

1.) Τὰ κυριώτερα προσόντα προϊσταμένου μικρᾶς βιομηχανικῆς ἐπιχειρήσεως εἶναι τὰ τεχνικά.

2.) Ἐφ' ὅσον ἀνερχόμεθα εἰς τὴν ἱεραρχίαν τῶν ἐπιχειρήσεων ἡ σχετικὴ σημασία τῆς διοικητικῆς ἱκανότητος αὐξάνει, τῆς δὲ τεχνικῆς βαίνει ἐλαττωμένη.

3.) Τὸ κυριώτερον προσόν τῶν προϊσταμένων τῶν μεγάλων ἐπιχειρήσεων εἶναι τὸ διοικητικόν, τοῦ ὁποῦ ἡ σπουδαιότης αὐξάνει ἀναλόγως πρὸς τὸ μέγεθος τῆς ἐπιχειρήσεως.

4.) Τὰ ἐμπορικὰ καὶ οἰκονομολογικὰ προσόντα ἔχουσι σπουδαιότεραν θέσιν διὰ τοὺς προϊσταμένους μικρῶν καὶ μετρίων ἐπιχειρήσεων ἢ διὰ τοὺς ὑποδεεστέρους ὑπαλλήλους τῆς τεχνικῆς λειτουργίας.

5.) Ἐφ' ὅσον ἀνυψούμεθα εἰς τὴν ἱεραρχίαν τῶν ἐπιχειρήσεων ὁ διοικητικὸς συντελεστὴς αὐξάνει ἐπὶ ζημίᾳ τῶν ἄλλων, οἵτινες τείνουσιν πρὸς ἐξίσωσιν μεταξὺ ἀλλήλων φθάνοντες εἰς τὸ δέκατον τοῦ συνόλου.

Οἱ πίνακες ὑπ' ἀριθ. 1 καὶ 2 ἔχουν μεγάλην ὁμοιότητα ἐκτὸς τῆς διαφορᾶς τῆς προκυπτούσης ἐκ τοῦ ὅτι οἱ προϊστάμενοι καὶ τῶν ἐλαχίστων ἐπιχειρήσεων ἔχουν ἀνάγκην ἐμπορικῶν καὶ οἰκονομολογικῶν προσόντων.

Τὸ πλέον σημαντικὸν συμπέρασμα τῶν δύο πινάκων τούτων εἶναι ὅτι ἡ μὲν τεχνικὴ ἱκανότης εἶναι ἡ κυριώτερα ἰδιότης τῶν κατωτέρων ὑπαλλήλων τῶν μεγάλων ἐπιχειρήσεων καὶ τῶν προϊσταμένων τῶν μικρῶν βιομηχανικῶν ἐπιχειρήσεων. Ἡ δὲ διοικητικὴ ἱκανότης εἶναι ἡ κυριώτερα ἰδιότης τῶν ἀνωτέρων προϊσταμένων.

Τὰ αὐτὰ συμπεράσματα ἐφαρμόζονται καὶ εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις φύσεως διαφόρου τῶν βιομηχανικῶν τῆς τεχνικῆς ἰδιότητος ἀντικαθισταμένης διὰ τῆς ἀντιστοιχούσης κυρίας ἰδιότητος τῆς ἐπιχειρήσεως.

Ὁ κ. Φαῦδλ ἀποδίδων ἐξαιρετικὴν σημασίαν εἰς τὴν ἔξαρσιν τῶν διοικητικῶν προσόντων διὰ τὴν ὀργάνωσιν καὶ τὴν διοίκησιν τῶν μεγάλων ἐπιχειρήσεων προσάγει πλεῖστα μέσα ἵνα καταστήσῃ τὸ γεγονός τοῦτο σαφέστερον διὰ τῶν πινάκων ἔχων ὑπ' ὄψει ὅτι ἡ κοινὴ γνώμη ἦτις ἀποδίδει ἤδη τὴν πρέπουσαν θέσιν εἰς τὴν τεχνικὴν ἱκανότητα, δὲν πρέπει νὰ παραβλέπῃ τὰ διοικητικὰ προσόντα (πίνακες ὑπ' ἀριθ. 3, 4, 5 εἰς τὸ τέλος τῆς ἐργασίας).

### 3. — Ἀνάγκη καὶ δυνατόν διοικητικῆς διδασκαλίας

Εἰς τὸ ὑπ' ὄψει κεφάλαιον ὁ συγγραφεὺς ἐπιμένει ἐπὶ τῆς ἀνάγκης καὶ τοῦ δυνατοῦ διοικητικῆς διδασκαλίας παρατηρῶν ὅτι πρὸς τὸ παρὸν ἡ παρεχομένη ὑπὸ τῶν μεγάλων τεχνικῶν ἰδρυμάτων μόρφωσις εἶναι μόνον τεχνικὴ καὶ ὅτι δεόν νὰ συμπληρωθῇ διὰ διοικητικῆς διδασκαλίας.

Ἄν καὶ ἡ σημασία τῶν διοικητικῶν προσόντων ἀναγνωρίζεται ἐν τῇ πράξει, διότι «διὰ τὴν ἐκλογὴν, λέγει, ἀρχιεργατῶν ἢ ἐπιστατῶν μεταξὺ ἐργατῶν, ἢ διευθυντοῦ μεταξὺ μηχανικῶν ἢ τεχνικῆς ἱκανότητος οὐδόλως προσδιορίζει τὴν ἐκλογὴν. Βεβαίως ὁ υποψήφιος πρέπει νὰ κατέχῃ τὴν ἀπαιτούμενην δόσιν τεχνικῆς ἱκανότητος, ἀλλὰ μεταξὺ υποψηφίων ἴσης περιῆπου τεχνικῆς ἱκανότητος προτιμᾶται ὁ ἔχων προσόντα ἐμφανίσεως κύρους, τάξεως, ὀργανώσεως, τὰ ὁποῖα εἶναι πάντα στοιχεῖα τῶν διοικητικῶν προσόντων».

Ὁ κ. Φαῦδλ ἀντικρούει τὴν γενικῶς παραδεδεγμένην γνώμην ὅτι ἡ διοικητικὴ ἱκανότης κτᾶται μόνον διὰ τῆς πείρας τῶν ἐργασιῶν, καὶ ἀποδεικνύει ὅτι δύναται νὰ διδαχθῇ ἡ διοικητικὴ ἐπιστήμη κατ' ἀρχάς μὲν ἐν ταῖς σχολαῖς, κατόπιν δὲ νὰ ἐξακολουθήσῃ ἡ διδασκαλία ἐν τῇ ἐφαρμογῇ εἰς τὰ συνεργεῖα καὶ ἀποδίδει τὴν μέχρι τοῦδε ἔλλειψιν διοικητικῆς διδασκαλίας εἰς τὴν ἔλλειψιν συγκεκροτημένου συστήματος (doctrine) ἀπαραιτήτου διὰ τὴν ὑπαρξιν τῆς διδασκαλίας, διότι λέγει «δὲν ὑπάρχει ἀκόμη καθιερωμένον σύστημα διοικητικῆς διδασκαλίας, προῖόν δημοσίας συζητήσεως», ἀλλ' τὸναντίον ὑπάρχει ἀπειρία προσωπικῶν συστημάτων. Καὶ ὡς ἐκ τούτου βλέπομεν ἐφαρμοζομένους πανταχοῦ ἐν τῇ βιομηχανίᾳ, ἐν τῷ στρατεύματι, ἐν τῇ οἰκογενείᾳ, ἐν τῷ Κράτει, «τοὺς πλέον ἀντικειμένους πρὸς ἀλλήλους τρόπους ἐνεργείας ὑπὲρ τὴν αἰγίδα τῶν αὐτῶν ἀρχῶν».

Καὶ ἐν ᾧ προκειμένου περὶ τεχνικῶν πράξεων «πᾶς προϊστάμενος σέβεται ὄρισμένους κανόνας, ἀνευ τῶν ὁποίων θὰ ἐκινδύνευε νὰ ἀπολέσῃ τὴν κοινὴν ὑπόληψιν, ἐν τῇ διοίκησει δύναται ἀφόδως νὰ ἐπιδίδεται εἰς τὰς πλέον ἐπιζημίους ἐνεργείας». Διότι αἱ ἀρχαὶ αἱ διέπουσαι τὰς ἐνεργείας του δὲν κρίνονται ἀφ' ἑαυτῶν ἀλλὰ διὰ τῶν ἀποτελεσμάτων αὐτῶν ἅτινα εἶναι πολλάκις λίαν ἀπομεμακρυσμένα καὶ δυσκόλως δύναται νὰ συνδεθῶσι πρὸς τὰ αἰτία αὐτῶν. Ἐὰν ὅμως ὑπῆρχε παραδεδειγμένον σύστημα, δεδοκιμασμένον ὑπὸ τῆς πείρας ὁ τρόπος ἐνεργείας θὰ ἦτο πάντοτε σαφῶς διαγεγραμμένος, καὶ θὰ ὑπῆρχε σύναλον ἀρχῶν, κανόνων, μεθόδων καὶ μέσων δεδοκιμασμένων καὶ ἐξηλεγμένων ὑπὸ τῆς δημοσίας πείρας.

Ἀρχαὶ διοικήσεως ὑπάρχουσι πολλαὶ καὶ εἶναι πάγκοινως ἀνεγνωρισμέναι, ὡς αἱ διαρκῶς διακηρυσσόμεναι «μεγάλαι ἀρχαὶ ἐπιβολῆς, πειθαρχίας, ὑπαγωγῆς τῶν εἰδικῶν συμφερόντων εἰς τὰ γενικά, ἐνόητος διευθύνσεως, συντονισμοῦ τῶν προσπαθειῶν, προνοίας κτλ. κτλ.».

Φαίνεται ὅμως ὅτι ἡ ἀπλή διακήρυξις αὐτῶν δὲν ἀρκεῖ, διότι ἀπαιτεῖται ἡ γνώσις καὶ χρησιμοποίησις τῶν μέσων τῆς πραγματοποιήσεως, τὰ ὁποῖα εἶναι ἐξ ἴσου πολυάριθμα καὶ τὰ ὁποῖα εἴτε εἶναι καλὰ ἢ κακὰ ἐφαρμόζονται ἀλληλοδιαδόχως εἰς τὴν οἰκογένειαν, εἰς τὰ ἐργαστήρια



και εις τὸ Κράτος, και ἡ ἔμμονὴ εἰς αὐτὰ ἀνεξαρτήτως τῆς πραγματικῆς αὐτῶν ἀξίας προέρχεται ἐκ τῆς ἐλλείψεως καθιερωμένου συστήματος και διότι τὸ κοινὸν στερεῖται κριτηρίου διὰ τὰς διοικητικὰς πράξεις.

Ἐν τούτοις ἡ καθιέρωσις συστήματος δὲν φαίνεται δυσχερῆς, κατὰ τὸν κ. Φαυόλ, ἐὰν οἱ πλέον διακεκριμένοι ἀρχηγοὶ συγκεκροτημένων ἐπιχειρήσεων ἢ ὑπηρεσιῶν ἐξέθετον τὰς προσωπικὰς αὐτῶν ἀντιλήψεις ἐπὶ τῶν ἀρχῶν και τῶν μέσων τῆς διοικήσεως τῶν ἐργασιῶν των, ἐκ τῶν ὁποίων θὰ ἐσχηματίζετο ταχέως διὰ συγκρίσεως και συζητήσεως τὸ σύστημα. Ἄλλὰ συνήθως οἱ μεγάλοι ἀρχηγοὶ δὲν ἔχουσι τὸν χρόνον ἢ τὴν διάθεσιν πρὸς συγγραφὴν και ἀποθνήσκουσιν χωρὶς αἱ ἀρχαὶ αὐτῶν νὰ γίνωσι γνωσταὶ και ἄνευ μαθητῶν. Ὡς ἐκ τούτου χωρὶς νὰ ἀναμείνη τις τὴν συμβολὴν τῶν ἀριστοτεχνῶν τούτων τῆς διοικήσεως πρέπει νὰ σχηματισθῆ ρεῦμα ἰδεῶν, συγκεντρουμένων τῶν παρατηρήσεων πάντων τῶν ὀπωσδήποτε ἀσχολουμένων πρὸς τὰ θέματα ταῦτα και ἐκ τοῦ ρεύματος τούτου θὰ πηγᾶσῃ τὸ σύστημα.

Ὁ συγγραφεὺς (ὅστις ἀνήκει εἰς τοὺς μεγάλους τεχνικοὺς ἐπιστήμονας και ἀρχηγοὺς βιομηχανίας), ἐκθέτων τὰς ἰδέας του συνδυάζει τὰς δύο ταύτας πηγὰς και ἐλπίζει, ἐπιτυχῶς νομίζομεν, ὅτι συντελεῖ εἰς τὸν καταρτισμὸν διοικητικῆς διδασκαλίας. Κατόπιν ἐκθέτει τὰς ἰδέας αὐτοῦ ἐπὶ τῆς ἀνάγκης τῆς διοικητικῆς μορφώσεως εἰς πάσας τὰς βαθμίδας τῆς ἐκπαιδεύσεως ἀπὸ τῆς στοιχειώδους μέχρι τῆς ἀνωτάτης. Βεβαίως δὲν ἀρκεῖ, λέγει, ἡ διδασκαλία διὰ τὸν σχηματισμὸν ἰκανῶν διοικητῶν, ὅπως δὲν ἀρκεῖ ἡ τεχνικὴ διδασκαλία διὰ τὸν σχηματισμὸν καλῶν τεχνικῶν ἐπιστημόνων, ἀλλὰ θὰ συντείνῃ εἰς τοῦτο, ὡς συντείνει και ἡ τεχνικὴ διδασκαλία εἰς τὸν καταρτισμὸν καλῶν τεχνικῶν ἐπιστημόνων. Ἡ διδασκαλία πρέπει νὰ εἶναι γενικὴ διότι αἱ ἀρχαὶ τῆς διοικήσεως εἶναι ἐξ ἴσου χρήσιμοι διὰ τὴν οἰκογένειαν, διὰ τὸν πρακτικὸν βίον και διὰ τὸ Κράτος.

Ἐν ᾧ νῦν ὁ ἀρχάριος ἐν τῇ ἀρχῇ τῆς δράσεώς του δὲν ἔχει διδαχθῆ οὔτε σύστημα οὔτε μέθοδον διοικήσεως, ἡ διδασκαλία αὐτῆς θὰ ἐσκόπει ἀκριβῶς νὰ θέτῃ αὐτὸν εἰς θέσιν νὰ ἐπωφελεῖται τῶν διδαγμάτων τῆς πείρας.

Εἰς τὸ ἐπόμενον μέρος τῆς ἐργασίας του ὁ κ. Φαυόλ ἐκθέτει τὰ στοιχεῖα τοιαύτης διδασκαλίας οἷαν τὴν φαντάζεται διὰ τὴν στοιχειώδη ἐκπαίδευσιν θεωρῶν ὅτι ἡ διδασκαλία αὐτῆς εἰς τὴν μέσῃν και ἀνωτάτην εἶναι εὐκολώτερον νὰ καταρτισθῇ.

## ΜΕΡΟΣ Β΄.

### ΑΡΧΑΙ ΚΑΙ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ

Τὸ δεῦτερον μέρος διαιρούμενον εἰς δύο κεφάλαια περιλαμβάνει τὰς γενικὰς ἀρχὰς και τὰ στοιχεῖα τῆς διοικήσεως.

#### 1. Γενικαὶ ἀρχαὶ τῆς διοικήσεως.

Ἐξετάζοντες τὰ μέσα δι' ὧν λειτουργεῖ ἡ διοικητικὴ λειτουργία παρατηροῦμεν ὅτι ἐν ᾧ αἱ ἄλλαι λειτουργίαι θέτουσι εἰς ἐνέργειαν τὰς ὕλας ἢ τὰ μηχανήματα' αὕτη ἀναφέρεται εἰς τὸ καλούμενον ὑπὸ τοῦ συγγραφέως κοινωνικὸν σῶμα (ἢ συγκρότημα), corps social, ἢτοι εἰς τὸ προσωπικὸν και ὅτι αἱ διέπουσαι αὐτὸ ἀρχαὶ δὲν ἔχουσι ἀπόλυτον και ἀκαμπτον ἰσχὸν ἀλλὰ ρυθμίζονται ὑπὸ τοῦ μέτρου, ἔνεκα τῆς ποιτικιλίας και μεταβλητικότητος τῶν περιστάσεων και τῶν προσώπων. Καὶ διὰ τοῦτο ἡ ἐφαρμογὴ τῶν ἀρχῶν τούτων ἐνέχει μεγάλην δυσκολίαν, ἀπαιτουμένης πάσης δυνατῆς ὀξυνοίας, πείρας, ἀποφασιστικότητος και μέτρου. Ἄν και ὁ ἀριθμὸς τῶν γενικῶν ἀρχῶν δὲν εἶναι περιωρισμένος, ὡς περιλαμβάνων πάντα κανόνα ἀποσκοποῦντα εἰς βελτίωσιν τοῦ κοινωνικοῦ σώματος ἀναφέρομεν κατωτέρω τὰς ἐξῆς κυριώτερας ἀρχὰς κατὰ τὴν ἰδίαν πείραν τοῦ συγγραφέως ἢτοι:

- 1.) Τὴν διαίρεσιν τῆς ἐργασίας.
- 2.) Τὴν ἐπιβολήν.
- 3.) Τὴν πειθαρχίαν.
- 4.) Τὸ ἐνιαῖον τῆς διοικήσεως.
- 5.) Τὸ ἐνιαῖον τῆς διευθύνσεως.
- 6.) Τὴν ὑπαγωγὴν τῶν ἐδικῶν συμφερόντων εἰς τὸ γενικόν.
- 7.) Τὴν ἀμοιβήν.
- 8.) Τὴν συγκέντρωσιν.
- 9.) Τὴν ἱεραρχίαν.
- 10.) Τὴν τάξιν.
- 11.) Τὴν ἰσονομίαν.
- 12.) Τὴν σταθερότητα τοῦ προσωπικοῦ.
- 13.) Τὴν πρωτοβουλίαν.
- 14.) Τὴν σύμπνοιαν τοῦ προσωπικοῦ.

Ἐξετάσομεν ἤδη μίαν πρὸς μίαν τὰς ἀρχὰς ταύτας.



## 1.) Διαίρεσις τῆς ἐργασίας.

Ἡ διαίρεσις τῆς ἐργασίας, ἥς ὑπόδειγμα παρέχει ἡ φύσις καὶ ἡ ἐξέλιξις τῆς ἀνθρωπίνης κοινωνίας, σκοπεῖ τὴν βελτίωσιν καὶ αὐξήσιν τῆς παραγωγῆς διὰ τῆς ὑπὸ τῆς ἐπαναλήψεως ἐκάστης προσπάθειας προσκτωμένης ἐπιτηδειότητος, βεβαιότητος καὶ ἀκριθείας. Ἡ διαίρεσις τῆς ἐργασίας συνεπάγεται τὴν ἐξειδίκευσιν τῶν λειτουργιῶν καὶ τὴν διαίρεσιν τῶν ἐξουσιῶν, ἔχει δὲ ὄρια καθοριζόμενα ὑπὸ τῆς πείρας καὶ τοῦ μέτρου.

## 2.) Ἐπιβολή.

Ἡ ἐπιβολή συνίσταται εἰς τὸ δικαίωμα τοῦ διατάσσειν καὶ τὴν δύναμιν ἢ ὅποια προκαλεῖ τὴν ὑπακοήν.

Πᾶς προϊστάμενος δεόν νὰ ἔχη ἐπιβολὴν καταστατικὴν πηγάζουσαν ἐκ τοῦ ἀξιωματος τοῦ ὁποῖον κατέχει, καὶ προσωπικὴν στηριζομένην ἐπὶ τῆς δξυνοίας, τῶν γνώσεων, τῆς πείρας, τῆς ἠθικῆς ἀξίας, τῶν προσόντων διοικήσεως, τῶν παρασχεθειῶν ὑπηρεσιῶν, κτλ. Συνεπακολούθημα τῆς ἐπιβολῆς εἶναι ἡ εὐθύνη ἢ τοι ἡ καθιέρωσις τῶν συνεπειῶν τῆς ἐξασκήσεως τῆς ἐξουσίας δι' ἀμοιβῆς ἢ ποινῆς.

Ὁ καθορισμὸς τῆς εὐθύνης εἶναι δυσχερῆς εἰς τὰς μεγάλας ὑπηρεσίας ἢ ἐπιχειρήσεις προκειμένου περὶ ἀνωτέρων βαθμῶν ἱεραρχίας. Ἐν ᾧ εἶναι εὐκόλος προκειμένου περὶ ἀπλοῦ ἐργάτου, γίνεται ἀμέσως δυσκολώτερος ἀπὸ τῆς πρώτης ἱεραρχικῆς βαθμίδος. Ἐνεκα τούτου ἡ ἐξάσκησις τοῦ καθορισμοῦ τῶν εὐθυνῶν ἀπαιτεῖ μέγιστα ἠθικὰ προσόντα ἀμεροληψίαν καὶ δύναμιν χαρακτήρος ἀνευ τῶν ὁποίων ἡ ἔννοια τῆς εὐθύνης ἐξαφανίζεται ἐκ τῆς ὑπηρεσίας.

Μέγιστον ἐλάττωμα εἰς τὴν διοίκησιν ἀποτελεῖ ὁ φόβος τῶν εὐθυνῶν διότι παραλύει πολλάκις ἀγαθὰς πρωτοβουλίας καὶ ἐκμηδενίζει πολλὰς ἀρετὰς διὸ καὶ ἡ θαρραλέα καὶ λελογισμένη ἀνάληψις εὐθυνῶν αὐξάνει τὴν ὑπόληψιν καὶ τὴν ἀξίαν τοῦ ἀναλαμβάνοντος αὐτάς.

Ἐς σημειώσωμεν ἐνταῦθα, ἐν παρεκβάσει, τὴν σημασίαν ἣτις δίδεται ἐν Ἀγγλίᾳ εἰς τὴν ἔννοιαν τῶν εὐθυνῶν ὥστε ὁ χαρακτηρισμὸς τῆς ἰκανότητος προσώπου τινος εἶναι ὅτι κατέχει: «ὕπευθυνον θέσιν» ἐν τῇ κοινωνικῇ ἱεραρχίᾳ τῶν ἀξιωματιῶν.

Τέλος ὁ συγγραφεὺς παρατηρεῖ ὅτι ἡ καλλιτέρα ἐξασφάλισις κατὰ τῶν καταχρήσεων τῆς ἐξουσίας καὶ τῶν ἀδυναμιῶν τῶν ἀνωτέρων προϊσταμένων εἶναι ἡ προσωπικὴ καὶ ἰδίως ἡ ἠθικὴ αὐτῶν ἀξία, ἃς οὔτε ἡ ἐκλογή οὔτε ἡ περιουσία ἐξασφαλίζουσι ἐξ ἀνάγκης (ἀποβλέπων εἰς τὸν τρόπον τῆς ὑποδείξεως τῶν προσώπων εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις ἢ ὑπηρεσίας).

## 3.) Πειθαρχία.

Πειθαρχία εἶναι «ἡ ὑπακοή, ἡ ἐπιμέλεια, ἡ δραστηριότης ἢ ἐμφά-

νησις καὶ ἡ ἐκδήλωσις τῶν ἐξωτερικῶν σημεῖων τοῦ σεβασμοῦ συμφώνως πρὸς τὰς δάσεις τῶν καθιερωμένων, σχέσεων μεταξύ ἐπιχειρήσεως καὶ προσωπικοῦ αὐτῆς».

Αἱ σχέσεις αὗται προέρχονται εἴτε ἐξ ἐλευθέρως συμβάσεως κατόπιν προτέρας συνεννόησεως, ἢ ἀνευ τοιαύτης συζητήσεως, εἶναι γραπταὶ ἢ ἄγραφοι, προκύπτουσαι ἐξ ἐλευθέρως συγκαταθέσεως ἢ ἐκ τῶν νόμων καὶ ἐθίμων καὶ παρουσιάζουν μεγίστην ποικιλίαν μορφῆς, ἀλλ' ἐν πάσῃ περιπτώσει ὑπάρχει κοινὴ πεποίθησις ὅτι ἡ πειθαρχία εἶναι ἀπαραίτητος διὰ τὴν πρόοδον τῶν ἔργων.

Τὰ στρατιωτικὰ ἐγχειρίδια περιέχουν ἀρίστην διδασκαλίαν περὶ πειθαρχίας καὶ ἀναφέρουν μεταξύ ἄλλων «ὅτι ἡ πειθαρχία ἀποτελεῖ τὴν κυρίαν δύναμιν τῶν στρατευμάτων» εἰς τοῦτο ὅμως ὁ κ. Φαῦδλ δικαίως προσθέτει ὅτι ἡ πειθαρχία μορφοῦται τοιαύτη, ὅταν τὴν ἐπιθυμοῦσι οἱ ἀρχηγοί, τονίζων τὴν εὐθύνην τῶν ἀρχηγῶν διὰ τὴν κατάστασιν τῆς πειθαρχίας οἰουδήποτε κοινωνικοῦ ὀργανισμοῦ.

Ὁ ἀκριβὴς συμβατικὸς καθορισμὸς τῶν σχέσεων προσωπικοῦ καὶ ἐπιχειρήσεως ἔχει μεγίστην σημασίαν διὰ τὴν ἐξασφάλισιν τῆς πειθαρχίας, πλεῖσται δὲ ἀπεργίαι ἔχουν κύριον αἷτιον ἀσάφειαν περὶ αὐτὰς ἢ ἀνάγκην καθορισμοῦ τῶν σχέσεων τούτων. Εἰς τὸ παρελθὸν αἱ συμβάσεις αὗται καθορίζοντο ὑπὸ τοῦ ἐργοδότη μονομερῶς, ἀλλ' ἀπὸ μιᾶς πεντηκονταετίας ὑπάρχει γενικὴ τάσις, νὰ στηρίζωνται ἐπὶ συζητήσεως μεταξύ ἐργοδότη ἢ ομάδος ἐργοδοτῶν καὶ τῶν ἐργατικῶν ομάδων. Ὡς ἐκ τούτου ἡ εὐθύνη τοῦ ἐργοδότη περιωρίσθη, ἢ δὲ προϊούσα κρατικὴ ἐπέμβασις μειώνει ἐτι μᾶλλον αὐτήν, χωρὶς ὅμως νὰ παύῃ ὁ καθορισμὸς οὗτος νὰ ἀποτελεῖ ἐν τῶν κυριωτέρων μελημάτων τοῦ προϊσταμένου πάσης ἐπιχειρήσεως.

## 4.) Ἐνιαῖον διοικήσεως.

Τὸ ἐνιαῖον τῆς διοικήσεως ἐγκεῖται «εἰς τὸ ὅτι δι' οἰανδήποτε πρᾶξιν ὑπαλλήλου τινὸς πρέπει εἰς μόνον νὰ εἶναι ἀρμόδιος νὰ ἐκδίδῃ διαταγὰς καὶ ἀποτελεῖ μίαν τῶν οὐσιωδῶν βάσεων τῆς καλῆς λειτουργίας πάσης ὑπηρεσίας». Ἀρχὴ δὲ ἀπαραίτητος εἶναι ὅτι ἡ ὑπαρξίς δυαδικῆς διοικήσεως εἶναι ἀδύνατος. Ἐπὶ τῇ βάσει τοῦ ἐνιαίου τῆς διοικήσεως πρέπει νὰ τηρῆται καὶ ἡ ἱεραρχικὴ σειρὰ κατὰ τὴν ἐκδοσιν διαταγῶν, διότι ἐὰν γίνῃ ὑπερπήδησις ἐνδιαμέσου τινὸς ἐπέρχεται ἐνδοιασμὸς μὲν εἰς τὸν λαβόντα τὴν διαταγὴν, ψυχρότης δὲ καὶ δυσἀρέσκεια εἰς τὸν παραβλεφθέντα. Κατωτέρω ἐκτίθεται ἡ περίπτωσις τῆς ἀποφυγῆς τῆς ἱεραρχικῆς ὁδοῦ, ὅταν εἶναι δυνατὴ ἡ λύσις κοινῶν ζητημάτων διὰ συνεννόησεως δύο ὁμοιοβάθμων λειτουργῶν διαφόρων ὑπηρεσιῶν.

Τὰ μειονεκτήματα τοῦ δυαδικοῦ τῆς διοικήσεως εἶναι πασίγνωστα,



τούτου παράδειγμα συχνόν είναι ή περίπτωσης δύο συνεταιρών μεταξύ των οποίων δὲν ἐγένετο ἀρκούσα κατανομή των καθηκόντων, ἐλπίζόντων εἰς καλήν συνενόησιν, καὶ ἀγομένων εἰς διαφωνίας ἢ ἀποτυχίας.

##### 5.) 'Ενιαῖο' διευθύνσεως.

Διὰ τοῦ ἐνιαίου τῆς διευθύνσεως ὑπονοεῖται ἡ ἀνάγκη νὰ ὑπάρχη εἰς μόνος προϊστάμενος καὶ ἓν μόνον πρόγραμμα διὰ πᾶν σύνολον ἐνεργειῶν ἔχουσῶν τὸν αὐτὸν σκοπὸν καὶ εἶναι ἡ ἀναγκαία συνθήκη τοῦ ἐνιαίου τῆς ἐνεργείας, τῶν ἐναρμονίσεων τῶν δυνάμεων καὶ τῆς συγκεντρώσεως τῶν προσπαθειῶν. Εἶναι σαφῆς ἡ διάκρισις ἀπὸ τοῦ ἐνιαίου τῆς διοικήσεως, ἣτις ἀφορᾷ τὴν ἐκδοσὶν διαταγῶν ἐνῶ ἡ ἐνότης διευθύνσεως ἀφορᾷ τὴν ὑπαρξὶν ἐνιαίου προϊσταμένου καὶ ἐνιαίου προγράματος. Ἡ ἐνότης τῆς διοικήσεως προαπαιτεῖ τὴν ἐνότητα διευθύνσεως, ἀλλὰ δὲν εἶναι φυσικὴ συνέπεια αὐτῆς.

##### 6.) Ὑπαγωγή τοῦ προσωπικοῦ συμφέροντος εἰς τὸ γενικόν.

Νομίζομεν περιττὸν νὰ ἐπεκταθῶμεν ἐπὶ τῆς ἀρχῆς ταύτης, ἡ ὅποια ἀπαιτεῖ πρὸς πραγματοποίησιν τὰ ἐξῆς μέσα.

- α) Σταθερότητα καὶ καλὸν παράδειγμα ἐκ μέρους τῶν ἀρχηγῶν.
- β) Συμβάσεις ὅσον τὸ δυνατόν δικαιοτέρας.
- γ) Ἐπιμελῆ ἐπίβλεψιν.

##### 7.) Ἀμοιβὴ τοῦ προσωπικοῦ.

Ἡ ἀμοιβὴ τοῦ προσωπικοῦ ἀντιπροσωπεύει τὸ ἀντίτιμον τῶν παρεχομένων ὑπηρεσιῶν. Δέον νὰ εἶναι δίκαια καὶ νὰ ἱκανοποιῇ κατὰ τὸ δυνατόν ἐξ ἴσου τὸ προσωπικὸν καὶ τὴν ἐπιχείρησιν.

Ἡ βᾶσις τῆς ἀμοιβῆς ἐξαρτᾶται ἀφ' ἐνὸς μὲν ἐκ παραγόντων ἀνεξαρτήτων τῆς βουλήσεως τοῦ ἐργοδότη καὶ τῆς ἀξίας τοῦ ἐργαζομένου ὡς εἶναι ἡ ἀκρίβεια τοῦ βίου, ἡ ἀφθονία ἢ ἡ σπάνις προσωπικοῦ, ἡ γενικὴ κατάστασις τῶν ἐργασιῶν, καὶ ἡ οἰκονομικὴ κατάστασις τῆς ἐπιχειρήσεως, ἀφ' ἑτέρου δὲ ἐκ τῆς ἱκανότητος τῶν ἐργαζομένων καὶ ἐκ τῆς φύσεως τοῦ παραδεδεγμένου τρόπου ἀμοιβῆς.

Ἡ ἐκτίμησις τῶν παραγόντων τῶν χαρακτηριζόντων τὴν ἱκανότητα τῶν ἐργαζομένων ἐξετάζεται εἰς τὸ κεφάλαιον περὶ ἐκλογῆς τοῦ προσωπικοῦ, ἐπὶ τοῦ παρόντος θὰ ἐξετασθῶν οἱ τρόποι τῆς ἀμοιβῆς αὐτοῦ, οἵτινες ἔχουσι σπουδαίας συνεπειάς ἐπὶ τῆς πορείας τῶν ἐργασιῶν.

Εἰς ὅλα τὰ συστήματα ἀμοιβῆς τοῦ προσωπικοῦ ἐπιζητοῦνται τὰ ἐξῆς:

- α) Ἡ ἀκριδοδικαία ἀμοιβή.
- β) Ἡ ἐνίσχυσις τοῦ ζήλου πρὸς τὴν ἐργασίαν, ἀμοιδομένης πάσης χρησίμου προάπαθείας.

γ) Ὁ περιορισμὸς τῆς ἀμοιβῆς ἐντὸς λογικῶν ὁρίων.

Κατωτέρω ἐξετάζονται διαδοχικῶς ὁ τρόπος τῆς ἀμοιβῆς τῶν ἐργατῶν, τῶν ἐνδιαμέσων προϊσταμένων καὶ τῶν ἀνωτέρων ἀρχηγῶν.

Ὡς πρὸς τοὺς ἐργάτας ὑπάρχουσι τρεῖς τρόποι ἀμοιβῆς.

1.) Ἡ πληρωμὴ ἐπὶ τῇ βᾶσει ὠρισμένου ἡμερομισθίου, μὲ τὴν ἡμέραν.

2.) Ἡ ἀμοιβὴ ἐπὶ τῇ βᾶσει ὠρισμένου ποσοῦ ἡμερησίας ἐργασίας.

3.) Ἡ ἀμοιβὴ ἀναλόγως τοῦ ποσοῦ τῆς ἐργασίας.

Συμφώνως πρὸς τὸ σύστημα τοῦ ἡμερομισθίου ὁ ἐργάτης πωλεῖ εἰς τὸν ἐργοδότην, ἀντὶ ἀντιτίμου ὀριζομένου ἐκ τῶν προτέρων, μίαν ἡμέραν ἐργασίας ὑπὸ ὠρισμένης συνθήκας.

Τὸ σύστημα τοῦτο ἀπαιτεῖ πολλὴν ἐπίβλεψιν καὶ προκαλεῖ τὴν ἀμέλειαν. Ἐν τούτοις εἶναι ἐν μεγάλῃ χρήσει, ἰδίως ὅταν ἡ μέτρησις τῆς ἐκτελουμένης ἐργασίας ἀποβαίνει δυσχερῆς, καὶ τοῦτο ἐξηγεῖ τὴν διάδοσίν του.

Κατὰ τὸ σύστημα τῆς πληρωμῆς δι' ὠρισμένον ποσοῦν ἡμερησίας ἐργασίας, τὸ ἡμερομισθίον κανονίζεται ἐπὶ τῷ ὄρι τῆς ἐκτελέσεως συμπεφωνημένης ἐκ τῶν προτέρων ἐργασίας. Δύναται νὰ εἶναι ἀνεξάρτητον τῆς διάρκειας τῆς ἐργασίας, ἐὰν ὁμοῦς ἡ διάρκεια εἶναι συμπεφωνημένη ὡς ἴση πρὸς τὴν διάρκειαν τῆς ἡμερησίας ἐργασίας τὸ σύστημα πλησιάζει πρὸς τὸ προηγούμενον.

Τὸ σύστημα τοῦτο ἀπαιτεῖ ὀλιγωτέραν ἐπίβλεψιν τοῦ πρώτου ἀλλ' ἔχει τὸ ἐλάττωμα νὰ περιορίζῃ τὴν ἀπόδοσιν τῶν καλῶν ἐργατῶν εἰς ποσοῦν ἴσον πρὸς τὴν τῶν χειροτέρων. Κεῖ οἱ μὲν πρώτοι εὐρίσκουσι ὀλίγην τὴν ἀμοιβήν, οἱ δὲ δεῦτεροι δὲ τὸ ποσοῦν τῆς ἐργασίας εἶναι ὑπερβολικόν.

Τὸ σύστημα τῆς ἀμοιβῆς ἀναλόγως τοῦ ποσοῦ τῆς ἐργασίας, κανονίζει αὐτὴν ἀναλόγως τῆς παραγομένης ἐργασίας καὶ εἶναι ἐν μεγάλῃ χρήσει εἰς τὰ ἐργοστάσια ὅπου παράγονται πολλὰ ὁμοία ἀντικείμενα, ὡς καὶ εἰς ὅσας ἐργασίας ἡ παραγωγὴ δύναται νὰ μετρηθῇ εἰς βάρος ἢ εἰς τρέχοντα ἢ κυδικὰ μέτρα. Χρησιμοποιεῖται δὲ πάντοτε ὅταν τοῦτο εἶναι δυνατόν. Ἐχει βεβαίως τὸ ἐλάττωμα ὅτι ἐνθαρρύνει τὸν ἐργάτην εἰς τὸ νὰ ἐπιταχύνῃ τὴν παραγωγὴν ἐπὶ πιθανῇ βλάβῃ τῆς ποιότητος τῆς ἐργασίας, καὶ ὅτι γεννᾷ ζητήματα εἰς ἐκάστην ἀναθεώρησιν τιμῆς.

Ὅταν ὁ τρόπος οὗτος τῆς ἀμοιβῆς ἀναφέρεται εἰς σύνολον ἀρχετῶν ἐργῶν ἀποβαίνει ἐργασία δι' ἐργοαβίας. Ἐνίοτε διὰ νὰ μειωθῶσιν οἱ κίνδυνοι τῆς ἐργοαβίας τίθεται τιμὴ ὠρισμένη δι' ἐκάστην ἡμέραν ἐργασίας εἰς ἣν προτίθεται ὠρισμένη ἀμοιβὴ δι' ἐκάστην ποσότητα ἐργασίας.



Τὸ σύστημα τοῦτο ἔχει ὡς ἀποτέλεσμα τὸ δυνατόν τῆς αὐξήσεως τῆς ἀμοιβῆς, ἣτις προκαλεῖ τὸν ζήλον τῶν ἐργαζομένων ἐπὶ τινα χρόνον, ἀλλὰ συντόμως δημιουργεῖται κατάστασις ἰσορροποίας καὶ τὸ σύστημα ἰσοδυναμεῖ πρὸς ἀμοιβὴν ἐπὶ τῇ δάσει ὠρισμένης ἡμερησίας ἐργασίας.

Εἰς τὰς μεγάλας ἐπιχειρήσεις χρησιμοποιοῦνται συνήθως καὶ τὰ τρία ταῦτα συστήματα, καὶ οἱ αὐτοὶ ἐργάται συμβαίνει νὰ ἐργάζωνται ἀναλόγως τῶν περιστάσεων ὅτε μὲν ἀντὶ ὠρισμένου ἡμερομισθίου, ὅτε δὲ ἀναλόγως τοῦ ποσοῦ τῆς ἐργασίας. Ἡ δὲ ἐκλογή τοῦ ἐκάστοτε ἐφαρμοστέου συστήματος, ἅτινα πάντα ἔχουν πλεονεκτήματα καὶ μειονεκτήματα ἐπαφίεται εἰς τὰς περιστάσεις καὶ εἰς τὴν ἰκανότητα τῶν προϊσταμένων, τῶν ὁποίων ἡ ἀρμοδιότης καὶ ἡ δεξιότης δὲν δύναται νὰ ἀναπληρωθῶσι οὔτε ὑπὸ τοῦ τρόπου τῆς ἀμοιβῆς οὔτε κἂν ὑπὸ τοῦ μεγέθους αὐτῆς, διότι καὶ ὁ ζήλος καὶ ἡ εὐτάξια τῶν ἐργαζομένων ἐξαρτῶνται κατὰ πολὺ ἐκ τῶν προσόντων τοῦ προϊσταμένου.

#### Εἰδικαὶ ἀμοιβαὶ

Γίνεται πολλάκις χρῆσις εἰδικῶν ἀμοιβῶν αἵτινες προστίθενται εἰς τὸ ἡμερομισθιον πληρωνόμενον ὑφ' οἰανδήποτε τετῶντριῶν ἐκτεθεισῶν προηγουμένων μορφῶν, ἐν εἴδει βραβείου ἢ εἰδικῆς ἀμοιβῆς ἣτις ἀποκαλεῖται κατὰ τὰς περιστάσεις ἀμοιβὴ ἐπιμελείας, ἀμοιβὴ δραστηριότητος, ἀμοιβὴ κανονικῆς πορείας τῶν συσκευῶν, ἀμοιβὴ παραγωγῆς, καθαριότητος κτλ.

Ἡ σχετικὴ σημασία, ἡ φύσις καὶ οἱ ὅροι τῶν ἀμοιβῶν τούτων ποικίλλουν καὶ χορηγοῦνται ὡς ἡμερήσιον ἐπίδομα, ὡς μηνιαίον ποσοστὸν, ὡς ἐτήσιον δῶρον, ὡς μετοχὴ ἢ μερίδια μετοχῆς διὰ τοὺς ἀξιωτέρους, καὶ δύνανται νὰ φθάσουν εἰς συμμετοχὴν εἰς τὰ κέρδη.

Εἰδικῆς μορφῆς δῶρον ὑπὲρ τῶν ἐργατῶν εἶναι τὸ ἐγκαθιδρυθὲν εἰς πολλὰ γαλλικὰ ἀνθρακωρυχεῖα, παρεχόμενον ἀναλόγως πρὸς τὸ διανεμόμενον κέρδος ἢ ὑπερκέρδος, χωρὶς νὰ ἀπαιτεῖται παρὰ τῶν ἐργατῶν οὐδὲν τὸ ἰδιαιτέρον πλὴν τῆς ἐκπληρώσεως ὠρισμένων τινῶν ὄρων, ὡς τὸ νὰ μὴ ἔχη γίνῃ ἀπεργία καθ' ὅλον τὸ ἔτος ἢ ὁ ἀριθμὸς τῶν ἀπουσιῶν καθ' ὅλον τὸ ἔτος νὰ μὴ ὑπερβαίῃ ὠρισμένον ἀριθμὸν τινα. Ἡ προσφορά αὕτη ἐγένετο ἐλευθέρως ὑπὸ τῶν ἐργοδοτῶν καὶ δὲν ἀποτελεῖ διμερῆ σύμβασιν μετὰ τῶν ἐργατῶν, ἀλλὰ δὲν ἔχει ἀκόμη δοκιμασθῆ ὑπὸ τῆς πείρας τῶν ἐτῶν καὶ ἰδίᾳ ἐν περιπτώσει δυσμενῶν διὰ τὴν παραγωγὴν ἐτῶν.

Εἰς τὰ ἀνθρακωρυχεῖα τῆς Οὐαλλίας ἐπεκράτει, ἐπὶ μακρὰν σειρὰν ἐτῶν σύστημα καθορίζον τὴν ἀμοιβὴν ἐπὶ τῇ δάσει τῶν τιμῶν πωλήσεως τῶν ἀνθράκων, τὸ ὅποσον ὁμοῦς κατηργήθη ἀπὸ τῆς ἐποχῆς τῆς ἐφαρμογῆς τοῦ νόμου περὶ ἐλαχίστου ἡμερομισθίου. Εἰς τὴν Βόρρειον Γαλλίαν καὶ εἰς τὸ διαμέρισμα τοῦ Λείγγρος, ἤδη τὰ ἡμερομισθία κανονίζον-

ται ἐπὶ τῇ δάσει τῆς κινητῆς κλίμακος, ἣτις στηρίζεται ἀφ' ἑνὸς ἐπὶ σταθεροῦ ποσοστοῦ καὶ ἀφ' ἑτέρου ἐπὶ μεταβλητῆς ἀμοιβῆς ἐξαρτωμένης ἐκ τῆς τιμῆς πωλήσεως τῶν ἀνθράκων. Διὰ τοῦ συστήματος τούτου ὑπάρχει δεδαίως σχέσις μεταξὺ τῆς εὐδοκίμησεως τοῦ ἀνθρακωρυχείου καὶ τοῦ ἡμερομισθίου τοῦ ἀνθρακωρύχου, ἀλλ' ἔχει ὡς συνέπειαν τὴν τάσιν πρὸς ἐλάττωσιν τῆς παραγωγῆς ἵνα αὐξηθῇ ἡ τιμὴ πωλήσεως.

Ἐκ τούτων συμπεραίνομεν ὅτι εἰς τὸ πρόβλημα τοῦ διακανονισμοῦ τῶν ἡμερομισθίων ἔχουν δοθῆ πλείστα λύσεις, ἀλλ' ὅτι οὐδεμία εἶνε ἀπολύτως ἱκανοποιητικὴ καὶ ὅτι ἔχουν βλαί τὸν χαρακτῆρα τῆς προσωρινότητος.

#### Συμμετοχὴ τῶν ἐργατῶν εἰς τὰ κέρδη

Ἡ ἰδέα τῆς συμμετοχῆς τῶν ἐργατῶν εἰς τὰ κέρδη φαίνεται ἐκ πρώτης ὄψεως ἀρίστη καὶ ὅτι θὰ συνεπήγαγε τὴν πλήρη ἀρμονίαν κεφαλαίου καὶ ἐργασίας, ἀλλ' ἡ ἐφαρμογὴ αὐτῆς μέχρι τοῦδε παρούσασε ἀνυπερβλήτους δυσκολίας.

Ἐν πρώτοις ἀποκλείεται ἡ ἐφαρμογὴ αὐτῆς εἰς ὀργανισμοὺς μὴ ἀποβλέποντας εἰς χρηματικὰ κέρδη ὡς αἰκρικαὶ ὑπηρεσίαι. οἱ ἐπιστημονικοὶ ὀργανισμοὶ κτλ. καὶ ἐπίσης ὅταν ἡ ἐπιχειρήσις εὐρίσκειται ἐν ἐλλείμματι καθ' ὅσον ὁ ἐργάτης ἔχει πάντοτε ἀνάγκην τοῦ ἡμερομισθίου του, ὡς ἐκ τούτου ἀποκλείεται εὐρεῖα τάξις ἐπιχειρήσεων. Πρακτικοῦ μιν ἐπίσης ὅτι εἰς πλείστας τάξεις ἐπιχειρήσεων, ἐν ἐξαιρέτῳ εὐδοκίμησει, ὡς ἡ γαλλικὴ βιομηχανία ἐξορύξεως τοῦ ἀνθράκος καὶ τῆς σιδηουργίας, ὅπου ὑπάρχει ζωηρὰ ἐπιθυμία συμβιβασμοῦ τῶν συμφερόντων τῶν ἐργατῶν καὶ τοῦ ἐργοδοτοῦ, ἐν τούτοις εἰς οὐδεμίαν τούτων ἔχει ἐφαρμοσθῆ ἡ συμμετοχὴ εἰς τὰ κέρδη.

Ἄλλη δυσκολία προσέρχεται ἐκ τῆς ἐκτιμῆσεως τῆς ἀκριβοῦς συμβολῆς ἐκάστου ἐργάτου εἰς τὰ κέρδη τῆς ἐπιχειρήσεως. Τὸ ἀναλογοῦν μερίδιον εἶνε ἐντελῶς ἀσήμενον καὶ διὰ τοῦτο ὁ ἐργάτης δὲν ἔχει συμφέρον εἰς ἀμοιβὴν στηριζομένην εἰς τὴν ἀναλογίαν τῆς ἐπιρροῆς αὐτοῦ ἐπὶ τῶν κερδῶν.

Ἄλλως τε προπολεμικῶς, εἰς τὰς πλείστας τῶν βιομηχανιῶν ἡ πραγματοποιηθεῖσα ἐντὸς τῆς τελευταίας εικοσαετίας αὐξήσις ἡμερομισθίου ὑπερβαίνει κατὰ πολὺ τὸ σύνολον τῶν διανεμηθέντων εἰς τὸ κεφάλαιον κερδῶν. Διὰ ταῦτα πάντα δὲν κατωρθώθη εἰσέτι νὰ πραγματοποιηθῇ ἡ συμμετοχὴ τῶν ἐργατῶν εἰς τὰ κέρδη.

Ἡ συμμετοχὴ εἰς τὰ κέρδη τῶν ἐνδιαμέσων προϊσταμένων ἤτοι ἀρχιεργατῶν, προϊσταμένων συνεργείων καὶ μηχανικῶν δὲν ἔχει ἐπίσης γενικευθῆ, ἂν καὶ ἡ ἐπιρροὴ τῶν προσώπων τούτων ἐπὶ τῆς εὐδοκίμησεως τῆς ἐπιχειρήσεως εἶναι πολὺ μεγαλυτέρα, ἀλλ' ἡ δυσκολία τοῦ καθο-



ρισμού αυτής δυσχεραίνει την εφαρμογήν αὐτοῦ πάντως ὅμως καλὸν εἶναι νὰ ἀπονέμεται εἰς αὐτοὺς ἀμοιβή ἐπὶ τῶν κερδῶν ὁσάκις εἶναι δυνατόν.

Ἡ συμμετοχή εἰς τὰ κέρδη τῶν ἀνωτέρων προϊσταμένων τὸναντίον εἶναι πολὺ διαδεδομένη εἰς τὰς μεγάλας ἐπιχειρήσεις, χωρὶς ὅμως νὰ ἀποτελῇ τὴν ἀποκλειστικὴν αὐτῶν ἀμοιβήν, διότι δυνατόν ἢ ἐπιχειρήσεις παρὰ τὰ προσόντα τοῦ διευθυντοῦ νὰ μὴ εὐδοκιμῇ διὰ λόγους ξένους πρὸς αὐτὸν.

*Ἄλλαι παροχαί, μέτρα εὐζωίας, τιμητικαὶ ἀμοιβαί.*

Τὰ μέσα ταῦτα ἔχουσι ἀποτελέσματα ἐπὶ τῆς καλῆς πορείας τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ δεόν νὰ τυγχάνωσι τῆς δεούσης προσοχῆς παρὰ τῆς διευθύνσεως. <sup>1)</sup>

### 8.) Συγκέντρωσις.

Ἡ συγκέντρωσις ὡς καὶ ἡ διαίρεσις τῆς ἐργασίας ἀποτελεῖ φυσικὸν νόμον, οὐ παράδειγμα ἐμφανίζει αὐτὴ ἢ κατασκευὴ τοῦ ἀνθρωπίνου σώματος. Ἡ συγκέντρωσις καὶ ἡ ἀποκέντρωσις δὲν εἶναι ἀπόλυτοι ἀρχαὶ ἀλλ' ἐφαρμόζονται ἐν μέτρῳ ἀναλόγως ἐκάστης περιπτώσεως.

Καὶ εἰς μὲν τὰς μικρὰς ἐπιχειρήσεις ἢ συγκέντρωσις εἶναι ἀπόλυτος, ἀλλ' εἰς τὰς μεγάλας ἐργασίας ὅπου μεταξὺ διευθυντοῦ καὶ κατωτέρων ὑπαλλήλων μεσολαβεῖ μακρὰ ἱεραρχικὴ σειρά, αἱ διαταγαὶ καὶ αἱ ἐκ τῶν γεγονότων ἐντυπώσεις διέρχονται διὰ σειρὰς ἐνδιαμέσων, καὶ διὰ τοῦτο ἕκαστος ἐνδιάμεσος ἐκὼν ἢ ἄκων συμβάλλει προσωπικῶς κατὰ τὴν μετάδοσιν τῆς ἐντολῆς ἢ κατὰ τὴν ἀναφορὰν τῶν ἐντυπώσεων ἐκ τῶν γεγονότων, καὶ δὲν ἐνεργεῖ ὡς ἀπλοῦς μηχανικὸς τροχός.

Ἡ ἐπαφιεμένη εἰς ἕκαστον πρωτοβουλία ἐξαρτᾶται ἐκ τῆς ἱκανότητος καὶ τῆς ἀξίας τοῦ προϊσταμένου καὶ τῶν ὑφισταμένων ὡς καὶ ἐκ τῶν ἔρων τῆς ἐργασίας. Οὕτω διευθυντῆς ἰσχυρὸς, ὀξύνους καὶ ταχύς δύναται νὰ ἔχη μεγάλην διεισδυτικὴν δύναμιν καὶ νὰ αὐξάνῃ τὴν συγκέντρωσιν καθιστῶν τοὺς βοηθοὺς αὐτοῦ ἀπλοῦς ἐκτελεστὰς, ἀφ' ἑτέρου δὲ διευθυντῆς διατηρῶν μὲν πάντοτε τὸ προνόμιον νὰ δίδῃ γενικὰς ὁδηγίας ἀλλὰ προτιμῶν νὰ ἐπικαλεῖται περισσότερον τὴν πείραν, τὴν γνώμην καὶ τὰς συμβουλὰς τῶν συνεργατῶν του δύναται νὰ ἐγκυβερνήσῃ εὐρυτέραν ἀποκέντρωσιν. Ἐπειδὴ δὲ ἡ ἀπόλυτος καὶ σχετικὴ ἀξία τῶν προϊσταμένων καὶ ὑφισταμένων διαρκῶς μεταβάλλεται, τὸ μέτρον μεταξὺ συγκέντρωσεως καὶ ἀποκεντρώσεως πρέπει καὶ αὐτὸ νὰ μεταβάλλεται ἀναλόγως. Τὸ πρόβλημα τοῦτο τοῦ καθορισμοῦ τοῦ μέτρον ὑφιστα-

1) Ἐπεξετάθημεν ἐπὶ τοῦ κεφαλαίου τούτου τῆς ἀμοιβῆς τοῦ προσωπικοῦ, ἐκθέτοντες τὰς ἰδέας τοῦ συγγραφέως, αἵτινες εἶναι καθ' ὅλα σύμφωνοι πρὸς τὰ παραδειγματικά πορίσματα τῆς κοινωνικῆς καὶ πολιτικῆς οἰκονομίας.

ται διὰ πάντας τοὺς βαθμοὺς τῆς ἱεραρχίας καὶ διὰ πάντα προϊστάμενον.

### 9.) Ἱεραρχία.

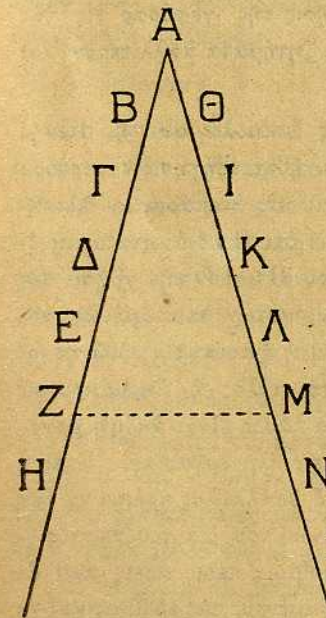
Εἶναι περιττὸν νὰ ἐξηγήσωμεν τὰς ἀρχὰς τῆς ἱεραρχίας καὶ τῆς ἱεραρχικῆς ὁδοῦ, διότι εἶναι πασίγνωστοι, ἐπιβάλλεται δὲ ἢ τήρησις αὐτῶν διὰ τὴν ἐξασφάλισιν τῆς μεταδόσεως τῶν ἐντολῶν καὶ ἀναφορῶν καὶ διὰ τὸ ἐνιαίον τῆς διοικήσεως. Ἐπειδὴ ὅμως παρουσιάζουν τὸ μειονέκτημα τῆς βραδύτητος προκειμένου περὶ μεγάλων βιομηχανικῶν καὶ κρατικῶν ὑπηρεσιῶν, καὶ ἐπειδὴ πολλαὶ πράξεις ἔχουν ἀνάγκην ταχείας ἐνεργείας διὰ τὴν ἐπιτυχίαν αὐτῶν, δεόν νὰ συνδυάζεται ὁ σεβασμὸς τῆς ἱεραρχικῆς ὁδοῦ μετὰ τῆς ἐξασφαλίσεως τῆς ταχύτητος. Τοῦτο κατορθοῦται διὰ τῆς χρήσεως τῆς λεγομένης γεφύρας (passerelle) ὡς ἐξῆς, ἔστω ὅτι πρόκειται νὰ τεθοῦν ἐν ἐπικοινωνίᾳ δύο ὑπηρεσίαι Z καὶ

M ἀνείκουσαι εἰς δύο διαφόρους ἱεραρχικὰς σειρὰς AH καὶ AE, ἂν παριστῶμεν διὰ τῆς διπλῆς κλίμακος τοῦ σχήματος. AH καὶ AE.

Ἐὰν ἀκολουθήσωμεν τὴν ἱεραρχικὴν ὁδὸν δεόν ἢ ἐνέργεια νὰ ἀνέλθῃ τὴν κλίμακα ἀπὸ Z εἰς A καὶ νὰ κατέλθῃ ἀπὸ A εἰς M διενερχομένη διὰ πάντων τῶν ἐνδιαμέσων κλιμακίων, καὶ κατόπιν νὰ ἐπανεέλθῃ ὁμοίως ἀπὸ N εἰς A καὶ ἀπὸ A εἰς Z. Πρὸς ἀποφυγὴν τούτου γίνεται μεγάλη χρῆσις τῆς ἀπ' εὐθείας διὰ τῆς «γεφύρας» ἀπὸ Z εἰς M, ὁδοῦ, λόγῳ ταχύτητος καὶ ἀπλοῦς τῆτος.

Ἀλλὰ πρὸς τήρησιν τῶν ἀρχῶν τῆς ἱεραρχίας δεόν οἱ προϊστάμενοι E καὶ A νὰ ἔχουν δώση τὴν ἀδειαν εἰς τοὺς ὑφισταμένους τῶν Z καὶ M, νὰ ἔρχωνται εἰς ἄμεσον ἐπικοινωνίαν, ἢ δὲ τάξις τηρεῖται ἀπολύτως, ἐὰν οἱ Z καὶ M ἀναφέρουν ἀμέσως εἰς τοὺς προϊσταμένους αὐτῶν περὶ τῶν κοινῶν αὐτῶν ἐνεργειῶν.

Καὶ ἐφ' ὅσον μὲν οἱ Z καὶ M εἶναι σύμφωνοι καὶ αἱ ἐνέργειαι τῶν ἔχουν ἐγκριθῆ ὑπὸ τῶν προϊσταμένων τῶν αἱ ἄμεσοι σχέσεις δύναται νὰ ἐξακολουθοῦν, ἀλλ' ἐὰν ἐπέλθῃ διαφωνία ἢ παύση ἢ ἐγκρισίς τῶν προϊσταμένων τότε πᾶσα ἄμεσος ἐπικοινωνία διακόπτεται καὶ ἐφαρμόζεται ἡ ἱεραρχικὴ ὁδός.





Τὸ σύστημα τοῦτο εἶναι ἐν χρήσει εἰς τὰς πλείστας τῶν ἐργασιῶν, καὶ παρέχει ποιῶν τινὰ πρωτοβουλίαν δράσεως εἰς πάντας τοὺς βαθμοὺς τῆς ἱεραρχικῆς κλίμακος.

Εἰς τὰς μικρὰς ἐπιχειρήσεις τὸ γενικὸν συμφέρον ἦτοι τὸ συμφέρον τῶν ἐπιχειρήσεων εἶναι ἀντιληπτὸν εἰς πάντας, καὶ ὁ ἐργοδότης δύναται ταχέως νὰ υπενθυμίῃ αὐτὸ εἰς πάντα ὅστις θὰ εἶχεν ἀνάγκην τοιαύτης υπενθυμίσεως. Εἰς τοὺς μεγάλους ὁμοῦ ὀργανισμοὺς καὶ ἰδίᾳ εἰς τὰς ὑπηρεσίας τοῦ Κράτους, τὸ γενικὸν συμφέρον εἶναι τόσον πολὺπλοκον τόσον εὐρὸν καὶ συνάμα ἀπομεμακρυσμένον, ὥστε εἶναι δύσκολον νὰ ἔχουν πάντες σαφῆ ἰδέαν περὶ αὐτοῦ, ὁ δὲ ἐργοδότης καταπᾶ τελείως ἀφηρημένον πρόσωπον εἰς τὰ ὄμματα τῶν ὑπαλλήλων. Καὶ οὕτω τὸ συναίσθημα τοῦ γενικοῦ συμφέροντος σβύνεται καὶ ἐκάστη ὑπηρεσία τείνει νὰ θεωρῇ ἑαυτὴν ὡς τελικὸν αἷτιον λησμονοῦσα ὅτι ἀποτελεῖ μέρος τῆς κυβερνητικῆς μηχανῆς καὶ μὴ γνωρίζουσα εἰς τὰς ἐνεργείας τῆς ἄλλην ἀπὸ τὴν ἱεραρχικὴν ὁδόν. Ἡ χρῆσις τῆς γεφύρας εἰς τὰς κρατικὰς ὑπηρεσίας πολλάκις θὰ ἔλυε πολλὰ ζητήματα καλλίτερον καὶ ταχύτερον.

Ὁ κ. Φαυὸλ νομίζει ὅτι δὲν ἀρκεῖ πρὸς δικαιολογίαν τῆς στενῆς προσκολλήσεως εἰς τὴν ἱεραρχικὴν ὁδὸν ἢ συνήθης ἐξηγήσις τοῦ φόβου τῶν εὐθύνων, ἀλλὰ θεωρεῖ ὅτι αὕτη ὀφείλεται εἰς ἀνεπάρκειαν διοικητικῆς ἱκανότητος τῶν διευθυνόντων καὶ θεωρεῖ ὅτι ἐὰν ὁ ἀνώτατος προϊστάμενος Α ἀπήτει παρὰ τῶν ὑφισταμένων του Β καὶ Θ τὴν χρῆσιν τῆς γεφύρας, οὗτοι δὲ ἀπήτουν αὐτὴν παρὰ τῶν ἑαυτῶν ὑφισταμένων καὶ οὕτω καθ' ἑξῆς, θὰ ἐπεκράτει ἡ συνήθεια καὶ ἡ ἔννοια τῆς εὐθύνης ὡς καὶ ἡ ταχύτης εἰς πλείστας ἐνεργείας καὶ ἐὰν τέλος ἡ ἀπομάκρυνσις ἀπὸ τῆς ἱεραρχικῆς ὁδοῦ ἀποτελεῖ λάθος, τὸ λάθος εἶναι ἀκόμη μεγαλύτερον ἐὰν ἡ τήρησις αὐτῆς φέρει ζημίαν εἰς τὴν ἐργασίαν. Ἐπειδὴ δὲ ἐνίοτε ἡ ζημία δύναται νὰ εἶναι μεγίστη, ὁ ὑπάλληλος πρέπει νὰ ἔχη ἐθισθῆ ἐκ τῶν προτέρων ὑπὸ τῶν προϊσταμένων του διὰ τοῦ παραδείγματος νὰ μὴ διστάζῃ νὰ ἀναλαμβάνῃ εἰς κρίσιμους περιστάσεις καθ' ἃς δὲν δύναται νὰ λάβῃ τὴν γνώμην τοῦ προϊσταμένου, τὰς εὐθύναις καὶ νὰ αἰσθάνεται ἐν ἑαυτῷ τὰς δυνάμεις δι' ἐλευθέραν ἐνέργειαν.

### 10.) Τάξις.

«Εἶναι γνωστὸς ὁ ὀρισμὸς τῆς ὀλιγῆς τάξεως ὀρισμένη θέσις δι' ἕκαστον πρᾶγμα καὶ πᾶν πρᾶγμα εἰς τὴν θέσιν του. Ἡ τάξις ἐν τῷ κοινωνικῷ σώματι εἶναι ἡ αὐτή, ἕκαστος εἰς τὴν θέσιν του, καὶ δι' ἕκαστην θέσιν τὸ κατάλληλον πρόσωπον».

«Πρέπει λέγει ὁ κ. Φαυὸλ ἡ ὀλιγὴ τάξις νὰ μὴ εἶναι φαινομενικὴ

μόνον ἀλλὰ πραγματικὴ, ἡ δὲ καθαριότης ἀνάγεται καὶ αὐτὴ εἰς τὴν τάξιν».

Ἡ τάξις ἐν τῷ κοινωνικῷ σώματι ἀπαιτεῖ τὴν ἐκπλήρωσιν δύο σπουδαιωτάτων διοικητικῶν πράξεων ἦτοι τῆς καλῆς ὀργανώσεως καὶ τῆς καλῆς ἐκλογῆς τοῦ προσωπικοῦ καὶ ἐπὶ πλέον τὴν καλὴν γνώσιν τῶν ἀναγκῶν καὶ τῶν δυνάμεων τῆς ἐργασίας ὡς καὶ τὴν ἀναγκαίαν ἰσορροπίαν μεταξὺ τούτων. Ἡ ἐκπλήρωσις τῶν ὄρων τούτων εἶναι δυσχερῆς, καὶ ὅταν εἶναι γνωσταὶ αἱ συνθήκαι τῆς ἰσορροπίας, πάλιν ὑπάρχουν παράγοντες ὡς τὰ ἰδιωτικὰ συμφέροντα, ἡ φιλοδοξία, ἡ προστασία τῶν εὐνοουμένων, ἡ καὶ ἀπλῶς ἡ ἄγνοια, οἵτινες καταστρέφουν τὸ ἔργον τῆς κοινωνικῆς τάξεως. Ὁ συγγραφεὺς ἐπιμένει εἰς τὴν σημασίαν τῆς τάξεως διὰ τὴν κρατικὴν μηχανήν, ἥτις τοσοῦτον ὑποφέρει ἰδίᾳ ἐκ τῆς ὑπουργικῆς ἀσταθείας.

### 11.) Ἴσωνομία.

Ἡ ἰσωνομία δὲν εἶναι ἡ ἀπλῆ τυπικὴ δικαιοσύνη, ἥτις στηρίζεται ἐπὶ μόνον τῶν καθεστῶτων νόμων καὶ συμβάσεων, ἀλλ' ἀνταποκρίνεται καὶ εἰς ὅσα οἱ νόμοι καὶ αἱ συμβάσεις δὲν προβλέπουν καὶ πρέπει νὰ περιλαμβάνῃ τὸν συνδυασμὸν τῆς δικαιοσύνης καὶ τῆς ἀγαθῆς προαιρέσεως χωρὶς ὁμοῦ νὰ ἀποκλείεται ἡ δραστηριότης καὶ ἡ αὐστηρότης. Ἡ ἰσωνομία ἀνταποκρίνεται εἰς σπουδαίας ἀνάγκας τοῦ προσωπικοῦ εἰς ὅλους τοὺς βαθμοὺς τῆς ἱεραρχίας.

### 12.) Σταθερότης τοῦ προσωπικοῦ.

Ἡ σταθερότης τοῦ προσωπικοῦ εἶναι ἀρχὴ στηριζομένη εἰς τὸ γεγονός ὅτι καὶ ὁ πλέον κατάλληλος διὰ τὴν θέσιν τοῦ ὑπάλληλος ἔχει ἀνάγκην χρόνου τινὸς διὰ νὰ δύναται νὰ ἐκληροῖ νέαν ὑπηρεσίαν ὅπως πρέπει. Διὰ τοῦτο καὶ αἱ μεταβολαὶ δεόν νὰ μὴ εἶναι συχναί.

Ἡ ἀστάθεια προσωπικοῦ, ἐὰν ἐπαναλαμβάνεται διαρκῶς γίνεται αἰτία διὰ τὴν ὑπηρεσίαν νὰ μὴ διεξάγεται ποτὲ τελείως. Ἰδίως δὲ διὰ τὰς ἀνωτέρας θέσεις μεγάλης ἐπιχειρήσεως ἡ ἀστάθεια εἶναι μέγιστον κακόν, διότι εἰς ταύτας ἀπαιτεῖται πολλὸς χρόνος πρὸς γνώσιν τῶν προσώπων καὶ τῶν συνθηκῶν τῆς ἐργασίας, ἵνα ὁ καταρτισμὸς προγράμματος ἐνεργείας καὶ ἡ ἀπόκτησις αὐτοπεποιθήσεως εἶναι δυνατὴ καὶ διὰ νὰ ἐμπνευσθῇ εἰς τοὺς ἄλλους πεποιθήσις ἐπὶ τὸ πρόσωπον. Ἐνεκα τούτου παρατηροῦμεν ὅτι τὸ διευθύνον προσωπικὸν τῶν ἐν εὐδοκίμῃσει ἐργασιῶν εἶναι πάντοτε σταθερόν, ἐν ᾧ τὸναντίον εἰς τὰς μὴ εὐδοκίμοσας συνθήκας ἐπικρατεῖ ἀστάθεια, ἥτις εἶναι συνάμα αἰτία καὶ ἀποτέλεσμα τῆς κακῆς πορείας τῶν ἐργασιῶν.

Ἡ σταθερότης τοῦ προσωπικοῦ δεόν νὰ συνδυάζεται πάντοτε μετὰ μέτρου πρὸς τὰς ἐκ τοῦ γήρατος καὶ τοῦ θάνατου ἀναγκαίας μεταβολάς,



ώς και ἐν σχέσει πρὸς τὴν αὐξοῦσαν ἱκανότητα ἄλλων προσώπων, οἵτινες ὀλίγον κατ' ὀλίγον καθίστανται ἱκανοὶ πρὸς ἀνωτέρας εὐθύνας.

### 13.) Πρωτοβουλία.

«Μία τῶν μεγαλειτέρων ἱκανοποιήσεων παντὸς ἐξύπνου ἀνθρώπου εἶνε ἡ σύλληψις καὶ πραγματοποίησις ἐνὸς σχεδίου, καὶ τοῦτο ἀποτελεῖ ἐν τῶν ἰσχυρωτέρων κινήτρων τῆς ἀνθρωπίνης δράσεως». Ἡ δύναμις συλλήψεως καὶ ἐκτελέσεως ἀποτελεῖ τὴν πρωτοβουλίαν.

Εἰς ὅλα τὰ κλιμάκια τῆς κοινωνικῆς Ἱεραρχίας ὁ ζήλος καὶ ἡ δραστηριότης ἐνισχύονται διὰ τῆς πρωτοβουλίας. Ὁ προϊστάμενος πρέπει νὰ ἔχῃ πολὺ «τάκτι» καὶ ποιᾶν τινα δόσιν ἀρετῆς διὰ τὰς ἀναγκαίας αὐτοθυσίας φιλοτιμίας, ἵνα κινεῖ καὶ ἐνισχύει τὴν πρωτοβουλίαν τῶν ὑφισταμένων ἐντὸς πάντοτε τῶν ὁρίων τῆς ἐπιβολῆς καὶ τῆς πειθαρχίας.

Ἰπὸ ἴσας συνθήκας προϊστάμενος δυνάμενος νὰ ἐμπνέῃ πρωτοβουλίαν εἰς τοὺς ὑφισταμένους του εἶνε πάντοτε ὑπέρτερος τοῦ μὴ δυναμένου.

### 14.) Ἐνότης τοῦ προσωπικοῦ.

Ἡ «Ἐνωσις παραγάγει δύναμιν» λέγει γνωστὸν γνωμικόν. Διὰ τοῦτο ὁ προϊστάμενος πρέπει νὰ ἔχει ὑπ' ὄψιν ὅτι ἡ ἁρμονία τοῦ προσωπικοῦ εἶνε μεγάλη δύναμις εἰς μίαν ἐπιχείρησιν.

Πρὸς ἐπίτευξιν τῆς ἁρμονίας ταύτης ἀπαιτεῖται ἀφ' ἐνὸς μὲν ἐνότης διοικήσεως καὶ ἀφ' ἑτέρου ἀποφυγὴ τῆς κακῆς ἀρχῆς τοῦ «διαίρει καὶ βασίλευε» καὶ τῆς καταχρήσεως τῶν ἐγγράφων ἐνεργειῶν. Διότι ἐὰν ἐν τῇ στρατηγικῇ καὶ τῇ πολεμικῇ ἡ διαίρεσις τῶν δυνάμεων τοῦ ἀντιπάλου πρὸς ἐξασθένησιν αὐτοῦ ἔχει βεβαίως σκοπιμότητα, ἡ διαίρεσις τῶν ἑαυτοῦ δυνάμεων εἶνε μέγιστον σφάλμα.

Ἡ διαίρεσις αὕτη δύναται νὰ προέλθῃ ἐκ διοικητικῆς ἀνικανότητος, ἐξ ἀνεπαρκούς ἀντιλήψεως τῶν πραγμάτων ἢ καὶ ἐξ ἐγωΐσμου, θυσιάζοντος τὸ κοινὸν συμφέρον εἰς τὸ προσωπικόν.

Διὰ νὰ ἐνσπεύρῃ τις τὴν διαίρεσιν μεταξὺ τῶν ὑφισταμένων του βεβαίως δὲν χρειάζεται οὐδεμία ἱκανότης, ἐν ᾧ τοῖς ἀντικεινόμενοι ἀπαιτεῖται πραγματικὸν τάλαντον διὰ τὴν συγκράτησιν τῆς ἁρμονίας καὶ τοῦ ζήλου καὶ διὰ τὴν πρέπουσαν χρησιμοποίησιν ἐνὸς ἐκάστου καὶ τὴν ἀπονομήν δικαίας ἀμοιβῆς χωρὶς νὰ θίγωνται οἱ ἄλλοι καὶ νὰ γεννῶνται ἀντιζηλῆαι.

Ἡ κατάχρησις τῆς ἐγγράφου συνεννόησεως ἔχει καὶ αὕτη τὰ μειονεκτήματά της. Διότι πολλάκις ἡ προφορικὴ συνεννόησις εἶναι ἀπλουστερά καὶ ταχύτερα, καὶ ἐπὶ πλέον λύει ζητήματα ἅτινα ἐγγράφως θὰ ἠδύνατο νὰ περιπλακοῦν.

Ἐν τούτοις εἰς πολλὰς ὑπηρεσίας, οἷον θὰ ἠδύνατο μεταξὺ ἐγγύς καὶ μένων ὑπαλλήλων νὰ γίνεται ἡ συνεννόησις προφορικῶς ἐπικρατεῖ ἡ

συνήθεια τῶν ἐγγράφων παρὰ τὴν προκύπτουσαν βραδύτητα καὶ ἐπὶ πλέον ἐργασίαν καὶ τὴν ἐπακολουθοῦσαν ψυχρότητα μεταξὺ τῶν ὑπηρεσιῶν.

Καὶ ἐνταῦθα τὸ ὅριον μεταξὺ προφορικῶν καὶ ἐγγράφων ἀνακωνώσεων ἀποτελεῖ ζήτημα μέτρου.

Ἡ ἐνότης ἔχει πλεονεκτήματα καὶ δταν ὑφίσταται μεταξὺ διαφόρων ἐπιχειρήσεων ἐκδηλουμένη διὰ τῶν συνδέσμων, ἐμπορικῶν συλλόγων κτλ.

Ὁ κ. Φαῦδλ δὲν ἐκτείνεται καὶ εἰς ἄλλας ἀρχὰς τῆς διοικήσεως ἄν καὶ ὡς λέγει ὑπάρχουσι πολλαὶ ἄλλαι, ἀλλ' ἀναμένει νὰ συνταχθῶσι εἰς τὸν μέλλοντα κώδικα τῶν ἀρχῶν τῆς διοικητικῆς ἐπιστήμης, ὅστις θὰ προέλθῃ ἐκ τῆς δημοσίας συζητήσεως καὶ ἐρεύνης τῶν ὑφ' ἐκάστου προβαλλομένων ἀρχῶν.

## 2. — Στοιχεῖα τῆς διοικήσεως.

Ἄφ' οὗ ἐξήτασε τὰς ἀρχὰς τῆς διοικήσεως εἰς τὸ παρὸν κεφάλαιον ὁ κ. Φαῦδλ ἐξετάζει τὰ ἀποτελοῦντα αὐτὴν στοιχεῖα ἢτοι τὴν πρόνοιαν τὴν ὀργάνωσιν, τὴν ἐξάσκησιν τῆς ἐξουσίας, τὸν συντονισμόν καὶ τὸν ἔλεγχον.

### 1.) Πρόνοια.

Ἡ πρόνοια ἐγκεῖται εἰς τὴν ἀντιμετώπισιν τῶν μελλουσῶν περιστάσεων καὶ εἰς τὴν προπαρασκευὴν αὐτῶν.

Ἡ πρόνοια ἐξετιμήθη ἀνεκάθεν θεόντως ἐν τῇ διοικήσει ἐξ οὗ καὶ ἡ ἀρχὴ διοικεῖν εἶναι προνοεῖν, βεβαίως ἡ πρόνοια μόνη δὲν ἀρκεῖ, ἀλλ' εἶναι σπουδαῖος παράγων τῆς διοικήσεως.

Ἡ πρόνοια ἐξασκεῖται πολλαχῶς καὶ διαρκῶς, ἀλλ' ἡ κυριώτερα ἐκδήλωσις αὐτῆς γίνεται διὰ τοῦ προγράμματος ἐνεργείας τὸ ὅποιον περιλαμβάνει τὸ σκοπούμενον ἀποτέλεσμα τὴν ἀκολουθητέαν πορείαν, τοὺς σταθμούς, καὶ τὰ μέσα τῆς ἐκτελέσεως, ἀποτελοῦν πίνακα τοῦ μέλλοντος ἐν τῷ ὀπίῳ προβλέπονται ὅσον τὸ δυνατόν σαφέστερον τὰ γεγονότα τοῦ ἐγγύς μέλλοντος καὶ ὀλιγώτερον ἐξ ἀνάγκης τὰ τοῦ ἀπωτέρου.

Ἡ προπαρασκευὴ τοῦ προγράμματος ἐνεργείας ἀποτελεῖ τὴν σπουδαιότεραν καὶ δυσκολωτέραν πρᾶξιν τῆς ἐπιχειρήσεως, καὶ ἐξαρτᾶται ἐξ ὄλων τῶν ὑπηρεσιῶν καὶ λειτουργιῶν καὶ ἰδίᾳ τῆς διοικητικῆς λειτουργίας. Ὁ διεθυντὴς ἀναλαμβάνει πρωτοβουλίαν δράσεως διοικητικῆς κατὰ τὴν ἐκπόνησιν τοῦ προγράμματος ἐνεργείας, κανονίζων τοὺς σκοποὺς καὶ τὴν ἔκτασιν, λαμβάνων ὑπ' ὄψει τὴν συμβολὴν ἐκάστου εἰς τὸ κοινὸν ἔργον ἐν πλήρει ἁρμονίᾳ συνόλου.



Ὁ διευθυντής διὰ ταῦτα ἔχει ἀνάγκην πλὴν τῶν τεχνικῶν, ἐμπορικῶν, καὶ οἰκονομολογικῶν καὶ σοβαρῶν διοικητικῶν προσόντων. Ὁ κ. Φαυδὸν ἐκτείνεται ἰδιαίτερος ἐπὶ τῶν στοιχείων τοῦ προγράμματος ἐνεργείας στηριζόμενος ἐπὶ μακρᾶς προσωπικῆς καὶ εὐδοκίμου πείρας καὶ δίδει παράδειγμα τοῦ προγράμματος ἐνεργείας μεγάλης Ἀνθρακωρυχτικῆς καὶ Μεταλλουργικῆς ἐπιχειρήσεως, (τῆς σπουδαίας καὶ παλαιᾶς ἐν Γαλλίᾳ Ἐταιρείας Commentry - Fourchambault - Decazeville) ἣν ἐπὶ μακρὸν διηύθυνε.

Τὸ πρόγραμμα ἐνεργείας περιέχει προβλέψεις τοῦ ἐγγύς μέλλοντος καὶ τοῦ ἀπωτέρου διακρινόμενας εἰς ἐτησίαις προβλέψεις (ὕπάρχουσι καὶ ἐπι βραχυχρονιότεραι προβλέψεις) καὶ εἰς προβλέψεις ἀφορώσας μίαν δεκαετίαν εἰς τινὰς δὲ περιπτώσεις διακρίνονται εἰδικαὶ προβλέψεις ἀφορῶσαι ἐπι μεγαλειτέρας περιόδους. Ὁρθῶς παρατηρεῖ ὁ συγγραφεὺς ὅτι εἰς πᾶσαν μεγάλην βιομηχανίαν σπανίως πρόγραμμα ἐνεργείας δύναται νὰ ἐκτελεσθῇ ἐντὸς ἐνὸς μόνου ἔτους, καὶ εἰς τοῦτο χρησιμεύουσιν αἱ μακρότεραι προβλέψεις αἰτινες εἶναι βεβαίως ὀλιγώτερον λεπτομερεῖς τῶν ἐτησίων. Τὰ προσόντα παντὸς καλοῦ προγράμματος εἶναι 1.) ἡ ἐνότης, διότι εἶναι εὐνόητον ὅτι δύο προγράμματα διάφορα μόνον σύγχυσιν καὶ ἀταξίαν γεννοῦν· ἡ ἐνότης πρέπει νὰ ὑπάρχη εἰς τὰ διάφορα μέρη τοῦ προγράμματος ἢτοι τὸ γενικόν, τὸ τεχνικόν, τὸ ἐμπορικόν, τὸ οἰκονομολογικόν καὶ τὰ εἰδικὰ δι' ἐκάστην ὑπηρεσίαν προγράμματα, 2.) ἡ συνέχεια τῆς ἐνεργείας τῶν προγραμμάτων κατὰ τὴν διαδοχὴν αὐτῶν, 3.) ἡ εὐχέρεια τῆς προσαρμογῆς τοῦ προγράμματος εἰς τὰς ἀναγκαίας τροποποιήσεις εἴτε προσερχόμενας ἐκ τῆς διευθύνσεως ἢ ἐκ τῶν γεγονότων, 4.) Ἡ ἀκριβεία ὅσον τὸ δυνατόν μεγαλειτέρα ἐν σχέσει πρὸς τὰς ἀβεβαιότητας τῶν περιστάσεων.

Ἡ πρόδοξος τῆς διοικητικῆς ἐπιστήμης ἀναμφιβόλως θὰ διδάξῃ καὶ ἄλλους κανόνες διὰ τὴν ἐκπόνησιν καλοῦ προγράμματος. Ἄς παρατηρήσωμεν μόνον ὅτι ὁ διευθύνων δὲν δύναται νὰ ἀνατρέξῃ ὡς ὁ ἀρχιτέκτων μίᾳς οἰκίας εἰς πρότυπα καὶ συλλογὰς, ἀλλὰ μόνον νὰ κρίνῃ ἐκ συγκρίσεως πρὸς ἄλλας εὐδοκίμουσας ἐπιχειρήσεις καὶ εἶναι πάντοτε δύσκολον νὰ ἔχῃ τὰς λεπτομερεῖας τοῦ καταρτισμοῦ τοῦ προγράμματος αὐτοῦ.

Ἴδού τὰ κύρια σημεῖα τοῦ παραδείγματος τὸ ὅποιον δίδει ὁ συγγραφεὺς.

Πρόκειται περὶ, ὡς εἶπομεν, βιομηχανίας μεταλλευτικῆς καὶ μεταλλουργικῆς ἀπασχολούσης δεκακισχίλια πρόσωπα.

Καθ' ἕκαστον ἔτος δύο μῆνας μετὰ τὸ τέλος τῆς χρήσεως, γίνεται γενικὴ ἐκθεσις, περὶ τῶν πράξεων καὶ τῶν ἀποτελεσμάτων τῆς χρήσεως

ταύτης εἰς ἕκαστον κλάδον τῆς ἐπιχειρήσεως. Εἰς τὴν ἐκθεσιν προστίθενται προβλέψεις ἐπὶ τῶν αὐτῶν θεμάτων αἰτινες ἀφορῶσι τὴν νέαν χρήσιν. Οἱ δύο διαρρέουσιν μῆνες δὲν ἀφήνονται χωρὶς πρόγραμμα καταρτιζομένων προσωρινῶν προβλέψεων δέκα πέντε ἡμέρας πρὸ τῆς λήξεως τῆς χρήσεως.

Ἐπειδὴ ὅμως ὡς εἶπομεν εἰς ἓν ἔτος δὲν περατοῦνται συνήθως αἱ πράξεις ὡς προβλέπουσι τὰ προγράμματα τοιούτων μεγάλων ἐργασιῶν, γίνονται προγράμματα διὰ μίαν δεκαετίαν ἐπὶ τῶν αὐτῶν θεμάτων.

Τὰ προγράμματα δεκαετίας εἶναι ὅμοια πρὸς τὰ ἐτήσια κατὰ τὸ πρῶτον ἔτος τῆς ἐφαρμογῆς αὐτῶν, ἀλλ' ἀπὸ τοῦ δευτέρου ἔτους γίνονται διαφοραὶ, διὰ τοῦτο κατ' ἔτος δέον νὰ τηρῶνται ἐνήμερα ἐν σχέσει πρὸς τὰ ἐμφανιζόμενα νέα γεγονότα καὶ ἐντὸς ὀλίγων ἐτῶν γίνονται ἐντελῶς διάφορα πρὸς τὴν ἀρχικὴν αὐτῶν διατύπωσιν. Τέλος ἀνανεοῦνται ἐντελῶς ἐντὸς πενταετίας. Ὅστε αἱ δεκαετεῖς προβλέψεις ἀναφέρονται μὲν εἰς μίαν δεκαετίαν ἀλλ' ἀνανεοῦνται ἀνὰ πᾶν πέμπτον ἔτος.

Αἱ εἰδικαὶ προβλέψεις ἀφορῶσι περιόδους μεγαλειτέρας τῆς δεκαετίας ἢ ἀφορῶσι ἑκτακτα γεγονότα, καὶ γίνονται ἐν ἀρμονίᾳ πρὸς τὰς ἄλλας.

Τὸ πρόγραμμα ἐνεργείας ἔχει τὸ πλεονέκτημα νὰ ἐξασφαλίζῃ τὴν ἐπιχείρησιν ὄχι μόνον κατὰ τῶν ἐπικινδύνων μετατροπῶν τῆς πορείας αὐτῆς ἕνεκα σπουδαίων γεγονότων, ἀλλὰ καὶ ἀπλῶς κατὰ ἀποφάσεων προσερχομένων ἐκ πνεύματος εὐφραντάστου ἢ εὐμεταβόλου τῶν διοικούντων καὶ κατὰ πάσης παρεκκλίσεως ἀπὸ τοῦ σκοποῦ τῆς ἐπιχειρήσεως.

Ἐν τούτοις ἡ χρήσις προγράμματος ἐνεργείας ἣτις ἔχει τόσα πλεονεκτήματα διὰ τὴν καλὴν χρησιμοποίησιν καὶ ἐκλογὴν τῶν μέσων τῆς ἐπιχειρήσεως, διὰ τῆς ἀποφυγῆς ἐνδοιασμῶν καὶ ἀδικαιολογητῶν μεταβολῶν, διὰ τῆς ἀγαθοεργου ἐνεργείας ἐπὶ τοῦ ποιοῦ τοῦ προσωπικοῦ δὲν ἔχει παντοῦ ἐφαρμοσθῆ, πιθανῶς λέγει ὁ κ. Φαυδὸν διότι ἀπαιτεῖ σημαντικὰ προσόντα παρὰ τῶν διευθυντῶν αἵτινα δὲν ἀπαντῶνται πάντοτε.

Τὰ προσόντα ταῦτα εἶναι:

1) Ἡ τέχνη τοῦ διοικεῖν ἄνθρώπους, 2) δραστηριότης, 3) σημαντικὸν ἠθικὸν θάρρος, 4) σταθερότης, 5) ἀρμοδιότης εἰς τὸν κλάδον τῆς ἐπιχειρήσεως, 6) γενικὴ πείρα τῶν ἐργασιῶν.

Χρειαζέται γνῶσις τῆς τέχνης τοῦ διοικεῖν ἄνθρώπους διότι πρέπει τὸ πρόγραμμα νὰ καταρτίζεται ἐν συνεργασίᾳ μετὰ τῶν προϊσταμένων τῶν ὑπηρεσιῶν, ὧν ὁ ζήλος πρέπει νὰ διεγείρεται καταλλήλως, ἐπίσης χρειαζέται δραστηριότης. Χρειαζέται καὶ ἠθικὸν θάρρος διότι καὶ τὸ καλλίτερον πρόγραμμα δὲν πραγματοποιεῖται ποτὲ αὐτοῦσιον καὶ αἱ προγνώσεις δὲν εἶνε προφητεῖαι. Ἐν τούτοις οἱ ἐνδιαφερόμενοι, καὶ οἱ πλέον πεφωτισμένοι, εἶναι πάντοτε αὐστηροὶ πρὸς τὸν διευθυντήν, ὅστις