

ΠΟΥ ΒΑΙΝΕΙ Η ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΥΠΟ ΤΟΥ κ. ALBERT DE SMAELE

Γενική εισήγησις εἰς τὸ 9ον Διεθνὲς Συνέδριον τῆς Ἐπιστημονικῆς Ὄργανώσεως, διεξαχθὲν εἰς Βρυξέλλας κατὰ Ἰούλιον 1951. Ἡ εισήγησις ὀφείλεται εἰς τὸν κ. Albert de Smaele, τέως ὑπουργὸν τῶν Οἰκονομικῶν τοῦ Βελγίου, ἡ δὲ εἰς τὰ ἑλληνικὰ ἀπόδοσις τῆς εἰς τὸν Καθηγητὴν Ὄργανώσεως εἰς τὴν Ἀνωτ. Σχολὴν Βιομηχ. Σπουδῶν κ. ΙΩ. ΧΡΥΣΟΧΟΥ, διευθυντὴν τοῦ Γραφείου Ἑρευνῶν αὐτῆς.

Τὸ Συνέδριον πλησιάζει εἰς τὸ τέλος του. Πρὶν ἀποχωρισθῶν, τὰ συμμετασχόντα 2000 περίπου μέλη, ἀντιπροσωπεύοντα 26 χώρας, ἐπιθυμοῦν νὰ καταρτίσῃσιν τὸν ἀπολογισμὸν τῶν ἐργασιῶν των.

Ἀφοῦ ἠρεύνθησαν ἀπὸ κοινοῦ τὰς 12 κατηγορίας θεμάτων αἵτινες ἐτέθησαν ὑπ' ὄψει των, ἀναζητοῦν ἤδη τὴν σύνθεσιν, ἡ ὁποία θὰ ἐνοποιήσῃ τὸ ἔργον των καὶ θὰ ἐκφράσῃ τὸν κοινὸν ζήλόν των· διότι ἡ ἐπιστήμη τῆς Ὄργανώσεως διανύει τὴν νεότητά της καὶ οἱ πρωτοπόροι, οἵτινες τὴν καλλιεργοῦν, ὑφίστανται τὴν ἐπίδρασιν τοῦ ἐνθουσιώδους διεγερτικοῦ, ποῦ ἐκπηγάζει ἀπὸ τὴν ρωμαλεῖαν ἀνάπτυξιν της καὶ τὰς γενναϊόφρονας ἐπιδιώξεις της.

Ἀνερχόμενος εἰς τὸ βῆμα, ἵνα διερμηνεύσω πρὸς ὄλους τὰς σκέψεις μας, αἰσθάνομαι τὴν συγκίνησιν τοῦ λαμπαδηφόρου, ὅστις παραλαμβάνει τὴν δάδα διὰ νὰ τὴν παραδώσῃ εἰς τὸ τέρμα τῆς διαδρομῆς. Ἡ δὰς αὕτη εἶναι σύμβολον τόσης θελήσεως, καρτερικότητος καὶ ἀφοσιώσεως, ὥστε νὰ εἶναι βαρεῖα διὰ τὴν χεῖρα, ἡ ὁποία θὰ τὴν ἀναλάβῃ.

Αἱ 12 συνεδριάσεις μας, τόσον ἐπιτυχῶς ὀργανωμέναι κατὰ σύστημα τὸ ὁποῖον κατέστησε τὸ Συνέδριον τοῦτο πρότυπον, διεξήχθησαν κατὰ τρόπον παρέχοντα τοιαύτην ἐντύπωσιν εὐχερείας, ὥστε σχεδὸν ἐλησημονήσαμεν τὸν μόχθον, τὰς ἑκατοντάδας ὑπομονητικῶν συνεισφορῶν καὶ τὰς χιλιάδας ὥρῶν ἐργασίας τῶν ὁποίων εἶναι αἱ συνεδριάσεις αὗται τὸ ἀποκορύφωμα.

Πρὸς τοὺς συνεργάτας τούτους, τοὺς εἰσηγητὰς τῶν Ἐθνικῶν Συμβουλίων, τοὺς 17 προέδρους καὶ γενικοὺς εἰσηγητὰς, εἰς τοὺς ὁποίους ὀφείλομεν οὐσιαστικὰ καὶ ἐμπνέοντα μαθήματα, ἀπευθύνω τὴν ἐνθερμον εὐγνωμοσύνην τοῦ Συνεδρίου.

Τὰ αἰσθήματά μας ἔναντι τῶν προσώπων, τὰ ὁποία ἀφωσιώθησαν εἰς

Ἐπιτρέψτε μου νὰ τελειώσω δίνοντας σας τώρα τὸ νόημα τοῦ Φεστιβάλ Βρετανίας μὲ διαφορετικὸν τρόπο — μὲ τὰ λόγια μιᾶς ἡμερησίας ἐφημερίδος τῶν Ἀθηνῶν. Δὲν θὰ μπορούσα ἐγὼ νὰ τὸ πῶ καλύτερα :

«Λήγει σήμερον τὸ Φεστιβάλ Βρετανίας 1951, τὸ ὁποῖον διήρκεσε πέντε περίπου μῆνας καὶ ὑπῆρξε μία ἐπιτυχῆς καὶ ἐνθαρρυντικῆς ἐπίδειξις τῆς δημιουργικῆς παρουσίας τοῦ ἀγγλικοῦ ἔθνους εἰς τὸν ἀγῶνα τῆς ἀνθρωπότητος διὰ τὴν κατάκτησιν τῶν πνευματικῶν καὶ ὕλικῶν ἀγαθῶν τοῦ πολιτισμοῦ. Εἰς μίαν ἐποχὴν τεταραγμένην καὶ ἀνήσυχον, ὅπως ἡ σημερινή, τὸ Φεστιβάλ Βρετανίας ἤλθεν ὡς μία πολύτιμος προσφορά ἡρέμου αὐτοπεποιθήσεως διὰ τὰς ἀνεξαντλήτους δημιουργικὰς δυνάμεις τοῦ ἀνθρώπου.»

τὴν ἐπιτυχίαν τοῦ ἔργου μας, εἶναι τόσον περισσότερον αὐθόρμητα καὶ ἐγκάρδια, διότι τὸ Συνέδριον, καθ' ὁμοίωμα τοῦ χοροῦ τῆς ἀρχαίας τραγωδίας, ὑπῆρξε συγχρόνως προσεκτικὸς θεατῆς καὶ νοήμων σχολιαστῆς.

Μία ἐπιτακτικὴ ἀνάγκη δεσπόζει τῆς ζωῆς τῶν ἀνθρώπων, κατὰ πάντα τόπον καὶ χρόνον, ἀνεξαρτήτως κοινωνικῆς καταστάσεως: **ἡ ἱκανοποίησις τῶν ἀναγκῶν των**, φυσικῶν, διανοητικῶν, αἰσθητικῶν, ἠθικῶν.

Ἔχουν δὲ αἱ ἀνάγκαι ταύτην τὴν θεμελιεῶδη ιδιότητα: ὅτι ἱκανοποίησις μιᾶς κατηγορίας αὐτῶν, λ. χ. τῶν ἀπαραιτήτων πρὸς ἐπιβίωσιν τοῦ ἀτόμου φυσικῶν ἀναγκῶν, προκαλεῖ τὴν ἀνάπτυξιν τῶν λοιπῶν. Ἡ διηλεκτικὴ αὕτη ὥθησις, εἴτε φαίνεται εἰς τοὺς μὲν ὡς ἡ ὑστάτη δικαίωσις τῆς ιδιότητός μας ὡς ἀνθρώπων, εἴτε εἰς τοὺς δὲ ὡς ἡ συνταρακτικὴ καταδύωξις ἐνὸς ἀσυλλήπτου σκοποῦ, ἀποτελεῖ δι' ἀμφοτέρους μίαν πραγματικότητα, ἐν γεγονός τὸ ὅποιον βαρύνει δι' ὅλην τῆς δυνάμεώς του ἐπὶ τῆς ἐξελίξεως τῆς ἀνθρωπίνης κοινωνίας.

Διὰ τὰ ἱκανοποιήσουσιν τὰς ἀνάγκας των, οἱ ἄνθρωποι δὲν διαθέτουν παρὰ ἓν μόνον μέσον, **τὴν ἐργασίαν των**. Τὸ ἐπίπεδον, ὅθεν, τῆς ἱκανοποιήσεως τῶν ἀναγκῶν των εὐρίσκειται εἰς τὸ ὕψος τῆς ἀποδοτικότητος τῆς ἐργασίας των.

Ἐπὶ μακρὸν κατὰ τὸ παρελθόν, ὁ αὐθαίρετος χαρακτήρ καὶ ἡ σχετικὴ σταθερότης τῶν συνθηκῶν τῆς διανομῆς τοῦ προϊόντος τῆς ἐργασίας, ἐπιπροστιθέμενοι εἰς τὴν βραδύτητα ἀυξήσεως τῆς ἀποδοτικότητός της, ἀπέκρυψαν τὴν ἀμοιβαίαν σχέσιν ταύτης πρὸς τὴν ἀγχίνουσαν τῶν ἀνθρώπων. Διοραθεῖς ὑπὸ τινων προδρόμων, διακηρυχθεῖς ὑπὸ ἐπιλέκτων ὁμάδων, ὁ σύνδεσμος οὗτος μεταξὺ τῶν ἐπιτεύξεων μιᾶς ὁλότητος καὶ τῆς ἀποδοτικότητος τῆς ἐργασίας τῶν μελῶν της, ἀνεπήδησεν ὡς μία συνειδητὴ ἐπίγνωσις εἰς τὰς συγχρόνους δημοκρατίας μας. Βλέπομεν περίξ ἡμῶν τὰς οἰκονομικὰς καὶ κοινωνικὰς συνεπειὰς τῶν ἀντιλήψεων τούτων. Ἀκόμη, ὁμως, σπουδαιότεραι διὰ τὸ μέλλον τοῦ πολιτισμοῦ μας εἶναι αἱ ἠθικαὶ συνέπειαι, διότι ἡ σκέψις πειθαρχεῖται καὶ κεντρίζεται ὑπὸ τῆς συνειδήσεως τῶν δεσμῶν, οἱ ὅποιοι ἐνώνουν τὴν ἐξέλιξιν τῆς κοινότητος πρὸς τὴν ἐξέλιξιν τῆς ἐργασίας.

Ἐκ τῆς φύσεως τῶν μελετῶν σας, αἱ ὅποιαί τόσον σημασίαν ἀποδίδουν εἰς τὴν ἀνθρωπίνην πλευρὰν τῶν ὀργανωτικῶν προβλημάτων, καταλέγεσθε μεταξὺ τῶν πρωτοπόρων τῆς ἐξελίξεως καὶ βοηθεῖτε ὅπως διαδίδωνται περίξ ἡμῶν τὰ εὐεργετήματά της.

Ὁ ρόλος τῆς ὀργανώσεως συνφαίνεται τόσον στενῶς μετὰ τῶν ἄλλων ἐπισημῶν, ὥστε ὁ ἀμύητος δὲν ἀντιλαμβάνεται πάντοτε ὀρθῶς τὴν ἔκτασιν καὶ τὰ ὅρια τοῦ εὐρέος πεδίου της.

Ἰποβάλλω τὴν γνώμην ὅπως ἀναγνωρίσωμεν ὅτι ἡ ὀργάνωσις εἶναι ἡ ἐπιστήμη τῶν σχέσεων μεταξὺ συνηθροισμένων μέσων πρὸς ἐπίτευξιν κοινῶν σκοποῦ.

Ὁ ὀρισμὸς οὗτος καθορίζει τὴν διάκρισιν τῶν ἐπιστημῶν, αἱ ὅποιαί ἀσχολοῦνται μὲ τὰ μέσα, καὶ τῆς ἐπιστήμης τῶν σχέσεων, ἡ ὅποια ἐνσωματώνει τὰ μέσα ταῦτα εἰς μίαν κοινὴν διάρθρωσιν.

Αἱ ἐπιστήμαι τῶν μέσων πηγάζουν κατὰ μέγα μέρος: διὰ μὲν τὸ ἐργαστάσιον, ἐκ τῶν ἐφηρησομένων ἐπιστημῶν τῶν ἀπορρουσῶν ἐκ τῶν φυσικομαθημα-

τικῶν, διὰ δὲ τὴν κλινικὴν ἔρευναν τῶν φαινομένων, ἐκ τῶν Ιατρικῶν ἐπιστημῶν καὶ τέλος διὰ τὴν καθιέρωσιν καταλλήλου ἐκπαιδύσεως, ἐκ τῆς παιδαγωγικῆς. Ἡ ἐπιστήμη τῆς Ὑγιαντικῆς Ὄργανώσεως ἐδράζεται, ὅπως καὶ αἱ λοιπαί, ἐπὶ ἰδίῳ πεδίῳ πειραματισμῶν, μετρήσεων, μέσων προβλέψεως καὶ μέσων ἐλέγχου.

Ἡ τεχνικὴ τῆς ὀργανώσεως καὶ αἱ τεχνικαὶ τῶν μέσων ἐφαρμογῆς τῆς εἶναι τὸσον ἀρχαῖαι, ὅσον καὶ ὁ ἄνθρωπος. Ὅ,τι εἶναι νέον καὶ διὰ τὰς μὲν καὶ διὰ τὰς δέ, εἶναι ἡ ποιοτικὴ καὶ ποσοτικὴ ἀνάπτυξις τῶν γνώσεων εἰς ἓν ὀρθολογικὸν καὶ συστηματικὸν σύνολον, ἐν καταστάσει ἄλλως τε διαρκοῦς βασάνου καὶ ἀναθεωρήσεως, εἰς τὸ ὅποιον ἀναγνωρίζομεν τὰ χαρακτηριστικὰ μιᾶς ἐπιστήμης. Σήμερον θεωρεῖται ἔξ ἴσου ἀνεπαρκὲς νὰ ἀσχολούμεθα μὲ ἓν ὀργανωτικὸν πρόβλημα χωρὶς νὰ ἀνατρέξωμεν εἰς τὴν πολὺ τιμὸν πηγὴν τῆς ἐπιστήμης, ὅσον καὶ νὰ ἐπιχειρήσωμεν νὰ λύσωμεν ἄνευ τῆς βοηθείας τῆς ἐπιστήμης ἓν πρόβλημα μηχανικῆς.

Ὅλα τὰ ὄργανα τῆς ἀνθρωπίνης κοινωνίας παρουσιάζουν προβλήματα ὀργανώσεως: ἀπὸ τῆς οἰκογενείας ἕως τὸ ἀγρόκτημα, ἀπὸ τοῦ ἐργοστασίου ἕως τὸ χημικὸν ἐργαστήριον, ἀπὸ τῆς ἐπιχειρήσεως παροχῆς ὑπηρεσιῶν μέχρι τῶν κρατικῶν ὑπηρεσιῶν. Παντοῦ ἐκδηλοῦται ἡ ἀνάγκη καὶ ἡ δυνατότης ἐπιτεύξεως καλύτερου ἀποτελέσματος, ἀναλόγως πρὸς τὰ διατιθέμενα μέσα.

Τὰ διαπραγματευόμενα εἰς τὸ Συνέδριον θέματα εἶναι παραστατικά τοῦ καθολικοῦ χαρακτήρος τῆς Ὑγιαντικῆς Ὄργανώσεως: οἱ συγγραφεῖς περιέγραψαν εἰς τὰ ὑπομνήματά των τὰ μέσα διὰ τῶν ὁποίων ἡ Ὄργανωσις ἐπικουρεῖ, εἰς ἐκάστην περίπτωσιν, τὴν βαθμιαίαν καὶ συνεχῆ προσπάθειαν τῆς προόδου. Αἱ ἐργασίαι των, καρπὸς πείρας καὶ μελετῶν, πραγματεύονται ἐπιτυχῶς καὶ τὰς ἀρχὰς καὶ τὴν τεχνικὴν τῆς Ὄργανώσεως. Ἐπιπροσθέτως, ἐφελκύνουν τὴν προσοχήν μας ἐπὶ ὠρισμένων πεδίων ἀτελῶς ἀκόμη ἐξερευνημένων, καὶ ἀποκαλύπτουν εἰς τὸν ζῆλον τῶν νέων γενεῶν ἐρευνητῶν εὐρείας ἐκτάσεις χέρσου πεδίου.

Ἡ διάρθρωσις τῆς ἐπιχειρήσεως, οἱ κανόνες λειτουργίας τῆς, ἡ μὀρφωσις τῶν στελεχῶν τῆς διονυχίζονται εἰς ὁμάδα ὑπομνημάτων. Ὁ sir Charles Renold («*Διάρθρωσις τῶν μεγάλων ἐπιχειρήσεων*») μᾶς παρουσίασε τὸ ἀποτέλεσμα τῶν ἐρευνῶν του ἐπὶ τῆς διάρθρωσεως τῶν μεγάλων ἐπιχειρήσεων, ὡς ζῶσαν εἰκόνα ἐν κινήσει. Οἱ κλασικοὶ ὄροι, οἱ ὅποιοι χαρακτηρίζουν τὰ διάφορα ὄργανα τῆς ἐπιχειρήσεως, τὴν λειτουργίαν των, τὴν ἱεραρχικὴν των θέσιν, χρησιμοποιοῦνται ἔνταυθα μὲ ὄλην τὴν λογικὴν δύναμίν των, διὰ νὰ προβάλλουν ἐπὶ τῆς ἐπιχειρήσεως ἓν διαφωτίζον σχῆμα. Τὸ σχῆμα ὅμως δὲν εἶναι παρὰ ἓν διδακτικὸν ὑπόδειγμα. Τὸ μέτρον, αἱ ἀναλογίαι, εἶναι τὸ ἀποτέλεσμα τῆς δυναμικῆς ἰσορροπήσεως μεταξὺ στοιχείων πάσης τάξεως, ἐσωτερικῶν καὶ ἐξωτερικῶν, τὰ ὅποια παρεμβάλονται εἰς τὴν ζωὴν τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἄς ἀκούσωμεν τί λέγει ὁ sir Charles: «Καθ' ὄλην τὴν ἔκτασιν τοῦ ὑπομνήματος τούτου προσεπαθήσαμεν νὰ καταστήσωμεν πρόδηλον τὸ γεγονός ὅτι ἡ διάρθρωσις διέπεται ὄχι τὸσον ἀπὸ τὴν εὐσυνείδητον προσπάθειαν τὴν πηγάζουσαν ἔσωθεν, ὅσον ἀπὸ τὰς περιστάσεις καὶ τὰς συνθήκας ὑπὸ τὰς ὁποίας ἐργάζεται ἐκάστη ἐπιχείρησις. Καὶ ὅτι πᾶσα προσπάθεια, τείνουσα εἰς τὸν καθορισμὸν μιᾶς διάρθρωσεως, ἡ ὅποια δὲν λαμβάνει ὑπ' ὄψιν ὅλα τὰ στοιχεῖα τῶν ἐξωτερικῶν τούτων παραγόντων, εἶναι καταδικασμένη εἰς ἀπο-

τυχίαν». Καί ἔτι περαιτέρω : «Εἰς κάθε ἐπιχείρησιν ἀπαντῶνται δύο τάξεις ὀργανώσεως : ἡ μία ἐν σχέσει πρὸς τὴν καθιερωμένην διάρθρωσιν καὶ ἡ ἑτέρα ἀναφορικῶς μὲ τὸ σύνολον τῶν σχέσεων, αἱ ὁποῖαι φυσικῶς ἀναπτύσσονται καὶ εὐρίσκονται εἰς κατάστασιν διαρκοῦς ἀλλαγῆς. Ἡ ἐξερεύνησις ἐγένετο μὲ τὴν πρόθεσιν ὅπως βοηθηθῆ ἡ Διεύθυνσις καὶ καταστρώσῃ σχῆμα διάρθρωσεως κατάλληλον νὰ ἀποτελέσῃ πλαίσιον τόσον ἀκριβές, τόσον οικονομικὸν καὶ τόσον ἐπιτυχές, ὅσον εἶναι : ἐπιτευκτὸν ἀναφορικῶς μὲ τὰς αὐθορμήτους ταύτας σχέσεις».

Ἐο συγγραφεὺς ἐκφράζει οὕτω τὴν ἀνάγκην μιᾶς περιοδικῆς κριτικῆς τῆς διάρθρωσεως τῆς ἐπιχειρήσεως, μὲ τὸν σκοπὸν νὰ προσαρμόζεται αὕτη εἰς τὴν βαθμιαίαν ἀλλαγὴν τῶν ἐσωτερικῶν καὶ ἐξωτερικῶν τούτων συνθηκῶν. Ἡ ἐπαναλαμβανομένη διαβεβαίωσις περὶ τῆς κυρίας εὐθύνης τοῦ ἀρχηγοῦ τῆς ἐπιχειρήσεως, ἀποτελεῖ τὸ ἐπίκεντρον τῆς πλουσίας μεταγίσεως πείρας ἐκ τοῦ ὑπομνήματος τούτου. Ἐν τῷ ἄνω πλαισίῳ, ἡ κοινὴ ἐξέλιξις ἀριθμοῦ μεγάλων ἐπιχειρήσεων χαρακτηρίζεται ἀπὸ δύο τάσεις, τὴν ἀποκέντρωσιν καὶ τὸν συντονισμόν. Ἡ ὑποδιαίρεσις τῆς ἐπιχειρήσεως εἰς ομάδας αὐτονόμους, μικροτέρας καὶ ὁμοιογενεῖς, ἐκδηλώνει τὰς δύο ταύτας προαπασχολήσεις : ἀφ' ἑνὸς ἀποκέντρωσις μέρους τῶν κυρίων εὐθυνῶν τοῦ διοικοῦντος καὶ ἀφ' ἑτέρου συντονισμὸς τῶν οὐσιωδῶν ὀργανικῶν λειτουργιῶν, αἱ ὁποῖαι ἀνάγονται εἰς μίαν διακεκριμένην κατηγορίαν προϊόντων ἢ ὑπηρεσιῶν.

Ἡ ἀποκέντρωσις τῶν τμημάτων, ἡ πρακτικὴ τῶν προγραμματισμένων ἐλέγχων, μία συστηματικὴ καὶ ἐνεργὸς πολιτικὴ μορφώσεως τῶν στελεχῶν, ἀναπτύσσουσι τὴν πρωτοβουλίαν καὶ τὴν εὐθύνην, τὰ δύο μεγάλα ταῦτα κίνητρα τῆς ἀποδοτικότητος εἰς ὅλα τὰ ἐπίπεδα τῆς ἐπιχειρήσεως. Ταῦτα, ἐν συνδυασμῷ μὲ μίαν ἀναγκαίαν ἀπλοποίησιν, ἀποδίδουσι εἰς τὸν ἐπὶ κεφαλῆς τῆς διοικήσεως τὸν ρόλον **ρυνθμιστοῦ**, ὅστις εἶναι τὸ κύριον ἔργον του. Ἡ αὔξησις καὶ ἡ εὐρυνσις τῆς ὀικονομικῆς διάρθρωσεως τοῦ κόσμου ἐπαυξάνουσι τὸ περίπλοκον τοῦ ρόλου τούτου καὶ ὁ συγγραφεὺς διαπιστώνει ὅτι τὸ ἐπὶ κεφαλῆς τῆς ἐπιχειρήσεως συμβούλιον διευθύνσεως ἀπευθύνεται συχνότερον εἰς τὰ φῶτα ἔξωθεν εἰδικότηταν. Ἡ γενικὴ διεύθυνσις ἀποβαίνει, οὕτως εἰπεῖν, ὁ ἄξων ἐνὸς διπλοῦ ριπιδίου, τοῦ ὁποῦ ὁ εἰς τομεὺς συνενώνει τὰς μεγάλας γενικὰς ἀρμοδιότητας καὶ συνθέτει τὰς γνώμας των εἰς τὴν διατύπωσιν τῆς πολιτικῆς τῆς ἐπιχειρήσεως, ὁ δὲ ἕτερος ἐκθέτει καὶ κατάνεμει τὴν δρᾶσιν μεταξὺ μονάδων μεγάλως ἀποκεντρωμένων, συμφῶνως πρὸς τὴν εἰδικουσίαν των.

Ἡ διάρθρωσις εἶναι ἡ τάξις, τὰ στελέχη εἶναι ἡ ζῶή καὶ ὁ δυναμισμὸς, εἶναι ἡ ἐλπίς τῆς ἐπιχειρήσεως.

Ἐπὶ μακρὸν τὸ πρόβλημα τῶν **στελεχῶν** δὲν ἦτο παρὰ ἐν πρόβλημα διολογῆς ὑποψηφίων διὰ τὰς διευθυντικὰς θέσεις. Κατὰ τὰς τελευταίας ἑμὲς δεκαετίαις, ὁ αὔξων ἀριθμὸς τῶν ἐπιχειρήσεων, ἡ ἀνάπτυξις των εἰς μεγάλους ὀργανισμοὺς περιλαμβάνοντας πολλὰ ἐπίπεδα διευθύνσεως, καὶ ἡ ἐπιτακτικὴ ἀνάγκη ἐξευρέσεως προσώπων ἱκανῶν νὰ ἀσκήσουσι ἀποδοτικῶς τὰ καθήκοντά των, μετεμόρφωσαν βαθμῆδὸν τὸ ὅλον πρόβλημα. Σήμερον τὸ πρόβλημα τῶν στελεχῶν δὲν νοεῖται ὡς πρόβλημα καταρτίσεως μόνον ἀνωτάτων στελεχῶν. Ἐπεκτείνεται καθ' ὅλην τὴν ἱεραρχίαν τῆς ἐπιχειρήσεως, ἀπὸ τοῦ ἐπιστάτου μέχρι τοῦ συμβουλίου διευθύνσεως.

Τὸ ἀπλοῦν πρόβλημα ἐπιλογῆς ὀλίγων ἐκλεκτῶν στοιχείων μετεμορφώθη εἰς ἓν πλεόν περιπλοκὸν πρόβλημα ἀποδοτικότητος τῆς ὁμάδος. Ἐφ' ὅσον αἱ ἀρμοδιότητες κατανέμονται ἀναλόγως τῆς ἐπαγγελματικῆς ἱκανότητος τῶν ἀτόμων, ἡ τελειοποίησις τῶν στελεχῶν οἰαζόηποτε βαθμίδος ἀποβαίνει κυρία προαπασχόλησις, πρὸς τὸν σκοπὸν νὰ ἀναπτυχθῶν συστηματικῶς, διὰ συνεχοῦς προσπάθειας, αἱ ἐπιτηδειότητες ἐκάστου καὶ οὕτω ἀναπτυχθῆ τὸ ἐπίπεδον ἱκανότητος τῆς ὀλης ἐπιχειρήσεως.

Εἰς ἐκάστην βαθμίδα τῆς ἐπιχειρήσεως, τὸ λειτούργημα τῆς διευθύνσεως ἀπαιτεῖ συγχρόνως τὴν ἱκανότητα εἰς τὴν τεχνικὴν τῶν καταλλήλων μέσων καὶ τὴν ἱκανότητα εἰς τὴν τεχνικὴν τῆς ὀργανώσεως. Ἡ ἐκπαίδευσις καὶ ἡ συστηματικὴ μαθητεία εἰς τὴν τεχνικὴν τῶν μέσων, θεωροῦνται σήμερον ὡς κλασικῶς παραδεδεγμένα, καὶ τοῦτο ἰσχύει ἀπὸ τινῶν δεκαετηρίδων. Ἐξ ἀντιθέτου, ἡ ἐκπαίδευσις καὶ ἡ συστηματικὴ μόρφωσις εἰς τὴν τεχνικὴν τῆς ὀργανώσεως δὲν ἔτυχε οὐσιαστικῆς ἀναγνωρίσεως παρὰ μόνον εἰς τινὰς χώρας, ἐνῶ εἰς ἄλλὰς εὐρισκόμεθα ἀκόμη εἰς τὸ στάδιον τοῦ πειραματισμοῦ.

Εἰς τὸ ὑπόμνημά των, «*Μόρφωσις τῶν διευθυντῶν καὶ στελεχῶν τῶν ἐπιχειρήσεων*», οἱ κ. κ. Appley καὶ Dale προέβησαν εἰς μίαν ἐκτεταμένην ἔρευναν, ἡ ὁποία μᾶς παρέχει ἀξιόλογα πληροφορικὰ στοιχεῖα ἐπὶ τοῦ θέματος τούτου. Οὕτω κατέστρωσαν, βάσει τῆς πείρας, τὴν συνδρομὴν καὶ τὰς συνθήκας τῶν τεχνικῶν, αἵτινες καθορίζουν μίαν καλὴν μόρφωσιν γιγνομένην συγχρόνως δι' ἀμέσου μαθητείας, συγκριτικῶν ἀναλύσεων καὶ μελέτης.

Λόγῳ τῆς γενικῆς σημασίας τῆς, ἀναφέρομεν τὴν ἐπομένην παράγραφον: «Δὲν ὑπάρχει καλύτερος τρόπος ἐκμαθήσεως ἀπὸ τὴν πρακτικὴν τῶν πραγμάτων, ἡ πείρα ὁμῶς δεικνύει ὅτι ἡ μαθητεία ἐν τῷ τόπῳ ἐργασίας ἀποβαίνει πλεόν ταχεῖα καὶ ἀποδοτικὴ ὅταν γίνεταί βάσει προγράμματος. Δέον ὡσαύτως νὰ ἀναγνωρισθῆ ὅτι ἡ μαθητεία ἐν τῷ τόπῳ ἐργασίας ἀποτελεῖ ἀνεπαρκῆ βάσιν μορφώσεως. Μέγα μέρος γνώσεως, αἱ ὁποῖαι βελτιώνουν τὴν ἐργασίαν, πρέπει νὰ ἀποκτηθῆ ἔξω τῆς πρακτικῆς ρουτίνας».

Οἱ συγγραφεῖς μᾶς ὑπενθυμίζουσι σαφῶς ὅτι ἐνταῦθα αἱ τεχνικαὶ ἔχουσι μικροτέραν σημασίαν ἀπὸ τὰς ἀρχάς. Ἐνευρίσκομεν εἰς τὸ ὑπόμνημά των τὴν ἠχώ, ἥτις ἀντηχεῖ εἰς ὅλας τὰς χώρας καὶ τὴν ἐκκλησίαν ὑπὲρ τῶν ἀξίων τοῦ χαρακτῆρος τῶν ἡγετῶν, αἱ ὁποῖαι εἶναι τόσον ἀναγκαῖαι διὰ νὰ κρατήσωμεν ὑπὸ ἔλεγχον καὶ καταστήσωμεν ἀνθρωπινὴν τὴν δρᾶσιν τῆς οἰκονομικῆς μας διαρθρώσεως.

Ὁ κ. Carlson εἰς τὸ ὑπόμνημά του, «*Μέθοδοι ἐργασίας καὶ ἀπόδοσις τῆς ἀνωτάτης διευθύνσεως*», διασαφηνίζει: «Οἱ ἄνθρωποι δὲν δύνανται ἀπλῶς νὰ διοικηθῶν· τοῦτο πρέπει νὰ γίνεταί ἐν ὄψει καθωρισμένου σκοποῦ. Ἡ ἐπιχειρήσις εἶναι ὁ διαχειριστῆς μιᾶς μερίδος τῶν πόρων τοῦ ἔθνους καὶ ὁ παραγωγὸς μέρους τοῦ ἐθνικοῦ εἰσοδήματος, καὶ ὡς τοιοῦτος ὑπέχει εὐθύνας ἐναντι τῶν καταναλωτῶν. Ὡς ἀγοραστῆς ὑλικῶν καὶ ὡς ἐργοδότης ἔχει εὐθύνας ἐναντι ἐκείνων, οἵτινες ἀμέσως ἢ ἐμμέσως ἐξαρτῶνται ἐξ αὐτοῦ διὰ τὰ μέσα τῆς διαβιώσεώς των. Αὐτοὶ οἱ ἄνθρωποι δὲν ἐπιθυμοῦν μόνον μίαν ὑλικὴν ἀνταμοιβήν, ἀλλ' ἀξιοῦν καὶ τὸν σεβασμὸν τῆς προσωπικότητός των, ἐν τῷ πνεύματι τῆς δημοκρατικῆς μας κοινωνίας».

Ἐάν, ὡς εἴπομεν, ἡ διάρθρωσις εἶναι ἡ τάξις καὶ τὰ στελέχη ὁ δυναμισμὸς,

ή τελειοποιήσις τών μέσων είναι ή ασφάλεια τής επιχειρήσεως.

Τὸ Συνέδριον εἶχε τὸ προνόμιον νὰ τοῦ ὑποβληθοῦν ἐπὶ τοῦ θέματος τούτου ἑμὰς ὑπομνημάτων, τὰ ὅποια χαρακτηρίζουν τὴν δύναμιν καὶ τὰ μέσα τής Ὄργανώσεως.

Τὸ ὑπόμνημα τών κ. κ. Dr Mey καὶ Brekman, ἐπὶ τοῦ «**Μεταβλητοῦ καὶ εὐκάμπτου προϋπολογισμοῦ**», ἀποτελεῖ μιὰ κλασικὴν σύνθεσιν τοῦ σπουδαίου τούτου θέματος. Ἀναφέρω ἢ κάμνω περίληψιν παραγράφων τινῶν, αἱ ὅποια ἀπεικονίζουν καὶ καθορίζουν τὰ οὐσιώδη σημεῖα μὲ ἀξιόλογον σαφήνειαν: Τὸ πρόγραμμα δράσεως τής ἐπιχειρήσεως πρέπει νὰ στηρίζεται εἰς τὰς προβλέψεις τών πωλήσεων· τὸ πρόγραμμα καθορίζει τὰ ἔργα, οἱ ἀριθμοὶ τοῦ ἀναφέρονται εἰς ἀνθρώπους, κατευθύνσεις, εὐθύνας. Τὸ πρόγραμμα δὲν εἶναι κάτι τὸ στατικόν· ὡς ὄργανον διευθύνσεως παρουσιάζει δύο θεμελιώδη χαρακτηρηστικά: τὴν εὐκαμψίαν, ἥτις ἐκ τοῦ ὀρισμοῦ τῆς νοεῖται ὡς ἡ αὐτόματος προσαρμογὴ πρὸς συνθήκας ἀνεξαρτήτους τοῦ «κέντρου τῆς εὐθύνης», καὶ τὴν μεταβλητότητα, ἥτις νοεῖται ὡς ἡ ἠθελημένη τροποποιήσις τοῦ ὑπὸ τῆς Διευθύνσεως.

Χάρις εἰς τὸ εὐκάμπτον τοῦ χαρακτήρος τοῦ καὶ τὴν χρῆσιν προτύπων ἀξιών, ὁ προγραμματισμένος ἔλεγχος ἀπολήγει εἰς παραβολὴν μεταξὺ προϋπολογισθεισῶν καὶ δαπανηθεισῶν ποσοτήτων ὑλικῶν, ὥρων ἐργασίας καὶ ὥρων μηχανῶν. Οὕτω αἱ ἀποκλίσεις ἀντιπροσωπεύουν τὰς διαφορὰς, τὰς ὁποίας ὁ ἔλεγχος ἐπιθυμεῖ νὰ καταστήσῃ καταφανεῖς καὶ νὰ τὰς διορθώσῃ. Χάρις εἰς τὸν μεταβλητὸν χαρακτήρα τοῦ, ἀντικατοπτρίζει ποσοτικῶς τὴν δρᾶσιν τῆς διευθύνσεως, ἥτις ἐπεμβαίνει ἀναλόγως τῆς ἐξελίξεως τῶν συνθηκῶν ἵνα τροποποιήσῃ τὸ πρόγραμμα.

Ἐνταῦθα ἔχει τὴν θέσιν τοῦ ἐν σχολίον: Ἡ παραδοχὴ τῶν προτύπων ἀξιών καὶ ἰδιαίτερος τῶν προτύπων ἀξιών ἀντικαταστάσεως, τὴν ὅποιαν προτείνουν οἱ συγγραφεῖς διὰ τὰς πρώτας ὕλας καὶ τὰ ἔξοδα πρώτης ἐγκαταστάσεως, ἔχει ὡς ἐπακόλουθον τὸ ἀνοιγμα εἰδικῶν λογαριασμῶν διὰ τὴν ἐξίσωσιν τοῦ ὑπολοίπου μεταξὺ πραγματικῶν ἀξιών καὶ ἀξιών μὲ τὰς ὁποίας ἐπεβαρύνθησαν οἱ λογαριασμοὶ δαπανῶν τοῦ προϋπολογισμοῦ. Ἡ ἔρευνα τοῦ λογαριασμοῦ τούτου παρουσιάζει αὐτὴ καθ' ἑαυτὴν μέγα ἐνδιαφέρον διὰ τὸν οικονομικὸν καὶ ἐμπορικὸν ἔλεγχον τῆς ἐπιχειρήσεως, ὡς καὶ διὰ τὴν ἀνάλυσιν τῆς πολιτικῆς τῆς ἐπενδύσεως.

Ἐλέχθη ὅτι μιὰ ἐπιστήμη γεννᾶται μὲ ἐν ὄργανον μετρήσεως. Τὸ μέτρον καθοδηγεῖ τὴν ἀνάλυσιν εἰς τὴν ἀνακάλυψιν τῶν στοιχειωδῶν ἀρχῶν, αἱ ὅποια κυβερνοῦν τὰ φαινόμενα.

Τὰ τρία ὑπομνήματα, ἐπὶ τῆς «**Ἀξιολογήσεως τῆς ἐργασίας**», τῆς «**Μετρήσεως τῆς ἐργασίας**» καὶ τῶν «**Τελευταίων ἐπιτεύξεων τοῦ ἐλέγχου τῆς ποιότητος**», ἀντιπροσωπεύουν πλήρως τὴν προσπάθειαν ἐρεῦνης τῆς ὄργανώσεως εἰς τὰ τρία ταῦτα πεδία, ἐπὶ τῷ σκοπῷ ὅπως ἀποκτήσωμεν ἔγκυρα κριτήρια καὶ μέσα μετρήσεως. Τὸ ὑπόμνημα τοῦ καθηγητοῦ de Vallière ἐπὶ τῆς ἀξιολογήσεως τῆς ἐργασίας εἶναι τὸ ἀποτέλεσμα μιᾶς προπαρασκευαστικῆς διεθνοῦς συγκεντρώσεως, ἡ ὁποία ἐπραγματοποίησε ἀξιόλογα ἔργα καὶ διευκρινήσεως ἐνδὸς ἀντικειμένου τοῦ ὁποίου ἐγένετο ποιὰ τις κατάχρησις. Μὲ λεπτολόγον ἐπιστημονικὴν εὐθύτητα, ὁ συγγραφεὺς καθώρισε τὴν στατιστικὴν βάσιν καὶ τὴν ἔκτασιν τῶν ἐργασιῶν, αἱ ὅποια εὐρίσκονται ἐν πλήρει ἐξελίξει. Εἰς λίθος ἐτέθη διὰ τῆς διεθνοῦς προτυποποι-

ήσεως τῶν κυρίων κριτηρίων ἐκτιμήσεως τῆς ἐργασίας συμφώνως πρὸς ὄρισμένον σχέδιον. Ἐτερον σχέδιον εὐρίσκεται ὑπὸ προπαρασκευῆν, διὰ μιᾶς διεθοῦς πειραματικῆς ἐξερευνησεως, ἀποβλεπούσης εἰς τὸν καθορισμὸν τῆς ἐγκυρότητος καὶ σταθερότητος τῶν ἐν χρήσει μεθόδων ἀξιολογήσεως.

Τὸ ὑπόμνημα τοῦ κ. Louden ἐπὶ τῆς «**Ἀξιολογήσεως τῆς ἐργασίας**», ἀκριβὲς καὶ ἀντικειμενικόν, μᾶς παρέχει μίαν περιγραφὴν ἐκτεταμένης ἐπιστημονικῆς ἐξερευνησεως, ἣ ὅποια ἤρχισε διὰ τῆς μετρήσεως τῶν χρόνων κατὰ τὴν ἐμπειρικὴν ἀνάλυσιν τῶν εἰδικῶν ἐργασιῶν καὶ συνεχίζεται εἰς μίαν προσπάθειαν ἀναλυτικοῦ προκαθορισμοῦ. Ὁ ἐρευνητὴς ἀναπτύσσει μετ' αἰσιοδοξίας τὴν δύναμιν τῆς μεθόδου πρὸς ἐπίτευξιν τοῦ οὐσιώδους, πρὸς ἀνακάλυψιν τῶν φυσικῶν καὶ ψυχολογικῶν δεσμῶν οἱ ὅποιοι συναρμολογοῦν τὰς κινήσεις πρὸς ἓνα καθωρισμένον σκοπὸν καὶ καθορίζουν τὸν ρυθμὸν. Ἡ ἀνταμοιβή του, ὅταν ἐπιτύχη, θὰ εἶναι παρομοία πρὸς τὴν τοῦ μηχανικοῦ: θὰ κατορθώσῃ νὰ καταστρώσῃ τὸ ὀρθολογικὸν σχέδιον τῶν διαδοχικῶν ἐνεργειῶν, πρὸς ἐπίτευξιν ἐνὸς καθωρισμένου ἔργου.

Ἄς προσθέσωμεν ὅτι, αἱ μελέται ἐπὶ τῆς μετρήσεως τῆς ἐργασίας ὅσον καὶ τῆς ἀξιολογήσεως αὐτῆς, ἵνα εἶναι καρποφόροι, ἀπαιτοῦν κατανοήσιν ἐκ μέρους τῶν ἐργαζομένων καὶ δεόν νὰ διεξάγονται ἐν συνεργασίᾳ μετ' αὐτῶν.

Αἱ μετὰ τόσης φροντίδος καὶ ἐπικαιρότητος συγκεντρωθεῖσαι κινήματογραφικαὶ ταίνοιαι ὑπὸ τοῦ κ. Birn, ἀπέδειξαν πῶς ἡ μεθοδικὴ ἀνάλυσις καὶ μέτρησις ὀδηγοῦν τελικῶς εἰς τὴν ἀπλοποίησιν, ἣ ὅποια εἶναι ἡ μεγάλη εἰσφορὰ τῆς ἐπιστημονικῆς ὀργανώσεως.

Τὸ ὑπόμνημα τῶν κ. κ. Desmond καὶ Tippet ἐπὶ τοῦ «**Ἐλέγχου τῆς ποιότητος**», ἐξήτασε τὸ πρόβλημα ἀπὸ δύο μετώπων, συνδεομένων ἀναντιρρήτως διὰ τοῦ τελικοῦ σκοποῦ, διακρινομένων ὁμῶς ἀπὸ ἀπόψεως μεθόδου ἀντιμετωπίσεως: α) ἀπὸ τῆς ἐσωτερικῆς πλευρᾶς τῆς ἐπιχειρήσεως, κατὰ τὴν ὁποίαν ὁ ἔλεγχος ἐφαρμόζεται ἐπὶ τῶν στοιχείων τοῦ προϊόντος κατὰ τὴν περίοδον τῆς ἐπεξεργασίας του καὶ β) ἀπὸ τῆς ἐξωτερικῆς πλευρᾶς τῆς ἐπιχειρήσεως, κατὰ τὴν ὁποίαν ὁ ἔλεγχος ἐφαρμόζεται κατὰ τὴν ἐπαφὴν προϊόντος καὶ καταναλωτοῦ.

Αἱ τεχνικαὶ τοῦ ἐσωτερικοῦ ἐλέγχου κατέστησαν κλασικαὶ εἰς τινὰς χώρας. Εἰς ἄλλας εὐρίσκονται, ἀκόμη, ἐν ἀναπτύξει. Αἱ τεχνικαὶ τοῦ ἐξωτερικοῦ ἐλέγχου ἐτυποποιήθησαν ὑπὸ τῶν συγγραφέων εἰς δύο τάξεις προαπασχολήσεως, ἀναλόγως τῆς φύσεως τοῦ προϊόντος: ὅταν ἡ ποιότης τοῦ προϊόντος καθορίζεται ὑπὸ φυσικῶν χαρακτηριστικῶν, ὅπως εἰς τὰς πλαστικὰς ὕλας, τὴν δάσιν τοῦ ἐλέγχου συνιστᾷ ὁ καθορισμὸς τῶν χαρακτηριστικῶν, ἣ μέτρησις καὶ ἡ ὀρθολογικὴ στατιστικὴ διερμηνεύσεις τῶν ἀποκλίσεων ἐξ ἀντιθέτου, ὅταν ἡ ἐκτίμησις τῆς ποιότητος εἶναι τὸ ἀποτέλεσμα τῆς ὑποκειμενικῆς κρίσεως τοῦ ἀγοραστοῦ, ὡς λ. χ. προκειμένου περὶ μηχανημάτων οἰκιακῆς χρήσεως, τὸ οἰκονομικὸν κριτήριον τοῦ ἐλέγχου τῆς ποιότητος συνίσταται εἰς τὴν μεθοδικὴν ἀνάλυσιν τῆς ἀνταποκρίσεως ἐκ μέρους τοῦ καταναλωτικοῦ κοινοῦ.

Σχολιάζοντες τὰς ἐπιμόρους καὶ μεθοδικὰς προσπάθειαις ἐν τῷ πεδίῳ τούτῳ, οἱ συγγραφεῖς γράφουν: «Ὁ κύριος λόγος τῆς καλυτέρας ἀναπτύξεως τοῦ ἐλέγχου

ποιότητα εις τὰς Η. Π. Α. συνίσταται εις τὰς ἐκεῖ ἐπικρατούσας ἀντιλήψεις τῆς διευθύνσεως. Οἱ Ἀμερικανοὶ ἔμαθαν νὰ σέδωνται τὴν ἰσορροπίαν μεταξὺ τῆς ἀξίας τῆς ποιότητος καὶ τοῦ κόστους τῆς. Ἐξ οὗ καὶ ἡ ἀναζήτησις τῶν μέσων πρὸς ἐπιμελῆ μέρησιν τῆς πραγματοποιουμένης ποιότητος».

Ἀξιολόγησις τῆς ἐργασίας, μέτρησις τῆς ἐργασίας, ἔλεγχος τῆς ποιότητος, ἰδοὺ τρία παραδείγματα, μεταξὺ τῶν, τῆς ἐρεῦνης ἢ ὅποια ἐπιδιώκεται ὅλας τὰς ἡμέρας, βαθμίδα πρὸς βαθμίδα, εις τόσα πεδία δράσεως τῆς ὀργανώσεως.

Ἀποδίδομεν τὸν δίκαιον ἐπαινον εις τὴν ὑπομονὴν καὶ τὴν πίστιν αἱ ὅποια ἐνεψύχωσαν τὰς ἐρεῦνας, ὅταν, ἐν ὄψει τῶν ἐπιτεύξεων, περιοριζώμεθα εις τὴν ἔκφρασιν ἐνὸς φευγαλέου θαυμασμοῦ ;

Μέχρι τοῦδε ἐγνωρίσαμεν ὑπομνήματα διαπραγματευόμενα τὴν ὀργάνωσιν, ἀπὸ τῆς γωνίας τῆς εἰδικεύσεως τῆς τεχνικῆς. Ὁ κ. Dassel, ἐν τῷ ὑπομνήματι τοῦ «**Δοιμασμένα μέσα ἐλαττώσεως τοῦ κατὰ μονάδα κόστους τῆς πωλήσεως**», παρουσιάζει μίαν ἀνάλυσιν ἀπὸ ὅλων διαφόρου πλευρᾶς, δεικνύων τὴν ἐφαρμογὴν εἰδικευμένης τεχνικῆς εις ἕνα μέγαν οἰκονομικὸν τομέα. Οὕτως, ὁ συγγραφεὺς μᾶς καθιστᾷ ἱκανοὺς νὰ ἐκτιμήσωμεν τὴν ἔκτασιν ἀποτελεσμάτων ἐπιτευχθέντων καὶ ἐτέρων ἐν ἐξελίξει, βαθμιαίας παραδοχῆς.

Τὸ ὑπόμνημα ἀναπτύσσεται περίξ δύο παραλλήλων ἀξόνων : Τῆς ἀναλύσεως τῶν ἐξόδων ἐν τῷ κόλπῳ τῆς ἐπιχειρήσεως πωλήσεως καὶ τῆς ἀναλύσεως τῶν ἐν σχέσει πρὸς τὴν πραγματικῶς χορηγηθεῖσαν ἐξυπηρέτησιν εις τὸν πελάτην παρ' ἐκάστου κέντρου δαπανῶν καὶ τῆς συσχετίσεως τῆς χορηγηθείσης ἐξυπηρετήσεως ἐν σχέσει πρὸς τὸν ὄγκον συναλλαγῶν καὶ τὴν ποιότητα καὶ τὴν φύσιν τῶν πωλουμένων εἰδῶν. Ἡ ἐπεξεργασία αὕτη χρησιμοποιοῖ τὰ στοιχεῖα ἀναλύσεως τῶν ἐξόδων καὶ ἐμπνέεται ὑπὸ τῆς γενικῆς τάσεως πρὸς ἀπλοποίησιν, ἐπιτυγχανομένην διὰ τῆς συνεργασίας μεταξὺ παραγωγῆς, χονδρεμπορίου καὶ ἀγοραστοῦ.

Ὁ κ. Dassel ἐπιτυχῶς ἀπέδειξε τὸν ρόλον καὶ τὴν σημασίαν τῆς συνεργασίας μεταξὺ ἐπιχειρήσεων τοῦ αὐτοῦ τομέως κατὰ τὴν ἀναζήτησιν καὶ ἐφαρμογὴν ἀποδοτικωτέρων μεθόδων ὀργανώσεως. Τόσον ἐνταῦθα, ὅσον καὶ εις τὰς ἄλλας ἐφαρμογὰς τῆς ὀργανώσεως, τὸ ἀνθρώπινον στοιχεῖον, ἢ ἀντίδρασις μεταξὺ χορηγοῦ καὶ λήπτου τῆς ἐξυπηρετήσεως, διαδραματίζουσι σπουδαῖον ρόλον εις τὸν καθορισμὸν τῶν ἀποδοτικωτέρων προτύπων ὀργανώσεως. Ὁ συγγραφεὺς μᾶς ἔδωκεν ἐν ἀπλῶν παραδείγμα, μεταφραζόμενον εις κτυπητοὺς ἀριθμοὺς. Χάρις εις τὴν τεχνικὴν ταύτην, τὰ ἐπίπεδα τιμῶν πωλήσεως σαφῶς διακρίνονται, αἱ σχέσεις τιμῆς - ποιότητος καθίστανται πλέον ἀπλάι, ἢ ἐκλογὴ τοῦ πελάτου διευκολύνεται, ἢ ἐμπιστοσύνη τοῦ αὐξάνεται. Κατ' ἀκολουθίαν ὁ παραγωγὸς ἀντιλαμβάνεται τὸ θέλημα τῆς ἀπλοποιήσεως τῶν τύπων, τῆς αὐξήσεως τοῦ ὄγκου τῶν πωλήσεων καὶ, ἐν τῷ πλαισίῳ τῶν ὀρισμένων τιμῶν, ἀναπτύσσει τὴν συναγωνιστικὴν ἱκανότητά του, προσπαθῶν νὰ ἐπιτύχῃ τὴν καλυτέραν ποιότητα. Καὶ τοῦτο εἶναι παραγωγικώτερον μέσον προόδου ἀπὸ τὴν ἀντίστροφον ἐνέργειαν, ἥτις, ἐκκινουσα ἐκ τοῦ καθωρισμένου πλαισίου ποιότητος, τείνει εις τὴν μείωσιν τῆς τιμῆς πωλήσεως.

Θὰ περαιώσωμεν τὴν ἀνάλυσιν τῶν μελετῶν, αἵτινες ἀποβλέπουσι εἰδικώτερον, ἢ ὄχι ἀποκλειστικῶς, πρὸς τὴν ἰδιωτικὴν ἐπιχείρησιν, βιομηχανικῆς ἢ ἐμπο-

φικου χαρακτήρος, διὰ τοῦ ὑπομνήματος τοῦ κ. Nordling : «**Πῶς νὰ ἐπιτύχωμεν μίαν κοινότητα ἀπόψεων καὶ συμφερόντων μεταξὺ διευθύνσεως καὶ προσωπικοῦ τῆς ἐπιχειρήσεως**».

Ἡ μελέτη τοῦ κ. Nordling διαπνέεται ἀπὸ τὴν μέριμναν νὰ δημιουργήσωμεν ἀποδοτικὴν συνεργασίαν μεταξὺ διευθύνσεως καὶ προσωπικοῦ, στηριζομένη ἐπὶ τῆς ἀλληλεγγύης συμφερόντων, νοουμένων ἐν τῇ εὐρυτέρᾳ ὕλικῇ καὶ ἠθικῇ ἐννοίᾳ των. Ἐν τῷ μέτρῳ καθ' ὃ τὸ ὑπόμνημα ἀποβλέπει πέραν τῆς ἐπιχειρήσεως, ὁ διακανονισμὸς τῶν σχέσεων κεφαλαίου καὶ ἐργασίας δύναται νὰ ἔχῃ καὶ πολιτικὴν σημασίαν. Ἐν τῇ περιοχῇ τῶν σχέσεων εἰς τοὺς κόλπους τῆς ἐπιχειρήσεως, ὁ συγγραφεὺς ἀποκλίνει εἰς τὸ νὰ δοθῇ εἰς τὰ κλασικὰ μέσα τῆς ἐπιστημονικῆς ὀργανώσεως ἢ μεγαλυτέρα ἀνθρωπίνῃ ἀξία καὶ ἐκ τούτου τὰ ἐκτιθέμενα ἀποκοτῶν γενικωτέραν σημασίαν, ἀνεξαρτήτως πολιτικῶν προϋποθέσεων.

Ὁ συγγραφεὺς ἀνέπτυξε τὸ θέμα του, κυρίως, διὰ τῆς περιγραφῆς ἐπιτεύξεων αἰτίνας ἠὺδοκίμησαν. Αὗται ἀναπαριστοῦν ὑπὸ διάφορα σχήματα τὰς δύο πλευρὰς τοῦ διπτύχου : παραγωγὴ ἐν συνεργασίᾳ — δικαία διανομή. Ἡ βᾶσις τῆς συνεργασίας κατὰ τὴν παραγωγὴν ἔγκειται πρωτίστως εἰς τὴν σαφῆ ἢ ὑπονοουμένην ἀναγνώρισιν τῆς ὑποχρεώσεως τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ ἐκάστου τῶν μελῶν τῆς ἐναντι τῆς κοινότητος. Ἡ βᾶσις τῆς συμφωνίας διανομῆς εἶναι ζήτημα μέτρου.

Δὲν διαθέτομεν, ἐπὶ τοῦ παρόντος, ἕνα κλασικὸν κώδικα δικαιοσύνης κατὰ τὴν διανομὴν. Γνωρίζομεν ὅμως ἐκ πείρας ὅτι ὑφίστανται συνθήκαι πρακτικῶς παραδεκταὶ αἱ ὁποῖαι πραγματοποιοῦν τὴν κοινωνικὴν εἰρήνην ἐνῶ ὑπάρχουν ἕτεροι αἱ ὁποῖαι προκαλοῦν ἀνησυχίαν καὶ διαιρέσεις. Γνωρίζομεν ἐπίσης ὅτι οἱ δικαιότεροι τύποι διανομῆς εἶναι ἀνίκανοι νὰ ἐξασφαλίσουν τὴν κοινωνικὴν εἰρήνην ἐκεῖ ὅπου δὲν κατωρθώθη νὰ ἐπιτευχθῇ ἱκανοποιητικὸς βαθμὸς ἀπασχολήσεως καὶ ἀποδοτικότητος. Ἡ μορφή τῶν σχέσεων τῶν προσερχομένων ἐκ τῆς συμφωνίας παραγωγῆς καὶ διανομῆς ἐξαρτᾶται τόσον ἐκ τῆς ψυχολογίας τῶν συμβαλλομένων ὅσον καὶ ἐκ τῆς ἐπαγγελματικῆς καὶ πολιτικῆς διαρθρώσεως.

Δύναται τις νὰ συγκρίνῃ τὰς τεχνικὰς, ἀφ' ἑνὸς διὰ τῆς ποιότητος τῶν εἰδικῶν πραγματοποιήσεων καὶ ἀφ' ἑτέρου διὰ τῆς ἱκανότητος ἀκτινοβολίας, ἤτοι τῆς ἰδιότητος των νὰ ἐπαναλαμβάνωνται καὶ νὰ διαδίδωνται. Αὐτὰ ταῦτα τὰ περιγραφόμενα παραδείγματα εἶναι μία ἐνθαρρυντικὴ ἐνδειξις τῶν δημιουργικῶν δυνάμεων τῆς κοινότητος—τόσον πραγματικῶν ὅσον οἱ φόβοι τῆς καὶ αἱ ἀντιδράσεις τῆς—καὶ ἐν τῷ συνόλῳ των πλέον σταθερῶν, διότι διὰ μέσου πολυαριθμῶν ἀτυχημάτων ὄλων τῶν χρόνων αἱ δυνάμεις αὗται εἶναι ὑπεύθυνοι διὰ τὴν διαρκῆ ἀναγέννησιν τῶν κοινωνικῶν.

Οἱ συγγραφεῖς ὑπομνημάτων τῶν τμημάτων 9, 10 καὶ 11 ἐξηρένησαν δι' ἡμᾶς ἐτέρους τομείς, ἤτοι τὰς Δημοσίας Ὑπηρεσίας, τὴν ἀγροτικὴν ἐπιχείρησιν, τὴν οἰκίαν καὶ μᾶς δεικνύουν πῶς ἀναπτύσσονται αἱ θεμελιώδεις ἀρχαὶ τῆς Ὄργανώσεως ὅταν ἔρχονται εἰς ἐπαφὴν μὲ τὰ εἰδικὰ προβλήματα τῶν πεδίων τούτων δράσεως.

Τὸ ὑπόμνημα τῶν κ. Deming καὶ Willard ἐπὶ τῶν προόδων τῆς Ὄργανώσεως εἰς τὰς δημοσίας διοικήσεις συγιστᾷ μίαν γενήσιαν συγκριτικὴν μελέτην, ὑπὸ τὸ πρῖσμα τῶν δημοσίων ὑπηρεσιῶν, τῶν προβλημάτων διαρθρώσεως, λειτουργ-

γίας και στελεχών, τὰ ὁποῖα ἄλλοι συγγραφεῖς μᾶς παρουσίασαν ἀπὸ τῆς πλευρᾶς τῆς ἰδιωτικῆς ἐπιχειρήσεως. Ἡ παραβολὴ αὕτη εἶναι ἐξόχως διδακτικὴ.

Ἡ συνεχὴς προσαρμογὴ τῆς διαρθρώσεως πρὸς τὴν ἐξέλιξιν τῶν συνθηκῶν, τὴν ὁποῖαν τόσον δικαίως ἐτόνισεν ὁ sir C. Renold, ἀποτελεῖ σοβαρὰν προαπασχόλησιν διὰ τὰς δημοσίας ὑπηρεσίας. Οὕτω, πολυάριθμοι συνθῆκαι συντρέχουν ἐνταῦθα ὅπως ἐπιδεινωθοῦν τὰ ἐλαττώματα τῆς ἐναρμονίσεως καὶ ἐπιβραδυνθῇ ἡ διάρθρωσις των, ἤτοι: Αἱ διαστάσεις τῆς Δημοσίας Διοικήσεως καὶ ἡ ἀναπόφευκτος διασπορὰ τῆς ἡ ἀνάπτυξις τῶν ὀργάνων ὑπὸ τὴν πίεσιν ἀνεξελέγκτων συνθηκῶν οικονομικῆς καὶ πολιτικῆς φύσεως καὶ τὸ γεγονός, ὅπου ὑφίσταται, ὅτι τὰ ἀρμόδια ὄργανα κατὰ τὴν ἐκτίμησιν τῶν διαφόρων λειτουργιῶν, τῆς ἐπεκτάσεώς των καὶ τῶν καταλλήλων μέσων, ἔχουν μόνον συμβουλευτικὸν χαρακτήρα. Ἡ λήψις ἀποφάσεως εἶναι προνόμιον τοῦ ὑπουργοῦ καὶ τοῦ κοινοβουλίου, τῶν ὁποίων ἡ προσοχὴ καὶ ὁ χρόνος περισπᾶται ἀπὸ τόσα ἄλλα ἐπείγοντα προβλήματα.

Εἰς τὸ πεδῖον τῶν προγραμματισμένων ἐλέγχων, πεδῖον τόσον μεγάλης σημασίας, οἱ συγγραφεῖς ὑποδεικνύουν μίαν γενικὴν σύνθεσιν τοῦ προϋπολογισμοῦ εἰς περιεκτικὸν ἔγγραφο, εἰς τὸ ὁποῖον ἀνακατατάσσονται αἱ προτεινόμεναι πιστώσεις ἀναλόγως τῆς φύσεως τῶν κυριωτέρων ὑπηρεσιῶν ἢ τῶν μεγάλων ἔργων εἰς τὰ ὁποῖα διατίθενται. Θὰ ἀναφερθῶ εἰς μίαν προσωπικὴν μου ἀνάμνησιν, ἵνα ἀπεικονίσω τὴν σημασίαν τῆς ὑποδείξεως ταύτης καὶ τὴν ἐκπληκτικὴν μεταβολὴν προοπτικῆς τὴν ὁποῖαν μοῦ παρέχει εἰς προϋπολογισμὸς οὕτω συντεταγμένος. Ἐνῆργησα ἄλλοτε, πρὸ τῆς παρούσης διεθνoῦς ἐντάσεως, μίαν τοιαύτην ἀνακατάταξιν τῶν κεφαλαίων ἐξόδων ἐνὸς μεταπολεμικοῦ βελγικοῦ προϋπολογισμοῦ. Συνήχθη τὸ συμπέρασμα, μεταξὺ ἄλλων, ὅτι ἐνῶ ὁ εἰδικὸς προϋπολογισμὸς τοῦ Ὑπουργείου Ἐθνικῆς Ἀμύνης δὲν ὑπερέβαινε τότε τὸ 10 % τῶν ὀλικῶν δαπανῶν, τὸ ποσοῦν τῶν δαπανῶν αἰτίνας ἐπεδάρυαν τὴν ἐθνικὴν ἄμυναν, περιλαμβανομένης τῆς ἀποσβέσεως τῶν πολεμικῶν δανείων, τῶν συντάξεων καὶ τῆς ἐπανορθώσεως τῶν ζημιῶν πολέμου, ἀπερρόφει τὰ 50 % τῶν δαπανῶν τοῦ προϋπολογισμοῦ καὶ τὸ 1/7 τοῦ ἐθνικοῦ εἰσοδήματος.

Ἴδου στοιχεῖα ἵνα ἐκτιμήσωμεν καλῦτερον τὸ οικονομικὸν βᾶρος τῶν διεθνῶν ἐρίδων, ἂν καὶ οἱ ἀριθμοὶ οὗτοι δὲν ἀντιπροσωπεύουν παρὰ τὸ μικρότερον μέρος τῆς ζημίας ἣν ὑφίσταται τὸ κοινωνικὸν σύνολον.

Αἱ συνθέσεις ἄλλων στοιχείων τοῦ προϋπολογισμοῦ, ὡς τῶν ἐπιχορηγήσεων, αἱ ὁποῖαι δὲν εἶναι ἄλλο τι παρὰ μία ἐπανακατανομὴ τοῦ ἐθνικοῦ εἰσοδήματος, ἢ τοῦ κόστους τῆς διοικητικῆς μηχανῆς, ἀπολήγουν εἰς ἕξ ἴσου ἐνδιαφερούσας πιστοποιήσεις. Οὕτω διατασσόμενοι οἱ προϋπολογισμοὶ δύνανται νὰ ἀποδοῦν ἀποδοτικώτερος ὁδηγὸς τῆς πολιτικῆς δράσεως.

Δὲν εἶναι ἐκπληκτικὸν τὸ ὅτι, εἰς τὴν μεγαλειώδη προοπτικὴν τῶν δημοσίων ὑπηρεσιῶν, οἱ συγγραφεῖς ἐτόνισαν τὸ πρόβλημα τοῦ ἀνθρωπίνου παράγοντος καὶ τὸ ὅτι ὁμιλοῦντες περὶ στελεχῶν ἐπέμειναν ἐπὶ δύο σημείων: πρῶτον ἐπὶ τῆς ἀνάγκης τῆς μορφώσεως τοῦ δημοσίου λειτουργοῦ εὐρέως ἀνθρωπιστικῶς, ὑπὸ τὴν ἐτυμολογικὴν ἔννοιαν τῆς λέξεως, δεῦτερον ἐπὶ τῆς ἀνάγκης τῆς γενικεύσεως τῆς πολιτικῆς τῆς τελειοποιήσεως τῶν ὑπαλλήλων μὲ τὴν συνδρομὴν κλασικῶν μέσων, συμπληρουμένων εἰς τὴν κορυφὴν δι' ἐνὸς ἀνωτάτου ἰδρύματος ἀνωτέρας διοικήσεως.

Τὸ ὑπόμνημα τοῦ κ. de Raïna, ἐπὶ τῶν «*Θεμελιωδῶν προβλημάτων ὄργανώσεως τῶν ἀγροτικῶν ἐπιχειρήσεων*» εἶναι ἀξιοσημείωτον διὰ τὴν ἀντικειμενικότητα τὴν ὁποίαν ἐπιδεικνύει ὁ συγγραφεὺς εἰς τὴν ἐξερεύνησιν ἐνὸς ἀπεράντου πεδίου, μέχρι τοῦδε χέρσου, καὶ τὴν συμβολὴν τὴν ὁποίαν προσφέρει εἰς τὸν καθορισμὸν τῶν μελετητέων προβλημάτων. Ὁ συγγραφεὺς ἐξηγεῖ διατὶ τὰ μέσα ἀναλύσεως τῶν βιομηχανικῶν ἐπιχειρήσεων δὲν προσήκουν εἰς τὴν ἀγροτικὴν ἐκμετάλλευσιν: Εἰς τὸ ἐργαστάσιον, πράγματι, ἡ παραγωγὴ λαμβάνεται ὡς ἡ ἀνεξάρτητος μεταβλητὴ καὶ ἡ ἀποδοτικότητα ἐπιδιώκεται διὰ τῆς προσαρμογῆς τοῦ παράγοντος ἐργασίας, πράγμα δυνατὸν λόγῳ σχετικῆς ἀφθονίας ἐργατικῶν χειρῶν. Ἐξ ἀντιθέτου, εἰς τὸ ἀγρόκτημα ἢ ἐργασία, ὡς ἐπὶ τὸ πλεῖστον ἐπὶ ἐτήσιας λαμβανομένη βάσει, εἶναι ἡ ἀνεξάρτητος μεταβλητὴ καὶ ἡ ἀπόδοσις εἶναι τὸ ἀποτέλεσμα τῆς προσαρμογῆς τῶν καλλιεργειῶν καὶ τῆς κτηνοτροφίας εἰς τὴν σταθερὰν διαθέσιμον ποσότητα ἀγροτικῶν χειρῶν.

Ὁ κ. de Raïna ὑποδεικνύει τὰς ἐξῆς παραμέτρους τῆς τοιαύτης ἐναρμο- νίσεως: α) τὰς διαστάσεις τῶν ἀγροκτημάτων, β) τὴν οἰκονομικὴν ἀξίαν τῶν τυπικῶν κατὰ περιφερείας καλλιεργειῶν, καὶ γ) τὴν ἐπίδρασιν τῆς μηχανοποιήσεως καὶ τῶν βελτιωμένων μεθόδων καλλιεργίας καὶ κτηνοτροφίας. Ἴσως ὁ συγγραφεὺς νὰ ἐθεώρησε ξένα πρὸς τὸ θέμα του —ἐὰν ἀπεσκόπει νὰ ἐρευνήσῃ μόνον τὰ ἐσωτερικὰ στοιχεῖα τῆς ἀγροτικῆς ἐπιχειρήσεως— ἀξιολόγους τινὰς πραγματοποιή- σεις εἰς τὴν ἀγροτικὴν οἰκονομίαν μερικῶν χωρῶν, ὡς αἱ Ἠνωμένοι Πολιτεῖαι, ἢ Βρετανικὴ Κοινοπολιτεῖα καὶ ἡ Σουηδία: τὴν σταθεροποίησιν τῆς ἀγορᾶς διὰ τοῦ καθορισμοῦ τῶν τιμῶν καὶ τὸν προσανατολισμὸν τῶν καλλιεργειῶν.

Τὸ ὑπόμνημα τοῦ κ. Störner φέρει ὡς τίτλον: «*Διαρρύθμισις τοῦ οἴκου ἐν ὄψει ἀπλοποιήσεως τῶν οἰκιακῶν ἐργασιῶν*». Αἱ οἰκιακαὶ αὗται ἐργασίαι, τὰς ὁποίας πραγματεύεται ἐν ἑκ τῶν 12 ὑπομνημάτων, ἀντιπροσωπεύουν τὸ ἥμισυ τοῦ συνολικοῦ μόχθου τῆς ἀνθρωπότητος καὶ ἀπὸ τὸ σπῆτι, τὸ λίκνον ὅπου γεν- νᾶται: κάθε νέα γενεά, ἀναπτύσσεται καὶ ἀντλεῖ αὕτη τὰ στοιχεῖα τῆς φυσικῆς τῆς ὕγιαιας, τῆς ἠθικῆς: ῥώμης καὶ τῆς κοινωνικῆς συνοχῆς.

Μὲ ἀπειρον ἀφοσίωσιν, πλειὰς γυναικῶν καὶ ἀνδρῶν μὲ καρδίαν καὶ ἰδιοφυῖαν, τῶν ὁποίων λαμπρὸν σύμβολον εἶναι ἡ παρούσα σύνοδος κ. Gilberth, ἀπό τινων δεκατηρίδων ἠγάλωσαν ἑαυτὰς εἰς τὴν μελέτην τῶν ἠθικῶν, κοινωνικῶν καὶ οἰκονομικῶν προβλημάτων τοῦ οἴκου. Ὁ ὀργανωτὴς εὗρίσκει τὴν θέσιν του εἰς μεγάλην ὁμάδα συνεργαζομένων ἀρχιτεκτόνων, μηχανικῶν, ηλεκτρολόγων, παιδαγωγῶν καὶ οἰκονομολόγων, ὅπου ἕκαστος διαδραματίζει τὸν σπουδαῖον ρόλον του.

Ὁ συγγραφεὺς ἐπιτυχῶς κατένειμε τὴν μέθοδον ἐργασίας, ἣτις ἐμπνέει τὰς ὁμάδας ταύτας, ὅπου οἱ εἰδικοί προσπαθοῦν νὰ σεβασθοῦν τὸν ἐνιαῖον χαρακτήρα τῶν οἰκιακῶν προβλημάτων. Τὸ ὑπόμνημά του διαπραγματεύεται τὴν διάταξιν τῶν χώρων, τὴν σχετικὴν θέσιν των, τὴν σημασίαν των, τὸν ἐξοπλισμὸν καὶ τὴν συντήρησίν των, ὡς καὶ τὴν διαπαιδαγώγησιν τῆς οἰκοδοποίνης εἰς τὰς ἀποδοτικὰς μεθόδους. Εἰς τὸ ἔργον τοῦτο ἀναγνωρίζομεν τὴν κλασικὴν μέθοδον ἀναλύσεως.

Λυποῦμαι διότι ἡ βραχεία αὕτη ἀνασκόπησις τῶν διαφόρων ὑπομνημάτων δὲν ἀποδίδει ἀρκετὰ τὸν δίκαιον ἔπαινον εἰς τὴν ἐπιμέλειαν τῶν εἰσηγητῶν, τὴν

ἀπέραντον ὕλην ἢ ὅποια συνελέγη ὑπὸ τῶν συνεργατῶν των, καὶ τὰς συζητήσεις τῶν τμημάτων τοῦ Συνεδρίου. Εἴμεθα ὁμῶς ὑποχρεωμένοι νὰ ἀκολουθήσωμεν τὸν ρυθμὸν τοῦ μετρονόμου, ὅστις καθορίζει τὸ μέτρον τῶν ἐργασιῶν μας.

Ἄλλως τε καὶ ὅσα ἐγένετο, ἢ ἐν μικρογραφίᾳ αὕτη θεώρησις δώδεκα προβλημάτων, διαλεγέντων ἀπὸ τοῦ ἀπέραντον πεδίου ὀργανώσεως, ἀπεικονίζει, διὰ τῶν ἐιδικῶν ἐφαρμογῶν, τὰς ἀρχὰς αἱ ὁποῖαι διαπνεύου τὰς ἐργασίας ταύτας.

Ἡ ὀργάνωσις, ὡς ἐπιστήμη τῶν σχέσεων μεταξύ συνηθροισμένων μέσων ἐν ὄψει κοινῆς σκοποῦ, μᾶς διδάσκει ὅτι ὑπὲρ πᾶν ἄλλο ἢ ἀποδοτικότητα ἐγκρίεται εἰς τὴν ἐξισορροπῆσιν. Ὅχι ὁμῶς εἰς μίαν ἰσορροπίαν, ὅπου αἱ συνθέτουσαι δυνάμεις ἀλληλοἰσοζυγίζονται ἵνα διαιωνίσουν τὴν παρούσαν κατάστασιν. Ἀλλὰ εἰς μίαν δυναμικὴν ἰσορροπίαν, ὅπου αἱ δυνάμεις συντίθενται εἰς μίαν δρᾶσιν τόσον ἱκανοποιητικὴν ὅσον τὸ ἐπιτρέπου ἢ ἱκανότης τῶν συμμετεχόντων ἀνθρώπων καὶ αἱ περιπτώσεις. Ἡ ἔννοια αὕτη τῆς δυναμικῆς ἰσορροπίας ὑπονοεῖ τρεῖς, κυρίως, προϋποθέσεις : τὸν καθορισμὸν ἐνὸς σκοποῦ πρὸς τὸν ὁποῖον πρέπει νὰ συγκλίνη ἢ δρᾶσις, τὴν καταγραφὴν τῶν μέσων τῆς δράσεως ταύτης καὶ τὴν προσοχὴν τὴν ὁποῖαν πρέπει νὰ ἀποδώσωμεν εἰς ἕκαστον μέσον καὶ τὴν ἀντικειμενικὴν ἀναλογίαν των.

Μία τετάρτη ἔννοια : ἡ **πρόβλεψις**, ἐπιπροστίθεται εἰς τὰς προηγουμένας. Αἱ κύριαι προαπασχολήσεις : καθορισμὸς τοῦ σκοποῦ, καταγραφὴ καὶ ἀναλογία τῶν μέσων, πρέπει νὰ ἐξηγηθῶν, ἐφόσον ἀκόμη εἶναι δυνατόν νὰ ἐπηρεάσουν τὰ στοιχεῖα τῆς δράσεως. Ἡ πρόβλεψις ἀσκειται μὲ χαρακτηριστὴν περιοδικότητα, ὅπου εἶναι μεγάλης σημασίας. Ὅντως, ἡ ἀξίωσις τοῦ νὰ σκεπτόμεθα συνεχῶς εἰς ὅλα τὰ πράγματα, μεταφράζεται ἐν τῇ πράξει εἰς τὴν τυραννίαν τῶν μικροπεριστατικῶν καὶ τὸν ἀνεπαρκῆ καὶ καθυστερημένον χειρισμὸν τῶν οὐσιωδῶν προβλημάτων.

Τέλος μία πέμπτη ἔννοια : ὁ **ἐλεγχος**, κλείει τὸν σκιαγραφηθέντα κύκλον, διὰ τοῦ καθορισμοῦ τοῦ σκοποῦ, ἐκφράζων τὴν μέριμναν παρακολουθήσεως τῶν ἀποκλίσεων μεταξύ ἐπιδιωκομένου ἀποτελέσματος καὶ σημειωθείσης ἐπιτευξέως.

Ἰδοῦ, ὅθεν, ἡμεῖς ἀγόμενοι κατὰ βαθμίδας εἰς τὰς ἀνωτάτας συνθέσεις, ὅπου ἡ ἐπιστήμη, ἀπηλλαγμένη τῶν ἐπαγγελματικῶν λεπτομερειῶν, ἐκφράζεται δι' ὀλίγων ἀπλῶν ἰδεῶν, καρτεσιανῶν, εἰς τὰς ὁποίας τὸ πνεῦμα μας ἀντλεῖ τὴν τάξιν καὶ τὴν γαλήνην τῆς ὁποίας τὴν ἔχει ἀνάγκην. Ἐντεῦθεν, ἀναβαπτίζόμενον, θὰ ἐπιστρέψῃ διὰ τὴν ἐπίλυσιν τῶν ἐμπειρικῶν περιπλοκῶν τῶν πραγμάτων.

Τὸ Συνέδριον, διὰ τῆς οὐσίας τῶν ὑπομημάτων καὶ τῆς μεθόδου τῆς ἐργασίας του, κατέστησε πρόδηλα τὰ ὀρθολογικὰ μέσα ὀργανώσεως εἰς ἕκαστον τῶν πεδίων μὲ τὰ ὁποῖα ἐπελήφθη. Ἐπροχώρησε εἰς τὴν κατὰ βάθος ταύτην ἐργασίαν, ἐκκινουὺν ἐκ τοῦ συγκεκριμένου καὶ ζωντανοῦ τῆς πείρας καὶ ἐφαρμόζον τὰς ἐπιστημονικὰς μεθόδους ἀναλύσεως. Οὕτω, τὰ συμπεράσματά του, ἂν καὶ σαφῆ καὶ καθαρῶς προσηματολισμένα, παραμένουν πλούσια εἰς ἀποχρώσεις καὶ εὐκαμψίαν. Ἐκαστος, ὅθεν, ἐξ ὑμῶν, ποῦ θὰ τὰ μελετήσῃ, δύναται νὰ ἀντλήσῃ ἐνθάρρυνσιν καὶ συμβουλὴν, ἵνα ἀντιμετωπίσῃ ἀποδοτικώτερον, εἰς τὸ ἰδικόν του πλαίσιον, τὰς εὐθύνas του.

Οὕτω τὸ Συνέδριον παρέσχε πραγματικὴν, θετικὴν καὶ ἀξιόλογον ὀπηρεσίαν εἰς τὴν πρόδον τῆς Ἐπιστημονικῆς Ὀργανώσεως.

Ἐκατομύρια ἀνδρῶν καὶ γυναικῶν ἀνὰ τὸν κόσμον, ἀφυπνίζονται καὶ ἀποκτοῦν συνείδησιν τῆς ἰσχύος τῆς ἐπιστήμης. Ἐξιοῦν ὅπως αὕτη ἐξυπηρετεῖ τὴν ἐπιθυμίαν των δι' εἰρήνην καὶ πρόοδον.

Εἰς τοὺς κόλπους τῆς ἐπιχειρήσεως—καὶ χρησιμοποιοῦ ἔνταῦθα τὸν ὄρον τοῦτον ἐν τῇ εὐρυτάτῃ ἐννοίᾳ του—ἡ ἐπιστημονικὴ ὀργάνωσις, διὰ τῆς ταυτοχρόνου ἐπιδιώξεως μεγαλυτέρας δράσεως καὶ δικαιοτέρας διανομῆς καὶ μεγαλυτέρου σεβασμοῦ τῶν ἀνθρωπίνων ἀξιών, προσέφερε μίαν ἀπέραντον συμβολὴν εἰς τὴν πραγματοποίησιν τῆς ἁρμονίας τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων καὶ τῆς οἰκονομικῆς προόδου, εἰς τὴν ὁποίαν ὁ κόσμος ἀναζητεῖ τὴν πνευματικὴν καὶ ὕλικὴν ἰσορροπίαν του. Δὲν ἀπομένει παρὰ νὰ πολλαπλασιάσωμεν, νὰ διαδώσωμεν μετ' ἐπιμονῆς εἰς ἕλας τὰς χώρας, τὰ θετικὰ ἀποτελέσματα τῶν δοκιμασθέντων τούτων προτύπων.

Εἰς τὸ ἐπίπεδον τῆς ἐπιχειρήσεως ἀπομένει εἰσέτι ἀτελείωτον ἐν μέγα ἔργον, ἀνεπαρκῶς κατανοημένον εἰς πολλὰς χώρας: ἡ **ἐθελουσία συνεργασία** μεταξὺ ἐπιχειρήσεων, ἐν τῷ μέτρῳ τῆς πραγματικῆς ἀλληλοεξαρτήσεως τῆς ἀποδοτικότητός των. Εἰς ἱκανὸς καὶ διορατικὸς βιομήχανος μοῦ ἐνεπιστεύετο μίαν ἡμέραν τὸν δισταγμὸν του νὰ πραγματοποιήσῃ ἐν μέγα σχέδιον συγχρονισμοῦ καὶ μοῦ ἔλεγε: «Δὲν εἶμαι παρὰ ἐν στοιχεῖον εἰς τὴν ἄλυσον τῶν διαδοχικῶν ἐπεξεργασιῶν· ἐὰν οἱ προμηθευταὶ μου πρώτων ὑλῶν καὶ ὑπηρεσιῶν παραμένουν ἀνεπαρκῶς ὀργανωμένοι, τοῦτο θὰ βαρύνῃ ἐπὶ τῆς ἀνταγωνιστικῆς ἱκανότητός μου καὶ αἱ ἐπενδύσεις μου ἴσως διακινδυνεύσουν»· καὶ προσέθεσε: «ἡ παραγωγικότης τοῦ ἐμπορίου καὶ τῆς γεωργίας, ὡς καὶ ἡ ἀποδοτικότης τῶν δημοσίων ὑπηρεσιῶν δὲν εἶναι ἀδιάφορα εἰς τὴν βιομηχανίαν μου». Ἐκ τῆς διαπιστώσεως ταύτης ἀπομένει νὰ ἐξαχθῇ κόσμος ὁλόκληρος δράσεως εἰς τὸ ἐπίπεδον τῶν ἀμέσων εὐθυνῶν τῶν ἐπιχειρήσεων: Ἐνταλλαγή πείρας, ἀπλοποίησις τῶν τύπων, εἰδίκευσις, προγράμματα μέσης καὶ μακρᾶς πνοῆς.

Ἡ ἀνάγκη ὁμῶς τῆς ἐπιστημονικῆς ὀργανώσεως δὲν ἐξαντλεῖται εἰς τὸ ἐπίπεδον τῆς ἐπιχειρήσεως. Ὅταν αἱ ἀγοραὶ καταναλώσεως κλειθῶνται αὐθαίρετως, ὅταν τὰ κεφάλαια ἀρνοῦνται νὰ μετάσχουν εἰς ἐπενδύσεις ἀναγκαίας ἵνα κρατήσουν τὸν μηχανικὸν ἐξοπλισμὸν τῶν ἐργοστασίων εἰς τὸ ὕψος τῆς προόδου, ὅταν ἔλλείπουν αἱ πρώται ὑλαί, ὅταν—καὶ τοῦτο εἶναι σοβαρὸν—αἱ διαθέσιμοι ἐργατικαὶ χεῖρες ὑπερπλεονάζουν, τότε πρόκειται περὶ δυσχερειῶν ζωτικῆς σημασίας διὰ τὴν ἐπιχείρησιν, τὰς ὁποίας ὁμῶς δὲν ἔχει αὕτη τὴν δυνατότητα νὰ διορθώσῃ δι' ἀμέσου δράσεως. Πρὸς τοῦτο ἀπαιτοῦνται ἄλλα, κατὰλληλα, μέσα.

Πρόκειται νὰ δημιουργηθοῦν ἐμπόδια εἰς τὴν συναγωνιστικὴν ἀνάπτυξιν τῆς ἐπιχειρήσεως; Περὶ τοῦ ἀντιθέτου ἀκριβῶς θὰ πρόκειται. Μὴ λησμονώμεν ὅτι, συνήθως, ἡ οὐσία τῶν ἀνισορροπιῶν τούτων ἀκριβῶς ἔγκειται εἰς τὴν ἐπέμβασιν τοῦ Κράτους, τὸ ὁποῖον εὐνοεῖ τοὺς τοίχους τῶν φρουρίων προστασίας, ὀπισθεν τῶν ὁποίων καταφεύγουν τὰ ἀτομικὰ συμφέροντα. Ὄβω, ἔξω τῆς ἀκτίνας δράσεως καὶ τῆς εὐθύνης τῆς ἐπιχειρήσεως, πόσαι δυσκολίαι ἀπειλοῦν τὴν εἰρήνην καὶ ἐμποδίζουν τὴν πρόοδον! Αὗται, ἀπαλλασσόμεναι τοῦ ἐπιχρίσματος τῶν παθῶν, ἐμφανίζονται πρὸ παντός ὡς προβλήματα ὀκνηρίας: ὀκνηρίας διὰ πληροφωρίας, ἐπαφάς, προβλέψεις, δεσμούς, διαρθρώσεις, ἐν ἐνί, ὀκνηρίας ὀργανώσεως. Αἱ δυσχερεῖαι αὗται διαφέρουν ἀπὸ ἡπείρου εἰς ἡπείρον, ἀπὸ χώρας εἰς χώραν.

Ἐδῶ καλοῦνται προβλήματα κοινῶν ἀγορῶν καταναλώσεως ἐν Εὐρώπῃ, ἀλλὰ τοῦ παγκόσμιου πρόβλημα πρώτων ὑλῶν. Ἡ ἔντασις ὁμοῦς τὴν ὁποῖαν δημιουργοῦν μεταδίδεται, περιπλέκεται, ἀμοιβαίως ἐπιδεινοῦται καὶ δημιουργεῖ οὕτω ἐν ἀλλῇ λέγγυον ἐνδιαφέρον ἐξομαλύνσεως.

Ἐῤχομαι ὅπως οἱ πρωτοπόροι τῆς ἐπιστημονικῆς ὁργανώσεως ἐνδιαφερόμενοι προοδευτικῶς εἰς τὰ μεγάλα ἐξωτερικὰ προβλήματα τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἡ πεῖρά σας ἐπὶ τῆς ἀνθρωπίνης πλευρᾶς τῶν πραγμάτων, αἱ δυσκολίαι τὰς ὁποίας προκαλεῖ ὁ συντονισμός, καθιστοῦν ὑμᾶς ἰδεωδῶς καταλλήλους νὰ λάβετε μέρος εἰς τὰς μελέτας ταύτας.

Ἄναμφιβόλως θὰ συναντήσετε εἰς αὐτὰς τὰ ἴδια ἐμπόδια τὰ ὁποῖα ἐγνωρίσατε ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως. Εἴμεθα βέβαιοι ὅτι θὰ τὰ λάβετε ὑπὸ σημείωσιν μετὰ σεβασμοῦ. Διότι ὁργανῶναι ἰσοῦται πρὸς τὸ καθιερῶναι δεσμούς. Προδήλως, ὁ ὁργανωτὴς δὲν ἐγκαθιστᾷ τοὺς δεσμούς τούτους ὡς ἐν καινοφανῆ γεγονόσ. Πέριξ ἡμῶν συναντῶμεν ὄρια καὶ ἀντιδράσεις εἰς τὴν πρωτοβουλίαν μας, ταῦτα ὁμοῦς, εἰς τὴν ἀνοργάνωτον κατάστασίν των, συντελοῦν διὰ τῆς ἀσφαλείας των εἰς τὴν δημιουργίαν μιᾶς ἀπατηλῆς ἐννοίας τῆς ἐλευθερίας.

Πρέπει ὅπως, ὅτι στοιχίζουσιν οἱ δεσμοὶ οὗτοι τῆς ὁργανώσεως εἰς πειθαρχίαν καὶ περιορισμὸν τῆς ἐλευθερίας, ἀποδίδουσιν εἰς τὸ δεκαπλάσιον καὶ κατὰ προφανῆ τρόπον, ἵνα ἡ ὁργάνωσις καταστῆ ὄχι μόνον ἀνεκτὴ ἀλλὰ καὶ ἐπιθυμητή. Ἐν τῇ πραγματικότητι, εἰς μίαν ὁργάνωσιν καλῶς συλληφθεῖσαν, ἕκαστος κινεῖται ἐν μέσῳ μιᾶς ἰσορροπίας, ὅπου ἡ συναίσθησις τῆς εὐθύνης καὶ τῆς ἐλευθερίας εἰς πρωτοβουλίαν, εἶναι ἰσχυροτέρα τῆς ἐννοίας τῶν συνόρων τῆς ἐπιχειρήσεως ἐν τῇ ὁποίᾳ αὐταὶ ἐκδηλοῦνται. Ἡ μέριμνα τῆς τοιαύτης ἰσορροπίας θίγει αὐτὸ τοῦτο τὸ βάθος τοῦ ἀνθρωπίνου προβλήματος τῆς ὁργανώσεως, εἰς ὅλα τὰ ἐπίπεδα τῆς κοινωνικῆς διαρθρώσεως.

Ἄνακεφαλαίων συμπεραίνω : Τὸ ἠθικὸν καὶ πολιτικὸν καθεστῶς τοῦ αἰῶνός μας μᾶς καθιστᾷ ὑπευθύνους ἐνώπιον τῆς ὀλότητος νὰ κάμωμεν τὴν πλεόν σύμφωνον πρὸς τὸ συμφέρον τῆς χρῆσιν τῆς ἱκανότητος τῆς ἐργασίας. Ἡ συνοχή τῆς δημοκρατικῆς κοινωνίας μας βασίζεται ἐπὶ τῆς εὐθύνης ταύτης. Ἐκ τῶν ἀποτελεσμάτων τὰ ὁποῖα θὰ ἐπιτευχθοῦν κατὰ τὰ προσεχῆ δέκα ἢ εἴκοσιν ἔτη, θὰ κριθῇ ἡ ἐσωτερικὴ συνοχή τῶν δημοκρατιῶν μας καὶ ἡ θέσις των εἰς τὸν μέγαν ἀνταγωνισμὸν πολιτισμοῦ ἐν τῷ κόσμῳ.

Ἡ παρουσία σας ἐνταῦθα, τόσοσιν πολυαριθμῶν, τόσοσιν ἐνεργητικῶν, εἶναι ἐνθαρρυντικὸν δειγμὰ ὑψηλῆς συναισθήσεως τῆς εὐθύνης. Εἰς τὴν ἐπίγνωσιν τῆς εὐθύνης ταύτης, εἰς τὴν φλόγα ἡ ὁποῖα θερμαίνει τὰς καρδίας μας καὶ τὴν ὁποῖαν συμμερίζονται τόσοσιν ἄνδρες καὶ γυναῖκες εἰς ὅλας τὰς χώρας τοῦ κόσμου, ἐναποτίθενται, ὡς εἰς ὕστατον καταφύγιον, αἱ ἐλπίδες μας.

Τὸ ΓΡΑΦΕΙΟΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚῶΝ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚῶΝ ΕΡΕΥΝῶΝ τῆς Ἄνωτ. Σχολῆς Βιομηχανικῶν Σπουδῶν, ἐν τῇ ἐπιθυμίᾳ του νὰ φανῇ χρήσιμον εἰς εὐρύτερον κύκλον, θὰ δώσῃ διὰ τῶν ΣΠΟΥΔῶΝ μίαν σειράν ἄρθρων ἀφορώντων τὴν διεθνή κίνησιν γύρω ἀπὸ τὰ ζητήματα τῆς Ὀργανώσεως. Τὸ ἀνωτέρω εἶναι τὸ δεύτερον ἄρθρον τῆς σειράς. Τὸ πρῶτον ἐδημοσιεύθη εἰς τὸ προηγούμενον τεῦχος τῶν ΣΠΟΥΔῶΝ.