

ΟΙ ΠΑΡΟΤΡΥΝΤΙΚΟΙ ΜΙΣΘΟΙ *

(Θεωρία και έπιτεύξεις)

ΥΠΟ ΤΟΥ Κ. ΙΩΑΝΝΟΥ Α. ΧΡΥΣΟΧΟΥ

Καθηγητού τής 'Οργανώσεως εις τήν Α.Σ.Β.Σ

Το πρόβλημα τής δικαίας συμμετοχής τών εργαζομένων εις τὰ ἀποτελέσματα τής αὐξήσεως τής παραγωγικότητος, χάρις εις τήν ἐνεργὸν συμμετοχὴν των, εἶναι φλεγούσης ἐπικαιρότητος.

Καὶ ἐν Εὐρώπῃ, δειλὰ κατ' ἀρχάς, ἀποφασιστικώτερον μετέπειτα, διάφοροι πεφωτισμένοι ἐπιχειρήσεις υἰοθέτησαν, μὲ ἀρκετὸν βαθμὸν ἐπιτυχίας, συστήματα συλλογικῶν ἀμοιβῶν, τὰ ὅποια, καὶ ὅταν ἀκόμη δὲν πραγματοποιοῦν ὀλοκληρωτικῶς τὰς μεθόδους των, δύνανται νὰ ὑπαχθοῦν εις τὰ νεώτερα συστήματα τής ἀμοιβῆς κατ' αὐτονόμους ὁμάδας ἢ τοῦ ἀναλογικοῦ μισθοῦ.

Τὴν θεωρητικὴν θεμελίωσιν τούτων, ὡς καὶ τὰς ἐπιτεύξεις των, θὰ περιγράψωμεν κατωτέρω. Ἀπὸ τοῦδε ὅμως σημειοῦμεν ὅτι αἱ διάφοροι αὐταὶ πρωτοβουλίαι ἐπραγματοποιήθησαν μὲ τὴν συνεργασίαν τῶν εργατικῶν συνδικαλιστικῶν ὀργανώσεων, ὅπερ προδήλως συνετέλεσεν εις τὴν ἐπιτυχίαν αὐτῶν.

1. Διανομὴ τῶν μισθῶν κατ' αὐτονόμους ὁμάδας (Équipes Autonomes)

Πατὴρ τοῦ συστήματος τούτου, ἡ ἀκριβέστερον ἐκλαϊκευτῆς, εἶναι ὁ γνωστὸς Γάλλος συνδικαλιστὴς Η. Dubreuil.

Ἡ ἰδέα δὲν εἶναι νέα: Ἦδη ὁ Godin, ὁ ἰδρυτὴς τοῦ Φαμελιστηρίου τής Γκύζης, πρὶν ἢ μεταμορφώσῃ τὴν ἐπιχειρήσιν του εἰς συνεταρισμὸν παραγωγῆς, διήρесе ταύτην εἰς στοιχειώδεις ὁμάδας ἐργασίας. Ὁ πρωτοπόρος οὗτος ὄραματιστὴς διεκήρυττεν: «Ἡ ἐπιτήρησις πρέπει νὰ ἀσκήται ἐπὶ τῆς ὕλης, ἥτοι τοῦ προϊόντος τῆς ἐργασίας καὶ ὄχι ἐπὶ τοῦ ἐργάτου. Ἀντὶ λοιπὸν νὰ καθορίζωμεν μίαν ἀξίαν εἰς τὸν χρόνον τοῦ ἐργάτου, δέον νὰ προσδιορίζωμεν ταύτην εἰς τὸ παρακτέον προϊόν. Ἀπαξ ἡ τιμὴ αὕτη μετὰ συζήτησιν γίνῃ ἀποδεκτὴ, ὁ ἄνθρωπος ἔναντι τῆς ἐργασίας του δὲν ἐξαρτᾶται πλέον παρὰ ἀπὸ τὸν ἑαυτὸν του».

Ἡ ἀντίληψις αὕτη τῆς ὑποδηρημένης ἐπιχειρήσεως ἐπέτρεψεν νὰ προχωρήσωμεν μακρύτερα. Περὶ τὸ 1885 ὁ Costes ἔγραφεν: «Πρέπει δι' ἐκάστην ἐπιχείρησιν νὰ δημιουργήσωμεν τόσας ὁμάδας, ὅσαι ὑπάρχουν εἰδικότητες: συναλλαγαι εἰς τὸ ἐμπόριον ἢ διακεκριμένα ἐνέργεια εἰς τὸ ἐργοστάσιον. Ἐκάστη ὁμάς νὰ τίθεται ὑπὸ τὴν ἡγεσίαν ὑπευθύνου ἀρχηγοῦ, ὁ ὁποῖος παραμένων ὑπὸ τὸν ἔλεγχον τοῦ ἐργοδότη νὰ διατηρήσῃ τὴν πρωτοβουλίαν του, νὰ εἶναι ὁ ρυθμιστὴς τοῦ προγράμματός του δράσεως, ὁ διαχειριστὴς τῶν ὑλικῶν μέσων του, ὁ διανεμητὴς τῶν δαπανῶν τῆς ὁμάδος του, ἐν ἀναλογίᾳ πρὸς τὸν κύκλον ἐργασιῶν...».

Τέλος, ἡ ἄμεσος πηγὴ ἐμπνεύσεως τοῦ Dubreuil προέρχεται ἐκ τῶν πραγματοποιήσεων τοῦ Τσεχοσλαβᾶκου βιομηχάνου ὑποδημάτων Bat'a τοῦ ὁποῦ ἡ δρᾶσις ἀπὸ ἐτῶν θεωρεῖται τερατισθεῖσα, ἔνεκεν ἐξωτερικῶν πολιτικῶν αἰτίων. Καὶ τὸ τελευταῖον τοῦτο εἶναι δυστύχημα, διότι δὲν δύναται νὰ καθορισθῇ ἐὰν ἡ ἐπιτυχία ἐνὸς πειράματος εἰς εὐ-

(*) Τὸ Διεθνὲς Γραφεῖον Ἐργασίας ἐξέδωκε κατὰ τὸ 1951 συγκριτικὴν μελέτην τῶν διαφόρων συστημάτων ἀμοιβῆς τῶν εργαζομένων, ὑπὸ τὸν τίτλον *La rémunération au rendement*, σελ. 227). Εἰς ταύτην δὲν γίνεται μόνον κριτικὴ τῶν συστημάτων, ἀλλὰ παρατίθενται καὶ ὑποδείξεις τῶν χρησιμοποιουμένων μεθόδων διὰ τὴν εἰσαγωγὴν καὶ ἐπιτυχῆ ἐφαρμογὴν των. Ἔργον ἐπιτροπῆς ἐμπειρογνομόνων διαφόρων χωρῶν, συνιστάται εἰς πάντα ἀσכולούμενον μὲ τὰ προβλήματα ἀμοιβῆς τῆς ἐργασίας. Διὰ τὰ ἐν Ἀγγλίᾳ ἰσχύοντα βλέπε Ν. Hunt: *Methods of Wage Payment in British Industry* (1951), καὶ διὰ τὰ ἐν Ἀμερικῇ τὸ κλασικὸν Lyrle, *Wage Incentive Methods* (1942).

ρβείαν κλίμακα όφείλεται εις την νέαν μέθοδον ή την έξαιρετικήν προσωπικότητα του Bat'a. 'Η θεωρία του Dubreuil υπερβαίνει τά πλαίσια καθορισμού ένδς συστήματος μισθοῦ' έπεκτείνεται και εις κριτικήν έπανεξέτασιν του όλου θεσμοῦ τής ανθρωπίνης έργασίας, εις τρόπον ώστε, ως λέγει, ή τεχνική όργανώσις νά μετατραπή από όργανώσεως «χωρίς τόν ανθρωπον» εις τοιαύτην «μετά του ανθρώπου» ('Όργάνωσις τής έργασίας και ανθρωπος, Σπουδαί, Τόμος Γ' σ. 179). Τά συστήματα παροτρυντικῶν μισθῶν εφαρμόζονται εις όλας τάς έπιχειρήσεις, κεφαλαιοκρατικές ή μή, και δέν συνεπάγονται καμμίαν τροποποίηση εις την διάρθρωσιν τής έπιχειρήσεως.

Τό άκρατον όμως σύστημα τής άμοιβής καθ' ομάδας (ίπερ δέν πρέπει νά συγγέεται με τά διάφορα μέσα καθορισμού ομάδικῶν βραβείων) καθιστά άναγκαίαν μίαν προηγούμενην μεταβολήν τής διάρθρωσεως τής έπιχειρήσεως.

"Οντως, εις την συνήθη διάρθρωσιν τής έπιχειρήσεως, αί ομάδες καθορίζονται υπό τής διοικήσεως. Έστω και άν ένλιτε λαμβάνεται ύπ' όψιν ή ψυχική συγγένεια μεταξύ τῶν εργαζομένων.

Κατά τόν Mane (Economie Privée), ό κ. Dubreuil, χωρίς νά συνιστᾶ μίαν γενικήν τῶν έργατικῶν συνεταιρισμῶν παραγωγής, έπιχειρεῖ μίαν σύνθεσιν τής πληθοπαγωγής, ήτις χαρακτηρίζει την σύγχρονον οίκονομίαν μας, με την ιδέαν τής συνεργασίας έν τῇ παραγωγῇ.

Δέν διατείνεται ότι έφευρε τό σύστημα και άναγνωρίζει ότι πολλή έπηρεάσθη από τό πολύκροτον πείραμα του Bat'a, ύπερ και περιέγραψεν εις τό βιβλίον του L' Oeuvre de Bat'a. 'Η τεραστία αὐτή έπιχείρησις διηρείτο εις αυτόνομα έργαστήρια, τά όποια άπελάμβανον μεγάλης άυτονομίας, τόσον επί του τεχνικοῦ όσον και επί του έμπορικοῦ τομέως, και οὕτω συμμετεῖχον εις τά συνολικά άποτελέσματα τής έπιχειρήσεως.

"Οτι επιδιώκει είναι τά γενικεύση μίαν όμοσπονδιακήν διάρθρωσιν τῶν μεγάλων έπιχειρήσεων. Οὕτω, έκάστη έπιχείρησις θά διηρείτο εις τόσας ομάδας (συνιστώσας οίονε μικροεπιχειρήσεις), όσας άπαιτεῖ ή κοινωνική και ανθρωπίνη άποψις, επιτρέπει δέ ή τεχνική πλευρά τής όργανώσεως. Εις τό έσωτερικόν έκάστης ομάδος εκτελείται έργασία δυναμένη νά μετρηθῇ, βάσει κοινῆς μονάδος έργου. 'Η όμως όργανοθια μόνη τής προσλαμβάνει τά μέλη τής και εκλέγει τόν άρχηγόν τής. Παραλαμβάνει τό προϊόν εις έν στάδιον έπεξεργασίας και τό μεταβιβάζει εις τό έπόμενον στάδιον. Συνιστᾶ οὕτω μίαν διαχειριστικήν μονάδα, με ίδιον προϋπολογισμόν. 'Αγοράζει από την προηγούμενην ομάδα τόν κύκλον έπεξεργασίας και πωλεῖ εις την έπομένην ομάδα. Αί τιμαί εις τάς άπόφορος ταύτας ένδοεργουστασιακάς συναλλαγάς καθορίζονται υπό έπιτροπῆς, συνισταμένης εκ τής διευθύνσεως τής έπιχειρήσεως και τῶν άρχηγῶν τῶν ομάδων. Πάσα πραγματοποιούμενη οίκονομία υπό τής ομάδος επί του προϋπολογισμοῦ τής τής άνήκει, έκάστη δέ ομάδα υιοθετεῖ τόν τρόπον άμοιβής τῶν μελῶν τής.

Τοῦ συστήματος τούτου θιασώτης εἶναι και ό Rimailho. Εις τό βιβλίον «Δύο Άνθρωποι όμιλοῦν περι έργασίας» (1934) οί κ.κ. Dubreuil και Rimailho αντιπαρατάσσουν εις τό σύστημα συμμετοχῆς εις τά τελικά κέρδη τής έπιχειρήσεως τό ένδιαφέρον διά την παραγωγήν τής ομάδος ή του τμήματος, αντικείμενον πλέον προσιτόν εις τόν έργάτην. Έκεῖ ό μόν πρῶτος παρουσιάζει την άποψιν του έργάτου, ό δέ δεύτερος του έργοδότου, εκθέτων όμως προσωπικάς άντιλήψεις.

'Η πλήρης άυτονομία τῶν ομάδων κατακρίνεται, διότι οδηγεῖ εις άναπόφευκτον κατάχρησιν έξουσίας.

Κατά τόν L. Danty (La rémunération du personnel) ή διέυθονσις δέν πρέπει νά παραιτεῖται τῶν προνομίων τής τής προβλέψεως, συντονισμοῦ και έλέγχου, και άφ' έτέρου πρέπει νά άποφευχθῇ ή έπιστροφή εις τό σύστημα τής έργολαβίας, όπου ό κατ' άποκοπήν έργολάβος αντικαθίσταται υπό όλίγων προνομιούχων έργατῶν. 'Αναγνωρίζεται όμως ότι τό πείραμα είναι λίαν ένδιαφέρον, διότι διαιρεῖ τάς μεγάλας έπιχειρήσεις, όπου ό έργοδότης εἶναι άόρατος, εις σειράν τμημάτων επί του επιπέδου του έργάτου και οὕτω τόν πλησιάζει πρὸς τό άποτέλεσμα.

Οὕτω ό έργάτης δύναται νά ένδιαφερθῇ διά τά άποτελέσματα τής έπιχειρήσεως και κατορθοῦται νά δημιουργηθῇ εις αὐτόν ή έργοδοτική νοοτροπία (ό καθεῖς κατά την τύχην του).

Ἐξολοκληρωτικὴ ἐφαρμογὴ τοῦ συστήματος Dubreuil δὲν εἶναι γνωστὴ ἐν Γαλλίᾳ Ἐναφέρονται δύο συγκεκριμέναι πραγματοποιήσεις. [Βλέπε Vers un salaire humain (1948) καὶ 4me cycle de perfectionnement des techniques de rémunération, Ceyos (1944)].

Ἡ μίᾳ ἀφορᾷ τὴν ἐν Ravin ἐπιχειρήσιν Fonderies Arth. Martin, ἥτις ἀπήτησε περίπλοκον ὀργάνωσιν καὶ ἡ ὁποία δὲν δύναται προδήλως νὰ δοθῇ ὡς παράδειγμα εἰς τὸ σύνολον τῶν γαλλικῶν βιομηχανιῶν. Παρουσιάζει μὲ τὸ σύστημα Dubreuil ἀνάλογιας καὶ σημεῖα συγγενείας ἐμφανῆ, δὲν δύναται ὅμως νὰ θεωρηθῇ ὡς ὀλοκληρωτικὴ ἐφαρμογὴ του.

Ἡ κυρία διαφορὰ εἶναι ὅτι ἐνταῦθα δὲν πρόκειται περὶ αὐτονόμων τμημάτων μὲ ἐλευθερίαν προσλήψεως προσωπικοῦ καὶ ὀργανώσεως τῆς ἐργασίας, ἀλλὰ περὶ αὐτονόμων διαχειρίσεων, ἐπιτροπευσῶν τὴν συμμετοχὴν εἰς τὰς οἰκονομίας. Ἐμπνεομένη ἀπὸ τὴν πείραν τοῦ Bat'a πλησιάζει πρὸς τὰς ἀντιλήψεις τοῦ Rimailho.

Ἡ ἑτέρα περίπτωσις ἀναφέρεται εἰς τὸ ἐργαστάσιον ὑποδημάτων Ruinet, ἐν Διζόν. Ἐκαστον τμήμα διευθύνεται ὑπὸ δυνανδρίας, τοῦ ἑνὸς μέλους ὑποδεικνυομένου ὑπὸ τοῦ ἐργοδότη καὶ τοῦ ἑτέρου ὑπὸ τῶν συντρόφων ἐργατῶν. Ἡ δυνανδρία προσλαμβάνει τὸ προσωπικόν, ἡ διευθύνσις ὅμως ἐπιφυλάσσει εἰς ἑαυτὴν τὸ δικαίωμα τῆς ἀρνησικυρίας, τὸ ὁποῖον ὅμως δὲν δύναται νὰ ἐπικαλεσθῇ διὰ συνδικαλιστικῶν ἢ πολιτικῶν λόγων.

Γενικῶς ἐν Γαλλίᾳ τὰ πειράματα ἀναμορφώσεως, τὰ ἐμπνεόμενα ἀπὸ τὰς ἰδέας τοῦ Dubreuil, περιορίζονται εἰς τὴν διαχειριστικὴν αὐτοτέλειαν τοῦ ἐργοταξίου ἢ τοῦ τμήματος. Ἀπολήγουσιν εἰς τὴν δημιουργίαν βραβείου καθ' ὁμάδα ἢ τμήμα, ἀνάλογον πρὸς τὴν πραγματικὴν ἀπόδοσιν, λαμβανομένης ὑπ' ὅσιν τῆς ποιότητος, ποσότητος, ὡς καὶ τῆς οἰκονομίας εἰς ἐργαλεῖα καὶ γενικὰ ἔξοδα.

Ἐπι πλεόν, κατὰ τὸν Mane (Op. Cit.) ἐπιτρέπεται ἡ πραγματοποιήσις συνθέσεως, ἀφ' ἑνὸς μετὰξὺ τοῦ πνεύματος κοινοκτημοσύσης καὶ τῆς ἐπιθυμίας ὅπως ὁ ἐργάτης παύσῃ νὰ θεωρεῖται προλετάριος, καὶ ἀφ' ἑτέρου τῆς ὑπάρξεως μεγάλων ἐπιχειρήσεων. Ὑπὸ τινων θεωρεῖται ὅτι ἀποτελεῖ τὸν σύγχρονον τύπον κοινωνικῆς ἀναδιοργανώσεως τῆς ἐπιχειρήσεως.

Ὅσον ἀφορᾷ τὰς ἐπιτεύξεις ἐν Ἑλβετίᾳ, παραθέτομεν τὰ κάτωθι λεπτομερῆ παραδείγματα, ληφθέντα ἀπὸ τὸ περιοδικὸν Chefs (Ἀπριλίου 1954).

Καὶ ἐδῶ παρατηρεῖται τὰς ἀποφυγῆς ριζικῶν μεταβολῶν καὶ προσαρμογῆς εἰς τὰς ἑκασταχοῦ κρατούσας συνθήκας.

Α') Μία ἑλβετικὴ ἐπιχειρήσις ἀπασχολεῖ 350 ἐργάτας εἰς τὴν κατασκευὴν μεταλλίνων σκελετῶν, δεξαμενῶν βενζίνης, ἀγωγῶν δι' ὕδρηνλεκτρικὰ ἐργαστάσια, ἰστῶν διὰ γραμμὰς ὑψηλῆς τάσεως κλπ. Λόγῳ τῆς ποικιλίας τῆς παραγωγῆς, ἡ ἀνάλογια τῶν ἐργατικῶν ἐξόδων, τῶν ὑπεισερχομένων εἰς τὸ κόστος τῶν προϊόντων, κυμαίνεται σημαντικῶς μετὰξὺ τῶν. Ἡ ἐν λόγῳ ἐπιχειρήσις, ἀφοῦ ἐπὶ μακρὸν ἐξήτασε τὸ ζήτημα ἐν συμφερασίᾳ μὲ τοὺς συνδικαλιστικῶν ἀντιπροσώπους, προέκρινε τὸ σύστημα ἀμοιβῆς κατ' αὐτονόμους ὁμάδας. Ὑπεγράφη μία συλλογικὴ σύμβασις μετὰ τοῦ συνδικάτου, ἡ ὁποία καθώριζε τοὺς ὅρους τῆς ἐργασίας, συμπεριλαμβανομένου καὶ τοῦ κατωτάτου ὅριου μισθοῦ, δι' ἑκάστην κατηγορίαν ἐργατῶν. Ἀναλόγως τῆς σπουδαιότητος τῶν ἐκτελεστέων ἔργων, συνιστῶνται ὁμάδες 10—20 ἐργατῶν, ἑκάστη δὲ ὁμάς ἀναλαμβάνει δι' ἴδιον λογαριασμὸν μίαν κατασκευὴν. Ἡ ἐπιχειρήσις, φυσικὰ, διαθέτει τοὺς χώρους ἐργασίας, τὰς μηχανάς, τὰ ἐργαλεῖα καὶ τὰς πρώτας ὕλας. Διὰ τὴν ὑπὸ ἐκτέλεσιν ἐργασίαν συμφωνεῖται μίᾳ κατ' ἀποκοπὴν τιμῆ μετὰξὺ τοῦ ἡγέτου τῆς ὁμάδος καὶ τῆς Διευθύνσεως. Ἡ τιμὴ αὕτη ἀντιστοιχεῖ κατὰ κανόνα εἰς τοὺς ὑπολογισμοὺς τῆς ἐπιχειρήσεως, σχετικῶς μὲ τὰ ἐργατικά ἔξοδα κατὰ τὸν καθορισμὸν τοῦ κόστους τοῦ προϊόντος Ἡ τιμὴ αὕτη ἀφήνει μικρὸν ἢ μεγάλο περιθώριον, ἀναλόγως τοῦ ἀνταγωνισμοῦ παρομοίων ἐπιχειρήσεων.

Κατὰ τὴν ἐκτέλεσιν τοῦ ἔργου, ἥτις πιθανὸν νὰ διαρκέσῃ πλεόν τῶν δύο περιόδων πληρωμῆς, οἱ ἐργάται πληρώνονται ἑκάστην δεκαπενθημερίαν ποσὸν ἕναντι, ἀντιστοιχοῦν εἰς τὸν ὥριαλον μισθὸν τῶν ἐπὶ τὰς ὥρας ἀπασχολήσεως.

Ὅταν περατωθῇ ἡ ἐργασία, ἡ διαφορὰ μετὰξὺ τῶν ὥριαίων μισθῶν καὶ τῆς κατ'

άποκοπή τιμής περιέρχεται εις την ομάδα υπό μορφήν συμπληρώματος, υπολογιζομένου επί τοις % των βασικῶν μισθῶν. Ἐκαστος λαμβάνει μερίδιον, ἀναλόγως τῆς ἐπαγγελματικῆς ἀξιολογήσεώς του. Ἐν τούτοις, ἂν ληφθῆ ὑπ' ὄψιν ὅτι ἐργασίαι τινές, λόγω τοῦ συναγωνισμού, εἶναι ἐπωφελέστεραι ἄλλων, ὁ συμπληρωματικὸς μισθὸς ὁ καταβαλλόμενος εις ἐκάστην ομάδα δὲν ὑπερβαίνει τὰ 20 %. Τὸ ὑπόλοιπον κατατίθεται εις Ταμείον Συμφητισμοῦ καὶ χρησιμεύει :

α) νὰ ἐξασφαλίσῃ τὸν ὠριαῖον μισθόν, ὅπου οὗτος δὲν ἐπιτυγχάνεται.

β) νὰ πληρώνη συμπληρωματικὸν μισθὸν καὶ εις τοὺς ἐργάτας μεταφορῶν, ἀποστολῆς κλπ., οἵτινες λόγω τῆς φύσεως τῆς ἐργασίας των δὲν δύνανται νὰ περιληφθοῦν εις τὰς ομάδας.

γ) Νὰ ἐπιτρέπη μίαν συμπληρωματικὴν διανομὴν κατὰ τὸ τέλος τοῦ ἔτους εις ὅλους τοὺς ἐργάτας, ὥστε νὰ ἀποκαθίσταται μία ἰσότης μεταξύ τῶν διαφόρων ομάδων.

Κατὰ τὸ τέλος τοῦ 1952 λ. χ. τὸ πραγματοποιηθὲν συμπλήρωμα μισθοῦ καθ' ὁμάδα ἀπέδωκε 6 % κατὰ μέσον ὄρον. Αἱ ομάδες αἱ ὁποῖαι δὲν ἔφθασαν τὴν μέσιν ταύτην ἀπόδοσιν εἰσέπραξαν τὴν διαφορὰν. Ἐπὶ πλέον ἔτυχον ὅλοι μίᾳ συμπληρωματικῆς ἀμοιβῆς ἑτέρας 6 %.

Ἐκτὸς τοῦ συμπληρωματικοῦ κέρδους, τὸ ὅποιον πραγματοποιοῦν οἱ ἐργάται διὰ τῆς ἐφαρμογῆς τοῦ συστήματος αὐτοῦ, ἕκαστος ἐργάτης αἰσθάνεται ἑαυτὸν ἀλληλέγγυον πρὸς τοὺς συναδέλφους του, διότι μετέχει τῆς κοινῆς τύχης, καὶ ἡ ἱκανοποίησις του διπλασιάζεται διότι δὲν εἶναι πλέον εις ἀπλοῦς ἐργάτης, ἀλλὰ μοχθεῖ ὑπὸ συνθήκας παρομοίας τοῦ βιοτέχνου.

Ἀποτέλεσμα : Ἀσφάλεια τῆς ἐπιχειρήσεως, ὡς πρὸς τὸ κόστος τῆς. Καλύτερα ἐργασία, διότι ἐκάστη ὁμάς εἶναι ὑπεύθυνος πρὸς τὴν ἐπομένην. Οἰκονομία πρώτων ὕλων, καλύτερα συντήρησις τῶν ἐργαλείων, ἀνάπτυξις τοῦ πνεύματος συνεργασίας, ἀπελευθερώσις ὅλων τῶν μέχρι τοῦδε λανθανουσῶν ἱκανοτήτων, ἠῤῥημένον κέρδος διὰ τὸν καθένα.

Τὸ σύστημα τοῦτο λειτουργεῖ ἀπὸ πενταετίας πρὸς γενικὴν ἱκανοποίησιν.

Β'.) Περίπτωσις ἐλβετικῆς ἐπιχειρήσεως παραγούσης ἐν σειρᾷ σημαντικὰς ποσότητος τεμαχίων, προοριζομένων διὰ τὴν κατασκευὴν μηχανῶν.

Ἐνταῦθα ἐδημιουργήθησαν ομάδες παραγωγῆς, ἀλλὰ οἱ ἐργάται δὲν εἶναι ἀλληλέγγυοι, παρὰ διότι ὁ εἰς ἐργάζεται διὰ τὸν ἄλλον. Κερδίζουν χρόνον ἀλληλοβοηθούμενοι καὶ ἐμπιστευόμενοι εις ἕκαστον μέλος τῆς ομάδος τὸ ἔργον διὰ τὸ ὅποιον δεικνύει τὴν μεγαλύτεραν ἐπιτηδειότητα.

Ἡ ὁμάς λαμβάνει ὡς ἀμοιβὴν τὸ ἄθροισμα τῶν χορηγούμενων τιμῶν δι' ἕκαστον βιομηχανοποιούμενον τεμάχιον καὶ διανέμει τὸ ὅλον ἀναλόγως τοῦ ὠριαίου μισθοῦ ἐκάστου.

Ἡ συμπληρωματικὸς μισθός, ὅστις ἐπιτυγχάνεται χάρις εις τὸ δημιουργηθὲν κλίμα ἀλληλοβοηθείας, ἀνέρχεται εις 5--10 %.

II. Ἀναλογικὸς μισθὸς Schueller

Ἐνας μεγάλος Γάλλος βιομήχανος, ὁ κ. Schueller ἐκθειάζει ἀπὸ πολλῶν ἐτῶν τὴν παραδοχὴν ἐκεῖνου ὅπερ ἀποκαλεῖ «ἀναλογικὸν μισθόν.»

Ὁ κ. Schueller, αὐτοδημιούργητος, διευθύνει σήμερον μίαν σοβαρὰν βιομηχανίαν βερνικίων. Ἀνθρώπος τῆς πράξεως πρὶν καταστῆ θεωρητικὸς, κατέληξεν εις τὸ σύστημα τοῦ ἀφου ἔδοκίμασε διαφόρους μεθόδους συμμετοχῆς τοῦ προσωπικοῦ εις τὰ κέρδη.

Εἰς τὴν θεωρίαν τοῦ Schueller, ἥτις κατήγαγε μίαν σχετικῶς σοβαρὰν ἐπιτυχίαν, ἐνυπάρχουν δύο στοιχεῖα :

α) τὸ τεχνικόν : ὁ ἀναλογικὸς μισθὸς ἐφαρμοστέος εις μίαν ἐπιχείρησιν, τόπον ἢ ἐπαγγελματικὸν κλάδον.

β) τὸ δογματικόν : ὁ proportionalisme. Εἰς τὸν ἀτομικὸν μισθὸν ὑπερτίθεται ἕνας ἀναλογικὸς κοινωνικὸς μισθός, ἐν σύστημα ἐνδοεπιχειρησιακῶν καὶ ἐνδοεπαγγελματικῶν συμφητισμῶν, μίᾳ ἀναλογικῇ οἰκονομίᾳ βασιζομένη ἐπὶ τῆς ἀρχῆς τῆς ἀναλογικότητος, ἐφαρμοζομένης εις τοὺς φόρους, τὸ νόμισμα κλπ.

Ὁ Schueller ἐκκινεῖ ἐκ τῆς ἀπόψεως ὅτι αἱ οἰκονομικαὶ κρίσεις δὲν εἶναι κρίσεις ὑπερπαραγωγῆς, ἀλλὰ τοιαῦτα καταναλώσεως.

Ἰδοῦ, ἐν συντομίᾳ, περίληψις τῆς θέσεως ἣν λαμβάνει ὁ Schueller καὶ ἦν ἀνέπτυξεν εἰς τὸ βιβλίον του «Ἡ ἐπανάστασις εἰς τὴν οἰκονομίαν».

Ἡ οἰκονομικὴ ἀκαταστασία, τὴν ὁποίαν εἶδομεν μεγάλως ἀναπτυσσομένην κατὰ τὰ 20 τελευταῖα προπολεμικὰ ἔτη, ὀφείλεται εἰς τὸ ὅτι οἱ βιομήχανοι ἐξηκολούθουν νὰ πληρώνουν εἰς τὸ προσωπικόν των ἕνα μισθὸν ἐπιβίωσης, προοριζόμενον νὰ καλύψῃ μόνον τὰς ζωτικὰς του ἀνάγκας.

Ἐνῶ χάρις εἰς τὴν θαυμασίαν αὔξησιν τῆς ἀποδόσεως, λόγω τῆς χρήσεως τῶν μηχανῶν, ὁ ἄνθρωπος δύναται ἐνίοτε νὰ παράγῃ πολὺ περισσότερα ἀπὸ ὅ,τι ἀπαιτεῖ ἢ ἱκανοποιῆσαι τῶν ἀναγκῶν του. Τὸ συμπληρωματικὸν κέρδος, ὅπερ πραγματοποιεῖ ὁ ἐπιχειρηματίας, δὲν εἶναι παρὰ φαινομενικόν, διότι ἀναγκαστικῶς μεταμορφώνεται κατὰ τὸ μεγαλύτερον μέρος του εἰς ἀπώλητα stock, τὰ ὁποῖα πρέπει νὰ ὑποτιμῶμεν καὶ ἴσως νὰ τὰ καταστρέψωμεν.

Ὁ Schueller προτίθεται νὰ ὑποκαταστήσῃ εἰς τὸν «μισθὸν—ἐπιβίωσιν», ὅστις ἀριθμεῖται ἀπὸ τὰ πρῶτα ἔτη τῆς ἀνθρωπότητος, ἕνα «μισθὸν—παραγωγὴν», ὅστις θὰ ἐπιτρέψῃ τὴν διανομὴν τοῦ συνόλου τῆς ἐπιτευχθείσης παραγωγῆς ὑπὸ τῶν μηχανῶν, ἠδὲν ἐπιμενῆς διὰ τῆς ἐφαρμογῆς τῶν μεθόδων τῆς ἐπιστημονικῆς ὀργανώσεως.

Ἐπὶ πλέον, τὸ νὰ συνδυάσωμεν τὸν μισθὸν μὲ τὴν παραγωγὴν ἴσονται μὲ τὸ νὰ κάμωμεν τὸν ἐργάτην νὰ ἐνδιαφερθῇ διὰ τὸ ἀποτέλεσμα τῆς ἐργασίας του.

Διὰ μιᾶς ἐπιτυχοῦς ψυχολογικῆς ἀντανακλάσεως μεταμορφώνομεν τὴν ἐπιχείρησιν εἰς πραγματικὴν κοινότητα συμφερόντων.

Εἶναι μία λύσις τοῦ κοινωνικοῦ προβλήματος, διὰ τῆς δημιουργίας εἰς ὅλον τὸ προσωπικόν τῆς ἐργοδοτικῆς νοοτροπίας. Οὕτω, τονίζει ὁ Schueller, «ἡ ἐπανάστασις τῆς οἰκονομίας» θὰ καταστή ἡ «οἰκονομία μιᾶς ἐπαναστάσεως».

Ὡς διευκρινίζει ὁ κ. Schueller, ὁ ἀναλογικὸς μισθὸς δὲν παρεμβαίνει κατ' οὐδὲν εἰς τὴν διαχείρισιν τῆς ἐπιχειρήσεως. Μισθὸς καὶ κέρδη ἔχουν χωριστοὺς λογαριασμοὺς. Συνεργασία δὲν σημαίνει συνδιοικήσις, ἀλλὰ ἐργασία πρὸς κοινὸν σκοπόν. Ὁ ἀναλογικὸς μισθὸς δὲν τροποποιεῖ τὴν διάρθρωσιν τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἀρκεῖται εἰς μίαν δικαίαν κατανομὴν τοῦ προϊόντος μεταξύ μισθῶν, τῶν ὁποίων ὁ ρόλος εἶναι νὰ ἀπορροφήσουν τὰ κατανάλωτικὰ ἀγαθὰ, καὶ κερδῶν, ἅτινα τροφοδοτοῦν τὴν δημιουργίαν κεφαλαίου κῶν ἀγαθῶν. Θεωρεῖται ὡς τὸ πρῶτον βῆμα ἀναμορφώσεως τῆς ἐπιχειρήσεως, ὀδηγοῦν πρὸς περισσότερας διαρθρωτικὰς μεταβολάς.

Κατὰ γενικὴν ἀρχήν, οἱ μηχανικοὶ τοῦ ἀναλογικοῦ μισθοῦ μελετοῦν τὰ ἀποτελέσματα ἀριθμοῦ τινος ἔτων καὶ οὕτω καθορίζουν τὴν μέσση ἀναλογίαν μεταξύ μισθῶν καὶ κύκλου ἐργασιῶν. Συμβουλευοῦν πάντοτε ὅπως ἐπαυξάνωμεν τὴν ἀναλογίαν ταύτην, ὥστε νὰ παρακινῶμεν ταχύτεραν τὴν βελτίωσιν τῆς παραγωγικότητος καὶ ἐξουδετεροῦμεν τὴν ἀντίρρησιν ὅτι παγιοποιουμέν τὸ μέρος τῶν παλαιῶν μισθῶν.

Ἐκαστον μῆνα πληρώνομεν τοὺς μισθοὺς, βάσει τῶν παλαιῶν ποσοστῶν, καὶ ἐξακριβώνομεν ἕαν τὸ ποσὸν τῶν καταβληθέντων μισθῶν εἶναι κατώτερον τοῦ μισθοῦ τοῦ ἀναλογοῦντος εἰς τὴν παραδεκτὴν ἀναλογίαν πρὸς τὸν κύκλον ἐργασιῶν. Ἐάν οὕτως ἔχη, ἀπομένει ἕν ποσὸν πρὸς διανομὴν μεταξύ: 1) εἰδικοῦ ἀποθεματικοῦ, ἐπιτρέποντος τὴν διανομὴν συμπληρώματος δι' οὐδ' μῆνας ὁ κύκλος ἐργασιῶν μειοῦται, 2) κεφαλαίου ἀλληλεγγύης, διαχειριζομένου ὑπὸ ἐπιτροπῆς, εἰς ἦν συμμετέχει τὸ προσωπικόν, 3) τῶν ἐργατῶν, συμφώνως πρὸς σύστημα διαφέρον κατὰ τὰς ἐπιχειρήσεις,

Συμφώνως πρὸς τὸν χαρακτῆρα τῆς ἐπιχειρήσεως, ἡ βῆσις τῆς ἀναλογίας τοῦ ἀριθμοῦ δραστηριότητος δὲν συνταυτίζεται πάντοτε μὲ τὸν ἀπλοῦν κύκλον ἐργασιῶν. Δύναται νὰ εἶναι ἠλαττωμένον τὸ ποσὸν πωλήσεων καὶ τῶν τιμῶν τῶν πρώτων ὑλῶν (ἔννοια ἰδιαίτερος σοβάρᾳ κατὰ τὰς περιόδους τεχνικῆς ἐξελίξεως τῶν τιμῶν πρώτων ὑλῶν), ἢ τὸ ποσὸν τῆς παραγωγῆς εἰς ἀριθμὸν παραχθέντων προϊόντων, ἐκτιμωμένων εἰς τιμὰς πωλήσεως. Κατὰ τὸν J. Queval (La Communauté des entreprises) ἡ πρόθεσις τοῦ Schueller εἶναι ὅπως δι' ἀλλαγῆς τῆς ὀνομασίας τοῦ συστήματός του τονίσῃ ὅτι πρόκειται περὶ ἀναλογίας τῶν μισθῶν πρὸς τὴν παραγωγὴν καὶ οὐχὶ πρὸς τὸν κύκλον ἐργασιῶν. Ἡ διαφορὰ εἶναι σπουδαία, διότι ἡ ἀναλογία μισθὸς—κύκλος ἐργασιῶν ἐνισχύει τὴν τάσιν αὔξεσεως τῶν τιμῶν πωλήσεως, ἐνῶ ἡ ἀναλογία μισθὸς—παραγωγή προ-

οθει την τάσιν συμπίεσως τοῦ κόστους καὶ περιορισμοῦ τῶν κερδῶν.

* Ἀλλωστε, ἡ ἀύξησις τοῦ κύκλου ἐργασιῶν δὲν ἀντιστοιχεῖ πάντοτε πρὸς αὐξήσιν κερδῶν, ὡς λ. χ. προκειμένης πωλήσεως με ἐκπτώσεις τιμῆς (τέλος ἐποχῆς, ξεπούλημα ἐποχιακῶν εἰδῶν κλπ.).

* Ἐν Γαλλίᾳ, με βάσιν τὸ ἔτος 1948, ὁ ἀναλογικὸς μισθὸς ἐφημερῶς εἰς 1100 ἐπιχειρήσεις, ἀπασχολούσας 115 000 μισθωτῶν, με συνολικὸν κύκλον ἐργασιῶν 41 δισεκατομμυρίων φράγκων. Ἐκ τούτων, τὰ 24% ἀφοροῦν μεταλλουργικὰς ἐπιχειρήσεις. Περίπου εἰς τὴν δλότητα τῶν ὡς ἄνω ἐπιχειρήσεων, ἡ εἰσαγωγή τοῦ ἀναλογικοῦ μισθοῦ ἐπέφερον αἰσθητὴν βελτίωσιν εἰς τὴν παραγωγήν. Εἰς τινὰς περιπτώσεις οἱ μισθοὶ ἐτριπλασιάσθησαν.

Λεπτομερεῖς μονογραφίαι τοῦ τρόπου ἐφαρμογῆς ἀνευρίσκονται εἰς τὸ βιβλίον *Vers un salaire humain* καὶ εἰς τὰ δημοσιεύματα τῆς Ceygos.

Τὰ ἐλβετικὰ παραδείγματα λαμβάνονται ἐκ τοῦ περιοδικοῦ *Chefs* (No 4/1954). * Ἡ πλέον ἀπλή ἐφαρμογή τοῦ συστήματος τοῦ ἀναλογικοῦ μισθοῦ συνίσταται εἰς τὸν καθορισμὸν τῆς μέσης ἀναλογίας τῶν μισθῶν εἰς τὸ κόστος τῶν παραχθέντων εἰδῶν καὶ εἰς τὴν παραδοχὴν ὅτι τοῦτο ὀφείλεται εἰς τὴν ἐργασίαν, οἰαδήποτε καὶ ἂν εἶναι ἡ ἀξία τῆς παραγωγῆς.

* Ἐάν λ. χ. ὑποθέσωμεν ὅτι ἡ ἀξία τῆς παραγωγῆς (καὶ ὄχι τῶν πωλήσεων, ἴτις ἐξαρτᾶται ἐκ στοιχείων ἐπὶ τῶν ὁποίων οἱ ἐργάται δὲν ἔχουν οὐδεμίαν ἐπίδρασιν) τῶν παραχθέντων προϊόντων κατὰ τὰ τελευταῖα ἔτη ἀνέρχεται κατὰ μέσον ὄρον εἰς 1 ἐκ. φράγκων ἐτησίως, καὶ ὅτι οἱ πληρωθέντες μισθοὶ εἰς τοὺς ἐργάτας καὶ ὑπαλλήλους ἀπερρόφησαν 300 000 φρ. ἡ ἀναλογία τῶν μισθῶν ἀνέρχεται εἰς 33% καὶ αὕτη λαμβάνεται ὡς βάσις. Ἐάν ἔν ἔτος ἡ ἀξία τῆς παραγωγῆς αὐξάνη εἰς φρ. 1 200 000, ἡ συμμετοχὴ τῶν μισθῶν θὰ ἀνέλθῃ εἰς 366 000 φρ. Ἐάν οἱ ἐργάται εἰσπράξουν συμφωνῶν πρὸς τὰς συλλογικὰς συμβάσεις φρ. 300 000 διαρκούντος τοῦ ἔτους, ἡ συμπληρωματικὴ διανομὴ τῶν φρ. 66 000 θὰ γίνῃ κατὰ τὸ τέλος τῆς χρήσεως.

* Ἡ ἀναλογία τῆς διανομῆς καθορίζεται κοινῇ συμφωνίᾳ, μεταξύ Διευθύνσεως καὶ ἐνδιαφερομένων ἐργατῶν καὶ ὑπαλλήλων.

Περίπτωσης Α'. Μία μεταλλουργικὴ ἐπιχείρησις ἀπασχολεῖ 340 ἐργάτας εἰς τὴν κατασκευὴν μηχανῶν παραπλησίον τύπων. Ὑπὸ τὰς συνθήκας ταύτας τὰ στοιχεῖα κόστους (ὕλικά, ἐργατικά καὶ γενικὰ ἔξοδα) εἶναι περίπου τὰ ἴδια, δι' ἐκάστην παραγομένην μηχανήν.

Εἰς τὴν περίπτωσιν ταύτην εἶναι δυνατὴ ἡ ἐφαρμογὴ τοῦ συστήματος τῶν συνολικῶν ἀμοιβῶν, βάσει τοῦ ἀριθμοῦ τῶν παραγομένων προϊόντων καὶ εἰς ὄφελος τοῦ συνόλου τοῦ προσωπικοῦ, περιλαμβανομένων καὶ τῶν στελεχῶν, ὡς καὶ τῶν ὑπαλλήλων γραφείου.

Κατὰ τὰς ἀρχὰς τοῦ 1951, οἱ μισθοὶ ἦσαν ἤδη ἀνώτεροι τῶν μέσων ἐλβετικῶν μισθῶν. Ἐν τούτοις τὸ προσωπικὸν διεξεδίκε αὐξήσεις ὑπὸ μορφήν γενικῆς αὐξήσεως. Ἡ Διεύθυνσις ἀπήντησεν ὅτι χωρὶς ταυτόχρονον αὐξήσιν τῆς παραγωγῆς ἦτο ἀδύνατος οἰαδήποτε αὐξήσις μισθῶν.

Συμφωνήθη ὅθεν ὅπως εἰσαχθῆ σύστημα βραβείου κατ' ἀπόδοσιν. Καθωρίσθη ἐν πρώτοις ἡ μέση μηνιαία παραγωγή, ἡ ἀναγκαία διὰ τὴν κάλυψιν τῶν γενικῶν ἐξόδων καὶ μίαν κανονικὴν ἀπόδοσιν τοῦ κεφαλαίου, καὶ ὅτι κάθε ἐπὶ πλέον μηχανή, ἴτις θὰ ἐξήρχετο ἐκ τοῦ ἐργοστασίου, θὰ ἔδιδε λαβὴν εἰς μίαν καθωρισμένην συνολικὴν ἀμοιβήν. Τὰ ἀτομικὰ βραβεῖα δὲν καθρηγῆθησαν. Οἱ ἐργάται κατ' ἀρχὰς ἦσαν πολὺ σκεπτικισταί, ἰσχυρίζόμενοι ὅτι δὲν ἠδύναντο νὰ παράγουν περισσότερα. Εἰς 8 τοὺς ἐδόθη ἡ ἀπάντησις ὅτι ἐάν ἐργάζωνται ἐν πνεύματι ὁμάδος, ἐάν ἀλληλοβοηθοῦνται ἀντὶ νὰ ἀλληλοὑποβλέπωνται, ἐάν κοινοποιοῦν μεταξὺ τῶν τὰς βελτιώσεις ἀντὶ νὰ τὰς κρατοῦν ἐγωστικῶς διὰ τὸν ἑαυτόν των, με τὴν ἐνθάρρυνσιν μικροεφευρέσεων καὶ ἀνακαλύψεων, θὰ ἦτο δυνατόν νὰ ἐξασφαλισθῆ συνολικὴ ἀμοιβὴ 8—10%. Κυρίως ὁμως ἐπεδιώκετο ὅπως ἐξ ἴσου ἐνδιαφεροῦν καὶ τὰ στελέχη, ἐκ μέρους τῶν ὁποίων ἀνεμένετο ἡ πνευματικὴ προσπάθεια, ἴτις θὰ ἐπέτρεπε τὴν πραγματοποίησιν σοβαρὰς ἀμοιβῆς.

Καὶ τοῦτο ὄντως συνέβη. Χάρις εἰς τὴν ἀνάπτυσιν τοῦ πνεύματος ὁμάδος εἰς ὅλους

τους τομείς της επιχειρήσεως και εις τὸ ὅτι ἐργάται και στελέχη ἐνδιεφέροντο διὰ τὴν αὐξησιν τῆς παραγωγικότητος, ἔλαβε χώραν μία πραγματικὴ ἐπανάστασις εἰς τὴν ὀργάνωσιν τῆς ἐργασίας, τὴν διακίνησιν, τὴν χρησιμοποίησιν τῶν εργαλείων, τὴν προπαρασκευὴν τῶν πρώτων ὑλῶν κλπ. Κατὰ τὸν πρῶτον μῆνα τῆς ἐφαρμογῆς κατορθώθη διανομὴ ἀντιπροσωπεύουσα τὰ 5%, τοῦ συνόλου τῶν μισθῶν, περιλαμβανομένων και τῶν τεχνικῶν και τῶν μηχανικῶν.

Ἡ ἀμοιβὴ αὕτη προοδευτικῶς ἠῤῥησεν ὥστε νὰ φθάσῃ τὰ 24% ἐντὸς 10 μηνῶν. Τότε συμφωνήθη ὅτι δὲν θὰ διενέμετο πέραν τῶν 18% κατὰ τὸ τέλος ἐκάστου μηνός, και ὅτι τὸ ὑπόλοιπον θὰ κατετίθετο εἰς ταμεῖον συμψηφισμοῦ, διὰ τὰς ὀλιγώτερον εὐνοϊκὰς περιόδους. Μέχρι τοῦδε δὲν κατέφυγον εἰς τὸ ταμεῖον τοῦτο παρὰ 2 ἢ 3 φορές τὸ ἔτος, ἵνα διατηρηθῇ τὸ ποσοστὸν 18% και κατὰ τοὺς ἀγόνους μῆνας.

Ἡ ἐργατικὴ προσπάθεια δὲν ἦτο ὑψηλότερα τῆς ἄλλοτε, ἡ ἐργασία ὅμως ἐξετελεῖτο εἰς μίαν ἀτμόσφαιραν ὅπου ἕκαστος ἔβαζε ὄλο τὸ μυαλὸ και τὴν καρδιά του.

Οἱ πληρωνόμενοι μετὸν μῆνα ταχέως ἀπέβαλαν τὰς κακὰς συνηθείας των και ἀφωσιώθησαν εἰς τὴν μελέτην μέσων ἱκανῶν νὰ αὐξήσουν τὴν παραγωγήν.

Ὁ πειραματισμὸς οὗτος ἔρχεται νὰ ἐπικυρώσῃ μίαν συχνὰ ἀσκουμένην κριτικὴν, ὅτι δηλαδὴ ἀμείβουν τοὺς ἐργάτας διὰ νὰ ἐπιτύχουν παρ' αὐτῶν τὸ μέγιστον. Ἐν τούτοις ὅμως τὰ στελέχη, ἐκ τῶν ὁποίων ἐξαρτᾶται κατὰ μέγα μέρος ὁ βαθμὸς ἀποδοτικότητος, ἐξακολουθοῦν νὰ πληρώνωνται μετὸν μῆνα, ὅση και ἂν εἶναι ἡ ὑπ' αὐτῶν παρεχομένη προσπάθεια και ποιότης ἐργασίας. Τοῦτο εἶναι ἔλλειψις κοινοῦ νοῦ. Πρέπει νὰ εὑρεθῇ τρόπος ὅπως ἀμέσως ἐνδιαφερθοῦν τὰ στελέχη, και τοῦτο ἐπιτυγχάνεται διὰ τοῦ ἀναλογικοῦ μισθοῦ.

Περίπτωσις Β'. Ἡ ἐπιχειρήσις αὕτη ἀπασχολεῖ 200 πρόσωπα και κατασκευάζει μηχανὰς διαφόρων τύπων. Πλέον δειλὴ τῆς προηγουμένης, μέχρι τοῦδε δὲν ἐνεκαινίασεν ἕνα πραγματικὸν σύστημα συνολικοῦ ἐνδιαφέροντος. Κατενόησεν ὅμως ὅτι και τὰ στελέχη δέον νὰ ἐνδιαφερθοῦν διὰ τὴν αὐξησιν τῆς παραγωγικότητος, ὅσον και οἱ ἐργάται. Και ἔλυσε τὸ πρόβλημα δι' ἀπλοῦ τρόπου, ὅστις ὅμως ἔδωκεν ἄξια λόγου ἀποτελέσματα.

Ἡ πλειονότης τῶν ἐργατῶν ἐργάζεται ἐπὶ συμφωνία. Διὰ νὰ κινήσῃ τὸ ἐνδιαφέρον ὄλων ὅσοι (ἐργάται, στελέχη και ὑπάλληλοι) δὲν δύνανται νὰ ἀμειφθοῦν κατ' ἀπόδοσιν, ἡ ἐπιχειρήσις πληρώνει εἰς καθένα κατὰ τὸ τέλος τοῦ μηνός μέσση ἴσση ἀμοιβήν, πραγματοποιουμένην ὑπὸ τῶν ἐπὶ συμφωνία ἐργατῶν. Οὕτω ἕκαστος εὐρίσκει ἐνδιαφέρον διὰ τὴν καλὴν προπαρασκευὴν τῆς ἐργασίας. Βοηθούμενοι οὕτω οἱ ἐκτελεσταὶ ἐργάται αὐξάνουν τὴν παραγωγήν των και κατ' ἀκολουθίαν τὰς ἀποδοχὰς των, ἐνῶ οἱ συναδελφοὶ των ποῦ ἀμείβονται κατὰ μῆνα ἐνθαρρύνονται ἀπὸ τὴν εἰδικὴν ἀμοιβήν ἥτις τοὺς παρέχεται.

Τὸ σύστημα τοῦτο δὲν δίδει τὰ ἴδια ἀποτελέσματα, ὡς μία πραγματικὴ συνολικὴ ἀμοιβή, τὸ πνεῦμα ὅμως ὁμάδος δημιουργεῖται και ἕκαστος ἱκανοποιεῖται ἠθικῶς και ὕλικῶς.

Συμπέρασμα ὄλων τῶν ἀνωτέρω ἀναπτυχθέντων: Τὸ ἅπαν δὲν εἶναι τὸ πολὺ-πλοκὸν και τέλειον τοῦ συστήματος. Και μετὰ ἀπλᾶ μέσα ἐπιτυγχάνομεν ἀποτελέσματα, ἀρκεῖ νὰ πιστεύωμεν εἰς ὅ,τι ἐπιδιώκομεν. Και τὴν πρωτοβουλίαν ἐνταῦθα τοῦ τολμᾶν και καινοτομεῖν πρέπει νὰ τὴν ἀναλάβῃ ἡ ἐργοδοτικὴ ἡγεσία.