

ΤΡΕΙΣ ΟΜΙΛΙΑΙ ΤΟΥ ΚΑΘΗΓΗΤΟΥ ΤΟΥ CONSERVATOIRE DES ARTS ET MÉTIERS

κ. LOUIS DANTY-LAFRANCE

ΕΙΣ ΤΗΝ ΑΝΩΤΕΡΑΝ ΣΧΟΛΗΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

Κατὰ μῆνα Μάϊου ἐ. ξ., κατόπιν προσκλήσεως τῆς Ἀνωτέρας Σχολῆς Βιομηχανικῶν Σπουδῶν, ἦλθεν εἰς τὴν Ἑλλάδα, διὰ νὰ δώσῃ σειρὰν διαλέξεων μαθημάτων ἐπὶ ὀργανωτικῶν θεμάτων, ὁ καθηγητὴς τῆς Ὀργανώσεως εἰς τὸ Conservatoire des Arts et Métiers κ. Louis Danty-Lafrance. Ὁ κ. Lafrance ἀνήκει εἰς τὴν πλειάδα τῶν κορυφαίων εἰδικῶν τῆς ἐποχῆς μας ἐπὶ τῆς ὀργανώσεως. Εἶνε, ἐπίσης, Πρόεδρος - Διευθυντὴς τῆς École de l' Organisation du Travail, καθηγητὴς τοῦ Centre de Préparation aux Affaires καὶ Πρόεδρος τῆς Ἐνώσεως τῶν Γάλλων Συμβούλων Ὀργανώσεως. Διπλωματοῦχος τῆς École Centrale, διετέλεσε καθηγητὴς αὐτῆς. Ὑπῆρξε Διευθυντὴς τῆς Γαλλικῆς Ἐταιρίας Ἀερίοφωτος τῶν Παρισίων, Πρόεδρος τοῦ Conseil National de l' Organisation Française (CNOF) κλπ.

Φίλος τῆς Ἀνωτέρας Σχολῆς Βιομηχανικῶν Σπουδῶν, ἀπεδέχθη εὐγενῶς τὴν πρόσκλησίν της καὶ ἔδωσε, εἰς τὴν σειρὰν τῶν διαλέξεων αὐτῆς τοῦ παρελθόντος Ἀκαδημαϊκοῦ Ἔτους, τρεῖς ὀμιλίαι, τὴν 13ην, 15ην καὶ 19ην Μαΐου 1953. Τὰς ὀμιλίαις ταύταις, ἐξόχως ἐνδιαφερούσας, παραθέτομεν κατωτέρω. Κληθεῖς ὑπὸ τῆς Συγκλήτου τοῦ Ἐθνικοῦ Μετσοβίου Πολυτεχνείου, ἔδωσε καὶ ἐκεῖ μιαν διὰ λέξιν, ἐπὶ τῆς ἐξελίξεως τῶν ἰδεῶν περὶ ἀμοιβῆς τῆς ἐργασίας.

Μὲ τὰς ὀμιλίαις τοῦ κ. Lafrance ἐκλείσεν ὁ κύκλος τῶν διαλέξεων ξένων ἐπιστημόνων. τὸν ὁποῖον εἶχε ὀργανώσει διὰ τὸ Ἀκαδημαϊκὸν ἔτος 1952—1953 ἡ Ἀνωτέρα Σχολὴ Βιομηχανικῶν Σπουδῶν εἰς τὰς αἰθούσας αὐτῆς (L. Artigues, J. Fourastié, L. Danty - Lafrance).

Α' ΟΜΙΛΙΑ : ΤΗΣ 13 ΜΑΪΟΥ 1953

Η ΕΙΣΦΟΡΑ ΤΗΣ ΓΑΛΛΙΑΣ ΕΙΣ ΤΗΝ ΚΙΝΗΣΙΝ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Πρὸ πολλῶν ἐτῶν, ἕνας ἀπὸ τοὺς ἐπιφανεῖς συμπατριώτας σας, ὅστις ἀνεπαύετο εἰς τὴν ἀγροτικὴν τοῦ οἰκίαν παρὰ τὴν Ὀλυμπίαν ἐκ τῶν κόπων μιᾶς στρατιωτικῆς ἐκστρατείας, ὅπου ἐπέδειξε τὰς πλέον ἀξιοσημειώτους ἰκανότητάς του ὡς στρατηγοῦ, ἀναπολῶν—ἵνα διασκεδάσῃ καὶ συγχρόνως μορφώσῃ τοὺς συγχρόνους του—τὰς ἀναμνήσεις του ἐκ τῆς παραμονῆς του εἰς τὸ ἐξωτερικόν, ἔγραφε τὰ κατωτέρω :

«Διατὶ τὰ φαγητὰ τὰ παρατιθέμενα εἰς τὴν τράπεζαν τοῦ βασιλέως, εἶναι καλύτερα ἀπὸ τὰ ὀπουδήποτε ἄλλου ; Δὲν πρέπει νὰ ἐκπλήσεται τις. Διότι, ὡς τὰ ἄλλα ἐπαγγέλματα ἀσκοῦνται μὲ περισσοτέραν τέχνην εἰς τὰς μεγάλας πόλεις, οὕτω καὶ τὰ φαγητὰ τοῦ βασιλέως μαγειροῦνται καλύτερα. Εἰς τὰς μικρὰς πόλεις, ὅντως, οἱ ἴδιοι τεχνῖται κατασκευάζουν τὴν κλίνην, τὴν θύραν, τὸ ἄροτρον, τὴν τράπεζαν, καὶ ἐνίοτε κτίζουν τὸ σπίτι, ἀκόμη εὐτυχεῖς ἐὰν μὲ τόσα ἐπαγγέλματα εὐρίσκουν πελάτας οἷτινες καὶ τοὺς διατρέφουν. Ἀλλὰ εἶναι ἀδύνατον εἰς ἕνα ἄτομον τὸ ὁποῖον ἀσχολεῖται μὲ περισσότερα ἐπαγγέλματα νὰ τὰ ἐκπληροῖ ὅλα τελείως. Ἀντιθέτως, εἰς τὰς μεγάλας πόλεις, ὅπου πολλοὶ ἔχουν ἀνάγκην ἐνὸς εἶδους πράγ-

ματος, ἔν ἐπάγγελμα ἔπαρκει ὅπως διαθρέψη ἓνα τεχνίτην, ἐνίστε δὲ καὶ ἐν ἀπλοῦν τμήμα τοῦ ἐπαγγέλματος τούτου. Εἰς τεχνίτης ὑποδύει τοὺς ἄνδρας, ἕτερος τὰς γυναικας. Συμβαίνει ἀκόμη νὰ ἐξασφαλίζον τὰ πρὸς τὸ ζῆν περιοριζόμενοι, εἰς νὰ ράπτῃ τὸ δέσμα, ἕτερος νὰ τὸ κόπτῃ, ἄλλος νὰ ἀσχολεῖται μὲ τὰ ψίδια καὶ ἄλλος νὰ μὴ κάμνῃ ἄλλο τι ἀπὸ τοῦ νὰ συναθροίξῃ τὰ τεμάχια. Ἔπειτα ἐκ τούτου ὅτι ὅστις ἐξειδικεύθη εἰς ἓν μικρὸν τμήμα ἑνὸς ἐπαγγέλματος ὑπερέχει εἰς τοῦτο τὸ ἴδιον συμβαίνει καὶ διὰ τὴν μαγειρικὴν τέχνην. Ὅταν, τῷ ὄντι, δὲν ἔχει τις παρὰ μόνον ἓνα ὑπὲρ τὴν νὰ προετοιμάξῃ τὰ ἀνάκλιτρα, νὰ στρώνῃ τὰς τραπέζας, νὰ ζυμώνῃ τὸν ἄρτον, νὰ μαγειρεύῃ πότε τὸ ἐν φαγητὸν πότε τὸ ἄλλο, πρέπει, κατὰ τὴν γνώμην μου, ἢ ἐργασίᾳ νὰ γίνεταί εἴτε κακῶς εἴτε ἀνεπαρκῶς. Ὅταν, ἀντιθέτως, ὑπάρχει ἀρκετὴ ἐργασία, τότε ὁ εἰς βράζει τὰ κρέατα, ὁ ἄλλος τὰ ψήνει, ὁ τρίτος ζυμώνει τὸν ἄρτον, καὶ μάλιστα ὠρισμένον εἶδος τοῦ ἄρτου ζητούμενον ζωηρῶς. Ἡ ἐργασία οὕτω νοουμένη πρέπει, κατὰ τὴν γνώμην μου, νὰ ἀποδώσῃ ἀνώτερα προϊόντα εἰς κάθε εἶδος».

Αὐταὶ αἱ γραμμαὶ ἐγράφησαν πρὸ 2400 ἔτων ἀπὸ τὸν Ξενοφῶντα, μαθητὴν τοῦ Σωκράτους, περιφημον ἀρχηγὸν κατὰ τὴν Κάθοδον τῶν μυρῶν μισθοφόρων Κύρου τοῦ νεωτέρου. Καὶ ἡ ἀξιόλογος αὕτη ἀπολογία τοῦ «καταμερισμοῦ τῆς ἐργασίας», τῆς ἀναλύσεως τῶν ἔργων, ἀνευρίσκειται 20 αἰῶνας βραδύτερον ὑπὸ τὴν γραφίδα ἑνὸς Γάλλου, τοῦ Perronnet, θεωρουμένου εἰς τὴν ἐποχὴν του ὡς τοῦ πλέον περιφημον κατασκευαστοῦ γεφυρῶν ἐν Εὐρώπῃ καὶ ὁ ὁποῖος, τὸ ἔτος 1739, κατὰ τὴν κατασκευὴν καρφίδων εἰς Aigle, μικρὰν πόλιν τῶν Β. Παρισίων, ἀπέδειξε πῶς ἡ κατανομὴ τῆς βιομηχανοποιήσεως εἰς ἀπλᾶς ἐργασίας ἐπέτρεψε τὸν ἑκατοταπλασιασμὸν τῆς παραγωγῆς ἐκάστου ἐργάτου. Ἴδου μία ἐκ τῶν πρώτων εἰσφορῶν τῆς Γαλλίας, μετὰ τὴν Ἑλλάδα, εἰς τὴν Ἐπιστημονικὴν Ὁργάνωσιν τῆς Ἑργασίας.

Βεβαίως, δύναται τις νὰ διερωτηθῇ, πῶς ἐπὶ 20 ὅλους αἰῶνας κανεὶς μετὰ τὸν Ξενοφῶντα καὶ τὸν Perronnet—τοῦ ὁποῖου τὸ θέμα ἐσχολιάσθη 30 ἔτη ἀργότερον ὑπὸ τοῦ Ἄγγλου οἰκονομολόγου Adam Smith—κανεὶς, ἐπαναλαμβάνων, δὲν ἐξέθεσε τὰ πλεονεκτήματα τοῦ καταμερισμοῦ τῆς ἐργασίας; Τοῦτο ὀφείλεται εἰς τὸ ὅτι μετὰ τῆς Ἑλληνικῆς ἀρχαιότητος, ἢ ὁποῖα ἐσέβητο τὴν βιοτεχνίαν, καὶ τοῦ μεσαίου αἰῶνος, ὅτε ἀνεπτύχθησαν αἱ συντεχνίαι, ἢ ἐλευθέρᾳ ἐργασίᾳ κατεκλύζετο ἀπὸ τὴν γιγαντιαίαν ἀνάπτυξιν τῆς δουλείας, χαρακτηριστικὸν τῆς Ρωμαϊκῆς Αὐτοκρατορίας. Ἐπειτα, κατὰ τοὺς χρόνους τῆς πλήρους ἀντήσεως τῶν συντεχνιῶν, αἱ δυσκολίαι καὶ ἡ ἔλλειψις ἀσφαλείας εἰς τὰ μέσα συγκοινωνίας ἠμπόδιζαν τὴν ἀνάπτυξιν τῆς παραγωγῆς. Ἐπειδὴ ἐκάστη πόλις, ἕκαστον χωρίον, παρήγαγεν ὅ,τι ἐχρειάζετο εἰς τὴν ἐπιτόπιον πελατείαν, οὐδὲν ᾔθει τοὺς παραγωγοὺς νὰ βελτιώσουν τὰς μεθόδους ἐργασίας. Παρήγαγον ἀριστουργήματα δεξιότητος καὶ γούστου, ὁ προϋπολογισμὸς ὅμως τοῦ κόστους τοὺς ἦτο ἄγνωστος. Ἐδέησε νὰ ἀναπτυχθῇ τὸ ἐξωτερικὸν ἐμπόριον, νὰ γίνουν αἱ μεγάλαι ἀνακαλύψεις αἱ ὁποῖαι διηύρυναν σημαντικῶς τὰ ὄρια τοῦ γνωστοῦ κόσμου, νὰ γεννηθῇ ὁ συναγωνισμὸς ἀπότοκος τῶν ἐλευθέρων ἀνταλλαγῶν, διὰ νὰ ἐπιβληθῇ ἡ ἀναζητήσις τῶν καλύτερων μεθόδων ἐργασίας ἢ, ὡς λέγομεν σήμερον, τῆς βελτιώσεως τῆς παραγωγικότητος.

Ὅπως καὶ ἂν εἶναι, εἰς τὴν Γαλλίαν, ὁ περιφημος στρατιωτικὸς μηχανικὸς Vauban, ἐν ἔτει 1683, προπαρασκευάζων τὰ σχέδια ἐκτελέσεως ἐργασίας διὰ τὴν

δύρωσιν τοῦ Στρασβούργου, ἐπέδειξε ἐνδιαφέρον εἰς τὰς μελέτας τοῦ χρόνου καὶ ἐξετέλεσε τὰς πρώτας χρονομετρήσεις. Ὁ Vauban, ὅμως καὶ ὁ Ξενοφών, δὲν ἦτο μόνον στρατιωτικός. Μέγας κατασκευαστὴς ὀχυρῶν θέσεων, περὶ τοῦ ὁποίου ἐλέγτο : «θέσις πολιορκουμένη ὑπὸ τοῦ Vauban κυριεύεται· θέσις ὀχυρωμένη ὑπὸ τοῦ Vauban δὲν καταλαμβάνεται», ἦτο καὶ ἀξιόλογος οἰκονομολόγος, ὁ ὁποῖος ἔκλυπε ἐπὶ τὴν δυστυχίαν τοῦ λαοῦ καὶ τοῦ ὁποίου αἱ συμβουλαὶ πρὸς τὸν βασιλέα Λουδοβίκον XIV ἐὰν ἠκολουθοῦντο, θὰ ἀπεφεύγοντο πολλὰ ἀκρότητες τῆς Γαλλικῆς Ἐπαναστάσεως. Παρὰ ταῦτα, ἐνῶ οἱ Γάλλοι ἔχυναν τὸ καλύτερον αἷμα των εἰς τοὺς πολέμους κατὰ τὸ πρῶτον ἡμισυ τοῦ 19ου αἰῶνος, ἡ σύγχρονος ἐπιστήμη ἐγεννᾶτο εἰς τὴν Ἀγγλίαν, τὰς Ἡνωμένας Πολιτείας, τὴν Γαλλίαν. Αἱ πρῶται χημικαὶ συνθέσεις ἀνεκαλύφθησαν μὲ τὰς πρώτας ἐφαρμογὰς τοῦ ἀτμοῦ καὶ τοῦ ἠλεκτρικοῦ ρεύματος, ἡ μεγάλη βιομηχανία ἔκαμε τὴν ἐμφάνισίν της καὶ μετ' αὐτῆς ἡ τύχη χιλιάδων ἐργατῶν, μοχθούντων ὑπὸ συνθήκας συχνάκις φρικῶδεις, ἤρχισε νὰ συγκινῇ τοὺς ἀνθρώπους μὲ καρδιά. Τὸ κοινωνικὸν ζήτημα εἶχε τεθῆ καὶ δὲν ἐπρόκειτο πλέον ποτὲ νὰ ἐγκαταλείψη τὴν πολιτικὴν σκηνὴν τῶν Ἐθνῶν.

Πράγματι, ὑπὸ μορφήν προτεινομένων λύσεων πρὸς ἐπίλυσιν τοῦ κοινωνικοῦ προβλήματος, ἡ Γαλλία προσέφερε τὴν πρώτην εἰσφορὰν της εἰς τὴν ἐπιστημονικὴν ὀργάνωσιν τῆς ἐργασίας.

Κατὰ τὸ ἔτος 1829, οἱ μαθηταὶ τοῦ Saint Simon ἔθετον εἰς κυκλοφορίαν μίαν νέαν ἐφημερίδα, τὸν «Ὀργανωτὴν», τοῦ ὁποίου πρόγραμμα ἦτο «νὰ ὀργανωθῆ καὶ νὰ αὐξηθῆ ἡ βιομηχανικὴ παραγωγή». Συνεργάται τούτου ἦσαν ἀπόφοιτοι τοῦ Πολυτεχνείου, μηχανικοί, τραπεζίται—ὡς λ. χ. οἱ Pereire οἱ ὁποῖοι ἐχορηγοῦσάντες τὸν πρώτον σιδηροδρόμους—καὶ οἰκονομολόγοι—ὡς ὁ Leplay—οἱ ὁποῖοι ὑπεστήριξαν ὅτι τὰ κοινωνικὰ προβλήματα καὶ ἡ ὀργάνωσις τῆς ἐργασίας ἔπρεπε νὰ ὑπαχθῶν ὑπὸ τὰ κελεύσματα τῆς ἐπιστημονικῆς μεθόδου. Οὕτω ἀνεφαίνετο, ἡμῶν αἰῶνα πρὸ τοῦ Taylor, χαρακτηριστικὴ ἐπιστημονικὴ ὁδός, ἐφαρμοζομένη εἰς τὴν ὀργάνωσιν τῆς ἐργασίας.

Ἡ γαλλικὴ μεγαλοφυΐα εἶχεν ὄντως ἀσφαλῆ ὁδηγόν, ἓνα γοητευτικὸν μίτον τῆς Ἀριάδνης, διὰ νὰ καθοδηγήσῃ καλῶς τὴν ἀνθρωπίνην σκέψιν εἰς τὴν μελέτην τῶν ἐπιστημῶν, τόσον τῶν κοινωνικῶν ὅσον καὶ τῶν φυσικῶν. Εἶναι ὁ θαυμασιος «Λόγος περὶ τῆς μεθόδου», τὸν ὁποῖον ὁ Γάλλος φιλόσοφος καὶ μαθηματικὸς Descartes ἔγραψε τὸ 1637 καὶ ὁ ὁποῖος συνοψίζεται εἰς 4 οὐσιώδεις κανόνας :

1ος κανὼν, τοῦ προδήλου : «Νὰ μὴ ἀναγνωρίζω ὡς ἀληθὲς ἐν πράγματι τὸ ὁποῖον δὲν γνωρίζω ἀδιαφιλονικῆτως ὡς τοιοῦτον».

2ος κανὼν, τῆς ἀναλύσεως : «Νὰ ἀποσυνθέτω ἐκάστην τῶν δυσκολιῶν τὰς ὁποίας συναντῶ εἰς τόσα μέρη ὅσα εἶναι δυνατόν καὶ ἀπαιτεῖται ἵνα καλύτερον τὴν ἐπιλύσω».

3ος κανὼν, τῆς ταξινομήσεως : «Νὰ ὀδηγῶ μὲ τάξιν τὰς σκέψεις μου, ἀρχόμενος ἀπὸ τῶν πλέον ἀπλῶν καὶ ἀνερχόμενος τὰς βαθμίδας μέχρι τῶν πλέον συνθέτων».

4ος κανὼν, τῆς συνθέσεως : «Νὰ κάμνω πάντοτε τόσας πλήρεις ἀπαριθμήσεις καὶ τόσας γενικὰς ἀναθεωρήσεις, ὥστε νὰ εἶμαι ἀσφαλισμένος ὅτι οὐδὲν παρέλειψα».

Οἱ Γάλλοι, ἐκδιώξαντες τὸν τελευταῖον τῶν βασιλέα, προεκήρυξαν κατὰ Φεβρουάριον τοῦ 1848 τὴν Δημοκρατίαν, ἐν μέσῳ παραληροῦντος ἐνθουσιασμοῦ.

Πάντες ἐφύτευσαν δένδρα τῆς Ἐλευθερίας, τῇ συνδρομῇ ὄλων τῶν κοινωνικῶν τάξεων, αἱ ὁποῖαι πρὸς στιγμὴν συνεφιλιώθησαν, ὑπὸ τὴν εὐλογίαν τοῦ κλήρου. Καὶ πολλάκις οὐτοπιστικά, πλὴν πάντοτε γενναιόφρονα, σχέδια ἐγεννῶντο ἀπὸ παντοῦ. Εἰς ἓν φυλλάδιον «περὶ τῆς Ὁργανώσεως Ἐργασίας» εἰς ἐπιχειρηματίας τῆς ζωγραφικῆς, ὁ Lecraige, συνίστα σύστημα μισθῶν μὲ συμμετοχὴν εἰς τὰ κέρδη καὶ ὁ Godif, βιομήχανος θερμικῶν μηχανῶν, ἴδρυσεν τὴν Φαμιλιστέριον, πραγματικὴν ἔνωσησιν τῶν παραγωγῶν. Μερικὰ ἔτη βραδύτερον, ὁ Dolfus εἰς τὴν Μιλχάουζ ἐνεκαινίαζε τὸν ἀγῶνα κατὰ τῶν ἀτυχημάτων ἐργασίας. Ἡ κρυσταλλοποιία τοῦ Baccarat, κατὰ τὸ 1890, ἴδρυσεν ἐν ταμεῖον βοήθειας κατὰ τῆς ἀνεργίας. Ἐν ὀλίγοις, μεταξὺ τοῦ 1848 καὶ τοῦ 1896, ἡ ὁργάνωσις τῆς ἐργασίας ἐν Γαλλίᾳ ἔλαβεν κοινωνικὸν προσανατολισμὸν καὶ ὡς ἀντικείμενον τὴν ὑπαρξίν ὀργανισμῶν πρὸς βελτιώσιν τῆς θέσεως τῶν ἐργαζομένων καὶ τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων ἐν τῇ ἐπιχειρήσει.

Σήμερον, αἱ ἀνθρώπινοι σχέσεις εἶναι εἰς τὴν πρώτην γραμμὴν τῶν ἐνασχολήσεων, τόσον τῶν ὁμάδων ὅσον καὶ τῶν ἀτόμων ἅτινα ἀσχολοῦνται μὲ τὴν ὁργάνωσιν τῆς ἐργασίας, καὶ τὰς ἐν λόγῳ σχέσεις, ἀνεκαλύψαμεν πρὸ τινῶν μηνῶν ἐν Ἀμερικῇ, περίπου μετὰ 100 ἔτη ἀφ' ὅτου τὰς εἴχομεν ἐφαρμοσεί παρ' ἡμῖν, ἐν Γαλλίᾳ.

Πρὸ ὀλίγου ὠμίλησα περὶ Ἀμερικῆς. Ὀντως, δὲν ἔχω καμμίαν ἀντίρρησην νὰ ἀναγνωρίσω ὅτι εἰς τὰς Ἠνωμένας Πολιτείας, μὲ τὸν Taylor, τὸ σύνολον τῶν ἀρχῶν, τῶν μεθόδων καὶ τῶν ἀπειραριθμῶν ἐφαρμογῶν, τὰς ὁποίας συναθροίζομεν ὑπὸ τὸ ὄνομα «Ἐπιστημονικὴ Ὁργάνωσις τῆς Ἐργασίας», πρῶτον ἀπεκρυσταλλώθη.

Ὁ Taylor εἶχεν ἀναγνώσει τὸν Descartes; Ἡ ἀπάντησις ὀλίγον ἐνδιαφέρεται. Ἐν τοῖς πράγμασι, εἶχε τὴν ἔξοχον τιμὴν νὰ ἐφαρμόσῃ, μετὰ ἐπιθετικῆς ἐπιμονῆς, τὰς ἀρχὰς τῆς καρτεσιανῆς ἀναλύσεως, εἰς τὰ προβλήματα τῆς ὁργανώσεως τῶν ἐργοστασίων. Οἱ Γάλλοι ἀνεκάλυψαν τὸ Taylor κατὰ τὴν διεθνή ἔκθεσιν τοῦ 1900. Τότε ἐπεράτουν τὴν μαθητείαν μου ὡς τορνευτοῦ μηχανικοῦ καὶ ἐνθυμοῦμαι τὸν θάνασμόν μου, ὅταν εἶδα νὰ ἀναπνεύσῃ κατὰ τὴν κοπῆν, τεράστιοι πίδακες, καπνίζοντες, ὅπως ἐκυανοῦντο ὀξειδούμενοι. Ὁ χάλυψ ἐργαλείων ταχείας κοπῆς ἐφευρέθη ὑπὸ Ἀμερικανῶν χημικῶν, ὡς ἀποτέλεσμα ἐργασιῶν 23 ὄλων ἐτῶν, ὑπὸ τινος ὀνομοζομένου Fred Winslow Taylor. Καὶ ἔπειτα, ὀλίγα ἔτη βραδύτερον, εἰς ἤδη διάσημος Γάλλος, ὁ Henri Le Châtelier, ὁ διδάσκαλος τῆς ἀτομικῆς χημείας, ἀπεκάλυπτεν εἰς τοὺς συμπατριώτας τὸν Taylor, τὸν ὁργανωτὴν.

Ἡ ἐπίδρασις τοῦ H. Le Châtelier εἰς τὴν ἐξαπόλυσιν τῆς κινήσεως τῆς ἐπιστημονικῆς ὁργανώσεως τῆς ἐργασίας ἐν Γαλλίᾳ ὑπῆρξε σημαντικὴ. Διότι ὄχι μόνον ἐγνώρισε τὰ ἔργα τοῦ Taylor ἐπὶ τῆς ὁργανώσεως τῶν ἐργοστασίων, ὅπου παρουσίασε τὰ ἔργα τοῦ Ἀμερικανοῦ ὡς μίαν τῶν πλέον ἀξιοσημειωτῶν ἐφαρμογῶν τῆς ἐπιστημονικῆς μεθόδου εἰς τὰ βιομηχανικὰ προβλήματα, ἀλλὰ καὶ προσεκάλεσε τοὺς Γάλλους εἰς τὴν μελέτην τῶν προβλημάτων τούτων.

«Ὅλοι οἱ πολυτεχνικοὶ, ἔγραφε, δύνανται καὶ πρέπει νὰ ἐνδιαφερθοῦν διὰ τὸ σύστημα Taylor. Θὰ ὄφειλον μάλιστα νὰ τὸ εἶχον ἐφεύρει, διότι πρόκειται περὶ ἀπλῆς ἐφαρμογῆς τῆς ἐπιστημονικῆς μεθόδου εἰς τὰ σύγχρονα προβλήματα».

Ἀσφαλῶς, πρὸ τοῦ Taylor, Γάλλοι, τῶν ὁποίων τὸ ὄνομα εἶναι συχνάκις ἄγνωστον, ἐφήρμοσαν εἰς τινὰς βιομηχανίας τὰς ἀρχὰς τῆς ἐπιστημονικῆς ὁργανώσεως. Οὕτω καὶ ἐγὼ ὁ ἴδιος, ἀφοῦ ἐπληρώθην εἰς τὴν Καμπανίαν τὸν Σεπτέμ-

βριον τοῦ 1915, ὀνομάσθεις προϊστάμενος ὑπηρεσίας εἰς τὸ Ἐθνικὸν Ἔργοστάσιον ὄπλων τοῦ St. Etienne, ἀνεῦρον εἰς τοὺς φακέλους βιομηχανοποιήσεως κατὰ τὸ 1883 τοῦ τεχνικοῦ Lebel, μεθόδους προπαρασκευῆς τῆς ἐργασίας, ἰδίως δὲ ἀναλύσεως τῶν ἐνεργειῶν καὶ μετρήσεως τῶν χρόνων, τὰς ὁποίας δὲν εἶχον παρὰ νὰ τὰς ἐπαναλάβουν καὶ νὰ τὰς βελτιώσουν, ἵνα κινητοποιήσουν τὴν κατασκευὴν φορητῶν ὄπλων.

Εἰς τὴν ἐκκλήσιν τοῦ Le Châtelier, μία πλειὰς ἄλλων μηχανικῶν ἐπιδίδεται εἰς τὴν μελέτην τῶν ἔργων τοῦ Taylor καὶ ἀναγνωρίζουσα, ὡς δικοῖως ἔγραψε εἰς ὁπαδὸς τούτου, ὁ H. Emerson, εἰς τὰς ἀρχὰς τῆς ἐπιστημονικῆς ὀργανώσεως τῆς ἐργασίας, μίαν ἀντανάκλασιν τῆς γαλλικῆς μεγαλοφυΐας, πλήρους διαφυγίας καὶ ἀκριβείας, τὰς προσαρμόζουσαν εἰς τὰ πλαίσια καὶ τὸ κλίμα τῆς χώρας των.

Μεταξὺ αὐτῶν θὰ ἀναφέρω μόνον δύο ὀνόματα : τὸν G. Charpy, λίαν γνωστὸν μεταλλουργὸν καὶ μέλος τῆς Ἀκαδημίας ὡς ὁ Le Châtelier, ὁ ὁποῖος ἔγραψε κατὰ τὸ 1919 «Αἱ δοκιμαὶ τῆς μεθόδου ὀργανώσεως ἐν τῇ μεταλλουργικῇ βιομηχανίᾳ» καὶ κατὰ τὸ 1925 «Ἡ ὀργάνωσις τῆς ἐργασίας διὰ τῆς συνεχοῦς διοικήσεως» τὰ ὁποῖα ὑπερβάλλουν κατὰ πολὺ τὰς ἐργασίας τοῦ Taylor.

Ὁ Charles de Freminville, μηχανικὸς τῆς École Centrale, τεχνικὸς διευθυντῆς τῆς Ἐταιρείας Panhard καὶ Levassor, ἐγένετο ὁ ἀπόστολος τῆς ἐπιστημονικῆς ὀργανώσεως τῆς ἐργασίας καὶ ὁ πρῶτος πρόεδρος τοῦ Ἐθνικοῦ Συμβουλίου τῆς Γαλλικῆς Ὄργανώσεως.

Παραλλήλως πρὸς τὰς ἐρεῦνας ταύτας καὶ μὴ ὀφείλοντες οὐδὲν εἰς τὸν Taylor οἱ Γάλλοι σοφοὶ Chauveau καὶ Marey, ἐπαναλαμβάνοντες τὴν ἔνδειξιν τοῦ Ch. Dupin, ὅστις ἀπὸ τὸ 1829 ἔδειξε τὸ ἐνδιαφέρον τῆς μελέτης τῆς κοπώσεως καὶ τῆς ὑπερκοπώσεως, ἐμελέτησαν τὴν φυσιολογίαν τοῦ μυῶνος, τοὺς νόμους τῆς κινήσεως, χάρις εἰς ἐργαλεῖα ὡς ὁ χρονοφωτογράφος, τὰ ὁποῖα ἐχρησιμοποίησε μεταγενεστέρως ὁ Gilberth. Ἐνας ἄλλος φυσιολόγος, ὁ Jules Amar, ὁ ὁποῖος εἰργάζετο εἰς τὸ Conservatoire des Arts et Métiers, ἐμελέτησε τὴν λειτουργίαν τοῦ «ἀνθρωπίνου κινητήρος» (1914) καὶ τῆς φυσιολογικῆς ὀργανώσεως τῆς ἐργασίας (1917). Αἱ ἐργασίαι αὗται συνεχίσθησαν ὑπὸ τοῦ διαδόχου του, τοῦ φίλου μου H. Laugier καὶ ἤδη ὑπὸ τοῦ ἐξαιρετικοῦ συναδέλφου μου τοῦ δόκτορος Soula.

Ἐν τῷ μεταξὺ, χωρὶς οὐδὲν νὰ ὀφείλεται εἰς τὸν Taylor καὶ συχνάκις μάλιστα εἰς ἀντίθεσιν πρὸς αὐτόν, ἐνεφανίζοντο ἐν Γαλλίᾳ τὰ ἔργα ἐνὸς ἀνθρώπου τοῦ ὁποῖου ἡ διεθνὴς διασημότης ἐμελλε νὰ φθάσῃ τὴν τοῦ μεγαλοφυοῦς Ἀμερικανοῦ. Πρόκειται περὶ τοῦ μεγάλου Γάλλου Ἐρ. Φαγιόλ, τοῦ ὁποῖου κατὰ τὴν 30 Ἰανουαρίου ἐ. ἔ. ἐπὶ τῇ εὐκαιρίᾳ τῆς ἐπισήμου σχολικῆς ἐορτῆς σας, ὁ κ. Χρυσοχοῦ ἐξήρε τὴν ζωὴν καὶ τὸ ἔργον. Τῷ ὄντι, κατὰ τὸ 1916 ἐξετέθη ἡ θεωρία του τῆς διοικήσεως. Ὁ H. Fayol, μηχανικὸς μεταλλειολόγος, τοῦ ὁποῖου ὄλη ἡ ζωὴ διηνήθη εἰς τὴν ἰδίαν μεταλλευτικὴν καὶ μεταλλουργικὴν ἐπιχείρησιν, ὅπου διήλθεν δι' ὅλων τῶν βαθμίδων τῆς ἱεραρχίας, ἐδημιούργησε ἐξ ὑπαρχῆς μίαν γαλλικὴν θεωρίαν τῆς διοικήσεως. Ἡ διακυβέρνησις μιᾶς ἐπιχειρήσεως ἀπαιτεῖ—εἶπεν—ἐξ κυρίας λειτουργίας : Τεχνικὴν, Ἐμπορικὴν, Οἰκονομικὴν, Λογιστικὴν, Ἀσφάλειαν καὶ ἰδίως Διοικητικὴν. Προσκολλᾶται εἰς τὴν τελευταίαν ταύτην, τὴν ὁποίαν συνοψίζει εἰς 5 ἀπαρέμφατα : προβλέπειν, ὀργανώνειν, συντονίζειν, διευθύνειν, ἐλέγχειν

Ἐκτοτε, βεβαίως, ἠσκήθη κριτικὴ καὶ ἀνεπτύχθησαν οἱ ὀρισμοὶ τοῦ Fayol. Ἡ κοινωνικὴ λειτουργία ἐφάνη ἀξία μεγαλυτέρας ἐπεκτάσεως. Ἡ διοίκησις ἀνεγνωρίσθη μᾶλλον ὡς μία ἀρμοδιότης ὀφείλουσα νὰ ἐνσωματωθῆ εἰς τὰς ἄλλας λειτουργίας παρὰ νὰ θεωρηθῆ ὡς ἰδιαιτέρα λειτουργία. Ἡ ἀκτινοβολία ὁμως τοῦ ἔργου τοῦ Fayol ὑπῆρξε τεραστία καὶ θὰ σᾶς ἀναφέρω ὡς παράδειγμα ὅτι εἰς ὅλας τὰς χώρας, ἀκόμη καὶ εἰς τὰς Ἠνωμένους Πολιτείας, οὐδέποτε ἀνεῦρον μιαν προσωπικότητα ἀσχολουμένην μετὰ τὴν ὀργάνωσιν, ἣ ὁποία νὰ ἠγνοεῖ τὸ ὄνομά του.

Πρὸς διάδοσιν τῶν ἰδεῶν του ὁ Fayol ἴδρυσεν, τὸ 1919, τὸ Κέντρον Διοικητικῶν Μελετῶν, ἐνῶ οἱ ὀπαδοὶ τοῦ Taylor ἠγοῦντο εἰς τὴν Διάσκεψιν τῆς Γαλλικῆς Ὀργανώσεως, ἐμφυχωτρίας τοῦ πρώτου διεθνοῦς Συνεδρίου, τοῦ ὁποίου προήδρευεν εἰς Παρισίους ὁ H. Le Châtelier. Οἱ δύο ὀργανισμοὶ ἀπεδύθησαν ἐπὶ τινα ἔτη εἰς μίαν ἔριδα, ἐνίοτε ἀρκετὰ ζωηρὰν ἀλλὰ γόνιμον, διότι τὸ 1926 συνεχωνεύθησαν εἰς ἓνα νέον ὀργανισμόν : Τὸ Ἐθνικὸν Συμβούλιον τῆς Γαλλικῆς Ὀργανώσεως, τοῦ ὁποίου ἔθετον ὡς ἔμβλημα :

«Ἡ πείρα ἐκάστου εἰς τὴν ὑπηρεσίαν ὄλων».

Δὲν θὰ σᾶς ἀναπτύξω ἐν λεπτομερείᾳ τὸ τεράστιον ἔργον τοῦ Ἐθνικοῦ Συμβουλίου τῆς Γαλλικῆς Ὀργανώσεως, μετὰ τοῦ ὁποίου ἔχω τὴν ὑψίστην τιμὴν νὰ συνεργάζωμαι ἀπὸ 20ετίας καὶ τοῦ ὁποίου προήδρευσα κατὰ τὰς δυσκόλους ὥρας τῆς Γερμανικῆς κατοχῆς. Ἡ δρᾶσις του, ἄλλωστε, συνδέεται μετὰ τὴν ἐπιτευχθεῖσαν ἐργασίαν εἰς ἄλλας ξένας χώρας, μετὰ τὰς ὁποίας ἰδρύσαμεν τὸ Διεθνὲς Συμβούλιον Ὀργανώσεως Ἐργασίας, καὶ τὸ ἐξ ἴσου γόνιμον ἔργον ὅπερ ἀνελήφθη ἐν Γαλλίᾳ ὑπὸ ἄλλων ὀργανισμῶν, πλέον εἰδικευμένων. Ἴνα μὴ ἐξαντλήσω τὴν ὑπομονὴν σας θὰ σᾶς ἀναφέρω τινὰς μόνον ἐκ τούτων.

Ἐν πρώτοις τὰ πνευματικὰ τέκνα τοῦ Ἐθνικοῦ Συμβουλίου.

1. Τὸ Γραφεῖον Στοιχειωδῶν Χρόνων BTE τοῦ ὁποίου ἡ ἐπιτυχία κατέστησε τοῦτο ἀνεξάρτητον καὶ τὸ ὁποῖον ὄχι μόνον ἀνέλαβε τὸ κύριον ἔργον διὰ τὸ ὁποῖον ἰδρύθη, ἤτοι τὴν κατάρτισιν φακέλων μηχανῶν καὶ φακέλων θέσεων ἐργασίας, παρεχόντων τὰ χαρακτηριστικὰ χρησιμοποίησεως καὶ τοὺς ἀντιστοιχοῦντας στοιχειώδεις χρόνους, ἀλλὰ ἐδημιούργησε καὶ μίαν εἰδικευμένην διδασκαλίαν, τὰ «Ἀνώτερα Μαθήματα Σπουδῶν Ἐργασίας», περιλαμβάνοντα τάξεις μορφώσεως ὑπαλλήλων, μεθόδων, μηχανικῶν παραγωγικότητος καὶ ἀναλυτικοχρονομετρῶν.

2. Τὴν Σχολὴν Ἐπιστημονικῆς Ὀργανώσεως τῆς Ἐργασίας, τῆς ὁποίας εἶμαι ἐνταῦθα ὁ ἐκπρόσωπος καὶ περὶ τῆς ὁποίας θὰ σᾶς ὁμιλήσω ἐκτενέστερον.

3. Τέλος, τὸ δημιούργημα τῶν Γάλλων Ἐργοδοτῶν, τὴν CEGOS, τὴν ὁποίαν πολλοὶ μεταξὺ ὑμῶν γνωρίζουν καὶ τῆς ὁποίας αἱ ἀνταλλαγαὶ πείρας παρέσχον μίαν πρώτης τάξεως συμβολὴν εἰς τὴν ἀνάπτυξιν τῆς ἐπιστημονικῆς ὀργανώσεως μεταξὺ τῶν γαλλικῶν ἐπιχειρήσεων.

Θὰ ἀναφέρω ἀκόμη καὶ μερικὰς εἰδικὰς Γαλλικὰς δημιουργίας.

Τὸν Γαλλικὸν Σύνδεσμον τῶν Συμβούλων Ὀργανώσεως (A.F.COS) τὸν ὁποῖον ἔσχον τὴν τιμὴν νὰ ἰδρῶσω τὸ 1946 καὶ τοῦ ὁποίου ἐξακολουθῶ νὰ προεδρεύω καὶ ὁ ὁποῖος συγκεντρώνει σχεδὸν τὴν ὁλότητα τῶν Γάλλων συμβούλων ὀργανώσεως. Αἱ χαρακτηριστικὰ πρωτοτυπία τούτου εἶναι αἱ ἑξῆς :

1. Ἐν τοῖς κόλποις τοῦ αὐτοῦ ὀργανισμοῦ συνενώνει, εἰς 2 διακεκριμένας ομάδας, ἀφ' ἑνὸς τοὺς προϊσταμένους τῶν ὀργανωτικῶν γραφείων καὶ τοὺς ἀνεξαρτήτους ὀργανωτὰς καὶ ἀφ' ἑτέρου τοὺς συνεργάτας τῶν.

2. Αἱ ὑποψηφιότητες εἰσοδοχῆς ὑποβάλλονται εἰς τὴν κρίσιν ἐπιτροπῆς, τῆς ὁποίας ἡ πλειονότης τῶν μελῶν ἀπαρτίζεται ἀπὸ ἐξεχούσας προσωπικότητας ἐκτὸς τοῦ ἐπαγγέλματος.

Τὸ Ἰνστιτοῦτον ἐπιστημονικῆς ὀργανώσεως Γεωργίας (IOSTA) ὅπερ προσπαθεῖ νὰ μεταδώσῃ τὰς ἀρχὰς τῆς ἐπιστημονικῆς ὀργανώσεως εἰς τὸν τομέα τοῦτον.

Τὸ Τεχνικὸν Ἰνστιτοῦτον τῶν Δημοσίων Ὑπηρεσιῶν (ITAP) κλπ.

Ὅλοι οἱ ὀργανισμοὶ οὗτοι φαίνονται δρῶντες ἀνεξαρτήτως. Πράγματι ὁμῶς οὐδὲν τοιοῦτον συμβαίνει. Κάθε ὀργάνωσις ἔχει τὴν καθωρισμένην ἀποστολὴν τῆς, καὶ ὅλοι συνέρχονται κατὰ κανονικὰ διαστήματα ὅπως ἑναρμονίσουν τὸ πρόγραμμά των δράσεως, εἰς κοινὸν Συντονιστικὸν Συμβούλιον ὅπερ προεδρεύεται ὑπὸ τοῦ ἐν ἐνεργείᾳ Προέδρου τοῦ Ἐθνικοῦ Συμβουλίου τῆς Γαλλικῆς Ὀργανώσεως.

Ἄλλὰ ἡ ἥδη σοβαρὰ αὕτη συμβολὴ τῆς Γαλλίας εἰς τὴν ἐφαρμογὴν τῶν ἀρχῶν καὶ τῶν μεθόδων τῆς ἐπιστημονικῆς ὀργανώσεως τῆς ἐργασίας εἰς τὰς βιομηχανικάς, ἐμπορικάς καὶ ἀγροτικάς ἐπιχειρήσεις, δὲν ἠμύλιδε τὴν δρᾶσιν μας νὰ ἐπεκταθῇ καὶ εἰς τομεῖς πλέον εἰδικευμένους.

Προτυποποιήσεις. Ἡ Γαλλία εἶναι ἀναμφισβητήτως ἡ μεγάλη μυσταγωγὸς τοῦ κόσμου ὅλου, ὅσον ἀφορᾷ τὴν προτυποποίησιν, Νόμος τῆς Συντακτικῆς Συνελεύσεως εἶναι ἐκεῖνος, ὁ ὁποῖος τὴν 30 Μαρτίου 1791 διέταξε τὴν ἐνέργειαν τῶν ἀναγκαίων ἐργασιῶν, ἵνα καθορισθῇ διὰ μετρήσεως ἑνὸς τμήματος τοῦ γηίνου μεσημβρινοῦ ἡ διάστασις μιᾶς νέας μονάδος μήκους: τοῦ μέτρου. Κατὰ τὸ 1801, ἐν Διάταγμα ἔδωκε νομικὴν ὑπόστασιν εἰς τὸ μέτρον ἐν Γαλλίᾳ καὶ ἀπὸ τῆς 1ης Ἰανουαρίου 1840 ἀπηγορεύθη ἡ χρῆσις ἄλλων μονάδων μετρήσεως, ἀπὸ τὰς τοῦ νέου συστήματος. Κατὰ τὸ 1875, παρὰ τὴν στρατιωτικὴν ἤτταν μας, 16 χῶραι, περιλαμβανομένης καὶ τῆς Γερμανίας, ὑπέγραψαν τὴν Διεθνή Σύμβασιν τοῦ Μέρου. Ἰδοὺ τὸ μεγαλύτερον καὶ πλέον ὀνομαστὸν παράδειγμα μιᾶς γαλλικῆς προτυποποιήσεως, καταστάσεως διεθνoῦς.

Ἄλλὰ καὶ πρὸ τῆς Ἐπαναστάσεως τοῦ 1789, ὁ μαρκήσιος De Gribeauval ἐδημιούργησε τὴν προτυποποίησιν τῆς διαμέτρου τῶν πυροβόλων ὄπλων, χάρις εἰς τὴν ὁποίαν τὸ Γαλλικὸν πυροβολικὸν κατέστη τὸ πρῶτον τοῦ κόσμου. Ὑπὸ τὸ ἴδιον πνεῦμα, κατὰ τὸ 1891, ἡ Γαλλικὴ Ἐταιρία διὰ τὴν Ἐνθάρρυνσιν τῆς Βιομηχανίας, προέτεινε τὴν ἐνοποίησιν τῶν κοχλιώσεων. Ἀπὸ τοῦ πολέμου τοῦ 1914, ἡ προτυποποιήσις προωθηθῆ ἐνεργῶς καὶ κατέληξεν εἰς τὴν ἴδρυσιν τῆς A. F. N. O. R., ἡ ὁποία κατὰ τὸν Ἰανουάριον 1948 κατώρθωσε νὰ καταστρώσῃ πλέον τῶν 2800 ὁμολογουμένων προτύπων, ὅπερ τοποθετεῖ τὴν Γαλλίαν εἰς τὴν τρίτην παγκόσμιον θέσιν (μετὰ τὴν Ρωσίαν καὶ τὴν Μ. Βρετανίαν), ὡς πρὸς τὴν σοβαρότητα τοῦ ἐπιτελεσθέντος ἔργου.

Παραπλεύρως πρὸς τοὺς ὀργανισμοὺς τούτους, ἡ ὀργάνωσις τῆς ἐργασίας εὔρισκεν ἀποφασιστικὸς ὑποστηρικτὰς μεταξὺ ὀρισμένων βιομηχάνων. Οἱ πλέον ἐνεργητικοὶ τούτων ὑπῆρξαν ἀσφαλῶς οἱ Ἀδελφοὶ Michelin. Οἱ γνωστοὶ οὗτοι

κατασκευασταὶ ἐλαστικῶν, ἅμα τῇ ἐμφανίσει τῶν ἔργων τοῦ Taylor, ἐνεθουσιάσθησαν διὰ τὰς νέας μεθόδους καὶ ἐνήργησαν δαπάναις τῶν μίαν ἐντατικὴν καὶ νοήμονα διαφώτισιν.

Μεταξὺ τῶν χρησιμοποιηθέντων μέσων διὰ τὴν διάδοσιν τῶν ἀρχῶν καὶ τῶν μεθόδων τῆς Ἐπιστημονικῆς Ὁργανώσεως τῆς Ἐργασίας, τὸ πλέον ἀπαραίτητον τὸ πλέον ἀσφαλές, τὸ πλέον γόνιμον μέσον, ἐν ταῖς Ἠνωμέναις Πολιτείαις, τῇ Γαλλίᾳ καὶ ἀλλαχοῦ, ὑπῆρξεν ἡ **ἐκπαίδευσις**. Εἶσθε πεπεισμένοι περὶ τούτου, Ἕλληνες οἱ ὅποιοι μὲ ἀκούετε, διότι εἰς τὸ πλαίσιον τῆς μεγάλης σας Βιομηχανικῆς Σχολῆς σᾶς ὁμιλῶ σήμερον.

Οὕτω, τὸ Ἐθνικὸν Συμβούλιον τῆς Γαλλικῆς Ὁργανώσεως (C. N. O. F.), ἅμα τῇ ἰδρῦσει του, ἔθεσεν εἰς τὸ πρόγραμμά του τὴν ἰδρῦσιν Σχολῆς ἣτις νὰ διαδώσῃ τὰς μεθόδους ὁργανώσεως καὶ τὰς πραγματοποιήσεις της. Αὕτη εἶδε τὸ φῶς τὸ 1934 καὶ ἔκτοτε ἐμόρφωσε 10 000 μαθητὰς, τόσον ἐν Γαλλίᾳ ὅσον καὶ ἐν τῷ ἔξωτερικῷ.

Ἡ ἐπιτυχία της ἐστερεώθη αὐξοῦσα εἰς τόσον ἀξιόλογον σημεῖον ὥστε ἡ Διεύθυνσις Τεχνικῆς Ἐκπαίδευσεως τοῦ Ὑπουργείου Ἐθνικῆς Παιδείας νὰ ἐξετάσῃ σήμερον τὸν τρόπον τῆς ἐπισήμου ἀναγνωρίσεως τοῦ διπλώματός της σπουδῶν. Ἐν συνεχείᾳ, ὁ Σύνδεσμος τῶν Γάλλων Ὁργανωτῶν ἀντιμετωπίζει τὴν ἐπέκτασιν τῶν μαθημάτων τῆς Σχολῆς δι' ἐιδικῶν τμημάτων, ὅπου θὰ μορφώνονται εἰς τὸ μέλλον οἱ νέοι συνεργάται τῶν Γραφείων Συμβούλων Ὁργανώσεως.

Ἄλλὰ καὶ πρὸ τῆς ἰδρῦσεως τῆς Σχολῆς Ἐπιστημονικῆς Ὁργανώσεως τῆς Ἐργασίας, αἱ μεγάλοι Γαλλικοὶ Σχολαὶ περιέλαβον εἰς τὰ προγράμματά των μαθήματα ἐπὶ τῆς ὁργανώσεως τῶν ἐμπορικῶν καὶ βιομηχανικῶν ἐπιχειρήσεων. Οὕτω, ἀπὸ τοῦ 1925 καὶ ἐπὶ εἰκοσιπενταετίαν, ἐδίδαξα ἐν τοιοῦτον μάθημα εἰς τὴν École Centrale des Arts et Manufactures, τὴν πρώτην Σχολὴν μηχανικῶν ἐν Γαλλίᾳ.

Ἐξ ἄλλου, κατὰ τὸ 1929, ἡ Γαλλικὴ Κυβέρνησις ἰδρυσεν εἰς τὸ Conservatoire National des Arts et Métiers, τὴν Σορβόννην τῆς τεχνικῆς ἐκπαίδευσεώς μας, μίαν ἔδραν Ἐπιστημονικῆς Ὁργανώσεως τῆς Ἐργασίας, ἣς ἔχω τὴν τιμὴν νὰ εἶμαι ὁ πρῶτος τιτουῦχος καὶ εἰς τὴν ὁποίαν διδάσκω ἀκόμη.

Τέλος, κατὰ τὸ 1930, τὸ Ἐμπορικὸν Ἐπιμελητήριον τῶν Παρισίων ἰδρυσεν τὸ «Κέντρον Τελειοποιήσεως εἰς τὴν Διοικητικὴν Ἐπιχειρήσεων» (C. P. A.) ὅπου ἐνεκαινιάσθη ἐν Γαλλίᾳ ἡ «περιπτωσιακὴ μέθοδος», ἣτις τὸ πρῶτον ἐδοκιμάσθη εἰς τὸ Πανεπιστήμιον τοῦ Harvard, καὶ μοῦ ἐζήτησε νὰ διευθύνω τὰς συζητήσεις ἐπὶ τῆς βιομηχανικῆς ὁργανώσεως.

Τὸ Γραφεῖον Στοιχειωδῶν Χρόνων (BTE), ὡς προανέφερα, ἀναπτύσσει ἤδη μαθήματα ἐπὶ τῆς μελέτης τῆς ἐργασίας. Ἐν συντομίᾳ, βλέπετε ὅτι, ὅσον ἀφορᾷ τὴν διδασκαλίαν τῆς Ἐπιστημονικῆς Ὁργανώσεως τῆς Ἐργασίας, ἡ συμβολὴ τῆς Γαλλίας οὐδὲν ἔχει νὰ ζηλεύσῃ ἀπὸ οἰανδήποτε Εὐρωπαϊκὴν χώραν.

Τὸ ἴδιον θὰ ἠδυνάμην νὰ εἶπω διὰ τὰς περισσότεράς μεθόδους, τῶν ὁποίων τὸ σύνολον ἀπαρτίζει τὴν Ἐπιστημονικὴν Ὁργάνωσιν τῆς Ἐργασίας. Οὕτω ὁ προγραμματισμὸς planning ἢ διὰ τὸ ἀποδώσω τὴν γαλλικὴν ὀνομασίαν ἣτις ἀντιστοιχεῖ ἀκριβῶς εἰς τὴν γαλλικὴν ἔννοιαν, τὸ ordonnancement, εὔρε παρ' ἡμῖν ἔδαφος ἐκ τῶν πλέον προσφόρων, διότι ἡ Γαλλικὴ βιομηχανία ἀποτελεῖται

ἀπὸ μικρὰς καὶ μεσαίας ἐπιχειρήσεις, αἱ ὁποῖαι δὲν ἐργάζονται εἰς μεγάλας σειράς. Ἦτοι ἀκριβῶς τὰς ἐπιχειρήσεις ὅπου ἐφαρμόζονται μὲ μεγάλην ἀποδοτικότητα αἱ μέθοδοι διακανονισμοῦ τῆς ἐργασίας. Ἐν ἀξιοσημείωτον βιβλίον, ὅπερ ὑπερβάλλει πᾶν ὅ,τι σχετικῶς ἐγράφη εἰς τὰς Ἡνωμένας Πολιτείας, ἐξεδόθη ἐπὶ τοῦ θέματος τούτου ὑπὸ τοῦ Γάλλου ὄργανωτοῦ κ. Planus.

Ἐτερον πεδῖον ὅπου ἡ Γαλλία ἔδειξε τὴν ἀκολουθητέαν ὁδόν, εἶναι τὸ τῆς προτυποποιήσεως τοῦ Λογιστικοῦ Σχεδίου. Μελετηθεῖσα ὑπὸ εἰδικῆς ἐπιτροπῆς ἀπὸ τοῦ 1945 ἡ προτυποποίησις αὕτη, ἐπισήμως καθιερώθη διὰ τοῦ Ἐθνικοῦ Λογιστικοῦ Σχεδίου τοῦ 1947, τὸ ὁποῖον καθορίζει τὴν τάξιν τῶν διαφόρων λογαριασμῶν καὶ ἰδίως (ὅπερ ἰδιαίτερος ἐνδιαφέρει τὸν ὄργανωτὰς τοὺς ὁποίους ἀντιπροσωπεύει εἰς τὸ Ἀνώτερον Συμβούλιον τῆς Λογιστικῆς) δίδει σημαίνουσαν θέσιν εἰς τὴν ἀναλυτικὴν λογιστικὴν τῆς ἐκμεταλλεύσεως.

Αὕτη, κατ' ἀρχὰς κρυφία καὶ εἰδικευμένη εἰς τὴν παρουσίαν τῶν στοιχείων τοῦ βιομηχανικοῦ τιμήματος, ὑπὸ τὴν ἐπήρειαν τῶν ὄργανωτῶν ἀνεξήτησε νὰ πραγματοποιήσῃ, πρώτη, μίαν ἐνιαίαν μέθοδον ὑπολογισμοῦ τοῦ κόστους. Ἡ μέθοδος αὕτη, ἤδη ἐπισήμως παραδεκτὴ ὑπὸ τῶν ἐθνικοποιημένων ἐπιχειρήσεων, τείνει βαθμηδὸν νὰ ἐπιβληθῇ εἰς ὅλας τὰς ἰδιωτικὰς ἐπιχειρήσεις. Ἐκτοτε, ἡ Ἀναλυτικὴ Λογιστικὴ τῆς Ἐκμεταλλεύσεως, ἀφήνουσα τὴν ἀπόλυτον ἀκριβείαν, προσεκολλήθη εἰς τὸν οὐσιώδη παράγοντα τῆς ταχύτητος. Διότι μία καθυστερημένη πληροφορία παραμένει ἀνεκμετάλλετος καὶ αἱ ζημίαι συσσωρεύονται ἐὰν ἀργήσωμεν νὰ παράσχωμεν φάρμακα εἰς τὰς πιστοποιηθείσας ἑλλείψεις. «Δὲν χρειάζομαι μίαν ἔκθεσιν νεκροψίας», ἔλεγεν εἰς διοικητῆς εἰς τὸν λογιστὴν του, «ἀλλὰ δελεῖα τῆς ἡμερησίας θερμοκρασίας τῆς ἐπιχειρήσεώς μου». Ὅταν αἱ πληροφορίες δίδονται ταχέως καὶ κατ' ἀναλυτικὸν τρόπον, κυρίως ὑπὸ μορφήν ἀποκλίσεων ἐν σχέσει μὲ τὰ πρότυπα, ἡ νέα λογιστικὴ θεωρεῖται ἐν Γαλλίᾳ ὡς ἐν τῶν πλέον ἀποδοτικῶν ὀργάνων τῆς Διευθύνσεως.

Θὰ ἐπεθύμουν νὰ τελειώσω μὲ ὀλίγας λέξεις, ἀναφορικῶς μὲ τὴν συμβολὴν τῆς Γαλλίας εἰς τὰς μεθόδους αἰτινες ἐξασφαλίζουν εἰς τὸν ἀνθρώπινον παράγοντα τὸ προβάδισμα εἰς τὴν ὀργάνωσιν τῆς ἐργασίας.

Σὰς ὁμίλησα ἤδη διὰ τὴν κίνησιν εἰς πᾶν ὅ,τι ἀφορᾷ τὴν βελτίωσιν τῶν σχέσεων μεταξὺ ἐργοδοτῶν καὶ ἐργατῶν. Τὸ ἐνδιαφέρον τοῦτο διὰ τὴν κοινωνικὴν ἀποψιν τῆς Ὄργανώσεως οὐδέποτε ἐγκατέλειπε ὅλους ἐκείνους ἐν Γαλλίᾳ οἱ ὁποῖοι ἀναζητοῦν τὴν αὔξησιν τῆς παραγωγικότητος τῆς ἐργασίας. Παρ' ἡμῖν ἐγεννήθησαν αἱ τόσον ἀνθρώπιναι μέθοδοι προκλήσεως ἐνδιαφέροντος τοῦ ἐργάτου διὰ τὴν ἐργασίαν του. Ὁ Η. Dubreuil, ὁ Rimailho, οἱ προπαγανδισταὶ οὗτοι τῶν αὐτονόμων ὁμάδων, ὁ Suel Ler ὁ ἀπόστολος τοῦ ἀναλογικοῦ μισθοῦ, εἶναι Γάλλοι.

Πολλὰ ἐπιχειρήσεις, ὡς ἡ Télémeccanique Electrique καὶ ἡ Βιομηχανικὴ Ἐταιρία Delle, ἐφαρμόζουσι ἐπιτυχῶς τὴν συμμετοχὴν τοῦ προσωπικοῦ εἰς τὰς τύχας τῆς ἐπιχειρήσεως ἢτοι κατήρτισαν πραγματικὰς ἐνώσεις κεφαλαίου - ἐργασίας.

Δὲν ἐπιμένω ὅμως περισσότερον, διότι θὰ ἔχω τὴν εὐκαιρίαν νὰ διαλάβω περὶ τῶν κοινωνικῶν προβλημάτων τῆς ἐπιστημονικῆς ὀργανώσεως τῆς ἐργασίας, ἐκθέτων ὑμῖν τὴν ὠραίαν γαλλικὴν πρωτοβουλίαν τῶν ἡμερῶν τοῦ Royanmont.

ΜΙΑ ΓΑΛΛΙΚΗ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ:

ΑΙ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ROYAUMONT ΕΠΙ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ
ΑΠΟΦΕΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Διὰ πρώτην φοράν τὸ 1947, τὸ Ἐθνικὸν Συμβούλιον τῆς Γαλλικῆς Ὁργανώσεως ἐπρότεινε τὴν σύγκλησιν διεθνoῦς διασκέψεως πρὸς μελέτην ὀρισμένων προβλημάτων τῆς ἐπιστημονικῆς ὁργανώσεως τῆς ἐργασίας εἰς τὸ Μορφωτικὸν Κέντρον τοῦ Royaumeont. Πρόεδρος τῆς Ἐπιτροπῆς τῆς Ἐκπαιδεύσεως τοῦ Ἐθνικοῦ Συμβουλίου τῆς Γαλλικῆς Ὁργανώσεως ἦτο τότε ὁ κ. Rolf Nordling.

Ὅσοι, εἰς ὁλόκληρον τὸν κόσμον ἐντεῦθεν τοῦ σιδηροῦ παραπετάσματος, ἐνδιαφέρονται εἰς ζητήματα ὁργανώσεως ἐργασίας γνωρίζουν τὸν κ. Rolf Nordling. Τὸν βιομήχανον ἐκείνον, τοῦ ὁποίου ὁ ἀδελφός, Γενικὸς Πρόξενος τῆς Σουηδίας εἰς Παρισίους κατὰ τὴν Γερμανικὴν κατοχὴν, ὑπῆρξε μεταξὺ ἐκείνων τῶν ὁποίων ἡ ἐπέμβασις ἀπέτρεψε ἀπὸ τὴν πρωτεύουσάν μας φοβερὰς καταστροφὰς κατὰ τὴν ὑποχώρησιν τῶν Γερμανικῶν στρατευμάτων, τὸν βιομήχανον ἐκείνον, λέγω, ὁ ὁποῖος ἐδημιούργησε λίαν ἀνθηρὰν ἤδη ἐπιχείρησιν προϊόντων συντηρήσεως. Ὑπῆρξε μαθητὴς τῆς Σχολῆς Ἐπιστημονικῆς Ὁργανώσεως τῆς Ἐργασίας. Ἀφοσιώθη μὲ βαθυτάτην πίστιν καὶ γόνιμον δυναμισμὸν εἰς τὴν προαγωγὴν τῶν ἀρχῶν τῆς Ὁργανώσεως. Ὑπῆρξε ἐν Γαλλίᾳ ὁ ἐμπνευστὴς τῆς ἐφαρμογῆς τῶν μεθόδων τῶν ἀπορροευσῶν ἐκ τοῦ συστήματος Ἐκπαιδεύσεως ἐντὸς τῆς Βιομηχανίας (T.W.I.). Εἶναι Πρόεδρος τοῦ Γαλλικοῦ Ἰνστιτούτου διὰ τὴν Πρακτικὴν Ἐκπαίδευσιν τῶν ἐπὶ κεφαλῆς (I.F.P.C.). Ὑπῆρξε ἄλλωστε πρόεδρος τοῦ C.N.O.F. κατὰ τὸ 1952 καὶ τὸ 1953, καὶ αἱ Διασκέψεις τοῦ Royaumeont ἔλαβον τὴν πλήρη ἀνάπτυξιν τῶν κατὰ τὴν διάρκειαν τῆς προεδρικῆς του θητείας. Ἄλλ' ἄς μὴ προτρέχωμεν.

Τὸ 1947, λοιπόν, ὁ κ. Rolf Nordling, τότε Πρόεδρος τῆς Ἐπιτροπῆς τῆς Ἐκπαιδεύσεως, ἐπιθυμῶν νὰ ἐπεκτείνῃ τὴν συζήτησιν ἐπὶ τῶν προβλημάτων ποῦ ἦσαν ἀπὸ ἐτῶν εἰς τὴν ἡμερησίαν διάταξιν τῆς Ἐπιτροπῆς, ἐπρότεινε νὰ συνέλθουν ἐπὶ τινὰς ἡμέρας εἰς ἤρεμον τινὰ τοποθεσίαν, ἔνθα αἱ ἀνταλλαγὰ ἀπόψεων θὰ ἠδύνατο νὰ ὀριμᾶσουν εἰς ἀτμόσφαιραν γαλήνης, διεθνεῖς ἐμπειρογνώμονες εἰς αὐτὰ τὰ θέματα, καὶ ἐξέλεξε ὡς τόπον τῶν συγκεντρώσεων τὴν μονὴν τοῦ Royaumeont. Καλυτέρα ἐκλογή δὲν ἠδύνατο νὰ γίνῃ.

ΤΟ ΜΟΡΦΩΤΙΚΟΝ ΚΕΝΤΡΟΝ ΤΟΥ «ROYAUMONT»

Ἡ μονὴ τοῦ Royaumeont εὐρίσκεται εἰς τὸ λεκανοπέδιον τοῦ ποταμοῦ Οὐάξ, εἰς ἀπόστασιν 25 χλμ. βορείως τῶν Παρισίων, εἰς τὰ σύνορα τῆς παλαιᾶς ἐπαρχίας Ἰλ ντε Φράνς, καὶ πλησίον τῶν ὑψωμάτων τοῦ δάσους τοῦ Chantilly.

Ἰδρῦθη τὸ 1228 ὑπὸ τοῦ βασιλέως Λουδοβίκου Θ', τοῦ ἀποκαλουμένου ἁγίου Λουδοβίκου, ὅστις ἤρθετο συχνὰ νὰ παραμείνῃ πλησίον τῶν μοναχῶν τοῦ Τάγματος τοῦ Cîteaux, εἰς τοὺς ὁποίους εἶχεν ἐμπιστευθῆ τὴν μονήν.

Ὁ ναὸς τῆς μονῆς, εἰς ἐκ τῶν ὀραιότερων τοῦ Τάγματος τοῦ Σιτώ, 300 ποδῶν μῆκους καὶ 86 ὕψους, ἐθαυμάζετο ἀκόμη κατὰ τὸν 18ον αἰῶνα ὑπὸ τῶν πρ-

στών. Περιέκλειε περί τούς δέκα τάφους τῆς οἰκογενείας τοῦ ἁγίου Λουδοβίκου, ἀλλὰ κατεστράφη κατὰ τὴν Ἐπανάστασιν ὑπὸ τοῦ τότε ἰδιοκτῆτου, τοῦ μαρκησίου Ντὲ Τραβαννέ, ὅστις τὸν εἶχεν ἀγοράσει πρὸ δύο ἐτῶν διὰ τὴν κτίσιν ἐκεῖ κλωστήριον βάμβακος. Διὰ τὴν δικαιολογήσασθαι τὴν πράξιν αὐτὴν βανδαλισμοῦ ὁ μαρκησίος ἰσχυρίσθη ὅτι εἶχε κατεδαφίσει τὸν ναὸν διὰ «τὴν μὴ τὸν λεηλατήσουν οἱ ἑπαναστάται». Ἡ μονή, ἥτις διετηρήθη εἰς ἀρίστην κατάστασιν, ἐπωλήθη τὸ 1905 εἰς τὸν Ἰούλιον Γκουέν, καὶ ἀνήκει ἤδη εἰς τὸν ἔγγονόν του κ. Ἐρρίκον Γκουέν, ὁ ὁποῖος ἀμέσως μετὰ τὴν ἀπελευθέρωσιν, ἐσκέφθη τὴν μεταρρυθμίσει ἐν μέρος τῶν ἄλλοτε ὑπὸ τῶν μοναχῶν κατεχομένων θαλάμων (τραπεζαρίαν, αἴθουσαν τοῦ ἡγουμένου, περιστύλιον) καὶ ὅλους τοὺς θαλάμους ὕπνου, διὰ τὴν ἐγκατάστασιν **Μορφωτικοῦ Κέντρου**.

Τὸ Κέντρον αὐτὸ προτίθεται τὴν προσφέρει, εἰς τὰ πλαίσια τῆς μονῆς, τόπον διαμονῆς καὶ ἐργασίας εἰς τοὺς διανοουμένους καὶ καλλιτέχνας ὅλων τῶν χωρῶν, μακρὰν τῆς τύρβης τῶν πόλεων ἀλλ' ἄρκετὰ πλησίον τῶν Παρισίων, ὥστε τὴν διευκολυνθῶν αἱ ἐπιστημονικαὶ ἔρευναι, ἵνα καταστήσῃ γνωστὰ τὰ μεγάλα ρεύματα τῆς συγχρόνου σκέψεως καὶ τέχνης εἰς κοινὸν εὐρύτερον ἀπὸ τοὺς ἐπαγγελματίας διανοουμένους. Τὸ Κέντρον ἀποβλέπει, τέλος, εἰς τὸ τὴν θέσει εἰς τὴν διάθεσιν τῶν ὀργανωτῶν τῶν Διεθνῶν συνεδρίων πλαίσιον δυνάμενον τὴν δώσει ὑψηλὴν ἰδέαν τοῦ Γαλλικοῦ πνεύματος. Πλουσία βιβλιοθήκη περιέχουσα πολυάριθμα βιβλία, κυρίως ἐπὶ τῆς Γαλλικῆς λογοτεχνίας, τῆς ἱστορίας, τῆς φιλοσοφίας, εἶναι εἰς τὴν διάθεσιν τῶν διαμενόντων εἰς τὸ Μορφωτικὸν Κέντρον.

Εἰς αὐτὴν τὴν ἀναπαυτικὴν τοποθεσίαν, ὑπὸ τὸν καθαρὸν γαλανὸν οὐρανὸν τῆς Ἰλ ντὲ Φράνς, συγκεντρωνόμεθα κάθε χρόνον περὶ τὰ τέλη Μαΐου ἢ τὰς ἀρχὰς Ἰουνίου, μετὰ τοὺς φίλους μας ὅλων τῶν χωρῶν οἱ ὁποῖοι θέλουν τὴν μελετήσουν μαζί μας τὰ κοινωνικὰ προβλήματα τῆς Ἐργασίας. Ὅλα, εἰς τὸ ἑξαισιον αὐτὸ περιβάλλον, προδιαθέτουν διὰ τὰς ἐργασίας τοῦ πνεύματος. Ὑπὸ τὰς τοξοειδεῖς στοὰς ποὺ περιβάλλουν τὸν ἀνθισμένον κήπον, ὅπου ἀκούεται ὁ γλυκὺς ἤχος τοῦ συντριβανιοῦ καὶ ὅπου περιεφέροντο ἄλλοτε οἱ μοναχοὶ τοῦ Σιτώ, βηματίζουσι σήμερον κατὰ συμπαθητικὰς ομάδας οἱ προσκεκλημένοι τοῦ Ἐθνικοῦ Συμβουλίου τῆς Γαλλικῆς Ὄργανώσεως. Οἱ περισσότεροι παραμένουν εἰς τὴν μονὴν ἐπὶ τρεῖς ἡμέρας, ὡς προβλέπεται δι' ἑκάστην συνάντησιν. Τὰ παλαιὰ κελιά συνεπληρώθησαν μετὰ ἀνάσεις ἐπαρκεῖς διὰ τὴν νυκτερινὴν ἀνάπαυσιν. Τὰ γεύματα θὰ φανοῦν ἴσως λιτὰ εἰς ὅσους ἔρχονται εἰς τὴν Γαλλίαν διὰ τὴν γευσθῶν τὴν φημισμένην κουζίνα μας. Ἀλλὰ ἔξυπνὰ κανεῖς μετὰ τὸ κελάδημα τῶν πουλιῶν, γευματίζει εἰς ἀτμόσφαιραν ἐξόχου ἐγκαρδιότητος καὶ αἱ φιλικαὶ συζητήσεις συνεχίζονται τὸ βράδυ εἰς τὰς μεγάλας αἰθούσας τῆς μονῆς ἢ, ἂν ὁ καιρὸς εἶναι καλὸς—καὶ εἶναι σχεδὸν πάντοτε καλὸς τὸν Μάϊον εἰς τὴν Ἰλ ντὲ Φράνς—αἱ συζητήσεις συνεχίζονται ὑπὸ τὰς στοὰς, ἐνῶ ὁ κισσὸς καὶ τὰ ἄνθη του, ποὺ περιπτύσσουσι τοὺς στύλους, χαρίζουσι εἰς τοὺς νυκτερινοὺς συζητητὰς τὰ ἀνοιξιὰτικὰ ἀρώματά των. Καὶ οὕτω αἱ πρῶται ἐργασίαι τῶν Διεθνῶν συναντήσεων τοῦ **Royaumont** ἀφιερῶθησαν εἰς τὴν «**Διδασκαλίαν τῆς Ὄργανώσεως**».

Ὁ Ἐπουργὸς τῆς Ἐθνικῆς Οἰκονομίας κ. Ἀντρέ Φιλίπ προήδρευσε κατὰ τὴν ἐναρκτήριον συνεδρίασιν, καὶ ἐκπαιδευτικοὶ Βέλγοι, Δανοί, Ὀλλανδοί, Σουηδοί, Ἑλβετοί, Τσεχοσλοβάκοι καὶ Ἀμερικανοί, ἤλθαν τὴν ἐκθέσασθαι, μαζί μετὰ τινὰς

Γάλλους, μεταξύ τῶν ὁποίων ὁ λαμπρὸς μου συναδέλφος κ. Fourastié καὶ ἐγὼ ὁ ἴδιος, τὴν κατάστασιν τῆς διδασκαλίας τῆς Ὁργανώσεως ἐν Γαλλίᾳ. Σᾶς εἶπα ὀλίγα λόγια ἐπ' αὐτῆς εἰς τὴν πρώτην μου διάλεξιν. Δὲν νομίζω ὅτι πρέπει νὰ ἐπανέλθω ἐπὶ τοῦ θέματος τούτου.

Παντοῦ εἰς τὰ δυτικὰ ἔθνη ὅπου, μετὰ τὰς καταστροφὰς τοῦ πολέμου, ἀνεγεν-
ῶντο αἱ βιομηχανία, αἱ μέθοδοι Ἐπιστημονικῆς Ὁργανώσεως τῆς Ἐργασίας
διεδίδοντο ἀπὸ τὰ ἐκπαιδευτικὰ αὐτὰ ἰδρύματα καὶ ἀπὸ ἄλλους ἰδιωτικούς ἢ δη-
μοσίους Ὁργανισμούς : τὸ British Institute of Management ἐν Μεγάλῃ Βρε-
τανίᾳ, τὸ Ἐθνικὸν Συμβούλιον Βελγικῆς Ὁργανώσεως Ἐργασίας ἐν Βελγίῳ, κ. ἄ.
Παντοῦ δὲ ἐμφανίζεται τὸ ἐξῆς γεγονός : **τὰ προβλήματα τοῦ ἀνθρώπου εἰς τὴν
ἐργασίαν** δέον νὰ ἔχουν σήμερον τὴν προτεραιότητα ἐφ' ὧν τῶν ζητημάτων τῶν
ἀναγομένων εἰς τὴν Ὁργάνωσιν τῆς Ἐργασίας : **Ὁ ἀνθρώπινος παράγων** εἶναι
τὸ κυριώτερον στοιχεῖον τῆς παραγωγικότητος τῆς ἐργασίας, διότι ἐὰν ὁ ἄνθρωπος
δὲν εἶναι ἱκανοποιημένος οὐδεμία ὀργάνωσις δύναται νὰ καρποφορήσῃ. Ἡ ἰδέα
αὕτη δὲν εἶναι νέα, ἐὰν δὲ ἐπιτραπῇ νὰ ἀναφέρω τὸν ἑαυτὸν μου, θὰ ὑπεν-
θυμίσω ὅτι τὴν 8 Φεβρουαρίου 1930, ἐγκαινιάζων τὴν ἔδραν μου εἰς τὸ Con-
servatoire National des Arts et Métiers :

«Ὅχι, ὁ χρόνος δὲν εἶναι μόνον χρῆμα, κατὰ τὸ παλαιὸν ἀγγλικὸν ρητόν, ὁ
χρόνος εἶναι ἀνθρωπίνη ζωή. Ὁ χρόνος εἶναι ὄραι χαρᾶς ἢ πόνου, ἐνθουσιασμοῦ
ἢ καταθλίψεως, ἀγάπης ἢ λύπης, δυστυχίας ἢ εὐτυχίας, διὰ τὴν ἀνθρωπότητα ποῦ
ἐργάζεται. Καὶ δὲν δικαιούμεθα, ἐδῶ, νὰ ἀρκεσθῶμεν εἰς μίαν τεχνικὴν μόνον
θεώρησιν τῆς Ἐπιστημονικῆς Ὁργανώσεως τῆς Ἐργασίας, ὡς ἀποκλειστικῶς
ἐνδιαφερομένης διὰ τὴν ἀπόδοσιν τοῦ ὑλικοῦ : τοῦ ἀψύχου ὑλικοῦ καὶ τοῦ ἀνθρωπί-
νου ὑλικοῦ. Δὲν δικαιούμεθα νὰ χωρίζωμεν τὸ ἀποτέλεσμα συγχρόνως ἀπὸ τὴν αἰ-
τίαν καὶ ἀπὸ τὸν σκοπὸν. Ἀπὸ τὴν αἰτίαν : ἥτις εἶναι ἡ ἀνθρωπίνη προσπάθεια
ἀπὸ τὸν σκοπὸν : ἡ βελτίωσις τῶν ὅρων τῆς ἀνθρωπίνης ζωῆς. Ἡ βελτίωσις
αὕτη δὲν θὰ προκύψῃ ἀπὸ φιλοσοφικούς συλλογισμούς οὔτε ἀπὸ ἀκαδημαϊκούς
λόγους, ὅπου σπινθηρίζουν αἱ ὠραῖαι θεωρίαι καὶ αἱ καλαὶ προθέσεις. Θὰ
προκύψῃ ἀπὸ μίαν **ἠθικὴν ἐπανάστασιν εἰς τὴν τέχνην τῆς ἡγεσίας τῶν ἀν-
θρώπων**. Αἱ μεγάλαι Σχολαὶ ποῦ ἀναπτύσσουν τὰς ἐπαγγελματικὰς γνώσεις
προετοιμάζουν διὰ τὸν χειρισμὸν ὑλικῶν ὀργανισμῶν : μηχανῶν καὶ μηχανημά-
των. Ὁμολογοῦν ὅτι ὑστεροῦν εἰς τὴν τέχνην τοῦ χειρισμοῦ ἀνθρωπίνων ὄν-
των, τὰ ὁποῖα δὲν διευθύνει κανεὶς ὅπως κινεῖ τὸν μοχλὸν μιᾶς μηχανῆς, καὶ
ποῦ δὲν θὰ δυνηθῇ ποτὲ κανεὶς νὰ τὰ κατευθύνῃ ἀποτελεσματικῶς, ἐὰν ἡ καρ-
δία δὲν συμβαδίζει μὲ τὸν ἐγκέφαλον καὶ ἐὰν ἡ τεχνικὴ ἱκανότης δὲν συμβα-
δίζει μὲ βαθὺ αἴσθημα κοινωνικῆς δικαιοσύνης».

Καὶ διὰ νὰ ὑπογραμμίσω αὐτὴν τὴν **προτεραιότητα** τοῦ σεβασμοῦ πρὸς τὸ
ἀνθρώπινον πρόσωπον εἰς τὴν Ὁργάνωσιν τῆς Ἐργασίας ἤρχισα πάντοτε, ἀπὸ 23
ἔτων, τὰς παραδόσεις μου—ὁ ἀριθμὸς τῶν ἀκουσῶν τῶν ὁποίων ἐπέρασεν ἀπὸ 150
εἰς 1300—μὲ τὴν ἔκθεσιν τῶν συνθηκῶν ἱκανοποιήσεως τοῦ ἀνθρώπου εἰς τὴν
ἐργασίαν.

Τὸ 1948, τὸ Διοικητικὸν Συμβούλιον τοῦ Ἐθνικοῦ Συμβουλίου τῆς Γαλλικῆς
Ὁργανώσεως, τοῦ ὁποίου ἀντιπρόεδρος ἦτο ὁ κ. Rolf Nordling καὶ πρόεδρος ὁ κ.
Rehuet, συνεφάρησε μαζί μου καὶ ἀπεφάσισε ὅπως αἱ συγκεντρώσεις τοῦ Roy

αυμολογούν, πού είχαν τόσην έπιτυχίαν τὸ προηγουμένον ἔτος, ἐπαναληφθοῦν εἰς τὸ ἔξης καθ' ἕκαστον ἔτος καὶ ἀφιερωθοῦν ἀποκλειστικῶς εἰς τὴν μελέτην τῶν **κοινωνικῶν προβλημάτων** τῆς Ὁργανώσεως τῆς Ἑργασίας. Οὕτω καὶ ἐγένετο.

Τὸν Ἰούνιον τοῦ 1948, 3 ἡμέραι κατηναλώθησαν ἐξ ὀλοκλήρου εἰς τὴν ἀνάπτυξιν καὶ τὴν ἐξέτασιν τῶν ψυχολογικῶν, κοινωνικῶν καὶ τεχνικῶν παραγόντων πού διέπουν τὰς **ἀνθρωπίνους σχέσεις** εἰς τὸ πεδίον τῆς ἐργασίας. Αἱ πλεόν ἀξιόλογοι ἐκθέσεις ὑπῆρξαν τῶν Βέλγων, Ἀγγλων καὶ Ἑλβετῶν ἀντιπροσώπων, ἐπὶ τῶν μεθόδων ἐρεῦνης ἵνα διαπιστωθοῦν τὰ ἐνδόμυχα αἰσθήματα τῶν ἐργατῶν καὶ ὑπαλλήλων ἐναντι τῆς Διευθύνσεως τῶν ἐπιχειρήσεων. Ἰδιαιτέρως ἐξετιμήθη ἐπὶ τῶν ἀκροατῶν ἡ ἐκθεσις τοῦ κ. C. S. Frisby, διευθυντοῦ τοῦ Ἑθνικοῦ Ἰνστιτούτου Ψυχολογικῶν Ἐρευνῶν τοῦ Λονδίνου, ἐπὶ τῶν ἐλευθέρων καὶ ἐμπιστευτικῶν συνεντεύξεων. Ἡ ἐκθεσις αὕτη δεικνύει πῶς μία μέθοδος ἐρεῦνης, ἀρχικῶς συζητηθεῖσα καὶ τελειοποιηθεῖσα ἐν συνεργασίᾳ μετὰ τὴν Διεύθυνσιν καὶ τὰς Ἑργατικὰς ἐνώσεις, ἐξηγηθεῖσα εἰς τὸ προσωπικὸν εἰς σειράν συγκεντρώσεων εἰς τὸ ἐργαστήριον, ὀδηγεῖ εἰς τὸ νὰ κληθοῦν ὅλοι οἱ ἐργάται (ἢ μόνον ἀντιπροσωπεῖα τοῦ προσωπικοῦ εἰς τὰς μεγάλας ἐπιχειρήσεις) εἰς ἰδιωτικὰς συνομιλίας, ἀνευ οὐδεμιᾶς ἐπισημότητος, διαρκείας ἀπὸ 10 λεπτῶν μέχρι πολλῶν ὥρων, κατὰ τὰς ὁποίας ὁ καθείς ἔχει τὴν εὐχέρειαν νὰ ἐκφράζεται ἐλευθέρως, μετὰ τὴν βεβαίωτητα ὅτι τὰ λεγόμενα ὑπ' αὐτοῦ δὲν θὰ ἀνακοινωθοῦν ποτὲ εἰς τὴν Διεύθυνσιν, ὡς προερχόμενα ἀπὸ αὐτόν. Τὰ ἀποτελέσματα τῆς ἐρεῦνης ἀναλύονται εἰς ἀριθμὸν τινὰ κεφαλαίων ὡς: «Ὁργανώσεις», «Παραγωγικότης», «Συνθήκαι Ἑργασίας», «Ἡγεσία», «Ἐκπαίδευσις», «Μισθός», «Ὁραι ἐργασίας καὶ ἀδειαι», Προσωπικόν», κλπ.

Τὰ ἀποτελέσματα εἶναι ἀριστα. Ἡ διάγνωσις αὕτη τῶν **ἀνθρωπίνων σχέσεων** εἰς τὴν ἐργασίαν δεικνύει τὰς δυνατὰς βελτιώσεις, ἀποκαλύπτει τὰς αἰτίας τῶν παραπόνων, τὰς ὁποίας οὔτε ὑποπευτέο ἢ Διεύθυνσις, ἐλευθερώνει αἰσθήματα μέχρι τοῦδε καταπνιγέστα ἐλλείπει «βαλβίδος ἀσφαλείας» δεικνύει εἰς τὸν ὑπάλληλον ὅτι ἡ Διεύθυνσις τὸν θεωρεῖ **ὡς ἄνθρωπον** καὶ ἀποδίδει σημασίαν εἰς τὰς γνώμας του, **ὡς ἄνθρώπου**. Τέμνουσα πρὸς θεραπείαν μερικὰ ἀποστήματα, ἡ διάγνωσις αὕτη ἀποδεικνύει ὅτι αἱ καλύτεραι προθέσεις ἐρμηνεύονται ἐνίοτε κακῶς, **ἐλλείπει πληροφοριῶν**. Θὰ ἐπανεῦρωμεν τὴν μέθοδον αὕτην κατατοπίσεως ἐν τῇ Ἐπιστημονικῇ Ὁργανώσει Ἑργασίας, κατὰ τὰς προσεχεῖς συναντήσεις τοῦ 1953. Ἀλλαι ἐκθέσεις ἐπὶ τῆς ἐπιρροῆς τῶν Ἐπιτροπῶν Ἐπιχειρήσεων ἐν Γαλλίᾳ καὶ ἐν Βελγίῳ, ἐπὶ τῶν Συμβουλίων Ἐπιχειρήσεως ἐν Ἰσπανίᾳ, ἐπὶ τῶν «Work Counsils» ἐν Μεγάλῃ Βρετανίᾳ καὶ δὴ ἐπὶ τῆς «ἡγεσίας τῶν νέων» πού ἐπραγματοποιήθη ἐν Ἠνωμέναις Πολιτείαις ὑπὸ τοῦ Μὰκ Κόρμικ ὑπὸ τὸ ὄνομα «Multiple Management», προεκάλεσαν ζωηρὰς συζητήσεις. Αἱ συναντήσεις ἔληξαν μετὰ μίαν σειράν ἐκθέσεων ἐπὶ τινων λίαν σημαντικῶν πραγματοποιήσεων εἰς τὸν τομέα τῶν «συλλογικῶν δώρων» εἰς διαφόρους βιομηχανίας. Τὰ δῶρα αὐτά, πού πρέπει νὰ ἀποτελέσουν μέσον **συμφιλιώσεως** τοῦ ἀνθρώπου μετὰ τὴν παραγωγικὴν του δραστηριότητα καὶ ὄχι **συμφιλιώσεως κεφαλαίου καὶ ἐργασίας**, ὀφείλουσαν νὰ διατηρήσουν τὸν λόγον τῆς ὑπάρξεώς των, οἰονδήποτε καὶ ἂν εἶναι τὸ καθεστὸς ἰδιοκτησίας τῆς ἐπιχειρήσεως. Ὅταν πρόκειται περὶ ἰδιωτικῶν ἐπιχειρήσεων, πρέπει νὰ παρακρωτῶνται ἀπὸ τὰ **κέρδη**, τῶν ὁποίων ἕνα μέρος ἀποδίδεται οὕτω εἰς τὸ

προσωπικόν, και δὲν πρέπει νὰ προσαυξάνουν τὸ κόστος παραγωγῆς (διότι θὰ συντέινον οὕτω εἰς τὴν ὑψώσιν τῶν τιμῶν).

Ἀπὸ τῆς 3ης ἕως τὴν 6ην Ἰουνίου 1949, συνήλθε πάλιν εἰς Royaumont ἡ τρίτη Διεθνὴς Διάσκεψις, μὲ τὰ ἐξῆς δύο κύρια θέματα :

1) Ἐπιρροή τῶν *συλλογικῶν συμβάσεων* ἐπὶ τῆς *κοινωνικῆς εἰρήνης*.

2) Μέθοδοι υἰοθετηθεῖσαι ὑπὸ ἐπιχειρήσεων αἰτινες ἐπέτυχαν *εὐνοϊκὸν κοινωνικὸν κλίμα*.

Τὸ πρῶτον θέμα διεπραγματεύθησαν διαδοχικῶς :

1) Ὁ κ. Clinton S. Golden, Σύμβουλος Ἐργασίας τοῦ Economic Corporation Association, εἰς Οὐάσιγκτον, και πρόεδρος τῆς Ἐθνικῆς Ἐπιτροπῆς διὰ τὴν μελέτην τῶν αἰτιῶν τῆς βιομηχανικῆς εἰρήνης. Ἀναφερόμενος εἰς τὰ ὑπὸ τοῦ Taylor λεχθέντα περὶ τῆς πλήρους *πνευματικῆς ἐπαναστάσεως*, ἦν ἀπατεῖ ἐκ μέρους τῶν ἐργοδοτῶν και τῶν ἐργατῶν ἡ ἐφαρμογή τῆς ἐπιστημονικῆς ὀργανώσεως τῆς ἐργασίας, ὁ Golden ὑπέδειξε ὅτι τὰ «σωματεῖα» πρέπει νὰ εἶναι—και θεωροῦνται εἰς τὰς Ἠνωμένας Πολιτείας—σημαντικὸν ὄργανον ἀνακοινώσεως εἰς τοὺς ἐργαζομένους, βάσει τῶν ἀρχῶν τῆς ὀργανώσεως.

2) Ὁ Διευθυντὴς τῆς Σουηδικῆς Ἐνώσεως Ἐργοδοτῶν και ὁ Νομικὸς Σύμβουλος τῆς Γενικῆς Συνομοσπονδίας Ἐργασίας τῆς Σουηδίας ἐβεβαίωσαν ἀπὸ κοινῶν ὅτι αἱ μεταξὺ τῶν δύο ἰσχυρῶν ὀργανώσεων συναφθεῖσαι συλλογικαὶ συμβάσεις εἶχον ἐξασφαλίσαι ἀπὸ τοῦ 1924 τὴν κοινωνικὴν εἰρήνην ἐν Σουηδίᾳ, χωρὶς ὅμως νὰ ἐγκαταλειφθῆ ἀπὸ τὰ συμβαλλόμενα μέρη ἡ ἐνδεχομένη προσφυγὴ εἰς σκληροτέρας μεθόδους (ἀπεργίαι και λὸν ἄουτ).

3) Δανοὶ και Ἑλβετοὶ ἀντιπρόσωποι, οἵτινες παρουσίασαν τὰ αὐτὰ ἀποτελέσματα τῶν γενικῶν συμβάσεων μεταξὺ ἐργοδοτικῶν και ἐργατικῶν ὀργανώσεων (ἐν Ἑλβετίᾳ ἐξηλείφθησαν αἱ μέθοδοι πάλης).

4) Ἀντιπρόσωπος τῶν Γάλλων Ἐργοδοτῶν και ὁ Συνομοσπονδιακὸς Γραμματεὺς τῆς C.G.T. - F.O., οἵτινες ἐξέθεσαν τὰ ἀποτελέσματα, ὀλιγώτερον εὐνοϊκὰ λόγῳ τῆς ἐπιβλαβοῦς δράσεως τῆς κομμουνιστικῆς C.G.T., τῶν συλλογικῶν συμβάσεων (ὑπογραφεισῶν τὸ 1936 και ἐπιβεβαιωθεῖσῶν διὰ τοῦ νόμου τῆς 23 Δεκεμβρίου ἐν Γαλλίᾳ).

Αἱ υἰοθετηθεῖσαι ὑπὸ τινῶν ἐπιχειρήσεων μέθοδοι διὰ τὴν δημιουργίαν εὐνοϊκοῦ κοινωνικοῦ κλίματος ἀνεπτύχθησαν : πρῶτον ὑπὸ τῆς διδος Patricia Ebon Myo τοῦ British Institute of Management, και κατόπιν ὑπὸ δύο βιομηχανῶν (Βέλγου και Φιλανδοῦ) και ὑπὸ τοῦ κ. Ducros, Προέδρου τῆς Γενικῆς Συνομοσπονδίας Στελεχῶν τῆς Γαλλίας.

Βλέπομεν ὅτι, και ἐδῶ, ἀνιδιοτελεῖς τεχνικοὶ τῆς Ὄργανώσεως, ἐργοδοταὶ και συνδικαλισταὶ, ἔρχονται εἰς τὸ Royaumont νὰ ἀνταλλάξουν τὰς ἰδέας των και τὴν πείραν των. Αἱ ἀντιτιθέμεναι ἀπόψεις προκαλοῦν βεβαίως συζητήσεις, συχνὰ ζωηράς, ἀλλὰ πάντοτε φιλικάς, και ἐκ τῆς ἀντιθέσεως τῶν ἰδεῶν προκύπτει πάντοτε μεγαλυτέρα ἀμοιβαία κατανόησις και αὐτὸ εἶναι τὸ κυριώτερον.

Ἄλλαι ἐκθέσεις ἐπὶ συγκεκριμένων περιπτώσεων, ἤτοι ἐπὶ πραγματοποιηθεισῶν εἰς τινὰς ἐπιχειρήσεις ἐν Ἑλβετίᾳ και Γαλλίᾳ κοινωνικῶν σχέσεων, συνεπλήρωσαν τὴν 3ην αὐτὴν Διάσκεψιν, ἥτις εἶχε συναθροίσει, μὲ τοὺς 150 Γάλλους

αντιπροσώπους, συνέδρους ἐλθόντας ἀπὸ τὴν Ἀργεντινήν, τὸ Βέλγιον, τὴν Δανίαν, τὴν Φιλανδίαν τὴν Μεγάλην Βρετανίαν, τὴν Ὀλλανδίαν τὴν Νορβηγίαν, τὴν Σουηδίαν, τὴν Ἑλβετίαν καὶ τὰς Ἠνωμένας Πολιτείας τῆς Ἀμερικῆς

4η ΔΙΑΣΚΕΨΙΣ : ΑΠΟ 1 ΕΩΣ 4 ΙΟΥΝΙΟΥ 1950

Ἡ διάσκεψις αὕτη εἶχεν ὡς θέμα : « Ἡ καταγωγή, ἡ ἐπιλογή καὶ ἡ μόρφωσις τῶν στελεχῶν εἰς ὅλας τὰς βαθμίδας καὶ αἱ μέθοδοι *βελτιώσεως τῆς ἡγεσίας* ». Ἐλαβον μέρος προσωπικότητες ἐλθοῦσαι ἀπὸ τὰ αὐτὰ ἔθνη ὡς καὶ τὸ προηγούμενον ἔτος, εἰς τὰς ὁποίας προσετέθησαν Αὐστριακοὶ καὶ Ἴταλοί.

Ἡ ἐπιλογή καὶ ἡ ἐκπαίδευσις τῶν στελεχῶν εἶναι ἀπὸ τὰ κυριώτερα προβλήματα τῆς ὀργανώσεως τῆς ἐργασίας καὶ εἰς ἕκ τῶν οὐσιωδεστέρων παραγόντων *καλοῦ κοινωνικοῦ κλίματος* ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως. Εἰς ἀρχιεργάτης ὀφείλει ἀσφαλῶς νὰ γνωρίζῃ τὴν ἐργασίαν του καὶ νὰ γνωρίζῃ νὰ μεταδίδῃ τὰς ἰδέας του, ἀλλ' ὀφείλει νὰ εἶναι πρὸ παντὸς *ἡγέτης* (Leander), ὁδηγὸς ἀνθρώπων. Τὸ οὐσιῶδες αὐτὸ προσὸν εἶναι ἐν μέρει ἔμφυτον, ἀλλ' ἡ ἡγεσία δύναται καὶ δεόν νὰ βελτιωθῇ. Χάρις εἰς ἀποτελεσματικὰς μεθόδους, ὡς εἶναι αἱ ἐφαρμοζόμεναι εἰς τὸ Κέντρον Προπαρασκευῆς εἰς τὴν Διοίκησιν τῶν Ἐπιχειρήσεων, ἐν Παρισίοις, εἰς τὰ 100 ἐργοστάσια τῆς Τζένεραλ Μότορς, ἐν Ἠνωμέναις Πολιτείαις, καὶ εἰς τὴν Στάνταρτ Ὀϊλ τοῦ Νιοῦ Τζέρσεϋ, ἐν Βελγίῳ, ἐν Σουηδίᾳ, ἐν Ἑλβετίᾳ, ἐν Δανίᾳ, ἐν Φιλανδίᾳ κλπ. Αἱ μέθοδοι αὗται ἐξετέθησαν καὶ συνεζητήθησαν διὰ μακρῶν ὑπὸ πλέον τῶν 200 συνέδρων, συνωδεύοντο δὲ ἀπὸ ζωντανὰ παραδείγματα, στατιστικὰς, προγράμματα ἐπιλογῆς καὶ ἐκπαίδευσως. Τέλος, τὸ Γαλλικὸν Ἰνστιτούτον Πρακτικῆς Ἐκπαίδευσως Ἀρχηγῶν (I.F.P.C.) τὸ ὁποῖον περιλαμβάνει ὅλους τοὺς ἐνδιαφερομένους εἰς τὸ ζήτημα τοῦτο ὀργανισμούς : CNOF, CEGOS, AFCOS, Συμβούλους Ὀργανώσεως κλπ., ἐξέθεσε, διὰ τοῦ στόματος ἐγκύρων ἀντιπροσώπων του, τὰ ἐπιτευχθέντα ἐν Ὀλλανδίᾳ, Βελγίῳ καὶ ἰδίως ἐν Γαλλίᾳ (Φίλιπς, ἐργοστάσια Σωσόν, Στάνταρτ Γαλλικῆ τῶν πετρελαίων, Τηλεμηχανικὴ, Ρενώ) ἀποτελέσματα.

Αἱ ἐπιτευξεις αὗται ὑπῆρξαν ἐκτάκτως ἐντυπωσιακαί. Ἡ ἐκπαίδευσις «ἐπιτόπου» τῶν ἀρχιεργατῶν, καὶ γενικώτερον τῶν ἡγετῶν εἰς ὅλα τὰ κλιμάκια, ἀποτελεῖ ἐφαρμογὴν μεθόδου ἀπορροεῦσης ἐκ τῆς ΤWΙ (Training within Industry), ἣτις ἐφευρέθη εἰς Ἠνωμένας Πολιτείας κατὰ τὸν πόλεμον, ἐπέρασε εἰς τὴν Ἀγγλίαν, ἐπροτάθη εἰς τοὺς Δυτικοὺς ἀπὸ τὸ Διεθνὲς Γραφεῖον Ἐργασίας τῆς Γενεύης καὶ προσηρομόσθη εἰς τὰς Γαλλικὰς συνθήκας. Ἐργασιὰ περὶ αὐτῆς ἄρθρον εἰς τὸ «Νέον Ἐργοστάσιον» τὸ ὁποῖον οἱ ἐν Ἑλλάδι φίλοι μου εὐηρεστήθησαν νὰ μεταφράσουν εἰς τὴν ἑλληνικὴν καὶ νὰ δημοσιεύσουν εἰς τὸ περιοδικόν σας «ΣΠΟΥΔΑΙ»*, ὡς καὶ ὑπὸ τὴν μορφήν κομψοῦ φυλλαδίου. Θὰ σᾶς δώσω τὴν σύντομον αὐτῆς περίληψιν καὶ ἐν παράδειγμα.

Ἡ ΤWΙ (Ἐκπαίδευσις ἐντὸς τῆς Βιομηχανίας) ἐπενοήθη τὸ πρῶτον κατὰ τὸ 1941 ὑπὸ τοῦ κ. Dooley, ἵνα ἐπιταχυνθῇ ἡ ἐκπαίδευσις χιλιάδων ἀρχιεργατῶν οἵτινες ἔμελλον νὰ πλαισιώσουν ἑκατομμύρια ἐργατῶν τῆς πολεμικῆς βιομηχανίας. Ἐπρεπε νὰ δοθῇ ταχέως εἰς τοὺς ἀρχιεργάτας αὐτοὺς, καλοὺς τεχνικοὺς ἐν γένει ἀλλ' ἀγνοοῦντας τὰ πάντα περὶ χειρισμοῦ τῶν ἀνθρώπων, τριπλῆ ἐκπαίδευσις :

* Βλ. «ΣΠΟΥΔΑΙ» τομ. Β' (1951—1952) σελ. 273—310.

2) Ἐκτίμησις μόνον ποσοτικῆ τῆς ἐκτελέσεως εἰς τὴν ὑπὸ μελέτην ἐργασίαν, ἧτοι ἀκριβέστερον ἢ *Μέτρησις τῆς ἐργασίας*.

3) Ἐκτίμησις εἰδικώτερον ποιοτικῆ τοῦ κατέχοντος τὴν τάδε θέσιν ἀτόμου, ἧτοι ἐκεῖνο πού ὀνομάζομεν *Βαθμολόγησιν τοῦ προσωπικοῦ* (Merit Rating, κατὰ τοὺς Ἀμερικανούς).

Ἐκάστη ἐκ τῶν τριῶν ἄνω ἀπόψεων ἔμελλε νὰ συζητηθῆ διαδοχικῶς, κατὰ τὰς 3 ἡμέρας τῆς περυσινῆς διασκεψέως.

Κατ' ἀρχὴν ἀνεγνωσθήσαν καὶ συνεζητήθησαν ἐκθέσεις ἐπὶ τῆς *μετρήσεως τῆς ἐργασίας*. Ἐγένετο ἐν πρώτοις λόγος περὶ τῆς κλασικῆς χρονομετρήσεως, ὅπως ἐφαρμόζεται ἤδη εἰς γενικὴν κλίμακα : μετὰ κρίσεως ἐπὶ τῆς ταχύτητος καὶ βελτιώσεως τῶν συνθηκῶν ἐργασίας. Ὁ κ. Friedrich Lorentz, μηχανικὸς τῆς Badische Anilin, ἐξέθεσε τὰς ἐργασίας τῆς REFA, τῆς ἰσχυρᾶς ταύτης Γερμανικῆς ὀργανώσεως (πλέον τῶν 700 μελῶν), πού ἀριθμεῖ ἤδη 28 ἔτη ζωῆς καὶ πού προηγῆθη τοῦ Γραφείου Στοιχειωδῶν Χρόνων εἰς τὴν μελέτην τοῦ χρόνου. Τὸ Γραφεῖον Στοιχειωδῶν Χρόνων ἐξέθεσε τὰς ἰδικὰς του μεθόδους καὶ ἐπιτεύξεις, διὰ τοῦ ἀρχιμηχανικοῦ του κ. Hibon, ὅστις ὑπῆρξε δις μαθητῆς μου. Ἐδειξε πῶς τὸ μέτρομα τῶν χρόνων ἔπρεπε νὰ ἐκτελῆται εἰς τρία στάδια : 1) σταθεροποίησις τῶν θέσεων ἐργασίας, 2) χρονομέτησις, 3) πρόβλεψις τῶν χρόνων ἐκτελέσεως. Ἡ μέτρησις αὕτη ὀδηγεῖ εἰς τὸν καταρτισμὸν *Φανέλων μηχανῆς* καὶ *Φανέλων θέσεως ἐργασίας*.

Ἦκούσαμεν κατόπιν σειρὰν θεωρητικῶν ἐκθέσεων καὶ πρακτικῶν ἐφαρμογῶν τῶν μεθόδων περὶ «*Προτύπων χρόνων καὶ κινήσεων*», ὑπὸ τοῦ κ. Harold B. Maynard προέδρου τοῦ Method Engineering Council τοῦ Πίττομπουργκ (ἤδη προέδρου τοῦ CIO) καὶ ἐνὸς ἐκ τῶν δημιουργῶν τῆς μεθόδου «*Method Time Measurement*», καὶ ὑπὸ Ἀγγλων, Σουηδῶν, Βέλγων καὶ Γάλλων καθηγητῶν, τεχνικῶν καὶ συνδικαλιστῶν. Ἴδου τὰ συμπεράσματά μου, ὡς προέδρου τῆς ἡμέρας :

«*Διὰ νὰ εἶναι παραδεκτὴ μία χρονομέτησις, δέον πρῶτον νὰ ἐκτελεσθῆ κατόπιν μελέτης τῶν θέσεων καὶ ἀναλύσεως τῶν κινήσεων, κατὰ τρόπον ὥστε νὰ ἀποφευχθοῦν μεταβολαὶ χρόνων ἄνευ πλήρους μεταβολῆς τῶν μεθόδων ἐργασίας, πρᾶγμα ὅπερ ἐχαρακτηρίσθη ἐδῶ, δικαίως, ὡς ἀληθῆς κατάχρησις.*»

Δεύτερον, δέον, πρὸ παντὸς ἄλλου, νὰ ἐνημερωθῆ τὸ προσωπικόν, ἧτοι νὰ δημιουργηθῆ τὸ κλίμα, ἢ «*κατάστασις πνεύματος*» περὶ ἧς ὁμίλει ὁ Taylor, καὶ ἐπ' αὐτοῦ προσθέτω ὅτι, ὡς παλαιὸς τεύλοριστῆς, ἠνοχλήθην κάπως πρὸ ὀλίγου, ὅταν ὁ φίλος μας συνδικαλιστῆς μᾶς εἶπεν : «*Εἶδομεν τὴν χρεωκοπίαν τοῦ τεύλορισμοῦ*». Εἶδομεν τὴν χρεωκοπίαν ἐκείνου πού ἐνομίζαμεν ὅτι ἦτο τεύλορισμός· τοῦτο δὲν εἶναι διόλου τὸ ἴδιον πρᾶγμα.

Τρίτον, μετὰ τὴν ἐνημέρωσιν τοῦ προσωπικοῦ, ἐπιμελημένη ἐκπαίδευσις τῶν χρονομετρῶν. Ἡ χρονομέτησις εἶναι ἐξαιρετικὰ λεπτὸν ἐπάγγελμα, εἰς τὸ ὁποῖον δέον νὰ προέξῃ ἡ συναίσθησις τοῦ ἀνθρωπίνου παράγοντος.

Τέταρτον, συζήτησις καὶ συμφωνία μὲ τοὺς ἐκπροσώπους τοῦ προσωπικοῦ ἐπὶ τῶν οὕτω καθορισθέντων χρόνων, πρὸ τῆς ὀριστικῆς τῶν ἀποδοχῆς.

Πέμπτον, καὶ ἐπ' αὐτοῦ τοῦ σημείου ἐπέμειναν πάντες, δικαίως. Τιμιότης διότι ἐπὶ τῆς τιμιότητος βασιζέται ἡ ἐμπιστοσύνη».

Ἡ δευτέρα ἡμέρα ἀφιερώθη εἰς τὰ διάφορα συστήματα «*Ἀξιολογήσεως τῆς Ἑργασίας*». Οἱ φίλοι μου Bogardy τῆς M.S.A. καὶ Simon Vallée τῆς Τηλεμηχανικῆς, ἐπέμειναν ἐπὶ τῆς ἀνάγκης νὰ μὴ πολλαπλασιασθῇ ὁ ἀριθμὸς τῶν κριτηρίων ἐκτιμήσεως : 5 ἢ 6 φαίνονται ἐπαρκῆ : Μυϊκαὶ ἀπαιτήσεις, πνευματικαὶ ἀπαιτήσεις, ἐπιτηδειότης, εὐθύνη, περιβάλλον. Ὁ Th. Matthew τοῦ Πανεπιστημίου τοῦ Μπέρμιγχαμ καὶ ὁ Wunne Robert τοῦ British Institute of Management μᾶς ἐπαρουσίασαν τὸν πρακτικὸν ὁδηγὸν ἐπὶ τῆς χρήσεως τῆς ἀξιοποιήσεως τῆς ἐργασίας, ἐκδοθέντα ὑπὸ τοῦ ὀργανισμοῦ τούτου (18 μὲ 20 κριτήρια : εἶναι πολλὰ). Ἦκούσαμεν τέλος τὸν Γερμανὸν Lorentz, ἓνα Ἀμερικανὸν καὶ ἓνα Βέλγον. Ὁ συμπατριώτης μου Cazals, τῶν τεχνητῶν ἰνῶν, ἐδανείσθη τὰ συμπεράσματά του ἀπὸ τὸν καθηγητὴν De Vallière, τῆς Λωζάννης. «Ἡ ἀξιολογήσις τῆς ἐργασίας δὲν δύναται νὰ εἶναι «ἐπιστημονικὴ» ὑπὸ τὴν ἔννοιαν τῶν θετικῶν ἐπιστημῶν. Δὲν εἶναι «ἐπιστημονικὴ» εἰμὴ μόνον καθ' ὃ μέτρον ἐμπνέεται ἀπὸ τὸ ἐπιστημονικὸν πνεῦμα, ἤτοι ἐνεργεῖ μὲ τάξιν καὶ σύστημα καὶ λαμβάνει ὑπ' ὄψιν τὰ γεγονότα καὶ ὄχι τὰς προκαταλήψεις καὶ τὰς ἀπλᾶς γνώμας». Καὶ ὁ κ. Cazals προσέθεσε : «Αἱ ἐκτιμήσεις βασίζονται ἐπὶ συλλογικῶν κρίσεων, αἵτινες ὑποβάλλονται κατόπιν εἰς ἀνασυνθέσεις καὶ ἐλέγχους. Ἡ λογικὴ μᾶς ἀναγκάζει νὰ ἀναγνωρίσωμεν ὅτι αἱ συλλογικαὶ αὗται κρίσεις θὰ τύχουν τόσῳ μᾶλλον τῆς ἐμπιστοσύνης τῶν ἐργαζομένων καθ' ὅσον θὰ ἔχουν οἱ ἴδιοι, κατὰ τὸν ἓνα ἢ τὸν ἄλλον τρόπον, *τὴν εὐκαιρίαν νὰ συμμετάσχουν εἰς τὸν σχηματισμὸν των*. Ἡ προσφυγὴ εἰς τὴν συνεργασίαν των, κατὰ τὴν ἐπεξεργασίαν καὶ τὴν ἐφαρμογὴν τῆς ἀξιοποιήσεως τῆς ἐργασίας, θὰ ἐπιτρέψῃ ὄχι μόνον νὰ χρησιμοποιηθῇ σημαντικὸν ἀπόθεμα γνώσεων ἀλλὰ καὶ νὰ δημιουργηθῇ ἡ ἐμπιστοσύνη, καὶ οὕτω νὰ αὐξηθῶν αἱ πιθανότητες ἐπιτυχίας».

Τέλος, ἡ 3η καὶ τελευταία ἡμέρα ἀφιερώθη εἰς τὴν «*Βαθμολογήσιν τοῦ προσωπικοῦ*». Διαδοχικῶς, εἰς ἀνώτατος Γάλλος δημόσιος ὑπάλληλος, ὁ κ. Gregoire, καὶ ἐν συνεχείᾳ ἀνὰ εἰς ἐκπρόσωπος τοῦ νέου πρακτορείου τοῦ Παρισίου τύπου, τῆς Ἐθνικῆς Τραπεζῆς διὰ τὸ ἐμπόριον καὶ τὴν βιομηχανίαν, τῶν ἐργοστασίων Ρενὸ κλπ. ἀνέπτυξαν τὰ ὑπ' αὐτῶν ἐφαρμοσθέντα συστήματα βαθμολογήσεως καὶ τὰ ἐπιτευχθέντα ἀποτελέσματα. Φαίνεται ὅτι, γενικῶς, τὸ σύστημα τῆς ἀναλυτικῆς βαθμολογήσεως δέον νὰ συμπληρωθῇ μὲ συνολικὴν ἐκτίμησιν.

Ὁ ἴδιος ὁ κ. Nordling διετύπωσε τὸ συμπέρασμα τῶν 3 αὐτῶν ἡμερῶν : «Μόνον ὅταν ὁ διευθυντὴς τῆς ἐπιχειρήσεως ἐφαρμόξῃ εἰς τὸν ὀργανισμὸν ποῦ διευθύνει ἀπολύτως γενικὰς ἀρχὰς δύναται καλύτερον νὰ προσανατολίσῃ καὶ ἐναρμονίσῃ εἰς ὅλας τὰς βαθμίδας τὴν ἐφαρμογὴν τῶν ἀρχῶν τούτων. Ἐὰν ἔχει ὁ ἴδιος σκοπὸν *ὄχι μόνον τὸ κέρδος* ἀλλὰ τὴν ἀνύψωσιν τοῦ ἠθικοῦ καὶ ὕλικου ἐπιπέδου καὶ τὴν *ἀνάπτυξιν τῆς προσωπικότητος* ὄλων ἐκείνων τοῦς ὁποίους διευθύνει, δημιουργεῖ τότε πραγματικῶς τὴν ἁρμονίαν ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ ἐντὸς τῆς κοινωνίας. Καὶ μοῦ φαίνεται ὅτι τὸ μεγάλο μάθημα ποῦ προκύπτει ἀπὸ τὰς συναρπαστικὰς συζητήσεις εἰς τὰς ὁποίας ἐλάβομεν μέρος ἀπὸ τριῶν ἡμερῶν εἶναι ὅτι, ἔστω καὶ ὑπὸ τὴν πλέον τεχνικὴν τῆς ἀποψιν, ἡ ἐπιστήμη τῆς ὀργανώσεως τῆς ἐργασίας εἶναι ὄργανον εἰρήνης καὶ ἁρμονίας

μεταξὺ τῶν ἀνθρώπων. Προχωρῶ καὶ πέραν τούτου· ἡ εἰρήνη καὶ ἡ ἀρμονία αὐταὶ δεόν νὰ εἶνε ὁ πραγματικὸς σκοπὸς τῆς ἐπιστημονικῆς ὁργανώσεως τῆς ἐργασίας.

Ἐπὶ αὐτὸν καὶ μόνον τὸν ὅρον ὅλοι οἱ ἐνδιαφερόμενοι προσδένονται εἰς τὸ ἄρμα τῆς. Ἐπὶ αὐτὸν καὶ μόνον τὸν ὅρον ἡ ἐπιστημονικὴ ὁργάνωσις τῆς ἐργασίας ἐπιτρέπει εἰς ὅσους ἐργάζονται ὁμαδικῶς νὰ ἐξυψωθοῦν ὁμοῦ, πρὸς ἓνα καλύτερον μέλλον. Ἐὰν ἐπιζητῆ ἄλλον σκοπὸν, αἱ δυνάμεις τῆς διασπῶνται καὶ ἐξουδετεροῦνται· τὸ ἄρμα παραμένει εἰς τὸ τέλμα ἢ πίπτει εἰς τὸ βάραθρον.

Ἐἴθε αἱ ἐργασίαι μας νὰ ἔχουν βοηθήσει τὸ ἄρμα τοῦτο νὰ ἀνέλθῃ πάντοτε ὕψηλότερα, πρὸς τὰ ἠλιόλουστα ὕψη τοῦ μέλλοντος. Ὅπως τὸ εἶπε, δὲν ἐνθυμοῦμαι ποῖος, κοινωνιολόγος, τὸ μέγα σφάλμα τῆς ἀνθρωπότητος εἶναι ὅτι ἔθεσε τὸν χρυσοῦν αἰῶνα εἰς τὸ παρελθόν· εἶναι εἰς τὸ μέλλον».

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ ΔΙΑ ΤΟ ROYAUMONT

Ἐτέλειωσε λοιπὸν ἡ διάλεξις αὕτη ἡ ἀφιερωμένη εἰς τὴν ὥραϊαν ἐκείνην Γαλλικὴν πρωτοβουλίαν, τῶν διεθνῶν συναντήσεων τοῦ Royaumeont.

Κατεχράσθην ἴσως τῆς ἐπιεικειᾶς σας, προσπαθήσας νὰ σᾶς περιγράψω ἐν ὀλίγοις τὰς 6 ὥς ἄνω διασκέψεις. Καὶ ὅμως δὲν σᾶς ἔδωσα εἰμὴ τὰς γενικωτάτας γραμμὰς τῶν ἐργασιῶν ποὺ συνετέλεσθησαν ἐν τῇ παλαιᾷ μονῇ. Ἐλπίζω ὅτι σᾶς μετέδωσα τὸν ἐνθουσιασμόν μου διὰ τὰς ἐλευθέρας καὶ γονίμους αὐτὰς ἡμέρας καὶ ὅτι ἐδημιούργησα εἰς τὴν καρδίαν τινῶν ἐξ ὑμῶν τὴν ἐπιθυμίαν νὰ συμμετάσχετε, ἐντὸς ὀλίγων ἡμερῶν, εἰς τὴν προσεχῆ συνάντησιν, ἥτις θὰ λάβῃ χώρας τὰς 28, 29, 30 καὶ 31 Μαΐου εἰς Royaumeont. Ἄλλ' ἐκεῖνο ποὺ δὲν ἠδυνήθην νὰ ἀποδώσω εἶναι ἡ ἀτμόσφαιρα τῶν συγκεντρώσεων αὐτῶν, ἡ τάξις ποὺ ἐπικρατεῖ κατὰ τὰς συζητήσεις καὶ κυρίως οἱ περίπατοι ἀνὰ δύο ἢ τρεῖς, ἀνεξαρτήτως ἐθνικότητος, ὑπὸ τὰς στοᾶς τῆς μονῆς ἢ εἰς τὸν ἀνθόσπαρτον κήπον τῆς!

Γ' ΟΜΙΛΙΑ : ΤΗΣ 19 ΜΑΪΟΥ 1953

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΣ

Διὰ νὰ κλείσω τὴν σειρὰν αὐτὴν τῶν 3 διαλέξεων ποὺ εἶχα τὴν τιμὴν νὰ κάνω ἐνώπιόν σας, οἱ φίλοι μου κ. κ. Παπαϊωάννου καὶ Χρυσοχοῦ μοῦ ἐξήτησαν νὰ σᾶς ἀναπτύξω τὸ θέμα «Ἐπιστημονικὴ ὁργάνωσις καὶ παραγωγικότης». Ἐπιθυμῶ ὅτι ὁ ὁρισμὸς τῆς ἐπιστημονικῆς ὁργανώσεως ἐργασίας θὰ μᾶς ἀποκαλύψῃ ἀμέσως τὸν δεσμόν ποὺ τὴν συνδέει μὲ τὴν παραγωγικότητα. Ἡ λέξις ὁργάνωσις προέρχεται ἀπὸ τὸ ἑλληνικόν· ὄργανον. Ἡ ὁργάνωσις εἶναι τὸ σύνολον τῶν κανόνων ποὺ συντονίζουν καὶ ἐναρμονίζουν τὰ διατιθέμενα μέσα πρὸς ἐπιτεῦξιν ὀρισμένου σκοποῦ. Προκειμένου περὶ ὁργανώσεως τῆς ἐργασίας, τὰ μέσα εἶναι οἱ ἄνθρωποι καὶ τὸ τεχνικὸν ὕλικόν, ὁ σκοπὸς εἶναι ἡ αὔξησις τῆς παραγωγικότητος τῆς ἐργασίας.

Τί εἶναι ὅμως ἡ παραγωγικότης τῆς ἐργασίας; Ἡ παραγωγικότης εἶναι λέξις πολὺ τῆς μόδας ἀπὸ τινων ἐτῶν. Πρὸ δέκα ἢ εἴκοσι ἐτῶν ἐχρησιμοποιοῦντο αἱ λέξεις ἀπόδοσις, ἀποτελεσματικότης. Οἱ ἐμπειρογνώμονες τῶν κυριωτέρων χω-

ρών - μελών του ΟΕΟΣ (Όργανισμὸς Εὐρωπαϊκῆς Οἰκονομικῆς Συνεργασίας) υπεγράμμισαν τὴν θεμελιώδη σημασίαν τῆς αὐξήσεως τῆς παραγωγικότητος διὰ τὴν πλήρη ἐπιτυχίαν τοῦ προγράμματος εὐρωπαϊκῆς ἀνορθώσεως. Ἰδρυσαν ἐντὸς τοῦ ὀργανισμοῦ ὁμάδα παραγωγικότητος ἣτις, κατὰ τὸ φυλλάδιον ποὺ ἔχω εἰς χεῖρας μου, ἀφιέρωσε ἐν μέρος τῶν ἐργασιῶν τῆς εἰς μελέτας ἐπὶ τῶν θεμελιωδῶν ὀρισμῶν καὶ τῶν μεθόδων μετρήσεως τῆς παραγωγικότητος. Θεωρῶ ὅτι θὰ ἐξήντλουν τὴν ὑπομονὴν σας ἐὰν σὰς ἐξέθετα τοὺς διαφόρους ὀρισμοὺς ποὺ ἐδόθησαν διὰ τὴν παραγωγικότητα.

Θὰ παραδεχθῶμεν ὅτι ἡ παραγωγικότης εἶναι ἀπλῶς ἡ παραγωγή κατὰ μονάδα ἐνὸς ἐκ τῶν διατιθεμένων εἰς τὴν παραγωγὴν ταύτην μέσων καί, προκειμένου νὰ μελετήσωμεν τὰ ἀποτελέσματα τῶν μεθόδων ὀργανώσεως τῆς ἐργασίας ἐπὶ τῆς παραγωγικότητος, θὰ θεωρήσωμεν ὡς μοναδικὴν μονάδα μετρήσεως τὴν *ὥραν ἐργασίας τοῦ μέσου ἐργάτου*. Θὰ ἐπρεπε ἀκόμη νὰ ἐξακριβώσωμεν ἐὰν πρόκειται περὶ τῶν ἀμέσως εἰς τὴν παραγωγὴν ἀπασχολουμένων ἐργατῶν, ἥτοι μόνον περὶ τῆς ἀμέσου ἐργασίας, ἢ τῆς συνολικῆς ἐργασίας, συμπεριλαμβανόμενου τοῦ εἰς τὸ λογιστήριον, τὴν διαχείρισιν ἢ τὰς ὑπηρεσίας πωλήσεως καὶ διαφημίσεως κλπ. ἀπασχολημένου προσωπικοῦ. Ἄλλ' αἱ λεπτομέρειαι αὗται ὀλίγην σημασίαν ἔχουν διὰ τὴν σημερινὴν μας ὁμιλίαν.

Ἐὰν ἡ ἔκφρασις *παραγωγικότης*, οὕτω ὑπογραμμισθεῖσα ὑπὸ τῶν Εὐρωπαϊκῶν ἐμπειρογνομόνων τοῦ ΟΕΟΣ, ἐπεβλήθη ταχέως, τοῦτο ὀφείλεται κατὰ μέγαν βαθμὸν εἰς τὰς λεγομένας ἀποστολάς «παραγωγικότητος», αἵτινες κατηνθύνθησαν ἐκ τῶν διαφόρων Εὐρωπαϊκῶν χωρῶν πρὸς τὰς Ἠνωμένας Πολιτείας, διὰ νὰ μελετήσουν τοὺς λόγους δι' οὓς ἡ παραγωγικότης τῆς ἐργασίας εἰς τὴν χώραν αὐτὴν εἶναι, κατὰ τὰς σοβαρωτέρας στατιστικάς, 3, 4 ἢ 5 φορὰς ἀνωτέρα τῆς τῶν Εὐρωπαϊκῶν χωρῶν καὶ δὴ τῆς Γαλλίας. Ἐλαβον μέρος πρὸ ἕξ μηνῶν εἰς μίαν τοιαύτην ἀποστολὴν—ἐπιφορτισμένην μὲ τὴν μελέτην τῶν μεθόδων ἐκπαιδεύσεως τῶν ἀνωτέρων στελεχῶν—καὶ συμμετέσχον, ἐπίσης, ὡς πρόεδρος τοῦ AFCOS, εἰς τὴν συγκρότησιν τριῶν ἀποστολῶν Συμβούλων ὀργανώσεως. Θὰ ἐπανέλθω κατωτέρω ἐπὶ τινῶν ἐνδιαφερόντων πορισμάτων τῶν ἐργασιῶν τούτων. Ἄλλ' ἐκεῖνο ποὺ θὰ ἤθελον νὰ ὑπογραμμίσω ἀπὸ τοῦδε εἶναι ἡ καταπληκτικὴ ἐπιτυχία τῆς λέξεως «παραγωγικότης», ποὺ ἐνεφανίσθη ἀποτόμως ὡς μαγικὴ τις ἔκφρασις, ἣτις ἔμελλε νὰ ἐξαφανίσῃ ταχέως ὅλα τὰ δεινὰ ποὺ πλήττουν χώρας αἵτινες, ὡς ἡ Ἑλλάς καὶ ἡ Γαλλία, ὑπέστησαν ἐπὶ ἔτη τὰς καταστροφὰς τοῦ πολέμου καὶ τὸν σκληρὸν νόμον τοῦ κατακτητοῦ.

Καὶ ἴδου ὅτι οἱ πλέον ἀντίθετοι πρὸς τὴν ἰδέαν τῆς ὀργανώσεως κοινοβουλευτικοὶ παράγοντες, οἱ ἐργοδοταί, ποὺ ἔκλειναν τὰ αὐτιά των ἐπὶ 30 ἔτη εἰς τὰς παρακλήσεις μας, συγκινοῦνται ἤδη. Ἡ Γαλλικὴ Κυβέρνησις ἵδρυσε τὸ 1949 τὴν Ἐθνικὴν Ἐπιτροπὴν Παραγωγικότητος καὶ τὴν AFAP (Γαλλικὸς Σύνδεσμος διὰ τὴν Αὕξησιν τῆς Παραγωγικότητος), τῆς ὁποίας ὁ ρόλος ὑπῆρξε σημαντικὸς κατὰ τὴν συγκρότησιν ἀποστολῶν πρὸς τὴν Ἀμερικὴν καὶ εἰς τὴν ἐντατικὴν διαφωτιστικὴν δρᾶσιν ὑπὲρ τῆς παραγωγικότητος.

Καὶ αἱ πλέον τολμηραὶ ἔκφράσεις θὰ ἠδύναντο δυσκόλως νὰ ἀποδώσουν τὸν γενικὸν ἐνθουσιασμόν. «Ἡ παραγωγικότης εἶναι ἡ νεότης!» ἀνέκραξε κάποιος ὑπουργός. «Ἡ παραγωγικότης εἶναι ἡ ποίησις ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως», ἔλεγεν ὁ

πρόεδρος τοῦ Σωματείου τῶν Στελεχῶν, καὶ τέλος ὁ ὄρισμός οὗτος τῆς Ἐπιτροπῆς Σχεδίου τὸν ὁποῖον προσεπικυρώσω εὐχαρίστως: «Ἡ παραγωγικότης εἶναι πρὶν ἀπὸ ὅλα μία νοοτροπία, ἡ νοοτροπία τῆς προόδου, τῆς βελτιώσεως ἐκείνου ποῦ εἶναι, εἶναι ἡ ἀδιάκοπος προσπάθεια πρὸς ἐφαρμογὴν νέων μεθόδων καὶ νέας τεχνικῆς, εἶναι ἡ *πίστις εἰς τὴν ἀνθρωπίνην πρόοδον*». Παραγωγικότης ἴσον «ἀνθρωπίνῃ πρόοδος» ἢ, διὰ τὰ εἴμεθα ἀκριβέστεροι, «τεχνικὴ πρόοδος». Κύριοι, αὕτη εἶναι ἡ θέσις ποῦ σὰς ἀνέπτυξε εἰς τὴν Σχολὴν ταύτην ὁ ἄνθρωπος ὅστις ἐν Γαλλίᾳ ἔπραξε τὰ περισσότερα διὰ τὰ προσανατολιστὴν τὰς ἐργασίας τῶν οικονομολόγων πρὸς τὴν μελέτην τῶν ζητημάτων τούτων· ἐννοῶ τὸν παλαιὸν μου μαθητὴν εἰς τὴν École Centrale τῶν Παρισίων καὶ σήμερον λαμπρὸν μου συνάδελφον τοῦ Conservatoire National des Arts et Métiers, τὸν Καθηγητὴν Φουρασιέ*.

Δὲν θὰ ἐπιμείνω ἐπὶ τοῦ σημείου τούτου καὶ θὰ ἀρκεσθῶ εἰς μερικοὺς ἀριθμοὺς, οἵτινες ἀποδεικνύουν κατὰ τρόπον ἀναντίρρητον ὅτι, ἐὰν ἡ παραγωγικότης εἶναι τεχνικὴ πρόοδος, ἡ τεχνικὴ πρόοδος σημαίνει ἀνθρωπίνην εὐμαρεία. Τὸ 1948, ὁ φίλος μου Ζὰν Σεβαλιέ, ποῦ μὲ εἶχε διαδεχθῆ εἰς τὴν προεδρίαν τῆς Ἐθνικῆς Ἐπιτροπῆς Γαλλικῆς Ὄργανώσεως, ἔγραφε εἰς ἓνα δελτίον τοῦ Ὄργανισμοῦ τούτου: «Ἐὰν λάβωμεν ὑπ' ὄψιν τὰ ἀπαραίτητα διὰ τὴν ζωὴν ἀγαθὰ, ἥτοι ὠρισμένα κιλὰ κρέατο, χοιρινοῦ λίπους, βουτύρου, αὐγῶν, γάλακτος, τυροῦ, γεωμήλων, σακχάρους, καφέ, σοκολάτας καὶ ἐὰν ὑπολογίσωμεν τὴν δαπάνην τῶν ἀγαθῶν τούτων οὐσιώδους καταναλώσεως, ἐὰν τὴν μετατρέψωμεν εἰς ὥρας ἐργασίας μὲ ἡμερομίσθιον ἀνειδικεύτου ἐργάτου λ.χ., ἡ δαπάνη αὕτη ἀντιπροσωπεύει 458 ὥρας Ἀμερικανοῦ ἐργάτου καὶ 2 713 ὥρας τοῦ ἡμερομισθίου Παρισινοῦ ἐργάτου. Πρᾶγμα ὅπερ ἀποδεικνύει σαφῶς, ὅτι ὁ Παρισινὸς ἐργάτης εἶναι ὑποχρεωμένος νὰ ἐργάζεται ἕξ φορὰς περίπου περισσότερον ἀπὸ τὸν Ἀμερικανὸν ἐργάτην, διὰ τὰ ἀποκτήσῃ τὴν αὐτὴν ποσότητα ἄρτου, χοιρινοῦ λίπους, βουτύρου, αὐγῶν, γάλακτος, σακχάρους, γεωμήλων κλπ., ἥτοι τῶν ἀπαραιτήτων διὰ τὴν ὑπαρξίν του εἰδῶν. Ὁ ἄνθρωπος δὲν ζῆ μόνον μὲ γεώμηλα—καὶ μάλιστα εἰς τὴν ἐποχὴν μας—χρειάζεται ἐπίσης ἀγαθὰ ψυχαγωγίας, πολυτελείας. Ἄλλ' ὁ εἰδικευμένος Ἀμερικανὸς ἐργάτης ὀφείλει νὰ ἐργασθῆ 800 ὥρας διὰ τὰ δυνηθῆ νὰ πληρώσῃ μίαν «Plymouth» ἢ «Σεβρολέτ», ἐνῶ ὁ Γάλλος εἰδικευμένος ἐργάτης ὀφείλει νὰ ἐργασθῆ 3 817 ὥρας διὰ τὴν ἀποκτήσῃ ἓνα «Σιτροὲν» 11 ἵππων. Ἐχω ἄρα δίκαιον ὅταν λέγω ὅτι ἡ παραγωγικότης εἶναι ὁ κυριώτερος παράγων τῆς ἀνθρωπίνης εὐμαρείας καὶ διὰ τοῦτο ὀφείλομεν νὰ ἐνδιαφεροθῶμεν διὰ τὴν αὔξησιν τῆς Γαλλικῆς παραγωγικότητος.

Πῶς νὰ αὐξήσωμεν τὴν γόνιμον παραγωγικότητα τῆς ἐργασίας :

Δι' ἡμᾶς τοὺς ὀργανωτάς, οἵτινες δὲν χανόμεθα εἰς τοὺς στοχαστοὺς τῆς ὑψηλῆς φιλοσοφίας, οὔτε εἰς τὰς δογματικὰς κατασκευὰς τῶν πολιτικῶν κομμάτων, δι' ἡμᾶς οἵτινες κρατοῦμεν σταθερῶς τοὺς δύο πόδας μας ἐπὶ τῆς γῆς, τὸ πρόβλημα ταῦτο δὲν ἐπιδέχεται εἰμὴ δύο λύσεις, αἵτινες δύνανται νὰ υἱοθετηθοῦν εἴτε συγχρόνως εἴτε διαδοχικῶς :

1) Καλυτέρα χρησιμοποίησις τῶν εἰς τὴν διάθεσίν μας μέσων παραγωγῆς.

* Ἀναφέρεται εἰς ὁμιλίαν γενομένην τὴν 14 Ἀπριλίου 1953 εἰς τὴν Ἀνωτέραν Σχολὴν Βιομηχανικῶν Σπουδῶν ὑπὸ τοῦ κ. Ἰ. Φουρασιέ.

2) Ἐφοδιασμός διὰ νέων ἀποτελεσματικωτέρων μέσων.

Ἡ τελευταία αὕτη λύσις εἶναι ἡ λύσις τῶν ἐπενδύσεων. Ἐφηρμόσθη εὐρέως ἐν Γαλλίᾳ κατὰ τὰ τελευταῖα χρόνια, χάρις εἰς τὰς ἀμερικανικὰς πιστώσεις τοῦ Σχεδίου Μάρσαλ. Δὲν θὰ τὴν ἐπικρίνω, διότι εἶναι βέβαιοι ὅτι αἱ καταστροφαι καὶ ἡ καθυστέρησις αἱ ὀφειλόμεναι εἰς τὸν πόλεμον εἶχον φοβερὰ μειώσει τὸ βιομηχανικὸν δυναμικὸν τῆς χώρας μου. Διηνύσαμεν τὸν ἀνήφορον, καὶ ὅσον ἀφορᾷ ἰδίως τὰς κατασκευὰς τῶν μεγάλων ὕδατοφραγμάτων, ὡς τὸ τοῦ Donzeré-Mondragon, τῶν μεγάλων θερμοηλεκτρικῶν ἐργοστασίων καὶ τῶν σημαντικωτάτων μεταλλουργικῶν ἐγκαταστάσεων, ἡ Γαλλία δύναιται ἤδη νὰ παραβληθῆ μετὰ τὰς ἔχουσας τὸν ἀρτιότερον τεχνικὸν ἐξοπλισμὸν χώρας τοῦ κόσμου. Ἄλλ' αὐτὸ ἀποτελεῖ λύσιν δαπανηρὰν καί, ὡς εἶπωμεν, ὀκνηρὰν, ἥτις καὶ μόνη δὲν ἐπαρκεῖ διὰ νὰ διατηρηθῆ ἡ βιομηχανία εἰς τὴν ὁδὸν τῆς τεχνικῆς προόδου. «Ἐὰν ὁ τεχνικὸς ἐξοπλισμὸς ἐπιτελεῖται, διατηρουμένων ὅμως τῶν σήμερον χρησιμοποιουμένων εἰς τὴν γαλλικὴν βιομηχανίαν μεθόδων», ἔγραφεν προσφάτως εἰς ἕκ τῶν ἐγκυρωτέρων Ἀμερικανῶν ἐμπειρογνομόνων, «ἡ παραγωγικότης θὰ τεῖνῃ πιθανῶς εἰς τὸ νὰ διατηρηθῆ εἰς τὰ σημερινὰ της ἐπίπεδα, παρὰ τὴν χῆσιν νέου καὶ συγχρονισμένου ὕλικου». Ὁφείλομεν λοιπόν, εἴτε χρησιμοποιήσωμεν τὸ παλαιὸν ὕλικόν εἴτε ἐπενδυοῦν σημαντικὰ κεφάλαια εἰς σύγχρονα μηχανήματα, νὰ καταλιξώμεν εἰς τὴν πρώτην λύσιν : τὴν καλυτέραν χρησιμοποιήσιν τῶν μέσων παραγωγῆς. Καὶ ἐκεῖ ἀκριβῶς ἐγκτεται, τὸ ἀνέπτυξα ἤδη, ὁ ρόλος τῆς Ἐπιστημονικῆς Ὁργανώσεως τῆς Ἑργασίας.

Πῶς θὰ ἐνεργήσῃ ἡ Ἐπιστημονικὴ Ὁργάνωσις τῆς Ἑργασίας διὰ νὰ αὐξήσῃ τὴν παραγωγικότητα τῆς ἐργασίας; Θὰ ἠδυνάμην νὰ ἀπαντήσω ἀπλῶς : διὰ τῆς ἐφαρμογῆς ὅλων τῶν ἀπὸ πεντηκονταετίας ἀναπτυχθεισῶν μεθόδων ὑφ' ὅλων τῶν ἀνθρώπων ἐκείνων οὔτινες, ἀπὸ τοῦ Τεύλορ, εἰς ὅλας τὰς χώρας, ἐνδιεφέρθησαν διὰ τὴν ἐπιστήμην τῆς Ὁργανώσεως. Ἄλλ' οὕτω θὰ εἶχα πλέον περατώσει τὴν ὀμιλίαν μου. Καὶ δὲν προτίθεται νὰ ἐγκαταλείψω ἀκόμη τὸ βῆμα αὐτό, ὅπου μετέκαλεσεν ἡ φιλία σας. Θὰ ἤθελον νὰ ἐξετάσω, μεταξὺ ὅλων αὐτῶν τῶν μεθόδων, μερικὰς ὧν ἡ ἐφαρμογὴ ἐν Γαλλίᾳ μοῦ φαίνεται ὅτι ἐπραγματοποίησε τὰς μεγαλυτέρας προόδους εἰς τὴν παραγωγικότητα.

Θὰ διαιρέσω τὰς μεθόδους αὐτὰς εἰς τρεῖς ομάδας :

1. Μελέτη τῶν προϊόντων, τῆς ἀγορᾶς των, τῆς διανομῆς των.
2. Μελέτη τῶν μεθόδων παραγωγῆς.
3. Ἀνθρώπιναι σχέσεις καὶ Στελέχη ἐργασίας.

Καὶ ἔρχομαι ἤδη εἰς τὴν πρώτην ομάδα.

Πρὶν νὰ κατασκευάσωμεν, πρέπει νὰ γνωρίζωμεν τί θὰ πωλήσωμεν, εἰς ποῖον θὰ πωλήσωμεν, πῶς θὰ πωλήσωμεν. Πρέπει, δηλαδή, νὰ μελετήσωμεν τὸ *προῖον*, νὰ μελετήσωμεν τὴν *ἀγορὰν καταναλώσεως τοῦ προϊόντος*, νὰ μελετήσωμεν *τὰς μεθόδους διανομῆς τοῦ προϊόντος*. Τὸ τοιοῦτον μᾶς φαίνεται αὐτονόητον, καὶ ὅμως μόνον προσφάτως τὸ κατενοήσαμεν. Μέχρι πρὸ 20ετίας συνεσωρεύοντο κεφάλαια καὶ ἄνθρωποι διὰ νὰ κατασκευάσουν ὁ,τιδήποτε ὀπουδήποτε. Ὁ ἐπιχειρηματίας ἔβγαζε κατόπιν εἰς τὴν ἀγορὰν, μετὰ ἐπικουρον τὴν διαφήμισιν, αὐτὸ τὸ ὁ,τιδήποτε, προωρισμένον δι' οἰονδήποτε, πὺ ἐπωλεῖτο καθ' οἰονδήποτε τρόπον. Ἄλλ' ἡ διαφήμισις, περὶ τῆς ὀποίας ἐλέχθη ὅτι εἶναι ἡ τέχνη νὰ ἐξαγαγκα-

σθῆ τις νὰ ἀγοράσῃ κάτι τὸ ὁποῖον δὲν χρειάζεται, μὲ χρήματα τὰ ὁποῖα δὲν ἔχει ἀκόμη, ἢ διαφήμισις, λέγω, δὲν εἶναι παντοδύναμος.

«Δύναται τις νὰ ἐξαπατήσῃ κάποιον πάντοτε καὶ ὅλον τὸν κόσμον ἐνίστε, ἀλλ' εἶναι ἀδύνατον νὰ ἐξαπατήσῃ τις πάντοτε, ὅλον τὸν κόσμον». Καὶ ὅταν οἱ πελάται τοῦ ἐσωτερικοῦ ἢ τοῦ ἐξωτερικοῦ ἠρνοῦντο νὰ ἀγοράσουν, ἐξηγεῖτο ἡ βοήθεια τῶν δημοσίων ἀρχῶν, μὲ ἐπιχείρημα τὸν ἐθνικὸν χαρακτήρα τῆς παραγωγῆς, τὴν τύχην τῶν ἐργατῶν οἵτινες θὰ περιέπιπτον εἰς ἀνεργίαν· καὶ οὕτω ἐπετυγχάνοντο ἐπιχορηγήσεις, δασμολογικὴ προστασία, ἢ πᾶν ἄλλο μέσον κρατικοῦ παρεμβατισμοῦ, ὃ ὁποῖος ἄλλωστε ἀποκρούεται κατ' ἀρχὴν ἀπὸ τοὺς ἰδίους βιομηχάνους καὶ ἐμπόρους, οἵτινες τὸν ἐπικαλοῦνται μὲ τὴν μεγαλυτέραν ἐπιμονὴν ὅταν πρόκειται νὰ προστατευθοῦν αἱ κακῶς διοικούμεναι ἢ κακῶς ὠργανωμένα ἐπιχειρήσεις τῶν.

Πρέπει, λοιπόν, νὰ μελετηθῇ τὸ προϊόν, νὰ ἀναζητηθοῦν, δηλαδή, αἱ καταληπτότεραι πρῶται ὕλαι καὶ τὸ ἱκανοποιητικώτερον σχέδιον, ἐν σχέσει πρὸς τὸ ἐπιδιωκόμενον ἀποτέλεσμα, καὶ τὸν οἰκονομικώτερον τρόπον παραγωγῆς. Ἄλλ' ἢ μελέτη αὕτη δὲν δύναται νὰ φθάσῃ εἰς αἴσιον τέλος, ἐὰν δὲν συγκεντρωθῇ ἡ προσπάθεια συλλήψεως καὶ κατασκευῆς *ἐπὶ τοῦ ἐλαχίστου ἀριθμοῦ διαφορετικῶν τύπων.* Αὐτὸ ὀνομάζεται *εἰδίκευσις τῆς παραγωγῆς.*

Κατὰ τὴν γνώμην μου, ἡ εἰδίκευσις αὕτη εἶναι τὸ πραγματικὸν μυστικὸν τῆς Ἀμερικανικῆς παραγωγικότητος. Ἐπ' αὐτοῦ σᾶς ἀναφέρω τοὺς κάτωθι ἀριθμούς:

Τὸ 1939 ἡ παραγωγή ραδιοφῶνων κατενέμετο ὡς ἑξῆς: Ἑνωμένοι Πολιτεῖαι: 40 κατασκευασταί, Ἀγγλία: 30, Γερμανία: 65, Ὀλλανδία: 3 καὶ Γαλλία: 1 800 κατασκευασταί!

Ἡ πατρίς μου εἶναι ἡ χώρα τοῦ πλέον ἀνεπτυγμένου ἀτομικισμοῦ. Ἐκαστος μικροβιομηχανὸς (καὶ ἡ Γαλλία εἶναι χώρα μικρῶν καὶ μεσαίων βιομηχανιῶν) θέλει νὰ κατασκευάσῃ τόσους διαφορετικούς τύπους, ὅσους τοῦ ὑποβάλλουν ἢ φαντασία του ἢ αἱ παράλογοι ἀξιῶσεις τῆς πελατείας του. Εἰς τὴν Ἐκθεσιν τῶν οἰκιακῶν τεχνῶν εἰς Παρισίους, ὃ αὐτὸς ἐκθέτης παρουσιάζει σίδηρα ἠλεκτρικὰ (μικρά, μεγάλα, μεσαῖα, μετὰ ἢ ἄνευ ρυθμιστήρος), θερμοστρας παντὸς εἴδους, ἀνεμιστήρας, θερμοσίφωνα, φρυγανιέρες, θερμοφόρους κλπ. Ἄλλ' ὃ Ἕλλην Ξενοφῶν ἔλεγε πρὸ 2400 ἐτῶν: *Εἶναι ἀδύνατον ἓνας ἄνθρωπος πρὸς ὅσκει ὅλα τὰ ἐπαγγέλματα νὰ εἶναι τέλειος εἰς ὅλα.* Γνωρίζω εἰς Ἑνωμένους Πολιτεῖας κάποιον μικροβιομηχανὸν—διότι καὶ ἐκεῖ ὑπάρχει πλειοψηφία μικρῶν καὶ μεσαίων βιομηχανῶν. Ὁ μικροβιομηχανὸς οὗτος δὲν κατασκευάζει εἰμὴ μόνον δύο παραπλήσια εἶδη διακόπτου. Καὶ παράγει 25 000 ἡμερησίως, 6 ἑκατομμύρια ἔτησίως, καλύπτων οὕτω τὰ 55% τῆς ἀγορᾶς τῶν Ἑνωμένων Πολιτειῶν.

Γνωρίζω ὅτι, Ἕλληνες καὶ Γάλλοι τρέφομεν μεγάλον σεβασμὸν διὰ τὰς παροιμίας τὰς ὁποίας ὀνομάζομεν: «σοφίαν τῶν ἐθνῶν». Μία ἐξ αὐτῶν βεβαιῶται ὅτι «οφείλει τις νὰ ἔχῃ πλείονας χορδὰς εἰς τὸ τόξον του». Καὶ διερωτῶμαι ἐὰν ὁ Ξενοφῶν θὰ παρεδέχετο τόσον ἀνόητον προσταγὴν. Εἶδε ποτὲ κανεὶς τοξότην νὰ χρησιμοποιῇ τόξον μὲ πλείονας χορδὰς; Πράγματι, τὸ τόξον δὲν χρειάζεται εἰμὴ μίαν καὶ μόνην χορδὴν, ἀλλ' αὕτη δέον νὰ εἶναι καλὴ καὶ ὃ τοξότης οφείλει νὰ ἔχῃ πολλὰς ἄλλας ἐντὸς τῆς φαρέτρας του. Οἱ Γάλλοι ἀρχίζουν νὰ τὸ κατανοοῦν. Εἰς Ἀλανσόν, νοτιοδυτικῶς τῶν Παρισίων, κάποιος βιομηχανὸς κατασκευάζει ἓνα

καὶ μόνον μηχανήμα, μίαν χαρτομηχανήν, ἐντὸς 5 λεπτῶν τῆς ὥρας καὶ **«μετὰ μουσικῆς»**. Τὸ αὐτὸ μηχανήμα, κατὰ γαλλικὴν παραχώρησιν, κατασκευάζεται ἐπίσης εἰς Μινεάπολιν τῶν Ἡνωμένων Πολιτειῶν, ἀλλ' ἐντὸς 7 λεπτῶν. Ἡ διαφορὰ αὕτη τῶν 120 δευτερολέπτων ἐξασφαλίζει τὴν ἐπιτυχίαν τῆς γαλλικῆς ἐφευρετικότητος, ὅταν ὁ Γάλλος μηχανικὸς δέχεται νὰ ἐμπνευσθῆ ἀπὸ τὰς μεθόδους τῆς ἐπιστημονικῆς ὁργανώσεως ἐργασίας καί, εἰδικώτερον, νὰ συγκεντρώσῃ ὅλας τὰς παραγωγικὰς προσπάθειάς τῆς ἐπιχειρήσεως ἐφ' ἑνὸς καὶ μόνου τύπου προϊόντος.

Καλὸν εἶναι νὰ μελετήσωμεν καὶ νὰ εἰδικεύσωμεν τὸ προϊόν, καλύτερον ὅμως εἶναι νὰ μελετήσωμεν **τὴν ἀγορὰν καταναλώσεως τοῦ προϊόντος τούτου**. Νὰ μάθωμεν εἰς ποῖον θὰ πωλήσωμεν, νὰ ἀνακαλύψωμεν τὰ γούστα, τὰς ἐπιθυμίας τῆς πελατείας. **Ποῖος** ἀγοράζει ἀνδρικός γραβάτας; Ἐν Γαλλίᾳ εἶναι κατὰ 70% ἢ γυναίκα. Συμβαίνει τὸ ἴδιον εἰς Ἀθήνας; **Ποῦ** θὰ πωλήσωμεν; **Ποίαν ποσότητα** δυνάμεθα νὰ ἐλπίσωμεν ὅτι θὰ πωλήσωμεν; **Ποία τιμὴ** θὰ ἀνταποκρίνεται εἰς τὴν ἀγοραστικὴν δύναμιν τῆς πελατείας; Ἴδου τὰ ἐρωτήματα εἰς τὰ ὁποῖα θὰ ἀπαντήσουν αἱ ἀρχαὶ τῆς Ὀργανώσεως τῆς Ἐργασίας περὶ μελέτης τῆς ἀγορᾶς.

Τέλος, ὅλον τὸ ἀναλυτικὸν καὶ κριτικὸν πνεῦμα, ὡς καὶ ἡ δημιουργικὴ φαντασία, τῆς ἐπιστήμης ταύτης θὰ ἐπιδιώξῃ νὰ λύσῃ τὸ βον πρόβλημα, τὸ δυσχερέστερον: **Πῶς θὰ πωλήσωμεν;**

Καὶ λέγω τὸ δυσχερέστερον, διότι αἱ πρόοδοι εἰς τὴν διανομὴν τῶν προϊόντων δὲν ἠκολούθησαν τὰς τεραστίας προόδους τὰς πραγματοποιηθείσας εἰς τὴν κατασκευὴν, χάρις συγχρόνως εἰς τὴν τελειοποίησιν τοῦ μηχανικοῦ ἐξοπλισμοῦ καὶ εἰς τὴν ἐφαρμογὴν τῶν μεθόδων ὁργανώσεως τῆς ἐργασίας. Αὐτὸ ὀφείλεται εἰς τὸ ὅτι ἡ πώλησις λ.χ. γεννᾷ προβλήματα ψυχολογικῆς φύσεως πολὺ λεπτότερα ἀπὸ τὰ προβλήματα τῆς παραγωγῆς. Ἰσχύουν, πράγματι, αἱ αὐταὶ ἀρχαὶ ὡς καὶ κατὰ τοὺς χρόνους τῶν Φαραῶν διὰ νὰ **πεισθῇ** τις τὸν ἄλλον νὰ ἀνταλλάξῃ τὸ χρῆμα τοῦ μὲ ἐμπορεύματα. Ἡ διανομὴ δὲν ἀκολουθεῖ, ἄλλωστε, πάντοτε τὸν νόμον τῆς τιμῆς κόστους, ἀντιστρόφως ἀναλόγου πρὸς τὰς πωληθείσας ποσότητας. Διὰ νὰ φθάσωμεν μέχρις ἑνὸς νέου στρώματος πελατείας χρειάζονται συχνὰ μεγαλύτεραι δαπάναι παρὰ διὰ τὴν ἤδη ὑπάρχουσαν πελατείαν.

Δι' αὐτὸ ἡ προσπάθεια τῶν ὁργανωτῶν προσανατολίζεται ἤδη πρὸς τὴν τελειοποίησιν τῶν μεθόδων διανομῆς. Ἐν Γαλλίᾳ, καὶ νομίζω ὅτι τὸ αὐτὸ συμβαίνει καὶ ἐδῶ, τὸ ὑψηλὸν κόστος τῆς διανομῆς παρακωλύει τὴν ὄλην πολιτικὴν, τὴν ἀποβλέπουσαν εἰς τὴν αὔξησιν τῆς ἀγοραστικῆς δυνάμεως τῶν ἐργαζομένων. Ἄλλ' οἱ μικρέμποροι, τῶν ὁποίων ὁ ἀριθμὸς ἠϋξήθη κατὰ τρόπον ὑπερβολικόν, ὑπεραμύνονται δραστηρίως τῶν ὑπ' αὐτῶν κεκτημένων θέσεων, καὶ τὰ ὑπὸ τῶν ὁργανωτῶν προτεινόμενα μέσα (κατάστημα ἄνευ πωλητοῦ, συνενώσεις ἀγοραστῶν, πολλαπλὰ ὑποκαταστήματα, ἐκεῖνο ποῦ οἱ Ἀμερικανοὶ ἀποκαλοῦν ἀλύτους καταστημάτων, ἀνάλυσις τῶν πωλήσεων, ἀριθμοὶ-δεῖκται κλπ.) ἔρχονται συχνάκις εἰς σύγκρουσιν μὲ τοὺς κοινοβουλευτικὸς παράγοντας, ἐπισήμους ὑπερασπιστὰς τοῦ μικροεμπορίου.

Τὸ ἔργον τῆς Ἐπιστημονικῆς Ὀργανώσεως τῆς Ἐργασίας, ὅσον ἀφορᾷ τὴν βελτίωσιν τῶν μεθόδων παραγωγῆς, εἶναι πολὺ περισσότερον διαδεδομένον ἀπὸ τὸ ἔργον τῆς ὡς πρὸς τὰς ἰδιότητες τοῦ προϊόντος καὶ τὰς μεθόδους διανομῆς, τῶν

δοπίων ἐδώσαμεν ἀνωτέρω γενικωτάτην ἀνάλυσιν. Εἶπον ἤδη ὅτι ἡ Ἐπιστημονικὴ Ὁργάνωσις Ἐργασίας ἐγεννήθη ἀπὸ τὰς ἐργασίας τοῦ Τέυλορ, ὡς ἐξετέθησαν εἰς τὴν διάσκεψιν τῆς Σαρατόγκας τὸ 1905, ἥτοι ἀκριβῶς πρὸ ἡμίσεος αἰῶνος. Αἱ ἐργασίαι αὗται εἶχον ὡς ἀντικείμενον νὰ ἀποδείξουν, κατὰ τὴν ἔκφρασιν τοῦ συγγραφέως, ὅτι ἡ «ἐπιστημονικὴ μελέτη τοῦ ἀπολύτως ἀπαραιτήτου διὰ τὴν ἐκτέλεσιν τῆς ἐργασίας χρόνου εἶναι ἡ καλυτέρα βᾶσις τῆς ὀργανώσεως τῶν ἐργαστηρίων».

Ἐμφανίζεται, λοιπόν, τὸ ἐπίθετον «ἐπιστημονικός», ὅπερ εἶχεν ἤδη δοθῆ εἰς τὴν ὀργάνωσιν ὑπὸ τῶν Γάλλων ὀπαδῶν τοῦ Σαιν - Σιμόν 75 ἔτη ἐνωρίτερον, καὶ ποὺ διετερήθη εἰς τὸν ἀμερικανικὸν ὄρον «Scientific Management» ποὺ ἀπεδώσαμεν μὲ τὸν ὄρον «Ἐπιστημονικὴ Ὁργάνωσις τῆς Ἐργασίας». Ἀλλὰ διὰ τὸν Τέυλορ, τὸ «Scientific Management» ἦτο ἀποκλειστικῶς «Shop Management» ἥτοι «Ὁργάνωσις τοῦ Ἐργαστηρίου» καὶ τὴν κατεύθυνσιν ταύτην τῆς ὀργανώσεως τοῦ ἐργαστηρίου, τῆς βελτιώσεως τῶν μεθόδων παραγωγῆς, ἠκολούθησαν ὅλοι οἱ ὀπαδοὶ τοῦ Τέυλορ, τόσον ἐν Ἀμερικῇ ὅσον καὶ ἐν ταῖς ἄλλαις βιομηχανικαῖς χώραις. Ὑπὸ τὴν μορφήν ταύτην, λοιπόν, ἐξεδηλώθησαν αἱ πρόοδοι αἱ πλέον θαυμαστικαὶ τῆς Ἐπιστημονικῆς Ὁργανώσεως τῆς Ἐργασίας, πρὸς τὸν σκοπὸν νὰ αὐξηθῆ ἡ παραγωγικότης τῆς ἐργασίας.

Δὲν προτιθεμαί βεβαίως νὰ διαπραγματευθῶ ἐδῶ, ἐντὸς ὀλίγων δεκάδων λεπτῶν, ἐν τῷ αὐτῆς εἰρῆτης θέμα: Ἐδημοσίευσά, ἄλλωστε, τὸ παρελθὸν ἔτος καὶ τὴν ἰδίην ἐποχὴν, εἰς τὸ «Νέον Ἐργοστάσιον», μεγάλο ἄρθρον ἐπὶ τῶν συγχρόνων ἀπόψεων τῆς Ἐπιστημονικῆς Ὁργανώσεως τῆς Ἐργασίας ὡς παράγοντος παραγωγικότητος, ἄρθρον τὸ ὁποῖον οἱ κ. κ. Παπαϊωάννου καὶ Χρυσοχοῦ εἶχον τὴν εὐγενῆ καλωσύνην νὰ μεταφράσουν καὶ νὰ δημοσιεύσουν εἰς τὴν ἐπιθεώρησίν σας «ΣΠΟΥΔΑΙ»*, ἄρθρον τὸ ὁποῖον μερικοὶ ἐξ ὑμῶν ἐδιάβασαν μετ' ἐνδιαφέροντος.

Αἱ μέθοδοι προπαρασκευῆς τῆς ἐργασίας εἶναι, πλέον, κλασικαὶ καὶ οὐδεὶς εἰδικευμένος μηχανικός, εἰς οἰανδήποτε χώραν, τὰς ἀγνοεῖ. Οἱ πίνακες, τὰ σχεδιαγράμματα τοῦ «Planning», ἡ ἐξασφάλις τακτικῶν ἀνεφοδιασμοῦ τοῦ ἐργαστηρίου, *ὅ,τι χρειάζεται, οὐδὲν πλέον τούτου*, χάρις εἰς τὴν λειτουργίαν τοῦ συστήματος τῆς διαρκοῦς ἀπογραφῆς, διατιθεμένης ποσότητος, διαθέσιμος ποσότητας κλπ., ὅλ' αὐτὰ ἀποτελοῦν σήμερον μέρος τοῦ ἐξοπλισμοῦ τῶν ἐργοστασίων. Ὅχι μόνον εἰς τὰς μεγάλας Γαλλικὰς βιομηχανίας, ἀλλ' ἐπίσης ὁσμέραι περισσότερον εἰς τὰς μικρὰς καὶ μεσαίας ἐπιχειρήσεις.

Τὸ αὐτὸ συμβαίνει μὲ τὴν καταπληκτικὴν ἀνάπτυξιν τοῦ *Γραφείου Μεθόδων Ἐργασίας*. Ἡ ἀνάλυσις τῶν κινήσεων εἰς στοιχειώδεις κινήσεις, ἡ μελέτη τοῦ χρόνου, ἡ μελέτη τῶν θέσεων ἐργασίας, συνέβαλαν σημαντικῶς εἰς τὴν βελτίωσιν τῆς παραγωγικότητος. Ὁδήγησαν εἰς ἓνα σύστημα ποὺ τείνει νὰ ἐπεκταθῆ ὀλοὲν περισσότερον καὶ ποὺ ὠνομάσθη: Ἡ ἐργασία ὑπὸ συνεχῆ ῥοήν ἢ καθ' ἄλυσον (Le travail à la chaîne). Προσωπικῶς, κατακρίνω τὴν ὀνομασίαν ταύτην. Προκαλεῖ τὴν κριτικὴν τῶν ἀπὸ καθέδρας φιλοσόφων καὶ τῶν δημαγωγῶν. Ἐν τῇ πραγματικότητι, τὸ χαρακτηριστικὸν τῆς ὀργανώσεως ταύτης εἶναι ὁ «ρυθμὸς» ποὺ

* Πρόκειται περὶ τοῦ ἰδίου ἄρθρου τῆς σελ. 101. Βλ. «ΣΠΟΥΔΑΙ» Τομ. Β' σελ. 273 κ. ἔ.

συνενώνει εις τὴν αὐτὴν διάρκειαν ὅλας τὰς ἐργασίας κατασκευῆς. Δὲν χροιάζεται νὰ ἀναφέρω ἀριθμοὺς διὰ νὰ καταδείξω τὰ ἀληθῶς καταπληκτικὰ ἀποτελέσματα, ὅσον ἀφορᾷ τὴν παραγωγικότητα τοῦ ρυθμικοῦ συστήματος, ὅπερ δὲν εἶναι εἰμὴ ἢ κατάληξις τῶν συνεχισθεισῶν ἐπὶ σειρὰν ἐτῶν ἐργασιῶν τῶν μηχανικῶν ἐπὶ τῶν μεθόδων. Ἐξ αὐτοῦ δὲ ἐγενήθη ἡ «μαζικὴ παραγωγή», κατὰ τὴν ἔκφρασιν τῆς χώρας ὅπου κατ' ἐξοχὴν ἐπικρατεῖ καὶ ὅπου κατορθώθη νὰ τριπλασιασθῇ ἢ τετραπλασιασθῇ τὸ ἐπίπεδον ζωῆς ἐν σχέσει πρὸς τὸ ἐπίπεδον τοῦ μᾶλλον εὐνοουμένου Εὐρωπαιοῦ ἐργάτου.

Οἱ Ἀμερικανοὶ ὅμως οἱ ἴδιοι βεβαιοῦν ὅτι ἡ ὑψηλὴ παραγωγικότης τῶν βιομηχανιῶν τῶν ὀφείλεται ὄχι τόσον εἰς τὸν μηχανικὸν ἐξοπλισμὸν καὶ εἰς τὰς βελτιωθείσας μεθόδους ὅσον εἰς τὸ **ψυχολογικὸν κλίμα** ποῦ ἐπικρατεῖ εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις τῆς χώρας τῶν. Διεπίστωσα τὴν ἀκρίβειαν τῆς βεβαιώσεως ταύτης κατὰ τὰς 7 ἑβδομάδας ποῦ ἐπέρασα τὸ παρελθὸν φθινόπωρον εἰς Νέα Νιϋ-Ὦρκην, Βοστώνην, Σικάγο, Νητρῶϊτ καὶ ἄλλας βιομηχανικὰς πόλεις. Ἡ αὔξις τῆς παραγωγικότητος ἀπαιτεῖ ὅπως ὅλοι οἱ συνεργάται μιᾶς ἐπιχειρήσεως ἔχουν ἀπόλυτον συναίσθησιν τῆς ἀλληλεγγύης ποῦ τοὺς ἐνώνει ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ νὰ ἀναπτύσσουν τὴν δραστηριότητά των ἐντὸς κλίματος ἐμπιστοσύνης καὶ κατανοήσεως.

Οἱ σύγχρονοι οἰκονομολόγοι ποῦ, μὲ τὸν Φουρασιεὶ καὶ τοὺς Ἀμερικανοὺς θεωρητικοὺς, ἔγιναν οἱ ἀπόστολοι τῆς παραγωγικότητος ὡς παράγοντος εὐημερίας, συναντῶνται μὲ τοὺς Γάλλους πρωτοπόρους τῆς ὁμάδος Σαιν-Σιμόν, ποῦ ἐξήρτων τὴν βελτίωσιν τῆς ζωῆς τῶν ἐργαζομένων ἀπὸ τὴν ἀνάπτυξιν τῆς κοινωνικῆς ὁργανώσεως τῆς ἐργασίας. Οἱ προοδευτικοὶ ἐργοδοταὶ—ὑπάρχουν τοιοῦτοι ἐν Γαλλίᾳ ὡς καὶ ἐν Ἀμερικῇ—εἶχον ἀσφαλῶς ἀπὸ καιροῦ κατανοήσει τὸ ἐνδιαφέρον, ὄχι μόνον τὸ φιλανθρωπικὸν ἀλλὰ καὶ τὸ ἐκ τοῦ καλῶς ἐνοουμένου συμφέροντος τῆς ἐπιχειρήσεως τῶν προκῦπτων διὰ τῆς βελτιώσεως τῶν συνθηκῶν ἐργασίας, ἔξ ἑκείνου ποῦ ὀνομάζομεν σήμερον τὸ «περιβάλλον», τὸ **πλαίσιον τῆς ἐργασίας**.

Οἱ ὀργανωταὶ ἔπραξαν πολλὰ πρὸς τὴν κατεύθυνσιν ταύτην. Ὅλοι οἱ παράγοντες τοῦ περιβάλλοντος, οἱ δυνάμενοι νὰ αὐξήσουν τὴν ἱκανοποίησιν τοῦ ἐργαζομένου καί, κατὰ συνέπειαν, νὰ αὐξήσουν τὴν παραγωγικότητα, ἐμελετήθησαν καὶ ἐβελτιώθησαν: ἀερισμὸς, φωτισμὸς, χρωματικὸς δυναμισμὸς, μουσικὴ κατὰ τὴν ἐργασίαν, ἀγὼν κατὰ τοῦ θορύβου, ὅλα τείνουν εἰς τὸν ἐπιδικωκόμενον σκοπὸν, ποῦ δύναται νὰ διατυπωθῇ, κατὰ τρόπον ἴσως ὀλίγον ὑπερβολικόν, «ἡ χαρὰ τῆς ἐργασίας». Ἄλλ' αἱ μέθοδοι αὗται δὲν ἐπαρκοῦν πλέον διὰ νὰ δημιουργηθῇ αὐτὴ ἡ κοινότης ἐργασίας, ποῦ ὀφείλει νὰ εἶναι ἡ ἐπιχείρησις τῆς αὔριου. Τὸ πρῶτον ὀφείλει νὰ **ἔχη ἐνδιαφέρον διὰ τὴν ἐργασίαν του**. Ὅχι μόνον νὰ ἔχη οἰκονομικὸν συμφέρον εἰς τὸ ἀποτέλεσμα τοῦ ἔργου ποῦ ἐπιτελεῖ, τῆς ὁμάδος τῆς ὁποίας συμμετέχει καὶ ἀκόμη τῆς ὅλης ἐπιχειρήσεως (σὰς ὀμίλησα ἤδη διὰ τὰς δημιουργικὰς ἡμέρας τοῦ Rougemont ἐπὶ τοῦ θέματος τούτου), ἀλλὰ πρέπει νὰ ἐνδιαφέρεται ἐπίσης διὰ τὴν **τεχνικὴν βελτίωσιν τοῦ ἔργου** ποῦ τοῦ ἀνετέθη.

Εἶναι πράγμα ἀληθῶς ἐνδιαφέρον ἡ ἐμφάνισις καὶ ἡ ταχυτάτη ἀνάπτυξις τῆς νέας αὐτῆς μεθόδου ποῦ ὀνομάσθη «ἀπλοποίησις τῆς ἐργασίας».

Περὶ τίνος πρόκειται; Πρέπει, ἀπλούστατα, ὀλόκληρον τὸ προσωπικὸν νὰ αἰσθάνεται ἀλληλέγγυον μὲ τὸ γραφεῖον τῶν μεθόδων εἰς τὴν ἐπιδίωξιν τῆς συ-

νεχοῦς βελτιώσεως τῶν μεθόδων ἐργασίας. Πρέπει νὰ μεταδώσωμεν εἰς ὅλους, στέλεχη, ἐργάτας, καὶ εἰ δυνατόν μέχρι τοῦ ἀπλοστέρου βοηθοῦ, τὸ «μικρόβιον τῆς ἀπλοποιήσεως». Λέγομεν ἀπλοποίησιν, διότι δι' ἀνθρώπους ποὺ δὲν ἔχουν παρὰ μόνον ἀρχετὰ ἀσαφεῖς ἰδέας περὶ τῶν ἀρχῶν τῆς Ὁργανώσεως τῆς Ἐργασίας, καὶ τῶν ἐργασιῶν τῶν Συμβούλων Ὁργανώσεως, δὲν δυνάμεθα νὰ ζητήσωμεν τίποτε ἄλλο παρὰ νὰ ἐπιδιώξουν νὰ ἀπλοποιήσουν τὴν ἐργασίαν των. Ἄλλ' ἢ ἀπλοποίησις μήπως δὲν εἶναι ὁ καλύτερος, ὁ λογικώτερος, ὁ οἰκονομικώτερος τρόπος ὀργανώσεως ;

Μετὰ μερικὰς ὁμιλίαις, ἀπλουστάτας φυσικά, εἰς τὰ διάφορα κλιμάκια τοῦ προσωπικοῦ ποὺ ἐπιθυμοῦμεν νὰ ἐξοικειώσωμεν μετὰ τὰς μεθόδους, θὰ διανεμηθοῦν ἔντυπα εἰδικῶς διατυπωμένα διὰ νὰ ἐξαναγκάσουν τὸν ἐργαζόμενον νὰ ἀναλύσῃ τὴν ἐργασίαν του, χωρὶς νὰ παραλειφθῇ οὐδὲν ἐκ τῶν οὐσιωδестέρων ζητημάτων πάσης ἀναλύσεως : τί, ποῦ, πότε, τίς, πῶς ; καὶ νὰ τὸν ὠθήσουν νὰ ἐπιδιώξῃ συστηματικῶς νὰ ἀφαιρέσῃ, νὰ συνδυάσῃ, νὰ ἀλλάξῃ ρυθμὸν, νὰ βελτιώσῃ. Δῶρα καὶ ἔκτακτοι ἀμοιβαὶ θὰ ἀνταμείβουν βεβαίως τὰς ἐπιτυχίας τοιούτων προτάσεων*.

Η ΟΜΙΛΙΑ ΕΙΣ ΤΟ ΑΜΦΙΘΕΑΤΡΟΝ ΤΟΥ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟΥ

ΕΠΙ ΤΗΣ ΕΞΕΛΙΞΕΩΣ ΤΩΝ ΙΔΕΩΝ ΠΕΡΙ ΑΜΟΙΒΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Κατόπιν τῆς ἰσχυρᾶς ἐντυπώσεως τὴν ὁποίαν ἐνεποίησαν εἰς τὸν ἐπιστημονικὸν κόσμον τῆς Πρωτεύουσας αἱ τρεῖς ὡς ἄνω ὁμιλίαι τοῦ Καθηγητοῦ κ. Louis Danty - Lafrance εἰς τὴν αἴθουσαν τῆς Ἀνωτέρας Σχολῆς Βιομηχανικῶν Σπουδῶν, ἐκλήθη ὁδτος ὑπὸ τῆς Συγκλήτου τοῦ Ἐθνικοῦ Μετσοβίου Πολυτεχνείου νὰ ὁμιλήσῃ, ἐνώπιον τεχνικοῦ ἰδῶς κοινοῦ, περὶ τῶν ἐπιστημονικῶν καὶ τεχνικῶν βάσεων τῶν διαφόρων συστημάτων ἀμοιβῆς τῆς ἐργασίας. Ὄντως, τὴν 26 Μαΐου 1953, ὁ κ. Lafrance ὁμιλήσῃ εἰς τὸ ἀμφιθέατρον τῆς ὁδοῦ Στουρνάρᾳ ἐπὶ τοῦ θέματος τῆς ἐξελέξεως τῶν ἰδεῶν περὶ ἀμοιβῆς τῆς ἐργασίας, ἐνώπιον πυκνοῦ ἀκροατηρίου τεχνικῶν καὶ οἰκονομικῶν ἐπιστημόνων. Κατωτέρω παραθέτομεν τὸ διάγραμμα τῆς ὁμιλίας ταύτης.

1) Μέχρι τοῦ τέλους περίπου τοῦ παρελθόντος αἰῶνος δύο συστήματα ἦσαν γνωστὰ διὰ τὴν ἀμοιβὴν τῆς ἐργασίας :

- α) ἡ ἀμοιβὴ κατὰ χρόνον (ἡμερομίσθιον, ὥρομίσθιον),
- β) ἡ ἀμοιβὴ κατὰ ποσότητα (κατ' ἀποκοπήν).

Τὸ πρῶτον σύστημα εὐκολύνει τοὺς ὑπολογισμούς, ἀλλὰ δὲν κινεῖ τὸ ἐνδιαφέρον τοῦ ἐργάτου πρὸς αἴζησιν τῆς παραγωγῆς. Τὸ δεῦτερον εἶναι ἀποτελεσματικόν, ἀλλὰ ἂν δὲν ἔχει γίνῃ ἀκριβῆς προϋπολογισμὸς τοῦ χρόνου ἐργασίας, δίδει ἀφορμὴν εἰς συνεχεῖς προστριβὰς μεταξὺ ἐργοδότη καὶ ἐργάτου.

2) Μεταξὺ τῶν ἐτῶν 1885 - 1900 ἐνεφανίσθησαν διάφορα συστήματα ἀμοιβῆς διὰ τῶν ὁμοίων ἐπεδιώκετο ὁ συνδυασμὸς τῶν προτερημάτων τῶν δύο παλαιῶν συστημάτων χωρὶς τὰ ἐλαττώματά των. Θὰ ἀναφέρω συντόμως :

- α) Τοὺς διαφόρους τύπους ἐπιδόματος ἀνὰ τεμάχιον.

* Τὴν ὁμιλίαν ταύτην ἐτελείωσεν ὁ ὁμιλητὴς μετὰ μερικὰ παραδείγματα, διὰ νὰ καταλήξῃ εἰς τὸ συμπέρασμα τῆς ὑψίστης σημασίας τὴν ὁποίαν ἔχει ἡ ἐπίτευξις τῆς παραγωγικότητος εἰς τὴν σύγχρονον οἰκονομίαν.

β) Τὰ ποικίλα συστήματα ἀμοιβῆς κατ' οἰκονομίαν χρόνου τὰ κυριώτερα τῶν ὁποίων εἶναι : 1) Τοῦ Towne (1885), 2) τοῦ Halsey, πού ἐφηρημόσθη ἐν Γαλλίᾳ ὑπὸ τὴν μορφήν : «ἀνά κερδηθεῖσαν ὥραν», 3) τοῦ Rowan (1901), τοῦ ὁποίου ἡ ἀνάπτυξις ὑπῆρξε σημαντικὴ ἕως αὐτὰ τὰ τελευταῖα χρόνια.

Ἄ' Ὅλα αὐτὰ τὰ συστήματα περιλαμβάνουν ἓνα «ἐλάχιστον ἀμοιβῆς» (ἀνάλογον πρὸς τὸν χρόνον ἐργασίας) καὶ ἐπίδομα δραστηριότητος τὸ ὁποῖον εἶναι συνάρτησις τῆς πράγματι ἐπιτευχθείσης παραγωγῆς ἢ τῆς οἰκονομίας χρόνου (μεταξὺ τοῦ προϋπολογισθέντος καὶ καθορισθέντος χρόνου ἐργασίας καὶ τοῦ ἐπιτευχθέντος χρόνου ἐργασίας).

3) Τὸ 1903, ὁ Φρειδερίκος Ταίηλορ ἐξέθεσε τὰς ἀρχὰς τοῦ ἀκριβοῦς προσδιορισμοῦ τοῦ πρὸς προϋπολογισμὸν χρόνου ἐργασίας διὰ τοῦ ἔργου: (The Accurate Time to the Work is the best Basis of Shop Management). Πρόκειται περὶ μεθόδου ἐπιστημονικῆς πού βασίζεται εἰς τὴν «ἀνάλυσιν τῆς ἐργασίας» καὶ τὴν **χρονομέτρησίν τῆς**. Τελειοποιήσεις αὐτῆς τῆς μεθόδου ἐγέναν διαδοχικῶς ἀπὸ τὸν Βέδαυχ καὶ ἀπὸ πολλοὺς ἄλλους ἐπιστήμονας ἢ ὀργανισμοὺς καὶ ἰδίως ἀπὸ τὸ Β. F. E. (Γραφεῖον στοιχειωδῶν χρόνων).

Τέλος, ὁ Gilberth καὶ ἡ σύζυγός του, διὰ τῆς «Μελέτης τῶν Κινήσεων», εἰσήγαγον τὰς μεθόδους διὰ τῶν ὁποίων κατηγορεῖτο ἡ μέτρησις χρόνου εἰς τὸ ἐργασίσιον ἢ ἐργοτάξιον (Q.S.K., M.T.M., κλπ.).

Ὑπάρχουν ἐπομένως τώρα δοκιμασμένοι μέθοδοι διὰ τῶν ὁποίων γίνεται ὁ ἀκριβὴς προϋπολογισμὸς (ἰδίως διὰ παραγωγὴν ἐν σειρᾷ) τοῦ χρόνου ἐργασίας, ὁ ὁποῖός, προσαρμοζόμενος διὰ καταλλήλων συντελεστῶν, καθίσταται ὁ δοθεὶς χρόνος.

Ἡδὴ ἡ ἀμοιβὴ κατ' ἀποκοπὴν ἢ ἡ ἀμοιβὴ κατὰ τὸ σύστημα Gantt εἶναι γινέται δεκτὴ ἀπὸ τοὺς ἐργάτας.

4) Ἐπὶ τούτοις, ἡ ἀνάπτυξις τῆς ἐργασίας κατὰ συνεργεῖα ἐπέφερε τὴν εἰσαγωγὴν **δμαδικῶν ἀμοιβῶν**.

Κατὰ ταῦτα εἶναι δυνατόν νὰ χρησιμοποιηθοῦν :

α) εἴτε τὰ ἤδη ἀναφερθέντα συστήματα,

β) εἴτε νέοι τύποι, ὅπως εἶναι τὸ σύστημα ποσοτῶν ἢ τὸ σύστημα τῶν αὐτόνομων συνεργείων.

5) Ὅλα αὐτὰ τὰ συστήματα συχνὰ ἀντικαθίστανται ἢ συμπληρώνονται με ἄλλα. Ἐπίδομα (οἰκονομίας ὑλικῶν, ποιότητος ἐργασίας, προθυμίας κλπ.) καὶ πολλοὶ τύποι (σχέσεις) ἔχουν ἐπινοηθῆ διὰ τὴν ἀμοιβὴν τῶν μὴ ἀμέσως παραγωγικῶς ἐργαζομένων ἐργοδηγῶν, ὑπαλλήλων γραφείου παραγωγῆς, ἐργατῶν μεταφορῶν κλπ.

6) Ἀλλὰ ἡ ἐξέλιξις τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων ἐν τῇ βιομηχανίᾳ τείνει ἤδη εἰς τὸ νὰ κινήθῃ τὸ ἐνδιαφέρον ὄλων τῶν ἐργαζομένων εἰς μίαν ἐπιχειροσὴν διὰ τὸ μέλλον καὶ τὴν εὐημερίαν τῆς.

α) Αἱ πρῶται προσπάθειαι τῷ 1948.

β) Ἀναλογικὸν ἡμερομίσθιον κ. Schneller.

γ) Τὰ πρόσφατα συστήματα: *Télémechanique électrique, Societé industrielle Delle* κλπ.

7) **Συμπέρασμα** : Ἀνάγκη τῆς ἐξελίξεως πρὸς προοδευτικὴν κεφαλαιοκρατίαν. Τὸ τρίγωνον τῆς εὐημερίας.