

Η ΕΠΙΒΑΛΛΟΜΕΝΗ ΥΠΟ ΤΩΝ ΜΕΤΑΠΟΙΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Υπό τοῦ κ. ΚΛΑΥΔΙΟΥ Β. ΜΠΑΝΤΑΛΟΥΚΑ

Καθηγητοῦ τῆς Α.Β.Σ.

Ἐκ τῶν βασικῶν ἐπιδιώξεων τῆς διοικητικῆς ὀργανώσεως τῆς συγχρόνου ἐπιχειρήσεως εἶναι ἡ ἐπιτυχῆς ὀργανώσις ἐπικοινωνιῶν καὶ ἀνθρωπίνων σχέσεων, τόσον μεταξὺ τῶν ἐργαζομένων εἰς αὐτήν, ὅσον καὶ μεταξὺ τούτων καὶ τῶν συναλλασσομένων μετὰ τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἡ στάθμισις τῶν ἐκάστοτε ἀναγκῶν μιᾶς ἐπιχειρήσεως ἀπὸ ἀπόψεως τῶν τοιούτων δραστηριοτήτων, βασιζέται κυρίως εἰς προηγουμένην ἀνάλυσιν τῶν διοικητικῶν καὶ τῶν ἐπιτελικῶν αὐτῆς λειτουργιῶν. Καθ' ὅσον διογκοῦται ἡ συνολικὴ δρᾶσις τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ καθίσταται πολυπλοκωτέρα, ἐπὶ τοσοῦτον ἡ σπουδαιότης ἐπικοινωνιῶν καὶ ἀνθρωπίνων σχέσεων αὐτῆς διευρύνεται καὶ συμβάλλει περισσότερον ἀποφασιστικῶς εἰς τὸν συντονισμόν τῆς δράσεως ταύτης καὶ τὴν προώθησιν τῶν σκοπῶν τῆς.

Α' ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΙ ΕΝ ΓΕΝΕΙ

Ἴνα οἱ ἐργαζόμενοι ἐν τῇ ἐπιχειρήσει καὶ οἱ μετ' αὐτῆς συναλλασσόμενοι ἢ ἐνδιαφερόμενοι ἐνημεροῦνται πλήρως καὶ συνεχῶς περὶ τῶν ἀφορώντων τούτους θεμάτων, πρὸς καλυτέραν διεξαγωγὴν τοῦ ἔργου των, ἔχουν ἀνάγκην, ὅπως : 1) μεταβιβάζουν καὶ δέχωνται μηνύματα, ἤτοι ἰδέας, ἐννοίας, ἀναφοράς, ἐντολάς, ὁδηγίας, αἰτήσεις, ἐκθέσεις, περιγραφὰς κλπ. καὶ 2) διατηροῦν ἐντυπώσεις, πληροφορίας καὶ στοιχεῖα. Ἡ μεταβίβασις τῶν μηνυμάτων τούτων συνιστᾷ τὰς ἐπικοινωνίας τῆς ἐπιχειρήσεως, ἐνῶ ἡ διατήρησις των εἶναι θέμα ἀρχαιοθετήσεως αὐτῶν, περὶ τοῦ ὁποίου γίνεται λόγος εἰς ἕτερον κεφάλαιον τῶν μαθημάτων τούτων.

Ἐπικοινωνίαι (communications) εἶναι τὸ σύνολον τῶν ἐνεργειῶν διὰ τῶν ὁποίων διατυποῦνται καὶ μεταβιβάζονται εἰς τρίτους μηνύματα, πρὸς κατατοπισμόν των ἢ ἐπηρεασμόν τῆς συμπεριφορᾶς των. Αἱ ἐπικοινωνίαι αὗται διευκολύνουν τὸ ἔργον τῶν ἐπιχειρήσεων καὶ γενικῶς τοῦ κοινού, συμβάλλουν εἰς τὴν κατανόησιν αὐτοῦ καὶ ἐπιτρέπουν τὴν ἀποκατάστασιν κοινότητος ἰδεῶν καὶ ἀξιῶν, συμμέτρως πρὸς τὰ συμφέροντα πάντων τῶν ἐπικοινωνούντων καὶ ἐν συναρτήσει πρὸς τὰς κατευθύνσεις αὐτῶν.

Τὸ πρὸ τῶν ἐπικοινωνιῶν καθεστῶς εἶναι τὸ τῆς ἀγνοίας. Μετὰ τὴν ἀποκατάστασιν τῶν ἐπικοινωνιῶν, ἀκολουθοῦν τὰ στάδια τῆς ἐνημερότητος, τῆς κατανοήσεως καὶ τῆς πεποιθήσεως ἢ μὴ, ἢ τοῦ συμμερισμοῦ ἢ μὴ, τῶν μεταβιβαζομένων ἀπόψεων καὶ γενικῶς μηνυμάτων. Αἱ ἐπικοινωνίαι διακρίνονται εἰς *ἀτομικάς*, διεξαγομένας μεταξύ μεμονωμένων ἀτόμων, καὶ εἰς *συλλογικάς*, διεξαγομένας μεταξύ ομάδων ἀτόμων. Αὗται πάλιν διακρίνονται εἰς *εἰδικάς*, ἀναφερομένας ἐπὶ τινος μερικοῦ θέματος, καὶ εἰς *γενικάς*, ἀναφερομένας ἐπὶ γνώσεων καὶ ἐμπειρίας ὀλοκλήρου τομέως.

Τὸ περιεχόμενον τῶν ὡς ἄνω μηνυμάτων εἶναι *ἐνδο-καὶ ἐξωεπιχειρησιακῆς φύσεως*, διακρίνονται δὲ ταῦτα εἰς *γραπτὰ* καὶ *προφορικά*.

Ἡ ἐνδο-ἐπιχειρησιακὴ ἐπικοινωνία συνιστᾷ μέσα χορηγήσεως καὶ λήψεως μηνυμάτων, ἥτοι πληροφοριῶν καὶ στοιχείων, διεξαγωγῆς συνεννοήσεως καὶ λήψεως καὶ ἐκτελέσεως ἀποφάσεων τῆς ἡγεσίας. Συμφώνως πρὸς σχετικὴν ὀργανωτικὴν ἀρχήν, «ἀπασαι αἱ βαθμίδες τῆς ἱεραρχίας ἔχουσιν ἀνάγκην πληροφοριῶν, δι' ὅ καὶ ἕκαστος ἐργαζόμενος ὀφείλει νὰ ἐνημερώνη τοὺς συναδέλφους, τοὺς προϊσταμένους καὶ τοὺς ὑφισταμένους αὐτοῦ, σαφῶς καὶ συντόμως ἐφ' ὧν τῶν οὐσιωδῶν διὰ τὴν ἐπιχείρησιν θεμάτων. Ἡ ἐνημέρωσις αὕτη ἀποσκοπεῖ ὡσαύτως εἰς τὴν τόνωσιν τοῦ ἐνδιαφέροντος τοῦ προσωπικοῦ διὰ τὴν ἐπιχείρησιν καὶ τὴν ἀνάπτυξιν τοῦ συναδελφικοῦ αἰσθήματος.

Ὡς ἐξάγεται ἐκ τῆς προμνησθείσης ἀρχῆς, ἡ ἐνδο-ἐπιχειρησιακὴ ἐπικοινωνία *ἀκολουθεῖ τρεῖς κατευθύνσεις*, τὰς ἑξῆς: 1) *ὀριζόντιον*, ἥτοι μεταξύ ἰσοτίμων ὑπηρεσιακῶν μονάδων καὶ συναδέλφων ἢ ὁμοιοβάθμων ἀπὸ πλευρᾶς ἐπιπέδου ἱεραρχίας ἢ ἐκτελέσεως καθηκόντων. 2) *ἀνωῦσαν*, ἥτοι ἀπὸ τὸ προσωπικὸν πρὸς τοὺς προϊσταμένους αὐτοῦ καὶ μέχρι τῆς ἀνωτάτης ἡγεσίας. 3) *κατωῦσαν*, ἥτοι ἀπὸ τὴν ἀνωτάτην ἡγεσίαν πρὸς τοὺς λοιποὺς κατωτέρους καὶ κατὰ ἱεραρχικὴν σειράν. Ἡ τελευταία αὕτη εἶναι ἡ περισσότερο χρησιμοποιουμένη κατεύθυνσις.

Ἡ ἐξω-ἐπιχειρησιακὴ ἐπικοινωνία συνιστᾷ τὸ σύνολον τῶν σχέσεων δεδομένης ἐπιχειρήσεως μετὰ τοῦ περιβάλλοντος αὐτῆς, ἥτοι μὲ τὸ προσωπικόν, τοὺς πελάτας, τοὺς προμηθευτάς, τοὺς μετόχους, τοὺς ὁμολογιούχους καὶ γενικώτερον μὲ τὸ κοινόν. Ἡ ἐπικοινωνία αὕτη διακρίνεται εἰς δύο κατηγορίας, τὴν *ἐκ* τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ τὴν *πρὸς* τὴν ἐπιχείρησιν. Ἡ ἐξω-ἐπιχειρησιακὴ ἐπικοινωνία, τόσον ἢ *ἀτομικῆς φύσεως*, ὅσον καὶ ἢ *συλλογικῆς φύσεως*, ἐφ' ὅσον δὲν ἀπευθύνεται πρὸς τὸ εὐρὺ κοινόν, ἐξασφαλίζεται βασικῶς δι' ἀμέσου *προφορικοῦ ἢ γραπτοῦ λόγου*. Ἡ ἐξω-ἐπιχειρησιακὴ ἐπικοινωνία μετὰ τοῦ κοινοῦ ἐξασφαλίζεται διὰ τῶν λεγομένων μέσων δημοσιότητος ἢ μαζικῆς ἐπικοινωνίας, περὶ ὧν ἐκτίθενται περισσότερα κατωτέρω.

Ὁ προφορικὸς λόγος διεξάγεται μετὰ δύο ἢ πλείονων προσώπων καὶ εἶναι συνήθως λίαν ἀποτελεσματικὸς, ἔνεκα τῆς ἐπιτυγχανομένης δι' αὐτοῦ ἀμέσου προσωπικῆς ἐπικοινωνίας. Μειονεκτεῖ, ὅμως, ἐνίοτε τοῦ γραπτοῦ λόγου, διότι ὑφίστανται πιθανότητες παρανοήσεων ἢ παρερμηνειῶν ἢ ἑλλιποῦς ἐκφράσεως καὶ διατυπώσεως, αἵτινες κατὰ κανόνα ἐλλείπουν εἰς τὸν γρα-

πτὸν λόγον. Διὰ τῶν ἀκολουθῶν κυρίως τριῶν τρόπων πραγματοποιεῖται ὁ προφορικός λόγος: 1) διὰ ὁμιλιῶν καὶ συνομιλιῶν, 2) διὰ μαθημάτων, φροντιστηρίων καὶ σεμιναρίων, 3) διὰ συνελεύσεων, συμβουλίων, συνεδρίων καὶ γενικῶς συγκεντρώσεων.

Αἱ *ἀτομικαὶ ἐπισκέψεις τῶν ὑφισταμένων πρὸς τὸν προϊστάμενον* αὐτῶν ἀνήκουν εἰς τὰς ἐνδο-ἐπιχειρηματικῆς φύσεως ἐπικοινωνίας, αἵτινες σπανίως δέον νὰ πραγματοποιοῦνται, ἤτοι μόνον ὅταν αὐταὶ κρίνῳνται ἐντελῶς ἀναγκαῖαι. Ὁ ὑφιστάμενος ὑπάλληλος ἢ ἐργάτης ἐπισκέπτεται τὸν προϊστάμενον αὐτοῦ διευθυντὴν ἢ καὶ τὸν ἐπιχειρηματίαν, μόνον ὅταν πρόκειται νὰ συζητήσῃ μετ' αὐτοῦ σοβαρὸν πρόβλημα, ὅπερ πιθανὸν νὰ ἐπιλυθῇ κατὸ πιν τῆς ἐπισκέψεως ἢ νὰ παράσῃ σημαντικὰς πληροφορίας καὶ στοιχεῖα. Δι' ὃ καὶ τῆς ἐπισκέψεως ταύτης προηγεῖται σχετικὴ προπαρασκευὴ τοῦ ὑφισταμένου πρὸς συνοπτικὴν ἔκθεσιν τοῦ προβλήματος καὶ ἀντιμετώπισιν αὐτοῦ δι' ὀρθῆς κατὰ τὴν κρίσιν τοῦ λύσεως. Ἡ συνοπτικότης αὕτη συντελεῖ εἰς τὴν ἀποφυγὴν χρονοτριβῆς, δοθέντος ὅτι ὁ χρόνος τοῦ προϊσταμένου εἶναι πολύτιμος. Ἐπιβάλλεται συνάμα, ὅπως προκαθορισθῇ χρόνος συναντήσεως, κατάλληλος δι' ἀμφοτέρους.

Εἰς τὴν αὐτὴν κατηγορίαν ἐπικοινωνιῶν ἀνήκουν καὶ αἱ *ὁμαδικαὶ ἐπισκέψεις στελεχῶν τῆς ἐπιχειρήσεως τῶν διαφόρων τόπων ἐργασίας*, πρὸς ἐπιτόπιον ἐξέτασιν τῆς ὑφισταμένης καταστάσεως ὑπὸ μορφὴν ἐλέγχου τῆς δράσεως τοῦ προσωπικοῦ. Κατὰ τὰς ἐπισκέψεις ταύτας συζητοῦνται σχετικὰ θέματα καὶ παράπονα τοῦ προσωπικοῦ, μὲ ἐλευθέραν συμμετοχὴν παντὸς παρευρισκομένου. Οὕτω, τὰ τελικῶς ἐξαγόμενα συμπεράσματα ἢ ὑποδείξεις βελτιώσεως τῆς ὑφισταμένης καταστάσεως, καθίστανται παραδεκτὰ παρὰ τῶν ἐργαζομένων.

Ὁ *γραπτὸς λόγος* διεξάγεται κυρίως δι' ἀλληλογραφίας καὶ δι' ἐτέρων γραπτῶν κειμένων, συμπληρῶναι δὲ συνήθως προηγηθέντα προφορικὸν λόγον. Οὗτος παρουσιάζει τὸ πλεονέκτημα τῆς ἀποφυγῆς παρανοήσεων καὶ τῆς δυνατότητος πολλαπλῆς καὶ συγχρόνου χρησιμοποίησός του, δι' ἀντιγράφων καὶ ἀντιτύπων.

Ἰδιαίτερον ἐνδιαφέρον διὰ τὴν ὀργάνωσιν τῶν ἐπιχειρήσεων παρουσιάζουν αἱ ἐπικοινωνίαι, μέσῳ συλλογικῶν ὀργάνων καὶ αἱ ἐπικοινωνίαι διὰ γραπτῶν κειμένων. Δι' ὃ καὶ ἀφιερῶνται εἰς αὐτὴν τὰ ἐπόμενα δύο κεφάλαια, αἵτινα συμπληροῦνται καὶ διὰ τῶν περαιτέρω κεφαλαίων περὶ ἀνθρωπίνων σχέσεων.

Ἐπικοινωνίαι διὰ συλλογικῶν ὀργάνων

Ὁ καθηγητὴς Elton Mayo ὑποστηρίζει, ὅτι αἱ περισσότεραι τῶν ἀποφάσεων τῆς ἡγεσίας ἐνὸς ὀργανισμοῦ, αἱ ὁποῖαι ἀντανაკλοῦν εὐνοϊκῶς ἐπὶ τῶν συμφερόντων αὐτοῦ, λαμβάνονται συνήθως μέσῳ τῆς *συλλογικῆς ἐπικοινωνίας* (collective communication). Ὅσον περισσότερο εἶναι ἀνεπτυγμένος εἰς ὀργανισμός, τόσοσιν μεγαλυτέρα χρῆσις τῆς ἐπικοινωνίας ταύτης ἀσκεῖται.

Ἡ συλλογικὴ ἐπικοινωνία πραγματοποιεῖται εἰς *συσκέψεις* (group meetings), καθ' ἃς λαμβάνουν χώραν ἀνταλλαγὰ ἀπόψεων μεταξὺ πλείονων τοῦ ἑνὸς προσώπων, ἐκπροσώπων ἀτόμων, ομάδων ἢ ὀργανισμῶν. Ἐπικρατεῖ ἐν προκειμένῳ ἡ ἄποψις, ὅτι οἱ πλείονες ἐρευνοῦν καὶ κρίνουν τὰς ὑποθέσεις καλύτερον τοῦ ἑνός, ἐνῶ προσέτι ἀποτελοῦν οὗτοι ἀνεξάντλητον πηγὴν συμβουλῶν, ἰδεῶν καὶ γνωμῶν διὰ τὴν ἡγεσίαν ἑνὸς ὀργανισμοῦ ἢ ἐπιχειρήσεως, δεδομένου ὅτι ἡ πηγὴ αὕτη τροφοδοτεῖται διὰ ποικίλων γνώσεων, ἀπόψεων καὶ ἐμπειριῶν.

Διὰ τὴν πραγματοποίησιν τῶν συσκέψεων τούτων συνιστῶνται ὑπὸ τῆς ἡγεσίας μόνιμα, συνήθως, *συλλογικὰ ὄργανα*, ὑπὸ μορφήν κυρίως *συμβουλῶν καὶ ἐπιτροπῶν* (councils καὶ committees), ἀπαρτιζομένων ἐκ μελῶν ὀριζομένων ὑπὸ τῆς ἡγεσίας ἢ καὶ ὑπὸ ἐτέρων ὀργανισμῶν καὶ ομάδων. Εἰς τὰ συλλογικὰ ταῦτα ὄργανα, ἡ ἀνωτάτη καὶ ἡ μέση ἡγεσία τῆς ἐπιχειρήσεως μεταβιβάζει ἀρμοδιότητας πρὸς λήψιν ἀποφάσεων καὶ παροχὴν αὐθεντικῶν γνωματεύσεων ἐπὶ προβλημάτων γενικωτέρας ἢ ἐιδικωτέρας σημασίας, πάντως συνθέτων ἢ δυσχερῶς ἢ ἀτελῶς ἄλλως ἐπιλυομένων, καὶ τὰ ὅποια κατὰ κανόνα παρουσιάζουν κοινὸν ὑπηρεσιακὸν ἐνδιαφέρον διὰ τὰ μετέχοντα εἰς τὰ ἐν λόγῳ συλλογικὰ ὄργανα μέλη.

Ἡ μεταβίβασις τῆς ἐξουσίας πρὸς λήψιν ἀποφάσεων καὶ παροχὴν αὐθεντικῶν γνωματεύσεων, πραγματοποιεῖται συγκεκριμένως *πρὸς ἐξασφάλισιν καλυτέρου συντονισμοῦ καὶ ἀναπτύξεως ἀμίλλης ἐνεργειῶν* ἐπὶ θεμάτων καταμερισμοῦ ἀρμοδιοτήτων καὶ εὐθυνῶν μεταξὺ πλείονων τομέων δράσεως, ἐπὶ διισταμένων τυχόν ἀπόψεων ἐπὶ ζητημάτων κοινῶν ἐνδιαφέροντος, ἐπὶ τυχόν διαφορῶν μεταξὺ ἐπιχειρήσεως καὶ προσωπικοῦ αὐτῆς καὶ ἐπὶ περιπτώσεων σημαντικῶν δυσχερειῶν γενικῶς κατὰ τὴν ἐκτέλεσιν τῶν προγραμμάτων δράσεως. Παρὰ τὴν ἐπιδίωκται ἐπιμόρφωσις τῶν μετεχόντων εἰς τὰς συσκέψεις καὶ δημιουργία συναισθήσεως τῆς ὑποχρεώσεως πρὸς πραγματοποίησιν τῶν παρ' αὐτῶν ἀποφασιζομένων ἐνεργειῶν κλπ.

Τὰς συσκέψεις ταύτας τῶν συλλογικῶν ὀργάνων δεόν νὰ διέπουν πάντοτε αἱ κάτωθι ἀντικειμενικαὶ καὶ ὑποκειμενικαὶ ἀρχαί. Ἐξ αὐτῶν, αἱ μὲν ἀντικειμενικαὶ ἀρχαὶ ἀναφέρονται εἰς τὴν διαδικασίαν πραγματοποίησεως τῶν συσκέψεων, αἱ δὲ ὑποκειμενικαὶ ἀναφέρονται εἰς τοὺς προκαλοῦντας τὰς συσκέψεις καὶ εἰς τοὺς εἰς αὐτὰς προσκαλουμένους.

α) Αἱ ἀντικειμενικαὶ ἀρχαὶ διαδικασίας πραγματοποίησεως τῶν συσκέψεων εἶναι κυρίως αἱ ἑξῆς : 1) σαφὴς καθορισμὸς σκοπῶν καὶ ἀρμοδιοτήτων τοῦ συλλογικοῦ ὀργάνου· 2) τὰ μέλη αὐτοῦ νὰ μὴ εἶναι ὀλιγώτερα τῶν τριῶν καὶ πλείονα τῶν ἑπτῶ, ἐκτὸς ἐὰν ἐπιβάλλεται ὅπως ἀντιπροσωπευθοῦν πλείονα συμφέροντα ἢ πλείονες ἐιδικότητες, ὅποτε εἶναι ἐνδεχομένως περίσσοτερον ἐνδεδειγμένη ἢ ὑποδιαίρεσις τοῦ συλλογικοῦ ὀργάνου εἰς ἐιδικωτέρας ομάδας· 3) ἡ ἐκλογή τῶν μελῶν νὰ στηρίζεται εἰς τὰς ἐιδικὰς γνώσεις καὶ πείραν αὐτῶν, ὡς καὶ εἰς τὴν ἱκανότητά των πρὸς συνεργασίαν· 4) ἡ συχνότης καὶ ἡ διάρκεια τῶν συσκέψεων νὰ προσδιορίζεται βάσει διαθεσίμων περιθωρίων χρόνου προπαρασκευῆς τῶν μελῶν· 5) ἡ συζήτησις νὰ διεξάγεται

βάσει ήμερησίας διατάξεως τῶν θεμάτων, ὥστε ἐκάστη σύσκεψις νὰ ἀποβλέπῃ εἰς αὐστηρῶς καθωρισμένον ἐκ τῶν προτέρων σκοπόν· 6) νὰ χρησιμοποιηθῆται ὑπὸ τῶν μετεχόντων τῆς συσκέψεως κοινὴ ὁρολογία, πρὸς ἀλληλοκατανόησιν· 7) ἡ ἐπικράτησις ἀντικειμενικότητος εἶναι ἀπαραίτητος, πρὸς ἀποφυγὴν προκαταλήψεων, πείσματος, ἀνταγωνισμοῦ κλπ. καὶ πρὸς κατανόησιν τῆς νοοτροπίας τῶν τρίτων ἐπὶ ἐκτιθεμένων γεγονότων καὶ ἀπόψεων· 8) ἡ διατύπωσις γνώμων νὰ βασίζεται εἰς ἠλεγμένας πληροφορίας καὶ στοιχεῖα καὶ νὰ ἀκολουθῆ ὄριμον σκέψιν, πρὸς ἀποφυγὴν λαθῶν καὶ ἐκτροπῶν ἐκ τοῦ συζητουμένου θέματος· 9) αἱ ἐκτιθέμεναι ἀπόψεις καὶ παρεχόμεναι πληροφορίες ἢ στοιχεῖα, δεόν τελικῶς νὰ καταχωρῶνται εἰς ἔγγραφα πρακτικὰ ἐκάστης συνεδριάσεως, πρὸς διατήρησιν καὶ χρῆσιν.

β) Αἱ ὑποκειμενικαὶ ἀρχαί, αἱ ὁποῖαι δεόν νὰ τηρῶνται ὑπὸ τῶν προκαλούντων τὰς συσκέψεις καὶ ὑπὸ τῶν εἰς αὐτὰς προσκαλουμένων, εἶναι συνήθως αἱ ἀκόλουθοι: I. Ὅσον ἀφορᾷ τὸν προκαλοῦντα τὰς συσκέψεις ὀφείλει ὅπως: 1) προετοιμάζῃ τὰς συνεδριάσεις καὶ ὀρίξη ταύτας κατὰ τακτικὰ χρονικὰ διαστήματα, ἵνα ἐπικρατῆ πνεῦμα τάξεως καὶ καθίσταται δυνατὴ ἡ διευθέτησις τῶν λοιπῶν ἀσχολιῶν τῶν μελῶν· 2) καθορίξη ἐκ τῶν προτέρων ἐγκαίρως ὀρθῶς καὶ σαφῶς τὰ θέματα τῆς ήμερησίας διατάξεως, δίδων οὕτω τὴν εὐκαιρίαν εἰς τὰ μέλη ὅπως προετοιμαστοῦν σχετικῶς· 3) διευθύνῃ ἐπιτυχῶς τὰς συζητήσεις, ἀμβλύνων τὰς τυχόν ἀναφουμένας ὀξύτητας καὶ κατευθύνων τὰ θέματα κατὰ σειράν, μὲ ἐπιβολὴν ἀλλὰ καὶ φιλοφροσύνην· 4) κατοπίζη, πείθη, διδάσκῃ, συμβουλευέται καὶ ἐκθέτη κατ' ἀντικειμενικὸν τρόπον, πρὸς ὑποβοήθησιν σχηματισμοῦ ἀντικειμενικῶν κρίσεων καὶ συμπερασμάτων· 5) παρακολουθῇ μετὰ προσοχῆς καὶ κατανόησεως τὰς ἐκτιθεμένας ἀπόψεις· 6) ἐπιμελῆται τῆς τηρήσεως ἀκριβῶν πρακτικῶν, μὲ ἀνακεφαλαιώσεις τῶν λεχθέντων καὶ ἐξαγωγὴν συμπερασμάτων, σχετικῶν πρὸς τὴν ἐπίλυσιν θεμάτων καὶ τὴν συμπεριφορὰν τῶν μετεχόντων· 7) μεριμνᾷ, τελικῶς, ὅπως διανέμονται ἀντίγραφα τῶν πρακτικῶν ἐκάστης συνεδριάσεως εἰς ἅπαντα τὰ μέλη.

II. Προκειμένου περὶ τῶν καλουμένων εἰς τὰς συσκέψεις, οὗτοι ὀφείλουσιν ὅπως: 1) ἐνημεροῦνται πρὸ τῆς συνεδριάσεως ἐπὶ τῶν θεμάτων τῆς ήμερησίας διατάξεως καὶ προπαρασκευάζωνται σχετικῶς· 2) προσέρχωνται ἐγκαίρως εἰς τὸν τόπον τῆς συσκέψεως· 3) ἀπαντοῦν εἰς ἐρωτήσεις ἡρέμως, ἀντικειμενικῶς καὶ σαφῶς, διαχωρίζοντες τὰ γεγονότα ἐκ τῶν προσωπικῶν ἀπόψεων· 4) ἀσχολοῦνται μὲ ἀξιόλογα θέματα καὶ δὴ εἰς ἐκεῖνα εἰς τὰ ὁποῖα εἶναι ἀρμόδιοι, ἀποφεύγοντες μικροζητήματα καὶ συμβιβαστικὰς λύσεις.

Καθαρῶς συμβουλευτικοῦ χαρακτῆρος συλλογικὰ ὄργανα συνιστῶνται συνήθως ἐξ ἐκπροσώπων τοῦ διοικητικοῦ καὶ ἐπιτελικοῦ προσωπικοῦ τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ τῶν συνδικαλιστικῶν ὀργανώσεων τῶν ἐργαζομένων. Σκοπὸς αὐτῶν εἶναι κατὰ κανόνα ἢ εἰσήγησις πρὸς ρύθμισιν ζητημάτων σχετικῶν πρὸς τὰ δικαιώματα καὶ τὰς ὑποχρεώσεις τοῦ προσωπικοῦ καὶ οὕτως ἡ δημιουργία προϋποθέσεων ἀμεροληψίας καὶ καλῶν συνδικαλιστικῶν σχέσεων. Ἐχει καταστῆ γενικῶς παραδεκτόν, ὅτι ἡ ἐνεργὸς συμμετοχὴ τῶν ἐργαζομέ-

νων εις την διαχείρισιν τῶν ὑποθέσεων διοικήσεως προσωπικοῦ, διευκολύνει τὴν ἐπιχείρησιν εἰς τὴν ἐπιτυχῆ ἐπίλυσιν αὐτῶν. Ἐξ ἄλλου, παρέχεται οὕτως εἰς τὸ προσωπικὸν ἢ ἐντύπωσις ὅτι μετέχει ἐνεργῶς τῆς διοικήσεως τῆς ἐπιχειρήσεως, ἐνῶ παραλλήλως ἐπωμίζεται τμημα τῶν οἰκείων εὐθυνῶν καὶ ἐνημεροῦται ἐπὶ γενικωτέρων διοικητικῶν θεμάτων, τονουμένου κατὰ συνέπειαν τοῦ ἐνδιαφέροντος αὐτοῦ.

Ἐνίοτε πάλιν, μετὰ ἐνδελεχῆ στάθμισιν τῆς συμβολῆς τῶν ἐκπροσώπων τῶν ἐργαζομένων εἰς τὰς συσκέψεις τῶν ὡς ἄνω συλλογικῶν ὀργάνων, ἐπιχειρήσεις τινὲς δέχονται ὅπως οἱ ἰκανώτεροι τῶν ἐκπροσώπων τούτων μετέχουν καὶ ὡς μέλη τῶν *Διοικητικῶν Συμβουλίων* των. Ἄλλ' ἢ τοιαύτη συμμετοχὴ οὐδέποτε ὑπερβαίνει, ὡς εἰκόσ, τὰ 49 % τοῦ συνόλου τῶν μελῶν τῶν ἐν λόγῳ Διοικητικῶν Συμβουλίων. Ἡ κατὰ ταῦτα στάθμισις τῆς συμβολῆς τῶν ἐκπροσώπων τῶν ἐργαζομένων πραγματοποιεῖται κατὰ κανόνα ὑπὸ τῆς ἡγεσίας καὶ ἐνίοτε καὶ ὑπὸ τοῦ συνδικαλιστικοῦ συλλόγου τοῦ προσωπικοῦ τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἡ διενέργεια συχνῶν κατὰ τακτὰ χρονικὰ διαστήματα τοιούτων σταθμίσεων βοηθεῖ εἰς τὴν *ἀνανέωσιν τῶν μελῶν*, τῶν μετεχόντων εἰς τὰ συμβούλια κλπ. Διὰ τὴν ἀνανέωσιν ταύτην ἐφαρμόζονται διάφοροι μέθοδοι, ἐπικρατεστέρα τῶν ὁποίων θεωρεῖται ἡ καλουμένη «Multiple Management», ἐπινοηθεῖσα ὑπὸ τοῦ ἐν Βαλτιμόρη τῶν Η.Π.Α. ἐπιχειρηματίου McCormic. Κατὰ τὴν μέθοδον ταύτην, διατυποῦνται ἀνὰ ἐξάμηνον κρίσεις ἐκάστου μέλους τῶν οἰκείων ἐπιτροπῶν, ὁμάδων ἐργασίας καὶ συμβουλίων ἐπὶ τῆς κατὰ τὸ παρελθὸν ἐξάμηνον συμβολῆς καὶ συμπεριφορᾶς ἐνὸς ἐκάστου τῶν λοιπῶν μελῶν τῶν κοινῶν τούτων συσκέψεων. Αἱ κρίσεις αὗται ἀξιολογοῦνται ἀκολουθῶς παρ' εἰδικῆς ἐξεταστικῆς ἐπιτροπῆς, καὶ τὰ μέλη ἐκεῖνα ἅτινα λαμβάνουν τὴν μικροτέραν βαθμολογίαν (συνήθως μέχρι τριῶν), ἀπαλλάσσονται τῶν καθηκόντων των κατὰ τὸ ἐπόμενον ἐξάμηνον, ἀντικαθιστάμενα ὑπὸ νεοεκλεγομένων ὑπὸ τῶν λοιπῶν παραμενόντων μελῶν.

Ἐν τούτοις, αἱ διὰ συλλογικῶν ὀργάνων ἐπικοινωνίαι τῶν ἐπιχειρήσεων παρουσιάζουν σοβαρὰ *μειονεκτήματα*, ὡς τὰ ἀκόλουθα: Πρῶτον, τῆς ἀποφυγῆς ἀναλήψεως πρωτοβουλίας εἰς τὴν λήψιν ἀποφάσεων. Δεύτερον, τῆς ἀποφυγῆς ἐμπεριστατωμένης ἀντιμετωπίσεως προβλήματός τινος, δοθέντος ὅτι αἱ συνεχεῖς συσκέψεις δημιουργοῦν ποῖαν τινὰ ὁμοιομορφίαν σκέψεως τῶν μετεχόντων, ἢ δὲ ὑπὸ τῶν συλλογικῶν ὀργάνων λαμβανομένη ἀπόφασις εἶναι πολλὰκις ἢ ἔκφρασις προσπαθείας ἐξευρέσεως συμβιβαστικῆς λύσεως. Τρίτον, τῆς διασπορᾶς ἢ ἐξασθενήσεως τῶν εὐθυνῶν, συνεπεῖα ἀτελοῦς κρίσεως ἢ πλάνης, δεδομένου ὅτι εἶναι δυσχερὲς ἂν ὄχι ἀδύνατον νὰ ἐντοπισθοῦν εὐθῦναι ἐπὶ ἀποφάσεων ληφθειῶν ὑπὸ συλλογικῶν ὀργάνων. Τέταρτον, τῆς δαπάνης χρόνου, δοθέντος ὅτι αἱ συνεδριάσεις τῶν συμβουλίων καὶ τῶν ἐπιτροπῶν δὲν περιορίζονται μόνον εἰς οὐσιώδη θέματα, καὶ ἀπορροφοῦν κατὰ κανόνα περισσότερο τοῦ δέοντος χρόνον, εἰς βᾶρος τῶν κυρίων καθηκόντων τῶν μελῶν αὐτῶν. Πέμπτον, τέλος, τῆς βραδύτητος λήψεως ἀποφάσεων, καθ' ὅσον ἡ συλλογικὴ ἐξέτασις προβλήματός τινος συνεπάγεται ἀναποφεύκτως καθυστέρησιν ἐπιλύσεως αὐτοῦ καὶ λήψεως σχετικῆς ἀποφάσεως.

Διὰ τοὺς ἀνωτέρω κυρίως λόγους, ἀποφεύγεται ἡ σύστασις συλλογικῶν ὀργάνων, ὅταν ἀπαιτῆται προσωποποίησης τῆς εὐθύνης καὶ ἐνότης ἐνεργείας, μετὰ ταχείας λήψεως ἀποφάσεων. Ὅμοίως, ἀποφεύγεται ἡ σύστασις τῶν ὀργάνων τούτων, προκειμένου περὶ ἐπιστημονικῶν ἐρευνῶν ἢ ἐξετάσεως εἰδικῶν θεμάτων, ἐφ' ὧν πολλὰ μέλη ἐκ τῶν ἐν λόγῳ ὀργάνων δὲν ἔχουν ἀρμοδιότητα ἢ δὲν ἔχουν σχετικὰς γνώσεις καὶ ἐμπειρίαν. Τέλος, ἐὰν τὸ κόστος τῆς λειτουργίας τῶν συλλογικῶν ὀργάνων καὶ ἡ ἀπώλεια χρόνου τῶν μελῶν τῶν δὲν ἀντισταθμίζεται ἀπὸ τὸ ἀποτέλεσμα τοῦ ἔργου αὐτῶν, κρίνεται ὡς περιττὴ ἡ σύστασις καὶ λειτουργία τῶν.

Ἐγγραφοὶ ἐπικοινωνίαι

Βασικὴν σημασίαν διὰ τὴν λειτουργίαν οἰουδήποτε ὀργανισμοῦ ἔχει ἡ διενέργεια ἐγγράφων ἐπικοινωνιῶν, δηλαδὴ ἐπικοινωνιῶν διεξαγομένων διὰ γραπτῶν κειμένων.

Τὰ γραπτὰ κείμενα ἀποτελοῦν ἐκδήλωσιν ἐργασίας τοῦ ἀνθρωπίνου ἐγκεφάλου, ὑλοποιημένην, διατηρήσιμον καὶ δυναμένην νὰ μεταφέρεται καὶ διαδίδεται πέραν τῶν ὁρίων τῆς ἀτομικῆς παρουσίας τοῦ συντάξαντος ταῦτα. Τὰ γραπτὰ κείμενα ὑποβοηθοῦν τὴν μνήμην τοῦ ἀνθρώπου, συμπληροῦν τὰς γνώσεις του, ἐνισχύουν τὴν σκέψιν του καὶ συμβάλλουν οὕτως εἰς τὴν ἀποτελεσματικὴν καθοδήγησιν καὶ τὸν ἐπιτυχῆ ἔλεγχον τῆς δράσεως τοῦ ἀνθρώπου καὶ κατ' ἀκολουθίαν τῆς ἐπιχειρήσεως εἰς τὴν ὁποίαν οὗτος ἀπασχολεῖται. Ἀλλὰ καὶ ἀμέσως ἐπιδροῦν ταῦτα ἐπὶ τῆς ἐπιτυχοῦς πορείας τῶν ἐργασιῶν μιᾶς ἐπιχειρήσεως ἢ ὀργανισμοῦ, δεδομένου ὅτι δι' αὐτῶν πραγματοποιεῖται ἡ τεκμηρίωσις τῶν χρονικῶν καὶ γενικῶς τῆς δράσεως αὐτῆς. Πᾶσα ἐνέργεια ἢ πράξις τῆς ἐπιχειρήσεως καταγράφεται εἰς γραπτὰ κείμενα, περιλαμβάνοντα ἀριθμούς ἢ ἰδέας, ὁδηγίας, σκέψεις κλπ., καταγεγραμμένας εἰς βιβλία, ἐντυπα, δελτία τεκμηριώσεως, δικαιολογητικά, ἐκθέσεις, πίνακας, διαγράμματα κλπ. καὶ κυρίως εἰς τὰ ἔγγραφα τῆς διεξαγομένης ἀλληλογραφίας, ἐντὸς καὶ ἐκτὸς τοῦ ὀργανισμοῦ.

Ἐκ τῶν προηγηθέντων συνάγεται, ὅτι ἡ κατάλληλος ἀλληλογραφία ἀποτελεῖ σημαντικὸν παράγοντα ὀρθολογικῆς ὀργανώσεως καὶ λειτουργίας παντὸς ὀργανισμοῦ. Ἡ ἀλληλογραφία αὕτη καθίσταται ἀποτελεσματικὴ, ὅταν προβλέπεται σύστημα ὀργανώσεως διενεργείας, διεκπεραιώσεως, ταξινομήσεως, ταξιθετήσεως καὶ ἀρχαιοθετήσεως αὐτῆς.

Ἄλληλογραφία εἶναι τὸ σύνολον τῶν ἀνταλλασσομένων ἐγγράφων (ἐπιστολῶν, τηλεγραφημάτων κλπ.), τῶν ἀναφερομένων εἰς ὑποθέσεις ἢ συναλλαγὰς δεδομένων ὀργανισμῶν ἢ ἀτόμων, μεθ' ἑτέρων. Διὰ τῆς ἀλληλογραφίας δημιουργοῦνται, προωθοῦνται καὶ περαιοῦνται ὑποθέσεις ἢ συναλλαγαι, διευκρινίζονται συμβάσεις, ἀποδεικνύονται δικαιοπράξιαι, γεγονότα κλπ. Ἐκαστον ἔγγραφον συνιστᾷ συνήθως μονομερῆ σύμβασιν, δεσμεύουσαν τὸν ὑπογράφοντα ἔναντι τῶν πρὸς οὓς τοῦτο ἀπευθύνεται. Ἡ ἀπάντησις, ὁμως,

τῶν δευτέρων δεσμεύει ἐξ ἴσου αὐτούς, ἐνίοτε δὲ καὶ ἡ μὴ ἀπάντησις, θεωρουμένη εἰς τινὰς περιπτώσεις ὡς σιωπηρὰ κατὰφασις.

Δι' ὃ καὶ πολλάκις καθίσταται ἀναγκαία ἡ ὀργάνωσις καὶ λειτουργία ἐιδικῆς ὑπηρεσιακῆς μονάδος διεξαγωγῆς τῆς ἐσωτερικῆς καὶ ἐξωτερικῆς ἀλληλογραφίας, ἰδίως ὅσον ἀφορᾷ τὰς ἐξῆς ἐνεργείας : 1) τὴν παραλαβὴν καὶ διανομὴν ἐντὸς τοῦ ταχυτέρου δυνατοῦ χρονικοῦ διαστήματος τῆς ἀλληλογραφίας, κατόπιν ἀποσφραγίσεως, ἀριθμήσεως, πρωτοκολλήσεως, χαρακτηρισμοῦ τοῦ ἀρμοδίου, καταγραφῆς εἰς βιβλία εἰσερχομένων ἐγγράφων καὶ συσχετίσεως μὲ τυχόν προηγηθεῖσαν σχετικὴν ἀλληλογραφίαν· 2) τὴν ἐποπτεῖαν ὅπως δίδεται συντόμως ἀνάλογος ἀπάντησις εἰς ληφθέντα ἐγγράφα· 3) τὴν καθαρογραφὴν (δακτυλογράφησιν κλπ.) καὶ διεκπεραίωσιν τῆς ἀποστελλομένης ἀλληλογραφίας· 4) τὴν ταξινόμησιν, ταξιθέτησιν καὶ ἀρχειοθέτησιν αὐτῆς.

Ἡ ἀπάντησις εἰς τὴν εἰσερχομένην ἀλληλογραφίαν ἐνεργεῖται κυρίως βάσει τῶν ἐξῆς δύο μεθόδων : 1) διὰ τῆς *συγκεντρωτικῆς* μεθόδου, καθ' ἣν τὸ μὲν σχέδιον τῆς ἐνεργείας συντάσσεται παρὰ τοῦ ἀρμοδίου, τὴν ἀπάντησιν ὁμως ἐνεργεῖ ἡ προμνησθεῖσα Ὑπηρεσία Ἀλληλογραφίας· 2) διὰ τῆς *ἀποκεντρωτικῆς* μεθόδου, καθ' ἣν ὁ ἀρμόδιος συντάσσει τὸ πρὸς ἀποστολὴν ἐγγραφον, ὅπερ ἀκολούθως ἀπλῶς διεκπεραιώνει ἡ Ὑπηρεσία Ἀλληλογραφίας.

Ἡ *σύνταξις* παντὸς ἐγγράφου διέπεται ἀπὸ τὰς ἐξῆς δύο ἀρχάς : 1) Ἐκαστον ἐγγραφον περιλαμβάνει ἐν μόνον θέμα, πρὸς ἀσφαλῆ καὶ ταχύν χειρισμὸν του, ἀνεξαρτήτως ἐὰν οἱ παραληπτὰ αὐτοῦ θὰ εἶναι πλείονες τοῦ ἐνός. Ἡ ἀρχὴ αὕτη καλεῖται *ἀρχὴ τοῦ μοναδικοῦ θέματος*. 2) Ἀναλόγως τοῦ ἀριθμοῦ τῶν ἐνδιαφερομένων παραληπτῶν, παράγονται ἀντίστοιχα ἀντιγραφοὶ τοῦ ἐγγράφου, ἐκάστου ἀντιγράφου περιλαμβάνοντος κείμενον ἀποκλειστικῶς ἐνδιαφέρον ἕκαστον παραλήπτην. Ἡ ἀρχὴ αὕτη καλεῖται *ἀρχὴ τοῦ κατὰ ἀρμοδιότητα θέματος*. Ἡ σύνταξις τοῦ ἐγγράφου δεόν περαιτέρω νὰ διέπεται ἀπὸ κυριολεξίαν, σαφήνειαν καὶ εὐγένειαν, ἄνευ πομπώδους ὕφους καὶ περιττολογιῶν. Ἡ διάταξις δὲ τοῦ κειμένου πρέπει νὰ εἶναι σύμφωνος πρὸς τὸν κύκλον διαδρομῆς καὶ χρήσεως αὐτοῦ, ὡς καὶ τὴν προοπτικὴν ἐκδόσεως πολλαπλῶν ἀντιτύπων. Συνάμα λαμβάνονται ὑπ' ὄψιν αἱ ἀρχαὶ τηρήσεως προτυποποιήσεως μεγεθῶν χάρτου καὶ ταξιθετήσεως αὐτοῦ, αἵτινες τελευταῖαι ἀπαιτοῦν διατήρησιν ὠρισμένων περιθωρίων, παραγράφων, ἐπισημάνσεων, ἀναγραφῶν ἀριθμῶν κλπ.

Συνήθως τὰ ἐγγράφα σήμερον καταγράφονται, οὐχὶ διὰ χεῖρὸς ἢ δακτυλογραφήσεως τοῦ ἀρμοδίου, ἀλλὰ παρὰ τρίτου, κατόπιν προφορικῆς ὑπαγορεύσεως τοῦ ἀρμοδίου πρὸς στενοδακτυλόγραφον, μαγνητόφωνον κλπ. καὶ ἐν συνεχείᾳ δακτυλογραφήσεώς των εἰς ἀπλοῦν ἢ εἰς πολλαπλοῦν, διὰ τῆς χρήσεως χημικοῦ χάρτου ἀντιγραφῆς ἢ μεμβράνης πολυγραφῆσεως, φωτοτυπώσεως, ἐκτυπώσεως κλπ. αὐτῶν, ἀναλόγως τοῦ ἀριθμοῦ τῶν ἀπαιτουμένων ἀντιτύπων καὶ τῶν διατιθεμένων μέσων μηχανογραφίας. Οὕτως, ἐπέρχεται οἰκονομία χρόνου καὶ προσωπικοῦ καὶ ἀποφεύγεται ἡ πιθανότης σφαλμάτων κατὰ τὴν ἀντιγραφὴν. Ἐπὶ πλέον, ὅταν εἶναι ἐφικτόν, κρίνεται ἀπαραίτητος ἡ

χρήσις *τυποποιημένων ἐγγράφων* (forms), ἐφ' ὧν διενεργοῦνται σύντομοι ἐγγραφαί. Ἐπὶ τῶν ἐγγράφων τούτων (ἢ δελτίων) ὑπάρχουν ὁμοιόμορφοι ἔντυποι ἐπικεφαλίδες, ὑπομνηματισμοὶ καὶ ἐνδείξεις ὁδηγοῦσαι εἰς τὴν συμπλήρωσιν τοῦ κειμένου διὰ διαφόρου ἐκάστοτε περιεχομένου λέξεων καὶ ἀριθμῶν. Οὕτω, παρέχεται ἡ εὐχέρεια καταγραφῆς πληροφοριῶν καὶ στοιχείων κατὰ προκαθορισμένην τάξιν, ἐπιτρέπουσαν ὥστε νὰ ἀκολουθηθῆται ἡ αὐτὴ διαδικασία συντάξεως εἰς ἀπάσας τὰς ὁμοίας περιπτώσεις. Τὸ ἔργον τῆς τυποποιήσεως ἐγγράφων ἀνήκει εἰς τὴν Ὑπηρεσίαν Ὁργανώσεως καὶ Μεθόδων, ἣτις ἀναλαμβάνει τὴν σχεδίασιν, κατὰταξιν, διαρρῦθμισιν κλπ. ἐκάστου ἐντύπου. Ἡ τυποποίησις αὕτη ἐξοικονομεῖ χρήμα καὶ χρόνον, ἔτι δὲ βελτιώνει τὰς ἐγγράφους ἐπικοινωνίας τῆς ἐπιχειρήσεως.

Ἡ οὕτω καταρτιζομένη ἀλληλογραφία, *διεκπεραιούται* ἐν συνεχείᾳ. Ἡ διεκπεραίωσις αὐτῆς διεξάγεται διὰ καταχωρήσεως ἐκάστου ἐξερχομένου ἐγγράφου ἢ κειμένου εἰς εἰδικὰ δελτία ἢ βιβλία πρωτοκόλλου καὶ διεκπεραιώσεως. Ταῦτα ἐπιδιώκεται ὅπως εἶναι ἀπλοποιημένα, ὥστε νὰ ἐπιτυγχάνεται ἡ ταχύτερα δυνατὴ ἀποστολὴ τῶν κειμένων τούτων εἰς τὸν προορισμὸν των, εἴτε πρόκειται περὶ εἰσερχομένων, εἴτε περὶ ἐξερχομένων κειμένων, διὰ τῆς ἀποφυγῆς περιττῶν λεπτομερειῶν κλπ.

Ἰδιαίτιστα ἀνιοῦσα ἐγγραφοῦ ἐνδο-ἐπιχειρηματικῆς ἐπικοινωνίας διε-νεργεῖται διὰ κατευθυνόμενων ἢ ἐλευθέρων προτάσεων τοῦ προσωπικοῦ πρὸς τὴν ἡγεσίαν. Ἡ ἡγεσία ἐν προκειμένῳ συνιστᾷ εἰδικὰς ἐπιτροπὰς ἐξ ἐκπροσώπων τῆς καὶ ἐκ τῶν ἐργαζομένων, αἵτινες καταρτίζουσι εἰδικὰ ἐρωτηματολόγια ἢ σχέδια καὶ συγκεντρῶνουν ταῦτα συμπληρωμένα κατὰ τακτὰ ἢ μὴ χρονικὰ διαστήματα (κατευθυνόμενα προτάσεις), ἢ δέχονται αὐθορμήτους προτάσεις (ἐλεύθερα προτάσεις), πρὸς κρίσιν, θέσιν αὐτῶν εἰς ἐφαρμογὴν καὶ ἐπιβράβειυσιν τῶν καλυτέρων ἀπαντήσεων.

Σκοπὸς τῆς ἰδιαζούσης ταύτης ἐγγράφου ἐπικοινωνίας τοῦ προσωπικοῦ μετὰ τῆς ἡγεσίας του εἶναι κυρίως ἡ ἐκάστοτε σφυγμομέτρησις τῶν ἀντιδράσεων τῶν ἐργαζομένων ἐπὶ τῆς ἀσκουμένης ὑπὸ τῆς ἐπιχειρήσεως πολιτικῆς καὶ δὴ τῶν ἐκτελουμένων προγραμμάτων δράσεως, ἐπὶ τῆς ἰκανότητος καὶ τῆς συμπεριφορᾶς τῶν προϊσταμένων, ἐπὶ τῆς ἀντιμετωπίσεως θεμάτων διευκολύνσεως ἢ βελτιώσεως τῶν ὄρων ἐργασίας καὶ τῶν μέσων προόδου τῆς ἐπιχειρήσεως ἢ μειώσεως τοῦ κόστους, κλπ. Εἶναι γεγονός, ὅτι ἕκαστος ἐργαζόμενος γνωρίζει λεπτομερῶς εἰς τὸν τομέα τῆς δράσεώς του τί ἐκτελεῖται καλῶς καὶ τί ὄχι, ποῖα μεταβολαὶ εἶναι ἀπαραίτητοι κλπ. Ἡ μέθοδος τῆς ὑποβολῆς ἐγγράφων προτάσεων ἀνοίγει, συνεπῶς, τὴν θύραν πρὸς τὴν ἀποκατάστασιν ἐμπιστοσύνης, τὴν ἀνάπτυξιν πρωτοβουλίας, παρατηρητικότητος, ἐφευρετικότητος καὶ εὐγενοῦς ἀμίλλης, ὡς καὶ τὴν ἀνάδειξιν τοῦ προσωπικοῦ, ἐνῶ συγχρόνως ἡ ἐπιχείρησις ἐπωφελεῖται τῆς δημιουργικῆς σκέψεως παντὸς ἐργαζομένου, δεχομένη τὴν οὕτως ἐκδηλουμένην πρόθεσιν αὐτοῦ νὰ συμβάλῃ εἰς τὴν κοινὴν προσπάθειαν.

Αἱ *κατευθυνόμενα προτάσεις* ὑποβάλλονται ἐνυπογράφως ἢ ἀνωνύμως, κατόπιν συμπληρώσεως παραχωρουμένου εἰδικοῦ ἐντύπου ἐρωτηματο-

λογίου. Ἡ συμπλήρωσις αὐτοῦ ἀπαιτεῖ λεπτολόγον προπαρασκευήν, διευκολυνομένην διὰ γενικῶν ὁδηγιῶν ἢ εἰδικῶς ζητουμένων ἐπεξηγήσεων παρὰ τῶν ἀρμοδίων. Τὰ ἀποτελέσματα τῶν οὕτω διενεργουμένων σφυγμομετρήσεων γνωστοποιοῦνται τελικῶς εἰς ἅπαν τὸ προσωπικόν, ἔστω ἀκόμη καὶ ἐὰν δὲν εἶναι εὐχάριστα διὰ τὴν ἡγεσίαν.

Αἱ *ἐλεύθεραι προτάσεις* ὑποβάλλονται ἐπίσης ἐνυπογράφως ἢ μὴ, κατόπιν συμπληρώσεως εἰδικοῦ ἐντύπου σχεδίου. Αὗται περιέχουν ἰδέας, ὑποδείξεις καὶ παράπονα τοῦ προσωπικοῦ, ἐλευθέρως διατυπούμενα καὶ ὑποβαλλόμενα ὅποτεδῆποτε. Ἴνα μάλιστα ἐπιτύχη ἡ μέθοδος αὕτη, ἡ καλουμένη ἐπίσης καὶ *μέθοδος ὑποδείξεων* (suggestion method), παροτρύνεται καταλλήλως ὑπὸ τῆς ἐπιχειρήσεως, διὰ διαφημίσεως καὶ δὴ παροχῆς κινήτρων. Τὰ κίνητρα ταῦτα εἶναι συνήθως ὕλिकाὶ καὶ ἠθικαὶ ἐπιβραβεύσεις, ἀναλόγως τῆς συμβολῆς τῶν ὑποδείξεων εἰς τὴν πρόοδον τῆς ἐπιχειρήσεως, ἢ ἀναλόγως τῆς ἐκτιμηθείσης καλῆς διαθέσεως, πρωτοβουλίας καὶ χρονικῆς ἀπασχολήσεως τοῦ εἰσηγουμένου. Αἱ ἀνωτέρω προτάσεις ρίπτονται συνήθως εἰς κοινὰ γραμματοκιβώτια, καλούμενα «κιβώτια ὑποδείξεων», τοποθετημένα εἰς ἐμφανῆ σημεῖα τῶν τόπων ἐργασίας. Κατὰ τακτὰ χρονικὰ διαστήματα, αὗται παραλαμβάνονται ὑπὸ τῆς εἰδικῆς ἐπιτροπῆς πρὸς συζήτησιν, κρίσιν καὶ τελικῶς ἔγκρισιν ἢ ἀπόρριψιν τῆς ἐφαρμογῆς τῶν διαφόρων ἰδεῶν καὶ ὑποδείξεων, ἀναλόγως τῆς ἀξίας των. Ἡ σχετικὴ ἔγκρισις ἢ μὴ, βασιζέται πολλὰκις ἐπὶ σχετικῶν πειραματισμῶν καὶ γνωστοποιεῖται εἰς τὸ προσωπικόν, μὲ ἐπαρκές, σαφές καὶ συγκεκριμένον αἰτιολογικόν. Ἡ αὕτη περίπου διαδικασία ἀκολουθεῖται καὶ διὰ τὰ *ὑποβαλλόμενα παράπονα*, ἅτινα ἐφ' ὅσον κριθοῦν ὡς ὀρθά, ἀντιμετωπίζονται ἀμέσως ἢ διευθετοῦνται τὸ ταχύτερον, ἐνημερουμένου σχετικῶς τοῦ ἔχοντος ὑποβάλεῖ ταῦτα. Οὕτω, καταπολεμεῖται ἐν τῇ γενέσει του τὸ ἐνδεχόμενον σχηματισμοῦ «κλίκα», ἥτοι ἀτμοσφαιρας εὐνοιδῶν καὶ ἀντιπαθειῶν βάσει ὑποκειμενικῶν κριτηρίων, ὁδηγούσης ἀναποφεύκτως πρὸς συμπτώματα νοσηρὰ διὰ τὴν ἐπιχείρησιν. Αἱ σύγχρονοι ἐν Η.Π.Α. ἐπιχειρήσεις, δεχόμεναι τὴν ἄποψιν τοῦ Harrington Emerson, ὅτι «μία ἀπλή ἰδέα δύναται, καταλλῶς ἀξιοποιουμένη, νὰ καταστῇ πλέον ἀποδοτικὴ τοῦ συνόλου τῆς συμβολῆς τῶν συντελεστῶν τῆς παραγωγῆς ἐπὶ ἓνα ὀλόκληρον αἰῶνα», χρησιμοποιοῦν ἐπὶ πλέον τὴν μέθοδον τοῦ «καταιγισμοῦ αὐθορμητῶν ἰδεῶν» (brainstorming method), ὑποδειχθεῖσαν ὑπὸ τοῦ Alex Osborn. Διὰ τῆς μεθόδου ταύτης ἐπιδιώκεται ἡ ἐκμετάλλευσις αὐθορμητῶν ἐμπνεύσεων τῶν συνεργαζομένων, ἐκφραζομένων ἀτύπως ἐντὸς ἐπὶ τούτῳ συνεργουμένων ὁμάδων, πρὸς ἐπίλυσιν τιθεμένων προβλημάτων τῆς ἐπιχειρήσεως. Αἱ ὁμάδες αὗται ἀναλαμβάνουν πρωτοβουλίαν ἀντιμετωπίσεως τοῦ οἰκείου προβλήματος κατὰ τρόπον ἐντελῶς αὐθόρμητον καὶ κεραυνοβόλον, ὡς ἐὰν νὰ ἐπρόκειτο περὶ ὁμάδος καταδρομῶν (κομάντος). Αἱ σχετικαὶ προτάσεις αὐτῶν, τῶν ὁποίων ἡ πρωτοτυπία ἐνίοτε δύναται νὰ δίδῃ ἐκ πρώτης ὄψεως τὴν ἐντύπωσιν παραδοξολογιῶν, τυγχάνουν τῆς αὐτῆς κριτικῆς ἐπεξεργασίας καὶ λοιπῆς μεταχειρίσεως, ὡς αἱ τῆς μεθόδου τῶν ὑποδείξεων, μετὰ τὴν ὑποβολὴν των εἰς τὴν οἰκίαν ἐπιτροπὴν.

Ἰδιάζουσα, ἐπίσης, ἀλλὰ καιοῦσα ἔγγραφος ἐνδο - ἐπιχειρηματικὴ καὶ ἐνίοτε συγχρόνως καὶ ἐξω - ἐπιχειρηματικὴ ἐπικοινωνία, διενεργεῖται δι' εἰδικῶν ἐφημερίδων καὶ κυρίως περιοδικῶν. Ταῦτα ἀποτελοῦν *ὄργανα τῆς ἐπιχειρήσεως* (house organs), ἀπευθυνόμενα πρωτίστως πρὸς τὸ προσωπικὸν αὐτῶν καὶ κατὰ δεύτερον λόγον πρὸς τὸ κοινόν, διανέμονται δωρεάν καὶ ἐκδίδονται ὡς ἐπὶ τὸ πλεῖστον μηνιαίως. Ταῦτα ἐκδίδονται ἀπὸ εἰδικούς ἐπὶ τῆς ἀναπτύξεως ἐπικοινωνιῶν καὶ ἀνθρωπίνων σχέσεων, τῆ συνδρομῆ τῶν στελεχῶν τῆς ἐπιχειρήσεως. Τὸ περιεχόμενον αὐτῶν εἶναι ἐπαγωγόν, συνίσταται δὲ κατὰ κανόνα ἀπὸ ὕλην, δι' ἧς ἀποσκοπεῖται κατὰ κύριον λόγον, ὅπως οἱ ἀναγνώσται συμπληρώσουν τὴν μόρφωσίν των, ψυχαγωγηθοῦν καὶ κατατοπισθοῦν ἐπὶ τῆς δράσεως τῆς ἐπιχειρήσεως. Εἰς τὸ περιεχόμενον αὐτῶν περιλαμβάνονται πληροφορίαι ἐνδιαφέρονσαι τὸ προσωπικὸν τῆς ἐπιχειρήσεως (ὡς ἐκδηλώσεις αὐτοῦ κοινωνικοῦ συνήθως χαρακτήρος, μεταβολαὶ τῆς καταστάσεώς του, συνδικαλιστικὴ ἐνημέρωσις, ἐξάρσεις τῆς συμβολῆς τινῶν ἐξ αὐτῶν, διατυπώσεις ἀπόψεων των κλπ.) καὶ ἕτεροι εἰδήσεις, συντελοῦσαι εἰς τὴν δημιουργίαν ἀλληλογνωριμίας τοῦ προσωπικοῦ, ὡς καὶ οἰκογενειακοῦ πνεύματος ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως. Περιλαμβάνονται ἐπίσης θέματα πρὸς ἐνημέρωσιν τῶν ἀναγνωστῶν ἐπὶ τῆς ὀργανώσεως, λειτουργίας καὶ προοπτικῆς ἐξελίξεως σκοπῶν καὶ δράσεώς της (ὡς θέματα περὶ τοῦ συνολικοῦ ὕψους τῶν ἀμοιβῶν τῶν ἐργαζομένων, περὶ τῶν ἐξυπηρετήσεων αὐτῶν, περὶ τῆς φύσεως τῶν ἐργασιῶν των, περὶ τῶν πηγῶν ἀνεφοδιασμοῦ, τῶν πελατῶν, τῶν προϊόντων, τῆς ἐξυπηρετήσεως τῆς καταναλώσεως, τῆς συμβολῆς τῆς ἐπιχειρήσεως εἰς τὴν ἐθνικὴν οἰκονομίαν κλπ.). Τέλος, καταχωροῦνται ἄρθρα γενικωτέρου ἢ ἐγκυκλοπαιδικοῦ ἐνδιαφέροντος, σχετιζόμενα πάντως πρὸς τὰ παραγόμενα ἀγαθὰ ἢ τὰς παρεχόμενας ὑπηρεσίας ὑπὸ τῆς ἐπιχειρήσεως.

Μεταξὺ τῶν μέσων ἐγγράφου ἐπικοινωνίας περιλαμβάνονται εἰσέτι εἰδικὰ αὐτοτελεῖς ἐκδόσεις τῶν ἐπιχειρήσεων, παρέχουσαι πληροφορίας καὶ στοιχεῖα σημαντικοῦ ἐνδιαφέροντος δι' αὐτὰς καὶ διὰ τοὺς τρίτους.

Β' ΑΝΘΡΩΠΙΝΑΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΝ ΓΕΝΕΙ

Ἐντὸς τοῦ εὐρέος πλαισίου τῶν ἐπιδιώξεων τῆς Ὀργανωτικῆς τῶν Ἐπιχειρήσεων καὶ ἀναλόγως τοῦ ἐκάστοτε βαθμοῦ ἀναπτύξεως τῶν προεκτεθεισῶν ἐπικοινωνιῶν, προσδιορίζεται ἡ ἐφαρμογὴ ἀρχῶν καὶ μεθόδων καταλλήλου κοινωνικῆς πολιτικῆς ἢ συμπεριφορᾶς τῶν ἐπιχειρήσεων ἔναντι τρίτων. Οἱ τρίτοι οὗτοι εἶναι κυρίως τὸ προσωπικὸν τῆς ἐπιχειρήσεως, αἱ συνδικαλιστικαὶ ὀργανώσεις ἐργοδοτῶν καὶ ἐργαζομένων καὶ τὸ εὐρὺ κοινόν, ἰδίᾳ δὲ τὸ συνδεόμενον κατὰ τινὰ τρόπον μετὰ τῶν ἐπιχειρήσεων.

Ἡ ἐφαρμογὴ τῶν ἐν λόγῳ ἀρχῶν καὶ μεθόδων, στηρίζεται εἰς τὴν βασικὴν ὀργανωτικὴν ἀρχήν, καθ' ἣν: «τὰ μέσα καὶ αἱ μέθοδοι ἐπιτεύξεως τῆς ὀργανώσεως, δεόν ὅπως προσαρμύζονται πάντοτε πρὸς τὴν ψυχοσύνθεσιν καὶ τὴν ἰδιοσυγκρασίαν τοῦ πληθυσμοῦ καὶ τῶν ἐργαζομένων, δοθέντος ὅτι ἄλλως οἰαδήποτε προσπάθεια εἶναι καταδικασμένη εἰς ἀποτυχίαν». Ἡ τοιαύτη

προσαρμογή οδηγεί εις τήν δημιουργίαν και διατήρησιν καταλλήλου έκαστου εϋνοϊκοῦ ψυχολογικοῦ κλίματος, ὅπερ καλεῖται «ἀνθρώπιναι σχέσεις».

Ἀνθρώπιναι σχέσεις (human relations) εἶναι τὸ σύνολον τῶν ἐνσυνειδήτων καὶ συστηματικῶν ἐνεργειῶν τῆς ἡγεσίας καὶ τοῦ προσωπικοῦ δεδομένης ἐπιχειρήσεως, πρὸς ἀμοιβαίαν δημιουργίαν καὶ διατήρησιν ὁμαλῆς ἐπικοινωνίας, διὰ κοινότητα ἰδεῶν, ἀξιών καὶ συμφερόντων, ἔτι δὲ ἀξιοπρέπειαν καὶ σεβασμὸν τῆς προσωπικότητος καὶ τῶν ἀναγκῶν έκαστου ἀνθρώπου, ἐντὸς καὶ ἐκτὸς τῆς ἐπιχειρήσεως ἐπὶ τῷ τέλει ἐπιτεύξεως τοῦ σκοποῦ τῆς Ὀργανωτικῆς.

Ἡ σημασία τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων ἐξήρθη ἀρχικῶς μὲν ὑπὸ τοῦ Πρωταγόρα (480 - 410 π.Χ.), διὰ τοῦ ἀξιώματός του «πάντων χρημάτων μέτρον ἀνθρώπος», τελευταίως δὲ ὑπὸ τοῦ καθηγητοῦ τοῦ Πανεπιστημίου τοῦ Harvard, Elton Mayo. Ὁ Mayo ἀπέδειξε πειραματικῶς τὴν σημαντικὴν ἐπίδρασιν τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων ἐπὶ τῆς προόδου μιᾶς βιομηχανικῆς ἐπιχειρήσεως καὶ ἐπὶ τοῦ γενικωτέρου κοινωνικοῦ καὶ οἰκονομικοῦ ὄφελους καὶ δὴ τῆς ἀνυψώσεως τοῦ πολιτιστικοῦ καὶ βιοτικοῦ ἐπιπέδου τῆς κοινωνίας. Μία συνεπής, διαρκὴς καὶ ὠλοκληρωμένη πολιτικὴ ἀνθρωπίνων σχέσεων τῶν ἐπιχειρήσεων, συμβάλλει ἀποφασιστικῶς εἰς τὸν ἐξανθρωπισμὸν τῶν οἰκονομικῶν καὶ τῶν λοιπῶν συμβιωτικῶν σχέσεων τῶν ἀνθρώπων καὶ δὴ τῶν συνδεομένων πρὸς τὰς ἐπιχειρήσεις.

Αἱ ἀνθρώπιναι σχέσεις βασιζονται εἰς τὰς ἠθικὰς ἐκδηλώσεις τῶν ἀτόμων, αἵτινες εἶναι ἐν πολλοῖς ἀνεξάρτητοι οἰκονομικῶν ἐλατηρίων. Στηρίζονται ἐπίσης αὐταὶ εἰς τὰ ἐπικρατοῦντα ἔθιμα τῆς περιοχῆς, εἰς τὴν ὁποίαν δρᾷ μία ἐπιχειρήσις, τὰ ἀναφερόμενα εἰς τὴν ἀγάπην καὶ τὸ ἐνδιαφέρον έκαστου διὰ τὸν συνάνθρωπόν του, ἀναμένοντος πάντοτε εὐκαιρίας ὅπως ἐκδηλωθῇ σχετικῶς, δι' ἔργων καὶ λόγων.

Διὰ τὴν ἄσκησιν τῆς κοινωνικῆς ταύτης πολιτικῆς, αἱ ἐπιχειρήσεις καταρτίζουν έκαστοτε εἰδικὰ προγράμματα ἀρμονικῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων. Διὰ τὴν κατάρτισιν αὐτῶν ἐπιλαμβάνεται συνήθως ἡ Ὑπηρεσία Ὀργανώσεως καὶ Μεθόδων, βοηθουμένη ἀπὸ εἰδικὰ στελέχη τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ εἰδικούς συμβούλους. Ἡ κατάρτισις τούτων πραγματοποιεῖται κατόπιν συστηματικῆς προσπάθειας πλήρους κατατοπισμοῦ τῶν ἀρμοδιῶν ἐπὶ τῶν σχετικῶν ἐκδηλώσεων τοῦ ἐντὸς καὶ ἐκτὸς τῆς ἐπιχειρήσεως ἀνθρώπινου παράγοντος (human factor). Τὰ οὕτω καταρτιζόμενα προγράμματα, μετ' ἔγκρισιν τῆς ἀνωτάτης ἡγεσίας, τίθενται έκαστοτε εἰς ἐφαρμογὴν κατὰ τρεῖς ἐπὶ μέρους κατευθύνσεις. Ἡ πρώτη τούτων ἀναφέρεται εἰς τὰς ἐπιχειρηματικὰς ἢ βιομηχανικὰς σχέσεις, ἡ δευτέρα εἰς τὰς συνδικαλιστικὰς ἢ ἐργατικὰς σχέσεις καὶ ἡ τρίτη εἰς τὰς σχέσεις μετὰ τοῦ κοινοῦ ἢ δημοσίας σχέσεις. Τὴν ἐκτέλεσιν τῶν προγραμμάτων τούτων ἀναλαμβάνει ἡ Ὑπηρεσία Διοικήσεως Προσωπικοῦ, ἐν συνεργασίᾳ μετὰ τῶν λοιπῶν ὑπηρεσιακῶν μονάδων τῆς ἐπιχειρήσεως.

Ἐπιχειρηματικά ἢ βιομηχανικά σχέσεις

Κατὰ τὰ προεκτεθέντα, πρῶτος στόχος τῶν ἀναλυτικῶν προγραμμάτων δημιουργίας καὶ ἀναπτύξεως μονίμων ἀρμονικῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων, εἶναι αἱ ἐπιχειρηματικά ἢ βιομηχανικά σχέσεις (entrepreneurial ἢ industrial relations). Αὗται συνιστοῦν κοινότητα ἠθικῶν σχέσεων ἢ συμφερόντων καὶ προσπαθειῶν μεταξὺ τῆς ἡγεσίας καὶ τοῦ λοιποῦ προσωπικοῦ ἐκάστης ἐπιχειρήσεως, πρὸς συνεχῆ βελτίωσιν τῶν ὄρων ἐργασίας τοῦ ἀνθρώπινου παράγοντος καὶ κατ' ἀκολουθίαν τῆς ἀποτελεσματικότητος τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἐν προκειμένῳ ὁ ἀνθρώπινος παράγων ἀποτελεῖ πρωταρχικὸν ἀντικείμενον ἐκδηλώσεως τοῦ ἐνδιαφέροντος τῆς ἐπιχειρήσεως, λόγῳ πεποιθήσεων καὶ οὐχὶ λόγῳ συμφεροντολογικῆς σκοπιμότητος. Τοῦτο δὲ διότι ὁ ἀνθρώπινος παράγων ἀποτελεῖ τὸν ἔμψυχον καὶ ἐνεργητικὸν συντελεστὴν οἰασθήποτε ἐπιχειρηματικῆς δραστηριότητος, διακρινόμενος σαφῶς τῶν λοιπῶν συντελεστῶν, οἵτινες εἶναι ἄψυχοι καὶ παθητικοί. Ἄνευ τῆς ὑπάρξεως ἀρμονικῶν ἐπιχειρηματικῶν ἢ βιομηχανικῶν σχέσεων, οἰαδήποτε ὀργανωτικὴ ἐκδήλωσις εἶναι δυνατὸν νὰ χαρακτηρισθῆ ὡς ἐπιδίωξις ἐξαναγκασμοῦ τῶν ἐργαζομένων διὰ τοὺς σκοποὺς τῆς ἐπιχειρήσεως, ἄνευ ἐπαρκoῦς ἀντισταθμίσεως.

Συγκεκριμένως, διὰ τῆς ἀναπτύξεως τῶν σχέσεων τούτων ἐπιδιώκεται ἡ διαμόρφωσις τριῶν κυρίως σκοπῶν: Πρῶτον, ὑψηλοῦ ἠθικοῦ φρονήματος καὶ αἰσθήματος ἀξιοπρεπείας τοῦ προσωπικοῦ, δεῦτερον, οἰκειοθελοῦς αὐτοῦ πειθαρχίας καὶ τρίτον, ἀρμονικῆς συνεργασίας μεταξὺ ἡγεσίας καὶ προσωπικοῦ.

1) *Τὸ ὑψηλὸν ἠθικὸν φρόνημα καὶ ἡ ἀξιοπρέπεια τοῦ προσωπικοῦ* ἀναφέρεται εἰς ἓνα ἕκαστον τῶν ἐργαζομένων καὶ διὰ τὴν θέσιν, τὴν ὁποῖαν κατέχει οὗτος ἐν τῇ ἐπιχειρήσει καὶ τῇ κοινωνίᾳ γενικῶς. Χάριν τῆς προόδου τῆς κοινωνίας καὶ οἰουδήποτε ὀργανισμοῦ, ἐπιβάλλεται ἡ ἐξύψωσις τοῦ ἠθικοῦ φρονήματος τῶν ἀνθρώπων καὶ τῆς ἀξιοπρεπείας των, ἥτοι τῆς πεποιθήσεως ὅτι ἕκαστος ἔχει βασικά δικαιώματα σεβασμοῦ τῆς ἀξίας αὐτοῦ ἢ τῆς προσωπικότητός του, ἅτινα δεόν νὰ ὑπολογίζουσι οἱ λοιποί, ἀνεξαρτήτως ἱεραρχίας των ἐν τῇ ἐπιχειρήσει καὶ ἀνεξαρτήτως τῆς σοβαρότητος ἢ τῆς χρησιμότητος τοῦ ὑπ' αὐτοῦ ἐπιτελουμένου ἔργου. Δι' ὅ καὶ ἐπιδιώκεται νὰ δοθῆ εἰς ἕκαστον ἐργαζόμενον ἡ πεποιθήσις ὅτι εἶναι εἰς τῶν δημιουργῶν εἰς τὴν κοινὴν ἐπιδίωξιν τῆς ἐπιχειρήσεως.

Ἡ ἐπιδίωξις αὕτη ἐπιτυγχάνεται ὅταν κατανοῆται ὁ ρόλος, τὸν ὁποῖον ἕκαστος ἐργαζόμενος παίζει εἰς τὴν λειτουργίαν τῆς ἐπιχειρήσεως, ὡς καὶ ὁ ρόλος, τὸν ὁποῖον παίζει ἡ ἐπιχείρησις εἰς τὴν κοινωνικὴν καὶ οἰκονομικὴν ἐν γένει πρόοδον. Ὅταν ὁ προϊστάμενος ἐκτιμᾷ δικαίως καὶ ἀναγνωρίζῃ τὴν συμβολὴν ἕκαστου ὑφισταμένου του, ὁ δὲ ὑφιστάμενος αἰσθάνεται ὅτι ὑπολογίζεται ὡς συνεργάτης τῆς ἡγεσίας, ἀνεξαρτήτως τῆς σημασίας τῆς προσφορᾶς του, τότε δημιουργεῖται πνεῦμα ἀλληλεγγύης συμφερόντων, ἥτοι ὑπαγωγῆς τοῦ ἀτομικοῦ συμφέροντος εἰς τὸ γενικὸν τῆς ἐπιχειρήσεως.

2) *Ἡ οἰκειοθελὴς πειθαρχία τοῦ προσωπικοῦ* ἐξήρθη ἀρχικῶς ὑπὸ τοῦ Σόλωνος διὰ τοῦ ἀφορισμοῦ του, ὅτι «ὀφειλομεν πρῶτον νὰ γνωρίζωμεν

νά υπακούωμεν, και ἀκολουθῶς νά διατάσσωμεν». Συνίσταται δὲ αὕτη εἰς τὴν ἐσκεμμένην και πρόθυμον συμμόρφωσιν τοῦ προσωπικοῦ πρὸς τὰς ἀποφάσεις τῆς ἐπιχειρήσεως, τὰς ἀποβλεπούσας εἰς τὴν ἐπίτευξιν τῶν ἀντικειμενικῶν αὐτῆς σκοπῶν. Ἡ οἰκειοθελῆς πειθαρχία εἶναι θετικὴ και πηγάζει ἐκ τῆς ἐσωτερικῆς διαθέσεως τῶν ἐργαζομένων ὅπως δροῦν καταλλήλως. Αὕτη εἶναι ἀντίθετος τῆς ὑποχρεωτικῆς πειθαρχίας, ἣτις εἶναι ἀρνητικὴ και βασιζέται εἰς τὸν καταναγκασμὸν διὰ τῆς ἐπιβολῆς (ἠθικῆς ἢ φυσικῆς) και τῶν κυρώσεων. Ἡ οἰκειοθελῆς πειθαρχία εἶναι ἀπολύτως ἀναγκαία διὰ τὴν ὁμαλὴν λειτουργίαν τῆς ἐπιχειρήσεως, καθόσον περιορίζει εἰς τὸ ἐλάχιστον τὴν ἀπαιτουμένην ἐπίβλεψιν κατὰ τὴν ἐκτέλεσιν τῶν προγραμμάτων. Αὕτη εἶναι ἀποτέλεσμα προσεκτικῆς καλλιέργειας, ἀγωγῆς και σχετικῆς ἐκπαιδεύσεως, ἰδίᾳ δὲ τῆς κατὰ τὰ προηγηθέντα ἀρμονικῆς συνεργασίας ἡγεσίας και προσωπικοῦ. Ἡ στάθμη τῆς οἰκειοθελοῦς πειθαρχίας δίδει τὸ μέτρον συνοχῆς και ἀντοχῆς τῆς ἐπιχειρήσεως και γενικῶς παντὸς ὄργανισμοῦ.

3) Ἡ ἀρμονικὴ συνεργασία ἡγεσίας και προσωπικοῦ διαμορφοῦται διὰ κοινῆς αὐτῶν συνειδητῆς και ἐλευθέρως ἐκδηλουμένης συνεννοήσεως και προσπαθείας, χάριν και πέραν τῶν τυπικῶς καθοριζομένων κοινῶν ἐπιδιώξεων. Ἡ ἐν λόγῳ συνεργασία ἐπαληθεύει τὸν ἀφορισμὸν «ἐν τῇ ἐνώσει ἡ ἰσχύς», δοθέντος ὅτι, ὡς ὑποστηρίζει ὁ H. Fayol, «ἡ συνεργασία ἡγεσίας και προσωπικοῦ ἀποτελεῖ τὴν μεγάλην δύναμιν τῆς ἐπιχειρήσεως πρὸς συντονισμὸν τῶν προσπαθειῶν τῆς και ἀξιολόγησιν ἐκάστου ἐργαζομένου, ἀνευ ζηλοτυπιῶν και διαταραχῶν τῶν ἀρμονικῶν σχέσεων μεταξὺ τοῦ προσωπικοῦ».

Πρὸς διαμόρφωσιν τῆς ἐν προκειμένῳ συνεργασίας, ἐπιδεικνύεται ὑπὸ τῆς ἡγεσίας τῆς ἐπιχειρήσεως εἰλικρινὲς ἐνδιαφέρον και πνεῦμα οὐχὶ ἐκμεταλλεύσεως, ἀλλὰ στοργῆς και προστασίας διὰ τὸ προσωπικόν. Τοῦτο δὲ συνοδεύεται ἀπὸ εὐστάθειαν χαρακτῆρος τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν πρὸς ἰσονομίαν ἢ ἀμεροληψίαν, ἀπὸ καλὴν θέλησιν και εὐθύτητα και ἀπὸ παροχὴν ὑπ' αὐτῶν τοῦ καλοῦ παραδείγματος. Τὸ ἐνδιαφέρον τοῦτο εἶναι δυνατὸν νὰ δημιουργήσῃ συντόμως τὴν σταθερὰν πεποίθησιν τοῦ προσωπικοῦ, ὅτι ἡ συνεργασία αὐτῶν ἀποβαίνει πρὸς κοινὸν ὄφελος, ἠθικὸν και ὑλικόν, ἔτι δὲ και πρὸς ὄφελος τῆς κοινωνίας ἐν γένει. Ἀποτέλεσμα δὲ τῆς πεπειθησεως ταύτης εἶναι ἡ διατήρησις εὐχαριστημένου και ἀφωσιωμένου προσωπικοῦ, και ὅταν ἀκόμη μία ἐπιχειρήσις ἀδυνατῇ νὰ παράσχη ἱκανοποιητικὰς ὑλικὰς ἀμοιβὰς.

Συνδικαλιστικαὶ ἢ ἐργατικαὶ σχέσεις

Δευτέρα πτυχὴ τῶν ἀρμονικῶν σχέσεων ἡγεσίας και προσωπικοῦ τῶν ἐπιχειρήσεων, συμπληροῦσα τὰς ἐπιχειρηματικὰς ἢ βιομηχανικὰς σχέσεις, εἶναι ἡ δημιουργία και διατήρησις ὑγιῶν συνδικαλιστικῶν σχέσεων ἐργοδοτῶν και ἐργαζομένων, συνήθως καλουμένων «ἐργατικῶν σχέσεων» (labour relations, relations ouvrières). Ἐργατικαὶ σχέσεις καλοῦνται ἢ ἀμοιβαία ἀναγνώρισις δικαιωμάτων και ὑποχρεώσεων ἐργοδοτῶν και ἐργαζομένων και ὁ κατάλληλος χειρισμὸς τῶν ἐκ μέρους τῶν ἐκπροσώπων τῶν συνδικαλιστικῶν αὐτῶν ὄργα-

νώσεων καὶ τοῦ κράτους, πρὸς ἀνάπτυξιν ἁρμονικῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων, ἰδίᾳ διὰ τῆς ἐξουδετερώσεως ἢ τῆς μειώσεως τοῦ ἀριθμοῦ καὶ τῆς σοβαρότητος τῶν ἐκάστοτε ἐπαγγελματικῶν διαμαχῶν ἢ παρεξηγήσεων.

Αἱ συνδικαλιστικαὶ ἢ ἐργατικαὶ σχέσεις συντελοῦν κυρίως εἰς τὴν ἐξομάλυνσιν *κοινωνικῶν ζητημάτων* σχετικῶν πρὸς τὸ προσωπικὸν τῶν ἐπιχειρήσεων, ἅτινα ἐκάστοτε προκύπτουν μεταξύ ἐργοδοτῶν καὶ ἐργαζομένων. Εἰς τὰς σχέσεις ταύτας πρυτανεύει ἡ ἀναγνώρισις ὑπὸ τῶν ἐργοδοτῶν ὑποχρεώσεων των ἔναντι τῶν ἐργαζομένων ὡς ἀνθρώπων, ἐχόντων δικαιώματα ἀνέτου διαβιώσεως, οὐχὶ δὲ ἀπλῶς ὡς μελῶν τοῦ προσωπικοῦ ὄργανισμοῦ τινος. Δι' ὃ καὶ ἐκπρόσωποι τόσοσιν τῶν ἐργοδοτῶν ὅσον καὶ τῶν ἐργαζομένων καταρτίζουσι ἐκάστοτε εἰδικὰ *προγράμματα ἐργατικῶν σχέσεων*, εἰς τὰ ὁποῖα προβλέπονται δαπάναι τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ ἐν μέρει τῶν ἐργαζομένων πρὸς σύστασιν καὶ λειτουργίαν ἐργατικῶν ταμείων ἢ συνεταιρισμῶν ἀλληλοβοηθείας, στεγάσεως, δανεισμοῦ, διαθέσεως προϊόντων ὑγιεινῆς, διατροφῆς, ἱματισμοῦ κλπ., εἰς χαμηλὰς τιμὰς καὶ μὲ δόσεις κλπ. Προβλέπονται ἐπίσης δαπάναι ἀντιμετωπίσεως ἐκτάκτων καταστάσεων (γάμων, θανάτων κλπ.) καὶ διαμορφώσεως καταλλήλων συνθηκῶν ἐργασίας (ὑγιεινῆς, ἀνόδου ἠθικοῦ καὶ πνευματικοῦ ἐπιπέδου κλπ.). Τέλος, προβλέπονται δαπάναι ἐξασφάλισεως ὠρισμένων ὑλικῶν προϋποθέσεων *ἐπωφελοῦς καὶ εὐχαρίστου διαθέσεως τοῦ ἐλευθέρου χρόνου τῶν ἐργαζομένων*. Εἰδικώτερον, αἱ τελευταῖαι αὗται δαπάναι διατίθενται συνήθως διὰ κατασκευὰς κήπων πέριξ τῶν χώρων ἐργασίας, χώρων σταθμεύσεως αὐτοκινήτων, διὰ παροχὴν συγκοινωνιακῶν μέσων, διὰ προώθησιν τῆς ἐκπαιδεύσεως τῶν ἐργαζομένων (μέσῳ μαθημάτων, βιβλιοθηκῶν, ἐκδόσεων κλπ.), διὰ ψυχαγωγίαν ἢ ἀναψυχὴν (μέσῳ λεσχῶν καὶ κοινωνικῶν ἐκδηλώσεων, ἤτοι δημιουργίας καλλιτεχνικῶν γεγονότων, κοινῶν ἑορτασμῶν, ἑρασιτεχνικοῦ ἀθλητισμοῦ κλπ.). Αἱ μεγάλαι ἐπιχειρήσεις διαθέτουσι ἀκόμη δαπάνας πρὸς ἐξασφάλισιν εὐχαρίστων διακοπῶν τοῦ προσωπικοῦ μετὰ τῶν οἰκογενειῶν του (μέσῳ εὐθηιῶν ταξιδίων, ἐργατικῶν ξενώνων, κατασκηνώσεων κλπ.), λαμβάνουσι δὲ μέριμναν ἀποφυγῆς συρροῆς κανονικῶν ἀδειῶν εἰς περιορισμένας χρονικὰς περιόδους, διὰ καταλλήλου αὐτῶν κατανομῆς.

Περαιτέρω, καταβάλλονται προσπάθειαι παρ' αὐτῶν τούτων τῶν ἐργαζομένων, πρὸς βελτίωσιν τῶν σχέσεων αὐτῶν μετὰ τῶν ἐργοδοτῶν των. Αἱ προσπάθειαι αὗται ἐπιτυγχάνουσι κατὰ κανόνα διὰ τῆς δημιουργίας συνεταιριστικῆς συνειδήσεως καὶ συμπνοίας μεταξύ των, κυρίως δὲ διὰ τῆς συνεχοῦς ἐξυγιάνσεως τῶν *ἐπαγγελματικῶν ἢ συνδικαλιστικῶν αὐτῶν ὁργανώσεων καὶ κινήσεων*. Αἱ συνδικαλιστικαὶ αὗται ὁργανώσεις (σωματεῖα, ὁμοσπονδία καὶ συνομοσπονδία) ἀποβλέπουσι εἰς τὴν ἐξασφάλισιν τῶν κοινῶν αὐτῶν συμφερόντων καὶ τὴν βελτίωσιν τῶν ὄρων ἐργασίας των καὶ γενικώτερον τοῦ κοινωνικοῦ, οἰκονομικοῦ καὶ ἠθικοῦ αὐτῶν ἐπιπέδου.

Αἱ ἐργατικαὶ διεκδικήσεις καὶ αἱ ἐργοδοτικαὶ προσφοραὶ ἔναντι αὐτῶν, διακανονίζονται συνήθως μέσῳ τῶν ἐκπροσώπων τῶν ἐπαγγελματικῶν ἢ συνδικαλιστικῶν αὐτῶν ὁργανώσεων, πολλάκις δὲ καὶ τῇ μεσολαβήσει τῶν ἁρμο-

δίων κρατικών παραγόντων, τῶν ἐντεταλμένων ὅπως ἐποπτεύουν ἐπὶ τῆς ἐφαρμογῆς τῆς κειμένης νομοθεσίας πρὸς προστασίαν τῶν ἐργαζομένων. Ὁ ἐν λόγῳ διακανονισμὸς πραγματοποιεῖται διὰ τῶν καλουμένων *συλλογικῶν συμβάσεων* (collective bargaining, convention collective), ἥτοι, διὰ διαπραγματεύσεων καὶ συμφωνιῶν μεταξὺ ἐκπροσώπων τῶν ἐπαγγελματικῶν ὀργανώσεων ἐργοδοτῶν καὶ ἐργαζομένων, πρὸς ἀπὸ κοινοῦ προσδιορισμὸν τῶν γενικῶν ἢ βασικῶν ὄρων παροχῆς ἐργασίας καὶ τῆς ἀκολουθητέας διαδικασίας ἐπιλύσεως ἐνδεχομένων διαφορῶν, δυναμένων νὰ ἀνακύψουν διαρκούσης τῆς ἰσχύος αὐτῶν, κατόπιν δὲ νοήμονος καὶ ἀντικειμενικῆς ἐκτιμήσεως τῶν ἐιδικῶν συνθηκῶν. Αἱ συμβάσεις αὗται καταρτίζονται ἐγγράφως, τῇ μεσολαβήσει τῶν προμηθηθεισῶν κρατικῶν ὑπηρεσιῶν. Τὸ περιεχόμενον αὐτῶν συνιστᾷ τὸ ἐλάχιστον ὄριον προστασίας τῶν ἐργαζομένων, ὅπερ δὲν εἶναι δυνατόν νὰ ἀνατρέπεται δι' ἀτομικῶν συμβάσεων.

Εἰς τὰς πεπολιτισμένας χώρας, ὡς γνωστόν, οἱ ἐργαζόμενοι εἰς ἰδιωτικούς ὀργανισμούς καὶ δὴ ἐπιχειρήσεις, τυγχάνουν συνήθως *νομοθετικῆς προστασίας* ἔναντι ἐνδεχομένων αὐθαιρεσιῶν τῶν ἐργοδοτῶν ἢ καὶ ἐτέρων τάσεων, ὅπως ἀδικηθοῦν οἱ ἐργαζόμενοι ἐπὶ βασικῶν αὐτῶν δικαιωμάτων ἢ διεκδικήσεων. Ἡ προστασία αὕτη ἀναφέρεται ὡς ἐπὶ τὸ πλεῖστον εἰς τοὺς ἀκολουθούς πέντε τομεῖς :

1) Τὴν καθιέρωσιν ἀντικειμενικῶν κριτηρίων ἀξιολογήσεως καὶ *ἀμοιβῆς τῆς παρεχομένης ἐργασίας*, ἀναλόγως προσόντων, πείρας καὶ ἀποδόσεως τῶν ἐργαζομένων, ὡς καὶ τὴν παροχὴν ἀποζημιώσεως ἐν περιπτώσει καταγγελίας τῆς συμβάσεως ἐργασίας τῶν, λήψεως κανονικῶν ἀδειῶν, ἀναπαύσεώς τῶν κλπ.

2) Τὸν προσδιορισμὸν τῆς *διαρκείας τοῦ χρόνου ἐργασίας καὶ τῶν ὥρῶν ἀναπαύσεως*, πρὸς ἀναζωογόνησιν καὶ τόνωσιν τοῦ σώματος καὶ τοῦ πνεύματος, ἢ πρὸς ἀποφυγὴν κοπώσεως κλπ. Ἡ διάρκεια αὕτη διακανονίζεται ἀναλόγως τῶν ὀρίων κοπώσεως, ἐξαρτωμένων ἐκ τοῦ εἴδους τῆς ἐργασίας, οὔσα κατὰ κανόνα μέχρι περίπου ὀκτῶ ὥρῶν καθ' ἑκάστην ἐργάσιμον ἡμέραν, μετὰ ἐνδιαμέσων παύσεων καὶ διακοπῶν. Προσδιορίζονται συνάμα αἱ Κυριακαὶ καὶ λοιπαὶ ἡμέραι ἀργίας, ὡς καὶ τὰ διαστήματα κανονικῆς ἀδείας.

3) Τὴν *μεταχείρισιν τῶν ἐργαζομένων*, ὡς πρὸς τὴν ἐπιλογὴν, τὴν πρόσληψιν, τὴν μονιμοποίησιν, τὴν ἐξέλιξιν, τὴν ἐπαγγελματικὴν κατοχύρωσιν κλπ., ἰδίᾳ δὲ τῶν μειονεκτικῆς ἱκανότητος, λόγῳ φύλου, ἡλικίας, ἀναπηρίας κλπ.

4) Τὴν *ἐξασφάλισιν εὐνοϊκῶν ὄρων ἐργασίας*, ἥτοι καταλλήλων ἐγκαιροτάσεων, χώρων, μηχανικοῦ ἐξοπλισμοῦ, συνθηκῶν ἀερισμοῦ, θερμάνσεως, φωτισμοῦ, καθαριότητος, προφυλάξεως ἐξ ἐπαγγελματικῶν ἀσθενειῶν καὶ ἐργατικῶν ἀτυχημάτων, ἐξυπηρητήσεως τοῦ προσωπικοῦ κλπ.

5) Τὴν *κοινωνικὴν ἀντίληψιν καὶ ἀσφάλισιν* τῶν ἐργαζομένων καὶ τῶν οἰκογενειῶν τῶν, διὰ προληπτικῆς ὑγιεινῆς ἰατρο-φαρμακευτικῆς καὶ νοσοκομειακῆς περιθάλψεως, κοινωνικῆς αὐτῶν ἀσφαλίσεως ἔναντι κινδύνων καὶ γήρατος.

Σχέσεις μετὰ τοῦ κοινοῦ ἢ δημόσιαι σχέσεις

Αἱ ἀνθρώπιναι σχέσεις ὁλοκληροῦνται διὰ τῶν ἔξω-ἐπιχειρηματικῶν ἐκείνων ἐπικοινωνιῶν, αἵτινες καλοῦνται σχέσεις μετὰ τοῦ κοινοῦ ἢ δημόσιαι σχέσεις (public relations). Κατὰ τὸ Βρετανικὸν Ἰνστιτοῦτον Σχέσεων μετὰ τοῦ Κοινοῦ, αὗται ἀποτελοῦν τὸ σύνολον τῶν συστηματικῶν ἐνεργειῶν ἐνὸς ἀτόμου ἢ ὀργανισμοῦ, πρὸς καθιέρωσιν καὶ διατήρησιν ἀμοιβαίας κατανοήσεως μεταξὺ αὐτοῦ καὶ τοῦ κοινοῦ.

Ὡς ὑποστηρίζει ὁ θεμελιωτὴς τῆς συστηματοποιήσεως τῶν σχέσεων μετὰ τοῦ κοινοῦ Ivy Lee, διὰ τὴν προοδευσὴν ἐπιχειρήσεως τις, ἐπιβάλλεται ὅπως ἐξασφαλίσῃ τὴν εὐνοϊκὴν ἔναντι αὐτῆς στάσιν τοῦ περιβάλλοντος αὐτῆν κοινοῦ. Τὸ *κοινὸν* (public) τοῦτο συνίσταται κυρίως ἐκ τῶν ἀκολούθων τεσσάρων ὁμάδων: 1) τοῦ προσωπικοῦ τῶν ἐπιχειρήσεων, ὅταν τοῦτο δὲν ἐξετάζεται ὑπὸ τὴν ιδιότητα τοῦ ὑπαλλήλου ἢ τοῦ ἐργάτου, ἀλλὰ τῶν πρεσβυτῶν ἢ πρακτόρων τῶν ἐπιχειρήσεων πρὸς τὸ εὐρὺ κοινόν· 2) τῶν ὑπαρχόντων ἤδη καὶ τῶν πιθανῶν μελλοντικῶν συνεργατῶν τῶν ἐπιχειρήσεων, ὡς καὶ τῶν μετόχων, ὁμολογιούχων, προμηθευτῶν καὶ πελατῶν ἢ καταναλωτῶν· 3) τῶν ἀνταγωνιστῶν τῶν ἐπιχειρήσεων ὑπαρχόντων, ὑπαρχόντων καὶ μελλοντικῶν· 4) οἰουδήποτε ἀτόμου ἢ ὀργανισμοῦ, ἐπηρεαζομένων ἐκ τῆς δράσεως τῶν ἐπιχειρήσεων ἢ ἐνδιαφερομένων δι' αὐτήν, ὡς καὶ τῶν ἐν τῷ μέλλοντι ἐπηρεασθησομένων ἢ ἐνδιαφερθησομένων, ἀμέσως ἢ ἐμμέσως, ἀνεξαρτήτως δὲ τόπου διαμονῆς, ἐπαγγελματικῶν ἐνασχολήσεων, πολιτικῶν πεποιθήσεων, ἔθνικότητος, φυλῆς, θρησκείας, φύλου, ἡλικίας κλπ. αὐτῶν.

Ὡς γνωστὸν, οἰαδήποτε πολιτικὴ δράσεως δεδομένης ἐπιχειρήσεως, ἔχει πάντοτε ἀντίκτυπον ἐπὶ τῆς κοινωνίας. Ὁ ἀντίκτυπος οὗτος, ὑποπίπτων εἰς τὴν ἀντίληψιν τοῦ κοινοῦ, προκαλεῖ ἀναλόγους εὐνοϊκὰς ἢ μὴ ἀντιδράσεις αὐτοῦ. Εἰς τὴν δευτέραν περίπτωσιν, ἡ ἐπιχείρησις ἀγνοεῖται καὶ ἀπομονοῦται, ἢ προκαλοῦνται προλήψεις, προκαταλήψεις, πλάναι, παρεξηγήσεις, δυσπιστίαι καὶ προστριβαὶ εἰς βᾶρος αὐτῆς. Ἐν ὅψει τῶν ἀνωτέρω, αἱ σύγχρονοι ἐπιχειρήσεις δὲν ἔχουν ἐνδοιασμοὺς κοινολογήσεως οἰουδήποτε μυστικοῦ των (παραγωγικοῦ κλπ.). Ἐξ ἄλλου, αὗται ἔχουν ὑπ' ὄψιν ὅτι τελικῶς δὲν ἀποφεύγεται ἡ τοιαύτη κοινολόγησις, ἔνεκα κυρίως τῶν μετακινήσεων τῶν ἐργαζομένων ἀπὸ μιᾶς εἰς ἑτέραν ἐπιχείρησιν, ἐφαρμογῆς μεθόδων ἐνιαίας παραγωγικῆς διαδικασίας, ἀγορανομικῶν ἐλέγχων κλπ.

Κατ' ἀκολουθίαν, αἱ ἐπιχειρήσεις ἐπιδιώκουν νὰ διαλύσουν τὸ φράγμα τῆς ἀπομονώσεώς των, ἀποσκοποῦσαι μακροχρονίως εἰς τὴν προβολὴν τῆς δραστηριότητός των πρὸς τὸ κοινόν, προβολὴν βασιζομένην ἐπὶ ἐρεύνης τῆς κοινῆς γνώμης. Οὕτω, δημιουργοῦν αὗται συνεχῆ διάλογον μεταξὺ αὐτῶν καὶ τοῦ κοινοῦ, ἥτοι σχέσεις διπλῆς κατευθύνσεως, πομποῦ καὶ δέκτου.

Ἡ *ἔρευνα τῆς κοινῆς γνώμης* (public opinion survey) ἐκ μέρους τῆς ἐπιχειρήσεως, ἀποβλέπει εἰς τὴν ἐξακρίβωσιν καὶ στάθμισιν τῶν ἀπόψεων καὶ γενικῶς τῶν ἀντιδράσεων τοῦ κοινοῦ ἔναντι τῆς δραστηριότητος αὐτῆς. Αὕτη διεξάγεται διὰ τῆς μεθόδου τῆς ἀνακρίσεως ἀτόμων, θεωρουμένων ὅτι ἐκπρο-

σωποῦν τὴν κοινὴν γνώμην. Πρὸς τὸν σκοπὸν τοῦτον χρησιμοποιοῦνται δύο τρόποι. Κατὰ τὸν πρῶτον, ὑποβάλλονται ἐρωτήσεις ἐν ὧρα συνεντεύξεων εἰς τοὺς τόπους διαμονῆς τῶν ἀνακρινόμενων προσώπων, ἢ εἰς τὸν τόπον εἰς ὃν ἐδρεύει ὁ ἀνακρίων, κατόπιν, βεβαίως, καθορισμοῦ χρόνου καὶ τόπου συναντήσεως ἀνακρινόντος καὶ ἀνακρινόμενου. Ὁ δεύτερος τρόπος ἐρεύνης εἶναι ὁ διὰ τῆς συμπληρώσεως ἀποσταλέντος ὑπὸ τοῦ ἐρευνητοῦ γραπτοῦ ἐρωτηματολογίου. Αἱ σχετικαὶ ἐρωτήσεις ἀπευθύνονται εἰς πρόσωπα προκρινόμενα ὡς κατάλληλα πρὸς παροχὴν ἀξιόπιστων πληροφοριῶν, ἀκριβῶν στοιχείων καὶ ἐγκύρων γνωμῶν, διενεργοῦνται δὲ αὗται κατὰ τρόπον ἐξασφαλίζοντα τὴν ἀντιπροσωπευτικότητά τῶν χαρακτηριστικῶν τοῦ ἐρευνωμένου ἀντικειμένου.

Οὕτως, ἐρευνῶνται καὶ σταθμίζονται αἱ συνθήκαι καὶ αἱ τάσεις τῆς ἀγορᾶς, ἔτι δὲ σφυγμομετρεῖται ἡ κοινὴ γνώμη ἀπὸ ἀπόψεως στάσεως ἔναντι τῆς ἐπιχειρήσεως (ὡς π.χ. προτιμήσεων ἢ μὴ τῶν προϊόντων τῆς ἐπιχειρήσεως, ἀγνοίας ἢ μὴ τῶν κοινωνικῶν αὐτῆς ἐκδηλώσεων, ἐνδιαφέροντος ἢ μὴ δι' αὐτὴν κλπ.).

Ἡ *προβολὴ τῆς δραστηριότητος μιᾶς ἐπιχειρήσεως* στηρίζεται εἰς τὴν ὀργανωτικὴν ἀρχὴν τοῦ ἀνοικτοῦ οἴκου καὶ τῶν ἀνοικτῶν θυρῶν (open house and open doors). Βάσει ταύτης, παρέχεται εἰς τὸ κοινὸν καθαρά καὶ ἀληθῆς εἰκὼν τῶν ἐπιτεύξεων, τῶν προθέσεων καὶ τῶν προοπτικῶν ἐξυπηρητήσεως ἢ ἱκανοποιήσεως ὑπὸ τῆς ἐπιχειρήσεως τῶν ἀναγκῶν τοῦ κοινοῦ, χωρὶς βεβαίως νὰ παύη ἢ ἐπιδιώξῃς τοῦ ἐπιχειρηματικοῦ κέρδους. Ἡ εἰκὼν αὕτη δέον νὰ συντελῇ εἰς τὴν ἐνημέρωσιν, διαφώτισιν, κατατόπισιν, κατανόησιν καὶ πρόκλησιν τοῦ ἐνδιαφέροντος τοῦ κοινοῦ, μὲ ἐπακόλουθον τὴν ἐξασφάλισιν εὐμενοῦς διαθέσεως, ἐκτιμήσεως καὶ συμπαραστάσεως τοῦ κοινοῦ εἰς τὴν δημιουργίαν καλῆς φήμης τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ εἰς τὴν ἀνύψωσιν τοῦ γοήτρου αὐτῆς.

Ἡ ἐν λόγῳ προβολὴ παρέχεται πάντοτε πλήρως καὶ εἰλικρινῶς, ἄνευ ὑπερβολῶν ἢ ὑπεκφυγῶν, δεικνύουσα ὅ,τι εἶναι ἡ ἐπιχείρησις καὶ ὅ,τι πράγματι ἐπιδιώκει νὰ εἶναι αὕτη, ἀπὸ ἀπόψεως ἔργων καὶ παραδειγμάτων πρὸς μίμησιν, κοινωνικοῦ ἰδίᾳ περιεχομένου.

Ἐνδεχομένη παρέκκλισις ἐκ τῆς κατευθύνσεως ταύτης, εἶναι πιθανὸν νὰ ἀποκαλυφθῇ καὶ νὰ προκαλέσῃ τὰ ἀντίθετα τῶν ἀναμενόμενων ἀποτελέσματα. Δι' ὃ καὶ ἀποφεύγεται συστηματικῶς πᾶσα τάσις παραπλανήσεως τοῦ κοινοῦ ἢ ἀναγκαστικῆς αὐτοῦ πειθοῦς διὰ προπαγάνδας.

Ὡς παράδειγμα δύνανται νὰ ἀναφερθῇ, ὅτι ἐφαρμόζουσα μία ἐπιχείρησις τὴν προμνησθεῖσαν ἀρχὴν τοῦ «ἀνοικτοῦ οἴκου καὶ τῶν ἀνοικτῶν θυρῶν», γνωστοποιεῖ συνήθως εἰς τὸ κοινὸν ὅτι εὐχαρίστως καὶ δὴ κατὰ τὰς ἐργασίμους ἡμέρας καὶ ὥρας, δέχεται τὴν ἐπίσκεψιν ἢ παρέχει ἐλευθέρως εἰς πάντα ἐνδιαφερόμενον ἠλεγμένως ἢ ἐλεγκτέως πληροφορίας καὶ στοιχεῖα ἐπὶ οἰουδήποτε τομέως δράσεως αὐτῆς, ἄνευ μάλιστα διατυπώσεως παρ' αὐτῆς σχετικῶν κρίσεων ἢ ἀπόψεων, πρὸς ἀποφυγὴν ἐπηρεασμοῦ τινος. Οὕτως, ἡ ἐπιχείρησις ἀφίνει τὸ κοινὸν νὰ κρίνῃ περὶ τῆς δράσεώς της, χωρὶς βεβαίως νὰ παύη αὕτη νὰ ἀποβλέπῃ εἰς τὴν ἐπικέρδειαν, καὶ τῆς σημασίας της ὡς ἀξιο-

λόγου κοινωνικο - οικονομικοῦ παράγοντος καὶ ἔθνικοῦ κεφαλαίου.

Παραλλήλως, ἡ σύγχρονος ἐπιχειρήσις προβάλλει τὸ ἔργον αὐτῆς, ὅπερ ἀναφέρεται εἰς τὴν συμπεριφορὰν τῆς ἐναντι τοῦ προσωπικοῦ τῆς, τῶν μετόχων τῆς, τῶν προμηθευτῶν τῆς, τῶν πελατῶν τῆς, τῶν ἀνταγωνιστῶν τῆς καὶ γενικῶς παντὸς συναλλασσομένου μετ' αὐτῆς. Ἐξαίρει ἰδιαιτέρως αὕτη τὸ μέγεθος, τὴν ποιότητα καὶ τὰς καταβαλλομένας ὑπὸ τοῦ προσωπικοῦ τῆς θυσίας καὶ τὰς μεθόδους ἀνταμοιβῆς των παρ' αὐτῆς. Ἡ ἐν λόγῳ δὲ ἀνταμοιβὴ σχετίζεται συνήθως πρὸς τὰ καθαρὰ κέρδη τῆς ἐπιχειρήσεως, διὰ νὰ φανῇ ἡ δικαία, σχέσις κατανομῆς κερδῶν μεταξύ τῶν συντελεστῶν τῆς παραγωγῆς. Παραλλήλως, αὕτη συσχετίζει τὰ προμηθεύοντα μεγέθη πρὸς τὸ κόστος καὶ τὰς τιμὰς τῶν προϊόντων, ὡς καὶ τὸν κύκλον τῶν ἐργασιῶν τῆς. Τέλος, ἐπισημαίνει τὰ πλεονεκτήματα τῶν προσφερομένων ὑπ' αὐτῆς ἀγαθῶν, ἀπὸ ἀπόψεως ποιότητος, ποσότητος, κόστους, τιμῆς, ἐμφανίσεως, συστατικῶν, χρήσεως καὶ διευκολύνσεων ἢ ἐτέρων ἐξυπηρετήσεων (ἐγγυήσεων, ἐπισκευῶν, ἐγκαταστάσεων, διανομῶν κατ' οἶκον κλπ.).

Τὰ μέσα *προβολῆς τῆς δραστηριότητος μιᾶς ἐπιχειρήσεως* ἐξασφαλίζονται διὰ τῆς δημοσιότητος καὶ ἰδίᾳ τῆς διαφημίσεως. Τὰ μέσα (media) ταῦτα εἶναι κυρίως μέσα μαζικῆς ἐπικοινωνίας (mass communication), ὡς τὰ τῶν ἐκδηλώσεων καὶ τελέσεων (φιλανθρωπικῶν καὶ ἐτέρων ἑορτασμῶν, καλλιτεχνικῶν συγκεντρώσεων, ἐπισκέψεων εἰς τόπους ἐργασίας, διαγωνισμῶν, δεξιῶσεων, δημοσιῶν ὁμιλιῶν, διασκέψεων, συνεδρίων κλπ.), τὰ τῶν αὐτοτελῶν καὶ περιοδικῶν ἐκδόσεων καὶ τὰ τῆς διαφημίσεως (ταχυδρομικῆς, διὰ πινακίδων, διὰ τοῦ τύπου, ραδιοφώνου, κινηματογράφου κλπ.).