

# ΟΡΓΑΝΩΣΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΔΙΑ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΕΩΣ

Τῆς κ. ΧΑΡΑΣ Π. ΑΝΔΡΟΝΙΚΟΥ  
Μ. Α. τοῦ Πανεπιστημίου τοῦ Cincinnati, Η. Π. Α.

## 1. Ἡ συμμετοχὴ τοῦ προσωπικοῦ εἰς τὴν τυπικὴν ὀργάνωσιν τῆς διοικήσεως τῶν ἐπιχειρήσεων

Ἐν ἓκ τῶν θεμελιωδῶν προβλημάτων, τὰ ὁποῖα ἀντιμετωπίζει ἡ διοίκησις οἴασδήποτε οἰκονομικῆς μονάδος, εἶναι τὸ πρόβλημα τῆς ὑποκινήσεως τῶν ὑπαλλήλων καὶ εἰδικώτερον τῶν στελεχῶν τῆς, πρὸς καταβολὴν ἐντατικωτέρων προσπαθειῶν διὰ τὴν ἀπόδοσιν μεγαλυτέρου καὶ καλυτέρου ἔργου.

Σήμερον εἰς ὅλας τὰς ἀνεπτυγμένας χώρας καὶ ἰδίως εἰς τὰς Ἠνωμένας Πολιτείας τῆς Ἀμερικῆς συντελεῖται ἔρευνα καὶ ἐν συνεχείᾳ μελέτῃ εἰς εὐρείαν κλίμακα διὰ τὴν ἀνάλυσιν καὶ ἀξιοποίησιν τῶν ψυχολογικῶν ἐκείνων κινήτρων, τὰ ὁποῖα ὠθοῦν τὰ ἄτομα νὰ προσφέρουν τὸ μέγιστον καὶ βέλτιστον τῆς δυνατότητός των εἰς ἀποδοτικότητα.

Ἄλλ' ἡ ἐπίτευξις τοῦ σκοποῦ τούτου δὲν εἶναι πάντοτε εὐχερῆς. Εἰς τοὺς μεγάλους ἰδίᾳ ὀργανισμοὺς καθίσταται αὕτη δυσχερεστέρα, ἔνεκα τοῦ ἐφαρμοζομένου εἰς τούτους μεγάλου καταμερισμοῦ τῆς ἐργασίας, ὁ ὁποῖος ἀποστερεῖ τὸ ἄτομον τῆς ἱκανοποιήσεως τῆς ἐπιτεύξεως ἑνὸς ἀμέσου καὶ σαφῶς ἀντιληπτοῦ ἀποτελέσματος.

Στενῶς συνδεδεμένη ἔννοια πρὸς τὴν ἔννοιαν τῶν κινήτρων εἶναι τὸ «ἦθικόν» (morale). Διὰ τοῦ ὅρου τούτου ἐννοοῦμεν τὴν γενικὴν ψυχικὴν διάθεσιν τῶν ἐργαζομένων ἐναντι τῆς διοικήσεως καὶ τὸ ἐν γένει περιβάλλον τῆς ἐργασίας των.

Αἱ πάσης φύσεως ψυχολογικαὶ ἀντιδράσεις των, ὅσον ἀφορᾷ τὴν συνεργασίαν καὶ τὴν συμμετοχὴν των εἰς τὰς ἐπιδιώξεις τοῦ ὀργανισμοῦ, συνιστοῦν σαφῆ εἰκόνα τοῦ ὑψηλοῦ ἢ χαμηλοῦ «ἠθικοῦ» των. «Ὅ,τι ἀντιπροσωπεύει ἡ φυσικὴ ὑγεία δι' ἓνα φυσικὸν ὀργανισμόν, τοῦτο εἶναι τὸ ἠθικὸν δι' ἓνα σύστημα συνεργασίας (1)».

Καθὼς ὁ ὅρος «ὑγεία» ἀναφέρεται εἰς τὴν φυσικὴν κατάστασιν τοῦ ἀτό-

1) F. J. Roethlisberger : *Management and Morale*, Cambridge. Mass, Harvard University Press, 1941, σελ. 192.

μου, κατά τὸν αὐτὸν τρόπον καὶ ὁ ὅρος «ἠθικὸν» συνοψίζει τὴν ἐν γένει κατάστασιν τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων εἰς τινὰ ὄργανισμὸν.

Οὕτως, αἱ ἐπιδιώξεις παντὸς ὄργανισμοῦ δέον ὅπως τείνουν εἰς τὴν ἀνάπτυξιν ὑψηλοῦ «ἠθικοῦ», τὸ ὁποῖον θὰ παρακινήσῃ τὰ ἄτομα νὰ ἐργασθοῦν, διὰ τὴν ἱκανοποίησιν τῶν ἀτομικῶν των ἀναγκῶν, ἐνῶ συγχρόνως ἡ ἐργασία των θὰ τείνῃ εἰς τὴν προώθησιν τῶν ἐπιδιώξεων τοῦ ὄργανισμοῦ τούτου.

Τεραστία ἀπεδείχθη σήμερον ἡ σπουδαιότης τῆς ἐρεύνης τῶν μεθόδων ὑποκινήσεως τῶν ἀτόμων, ὡς μέσου συμβάλλοντος ἀποφασιστικῶς εἰς τὴν ἐπιτυχίαν παντὸς ὄργανισμοῦ.

Τὸ θέμα τοῦτο δὲν εἶναι ἐκ τῶν προβλημάτων, τὰ ὁποῖα μόλις τελευταίως ἀντιμετωπίζει ἡ διοίκησις. Ἦδη κατὰ τὴν διάρκειαν τοῦ 19ου αἰῶνος καὶ τὰς ἀρχὰς τοῦ 20ου, παρετηρήθη κίνησις σκοποῦσα εἰς τὴν ἐπιστημονικὴν ἢ τὴν ὀρθολογικὴν ὀργάνωσιν τῆς ἐργασίας.

Πρωτεργάτης τῆς κινήσεως ταύτης ὑπῆρξεν ὁ F. W. Taylor, ὅστις μετὰ τῶν συνεργατῶν του ἀνέπτυξε καὶ ἐφήρμοσε τὴν θεωρίαν τῆς *ἐπιστημονικῆς ὀργανώσεως* (scientific management), ἣτις ἀναπτύσσεται εἰς τὸ σύγγραμμά του (2).

Ἡ θεωρία αὕτη ἐθεμελιώθη ἐπὶ τῆς ἀρχῆς τῆς διὰ τοῦ ὀρθολογισμοῦ αὐξήσεως τῆς παραγωγικότητος με συνέπειαν τὴν αὐξησιν τῶν ἀμοιβῶν καὶ τὴν εἰς τὴν παραγωγικότητα στηριζομένην αὐξησιν τῆς ἀποδόσεως τῶν ἐργαζομένων.

Ἄλλ' ὑπὸ τοῦ Taylor καὶ τῶν συγχρόνων του τὸ πρόβλημα τῆς ὑποκινήσεως (motivation) ἐθεωρήθη μόνον ὑπὸ οἰκονομικὴν ἔποψιν. Κατ' ἀκολουθίαν καθιερώθησαν εἰδικαὶ πρόσθετοι χρηματικαὶ ἀμοιβαὶ (bonus) διὰ τοὺς ἐπιτυχῶντας μεγαλυτέραν παραγωγικότητα ἐργαζομένους, παρῆχτο δὲ πρόσθετος χρηματικὴ ἱκανοποίησις εἰς ἕκαστον ἄτομον, ἀναλόγως τῆς συνεισφορᾶς του εἰς τὴν συνολικὴν προσπάθειαν.

Θεμέλιον τῆς θεωρίας αὐτῆς ἀπετέλεσεν ἡ ἀρχή, καθ' ἣν οὐδεὶς ἐργαζόμενος ἐπιθυμεῖ νὰ καταβάλλῃ πρόσθετον προσπάθειαν πέραν τῆς ἀπολύτως ἀναγκαίας διὰ τὴν ἐξασφάλισιν τῶν ἀποδοχῶν του, ἐκτὸς ἐὰν ἀναμένῃ ἱκανοποιητικὴν καὶ συνεχῆ αὐξησιν αὐτῶν. Συνεπῶς, ἡ αὐξησις τῶν βασικῶν ἀποδοχῶν κατὰ τὴν θεωρίαν ταύτην ἀποτελεῖ τὸ κύριον κίνητρον περαιτέρω ἀποδόσεως τῶν ἐργαζομένων.

Συμφώνως πρὸς τὸ σύστημα τοῦ F. W. Taylor καὶ τὰ ἔκτοτε συναφῆ πρὸς αὐτό, ἀνατίθεται καθημερινῶς εἰς τὸν ἐργαζόμενον ἡ ἐκτέλεσις ἐργασίας τινὸς ἐντὸς ὠρισμένου χρόνου. Κατὰ τὴν ἐκτέλεσίν της, οὗτος δὲν δύναται νὰ ἀναπτύξῃ πρωτοβουλίαν. Μόνον ἡ διοίκησις εἶναι ἀρμοδία νὰ ἀποφανθῇ περὶ τοῦ συγκεκριμένου τρόπου ἐκτελέσεως.

Ἡ τακτικὴ αὕτη ἀπετέλεσε τὴν βᾶσιν διὰ τὴν ὀργάνωσιν τῶν βιομηχανικῶν ἐπιχειρήσεων κατὰ τὸν 19ον καὶ τὰς ἀρχὰς τοῦ 20ου αἰῶνος, ἰδίως λόγω

2) Taylor F. W. : *The Principles of Scientific Management*, N.Y., Harper and Brothers, 1947.

τῆς τότε χαμηλῆς στάθμης τοῦ βιοτικοῦ ἐπιπέδου καὶ τῆς ἐν γένει ἀνεπαρκoῦς ἀναπτύξεως τῆς βιομηχανίας.

Σὺν τῷ χρόνῳ, ὁμοῦ, παραλλήλως πρὸς τὴν οἰκονομικὴν ἀνάπτυξιν καὶ τὴν ἐπέκτασιν τῆς ἐκβιομηχανίσεως, ἀνεφάνησαν αἱ ἑλλείψεις τοῦ συστήματος τούτου. Αὗται ἀντικατοπτρίζονται εἰς τὴν προϊοῦσαν αὐξήσιν τῶν ἀπουσιῶν, τῶν ἀπολύσεων καὶ προσλήψεων, τοῦ κύκλου ἐργασιῶν, ὡς καὶ τῶν συγκρούσεων μεταξύ ἐργαζομένων καὶ διοικήσεως.

Οὕτω, μολοντί ἡ ἀρχικὴ θεωρία περὶ τῆς *Ἐπιστημονικῆς Ὁργανώσεως* ἐκόλυψε τεράστια κενὰ εἰς τὸν τομέα τῆς ὁργανώσεως καὶ τῶν μεθόδων ἐκτελέσεως τῆς ἐργασίας, ἐν τούτοις, ἡ παράβλεψις τοῦ ἀνθρωπίνου παράγοντος δὲν κατάρθωσε νὰ ἐπιλύσῃ τὸ πρόβλημα τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων καὶ τῆς ἀξιοποιήσεως τῶν πραγματικῶν κινήτρων τοῦ ἀτόμου πρὸς ἐργασίαν. Συνεπῶς, κατέστη ἐπιτακτικὴ ἡ ἀνάγκη τῆς στροφῆς πρὸς ἕτεραν κατεύθυνσιν.

Τὸ δημιουργηθὲν οὕτω κενὸν ἤλθον νὰ καλύψουν τὰ νέα συστήματα διοικητικῆς ὁργανώσεως, μὲ ἰδιαιτέραν ἔμφασιν εἰς τὰς ἀνθρωπίνους σχέσεις.

Αἱ νέαι μέθοδοι διοικήσεως, μεταξύ τῶν ὁποίων συγκαταλέγεται καὶ ἡ *ὁργάνωσις διὰ συμμετοχῆς τῶν ἐργαζομένων* (participative management), διατηροῦν τινὰ τῶν κυριωτέρων στοιχείων τῆς θεωρίας τοῦ Taylor. Ἐν τούτοις, αἱ μέθοδοι αὗται ἔτι κινοῦνται ἀπὸ διάφορον βᾶσιν, δοθέντος ὅτι παραδέχονται τὸ ἄτομον ὡς οὐσιώδη παράγοντα ἐπιτυχίας παντὸς ὁργανισμοῦ. Αἱ ἐν λόγῳ μέθοδοι θεμελιοῦνται ἐπὶ τῆς ὁργανωτικῆς ἀρχῆς, ὅτι τὰ μέλη ὁργανισμοῦ τινος, δύνανται, καταλλήλως ὑποκινούμενα, νὰ ἐπιτύχουν τὸ μέγιστον τῆς ἀποδόσεως των, ἰδίᾳ ὅταν παρέχῃται εἰς αὐτὰ ἡ δυνατότης ὅπως ἐπηρεάζουν κατὰ τινὰ τρόπον τὰς ἀποφάσεις τῆς ἡγεσίας, αἱ ὁποῖαι τοὺς ἀφοροῦν.

«Ἀντὶ τοῦ διαχωρισμοῦ τοῦ προγραμματισμοῦ ἀπὸ τὴν ἐκτέλεσιν τῆς ἐργασίας, καθὼς ἐπρέσβευεν ὁ Taylor καὶ οἱ σύγχρονοι αὐτοῦ, ἡ ἕκτοτε τάσις τῆς ἐπιστήμης τῆς ὁργανωτικῆς ἀποβλέπει εἰς τὸν συνδυασμὸν τῶν λειτουργιῶν τῆς λήψεως τῶν ἀποφάσεων καὶ τῆς ἐκτελέσεως τῆς ἐργασίας. Οὕτω, δίδεται εἰς τὰ ἄτομα ἡ εὐκαιρία ὅπως χρησιμοποιοῦν καὶ τὴν ἰδικὴν των κρίσιν εἰς τὴν ἐκτέλεσιν τῆς ἐργασίας των»<sup>(3)</sup>.

Αἱ ἐν προκειμένῳ μέθοδοι στηρίζονται εἰς τὴν δημιουργίαν τῶν προϋποθέσεων ἐκείνων, αἱ ὁποῖαι θὰ παρέχουν εἰς τὰ ἄτομα τὴν ἱκανοποίησιν, ἥτις προέρχεται ἐξ αὐτῆς καὶ μόνον τῆς ἐκτελέσεως μιᾶς ἀποδοτικῆς ἐργασίας. Εἰδικώτερον κατ' αὐτὰς ἡ ἀποδοτικὴ ἐκτέλεσις εἶναι σκοπὸς τοῦ ἐργαζομένου καὶ οὐχὶ μέσον πρὸς ἐπίτευξιν ἑτέρου σκοποῦ.

Πρωτοπόροι εἰς τὴν ἔρευναν τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων ὑπῆρξαν οἱ Ἄμερικανοὶ Elton Mayo καὶ F. J. Roethlisberger, ὡς καὶ οἱ συνεργάται των ἐπὶ πειραμάτων εἰς τὸ ἐργοστάσιον τῆς ἐταιρείας Western Electric, ἐν Hawthorne τῶν Ἡνωμένων Πολιτειῶν τῆς Ἄμερικῆς. Ἡ μελέτη τῶν ἀνωτέρω ἐρευνητῶν σχετικῶς πρὸς τὴν ἐπιρροὴν

3) V. Vroom : *Motivation in Management.*, A.F.M.R. Inc., 1965, σελ. 30.

των συνθηκών του περιβάλλοντος επί της παραγωγικότητας των εργαζομένων, απέκάλυψε, ότι η απόδοσις ηύξανετο όταν το ενδιαφέρον της διοικήσεως της εταιρείας εστρέφετο προς το προσωπικόν, παρά την τυχόν εμφάνισιν δυσμενών επιδράσεων λόγω μεταβολών των συνθηκών του φυσικού περιβάλλοντος της εργασίας (αύξομείωσις φωτός κλπ.).

Αί έρευναι αύται εις την Western Electric δέν συνέβαλον εις την διατύπωσιν πορισμάτων πλήρους επιλύσεως του προβλήματος της αξιοποιήσεως των κινήτρων, έν τῷ πλαισίῳ των ανθρωπίνων σχέσεων, άπλῶς έπεσήμανον τουτο. 'Αλλά, σὺν τῷ χρόνῳ και ιδίᾳ μετὰ τὸν Β' Παγκόσμιον πόλεμον, εις τὰς 'Ηνωμένας Πολιτείας της 'Αμερικῆς, παρατηρεῖται σημαντικῆ εξέλιξις των έρευνῶν εις τὸν τομέα των ανθρωπίνων σχέσεων γενικῶς και ειδικώτερον της αξιοποιήσεως και αναπτύξεως των κινήτρων του εργαζομένου.

«Εἰς ιδιαίτερα έρευνητικὰ κέντρα, ὅπως τὸ Institute Relations Center, τὸ State School of Industrial Relations του Cornell, N. Y. τὸ Institute of Labor and Industrial Relations του Πανεπιστημίου του Illinois, τὸ Survey Research Center του Πανεπιστημίου του Michigan κλπ., καθὼς και ἀπὸ ανεξαρτήτους έρευνητὰς και ἀπὸ τὰς σχετικὰς ἔδρας ἀνωτάτων εκπαιδευτικῶν ἱδρυμάτων, μελετῶνται τὰ κριτήρια της παραγωγικότητος και της ἱκανοποιήσεως» (1).

Ἐκ των πορισμάτων των νεωτέρων τούτων έρευνῶν προέκυψε η̄ σημασία, την ὁποίαν ἔχει διὰ την ἀνάπτυξιν των ανθρωπίνων σχέσεων τὸ σύστημα της διοικήσεως διὰ της συμμετοχῆς των εργαζομένων εις αὐτό. Ὅλοι σχεδὸν οἱ σύγχρονοι ειδικοὶ ἐπιστήμονες συμφωνοῦν ὅτι ἡ πραγματικῆ συμμετοχὴ του προσωπικοῦ συνίσταται εις την ἐνεργὸν παρακολούθησιν και ἀνάμειξιν αὐτοῦ εις τὰς δραστηριότητας των συλλογικῶν ὀργάνων (ὡς λ. χ. συνελεύσεων, συμβουλίων, ἐπιτροπῶν κλπ.). Λέγοντες δὲ διοίξεις διὰ συμμετοχῆς ἐννοοῦμεν τὸ σύστημα ἐκεῖνο, τὸ ὁποῖον ἀποβλέπει εις την πλήρη ἀξιοποίησιν των ανθρωπίνων δυνατοτήτων, διὰ της παροχῆς πρωτοβουλίας εις τοὺς εργαζομένους και δυνατότητος ἐλευθέρων ἀνταλλαγῶν ἀπόψεων μεταξὺ διοικήσεως και διοικουμένων.

Ἡ ὀργάνωσις της διοικήσεως διὰ συμμετοχῆς (participative management) δύναται νὰ ἐφαρμοσθῆ ποικιλοτρόπως. Αἱ κυριώτεραι των οἰκείων μεθόδων εἶναι αἱ ἀκόλουθοι :

1) *Θεωρία της ὀλοκληρώσεως* (Management by integration) *Σχέδιον Scanlon.*

2) *Δημοκρατικῆ διοικήσεως.*

3) *Πολλαπλῆ διοικήσεως* (Multiple management).

4) *Μέθοδοι ὑποβολῆς ἀναφορῶν και ὑποδείξεων.*

Ἐκ των ἀνωτέρω μεθόδων περιοριζόμεθα κατωτέρω εις την πρώτην, ἥτοι την μέθοδον ἣτις ἐφαρμόζεται ἐπὶ τῆ βάσει της *Θεωρίας της ὀλοκληρώσεως*

1) *Εὔαγγελου Ἰ. Κατσιούλα : «Πρακτικῆ Ψυχολογία και Ἀνθρώπινες Σχέσεις», Ἀθήναι 1966, σελ. 134 (πολυγρ.).*

## 2. Διοικήσις δι' ολοκληρώσεως (Management by integration)

Ἡ μέθοδος τῆς διοικήσεως διὰ τῆς ολοκληρώσεως στηρίζεται ἐπὶ τῆς οργανωτικῆς ἀρχῆς, καθ' ἣν αἱ ἀνθρώπιναι σχέσεις εἰς ἕκαστον ὄργανισμὸν χαρακτηρίζονται ἀπὸ ὑψηλὸν βαθμὸν ἀλληλεξαρτήσεως. Δηλαδή, οὐχὶ μόνον οἱ ὑφιστάμενοι ἐξαρτῶνται ἀπὸ τοὺς ἐργοδότες ἢ προϊστάμενους τῶν διὰ τὴν ἱκανοποίησιν τῶν ἀναγκῶν τῶν καὶ τὴν πραγματοποίησιν τῶν ἀτομικῶν τῶν σκοπῶν, ἀλλὰ καὶ οἱ προϊστάμενοι ἐξαρτῶνται ἀπὸ τοὺς ἐργαζομένους εἰς τινὰ ὄργανισμὸν, διὰ τὴν ἱκανοποίησιν, τόσον τῶν βιοτικῶν τῶν, ὅσον καὶ τῶν ὑπηρεσιακῶν τῶν ἐπιδιώξεων.

Ἐκτὸς τῆς προμνησθείσης ἐκ τῶν κάτω πρὸς τὰ ἄνω καὶ ἐκ τῶν ἄνω πρὸς τὰ κάτω, ἐξαρτήσεως, ὑφίσταται καὶ μία μορφή ἐπιπέδου τοιαύτης. Αὕτη συνεπῶς ἐπεκτείνεται πέραν τῆς καθέτου ἐξαρτήσεως (ἄνωθεν καὶ κάτωθεν) καὶ περικλείει συνεπῶς τὴν ἐξάρτησιν πολλῶν ἐργαζομένων τῆς αὐτῆς ἱεραρχικῆς βαθμίδος μεταξὺ τῶν. Ὡς, ἐπὶ παραδείγματι, μεταξὺ τῶν μελῶν μιᾶς ὁμάδος ὑπαγομένης εἰς τὸν αὐτὸν προϊστάμενον. Ἡ ἀμιλλα ἐντὸς μιᾶς τοιαύτης ὁμάδος ἐργαζομένων πρὸς ἀναγνώρισιν καὶ ἐπιτυχίαν ἀποτελεῖ ἀντανάκλασιν τῆς ἀλληλεξαρτήσεως, ἣτις συνδέει τὰ μέλη τῆς ὁμάδος μεταξὺ τῶν (5).

Αἱ παλαιότεραι μέθοδοι τυπικῆς διοικητικῆς ὁργανώσεως δέχονται μόνον τὴν μορφήν τῆς ἐκ τῶν κάτω πρὸς τὰ ἄνω ἐξαρτήσεως καὶ δὲν λαμβάνουν ὑπ' ὄψιν τῶν τὴν σπουδαιότητα τῆς ἀλληλεξαρτήσεως.

Τόσον εἰς τὴν δημοσίαν, ὅσον καὶ εἰς τὴν ἰδιωτικὴν σφαιρὰν δράσεως τῆς διοικήσεως ὑπάρχουν καταστάσεις ἀνάγκης, κατὰ τὴν διάρκειαν τῶν ὁποίων, τὰ μέλη παντὸς ὄργανισμοῦ ὀφείλου ἀπόλυτον ὑπακοὴν καὶ δὲν ἐπιτρέπεται ἀνάπτυξις πρωτοβουλίας. Ὑπὸ τὰς συνθήκας, ἡ διοικήσις τελεῖ εἰς σχέσιν ἐξαρτήσεως ἐκ τῶν ὑπαλλήλων τῆς, ἀκριβῶς ὅπως καὶ οἱ ἐργαζόμενοι ἐξαρτῶνται ἐξ αὐτῆς.

Συμφώνως πρὸς τὴν θεωρίαν τῆς διοικήσεως διὰ τῆς ολοκληρώσεως (integration theory), ἡ ἀπόλυτος ἱεραρχικὴ ἐξουσία δὲν ἀποτελεῖ πάντοτε τὴν πλέον ἐνδεδειγμένην μέθοδον ἐλέγχου, καθ' ὅσον ὑπάρχουν περιστάσεις κατὰ τὰς ὁποίας, τοιοῦτος ἔλεγχος δὲν ἐπιτυγχάνει τὰ ἐπιθυμητὰ ἀποτελέσματα.

Κατὰ τὸν Mac Gregor ὅστις εἶναι καὶ ὁ θεμελιωτὴς τῆς θεωρίας ταύτης «εἰς τοιαύτας περιστάσεις ἡ λύσις δὲν εὐρίσκεται εἰς τὴν ἀσκησιν ἐντονωτέρας ἢ ἀσθενεστέρας ἐξουσίας ἀλλὰ εἰς τὴν χρησιμοποίησιν ἐτέρων μέσων ἐπιρροῆς» (6).

Ἡ δύναμις τῆς ἐπιρροῆς ἐπὶ τῶν ἀτόμων δὲν ἐξαρτᾶται ἀπὸ τὸν βαθμὸν τῆς ἐξουσίας τὴν ὁποίαν ἀσκεῖ ἡ διοικήσις. Στηρίζεται μάλλον εἰς τὴν ἐπιτυχήν

5) D. Mc Gregor : *The Human Side of the Enterprise*, Mc Graw - Hill Inc, N.Y., 1960, σσ. 23 - 24.

6) Βλ. ἄνωτ. σελ. 31.

ἐπιλογὴν τῶν καταλλήλων ὑλικῶν πόρων, οἱ ὅποιοι ὁδηγοῦν τὰ ἄτομα εἰς τὸ ἐνεργεῖν ἐν ἁρμονίᾳ πρὸς τὰς δεδομένας συνθήκας.

Τὰ τελευταῖα ἔτη κατόπιν ἐμπεριστατωμένης ἐρεύνης καὶ μελέτης τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων νέαι μέθοδοι διοικητικῆς ὀργανώσεως ἐμφανίζονται. Ἡ ἐκ παραδόσεως ἀρχή, κατὰ τὴν ὅποιαν οἱ ἄνθρωποι ἔχουν ἔμφυτον ἀποστροφὴν πρὸς τὴν ἐργασίαν, δὲν εἶναι πλέον ἀποδεκτὴ. Κατὰ συνέπειαν καὶ αἱ παλαιαὶ μέθοδοι ἀσκήσεως ἐξουσίας καὶ ἐλέγχου πρὸς ἐπιδιώξιν τῶν σκοπῶν ἐνὸς ὀργανισμοῦ, δὲν ἐπαρκοῦν. Ἀκόμη καὶ ἡ ὑπόσχεσις ἰδιαιτέρας ἀμοιβῆς διὰ τὴν πλέον ἀποδοτικὴν ἐκτέλεσιν μιᾶς ἐργασίας, δὲν εἶναι ἀρκετὴ. Οἱ ἐργαζόμενοι δέχονται τὴν ἀμοιβὴν ἐνδεχομένως δὲ ἀπαιτοῦν καὶ ὑψηλότεραν τοιαύτην ἀλλὰ αὕτη μόνη δὲν ἐπαρκεῖ διὰ τὴν ἐπίτευξιν τῆς κατὰ τὸ δυνατόν ἀρίστης παραγωγικότητος καὶ τὴν συναφῆ πρὸς αὐτὴν ἐπιτυχίαν τοῦ ὀργανισμοῦ.

Πρὸς διαμόρφωσιν τῆς νέας ταύτης μεθόδου ἢ μορφῆς διοικήσεως, εἶναι ἀναγκαῖον ὅπως μελετηθοῦν αἱ ἀνθρώπιναί ἀνάγκαι. Ἐν τῇ διαβαθμίσει τῶν ἀνθρωπίνων ἀναγκῶν παρατηρεῖται ὅτι μόλις μία ἐξ αὐτῶν ἱκανοποιηθῆ, ἡ ἀμέσως ἐπομένῃ ἐμφανίζεται εἰς τὴν θέσιν τῆς. «Ἐν ἄτομον ζῆ μόνον μὲ ἄρτον ὅταν ὑπάρχη ἔλλειψις ἐτέρας τροφῆς. Εἰς μίαν ὅμως ὀργανωμένην κοινωνίαν, αἱ ἀνάγκαι τοῦ διὰ συμπάθειαν καὶ ἀναγνώρισιν εἶναι τεράστιαι» (7).

Μετὰ τὴν ἱκανοποίησιν τῶν ψυχικῶν ἀναγκῶν τοῦ ἀτόμου εἰς ἱκανοποιητικὸν βαθμὸν, πάραυτα ἀνάγκαι ἀνωτέρου ἐπιπέδου ἐπηρεάζουν τὴν συμπεριφορὰν του. Ταῖα εἶναι αἱ ἀνάγκαι πρὸς ἀσφάλειαν καὶ προστασίαν ἐναντι κινδύνων ἢ ἀπειλῶν τῆς θέσεώς του. Τέλος, ὅταν καὶ αὐταὶ αἱ ἀνάγκαι ἱκανοποιηθοῦν, ἀνώτεροι κοινωνικαὶ τοιαῦται ἐπηρεάζουν τὴν στάσιν του, ὡς εἶναι αἱ ἀνάγκαι πρὸς συνεργασίαν καὶ παραδοχὴν ἐκάστου ὑπὸ τῶν συναδέλφων του.

Περαιτέρω, ἐμφανίζονται αἱ ἀνάγκαι τοῦ ἀτόμου πρὸς αὐτοσεβασμὸν, αὐτοπεποιθήσιν, αὐτονομίαν, ἐμπέδωσιν σεβασμοῦ καὶ ἐκτιμῆσεως εἰς τὸ περιβάλλον του.

Εἰς κοινωνίας ὑψηλοῦ βιοτικοῦ ἐπιπέδου, εἰς τὰς ὁποίας ἱκανοποιοῦνται αἱ βασικαὶ ἀνάγκαι τοῦ ἀτόμου, δίδεται ἔμφασις εἰς τὰς κοινωνικὰς καὶ δὴ τὰς ψυχολογικὰς αὐτοῦ ἀνάγκας. Κατὰ συνέπειαν ἡ μεταβολὴ τῶν μεθόδων ὀργανώσεως τῆς διοικήσεως καθίσταται ἐπιβεβλημένη. Ἡ θεωρία καθ' ἣν ἡ διοικήσις ἀσκεῖ τρόπον τινὰ πατρικὴν ἐξουσίαν, ἔχει ἀπωλέσει πλέον τὴν ἀξίαν τῆς. Μία μέθοδος στηριζομένη εἰς τὴν θεωρίαν ταύτην τῆς ἀσκήσεως ἀπολύτου ἐλέγχου ἐπὶ τῶν διοικουμένων ἀρμόζει εἰς τὰς ἱκανότητας ἀνηλίκων μᾶλλον παρά ἐνηλίκων ἀτόμων (8).

Αἱ νέαι μέθοδοι τυπικῆς ὀργανώσεως τῆς διοικήσεως ἔχουν υἱοθετήσῃ

7) D. Mc Gregor : *The Human Side of the Enterprise*, Mc Graw - Hill Inc. N.Y. 1960, σ. 36.

8) Ch. Argyris : *Personality and Organization*, N.Y. Harper, 1957. Βλ. καὶ παρ' ἡμῖν Κλ. Β. Μπανταλούκα : *Ἡ ὀργανωτικὴ τῶν ἐπιχειρήσεων, διοικητικὴ καὶ ἐπιτελική*. Πειραιεύς, 1964.

πλέον ανθρωπιστικὰς ἀξίας. Ὁλοκλήρωσις (integration) εἶναι ἡ ἀρχὴ ἐπὶ τῆς ὁποίας στηρίζεται ἡ ἐπώνυμος θεωρία (Theory of Integration).

Αὕτη συνίσταται εἰς τὴν δημιουργίαν τῶν προϋποθέσεων ἐκείνων, αἱ ὁποῖαι ἐπιτρέπουν εἰς τὰ μέλη ὀργανισμοῦ τινος νὰ ἐπιτύχουν τοὺς ἀτομικοὺς τῶν σκοποὺς καλύτερον, διὰ τῆς ἑναρμονίσεως τῶν ἐπιδιώξεων καὶ προσπαθειῶν των, πρὸς τὴν κατευθύνσιν τῆς ἐπιτυχίας τοῦ ὀργανισμοῦ.

Ἡ ἀρχὴ τῆς ὀλοκληρώσεως καὶ τοῦ αὐτοελέγχου βασιζέται εἰς τὴν ὑπόθεσιν, ὅτι εἰς ὀργανισμὸς θὰ ἐπιτύχη καλύτερον τὰς οἰκονομικὰς αὐτοῦ ἐπιδιώξεις, ἐὰν παρέχη ἱκανοποίησιν εἰς τὰς ἀνάγκας καὶ ἐπιδιώξεις τῶν μελῶν του.

Κατὰ τὸν Mc Gregor «ἡ ἀρχὴ τῆς ὀλοκληρώσεως ἀπαιτεῖ ὅπως ἀναγνωρίζωνται συγχρόνως αἱ ἀτομικαὶ καὶ αἱ συλλογικαὶ ἀνάγκαι. Εἶναι δὲ φυσικὸν ὅτι ἐκεῖ ἔνθα καταβάλλεται εἰλικρινῆς κοινὴ προσπάθεια πρὸς τὸν σκοπὸν αὐτόν, ἐκεῖ κατὰ κανόνα παρέχεται λύσις, ἣτις ἱκανοποιεῖ τὰς τε ἀτομικὰς ἀνάγκας καὶ τὰς τοιαύτας τοῦ ὀργανισμοῦ (9).

Ὁλοκλήρωσις σημαίνει κοινὴν προσπάθειαν πρὸς ἐπιτυχίαν τοῦ ὀργανισμοῦ, διὰ τῆς ταυτοχρόνου συμμετοχῆς τῶν ἐργαζομένων εἰς τὰ πραγματοποιούμενα διὰ τῆς συνεργασίας των κέρδη κλπ. ὀφέλη. Πρὸς τοῦτο ἀπαιτεῖται ὅπως τὰ μέλη τοῦ ὀργανισμοῦ εἶναι βέβια ὅτι ἡ ἐπιτυχία τοῦ συνόλου θὰ ἐξασφάλισι καὶ τὴν ἀτομικὴν των ἐπιτυχίαν, οὕτως ὥστε νὰ ἐπαυξάνουν ὀλοκρῶν τὰς προσπάθειας των πρὸς ἐπίτευξιν τόσον τῶν ἀτομικῶν των ὅσον καὶ τῶν συλλογικῶν ἐπιδιώξεων.

Ἡ οὕτως ἐφαρμοζομένη μέθοδος ὀργανώσεως τῆς διοικήσεως ἀντιμετωπίζει τὸ πρόβλημα τῆς ἐπιτυχοῦς διοικήσεως ὑπὸ διαφοροτικῶν πρίσμα, ἐν συγκρίσει πρὸς παλαιότερας τοιαύτας.

Λαμβάνει αὕτη ὑπ' ὄψιν τὴν δυνατότητα πρὸς ἀτομικὴν ἀνάπτυξιν καὶ ὠρίμανσιν τοῦ ἐργαζομένου, ἐνῶ συγχρόνως δίδει ἔμφασιν εἰς τὸν αὐτοελεγχον μᾶλλον, παρὰ εἰς τὴν ἀπόλυτον ἀσκησιν ἐλέγχου.

Θεωρεῖ τὸν ὑπάλληλον ὡς ὠριμον ἐνήλικα μᾶλλον παρὰ ὡς ἀνήλικα. Καταλήγει δὲ αὕτη εἰς τὴν ἀποψιν ὅτι δεδομένος ὀργανισμὸς δύναται νὰ ἀναπτύξη καλύτερον τὰς οἰκονομικὰς του ἐπιδιώξεις, ὅταν δεικνύη ἑνδιαφέρον διὰ τὴν ἱκανοποίησιν τῶν ἀτομικῶν ἐπιδιώξεων τῶν μελῶν αὐτοῦ.

Τὰ πλαίσια ἐντὸς τῶν ὁποίων δύναται νὰ ἐφαρμοσθῇ ἡ ἀνωτέρω μέθοδος εἶναι τὰ ἀκόλουθα :

Ὁ προϊστάμενος καθιεροῖ εὐρὺ κύκλον κατευθύνσεων ἐντὸς τοῦ ὁποίου κινουῦνται ἅπαντες οἱ ἐργαζόμενοι. Ἐντὸς τῶν ὁρίων τούτων, οὗτοι ἐνθαρρύνονται ὅπως ἀναπτύξουν πρωτοβουλίαν, προτείνουν νέας ιδέας καὶ κάμνουν χρῆσιν τῆς ἰδίας αὐτῶν πείρας.

«Ἐν σχέδιον ὀργανώσεως μὲ ἀυστηρῶς προκαθορισμένην δομὴν, ἀποτελουμένην ἀπὸ στεγανὰ διαμερίσματα ἐντὸς τῶν ὁποίων δύναται νὰ ἐνερ-

9) D. Mc Gregor : *The Human Side of the Enterprise*, Mc Graw - Hill Inc. N.Y. 1960, σελ. 51 - 52.

γούν οί εργαζόμενοι, αντίκειται εις την ὄλην ιδέαν τῆς ὀλοκληρώσεως» (10).

Ἡ σπουδαιότης τῆς ἀνωτέρω θεωρίας Υ ὡς ὁ Mc Gregor τὴν ἀποκαλεῖ, ἔγκειται εἰς τὸ ὅτι ἡ παραδοχὴ τῆς ἀτομικῆς εὐθύνης συνδέεται πρὸς τὴν συμμετοχὴν εἰς τοὺς σκοποὺς τοῦ ὀργανισμοῦ. Ἀντιθέτως, ὅταν ἅπασαι αἱ ἐπιδιώξεις ὀργανισμοῦ τινος προκαθορίζωνται ὑπὸ τῆς ἀνωτάτης ἡγεσίας, εἶναι προφανῶς δυσχερὴς ἡ συμμετοχὴ τοῦ εργαζομένου εἰς αὐτάς.

Αἱ συνήθεις ἀντιδράσεις τῶν ἀτόμων εἰς τοιαύτας περιπτώσεις, συνίστανται εἰς ἐκδήλωσιν, εἴτε παθητικῆς ἀποδοχῆς καὶ ἀδιαφορίας, εἴτε ἐνδεχομένως καὶ ἀντιδράσεως πρὸς τὰς ἐπιδιώξεις τοῦ ὀργανισμοῦ.

Κατὰ συνέπειαν, «ἡ ἀναγκαία μορφή διοικητικοῦ προγραμματισμοῦ, ἣτις βασιζέται εἰς τὴν θεωρίαν Υ, εἶναι ἡ ἀνάπτυξις πνεύματος ἀμοιβαίας συμμετοχῆς εἰς τὴν διαμόρφωσιν τῶν ἐπιδιώξεων τοῦ ὀργανισμοῦ» (11).

Τὸ ἐν λόγῳ πνεῦμα ἐπιτυγχάνεται ὅταν ὁ προϊστάμενος συζητῇ τὰς ἐπιδιώξεις τῆς ἐπιχειρήσεως μετὰ τῶν ὑφισταμένων του, ἐνῶ συγχρόνως τοὺς διευκολύνει εἰς τὸν προγραμματισμὸν τῆς ἐργασίας των, κατὰ τρόπον ἐξυπηρετοῦντα τὰ συμφέροντα τῆς ἐπιχειρήσεως, ἀλλὰ καὶ αὐτῶν τῶν ἰδίων. Ἐνεργῶν δὲ οὕτως ὡς σύμβουλος τοῦ ὑπαλλήλου, δὲν ὑφίσταται μείωσιν τῆς ἐξουσίας του, διότι διατηρεῖ τὴν ἀρνησικυρίαν αὐτοῦ (veto) καὶ δύναται νὰ ἀσκῇ ταύτην, ὡσάκις αἱ περιστάσεις τὴν ἐπιβάλλουν.

Ἡ ὡς ἄνω θεωρία δὲν προϋποθέτει συγκεκριμένην τυπικὴν μορφήν δράσεως καὶ διαδικασίας. Ἐκαστος προϊστάμενος δύναται νὰ ἐφαρμόζη τὴν ἰδικὴν του τακτικὴν ἐντὸς τοῦ γενικωτέρου στρατηγικοῦ πλαισίου, λαμβανομένων ὑπ' ὄψιν τῶν ἰδιαιτέρων ὀργανωτικῶν, κοινωνικῶν, οἰκονομικῶν καὶ τεχνικῶν συνθηκῶν, ἐν δεδομένη χρονικῇ περιόδῳ ἢ στιγμή.

### 3. Τὸ σχέδιον Scanlon

Μία ἐκ τῶν πλέον διαδεδομένων παραλλαγῶν τῆς θεωρίας τῆς ὀλοκληρώσεως εἶναι ἡ καλουμένη «σχέδιον Scanlon», ἐκ τοῦ ὀνόματος τοῦ ἐπινοήσαντος ταύτην. Ὁ Joseph Scanlon διετέλεσεν ἐπὶ μακρὸν καθηγητὴς τῶν Βιομηχανικῶν Σχέσεων εἰς τὸ Τεχνολογικὸν Ἰνστιτοῦτον τῆς Μασσαχουσέτης (M.I.T.).

Ὁ J. Scanlon ἔδειξεν ἰδιαιτέρον ἐνδιαφέρον διὰ τὴν εὐδῶσιν τῆς προσπάθειας πρὸς ἐπίτευξιν συνεργασίας τῶν συνδικαλιστικῶν ἐνώσεων τῶν εργαζομένων μετὰ τῆς ἡγεσίας τῶν οἰκονομικῶν μονάδων. Δι' ὃ καὶ ἡ μέθοδος του ἀπέδωσεν ἱκανοποιητικῶς, τόσον ἀπὸ οἰκονομικῆς, ὡσον καὶ ἀπὸ ἀνθρωπιστικῆς ἀπόψεως, εἰς τὰς πλείστας βιομηχανικὰς ἐπιχειρήσεις, εἰς τὰς ὁποίας αὕτη ἐφηρμόσθη.

Τὸ σχέδιον Scanlon, κατὰ πρῶτον εἶδε τὸ φῶς τῆς δημοσιότη-

10) Mc Gregor : *The Human Side of the Enterprise*, Mc Graw - Hill Inc, N.Y. 1960, σελ. 67.

11) Βλ. ἀνωτ. σελ. 68.



τος μετά την έπιτυχή αυτού εφαρμογήν εις την έπιχείρησιν Adamson Inc του Ohio.

Άκολουθως, η προσοχή του κοινου συνεκεντρώθη εις την έπιχείρησιν «Lapointe Machine Tool», ένθα, κατόπιν κοινής συμφωνίας των συνδικαλιστικών ένώσεων των εργαζομένων και της διοικήσεως, το σχέδιον Scanlon έτέθη εις εφαρμογήν τον Δεκέμβριον του 1947. Τέλος, τουτο έφηηρόσθη εις την έπιχείρησιν Stomberg Carlson του Rochester (13).

#### 4. Έφαρμογή του σχεδίου Scanlon

Η εφαρμογή του άνωτέρου σχεδίου ένδεικνυται, όπως πραγματοποιείται άμέσως εις όλόκληρον τον όργανισμόν και ουχι μόνον εις τμήματα αυτού. Τέσσαρες είναι αι βασικαι προϋποθέσεις εφαρμογής τούτου, αι κάτωθι :

α) Η εισαγωγή μεθόδου παροχής προσθέτων χρηματικών άμοιβών (bonus), αναλόγων προς τα κέρδη, τα όποια έπιτυγχάνει η έπιχείρησις εκ της βελτιώσεως της άποδόσεως των εις αυτήν εργαζομένων.

β) Μία ευπικώς καθοριζόμενη «έντασις συμμετοχής» προς συντονισμόν των ενεργειών των εργαζομένων. Αύτη έπιτυγχάνεται δια της λειτουργίας συλλογικών όργάνων (συμβουλίων η έπιτροπών).

γ) Καθορισμός σαφούς και συγχρόνως πρακτικού κοινου σκοπου (ratio) εις την έπίτευξιν του όποιου στρέφονται αι προσπάθειαι όλων (άτομικαι και συλλογικαι).

δ) Καθιέρωσις συστήματος ήθικών άμοιβών, δι' ύπηρεσίας μη άποτιμωμένας εις χρήμα, αναλόγως της συνεισφοράς εκάστου εργαζομένου εις την έπιτυχίαν του συνόλου (13).

Η άνωτέρω, υπό στοιχ. α' προϋπόθεσις, της συμμετοχής εις τα κέρδη τα προερχόμενα εκ της έλαττώσεως του κόστους παραγωγής, χρησιμοποιείται ευρύτατα εις τας άμερικανικας βιομηχανίας, ο τρόπος δέ εφαρμογής της έξαρτάται από τας συνθήκας εκάστης ιδιαιτέρας έπιχειρήσεως. Κατά τον Mc Gregor «ποσοστόν της προελεύσεως οικονομίας (περίπου 50% η έτι και 70%) σπανιώτατα δέ 100%, καταβάλλεται εις τους συμμετέχοντας εις το σχέδιον, μηνιαίως, ως ποσοστόν επί των βασικών των μισθών και ήμερομισθίων» (14).

Το μεγαλύτερον πλεονέκτημα της άνωτέρω μεθόδου έγκειται εις το γεγονός, ότι η εφαρμογή αυτής έξουδετερώνει τον άνταγωνισμόν μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της έπιχειρήσεως, ένω αντίθετως ο άνταγωνισμός προς έτέρας έπιχειρήσεις αύξάνει. Έπί πλέον, κατ' αυτόν τον τρόπον, οι εργαζόμε-

12) G. K. Krulac, «The Scanlon Plan : Cooperation through Participation» *Journal of Business*, v. 28, 2.

13) D. Mc Gregor : *Leadership and Motivation*, M. I. T. Press, Copyright, 1966, σελ. 128.

14) D. Mc Gregor : *The Human Side of the Enterprise*, Mc Graw-Hill Inc, N.Y., 1960, σελ. 111 - 112.

νοι ἔχουν τὴν δυνατότητα ὅπως διακρίνουν τὴν σχέσιν μεταξύ τῶν διαφόρων νεωτερισμῶν (καινοτομιῶν), τοὺς ὁποίους προτείνουν, ὡς καὶ τῆς ἀναλόγου ἀμοιβῆς των. Συγχρόνως οὗτοι διακρίνουν τὴν σχέσιν μεταξύ τῶν καταβαλλομένων ὑπ' αὐτῶν προσπαθειῶν καὶ τῆς ἐπιτυχίας τοῦ παραγωγικοῦ ἀποτελέσματος τοῦ ὄργανισμοῦ.

Ἔτερον πλεονέκτημα, ὅπερ οὕτως ἐξασφαλίζεται, εἶναι τὸ σχετικὸν πρὸς τὸν χρόνον καταβολῆς τῆς ἀνωτέρω προσθέτου ἀμοιβῆς (bonus). Αὕτη καταβάλλεται συγχρόνως πρὸς τὰς μηνιαίας βασικὰς ἀποδοχὰς καὶ τοιουτοτρόπως συντελεῖ εἰς μεγαλυτέραν ἔφεσιν πρὸς ἀμίλλαν ἐκ μέρους τοῦ προσωπικοῦ. Τοῦτο δέ, διότι οἱ ὑπάλληλοι λαμβάνουν τὴν ἀμοιβὴν διὰ τὰς ἐπιτυχεῖς προτάσεις των, εἰς χρόνον ὅστις δὲν ἀπέχει κατὰ πολὺ ἀπὸ αὐτὴν ταύτην τὴν ὑποβολὴν τῶν προτάσεων.

Τὸ σχέδιον Scanlon ὁμως, ἔχει καὶ ἕτερον ἐπίσης χαρακτηριστικὸν πλεονέκτημα. Τοῦτο συνίσταται εἰς τὸ γεγονός ὅτι παρέχει εἰς ἕκαστον ἄτομον τὴν δυνατότητα ὅπως συνεισφέρῃ τὴν πείραν καὶ τὴν ἐπινοητικότητά του, καθὼς καὶ τὴν φυσικὴν αὐτοῦ προσπάθειαν, εἰς τὴν ἀνάπτυξιν τοῦ ὄργανισμοῦ. Ἡ προσφορὰ αὕτη ἐπιτελεῖται διὰ τῆς λειτουργίας σειρᾶς συνεδριάσεων τῶν οἰκείων συλλογικῶν ὀργάνων, τῶν ὁποίων σκοπὸς εἶναι, ὅπως δέχονται, συζητοῦν καὶ ἐκτιμοῦν, ὅλας τὰς προτάσεις τῶν ἐργαζομένων, ἀποδέχονται δὲ τὰς πλέον ὠφελίμους. Εἰς τὰ συμβούλια ταῦτα παρίστανται ἀντιπρόσωποι ὅλων τῶν τομέων δράσεως τοῦ ὄργανισμοῦ.

Παραλλήλως πρὸς τὰ ἀνωτέρω συλλογικὰ ὄργανα, συγκροτοῦνται καὶ ἕτερα τοιαῦτα εἰς τοὺς κατ' ἰδίαν τομεῖς δράσεως, ἀποτελούμενα ἐξ ἀνωτέρων ὑπαλλήλων. Οὗτοι ἐνθαρρύνονται σχετικῶς ὅπως προτείνουν πρὸς ἐφαρμογὴν νέας μεθόδους ἐργασίας, ἐντὸς τῶν ὁρίων τῆς ἀρμοδιότητός των.

Αἱ ὑποδείξεις ἐκεῖναι, αἱ ὁποῖαι ἔχουν εὐρυτέραν ἐφαρμογὴν, ἀναφέρονται εἰς τὰ ἀνώτερα συλλογικὰ ὄργανα, ἅτινα συγκροτοῦνται ἐξ ἀντιπροσώπων τῆς ἀνωτάτης καὶ ἀνωτέρας ἡγεσίας καὶ ἐξ ἐκπροσώπων τῶν ἐργαζομένων.

Ἡ λειτουργία τῶν ἀνωτέρω συλλογικῶν ὀργάνων δὲν εἶναι τυπικῶς προκαθορισμένη, μὲ μοναδικὴν ἐξαιρεσιν ἓν ἐξ αὐτῶν, τὸ ὁποῖον συνεδριάζει κατὰ τακτικὰς χρονικὰς περιόδους. Οὕτω, μία συζήτησις μεταξύ τριῶν ἢ τεσσάρων ἀτόμων, λαμβάνουσα χώραν εἰς ἓν τμήμα τοῦ ὄργανισμοῦ, δύναται ἐνδεχομένως νὰ ὀδηγήσῃ εἰς τὴν υἰοθέτησιν νέας τινὸς μεθόδου ἐργασίας.

Μετὰ ταῦτα ἡ πρότασις αὕτη ἐκτίθεται ἐνώπιον τοῦ τακτικοῦ συμβουλίου, τὸ ὁποῖον ἐπιλαμβάνεται ὅλων τῶν ἐνεργειῶν, αἵτινες ἐπιτελοῦνται ἐντὸς τοῦ ὄργανισμοῦ.

Ἡ συμμετοχὴ αὕτη κατὰ τὸ σχέδιον Scanlon, ἔχει διάφορον μορφήν τῆς συνήθους τοιαύτης τῶν μεθόδων ὑποβολῆς προτάσεων καὶ ὑποδείξεων. Ἡ διαφορὰ συνίσταται εἰς τὴν ἐφαρμογὴν τοῦ σχεδίου Scanlon, καθ' ὃ δὲν λαμβάνουν χώραν μυστικαὶ συνεδριάσεις συμβουλίων. Δηλαδή ὁ ἐργαζόμενος δύναται εἴτε νὰ θέσῃ ὑπ' ὄψιν τοῦ ἀμέσου προϊσταμένου του, τὴν πρότασιν του, εἴτε νὰ ὑποβάλλῃ αὐτὴν ἀπ' εὐθείας εἰς τὸ τακτικὸν συμβούλιον, περαιτέρω δὲ νὰ μετὰσχῃ εἰς τὴν συζήτησιν καὶ ἐκτίμησιν τῆς προτάσεώς του

αυτῆς. Θὰ τύχη δὲ αὕτη ἀναγνωρίσεως, ἐφ' ὅσον ἀποδεικνύεται ἐπωφελῆς διὰ τὴν λειτουργίαν τοῦ ὀργανισμοῦ. Ἄν ἡ πρότασις τοῦ αὕτη παρουσιάξη κενά, δὲν ἀπορρίπτεται ἀλλὰ παρακινεῖται ὁ ὑποβαλὼν αὐτήν, ὅπως τὴν βελτιώσῃ.

Οὕτως, ὑποκινεῖται τὸ ἐνδιαφέρον τῶν ἐργαζομένων πρὸς πρωτοβουλίαν καὶ προώθησιν τῆς ἐργασίας των. Δίδεται, μάλιστα ἔμφασις οὐχὶ εἰς τὴν ἀμοιβήν, ἀλλὰ εἰς τὴν διὰ τῆς ὑποβολῆς τῆς προτάσεως προαγωγήν τῆς ἀποδοτικότητος τοῦ ὀργανισμοῦ.

Εἶναι ἄξιον νὰ προσθεῖ ὅτι κατὰ τὴν ἐφαρμογὴν τῆς ἐν λόγω μεθόδου ἐνεργεῖται *καταμερισμὸς* τῶν ἐπιτευχθέντων κερδῶν ἐκ τῆς υἱοθετήσεως τῆς ἰδέας, μεταξύ ὄλων τῶν ὑπαλλήλων. Μόνον ὁμως ὁ προτείνων τὴν ἰδέαν λαμβάνει ἠθικὴν ἀμοιβήν καὶ ἱκανοποίησιν.

Ὡς εἶδομεν προηγουμένως, τὸ σχέδιον Scanlon λαμβάνει ὑπ' ὄψιν τὰς κοινωνικὰς ἀνάγκας τοῦ ἀτόμου. Ὁ ἐργαζόμενος παρακινεῖται εἰς συνεργασίαν μετὰ τῶν συναδέλφων του, ἢ ὅποια θὰ τοῦ προσφέρῃ ἀναγνώρισιν καὶ ἠθικὴν ἱκανοποίησιν. Αἱ δυνάμεις ἐπηρεασμοῦ τῆς συμπεριφορᾶς τοῦ ἀτόμου, αἱ ἀναπτυσσόμεναι εἰς μίαν ὁμάδα, ἔχουν ἰσχυρὰν ἐπίδρασιν ἐπ' αὐτοῦ. Ἄπαντες οἱ ἐργαζόμενοι, ἀνεξαρτήτως ἱεραρχικῆς διαβαθμίσεως, ἐνθαρρύνονται ὅπως μετέχουν εἰς τὰς συνεδριάσεις καὶ ἀναπτύσσουν πρωτοβουλίαν.

Εἶναι γενικῶς παραδεδεγμένον, ὅτι πᾶν ἄτομον δύναται νὰ συνεισφέρῃ εἰς τὴν αὐξησιν τῆς ἀποδοτικότητος ὀργανισμοῦ τινος, ἤτοι εἰς τὴν ἐλάττωσιν τοῦ κόστους ἐργασίας, ἐντὸς τῶν ὁρίων τῆς δράσεώς του καὶ ἀναλόγως πρὸς τὰς δυνάμεις του. Ἡ ἀποψις ὅτι οἱ ἐργαζόμενοι ἀμείβονται διὰ νὰ ἐκτελοῦν ἐπακριβῶς τὰς διαταγὰς τῶν προϊσταμένων των καὶ ὅτι ἀποστολὴ τῆς διοικήσεως εἶναι ὁ καθορισμὸς τῆς πρὸς ἐκτέλεσιν ἐργασίας, ὅχι μόνον ἐμποδίζει τὴν ἀνάπτυξιν πρωτοβουλίας, ἀλλὰ ταυτοχρόνως γεννᾷ αἴσθημα ἀποτυχίας, ὅπερ ὀδηγεῖ εἰς παθητικὴν στάσιν, ἀδιαφορίαν καὶ ἀντίδρασιν, ἐκ μέρους τῶν ἐργαζομένων. Ἀντιθέτως συμμετοχὴ εἰς τὴν ἐπίλυσιν τῶν προβλημάτων προάγει τὴν ἀποδοτικότητα καὶ μειώνει τὰς ἀντιδράσεις (5).

Ἐνδέχεται νὰ δημιουργηθῇ ἡ ἐντύπωσις ὅτι ἡ διοίκησις περιορίζεται, κατὰ τὴν ἐφαρμογὴν τῆς μεθόδου τῆς ὀλοκληρώσεως γενικῶς καὶ τοῦ σχεδίου Scanlon εἰδικώτερον (Integration Theory - Scanlon plan). Τοῦναντίον, μολοντί ἐξουσία ὑπὸ μορφήν αὐθαιρεσίας δὲν ὑφίσταται, τὸ πνεῦμα συνεργασίας τὸ ὅποιον ἐπικρατεῖ περιορίζει εἰς τὸ ἐλάχιστον τὴν ἀνάγκην ἐκδόσεως διαταγῶν. Ἡ διοίκησις ἐφαρμόζει πρόγραμμα κινούμενον ἐντὸς δημοκρατικῶν πλαισίων, ὅπερ δὲν ὀδηγεῖ εἰς ἀναρχίαν.

Ἀσκεῖ μίαν λογικὴν πειθαρχίαν, ἢ ὅποια συγκρατεῖ τοὺς ἐργαζομένους καὶ ἀποτελεῖ βοήθειαν μᾶλλον, παρὰ ἀπειλήν. Ἡ ἐπιτυχία δὲ τῆς ὄλης προσπάθειας ἔγκειται εἰς τὴν ἀξιοποίησιν τῶν ἀτομικῶν δυνατοτήτων, ἧτις ἐκδηλοῦνται διὰ τῆς συμμετοχῆς τῶν ἐργαζομένων εἰς τὴν ἄσκησιν διοικήσεως.

15) D. Mc Gregor : *Leadership and Motivation*, M.I.T. Press, Copyright, 1966, σελ. 131.

ὡς εἶδομεν προηγουμένως, ἐπίκεντρον τῆς μεθόδου αὐτῆς εἶναι τὸ ἄτομον, ἡ διοίκησις δὲ στρέφεται εἰς τὴν δημιουργίαν μιᾶς ὑπευθύνου στάσεως τῶν ὑπαλλήλων καὶ ἐργατῶν ἔναντι τῆς ἐργασίας των, διὰ τῆς παροχῆς πρωτοβουλίας, ἐνθαρρυνούσης αὐτοὺς εἰς τὴν ἐλευθέραν ἔκφρασιν τῶν ἀπόψεών των.

Περαιτέρω ἡ μέθοδος αὕτη καλλιιεργεῖ πνεῦμα ἀμίλλης καὶ συνεργασίας μεταξὺ τῶν ἐργαζομένων, ἀνεξαρτήτως τῆς ἱεραρχικῆς αὐτῶν τοποθετήσεως. ὡς παράδειγμα ἐπαληθεύσεως τῶν ἀνωτέρω ἀναφέρεται ἡ προκύψασα ἀποδείξις ἐκ τῶν πειραματισμῶν εἰς τὴν ἐπιχείρησιν Lapointe Machine Tool τῶν Η.Π.Α., εἰς τὴν ὁποίαν, κατὰ μίαν χρονικὴν περίοδον, οἱ μηχανικοὶ ἀνέβαλον, ἐθελοντικῶς τὰς διακοπὰς των, διὰ νὰ δυνηθοῦν νὰ παράσχουν ὁδηγίαις διὰ νέας παραγγελίας, οὕτως ὥστε νὰ ὑπάρξῃ ἐπαρκὴς ἐργασία καὶ νὰ ἀποφευχθῇ ἐνδεχομένη διακοπὴ τῶν ἐργασιῶν (16).

Συνοψίζοντες παρατηροῦμεν ὅτι ἡ ἀνωτέρω μέθοδος στηρίζεται κατὰ μέγα μέρος εἰς ψυχολογικὰ κριτήρια. Οὕτω, τὸ ἄτομον θεωρεῖται ὡς ἔχον ὠριμότητα σκέψεως, παρέχεται δὲ εἰς τοῦτο ἡ εὐκαιρία ὅπως ἱκανοποιῇ τὴν ἔσωτερικὴν του ἀνάγκην πρὸς ἀναγνώρισιν καὶ ἐπιτυχίαν. Τοιοῦτοτρόπως περιρίζεται ἡ ἀντίθεσις τῶν ἀτόμων πρὸς νέας ἀρχὰς καὶ μεθόδους ἐργασίας, καθ' ὅτι συχνάκις ἐκάστη παρουσιοζομένη μεταβολὴ προέρχεται ἀπὸ τὰς τάξεις αὐτῶν τούτων τῶν ἐργαζομένων, ἐν συνεργασίᾳ πρὸς τὴν ἡγεσίαν τῶν οἰκονομικῶν μονάδων εἰς τὰς ὁποίας προσφέρουν τὴν ἐργασίαν των (17).

16) D. Mc Gregor : *Leadership and Motivation*, M.I.T. Press, Copyright, 1966, σελ. 139 - 140.

17) Βλ. Κλ. Β. Μπανταλούκα : *Ἡ Ὄργανωτικὴ τῶν Ἐπιχειρήσεων, Διοικητικὴ καὶ ἐπιτελική*, Πειραιεύς, 1964, σελ. 112.