

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΑΙ ΜΟΡΦΑΙ*

ΥΠΟ ΤΟΥ ΚΑΘΗΓΗΤΟΥ κ. ΙΩ. Λ. ΧΡΥΣΟΧΟΥ

1. HARRY A. HOPF (1882-1949)

Με τὸν θάνατον τοῦ Η. Hopf, ὁ κόσμος τῆς Ὀργανώσεως θρηνεῖ τὴν ἀπώλειαν μιᾶς λίαν γνωστῆς ὀργανωτικῆς προσωπικότητος ἐν Ἀμερικῇ καὶ διεθνῶς. Ἐγεννήθη ἐν Λονδίῳ τὸ 1882 καὶ μετηνάστευσε εἰς Ἀμερικὴν τὸ 1898, ἄπορος νεανίας εἰς ἀνεύρεσιν τύχης, ὡς ὁ ἴδιος ὁμολογεῖ. Θεωρητικὸς ἀλλὰ καὶ πραγματοποιός, ζῶν τὴν ὀργάνωσιν ὡς ἐπαγγελματίας σύμβουλος ὀργανώσεως, αὐτοδημιούργητος, ἀποκτήσας εὐρυτάτην ἐγκυκλοπαιδικὴν μόρφωσιν, με ποικιλώτατα πνευματικὰ ἐνδιαφέροντα, διδάσκαλος καὶ φιλόσοφος, κρίνεται ὡς ὁ πρῶτος σύγχρονος ὀλοκληρωμένος ὀργανωτής.

Εἰς μίαν αὐτογραφίαν του, γενομένην ἐπ' εὐκαιρίᾳ τῆς συμπληρώσεως 50ετίας ἐπαγγελματικῆς δράσεως (1898·1948), ὁ Hopf περιγράφει τοὺς ἀνά δεκαετίαν σταθμοὺς ἐξελίξεως τῶν δραστηριοτήτων του, αἵτινες συνδέονται μὲ τὴν ἐξιστόρησιν τῆς ὀργανωτικῆς κινήσεως ἐν Ἀμερικῇ (μετὰ τῆς ὁποίας εἶναι στενῶς συνδεδεμένος τὸ ὄνομά του) κατὰ τὴν κρίσιμον αὐτὴν περίοδον (Net Results, τευχίδιον Σεπτεμβρίου - Ὀκτωβρίου 1948).

Κατὰ τὴν λαμπρὰν σταδιοδρομίαν του παρέσχε τὰς ὑπηρεσίας του εἰς ἑκατὸν τὰδας οἰκονομικῶν, ἐμπορικῶν καὶ βιομηχανικῶν ἐπιχειρήσεων. ὡς καὶ κυβερνητικῶν ὑπηρεσιῶν καὶ κρατικῶν ὀργανισμῶν, κυρίως εἰς τὰς Ἀγγλοσαξωνικὰς χώρας. Εἰδικεῖται εἰς τὴν ὀργάνωσιν γραφείου καὶ ἀσφαλιστικῶν ἐταιριῶν, εἰς δὲ τὰ πεδία ταῦτα ἀναγνωρίζεται ὅτι κατεῖχε τὰ σκήπτρα.

Ἐν τῇ πραγματικότητι, ὅμως, ἦτο κάτι πολὺ περισσότερον. Γλωσσομαθέστατος, βαθὺς μελετητὴς τῆς ἱστορίας τῆς ὀργανώσεως καὶ στοχαστικὸς ἐρευνητὴς τῶν προβλημάτων αὐτῆς, συνήνωνε σπάνια προτερήματα, καὶ ἰδίως μίαν ἰσορροπίαν μεταξὺ θεωρίας καὶ πράξεως, πρᾶγμα σπανίως ἀπαντῶμενον εἰς τὸ αὐτὸ ἄτομον.

Δὲν διεκέρυξε μεγάλας θεωρίας. Οὔτε κρίνεται εἰς μεγάλους καινοτόμους. Μὲ ὅ,τι ὅμως ἀπασχολήθη, τὸ ἐξήντησεν ἀπὸ ἀπόψεως σημερινῆς καταστάσεως τῶν γνώσεών μας. Τὰς ἀπόψεις καὶ σκέψεις του διετύπωσεν εἰς σωφείαν ἄρθρων καὶ φυλλαδίων, τινὰ τῶν ὁποίων λόγῳ περιεκτικότητος ἐννοιῶν καὶ σαφηνείας ἐκφράσεως κρίνονται, παρὰ τὸ μικρὸν δέμας των, ὡς κλασικὰ εἰς τὸ εἶδος των, ἐνθυμίζοντα τὸ περίφημον τομίδιον τοῦ Russel Robb: Lectures on Organization (ἰδιωτικὴ ἐκτύπωσις 1910). Αἱ ἐπαγγελματικαὶ του ἀπασχολήσεις καὶ ἡ εὐρύτης τῶν ὀργανωτικῶν διαφορόντων του δὲν τοῦ ἐπέτρεψαν χρονικῶς νὰ συγγράψῃ τὸ ἀναμενόμενον βιβλίον του ἐπὶ τῆς Ὀργανώσεως, εἰς τὸ ὁποῖον θὰ περιείχετο τὸ καταστάλαγμα τῆς θεωρίας καὶ πείρας του. Τὰ ἄρθρα του, ἀπαρίθμησις τῶν ὁποίων εὐρίσκειται εἰς τὸ τέλος τοῦ παρόντος, εἶναι ἐγκατασταρμένα εἰς ποικίλα περιοδικὰ, διὸ εἶναι δυσχερῆς ἢ εἰς αὐτὴν ἀναδρομῇ. Τινὰ τούτων ἐκυκλοφόρησαν καὶ εἰς ἀνάτυπα, ἐν στενῷ κύκλῳ.

Μεταθανاتیως, ἕως εἰς κ. Η. Smiddy, ἡ General Electric Company ἐξέδωσεν ὑπὸ μορφήν βιβλίου πρὸς ἰδιωτικὴν κυκλοφορίαν καὶ ὑπὸ τὸν τίτλον «New Perspectives in Management» (σελ. 220, 1954) τὴν σειρὰν τῶν ἄρθρων του τῶν δημοσιευθέντων εἰς τὸ περιοδικὸν Spectator. Ταῦτα, ἂν καὶ ἀπευθύνονται πρὸς τὰ στελέχη τῶν ἀσφαλιστικῶν ἐπιχειρήσεων, παρουσιάζουν εὐρύτερον ὀργανωτικὸν ἐνδιαφέρον καὶ εἶναι χαρακτηριστικὰ τῆς εὐρύτητος ἀντιλήψεων τοῦ Hopf.

* Ἡ παροῦσα σειρὰ οἰκιογραφιῶν τῆς ζωῆς καὶ τοῦ ἔργου τῶν διασημοτέρων συγχρόνων ἐπιστημόνων, οἵτινες ἐθεμελίωσαν τὸν κλάδον τῆς Ὀργανώσεως, ὀφείλεται εἰς τὴν γραφίδα τοῦ Καθηγητοῦ τῆς Ὀργανώσεως κ. *Ἰω. Λ. Χρυσόχου*, Προέδρου τοῦ *Γραφείου Ἐρευνῶν* (Βιομηχανικῶν καὶ Ἐμπορικῶν) τῆς *Ἀνωτέρας Σχολῆς Βιομηχανικῶν Σπουδῶν*.

Ὁ Η. Ηορφ ἐτέθη ἐπὶ κεφαλῆς πάσης ὀργανωτικῆς κινήσεως ἐν Ἀμερικῇ, καθῆγεν ἀνώτατα ἐνεργὰ καὶ ἐπίτιμα ἀξιώματα ἐπιστημονικῶν καὶ ἐπάγγελματικῶν σωματείων. Ἐπίτιμον μέλος τῆς Masarykova Akademie Prace, καὶ ἐπίτιμον μέλος τοῦ Διοικητικοῦ Συμβουλίου C.I.O.S., ἔτυχε πολλῶν τιμητικῶν διακρίσεων, ἔλαβε μέρος εἰς ὅλα τὰ διεθνή συνέδρια ὀργανώσεως καὶ ὑπήρξεν ἡ ψυχὴ τῆς προπαρασκευῆς τοῦ 7ου (1938) Διεθνoῦς Συνεδρίου ἐν Νέα Ὑόρκη.

Ἐκ τῶν πρώτων διδάκτωρ τῶν Ἐμπορικῶν Ἐπιστημῶν καὶ τῆς Ὀργανώσεως τοῦ Πανεπιστημίου τῆς Ν. Ὑόρκης, ἐπίτιμος διδάκτωρ τοῦ Rensselaer Πολυτεχνικοῦ Ἰνστιτούτου, ἐχρημάτισε λέκτωρ τῆς Ὀργανώσεως γραφείων εἰς τὸ Πανεπιστήμιον Columbia, καὶ ἐδίδασκε περιοδικῶς ὀργανῶσιν εἰς πολλὰ Ἀμερικανικὰ Πανεπιστήμια (Harvard, Ohio, Columbia, John Hopkins, Virginia, Massachusetts Institute of Technology κλπ.).

Εἰς ἀναγνώρισιν τῶν πολλαπλῶν ὑπηρεσιῶν του, τοῦ ἀπενεμήθη κατὰ τὸ ἔτος 1938 τὸ Χρυσοῦν Μετάλιον τῆς Διεθνoῦς Ἐταιρίας Ἐπιστημονικῆς Ὀργανώσεως (C.I.O.S.), μὲ ἀιτιολογικόν: «διὰ τὴν θεμελιώδη συμβολὴν του εἰς τὴν γενικὴν διαμόρφωσιν τῶν ὀργανωτικῶν γνῶσεων». Ἡ ἀνωτάτη αὕτη ὀργανωτικὴ διάκρισις εἶχε προηγουμένως ἀπενεμηθῆ εἰς τοὺς Η. Ie Châtelier, Karol Adamiecki, Ed. Landauer (μεταθανάτως), ὡς καὶ εἰς τὴν Masarykova Akademie Prace.

Τὸ 1938 ἴδρυσε (καὶ ἔκτοτε συνετῆρει δαπάναις του) τὸ Horf Institute of Management, τοῦ ὁποίου, ὡς κέντρον ἐπιστημονικῶν ἐρευνῶν, διέγραφεν ὡς ἐξῆς τοὺς σκοποὺς:

«Αἱ παρακινήσεις, αἱ προερχόμεναι ἐκ τῶν πολλαπλῶν ἀπασχολήσεων εἰς τὰς ὁποίας ἀφωσιώθη καθ' ὄλον μου τὸν βίον, ἀπεκρυσταλλώθησαν εἰς ἓν σχέδιον, τὸ ὁποῖον ἐκυφορεῖτο εἰς τὸ μυαλὸ μου. Κατέληξα εἰς τὴν ἀπόφασιν νὰ δημιουργήσω

ἐν Ἰνστιτούτῳ, τὸ ὁποῖον θὰ ἀφοσιωθῆ εἰς τὴν ἐξυπηρέτησιν τῶν ἐπιστημονικῶν θεμελιώσεων τῆς Ὀργανώσεως, θὰ συμβάλῃ εἰς τὴν μορφωτικὴν ἀνάπτυξιν τῶν στελεχῶν τῶν ἐπιχειρήσεων καὶ θὰ χρησιμεύῃ ὡς κέντρον διασταυρώσεως καὶ διηθήσεως πληροφοριῶν διὰ τοὺς ἐρευνητὰς τοῦ πεδίου τούτου γνῶσεων.

Ταῦτα καὶ ἕτεροι παραπλήσια ἐπιδιώξεις μοῦ ἐφάνησαν σκοποὶ πρὸς ἐπίτευξιν, ἀναγκαῖον χαρακτήρος διὰ τὴν πρόοδον τῆς Ὀργανώσεως».

Τὸ Ἰνστιτούτον Ηορφ κατέχει ἐπιστημονικὴν βιβλιοθήκην, ἣτις θεωρεῖται μοναδικὴ ἀνά τὸν κόσμον καὶ ἡ πληρεστέρα ἀπὸ ἀπόψεως συγκεντρώσεως ὕλης ἐπὶ ὀργανωτικῶν θεμάτων.

Ἄν καὶ ἡ δρᾶσις τοῦ Ἰνστιτούτου δὲν ὑπῆρξεν ἐκτεταμένη, λόγῳ καὶ τῶν παρεμπειουσῶν πολεμικῶν καὶ μεταπολεμικῶν συνθηκῶν, ἐν τούτοις τοῦτο κατέστη κέντρον ἀκτινοβολίας, δεχόμενον ἐπισκέπτας ἐκ πολλῶν χωρῶν.

Μετὰ τὸν θάνατον τοῦ Ηορφ, ἡ συνεργάτις ἀξία σύζυγός του, προσέφερε τὸ Ἰνστιτούτον εἰς Ἀμερικανικὸν Πανεπιστήμιον, ἡ προσφορὰ ὅμως αὕτη δὲν ἐγένετο δεκτὴ, διότι, κατὰ τὴν ἀμερικανικὴν νοοτροπίαν, ἔδει νὰ συνοδεύεται μὲ τὰ ἀνάλογα χρηματικὰ μέσα τῆς λειτουργίας του.

Ἐσχάτως, ὅμως, ἐνδιεφέρθη ἡ πρωτοπόρος εἰς πᾶσαν πρόοδον General Electric



Harry Arthur Horf

Companay, με τόν σκοπόν «δπως καταστήση τοῦτο κέντρον ἀνωτέρας βαθμίδος ἐρευ-
νῶν καί ἀναπτύξεως τῶν ὀργανωτικῶν γνώσεων, ἵνα τὰ διευθυντικά της στελέχη (διὰ
διαλέξεων καί μαθημάτων προηγμένου ἐπιπέδου) παρακολουθοῦν τὰς προόδους τῆς
ὀργανώσεως, παραλλήλως πρὸς τὰς τεχνικὰς ἀνάγκας καί τὰ σχέδια τῆς ἐπιχειρήσεως.

Ὁ L. Urwick, εἰς δημοσιευθεῖσαν εἰς τὴν *British Management Review* (Νοέμ-
βριος 1949) βιογραφίαν καί κριτικὴν ἀνασκόπῃσιν τοῦ ἔργου τοῦ ἐκλιπόντος, ταξινομεῖ
τὴν συμβολὴν του «ὡς σώμα ἡλεγμένον ἀρχῶν» ὑπὸ τὰς ἐξῆς 8 κατηγορίας καί μετὶ
κάτωθι περιεχόμενον:

1) *Ἐξέλιξις καὶ ἱστορία τῆς ὀργανωτικῆς ἰδέας.* Ἀναγνωρίζει ὅτι πέντε εὐθύ-
νας δέον νὰ ἐπωμίξεται ἡ ὀργάνωσις: α) Ἐπιτυχῆ ἀποτελέσματα πρὸς τοὺς κεφα-
λαιούχους, β) δικαίαν μεταχείρισιν πρὸς τοὺς καταναλωτάς, γ) κατάλληλον τιμὴν,
ποιότητα καί ἐξυπηρέτησιν πρὸς τοὺς καταναλωτάς, δ) ἠθικὴν καί ἐποικοδομητικὴν δρᾶ-
σιν πρὸς τὴν βιομηχανίαν, ε) κοινωνικὴν καί οἰκονομικὴν πρόσδοον πρὸς τὴν κοινωνίαν.

2) *Ἐπιτηδεῖαι καὶ εὐθύναι τοῦ συμβούλου ὀργανώσεως.* Καθώρισεν ἀναλυτικῶς
τὰς εὐθύναις τοῦ συμβούλου ὀργανώσεως πρὸς τε τὸν πελάτην του, τὸ ἐπάγγελμα καί
τὴν κοινωνίαν, τονίζων τὴν ἀνθρωπίνην πλευρὰν τοῦ ἐπαγγέλματός του.

Ὁ ὀργανωτὴς σύμβουλος δέον νὰ συγκεντρώη τὰ κάτωθι προσόντα: α) νὰ
εἶναι ἐργατικός, β) συνεχῶς νὰ διευρύνῃ καί βελτιώη τὸν πνευματικὸν ἐξοπλισμὸν
του, γ) νὰ εἶναι σταθερὸς ὡς πρὸς τὰς ἀρχάς, εὐκαμπτος ὁμως ὡς πρὸς τὴν μέθο-
δον, δ) νὰ διερμηνεύη τὸν ἑαυτὸν του πρὸς ἄλλους μετ' ὑπομονὴν καί φαντασίαν, ε) νὰ
τολμᾷ νὰ διαφωνεῖ μετ' ὁν πελάτην του, ἐὰν τοῦτο καθίσταται ἀναγκαῖον, στ) νὰ
διακονῇ τὴν τέχνην τοῦ νοήμονος συμβιβασμοῦ, ζ) νὰ διακονῇ τὴν πείραν του ὑπὸ
συγκεκριμένην μορφήν, η) νὰ διατηρῇ τὴν προσωπικὴν του ἀκεραιότητα καί εὐθύτητα,
θ) νὰ ἀγωνίζεται συνεχῶς διὰ τὴν πραγματοποιήσιν τῶν ἰδεῶν του.

3) *Ὁργάνωσις.* Διακρίνει πέντε κύρια στοιχεῖα εἰς τὴν ὀργανωτικὴν διάρθρω-
σιν: α) ἐκλογὴ τοῦ ἐπιτευκτέου σκοποῦ, β) μελέτη τῶν χρησιμοποιητέων μέσων πρὸς
ἐπίτευξιν τοῦ σκοποῦ, γ) προπαρασκευὴ τῶν ἀναγνωρισθέντων ὡς ἀναγκαῖων μέσων,
δ) ἐκτέλεσις τῆς ἐργασίας, ε) ἔλεγχος καί χρησιμοποίησις τῶν ἐπιτευχθέντων ἀποτε-
λεσμάτων. Αἱ τέσσαρες κύρια προσταγαί του, ἀναφορικῶς μετ' ὀργάνωσιν, εἶναι
αἱ ἐξῆς:

α) Ἐξασφάλισις τῆς πλήρους δυνατῆς ἐφαρμογῆς τῆς ἀρχῆς ὅτι, ἡ εὐθύνη διὰ
τὴν ἐκτέλεσιν συνεπάγεται βαθμὸν ἐξουσίας λογικῶς ἀναγκαίας διὰ τὴν ἐπίτευξιν
ἱκανοποιητικῶν ἀποτελεσμάτων.

β) Ἐνθάρρυνσις διὰ τὴν ἀνάληψιν ἀτομικῆς ἐξουσίας, ὅπου δυνατόν, κατὰ προ-
τίμησιν ἀπὸ τὴν ὁμαδικὴν ἐξουσίαν.

γ) Διατήρησις τῆς δραστηριότητος τῶν ἐπιτροπῶν ἐντὸς ὁρίων, ὥστε ἐνῶ προά-
γεται ἡ ἐλευθέρη συζήτησις νὰ ἀποφεύγεται ἡ παρεμπόδισις τῶν ἐκτελεστικῶν ὑπη-
ρεσιῶν.

δ) Τοποθέτησις τῆς ἐξουσίας ὅσον δυνατόν πλησίον τοῦ σημείου δράσεως.

Ὁ Horf ἠνόνει τὸ «μέτρον» εἰς τὴν ἀνάπτυξιν τῶν εἰδικεύσεων. Ἐπίστευεν ὅτι
πολλὰ ἐξ ἐκείνων, ἅτινα ἔμαθεν ἡ βιομηχανία ἀπὸ τῶν ὀργάνωσιν ἠδύνατο κερδο-
φόρος νὰ ἐφαρμοσθοῦν καί εἰς Δημοσίας Ἐπιτηδεῖαι. Ἐπιθυμοῦμεν ὅτι ἡ ὀργάνωσις
δὲν ἦτο μέσον πρὸς σκοπὸν, ἀλλὰ σκοπὸς καθ' ἑαυτὸν.

4) *Ὁργάνωσις Γραφείων καὶ Σχεδιασμὸς τῶν κτιριακῶν ἐγκαταστάσεων.* Τοῦτο
ἀπετέλει τὸ κύριον ἔργον τῶν ἀπασχολήσεών του κατὰ τὰ πρῶτα ἐπαγγελματικὰ ἔτη
του. Ταχέως ὅπως ὑπερέβη τὰ πλαίσιά του. Πάντως, αἱ ὀργανωτικαὶ ἀπασχολήσεις
του ἀφεῶρων μᾶλλον τὴν διοίκησιν καί τὸ γραφεῖον παρὰ τὸ ἐργαστάσιον.

5) *Προστυπτικαὶ ἀμοιβαί.* Εἰς τὸ πεδῖον τοῦτο ἡ συμβολὴ τοῦ ὑπῆρξεν ἀξιό-
λογος, τόσο ἐπὶ τοῦ διευθυντικοῦ ἐπιπέδου ὅσον καί τοῦ πεδίου ἀναλώσεως τῆς
ἐργασίας καί τῆς προτυποποιήσεως τῶν μισθῶν διὰ τοὺς ὑπαλλήλους γραφείου.

Οὕτω διεκήρυττε, συντόμως καί διαυγῶς, τὴν οὐσίαν τοῦ θέματος:

«Εἰς τὴν ρίζαν ὄλων τῶν ἀνθρωπίνων προσπαθειῶν εὐρίσκεται ἡ πρόνοια διὰ ὑγιεῖς καὶ παροντρυτικὰς ἀμοιβάς.

Ἐάν ἀναμένωμεν οἱ ἄνθρωποι νὰ ἀποδώσουν τὸ καλύτερόν των, (εἴτε πρόκειται περὶ ἐπιχειρήσεως, εἴτε ἐπιστήμης, παιδείας ἢ δημοσίας ὑπηρεσίας) πρέπει νὰ ἔχουν ἕν κίνητρον ὅπως ἐνεργοῦν, δημιουργοῦν, πρωτεύουν. Κάτι πρέπει νὰ ἐνεργῇ ὡς διαρκές κίνητρον ἢ πρόκλησις, ἵνα παρακινῶνται πρὸς ὑψηλότερα ἐπίπεδα ἐπιτεύξεων».

6) *Ἀνθρώπινος παράγων.* Ἐχειρήσθη τὸ ζήτημα ἀπὸ τοῦ 1916 καὶ διετύπωσε μίαν φιλοσοφίαν τῶν ἀρμοδιότητων τῆς ὑπηρεσίας προσωπικοῦ καὶ μίαν ἀνάλυσιν τῆς ἀποστολῆς τῆς, ἥτις, νέα διὰ τοὺς καιροὺς ἐκείνους, ὑπὸ οὐδενὸς ἴσως ἔκτοτε τύσον σαφῶς περιεγράφη.

7) *Ἐκπαίδευσις πρὸς διοικήσιν.* Αἱ ἀπόψεις του, ἀναφορικῶς μετὰ τὰ ἀπαιτούμενα προσωπικὰ καὶ ἐπαγγελματικὰ προσόντα τοῦ ἀνταξίου διευθυντοῦ ἐπιχειρήσεων, δυσκόλως δύνανται νὰ υπερβληθοῦν.

«Διευθυντικὸν στέλεχος, ὀρίζει, εἶναι πᾶς ὅστις κατέχει θέσιν συνεπαγομένην διοικητικὴν εὐθύνην διὰ τὰ ἀποτελέσματα ἄλλων καὶ εἶναι προικισμένος μετὰ ἐξουσίαν ἀνάλογον πρὸς τὴν εὐθύνην αὐτήν. Τοῦτο σημαίνει ὅτι δεόν νὰ κατέχη τοιαῦτα προσωπικὰ χαρίσματα, ἐνισχυμένα ἀπὸ διευθυντικὴν αἰδέυσιν καὶ πείραν, ὥστε νὰ εἶναι ἱκανὸς νὰ προγραμματίσῃ, ὀργανώσῃ, συντονίσῃ καὶ ἐλέγξῃ τὴν ἐργασίαν τῶν ὑφισταμένων του. Νὰ παρακινή, ἐκπαιδεύῃ καὶ καθοδηγῇ τοὺς ἐργάτας διὰ τὴν ἐπίτευξιν αὐξόντων ἱκανοποιητικῶν ἀποτελεσμάτων, τέλος νὰ συνεργάζεται μετὰ ἄλλα στελέχη διὰ τὴν πραγματοποιήσιν τῶν ἀντικειμενικῶν σκοπῶν τῆς ἐπιχειρήσεως, θεωρουμένης ὡς ἐνιαίου συνόλου. Τοῦτο θέλει ἐπιτευχθῆ διὰ τῆς καλλιέργειας τῆς ἀντικειμενικῆς ἀπόψεως, τῆς ἐπιστημονικῆς μετριοφροσύνης, τῆς ἀφομοιώσεως τῶν μεγάλων ἀληθειῶν τοῦ παρελθόντος καὶ τῆς κατανοήσεως τῶν ἀνθρωπίνων ἀξιών».

8) *Μέτρησις τῆς ἀποδοτικότητος τῆς διοικήσεως.* Ἐπιστημονικὴ βᾶσις ἀντιμεταπίσεως τῶν προβλημάτων τῆς διοικήσεως εἶναι ἡ μέτρησις.

«Ἡ περίμετρος ἐπιχειρήσεως τῆς διοικήσεως πάντοτε θὰ περιορίζεται εἰς τὸν νοήμονα καὶ σκόπιμον χειρισμὸν συντελεστῶν δυναμένων νὰ ἐλεγχθοῦν. Ἐπεταὶ ὅθεν ὅτι ἡ μέτρησις τῶν ἐπιτεύξεων δύναται νὰ γίνῃ ἀποδεκτὴ, ὡς ἔγκυρον κριτήριον τῆς ἐπιτυχίας ἢ ἀποτυχίας τῆς διοικήσεως».

Σημειώνει ὅτι ἀπὸ 20ετίας ἡσχολήθη μετὰ τὸ ὀρθίμωμ τῶν ἐπιχειρήσεων καὶ τὸν ρόλον τὸν ὁποῖον, διαδραματίζει ἡ διοίκησις εἰς τὴν δημιουργίαν καὶ διατήρησιν τῶν πλέον προσφόρων συνθηκῶν δράσεως τῶν ἐπιχειρήσεων. Φρονεῖ ὅτι αὕτη εἶναι ἡ κυριωτέρα συμβολή, τὴν ὁποίαν προσέφερεν εἰς τὴν Ἐπιστημονικὴν Ὀργάνωσιν.

Καθορίζει τὸν ὅρον ὀρθίμωμ, ὡς ἐκεῖνο τὸ στάδιον ἀναπτύξεως μιᾶς ἐπιχειρήσεως, τὸ ὁποῖον, ὅταν ἐπιτευχθῆ καὶ διατηρηθῆ, τείνει εἰς τὴν ἐξασφάλισιν τῆς ἰσορροπίας μεταξὺ τῶν συντελεστῶν: μεγέθους, κόστους καὶ ἀνθρωπίνης ἱκανότητος, καὶ οὗτω προάγει εἰς τὸν ὑψιστον βαθμὸν τὴν ὁμαλὴν πραγματοποιήσιν τῶν σκοπῶν πάσης ἐπιχειρήσεως.

«Ἐν τελευταίᾳ ἀναλύσει, γράφει, τὸ πρόβλημα τῆς καθιερώσεως τοῦ πλέον προσφόρου μεγέθους ὀργανώσεως συνίσταται εἰς τὴν ἐπίτευξιν ἐπιπέδου πραγματοποιήσεων, ὅπου ὅλοι οἱ ζωτικὸι παράγοντες τόσοσιν τελειῶσ ἐξισορροποῦνται, τὸ δὲ διοικητικὸν τάλαντον καὶ ἱκανότης τόσοσιν ἐπιτυχῶσ χρησιμοποιοῦνται, ὥστε ἡ μεγίστη δυνατὴ ἐξυπρήτησις καὶ κέρδος νὰ πραγματοποιοῦνται ὁμαλῶσ. Τὸ γεγονός ὅτι τοιοῦτος σκοπὸς δυσκόλως ἐπιτυγχάνεται, δὲν εἶναι λόγος μὴ ἀναγνωρίσεως τῆς ὑπάρξεως του, οὔτε μὴ καταβολῆς προσπαθείας νὰ τὸν πλησιάσωμεν».

Ὁ Horf ἐξέδιδεν ἀνελλιπῶσ ἐπὶ σειρὰν 24 ἐτῶν, μηνιαῖον ὀλιγοσέλιδον περιοδικὸν ὑπὸ τὸν τίτλον Net Results, ὅπερ ἐκυκλοφόρει εἰς στενὸν κύκλον.

Τὰ ἐμπνευσμένα σύντομα ἀρθρίδια, γραμμένα εἰς λογίαν ἀλλὰ ζωντανὴν γλῶσσαν, ἀφορμὴν ἐλάμβανον ἀπὸ φλέγοντα ὀργανωτικὰ θέματα, ἢ δὲ γλαφυρὰ καὶ σπινθηροβόλος διατύπωσις ἐνθυμίζει ἀρθρα τοῦ Casson, φιλοσοφικώτερον ὁμῶσ διατυπωμένα.

Ότε, κατά τὸ 1945, ἡ Society for the Advancement of Management ἀπεφάσισε νὰ συντάξῃ πρὸς χρῆσιν τῶν χωρῶν τῆς Νοτίου Ἀμερικῆς ἓνα περιεκτικὸν κατάλογον βιβλίων ἀντιπροσωπευόντων τὰς ἀρχὰς τῆς ἐπιστήμης καὶ τέχνης τῆς Ὀργανώσεως, ἡ ἔκδοσις ἐπεβλήθη ὁμοφώνως εἰς τὸ πρόσωπον τοῦ dr. H. A. Hopf. Οὗτω εἶδε τὸ φῶς τὸ φυλλάδιον Soundings in the Literature of Management, τοῦ ὁποῦ κριτικὴ ἐδημοσιεύθη εἰς τὸ τεῦχος 1 τοῦ τόμου Δ' τῶν «Σπουδῶν».

Ποίας ἐκτιμῆσεως ἀπελάμβανε διεθνῶς ὁ ἐκλιπὼν dr. Hopf λαμβάνει τὶς ἰδέαν ἐκ τῶν περιεχομένων τοῦ εἰδικῶς ἀφιερωμένου τελευταίου τευχιδίου τῶν Net Results, ἐκδοθέντος ὡς εἶδους ἐπιστημονικοῦ μνημοσούνου.

Εἰς τὰς 61 σελίδας τούτου, προσωπικότητες τοῦ ὀργανωτικοῦ, ἐπιστημονικοῦ καὶ ἐπιχειρηματικοῦ κόσμου, ὡς οἱ κ. κ. Ad Load, H Smiddy, O Read, Hugo de Haan, Er. Schell, Sallfor, L. Urwick, W. Scott καὶ ἄλλοι σκιαγραφοῦν τὸν ἐκλιπὸντα ὡς πρωτοπόρον, σπάνιον συνδυασμὸν ταλάντων, ἀνθρώπων, ἡγέτην εἰς τὴν ὀργανῶσιν γραφείων, ἀπόστολον τῆς ὀργανώσεως, μεγάλου διδάσκαλου, ἀπαιτητικὸν προϊστάμενον ἀλλὰ καὶ ἀληθινὸν φίλον, προσκυνητὴν πατέρα τῆς διεθνούς ὀργανωτικῆς κινήσεως, ἐμπνευσμένον ἐρμηνευτὴν τῶν ὀργανωτικῶν ἀναγκῶν, ἀγωνιστὴν κατὰ τῆς μετριότητος, λόγιον καὶ φιλόσοφον τῆς ὀργανωτικῆς ἰδέας.

Ὁ H. A. Hopf, εἰς τὸν κύκλον τῶν διεθνῶν σχέσεών του, ἠρίβηαι καὶ ἐκλεκτοῦς φίλους ἐν Ἑλλάδι. Ἡ ἀπόφασίς του ὑπῆρξε προσωπικῶς ὀδυνηρὰ δι' ἡμᾶς.

ΕΡΓΑ ΤΟΥ Η. ΗΟΡΦ

Α' Ἐξέλιξις καὶ ἱστορία τῆς ὀργανωτικῆς ἰδέας

1) Ἡ σημερινὴ πρόκλησις πρὸς τὴν Ὀργάνωσιν (1932).

2) Ἡ ὀργανωτικὴ κίνησις εἰς τὸ σταυροδρόμιον (1932).

3) Βυθομετρήσεις εἰς τὴν ὀργανωτικὴν φιλολογίαν (50 βιβλία ἐπὶ ὀργανωτικῶν θεμάτων, τὰ ὁποῖα πρέπει νὰ κατέχῃ πᾶς καλλιεργημένος ὀργανωτὴς), περὶ οὗ προηγουμένως ἐπραγματεύθημεν.

4) Ἱστορικαὶ προοπτικαὶ ἐν τῇ Ὀργάνωσει (1947). Ἐκτεταμένη ἱστορικὴ ἀνασκόπησις ἐπ' εὐκαιρίᾳ κριτικῆς τοῦ βιβλίου: Urwick - Brech «Ἡ γένεσις τῆς Ἐπιστημονικῆς Ὀργανώσεως».

Β'. Δειτνογία καὶ εὐθύνη τοῦ Συμβούλου Ὀργανώσεως

1) Ἡ παρούσα κατάστασις, αἱ εὐθύναι καὶ τὸ μέλλον τοῦ ὀργανωτοῦ μηχανικοῦ (1933).

2) Παρατηρήσεις ἐπὶ τοῦ ὑποβάθρου, ὀρίζοντος καὶ τῆς σημασίας τοῦ λειτουργήματος τοῦ ὀργανωτοῦ μηχανικοῦ (1940).

Γ'. Ὀργάνωσις

1) Διοικητικὸς συντονισμὸς (1940).

2) Ὀργάνωσις, διοικητικὴ ἱκανότης καὶ πρόοδος (1944).

3) Προσαρμογὴ τῆς βιομηχανικῆς ὀργανώσεως εἰς τὰς μεταβαλλομένας συνθήκας (1946)

4) Ἐξέλιξις τῆς Ὀργανώσεως κατὰ τὴν παρελθούσαν δεκαετίαν, (1947).

Ἐπισημῶν τῆς Ἀμερικανικῆς Ἀποστολῆς εἰς τὸ Διεθνὲς Συνέδριον Ὀργανώσεως ἐν Στοκχόλμῃ. (Θίγονται τὰ ἐξῆς θέματα: Εἰσαγωγή. Εἰδικαὶ φάσεις τῆς ἐξελίξεως. Ἀνάπτυξις τῆς Ὀργάνωσεως. Προσωπικὸν. Ἀποκέντρωσις τῆς διοικη-

σεως καὶ ἐκτελέσεως. Αὐθούσα ἀναγνώρισις καὶ ἐφαρμογὴ τῶν γενικῶν ὀργανωτικῶν ἀρχῶν. Δημιουργία νέων μονάδων ἐν τῇ ὀργανώσει πρὸς ἀντιμετώπισιν τῶν ἀξανανομησίων οικονομικῶν καὶ κοινωνικῶν εὐθυνῶν. Βελτίωσις εἰς τὴν τεχνικὴν διατυπώσεως πολιτικῆς δράσεως. Ἀξιώματα μίας φιλοσοφίας τῆς ὀργανώσεως).

Δ'. Ὀργάνωσις καὶ διαδικασία Γραφείων

1) Σύγχρονος προσχεδιασμὸς ὀργανώσεως γραφείων (1922).

2) Προβλήματα τραπεζικῆς ὀργανώσεως (1922).

3) Προσχεδιασμὸς τραπεζικοῦ κτηρίου (1926).

4) Προσχεδιασμὸς κτηρίου ἀσφαλιστικῆς ἐταιρίας (1928).

5) Κιτριὰκὴ διαρρύθμισις δι' ἀποδοτικὴν λειτουργίαν (1930).

6) Ὀργάνωσις Γραφείων: Ἡ ἀνάπτυξις καὶ τὸ μέλλον τῆς (1942) (Εἰσαγωγή. Πῶς ἀνεπτύχθη ἡ ὀργάνωσις γραφείων κατὰ τὰ τελευταῖα 40 ἔτη. Ποία ἡ παρούσα κατάστασις τῆς Ὀργανώσεως Γραφείων. Πρὸς ποίας κατευθύνσεις θὰ ἐξελιχθῇ ἡ ὀργάνωσις γραφείων ἐν τῷ μέλλοντι. Ποίας εὐθύναι καὶ εὐκαιρίας ἀντιμετωπίζει ὁ ὀργανωτὴς γραφείων. Συμπεράσματα).

7) Ὀργάνωσις Γραφείων (1943).

8) Ὀργάνωσις ἐπιχειρήσεων καὶ ἐπιστημονικῆς ἀποφίς (1937).

Ε'. Ἀμοιβαὶ

1) Μελέτη τῶν μισθῶν τῶν στελεχῶν ἀσφαλιστικῶν ἐπιχειρήσεων κλάδου ζωῆς (1933).

2) Ἀμοιβαὶ στελεχῶν: Πρόβλημα παροτρυντικῶν μισθῶν (1936).

3) Ἀμοιβαὶ ὁπαλλήλων ἀσφαλιστικῶν ἐπιχειρήσεων (1937).

4) Ἀμοιβὴ ἐκτελεστικῶν στελεχῶν καὶ ἐπι-

τεύξεις (1945) (Καθορισμός του προβλήματος, 'Επιτευκταίοι αντίκειμενικοί σκοποί, Στοιχεία και όριζων του σχεδίου, Ζωτικά ύπογραμμίζουσαί άρχαί, Μέτρησις τών επιτεύξεων, 'Εμπόδια δι' επιτυχή έφαρμογήν, 'Ετεραι άπόψεις του προβλήματος).

5) Παροτρυντικά άμοιβαί διά στελέχη επιχειρήσεων (1947) (Είσαγωγή, 'Ασάθητοι παράγοντες εις τάς ήθικάς άμοιβάς, Συγκεκριμένοι άπόψεις επί τών οικονομικών παροτρυντικών άμοιβών, Καθορισμός βασικού μισθού, ώς παροτρυντικής άμοιβής, Καθορισμός ένδεχομένης συμπληρωματικής άμοιβής, Μερικά πρακτικά προβλήματα, άτινα δέον νά έπιλυθούν, Παρατηρήσεις επί άλλων μορφών παροτρυντικών οικονομικών άμοιβών, Τελική έκτίμησις του προβλήματος τών παροτρυντικών άμοιβών διά τά στελέχη της επιχειρήσεως).

Γ'. 'Ανθρώπινος παράγον

- 1) 'Η δημιουργία μιås οργανώσεως (1916).
- 2) Δραστηριότης της 'Υπηρεσίας Προσωπικού εις τά οικονομικά ίδρύματα (1921).
- 3) Βασικοί παράγοντες επιδρώντες επί τών ανθρώπινων σχέσεων έν τη βιομηχανία (1947).

Ζ'. 'Οργανωτική 'Εκπαίδευσις

- 1) 'Οργανωτική μόρφωσις (1938).

Η'. Μέτρησις της 'Οργανώσεως

- 1) 'Ο μαρασμός της 'Οργανώσεως (1931).
 - 2) Μέτρησις της οργανώσεως εις την άσφαλειαν ζωής (1934).
 - 3) 'Οργανώσις και optimum.
 - 4) Νέαι προοπτικαί έν τη 'Οργανώσει (1943-5)
'Η ώς άνω έκδοθεΐσα εις βιβλίον σειρά άρθρων ('Αναγκαΐος προσανατολισμός, Μέτρησις επιτεύξεων, 'Ανάπτυξις, μορφή και μέγεθος, 'Οργανώσις και optimum, Χαρακτηριστικά άπόψεις της 'Οργανώσεως, 'Οργανώσις της διοικήσεως, 'Αναγκαΐα όργανα έλέγχου, 'Εκτελεστική ικανότης και επιτεύξεις, 'Αμοιβαί στελεχών και έπιτεύξεις, 'Οργανωτική μόρφωσις, 'Ιστορική προοπτική της άσφαλείας ζωής, 'Ιστορική ανάπτυξις της οργανωτικής διαρθρώσεως, 'Επιστημονική αντιμετώπισις της διαρθρωτικής σχεδιάσεως, 'Αμοιβαί τών στελεχών άσφαλιστικών επιχειρήσεων ζωής).
- Μένον άνέκδοτα τά κείμενα 20 διαλέξεων, δοθεισών εις τας Σκανδιναβικάς χώρας κατά Φεβρουάριον—'Απρίλιον 1948, κατόπιν προσκλήσεως τών εκεί επιστημονικών οργανωτικών σωμάτων.

2. JEAN CHEVALIER (1902-)

Εΐς έκ τών συγχρόνων κορυφαίων της γαλλικής οργανωτικής σκέψεως, συνδυάζων οικονομικήν και τεχνικήν άρτίαν έκατάρτισιν. Βραβευμένος (Lauréat) του 'Ινστιτούτου της Γαλλίας και της 'Εταιρίας τών Πολιτικών Μηχανικών της Γαλλίας, Διπλωματούχος πολιτικός μηχανικός και πτυχιούχος της 'Ανωτάτης Σχολής 'Εμπορικών 'Επιστημών τών Παρισίων, Διετέλεσε διευθυντής επί 20ετία μιås σοβαράς μεταλλουργικής επιχειρήσεως, άφου έμαθήτευσε παρά τη όνομαστή έταιρία Creusot και έκαμε τά πρώτα διευθυντικά του βήματα παρά τη Schneider et Cie.

'Η δίοδος του εκείθεν του ένέπνευσε τό βιβλίον του «Creusot, τό λίκνον της μεγάλης Γαλλικής βιομηχανίας» (νέα έκδοσις 1946). Νδν, άπό του 1948 Πρόεδρος, Γενικός Διευθυντής του όνομαστού Πρακτορείου ειδήσεων Havas και της 'Εταιρίας μηχανών Havas. 'Ελαβεν ένερгодν μέρος εις τας έργασίας του 'Εθνικού Γαλλικού Συμβουλίου 'Επιστημονικής 'Οργανώσεως (C.N.O.F.) άπό της ίδρύσεως του κατά τό 1926 και διετέλεσε διαδοχικώς Σύμβουλος, Γενικός Γραμματεύς, 'Αντιπρόεδρος και Πρόεδρος αΰτου, ύπό την Ιδιότητά του δε ταύτην ώρίσθη 'Εντεταλμένος παρά τω έκτελεστικώ συμβουλίω του Διεθνούς Συμβουλίου 'Οργανώσεως της 'Εργασίας (C.I.O.S.) και έν συνεχεία έπίτιμος σύμβουλος αΰτου.

'Αφ' ης στιγμής συνήρχοντο τά πρώτα συνέδρια επί της επιστημονικής ή όρθολογικής 'Οργανώσεως (τό 1924 έν Παρισίοις και Πράγα), ό J. Chevalier άντελήφθη πόσον διάφοροι ήσαν αΐ έως τότε ένασχολήσεις τών βιομηχάνων, τών οικονομολόγων και τών κοινωνιολόγων, έν τω πεδίω της οργανώσεως, αναλόγως τών έποχών.

Μέχρι της έποχής ταύτης περιωρίζοντο κυρίως εις τήν τεχνικήν άποψιν του προβλήματος. Μόλις δέ τότε οι όπαδοί του Fayol προσεπέθησαν νά προβάλουν την διοικητικήν πλευράν, ένδ κατά τών παρελθόντα αιώνα ή προσοχή είχε στραφή πρός τον πρός την φιλοσοφικήν άποψιν (μέ τόν Saint Simon και τόν Fourier) και είτα την κοινωνικήν (μέ τόν Le Play). Διεΐδεν έκτοτε ότι όχι μόνον τό σύστημα του Taylor και ή διοικητική θεωρία του Fayol δέν άντεγωνίζοντο άλλα, ώς τινές τότε ύπεστήριζον, άλλα ότι ταύτα ήσαν δύο άλληλοσυμπληρούμενοι κλάδοι της αΰτης επιστημονικής

τεχνικής. Ἐπιπροσθέτως δὲ ὅτι ταῦτα, ὡς καὶ τὰ προηγούμενα, δὲν ἦσαν παρὰ ἐπὶ μέρους λύσεις ἐνὸς καὶ τοῦ αὐτοῦ προβλήματος, λανθάνοντες καὶ πολυπλόκου, ἤτοι τῆς ὀργανώσεως τῶν ἐπιχειρήσεων. Εἰς ταύτας οἱ ἄνθρωποι ζοῦν ἐν κοινῷ, εἰς ἕνα κόσμον ὅπου τὸ κεφάλαιον, περιλαμβανομένου καὶ τοῦ μηχανικοῦ ἐξοπλισμοῦ, δύνανται νὰ ἐκατονηταπλασιασθῇ τὸ ὠφέλιμον ἀποτέλεσμα τῆς ἀνθρωπίνης προσπάθειας.

Ἡ ἀνακοίνωσις τοῦ Fayol εἰς τὸ Συνέδριον τῶν Βρυξελλῶν (1925), παρεκίνησε τὸν J. Chevalier νὰ τονίσῃ τὴν ἐνότητά τῆς ἐπιστήμης τῆς ὀργανώσεως, εἰς ἔν βιβλίον, εἰς τὸ ὁποῖον αἱ νέαι θεωρίαι συνδέονται πρὸς τὰς ἀντιλήψεις ἰδίων τῶν κλασικῶν οἰκονομολόγων. Τὸ βιβλίον τοῦτο, θεωρούμενον νῦν ὡς τὸ κλασικὸν γαλλικὸν σύγγραμμα, ἐξεδόθη τὸ πρῶτον κατὰ τὸ 1928, καὶ ἤδη (1953) ἀριθμεῖ τὴν ὀγδόην ἐκδόσιν του. Αἱ ἀναπτυσσόμεναι ἀπόψεις ἦσαν τόσον μακρὰν τῶν ἀντιλήψεων τῶν θεωρητικῶν τοῦ 19ου αἰῶνος ἐπὶ τῆς ἐπιστημονικῆς ὀργανώσεως τῆς ἐργασίας, ὥστε ὁ Ch. de Fremerville, προλογίζων τὸ ἔργον, τὸ ἐχαρακτήρισεν ὡς πολλὸ τολημρόν. Συνέστησε μάλιστα εἰς τὸν συγγραφέα νὰ περιορισθῇ κατ' ἀρχὰς εἰς περιγραφὴν τῆς νέας ἐπιστημονικῆς τεχνικῆς, ἐπιφυλασσόμενος δι' ἀργότερον ὅπως ἐπιχειρήσῃ τὴν γενικὴν σύνθεσιν τῶν θεωριῶν. Δι' αὐτὸ καὶ ὁ τίτλος τῆς πρώτης ἐκδόσεως εἶναι: «Ἡ τεχνικὴ τῆς ὀργανώσεως τῶν ἐπιχειρήσεων». Μόνον κατὰ τὴν 4ην ἔκδοσιν ἔλαβε τὸν σημερινὸν γενικὸν τίτλον «Ὀργάνωσις». Ἡ ἐργασία αὕτη ἐβραβεύθη ὑπὸ τοῦ Ἐμπορικοῦ Ἐπιμελητηρίου τῶν Παρισίων. Αἱ τελευταῖαι ἐκδόσεις ἀποτελοῦνται ἀπὸ δύο αὐτοτελεῖς τόμους, μὲ κοινὸν εὐρετήριο ὅλης.

Ἡ σπουδαιότης τοῦ ἔργου ἐπιβάλλει τὴν λεπτομερῆ ἀνάλυσιν αὐτοῦ. Ὁ πρῶτος τόμος (σελίδες 280) ἀφιερώνει εἰς τὴν διακυβέρνησιν (gouvernement) τῶν ἐπιχειρήσεων. Ἐκτενέστερον τὰ περιεχόμενα αὐτοῦ ἔχουν ὡς ἑξῆς:

Εἰσαγωγή (σελ. 1 - 35). I. Ἀπὸ τῆς ἐπιστήμης τῆς ἀλχημείας εἰς τὴν θετικὴν ἐπιστήμην. II. Ἡ αὐγὴ τῶν νεωτέρων χρόνων. III. Αἱ νέαι πηγαὶ ἐνεργείας. IV. Ἄνθραξ, τὸ δῶρον τῶν θεῶν. V. Τὸ ζήτημα τοῦ χρόνου. VI. Ἡ ἐπιτάχυνσις τῶν συναλλαγῶν. VII. Ἡ πτώσις τῶν τιμῶν. VIII. Μηχαναὶ καὶ ἄνθρωποι. IX. Ἡ τύχη τῆς κεφαλαιοκρατίας. X. Τὸ πρόβλημα τῆς ὀργανώσεως.

Εἰς μίαν σύνοτον ἐισαγωγὴν ὁ συγγραφεὺς διατρέχει πανοραμιακῶς τὰς διαφόρους μεγάλας ἀνακαλύψεις καὶ ἐφευρέσεις, αἱ ὁποῖαι συνετέλεσαν εἰς τὴν τεχνικὴν πρόοδον τῆς ἀνθρωπότητος καὶ ἐξετάζει τοὺς κοινωνικοὺς ἀντικτύπους τοὺς ὁποίους προέκλεσαν αὐταί. Τὸ περίπλοκον τοῦ προβλήματος τῆς βιομηχανικῆς καὶ ἐμπορικῆς ὀργανώσεως ὀφείλεται εἰς τὸ ὅτι δέον νὰ ἀντιμετωπισθοῦν διαδοχικῶς:

1. Ἐν διοικητικὸν πρόβλημα: Ἡ διακυβέρνησις τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ ὁ συντονισμὸς τῶν προσπαθειῶν.
2. Ἐν τεχνικὸν πρόβλημα: Ἡ θέσις εἰς ἐφαρμογὴν τῶν μέσων τῆς παραγωγῆς.
3. Ἐν χρηματικὸν (καθ' ἡμᾶς οἰκονομικὸν) πρόβλημα: Ἡ χρησιμοποίησις, ἀποβρῆσις καὶ ἀμοιβὴ τῶν ἐπενδεδυμένων κεφαλαίων.
4. Ἐν οἰκονομικὸν (καθ' ἡμᾶς) ἐμπορικὸν πρόβλημα: Ὁ καθορισμὸς καὶ ἡ ἐφαρμογὴ ἐμπορικῆς πολιτικῆς, ἐν ὄψει τῶν ἀναγκῶν τῆς πελατείας καὶ τῆς ἀντιμετώπισεως τοῦ ἀνταγωνισμοῦ.
5. Ἐν κοινωνικὸν πρόβλημα: Τοῦτο δὲν περιορίζεται μόνον εἰς τοὺς μισθοὺς καὶ τὰς σχέσεις μεταξὺ κεφαλαίου καὶ ἐργασίας, Περιλαμβάνει καὶ τὴν ὀργάνωσιν τῶν ἀνέσεων, τὰς ὁποίας ἐδημιούργησεν ἡ ἐλάττωσις τῆς ἐργασίμου ἡμέρας, ὡς καὶ τὴν χρησιμοποίησιν, διὰ τὸ μεγαλύτερον γενικὸν καλόν, τῶν ἀποταμιευθέντων ἀποθεμάτων ἐκ τοῦ προϊόντος τοῦ κοινοῦ μόχθου.

Ὁ συγγραφεὺς τονίζει ὅτι δὲν πρέπει νὰ λησμονηθῇ τοῦτο τὸ θεμελιώδες: Ὅστις ἐπιθυμεῖ ὀργάνωσιν ὀφείλει πρῶτον νὰ δημιουργήσῃ περίε αὐτοῦ μίαν κατάλληλον πνευματικὴν διάθεσιν, πρόσφορον ἀτμόσφαιραν ὥστε ἡ ἐργασία νὰ ἐκτελεθῇ ταχέως καὶ μεθοδικῶς. Ὀργάνωσις δὲν σημαίνει μόνον περίπλοκα ἔντυπα καὶ τελειο-

ποιημένας μηχανάς. Καλύτερα απόδοσις έπιτυγχάνεται με καλώς μεθόδους παρά με θαυμασάσ μηχανάς, κακώς όμως χρησιμοποιουμένας.

Κεφάλαιον Α' (σελ. 36 - 53). 'Ορισμοί - Προέλευσις - 'Ιδρυταί. I. 'Ορισμοί. II. 'Απαρχαί. III. Taylor - Fayol. IV. 'Η σύγχρονος κίνησις. V. 'Η μέθοδος τής οργανώσεως.

Κατά τί ή οργανώσις είναι έπιστημονική; 'Η οργανώσις τής έργασίας είναι έν ταυτώ έπιστήμη και τέχνη. 'Ως έπιστήμη είναι μία φιλοσοφία τής δημιουργικής δραστηριότητος, ήτις πηγάζει έκ τής γνώσεως τών κανόνων τής άποδοτικής χρησιμοποιήσεως του συνδυασμού κεφαλαίου και έργασίας. 'Ως τέχνη είναι μία πολιτική, ήτις οδηγεί τάς έπιχειρήσεις εις τήν έπίτευξιν του έπιδιωκομένου σκοπού των, συμφώνως προς μεθόδους τάς όποιās συνήγαγεν έκ τής πειραματικής μελέτης τών γεγονότων, και τήν έφαρμογήν διαδικασιών συνιστώσών τήν ιδιαιτέραν τεχνικήν των.

Αί σύγχρονοι μέθοδοι οργανώσεως δέν είναι έτερόν τι από τήν έφαρμογήν τής πειραματικής μεθόδου εις τήν διακυβέρνησιν τών έπιχειρήσεων και τήν διεύθυνσιν τών εργοστασιών. Διά τής συστηματικής έφαρμογής τής πειραματικής μεθόδου, ή οργανώσις καθίσταται πραγματικώς έπιστημονική.

Κεφάλαιον Β' (σελ. 51 - 101). 'Η θεωρία τής διοικήσεως. 1. Αί λειτουργίαι τής διοικήσεως. 2. Τί έστι διοικείν. 3. Αί άρχαί τής διοικήσεως. 4. Αί διοικητικά ύπηρεσίαι, (ό άρχηγός, ή ύπερτροφία τής διοικήσεως, ή άποκέντρωσις και τó σύστημα του Bat'a) αί Δημόσιαι 'Υπηρεσίαι. 5. 'Η ύλική έργασία τής διοικήσεως. Τάς έξ λειτουργίας κατά τόν Fayol διά τάς συνθέτους (βιομηχανικάς έπιχειρήσεις) κατανέμει εις δύο ομάδας ήτοι εις: α) λειτουργίας άμέσως παραγωγικάς (οικονομικήν, τεχνικήν, έμπορικήν) και β) εις λειτουργίας έξασφαλιζούσας τήν διατήρησιν τών μέσων τών προηγουμένων (λογιστικήν, άσφαλείας και διοικητικήν).

'Αφ' έτέρου, τάς άρχάς τής διοικήσεως του Fayol διακρίνει εις 5 μέν αναγομένας εις τήν στατικήν διοίκησιν και εις 12 αναγομένας εις τήν δυναμικήν τοιαύτην. Ούτω, εις τάς 14 άρχικάς άρχάς του Fayol προσετέθησαν έτεραί τέσσαρες και άφηρέθη μία, ή σχετική με τόν καταμερισμόν τής έργασίας, όστις είναι κατ' έξοχήν μία τών οικονομικών άρχών.

Προκειμένου περί του άρχηγού τής έπιχειρήσεως, τονίζει ότι ούτος, ως άναλαμβάνων τάς πρωτοβουλίας και ύφιστάμενος τάς συνεπείας τών αποφάσεων του, δέον νά είναι συγχρόνως άνθρωπος και τής σκέψεως και τής δράσεως. Χωρίς νά άπαιτείται νά είναι έξαιρετικός άνθρωπος, μόνον διά τών προσόντων του θά έπιβληθή επί τών συνεργατών του. Διά δέ του άρμόζοντος τρόπου θά έπιτύχη όπως αί έντολαί του έκτελούνται προθύμως, ένώ διά του παραδειγματος θά ένθαρρύνη τούς ύπ' αυτόν. 'Η άποκέντρωσις, καλώς παρασκευασθείσα και μελετημένη εις τάς λεπτομερείας τής, θά



Jean Chevalier

συντείνη εις τὴν ἀποσυμφόρησιν τῶν ὑπηρεσιῶν, ἐκάστου προϊσταμένου θεωρουμένου ὡς ὑπευθύνου διὰ τὸ τμήμα του, ὡς συνεργάτου τοῦ ἀρχηγοῦ τῆς ἐπιχειρήσεως. Αἱ δημόσιαι τέλοσ ὑπηρεσίας πολλά θὰ εἶχον νὰ ὠφεληθοῦν, ἐμπνεόμεναι ἐκ τῶν δοκιμασμένων μεθόδων τῆς ὀργανώσεως, διὰ τῆς καταργήσεως περιττῶν θέσεων, τῆς βελτιώσεως τῶν μεταξύ τῶν ἐπαφῶν, ὡς καὶ τῆς διεξαγωγῆς τῆς ἐργασίας κατὰ τρόπον οἰκονομικὸν καὶ εὐρυθμον.

Τονίζεται ἐνταῦθα, ὅτι διὰ τῆς χρησιμοποίησεως τῶν νεωτέρων συστημάτων ὀργανώσεως γραφείου καὶ διὰ τῆς ἀφθόνου ὡς καὶ ἐγκύρου χρήσεως πληροφοριακῶν μέσων (documentation) μειοῦται σημαντικῶς ὁ χρόνος καταγραφῆς καὶ ἀναδρομῆς, ὡς καὶ τὸ κόστος αὐτῶν. Ἐξ οὗ ἡ σημασία τῆς ταξινομήσεως καὶ ταξιθετήσεως, ὧν περιγράφονται τὰ διάφορα συστήματα, ἅτινα τείνουν πρὸς ἓν ἐνιαῖον σχέδιον ταξινομήσεως, ἐμπνεόμενον ἐκ τῆς δεκαδικῆς ταξινομήσεως τοῦ Dewey.

Κεφάλαιον Γ' (σελ. 102 - 117). Ἡ οἰκονομικὴ λειτουργία. 1. Πάγια καὶ κυκλοφοροῦντα κεφάλαια. 2. Ὁ ρόλος τοῦ κεφαλαίου. 3. Αἱ ἀποσβέσεις.

Ἐάν ἡ διοικητικὴ λειτουργία, λέγει ὁ συγγραφεὺς, προσμοιάζει πρὸς τὸ νευρικὸν σύστημα, ἡ οἰκονομικὴ λειτουργία δύναται νὰ παραβληθῆ πρὸς τὸ κυκλοφοριακὸν σύστημα τοῦ ζῶντος οἰκονομικοῦ ὀργανισμοῦ, ὅστις καλεῖται ἐπιχειρήσις. Ἡ οἰκονομικὴ ὑπηρεσία ἀσχολεῖται κυρίως μὲ τὴν κατανομὴν τῶν εἰς τὴν διάθεσιν τῆς ἐπιχειρήσεως κεφαλαίων μεταξύ τῶν διαφόρων ὑπηρεσιῶν αὐτῆς. Ἐχει ὅθεν ὡς ἀποστολὴν τὴν συγκέντρωσιν, κατανομὴν, διαχείρισιν καὶ ἀπόσβεσιν τῶν πάσης φύσεως καὶ μορφῆς κεφαλαίων, ἰδίων καὶ ξένων. Ἐνταῦθα ἐξετάζονται τὰ κεφάλαια ἀπὸ ἀπόψεως κινητικότητος (πάγια καὶ κυκλοφοροῦντα). Ἡ ἐξασφάλισις τῆς προσφόρου μεταξὺ τῶν ἀναλογίας (θεωρία J. B. Say). Ἡ ταχύτης τῆς κυκλοφορίας τῶν κεφαλαίων καὶ τὰ προβλήματα τῶν διαθεσιμότητων. Ἡ ἀντιμετώπισις τῆς φθορᾶς καὶ οἰκονομικῆς ἀπεξιώσεως τῶν παγίων κεφαλαίων (βιομηχανικῆ ἀπόσβεσις), ἡ ἀπόδοσις τῶν ἰδίων καὶ ξένων κεφαλαίων (οἰκονομικὴ ἀπόσβεσις), τέλος δὲ ἡ ἐπίηρις τῆς πολιτικῆς τῶν ἀποσβέσεων ἐπὶ τοῦ κόστους καὶ τῆς διατηρήσεως τῶν κεφαλαίων.

Κεφάλαιον Δ' (σελ. 118-194). Ἡ Λογιστικὴ. 1. Τὸ λογιστικὸν σχέδιον (Ὀργανώσεις τῆς λογιστικῆς, μελέτη τοῦ συνόλου τῆς ἐπιχειρήσεως, κατανομὴ καὶ ἀρμοδιότης τῶν λογιστικῶν ὑπηρεσιῶν. Κατάστροφισ τοῦ λογιστικοῦ σχεδίου. Συγκέντρωσις τῶν ἐγγραφῶν) 2. Ἡ βιομηχανικὴ ἢ ἀναλυτικὴ ἢ Λογιστικὴ τῆς ἐκμεταλλεύσεως (Λογιστικὴ κινήσεως ὀλικῶν, καταλογισμὸς τῶν ἐμμέσων ἐργατικῶν καὶ τῶν γενικῶν ἐξόδων, ἀναλυτικὰ ἀποτελέσματα τῆς ἐκμεταλλεύσεως). 3. Ἡ Λογιστικὴ ἄνευ μεταφορῶν (ἢ ἀρχὴ τῆς ἐνιαίας καταχωρήσεως, α) διὰ γραφομηχανῶν β) διὰ λογιστικῶν μηχανῶν). 4. Αἱ ὑπολογιστικαὶ μηχαναὶ (Ἱστορικὸν, ἀθροιστικαὶ μηχαναὶ, πολλαπλασιαστικαὶ μηχαναὶ). 5. Λογιστικαὶ μηχαναὶ (γραφομηχαναὶ μὲ προσθῆκην κινήτων ἀθροιστικῶν, ὑπολογιστικαὶ μηχαναὶ μὲ προσθῆκην μηχανισμοῦ ἀποτυπώσεως κειμένων, συνδεδιασμέναι λογιστικαὶ μηχαναὶ). 6. Μηχαναὶ διατρήτων δελτίων, α) ἄλλως καλούμεναι στατιστικαὶ μηχαναὶ. 7. Ἡ Μηχανογραφία καὶ ἡ Λογιστικὴ.

Εἰς τὸ κεφάλαιον τοῦτο ἀναλύεται συνοπτικῶς τὸ Γαλλικὸν Λογιστικὸν Σχέδιον (Διατάγματα 1941, 1946, 1948), ὡς καὶ ἡ ἐνιαίς μέθοδος ὑπολογισμοῦ τοῦ κόστους τῆς CEGOS. Ἐπακολουθεῖ ἡ περιγραφή τῶν ποικίλων μηχανημάτων γραφείου, ἡ ὅποια ἀποτελεῖ γλαφυρὰν καὶ πλήρη ἀπεικόνισιν τῆς μηχανοργάνωσεως. Ἐπὶ τοῦ θέματος τοῦτου ὁ κ. Chevalier ἔχει εἰδικῶς ἐγκύψει, ὡς ἐμφάνεται καὶ ἐκ δύο ἐνδιαφερουσῶν ἀνακονώσεων, τὰς ὁποίας ἔκαμεν ἐπ' εὐκαιρίᾳ τοῦ ἑορτασμοῦ τῆς τριακοσιετηρίδος τῶν ὑπολογιστικῶν μηχανῶν (1942). Αἱ πραγματεῖαι αὐτὰ ἐξεδόθησαν αὐτοτελῶς ὑπὸ τοὺς τίτλους: α) Pascal καὶ ἡ εφευρέσις τῆς ἀριθμομηχανῆς καὶ β) Ἡ εφευρέσις τοῦ μηχανικοῦ ὑπολογισμοῦ.

Τονίζεται, τέλος, ἐν συμπεράσματι, ὅτι ἡ μηχανογραφία κατακτᾷ ὁσμῆραι περισσότερον τὴν Λογιστικὴν καὶ ὅτι αὕτη εἶναι τρῶσον ἀπαραίτητος εἰς τὴν σύγχρονον ὀργάνωσιν, ὅσον καὶ ὁ μηχανικὸς ἐξοπλισμὸς τοῦ ἐργοστασίου. Ἀρχίζει νὰ κατανοεῖται ὅτι οἰκονομία εἰς τὸν τομέα τοῦτον εἶναι κακαὶ οἰκονομία.

Κεφάλαιον Ε' Αι Συναλλαγαι και αι 'Εμπορικαι 'Υπηρεσιαι (σελ. 195 - 225).

1. 'Η έμπορικη πολιτική. 2. Μελέται άγορων καταναλώσεων (τό προϊόν, ό πελάτης, και αι άνάγκαι του, οι ένδιάμεσοι, ό άνταγωνισμός, ή οικονομική πρόγνωση). 3. 'Η διαφήμισις (ή διαφημιστική έκστρατεία, άμεσος και έμμεσος διαφήμισις). 4. 'Η 'Υπηρεσία 'Αγορων (ποσότης, ποιότης, προθεσμία παραδόσεως, τιμή, πολιτική άγορων). 5. 'Η έμπορικη άλληλογραφία.

'Η έμπορικη λειτουργία άποστολήν έχει : α) τόν έφοδιασμόν της έπιχειρήσεως με πρώτας ύλας εις ποιότητας, ποσότητας και κατά τόν πρόσφορον χρόνον (ύπηρεσία άγορων), β) τόν καθορισμόν, αναλόγως τών δυνατοτήτων άπορροφήσεως ύπό τών άγορων και της έμπορευματικής πολιτικής τών άποθεμάτων (στόκ), τών παρακτέων ποσοτήτων και γ) την διάθεσιν πρós τó κοινόν τών παραχθέντων προϊόντων (καθ' έαυτό 'Υπηρεσία πωλήσεων). Τονίζεται ότι, μετά την οικονομικήν λειτουργίαν, ή έμπορικη καθορίζει την πορείαν πάσης έπιχειρήσεως. 'Εν συνεχεία αναλύεται συντόμως ή μελέτη της πελατείας, πρós τόν σκοπόν διευρύνσεως τών πωλήσεων, καθορισμόν του διαφημιστικού προγράμματος και προσανατολισμού της πολιτικής τών πωλήσεων. 'Εξετάζεται ή συμβολή της διαφημίσεως (της τέχνης, ή όποια καθιστά γνωστόν εις την πελατεία νά δυνάμεθα νά της προσφέρωμεν) ώς και ή τεχνική αυτής (διαφήμισις βραχείας και μακράς διαρκείας, έντοπισμό - της διαφημιστικής δράσεως, σύνταξις του διαφημιστικού μηνύματος, τρόποι διαφημίσεως). Διαγράφεται ή όργάνωσις και διαδικασία λειτουργίας συγχρόνου 'Υπηρεσίας 'Αγορων και, τέλος, δίδεται ύπόδειγμα διατάξεως του κειμένου έμπορικης έπιστολής, κατά τό πρότυπον του Γαλλικού Συνδέσμου Προτυποποιήσεως.

Κεφάλαιον ΣΤ' Αι Οικονομικαι 'Ενώσεις (σελ. 226 - 276).

1. 'Η σύγχρονος οικονομική συγκέντρωσις (τράστ, καρτέλ, κοσέρν, συνδικάτα, διευθύνουσαι έπιχειρήσεις. 2. Αι ένώσεις εις την μεταλλουργίαν (τά πρώτα κοινά γραφεΐα διαθέσεως τών προϊόντων, διεθνείς ένώσεις, αι ένώσεις και ό νόμος, ή Εύρωπαϊκή κοινοπραξία άνθρακος και χάλυβος). 3. 'Η όργάνωσις τών καρτέλ και τών κοινών γραφείων διαθέσεως τών προϊόντων (καθορισμός τών ποσοτών δραστηριότητος, ό καταστατικός χάρτης της συμφωνίας). 4. Πλεονεκτήματα τών οικονομικών ένώσεων (βεελτίωσις τών τιμών πωλήσεως, περιορισμός του άλογίστου συναγωνισμού, ρύθμισις της παραγωγής, πρόοδος εις την όργάνωσιν τών συμμετεχουσών έπιχειρήσεων). 5. Τό τέλος του φιλελευθερισμού (αι ύποχρεωτικά συμφωνία, ή διευθυνομένη οικονομία). 6. 'Αναμόρφωσις της διαρθρώσεως της οικονομίας.

Τονίζεται ή σημασία του συγχρόνου φαινομένου τών οικονομικών συγκεντρώσεων (μορφής καθέτου και όριζοντιου) και περιγράφονται οι διάφοροι τύποι αυτών. 'Αναλύονται οι λόγοι οι όποιοι έθεσαν τέρμα εις τόν άκρατον φιλευθερισμόν και ύπογραμμίζεται ότι αι ύποχρεωτικά ένώσεις όχι μόνον προηγήθησαν της εισαγωγής της διευθυνομένης οικονομίας αλλά και προπαρασκεύασαν σοβαράς μεταβολάς εις την διάρθρωσιν της οικονομίας. Δείγμα τούτων αι γενόμεναι κατά τά τελευταία έτη ένθικοποιήσεις ζωτικών κλάδων. Ούτω βλέπομεν τάς δημοσίας έπιχειρήσεις νά άντικαθιστούν τάς ιδιωτικές. Αύται διατηρούν ίδιαν νομικήν προσωπικότητα, άπολαμβάνουν αύτοτελείας, και εις την διαχείρισιν των άκολουθοϋν κανόνας, οΐτινες είναι έν χρήσει εις τάς ιδιωτικές έπιχειρήσεις. 'Η μεταβολή όμως αυτής της μορφής κατ' οϋδέν προήγαγε την λύσιν του προβλήματος της όργανώσεως, οϋτε ηύξησε την οικονομικήν άπόδοσιν τών ένθικοποιουμένων παραγωγικών κλάδων. Λαμπρά ανάπτυξις θέματος, κυρίως της ιδιωτικής οικονομικής.

'Ο δεύτερος τόμος (Σελ. 254) αναφέρεται εις την όργάνωσιν της εργασίας (ανάπτυξιν της κατά τόν Fayol τεχνικής λειτουργίας και λειτουργίας ασφαλείας, εις άς προστίθενται και τά άφορώντα τόν άνθρωπινον παράγοντα). Περιέχει δε τά κατωτέρω κεφάλαια.

Κεφάλαιον Α' (σελ. 1 - 24). 'Η 'Εργασία. 1. 'Η εξέλιξις της όργανώσεως της εργασίας. Αι φυσιολογικαι συνήκαι της εργασίας.

Ὅριζεται ὅτι ἡ ἐργασία εἶναι μία προσπάθεια ἐπίμονος, ἐβελουσίας καταβαλλομένη καὶ ἀποβλέπουσα εἰς τὴν παραγωγὴν χρησιμότητος. Ἐξετάζεται αὕτη κατὰ τρία στάδια: α) ἐπὶ τοῦ ἀτομικοῦ ἐπιπέδου, β) τοῦ ὁμαδικοῦ ἐπιπέδου, γ) τοῦ κοινωνικοῦ ἐπιπέδου. Γίνεται ἀναδρομὴ εἰς τὰς θεωρίας τῶν οἰκονομολόγων, ἀπὸ τοῦ Saint-Simon μέχρι τοῦ K. Marx καὶ σημειοῦται ὅτι αἱ ἀντιλήψεις περὶ ὀργανώσεως τῆς ἐργασίας διήλθον διὰ τεσσάρων φάσεων (τῆς φιλοσοφικῆς, τῆς κοινωνικῆς, τῆς τεχνικῆς, καὶ τῆς οἰκονομικῆς). Καθορίζει δὲ ὅτι ἡ καλουμένη ἐπιστημονικὴ ὀργανώσις τῆς ἐργασίας, ἦν ταυτίζει (κακῶς καθ' ἡμᾶς) μὲ τὴν τεχνικὴν φάσιν, ἀποβλέπει: α) εἰς καλυτέρας συνθήκας ἐκτελέσεως τῆς ἐργασίας, β) παροχὴν ὑψηλῶν μισθῶν, γ) ἐκλογὴν καὶ μόρφωσιν τῶν ἐκτελεστῶν.

Ἐν κατακλιθεὶς, ἀναλύει τὰς φυσιολογικὰς συνθήκας τῆς ἐργασίας, πραγματευόμενος τὰ ἀφορῶντα: α) τὰς φυσικὰς ἐπιδεξιότητας τῶν ἐργαζομένων, β) τὴν ἐπίδρασιν τῆς συνηθείας (αὕτη κρινεταί ὡς ὁ ἔχθρος, συνάμα ὅμως καὶ βοηθὸς τοῦ ὄργανωτοῦ· ἡ τέχνη τοῦ ὄργανῶναι, λέγει, συνίσταται εἰς τὴν λελογισμένην χρῆσιν τῆς συνηθείας, ἡ ὁποία ἐκπαιδεύει τὸ νευρικὸν καὶ μυϊκὸν σύστημα τοῦ ἀνθρώπου, συντελοῦσα εἰς τὴν ἐλαφρύνσιν τοῦ μόχθου), γ) τὸ καθεστῶς τῆς ἐργασίας καὶ τὰς διαμέσους διακοπὰς ἀναπαύσεως, δ) τὴν διάρκειαν τῆς ἐργασίας, ε) τὰ ἐργαλεῖα, ἀπὸ ἀπόψεως παραγωγικῆς καταλληλότητος, στ) τὴν θέρμανσιν καὶ τὴν ἀτμόσφαιραν, ζ) τὸν φωτισμὸν (φυσικὸν καὶ τεχνητὸν), η) τοὺς θορύβους εἰς τοὺς τόπους ἐργασίας, θ) τὴν χρησιμοποίησιν τῶν χρωμάτων, ὡς τονωτικῶν τῆς διαθέσεως πρὸς παραγωγὴν, τέλος, ι) τὴν ἐνδυμασίαν τοῦ ἐργάτου, ἀπ' ἀπόψεως προφυλάξεως καὶ ἐλευθερίας κινήσεων.

Κεφάλαιον Β' (σελ. 30 - 50). Ἡ ὀρθολογικὴ ὀργανώσις. 1. Ὁ συγχρονισμὸς τῶν μεθόδων. 2. Καταμερισμὸς καὶ ἐιδίκευσις. 3. Προτυποποίησις: καθεστῶς, καθορισμὸς προτύπων, πλεονεκτήματα τῆς προτυποποιήσεως. 4. Ἡ συνέχεια τῶν ἐνεργειῶν. Ἐσωτερικὴ διακίνησις:

Ὀρθολογικὴ ὀργανώσις, ὑπὸ τὴν στενὴν ἔννοιαν, εἶναι πρᾶξις ἀναμορφωτικῆ, τείνουσα ὅπως ὑποκαταστήσῃ εἰς τὰς κατ' ἔθος ἀπρηχαιωμένας ἐνεργείας, μεθόδους καὶ μέσα βασιζόμενα ἐπὶ τοῦ συστηματικοῦ λογισμοῦ. Τὸν ὀρισμὸν τούτου τῆς Ἐπιτροπῆς Ἐπιστημονικῆς Ὄργανώσεως τοῦ Διεθνoῦς Γραφείου Ἐργασίας, λαμβάνομεν ἐντοῦθα ὑπὸ πλέον στενωτέραν ἔννοιαν, ἥτοι μόνον ὅσον ἀφορᾷ τὴν θέσιν εἰς ἐφαρμογὴν τῶν ὕλικῶν μέσων τῆς ὀργανώσεως.

Ἡ πειραματικὴ ἔρευνα εἰς τὴν ὀργανώσιν, στρέφεται πρῶτον πρὸς τὰς μηχανὰς καὶ τὰ ἐργαλεῖα. Πρέπει να παραλληλίσωμεν τὴν παραγωγικὴν ἱκανότητα ἐκάστης μηχανῆς πρὸς τὴν ἀναμενόμενην ἐκ τῆς χρησιμοποιήσεως τῆς ὑπηρεσίαν. Κατατοπισμένως ἐπὶ τοῦ σημείου τούτου ὁ μηχανικὸς εἶναι εἰς θέσιν νὰ ἐλέγῃ ἐὰν ἐκάστη μηχανὴ προσαρμόζεται εἰς τὸ εἶδος τῆς ἐργασίας, ὅπερ πρόκειται νὰ ἐκτελέσῃ. Ἡ προσπάθεια σκόλησις αὕτη τῆς ἀποδόσεως τοῦ μηχανικοῦ ἐξοπλισμοῦ, διατηρεῖ τὰ ἐργοστάσια εἰς τὴν ὁδὸν τῆς προόδου.

Ἡ ὀρθολογικὴ ὀργανώσις δὲν ἀποβλέπει εἰς τὴν ἀπεριόριστον καὶ ἀκανόνιστον ἐπέκτασιν τῆς χρησιμοποιήσεως τῶν μηχανῶν. Συνιστᾷ τὴν παραδοχὴν μηχανῶν ἰσχυροτέρων καὶ τελειοτέρων, μόνον ὅταν ὑπάρχουν σοβαρὰ πρὸς τοῦτο πλεονεκτήματα.

Ἐν συνεχείᾳ, τονίζει ὁ συγγραφεὺς τὰ πλεονεκτήματα τὰ προερχόμενα ἐκ τοῦ καταμερισμοῦ καὶ τῆς ἐιδίκευσεως τῆς ἐργασίας. Ἐπεκτεινομένη ἡ ἐιδίκευσις εἰς τὰς στοιχειώδεις ἐνεργείας, καταλήγει εἰς τὴν ἐν σειρά κατὰ μάζας παραγωγὴν, διὰ τοῦ ἀλληλανεκτικατοῦ τῶν ἀνταλλακτικῶν. Τὸ ἀλληλανεκτικατοῦ τῶν ὅμως, δὲν ἐπιτυγχάνεται παρὰ διὰ μεγάλης ἀκριβείας κατὰ τὴν ἐκτέλεσιν, ἥτις προϋποθέτει ἔλεγχον τῶν διαστάσεων. Ἡ ἀνάγκη, εἰς τὴν ὁποίαν συχνάκις εὐρισκόμεθα νὰ διασπείρωμεν τὰς προσπάθειαις μᾶς εἰς μεγάλον ἀριθμὸν διαφόρων τύπων, θεωρεῖται ὡς ἐν ἐκ τῶν μεγαλυτέρων ἐμποδίων εἰς τὴν βελτίωσιν τῆς ἀποδόσεως καὶ τὸν ὑποβιβασμὸν τοῦ κόστους. Ἡ προτυποποίησις ὑποκαθιστᾷ εἰς τοὺς ἐτερογενεῖς τύπους, προτύπους τοιούτους, ἀναπαροκρινόμενους εἰς καλῶς καθωρισμένας ἀνάγκας.

Ἡ προτυποποίησις ἀναλύεται εἰς τὴν ἀπλοποίησιν, τὴν ἐνοποίησιν καὶ τὴν εἰδοποίησιν. Ἐρευνῶνται οἱ τρόποι καθορισμοῦ τῶν προτύπων καὶ τονίζονται τὰ πλεονεκτήματα

τήματα της προτυποποίησης, διά την βιομηχανίαν, τὸ ἐμπόριον, καὶ τὸ καταναλωτικὸν κοικόν. Διὰ τὰ ἐπιτύχουσαν τὴν ἐλάττωσιν εἰς τὸ ἐλάχιστον τοῦ χρόνου ἐκτελέσεως τῆς ἐργασίας, δὲν ἀρκεῖ νὰ ἐκτελῶμεν ταχέως ἐκάστην τμηματικὴν ἐνέργειαν. Πρέπει συγχρόνως νὰ ἀποφεύγωμεν πᾶσαν ἀπώλειαν χρόνου, κατὰ τὰς διαδοχικὰς φάσεις ἐπεξεργασίας. Ὁ καταμερισμὸς τῆς ἐργασίας ἀπαιτεῖ τὴν πραγματοποιήσασθαι πῶς τινὸς ἐξισορροπήσεως, ἀρμονίας μεταξὺ τῶν τμηματικῶν ἐνεργειῶν, ὡς καὶ τῆς δραστηριότητος τῶν ἐκτελεστών. Ἀναφέρεται ὁ νόμος τῆς ἀρμονίας ἐν τῇ βιομηχανικῇ ἐργασίᾳ τοῦ Adamiecki καὶ ἀναλύονται αἱ προϋποθέσεις ἐπιτυχίας τῆς καθ' ἅλυσιν (ἐν ροῇ) ἐργασίας. Τέλος περιγράφονται τὰ νεώτερα μηχανικὰ μέσα μετακινήσεων ἐντὸς τοῦ ἐργοστασίου.

Κεφάλαιον Γ' (σελῖς 57—82). Ἡ ἀνάλυσις τῆς ἐργασίας. I. Ἡ μελέτη τῶν στοιχειωδῶν κινήσεων. II. Ἡ χρονόμετρησις ἢ μέτρησις τοῦ χρόνου ἐκτελέσεως. III. Ἡ ἐπιστήμη τῶν ἐργαλείων. Εἴτε πρόκειται περὶ ἐργασίας ἐν τῷ ἐργοστασίῳ, εἴτε τοιαύτης γραφείου, ἢ μελέτη τῆς ἐκτελέσεως περιλαμβάνει δύο σειρὰς παρατηρήσεων: α) τὴν μελέτην τῶν κινήσεων καὶ, προκειμένου περὶ ἐργασίας γραφείου, τῶν φάσεων τῆς ἐκτελέσεως, β) τὴν μέτρησιν τοῦ χρόνου, ἥτοι τὴν χρονόμετρησιν, τὸσον διὰ τῆς μηχανικῆς καταγραφῆς τῶν ταχυτήτων καὶ τῶν χρόνων λειτουργίας τῶν μηχανῶν, ὅσον καὶ δι' ὑπολογισμοῦ. Τονίζονται τὰ πλεονεκτήματα τῆς μελέτης κινήσεων τῶν στοιχειωδῶν ἐνεργειῶν. Προκειμένης δὲ τῆς χρονόμετρησεως, ἀναλύονται τὰ ἀπαιτούμενα προσόντα τοῦ χρονομετρητοῦ καὶ τοῦ χρονομετρούμενου, ὡς καὶ ἡ τεχνικὴ διαδικασία τῆς χρονομετρήσεως.

Ἀναφορικῶς μὲ τὴν ἐπιστήμην τῆς χρησιμοποιοῦσεως τῶν ἐργαλείων, τὴν ὁποίαν ἔθεμελίωσεν ὁ Taylor διὰ τοῦ περιφήμου ὑπομνήματός του «The art of cutting metals» ἀναλύονται τὰ ἀναγόμενα εἰς τὸν καθορισμὸν τῆς ταχύτητος τῆς κοπῆς, τὸν ὑπολογισμὸν τοῦ χρόνου ἐπεξεργασίας, τὸ διάγραμμα ταχυτήτων κοπῆς καὶ τὸν καθορισμὸν τῶν συνθηκῶν τῆς κοπῆς.

Κεφάλαιον Δ' (σελ. 83—112). Ἡ προπαρασκευὴ τῆς ἐργασίας. I. Ἡ ἐργασία κατὰ καθορισμένον ἔργον. II. Ἡ σχεδιοποίησις. III. Ὁ ἔλεγχος. IV. Ἡ λογιστικὴ τῶν ἐργατικῶν ἐξόδων.

Τῆς ἐκτελέσεως πρέπει νὰ προηγεῖται ἡ σκέψις, ἢ πρόβλεψις τῆς χειρὸς ὁ ἐγκέφαλος. Ἡ ἔννοια τοῦ καθορισμένου ἐκ τῶν προτέρων ἔργου δὲν εἶναι νέα. Προϋποθέτει ὅμως μίαν προηγουμένην ἀνάλυσιν τῆς πρὸς ἐκτέλεσιν ἐργασίας καὶ μίαν μελέτην τῶν στοιχειωδῶν χρόνων, καὶ ἐν συνεχείᾳ τὴν ὑπαρξίν ὑπηρεσίας προπαρασκευῆς τῆς ἐργασίας, ἥτις θὰ καθορίσῃ τὴν ἐργασίαν ἐκάστου ἐκτελεστοῦ.

Ἡ ὀργάνωσις αὐτῆς προϋποθέτει 5 κατηγορίας ἐνεργειῶν: α) ἀκριβῆ καθορισμὸν τοῦ ἔργου, β) προπαρασκευὴν τῆς ἐργασίας, ὥστε νὰ εἶναι δυνατόν αὐτὴ νὰ ἐκτελεσθῇ ὑπὸ τὰς προβλεφθείσας συνθήκας, γ) ἔλεγχον τῶν καταναλωθέντων χρόνων ἐκτελέσεως, δ) ἐνημέρωσιν τοῦ ἐκτελεστοῦ ἐπὶ τῆς προόδου τῆς ἐργασίας του, ε) παροχὴν βοήθειας, ὑπὸ μορφήν ἐπιδείξεως τοῦ καταλληλοτέρου τρόπου ἐνεργείας καὶ ἐνθαρρύνσεων. Ἐν συνεχείᾳ ἀναπτύσσεται τὸ περιεχόμενον καὶ ὁ τρόπος συντάξεως τοῦ δελτίου ὁδηγίων καὶ τοῦ δελτίου ἐργασίας.

Ἀναφορικῶς μὲ τὴν σχεδιοποίησιν (κατάστρωσιν προγράμματος παραγωγῆς), τονίζεται ὅτι ἐὰν ἐπιθυμῶμεν νὰ ἀποφευχθοῦν τὰ κατὰ τὴν ἐκτέλεσιν παρεμβαλλόμενα ἐμπόδια εἰς τὴν καλὴν λειτουργίαν, πρέπει νὰ προβλέψωμεν τὸν καλύτερον τρόπον ἐνεργείας. Ἡ πρόβλεψις αὐτῆ ἐπιτυγχάνεται καλύτερον ὅταν προγραμματίζωμεν πρὸ τῆς ἐκτελέσεως, παρὰ ὑπὸ τὴν πίεσιν τῆς ἐπὶ τόπου ἐργασίας.

Ὁὕτω, κατάστρωσις προγράμματος δράσεως εἶναι ἡ σύνοψις τῶν γενομένων προβλέψεων καὶ συνθέτει πέντε ἐπὶ μέρους προγράμματα: I) ἐφοδιασμὸς διὰ πρώτων ὑλῶν, II) τεχνικῆς ἐπεξεργασίας, ἕως ὅτου αὐταὶ καταστοῦν ἕτοιμον προϊόν, III) χρόνων ἐκτελέσεως, IV) φορτίσεως τῶν μηχανῶν καὶ θέσεων ἐργασίας καὶ V) χρόνων παραδόσεως.

Ἡ τεχνικὴ τοῦ προγραμματισμοῦ τῆς παραγωγῆς διαμοιράζεται εἰς τρεῖς ομάδας ἐνεργειῶν: α) Γραφεῖον καθορισμοῦ πορείας ἐργασίας, β) Γραφεῖον ὑπολογισμοῦ χρόνων ἐκτελέσεως, γ) Γραφεῖον χρονικῆς ἐντάξεως καὶ παρακολουθήσεως τῆς ἐκτελέσεως.

Περιγράφεται ακόλουθος ο τρόπος λειτουργίας έκαστου τούτων.

Είς τὰ ἀφορῶντα τὸν ἔλεγχο, ἐξετάζονται ἀφ' ἑνὸς μὲν τὰ μηχανικὰ μέσα ἐλέγχου παρουσίας τοῦ προσωπικοῦ (ὠρολόγια παρουσίας) καὶ ἀφ' ἑτέρου τὰ τοῦ ποσοτικοῦ ἐλέγχου τῆς ἀποδόσεως. Τέλος, προκειμένω περὶ τῆς λογιστικῆς τῶν ἐργατικῶν ἐξόδων, περιγράφεται ὁ τρόπος συντάξεως τῆς μισθοδοτικῆς καταστάσεως, ὡς καὶ ἡ πρὸς τοῦτο χρησιμοποίησις τῶν μηχανῶν διατρήτων δελτίων.

Κεφάλαιον Ε' (σελ. 113 - 133). Ἀσφάλεια κατὰ κινδύνων. 1. Ὑγιεινὴ καὶ ἀσφάλεια τῶν ἐργαζομένων. 2. Προφύλαξις καὶ ἀγὼν κατὰ τῆς πυρκαϊᾶς. 3. Προφύλαξις κατὰ τῆς κλοπῆς.

Ἄν καὶ καθορίζεται ὅτι ἀποστολὴ τῆς λειτουργίας ἀσφαλείας εἶναι ἡ προφύλαξις τῆς ἐπιχειρήσεως καθ' ὅλας τὰς φάσεις τῆς ἐπιχειρηματικῆς δραστηριότητος ἀπὸ παντός εἶδους κινδύνων, ἐν τούτοις ὀλίγα ἀναφέρονται περὶ τῶν ἐπιχειρηματικῶν κινδύνων, εἰς τὴν περὶ κλοπῆς παράγραφον. Εἶναι ἀληθές ὅτι ἐκτὸς τοῦ βιβλίου τοῦ Ch. Harding : Risk and risk bearing, σπανίως τὸ θέμα τοῦτο ἀναπτύσσεται ἐπαρκῶς. Ἀναλύονται ἐν συνεχείᾳ οἱ κυριώτεροι λόγοι τῶν ἐργατικῶν ἀτυχημάτων, ἦτοι: α) φυσικὴ διάταξις τῶν χώρων ἐργασίας, β) λειτουργία τῶν ἐγκαταστάσεων καὶ ἰδίως τῶν μηχανῶν, γ) ἀμέλεια τοῦ προσωπικοῦ. Ὑποδεικνύεται ἡ λήψις τῶν ἀναγκαίων προφυλακτικῶν μέτρων, ὡς καὶ ἡ διαφώτισις τῶν ἐργαζομένων πρὸς δημιουργίαν νοοτροπίας προφυλάξεως κατὰ τῶν ἀτυχημάτων. Κατόπιν, διαγράφεται ἡ ἀποστολὴ καὶ ἀρμοδιότης τῆς λατρικῆς ὑπηρεσίας (ἐξέτασις κατὰ τὴν πρόσληψιν, περιοδικαὶ λατρικαὶ ἐξετάσεις, ἐπιβλεψις τήρησεως τῶν κανόνων ὑγιεινῆς ἐν τῷ ἐργοστασίῳ καὶ τοῖς γραφεύοις), ὡς καὶ τῆς ἐπιτροπῆς ὑγιεινῆς καὶ ἀσφαλείας τῆς ἐργασίας, (εἰς τὴν ὁποίαν συμμετέχει καὶ ἀντιπρόσωπος τῶν ἐργατῶν). Εἰς τὰ ἀφορῶντα τὴν πρόληψιν καὶ ἀντιμετώπισιν τῶν κινδύνων κατὰ τῆς πυρκαϊᾶς, μελετῶνται τὰ προληπτικὰ μέτρα, ἡ χρῆσις μηχανικῶν μέσων ἀνιχνεύσεως τῆς ἐστίας πυρκαϊᾶς, ὡς καὶ οἱ διάφοροι τύποι πυροσβεστήρων. Τέλος, προκειμένω περὶ τῆς προστασίας κατὰ τῶν κλοπῶν, ἐρευνῶνται αἱ περιπτώσεις κλοπῶν, ἀντιμετώπισεως τῶν κακοπληρωτῶν, παραποιήσεων, ἀθεμίτου ἀνταγωνισμοῦ κλπ., καὶ ὑποδεικνύονται περιληπτικῶς τὰ πρόσφορα προφυλακτικὰ μέσα. Ἐνταῦθα γίνεται ἀπλῶς μνεία τῆς νομικῆς ὑπηρεσίας, ὡς καὶ τῶν διαφόρων τρόπων ἀσφαλίσεως ἔναντι ἐνίων ἐκ τῶν κινδύνων τούτων εἰς ἀσφαλτικὰς ἐταιρίας.

Κεφάλαιον ΣΤ' (σελ. 134 - 154). Ὁ Ἀνθρώπινος Παράγων. 1. Ἡ ἐκλογή τοῦ καταλληλοτέρου. 2. Ἡ ψυχοτεχνικὴ. 3. Ἡ ἐπαγγελματικὴ μόρφωσις. 4. Αἱ προαγωγαί. 5. Ἡ λειτουργικὴ διάρθρωσις τῆς ἡγεσίας.

Εἰς τὸ πεδίον τῆς ἐκτελέσεως, λέγει ὁ συγγραφεὺς, ὁ νέος ἐπιστάτης δὲν εἶναι ἐν στέλεχος τὸ ὅποιο ἔχει μοναδικὴν ἀποστολὴν νὰ μεταβιβάζῃ διαταγὰς καὶ ἐπιβλέπῃ διὰ τὴν πιστὴν ἐφαρμογὴν τῶν. Θεωρεῖται πρὸ παντός ὡς εἰς ἱκανὸς τεχνίτης, ὁ ὁποῖος ὑπερφηανέυεται διότι μεταδίδει τὴν ἐπιδεξιότητά του καὶ ἀπλοποιεῖ τὴν ἐργασίαν, εἰς τρόπον ὥστε οἱ ἐργάται, τῶν ὁποίων προϊσταται, νὰ καταστοῦν συνεργάται.

Λόγω τῆς τεχνικῆς προόδου, ἡ εἰδικεῖσις εἶναι ἐπιβεβλημένη. Εἰς τὸ μέλλον, οἱ ἐργάται δὲν θὰ χωρίζονται καθ' ὁμάδας ὑπὸ ἑπιστάτην ἀπασχολούμενον μὲ τὰ πάντα. Ἄντ' αὐτοῦ σήμερον ἡ ἐργασία ὑποδιαιρεῖται εἰς στοιχειώδεις ἐνεργείας, ὑπαγομένας ὑπὸ ἕνα εἰδικόν. Ὁ ἐπιστάτης, δίδων συμβουλὰς μᾶλλον παρά διαταγὰς, ἐθίζεται ὅπως ἐπιζητῆ βελτιώσεις εἰς τὴν ἐργασίαν τῆς ἀρμοδιότητός του, ἐνῶ ἀφ' ἑτέρου ὁ ἐργάτης, ἀπολυτροῦμενος ἀπὸ τὸ συναίσθημα τῆς ἐξαρτήσεως ἐξ ἑνὸς μόνου προϊσταμένου, παρακινεῖται εἰς ὑποβολὴν χρησίμων ὑποδείξεων, ἐντὸς τοῦ κύκλου τῆς δράσεώς του.

Ἐν συνεχείᾳ, ἀναλύονται αἱ ἀρμοδιότητες μιᾶς συγχρονισμένης ὑπηρεσίας προσωπικοῦ. Ἡ ψυχοτεχνικὴ ὀρίζεται ὡς ἡ ἐπιστήμη ἡ ὁποία μελετᾷ τὰς ἱκανότητας τοῦ ἀνθρώπου, ἀπὸ ἀπόψεως προσαρμογῆς αὐτῶν εἰς τὴν ἐργασίαν. Ἐρευνᾶται τὸ πεδῖον δράσεώς της καὶ ἀναλύονται τὰ διάφορα εἶδη δοκιμασιῶν (τέστι), παρατιθέμενον καὶ συγκριμένον παραδειγματὸς ἦτοι : τῆς ἐκλογῆς ὁδηγῶν αὐτοκινήτων ὑπὸ τῆς Ἐταιρείας Μεταφορῶν τῆς περιοχῆς τῶν Παρισίων. Κατὰ ταύτην, χρησιμοποιεῖται συστοιχία δοκιμασιῶν ἀναγομένων εἰς τὴν μυϊκὴν δύναμιν, τὴν κινητικὴν εὐαισθησίαν, τὴν ἐκτίμησιν τῶν ταχυ-

τήτων, την αντίδρασιν εις τὰς ἑξωτερικὰς ἐπιδράσεις, τὴν μνήμην, τὴν δισπαρμένην προσοχὴν κλπ. Εἰς τὰ ἀφορῶντα τὴν μόρφωσιν τοῦ προσωπικοῦ, τονίζει τὴν σπουδαιότητα τοῦ θεσμοῦ τῆς μαθητείας. Τὴν ἀποκαλεῖ κατ' ἑξοχὴν «συγκεκριμένον συλλογισμὸν», ὅστις χαράσσει ἰδέας ταυτοχρόνως εἰς τὸ πνεῦμα καὶ εἰς τὰ δάκτυλα. Συγκρίνει τὴν μαθητείαν πρὸς τὴν διδασκαλίαν ἢ ὅποια πραγματοποιεῖται εἰς τὰ σχολεῖα, ἔνθα ὑπερισχῶν οἱ λόγοι ἀπὸ τὰς ἰδέας καὶ αἱ ἰδέαι ἀπὸ τὴν πραγματικότητα.

Προκειμένου περὶ προπαρασκευῆς στελεχῶν, τονίζει ὅτι ἡ προγραμματισμένη θητεία τούτων καὶ ἡ διαδοχικὴ διαδρομὴ ἀπὸ ὅλας τὰς ὑπηρεσίας ἀποβλέπει πρὸς τρεῖς σκοποὺς : α) νὰ παράσῃ εἰς τοὺς ἐκπαιδευμένους σαφεῖς ἰδέας ἐπὶ τῆς λειτουργίας ὅλων τῶν ὑπηρεσιῶν τῆς ἐπιχειρήσεως, διότι οὐδεὶς δύναται νὰ διευθύνῃ ἐπιτυχῶς τὸ τμήμα του, ὅταν ἀγνοεῖ τοὺς ἄλλους, β) νὰ ἐπιτρέψῃ εἰς τὸν μέλλοντα προϊστάμενον νὰ γνωρίσῃ κατὰ βάθος τὰς λεπτομερείας τῆς ὑπηρεσίας του, τὰς ὁποίας δὲν θὰ δυνηθῇ νὰ ἀντιληφθῇ εἰς τὴν δίνην τῆς καθημερινῆς ἀπασχολήσεώς του, καὶ γ) νὰ εἰδικεύσῃ τὸν νέον ὑπάλληλον εἰς τὰ τοῦ κλάδου τῆς ἐπιχειρήσεως, διὰ τὸν ὁποῖον τελικῶς προορίζεται.

Σχετικῶς μὲ τὰς προαγωγὰς, διαιρεῖ τὰς ἀπασχολήσεις εἰς δύο κατηγορίας. Πρῶτον, εἰς ὑπηρεσίας ρουτίνας, αἱ ὁποῖαι πρέπει νὰ ἀνατίθενται εἰς ἄτομα ἀπλῶς κατάλληλα ὅπως τὰς ἐκτελέσουν καὶ δεύτερον εἰς ἐργασίας ποικιλοῦσας (εἰς τὴν ἐκτέλεσιν τῶν ὁποίων θὰ ἠδύναντο νὰ ἐπιτευχθοῦν μεγάλαι τελειοποιήσεις) καὶ αἱ ὁποῖαι πρέπει νὰ διαπιστεῦνται εἰς ἄτομα μὲ εὐρὺ πνεῦμα καὶ ἔψουν πρὸς δρᾶσιν. Κατὰ τὰς διακρίσεις ταύτας πρέπει νὰ γίνεται ἡ τοποθέτησις τοῦ κατάλληλου προσώπου εἰς τὴν κατάλληλον θέσιν.

Ἡ παρατήρησις τοῦ Fayol, ὅτι τὴν ἀξίαν τοῦ στελέχους δὲν συνιστοῦν τόσοσιν αἱ τεχνικαὶ ἱκανότητές του (ἡ τελεία γνῶσις τοῦ ἐπαγγέλματός του) ὅσον αἱ διοικητικαί, ἔδωκε γένεσιν εἰς τὴν μεθόδον ἐκπαιδεύσεως στελεχῶν, ἣτις ἐν Ἀμερικῇ ἀποκαλεῖται «ἐκπαίδευσις ἐντὸς τῆς βιομηχανίας» (Training within Industry, T.W.I.).

Πρόκειται περὶ εἴδους σχολείου λειτουργούντος ἐν τῷ πλαίσῳ τῆς ἐπιχειρήσεως, ὅπου ἡ μάθησις ἐπιτελεῖται ἐν τῷ περιβάλλοντι τῆς καθημερινῆς ἐργασίας. Τὸ πρόγραμμα διδασκαλίας ἀναπτύσσεται εἰς τρεῖς κύκλους (μορφώσεως, ἡγεσίας, προόδου τῶν μεθόδων), ὅπου παρέχονται εἰς τοὺς ἐκπαιδευμένους εὐκαιρίαι ἀντιμετώπισεως τῶν καθημερινῶν προβλημάτων διευθύνσεως, ὡς καὶ συναγωγῆς ἐκ συγκεκριμένων περιπτώσεων γενικωτέρων ἀρχῶν. Ἐν ἀντιπαραβολῇ ἑξετάζονται οἱ νόμοι τοῦ 1941 καὶ 1946, οἱ ὁποῖοι καθορίζουν τὸ καθεστὼς τῶν δημοσίων ὑπαλλήλων, εἰς τὰ σημεῖα τὰ ἀφορῶντα τὰς προαγωγὰς οὐτῶν. Τέλος, ἐπεξηγεῖται ὁ ρόλος ἐν τῷ ἐργοστασίῳ τοῦ σημερινοῦ ἐπιστάτου καὶ τῆς μεταβιβάσεως τῆς ἐξουσίας ἀπὸ τοῦ ἐνὸς εἰς περισσοτέρους, βάσει τῆς ἀρχῆς τῶν εἰδικότητων.

Κεφάλαιον Ζ (σελ. 160—215). Ἡ ἀμοιβὴ τῆς ἐργασίας. I. Ἡ ἐξέλιξις τῆς ἐννοίας τοῦ μισθοῦ (ἀπὸ τῶν οικονομολόγων μέχρι τοῦ Ford). II. Ὁ νόμος τῆς προσφορᾶς καὶ ζήτησεως (αἱ θεωρίαι τοῦ Malthus, τοῦ ὄγκου τῆς ἐργασίας, τοῦ ἀποθέματος ἐργασίας, ὁ σιδηροῦς νόμος), III. Ἡ θεωρία τοῦ μισθοῦ καὶ ἡ πραγματικότης (ἀπόδοσις καὶ πραγματικὸς μισθός. Ἡ σύμβασις τῆς ἐργασίας. Ὁ μισθός ὡς κατ' ἀποκοπὴν τιμὴ. Τὸ ἐλάχιστον ὄριον μισθοῦ. Ὁ μισθός ὡς εἶδος, τὰ οἰκογενειακὰ ἐπιδόματα). IV. Ἡ διανομὴ τῶν ἀγαθῶν. Ἡ συμμετοχὴ εἰς τὰ κέρδη, (ὅπου παρατίθεται καὶ κριτικὴ τῶν μειονεκτημάτων τοῦ τρόπου τούτου ἀμοιβῆς τῶν ἐργαζομένων). Τὰ συμβούλια ἐργατῶν—ἐργοδοτῶν, ὡς νέος σταθμὸς συμμετοχῆς τοῦ προσωπικοῦ εἰς τὴν διαχείρισιν τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἡ ἐπιβαρύνσις λόγῳ τῆς κοινωνικῆς προνοίας. Τὰ σύγχρονα χαρακτηριστικὰ τοῦ μισθοῦ, V. Συστήματα μισθῶν, ἀμοιβῆ κατὰ χρόνον καὶ ἀμοιβῆ κατὰ τεμάχιον. Ἀμοιβῆ κατὰ καθωρισμένον ἔργον (Taylor, Gantt). Βραβεῖα κατ' ἀπόδοσιν (Halsey — Rowan) — Προοδευτικὸς μισθός). Σύγκρισις τῶν διαφόρων τύπων μισθῶν.

Εἰς τὸ κεφάλαιον τοῦτο, ὁ Chevalier εὐρίσκεται εἰς τὸ στοιχεῖον του, ὡς οικονομολόγος καὶ κοινωνιολόγος. Ἐνδιαφέρουσα εἶναι ἡ ἀνάπτυξις τῆς θεωρίας τοῦ μισθοῦ. Προσλαμβάνων ἕνα ἐργάτην, ὁ ἐργοδοτὴς δὲν ἀγοράζει τὰς φυσικὰς ἢ διανοητικὰς ἱκανότητας ἀλλὰ τὴν παρεχομένην ἐργασίαν. Ὁ,τι τὸν ἐνδιαφέρει δὲν εἶναι τί ποσὸν θὰ πληρώσῃ ἀλλὰ πόση θὰ εἶναι ἡ ἀναλογία τοῦ ποσοῦ τούτου καὶ τῆς παραχρησομένης

ἐργασίας. Ἡ ἔννοια τῶν ἐργατικῶν ἐξόδων κατὰ μονάδας παραγωγῆς εἶναι ἡ πρακτικὴ ἀξία, ἥτις ἐκφράζει τὴν ἀπόδοσιν τῶν ἐργατῶν (ἀποδοτικότης). Ὁ ἐργάτης, ἀφ' ἑτέρου, προσφέρει τὰς ὑπηρεσίας του, ἵνα ἐξασφαλίσῃ τὰ πρὸς τὸ ζῆν. Δι' αὐτὸν ὁ μισθὸς δὲν εἶναι ἀπλῶς μία χρηματικὴ ποσότης, ἀλλὰ μία ποσότης ἀγαθῶν, τὰ ὁποῖα θὰ δυνηθῇ νὰ προμηθευθῇ, πρὸς ἱκανοποίησιν τῶν ἀναγκῶν του. Αἱ δύο βασικαὶ ἀξίαι, παραγωγὴ καὶ βιοτικὸν κόστος συνδέονται μεταξὺ τῶν διὰ τοῦ νόμου τῆς προσφορᾶς καὶ ζητήσεως. Εἰς χαμηλὴν ἀπόδοσιν ἀντιστοιχεῖ μειωμένη παραγωγή, ὑψηλαί τιμαὶ προϊόντων, χαμηλὸς πραγματικὸς μισθός. Εἰς μίαν ὑψηλὴν ἀπόδοσιν ἀντιστοιχοῦν, ἀνοδος τοῦ ὄγκου παραγωγῆς, χαμηλαί τιμαὶ καὶ αὐξήσεις τοῦ πραγματικοῦ μισθοῦ.

Κεφάλαιον Η'. (Σελ. 216—233). Κοινωνικὰ ἔργα καὶ ἡ ὀργάνωσις τῶν ἀνέσεων. I. Οἱ παλαιοὶ καλοὶ καιροί. II. Κατευθυνόμεναι ἀνέσεις. III. Μορφωτικαὶ λέσχαι καὶ ἡ ἐκλαίκευσις τῆς μορφώσεως. IV. Ἡ διαρρυθμίσις τῆς οικογενειακῆς ἑστίας.

Τὸ θέμα τῶν βαθειῶν μεταβολῶν, τὰς ὁποίας αἱ πρόοδοι τῆς ἐπιστήμης ἐπέφεραν εἰς τὰς συνθήκας τῆς ὑπάρξεώς μας, συνεκίνησεν πολλοὺς οικονομολόγους, κοινωνιολόγους, καὶ ἠθικολόγους. Πολλοὶ ἀνησυχοῦν βλέποντες ὅτι ὁ ἄνθρωπος ἀπομακρύνεται ἀπὸ τὴν φύσιν καὶ κινδυνεύει νὰ ἐξουθενωθῇ ἀπὸ τὰς μηχανάς, τὰς ὁποίας τὸ δαιμόνιον του ἐδημιούργησεν. Ἡ ἀντίληψις τοῦ συγγραφέως εἶναι ὅτι ἀπεδείχθησαν ὑπερβολικοὶ οἱ φόβοι οὗτοι. Αὐτοὶ οἱ θαυμάσιοι μηχανισμοί, ἀπὸ τούτων ὁποῖους δὲν δυνάμεθα νὰ ἀποχωρισθῶμεν, εἶναι μᾶλλον ὑπέρταται παρά μυστηριώδη κακοποιὰ θηρία. Διὰ τῆς ὀργανώσεως τῆς ἐργασίας κατὰ τρόπον ὀρθολογικόν, ὁ ἐργάτης ἀποδίδει πολὺ περισσότερα μὲ ὀλιγώτερον κόπον. Δέον νὰ κατανοηθῇ ὅτι ἡ παροχὴ ἀνέσεων συνδέεται μὲ τὴν ὀργάνωσιν τῆς ἐργασίας. Δὲν εἶναι δυνατὰ ἀνέσεις χωρὶς ὀργάνωσιν, ἐξασφαλίζουσαν ἄφθονον παραγωγὴν καὶ χαμηλὸν κόστος, ἅτινα μόνον δύνανται νὰ παράσχουν μεγάλην ἀγοραστικὴν ἱκανότητα εἰς τοὺς ἐργαζομένους. Βεβαίως ὅλαι αἱ ἐπιχειρήσεις δὲν διαθέτουν οικονομικὰ μέσα, διὰ νὰ κτίσουν ἐργατικὰς κατοικίας, νοσοκομεῖα, ἐγκαταστήσων παιδικῶν σταθμῶν, ἢ ἀθλητικὰ γήπεδα. Ἐλάχισται ὅμως εἶναι ἐκεῖναι αἱ ὁποῖαι δὲν δύνανται νὰ βοηθήσουν τὸ προσωπικόν των εἰς τὰς δυσκόλους του στιγμάς, νὰ τὸ καθοδηγήσουν διὰ καταλλήλων συμβουλῶν, νὰ τὸ ἐνισχύσουν ἠθικῶς.

Ἐν συνεχείᾳ, ἐξετάζεται ἡ ἀρμοδιότης τῶν μεικτῶν συμβουλῶν τῶν ἐπιχειρήσεων, ὡς συμβουλευτικῶν ὀργάνων, ὁ νέος θεσμὸς τῶν κοινωνικῶν συμβούλων, ἡ ἴδρυσις βιβλιοθηκῶν εἰς τὰ ἐργοστάσια, αἱ ἀθλοπαιδικαί, τὰ ταξιδία μορφώσεως καὶ ἀναψυχῆς, αἱ ἐν ὑπαίθρῳ κατασκηνώσεις κλπ. Τέλος, τονίζεται ὅτι ὁ ἐργάτης δὲν θὰ παραμείνῃ περισσότερο σπῆτι τοῦ (ἀντὶ νὰ διημερεύῃ εἰς τὰ καφενεῖα καὶ λέσχαι), παρά μόνον ἔαν τὸν βοηθήσωμεν νὰ δημιουργήσῃ ἕν εὐχάριστον οικογενειακόν περιβάλλον. Μίαν οἰκίαν ἄνετον καὶ ἑλκυστικὴν, ὅπου θὰ δύναται νὰ ἐπιδίδεται εἰς τὰς ποικίλας οικογενειακὰς ἐνασχολήσεις του.

Κεφάλαιον Θ'. (Σελ. 234—247). I. Οἰκονομικοὶ καὶ ἱστορικοὶ κύκλοι. II. Φιλελευθερισμός καὶ Συνεργατισμός. III. Πῶς νὰ ὀργανώσωμεν.

Ὁ συγγραφεὺς πιστοποιεῖ, ἐκ τῆς μελέτης τῆς οικονομικῆς ἱστορίας, ὅτι μίαν φιλελευθερίαν οικονομίαν διαδέχεται μία διευθυνομένη καὶ ταυτάπαυιν. Αὐτὸ ἐγένετο εἰς τὸ παρελθόν καὶ θὰ ἐξακολουθήσῃ νὰ γίνεται καὶ εἰς τὸ μέλλον, διότι ἡ ἀνθρωπίνη φύσις βραδέως ἀλλάζει κατὰ βάθος. Διακηρύσσοντες τὴν ἐλευθερίαν τῶν συναλλαγῶν, παρεβλέψαμεν ὅτι ἡ συντεχνιακὴ ὀργάνωσις εἶχε κακὰ ἀλλὰ καὶ καλὰ σημεῖα. Δύναται αὕτη νὰ ἐπαναφερθῇ, προσαρμοσμένη εἰς τὰς νέας συνθήκας; Δύναται νὰ ἐπιτευχθῇ συμβιβασμός μεταξὺ κεφαλαιοκρατίας καὶ συντεχνιακῶν ὀργανώσεων, ὅπου ἐπικρατεῖ τὸ πνεῦμα κοινότητος συμφερόντων καὶ πλὴον ἀνθρωπίνων ἐπαφῶν;

Τέλος, προκειμένου περὶ ὀργανώσεως ἢ ἀνοδιοργάνωσεως τῶν ἐπιχειρήσεων, ἀπατεῖται σχέδιον, χρόνος, ἄνθρωποι καὶ χρήμα. Παρέχουσα ἡ Ὄργάνωσις εἰς τὸν ἄνθρωπον ἀποδοτικώτεραν βοήθειαν χάρις εἰς τὰς μηχανάς, ἐλαφρύνουσα τὸν φόρτον τῆς καθημερινῆς ἐργασίας του, θέτουσα εἰς τὴν διάθεσιν τῶν μαζῶν περισσότερα ἀγαθὰ, ἐνώνουσα ἐργοδότης καὶ ἐργάτας εἰς ἀληθῆ κοινότητα συμφερόντων, κρίνεται αὕτη ὡς τὸ ἀσφαλέςτερον ὄργανον τῆς κοινωνικῆς προόδου.

Ἡ προηγηθεῖσα ἀνάλυσις τῶν περιεχομένων, καταδεικνύει ὅτι τὸ ἔργον τοῦτο εἶναι εὐρυτάτης πνοῆς. Εἰς αὐτὸ θίγονται περιληπτικῶς ὅλα τὰ σύγχρονα προβλήματα τῆς ὀργανώσεως, μέχρι καὶ τῶν νεωτάτων ἐξελίξεων αὐτῆς. Διὸ καὶ τοῦτο εἶναι λίαν διαδεδομένον καὶ ἐκτιμᾶται εἰς τὰς γαλλοφώνους χώρας, χρησιμοποιεῖται δὲ καὶ ὡς διδακτικὸν ἔγχειριδιον ὑπὸ τοῦ Κέντρου προπαρασκευῆς διὰ τὰς ἐπιχειρήσεις (Centre de Preparation aux Affaires).

Καθ' ὃν χρόνον ὁ J. Chevalier ἐξακολουθεῖ ἐν τῇ βιομηχανίᾳ τὴν σταδιοδρομίαν του καὶ τὰς προσπάθειάς του πρὸς διάδοσιν τῶν ἀρχῶν ὀργανώσεως εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις, προσηνατόλισε περισσότερον τὰς μελέτας του ἐπὶ τῆς οικονομικῆς ἐξελίξεως.

Κατὰ τὸ 1932, προέβη ἐνώπιον τῆς ἐν Παρισίοις Ἑταιρίας τῶν Οἰκονομικῶν Ἐπιστημῶν εἰς περισπούδαστον ἀνακοίνωσιν ἐπὶ τῆς τελευταίας ἐξελίξεως τῆς ἐννοίας τοῦ μισθοῦ, ὅπου διὰ νέων ἀντιλήψεων, φωτίζει προγενεστέρας ἐργασίας του ἐπὶ τῆς ἀμοιβῆς τῶν ἐργαζομένων. Σημειωτέον ὅτι ὁ Chevalier ἐπενόησε τροποποιήσασιν τοῦ συστήματος ἀμοιβῆς York, ἀνῶγων τὴν ἀμοιβὴν εἰς τὸν ἐλάχιστον χρόνον, καθ' ὃν ἡ ἐργασία δύναται νὰ ἐκτελεσθῇ.

Ἡ πρώτη ἔκδοσις τοῦ βιβλίου του περὶ τῆς ἐπιχειρήσεως Creusot ἐγένετο τὸ 1936. Εἰς τὸ ἔργον του τοῦτο διαγράφει τὰς συνθήκας ὑφ' ἃς συνετελέσθη ἡ βιομηχανικὴ ἐπανάστασις. Διὰ τῆς ἀντικαταστάσεως ὑπὸ τοῦ ὀπτάνθρακος τοῦ ξυλάνθρακος εἰς τὰς ὑψικαμίνας καὶ τῆς χρησιμοποίησεως τῶν ἀτμομηχανῶν ἀντὶ τῶν μυῶνων τοῦ ἀνθρώπου καὶ τοῦ τροχοῦ τοῦ μύλου, τὸ καθεστῶς τῆς παραγωγῆς διήλθεν ἀπὸ τὸ βιοτεχνικὸν στάδιον εἰς τὸ καθεστῶς τοῦ πλήρους μηχανοποιημένου ἔργου σταθίου, τῆς μεγάλης συγκεντρώσεως τοῦ κεφαλαίου καὶ τῆς εἰδικεύσεως τῆς ἐργασίας, μέχρι τοῦ ἀπωτέρου ἐπὶ μέρους ἔργου.

Τῷ 1945, εἶδε τὸ φῶς τὸ βιβλίον του «Οἰκονομικὰ θεωρία», ὅπερ μέχρι τοῦδε ἐξεδόθη τρίς, βραβευθὲν ὑπὸ τῆς Γαλλικῆς Ἀκαδημίας τῶν Ἡθικῶν καὶ Πολιτικῶν Ἐπιστημῶν. Ἐν αὐτῷ ὁ J. Chevalier, παραλληλίζει τὰς θεωρίας πρὸς τὰ γεγονότα καὶ προσπαθεῖ νὰ συναγάγῃ τοὺς νόμους τῆς συμπεριφορᾶς τῶν ἀνθρώπων ἔναντι τῶν οἰκονομικῶν φαινομένων.

Κατὰ τὸν καθηγητὴν Divisia, πρόκειται περὶ δυναμικῆς ἐρεῦνης τῆς οικονομικῆς διαρθρώσεως καὶ προσπαθεῖται ὅπως συναχθῇ ὁ νόμος τῆς περιοδικότητος. Κατὰ τὴν πορείαν τῆς ἀνθρωπότητος, ἡ περιοδικότης παρουσιάζει διαδεχομένους ἀλλήλων κύκλους τριῶν αἰώνων, ἀπὸ τῆς φιλελευθέρας οικονομίας εἰς τὴν κατευθυνομένην τοιαύτην. Ἡ δίοδος ἀπὸ τῆς μιᾶς εἰς τὴν ἄλλην συνοδεύεται καὶ ἀπὸ ἓνα παγκόσμιον πόλεμον, καθ' ὃν ἀναλίσκεται μίᾳ ὀλόκληρος γενεά.

Ἡ οἰκονομικὴ ἐπιστήμη, γράφει ὁ συγγραφεὺς εἰς τὸν πρόλογόν του, ὡς καὶ πᾶσα ἄλλη ἐπιστήμη, δὲν δύναται νὰ διαμόρφωθῇ ἐκ τῶν δημιουργημάτων τοῦ πνεύματος τῶν θεωρητικῶν, οἱ ὅποιοι ἀγνοοῦν τὰ ἐνδεχόμενα, οὔτε ἐκ τῶν ἐσπευσμένων γενικεύσεων τῶν ἐμπειρικῶν. Ἡ μελέτη τῶν φαινομένων τῆς οικονομικῆς προγνώσεως θὰ μᾶς ὑποχρέωσιν εἰς τὰς ποιοτικὰς καὶ ποσοτικὰς ἀναλύσεις, ἥτοι εἰς αὐστηρὰς μετρήσεις. Τοιοῦτοτρόπως ἡ Πολιτικὴ Οἰκονομία θὰ ἀποβῇ ὅ,τι καὶ ἡ Χημεία μετὰ τὸν 10ον αἰῶνα, ἥτοι μίᾳ πειραματικῆς ἐπιστήμης, ἥτις ἀναζητεῖ, πέραν τῶν περιπλοκῶν καὶ ἀπατηλῶν φαινομένων, τοὺς θεμελιώδεις νόμους, οἱ ὅποιοι κυβερνοῦν τὰ γεγονότα. Τὸ παρὸν βιβλίον, συνεχίζει, δὲν ἔχει ἄλλην ἀξίωσιν παρὰ νὰ χρησιμεύσῃ ὡς εἰσαγωγὴ διὰ τὴν μελέτην τῶν οἰκονομικῶν φαινομένων. Δὲν ἀναχωρεῖ ἐξ οὐδεμιᾶς ἐκ τῶν προτέρων ἰδέας (à priori), οὔτε ἐκ τῆς ἀρχῆς ὅτι ἡ οἰκονομικὴ τάξις εἶναι αἰωνία καὶ ἀμετάβλητος. Μόνον ἡ ἀντιπαραβολὴ τῶν διαφόρων πειραματισμῶν τῶν λαῶν κατὰ τὴν διαδρομὴν τῶν αἰώνων θὰ μᾶς ἐπιτρέψῃ ὅπως συναγάγωμεν μίαν γνώμην.

Τὸ ὅλον ἔργον διαιρεῖται εἰς δύο βιβλία, μὲ τὸ ἀκόλουθον περιεχόμενον :
Βιβλίον Α'. Ἡ οἰκονομικὴ ἐξέλιξις. Τοῦτο περιλαμβάνει τὰ ἐξῆς κεφάλαια :
Κεφ. Α'. Διὰ μέσου τῶν αἰώνων. I. Ἀπὸ τοῦ Σόλωνος εἰς τὸν Ἀριστοτέλην. II. Ρώμη καὶ ἡ οἰκονομικὴ συγκέντρωσις. III. Ἀπὸ 150 εἰς 150 ἔτη. IV. Εἰς κύκλος τριῶν αἰώνων : Ὁ μεσαίων.

Κεφ. Β'. Οικονομικοί κύκλοι. I. 'Η 'Αναγέννησις. II. Τὸ πρόβλημα τοῦ νομίματος. III. 'Ο ἐποχικός ρυθμός τῆς οικονομικῆς ἐξελλίξεως. IV. 'Η ἐξέλιξις πρὸς τὴν διευθυνομένην οικονομίαν.

Κεφ. Γ'. 'Η διευθυνομένη οικονομία. I. 'Ο ἐμποροκρατισμός. II. 'Επανορθώσεις εἰς τὴν ἐμποροκρατικὴν θεωρίαν. III. Τὸ σύστημα τοῦ Law (τὸ διευθυνόμενον νόμισμα).

Κεφ. Δ'. 'Ο φιλελευθερισμός. I. Φυσιοκράται. II. 'Η σύγκρουσις τῶν ἰδεῶν. III. 'Η ἐπανάστασις τοῦ 18ου αἰῶνος. IV. 'Αρχαί τῆς φιλελευθέρας πολιτικῆς.

Κεφ. Ε'. 'Η μέθοδος εἰς τὴν Οἰκονομικὴν 'Επιστήμην. I. 'Ο νόμος τοῦ Πλάτωνος. II. 'Η μαθηματικὴ μέθοδος. III. 'Η πειραματικὴ ἱστορία. IV. 'Η ψυχολογικὴ σχολή. 'Ενταῦθα δίδεται σαφῆς μαθηματικὴ ἔκφρασις τοῦ νόμου τοῦ Πλάτωνος, τοῦ ὁποῦο τὸ κείμενον μετεδόθη παρεφθαρμένον μέχρι σημείου ὥστε νὰ καταστῆ ἀκατανόητον. 'Ο νόμος αὐτοῦ τῆς περιοδικότητος, ὁ συνταχθεὶς ὑπὸ τοῦ Πλάτωνος, ἐπικυροῦται ὑπὸ τῶν αἰῶνων, οἵτινες τὸν διεδέχθησαν.

Κεφ. ΣΤ'. 'Απὸ τῆς ἐλευθέρας εἰς τὴν διευθυνομένην οικονομίαν. I. Σοσιαλισμός. II. Οἰκονομικὴ καὶ κοινωνικὴ πρόοδος. III. 'Η ἀντίθετος ὄψις. IV. Τὰ ἀξιώματα τῆς κλασικῆς Οἰκονομικῆς.

Τὸ ἐπόμενον **Βιβλίον II** πραγματεύεται περὶ τῆς Θεωρητικῆς Οἰκονομικῆς, καὶ ἀναλύεται εἰς τὰ ἐξῆς κεφάλαια.

Κεφ. Ζ'. Τὸ Νόμισμα. I. Αἱ πέντε λειτουργίαι τοῦ νομίσματος. II. Σταθερότης τοῦ νομίσματος καὶ ἀγοραστικὴ ἰκανότης. III. Τὸ λάθος τῆς ρήτρας χρυσοῦ. IV. Τὸ διεθνὲς νομισματικὸν ἀπόθεμα.

Κεφ. Η'. 'Η διαμόρφωσις τῶν τιμῶν. I. Καθαρὸν προϊόν καὶ ἔγγειος πρόσοδος. 'Ο νόμος τῆς προσφορᾶς καὶ ζητήσεως. III. 'Αποτελέσματα τῆς ἐκδόσεως νομίσματος ἐπὶ τῶν τιμῶν. IV. Τὸ πᾶν εἶναι μισθός; V. 'Ο ἔλεγχος τῶν τιμῶν.

Κεφ. Θ'. Οἱ μισθοί. I. Μία θεμελιώδης οικονομικὴ ἀξία. II. 'Η κατωτάτη στάθμη τῶν μισθῶν. III. Τὸ ἀπόθεμα τῶν μισθῶν. IV. 'Η ἐργασία, ὡς ἐμπόρευμα. V. 'Ανεργία καὶ φόρος. VI. 'Η ἔννοια τῆς ἀποδόσεως. VII. Αἱ διάφοροι λειτουργίαι τοῦ μισθοῦ.

Κεφ. Ι'. 'Ο τόκος. I. 'Η ἀδηφάγος τοκογλυφία. II. Τὸ ἐνοίκιον τοῦ χρήματος καὶ ἡ προεξόφλησις. III. 'Αποταμίεωσις καὶ κερδοσκοπία. IV. τὸ ποσοστὸν τοῦ τόκου).

Κεφ. ΙΑ'. 'Η φορολογία. (I. 'Η συμμετοχὴ τοῦ Κράτους εἰς τὸ ἔθνικόν εισόδημα. II. Φόρος, δάνειον καὶ νόμισμα. III. 'Ο φόρος εἰς τὴν διανομὴν τῶν ἀγαθῶν.

Κεφ. ΙΒ'. Νέαι λύσεις. (Τὰ δύο συστήματα. 'Απαγόρευσις, φορολογία, πληθωρισμός. 'Η ἐθνικοποίησις. 'Η ὀργάνωσις τῆς ἐργασίας).

Κατὰ τὸ 1946, ὁ κ. Chevalier ἐξέδωκε νέον βιβλίον ὑπὸ τὸν τίτλον «'Η ὀργάνωσις τῆς ἐργασίας». Εἰς τοῦτο ἐκτίθενται ἀφ' ἑνὸς μὲν ἡ ἱστορία τῆς ἐξελλίξεως τῶν διαφόρων συστημάτων ἀπὸ τοῦ Saint-Simon καὶ τοῦ Fourier μέχρι Taylor καὶ Fayol καὶ ἀφ' ἑτέρου ἡ ἀνάλυσις τῆς φιλοσοφίας, τῆς τεχνικῆς, τῆς οικονομίας καὶ τῆς πολιτικῆς, αἵτινες συνιστοῦν τὴν σύγχρονον θεωρίαν τῆς ὀργανώσεως τῆς ἐργασίας.

'Η ὀργανωτικὴ δραστηριότης τοῦ κ. Chevalier ἐκδηλοῦται ταυτοχρόνως διὰ τῆς δημοσιεύσεως σειρᾶς ἀρθρων, τῆς διενεργείας διαλέξεων, ὡς καὶ τῆς συμμετοχῆς του εἰς δημοσίας συζητήσεις ἢ κύκλους διαλέξεων, ὀργανομένης ὑπὸ τοῦ C.N.O.F., καὶ τοῦ Συνδέσμου τῶν Γάλλων Πολιτικῶν Μηχανικῶν.

'Η οικονομικὴ ἐξέλιξις τῶν τελευταίων 30 ἐτῶν ἐδικαίωσε τὰς προβλέψεις τοῦ κ. Chevalier. Αἱ ὀργανωτικαὶ ἰδέαι ὑπερέβησαν τὸ στενὸν πλαίσιον τῆς ἰδιωτικῆς ἐπιχειρήσεως, ὥστε νὰ καλύψουν ὀλόκληρον τὸν ἔθνικὴν οικονομίαν καὶ ὑπερηδῶσαι τὰ γεωγραφικὰ σύνορα νὰ περιλάβουν τὰς κοινωνικὰς σχέσεις μεταξὺ τῶν διαφόρων λαῶν.

Κατὰ τὴν ἰδίαν του ἔκφρασιν, συνεχὲς μέλημα τοῦ κ. Chevalier ὑπῆρξεν

ὅπως πληρέστερον κατανοηθῆ ἡ συμβολὴ τῶν ἐγκυφάντων εἰς τὰ προβλήματα τῆς ὀργανώσεως, οἷτινες κατέβαλον φροντίδας ὅπως συναγάγουν μαθήματα ἐκ τῆς πείρας τῆς ἐποχῆς των. Προσεπάθησεν ἐπίσης νὰ ἀποκαταστήσῃ ἀντιλήψεις, αἷτινες ἦσαν ἀλήθειαι τῆς χθὲς καὶ αἱ ὁποῖαι θὰ καταστοῦν ἐκ νέου ἀλήθειαι, ὅταν ἡ στροφή τῶν γεγονότων θὰ φέρῃ τοὺς ἀνθρώπους ἐνώπιον τῶν ἰδίων ἀναγκῶν. Τέλος, ἐπέτυχεν νὰ ἀποδείξῃ ὅτι ἐν τῇ ἀναζητήσει τοῦ περισσοτέρου καλοῦ διὰ τὸν μεγαλύτερον ἀριθμὸν ἀτόμων, ἡ ὀργανωτικὴ προσπάθεια παραμένει πάντοτε τὸ οὐσιώδες. Εἶναι πράγματι φωτεινὴ καὶ πολυτίμη ἡ συμβολὴ τοῦ διακεκριμένου τούτου οἰκονομολόγου καὶ τεχνικοῦ, ζῶντος τὴν πράξιν, εἰς τὰ προβλήματα τῆς ὀργανώσεως.

3. ELTON MAYO (1880 - 1949)

Εἰς τὸ ἑβδομαδιαῖον ἀμερικανικὸν περιοδικὸν «Time» τῆς 14ης Ἀπριλίου 1952, ἐδημοσιεύθη ἀναγνώτως ἐν δισέλιδον ἄρθρον ὑπὸ τὸν τίτλον «Αἱ Ἀνθρώπινα Σχέσεις. Μία νέα τέχνη προκαλεῖ ἐπανάστασιν εἰς τὴν Βιομηχανίαν», τὸ ὁποῖον ἐπροκάλεσε πολὺ ἐνδιαφέρον, ἐὰν κρίνωμεν αὐτὸ ἀπὸ τὰς ἀνατυπώσεις του. Εἰς αὐτό, παραπλεύρως πρὸς τὸν Taylor, μνημονεύεται ὡς πρωταγωνιστῆς τῶν νέων ἀντιλήψεων περὶ ὀργανώσεως τῆς ἐργασίας ὁ Elt. Mayo, τοῦ ὁποῖου τὸ ὄνομα συνεδέθη μὲ τὰ περίφημα πειράματα ἐπὶ τοῦ ἀνθρώπινου παράγοντος, τὰ γενόμενα ἐν Hawthorne τῆς Ἀμερικῆς.

Ὁ Mayo ἐγεννήθη ἐν Αὐστραλίᾳ καὶ ἐσπούδασε κατὰ πρῶτον τὴν ἰατρικὴν, ἐνδιαφερθεὶς ἀπὸ νεαρᾶς ἡλικίας διὰ τὴν ψυχολογικὴν πλευρὰν τοῦ ἰατρικοῦ ἐπαγγέλματος. Ἀπὸ τοῦ 1914 ἕως τὸ 1918 καὶ εὐθὺς ἀμέσως μετὰ τὴν παῦσιν τῶν ἐχθροπραξιῶν, ἀπησχολήθη ἐν Ἀγγλίᾳ μεγάλως μὲ τὰς πολεμικὰς νευρώσεις. Καὶ μόνον ἀπὸ τοῦ 1923, ὅτε ἐπεσκέφθη τὰς Ἠνωμένας Πολιτείας τῆς Ἀμερικῆς, ἡ προσοχὴ του ἐφειλικύσθη ἀπὸ τὰ βιομηχανικὰ προβλήματα. Πλήρως κατηρτισμένος εἰς τὰς βιολογικὰς καὶ κοινωνικὰς ἐπιστήμας, συνέλαβε τὸν ἄνθρωπον ὡς τὸ ἐπίκεντρον πάσης παραγωγικῆς δραστηριότητος. Ἀπέδειξεν, ἐκτὸς πάσης ἀμφισβητήσεως, ὅτι αἱ βιομηχανικαὶ ἐπιχειρήσεις εἶναι κοινωνία ἐν μικρογραφίᾳ καὶ ὅτι μέχρις ὅτου κατανοήσωμεν τὰς ἀτομικὰς ἀντιδράσεις τοῦ ἐργάτου ἔναντι τῶν κοινωνικῶν διαδικασιῶν, διὰ τῶν ὁποίων προσπαθοῦμεν νὰ τὸν χειραγωγήσωμεν, δὲν ἔχομεν ἐλπίδα ἐπιτυχοῦς χειρισμοῦ του, ὡς ἐπίσης καὶ πόσον ἡ ἐφαρμογὴ τῆς αὐστηρᾶς ἐπιστημονικῆς μεθόδου ἡδύνατο νὰ ἐπιφέρῃ ἐπανάστασιν εἰς τὰς ἰδέας μας περὶ ἀμοιβῶν, ἐπιστάσις καὶ λοιπῶν διαδικασιῶν, ἀποβλεπουσῶν εἰς τὴν ἐπιτεύξιν τῆς τόσον ποθητῆς συνεργασίας.

Ἦτο ὅθεν ἀναπόφευκτον ὅτι ἡ προσοχὴ του θὰ ἐστρέφετο ἐπὶ τοῦ φλέγοντος προβλήματος: Διατί εἰς τὴν βιομηχανικὴν κοινωνίαν μας ἀποτυγχάνομεν τόσον πασιφανῶς νὰ συνεργαζόμεθα ὁ εἰς μετὰ τοῦ ἄλλου; Διατί ἐν προκειμένῳ ἡ γνῶσις μας εἶναι τόσον ἀνυποστάθμητος;

Ὡς ἄνθρωπος ἦτο πρότυπον ἐπιστημονικῆς ἀκεραιότητος καὶ ἐργατικότητος χάριν τῆς ἐργασίας, ἡ ἀφιλοκέρδεια προσωποποιημένη πράγματα τόσον σπάνια, ὅσον καὶ ἀνεκτίμητα. Ὁ συνδυασμὸς τῶν ἐξαιρετικῶν προσόντων του συνήνηεν τοὺς ἀνθρώπους μὲ τοὺς ὁποίους συνεργάζετο, εἰς μίαν ἀδελφότητα ἀτόμων ἀφωσιωμένων εἰς τὰ ἔργα των καὶ ἐμπνεομένων ἀπὸ ἡγέτην, τοῦ ὁποῖου ἡ ἐπήρεια τοὺς ἐδίδαξε νὰ «τοποθετοῦν τὸ παιγνίδι ἐπάνω ἀπὸ τὴν ἀξίαν του».

Τὰ δύο κύρια ἔργα του, ἐμπνευσμένα ἀπὸ τὰς ἐπιστημονικὰς παρατηρήσεις του ἐν Hawthorne καὶ ἀλλαχοῦ, εἶναι τὰ ἑξῆς:

1) «Τὰ ἀνθρώπινα προβλήματα εἰς ἓνα βιομηχανικὸν πολιτισμὸν» (1933). Ἡ μελέτη αὕτη ἀποτελεῖ τὸ πρῶτον πλήρες δημοσίευμα ἐπὶ τῶν ἐρευνῶν τοῦ Hawthorne

Περιστρέφεται περὶ τῶν ἀνθρώπινων προβλημάτων τῆς κοπώσεως, μονοτονίας, τοῦ ἠθικοῦ φρονήματος, ὡς καὶ τῶν κοινωνικῶν σχέσεων ἐν τῇ βιομηχανίᾳ. Θεωρεῖται ὡς μία χρήσιμος εἰσαγωγή εἰς τὴν μελέτην τῶν γενομένων πειραμάτων, διότι αἱ ἀναπτύ-