

### CZEŚĆ III.

## NAUKOWA ORGANIZACJA W POLSCE.

	Str.
ROZDZIAŁ IX. KRZEWIENIE // NAUKOWEJ ORGANIZACJI w Polsce . . . . .	386
ROZDZIAŁ X. ZNACZENIE ZAGADNIENIŃ SOCJALNYCH DLA Polski . . . . .	414
ROZDZIAŁ XI. PSYCHIKA POLAKÓW I AMERYKANÓW . . .	426

## SPIS RZECZY ROZDZIAŁU IX.

KRZEWIENIE NAUKOWEJ ORGANIZACJI  
W POLSCE.

## PODROZDZIAŁ I.

## NAUKOWA ORGANIZACJA W POLSCE.

	Str.
Wstęp . . . . .	387
DOTYCHCZASOWE POCZYNIANIA	
Instytuty:	
Instytut Naukowej Organizacji . . . . .	388
Polski Komitet Naukowej Organizacji . . . . .	389
Dwa polskie zjazdy Naukowej Organizacji . . . . .	389
Instytut badania konjunktur gospodarczych i cen . . . . .	391
Instytut eksportowy . . . . .	391
Komitet normalizacyjny . . . . .	392
Chemiczny Instytut badawczy . . . . .	392
Instytut doświadczalny w Poznaniu . . . . .	392
Instytuty psychotechniczne . . . . .	392
Poczynania fachowe . . . . .	393
Katedry naukowej organizacji w wyższych uczelniach . . . . .	393
Cykle wykładów w Warszawie, Lwowie, Sosnowcu i Katowicach . . . . .	393
Biblijografia polska:	
Czasopisma fachowe . . . . .	394
Wydawnictwa Instytutu Naukowej Organizacji . . . . .	394
Inne wydawnictwa . . . . .	395
WIDOKI NA PRZYSZŁOŚĆ	
Zmiana na lepsze . . . . .	396
Stanowisko Rządu:	
Pana Prezydenta Rzeczypospolitej prof. Ignacego Mościckiego . . . . .	397
Pana Ministra przemysłu i handlu inż. E. Kwiatkowskiego . . . . .	398
PODROZDZIAŁ II.	
W POLSCE MOŻNA I TRZEBA WPROWADZAĆ NAP.	
plan szczegółowy . . . . .	399

## ROZDZIAŁ IX.

KRZEWIENIE NAUKOWEJ ORGANIZACJI  
W POLSCE.

## PODROZDZIAŁ I.

## NAUKOWA ORGANIZACJA W POLSCE.

## W s t ę p.

W pierwszym rozdziale tej książki mówiliśmy o wpływie czynników ekonomicznych na naukową administrację przedsiębiorstw w ostatnich trzydziestu latach.

Przedstawiliśmy działalność Taylora, jego współpracowników i innych działaczy na tem polu, zobrazowaliśmy ewolucję tych poczynañ, które za sprawą kontynuatorów przekształciły się w NAP, wreszcie zaznaczyliśmy tryumf, jaki ta nauka święci dziś na rodzimym gruncie amerykańskim, mimo początkowych trudności.

Zwycięski pochód naukowej administracji przemysłowej nie zatrzymał się na amerykańskim brzegu Atlantyku, gdyż stopniowo zaczyna ona sobie zdobywać prawo obywatelstwa w Europie. Dla żadnej bowiem idei, zarówno dobrej, jak i złej, taka przeszkoda, jak ocean, choćby najszerszy i najgłębszy, nie istnieje.

W krótkości przedstawimy poczynania, podejmowane w Polsce około zaprowadzenia naukowej organizacji. Jeszcze raz musimy podkreślić, że naukowa organizacja, w pełnym znaczeniu tego terminu, obejmuje całość zagadnień, dotyczących wszystkich wogóle poczynañ ludzkich, — ale NAP zajmuje się tylko zagadnieniami związanymi z administracją przedsiębiorstw.

## DOTYCHCZASOWE POCZYNIANIA.

## Instytuty.

*Instytut Naukowej Organizacji.*

Od kilku lat istnieje w Warszawie Instytut Naukowej Organizacji. Cel jego określa § 1 statutu:

«Instytut Naukowej Organizacji jest instytucją naukową użyteczności publicznej, której celem jest szerzenie, popieranie i rozwój nauki organizacji, mającej za zadanie wskazywanie najlepszych metod do osiągnięcia najwyższej sprawności w wykorzystaniu materiałów, mechanizmów i urządzeń technicznych, energii przyrody, czasu i pracy ludzkiej».

«Instytut Naukowej Organizacji» zasłużył się literaturze polskiej przez wydanie szeregu przekładów dzieł, przeważnie klasycznych, z zakresu naukowej organizacji, wyświadczając tem samem wielką przysługę całemu ruchowi. Wzbudził bowiem zaciekawienie w szerszych masach pracowników przemysłowych, zachęca ich do myślenia i do samodzielnego zastanawiania się nad zagadnieniami związanymi z organizacją.

Na czele Instytutu stoi prof. politechniki warszawskiej, inż. Karol Adamiecki, który należy do umysłów twórczych w tej dziedzinie na gruncie polskim. Należy podkreślić i uprzytomnić polskiej opinii publicznej, że prof. Karol Adamiecki już przed trzydziestu laty, jako młody inżynier, zdobył się na samodzielny krok w tej dziedzinie pracy. W tym samym czasie, kiedy Taylor i Gantt rozpoczynali publikować wyniki swoich doświadczeń, a nawet w tym samym miesiącu 1903 r., młody inżynier polski, Adamiecki, przystąpił do badania czynników, wpływających na wydajność pracy w walcowni. Podobnie jak Taylor, Adamiecki zrozumiał konieczność badania warunków, w jakich praca się odbywa, — w danym wypadku — w walcowni. Ustalając plan poszczegół-

nych operacyj, osiągnął podniesienie wydajności pracy, ku wielkiemu zdziwieniu swoich francuskich kolegów. Dalszą zasługą prof. Adamieckiego było to, że rozumiał, podobnie jak Gantt, wagę i potrzebę graficznego przedstawiania przebiegu procesów produkcji.

Na tem miejscu należy podkreślić również zasługi byłego prezydenta miasta Warszawy, inż. Piotra Drzewieckiego, który, przebywając kilkakrotnie w Stanach Zjednoczonych, poznał stosowane tam metody i zdał sobie sprawę z konieczności zaprowadzenia ich w Polsce.

Z właściwą sobie wytrwałością zapoczątkował on, pomimo wszystkich przeszkód i nieporozumień początkowych, propagandę na rzecz naukowej organizacji i doprowadził razem z prof. Adamieckim do stworzenia wyżej wspomnianego Instytutu.

#### **Polski Komitet Naukowej Organizacji.**

Komitet ten stworzył w ważniejszych centrach cały szereg kół naukowej organizacji; koło lwowskie, z prof. Hauswaldem na czele, ogłosiło pokaźną ilość referatów.

#### *Dwa polskie Zjazdy Naukowej Organizacji.*

Staraniem Instytutu Organizacji odbyły się już dwa polskie Zjazdy Naukowej Organizacji, — pierwszy w 1924 r.<sup>1</sup>, drugi w 1928 r. Ten ostatni, pod protektorem Pana Prezydenta Rzeczypospolitej, prof. Ign. Mościckiego, zgromadził około 1.500 uczestników, a wśród nich wybitnych przedstawicieli tej nauki z innych krajów.

Odezwa, ogłoszona przed zjazdem, brzmiała:

«Naukowa organizacja jest nowym, ale niezbędnym czynnikiem rozwoju życia przemysłowego i gospodarczego, jak również prawidłowego funkcjonowania biur i urzędów.

«W Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej naukowa organizacja doprowadziła do uporządkowania

<sup>1</sup> Pierwszy polski Zjazd Naukowej Organizacji, 1924.

życia i niesłychanego rozwoju przemysłu i stała się przytem źródłem wielkiego dobrobytu, w jakim żyją w tym kraju klasy pracujące.

«Wszystkie państwa Europy wstąpiły już na drogę studjowania i stosowania zasad naukowej organizacji, która prowadzi kraj i jego obywatele do lepszego jutra. W pochodzie tym Polska zajmuje miejsce poważne.

«Zadaniem Zjazdu obecnego jest zobrazowanie wysiłków osiągniętych w Polsce w różnych dziedzinach życia gospodarczego i przemysłowego dzięki zastosowaniu naukowej organizacji, oraz wskazanie wytycznych na najbliższą przyszłość».

Tematy obrad zjazdu:

1) Stan zastosowania naukowej organizacji w różnych dziedzinach życia gospodarczego u nas, i porównanie z zagranicą.

2) Teorja i ogólne zagadnienia organizacji.

3) Stosowanie naukowej organizacji w produkcji z punktu widzenia osiągniętych rezultatów.

4) Organizacja gospodarki materiałowej (magazyń, składy i zapasy surowców i produktów).

5) Zagadnienia dotyczące metod obliczania kosztów własnych.

6) Zagadnienia kierownictwa.

7) Zagadnienia naukowej organizacji w administracji państwowej i komunalnej.

8) Zagadnienia dotyczące wzajemnych stosunków pracowników i pracodawców:

a) warunki pracy,

b) wydajność pracy,

c) wynagrodzenie za pracę,

d) higiena pracy.

9) Psychotechnika i dobór pracowników.

10) Zagadnienia dotyczące organizacji biurowości.

11) Zagadnienia organizacji w rolnictwie.

12) Zagadnienia organizacji w budownictwie.

- 13) Organizacja w gospodarstwie domowym.
- 14) Sprawa stosowania naukowej organizacji w szkolnictwie.
- 15) Trudności przy wprowadzaniu naukowej organizacji.

### *Institut badania konjunktur gospodarczych i cen.*

Institut ten został niedawno stworzony przy Ministerstwie przemysłu i handlu. Konieczność orientacji co do konjunktury omawiamy na innym miejscu; tu powtórzymy tylko słowa ministra Kwiatkowskiego:

«Utrzymanie zdolności życiowej produkcji, utrwalenie i otwarcie nowych dróg handlowych wymaga dziś tak wielkiego zasobu wiedzy zorganizowanej, że pojedyncza jednostka, przedsiębiorstwo, lub instytucja nie są w stanie opanować tych zagadnień własnymi środkami».

«Musi być badana konjunktura we wszelkich jej przejawach i fazach, muszą być badane wszelkie elementy i ceny, w najszerszym, ekonomicznym, naukowym pojęciu tego słowa. Konjunktura i cena są dwa elementy związane wzajemną funkcyjną zależnością»<sup>1</sup>.

Dyrektor Instytutu, p. Edward Lipiński, powiada:<sup>1</sup>

«Zadaniem badań konjunktury gospodarczej jest postawienie diagnozy tak ściślej, ażeby mogła ona być podstawą dla wniosku o prognozie».

«Możliwość dokonania ściślej analizy istniejącej sytuacji gospodarczej zależy od ilości i jakości rozporządzalnych informacji ekonomiczno-statystycznych».

### *Institut eksportowy.*

Powstał niedawno, także przy Ministerstwie przemysłu i handlu. Zadaniem jego jest zbierać wszelkie dane o zagranicznych rynkach zbytu, oraz umożliwiać eksporterom polskim racjonalizację tej, tak ważnej dla bilansu handlowego, gałęzi naszego życia gospodarczego.

<sup>1</sup> *Konjunktura Gospodarcza*, rok I, zeszyt I, kwiecień 1928.

### *Komitet Normalizacyjny.*

Polski Komitet Normalizacyjny, którego prezesem jest inż. Piotr Drzewiecki, dzieli się na podkomisje, z których każda opracowuje poszczególne działy przemysłu<sup>1</sup>. Jego publikacje świadczą o postępie prac w tym kierunku.

### *Chemiczny Instytut Badawczy.*

Instytut ma za główne zadanie zaspakajać potrzeby przemysłu chemicznego. W tym celu prowadzi badania ściśle naukowe, a zarazem opracowuje metody, któreby pozwoliły stosować praktycznie wyniki tych badań.

Główną zasługę około powstania i rozrostu tego Instytutu przypisać należy Panu Prezydentowi Rzeczypospolitej, prof. Ignacemu Mościckiemu.

### *Instytut Doświadczalny w Poznaniu.*

Powstał w 1925 r. jako instytucja techniczno-społeczna. Głównem jego zadaniem jest nieść pomoc materialną i moralną przy realizowaniu nowych wynalazków, dopomagać w pracach naukowych twórczych i doświadczalnych we wszystkich głęziach techniki, oraz zachęcać do nowych prac i dociekań z jej zakresu.

### *Instytuty psychotechniczne.*

Do kategorii zakładów użyteczności publicznej należy Instytut Psychotechniczny w Warszawie. W laboratorium tego Instytutu, prócz praktycznych badań psychotechnicznych nad terminatorami rzemieślniczymi i wogóle pracownikami ubiegającymi się o posady, prowadzi się bardzo doniosłe studia naukowe.

Utworzenie laboratorium psychotechnicznego przy Patronacie jest zasługą inżyniera Hauszylde, dyrektora wydziału drobnego przemysłu w Ministerstwie przemysłu i handlu. Jego również zasługą jest rozwój tej instytucji,

<sup>1</sup> O normalizacji piszemy obszernie w innym miejscu; p. str. 310.



posiadającej dziś jedno z najlepiej urządzonych laboratoriów w Europie.

Prócz Instytutu prowadzonego przez inż. Hauszylda mamy laboratorium psychotechniczne przy Ministerstwie kolei, pod kierownictwem inż. Wojciechowskiego. Ponadto istnieją także pracownie w innych ośrodkach kraju — w Krakowie, Lwowie, Łodzi i Lublinie.

### Poczynania fachowe.

Od kilku lat widzimy cały szereg poczyznań z zakresu naszej nauki, podjętych w przemysłach metalowym, górniczym, hutniczym, drukarskim, i innych. Prowadzą je, poza swymi zawodowymi zatrudnieniami, fachowcy z różnych dziedzin. Zawodowych doradców jest narazie, niestety, zaledwie kilku.

### Katedry naukowej organizacji w wyższych uczelniach.

Katedry poświęcone naukowej organizacji istnieją w sześciu wyższych uczelniach polskich: w Politechnice warszawskiej, w Wyższej Szkole Handlowej w Warszawie, na Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie, w Politechnice lwowskiej, w Akademii Górniczej w Krakowie i w Wyższej Szkole Rolniczej w Warszawie.

Przy Szkole im. Wawelberga istnieją kursy naukowej organizacji.

Inż. Kulakowski od kilku lat prowadzi cykle wykładów o organizacji.

### Cykle wykładów.

W Warszawie Instytut Naukowej Organizacji prowadzi cykle wykładów.

W Lwowie prof. Geisler urządza kursy dla techników, mające zaznajomić ich teoretycznie i praktycznie z nowoczesnymi metodami prowadzenia warsztatów. Kursy, połączone z zajęciami praktycznymi, stanowią pierwszy krok propagandy z dziedziny praktycznej.

W Sosnowcu odbywają się staraniem inżynierów z Zagłębia cykle wykładów o naukowej organizacji. Podobne cykle wykładów w Katowicach.

## BIBLIOGRAFJA POLSKA.

### Czasopisma fachowe.

*Przegląd Organizacji.* — *Organizacja pracy w rolnictwie.* — *Organizacja gospodarstwa domowego.* — *Psychotechnika.*

Wydawnictwa Instytutu Naukowej Organizacji i Ligi Pracy.

L. D. Brandeis: Naukowa organizacja a koleje żelazne. Warszawa 1930.

Henri Le Chatelier: Filozofja systemu Taylora. Przekład polski i układ prof. Adamieckiego. Warszawa 1926.

E. Claparède: Poradnictwo zawodowe. Warszawa 1926.

W. Clark: Wykresy Gantta. Warszawa 1926.

E. Czarnecki: Reforma administracji w Stanach Zjednoczonych. Warszawa 1930.

A. Dąbrowski: Główne wytyczne do organizacji komunikacji samochodowych. Warszawa 1927.

H. Emerson: Dwanaście zasad wydajności. Warszawa 1926.

H. Fayol: Administracja przemysłowa i ogólna. Warszawa 1926.

Ch. Frederick: Naukowa organizacja w gospodarstwie domowym. Warszawa 1926.

E. Hauswald: Przemysł. Warszawa 1927.

K. Karaffa-Korbut: Higjena pracy. Warszawa 1928.

W. Kent: Badanie zakładu przemysłowego. Warszawa 1926.

O. Langer: Zasady ogłaszania. Warszawa 1927.

Marnotrawstwo w przemyśle. Warszawa 1926.

G. A. Mokrzycki: Przykład zastosowania naukowej organizacji. Warszawa 1927.

Naukowa Organizacja Pracy, 1924. (Prace I. Zjazdu polsk.). Warszawa 1925.

E. Porębski: Wykłady psychotechniki. Warszawa 1927.

Prace Instytutu psychotechnicznego. Warszawa 1930.

A. Rothert: Jaki system płacy stosować w dzisiejszych warunkach. Warszawa 1922.

- O. Simon: O poradnictwie zawodowym. Warszawa 1930.  
S. Spacek: Wydajne gospodarstwo domowe. Warszawa 1927.  
Z. Straszewicz: Zarys ekonomji politycznej. Warszawa 1927.  
F. W. Taylor: Zarządzanie zakładem wytwórczym. Warszawa 1926.  
F. W. Taylor: Zasady organizacji naukowej zakładów przemysłowych. Przekład Henryka Mierzejewskiego. Warszawa 1913.  
C. B. Thompson: System Taylora. Warszawa 1926.  
T. Tillinger: Podstawy psychologiczne wydajności pracy. Warszawa 1927.  
T. Tillinger: Wydajność pracy. Warszawa 1927.

### Inne wydawnictwa.

- B. Balukiewicz i J. Piekalkiewicz: O programie gospodarczym Polski. Warszawa 1927.  
K. Bartel: Wykazy charakteryzujące rozwój życia gospodarczego Polski. Warszawa 1928.  
Roger Battaglia: O programie gospodarczym Polski oraz warunkach rozwoju poszczególnych gałęzi wytwórczości. Warszawa 1927.  
J. Chodorowski: Zastosowanie naukowej administracji w przedsiębiorst. wydawniczo-graficznym. Warszawa 1929.  
W. Diamond: O programie gospodarczym Polski. Warszawa 1927.  
S. Dyndowicz: Naukowa organizacja pracy w przemyśle chemicznym.  
T. Dzieduszycki: U podstaw usprawnienia pracy i państwowości naszej. Toruń 1925.  
T. Dzieduszycki: Teoria ruchu faszystowskiego i państwa syndykalistycznego. Warszawa 1927.  
Na froncie gospodarczym. Książka zbiorowa. Warszawa 1928.  
K. Gehring i A. Skrypczeńko: Naukowa organizacja pracy. Kraków 1925.  
H. Gliwic: Międzynarodowa współzależność ekonomiczna a polska polityka gospodarcza. Warszawa 1928.  
H. Grabiński: O programie gospodarczym Polski. Warszawa 1927.  
Hauswald Edwin: Płace premjowe wyrażone w jednostkach produkcji. Lwów 1926.  
A. Heydel: Gospodarcze granice liberalizmu i etatyizmu. Kraków 1929.

- K. Jabłowski: Domy towarowe i ich organizacja. Warszawa 1923.
- K. Jabłowski: Organizacja pracy biurowej. Warszawa 1928.
- W. Jastrzębski: Organizacja pracy fizycznej. Warszawa 1926.
- W. Konderski: Istota i granice gospodarcze ubezpieczeń społecznych. Kraków 1929.
- A. Krzyżanowski: Bierny bilans handlowy. Kraków 1928.
- Dr M. Bornstein-Lychowska: Międzynarodowa organizacja pracy. Warszawa 1928.
- I. Mokrzyński: Zarys organizacji pracy. Lwów 1925.
- J. Palewski i J. Teslar: Nowa nauka o administracji Henryka Fayola. Kraków 1924.
- S. Rościszewski: O programie gospodarczym Polski. Warszawa 1927.
- T. Skarżyński: Sztuka sprzedawania. Warszawa 1923.
- Sprawozdanie Komisji Ankietowej Badania warunków i kosztów produkcji oraz wymiany. Wyd. Komitetu Ekonomicznego Ministrów. Warszawa 1928. Tomów 15.
- Dr M. Szawlewski: Na przelomie naszego ustroju państwowego. Warszawa 1929.
- Dr M. Szawlewski: Polska na tle gospodarki światowej. Warszawa 1928.
- A. Wierzbicki: Zagadnienie etatyizmu i neoetatyizmu. Warszawa 1929.
- Ks. prof. Al. Wójcicki: Dzieje robotników przemysłowych w Polsce. Warszawa 1929.
- St. Zaleski: Istota i rozwój naukowej organizacji pracy. Poznań 1928.
- Dr H. Zasztowt-Sukiennicka: Międzynarodowa organizacja pracy. Warszawa 1929.
- W. Zawadzki: Teoria produkcji. Warszawa 1923.
- F. Zweig: O programie gospodarczym Polski. Warszawa 1927.

## WIDOKI NA PRZYSZŁOŚĆ.

### Zmiana na lepsze.

Powodzenie amerykańskich metod administracji w Polsce zależy od uznania ich potrzeby przez państwo, pracowników, zarówno umysłowych, jak i fizycznych, oraz przez przedstawicieli kapitału.

Z tego, co powiedzieliśmy dotychczas, jasno wynika, iż w Polsce istnieje poważny ruch propagandowy, rozpoczęty przez sfery techniczne. Ruch ten zaczyna już wydawać pewne rezultaty w postaci przeprowadzania całego szeregu praktycznych prób w zakładach przemysłowych. Niezadługo pewne chropowatości, przeszkadzające przy pierwszych próbach wprowadzania tych metod, niezawodnie będą wygładzone; mamy na myśli wywołanie reakcji w sferach robotniczych. Ogromną pomoc w tym względzie zaczną oddawać ekonomiści przez odpowiednią interpretację zjawisk gospodarczych — tych zwłaszcza, które wchodzą w zakres badania konjunktur gospodarczych. Badania te przyczynią się do zaprowadzenia racjonalnych metod koordynacji sprzedaży z produkcją, t. j. preeliminowania takiej produkcji, jaka odpowiada rzeczywistym wymaganiom rynków i wyzyskuje możliwości zbytu zarówno w kraju, jak i zagranicą.

Pomoc ze strony ekonomistów doprowadzi niezawodnie do znalezienia wspólnej płaszczyzny interesów państwa i przemysłu, zarówno w kwestji praw państwa co do ingerencji w ustalaniu cen, w reglementacji przywozu i wywozu, jak i w sprawie metod kontroli przedsiębiorstw przemysłowych przez państwo. Tę ostatnią sprawę bardzo ciekawie ujmuje A. Heydel<sup>1</sup>.

Powiemy teraz słów kilka o stanowisku obecnego rządu w kwestjach usprawnienia gospodarczego.

### Stanowisko Rządu:

*Pana Prezydenta Rzeczypospolitej, prof. Ignacego Mościckiego.*

Drugi polski Zjazd Naukowej Organizacji w 1928 r. odbył się pod protektoratem Pana Prezydenta Rzeczy-

<sup>1</sup> A. Heydel, *Gospodarcze granice liberalizmu i etatyzmu*, Kraków 1929.

pospolitej, prof. Ignacego Mościckiego. Od czasu objęcia urzędu Prezydenta przez prof. Mościckiego wszelkie poczynania w kierunku badań naukowych są ogromnie ułatwione. Pan Prezydent, który w swoim czasie sam stał na czele zakładów przemysłowych, a więc miał styczność z życiem praktycznym, ma duże zrozumienie dla ważności poczynień naukowych we wszystkich kierunkach.

*Pana Ministra przemysłu i handlu inż. E. Kwiatkowskiego.*

Minister przemysłu i handlu, inż. E. Kwiatkowski, zrealizował projekty dwóch instytutów, a mianowicie:

Instytutu badania konjunktur gospodarczych i cen,  
Instytutu Eksportowego.

Jego poglądy na sprawy związane z nauką organizacją znalazły wyraz w artykule, który ukazał się w czasopiśmie *Konjunktura Gospodarcza*<sup>1</sup>, a z którego czerpiemy poniżej podane cytaty:

«Racjonalizacja — w najszerszym ujęciu — oto nowa, współczesna broń w walce o dobrobyt własnych społeczeństw».

«W skomplikowanym współzawodnictwie gospodarczym postulatem pierwszym musi być: wiedzieć dokładnie, ściśle, zgodnie z prawdą i stanem istotnym. Wszelka inna polityka, oparta na przypadkowości, na informacjach ułamkowych, przypadkowych i dowolnych — byłaby współcześnie zabójczą».

«Jedynym warunkiem powodzenia to organizacja; warunkiem organizacji — właściwa polityka gospodarcza Państwa, współdziałająca stale i niezachwianie dla rozkwitu produkcji i handlu; warunkiem właściwej polityki — wiedza i świadomość».

---

<sup>1</sup> *Konjunktura gospodarcza*, r. 1928, zeszyt I.

## KRZEWIENIE NAUKOWEJ ORGANIZACJI W POLSCE.

### PODROZDZIAŁ II.

### W POLSCE MOŻNA I TRZEBA WPROWADZAĆ NAUKOWĄ ORGANIZACJĘ.

	Str.
<b>Spis rzeczy całego rozdziału IX . . . . .</b>	<b>386</b>
Znaczenie przemysłu w odrodzonej Polsce:	
Wstęp . . . . .	400
Zastosowanie NAP-u:	
NAP jest potrzebny we wszystkich wytwórniach . . . . .	401
NAP jest potrzebny nawet w przedsiębiorstwach do- brze prosperujących . . . . .	403
Położenie geograficzne Polski nie jest przeszkodą do wprowadzenia NAP-u . . . . .	404
Niebezpieczeństwo odkładania reform . . . . .	405
Opinie autorów amerykańskich:	
Opinia Hoovera . . . . .	406
Opinia L. P. Alforda . . . . .	406
Poczynania w Europie:	
Czechosłowacja . . . . .	407
Niemcy . . . . .	408
Opinia Collina Ross'a . . . . .	409
Anglja . . . . .	409
Opinia Board of Trade . . . . .	409
Francja . . . . .	410
Opinia P. Charpentier . . . . .	411
Francuski Komitet Naukowej Organizacji . . . . .	412
Ruch międzynarodowy w Europie:	
Międzynarodowy Instytut Organizacji . . . . .	412
Zjazdy międzynarodowe . . . . .	412

## PODROZDZIAŁ II.

## W POLSCE MOŻNA I TRZEBA WPROWADZAĆ NAUKOWĄ ORGANIZACJĘ.

Znaczenie przemysłu w odrodzonej  
Polsce.*Wstęp.*

Niepodległa Polska, o 30 milionach mieszkańców, stawia przemysłowi polskiemu zupełnie inne zadania, niż dawne trzy zabory. Dość pomyśleć o wymaganiach obrony państwa, zapotrzebowaniach instytucyj rządowych i przedsiębiorstw państwowych. Przemysł może się obecnie zupełnie swobodnie rozwijać, w przeciwieństwie do czasów przedwojennych, kiedy był tamowany, a nawet uciskany. Rząd niemiecki nie starał się bynajmniej o tworzenie placówek przemysłowych w Wielkiem Księstwie Poznańskiem, a rząd austriacki, pozostając pod wpływem rozwiniętego przemysłu czeskiego, i ulegając naciskowi z Berlina, systematycznie hamował rozwój przemysłu w Małopolsce. W daleko szczęśliwszych warunkach znajdował się przemysł nasz w dawnej Kongresówce. Słusznie powiada prof. Benis<sup>1</sup>, że przemysł ten z punktu widzenia dochodowości znajdował się w warunkach wprost idealnych. Z jednej bowiem strony był on otoczony chińskim murem ceł ochronnych, z drugiej zaś miał nieograniczony zbyt na rynku rosyjskim, mógł przytem korzystać z tanich kredytów zagranicznych. Dziś przemysł ten jest odcięty od Rosji, swego najlepszego rynku zbytu, oraz zmuszony konkurować z fabrykatami zagranicznymi, nietylko na obcych rynkach, ale też i u siebie w kraju. Niektóre gałęzie przemysłu w dawnej

<sup>1</sup> Uwagi podczas dyskusji po odczycie autora w krakowskiem Towarzystwie Ekonomicznem.



Kongresówce, jak np. kopalnictwo rud i przemysł cynkowy, korzystając z protekcjonizmu, zaniedbały stosować się do postępu techniki, i dziś, aż do czasu zmodernizowania, są skazane na wegetację.

### Z a s t o s o w a n i e N A P - u .

*NAP jest potrzebny we wszystkich wytwórniach.*

Powiedzieliśmy w «Credo» NAP-u:

«Osiąganie zysku jest zasadniczym obowiązkiem kierownictwa. Przedsiębiorstwo winno być tak prowadzone, aby na końcu każdego okresu wykazywało zysk — w formie oprocentowania kapitału lub też w formie zaspakajania prawdziwych potrzeb ludności. Jest rzeczą obojętną, czy właścicielem jest państwo, samorząd, czy osoby prywatne». Wobec tego zupełnie mylny jest pogląd, że wprowadzanie NAP-u w Polsce będzie uzależnione od zwycięstwa zwolenników lub przeciwników etatyzmu, którzy do niedawna prowadzili bardzo ciekawą polemikę<sup>1</sup>.

Chcąc konkurować na rynkach światowych, musimy starać się o to, aby suma naszych kosztów, jakie powstają we wszystkich wydziałach, *plus* inne koszty, jak: przewozowe, celne itd., nie przewyższała sumy kosztów konkurencji. Wielka fabryka zagraniczna może mieć niskie koszty produkcji jednostki, ale zato mała fabryka może z nią konkurować dzięki temu, że wymaga mniejszych kosztów na jednostkę w wydziale technicznym, administracyjnym lub handlowym. Przytem, wobec doskonałości i taniości polskiego robotnika, zrobienie odpowiednich narzędzi i przyrządów może nam się opłacać nawet przy małej produkcji, bo koszt potrzebnych do tego materiałów jest stosunkowo niewielki.

<sup>1</sup> *Na froncie gospodarczym*. Praca zbiorowa. Warszawa 1928. — Adam Krzyżanowski, *Bierny bilans handlowy*. Kraków 1928. — Andrzej Wierzbicki, *Zagadnienie etatyzmu i neoetatyzmu w Polsce*, Warszawa 1929.

O potrzebie lub zbędności zaprowadzania amerykańskiej administracji przedsiębiorstw decydują cztery czynniki: Pierwszym z nich jest uznanie lub negowanie potrzeby, iżby naczelny dyrektor traktował kierowników poszczególnych wydziałów jako swoich dostawców, z których każdy ponosi odpowiedzialność za większą czy mniejszą ilość miejsc pracy. Drugim czynnikiem jest uznanie lub negowanie konieczności, aby ci kierownicy składali naczelnemu dyrektorowi oferty na roboty, jakie mają być wykonane w okresie budżetowym w każdym z tych miejsc pracy. Trzeci czynnik, to uznanie lub negowanie, że koniecznym jest badać słuszność i wysokość tych ofert, analizować ważniejsze pozycje, które składają się na ich sumy, a następnie stwierdzać, czy koszty wykonania nie przekroczyły sum ofertowych, a jeśli tak jest, dochodzić, dlaczego, oraz co czynić należy, aby przeciwdziałać tym przekroczeniom. Czwartym i ostatnim czynnikiem jest uznanie lub negowanie konieczności ciągłej kontroli produkcji, dającej znać o wszelkich odchyleniach natychmiast po ich powstaniu, a więc umożliwiającej, w większości wypadków, przedsięwzięcie kroków zapobiegawczych przed powstaniem większych strat.

Zależnie od charakteru przedsiębiorstwa, oferty składane przez kierowników będą wykazywały zasadnicze różnice. W eksploatacji np. kopalń lub w fabrykacji o charakterze stałym, jako to fabrykacji cementu lub cukru, większość pozycji tych ofert będzie się stale powtarzała. Natomiast w fabrykach o zmiennym programie produkcji oferty będą wykazywały dużą różnorodność. Ta różnorodność będzie uzależniona nie tylko od ilości wytwarzanych produktów, ale także od ilości, w jakich one mają być wytwarzane. Tak np. zamówienie na 100 pomp wymaga opracowania bardzo dokładnej oferty, opartej na szczegółowym opracowaniu metod fabrykacji i specjalnej instrumentacji, opracowanie zaś oferty na jedną pompę będzie o wiele prostsze, gdyż w takim wy-

padku o robieniu specjalnych urzędzeń lub przyrządów mowy być nie może.

*NAP jest potrzebny nawet w przedsiębiorstwach dobrze prosperujących.*

Amerykańskie metody administracji przedsiębiorstw przemysłowych mają swych fanatycznych zwolenników, ale też i nie mniej gorących przeciwników. Ci ostatni, chcąc dowieść, że niema konieczności wprowadzania wyżej wymienionych metod, będą mogli bezwątpienia wymienić cały szereg dobrze prosperujących przedsiębiorstw, opartych bądź na francuskich, bądź na niemieckich metodach administracji. Autor bynajmniej nie ma zamiaru, a nawet — choćby i chciał — nie mógłby temu przeczyć.

Inna sprawa, że można przeprowadzić analogję między tem, co dzisiaj widzimy, a stopniową utratą rynku zbytu przez Anglję na rzecz Niemiec. Można powiedzieć bez przesady, że Niemcy były na najlepszej drodze do osiągnięcia hegemonji gospodarczej w Europie, gdy zaślepiony blaskiem swego powodzenia Wilhelm II przyspieszył datę wybuchu wojny światowej, czem uniemożliwił osiągnięcie tego celu.

Przed wojną Anglja miała prawo powiedzieć sobie: pocóż zmieniać uswięcone metody, którym zawdzięczamy rozwój naszego handlu i przemysłu? Podobnie jednak jak wówczas metody niemieckie okazały się lepszymi, tak dziś niezawodnie lepszymi okażą się metody amerykańskie. Producenci amerykańscy rozumieją konieczność liczenia się z siłą nabywczą konsumentów, a co najważniejsze, zdają sobie sprawę z tego, iż utrzymanie bardzo wysokiej stopy życiowej w Stanach Zjednoczonych nie da się pomyśleć bez utrzymania, a nawet bez ciągłego powiększania, istniejącej produkcji. Ta okoliczność zmusza do ciągłego zmniejszania cen przy jednoczesnem popra-

wianiu jakości wyrobów, co jest możliwe tylko przy ciąglem doskonaleniu metod wytwarzania i inspekcji.

Niewątpliwie, dziś jeszcze mamy w Polsce cały szereg przedsiębiorstw, opierających się na genjuszu jednostek, które stoją na ich czele. Im większe przedsiębiorstwo, tem cięższe jest zadanie tego człowieka, i tem większa strata, gdy go niestanie.

Naczelny dyrektor, pilnujący kierowników, kierownicy pilnujący starszych inżynierów, starsi inżynierowie pilnujący młodszych inżynierów, itd., nie wykorzystują maksimum ani swoich zdolności, ani też swego czasu, a przez to popełniają grzech — grzech marnotrawstwa największego bogactwa, jakim dysponuje przedsiębiorstwo, a mianowicie: «marnotrawstwa pracy umysłu ludzkiego».

Położenie geograficzne Polski nie jest przeszkodą do wprowadzenia N A P-u.

Amerykańską administrację przedsiębiorstw przemysłowych można stosować w każdej fabryce, bez względu na geograficzne położenie zakładu przemysłowego.

Nawet położenie geograficzne kraju, w którym się znajduje zakład przemysłowy, nie odgrywa roli.

Odmienny w każdym kraju jest tylko czynnik ludzki, ale różnice zachodzące między psychikami poszczególnych narodów powodują trudności tylko w okresie przygotowawczym, t. j. w okresie szkolenia personelu. Z chwilą gdy ten okres został szczęśliwie przebyty, t. j. z chwilą gdy personel nauczył się stosować metody naukowej administracji, wszelkie trudności, wynikające z odmiennej psychiki narodowej, znikają. I pod tym względem można stwierdzić, że położenie geograficzne i odmienne stosunki etnograficzne nie są bynajmniej przeszkodą do wprowadzania metod amerykańskich.

Oczywiście nie można jednak przy tem nie uwzględnić warunków gospodarczych i socjalnych danego państwa.

### Niebezpieczeństwo odkładania reform.

Przemysł polski stoi teraz wobec zagadnień bardzo podobnych do tych, wobec jakich stał przed kilkunastu laty przemysł amerykański.

Ale przemysł Ameryki nie zadowolił się osiągniętym rezultatem i poszedł naprzód. Przemysł krajów europejskich zrobił ogromne postępy. Tymczasem Polska do niedawna nic nie robiła dla usprawnienia swego przemysłu, a stojąc w miejscu — traciła coraz bardziej możliwość szybkiego doścignięcia innych krajów.

Długość dnia roboczego została skrócona, warunki zaś ekonomiczne i związana z niemi konieczność konkurencji wysunęły postulat usprawnienia produkcji. Powstała więc konieczność lepszego wyzyskiwania czasu. Konkurencja na wszystkich rynkach, tak zewnętrznych, jak i wewnętrznych, jest tak wielka, że niema dziś przedsiębiorstwa dość bogatego, by sobie mogło pozwolić na zbytek ignorowania ostatnich zdobyczy nauki, biedne zaś przedsiębiorstwo jest wręcz zmuszone zastosowywać środki, które prowadzą do zmniejszenia inwestycyj w materiałach, przyspieszenia procesu fabrykacji i udostępnienia wyrobów szerszym, niż dotychczas, warstwom odbiorców.

NAP zawsze się opłaca, prowadząc do powiększania zysków, czy też do zmniejszania strat. Nie możemy jednak zapominać, że *conditio sine qua non* tych metod jest takie prowadzenie przedsiębiorstwa, aby wynikiem końcowym był zysk, — dalej, że przedsiębiorstwo, gdzie przy kalkulacji kosztów własnych nie uwzględnia się z jednej strony ewentualnych zmian w koszcie materiałów i robocizny, z drugiej zaś strony wahań konjunkturalnych, jest zgóry skazane na zagładę.

Błędne jest zatem mniemanie, że amerykańskie metody administracji wymagają zaprowadzenia roboty serjowej i osiągnięcia maksimum oszczędności energii zużywanej w formie pracy maszyn, pracy fizycznej i umysłowej.

Metody te wymagają tego tylko wtedy, gdy takie postępowanie da w rezultacie zysk. — Większość komentatorów Taylora przeocza fakt, że ten właśnie pogląd był jedną z jego zasadniczych tez.

Ignorować możliwości celowego stosowania zasad amerykańskiej administracji przedsiębiorstw znaczy to samo, co świadomie zrzekać się stosowania najskuteczniejszego środka, powiększającego szanse prowadzenia przedsiębiorstwa tak, aby we wszystkich okolicznościach dawało optimum wyników.

### Opinie autorów amerykańskich.

#### *Opinia Prezydenta Stanów Zjednoczonych, Hoovera.*

Należy tutaj przypomnieć zdanie Amerykanina, którego nazwisko dobrze jest znane i popularne w Polsce. Jest nim Hoover, sam doświadczony organizator i człowiek realny. Jako taki, nie lubi, żeby ludzie wygłaszali rozmaite ogólnikowe zasady dotyczące organizacji. Jego zdaniem, nie można usunąć marnotrawstwa przy pomocy 10-ciu lub 12-tu takich czy innych przykazań, ani nawet przy pomocy specjalnego prawodawstwa; czynników ekonomicznych — powiada on — policja nie może zaaresztować.

Hoover kładzie nacisk na współpracę i wzajemne porozumienie się pracodawców i pracowników, a więc na tę zasadę, która w usprawnieniu przedsiębiorstwa tak ważną odgrywa rolę.

#### *Opinia L. P. Alforda.*

Redaktor miesięcznika *Manufacturing Industries* opublikował program prac, wykonany przez cały szereg

Towarzystw amerykańskich w celu usprawnienia administracji przemysłowej. Z tej tablicy, którą przykładowo podaje *Przegląd Organizacji* z r. 1926 (Nr. 8—9), wynika, że usiłowania Amerykanów nie są jednostronne, ale obejmują całokształt zagadnień związanych z administracją przedsiębiorstw przemysłowych, a więc zagadnień technicznych, administracyjnych, handlowych i wytwórni.

Coraz więcej przedsiębiorstw zaprowadza teraz budżet przemysłowy, który wykazuje rezultaty wszystkich posunięć, jakich dokonały osoby stojące na stanowiskach kierowniczych. Działy techniczne zajęły się dalszem upraszczaniem i normalizacją. W dziale administracyjnym widzimy rozmaite ulepszenia w związku z czynnościami biurowymi, w dziale finansowym lepsze ujęcie kontroli co do wykorzystania kapitałów, w dziale handlowym coraz to dalej idącą kontrolę polityki zakupów. W dziale sprzedaży zwraca się uwagę na dokładniejsze badanie rynków i ulepsza metody sprzedaży. W wytwórniach udoskonala się kontrolę produkcji, obejmującą kontrolę materiałów, postępu robót i wykorzystywania odpadków. Coraz większy nacisk kładzie się na poprawę wzajemnych stosunków między pracownikami i pracodawcami i na odpowiednie metody wyznaczania płac.

Z powyższego mogą czytelnicy nabrać wyobrażenia o tem, jaką doniosłość przypisuje Alford dalszemu rozwojowi metod administracji przemysłowej.

## Poczynania w Europie.

### *Czechosłowacja.*

Massarykowa Akademia Pracy.

Ustawą z dnia 29 stycznia 1920 r., z funduszu 1 miliona koron czeskich, ofiarowanych przez prezydenta Massaryka, powstała w Pradze «Massarykowa Akademia Pracy».

Podkreślić należy nieco odrębny charakter tej instytucji, w porównaniu z pokrewnymi jej instytucjami innych krajów. Akademia ta ma zjednoczyć wysiłki narodowe celem zorganizowania wszystkich dziedzin pracy społecznej zgodnie z potrzebami całego społeczeństwa.

Na taki charakter instytucji wskazuje też § 1 ustawy, powołującej do życia Akademię:

«MAP» jest instytucją niezależną, autonomiczną, z siedzibą w Pradze. Instytucja ta ma za zadanie organizowanie produkcyjnej pracy w związku z racjonalnem spożytkowaniem uzdolnień całego społeczeństwa i bogactw naturalnych Czechosłowacji, dla najlepszego interesu wspólnego».

Wobec tego jest rzeczą jasną, że zadania Akademii są bardzo różnorodne. Zajmuje się ona organizowaniem pracy technicznej, szkoli i organizuje samodzielnych badaczy w dziedzinie naukowej organizacji, ulepsza metody administracji państwowej, propaguje zrozumienie racjonalnych metod pracy.

O ile chodzi o organizację wewnętrzną, to «MAP» posiada Radę naukową, której członkowie dzielą się na klasy, reszta zaś członków Towarzystwa dzieli się na poszczególne sekcje, skupiające specjalistów danego fachu. Klasy i sekcje wybierają swoich prezydentów, zaś Rada naukowa prezydenta «MAP» i generalnego sekretarza, którzy wraz z prezydentami klas tworzą Dyрекcję.

Niektóre sekcje, jak np. sekcja rolnictwa i leśnictwa, stały się nieoficjalnym informatorem sejmu, rządu i organów specjalnych, dostarczając im fachowych wiadomości.

### *Niemcy.*

Przemysłowcy niemieccy porzucili pychę przedwojenną i zabrali się z niebywałą energią i właściwą im systematycznością do usprawnienia metod organizacji. Istnieje w Niemczech cały szereg instytucyj, zajmujących



się t. zw. racjonalizacją (*Wirtschaftliche Fertigung*). I w Niemczech mają cały szereg trudności, podobnie jak my w Polsce, ale praca nad ich usunięciem idzie w tempie o wiele szybszem. Podkreślić należy, że sprawę tę ujęto z punktu widzenia gospodarczego. Inżynierowie współpracują chętnie ze sferami gospodarczemi, a więc z przemysłowcami, handlowcami, bankierami, buchalterami i kupcami.

#### Opinia Collina Ross'a.

Warto zapamiętać sobie słowa znanego podróżnika niemieckiego dr. Collina Ross'a, który zna doskonale stosunki w Ameryce Północnej, ponieważ jako członek komisji badawczej «*Deutsches Museum*» odbywał wielokrotnie podróże po Stanach Zjednoczonych.

W przedmowie do tłumaczenia dziełka Gilbretha<sup>1</sup> mówi on:

«Choćbyśmy nawet chcieli, to nie możemy pozwolić sobie na luksus ignorowania jakiegokolwiek systemu pracy, dającego wybitne rezultaty w innym kraju».

#### Anglja.

W Anglji po wojnie (1918) wydano raport Komitetu, wyznaczonego przez «*Board of Trade*» do zbadania stanu wszystkich przetwórczych fabryk metalowych. Raport ten obejmuje przegląd stanu 30 rozmaitych gałęzi przemysłu.

#### Opinia Board of Trade.

«Nie wolno nam zapominać o wstrząśnieniach ekonomicznych i zmianach w stosunkach socjalnych, które zaszły w całej Europie.

«Życie i przyszłość Wielkiej Brytanji zależy od przyjęcia przez pracodawców zasady wysokich płac, i od zro-

---

<sup>1</sup> Frank B. Gilbreth, *Das ABC der wissenschaftlichen Betriebsführung*, Berlin 1920.

zumienia ze strony robotników, że trzeba wyzyskać wszelkie środki organizacyjne i mechaniczne w celu powiększenia wydajności. Musimy pójść za przykładem Ameryki i organizować tańszą produkcję. Musimy znieść i zwalczać wszelkie usiłowania Związków w kierunku zmniejszania i ograniczania wydajności jednostki».

### *Francja.*

Pierwszy propagator nauki o administracji przedsiębiorstw przemysłowych we Francji, H. Fayol, założył «Centre d'Etudes Administratives» w Paryżu, gdzie przedmiotem studjów jest prowadzenie interesów i administracja przedsiębiorstw. Na tych kursach dyskutuje się zbiorowo o wszelakich kwestjach administracji, od najprostszyc do najbardziej skomplikowanych i ważnych, — np. od kwestji organizowania korespondencji, aż do kwestji prowadzenia przedsiębiorstw państwowych i administrowania całym aparatem państwowym. Każdą dyskusję prowadzi się wyczerpująco, aż dojdzie się nietylko do teoretycznych konkluzyj, ale i do praktycznych rozwiązań<sup>1</sup>.

Francuski narodowy Kongres Organizacji odbył się w kwietniu 1927 r. w Paryżu.

Prace kongresu dotyczyły ekonomicznej reorganizacji Francji. Kwestję tę z różnych punktów widzenia ujmowały wszystkie referaty. Utworzono siedem sekcji, z których jedna objęła ogólną organizację produkcji. Sekcja ta podzieliła się znowu na sześć komisji, a mianowicie: rolną, surowców i siły naturalnej, przemysłu przetwórczego i organizacji pracy, wymiany i spożycia, dróg komunikacyjnych, umów handlowych i międzynarodowych zagadnień ekonomicznych.

Punktem wyjścia dla tych komisji była uznana konieczność reorganizacji ekonomicznej, wobec ewolucji

---

<sup>1</sup> J. Palewski i J. Teslar, *Nowa nauka o administracji Henryka Fayola*, Kraków 1924.

ekonomicznej i socjalnej innych narodów, z którymi Francji przyjdzie podjąć walkę ekonomiczną.

Przyczyny słabości Francji w tem współzawodnictwie określono jak następuje:

- 1) Nadmiernie wysokie koszty ogólne.
- 2) Sparaliżowanie inicjatywy twórczej.
- 3) Zbyteczne mnożenie modeli najrozmaitszych fabrykatów.
- 4) Zbyt wysokie koszty badań.
- 5) Zbyt długie terminy wykonywania zamówień i niepunktualność dostaw.
- 6) Wadliwa organizacja.
- 7) Wzajemna nieufność poszczególnych przedsiębiorstw w sprawach t. zw. «sekretów fabrykacji», co zwiększa niejednokrotnie ignorancję i trzymanie się rutyny.

Zła i niedostateczna organizacja badań w przemyśle i handlu, oraz fakt, że klient francuski chętnie kupuje produkty zagraniczne, pogarszają jeszcze sytuację.

Wszystkie wyżej wymienione ujemne cechy produkcji francuskiej można zauważyć również i w rolnictwie.

A. Augé-Laribé w swoim treściwym referacie, dotyczącym przemysłu rolnego, wykazuje, że podstawowymi zagadnieniami dla przemysłu rolnego są: metodyczna walka z marnotrawstwem czasu, sił i zdrowia, oraz wprowadzenie wysokiej kultury do małych gospodarstw przez wykorzystanie postępu na polu techniki.

#### Opinia P. Charpentier'a.

P. Charpentier, znany działacz francuski, pisze:

«Naród, który nie użyje wszystkich swoich sił umysłowych, sił rolnictwa, przemysłu i kapitału, aby prowadzić walkę z zagranicą podług metod nowoczesnych, musi być przygotowany na stopniowe zubożenie».

### Francuski Komitet Naukowej Organizacji.

Francja posiada też własny «Francuski Komitet Naukowej Organizacji», utworzony na drugim «międzynarodowym Kongresie naukowej organizacji w Brukseli».

## Ruch międzynarodowy w Europie.

### *Międzynarodowy Instytut Organizacji.*

Z inicjatywy przemysłowca amerykańskiego Edwarda Filene'a dnia 1 lutego 1927 r. został ostatecznie zorganizowany w Genewie Międzynarodowy Instytut Organizacji.

Instytut ma bardzo różnorodne cele, wytknięte przez statut. Przedewszystkiem zbiera dane co do stosowania zasad naukowej organizacji w handlu, przemyśle i innych gałęziach wytwórczości. Prowadzi też na własną rękę badania w różnych krajach.

Zebrane wiadomości stara się rozpowszechniać za pomocą rozmaitych wydawnictw. Jest pośrednikiem w porozumiewaniu się pomiędzy przedsiębiorstwami różnych krajów w kwestjach naukowej organizacji, popiera propagandę i specjalne badania poszczególnych komitetów narodowych.

Polskiego czytelnika zainteresuje fakt, że członkiem rady Instytutu z ramienia rady administracyjnej Międzynarodowego Biura Pracy jest Polak, minister pełnomocny i delegat rządu polskiego przy Lidze Narodów, Franciszek Sokal.

### *Zjazdy międzynarodowe.*

Ruch międzynarodowy w Europie zatacza coraz szersze kręgi. Dowodem tego jest cały szereg zjazdów międzynarodowych, jakie odbyły się w ostatnich latach.

Do pierwszego z nich dały impuls Czechy. Odbył się on w lipcu 1924 r. w Pradze, przy licznych udziale Amerykanów, pod których niejako moralnym protektoratem cała impreza została zorganizowana. Drugi zjazd odbył się w Brukseli, trzeci w Rzymie w 1927 r., czwarty w Paryżu w 1929 r.

## SPIS RZECZY ROZDZIAŁU X.

## ZNACZENIE ZAGADNIEŃ SOCJALNYCH DLA POLSKI.

SPRAWY SOCJALNE W EUROPIE	Str.
Traktat wersalski . . . . .	415
Kwestja bezrobocia . . . . .	418
KWESTJA SOCJALNA W POLSCE	
Stanowisko autora . . . . .	419
Oparcie wzajemnego stosunku pracodawców i pracowników na polityce paraliżuje porozumienie . . . . .	419
Pracodawcy i pracownicy podlegają tym samym prawom ekonomicznym . . . . .	419
W różnych przemysłach wpływ ustawodawstwa socjalnego jest różny . . . . .	420
Długość dnia roboczego . . . . .	421
O WSPÓLNOŚCI INTERESÓW MIĘDZY KAPITAŁEM A PRACĄ	
Dobrobyt pracowników zależy od dochodowości przedsiębiorstwa . . . . .	422
Przedsiębiorstwo nie może zatrudniać nielojalnych robotników . . . . .	423
NAP zapewnia robotnikom dobrobyt, — bolszewizm «złote góry» . . . . .	423
WPLYW POGLĄDÓW AMERYKAŃSKICH W NIEMCZECH	424

## ROZDZIAŁ X.

ZNACZENIE ZAGADNIEŃ SOCJALNYCH  
DLA POLSKI.

## SPRAWY SOCJALNE W EUROPIE.

## T r a k t a t w e r s a l s k i.

Wojna światowa wywarła ogromny wpływ na ukształtowanie się stosunków socjalnych. Dowody tego mamy w traktacie wersalskim.

Na zasadzie części XIII tego traktatu zostało utworzone ciało, które otrzymało nazwę Międzynarodowej Organizacji Pracy.

Cele i zadania Międzynarodowej Organizacji Pracy określa bliżej wstęp do części XIII traktatu wersalskiego.

«Zważywszy, że celem istnienia Ligi Narodów jest ustalenie powszechnego pokoju, oraz, że pokój ten może być zbudowany jedynie na zasadach sprawiedliwości społecznej;

«zważywszy, że pewne warunki pracy są dla wielkiej liczby ludzi niesprawiedliwe, powodują nędzę i niedostatek, co rodzi niezadowolenie, zagrażające pokojowi i harmonji powszechnej;

«zważywszy, że polepszenie powyższych warunków jest rzeczą pilną, np. o ile dotyczy unormowania godzin pracy, ustalenia maksymalnej długości dnia i tygodnia roboczego, najmu siły roboczej, walki z bezrobociem, zagwarantowania zarobku zapewniającego warunki przy-

zwoitego utrzymania, ochrony pracowników na wypadek choroby wogóle, lub chorób zawodowych i nieszczęśliwych wypadków spowodowanych pracą, ochrony pracy dzieci, młodzieży i kobiet, ubezpieczenia na wypadek starości i niezdolności do pracy, ochrony interesów pracowników na wychodźstwie, uznania zasady wolności zrzeszania się, organizacji wykształcenia zawodowego i technicznego, oraz innych tym podobnych środków;

«zważywszy, że nieuwzględnienie przez jeden naród istotnie ludzkich warunków pracy stanowi przeszkodę dla wysiłków innych narodów, pragnących polepszenia losu robotników w ich własnych krajach; —

«Wysokie układające się Strony, powodowane uczuciem sprawiedliwości i ludzkości, jak również chęcią zapewnienia trwałego pokoju świata, postanowiły co następuje:

«Zostaje utworzona stała organizacja, która ma pracować nad urzeczywistnieniem programu wyłożonego powyżej».

Artykuł 427 wymienia dziewięć zasad, które państwa kontraktujące uważają za szczególnie ważne i pilne, a których wprowadzenie w życie należy do zadań Międzynarodowej Organizacji Pracy.

Pierwsza zasada: «Praca nie powinna być uważana prosto za towar lub artykuł handlu» (p. 1).

Druga zasada: «Płacenie pracownikom zarobku, zapewniającego im poziom życia przyzwoity (*convenable*) według pojęć panujących w danym kraju i w danym czasie» (p. 3).

Trzecia zasada: «Przepisy wydane w każdym kraju odnośnie do warunków pracy powinny zapewnić sprawiedliwe wynagrodzenie wszystkim pracownikom prawnie w kraju zamieszkałym» (p. 8).

Czwarta zasada: «Prawo zrzeszania się, zarówno pracowników, jak i przedsiębiorstw, dla celów przez prawo niewzbronionych» (p. 2).



Piąta zasada: «Przyjęcie ośmiogodzinnego dnia lub 48-godzinnego tygodnia roboczego, jako cel do osiągnięcia wszędzie tam, gdzie nie został on jeszcze osiągnięty» (p. 4).

Szósta zasada: «Przyjęcie wypoczynku tygodniowego minimalnie 24-godzinnego, który powinien, o ile to możliwe, przypadać na dzień niedzielny» (p. 5).

Siódma zasada: «Zniesienie pracy dzieci i zobowiązanie się, że do pracy młodzieży płci obojga zostaną wprowadzone takie udogodnienia, któreby jej pozwoliły na dalsze kształcenie się i zapewniły jej możliwość fizycznego rozwoju» (p. 6).

Ósma zasada: «Zasada jednakowej płacy za pracę tej samej wartości, bez względu na płeć» (p. 7).

Dziewiąta zasada: «Każde państwo powinno zorganizować służbę inspekcyjną, w której skład wejdą kobiety, w celu zapewnienia stosowania ustaw i rozporządzeń dotyczących opieki nad pracownikami» (p. 9).

Traktat wersalski przewiduje coroczne zjazdy międzynarodowe przy Lidze Narodów w sprawach robotniczych. Komitet opracowuje kwestjonariusze, na które państwa należące do Ligi Narodów muszą odpowiadać. Na podstawie tych odpowiedzi Międzynarodowe Biuro Pracy przygotowuje elaboraty i przedkłada projekty konferencji, w których uczestniczą delegaci rządów, pracodawców i pracowników.

Charakterystycznym jest, że projekt ustalenia jednolitej dla wszystkich państw metody w określaniu minimum płac przeszedł w roku 1928, mimo opozycji grupy pracodawców, jedynie dzięki poparciu przedstawicieli różnych państw.

W literaturze polskiej istnieją dwie prace poświęcone międzynarodowej organizacji pracy. Jedna, to studjum nagrodzone w 1926 r. na międzynarodowym konkursie Biura Pracy, którego autorką jest dr Halina Zasztowt-Sukiennicka; druga wyszła z pod pióra dr Me-

lanji Bornstein-Łychowskiej. Omawia tę sprawę także dr Mieczysław Szawlewski. Wobec tego odsyłamy zainteresowanych czytelników do tych prac<sup>1</sup>.

### Kwestja bezrobocia.

Każdy łatwo może się przekonać o ważności kwestji bezrobocia dla wszystkich uprzemysłowionych krajów w Europie, przeczytawszy pracę W. Konderskiego<sup>2</sup> *Istota i granice gospodarcze ubezpieczeń społecznych*. W pracy tej, która jest tylko częścią nieukończonej jeszcze, niestety, książki, Konderski zwraca uwagę na konieczną potrzebę ubezpieczeń socjalnych w okresach bezrobocia. Okresy te będą się obecnie mnożyć, wobec powstania w wielu państwach nadmiernej ilości zakładów przemysłowych podczas wojny, a także po niej. Konderski objaśnia to zjawisko inflacją pieniądza oraz koniecznością inwestowania, a poczęści także i tem, że kraje mało uprzemysłowione, odcięte od dawnych źródeł zakupu, potworzyły swoje własne ogniska przemysłowe. Zgadając się zupełnie z wywodami autora, nie możemy nie zwrócić uwagi na konieczność jak najszerszego korzystania z NAP-u, jako środka, który przyczynia się do ścisłego badania rynków zbytu i do racjonalnego wyzyskiwania konjunktury, a tem samem ogranicza konieczność dorywczych przerw w produkcji. Sprawa ta ma tem większe znaczenie państwowe, że — jak słusznie zaznacza Konderski — okresy bezrobocia są obecnie o wiele dotkliwsze niż przed wojną, zarówno dla przemysłowców, jak i dla robotników, których wymagania są teraz znacznie większe niż dawniej, kiedy pracowali jako rolnicy.

<sup>1</sup> Dr Halina Zasztowt-Sukiennicka, *Międzynarodowa organizacja pracy*, Warszawa 1929. — Dr Melanja Bornstein-Łychowska, *Międzynarodowa organizacja pracy*, Warszawa 1928. — Dr Mieczysław Szawlewski, *Polska na tle gospodarki światowej*, Warszawa 1928.

<sup>2</sup> Wacław Konderski, *Istota i granice gospodarcze ubezpieczeń społecznych*, Kraków 1929.

## KWESTJA SOCJALNA W POLSCE.

## Stanowisko autora.

Autor zwraca uwagę czytelnikom, że w książce niniejszej kwestję korzyści z zastosowania metod amerykańskiej administracji przedsiębiorstw ujmuje wyłącznie z punktu widzenia interesu gospodarczego państwa i wszystkich jego obywateli.

Oparcie wzajemnego stosunku pracodawców i pracowników na polityce paraliżuje porozumienie.

W obrębie murów fabrycznych niema miejsca na politykę! Dobrze to rozumiał Samuel Gompers, wielki twórca amerykańskiej federacji robotników. Od prezesury Gompersa datuje się bezpartyjność robotników, zarówno przy wyborach w poszczególnych Stanach, jak i przy wyborach prezydenta Stanów Zjednoczonych, oraz innych urzędników stanowiących rząd federacji Stanów Zjednoczonych. Od czasów Gompersa robotnicy zaczęli głosować, i do dziś dnia głosują, na tych kandydatów, którzy okazują najwięcej zrozumienia dla spraw robotniczych. Często się zdarza, że w jednym Stanie głosują na republikanina, w innym zaś na demokratę. (W Stanach Zjednoczonych mamy, jak wiadomo, zasadniczo tylko dwie partje: republikańską i demokratyczną. Do tej ostatniej należy świeżo wybrany na prezydenta wielki przyjaciel Polski — Hoover).

Pracodawcy i pracownicy podlegają tym samym prawom ekonomicznym.

Prawda ta jest wszystkim dobrze znana, a jednak w wielu wypadkach nie bierze się jej wcale pod uwagę.

Słusznie powiada Hoover, że prawa ekonomiczne nie dadzą się regulować ustawodawstwem.

Dlatego też wszelkie prawodawstwo dotyczące długości dnia roboczego i ochrony społecznej wtedy tylko będzie istotnie żywotne, kiedy państwo, jak np. Polska, wciągnięte w orbitę interesów międzynarodowych, potrafi do takiego stopnia zrationalizować handel i przemysł, że faktycznie będą mogły ponosić nałożone na nie ciężary.

Stworzenie takiego stanu rzeczy leży we wspólnym interesie zarówno pracodawców, jak i pracowników, gdyż jest ono równoznaczne z podniesieniem stopy życiowej większości ludności, a co za tem idzie, z rozkwitem handlu i przemysłu.

Pracodawca i pracownik muszą przede wszystkim stworzyć «zysk», który jest ostatecznym celem każdego przedsiębiorstwa. Tam, gdzie jest ten zysk, płacenie opłat społecznych, ustanowionych przez rząd, nie natrafia na opór, a żądania podwyżki istniejących płac są załatwiane pokojowo i nie prowadzą do zatargów.

Amerykańska administracja przedsiębiorstw ma za zadanie stworzyć właśnie takie warunki.

W różnych przemysłach wpływ ustawodawstwa socjalnego jest różny.

Wysokość dopuszczalnych obciążeń społecznych jest zależna od wysokości zarobków.

Tam, gdzie koszt robocizny stanowi 70—80% ogólnych kosztów wytwarzania, nawet kilkoprocentowe podniesienie obciążeń społecznych może się odbić bardzo ujemnie na możliwościach zbytu. W przemysłach zaś, w których robocizna wynosi np. tylko 10%, sprawa ta przedstawia się zupełnie inaczej.

## Długość dnia roboczego.

Z pewnością leżałoby w interesie Polski przeprowadzić u siebie racjonalizację przedsiębiorstw z tak wybitnym skutkiem, iżby można było utrzymać krótszy dzień pracy niż ten, jaki przyjęto w innych państwach. Dopóki jednak taki stan rzeczy nie nastąpi, będziemy musieli z konieczności pracować tyle godzin, ile okaże się niezbędnem, a także zmuszeni będziemy zadowalać się takimi zarobkami, na jakie pozwolą ceny na rynkach międzynarodowych.

Ustawodawstwo powinno niewątpliwie zachowywać ogromną ostrożność w tym względzie. Słusznie zaznacza p. Picard, prof. wydziału prawnego w Sorbonie, że należy znaleźć czas optymalny dla każdego zawodu i każdego rodzaju pracy. Pójdziemy nawet dalej jeszcze i powiemy, że sprawa długości dnia pracy powinna być traktowana indywidualnie, i to nie tylko dla każdego przemysłu, ale nawet dla każdego przedsiębiorstwa. Często widzimy, że poszczególne przedsiębiorstwa, nawet jednej i tej samej gałęzi przemysłu, pracują w różnych warunkach. To też, zależnie od stopnia wprowadzonej racjonalizacji, muszą one czynić większy lub mniejszy wysiłek, aby móc konkurować z drugimi.

Wzajemne zaufanie musi być podstawą w sprawach socjalnych.

Nietrudno jest zapewnić sobie współpracę robotników tam, gdzie kierownicy cieszą się ich zaufaniem, a więc w takich przedsiębiorstwach, gdzie się nie obcina akordów, gdzie panuje ład i porządek, gdzie praca odbywa się w higienicznych warunkach, gdzie niema z winy kierownictwa ciągłych przerw, odbijających się na zarobkach robotnika. Również nietrudno zjednać sobie robotnika do współpracy tam, gdzie jest on pewny, że każda reforma przyniesie mu jakąś korzyść, a więc np. podnie-

sie zarobek dzienny, lub też zapewni ciągłość zatrudnienia, co dla niego jest kwestją najważniejszą.

Ale czyż można się dziwić wrogiemu stanowisku robotników wobec przedsiębiorstw, gdzie, nie mając zaufania do kierownictwa, upatrują oni w każdej reformie organizacyjnej tylko niebezpieczeństwo, grożące wyrzuceniem ich na bruk, i to bez widoków na znalezienie nowego zatrudnienia!

## O WSPÓLNOŚCI INTERESÓW MIĘDZY KAPITAŁEM A PRACĄ.

Dobrobyt pracowników zależy od dochodowości przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo wtedy tylko będzie mogło osiągać optimum dochodowości, jeżeli będzie się o to starał każdy jego pracownik. Przedsiębiorstwo nie przynoszące dochodu nie może zapewnić stałego dobrobytu swoim pracownikom, a wskutek tego i możliwość podniesienia stopy życiowej pozostaje chimera. Harmonijna współpraca całego personelu zawsze była pożądana w każdym przedsiębiorstwie; dziś, wobec zwiększonej konkurencji, wywołanej wojną światową, taka współpraca stała się niezbędną.

Wiemy wszyscy o dobrobycie klasy robotniczej w Stanach Zjednoczonych i o jej wysokiej stopie życiowej. Do takiego stanu niewątpliwie bardzo się przyczyniło lepsze niż dotychczas porozumienie pracodawców z pracownikami. Zanim jednak dzisiejszy stan rzeczy został osiągnięty, tak jedni, jak i drudzy musieli ponieść duże ofiary. Dziś zato prawie każdy przemysłowiec amerykański ma możność stworzenia takich warunków, w których pracownik mógłby zarobić więcej, niż mu potrzeba na zaspokojenie tylko niezbędnych konieczności życiowych.

## Przedsiębiorstwo nie może zatrudniać nielojalnych robotników.

Z tego, co powiedzieliśmy powyżej, jasno wynika, iż każde przedsiębiorstwo musi starać się o stworzenie zgranego zespołu, który będzie z niem lojalnie współpracował. W Ameryce mówi się o tem otwarcie i nikomu nawet do głowy nie przyjdzie zatrudniać pracowników, którzy chcieliby w praktyce stosować doktryny, propagujące ograniczenie wydajności pracy i wrogie ustosunkowanie się do pracodawcy.

## NAP zapewnia robotnikom dobrobyt, — bolszewizm «złote góry».

Bolszewicy nie tylko nie dbają o zadowolenie robotników, ale nawet oburza ich niezbity fakt, iż ogromna większość robotników amerykańskich czuje się zadowolona. I tak np. znany działacz bolszewicki Zinowiew nie posiada się z oburzenia, że w Ameryce wiele związków robotniczych założyło szereg własnych banków. Między innymi powiada on, pisząc o tem w gazecie *Prawda*: «W coraz to większej liczbie przedsiębiorstw robotnicy stają się posiadaczami akcji, a tem samem współwłaścicielami przedsiębiorstw, w których pracują. Zwiększanie się dobrobytu wśród rzesz robotniczych i tworzenie się pomiędzy nimi typu drobnego kapitalisty jest bardzo złym objawem».

Drugi Rosjanin, prof. Łozowski, pisząc w międzynarodowym *Profsojuzie*, czyni wyrzuty Amerykańskiej Federacji Pracy za to, że jest «skandalicznie narodowa», że śmie być religijną, śmie podtrzymywać państwo, oraz za to, że, zamiast walczyć z kapitałem, stara się z nim współdziałać i szuka wspólnej płaszczyzny porozumienia.

## WPŁYW POGLĄDÓW AMERYKAŃSKICH W NIEMCZECH.

Na dowód zmiany, jaka zaszła w Niemczech w poglądach na sprawę robotniczą, streścimy kilka ustępów z mowy prof. Grumbrechta<sup>1</sup>.

«Musimy teraz poruszyć sprawę, która nie należy wprawdzie do technicznych zagadnień górnictwa, ale dla każdego, kto się zajmuje całokształtem zagadnienia, jest rzeczą wielkiej, a może największej wagi. Chodzi tu o sprawę robotniczą, albo raczej, dokładniej mówiąc, o stanowisko robotników wobec przedsiębiorstwa, oraz wobec samej pracy, którą wykonywują...»

Inżynier-górnik może wykorzystywać wiadomości teoretyczne tylko w tym wypadku, jeśli mu się uda rozwiązać sprawę robotniczą, to jest pozyskać chętną współpracę czynnika ludzkiego (*Mensch*). Prof. Grumbrecht powiada, iż nie chce roztrząsać zagadnień pracy, ale musi skonstatować, że, z wyjątkiem kilku małych kopalń, robotnicy zajmują naogół stanowisko wprost wrogie względem przedsiębiorstwa, w najlepszym zaś wypadku — obojętne. Robotnicy widzą w kierownikach nieprzychylnych dla siebie ludzi, którzy tylko pod grozą strajku, a więc jedynie pod przymusem organizacji robotniczych, zgadzają się na podwyższenie zarobków i oddanie robotnikowi małej części tych zysków, do których on się przyczynił, pracując w pocie czoła.

Z tej też przyczyny robotnik traktuje zupełnie obojętnie sprawę podniesienia dochodowości przedsiębiorstwa przez powiększenie wydajności pracy lub wprowadzenie ulepszeń technicznych. Dbą on tylko o to, by zdobyć dla siebie możliwie najkrótszy dzień pracy.

<sup>1</sup> Prof. Grumbrecht, Inauguracyjna mowa rektorska (*Czasopismo Związku górnośląskiego*, luty 1928).



«Wobec niemożliwości osiągnięcia dodatnich rezultatów bez wzajemnego porozumienia się, musimy sobie powiedzieć — mówi prof. Grumbrecht, — że należy przede wszystkim starać się o to, by wydobyć robotników ze sfery pauperyzmu (biedoty), kształcić ich na pierwszorzędnych fachowców, wzbudzać w jednostkach poczucie dumy zawodowej oraz świadomość, że współdziałają w pracy nad rozwojem techniki i kultury».

Prof. Grumbrecht kończy swój odczyt słowami, że jednym z najszlachetniejszych zadań inżyniera-górnika jest zrozumieć zagadnienia pracy i ustosunkować się do nich życzliwie. Inżynier-górnik, który ma prowadzić ludzi, nie może poprzestać wyłącznie na studjowaniu nauk technicznych.

W pełnem zrozumieniu tej sprawy, przemysłowcy Westfalji stworzyli specjalny instytut pod nazwą «Dinta». Instytut ten ma za zadanie ustalać metody kształcenia wszystkich robotników.

Pod kierunkiem inż. Arnolda kształcą się tam w duchu współpracy inżynierowie, którzy potem mają prowadzić szkoły dla terminatorów w poszczególnych gałęziach przemysłu.

Międzynarodowe Towarzystwo gospodarcze w Münsterze wydało szereg artykułów pióra Dr Schlenkera p. t. *Gedanken zur Frage der Betriebsgemeinschaft*. Autor porusza w nich konieczność współpracy pracodawców i pracowników.

Zdaniem Dr Schlenkera, najważniejszym krokiem jest zapoczątkowanie szeregu konferencyj, na których, siedząc przy wspólnym stole, przedstawiciele kapitału i pracy, ożywieni prawdziwym duchem pojednania, staraliby się wyrównywać kwestje sporne i szukać wspólnej płaszczyzny interesów.

## SPIS RZECZY ROZDZIAŁU XI.

## PSYCHIKA POLAKÓW I AMERYKANÓW.

O PRACOWNIKACH UMYSŁOWYCH W POLSCE I W AMERYCE	Str.
O pracownikach w Polsce . . . . .	427
«Nie mam czasu» . . . . .	427
O pracownikach w Ameryce . . . . .	429
Wynagrodzenie pracowników umysłowych w Polsce i w Ameryce . . . . .	431
Dyscyplina biurowa w Polsce i w Ameryce . . . . .	432
Przykłady z praktyki amerykańskiej:	
Pobudzanie inicjatywy pracowników w kierunku robienia ulepszeń . . . . .	434
Dział stenograficzny . . . . .	435
Dział korespondencyjny . . . . .	435
WYBÓR PRACOWNIKÓW UMYSŁOWYCH W POLSCE I W AMERYCE	
Kwalifikacje wymagane w Ameryce od osób na stanowiskach kierowniczych . . . . .	436
Kwestjonarjusz Webba . . . . .	436
Wybór pracowników w Polsce i w Ameryce . . . . .	439
Kwestjonarjusz dla urzędników . . . . .	441
STANOWISKO POLAKÓW I AMERYKANÓW WOBEC INOWACYJ:	
Stanowisko Polaków . . . . .	445
Stanowisko Amerykanów . . . . .	446
PRZYKŁADY STOSOWANIA ZASAD NAP-U W ŻYCIU CODZIENNEM W AMERYCE	
Przewidywania co do zdrowia . . . . .	446
Przewidywania co do zdrowia finansowego . . . . .	448
RÓŻNICE PSYCHIKI ANGLOSASKIEJ I KONTYNENTALNEJ	449

## ROZDZIAŁ XI.

## PSYCHIKA POLAKÓW I AMERYKANÓW.

O PRACOWNIKACH UMYSŁOWYCH W POLSCE  
I W AMERYCE.

## O pracownikach w Polsce.

Pracownik polski ma duże zalety, o ile chodzi o samą inteligencję. Nie potrafi natomiast ustosunkować się do przedsiębiorstwa, w którym pracuje, brak mu dostatecznego zainteresowania się tem, co robi, oraz przeświadczenia, że powinien wszelkimi siłami przyczynić się do powiększania dochodowości przedsiębiorstwa, ponieważ od tego zależy jego wynagrodzenie.

W Polsce nie wymaga się od kierowników jako *conditio sine qua non*, by wyrabiali inicjatywę u swoich podwładnych. Dlatego tak mało ludzi z inicjatywą. Stąd utyskiwania na brak odpowiednich kandydatów, kiedy chodzi o obsadzanie odpowiedzialnych stanowisk. Należy przecież pamiętać, że bardzo mało ludzi rodzi się z inicjatywą, ale że u bardzo wielu ludzi można ją rozwinąć przez umiejętne postępowanie z nimi.

«Nie mam czasu».

Spotyka się w Polsce na kierowniczych stanowiskach ludzi, którzy są przekonani, że daną robotę — która wymaga, powiedzmy, kilku godzin pracy — będą mogli

wykonać dopiero za parę tygodni, za miesiąc lub nawet jeszcze później, z tego powodu, że biuro ich jest zawalane zaległościami. Wobec nawału pracy ludzie ci na wszelkie interpelacje odpowiadają: «Nie mam czasu»; ze swych współpracowników nie są zadowoleni, skarżą się na nich i uważają ich za niekompetentnych do robót, które całkiem niepotrzebnie sami wykonywują.

Zadajmy sobie pytanie, co jest powodem przeładowania pracą kierowników i dlaczego brak im czasu. Przedewszystkiem to, że, dając jakąś robotę swoim podwładnym, mało albo wcale nie interesują się kwestją, jakiego wysiłku wymaga jej wykonywanie, ani też nie troszczą się, by im zapewnić potrzebne do danej pracy środki. Ujemne opinie wydawane przez kierownika o podwładnych nie dowodzą bynajmniej braku inteligencji lub dobrej woli z jego strony. Poprostu nie umie on podzielić roboty i odpowiedzialności; nie wie, w czym może już polegać na swoich podwładnych, a czego ich jeszcze musi nauczyć, nie posiada sztuki dzielenia się z drugimi swojemi wiadomościami i doświadczeniami. Mówiąc ogólnie — nie umie wyszkolić sobie zastępców.

Takie postępowanie, dające się ująć w powiedzeniu: «Milcz, nie wtrącaj się, od inicjatywy jestem ja, a nie ty», zabija w ludziach chęć współpracy i wiarę we własne zdolności, tak, że czyni ich zupełnie niesamodzielnymi, a stąd nieużytecznymi; kierownikowi zaś zabiera czas, gdyż musi wykonywać osobiście te czynności, które całkiem dobrze może wykonać ktoś drugi.

Umiejętność kształcenia zastępców i rozwijania inicjatywy u podwładnych musi być zaliczona do niezbędnych kwalifikacyj kierowników, bez względu na zajmowane przez nich stanowisko. Oddawna już rozumiano to w Ameryce<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Por. Graficzny wykres oceny, str. 438.

## O pracownikach w Ameryce.

Zasadniczą, rzucającą się w oczy różnicę między pracownikami umysłowymi w Polsce i w Ameryce stanowi to, iż ci ostatni są, w przeciwstawieniu do Polaków, pełni wiary w siebie i w powodzenie swego przedsięwzięcia.

Przyczyny tych różnic łatwo wytłumaczyć.

Cały system szkolny, poczynawszy od szkół powszechnych, wpaja w młodego Amerykanina przeświadczenie, jak ważnem jest zdobyć niezależność, o której, pozostając na szarym końcu, marzyć nawet nie można. W każdym od małego dziecka rozwija się zmysł badawczy co do przyczyn zjawisk i co do ich ważności. Podczas gdy uczeń w Europie, ucząc się tego lub innego przedmiotu, prawie zawsze zastanawia się nad tem, co należy zapamiętać, aby móc odpowiedzieć na ewentualne pytanie profesora, — młody Amerykanin wcale o tem nie myśli; interesuje go jedynie to, czy rzecz sama jest warta zapamiętania i czy mu może przynieść jakąś korzyść w życiu.

Amerykanin od wczesnych lat marzy o tem, aby się wybić, i rozumie dobrze, że celu tego nie zdoła osiągnąć bez dużego wysiłku ze swej strony; zdaje też sobie dokładnie sprawę, że równych jemu są całe tysiące i że już samo utrzymanie się w szeregu, nie mówiąc o wyprzedzaniu innych, nie jest bynajmniej zadaniem łatwem.

Jako przykład przytoczy autor następującą, podsluchaną przez siebie rozmowę dwóch chłopców biurowych w fabryce wyrobów gumowych.

«Którą politechnikę uważasz za najlepszą» — pyta jeden z nich. — «Nie uznaję żadnej politechniki, tylko uniwersytet Cornell; to dobra szkoła. Wszak nasz stary (miał na myśli naczelnego dyrektora), gdy przyjechał tu przed 30 laty, był tylko chemikiem i nie mógł płacić więcej za mieszkanie jak 30 dolarów miesięcznie; dziś zaś mieszka w pałacu». — «Masz rację — odrzekł pierwszy;—

chciałem wstąpić na uniwersytet w Chicago, ale wobec tego trzeba się będzie udać do Cornell».

Ci chłopcy doskonale zdawali sobie sprawę z tego, iż bardzo mała ilość ludzi z wyższem wykształceniem dochodzi do stanowisk naczelnych dyrektorów wielkich przedsiębiorstw. W danym wypadku nie zazdrościli oni dyrektorowi, że zdobył fortunę, ale uważając go za doskonałego fachowca, interesowali się tem, która szkoła dała mu podstawę do zrobienia kariery. Chcieli być równie dobrze jak i on przygotowani do walki konkurencyjnej.

Każdy rodowity Amerykanin chlubi się wysoką stopą życiową, panującą w Ameryce. Wszyscy, a więc i młodzież, zdają sobie jednak doskonale sprawę z ogromnego tempa pracy, jakiego wymaga utrzymanie lub zwiększenie stopy życiowej. «Wyścig pracy» nie jest tam frazesem. Amerykaninowi nie trzeba tłumaczyć słuszności zasady: *payment by results* — płaca na zasadzie wyników. W życiu stosuje on te same zasady, co i w sporcie — chce być ciągle w treningu, aby każdej chwili był przygotowany do objęcia lepszej posady, chociażby wymagała większego wysiłku. Ma w sobie nieposkromiony pęd do wspinania się po coraz wyższych szczeblach życia, i nigdy nie zadowala się raz osiągniętym rezultatem. Osiągnięcie wytkniętego celu jest dla niego tylko bodźcem, by wytknąć sobie cel nowy, a w niepowodzeniu znajduje podjętę do podejmowania dalszych wysiłków w tym samym kierunku. W jego pojęciu powodzenie może uprawniać do krótkiego odpoczynku, — niepowodzenie tylko do zdwojenia wysiłku.

Amerykanie są zdania, że dla wyrobienia elastyczności umysłu nie jest bynajmniej konieczne zajmować się takimi ćwiczeniami, które, jak np. wyższa matematyka, nie mają powszechnego zastosowania, ale są potrzebne tylko specjalistom w danej dziedzinie; uważają, że lepiej jest wygimnastykować umysł zapomocą studjów nad

temi przedmiotami, które mogą być rzeczywiście przydatne w dalszem życiu.

Amerykanin rozumie doskonale, że dzięki swojej sprawności osiągnie w rezultacie korzyści materialne. Pracownik amerykański wie dobrze, że otrzyma podwyższenie wynagrodzenia, gdy wyteży całą swoją energję; stara się tedy utrzymać swoje zdolności do pracy, zarówno umysłowej jak i fizycznej, w stanie ciągłego napięcia.

Nieznajomość psychiki Amerykanów, ich metod kształcenia młodzieży i warunków ich życia wywołała krytykę pewnych poczynań Taylora nawet wśród jego zwolenników.

Tak np. prof. Le Chatelier, broniący z taką swadą i naukowością poczynań Taylora, robi mu tylko jeden zarzut, a mianowicie, że prawdopodobnie nie zdawał on sobie dokładnie sprawy z konieczności klasyfikowania czynników według ich ważności, ponieważ o tem nic nie mówi. Wspomniany uczony twierdzi, że Taylor instynktownie tylko wprowadził podział czynników na różne kategorie. Tymczasem nie ulega kwestji, iż Taylor dokładnie rozumiał ważność tej sprawy, ale o niej nie pisał, uważając, że to się samo przez się rozumie i że mówić o tem nie potrzeba<sup>1</sup>.

## Wynagrodzenie pracowników umysłowych w Polsce i w Ameryce.

W Polsce wynagrodzenie jest przywiązane do posady, podczas gdy w Ameryce płaca jest dostosowywana do człowieka, nie zaś do posady. Pracownik dostaje wynagrodzenie za wyniki swojej sprawności.

---

<sup>1</sup> Por. Henri Le Chatelier, *Filozofja systemu Taylora*, w przekładzie prof. Karola Adamieckiego str. 37.

Autor w odczycie swoim o naukowej organizacji przedsiębiorstw, wygłoszonym w Krakowie 1924 r., mówił już o tem, że w Ameryce pracodawca, umawiając się z majstrem, urzędnikiem, technikiem lub dyrektorem, przedewszystkiem zadaje pytanie:

«Jaka jest pańska pojemność zarobkowa?, t. j. na jaką sumę oceniano wartość pańskiej pracy na poprzednim stanowisku?»

W tym sensie należy też interpretować ogłoszenia w gazetach amerykańskich, np.: «Biuro parcelacyjne zawiadamia, że ofiarowuje dobremu sprzedawcy 25.000 dolarów rocznej pensji». Ogłoszenie należy rozumieć tak, że biuro poszukuje takiego sprzedawcy, któryby potrafił zorganizować i przeprowadzić sprzedaż parceli z zyskiem, umożliwiającym płacenie mu takiej pensji.

W Ameryce kontrakty służbowe należą do rzadkich wyjątków; chcąc zachować zupełną niezależność, zarówno pracodawcy jak i pracownicy nie wiążą się długoterminowymi umowami. Poruszamy tę sprawę, aby raz jeszcze podkreślić, że w Ameryce wysokość pensji jest uzależniona nie od miejsca, gdzie stoi biurko, ale od wartości wyników pracy danego pracownika dla przedsiębiorstwa, w którym on pracuje. Oddala się pracownika, jeśli nie umie przysparzać swej firmie coraz to większych korzyści, któreby pozwalały na stałe podwyższanie jego zarobku.

### Dyscyplina biurowa w Polsce i w Ameryce.

Porównanie organizacji biur polskich i amerykańskich wypadłoby, niestety, na niekorzyść pierwszych. W biurach przedsiębiorstw amerykańskich panuje ogólna dyscyplina, ogromny porządek, i dbałość o ułatwianie pracownikom roboty.

Pierwszą zasadą dyscypliny jest punktualność. Drugą zasadą jest unikanie wszystkiego, coby mogło po-



wodować niepotrzebne straty czasu. Kierownicy oraz referenci zawsze wymagają znajomości stenografji od osób piszących na maszynie. Protokoły posiedzeń stenografuje się. Nie pisze się ich *post factum*. Na registraturę papierów i listów położono ogromny nacisk. Osobny personel, posiadający fachowe wykształcenie, utrzymuje registraturę w porządku. Registraturze przypisuje się takie samo znaczenie, jak buchalterji. W mniejszych biurach panny piszące na maszynie muszą nie tylko znać stenografję, ale także posiadać fachowe wiadomości co do należytego prowadzenia registratury. Amerykanie zdają sobie doskonale sprawę, jak ważnem jest znaleźć bez straty czasu list lub dokument, który wpłynął do biura. O tem zaś, żeby jakikolwiek list czekał kilka dni na odpowiedź, lub też pozostał bez odpowiedzi, wogóle niema mowy.

W Polsce natomiast godziny biurowe są mało przestrzegane. Szefowie odbywają często konferencje nie w czasie godzin biurowych, lecz np. w niedziele i święta. Zamiast pracować intensywnie w godzinach biurowych, bierze się robotę do domu. Pracownik uważa, że nikogo nie powinno to obchodzić, ile czasu zużywa on na wykonanie powierzonej mu pracy, jeżeli tylko ją wykona.

Prowadzenie rozmów prywatnych w biurach jest na porządku dziennym. Na usprawiedliwienie pracowników trzeba przyznać, że większość szefów, dając robotę, mało się interesuje wysiłkiem i środkami, potrzebnymi do jej wykonania.

Tego rodzaju warunki pracy, w połączeniu z brakiem nadziei na podwyżkę płacy nawet w wypadkach wykazanej sprawności, pociągają za sobą skutki wprost fatalne dla pracownika w Polsce. Przyzwyczajają się on do powierzchownego załatwiania roboty i traci wiarę w możliwość polepszenia swej sytuacji finansowej. Przestaje wreszcie na tem, by tylko utrzymywać konieczne minimum sprawności. Nie ma też odwagi szukać nowej posady, gdyż boi się, że tak już zaśniedział, iż po

próbnym miesiącu nie zdoła się utrzymać na nowem stanowisku, a straci wywalczone, ustawowe, wypowiedzenie trzechmiesięczne, które mu przysługiwało na dawnej posiadzie.

Często zarobki nie wystarczają na utrzymanie i dlatego personel biurowy szuka zajęć pozabiurowych i pracuje wieczorami. Skutek jest ten, że urzędnicy nieraz przychodzą do biura zmęczeni i niewyspani.

Autor nie generalizuje powyższych zarzutów. Przeciwnie — z przyjemnością stwierdza, że spotykał w Polsce biura doskonale funkcjonujące, których personel stał pod każdym względem na wysokości zadania.

## PRZYKŁADY Z PRAKTYKI AMERYKAŃSKIEJ.

### *Pobudzanie inicjatywy pracowników w kierunku robienia ulepszeń.*

W wielu fabrykach amerykańskich istnieje zwyczaj, że przy wejściu do fabryki umieszcza się skrzynkę, do której każdy pracownik może wrzucić kartkę z opisem pomysłu jakiegoś ulepszenia, które wydaje mu się celowym. Specjalna komisja wydaje opinię o tych pomysłach i wyznacza ewentualne nagrody pieniężne, których wysokość zależy od rezultatów osiągniętych przez dane ulepszenia.

Lepszem ujęciem tej sprawy są — zdaniem autora — nie skrzynki, lecz tablice, zaprowadzone np. w urzędzie pocztowym w Waszyngtonie (w Stanach Zjednoczonych). Na tablicach tych zawieszają się tytuły projektów, zaopatrzone w numery porządkowe. Po zbadaniu projektów przez specjalną komisję, wywiesza się obok każdego projektu decyzję o nim.

Tablice takie silniej oddziałują na ambicję pracowników, niż skrzynki, których zawartość nie jest znana.

### *Dział stenograficzny.*

Większe zakłady posiadają osobny dział, którego kierowniczką jest bardzo doświadczona stenotypistka. Kierowniczka wie dokładnie, ile stron stenogramu mają jej podwładne do przepisania, i orientuje się, ile czasu to zajmie, gdyż stenografistki piszą na blokach o ustalonych rozmiarach. Bardzo prostym środkiem kontroli stenografistek jest wykres Gantta Nr. 15<sup>1</sup>.

### *Dział korespondencyjny.*

Korespondent otrzymuje od swojego szefa krótkie wskazówki tylko co do najważniejszych listów. Ważne sam dyktuje. Mniej ważne rozdziela między swoich pomocników lub pomocnice, którzy znów dyktują tylko ważniejsze listy, a mniej ważne dają do załatwienia stenotypistkom. Dzięki takiej metodzie, jeden korespondent może załatwić 300 do 400 listów dziennie.

---

<sup>1</sup> Wallace Clark, *Wykresy Gantta jako środek organizacji*. Tłumaczenie A. Kucharzewskiego, Warszawa 1925, por. str. 54.

## WYBÓR PRACOWNIKÓW UMYSŁOWYCH W POLSCE I W AMERYCE.

Kwalifikacje wymagane w Ameryce od osób na stanowiskach kierowniczych.

### *Kwestjonariusz Webba.*

Bardzo dobrem ujęciem metod oceny kwalifikacyj, jakich wymaga się od dyrektorów, kierowników, majstrów, czy dozorców, odznacza się podany poniżej (na str. 438) «Graficzny wykres oceny», ułożony przez Amerykanina Webba.

W zakres charakterystyki wchodzi ocena następujących kwalifikacyj danego kierownika:

- 1) Jakie wrażenie sprawia swoim wyglądem zewnętrznym i postępowaniem.
- 2) Jaką wykazuje zdolność stwarzania i wprowadzania ulepszeń.
- 3) Z jakim powodzeniem pozyskuje współpracę podwładnych i stwarza sprawny zespół.
- 4) Z jakim powodzeniem organizuje pracę w swoim wydziale, ustala jej podział i przeprowadza kontrolę.
- 5) Czy potrafi stworzyć ze swego wydziału jednostkę zharmonizowaną z całością i czy docenia trudności innych wydziałów.
- 6) Z jakim powodzeniem uczy innych pracowników, rozwija ich zdolności, wzbudza zainteresowanie i ambicję.
- 7) Czy, stosując wiadomości fachowe, opiera się na własnym doświadczeniu, czy też musi korzystać z doświadczenia innych.

Przy każdym z tych siedmiu punktów istnieją w ra-

porcie cztery określenia, od najbardziej przychylnego, aż do ujemnego. Ten więc, kto przeprowadza ocenę, podkreśla przy każdym punkcie ten stopień, który na podstawie obserwacji uważa za najtrafniejszy w danym wypadku.

Autor niniejszej książki uzupełnia wykres Webba przez wprowadzenie po 5 punktów do poszczególnych czterech stopni kwalifikacji, np.: 45, 44, 43, 42, 41. Dzięki temu, badający kwalifikacje danego kierownika może, odpowiadając na każde z pytań, dokładnie oznaczyć stopień natężenia — dodatniego lub ujemnego — danej charakterystyki.

Objaśnimy to na przykładzie. Pierwszy punkt kwestjonariusza zadaje pytanie: «Jakie wrażenie sprawia swoim wyglądem zewnętrznym i postępowaniem?». W raporcie widnieją następujące określenia: dodatnie, obojętne, złe, nieprzyjemne. Powiedzmy, że robi wrażenie dodatnie. Dzięki wprowadzonym przez autora zmianom można uwidocznic np., że dany pracownik robi wrażenie w najwyższym stopniu dodatnie; w tym celu pozostawia się cyfrę 45, — a wszystkie inne przekreśla. (Cyfra kończąca się jedyneką oznacza najniższą, a cyfra kończąca się piątką najwyższą kwalifikację danego stopnia.

Na końcu raportu widnieje miejsce na sumowanie punktów, dających ocenę kwalifikacyjną kandydata. (Sumowania autor tej książki w praktyce nie uwzględnia).

Przy wypełnianiu kwestjonariusza badający musi 63 razy  $[(7 \times 4) + (7 \times 5)]$  zastanowić się nad kwalifikacjami kierownika.

Posługiwanie się takim kwestjonariuszem przynosi następujące korzyści:

- 1) pozwala uniknąć zbytnej formalności; zaoszczędza czas przy wyborze kandydatów;
- 2) zapewnia możliwie bezstronny wybór pracowników.

**GRAFICZNY WYKRES OCENY WEBBA**  
dla Dyrektorów, Kierowników, Majstrów i Dozorców

Wydział .....  
Dział .....  
Data .....

Nazwisko Dyrektora badającego .....

Nazwisko badanego .....

CHARAKTERYSTYKI		O P I S B A D A N E G O			
I. Jakie wrażenie sprawia swoim wyglądem zewnętrznym i postępowaniem	Dodatnie 45. 44. 43. 42. 41.	Obojętne 35. 34. 33. 32. 31.	Złe 25. 24. 23. 22. 21.	Nieprzyjemne 15. 14. 13. 12. 11.	
II. Jaką wykazuje zdolność stwarzania i wprowadzania ulepszeń	Z wielką inicjatywą 45. 44. 43. 42. 41.	Z inicjatywą 35. 34. 33. 32. 31.	Idzie za postępem 25. 24. 23. 22. 21.	Jest szablonowy 15. 14. 13. 12. 11.	
III. Z jakim powodzeniem zyskuje współpracę podwładnych i stwarza sprawny zespół	Wykazuje w wysokim stopniu zdolności stwarzania współpracy 45. 44. 43. 42. 41.	W stopniu miernym 35. 34. 33. 32. 31.	Nie umie wzbudzać zaufania 25. 24. 23. 22. 21.	W jego wydziale są częste tarcia 15. 14. 13. 12. 11.	
IV. Z jakim powodzeniem organizuje pracę w swoim wydziale, ustala jej podział i przeprowadza kontrolę	Osiąga rezultaty nawet w ciężkich warunkach 45. 44. 43. 42. 41.	Osiąga rezultaty w normalnych warunkach 35. 34. 33. 32. 31.	Nie ma daru planowania robót 25. 24. 26. 22. 21.	Nie osiąga rezultatów 15. 14. 13. 12. 11.	
V. Czy potrafi stworzyć ze swego wydziału jednostkę zharmonizowaną z całością i czy docenia trudności innych wydziałów	Wyjątkowo współdziała 45. 44. 43. 42. 41.	Współdziała 35. 34. 33. 32. 31.	Człowiek bierny 25. 24. 23. 22. 21.	Opozyjonista 15. 14. 13. 12. 11.	
VI. Z jakim powodzeniem uczy innych pracowników, rozwija ich zdolności, wzbudza zainteresowanie i ambicję	Wyrabia wartościowych pracowników 45. 44. 43. 42. 41.	Wyrabia dobrych pracowników 35. 34. 33. 32. 31.	Nie dba o pracowników 25. 24. 23. 22. 21.	Zniechęca i fałszywie informuje 15. 14. 13. 12. 11.	
VII. Czy, stosując wiadomości fachowe, opiera się na własnym doświadczeniu czy też musi korzystać z doświadczenia innych	Dobry i doświadczony fachowiec 45. 44. 43. 42. 41.	Opanowuje przedmiot 35. 34. 33. 32. 31.	Słabo się orientuje 25. 24. 23. 22. 21.	Nie śledzi postępu i źle się orientuje 15. 14. 13. 12. 11.	
UWAGI:					

## Wybór pracowników umysłowych w Polsce i w Ameryce.

Niema nic bardziej znamiennego, jak różnice w sposobie dobierania pracowników umysłowych dla przedsiębiorstw w Polsce i w Ameryce.

Mówić w Polsce o metodach wybierania pracowników umysłowych jest właściwie zbyt wcześnie. W Polsce niema bowiem w tej dziedzinie żadnej metody naukowej, a nawet systematyki. Szef danego biura, czy przedsiębiorstwa, żąda od pracownika umysłowego napisanego przezeń własnoręcznie *curriculum vitae*, świadectwa szkolnego, oraz podania referencyj. Pożądane są także listy polecające od osób wpływowych. Bywają przedsiębiorstwa, w których zbyt wielką uwagę zwraca się właśnie na te listy polecające.

Sądzimy jednakże, że tego rodzaju sposoby wybierania pracowników umysłowych w Polsce niebawem będą należały do przeszłości. Kraj, który zaczyna stosować metody psychotechniczne w wyborze terminatorów do rzemiosł i wprowadza już te metody w wyborze pracowników kolejowych, niewątpliwie w bardzo krótkim czasie zacznie stosować metody naukowe także przy wybieraniu pracowników umysłowych. Niepodobna bowiem, by na dobór ich zwracano mniej uwagi, niż na dobór pracowników fizycznych.

W Stanach Zjednoczonych wszyscy kandydaci na posady, — z wyjątkiem kandydatów na bardzo wysokie stanowiska, traktujących bezpośrednio z radą zawiadowczą — muszą wypełnić kwestjonariusz, ułożony przez towarzystwo.

Poniżej, na str. 441—444, podajemy wzór takiego kwestjonariusza.

Na końcu tego kwestjonariusza są ujęte sprawy prawnego stosunku pracownika do przedsiębiorstwa. Autor nie podaje ich, gdyż w Polsce kwestje te są uregulowane przez prawodawstwo socjalne.

Po otrzymaniu wypełnionych przez kandydatów formularzy odnośny referent klasyfikuje je. Tylko ci kandydaci, którzy najbardziej odpowiadają wymaganiom danego stanowiska, bywają wzywani do osobistego porozumienia się.



TOWARZYSTWO \* \* \*

Podanie o posadę.

Nr. ....

Zajęcie:  
.....

Instrukcje: Wszystkie podania o posadę muszą być zrobione na tym formularzu. Petent musi przeczytać uważnie cały formularz i zrozumieć każde pytanie; dopiero wtedy może rozpocząć wypisywanie, własnoręcznie, atramentem, odpowiedzi na pytania. — Wszelkie informacje co do doświadczenia handlowego, technicznego lub wykształcenia, co do których niema pytań w tym formularzu, powinny być wyluszczone w osobnym liście, załączonym do tego kwestjonariusza.

Pełne nazwisko	Nr. telefonu	Narodowość	Wiek	Płeć
Adres obecny	Żonaty czy kawaler		Ilość osób na utrzymaniu	
Stale miejsce zamieszkania	Data i miejsce urodzenia			
Czy jest właścicielem domu, czy lokatorem:				
Czy jest zatrudnion.... teraz:		Żądana pensja Zł. .... na miesiąc.		
		Pobierana pensja Zł. .... na miesiąc.		
Dlaczego zmienia posadę?				
Jeżeli obecnie niezajęty, dlaczego opuścił poprzednie miejsce:				
Jeżeli już poprzednio pracował u nas, dlaczego i kiedy odszedł?				

Wykształcenie	Nazwa szkoły, i gdzie się znajduje	Od roku	Do roku	Czy otrzymał dyplom
Szkola powszechna:				
Szkola sześcioklasowa:				
Szkola handlowa:				
Szkola techniczna:				
Liceum:				
Uniwersytet:				
Kursy handlowe:				
Jakiemi językami włada:		w słowie	w piśmie	
Co robi, aby się dokształcać:				
<p>Poprzednie zajęcia: Podać przebieg zatrudnienia za ostatnie 10 lat. Zacząć od stanowiska zajmowanego lat 10 temu i doprowadzić aż do dnia wypełnienia formularza włącznie, z danymi co do ostatnio zajmowanej posady.</p>				
Nazwa i adres przedsiębiorstwa:	Nazwisko bezpośredniego szefa:	Zajęcie:	Data wstąpienia i opuszczenia posady:	

Czy ma krewnych zatrudnionych w naszym Towarzystwie?	Nazwiska:	Adres:	Wydział:	
Czy i kto z naszych urzędników może dać referencje?	Nazwisko:	Adres:	Wydział:	
Stan zdrowia:	Rysopis:  Waga  Wzrost  Cera  Kolor włosów  Kolor oczu			
Czy był był(a) badany(a) przez lekarza				Kiedy? podać datę
Gdzie? dlaczego? z jakim rezultatem?				
Czy był(a) poważnie ranny(a)? (Ruptura?)				
czy był(a) operowany(a)?				
Braki:				
wzrokowe	sluchowe	wymowa		
Czy był poważnie chory, jeśli tak, wymienić rodzaj choroby				
Referencje:				
Nazwa:	Przedsiębiorstwo:	Adres:		

Nazwisko i adres męża — żony, o ile żyją	
Ilość dzieci i wiek	
Nazwiska innych osób, które utrzymuje	
Nazwisko i adres ojca i matki, o ile żyje	Matka
	Ojciec
Kogo zawiadomić w razie śmierci lub ciężkiego wypadku	Nazwisko
<p>Czy które z Towarzystw, w których pracodawcy asekurują urzędników, aby mieć pokrycie na wypadek strat wynikających z malwersacji, odmówiło ubezpieczenia Pana(i)?</p>	

STANOWISKO POLAKÓW I AMERYKANÓW WOBEC  
INOWACYJ.*Stanowisko Polaków.*

Polak jest z natury konserwatywny w swoich poglądach i przyzwyczajeniach. Niechętnie i niełatwo się z niemi rozstaje. Nie będziemy tutaj wnikać w przyczyny tej właściwości polskiej; poprzestaniemy jedynie na stwierdzeniu faktu.

Z racji tej właściwości Polak niechętnie zgadza się na inowacje. Czasami uważa się wprowadzanie metod amerykańskiej administracji przedsiębiorstw za przyznawanie kulturze amerykańskiej wyższości nad kulturą europejską.

Tymczasem naród amerykański nie żywi bynajmniej żadnej pretensji do wyższości kulturalnej w stosunku do Europy. Europa zupełnie niesłusznie pomawia Amerykanów o zarozumiałość. Przeciwnie — Amerykanie mają wiele szacunku dla kultury europejskiej. Dowodem tego jest fakt, że niema w Stanach Zjednoczonych uniwersytetu, któryby nie posiadał katedr historii i sztuki europejskiej. Amerykanie w inny jeszcze sposób dowodzą swego szacunku dla kultury europejskiej. Bardzo wielu z nich zakupuje dzieła sztuki europejskiej i ofiarowuje je do muzeów amerykańskich. Nie jest to bynajmniej próżność wzbogaconych milionerów, lecz objaw tego idealizmu, który tworzy część składową zbiorowej duszy amerykańskiej, wbrew temu, co się głosi o jej materializmie.

### *Stanowisko Amerykanów.*

Zupełnie odmiennie niż Polak zachowuje się Amerykanin wobec wszystkiego, co jest nowe w dziedzinie techniki, w dziedzinie metod pracy, a także w dziedzinie ducha. Amerykanin nie jest obciążony tradycją historyczną, która wprawdzie wiele dobrego daje narodom europejskim, ale również — co wyznać należy — przynosi im duże szkody, ponieważ jest jednym z największych hamulców wszelkiego postępu wogóle. Amerykanin, jako syn narodu historycznie młodego, wyposażony nadto w bardzo żywą inteligencję, wiedziony napół-świadomem poszukiwaniem nowych źródeł postępu, nie przywiązuje się zbyt do rzeczy, ani do metod, ani do idei. Każda myśl nowa, każde nowe hasło, może liczyć w Stanach Zjednoczonych na to, że znajdzie pewną ilość zwolenników, jeśli tylko odpowiada zasadzie t. zw. «zdrówego rozsądku». W Ameryce również zdarzają się innowacje, które natrafiają na opór. Ten opór atoli nigdy nie bywa ani powszechny, ani zbyt długi, jeśli innowacja wykaże pewne korzyści natury czyto ideowej, czy też materialnej.

### PRZYKŁADY STOŚOWANIA ZASAD NAP-U W ŻYCIU CODZIENNEM W AMERYCE.

#### Przewidywania co do zdrowia.

W Europie ogół ogranicza się do leczenia chorób już wyraźnie występujących, stwierdzonych. Amerykanin, ceniąc swoje zdrowie jako jeden z głównych warunków wydajnej pracy, posunął się pod tym względem dalej. Zrozumiał, że z usług lekarza należy korzystać nie tylko aby leczyć choroby, ale także w celu zapobiegawczym. Zasada to najzupełniej słuszna, nawiasem mówiąc, zapożyczona od Chińczyków. Znany jest bowiem fakt,

iż zarodek choroby, dostrzeżony w porę i umiejętnie potraktowany, nie rozwinie się odrazu do tego stopnia, by mógł zagrażać zdolności pacjenta do pracy. Mamy tu głównie na myśli choroby chroniczne, które, jak np. choroby nerkowe, rozwijają się nieraz przez szereg lat w organizmie człowieka, nie sprawiając mu narazie żadnego bólu, a więc nie wywołując żadnej reakcji zapobiegawczej ze strony pacjenta.

W myśl powyższej zasady, pod protektorem byłego prezydenta Stanów Zjednoczonych, Tafta, założono przed kilkunastu laty «Life Extension Institute». Rozrost tej instytucji jest jednym z dowodów, że trafne zasady rozszerzają się wszędzie, bez względu na położenie geograficzne, różnice klimatu, rasy i t. d.

Instytut posiada dziś filje we wszystkich większych miastach, a już prawie w każdym mieście jeden z lekarzy jest jego przedstawicielem. Członkiem może być każdy, kto opłaci niewielką składkę roczną, co daje prawo do corocznego zbadania przez szereg specjalistów i do pisemnego, bardzo szczegółowego raportu o stanie zdrowia.

Prócz tego, cztery razy do roku członkowie otrzymują pocztą odpowiednią butelkę, która służy do przesyłania moczu do analizy w laboratorium instytutu. Wynik analizy jest komunikowany na papierze białym lub zielonym. Kolor zielony oznacza w tym wypadku stan zadowolający, kolor zaś biały zgóry ostrzega, że należy udać się do lekarza i pokazać mu otrzymaną analizę.

Dzięki tej metodzie, każdy członek instytutu jest cztery razy do roku ostrzegany co do ewentualnych początków jakiejś choroby chronicznej.

Niektóre towarzystwa asekuracyjne, rozumiejąc doniosłość tej sprawy, opłacają za swoich członków składki do «Life Extension Institute», uważają bowiem, że w ten sposób zmniejszają ryzyko śmierci swoich klientów przed upłynięciem terminów polis.

## Przewidywania co do zdrowia finansowego.

Ludzie chętnie poddają się oględzinom lekarskim, aby się upewnić, czy zdrowiu ich nie grozi niebezpieczeństwo.

Po zdrowiu fizycznym najważniejszym w życiu czynnikiem jest zdrowie finansowe. Dlaczegoż więc — pyta bankier w Ameryce — nie mielibyśmy o niem pamiętać?

Wielkie banki amerykańskie starają się wszelkimi sposobami uświadomić publiczność co do ważności prawidłowej gospodarki majątkowej. Charakterystyczne jest ogłoszenie jednego z takich banków z siedzibą w Nowym Jorku, posiadającego swe oddziały w Londynie, Paryżu i Mexico City, a którego kapitał rozporządzalny wynosi 475,000.000 dolarów. W ogłoszeniu ten bank ów stawia szereg pytań i udziela następujących rad:

Pytanie 1. Czy radziłeś się twego banku co do stanu twoich inwestycji i czy pytałeś się, jak inwestować na przyszłość? — Jeżeli nie, podkreśl to pierwsze pytanie, a przyślemy ci broszurkę o inwestycjach.

Pytanie 2. Czy masz polisę asekuracyjną na życie, aby zabezpieczyć twoją rodzinę na wypadek śmierci? — Jeżeli nie, podkreśl to pytanie, a przyślemy ci broszurkę, jak należy wykorzystać możliwości asekuracyjne.

Pytanie 3. Czy zabezpieczyłeś twój majątek przez testament i czy wyznaczyłeś odpowiedzialne towarzystwo jako egzekutora? — Jeżeli nie, podkreśl to pytanie, a przyślemy ci broszurkę o sposobie robienia testamentów, oraz odpowiedni formularz, po wypełnieniu którego przez ciebie, adwokat twój będzie miał wszystkie dane do sporządzenia legalnego testamentu.

Pytanie 4. Czy masz bank, który zajmie się inkasem procentów, lokatą kapitałów, i innymi sprawami, których zaniedbanie może się odbić niekorzystnie na



twoim stanie majątkowym? — Jeżeli nie, podkreśl to pytanie, a przysłemy ci broszurkę «o ochronie walorów».

## RÓŻNICE PSYCHIKI ANGLO-SASKIEJ I KONTYNENTALNEJ.

Chcąc dać przykład tych różnic, zwracamy uwagę na to, że doradca, wprowadzając w Polsce metody amerykańskie, musi — jak o tem autor niejednokrotnie się przekonał — zrezygnować z amerykańskiej metody wykładania. Amerykanin, nawet z wyższym wykształceniem, wezwawszy jakiegokolwiek fachowca, jest bardzo uważnym słuchaczem. Nie zaczyna on dyskusji tak długo, dopóki — zdaniem wykładającego — nie zrozumie dobrze o co chodzi. Amerykanin stara się o zrozumienie motywów, na których doradca opiera swoje zdanie. Dopiero wtedy, gdy nastąpi zupełne porozumienie pod tym względem, zaczyna się dyskusja.

W Polsce, niestety, czasami bywa inaczej.

