

WYDAWNICTWA
TOWARZYSTWA EKONOMICZNEGO W KRAKOWIE
TOM XLV

KAZIMIERZ GEHRING

AMERYKAŃSKA ADMINISTRACJA
PRZEDSIĘBIORSTW
PRZEMYSŁOWYCH

GENEZA—PODSTAWY STOSOWANIA W POLSCE

Z PRZEDMOWĄ
ADAMA KRZYŻANOWSKIEGO

KRAKÓW — 1930
SKŁAD GŁÓWNY W DRUKARNI W. L. ANCZYCA I SPÓŁKI W KRAKOWIE

AMERYKAŃSKA ADMINISTRACJA
PRZEDSIĘBIORSTW
PRZEMYSŁOWYCH

WYDAWNICTWA
TOWARZYSTWA EKONOMICZNEGO W KRAKOWIE
TOM XLV

KAZIMIERZ GEHRING

AMERYKAŃSKA ADMINISTRACJA
PRZEDSIĘBIORSTW
PRZEMYSŁOWYCH

GENEZA. — PODSTAWY STOSOWANIA W POLSCE

Z PRZEDMOWĄ
ADAMA KRZYŻANOWSKIEGO

KRAKÓW 1930

SKŁAD GŁÓWNY: DRUKARNIA W. L. ANCZYCA I SPÓŁKI
W KRAKOWIE

WYDAWCA
TOM XII

KASIMIERZ GIERING

AMERYKAŃSKA ADMINISTRACJA
PRZYBYWALCÓW
W
PRZYBYWALCÓW

WYDAWCA
WYDAWCA

WYDAWCA
WYDAWCA

KRAKÓW — DRUK W. L. ANCZYCA I SPÓŁKI

PAMIĘCI PRZEDWCZEŚNIE ZGASŁEGO

B. G. WORK

PREZESA ZARZĄDU THE B. F. GOODRICH COMPANY, AKRON, O. & NEW YORK

SWEGO DŁUGOLETNIEGO SZEFA

PRACĘ TĘ POŚWIĘCA

A U T O R

SPIS RZECZY.

PRZEDMOWA PROF. A. KRZYŻANOWSKIEGO	Str. IX
PRZEDMOWA AUTORA	XIX
WSTĘP	XXIII

CZĘŚĆ I.

GENEZA	1
Rozdział I. Czynniki ekonomiczne	2
Ich wpływ w ostatnich 30-tu latach na rozwój przemysłu i na powstanie nauki o administracji przedsiębiorstw przemysłowych w Stanach Zjednoczonych	
Rozdział II. Szkic działalności Taylora	21
Rozdział III. Zasady taylorizmu	66
Rozdział IV. Czynniki ludzki	82

CZĘŚĆ II.

AMERYKAŃSKA ADMINISTRACJA PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁOWYCH (NAP) ¹	115
Rozdział V. Znaczenie zagadnień ekonomicznych i społecznych	116
Rozdział VI. Krzewienie NAP-u w Ameryce	136
Rozdział VII. Zasady NAP-u	163
Wiadomości ogólne	
Obowiązki kierownictwa	
Rozdział VIII. Miary sprawności dla kierownictwa	233
Miary ekonomiczne	
Miary psychologiczne	
Miary techniczne	
Miary administracyjno-handlowe. — Buchalterja przemysłowa	
Organy kontrolne	

¹ Por. uwagę na str. XXII.

CZĘŚĆ III.

	Str.
NAUKOWA ORGANIZACJA W POLSCE	385
Rozdział IX. Krzewienie naukowej organizacji w Polsce	385
Rozdział X. Znaczenie zagadnień socjalnych dla Polski	414
Rozdział XI. Psychika Polaków i Amerykanów	426

CZĘŚĆ IV.

STOSOWANIE NAP-U W POLSCE. — PODSTAWY DLA WYTYCZNYCH	451
Rozdział XII. Krótkie ujęcie zasad NAP-u i obowiązków kierownictwa (Streszczenie części II. p. t. «NAP»)	452
Rozdział XIII. NAP w praktyce	469
Przykłady praktycznego stosowania metod NAP-u	
Rozdział XIV. Badanie stanu przedsiębiorstw przemysłowych	493
Wiadomości ogólne	
Znaczenie amerykańskich metod badania przedsiębiorstw przemysłowych dla banków	
Badanie zapisów. — Normalizacja ich układu	
O doradcach	
Rozdział XV. Zastosowanie NAP-u w Polsce	535
Wiadomości ogólne	
Metody postępowania przed przystąpieniem do nowej fabrykacji	
O płacach i systemach premjowych	
Zadania chronometrażu	
Na co zwracać uwagę i czego unikać przy wprowadzaniu NAP-u	
Kontrola robocizny i materiałów	
Korzyści aparatury zapisów i organów kontrolnych	
Rozdział XVI. Podstawy dla reorganizacji administracji przedsiębiorstw przemysłowych	584
Osobiste doświadczenia autora, zdobyte w Polsce	
Sześć wytycznych stosowanych przez autora przy reorganizacji przedsiębiorstw przemysłowych	
INDEKS	625

PRZEDMOWA.

Robotnicy, a pod ich naciskiem wybrani przez nich posłowie do parlamentów, przeważnie wyobrażają sobie, że przedsiębiorcy obniżają ich płace, aby tym sposobem zwiększyć swe zyski. Podejmują walkę z przedsiębiorcami. Przeciwdziałają tej polityce przedsiębiorców polityką wysokich płac robotniczych i małych zysków przedsiębiorcy. — Oto, w najogólniejszym zarysie, doktryna sprzeczności interesów między kapitałem i pracą, między przedsiębiorcą i robotnikiem. Ta doktryna jest bezsprzecznie w przeważnej części wypadków rodzicem politycznych i ekonomicznych poczynań robotniczych. Czy jednak robotnicy osiągają korzyści, jakich się spodziewają, czerpiąc swe natchnienie ze źródła przepojonego nie tyle ideą, co odczuciem walki klas? Doktryna zasadniczej sprzeczności interesów między kapitałem i pracą wydaje mi się raczej odgłosem negatywnego sentymentu, a nie ideą, ponieważ nie znajduje poparcia ani w logicznem rozumowaniu, ani w doświadczeniu.

Przypuśćmy, że walka klas bierze obrót pomyslny dla przedsiębiorców, że przedsiębiorcy powiększyli swe zyski, obniżając płace robotnicze, i postawmy pytanie, natarczywie nasuwające się: Co dalej? — Przedsiębiorcy nie przestają dążyć do powiększenia zysków. Tylko część już osiągniętych zużyją na dostatniejsze zaspokojenie swych osobistych potrzeb. Część zysków zostanie zaoszczędzona. Posłuży do rozbudowy istniejących i zakładania nowych fabryk. Jedno i drugie zużycie zysków doprowadzi do wzmożonego współzawodnictwa między przedsiębiorcami o nabycie sił roboczych. Zwiększony popyt za robotnikiem wywoła zwyżkę płac. Innemi słowy, zwiększenie zysków jest równoznaczne ze wzrostem kapitalizacji, obniżającym stopę procentową i podwyższającym płace. Podaż kapitału jest niczem innem, jeno popytem za robocizną. Zwiększonej podaży kapitału musi odpowiadać wzrost płac.

A teraz zbadajmy następstwa odwrotnego przypuszczenia. Założmy zwycięstwo robotników. Robotnicy uzyskują zwyżki płac kosztem uszczuplenia ogólnej sumy zysków, przypadających przedsiębiorcom. Wówczas topnieją oszczędności społeczeństwa. Procent zwyżkuje, a płace spadają. Robotnicy, zwłaszcza gorzej płatni, zużywają zwiększone płace konsumpcyjnie. Nie oszczędzają. Równocześnie, z po-

wodu zmniejszenia się zysków, spadają oszczędności przedsiębiorców. W ostatecznym wyniku tych procesów kredyt drożeje. Przedsiębiorcy z powodu wyżki procentu mniej się zapożyczają na cele wytwórcze. Popyt za robotnikiem spada, a płace zniżkują. Odwrotnemu założeniu odpowiadają odwrotne skutki. Byłoby dziwnem, gdyby było inaczej. Jeśli uprzytomnimy sobie przebieg wydarzeń w jednym i w drugim założeniu, okazuje się, że walka klas kończy się zwycięstwem robotników tylko wtedy, gdy przegrywają, a ponoszą klęskę w walce o poprawę bytu, gdy zwyciężają. Przemysłenie programu walki klas doprowadza do paradoksalnego wyniku, stwierdzającego niezbicie niemożliwość osiągnięcia na tej drodze celów, do których dążą jego zwolennicy.

To abstrakcyjne rozumowanie znajduje pełne potwierdzenie w rzeczywistym przebiegu wypadków, dawniejszym i teraźniejszym. Historia nie zna przykładu dłuższego utrzymywania się na poziomie wysokim płac, a na niskim zysków. Natomiast obfituje w przykłady, stwierdzające równoległość zmian w wysokości płac i zysków. Ograniczam się do teraźniejszości. Ameryka Północna, Stany Zjednoczone i Kanada, są krajami wysokich płac, a zarazem znacznych zysków. W Rosji sowieckiej minimalne są zyski i płace. Wprawdzie w Rosji niektóre

kategorje robotników przemysłowych wywalczyły sobie pewne przywileje, atoli nie zapominajmy o tem, że wielkie rzesze włościan są równocześnie robotnikami na własnym zagonie, niesłychanie nisko wynagradzanymi za swą pracę. Z uwzględnieniem tej okoliczności uważam płace rosyjskie za bardzo szczupłe w porównaniu z uzyskiwanemi przez robotników zamieszkałych w Ameryce Północnej.

Przedsiębiorcy w Stanach Zjednoczonych i w Kanadzie przeważnie dobrze rozumieją, że wysokie płace leżą w ich własnym interesie, boć przecie robotnik dobrze wynagradzany pracuje wydajniej i jest odbiorcą coraz to większych wartości w miarę wzrostu swej płacy. Przedewszystkiem jednak przedsiębiorcy tamtejsi dobrze rozumieją, że doktryna walki klas błędzi, uważając wysokość płacy wyłącznie za zagadnienie jej siły kupna w stosunku do towarów i usług. Ta doktryna widzi jedynie fakt, że np. robotnik w Polsce może za swą płacę kupić mniej, niż robotnik w Stanach za swoją, i na tej podstawie twierdzi, iż płace w Polsce są niższe, niż w Stanach. To oczywiście nie ulega wątpliwości, ale bynajmniej nie wyczerpuje tematu. Nietylko nie wyczerpuje zagadnienia, ale, co gorsza, zaciemnia je, bo ogranicza dyskusję do zagadnienia podrzędnego, i z punktu widzenia całości gospodarstwa spo-

łecznego, i z punktu widzenia dobrze zrozumianych, trwałych interesów robotników, skoro przecież, jeśli chodzi o istotny stan rzeczy, rozstrzygające jest ustosunkowanie się wysokości płac do wartości wytwarzanych przez robotnika. Przedsiębiorcy w Stanach Zjednoczonych dobrze zdają sobie sprawę z tego, że płace tamtejsze w stosunku do wytwórczości robotnika nie są wybitnie wyższe, niż, dajmy na to, w Polsce. Gdyby u nas płace były istotnie niskie w porównaniu z wytwarzanemi wartościami, wówczas przypływ kapitałów zagranicznych byłby z pewnością o wiele wyższy, niż nim jest. Gdyby płace w Stanach, miarą wytwórczości pracy mierzone, były wysokie, wówczas niewytłumaczalnem zjawiskiem byłby silny wzrost wywozu wyrobów przemysłowych ze Stanów do krajów o płacach niższych, którego świadkami jesteśmy w ostatnich latach. Przedsiębiorca dąży do obniżenia kosztów produkcji poszczególnych sztuk towaru, który wytwarza. Atoli wie, że płaca jest tylko jednym współczynnikiem kosztów. Podniesienie płac, o ile odpowiednio wzrasta wytwórczość pracy dzięki stosowaniu maszyn i narzędzi oraz ulepszenia organizacji przedsiębiorstwa, uważa za korzystne, bo w pewnych granicach ułatwia obniżenie kosztów robocizny, przypadających na poszczególne sztuki wytwarzanych

towarów. Decydującym jest właśnie ten moment, a nie wysokość płac jako taka.

P. K a z i m i e r z G e h r i n g długie lata pracował w przedsiębiorstwach w Stanach Zjednoczonych i w Polsce. Pilnie, a zarazem umiejętnie obserwował psychikę gospodarczą Amerykanów i swych rodaków. Doszedł do przekonania, że robotnik amerykański rozumie wspólność interesów, łączącą go z przedsiębiorcą, rozumie uwarunkowanie podwyższenia płac zwiększoną wytwórczością. W Polsce stan rzeczy jest pod tym względem mniej zadowalający. Atoli silniejszy w Polsce antagonizm między przedsiębiorcą a robotnikiem nie jest przeszkodą niepokonalną, gdy chodzi o usprawnienie administracji i organizacji naszych przedsiębiorstw. Ich trafnie obmyślana i przeprowadzona racjonalizacja zapewnia robotnikom podwyżki płac w formie premij za zwiększoną wytwórczość ich pracy, wobec czego staje się możliwe pozyskanie robotników dla współpracy nad reorganizacją przedsiębiorstw, stanowiące jeden z głównych warunków powodzenia całej akcji.

Autor tej książki niezbitcie i wymownie dowodzi, że robotnik nie może osiągnąć trwałej poprawy bytu na drodze politycznej walki klas. Urzeczywistnienie tego celu możliwe jest jedynie wtedy, gdy robotnik oprze swe działanie na ściśle ekonomicznym

punkcie widzenia. Wówczas łącno pojmie, że największe korzyści zapewni sobie chętnem współdziałaniem z kierownikami przedsiębiorstw w wysiłkach zmierzających do ulepszenia ich administracji. Jedynie owocne wysiłki w tym kierunku dostarczyć mogą środków, zdolnych pokryć koszt podwyżki płac, oraz koszt obciążający przedsiębiorstwo z tytułu ustawodawstwa o ochronie pracy i o przymusowych ubezpieczeniach robotniczych. Leży w interesie warstw robotniczych, ażeby dopomagać w staraniach o pokrycie tych kosztów.

Nowoczesne demokratyczne państwo popiera żądania wyższki płac. Równocześnie skraca czas pracy i wydaje szereg innych zarządzeń, ochraniających robotnika. Nadto stwarza szereg przymusowych ubezpieczeń robotniczych. Wydatki stąd wynikające nie tylko skłoniły, ale wprost zmusiły przedsiębiorców do starań o ich pokrycie przez ulepszenie administracji przedsiębiorstw. Gdy produkcja drożeje, przedsiębiorstwo stara się wyrównać koszt stąd wynikający przez reformy techniczne i organizacyjne. Dąży do zmniejszenia liczby robotników, a zarazem do powiększenia ich wytwórczości, zdolnego pokryć koszt wzrostu płac. W ostatecznym wyniku ulepszenie administracji przedsiębiorstw podnosi płace robotników zatrudnionych przez sześć dni w tygodniu, zwiększa atoli bezrobocie całkowite i częściowe. Czy

nie należy na tej podstawie kwestjonować pożytku usiłowań, zwróconych ku ulepszeniu administracji przedsiębiorstw?

Przypuśćmy na chwilę, że nowoczesne postępy techniczne i organizacyjne istotnie podnoszą płace robotników zatrudnionych kosztem powiększenia bezrobocia. Czy można stąd wyciągnąć wniosek, że należy nawrócić z tej drogi ku walce klas? Wydaje mi się niewątpliwem, że z punktu widzenia zarówno robotników, jak niemniej całego społeczeństwa walka klas, pociągająca za sobą nieuchronnie dekapitalizację, jest możliwie najgorszym rozwiązaniem trudności. O wiele lepszym jest usprawnienie administracji, choćby chwilowo połączone ze wzrostem bezrobocia. Wszelki postęp musi być okupiony ofiarami. Ulepszenie administracji przedsiębiorstw nie może stanowić wyjątku od tej zasady. Nie może być różą bez kolców. Sęk w tem, ażeby ofiary nie były zbyt wielkie.

Kto chce zagadnienie ocenić w należytej perspektywie, musi zadać sobie przedewszystkiem pytanie, czy naprawdę racjonalizacja przedsiębiorstw jest przyczyną wzrostu bezrobocia? Przed chwilą wspominałem o tem, że państwo przysparza przedsiębiorcom wydatków, przez co zmusza ich do zastępowania robotników maszynami, a zarazem do pełniejszego wyzyskania ich pracy przez reformy organi-

zacyjne. W tym stanie rzeczy nie wydaje mi się trafnym zwać całą winę za wzrost bezrobocia na racjonalizację przedsiębiorstw. Należy uwzględnić nie tylko to, że państwo zmusza przedsiębiorców do racjonalizacji nadmiernej w stosunku do ogółu zasobów społeczeństwa. Przyczyną wzrostu bezrobocia są także niewątpliwie inne sfery działalności państwa. Uważam za rzecz wielce prawdopodobną, że przez zmianę sposobów dopomagania bezrobotnym można wpłynąć na zmniejszenie bezrobocia. Życie gospodarcze społeczeństwa przed wybuchem wielkiej wojny, rozpoczętej w r. 1914, było elastyczniejsze. Możliwości samorzutnych reakcyj wobec zaburzeń były, dzięki swobodniejszemu kształtowaniu się popytu i podaży, — większe. Po wojnie, wzrastająca ingerencja państwa doprowadziła do zeszywnienia wielu współczynników układu równowagi gospodarczej, co także przyczyniło się do wzrostu bezrobocia. Uważam je przede wszystkim za zjawisko polityczne, a nie za następstwo reform technicznych i organizacyjnych.

Ulepszenie administracji może chwilowo w danym splocie warunków przyczynić się do wzrostu bezrobocia. Trwałe skutki postępu w tym kierunku muszą się odbić zmniejszeniem bezrobocia. Wzrost wytwórczości pracy ludzkiej ułatwia kapitalizację, a zatem stwarza popyt za robotnikiem i podnosi

płace. Ulepszenie administracji, trafnie przez społeczeństwo wyzyskane, musi stać się dźwignią ogólnego dobrobytu, zdolnego skutecznie przeciwdziałać bezrobociu.

Powszechne są narzekania na rozwój stosunków ekonomicznych i społecznych. Mimo to niewątpliwe, znaczne możliwości ich poprawy są mało rozumiane i jeszcze mniej wyzyskiwane. P. Gehring hojnie obdarzył nasze społeczeństwo dziełem, w którym zobrazował i uzasadnił jedną z najważniejszych możliwości poprawy obecnego gospodarczego stanu rzeczy, a zarazem złagodzenia sporu między światem pracy a kapitału przez stosowanie w Polsce zasad amerykańskiej administracji przedsiębiorstw przemysłowych. Wywody p. Gehringa, streszczone w rozdziale XII niniejszej książki, są owocem długoletnich rozmyślań teoretycznych i doświadczeń, stopionych w jednolitą całość. Nie wątpię ani na chwilę, że nastąpi znaczna poprawa stosunków, jeśli mniej będzie biadania, a więcej czynu, jeśli jasne, ściśle, mocno ujęte wywody i hasła p. Gehringa nie okażą się głosem wołającego na puszczy.

Kraków, w lipcu 1930 r.

Adam Krzyżanowski

Czas czytelnika autor powinien szanować; by mu przeto ułatwić wysnuwanie wniosków, powinien przedstawiać mu tylko już odpowiednio skoordynowane fakty.

PRZEDMOWA AUTORA.

Po przyjeździe do Polski przed przeszło siedmiu laty, zapragnąłem zapoznać się z warunkami, w jakich pracuje przemysł polski. Na rezultatach tych badań miały się oprzeć projekty ewentualnej działalności w Polsce dwóch wielkich trustów, dla których pracowałem podczas mojego wieloletniego pobytu w Ameryce.

W tym celu należało zacząć pracę w przemyśle. Rozpocząłem od tego, że zaproponowałem przedsiębiorstwom, które ułatwiłyby mi takie studja, zaprowadzenie w nich ogólnie przyjętych w Ameryce metod prowadzenia zakupów, statystyki, kontroli robocizny i materiałów, itd. Plany moje zrealizowałem dzięki temu, że sprawą tą zajął się p. Piotr Drzewiecki, znany propagator zasad organizacji w Polsce.

Opracowując i wprowadzając poszczególne fazy amerykańskiej administracji przedsiębiorstw, zbierałem powoli materiał podstawowy dla planu postępowania przy całkowitej organizacji lub reorganizacji przedsiębiorstw w Polsce, planu, który, nie zmieniając niczego w zasadach i metodach amerykańskich, uwzględniałby zastosowanie ich do istniejących w Polsce warunków i zwyczajów, a przede wszystkim do psychiki polskiej, tak różnej od psychiki amerykańskiej. Rzecz to nader ważna, gdyż od niej zależało i zależy powodzenie całej sprawy.

Notatek takich gromadziło się coraz więcej; zacząłem się niemi posługiwać w mojej działalności zawodowej; ułatwiały one ogromnie pracę, usuwając w wielu wypadkach potrzebę bardzo długich dyskusyj z kierownictwem i personelem fabryk, w których przeprowadzałem reorganizację.

Otwarcie mówiąc, pomysł napisania tej książki powstał właśnie pod wpływem ustawicznych pytań i uwag, w ogniu których znajduję się od chwili, gdy podjąłem pracę doradcy administracji przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce. Wobec tych ustawicznych zapytań, nieraz żałowałem, że nie rozporządzam odpowiednio napisaną książką o amerykańskiej administracji przedsiębiorstw. Mając takie kompendjum z tej gałęzi wiedzy, mógłbym poprosić wszystkich, żądających informacji czy objaśnień, aby zechcieli przeczytać odnośne uwagi w tej pracy.

Na powstanie niniejszej książki złożyło się wiele czynników: przede wszystkim korzystałem z doświadczenia praktycznego, które zdobyłem, pracując w rozmaitych działach kilku wielkich przedsiębiorstw przemysłowych w Ameryce. Powtórę, oddając się pracy zarobkowej, nie zaniedbywałem śledzić odnośnej literatury w Ameryce i przeważną jej część poznałem z możliwą dokładnością. Nie zapominałem też o literaturze fachowej, powstającej w tym okresie czasu w Europie. Po trzecie, starałem się sprawdzić wartość moich doświadczeń praktycznych z dziedziny amerykańskiej administracji przedsiębiorstw przez porównanie ich z wynikami studjów teoretycznych w tej dziedzinie. Wreszcie, poznawszy zbliska większą ilość przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce, mogłem się zorientować w warunkach, wśród jakich, przemysł polski naogół pracuje. Dzięki tym okolicznościom doszedłem do pewnych wniosków, wskazujących, co z zakresu amerykańskiej administracji przedsiębiorstw należałoby zastosować w prze-

myśle polskim, aby mu zapewnić większą, niż do tej pory, dochodowość.

Podczas działalności zawodowej w Polsce miałem sposobność poznać cały szereg ludzi, zajmujących poważne stanowiska w handlu i przemyśle, i dyskutować z nimi na tematy poruszane w tej książce. Ponieważ jest rzeczą niemożliwą wymieniać nazwiska wszystkich, poprzestać muszę na podziękowaniu im w tej ogólnej formie. Odnosi się ono przede wszystkim do wszystkich Panów należących do Spółki Akcyjnej Eksploatacji Soli Potasowych z centralą we Lwowie i z kopalniami w Kaluszu i Stebniku, oraz do Sierszańskich Zakładów Górniczych, w których to przedsiębiorstwach przeprowadzałem moje prace podczas pisania tej książki.

Cały szereg niedokładności w tekście mogłem usunąć dzięki uprzejmości p. prof. Geislera ze Lwowa, który łaskawie zechciał przeczytać tę pracę w rękopisie.

Panu prof. Adamowi Krzyżanowskiemu, który zaszczylił mnie napisaniem przedmowy, składam na tem miejscu uprzejme podziękowanie.

Przed rozpoczęciem rękopisu, przy indeksowaniu przygotowanego materiału byli mi pomocni: mój dawny współpracownik, obecnie asystent katedry organizacji w Wyższej Szkole Handlowej w Warszawie, Jan Chodorowski, i inżynier T. Czaderski z cementowni «Górka». Tematem pracy dyplomowej p. Chodorowskiego, napisanej w formie monografji, jest opis reorganizacji, uskutecznionej przeze mnie w jednym z przedsiębiorstw wydawniczych w Polsce¹.

Praca moja posiada cały szereg wad i braków. Zaletą każdej książki jest potoczność stylu, — tego tej książce, niestety, brak. Przed przyjazdem do Polski lat temu siedem, w ciągu prawie lat 30 mieszkałem zagranicą, a okoliczności tak się złożyły, że nie miałem spo-

¹ Chodorowski Jan, *Zastosowanie Naukowej Administracji w przedsiębiorstwie wydawniczo-graficznym*, Warszawa 1929.

sobności posługiwać się językiem polskim w piśmie. Dalej, na moje usprawiedliwienie powiedzieć mogę, iż jest to jedna z pierwszych u nas książek, w której autor, posługując się owocami praktycznego doświadczenia, zdobytego na ziemi amerykańskiej, starał się dać czytelnikowi polskiemu całokształt zagadnień, związanych z amerykańskimi metodami administracji przedsiębiorstw przemysłowych.

Będę się czuł nad wyraz szczęśliwym, jeżeli choćby drobne grono ludzi dobrej woli uzna niniejszą książkę za to, czem ona ma być w istocie, t. j. za skromne przyłożenie się praktyka, obeznanego z teorią, do akcji, mającej na celu usprawnienie administracji w polskich przedsiębiorstwach przemysłowych. Z drugiej strony żywię niepłonną nadzieję, iż książka ta przyczyni się do zwrócenia uwagi, tak pracodawców, jak i pracowników, na to, że amerykańska administracja przedsiębiorstw przemysłowych¹ otwiera pole do lepszego zrozumienia wspólności interesów między pracodawcami a pracownikami, i do zrozumienia wspólnych ich obowiązków względem Państwa i Narodu.

W nadziei więc, że książka niniejsza spełni choć w części powyższe zadanie, oddaję ją w ręce Czytelnika.

Autor.

Lwów, w lipcu 1930 r.

¹ W Polsce przyjął się termin: «Naukowa Organizacja Pracy». Wygodnym i fonetycznie dobrze brzmiącym skrótem jest więc: «NOP». W Ameryce nie używa się określenia: «Naukowa» w związku z terminem: administracja przedsiębiorstw; dlatego zatytułowałem tę książkę: *Amerykańska administracja przedsiębiorstw przemysłowych*. Ściśle biorąc, skrót powinienby brzmieć: «AAP». Nie daje on jednak dobrej całości fonetycznej, i z tego powodu używamy skrótu «NAP», tak, jakby tytuł brzmiał: «Naukowa Administracja Przedsiębiorstw».

W tekście będziemy więc mieli:

NOP — Naukowa Organizacja Pracy.

NAP — Amerykańska Administracja Przedsiębiorstw.

WSTĘP.

Przed napisaniem niniejszej książki zadawałem sobie pytanie, jaki charakter powinna posiadać taka praca. Z doświadczenia bowiem wiedziałem, że tylko taka książka wywiera wpływ na umysłowość czytelnika, a więc daje mu możliwie największą korzyść, która konsekwentnie i jasno stawia sobie ściśle określony cel, i do tego celu zmierza od pierwszej do ostatniej kartki.

W tym wypadku miałem do wyboru dwie alternatywy.

Pierwszą alternatywą byłoby napisanie książki o charakterze przede wszystkim informacyjnym, a więc przeznaczonej dla jak największej liczby czytelników. Taki plan książki odpowiadałby dzisiejszemu układowi tej pracy.

Drugą alternatywą byłoby napisanie książki, dającej odpowiedź na pytanie, jak należy stosować w praktyce tę lub inną zasadę amerykańskiej administracji przedsiębiorstw. Opracowanie samych tylko metod, jakie w każdym przedsiębiorstwie stosować należy, a więc metod budżetowania, kalkulacji lub kontroli produkcji, wymagałoby omówienia różnych sposobów, oraz ich zastosowania w poszczególnych przemysłach. Nawet gdyby się zupełnie pominęło omawianie tak ważnych dla sprawy zagadnień ekonomicznych i socjalnych, trzebaby było napisać książkę o objętości kilku tomów. Takie dzieło mogłoby zainteresować tylko fachowców i osoby bezpośrednio stykające się z pracami nad reorganizacją administracji przedsiębiorstw przemysłowych, a więc tylko szczupłe grono czytelników.

Wybrałem zatem pierwszą z dwóch wyżej wymienionych alternatyw, a mianowicie napisanie książki o charakterze informacyjnym, tem bardziej, że, przyjąwszy alternatywę drugą, należałoby wydać książkę zbiorową, a zatem rodzaj encyklopedji, na wzór pierwszej encyklopedji o administracji, wydanej pod redakcją L. P. Alforda. Encyklopedja ta zawiera 32 referaty i ma przeszło 1.500 stron druku¹.

Książka niniejsza jest podzielona na cztery części.

Część I obejmuje genezę amerykańskiej nauki o administracji przedsiębiorstw przemysłowych i jest traktowana jako materiał dowodowy.

Po omówieniu na wstępie wpływu czynników ekonomicznych w ostatnich 30 latach na rozwój tej nauki, daję w rozdziale II szkic działalności Taylora, w rozdziale III opisuję zasady tayloryzmu i przyczyny mylnej interpretacji jego zasad. Ustosunkowanie się Taylora do robotników jest ujęte w ostatnim rozdziale części I-ej, zatytułowanym «Czynnik ludzki».

Część II jest poświęcona zasadniczemu tematowi tej pracy.

W pierwszych dwóch rozdziałach rozważam znaczenie zagadnień ekonomicznych i socjalnych dla administracji przedsiębiorstw i opisuję, co się robi w Ameryce celem krzewienia i wykorzystywania nauki o administracji przedsiębiorstw.

Dwa następne rozdziały są zatytułowane: «Amerykańska administracja przedsiębiorstw przemysłowych» i «Miary sprawności dla kierownictwa». W tym ostatnim opisuję różne miary, których stosowania wymaga się od organizacji, t. j. od ludzi odpowiedzialnych za prowadzenie przedsiębiorstwa, i omawiam zadania organów kontrolnych.

¹ *Management Handbook*. Pod redakcją L. P. Alforda, Ronald Press Co., New York 1924. W tłumaczeniu niemieckim: *Handbuch für industrielle Werkleitung*, Berlin 1929.

Część III książki zajmuje się sprawą naukowej organizacji przedsiębiorstw w Polsce. Podaję w niej, co się robi w tym kierunku w Polsce, podkreślam znaczenie zagadnień socjalnych, a także porównyвам psychikę pracowników w Polsce i w Ameryce, przygotowując w ten sposób czytelnika do oceny proponowanych przeze mnie wytycznych w stosowaniu amerykańskich metod w Polsce.

Część IV jest zatytułowana: «Stosowanie *NAP-u w Polsce. — Podstawy dla wytycznych». Pierwszy rozdział tej części jest streszczeniem części II p. t. «NAP». Przykłady obrazują zasady; dlatego rozdział XIII traktuje o przykładach praktycznego zastosowania NAP-u. W następnym rozdziale omawiam badanie przedsiębiorstw przemysłowych, poświęcając cały podrozdział znaczeniu odpowiednich metod badania przedsiębiorstw dla banków. Poruszam również sprawę analizy bilansów i normalizacji układu zapisów. W tymże rozdziale opisuję także działalność doradców.

W przedostatnim (XV) rozdziale jest mowa o zastosowaniu NAP'u w Polsce, a także o tem, na co przy wprowadzaniu NAP'u należy zwracać uwagę, a czego unikać.

Końcowy rozdział poświęcony jest zagadnieniu organizacji przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce. Zaczynam od przedstawienia moich osobistych doświadczeń zdobytych w Polsce, a następnie podaję sześć wytycznych, które stosuję przy reorganizacji przedsiębiorstw przemysłowych, chcąc pokazać praktyczne zastosowanie opisanych przeze mnie metod.

W książce tej starałem się odpowiedzieć na pytanie: jakie są zasady administracji przedsiębiorstw przemysłowych w Ameryce i dlaczego trzeba je stosować w pewien ściśle określony sposób. Chciałem także udowodnić, że nauka ta opiera się na zasadach taylorizmu, przy bardzo daleko idącym uwzględnieniu momentów gospodarczych i socjalnych.

Niektóre tematy są omawiane w kilku miejscach książki. Wynikło to stąd, iż podczas opracowywania szczegółowego planu książki uwidoczniła się konieczność poruszenia, chociażby pokrótce, ogromnej liczby rozmaitych zagadnień, oraz traktowania tych samych zagadnień z różnych punktów widzenia, np. z punktu widzenia kapitału i pracy.

Niejedyn czytelnik znajdzie w tej pracy cały szereg tematów, poruszanych przez różnych autorów zagranicznych i polskich, na łamach czasopisma *Przegląd Organizacji*. Gdzie chodzi o myśli oryginalne — podaję źródła, nie czynię zaś tego tam, gdzie się mówi o ogólnie przyjętych poglądach, do których nikt praw autorskich rościć sobie nie może. Tak np. nie przytaczam cytatów tam, gdzie wspominam, że «przedsiębiorstwo, nie dające przez dłuższy czas zysku, nie ma racji bytu», albo, że «przedsiębiorstwo nie może liczyć na stałe powodzenie, jeśli nie ma zadowolonych odbiorców, dostawców, wszystkich pracowników, i jeśli nie spełnia swoich obowiązków wobec państwa» — są to bowiem powszechnie dzisiaj przyjęte opinie.

Na początku każdego rozdziału pomieszczony jest spis rzeczy w układzie pionowym. Stosownie do ilości tematów i wzajemnej ich zależności, materiał jest rozbity na odpowiednią ilość podrozdziałów, paragrafów, podparagrafów, itd. Taki spis rzeczy z podaniem numerów stron jest poniekąd usystematyzowanym streszczeniem każdego rozdziału.