη τὸ συνέδριον, καὶ νὰ ἀρυσθῶμεν διδάγματα ἀπὸ τὰ συμπεράσματα αὐτοῦ.

ΤΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ *

Από τοῦ ἔτους 1947, παραλλήλως πρὸς τὴν δρᾶσιν τοῦ Διεθνoῦς Γραφείου Ἐργασίας, ἡ Γαλλικὴ Ἐθνικὴ Ἑταιρία Ὀργανώσεως (Comité National de l'Organisation Française) ἀνέλαβε τὴν πρωτοβουλίαν συγκλήσεως ἐτησίων διεθνῶν διασκέψεων ἐπὶ τῶν κοινωνικῶν προβλημάτων ὀργανώσεως τῆς ἐργασίας. Αὗται λαμβάνουν χώραν τακτικῶς, με συνεχῶς ἀξίουν ἐπιτυχίαν, εἰς τὸ ὑποβλητικὸν περιβάλλον τῆς Abbaye de Royaumont καὶ ἀποτελοῦν πρόσφορον μορφήν ἀνταλλαγῆς πείρας, πληροῦσαι ἐν κενόν τὸ ὅποτον ἀφήκε τὸ διαλυθὲν Διεθνὲς Ἰνστιτοῦτον Ὀργανώσεως τῆς Ἐργασίας.

Ἡ πρώτη διάσκεψις, εἰς τὴν ὁποίαν μετέσχον Γάλλοι, Βέλγοι, Δανοί, Σουηδοί, Ὀλλανδοί, Ἑλβετοί, Τσέχοι καὶ Ἀμερικανοί, ἀφιερῶθη εἰς τὰς **μεθόδους διδασκαλίας τῆς ὀργανώσεως**, οἱ δὲ συνέδροι ἀνεκοίνωσαν τὰς γενομένας εἰς τὰς χώρας των ἐπιτεύξεις εἰς τὸ σημαντικὸν τοῦτο πεδίον. Τὸ ἐπόμενον ἔτος 1948 εἶδεν ἀξιοσημειωμένην τὴν συμμετοχὴν τῶν ἀντιπροσωπευομένων χωρῶν. Προστέθησαν ἡ Βραζιλία ἡ Ἰσπανία, ἡ Ἀγγλία, ἡ Οὐγγαρία καὶ ἡ Πολωνία. Τὸ βασικὸν θέμα ἐρεύνης περιελάμβανε **τὸ σύνολον τῶν κοινωνικῶν προβλημάτων τῆς ὀργανώσεως** ταῦτα ἐξητάσθησαν ὑπὸ τρεῖς κυρίας ἐπόψεις: α) ὡς ψυχολογικοὶ παράγοντες, β) ὡς κοινωνικοὶ παράγοντες καὶ γ) ὡς τεχνικοὶ παράγοντες.

Μεταγενεστέρως, τὸ πρόγραμμα τῶν συζητήσεων ἤλλαξε κατεύθυνσιν καὶ ἕκαστον ἐπόμενον ἔτος ἡ Διάσκεψις ἀσχολεῖται με μίαν εἰδικὴν ἀποψιν τῆς ὀργανώσεως τῆς ἐργασίας. Οὕτω, τὸ 1949 διωρυχίσθησαν τὰ κατάλληλα μέτρα πρὸς **βελτίωσιν τῆς κοινωνικῆς εἰρήνης**. Τὸ θέμα τοῦτο ἐξητάσθη ἀπὸ τριῶν ἀποψιν: α) ἡ ἐπίδρασις τῶν συλλογικῶν συμβάσεων ἐπὶ τῆς κοινωνικῆς εἰρήνης, β) ἀποδεκταὶ ὑπὸ τινων ἐπιχειρήσεων μέθοδοι, κριθεῖσαι ὡς εὐνοϊκὸν κοινωνικὸν στοιχεῖον, γ) ἐπιτυχόσα προσπάθεια ὑπὸ τῶν μεικτῶν ἐξ ἐργοδοτῶν καὶ ἐργατῶν ἐπιτροπῶν, ἐπὶ τῷ σκοπῷ προαγωγῆς ἐπὶ τοῦ ἐπαγγελματικοῦ ἐπιπέδου μεθόδων προσφόρων διὰ τὴν βελτίωσιν τοῦ κοινωνικοῦ κλίματος. Κατὰ τὸ 1950, ἡ προσοχὴ συνεκεντρώθη εἰς τὴν **μόρφωσιν τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν** καθ' ἕλην τὴν κλίμακα τῆς ἱεραρχίας. Ἐξητάσθησαν διαδοχικῶς: α) ἡ προέλευσις καὶ ἐπιλογή τῶν στελεχῶν εἰς ἕλας τὰς βαθμίδας β) αἱ μέθοδοι βελτιώσεως τῆς διοικήσεως γ) ἡ πείρα ἐκ μιᾶς προσπάθειας εἰς μεγάλην κλίμακα μορφώσεως στελεχῶν.

Ἐν φλέγον ζήτημα ἦτο τὸ ἐπίκεντρον τῶν συζητήσεων τοῦ ἔτους 1951. Ἡ **παραγωγικότης καὶ τὸ ἐπίπεδον διαβιώσεως**. Ἐρευνήθησαν: α) Τὸ ἐπίπεδον τῆς ζωῆς — ὀρισμὸς του — καὶ ἡ ἐξέλιξις αὐτοῦ κατὰ χρόνον. β) Παραγωγικότης. Πῶς δύναται ἡ συνδεδασμένη δρᾶσις τῶν ἐργοδοτικῶν καὶ ἐργατικῶν συνδικαλιστικῶν ὀργανώσεων νὰ συντελέσῃ εἰς τὴν βελτίωσιν τῆς. γ) Ἡ ἐπίδρα-

* Αἰετόσον ἐνδιαφέρουσαι πληροφορίες τοῦ παρόντος ἀρθρου προέρχονται ἐκ τοῦ Δελτίου τοῦ Comité National de l'Organisation Française, κατὰ μετάφρασιν τοῦ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ τῆς Ἀνωτέρας Σχολῆς Βιομηχανικῶν Σπουδῶν.

σις τῆς βελτιώσεως τῆς παραγωγικότητος ἐπὶ τοῦ ἐπιπέδου διαβιώσεως.

Τέλος, τὸ ἐκλεγέν θέμα συζητήσεων κατὰ τὸ ἔτος 1952 (23—25 Μαΐου) ἦτο: *Αἱ κοινωνικαὶ ἀπόψεις τῆς μετρήσεως τῆς ἐργασίας* (μέτρησις τῆς ἐργασίας — ἀξιολόγησις τῆς ἐργασίας — ἀντικειμενικὴ βαθμολόγησις τοῦ προσωπικοῦ), ὧν περιληπτικὴ ἀνάπτυξις ἐπακολουθεῖ. Εὐρεταὶ κατατοπιστικαὶ περιλήψεις τῶν συζητήσεων δημοσιεύονται εἰς τὸ ἐκδιδόμενον ἀξιόλογον Δελτίον τῆς Γαλλικῆς Ἐθνικῆς Ἑταιρίας Ὁργανώσεως, τὰ δὲ κείμενα in extenso περιλαμβάνονται εἰς εἰδικὰ τευχίδια.

Α'. Ἡ ποσοτικὴ μέτρησις τῆς ἐργασίας

Ἡ ἐναρκτήριος ὀμιλία ἀποτελεῖ μίαν ἐπιβλητικὴν ἀνάπτυξιν τῶν φιλοσοφικῶν δεδομένων τὰ ὅποια ἐξυπακοῦει πᾶσα ἐπιστημονικὴ μελέτη ἐπὶ τῆς μετρήσεως τῆς ἐργασίας. Ἀναγνωρίζεται τι ἡ ἀνθρώπινη ἐργασία εἶναι ταυτοχρόνως πόνος καὶ δημιουργία. Κατ' ἀκολουθίαν δὲν δύναται νὰ μετρηθοῦν παρὰ σχετικῶς ἀπλᾶι ἐργασίαι, διότι πολλοὶ παράγοντες φυσικοὶ καὶ ψυχολογικοὶ διαφεύγουν μίαν πράγματι ἐπιστημονικὴν μέτρησιν. Ἐν τούτοις, ἡ χρησιμότης τῆς μετρήσεως, ὅταν ἐφαρμόζεται μὲ τὴν συναίνεσιν τοῦ προσωπικοῦ, εἶναι ἀδιαφιλονίκητος, διότι σὺν ἄλλοις χορηγεῖ εἰς τὸν ἐκτελεστὴν τὸ συναίσθημα τῆς κυριότητος τῆς ἐργασίας του οὐτινος ἐστερήθη ἀπὸ τῆς ἀναπτύξεως τῆς μεγάλης βιομηχανίας. Ἡ μέτρησις ὅθεν τῆς ἐργασίας δεόν νὰ ἔχη κατ' ἐξοχίην λυτρωτικὴν ἐπιφέρειαν.

Ἡ πρώτη τεχνικὴ ἔκθεσις τοῦ προβλήματος παρουσιάσθη μετὰ κινήματογραφικῶν προβολῶν, ἀπὸ τὸν κ. H. Maynard, (*) δημιουργὸν τῆς μεθόδου MTM, ὅστις ἐξηγεῖ διατὶ καὶ πῶς ἤχθη εἰς τὴν διαμόρφωσιν τῆς μεθόδου τοῦ ἀναλύσεως καὶ μετρήσεως τῆς ἐργασίας. Πράγματι, διεπίστωσε, κατὰ τὴν διάρκειαν τῆς πωλυετοῦς ἀπασχολήσεώς του εἰς τὴν μελέτην καὶ τὴν βελτίωσιν τῶν μεθόδων ἐργασίας, ὅτι τὸ μεγαλύτερον μέρος τῶν ἀντιδράσεων καὶ δυσκολιῶν αἱ ὅποια ἀναφύονται κατὰ τὴν πραγματοποίησιν τῶν τοιούτων μορφῶν τεχνικῆς προήρχετο ἐκ τῆς τροποποιήσεως τῶν μεθόδων ἐργασίας, τῆς γινομένης μετὰ τὴν θέσιν τῶν εἰς τὴν ἐφαρμογὴν ἐν τῷ ἐργοστασίῳ. Ἐξ οὗ ἡ πρόθεσις του ὅπως ἐξευρεθῆ διαδικασία ἐπιτρέπουσα τὴν τελειοποίησιν τῶν μεθόδων καὶ τῆς μετρήσεως τῆς ἐργασίας, προτοῦ ἀρχίσῃ ἡ βιομηχανοποίησις.

Ἡ παραδοχὴ τῆς μεθόδου ταύτης ἀπαλλάσσει κατὰ μέγα μέρος ἀπὸ τὴν χρησιμοποίησιν τοῦ χρονομέτρου εἰς τὸ ἐργοστάσιον, μᾶς ἐπιτρέπει νὰ μελετήσωμεν τὴν μέθοδον μᾶλλον τῆς ἐργασίας παρὰ τὸν ἐργάτην, καὶ μᾶς ὑποχρεώνει νὰ ἀναλύσωμεν κατὰ βάθος ὅλας τὰς κινήσεις τοῦ τελευταίου τούτου. Οἱ πρότυποι χρόνοι καθορίζονται ὅτω ἐπὶ πραγματικῶν θέσεων καὶ οὐχὶ θεωρητικῶν ἰδεῶν, καὶ ἐπιτρέπουσι τὴν ἐκτέλεσιν τῆς ἐργασίας ἄνευ ὑπερκοπώσεως. Ἐν συνόψει,

(*) Ὁ κ. H. Maynard, πρόεδρος τοῦ Ἀμερικανικοῦ Συμβουλίου Βιομηχανικῶν Μεθόδων καὶ τοῦ Διεθνoῦς Συμβουλίου Ὁργανώσεως τῆς Ἐργασίας, θεωρεῖται ἐν Ἀμερικῇ ὁμοῦ μετὰ τῶν κ. κ. R. Barnes καὶ Al. Mogensen, ὡς εἰς τῶν κυριωτέρων συγχρόνων σκαπανέων τῆς ἀπλοποιήσεως τῆς ἐργασίας. Ὑπάρχει καὶ γαλλικὴ μετάφρασις τῆς μεθόδου του, ὑπὸ τὸν τίτλον: Methodes de travail et tables de temps (1952). Ἐκδότης Gauthier—Villars.

καταλήγει ὁ εἰσηγητὴς ὅτι, κατὰ τὴν γνώμην του, αἱ διάφοροι μέθοδοι προκαθορισμοῦ τοῦ χρόνου ἔχουν περισσότερα κοινὰ σημεῖα παρά διαφορὰς μεταξύ των καὶ ὅτι δὲν θὰ διστάσῃ νὰ παραδεχθῇ βελτιώσεις ἐκ τῶν ἄλλων συστημάτων.

Μετὰ τὴν εἰσαγωγὴν ταύτην ἐπακολουθεῖ ὑπὸ διαφόρων συνόδων ἢ ἐκθεσιῶν τῶν διαφόρων τύπων τεχνικῆς ἐπὶ τῆς χρονομετρήσεως, οἱ ὅποιοι χρησιμοποιοῦνται εἰς τὰς χώρας των. Εἰς γερμανὸς σύνεδρος, ὁμιλῶν ἐξ ὀνόματος τοῦ REFA, ὄργανισμοῦ συγκεντροῦντος ἄνω τῶν 6000 μελῶν, ἐν πρώτοις διευκρινίζει ὅτι, κατ' αὐτόν, τὸ κεφαλαιῶδες σημεῖον πάσης μεθόδου χρονομετρήσεως συνίσταται εἰς τὴν κρίσιν τοῦ χρονομετρητοῦ ὡς πρὸς τὸν ρυθμὸν τῆς ἐργασίας. Ἐν συνεχείᾳ δὲ ἐκθέτει ὅτι κατὰ τὴν διάρκειαν μελετῶν, γενομένων τῇ βοηθείᾳ ὀργάνων μετρήσεως μεγάλης ἀκριβείας, κατέστη ἔκδηλον ὅτι ὠρισμένοι κινήσεις ἐνεργοῦνται κατὰ σταθερὰν ταχύτητα, αἱ δὲ διαφοραὶ ρυθμοὶ δέον νὰ ἀποδίδωνται εἰς τὰς κινήσεις ἐπιστροφῆς ἐν κενῷ.

Ὁ Γάλλος ἀντιπρόσωπος τοῦ Γραφείου στοιχειωδῶν χρόνων (B. T. E.) (*) ἀναλύει τὰς δυσχερείας τὰς ὁποίας παρουσιάζει ἡ ἀνάλυσις τῆς ἐργασίας καὶ ἡ μέτρησις τῶν χρόνων. Καθορίζει δὲ ὡς ἀναγκαῖα τρία διαδοχικὰ στάδια: α) σταθεροποίησιν τῆς ἐργασίας, β) ἄμεισον μέτρησιν τῶν χρόνων, γ) ἐπαναχρησιμοποίησιν τῶν ἀποτελεσμάτων τῆς ἀμέσου μετρήσεως διὰ τὴν πρόβλεψιν τοῦ χρόνου νέων ἐργασιῶν.

Εἰς σουηδὸς ἐκπρόσωπος παρατηρεῖ ὅτι, εἰς τὴν χώραν του, ἡ ἀποδοχὴ ἐκ μέρους τῶν ἐργατῶν τῆς χρονομετρήσεως εἶναι ἀρκούντως διαδεδομένη ἀλλ' ὅτι ἡ παραδοχὴ αὕτη δὲν μεταβιβάζεται αὐτομάτως ἀπὸ γενεᾶς εἰς γενεάν. Παρίσταται ἀνάγκη ὅπως εἰς κάθε νέαν γενεάν ἐπαναρχίση ἡ προσπάθεια τῆς ἐκπαιδεύσεώς της.

Ἄμερικανὸς εἰδικὸς ἐπὶ τῆς χρονομετρήσεως ἐπιμένει ἰδιαιτέρως ἐπὶ τῆς σπουδαιότητος τοῦ κοινοῦ νοῦ, τὸν ὅποιον πρέπει νὰ ἐπιδείξῃ ὁ χρονομετρητὴς, καὶ τῆς πνευματικῆς καὶ ἠθικῆς τιμιότητος, αἵτινες εἶναι ἀπαραίτητοι προϋποθέσεις τῆς μετρήσεως τῆς ἐργασίας. Ὁ ἐργάτης εἶναι λίαν εὐαίσθητος ἐναντι πάσης μορφῆς ἀδικίας.

Γενικευομένης τῆς συζητήσεως, ὅλων αἱ γνώμαι συμπέπτουν εἰς τὴν ἀναγνώρισιν, ὅτι κρίνεται ἀπαραίτητος ἡ συγκατάθεσις τοῦ προσωπικοῦ καὶ ὅτι δέον νὰ ἐπιτύχωμεν τὴν συνεργασίαν τῶν ὁμαδαρχῶν καὶ ἐργοδηγῶν, οἱ ὅποιοι θὰ ἠδύναντο νὰ παράσχουν ἐπεξηγήσεις εἰς τοὺς ἐργάτας καὶ νὰ ὑπερασπίσουν τὸ ἔργον τῶν χρονομετρητῶν.

Ἀκολουθῶς ἐκθέτει τὴν ἀποφίν του ὁ Βέλγος ἀντιπρόσωπος τῆς Γενικῆς Συνομοσπονδίας Βέλγων Ἐργατῶν. Ὁ συνδικαλισμὸς ἀντιτίθεται εἰς τὴν θάναυσον μέτρησιν τῆς ἐργασίας καὶ εἰς τὸν καθορισμὸν τῆς ἀποδόσεως, βάσει οἰουδήποτε τύπου. Ἡ μέτρησις τῆς ἐργασίας εἶναι ἐν τεχνικῶν πρόβλημα, εἶναι ὁμῶς συγχρόνως καὶ ἀνθρώπινον πρόβλημα μεγίστης σπουδαιότητος. Ὁ ἐργάτης πρέπει

(*) Τὸ Γραφεῖον τοῦτο ἐξέδωκεν ἐσχάτως ὑπὸ τὸν τίτλον L' étude du travail σὺλ. λογιῶν 7 ἐκλαϊκευτικῶν φυλλαδίων ἐπὶ τῆς ἀπλοποιήσεως καὶ μετρήσεως τῆς ἐργασίας (Σκοποὶ καὶ μέσα μελέτης τῆς ἐργασίας—Μελέτη καὶ ἀπλοποιήσις τῶν μεθόδων—Μελέτη κινήσεων—Μελέτη χρόνου—Δύο χαρακτηριστικὰ παραδείγματα μελέτης τῆς ἐργασίας—Ἡ προπαρασκευὴ τῆς ἐργασίας, μέσα καὶ ὁργάνωσις—Ἡ προπαρασκευὴ τῆς ἐργασίας, ἐφαρμογὴ της).

νά ολοκληρωθῆ εἰς τὸ κοινωνικὸν σῶμα τῆς ἐπιχειρήσεως μὲ τὴν πληρότητα τῆς προσωπικότητός του καὶ ἔλον τὸ μέρος τῆς πρωτοβουλίας, ὅπερ αὕτη συνεπάγεται.

Ὁ ἐκπρόσωπος τῆς Γαλλικῆς Γενικῆς Συνομοσπονδίας Ἐργατῶν συμπληρώνει, τονίζων πόσον ἡ ἔλλειψις κατατοπίσεως ἐμποδίζει τὴν κατανόησιν τοῦ ρόλου τοῦ χρονομετρητοῦ ἐκ μέρους τῶν στελεχῶν καὶ τῶν ὁμωδάρχων. Ἡ προκατάληψις τὴν ὁποίαν οὗτοι τρέφουν ἐναντίον τῆς μετρήσεως τῆς ἐργασίας προέρχεται, κατὰ μέγα μέρος, ἐκ τοῦ φόβου τῆς τεχνολογικῆς ἀνεργίας. Δι' αὐτὸ ἡ διευθύνουσις τῶν ἐπιχειρήσεως δὲν πρέπει νὰ καταφεύγῃ, πρὸς μείωσιν τοῦ χρόνου τῆς ἐργασίας, ἀπλῶς καὶ μόνον εἰς τὴν χρονομέτρησιν ἀλλὰ νὰ ἀπευθύνεται εἰς ὅλα τὰ μέσα τὰ ὁποῖα διαθέτει σήμερον ἡ τεχνικὴ τῆς ὀργανώσεως πρὸς βελτίωσιν τῆς παραγωγῆς καὶ οὕτω νὰ ἐξασφαλίσῃ πλήρη ἀπασχόλησιν τῶν ἐργατῶν, ὡς καὶ ἀνύψωσιν τοῦ ἐπιπέδου διαβιώσεώς των.

Ὁ προεδρεύων συνοψίζει ὅτι: ἵνα ἡ μέτρησις τοῦ χρόνου ἔχει εὐνοϊκὴν ἐπίδρασιν ἐπὶ τοῦ κοινωνικοῦ κλίματος τῆς ἐπιχειρήσεως, πρέπει:

1. Ἡ χρονομέτρησις νὰ γίνεται μόνον κατόπιν ἐμπεριστατωμένης μελέτης τῶν θέσεων ἐργασίας καὶ λεπτομεροῦς ἀναλύσεως τῶν διαδικασιῶν, εἰς τρόπον ὅστε νὰ ἀποφεύγῳνται μεταγενέστεραι μεταβολαὶ τῶν χρόνων, αἵτινες συνήθως ἐκλαμβάνονται ἐκ μέρους τοῦ προσωπικοῦ ὡς πραγματικὴ ἐξαπάτησις.

2. Νὰ προηγηθῆ μία κατατόπισις τῶν ἐργατῶν, τῶν ὁποίων αἱ ἐνέργειαι θὰ χρονομετρηθοῦν. ἵνα δημιουργηθῆ τὸ πνεῦμα κατανοήσεως καὶ συνεργασίας, τὸ ὁποῖον ὁ Taylor ἐθεώρει ὡς μίαν τῶν πρωταρχικῶν προϋποθέσεων ἐπιτυχίας πάσης μεθόδου ὀργανώσεως.

3. Νὰ ἐνεργῆται ἐπιμελεημένη κατάρτισις τῶν χρονομετρητῶν, τῶν ὁποίων ὁ ψυχολογικὸς ρόλος ὑπερβαίνει πολλὰκις τὸν τεχνικόν.

4. Πρὸ τῆς ἐπιβολῆς των νὰ συζητοῦνται τὰ ἀποτελέσματα τῆς χρονομετρήσεως καὶ νὰ ἐπιτυγχάνεται ἡ συγκατάθεσις καὶ παραδοχὴ των ἐκ μέρους τῶν ἐκπροσώπων τοῦ προσωπικοῦ.

5. Νὰ θεωρεῖται ὡς ἡ πλέον ἀποδοτικὴ βάσις πάσης μετρήσεως τῆς ἐργασίας ἡ ἀπόλυτος ἐντιμότης ἐκ μέρους τῶν χρονομετρῶν καὶ τῶν ἐποπτῶν, οἱ ὁποῖοι εἶναι ἐπιφορτισμένοι μὲ τοὺς ὑπολογισμοὺς καὶ τὴν τήρησιν τῶν προβλεφθέντων χρόνων, διότι μόνον ἐκ τῆς ἀμέμπτου ἐντιμότητος γεννᾶται ἡ ἐμπιστοσύνη.

Ἀκολούθως ἡ ἀνταλλαγὴ ἀπόψεων ἐντοπίζεται εἰς τὴν εἰδικὴν μέθοδον χρονομετρήσεως M.T.M.

Ἄγγλος σύνηςδος ἐκθέτει τὰς παρατηρήσεις του ἐκ τοῦ παραλληλισμοῦ τῶν ἀποτελεσμάτων τῆς ἐφαρμογῆς τῆς συνήθους μεθόδου ἀναλύσεως τῆς ἐργασίας καὶ τῆς εἰδικῆς M.T.M.

Εὔρεν ὅτι αἱ διαφοραὶ τῶν χρόνων, οἱ ὁποῖοι ἐπετεύχθησαν διὰ τῶν δύο μεθόδων, εἶναι σχετικῶς ἐλάχισται, θεωρεῖ ὅμως κεφαλαιώδους σημασίας τὴν ταχύτητα μὲ τὴν ὁποίαν δυνάμεθα νὰ ἀναλύσωμεν τὰς μεθόδους, νὰ τὰς ἀπλοποιήσωμεν καὶ νὰ τὰς τελειοποιήσωμεν, τῇ βοήθειᾳ τῆς μεθόδου M.T.M. Ὅσον ἀφορᾷ τὴν ἐργατικὴν ἀντίδρασιν, ἔχει τὴν ἐντύπωσιν ὅτι οὐδέποτε ὁ ἄγγλος ἐργάτης θὰ εἶναι πλήρως ἱκανοποιημένος ἐκ τῆς ἐφαρμογῆς χρόνων προσερχομένων ἐξ ἀπροσώπων πινάκων. Συνιστᾷ ὅθεν τὴν λήψιν ἰδιαιτέρων προφυλάξεων καὶ τὴν

ειδικήν κατάρτισιν τῶν χρονομετρητῶν οἱ ὅποιοι θὰ ἐφαρμόσουν εἰς τὰ ἐργοστάσια τὴν μέθοδον ταύτην.

Ἡ Αὐστραλὸς ἐκπρόσωπος παρατηρεῖ ὅτι ἡ κατάστασις εἰς τὴν Αὐστραλίαν εἶναι διάφορος ἀπὸ τὰς ἄλλας χώρας, διότι ἐκεῖ, ἀνεκαθεν, τὰ ἐργατικά συνδικάτα ἦσαν ἀντίθετα πρὸς τοὺς μισθοὺς μὲ βραβεῖα καὶ ἡ ἀντίθεσις ἀπεκρυσταλλώθη εἰς ἑχθρικήν στάσιν ἔναντι τῆς χρησιμοποίησεως τοῦ χρονομέτρου. Ὑπὸ τὰς συνθήκας ταύτας, ἡ μέθοδος M.T.M. συνιστᾷ διὰ τὴν χώραν του μίαν νέαν πιθανότητα μελέτης, ἀναλύσεως, ἀπλοποιήσεως καὶ μετρήσεως τῆς ἐργασίας, χωρὶς νὰ συναντήσωμεν τὴν φιλοποσίαν καὶ ἀκατανοησίαν τῶν ἐργατῶν.

Εἰς Ἄμερικανὸς τεχνικὸς ἐπιμένει ἀπαξ ἔτι ἐπὶ τοῦ γεγονότος, ὅτι ἡ τεχνικὴ τῆς ἀναλύσεως τῶν κινήσεων καὶ τῆς μετρήσεως τῶν χρόνων, τὰς ὁποίας ἐπιτυχῶς ἐκ τῆς ἐφαρμογῆς τῶν πινακῶν τῆς μεθόδου M.T.M. ἀπορρέουν αὐτομάτως ἐκ τῆς ἀναλύσεως τῶν κινήσεων. Τὰ πλεονεκτήματα ἐπὶ τοῦ κοινωνικοῦ ἐπιπέδου συνίστανται εἰς τὸ γεγονός ὅτι εἰς οἰανδήποτε χώραν καὶ ἂν αὕτη ἐφαρμοσθῇ, οἱ χρησιμοποιοῦντες τὴν μέθοδον ταύτην ὁμιλοῦν κοινὴν γλῶσσαν, διότι ἐκάστη κίνησις ταξινομεῖται κατ' ἀκριβῆ τάξιν. Ἐξ οὗ, καλυτέρα κατανόησις καὶ μεγαλυτέρα ἐμπιστοσύνη ἀναπτύσσονται μεταξὺ διευθύνσεως καὶ προσωπικοῦ.

Ἐκπρόσωπος, τέλος, τῆς Γαλλικῆς Γενικῆς Συνομοσπονδίας Ἐργατῶν δηλώνει ὅτι, ὅσον ἀφορᾷ τὴν μέθοδον M.T.M., οἱ συνδικαλισταὶ τηροῦν ἔναντι ταύτης ἐπιφυλακτικὴν στάσιν, ὡς συμβαίνει διὰ πᾶσαν νέαν τεχνικὴν μετρήσεως χρόνου. Οἱ συνδικαλισταὶ ὁμως ἔχουν καθήκον νὰ γνωρίζουν τὰς νέας μεθόδους καὶ νὰ ἐπεξηγοῦν ταύτας εἰς τοὺς συναδέλφους των. Ὁ ἐκπρόσωπός των εἰς τὰς χρονομετρήσεις δεόν νὰ δύναται νὰ ἐλέγῃ τὰ πρότυπα ἐργασίας, νὰ ἐπιβεβαιώῃ τὰς φορτίσεις, νὰ ὑπολογίζῃ τὴν ἀπόδοσιν τῶν θέσεων ἐργασίας καὶ νὰ ἐπαληθεύῃ τὸν ὑπολογισμὸν τῶν ἀτομικῶν καὶ τῶν συνολικῶν ἀμοιβῶν.

Δι' οὗ καὶ ἡ Συνομοσπονδία ἐκπαιδεύει εἰς τὰς μεθόδους M.T.M. ἐκπροσώπους τῶν ἐργατῶν, οὕτως ὥστε οὗτοι νὰ εἶναι εἰς θέσιν νὰ συζητοῦν ὡς ἴσοι πρὸς ἴσους μετὰ τῶν ἐργοδοτῶν.

B'. Ἡ ἀξιολόγησις τῆς Ἐργασίας

Μετὰ μικρὰν εἰσῆγησιν, εἰς Ἄμερικανὸς συνέδρος δηλώνει ὅτι ἔστω καὶ ἂν δὲν παραδεχόμεθα ὅτι ἡ ἀξία τῆς ἀνθρωπίνης ἐργασίας δύναται νὰ μετρηθῇ ἐν σχέσει μὲ τὴν παραγωγικότητα, ἐν τούτοις δὲν παύει νὰ εἶναι ἀληθὲς ὅτι μᾶς ἐνδιαφέρει νὰ γνωρίζωμεν τὰς σχετικὰς ἀξίας τῶν διαφόρων θέσεων ἐν τῷ γενικῷ πλαισίῳ τῶν καθιερωμένων μισθῶν εἰς ἐκάστην χώραν. Κοτὰ τὴν γνώμην του, ἡ ἀξιολόγησις τῶν θέσεων εἶναι μία συστηματικὴ καὶ ἀμερόληπτος ἐκτίμησις τῶν διαφόρων εἰδῶν ἐργασίας καὶ τὴν συγκρίνει πρὸς τὴν κλίμακα τιμῶν τῶν διαφόρων ἐμπορευμάτων, τῆς δευτέρας καθοριζομένης βάσει τῆς μελέτης τοῦ κόστους καὶ τῆς πρῆτης βάσει τῆς ἀναλύσεως τῶν θέσεων. Ἀναλύει διαδοχικῶς τὴν τεχνικὴν τῆς ἀξιολογήσεως τῆς ἐργασίας, ὡς αὕτη, γενικῶς, ἐφαρμόζεται εἰς τὰς Ἡνωμένας Πολιτείας, ποῖα ἀποτελέσματα δεόν ἐξ αὐτῆς νὰ ἀναμένονται, τί στοιχίζει μία τοιαύτη τακτικὴ καὶ ἐπιμένει ὅτι αὕτη δὲν εἶναι ἔργον μόνον τῶν ἐργοδοτῶν ἀλλὰ δεόν νὰ διεξάγεται τῇ συνεργασίᾳ τῶν ἐργατῶν.

Τὸ πρόβλημα τῆς ἀξιολογήσεως τῆς ἐργασίας δὲν περαιούται μὲ τὴν ἐγκαθ-

ίδρυσιν τῶν μεθόδων τούτων (*). Ἡ τήρησις των ἐν ἰσχύι καὶ ἡ λειτουργία των ἐξασφαλίζεται κατὰ συνεχῆ τρόπον.

Ἀντιπρόσωπος τῶν Κάτω Χωρῶν συγκρίνει τὴν μέθοδον τῶν συντελεστῶν κρίσεως πρὸς τὰς ἄλλας μεθόδους μετρήσεως τῶν ἀξιών, εἰς Βέλγος δὲ σύνοδρος θέτει πρὸς συζήτησιν ὀρισμένα σημεῖα, ὡς λ.χ. τὸ παραδεκτὸν σύστημα ἐξισορροπήσεως εἰς τὰς διαφόρους ἐκτεθείσας μεθόδους, τὴν δυνατότητα συγκρίσεως τῶν ἀξιολογήσεων μεταξὺ διαφόρων ἐπιχειρήσεων ἢ ἐπαγγελματίων καὶ τέλος τὴν σύνοψιν συλλογῶν πρακτικῶν ἐφαρμογῶν. Ἀκολουθῶς ἀνταλλάσσονται μεταξὺ τῶν διαφόρων εἰδικῶν ἀπόψεις ἐπὶ τῆς κοινωνικῆς πλευρᾶς τῆς ἀξιολογήσεως τῆς ἐργασίας.

Εἰς Ὀλλανδὸς ἐκπρόσωπος διευκρινίζει ὅτι ἡ ποιότης τοῦ ὄργανου, τὸ ὅποσον ἀντιπροσωπεύει ἡ ἀξιολόγησις, εἶναι μικροτέρας σημασίας ἀπὸ τὸν τρόπον τῆς χρησιμοποίησώς του. Εἶναι ἀμφιστομος μάχαιρα καὶ πρέπει νὰ προσέξωμεν μήπως, ὡς συμβαίνει καὶ εἰς τὸ καρφί, λόγῳ ἀπροσεξίας πληγώσωμεν τὰ δάκτυλά μας. Τὴν ἀξιολόγησιν θεωρεῖ ἐξεταστέαν ἀπὸ τριῶν ἀπόψεων: ἐν τῷ ἐπιπέδῳ τῆς ἐπιχειρήσεως, ἐν τῷ ἐπιπέδῳ τοῦ ἐπαγγέλματος καὶ ἐν τῷ ἐθνικῷ ἐπιπέδῳ. Ἐν τῷ τελευταίῳ συμφωνεῖ τὴν Ὀλλανδίαν καὶ αἱ ἐργοδοτικαὶ καὶ αἱ συνδικαλιστικαὶ ὀργανώσεις συμπρωτῶν, ἀναγνωρίζουσαι τὰ πλεονεκτήματα τῆς τακτικῆς ταύτης, ὡς πρὸς τὴν βελτίωσιν τῆς πολιτικῆς τῶν μισθῶν: σύγκρισις καὶ ἐνοποιήσις τῶν μισθῶν τῶν ἐργατῶν τῆς αὐτῆς κατηγορίας ἀπὸ βιομηχανίας εἰς βιομηχανίαν.

Εἰς Βέλγος ἐργατικὸς ἀντιπρόσωπος ἀνακοινεῖ τὴν ἐκδηλωθεῖσαν ἀντίθεσιν ἐκ μέρους τῶν συμπατριωτῶν τοῦ ἐργατῶν ἔναντι τῆς ἀξιολογήσεως τῆς ἐργασίας.

Τὰ συμπεράσματα ἐκ τῶν γενομένων συζητήσεων διατυποῦνται ὡς ἑξῆς:

Διατὶ ἡ μελέτη τῆς ἀξιολογήσεως προλαμβάνει ἰδιαίτερον σημασίαν μεταξὺ τῶν πολυπληθῶν προβλημάτων τὰ ὅποια ἐφελεύουσι τὴν προσοχὴν τοῦ ἐργατικοῦ κόσμου; Διότι ἀποτελεῖ σπουδαῖον μέρος τοῦ προβλήματος τῶν μισθῶν καὶ δὲν δυνάμεθα νὰ ἀρνηθῶμεν ὅτι τοῦτο εἶναι μίαν τῶν οὐσιωδῶν ἀπόψεων τῆς οἰκονομικῆς καὶ κοινωνικῆς ζωῆς τῆς χώρας.

Ἡ ἀξιολόγησις τῆς ἐργασίας θεωρεῖται θεμελιώδες πρόβλημα ἀπὸ τὸν μισθωτὸν, τοῦ ὁποίου αἱ συνθήκαι διαβιώσεως καὶ ἡ οἰκονομικὴ ζωὴ ἐξαρτῶνται ἐκ τοῦ τρόπου καθ' ὃν τοῦτο θὰ ἐπιλυθῇ. Αὕτη ὅμως εἶναι ἐξ ἴσου σπουδαῖον πρόβλημα καὶ διὰ τὸν ἐργοδότην, καθ' ὅσον τὸ ὕψος τῶν μισθῶν συνιστᾷ ἓνα τῶν κυρίων παραγόντων τοῦ κόστους τῶν προϊόντων. Δέον νὰ ἐξετασθῇ μετὰ τῆς μεγαλυτέρας προσοχῆς, χωρὶς νὰ παραβλέπωμεν ὅτι τοῦτο εἶναι ταυτοχρόνως ἐν τεχνικὸν καὶ ἐν κοινωνικὸν πρόβλημα καὶ ὅτι μίαν κακῶς καθορισθεῖσα ἱεράρχησις ἐπάγεται ὀλέθρια ἀποτελέσματα, τόσον ἐπὶ τοῦ ἀτομικοῦ ὅσον καὶ τοῦ συνολικοῦ ἐπιπέδου.

Γ'. Ἡ ἀντικειμενικὴ βαθμολόγησις τοῦ προσωπικοῦ

Ἡ συζήτησις διεξάγεται σχεδὸν ἀποκλειστικῶς μεταξὺ τῶν Γάλλων συνέδρων.

Ὁ πρῶτος ὀμιλητής, ἀφοῦ τοποθετήσῃ ἐπὶ τοῦ ἀνθρωπίνου πεδίου τὸ θέμα τῆς ἀντικειμενικῆς βαθμολογήσεως, περιγράφει τὸ χρησιμοποιούμενον ὑπὸ τῆς ἐπιχειρήσεώς του «δελτίον ἐκτιμῆσεως», ὡς καὶ τὴν χρῆσιν τῶν δεδομένων

* Βλέπε καὶ μελέτην: «Ἡ σύγχρονος μορφή τῆς Ἐπιστημονικῆς Ὁργανώσεως» (πολιτικὸς χαρακτηρισμὸς τῆς ἐργασίας) ΣΠΟΥΔΑΙ, τόμος Β', τεῦχος 4ον.

τούτου εις τὴν διεύθυνσιν τοῦ προσωπικοῦ. Ἐπειδὴ δὲ ἀπαριθμῆσθαι τὰς παρ-
ουσίας διαφόρους ἀντιδράσεις κατὰ τὴν ἐφαρμογὴν τῆς τεχνικῆς ταύτης, θέτει
ἰσορροπημένα ἐρωτήματα, ἅτινα θεωρεῖ βασικά διὰ τὴν χρησιμοποίησιν τοῦ συστήματος.

- Πρέπει νὰ κοινοποιοῦνται εἰς τὸ προσωπικὸν τὰ κριτήρια βαθμολογίας ;
- Πρέπει οἱ ἐνδιαφερόμενοι νὰ λαμβάνουν γνῶσιν τῶν δελτίων ἐκτιμήσεως ;
- Ἄν ναι, ποῖος πρέπει νὰ ἀνακοινῶνται ταῦτα ;

Ὁ ἐκπρόσωπος τῶν Γαλλικῶν Δημοσίων Ὑπηρεσιῶν, λυπεῖται διὰ τὴν
ἐλλειψὶν κατανόησεως τοῦ συστήματος ἐκ μέρους τῶν δημοσίων ὑπηρεσιῶν, τῶν
ὁποίων ἔχει ἀποστολὴν νὰ προσανατολίξῃ τὰς ἐνεργείας ἐπὶ τῶν ζητημάτων τοῦ
προσωπικοῦ. Ἀναλύει τὸ ἐπικρατοῦν πνεῦμα, δεικνύει τοὺς λόγους τῶν δυσκολιῶν
τὰς ὁποίας συνήντησε, περιγράφει τὴν φύσιν τῶν καὶ ἀνακοινῶναι τὰ ἀποτελέ-
σματα. Οὕτω, ἀπὸ περιγράφῃ τὰ χαρακτηριστικὰ τοῦ ἐν ἰσχύϊ συστήματος βαθ-
μολογήσεως καὶ πρᾶξεων, ὡς τοῦτο ἐπιβάλλει ὁ Καταστατικὸς Χάρτης τῶν Δη-
μοσίων Ὑπαλλήλων, ἀναπτύσσει πῶς αἱ προσπάθειαι τοῦ ἔτινον πρὸς μίαν βαθ-
μολογίαν τοῦ ὑπαλλήλου καὶ ὄχι τοῦ ἀνθρώπου, ποίας συμβουλὰς καὶ ὁδηγίας
ἔδωκεν εἰς τοὺς βαθμολογοῦντας, ὡς καὶ ποίας ἀποτυχίας συνήντησε (*).

Τραπεζιτικὸς σύνδεσμος περιγράφει τὰς ἀντιμετωπιθείσας δυσχερείας διὰ
τὴν βαθμολογίαν τῶν ὑπαλλήλων μεγάλης Τραπεζῆς, με 400 ὑποκαταστήματα.
Ἐπειδὴ ἡ ἐκλογή τῶν ὑποψηφίων, βάσει τῆς ψυχοτεχνικῆς, ἔφερεν εἰς φῶς τὰ
μειονεκτήματα τοῦ προηγουμένως χρησιμοποιουμένου συστήματος, περιγράφει τὰ
χαρακτηριστικὰ νέου ἀντικειμενικοῦ τρόπου βαθμολογήσεως καὶ ἀναλύει τὰ πλεο-
νεκτήματα καὶ τὰ μειονεκτήματά του.

Ἄλλος Γάλλος σύνεδρος παρουσιάζει ὄχι σύστημα βαθμολογήσεως, ἀλλὰ τὴν
μέθοδον τὴν ὁποίαν ἠκολούθησε διὰ τὴν κατάρτισιν φύλλου βαθμολογήσεως. Μὴ
εὐρῶν εἰς τὴν μέχρι τοῦδε ἀνακοινωθεῖσαν πειραν, καὶ εἰς τὴν χώραν του καὶ εἰς
τὸ ἐξωτερικόν, στοιχεῖα προσαρμοζόμενα εἰς τὴν περίπτωσίν του, ἀναλύει πῶς
κατέληξεν εἰς τὴν κυκλοφορίαν ἐρωτηματολογίου διὰ τὸν καθορισμὸν τῶν κριτη-
ρίων βαθμολογήσεως: ἐκλογή τῶν κριτηρίων, πρὸς τοίους θὰ ἀπευθυνθῇ τὸ ἐρω-
τηματολόγιον, παρουσιάσῃ του, ἐπεξεργασία του, ἀποτελέσματα.

Ὁ ἐκπρόσωπος τοῦ Συνδέσμου τῶν Γάλλων Ὀργανωτῶν ἀνακεφαλαιώνει, ἐν
συνόψει, τὰς ἐκτεθείσας τεχνικὰς ἀπόψεις καὶ ἐπιμένει ἐπὶ τοῦ γεγονότος ὅτι αὐταὶ
δεῖν νὰ γίνουσι καταληπτὰ ὑφ' ἑλῶν, διότι ἡ κατανόησις εἶναι ἡ βάση πάσης
ἀποδοτικῆς συνεργασίας. Ἐφ' ἑτέρου δὲν πρόκειται νὰ θέσωμεν ἀντιμέτωπα τὸ ἐν
σύστημα πρὸς τὰ ἄλλα. Αἱ διαφοραὶ—καὶ εἶναι εὐτύχημα ὅτι ὑπάρχουν τοιαῦται—
πρέπει, ἐξ ἀντιθέτου, νὰ μᾶς ὁδηγοῦν εἰς χρησίμους ἀντιπαραβολὰς, γονίμους συζη-
τήσεις καὶ συνεχῆ τελειοποίησιν.

Ὁ Πρόεδρος τῆς Διεθνoῦς Συσκέψεως κλείει τὰς συζητήσεις καὶ συνάγει, ἐπὶ
τοῦ φιλοσοφικοῦ πεδίου, ὅτι ἡ ἐπιστήμη τῆς Ὀργανώσεως τῆς Ἐργασίας, καὶ εἰς
τὰς πλέον τεχνικὰς ἀπόψεις τῆς, τείνει νὰ καταστῇ ἡ ἐπιστήμη τῆς **κοινωνικῆς**
εἰρήνης. Διότι, ἐὰν ἐπεδίωκεν ἕτερον σκοπὸν ἀπὸ τὴν κοινωνικὴν ἁρμονίαν, θὰ
κατέστρεφεν αὐτὴ ἑαυτήν.

(*) Εἰς ὅσους ἐνδιαφέρονται νὰ κατατοπισθοῦν ἐπὶ τοῦ πρωτοπόρου συστήματος βαθμολο-
γίας, τοῦ χρησιμοποιουμένου ὑπὸ τῶν Ἀγγλικῶν Δημοσίων Ὑπηρεσιῶν (B.C.S.), συνιστάται
τὸ τεύχος Staff reporting, ἐκδοθὲν ὑπὸ τοῦ Institute of Public Administration London.

ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

Έτος Είκοστόν

ΓΕΝΙΚΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΝ

Διαθέσιμα	δραχ.	73 565 993 496.—
Χορηγήσεις Βραχυπρόθεσμοι	»	1 671 973 818 030.—
Δάνεια Μέσης και Μακράς Προθεσμίας	»	265 094 474 858.—
Δάνεια Μέσης και Μακράς Προθεσμίας Λησµῶ Δημοσίου	»	88 013 655 541.—
Δάνεια Μέσης και Μακράς Προθεσμίας ἐκ Πιστώσεων ΑΜΑΓ	»	9 636 886 492.—
Δάνεια Μέσης και Μακράς Προθεσμίας εις δραχµὰς ἐκ Κεφαλαίων Ἀνασυγκροτήσεως Ε.Σ.Α.	»	156 218 232 166.—
Γεωργικά εἶδη πρὸς διάθεσιν ἐν γένει	»	275 467 345 973.—
Προσωρινοὶ λησμοὶ Χρεωστικοὶ καὶ ἕτερα στοιχεῖα Ἐνεργητικοῦ	»	391 407 559 209.—
Καταστήματα, Κτήματα, Ἐγκαταστάσεις κλπ.	»	20 771 160 921.—
Λογαριασμοὶ Τάξεως	»	552 537 885 792.—
		<u>3 504 682 012 478.—</u>

ΑΝΑΛΥΣΙΣ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ

ΧΡΕΩΣΙΣ

Ἐξοδα καὶ ἀποδοχαὶ προσωπικοῦ	δραχ.	124 324 309 316	
Λοιπὰ ἔξοδα Διαχειρίσεως	»	16 293 242 554	140 617 251 870.—
Εἰσφορὰ ὑπὲρ Ταμείου Συντάξεων	»	9 846 617 104	
» » » Ὑγείας	»	4 558 813 355	
» » » Προνοίας	»	2 964 308 353	
Εἰσφοραὶ ὑπὲρ διαφόρων Ἀσφαλι- λιστικῶν Ταμείων	»	2 710 221 006	
Παιδικὴ μέριμνα καὶ Παιδικαὶ Κατασκηνώσεις		5 236 832 366	
Δαπάναι ὑπὲρ φυματικῶν ὑπαλλήλων	»	1 802 616 525	27 119 408 709.—
Τόκοι πιστώσεων τῆς Τραπεζῆς τῆς Ἑλλάδος	»	45 207 520 909	
Τόκοι Καταθέσεων κλπ.	»	7 133 609 527	52 341 130 436.—
Λογαριασμοὶ πρὸς ἀπόσβεσιν	»	130 348 349	
Κρατήσεις δι' ἀποσβέσεις	»	3 000 000 000	
Κρατήσεις διὰ διαφόρους σκοποὺς	»	3 000 000 000	
Καθαρὰ Κέρδη ἀγόμενα εἰς Ἀπο- ματικόν	»	4 300 000 000	10 430 348 349.—
			<u>230 508 439 364.—</u>

Ο ΔΙΟΙΚΗΤΗΣ
ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΜΥΛΩΝΑΣ

ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

Τρίτον (23ον)

31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 1952

ΠΑΘΗΤΙΚΟΝ

Κεφάλαια ἐκ προικοδοτήσεως Ἑλληνικοῦ Δημοσίου κλπ.	δρχ.	249 199 283 053.—
Κεφάλαια ἀποθεματικά, κρατήσεις, διὰ διαφόρους σκοποὺς	»	97 342 672 446.—
Καταθέσεις : Ταμειυτήριον	»	2 777 524 753.—
*Ὄψεως	»	100 454 567 979.—
Προθεσμίας	»	8 779 228.—
Δεσμευμένα	»	22 399 421 490.—
Ἐκ προϊόντος δανείων πρὸς ἀπόδοσιν	»	40 971 582 335.—
Ἐκ προϊόντος δανείων καλυπτόντων ἔκδο- σιν ἐγγυητικῶν ἐπιστολῶν	»	44 191 779 651.—
*Ὄφειλά, ἐν εἰς Ἑλληνικὸν Δημόσιον, εἰς Τραπεζὰς κλπ.	»	2 212 263 241 499.—
Προσωρινοὶ λογισμοὶ Πιστωτικοὶ καὶ ἕτερα στοιχεῖα		
Παθητικοῦ	»	182 535 274 252.—
Λογαριασμοὶ Τάξεως	»	552 537 885 792.—
		<u>3 504 682 012 478.—</u>

«ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ 1952»

ΠΙΣΤΩΣΙΣ

Προεξοφλήματα καὶ τόχοι	δρχ.	166 689 086 492.—
Διάφορα Κέρδη, Διάφοροι Προμήθειαι, Διάφορα ἔσοδα κλπ.	»	21 094 316 657.—
Λοιπαὶ Ὠφέλειαι	»	42 725 036 215.—

230 508 439 364.—

Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΤΟΥ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ
ΔΙΟΝΥΣΙΟΣ ΠΕΤΡΟΥΤΖΗΣ