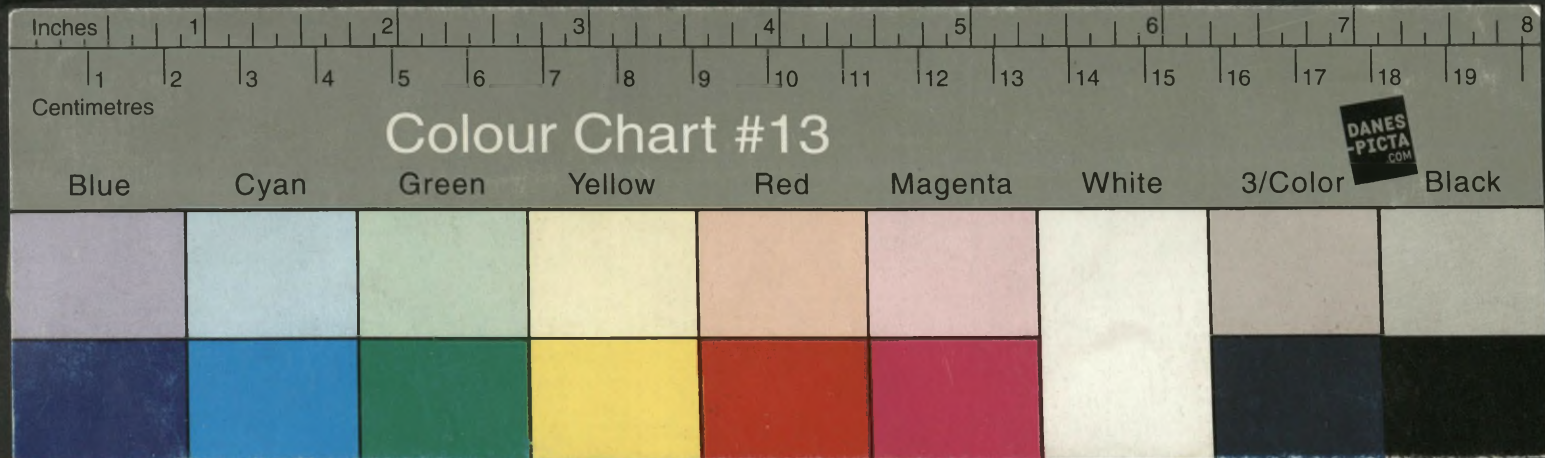




WYDAWNICTWO „LIGI PRACY”

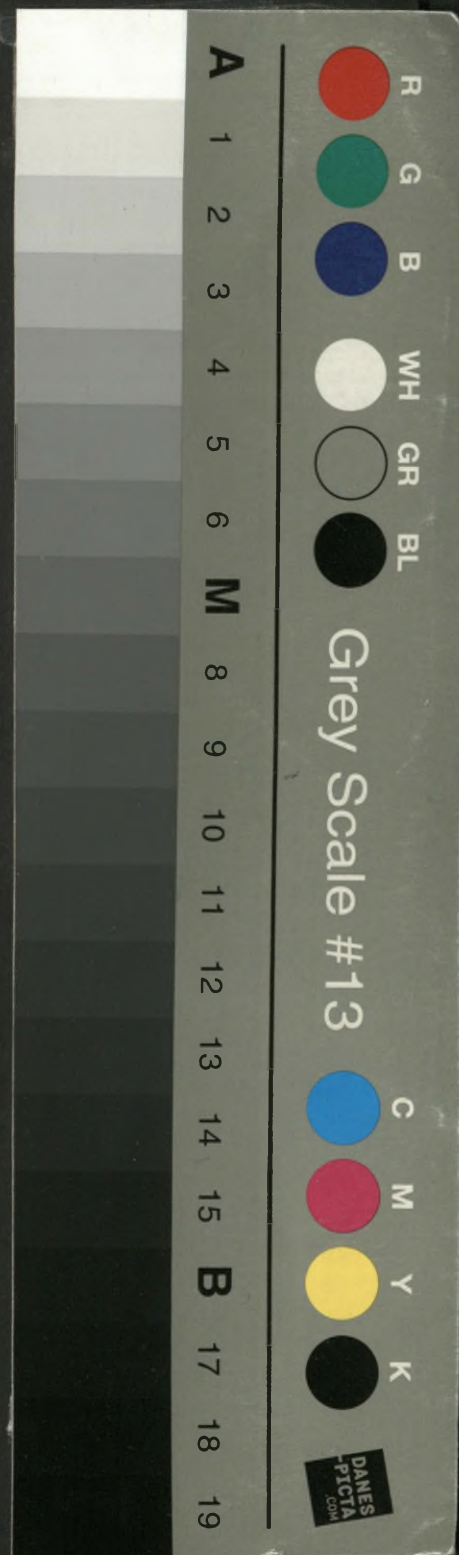
Wydział popierania urządzeń
podnoszących kulturę i dobrobyt pracownika

Nr 69

PROF. B. NAWROCKI

ROLA PERSONELU
W USPRAWNIENIU
PRZEDSIĘBIORSTW

WARSZAWA
1935/36



WYDAWNICTWO „LIGI PRACY”

Wydział popierania urzędów
podnoszących kulturę i dobrobyt pracownika

Nr 69

PROF. B. NAWROCKI

ROLA PERSONELU W USPRAWNIENIU PRZEDSIĘBIORSTW

W A R S Z A W A
1935/36

WYDAWNICTWO „LIGI PRACY”

Wydział popierania urządzeń
podnoszących kulturę i dobrobyt pracownika

Nr 69

PROF. B. NAWROCKI

ROLA PERSONELU W USPRAWNIENIU PRZEDSIĘBIORSTW

Wydano z zasiłku funduszu
im. PIOTRA DRZEWIECKIEGO,
dla krzewienia idei gospodarczego
rozwoju narodu i Państwa Polskiego.

W A R S Z A W A

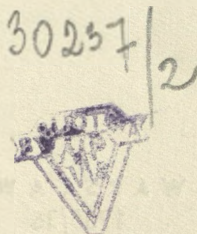
1935/36

WYCIĄG ZE STATUTU TOWARZYSTWA
„L I G A P R A C Y”
WARSZAWA, UL. CZACKIEGO Nr 5, TEL. 235-44.

Towarzystwo pod nazwą „LIGA PRACY” ma na celu:

- a) szerzenie świadomości, że celowa i wydajna praca obywateli jest podstawą ogólnej pomyślności narodu;
- b) wzmożenie w społeczeństwie wydajności pracy i popierania prawidłowej jej organizacji, jako podstawy dobra ogólnego.

UWAGA: Towarzystwo nie ma na celu obrony interesów jakiejkolwiek grupy społecznej, gdyż zadaniem jego jest szerzenie we wszystkich warstwach społecznych zamiłowania do pracy, jako koniecznej podstawy bytu i pomyślnego rozwoju narodu.



Światłym
Cieniom
Ojca mego

który

wychował mnie

w

poszanowaniu pracy

przyczynek ten

poświęca

Autor

UWAGA: Praca niniejsza wychodzi w dwóch wydaniach, raz jako całość,
oraz każdy z rozdziałów jako odrębna broszurka.

OD AUTORA

Życzliwe przyjęcie przez czytelników i prasę wszelkich odcieni politycznych, broszurki p. t. „Personel a Marnotrawstwo”. (Wydawnictwo Ligi Pracy Nr 66) upoważnia mnie do wydania tej pracy, która obszerniej traktuje rolę personelu w walce z marnotrawstwem i w usprawnieniu przedsiębiorstw.

W tej książce, powierzonej życzliwości naszego kapitału ludzkiego, staram się dać wyczerpującą odpowiedź na kwestje, które wyłoniły się w związku z podjętą akcją pobudzania pomysłowości pracowników.

Spełniam przytem miły obowiązek wyrażenia swego szczerego podziękowania p. inż. Piotrowi Drzewieckiemu, za skierowanie moich wysiłków na tą dziedzinę i cenne rady, i za moralne i materialne poparcie akcji wydawniczej, oraz podziękuję firmie Michelin za udostępnienie mi materiałów.

Niech mi będzie również wolno, podziękować za życzliwą ocenę mych wysiłków recenzentom z prasy, która raz jeszcze dowiodła, że w kwestjach dotyczących się ogółu, a szczególnie tego szarego człowieka z tłumu, umie być bezstronna i kierować się wyłącznie dobrem publicznem.

Łączę przytem prośbę o łaskawe pobłażliwe potraktowanie niniejszej pracy, która jest owocem długoletnich badań. Niema ona pretensji do doskonałości. Chodzi mi o to, by choć w skromnym zakresie przyczynić się do wzbudzenia większego zainteresowania niezmiernie ważną, lecz nie zawsze docenianą rolę człowieka w usprawnieniu przedsiębiorstw i w uzdrowieniu naszego życia gospodarczego.

B. NAWROCKI

ZAMIAST WSTĘPU

Przyjętym zwyczajem prace drukowane poprzedzone bywają wstępem, w którym autor wprowadza czytelnika w zagadnienie będące przedmiotem rozważań i treści danej książki.

Wierna tej tradycji praca niniejsza otrzymała swe słowo wstępne, które jednak nie jest stworem autora, lecz przemówieniem wybitnego przedstawiciela świata pracy, tego świata, który winien się wysunąć na pierwszy plan w poczynaniach zmierzających do usprawnienia życia gospodarczego.

Zamiast wstępu pozwalam więc sobie zacytować przemówienie prezesa Amerykańskiej Federacji Pracy, p. W. Greena na otwarciu kongresu Związków Zawodowych Stanów Zjedn. w Filadelfji.

Przemówienie to doskonale ujmuje tło zagadnienia udziału personelu w usprawnieniu przedsiębiorstw i w usuwaniu marnotrawstwa i ma pozatem tą zaletę, iż wypowiedziane jest przez osobę kompetentną i doświadczoną w przedmiocie zagadnienia objętego tytułem niniejszej pracy.

Przemówienie Prezesa Amerykańskiej Federacji Pracy, p. W. Green'a na otwarciu Kongresu Związków Zawodowych Stan. Zjedn. w Filadelfji.

Doświadczenie wytworzyło z biegiem czasu nowy pogląd na istotne zagadnienia przemysłu i warunki, w jakich on pracuje. Punkt widzenia i zrozumienie skutków działań przemysłowych na dobrobyt wszystkich ludzi, związanych z przemysłem, uległy zasadniczej zmianie. Zdajemy sobie obecnie sprawę, że między poszczególnymi grupami społecznymi, zainteresowanymi lub związanymi z siłami produkcyjnymi przemysłu nie można przeprowadzić linii separacyjnej. Nie podobna dokładnie określić punktu, w którym interesy jednej grupy zaczynają się lub kończą. Interesy wszystkich są ściśle z sobą powiązane. Jedna grupa nie może być stale w stanie dobrobytu kosztem innej, niema też żadnej grupy, na której nie odbiłyby się ujemnie skutki wadliwej gospodarki. Przemysł staje się zyskownym przedsięwzięciem wówczas, gdy wynagrodzenie za wysiłki wzrasta proporcjonalnie do współdziałania, istniejącego między pracodawcami, pracownikami i kierownictwem.

Ekspluatowanie pracowników przez pracodawców i kierowników nie znajduje już aprobaty wśród tych, którzy wierzą w sprawiedliwość i uczciwe postępowanie; „poganianie“ robotników uważane jest za nie-ludzkie. Pracodawca, cieszący się powodzeniem, zachęca i prowadzi swych pracowników w ten sposób, aby chętnie i nieprzymuszenie dali z siebie najlepsze wysiłki.

Nigdy przedtem nie rozumieli pracownicy tak dobrze jak obecnie, że wysoka płaca zależna jest od stopnia wydajności poszczególnych pracowników i zbiorowej produktywności wszystkich. Uległy zmianie zasady dobrego zarządzania i podstawy, na których opiera się współczesny ustroj przemysłu.

Nowoczesny przemysł potrzebuje organizacji, która umożliwiłaby planowanie na przyszłość, potrzebuje stosowania metod i korzystania ze wszelkich racjonalnych i uczciwych środków, mających za zadanie rozwój produkcji. *Wysokość zarobków jest w wielkim stopniu zależna od dobrej organizacji oraz stałych wysiłków pracowników, którym dana jest możliwość wyzyskania osobistej inicjatywy i umiejętności w pracy zbiorowej.*

Były okresy, kiedy pracownicy nie zapatrywali się na marnotrawstwo w przemyśle, jako na rzecz istotną i doniosłą. Uważali oni, że marnotrawstwo ich nie dotyczy, że jest to zagadnienie, obchodzące tylko kierowników. Pracownicy przeważnie interesowali się wysokością płac, godzinami oraz warunkami pracy. Na konferencjach między przedstawicielami pracowników, a kierownikami, dyskusje ograniczane były przez kierowników do tych tylko zagadnień. Gdy robotnicy proponowali zmiany lub ulepszenia w metodach przemysłowych lub procesach wytwórczych, w celu umożliwienia podniesienia płac, propozycje takie były odrzucane, jako wkraczające w kompetencje kierowników. Marnotrawstwo w przemyśle, wzmożona wydajność i produktywność były zagadnieniami, które uważane były za przekraczające zakres dyskusyj między pracodawcami i pracownikami.

Ze względu na ówczesny stan umysłów zarówno pracodawców, jak i pracowników nie robiono żad-

nych wspólnych wysiłków do poprawy stosunków. Gdy plan i warunki pracy opracowywali bez porozumienia z pracownikami sami pracodawcy, nie było oczywiście sposobności do sprowadzenia wspólnych rozmów na temat organizacji i spraw pracowniczych. Pracodawcy przyjmowali na siebie pełną odpowiedzialność za powodzenie lub niepowodzenie przemysłu. Przy ustalaniu płac drogą autokratyczną, godziny i warunki pracy oraz inne zagadnienia, związane z wytwórczością, uważane były za wchodzące wyłącznie w zakres kompetencji pracodawców. Taki stan rzeczy istnieje jeszcze w wielu gałęziach przemysłu.

Pracownicy żywo odczuwali krzywdę, wynikającą z takiego systemu zarządzania. Doszli oni do przeświadczenia, że stanowisko, jakie zajmują w przemyśle, uprawnia ich do oceny tej roli, jaką odgrywiają. Zdawali sobie dokładnie sprawę, że straty, wynikające ze złego kierownictwa oraz marnotrawstwo, bardzo poważnie obciążają pracowników. orjentowali się oni, że mogą w większym stopniu przyczynić się do rozwoju przemysłu i to nie tylko dzięki znajomości swego zawodu.

Nie było innej platformy do wyrażenia indywidualnych lub zbiorowych opinii co do nastrojów, idei oraz życzeń pracowników. Nastawali oni na uznanie ich prawa do posiadania przedstawicieli, którzyby mogli porozumiewać się z pracodawcami na wspólnej płaszczyźnie zrozumienia i równości. Prawo to uważali za jedno z zasadniczych praw ludzkości. Było to jedynie wprowadzenie w życie jednej z amerykańskich zasad, która umożliwia wolność dyskusyj na temat zatargów oraz spraw publicznych.

Pracownicy amerykańscy, dzięki swym umiejętnościom oraz sile, jaką reprezentują, stanowią duszę i

umysł, które inspirują i powodują wytwarzanie się pewnych niewidocznych sił zbiorowości. Tym siłom niewidocznym należy dać sposobność zharmonizowanej pracy z siłami materialnymi pracowników. Z koordynacji wszystkich produkcyjnych sił pracowniczych wytworzony zostaje wzorzec doskonałej pracy, który w następstwie daje maksimum wydajności.

Jeżeli wszystkie dawniejsze, a i nowe zagadnienia, wynikające z działań przemysłowych, będą rozpatrywane i rozwiązywane przez pracodawców i pracowników, którzy są obopólnie zainteresowani, system zbiorowych porozumień musi znaleźć bardziej ogólne zastosowanie. Kierownictwo może dokonać bardzo wiele w dziedzinie przeciwdziałania marnotrawstwu oraz jego usuwania. Z drugiej strony, pracownicy mogą okazać kierownictwu wielką pomoc nie tylko w dziedzinie marnotrawstwa, lecz również w innych zagadnieniach przemysłu. Pracownicy pragną i są gotowi przyjąć udział w tej tak doniosłej pracy.

Marnotrawstwo w przemyśle można rozdzielić na trzy grupy. Marnotrawstwo materiałów, marnotrawstwo energii ludzkiej i marnotrawstwo umysłowe. Pracownicy poświęcili dużo uwagi każdemu z tych rodzajów marnotrawstwa, kładąc większy nacisk raczej na marnotrawstwo energii ludzkiej i umysłowe, aniżeli na marnotrawstwo materiałów.

Marnotrawstwo materiałów jednak w wielkim stopniu wpływa na warunki materialne pracowników. Ponieważ marnotrawstwo obniża zyski przemysłu, przeto obniża ono również i zarobki pracowników. Wartość usług pracowników może być całkowicie zniszczona przez postępowanie, powodujące marnotraw-

stwo, natomiast przemysł, przynoszący straty, może stać się rentujący jedynie przez usunięcie marnotrawstwa.

Różnica między powodzeniem i niepowodzeniem w przemyśle sprowadza się częstokroć do stosowania lub niestosowania metod, powodujących marnotrawstwo. Marnotrawienie materiałów, bogactw naturalnych i gotowych wyrobów, nieekonomiczne wykorzystanie środków produkcji, niedbalstwo w obchodzeniu się z maszynami i instalacjami mechanicznymi, obojętność w stosunku do oszczędzania i ochrony własności oraz nieumiejętność w wykorzystaniu środków, zmierzających do produkcji ekonomicznej — wszystkie te objawy należą do grupy marnotrawstwa materiałów. Pozatem, pracownicy zdają sobie dobrze sprawę, że gdy wysiłki ich idą na marne lub są niepotrzebnie powtarzane wskutek nieumiejętności zarządu systematyzowania twórczych sił przemysłu i rozsądnego kierowania niemi, wytwarza się zupełnie nieuzasadnione marnotrawstwo. Prawie wszystkich tych rodzajów marnotrawstwa przemysłowego można uniknąć lub znacznie je obniżyć. Nie jest to zagadnienie niemożliwe do rozwiązania. Wspólne badania, wspomagane przez wspólne wysiłki, mogą to zło destrukcyjne z łatwością usunąć.

Zainteresowanie pracowników zagadnieniem marnotrawstwa wypływa z dążenia do wyższych płac i ulepszenia warunków pracy. Dopóki przemysł pod względem sprężystości pozostawia wiele do życzenia, robotnicy wierzą, że płaca, jaką otrzymują, może ulec znacznemu podwyższeniu przez wzmożenie wydajności i usunięcie marnotrawstwa. Tą samą drogą ceny wyrobów mogą być poważnie obniżane.

Najbardziej tragiczną cechą rozwoju przemysłu są częste wypadki utraty życia ludzkiego oraz cierpienia duchowe i fizyczne, wywołane wypadkami w przemyśle i brakiem zatrudnienia. Jest to specjalnie godne pożałowania zjawisko, gdy dotyka głowę rodziny; poza tem wstrzymuje dochody, na których opiera się istnienie rodziny. Wielkiej ilości wypadków nie da się niczem usprawiedliwić. Naprzykład stwierdzono naukowo, że wybuchów pyłu w kopalniach, powodujących śmierć setek ludzi, można uniknąć przez zwykłe oczyszczanie ścian. Mimo, iż sposób ten jest powszechnie znany, oczyszczanie ścian jest bardzo rzadkie, i wskutek tego znaczna ilość wypadków utraty życia powodowana jest w górnictwie przez eksplozję gazu i pyłu węglowego.

Nie można oczywiście zupełnie uniknąć wypadków w przemyśle, nie ulega jednak wątpliwości, że ilość śmiertelnych wypadków może być znacznie obniżona. Straty, jakie ponosi społeczeństwo na skutek wypadków w przemyśle, nie dadzą się wymierzyć jedynie utratą zarobków przez robotnika. Niema skali, za pomocą której możnaby obliczyć cierpienia i niepokój robotnika, jego żony i dzieci, które są również ofiarami tych tragedij przemysłowych. Życie ludzkie jest tak pełne sił potencjonalnych, tak święte i cenne, że na jego zachowanie i ochronę należy skierować całą wiedzę i wszelkie możliwe środki.

Pracownicy oddali wielkie usługi przy rozwoju norm prawnych, mających za zadanie ochronę życia i zdrowia robotników w przemyśle. Normy te pomagają będą pod każdym możliwym względem przy stosowaniu praktycznych metod, zmierzających do zastosowania i ochrony życia i zdrowia wszystkich tych, którzy są zatrudnieni w przemyśle.

Gdy rozpatrujemy marnotrawstwo umysłowe, mamy do czynienia z najbardziej świętymi i cennymi wartościami. Niepodobna ocenić i określić ich doniosłości. Zachowanie ich jest istotnym warunkiem powodzenia przemysłu. Najlepsze usługi oddają pracownicy wówczas, gdy mają korzystne warunki pracy i swobodę korzystania z prawa organizowania się dla wzajemnej pomocy. Odnosi się to zarówno do pracowników wykwalifikowanych, jak i niewykwalifikowanych.

Powodzenie przemysłu zależy od utrzymania strony moralnej wśród pracowników, która pobudza ich gorliwość oraz entuzjazm do wykonywanych obowiązków. Kierownictwo powinno wpływać i rozwijać stronę moralną oraz siły duchowe pracowników, płacąc im wysokie płace oraz stwarzając możność odpoczynku i rozrywek. Dokonywa się tego drogą porozumienia z pracownikami przez ich przedstawicieli. Niskie płace, trudne warunki pracy, nadmiernie długie godziny pracy oraz autokratyczne kierownictwo załamują umysł, obniżają stan moralny, łamią ducha i zabijają zainteresowanie pracowników.

Sposób traktowania pracowników, jak zwykle maszyny i dawanie im pewnych ustępstw „z łaski“, przyczynia się do obniżenia umysłowych i moralnych wartości pracowników. Kierownictwo musi uznawać prawo pracowników do rozwoju ich duchowych, umysłowych i moralnych sił; w tym kierunku muszą oni mieć jaknajdalej idące możliwości.

ROZDZIAŁ TEN WYDANO
JAKO OSOBNĄ BROSZURKĘ

I.

SKUTECZNOŚĆ WSPÓŁPRACY PERSONELU z KIEROWNICTWEM

WYDAWNICTWO
LIGI PRACY, Nr 81.



CENA 20 CZ.

ROZDZIAŁ TEN WYDANO
JAKO OSOBNĄ BROSZURKĘ

p. t.

SKUTECZNOŚĆ WSPÓŁPRACY PERSONELU z KIEROWNICTWEM

WYDAWNICTWO
„LIGI PRACY” Nr 81.

CENA 50 GR.

1. Szkodliwy przesąd.

Rola i znaczenia czynnika ludzkiego w usprawnieniu naszego życia gospodarczego nie zawsze bywa należycie doceniana, szczególnie na odcinku wytwórczości.

Jest to przesąd bardzo szkodliwy i niczem nieuzasadniony, szczególnie na naszym gruncie.

Na całym świecie znanym i wysoce cenionym jest pracownik polski, którego cechuje nie tylko pracowitość i sumienność, lecz również nieprzeciętna pomysłowość.

Częste pochwały na cześć polskiego pracownika w ustach przedstawicieli narodów o starej kulturze gospodarczej świadczą o tem, że nasz pracownik przedstawia bardzo wysoką klasę i poważny czynnik postępu.

Od szeregu lat czerpią z pomysłowości polskiego pracownika na obczyźnie inne narody, a pomysły naszych rodaków wzbogacają je.

Czas najwyższy, by i kraj nasz korzystał z uzdolnień swej ludności.

Do rydwanu postępu i walki z bolączkami życia codziennego należy koniecznie zaprząć wszystkie warstwy naszego społeczeństwa, literalnie wszystkie, a więc i tego szarego człowieka z warsztatu pracy.

Ma to szczególne znaczenie w okresach kryzysu.

Pod ciężarem obecnego kryzysu uginają się wszelkie warstwy naszego społeczeństwa. Zarówno pracodawcy i pracownicy odczuwają dotkliwie przykre skutki i objawy załamania się równowagi gospodarczej.

Dlatego wysiłki jednych i drugich winny być zwrócone w kierunku poszukiwania środków łagodzących i zwalczających kryzys.

Nowe formy życia społecznego i nowe warunki socjalne, zrodzone przez wojnę i kryzys, wymagają dostosowania do nich środków zaradczych i nowych metod walki z przykrejmi objawami niedomagań organizmu gospodarczego.

Niezależnie od innych, mniej lub więcej skutecznych, sposobów zwalczania następstw kryzysu, należy pomyśleć o metodach i środkach, które nie wymagają dodatkowych nakładów kapitałowych, a przytem są skuteczne.

2. Skarbnica postępu.

Mamy tu na myśli skarbnicę prawie nienaruszoną, na der bogatą, popularną i bardzo dostępną.

Wybitną cechą tej skarbnicy jest niezaprzeczalny fakt, że z niej korzystać mogą zarówno pracownik jak i pracodawca.

Skarbnicę tę stanowi bogate, niewyczerpane i niewyczerpalne źródło pomysłowości przemysłowej naszego polskiego pracownika.

Że w pracowniku tkwią wielkie wartości, czekające na ożywienie świadczy chociażby fakt, że roczne oszczędności, jakie zakłady Forda otrzymują z ulepszeń, dokonanych przez polskich robotników, zatrudnionych w zakładach Forda, sięgają miliony dolarów.

Zgodnie z tytułem niniejszego opracowania nie ograniczymy się na gołosłownem twierdzeniu, lecz postaramy się udowodnić cyframi, zaczerpniętymi z życia praktycznego, słuszność naszego twierdzenia, że w pomysłowości naszych pracowników tkwią duże wartości.

3. Polski robotnik najsprytniejszy.

Ford stwierdza w swych pamiętnikach, że wszelką biegłość, uzyskaną w fabrykacji, zawdzięczamy pracownikom.

W swej pracy „Moje Życie i Dzieło” — które ukazało się w przekładzie na język polski — pisze „Król Samochodów” co następuje:

„Pomysły nadchodzą do nas z wszystkich stron. Polscy robotnicy z pośród wszystkich cudzoziemców zdają się być najsprytniejsi. Polak, nieumiejący mówić po angielsku, pokazał, że osadzanie narzędzia w jego maszynie pod innym kątem może podwyższyć trwałość narzędzia, które zużywało się po 4 czy 5 cięciach. Miał słuszną i mnóstwo pieniędzy oszczędziło się na ostrzeniu.

Inny Polak, prowadzący wiertarkę, przymocował mały przyrząd, by po skończeniu wiercenia części nie brać jej do rąk. Przyrząd ten przyjęliśmy ogólnie i wynika stąd znaczna oszczędność.”

Oto sąd i świadectwo Forda, wydane polskiemu pracownikowi.

4. Pomysł polskiej robotnicy.

Propagator systemu „Leitch”, Amerykanin John Leitch, podaje w swej głośnej pracy: *Man to Man. The story of democracy*, dalsze ciekawe przykłady wybitnej inteligencji

praktycznej polaków, które cytuje prof. Wincenty Lutosławski w broszurce p. t. „Bądźmy ludźmi“.

W fabryce fajek do palenia tytoniu Demutha i Sp. w Brooklyn Manor, Long Island, polska robotnica Magda Wojtynakówna zaproponowała, utworzenie komisji mającej zbadać nieudane fajki, braki, których wartość wynosiła 16000 dolarów rocznie. Celem tej komisji było usprawnienie pracy, by ilość braków ograniczyć.

Czytamy u Lutosławskiego, iż: komisje takie utworzono, wyznaczono nagrody za zwiększenie odsetki udanych fajek i osiągnięto ten skutek że gdy dawniej większość fajek była w gorszym gatunku, później przeważać zaczęły pierwszorzędne, znacznie droższe fajki, a jednak ilość produkcji nie tylko nie ucierpiała, lecz się jeszcze wzmogła. Nadto godziny pracy zostały stopniowo zredukowane z 53 na 50 i później na 48 godzin tygodniowo.

W rezultacie zarówno dywidendy akcjonariuszy jak i dochód z pracy robotników znacznie wzrosły.

Oto rezultat inicjatywy prostej robotnicy w przemyśle amerykańskim.

5. Doświadczenie amerykańskie.

Akcja przyjmowania propozycji ulepszeń od wszystkich bez wyjątku pracowników jest na gruncie amerykańskim bardzo popularna i przeszczepiona została na grunt europejski.

Z bogatego materiału, który pojawił się w prasie przytoczymy niektóre tylko przykłady.

Przegląd Organizacji cytuje następujący przykład.

W jednej z firm amerykańskich urzęduje specjalna komisja, mająca za cel rozpatrywanie i kwalifikowa-

nia pomysłów pracowników i pobudzanie pomysłowości personelu. Komisja składa się z 7 członków, 5 stałych i 2 wybieranych na okres 6 tygodni.

Pomysły, przyjęte przez komisję i wprowadzone w życie, są odpowiednio wynagradzane. Uwadze personelu polecono następujące działy: zmniejszenie kosztów własnych, zwiększenie produkcji, ulepszenie metod produkcji, udoskonalenie jakości i wyglądu wytwarzanego artykułu, udoskonalenie narzędzi pracy i urządzeń, zabezpieczenie od wypadków i chorób, polepszenie warunków pracy, usunięcie marnotrawstwa materiału, czasu, energii, miejsca itp.

W r. 1931 wpłynęło 19095 propozycji, z których 6383 przedstawiało realną wartość. Projektodawcom wypłacono 55739 dolarów w formie nagród.

Na skutek przyjęcia 8 propozycji pracowników firma General Electric Company zaoszczędziła w jednym roku, milion 250 tysięcy dolarów. W innym okresie z 37 wniosków, które wpłynęły do skrzynek propozycji, 24 wnioski pochodziło od pracowników warsztatowych. Pomysłowi pracownicy otrzymali stosunkowo wysokie nagrody pieniężne oraz listy pochwalne i zapewnienia szybkiego awansu.

6. Rezultat tygodni oszczędności.

Inne przedsiębiorstwo, Westinghouse Electric and Manufacturing Company, zarobiło na pomysłach swych pracowników sumę 50 tysięcy dolarów na samym materiale. 264.410 dolarów zostało niewydatkowane, czyli zaoszczędzone w zakładach Newport News Shipbuilding and Dry Dock Company, na skutek zastosowania 677 propozycji pracowników. Był to rezultat tygodnia oszczędnościowego, podczas którego wpłynęło razem 2770 wniosków.

W roku 1928 firma General Electric Company wypłaciła 62.381 dolarów tym pracownikom, których pomysły przedstawiały wartość praktyczną i które zostały zastosowane. Również i w tym wypadku nagrody pieniężne stanowiły tylko część realnych zysków, jakie osiągnęli pomysłowi pracownicy, gdyż sam fakt rozpatrzenia, przyjęcia i zastosowania projektu ulepszeń zbliżył projektodawców do władz zakładu, które decydują o ich powodzeniu.

7. Doświadczenie francuskie.

Czasopismo Union des Industries metalurgiques et minières opisuje niemniej ciekawy wynik współpracy kierownictwa z pracownikami w walce z marnotrawstwem drogą skrzynek propozycji. Jedno z najpoważniejszych przedsiębiorstw przemysłu elektrycznego we Francji postanowiło wypróbować skuteczność akcji oszczędnościowej drogą tak zwanych „bôîtes, aux suggestions”.

Nie mając na wstępie pełnego zaufania do tego systemu współpracy, zaopatrzone pierwotnie tylko jeden z licznych warsztatów w skrzynki do składania wniosków propozycji i wynalazków.

Rezultat tej akcji był tak pomyślny i korzystny zarówno dla danego warsztatu jak i dla pracowników, że zdecydowano się zaprowadzić skrzynki we wszystkich oddziałach przedsiębiorstwa. Wpłynęło bowiem 547 propozycji, w tem 306 dobrych i pożytecznych wniosków. Zarówno firma jak i pracownicy osiągnęli z tej akcji materialne i moralne korzyści. Projektodawcy otrzymali tytułem nagród 25 tysięcy franków. W rozdanych instrukcjach dyrekcja tego przedsiębiorstwa wyraźnie zaznaczyła, że jednym z głównych celów wprowadzenia skrzynek pro-

pozycji jest wyszukanie zdolnych i pomysłowych pracowników z pośród szarego tłumu robotników. Tych, którzy wykazali zainteresowanie się pracą i złożyli swe spostrzeżenia, czekała poprawa zarobków i awans na wyższe stanowiska.

8. Doświadczenie w urzędach.

Dobre wyniki akcji współpracy personelu z kierownictwem uzyskano nie tylko w przemyśle, lecz również w administracji publicznej.

Podsekretarz Stanu w francuskim P. T. T. (Zarządzie Poczt, Telegrafów i Telefonów) wprowadził również skrzynki, zwane „Boîtes à idées.” Skrzynki takie umieszczone są tam zwykle w głównych urzędach pocztowych. Każdy pracownik P. T. T. bez względu na stopień służbowy i zajmowane stanowisko ma prawo i poniekąd obowiązek złożyć do tych skrzynek swe uwagi, wnioski, spostrzeżenia i propozycje, idące w kierunku usprawnienia działalności poczty we Francji.

Propozycje pracowników, które wpływają do skrzynek na ten cel przeznaczonych, badane są w odpowiednich organach, a projektodawców czeka pieniężna nagroda i publiczna pochwała.

W tej kwestji znajdujemy w Przeglądzie Organizacyjnym ciekawą notatkę, którą przytaczamy.

W roku 1921 podsekretarz stanu p. P. Laffont stworzył t. zw. „skrzynkę pomysłów” (la boîtes à idées), która do dziś dnia egzystuje i pomogła wprowadzić wiele ulepszeń w życie.

P. Laffont w swoim okólniku, który skierował w roku 1921 do personelu Poczt i Telegrafów, oznajmia, że wielo-

krotnie w czasie swego urzędowania miał możność stwierdzić u pracowników wszystkich stopni wielkie zainteresowanie zagadnieniami, dotyczącymi usprawnienia działania urzędów, w których pracują.

Pomysły, pochodzące od pracowników, mających codziennie do czynienia z metodami administracyjnymi, zostały niejednokrotnie przez „Urząd ulepszeń“ wprowadzone w życie ku wielkiemu pożytkowi administracji i publiczności.

P. Laffont wyraża dalej przekonanie, że cały szereg nowych i pożytecznych idei krąży wśród personelu Ministerstwa Poczty i Telegrafów i oczekuje tylko zachęty i pomocy do swej realizacji.

Nie chodzi tu o wielkie wynalazki, ale raczej o drobne ulepszenia, które mogłyby znaleźć natychmiastowe zastosowanie, a które bardzo często mają wielki wpływ na bieg całego urzędu.

9. Organizacja skrzynek pomysłów.

Do urzeczywistnienia tych pomysłów zostały zastosowane następujące środki:

a) zbieranie pomysłów: wszelkie pomysły ulepszeń mogą być składane do specjalnych, skrzynek pomysłów, umieszczonych w miastach i miejscach, wyznaczonych przez Ministerstwo.

b) badanie pomysłów: pierwsze badanie projektów ulepszeń dokonywane jest przez naczelnika wydziału, naczelnik zaopatruje w swoje uwagi i przesyła wraz z innymi wychodzącymi poza zakres jego kompetencji do „Wydziału ulepszeń“ w centrali francuskiego Ministerstwa Poczty. W wypadku, gdy badanie wymaga dłuższego czasu, za wiadamia się o tem natychmiast.

c) Nagrody: Dyrektorowie departamentów i naczelnicy wydziałów ustanawiają nagrody za najlepsze prace i wykazują korzyści, uzyskane dzięki wprowadzeniu tych ulepszeń w życie.

Nie będziemy wymieniać wszystkich wynalazków i pomysłów, zrealizowanych przy pomocy prostej organizacji, jaką jest „Skrzynka pomysłów“. Co jest najbardziej charakterystyczne, to to, że lista autorów wykazuje pracowników wszystkich stopni hierarchji urzędniczej. Między innymi projekt bardzo pomysłowej maszyny do omarkowania został podany przez pracownika najniższej kategorii, co dowodzi, że wynalazki nie są specjalnością inżynierów i ludzi uczonych.

Skrzynka pomysłów stwarza współzawodnictwo między pracownikami Ministerstwa Poczt i Telegrafów wszelkich stopni i powiększa bogactwo narodowe, które jest uwarunkowane dobrem funkcjonowaniem urzędów.“

10. Przykład z biurowości.

Inny przykład z biurowości:

Do wydziału korespondencyjnego przyjęto młodą pracowniczkę, która nie tylko że sprawnie wykonywała powierzone jej czynności, lecz która interesowała się pracą biurową.

W biurze tem pracował od niepamiętnych czasów zwyczaj przekazywania rok rocznie ubiegłej korespondencji do archiwum. Istniały teczki indywidualne i teczki wspólne, w których odkładano korespondencje różnych firm. Przy przekazywaniu starej korespondencji do archiwum, wyodrębniano każdego klienta z teczek wspólnych i zakła-

dano w archiwum teczki indywidualne. Tym sposobem wypisano rok rocznie 28.000 nowych teczek na wieczny odpoczynek do archiwum.

Młoda, początkująca biuralistka zauważyła to i zaproponowała przekazywanie teczek zbiorowych w stanie pierwotnym, na skutek czego zaoszczędzono 28.000 teczek rocznie, oraz czas, konieczny na wypisanie 28.000 firm na tych teczkach. Za pomysł swój otrzymała 200 franków nagrody, a po kilku dalszych dobrych propozycjach awans na wyższe stanowisko.

11. Pomysły pracowników magistratu warszawskiego

I u nas w kraju spotykamy się również z pozytywnymi rezultatami akcji bezpośredniego udziału personelu w usprawnieniu administracji publicznej.

W dzienniku Zarządu miasta stołecznego Warszawy Nr. 41 z roku 1933 ogłoszona jest lista nagrodzonych pracowników za złożenie konkretnych propozycji usprawnień. Nagrody te wypłacane są z fundacji imienia b. prezydenta stolicy, inżyniera Piotra Drzewickiego, który na gruncie naszym od szeregu lat propaguje ideję współpracy personelu i kierownictwa oraz akcję skrzynek propozycji pracowników.

Komisja kwalifikacyjna z fundacji im. byłego Prezydenta stolicy P. Drzewickiego na posiedzeniu w dn. 10 marca 1932 r. przyznała nagrody następującym pracownikom miejskim zgodnie z §§ 4, 6 i 7 Statutu Fundacji:

1) Ś. p. *Głazewskiemu Stefanowi*, b. pracownikowi Dystrykcji Wodociągów i Kanalizacji, nagrodę w normalnej

wysokości za 3 prace z zakresu udoskonalenia kontroli technicznej i rzeczowej w rachubie działu budowy;

2) P. inż. Koliowskiemu Adamowi, Naczelnikowi stacji pomp rzecznych Dyrekcji Wodociągów i Kanalizacji, nagrodę w podwójnej wysokości za projekt udoskonalenia kontroli przebiegu działania stacji pomp rzecznych;

3) P. Karasiewiczowi Józefowi, dozorczy sieci wodociągów na Pradze, nagrodę w normalnej wysokości za projekt nowego wiaderka do czerpania wody z nastawek zaworów pożarowych oraz za projekt nakrętki z korkiem, wyłączającej zawór pożarowy w razie uszkodzenia;

4) P. Marszałkowi Józefowi, b. buchalterowi b. teatrów miejskich, nagrodę w podwójnej wysokości za projekt ulepszonego systemu kontroli nad kostjumami i obuwem teatralnym;

5) P. Omeljanowiczowi Mikołajowi, referentowi Inspekcji Handlowej, nagrodę w podwójnej wysokości za projekt ulepszeń biurowości Inspekcji Handlowej oraz plan prac organizacji Inspekcji Handlowej;

6) P. Witkowskiemu Władysławowi, pracownikowi Wydziału Finansowo-Podatkowego, nagrodę w normalnej wysokości za projekt rejestru drobnych podatków;

7) P. Madejowi Romualdowi, pomocnikowi budowniczego Działu Architektury Wydziału Technicznego, nagrodę w normalnej wysokości za projekt opracowywania i stosowania kosztorysów na prowadzenie robót remontowych w szkołach i przedszkolach miejskich;

8) P. Wrześnińskiemu Józefowi, b. kierownikowi działu IV-ej Działu ogrodniczego Wydziału Technicznego, nagrodę w normalnej wysokości za projekt nowych wzorów druków i książeczek, używanych w Dziale ogrodnictwa;

9) P. Czubaszewskiemu Józefowi, sekretarzowi bursy dla młodzieży Wydziału Oświaty i Kultury, nagrodę w nor-

malnej wysokości za projekt książki i albumu rejestracyjnego uczniów oraz za opracowanie nowego sposobu prowadzenia akt szkolnych;

10) P. inż. Czerwińskiemu Wincentemu, kierownikowi 1-lej miejskiej szkoły rzemieślniczej, nagrodę w normalnej wysokości za projekt ulepszeń w biurze warsztatowym warsztatów ślusarsko-mechanicznych szkoły;

11) P. Joraszowi Jerzemu, pracownikowi Wydziału Ewidencji Ludności, nagrodę w normalnej wysokości za projekt kartoteki obrotowej, używanej w Wydziale Ewidencji Ludności.

Z powyższego zestawienia wynika, jak bogaty jest jednoroczny plon fundacji. Rok rocznie nowe nagrody z odsetek kapitału żelaznego pobudzają pomysłowość pracowników miejskich i nowe pomysły usprawniają działalność zarządu miasta.

12. Dalsze polskie przykłady.

Polskie Koleje Państwowe stosują u siebie konkursy pomysłowości i wnalazczości pracowników. Rezultat IV konkursu omawiany był obszernie w prasie.

Z szeregu przedsiębiorstw prywatnych, które z dobrym wynikiem stosują skrzynki propozycji pracowników wymieniamy następujące: Pierwsza Fabryka Lokomotyw w Polsce w Chrzanowie; Dom towarowy B-cia Jabłkowski w Warszawie; firma „Drzewiecki i Jeziorański” w Warszawie, i inne.

13. Jakimi względami kierują się pracownicy.

Do zagadnień związanych ściśle z kwestją bezpośredniej współpracy pracowników w akcji usprawniania zalicza się

kwestja jakeimi względami kierowali się pracownicy przy składaniu propozycji.

Zarząd Zakładów Hamilton Manufacturing Company zbadał tą kwestję na wnioskach z okresu 8 lat.

Stwierdzono, że 90 % wszelkich wpływających propozycji pracowników, składane były z pobudek czysto rzeczowych, i wynikały z chęci poprawienia i usprawnienia przebiegu produkcji lub administracji tak warsztatowej jak i ogólnej. Tylko 10% wniosków wypływało z przyczyn czysto osobistych.

14. Propozycje specjalne.

Propozycje pracowników niekoniecznie są wyłącznie obliczone na zyski materialne. W wspomnianym zakładzie rozpatrzono pomysł jednego pracownika, który dążył do ułatwienia pewnej ciężkiej i przykłej pracy. Zastosowanie tego pomysłu uczyniło pracę tę przyjemniejszą i łatwiejszą. Wysilek robotnika został zredukowany do koniecznego minimum, lecz wydajność ostateczna z pod kąta widzenia kalkulacyjnego, czyli kosztów własnych, nie wzrosła i pozostała ta sama, gdyż była zależna od całego szeregu innych czynników, których nie można było zmienić. Aczkolwiek sam zakład z zastosowania danego pomysłu nie osiągnął dochodów, to jednak Zarząd postanowił wypłacić projektodawcy nagrodę 100 franków, czyli w rezultacie zyskali wyłącznie współpracownicy i projektodawca.

Fakt ten nie jest odosobniony, gdyż poza zyskiem czysto materialnym istnieją walory, zasługujące na uwagę i wyróżnienie.

15. Walka z wypadkami.

Doskonałe wyniki daje walka z nieszczęśliwymi wypadkami za pośrednictwem skrzynek propozycji pracowników. Przytoczę jeden tylko z wielu przykładów.

W pewnej niemieckiej wielkiej papierni powtarzały się często przy pracy ciężkie wypadki, które powodowały kalectwo robotników. Po wyczerpaniu wszelkich powszechnie znanych i stosowanych sposobów zapobiegania wypadkom dyrekcja papierni postanowiła zwrócić się do pracowników, jako najbardziej zainteresowanych, z gorącym apelem o współpracę w walce z wypadkami. Droga ta nie zawiodła. Dzięki ścisłej współpracy załogi i specjalnej komisji, powołanej do walki z wypadkami, ilość ich spadła w przeciągu następnego roku o 25%. Sucha ta liczba mówi dla wtajemniczonych więcej, niż długie wywody. Ileż to nieszczęść powoduje każdy wypadek, który pozbawia pracownika możliwości pracy. Amputowanej ręki lub nogi nie zastąpi nawet wysokie odszkodowanie, tem mniej skromna renta inwalidzka.

Na pierwszy rzut oka zdaje się, że w obecnych warunkach zakład na tem nie traci, gdyż kwestją odszkodowania i wyposażenia inwalidów zajmują się inne instytucje i urzędy państwowe. Często wypadki obniżają jednak sprawność personelu, gdyż robotnik pod wrażeniem wypadków traci pewność ruchów, i przystępuje do pracy z lękiem i z uszczerpkami.

Ponieważ ograniczenie ilości nieszczęśliwych wypadków leży również w interesie przedsiębiorstwa, przeto słuszny jest przyjęty zwyczaj nagradzania również takich propozycji, które podnoszą bezpieczeństwo pracy.

16. Kto składa dobre propozycje.

Drugie pytanie, nie mniej ciekawe, na które szukano odpowiedzi, było zagadnienie, kto składa dobre propozycje. Zdumiewająco duży udział w praktycznych i wartościowych wnioskach mają pracownicy fizyczni, gdyż 55% wszelkich propozycji pochodzi od robotników. Nadzór warsztatowy, czyli bezpośredni zwierzchnicy robotników, majstrowie, brali daleko mniejszy udział w usprawnieniu przedsiębiorstw, w których pracowali, gdyż tylko 25% zastosowanych propozycji, złożyli majstrowie. Wspólnemu wysiłkowi robotników i majstrów zawdzięczano 20% ogólnej ilości trafnych i celowych uwag, ograniczających marnotrawstwo w przemyśle francuskim.

Udział pracowników umysłowych w akcji ograniczenia marnotrawstwa w przemyśle nie został cyfrowo ujęty i jest trudny do określenia; większość urzędników, szczególnie technicznych, z tytułu zajmowanego stanowiska, niepostrzeżenie przeprowadzało swe pomysły i innowacje oszczędnościowe.

17. Wnioski.

Garść powyższych uwag o rezultatach prawidłowo prowadzonej akcji bezpośredniej współpracy pracowników w usprawnieniu danej komórki organizacyjnej i w usuwaniu marnotrawstwa upoważnia nas do wniosku, iż nakazem chwili obecnej jest popularyzacja podobnych poczyniań na gruncie polskim.

Pod „prawidłowo zorganizowaną akcją” rozumiemy współpracę, uwzględniającą istotne potrzeby zarówno świata

pracy, gospodarki narodowej, jak i kapitału, gdyż tylko w tym wypadku następuje harmonja wszystkich zainteresowanych czynników.

Słusznie bowiem mówi Piotr Drzewiecki, iż „Harmonja kapitału, nauki i pracy jest podstawowym warunkiem zastosowania doniosłych zdobyczy prawidłowej organizacji, prowadzącej społeczeństwo do ogólnego dobrobytu i pomyślności, a państwo do potęgi.“

II.

PERSONEL
A
KIEROWNICTWO

ROZDZIAŁ TEN WYDANO
JAKO OSOBNĄ BROSZURKĘ

p. t.

PERSONEL A KIEROWNICTWO

WYDAWNICTWO
„LIGI PRACY” Nr 82.

CENA 50 GR.

1. Nasz kapitał ludzki.

Ceniony znawca życia gospodarczego i najwybitniejszy współtwórca portu gdyńskiego pan inż. *Eugenjusz Kwiatkowski* w swej cennej pracy p. t. „Dysproporcje“ słusznie dowodzi, że:

„Nie może być żadnej wątpliwości, gdzie należy uchwycić najgłębsze i najistotniejsze źródło wszystkich wartości. Jest nim niewątpliwie człowiek, to jest ta sprężyna, która nadaje znaczenie i walor wszystkim rzeczom i zjawiskom. Trzeba stanowczo zerwać w tej dziedzinie z zawodnem kryterjum ilościowem. Szeregowanie państw i narodów wedle zajmowanego obszaru i wedle cyfry ludności jest sprawdzianem, prowadzącym prawie zawsze do błędu, opieranie na niem wniosków politycznych prowadzi często do rozczarowań. Jedynie właściwą jest w tem miejscu analiza jakościowa. Problem ten należy przeorać aż do najdalszej głębi. Trzeba zejść do najszerzych, najliczniejszych, najniższych warstw społecznych, do samego fundamentu budowy państwowej i narodowej. Trzeba ocenić, zbadać i zrozumieć, jakimi środkami publicznymi, jakim zakresem dóbr materialnych ten szary człowiek, ten bezimienny, nieznany filar państwa operuje, w jakie narzędzia pracy twórczej jest on wyposażony, gdyż na tym właśnie czynniku

zasadza się i polega dynamiczna wartość jednostek. Zarówno wszystkie wartości moralne i kulturalne tu właśnie biorą swój początek. Jeżeli więc odczuwamy i konstatujemy, że często znacznie mniejsze państwa i narody w Europie posiadają wielokrotnie wyższy „współczynnik wytrzymałości“ politycznej, że głos ich jest bardziej ważki, niż nasz, że identyczne zagadnienia rozwiązują one prędzej i łatwiej, że przy mniejszym wysiłku uzyskują one nieproporcjonalnie większe rezultaty, to zjawisko to należy właśnie odnieść do faktu, iż dynamiczna wartość człowieka u nas i na zachodzie Europy i w Ameryce jest zupełnie różna. Ta dysproporcja w małym tylko stopniu wynika z indywidualnych własności psychicznych człowieka. Gdyby jedynie szło o ten tylko wzgląd, to możnaby stwierdzić, iż nasz kapitał zakładowy jest właśnie wyjątkowo wysoki. Na każdym bowiem polu i co dziennie stwierdzamy, iż nasz robotnik, chłop, inżynier, nauczyciel, dzielnikarz, urzędnik, a w pojedynczych wypadkach nawet kupiec i przemysłowiec jest osobiście bardziej inteligentny, twórczy, samodzielny, niż odpowiedni element zagraniczny.“

2. Dwie grupy czynnika ludzkiego.

Czynnik ludzki w życiu gospodarczym w najgrubszym zarysie podzielić można na 2 grupy, na personel, który przedstawia świat pracy, i na kierownictwo, które, zdaniem personelu, reprezentuje kapitał.

Umiejętne wykorzystanie naszego kapitału ludzkiego zależy jest w wysokim stopniu od stosunku, jaki panuje pomiędzy obu grupami.

Z całokształtu obszernego zagadnienia czynnika ludzkiego w życiu gospodarczem wybieramy wyłącznie te kwestje, które wiążą się z zagadnieniem bezpośredniego udziału pracowników wszystkich szczebli funkcyjnych i zarobkowych, w usprawnieniu pracy i w akcji z marnotrawstwem.

Naogół spotykamy się z nieprzychylnem ustosunkowaniem wzajemnem obu grup. Szczególnie po stronie pracy znajdujemy często wyraźną nieufność do czynników kierownictwa.

Przy bliższem rozpatrzeniu stosunku personelu do kierownictwa nie można przejść do porządku dziennego nad przyczynami, które często były źródłem wzajemnej nieufności.

Powszechnie panujący wzajemny stosunek pracodawcy do pracobiorcy, personelu i kierownictwa kapitału i pracy nie jest właściwy. Walka tych dwóch potęg, przez wieki całe nadawała nawet swe piętno stuleciom.

Cele i poglądy dwóch światów, wyrosłych z jednego podłoża, były rozbieżne, znajdowały się na przeciwnych biegunach.

Materjalizacja poglądów na wszelkie objawy życia zawładnęła już przed wojną większość umysłów społeczeństwa co bynajmniej nie sprzyjało zbliżeniu się obu potęg.

Ostatnia wojna światowa nie tylko nie zbliżyła przeciwników tej kosztownej walki, lecz zaostrzyła jeszcze sytuację.

Destrukcyjna praca trwała z małemi wyjątkami nadal i obie strony uginają się pod ciężarem przykrych następstw tej walki.

Ostatnio obydwa obozy zaskoczone zostały załamaniem się równowagi gospodarczej, długotrwałym kryzysem, którego przykre następstwa dają się obu stronom dotkliwie we znaki.

3. Aktualna kwestja.

Aktualną stała się kwestja środków zaradczych, wśród których dominujące stanowisko zajmuje zagadnienie obrotu pozostałych warsztatów twórczej pracy, i stosunek personelu do kierownictwa.

Unormowanie stosunku pracy do kapitału, personelu do kierownictwa stanowi podstawę pacyfikacji życia gospodarczego.

Miłe i serdeczne stosunki w pracy promieniują nazewnątrz, wpływając dodatnio na życie prywatne, gospodarcze i polityczne. — Nieufność i niezadowolenie natomiast jest zarodkiem powstania sfanatyzowanych mas i promotorem gwałtów.

4. Szary człowiek.

A jednak nie wszędzie panuje atmosfera, która sprzyja harmonii tych czynników.

Jesteśmy świadkami stosowane w niektórych wypadkach przez obie strony środki i metod walki, które zamiast budować i utrwalać, burzą podwaliny dobrobytu społeczeństwa.

Nie będziemy omawiać tych rzeczy, lecz podejmujemy próbę, oświecenia niektórych przyczyn wrogiego nastawienia szarego człowieka do kierownictwa i przez to samo do kapitału.

Wniknijmy w życie przeciętnego warsztatu przemysłowego.

Bezsprzecznie wśród załogi warsztatu spotkamy dość licznie zdolniejsze jednostki, które poza pracą obowiązkową „z nakazu“ mogłyby dać znacznie więcej danej komórce organizacyjnej.

Pracownik, ten szary człowiek z bezmiennego tłumu przykuty obowiązkiem do stanowiska pracy, zajęty czynnościami wykonawczymi obcuje stale z techniką wykonania. Ponieważ zakres jego działania jest ściśle ograniczony, a czynności wykonywane przez niego powtarzane są niezliczone razy, przeto bardzo często wytwarza się u niego praktyczne nastawienie i duża zaradność zawodowa. Z tego wyrasta pomysłowość naogół niedoceniana.

W tej pomysłowości praktycznej tkwią wielkie wartości, u nas w małym tylko zakresie uruchomione.

5. Właściwy stosunek i droga normalna.

Właściwy stosunek personelu do kierownictwa wyraża się między innymi właśnie tem, że kierownictwo tworzy takie warunki, w których każdy pracownik może wyzyskać wszystkie swe zdolności i w których chętnie to czyni, gdyż widzi w takim postępowaniu korzyści dla siebie.

Uartym zwyczajem każdy pracownik rzekomo ma możność wypowiadać swe żale i bóle, podawać swe spostrzeżenie, wnioski i wynalazki tak zwaną normalną drogą.

Jak to wygląda w praktyce, jaki przyjmuje wyraz?

Przeczulona ambicja szczególnie niższych pracowników dozoru, względnie nadzoru warsztatowego lub biurowego często widzi w każdym zdolniejszym i pomysłowym pracowniku konkurenta, który czyha na ich stanowisko,

Z tego wypływa chęć utracenia niebezpiecznego konkurenta i narażanie go na wiele przykrości, mających sparaliżować inicjatywę.

Projektodawca, który prosi o skierowanie jego wniosku do wyższych władz spotyka zbyt często wiele przeszkód i naraża się nawet na złośliwe uwagi.

6. Jakto bywa.

Jako przykład przytoczę następujący wypadek z życia fabrycznego. W jednej z wytwórni, mających słusze pretensje do miana dobrze zorganizowanego zakładu przemysłowego pracował przeciętny tokarz metalowiec. Pracownik ten obmyślił i wypróbował nóż o specjalnym kształcie do obróbki zderzaków wagonowych o wiele wydajniejszy i tańszy w pracy od narzędzi obecnie używanych.

Dotychczas należało przy wykonaniu każdego zderzaka na danej tokarni trzy razy zmieniać narzędzie. Oczywiście przy pewnym nakładzie czasu.

Nowy nóż był tak skonstruowany, że zmiana narzędzi stała się zbyteczną i wykonanie wszystkich trzech operacji dokonywano kolejno jednym i tym samym nożem.

Uradowany dodatnim wynikiem pracy narzędzia swego wynalazku rzemieślnik zwierzył się majstrowi, który miał nadzór nad oddziałem, w którym pracował nasz tokarz. Majster atoli nadużył swej władzy i zaufanie i podał pomysł swego podwładnego jako własny.

Zwrócił się przeto do inżyniera oddziałowego z propozycją wypróbowania nowego noża, rzekomo własnego pomysłu. Po wspólnej naradzie majstra z inżynierem oddziałowym, postanowiono zbadać ściśle przydatność noża. Wyznaczono w tym celu obserwatora do prowadzenia obserwacji.

Nad pracownikiem projektodawcą stanął więc obserwator czasu, a nieuczciwy majster specjalnie pilnował tej pracy, by wykazać jaknajwiększą oszczędność.

W tych warunkach czas zaobserwowany był naciągnięty na niekorzyść pracownika.

Czas wyznaczony na wykonanie pracy oparty na tej obserwacji był bardzo ścisły i bliski maksymalnego wysiłku.

Poprzednio przy stosowaniu trzech różnych noży do trzech poszczególnych operacyj czas wyznaczony był tak określony, że pracownik wyrabiał do 80% premji; obecnie przy skrajnie naciągniętym czasie, przy najszczerszych chęciach i największym wysiłku premja maksymalna nie przekraczała 20%.

Na skutek swej inicjatywy i spostrzegawczości projektodawca zarabiał więc obecnie o 55% mniej przy znacznie większym wysiłku niż dawniej i w dodatku zyskał nowego wroga w postaci owego majstra.

Pracownik bał się bowiem oskarżyć majstra, gdyż był zależnym od niego.

Majster w danym wypadku nie ograniczył się na przywłaszczenia sobie cudzego pomysłu, starał się o usunięcie projektodawcy wpisując go na pierwszą listę do redukcji.

Tylko przypadek zrządził, że pomysłowemu pracownikowi nie stała się krzywda i niesprawiedliwość została w miarę możliwości złagodzona wyznaczeniem nagrody i zapewnieniem mu stałej pracy.

Incydent powyżej opisany stał się głośnym w danym zakładzie i nie przyczynił się do pobudzenia pomysłowości i chęci współpracy personelu z kierownictwem.

Podobne wypadki zdarzają się często, lecz rzadko wychodzą na światło dzienne.

Oczywiście, że nie należy tego generalizować, lecz z faktem istniejącego u pracowników uprzedzenia do wszelkich nowości zainicjowanych przez kierownictwo, musimy się poważnie liczyć przy wszelkich poczynaniach, zamierzających do stworzenia harmonijnej współpracy personelu z kierownictwem.

7. Droga służbowa.

Zastosowanie normalnej drogi służbowej do celów pobudzenia pomysłowości pracowników i składania wniosków, propozycji i wynalazków dotyczących usprawnienia napotyka często na wiele nieprzewidzianych trudności, które nie łatwo dać się usunąć.

Propozycje czynione tą „prawidłową” drogą mają za mało widoków na powodzenie. Za długa i zbyt złożona bywa w takich wypadkach droga służbowa, zależna od wszystkich czynników w hierachji administracji danej komórki organizacyjnej. Zwykle propozycje pracowników utkną w biurku domorosłych dygnitarzy dozoru lub nadzoru pracy.

Przypuśmy nawet, że w danej komórce organizacyjnej panują warunki idealne, że każdy ze zwierzchników stanowiących ogniwo łączące pracownika z decydującymi czynnikami przejmie się ideą współpracy i z należytą troskliwością potraktuje każdy z poszczególnych wniosków wręczonych mu przez pracowników.

Czy jednak dobre chęci wyeleminują jeden z najpoważniejszych czynników niepowodzenia tej akcji, brak zaufania pracowników do kierownictwa?

Należy liczyć się z tem, że poszczególne jednostki mające za sobą przykre doświadczenie niezawsze zdecydowały się na to, by podać wnioski zmierzające do usprawnień drogą, która poprzednio przysporzyła im wiele trudności i przykrości.

Pracownicy naogół nie mają zaufania do tej drogi, która może ich zawieść. Zbyt długo trwały czasy, w których bardzo mało robiono w kierunku wzajemnego zrozumienia się i w których lekceważono korzyści, jakie przynosi współpraca z pracownikami.

Tu i ówdzie czyniono próby, zwykle prowadzone jednostronnie, nierzeczowo i uwzględniając interes jednej z zainteresowanych stron, zaniedbując interes drugiej strony.

Nierzadkie są wypadki, okazywania ze strony kierownictwa maksimum dobrej woli i chęci, co jednak nie zastępuje istoty rzeczy, właściwego podejścia do tego zagadnienia, podejścia, które eliminuje przeszkody na drodze zrozumienia wspólnych korzyści wynikających z zainteresowania wszystkich pracowników postępowaniem organizacyjnym i technicznym i z pobudzenia pomysłowości personelu.

8. Pan dyrektor przyjmuje.

Następny przykład ilustruje nam próbę wciągnięcia do współpracy całej załogi, poczynioną przez kierownictwo.

Naczelný dyrektor większego przedsiębiorstwa przemysłu metalowego przejął się tak ideją współpracy, że postanowił poświęcić cztery godziny tygodniowo na przyjmowanie wniosków, propozycji, wynalazków i żalów pracowników. Sądził, że tą drogą zbliży załogę do siebie i przedsiębiorstwa i otrzyma pewną ilość dobrych pomysłów i wniosków.

Ogłoszono więc, że każdy robotnik ma prawo i poniekąd moralny obowiązek podawać we wtorki i czwartki naczelnemu dyrektorowi propozycje usprawnień i t. p.

W praktyce gabinet naczelnego dyrektora stał się kuźnią niegody całego przedsiębiorstwa.

Zwykle nagabywano dyrektora o podwyżki indywidualne, skarżono się na rzekome krzywdy, lub obmawiano swych współpracowników.

Rzadko kiedy przybywał pracownik z rzeczową propozycją, jeszcze rzadziej z konkretnie sformułowanym wnioskiem.

Aczkolwiek poprzednio wyraźnie naznaczono w ogłoszeniach wzywających pracowników do korzystania z tych godzin przyjęć, że nikomu z zgłaszających się nie stanie krzywda, to jednak życie zaprzeczyło temu twierdzeniu.

Prawie wszyscy kierownicy niechętnie patrzyli na to, gdy pracownicy ich korzystali z tego urządzenia.

Ktokolwiek z szefów otrzymał z dyrekcji naganę lub upomnienie, to najniesłuszniej fakt ten łączył z godzinami przyjęć u dyrektora.

Wytworzyła się atmosfera wzajemnej nieufności i podejrzliwości.

W końcu pracownik, który zwracał się bezpośrednio, w godzinach osławionych przyjęć — do naczelnego dyrektora, uważany był tak przez szefów jak i współpracowników za donosiciela, „szpiega“ dyrekcji, i narażony był na szykany, drwiny i przykre uwagi otoczenia.

Już po kilku tygodniach nikt nie miał odwagi konferować z naczelnym dyrektorem w godzinach na ten cel przeznaczonych. Skoro tylko po warsztacie rozniosło się, że któryś z współtowarzyszów pracy widziany był w przedpokoju dyrekcji, wówczas cały warsztat brał mu to za złe dokuczając mu jak i gdzie tylko było można.

Nadto tworzyły się specjalne grupy popularnie nazywane „paczkami“, mające na celu walkę z jednostkami z administracji, by utorować swoim protegowanym, tym nieetycznym sposobem, drogę do awansu, na miejsce ofiar oszczerczej kompanji.

Ta ciemna spółka zbierała podpisy pod petycjami i skargami wyolbrzymiającymi niedomagania, wynikające z samej organizacji danego zakładu, skarżąc i krzywdząc przez to ofiary doniesień.

Cała akcja nie odniosła pożądanego skutku.

Została skasowana, zostawiając po sobie smutne i przykre wspomnienia.

9. Bezpośredni kontakt.

Bezpośredni kontakt poszczególnych pracowników z naczelniemi władzami nawet na wyraźne życzenie tych władz, jak to miało miejsce w opisanym przykładzie zawodzi często w praktyce.

Jest to forma sprzeczna z ogólnem pojęciem normalnych dróg służbowych. Każdy ze zwierzchników czuje się tym systemem pokrzywdzony. Uważa obejście jego osoby, przy bezpośrednim skomunikowaniu się z naczelniemi władzami, za ograniczenie jego kompetencji i praw związanych z powierzonym mu stanowiskiem.

Dotychczasowe nasze wywody miały na celu wykazać że kwestja pobudzenia pomysłowości pracowników nie jest tak prosta, jakby to się na pierwszy rzut oka wydawało.

Droga prowadząca nas do bogatego źródła pomysłowości pracowników, nie może być uzależnioną od złośliwych przypadków tak częstych przy bezpośrednim komunikowaniu się z dyрекcją.

Odstąpiono od zasady bezpośredniego komunikowania się z władzami. Polecenie normalnej drogi służbowej, również nie odpowiada praktycznym wymogom życia codziennego, gdyż ta droga jest zbyt skomplikowana.

Nadal panuje uprzedzenie i pomysłowość naszych pracowników nie jest należycie pobudzana.

W tej pomysłowości, tkwi jednak niedostatecznie wykorzystany bogaty skarb, z którego należałoby nareszcie czerpać.

10. Przeszkody.

Niestety, doniedawna stosowano nietylko u nas system administracji zakładów przemysłowych i administracji publicznej, który utrudniał wybicie się jednostkom zdolnym i pomysłowym z pośród masy przeciętnych.

Naogół niedostępne były dla pracownika owoce i korzyści jakie mógłby przynieść jego pomysł.

Pracownik był pozostawiony na łasce losu, i tylko szczęśliwy zbieg okoliczności wyniósł go na wyższy szczebel.

Pomysłowy projektodawca napotykał zwykle na nieprzewidywane trudności. Zwierzchnik niezawsze dorósł do powierzonego mu stanowiska i widział, jak to już widzieliśmy w zdolnym pracowniku konkurenta.

Los propozycji ulepszeń poczynionych w najszczerzych zamiarach zależny był od kaprysu przypadku i od jednostek.

Nic też dziwnego, że zamiast rozwijać pomysłowość dla dobra zakładu przemysłowego, w którym pracuje, stopniowo następowały rozczarowanie, niechęć i zanik bystrości umysłu i tak cennej pomysłowości.

Ze taki stan rzeczy uważać należy za niewłaściwy, jest jasnem, gdyż skarbiec pomysłowości naszego pracownika jest zbyt bogaty, by wolno nam było z niego zrezygnować.

Że wart jest rzeczowej i starannej opieki niech świadczą korzyści, jakie czerpią z tego źródła przemysłowcy, którzy dotarli do niego.

Należy szukać, wykryć i określić nowe drogi, które prowadzą do pomysłowości pracownika.

Jedyną drogą, która wyprowadzi nas z obecnej sytuacji, do której doprowadziła bezcelowa, destrukcyjna walka i lekceważenie pomysłowości pracownika, jest sprowadze-

nie poglądów dwóch światów — kierownictwa i personelu na wspólną platformę. Takie postawienie kwestji zamienia niszczącą bezprodukcyjną walkę na pracę twórczą i postępową.

By uzgodnić poglądy personelu i kierownictwa i stworzyć podstawę porozumienia się należy przystąpić do zbadań nie tylko przyczyn rozbieżności, lecz również do zbadań i wskazania nowych dróg, zmierzających do harmonji podstawowych czynników życia gospodarczego, pogodzenia nauki, pracy i kapitału, przez pogodzenie personelu z kierownictwem.

11. Kto pogodził kierownictwo i personel.

Tę niezmiernie trudną pracę badawczą, wykonał potężny, bo żywotny ruch nauki organizacji i kierownictwa wznowiony przez światłego amerykańczyka F. W. Taylora, i prof. Karola Adamieckiego a propagowany u nas przez inż. Piotra Drzewieckiego, prof. Aleksandra Rotherta, prof. Geislera, prof. Hauswalda i innych.

Główną zasługą nauki organizacji i kierownictwa jest niezmiernie ważny i niezaprzeczony fakt, że pierwsza jasno i przekonywująco mówiła: „niema w zasadzie sprzeczności interesów pracownika i przemysłowca“, personelu i kierownictwa, kapitału i pracy.“

Subtelnym, czułym aparatem dociekań naukowych, niezależnych od wpływu zarówno kapitału, jak i świata pracy, zbadała podłoże, wskazała nowe metody, i podała środki, które dążą do zrealizowania powyżej wyłuszczonej rewolucyjnej prawdy, która nie drogą wojny i rewolucji, lecz drogą ewolucji, wprowadza postęp.

To podłoże społeczne, sprowadzenie zarówno interesów jak i poglądów obu przeciwników na jedną platformę i skie-

rowanie wysiłków ich w imię zrozumienia dobra ogólnego do jednego celu, jest przyczyną, że ruch naukowej, czyli prawidłowej organizacji i kierownictwa, w triumfalnym pochodzie zwycięża wszystkie trudności i zdobywa sobie coraz to szersze i szersze uznanie wśród wszystkich warstw społeczeństw.

12. Najpoważniejszy czynnik postępu.

Nauka o organizacji i kierownictwie wysunęła bowiem na pierwszy plan swych działań człowieka, twierdząc słusznie że najpoważniejszym czynnikiem wszelkiego postępu i twórczej pracy jest właściwie człowiek, świadomy swych praw i obowiązków, uzbrojony we właściwe narzędzia pracy.

Jednym z najistotniejszych celów nauki organizacji i kierownictwa jest dążenie do ścisłej współpracy wszystkich czynników skuteczności pracy, w tem człowieka od najprostszego robotnika do naczelnych władz..

Usiłowania nauki organizacji i kierownictwa szły zawsze w kierunku stworzenia podstaw *uzasadnionej* wzajemnej życzliwości.

Powstało na skutek tego cały szereg nowych gałęzi wiedzy ludzkiej zajmujących się ściśle badaniem człowieka tego najpoważniejszego czynnika wszelkiego postępu

Nauka organizacji i kierownictwa stwierdza, iż poza obowiązkami służbowymi, pracą wykonaną na wyraźne zlecenie zwierzchników, istnieje jeszcze zainteresowanie pracownika nieobowiązkowe dobrowolne, wynikające z zainteresowania się postępu, a oparte na doświadczeniu jednostek.

Dlatego też bez wyjątku życzliwie przyjęta została wiadomość, że i u nas przystąpi się nareszcie do stworzenia warunków, które zapewnią pracownikowi godziwą zapłatę za jego wnioski, propozycje i wynalazki.*)

13. Wydział propagandy urządzeń podnoszących dobrobyt i kulturę pracownika.

Wydział propagandy urządzeń podnoszących dobrobyt i kulturę pracownika przy „Lidze Pracy” postanowił szczegółowo zbadać tą kwestję i wskazać drogi, jakie prowadzą do bogatego źródła pomysłowości pracowników naszych, przy uwzględnieniu interesów tak pracobiorcy jak i pracodawcy.

Wśród szeregu znanych i stosowanych środków, idących w kierunku podniesienia dobrobytu naszych pracowników, kwestja wzbudzenia i popierania pomysłowości ich jest korzystna dla obu zainteresowanych stron. Nikt przecież na tem nie traci, wszyscy natomiast zyskają.

Jak wielką jest różnica między czasem Stephensona, a obecnym. Dawniej nikt nawet nie myślał o tem, by udostępnić pracownikom drogę blizkiej współpracy z kierownictwem zakładu. Obecnie, w nowoczesnej organizacji istnieje lub winien istnieć niezależny system bezstronnego rozpatrzenia i oceny każdego pomysłu pracownika.

*) Broszurka: „Personel a Marnotrawstwo”. Wydawnictwo Ligi Pracy. Nr. 66.

14. Cel współpracy.

Dążenie do opanowania niezmiernie bogatego niewyczerpanego źródła doświadczeń i pomysłowości załogi warsztatów pracy ma podwójny cel;

1) bezpośredni: wyłowić wśród masy tych którzy ze względu na swoje wiadomości praktyczne, zmysł obserwacyjny i pomysłowość zasługują na wyróżnienie wynagrodzenie pieniężne i na awans.

2) i pośredni dążyć do szczerej współpracy wszystkich zainteresowanych w walce z kryzysem gospodarczym i bezrobociem.

Zbyt wiele wartości ginie w naszych zakładach przemysłowych i innych komórkach organizacyjnych, niepotrzebnie i bezpowrotnie, za mało zwracamy uwagi na marnotrawstwo, rzucające się nieomal na każdym kroku w oczy.

Stanowczo należy z tem zerwać. Na sztandarze walki z kryzysem gospodarczym wypisać należy śmiało i jasno hasło: nie płacę, lecz marnotrawstwo ograniczajmy.

Jest to jedna z dostępnych dróg skutecznej akcji, na której winni się spotkać: pracownik pragnący zapewnić sobie chleb, i światły postępowy pracodawca dbający o przyszłość swego zakładu.

Jeżeli w szczerej, rzeczowej współpracy ograniczymy marnotrawstwo do minimum, to wówczas *nie będzie miało prawa bytu niepopularne i przykre hasło: „Ograniczaj się, bo ciężkie czasy...*

Ograniczajmy najpierw wszystko to, co nikomu korzyści nie przynosi i co nas zbytecznie obciąża. Sami zaś podnosimy nasze wymagania do wyżyn kulturalnej uprząsłowionej Europy, podnosząc sztandar życiowy naszych pracowników.

Nie powinniśmy dopuścić do tego, by jednostki zdolne i pomysłowe, a takich jest u nas wiele — miały *wegetować* lub *ginąć*, wobec braku warunków rozwoju.

Należy im dać możliwość wykazać swe zdolności dla *pożytku* własnego, rodzimego przemysłu i administracji publicznej.

15. Organizacja współpracy

Nauka organizacji i kierownictwa, która przez usta Taylora głosi: *sprawiedliwy podział korzyści, wynikających z usprawnień*“ wskazuje cały szereg systemów pobudzenia pomysłowości pracowników i sprawiedliwego wynagrodzenia ich za tą pracę.

Metody i sposoby współpracy personelu z kierownictwem są przedmiotem części III pracy p.t. „Rola personelu w usprawnieniu przedsiębiorstw“. Wyd. Ligi Pracy Nr. 69. Część ta wydana została w osobnej broszurce p. t.: „Metody i sposoby współpracy kierownictwa z personelem“ Wydawnictwo Ligi Pracy Nr. 83.

Właściwość ta jest dla nas wielce — inna wywołuje
 i przynosi, a także jest — inna wywołuje
 i przynosi, a także jest — inna wywołuje

Należy tu do możliwości wykazać się zdolnością dla
 życia własnego, technicznego przemysłu i administracji
 i przynosi, a także jest — inna wywołuje

Właściwość ta jest dla nas wielce — inna wywołuje
 i przynosi, a także jest — inna wywołuje
 i przynosi, a także jest — inna wywołuje

Właściwość ta jest dla nas wielce — inna wywołuje
 i przynosi, a także jest — inna wywołuje
 i przynosi, a także jest — inna wywołuje

Właściwość ta jest dla nas wielce — inna wywołuje
 i przynosi, a także jest — inna wywołuje
 i przynosi, a także jest — inna wywołuje

Właściwość ta jest dla nas wielce — inna wywołuje
 i przynosi, a także jest — inna wywołuje
 i przynosi, a także jest — inna wywołuje

Właściwość ta jest dla nas wielce — inna wywołuje
 i przynosi, a także jest — inna wywołuje
 i przynosi, a także jest — inna wywołuje

Właściwość ta jest dla nas wielce — inna wywołuje
 i przynosi, a także jest — inna wywołuje
 i przynosi, a także jest — inna wywołuje

III.

METODY I SPOSOBY WSPÓŁPRACY KIEROWNICTWA z PERSONELEM

ROZDZIAŁ TEN WYDANO
JAKO OSOBNĄ BROSZURKĘ

p. f.

METODY I SPOSOBY WSPÓŁPRACY
KIEROWNICTWA Z PERSONELEM

WYDAWNICTWO
„LIGI PRACY” Nr 83.

CENA 2.40 GR.

1. Ważna uchwała.

Przedstawiciele technicznego życia praktycznego przedsiębiorstw przemysłowych i handlowych, jak również członkowie licznych towarzystw zawodowych, naukowych i technicznych, zebrani w Genewie w ilości 200 przedstawicieli 17 narodów na II Konferencji zorganizowanej przez Międzynarodowy Instytut Naukowej Organizacji, uważając, że mogą dzięki swej kompetencji, zająć określone stanowisko, stwierdzili, iż

„dla uzyskania jak najlepszej współpracy pracowników zaleca się ciągle odwoływanie się do fachowości i inicjatywy indywidualnej personelu”.

Jak każde prawidłowo zorganizowane przedsięwzięcie, tak i akcja zmierzająca do ścisłej współpracy całego personelu z kierownictwem, wymaga starannego przygotowania i stałej, rzeczowej opieki.

Sama akcja współpracy w celu umiejętnego wykorzystania ukrytych zdolności i pobudzenia pomysłowości, nie tylko jest pożądana, lecz konieczna i niezbędna, szczególnie w naszych warunkach.

2. Miesiące oszczędności i pomysłowości.

Zdrowa polityka gospodarcza, silna konkurencja na rynkach zbytu w znacznej mierze przyczyniła się do

tego, iż każdy przemysłowiec na zachodzie i w Ameryce, już od szeregu lat dążył do osiągnięcia optimum wydajności i sprawności, przy minimum marnotrawstwa.

Zdawałoby się, że osiągnięty tam poziom można uważać za bliski doskonałości i perfekcji. Tak jednak nie jest.

Nawet w klasycznym kraju praktycznego zastosowania nauki organizacji i kierownictwa, w Ameryce, nie ograniczono się na wprowadzenie nowych metod pracy, Szeroko propaguje się tam przystępne drogi współpracy, idące w kierunku pobudzenia pomysłowości pracowników.

Amerykański Związek Inżynierów (American Society of Mechanical Engineers) organizuje co pewien okres czasu miesiące oszczędności i pomysłowości.

Cała kampanja oszczędnościowa w kraju, który najdalej posunął ograniczenie marnotrawstwa w przemyśle, nosi wyraźny charakter wciągnięcia do współpracy jaknajszerszych rzesz pracowników.

Każdy pracownik, czy fabryczny, czy biurowy otrzymuje w okresie kampanji oszczędnościowej, w tak zwanym tygodniu, lub miesiącu walki z marnotrawstwem w przemyśle, odezwę o następującej treści:

Ponieważ i w tym roku wezwani jesteśmy do czynnego udziału w walce przeciwko marnotrawstwu w przemyśle, którą organizujemy w przeciągu całego miesiąca kwietnia, zwracamy się do wszystkich naszych pracowników z wezwaniem i zaproszeniem do ścisłej współpracy.

We wszystkich oddziałach naszego zakładu wystawiony jest materiał poglądowy, dotyczący kwestji i przedmiotów zasługujących na szczególną uwagę. Spotkamy przy nich ściśle dane co do kosztów ogólnych, które wywołują.

Niepotrzebne, zbyteczne wydatki wynikają najczęściej z drobnych, nikłych, napozór nieważnych czynników, nad którymi przechodzi się normalnie do porządku dziennego. *Z nich jednak powstają większe straty, niż z czynników rzucających się jasno w oczy.* Kosztowniejsze wydatki podlegają bowiem ściślejszej kontroli.

Współzawodnictwo na rynkach zbytu, szczególnie z towarami zagranicznymi, staje się z dnia na dzień ostrzejsze i niebezpieczniejsze.

Pragniemy, jak dotychczas tak i nadal odważnie stawić czoło tym trudnościom. Naszem dążeniem jest wytwarzać fabrykaty przy minimum marnotrawstwa, świadczące o wysokich kwalifikacjach, zdolności i zręczności naszych pracowników.

Ten cel osiągniemy tylko wówczas, gdy ogół pracowników stanie w obronie swych warsztatów przez ścisłą współpracę z nami.

Propozycje wszelkiego rodzaju, idące w kierunku ograniczenia marnotrawstwa w naszym zakładzie są szczególnie pożądane, i należyście wynagradzane

3. Hasła i drogi.

Nie wchodząc w szczegóły organizacji samego ruchu oszczędnościowego w Ameryce, (gdyż to nie leży w ramach nakreślonych niniejszej pracy) należy zwrócić uwagę na specyficzny charakter tych poczynąń.

Zbyt często spotyka się u nas nieściśle pojęcie o oszczędności, wyrażone w niepopularnem hasle: „ograniczaj się, bo ciężkie czasy“.

Amerykanie nieco inaczej zmodyfikowali to hasło.

Głoszą przystępniejszą dewizę: „Zwalczaj marnotrawstwo“, co nie jest sprzecznem z dążeniem do dobrobytu i podniesieniem standartu życia poszczególnego obywatela.

Oznacza to wyższe zarobki wzrost konsumpcji i co za tem idzie, więcej pracy i chleba. To jest właściwa droga do rozwiązania całego szeregu zagadnień, tak aktualnych w dobie obecnej, związanych z kryzysem gospodarczym. Jasnym jest bowiem, że taniość wyrobów jest pojęciem względnem, zależnem od ogólnego stanu dobrobytu.

Wróćmy jednak do zagadnienia współpracy.

Drogi, któremi szły poszczególne zakłady przemysłowe i ich władze, zmierzające do zbliżenia pracownika do warsztatu pracy dającego mu utrzymanie, były różne.

Poniżej omówimy różne metody na tle praktycznych przykładów.

4. Konkursy jednorazowe.

Jednorazowe poczynania nawiązania bezpośredniego kontaktu z pracownikami są najczęściej wywołane koniecznością natychmiastowej naprawy niedomagań, rzucających się, na skutek ubocznych wpływów, jaskrawo w oczy. Takie wypadki wymagają natychmiastowej skutecznej reakcji. Przytoczę dwa przykłady.

W 1914 roku zapotrzebowanie na wszelkie materiały wojenne wzrosło znacznie. W związku z tem polecono poszczególnym zakładom przemysłowym zwiększyć wielokrotnie produkcję.

Szczególne wielkie było zapotrzebowanie na pociski wszelkiego rodzaju.

Toczyło to się również pocisków kalibru 15 i 21 cm. W czasie pokoju cały szereg firm wykonywało wspomniane pociski metodą archaiczną. Odlewano je w tak zwanych kokilach. Ta technika pracy ograniczała produkcję poszczególnych zakładów do nieznacznych ilości, również w okresie wojny. To też w poszczególnych zakładach czyniono wszystko, by znaleźć sposób masowej produkcji tego „fabrykatu”. To samo odbywało się w jednym z zakładów w zagłębiu Ruhry. W pewnej odlewni nerwowo poszukiwano nowej metody masowej produkcji. Po pewnym okresie udało się wreszcie uzyskać odlewy w skrzynkach formierskich, co wydatnie podniosło produkcję. Zewnętrzna strona wspomnianych pocisków była zadowalająca, natomiast rdzenie nie odpowiadały warunkom technicznym.

Napróżno wysilał się kierownik odlewni i jego pracownicy, by wytworzyć masę rdzeniową, któraby gwarantowała dobre otwory w pociskach.

Przed zakładem dającym tysiącom rodzin utrzymanie zawisła groźba likwidacji, a przed pracownikami tej odlewni widmo zamiany bluz robotniczych na mundur żołnierski, i okopy.

Wówczas na wniosek jednego z szefów postanowiono ogłosić *konkurs* na właściwą masę rdzeniową, otwarty dla wszystkich pracowników. Jako nagrodę wyznaczono trzymiesięczne pobory wynalazcy dobrej masy rdzeniowej.

Zawrzało w całym zakładzie.

Każdy z poszczególnych pracowników starał się zaskarbić względy dyrekcji i zapewnić sobie pracę i wyznaczoną nagrodę.

Już po dziewięciu dniach można było wypłacić trzem pracownikom trzymiesięczne pobory, gdyż zespół pomysłodawców, składający się z asystenta, przodownika i karmiarza, sporządził własnoręcznie nową masę rdzeniową dającą dobre otwory w pociskach.

W tym zakładzie od 1913 roku istniały skrzynki propozycji pracowników. Wyżej wspomniany konkurs, a szczególnie fakt, że naczelnny dyrektor przedsiębiorstwa osobiście wręczył karniarzowi 3-miesięczne wynagrodzenie i serdecznie podziękował mu za owocną współpracę, wpłynął dodatnio na ożywienie ruchu przy skrzynkach propozycji. W konkursie bowiem wskazanem było składać propozycje w już istniejące i rozmieszczone skrzynki.

Ówczesne warunki sprzyjały zbliżeniu pracownika do pracodawcy.

Zakład ów poprzednio nie specjalizował się w masowej produkcji pocisków, lecz zajmował się wyrobem przedmiotów przemysłowych.

W tym czasie wobec zmiany sytuacji, zakład zmieniał się w szybkim tempie na wytwórnię pocisków ciężkiego kalibru. Na każdym kroku spotykano przytem trudności.

Współpraca całego zespołu załogi fabrycznej z kierownictwem dała tak wspaniałe wyniki, że towarzystwo eksplloatujące tą odlewnię przejęło pod swój zarząd konkurencyjne zakłady, które nie mogły przejść w tempie zadowalniającem władze wojskowe na masową produkcję. Jedną z głównych przyczyn nieudomagania konkurencyjnych fabryk był brak kontaktu władz z pracownikami.

Produkcja szła już normalnym biegiem, gdy niespodzianie powstała nowa przeszkoda.

Zakład ubezpieczeń zwracał wielokrotną uwagę na to, że procent nieszczęśliwych wypadków w stosunku do ilości zatrudnionych pracowników jest stanowczo za wysoki. Szczególnie utrata palców prawej lub lewej ręki powtarzała się w zastraszającej ilości przy transporcie pocisków w oczyszczalni. Kategorycznie zażądano natychmiastowego wszczęcia akcji zapobiegawczej.

Jak już poprzednio wspominałem, zakład nie był przystosowany do wyrobu pocisków. Głównym przedmiotem produkcji odlewni były ciężkie odlewy, które wymagały dźwigów o wielkiej nośności. Obecnie sytuacja się zmieniła.

Ciężkie, wolnobieżne dźwigi nie nadawały się do transportu pojedynczych pocisków, lekkich w stosunku do poprzednich odlewów. O zastosowaniu nowych szybkobieżnych dźwigów nie mogło być mowy, gdyż na taką zmianę nie zgadzały się władze państwowe, które ograniczały zużycie surowców i t. p., rezerwując je wyłącznie na cele wojenne.

Próbowano zastosować liny druciane, lecz i to zawiodło. Ostatecznie posilkowano się łańcuchami. Ten system transportu, zapomocą posuwnicy i łańcucha wymagał postawienia pocisków jeden obok drugiego w ilościach 9 do 12. Zestawienie grup pocisków odbywało się ręcznie. Robotnik, obsługujący posuwnice wspólnie z oczyszczaczem zestawiali grupy. W międzyczasie posuwnica stała nieczynna. Robotnik nakładał łańcuch, obejmujący obwód grupy pocisków, opierał się nogą o jeden z nich i stopniowo podciągał łańcuch. Przy ostatecznym i dostatecznym naprężeniu zdarzało się, że potężne ogniwo łańcucha, obejmujące go obwód grupy pocisków w ostatniej chwili zmieniało położenie i odwracało się, odcinając przytem palce znajdujące się wewnątrz ogniwa.

Nie skutkowały ostrzeżenia z sankcjami karnymi, ostrzegające przed zbyt niskim chwytniem ogniw łańcucha.

Wytworzyła się ciekawa sytuacja. Z ostrożnym robotnikiem, przestrzegającym ściśle przepisy nie chcieli robotnicy pracować.

Często zdarzało się przy tym systemie transportu, że pociski wyslizgiwały się z pod niedostatecznie naprężonego łańcucha.

Uniknięto więc jednej serii nieszczęśliwych wypadków kosztem powstania nowych, niemniej groźnych. Pociski groziły obecnie nie tylko palcom pracowników, lecz, upadając z dość wielkiej wysokości powodowały śmiertelne wypadki.

Wówczas ogłoszono odezwę, wzywającą wszystkich pracowników do zastanowienia się nad środkami zapobiegającymi utratę zdrowia i życia współpracowników podczas transportu pocisków.

Nowy ten konkurs wzbudził wielkie zainteresowanie.

Większość współzawodników szukało rozwiązania zagadnienia w mechanicznych przyrządach.

W pierwszych dniach po opublikowaniu konkursu, oczyszczarnia pilnie zwiedzana była przez przyszłych wynalazców.

Silne wrażenie wywarł na autorze fakt utraty w jego obecności czterech palców lewej ręki młodego robotnika, emigranta polskiego. Pod wpływem wstrząsającego obrazu, postanowiłem szczególnie zaopiekować się tą kwestją. Ponieważ działo się to pod koniec dziennej zmiany, zostałem na drugą zmianę t. j. na noc, w oczyszczarni.

Po szczegółowej analizie czynności związanych z transportem pocisków i po uwzględnieniu lokalnych warunków, przyszedłem do przekonania, że rozwiązanie zagadnienia należy szukać nie w skomplikowanych przyrządach, lecz w jakimś domowym, prostym sposobie.

Kierując po tej linii swój wysiłek wpadłem na taki pomysł. Zastanowiłem się nad tem, co by to było, gdyby wpuścić do wnętrza pocisku hak na kształt kijów do golfu?

Natychmiast poleciłem wykonać kilka takich haków według odręcznych szkiców, sporządzonych na miejscu. Z jednej strony hak był zakończony zgrubieniem, z drugiej

natomiast miał kształt pierścienia. Należało nadać hakowi taki kształt, kóryby wchodził, a raczej wsuwał się do wnętrza pocisku, a po zmianie położenia powstrzymał pocisk. Gdy hak podniesiono, wówczas dolne zgrubienie haku opierało się o wnętrze pocisku i powstrzymywało go.

Praktyka potwierdziła tę teorię. Pierścień haka połączono za pomocą cienkich łańcuchów z głównem ogniwnem lin dźwiga. Ilość haków związana łańcuchami w głównem ogniwie dźwiga była nieograniczona. Wobec dodatniego doświadczenia wykonano tej samej nocy dwa komplety tego prymitywnego, co dopiero opisanego przyrządu. Cała praca robotnika obsługującego suwnicę polegała obecnie na tem, że robotnik (mógł być młodociany) wsuwał bokiem haki do wnętrza pocisku, które nie koniecznie musiały stać w skupieniu obok siebie. Na dany znak dźwig podnosił główne ogniwo pociągając za sobą haki, które przyjmowały pozycję pionową i unosiły korpusy pocisków. W tej pozycji w żaden sposób nie można było ściągnąć pocisku z haka, gdyż do tego koniecznem było opuszczenie głównego ogniwa, rozluźnienie łańcuszków i wysunięcie haku z wnętrza granatu. Pomoc pracownika zajmującego się oczyszczaniem pocisków była zbyt rzadka. Fakt ten wpłynął na to, że w błyskawicznym tempie rozeszła się wiadomość o pomyselnym rozwiązaniu zagadnienia, które interesowało wszystkich pracowników.

Nad temi pracami przeszła noc.

Po ożywczej kąpieli w jednej z łazienek znajdujących się na terenie wspomnianej fabryki, zadowolony z wyników moich wysiłków, spokojnie oczekiwałem przyścia dyrekcji. Pragnąłem bowiem zgodnie z treścią ogłoszenia zademonstrować nową metodę bezpiecznego transportu.

Na zapytanie kolegów biurowych, co oznacza prymitywny hak, leżący na mem biurku oświadczyłem im, że to szczere złoto, w czym się nie omyliłem.

Dyrekcja bowiem po naocznem przekonaniu się o przydatności i racjonalności transportu mego pomysłu wyznała mi drobną na pozór premję, od każdego wyprodukowanego pocisku 15 i 21 cm.

Przez szereg lat t. j. aż do końca wojny światowej otrzymywałem, nawet wówczas gdy już dawno nie pracowałem w danej firmie, miesięcznie kilkaset złotych, przyznanych mi za zastosowanie omówionych haków.

Ponieważ dyrekcja nie obniżyła stawek dla pracowników oczyszczalni, którym nowa metoda transportu odebrała część pracy, hak ten zjednał mi szczerą sympatję robotników.

Prymitywny przyrząd ten stał się symbolem propozycji. Doszło do tego, że jakiś fanatyk powiesił wzór haka przy skrzynce propozycji.

Podczas obchodu zakładu, z przyjemnością stwierdziłem, że sytuacja w oczyszczalni na skutek takiego drobnego pomysłu zmieniła się zasadniczo. Zamiast bojaźliwych twarzy sarkających w kierunku nieszczęsionosnych posuwnic widać było zadowolenie.

Rytmiczny dźwięk kołyszących się pocisków niegroźnych obecnie zdrowiu i życiu pracownika, zastępował stuk zbijających się wewnątrz obwodu łańcucha pocisków i jęki ofiar nieudolnego transportu.

Byli i tacy, którzy pozazdrościli mi powodzenia i dochodu wypływającego z zastosowania tego pomysłu. Na każdej liście, czyli wykazie nagrodzonych projektodawców, widniało bowiem moje nazwisko obok pokaźnej sumy, którą otrzymywałem.

Pomimo wielkich wysiłków hak mój nie został wyparty innym pomysłem i pozostawił o mnie i u mnie wdzięczne wspomnienie.

5. O konkursach pomysłowości.

Dwa powyżej wyłuszczone przykłady ilustrują nam praktyczne zastosowanie jednorazowych poczynań współpracy nad zagadnieniem, które narzuciło nam życie codzienne. Takich przykładów można przytoczyć więcej.

Należy przytem stwierdzić, że w większości wypadków zręczny apel do pracowników odnosi spodziewany skutek ku obopólnemu zadowoleniu.

Nie jest to jednak wybitna cecha takich poczynań, gdyż treść i cel sporadycznie zorganizowanych konkursów, oświeczeni, apelów i t. p. form kontaktu mogą być dowolne, podyktowane potrzebą chwili i lokalnymi warunkami. Należy jednak zalecać się wyciągnąć z tej metody współpracy ten wniosek, że powinna powstać organizacja stałej, skutecznej łączności z pracownikami.

Drugi rodzaj dróg skierowany do skarbnicy pomysłowości pracowników stanowią poczynania periodyczne, powtarzające się co pewien okres czasu.

6. Konkursy pomysłowości P. K. P.

Takie konkursy posiadają Polskie Koleje Państwowe, które co pewien okres czasu ogłaszają konkursy dla swych pracowników.

Bliżej zainteresujemy się wynikami IV konkursu, na innym miejscu podajemy w zestawieniu autorów, zawód ich i treść pracy dokonanych.*)

*) Wynik konkursu podajemy w tabelce na str. 66 części III pracy: „Rola Personelu w usprawnieniu przedsiębiorstw”. Część ta wydana jest jako osobna broszurka p. t. „Metody i sposoby współpracy kierownictwa z personelem”, wydawnictwo „Ligi Pracy” Nr 83.

Wyniki IV konkursu na wynalazki, projekty i wnioski pracowników P. K. P.

Nr. bież.	Zawód autora	Autorzy	Treść pracy	Wysokość nagrody
1	Uczeń technicznej Szkoły Kolejowej	Wacław Wojtulewicz	Projekt urządzenia do zatrzymywania parowozów przed zamkniętym sygnalem.	100 zł.
2	Zastępca zawiad. sekcji warsztatów	Józef Kolasa	Płytką ochrona do resora na wypadek pęknięcia.	100 zł.
3	Pracownik warsztatów	Eugeniusz Wodzicki	Kalendarzyk do określenia terminów robót kotłarskich zapomożą przesuwanej taśmy z datami.	200 zł.
4	Majster parowozowni	Grzegorz Stankiewicz	Nowy typ samosmarującego się czopa osi wagonowej.	250 zł.
5	Ślusarz warsztat. kolejowych	Józef Lesiak	Kran maszynisty do hamulców Hardy'ego.	250 zł.
6	Pracownik warsztatów kol.	Władysław Szynkiewicz	Tablica terminów do szybkiego określenia dat kalendarzowych każdego okresu pracy przy naprawie wagonów.	300 zł.
7	Pracownik warsz. kolejowych	Zygmunt Stelmasyński	Kalendarzyk terminarowy do określenia terminów każdej operacji przy naprawie wagonów.	350 zł.
8	Maszynista parowozowni	Wictor Späth	Urządzenie do zatrzymywania pociągów przed zamkniętym sygnalem.	350 zł.
9	Maszynista parowozowni	St. Fuks i Fr. Wojtacha	Udoskonalenie hamulca Westinghouse'a.	900 zł.
10	Kier. biura techn. warsztat. kol. Kier. narzędziowni warsztat. kol.	inż. Kazimierz Hirsfeld Henryk Radziszewski	a) Przenośny aparat do frezowania gniazd zderzaków, sprzągieł i belek zderzakowych. b) Szablón do obciążania eliptycznych grzybków szlankowych. c) Przenośna wytaczarka do przetaczania otworów w ścianach słowych.	1300 zł.

W konkursie brało udział 34 pracowników P. K. P. Jest to cyfra nikła w stosunku do sumy pracowników P. K. P.. Świadczy to najwymowniej, że przy organizowaniu samej akcji nie uwzględniono należycie i nie doceniono bardzo poważnego czynnika powodzenia akcji jakim jest *popularność konkursu*.

Wybitną i dodatnią cechą postępowania komisji, rozpatrującej 39 przesłanych prac, jest sposób przyznawania nagród. Nadesłane i nagrodzone prace niezawsze przedstawiały wartość eksploatacyjną, o czym świadczy treść prac i uwagi komisji. Komisja jednak słusznie postąpiła uwzględniając przy wyznaczaniu nagród wysiłek, dobrą wolę i znajomość przedmiotu u projektodawcy.

Na tej podstawie zostały nagrodzone takie prace, które nie będą zastosowane w praktyce, ze względu na to iż już istnieją lepsze rozwiązania, a projekt nie przedstawia istotnych cech ulepszenia i przydatności.

7. Nagrody z fundacyj polskich.

Były prezydent stolicy, inż. Piotr Drzewiecki, który przeszczepił na grunt Polski hasło harmonji kapitału, nauki i pracy, i który przyczynił się do powstania „Wydziału popierania urzędów podnoszących kulturę i dobrobyt pracownika przy Lidze Pracy”, jest twórcą nowej metody wynagradzania i pobudzania pomysłowości pracowników miejskich.

Metoda ta opiera się na nagrodach pieniężnych z odsetek kapitałów żelaznych. Inżynier Drzewiecki zaofiarował taki kapitał żelazny zarządowi miasta stołecznego Warszawa.

Statut tej fundacji zatwierdzony przez Radę Miejską uchwałą z dnia 6-go grudnia 1917 roku i przyjęty przez Magistrat w dniu 19 lutego 1918 r.¹⁾ brzmi jak następuje:

Art. 1. Pragnąc nie tylko w chwili sprawowania swego urzędu, ale i na dalszą przyszłość przyczynić się do dobra rodzinnego miasta, b. Prezydent m. stoł. Warszawy, inż. Piotr Drzewiecki zaofiarował m. st. Warszawie kapitał żelazny.

Art. 2. Magistrat m. st. Warszawy, przyjmując ten kapitał, jako fundację zobowiązuje się na cel w statucie fundacji wskazany płacić po wsze czasy 6% od tego kapitału.

Art. 3. Odsetki te, podzielone na sześć nagród, przeznaczone będą dla pracowników miejskich na następujących warunkach.

Art. 4. Nagrody powyższe będą przyznawane corocznie w dn. 1 kwietnia tym pracownikom miejskim, którzy w powierzonym im dziale pracy zaprojektowali i wprowadzili w wykonanie takie ulepszenia w czynnościach biurowych, lub gospodarczych Magistratu m. stoł. Warszawy, które wykazały swą celowość i praktyczność.

Art. 5. O nagrody mogą się ubiegać wszyscy pracownicy miejscy z wyjątkiem naczelników i zarządzających poszczególnymi działami gospodarki miejskiej.

Art. 6. O wartości reform i ulepszeń, przedstawionych do nagrody, decyduje Komisja Kwalifikacyjna, złożona z 5 osób; w skład Komisji wchodzi: Prezydent lub zastępca Prezydenta, skarbnik i zarządzający wydziałem kontroli, oraz dwóch członków Magistratu, wybranych przez Kolegium Magistratu.

1) Dziennik urzędowy zarządu miasta stołecznego Warszawy Nr. 17 z dnia 17.III 1918 r.

Art. 7. Decyzje Komisji Kwalifikacyjnej są ostateczne.

Art. 8. Zgłoszenia o nagrody wraz z opisem i uzasadnieniem danej reformy mogą składać do Komisji Kwalifikacyjnej bądź sami pracownicy, bądź też ich zwierzchnicy najpóźniej w dniu 31 grudnia.

Art. 9. Pierwszeństwo do otrzymania nagrody mają przede wszystkim urzędnicy, projektujący takie ulepszenia, które jednocześnie przynoszą korzyść ludności i zarządowi miasta lub jego kasie.

Art. 10. Gdyby w danym roku nie było odpowiednich kandydatów do sześciu nagród, nierozdane nagrody mogą być w całości lub w dowolnych częściach dodane do jednej lub kilku nagród w następnych latach według uznania Komisji Kwalifikacyjnej.

Art. 11. Przyznane nagrody będą wypłacane jednorazowo bezzwłocznie po ogłoszeniu uchwał Komisji Kwalifikacyjnej w urzędowej publikacji miejskiej.

Art. 12. Nagrodzeni pracownicy miejscy wymienieni będą z imienia i nazwiska z jednoczesnym opisem nagrodzonych ulepszeń w najbliższym po dniu 1 kwietnia danego roku numerze urzędowej publikacji miejskiej i w corocznym sprawozdaniu Magistratu, gdzie wymieniony również będzie kapitał, ufundowany przez byłego Prezydenta Piotra Drzewieckiego.

Przepisy przechodnie.

a) Pierwszy termin wydawania nagród ma nastąpić w cztery miesiące po zatwierdzeniu niniejszego statutu przez Radę Miejską.

b) Pierwsze zgłoszenia będą przyjmowane w miesiąc po zatwierdzeniu niniejszego statutu przez Radę Miejską.

c) Przy pierwszym przyznawaniu nagród będą uwzględnione ulepszenia w czynnościach biurowych lub gospodarskich, wprowadzone w życie po dniu 8-go sierpnia 1916 roku.

Fundacja inż. Piotra Drzewieckiego w dużym stopniu przyczyniła się do usprawnienia administracji stolicy. W dziale „Skuteczność współpracy personelu z kierownictwem”⁽¹⁾ podaję wynik konkursu tej fundacji, który potwierdza moje powyższe twierdzenie.

Należy wyrazić życzenie, by przykład cenionego szermierza postępu, inż. Piotra Drzewieckiego, znalazł u nas naśladowców.

8. Tygodnie oszczędności i pomysłowości.

Do kategorii specjalnych poczynąń, dążących do zachęcenia pracowników do ścisłej współpracy, zalicza się *konkursy i tygodnie oszczędności i pomysłowości*.

Jako przykład przytoczymy głośne tygodnie pomysłowości i oszczędności, organizowane w zakładach światowej firmy Allgemeine Elektrizitaets Gesellschaft (A. E. G.). Od 30 lat działa na terenie A. E. G. system skrzynek propozycji pracowników, który przysporzył firmie duże korzyści.

Światowy rozgłos fabrykatów A. E. G., rozchodzących się po całej kuli ziemskiej, świadczy, że zakłady stoją na wysokości zadania i idą z postępem czasu.

1) Część I pracy p. t. Rola Personelu w usprawnieniu przedsiębiorstw, wydawnictwo Ligi Pracy Nr. 69. Część I wydana jest również jako osobna broszurka p. t. „Skuteczność współpracy personelu z kierownictwem”. Wydawnictwo Ligi Pracy Nr. 81.

W dużej mierze przyczynił się do tego wzorowy i życzliwy stosunek pracowników do kierownictwa przedsiębiorstwa, polegający na wzajemności.

Firma A. E. G. przystąpiła jako jedna z pierwszych do eksploataowania pomysłowości swych pracowników, na czym zarówno sama jak i pracownicy zyskali.

W poszczególnych warsztatach i biurach A. E. G. często spotkać można umiejętnie zestawione plakaty o treści:

Macht Verbesserungsvorschlaege“

(Róbcie propozycje ulepszeń).

Niezależnie od skrzynek propozycji pracowników, rozmieszczonych umiejętnie w poszczególnych warsztatach, centralne władze A. E. G. postanowiły do walki z obecnym kryzysem gospodarczym pociągnąć szerokie rzesze swych pracowników drogą ożywienia ruchu przy skrzynkach.

W tym celu zorganizowano dobrze obmyślane i przeprowadzone tygodnie oszczędnościowe.

Wypowiedziano walkę marnotrawstwu. Naczelne hasło całej tej akcji brzmiało: „Gdzie można oszczędzać?“

Zdając sobie sprawę z rozpiętości tego ruchu, dyrekcja po głębokiem zastanowieniu przyszła do przekonania, że całość kształt zagadnienia walki z marnotrawstwem należy rozbić na ściśle określone i ograniczone tematy. Tym sposobem można będzie stopniowo objąć wszystkie objawy i zagadnienia życia fabrycznego.

Cel organizowania tygodni oszczędnościowych na ściśle określony temat był jasny. Dyrekcja skierowała wysiłki swych pracowników w określonym kierunku, przeciwdziałając tym sposobem rozpraszaniu się na różne zagadnienia.

Pierwszy tydzień oszczędnościowy obejmował kwestję związaną z żelazem i metalami. W celu zmobilizowania wszystkich twórczych i pomyslowych jednostek załóg licznych warsztatów i zakładów A. E. G. przystąpiono do akcji przygotowawczej.

Wszelkimi dostępnymi środkami starano się dotrzeć do każdej jednostki i spopularyzować hasło współpracy w konkursie oszczędnościowym, poświęconym, jak już poprzednio zaznaczyliśmy, żelazu i metalom.

Na widocznych i dostępnych miejscach rozlepiono plakaty, wzywające do udziału w konkursie.

Każdy pracownik otrzymał poprzednio bezpłatnie gazetę domową firmy A. E. G., wychodzącej pod tytułem „Spannung“, w której to obszernie omawiano i opisano konkurs.

Powołani do tego autorzy omawiali szczegółowo i dostępnie znaczenie walki z marnotrawstwem nie tylko pod kątem widzenia prosperacji zakładu i dobrobytu pracownika, lecz również uwzględniali znaczenie społeczne i gospodarcze takich poczynąń.

Równocześnie z rozlepieniem plakatów w poszczególnych zakładach wręczono każdemu pracownikowi zmniejszoną reprodukcję powyższego plakatu. Robotnicy otrzymywali tą propagandę przy wypłacie zarobków. Zredagowany został specjalny kwestjonariusz, który obejmuje cały szereg kwestyj, kierując uwagę zainteresowanych na dane zagadnienie.

Ze względu na to, iż kwestjonariusz powyższy opracowany został przez kompetentnych pracowników firmy, stosującej od 30 lat właściwe drogi, zmierzające w kierunku harmonijnej współpracy, podajemy wolny przekład jego.¹⁾

Szczegółnej opiece i uwadze polecono kwestje:

- A. Surowca jako takiego i kwestje zamiany na inny pod względem gatunku, jakości i wymiaru przy uwzględnieniu stopnia wykończenia i t. p.
- B. *Zmian konstrukcyjnych* przedmiotów wykonanych z danego surowca w celu łatwiejszej i mniej kosztownej obróbki, oszczędności w surowcu i t. p.

1) Wzór kwestjonariusza na str. 75 i 76.

- C. *Przeróbki odpadków pozostałych przy wykonaniu przedmiotów, ewentualne ponowne użycie ich, lub zużytkowanie do innych celów.*
- D. *Oszczędności materiałów pomocniczych przy przeróbce i obróbce surowca, włącznie do zużytej siły napędowej, ilości smarów, pakułów i t. p.*
- E. *Oszczędności przy magazynowaniu, opakowaniu i transporcie metali.*
- F. *Inne oszczędności nieobjęte powyższą klasyfikacją, lecz będące w ścisłym związku z żelazem i metalami.*

Formularze powyższej treści udostępniono wszystkim pracownikom poszczególnych zakładów A. E. G. Na takich to bowiem wzorach winien każdy projektodawca składać w oznaczonym terminie swoje uwagi i wnioski do skrzynek propozycji pracowników, rozmieszczonych z górną 30 lat w poszczególnych warsztatach pracy.

Przystąpimy do omówienia dalszych szczegółów tygodni oszczędności i pomysłowości w firmie A. E. G. Każda z fabryk A. E. G. posiadała swój własny lokalny wydział opiniodawczy, który jako pierwsza instancja rozpatruje i opiniuje wpływające wnioski.

Lokalny wydział fabryczny składa się z pięciu osób:
jednego przedstawiciela urzędników technicznych,
„ „ „ handlowych,
„ „ „ pracowników warsztatowych i
dwóch przedstawicieli zarządu przedsiębiorstwa.

Po zaopatrzeniu wniosków w swe uwagi i zakwalifikowaniu ich, lokalne komisje fabryczne przesyłają przyjęte wnioski do najwyższej instancji w przedmiocie oceny t. j. do centralnej komisji tygodnia pomysłowości.

W skład centralnej komisji tygodnia pomysłowości firmy A. E. G. wchodzi 5 członków warsztatowych i po jednym z poszczególnych lokalnych komisji fabrycznych. Tu ocenia się wyniki całej akcji. Powołanie komisji centralnej miało na celu ujednolajnienie ostatecznej oceny przyjętych wniosków pracowników i wykluczenie lokalnych wpływów przy określeniu wysokości nagród.

* * *

Szczególną zaletą takich poczynąń jest skierowanie i skoncentrowanie wysiłków wszystkich pomysłowych pracowników na jeden ściśle określony cel.

Przy dobrej i prawidłowej organizacji takiego konkursu, odbywającego się w ramach szeroko nakreślonej akcji pobudzenia pomysłowości można liczyć się z dodatnimi wynikami. Starannie opracowany konkurs wychowuje załogę fabryczną w myśleniu i zainteresowaniu się pracą, i w konsekwencji w wielu wypadkach ożywia ruch przy skrzynkach propozycji, wytwarzając przytem wyścig pomysłowości.

Konkursy takie, powtarzające się co pewien czas, nie zastępują ciągłej akcji zbliżenia pracowników do zakładu, zapewniającego im utrzymanie.

Stalemi urządzeniami określamy zorganizowaną wspólną pracę, działającą bez przerwy. Obojętnem przytem jest czy w celu ożywienia i zachęcenia akcji odbywają się przytem dodatkowe konkursy, tygodnie oszczędnościowe i t. p.

Stała akcja może obejmować wszystkie kwestje, dotyczące zagadnień danej wytwórni lub też ograniczyć ją do jednej z nich. Tak np. wprowadzono zagranicą organizację stałej współpracy z całą załogą w walce z nieszczęśliwymi wypadkami.

Konkurs

Gdzie można oszczędzać?

pierwszy tydzień

ŻELAZO I METALE

Nazwisko

Nr. Marki

Oddział

Majster

Data

Skrót fabryczny (znak)

Opinia Komisji

Kom. Fabryczna:

Kom. Centralna:

Zwrot do poniedziałku, dnia 16 grudnia 1929 r. 10 rano.

Czy myśli Pan przy pracy? Niech Pan nam dać propozycje, jak można w zakresie pańskiej pracy uzyskać oszczędności?

Każda propozycja użyteczna będzie premjowana. Wysokość premji zależna od wartości propozycji.

Warunki konkursu:

1. Konkurs otwarty jest dla wszystkich pracowników i robotników firmy.
2. Każdy kwestjonariusz może być użyty tylko do jednej propozycji.
3. Ilość propozycji jest nieograniczona.
4. Wszystkie wnioski przechodzą na własność firmy.
5. Jako nagrody wyznaczono sumy pieniężne lub fabrykaty firmy.
6. Opiniują wnioski i propozycje komisja fabryczna i Komisja Centralna, składające się z przedstawicieli zakładu, pracowników i robotników.
7. Kwestjonariusze, wpływające po wyznaczonym terminie, nie będą uwzględniane.

Kwestjonariusz dla żelaza i metali:

propozycja dotyczy	Proponuje
A. Surowiec. 1. Gatunek n. p. możność obróbki, zamiana na inne materiały i t. p. 2. Wykonanie np.	do A 1. do A 2.
B. Oszczędności przez zmiany konstrukcyjne, np. zaoszczędzenie materiału, zaoszczędzenie czasu obróbki i t. p.	do B.

Kwestjonariusz tygodnia pomysłowości firmy A. E. G. (Strona tytułowa).

Propozycja dotyczy	proponuje
C. Przeróbka. 1. Odpadki, np. dodatki materiałów. Zużycie odpadków do produkcji i inne użytkowanie odpadków.	do C 1.
2. Narzędzia i przyrządy, np. przydatność w stanie dostarczanym	do C 2.
3. Metody obróbki.	do C 3.
D. Oszczędności przy mat. pomocn. np. prąd i gaz, zużycie smarów, mat. chłodzących, źródeł ciepła, pakule i t. p. przy obróbce żelaza i metali.	do D.
E. Magazynowanie, opakowanie i transport metali.	do E.
F. Inne oszczędności.	do F.
Propozycje winny być wniesione do 16 grudnia 1929 r. 10 rano, Jako miejsce oddania służą istniejące skrzynki propozycji.	

Kwestjonariusz tygodnia pomysłowości pracowników firmy A. E. G. (Strona druga).

9. Komisja walki z wypadkami.

Otóż jedno z wielkich przedsiębiorstw przemysłu papierniczego posiłkuje się od roku 1926 z dużym powodzeniem stałą komisją walki z wypadkami.

Pod wpływem licznych i poważnych wypadków, które zbyt często powtarzały się w danej wytwórni, dyrekcja postanowiła zastosować nowe metody walki.

Po licznych próbach, opartych na tradycji, jak stosowanie kar za zaniedbanie środków ochronnych, pociąganie do odpowiedzialności winnych nieutrzymania w stanie użyteczności istniejących urządzeń zapobiegawczych, ogłoszenie nowych przepisów i t. p., kierownictwo przyszło do przekonania, że należy wynaleźć nową, odmienną metodę, która będzie skuteczniejszą od wyżej wspomnianych.

Po długim zastanowieniu i rozważaniu za i przeciw, kierownictwo zdecydowało się szukać ścisłego kontaktu z pracownikami, narażonymi na wypadki przy pracy w warsztacie.

Postanowiono więc powołać do życia stałą instytucję walki z wypadkami pod nazwą „komisji do zwalczania wypadków“.

W skład tej komisji wchodzi:

- 1) starszy majster produkcji,
- 2) starszy majster rzemiosła,
- 3) dwóch robotników warsztatowych,
- 4) jeden przedstawiciel delegacji robotniczej,

Komisja obrała z pośród siebie przewodniczącego, który kierował jej pracą. Natychmiast wydano instrukcję, która zobowiązywała wszystkich pracowników danego przedsiębiorstwa, zarówno kierowników, jak i podwładnych. Instrukcja ta polecała zawiadomić komisję o najdrobniejszym nawet wypadku.

Po otrzymaniu zawiadomienia komisja delegowała jednego ze swych członków na miejsce wypadku. Delegat ów natychmiast po wypadku szczegółowo badał na miejscu, co było bezpośrednią przyczyną. Do zadań jego i komisji należało sprawdzenie i dochodzenie z najdalej idącą drobiazgowością. Przytem badano przede wszystkim, czy można będzie w przyszłości zapobiedz podobnym wypadkom drogą ulepszenia istniejących środków ochronnych, zastosowania nowych, uzupełnienia dodatkowymi i t. p.

Delegat ustalał stopień winy własnej poszkodowanego, winę współpracowników i zwierzchnictwa.

Komisja prowadziła szczegółowy protokół każdego wypadku, jako wynik obrad całej komisji. Każdy wypadek zaopatrzony był uwagą komisji. Tak sporządzony akt wypadku otrzymywała dyrekcja do wiadomości.

Do dalszych bezpośrednich zadań komisji do zwalczania wypadków należała inspekcja urządzeń zapobiegawczych. Co pewien ściśle określony okres czasu komisja obchodziła cały zakład, sprawdzając, czy wszystkie środki zapobiegawcze są w stanie użyteczności. Przy tej sposobności nawiązywał się kontakt z pracownikami warsztatowymi, przyjmując ich uwagi.

To też już w pierwszym roku urzędowania zauważyć można było znaczny spadek ilości nieszczęśliwych wypadków, co należy przypisać skutecznej działalności komisji do zwalczania wypadków.

Do celów i zadań komisji należały również projekty stałych urządzeń ochronnych i środków zapobiegawczych. Każdy taki projekt był przedmiotem rzeczowej, fachowej dyskusji. To też ściśle opracowane nowe modele urządzeń ochronnych spotkały się z uznaniem zarówno dyrekcji, jak i pracowników i w praktyce wykazały się skutecznymi.

Aby dociec do źródeł, do istotnych przyczyn wypadku, uznano za konieczne zebrać dane statystyczne. Polecono więc komisji do zwalczania wypadków prowadzić ścisłą ewidencję wypadków i zająć się ich klasyfikacją w celu określenia przyczyn. Pod koniec roku sporządzono zestawienie, które wywołało w całym zakładzie wielkie poruszenie.

Okazało się bowiem, że w większości wypadków można było przy dobrych chęciach zapobiec wypadkom i uchronić pracownika od utraty zdrowia, a fabrykę od utraty zdolnego pracownika.

Na 374 wypadków, mających miejsce w roku sprawozdawczym t. j. w 1928, tylko jeden wypadek był spowodowany siłą wyższą.

Niedostateczność urządzeń ochronnych pociągała za sobą siedem wypadków, cyfra w stosunku do ogólnej liczby nie wysoka.

Niedopatrzanie drobnych uszkodzeń ciała wywołało w konsekwencji 11 poważniejszych następstw, co można było przez zastosowanie dostępnych środków dezynfekcyjnych zapobiedz.

Następne miejsce w kolejności zajmuje kategoria niebezpieczeństw powstałych w drodze do pracy i w powrotnej. Takich wypadków było 14.

Mechaniczne urządzenie zakładu było bezpośrednią przyczyną 65 wypadków, mających miejsce na terenie fabryki.

Stosunkowo wielka ilość pracowników postradała swe zdrowie na skutek niedomagań fizycznych.

Przerazająco wielka cyfra 207 wypadków spowodowana została z winy samych pracowników.

Wpływ wychowawczy takiej statystyki był wielki. Każdy z poszczególnych pracowników przekonał się, i zdawał

sobie obecnie sprawę z tego, że większości wypadków można było zapobiedz drogą przestrzegania przepisów. Ponieważ komisja, interesowała się każdym wypadkiem, przeto ogół pracowników stopniowo przyzwyczajał się do należytej ostrożności, chcąc uniknąć szkodliwego badania przyczyn wypadków. Komisja bowiem monitowała najdrobniejsze odchylenia, zagrażające zdrowiu pracowników.

10. Akcja współpracy w kolejnictwie angielskim.

Pozostaniemy w ramach tematu, jeżeli przy tej okazji poruszymy metody współpracy angielskiego towarzystwa kolejowego London Midland and Scottish Railways (L. M. S. R.).

Zgodnie z angielskim prawodawstwem kolejowym z r. 1921 L. M. S. R. podzieliła teren eksploatacyjny na pięć poszczególnych okręgów. Podział ten podyktowany został praktycznymi względami. W każdym z takich okręgów urządza regionalna rada okręgowa, składająca się z 12 przedstawicieli towarzystwa, powołanych przez odnośne władze. Delegatów pracowników wybiera się drogą otwartych wyborów.

Każda z dwóch wymienionych grup członków rady, t. j. zarówno przedstawiciele pracowników, jak i przedstawiciele towarzystwa, wybierają z pośród siebie przewodniczącego. Ciekawym jest fakt, że sekretarzem każdej z tych grup obiera się pracownika, niewchodzącego w skład rady. Wobec tego sekretarz nie ma prawa głosu.

Nad wspomnianymi pięcioma regionalnymi radami okręgowymi urządza centralna rada kolejowa L. M. S. R. W skład jej wchodzi dziesięciu przedstawicieli pracow-

ków i dziesięciu przedstawicieli towarzystwa. I w tym wypadku powołanie na stanowisko przedstawiciela pracowników następuje drogą wyboru przez ogół pracowników.

Aby zabezpieczyć korzyści, wynikające z organizacji rad mniejszym jednostkom organizacyjnym wspomnianego angielskiego przedsiębiorstwa eksploatacji kolei, zorganizowano drobniejsze rady lokalne. Na stacjach i w „depach“, w których pracuje co najmniej 75 pracowników, lokalne wydziały rad składają się z czterech przedstawicieli pracowników i czterech przedstawicieli przedsiębiorstwa. Tu w każdej grupie członków rady pełni obowiązki sekretarza jeden z powołanych członków.

O ile oddziały prowincjonalne L. M. S. R.-u, stanowiące samodzielną jednostkę organizacyjną, zatrudniają mniej niż 75 pracowników, to wówczas rada składa się tylko z jednej lub dwóch osób. Pracownicy delegują w tych wypadkach swych przedstawicieli do bezpośredniej współpracy ze zwierzchnictwem.

Głównym celem rad kolejowych jest rzeczowe omawianie zagadnień związanych ściśle z życiem i powodzeniem przedsiębiorstwa. Tematem obrad bywają np. kwestje środków zapobiegających nieszczęśliwym wypadkom w pracy, usprawnienie administracji, omówienie i rozpatrzenie przyrzędów projektowanych, usprawniających działalność i pracę warsztatową i t. p.

Dalej na porządku dziennym spotykamy kwestje obserwacji czasu, ustalenie przerw w pracy, załatwienie urlopów, zagadnienia higieny pracy i t. p. kwestje, które życie codzienne narzuca.

Rady nie ograniczają się jednak na zagadnieniach, związanych ściśle z warsztatem pracy, lecz otoczyły szczególną opieką warunki wypoczynkowe pracowników, jak warunki mieszkaniowe, zdrowotne i t. p.

Jakie rozmiary przybrała współpraca drogą regionalnych rad i komisij świadczą cyfry konkretnych wyników i skutków tej współpracy.

Szczególnie kwestja zapobiegania wypadkom miała duże powodzenie. W poprzednich latach sporządzono w całym przedsiębiorstwie 319 konkretnych wniosków, zmierzających w kierunku zapobieżenia wypadkom. Po wprowadzeniu i zorganizowaniu rad liczba szczegółowo opracowanych wniosków w przeciągu jednego półrocza wynosiła już 337.

Ostatni kryzys gospodarczy, obejmujący również Anglię, dał się L.M.S.R.-owi dotkliwie we znaki. Ogólna stagnacja w przemyśle i coraz to silniejsza konkurencja komunikacji samochodowej wpłynęła na to, iż równowaga finansowa towarzystwa zachwiała się. Prezes L.M.S.R.-u Sir Josiah Stamp wdrożył wobec tego nową akcję kooperacyjną między zwierzchnikami a pracownikami.

We wszystkich jednostkach zamodzielných administracyjnych zwołano zebrania mające na celu ożywienie współpracy i pobudzenie pomysłowości w kierunku usprawnienia działalności towarzystwa.

Starano się udogodnić korzystanie z usług kolei nowym klientom przez uruchomienie innych źródeł eksploatacji linji i taborów towarzystwa, dotychczas nie stosowanych lub zaniedbanych.

Dotychczasowy wynik tej celowo prowadzonej pracy kooperacyjnej jest więcej niż zadowalniający.

A jednak ten dobrze obmyślany, dostosowany do angielskich warunków i ustawodawstwa system ścisłej współpracy z całym zespołem pracowników został uzupełniony dodatkową organizacją skrzynek propozycji pracowników.

Towarzystwo przyszło do słusznego przekonania, że z tego środka nie wolno rezygnować.

Jeffking pod koniec swych ciekawych uwag podkreśla, że system pobudzający pomysłowość pracowników będzie w przyszłości jeszcze szerzej rozwinięty. W tym celu podwyższono znacznie sumy przeznaczone na nagrody dla pracowników, których propozycje zostaną zastosowane.

11. System Leitcha, parlamenty fabryczne.

Dobre wyniki w praktyce przemysłowej osiągnięto w Ameryce systemem Leitcha, który obmyślił swoisty a dość oryginalny system współpracy personelu z kierownictwem.

Za polskim propagatorem tego systemu, prof. Wicentym Lutosławskim podajemy sposób postępowania Leitcha.*)

— Oto za zgodą zarządu Leitch zwoływał w godzinach wolnych od pracy zebranie personelu, na jednym z których ten były robotnik zwrócił się do pracowników z następującym przemówieniem:

„Nie wymagam od was nic więcej, jak tylko żebyście ze chcieli mnie wysłuchać i stawiali pytania, gdy coś wam się wyda niejasnym. Jeśli uznacie, że mam rację, to będziemy mieli więcej zebrań i całą sprawę omówimy. Jeśli wam się wydaje, że chcę wam coś wmówić, to szczerze to powiedzcie. To jest wasze zebranie a nie moje. Waszymi głosami możecie mnie przyjąć lub odrzucić. Zdaje mi się, że cała trudność na tem polega, że niema nic wspólnego między wami a pracodawcami, żadnej prostej zasady, którąby wszyscy przyjęli jako wytyczną wzajemnych stosunków. Czyście kiedy się namyślili, jak łatwoby wszystko szło, gdybyście wy i wasi pracodawcy dążyli do tego samego celu ze wszystkich sił waszych? Jeśliście wszyscy chcieli tego samego

*) W. Lutosławski: Bądźmy ludźmi.

i użyli wszystkie siły, aby wspólny cel osiągnąć? Jeśli mamy jakąś wspólną zasadę postępowania, wyrażmy ją jasno w druku i zawieśmy to przykazanie na ścianie, aby dla wszystkich ono było widoczne. Trzeba wtedy te przykazania zaszczepić w duszy i kierować nimi całe nasze postępowanie. Ja nie chcę wam przepisywać zasad, ale proponuję wam żebyście sami je przyjęli. Wskażę wam co tydzień jedną zasadę, abyśmy omówili i przegłosowali wspólne postanowienia. Jeśli większość się dziś oświadczy za tem, to za tydzień poszukamy drugiej zasady i będziemy nad nią głosować. Ale jeśli się nie zgadzacie, to głosujcie przeciw tej pierwszej zasadzie i damy pokój całej sprawie. Niema sensu stawiać zasad, które nie są powszechnie przyjęte przez wszystkich, od dyrektora fabryki do ostatniego posługacza. Jako pierwszą zasadę proponuję *sprawiedliwość we wszystkich stosunkach*".

Zaczął objaśniać, czym jest sprawiedliwość, i że nie możemy oczekiwać sprawiedliwości od innych, jeśli sami nie jesteśmy sprawiedliwymi. Sprawiedliwość musi być wzajemna i nie może być jednostronna; trzeba, żeby pracodawca był sprawiedliwym wobec robotnika, lecz także trzeba żeby robotnik był sprawiedliwym wobec pracodawcy. Po dłuższej dyskusji uchwalono jednomyślnie postanowienie wspólnie obowiązujące dla wszystkich pracodawców i robotników przedsiębiorstwa. Wszyscy zobowiązali się być sprawiedliwymi względem siebie i względem tych, którym sprzedają swoje wyroby. Na sprawiedliwości postanowili oprzeć rozwój charakteru jednostek i całej instytucji. Obiecali sobie korzystać z każdej sposobności, by czynić najlepiej i codzień udoskonalać pracę.

Pracownicy to postanowienie przyjęli. Nikt wśród nich przedtem nie myślał, żeby sprawiedliwość mogła być rzeczą codziennego użytku. Chcieli sobie jasno zdać sprawę,

jak ją zastosować do codziennych zadań i obowiązków. Zaczęły się codzienne dyskusje między robotnikami na ten temat. Zastanawiano się, co jest sprawiedliwym, a co niesprawiedliwym w różnych szczegółach postępowania.

Po tygodniu znów się zebrano w godzinach pracy i przyjęto zasadę *współdziałania*, w celu osiągnięcia indywidualnej i społecznej doskonałości. W następnych tygodniach przyjęto hasła *oszczędności czasu, materiałów i sił*, a na czwartym zebraniu uchwalono zasadę *energji w działaniu*. Postanowiono pobudzać się wzajemnie do największego wysiłku i największej oszczędności czasu, sił i materiałów.

Te cztery zasady streszczono w jednym hasle *służby*. Wszyscy uznali, że warunkiem powodzenia jednostek i instytucji jest jakość i ilość usług oddawanych. Postanowili dbać przede wszystkim o jakość pracy, a w drugiej linii o jej ilość, aby pozyskać uznanie dla swego przedsiębiorstwa i przez to podnieść jego znaczenie.

Zasady te zostały uznane i podpisane przez wszystkich uczestników przedsiębiorstwa. Zostały one wywieszone we wszystkich warsztatach, i każdy robotnik nosił ich egzemplarz w kieszeni. Były one rozesłane klientom, sprzedawcom i dostawcom fabryki. Postanowiono, by wszyscy ludzie mający do czynienia z tą fabryką znali jej zasady.

Nadal zbierano się raz na tydzień, zawsze w godzinach pracy, aby się wspólnie naradzać, jak te zasady stosować i jak usuwać z życia wspólnego wszystko co im jest przeciwnie. Wszelkie skargi na jakiegokolwiek nadużycie wolno było bezkarnie wyrażać na tych zebraniach i szukano sposobów, aby złu zaradzić. Nie wolno było żadnego robotnika wydalic za zdanie wyrażone na takim zebraniu. Pracodawcy zobowiązali się stosować wszelkie postanowienia zebrania. Rychło się okazało, że przy tych zasadach osiągnęto znaczną oszczędność pracy i czasu. Postanowiono zysk

i użyli wszystkie siły, aby wspólny cel osiągnąć? Jeśli mamy jakąś wspólną zasadę postępowania, wyrażmy ją jasno w druku i zawieśmy to przykazanie na ścianie, aby dla wszystkich ono było widoczne. Trzeba wtedy te przykazania zaszczerpić w duszy i kierować nimi całe nasze postępowanie. Ja nie chcę wam przepisywać zasad, ale proponuję wam żebyście sami je przyjęli. Wskażę wam co tydzień jedną zasadę, abyśmy omówili i przegłosowali wspólne postanowienia. Jeśli większość się dziś oświadczy za tem, to za tydzień poszukamy drugiej zasady i będziemy nad nią głosować. Ale jeśli się nie zgadzacie, to głosujcie przeciw tej pierwszej zasadzie i damy pokój całej sprawie. Niema sensu stawiać zasad, które nie są powszechnie przyjęte przez wszystkich, od dyrektora fabryki do ostatniego posługacza. Jako pierwszą zasadę proponuję *sprawiedliwość we wszystkich stosunkach*“.

Zaczął objaśniać, czym jest sprawiedliwość, i że nie możemy oczekiwać sprawiedliwości od innych, jeśli sami nie jesteśmy sprawiedliwymi. Sprawiedliwość musi być wzajemna i nie może być jednostronna; trzeba, żeby pracodawca był sprawiedliwym wobec robotnika, lecz także trzeba żeby robotnik był sprawiedliwym wobec pracodawcy. Po dłuższej dyskusji uchwalono jednomyślnie postanowienie wspólnie obowiązujące dla wszystkich pracodawców i robotników przedsiębiorstwa. Wszyscy zobowiązali się być sprawiedliwymi względem siebie i względem tych, którym sprzedają swoje wyroby. Na sprawiedliwości postanowili oprzeć rozwój charakteru jednostek i całej instytucji. Obiecali sobie korzystać z każdej sposobności, by czynić najlepiej i codziennie udoskonalać pracę.

Pracownicy to postanowienie przyjęli. Nikt wśród nich przedtem nie myślał, żeby sprawiedliwość mogła być rzeczą codziennego użytku. Chcieli sobie jasno zdać sprawę,

jak ją zastosować do codziennych zadań i obowiązków. Zaczęły się codzienne dyskusje między robotnikami na ten temat. Zastanawiano się, co jest sprawiedliwym, a co niesprawiedliwym w różnych szczegółach postępowania.

Po tygodniu znów się zebrano w godzinach pracy i przyjęto zasadę *współdziałania*, w celu osiągnięcia indywidualnej i społecznej doskonałości. W następnych tygodniach przyjęto hasła *oszczędności czasu, materiałów i sił*, a na czwartym zebraniu uchwalono *zasadę energii w działaniu*. Postanowiono pobudzać się wzajemnie do największego wysiłku i największej oszczędności czasu, sił i materiałów.

Te cztery zasady streszczono w jednym hasle *służby*. Wszyscy uznali, że warunkiem powodzenia jednostek i instytucji jest jakość i ilość usług oddawanych. Postanowili dbać przede wszystkim o jakość pracy, a w drugiej linii o jej ilość, aby pozyskać uznanie dla swego przedsiębiorstwa i przez to podnieść jego znaczenie.

Zasady te zostały uznane i podpisane przez wszystkich uczestników przedsiębiorstwa. Zostały one wywieszone we wszystkich warsztatach, i każdy robotnik nosił ich egzemplarz w kieszeni. Były one rozesłane klientom, sprzedawcom i dostawcom fabryki. Postanowiono, by wszyscy ludzie mający do czynienia z tą fabryką znali jej zasady.

Nadal zbierano się raz na tydzień, zawsze w godzinach pracy, aby się wspólnie naradzać, jak te zasady stosować i jak usuwać z życia wspólnego wszystko co im jest przeciwnie. Wszelkie skargi na jakiekolwiek nadużycie wolno było bezkarnie wyrażać na tych zebraniach i szukano sposobów, aby złu zaradzić. Nie wolno było żadnego robotnika wydalic za zdanie wyrażone na takim zebraniu. Pracodawcy zobowiązali się stosować wszelkie postanowienia zebrzań. Rychło się okazało, że przy tych zasadach osiągnano znaczną oszczędność pracy i czasu. Postanowiono zysk

z tych oszczędności dzielić równo między właścicieli fabryki i jej pracowników, wypłacając co dwa tygodnie każdemu część tych zysków w proporcji do jego zarobków. Wszyscy zabrali się do pracy ze zdwojoną energją. Tegoż dnia sześciu robotników zgłosiło się do dyrektora, oświadczając mu, że dla pracy przez nich dotąd wykonywanej, pięciu wystarczy i prosili o znalezienie innego zajęcia dla szóstego, który się stawał zbędnym.

Po miesiącu próby kosztu produkcji zostały zmniejszone o 5½%. Pracowano wówczas 60 godzin na tydzień. Zaproponowano zredukować czas pracy do 9-u godzin dziennie. Podniesiono wątpliwość, czy sprawiedliwie byłoby wypłacać tej samej płacy za 9 godzin, co za 10 godzin. Zdecydowano, że przez miesiąc zostanie dokonana próba, by się przekonać, czy w 9 godzin pracując intensywniej nie można tyleż zrobić co przedtem w 10 godzin. Okazało się po miesiącu, że zrobiono daleko więcej. Oszczędności kosztów produkcji rosły, a z niemi— dywidendy. Po kilku miesiącach takiego powodzenia pewni postępowcy zaproponowali ośmiogodzinny dzień pracy i wolne pół dnia w soboty. Konserwatyści byli temu przeciwni. Dyrektor fabryki zgadzał się na takie skrócenie dnia pracy. Postanowiono próbę dwumiesięczną ośmiogodzinnej pracy. Po miesiącu okazało się, że wydajność pracy wzrosła. Jakość produkcji została tak udoskonaloną, że popyt na fortepiany Packarda wzrastał ogromnie. Wszyscy robotnicy wysilali swą wolę i rozum, aby pracować najowocniej. Zastanawiali się nad udoskonaleniem każdej czynności i to osiągalni. Praca, która dawniej wymagała dwudziestu dwu godzin, wskutek wynalazków samych robotników była teraz wykonywaną w osiem godzin daleko dokładniej i skuteczniej.

Wydatek na węgiel, który wynosił w 1912 r. blisko 5 dolarów od fortepianu, został zredukowany do jednego dolara, podobnie inne koszty produkcji, dzięki ustawicznemu

wysiłkowi myśli każdego robotnika. Żaden robotnik nie opuszczał fabryki, więc wszyscy doskonale się wyćwiczyli w swych czynnościach. Każda czynność została uproszczona i udoskonalona. Próżniaków traktowano jak złodziei. W imię sprawiedliwości zdarzały się także wypadki, że pewna grupa, uskuteczniwszy wynalazki upraszczające pracę, zaproponowała zmniejszenie płacy od sztuki z 42 centów na 11 centów, i pobierając tę cenę prawie cztery razy mniej, każdy zarabiał z mniejszym trudem więcej niż poprzednio.

Robotnicy uważali fabrykę za swoją, i nikt jej nie opuszczał. Gdy wojna wybuchła, ustała sprzedaż fortepianów. Wtedy niektórzy robotnicy zaproponowali zmniejszenie swoich płac o 25% i ograniczenie pracy do trzech dni płatnych w tygodniu.

Dyrektor upewnił ich, że fabryka może płacić za cztery dni w tygodniu, i na to się zgodzili. Wtedy pozostawało jeszcze 168 robotników. Jednak pobyt na fortepiany wzrastał, i ta sama liczba 168 ludzi podolała rosnącym wymaganiom, produkując tyle fortepianów co przed wojną blisko trzystu ludzi. Zarabiając więcej niż kiedykolwiek, ale i fabryka daje swym akcjonariuszom ogromne dochody. W żadnej fabryce podobnej robotnicy nie mają tak wysokich zarobków. Fabryka fortepianów stała się instytucją wychowującą dzielnych i rozumnych ludzi. Rodziny tych robotników wychowują swe dzieci w tym samym duchu.

Zebrania ogólne odbywają się raz na miesiąc, bo nie zachodzi potrzeba częstszych dyskusji o reformach.

Raz się zdarzyło, że robotnicy oskarżyli dyrektora, że wyczerpuje on swe siły nigdy nie biorąc urlopu. Zażądali, by na trzy tygodnie wyjechał i zaręczyli mu, że fabryka na tem nie straci. Gdy wrócił, okazało się, że produkcja fabry-

ki podczas jego nieobecności wzrosła. Dyrektor mówił: „dawniej robiliśmy fortepiany, potem zaniechaliśmy tego i robimy ludzi, a oni sami robią fortepiany, bo wszyscy zrozumieliśmy, że jak niema harmonji w fabryce, to jej nie będzie w fortepianach”.

Reforma, którą John Leith przeprowadził w fabryce fortepianów Packarda miała skutki następujące:

1. Zmniejszyła ilość godzin pracy.
2. Powiększyła produkcję.
3. Podniosła gatunek produkcji.
4. Powiększyła zarobki robotników.
6. Usunęła wszelkie nieporozumienia.
5. Nauczyła ludzi pracować całą duszą.
7. Dała każdemu robotnikowi udział w odpowiedzialności za całość przedsiębiorstwa.
8. Pobudziła wynalazczość wielu robotników.
9. Wprowadziła ducha prawdziwego koleżeństwa między wszystkimi pracownikami.
10. Okazała się nowem zastosowaniem zasad demokracji.

12. System Michelina pobudzania pomysłowości.

Zakłady Michelina, uchodzą słusznie za najlepiej zorganizowane przedsiębiorstwo w Europie, stosują u siebie nowy zupełnie sposób pobudzania pomysłowości pracowników. Metodę tą opisano obszernie w czasopiśmie zakładowym p. t. „Prospérité” w numerze „Suggestions”. Aczkolwiek system Michelina będzie przedmiotem osobnej broszurki, to jednak uważamy za wskazane omówić go w grubych zarysach w opracowaniu niniejszem.

Kierownictwo zakładu utrzymuje specjalnych inżynierów, których zadaniem jest:

1. *Wpływać na personel by wyrabiali w sobie spostrzegawczość.*

Wpływać na personel w pojęciu instrukcji Michelina znaczący:

a) działać jako przyjaciel pracownika, który przybywa po to aby pomóc zarobić gratyfikację,

b) ułatwiać wszelkimi sposobami narodziny nowych myśli, nowych usprawnień.

2. *Badanie wszystkich poddanych myśli.*

Instrukcja pracy inżynierów do poddawania myśli wymaga od nich by:

a) odpowiedzieć jaknajprędzej na *wszystkie* poddane myśli, na wszystkie propozycje.

b) umotywować rzeczowo i przekonywująco odpowiedzi i nawiązać kontakt osobisty z pomysłodawcą.

3. *Przyczynić się do zrealizowania propozycji.*

Inżynier działu uprawnień powinien:

a) czuwać nad przebiegiem doświadczeń i prób, które ile możliwości powinien wykonywać sam pomysłodawca i oddział w którym tenże pracuje.

b) przygotować pomysł do realizacji, przy wybitnem udziale pomysłodawcy.

* * *

Inżynierowie, którzy pełnią oryginalną funkcję zawodowych doradców pomysłowych pracowników tworzą razem osobną komórkę organizacyjną.

System współpracy Michelina przewiduje oczywiście osobne wynagrodzenie za realne propozycje ulepszeń.

Gratyfikacje pieniężne nie są jedynym wynagrodzeniem ze dobre propozycje, gdyż kierownictwo Michelina wyrażnie zaznacza:

„Zapisujemy nazwiska ludzi, którzy regularnie podają propozycje. Uwzględniamy to przy kontroli płac i staramy się ich wysuwać na wyższe stanowiska“.

Wysokość wynagrodzenia za dobry pomysł nie może być mniejsza od 30 franków. Przeciętna stawka przekracza sumę 100 franków i waha się między 100 a 200 frankami.

Przy określeniu wysokości nagrody bierze się pod uwagę:

1. czy niedomaganie, które usuwa pomysł pracownika rzuca się w oczy, czy też wymaga obserwacji i wytrwałości.

2. Czy wskazany fakt krępuje, czy też nie, autorów w pracy.

3. Czy proponowane urządzenie jest „pomysłowe“ czy też jakiegokolwiek.

4. Jaki nakład czasu konieczny był do rozpoznania trudności. Często po wykryciu, czyli zauważeniu niedomagań wystarczy kilka minut, aby znaleźć rozwiązanie, w innym wypadku konieczne są studia specjalne, szkice, projekty itp.

5. Znaczenie i wartość gospodarcza ulepszeń.

Cechy 1 do 4 mają większy wpływ na wysokość nagrody od punktu 5.

Wysokość gratyfikacji czyli nagrody u Michelina zależy od wysiłku pracownika.

13. Systemy zachęty w Rosji Sowieckiej.

Rosja Sowiecka stosuje u siebie szereg metod zmierzających do pobudzenia pomysłowości pracowników i zwiększenia skuteczności akcji przemysłu.

Metody te opisuje współpracownik „Prasy Polskiej” p. redaktor W. Harasymowicz w „Kurjerze Czerwonym” w numerze 262 z dnia 22 września 1934. Doskonały w formie i treści artykuł, Redaktora W. Harasymowicza p. t. „W dniu święta szturmowców” cytuję dosłownie:

„Każdego cudzoziemca przyjeżdżającego do Moskwy, uderzyć musi ogromna liczba transparentów któremi obwieszane są wszystkie niemal domy mieszkalne, fabryki, muzea i teatry. Musi istnieć chyba wielki jakiś urząd, gdzie siedzą specjaliści, którzy z dzieł Marksa, Lenina, przemówień Stalina, Mołotowa, Kalinina, Woroszyłowa czy Kaganowicza wyciągają zawołania krótkie, mocne, podniecające.

Robi ta agitacja wrażenie narkozy czy doppingu stosowanego stale, bez przerwy wobec ludności Z.S.R.R.

Jakie zawołania niosą te transparenty? „Musimy podnieść wydajność pracy aby przodować Moskwie”. „Udarnik” (szturmowiec w pracy) jest naszą ostoją i siłą”. Na murach fabryki zegarków napisano „Damy robotnikom najlepsze zegarki, aby nauczyli się szanować czas”.

Obok takich napisów widać np. słynne powiedzenie Lenina „Kto nie rabotajet tot nie jest” (*Kto nie pracuje ten nie je*).

Jak gęsto wiszą te transparenty niech świadczy fakt, że i na gmachu operetki, gdzie grano ostatnio „Nitouche” wisi transparent mówiący „Na każdym odcinku powiększamy nasze zdołycze”.

Wewnątrz fabryk napisy wzywają do współzawodnictwa z innymi fabrykami tego samego typu. Współzawodnictwo podniecane jest jeszcze tablicami na których codziennie zapisuje się wyniki osiągnięte przy pracy w stosunku do nakreślonego zgóry planu.

Drużyny szturmowe które przekroczyły plan najwyższej wydajności pracy — korzystają z ogromnych przywilejów i zażywają wiele chwały.

Przedewszystkiem najlepszych robotników odznacza się specjalną odznaką zwaną ZOT. „Za opanowanie techniki“ (za opanowanie techniki).

Znaczek taki znowu daje kolosalne przywileje — zarówno w dziedzinie zaopatrywania w artykuły codziennej potrzeby jak i w dziedzinie kulturalnej.

Wyobraża on wizerunek Stalina w zębatach kole z napisem: „Technika w okresie rekonstrukcji decyduje o wszystkim“.

Trafiłem w trzecim dniu pobytu w Moskwie na święto znaczka ZOT. Odbывало się ono w „Parku kultury i wypoczynku“.

Już w nocy poprzedzającej święto wszystkie fabryki Moskwy zwiozły do parku tablice z nazwiskami i fotografiami swoich „zotowców“ oraz z wykresami wyników ich szturmowej pracy. Ustawiano te tablice wzdłuż głównej alei parku — jedną przy drugiej. W ciągu kilku godzin wyrósł szpaler tablic z których patrzyły na przechodniów twarze „zasłużonych dnia dzisiejszego“. Proste robotnicze twarze. Takie jakie widzimy na ulicy. Jedne zadowolone, smutne, inne roześmiane czy wyzywające. Pod fotografiami napisy.

Na tablicy jednej z wielkich fabryk włókienniczych widzę fotografię starej kobiety o pomarszczonej twarzy. Czytam podpis: „najlepsza tkaczka Związku Sowieckiego“. To jest tytuł nadany oficjalnie.

Ponad tablicami, nad aleją, wiodącą do wielkiego stadjonu, gdzie odbędzie się „mityng“ wykwiła moc transparentów. Nie dziesięć, czy dwadzieścia — ale lekko licząc sto.

Około południa słyhać przy bramie dźwięk orkiestr. To zbliżają się wielkie pochody szturmowców pracy — „zotowców“. Idą czwórkami: mężczyźni i kobiety z odznakami na piersiach. Otacza ich tłum. Zrywają się okrzyki, wśród których przeważają zapowiedzi pobicia własnego rekordu pracy.

Pochody zdążają na stadion. Zaczynają się mowy, trwa to dwie godziny, a później zabawa, wspólny obiad i znowu zabawa. Wieczorem teatr.

Wspominałem już, że dzień święta szturmowców kończy się przedstawieniami teatralnymi.

W jednym z teatrów, dokąd wybrało się stosunkowo niewiele cudzoziemców natknąłem się na grupę „zotowców“. Zajęli oni najlepsze miejsca. Zresztą we wszystkich teatrach Moskwy, lepsze miejsca, w tej liczbie i łoże zarezerwowane są stale dla szturmowców.

Dawano akurat jakąś sztukę Szekspira.

Po przedstawieniu żegnają się okrzykiem „za technikę“ i udają się do domów, aby następnego dnia znów stanąć przy warsztacie.

Zwiedziłem w Moskwie szereg fabryk. Wszędzie natrafiałem na żelazną wprost dyscyplinę. Brygady robotnicze noszą nazwy np. „imienia Lenina“ lub imienia drugiej pięciolatki“. Pracują pod nadzorem obranego kierownika brygady i „politruka“, t.j. kierownika politycznego. Ten ostatni kieruje robotą polityczną. W jednej z fabryk natknąłem się na przemówienie politruka w czasie przerwy obiadowej, mniej więcej tej treści: „Nasza siła w świecie, to praca. Ale praca nasza musi być rzetelna. Godzina pracy, to musi być 60 minut pracy, a nie 50 czy 45. Te pięć czy dziesięćmi-

nutówki, których nie tracimy przy warsztacie, przekonali do nas cały świat. Teraz już zapraszają nas do Genewy, a to wszystko wasza praca — towarzysze“.

Potem kierownik brygady oblicza wyniki pracy. Ktoś rzuca hasło „Polepszymy wydajność, oddamy swój dzień wypoczynkowy do dyspozycji Litwinowa w Genewie“.

Wniosek jest przyjęty z aplauzem. Idzie depesza do Genewy, maluje się transparent, zawiadamia się o uchwale „Profsojuzy“, „Mossowiety“, „Wciki“.

Z miejsca zaczyna się współzawodnictwo „my damy jeszcze więcej“.

Dzień pełen pracy i podnieć mija. Nadchodzi wieczór. Trzeba pomyśleć o sobie. Czy jest jednak czas na to? Więc nie dba się o siebie. Byle wypocząć do rana.

A rano Moskwa znów ma inne oblicze, już żyje pod innym hasłem, które jednak treścią pozostaje nadal:

Pracuj, pracuj, pracuj.“

Dalsze szczegóły akcji opisane są w Dobrym Wieczorze z dnia 15 listopada 1934 r. Czytamy tam:

„Rewolucja rosyjska po przewrocie rosyjskim zniosła wszystkie odznaczenia, rangi i ordery carskie.

Lenin po objęciu władzy uważał za stosowne wprowadzić w nowym państwie ordery, uważając, że posiadają one wielkie znaczenie.

Obecnie po 17 latach rewolucji w Sowietach wprowadzone zostały ordery za wydajną pracę.

„Order Lenina“ udzielany bywa za nadzwyczajne zasługi, nagradzane są nim osoby, a nawet organizacje za wyuczyny w dziedzinie nauki, przemysłu, sztuki, rolnictwa.

Pozatem order ten posiadają nieliczni robotnicy, którzy w swoim czasie przyczynili się do pracy rewolucyjnej.

Kawalerowie tego orderu mają prawo bezpłatnego korzystania z komunikacji kolejowej i tramwajowej, są zaliczeni do specjalnej wyższej kategorii aprowizacyjnej, zupełnie nie potrzebują troszczyć się o posadę. Zaszczytne stanowiska dla nich zawsze stoją otworem.

Pozatem rząd sowiecki ustanowił szereg honorowych tytułów, jak „bohater pracy“, „szturmowiec pracy“, „zasłużony działacz“, nauki, techniki, sportu, sztuki.

Najwybitniejsi aktorzy otrzymują tytuły „aktorów ludowych“ albo „zasłużonych aktorów republiki“.

Prócz tych odznaczeń oficjalnych istnieje w Sowietach moc odznak regionalnych. Chłopi, którzy odznaczyli się najlepszą pracą na kolektywizowanej ziemi otrzymywali je masowo.

Od szeregu lat w Sowietach istnieje współzawodnictwo fabryk, zakładów, kopalń i gospodarstw rolnych. Ci, którzy podpisali zobowiązanie jaknajlepszego wykonania planu, muszą go wypełnić. Nie wykonanie jest karane specjalnem... odznaczeniem. Nadaje się wówczas kolektywowi pracujących t. zw. „Standar z rogoży“, który wywiesza się na gmachu kolektywu i zdejmuje się dopiero po odrobieniu wziętych na siebie zobowiązań.

Niektóre zakłady, które sporadycznie przyczyniają się do zmniejszenia produkcji, a zwłaszcza obniżenia jej jakości, zostają odznaczeni „Orderem Osla“.

Hańbiąca ta odznaka i dyplom nadania jej drukowane są w pismach.

14. Olimpiady pracy w Niemczech.

3 Rzesza z pod znaku swastyki interesuje się również akcją współpracy personelu z kierownictwem. W celu poruszenia mas pracowników organizuje się ostatnio *Olimpiadę pracy*.

W Kurjerze Warszawskim w numerze 113 z dnia 26-go kwietnia opisuje w sposób ciekawy i rzeczowy p. M.M. akcję olimpiady pracy. Oto treść korespondencji:

„Przed kilku dniami odbywały się w Niemczech zorganizowane po raz pierwszy w Europie t. zw. „zawody konkurencyjne fachowców“. Podjęto pierwszą tego rodzaju próbę wyegzaminowania zdolności i sprawności pracy, ekspansji „fizycznej siły twórczej“; zawody te stwierdzić mają nietylko istniejące już możliwości, lecz dodać także bodźca i podniecie w kierunku nowej dynamiki pracy zawodowej. Do roczne zawody konkurencyjne, t. zw. „olimpiada pracy“, zorganizowana na wzór zawodów sportowych, ma przysporzyć nowych zastępów wykwalifikowanych sił fachowych, tak, „iżby robotnik niemiecki stać się mógł wkrótce najlepiej fachowo wykształconym i najsprawniej pracującym robotnikiem świata“. Lecz pozatem i inne cele przyswiecały twórcom i organizatorom zawodów: przeciążona ostatnimi laty walkami politycznymi młodzież robotnicza w Niemczech zaniedbywała częstokroć wykształcenie fachowe. Pozatem kryzys gospodarczy, rosnące z roku na rok bezrobocie, niemożliwość zdobycia pracy po ukończonych studjach fachowych, przynosiły zubożenie i niechęć młodzieży proletariackiej i klasy średniej do wykształcenia fachowego. Zmuszona koniecznościami życiowymi, miała się ona każdej możliwości pracy, nie bacząc, czy odpowiada ona fachowemu wykształceniu i uzdolnieniu danej jednostki. W konsekwencji tego stanu rzeczy, wytworzył się z biegiem lat ostatnich w Niemczech powolny brak wykwalifikowanych sił roboczych, przynosząc w przemyśle handlu czy rękodzielnictwie całe zastępy sił niedokształconych, co znowu odbijało się ujemnie na jakości pracy. Aby zaradzić temu stanowi rzeczy, przystąpiono do wielkiej akcji podniesienia wartości wykształcenia fachowego; zorganizowano z pośród zastępów młodzieży hitlerowskiej specjalne kursy

fachowe; w ślad za tem wyloniła się myśl zorganizowania dorocznych „zawodów konkurencyjnych pracy“ o zdobycie palmy pierwszeństwa i nagrody.

Oddanie się całorocznej pracy fachowej z myślą wystąpienia z sukcesem w zawodach konkurencyjnych z nadzieją zdobycia nagrody, a potem stałego zatrudnienia, wzbudzić miała nanowo wśród młodzieży zamięłowanie i zainteresowanie do precyzyjnej i odpowiedzialnej pracy. Prócz kursów fachowych, odpowiadających ich uzdolnieniu, zorganizowano jeszcze dodatkowe szkolenia zawodowe, w których młodzież robotnicza płci obojga w ramach koleżeńskich zespołów, kształci się również i w innych gałęziach zawodowych, lecz tylko ogólnikowo. Te dodatkowe doksztalcające kursy fachowe, w ramach koleżeńskich zespołów, obejmują wszystkie gałęzie pracy fachowej.

Pierwsza „olimpiada pracy“, która odbywała się we wszystkich większych miastach i centrach przemysłowych Rzeszy, uwieńczona była rezultatami pomyslnymi. Do zawodów stanęło przeszło milion ochotników, młodych robotników i robotnic fachowych, wszystkich zawodów. Największy udział zawodników zauważyć się dał w branży metalowej, następnie w przemyśle drzewnym (meblarstwo) oraz w grafice i sztuce stosowanej. Piętnastu zawodników otrzymało nagrody (z każdej branży po jednym), które wręczył im osobiście Hitler w dniu święta robotniczego 1 maja podczas uroczystości na lotnisku w Tempelhofie.“

15. Skrzynki propozycji pracowników.

Wiele dodatnich cech posiada akcja skrzynek propozycji pracowników, którą stosuje się z wielkiem powodzeniem.

System ten opiera się na neutralnym aparacie oceny ulepszeń, wniosków i wynalazków pracowników, niezależnym

od jakichkolwiek wpływów ubocznych. Zapewnia on projektodawcom godziwą zapłatę i wynagrodzenie za ich wniośki.

Na czym właściwie polega wyższość tego systemu od pierwotnego w którym to zwracano się bezpośrednio do swego pracownika?

Organizacja skrzynek propozycji pracowników zgóry przewiduje, że do bezpośredniej oceny projektów wniosków i wynalazków pracowników wpływających do skrzynek, dopuszczeni są przedstawiciele nie tylko przemysłowców, lecz i pracowników zarówno warsztatowych jak i biurowych.

Delegaci pracowników mają decydujący wpływ na przebieg rozpatrzenia pomysłów i biorą udział w określeniu wysokości wynagrodzenia za pomysł

Skład komisji do rozpatrzenia i oceny propozycji pracowników jest rękojmią, że każdy pomysł czy wniosek lub wynalazek będzie poważnie i rzeczowo traktowany, niezależnie od złej lub dobrej woli poszczególnych osób.

Często wnioskodawca nie jest pewien, czy jego pomysł przedstawia rzeczywistą wartość i czy nadaje się do praktycznego zastosowania.

Pragnie przeto nie wymieniać swego nazwiska, nie pozabawiając się przytem owoców swego wysiłku.

Organizacja skrzynek propozycji pracowników idzie i w tym kierunku na rękę projektodawcom.

Uznaje bowiem również szyfry, co zezwala pracownikowi podać zamiast swego właściwego nazwiska jakąś urojoną cyfrę lub wyraz, która daje pracownikowi możność wylegitymowania się jako właściwy pomysłodawca.

Przy tym systemie i przy stosowaniu szyfru, pracownik składający swą propozycję do skrzynek, nie naraża się na

żadne przykrości. Ma natomiast możność, bez wymienienia swego nazwiska stanąć do zawodów o pieniężne wynagrodzenie.

Przy osobowym systemie, to znaczy gdy zwracamy się do naszego bezpośredniego zwierzchnika może się zdarzyć wypadek, że dobry pomysł zostaje przez niesumiennych osobników przejęty i przedstawiony jako swój własny.

Zbiorowa praca komisji do rozpatrzenia kwalifikowania i oceny propozycji pracowników wyklucza ewentualność okradzenia pracownika nie tylko z pomysłu lecz i z owoców, wynikających z zastosowania jego propozycji.

Przy osobistym składaniu propozycji pracownik obawia się zarzutu, że miesza się w nieswoje sprawy, co przy skrzynkach i związanej z nimi organizacją oceny, jest wykluczone.

Wszyscy pracownicy proszeni są wprost o współpracę i składanie swych spostrzeżeń do skrzynek.

Bezosobowość i absolutna neutralność organizacji skrzynek propozycji pracowników usuwa wszelkie wątpliwości i ujemne strony jakie posiada system zwracania się drogą t.z. służbową w sprawach wniosków pomysłów i wynalazków pracowników.

Ta droga powodzenia jest więc otwarta i czeka tylko na tych, którzy mają zamiar iść nią by spieniężyć swoje bogate doświadczenie zdobyte długoletnią pracą w przemyśle administracji lub handlu.

Każdy ma możność wykazać, że nie uległ ogólnej epidemii narzekania na złe czasy, lecz może i powinien twórcze swe myśli skierować ku złagodzenia przykrej sytuacji materialnej własnej i przedsiębiorstwa w którym pracuje.

Dla pomysłowych zdolnych pracowników nie było nigdy i nie będzie kryzysu, bezrobocia i redukcji płac, gdyż tacy są wszędzie i zawsze porządani i poszukiwani.

Czem większa depresja i stagnacja tem większa potrzeba reform, zmierzających do ograniczenia marnotrawstwa.

Niekoniecznie należy marzyć o wiekopomnych genialnych wynalazkach, wywołujących przewrót w całym przemyśle globu, lecz w pierwszym rzędzie winno się w granicach swego stanowiska pracy i otoczenia, wewnątrz swego zawodu, pomyśleć nad tem, czy, jak i co można uprościć, ulepszyć lub gdzie i co można zaoszczędzić.

Może to być drobnostka, gdyż rachunkowość przemysłowa nie uznaje rzeczy błahych i drobnych.

Skrzynki propozycji pracowników i komisja do rozpatrzenia kwalifikacji i oceny propozycji chętnie przyjmuje najskromniejsze pożyteczne uwagi.

Większość wydatków gospodarczych i kosztów ogólnych składa się bowiem z drobnych sum, które w wielkiej ilości pęcznieją do olbrzymów, przewyższających zwykle wielokrotnie wydatki czysto produkcyjne.

To daje każdemu duże pole do popisu i wykazania swych zdolności.

Zagadnienie właściwej organizacji skrzynek propozycji pracowników jest szczegółowo rozpatrywana w rozdziale IV pracy: Rola Personelu w usprawnianiu przedsiębiorstw. Rozdział IV wydrukowano jako osobną broszurkę. p.t. „Skrzynki propozycji pracowników“ Wydawnictwo Ligi Pracy Nr. 84.

16. Uwagi ogólne.

Każda akcja, zmierzająca do pobudzenia pomysłowości pracowników i do ścisłej współpracy personelu z kierownictwem powinna się opierać na:

1. Neutralnej organizacji oceny pomysłów pracowników.
 2. Podziale zysków, wynikających z zastosowania ulepszeń zgłoszonych przez personel.
 3. Życzliwości personelu w stosunku do kierownictwa, i kierownictwa w stosunku do personelu.
-

1. Wszelkie osoby, które w sposób celowy i świadomy
podjęły działania mające na celu wywołanie
stanu wojny, są odpowiedzialne za swoje czyny.
2. Wszelkie osoby, które w sposób celowy i świadomy
podjęły działania mające na celu wywołanie
stanu wojny, są odpowiedzialne za swoje czyny.
3. Wszelkie osoby, które w sposób celowy i świadomy
podjęły działania mające na celu wywołanie
stanu wojny, są odpowiedzialne za swoje czyny.
4. Wszelkie osoby, które w sposób celowy i świadomy
podjęły działania mające na celu wywołanie
stanu wojny, są odpowiedzialne za swoje czyny.
5. Wszelkie osoby, które w sposób celowy i świadomy
podjęły działania mające na celu wywołanie
stanu wojny, są odpowiedzialne za swoje czyny.

6. Wszelkie osoby, które w sposób celowy i świadomy
podjęły działania mające na celu wywołanie
stanu wojny, są odpowiedzialne za swoje czyny.
7. Wszelkie osoby, które w sposób celowy i świadomy
podjęły działania mające na celu wywołanie
stanu wojny, są odpowiedzialne za swoje czyny.
8. Wszelkie osoby, które w sposób celowy i świadomy
podjęły działania mające na celu wywołanie
stanu wojny, są odpowiedzialne za swoje czyny.
9. Wszelkie osoby, które w sposób celowy i świadomy
podjęły działania mające na celu wywołanie
stanu wojny, są odpowiedzialne za swoje czyny.
10. Wszelkie osoby, które w sposób celowy i świadomy
podjęły działania mające na celu wywołanie
stanu wojny, są odpowiedzialne za swoje czyny.

11. Wszelkie osoby, które w sposób celowy i świadomy
podjęły działania mające na celu wywołanie
stanu wojny, są odpowiedzialne za swoje czyny.
12. Wszelkie osoby, które w sposób celowy i świadomy
podjęły działania mające na celu wywołanie
stanu wojny, są odpowiedzialne za swoje czyny.
13. Wszelkie osoby, które w sposób celowy i świadomy
podjęły działania mające na celu wywołanie
stanu wojny, są odpowiedzialne za swoje czyny.
14. Wszelkie osoby, które w sposób celowy i świadomy
podjęły działania mające na celu wywołanie
stanu wojny, są odpowiedzialne za swoje czyny.
15. Wszelkie osoby, które w sposób celowy i świadomy
podjęły działania mające na celu wywołanie
stanu wojny, są odpowiedzialne za swoje czyny.

IV.

SKRZYNKI PROPOZYCJI PRACOWNIKÓW

ROZDZIAŁ TEN WYDANO
JAKO OSOBNĄ BROSZURKĘ

p. t.

SKRZYNKI PROPOZYCJI
PRACOWNIKÓW

WYDAWNICTWO
„LIGI PRACY” Nr 84.

CENA 2.40 GR.

Przywódca robotników amerykańskich William Green dowodzi że:

„Pracodawca, cieszący się powodzeniem zachęca i prowadzi swoich pracowników w ten sposób, aby chętnie i nieprzymuszenie dali z siebie najlepsze wysiłki.

Jeden z najsukuteeczniejszych „sposobów“ stanowi organizacja skrzynek propozycji pracowników.

Z organizacją skrzynek propozycji pracowników wiąże się cały szereg kwestji, gdyż akcja ta, która na pierwszy rzut oka wydaje się zagadnieniem prostem, wymaga należytego zrozumienia, właściwego przygotowania, prawidłowego przeprowadzenia i stałej rzeczowej opieki.

1. Wątpliwości personelu.

Nasuwa się pytanie, dlaczego nie zastosować pozornie prostszej i krótszej drogi jaką jest bezpośredni kontakt z najbliższym zwierzchnikiem. Można by przecież upoważnić nadzór personelu do przyjmowania wszelkich wniosków, propozycji, projektów i wynalazków pracowników.

Czy jednak tą drogą osiągniemy efekt porządzany, wątpimy. Do wywodów naszych w innych rozdziałach*) dodamy raz jeszcze w streszczeniu przyczyny, które utrudniają, a

*) Rola personelu w usprawnieniu przedsiębiorstw. Wydawnictwo Ligi Pracy Nr. 69.

nawet często uniemożliwiają czerpania z bogatego źródła praktyki i doświadczenia pracowników.

Wymieniamy kilka ważniejszych, a więc:

1. obawa przed zarzutem mieszania się w nieswoje sprawy.
2. obawa przed ośmieszeniem się,
3. obawa przed krytyką,
4. trudności jasnego sformułowania wniosków na piśmie,
5. niepewność siebie,
6. brak odwagi „cywilnej”.

Podkreślić należy, że sposób traktowania personelu pracowniczego przez sfery kierownicze w wielu wypadkach wyklucza akcję zbierania propozycji przez bezpośrednich zwierzchników.

Na przeszkodzie stał tu także system administracji zakładów przemysłowych, który uniedostępniał robotnikom i niższym funkcjonariuszom udział w korzyściach, jakie przynosił zakładowi ich pomysł.

Dziś nowoczesnie zorganizowane zakłady pracy zerwały z tą metodą.

Nie ulega już najmniejszej wątpliwości, że długoletnie doświadczenie licznej rzeszy pracowniczej jest bardzo cenne i korzystne dla całości pracy i jej wydajności. To też postanowiono sięgnąć do bogatego źródła ulepszeń, które tkwi właśnie w spostrzeżeniach doświadczonego pracownika.

2. Walory skrzynek propozycji.

Neutralna z natury swej rzecz skrzynka propozycji wykluca w zarodku zarzuty wszelkie, jakie mogą dotyczyć się krótkowzroczności zwierzchnika, który chęć ograniczenia marnotrawstwa przez pracownika nieraz uważał za mieszanie się nie w swoje sprawy.

Wyraźną bowiem cechą skrzynek propozycji jest ich bezosobowość.

Skrzynka propozycji wyklucza również drażliwy moment obawy przed ciętymi nieraz uwagami majstrów, lub innych zwierzchników.

W naszych warunkach zdarza się też często, iż pracownicy nie są tak biegli w piśmie, aby mogli w *literackiej* formie osobiście wręczać swe propozycje i uwagi kierownictwu. I znowu skrzynka propozycji usuwa tu jeszcze jedną przeszkodę, jaką jest wspomniany fałszywy zresztą wstyd.

Ma nieraz robotnik trafny pomysł. Chciałby się niem pochwalić, zarobić trochę, aby poprawić swój byt, chciałby zwrócić uwagę kierownictwa na swoje zdolności.

Nie chce jednak, a często i nie może zwracać się w tej sprawie do kolegów lub współtowarzyszy pracy, gdyż znowu w grę tu wchodzi kpiny zazdrosnych lub lekkomyślnych. Kto zna bliżej życie warsztatowe i biurowe, ten dośkładnie zdaje sobie sprawę z tego, co to znaczy być przedmiotem drwin kolegów swego oddziału. Pracownik nasz, który jest podejrzliwy i niedowierza otoczeniu, obawia się często, by ci, do których się zwraca, nie przywłaszczyli sobie jego pomysłu i nie ciągnęli z tego zysku. Fakty takie miały już niejednokrotnie miejsce.

Owa podejrzliwość pracownika, wynikająca z przykrych a przeważnie drobnych incydentów, które często zbyt często się wyolbrzymia, stanowi niemałą przeszkodę w bezpośrednim zwróceniu się do swych zwierzchników w sprawach ulepszeń.

Niemałą rolę odgrywają tu, także momenty polityczne i klasowe. Pod wpływem nieuczciwych agitatorów wywrotowych partyj i niektórych ugrupowań politycznych o charakterze umiarkowanym — pracownik widzi w każdym poczynaniu pracodawcy nieszczerze zamiary, nowy system wyżysku, nowy sposób ujarzmienia pracownika.

Jednakże chęć zarobku sprzyja idei współpracy. Obawy znikają, szczególnie wówczas, gdy pracownik może wypróbować „system powodzenia” *bezimiennie*, nie narażając się osobiście z przyczyn wyżej omawianych.

Wtedy to niejedyn z pracowników próbuje spieniężyć swe doświadczenie i wrzuca do skrzynki swą propozycję.

Najtrudniej jest tu przełamać pierwsze lody, uczynić wyłom w zwartym murze uprzedzeń, spopularyzować akcję współpracy w walce z marnotrawstwem.

Akcję tę należy więc podjąć po uprzednim należytem przygotowaniu. Kwestję skrzynek trzeba od samego początku postawić na odpowiednim i właściwym poziomie, oraz wykorzystać wszystkie możliwości i argumenty, sprzyjające wprowadzeniu tego rodzaju akcji.

Z kolei wypadnie omówić szczegóły organizacji skrzynek propozycji pracowników.

3. Skrzynki.

Nasuwa się tu pierwsze pytanie, mianowicie, czy ustalone są wzory samych skrzynek? Specjalny typ tych skrzynek dotychczas się nie ustalił. Spotykamy w praktyce skrzynki drewniane, formatu 40X40X15 cm.

Jednakże lepiej byłoby stosować skrzynki metalowe np. blaszane z pochylonym daszkiem i otworem do wkładania propozycji o wymiarze 5X20 cm, umieszczone na dostępnym miejscu. Przytem należy zwrócić szczególną uwagę na to, aby konstrukcja otworu uniemożliwiała wybieranie listów przez ręce do tego niepowołane.

O ile natomiast zapadnie decyzja stosowania specjalnych wzorów dla formułowania propozycji, to wtedy należy o bok skrzynki zawiesić wzory z przepisami formularzami.

Kolor skrzynek jest obojętny.

4. Rozmieszczenie skrzynek i ilość.

Wylania się teraz następna kwestja: jak należy rozmieścić skrzynki w zakładzie? Kwestja ta już jest rozwiązana. Ustaliło się tu jednomyślne zdanie, iż zawsze i wszędzie należy umieszczać w miejscu nierzucającem się w oczy. Naturalnie dostęp do skrzynki musi być łatwy i wygodny.

Pod żadnym pozorem nie można umieszczać skrzynek na miejscu widocznem, będącem pod obserwacją personelu. Mogłoby to sparaliżować całą akcję. W tym wypadku pracownik, szczególnie warsztatowy, byłby skrępowany i nie mógłby swobodnie wrzucić swego wniosku. Taka demonstracja naraziłaby go na intrygi.

Równałoby się to rezygnacji pracownika ze współdziałania w usuwaniu marnotrawstwa w danym zakładzie.

O ile chodzi o kwestję ilości skrzynek, to przyjął się tu zwyczaj umieszczania przynajmniej po dwie skrzynki w każdym zakładzie.

Jednakże zależnie od rozplanowania poszczególnych oddziałów i warsztatów należy stosować taką ilość skrzynek propozycyj, jaką podyktuje kwestja łatwego dostępu dla wszystkich pracowników.

Rozmieszczenie winno być tak zorganizowane, aby unikać przechodzenia przez cudze oddziały, co zwykle i słusznie bywa zabraniane.

Łatwy dostęp do skrzynek, dyskretne miejsce i dostateczna ich ilość są czynnikami, sprzyjającymi akcji.

5. Rozpatrywanie wniosków.

Obecnie ustalimy w jakich okolicznościach powinno się odbywać rozpatrywanie wniosków i ich ocena.

Należy ile możności unikać w tej akcji bezpośrednich zwierzchników projektodawców t.j. wykluczyć metody t. zw. drogi służbowej.

Ta droga bowiem zawsze zawodzi i jest przyczyną zdyskredytowania samej idei skrzynek, gdyż mija się z zasadą stworzenia niezależnego aparatu oceny pomysłów i projektów.

Najwłaściwszym i jedynie racjonalnym sposobem rozwiązania tego zagadnienia jest powołanie specjalnej komisji, która miałaby za zadanie kwalifikowanie i ocenę wniosków.

6. Komisja kwalifikująca propozycje.

Komisja taka całkowicie odpowiada koncepcji skrzynek propozycji i nadaje jej piętno neutralności.

Kto wchodzi w skład takiej komisji? Odpowiedź brzmi:

1. przedstawiciele pracowników biurowych,
2. przedstawiciele pracowników warsztatowych,
3. przedstawiciele zarządu,

Wskazaniem jest również wyznaczenie przez zarząd przewodniczącego i sekretarza, aby zapewnić komisji siły fachowe, które posiadają dostateczne wiadomości i zdolności.

Tylko w takich warunkach, powstała komisja może zapewnić należyte przeprowadzenie akcji rozpatrzenia i oceny projektów.

Wspomniane wyznaczenie wykluczy powołanie na te stanowiska ludzi drogą wyborów, którzy aczkolwiek mogą posiadać dobrą wolę i szczere chęci, to jednak czasami mogą być niekompetentni i mało wyrobieni.

7. Przewodniczący i sekretarz,

Ponieważ projektodawcy, jak to później zobaczymy, mają prawo do zachowania tajemnicy ich nazwisk — osoby przewodniczącego i sekretarza muszą posiadać powszechne zaufanie. Od nich bowiem zależy normalny przebieg prac.

komisji. Obsadzenie tych funkcji przez wybory nie leży w interesie samej akcji skrzynek propozycji pracowników.

Mianowanie zaś przez dyrekcję, przewodniczącego i sekretarza komisji daje większą gwarancję, że incognito projektodawców będzie zachowane.

Pozatem dużą rolę odgrywa tu ciągłość pracy i regularność posiedzeń, prawidłowe prowadzenie biurowości i poważne traktowanie prac w komisji.

To wszystko stanie się możliwem, gdy przewodniczącym i sekretarzem komisji będą ludzie wyznaczeni przez zarząd zakładu i przed nim odpowiedzialni.

Naturalnie kwalifikacje przewodniczącego komisji jak i jej sekretarza winny być bardzo wysokie zarówno pod kątem widzenia znajomości warunków produkcji zakładu, jak i pod kątem widzenia etyki obywatelskiej.

8. Jak powstaje komisja kwalifikacyjna.

Pozostaje jeszcze do rozpatrzenia kwestja, jaką drogą mają być powołani pozostali członkowie komisji do rozpatrzenia kwalifikowania wspomnianych projektów?

W wielu wypadkach zarządy zakładów ułatwiają sobie sprawę tą w ten sposób, iż sięgają po t. zw. stałych delegatów, wybranych na skutek zaufania załogi.

Sposób ten nie jest właściwy.

W naszych warunkach zdarza się często, iż delegaci ci inaczej pojmują swe zadanie, niż analogiczni przedstawiciele w zakładach pracy na zachodzie. Grają tu często rolę wpływy związków zawodowych i ugrupowań politycznych.

Krępuje to czasem ich swobodę wypowiedzenia własnego zdania i obrony wspólnych interesów. Należy zatem unikać przeniesienia tej koncepcji na teren organizacji skrzynek propozycji.

Wskazaniem jest zatem, aby delegaci do omawianej komisji byli powołani drogą specjalnych wyborów. Pozwoli to jednocześnie na wysondowanie opinii pracowników.

Sposób ten ma jeszcze i tę zaletę, iż zapewnia idei skrzynek pewien rozgłos i daje jej właściwy podkład gry w otwarte karty.

Obecność przedstawicieli personelu w komisji jest bardzo ważnym atutem przy odpieraniu ewentualnych zarzutów, że pracownicy nie mają wpływu na sprawiedliwą ocenę wartości propozycji, złożonych do skrzynek.

9. Wybory komisji kwalifikacyjnej.

Pozostaje dalej do omówienia kwestja, kto powinien przeprowadzić wybory przedstawicieli personelu i czuwać nad czystością tych wyborów.

Sprawą tą winni zająć się przewodniczący i sekretarz komisji, którzy są wyznaczeni na to stanowisko przez dyrekcję. Akcję wspomnianą możnaby przeprowadzić przy pomocy biura personalnego i ewentualnie już urzędujących delegatów.

Pożądanem jest rozmieszczenie jeszcze przed wyborami skrzynek propozycji i posilkowanie się nimi do zbierania głosów, gdyż wtedy ogół pracowników zapozna się z istnieniem tych skrzynek i miejscem ich umieszczenia. Równocześnie z ogłoszeniem wyborów należy przystąpić do spopularyzowania samej akcji współpracy i pobudzenia pomysłowości pracowników.

10. Ilość komisji.

Gdy dane przedsiębiorstwo posiada kilka fabryk lokalnie niezwiązanych ze sobą, wówczas każda fabryka winna mieć swoją komisję do rozpatrzenia i oceny propozycji. Wyniki prac tych lokalnych komisji nie byłyby ostateczne i podlegałyby ponownemu rozpatrzeniu przez centralną komisję.

Centralną zaś komisję należy powołać z pośród członków lokalnych komisji fabrycznych. System taki daje gwarancję jednolitości prac i zapobiega faworyzowaniu jednej lub drugiej fabryki.

11. Wyznaczanie nagród a wynalazki.

Niezmiernie ważną jest kwestja, jak określać wytyczną dla oznaczenia wartości propozycji i wysokości nagrody.

a) Wynalazki.

Wynalazki w ścisłym tego słowa znaczeniu nie mogą być traktowane narówni ze zwykłymi propozycjami. Należy je oceniać indywidualnie. Gdyby zaszedł wypadek, że wśród zgłoszonych propozycji pracowników znajduje się np. nowy typ silnika spalinowego lub inny genialny wynalazek, przedstawiający wielką wartość, to nakazem sprawiedliwości jest zabezpieczenie wynalazcy jego praw.

O ile eksploatacja wynalazku odbyłaby się w danym zakładzie, to wówczas pracownik-wynalazca powinien otrzymać wynagrodzenie, odpowiadające faktycznej wartości wynalazku.

Naogół jednak po skrzynkach nie należy spodziewać się epokowych wynalazków. Raczej można oczekiwać praktycznych rad, opartych na długoletniem doświadczeniu ludzi pracy,

b) Wysokość wynagrodzenia.

Wysokość wynagrodzenia za propozycje, zastosowanie których przynosi zakładowi korzyści, waha się w granicach od 3% do 15% zaoszczędzonej sumy.

O ile ulepszenie, zaproponowane przez pracownika, ma widoki na stałe zastosowanie, to wówczas jednorazowa nagroda powinna być wypłacona w wysokości oszczędności, osiągniętych w ciągu jednego roku.

Gdy zaś zastosowana jest propozycja tylko do jednego zamówienia, wówczas wysokość nagrody zależną jest od sumy oszczędności, jaka została osiągnięta przy tymże zamówieniu.

Stopy procentowe poniżej 3% nie powinny mieć zastosowania.

c) Propozycje specjalne.

Jeżeli propozycja nie daje bezpośrednich zysków, lecz zasługuje jedynie na uwagę — również należy wynagrodzić projektodawcę. Tyczy się to głównie tych propozycji, które zmierzają do ograniczenia ilości nieszczęśliwych wypadków.

d) Czy dawać własne wyroby.

Zachodzi teraz pytanie, czy można wyznaczać nagrody w formie własnych wyrobów? W zasadzie nie, gdyż pracownik woli pieniądze. Wydawanie nagród, składających się z fabrykatów wytwórni, w której pracuje projektodawca, jest dopuszczalne tylko przy specjalnych konkursach.

Naogół jednak pożądanem jest stosowanie metody nagród pieniężnych.

Koniecznem jest również ustalenie pewnych, ściśle określonych norm w granicach 3—15%, jako wytycznych dla

komisji. Godnem polecenia natomiast jest pozostanie przy jednej cyfrze, jak np. 10% osiągniętych oszczędności na danem zamówieniu lub w ciągu jednego roku.

Raz ustalonego procentu nie trzeba zmieniać pod żadnym pozorem.

12. Czy wynagradzać szefów za pomysły.

W związku z tem nasuwa się jeszcze jedno pytanie, czy pracownikowi, który z tytułu zajmowanego stanowiska powinien czuwać nad usprawnieniem pracy, należy się za takie pomysły nagroda?

W tym wypadku komisja nie powinna zajmować się osobą projektodawcy, lecz istotą samego projektu. Osoba projektodawcy i jego funkcja jest dla komisji obojętną. Ocena, czy projekt pracownika należy uważać za czynność służbową, za którą otrzymuje normalne wynagrodzenie, leży w kompetencji dyirekcji lub zarządu.

13. Kto decyduje o nagrodzie.

A teraz, kto decyduje o wypłacie proponowanej nagrody? Komisja jest instytucją opiniodawczą, proponuje tylko wysokość wynagrodzenia. Decyzja w tej sprawie należy do zarządu lub dyirekcji zakładu.

Kierownictwo zakładów przemysłowych spoczywa zwykle w rękach doświadczonych i zdolnych sił fachowych.

Długoletnia praca na kierowniczych stanowiskach wyrabia zwykle bardzo czuły i subtelny zmysł krytyczny i praktyczny, który pozwala na właściwą ocenę realnej wartości pomysłów pracowniczych.

Dyrekcja względnie zarząd zakładów ma prawo zmniejszyć wysokość wynagrodzenia za wynalazek lub propozycję. Jednakże, o ile komisja funkcjonuje i pracuje prawidłowo, nie zdarzają się wypadki rozbieżności zdań dyrektora i komisji. Ewentualne obniżenie nigdy nie powinno mieć miejsca bez uzasadnionych motywów. Wskazaniem jest natomiast podwyższenie wynagrodzenia ze strony dyrektora.

Sumienny bowiem zarząd zakładu w każdym wypadku wnika w szczegóły samej propozycji i kalkulacji rentowności pomysłu.

14. Kto doręcza nagrody.

Trzeba również ściśle ustalić, kto wypłaca nagrody za propozycje? Winno to wykonywać wyłącznie prezydum komisji. Majstrowie i bezpośredni przełożeni pracownika nie powinni się tem zajmować.

15. Czy i jak ogłaszać wyniki, nagrody.

Aktualną jest również kwestja, czy wogóle i jak ogłaszać wyniki pracy komisji kwalifikacyjnej?

Ogłoszenie nagrodzonych pomysłów winno nastąpić w takiej formie, aby dotarło do wiadomości całej załogi. Nie należy przytem stosować osobnych tablic ogłoszeniowych, wyłącznie na ten cel przeznaczonych.

Wskazaniem jest natomiast posługiwać się w takich wypadkach istniejącymi już w fabryce sposobami ogłaszania, czyli istniejącymi tablicami ogłoszeniowymi.

O ile na terenie zakładu istnieje własny organ czyli gazeta fabryczna, to wówczas należy tam ogłosić wyniki, nie pomijając przytem zawiadomienia zapomocą plakatów.

Jeżeli propozycja nie dotyczy tajemnic zakładu, należy ogłosić szczegóły każdego pomysłu, sumaryczne natomiast wyniki akcji skrzynek propozycji należy ogłaszać raz na kwartał. Ma to na celu ponowne zwrócenie uwagi pracowników na samą akcję i na fakt, że wielu pracowników osiąga pokaźne sumy z racji istnienia instytucji skrzynek propozycji.

Nie trzeba dodawać, że tego rodzaju metoda jest bodźcem do dalszych i nowych wysiłków na tem polu.

Projektodawca decyduje o tem, czy wymieniać jego nazwisko, lub też czy zachowa swoje inkognito.

16. O kalkulacji rentowności ulepszeń.

Mówiliśmy uprzednio, iż podstawą określenia wysokości wynagrodzenia za zastosowany pomysł stanowi kalkulacja rentowności tego pomysłu. W związku z tem powstaje słuszne pytanie, kto ma sporządzać sam akt kalkulacji rentowności pomysłu. Łatwo zbyć to zagadnienie ogólnikową i trafną odpowiedzią, że analogicznie do każdego obliczenia rentowności akt taki winien sporządzać pracownik fachowy i kompetentny.

Dlatego też kładliśmy poprzednio nacisk na wysokie kwalifikacje zarówno przewodniczącego komisji, jak i jej sekretarza. Te fachowe siły, wskazane przez dyrekcję zakładu, dają gwarancję solidnego sporządzenia kalkulacji rentowności pomysłu pracownika.

Komisja w tych kwestjach może zwracać się także o opinię i o potrzebne dane do biura kalkulacji.

I jeszcze pytanie: jaką metodą obliczać rentowność pomysłu pracownika? Naogół przyjmuje się metody obliczenia, stosowane w danym zakładzie. Lecz wypadnie tu za-

stanowić się, czy przy tem obliczeniu uwzględniać koszty ogólne, czy też wyłącznie zysk, czyli oszczędności na robociznie i na samym materiale.

Zagranicą przyjęła się w takich wypadkach prawidłowa kalkulacja, mianowicie przy wyznaczaniu wysokości wynagrodzenia brane są pod uwagę także koszty ogólne.

17. Czy wynagradzać komisje za prace.

Pracę komisji do rozpatrywania, kwalifikowania i oceny wniosków wymagają przy dużej ruchliwości również wielkiego nakładu czasu.

Członkowie komisji często zajęci są poza godzinami normalnego urzędowania. Należy więc i tu rozstrzygnąć, czy członkowie komisji za tę pracę otrzymują specjalne wynagrodzenie. Niesłusznem jest wymaganie od wybranych przez głosowanie delegatów, by bezinteresownie poświęcili swój czas na pracę w komisjach. Winni za to pobierać osobne wynagrodzenie, jak za godziny nadliczbowe.

18. Kto zbiera propozycje.

Wyjmowanie wpływających propozycji ze skrzynek winno odbywać się regularnie, co pewien ściśle określony czas, który niekoniecznie musi być ogłaszany.

Powszechnie przyjęto tu odstępy jednogodzinowe. Czynność tę wykonywuje sekretarz komisji lub jej zaufany członek.

19. Jak składać propozycje.

Dalej wysuwa się na czoło kwestja formy składania samych propozycji.

W zasadzie odróżniamy tu trzy sposoby: 1) zapomocą formularzy, tyjących się określonego zadania, 2) formularzy ogólnych, i 3) bez formularzy.

Przy posilkowaniu się skrzynkami, jako stałym urządzeniem, stosowanie specjalnych formularzy nie jest koniecznem. Natomiast przy rozpisywaniu konkursu na określone tematy formularze do opisanja propozycji są wskazane. Wzór taki znacznie ułatwia pracę komisji.

Jedna z amerykańskich wytwórni stosuje osobne formularze dla wniesienia propozycji. Każdy pracownik otrzymuje tam druczek podwójny numerowany. Wzór ten składa się z dwóch równych części. Wkładając między nie kalkę, można otrzymać kopję oryginału wniosku, który wrzuca się do skrzynki. Kopja pozostaje u projektodawcy. Służy ona za legitymację przy wszystkich dalszych czynnościach, związanych ze złożoną propozycją.

U nas jednak sposób ten nie nadaje się do praktycznego zastosowania, gdyż wymaga posługiwania się kalką, lub podwójnego pisania treści propozycji.

Praktykowany jest jedynie formularzyk, który obejmuje dane ogólne, a sam opis propozycji składa się jako załącznik.

Z powodzeniem jednak można obyć się bez wszelkiego rodzaju formularzy.

Wzór takiego wniosku podajemy.¹⁾ O ile zdecydujemy się na osobny formularz do wnoszenia wniosków, wówczas wskazaniem jest dawanie co drugi miesiąc przy wypłacie każdemu pracownikowi po jednym formularzu, aby dostateczna ich ilość była w obiegu.

Wreszcie przy samych skrzynkach umieszczamy bloczki z temi formularzami.

20. O co głównie chodzi.

Pozostała jeszcze do omówienia techniczna strona zagadnienia, a mianowicie, jak przystąpić do zorganizowania samej akcji skrzynek propozycji pracowników.

W tym wypadku zgodnie z ideologią samej akcji trzeba zawsze i wszędzie mieć na uwadze to, iż skrzynki propozycji pracowników i związana z nimi organizacja, polegająca na neutralnej, uczciwej i niezależnej ocenie wniosku pracownika — mają za zadanie zwalczanie marnotrawstwa w przemyśle. Głównie bowiem chodzi o to, aby zachować warsztaty pracy, aby uniknąć groźby redukcji pracowników i płac.

Nie są to puste frazesy, lecz kardynalne prawdy życiowe, o których trzeba dobrze pamiętać. Im wcześniej obie zainteresowane strony, t. j. kapitał i praca, zejdą się na tej platformie, tem prędzej i lepiej szarmonizuje się współpraca.

21. Plan akcji.

Z chwilą, kiedy zarząd zakładu decyduje się na prowadzenie akcji walki z marnotrawstwem za pośrednictwem wspomnianych skrzynek, trzeba opracować szczególny plan działania. Plan ten należy realizować punkt za punktem.

¹⁾ Wzór na str. 121.

lorami pożądanymi powinna być popularność kandydata, oparta na zręczności, sprawiedliwości, bezstronności i życzliwości.

Sekretarz komisji może być urzędnikiem administracji zakładu, który wyróżnia się pracowitością, sumiennością i głębokością umysłu. Od niego bowiem zależy sprężystość administracji skrzynek.

Ponieważ wybór i obsadzenie tych dwóch najpoważniejszych funkcji w przyszłej komisji zależy od decyzji zarządu, który z tego tytułu wybiera ludzi zaufanych — przeto dalszemi punktami programu zaprowadzenia skrzynek zajmują się z polecenia dyrekcji ci dwaj urzędnicy (przewodniczący i sekretarz komisji).

23. Zarząd zakładu.

Oczywiście — przedstawiciele zakładu w osobach członków jego zarządu winni sami zapoznać się z organizacją skrzynek propozycji pracowników.

Samo bowiem mianowanie przewodniczącego i sekretarza nie rozwiązuje całości tego, tak bardzo poważnego i tak pożytecznego dla zakładu zagadnienia.

Praktycznie będzie, gdy jak zarząd, dyrekcja, tak i członkowie kandydaci do tej komisji zapoznają się z niniejszą pracą.

Przestudjowanie kwestji zwalczania marnotrawstwa na pewno się wszystkim im opłaci.

24. Program działania.

Wracajmy jednak do ustalenia programu postępowania przy sprowadzeniu skrzynek propozycji. Obecnie będzie mowa, o programie i kolejności jego punktów.

A więc:

1. Ustalenie siedziby komisji.
2. Ustalenie biurowości komisji.
3. Ustalenie regulaminu wyborów członków komisji.
4. Ustalenie warunków przyjmowania i kwalifikowania propozycji.
5. Ustalenie wzorów propagandy.
6. Rozpoczęcie propagandy.
7. Wybory.
8. Powołanie komisji.
9. Rozpoczęcie akcji propozycji.
10. Ożywienie akcji.
11. Bieżące prace.

25. Siedziba komisji kwalifikacyjnej.

Punkt 1 należy uzupełnić wyjaśnieniem, że postawienie go w programie i na pierwszym miejscu nie jest zbyt konieczne. Doświadczenie bowiem uczy nas, że nawet niepozornych drobiazgów nie trzeba lekceważyć.

Niedopuszczalną lekkomyślnością jest urzędowanie t. zw. domowym sposobem. Zdarzają się wypadki, że przewodniczący lub sekretarz przyjmują interesantów w sprawie złożonych propozycji tak sobie podczas normalnego urzędowania, co nie jest właściwe.

Należy określić godziny urzędowania i przeznaczyć na ten cel, najskromniejszy chociażby pokój, który w godzinach urzędowania komisji byłby przeznaczony wyłącznie do jej użytku. Nadają się na to gabinety, którzy mają bezpośrednią styczność z warsztatem.

Sekretarz powinien ponadto posiadać osobne biurko z listkami szufladami, w których przechowuje akta komisji.

26. Biurowość komisji.

Biurowość komisji należy ściśle określić. Zasadą jest, iż dla każdego wpływającego wniosku trzeba sprządzić oddzielny akt. Niekoniecznym jest używanie drogich segregatorów. Wystarczą obwoluty o wzorze, przedstawionym na str. 126 i 127.

Tak samo jest ze sposobem prowadzenia akt. Nie powinno się pozostawiać go na łasce losu i dobrej woli sekretarza. Musi i tu panować porządek. Wszystkie wpływające wnioski trzeba kolejno numerować. Te same numery winny posiadać odpowiednie akta.

Zaletę tych obwolut, przygotowanych do potrzeb urzędowania komisji, jest łatwe orjentowanie się z przebiegu oceny propozycji z napisów, umieszczonych na obwolucie (teczce).

Trzeba od samego początku przestrzegać, aby sekretarz sumiennie wypełniał wszystkie rubryki teczek, gdyż tylko wówczas spełnia ona swe zadanie.

Jeżeli zdarzy się, że w jednym wniosku robotnika jest naraz kilka propozycji, które tyczą się różnych gałęzi produkcji, wtedy trzeba sporządzić jeden akt o tylu kolejnych numerach, ile dany wniosek posiada propozycji.

27. Dziennik komisji.

Wskazaniem jest prowadzenie dziennika korespondencyjnego według przyjętych wzorów. Numeracja korespondencji jest niezależna od numeracji propozycji. Jednakże na każdej akcji, jak i w dzienniku odnotowujemy jednocześnie i numer korespondencyjny i numer kolejny propozycji. Np. 121—35/612 oznacza, że dany list nosi numer 121 z 1935 roku i tyczy się propozycji numeru 612.

O ile komisja prowadzi dziennik, to należy jedną kopję korespondencji przeznaczyć do obwoluty, czyli do aktu danej sprawy, druga zaś — do teczki ogólnej.

Wśród obwolut należy zaprowadzić akt ogólny, obejmujący sprawy, które nie tyczą się wyłącznie propozycji.

Do nich należą:

- a) zaproszenia na posiedzenia,
- b) korespondencja z dyrekcją,
- c) protokoły posiedzeń,
- d) korespondencja wewnętrzna z zarządem zakładu,
- e) korespondencja zewnętrzna komisji.

Pozatem szereg innych, których potrzeba wyłoni się w miarę organizowania względnie prowadzenia akcji skrzynek propozycji.

28. O wyborach.

Ścisłe określenie warunków, w których mają się odbyć wybory przedstawicieli pracowników w komisji, jest konieczne, aby odrazu zapobiec ewentualnym reklamacjom. Wybory otwarte, oparte na znany regulamin, uchronią nas od zarzutu stronnictwa.

Tego rodzaju regulamin, oczywiście wzorcowy regulamin, może ulec pewnym zmianom, zależnie od lokalnych warunków. Jednak zmian naogół będzie mało.

Kwestję czy można się obejść bez wyborów komisji, omówimy w końcu niniejszego rozdziału.

29. Regulamin wyborów.

Jak z przedstawionego wzoru wynika¹⁾, regulamin wyborczy obejmuje wszystkie sprawy, związane z wyborami.

§1 określa, kto ma prawo wyborcze. Zastanawiano się także nad zagadnieniem, czy należy dopuścić młodocianych

1) Wzór regulaminu wyborów na str. 131.

KOMISJA DO ROZPATRZENIA, KWALIFIKOWANIA I OCENY
PROPOZYCJI PRACOWNIKÓW.

A K T
P R O P O Z Y C J I

Nr Nr

Propozycja:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Wpłynęło do skrzynki Nr dnia / 193 r.

Wniesiono

na posiedzenie dnia / 193 r. i polecono opracować

członkowi Komisji p.

zreferować na posiedzeniu dnia / 193 r.

Kalkulację rentowności wykona p.

przedstawi dnia / 193 r.

Nazwisko — Szyfr projektodawcy: Mk. Nr.

Obwoluta aktu propozycji.

Strona tytułowa.

Propozycja / nie nadaje się do zastosowania zgodnie z uchwałą Komisji z dnia / 193.... r.

.....
(podpis przewodn.)

Oszczędności

wynikające z zastosowania propozycji, ocenia się na podstawie kalkulacji rentowności, sporządzonej przez p.
i zatwierdzony w dniu / 193.... r. przez Komisję
na sumę zł.

.....
rocznie, przy zamówieniu Nr. lub inne bliższe określenia.

K o m i s j a

do rozpatrzenia, kwalifikowania i oceny propozycji pracowników postanawia zaproponować wynagrodzenie wysokości % osiągniętych oszczędności, czyli zł.
uchwałą z dnia / 193.... r.
..... podpis przewodn.

.....
podpisy dwóch członków Komisji

Zarząd wyznacza zł. na wynagrodzenie projektodawcy

.....
przewodniczący dnia / 193.... r. za Zarząd

Wysokość nagrody i treść propozycji ogłoszono w Komunikacie Komisji z dnia / 193.... r.

Projektodawca prac.

Nr. Mki z oddziału otrzymał / 193.... r. nagrodę.

.....
sekretarz

Obwoluta aktu propozycji
Strona zewnętrzna.

do głosu. Odpowiedź wypadła odmownie, wobec tego w wyborach do wspomnianej komisji młodociani nie biorą udziału.

Kto jest młodocianym, określa nasze ustawodawstwo społeczne.

§ 2 określa, ile głosów ma każdy pracownik, uprawniony do głosowania. Zwykle po jednym, na każde stanowisko delgata.

Stanowisko i rodzaj zatrudnienia nie może wpływać na prawo głosowania.

§ 3 ustala cel wyborów, który mówi, że dany zakład przystępuje do wyborów przedstawicieli personelu do Komisji, która ma za zadanie rozpatrzenie, kwalifikowanie i ocenę propozycji pracowników.

§ 4 podaje do wiadomości, w jaki sposób wypowiedzieć swe zdanie co do osoby kandydata. W tym celu trzeba ustalić specjalne kartki do głosowania. Wzór ich widzimy na str. 129.

Poleca się stosować podobne kartki, pociąga to bowiem za sobą stosunkowo mały wydatek i znacznie ułatwia pracę.

Uwaga, zamieszczona na odwrotnej stronie, nie przeszkadza. Raczej wpływa dodatnio na samą akcję wyborów. § 4 wspomina także, jaką drogą można otrzymać wspomniane kartki.

§ 5 mówi o przeznaczeniu wszystkich rodzajów kartek. Kolorowe kartki należy przeznaczyć dla pracowników warsztatowych, białe — dla biurowych, dlatego że dłonie robotników nie zawsze mogą być czyste.

Wzór kart do głosowania.

Proponuje na członków

Komisji do rozpatrzenia, kwalifikowania i oceny propozycji pracowników

1)

z wydziału Marka Nr

2)

z wydziału Marka Nr

UWAGA

Uczciwie bronić twych interesów w Komisji będzie tylko:

- 1) **pracownik nieskazitelny**, gdyż nie będzie plamił swych czystych rąk nieuczciwością,
- 2) **zdolny i pracowity** gdyż oceni należycie pomyślność i wysiłek innych,
- 3) **sumienny i zrównoważony** gdyż nie pozazdrości powodzenia innym, nie będzie podlegał wpływom obcym i będzie bezstronnym.

§ 6 powiada o podziale pracowników na biurowych i warsztatowych. Robi to z polecenia dyrekcji biuro personalne lub urzędnik, który prowadzi sprawy personalne.

§ 7 ustala ważny fakt, że podział ten tyczy się wyłącznie kwestji wyborów do komisji i że z tego tytułu nie ma on znaczenia dla innych spraw.

§ 8 opiewa, iż od decyzji biura personalnego niema odwołania, gdyż decyzja ta, która zapadła w porozumieniu z dyrekcją zakładu, jest ostateczną.

§ 9 podaje miejsca składania *kart* wyborczych. Raz jeszcze podkreślić należy, iż do tego celu należy posiłkować się już uprzednio rozmieszczonemi skrzynkami propozycyj.

§ 10 określa ściśle datę wyborów. Co się tyczy kwestji, czy wybory przedstawicieli pracowników biurowych i pracowników warsztatowych wyznaczyć w jednym dniu, to należy trzymać się zasady, że skrzynki propozycyj nie różniczkują personelu. Wobec tego wyznaczanie osobnych wyborów dla obu grup nie jest wskazane.

§ 11. zawiadamia o terminie składania kartek wyborczych do skrzynek.

§ 12. ogłasza nazwiska tych urzędników, którym dyrekcja powierzyła opiekę nad wyborami.

§ 13 wymienia zasadnicze kwalifikacje kandydatów. Główną rolę gra tu nieskazitelna przeszłość. Pracownicy z przeszłością kryminalną są z wyborów wykluczeni, t. j. tracą bierne prawo wyborcze.

§ 14 wyjaśnia technikę obliczania głosów.

§ 15 zawiadamia, że o wyborze decyduje otrzymana ilość głosów i akceptacja dyrekcji.

§ 16 oznajmia, że podstawa wyborów, jaką są zebrane karty, może być przez każdego pracownika, uprawnionego do głosowania, skontrolowana do pewnego ściśle określonego

Regulamin wyborczy.

§ 1. Wszyscy pracownicy Zakładów „.....” za wyjątkiem młodocianych, mają prawo i obowiązek moralny brać udział w wyborach.

§ 2. Każdy uprawniony do głosowania pracownik, bez względu na zajmowane stanowisko ma prawo po 1 głosie na 2 kandydatów.

§ 3. Celem wyborów jest powołanie 1—2 zaufanych przedstawicieli pracowników warsztatowych i biurowych na członków Komisji do Rozpatrzenia, Kwalifikowania i Oceny propozycji pracowników.

§ 4. Do głosowania służą specjalne karty wyborcze, które każdy pracownik otrzyma przy wypłacie w dniu / 193 r.

§ 5. Szare kartki otrzymają pracownicy warsztatowi, białe kartki pracownicy biurowi, i głosują tylko na przedstawicieli tej grupy pracowników, do której zostali zaliczeni.

§ 6. Podział personelu na pracowników warsztatowych i biurowych następuje z polecenia Zarządu w Biurze Personalnym.

§ 7. Podział ten tyczy się wyłącznie tylko wyborów, i nie ma znaczenia dla innych spraw personalnych.

§ 8. Decyzja Biura Personalnego jest ostateczna.

§ 9. Do złożenia kartek (głosów) służą 2 skrzynki umieszczone w pierwszej drugiej (trzecia i dalsze:

§ 10. Wybory odbędą się dnia / 193 r.

§ 11. W dniu / 193 r. o godz. nastąpi opróżnienie skrzynek.

§ 12. Do zebrania i obliczenia głosów powołani zostali p. p.

§ 13. Kandydatem na członka Komisji do Rozpatrzenia, Kwalifikowania i Oceny propozycji pracowników może być każdy, nieskażitelny, nieposzlakowany pracownik, uprawniony do głosowania, cieszący się zaufaniem pracowników.

§ 14. Po zebraniu kartek (głosów) p. p. obliczają je i przedstawiają listę kandydatów do zatwierdzenia Zarządowi.

§ 15. O wyborze i powołaniu do Komisji do Rozpatrzenia, Kwalifikowania i Oceny propozycji pracowników, decyduje większość otrzymanych głosów.

§ 16. Zebrane głosy (kartki) pozostają u p. i mogą być do dnia / 193 r. sprawdzane.

§ 17. Panowie składają dowody głosowania i mandaty na pierwszym posiedzeniu Komisji.

za Zarząd

(nadzór wyborów)

nego terminu. Przy wyznaczeniu tej daty trzeba pamiętać, aby jej termin zbiegał się z pierwszym tygodniem urzędowania komisji.

§ 17 opiewa, że działalność pracowników, wyznaczonych do czuwania nad prawidłowością i czystością przebiegu wyborów, kończy się z chwilą rozpoczęcia urzędowania komisji do rozpatrywania, kwalifikowania i oceny propozycji pracowników.

30. Warunki przyjmowania i oceny propozycji.

W sprawie czwartego punktu programu zauważyć należy, iż z góry trzeba ściśle określić sposób składania propozycji, jak również opublikować wymagania, jakie dyrekcja stawia pomysłodawcom, zapomocą afisza.

Ważnym momentem w całej tej akcji jest kwestja określenia wysokości nagród pieniężnych, którą uprzednio już omawialiśmy.

Dyrekcja, gdy reguluje wysokość nagrody, winna ustalić pewne normy w tym przedmiocie wtedy, gdy pewne propozycje nie przynoszą doraźnych i obliczalnych zysków, jak np. ulepszenia środków bezpieczeństwa pracy i t. p.

31. Wzory propagandy.

Omawiając piąty punkt programu, stwierdzamy, iż przed rozpoczęciem akcji winno się przygotować wszelkie wzory i ustalić metody propagandy skrzynek propozycji pracowników.

Kilka haseł do plakatów do rozwieszenia podajemy na str. 134. Po gruntownym przestudjowaniu (nie tylko przeczytaniu) tej pracy, nie trudno będzie znaleźć we własnym zakresie odpowiednie treści propagandowe.

Należy tu także redakcja pierwszej odezwy do pracowników, zawiadamiającej personel o rozpisaniu wyborów do komisji. Wzór takiej odezwy podajemy na str. 137.

32. Akcja propagandy.

Rozpatrując szósty punkt programu, napotykamy tu na przełomowy moment. Jest to chwila pierwszego publicznego wystąpienia. Pierwszym krokiem może być ogłoszenie, wzywające pracowników do zaopatrzenia się w propagandowe broszurki¹⁾, które stanowią rozdziały pracy p. t. „Rola Personelu w usprawnieniu przedsiębiorstw“, wydane osobno jako odrębne całości. Cena tych broszurek jest minimalna (50 gr. egz.)

Koszt nabycia przez dyrekcję zakładu pewnej ilości wspomnianych broszur propagandowych wróci się wielokrotnie z akcji skrzynek propozycji. Komu jednak to nie odpowiada, powinien zaofiarować pracownikom te broszurki po cenie własnej.

W dwa tygodnie od daty wywieszenia ogłoszenia w sprawie nabycia i zapoznania się z broszurkami, należy ogłosić odezwy o rozpoczęciu akcji współpracy w walce z marnotrawstwem, drogą skrzynek propozycji pracowników.

Od umiejętnej akcji popularyzacji skrzynek zależy w dużej mierze jej powodzenie.

1 Spieniężmy swoje doświadczenie. Wydawnictwo Ligi Pracy Nr. 85 oraz Skuteczność współpracy personelu z kierownictwem Wydawnictwo Ligi Pracy Nr. 81.

**WSKAŹ GDZIE CO I JAK
MOŻNA ZAOSZCZĘDZIĆ**

a otrzymasz w uznaniu nagrodę,
wnieś swe wnioski do
Skrzynek Propozycji Pracowników

**SPIENIĘŻ SWOJE
DOŚWIADCZENIE**

i składaj wnioski i propozycje do
Skrzynek Propozycji Pracowników

**Nie epokowych wynalazków lecz
PRAKTYCZNYCH RAD**

szukamy drogą
Skrzynek Propozycji Pracowników

**NAGRODY PŁACIMY
ZA DOBRE POMYSŁY**

złożone do
Skrzynek Propozycji Pracowników

**NIE ZAROBKI
LECZ MARNOTRAWSTWO
PRAGNIEMY OGRANICZYĆ**

drogą
Skrzynek Propozycji Pracowników

**Walcząc z marnotrawstwem
ZWALCZASZ BEZROBOCIE**

wnieś swe wnioski do
Skrzynek Propozycji Pracowników

Koszta propagandy ponosi zakład. Można by ewentualnie powierzyć zredagowanie ulotki w sprawie skrzynek propozycji jednemu z pracowników biura, lecz wygodniej i taniej jest zamówić odpowiednią ilość wspomnianych już broszurek.

Odpowiednią ilością mniej więcej będzie ilość odpowiadająca połowie załogi fabrycznej, gdyż nie wszyscy się po nią zgłoszą.

33. O samych wyborach komisji.

Omawiając siódmy punkt programu, przechodzimy do ogłoszenie samych wyborów. Poprzednio już skrzynki zostały rozwieszone w odpowiednich miejscach i według powszechnie przyjętych zasad, o których szeroko była mowa uprzednio.

Wszyscy pracownicy przy wypłacie poborów otrzymują kartki do głosowania.

Na tablicach ogłoszeniowych umieściliśmy „ogłoszenie wyborów“ (str.137). W trzy dni po ogłoszeniu wyborów należy zakomunikować załodze regulamin wyborczy.

W oznaczonym terminie następują wybory. Przyszły przewodniczący i sekretarz komisji przystępują do obliczenia głosów.

Co się tyczy techniki samych wyborów, to istnieją dwa różne sposoby.

Pierwszy sposób uwzględnia zgłoszenie listy ugrupowań związkowych.

Drugi pozostawia pracownikowi swobodę w wyborze kandydata. Ten system jest właściwszy, gdyż ogranicza wpływy możliwych związków zawodowych i t. p.

Inną sprawą jest kwestja, czy dopuścić istniejących delegatów do współpracy przy wyborach.

OGŁOSZENIE.

Pragniemy pobudzić pomysłowość naszych pracowników i wspólnymi siłami zwalczać marnotrawstwo, w celu zachowania naszego warsztatu pracy. W tym celu powołujemy

Komisję do Rozpatrzenia, Kwalifikowania i Oceny propozycji (projektów, wniosków i wynalazków) naszych pracowników.

Komisja ta stanowi niezależny, neutralny aparat oceny ulepszeń, jakich się spodziewamy od naszego personelu, i określa wysokość wynagrodzenia za zastosowane pomysły.

By udostępnić naszemu personelowi kontrolę nad pracą Komisji i zapewnić pracownikom wpływ na przebieg jej prac, postanowiliśmy rozpiścić wybory na 2 przedstawicieli pracowników biurowych i 2 przedstawicieli pracowników warsztatowych do tejże Komisji.

Wybory odbędą się dnia/..... 193.... r.
Szczegóły podane w Regulaminie wyborczym.

Moralnym obowiązkiem każdego pracownika jest udział w wyborach.

...../..... 193.... r.

.....
za Zarząd

Oczywiście tak. Zaleca się poproszenie jednego z urzędujących delegatów, aby był obecny przy zbieraniu kartek i przy obliczaniu głosów.

Jak wynika z § 15 regulaminu wyborów, decyduje tu otrzymana ilość głosów.

Po obliczeniu głosów i zatwierdzeniu kandydatów przez zarząd, następuje ogłoszenie wyników wyborów (wzór, jak na str.139. Rozplakatowanie wyników wyborczych winno nastąpić na miejscu zwykłych ogłoszeń, gdyż szkodliwem jest tworzenie specjalnych tablic ogłoszeniowych, które mają służyć tylko skrzynkom propozycyj pracowników.

34. Powołanie komisji kwalifikacyjnej.

Omawiając ósmy punkt programu, przystępujemy do drugiego stadjum akcji.

Na tablicy publikacyjnej ukazuje się wówczas odezwa dyirekcji czy też zarządu, wzywająca do współpracy. W Ameryce i w Niemczech przyjęte jest, że kasjer zakładu przy wypłacie poborów wręcza każdemu pracownikowi kopję tej odezwy, w której jest wyjaśnione, w jaki sposób należy składać propozycje pracowników do skrzynek

W międzyczasie zbiera się poraz pierwszy Komisja do rozpatrywania i oceny propozycyj pracowników. Poszczególni członkowie komisji zostają wtajemniczeni w szczególności organizacji wspomnianej akcji.

Zadaniem przewodniczącego i sekretarza Komisji jest wytworzyć właściwy nastrój w Komisji.

Trzeba czuwać nad tem, aby zarówno przedstawiciele pracowników warsztatowych, jak i biura, nie byli upośledzeni i czuli się swobodnie na posiedzeniach. Od taktu, równowagi i wyrobienia życiowego przewodniczącego zależy

O g ł o s z e n i e.

Do Komisji
do rozpatrzenia, kwalifikowania i oceny
propozycji pracowników

wybrani zostali wyborami

w dniu / 193__ r.

p.p. 1) jako przedstawiciele pra-

2) cowników warsztatowych

p.p. 1) jako przedstawiciele pra-

2) cowników biurowych.

Na przewodniczącego zebrania wyznaczono p.

.....
Na sekretarza Komisji wyznaczono p.

.....
Zarząd

spokojny i poważny przebieg zebrań. Likwidowanie drobnych incydentów, które mogą mieć miejsce, jest jednym z bardzo poważnych zadań przewodniczącego komisji.

Przestrzegać należy zasadę, iż wszyscy członkowie komisji posiadają równe prawa.

Nie jest pożądanym również nastrój karciano-kawiarniany, ale serdeczny, miły i sympatyczny nastrój w niczem nie przeszkadza rzeczowej dyskusji bez zbytecznych komentarzy.

35. Akcja współpracy.

Przechodząc następnie do 9-go punktu programu, trzeba rozpocząć propagandę w celu popularyzacji skrzynek propozycji pracowników. Na tablicy ogłoszeń zawiadamia się pracowników, iż komisja wspomniana rozpoczęła już swoją działalność. (Str.141) Jednocześnie z tem ogłoszeniem rozlepią się pierwszy plakat propagandowy.

Wskazaniem i pożądanem jest i w tych wypadkach wręczać pracownikom przy wypłatach zmniejszone odbitki tych plakatów.

36. Ożywienie akcji.

W sprawie punktu 10 programu wyjaśniamy, co następuje. Do ożywienia akcji i ruchu przy skrzynkach przyczynia się w znacznej mierze wielokrotnie już wspomniane wręczanie pracownikom ulotek, będących odbiciem zmniejszonym propagandowych plakatów.

Jeszcze większy skutek odnoszą konkursy na ściśle określone tematy. Na str.143 widzimy swoisty propagandowy

OGŁOSZENIE

KOMISJA DO ROZPATRZENIA
KWALIFIKOWANIA OCENY PROPOZYCJI,
WNIOSEKÓW I WYNAŁAZKÓW PRACOWNIKÓW

zawiadamia

**ogół pracowników iż rozpoczęła
swą działalność**

Przewodniczący urzęduje w lokalu biura rozdzielczego pokój Nr 15

przyjmuje interesantów tylko we wtorki w godzinach 12 — 13 w poł.

Sekretarz urzęduje w lokalu biura rozdzielczego pokój 15
przyjmuje interesantów tylko w czwartki w godz. 12—13 w południe.

PIERWSZE PLENARNE POSIEDZENIE KOMISJI

odbędzie się w dniu 12 kwietnia 1935 r. o godz. 16.10 po południu w lokalu biura rozdzielczego pokój Nr 15 w gmachu administracji.

Sekretarz

Przewodniczący

afisz „Tygodnia Oszczędności“ Afisz ten jest w:orowany na plakacie, jaki wydała firma „A. E. G.“. Tematów w tym wypadku nie zabraknie, gdyż każda dziedzina nadaje się do tego.

37. Sprawy bieżące.

Przechodzimy wreszcie do ostatniego punktu programu, który mówi o sprawach bieżących. Tutaj trzeba jeszcze dodać kilka uwag, dotyczących się ogólnych zadań Komisji do rozpatrzenia, kwalifikowania i oceny propozycji pracowników. Wrócimy znowu do biurowości.

Sekretarjat Komisji prowadzi sekretarz. Co się tyczy obwolut, to trzeba mieć w zapasie ich ilość odpowiadająca około 15% liczby pracowników.

38. Obowiązki sekretarza komisji.

Obowiązki sekretarza trzeba określić dokładnie. Do niego należą:

- 1) prowadzenie sekretariatu,
- 2) referowanie wniosków,
- 3) prowadzenie korespondencji,
- 4) przedkładanie wniosków dyrekcji,
- 5) opróżnianie skrzynek,
- 6) wszelkie ogłoszenia,
- 7) wprowadzenie protokołów posiedzeń Komisji.

Referowanie wniosków wymaga starannego przygotowania. Wnioski referuje się dwukrotnie, najprzód na pierwszym posiedzeniu po wpłynięciu i poraz drugi na innym posiedzeniu, po zbadaniu propozycji i zredagowaniu wniosku.

KONKURS dla naszych pracowników

Gdzie można oszczędzać

**Żądajcie
kwestjonariuszy**

Każdy uży-
teczny projekt
nagradzamy.

Wysokość na-
grody zależy
od wartości
wniosku.

1 Tydzień

**ŻELAZO
METALE**

w terminie

od _____ do _____

Przed ostatecznym wnioskiem trzeba sporządzić kalkulację rentowności i określić sumę proponowanej nagrody. W tych kwestjach sekretarz współpracuje ściśle z przewodniczącym Komisji, od którego otrzymuje bliższe wskazówki.

Korespondencja Komisji jest różnorodna, od zaproszeń na posiedzenia poczynawszy, na listach z prośbą o szczegóły obecnego systemu pracy skończywszy.

Prowadzenie korespondencji powinno odpowiadać przyjętym zwyczajom w danym przedsiębiorstwie, o ile te zwyczaje dadzą się pogodzić z nowoczesnym pojęciem o biurowości.

29. Dalsze szczegóły.

Przedkładanie wniosków do dyrekcji odbywa się w ten sposób, że sekretarz przygotowuje je, a przewodniczący wręcza je dyrekcji, zabierając z sobą akt danej sprawy.

W ustalonych terminach sekretarz obchodzi wszystkie skrzynki i zabiera stamtąd projekty pracowników. W swym biurze, przeznaczonem dla urzędowania Komisji, przygotowuje odpowiednio wypełnione obwoluty, zapoczątkowując w ten sposób akt.

Każda propozycja, czy jest realna, czy nie, otrzymuje swój kolejny numer.

O wynikach pracy Komisji informuje się ogół pracowników zapomocą ogłoszeń, które zostały już uprzednio omówione.

Naturalnie, z każdego obytego posiedzenia Komisji sekretarz prowadzi treściwy protokół w specjalnie na ten cel przeznaczonej książce.

Co się tyczy samych zebrań Komisji, to przyjętym powszechnie zwyczajem prowadzi je wyznaczony przez dyrektora przewodniczący. Porządek dzienny zebrania, który jest podstawą racjonalnej pracy Komisji, ustala przewodniczący i sekretarz.

Wszyscy członkowie Komisji mają dostęp do jej akt. O ile wśród członków Komisji są specjaliści w dziedzinie, omawianej przez propozycję pracownika, to wówczas tego członka należy prosić o zajęcie się daną propozycją.

40. Inne sposoby prowadzenia akcji skrzynek.

Zachodzi jeszcze pytanie, czy można odbiec od wytycznych, tu opisanych, przy wprowadzaniu skrzynek propozycji pracowników. Tyczy się to głównie kwestji wyboru delegatów vel przedstawicieli personelu.

Spotykaliśmy się już z twierdzeniem, że na terenie danego zakładu panują warunki, które wprost wykluczają „skomplikowaną” akcję wyborczą.

Nie będziemy tu zwalczać mniej lub więcej uzasadnionych sprzeciwów. Zaznaczamy tylko, że bez wysiłku i pracy, bez należytego przygotowania nie można się spodziewać dobrych wyników akcji.

O ile zarząd zakładu z tych czy z innych względów przyjdzie do przekonania, że wybory z uwagi na swe specyficzne warunki nie mogą się odbyć, to można się bez nich obejść, mianując poprostu odpowiednią ilość pracowników do Komisji.

We wszystkich przedsiębiorstwach prywatnych, które pragną zastosować, a nie wypróbować ten system, należy koniecznie wciągnąć do Komisji przedstawicieli pracowni-

ków. Od tej zasady nie wolno odbiegać, gdyż w innym wypadku zniekształca się całą akcję i nadaje się jej niewłaściwe oblicze.

A więc — z wyborów, bądź też z nominacji zarządu — przedstawiciele personelu muszą się znajdować w Komisji do rozpatrzenia, kwalifikowania i oceny propozycji pracowników. Trzeba bowiem pracownikom zapewnić wpływ na ocenę wniosków.

41. Polski przykład.

Pod koniec naszych rozważań podajemy wzór okólnika w sprawie skrzynek propozycji pracowników, z jednej z polskich wytwórni:

Okólnik ten przedstawiony jest na str. 147.

42. Kiedy organizacja jest wydajna.

Na zakończenie tego działu przytoczymy charakterystyczne przemówienie, dotyczące naszego zagadnienia:

Senator Hansson, Szwed, mówi:

„Współpraca pracowników szczególnie jest ważna, gdyż zachęca i zapoznaje ich bliżej z organizacją. Organizacja jest wtedy wydajna, kiedy opiera się na rzeczywistym współdziałaniu pracowników.“

Podczas dyskusji na zebraniu „Konferencji pokoju przemysłowego“ w Sztokholmie, gdzie padły powyższe słowa, przedstawiciele dwóch światów: dyrektor fabryki parowo-

Okólnik

Podniesienie racjonalności pracy i sprawności produkcji powinno być dążeniem wszystkich czynników fabryki, gdyż tylko w ten sposób osiągnąć można obniżenie kosztów wytwarzania przy równoczesnem podniesieniu zarobków.

Wszelkie udoskonalenia sposobów pracy są szczególnie ważne w naszym kraju, którego przemysł staje wobec dawno i dobrze zorganizowanych przemysłów zachodnich, a tembardziej ważne w naszej fabryce, która rozpoczyna trudną pracę w dziedzinie eksportu.

Dyrekcja fabryki pragnie pozyskać do współpracy nad racjonalizacją metod pracy wszystkich pracowników.

Każdy pracownik wykonując swą choćby najprostszą pracę codzienną, poznaje tę pracę tak głęboko, że ma możność zaobserwowania wszystkich jej składników, a tem samem spostrzega wszystkie usterki, zbyteczne czynności i wszystko to, co mu tę pracę niezależnie od jego woli utrudnia.

Dlatego też każdy pracownik jest w stanie najlepiej ocenić własną pracę i proponować sposoby jej przyspieszenia i usprawnienia.

Dyrekcja pragnie zapewnić każdemu pracownikowi zachowanie własności jego pomysłu, oraz dążąc aby pomysły te nie ginęły na drodze służbowej, urzęda w kilku miejscach fabryki tak zwane „skrzynki pomysłów i udoskonaleń”.

Każdy z pracowników, który ma coś do zaproponowania może napisać swój projekt, podpisać się pod nim i wrzucić do skrzynki.

Zawartość skrzynki będzie przeglądana co pewien czas przez specjalną komisję techniczną pod bezpośrednim nadzorem Dyrekcji.

Za pomysły, które zostaną uznane za celowe i pożyteczne, przyznawane będą premje pieniężne, dlatego koniecznem jest aby każdy projekt był podpisany. Oczywiście nie dotyczy to pracowników, których praca normalna w fabryce polega na ulepszaniu metod produkcji.

Propozycje pracowników mogą dotyczyć wszystkich działów pracy fabrycznej, a więc například:

- 1) zmiana sposobu obróbki,
- 2) zmiana narzędzia,
- 3) ułatwienie transportu materiałów i podawanie na maszyny,
- 4) kolejność operacji obróbczych,
- 5) zmiana sposobu i kolejności montażu,
- 6) projekty przyrządów ułatwiający obróbkę,
- 7) wypisywanie asygnat,
- 8) wypisywanie buletynów,
- 9) ruch asygnat i innych druków pomiędzy oddziałami,
- 10) sposób wykonywania wykazów i zestawień okresowych.

Wobec powyższego, Dyrekcja zwraca się do wszystkich pracowników z gorącym wezwaniem, aby zgłaszali swe propozycje choćby najprostsze i ze swej strony Dyrekcja zapewnia, że osoba autora będzie zawsze wzięta pod uwagę, a jego propozycja zostanie szczegółowo rozpatrzona i wynagrodzona.

zów i robotnik, potwierdzili wspianale wyniki, jakie osiągnięto wskutek zastosowania racjonalnych metod, opracowanych przez samych pracowników.

Niech i u nas organizacja skrzynek propozycji pracowników stanie się kuźnią zgody i pokoju przemysłowego i przyczyni się do pokonania trudności, jakie zarówno pracownik, jak i przemysłowiec w obecnej dobie kryzysu spotyka.

V.

SPIENIĘŻMY NASZE
DOŚWIADCZENIE

ROZDZIAŁ TEN WYDANO
JAKO OSOBNĄ BROSZURKĘ

p. t.

SPIENIEŻMY NASZE DOŚWIADCZENIE

WYDAWNICTWO
„LIGI PRACY” Nr 85.

CENA 50 GR.

1. Ukryte skarby.

Jeden z czołowych mistrzów powodzenia osobistego przytacza oryginalną historyjkę ¹⁾

„Przechodząc przez kraj imaginacji, zauważyłem człowieka siedzącego na progu małej, brudnej chatki. Człowiek ten był tępo zapatrzony przed siebie.

— Dlaczego tak biedny? zapytałem.

— Ja nie jestem wcale biedny — odparł z oburzeniem — tu pod mym ogrodem mam 100000 ton węgla.

— Dlaczego więc nie wykopujesz go — zapytałem.

— Przedewszystkiem — odpowiedział, — nie mam łopaty, następnie zaś, — nie lubię kopać.

W podobnym położeniu jest każdy pracownik, który dłuższy okres czasu pracuje w swym zawodzie, z tą tylko różnicą, że rzadko zdaje sobie sprawę z tego, że posiada ukryte skarby, które czekają na eksploatację

Skarb ten stanowi bogate doświadczenie zawodowe i wyrobiony z biegiem czasu zmysł praktyczny.

1. Z rozmyślań amerykańnika, Herbert Casson, wolny przekład K. Oliwkiewicza. Wydawnictwo Ligi Pracy Nr. 9. Cena gr. 40.

2. Początek kariery ludzi szczęśliwych.

Jeżeli zbadamy kariery życiowe wybitnych jednostek z przemysłu i handlu, który z biegiem czasu dorobiły się olbrzymich fortun milionowych a nawet miliardczych majątków, to wówczas spostrzeżemy, że prawie wszyscy rozpoczęli swą karierę jako zwykli robotnicy, gazeciarze, i tp. Drobnem ulepszeniem techniki pracy, która wykonywali zwrócili na siebie uwagę i taki był początek ich kariery.

Wiemy o tem przecież że król parowozów, Georg Stephenson to były pastuch analfabeta, Edison i wielu innych sławnych i bogatych ludzi to byli gazeciarze itp.¹⁾

3. Opinia o polskich pracownikach.

Polacy cieszą się opinią otwartych głów. Na całym świecie znanym i wysoko cenionym jest pracownik polski, którego cechuje nie tylko pracowitość, sumienność i wytrwałość lecz również niepospolita pomysłowość.²⁾

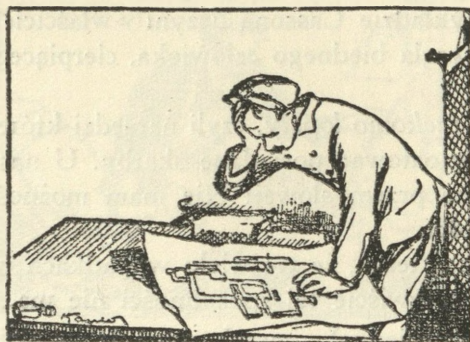
Nasi rodacy wyrobili sobie nawet wśród narodów o wysokiej kulturze przemysłowej, zasłużoną opinię najbardziej pomysłowych robotników.

4. Dlaczego nie spieniamy naszego doświadczenia.

Nasuwa się pytanie dlaczego u nas w kraju tak mało słychać o pomysłach i powodzeniu pracowników z twórczych warsztatów pracy.

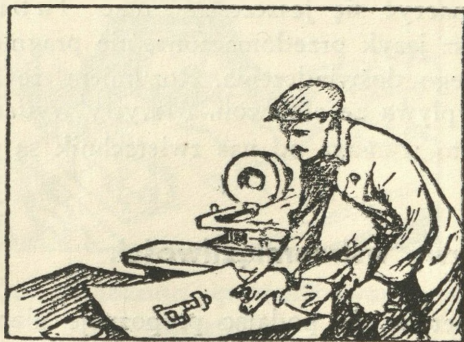
¹⁾ Georg Stephenson, król parowozów. B. Nawrocki, Wydawnictwo Ligi Pracy Nr. 61 cena zł. 2

²⁾ Skuteczność współpracy kierownictwa z personelem (Część I pracy p.t. Rola personelu w usprawnieniu przedsiębiorstw. Wydana jako osobna broszurka) wydawnictwo Ligi Pracy Nr. 81. Cena 50 gr.



Marnotrawstwo czasu pracy

na skutek zbyt skomplikowanych rysunków i drobnej skali wywołało w pewnym warsztacie stratę czasu pracy 45 minut na przedmiot i na pracownika



Zaoszczędzono

drogą właściwej skali i wyrazistych rysunków 4 zł. kosztów robocizny na każdym przedmiocie

Przyczyny tego stanu rzeczy są te same, które w przytoczonym przykładzie Cassona uczyniły właściciela bogatych pokładów węgla biednego człowieka, cierpiącego niedostatek.

Nie miał rzekomo łopaty, czyli narzędzi które by mu pozwoliły eksploatować posiadane skarby. U nas nazywamy to w gwarze przemysłowej: Nie mam możliwości wykazać swe zdolności.

Nie przeczę temu, że we wielu wypadkach wydawać się może, iż rzeczywiście tej sposobności nie ma.

W obecnych jednak czasach sytuacja się zmieniła. Przemysł zrozumiał, że udział wszystkich pracowników, i tych w bluzach roboczych, i tych w kołnierzykach wpływ ma na postęp, że człowiek to najpoważniejszy czynnik uprawnień naszego życia gospodarczego.

To też coraz więcej spotykamy szczere wezwanie do wnoszenia przez pracowników propozycji ulepszeń.

Wróćmy jednak do przekładu Cassona. Biedny „bogacz” tłumaczyć się jeszcze że nie lubi kopać, czyli na nasz język przetłumaczone, nie pragniemy korzystać z naszego doświadczenia. Rozumiem, że to stanowisko nie wypływa ze złej woli. Motywy wydania z siebie więcej, niż to wymaga od nas zwierzchnik są różne.

5. Motywy wstrzemięźliwości.

Jedni twierdzą, że podając propozycje ulepszeń, narażają się na zarzut, iż wtrącają się w nie swoje sprawy.

Drudzy uważają, iż trudno będzie im, wypisać lub o powiedzieć literacko czyli ładnie swój pomysł.

Inni znowu obawiają się tego by ten, do którego się zwrócą, nie przywłaszczył sobie ich pomysłu.



Marnotrawstwo czasu i narzędzi
 na skutek nieładu na warsztacie (niewłaściwy nóż wymaga ostrzenia co 10 minut)
stracono dziennie 30 minut na
pracownika



Zaoszczędzono uporządkowaniem
warsztatów

i stosowaniem właściwych noży, które wymagały ostrzenia co jedną godzinę w jednej fabryce w jednym roku

35.000 zł.

Zastrzeżenie powyższe i podobne były kiedyś słuszne gdy dziś już inaczej patrzy się, na wnioski usprawnień w przedsiębiorstwach kierowanych przez postępowych zwierzchników.

Pomysłowość pracowników, oparta na znajomości zawodu, jako źródło nowych pomysłów usprawnień, winna być i jest przedmiotem specjalnej opieki.

6. Warunki sprzyjające.

Aby dotrzeć do tego bogatego źródła wszelkich ulepszeń, do doświadczenia wszystkich pracowników, a więc i do bezpośrednich wykonawców, starano się stworzyć warunki współpracy, które pobudzają pomysłowość pracowników.

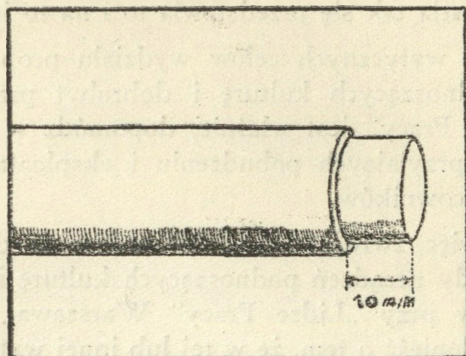
Stworzono organizacje *skrzynek propozycji pracowników*, ogłasza się konkursy pomysłowości, tygodnie oszczędnościowe, powołuje się narady fabryczne i t. p.

Jednem słowem postępowy przemysłowiec dba o to, by każdy, nawet najprostszy pracownik miał możliwość, wykazać swe zdolności, i mógł spieniężyć swe doświadczenie.

Jedną z istotnie ważnych cech prawidłowej współpracy kierownictwa z personelem jest bowiem to, że pracownik, który podaje realne wnioski ulepszeń, bierze udział w korzyściach, wynikających z zastosowania jego pomysłu.

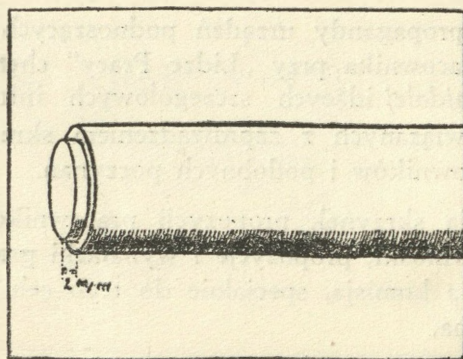
7. Lecz u nas tego niema.

„Wszystko to jest ładne i piękne, gdyby zostało wprowadzone i zastosowane w życiu. Tam gdzie ja pracuję żadnego podobnego urządzenia nie było i niema“, słyszę uwagę czytelnika.



Marnotrawstwo czasu i pracy

na skutek 10 m/m długości próbnego obtoczenia na miarę wyraża się stratą 1 minutą na każdy wał, 10 minut dziennie a w całym oddziale 20 godzin dziennie



Zaoszczędzono

przez zmniejszenie długości próbnego obtoczania z 10 m/m na 2 m/m w jednym zakładzie, w jednym roku

6.000 godzin pracy = 12.000 zł.

O ile kwestja tak się przedstawia to i na to jest rada.

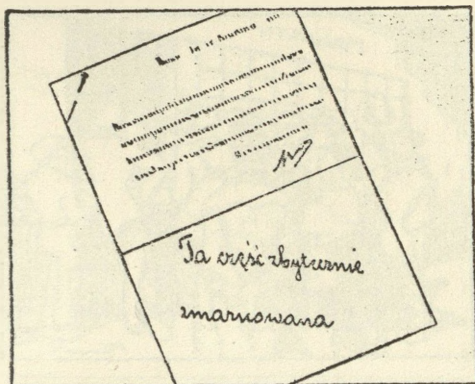
Jednym z wytycznych celów wydziału propagandy urzędzeń podnoszących kulturę i dobrobyt pracowników przy „Lidze Pracy“ jest właśnie, dopomódz w tworzeniu warunków sprzyjających pobudzeniu i eksploatacji pomysłowości pracowników.

Prosimy więc, zwrócić się z całym zaufaniem do wydziału propagandy urzędzeń podnoszących kulturę i dobrobyt pracowników przy „Lidze Pracy“ Warszawa, ul. Czackiego 3/5 i donieść o tem, że w tej lub innej wytwórni nie ma jeszcze skrzynek propozycji pracowników lub podobnych urzędzeń. Chętnie wówczas wspomniana organizacja skieruje swój wysiłek w celu nakłonienia danego pracodawcy do zaprowadzenia wzorowej organizacji, która nie tylko pobudza pomysłowość pracownika, lecz zapewne mu godziwe wynagrodzenie za jego pomysł.

Wydział propagandy urzędzeń podnoszących kulturę i dobrobyt pracownika przy „Lidze Pracy“ chętnie też udziela *jaknajdalej* idących szczegółowych informacji w kwestjach związanych z zaprowadzeniem skrzynek propozycji pracowników i podobnych poczynañ.

Organizacja skrzynek propozycji pracowników polega na tem, że wnioski, propozycje i wynalazki pracowników bada i ocenia komisja, specjalnie do tego celu powołana i przeznaczona.

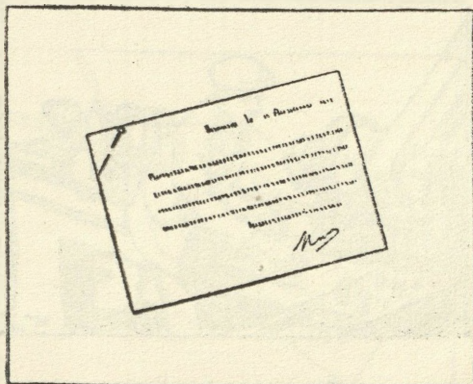
Aby zabezpieczyć całej załodze przedsiębiorstwa wpływ na przebieg akcji i umożliwić jej ścisłą kontrolę nad tem czy rzeczywiście każdy wniosek zostaje bezstronnie rozpatrzony i należycie nagrodzony, w komisji do rozpatrzenia i oceny propozycji pracowników zasiadają na pełnych prawach przedstawiciele tak pracowników warsztatowych jak i pracowników biurowych.



Zmarnowano

przy jednej maszynie 10 półarkuszy dziennie

1.500 arkuszy rocznie.



Zaoszczędzono

w jednym zakładzie, w jednym tylko roku

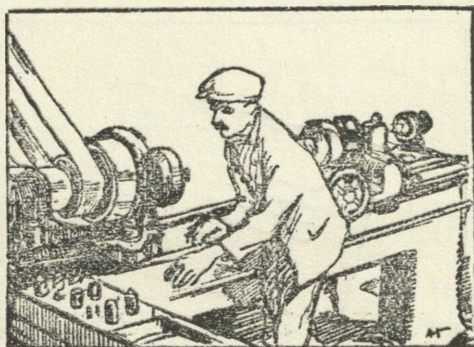
150.000 arkuszy

stosując tam gdzie można i należy mniej-
sze formularze.



Marnotrawstwo czasu i pracy

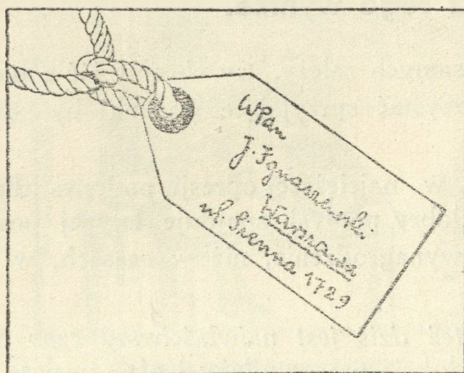
na skutek złej organizacji dostawy narzędzi i t. p. wywołało stratę czasu i pracy przeciętnie 30 minut na dzień i pracownika



Zaoszczędzono

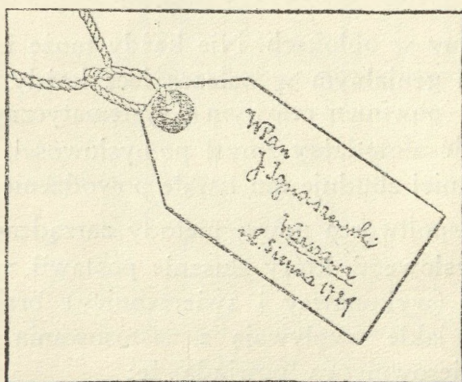
drogą reorganizacji dostaw z magazynu i zaopatrzenia pracowników w potrzebne przedmioty w jednej fabryce w jednym roku

**450.000 godzin pracy czyli ca
700.000 złotych.**



Zmarnowano niepotrzebnie

po 5 gr. sznurka na przywieszkę przez stosowanie niewłaściwego sznurka



Zaoszczędzono 6.520 zł.

w jednym roku, w jednym przedsiębiorstwie na samem sznurku drogą stosowania właściwego gatunku

8. Co z tego wynika.

Od nas samych zależy, czy chcemy iść z postępem czasu i wykorzystać sprzyjające warunki by zdobyć powodzenie.

Właśnie w najcięższej opresji, podczas długotrwałego kryzysu, dobry pomysł znajduje łatwiej posłuch, zastosowanie i wynagrodzenie, niż w czasach, w których się przelewa.

Dlatego też dziś jest najwłaściwszy czas wykazać, że nie tylko redukcją pracowników i płac zwalcza się kryzys, lecz do walki tej wciągnęliśmy ograniczenie marnotrawstwa, co leży w interesie zachowania warsztatu pracy.

9. Od czego rozpocząć.

Nie bujajmy w obłokach. Nie każdy może i potrzebuje być wielkim genialnym wynalazcą lecz każdy bez wyjątku może i powinien celowym i systematycznym wysiłkiem wyrobić złotodajny zmysł pomysłowości, który prędzej czy później zbuduje mu trwałe powodzenie.

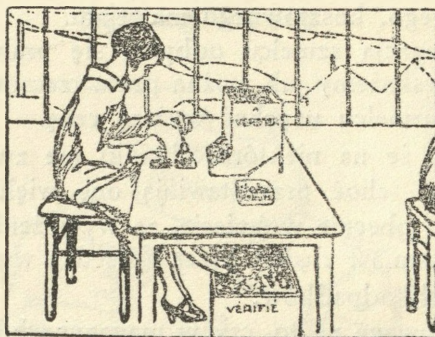
Taylor, współtwórca nowej metody zarządzania zakładami przemysłowymi, który słusznie postawił za warunek, by personel (wykonawcy i zwierzchnicy) brał udział w korzyściach, jakie wypływają z zastosowania nauki organizacji i kierownictwa, powiada, że:

„Jednakże usilnie odradzałbym każdemu, aby od razu w progu działalności postępował jak człowiek wyjątkowy, bo wyjątkowe zdolności nie są zazwyczaj dane bezpośrednio, lecz są wynikiem pośrednim.“



Marnotrawstwo czasu

na skutek niewłaściwych przyrządów i urządzenia wywołało stratę 1 sekundy na przedmiot kontrolowany



Zaoszczędzono właściwym urządzeniem

10 sekund na minutę, 10 minut na godzinę,
80 minut na dzień

400 godzin pracy na rok
jednej pracowniczki

A więc nie starajmy się odkryć tajemnice kwadratury koła, perpetuum mobile i inne podobne rzeczy lecz myśłmy realnie, kierujmy się zdrowym sądem a napewno spostrzeżemy, że wiele rzeczy można ulepszyć.

10. Co można zauważyć i usprawnić.

Przejdźmy się z otwartymi oczami i z otwartą głową przez zakład, oddział w którym pracujemy.

Zastanówmy się nad tem, jak można w przyszłości zmniejszyć ilość braków przez zastosowanie przydatniejszych przyrządów lub narzędzi.

Czy nie należałoby ograniczyć ilość użytego surowca zmniejszając odpadki do minimum.

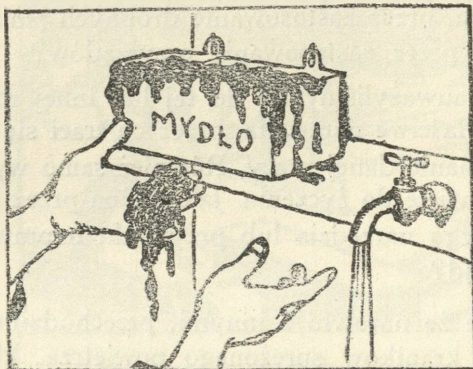
A może odpadki traktowane obecnie jako szmelc, nadają się jeszcze do wyrobu innych przedmiotów, wykonanych z nowego, kosztownego materiału.

Czy segregacja szmelcu odbywa się prawidłowo? Jeżeli nie to wskażemy jak można przez rzeczowe i fachowe sortowanie szmelcu uzyskać wyższą cenę.

Być może, że na niektóre odpadki nie zwraca się należytej uwagi, choć przedstawiają one większą wartość. Rzuca się je obecnie w śmiecie, za wywożeni których zakład płaci, zamiast zyskać przez sprzedaż wysortowanych wartościowych odpadków.

Zwróćmy uwagę na to, czy w magazynach podręcznych i w narzędziowych konserwuje się należycie narzędzia, nie narażając je niefachowem obchodzeniem się niemi, na przedwczesne zużycie, zniszczenie.

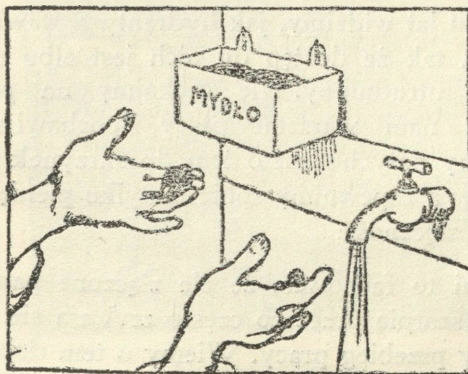
— Jak można zorganizować wypłatę, aby nie narażać pracownika na godzinowe wyczekiwanie w ogonkach, zamiast użyć ten czas na wypoczynek lub pożyteczną pracę.



Marnotrawstwo

5 gramów mydła w dniu i pracownika wywołało stratę w jednej tylko fabryce o 2000 pracowników w 1 roku

3.000 kg. mydła



Zaoszczędzono

w jednym roku w jednej tylko fabryce na samym mydle

4.500 zł.

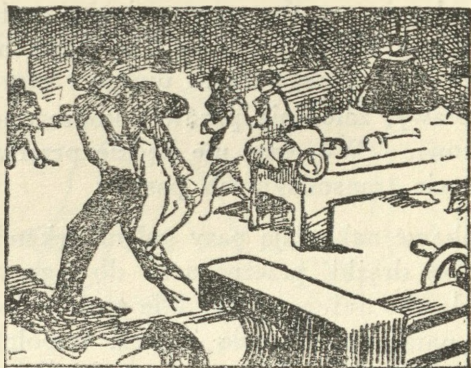
Może znamy sposób podniesienia sprawności i wydajności maszyn, przez zastosowanie drobnych zmian w konstrukcji lub przez zastosowanie przyrządów?

Czy nie zauważyliśmy, że do tej lub innej roboty używa się niewłaściwe narzędzia, przez co traci się wiele czasu na wykonanie danej pracy. Również samo wykończenie pozostawia wiele do życzenia. Jak można przez zastosowanie właściwego narzędzia lub przyrządu naprawić ten zasadniczy błąd?

Być może że narówni z innymi, przechodzimy codziennie koło kraników sprężonego powietrza, które syczą, gdyż są nieszczelne. Proszą się wprost o to swym niesamowitym dźwiękiem, by przystąpić do naprawy kranów i ograniczyć straty siły skondensowanej w ściśnionem powietrzu. Wszak wszyscy narzekamy często na brak dostatecznego ciśnienia powietrza przy pracy narzędziami pneumatycznymi.

Od szeregu lat widzimy, jak hydranty zastawione są parkami, i t. p. tak że dostęp do nich jest albo niemożliwy lub bardzo utrudniony. Nie czekajmy na pożar, który zniszczy nam warsztat pracy, i pozbawi nas chleba, lecz napiszmy natychmiast o tem do skrzynek propozycji: pracowników a zapewnimy sobie nietylko pieniężną nagrodę, lecz i wdzięczność.

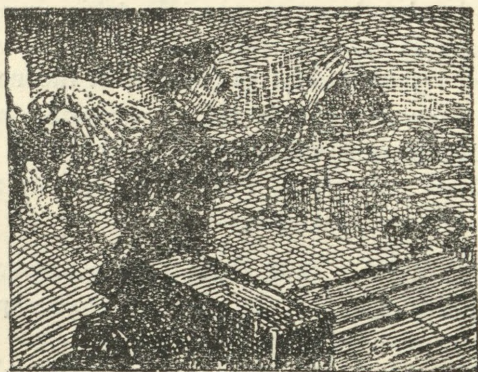
Nie drażni to fachowca, że źle złączone pasy transmisyjne biją i szarpią przez co często zrywają się, przerywając normalny przebieg pracy. Wiemy o tem dobrze, że pasy są niefachowo założone i konserwowane. Widzimy za bardzo naprężone pasy, za luźne, zatłuszczone i ślizgające się i t. p. Ile to metrów cennego pasa niszczy się niepotrzebnie przez to. Obliczmy sobie w przybliżeniu, jakie wielkie straty ponosi na tem fabryka, gdyż nietylko kosz-



Marnotrawstwo światła

przy opuszczaniu warsztatu pracy spowodowało stratę w jednej fabryce w jednym roku

80.000 godzin światła



Zaoszczędzono

przez gaszenie zbędnych lamp w jednym roku w jednej fabryce

40.000 zł.

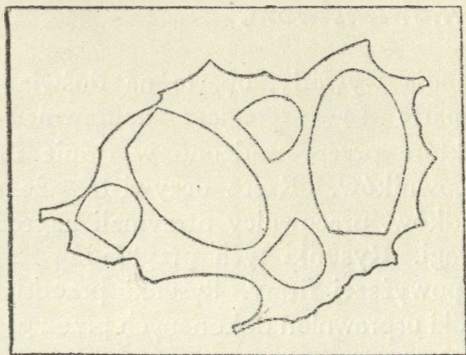
towne pasy ulegają przedwczesnemu zniszczeniu, lecz i maszyny w czasie naprawy pasów i w czasie nakładania stoją bezczynnie. Zwróćmy na to uwagę i zaproponujmy by prace naprawy, założenia pasów i konserwacji powierzyć fachowcowi. Wówczas nie będzie przerw w pracy mniejsze zużycie transmisyjnych pasów.

A może tokarze nakładają pasy gołymi rękami na wirujące koła, gdyż drążki, przeznaczone do tego celu, przez zaniedbanie dawno już zaginęły. Nie wolno dopuścić do bezcelowego narażania zdrowia i życia współpracownika przez nieprzestrzeganie elementarnych środków bezpieczeństwa pracy. Dlatego też należy opisać ten fakt, by pracownia zaopatrzona została w dostateczną ilość niezbędnych przyrządów do bezpiecznego nakładania pasów.

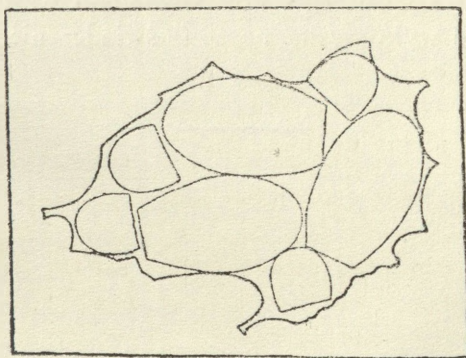
Nic na tem pracownik nie straci, gdy wskaże, że do podrzędniejszych rzeczy używa się niewłaściwego surowca, przytem bardzo kosztownego. Za takie uwagi mające na celu wskazanie niewłaściwego użycia kosztownego materiału na cel i przedmioty, przy których można z powodzeniem zastosować znacznie tańszy surowiec, będzie komisja do rozpatrzenia wniosków i propozycji pracowników szczególnie wdzięczna. I dykcja chętnie zgodzi się na proponowaną pieniężną nagrodę.

I tak można byłoby snuć dalej listę pożądanych ulepszeń do nieskończoności. Na każdym kroku spotkamy i to nietylko w przemyśle, niedomagania, dające się łatwo z korzyścią dla przedsiębiorstwa usunąć. Brak tylko światłych tęgich głów i otwartych ócz, by to wszystko zauważyć i wskazać drogę do naprawy zła.

Dlatego my mamy przejść nad temi, rzucającemi się w oczy niedomaganiami, do porządku dziennego, zamiast zyskać zarówno w opinii, jak i materialnie.



Marnotrawstwo surowca
przy krojeniu skóry wywołało stratę
połowy surowca



Zaoszczędzono
drogą umiejętnego krojenia
ca 50% surowca

11. Przykłady skuteczności walki z marnotrawstwem.

Skromne moje wywody, oparte na doświadczeniu życiowym poparte są szeregiem usprawnień pozornie drobnych, które przeprowadzono w firmie Michelin na wniośki pracowników. Rzecz oczywista, że w każdym z tych wypadków, pracownicy otrzymali nagrodę za swoje cenne uwagi. Rysunki tych przykładów zawdzięczam życzliwości powyższej firmy. Rysunki przedstawiają konkretne wypadki usprawnień dokonanych przez pracowników.

12. A więc do dzieła.

A więc wszyscy na front walki z marnotrawstwem materiału i nakładu. Tam gdzie spotykamy zorganizowaną akcję, która zapewnia nam owoce naszego dodatkowego wysiłku, korzystamy z okazji, tam gdzie tego jeszcze nie ma przyczynimy się do tego, aby stworzono warunki, które pozwolą nam wykorzystać nasze doświadczenie.

Ź R Ó D Ł A.

1. **Biuletyn Firmowy Domu Handlowego „B-cia Jabłkowscy“**
Nr. 7 (17), 9 (19), 5 (27) i 6 (28).
2. **Business** Nr. 6/1928 i Nr. Grudniowy 1928 r.
3. **Canadian Machinery and Manufacturing**, Styczeń 1928 r.
4. **Carta del Lavoro** (Księga Pracy; Organizacyj Korporacyjnych Państwa Włoskiego).
5. **Cassier's Industrial Managament and Mechanical Handling**.
Nr. 8/1928 r.
6. **Cela vaut'il la peine de s'occuper de la methode Taylor?**
7. **Dickinson, Z. Clark**. „Suggestios from Employees“.
„Suggestions Systems Compared“.
8. **Drzewiecki Piotr**: Naukowa organizacja a współpraca — wyd.
L. P. Nr. 51, „Polska na progu nowego dziesięciolecia“ —
wyd. L. P. Nr. 51, „Przedłużenie życia“ — wyd. L. P. Nr. 74,
„O wychowanie gospodarcze“ — wyd. L. P. Nr. 63, „Zanie-
dbane źródła dobrobytu w Polsce“ — wyd. L. P. Nr. 70.
9. **Dziennik Zarządu m. st. Warszawy** Nr. 17/1918 i Nr. 41/1932.
10. **„Dobry Włeczor“** Nr. 232, rok 1930.
11. **Emmerson Harrington**. „Dwanaście zasad wydajności“.
12. **Factory and Industrial Management**. Maj 1928, czerwiec 1928,
kwiecień 1930.
13. **Gazeta Handlowa** Nr. 168, rok 1929.
14. **L'Humanite**, 19 marca 1928 r.
15. **Industrial Peace and Administration**. Maj 1928 r.
16. **Industrial Psychology**, VIII 1928 r.
17. **Inżynier Kolejowy** Nr. 3, rok 1929.
18. **„Kurjer Warszawski“** z dnia 26 kwietnia 1932 Nr. 113.
19. **Leltch, John**, „Man to Man“.
20. **Lutosławski Wincenty**. „Bądźmy Ludźmi“. 1921 r.

21. **Mauro Francesco Prof.** „Stosunek Naukowej Organizacji do Zrzeszeń robotniczych.
 22. **Mayor S.** „Sugestions“ (an exemple of a most practical method of placing the question of suggestions before employees).
 23. **Mitteilungen des Deutschen Hauptverbandes der Industrie.** Luty 1928.
 24. **Mitteilungen des Internationalen Retionalisierungs Institutes** Nr. 4/1928, Nr. 10/1928, Nr. 819—1928, Nr. 11/1928, Nr. 6/1928, Nr. 6/1928, Nr. 3/1929, Nr. 9/1929 i Nr. 2/1920.
 25. **Manufacturing Industries.** Luty 1928 r.
 26. **Mechanical Engineering.** Styczeń 1929 r.
 27. **Mon Biureau.** Marzec 1928, Maj 1928.
 28. **Nawrocki Benedykt.** „Georg Stephenson“ — „Król Parowozów“ — wyd. L. P. Nr. 61. „Personel a marnotrawstwo“ — wyd. L. P. Nr. 66. „O Awansach i systemach awansów personalu“ — wyd. L. P. Nr. 79.
 29. **Organisation** 15/1926. Nr. 6/1930, 7/1930 i 11/1931.
 30. **Der Organizator** Nr. 88/1926 i 93/1926.
 31. **The Personel Yournal** Nr. 1/1928 r.
 32. **Prosperite on Sam et Francois, Michelin et Co.**
 33. **Przegląd Organizacji** 12/1928, 3/1929 i 7/1929 i dalsze.
 34. **Reicharbeitsblatt.** 5. 5/III 66. 1929 r.
 35. **Rieger, Roman. inż. górn. Prof.** „Czynnik Ludzki w Produkcji i Przemysle“.
 36. **Revue mensuelle de l'Union des Industries metalurgiques et minieres.** Marzec 1928 r.
 37. „**Reussir**“. 30.I. 1930 r.
 38. „**La Succes**“. Michelin et Co.
 39. **Taylor Fr. W.** „Jak osiągnąć powodzenie“, tom. inż. Jana Oberfelda.
 40. „**L'Usine**“ Nr. 12/1928 r.
 41. „**Welfare Work**“. IX/1928 r.
 42. **The Personnel Journal** Nr. 1/1928.
-

SKOROWIDZ NAZWISK

wymienionych w niniejszej pracy:

	Str.
Adamiecki, Karol	47
Casson, Herbert	151, 154
Czerwiński, Wincenty	28
Czubaczek, Józef	27
Drzewiecki, Piotr	1, 5, 26, 32, 47, 67, 69
Edison	152
Emerson	6
Ford	18
Fuks, St.	66
Geisler, Edward	47
Gładzewski, Stefan	26
Green William	7, 8, 105
Hansson	146
Harasymowicz, W.	91
Hauswald, Edwin	47
Hirszfeld, Kazimierz	66
Hitler	97
Jeffking	83
Jorasz, Jerzy	28
Kolas, Józef	66
Kolិតowski, Adam	27
Kwiatkowski, Eugenjusz	35
Kaganowicz	91
Kalinin	91
Karasiewicz, Józef	27
Laffont	23, 24
Leitch, John	19, 83
Lenin	91

Lesiak, Józef	66
Litwinow	94
Lutosławski, Wincenty	20, 83
Madej, Romuald	27
Marks	91
Marszałek, Józef	27
Michelin	88, 170
Mołotow	91
Oliwkiewicz, K.	151
Omeljanowicz, Mikołaj	27
Radziszewski, Henryk	66
Rothert, Aleksander	47
Spaeth, Wiktor	66
Stelmaszyński, Zygmunt	66
Stephenson, Georg	49, 152
Stankiewicz, Grzegorz	66
Szynkiewicz, Władysław	66
Stalin	91
Taylor, F. W.	47, 51, 162
Witkowski, Władysław	27
Wodzicki, Eugeniusz	66
Wojtacka, Fr.	66
Wojtynakówna, Magda	20
Wojtulewicz, Wacław	66
Woroszyłow	91

SKOROWIDZ FIRM I INSTYTUCYJ

wymienionych w niniejszej pracy:

	Str.
A. E. G.	70, 142, 143
American Society of Mechanical Engineers	56
Demuth i Sp.	20
Drzewiecki i Jeziorański	28
Francuskie Min. Poczty i Telegrafów	23, 24
Fundacja Piotra Drzewieckiego	67
General Electric Comp.	20, 22
Hamilton Manufacturing Comp.	29
Instytut Naukowy Organizacji i Kierownictwa	23
Jabłkowski, Bracia	28
Liga Pracy	2, 49, 67, 158
London Midland and Scottish Railways	80
Magistrat Warszawski	26, 27, 28
Michelin	88, 170
Międzynarodowy Instytut Naukowy Organizacji	55
Newspoint News Shipbuilding and Dry Dock Comp.	21
Packard	88
Pierwsza Polska Fabryka Lokomotyw w Polsce	28
Polskie Koleje Państwowe	67
Zakłady Forda	19
Westinghouse Electric and Manufacturing Comp.	21
Wydział propagandy urzędów, podnoszących dobrobyt i kulturę pracowników	49, 67

SKOROWIDZ OGÓLNY

A.

	Str.
Adamiecki Karol	47
A. E. G.	70, 142, 143
akcja propagandowa	133, 134, 135
akcja współpracy	140
akcja współpracy w kolejniectwie angielskiem	80
aktualna kwestja	38
American Society of Mechanical Engineers	56
Amerykańska Federacja Pracy	7
argumenty pracownika	156
autokratyzm	10

B.

bezosobowość organizacji skrzynek	99
bezpośredni kontakt z zwierzchnikiem	45
biurowość Komisji Kwalifikacyjnej	124
bohater pracy	95
boites aux suggestions	22
boites à idées	23

C.

Casson Herbert	151, 154
cechy prawidłowej organizacji	101
„ przewodniczącego komisji kwalifikującej	110, 121
„ sekretarza komisji kwalifikującej	110, 121
„ skrzynek propozycji pracowników	107

cele i zadanie Komisji walki z wypadkami	78
„ rad kolejowych	81
cele współpracy	50
ciężar obecnego kryzysu	18
co można zauważyć i usprawnić	164
Czerwiński, Wincenty	28
człowiek	48
„ wyjątkowy	162
Czubaczek Józef	27
czynnik ludzki	17, 37

D.

decyzja o nagrodzie	115
delegaci pracowników	98
delegat komisji walki z wypadkami	78
Demuth i Sp.	20
dlaczego nie spieniężamy naszego doświadczenia	152
doręczanie nagród	116
doświadczenie amerykańskie	20
„ francuskie	22
„ polskie	67
„ w urzędach	23
„ w przemyśle patrz przykłady	—
drobności	100
droga służbowa	42
drużyny szturmowe	92
dwie grupy czynnika ludzkiego	36
dysproporcje	35
Drzewiecki Fundacja	67
„ i Jeziorański	28
„ Piotr	1, 5, 26, 32, 47, 67, 69
działanie przemysłowe	11
dziennik Komisji kwalifikującej	124
„ zarządu m. st. Warszawy	26

E.

Edison	152
eksploatacja wynalazków	113
eksploatowanie pracowników	8
Emerson	6

F.

Ford	18
formularz propozycji pracowników	119, 121
Francuskie Min. Poczt i Telegrafów	23, 24
Fuks, Stanisław	66
Fundacja Piotra Drzewieckiego	26, 67

G.

Geisler, Edward	47
General Electric Comp.	20, 22
genjalne wynalazki	100
Genewa	94
Głazewski, Stefan	26
Green, William	7, 8, 105

H.

Hamilton Manufacturing Comp.	29
Hansson	146
Harasymowicz, W.	91
hasła	50
„ i drogi	57
„ święta szturmowców	91
Hauswald, Edwin	47
Hirszfeld, Kazimierz	66
Hitler	97

I.

ideologia skrzynek propozycji pracowników	120
ilość Komisji kwalifikujących	113
„ skrzynek	109
Instytut Naukowy Organizacji i kierownictwa	23
inżynier od poddawania myśli	89

J.

Jabłkowscy B-cia, Dom Towarowy	29
jakimi względami kierują się pracownicy	28
jakto bywa	40
Jeffking	83
Jorasz, Jerzy	28

K.

Kaganowicz	91
Kalinin	91
kalkulacja rentowności ulepszeń	117
Karasiewicz, Józef	27
karty do głosowania	128, 129
kierownictwo	115
kogo obciąża marnotrawstwo w przemyśle	10
Kolas, Józef	66
Kolitowski, Adam	27
kolor skrzynek	108
Komisja kwalifikująca	69, 73, 110
„ walki z wypadkami	77
„ bez wyborów z nominacji	145
Konferencja pokoju w przemyśle	146
„ w Genewie	55
Kongres Związków Zawodowych Stanów Zjedn.	7
Konkurs pomysłowości i wynalazczości P. K. P.	28
„ pomysłowości	65
konkursy jednorazowe	58
korespondencja Komisji kwalifikującej	144
koszty propagandy	136
kryterja	35
kryzys	37
krzywda pracowników	10
kto pogodził kierownictwo z personelem	47
kto składa dobre propozycje	31
kwestjonariusz tygodnia oszczędności	72, 75, 76
Kwiatkowski, Eugenjusz	35

L.

Laffont	23, 24
Leitch, John	19, 83
Lenin	91
Łesiak, Józef	66
Liga Pracy	2, 49, 67, 158
Łitwinow	94
London Midland and Scottish Railways	80
Łutosławski, Wincenty	20, 83

M.

Marks	91
Madej, Romuald	27
Magistrat m. st. Warszawy	26, 27, 28
marnotrawstwo czasu i pracy	157
„ energii ludziej	11
„ materiałów	11, 12
„ umysłowe	11
„ w przemyśle jako zagadnienie	9
Marszałek, Józef	27
metoda obliczania rentowności	117
metody i sposoby współpracy	53
Michelin	5, 88, 90, 170
miesiąc oszczędności i pomysłowości	55
Międzynarodowy Instytut Naukowy Organizacji	55
młodociani	128
Mołotow	91
momenty polityczne	107
Moskwa	93
motywy wstrzemięźliwości pracowników	154

N.

najpoważniejszy czynnik postępu	48
nagrody Michelina	90
„ szefów	115
„ z fundacji polskich	67
na łasce losu	46
nasz kapitał ludzki	35
narzekanie	99
nauka organizacji i kierownictwa	47, 48
Newsport News Ship building and Dry Dock Comp.	21
niebezpieczny konkurent	39
Niemcy	96
nieufność	38
normalna droga służbowa	45
nowe drogi	46
nowe formy życia społecznego	16

O.

obowiązki sekretarza komisji kwalifikującej	142
od czego rozpocząć	162
odezwa amerykańska	56

odpowiedzialność pracodawcy	10
ogłaszanie wyników	116
ogłoszenia komisji kwalifikującej	137, 139
ograniczenie marnotrawstwa	100
okólnik w sprawie skrzynek propozycji	147
Olimpiada pracy w Niemczech	95
Oliwkiewicz, K.	151
Omelianowicz, Mikołaj	27
opinia o polskich pracownikach	17, 18, 19, 20, 152
order Lenina	94
„ Ośła	95
organizacja skrzynek pomysłów	24
„ „ propozycji	98, 108
„ tygodnia oszczędności A. E. G.	73
„ współpracy	51
opracowanie planu i warunków pracy	10
ożywienie akcji	141

P.

Packard	88
paczki	44
pacyfikacja życia gospodarczego	38
pan dyrektor przyjmuje propozycje	43
parlament fabryczny	83
personel a kierownictwo	33
„ a marnotrawstwo	5
Pierwsza Polska Fabryka Lokomotyw w Polsce	28
P. K. P.	28
Plan akcji	121
planowanie na przyszłość	9
początek kariery ludzi szczęśliwych	152
podejrzliwość pracowników	107
podział korzyści	51
podstawy współczesnego ustroju przemysłu	9
poganianie robotników	7
polacy u Forda	18
Polskie Koleje Państwowe	67
polskie przykłady	19, 26, 28, 146
pomysłowość przemysłowa polskiego pracownika	18
pomysłowy tokarz	40
pomysł polskiej robotnicy	19

pomysły pracowników magistratu warszawskiego	26
powodzenie przemysłu	14
powołanie komisji kwalifikacyjnej	138
powstanie komisji kwalifikacyjnej	110
praca poza obowiązkowa	48
„ z nakazu	38
pracownik polski	17, 18, 19, 26, 28, 146
pracownicy a marnotrawstwo	9
prasa	5
prawidłowo zorganizowana akcja	31
prawodawstwo kolejowe w Anglii	80
projektodawca	39
program działania	122
propozycje specjalne	29, 114
protokoły wypadków	78
protokoły posiedzeń komisji kwalifikującej	144
przeciwdziałanie marnotrawstwu	11
Przegląd Organizacji	20, 23
przeszkody w porozumieniu	46, 106
przewodniczący komisji	110, 121
przyjmowanie i ocena propozycji	132
przykład z biurowości	25
„ z fabryki fajek	20
„ z fabryki fortepianów	88
„ marnotrawstwa czasu i pracy	157
„ „ i narzędzi	155
„ „ przy magazynie	161
„ „ papieru	159
„ „ surowca	169
„ oszczędności czasu	153
„ „ mydła	165
„ „ sznurka	161
„ „ światła	167
„ skuteczności walki z marnotrawstwem	170
„ usprawnienia kontroli	163
przykłady usprawnień poświadczonych	164
„ z przemysłu wojennego	58
przykry incydent	41
przemówienie Greena	8
„ Leitcha	83
P. T. T.	23

R.

radę kolejowe	81
Radziszewski, Henryk	66
regulamin wyborów komisji kwalifikującej	125, 131
rezultat tygodnia oszczędności	21
rola i zasługa nauki organizacji i kierownictwa	47
Rothert, Aleksander	47
rozmieszczenie skrzynek	109
rozpatrywanie wniosków	109
rucho oszczędnościowy w Ameryce	57

S.

sekretarz komisji kwalifikującej	110, 121
siedziba komisji kwalifikującej	123
skarbnica postępu	18
składanie propozycji	119
skład komisji kwalifikującej	110
„ „ walki z wypadkami	77
skrzynka pomysłów	23
skrzynki propozycji pracowników	97
Spaeth, Wiktor	66
sprawiedliwość we wszystkich stosunkach	84
sprawy bieżące komisji kwalifikującej	142
sprzyjające warunki powodzenia	162
Stalin	91
standar z rogoży	95
Stankiewicz, Grzegorz	66
statut fundacji Drzewieckiego	68
statystyka komisji walki z wypadkami	79
Stelmaszyński, Zygmunt	66
Stephenson, Georg	49, 152
stosunek pracodawcy do pracobiorcy	37
stopa procentowa nagród za pomysły	114
straty na skutek wypadków	13
świadeztwo Forda o polakach	19
światło głowy	168
święto szturmowców	91
system organizacji zakładów	46, 106
„ Leitcha	83
„ Michelina	88
„ powodzenia	108

systemy zachęty w Rosji sowieckiej	91
sylwetka przewodniczącego	110, 121
„ sekretarza	110, 121
szary człowiek	17, 38
szefowie	115
szkodliwy przesąd	17
szyfry	98
Szynkiewicz, Władysław	66

T.

Taylor, F. W.	47, 51, 162
tydzień oszczędności w A. E. G.	70, 142, 143
tygodnie oszczędności	21, 71

U.

udarnik	91
ukryte skarby	151
Union des Industries metalurgiques et minières	22
ustępstwa z łaski	14
uwagi ogólne	101

W.

Walka z wypadkami	30
walory skrzynek propozycji	106
warunki socjalne	18
„ sprzyjające	156
ważna uchwała	55
wątpliwości personelu	105
Westinghouse Electric and Manufacturing Comp.	21
Witkowski, Władysław	27
właściwy stosunek i droga normalna	39
własne wyroby jako nagrody	114
wnioski	31
wnioskodawcy	98
Wodzicki, Eugenjusz	66
wojna światowa	37
Wojtacha, Fr.	66
Wojtynakówna, Magda	20
Wojtulewicz, Wacław	66
Woroszyłow	91
Wrzesiński, Józef	27
wspólne podłoże	10, 47

współczesny ustrój przemysłu	9
wybór komisji kwalifikującej	112
wybory	136
wydział opiniodawczy w A. E. G.	73
„ propagandy urządzeń, podnoszących dobrobyt i kulturę	pracownika 49, 67
„ ulepszeń	24
wymiar skrzynek	108
wynagrodzenie komisji	118
„ projektodawców	90
wynalazki	113
wynik akcji Leitcha	86, 88
„ konkursu P. K. P.	66
wypadki przy pracy	13
wysokość nagród	90, 114
wywrotowcy	107
wyznaczanie nagród	113
wzór ogłoszenia o wyborach	137
wzory propagandy	132, 134, 135

Z.

Zadanie inżyniera do poddawania myśli	89
zainteresowanie pracowników zagadnieniem marnotrawstwa	12
Zakłady Forda	19
zależność wysokości zarobków	9
zarząd zakładów	122
zarzuty	99
zasady dobrego zarządzania	9
„ Leitcha	84
zawody konkurencji fachowców	96
zbieranie propozycji	118
zebrania fabryczne	85
Z. O. T.	92
źródło wszystkich wartości	35
życzliwość	48
Związki zawodowe	8, 111

Spis wzorów, tabel i rysunków:

1.	Tabela wyników IV konkursu na wynalazki, projekty i wnioski pracowników P. K. P.	66
2.	Kwestjonariusz konkursu tygodnia oszczędności A. E. G.	75—76
3.	Wzór formularza do wniosków i propozycji	121
4.	Wzór aktu propozycji pracowników	126—127
5.	Wzór karty do głosowania	129
6.	Wzór regulaminu wyborczego	131
7.	6 wzorów plakatów i haseł propagandowych	135—136
8.	Wzór ogłoszenia wyborów do komisji kwalifikującej	137
9.	Wzór ogłoszenia wyniku wyborów	139
10.	Wzór ogłoszenia o rozpoczęciu akcji	141
11.	Wzór plakatu propagandowego tygodnia oszczędności	143
12.	Okólnik w sprawie skrzynek pomysłów i udoskonaleń	147
13.	Przykład oszczędności czasu (rysunek)	153
14.	„ marnotrawstwa czasu i narzędzi (rysunek)	155
15.	„ „ „ i pracy (rysunek)	157
16.	„ „ papieru (rysunek)	159
17.	„ „ czasu przed magazynem (rys.)	160
18.	„ „ sznurka opakunkowego (rys.)	161
19.	„ „ czasu przy kontroli (rysunek)	163
20.	„ „ mydła (rysunek)	165
21.	„ „ światła (rysunek)	167
22.	„ „ surowca (rysunek)	169

SPIS RZECZY

Od Autora	5
Zamiast wstępu	7

CZĘŚĆ I.

Skuteczność współpracy personelu z kierownictwem	15
1. Szkodliwy przesąd	17
2. Skarbnica postępu	18
3. Polski robotnik najsprytniejszy	19
4. pomysł polskiej robotnicy	19
5. Doświadczenie amerykańskie	20
6. Rezultat tygodni oszczędności	21
7. Doświadczenie francuskie	22
8. Doświadczenie w urzędach	23
9. Organizacja skrzynek pomysłów	24
10. Przykład z biurowości	25
11. Pomysły pracowników magistratu warszawskiego	26
12. Dalsze polskie przykłady	28
13. Jakiemi względami kierują się pracownicy	28
14. Propozycje specjalne	29
15. Walka z wypadkami	30
16. Kto składa dobre propozycje	31
17. Wnioski	31

CZĘŚĆ II.

Personel a kierownictwo	33
1. Nasz kapitał polski	35
2. Dwie grupy czynnika ludzkiego	36
3. Aktualną kwestję	38
4. Szary człowiek	38

5. Właściwy stosunek i droga normalna	39
6. Jakto bywa	40
7. Droga służbowa	42
8. Pan Dyrektor przyjmuje	43
9. Bezpośredni kontakt	45
10. Przeszkody	46
11. Kto pogodził kierownictwo i personel	47
12. Najpoważniejszy czynnik postępu	48
13. Wydział propagandy urzędów podnoszących dobrobyt i kulturę pracownika	49
14. Cel współpracy	50
15. Organizacje współpracy	51

CZĘŚĆ III.

Metody i sposoby współpracy kierownictwa z personelem	53
1. Ważna uchwała	55
2. Miesiące oszczędności i pomysłowości	55
3. Hasła i drogi	57
4. Konkursy jednorazowe	58
5. O konkursach pomysłowości	65
6. Konkursy pomysłowości P. K. P.	65
7. Nagrody z fundacji polskich	67
8. Tygodnie oszczędności i pomysłowości	70
9. Komisja walki z wypadkami	77
10. Akcja współpracy w kolejnictwie angielskiem	80
11. System Leitcha, parlamenty fabryczne	83
12. System Michelina pobudzania pomysłowości	88
13. Systemy zachęty w Rosji Sowieckiej	91
14. Olimjady pracy w Niemczech	95
15. Skrzynki propozycji pracowników	97
16. Uwagi ogólne	101

CZĘŚĆ IV.

Skrzynki propozycji pracowników	103
1. Wątpliwości personelu	105
2. Walory skrzynek, propozycje	106
3. Skrzynki	108
4. Rozmieszczenie i ilość skrzynek	109
5. Rozpatrywanie wniosków	109

6. Komisja kwalifikująca propozycje	110
7. Przewodniczący i sekretarz	110
8. Jak powstaje komisja kwalifikacyjna	111
9. Wybory komisji kwalifikacyjnej	112
10. Ilość komisji	113
11. Wyznaczanie nagród a wynalazki	113
12. Czy wynagradzać szefów za pomysły	115
13. Kto decyduje o nagrodzie	115
14. Kto doręcza nagrody	116
15. Czy i jak ogłaszać wyniki i nagrody	116
16. O kalkulacji rentowności ulepszeń	117
17. Czy wynagradzać komisje za pracę	118
18. Kto zbiera propozycje	118
19. Jak składać propozycje	119
20. O co głównie chodzi	120
21. Plon akcji	120
22. Sylwetka przewodniczącego i sekretarza komisji	121
23. Zarząd zakładu	122
24. Program działania	122
25. Siedziba komisji kwalifikującej	123
26. Biurowość komisji	124
27. Dziennik komisji	124
28. O wyborach	125
29. Regulamin wyborów	125
30. Warunki przyjmowania i oceny propozycji	132
31. Wzory propagandy	132
32. Akcja propagandy	133
33. O samych wyborach komisji	136
34. Powołanie komisji kwalifikującej	138
35. Akcja współpracy	140
36. Ożywienie akcji	140
37. Sprawy bieżące	142
38. Obowiązki sekretarza komisji	142
39. Dalsze szczegóły	144
40. Inne sposoby prowadzenia akcji skrzynek	145
41. Polski przykład	146
42. Kiedy organizacja jest wydajną	146

CZĘŚĆ V.

Spieniężmy nasze doświadczenie	149
1. Ukryte skarby	151
2. Początek kariery ludzi szczęśliwych	152
3. Opinie o polskich pracownikach	152
4. Dlaczego nie spieniężamy naszego doświadczenia	152
5. Motywy wstrzemięźliwości	154
6. Warunki sprzyjające	156
7. Lecz u nas tego niema	156
8. Co z tego wynika	162
9. Od czego rozpocząć	162
10. Co można zauważyć i usprawnić	164
11. Przykłady skuteczności walki z marnotrawstwem	170
12. A więc do dzieła	170
 Źródła	171
Skorowidz Nazwisk	173
„ firm	175
„ ogólny	176
Spis wzorów i rysunków	186
Spis rzeczy	187

1 minuta w godzinie pracy

stracona

wynosi przy 1 pracowniku

8 minut dziennie

48 " tygodniowo

200 " miesięcznie

2.400 " rocznie

przy tysiącu pracowników

240.000 minut 5.000 pracodni

czyli wartość

16 ³/₄ lat pracy

jednego pracownika

**bezpownotnie
zmarnowanych**

w jednym roku

w jednym przedsiębiorstwie

Rola personelu
w
usprawnieniu przedsiębiorstw
Wydawnictwo Ligi Pracy Nr. 69.

Cena Zł. 4.80.



Na pracę powyższą składa się:

- ROZDZIAŁ I. Skuteczność współpracy personelu z kierownictwem.** (Odbitka tego rozdziału: Wyd. L. P., Nr. 81. Cena 50 gr.).
- ROZDZIAŁ II. Personel a kierownictwo.** (Odbitka tego rozdziału: Wyd. L. P. Nr. 82. Cena 50 gr.).
- ROZDZIAŁ III. Metody i sposoby współpracy kierownictwa z personelem.** (Odbitka tego rozdziału: Wyd. L. P. Nr. 83. Cena 2.40 gr.).
- ROZDZIAŁ IV. Skrzynki Propozycji Pracowników.** (Odbitka tego rozdziału: Wyd. L. P. Nr. 84. Cena 2.40 gr.).
- ROZDZIAŁ V. Spieniężmy nasze doświadczenia.** (Odbitka tego rozdziału: Wyd. L. P. Nr. 85. Cena 50 gr.).

Wydawnictwo
L. P.
Nr. 79.

O awansach i systemach
awansów personelu

Cena
zł. 1.20

9 106 -
86



30237/2