

τούς ἐγέννησεν ἐλπίδας μὴ πραγματοποιηθείσας. Δι' αὐτὸ ἀπαιτεῖται ἐπιφύλαξις ἀλλὰ πρέπει νὰ ὑπάρχη θάρρος ὥστε ἡ ἐπιφύλαξις νὰ μὴ φθάσῃ εἰς τὴν κατάργησιν τοῦ προγράμματος καὶ πάσης προδότησεως. Ἡ σταθερότης τῶν διεθυντῶν εἶνε φανερόν ὅτι εἶναι ἀναγκαῖα συνθήκη διὰ τὴν ἐκτέλεσιν τῶν συνθηκῶν τῆς ἐργασίας διὰ τὸν καταρτισμὸν προγράμματος καὶ τὴν πραγματοποίησιν αὐτοῦ.

Ἡ ἐπαγγελματικὴ ἀρμοδιότης καὶ ἡ γενικὴ γνῶσις τῶν ἐργασιῶν εἶναι ἐπίσης προσόντα σημαντικὰ διὰ τὴν ἐκπόνησιν τοῦ προγράμματος τῆς ἐργασίας.

Ὁ συγγραφεὺς ἐνταῦθα γενικεύων τὸ θέμα τοῦ ἐξετάζει τὴν διοίκησιν τοῦ Κράτους καὶ δὴ τῆς πατρίδος του, παρατηρῶν πόσον ἀπέχει ἡ κυβερνητικὴ διοίκησις τῶν ἀρχῶν τούτων τοῦ προγράμματος.

Ὅτως ὁ μὲν προϋπολογισμὸς τοῦ Κράτους σπανίως εἶναι ἔτοιμος ἐγκαίρως, αἱ δὲ πολιτικαὶ προδότησεις σπανίζουσι ¹⁾ καὶ ἐξηγεῖ ὅτι τὰ μειονεκτήματα ταῦτα ὀφείλονται εἰς τὴν ὑπουργικὴν ἀσάθειαν. Οἱ Ὑπουργοὶ οἵτινες μένουσι τόσον ὀλίγον εἰς τὰ ὑπουργεῖα δὲν ἔχουσι τὸν ἀπαιτούμενον χρόνον διὰ νὰ ἀποκτήσωσι τὴν ἐπαγγελματικὴν ἀρμοδιότητα, τὴν πεῖραν τῶν ἐργασιῶν καὶ τὴν διοικητικὴν ἱκανότητα αἵτινες εἶναι ἀπαραίτητοι διὰ τὴν ἐκπόνησιν καλοῦ προγράμματος ἐνεργείας Βαβαίως, λέγει, ἡ ἀπὸ βήματος ῥητορικὴ ἱκανότης ἣτις εἶναι ἀπαραίτητος διὰ τοὺς Ὑπουργοὺς δὲν ἀποκλείει τὴν ἀνάγκην καὶ τῶν ἄλλων διοικητικῶν προσόντων, καὶ ταῦτα προϋποθέτουσι τὴν ὑπουργικὴν σταθερότητα, καὶ εἶναι πεπεισμένος ὅτι ὅταν ἡ κοινὴ γνώμη πεισθῇ περὶ τούτου τὰ κόμματα, ἀντιλαμβάνόμενα ὅτι ἡ διαρκὴς ἀνατροπὴ τῶν ὑπουργείων εἶναι ἐπικίνδυνον παίγιον θὰ ἐπιδίδονται εἰς αὐτὸ μετ' ὀλιγωτέρας ἐλαφρότητος.

Ἄλλος λόγος τῆς ἀπρονοησίας τοῦ Κράτους εἶναι ἡ ἔλλειψις εὐθύνης τῶν διεθυνόντων. Ἡ οἰκονομικὴ εὐθύνη ἣτις ἀποτελεῖ ἰσχυρὸν ἐλατήριον τῆς δραστηριότητος τῶν διεθυνόντων ἰδιωτικῶς ὑποθέσεις εἶναι μηδαμινὴ εἰς τὰς κυβερνήσεις.

Ἡ δὲ θεραπεία τοῦ κακοῦ ἐγκεῖται εἰς τὴν ὑπουργικὴν εὐστάθειαν ἣτις συνδέουσα τὸν ὑπουργὸν πρὸς τὸ ἔργον αὐτοῦ παρέχει τὴν ἠθικὴν εὐθύνην καὶ ἀμοιβὴν ἣτις ἀποτελεῖ τὴν ἐγγύησιν τῆς καλῆς διαχειρίσεως τῶν μεγάλων ἐπιχειρήσεων.

2ον Ὁργάνωσις

Ἡ ὀργάνωσις τῆς ἐπιχειρήσεως συνίσταται εἰς τὸν ἐφοδιασμὸν αὐτῆς δι' ὄλων τῶν ἀναγκασιούτων εἰς τὴν λειτουργίαν αὐτῆς, εἴτε ὕλι-

1) Εἶναι γνωστὸν ὅτι ὁ Γαλλικὸς προϋπολογισμὸς τοῦ 1923 ἐψηφίσθη διὰ μίαν διετίαν, τοῦτο ἀποτελεῖ ἀπήχησιν τῶν ἰδεῶν τοῦ συγγραφέως.

κῶν ὡς ὕλαι, ἐργαλεῖα καὶ κεφάλαια, εἴτε προσώπων, ἄρα ἔχομεν τὸν ὕλικὸν ὀργανισμὸν καὶ τὸν κοινωνικὸν ὀργανισμὸν ἢ κοινωνικὸν σῶμα.

Ἐνταῦθα, πραγματευόμεθα μόνον περὶ τοῦ κοινωνικοῦ ὀργανισμοῦ μιᾶς ἐπιχειρήσεως, διότι ὁ ὕλικὸς ὀργανισμὸς εἶνε τὸ ἀντικείμενον τῆς τεχνικῆς σπουδῆς τῆς ἐπιχειρήσεως.

Ὁ κοινωνικὸς ὀργανισμὸς, ἦτοι τὸ προσωπικόν, ἐφοδιαζόμενος διὰ τῶν ἀπαιτούμενων μέσων ἔχει ὡς προορισμὸν τὴν ἐκτέλεσιν πασῶν τῶν οὐσιωδῶν λειτουργῶν τῆς ἐπιχειρήσεως.

Ἡ ἔκτασις τοῦ προσωπικοῦ ποικίλει ἀπὸ τῆς στοιχειώδους ἐπιχειρήσεως ὅπου ἀρκεῖ εἰς μόνον ἀνὴρ μέχρι τοῦ ἐθνικοῦ ὀργανισμοῦ ὅπου συνεργάζονται ἑκατομμύρια ἀνθρώπων.

Ἐν πάσῃ περιπτώσει τὸ προσωπικὸν ἐκπληροῖ τὰς κάτωθι διοικητικὰς ἐνεργείας.

1.) Προπαρασκευάζει ὀρίμως καὶ ἐκτελεῖ δραστηρίως τὸ πρόγραμμα ἐνεργείας.

2.) Φροντίζει ὅπως τὰ ὕλικὰ μέσα καὶ τὸ προσωπικὸν εἶναι ἀνάλογα πρὸς τὸν σκοπὸν τὰ μέσα καὶ τὰς ἀνάγκας τῆς ἐπιχειρήσεως.

3.) Ἐγκαθιστᾷ ἐνιαῖον, ἀρμοδίαν καὶ ἰσχυρὰν διεύθυνσιν.

4.) Συντονίζει τὰς ἐνεργείας.

5.) Διατυπώνει σαφεῖς καθαρὰς καὶ ἀκριβεῖς ἀποφάσεις.

6.) Συμβάλλει εἰς τὴν καλὴν ἐξεύρεσιν προσώπων διὰ τῆς τοποθετήσεως ἐπὶ κεφαλῆς ἐκάστης ὑπηρεσίας ἀρμοδίου καὶ δραστηρίου προσώπου, καὶ ἐκάστου ἀτόμου εἰς τὴν ἀρμοδίαν θέσιν.

7.) Κανονίζει τὰ καθήκοντα ἐκάστου.

8.) Ἐνθαρρύνει τὴν ὄρεξιν τῆς πρωτοβουλίας καὶ τῆς εὐθύνης.

9.) Ἀμοίβει ἰσοδικαίως καὶ ἐπιδειξίως τὰς ὑπηρεσίας ἐκάστου.

10.) Λαμβάνει μέτρα κατὰ τῶν σφαλμάτων καὶ τῶν παραβάσεων.

11.) Ἐξασφαλίζει τὴν πειθαρχίαν.

12.) Προσέχει νὰ ὑπάγωνται πάντοτε τὰ ἰδιωτικὰ συμφέροντα εἰς τὰ κοινὰ.

13.) Προσέχει εἰς τὸ ἐνιαῖον τῆς διοικήσεως.

14.) Ἐπιβλέπει τὴν ὕλικὴν καὶ κοινωνικὴν τάξιν.

15.) Ἐξασκεῖ πλήρη ἐξερχον.

16.) Καταπολεμᾷ τὰς καταχρήσεις τῶν κανονισμῶν, τῆς γραφειοκρατικῆς τυπικότητος κλπ.

Τοιαῦτα εἶναι αἱ διοικητικαὶ ἐντολαὶ ἃς ἔχει νὰ ἐκπληρώσῃ τὸ προσωπικὸν πάσης ἐπιχειρήσεως ἀπλᾶ ἐν τῇ στοιχειώδη ἐπιχειρήσει, γίνονται ἐπὶ τοσοῦτον πολυπλοκώτεροι ὅσον πρόκειται περὶ μεγαλειτέρας ἐπιχειρήσεως.

Ὁ κ. Φαυδὸν ἐρχόμενος εἰς τὴν διερεύνησιν τῆς ὀργανώσεως τοῦ

προσωπικού μίας επιχείρησης εκθέτει τὰ τοῦ σχηματισμοῦ τοῦ δλου συγκροτήματος καὶ κατόπιν ἐξετάζει τὰ μέρη καὶ τὰ πρόσωπα τοῦ κοινωνικοῦ ὄργανισμοῦ καὶ τέλος τὴν ἐξεύρεσιν καὶ τὴν μόρφωσιν αὐτοῦ.

(Α΄.) ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ

Πᾶσαι αἱ ἐπιχειρήσεις οἰονδήποτε καὶ ἂν εἶναι τὸ ἀντικείμενον αὐτῶν ἔχουσι σχηματισμὸν ὅστις ἐξαρτᾶται σχεδὸν μόνον ἐκ τοῦ ἀριθμοῦ τοῦ προσωπικοῦ. Κατὰ ταῦτα:

- α) Ἡ στοιχειώδης ἐπιχείρησις περιλαμβάνει ἓν μόνον πρόσωπον.
- β) Εἰς τὴν μικρὰν ἐπιχείρησιν ἔχομεν ὀλίγους ἐργάτας ὑπὸ τὰς διαταγὰς τοῦ προϊσταμένου τῆς ἐπιχειρήσεως.
- γ) Εἰς τὴν ἀμέσως ἐπομένην κλίμακα δταν οἱ ἐργάται εἶναι δέκα, εἴκοσι, καὶ ἀναλόγως τῶν περιστάσεων μεσολαβεῖ εἰς ἀρχιεργάτης ἢ ἐπιστάτης μεταξὺ διευθυντοῦ καὶ ἐργατῶν.

Κατόπιν ἀνὰ πᾶσαν νέαν ὁμάδα 10, 20 ἢ 30 ἐργατῶν μεσολαβεῖ νέος ἐπιστάτης καὶ ἀνὰ δύο, τρεῖς, τέσσαρες ἢ πέντε ἐπιστάται ἀπαιτοῦσι τμηματάρχη, καὶ οὕτω καθέξης μέχρι τοῦ ἀνωτάτου προϊσταμένου, ἐπὶ τῇ βάσει καθ' ἣν ἕκαστος προϊστάμενος δὲν ἔχει πλέον τῶν τεσσάρων ἢ πέντε ἀμέσως ὑφισταμένων.

Οὕτω χάριν παραδείγματος, ὑποτιθεμένου ὅτι ἀνὰ 15 ἐργάται ἔχουν ἀνὰ ἓνα ἀρχιεργάτην, καὶ ὅτι ὁ προϊστάμενος A_{n-1} ἔχει τέσσαρας ὑφισταμένους A_n , ἔχομεν τὸν ἑξῆς πίνακα.

Ὅταν ὁ ἀρχικός προϊστάμενος εἶνε A ἢ ἐπιχ. ἔχει 15 ἐργάτας

»	»	»	A_1	60	»
»	»	»	A_2	240	»
»	»	»	A_3	960	»
»	»	»	A_4	3840	»
.....
»	»	»	A_8	983 040	»
.....
»	»	»	A_{12}	251 658 240	»

Οἱ ἀριθμοὶ οὗτοι, οἵτινες εἶναι οἱ ὄροι γεωμετρικῆς προόδου, τῆς ὁποίας ὁ πρῶτος ὄρος εἶναι τὸ 15 καὶ ὁ λόγος 4, ἐδόθησαν ἀπλῶς διὰ νὰ δειχθῇ ὅτι ὁ τρόπος οὗτος τῆς διαμορφώσεως τῆς ἱεραρχίας ἐφαρμόζεται εἰς οἰονδήποτε ἀριθρὸν ὑπαλλήλων, χωρὶς ὁ βαθμὸς τῶν ἱεραρχικῶν βαθμίδων νὰ εἶναι ὑπερβολικός, οὕτω διὰ τοὺς μεγαλειτέρους ἀρχηγούς βιομηχανικῶν δὲν ὑπάρχουν πλέον τῶν ὀκτῶ ἢ ἐννέα βαθμῶν, καὶ διὰ τοὺς μεγαλειτέρους πολιτικούς ἢ θρησκευτικούς ἀρχηγούς δέκα ἕως δώδεκα.

Ἐπάρχει ὁμοιότης σχηματισμοῦ μεταξὺ πάντων τῶν κοινωνικῶν ὄργα-

νισμῶν, ἧτις εἶναι ἐτι μεγαλειτέρα δταν ἀναφέρεται εἰς τὸ αὐτὸ ἀντικείμενον. Ὁ συγγραφεὺς παραθέτει τοὺς πίνακας σχηματισμοῦ δύο βιομηχανικῶν ἐπιχειρήσεων διαφόρου φύσεως ἧτοι ἐνὸς ἀνθρακωρυχείου καὶ ἐνὸς μεταλλουργικοῦ ἐργοστασίου, ἀπασχολούντων ἀνὰ χιλίους ἕως διαχιλίους ἐργάτας. Αἱ γενικαὶ γραμμαὶ καὶ αἱ κύριαὶ ὑπηρεσίαι εἶναι αἱ αὐταί, (ἔρα πίνακα ὑπ' ἀριθ. 5, τοῦ σχηματισμοῦ τοῦ προσωπικοῦ Μεταλλουργεῖου εἰς τὸ τέλος τῆς συγγραφῆς).

Εἰς τὰς βιομηχανικὰς ἐπιχειρήσεις ἡ τεχνικὴ ὑπηρεσία εἶναι ἡ σπουδαιότερα, εἰς τὰς ἐμπορικὰς εἶναι ἡ ἐμπορικὴ, εἰς τὸ στράτευμα ἢ στρατιωτικὴ, εἰς τὸ σχολεῖον ἢ ἐκπαιδευτικὴ κλπ. ἧτοι ἐκάστοτε ἡ κυρία ἐπαγγελματικὴ λειτουργία τῆς ἐπιχειρήσεως κατὰ τὰ ἄλλα ἡ ὁμοιότης τῆς συνθέσεως τοῦ κοινωνικοῦ ὄργανισμοῦ εἶναι πλήρης.

Παρ' ὅλην ὅμως τὴν ὁμοιομορφίαν τοῦ ὄργανισμοῦ ἢ συγκρότησις αὐτοῦ δὲν εἶναι ἔργον τοῦ πρώτου τυχόντος διαθέτοντος τὰ ἀπαιτούμενα κεφάλαια καὶ ἔχοντος ἰδέαν τοῦ σχεδίου τοῦ κοινωνικοῦ συγκροτήματος, διότι ἀπαιτεῖται ἡ γνώσις τῆς προσαρμογῆς τῶν καθηκόντων ἐκάστης θέσεως εἰς τὰς ἀνάγκας καὶ τῆς ἐπιλογῆς τῶν καταλλήλων προσώπων.

(Β΄.) ΜΕΛΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Τὰ μέλη τοῦ κοινωνικοῦ ὄργανισμοῦ εἶναι τὰ ὄργανα τῶν ἐξ κυρίων λειτουργιῶν. Εἰς τὴν στοιχειώδη ἐπιχείρησιν ἀποτελοῦνται ἀπὸ ἓνα μόνον πρόσωπον, εἰς τὸ ἄκρον ἀντίθετον, τὸν ἐθνικὸν ὄργανισμὸν ἢ ἐθνικὴν ἐπιχείρησιν τὸναντίον λόγῳ τοῦ ἀριθμοῦ τῶν ἀπασχολουμένων ὑπάρχουν πολυἀριθμα καὶ πολυειδῆ μέλη.

Ὡς παράδειγμα λαμβάνει ὁ κ. Φαῦδλ μεγάλην βιομηχανίαν ἀνθρακωρυχείων καὶ μεταλλουργεῖων ἀπασχολούσαν εἰς πλείονα μεταλλεῖα καὶ ἐργοστάσια δεκακισχίλια πρόσωπα καὶ διακρίνει συμφῶνως τῷ πίνακι ὑπ' ἀριθ. 9 τὰ ἑξῆς ὄργανα.

- 1.) Τὴν ὁμάδα τῶν μετόχων,
- 2.) Τὸ διοικητικὸν Συμβούλιον,
- 3.) Τὴν γενικὴν Διεύθυνσιν μετὰ τοῦ Ἐπιτελείου αὐτῆς,
- 4.) Τὰς τοπικὰς Διευθύνσεις,
- 5.) Τοὺς ἀρχιμηχανικούς,
- 6.) Τοὺς τμηματάρχας,
- 7.) Τοὺς προϊσταμένους συνεργεῖων,
- 8.) Τοὺς ἐπιστάτας,
- 9.) Τοὺς ἐργάτας.

1.) **Μέτοχοι.** Ἡ ἐνέργεια τῶν μετόχων εἶναι πολὺ περιορισμένη καὶ συνίσταται.

α) Εἰς τὴν ἐκλογὴν τοῦ Διοικητικοῦ Συμβουλίου καὶ τῶν ἐλεγκτῶν.

β) Εἰς τὴν λήψιν ἀποφάσεων προτεινομένων ὑπὸ τοῦ Διοικητικοῦ Συμβουλίου.

Συνέρχονται, δὲ ἀπαξ τοῦλάχιστον κατ' ἔτος καὶ ἡ σπουδαιότερα τῶν πράξεις συνίσταται εἰς τὴν ἐκλογὴν τῶν Συμβούλων.

2.) **Διοικητικὸν Συμβούλιον.** Ἡ δικαιοδοσία τοῦ Διοικητικοῦ Συμβουλίου εἶναι εὐρεία καὶ ἐξασκεῖται ἀπὸ κοινοῦ. Συνήθως δὲ ἀνατίθεται μὲγα μέρος τῆς δικαιοδοσίας του εἰς Γενικὸν Διευθυντὴν τὸν ὅποσον διορίζει εἰς τὸ Συμβούλιον. Πρέπει δὲ πάντοτε νὰ εἶναι εἰς θέσιν νὰ κρίνῃ τὰς προτάσεις τῆς γενικῆς διευθύνσεως καὶ νὰ ἐξασκῇ γενικὸν ἔλεγχον. (δρα εἰς πίνκα ὑπ' ἀριθ. 5 τὰς ιδιότητας τῶν Συμβούλων).

3.) **Γενικὴ Διεύθυνσις.** Ἡ Γενικὴ διεύθυνσις ἔχει προορισμὸν νὰ κατευθύνῃ τὴν ἐπιχειρήσιν πρὸς τὸν σκοπὸν τῆς, χρησιμοποιοῦσα ὅσον τὸ δυνατόν καλλίτερον τὰ μέσα τὰ ὅποια διαθέτει καὶ ἀποτελεῖ τὴν ἐκτελεστικὴν ἐξουσίαν.

Καταρτίζει τὸ πρόγραμμα ἐνεργείας, ἐκλέγει τὸ προσωπικὸν ἐκδίδει διαταγὰς διὰ τὴν ἐκτέλεσιν τῶν ἐργασιῶν καὶ ἐξελέγχει τὴν ἐκτέλεσιν τούτων. Ὑπάρχουσι δύο συστήματα γενικῶν διευθύνσεων τὸ τοῦ ἐνιαίου γενικοῦ διευθυντοῦ καὶ τὸ τῶν πλειόνων γενικῶν διευθυντῶν, συνήθως καθοριζόμενα ἐκ τῶν περιστάσεων καὶ τῆς προσωπικῆς ἀξίας τῶν διευθυντῶν, ἂν καὶ κατ' ἀρχὴν τὸ ἐνιαῖον τοῦ γενικοῦ διευθυντοῦ εἶναι προτιμώτερον.

Ἐπιτελεῖον. Ἡ γενικὴ διεύθυνσις ἔχει παρ' αὐτῇ πάντοτε ἐπιτελεῖον, ἀποτελούμενον ἐκ προσώπων, ἅτινα ἔχουσι τὴν ἀρμοδιότητα καὶ διαθέτουσι τὴν δύναμιν καὶ τὸν χρόνον, ὧν δυνατόν νὰ στερεῖται ὁ γενικὸς διευθυντής, οὕτως εἶναι οἶονεὶ ἢ προέκτασις καὶ οἱ βοηθοί, τὸ προσωπικὸν τοῦτο δὲν ἀνήκει εἰς τὴν ὑπόλοιπον ἱεραρχίαν καὶ εὐρίσκειται ὑπὸ τὰς ἀμέσους διαταγὰς τοῦ Γενικοῦ διευθυντοῦ.

Ἡ ἀνάγκη τῆς ὑπάρξεως αὐτοῦ προέρχεται ἐκ τοῦ ὅτι οἱ πλείστοι τῶν διευθυντῶν δὲν ἐπαρκοῦσι διὰ τὴν ἐκτέλεσιν τῆς πολυμεροῦς αὐτῶν ἐντολῆς ἢτοι τῆς καθ' ἡμέραν ἀλληλογραφίας, τῶν δεξιῶσεων τῶν αἰτητῶν, τῶν συνεδριάσεων τῶν συμβουλίων καὶ τῶν ἐξωτερικῶν διαδημάτων, τῆς ἐκδόσεως τῶν διαταγῶν καὶ τοῦ ἐλέγχου, τῶν μελετῶν παντοειδῶν ζητημάτων, τῶν προγραμμάτων τοῦ μέλλοντος καὶ τῆς ἐναρμονίσεως αὐτῶν, ὡς καὶ τῆς ἀναζητήσεως τῶν διαρκῶς παρουσιαζομένων ἀναγκαίων τελειοποιήσεων.

Τὰ ἐπιτελεῖα ταῦτα ὑπάρχουσι εἰς ἕλας τὰς μεγάλας ἐπιχειρήσεις καὶ ἀποτελοῦνται ἐκ γραμματέων, εἰδικῶν τεχνικῶν συμβούλων (μηχανι-

κῶν, νομικῶν, χρηματιστῶν, λογιστῶν), συμβουλευτικῶν ἐπιτροπῶν, γραφείων μελετῶν, ἐργαστηρίων κλπ. Τὰ πρόσωπα ταῦτα ἀπασχολοῦνται εἴτε ἐξ ὀλοκλήρου, εἴτε καθ' ὀρισμένας ὥρας ἢ ἐποχὰς, κατὰ τρόπον ποικίλλοντα καὶ βοηθοῦσι τὸν διευθυντὴν εἰς τὴν ἐκτέλεσιν τῶν καθήκοντων του. Οὕτω βοηθοῦσι αὐτὸν εἰς τὴν μελέτην τῶν τελειοποιήσεων ἢτις εἶναι ἀπόλυτως ἀναγκαῖα διὰ τὴν διατήρησιν οἰασδῆποτε βιομηχανικῆς ἐπιχειρήσεως. Διὰ ταῦτα ἀπαιτεῖται ἀρμοδιότης, μέθοδος, χρόνος, θέλησις καὶ οἰκοκομικὰ μέσα.

Ἡ ἀρμοδιότης ἀπαιτεῖ βεβαίως, βαθεῖαν γνῶσιν ἐκάστου θέματος τῶν ἐρευνῶν, ἣν δὲν ἔχει πάντοτε ὁ διευθυντής δι' ἑλθους τοὺς κλάδους. Ἡ δὲ μέθοδος συνίσταται εἰς τὴν παρατήρησιν, συλλογὴν καὶ ταξινομήσιν τῶν γεγονότων εἰς τὴν ἐρμηνείαν αὐτῶν, εἰς τὴν κατάστρωσιν πειραμάτων καὶ τὴν ἐπεξεργασίαν ἐπὶ τῇ βάσει τῶν μελετῶν κανόνων οὓς νὰ δυνηθῇ ἢ διεύθυνσις νὰ εἰσαγάγῃ εἰς τὴν ἐπιχειρήσιν. Ἡ μέθοδος αὕτη εἶναι ἡ καρτεσιανὴ μέθοδος τῆς ἐπιστημονικῆς ἐρεῦνης. Οὕτω μίᾳ μεγάλῃ μεταλλευτικῇ καὶ μεταλλουργικῇ ἐπιχειρήσει ἔχει ἐπιτελεῖον ἐξ εἰδικῶν (μεταλλουργῶν, μεταλλειολόγων, κατασκευαστῶν, ἀρχιτεκτόνων, ἠλεκτρολόγων, γεωλόγων, χημικῶν, νομικῶν, λογιστῶν κλπ), γραφεία γραμματέων, μελετῶν, χημεῖα καὶ ἐργαστήρια ἐπιστημονικά, γραφεῖον νομικοῦ συμβούλου κτλ.

4.) — 9.) **Τοπικαὶ διευθύνσεις.** Ἀρχιμηχανικοί, προϊστάμενοι ὑπηρεσιῶν, τμηματάρχαι, προϊστάμενοι συνεργείων, ἐπιστάται καὶ ἐργάται. Τὰ αὐτά, ἰσχύουσι διὰ τὰς διαφόρους διαβαθμίσεις τοῦ προσωπικοῦ τῶν, ὧν τὰ προσόντα ἐξητάσθησαν ἤδη εἰς τὸ πρῶτον μέρος τῆς ἐργασίας.

Αἰδέαι τοῦ Τάυλορ ἐπὶ τῆς διοικησεως.

Ἐνταῦθα ἔρχεται ὁ συγγραφεὺς εἰς τὴν ἐξέτασιν τοῦ συστήματος τοῦ Ταύλορ ἢ ταιυλορισμοῦ, τὸ ὅποσον τόσον ἀπησχόλησε κατὰ τὰ τελευταῖα δεκαπέντε ἔτη τὴν κοινὴν γνώμην, καὶ παρατηρεῖ, μὲ τὴν συνήθη εἰς τὸ Γαλλικὸν πνεῦμα ἀνάγκην διακρίσεως τῶν ἀρχῶν, ὅτι πολλοὶ εὐρίσκουν δυσκολίαν εἰς τὸ νὰ τὸ ἐννοήσουν πλήρως, διότι κατ' ἄλλους μὲν τὸ σύστημα τοῦτο ἔγκειται εἰς τὴν λεπτομερῆ παρατήρησιν τοῦ χρόνου καὶ τῶν κινήσεων τῶν ἐργαζομένων, κατ' ἄλλους δὲ εἰς τὴν χρῆσιν χάλυδος ταχείας ἐργασίας, κατ' ἄλλους τέλος εἰς τὴν χρῆσιν εἰδικῶν μεθόδων ἀμοιβῆς καὶ λογιστικῆς κτλ.

Ὁ Ταύλορ ἐν τούτοις δίδει ὁ ἴδιος τὰς ἀρχὰς τῆς ὑπ' αὐτοῦ κληθείσης ἐπιστημονικῆς ἢ διοικητικῆς οργανώσεως τῆς ἐργασίας. Ὁ Ταύ-

λορ λέγει ότι εις τὴν συνήθη ὀργάνωσιν τῆς ἐργασίας ἐπικρατεῖ τὸ σύστημα τῆς στρατιωτικῆς ὀργανώσεως καὶ ἱεραρχίας, ἀλλὰ παρατηρεῖ ὅτι ὡς ἐκ τούτου ὁ ἀρχιεργάτης καὶ ἐπιστάτης συνκεντροῦσι τόσον ποικίλα καθήκοντα καὶ ἔχουσι ἀνάγκην τόσων πολλῶν γνώσεων ὥστε θὰ ἀπη- τοῦντο διὰ τὴν θέσιν αὐτὴν πρόσωπα ἐξαιρετικῆς ἱκανότητος καὶ πολυ- τοῦς εἰδικῆς ἐξασκήσεως, καὶ ἐπιλέγει ὅτι ἡ γνώμη ἣν ἔχει σχηματίσει εἶνε ὅτι τὰ συνεργεῖα ἔχουσι ἀνεπαρκῆ εἰς ἀριθμὸν κατώτερον προσωπικῶν διευθύνσεως διότι πρέπει ὁ προϊστάμενος ἀρχιεργάτης συνεργεῖου μη- χανικῶν κατασκευῶν παραδείγματος χάριν νὰ ἔχη τὰ ἑξῆς προσόντα.

«1.) Νὰ εἶναι καλὸς τεχνίτης.

«2.) Νὰ δύναται νὰ ἀναγινώσκη καλῶς τὰ σχέδια καὶ νὰ δύναται νὰ φαντάζεται διὰ τῶν σχεδίων τὸ παριστώμενον τεμάχιον μηχανῆς.

«3.) Νὰ προπαρασκευάζῃ τὴν ἐργασίαν καὶ νὰ βεβαιούται ὅτι οἱ ἐργάται ἔχουν τὰ ἐξαρτήματα καὶ τὰ κατάλληλα ἐργαλεῖα διὰ νὰ τοπο- θετώσι κανονικῶς τὰ τεμάχια ἐπὶ τῶν μηχανικῶν ἐργαλείων καὶ νὰ κά- μνωσι χρῆσιν τῆς δεούσης ταχύτητος καὶ προσόδου τοῦ ἐργαλείου.

«4.) Νὰ ἐπιβλέπη τοὺς ἐργάτας, τὴν καθαρότητα καὶ καλὴν συντήρησιν ἐκάστης μηχανῆς.

«5.) Νὰ ἐπιβλέπη τοὺς ἐργάτας ὡς πρὸς τὴν τήρησιν τῆς κανονι- σμένης ποιότητος ἐργασίας.

«6.) Νὰ προσέχη ἵνα οἱ ἐργάται ἐργάζονται ταχέως καὶ συνεχῶς.

«7.) Νὰ προβλέπη περὶ τοῦ συνόλου τῆς ἐργασίας καὶ νὰ προσέχη τὴν ἔγκαιρον τροφοδότησιν τῶν μηχανῶν κατὰ τὴν κατάλληλον σειρὰν, καὶ τὴν κατάλληλον χρησιμοποίησιν ἐκάστης μηχανῆς.

«8.) Πρέπει νὰ ἐπιβλέπη τοῦλάχιστον γενικῶς τὴν χρησιμοποίησιν τοῦ χρόνου καὶ νὰ προσδιορίζῃ τὴν τιμὴν τῆς κατὰ τεμάχιον ἐργασίας.

«9.) Πρέπει νὰ ἐξασκῇ ἀστυνομικὰ καθήκοντα μεταξὺ τῶν ἐργα- τῶν κλπ.».

Ἐκ τῆς μακρᾶς ταύτης ἀπαριθμήσεως τῶν προσόντων τοῦ καλοῦ ἐπιστάτου προκύπτει ὅτι πρέπει αὐτὸς νὰ ἀνταποκρίνεται εἰς τὴν πλειο- νότητα τοῦλάχιστον τῶν ἐννέα τούτων ἰδιοτήτων. Ἀλλὰ τοιαῦτα πρόσωπα δὲν εἶνε κατάλληλα διὰ νὰ εἶναι μόνον ἐπιστάται ἀλλὰ διευθυνταὶ ἢ τμη- ματάρχαι. Καὶ διὰ τοῦτο ὁ Τάυλορ συμπεραίνει ὅτι τὰ καθήκοντα αὐτὰ δεόν νὰ διανεμηθῶσι εἰς ὄρισμένον ἀριθμὸν ἐπιστατῶν ὧν ἕκαστος ἀρκεῖ νὰ συγκεντρῶν, μικρὸν ἀριθμὸν τῶν ἀναγκαίων προσόντων «καταργου- μένου τοῦ συστήματος τῆς στρατιωτικῆς ὀργανώσεως ἐπὶ τῇ βάσει τῶν ἑξῆς αὐσιωδῶν ἀλλοιώσεων.»

«α) Νὰ ἀπαλλάσσονται ὅσον τὸ δυνατόν οἱ ἐργάται, οἱ ἐπὶ κεφαλῆς καὶ οἱ ἐπιστάται τῆς ὀργανωτικῆς καὶ τῆς γραφικῆς ἐργασίας.»

«β) Τὸ σύστημα τῆς στρατιωτικῆς ὀργανώσεως νὰ ἀντικατασταθῇ

διὰ τοῦ ὑπ' αὐτοῦ κληθέντος συστήματος τῆς διοικητικῆς διευθύνσεως κατὰ τὸ ὅποιον ἕκαστος ἐργάτης λαμβάνει διαταγὰς παρὰ ὀκτὼ διαφόρων προϊ- σταμένων δι' ἕκαστον μέρος τῆς ἐργασίας αὐτοῦ ἀντὶ νὰ ἔχη ἕνα μόνον προϊστάμενον. Οὕτω ὑπάρχουν ἐπιτετραχμμένοι διὰ τὴν ἔκδοσιν διαταγῶν ἐκτελέσεως τῶν ἔργων, συντάκται δελτίων ὁδηγίων, λογισταὶ διὰ τὸν καταναλωθέντα χρόνον καὶ τὴν δαπάνην παραγωγῆς ὁτινες διευθύνουν καὶ δίδουν ὁδηγίας ἐκ τοῦ γραφείου διανομῆς τῆς ἐργασίας.

Οἱ ἐπὶ κεφαλῆς ὁμάδος, οἱ προϊστάμενοι ταχύτητος, οἱ ἐπιστάται καὶ ἐπὶ κεφαλῆς συντηρήσεων, ὑποδεικνύουσι εἰς τοὺς ἐργάτας τὸν τρόπον τῆς ἐκτελέσεως τοῦ ἔργου καὶ τὴν ἀπαιτουμένην ταχύτητα τῶν μηχανῶν καὶ χειρισμῶν.

Ὁ προϊστάμενος τῆς πειθαρχίας ἐπιμελεῖται αὐτῆς δι' ὀλόκληρον τὸ ἐργοστάσιον.

Ὁ κ. Φαῦδλ συνοψίζει τὸ σύστημα τοῦτο εἰς τὰς ἑξῆς δύο ἀρχάς.

1.) Ἐνίσχυσιν τῶν προϊσταμένων συνεργείων καὶ ἐπιστατῶν δι' ἐνὸς Ἐπιτελείου.

2.) Κατάργησιν τοῦ συστήματος τοῦ ἐνιαίου τῆς διοικήσεως.

Καὶ λέγει ὅτι θεωρεῖ τὴν μὲν πρώτην πρότασιν ἀρίστην ἀλλὰ τὴν δευτέραν ὡς λανθασμένην ἀναγνωρίζων πλήρως τὴν ὀρθότητα τῆς γενο- μένης ὑπὸ τοῦ Τάυλορ εἰσαγωγῆς εἰδικῶν προϊσταμένων ἀλλ' ὡς μελῶν ἐπιτελείου, καὶ ἀποδίδων μεγάλην σημασίαν εἰς τὸ μέρος τοῦτου τοῦ ἔργου του. Ὡς πρὸς τὴν δευτέραν πρότασιν ὁ ἴδιος ὁ Τάυλορ ὁμολογεῖ ὅτι ἡ ἰδέα τοῦ ἐνιαίου τῆς διοικήσεως εἶναι τόσον «βασίμως ἐρριζωμένη» ὥστε πλεῖστοι διευθύνται εἶναι ἀδύνατον νὰ πεισθῶσι περὶ τῆς καταργή- σεως αὐτῆς.

Πιθανὸν λέγει ὁ κ. Φαῦδλ νὰ ἦτο εἰς θέσιν ὁ Ταῦλορ νὰ συνδυάζῃ χάρις εἰς τὴν ἐξαιρετικὴν διοικητικὴν του δεξιότητα τὴν ἀρχὴν τοῦ ἐπι- τελείου προϊσταμένων μετὰ τοῦ ἐνιαίου τῆς διοικήσεως. Συμβαίνει δὲ πάντοτε νὰ εἶναι ἀνάγκη τοιοῦτου συνδυασμοῦ δι' ἀρχὴν ἔχουσαν ἐπι- τελείον συμβούλων παρ' αὐτῇ διὰ τὴν σύγχρονον τήρησιν τῆς ἀρχῆς τοῦ ἐνιαίου τῆς διοικήσεως. Δὲν παύει δέ, προσθέτει, νὰ εἶναι θαυμαστῆς τοῦ μεγάλου Ἀμερικανοῦ Μηχανικοῦ διὰ τὰ ἄλλα μέρη τοῦ ἔργου του, τὸ ὅποιον εἶναι τόσον σημαντικὸν διὰ τὴν ἐπιστήμην τῆς ὀργανώσεως τῆς ἐργασίας.

(Γ.) ΣΥΓΚΡΟΤΗΣΙΣ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Ἐὰν ληφθῇ ὡς παράδειγμα ἡ μεγάλη βιομηχανικὴ ἐπιχείρησις βλε- πομεν ὅτι ἔχει ἀνάγκην ἐργατῶν, προϊσταμένων συνεργείων, τμημα- ταρχῶν, προϊσταμένων ὑπηρεσιῶν, ἀρχιμηχανικῶν καὶ διευθυντῶν.

Ὁ συγγραφεὺς ἐξετάζει ἀρχόμενος ἀπὸ τῶν ἀνωτέρων τὰ προσόντα ἐνὸς ἐκάστου βαθμοῦ ἵνα τὸ συγκρότημα εἶναι ὅσον τὸ δυνατόν ἀρτιμελέστερον καὶ πλέον ἰσορροπημένον.

Ἡ διεύθυνσις καὶ ἡ ἐκτέλεσις συμπίπτουσι εἰς τὴν στοιχειώδη ἐπιχειρήσιν, εἰς τὴν μικρὰν ὃ ἀρχηγὸς ἔχει πλήρη εὐθύνην ἀλλὰ δὲν ἐκτελεῖ ὁ ἴδιος μέγα μέρος τῶν πράξεων, καὶ ἐφ' ὅσον ἡ ἐπιχειρήσις γίνεται μεγαλειτέρα ὁ ἀρχηγὸς λαμβάνει μὲν ὀλιγώτερον μέρος εἰς τὴν ἐκτέλεσιν, ἀλλὰ ἡ θέσις τοῦ ὡς διευθυντοῦ γίνεται δυσχερεστέρα καὶ πολυπλοκωτέρα, βοηθεῖται ὁμοῦ εἰς αὐτὴν ὑπὸ τοῦ ἐπιτελείου, περὶ τοῦ ὁποῖου ἐγένετο ἤδη λόγος. Τὰ ἔργα τοῦ Ἐπιτελείου περιλαμβάνουσι.

Ἄμεσον συνδρομὴν τοῦ ἀρχηγοῦ 1ον) εἰς τὴν τρέχουσαν ὑπηρεσίαν, ἀλληλογραφίαν, ἀκροάσεις μελέτας καὶ προπαρασκευὴν τῶν φακέλων τῶν ὑποθέσεων, 2ον) εἰς τὸν συντονισμόν καὶ τὸν ἔλεγχον, 3ον) εἰς τὰς μελέτας τοῦ μέλλοντος, εἰς τὴν ἐκπόνησιν ἢ ἐξενημέρωσιν τοῦ προγράμματος, 4ον) εἰς τὴν ἀναζήτησιν τῶν τελειοποιήσεων. Αἱ δύο πρῶται ομάδες ἐργασιῶν πανταχοῦ σχεδὸν ἐκπληροῦνται καλῶς, ἀλλ' ἡ προπαρασκευὴ τοῦ μέλλοντος καὶ ἡ ἀναζήτησις τῶν τελειοποιήσεων μένουσι πολλάκις παρημελημένα, ἂν καὶ εἰς ταῦτα ἐγκρατεῖς ἢ σπουδαιότερα ἀποστολῆ τοῦ Ἐπιτελείου τῆς διεύθυνσεως, τὸ ὅποσον διὰ τοῦτο δὲν πρέπει νὰ λαμβάνη μέρος καὶ νὰ ἔχη εὐθύναν εἰς τὴν λειτουργίαν τῶν καθ' ἕκαστα ὑπηρεσιῶν.

Ὁ δὲ ἀρχηγὸς ὀφείλει νὰ καταβάλλῃ πλείονα περίσκεψιν, πείραν, κρίσιν, ἐπιβολὴν καὶ μέτρον ἢ δι' οἰανδήποτε ἄλλην πρᾶξιν, διὰ τὴν ἐκλογὴν καὶ τὸν καταρτισμὸν τοῦ ἐπιτελείου του, τὸ ὅποσον ὡς ἐκ τῆς θέσεώς του εὐκόλως δύναται νὰ καταχρασθῇ αὐτῆς καὶ νὰ γίνῃ ἀντικείμενον ἐπικρίσεως, ἀγόμενον οὕτω εἰς τὸν περιορισμὸν τῆς δράσεώς του.

1.) Ἀρχηγοὶ μεγάλων ἐπιχειρήσεων

Ἐν τῇ διερευνήσει τῶν προσόντων τῶν ἀρχηγῶν μεγάλων ἐπιχειρήσεων εἶδομεν ἤδη ὅτι τὰ κυριώτερα προσόντα καλῆς κυβερνήσεως τῶν ὑποθέσεων εἶναι διοικητικῆς φύσεως ὡς ὠρίσθησαν ἤδη ταῦτα προηγουμένως. Ἀλλὰ τὰ διοικητικὰ προσόντα δὲν ἀπαλλάσσου τὸν διευθυντὴν ἀπὸ τοῦ νὰ λαμβάνῃ ἀποφάσεις ἐπὶ σπουδαίων τεχνικῶν, ἐμπορικῶν, οἰκονομολογικῶν ἢ ἄλλων ζητημάτων. Καὶ ἐπειδὴ δὲν δύναται νὰ εἶναι εἰδήμων εἰς ὅλα δέον βεβαίως νὰ στηρίξῃ τὰς ἀποφάσεις του ἐπὶ τῆς γνώμης τοῦ ἐπιτελείου του, ἀλλὰ ἀναμφιβόλως πρέπει νὰ ἔχη ἀρμοδιότητα εἰς τὸ εἰδικὸν ἀντικείμενον τῆς ἐπιχειρήσεως τὸ ὅποσον εἶναι τεχνικὸν ἐν τῇ βιομηχανίᾳ, στρατιωτικὸν εἰς τὸ στράτευμα, ἱατρικὸν εἰς τὰ νοσοκομεῖα, παιδαγωγικὸν εἰς τὰ σχολεῖα, θρησκευτικὸν εἰς τὰς ἐκκλησίας κλπ.

Ὁθεν δεύτερος ἔρος, μετὰ τὴν διοικητικὴν ἱκανότητα διὰ τὸν ἀρχηγὸν εἶναι ἡ τεχνικὴ ἀρμοδιότης εἰς τὸ εἰδικὸν ἀντικείμενον τῆς ἐπιχειρήσεως.

Βεβαίως ἐξέρχεται τοῦ ὅριου τῶν συνήθων ἀνθρωπίνων δυνάμεων τὸ νὰ ἔχη ὁ διευθυντὴς ἀρμοδιότητα καὶ εἰς τὰς ἄλλας κυρίας λειτουργίας τῆς ἐπιχειρήσεως.

Οὕτως ὁ κ. Φαυόλ ἀνακεφαλαίωνων θεωρεῖ ὅτι ὁ καλὸς ἀρχηγὸς ἐπιχειρήσεως πρέπει νὰ ἔχη:

α.) Ὑγείαν καὶ σωματικὴν βίωσιν,

β.) Ὁξύνοιαν καὶ διανοητικὴν βίωσιν,

γ.) Ἠθικὰ προσόντα: λελογισμένην θέλησιν, σταθερὰν καὶ ἐπιμονὸν δραστηριότητα, ἐνεργητικότητα καὶ εὐταν πρέπει τόλμην, θάρρος τῶν εὐθύνων, συνείδησιν τοῦ καθήκοντος, ἐννοιαν τοῦ γενικοῦ συμφέροντος,

δ.) Μεγάλην γενικὴν μόρφωσιν,

ε.) Διοικητικὴν ἱκανότητα, ἣτις ἀναφέρεται εἰς τὴν πρόνοιαν, ἣτοι ἱκανότητα εἰς τὸν καταρτισμὸν συγκροτήματος ἐνεργείας ὑπ' αὐτοῦ καὶ τῶν ἐπὶ τοῦτο ἐντεταλμένων, τὴν ὁργάνωσιν, ἣτοι γνῶσιν τοῦ καταρτισμοῦ τοῦ κοινωνικοῦ προγράμματος, τὸ διοικητικόν, ἣτοι τέχνην τοῦ χειρίζεσθαι τὰ άτομα, τὸν συντονισμόν, ἣτοι τέχνην τοῦ ἐναρμονίζειν τὰς πράξεις καὶ συγκεντρῶναι τὰς προσπάθειάς, τὸν ἔλεγχον, ἣτοι τέχνην τοῦ ἐξελέγχειν καὶ ἐξασφαλίζειν τὰς πράξεις,

ς.) Γενικὰς γνώσεις περὶ πᾶσων τῶν λειτουργιῶν τῆς ἐπιχειρήσεως,

η.) Τὴν μεγαλειτέραν δυνατὴν ἀρμοδιότητα εἰς τὸ εἰδικὸν ἀντικείμενον τῆς ἐπιχειρήσεως.

Ὁ κ. Φαυόλ ἐπιμένει ἐπὶ τοῦ ὅτι ἐκ τῶν ἰδιοτήτων τούτων μόνον μία, ἡ ἐβδόμη, εἶναι εἰδικὴ ἀναλόγως τοῦ εἶδους τῆς ἐπιχειρήσεως. Ὅλα τὰ ἄλλα προσόντα εἶναι κοινὰ, εἴτε εἶνε σωματικά, ἠθικά ἢ διανοητικά.

Ἄν καὶ συνήθως αἱ διακριθέντες ὡς ἀνώτεροι ἀρχηγοὶ εἰλυσαν πάντοτε τὴν προσοχὴν ἐν ἀρχῇ διὰ τῶν εἰδικῶν αὐτῶν προσόντων, κατόπιν ὁμοῦ προήχθησαν ἕνεκα τῶν γενικῶν διοικητικῶν τῶν ἀρετῶν, ἂν καὶ πολλάκις ἡ κοινὴ γνώμη μένει μόνον ἐν τῇ ἐντυπώσει τῶν ἐξόχων τεχνικῶν ἰδιοτήτων παραβλέπουσα τὰς ἄλλας ἀρετάς αἵτινες προεκάλεσαν τὴν ἐπιτυχίαν.

Ἄς σημειωθῇ ἐπὶ πλέον ὅτι ἰδιότητές τινες εἶναι ἀπολύτως ἀναναπληρωτοὶ ὡς ἡ καλὴ ὑγεία ἢ ἡ διανοητικὴ δύναμις ἐν ᾧ ἔλλειψις τεχνικῶν ἢ ἄλλων γνώσεων ἀναπληροῦνται διὰ τῶν ὑφισταμένων ἢ τοῦ Ἐπιτελείου. Ἐπίσης πᾶσα ἀτέλεια τῶν ἠθικῶν προσόντων τοῦ ἀρχηγοῦ ἔχει κάκιστα ἀποτελέσματα.

Ἐπίσης ἡ διοικητικὴ ἀνικανότης εἶναι πολὺ βλαβερὰ.

Μὴ λησμονοῦμεν ὅτι ἡ ἱεραρχικὴ θέσις ἀνωτέρου ἀρχηγοῦ ἀποτελεῖ μοχλὸν μεγίστης ἐντάσεως καὶ ὅτι αἱ ἀρεταὶ ἢ τὰ ἐλαττώματα ἀρχηγοῦ τῆς ἐδδόμης ἢ ὀγδόης βαθμίδος ἔχουσιν ἑκατονταπλασίαν σπουδαιότητα ἢ δι' ἓνα ἀπλοῦν ἐπιστάτην.

2.) Προϊστάμενοι μετρίων ἢ μικρῶν ἐπιχειρήσεων.

Τὰ ἀπαιτούμενα προσόντα εἶναι τὰ αὐτὰ διὰ πάντας τοὺς ἀρχηγούς ἔστω καὶ προκειμένου περὶ ἐργασίας ἔπου ὁ ἐργαζόμενος εἶναι εἰς, ἀλλὰ ὑπάρχουσι διαφοραὶ διαβαθμίσεως, ὡς δεικνύει ὁ πίναξ ὑπ' ἀριθ. 4.

3.) Προϊστάμενοι ὑψηροῦν.

Τὰ προσόντα ἐμφαίνονται ἐκ τοῦ πίνακος ὑπ' ἀριθ. 3.

4.) Κατώτεροι ὑπάλληλοι, ἐργάται.

Παραπέμπομεν ἐπίσης εἰς τοὺς πίνακας.

5.) Στοιχεῖα ἀποτελοῦντα τὰ προσόντα τῶν διαφορῶν βαθμῶν τῆς ἱεραρχίας.

α.) Ἡ ὑγεία εἶναι ἀπαραίτητος εἰς πάντας, ἐπίσης σωματικὴ βώμη ἀπαιτεῖται ἀναλόγως τῆς λειτουργίας.

β.) Ἡ ὀξύνοια καὶ ἡ διανοητικὴ ρώμη. Ἡ ὀξύνοια περιλαμβάνει εὐκολίαν τοῦ κατανοεῖν, προσοικειοῦσθαι, κρίσιν καὶ μνήμην. Ἡ διανοητικὴ ρώμη ἐπιτρέπει τὴν ἰσχυρὰν συγκέντρωσιν τῆς σκέψεως ἐπὶ σπουδαίου ζητήματος, καὶ τὴν ἀνευ μεταπτώσεως ἐξέτασιν διαφορῶν καὶ πολλαπλῶν ζητημάτων. Ἡ ὀξύνοια καὶ ἡ διανοητικὴ ρώμη εἶναι τοσοῦτον μᾶλλον χρησιμώτεραι ὅσον ἡ λειτουργία περιλαμβάνει συνθετωτέρας, εὐρυτέρας καὶ πολυπλοκωτέρας πράξεις. Ὁ ἀνώτερος προϊστάμενος πρέπει νὰ ἔχῃ εὐρύτητα βλέψεων καὶ εὐκαμφίαν πνεύματος τοιαύτην ὣν βεβαίως δὲν ἔχει ἀνάγκη ἢ εἰς ἐλάχιστον βαθμὸν ἐπιστάτης ἢ ὁ ἐργάτης. Τέλος κακὴ μνήμη μειώνει σπουδαίως τὴν διανοητικὴν ρώμην.

γ.) Ἡθικὰ προσόντα. Ἐν τῇ λέξει χαρακτηρ, ἢ ἀποφεύγει ὁ συγγραφεὺς λόγῳ ἀσαφείας, περιλαμβάνονται, λέγει, συνήθως ἠθικὰ προσόντα ὡς ἡ δραστηριότης, ἡ σταθερότης, ἡ τιμιότης καὶ ἡ πρωτοβουλία. Περιττὸν νὰ ἐξάρη τις τὴν σημασίαν τῶν ἀνωτέρω προσόντων ὡς καὶ τῆς πειθαρχίας διὰ πάντας, ἐπὶ πλέον δὲ τῆς ἐννοίας τοῦ μέτρου καὶ τοῦ θάρρους τῶν εὐθυνῶν διὰ τοὺς ἀνωτέρους προϊσταμένους.

δ.) Γενικὴ μόρφωσις. Ἡ γενικὴ μόρφωσις ἀποτελεῖται ἐκ γνώσεων μὴ ἐιδικῶν ἐν σχέσει πρὸς τὴν ἐξασκουμένην λειτουργίαν. Ἀποκτάται μὲν εἰς τὸ σχολεῖον, ἀλλὰ δεόν νὰ συμπληροῦται διαρκῶς κατὰ

τὸ στάδιον τοῦ βίου. Ἡ σημασία τῆς γενικῆς μορφώσεως ἀξάνει ἀναλόγως τοῦ βαθμοῦ ἐν τῇ ἱεραρχίᾳ.

ε.) Διοικητικαὶ γνώσεις. Αἱ διοικητικαὶ γνώσεις ἀφροῦσι τὴν πρόνοιαν, τὴν ὀργάνωσιν τὴν ἐκδοσιν, διαταγῶν, τὸν συντονισμὸν καὶ τὸν ἔλεγχον.

Αἱ ἀπαιτούμεναι γνώσεις διὰ ταῦτα εἶναι στοιχειώδεις διὰ τὸν ἐργάτην καὶ ἀξάνουσι σὺν τῷ βαθμῷ. Δὲν διδάσκονται εἰς τὰ σχολεῖα καὶ πρέπει νὰ διδαχθῶσιν ἐμπειρικῶς ἐν τῇ καθ' ἡμέραν ἐργασίᾳ.

Ὁ κ. Φαῦβλ ἐπαναλαμβάνει ὅτι εἶναι καιρὸς νὰ συστηματοποιηθῇ ἡ διδασκαλία αὕτη καὶ τὸ ἔργον αὐτοῦ ἀποτελεῖ ἀπόπειραν τούτου.

ζ.) Γνώσεις περὶ τῶν ἄλλων λειτουργιῶν τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἀνατρέχοντες τὴν ἀνιοσαν ἱεραρχικὴν κλίμακα βλέπομεν ὅτι ὁ μὲν ἐργάτης ἀσχολεῖται μὲ ἐν ἐιδικῶν ἐπάγγελμα, ὁ ἐπιστάτης μὲ τέσσαρα ἢ πέντε, ὁ προϊστάμενος ἐργαστηρίου μὲ ὀκτῶ ἕως δέκα, ὁ μηχανικὸς μὲ ἀκόμη μεγαλιότερον ἀριθμὸν, ὁ δὲ διευθυντὴς πρέπει νὰ ἔχῃ γνώσεις ἐπὶ ὅλων τῶν τεχνικῶν ἐιδικοτήτων τῆς ἐπιχειρήσεως ὡς καὶ τῶν ἄλλων λειτουργιῶν αὐτῆς ἢ τοῖς τῆς ἐμπορικῆς, οἰκονομολογικῆς κλπ.

Βεβαίως ἕκαστος προϊστάμενος εἶναι ἐξ ἀνάγκης ὀλιγώτερον ἐιδικὸς εἰς ἐκάστην ἐιδικότητα τῶν ὑφισταμένων του. Ἀλλὰ αὐτὸ δὲν ἀποκλείει, τὴν ὑπαρξὴν τῶν γνώσεων. Διὰ τοῦτο καὶ τὸ ποσοῦν τῶν γνώσεων ἀξάνει σὺν τῷ βαθμῷ.

η.) Ἐιδικὴ ἐπαγγελματικὴ ἱκανότης δι' ἐκάστην ἐπιχείρησιν. Ἡ ἐπαγγελματικὴ ἐπίδοσις ἀποτελεῖ τὸ μέγιστον τῶν προσόντων τοῦ ἐργάτου, διὰ δὲ τὸν ἀνώτερον προϊστάμενον περιορίζεται ἀπὸ τοῦ τετάρτου εἰς τὸ δέκατον τοῦ συνόλου τῶν προσόντων. Σημειωτέον δὲ ὡς εἶπομεν ὅτι δι' ἕκαστον εἶδος ἐπιχειρήσεως ἡ τεχνικὴ ἐιδικότης εἶναι διαφορῶν φύσεως δι' ἕκαστον βαθμὸν τῆς ἱεραρχίας.

6.) Πίνακες ὀργανώσεως.

Οἱ συνοπτικοὶ πίνακες ὡς οἱ ὑπ' ἀριθ. 5 διευκολύνουσι τὸν καταρτισμὸν καὶ τὴν ἐπίβλεψιν τοῦ κοινωνικοῦ συγκροτήματος, καθιστῶντες σαφῆς ἐκ πρώτης ὄψεως τὸ σύνολον τῆς ὀργανώσεως, τὰς ὑπηρεσίας, τὰ ἔρια ἐκάστης αὐτῶν καὶ τὴν ἱεραρχικὴν σειρὰν, ἐπίσης καθιστᾶται ἀμέσως ἀντιληπτὸν πᾶν ἀδύνατον σημεῖον, πᾶσα σύμπτωσις ἐξουσιῶν, κενὰ θέσεις κλπ. Ὁ πίναξ οὗτος εἶναι χρησιμώτατος καθ' ὅλα τὰ στάδια τῆς γενέσεως ἢ ἐξελίξεως μιᾶς ἐπιχειρήσεως.

7.) Ἐξέυρεσις τοῦ προσωπικοῦ.

Ἡ ἐκλογή τῶν προσώπων πρὸς καταρτισμὸν τοῦ κοινωνικοῦ σώματος τῆς ἐπιχειρήσεως εἶναι μία ἐκ τῶν σπουδαιοτέρων πράξεων αὐτῆς καὶ ἔχει μεγάλην ἐπιρροὴν ἐπὶ τοῦ μέλλοντος αὐτῆς. Καὶ αἱ συνέπειαι κακῆς

έκλογής αὐξάνουσι ἀναλόγως πρὸς τὸν ἀριθμὸν καὶ τὴν θέσιν τοῦ προσώπου.

Αἱ δυσκολίαι τῆς ἐκλογῆς αὐξάνουσιν ἐπίσης μετὰ τοῦ βαθμοῦ καὶ ἐν ᾧ ἐντὸς ὀλίγων ἡμερῶν ἢ καὶ ὡρῶν δύναται νὰ κριθῆ ἢ ἀξία ἐνὸς ἐργάτου, χρειάζονται ἐβδομάδες καὶ μῆνες ἀκόμη διὰ νὰ κριθῆ ἢ ἀξία ἐνὸς ἐπιστάτου, διὰ δὲ τὴν ἐκτίμησιν τῆς πραγματικῆς ἀξίας ἐνὸς διευθυντοῦ μεγάλης ἐπιχειρήσεως χρειάζονται πολλάκις ἔτη.

Ἡ σπουδαιότερα πράξις τῆς συνελεύσεως τῶν μετόχων εἶναι ἡ ἐκλογή Διοικητικοῦ Συμβουλίου, ἡ δὲ σπουδαιότερα μέριμνα αὐτοῦ εἶναι ἡ ἐξασφάλις καλῆς γενικῆς διευθύνσεως, τῆς δὲ γενικῆς διευθύνσεως μία τῶν σπουδαιότερων μεριμνῶν εἶναι ἡ ἐκλογή τῶν προσώπων διὰ τοὺς διαφόρους βαθμοὺς τῆς ἱεραρχίας.

Ἡ διεύθυνσις μεγάλων ἐπιχειρήσεων ἀπαιτεῖ προσόντα ἅτινα δὲν συναντῶνται εὐκόλως, καὶ διὰ τὴν δημιουργίαν ἰκανῶν προσώπων συμβάλλει μεγάλως ἡ τροπὴ τῆς μέσης καὶ ἀνωτέρας ἐκπαιδεύσεως.

Ὁ κ. Φαυὸλ ἔχων ὑπ' ὄψει τὴν χώραν του διερωτᾶται ἐὰν ἡ ἀπὸ τοῦ 1902 δοθεῖσα πρὸς ἐξειδίκευσιν τροπὴ τῆς Μέσης ἐκπαιδεύσεως ἐν Γαλλίᾳ, δημιουργήσασα ἀπὸ τῆς τετάρτης τάξεως (ἀντιστοιχοῦσης πρὸς τὴν ἡμετέραν πρώτην γυμνασίου) δύο κύκλους σπουδῶν Α, κλασσικοῦ καὶ Β, νεωτεριστικοῦ (ἀνευ ἐλληνικῶν καὶ λατινικῶν) ἀπὸ δὲ τῆς δευτέρας (τρίτης γυμνασίου παρ' ἡμῖν) τέσσαρας κύκλους Α (latin-grec), Β (latin-langues vivantes), C (latin-sciences), D (Sciences-langues vivantes) καὶ κατόπιν διὰ τὴν ἐπὶ πλέον τῶν ἡμετέρων γυμνασίων τάξιν δύο κύκλους (mathématiques καὶ philosophie) δὲν ἐπέφερε διὰ προώρου περικοπῆς τῆς ἐγκυκλίου μορφώσεως τὴν ἀτροφίαν τῆς ἀναπτύξεως τῶν γενικῶν προσόντων τῆς διοικήσεως. Πλείστοι κορυφαῖοι τοῦ ἐπιστημονικοῦ καὶ τεχνικοῦ κόσμου οἱ H. Le Chatelier, Guillet κτλ. ἐν Γαλλίᾳ στρέφονται κατὰ τῆς εἰδικοποιήσεως ταύτης καὶ μεγάλοι ὀργανισμοὶ ὡς τὸ Comité des Forges de France ἐξεδήλωσαν σαφῶς τὴν γνώμην των ἐπὶ τούτου καὶ κατέδειξαν τὸν κίνδυνον τοῦ περιορισμοῦ τῆς γενικῆς ἀνθρωπιστικῆς μορφώσεως, διὰ τῆς μειώσεως τῆς σπουδῆς τῆς φιλολογίας καὶ τῆς ἱστορίας τοῦ ἀρχαίου καὶ τοῦ νεωτέρου κόσμου(1).

Ὁ κ. Φαυὸλ ὁμῶς νομίζει ὅτι τὸ κακὸν δὲν ἔγκειται τοσοῦτον εἰς τὰ γυμνασιακὰ προγράμματα ὅσον εἰς τὰ προγράμματα τῶν πολυτεχνείων καὶ εἰς τὰς μεγίστας δυσχερείας αἵτινες προέρχονται ἐκ τῆς συγκεντρώσεως ἐξαιρετικῶς μεγάλων ἐπιχειρήσεων εἰς ὀργανισμοὺς δυσδιοικήτους καὶ οἵτινες ἐξαίρουσι τὰς ἐλλείψεις τῶν μεγάλων ἀρχηγῶν.

(1) Ἦδη ἐν Γαλλίᾳ διαμορφοῦται κίνησις νομοθετικὴ πρὸς περιστόλῃν τῶν ὑπερβολῶν τῶν προγραμμάτων τῆς Μέσης ἐκπαιδεύσεως τοῦ 1902 δι' ἐκπομπήσεως νέων προγραμμάτων ὑπὸ τὸ ἀνωτέρω πνεῦμα.

Αἱ μεγάλαι ὀργανώσεις ἀπαιτοῦσι μὲν ἐξαιρετικῶς ἰκανὰ πρόσωπα ἀλλὰ διὰ τῆς ὑπ' αὐτῶν προκαλουμένης ἐξαλείψεως τῶν μικροτέρων ἐπιχειρήσεων καταστρέφουσι συγχρόνως τὴν πηγὴν ἀρχηγῶν ἣν παρήχον αὐταί. Τέλος εἰς τὰς πολὺ μεγάλας ἐπιχειρήσεις οἱ ἀρχηγοὶ τῶν ὑπηρεσιῶν δὲν δύναται νὰ διεισδύσωσι εἰς τὴν λειτουργίαν τῶν γειτονικῶν ὑπηρεσιῶν, ἀπορροφώμενοι ἐντελῶς ὑπὸ τῆς ἰδίας αὐτῶν ὑπηρεσίας εἰς ἣν λόγῳ τῶν πολλῶν βαθμίδων περατοῦσι καὶ τὸ στάδιόν των, οὕτω περιοριζομένης καὶ ἄλλης πηγῆς ἀνωτέρων διευθυντῶν.

Κατόπιν τούτων ὁ συγγραφεὺς ὑποδεικνύει καὶ ἐκθέτει τὰς γνώμας του περὶ τοῦ σχηματισμοῦ τοῦ προσωπικοῦ τῶν ἐπιχειρήσεων καὶ λαμβάνει παράδειγμα ἐκ τοῦ κλάδου τῆς βιομηχανίας, ἐν ᾧ ἴδιος διέθυνε, τοῦ μεταλλευτικοῦ καὶ μεταλλουργικοῦ, καὶ διακρίνει τέσσαρας ἐπιρροὰς τῆν τοῦ Σχολείου, τῆν τοῦ Ἐργασταίου, τῆν τῆς Οἰκογενείας καὶ τῆν τοῦ Κράτους.

1. Ἐπιρροὴ τοῦ Σχολείου ἐπὶ τοῦ σχηματισμοῦ τοῦ προσωπικοῦ.

1.) Ἀνωτέρα τεχνικὴ ἐκπαίδευσις. Αἱ παρατηρήσεις τοῦ συγγραφέως ἐγένοντο λαμβανομένων ὑπ' ὄψει τῶν Σχολῶν τῆς Γαλλίας ἀλλὰ ἐφαρμόζονται εἰς ὅλα τὰ Πολυτεχνεῖα, πλὴν τῶν ὅσων λέγει διὰ τὴν κατάχρησιν τῆς μαθηματικῆς διδασκαλίας, ἥτις μόνον ἐν Γαλλίᾳ ὑφίσταται. Ὁ κ. Φαυὸλ ἐξαίρει τὴν μονομέρειαν τῆς ἀνωτέρας τεχνικῆς διδασκαλίας ἥτις περιστρέφεται μόνον πρὸς τεχνικὰ μαθήματα χωρὶς νὰ γίνεταί παντελῶς μὲν λόγος περὶ διοικητικῆς ἐπιστήμης, ἐμπορίου, καὶ οἰκονομολογίας, ἐλάχιστος δὲ περὶ ἀσφαλείας ἐν τῇ ἐννοίᾳ τῆς ἀσφαλείας τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ ὁμοίως περὶ λογιστικῆς, ἐπὶ πλέον δὲ οὔτε ἡ γενικὴ μόρφωσις λαμβάνεται ὑπ' ὄψει εἰς τὴν σειρὰν τῆς ἀπονομῆς τῶν πτυχίων, οὔτε τὰ σωματικὰ καὶ ἠθικὰ προσόντα.

Μόνον ἐν Ἀγγλίᾳ ἀποδίδεται σημασία εἰς τὰ σωματικὰ προσόντα καὶ ἴσως μέχρις ὑπερβολῆς. Εἰς τὰς ἄλλας χώρας, αἱ παιδαίαι ἂν καὶ διαβιῶνται δὲν ἔχουσι ἀποκτήσῃ τοιαύτην ἐπιβολὴν ὥστε εἰς τὰ σχολεῖα νὰ ἀποδίδεται ἀρκούσα μέριμνα περὶ τῆς σωματικῆς υγείας καὶ ἐπιδότησεως τῶν μαθητῶν.

Τὸ αὐτὸ λεχθήτω καὶ περὶ τῶν ἠθικῶν προσόντων πρωτοβουλίας, δραστηριότητος, μέτρου, θάρρους τῶν εὐθυνῶν, συναισθήσεως τοῦ καθήκοντος περὶ τῶν ὀπίων ἀπὸ τοῦ σχολείου πρέπει νὰ ἐξαιρεται ἡ σημασία διὰ τοὺς μέλλοντας διευθυντάς.

Ὡς πρὸς τὴν κατάχρησιν τῆς διδασκαλίας τῶν μαθηματικῶν, ἥτις ἀναφέρεται εἰς τὰ Γαλλικὰ συστήματα παρατηρεῖ ὅτι ὁ προϊστάμενος βιομηχανιῶν καὶ οἱ μηχανικοὶ ἔχουσι, ἐκτὸς ἐξαιρέσεων, πρωτίστως ἀνάγκη τῆς γνώσεως τοῦ ὀμιλεῖν καὶ γράφειν, καὶ πολὺ ὀλιγωτέραν χρῆ-

σιν κάμνουν τῶν ἀνωτέρων μαθηματικῶν. Μάλιστα δὲ κ. Φαυόλ λέγει ὅτι ἡ ἀπλή μέθοδος τῶν τριῶν ἀρκεῖ καὶ εἰς τοὺς ἀνθρώπους τῶν ἐργασιῶν καὶ εἰς τοὺς ἀρχηγούς τῶν στρατιῶν, καὶ κηρύσσεται κατὰ τῆς καταχρήσεως τῶν μαθηματικῶν ἥτις ἐν Γαλλίᾳ κατατρίβει τοὺς ὑποψηφίους μηχανικούς ἐπὶ τέσσαρα ἕως πέντε ἔτη λόγῳ ἰδίως τῆς συχνῆς ἀποτυχίας τῶν ὑποψηφίων εἰς τοὺς διαγωνισμοὺς εἰσόδου τῶν Σχολῶν κατὰ τὰς πρώτας ἀποδείρας.

Ἐκτεινόμενος ἐπὶ μακρὸν εἰς τὸ ζήτημα τῆς διδασκαλίας τῶν ἀνωτέρων μαθηματικῶν εἰς τὰ πολυτεχνεῖα φαίνεται ὅτι φθάνει εἰς τὸ συμπέρασμα ὅτι τὰ ἀνώτερα μαθηματικά πρέπει νὰ διδάσκονται διὰ τὰς ἀνάγκας τῆς ὑπολοίπου ἐν τῇ σχολῇ μορφώσεως, χωρὶς νὰ ἀποδίδεται εἰς αὐτὰ ἡ ἐξαιρετικὴ σημασία «γυμναστικῆς τοῦ πνεύματος», ἣν βεβαίως ἔχουσιν τὰ στοιχειώδη μαθηματικά ἀποτελοῦντα μέρος τῆς μέσης ἐκπαιδεύσεως, διότι ἡ ἀνάπτυξις τῆς κρίσεως δὲν ἐξαρτᾶται ἐκ τοῦ βαθμοῦ τῆς κτήσεως γνώσεων ἀνωτέρων μαθηματικῶν ἀφ' οὗ τόσοι σπουδαῖοι ἐπιστημονικοὶ καὶ ἐπαγγελματικοὶ κλάδοι δὲν περιλαμβάνουσι τὴν διδασκαλίαν τῶν ἀνωτέρων μαθηματικῶν.

Τούναντίον δέον νὰ ἀναπτυχθῇ ἡ διδασκαλία τῆς διοικητικῆς λειτουργίας, ὡς καὶ τοῦ ἐμπορίου, τῆς οικονομολογίας καὶ τῆς λογιστικῆς, καταφερόμενος κατὰ τοὺς ἐσφαλμένον ἀντιλήψεων ὅτι ἡ ἰκανότης τῶν μηχανικῶν καὶ τῶν προϊσταμένων τῆς ἐπιχειρήσεως ἐξαρτᾶται μόνον ἐκ τῶν τεχνικῶν προσόντων καὶ, (διὰ τὴν Γαλλίαν μόνον) ἐκ τῆς πολυτετοῦς καλλιέργειας τῶν μαθηματικῶν.

Θίγων τὸ ζήτημα τῆς διαρκείας τῶν σπουδῶν ἐπιμένει ἐπὶ τῆς ἀνάγκης, ἣν ἔχουν οἱ μηχανικοὶ νὰ ἐξέρχονται νέοι εἰς ἡλικίαν 21 ἢ 22 ἐτῶν, ὑγιεῖς, εὐπλαστοί, ἀνεῦ ἀπαιτήσεων καὶ μάλιστα πλήρεις ὄνειροπολήσεων ἵνα δύνανται νὰ ἀναλαμβάνουσι ταπεινὰς ἐν ἀρχῇ ἐργασίας καὶ νὰ διαξάγωσιν αὐτὰς μετ' ἐνθουσιασμοῦ.

Ὁ κ. Φαυόλ προβαίνει νὰ δίδει τὰς ἐξῆς συμβουλὰς εἰς τοὺς μέλλοντας μηχανικούς.

«Εἶθε εὐτυχεῖς σκεπτόμενοι ὅτι θὰ δυνηθῆτε νὰ εἶσθε χρήσιμοι εἰς τὴν κοινωνίαν καὶ ἔχετε τὴν δικαίαν ἐπιθυμίαν νὰ ἀποκτήσητε διὰ τῶν ὑπηρεσιῶν σας ἔντιμον θέσιν.

«Αἱ ἰδιότητες τῶν ὁποίων ἔχετε ἀνάγκην δὲν εἶναι ἀκριβῶς ἐκεῖναι αἰτινες σὰς δίδουν τὴν πρώτην θέσιν εἰς τὸ Πολυτεχνεῖον. Οὕτως ἡ υγεία, ἡ τέχνη τοῦ διοικεῖν ἀνθρώπους, ἡ συμπεριφορὰ καὶ ἡ ἐμφάνισις, αἰτινες δὲν ἔχουσι βαθμὸν ἐξετάσεων, ἔχουσι σημαντικὴν ἐπίδρασιν ἐπὶ τῆς ἐπιτυχίας τοῦ μηχανικοῦ. Αἱ δὲ περιστάσεις εἶναι ποικίλαι καὶ διὰ τοῦτο πολλάκις οἱ πρώτοι δὲν εἶναι ἐξ ἀνάγκης καὶ οἱ καλλίτερον ἐπιτυγχάνοντες.

«Ἐξερχόμενοι τοῦ Σχολείου δὲν εἶσθε ἔτοιμοι νὰ ἀναλάβητε τὴν

διευθύνειν ἐπιχειρήσεως οὔτε καὶ μικρὰς ἀκόμη. Διότι δὲν σὰς ἐδίδαξαν οὔτε τὰς διοικητικὰς οὔτε τὰς ἐμπορικὰς, οὔτε καὶ τὰς λογιστικὰς γνώσεις αἰτινες ἀπαιτοῦνται εἰς τὸν προϊστάμενον ἐπιχειρήσεως. Καὶ ἂν τὰς εἶχετε διδαχθῆτε θὰ σὰς ἔλειπε ἀκόμη τὸ καλούμενα καινῶς πρῶξις καὶ πείρα αἰτινες ἀποκτώνται μόνον διὰ τῆς ἐπαφῆς τῶν ἀνθρώπων καὶ τῶν πραγμάτων.

«Οὔτε εἶσθε ἔτοιμοι νὰ διευθύνετε ἀμέσως μεγάλην τεχνικὴν ὑπηρεσίαν. Οὐδεὶς προϊστάμενος θὰ σκεφθῇ ἀκόμη νὰ σὰς ἐμπιστευθῇ ἀμέσως τὴν ἀνήρυσιν μεγάλου φρέατος μεταλλείου, τὴν διευθύνειν μιᾶς ὑψικαμίνου ἢ τῶν ἐλάστρων. Διότι πρέπει κατ' ἀρχὰς νὰ μαθετε τὸ ἐπάγγελμα τὸ ὁποῖον ἀγνοεῖτε.

«Ὅπως οἱ προκατοχοὶ θὰ ἀρχίστητε ὡς ὑφιστάμενοι μηχανικοὶ ἢ καὶ ὡς κατώτεροι ἀκομῆ ὑπάλληλοι.

«Οὐδεὶς ἀναμένει ἐξ ὑμῶν ὄριμον κρίσιν, πρακτικὴν γνώσιν τῶν τεχνικῶν μέσων ἢ εὐρείαν ἀντίληψιν τῶν πολυαριθμῶν λεπτομερειῶν αἰτινες ἀναφέρονται ἢ ἐκ τοῦ σύνεγγυς ἢ πόρρωθεν πρὸς τὴν ὑπηρεσίαν σας, ἀλλὰ θὰ ἀπαιτήσουσιν πάντες νὰ συνεισφέρητε μετὰ τοῦ πτυχίου σας, σκεψίν, λογικὴν, πνεῦμα παρατηρητικότητος καὶ ἀφοσίωσιν εἰς τὴν ἐκτελεσίν τοῦ ἔργου σας. Αἱ δὲ θεωρητικαὶ γνώσεις, ἃς κατέχετε θὰ σὰς διευκολυνουσι εἰς τὴν ταχεῖαν μάθησιν τῶν λεπτομερειῶν εἰσασθη- ποτε ἐργασίας.

«Τὸ μέλλον σας θὰ ἐξαρτηθῇ πολὺ ἐκ τῆς τεχνικῆς ὑμῶν ἰκανότητος ἀλλὰ καὶ πολὺ περισσότερο ἐκ τῶν διοικητικῶν προσόντων σας. Καὶ διὰ τὸν ἀρχαριον ἀκόμη, ἡ γνώσις τοῦ διατάσσειν, τοῦ προβλέπειν, ὀργανῶναι καὶ ἐλέγχειν ἀποτελοῦν τὸ ἀπαραίτητον συμπλήρωμα τῶν τεχνικῶν γνώσεων, διότι δὲν θὰ κριθῆτε ἐκ τῶν γνώσεών σας ἀλλ' ἐκ τῶν ἔργων σας. Ὁ μηχανικὸς ἐλάχιστα πράγματα ἐκτελεῖ ἀνεῦ τῆς ἐπεμβάσεως ἄλλων προσώπων καὶ ὅταν ἀκόμη εἶναι ἀρχάριος, καὶ ἡ γνώσις τοῦ χειρίζεσθαι ἀνθρώπους εἶναι εὐθὺς ἐξ ἀρχῆς ἀπολυτὸς ἀνάγκη δι' αὐτόν.

«Οἱ πρώτοι σας ἄμεσοι ὑφιστάμενοι θὰ εἶναι ἀρχιεργάται ἢ ἐπιστάται, οἵτινες πάντες εἶναι πρώτῳ ἐργάται, ἐκλεγέντες ἕνεκα τῆς ὀξυνοίας, τῆς διαγωγῆς καὶ τῆς ἰκανότητος αὐτῶν πρὸς διοίκησιν. Ἐχουν τὴν πείραν τῶν ἐργατῶν καὶ τοῦ ἐργαστηρίου ἢς στερεωθεὶ ἀκόμη καὶ γνωρίζουν τοῦτο. Ἀλλ' ἐπίσης γνωρίζουν ὅτι σχετικῶς πρὸς αὐτοὺς εἶσθε πολὺ σοφοὶ καὶ ἔχουν διὰ τὴν ἐπιστήμην εὐμενὴ σεβασμόν. Ἐπὶ τῶν βάσεων τούτων πρέπει νὰ στηριχθῇ ἡ σιωπηρὰ συμφωνία μετὰ τῶν αὐτῶν.

«Μὴ λησμονεῖτε ὅτι ὁ ἐπιστάτης ἐκπροσωπεῖ πολυετὴ πείραν καὶ ὅτι ἡ κρίσις τοῦ ἔχει ἀναπτυχθῆ διὰ τῆς καθημερινῆς ἐφαρμογῆς καὶ

σκεφθήτε ότι παρ' αὐτῶ δύνασθε νὰ ἀποκτήσετε πολύτιμα καὶ ἀπαραίτητα πρακτικὰ δεδομένα, συμπλήρωμα τῆς διδασκαλίας τῆς Σχολῆς.

«Ἐναντι τῶν ἐργατῶν τηρεῖτε πάντοτε στάσιν εὐγενῆ καὶ εὐμενῆ, προσπαθήτε νὰ μελετᾶτε τὴν διαγωγὴν των, τὸν χαρακτήρα, τὰς ιδιότητας, τὴν ἐργασίαν αὐτῶν καὶ αὐτὰ εἰσι τὰ ἰδιωτικὰ συμφέροντά των. Μὴ λησμονεῖτε ὅτι εἰς ὅλα τὰ κοινωνικὰ περιβάλλοντα εὐρίσκονται ἔξυπνοι ἄνθρωποι, ὅτι διὰ καταλλήλου διοικήσεως ἐπιτυγχάνεται ὄχι μόνον ἡ πειθαρχία ἀλλὰ καὶ ἀφοσίωσις ἣτις φθάνει εἰς δυσκόλους ἢ ἐπικινδύνους περιστάσεις μέχρι αὐταπαρνήσεως καὶ αὐτοθυσίας.

«Κατὰ τὴν ὑπηρεσίαν μετᾶτε ἐπιμελῶς τοὺς λόγους σας, μὴ ἐκφέρετε οὐδεμίαν περιττὴν παρατήρησιν, μὴ διαστᾶτε δὲ ἐν ἀνάγκῃ νὰ ἀναγνωρίσῃτε ἀπροκαλύπτως ὅτι τυχὸν παρατήρησις σας ἐστηρίζετο ἐπὶ ἀνακριτοῦς ἐρμηνείας τῶν γεγονότων ἢ τῶν κανονισμῶν.

«Προσπαθεῖτε ἐν τῇ ἐκτελέσει τῶν καθηκόντων σας, νὰ προσελκύσητε τὴν συμπάθειαν τοῦ προϊσταμένου σας διὰ πραγματικὸν ζήλου ὅστις θὰ σᾶς ἀνταποδώσῃ αὐτὸν δι' εὐμενείας ἢς δεῖν νὰ μὴ καταχράσθε.

«Ἐχετε εἰς τὰς κρίσεις τῶν πραγμάτων καὶ τῶν προσώπων φειδῶ καὶ μέτρον. Πᾶσα ἐπίκρισις ἐπὶ τῷ σκοπῷ βελτιώσεως εἶναι καλῆ, ἀλλὰ πᾶν ἄλλο εἶδος ἐπικρίσεως εἶναι πρᾶξις ἐλαφρὰ ἢ κακόδουλος.

«Ἐχετε πεποιθήσιν εἰς ἑαυτοὺς χωρὶς νὰ φθάνετε μέχρι αὐταρσεχείας ἔχοντες πάντοτε κατὰ νοῦν ὅτι δὲν πρέπει νὰ περιφρονεῖτε τὰς γνώμας ἢ νὰ παραμελεῖτε τὴν πείραν τῶν ἄλλων ἀλλὰ νὰ γνωρίζετε νὰ υπεραμύνεσθε τῶν ὑμετέρων γνώμῶν μετὰ πεποιθήσεως καὶ ἐνθουσιασμοῦ, ἐφ' ὅσον κατέχετε τὸ ζήτημα καὶ εἰσθε βέβαιος περὶ ὑμῶν αὐτῶν. Θὰ πείσετε δυσκόλως τοὺς ἄλλους ἐὰν καὶ σεῖς δὲν εἰσθε πεπεισμένος.

«Ὁ χρόνος σας δὲν θὰ εἶναι οὐδέποτε ὀλοσχερῶς ἀπερροφημένος ὑπὸ τῶν ἐπαγγελματικῶν σας ἔργων, καὶ θὰ ἔχετε πάντοτε καιρὸν πρὸς μελέτην.

«Ἐργάζεσθε πρὸς συμπλήρωσιν τῶν ἐπαγγελματικῶν σας γνώσεων, ἀλλὰ μὴ παρορᾶτε τὴν γενικὴν σας μόρφωσιν. Οἱ ἀρχηγοὶ οἷτινες ἐμπνέουσιν τὴν περισσοτέραν ἐκτίμησιν καὶ θαυμασμὸν δὲν παύουσι, ὅπως θὰ ἀντιληφθῆτε νὰ διδάσκωνται διὰ διαρκoῦς προσπάθειας.

«Ἐστὲ πεπεισμένοι ὅτι δύνασθε πολλὰ νὰ μάθητε ἐκ τῶν περὶ ὑμᾶς, καὶ ὅτι ὅλα τὰ ζητήματα εἶναι ἐνδιαφέροντα ἐφ' ὅσον ἐνδιατρίβει τις εἰς αὐτά. Λαμβάνετε σημειώσεις τῶν πραγμάτων τὰ ὅποια παρουσιάζονται εἰς τὴν ἀντίληψίν σας ἐὰν τακτοποιήσῃτε αὐτὰς μετὰ μεθόδου ταχέως θὰ ἀναγνωρίσετε ὅτι ἐκάματε χρήσιμον ἔργον.

«Μὴ ἔχετε ἀμυβολίαν ὅτι, ἂν ἀγαπᾶτε τὸ ἐπάγγελμά σας, θὰ συ-

ναντήσῃτε εὐκόλως ζητήματα τὰ ὅποια θὰ προσελκύσουν τὴν προσοχὴν ὑμῶν καὶ θὰ ἐπιθυμεῖτε νὰ ἐμβαθύνητε. Διαθέτετε εἰς αὐτὰς τὰς ὥρας σχολῆς σας, ἀναζητοῦντες τι ἐγένετο ἤδη ἐπὶ τοῦ αὐτοῦ θέματος, καὶ παρατηρήσατε ἐὰν δὲν μένουν δι' ὑμᾶς προβλήματα πρὸς λύσιν. Ἡ μάθησις δὲν κτᾶται μόνον διὰ τῆς ἐκτελέσεως τῆς καθ' ἡμέραν ἐργασίας σας· διδάσκεσθε διὰ τῶν βιβλίων, τῶν περιοδικῶν, διὰ τῆς ἀτομικῆς προσπάθειας, διὰ νὰ μὴ εὐρεθῆτε πρὸ ἀπογοητεύσεων. Ἐγγραφήτε μέλη τῶν κυριωτέρων τεχνικῶν σωματείων τοῦ κλάδου σας, παρακολουθεῖτε τὰς συνεδριάσεις καὶ παρευρίσκεσθε εἰς τὰ συνέδρια. Οὕτω θὰ ἔλθετε εἰς ἐπαφὴν μετὰ τῶν πλέον διακεκριμένων ἀνδρῶν τοῦ ἐπαγγέλματός σας. Δοκιμάσατε ἐνωρὶς νὰ δημοσιεύσῃτε ἐπὶ ζητημάτων τὰ ὅποια ἐμελετήσατε σημειώσεις ἐν ἀρχῇ ἀνευ ἀξιώσεων, διὰ τῶν ὁποίων οὐ μόνον θὰ δεῖξετε, ἀλλὰ καὶ θὰ ἀναγνωρισθῇ τὸ μέτρον τῶν δυνάμεών σας.

«Ἡ καλὴ ὑγεία εἶναι ἀπαραίτητος ὄρος τῆς εὐδοκίμησεως εἰς τὸν κόσμον. Διὰ τοῦτο περιποιεῖσθε τὴν ὑγείαν σας καὶ μὴ υπερβάλλετε τὸ μέτρον τῶν δυνάμεών σας, συνδυάζοντες πρὸς τοῦτο τὰς σωματικὰς ἀσκήσεις πρὸς τὰς διανοητικὰς ἐνεργείας. Ἐπειδὴ δυνατὸν νὰ σᾶς συμβῇ εἰς κρίσιμον περίπτωσιν νὰ ἔχετε ἀνάγκην νὰ ἐργασθῆτε νυχθημερόν, μέχρις ἐξαντλήσεως, θὰ ἀνακτῆσετε δι' ὀλίγης ἀναπαύσεως τὴν κανονικὴν λειτουργίαν τῶν διανοητικῶν καὶ σωματικῶν σας δυνάμεων. Καὶ μὴ λησμονεῖτε ὅτι αἱ υπερβασίαι τῆς ἐργασίας εἶναι ὄσον καὶ ἄλλαι υπερβασίαι ἐπικινδύνοι.

«Ὅταν ὁ ἐγκέφαλος αἰσθάνεται κόπωσιν καὶ δὲν ὑπακούει ἀπαιτεῖται διασκέδασις. Τὸ νὰ μὴ λαμβάνῃ τις διακοπὰς εἶναι κακὴ συνήθεια ἣτις ἐλαττώνει τὴν ἀτομικὴν ἀπόδοσιν καὶ ὑπὸ ἔποψιν ποιοῦ καὶ ποσοῦ.

«Ἐστὲ γενναῖοι καὶ ἐνθουσιώδεις, ὅπως πρέπει εἰς τὴν νεότητα καὶ μὴ ἀπογοητεύεσθε.

«Ἀφ' οὗ διαθέσετε εἰς τὸ ἔργον σας τὸ καλλίτερον μέρος τοῦ ἑαυτοῦ σας. ἀφ' οὗ ὑποστήτε κόπους καὶ δυσχερεχείας διὰ νὰ τὸ φέρετε εἰς πέρας θὰ αἰσθανθῆτε ἱκανοποίησιν τῶν κόπων ὑμῶν ἐκ τῆς εὐχαριστήσεως νὰ βλέπετε τὸ ἔργον σας νὰ λαμβάνῃ σάρκα.

«Ἐχετε πρωτοβουλίαν καὶ τόλμην ἀκόμη. Ὁ φόβος τῶν εὐθυνῶν εἶναι σημεῖον ἀδυναμίας.

«Μὴ λησμονεῖτε βεβαίως ὅτι πᾶσα ἡ δέξνοια πᾶσαι αἱ προσπάθειαι καὶ ὅλα τὰ προσόντα τὰ διατιθέμενα διὰ τὴν ἐπιτυχίαν μιᾶς ἐπιχειρήσεως δύνανται νὰ ἀγάγωσι εἰς ἀποτυχίαν, διότι ἡ τύχη καὶ αἱ περιστάσεις ἔχουσι ἐνίοτε μεγίστην ἐπιρροὴν ἐπὶ τῆς ἐπιτυχίας τῶν ἐπιχειρήσεων καὶ συνεπῶς ἐπὶ τῶν διευθυνόντων αὐτάς. Ἀλλὰ μὴ ἀποδίδετε υπερβολικὴν σημασίαν εἰς τὴν τύχην, ὁ ἐπιτυχῶν διὰ πρώτην φοράν