

ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΜΟΙΒΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ ΒΕΛΤΙΩΣΕΩΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΕΩΣ ΑΥΤΗΣ

ὑπὸ τοῦ κ. ΚΛΑΥΔΙΟΥ Β. ΜΠΑΝΤΑΛΟΥΚΑ

Ὅς γνωστόν, ἡ ἐργασία, πνευματικὴ καὶ χειρωνακτικὴ, παρακολουθεῖται ἀπὸ δύο κατὰ βάσιν δυσμενεῖς συνεπειάς. Ἡ πρώτη ἐξ αὐτῶν εἶναι θετικὴ καὶ συνίσταται εἰς τὴν πνευματικὴν καὶ σωματικὴν κόπωσιν. Ἡ δευτέρα τούτων εἶναι ἀρνητικὴ καὶ συνίσταται εἰς τὸν περιορισμὸν τοῦ ἐλευθέρου χρόνου δι' ἀναψυχὴν καὶ ἐτέρας ἱκανοποιήσεις. Ἐναντι τῶν δυσμενῶν τούτων συνεπειῶν, ἡ ἐργασία ἀποφέρει τὴν ἀπόλαυσιν τῆς ἀμοιβῆς, δι' ἧς οἱ ἐργαζόμενοι ἀποκτοῦν εἰσόδημα καὶ ἱκανοποιοῦν τὰς ἀνάγκας τῶν εἰς ἀγαθὰ καὶ ὑπηρεσίας.

Ἡ Ἀμοιβὴ ἐργασίας καλεῖται ἡ παροχὴ τιμήματος, ὅπερ καταβάλλεται ὡς ἀντιπαροχὴ διὰ προσφερθείσας ὑπηρεσίας. Ἡ ὑπηρεσία αὕτη δυνατόν νὰ εἶναι ἀνεξάρτητος, ὅταν παρέχεται παρὰ ἐλευθέρων ἐπαγγελματιῶν, συνήθως ὁμως καὶ δὴ εἰς τὴν περίπτωσιν τῶν ἐπιχειρήσεων εἶναι ἐξηρητημένη, παρεχομένη παρὰ τῶν ὑπαλλήλων καὶ τῶν ἐργατῶν αὐτῶν. Ἡ ὑπὸ τῶν ὑπαλλήλων παρεχομένη ἐργασία ἀμειβεται συνήθως διὰ τῆς καταβολῆς μηνιαίου *μισθοῦ*, ἐνῶ ἡ ὑπὸ τῶν ἐργατῶν τοιαύτη ἀμειβεται συνήθως διὰ τῆς καταβολῆς *ἡμερομισθίου*. Ἡ ἐν λόγῳ ἀμοιβὴ συνίσταται εἰς χρήμα. Εἶναι ὁμως δυνατόν τμῆμα αὐτῆς νὰ συνίσταται εἰς εἶδος (ἀγαθὰ καὶ ὑπηρεσίας) καὶ εἰς ἠθικὰς προσφοράς. Τὸ ἐκάστοτε καταβαλλόμενον χρηματικὸν ποσὸν συνιστᾷ τὴν *ὀνομαστικὴν* χρηματικὴν ἀμοιβήν, ἐν ἀντιδιαστολῇ πρὸς τὴν *πραγματικὴν* χρηματικὴν ἀμοιβήν, ἰσοδυναμοῦσαν πρὸς τὴν ἐκάστοτε ἀποκτωμένην ἀγοραστικὴν δύναμιν, ἀποτιμωμένην εἰς σταθερὰς τιμὰς τοῦ ἔθνικοῦ νομίσματος. Ὅταν ἡ καταβαλλομένη ἀμοιβὴ ἀναπροσαρμόζεται ἐκάστοτε πρὸς τὴν ἀγοραστικὴν δύναμιν αὐτῆς, τότε αὕτη καλεῖται «τιμαριθμικὴ». Ἡ ἀναπροσαρμογὴ ὁμως αὕτη δὲν εἶναι δυνατόν νὰ παρακολουθῆ ἀπολύτως τὴν τάσιν ἀκαμψίας τῶν ἀμοιβῶν τῶν ἐργαζομένων, ἰδίᾳ εἰς τὴν περίπτωσιν ἀνόδου τῶν τιμῶν τῶν ἀγαθῶν. Ἡ ἐν λόγῳ ἀκαμψία δὲν ἐπιτρέπει βραχυχρονίως τὴν αὐτὴν ποσοστιαίαν ἀνοδὸν τῶν ἀμοιβῶν τῆς ἐργασίας πρὸς τὴν τῶν τιμῶν τῶν ἀγαθῶν.

Ἡ Ὄργανωτικὴ ἐπιδιώκει, ὅπως ἡ ἀμοιβὴ τῆς ἐργασίας εἶναι ἀκριβοδικαία, ἱκανοποιοῦσα κυρίως τὸ προσωπικὸν τῶν ἐπιχειρήσεων καὶ δευτερευόντως τὸν ἐπιχειρηματίαν. Τὸ ὕψος τῆς ἀμοιβῆς ταύτης ἐξαρτᾶται ἐξ ἐξωγενῶν καὶ ἐνδογενῶν διὰ τινὰ ἐπιχειρήσιν παραγόντων. *Ἐξωγενεῖς παράγον-*

τες, επιδρώντες ἐπὶ τοῦ ὕψους τούτου, εἶναι κυρίως ὁ βαθμὸς ἀναπτύξεως τῆς ἐθνικῆς οἰκονομίας, ἢ ἐκάστοτε κατάστασις καὶ τὸ μέγεθος τῶν συναλλαγῶν τῆς χώρας, ἢ ἀφθονία ἢ σπάνις προσφερομένου ἢ ζητουμένου προσωπικοῦ καὶ τὸ ἐπίπεδον διαβιώσεως. Ἐνδογενεῖς παράγοντες, ἐπηρεάζοντες τὸ ὕψος τῶν ἀμοιβῶν τῆς ἐργασίας εἶναι δύο. Πρῶτον, οἱ ἀνεξάρτητοι τῆς θελήσεως τοῦ ἐπιχειρηματίου καὶ δεύτερον οἱ ἐξηρητημένοι ἐκ τῆς θελήσεως αὐτοῦ. Ἄνεξάρτητοι παράγοντες τῆς θελήσεως τοῦ ἐπιχειρηματίου εἶναι κυρίως τὸ εἶδος τῆς ἐπιχειρηματικῆς δραστηριότητος, ἢ οἰκονομικὴ ἀντοχὴ καὶ τὰ κέρδη τῆς ἐπιχειρήσεως, ἢ ἀνταγωνιστικὴ αὐτῆς θέσις καὶ ἡ ἐπαγγελματικὴ ἰκανότης τοῦ προσωπικοῦ αὐτῆς. Ἐξηρητημένοι παράγοντες ἐκ τῆς θελήσεως τοῦ ἐπιχειρηματίου, οἵτινες καὶ ἐνταῦθα ἐνδιαφέρουν, εἶναι αἱ μέθοδοι ἀμοιβῆς τῆς ἐργασίας καὶ τὰ κίνητρα βελτιώσεως τῆς ἀποδόσεως αὐτῆς.

Αἱ μέθοδοι ἀμοιβῆς τῆς ἐργασίας ἀσκοῦν μεγίστην ἐπίδρασιν ἐπὶ τῆς ἐν γένει ἀποτελεσματικότητος δεδομένης ἐπιχειρήσεως. Ἡ ἐκλογή, ὅθεν, τῆς καταλλήλου μεθόδου πρὸς ἐφαρμογὴν, ἀποτελεῖ σοβαρὸν καὶ δυσχερὲς πρόβλημα. Ἡ μέθοδος αὕτη, κατ' ἀρχὴν, δεόν νὰ προσαρμόζηται πρὸς τὸν σκοπόν, τὰς εἰδικὰς συνθήκας καὶ τὴν μορφήν τῆς ἐπιχειρήσεως, ὡς καὶ τὴν νοοτροπίαν τοῦ προσωπικοῦ αὐτῆς, ἵνα προκαλέσῃ ἐντόνως τὸ ἐνδιαφέρον αὐτοῦ πρὸς ἐπιτυχίαν τοῦ ἐν λόγῳ σκοποῦ. Δύναται, πάντως, νὰ ὑποστηριχθῇ ὅτι οἰαδήποτε υἱοθετηθησομένη μέθοδος πρέπει νὰ ἐξασφαλίζῃ ἐπαρκῆ ἢ διαιαν παροχὴν τιμῆματος ἔναντι τῶν καταβαλλομένων ὑπηρεσιῶν ὑπὸ τοῦ προσωπικοῦ. Συνεπῶς, οἰαδήποτε μέθοδος ἀμοιβῆς τῆς ἐργασίας δεόν νὰ ἐπιτρέπῃ τὴν ὑπαρξιν τῶν ἀκολουθῶν τριῶν προϋποθέσεων: Πρῶτον, τῆς δημιουργίας καὶ διατηρήσεως ἐκάστοτε ἀνεκτοῦ ἐπιπέδου διαβιώσεως τῶν ἐργαζομένων, κατόπιν ἐξασφαλίσεως ἀκριβοδικαίας οἰκονομικῆς ἀμοιβῆς εἰς ἕκαστον ἐξ αὐτῶν, μὴ ὑπολειπομένης τῆς ἀντιστοίχου ὁμοίων ἐπιχειρήσεων τῆς περιοχῆς, συνάμα δὲ ἐπιτρεπούσης τὴν ἀπερίσπαστον προσήλωσιν τῶν ἐργαζομένων εἰς τὸ ἔργον αὐτῶν. Δεύτερον, τοῦ ἀκριβῶς καὶ πλέον ἀπλοῦ προσδιορισμοῦ τῆς ἐν λόγῳ ἀμοιβῆς ἐκάστου ἐργαζομένου, ἐπὶ τῇ βάσει ἀντικειμενικῶν κριτηρίων, ἀπολύτως καὶ σχετικῶς. Τὰ κριτήρια μάλιστα ταῦτα εἶναι ἀπαραίτητον, ὅπως εἶναι ἐκ τῶν προτέρων γνωστὰ εἰς τοὺς ἐργαζομένους καὶ εἶναι εἰς αὐτοὺς κατανοητά, ἐπιτρέποντα συνάμα τὸν εὐχερῆ ὑπολογισμόν καὶ ἔλεγχον παρ' οἰουδήποτε τῆς καθοριζομένης δι' αὐτὸν ἀμοιβῆς. Τρίτον, τῆς δημιουργίας συνεχοῦς ἐνδιαφέροντος τῶν ἐργαζομένων πρὸς αὔξησιν καὶ βελτίωσιν τῆς ἐπιχειρηματικῆς ἀποτελεσματικότητος καὶ γενικῶς ἐξασφάλισιν τῶν συμφερόντων τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἡ δημιουργία αὕτη ἐπιτυγχάνεται κυρίως διὰ τῆς παροχῆς κινήτρων ἢ παρορμήσεων.

Κίνητρα (Incentives, Stimulants) εἶναι τὰ μέσα δραστηριοποιήσεως τῶν ἐργαζομένων, πρὸς συνεχῆ αὔξησιν καὶ βελτίωσιν τῆς ἀποτελεσματικότητος αὐτῶν καὶ τελικῶς τῆς ἐπιχειρήσεως. Τὰ ἐν λόγῳ κίνητρα εἶναι θετικὰ καὶ ἀρνητικὰ. Τὰ πρῶτα ἐνθαρρύνουν τὸν ζῆλον τοῦ προσωπικοῦ, διὰ τῆς ἀνταμοιβῆς τῶν ὠφελίμων προσπαθειῶν των, ἐνῶ τὰ δεύτερα ἀποθαρρύνουν τὴν παρ' αὐτοῦ οἰανδήποτε παρέκκλισιν ἐκ τῶν προγραμμάτων δράσεως τῆς

ἐπιχειρήσεως καὶ τῶν ἰσχυόντων κανονισμῶν, διὰ τῆς ἐπιβολῆς κυρώσεων.

Παραλλήλως ὁμοῦ καὶ κυρίως, τὰ κίνητρα ταῦτα διακρίνονται εἰς *ἠθικὰ καὶ οἰκονομικά*. Ἠθικὰ εἶναι τὰ κίνητρα τὰ ὁποῖα ἀναφέρονται εἰς τὴν καλλιέργειαν ψυχολογικῶν ἐρεθισμῶν, ὡς φιλοδοξίας, κύρους, ἀξιοπρεπείας, εὐθύνης, πρωτοβουλίας κλπ., ἰδίᾳ δὲ εἰς τὴν ἀναγνώρισιν τῆς συμβολῆς ἐκάστου ἐργαζομένου καὶ ἀνταμοιβῆς δι' ἀναλόγων ἐκδηλώσεων τῆς ἐπιχειρήσεως. Ὡς, ἐ.π., δι' εὐνοικῶν τοποθετήσεων, μεταθέσεων, ἀδειῶν, συμμετοχῶν εἰς τὴν διοίκησιν (εἰς συμβούλια, ἐπιτροπὰς κλπ.), διὰ προαγωγῶν, ἀπονομῶν τίτλων, ἐπαίνων, ἠθικῶν βραβείων κλπ. Οἰκονομικά, τέλος, εἶναι τὰ κίνητρα ὅταν ἀναφέρονται εἰς τὴν ἄμεσον ἢ ἔμμεσον αὐξήσιν ἢ βελτίωσιν τῶν εἰς χρῆμα ἢ εἰς εἶδος ἀμοιβῶν καὶ ἐν γένει παροχῶν τοῦ προσωπικοῦ, περὶ ὧν γίνεται ἐκτενέστερος λόγος κατωτέρω.

Αἱ κυριώτεραι τῶν ἐν χρήσει μεθόδων ἀμοιβῆς τῆς ἐργασίας στήριζονται ἐπὶ δύο ἀντιθέτων βάσεων, ἀφ' ἑνὸς μὲν τοῦ διατιθεμένου χρόνου, ἀφ' ἑτέρου δὲ τοῦ πραγματοποιηθέντος ἔργου. Κατὰ τὴν πρώτην βάσιν, ἡ ἀμοιβὴ τῆς ἐργασίας εἶναι σταθερὰ καὶ ὑπολογίζεται κατὰ χρονικὸς περιόδους, μὴ λαμβανομένης ὑπ' ὄψιν, θεωρητικῶς τουλάχιστον, τῆς πραγματοποιουμένης ὑπ' ἐκάστου ἐργαζομένου ἀποτελεσματικότητος. Κατὰ τὴν δευτέραν βάσιν, ἡ ἀμοιβὴ τῆς ἐργασίας ἐξαρτᾶται ἐκάστοτε ἐκ τῶν παραγομένων μονάδων ἔργου ἢ προϊόντος τινός, μὴ ὑπολογιζομένου, θεωρητικῶς τουλάχιστον, τοῦ διατεθέντος χρόνου διὰ τὴν ἐν λόγῳ παραγωγὴν. Οὕτως, αἱ κλασσικαὶ μέθοδοι ἀμοιβῆς τῆς ἐργασίας εἶναι κατὰ βάσιν δύο, ἡ ἀναλόγως τοῦ χρησιμοποιηθέντος χρόνου καὶ ἡ ἀναλόγως τῶν παραχθειςῶν μονάδων ἔργου ἢ προϊόντος.

Ὑφίστανται, ἐν τούτοις, καὶ ἕτεραι ἐν χρήσει μέθοδοι ἀμοιβῆς τῆς ἐργασίας, αἵτινες ἀποτελοῦν παραλλαγὰς τῶν ἀνωτέρω δύο καὶ συνδυάζονται περαιτέρω μὲ προσαυξήσεις, πρὸς δημιουργίαν εἰδικῶν οἰκονομικῶν κινήτρων.

1. Μέθοδος ἀμοιβῆς τῆς ἐργασίας κατὰ χρονικὰς περιόδους. Αὕτη εἶναι ἡ ἀρχαιότερα, ἀπλουστερα καὶ πλέον διαδεδομένη μέθοδος. Κατ' αὐτὴν, ὁ ἐργαζόμενος προσφέρει εἰς τὴν ἐπιχείρησιν, βάσει μέσης τιμῆς προκαθορισθείσης, μίαν χρονικὴν μονάδα ἐργασίας (ὥραν, ἡμέραν, ἐβδομάδα, μῆνα). Ἀναλόγως πρὸς τὴν προσφορὰν ταύτην εἰς χρόνον, ἀμείβεται ὁ ἐργαζόμενος σταθερῶς καὶ ἀνεξαρτήτως τοῦ ἐπιτευχθέντος παρ' αὐτοῦ ποσοτικοῦ καὶ ποιοτικοῦ ἀποτελέσματος.

Αἱ ὀφειλόμεναι εἰς ἕκαστον ἐργαζόμενον ἀμοιβαὶ καταγράφονται εἰς καταστάσεις πληρωμῆς καὶ διαπιστοῦνται ἐκ τῶν βιβλίων μισθοδοσίας, ἐν συνδυασμῷ πρὸς τὰ δελτία ἀφίξεως καὶ ἀναχωρήσεως ἐκάστου.

Ἡ μέθοδος αὕτη ἀμιγῶς ἐφαρμοζομένη, δὲν κρίνεται ὡς ὀργανωτικῶς ὀρθή, καθόσον ἀμείβονται ἐξ ἴσου ἱκανοὶ καὶ ἀνίκανοι, ἀποδόσαντες καὶ μὴ, ἀρκεῖ μόνον νὰ συνεπλήρωσαν τὸν αὐτὸν χρόνον παρουσίας εἰς τὴν ἐπιχείρησιν καὶ νὰ ἔχουν ἐνταχθῆ εἰς τὴν αὐτὴν κλιμάκωσιν ἀμοιβῆς. Οὕτως, ἡ μέθοδος αὕτη ὠθεῖ τοὺς ἐργαζομένους εἰς τὴν χαλάρωσιν τῆς προσπάθειάς των, ἀπαιτεῖ ἔντασιν, ὅθεν, τῆς ἐποπτείας αὐτῶν καὶ τέλος προκαλεῖ διόγκω-

σιν τῶν δαπανῶν ἐργασίας κατὰ μονάδα παραγομένου προϊόντος ἢ προσφερομένης εἰς τρίτους ὑπηρεσίας.

Πρὸς περιορισμὸν τῆς ἔλλειπούσης ἀμέσου ἐξαρτήσεως ἀμοιβῆς καὶ ἀποτελέσματος, ἦτοι πρὸς ἐνθάρρυνσιν τῶν ἐργαζομένων ἀπὸ πλευρᾶς συμβολῆς των, χρησιμοποιεῖται κλιμάκωσις τῆς ἀμοιβῆς, στηριζομένη ἐπὶ διαφόρων κριτηρίων. Τὰ κριτήρια ταῦτα εἶναι συνήθως σχετικὰ πρὸς τὴν μόρφωσιν, τὴν εὐθύνην, τὸ ἀνατιθέμενον ἔργον, τὰς συνθήκας ἢ τὸ περιβάλλον τῆς ἐργασίας, τὸν βαθμὸν δυσχερειῶν ἐκτελέσεως αὐτῆς, τὰς διακρίσεις τῶν ἐργαζομένων εἰς ἐπιτελικούς, διοικητικούς, τεχνικούς ἢ εἰς ὑπαλλήλους, ὑπηρετάς καὶ ἐργάτας, εἰς καθοδηγοῦντας, ἐπιστατοῦντας, ἐκτελοῦντας κλπ. Εἰς ταῦτα προστίθενται καὶ κριτήρια ἀξιολογήσεως πείρας καὶ γνώσεων, συνολικοῦ χρόνου προϋπηρεσίας, εὐδοκίμου παραμονῆς ἐν τῷ αὐτῷ βαθμῷ, ἀκριβείας προσσελεύσεως καὶ ἀποχωρήσεως κλπ., ἅτινα συντελοῦν εἰς τὴν εἰδικὴν βελτίωσιν τῶν ἀποδοχῶν ἐκάστου, οὐχὶ ὅμως πέραν προκαθοριζομένων ἀνωτάτων κατὰ κλίμακα ἀμοιβῶν ὀρίων.

Ἡ ἐφαρμογὴ τῆς μεθόδου ταύτης κρίνεται σκόπιμος, προκειμένου περὶ ἐκτελέσεως εὐσυνειδήτου καὶ ποιοτικῆς ἐργασίας, ἢ ὁποῖα συνήθως δὲν εἶναι εὐχερὲς νὰ μετρηθῇ καὶ ὑπολογισθῇ ἀπὸ πλευρᾶς ἀποδόσεως, ὡς καὶ προκειμένου περὶ ἐργασίας μὴ δυναμένης νὰ προκαθορισθῇ ἡ διάρκεια προσφορᾶς της. Κρίνεται ἐπίσης ἐφαρμοστέα ἡ μέθοδος αὕτη εἰς τὴν περίπτωσιν καθ' ἣν ὁ χρόνος ἐργασίας ἐνδιαφέρει περισσότερο τῆς ἀποτελεσματικότητος, διότι προηγουμένως ἐγένετο ἀκριβὴς καθορισμὸς ἀντιστοίχου κανονικῆς παραγωγῆς, ὡς, π.χ., ὅταν πρόκειται περὶ ρυθμικῆς πληθοπαραγωγῆς κατὰ συνεχῆ καὶ διαδοχικὰ στάδια (διὰ κινητῶν ταινιῶν συνεχοῦς ροῆς ἢ καθ' ἄλυσον, ἢ δι' αὐτομάτων ἐπιπέδων ὀλισθήσεως κλπ.).

2. Μέθοδος ἀμοιβῆς τῆς ἐργασίας κατὰ παραγομένας μονάδας ἔργου ἢ προϊόντος. Αὕτη καλεῖται καὶ μέθοδος κατ' ἀποκοπὴν, ἢ κατὰ ἐργολαβίαν, ἢ κατὰ τεμάχιον. Εἶναι καὶ ἡ ἐν λόγῳ μέθοδος ἀρχαία, ἀπλή καὶ ἀρκούντως διαδεδομένη. Ἐνταῦθα, ἡ ἀμοιβὴ ἐκάστου ἐργαζομένου προσδιορίζεται ἐκ τοῦ ἐκάστοτε ἐπιτυχανομένου παρ' αὐτοῦ ποσοτικοῦ ἀποτελέσματος, εἰς μονάδας ἢ ποσότητας ἔργου ἢ προϊόντος, ἀνεξαρτήτως τοῦ διατεθέντος χρόνου παραγωγῆς των. Δι' ἐκάστην τῶν ἐν λόγῳ μονάδων προκαθορίζεται σταθερὸν χρηματικὸν ποσόν, ὅπερ ἀποτελεῖ τὴν κατὰ μονάδα παρεχομένην ἀμοιβὴν τῆς ἐργασίας. Συνεπῶς, ὁ ἀριθμὸς τῶν μονάδων τούτων ἐπὶ τὸ ὡς ἄνω ποσόν ἀποτελεῖ ἐκάστοτε τὴν ἀμοιβὴν ἐκάστου ἐργαζομένου, ἀνεξαρτήτως τοῦ διατεθέντος σχετικῶς χρόνου, τουλάχιστον θεωρητικῶς. Οὕτως ἡ ἀμοιβὴ αὕτη εἶναι ἀμέσως ἀνάλογος πρὸς τὴν παραγωγικότητα τῆς ἐργασίας, ἀλλὰ ἀπὸ καθαρῶς ποσοτικῆς ἀπόψεως καὶ οὐχὶ καὶ ποιοτικῆς.

Παρὰ τὰ ἀνωτέρω, ἡ μέθοδος αὕτη ἀπαιτεῖ, κατὰ κανόνα, λεπτομερῆ ἔλεγχον τῆς ποιότητος τοῦ ἔργου ἢ τοῦ προϊόντος, πρὸς ἀποφυγὴν τῆς θυσίας τῆς ποιότητος εἰς τὴν ποσότητα. Συνάμα, ἡ ἐν λόγῳ μέθοδος ἀπαιτεῖ, συνήθως, προκαθορισμὸν τῆς παραχθεισομένης ποσότητος ὑπὸ μέσου εἰδι-

κευμένου έργατου με κανονικήν έντασιν εις δεδομένον χρόνον, πρὸς έπακριβήν προσδιορισμὸν τῆς κατὰ μονάδα ἔργου ἢ προϊόντος ἀμοιβῆς τῆς ἐργασίας, ὡς καὶ ἀποφυγὴν ὑπερκοπώσεως τῶν ἐργαζομένων, ὑπερβολικῆς φθορᾶς τοῦ μηχανικοῦ ἐξοπλισμοῦ καὶ ὑποβιβασμὸν τῆς ποιότητος τῆς παραγωγῆς. Ὁ προκαθορισμὸς οὗτος διενεργεῖται ὑπὸ ἐξησηκμένων ἀναλυτῶν τῆς ἐργασίας—χρονομετρῶν. Ἐὰν ὅμως ἡ ἐν λόγῳ ἀμοιβὴ τῆς ἐργασίας καταβάλλεται ὑπὸ τὸν ὅρον ὅτι αἱ οἰκείαι μονάδες ἔργου ἢ προϊόντος θὰ παραχθοῦν κατὰ τὸ διάστημα τῶν κανονικῶν ὥρῶν ἐργασίας τῆς ἐπιχειρήσεως, τότε ἡ παροῦσα μέθοδος συγγέεται πρὸς τὴν μέθοδον ἀμοιβῆς τῆς ἐργασίας κατὰ χρονικὰς περιόδους.

Διὰ τὴν κατὰ τὰ ἀνωτέρω καταβολὴν τῆς ἀμοιβῆς εἰς ἕκαστον ἐργαζόμενον, δίδεται εἰς αὐτὸν ἐν δελτίῳ καταγραφῆς τῆς ἡμερησίας παραγωγῆς του. Ἄμα τῇ παραδόσει τῶν παραχθεῖσῶν μονάδων, ἐλέγχεται ὑπὸ τοῦ οἰκείου ἐπόπτου ὁ ἀριθμὸς καὶ ἡ συμφώνως πρὸς τὰς προδιαγραφὰς τῆς ἐπιχειρήσεως ποιότης αὐτῶν, ἀκολουθῶς δὲ θεωρεῖται τὸ δελτίον τοῦτο. Ἐν συνεχείᾳ καὶ καθ' ὠρισμένα χρονικὰ διαστήματα, τὰ οὕτω θεωρημένα ἡμερησίως δελτία παραδίδονται πρὸς ὑπολογισμὸν κατὰ καταβολὴν τῆς ἀμοιβῆς εἰς ἕκαστον δικαιούχον. Ἡ κατὰ παραγομένης μονάδας ἔργου ἢ προϊόντος ἀμοιβὴ εἶναι συνήθως ἀνωτέρα τῆς κατὰ χρονικὰς περιόδους, περίπου κατὰ 15—25%.

Ἡ παροῦσα μέθοδος συντελεῖ ἀρκούντως εἰς τὴν βελτίωσιν ἢ αὔξησιν τῆς ἀποδόσεως τῆς ἐργασίας καὶ κατ' ἀκολουθίαν τὴν μείωσιν τοῦ παραγωγικοῦ κόστους, παρέχει δὲ τὴν δυνατότητα εὐχεροῦς ὑπολογισμοῦ τῶν ἀμοιβῶν. Μειονεκτεῖ, ἐν τούτοις, ἡ μέθοδος αὕτη, διότι πολλάκις θυσιάζεται ἡ ποιότης τῶν ἀγαθῶν εἰς τὴν ποσότητα, ἐνῶ παραλλήλως δὲν ἐξασφαλίζεται παγία ἀμοιβὴ τῆς ἐργασίας, ἰδίᾳ ὅταν σημειοῦται κάμψις τοῦ παραγωγικοῦ ἀποτελέσματος ἐκ λόγων ἀνεξαρτήτων τῆς ἐπιδράσεως τῶν ἐργαζομένων.

Ἐπιτυχῆς ἐφαρμογὴ τῆς μεθόδου ταύτης παρατηρεῖται εἰς ἐπιχειρήσεις εἰς τὰς ὁποίας ὑφίσταται στενὸς σύνδεσμος ἀνθρωπίνης ἐργασίας καὶ μηχανικοῦ ἐξοπλισμοῦ, ἰδίᾳ δὲ πρὸς παραγωγὴν ὁμοιογενῶν ἢ ὁμοειδῶν ἀγαθῶν, ἅτινα εὐχερῶς εἶναι δυνατόν νὰ ἐλεγχθοῦν ποιοτικῶς καὶ μετρηθοῦν ποσοτικῶς.

3. Μέθοδος προσαυξήσεως βασικῶν ἀποδοχῶν δι' εἰδικῶν ἐπιχορηγήσεων. Ἡ μέθοδος αὕτη εἶναι εὐρέως διαδεδομένη καὶ ἀποτελεῖ σύνθεσιν μιᾶς τῶν δύο προηγουμένων μετὰ προσθέτου παροχῆς εἰδικῶν οἰκονομικῶν κινήτρων, ἐμμέσως συντελούντων εἰς τὴν αὔξησιν ἢ βελτίωσιν τῆς ἐργατικῆς ἀποτελεσματικότητος. Ἀναλόγως τῶν εἰδικῶν συνθηκῶν ἐκάστης ἐπιχειρήσεως, προσαυξάνονται εἰς ποσοστὰ αἱ βασικαὶ εἰς χρῆμα ἀποδοχαί, ὑπὸ μορφὴν εἰδικῶν ἐπιχορηγήσεων, συνήθως καλουμένων *ἐπιδομάτων*. Τὰ ἐν λόγῳ ἐπιδόματα εἶναι δυνατόν νὰ παρέχωνται τακτικῶς, ὡς ἄμεσοι προσαυξήσεις τῶν μηνιαίων, ἐβδομαδιαίων, ἡμερησίων κλπ. ἀμοιβῶν τῆς ἐργασίας. Τοιαῦτα εἶναι, π.χ., τὰ ἐπιδόματα πολυετοῦς ὑπηρεσίας, εὐδοκίμου παραμονῆς εἰς τὸν αὐτὸν βαθμὸν, δυσμενῶν ὄρων ἐργασίας, ὑπερωριακῆς ἢ κατὰ τὰς ἑορτὰς ἀπασχολήσεως, ἀποδόσεως, ἐπιμελείας, παραγωγῆς, καθαριότητος, ὁμαλῆς

λειτουργίας μηχανῶν, οικογενειακῶν βαρῶν, ἀκριβείας τοῦ βίου, ἐκτὸς ἔδρας κλπ. Μερικὰ τῶν ἐπιδομάτων τούτων παρέχονται καὶ ἅπαξ τοῦ ἔτους, ὡς εἶναι τὰ χρηματικὰ δῶρα ἑορτῶν, κανονικῶν ἀδειῶν κλπ., ἔτι δὲ καὶ ἐκτάκτως, ὡς προκειμένου περὶ χρηματικῶν βραβείων ἀποδόσεως κλπ.

Ἐκτὸς τῆς κατὰ τὰ ἀνωτέρω χρηματικῆς προσαυξήσεως τῶν βασικῶν ἀποδοχῶν, παραλλήλως ἢ καὶ ἀνεξαρτήτως, παρέχονται ἄμεσοι ἢ ἔμμεσοι εἰς εἶδος βελτιώσεις τῆς ἀμοιβῆς τῆς ἐργασίας, πρὸς ἱκανοποίησιν ζωτικῶν ἀναγκῶν τοῦ προσωπικοῦ καὶ τῶν οικογενειῶν αὐτῶν. Αἱ βελτιώσεις αὗται συνίστανται εἰς τὴν δωρεὰν παροχὴν μέσων συγκοινωνίας, χώρων σταθμεύσεως τροχοφόρων, στεγάσεως τῆς οικογενείας, ἀσφαλίσεως τῆς ζωῆς καὶ ἰδίᾳ κατὰ τῶν ἀτυχημάτων ἐξ ἐργασίας, ἰατρικῆς καὶ φαρμακευτικῆς περιθάλψεως, προμηθείας εἰδῶν διατροφῆς, ἐνδύσεως καὶ ὑποδήσεως κλπ.

Αἱ μορφαὶ αὗται τῶν εἰδικῶν ἐπιχορηγήσεων ὑποκινοῦν ἐμμέσως τὸ ἐνδιαφέρον τῶν ἐργαζομένων καὶ πείθουν αὐτοὺς ὅτι ταυτίζεται τὸ ἴδιον αὐτῶν συμφέρον πρὸς τὸ τῆς ἐπιχειρήσεως εἰς ἣν ἀπασχολοῦνται.

4. Μέθοδος προσαυξήσεως βασικῶν ἀποδοχῶν, ἀναλόγως τῆς ἐργατικῆς ἀποδοτικότητος. Ἡ μέθοδος αὕτη διεμορφώθη ἀρχικῶς ἀπὸ τὸν θεμελιωτὴν τῆς Ὀργανωτικῆς Frederick W. Taylor καὶ τοὺς μαθητάς του Henry L. Gantt καὶ Frank Gilbreth, ἐτελειοποιήθη δὲ ἀργότερον καὶ ἔτυχεν ἐφαρμογῆς κυρίως εἰς τὰς Ἠνωμένας Πολιτείας τῆς Ἀμερικῆς. Αὕτη ἀνταποκρίνεται περισσότερον τῶν προηγουμένων εἰς τὴν ἄμεσον ἐπιδιώξιν τῶν σκοπῶν τῆς Ὀργανωτικῆς, ἢτοι τῆς αὐξήσεως ἢ βελτιώσεως τῆς ἐργατικῆς ἀμοιβῆς, ἐφ' ὅσον ὑφίσταται ἀνάλογος βαθμὸς ἐργατικῆς ἀποδοτικότητος. Ἡ οὕτως ἐπερχομένη προσαύξησης τῶν βασικῶν ἀποδοχῶν παρουσιάζει ἀναμφισβητήτως δυνατότητα περαιτέρω αὐξήσεως ἢ βελτιώσεως τῆς ἐργατικῆς ἀποδόσεως, μέσῳ τῆς συνειδητῆς (κατόπιν θελήσεως) καὶ ἀσυνειδήτου (βάσει ἱκανότητος) ἀντιδράσεως τῶν ἐργαζομένων εἰς τὴν αὐξησιν τῆς ἀγοραστικῆς αὐτῶν δυνάμεως. Εἶναι μάλιστα παρατηρημένον, ὅτι ἡ ἀντίδρασις αὕτη τῶν ἐργαζομένων ὀδηγεῖ περαιτέρω εἰς προσθέτους εὐνοϊκὰς ἐπιδράσεις ἐπὶ τοῦ παραγωγικοῦ ἀποτελέσματος τῆς ἐπιχειρήσεως. Ὡς, π.χ., εἰς τὸν περιορισμὸν τῆς σπατάλης καὶ γενικῶς τῶν δαπανῶν παραγωγῆς, τὴν βελτίωσιν τῶν ὄρων ἐργασίας καὶ τῶν σχέσεων μετὰ τοῦ ἐργοδότη κλπ.

Διὰ τὸν ὑπολογισμὸν τῆς κατὰ τὰ ἀνωτέρω προσαυξήσεως, ἐπιδιώκεται ἀρχικῶς ἢ δι' ἕκαστον εἶδος ἐργασίας ἀνάλυσις εἰς σειρὰν ἀπλῶν κινήσεων καὶ ὁ καθορισμὸς τῆς φυσικῆς αὐτῶν διαδοχῆς. Ἀκολουθῶς ἐπιτυγχάνεται μέτρησις τῆς συντελεσθείσης εἰς δεδομένον χρόνον ἐργασίας, διὰ κανονικῶν μέσων καὶ ρυθμοῦ ἀπασχολήσεως, μετ' ἐφαρμογῆς συντελεστῶν ἀναπαύσεως, ἀντιστοίχων πρὸς τὰς φυσικὰς καὶ φυσιολογικὰς συνθήκας τῆς ἐργασίας. Οὕτω καταμετρεῖται καὶ καθορίζεται μετ' ἀκριβείας ἢ ποσότης καὶ ἢ ποιότης τῆς ἐπιτυγχανομένης ἀπὸ ἐκάστην κατηγορίαν ἐκτελεστῶν ἐργασίας, ἢ ὁποία συγκρίνεται πρὸς δεδομένα καὶ προκαθορισθέντα ἰδιώδη ἢ πρότυπα. Ἐὰν οἱ ἐργαζόμενοι δὲν φθάνουν ἢ ὑπερβαίνουν ἐκάστοτε τὰ πρότυπα ταῦτα ἀποδο-

τως, δὲν τυγχάνουν τῆς προσαυξήσεως τῶν βασικῶν ἀποδοχῶν των. Ἐάν ὁμως φθάνουν ἢ ὑπερβαίνουν τὰ ἐν λόγῳ πρότυπα, ἐντὸς δεδομένου χρόνου, τότε εἰς τὴν σταθερὰν αὐτῶν κατὰ χρόνον ἀντιμισθίαν προστίθεται συμπλήρωμα ἀμοιβῆς, προσδιοριζόμενον εἰς ποσοστὰ ἀναλόγως τοῦ βαθμοῦ ἀνόδου τῶν ἐν προκειμένῳ προτύπων. Τὰ ποσοστὰ ταῦτα εἶναι ἐκ τῶν προτέρων καθωρισμένα καὶ γνωστὰ εἰς τὸ προσωπικόν, εἰς «κινητὴν κλίμακα ἀποδοχῶν», καταρτιζομένην κατόπιν διαβαθμίσεως τῆς ἀποδοτικότητος τῆς ἐργασίας (Efficiency Rating), ἀναλόγως τοῦ εἴδους ἐκάστης ἐργασίας. Τὰ εἰς τὴν κλίμακα ταύτην ποσοστὰ εἶναι τοιαῦτα, ὥστε τελικῶς ἡ ἐπερχομένη βελτίωσις τῶν ἀποδοχῶν νὰ μὴ εἶναι μεγαλυτέρα τῆς ἀξίας τοῦ ὀρακοῦ προϊόντος τῆς ἐργασίας, ἤτοι τῆς ὀριακῆς αὐτῆς ἀποδοτικότητος. Τούτεστι, τὸ σημείον εἰς τὸ ὁποῖον ἐπιτυγχάνεται ἰσορροπία ἀμοιβῆς καὶ ἀξίας ἀποδόσεως τῆς ἐργασίας, εἶναι τὸ ἐπίπεδον εἰς τὸ ὁποῖον ἡ ἀμοιβὴ εἶναι ἴση πρὸς τὴν ἀξίαν ταῦ προϊόντος, τὴν ὀφειλομένην εἰς τὴν συμβολὴν τοῦ τελευταίου ἐργαζομένου. Ἡ ἀμοιβὴ δὲ τὴν ὁποῖαν λαμβάνει ὁ τελευταῖος οὗτος ἐργαζόμενος καθορίζει καὶ τὴν ἀμοιβὴν ὄλου τοῦ λοιποῦ προσωπικοῦ τῆς αὐτῆς ἀποδοτικότητος καὶ εἰδικότητος, δοθέντος ὅτι αἱ αὐταὶ ὑπηρεσίαι ἀμείβονται ὁμοιόμορφως. Σημειωτέον, πάντως, ὅτι ἡ ἐπερχομένη ἀνοδος τῆς ἀξίας τοῦ παραγωγικοῦ ἀποτελέσματος δὲν δίδεται ἐξ ὀλοκλήρου εἰς τὸν συντελεστὴν τῆς ἐργασίας, ἀλλὰ καὶ εἰς τοὺς λοιπούς συντελεστὰς τῆς παραγωγῆς. Σχετικῶς, ὁ Taylor ὑπεστήριζεν «ἐν τρίτον διὰ τὴν ἐργασίαν, ἐν τρίτον διὰ τὸ κεφάλαιον καὶ τὸν ἐπιχειρηματίαν καὶ ἐν τρίτον διὰ τὸν καταναλωτήν. Τοῦτο εἶναι τὸ τρίγωνον τῆς ἀφθονίας».

Ἡ μέθοδος αὕτη ἀποβλέπει εἰς τὴν παροχὴν εἰδικῶν οικονομικῶν κινήτρων, ἀμέσως συντελούντων εἰς τὴν τόνωσιν τῆς ἀτομικῆς ἀποδοτικότητος καὶ ἰδίᾳ τῶν χειρωνακτικῶς ἐργαζομένων. Ἐπιτρέπει συνάμα ἡ μέθοδος αὕτη εὐκαμψίαν προσδιορισμοῦ τῆς σχέσεως ἀμοιβῆς καὶ ἀποδόσεως τῆς ἐργασίας. Δὲν εἶναι, ἐν τούτοις, ἐφαρμοστέα αὕτη εἰς οἰανδήποτε ἐπιχείρησιν καὶ δι' ὅλας τὰς κατηγορίας τῶν ἐργαζομένων καὶ δὴ τῶν μᾶλλον πνευματικῶς ἀπασχολουμένων.

Ὁ περιορισμὸς οὗτος ὀφείλεται κυρίως εἰς τὴν ἀδυναμίαν ὑπολογισμοῦ τῆς ποιοτικῆς ἀποδοτικότητος τῶν ἐργαζομένων, ἡ ὁποία πολλάκις ἐκτιμᾶται περισσότερον τῆς ποσοτικῆς τοιαύτης. Δι' ὃ καὶ ἡ ἐν λόγῳ μέθοδος τυγχάνει εὐρείας ἐφαρμογῆς μόνον διὰ τὸ καθαρῶς ἐκτελεστικὸν προσωπικὸν τῶν μεγάλων βιομηχανικῶν ἐπιχειρήσεων.

5. Μέθοδος προσαυξήσεως βασικῶν ἀποδοχῶν, ἀναλόγως τοῦ ἐξοικονομουμένου χρόνου. Ἡ μέθοδος αὕτη διεμορφώθη κυρίως ὑπὸ τῶν Halsey καὶ Rowan, πρὸς ἐξουδετέρωσιν τῶν μειονεκτημάτων τῶν μεθόδων ἀμοιβῆς τῆς ἐργασίας κατὰ χρονικὰς περιόδους ἢ κατὰ παραγομένας μονάδας ἔργου ἢ προϊόντος. Κατ' αὐτήν, ἐξασφαλίζεται εἰς ἕκαστον ἐργαζόμενον ἐν ποσὸν βασικῶν ἀποδοχῶν κατὰ χρονικὰς περιόδους, ὅπερ μάλιστα συνήθως καταβάλλεται πρὸ πάσης προσαυξήσεως.

Ἡ ἐπακολουθοῦσα τὴν καταβολὴν τῶν βασικῶν ἀποδοχῶν προσαύξεις, καθορίζεται ἀναλόγως τοῦ ἐξοικονομουμένου παρ' ἐκάστου ἐργαζομένου ἢ ομάδος ἐργασίας μήκους τοῦ χρόνου κατασκευῆς δεδομένων μονάδων ἔργου ἢ προϊόντος εἰς δεδομένον ἐργάσιμον χρόνον (ῶραν, ἡμέραν κλπ.). Ὁ ἐξοικονομούμενος χρόνος ὑπολογίζεται κατὰ κανόνα ἐμπειρικῶς, βάσει τῶν μέσων προηγούμενων ἀποδόσεων. Ἀναλόγως τοῦ ποσοστοῦ τῶν ἐπιτυγχανομένων χρονικῶν οἰκονομιῶν, προσδιορίζεται ὠρισμένον ποσοστὸν ἀμοιβῆς, ὑπὸ μορφὴν δώρου, ὅπερ καταβάλλεται ἐκ τῶν ὑστέρων εἰς τὸν ἐργαζόμενον πέραν τῶν βασικῶν ἀποδοχῶν του.

Εἰς τὴν περίπτωσιν ἐφαρμογῆς τῆς μεθόδου ταύτης κατὰ τὸν Halsey, ἡ προσαύξις αὕτη ὑπολογίζεται κατὰ ἐξοικονομούμενον λεπτόν τῆς ὥρας καὶ ἀνέρχεται μέχρι τοῦ ἡμίσεος τὸ πολὺ τῶν βασικῶν ἀποδοχῶν. Εἰς τὴν περίπτωσιν, πάλιν, τῆς ἐφαρμογῆς τῆς μεθόδου κατὰ τὸν Rowan, ἡ ἐν προκειμένῳ προσαύξις ποικίλλει ἐκάστοτε, ἀναλόγως τῆς ἐκτάσεως τοῦ ἐξοικονομουμένου καθ' ὥραν χρόνου καὶ ἀνεύρισκεται διὰ τῆς ἐπιλύσεως κλάσματος, τοῦ ὁποίου ὁ μὲν ἀριθμητὴς συνίσταται ἐκ τοῦ γενομένου τοῦ ἐξοικονομηθέντος χρόνου ἐπὶ τὸν δαπανηθέντα συνολικῶς χρόνον καὶ τὰς καθ' ὥραν βασικὰς ἀποδοχάς, ὁ δὲ παρονομαστὴς συνίσταται ἐκ τοῦ προὑπολογισθέντος χρόνου διὰ τὴν κατασκευὴν τῶν δεδομένων μονάδων ἀγαθῶν. Ἡ οὕτως ὑπολογιζομένη προσαύξις δύναται νὰ ἀνέλθῃ τὸ πολὺ μέχρι διπλασιασμοῦ τῶν βασικῶν ὠριαίων ἀποδοχῶν.

Ἡ μέθοδος αὕτη ἐφαρμόζεται κυρίως εἰς ἐπιχειρήσεις ἀποβλεπούσας εἰς τὴν διόγκωσιν τῆς ποσοτικῆς παραγωγῆς καὶ διὰ τὸ ἐργατικὸν αὐτῶν προσωπικόν.

6. Μέθοδος προσαυξήσεως βασικῶν ἀποδοχῶν, ἀναλόγως τοῦ κύκλου ἐργασιῶν τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἡ ἐν λόγω μέθοδος ὑπεστηρίχθη ὑπὸ τοῦ Schüller καὶ συνήθως ἀποκαλεῖται «μέθοδος ἀναλογικοῦ μισθοῦ» (proportional salary). Αὕτη στηρίζεται εἰς τὴν διατήρησιν τῆς, ἀρχικῶς ἢ ὡς βάσεως ὑπολογισθείσης ἢ τῆς διὰ τῶν συλλογικῶν συμβάσεων διαμορφουμένης, σταθερᾶς ποσοστιαίας σχέσεως μεταξύ τῶν ὑπὸ τῆς ἐπιχειρήσεως καταβαλλόμενων ἀποδοχῶν καὶ τοῦ ὑπ' αὐτῆς πραγματοποιουμένου ἐντὸς τῆς αὐτῆς χρονικῆς περιόδου κύκλου ἐργασιῶν ἢ τοῦ συνόλου τῶν ἀκαθαρίστων εἰσπράξεων τῆς ἐπιχειρήσεως (ἡλαττωμένων, ἐνίοτε, κατὰ τὸ ποσὸν τοῦ κόστους τῶν πρώτων ὑλῶν παραγωγῆς). Οὕτω καταβάλλεται εἰς τοὺς ἐργαζομένους ἢ ἀμοιβῆ αὐτῶν κατὰ τὰς συνήθεις χρονικὰς περιόδους, βάσει τῆς πρώτης μεθόδου, εἰς τὸ τέλος δὲ τῆς ἐτησίως διαχειριστικῆς χρήσεως προσαυξάνεται αὕτη ἀναδρομικῶς κατὰ ποσοστὸν ἀνάλογον πρὸς τὴν τυχόν ἐπελθοῦσαν αὔξισιν ἔναντι τοῦ ἔτους βάσεως τοῦ κύκλου ἐργασιῶν τῆς ἐπιχειρήσεως. Συνεπῶς, τὸ συνολικὸν ποσὸν τῶν κανονικῶς καταβλητέων ἀποδοχῶν αὔξομαι οὕτως εἰς τὸ τέλος ἐκάστου ἔτους ἀναλόγως πρὸς τὰς αὔξομαιώσεις τοῦ κύκλου ἐργασιῶν τοῦ ἔτους βάσεως τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἡ εὐκαμψία αὕτη τῆς τελικῆς ἐτησίως ἀμοιβῆς τῆς ἐργασίας συντελεῖ ὥστε τὸ προσωπικὸν ν' ἀπο-

τῆς τὴν νοοτροπίαν τοῦ ἐπιχειρηματίου καὶ νὰ ἐπιδιώκη τὴν συνεχῆ αὐξησιν τῆς πωλήσεως τῶν παραγομένων ὑπ' αὐτοῦ ἀγαθῶν, διὰ μειώσεως τοῦ κόστους αὐτῶν, βελτιώσεως τῆς ποιότητός των, διογκώσεως τῆς προσφορᾶς των, ἐπιδιώξεως διευρύνσεως τῆς καταναλώσεώς των κλπ.

Ἡ ἐν προκειμένῳ μέθοδος τυγχάνει κυρίως ἐφαρμογῆς εἰς ἐπιχειρήσεις ὑποκειμένας εἰς ἀνταγωνισμόν καὶ δὴ εἰς ἐμπορικὰς.

7. Μέθοδος προσαυξήσεως ἢ μειώσεως βασικῶν ἀποδοχῶν, ἀναλόγως προκύπτοντος διαχειριστικοῦ ἀποτελέσματος αὐτονόμων ομάδων ἐργασίας. Ἡ μέθοδος αὕτη ὑπεστηρίχθη ἀρχικῶς καὶ ἔτυχεν ἐφαρμογῆς εἰς τὴν ἐν Τσεχσλοβακίᾳ βιομηχανίαν ὑποδημάτων τοῦ Thomas Bat'a, ἔκτοτε δὲ ἐπεξετάθη εἰς ἐπιχειρήσεις, αἵτινες ἐφαρμόζουν τὸ ὀργανωτικὸν αὐτοῦ σύστημα. Τὸ σύστημα τοῦτο ἐκκινεῖ ἐκ τῆς κεντρικῆς ιδέας τῆς μεταβολῆς τῆς νοοτροπίας τῶν ἐργαζομένων, ὥστε νὰ αἰσθάνωνται ἑαυτοὺς συνεταίρους τῆς χειρῆσεως. Ὅταν διαπιστοῦται, ὅτι οἱ ἐργαζόμενοι ἔχουν κοινὸν συμφέρον εἰς τὴν ἐκτέλεσιν ἑνὸς ἔργου, ἐν τῷ πνεύματι τῆς κοινότητος ἐργασίας, τότε ἐπιδιώκεται ἡ ἐφαρμογὴ τοῦ συστήματος Bat'a. Κατ' αὐτό, κατανέμεται ἡ δραστηριότης τῆς ἐπιχειρήσεως εἰς αὐτονόμους ομάδας ἐργασίας ἢ αὐτόνομα κέντρα ἢ τμήματα, ἀπολαμβάνοντα ποιᾶς τινος ἀνεξαρτησίας δράσεως, ἐντὸς τοῦ γενικοῦ πλαισίου τῆς ἐπιχειρηματικῆς τοιαύτης. Ἐκάστη τῶν ομάδων αὐτῶν ἐνδιαφέρεται τότε διὰ τὴν συνένωσιν τῶν προσπαθειῶν της, πρὸς βελτίωσιν τῆς ἀποδόσεως αὐτῆς καὶ κατ' ἀκολουθίαν τῆς ἀμοιβῆς τῶν μελῶν της, οὕσα ὑπεύθυνος ἔναντι τῆς ἐπιχειρήσεως, πρὸς ἣν ἀντιπροσωπεύεται διὰ τινος τῶν μελῶν αὐτῆς. Ἐκαστὸν ἐπίσης μέλος, οἰασδήποτε αὐτονόμου ομάδος, καθίσταται ὑπεύθυνον διὰ τὸ παραγωγικὸν αὐτῆς ἀποτέλεσμα καὶ ἀμοιβεται ἢ μὴ συμπληρωματικῶς, ἀναλόγως τοῦ βαθμοῦ ἀνόδου ἢ καθόδου τῶν κερδῶν τῆς ἐπιχειρήσεως, ἔναντι τῶν συμβατικῶς προκαθορισθέντων. Ἐάν, πάλιν, πραγματοποιηθῇ εἰς τὸ τέλος τῆς ἐτησίως διαχειριστικῆς χρήσεως ζημία τῆς ἐπιχειρήσεως, ὑπαιτιότητι δεδομένης αὐτονόμου ομάδος ἐργασίας, τότε τὸ σύνολον τῶν μελῶν τῆς ομάδος ταύτης μετέχει ἀναλόγως εἰς τὴν ἐν λόγῳ ζημίαν τῆς ἐπιχειρήσεως. Οὕτως, ἕκαστος ἐργαζόμενος μεταμορφοῦται εἰς συνεταῖρον τῆς ἐπιχειρήσεως, παρακολουθῶν ἐκ τοῦ πλησίον τὸ ἀποτέλεσμα τῶν προσπαθειῶν του, ὅπερ καθίσταται ἀπτόν καὶ ἄμεσον, καθόσον ἀναλόγως αὐξομειώνει τὰς βασικὰς αὐτοῦ ἀποδοχὰς εἰς τὸ τέλος ἐκάστου ἔτους.

8. Μέθοδος προσαυξήσεως βασικῶν ἀποδοχῶν, διὰ συμμετοχῆς τῶν ἱκανοτέρων ἐκ τῶν ἐργαζομένων εἰς τὰ κέρδη τῆς ἐπιχειρήσεως. Πρὸς ὑποβοήθησιν τῆς δημιουργίας μόνιμου ἐνδιαφέροντος τῶν ἐργαζομένων διὰ τὴν συνεχῆ πρόοδον τῆς ἐπιχειρήσεως, χρησιμοποιοεῖται τελευταίως ἢ ὡς ἄνω μέθοδος, ἰδίᾳ εἰς βόρειον Ἀμερικὴν καὶ δυτικὴν Εὐρώπην. Κατὰ τὴν μέθοδον ταύτην, πέραν τῆς τακτικῆς ἀμοιβῆς τῶν ἐργαζομένων, παρέχονται προσαυξήσεις, καθοριζόμεναι εἰς ποσοστὰ ἐπὶ τῶν πρὸς διανομὴν εἰς τοὺς μετόχους καθαρῶν κερδῶν τῆς ἐπιχειρήσεως (profit sharing). Αἱ προσαυξήσεις δὲ αὐται

περιορίζονται συνήθως διὰ τὰ ἀνώτερα στελέχη τῆς ἐπιχειρήσεως, ἢ διὰ τὸ παλαιότερον, ἢ τὸ μόνιμον προσωπικόν, ἐνίοτε δὲ καὶ διὰ τοὺς ἐργάτας τοὺς ἐμφανίζοντας ἐξαιρετικὴν ἀπόδοσιν, ἀναλόγως τοῦ βαθμοῦ ἢ τῶν ἐτῶν ὑπηρεσίας ἐκάστου, ἢ ἀναλόγως τοῦ βαθμοῦ συμβολῆς ἐκάστου εἰς τὴν πρόοδον τῆς ἐπιχειρήσεως, ἐμπειρικῶς ἐκτιμωμένου καὶ προσδιοριζομένου.

Διὰ τῆς μεθόδου ταύτης, ἐφ' ὅσον αἱ ἐπιχειρήσεις εὐημεροῦν καὶ ἐμφανίζουν κατ' ἔτος κέρδη πρὸς διανομὴν, μετέχει δὲ αὐτῶν πᾶς καθ' οἷονδήποτε τρόπον συμβαλὼν ἐκ τῶν ἐργαζομένων, δημιουργοῦνται πράγματι εὐνοϊκαὶ προϋποθέσεις ἀρμονικῆς συνεργασίας ἐργοδοτῶν καὶ ἐργαζομένων, ἐνῶ παραλλήλως περιορίζονται αἱ ἀπαιτήσεις τῶν τελευταίων πρὸς αὐξησιν τῆς ἀμοιβῆς αὐτῶν. Ἐὰν ὅμως παρατηρηθῇ διακοπὴ τῆς διανομῆς κερδῶν, ἢ ἐφαρμογὴ τῆς ἐν λόγω μεθόδου ἀπολήγει εἰς προστριβὰς μεταξύ ἐργοδοτῶν καὶ ἐργαζομένων. Μειονεκτεῖ ἐπίσης ἡ μέθοδος αὕτη διὰ τοὺς ἐξῆς προσθέτους λόγους: Ἐνίοτε οἱ ἐργαζόμενοι μετέχουν κερδῶν, διὰ τὴν δημιουργίαν τῶν ὁποίων δὲν συνέβαλλον, ὡς, π.χ. προκειμένου περὶ κερδῶν λόγω ἀνόδου τῶν τιμῶν τῶν ἀποθεματοποιημένων προμηθειῶν καὶ προϊόντων, λόγω κρατικῶν φορολογικῶν ἀπαλλαγῶν κλπ. Ὡς προαναφέρθη, κατὰ κανόνα μετέχουν τῶν κερδῶν τούτων ὠρισμένοι κατηγόρια τῶν ἐργαζομένων, τῶν λοιπῶν οὕτως δυσφορούντων, ἐφ' ὅσον καὶ αὐτοὶ συμβάλλουν εἰς τὴν πρόοδον τῆς ἐπιχειρήσεως. Ὑφίσταται ἀντίδρασις ἐκ μέρους τῶν ἐργαζομένων, τῶν μὴ δυναμένων νὰ παρακολουθοῦν καὶ ἐλέγχουν τὰ ἐξαγόμενα διαχειριστικὰ ἀποτελέσματα καὶ διανεμόμενα ἢ μὴ κέρδη. Ἐὰν τὰ κέρδη εἶναι περιορισμένα, ἢ συμμετοχὴ εἰς αὐτὰ ἐκάστου ἐργαζομένου φαίνεται ὡς μηδαμινή, καταβαλλομένη δὲ ἅπας τοῦ ἔτους δὲν δίδει τὴν ἐντύπωσιν τῆς οὐσιαστικῆς προσαυξήσεως τῶν βασικῶν ἀποδοχῶν καὶ δὴ λόγω τῆς συμμετοχῆς αὐτῶν εἰς τὴν αὐξησιν τῆς ἐπιχειρηματικῆς ἀποτελεσματικότητος.

Θεωροῦνται, ὅθεν, προτιμητέαι αἱ προμνησθεῖσαι μέθοδοι προσαυξήσεως βασικῶν ἀποδοχῶν, ἀναλόγως τῆς ἐργατικῆς ἀποδοτικότητος, ἢ τοῦ ἐξοικονομουμένου χρόνου ἢ τοῦ κύκλου ἐργασιῶν τῆς ἐπιχειρήσεως. Πολλοὶ μάλιστα ἐπιχειρήσεις ὑπεκατέστησαν τὴν συμμετοχὴν τῶν ἐργαζομένων εἰς τὰ κέρδη τῆς ἐπιχειρήσεως διὰ τῆς συμμετοχῆς εἰς τὸ κεφάλαιον, ἥτοι διὰ διανομῆς μετοχῶν ἢ ὁμολογιῶν εἰς τοὺς πλέον ἱκανοὺς ἐργαζομένους καὶ μετατροπῆς αὐτῶν εἰς μετόχους ἢ ὁμολογιούχους. Οὕτως, ὑποστηρίζεται, ἐπιτυγχάνεται ἐπιτυχέστερος συνεταιρισμὸς ἐργασίας καὶ κεφαλαίου, ὡς καὶ ἀμοιβαία συμμετοχὴ εἰς τὰς εὐθύνας καὶ τὴν διανομὴν τῶν ἀποτελεσμάτων τῶν κοινῶν προσπαθειῶν.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Πλ. ἐπὶ τοῦ θέματος εἰς J. C. B a k e r : Executive Salaries and Bonus Plans. New York, 1938. G. S. B a r k e r : Some Problems of Incentives and Labour Productivity in Soviet Industry. Oxford, B. Blakwel, 1956. J. P. D a v i s o n and O t h e r s : Productivity and Economic Incentives. London, G. Allen and Unwin, 1958, D. W. E w i n g and D. H. F e n n, Jz., (e d i t o r s) : Incentives

Executives. New York, Mc Graw - Hill, 1962. J. Fourastié: Productivity, Prices, and Wages. Paris, European Productivity Agency of the Organisation for European Economic Co-Operation, 1957. R. W. Gilmour: Industrial Wage and Salary Control. New York, John Wiley and Sons, 1956. G. W. Guiledand: Wage Determination and Wages Policy. London, Nisbet, 1960. N. C. Hunt: Methods of Wage Payment in British Industry. London, Pitman, 1951. E. James: Measurement of Responsibility; A Study of Work, Payment, and Industrial Capacity. London, Tavistock, 1956. E. Lanham: Administration of Wages and Salaries. London, 1963. A. Levenstein: Why People Work; Changing Incentives in a Troubled World. New York, Crowell - Collier, 1962. D. G. Lintern, and R. J. S. Curtis: Work Measurement and Incentives. London, Pitman, 1958. S. M. Lowry. H. B. Maynard, and G. J. Stegemeyer: Time and Motion Study, and Formulas for Wage Incentives. Third Edition. New York, Mc Graw - Hill, 1940. C. Lytle: Wage Incentive Methods. Second Edition. Ronald Press, 1945. R. Marriott: Incentive Payment Systems. Second Edition. London, Staples, 1961. J. L. Meij (editor): Internal Wage Structure, London, 1963. D. J. Robertson: Factory Wage Structures and National Agreements. Cambridge, at the University Press, 1960. J. A. Wells: Economic Indicators Relating to Equal Pay. Washington, D. C., Department of Labor. Pamphlet No 9, 1962. W. B. Wolf: Wage Incentives as a Managerial Tool, New York, Columbia University Press, 1957.

Πρβλ. και παρ' ἡμῶν *M. E. Γεωργιάδου*: Οικονομική τῶν ἐπιχειρήσεων. Ἀθήναι, Ἀ. Παπαζήσης, 1960. *P. B. Gusté*: Τὸ γαλλικὸν πείραμα συμμετοχῆς τῶν μισθωτῶν εἰς τὴν εὐημερίαν τῶν ἐπιχειρήσεων, εἰς Σπουδὰς 1959 - 60, τεύχ. 5, σσ. 161 - 6. Ἀ. Ν. Δαμασκηίδου: Οικονομική τῶν ἐπιχειρήσεων. Θεσσαλονίκη, Ἀ. Π. Σάκκουλα, 1963. *L. D. Lafrance*: Μύθισις εἰς τὴν βιομηχανικὴν ὀργάνωσιν. Ἐκδοσις β', Ἀθήναι, Γραφεῖον Ε. καὶ Β. Ἐρευνῶν τῆς Α.Β.Σ., 1958. *Κλ. Β. Μπανταλούκα*: Συστήματα ἀμοιβῆς καὶ παραγωγικότητος, εἰς ἐπιτυχίαν διὰ τῆς ὀργανώσεως 1953, τεύχ. 5-6, σσ. 23-24. *Δ. Β. Παπαγεωργίου*: Τὸ βιομηχανικὸν κόστος, Ἀθήναι, Ἀ. Παπαζήσης, 1950. *Γ. Ποπολάνου*: Ἡ συμμετοχὴ τῶν ἐργαζομένων εἰς τὰ κέρδη τῆς ἐπιχειρήσεως, εἰς Ἀρχεῖον Οἰκονομικῶν, καὶ Κοινωνικῶν Ἐπιστημῶν 1957, σσ. 22-30. *Ν. Θ. Ρακτιβάν*: Ἡ συμμετοχὴ τῶν ἐργατῶν εἰς τὰ κέρδη τῆς ἐπιχειρήσεως, εἰς Ἀρχεῖον Οἰκονομικῶν καὶ Κοινωνικῶν Ἐπιστημῶν 1958, σσ. 317-36. *Α. Θ. Χουμανίδη*: Ὁ ἐργατικὸς μισθός, ἀπὸ τῆς ἐποχῆς τῶν κλασσικῶν μέχρι σήμερον. Ἀθήναι, 1957. *Ι. Α. Χρυσσοχοῦ*: Εἰσαγωγὴ εἰς τὴν ὀργάνωσιν ἔργοστασίων. Ἀθήναι, Ἀ. Παπαζήσης, 1948. *Ι. Α. Χρυσσοχοῦ*: Κατευθύνσεις ὀργανώσεως ὑπηρεσίας προσωπικοῦ. Ἀθήναι, ἔκδοσις πολυγρ. Α.Β.Σ., 1955. *Ι. Α. Χρυσσοχοῦ*: Οἱ παροτρυντικοὶ μισθοί, εἰς Σπουδὰς 1954-5, τεύχ. 5, σσ. 123-9.