

## Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ ΟΡΓΑΝΩΤΟΥ

ΥΠΟ ΤΟΥ COL. L. URWICK

Τò παρόν ἐξόχως ἐνδιαφέρον ἄρθρον ὀφείλεται εἰς τὸν Col. L. Urwick, πρῶν Διευθυντὴν τοῦ Istitut International de l' Organisation du Travail. Ὁ συγγραφεὺς, κορυφαία ἀγγλικὴ ὀργανωτικὴ μορφή, συγγραφεὺς πολυπληθῶν σημαντικωτάτων μελετῶν ἐπὶ τῆς ὀργανώσεως καὶ παγκόσμιος διασημότης ὀργανωτικῆ, ἔχει τιμηθῆ διὰ τοῦ μεταλλίου Taylor τοῦ C.I.O.S. Ἡ εἰς τὴν ἑλληνικὴν ἀπόδοσιν τοῦ ἁρθρου τούτου ἐγένετο τῇ μερίμνῃ τοῦ Γραφείου Ἐρευνῶν Βιομηχανικῶν καὶ Ἐμπορικῶν τῆς Ἀνωτ. Σχολῆς Βιομηχ. Σπουδῶν.

1. Εἶμαι εὐχαριστημένος διότι μοῦ παρουσιάζεται ἡ εὐκαιρία νὰ ὑποστηρίξω τὴν ἄποψιν τοῦ ἐπαγγελματίου συμβούλου - ὀργανωτοῦ, διότι τὸ ἐπάγγελμα τοῦτο δὲν εἶναι πάντοτε καλῶς καταληπτόν.

Εἰς τὸ πνεῦμα πολλῶν δὲν γίνεται σαφῆς διαχωρισμὸς μεταξὺ τοῦ ἐπαγγέλματος τοῦτου καὶ τῶν καλουμένων τεχνικῶν ἐπαγγελμάτων : ὡς λ.χ. μηχανολόγων, ἤλεκτρολόγων καὶ μηχανικῶν ὀρυχείων. Αἱ διαφοραὶ εἰς τὰ δύο ταῦτα πεδία δράσεως θὰ γίνον καταφανεῖς, ἐάν λάβωμεν ὡς παράδειγμα ἓνα συγκεκριμένον ἐργοστάσιον : λ.χ. ἐν ἐργοστάσιον ποῦ κατασκευάζει μηχανάς.

2. Ὁ μηχανολόγος μηχανικὸς ἀσχολεῖται συνήθως μὲ τὰ κάτωθι :

α) σχεδίασμα τῶν μηχανῶν καὶ τῶν μερῶν των,

β) καθορισμὸν τῶν ἀπαιτουμένων ὕλικῶν,

γ) ἔλεγχον τῶν ὕλικῶν κατὰ τὴν παραλαβὴν των,

δ) καθορισμὸν τῶν ἐνεργειῶν, ποῦ ἀπαιτοῦνται διὰ τὴν παραγωγὴν τῶν μερῶν καὶ τὴν συναρμολόγησίν των,

ε) τὸν ἐφοδιασμὸν τῶν μηχανῶν διὰ τῶν ἐξαρτημάτων καὶ ἀναγκαίων ἐργαλείων

σ) ἐπιθεώρησιν τῶν μερῶν, ἂν ταῦτα κατεσκευάσθησαν συμφῶνως πρὸς τὰ σχέδια καὶ τοὺς ὄρους διαγραφῆς,

ζ) ἔλεγχον τῶν κατασκευασθεισῶν μηχανῶν.

Αὐτὸ εἶναι εἰς ἀδράς γραμμὰς τὸ πεδίον δράσεως τοῦ τεχνικοῦ μηχανικοῦ.

3. Ἀπὸ τὸ ἄλλο μέρος, ὁ Σύμβουλος - ὀργανωτῆς κυρίως ἐνδιαφέρεται νὰ γίνετα ἡ δουλειὰ καὶ οὕτω στρέφει τὴν προσοχὴν εἰς τὰς κάτωθι μεθόδους :

α) Προσχεδίασμα τῆς ἐργασίας διὰ τοὺς σχεδιαστὰς καὶ τοὺς ἀποτυπωτὰς,

β) ἀγορὰν τῶν ὕλικῶν, ὅπως καθορίζονται ἀπὸ τοὺς τεχνικοὺς μηχανικοὺς,

γ) διατήρησιν τῶν μηχανῶν καὶ ἐργαλείων εἰς καλὴν κατάστασιν,

δ) διάταξιν τῶν μηχανῶν καὶ διαμερισμάτων, εἰς τρόπον ὥστε νὰ ἐπιτυγχάνετα ταχεῖα μετακίνησις τῶν ὕλικῶν καὶ οὕτω ἀποφεύγονται ἄχρηστοι μετατοπίσεις,

ε) διατήρησιν τῶν ὕλικῶν τῶν στόκ ἐτοιμῶν πρὸς χρῆσιν,

στ) προγραμματισμὸν τῆς κινήσεως τῶν ὕλικῶν τούτων καὶ τῶν κατασκευαζομένων τμημάτων μηχανῶν ἀνὰ τὸ ἐργοστάσιον,

ζ) ἐξασφάλισιν εἰδικευμένων ἐργατῶν καὶ ἐκπαίδευσιν αὐτῶν, ὥστε νὰ ἐκτελοῦν τὴν ἐργασίαν των κατὰ τὸν ἄριστον γνωστὸν τρόπον,

η) τὸν καθορισμὸν τῆς ἐργασίας εἰς ἕκαστον ἐργάτην,

θ) τὴν πληρωμὴν τῶν ἐργατῶν, περιλαμβανομένου καὶ τοῦ καθορισμοῦ τῆς ἀμοιβῆς των,

ι) τὴν τήρησιν στοιχείων κόστους.

Αὐτὰ καὶ ἄλλα καθήκοντα περιλαμβάνονται εἰς τὴν δικαιοδοσίαν τοῦ συμβούλου - ὀργανωτοῦ σχετικὰ μὲ τὴν παραγωγὴν. Ἐπὶ πλέον ὁμως καὶ ἄλλα - ἀναγόμενα εἰς τὴν πώλησιν, τὰ οικονομικὰ ζητήματα, ὡς καὶ τὴν ἐπιχείρησιν ὡς σύνολον.

4. Ὁ διευθυντῆς τῶν κατασκευῶν πρέπει νὰ εἶναι οἰκείος μὲ τὰς μεθόδους ποῦ χρησιμοποιοῦνται καὶ εἰς τὸ μηχανικὸν καὶ εἰς τὸ ὀργανωτικὸν πεδίον. Προφανῶς

Έχει ειδικούς, που γνωρίζουν εις μερικά σημεία των μεθόδων περισσότερο από αυτόν. Έξ άλλου όμως, αυτός γνωρίζει καλύτερα από όλους τους άλλους το έργοστάσιον εν τῷ συνόλω του και φέρει τὴν εὐθύνην τῆς λειτουργίας του.

5. Ἀναγνωρίζω τὸ γεγονός ὅτι ὑπάρχουν πολλά εἶδη συμβούλων - ὀργανωτῶν. Μερικοὶ εἰδικεύονται εἰς τὸν καθορισμὸν μισθολογιῶν καὶ βράβεισιν τῆς ἀποδόσεως. Ἄλλοι ἀσχολοῦνται μὲ τὴν βιομηχανικὴν λογιστικὴν καὶ ἄλλοι μὲ τὴν μέθοδον καὶ ἔρευναν τῶν πωλήσεων. Ἐγὼ ὅμως ἔχω ὑπ' ὄψιν τὸν ὀργανωτὴν πού ἀσχολεῖται μὲ ὅλας τὰς ἀνωτέρω ἐνεργείας.

Ὑπονοεῖται ὅτι ὁ ὀργανωτὴς οὗτος ἔχει ἐκπαιδευθῆ εἰς τὰς μεθόδους ταύτας καὶ κατέχει ἐτῶν πείραν ἐφαρμογῆς των εἰς διαφόρους βιομηχανίας. Δὲν πρόκειται ὅθεν νὰ πειραματισθῆ ἐπ' αὐτῶν καὶ τὸ πνεῦμα του εἶναι ἐλεύθερον διὰ δύο σκοποῦς: πρῶτον νὰ προσαρμόσῃ τὰς μεθόδους του εἰς τὰς ἰδιουτείας τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ δεύτερον νὰ ἐφαρμόσῃ τὰς νέας μεθόδους χωρὶς διαταραχὴν τῆς παραγωγῆς. Ἐὰν δὲν ἦτο βέβαιος διὰ τὰς μεθόδους του καὶ ἔπρεπε νὰ πειραματισθῆ ἐπ' αὐτῶν, θὰ ἔχανε τὴν ἐμπιστοσύνην καὶ τῶν ἐργατῶν καὶ τῶν ἐργοδοτῶν του.

6. Δὲν παραβάλλω τὰ ἐπιτευχθέντα ἀποτελέσματα ὑπὸ τοῦ συμβούλου—ὀργανωτοῦ πρὸς τὰ τοῦ στελέχους τῆς ἐπιχειρήσεως, διότι δὲν εἶναι λογικὸν νὰ χωρισθοῦν τὰ δύο ταῦτα. Θεωρητικὰ καὶ οἱ δύο μποροῦν νὰ τὸ κάνουν. Μόνον ὅμως μὲ τὴν στενὴν συνεργασίαν των πραγματικὰ ἱκανοποιητικὰ ἀποτελέσματα δύνανται νὰ ἐπιτευχθοῦν εἰς μίαν ἀναδιοργανώσιν ἐκτάσεως.

7. Εἰς τὴν συνεργασίαν ταύτην ὁ καθείς συνεισφέρει διάφορα πράγματα. Τὸ στέλεχος τῆς ἐπιχειρήσεως συνεισφέρει τὴν γνώσιν του τῶν προϊόντων, μεθόδων καὶ τοῦ ἐργοστασίου. Γνωρίζει τὰ στελέχη καὶ τὸ λοιπὸν προσωπικόν, τὸν χαρακτήρα, συνηθείας καὶ τὴν στάσιν πού ὑποτίθεται ὅτι θὰ λάβουν εἰς οἰανδήποτε κατάστασιν. Γνωρίζει τὴν παρελθούσαν ἱστορίαν τῆς ἐπιχειρήσεως, τὴν παρούσαν ὀργάνωσιν τῆς, ποῖος ἔχει τὴν ἐξουσίαν νὰ λαμβάνῃ ἀποφάσεις καὶ διὰ τίνων ὁδῶν αὐτὰ θὰ διαβιβασθοῦν. Ἐξ ἄλλου, ὁ σύμβουλος - ὀργανωτὴς φέρει μεθ' ἑαυτοῦ πλήρη γνώσιν τῶν ἐπισημονικῶν μεθόδων διοικήσεως, διότι ἀφιέρωσεν ἔτη εἰς τὴν ἀνάπτυξιν καὶ τελειοποίησιν τούτων ἐν τῇ λύσει ποικίλων προβλημάτων.

Λόγῳ τῆς πείρας του δύνανται νὰ προσχεδιάσῃ, νὰ παρουσιάσῃ καθαρὰ προγράμματα καὶ νὰ ἐπιτύχῃ τὴν ὑποστήριξιν των ἐκ μέρους ὄλων τῶν ἐνδιαφερομένων.

Προεχόμενος ἔξωθεν, εἶναι ἀηλλαγμένος ζηλοφθονίῳ ἢ ὑποψίας ἀπὸ μέρους τοῦ προσωπικοῦ, διότι γνωρίζουν ὅτι δὲν ἀποβλέπει νὰ ἐπηρεάσῃ τὴν ἐπιχείρησιν, ἵνα ἐξασφαλίσῃ μόνιμον θέσιν δι' ἑαυτὸν.

Ἔχει μίαν παρθένον ἄποψιν καὶ βλέπει ἀδυναμίας, τὰς ὁποίας οἱ ἐν τῇ ἐπιχειρήσει συνήθισαν νὰ θεωροῦν ὡς φυσικάς, καὶ ἐξ ἄλλου οὗτος, μακρὰν τῶν λεπτομεριῶν, ἔχει μίαν προοπτικὴν, ἢ ὁποία τοῦ ἐπιτρέπει νὰ σχηματίζῃ ἀπρόσωπον γνώμην, ἐπὶ πάσης καταστάσεως.

8. Τὰ ἄριστα ἀποτελέσματα δύνανται νὰ ἐπιτευχθοῦν μόνον μὲ μίαν ἐγκάρδιον συνεργασίαν μεταξὺ συμβούλου - ὀργανωτοῦ καὶ τῶν συνεργατῶν ἐκ τῆς ἐπιχειρήσεως.

Πρὶν ἢ ὁ σύμβουλος - ὀργανωτὴς ἀρχίσῃ ἐφαρμογὴν τινὰ συστήματος, ὁ διευθυντὴς τοῦ ἐργοστασίου ἐκλέγει ἕνα ἢ πλειοτέρους ὑσπλήλους, οἵτινες θὰ συνεργασθοῦν μετὰ τοῦ ὀργανωτοῦ.

Συνήθως εἶναι νέοι ἄνδρες, πού ἐδειξαν ἐξαιρετικὴν διοικητικὴν ἱκανότητα καὶ προορίζονται διὰ σοβαρὰς διοικητικὰς θέσεις. Ἐχουν ἐνδιαφέρον διὰ τὴν ὀργανωτικὴν τεχνικὴν, ἐπιθυμοῦν νὰ μάθουν, καὶ προτιμοῦν μᾶλλον νὰ πραγματοποιοῦν κάτι παρὰ νὰ ὁμιλοῦν δι' αὐτό.

Οἱ ἐκ τῆς ἐπιχειρήσεως συνεργάται παρακολουθοῦν κάθε βῆμα τῆς ὀργανώσεως, παρακολουθοῦν τὰς δυσκολίας καὶ τὰ αἰτία των καὶ βοηθοῦν εἰς τὴν ἐπέκτασιν τῶν μεθόδων καὶ εἰς ἄλλα τμήματα τοῦ ἐργοστασίου. Ὅταν ὁ ὀργανωτὴς τελειώσῃ τὴν ἀποστολὴν του, οἱ ὑπάλληλοι οὗτοι ἐπιβλέπουν νὰ γίνεταί ὀρθὴ χρῆσις τῶν νέων μεθόδων καὶ ἐφαρμόζουν τὰς ἀρχὰς ταύτας εἰς ὅλα τὰ βοηθητικὰ τμήματα, τὰ ὁποῖα δὲν περιελήφθησαν εἰς τὴν ἀρχικὴν ὀργάνωσιν.

## Μέθοδοι εφαρμογής τής οργανώσεως

9. Παρουσιάζων τήν άποψιν του συμβούλου - οργανωτοϋ, ίσως ό καλλίτερος τρόπος είναι νά σάς περιγράψω πώς εργάζεται, ίνα άποδείξω ότι άνέπτυξε μίαν ώρισμένην τεχνικήν εφαρμογής τών μεθόδων του, διότι αύτή είναι εις τών λόγων ύφ' οϋς καλείται εις μίαν έπιχειρήσιν.

Προφανώς, τό πρώτον όπερ πρέπει νά άνεύρη είναι τί πρόκειται νά γίνη. Κατά περιπτώσεις, όταν ή κατάσταση είναι περίπλοκος, θα χρειασθί νά κάμη μίαν έρευναν, ίνα καθορίση τήν αίτίαν τής μη ίκανοποιητικής καταστάσεως. Έν τούτοις, προκειμένου περί έργοστασίων, ό διευθυντής γνωρίζει συνήθως τί χρειάζεται, ώστε ό οργανωτής έπισκέπτεται επί μίαν ήμέραν τό έργοστάσιον, κατατοπίζεται επί τών προϊόντων, μηχανών, έξαρτημάτων και μεθόδων έν εφαρμογή, και έν συνεργασία μετά του διευθυντοϋ συμφωνεί εις τό πρόγραμμα οργανώσεως.

Αί γνώμαι τών οργανωτών διστανται, ή πείρα μου όμως μου έδειξεν ότι αί οργανωτικά μέθοδοι έγκαθίστανται καλύτερον όταν άρχισωμεν άπό τά κάτω, ίνα κτίσωμεν στερεά θεμέλια, έφ' ών θα άνεγερθί μόνιμον οικόδομημα.

Συμφώνως με τήν άποψιν αύτήν, άρχίζομεν άπό τό τμήμα που είναι τό δυσκολώτερον και έν συνεργασία με τόν έπιστάτην ή άρχιεργάτην καταστρώνομεν τό πρόγραμμα τής έπομένης ήμέρας. Τοϋτο βαθμηδόν μάς οδηγεί ίνα σιγά σιγά καθορίσωμεν τό πρόγραμμα άποθηκέυσεως, έλεγχον εργαλείων και άλλων φάσεων τής εργασίας του έργοστασίου. Ένω αί μέθοδοι είναι εις εφαρμογήν εις έν τμήμα, άρχίζομεν εις δεύτερον και έπειτα εις τρίτον.

Όταν ή οργανώσις έκανε παραλλήλως προόδους εις τά διάφορα αύτα τμήματα, τότε συγκεντρώνομεν μερικάς άπό τας μεθόδους αύτάς εις έν Γραφείον συντονισμού. Αφήνομεν όσον τό δυνατόν άνεξαρτησίαν εις τά τμήματα και μεταφέρομεν εις τό Κεντρικόν Γραφείον μόνον τας ένεργείας εκείνας, αίτινες είναι αναγκαίαι διά τήν διεύθυνσιν του όλου έργοστασίου. Αϋτό τό Γραφείον δέν είναι καθόλου θεωρητικόν, αλλά άπαρτίζεται άπό πρακτικούς ανθρώπους, έκ του έργοστασίου.

10. Ό οργανωτής - σύμβουλος, σπανίως μένει εις έν έργοστάσιον πέραν τής μίας έβδομάδος έκάστοτε, διότι θεωρείται σπουδαίον όπως οι έκ του έργοστασίου συνεργάται του μόνου του θέσουν έν εφαρμογή τας νέας μεθόδους, όσον περισσότερον ήμποροϋν. Συνήθως, διαρκούντων τών πρώτων όλίγων μηνών, ό οργανωτής παρ ευρίσκειται μίαν έβδομάδα επί τεσσάρων, αλλά κατά τό τέλος τής άποστολής του αί έπισκέψεις του άραιώνονται. Αϋται κλιμακώνονται πλέον εις αρκετά μακρόν διάστημα, ίνα δοθί καιρός εις τό προσωπόν τής έπιχειρήσεως νά άφομοίωση τας νέας μεθόδους.

### Έκθέσεις και συζήτησις

11. Εις τό τέλος έκάστης εβδομάδος παρουσιάζεται εις τόν διευθυντήν του έργοστασίου έκθεσις άνακεφαλαιώνουσα τί έγινε διαρκούσης τής εβδομάδος και διαγράφουσα τό πρόγραμμα μέχρι τής έπομένης έπισκέψεως του οργανωτοϋ, ήτις και συζητείται έν λεπτομερεία ύπό τών προϊσταμένων τών διαφόρων τμημάτων και τών έπιφορτισμένων με τήν οργανώσιν στελεχών.

Σκοπός τής έκθέσεως και τής συζήτησεως της είναι όπως λαμβάνονται ταχεία και ύγιεις αποφάσεις έκ μέρους τής Διοικήσεως, ώστε αί προτεινόμεναι βελτιώσεις νά τίθενται άμέσως εις εφαρμογήν.

12. Ός αί νέα μέθοδοι εφαρμόζονται εις τό έργοστάσιον και τά γραφεία, καταστρώνεται μία σειρά ήμερησίων ή μηνιαίων έκθέσεων δια τόν Διευθυντήν του έργοστασίου, ώστε οϋτος νά τηρείται ένήμερος τών προόδων παραγωγής έκάστου τμήματος. Αί έκθέσεις αύται δέν πρέπει νά είναι ογκώδεις, αλλά εις συνεπτυγμένην μορφήν νά συγκρίνουں τας προβλέψεις πρός τας πραγματοποιήσεις. Έάν αί δύο συμπίπτουں άρκείται με τήν κανονικήν έπιβλεψιν, έν όμως παρατηροϋνται διαφοραί, βλέπει πρός ποίαν κατεύθυνσιν τείνουں αύται και συγκεντρώνει τας ένεργείας του εις ύπερνίκησιν τών δυσκολιών.

13. Οι λόγοι της προτιμήσεως του ανεξαρτήτου συμβούλου - οργανωτοῦ, ὑποδεικνύονται περαιτέρω ἐκ τῶν προβλημάτων, τὰ ὅποια καλεῖται νὰ λύσῃ.

Ὅργανωτὰς δὲν καλοῦν, συνήθως, αἱ κακῶς διοικούμεναι ἐπιχειρήσεις ἀλλὰ μόνον ἐκεῖναι ὧν προΐστανται προσδευτικοὶ ἄνδρες καὶ τῶν ὁποίων οἱ διευθυνταὶ εἶναι εὐρείας ἀντιλήψεως καὶ ἔχουν κατὰ νοῦν περισσότεράς βελτιώσεις ἀπὸ ἐκείνας ποῦ διαθέτουν τὸν καιρὸν νὰ ἐφαρμόσουν.

14. Εἰς ἕν ἐργοστάσιον ἐκλήθημεν ὑπὸ τοῦ Διευθυντοῦ νὰ ἐφαρμόσωμεν εἰς τὰ διάφορα τμήματα μίαν πλήρως συντονισμένην μέθοδον διοικήσεως. Ὡς ὁμᾶς οἱ ἀρχι-εργάται εἶναι καλοὶ, αἱ μέθοδοι τῶν ὁμῶς εἶναι ἀνόμοιαι, τινὲς εἶναι καλύτεροι τῶν λοιπῶν καὶ κανεῖς ὁμοῖος μὲ τὸν ἄλλον. Ὡς συνέπεια παρατηροῦνται πολλὰ καθυστερήσεις μεταξύ τῶν διαφόρων τμημάτων καὶ σημαντικὴ ἀκίνητοποίησις εἰς τὰ ὑπὸ κατασκευὴν προϊόντα.

Ὅταν αἱ μέθοδοι ἐφηρμόσθησαν εἰς τὰ διάφορα τμήματα (χυτήριον, σιδηρουργεῖον, κατασκευὴν ἐξαρτημάτων, ξυλουργεῖον καὶ συναρμολογήριον) ὁ Διευθυντὴς τοῦ ἐργοστασίου παρηγήσεν ὅτι τάξις ἀνεπήδησεν ἐκ τοῦ χάους καὶ κατέστη εὐχερεστέρα δι' αὐτὸν ἢ παρακολούθησις τῆς προόδου τῶν διαφόρων τμημάτων. Ἀπὸ τὴν ἀλλαγὴν πολλῶν λεπτομερειῶν καὶ κατάρθωσεν νὰ συγκεντρώσῃ τὴν προσοχὴν του ἐπὶ τῶν τμημάτων ἅτινα ἦσαν ὑπερφορτωμένα καὶ δὲν ἐλειτούργουν ἱκανοποιητικῶς.

Ἡ ταχύτερα κίνησις τῶν ἐντολῶν ἀνὰ τμήματα καὶ ἡ ἐπακολουθήσασα ἐλάττωσις τῶν στόκ, ἀπληυθέρωσε 42% τοῦ κεφαλαίου τοῦ ἐπενδεδυμένου εἰς πρώτας ὕλας καὶ προϊόντα ὑπὸ κατασκευῆν.

15. Ἐνας πελάτης, ἀσχολούμενος μὲ βιομηχανίαν συνεχῶς παραγωγῆς, εὗρεν ὅτι τὰ ἐξοδα συντηρήσεως τῶν μηχανημάτων ἦσαν πολλὰ, ἐν σχέσει μὲ τὸ κόστος παραγωγῆς. Λόγω τῆς χρήσεως ὀξέων καὶ ὕψηλῶν θερμοκρασιῶν ἢ συντήρησις ἦτο δαπανηρὰ, εἰσῆχθησαν ὁμῶς μέθοδοι βιομηχανικοῦ κόστους, ποῦ κατέγραφον ἡμέρα τῆ ἡμέρα τὰς δαπάνας μὲ σύγκρισιν μὲ προηγούμενα ἢ πρότυπα κόστα. Τοῦτο ἠνάγκασεν ὅλον τὸ τμήμα νὰ συγκεντρωθῆ εἰς οἰκονομικὴν ἐργασίαν καὶ ἐπιμελῆ προπαρασκευῆν. Ἴνα ἀποφευχθῆ ὑποβιβασμὸς τῆς ποιότητος τῆς ἐργασίας, ἡ ἐπιθεώρησις τῶν ἐπισκευῶν ἐγένετο πλέον ὀριστικὴ καὶ καθωρίσθησαν σαφῶς πρότυπα ποιότητος.

Ἐν δευτέρον βῆμα ἐγένετο διὰ τοῦ προγραμματισμοῦ τῶν ἐπιθεωρήσεων τοῦ τμήματος, ἵνα εὐρίσκεται ἐκ τῶν προτέρων ποῖαι ἐπιδιορθώσεις ἀναγκαῖοι. Ἡ ἔγκαιρος ἀνακάλυψις καθενὸς ποῦ ἀρχίζει νὰ φθείρεται, καθιστᾷ εὐχερεστέραν καὶ ὀλιγότερον δαπανηρὰν τὴν ἐπιδιορθωσιν, ἀπομακρύνει δὲ τὸν κίνδυνον ἀποτόμου σταματήματος.

Τὸ ἐκτελεστικὸν προσωπικὸν ἀπετελεῖτο ἀπὸ ἀρίστους καὶ νέους τεχνικοὺς οἱ ὅποιοι ὁμῶς δὲν ἐγνώριζον τὰς τελειότερας ὀργανωτικὰς μεθόδους. Ὡς δύναται νὰ ἀναμείνη τις, οἱ μηχανικοὶ οὗτοι ἦσαν ταχεῖς εἰς τὴν ἀπόκτησιν νέων ἰδεῶν καὶ πρόθυμοι εἰς τὴν ἐφαρμογὴν τῶν.

Ἐνας ἄλλος πελάτης ἦτο πρωτοπόρος εἰς ἕν εἶδος καὶ διέθετεν ἕν θαυμάσιον ἐργοστάσιον διὰ παραγωγὴν μεγάλων ποσοτήτων. Ἡ εὐημερία τῆς ἐπιχειρήσεως προσήλκυσε πολλοὺς συναγωγιστὰς καί, ὡς ἀποτέλεσμα τῆς μειώσεως τῶν τιμῶν πωλήσεως, τὰ κέρδη ὀλιγόστουσαν.

Ὁ Γενικὸς Διευθυντὴς εἶχε περὶ αὐτὸν ἱκανώτατον ἐπιτελεῖον ποῦ ἦτο εἰς θέσιν νὰ τηρῆ τὴν ἐπιχείρησιν ἀπὸ τεχνικῆς ἀπόψεως εἰς ἱκανὴν ἀπόστασιν ἀπὸ τοὺς ἄλλους. Ἀπεφασίσθη ὅθεν ὅπως βαθμηδὸν ἀποσυρθῆ ἀπὸ τὴν ποσοτικὴν παραγωγὴν καὶ περιορισθῆ εἰς ποιοτικὴν.

Προφανῶς ἡ μεταβολὴ αὕτη θὰ περιέπλεκε μεγάλως τὴν διοίκησιν τοῦ ἐργοστασίου, διότι τὰ εἰδικὰ προϊόντα θὰ ἀπῆτουν περισσότεραν ἐπεξεργασίαν καὶ τὸ μέγεθος τῶν παραγγελιῶν θὰ ἦτο μικρότερον. Ἐν τούτοις, τὸ ποσοστὸν κέρδους θὰ ἦτο ἄνωτερον. Τὸ πρόβλημα ἐνταῦθα ἦτο νὰ προσαρμοσθῶμεν τὸ ἐργοστάσιον πρὸς τὸν νέον τύπον παραγωγῆς χωρὶς θυσίαν κερδῶν, νὰ συγκρατήσωμεν τὰ ἔμμεσα ἐργατικά ἐξοδα, ἐπίβλεψιν καὶ γραφικὴν ἐργασίαν, εἰς λογικὸν ἐπίπεδον καί, ὑπεράνω τούτων,

# ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΙΝ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ \*

ΥΠΟ ΤΟΥ Κ. GILBERT FROST  
κατά μετάφρασιν τοῦ κ. ΒΑΣΙΛ. ΑΔΑΜ

Εἰς τὴν αἴθουσαν τοῦ καπνιστηρίου ἡ φωτιά ἔκαιε λάμπουσα, τὰ καθίσματα ἦσαν ἀναπαυτικά καὶ ἡ συζήτησις περιστρέφετο περὶ τὸ μέλλον τῆς Ὀργανωτικῆς.

— Ποία, νομίζετε — ἠρώτησεν ὁ Διευθυντής — θὰ εἶναι ἡ κατεύθυνσις τῆς συγχρόνου Ὀργανωτικῆς;

— Ὑποθέτω νὰ ὑποπίπτῃ εἰς τὴν ἀντίληψίν σας, ὅπως καὶ εἰς τὴν ἰδικήν μου, ὅτι ἡ ἐπιστήμη τῆς Ὀργανώσεως προοδεύει καὶ ὅτι εὐρίσκεται ἐν διαρκεί ἔξελιξι. Προδήλωσ, ἔχει ἀκόμη κάποιον δρόμον νὰ διανύσῃ προτοῦ φθάσῃ εἰς μίαν κατάστασιν πλησιάζουσαν τὸ τελευταῖον στάδιον, ἔάν, πράγματι, ὑπάρχῃ ἕνα τέτοιο πρᾶγμα ὡς τελευταία φάσις τῆς προόδου.

— Ἀτενίζοντες τὸ μέλλον, ποίας μεταβολᾶς καὶ βελτιώσεως προσδοκᾶτε εἰς τὴν ἔννοιαν τῆς ἐπιστημονικῆς ὀργανώσεως;

— Νομίζω, ἀπήντησεν ὁ Σύμβουλος, ὅτι διὰ νὰ προβλέψωμεν τὸ μέλλον, πρέπει προηγουμένως νὰ ἐρευνήσωμεν τὸ παρελθόν καὶ νὰ ἴδωμεν ἔάν δυνάμεθα νὰ σκιαγραφήσωμεν τὴν πορείαν τῆς ὀργανωτικῆς κατὰ τὰ τελευταία πενήντα ἔτη, καὶ ἔάν, εἰς τὴν πορείαν αὐτήν, θὰ δυνηθῶμεν νὰ εὐρωμεν ἐν πρότυπον, τὸ ὅποιον δὲν θὰ ἦτο δύσκολον νὰ χρησιμοποιοῦμεν διὰ τὴν πρόγνωσιν τοῦ μέλλοντος.

Ἄνεφερα πενήντα ἔτη, διότι τόση εἶναι, περίπου, ἡ περίοδος ἐκείνη ἀπὸ τῆς ὁποίας αἱ ὀργανωτικαὶ ἀρχαὶ τοῦ Τεύλор ἤρχισαν νὰ γίνονται ἀποδεκταί, καὶ αὐτὸ εἶναι ἕνα καλὸν σημεῖον ἀφετηρίας.

Ὁ Τεύλор, ὡς γνωστόν, συνεδύαζε τὴν μελέτην του περὶ Ὀργανώσεως, μὲ μίαν σημαντικὴν μαθηματικὴν ἱκανότητα. Ἦτο, ὡς ἐκ τούτου, εἰς καλυτέραν θέσιν νὰ συσχετίσῃ τὴν ἐπιτυχίαν ἢ ἀποτυχίαν μίᾳς λογικῶς προβλεπομένης ἐργασίας, μὲ τὴν ἀκριβῆ ἐπιστήμην τῶν Μαθηματικῶν. Δέν εἶναι, κατὰ συνέπειαν, ἐκπληκτικόν, ὅτι προσεπάθει νὰ ἀντικαταστήσῃ τὰς ἀφηρημένας γενικότητας τοῦ ὀργανωτικοῦ τοῦ ἐνδιαφέροντος, διὰ τῶν ἀκριβειῶν τῶν πραγμάτων, τὰς ὁποίας ὁ μαθηματικὸς του ἐγκέφαλος τοῦ εἶχε διδάξει νὰ παρατηρῇ.

Ἡ ἐπιδίωξις αὐτοῦ τοῦ ἰδεώδους δύναται νὰ γίνῃ ἀντιληπτὴ διὰ μέσου τῆς ὅλης διδασκαλίας τοῦ Τεύλор.

Ἡ ἰδέα αὕτη δὲν ἦτο, φυσικά, ἐντελῶς νέα. Ὑπῆρχεν ἡ Λογιστικὴ, πολὺ πρὸ τοῦ Τεύλор, ἀλλὰ Λογιστικὴ ὑπολογίζουσα ἐπὶ μίᾳς ἀκριβοῦς βάσεως, ἦτοι εἰς τὰς

---

\* Ἀπὸ τὸ ἀνέκδοτον βιβλίον τοῦ κ. Ζίλμπερτ Φρόστ «Ὀργανωτικὰ Ἀνάλεκτα». τοῦ ὁποίου ἡ εἰς τὴν ἑλληνικὴν ἔκδοσιν ἀνετέθη εἰς τὸ Γραφεῖον Ἐρευνῶν τῆς Ἀνωτέρας Σχολῆς Βιομηχανικῶν Σπουδῶν. Ἡ παροῦσα ἀπόδοσις φέρει εἰς τὸ πρωτότυπον τὸν τίτλον: «Μέσα ἀπὸ τῆ γυάλα τοῦ μάγου».

---

νὰ τηρῶμεν τὴν ὑπόσχεσίν μας διὰ ταχείας παραδόσεις ἐμπορευμάτων.

Καθίσταται φανερόν ὅτι εἰς τὰς ἄνω ἐκτεθεισὰς περιπτώσεις, ὁ σύμβουλος - ὀργανωτῆς ἐκλήθη διὰ τοὺς κάτωθι, μεταξύ ἄλλων, λόγους:

α) Διότι οἱ μέθοδοι του ἐπιμελῶς ἀνεπτύχθησαν εἰς πολλὰ ἐργοστάσια, εἶναι αὐτὰ συντονισμένα καὶ ἀποτελοῦν ἕνα πλήρη μηχανισμόν ὀργανώσεως.

β) Διότι εἶναι ἄνευ προκαταλήψεως, χωρὶς ἴδιον συμφέρον, διατηρεῖ μίαν πρόσφατον ἀποψιν τῶν ζητημάτων, δὲν πασαδέχεται τὰς ἐν χρήσει μεθόδους ὡς ἀναγκαστικῶς ὀρθὰς καί, ἐν τῇ ἀπομακρύνσει τῶν ἐμποδίων ἐκ τῆς ἐλευθέρας διεξαγωγῆς τῆς ἐργασίας, οὐδὲν θεωρεῖ ἀδύνατον.

γ) Λόγῳ τῆς εὐρείας του πείρας εἰς τὴν ἀποδοχὴν τῶν νέων μεθόδων καὶ τὴν ἀνάπτειν θεμελιωδῶν τοιούτων εἰς συγκριτικῶς βραχὺν χρόνον.

δ) Διότι ἀνέπτυξε κατάλληλον τεχνικὴν, ὥστε ἡ ὀργάνωσις νὰ παρακολουθῇ τὰς μεταβολὰς εἰς τὴν βιομηχανικὴν ἐγκατάστασιν.