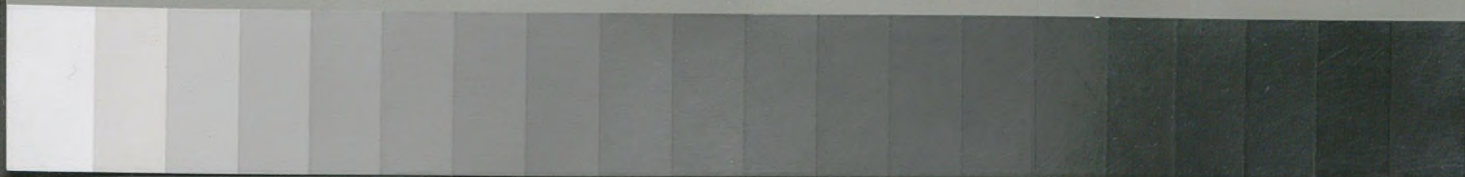




Grey Scale #13



A 1 2 3 4 5 6 **M** 8 9 10 11 12 13 14 15 **B** 17 18 19



HENRYK FAYOL
ADMINISTRACJA
PRZEMYSŁOWA I OGÓLNA



HENRYK FAYOL

ADMINISTRACJA
PRZEMYSŁOWA i OGÓLNA

26... 2

Bibl. Tow. Wiedzy Wojsk.

	Klasyf.
	Sygnatura
1287	

L. 58



HENRI FAYOL

(35,0)

Format normalny
A5 (148 × 210)

HENRYK FAYOL

Założyciel i dyrektor Centre d'Études Administratives w Paryżu.

ADMINISTRACJA PRZEMYSŁOWA I OGÓLNA

O R A Z

NAUKA O ADMINISTRACJI W ZASTOSOWANIU DO PAŃSTWA.

PRZEŁOŻYŁ

MJR. DR. J. A. TESLAR

Członek Centre d'Études Administratives w Paryżu.

WARSZAWA

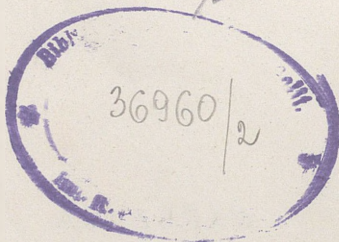
1 9 2 6

NAKŁADEM INSTYTUTU NAUKOWEJ ORGANIZACJI
PRZY MUZEUM PRZEMYSŁU I ROLNICTWA. KRAK.-PRZEDM. 66.

658



3862/II

Handwritten in blue ink, the number "3862" followed by a vertical line and the Roman numeral "II".

WSTEP.

Monsieur le Commandant J. A. TESLAR,
à Paris.

Monsieur,

Le Centre d'Études Administratives tient à ajouter aux quelques lignes tracées avant sa mort, par Monsieur Henri Fayol lui-même, pour servir de Préface à la traduction de son principal ouvrage, ses remerciements pour l'aide si importante que vous lui apportez ainsi dans l'Oeuvre de propagande qu'il s'est tracée.

La disparition soudaine de notre Maître doit nous amener à resserrer les liens qui unissent déjà tous ses disciples afin d'assurer sa continuité d'existence au foyer qu'il avait créée; répandre la doctrine administrative, être prêt à communiquer à chaque demande la documentation se rattachant à cette doctrine et à ses applications, obtenir de tous ceux qui travaillent ces questions qu'il nous fassent part de leurs observations et du résultat de leurs recherches, poursuivre toutes les études en cours, ...En un mot, continuer l'oeuvre de Monsieur Henri Fayol, tel est notre but.

Ayant depuis longtemps participé aux réunions du Centre d'Études Administratives, vous avez eu l'occasion d'approfondir la méthode et les moyens d'adaptation dont traite „l'Administration industrielle et générale“ et vous étiez mieux qualifié que quiconque pour prendre l'initiative de la faire connaître à vos compatriotes. Certains d'entre eux comptent déjà parmi les plus brillants adeptes de la Doctrine de Monsieur Fayol et l'Institut d'Organisation Scientifique de Varsovie constitue déjà un nouveau foyer d'où pourront rayonner, réchauffées par l'ardante intelligence de ses dirigeants, les idées que nous voulons répandre; notre concours lui est d'avance entièrement acquis!

*Nous sommes convaincus que votre effort sera couronné
par la plus belle récompense: celle d'avoir rendu service
à votre beau et noble pays!*

LE CENTRE d'ÉTUDES ADMINISTRATIVES.

Paris, Décembre 1925.

W. Pan Major J. A. TESLAR

w Paryżu.

Szanowny Panie!

Centrum Studiów Administracji pragnie do tych kilku wierszy, skreślonych ręką Henryka Fayola przed śmiercią, zamiast przedmowy do przekładu polskiego Jego zasadniczego dzieła, dołączyć swe podziękowanie za tak wydatną pomoc w rozpowszechnianiu Jego idei, którą mu Pan przekładem swym przynosi.

Nagła strata naszego Mistrza skłania nas do zacieśnienia węzłów, łączących już wszystkich Jego uczniów, celem zapewnienia ciągłości istnienia ogniska przezeń stworzonego: rozszerzać teorię administracji, być w gotowości do przedstawienia na każde żądanie dokumentacji odnoszącej się do tejże teorii i jej zastosowań, uzyskać od wszystkich opracowujących tę kwestję, aby nam zechcieli podać do wiadomości swe spostrzeżenia i wyniki swych poszukiwań, śledzić wszelkie studia, które są w toku... jednym słowem, kontynuować dzieło Henryka Fayola — oto nasz cel.

Uczestnicząc oddawna w zebraniach Centrum Studiów Administracji miał Pan sposobność pogłębić znajomość metody i środków jej stosowania, o których mówi „Administracja przemysłowa i ogólna”, to też był Pan, bardziej niż ktokolwiek inny, powołany do podjęcia inicjatywy w tym celu, aby ją dać poznać Pańskim rodakom. Niektórzy z pośród nich zaliczają się już do najznakomitszych zwolenników teorii Pana Fayola, a Instytut Naukowej Organizacji w Warszawie stanowi już nowe ognisko, skąd rozniecone zapałem i wiedzą jego kierowników, promieniować mogą te idee, które i my chcemy rozszerzać; zdobył on sobie zgóry zapewnienie naszej pomocy.

Jesteśmy przekonani, iż Pański trud będzie uwieczniony najcenniejszą nagrodą: usługą oddaną Pańskiej pięknej i szlachetnej Ojczyźnie.

CENTRUM STUDIÓW ADMINISTRACJI.

Paryż, grudzień 1925.

THE UNIVERSITY OF CHICAGO
DIVISION OF THE PHYSICAL SCIENCES
DEPARTMENT OF CHEMISTRY

REPORT OF THE
COMMISSIONERS OF THE
UNIVERSITY OF CHICAGO

FOR THE YEAR
1900-1901

CHICAGO
1901

PRINTED BY THE
UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS

CHICAGO
1901

CHICAGO
1901

CHICAGO
1901

CHICAGO
1901

CHICAGO
1901

CHICAGO
1901

CHICAGO
1901

CHICAGO
1901

CHICAGO
1901

CHICAGO
1901

CHICAGO
1901

HENRYK FAYOL
I JEGO TEORIA ADMINISTRACJI
(1841 — † 1925).

Treść:

- I) Znaczenie systemu H. Fayola dla Polski w obecnem jej położeniu.
- II) Życie i charakter H. Fayola. Jego praca zawodowa i jej systematyzacja — geneza teorii administracji. Wartości metodyczne tej teorii. Jej przejście od przemysłu do państwa i Ligi Narodów.
- III) H. Fayol propagatorem swej teorii. Centrum Studiów Administracji. Próby stosowania fayolizmu we Francji i zagranicą. Literatura.
- IV) Opinie H. Fayola o Polsce.

I.

Fatalne skutki wojny światowej, odczuwane dotychczas przez całą Europę, zamiast zniknąć, coraz to bardziej utrudniają usiłowania narodów i rządów, dążących do zablźnienia ran, pogodzenia wrogów, powetowania strat i odbudowania krajów z ruiny gospodarczej i finansowej. Polska znalazła się w warunkach najcięższych, wyniszczenie jej, doprowadzone do granic ostatecznych, nie pozwala narazie na pełną odbudowę mienia narodowego, którego strzępy wydarto trzem rozbiorcom-bankrutom. Odbudować państwo wraz z jego instytucjami, stworzyć

mnóstwo nowych organów rządu i samorządu i wydobyć się z bankructwa powojennego, nie mogąc zaniechać równocześnie wydatków na obronę granic i nadal stałe zagrożonych ze strony skrycie i nieustannie zbrojących się siasiadów, są to trudy olbrzymie, nie przerastające jednak zdolności siły woli, energii i pracowitości narodu. Sądzymy więc, iż zdołamy pomimo wszystko wydobyć się z tego trzęsawiska i uchronić od pogrążenia się w otchłań jakiejś nowej formy niewoli — spełniając trzy tylko warunki:

1) gdy cały naród świadomie okaże wolę skupioną ku ratunkowi;

2) gdy, budząc zaufanie przez swe stanowisko i swe wartości, uzyska pomoc narodów silnych i bogatych;

3) gdy zdołamy zrealizować tę wielką prawdę, iż nie masa, materiały, bogactwa martwe, fakty luźne, ale umiejętność ich ożywienia, metody zorganizowania, uchronienia, użycia i dalszego nadzorowania są gwarancją powodzenia i postępu w każdej dziedzinie.

Troska wydzwignięcia się ekonomicznego ciężu dziś nietylko na mężach stanu, politykach, wielkich kierownikach przemysłu lecz na każdym obywatelu. Atoli wszyscy okazują w tej sprawie największą rozbieżność w pojmowaniu metod i usiłowań. Podstawową więc potrzebą, jedynym punktem wyjścia jest ustalenie i powszechne przyjęcie najprostszych i nie ulegających dyskusji zasad i środków rządzenia się i rządzenia. W poszukiwaniu tego zbawczego i prostego systemu, dającego się zastosować wszędzie, przez wszystkich i do każdej organizacji, sprawy czy pracy, skierowują się najtęższe umysły wielu krajów ku Francji, gdzie w czasie wojny, wśród wyraźnego przemęczenia, zrodziła się prosta lecz znakomita metoda rządzenia i kierowania pracą zbiorową.

Jest nią teoria administracji Henryka Fayola, wyrastająca dziś ponad amerykański system organizacji pracy Taylora i uzupełniająca go znakomicie. Gdy Taylor bowiem usystematyzował pracę *robotnika*, Fayol uczynił to z pracą każdego *kierownika*.

Polska, jak już zaznaczyliśmy, zdoła uratować się od grożącej jej ruiny finansowej jedynie przez wysilek świadomej woli całego narodu. Znaczy to jednak między innymi, że musimy nie tylko organizować wydatki państwowe i osobiste, ale że musimy uruchomić wszystkie siły umysłowe i wszystkie „drzemiące skarby ziemi”, aby pozytywnie przysporzyć bogactwa zubożałemu finansowo krajowi. Jest to kwestja organizacji pracy, kwestja produkcji, kwestja rynków zbytu — zależna nie tylko od naszych środków i kredytów, od rynków naszych sąsiadów bliższych i dalszych i ich zapotrzebowań, lecz przede wszystkim od wartości i zdolności konkurencyjnych naszego systemu produkcji i pracy. Produkcja musi być oparta na metodzie *najlepszej, najszybszej i najtańszej pracy*. (Niestety — jakże Polsce do tych trzech warunków daleko!).

Jakie znaczenie ma pod tym względem metoda Taylora z jego systematyzacją i chronometrażem pracy, jest wiadome wszędzie, a więc i w Polsce. Drugim jednak niezbędnym czynnikiem, który wskazał Henryk Fayol jest kierownictwo tej pracy, system „administrowania” przez przewidywanie, organizację, rozkazodawstwo, koordynację i kontrolę, przez dokumentację czyli środki administracyjne, jednym słowem, metoda administracji, opartej na doświadczeniu.

Rozpowszechnienie jej i wszechstronne zastosowanie jest więc dla Polski sprawą pierwszorzędnej wagi — sprawą najbardziej palącą.

II.

Henryk Fayol, twórca ścisłej, eksperymentalnej metody w zakresie kierownictwa przedsiębiorstw prywatnych i państwowych, autor i propagator teorii administracji nazwanej jego imieniem, i założyciel paryskiego „Centrum Studiów Administracji“, zmarł w listopadzie 1925 r. w Paryżu, doczekawszy się niebywałego powodzenia swej teorii.

Aby ocenić jego teorię należy zbadać jej genezę, oraz poznać H. Fayola jako człowieka, zawodowca, uczonego i organizatora.

Urodzony w r. 1841, ze skromnej rodziny mieszczańskiej, uczeń szkoły górniczej w *Saint-Etienne* (1858 — 1860) był skromnym początkowo inżynierem, a następnie dyrektorem w kopalniach *Commentry*, *Montvicq* i *du Berry* (1860—1888), dyrektorem generalnym *Société Mineure et Metallurgique de Commentry — Fourchambault et Decazeville* (1888—1918), nadto administratorem *Société Civile des Mines de Jondreville*, prezesem Zarządu *Société Metallurgique de Pont — à Vendin*, członkiem *Comité des Forges de France*, członkiem Rady Opiekuńczej (de perfectionnement) *Ecole Nationale des Mines de St.-Etienne* i *Conservatoire National des Arts et Metiers* oraz członkiem *Comité Consultatif des Chemins de Fer*.

Kawaler i oficer Legji Honorowej, komandor orderu Korony Rumuńskiej, laureat Akademji, odznaczony nadto wielu medalami i nagrodami, za prawdziwy zaszczyt uważał pracę dla dobra powszechnego. Patrząc na jego wysoką i zawsze wyprostowaną postać, na żywe i zawsze pogodne oczy, zapominało się o jego osiemdziesiątym piątym roku życia, zwłaszcza, gdy zaczął mówić.

Niezmordowany pracownik, umysł światły, pełen

pogody, bystrości, wytrwałości, konsekwencji, miłujący prawdę i mówiący zawsze to co myśli, mający dar obcowania z ludźmi, przekonywania ich, autorytet w słowach i w czynach, a przytem systematyczność, która przy zwiększaniu się pola prac i doświadczeń prowadziła go do wielkich dzieł w organizacji przemysłu, do odkryć naukowych, a nakoniec do wysnucia z pilnie zbieranych doświadczeń teorii organizacji pracy w zakresie wszelkiej administracji — przemysłowej i ogólnej.

Jako zamiłowany inżynier-górnik ogłosił Fayol cały szereg prac z zakresu technicznego: „O systemie podstępowywania chodników w kopalniach“, „O wierceniu szybów“, epokowe w tym zakresie studjum „O rozkładzie i samoczynnem spalaniu się węgla pod działaniem powietrza“ (1879) oraz „O ruchu terenu, spowodowanym przez wybuchy w kopalniach“ (1885) — studia, których wartość i doniosłość została uznana powszechnie. Fayol stał się w świecie górniczym sławnym przez swą metodę walki z największym wrogiem górnika — ogniem w kopalniach.

Poszukiwania techniczne doprowadziły go do naukowego opisu złoża węglowego, w którym pracował. I tu dał nauce francuskiej wiele pierwszorzędnych prac z zakresu geologii i paleontologii.

Szereg studjów opisowych terenu węglowego Commentry, ogłoszonych w Sprawozdaniach Akademji (1881) doprowadziły Fayola do rozwinięcia klasycznej jego „teorii delt“ (1888), a wreszcie do opracowania wielkiego dzieła w trzech częściach in folio: Litologja i statigrafja (660 stron i 29 tablic); „Fauna kopalna“ (746 stron i 75 tablic) i „Flora kopalna“ (638 str. i 69 tablic) — (1886 — 1893 — opracowane przez Fayola wraz z kilku najwybitniejszymi uczonymi przyrodnikami i paleontologami.

jak: Brogniart i Sauvage, Renault, Zeiller, Launay, Stanisław Meunier i inni).

Rozumiejąc znaczenie naukowe wykopalisk ze świata podziemnego, dał Fayol francuskiemu Muzeum Narodowemu nieocenione zbiory i sam przyczynił się do ich naukowego opracowania, wskrzeszając dla nauki zupełnie nieznane rośliny i stworzenia (np. świteziankę — olbrzymą, długości 72 cm.). Praca ta została uwieńczona nagrodą Akademii (prix Delesse — 1893) i oceniona na leżycie w odnośnym raporcie Akademii ¹⁾.

Te studia zawodowe i naukowe wskazują nam nie tylko na wybitne wartości umysłowe H. Fayola, lecz pozostają w ścisłym związku metodycznym i przyczynowym z jego teorią administracji. Nauczył się bowiem przy nich Fayol, nie znając jeszcze, jak to sam potem otwarcie wyznał ani metody Kartezjusza, ani Claude Bernard'a, ani Augusta Comte'a, naukowego budowania systemu pracy i administracji poprzez obserwację, doświadczenie i wnioskowanie.

Sytuacja krytyczna, w jakiej się znalazło przedsiębiorstwo, w którym pracował jako inżynier od lat dwudziestu kilku, dała H. Fayolowi znakomite pole do przeprowadzenia doświadczeń na wielką skalę, potwierdzających w zupełności trafność jego spostrzeżeń i wniosków.

W roku 1888 Towarzystwo „Société des Houillères et des Usines Métallurgiques de Commentry et Fourchambault” stanęło bowiem na drodze do ruiny, z trudem usiłując wytrzymać konkurencję nowych przedsiębiorstw

¹⁾ Wszystkie szczegóły i rzeczową ocenę swej działalności naukowej, popartą wskazówkami bibliograficznymi podał sam H. Fayol na życzenie kół zainteresowanych — w wydawnictwie księgarni Politechniki paryskiej p. t. „Notice sur le travaux scientifiques et techniques de M. Henri Fayol”. Paris, Gauthier-Villars et C-ie éd. 1918.

metalowych z Est i Nord, które dzięki systemowi Thomasa defosforyzacji stali, rozwijały się znakomicie. Rada Nadzorcza Towarzystwa, znając wieloletnią pracowitość inż. Fayola, powierzyła mu generalną dyрекcję Towarzystwa z misją przeprowadzenia likwidacji i „przedłużenia agonji przedsiębiorstwa”. Charakterystyczny był niepokój jednego z akcjonariuszy, który mówił: „Potrzeba tu było metalowca, a tymczasem wybrano górnika”. Lecz jak słusznie zauważono — wybrano znacznie lepiej: bo nie technika, lecz kierownika, posiadającego już swą metodę administrowania, swą „teorję”. To też rezultat był zdumiewający: Nietylko, że nie doszło do likwidacji, lecz rozpoczął się wspaniały i coraz większy rozkwit przedsiębiorstwa. „Te same były to kopalnie, te same fabryki, te same środki techniczne, te same rynki zbytu, te same źródła kapitału, ten sam personel — zmienił się tylko kierownik”. Ta jedyna zmiana polegała w istocie na pojawieniu się z jego osobą, we wszystkich działach przedsiębiorstwa, nowej metody administracji, która przechodziła od szefa aż do najniższego funkcjonariusza.

Pokazało się więc, że nic innego, tylko brak należytych zasad administracji byłby spowodził ruinę tego wielkiego przedsiębiorstwa, że nawet poważnie z zewnątrz zagrożone zdoła ono pokonać wszystkie trudności przy dobrym zarządzie. To też H. Fayol sam zawsze z całą prostotą podkreślał, iż wykonał tylko swój zamiar zastąpienia administracji „empirycznej”, czyli nie posiadającej systemu „administracją naukową”, t. j. eksperymentalną.

„Teorję” swoją ujął w formę pisaną i ogłosił w książkowem wydaniu dopiero po skończeniu kariery zawodowej, zamykając nią, jako wnioskiem ostatecznym, teoretycznym, przeszło półwiekowe doświadczenie praktyczne.

Pierwszy przez niego opisany fakt obserwacji z zakresu administracji — broszurka szczegółowa datowana jest 1861 r., książka zaś, będąca rezultatem odczytów z lat 1900 i 1908, napisana została w r. 1916 i wydana w *Bulletin de la Société de l'Industrie Minerale* (3-ème livraison de 1916). Jest to właśnie fundamentalne dzieło Fayola „Administration industrielle et générale”.

Dając czytelnikowi całkowity tekst książki Fayola w polskim przekładzie ¹⁾ — nie przeprowadzamy tu szczegółowego rozbioru tej teorii. Ogłosiliśmy zresztą w krótkim szkicu charakterystykę i zarys systemu Fayola na tle systemów filozoficznych i praktyczno-doświadczałnych z zakresu administracji ²⁾.

Scharakteryzujemy ją tu pokrótce, wskazując na jej wartości metodyczne.

H. Fayol miał godny naśladowania zwyczaj notowania, poczynawszy od pierwszych swych czynności inżyniera, a następnie dyrektora, wszystkich swych spostrzeżeń z zakresu prowadzenia powierzonych mu przedsięwzięć. Notował je zaś metodą klasyfikacyjną, która mu umożliwiła stałe porównywanie swych spostrzeżeń, ich analizę i wyciąganie wniosków, opartych na ściśle ujętym materiale. W ten sposób sklasyfikował on wszystkie czynności, przejawiające się w różnych gałęziach pracy wytwórczej, ujmując je w 6 grup funkcji:

- 1) techniczne,
- 2) finansowe,

¹⁾ W druku, nakładem Instytutu Naukowej Organizacji w Warszawie, Krak-Przedm. 66.

²⁾ (U podstaw reorganizacji Państwa): „*Nowa nauka o administracji Henryka Fayola*” — opracował Dr. J. P. Palewski i Dr. J. A. Teslar. (Krak. Sp. Wyd. 1924. Str. 37). Odbitka z „Przeglądu Współczesnego”. Nr. 29 i 30. Kraków. 1924.

- 3) handlowe,
- 4) ubezpieczeniowe,
- 5) rachunkowościowe,
- 6) administracyjne;

wyodrębniając grupę ostatnią jako swoistą całość i żądając, aby tym sześciu grupom odpowiadały uzdolnienia funkcjonariuszy: techniczne, finansowe, handlowe, ubezpieczeniowe, rachunkowościowe i administracyjne. W dalszym ciągu wymaga Fayol, zupełnie słusznie, różnicowania w przygotowaniu i nauczaniu zawodowym tych sześciu kierunków, wyraźnie przez niego wyodrębnionych, a specjalnie nauczania administracji wszelkich kandydatów na sprawowanie jakiegokolwiek kierownictwa w przemyśle, handlu, armii, w urzędach państwowych i instytucjach prywatnych.

Pięć pierwszych funkcji — są ogólnie znane — co zaś do tej szóstej — administracyjnej to uderzał Fayola, co i nam łatwo dziś spostrzec, powszechny brak właściwego o niej pojęcia, a w wyniku brak nauki administracji, jako systemu kierowania przedsiębiorstw, instytucji i prac; brak objawiający się też w praktyce najbardziej zgubnymi zwyczajami, zaniedbaniami, nieładem, a w najlepszym razie rutyną.

Administrować — według definicji Fayola to znaczy: *przewidywać* — *organizować* — *rozkazywać* — *koordynować i kontrolować*.

Definicję tę uzyskał on na drodze eksperymentalnej.

H. Fayol zauważył, że w zbiorowisku ludzkim każda działalność jest pod pewnym względem specjalną — zawodową i równocześnie działalnością administracyjną. Funkcja administracji nie jest nigdy w odosobnieniu; nie jest wyłącznym obowiązkiem kierownika. Spotyka się ją na wszystkich szczeblach społecznej drabiny hierarchi-

cznej — zmieniają się jedynie proporcje. Administracja jest więc, w swych ogólnych zarysach, „wiedzą o duszy społecznej, rozważanej pod kątem jej zdolności działania“, a nauka administracji winna zająć należne jej miejsce w systematyce socjologii.

Atoli ignorancja w tej dziedzinie jest powszechna.

Jak słusznie zauważył jeden z wybitnych francuskich obrońców prawnych w sprawach handlowo-przemysłowych: „na tysiąc procesów przemysłowych trafi się zaledwie jeden, w którym skarga jest następstwem błędu technicznego, wszystkie inne wywołane są błędami administracji“.

Niema dwu nauk administracji, jest tylko jedna, a zasady i prawa, odnoszące się do przemysłu, mają moc obowiązującą i dla państwa. Millerand, obejmując prezydenturę Rady Ministrów, oświadczył: „Nie pojmuję, aby Państwo mogło być administrowane na innych zasadach, niż dobrze prowadzone przedsiębiorstwo przemysłowe“.

Jedyny sposób „uprzemysłowienia“ państwa, t. j. *zorganizowanie państwa na wzór organizacyj przemysłowych*, polega na zniesieniu niedomagań administracyjnych, które się streszczają w braku przewidywania na przyszłość, w wadliwej organizacji, złem rozkazodawstwie, złej koordynacji i niedostatecznej kontroli¹⁾.

Wszyscy piszący o fayolizmie — Sainte-Claire-Deville, Rouchon-Mazerat²⁾, Dr. Billard, czy H. Ver-

¹⁾ Cf.: „*Communication de M. le Commissaire Général Rouchon-Mazerat à l'Académie de Marine*“. Février, 1923. (Cyt. w pracy A. i L. Franchet: „*Pour former les hommes qu'il faut à la France d'après-guerre*“. Paris, 1923, p. 19 ss.).

²⁾ R. Mazerat: „*La doctrine administrative. L'administration expérimentale: le Fayolisme*“. (Communication faites à l'Académie de Marine les 9 Février 1923 et 8 Février 1924). Académie de Marine — t. III. Paris, 1924. (Tamże bibliografia).

ney — konstatują to, co zresztą uderza w oczy, że „są to wszystko znane, stare prawdy, którym nikt nie przeczy” — ale dodają: „których jednak nikt nie zestawił w ten sposób systematyczny i nikt nie umiał z nich wyprowadzić idei administracji”, poczynając od ustalenia znaczenia wyrazu „administracja”, który w słownikach oznaczany był tylko synonimami, a kończąc na wyznaczeniu procentowem udziału uzdolnień administracyjnych w czynnościach prostego robotnika, poprzez dyrektorów, ministrów, sięgając aż do głowy państwa.

Nikt przed Fayolem nie skonstatował z prostotą i jasnością nieporównaną tego prawa zasadniczego w systemie administracji, że:

w przedsiębiorstwach wszelkiego rodzaju, najważniejszym uzdolnieniem funkcjonariuszy niższych jest uzdolnienie zawodowe — uzdolnieniem zaś zasadniczym wielkich kierowników jest uzdolnienie administracyjne, podkreślając przytem, że wyszkolenie wyłącznie techniczne nie odpowiada potrzebom ogólnym przedsiębiorstw, nawet przemysłowych.

Nikt dotąd nie wyprowadził z doświadczenia własnego przeszło półwiekowego zasad i czynników administracji, nie określił roli t. zw. warsztatu administracyjnego i nikt równie przekonywująco nie stwierdził konieczności i nieocenionych korzyści, płynących z zaprowadzenia nauki administracji w szkołach powszechnych, średnich, zawodowych i najwyższych.

To też b. trafnie zauważa biograf H. Fayola, inż. W. Verney, że „musieliśmy dojść do wieku towarzystw akcyjnych, aby nareszcie zauważyć, że w pojęciu administracji tkwi całe zagadnienie filozoficzne, idea twórcza, płodna w swem oddziaływaniu. Towarzystwo akcyjne XIX-go wieku stało się istotnie przedsiębiorstwem dość doniosłym, aby się móc wydawać rzeczą zgoła różną od

celu, któremu służy, a przecież nie jest ono tak wielkie, jak owe wielkie instytucje, np. Ministerstwo Wojny i Marynarki, jak państwo, które są zbyt duże, aby się dały objąć jednym spojrzeniem. Trzeba było także, aby się znalazł człowiek o umyśle otwartym i potężnym, któryby u schyłku swej pięknej starości, po przebytej wyjątkowo świetnej karierze, w której było mu danem *widzieć wszystko* — zechciał ten czas zasłużonego wyczynu wypełnić słowem i pismem tej sprawie poświęconem¹⁾.

Ale też odtąd — jak słusznie piszą Wilbois i Wanuxem — „administracja, słowo, które wywoływało wyobrażenie czegoś martwego, biur pełnych kurzu, starej maszyny zardzewiałej i zrujnowanej, przedpotopowych przepisów, objawia się dziś, dzięki Fayolowi, jako coś tak żywotnego jak nerw w organizmie, a jej nauka staje się rozdziałem socjologii, rozdziałem jednym z najtrudniejszych i jednym z najbardziej aktualnych”.

Jeśli się nadto zważy, że w „Administracji przemysłowej i ogólnej”, gdzie poruszane są pozornie znane nam rzeczy, znajdujemy cały szereg uwag i obserwacji nieprzeciętnej miary, a bardzo doniosłego znaczenia, dzieło Fayola należy ocenić nietylko jako teorię, ale jako naukę systemu opartego na faktach i operującego stale faktami i przykładami. Nawet wtedy, gdy autor omawia fakty ogólnie, ujmuje je zawsze praktycznie. Aby to zauważyć, dość przeczytać jego uwagi o tak trudnych kwestjach, jak sprawa doboru pracowników i ich szkolenie, dalej wynagradzania personelu (typy płacy, nagród, udział w zyskach, dodatki w naturze, instytucje opiekuńcze,

¹⁾ (Henri Verney) : „*Un grand ingénieur — Henri Fayol*”. Etude publiée à l'occasion du 65-ème anniversaire de la promotion de l'Ecole Nationale des Mines de Saint-Etienne... 1925, p. 45.

odznaczenia honorowe, a wreszcie tablice schematyczne „planów na przyszłość”¹⁾.

Podana przez Fayola charakterystyka systemu Taylora, według jego własnego dzieła²⁾, pozwala ocenić o ile i w czym Fayol posuwa naprzód sprawę organizacji i administracji pracy.

To jednak jeszcze nie wszystko.

Od administracji przemysłowej przeszedł Fayol do rozważań o administracji państwowej. Po wydaniu „Administration industrielle et générale” ukazały się następujące jego prace:

— *De l'importance de la fonction administrative dans le gouvernement des affaires.* (Bulletin de la Soc. d'Encouragement pour l'Industrie Nationale. Novembre—Décembre 1917).

— *L'enseignement de l'administration dans les écoles techniques supérieures.* (Bullet. de la Soc. des Ingénieurs Civils de France).

— *La réforme administrative des services publics* („Revue pratique du Cercle Commercial et Industriel de France”) (Janvier 1918)³⁾.

— *L'industrialisation de l'Etat.* (Odczyt z r. 1918, wydany razem z pracą następną):

¹⁾ *Admin. ind. et génér.* pp. 35 ss.

²⁾ *La Direction des ateliers...* par F. W. Taylor. Préf. de H. Le Chatelier. Paris, Dunod, 1913. Oczywiście dzieło to nie wyczerpuje kwestji stosunku fayolizmu do tayloryzmu. Jest ona też zaledwie naszkicowana w pracy Dr. Jul. Billard'a: „*Un essai de doctrine: Le Fayolisme*”. Berger-Levrault, Paris, édit. 1925. (Por. również książki Vilbois-Vanuxem'a oraz Dr. Palewskiego). Na zebraniu członków Centre d'Études Adm., pierwszym po śmierci H. Fayol'a, postanowiono m. i. opracować stosunek fayolizmu do taloryzmu.

³⁾ Wszystkie trzy powyższe przedrukowane w książce: „*L'éveil de l'esprit public*”.

— *L'incapacité industrielle de l'Etat: Les P. T. T.* (Dunod 1921).

— *La doctrine administrative dans l'Etat.* (Odczyt, wygłoszony na zjeździe w Brukseli w 1923 r. — Cf.: *Deuxième Congrès des Sciences Administratives, Bruxelles 1923.* — Bruxelles — Goemaere, éd. 1923¹⁾).

I tu znów nikt z taką jasnością nie umiał stwierdzić i uzasadnić tej prostej prawdy, że oprócz zalet fizycznych, umysłowych i moralnych oraz wykształcenia ogólnego, każdy kierownik musi odpowiadać trzem warunkom nieodzownym i zasadniczym:

- 1) pozostawać stale na zajmowanym miejscu;
- 2) posiadać uzdolnienie administracyjne i
- 3) kompetencję zawodową.

Nie wahał się przytem nigdy twierdzić publicznie, że „właśnie obecny sposób dobierania najwyższych kierowników naszych instytucji publicznych, a zwłaszcza najwyższych urzędów, jest tego rodzaju, iż prawie wykluczone jest, aby kierownicy ci byli obdarzeni powyższemi trzema cechami zasadniczymi, które są jednak nieodzowne do zapewnienia dobrego funkcjonowania kierowanych przez nich instytucji i urzędów”.

Jako znakomity organizator, administrator i patrjota bolał szczerze nad klęską administracji najwyższej w państwie, objawiającej się w prawie zwyczajowem, płynącym ze zwyrodniałości parlamentaryzmu, że nie tylko niema cienia stałości na stanowiskach kierowniczych, wskutek ustawicznych zmian, powodowanych zmianami steru rządu, ale że o *wyborze i obsadzie naj-*

¹⁾ Jako ostatnia praca w tej dziedzinie, treściwie oddająca poglądy Fayola na stosunek jego systemu do praktyk administracji państwowej — praca pierwszorzędna, jest ona pomieszczona w dodatku do naszego przekładu „Administracji przemysłowej i ogólnej”.

ważniejszych stanowisk kierowniczych decyduje bynajmniej nie uzdolnienie administracyjne i kompetencja zawodowa, lecz — wybory, względy partyjne oraz swada oratorska kandydata".

Widoczna troska patryjotyczna kierowała jego piórem gdy napisał to lapidarne i groźne w swej powadze zdanie:

„Naród francuski jest przewidujący — ale (niestety) nie jego rząd”.

„Publiczność — mówi gdzieindziej Fayol ¹⁾ — nie zdaje sobie sprawy z tego, że złe funkcjonowanie naszych urzędów państwowych trwa, a darząc zaufaniem kolejno jeden, dwa, wreszcie dziesięć zespołów ministerjalnych (gabinetów), nie widząc żadnej poprawy mimo coraz to nowych obietnic, przy trzydziestym czy czterdziestym — wpada w sceptycyzm i albo naśladuje moralność zmieniających się rządów, albo poszukuje orjentacji to w konstytucji, to w partji kierującej, to wreszcie w prądach społecznych, podając ucha wszelkim hasłom”.

„Jest więc rzeczą wielkiej wagi przekonać społeczeństwo jaknajrychlej, że zło leży w zakresie i charakterze administracji i że można mu zapobiec bez żadnych przewrotów politycznych i społecznych. Jest to właśnie cel, ku któremu zmierza Centrum Studjów Administracji”.

„Zdrowy rozsądek zgodnie z metodą eksperymentalną radzą zastosowanie do maszyny państwowej sposobów, które dały świetne wyniki w przemyśle. Można rozpocząć od rozważnych prób, które, w razie powodzenia, znalazłyby szerokie zastosowanie”.

¹⁾ W przedmowie, napisanej do książki Alberta S c h a t z ' a : *„L'entreprise gouvernementale et son administration”*. Paris, Grasset, éd. 1922).

Trzy czynniki mogą odroczyć, względnie uniemożliwić tę próbę:

- 1) ignorancja w zakresie administracji;
- 2) rutyna, a wreszcie
- 3) względy na pewne interesy osobiste.

Fayol, jako człowiek praktyczny, a nie moralista, rozumiał trafnie, że słowna walka z temi wadami, kampanja celem urobienia opinji nie byłaby drogą wskazaną ani najkrótszą. Widział jasno, że z wprowadzeniem nauki administracji zniknie ignorancja w jej dziedzinie. Był przekonany, że choć rutyna i prywata będą nadal zawsze zaporą wobec wszelkich reform, to jednak zapory te — jak twierdził — „nie zdołają powstrzymać ludzi czynu, ożywionych *pragnieniem dobra powszechnego*“.

Pragnął on natomiast dojść do celu drogą eksperymentalną i przez zastosowanie teorii najpierw do jednego z zakresów administracji, do jednego z ministerstw, a następnie, i to nieodzownie, do Gabinetu Prezydenta Ministrów.

Pomimo, że każdorazowa zmiana rządu utrudniała, a nawet burzyła rozpoczęte dzieło, pomimo, że do dziś dnia wiele z jego krytyk systemu rządowego i prób reform, niestety, pozostało na papierze, jednak dane mu było widzieć za życia realizację tych prób, poczynwszy od etapów wstępnych aż do zastosowania jego metody do reorganizacji administracji Gabinetu Prezydium Ministrów, rozpoczętej w ostatnich miesiącach jego życia. Co więcej, doczekał się on tryumfu najwyższego: zainteresowania się Ligi Narodów, której Biuro Pracy zwróciło się doń o przedstawienie wskazówek, dotyczących administracji państwowej, mogących być dla wszystkich państw, wchodzących w skład Ligi Narodów, podstawą reform w tej dziedzinie.

Oto co sam H. Fayol oświadczył na zapytanie postawione mu przez L. M. du Crouzet'a ¹⁾: „Jakie miejsce, zdaniem pańskim, mogą zająć studia nad administracją wśród prac Ligi Narodów?”

— Wiele poważnych względów zdaje się wskazywać na Ligę Narodów, jako na powołaną do inicjatywy bezpośredniej czy pośredniej podjęcia studjów zasadniczych nad organizacją pracy, względnie nawet produkcji, studjów, któreby objęły zagadnienia administracji pojętej tak, jak ja ją pojmuję. Przedewszystkiem zaś dlatego, że wadliwa organizacja pracy w bardzo wielu przedsiębiorstwach państwowych czy prywatnych, daje fatalne wyniki, powodując ostatecznie szkody materialne podobne do strat wywoływanych przez wojny, które nam w przyszłości będą nadal zagrażać tylko w pewnych okresach czasu mniej lub więcej odległych; następnie nie ulega wątpliwości, że poszczególne narody mogą stanowić związek trwały tylko wtedy, gdy będą zdolne do brania na siebie poważnych zobowiązań, oraz ich dotrzymywania; podobnie banki handlowe i związki producentów, tak bardzo pożyteczne dla racjonalnego przewartościowania bogactw kraju, mogą być zdolne do życia jedynie tylko jako przedsiębiorstwa przemysłowe dobrze administrowane. Wolno się spodziewać, że studia te przyniosą w konsekwencji znaczne ulepszenia w systemach rządzenia poszczególnych narodów oraz ich sytuacji ekonomicznej.

W podobnym duchu odbyła się Konferencja Międzynarodowa w Brukseli w 1920 r. Prezydent Ador powiedział wtedy co następuje: „Można i należy sumien-

¹⁾ *Un entretien avec M. H. Fayol. Les développements actuels de la doctrine administrative.* (Chronique Sociale de France — Lyon. Janvier 1925).

nie zbadać sytuację ekonomiczną i finansową wszystkich państw, aby wynaleźć najlepsze środki w celu wzmoczenia wydajności pracy, i zapobiegania błędom, które przez swoje trwanie doprowadziłyby świat do ruiny". W tymże samym duchu zostały zredagowane przez Międzynarodowe Biuro Pracy ankiety dotyczące produkcji.

Czy można pokusić się o nakreślenie bilansu administracyjnego państw, ich wielkich urzędów państwowych zarówno jak i wielkich przedsiębiorstw prywatnych?

Trudność byłaby poważna, gdyby teoria administracji, wskazując cel, nie określała ściśle także i zakresu badań, któreby należało przeprowadzić, gdyby nie przynosiła metod naukowych obserwacji. Sądzę, że ankieta mogłaby być przeprowadzona dość szybko. Pozwoliłaby ona ocenić sposób, w jaki prowadzone są sprawy publiczne w rozmaitych państwach, wchodzących w skład Ligi Narodów i, umożliwiając przedewszystkiem ustalenie programu koniecznych reform, przyniosłaby opinii publicznej zadowolenie, do jakiego ma ona prawo.

Niestety, wkrótce po wystąpieniu Fayola przed Ligą Narodów, śmierć przerwała jego życie, a z niem tak pracowitą działalność tego człowieka, istotnie ożywionego nawskroś przez całe życie „pragnieniem dobra powszechnego“.

III.

Niepodobna wyczerpać w tym krótkim szkicu bogactwa dyskusyj, wywołanych dziełem Fayol'a, oraz dać pełnego obrazu dotychczasowych zastosowań jego systemu. Odkładając szczegółowe ich omówienie do osobnej publikacji, wyliczymy tu garść znanych nam u źródła faktów i wywołanych przez dzieło Fayola wydawnictw.

Po napisaniu swej książki, jednogłośnie i gorąco chwalonej przez publicystów i krytyków, wkrótce spo-

strzegł potrzebę gromadzenia koło siebie ludzi, podzielających jego opinię i usiłujących mu w dziele rozszerzenia jego teorii dopomóc, to też w 1917 r. założył *Centre d'Etudes Administratives* i ogłosił pierwszy zbiór jego prac pod charakterystycznym tytułem: „*L'Eveil de l'esprit public*“¹⁾, w którym prócz swych trzech odczytów umieścił nader cenną pod względem metodycznym pracę inż. Pawła Vanuxem'a, p. t.: „*Introduction theorique et pratique à l'étude de l'administration expérimentale*“, gdzie autor ten dał charakterystykę „dokumentacji“ Centrum Studiów Administracji.

Zaraz też w roku szkolnym 1918/19 Dyrekcja Wyższej Szkoły Handlowej w Paryżu uwzględniła w swym programie kursy „kierownictwa przedsiębiorstw“ i „organizacji pracy“. Na pierwszego wykładowcę zaproszono H. Fayola. Od roku 1920 wykłady te prowadzi Józef Carlioz, jeden z najwybitniejszych fayolistów, autor znakomitych dzieł w tej dziedzinie²⁾.

Za tym przykładem poszły i inne wyższe kursy i zakłady naukowe: Uniwersytet w Dijon, Instytut Metalurgiczny w Nancy; co więcej, otwarto w Paryżu prywatną szkołę administracji oraz w Lille „Wyższą szkołę kierownictwa przedsiębiorstw“.

Wkrótce analogiczne wykłady wprowadził do programu „*Kursów Intendentów Wojskowych*“ gen. Laurent, a za jego przykładem poszły dyrekcje najwyższych uczelni wojskowych: „*Centre des Hautes Etudes Mili-*

¹⁾ Dunod, 1918. (Druk. najpierw w „*Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*“ — 4^o livraison de 1917). Tamże znajdzie czytelnik przedruk ośmiu obszerniejszych sprawozdań prasowych.

²⁾ „*Administration et organisation commerciales*“ (Dunod, 1918). „*Le gouvernement des entreprises commerciales et industrielles*“. (Dunod, 1921. — Przekład polski w przygotowaniu).

taires" (t. zw. „Szkoła Marszałków”), „Ecole Superieure de Guerre” w Paryżu oraz „Ecole Navale” w Brest.

Musimy tu podkreślić, że Fayol znalazł wśród armji pierwszych i najgorliwszych zwolenników. W pierwszych dniach, po ogłoszeniu jego książki, dwaj młodzi oficerowie odznaczani kilkakrotnie za swą dzielność, pp. Mijolla i Desaubliaux, będąc ranni, opracowują „Administrację na froncie”¹⁾, przyczem Desaubliaux pierwszy zwrócił uwagę na biologiczne pochodzenie funkcji administracji²⁾.

Gorącym zwolennikiem fayolizmu jest znakomity organizator Maroka, marszałek Lyautey, który kazał rozdać swym podwładnym 2000 egz. broszury płk. Bursaux, traktującej o systemie Fayola³⁾.

Gen. Pouydraguin napisał interesujące dla wojskowych zwięzłe studjum o administracji w dziedzinie wojskowej⁴⁾.

Gen. Penelon, w Ecole Militaire du Génie, rozstrzygnął zagadnienie komunikacji w armji na podstawie teorii Fayola⁵⁾.

Najdonioślejszym jednak, choć przez nikogo, o ile wiemy, niezauważonym wpływem fayolizmu na francuską myśl wojskową i na jedną z najważniejszych in-

¹⁾ Ogłoszone w „L'éveil de l'esprit public” (1918).

²⁾ „Les origines biologiques de la fonction administrative” (Dunod, 1919).

³⁾ Cl. Bursaux: „Des méthodes modernes d'administration et d'organisation du travail”.

⁴⁾ Gl. Pouydraguin: „La fonction administrative dans le domaine militaire”. (Dodatek do książki Carlloza: „Le gouvernement des entreprises commerciales” i w osobnej odbitce. Dunod, 1921).

⁵⁾ Gl. Penelon: „Les communications aux armées. Méthode industrielle”. (Conférence à l'Ecole Militaire du Génie — Novembre 1921).

stytucyj wojskowych Francji, jest wpływ systemu Fayola na generała Serrigny'ego oraz na dzieła jego: „*Reflexions sur l'art de la guerre*” i „*Conseil de la Defense Nationale*”. Kto zna książkę Gen. Serrigny'ego, odnajdzie z łatwością te same przesła rozumowania o fatalnych skutkach zmienności kierowników rządu i o sposobach uchronienia narodu i państwa od zgubnych jej następstw¹⁾. Piszący usłyszał potwierdzenie tego wpływu fayolizmu na Gen. Serrigny'ego z ust samego H. Fayola. Kto wie jak wielkie znaczenie ma Conseil de la Defense Nationale — oceni doniosłość tego wpływu.

Francuskie sfery rządowe same dały Fayolowi sposobność do próby rewizji administracji państwowej. Podsekretarz stanu (vice-minister robót publicznych) poczt, telegrafów i telefonów (P. T. T.) — prosił Fayola o raport i opinię o stanie organizacji i funkcjonowania tego działu administracji państwowej. Obserwacje Fayola, zebrane po roku badań, a następnie powtórzone na żądanie władz ponownie²⁾ — były wprost druzgocące. Raport stwierdził:

- 1) na czele instytucji kierownik niestały i niekompetentny;
- 2) brak programu działania na dłuższy okres czasu;
- 3) brak bilansu;
- 4) nadmierna i szkodliwa interwencja sfer poselskich;

¹⁾ Stwierdził to piszący w odczycie swoim „*O organizacji Obrony Narodowej*”, wygłoszonym w Paryskim Kole Wiedzy Wojskowej dnia 31 marca 1924 r. (Specjalnie „*Nauce administracji Fayola*” poświęcił odczyt z dnia 9 stycznia 1926 r.).

²⁾ „*L'incapacité industrielle de l'Etat: Les P. T. T.*” Paris, Dunod, 1921. (Raport powtórny: (druk nierozpowszechniany) — z maja 1923 r.).

- 5) brak jakiegokolwiek bodźca do zachęcania pracowników;
- 6) brak poczucia odpowiedzialności.

„Z takimi błędami w administracji żadne przedsiębiorstwo nie może się rozwijać pomyślnie. *Jednak wady te w administracji nie są wyłączną cechą P. T. T.; istnieją one wśród większości naszych urzędów państwowych; nie należy się więc dziwić, że zbliżamy się do ruiny*“.

Raport ten zakończył słowami:

„Radzę zastosowanie następujących trzech środków:

- 1) ustanowienie dyrekcji stałej i kompetentnej;
- 2) wprowadzenie w zwyczaj opracowywania programów na dalszą metę;
- 3) usunięcie nadużyć w postaci interwencji posłów.

O ile te zarządzenia zostaną wykonane, wyniknie z nich cały szereg ulepszeń technicznych, handlowych, finansowych i administracyjnych“.

Raport ten posłużył Fayolowi jako dowód, że *państwo nie posiada tej sprężystości administracyjnej, jaka cechuje administrację w przemyśle*. Jako drugi przykład ogłosił on pod analogicznym tytułem w wydawnictwach Centrum krytykę monstrualnej w swych rozmiarach likwidacji zapasów i materiałów wojennych Armii Sprzymierzonych, napisaną przez Sekretarza Centrum J. Zapp'a ¹⁾, stwierdzając, że *państwo nie posiada tych uzdolnień i sprężystości, jaka cechuje administrację w handlu*. Wykazał przytem w tej pracy na tle swej teorii przyczynę tego katastrofalnego zamieszania i nie-

¹⁾ „*L'incapacité commerciale de l'Etat: La liquidation des stocks*“ (Paris, Dunod, 1921).

obliczalnych szkód, które poniosły zainteresowane państwa przy likwidacji zapasów powojennych.

Dwa te przykłady uważać należy za klasyczną ilustrację zdolności argumentacji Fayola i wartości ustalonych przez niego zasad.

Dwaj bracia — pedagogowie A. i L. Franchet, członkowie Centrum Studiów Administracji, opracowali projekt reorganizacji Ministerstwa Oświaty Publicznej również na podstawie fayolizmu¹⁾ — a następnie wydali znakomity podręcznik popularny nauki administracji w zastosowaniu do nauki, rodziny, szkoły i ugrupowań społecznych, podręcznik dla szkół powszechnych, uzupełniających, zawodowych, handlowych i przemysłowych oraz niższych klas szkół średnich²⁾. Podręcznik ten, operujący przykładami w formie czytanki, bardzo wyraźnie uwypukla nietylko społeczne, lecz i etyczne wartości teorii Fayola.

Na ten charakter wychowawczo-społeczny, na rolę kierownika w społeczeństwie nowoczesnym, zwrócili uwagę wielbiciiele Fayola Wilbois i Wanuxem³⁾ oraz Rev. P. Doncoueur⁴⁾, nazywając jego system: „Szkolą kierowników“.

Głębsze podłoże historyczno-filozoficzne i socjologiczne, na którym opiera się system Fayola, przedstawił

¹⁾ A. et L. Franchet: „*Projet d'organisation du Ministère de l'Education Nationale selon les principes de la doctrine administrative. Lettre préface de M. H. Fayol*“ (Paris, 1924).

²⁾ Ciz sami: „*Pour former les hommes qu'il faut à la France d'après-guerre. Lettre préface de M. H. Fayol*“ (Bibl. d'Education. Paris, 1923).

³⁾ „*Essai sur la conduite des affaires et la direction des hommes*“ (Paris, Payot, édit. 1919).

⁴⁾ „*Une école de chefs. Le Fayolisme*“ (L'Action populaire — Série sociale — Nr. 62, 1921).

w obszernej i ciekawej książce adwokat paryski, członek Centre d'Etudes Administratives Dr. J. P. Palewski¹⁾). Dzieło jego wzbudziło zainteresowanie w sferach rządowych, a sekretarz b. prezydenta min. Herriot'a poświęcił mu głęboki artykuł wstępny w dzienniku „Figaro”.

Wspomniany powyżej inż. Józef Carliz opracował „administrację handlową”, stosując ściśle wszystkie zasady i przepisy H. Fayola, co więcej, wzbogacając je ogromnym i nieocenionym ze względów praktycznych materiałem przykładów. Zwłaszcza nadzwyczaj interesujące są dodane przy końcu jego podręcznika (powstałego z wykładów w „Ecole des Hautes Etudes Commerciales”), monografie wielkich magazynów paryskich oraz przedsiębiorstw różnych typów.

Wspomniany również Albert Schatz opracował dzieło (opatrzone cytowaną przez nas przedmową Fayola): „*L'entreprise gouvernementale et son administration*” (1922), ciekawe przez swą krytykę specjalnie dla Francji.

Poważnem naukowem (z obfitą bibliografią) dziełem, poświęconem specjalnie opisowi i syntetycznej ocenie teorii Fayola, jest także książka D-ra Jul. Billard'a²⁾).

Samego człowieka i jego dzieło ze strony biograficznej przedstawia bardzo żywo nakreślone studjum portretowe inż. H. Verney'a (tamże bibliografia).

Bardzo szybko zainteresowano się fayolizmem poza

¹⁾ „*Le rôle du chef d'entreprise dans la grande industrie*”. (Paris, Les Presses Universitaires — 1924). Przekład polski w przygotowaniu. Cf.: Charles Touzot: „*Formons des chefs!*” De la nécessité d'un état-major économique. — *Le Figaro*. (Suppl. écon. Nr. 40). 13 Octobre 1924.

²⁾ Jules Billard: „*Organisation et direction dans les affaires privées et les services publics. Un essai de doctrine: Le Fayolisme*”. (Berger-Levrault, Paris, édit. 1924).

granicami Francji: Belgja wyprzedziła tu poniekąd nawet Francję, wprowadzając wcześniej i gorliwiej niż Rząd francuski fayolizm do swej administracji, reorganizując na jej podstawie Ministerstwo Obrony Narodowej oraz Ministerstwo Rolnictwa. Dekret króla Alberta z dnia 10-go marca 1922 r. ustanowił „specjalną komisję techniczną do studjów nad organizacją państwowych urzędów administracyjnych“, celem przystosowania wszystkich działów administracji do zasad Fayola. To też na zjazdach, poświęconych teorii administracji w Brukseli, H. Fayol był witany wprost owacyjnie.

Za Belgją poszły Włochy, Anglja (informacje), Hiszpanja (przekład dzieła Fayola), Rumunja, Węgry, Czechosłowacja, St. Zjednoczone (wykłady o fayolizmie), wreszcie Portugalia ¹⁾, Danja ²⁾, Grecja ³⁾ i Niemcy ⁴⁾ (publikacje), a obecnie zna dziś i Polska (skąd ze sfer sejmowych i wojskowych dochodzą nas dowody żywego zainteresowania się fayolizmem).

IV.

Skoro nam na Polsce zakończyć wypadło, sądzymy, że dla czytelnika polskiego nieobojętne będą opinie H. Fayola, które piszący miał sposobność słyszeć nieraz z ust jego, przy różnych okazjach.

To też z poczuciem spełnianego obowiązku, zarówno wobec pamięci świeżo zmarłego Mistrza, jak i wobec Rodaków w kraju, a przede wszystkim wobec Instytutu

¹⁾ Artykuły w portugalskiej „*Revista Militica*“ (maj—czerwiec 1924 r.).

²⁾ V. Boetius: *Fransk Statsdrift* w czasop. „*Nordisk Administrativt Tidsskrift*“. Nr. 1. Kopenhagen, 1924.

³⁾ W. ateńskim Archiwum Nauk Ekon.-Społ. Zesz. 4. 1924.

⁴⁾ F. Mayer: „*Der Fayolismus*“. (Rozprawa doktorska. Heidelberg, 1924).

Naukowej Organizacji, notujemy dobrze zapamiętane jego zdania i cenne dla nas życzenia i uwagi.

Kiedy była mowa o daniu pozwolenia na przekład polski niżej podpisanemu, a następnie kiedy otrzymał naszą broszurę o jego teorii administracji, wyraził swoje szczerze zadowolenie, mówiąc:

„Myśl Pańska podjęcia pracy w Polsce w kierunku przeze mnie wskazanym jest mi szczególnie sympatyczna, a to z trzech powodów:

Po pierwsze, że Polska jest nam, Francuzom, niezmienne bliska; po wtóre, że uważam, na podstawie ustawicznych dowodów zajęcia się temi ideami w różnych krajach, iż może to być z pewną korzyścią dla pańskiej Ojczyzny; po trzecie wreszcie, iż Polska przedstawia dla nas teren specjalnie ciekawy i do zastosowania mej teorii, jak się spodziewam, nader podatny”.

Następnie myśl tę wyraził jaśniej:

„Polska jest bowiem w tem szczęśliwem położeniu, że wraz z pętami niewoli zrzuciła metody rządzenia praktykowane wbrew jej woli przez zaborców i dziś może odnowa, od podstaw budować gmach swej państwowości. Wprowadzenie więc u was „inowacyj” jest z natury rzeczy zrozumiałe i konieczne”.

„U nas — we Francji — przeciwnie: tkwiąc w konserwatywnych wzorach „urzędowania”, z których długich pokoleń naszych pracowników we wszystkich dziedzinach administracji wyzwolić za jednym zamachem niepodobna, musimy dzieło naprawy, którego i nam też potrzeba, przejść w nieskończenie dłuższych i uciążliwszych etapach”.

Tu przerwał moje grzeczne zaprzeczenie, mówiąc żywo:

„Niech mi Pan nie mówi, że mamy ludzi wybitnych i mających wpływy we Francji — gdyż wiem i wierzę,

że Polska posiada ich także. Ale to nie wszystko: potrzeba systemu i jego realizacji tak u nas, jak i u was. Wasi wybitni patryjoci i organizatorowie, jak pp. Grabski i Sikorski, są u nas we Francji znani i oceniani. Ludzie ci stwierdzają, że sił moralnych, umysłów i charakterów nie brak w dzisiejszej Polsce".

Kiedy mówiliśmy znów na podobny temat, tłumaczył się niejako:

„Nie jestem powołany do tego, by sądzić, czy, i o ile Polsce brak w jej życiu społecznym i państwowym przewidywania i programów na jutro, wykończenia organizacji wewnętrznej w warunkach normalnych, ustalenia i ustosunkowania władz rządzących i środków rządzenia w sposób gwarantujący jej samodzielność i niepodległość, czy w pracy społecznej i państwowej uzyskaliście wreszcie koordynację planów, wysiłków i środków, czy ustaliliście też niezawodne metody kontroli sprawnego i celowego funkcjonowania tak całości jak i części".

„Ale skoro o tych wszystkich zagadnieniach mówi moja książka, którą Pan tłumaczy, zatem o ile czegokolwiek w tym względzie brak pańskiemu krajowi, będę szczęśliwy, jeśli bratniej nam Polsce w czymkolwiek dopomogę w dziele jej konsolidacji i postępu".

„Uczestnicząc w naszych zebraniach w Centre d'Études Administratives widzi Pan jakie są metody i jakie zastosowania mają zasady przeze mnie głoszone. Sądzę, że w Polsce można będzie studjować i praktykować je w sposób zupełnie analogiczny".

To znów na temat armji:

„Wykładając zasady administracji w „Ecole Supérieure de Guerre" czyniłem to z prawdziwą przyjemnością, wiedząc, że mówię do ludzi doskonale przygotowanych do tego, aby mnie należycie zrozumieć. Nasi wielcy wodzowie stwierdzili czynami, że chcąc zwyciężyć,

trzeba umieć zwycięstwo zorganizować, a tego bez ścisłego przestrzegania zasad administracji dokonać niepodobna".

"Ja też nie potrzebuję — was, oficerów, przekonywać i zapewniać, iż zasady administracji odnoszą się od A do Z nietylko do przemysłu i handlu, lecz równie dobrze, a nawet jeszcze ściślej, do organizacji i celowego funkcjonowania armji".

A kiedy mówiliśmy o Armji Polskiej, przytakiwał szczerze:

"Wiem, wiem — jest to opinia znana u nas dobrze we Francji, że Armja Polska jest organizmem doskonale zmontowanym i sprawnie funkcjonującym, co dla nas Francuzów, a i dla naszych wrogów, dodał śmiejąc się, jest mocno nieobojętne, to też rad jestem, że przez Armję Polską i jej Korpus Oficerski idee moje przejdą w Polsce zapewne i do administracji cywilnej, państwowej i społecznej".

"Tak, tak — dodał — umieć rządzić i umieć być rządzonym, to wygrywać i zwyciężać".

Przy opracowaniu ankiety o monopolu tytoniowym we Francji (był to ostatni temat naszych zebrań) — zwrócił się do piszącego z prośbą o pozyskanie odpowiedzi analogicznych z Polski, zaciekawiony niezmiernie, czy też w Polsce wraz z systemem francuskim objawiają się i jego błędy.

Na ostatniem zebraniu, kilka dni przed operacją i śmiercią, z nadzwyczajnem zainteresowaniem i uznaniem mówił o Instytucie Naukowej Organizacji w Warszawie, pokazując mi francuską broszurę o Instytucie. Bardzo serdecznie wspomniął prof. K. Adamieckiego i swoje z nim spotkanie na ostatnim zjeździe w Brukseli — wyraził też swą radość piszącemu, iż dzięki Instytutowi

i prof. Adamieckiemu przekład polski jego dzieła znalazł najgodniejszego wydawcę.

Obietnicy dotrzymał — wprowadzie nie zrezagował już zamierzonej przedmowy do polskiego wydania, zdołał jednak nakreślić kilka zdań, aby, jak dobre życzenia, towarzyszyły jego książce do Polski.

Wielcy myśliciele, wodzowie, organizatorowie, przez moc swego charakteru i wysokie napięcie wysiłku twórczego dochodzą zawsze do pełnego poczucia swej wartości i wartości dokonanego dzieła. Tak było i z Henrykiem Fayolem. Miał on głębokie poczucie doniosłości doświadczenia całego swego życia, przekutego w proste zasady jego teorii administracji.

Ta wiara w wartość swego dzieła, bijąca od postaci Fayola, z drugiej zaś strony przekonanie o nieocenionej doniosłości dla Polski jego twierdzeń i zasad wszelkiej administracji, ta wiara i ta należna ocena zbliżyły piszącego do H. Fayola i skłoniły nieodparcie do spolszczenia jego dzieła.

Nagrodą dla mnie będzie spełnienie życzenia zmarłego inicjatora i autora, z którym pragnął on posłać Polsce w dniach próby dzieło swe w bezinteresownym darze myśli: ku rozbudzeniu ducha publicznego, ku rozbudowie i rozkwitowi państwa.

Paryż, grudzień 1925 r.

Józef Andrzej Teslar.

T R E Ś Ć.

	Str.
List H. Fayola do tłumacza	V
List Centrum Studiów Administracji do tłumacza	VI
Henryk Fayol i jego teoria administracji (1841—1925)	IX
Cel i podział dzieła	3

CZĘŚĆ PIERWSZA.

O KONIECZNOŚCI I MOŻLIWOŚCI WPROWADZENIA NAUKI ADMINISTRACJI.

<i>Rozdział I. — Definicja administracji</i>	4
1. Funkcja techniczna	5
2. „ handlowa	6
3. „ finansowa	6
4. „ ubezpieczeniowa	7
5. „ rachunkowościowa	7
6. „ administracyjna	7
<i>Rozdział II. — Ustalenie wzajemnego stosunku różnorodnych uzdolnień, stanowiących wartość personelu przedsiębiorstwa.</i>	10
Przedsiębiorstwo przemysłowe. — Pracownicy, tab. Nr. I	14
„ „ Kierownicy, „ II	15
Tablice Nr. III i IV (wykresy graficzne do tablic I i II)	17
Tablica Nr. V (graficzna): Uzdolnienia, nieodzowne dla funkcjonariuszy rozmaitych kategorii wielkiego przedsiębiorstwa metalurgicznego	18
<i>Rozdział III. — O konieczności i możliwości wprowadzenia nauki administracji</i>	21

CZEŚĆ DRUGA.

ZASADY I CZYNNIKI ADMINISTRACJI.

	Str.
<i>Rozdział I. — Zasady ogólne administracji</i>	26
1. Podział pracy	28
2. Autorytet. — Poczucie odpowiedzialności	29
3. Dyscyplina	31
4. Jedność rozkazodawstwa	33
5. Jednolitość kierownictwa	36
6. Podporządkowanie interesów osobistych interesowi ogółu	36
7. Wynagradzanie personelu	37
Robotnicy: 1) Płace na dniówkę	38
2) Płace od określonej roboty (od zadania)	39
3) Płace od sztuki (na akord)	39
Nagrody	40
Udział w zyskach: Robotnicy	42
Kierownicy średnich stopni	43
Główni kierownicy	44
Dodatki w naturze. — Instytucje opiekuńcze. — Odznaczenia honorowe	45
8. Centralizacja	47
9. Hierarchja	49
10. Ład	52
11. Ludzkość w obchodzeniu się	55
12. Stałość personelu	56
13. Inicjatywa	57
14. Zgranie personelu	58
<i>Rozdział II. — Czynniki administracji (Przewidywanie. — Organizacja. — Rozkazodawstwo. — Koordynacja. — Kontrola).</i>	
1. Przewidywanie	62
Cechy ogólne dobrego programu działania	63
Sposób ustalania programu działania w pewnym wielkimi przedsiębiorstwie górniczem i metalurgicznym	66
I. Plany roczne	67
II. „ na dziesięciolecia	68
III. „ specjalne	68
Wykaz kwestyj planów rocznych i na dziesięć lat	69
Korzyści i niewygody stosowania planów na przyszłość	73

	Str.
Warunki i cechy niezbędne do ustalenia dobrego programu działania	75
Przezorność narodowa	78
2. Organizacja	81
Zadanie administracyjne zespołu pracowników	81
Ustrój zespołu pracowników:	
A. Ustrój zespołu pracowników na jego różnych stopniach rozwoju. — Podobieństwa. — Doniosłość czynnika indywidualnego. — Analogie	83
Ustrój zespołu pracowników na poszczególnych stopniach rozwoju — tab. nr. VI	85
Fabryka metalurgiczna — tab. nr. VII	89
Kopalnia węgla — „ VIII	90
Przykład wielkiego przedsiębiorstwa górniczego i metalurgicznego — tab. nr. IX: Ustrój zespołu pracowników towarzystwa akcyjnego	92
B. Organa albo członki zespołu pracowników	93
1. Akcjonariusze	94
2. Rada administracyjna	94
3. Dyrekcja generalna	95
Sztab	95
4. Dyrekcje generalne i lokalne	99
System Taylora	100
5 do 9. Inżynierowie naczeln. — Kierownicy wydziałów. — Kierownicy oddziałów. — Kierownicy warsztatów. — Majstrowie. — Robotnicy	107
C. Pracownicy, czyli elementy składowe zespołu pracowników	107
Kierownicy wielkich przedsiębiorstw	110
Kierownicy średnich i małych przedsiębiorstw	113
Czynniki wartości kierowników i funkcjonariuszy przedsiębiorstw	115
Tabela organizacyjna	118
Dobór personelu	120
Szkolenie pracowników przedsiębiorstw	123
Szkolenie pracowników w przemyśle górniczym i metalurgicznym	124
A — Rola szkoły:	
1) Wyższe szkolnictwo techniczne	124
Nadmiar matematyki	127

	Str.
Czas trwania studjów	135
Rady dla przyszłych inżynierów	136
2) Szkolnictwo średnie	141
a) zależne od uniwersytetu	142
b) specjalne (zawodowe)	143
3) Szkolnictwo powszechne	144
B — Rola warsztatu (patrona)	144
C — Rola rodziny	146
D — Rola państwa	147
3. Rozkazodawstwo	147
Definicja. — Warunki:	
1) Dokładna znajomość personelu	149
2) Usuwanie niedołącznych	150
3) Dokładna znajomość umów, wiążących przedsiębiorstwo i pracowników	151
4) Dobry przykład przełożonego	152
5) Inspekcje perjodyczne zespołu pracowników	153
6) Konferencje i raporty	155
7) Nie dać się zaabsorbować szczegółami	155
8) Dążyć do tego, aby w personelu panował duch jedności, pracowitości, inicjatywy i oddania	156
4. Koordynacja	157
Definicja	157
Konferencje tygodniowe kierowników wydziałów	159
5. Kontrola	163
Definicja	163
Kontrola w różnych funkcjach zasadniczych	163—164
Warunki dobrej kontroli	165
D o d a t e k : Teoria administracji w zastosowaniu do państwa. (Odczyt H. Fayola, wygłoszony na Drugim Zjeździe, poświęconym Nauce Administracji, w Brukseli dnia 13 września 1923 r.)	
	169—198

ADMINISTRACJA

PRZEMYSŁOWA I OGÓLNA.

ADMINISTRATIVE

REPORT OF THE

COMMISSIONER OF THE

LAND OFFICE

FOR THE YEAR 1900

AND

THE PROGRESS OF

THE LAND OFFICE

IN THE YEAR 1900

AND

THE PROGRESS OF

THE LAND OFFICE

IN THE YEAR 1900

Administracja odgrywa niezmiernie ważną rolę w prowadzeniu interesów i przedsiębiorstw, wielkich czy małych, przemysłowych, handlowych, politycznych, religijnych czy innych. Zamierzam wyłożyć tutaj me idee, mówiące o tem, w jaki sposób rola ta powinna być spełniana.

Praca moja rozpadać się będzie na cztery części:

- Cz. I. — *O konieczności i możliwości wprowadzenia nauki administracji.*
- Cz. II. — *Zasady i czynniki administracji.*
- Cz. III. — *Obserwacje i doświadczenia osobiste.*
- Cz. IV. — *Nauki, płynące z wojny światowej.*

Dwie pierwsze części, stanowiące treść niniejszego tomu, są rozwinięciem odczytu, wygłoszonego w r. 1908 na uroczystości pięćdziesięciolecia istnienia Towarzystwa Przemysłu Górniczego w St.-Etienne.

Trzecia i czwarta będą przedmiotem drugiego tomu, który się niebawem ukaze ¹⁾.

¹⁾ Tomu tego autor nie opracował; zastępują go w części prace, o których była mowa we wstępie. (*Przyp. tłum.*).

CZĘŚĆ PIERWSZA.

O KONIECZNOŚCI I MOŻLIWOŚCI WPROWADZENIA NAUKI ADMINISTRACJI.

Rozdział I. *Definicja administracji.*

Rozdział II. *Ustalenie wzajemnego stosunku różnorodnych uzdolnień, które stanowią wartość personelu przedsiębiorstwa.*

Rozdział III. *O konieczności i możliwości wprowadzenia nauki administracji.*

ROZDZIAŁ PIERWSZY.

Definicja administracji.

Wszelkie czynności, związane z życiem przedsiębiorstw, dadzą się podzielić na sześć grup następujących:

- 1) *Czynności techniczne* (produkcja, fabrykacja, przeróbki).
- 2) *Czynności handlowe* (kupno, sprzedaż, wymiana).
- 3) *Czynności finansowe* (poszukiwanie kapitałów i obrotu niemi).
- 4) *Czynności ubezpieczeniowe* (ochrona majątku i osób).
- 5) *Czynności rachunkowościowe* (inwentarz, bilans, ustalanie cen, statystyka i t. d.).

6) *Czynności administracyjne* (przewidywanie, organizacja, rozkazodawstwo, koordynacja i kontrola).

Tych sześć grup czynności, czy funkcji zasadniczych spotykamy stale w każdym przedsiębiorstwie, zarówno prostym jak i skomplikowanym, w małym, tak jak i w wielkim.

Pięć pierwszych grup znanych jest powszechnie; wystarczy więc kilka słów, aby rozgraniczyć odnośnie ich dziedziny. Grupa czynności administracyjnych — wymaga więcej wyjaśnień.

1. FUNKCJA TECHNICZNA.

Ilość, różnorodność i doniosłość czynności technicznych, fakt, że wytwory wszelkiego rodzaju (materiałne, intelektualne i moralne) wychodzą, ogólnie biorąc, z rąk technika, niemal wyłączna przewaga nauk technicznych w naszych szkołach zawodowych, łatwość wynalezienia pracy dla techników — wszystko to przyczynia się do wysunięcia na pierwszy plan funkcji technicznej, a w następstwie *uzdolnień technicznych*, co usuwa w cień inne, również niezbędne, a czasami przynoszące jeszcze większe korzyści dla rozwoju i pomyślności przedsiębiorstw.

Jednakże funkcja techniczna nie zawsze jest najważniejsza ze wszystkich. Nawet w przedsiębiorstwach przemysłowych zdarzają się okoliczności, w których jakaś inna funkcja może mieć na bieg przedsiębiorstwa wpływ daleko większy niż techniczna.

Nie trzeba zapominać, że owych sześć funkcji zasadniczych pozostaje w ścisłej wzajemnej zależności. Funkcja techniczna np. nie mogłaby istnieć z jednej strony bez surowców, z drugiej zaś bez zapewnienia fabrykatom rynku zbytu, bez kapitałów, ubezpieczenia i przewidywania.

2. FUNKCJA HANDLOWA.

Pomyślność rozwoju danego przedsiębiorstwa zależy od funkcji handlowej w takiej samej mierze, jak i od technicznej; jeśli towary nie mają zbytu, grozi to ruiną.

Umieć kupować i sprzedawać jest sprawą tak samo doniosłą, jak umieć dobrze fabrykować.

Z bystrością, zdolnością do decyzji i zręcznością handlową musi iść w parze głęboka znajomość rynków i sił konkurentów, przewidywanie na daleką metę, a w miarę tego z im większym przedsiębiorstwem mamy do czynienia — praktyka nawiązywania stosunków.

Wreszcie, gdy pewne produkty przechodzą w tem samym przedsiębiorstwie z jednego działu do drugiego, funkcja handlowa czuwa nad tem, aby ceny ustalone przez władze wyższe — t. zw. *cena własna* (*prix d'ordre*), nie były powodem szkodliwych złudzeń.

3. FUNKCJA FINANSOWA.

Jest to funkcja podstawowa, bez której nie może istnieć żadne przedsiębiorstwo. Potrzeba bowiem kapitałów na personel, na urządzenie, narzędzia, surowce, dywidendy, ameljoracje, rezerwy i t. d. Konieczne jest bardzo zręczne kierownictwo finansowe, aby przedsiębiorstwu zapewnić kapitały, wyciągnąć największe zyski z funduszków oddanych do dyspozycji i uniknąć nierozważnych zobowiązań.

Wiele przedsiębiorstw, które mogłyby się pomyślnie rozwijać, zamiera z powodu braku pieniędzy.

Żadna reforma, żadna ameljoracja nie jest możliwa bez funduszków dyspozycyjnych, albo bez kredytu.

Zasadniczym warunkiem powodzenia jest mieć ustawicznie przed oczyma sytuację finansową przedsiębiorstwa.

4. FUNKCJA UBEZPIECZENIOWA.

Ma ona za zadanie ochronę mienia i personelu przed kradzieżą, pożarem, powodzią, zapobieganie bezrobociu i zamachom, wogóle wszelkim przeszkodom socjalnym, które mogłyby zagrażać rozwojowi, a nawet istnieniu przedsiębiorstwa.

Jest to owe „pańskie oko, które konia tuczy”, pies— stróż przedsiębiorstwa prymitywnego, policja, a w państwie armja. Jest to ogólnie biorąc, wszelkie zarządzenie, gwarantujące bezpieczeństwo przedsiębiorstwu, a personelowi niezbędny spokój ducha.

5. FUNKCJA RACHUNKOWOŚCIOWA.

Można ją nazwać organem wzroku przedsiębiorstwa. Pozwala bowiem spostrzec w każdej chwili, gdzie się znajdujemy i dokąd zdążamy. Winien on podawać o sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa dane dokładne, jasne i ścisłe.

Dobra rachunkowość, prosta i jasna, dająca trafne pojęcie o warunkach, w których się przedsiębiorstwo znajduje, jest potężnym środkiem działania w ręku dyrekcji.

Do funkcji tej, jak i do innych, potrzeba koniecznie pewnego przygotowania. Obojętność, z jaką jest traktowana w wyższych szkołach przemysłowych, dowodzi braku zrozumienia, płynących z niej korzyści.

6. FUNKCJA ADMINISTRACYJNA.

Żadna z pięciu wyżej wymienionych funkcyj nie może wytyczać ogólnego programu działania przedsiębiorstwa, ukonstytuowania zespołu pracowników¹⁾ (corps

¹⁾ Ze względu na brak ścisłego odpowiednika w języku polskim, wyrażenie „corps social” przetłumaczyliśmy jako zespół pracowników, określając przez to wszystkich zainteresowanych w danym przedsiębiorstwie, poczynawszy od robotników aż do właścicieli, akcjonariuszów, udziałowców i t. p. (*Przyp. red.*).

social)), koordynowania wysiłków i harmonizowania czynności. Nie wchodzi to w zakres funkcji technicznej, a temniej handlowej, finansowej, ubezpieczeniowej czy rachunkowościowej. Stanowią one razem osobną funkcję nazywaną powszechnie *administracją*, której prawa i granice bywają dość źle określane..

Przewidywanie, organizacja, koordynacja i kontrola są bezsprzecznie częścią administracji, tak jak się ją zwykle rozumie.

Czy należy tu zaliczyć także i *rozkazodawstwo*? Nie jest to konieczne; możnaby je badać osobno. Zdecydowałem się jednak wcielić je do nauki o administracji, a to z następujących powodów:

1. dobór, szkolenie personelu i ukonstytuowanie zespołu pracowników, stanowiące obowiązki administracji, interesują rozkazodawstwo w najwyższym stopniu;

2. przeważna ilość zasad rozkazodawstwa — to równocześnie zasady administracji. *Administrowanie* i wydawanie rozkazów są najściślej ze sobą związane. Choćby ze względu na ułatwienie badań należało więc zgrupować te dwa rodzaje czynności;

3. zyskujemy przez to ustanowienie funkcji niezmiernie doniosłej, niemniej godnej uwagi ogółu niż *funkcja techniczna*.

Przyjąłem więc następującą definicję:

administrować — to znaczy *przewidywać, organizować, rozkazywać, koordynować i kontrolować*;

przewidywać — t. j. badać przyszłość i ustalać stosownie do niej program działania;

organizować — t. j. powołać do życia podwójny organizm przedsiębiorstwa: materialny i społeczny;

rozkazywać — t. j. spowodować funkcjonowanie personelu;

koordynować — t. j. łączyć, jednoczyć i harmonizować wszystkie czynności i wszystkie wysiłki;

kontrolować — t. j. czuwać na tem, aby się wszystko odbywało zgodnie z ustalonymi przepisami i wydanymi rozkazami.

Tak pojęta administracja nie jest ani wyłącznym przywilejem, ani obowiązkiem osobistym kierownika przedsiębiorstwa; jest to funkcja rozkładająca się, podobnie jak i inne funkcje zasadnicze, zarówno na głowę, jak i na inne organy zespołu pracowników.

Funkcja administracyjna odróżnia się wyraźnie od innych pięciu funkcji zasadniczych.

Ważną jest rzeczą, aby nie mieszać jej z pojęciem *rządzenia*. Rządzić, to prowadzić przedsiębiorstwo do celu, szukając osiągnięcia możliwie największych korzyści z wszystkich jego rozporządzalnych zasobów, to zapewnić bieg sześciu funkcji zasadniczych.

Administracja jest tylko jedną z tych sześciu funkcji. Zajmuje ona jednak wśród zadań wielkich kierowników tak wybitne miejsce, iż niejednokrotnie może się wydawać, że zadania te są wyłącznie natury administracyjnej.

ROZDZIAŁ DRUGI.

Ustalenie wzajemnego stosunku różnorodnych uzdolnień, stanowiących wartość personelu przedsiębiorstwa.

Każdej grupie czynności, albo funkcji zasadniczej odpowiada *uzdolnienie* specjalne. Rozróżnia się więc uzdolnienie techniczne, handlowe, finansowe, administracyjne i t. d.

Każde zaś z tych uzdolnień opiera się na pewnym zespole kwalifikacyj i umiejętności, które można ująć w następujący sposób:

1. *kwalifikacje fizyczne*: zdrowie, siły, zręczność;
2. *kwalifikacje umysłowe*: zdolność pojmowania i uczenia się, trafność sądu, żywość i giętkość umysłu;
3. *kwalifikacje moralne*: energja, stałość, odwaga ponoszenia odpowiedzialności, inicjatywa, oddanie, takt i poczucie godności;
4. *wykształcenie ogólne*: rozmaite wiadomości, nie należące wyłącznie do zakresu spełnianej funkcji;
5. *umiejętności specjalne*: dotyczą one wyłącznie funkcji bądź technicznej, bądź handlowej, bądź finansowej, bądź administracyjnej czy innej;
6. *doświadczenie*: umiejętności, płynące z praktyki w prowadzeniu interesów i spraw; jest to suma wniosków, wyciągniętych przez nas samych z faktów.

Taki jest zespół kwalifikacyj i umiejętności, stanowiących jedno z uzdolnień zasadniczych; obejmuje on kwalifikacje fizyczne, umysłowe i moralne, wykształce-

nie ogólne oraz doświadczenie i pewne umiejętności specjalne, dotyczące spełnianej funkcji.

Doniosłość każdego z czynników, składających się na dane uzdolnienie, zależy od natury i ważności odnośnej funkcji.

W przedsiębiorstwie bardzo małym, gdzie wszystkie funkcje są spełniane przez jedną osobę, zakres uzdolnień koniecznych jest, rzecz prosta, ograniczony.

W wielkiem przedsiębiorstwie, gdzie wykonywane są czynności doniosłe i różnorodne, personel winien posiadać rozliczne uzdolnienia i to w wysokim stopniu; lecz ponieważ funkcje są rozdzielone pomiędzy wielką liczbę funkcjonariuszy, na każdego z nich przypada tylko ograniczona część uzdolnień potrzebnych dla zespołu.

Jakkolwiek temat tu poruszony trudno ująć w pojęcia liczbowe, usiłowałem przecież wyznaczyć przy pomocy liczb wzajemny stosunek każdego uzdolnienia do wartości funkcjonariusza i kierownika przedsiębiorstwa.

W tablicy pierwszej — porównałem uzdolnienia niezbędne dla różnych funkcjonariuszy *technicznych* wielkiego przedsiębiorstwa *przemysłowego*.

W tablicy drugiej — porównałem uzdolnienia niezbędne dla różnych kierowników przedsiębiorstw *przemysłowych*, zarówno wielkich jak i małych.

Następnie, stwierdziwszy, że wnioski, wyciągnięte z pierwszej tablicy, dadzą się zastosować do funkcjonariuszy każdej czynności w przedsiębiorstwie przemysłowym, i że wnioski, wyciągnięte z drugiej tablicy, stosują się do kierowników wszelkiego rodzaju przedsiębiorstw, doszedłem do następujących wniosków ogólnych:

W przedsiębiorstwach wszelkiego rodzaju najważniejszym uzdolnieniem funkcjonariuszy niższych jest uzdolnienie zawodowe, uzdolnieniem zaś zasadniczem wielkich kierowników jest uzdolnienie administracyjne.

Tablica I — przedstawia wzajemny stosunek uzdolnień, nieodzownych dla personelu w zakresie funkcji technicznej wielkiego przedsiębiorstwa przemysłowego.

Personel ten stanowi następującą hierarchję: robotnicy, majstrowie, kierownicy warsztatów, kierownicy oddziałów, kierownicy poszczególnych wydziałów, dyrektor.

Jeśli przedsiębiorstwo obejmuje kilka wielkich zakładów osobnych, hierarchja powiększa się o dyrektora generalnego. Jeśli zaś przedsiębiorstwo należy do przemysłu państwowego, hierarchja poprzez ministra dosięga aż do głowy państwa.

Tablica pierwsza wskazuje, w jakim stosunku pozostaje każde z uzdolnień zasadniczych do ich sumy, stanowiącej wartość danego funkcjonariusza.

Wartość ta, oznaczona jest w każdym wypadku liczbą 100 dla funkcjonariusza doskonałego, zarówno dla robotnika, kierownika służby, czy też głowy państwa.

Należy jednak zaznaczyć, iż nie chodzi tu o porównanie wartości robotnika z wartością majstra, albo dyrektora, czy głowy państwa. Niema bowiem wspólnej miary pomiędzy temi różnorodnemi wartościami. Jedności *a, b, c, d... m, n, o, p...* nie są ani tej samej natury, ani tej samej doniosłości; czynniki, z których się one składają, przekształcają się, przechodząc z jednego poziomu hierarchicznego na drugi, do tego stopnia, że w końcu niema już nic wspólnego pomiędzy uzdolnieniem technicznym, administracyjnem, czy innem — funkcjonariusza niższego stopnia, a tem samem uzdolnieniem wielkiego kierownika.

Usiłowałem tedy jedynie przedstawić w tablicach I — V doniosłość *wzajemnego ustosunkowania* uzdolnień, stanowiących całkowitą wartość danego funkcjonariusza.

Współczynniki, któremi oznaczyłem różne uzdol-

nienia, wchodzące w sumę wartości danego funkcjonariusza, bez względu na jego kategorię, wyrażają moją osobistą ocenę; podlegają więc dyskusji i jestem też pewien, że będą dyskutowane. Sądzę jednakże, że jakiegokolwiek różnice w ocenie przyniosłaby owa dyskusja, wnioski, wyciągnięte przeze mnie z rozważania tablicy I-ej, pozostaną niezmienione.

Oto one:

1. Uzdolnieniem głównym *robotnika* jest jego uzdolnienie *techniczne*.

2. W miarę posuwania się w hierarchji znaczenie względne uzdolnienia *administracyjnego* *wzrasta*, podczas kiedy znaczenie udoskonalenia *technicznego* *maleje*. Równoważność pomiędzy temi dwoma uzdolnieniami ustala się przy 3-im lub 4-tym stopniu hierarchji.

3. Uzdolnieniem głównym dyrektora jest uzdolnienie *administracyjne*. Im wyżej poziom hierarchiczny się podnosi, tem bardziej uzdolnienie to dominuje.

4. Uzdolnienia handlowe, finansowe, ubezpieczeniowe i rachunkowościowe osiągają maximum znaczenia względnego u funkcjonariuszy na 5-ym lub 6-ym stopniu hierarchji.

W miarę posuwania się w górę, znaczenie względne tych uzdolnień, w sumie walorów funkcjonariuszy każdej kategorii, zmniejsza się aż do zaniku.

5. Poczynając od 4-go czy 5-go stopnia hierarchji, tylko jeden *współczynnik uzdolnień administracyjnych* zwiększa się kosztem innych, które zmniejszają się mniej więcej do 10-ej części wartości całkowitej.

Wnioski powyższe wyciągnięte są jedynie z oceny uzdolnień personelu w zakresie funkcji technicznej, od robotnika do kierownika przedsiębiorstwa włącznie.

Żaden z członków tego personelu nie jest oddany wyłącznie funkcji technicznej; każdy współdziała mniej

TABLICA I.

Wzajemny stosunek różnych uzdolnień, nieodzwonnych
dla personelu przedsiębiorstw przemysłowych.

WIELKIE PRZEDSIĘBIORSTWO.

Personel techniczny.

KATEGORIA FUNKCJONARJUSZY	Uzdolnienia						RAZEM
	administracyjne	techniczne	handlowe	finansowe	ubezpieczenio- we	rachunkowo- ściowe	
<i>Wielki zakład:</i>							
Robotnik	5	85	—	—	5	5	100 (a)
Majster	15	60	5	—	10	10	100 (b)
Kierownik warsztatu	25	45	5	—	10	15	100 (c)
„ oddziału	30	30	5	5	10	20	100 (d)
„ wydz. technicznego	35	30	10	5	10	10	100 (e)
Dyrektor	40	15	15	10	10	10	100 (f)
<i>Kilka zakładów połączonych:</i>							
Dyrektor generalny	50	10	10	10	10	10	100 (g)
<i>Przemysł państwowy:</i>							
Minister	50	10	10	10	10	10	100 (h)
Głowa państwa	60	8	8	7	8	8	100 (i)

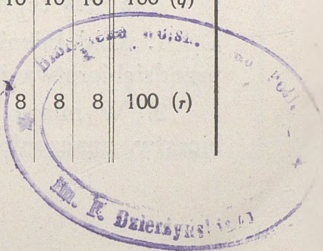
TABLICA II.

**Wzajemny stosunek różnych uzdolnień, nieodzwonnych
dla kierowników przedsiębiorstw przemysłowych.**

PRZEDSIĘBIORSTWA PRZEMYSŁOWE WSZYSTKICH WIELKOŚCI.

Kierownicy przedsiębiorstw.

GŁÓWNI KIEROWNICY	Uzdolnienia						RAZEM
	administracyjne	techniczne	handlowe	finansowe	ubezpieczenio- we	rachunkowo- ściowe	
Przedsiębiorstwo b. małe . . .	15	40	20	10	5	10	100 (m)
Małe przedsiębiorstwo . . .	25	30	15	10	10	10	100 (n)
Średnie przedsiębiorstwo . .	30	25	15	10	10	10	100 (o)
Wielkie przedsiębiorstwo . .	40	15	15	10	10	10	100 (p)
Bardzo wielkie przedsięb. . .	50	10	10	10	10	10	100 (q)
Przedsiębiorstwo państwowe .	60	8	8	8	8	8	100 (r)



lub więcej wydatnie w innych funkcjach; stwierdziliśmy właśnie powyżej, że wielcy kierownicy są raczej administratorami niż technikami.

Ocena uzdolnień personelu, w zakresie innych funkcji, w wielkiem przedsiębiorstwie przemysłowem: *funkcji handlowej, finansowej, ubezpieczeniowej i rachunkowościowej* — nastęrcza sposobność do podobnych obserwacyj i do identycznych wniosków, przyczem wyraży: *uzdolnienie techniczne* winny być poprostu zastąpione przez określenie: *uzdolnienie stosowne do odnośnej funkcji*.

O jakiegokolwiek funkcji będzie mowa, uzdolnieniem głównem funkcjonarjusza niższego jest owo *uzdolnienie stosowne do odnośnej funkcji* (techniczne, przy spełnianiu funkcji technicznej, handlowe, przy funkcji handlowej, finansowe, przy funkcji finansowej i t. d.), uzdolnieniem zaś głównem wyższego funkcjonarjusza jest uzdolnienie *administracyjne*.

Tablica II — przedstawia *wzajemny stosunek uzdolnień, nieodzownych dla kierowników przedsiębiorstw przemysłowych wszystkich wielkości*.

Tablica ta została zestawiona w analogiczny sposób, jak poprzednia.

Całkowita wartość dobrego kierownika wyobrażona jest liczbą 100.

Współczynniki, któremi oznaczyłem różne uzdolnienia kierowników każdej kategorii, są wyrazem mojej oceny osobistej.

Z tablicy tej można wyciągnąć następujące wnioski:

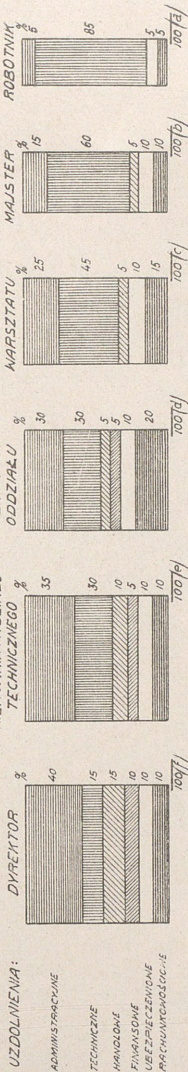
1. Uzdolnieniem głównem kierownika *małego* przedsiębiorstwa jest uzdolnienie *techniczne*.

2. W miarę posuwania się w hierarchji przedsiębiorstw, znaczenie względne uzdolnienia *administracyj-*

WZAJEMNY STOSUNEK RÓŻNYCH UZDOLNIENI NIEODZOWNYCH DLA PERSONELU PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁOWYCH

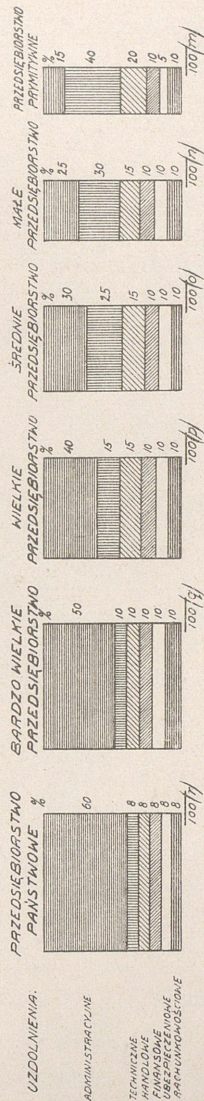
Tablica III.

1. UZDOLNIENIA NIEODZOWNE DLA PERSONELU W ZAKRESIE FUNKCJI TECHNICZNEJ WIELKIEGO PRZEDSIĘBIORSTWA



Tablica IV.

UZDOLNIENIA NIEODZOWNE DLA MIEROWNIKÓW PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁOWYCH KAŻDEJ WIELKOŚCI

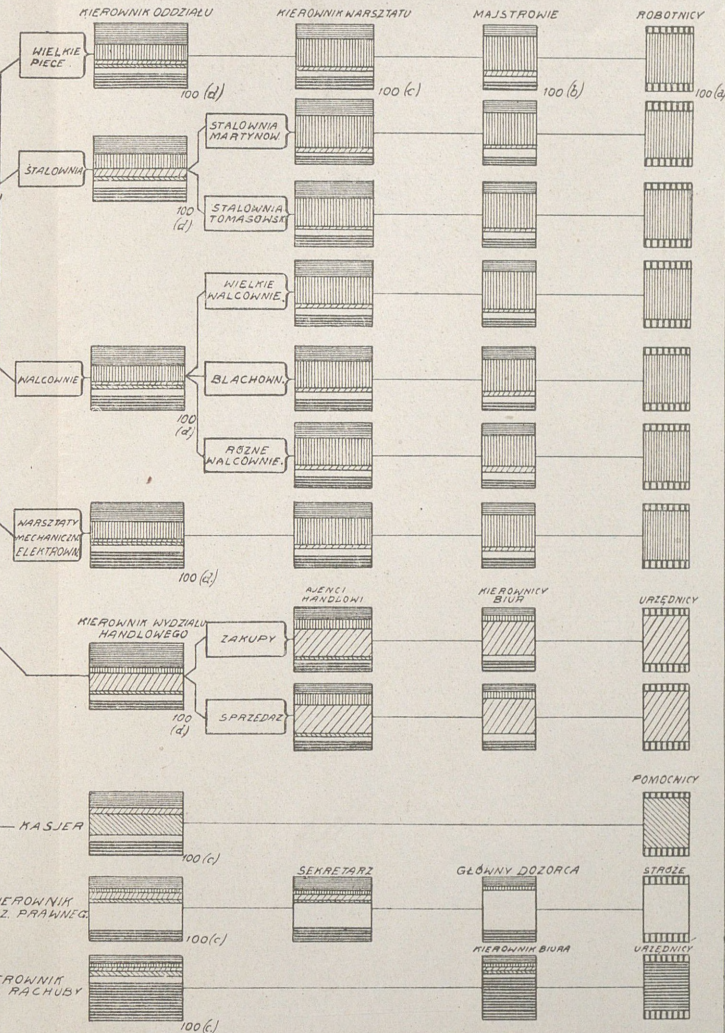
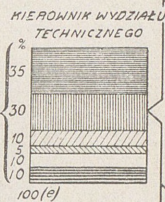
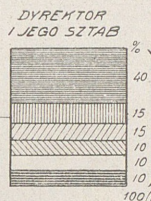
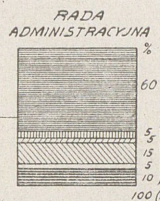
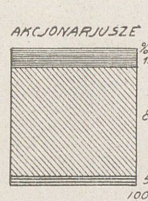


WZAJEMNY STOSUNEK RÓŻNYCH UZDOLNIEŃ NIEODZWOŃNYCH DLA FUNKCJONAR.
RÓZNAITYCH KATEGORIJ WIELKIEGO PRZEDSIĘBIORSTWA METALURGICZNEGO.

Tablica I

UZDOLNIENIA

- ADMINISTRACYJNE
- TECHNICZNE
- HANDLOWE
- FINANSOWE
- UBEZPIECZENIOWE
- RACHUNKOWOŚCIOWE



nego wzrasta, podczas gdy znaczenie uzdolnienia *technicznego maleje*.

Te dwa uzdolnienia równoważą się w przedsiębiorstwach średnich rozmiarów.

3. Uzdolnieniem głównym kierowników wielkich przedsiębiorstw jest uzdolnienie *administracyjne*. Im wyższe jest znaczenie przedsiębiorstwa, tem bardziej uzdolnienie administracyjne kierowników powinno brać górę nad innemi uzdolnieniami.

4. Uzdolnienia *handlowe i finansowe* odgrywają o wiele donioślejszą rolę u kierowników małego i średniego przedsiębiorstwa, niż u funkcjonarjuszy niższych i średnich w zakresie funkcji technicznej.

5. W miarę posuwania się w górę w hierarchji przedsiębiorstw, jeden tylko *współczynnik administracji* wzrasta na niekorzyść większości innych, które zdążają do zaniku, zbliżając się do 10-ej części wartości całkowitej.

Z wyjątkiem różnicy, pochodzącej stąd, że każdy kierownik przedsiębiorstwa, nawet najmniejszego, powinien nieodzownie posiadać uzdolnienia *handlowe i finansowe*, podczas kiedy niższy funkcjonarjusz techniczny może się bez nich obejść — wnioski, wyciągnięte z tablicy II-ej, są zupełnie podobne do wniosków, wyciągniętych z tablicy I-ej.

Z obu tych tablic najbardziej rzuca się w oczy fakt następujący:

Uzdolnienie *techniczne* jest uzdolnieniem głównem funkcjonarjuszy niższych wielkiego przedsiębiorstwa oraz kierowników małego przedsiębiorstwa przemysłowego; uzdolnienie *administracyjne* jest uzdolnieniem zasadniczem głównych kierowników. Uzdolnienie *techniczne* przeważa w dolnej części drabiny przemysłowej — uzdolnienie *administracyjne* w górnej.

Jest to fakt tak wielkiej doniosłości, z dwojakiego punktu widzenia, w organizacji i prowadzeniu interesów, iż nie obawiałem się zbytnej ilości środków, aby go dokładnie przedstawić.

Dlatego też dałem tu tablicę I i II, a następnie wykresy na tablicach III i IV, ujmujące w innej formie treść tablic I i II. W tym celu dałem wreszcie schemat (tab. V), przedstawiający *wzajemny stosunek różnych uzdolnień, nieodzownych dla funkcjonariuszy rozmaitych kategorii wielkiego przedsiębiorstwa metalurgicznego*.

Celem tych wszystkich tablic jest zwrócenie uwagi publicznej na znaczenie funkcji *administracji* w przedsiębiorstwach przemysłowych. Funkcja techniczna już oddawna postawiona jest na należytym poziomie, na którym należy ją utrzymać.

Sama jednak nie zapewni dobrego powodzenia przedsiębiorstwu; współdziałanie jej, zarówno jak i innych funkcji zasadniczych, jest konieczne, przede wszystkim zaś funkcji *administracji*.

Przedsiębiorstwa różnych typów.

Badania uzdolnień, niezbędnych dla funkcjonariuszy i kierowników przedsiębiorstw wszelkiego rodzaju, prowadzą do tych samych wniosków, które nakreśliłszy powyżej.

Wnioski te dadzą się streścić w następującej formie:

W przedsiębiorstwach wszelkiego rodzaju, uzdolnieniem zasadniczym funkcjonariusza niższego jest uzdolnienie zawodowe, zależne od typu przedsiębiorstwa, natomiast uzdolnieniem najważniejszym głównych kierowników jest uzdolnienie administracyjne.

Potrzeba umiejętności administracyjnych jest powszechna.

ROZDZIAŁ TRZECI.

O konieczności i możliwości wprowadzenia nauki administracji.

Przekonaliśmy się więc, że zadanie *rządzenia* obejmuje sprawowanie i wykonywanie sześciu funkcji zasadniczych; jeśli jedna z tych funkcji nie jest wypełniona, przedsiębiorstwo może z tego powodu zamrzeć, a w każdym razie jest skutek tego osłabione. Trzeba więc aby personel przedsiębiorstwa był odpowiednio uzdolniony do pełnienia tych sześciu funkcji zasadniczych.

Spostrzegliśmy nadto, że uzdolnieniem najniezbędniejszym dla wyższych funkcjonariuszy wielkich przedsiębiorstw jest uzdolnienie *administracyjne*.

Jeżeli więc pewni, że wyszkolenie wyłącznie *techniczne* nie odpowiada wszystkim potrzebom przedsiębiorstw, nawet przemysłowych.

Otóż, podczas kiedy się czyni, i zupełnie słusznie, największe wysiłki celem rozszerzenia i udoskonalenia umiejętności technicznych, nie robi się nic, albo prawie że nic, w naszych szkołach przemysłowych, aby przygotować przyszłych kierowników do ich funkcji handlowych, finansowych, administracyjnych i innych.

Administracja nie jest uwzględniona nawet w programach nauczania wyższych cywilnych szkół inżynierji. Dlaczego?

Czyżby zapoznawano doniosłość uzdolnień *administracyjnych*? Nie. Jeśli chodzi o wybór nadzorca z pomiędzy robotników, kierownika warsztatów z pomiędzy majstrów, czy dyrektora z pomiędzy inżynierów... wtenczas nigdy, albo prawie nigdy, o wyborze nie decyduje uzdolnienie *techniczne*.

Zaintersowani upewniają się, rzecz prosta, czy stopień niezbędnego uzdolnienia technicznego kandydata jest dostateczny; ale pomiędzy kandydatami o mniej więcej jednakich kwalifikacjach technicznych dają pierwszeństwo temu, który przewyższa innych powagą, zachowaniem się, zamięłowaniem do ładu i zdolnościami organizacyjnymi oraz innemi zaletami, stanowiącemi czynniki uzdolnienia *administracyjnego*. Czyż dzieje się tak dlatego, że uzdolnienia administracyjne nabyć można tylko przez praktykę w prowadzeniu interesów? Wiem, że powód ten bywa przytaczany. Przekonamy się, iż jest on bez wartości, i że w rzeczywistości uzdolnienie *administracyjne* może i powinno być nabywane, podobnie jak uzdolnienie *techniczne*, najprzód w szkole, a potem przy warsztacie.

Brak teorii administracji jest istotną przyczyną, iż nie jest ona nauczana w naszych szkołach. Bez ustalenia teorii — nauczanie jest niemożliwe. Otóż właśnie niema jeszcze teorii *administracji, uświęconej i wypróbowanej w ogniu dyskusji publicznej*.

Teoryj indywidualnych nie brak. W braku ogólnie ustalonej teorii, każdy łatwo uważa siebie za posiadacza najlepszych metod, to też można zauważyć wszędzie: w przemyśle, w armji, w rodzinie, w państwie, najsprawniejsze praktyki, powołujące się na te same zasady.

Podczas gdy w sprawach *technicznych* dany kierownik nie odważyłby się postąpić przeciw pewnym ustalonym regułom, aby się równocześnie nie narazić na utratę

całej swej powagi, to w sprawach *administracyjnych* może on sobie pozwolić bezkarnie na najfatalniejsze próby.

Nie mamy wyrobionego sądu o wartości sposobów postępowania — zwykliśmy o nich sądzić z rezultatów, nieraz bardzo odległych, kiedy się zacieraają w pamięci właściwe przyczyny.

Sytuacja przedstawiałaby się zupełnie inaczej, gdyby istniała uznana nauka, t. j. system, związany w całość kształt *zasad, reguł, metod i sposobów postępowania*, wypróbowanych i skontrolowanych przez doświadczenie powszechne.

Nie zasad nam brakuje; gdyby ich wygłaszanie wystarczyło, cieszylibyśmy się z posiadania najlepszej w świecie administracji. Któż nie słyszał po setki razy głoszonej niezbędności wielkich zasad: *autorytetu, dyscypliny, podporządkowania interesów prywatnych interesowi ogółu, jedności kierownictwa, koordynacji wysiłków, przewidywania i t. d. i t. d.*?

Trzeba nabrać przeświadczenia, iż samo ich głoszenie nie wystarcza. Albowiem światło zasad, podobnie jak światło latarni morskich, prowadzi tylko tych, którzy znają drogę do portu. Zasada bez środków do jej realizacji — nie posiada skuteczności działania.

Nie brak też i środków; jest ich mnóstwo. Ale tak dobre, jak i złe, występują kolejno i równocześnie w rodzinie, warsztacie, państwie, i to z uporem, który da się wytłumaczyć jedynie brakiem teorii. Ogół zaś nie jest zdolny do oceniania czynności administracyjnych.

Jest więc rzeczą niezmiernie doniosłą ustalić jak najrychlej system nauki o administracji.

Nie trwałoby to zbyt długo, ani nie byłoby zbyt trudne, gdyby kilku kierowników postanowiło wyłożyć swe poglądy osobiste na zasady, uważane przez nich za najważniejsze do ułatwienia rozwoju interesów i na

środki, najkorzystniejsze do realizacji tychże zasad. Z porównania tych poglądów i dyskusji wyłoniłaby się wkrótce prawda. Lecz większość wybitnych kierowników niema ani czasu, ani ochoty do pisania; to też schodzą oni z widowni najczęściej nie zostawiwszy ani teorii, ani uczniów. Nie można więc liczyć zbytnio na ich pomoc.

Na szczęście, nie jest rzeczą konieczną zarządzać wielkiem przedsiębiorstwem, ani pisać kapitalne dzieła, aby pomóc do ustalenia systemu.

Najmniejsza nawet obserwacja, byle dobrze uczyniona, ma swą wartość, a skoro ilość możliwych obserwatorów jest nieograniczona, można się zatem spodziewać, że gdy raz powstanie prąd w tym kierunku, już się on nie zatrzyma; chodzi o wywołanie tego prądu i o otwarcie dyskusji publicznej; zamierzam to właśnie uczynić, ogłaszając niniejsze studjum.

Mam nadzieję, że wyłoni się stąd nauka o administracji.

Jeśli to nastąpi, trzeba będzie rozwiązać zagadnienie nauczania.

Każdy człowiek potrzebuje mniej lub więcej wiadomości z zakresu administracji.

W rodzinie, w sprawach państwowych, konieczność uzdolnienia administracyjnego pozostaje w prostym stosunku do wielkości przedsiębiorstwa, a dla jednostki konieczność ta jest tem większa, im wyższe zajmuje stanowisko.

Nauczanie administracji powinno więc być powszechne: podstawowe w szkołach powszechnych, nieco szersze w szkołach średnich, bardzo rozwinięte w szkołach wyższych.

Nauczanie to nie uczyniłoby jeszcze ze wszystkich uczniów dobrych administratorów, tak, jak nauki tech-

niczne nie stwarzają znakomitych techników. Wymagano by odeń usług analogicznych do tych, jakie oddaje nauczanie w zakresie techniki. Dlaczegoż zresztą nie miałyby ich oddać? Chodzi przede wszystkim o to, aby młodzież rozumiała i wyzyskała lekcje, jakie daje doświadczenie. Obecnie, każdy początkujący, który rozpoczyna życie praktyczne, nie ma ani nauki o administracji, ani metody, a wielu pozostaje pod tym względem takimi początkującymi przez całe swoje życie.

Trzeba więc usiłować rozszerzać umiejętności z zakresu administracji we wszystkich warstwach społeczeństwa. Szkoła ma tu, oczywiście, poważną rolę do odegrania.

W szkołach wyższych profesorowie będą umieli doskonale opracować swe wykłady, z dniem, w którym administracja wejdzie w ramy programu ich wykładów.

Trudniej wyobrazić sobie, czem ma być początkowe nauczanie administracji. Uczyniłem w tym przedmiocie próbę, którą przedstawię bez pretensji, będąc przekonany, że dobry nauczyciel potrafi lepiej, niż ja, wydobyć z teorii i udostępnić uczniom to, co odpowie ich potrzebie i poziomowi umysłów.

CZĘŚĆ DRUGA.

ZASADY I CZYNNIKI ADMINISTRACJI.

Rozdział I. *Zasady ogólne administracji.*

Rozdział II. *Czynniki administracji.*

ROZDZIAŁ PIERWSZY.

Zasady ogólne administracji.

Jedynym organem lub narzędziem funkcji administracji jest zespół pracowników. Podczas, gdy inne funkcje dotyczą materiałów i maszyn, funkcja administracyjna oddziaływa tylko na personel.

Zdrowe i dobre funkcjonowanie zespołu pracowników zależy od pewnej ilości warunków, określonych mniej więcej jednako jako zasady, prawa, albo reguły. Co do mnie, używam najchętniej wyrazu *zasada*, pozabawiając go zgóry zwykle odczuwanej w nim sztywności. Niema nic sztywnego, ani absolutnego w sprawach administracji i wszystko w niej jest kwestją sposobu postępowania. Nigdy prawie nie stosuje się dwa razy tej samej zasady w identycznych warunkach; należy brać pod rozagę okoliczności różne i zmienne, ludzi również różnych i zmieniających się, oraz wiele innych, coraz to nowych czynników.

Zasady są też giętkie i zdolne do przystosowania się do każdej potrzeby. Chodzi o umiejętność posługiwania się nimi. Jest to sztuka trudna, wymagająca inteligencji, doświadczenia, zdolności decydowania i taktu.

Wypływająca z taktu i doświadczenia, umiejętność stosowania odpowiednich środków jest jedną z głównych kwalifikacyj administratora.

Ilość zasad administracji nie jest ograniczona. Każda reguła, każdy środek administracyjny, który umacnia zespół pracowników, bądź ułatwia jego funkcjonowanie, staje w rzędzie zasad przynajmniej na tak długo, jak długo doświadczenie pozwoli mu zostać w tej wysokiej godności. Zmiana w stanie rzeczy może spowodować zmianę reguł, stworzonych przez uprzedni stan rzeczy.

Uczynię tu przegląd niektórych zasad administracji, które najczęściej stosowałem:

- 1) podział pracy;
- 2) autorytet;
- 3) dyscyplina;
- 4) jedność rozkazodawstwa;
- 5) jednolitość kierownictwa;
- 6) podporządkowanie interesów osobistych interesowi ogółu;
- 7) wynagrodzenia;
- 8) centralizacja;
- 9) hierarchja;
- 10) ład;
- 11) stałość personelu;
- 12) ludzkość w obchodzeniu się;
- 13) inicjatywa;
- 14) zgranie personelu.

1. PODZIAŁ PRACY.

Podział pracy jest zjawiskiem naturalnem; daje się on spostrzegać w świecie zwierzęcym, gdzie im doskonalszy osobnik, tem więcej posiada organów, przeznaczonych do różnorodnych funkcyj; daje się też spostrzegać w stowarzyszeniach ludzkich, gdzie im lepszy jest zespół pracowników, tem ściślejszy stosunek zachodzi pomiędzy funkcją, a organem. W miarę wzrostu stowarzyszenia zjawiają się nowe organy, przeznaczone do zastąpienia jedyne go organu, spełniającego pierwotnie wszelkie funkcje.

Podział pracy ma na celu osiągnięcie produkcji większej i lepszej przy tym samym wysiłku.

Robotnik, wykonywujący zawsze tę samą pracę, kierownik prowadzący stale te same sprawy, nabywają znacznej zręczności, pewności i dokładności, co wzmacnia wydajność ich pracy. Każda zmiana zajęcia pociąga za sobą wysiłek, celem przystosowania się do niego, co zmniejsza jego produktyjność.

Podział pracy pozwala na zredukowanie ilości przedmiotów, na które uwaga i wysiłek winny być skierowane. Stwierdzono, że jest to najlepszy środek do wyzyskania pracy jednostek i zespołów.

Nie odnosi się to tylko do zadań technicznych, lecz do wszelkich prac bez wyjątku, które zajmują mniejszą lub większą liczbę ludzi i wymagają wielu rodzajów uzdolnień. Konsekwencją tego jest *specjalizacja czynności i rozgraniczenie kompetencji*.

Pomimo, że korzyści podziału pracy są powszechnie uznane i choć nie wyobrażamy sobie możliwości postępu bez specjalizacji pracy u uczonych, czy artystów, ma przecież podział pracy swoje granice, których do-

świadczenie, wspomagane poczuciem miary, przekraczać nie pozwala.

2. AUTORYTET. — POCZUCIE ODPOWIEDZIALNOŚCI.

Autorytet — to prawo rozkazywania i zdolność do nakazania posłuszeństwa wobec siebie.

Można tu rozróżnić autorytet *urzędowy*, związany ze stanowiskiem kierownika, i autorytet *osobisty*, płynący z inteligencji, wiedzy, doświadczenia, wartości moralnej, z daru rozkazywania, położonych zasług i t. d.

Autorytet osobisty dobrego kierownika winien być nieodzownym dopełnieniem autorytetu urzędowego.

Niepodobna pojąć *autorytetu*, który nie wywołuje u podwładnych *poczucia odpowiedzialności*, czyli autorytetu bez uznania — nagrody i kary, towarzyszących wykonywaniu władzy. Poczucie odpowiedzialności jest wnioskiem oczywistym, płynącym z autorytetu, jego konsekwencją naturalną, jego odpowiednikiem niezbędny. Wszędzie, gdzie autorytet działa, rodzi się i poczucie odpowiedzialności.

Uznanie autorytetu, mającego swe źródło w poczuciu sprawiedliwości, potwierdza się i nabiera znaczenia przez obserwację, że dla dobra ogółu, trzeba działalność pożyteczną popierać, a przeszkadzać szkodliwej.

Poparcie aktów władzy przez uznanie podwładnych należy do zasadniczych warunków dobrej administracji. Naogół trudno je wykonywać, zwłaszcza w wielkich przedsiębiorstwach: należy najpierw ustalić stopień odpowiedzialności, a następnie jej zakres. Otóż, o ile względnie łatwo jest ustalić odpowiedzialność robotnika i odpowiednie jej granice, trudniej to już uczynić w stosunku do majstra, w miarę zaś wznoszenia się w górę hierarchji przedsiębiorstw, których operacje są

coraz to bardziej skomplikowane, w miarę jak liczba pracujących funkcjonariuszy się zwiększa, i w miarę oddalania się ostatecznego rezultatu danej czynności, coraz to trudniej poprzez splót skutków odszukać pierwsze błędne zarządzania i ustalić stopień odpowiedzialności danego kierownika. Miara tej odpowiedzialności, jej ekwiwalent materialny nie dają się obliczyć.

Odpowiedzialność jest więc kwestją formy, zwyczaj, umowy, gdzie sędzia sam musi ocenić czyn, jego okoliczności i następstwa. Sąd taki wymaga wysokiej wartości moralnej, bezstronności i stanowczości. Jeśli te wszystkie warunki nie są wypełniane, należy się obawiać, że poczucie odpowiedzialności zniknie w danym przedsiębiorstwie.

Odważne podjęcie i ponoszenie odpowiedzialności zapewnia pracownikowi poważanie; jest to rodzaj odwagi, wszędzie bardzo wysoko cenionej. Mamy na to dowody w wynagrodzeniu pewnych kierowników w przemyśle, o wiele wyższem, niż wynagrodzenie funkcjonariuszy państwowych odpowiedzialnego stopnia, lecz nie ponoszących odpowiedzialności.

A jednak naogół ludzie boją się odpowiedzialności, chociaż pożądają władzy. Obawa przed odpowiedzialnością paraliżuje często inicjatywę i zabija wiele zalet. Dobry przełożony powinien mieć sam i rozszerzać dookoła siebie odwagę ponoszenia odpowiedzialności.

Najlepszą rękojmą przeciw nadużyciom władzy i słabością wielkiego kierownika jest jego wartość osobista, a przede wszystkim wysoka wartość moralna. Wiadomo, iż wartości tej nie nabywa się ani na mocy wyborów, ani na mocy praw własności.

3. DYSCYPLINA.

Dyscyplina to w istocie rzeczy posłuszeństwo, pilność, pracowitość, zachowanie się i zewnętrzne oznaki uszanowania, okazywane, zgodnie z warunkami umowy, pomiędzy przedsiębiorstwem a jego pracownikami.

Czy te warunki umowy i przepisy były otwarcie dyskutowane, czy też przyjęte bez uprzedniej dyskusji, ustalone na piśmie, czy przyjęte w milczeniu, czy płyną ze zgody stron, czy z praw lub zwyczajów, od tych właśnie umów zależą różne formy dyscypliny.

Będąc wypadkową różnych i zmiennych umów, sama dyscyplina przedstawia się, rzecz prosta, pod najróżnorodniejszymi postaciami, jak: obowiązki posłuszeństwa, pilności, pracowitości, zachowania się różnią się też w istocie w danym przedsiębiorstwie od obowiązków w innym, inne są w danej kategorii funkcjonariuszy, a różne w innej kategorii tego samego przedsiębiorstwa, inne w każdym okręgu, mogą być też inne w każdym okresie czasu.

Opinia publiczna jest głęboko przekonana, iż dyscyplina jest absolutnie nieodzowna do należytego biegu interesów, i że żadne przedsiębiorstwo nie mogłoby się bez niej rozwijać pomyślnie.

Poczucie to wyrażone jest z wielką stanowczością w regulaminach wojskowych, gdzie czytamy: „Dyscyplina stanowi zasadniczą siłę armji”. Podpiszę to zdanie bez wahania, o ile po niem nastąpi drugie: „Dyscyplina jest tem, czem ją uczynią przełożeni”. Pierwsze z nich wpaja poszanowanie dyscypliny, i to jest bardzo dobre; lecz zdaje się ono przemilczać poczucie odpowiedzialności przełożonego, co jest szkodliwe. Otóż stan dyscypliny danego zespołu pracowników zależy zasadniczo od wartości jego przełożonych.

Skoro tylko objawi się jakiś brak w dyscyplinie, lub skoro stosunki między przełożonymi a podwładnymi pozostawiają coś do życzenia, nie należy się ograniczać do niedbałego spychania odpowiedzialności przez składanie winy na podwładnych; najczęściej bowiem zło to jest następstwem nieudolności przełożonego. Tak przynajmniej, jak skonstatowałem, jest w różnych okolicach Francji. Zawsze widziałem, że robotnik francuski był karny, a nawet pełen przywiązania, gdy był pod dobrą komendą.

W szeregu czynników, wpływających na dyscyplinę, należy podnieść obok rozkazodawstwa — *przepisy*. Jest rzeczą ważną, aby one były jasne i zadowalały w granicach możliwości obie strony. A o to trudno. Mamy tego dowód w wielkich strajkach górniczych, kolejowych, albo innych pracowników, które w tych ostatnich latach naraziły na szwank życie narodowe, tak u nas, jak i gdzieindziej, a których przyczyną były niedostatecznie sformułowane statuty, lub umowy, wywołujące spory.

Od pół wieku dokonana się doniosła przemiana w sposobie ustalania wzajemnych umów pomiędzy przedsiębiorstwem a pracownikami. W miejsce dawnych umów, ustalanych przez samego przedsiębiorcę (patrona), pojawiają się coraz częściej umowy, zawierane wspólnie przez przedsiębiorcę, czy grupę przedsiębiorców, i związki robotnicze. W ten sposób zmniejsza się odpowiedzialność każdego przedsiębiorcy; jest ona jeszcze więcej ograniczana przez coraz to częstsze wypadki ingerencji państwa w sprawy robotnicze. Tymczasem ustalanie umów, wiążących przedsiębiorstwo z pracownikami, skąd płyną różne formy dyscypliny, powinno pozostać jedną z głównych trosk kierownika przedsiębiorstwa.

Dobro przedsiębiorstwa nie pozwala lekceważyć kar w wypadkach łamania dyscypliny — kar zdolnych zapobiec ich powtórzeniu się. Doświadczenie i takt przełożonego poddane są próbie przy wyborze i stopniu używanych środków: napomnienia, ostrzeżenia, kary pieniężnej, zawieszenia w czynnościach, degradacji, wydalenia. Trzeba się liczyć z indywidualnością i ze środowiskiem.

Reasumując to wszystko powiemy, że *dyscyplina* jest poszanowaniem przepisów, dotyczących *posłuszeństwa, pilności, pracowitości i zewnętrznych oznak uszanowania*.

Obowiązuje ona tak najwyższych przełożonych, jak i najskromniejszych pracowników.

Najskuteczniejszymi środkami do jej zaprowadzenia i utrzymania są:

- 1) dobrzy przełożeni wszystkich stopni,
- 2) przepisy jaknajbardziej jasne i sprawiedliwe,
- 3) kary sprawiedliwie stosowane.

4. JEDNOŚĆ ROZKAZODAWSTWA.

Przy wszelkich rodzajach zatrudnienia pracownik powinien otrzymywać rozkazy tylko od jednego przełożonego.

Taka jest reguła „jedności rozkazodawstwa”, reguła tak niezbędna zawsze i wszędzie, że przy jej pogwałceniu autorytet jest naruszony, dyscyplina nadwężona, porządek zakłócony, równowaga zagrożona. Reguła ta wydaje mi się tak dalece podstawową, że zaliczyłem ją w poczet zasad.

Z chwilą gdy dwu przełożonych wykonywa jednocześnie władzę w stosunku do tego samego pracownika lub tego samego oddziału, daje się odczuwać stan chorobliwy; jeśli przyczyna tego stanu trwa, zaburzenia się powiększają i zjawia się choroba, podobnie jak w orga-

nizmie zwierzęcym, w który wdarło się obce ciało, wywołując stan podrażnienia, i dadzą się wtedy zauważyć następujące konsekwencje:

Albo dwoistość rozkazodawstwa ustaje przez zniknięcie lub usunięcie jednego z przełożonych — wtedy zdrowie społeczne powraca; albo organizm w dalszym ciągu choruje i zamiera.

W żadnym jednak wypadku nie da się przystosować organizmu społecznego do dwoistości rozkazodawstwa.

Tymczasem dwoistość rozkazodawstwa zachodzi niezmiernie często; sieje ona spustoszenie we wszystkich przedsiębiorstwach, wielkich czy małych, w rodzinie i w państwie. Choroba ta jest tem straszniejsza, iż często wślizguje się w zespół pracowniczy pod najsłuszniejszymi pozorami, jak np.:

a) Aby być lepiej zrozumianym, albo zyskać na czasie, czy też powstrzymać bezpośrednio jakiś czyn szkodliwy, przełożony P-2 wydaje bezpośrednio rozkaz pracownikowi P, pomijając jego bezpośredniego przełożonego P-1. Gdy błąd ten się powtórzy — już mamy dwoistość rozkazodawstwa i jej konsekwencje: niezdecydowanie podwładnego, zamieszanie, starcia, niezadowolenie przełożonego, pominiętego w danej sprawie i nieład w pracy.

Zobaczmy nieco dalej, iż jest rzeczą możliwą pominięcie niektórych szczebli drabiny hierarchicznej, skoro tego zajdzie potrzeba, przyczem da się uniknąć złych następstw dwoistego rozkazodawstwa.

b) Pragnienie niezwłocznego usunięcia trudności, płynących z rozdziału kompetencji pomiędzy dwu współników, dwu przyjaciół, czy dwu członków tej samej rodziny, powoduje to, że dwoistość rozkazodawstwa panuje w zarządzie przedsiębiorstwa od samego jego początku.

Posiadając te same kompetencje i mając tę samą władzę nad tymi samymi ludźmi, dwaj współnicy dochodzą nieuchronnie do dwoistości rozkazodawstwa i do ich konsekwencji.

Pomimo przykrych lekcji, doświadczenia tego rodzaju powtarzają się po niezliczone razy. Nowi współnicy liczą na życzliwość wzajemną, na wspólny interes i umiejętność zapobiegania wszelkim konfliktom, a nawet poważnym poróżnieniom. Z wyjątkiem bardzo nielicznych wypadków złudzenie to trwa krótko: najpierw pojawi się skrzepowanie, następnie pewne podniecenie, a z czasem, o ile ta dwoistość trwa, wystąpi i nienawiść.

Podwładni nie znoszą dwoistości rozkazodawstwa.

Sprawiedliwy podział obowiązków zmniejszyłby niebezpieczeństwo, nie usuwając go zupełnie, gdyż pomiędzy dwoma kierownikami na stopie równości pozostaje zawsze jakaś kwestja nie do podzielenia. Lecz znaczyłoby to wprost igrać z niebezpieczeństwem, gdyby się zorganizowało dane przedsiębiorstwo z dwoma przełożonymi na równym stopniu bez podziału obowiązków i rozgraniczenia władzy.

c) Niedokładne rozgraniczenie czynności poszczególnych oddziałów prowadzi również do dwoistości rozkazodawstwa; dwu przełożonych, dających rozkazy w dziedzinie, którą każdy z nich uważa za sobie podlegającą, powoduje tę dwoistość.

d) Stałe stosunki pomiędzy dwoma różnymi działami, naturalne zazębianie się funkcji, obowiązki częstokroć nie dość sprecyzowane stwarzają stałe niebezpieczeństwo dwoistości. Jeśli zręczny kierownik nie zrobi w tem porządku, wkraczania w zakres cudzej pracy wchodzi w zwyczaj, prowadząc do zakłócenia biegu spraw i do narażenia ich na szwank.

We wszelkich związkach ludzkich, w przemyśle, w handlu, w armji, w rodzinie czy w państwie, *dwoistość rozkazodawstwa* jest źródłem wiecznych sporów, czasami bardzo groźnych, które wymagają szczególnej uwagi przełożonych wszelkich stopni.

5. JEDNOLITOŚĆ KIEROWNICTWA.

Zasada ta da się wyrazić w słowach: *Jeden przełożony i jeden program całokształtu prac — jeden i drugi zdążający do tego samego celu.*

Jest to nieodzownym warunkiem jednolitości akcji, koordynowania sił i zbieżności wysiłków.

Jedno ciało o dwu głowach w świecie społecznym zarówno jak i w świecie zwierzęcym jest potworem, niezdolnym do życia.

Nie należy mieszać *jednolitości kierownictwa* (jeden przełożony — jeden program) z *jednością rozkazodawstwa* (jeden pracownik powinien otrzymywać rozkazy tylko od jednego przełożonego). Jednolitość kierownictwa zapewnia się przez dobre ukonstytuowanie zespołu pracowników; jedność rozkazodawstwa zależy od funkcjonowania tegoż zespołu przyczem nie może ona istnieć bez jednolitości kierownictwa, lecz z niej nie wpływa.

6. PODPORZĄDKOWANIE INTERESU OSOBISTEGO INTERESOWI OGÓŁU.

Zasada ta przypomina, że w przedsiębiorstwie interes pracownika, czy grupy pracowników, nie powinien brać góry nad interesem przedsiębiorstwa, że interes rodziny winien iść przed interesem jednego jej członka, że interes państwa powinien górować nad korzyścią prywatną obywatela, względnie grupy obywateli.

Zdawałoby się, że przepis podobny nie potrzebuje być przypominany. Lecz ignorancja, ambicja, egoizm, lenistwo, słabość charakteru, wszystkie namiętności ludzkie prowadzą do przeoczenia interesu ogółu na korzyść interesu osobistego. Należy w tym celu prowadzić walkę nieustannie.

Trzeba jednak szukać możliwości pogodzenia tych dwu interesów, które chociaż są różne, jednakowo godne są poszanowania. Jest to jedna z wielkich trudności rządzenia.

Środkami wiodącymi do tego celu są:

1. stałość charakteru i dobry przykład przełożonego;
2. możliwie najsprawiedliwsze przepisy;
3. czujny nadzór.

7. WYNAGRADZANIE PERSONELU.

Wynagradzanie personelu jest zapłatą za spełnianą pracę. Powinno ono być sprawiedliwe i, o ile tylko jest to możliwe, zadowalniać równocześnie personel i przedsiębiorstwo, pracodawcę i pracownika.

Na wysokość wynagrodzenia wpływają w pierwszym rzędzie warunki niezależne od woli chlebodawcy i od wartości pracownika, jak: drożyzna, nadmiar lub też brak personelu, stan ogólny interesów, sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstwa; następnie — zależne od wartości pracowników i na koniec od przyjętej *formy płacy*.

Ocena czynników, zależnych od woli chlebodawcy i od wartości pracownika, wymaga dość wielkiej znajomości interesów, wytrawności sądu i bezstronności; niżej mówiąc o doborze, zajmujemy się oceną wartości pracownika. Obecnie zaś omówimy kwestję *formy płacy* i jej wpływ na wynagrodzenie.

Forma płacy personelu może mieć poważny wpływ na bieg interesów; wybór tej formy jest więc zagadnieniem doniosłym i mającem w praktyce najprzeróżniejsze rozwiązania; żadne z nich dotąd nie okazało się absolutnie zadowalniające.

Przy określeniu *formy zapłaty* usiłuje się powszechnie:

1. aby zapewniała wynagrodzenie sprawiedliwe;
2. aby zachęcała do gorliwości, wynagradzając celowe wysiłki;
3. aby nie mogła prowadzić do przesady w wynagradzaniu, przekraczając racjonalne granice.

Zamierzam omówić w krótkości formy płacy, stosowane do robotników oraz średnich i głównych kierowników.

Robotnicy: Różne formy płacy robotników są następujące:

1. płaca na dniówkę;
2. płaca od określonej roboty;
3. płaca od sztuki.

Te trzy formy płacy mogą się wzajemnie kombinować, pozwalając na doniosłe zmiany przez wprowadzenie nagród, udziału w zyskach, dodatków w naturze, odznaczeń honorowych i t. d.

1. *Płace na dniówkę.*

Przy tym systemie robotnik sprzedaje przedsiębiorcy za ustanowioną zgóry cenę swój dzień pracy na określonych warunkach.

Ma on tę niedogodność, że skłania do niedbalstwa i wymaga baczного nadzoru.

Narzuca się on jednak wtedy, gdy mierzenie dokonanej pracy nie jest możliwe. Naogół znajduje się on często w użyciu.

2. *Płace od określonej roboty* (od zadania) ¹⁾.

W systemie tym zapłata zależy od wykonania danej, określonej roboty, ustalonej zgóry. Może ona być niezależna od czasu jej trwania. Skoro zapłata ma być wypłacana pod warunkiem, że robota będzie wykonana w zwyczajnym czasie trwania tej pracy, sposób ten nie różni się od płacy dziennej.

Płaca od roboty dziennej nie wymaga tak skrupulatnego nadzoru jak płaca dzienna. Niedogodnością jej jest to, że obniża wydajność pracy dobrego, do poziomu miernego robotnika. Dobrzy pracownicy nie są zadowoleni, czując, że mogliby zarabiać więcej; mierni zaś znajdując, że wyznaczona im praca jest za ciężka.

3. *Płace od sztuki* (na akord).

Zapłata pozostaje w stosunku do wykonanej pracy i nie jest ograniczona.

System ten jest często używany w warsztatach, gdzie przy produkcji masowej potrzebna jest wielka ilość sztuk jednakowych. Spotykamy go w fabrykacji przemysłowej, w której produkt można mierzyć wagą, długością lub objętością. System ten stosowany jest powszechnie, o ile tylko jest to możliwe. Zarzucają mu, iż popycha on do starań o ilość ze szkodą jakości, i że wywołuje spory gdy chodzi o rewizję cen, celem ustalenia postępów w fabrykacji.

Płaca od sztuki prowadzi do systemu podprzedsiębiorstwa gdy odnosi się do poważnego całokształtu robót. Aby zmniejszyć ryzyko podprzedsiębiorców, dodaje się czasami do ceny od sztuki dopłatę według ilości dni pracy.

Naogół następstwem płacy od sztuki jest wzrost zarobków, który podnieca gorliwość przez pewien czas.

¹⁾ Paiement à la tâche. (Przyp. tłum.).

Następnie zwyczaj ten ustala się, i w końcu prowadzi powoli do sposobu płacy od roboty codziennej za cenę zgóry ustaloną.

Te trzy powyższe formy płacy spotyka się we wszystkich wielkich przedsiębiorstwach; często bierze górę forma płacy dziennej, to znów jedna z dwu innych form. W tym samym warsztacie widzi się robotnika pracującego czasem na akord, czasem zaś na dniówkę.

Każda z tych trzech form ma swe zalety i wady, a skuteczność ich zależy od warunków i od zręczności przełożonych.

Ani forma, ani nawet wysokość zarobku nie zapewnia same gorliwości robotników, ani spokoju w warsztacie. Zależą one bowiem w wielkiej mierze od kompetencji i taktu przełożonego.

N A G R O D Y.

Aby zainteresować robotnika w korzystnym rozwoju przedsiębiorstwa, dodaje się nieraz do zapłaty na dniówkę, od zadania lub od sztuki, pewien dodatek w formie nagrody za pilność, za pracowitość, za dobry stan narzędzi i aparatów, produkcję, utrzymanie czystości i t. d.

Względna wysokość tych nagród, ich charakter i warunki uzyskania, są niezmiernie różnorodne. Spotyka się tu: małą dopłatę dzienną, pewną kwotę miesięczną, gratyfikację roczną, udziały lub części udziałów przedsiębiorstwa, rozdzielane pomiędzy najwięcej zasłużonych, a nawet udział w zyskach; taki jest naprzykład pewien przyznany procent rozdzielany rocznie pomiędzy robotników kilku wielkich przedsiębiorstw.

Wiele francuskich kopalń węgla ustanowiło od kilku lat dla swego personelu robotniczego premję proporcjonalną do zysków. Nie żąda się żadnych zobowiązań

od robotników, lecz uzyskanie premji jest uzależnione od pewnych warunków, n. p. czy nie było strajku w ostatnim roku, lub czy ilość dni nieobecności przy pracy nie przekraczała ustalonej normy.

Ta forma premij wprowadziła pewien udział w zyskach, dodany do płacy górników, bez żadnych targów między robotnikiem a przedsiębiorcą. Robotnicy nie odrzucili tego daru, będącego gratyfikacją ze strony przedsiębiorcy. Umowa nie jest tu obustronna.

Dzięki szczęśliwemu okresowi dla przedsiębiorstw, zarobek roczny robotników został poważnie powiększony przez wprowadzenie premij. Co się jednak stanie w okresach krytycznych?

Ten interesujący zwyczaj jest zbyt jeszcze nowy, aby go należycie osądzić. To jednak pewne, że nie jest on ogólnem rozwiązaniem powyższego zagadnienia.

W przemyśle węglowym istnieje inna forma premij, zależnych od ceny sprzedaży węgla. Jest nią ruchoma skala zarobków, opierająca się na stałej podstawie i na premji, zależnej od cen sprzedaży w danym okręgu. Była ona oddawna w użyciu w Księstwie Walji, gdzie została zarzucona od czasu wprowadzenia prawa o minimum zarobków, a dzisiaj jest nadal formą regulowania zarobków górników z okręgu Nord, Pas-de-Calais i Loire.

System ten wprowadza pewną współzależność między pomyślnym rozwojem kopalni, a zarobkiem górnika. Zarzucają mu wprawdzie, że popycha on robotnika do ograniczenia produkcji, celem wywołania zwwyżki cen sprzedaży.

Mamy więc do uregulowania kwestji zarobków wielki wybór środków; jednakże zagadnienie to dalekie jest od rozwiązania ku ogólnemu zadowoleniu; wszystkie bowiem rozwiązania są tymczasowe i niepewne.

UDZIAŁ W ZYSKACH.

Robotnicy: Myśl dopuszczania robotników do udziału w zyskach jest bardzo dobra. Zdaje się, iż jest to właśnie droga do pogodzenia kapitału i pracy. Forma praktyczna tej zgody nie została jednak jeszcze wynaleziona. Udział robotników w zyskach trafiał zawsze w wielkich przedsiębiorstwach na nieprzezwyciężone przeszkody.

Zaznaczmy najpierw, że myśl ta nie może mieć zastosowania w przedsiębiorstwach, nie mających celu dochodowego (urzędy państwowe, stowarzyszenia religijne, filantropijne, naukowe...), że nie jest ona możliwa także w przedsiębiorstwach ekonomicznych, przynoszących deficyt. Udział więc w zyskach jest wykluczony w wielkiej ilości przedsiębiorstw.

Pozostają dobrze się rozwijające przedsiębiorstwa ekonomiczne. Trudno gdziekolwiek o większe pragnienie pogodzenia, zharmonizowania interesu robotnika z interesem przedsiębiorcy, jak we francuskim przemyśle górniczym i metalurgicznym. Otóż nie znam w tym przemyśle wyraźnego zastosowania zasady udziału robotników w zyskach.

Można stąd wnioskować bezpośrednio, że sprawa ta jest bardzo trudna, jeśli nie niemożliwa do przeprowadzenia.

Istotnie jest ona niezmiernie trudna.

Czy interes przynosi zyski czy nie, robotnik potrzebuje zarobku natychmiastowego i należy mu go zapewnić. System, któryby uczynił zapłatę robotnika całkowicie zależną od ewentualnych przyszłych zysków, jest nie do zastosowania.

Lecz możeby choć część zarobku mogła pochodzić z zysków ogólnych przedsiębiorstwa?

Przekonajmy się:

Mając na względzie wszystkie czynniki, wchodzące w grę, nie można wprost ustalić stopnia zasługi, pochodzącej z pracowitości czy mniejszej lub większej zręczności robotnika, w rezultatach wielkiego przedsiębiorstwa; jest on zresztą nieznacznym. Przypadająca na niego część rozdzielanej dywidendy wynosiłaby najwyżej kilka centymów w stosunku do zarobionych n. p. pięciu franków, czyli, że najmniejszy wysiłek dodatkowy, jak jeden ruch kilofem lub pilnikiem, powiększający bezpośrednio jego zarobek, byłby dla niego korzystniejszy. Wynagradzanie więc przez udział w zyskach, proporcjonalnie do czynności, które wykonywa, nie przedstawia dla robotnika żadnej korzyści.

Należy zauważyć, iż w większości wielkich interesów wzrost zarobku robotników, datujący się od dwudziestu mniej więcej lat, przedstawia łączną sumę wyższą od sumy dochodów, przypadających kapitałowi.

W rzeczywistości wyraźny, realny udział robotników w zyskach wielkich przedsiębiorstw nie wszedł jeszcze w życie.

Kierownicy średnich stopni. Udział w zyskach majstrów, kierowników warsztatów i inżynierów nie jest sprawą bynajmniej bardziej naprzód posuniętą niż udział robotników; tymczasem wpływ tych funkcjonariuszy na wyniki pracy przedsiębiorstwa jest z innych względów doniosły; jeśli niema stałych form ich udziału w zyskach, dzieje się to tylko dlatego, że rozmiary tego udziału bardzo trudno ustalić.

Bezwątpienia, przełożeni nie potrzebują bodźca pieniężnego, aby wypełnić swe obowiązki; lecz nie są oni obojętni na wynagrodzenie materialne; można też śmiało przypuścić, że nadzieja zysku dodatkowego może pobudzić ich gorliwość. Podobnie należałoby i kierowni-

ków średniego stopnia, o ile możliwości, zainteresować w zyskach.

Jest to względnie łatwe w interesach początkujących, albo w interesach znajdujących się w krytycznem położeniu, gdzie wysiłek wyjątkowy może dać doniosłe rezultaty. Udział w zyskach może się wtedy odnosić do całości zysków przedsiębiorstwa, albo tylko do jednego działu, w którym dany pracownik jest zatrudniony.

Jednak, gdy przedsiębiorstwo dawno istnieje i jest należycie prowadzone, gorliwość kierownika na średnim szczeblu trudno zauważyć w wynikach ogólnych, tak, że jest niesłychanie trudno ustanowić dla niego korzystny udział w zyskach.

W rzeczywistości, udział w zyskach średnich kierowników wielkich przedsiębiorstw we Francji należy do wielkich rzadkości.

Premje zależne od produkcji, albo od pewnych rezultatów danego warsztatu, czego nie trzeba mieszać z udziałem w zyskach, są zjawiskiem o wiele częstszem.

Główni kierownicy. Dopiero w kategorii naczelnych dyrektorów spotyka się częściej funkcjonariuszy, dopuszczanych do udziału w zyskach wielkich przedsiębiorstw francuskich. Przez swą wiedzę, pomysły, działalność, główny kierownik przedsiębiorstwa ma poważny wpływ na rezultaty ogólne; naturalną więc rzeczą są usiłowania związania jego interesów z interesami przedsiębiorstwa. Niejednokrotnie da się ustalić stosunek pomiędzy jego działalnością osobistą, a rezultatami ogólnymi, uzyskanymi przez przedsiębiorstwo; istnieją jednak naogół i inne wpływy, zupełnie od wartości kierownika niezależne, które mogą wywoływać różnicę w ogólnych rezultatach, w rozmiarach znacznie przekraczających działalność osobistą kierownika. Gdyby płaca kierownika zależała wyłącznie od zysków przed-

siębiorstwa, mogłaby ona być często zredukowana do zera.

Zdarzają się zresztą przedsiębiorstwa, znajdujące się w stadium początkowym, lub w likwidacji, czy tylko w okresie przejściowego kryzysu, których kierownictwo wymaga niemniej zdolności, jak kierownictwo dobrze prosperujących, gdzie udział w zyskach nie może być podstawą płacy kierownika. Wreszcie wyżsi urzędnicy państwowi nie mogą być wynagradzani przez udział w zyskach.

Widzimy więc, że udział w zyskach nie jest regułą powszechną *wynagradzania* ani dla głównych kierowników, ani dla robotników.

Stąd wniosek, iż *udział w zyskach* jest środkiem wynagradzania, który może dać w pewnych wypadkach znakomite rezultaty; nie jest to jednak zupełne rozwiązanie zagadnienia.

Nie zdaje mi się, aby można było liczyć, przynajmniej narazie, na ten sposób wynagradzania, jako na środek załagodzenia konfliktu kapitału i pracy. Nie brak na szczęście innych środków, które dotychczas wystarczały do zapewnienia społeczeństwu względnego pokoju; środki te nie straciły swej skuteczności, rzeczą kierowników jest badać je, stosować i zapewniać im powodzenie.

DODATKI W NATURZE. — INSTYTUCJE OPIEKUŃCZE. —
ODZNACZENIA HONOROWE.

Czy zarobek składa się wyłącznie z pieniędzy, czy też obejmuje różne dodatki w postaci opału, światła, mieszkania, żywności, to obojętne — byleby tylko pracownik był zadowolony.

Z drugiej strony, nie ulega wątpliwości, że przedsiębiorstwo będzie o tyle lepiej obsłużone, o ile jego funkcjonariusze będą silniejsi, bardziej wykształceni i sumienni, oraz dawniej pracujący. Przedsiębiorca powinien dołożyć starań, co zresztą jest tylko z korzyścią dla interesu, aby utrzymać dobry stan zdrowia i sił, wykształcenie, moralność i niezmiennność personelu.

Tych czynników powodzenia nie zdobywa się jedynie w samym zakładzie; kształtują się one i doskonałą także, i to przede wszystkim, poza nim: a więc w rodzinie, w szkole, w życiu towarzyskim i religijnem. Skłania to przedsiębiorcę do zajęcia się swymi pracownikami poza fabryką i tu otwiera się na nowo kwestja sposobów postępowania.

Pod tym względem zdania są bardzo podzielone. Niefortunne doświadczenia zmusiły niektórych przedsiębiorców do ograniczenia swej działalności tylko do terenu fabryki i do wypłacania zarobków.

Większość jednak sądzi, że działalność przedsiębiorcy może się z korzyścią rozszerzać nazewnątrz, pod warunkiem, aby była rozsądna i nieszukająca rozgłosu, aby jej nie narzucać, liczyć się z wyrobieniem i upodobaniami zainteresowanych i najzupełniej szanować ich wolność. Winna to być przychylna współpraca, a nie uciążliwa opieka. Jest to nieodzowny warunek powodzenia.

Dzieła opieki mogą być bardzo różnorodne. W fabryce zajmować się one będą kwestjami higieny i wygody przez dbałość o powietrze, światło, czystość oraz sale jadalne i t. p. Poza fabryką odnosić się będą do mieszkania, wyżywienia, wykszolenia i wychowania.

Przewidywanie wchodzi w tę kategorię środków. Odznaczenia honorowe zjawiają się tylko w bardzo wielkich przedsiębiorstwach. Można powiedzieć, iż na-

leżą one niemal wyłącznie do dziedziny służby państwowej.

Wszelkie sposoby wynagradzania, które polepszają wartość i los personelu, które są bodźcem gorliwości pracowników na wszystkich poziomach, winny być przedmiotem nieustannej uwagi ze strony przełożonych.

8. CENTRALIZACJA.

Podobnie, jak „podział pracy“, centralizacja jest faktem, płynącym z prawa natury; polega ona na tem, że w każdym organizmie zwierzęcym, czy społecznym czucia zbiegają się w mózgu, albo w zarządzie, i że z zarządu, jak z mózgu, wychodzą rozkazy, wprawiające w ruch wszystkie części organizmu.

Centralizacja — to nie system administracji, który byłby dobry, czy zły sam przez się, i który mógłby się dać zastosować, lub zarzucić, wedle woli kierowników lub biegu wypadków; istnieje ona zawsze w mniejszym lub większym stopniu. Kwestja centralizacji lub decentralizacji jest sprawą poczucia miary, ponieważ chodzi tu o znalezienie pomiędzy niemi granicy, korzystnej dla przedsiębiorstwa.

W małych przedsiębiorstwach, gdzie rozkazy kierowników przechodzą bezpośrednio do niższych funkcjonariuszy, centralizacja jest zupełna; w wielkich interesach, gdzie kierownik jest oddzielony od niższych funkcjonariuszy długą drabiną hierarchji, rozkazy, jak również raporty, idące odwrotnie, z dołu do góry, przechodzą przez serję pośredników z urzędu. Każdy funkcjonariusz dobrowolnie, czy mimowolnie, wkłada część swego ja w przesłanie i wykonanie rozkazów, jak również w przesłanie otrzymanych spostrzeżeń i nie działa jedynie, jak kółko w mechanizmie. Od charakteru kierownika, jego wartości, od wartości jego podwładnych,

a także i od warunków przedsiębiorstwa zależy ta część inicjatywy, jaką można pozostawić funkcjonariuszom — owym pośrednikom. Stopień centralizacji powinien być zmienny, zależnie od wypadków.

Celem, do którego należy dążyć, jest możliwie najlepsze użycie uzdolnień całego personelu.

Jeśli zalety kierownika, jego siły, inteligencja, doświadczenie, szybkość decyzji pozwalają mu bardzo rozszerzyć zakres jego działalności, może on posuwać centralizację bardzo daleko i ograniczać swych pomocników do roli prostych czynników wykonawczych. Jeśli, przeciwnie, zastrzegając sobie całkowicie przywilej dawania poleceń ogólnych, woli uciekać się raczej do doświadczenia, poglądów i rad swych współpracowników, może tedy dokonać szerokiej decentralizacji.

Skoro więc wartość absolutna i względna kierownika i jego funkcjonariuszy jest w ustawicznej transformacji, łatwo pojąć, że też i zasada centralizacji lub decentralizacji może ulegać ustawicznym zmianom. Jest to zagadnienie, które należy rozwiązywać, stosując się do okoliczności, lecz z jaknajwiększą korzyścią dla spraw wchodzących w grę.

Zagadnienie to narzuca się nietylko władzy wyższej, lecz każdemu kierownikowi, na każdym poziomie. Z pośród nich niejedyn może sobie pozwolić na rozwinięcie lub powstrzymanie w pewnej mierze inicjatywy swych podwładnych.

Znaleźć miarę, przynoszącą jaknajwiększą wydajność, oto na czem polega zadanie centralizacji lub decentralizacji. Wszystko to, co powiększa znaczenie roli podwładnych, jest decentralizacją; wszystko to, co zmniejsza znaczenie tej roli, jest — centralizacją.

9. HIERARCHJA.

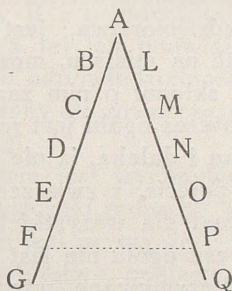
Hierarchja jest to serja przełożonych — od władzy wyższej aż do funkcjonariuszy niższych.

Droga hierarchiczna (służbowa), jest to droga, którą idą, przechodząc przez wszystkie stopnie hierarchji (służby) zarówno powiadomienia, pochodzące od władzy wyższej, jak też i te, które są z dołu ku niej kierowane. Droga ta sama się wprost narzuca wskutek konieczności *zapewnienia łączności* i równocześnie przez *jedność rozkazodawstwa*. Nie jest ona jednak zawsze drogą najszybszą i bywa nawet częstokroć zabójczo długa w bardzo wielkich przedsiębiorstwach, a przede-wszystkiem w urzędach państwowych.

Tymczasem w bardzo wielu czynnościach powodzenie zależy od szybkiego wykonania; trzeba więc móc pogodzić poszanowanie drogi służbowej z koniecznością szybkiego załatwiania spraw.

Otrzymuje się to w sposób następujący:

Przypuśćmy, iż chodzi o skomunikowanie oddziału F z oddziałem P w przedsiębiorstwie, którego hierarchję przedstawia dwuramienna drabina: $G — A — Q$.



Przestrzegając drogi hierarchicznej należałoby przejść w górę drabiny z F do A, potem zejść do P, zatrzymując się na każdym szczeblu, wejść następnie od P ku A

i zejść od A ku F, aby powrócić do punktu wyjścia. Jest, oczywiście, bez porównania prościej i szybciej iść wprost z F do P, posługując się *kładką* F — P. Tak też postępuje się najczęściej.

Zasada przestrzegania drogi hierarchicznej będzie uszanowana, jeśli przełożeni E i O upoważnili swych podwładnych F i P do wejścia w stosunki bezpośrednie; sytuacja będzie zupełnie zadowalniająca, jeśli F i P powiadomią niezwłocznie swych odnośnych przełożonych, co do postanowień, powziętych po wspólnym porozumieniu. Póki F i P pozostają w zgodzie, a ich czynności są aprobowane przez ich bezpośrednich zwierzchników, póty stosunki bezpośrednie mogą być kontynuowane; z chwilą, gdy zniknie między nimi zgoda, lub gdy zabraknie aprobaty ich przełożonych, stosunki bezpośrednie ustają, a droga służbowa natychmiast jest przywrócona.

Taki jest porządek rzeczy, który można stwierdzić w przeważnej większości interesów. Sprowadza on w następstwie przyzwyczajenie do pewnej inicjatywy na wszystkich szczeblach drabiny hierarchicznej.

W małym przedsiębiorstwie interes ogólny, t. j. interes samego przedsiębiorstwa, jest łatwo uchwytny i zwierzchnik, będąc na miejscu, może go przypominać tym, którzy byliby skłonni o nim zapomnieć.

W państwie, interes ogółu jest rzeczą tak skomplikowaną, tak szeroką i daleką, iż nie łatwo sobie o nim wyrobić dokładne pojęcie, i zwierzchnik jest pewnego rodzaju mitem niemal dla wszystkich funkcjonariuszy; jeśli poczucie interesu ogółu nie jest ustawicznie przez władzę wyższą podtrzymywane, wtedy poczucie to zacierają się, słabnie, a poszczególne urzędy lub instytucje chcą uważać siebie za cel ostateczny; zapominają one, że są tylko jednym z kółek w wielkiej maszynie, któ-

rej wszystkie części muszą iść zgodnie; odosabnia się, odgradza się chińskim murem i nie zna innej drogi, jak tylko „drogę służbową”.

Stosowanie *kładki* jest proste, szybkie i pewne; pozwala ono dwu funkcjonariuszom F i P opanować na jednym posiedzeniu, w kilka godzin, daną kwestję, która w drodze służbowej uległaby dwudziestu przesyłkom; przesłaby przez ręce wielu pracowników, pociągając za sobą wiele bezużytecznej pisaniny, doprowadziłaby do straty całych tygodni, a nawet miesięcy, aby dojść, наконец, do załatwienia naogół mniej trawnego, niż to, które byłoby można uzyskać, pozwalając na bezpośrednie nawiązanie łączności między F a P.

Czyż to możliwe, aby podobne praktyki, równie śmieszne, jak szkodliwe, mogły być w użyciu? Nie można mieć co do tego, na nieszczęście, wątpliwości, zwłaszcza w odniesieniu do instytucyj państwowych.

Za główną tego przyczynę uważa się obawę przed odpowiedzialnością. Sądzę raczej, że jest nią niedostateczność uzdolnień administracyjnych u kierowników.

Gdyby kierownik główny A wymagał od swych współpracowników B i L stosowania *kładki* i skłonił ich do nakazywania jej ich podwładnym C M, wtedy przyzwyczajenie do odpowiedzialności i odwaga brania jej na siebie ustaliłyby się równocześnie wraz z użyciem tej najkrótszej drogi.

Zapewne, błędem jest wyłamywać się z drogi hierarchicznej bez koniecznej potrzeby, jednak błędem niepomrotnie większym jest iść nią, jeśli w rezultacie użycia tej drogi przedsięwzięcie poniesie szkodę. Błąd ten może w pewnych wypadkach przybrać groźne rozmiary. Kiedy funkcjonariusz znajduje się w konieczności wyboru pomiędzy temi dwoma sposobami postępowania i kiedy nie może uzyskać opinii swego przełożonego,

powinien sam mieć na tyle odwagi i czuć się dostatecznie wolnym, aby wybrać sposób, którego wymaga interes ogółu. Leczą, aby doszedł do tego stanu umysłu, trzeba go w tym kierunku zgóry przygotowywać, pobudzając przykładem przełożonych, który powinien iść zgóry.

10. Ł A D.

Znany jest przepis, co do porządku materialnego: *Miejsce dla każdej rzeczy, a każda rzecz na swym miejscu*. Przepis odnoszący się do ładu społecznego jest identyczny: *Miejsce dla każdego człowieka, a każdy człowiek na swym miejscu*.

Ład materialny.

Podług definicji powyższej, aby panował ład materialny, musi być przewidziane miejsce dla każdej rzeczy, a każda rzecz — znajdować się na miejscu jej wyznaczonem.

Czy to wystarcza? Nie trzebaż jeszcze, aby miejsce było stosownie wybrane?

Otóż następstwem ładu winno być uniknięcie strat w materiale i strat w czasie. Aby ten cel mógł być całkowicie osiągnięty, trzeba nie tylko utrzymywać wszystkie rzeczy na swym miejscu i w należytych porządku, ale *nadto* wyszukać miejsca z myślą ułatwienia, o ile to tylko możliwe, wszelkich czynności. Jeśli ten ostatni warunek nie jest wypełniony, ład jest jedynie pozorny.

Taki ład zewnętrzny może maskować nieład istotny. Widziałem dziedziniec fabryki, służący za skład sztab stalowych, gdzie materiały, ładnie ułożone, pięknie wyrównane, czyste, dawały miłe wrażenie ładu. Przyjrawszy się bliżej, można było stwierdzić, że jedna

i ta sama partja zawierała cztery, czy pięć pomieszanych gatunków stali, przeznaczonych do zupełnie różnych obróbek. Stąd nieprodukcyjne zatrudnienie robotnika, straty czasu, prawdopodobieństwo omyłek; każda rzecz — nie była tu na swoim miejscu.

Zdarza się przeciwnie, że pozorny nieład odpowiada istotnemu łaadowi. Zachodzi tu podobny wypadek, jak z papierami, rozłożonemi według woli pana, które następnie służący nieumiejętnie, lecz w najlepszych chęciach, ułoży inaczej i poskłada w równiutkie paczki, w których pan nie zdoła się zorientować.

Ład doskonały obejmuje miejsce z rozmysłem wybrane; *ład pozorny* jest fałszywym lub niedokładnym obrazem ładu istotnego.

Czystość jest prostem następstwem ładu. Brudu nie powinno być nigdzie.

Tablica graficzna, przedstawiająca całość pomieszczeń, podzielona na tyle działów ilu jest odpowiedzialnych urzędników, bardzo ułatwia zaprowadzenie i kontrolę ładu.

Ład społeczny.

W celu zapewnienia w każdym przedsiębiorstwie ładu społecznego, trzeba zgodnie z jego definicją, aby dla każdego funkcjonariusza było zastrzeżone miejsce, i aby każdy funkcjonariusz pozostawał na miejscu, które mu wyznaczono.

Ład doskonały wymaga nadto, aby miejsce było stosowne dla funkcjonariusza i, aby funkcjonariusz odpowiadał danemu miejscu. *The right man in the right place.*

Tak pojęty ład społeczny wymaga w założeniu pomyslnego rozwiązania zagadnienia dwu czynności admi-

nistracyjnych najtrudniejszych: dobrej organizacji i dobrego doboru ludzi. Po ustaleniu nieodzownych dla rozwoju przedsiębiorstwa stanowisk, powołuje się na nie ludzie dobranych w ten sposób, że każdy z nich zajmuje to właśnie stanowisko, na którym może oddać najwięcej usług. Na tem polega *doskonały* ład społeczny: „Miejsce dla każdego człowieka, a każdy człowiek na swoim miejscu”. Wydaje się to zupełnie proste; pragniemy więc, by tak było, to też gdy po raz dwudziesty z rzędu słyszemy potwierdzenie tej zasady z ust szefa rządu, wydaje nam się, że administracja rządowa musi być doskonała. Jest to jednak złudzenie.

Ład społeczny wymaga dokładnej znajomości potrzeb i środków przedsiębiorstwa i stałej równowagi pomiędzy temi potrzebami oraz środkami. Otóż jest rzeczą nad wyraz trudną ustalić tę równowagę i utrzymać ją następnie, i to tem trudniejszą, im większe jest przedsiębiorstwo. Gdy raz została ona złamana, gdy interesy osobiste spowodowały lekceważenie, a nawet poświęcenie interesów ogółu tym interesom osobistym, gdy ambicja, popieranie rodziny lub faworytów, czy wprost ignorancja, spowodowały niepotrzebne zwiększenie ilości stanowisk, albo postawiły na odpowiedzialnych stanowiskach funkcjonariuszy niedołążnych, wtedy trzeba wiele zdolności, wiele dobrej woli i jeszcze więcej wytrwałości, o co szczególnie jest trudno przy dzisiejszej niestałości tek ministerjalnych, aby doprowadzić do usunięcia nadużyć i przywrócenia ładu.

W zastosowaniu do państwa formuła postulatu: „Miejsce dla każdego człowieka, a każdy człowiek na swoim miejscu” przybiera zakres niesłychanie szeroki. Jest to odpowiedzialność narodu wobec wszystkich i wobec każdego z osobna, jest to przewidziany los każdego, jest to solidarność, a zarazem cała kwestja społeczna.

Nie zatrzymuję się dłużej przed tak szeroko zrozumianą zasadą ładu.

W interesach prywatnych, a przede wszystkim w przedsiębiorstwach o szczupłym zakresie działania, daleko łatwiej jest ustosunkować dobór ludzi do potrzeb.

Podobnie jak dla ładu materialnego, tablica graficzna, schemat, ułatwia znacznie zaprowadzenie i kontrolę ładu społecznego. Przedstawia on całość personelu i wszystkie oddziały przedsiębiorstwa z ich odnośnymi funkcjonariuszami. O tej tablicy będzie mowa w rozdziale poświęconym organizacji.

11. LUDZKOŚĆ W OBCHODZENIU SIĘ.

Dlaczego *ludzkość*, a nie *sprawiedliwość*?

Sprawiedliwość jest wykonaniem przepisów ustalonych. Lecz przepisy nie mogą wszystkiego przewidzieć; często trzeba je interpretować, albo zarządzać ich niewystarczalności.

Chcąc zachęcić personel do tego, aby w wykonanie swych czynności wkładał całą swą dobrą wolę i poświęcenie, do jakiego tylko jest zdolny, trzeba go traktować z przychylnością; ludzkość wypływa z połączenia przychylności ze sprawiedliwością.

Ludzkość nie wyklucza ani energii, ani karności. Wymaga natomiast wiele rozsądku, wiele doświadczenia i wiele dobroci.

Ludzkość w obchodzeniu się, równe traktowanie wszystkich są dążeniami, z którymi w postępowaniu z personelem niezmiennie liczyć się trzeba. Aby zaspokoić te potrzeby w jaknajwiększej mierze, nie lekceważąc żadnej zasady, ani nie tracąc z oka interesu ogólnego, winny często w czynności kierownika przedsiębiorstwa wchodzić w grę jego najlepsze zalety. Musi on się

starać, aby poczucie ludzkości przenikało wszystkie stopnie hierarchji.

12. STAŁOŚĆ PERSONELU.

Aby funkcjonarjusz wtajemniczył się w szczegóły nowej funkcji i doszedł do dobrego jej wykonywania — trzeba na to pewnego czasu, choćby nawet posiadał on potrzebne uzdolnienia.

Jeśli funkcjonarjusz jest przeniesiony zanim zdąży obeznac się ze swoją robotą, albo gdy zaledwie się z nią obeznał, nie będzie miał możności wykazania swoich właściwych uzdolnień.

Gdy ten sam wypadek powtarza się bez końca — odnośna funkcja nie będzie nigdy dobrze spełniana.

Przykre skutki podobnej *niestałości* są przedewszystkiem groźne w wielkich przedsiębiorstwach, gdzie wtajemniczanie kierownika w jego obowiązki jest naogół długie. Trzeba istotnie długiego czasu, aby poznać ludzi i sprawy wielkiego przedsiębiorstwa, aby dojść do możności decydowania co do programu działania, aby nabrać pewności siebie i natchnąć innych zaufaniem.

To też stwierdzono niejednokrotnie, że kierownik średnio uzdolniony, lecz pozostający długo na stanowisku, jest daleko więcej wart, niż kierownicy o wybitnych zdolnościach, którzy nic innego nie robią — tylko się zmieniają.

Naogół personel kierowniczy przedsiębiorstw kwitujących jest stały, zaś przedsiębiorstw niefortunnych, niestały. Niestaość jest przyczyną i zarazem następstwem niepowodzeń. Praktykowanie głównego kierownika jest też zawsze niezmiernie kosztowne.

A jednak zmiany personelu są nieuniknione: wiek, choroba, przejście w stan spoczynku, śmierć, powodują

zaburzenia w układzie zespołu pracowników; niektórzy funkcjonariusze przestają być zdolni do pełnienia swych funkcji, podczas gdy inni stają się zdolni do podejmowania największych odpowiedzialności.

Zasada *stałości*, podobnie jak wszystkie inne, jest więc kwestją zapobiegliwości.

13. INICJATYWA.

Obmyślić plan i zapewnić mu powodzenie, to jedno z najwyższych zadowoleń, jakich może zaznać człowiek inteligentny; jest to też jeden z najpotężniejszych bodźców działalności ludzkiej.

Ta właśnie możliwość obmyślenia i wykonania — nazywa się *inicjatywą*. Swoboda proponowania i swoboda wykonywania — każda ze swej strony, stanowią o inicjatywie.

Na każdym poziomie drabiny społecznej gorliwość i ruchliwość pracowników wzrastają przez inicjatywę.

Inicjatywa wszystkich, która się łączy z inicjatywą kierownika, a w miarę potrzeby ją uzupełnia, jest wielką siłą przedsiębiorstw. Można się o tem przekonać, zwłaszcza w momentach krytycznych. To też należy pobudzać do inicjatywy i rozwijać ją możliwie jak najbardziej.

Trzeba posiadać wiele taktu i pewnej wartości moralnej, aby podniecać i podtrzymywać inicjatywę wszystkich, w granicach, nałożonych przez poszanowanie władzy i dyscyplinę. Przełożony musi umieć czynić pewne ofiary z miłości własnej, aby dać zadowolenie podwładnym.

Przy wszystkich innych takich samych warunkach, kierownik, umiejący dać inicjatywę swemu personelowi, jest daleko więcej wart od tego, który tego uczynić nie umie.

14. ZGRANIE PERSONELU.

W jedności siła.

Przysłowie to powinno być dobrze przemyślane przez kierowników przedsiębiorstwa.

Harmonja, zgranie personelu przedsiębiorstwa jest jego wielką siłą. Trzeba więc dołożyć starań, aby je utrwalić.

Z pomiędzy wielu środków, dających się tu stosować, podkreślę zwłaszcza jedną zasadę, której należy przestrzegać, oraz dwa niebezpieczeństwa, których trzeba unikać. Zasada owa to *jedność rozkazodawstwa*; niebezpieczeństwo zaś, to: a) zła interpretacja dewizy: „divide et impera“, b) plaga niepotrzebnej pisaniny.

a) *Nie różnić między sobą personelu.*

Rozdzielić siły nieprzyjacielskie, aby je osłabić, można; ale rozdzielić własne siły, jest wielkim błędem przeciw przedsiębiorstwu.

Czy błąd ten wypływa z niedostatecznych uzdolnień w zakresie administracji, czy ze złego rozumienia rzeczy, czy z pewnego egoizmu, poświęcającego interes ogólny interesowi osobistemu, zawsze jest on godny potępienia, jako szkodliwy dla przedsiębiorstwa. Dopuszczanie do poróżnień wśród swych podwładnych nie należy bynajmniej do zasług; potrafi to każdy. Trzeba, przeciwnie, istotnego talentu, aby koordynować wysiłki, podniecać gorliwość, wyzyskiwać uzdolnienia wszystkich i wynagradzać zasługę każdego, nie budząc drażliwości zazdrośnych i nie mącąc harmonji dobrych stosunków wzajemnych.

b) *Nadmiar zawiadomień pisemnych.*

Załatwić jakąś kwestję lub dać polecenie, które ma być uzupełnione wyjaśnieniami, jest naogół rzeczą szybszą i prostszą załatwić ustnie, niż na piśmie.

Wiadomo zresztą, że spory i nieporozumienia, które możnaby było wyjaśnić w rozmowie, zaostwiają się często przez korespondencję.

Wskutek tego, ilekroć jest to możliwe, porozumienie powinno następować ustnie. Zyskuje się przez to na szybkości, pewności i harmonji.

Zdarza się jednak, że w pewnych przedsiębiorstwach, funkcjonariusze oddziałów ze sobą sąsiadujących, które mają wiele wspólnych stosunków, a nawet funkcjonariusze tego samego oddziału, mogący się łatwo stykać, porozumiewają się wyłącznie na piśmie. Stąd nadmiar pracy, komplikacje i opóźnienia tak szkodliwe dla przedsiębiorstwa. Często można zauważyć, iż pomiędzy oddziałami, albo pomiędzy funkcjonariuszami tego samego oddziału, panuje pewna niechęć. Jest ona zwykle wynikiem zwyczaju porozumiewania się drogą pisemną.

Można jednak położyć kres temu przez zakaz wszelkich zawiadomień pisemnych, które mogłyby być łatwo i z większą korzyścią zastąpione przez porozumienie ustne.

Jeszcze raz więc spotykamy tu jedną z kwestyj poczcucia miary.

Potęga *jedności* objawia się nietylko w szczęśliwych skutkach harmonji, panującej pomiędzy pracownikami tego samego przedsiębiorstwa — związki handlowe, syndykaty, stowarzyszenia wszelkiego rodzaju odgrywają niemniej poważną rolę w prowadzeniu interesów.

Znaczenie stowarzyszeń wzrosło nadzwyczajnie w ostatnich pięćdziesięciu latach; widziałem w r. 1860 robotników w wielkim przemyśle bez organizacji i bez łączności — zbiorowisko luźnych osobników; syndykat uczynił z nich organizację zbiorową, traktującą z przedsiębiorcą, jak równy z równym. W owym czasie panowała pomiędzy przedsiębiorstwami podobnemi zacięta rywali-

zacja, która powoli ustąpiła miejsca stosunkom pełnym uprzejmości, pozwalającym na regulowanie, za wspólną zgodą, większej części wspólnych interesów. Jest to początek nowej ery, który przemienił już dziś głęboko zwyczaje i pojęcia. Kierownicy przedsiębiorstw winni się liczyć z tą ewolucją.

Na tem przerywam przegląd *zasad*, nie dlatego aby lista ich była już wyczerpana, nie ma ona bowiem granic ustalonych, lecz ponieważ wydaje mi się obecnie rzeczą przedewszystkiem pożyteczną wyposażyć naukę administracji w dwanaście określonych zasad, na których też należy zogniskować dyskusję publiczną.

Zasady wyliczone, są to te właśnie, do których uciekałem się sam najczęściej. Wypowiedziałem tu co do nich moją osobistą opinię. Czy zajmą one miejsce w *kodeksie administracji*, który ma być ustalony? Zadecyduje o tem dyskusja publiczna.

Kodeks ten jest rzeczą nieodzowną. Czy to w handlu, czy w przemyśle, w polityce czy religji, w sprawach wojny czy dobroczynności — w każdym przedsiębiorstwie i przedsięwzięciu zjawia się funkcja administracji, którą wypełnić należy. Aby zaś ją wypełnić, wypadnie się oprzeć z konieczności na zasadach, czyli prawdach, uznanych i przyjętych jako stwierdzone. Tak powstanie kodeks, który przedstawi w każdym wypadku zbiór tych prawd.

Możnaby się dziwić, na pierwszy rzut oka, że zasady moralności odwiecznej, prawa dekalogu, przykazania kościelne... — nie są dla administratora przewodnikiem wystarczającym, że potrzebuje on kodeksu specjalnego. Łatwo to wytłumaczyć: prawa wyższe z zakresu moralności, czy religji, mają na oku jednostkę, albo też korzyści, które nie są z tego świata; zasady zaś administracji naogół mają na celu powodzenie stowarzyszeń

i zaspokojenie interesów ekonomicznych. Gdy cele są różne, tedy nic dziwnego, że i środki do nich prowadzące nie będą te same. Niema tożsamości — niema też między niemi i sprzeczności.

Bez zasad — obracamy się w ciemności, w chaosie; bez doświadczenia i metody popadniemy nieraz w nie-mały kłopot, nawet i przy najlepszych zasadach. Zasada jest ową latarnią morską, pozwalającą nam się orjentować; może ona jednak służyć tylko tym, którzy znają drogę do portu.



ROZDZIAŁ DRUGI.

Czynniki administracji.

1. Przewidywanie. — 2. Organizacja. — 3. Rozkazodawstwo. —
4. Koordynacja. — 5. Kontrola.

1. PRZEWIDYWANIE.

Maksyma — „Rządzić to przewidywać” daje wyobrażenie o doniosłości, jaką się przypisuje *przewidywaniu* w świecie interesów; prawdą jest, że jeśli przewidywanie nie wyczerpuje pojęcia rządzenia, jest co najmniej jego częścią zasadniczą. *Przewidywać* — znaczy to zarazem obliczyć przyszłość i przygotować ją; *przewidywać* — to już *działać*.

Przewidywanie może się przejawiać w nieskończonej ilości wypadków i sposobów; głównym jego przejawem, jego znakiem widocznym i narzędziem najskuteczniejszym jest program działania.

Program działania — to zarazem rezultat postawiony jako cel, droga, po której iść należy i jej etapy, oraz środki, których użyć wypadnie; jest to pewnego rodzaju obraz przyszłości, na którym wydarzenia bliskie przedstawione są z pewną dokładnością, zależnie od wyobrażeń, które sobie o nich urobimy i gdzie wypadki odleglejsze zjawiają się coraz to mniej wyraźnie; jest to obraz

rozwoju przedsiębiorstwa przewidzianego i przygotowanego na pewien okres czasu.

Program działania zależy: 1) od zasobów przedsiębiorstwa (pomieszczenia, narzędzia, surowce, kapitały, personel, wielkość produkcji, rynki zbytu, stosunki społeczne i t. d.); 2) od natury i doniosłości zamierzonych operacji; 3) od możliwości zmian przewidywanych w przyszłości, zawistych w części od warunków technicznych, handlowych, finansowych i innych, zmian, których ani rozmiarów, ani chwili zjawienia się zgóry określić nie można.

Przygotowanie *programu działania* jest jedną z czynności najdonioślejszych i najtrudniejszych w całym przedsiębiorstwie; wchodzi tu w grę wszystkie oddziały i wszystkie funkcje, a przede wszystkim funkcja *administracyjna*.

Aby spełnić funkcję administratora, kierownik podejmuje inicjatywę co do programu działania, wskazuje cel i zakres, ustala udział każdego wydziału w pracy zbiorowej, koordynując części i harmonizując całość, oraz wykreśla linię wytyczną, po której iść należy. Trzeba aby w tej linii wytycznej nietylko nic nie naruszało zasad i reguł dobrej administracji, lecz aby przyjęte dyspozycje ułatwiały stosowanie tych zasad i reguł.

Prócz różnych więc uzdolnień technicznych, handlowych, finansowych i innych, niezbędnych dla kierownika i jego pomocników przy ustalaniu programu działania, potrzebne jest duże uzdolnienie administracyjne.

Cechy ogólne dobrego planu działania.

Nikt nie może zaprzeczyć pożyteczności programu działania; zanim się zacznie działać, trzeba dobrze wiedzieć, co można i czego się chce. Wiadomo, że brak pro-

gramu sprowadza wahania, fałszywe zabiegi, zmiany orjentacji w najnieodpowiedniejszym momencie, które są zarazem przyczynami złego stanu, jeśli nie ruiny w interesach. Niema więc wątpliwości, co do konieczności układania programu działania, sądzę też, że wyrażam opinię powszechną, stwierdzając, iż program działania jest rzeczą niezbędną.

Lecz program programowi nierówny: są proste i skomplikowane, treściwe lub bardzo szczegółowe, na długi albo też krótki czas obmyślane; niektóre były wystudjowane z drobiazgową uwagą, gdy inne lekko potraktowane; są też między niemi dobre, mierne lub zgoła złe.

Po czem więc poznać dobry program?

O realnej wartości danego programu, czyli o korzyściach, jakie odda przedsiębiorstwu, może zdecydować jedynie doświadczenie. Trzeba przytem zdać sobie sprawę ze sposobu jego zastosowania. Instrument nie wystarczy: potrzeba artysty.

Są jednak pewne cechy ogólne, na które można się zgóry zgodzić, nie czekając na wyrok doświadczenia, na przykład:

Jedność programu. Nie można stosować dwu programów równocześnie: dwa programy różne, to rozdwojenie, zamieszanie i nieład.

Program może się jednak dzielić na wiele części. W wielkiem przedsiębiorstwie znajdujemy obok programu ogólnego, program techniczny, program handlowy, program finansowy i t. d., albo jeszcze program całego przedsiębiorstwa i programy szczegółowe dla każdego oddziału. Lecz te wszystkie programy są związane ze sobą w ten sposób, że stanowią zawsze tylko jeden, tak, że wszelka zmiana, uczyniona w którymkolwiek z nich, natychmiast da się odczuć w programie całości.

Oddziaływanie kierownicze programu na bieg prac winno być *nieprzerwane*. Tymczasem granice ludzkich zdolności przewidywania z konieczności wyznaczają okresy, na które plan ma być ustalony. Aby nie było przerw w oddziaływaniu kierowniczem planu na bieg robót musi plan drugi następować po pierwszym, a trzeci po drugim, i tak dalej.

W wielkiem przedsiębiorstwie program *roczny* wszedł w zwyczaj prawie że powszechny. Inne programy na okresy dłuższe lub krótsze, zawsze najściślej zharmonizowane z programem rocznym, realizowane są równocześnie z nim.

Program powinien być *dostatecznie giętki*, aby się dał zastosować do zmian, które będą uznane za wskazane bądź pod naciskiem wypadków, bądź dla jakiegokolwiek innej przyczyny. Przed zmianami, czy po zmianach, zawsze jest on prawem, przed którym ugiąć się trzeba.

Inną zaletą programu będzie jaknajwiększa *dokładność*, jaką się tylko da osiągnąć wobec niewiadomych, ciężących nad losem przedsiębiorstwa. Zazwyczaj da się nakreślić linię przewodnią na okres bliski z dość dużym stopniem dokładności. Dla operacyj dalekich wystarczy prosta *dyrektywa*; zanim przyjdzie czas wykonania ich, nadejdą okoliczności, które je lepiej oświecą i pozwolą ustalić linię przewodnią. Kiedy ilość niewiadomych jest stosunkowo bardzo wielka, wtedy program nie może mieć żadnej dokładności; przedsiębiorstwo nazywane bywa wtedy ryzykownem.

Jedność, ciągłość, giętkość i dokładność — oto cechy ogólne dobrego programu działania.

Co do innych niezbędnych cech szczegółowych, zależących od natury, znaczenia i warunków danego przedsiębiorstwa, to możnaby je zgóry ustalić przez porównanie z innemi programami, uznanemi za dobre w przedsię-

biorstwach analogicznych. Trzeba więc dla każdego wypadku szukać w praktyce elementów porównawczych, wzorów, podobnie jak to czyni architekt, mający wykonać jakąś budowę. Zaopatrzony w lepsze środki niż administrator, architekt może się uciec do zbioru rysunków i podręczników; tymczasem „albumy” programów działania nie istnieją; nie wprowadzono nigdzie nauczania przewidywania; nauka o administracji jest dopiero do opracowania.

Dobrych programów nie brak; można się ich domyślać po dobrym stanie interesów — niepodobna jednak dobrze poznać i osądzić. Tymczasem dla wszystkich, którzy mają administrować, byłoby rzeczą nader pożyteczną wiedzieć, jak doświadczeni kierownicy przystępują do kreślenia swoich programów. Poznanie w tym celu jakichś dwunastu dobrze dobranych przykładów wystarczyłoby w zupełności.

Przedstawię tu metodę, którą się posługują oddawna w pewnem dobrze mi znanem wielkiem przedsiębiorstwie górnictwem i metalurgicznym.

Sposób ustalania programu działania w pewnem wielkiem przedsiębiorstwie górnictwem i metalurgicznym.

Towarzystwo to obejmuje wiele różnych zakładów i zatrudnia około dziesięciu tysięcy pracowników.

Program całego przedsiębiorstwa składa się z serii programów poszczególnych, które nazwano *przewidywaniami* (prévisions) lub *planami*.

Są plany *roczne, na dziesięć lat, miesięczne, tygodniowe, codzienne*; są plany *na daleką metę i plany specjalne*. A wszystkie zlewają się w jeden ogólny plan, który służy jako wytyczna dla przedsiębiorstwa.

I-o PLANY ROCZNE.

Każdego roku, w dwa miesiące po ukończeniu danej pracy, opracowuje się *sprawozdanie ogólne* z czynności i rezultatów w zakresie danej pracy. Sprawozdanie to omawia szczególnie kwestję produkcji, sprzedaży, sytuacji technicznej, handlowej i finansowej, personelu i rezultatów ekonomicznych i t. d.

Sprawozdanie ma w załączeniu *plany* na przyszłość co do tych samych kwestyj. Są one pewnego rodzaju sprawozdaniem, uczynionem zgóry i poprzedzającym czynności oraz rezultaty spodziewane z przyszłej pracy.

Owe dwa miesiące nowego okresu pracy, które już upłynęły, nie pozostają bez programu, dzięki planom *pro-wizorycznym*, opracowywanym na dwa tygodnie przed końcem poprzedniego okresu pracy.

W wielkiem przedsiębiorstwie górniczem i metalurgicznym niewiele prac da się całkowicie rozwinąć w ciągu jednego roku. Kombinacje techniczne, handlowe i finansowe przedsiębiorstwa wymagają więcej czasu do ich przygotowania i przeprowadzenia. Z drugiej strony trzeba brać pod uwagę, że czynności przyszłe wpływają na czynności obecne i że trzeba częstokroć na długi czas przedtem rozpocząć przygotowania do wykonania zamierzeń.

Nakoniec trzeba pamiętać o ustawicznych zmianach, dokonywujących się w dziedzinie techniki, handlu, finansów i warunków społecznych świata przemysłowego wogóle, a danego przedsiębiorstwa w szczególności, i nie dać się zaskoczyć wypadkom.

Powyższe uwagi nasuwają się przy rozważaniu *planów rocznych* i prowadzą do planów na dłuższy termin.

II-o PLANY NA DZIESIĘCIOLECIA.

Plany na *dziesięciolecia* obejmują te same kwestje co i plany *roczne*.

Dwa te rodzaje planów są w założeniu jednakowe; plany *roczne* identyfikują się z pierwszym rokiem planu na *dziesięciolecie*. Natomiast poważne różnice ukażą się, poczynając od drugiego roku.

Aby zachować jedność programu, należy każdego roku przeprowadzać uzgodnienie planu na *dziesięciolecie* z planami rocznymi. Po upływie kilku lat plany na *dziesięciolecie* okażą się pozmieniane, przekształcone i przestaną być jasne; odczuwa się wtedy potrzebę ponownego ich opracowania. Istotnie też ustala się zwyczaj opracowywania ich na nowo co pięć lat.

Jest zasada, że plany na *dziesięciolecie* obejmują zawsze jedną dekadę, rewidowane zaś są co pięć lat. W ten sposób ma się zawsze linję działania, wytkniętą co najmniej na pięć lat naprzód.

III-o PLANY SPECJALNE.

Są czynności, których całokształt przekracza jeden, a nawet kilka okresów *dziesięcioletnich*; są też i takie, które wyłaniając się nagle, mogą poważnie zmienić warunki pracy przedsiębiorstwa. Jedne i drugie są przedmiotem planów *specjalnych*, których konkluzje zajmują, naturalnie, odpowiednie miejsce w planach *rocznych i dziesięcioletnich*. Przytem nie wolno nigdy zapominać, że zasadniczo obowiązuje tylko jeden program.

Te trzy rodzaje planów: *roczne, dziesięcioletnie i specjalne*, połączone, zharmonizowane, stanowią *program ogólny* przedsiębiorstwa.

Plany te, przygotowane z drobiazgową sumiennością przez każdą dyрекcję lokalną przy współpracownictwie

kierowników oddziałów, przejrzane, poprawione i uzupełnione przez dyrekcję generalną, przedłożone do zbadania i zatwierdzenia radzie administracyjnej, staną się *programem*, który posłuży za przewodnik, dyrektywę i prawo obowiązujące dla całego personelu dopóty, dopóki nie zostanie zastąpiony przez inny.

Podajemy poniżej wykaz kwestyj, ujętych w planach rocznych i dziesięcioletnich, i wzór tablic-formularzy, uzupełniających i reasumujących te plany.

PLANY NA ROK I NA DZIESIĘĆ LAT.

WYSZCZEGÓLNIENIE.

Część techniczna.

Koncesje. — Nieruchomości. — Materjały.
Eksploatacja. — Fabrykacja. — Produkcje.
Nowe roboty. — Amelioracje.
Utrzymanie nieruchomości i urządzeń.
Koszt własny.

Część handlowa.

Rynki zbytu.
Towary, przeznaczone do sprzedaży.
Agentury sprzedaży. — Stosunki handlowe i umowy.
Odbiorcy: ich znaczenie i wypłacalność.
Ceny sprzedaży.

Część finansowa.

Kapitał. — Pożyczki. — Depozyty.

	Zakupy.
Kapitał obrotowy	Towary.
	Dłużnicy.
	Fundusze płynne.

Fundusze rozporządzalne.

PRODUKCIJA:

[illegible]

ĘĆ LAT
ZYSKI I STRATY.

[illegible]

WYDATKI NA NOWE ROBOTY.

[illegible]

UŻYCIE ZYSKÓW.

[illegible]

Rezerwy i pokrycia.

Wierzyciele { Płace i wynagrodzenia.
Dostawcy.
Różni.

Amortyzacja. — Dywidendy. — Banki.

Rachunkowość.

Bilans. — Zyski i straty. — Statystyka.

Ubezpieczenia.

Ubezpieczenie od wypadków.

Dozór. — Biuro prawne. — Służba zdrowia.

Ubezpieczenia różne.

Administracja.

Program działania.

Organizacja personelu. — Dobór personelu.

Rozkazodawstwo — regulaminy — przepisy.

Koordinacja. — Konferencje kierowników.

Kontrola.

Pięćdziesiąt lat temu zacząłem stosować ten system planów na przyszłość. Chodziło wtedy o zarząd kopalnią węgla. System ten oddał mi tak wielkie usługi, że nie wahałem się go zastosowywać następnie w różnych przedsiębiorstwach przemysłowych, których kierownictwo zostało mi powierzone. Uważam go za cenne narzędzie do sprawowania kierownictwa i nie waham się polecać stosowanie go tym wszystkim, którzy nie posiadają lepszego.

Nie obejdzie się przytem bez pewnych niedogodności, lecz są one niczem w porównaniu z korzyściami, które system ten przynosi. Zastanówmy się teraz nad temi korzyściami i niedogodnościami.

*Korzyści i niedogodności stosowania planów
na przyszłość.*

a) Badanie przyszłych możliwości i środków, jakich użyć należy do osiągnięcia celu, wymaga współpracy wszystkich kierowników w granicach ich kompetencji; każdy wnosi w to studjum pomoc osobistą, w postaci własnego doświadczenia wraz z poczuciem odpowiedzialności, która nań spadnie w okresie realizacji programu.

W tem właśnie tkwi znakomita rękojmia, że żaden z zasobów nie będzie zlekceważony, aby wszelkie możliwości wysuwane przez przyszłość były podejmowane z odwagą i roztropnością, i aby środki były doskonale do celu dostosowywane.

Wiedząc co może wykonać i do czego dąży, przedsiębiorstwo odrazu staje na pewnym gruncie; podejmuje interesy bieżące z pewnością siebie, będąc przygotowane do skierowania wszystkich swych sił, aby zapobiec niespodziankom i wszelkim możliwym wypadkom.

b) Sporządzenie programu rocznego jest zawsze czynnością trudną; jest ona, zwłaszcza gdy odbywa się po raz pierwszy, szczególnie długa i pracowita. Lecz każde powtórzenie przynosi pewne uproszczenia, a kiedy program wejdzie w zwyczaj, praca nad nim i trudności znacznie zmaleją. Natomiast praca nad programem w miarę stosowania go staje się coraz to bardziej interesująca. Realizacja programu wymaga wielkiej czujności; należy wyciągnąć wnioski z różnic pomiędzy faktami przewidzianymi a rzeczywistymi, stwierdzić popełnione błędy, jak również uzyskane powodzenie, wreszcie wyszukać środki do pomnożenia korzyści, a unikania błędów — wszystko to czyni z nowego programu pracę coraz to bardziej ciekawą i coraz pożyteczniejszą.

Spełniając tę pracę, personel zyskuje z roku na rok na swej wartości, a po upływie pewnego czasu stanie nieporównanie wyżej niż był na początku.

Coprawda, rezultat ten nie jest osiągnięty wyłącznie dzięki stosowaniu zasady przewidywania. Lecz wszystko tu pozostaje w związku: program dobrze wystudjowany nie obejdzie się bez zdrowego stosowania zasad organizacji, rozkazodawstwa, koordynacji i kontroli. Jednak czynnik *administracji* wpływa na inne przedewszystkiem.

c) Brak ciągłości akcji i nieusprawiedliwione zmiany w orientacji są niebezpieczeństwem, grożącym ustawicznie przedsiębiorstwom, nie mającym programu. Najlejszy wiatr przeciwny spędza z drogi okręt nieprzygotowany do stawienia oporu. W obliczu groźnych wypadków mogą być zadecydowane pożałowania godne zmiany w orientacji, pod wpływem głębokiego, chociaż przejściowego, wstrząśnienia. Jedynie program, wystudjowany z dojrzałą rozważą w okresie spokoju, pozwala w takich chwilach zachować jasny obraz przyszłości i zogniskować na danem niebezpieczeństwie wszystkie możliwe zdolności umysłowe i siły materialne.

Nieodzowna potrzeba programu daje się przedewszystkiem odczuwać w momentach krytycznych. Najlepszy nawet program nie może przewidzieć zgóry wszelkich nadzwyczajnych wypadków; zdając sobie jednak z nich sprawę przy układaniu programu, przygotowujemy broń przeciw nim, do której będzie się można uciec w momencie niespodzianki.

Program ochroni przedsiębiorstwo nie tylko od szkodliwych zmian orientacji, wywołanych przez poważne wypadki, lecz także przed zmianami, które częstokroć pochodzą poprostu ze zmienności władz wyższych. Chroni on je też od zboczeń, zrazu może niewidocznych, któreby je w końcu odwiodły od zamierzonego celu.

WARUNKI I CECHY, NIEZBĘDNE DO USTALENIA DOBREGO PROGRAMU DZIAŁANIA.

Reasumując to wszystko powiemy, że program działania ułatwia wyzyskanie zasobów przedsiębiorstwa i wybór najlepszych środków wiodących do celu; wyklucza on albo zmniejsza wahania, fałszywe posunięcia i nieusprawiedliwione zmiany kierunku; przyczynia się do wydoskonalenia personelu.

Jest on cennym narzędziem rządzenia.

Należałoby się zapytać dlaczego tak świetne narzędzie nie jest wszędzie używane i doprowadzone do najwyższego stopnia doskonałości. Przyczyną tego jest prawdopodobnie fakt, że sporządzenie systemu wymaga od personelu kierowniczego pewnej liczby zalet i warunków, które dość trudno znaleźć w połączeniu.

Opracowanie dobrego programu działania wymaga od personelu kierowniczego:

1. umiejętności użycia ludzi;
2. wielkiej ruchliwości;
3. pewnej odwagi cywilnej;
4. stosunkowo dłuższego czasu pozostawania na stanowisku;
5. dostatecznej kompetencji w zakresie specjalności zawodowej przedsiębiorstwa;
6. pewnego ogólnego doświadczenia w interesach.

1-o *Umiejętność użycia ludzi.*

W wielkim przedsiębiorstwie większość kierowników poszczególnych oddziałów bierze udział w opracowaniu programu bieżącego. Praca ta musi być od czasu do czasu wykonywana poza zwykłą pracą codzienną; pociąga ona za sobą pewną odpowiedzialność, a nie przynosi zwykle żadnego specjalnego wynagrodzenia.

Aby uzyskać w tych warunkach od kierowników oddziałów współpracę lojalną i wydatną, trzeba na to dobrego kierownika ludzi, nieobawiającego się ani trudów, ani odpowiedzialności. Wprawnego kierownika łatwo poznać po gorliwości podwładnych i po zaufaniu zwierzchników.

2-o *Ruchliwość.*

Plany roczne, na dziesięć lat i plany spęćjalne wymagają od większości personelu kierowniczego ustawicznej czujności.

3-o *Odwaga cywilna.*

Wiadomo dobrze, że nawet najlepiej wystudjowany program nie będzie nigdy wykonany zupełnie ściśle. Plany na przyszłość nie są bynajmniej proroctwami. Celem ich jest sprowadzić do minimum wpływ czynników i wypadków nieprzewidzianych.

Tymczasem opinia publiczna, a nawet zainteresowani w przedsiębiorstwie i najbardziej wtajemniczeni w stan interesów nie mają uznania dla kierownika, który wzniecił lub pozwolił innym wzbudzić nadzieje nie do urzeczywistnienia. Stąd konieczna jest pewna ostrożność, którą należy godzić z obowiązkiem przeprowadzania przygotowań, wynikających z poszukiwań możliwie najlepszego rezultatu.

Bojaźliwi ulegają pokusie zniesienia programu lub uczynienia go możliwie bezbarwnym, aby nie dać sposobności do krytyki. Jest to złe wyrachowanie — nawet z ich osobistego punktu widzenia. Brak programu, szkodzący rozwojowi interesów, naraża kierownika na odpowiedzialność nieskończenie cięższą, niż konieczność wytłumaczenia przyczyn niedokładnego zrealizowania planów.

4-o *Stałość personelu kierowniczego.*

Potrzeba dość długiego czasu, aby nowy dyrektor, poznawszy dostatecznie operacje bieżące, wartość pracowników, zasobów, jakimi rozporządza przedsiębiorstwo, jego organizację ogólną, możliwe widoki na przyszłość, mógł przystąpić do korzystnego opracowania programu działania. Jeśli naówczas kierownik ten czuje, że nie będzie miał dość czasu do ukończenia tej pracy, a nawet, że nie doczeka się chwili rozpoczęcia jej realizacji, jeśli z drugiej strony będzie przekonany, że praca ta, skazana na bezowocność, przyniesie mu same tylko krytyki, czyż można przypuścić, iż wykona on ją z zapałem, albo że ją wogóle podejmie, jeśli do tego nie będzie zmuszony? Trzeba się tu liczyć z właściwościami natury ludzkiej.

Bez stałości personelu kierowniczego nie może być mowy o dobrym programie bieżącym.

5-o i 6-o *Kompetencja zawodowa i ogólna znajomość prowadzenia interesów.*

Są to uzdolnienia konieczne do opracowania, zarówno jak i do wcielenia programu w życie.

Takie są warunki niezbędne do sporządzenia dobrego programu działania. Zawierają one w sobie konieczność istnienia dyrekcji mądrej i doświadczonej.

Brak programu albo zły program są oznaką nieudolności personelu kierowniczego.

Aby uchronić przedsiębiorstwa od tej nieudolności, trzeba:

1. Uczynić program *obowiązującym*.
2. Zapoznać publiczność z dobrymi wzorami programów. (Można zażądać tych wzorów od przedsię-

biorstw pomyślnie się rozwijających. Doświadczenie i dyskusja publiczna wskażą najlepsze z pośród nich).

3. Wprowadzić *przewidywanie* (*prévoyance*) do nauczania.

W ten sposób publiczność może się zapoznać z tą dziedziną i oddziaływać na personel kierowniczy, którego nieudolności wówczas mniej się można będzie obawiać, co jednak bynajmniej nie zmniejszy znaczenia ludzi o wybitnej wartości.

Nie będziemy tu wchodzić w żadne szczegóły, dotyczące planów miesięcznych, tygodniowych i codziennych, które weszły w zwyczaj w większości przedsiębiorstw. Mają one na celu, podobnie jak plany na długie okresy, wytknąć linię działania, uznaną za najkorzystniejszą do osiągnięcia powodzenia.

Wszystkie te plany powinny być zrobione w odpowiednich terminach, aby był czas przygotować ich realizację.

Przezorność narodowa.

Naród francuski jest przewidujący, lecz — nie jego rząd¹⁾.

Ustalmy najpierw fakty — potem poszukamy środków.

Legendarna *pończocho wełniana*²⁾ nie pozwala wątpić w przezorność mało zamożnej części ludności francuskiej; oszczędza ona, aby poprawić swą sytuację i aby zabezpieczyć się na czarną godzinę. Pochwały udzielane

¹⁾ Słowa te napisane zostały oddawna. W rozdziale zatytułowanym „Nauki płynące z wojny” podam uwagi, które mi nasunęły ostatnie wypadki. (Rozdziału tego autor nie napisał—*Tłum.*)

²⁾ Wyrażenie potoczne, oznaczające drobne oszczędności.

(*Tłum.*).

tej ludności stwierdzają, że nie jest to bynajmniej zwyczaj powszechny. Przezorność ta wskazuje na zdolność wyrzekania się różnych rzeczy, aby cel jakiś osiągnąć; nie wymaga ona wcale wielkiego wysiłku umysłowego.

Życie rodzinne wykwalifikowanych robotników i majstrów jest często wzorem przewidywania i organizacji, gdzie kobieta jest głównym pracownikiem, celem zaś ich jest pragnienie wzniesienia się wyżej w hierarchji społecznej — przynajmniej ich dzieci. Program ten wymaga już pewnych obliczeń, nie przekracza jednak zdolności umysłowych głowy rodziny.

W drobnym przemyśle, czy drobnym handlu, interesy więcej skomplikowane wymagają już o jeden stopień więcej przewidywania. Nieobdarzeni tem uzdolnieniem za brak ten płacą drogo. Naogół wszyscy nie szczędzą słów uznania dla wartości naszych warstw średnich.

Wiemy, jak wielka jest doniosłość przewidywania w wielkiem przedsiębiorstwie i jakich zalet wymaga od personelu kierowniczego: kompetencji zawodowej, doświadczenia, uzdolnień administracyjnych, ruchliwości, odwagi cywilnej i t. d. Zespół tych zalet da się znaleźć w większości wielkich przedsiębiorstw francuskich.

O tyle, o ile nam wolno sądzić o tem na podstawie lektury sprawozdań z obrad parlamentu, nie moglibyśmy tego powiedzieć o rządzie francuskim.

Plany roczne (budżet) rzadko są ukończone na czas odpowiedni.

Plany na daleką przyszłość są tu rzadkością.

W tem olbrzymiem przedsiębiorstwie, które wymaga najwyższego przewidywania, żyje się niemal z dnia na dzień.

Dlaczego?

Przyczyną bezpośrednią są *ciągłe zmiany na stanowiskach ministrów*.

Ministrowie, którzy tylko stale się zmieniają, nie mają czasu do nabycia kompetencji zawodowej, do świadczenia w sprawach swego urzędu i uzdolnień administracyjnych w tym zakresie, które są nieodzowne do opracowania programu działania. Wymowa na trybunie, która jest, niestety, pierwszą koniecznością aby zostać ministrem, nie zwalnia go od obowiązku posiadania umiejętności, nabywanych po pewnym czasie z praktyki i wykonywania władzy. Pewna *stałość jest tu konieczna*.

Ciągłe zmiany ministrów są plagą dla kraju. Z dniem, w którym opinia publiczna dostatecznie się o tem przekona, partje zrozumiawszy jak wielkiem gra ta stała się niebezpieczeństwem, nie będą jej prowadzić z taką lekomyślnością jak dzisiaj.

Inną przyczyną braku przewidywania w rządzie jest brak poczucia odpowiedzialności u kierowników. Odpowiedzialność finansowa naprzykład, ten potężny bodziec dla kierowników przedsiębiorstw prywatnych, w państwie, równa się prawie zeru. I znów lekarstwem na tę chorobę, środkiem do zwalczania tego zła jest *stałość ministrów*, która spowoduje przywiązanie się ministra do pracy i da mu siłę moralną, jedynie rzeczywistą gwarancję należytego prowadzenia wielkich przedsięwzięć.

A zatem, wychodząc już z samego punktu *przewidywania*, należy uczynić największe wysiłki, aby dojść do koniecznej *stałości na stanowiskach ministrów*.

2. ORGANIZACJA.

Zorganizować przedsiębiorstwo znaczy to wyposażyć je w to wszystko, co jest potrzebne do jego funkcjonowania: w materiał, narzędzia, fundusze i personel.

Całość tę można podzielić na dwa wielkie działy: jeden z nich stanowi *organizm materialny* — drugi zaś *organizm społeczny*.

Będziemy tu mówić tylko o tym ostatnim.

Zaopatrzony w konieczne zasoby materialne, personel — ów organizm społeczny — musi być zdolny do spełniania wspomnianych sześciu funkcji zasadniczych, t. j. wykonywania wszystkich czynności, wchodzących w zakres danego przedsiębiorstwa.

ZADANIE ADMINISTRACYJNE ZESPOŁU PRACOWNIKÓW.

W granicach, poczynając od zespołu pracowników przedsiębiorstwa najprostszego, gdzie jeden człowiek sam spełnia wszystkie funkcje, aż do zespołu pracowników przedsiębiorstwa państwowego, które zatrudnia miliony osobników, znajdują się wszelkie możliwe typy pośrednie.

W każdym z tych wypadków zespół pracowników ma do wypełnienia następujące zadania *administracyjne*:

- 1) czuwać nad tem, aby program działania był

opracowany po dojrzałej rozwadze i ściśle wykonywany;

- 2) czuwać, aby organizm społeczny i organizm materialny były uzależnione od celu, środków i potrzeb przedsiębiorstwa;
- 3) powołać do życia jedną i jednolitą dyrekcję, kompetentną i energiczną;
- 4) uzgadniać czynności i koordynować wysiłki;
- 5) formułować decyzje jasno, ściśle a dokładnie;
- 6) zabiegać o dobór pracowników; każdy wydział musi mieć na czele człowieka kompetentnego i czynnego, każdy funkcjonariusz musi być na tem miejscu, na którem może oddać najwięcej usług;
- 7) określić jasno obowiązki i zakres władzy;
- 8) podnieść zmysł inicjatywy i poczucie odpowiedzialności;
- 9) sprawiedliwie i odpowiednio wynagradzać oddane usługi;
- 10) podjąć środki zaradcze przeciw błędom i pomyłkom;
- 11) zmusić wszystkich do przestrzegania dyscypliny;
- 12) czuwać nad tem, aby interesy osobiste były podporządkowane interesowi przedsiębiorstwa;
- 13) zwracać szczególną uwagę na jedność rozkazodawstwa;
- 14) przestrzegać ładu materialnego i ładu społecznego;
- 15) kontrolować i polecać podwładnym kontrolowanie wszystkich działów pracy;
- 16) zwalczać naruszanie przepisów, formalizm biurokratyczny i plagę pisaniny bez potrzeby.

Takie jest zadanie administracji, które personel każdego przedsiębiorstwa musi wypełnić. Jest ono pro-

ste w przedsiębiorstwach małych, komplikuje się jednak coraz bardziej w miarę jak wielkość przedsiębiorstwa wzrasta, a personel staje się liczniejszy.

Stwierdźmy najpierw, że pomimo nieskończonej różnorodności przedsiębiorstw, wszystkie zespoły pracowników, o podobnej sile liczebnej, mają pomiędzy sobą wielkie podobieństwo zewnętrzne, różnią się zaś przede wszystkim rodzajem i wartością swych czynników składowych.

Zbadamy następnie organa zespołu pracowników, rozpatrzmy również ich skład, i zastanowimy się nad tem, jakie warunki zapewniają zespołowi pracowników dobrą organizację.

Nakoniec zajmiemy się sprawą doboru i wyszkolenia personelu przedsiębiorstw.

Ustrój zespołu pracowników.

A. USTRÓJ ZESPOŁU PRACOWNIKÓW NA JEGO RÓŻNYCH STOPNIACH ROZWOJU. — PODOBIENSTWA. — DONIOSŁOŚĆ CZYNNIKA INDYWIDUALNEGO.

Analogje.

Forma ustroju zespołu pracowników zależy niemal jedynie od liczby pracowników przedsiębiorstwa.

Rozważmy najprzód przedsiębiorstwo *przemysłowe*, przedstawione w różnych stopniach rozwoju na wykresach tablicy Nr. VI:

a) — to pracownik jedyny przedsiębiorstwa najprostszego,

b) — to personel małego przedsiębiorstwa, w którym tylko kilku pracowników otrzymuje bezpośrednio rozkazy od kierownika przedsiębiorstwa;

c) gdy liczba pracowników dochodzi do dziesięciu, dwudziestu, trzydziestu, zależnie od wypadku, wtedy jakiś funkcjonariusz pośredni, majster, czy nadzorca, zjawia się pomiędzy kierownikiem całości a wszystkimi,

czy też jedną częścią robotników. Zespół pracowników przybiera wtedy formę ustroju: (c);

d) do g) — każda nowa grupa, złożona z dziesięciu, dwudziestu, trzydziestu robotników, pociąga za sobą mianowanie nowego nadzorcy czy majstra; dwu, trzech, czterech, czy pięciu majstrów powoduje nominację jednego kierownika warsztatu; dwu, trzech, czterech lub pięciu kierowników warsztatów wywołuje potrzebę wyznaczenia kierownika oddziału. Tak to liczba stopni hierarchicznych nie przestaje wzrastać aż do kierownika najwyższego, przyczem każdy nowy kierownik ma nie więcej nad czterech, pięciu bezpośrednich podwładnych.

Licząc przeciętnie po piętnastu robotników na jednego nadzorcę, czy majstra, i po czterech przełożonych, przechodząc z danego stopnia K_n na stopień wyższy K_{n+1} , liczba robotników przedsiębiorstwa przedstawiałaby się w następującym układzie:

Przy kierowniku stopnia podstawowego K	15
" " " " K^1	60
" " " " K^2	240
" " " " K^3	960
" " " " K^4	3.840
" " " " K^5	15.360
" " " " K^6	61.640
" " " " K^7	245.760
" " " " K^8	983.040
" " " " K^9	3.932.160
" " " " K^{10}	15.728.640
" " " " K^{11}	62.914.560
" " " " K^{12}	251.658.248

Przytaczam te cyfry, będące prostą progresją geometryczną, aby pokazać, że tryb normalnego rozwoju zespołu pracowników łatwo pozwala ugrupować jakkolwiek liczbę pracowników i że ilość stopni hierarchicz-

USTROJ ZESPOŁU PRACOWNIKÓW NA POSZCZEGÓLNYCH STOPNIACH ROZWOJU.

(a)

(b)

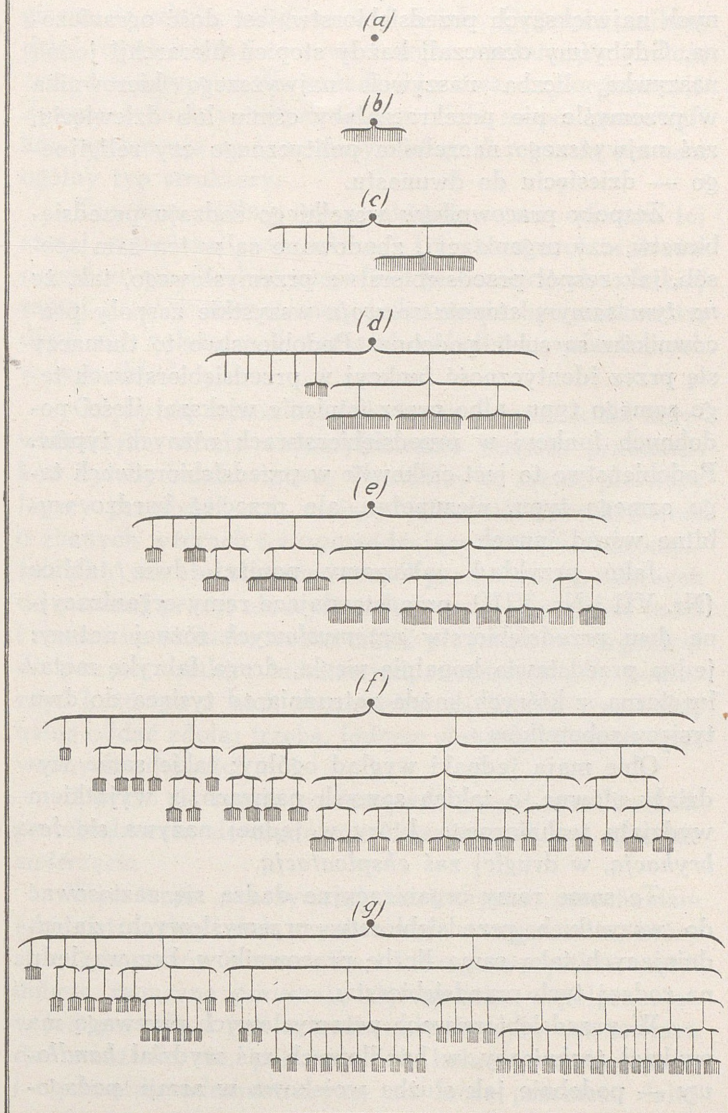
(c)

(d)

(e)

(f)

(g)



nych największych przedsiębiorstw jest dość ograniczona. Gdybyśmy oznaczali każdy stopień hierarchji jedną naszywką, liczba naszywek najwyższego kierownika w przemyśle nie przekraczałaby ośmiu lub dziewięciu, zaś najwyższego naczelnika politycznego czy religijnego — dziesięciu do dwunastu.

Zespoły pracowników wszelkiego rodzaju przedsiębiorstw, czy organizacyj, zbudowane są w ten sam sposób, jak zespół przedsiębiorstwa przemysłowego, tak, że *na tym samym stopniu rozwoju* wszystkie zespoły pracowników są sobie podobne. Podobieństwo to tłumaczy się przez identyczność funkcyj w przedsiębiorstwach tego samego typu, albo przez istnienie większej ilości podobnych funkcyj w przedsiębiorstwach różnych typów. Podobieństwo to jest całkowite w przedsiębiorstwach tego samego typu, niezupełne, ale przecież bardzo wybitne wśród innych.

Jako przykład załączamy poniżej dwie tablice (Nr. VII i Nr. VIII), przedstawiające ramy organizacyjne dwu przedsiębiorstw *przemysłowych* różnej natury: jedna przedstawia kopalnię węgla, druga fabrykę metalurgiczną, z których każda zatrudnia od tysiąca do dwu tysięcy robotników.

Obie mają jednakże wygląd ogólny: takie same wydziały główne, o takich samych nazwach, z wyjątkiem wydziału technicznego, który w jednej nazywa się *fabrykacją*, w drugiej zaś *eksploatacją*.

Te same ramy organizacyjne dadzą się zastosować do wszystkich przedsiębiorstw przemysłowych, zatrudniających taką samą liczbę pracowników, bez względu na rodzaj tych przedsiębiorstw.

W przedsiębiorstwach przemysłowych przewagę ma wydział *techniczny*, w handlowych zaś wydział *handlowy* — podobnie jak służba wojskowa w armji, pedago-

giczna w szkole, religijna w kościele. Organem najbardziej rozwiniętym jest zawsze organ, spełniający funkcję zawodową, typową dla przedsiębiorstwa, czy organizacji. Zawsze jednak w swym całokształcie zespół pracowników zachowuje na tym samym stopniu rozwoju ten sam ogólny typ struktury.

Ten sam ogólny typ struktury — nie oznacza tej samej organizacji wewnętrznej i tych samych walorów organicznych. Z dwu zespołów pracowniczych o takiej samej postaci zewnętrznej, jeden może być znakomity, drugi zły, zależnie od wartości osobników, wchodzących w jego skład.

Gdyby się można było nie liczyć z czynnikiem indywidualnym, wtedy ukonstytuowanie zespołu pracowników byłoby bardzo łatwe. Potrafiliby to zrobić pierwszy lepszy przedsiębiorca, mający jakieś wyobrażenie o znanych wzorach i rozporządzający potrzebnymi kapitałami. Atoli aby stworzyć zespół pracowników, zdolnych do owocnej pracy, nie wystarczy bynajmniej zebrać ludzi i rozdać im funkcje; trzeba umieć przystosować organizm do potrzeb, znaleźć ludzi najodpowiedniejszych, powierzyć każdemu z nich stanowisko, na którym najwięcej usług oddać zdoła; trzeba, jednym słowem, licznych i poważnych zdolności.

Zwykło się często porównywać zespół pracowników przedsiębiorstw do organizmu *maszyny*, *rośliny*, albo też *zwierzęcia*.

Wyrażenia: „maszyna administracyjna“, „mechanizm administracyjny“ dają wyobrażenie o organizmie, który służy impulsów kierownika i którego wszystkie części dobrze związane poruszają się zgodnie, współpracując w jednym celu. I jest to trafne; ale mogłyby one również dać wrażenie, że, podobnie jak koła w mechanizmie, i mechanizm administracyjny nie może przenieść dalej

ruchu bez straty na sile. Jest to przypuszczenie fałszywe: każde kółko w maszynie administracyjnej, każdy przełożony na szczeblu pośrednim może i powinien być wytwórcą ruchu i pomysłów. W każdym z tych kół, w każdym z tych przełożonych na stopniach pośrednich tkwi siła inicjatywy, która, należycie użyta, potrafi wzmóc poważnie wydatność działania kierownika przedsiębiorstwa.

Ograniczenia działalności organizmu administracyjnego szukać więc należy nie jedynie w rozproszeniu siły początkowej, pomiędzy poszczególnymi jej organami. Ograniczenie to ma raczej źródło w niedostateczności władzy wyższej: siła odśrodkowa bierze nad nią górę, gdy siła centralna słabnie.

Życie roślinne dało też nieraz sposobność do licznych porównań z życiem społecznym.

Z punktu widzenia rozwoju, zauważono, że na młodym pniu drzewa zjawiają się konary, które się rozrastają na gałązki, pokrywające się liśćmi. Ożywczy sok roznosi życie we wszystkich konarach, aż do najcieńszych gałązek; podobnie też rozkaz wyższy wnosi działalność aż do najniższych i najodleglejszych organów zespołu pracowników.

Drzewa „nie rosną aż do nieba”; zespoły pracowników są również ograniczone. Czy w pierwszym wypadku przyczyną jest niedostateczność siły podnoszenia się w górę soków w drzewie, a niedostateczność uzdolnień administracyjnych w drugim?

Istnieje jednak pewna siła, pewna potęga, której drzewo nie może uzyskać przez prosty rozwój własny, można ją otrzymać dzięki ugrupowaniu — przez skupienie obok siebie wielu osobników w postaci lasu; jest to owa potęga, którą przedsiębiorstwo otrzymuje przez umowy handlowe, kantory, trusty i związki. Każda je-

TABLICA VII.
ZAKŁAD METALURGICZNY.

DYREKCJA. — Dyrektor i jego sztab.	Fabrykacja Inżynier naczelny	Wielkie piece <i>Kierownik Wydziału</i>	{ Dowóz ma- terjałów — <i>Dozorca</i> Fabrykacja — <i>Starszy majster</i>
		Stalownie <i>Kierownik Wydziału</i>	{ Stalownie: tomasowska — <i>Inżynier</i> martinowska — <i>"</i>
		Walcownie <i>Kierownik Wydziału</i>	{ Wielka wal- cownia — <i>"</i> Walcownie: środkie — <i>"</i> małe — <i>"</i> Blachownia — <i>Majster</i>
		Tokarnia walców	"
		Laboratorium doświadczalne	— <i>Chemik</i>
		Utrzymanie, budowy, różne <i>Kierownik Wydziału</i>	{ Utrzymanie i budynki — <i>Kier. biura konstr.</i> Elektryczność — <i>Majster</i>
		Wydział handlowy <i>Kierownik Wydziału</i>	{ Zakupy — <i>Kierownik biura</i> Sprzedaż — <i>"</i> Magazyny — <i>Magazynier</i>
		Rachuba <i>Kierownik Wydziału</i>	{ Rachunk. techniczna — <i>Kierownik biura</i> Rach. handlowa i ogólna — <i>"</i>
		Kasa	— <i>Kasjer</i>
		Różne	{ Biuro prawne — <i>Kierownik Wyzd.</i> Wydział zdro- wia — <i>Lekarz</i> Wydział bezpie- czeństwa — <i>Stróż</i>

TABLICA VIII.
K O P A L N I A.

DYREKCJA. — Dyrektor i jego sztab.

	Roboty podziemne { 1-e pole — Inżynier 2-e " " — " 3-e " " — " 4-e " " — " Markszajderja Kierownik	
		Roboty odkrywkowe — Inżynier
Eksploatacja		
Inżynier naczelny		
	Przerób { Sortownia — Dozorca Płuczka — " Brykietownia — " Koksownia — " Laboratorium — Chemik Kierownik Wydziału	
	Transport { Koleje — Dozorca Tabor — " Kierownik Wydziału	
		Utrzymanie, budowy, różne
		Kierownik Wydziału
		Warsztaty mechaniczne — Inżynier
		Elektryczność — "
		Budynki, drogi Dozorca
		Wydział handlowy
		Kierownik Wydziału
		Zakupy — Kierownik kanc.
		Sprzedaż — "
		Magazyny — Magazynier
		Rachuba
		Kierownik Wydziału
		Rachunk. techniczna — Kierownik biura
		Rach. handlowa i ogólna — "
		Kasa — Kasjer
		Biuro prawne — Kierownik Wydz.
		Wydział zdrowia — Lekarze
		Wydział bezpieczeństwa — Stróże
		Różne

dnostka, zachowując pewną dość szeroką autonomję, przynosi gromadzie pomoc, sowicie jej odpłacaną.

Poczynając od pewnego stopnia wielkości, który z trudem tylko da się przekroczyć, ugrupowanie przez skupienie na równej płaszczyźnie jest środkiem stwarzania potężnych towarzystw i rozwijania jednostek, czy zbiorowości o wielkich siłach, przy najmniejszym wysiłku administracyjnym.

Zespół pracowników przedewszystkiem porównywalny bywa często z organizmem zwierzęcym.

Człowiek gra w zespole tym rolę analogiczną do roli komórki w organizmie zwierzęcym. Przedsiębiorstwo najprostsze składa się tylko z 1 komórki, która jest tyśiączną lub miljonową częścią zespołu pracowników w wielkiem przedsiębiorstwie.

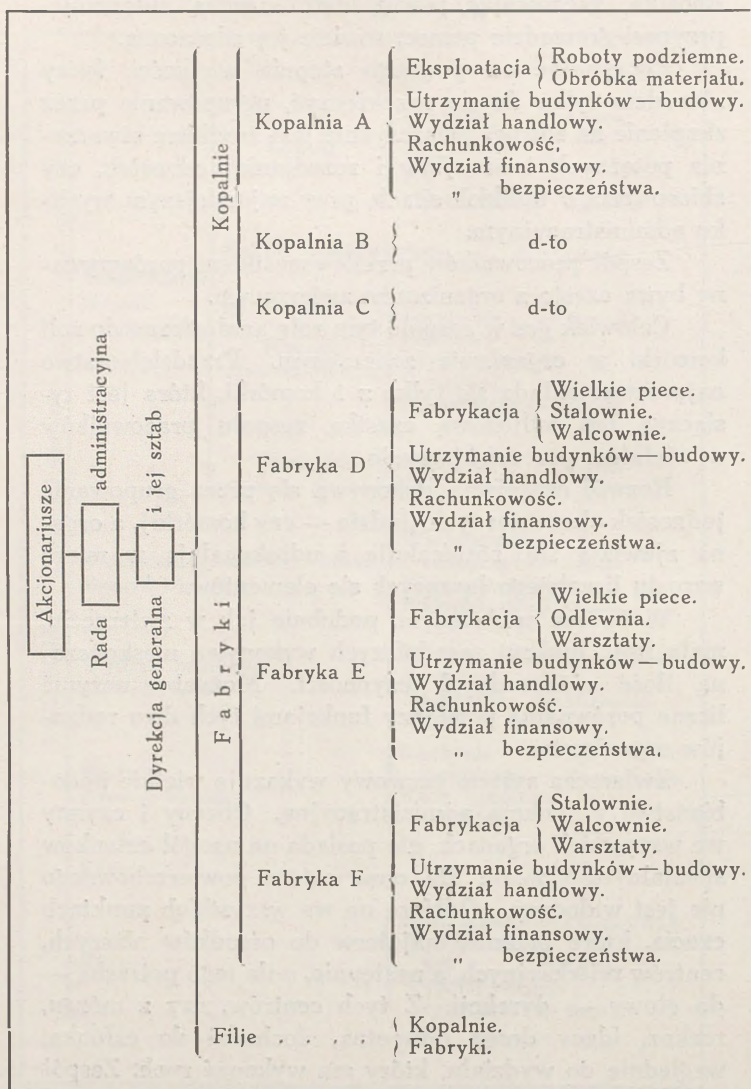
Rozwój organizmu dokonywa się przez grupowanie jednostek elementarnych (ludzie — czy komórki), a organa zjawiają się, różniczkują i udoskonalają w miarę wzrostu liczebnego łączących się elementów.

W tworze społecznym, podobnie jak w zwierzęciu, mała ilość funkcyj zasadniczych wykonywa nieskończoną ilość różnorodnych czynności. Możnaby uczynić liczne porównania pomiędzy funkcjami tych dwu rodzajów organizmów.

Zwłaszcza system nerwowy wykazuje wielkie podobieństwo z funkcją administracyjną. Obecny i czynny we wszystkich organach, nie posiada on naogół członków specjalnych i wcale dla obserwatora powierzchownego nie jest widoczny. Odbiera on we wszystkich punktach czucia, które przenosi najpierw do ośrodków niższych, centrów refleksyjnych, a następnie, o ile tego potrzeba — do głowy — dyrekcji. Z tych centrów, czy z mózgu, rozkaz, idący drogą odwrotną, dochodzi do członka, względnie do wydziału, który ma wykonać ruch. Zespół

TABLICA IX.

WIELKIE PRZEDSIĘBIORSTWO PRZEMYSŁOWE.



pracowników, podobnie jak organizm zwierzęcy, wykonuje czynności odruchowe, które zachodzą bez interwencji bezpośredniej władzy wyższej. Bez działalności nerwowej, względnie administracyjnej, organizm staje się masą bezwładną i szybko zamiera.

B. ORGANA ZESPOŁU PRACOWNIKÓW.

Są to organa sześciu funkcji zasadniczych (o których była mowa na wstępie).

W przedsiębiorstwie najprostszym mogą one być zastąpione przez jednego pracownika; w przedsiębiorstwie państwowym funkcje zasadnicze, niesłychanie skomplikowane i zróżniczkowane, zatrudniają bardzo wielu ludzi i prowadzą do tworzenia licznych organów i podorganów.

Aby poznać organa zespołu pracowników wezmę najpierw, jako przykład, wielkie przedsiębiorstwo przemysłowe, zorganizowane w formie towarzystwa akcyjnego górniczego i metalurgicznego zarazem, zatrudniające około dziesięciu tysięcy osób.

Załączona tablica (Nr. IX) przedstawia ramy organizacji personelu tego przedsiębiorstwa.

Posuwając się od lewej ku prawej stronie widzimy najpierw grupę akcjonariuszy, następnie radę administracyjną, dalej dyrekcję generalną. Dotąd władza posuwała się, ulegając stałej koncentracji, odtąd zaś rozprasza się i rozprzestrzenia aż do najdalszych granic przedsiębiorstwa, przechodząc przez dyrekcje okręgowe, dyrekcje lokalne i różnych kierowników wydziałów.

W zespole pracowników towarzystwa akcyjnego można rozróżnić następujące organa główne:

- 1) Grupa akcjonariuszy¹⁾.
- 2) Rada administracyjna.
- 3) Dyrekcja generalna i jej sztab.
- 4) Dyrekcje okręgowe i lokalne.
- 5) Inżynierowie naczelni.
- 6) Kierownicy wydziałów.
- 7) Kierownicy warsztatów.
- 8) Majstrowie.
- 9) Robotnicy.

1. AKCJONARJUSZE.

Rola ich jest ograniczona, głównem zaś zadaniem jest:

- a) mianowanie członków rady administracyjnej i komisji kontrolującej;
- b) przedyskutowanie propozycji rady administracyjnej.

Zgromadzają się oni przynajmniej raz do roku.

Najdonioślejszem i najtrudniejszym zadaniem akcjonariuszy jest nominacja zarządu.

2. RADA ADMINISTRACYJNA.

Rada administracyjna posiada bardzo rozległą władzę ustawodawczą. Władza ta jest zbiorowa.

Deleguje ona z pośród siebie zwykle przeważającą część członków do mianowanej przez siebie dyrekcji generalnej.

¹⁾ Zaliczenie akcjonariuszy do zespołu pracowników może się wydać napozór nieco sztuczne, nie ulega jednak wątpliwości, że i oni przez wybór i nominację zarządu, członków rady administracyjnej komisji kontrolującej, dyskusję nad propozycjami rady administracyjnej i t. p., wykonywają pewną pracę. (*Przyp. red.*).

Musi ona być zdolna do oceniania wniosków dyirekcji generalnej i do wykonywania kontroli generalnej. Tablica Nr. V wskazuje różne uzdolnienia, niezbędne dla rady administracyjnej.

3. DYIREKCJA GENERALNA.

Dyrekcja generalna jest obowiązana prowadzić przedsiębiorstwo ku jego celowi, wykorzystując przytem w możliwie najlepszy sposób zasoby, któremi rozporządza. Jest to władza wykonawcza.

Kreśli ona program prac, angażuje personel, uruchamia przedsiębiorstwo, zapewnia i kontroluje wykonanie prac.

Składa się ona z jednego, lub też z kilku dyrektorów generalnych.

Dyrektor generalny może być w kontakcie bezpośrednim bądź z dyrektorami lokalnymi, bądź z pośrednikami, jak kierownicy grup zakładów, albo kierownicy wydziałów głównych, technicznych, handlowych i innych.

Dyrektorzy generalni, o ile ich jest kilku, dzielą pomiędzy siebie zadania dyirekcji generalnej w rozmaity sposób.

Jednogłowa dyirekcja ma tę wyższość nad wielogłową, że ułatwia: jedność poglądów, jedność akcji i jedność rozkazodawstwa. Widać też dążenie do częstszego jej stosowania. W sprawach tego rodzaju wartość osobista jednostki ma doniosłość niezmierną i bierze górę nad systemem.

Dyrekcja generalna opiera się zawsze na swym sztabie.

Sztab. — Sztab jest to grupa ludzi dysponujących siłą, kompetencją i czasem, których może brakować dyrektorowi generalnemu; jest to pomoc, wzmocnienie i rozszerzenie osobowości szefa. Sztab nie jest uszere-

gowany według hierarchji i otrzymuje rozkazy tylko od dyrektora generalnego. Grupa ta w armji nazywa się sztabem; zatrzymałem tę nazwę, nie widząc innej lepszej.

Zadaniem sztabu jest być pomocą szefowi w wykonaniu jego własnych zadań. Jeśli szef jest w możności sam wykonać swe obowiązki, nie potrzeba mu sztabu; lecz jeśli siły jego lub wiadomości nie są wystarczające lub jeśli mu brak czasu, musi on kazać sobie pomagać, a osoby, które mu z tą pomocą przychodzą, stanowią jego sztab.

Bardzo niewielu głównych szefów może podołać naraz:

- 1) swym obowiązkom codziennym — korespondencji, przyjęć, konferencyj i rozmaitych wystąpień;
- 2) rozkazywaniu i kontroli;
- 3) najróżnorodniejszym badaniom, których wymaga przygotowanie planu na przyszłość i uzgodnianie programu bieżącego z potrzebą chwili;
- 4) poszukiwaniom udoskonaleń, które należy wprowadzać nieustannie we wszystkich dziedzinach.

To też widzimy sztaby w przeważnej ilości przedsiębiorstw w postaciach najrozmaitszych: sekretarzy, doradców-specjalistów (inżynierowie, prawnicy, finansisci, buchalterzy), komitetów doradczych, biur prac przygotowawczych, laboratorjów i t. p.

Aby pracownicy sztabu mogli być całkowicie do dyspozycji szefa i tylko wobec niego ponosić odpowiedzialność, nie biorą oni udziału w wykonaniu zadań podwładnych stopni. Lecz nic nie stoi na przeszkodzie, aby ten sam pracownik był przez pewien czas przydzielony do sztabu, a w innym okresie do któregośkolwiek z wydziałów. Nic też nie przeszkadza temu, aby pracownik owego sztabu nie był wyłącznie związany z przedsię-

biorstwem. Dany specjalista-doradca np. może poświęcać z korzyścią godzinę pracy w sztabie — dziennie, tygodniowo lub miesięcznie. Ustrój i funkcjonowanie sztabu może się przejawiać w najróżnorodniejszych formach i sposobach. Wystarczy, aby był całkowicie na usługi kierownika, i aby dzięki jego współpracy wszystkie obowiązki dyirekcji mogły być należycie wypełnione.

Ulepszenia. Jednym z najdonioślejszych obowiązków jest poszukiwanie udoskonaleń. Wiadomo dobrze, że przedsiębiorstwo, które nie idzie z postępem, znajdzie się szybko w tyle za swymi konkurentami i że wobec tego należy śledzić i nadążać za postępem we wszystkich dziedzinach bezustanku.

Aby osiągnąć udoskonaleń, potrzeba do tego: *metody, kompetencji, czasu, woli i środków pieniężnych.*

Metoda polega na: obserwowaniu, zbieraniu i klasyfikowaniu faktów, na ich wyjaśnianiu, na przeprowadzaniu doświadczeń, jeśli tego potrzeba, i na wyciąganiu z tego całokształtu badań reguł, które pod impulsem kierownika wejdą w praktykę.

Większość udoskonaleń, które podniosły naukę o zarządzaniu do dzisiejszego poziomu, powstała dzięki tej samej metodzie, która w rzeczywistości jest metodą kartejuszowską.

Rozumie się, oczywiście, że nie wystarczy znać definicję metody, aby być zdolnym do owocnego posługiwania się nią.

Potrzeba nadto uzdolnień naturalnych, które rozwija doświadczenie.

Kompetencja oznacza tu dostatecznie pogłębioną znajomość sposobów prowadzenia poszukiwań. Jednak kierownik najbardziej wyszkolony nie może być rzeczywiście kompetentny we wszystkich kwestiach różnych

dziedzin, wchodzących w zakres dyrekcji wielkiego przedsiębiorstwa.

Zaabsorbowani pracą bieżącą i ważnemi sprawami, które należy uregulować bez zwłoki, kierownicy nie mają naogół czasu niezbędnego, aby się móc poświęcić poszukiwaniom ulepszeń.

Można przypuścić, że mają oni *dobrą wolę* utrzymania przedsiębiorstwa na poziomie postępu i że przedsiębiorstwo oddaje do ich dyspozycji *wszelkie niezbędne środki finansowe*.

Taki jest całokształt czynników, których współdziałanie pozwala dojść do odkrycia danego udoskonalenia, w którymkolwiek z rozlicznych organów materialnych czy społecznych wielkiego przedsiębiorstwa.

Praca w tym kierunku musi być prowadzona nieprzerwanie na wszystkich poziomach i we wszystkich działach przedsiębiorstwa.

Trzeba więc, aby kierownik (przedsiębiorstwa, wydziału, warsztatu) miał wolę czynną i wytrwałą, wytężoną w kierunku ulepszeń; trzeba też, aby miał do dyspozycji *kredyt*, konieczny do przeprowadzenia swych zamiarów.

Gdy nie ma ani czasu dostatecznego, ani wszelkich potrzebnych umiejętności, musi uciec się z konieczności do pomocy sztabu.

W wielkiem przedsiębiorstwie górniczem i metalurgicznym, na przykład, sztab pojawia się przy dyrekcji generalnej w postaci specjalistów-doradców (metalowcy, górnicy, budowniczowie, architekci, elektrotechnicy, geolodzy, chemicy, prawnicy, buchalterzy i inni), jedni pracują wyłącznie dla przedsiębiorstwa, drudzy poświęcają mu tylko część swego czasu; przy dyrekcjach zaś lokalnych w postaci sekretarzy technicznych, pra-

cowników specjalnych, biur prac przygotowawczych, laboratoriów i t. p.

Większość niezliczonych udoskonaleń, których opisy wypełniają wydawnictwa techniczne, dochodzi do skutku właśnie przez ścisłą i ustawiczną współpracę wydziału wykonawczego i sztabu dyrekcji.

4) DYREKCJE OKRĘGOWE I LOKALNE.

Grupa zakładów, wymagająca jednej *dyrekcji generalnej*, stanowi wielką jednostkę przemysłową. *Jednostka przemysłowa*, tak jak się ją zwykle pojmuje, to: gospodarstwo rolne, kopalnia, fabryka, warsztat wraz z swym dyrektorem. Obok małych i średnich, bywają duże i bardzo wielkie jednostki przemysłowe.

W małych i średnich jednostkach dyrektor jest przede wszystkim w bezpośrednich stosunkach z wszystkimi kierownikami oddziałów; w wielkiej fabryce często inżynier naczelny jest łącznikiem pomiędzy dyrektorem a kierownikami wydziału technicznego.

Władza dyrektora lokalnego zależy w równej mierze od natury rzeczy i od rozdziału kompetencji, przeprowadzonego pomiędzy dyrekcją generalną i dyrekcją lokalną. Częstokroć ta udzielona mu władza graniczy z autonomią, czasem znów jest ona dość szczupła.

Z władzą tą powinny być konsekwentnie związane zalety i niezbędne umiejętności; wiemy już z tablic Nr. I i V, że dyrektor wielkiego przedsiębiorstwa przemysłowego powinien być przede wszystkim administratorem, posiadać dość wysoki stopień uzdolnień technicznych oraz umieć zapewnić funkcjonowanie czterech pozostałych funkcji zasadniczych.

W większości dyrekcji lokalnych spotykamy też sztab, do którego należeć mogą sekretarze administracji,

sekretarze techniczni, doradcy-specjaliści, biura prac przygotowawczych i laboratorja.

System Taylora.

Staralem się o wyrobienie sobie możliwie najdokładniejszego wyobrażenia o systemie organizacyjnym, zwanym *systemem Taylora*, o którym tak wiele się mówi od kilku lat. Nie jest to rzeczą łatwą: dla niektórych istotę jego stanowi kierownictwo pracy robotników, oparte na sumiennem i drobiazgowem studjum czasu i ruchów pracy; dla innych — to maszyna szybkołnąca do metali, albo metody rachunkowości i wynagradzania i t. d. Prawdopodobnie jest to wszystko razem wzięte; zdaje mi się jednak, że przedewszystkiem to, co sam Taylor nazwał „*organizacją naukową albo administracyjną*“, którą obszernie opisał w następujących słowach w jednym z ostatnich swych dzieł¹⁾.

„Przemysłem jednym z najtrudniejszych do zorganizowania, mówi on, są wielkie zakłady budowy maszyn, wytwarzające maszyny różnych typów; dlatego autor wybrał je jako przykład do opisanja.

„W praktyce wszystkie zakłady tego rodzaju są zorganizowane na zasadzie, którąby można nazwać zasadą hierarchji wojskowej. Rozkazy generała przesyłane są przez pułkowników, majorów, kapitanów, poruczników i podoficerów — szeregowcom. W ten sam sposób w przedsiębiorstwie przemysłowem rozkazy idą od dyrektora generalnego do kierowników oddziałów (superintendentów), do kierowników warsztatów, do pomocników kierowników i przez kierowników drużyn (grup) dochodzą do robotników. W zakładach tego ro-

¹⁾ La direction des ateliers. (Dunod et Pinet éditeurs — Paris — 1913) (str. 54, 57, 59, 62 i 64).

dzaju obowiązki kierownika warsztatu, kierownika grupy i t. d. są do tego stopnia różnorodne i wymagają takiej masy wiadomości specjalnych, łączą się z taką rozmaitością uzdolnień, iż mogą być wypełniane w sposób zadowalniający jedynie przez ludzi o wartości bardzo niepowседневnej, mających za sobą całe lata rutyny. Z przyczyny tej trudności, prawie że niemożliwości, którą się spotyka przy doborze ludzi, zdolnych do sprawowania kierownictwa warsztatów, czy obowiązków majstra i t. d., znacznie więcej niż z jakiegokolwiek innej przyczyny, widzimy tak rzadko powodzenie w pierwszych latach istnienia nowych zakładów mechanicznych, organizowanych na wielką skalę“.

„Według doświadczenia autora, prawie wszystkie warsztaty mają personel kierowniczy niedostateczny, aby mogły prowadzić pracę w sposób ekonomiczny“.

„Przy typie organizacji wojskowej kierownik warsztatu jest odpowiedzialny za należyte funkcjonowanie swego warsztatu“.

„Powinien on być dobrym mechanikiem“.

„Powinien umieć czytać łatwo rysunki i mieć dość wyobraźni, aby na ich podstawie mógł przedstawić sobie jasno dany przedmiot po wykończeniu“.

„Powinien przygotować pracę i przekonać się czy robotnicy mają w rękach przyrządy i narzędzia odpowiednie i czy z nich robią użytek, aby należycie włożyć daną część do maszyny i krajać metal z szybkością zgóry przewidzianą.

„Powinien czuwać, aby każdy robotnik utrzymywał swą maszynę czysto i w dobrym stanie“.

„Powinien uważać, aby każdy robotnik wykonywał pracę w jakości wymaganej“.

„Powinien się upewniać, że robotnicy będący pod jego rozkazami pracują nieprzerwanie i szybko”.

„Powinien ustawicznie zgóry przewidywać całość pracy i czuwać, aby części przychodziły na maszynę w wymaganym porządku i by każda maszyna otrzymywała prace jej przeznaczone”.

„Powinien, choćby ogólnie, pilnować przestrzegania rozkładu czasu i ustalać cenę pracy od sztuki”.

„Powinien wykonywać służbę bezpieczeństwa pomiędzy robotnikami mu powierzonymi, proponować poprawki w ich płacy”.

„Jest więc rzeczą jasną, że obowiązki, włożone na kierownika zwykłej drużyny robotników, wymagają, aby był on zdolny do wykonania przynajmniej większej części z wyżej wymienionych dziewięciu powinności. Otóż, jeśli się znajdzie podobnego człowieka, należałoby go zrobić dyrektorem albo nadzorcą warsztatu, a nie kierownikiem drużyny. Niemniej, biorąc pod uwagę fakt, że można znaleźć niemałą liczbę ludzi zdolnych do wykonania czterech czy pięciu z tych powinności naraz, jest rzeczą jasną, że praca kierownicza powinna być podzielona na działy w ten sposób, aby różne funkcje były objęte przez ludzi uzdolnionych w danym zakresie; sprawowanie kierownictwa polega głównie i bezspornie na organizacji pracy w sposób powyższy. Według autora otrzymałoby się lepsze jeszcze rezultaty, *odrzucawszy typ wojskowy organizacji* i wprowadziwszy w kierownictwie dwie radykalne zmiany:

a) O ile to tylko możliwe, robotnicy jak również kierownicy drużyn i kierownicy warsztatów powinni być najzupełniej odciążeni od pracy organizacyjnej, podobnie jak od wszelkiej „pisaniny”.

b) W każdej dyrekcji typ organizacji wojskowej

może być „zarzucony i zastąpiony przez typ, któryby można nazwać administracyjnym”.

„Dyrekcja administracyjna polega na podziale pracy kierowniczej w ten sposób, że, poczynając od zastępcy dyrektora, w dół wszystkich szczebli drabiny hierarchicznej, każdy osobnik ma możliwie ograniczoną liczbę funkcyj. W systemie *pospolitym* albo *typu wojskowego* robotnicy podzieleni są na grupy, przyczem robotnicy tej samej grupy otrzymują dotyczące ich rozkazy od jednego człowieka: kierownika warsztatu lub kierownika grupy. Ten człowiek jest jedynym łącznikiem pomiędzy różnemi działami dyrekcji a robotnikami. *Najbardziej uderającą cechą zewnętrzną kierownictwa administracyjnego jest to, że każdy robotnik, zamiast być w kontakcie bezpośrednim z dyrekcją, tylko w jednym punkcie, t. j. przez swego kierownika drużyny, otrzymuje wprost rozkazy codzienne i pomoc od ośmiu różnych kierowników, z których każdy wypełnia osobną funkcję*”.

.

„W kierownictwie administracyjnem widzimy więc pracę, spełnianą w wojskowym typie organizacji przez jednego jedynego kierownika, podzieloną pomiędzy ośmioma osobami.

„Technicy, opracowujący porządek robót, redaktorzy kart instrukcyjnych (do sporządzenia każdego przedmiotu i części), urzędnicy, obliczający czas i koszt robocizny, kierują i dają instrukcje, wychodzące z biura podziału pracy.

„Kierownicy przygotowujący materiały i narzędzia wskazują robotnikom jak instrukcje mają być wykonane, instruktorzy czuwają nad tem, aby robota była wykonana z przepisaną szybkością”.

„Nakoniec kierownik dyscyplinarny spełnia swoją funkcję w całym zakładzie“.

„Kierownictwo administracyjne jest już stosowane w pewnej mierze w wielu najlepiej zorganizowanych zakładach. Niektórzy z dyrektorów ocenili korzyści, uzyskane przy ustaleniu kontaktu bezpośredniego pomiędzy robotnikami, a dwoma lub trzema ludźmi szczególnie wykwalifikowanymi w funkcjach specjalnych, zamiast posługiwania się, według dawnej metody, pośrednictwem kierownika drużyny“.

Taki jest system organizacji Taylora w zastosowaniu do kierownictwa warsztatów wielkiego przedsiębiorstwa budowy maszyn.

Opiera się on na dwu następujących ideach przewodnich:

- 1) Konieczność dodania do pomocy kierownikom warsztatów i majstrom odpowiedniego sztabu.
- 2) Odrzucenie zasady jedności rozkazodawstwa.

O ile pierwsza wydaje mi się dobra, o tyle druga fałszywa i niebezpieczna.

I. Konieczność dodania do pomocy kierownikom warsztatów i majstrom odpowiedniego sztabu. Nikt tak dobrze jak Taylor nie wykazał skomplikowania i znaczenia obowiązków, ciążących na kierownikach wielkiego zakładu budowy maszyn. Kierownicy ci nie mogą wypełnić należycie swego zadania, o ile nie uzyskają pomocy.

Aby osiągnąć ten cel, Taylor wynalazł i zastosował sposób wyżej opisany: do dyspozycji kierownika przydzieleni są rozmaici specjaliści, którzy go niejako zwalniają z konieczności posiadania głębszej kompetencji

w każdej specjalności i którzy go odciążają od obowiązku licznych interwencji, ażeby nie zabrały mu zbyt wiele czasu. Jest to zadanie sztabu.

Mechanizm ten jest niezbędny nietylko w zakładach budowy maszyn; odczuwa się niemniej jego konieczność w warsztatach reparacyjnych wielkich przedsiębiorstw górniczych, metalowych i innych. Dotychczas zaradzano tej potrzebie w rozmaity sposób — lecz rzadko w dostatecznej mierze.

Uważam, że Taylor oddał wielką przysługę, zwracając uwagę na doniosłość tego mechanizmu i na sposób jego zbudowania.

II. Odrzucenie zasady jedności rozkazodawstwa.
Według Taylora należy zarzucić zwykły typ organizacji, nazwany przezeń, nie bez pewnej pogardy, *typem wojskowym organizacji*, „w którym robotnicy otrzymują rozkazy od jednego człowieka: kierownika warsztatu czy kierownika drużyny”.

„Tymczasem, dodaje on, panuje silnie zakorzenione przekonanie, że prawdziwa podstawa organizacji opiera się na typie wojskowym, którego zasadą jest to, że żaden robotnik nie może pracować pod rozkazami dwu różnych przełożonych. Dotychczas, z wyjątkiem fabryk, przy których organizacji był pomocny, autor nie spotkał nigdy ani jednego dyrektora, któryby oświadczył bez ogródek i z całą znajomością sprawy, że stosuje system kierownictwa *administracyjnego*, gdyż uważa go za system bez zarzutu”.

Według samego Taylora wielu wiernych zasadzie jedności rozkazodawstwa nie chciało z niej zrezygnować, nawet na jego nalegania.

Co do mnie, nie wierzę, aby jakiś warsztat mógł się dobrze rozwijać, odstępując całkowicie od tej zasady.

A jednak Taylor kierował wielkimi przedsiębiorstwami z powodzeniem.

Jak wytłumaczyć tę sprzeczność?

Przypuszczam, że Taylor w praktyce umiał godzić funkcjonowanie sztabu z zasadą jedności rozkazodawstwa. Jest to jednak tylko moje przypuszczenie, którego ścisłości nie jestem w stanie sprawdzić.

Codziennie, w interesach, od góry do dołu drabiny hierarchicznej, narzuca się konieczność godzenia funkcjonowania sztabu z zasadą jedności rozkazodawstwa. Wymaga to pewnej zręczności, w którą Taylor był widocznie obficie wyposażony.

Sądzę, że jest rzeczą niebezpieczną pozwolić na rozpowszechnienie się opinii, że zasada jedności rozkazodawstwa jest bez znaczenia i że może być bezkarnie gwałcona. Zachowajmy więc pieczołowicie, aż do nowych porządków, ten stary typ organizacji, w której zasada jedności rozkazodawstwa jest w poszanowaniu. Godzi się ona zresztą bardzo dobrze ze zwyczajem dawania pomocy kierownikom warsztatów i majstrom, polecanym przez Taylora.

Moje zastrzeżenia, co do organizacji *naukowej albo administracyjnej* Taylora, nie przeszkadzają mi bynajmniej podziwiać wynalazcę maszyny szybko tnącej do metali i twórcę sposobów drobiazgowego i precyzyjnego ustalenia warunków pracy robotnika, tego przemysłowca energicznego i pomysłowego, który, uczyniwszy różne odkrycia, nie zawahał się przed żadnym wysiłkiem ani przed żadnym trudem, aby go wprowadzić w życie, tego publicystę niezmordowanego, który uważał sobie za obowiązek pozwolić publiczności korzystać ze swych prac i doświadczeń. Możemy sobie życzyć, aby przykład wielkiego inżyniera amerykańskiego był naśladowany pod tym względem przez wielu naszych rodaków.

5) — 9) INŻYNIEROWIE NACZELNI. — KIEROWNICY WYDZIAŁÓW. — KIEROWNICY ODDZIAŁÓW. — KIEROWNICY WARSZTATÓW. — MAJSTROWIE. — ROBOTNICY.

Tablice Nr. VII i VIII wykazują w dwu różnych przemysłach (kopalnia węgla i fabryka metalurgiczna) tę samą serję organów, podwładnych dyrekcji.

Ta sama serja organów da się odnaleźć pod różnemi nazwami we wszystkich wielkich przedsiębiorstwach, bez względu na ich rodzaj.

Wiemy już, że funkcja *administracyjna* zrazu przeważająca, ustępuje coraz to więcej funkcji specjalnej — technicznej, handlowej czy innej, będącej głównem zatrudnieniem pracownika niższego.

Takie są zasadnicze organa wielkiego przedsiębiorstwa górniczego i metalurgicznego. Spotyka je się prawie we wszystkich wielkich przedsiębiorstwach przemysłowych, a także z pewnemi lekkimi zmianami w przedsiębiorstwach najrozmaitszych: handlowych, finansowych, wojskowych, politycznych, religijnych i innych.

C. Pracownicy, czyli elementy składowe zespołu pracowników.

Jako przykład typowy biorę nadal wielkie przedsiębiorstwo przemysłowe.

W przedsiębiorstwach tego rodzaju potrzebne są następujące serje pracowników: robotnicy, majstrowie, kierownicy warsztatów, kierownicy oddziałów, kierownicy wydziałów, inżynierowie naczelni, dyrektorzy i dyrektorzy generalni.

Zarówno jakość materiałów, któremi się dysponuje, wpływa na formę i solidarność budowli, jak też i jakość pracowników, których się zatrudnia, wpływa na formę i wartość budowy społecznej. Kształt i proporcje orga-

nów, jak i samego zespołu, zależą od wartości pracowników, jakich się ma do dyspozycji; powinno się, rzecz prosta, poszukiwać do każdej czynności możliwie najlepszego pracownika.

Spróbujmy najpierw wyszczególnić przymioty niezbędne dla kierownika.

Praca kierownicza i wykonawcza zlewają się razem w przedsiębiorstwie najprostszem, w którym wszystkie czynności wykonane są przez jednego człowieka.

W małym przedsiębiorstwie na kierownika spada tylko obowiązek zarządzania, za który ponosi on całą odpowiedzialność, lecz zwolniony jest od wykonywania wielkiej ilości czynności.

W miarę wzrostu przedsiębiorstwa udział kierownika w wykonywaniu czynności zmniejsza się, podczas gdy jego rola kierownicza staje się coraz bardziej doniosła i trudna. Zadanie to przechodzi niebawem możność wykonywania go przez jednego człowieka, mimo znakomitej organizacji oddziałów podwładnych. Wtedy widzimy zjawiających się około dyrektora pomocników, których zadaniem specjalnem jest ulżyć mu w pracy osobistej: sekretarzy zarządu, sekretarzy technicznych, doradców specjalistów w różnych dziedzinach, łączników, kontrolerów, komitety doradcze i t. d.

Aby określić przymioty niezbędne dla kierownika przedsiębiorstwa, należy uświadomić sobie koniecznie na czem polega zadanie sztabu, które ma on wypełniać w kierownictwie interesów.

Idealnym kierownikiem byłby ten, ktoby posiadał wszystkie umiejętności konieczne do rozwiązania zagadnień administracyjnych, technicznych, handlowych, finansowych i innych, przedstawianych mu do rozstrzygnięcia, ktoby nadto rozporządzał siłą fizyczną i intelektualną i niezmordowaną pracowitością, coby mu po-

zwoliło stawić czoło wszelkim ciążącym na dyrekcji obowiązkom: utrzymywania stosunków, rozkazywania i kontroli. Kierownika o takich przymiotach znaleźć można wyjątkowo i to w małych przedsiębiorstwach; nie znajdziemy go w dużych, a, oczywiście, tem bardziej w bardzo wielkich. Niema człowieka, którego wiedza obejmowałaby wszystkie kwestje, towarzyszące funkcjonowaniu wielkiego przedsiębiorstwa, niema też takiego, któryby dysponował i siłami i czasem, niezbędnym do wypełnienia rozlicznych obowiązków wielkiej dyrekcji.

Z konieczności musimy więc uciekać się do pomocy sztabu. Mamy tu rezerwę sił fizycznych, umysłowych, kompetencyj, czasu, z której kierownik może czerpać dowolnie.

Prace sztabu można podzielić na cztery grupy:

- 1) pomoc kierownikowi w jego pracy bieżącej, w korespondencji, przyjęciach, studjach i przygotowaniu aktów i t. d.; 2) łączność i kontrola; 3) studja nad przyszłością, przyszły program lub uzgodnienie bieżącego; 4) poszukiwania ulepszeń.

Wszystko to należy do czynności dyrekcji. Dobro przedsiębiorstwa wymaga, aby były wykonane. Kierownik musi je przeprowadzić bądź własnymi siłami, bądź przy pomocy sztabu.

Dwie pierwsze grupy prac sztabu są wykonywane naogół w sposób zadowalniający; lecz przygotowywanie przyszłości i poszukiwanie ulepszeń — dwa doniosłe czynniki postępu, są często zaniedbywane w sposób godny pożałowania. Nie weszło to jeszcze należycie w zwyczaj, aby uważać sztab za organ myśli, studjów i obserwacyj, organ, którego główna działalność zasadza się na przygotowaniu przyszłości i poszukiwaniu wszelkich możliwych ulepszeń, za impulsem szefa. Aby sztab mógł się należycie wywiązywać z tej części swego zada-

nia, trzeba aby był uwolniony od wszelkiej odpowiedzialności za bieg pracy w wydziałach.

Żadna inna część organizmu społecznego nie wymaga od kierownika przedsiębiorstwa więcej uwagi, więcej krytycyzmu, więcej doświadczenia, autorytetu i taktu. Powinien on zorganizować sztab, mając na celu wyłącznie interes przedsiębiorstwa, pomimo, iż przeznaczony do uzupełniania braków kierownika nosi on charakter raczej osobisty. Staje się on bowiem łatwo polem nadużyć i wywołuje żywą krytykę. Jest to przyczyna, z powodu której nie wymaga się od sztabu wszystkich tych usług, które mógłby oddać.

KIEROWNICY WIELKICH PRZEDSIĘBIORSTW.

Chcąc odpowiedzieć na pytanie, jakie przymioty są niezbędne dla kierownika przedsiębiorstwa, musimy liczyć się jednocześnie:

1) z jego atrybucjami i odpowiedzialnością, przelewaniem przezeń na kierowników oddziałów;

2) z pomocą, jaką kierownik znaleźć może w swym sztabie.

Stwierdziliśmy zresztą, że cechy główne dobrego zarządu są prawie wyłącznie natury administracyjnej. Można też istotnie przypuścić, że kiedy zasady przewidywania, organizacji, rozkazodawstwa, koordynacji i kontroli są wykonywane skutecznie we wszystkich częściach przedsiębiorstwa, wszystkie funkcje spełniane są należycie i rozwój przedsiębiorstwa jest zadowalniający.

Możemy stąd wyciągnąć wniosek, że *pierwszym warunkiem wartości kierownika wielkiego przedsiębiorstwa jest: być dobrym administratorem.*

Jego uzdolnienie administracyjne nie zwalnia go jednak od obowiązku podejmowania decyzji w doniosłych kwestiach technicznych, handlowych, finansowych

i innych. Nie mogąc być kompetentnym we wszystkich sprawach, musi więc opierać wielką część swych decyzji na opiniach kierowników oddziałów i swego sztabu. Lecz brak kompetencji w jego zawodzie głównym, zasadniczym dla przedsiębiorstwa, jest niedopuszczalny: więc technicznej w przemyśle, handlowej w handlu, politycznej w państwie, wojskowej w armji, pedagogicznej w szkole, religijnej w kościele, lekarskiej w szpitalu i t. d.

Oczywiście dobrze jest, gdy może on się wypowiadać nadto ze znajomością rzeczy w sprawach najdonioślejszych i najczęstszych, dotyczących przedsiębiorstwa.

Wynika stąd, jako *drugi warunek*, wymagany od kierownika wielkiego przedsiębiorstwa, *aby posiadał dość znaczną kompetencję w funkcji specjalnej, charakterystycznej dla rodzaju przedsiębiorstwa.*

Nie można wymagać od kierownika przedsiębiorstwa tego samego stopnia kompetencji w innych funkcjach zasadniczych, gdyż siła zdolności ludzkich jest ograniczona. Należy więc poprzestać na życzeniu, aby kierownik w sprawach funkcyj drugorzędnych przedsiębiorstwa, posiadał dostateczne wiadomości ogólne, aby mógł, opierając się na opiniach kierowników oddziałów i sztabu, podejmować uzasadnione decyzje w każdym zakresie spraw.

Reasumując powiemy, że przymioty i wiadomości pożądane dla każdego kierownika wielkiego przedsiębiorstwa są następujące:

- 1) Zdrowie i tężyzna fizyczna.
- 2) Inteligencja i tężyzna umysłowa.
- 3) Przymioty moralne: wola rozsądna, silna, wytrwała; ruchliwość, energja, a w razie potrzeby, rozmach; odwaga podejmowania odpowiedzialności, poczucie obowiązku, troska o interes ogólny.

4) Poważne wykształcenie ogólne.

5) Zdolności administracyjne:

Przewidywanie. — Wprawa w kreśleniu i nadzorowaniu programu działania.

Organizacja. — Przedewszystkiem umiejętność organizowania zespołu pracowników.

Rozkazodawstwo. — Sztuka dowodzenia ludźmi.

Koordynacja. — Umiejętność harmonizowania czynności i uzgodniania wysiłków.

Kontrola.

6) Ogólna znajomość wszystkich funkcyj zasadniczych.

7) Możliwie szeroka kompetencja w zakresie zawodu specjalnego, typowego dla przedsiębiorstwa.

Jest rzeczą godną uwagi, że z pośród tych siedmiu grup i umiejętności, pożądaných dla kierownika wielkich przedsiębiorstw, sześć składa się z czynników podobnych, bez względu na rodzaj przedsiębiorstwa, a tylko jeden punkt, siódmy, zawiera warunki specjalne i różne dla każdego rodzaju przedsiębiorstwa.

Czynniki wspólne są następujące: zdrowie, tężyzna fizyczna, inteligencja, przymioty moralne, wykształcenie ogólne, wiadomości z zakresu wszystkich funkcyj zasadniczych i wybitne zdolności administracyjne.

Kierownik przemysłowy, kierownik handlowy, kierownik polityczny, szef wojskowy, przełożony religijny na tym samym poziomie hierarchicznym są sobie podobni przez sześć pierwszych grup przymiotów, a różnią się jedynie funkcjami zawodowymi, charakterystycznymi dla przedsiębiorstw czy organizacji, w których pracują.

Najczęściej właśnie przez te zdolności zawodowe, ludzie, powołani na wysokie stanowiska kierownicze, zwrócili od początku na siebie uwagę; mistrzostwo spe-

cialne wyniosło ich nad poziom rówieśników, a potem przymioty ogólne postawiły ich w pierwszym szeregu. Zdarza się, że powodzenie zawodowe przyćmiewa inne przymioty ogólne: nie przestaje się z uporem widzieć w głównym kierowniku przemysłowym jedynie znakomitego technika, albo zręcznego handlowca, zaś w szefie rządu jedynie mającego szczęście generała, lub wymownego parlamentarzystę. Tymczasem uzdolnienie specjalne nawet najznakomitsze nie wystarczy, aby uczynić z owego specjalisty dobrego kierownika wielkiego przedsiębiorstwa. Aby zostać doskonałym kierownikiem, trzeba posiadać w wysokim stopniu wszelkie przymioty i umiejętności wyżej wymienione. Ludzie, którzy się do tej doskonałości zbliżają, trafiają się rzadko; trzeba się liczyć ze słabościami, a nawet z brakami — lecz w jakiej mierze?

Brak zdrowia może przekreślić wszystkie inne przymioty razem wzięte. Tak samo wielkie wyczerpanie umysłowe. Przy pomocy kierowników oddziałów i sztabu można zapobiec w szerokiej mierze brakowi wiadomości z zakresu różnych funkcji, a nawet brakowi, dotyczącemu funkcji zawodowej, typowej dla przedsiębiorstwa, nic jednak nie może zastąpić braku zdolności administracyjnych. Najmniejszy brak moralny głównego kierownika może mieć najfatalniejsze następstwa. Wysokość hierarchji jest podobna do ramienia dźwigni, którego długość pomnaża poważnie jej siłę; zarówno przymioty, jak wady, mają stokrotnie większą doniosłość u kierownika na wysokim stanowisku, niż u majstra.

KIEROWNICY ŚREDNICH I MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW.

Pomiędzy przymiotami i umiejętnościami koniecznymi dla kierownika wielkiego przedsiębiorstwa, nawet naczelnika państwa, a przymiotami i umiejętnościami po-

trzebnymi dla rzemieślnika, który jest kierownikiem i jedynym zarazem pracownikiem swego zakładu czy handlu, istnieją jedynie różnice stopnia. Te same bowiem czynniki, towarzyszące różnym stopniom, stanowią o wartości kierownika wielkiego i małego przedsiębiorstwa.

Dla kierownika bardzo wielkiego przedsiębiorstwa zdolności administracyjne są nietylko najdonioślejsze ze wszystkich, lecz górują one przez swą doniosłość same jedno nad wszystkimi innymi zdolnościami, razem wziętymi. Jednak zupełny brak jednej ze zdolności drugorzędnych byłby dla tego kierownika ciężkim brakiem. To prawda, że może on temu zaradzić przez pomoc swego sztabu.

Dla kierownika przedsiębiorstwa najprostszego uzdolnieniem najdonioślejszym jest uzdolnienie techniczne, z zakresu zawodu charakteryzującego przedsiębiorstwo. Ale zdolności handlowe i finansowe mają dla tego kierownika doniosłość względną znacznie większą, niż dla kierownika bardzo wielkiego przedsiębiorstwa.

Tablica Nr. IV wskazuje na stopniowe przemiany, zachodzące we wzajemnym stosunku różnych zasadniczych uzdolnień kierownika, w miarę wzrostu lub zmniejszania się przedsiębiorstwa. Nie należy zapominać, że tablica ta przedstawia jedynie wartości względne, t. j. zależne od wzajemnego ich ustosunkowania, i że nie ma prawie nic wspólnego pomiędzy takim samem uzdolnieniem kierownika najprostszego i wielkiego przedsiębiorstwa.

Kierownicy oddziałów. — Poniżej serji kierowników przedsiębiorstwa:

 KP1, KP2, KP3, KP4 KP_n
znajduje się serja kierowników oddziałów (KS):
 KS1, KS2, KS3, KS4 KS_{n-1}

Kierownicy przedsiębiorstw ponoszą odpowiedzialność za całość i winni zapewnić wykonywanie wszystkich funkcyj przedsiębiorstwa; odpowiedzialność kierowników oddziałów rozciąga się jedynie na podległą im część przedsiębiorstwa.

Tablica Nr. III i IV wskazuje, że wartość kierowników oddziałów składa się z tych samych czynników, co i wartość kierowników przedsiębiorstw. Tymczasem pomiędzy kierownikami przedsiębiorstwa KPⁿ a kierownikiem wydziału na tym samym poziomie KSⁿ, jest zawsze ta różnica, że odpowiedzialność pierwszego jest całkowita, tego drugiego zaś częściowa.

Funkcjonariusze niżsi. — Robotnicy. — Wartość nawet niższych funkcjonariuszy przedsiębiorstw składa się z tych samych czynników, co i wartość głównych kierowników; lecz doniosłość absolutna i proporcja tych czynników w sumie wartości jednych i drugich są do tego stopnia różne, że z trudem można w pierwszej chwili rozpoznać ich identyczność.

Rzućmy teraz okiem na różne czynniki, stanowiące wartość kierownika i funkcjonariusza przedsiębiorstwa i występujące w ocenie jednego i drugiego.

CZYNNIKI WARTOŚCI KIEROWNIKÓW I FUNKCJONARJUSZY PRZEDSIĘBIORSTW.

1) *Zdrowie i tężyzna fizyczna.*

Zdrowie jest niezbędne dla każdego pracownika przemysłu — od robotnika, aż do najwyższego kierownika.

Pewna tężyzna fizyczna, zależnie od funkcji, jest również nieodzowna dla wszystkich.

2) *Inteligencja i ciężka umysłowa.*

Inteligencja składa się ze zdolności pojmowania, przyswajania, sądzenia i zapamiętania.

Ciężka umysłowa pozwala bądź zogniskować z całym natężeniem myśli na pilnej sprawie, bądź załatwiać, bez specjalnych wstępów czy przejść, najróżnorodniejsze i skomplikowane sprawy.

Inteligencja i ciężka umysłowa są tembardziej nieodzowne, im liczniejszych, obszerniejszych i bardziej skomplikowanych czynności dana funkcja wymaga. Główny kierownik musi mieć szerokie horyzonty, giętki umysł, czego znów w nieznacznym stopniu wymagają funkcje majstra, a jeszcze w mniejszym robotnika.

Oslabienie pamięci jest ciężką klęską dla wartości umysłowej.

3) *Przymioty moralne.*

Słowem „charakter” zwykle oznacza się pewne przymioty moralne, takie, jak energia, stanowczość, uczciwość, inicjatywa — zwykle unikam tego słowa z racji jego nieokreśloności.

Wymaga się od wszystkich pracowników przemysłu, bez względu na ich stopień: dyscypliny, prawości i oddania. Inicjatywa jest także darem cennym dla każdego, tem cenniejszym, im wyższy stopień dany osobnik zajmuje. Co zaś do stanowczości, taktu, umiejętności doboru odpowiednich środków, odwagi podejmowania odpowiedzialności, to doniosłość ich wzrasta wraz ze stopniem osobnika; można je postawić na czele przymiotów, potrzebnych głównemu kierownikowi.

4) *Wykształcenie ogólne.*

Wykształcenie ogólne składa się z wiadomości nie należących do zakresu właściwego wykonywanej funkcji.

Nabywa się je częścią w szkołach, częścią w życiu. Spotykamy ludzi, którzy ukończywszy jedynie szkołę powszechną, wzniesli się na wysokie stanowiska przemysłowe, handlowe, polityczne czy wojskowe, i których wiedza była jednak zawsze na poziomie sytuacji. Zauważmy tu mimochodem, że wszyscy ludzie, idący w górę, mają potrzebę zdobycia wykształcenia ogólnego, którym po szkole średniej uniwersytet nie zajmuje się wcale.

Każdej funkcji odpowiada pewien stopień wykształcenia ogólnego, który wzrasta z poziomem hierarchicznym i wraz z doniosłością spełnianej funkcji.

5) *Umiejętności administracyjne.*

Umiejętności te odnoszą się do przewidywania, organizacji, rozkazodawstwa, koordynacji i kontroli.

Proste dla robotnika, stają się niezmiernie rozległe dla funkcjonariuszy wyższego rzędu, a przede wszystkim dla kierowników wielkich przedsiębiorstw.

Nie są wykładane w szkołach; trzeba się więc ich uczyć w warsztacie, gdzie panuje niepodzielnie doświadczenie, niepoparte teorią. Nic więc dziwnego, że wyszkolenie administracyjne jest powszechnie niedostateczne. Zdaje mi się, iż najwyższy już czas ująć w system dane doświadczenie, podając go, jako naukę dostępną dla wszystkich.

6. *Znajomość innych funkcji.*

Idąc w górę od robotnika poprzez majstra, kierownika warsztatu i pracowników wyższych, aż do dyrektora przedsiębiorstwa przemysłowego, można stwierdzić, że liczba specjalności, czy umiejętności zawodowych, którym każdy z nich ma się zajmować, wzrasta nieprzer-

wanie: robotnik ma jedno rzemiosło; majster-nadzorca czuwa nad czterema czy pięcioma; kierownik warsztatu nad ośmioma lub dziesięcioma; inżynier nad jeszcze większą ich liczbą. Co do dyrektora, musi on posiadać pewną znajomość nie tylko wszystkich specjalności technicznych, wykonywanych w przedsiębiorstwie, ale nadto funkcji handlowych, finansowych i innych, któremi się z obowiązku zajmuje.

Wynika stąd, że majster jest na ogół mniej kompetentny, niż każdy z podlegających mu robotników specjalistów, że kierownik warsztatu jest mniej kompetentny, niż majster, w robotach specjalnych każdej drużyny, że inżynier jest mniej kompetentny, niż kierownik warsztatu w swej dziedzinie. Co do dyrektora, nie mógłby on mieć pretensji, że zna się lepiej, niż każdy z szefów oddziałów, w ich odnośnych specjalnościach — powinien on mieć jednak pewną znajomość wszystkich działów. Liczba umiejętności wzrasta w miarę wznoszenia się ku górze.

7. Uzdolnienie zawodowe specjalne, typowe dla przedsiębiorstwa.

Uzdolnienie to, które stanowi niemal całość wartości robotnika, mieści się w granicach od jednej czwartej do jednej dziesiątej części w wartości głównego kierownika. U tego ostatniego idzie ono znacznie wtyle poza uzdolnieniem administracyjnym.

Nie należy przytem zapominać, że wyraz *uzdolnienie* oznacza na różnych szczeblach drabiny hierarchicznej stosunkowo różne całokształty zalet i wiadomości.

TABELA ORGANIZACYJNA.

Tabele synoptyczne, jakich przykład przedstawiają tablice Nr. VII i VIII, ułatwiają znacznie zorganizowa-

nie i nadzór zespołu pracowników. Pozwalają uchwycić w jednym rzucie oka, lepiej niżby to mogły uczynić długie opisy, całokształt organizmu, jego działy i ich granice, zależność hierarchiczną; zwracają one uwagę na słabe punkty, jak pokrzyżowania i wkraczania jednych oddziałów w kompetencje drugih, na dwoistość rozkazodawstwa, na funkcje etatem nieprzewidziane, na brak jedyne go kierownika i t. d.

Ten sposób graficznego przedstawiania organizacji odpowiada przedsiębiorstwom wszelkiego rodzaju, tak wielkim, jak i małym, interesom kwitnącym, czy będącym w upadku, lub też w stadium powstawania. W tym ostatnim wypadku tabela organizacyjna stanowi ramy z podziałkami, w które wpisuje się pracowników, w miarę ich przyjmowania i w miarę ustalania poszczególnych oddziałów.

Używanie tabeli synoptycznej nie ogranicza się tylko do okresu tworzenia organizacji. Zaledwie dzieło to ukończono, a już narzuci się konieczność zmian, wynikająca ze zmian rzeczowych i personalnych. Wszelka zaś modyfikacja w jednej części zespołu może mieć szerokie konsekwencje i może wpłynąć na bieg ogólny przedsiębiorstwa. Tabela ułatwia nadzwyczajnie odkrycie każdej takiej zmiany i zapobieżenie złemu, ale trzeba ją ustawicznie uzgadniać z sytuacją bieżącą. Tylko pod tym warunkiem jest ona cennym środkiem kierowania przedsiębiorstwa.

Na tabeli organizacyjnej widać całość personelu, układ i granice każdego oddziału, przez kogo każde stanowisko jest zajmowane, kierowników, którym dany pracownik podlega i podwładnych, którym on rozkazuje. Nie trzeba od niej jednak wymagać, by podawała wartość indywidualną pracowników, albo ich obowiązki, granice topograficzne ich odpowiedzialności, lub też wyznaczała

ich zastępców. W celu tych różnorodnych informacji powinny być dołączone do tabeli organizacyjnej specjalne wykazy. Skład sztabu można też umieścić na marginesie poza rubrykami.

W trzeciej części niniejszej pracy znajdzie czytelnik kilka przykładów tablic organizacji *społecznych*, wziętych z praktyki przedsiębiorstw¹⁾.

DOBÓR PERSONELU.

Dobór personelu polega na zapewnieniu sobie pracowników, niezbędnych do utworzenia zespołu.

Jest to czynność jedna z najdonioślejszych i najtrudniejszych w przedsiębiorstwie; wpływa ona bardzo na jego losy.

Konsekwencje złego wyboru pozostają w stosunku proporcjonalnym do stopnia pracownika: naogół małoznaczne, jeśli chodzi o robotnika, zawsze poważne przy wyborze wyższego funkcjonariusza.

Z wyższym stopniem hierarchji wzrasta też i trudność wyboru, kilka dni, a częstokroć kilka godzin, wystarczy do oceny robotnika; tygodni, albo miesięcy potrzeba, by ocenić majstra; natomiast całe lata upływają nieraz zanim można dokładnie określić wartość kierownika wielkiego przedsiębiorstwa. Jest więc rzeczą w najwyższym stopniu doniosłą, aby nie popełniać błędów w wyborze głównych kierowników.

Sprawa doboru jest troską przedsiębiorstw wszelkiego rodzaju, a przedewszystkiem największych. Najdonioślejszą czynnością zgromadzenia udziałowców jest nominacja rady administracyjnej; głównem staraniem rady administracyjnej jest mieć dobrą dyрекcję generalną; dobór pracowników na wszystkich stopniach hie-

¹⁾ Części tej autor nie opracował. (Przyp. tłum.).

rarchji, jest jedną z największych trosk władzy wykonawczej.

Kilka lat temu „Comité de Forges” we Francji wywołał dyskusję, która stwierdziła do jakiego stopnia świat przemysłowy i szeroka publiczność zajmuje się sprawą doboru wyższych pracowników przemysłu.

„Liczba ludzi — mówił prezes „Comité des Forges” w liście otwartym do ministra robót publicznych — których jasność i rozległość inteligencji, trzeźwość i głębokość sądów przeznaczają do kierownictwa wielkich przedsiębiorstw, tworzenia nowych i do utrzymania Francji na tym stopniu, że pomimo ubóstwa jej zasobów naturalnych, światły jej genjusz zdołał ich wysunąć na czoło postępu wiedzy i umiejętności przemysłowych, liczba ludzi tych zmalała niezwykle od kilku lat”.

„Nasi młodzi inżynierowie są przeważnie niezdolni do wyzyskania z pożytkiem wiadomości technicznych, wyniesionych ze szkoły, a to wskutek nieumiejętności przedstawiania swych pomysłów w przejrzystych sprawozdaniach, dobrze skomponowanych i zredagowanych w ten sposób, aby pozwoliły jasno uchwycić wyniki ich poszukiwań i wnioski, do których obserwacja ich doprowadziła”...

Tę opłakaną sytuację przypisywał prezes „Comité des Forges”, co najmniej w większej części, nowemu kierunkowi, nadanemu „szkolnictwu średniemu” przez uniwersytet od roku 1902.

Że ludzi zdolnych do prowadzenia wielkich interesów jest mało i że wielu inżynierów nie umie redagować jasno sprawozdań — to nie ulega wątpliwości, a fakt ten jest zbyt poważny, aby nie szukano z wytrwałością jego przyczyn i środków zaradczych.

Dla mnie przyczyny te nie tkwią w programach szkolnictwa średniego, lecz w *koncentracji przemysłowej*

i w sposobie w jaki pojęto i zaczęto realizować *nauczanie w wyższych szkołach*.

Prowadzenie wielkich przedsiębiorstw przedstawiało zawsze bardzo wielkie trudności; aby sobie z tego zdać sprawę, wystarczy rzucić okiem na listę obowiązków tak licznych, jak i rozmaitych, ciężących na głównym kierowniku przedsiębiorstwa. Trudności te tkwią w naturze spraw i istniały po wszystkie czasy. Lecz co nie zawsze istniało, to obecny rozwój i *koncentracja przemysłu*, które powiększają poważnie rozmiary wielkich przedsiębiorstw i powodują dotkliwy brak głównych kierowników.

Stwarzając jedno wielkie przedsiębiorstwo, zamiast kilku małych i średnich, koncentracja przemysłowa wywołuje różne objawy, prowadzące do jednakich rezultatów:

1) Powołując do życia wielkie organizmy, poszukuje ludzi o daleko większym zakresie uzdolnień niż ci, których potrzebowano dawniej.

2) Równocześnie z wywołaniem potrzeby ludzi wybitnych, spowodowała zanik wielkiej ilości interesów, które można było uważać za szkołę praktyczną dla dyrektorów.

3) W przedsiębiorstwach średnich, kierownicy różnych oddziałów wnikają z konieczności w pewnej mierze i w tajniki oddziałów sąsiednich. W bardzo wielkich interesach każdy oddział jest dość doniosły, aby całkowicie zająć inteligencję i czas kierownika i aby mu pozwolić dojść do stopnia wyższego, na którym zwykle kończy swą karierę. Jest to jeszcze jedna grupa ludzi wybitnych, którzy w ten sposób stracili okazję przejścia przez ową „preparandę” dyrektorów.

Nie ulega więc wątpliwości, że koncentracja prze-

myślowa zwiększa zapotrzebowanie na głównych kierowników, czyniąc ich wykształcenie znacznie trudniejsze.

Według mego zdania, szkolnictwo techniczne wyższe mogłoby być prowadzone w sposób daleko bardziej odpowiedni do potrzeb przemysłu niż obecnie.

Szkolenie pracowników przedsiębiorstw.

Poziom przymiotów i umiejętności, niezbędnych dla pracowników przedsiębiorstw, jest kwestją odpowiednich środków i to tem bardziej delikatną, im wyższego i więcej skomplikowanego dotyczy stanowiska. Każdy wypadek wymaga osobnego zbadania.

Mimo to, jakakolwiek byłaby trudność wyboru pracowników — nie jest ona nigdy tak wielka, jak trudność ich wykształcenia. Dobry pracownik techniczny, handlowy, finansowy, administracyjny czy inny, nie jest przypadkowym tworem natury; aby powstał, trzeba go uformować, a to uformowanie czyli wykształcenie przedstawia naogół długi łańcuch wyłożonych wysiłków, tak ze strony rodziny i szkoły, jak warsztatu i państwa.

Sprawa wykształcenia pracowników zajmuje żywo wszystkie kategorie przedsiębiorstw: przemysłowe, handlowe, wojskowe, polityczne, religijne, społeczne... Wysiłki, podejmowane ze wszystkich stron, aby uzyskać dobrych pracowników i dobrych kierowników, są niemałe i do siebie podobne.

To, co powiem poniżej o szkoleniu pracowników w przemyśle górniczym i metalurgicznym we Francji, odnosi się w większej części do wykształcenia pracowników wszelkich rodzajów przedsiębiorstw przemysłowych.

Szkolenie pracowników w przemyśle górniczym i metalurgicznym.

- a) Rola szkoły. — b) Rola warsztatu (patrona).
c) Rola rodziny. — d) Rola państwa.

• A — ROLA SZKOŁY.

1) Wyższe szkolnictwo techniczne.

Funkcjonariusze wyżsi i kierownicy przemysłu górniczego i metalurgicznego we Francji pochodzą z najrozmaitszych szkół: jednak w większej części wychodzą oni z cywilnych wyższych szkół inżynierji (Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris — Ecole Nationale des Mines de Saint-Etienne — Ecole Centrale des Arts et Manufactures, i t. d.).

Warunki przyjęcia i program nauczania w tych szkołach pozwalają zdać sobie sprawę z myśli przewodniej, która w nich panuje.

Zaznaczmy najpierw, że wykłady dotyczą prawie wyłącznie nauk *technicznych*; że niema tu mowy ani o *administracji*, ani o *handlu*, ani o *finansach* — niewiele o *ubezpieczeniach* (rozumie się w znaczeniu ubezpieczeń przedsiębiorstwa) i bardzo mało o *rachunkowości*. Dodajmy, że wykształcenie ogólne ma mały wpływ na ocenę przy opuszczeniu zakładu przez ucznia, i że przymioty fizyczne i moralne nie figurują w tych ocenach wcale.

Zaznaczmy na koniec, że warunki konkursowe dla kandydatów dają matematyce miejsce dominujące.

Pomiędzy takim wyszkoleniem, a przymiotami i wiadomościami, które inżynierowie i kierownicy przedsiębiorstw nabyć powinni, istnieje tak wielki odskok, że nie można się dziwić, jeśli zamierzony rezultat nie jest osiągnięty.

Podobnież nasze cywilne szkoły inżynierji zdają się nie wiedzieć, że zdrowie i tężyzna fizyczna należą do bardzo ważnych przymiotów, niezbędnych w przemyśle dla inżynierów i dyrektorów.

Anglicy więcej się z tem liczą — być może nawet przesadzają. Jakkolwiek zamiłowanie do sportów budzi się w naszym kraju, sędzę, że długo jeszcze nie będzie nam groziła przesada pod tym względem, i że opinja publiczna wiele ma jeszcze do zrobienia, aby nakazać naszym szkołom dostateczne staranie o zdrowie i tężyznę fizyczną swych wychowalców.

Inicjatywa, energja, takt, odwaga podejmowania odpowiedzialności, poczucie obowiązku i t. d. są niemniej ważnymi przymiotami moralnymi, nadającymi wielką wartość funkcjonariuszom wyższym w przemyśle. Nie można ani zbyt wczesnie, ani dość przekonująco pouczać przyszłych kierowników o doniosłości tych przymiotów.

Wykształcenie ogólne nie więcej jest cenione w naszych cywilnych szkołach inżynierji jak kultura fizyczna czy moralna. Cała uwaga skierowana jest w nich na kwestje techniczne.

To jeszcze nie wszystko: ponieważ selekcja kandydatów odbywa się przedewszystkiem przy pomocy wiadomości z matematyki, zatem kursy przygotowawcze obejmują przedewszystkiem matematykę — tak że o literaturze, historii czy filozofji niema wcale mowy.

Tymczasem kierownicy przemysłowi i inżynierowie, oprócz niewielu rzadkich wypadków, muszą umieć mówić i pisać; nie potrzeba im zaś wyższej matematyki. Nie dość zdajemy sobie sprawę, że *prosta reguła trzech zawsze wystarczała i ludziom interesów i szefom armji*. Złe to wyrachowanie poświęcać wykształcenie ogólne na

wyłączną korzyść matematyki — i to przez cztery, czy pięć lat.

W dalszym ciągu wrócę jeszcze do tego przedmiotu.

Umiejętności administracyjne. — W wielkim przedsiębiorstwie funkcją, wymagającą największej i bezpośredniej uwagi kierownika, jest *funkcja administracyjna* (program działania, dobór, organizacja, kierownictwo personelu, koordynacja, kontrola). Bezpośrednio po niej idą funkcje: *techniczna i handlowa*, na koniec, mniej wymagające osobistej działalności kierownika, *finansowa, ubezpieczeniowa i rachunkowościowa*.

Działalność administracyjna kierownika jest poważna i absorbująca.

Dla inżyniera oddziału uzdolnienie administracyjne jest tak samo ważne, jak uzdolnienie techniczne. Fakt ten mógłby kogoś zdziwić, łatwo go jednak wytłumaczyć: kierownik jednego z oddziałów metalurgicznych, naprzykład wielkich pieców, stalowni, walcowni i t. d., zajmuje się od kilku lat tylko metalurgią i to jednym z jej działów specjalnych. Wszystkie szczegóły, których nauczył się w szkole, a dotyczą górnictwa, kolei, budownictwa i t. d., oddają mu bardzo mgliste usługi, podczas gdy kierowanie ludźmi, ład, przewidywanie, jednym słowem, wszystkie czynniki administracji, przyciągają bez ustanku jego uwagę. Na tym poziomie hierarchicznym do jakiego doszedł, usługi, które odtąd może oddać, oraz jego własny awans, zależą będą najprawdopodobniej o wiele więcej od jego uzdolnień administracyjnych, niż od jego uzdolnienia technicznego.

A jeśli ma się wznieść na stanowisko dyrektora, wtedy do swych umiejętności zawodowych musi dodać nie tylko administracyjne, lecz także handlowe i finansowe, o których mu nic w szkole nie mówiono, oraz rachunkowościowe, o których wspominano bardzo mało.

Można sobie bez wielkiego trudu wyobrazić plan nauki lepiej przystosowany do celu.

Niewątpliwie, gruntowna wiedza techniczna jest dla inżyniera niezbędna. Musi on posiadać dostateczne wiadomości ogólne, aby mógł szybko wejść w tok czynności technicznych, do których go powołano. Lecz nie żąda się od niego w przemyśle, aby umiał, wychodząc ze szkoły, prowadzić wielki piec, wiercić szyb lub skonstruować maszynę. Nawet najlepszy uczeń na zasadzie promocji nie potrafi pełnić natychmiast swych funkcji; dojdzie on do tego dopiero po krótszej lub dłuższej praktyce wstępnej.

Analogiczne przygotowanie praktyczne w zakresie administracyjnym jest tak samo konieczne, a jego brak, podobnie jak brak wiadomości dostatecznych z handlu, finansów, ubezpieczenia i rachunkowości jest wielką luką w wykształceniu wyższego funkcjonariusza w przemyśle.

Obecny plan nauk w naszych cywilnych wyższych szkołach inżynierji opiera się na dwu złudzeniach.

Pierwszem z nich jest, że na wartość inżynierów i kierowników w przemyśle składają się wyłącznie uzdolnienia techniczne.

Drugie, że wartość inżynierów i kierowników przemysłowych pozostaje w prostym związku z liczbą lat, którą poświęcili nauce matematyki. To drugie złudzenie jest niemniej zgubne jak pierwsze i będzie je, zdaje się, znacznie trudniej obalić.

NADMIAR MATEMATYKI.

Nikt nie myśli zaprzeczać, że matematyka jest jedną z najdonioślejszych gałęzi nauczania, że jest znakomitem narzędziem postępu w nauce fizyki i mechaniki, że wszyscy poświęcający się pracy w przemyśle, muszą po-

siadać jej szerszą lub mniejszą znajomość. Lecz jest w tem miara, której nie trzeba tracić z oczu.

Filozofja, literatura, historia naturalna, chemja są także wielkimi czynnikami postępu społecznego; czyż służy to za pretekst do narzucania kilku lat przymusowej nauki każdej z tych umiejętności naszym przyszłym inżynierom?

Nadużywa się matematyki w tej wierze, że im więcej kto jej umie, tem więcej jest uzdolniony do prowadzenia interesów i że jej nauka, więcej niż jakakolwiek, rozwija i kształtuje zdolności sądzenia. Oto błędy, które są przyczyną poważnych szkód dla naszego kraju; zwalczanie ich uważam za bardzo pożyteczne.

Gdzie zaczyna się ten nadmiar?

Aby ułatwić dyskusję, nazwę matematyką *wyższą* tę, która nie wchodzi w program obecny egzaminu dojrzałości, należy bowiem do zakresu wykształcenia ogólnego uniwersyteckiego; powyżej nazywa się ona *specjalną* i staje się istotnie specjalnością kandydatów politechniki i cywilnych szkół inżynierji. Z chwilą, gdy młodzież wstępuje do klas określanych nazwą „matematyki specjalnej” niema już tam mowy o wykształceniu ogólnem; są to już specjaliści.

Długie doświadczenie osobiste przekonało mnie, że stosowanie matematyki wyższej sprowadza się do zera w zarządzaniu interesami, i że inżynierowie górnicy lub metalowcy nie uciekają się do niej prawie nigdy. Ubolewałem, że uczniowie naszych szkół wyższych byli zmuszani do długich i zbytecznych studjów, podczas gdy tyle rzeczy niezbędnych możnaby się nauczyć i kiedy przemysł potrzebuje młodych inżynierów, zdrowych fizycznie i moralnie. Wyrażałem życzenie, aby zmniejszono program matematyki i aby wprowadzono do nauczania wiadomości z zakresu administracji.

Zjazd górniczy i metalurgiczny z roku 1900 dał mi sposobność do wypowiedzenia mych myśli publicznie¹⁾.

Po mojem oświadczeniu przewodniczący zjazdu, Haton de la Goupillière, wygłosił następujące słowa:

„Panowie! Wasze oklaski mówią dostatecznie p. Fayolowi jak bardzo trafił w sedno. Sądzę, że pozwoli mi on na kilka uwag, ponieważ trzeba tu stanąć jednak w obronie matematyki.

„Proszę Panów — rozpocząłem swoją karierę od matematyki czystej. Przez 20 lat wykładałem w Szkole Górniczej czy w Sorbonie rachunek różniczkowy i całkowity oraz mechanikę. Co się tyczy Szkoły Górniczej, byłem przejęty temiz ideami, które Panom p. Fayol rozwinął. Kurs mój rachunku różniczkowego i całkowego był bardzo zwięzły — *zredukowałem go do dziesięciu wykładów*, streszczając w nich starannie to wszystko, co mi się wydało niezbędne, aby umożliwić uczniom przejście reszty planu nauki. Później objąłem kurs eksploatacji kopalń i maszyn. Mój poprzedni kurs analizy powierzono człowiekowi bezwzględnie znakomitemu (profesorowie ze Szkoły Górniczej wiedzą dobrze o kim mówię), matematykowi pierwszorzędnemu, który sądził, że *obowiązkiem jego jest nadać temu kursowi zupełnie inny kierunek. Odtąd szanowano te szerokie rozmiary kursu zaprowadzone przez mego następcę*; sądzą jednak, że to co mówi p. Fayol jest zupełnie słuszne i że przydałoby się *zredukować naukę matematyki czystej do tego, co wypadnie młodzieży potem stosować*.

„Pomimo tej zgody uczynię tu jednak pewne zastrzeżenia. Potrzeba w istocie nietylko aby inżynier po trafił wykonywać przyszłe obliczenia, które, według zda-

¹⁾ Międzynarodowy Zjazd Górniczy i Metalurgiczny z 23-go czerwca 1900 r. (Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale, t. XV. 1901).

nia p. Fayola sprowadzają się prawie do zera, trzeba przedewszystkiem aby uczeń mógł przejść szkołę, a tu jest rzeczą nieodzowną, aby nauka podawana była z precyzją matematyczną, ilekroć to tylko jest możliwe".

"Lecz sędzę przedewszystkiem, proszę Panów, że matematyka jest wszechmocnem narzędziem kształcenia umysłu. Gdy umysł inżyniera będzie wyszkolony — usuńcie, jeśli chcecie, matematykę na bok, a wasz uczeń nie stanie się mniej zdolny, aby zostać wielkim inżynierem czy zręcznym administratorem. Gdybyście kazali temu samemu człowiekowi przejść wykształcenie słabe z zakresu matematyki, nie osiągnąłby nigdy tego samego poziomu".

"Taka jest jedyna poprawka, jaką pragnąłbym dodać do znakomitych słów mego bardzo wybitnego i bardzo mi drogiego opozycjonisty".

"Przypomnę zresztą p. Fayolowi, że zajmuje on bardzo odpowiednie stanowisko, z którego może wpływać wszelkimi możliwymi sposobami na realizację swych poglądów, należy bowiem do rady o pierwszorzędnem znaczeniu, do Rady Szkoły Górniczej w Saint-Etienne. Rada ta obejmuje, oprócz profesorów, poważną liczbę wielkich przemysłowców; niewątpliwie nie możnaby znaleźć człowieka bardziej od niego wskazanego, tak co do wpływów w przemyśle, jak co do szerokości umysłu".

Tak więc Haton de la Goupilliére, znakomity matematyk i wybitny profesor, był zdania, że trzeba zredukować naukę matematyki w Wyższej Szkole Górniczej do tego, co jest potrzebne dla uczniów *do przejścia szkoły*. Moja opinia nie mogła być poparta przez większy autorytet.

Pozostaje do zbadania kwestja, czy nauka wyższej matematyki powinna zajmować kilka lat życia przyszłym

inżynierom w tej jedynej nadziei, że ukształci ona w nich bystrość sądu.

Że nauka matematyki elementarnej przyczynia się do ukształcenia bystrości sądu, podobnie jak każda inna gałąź wykształcenia ogólnego — wierzę mocno; lecz żeby intensywne uprawianie matematyki wyższej, narzucone bez potrzeby przyszłym inżynierom, miało ten sam skutek — w to nie wierzę wcale. Uprawianie nadmierne jakiejkolwiek nauki odbija się szkodliwie na zdrowiu fizycznym i umysłowym; nauka matematyki nie stanowi od tej reguły wyjątku; studjowana długo i nadmiernie, pozostawia nienaruszone tylko mózgi bardzo zrównoważone. Znane są przykłady matematyków spekulacyjnych, pozbawionych rozumu praktycznego; ludzi o zdrowym rozsądku — nie-matematyków, jest niezliczona ilość.

August Comte zauważył, że fakty matematyczne są najprostsze, najmniej skomplikowane, ale także i najpospolitsze ze zjawisk, najbardziej nierzeczywiste i najuboższe, najodleglejsze od realizacji, w przeciwieństwie do faktów społecznych, które są najbardziej skomplikowane i najsztudniej.

Jeśli by bystrość sądu zależała od większej lub mniejszej znajomości wyższej matematyki, ludzkość byłaby tej zalety przez dłuższy czas pozbawiona, a za naszych czasów, niewiele ludzi mogłoby mieć do niej pretensje; adwokaci, duchowni, lekarze, literaci, handlowcy byłiby jej pozbawieni, a wszyscy majstrowie, których zdrowy rozum stanowi częstokroć główną siłę przemysłu, wszystkie gospodynie, które gospodarują tak cudownie na swem małym gospodarstwie, byłyby pozbawione tego daru cennego, jakim jest bystry sąd—zarezerwowany wyłącznie dla matematyków! Oczywiście, że nikt nie myśli podtrzymywać podobnego twierdzenia. Zdolność wychowawczą nie jest bardziej wyłącznym przywilejem ma-

tematyki czy literatur klasycznych; tkwi ona przede wszystkim w zadaniach społecznych, które nam życie narzuca. Wszelkie ćwiczenie umysłu, każde zadanie jakiej bądź natury może się przyczynić do wyrobienia bystrości sądu.

Nie da się tymczasem zaprzeczyć, że matematyka wyższa cieszy się w naszym kraju bardzo wielką powagą.

Dlaczego?

Bynajmniej nie z powodu usług, które oddaje kierownikom przemysłu, gdyż się nią nie posługują.

Czyżby z racji usług, które oddaje dowódcom armji? Również nie.

„Pod pretekstem, że postęp nauk i przemysłu będzie wyzyskany w walce zbrojnej narodów, powiada gen. Maillard ¹⁾, głosi się, że prowadzenie wojny będzie wyłącznie naukowe i że będzie wymagało bardzo rozległych umiejętności matematycznych”.

„Nic bardziej nie sprzeciwia się charakterowi wojny. Reguła trzech wystarczyła dotychczas — wystarczy i nadal do rozwiązania zadań, wymagających obliczeń, które się nasuną w przebiegu operacji”.

Tak więc prosta *reguła trzech* wystarczy dla dowódców armji, podobnie jak i dla kierowników w przemyśle.

Jeśli zbadamy studia, które Napoleon mógł przeprowadzać na piętnaście lat przed początkiem ubiegłego wieku, nabierzemy wszelkich podstaw do przekonania, że *bóg wojny* nie posługiwał się nigdy formułami bardziej skomplikowanemi.

Ani więc z tej drugiej strony nie znaleźlibyśmy wyjaśnienia powagi, jaką w narodzie posiada matematyka.

Co do inżynierów zakładów górniczych czy metalur-

¹⁾ Czynniki wojny (*Eléments de la guerre*) przez gen. Maillard, dowódcę Ecole Sup. de Guerre.

gicznych, którzy wyszli zarówno ze Szkoły Centralnej, czy ze Szkoły Górniczej, jak też ze Szkoły Sztuk i Rzemiosł, nie widziałem nigdy, aby który z nich posługiwał się *wyższą matematyką* w swym zawodzie. Jedyne ci, którzy się zajmują specjalnie konstrukcją, a są oni poważnie wychowawcami Szkoły Sztuk i Rzemiosł i nie przechodzili kursu *wyższej matematyki* — posługują się często formułami, które można znaleźć w gotowych zbiorach formuł.

Zbyteczne jest zwracanie uwagi na to, że umiejętność zasadnicza głównych kierowników — *administracja* nie ma absolutnie nic wspólnego z *wyższą matematyką*.

Co do mnie, znalazłem jedyne istotne wyjaśnienie tej powagi *wyższej matematyki* w naszym kraju:

Politechnika cieszy się u nas wielkiem poważaniem i bardzo słusznie.

Powaga ta pochodzi:

1) Ze stanowisk, które państwo rezerwuje dla wychowawców tej szkoły w urzędach publicznych, w armji, które im dają wpływ poważny w wielu wielkich przedsiębiorstwach publicznych i prywatnych.

2) Z wartości osobistej uczniów.

Jest rzeczą zupełnie naturalną, że młodzież inteligentna, pilna, czyni wielkie wysiłki, aby uzyskać tytuł ucznia politechniki i korzystać potem z płynących stąd przywilejów. Rodziny i wychowawcy zwracają wszystkie zdolne dzieci w tym kierunku.

A ponieważ przedewszystkiem przez matematykę dostać się można do politechniki, i ponieważ przez nią wchodzi się w pierwsze szeregi, publiczność wnioskuje stąd, że matematyka jest wiedzą *par excellence*, gdyż prowadzi do stanowisk najbardziej pożądaných.

Bierze się tu skutek za przyczynę.

Matematyka nic nie waży, albo bardzo niewiele, w tem uznaniu, jakie się żywi dla politechniki: uznanie to wypływa z przywilejów, zastrzeżonych przez państwo dla uczniów tej szkoły, i z walorów naturalnych uczniów.

Bez tych przywilejów, uznanie dla szkoły wnetby znikło; nie matematyka bynajmniej je podtrzymuje.

Gdyby, przeciwnie, zachowując te przywileje, oceniano przy egzaminach wstępnych i końcowych matematykę tą samą miarą co chemję, geologję czy ćwiczenia fizyczne i gdyby nadto sztuka mówienia i pisania doznawała specjalnego wyróżnienia, szkoła byłaby zupełnie tak samo pożądana jak przedtem, a większość uczniów nie byłaby mniej zdolna do pełnienia obowiązków na stanowiskach dla nich zarezerwowanych, lecz od jednego zamachu wyższa matematyka straciłaby całe swoje wyjątkowe uznanie.

Dobierani z pomiędzy inteligentnych chłopców z całego kraju, uczniowie politechniki stanowią niezaprzeczenie elitę. Czyż byłiby elitą w mniejszej mierze bez przesady matematyki, którą cierpią z obowiązku? Czyż nie jest rzeczą pewną, że ta nauka jest dla nich więcej szkodliwa niż pożyteczna?

Pytamy się więc, dlaczego wyższa matematyka, z której kierownicy przedsiębiorstw nie czynią użytku, która mało jest potrzebna inżynierom czy wojskowym, która ma mały wpływ, raczej ujemny, na bystrość sądu, gdy się nią przeciąży młodzież studjującą, stawiana jest nadal na pierwszym miejscu w warunkach przyjęcia i klasyfikacji w ciągu studjów w politechnice. Ze smutkiem stwierdzałem, że opinia publiczna przypisuje tę praktykę temu faktowi, że matematyka daje najłatwiejsze sposoby ocen dla egzaminatorów.

Jakkolwiek jest, pragnąłbym, aby politechnika zredukowała swój program z zakresu matematyki, aby nauki

humanistyczne zajęły wybitniejsze miejsce i aby nie zapomniano tam o administracji.

Jestem przekonany, że jej powaga nicby na tem nie straciła, a nasze szkoły cywilne inżynierji, które sobie poczytują za obowiązek ją naśladować, zaprzestałyby nakładać na swych kandydatów i na swych uczniów ćwiczenia niepotrzebne, a częściowo i szkodliwe.

CZAS TRWANIA STUDJÓW.

Na zjeździe górniczo-metallurgicznym w roku 1900 mówiłem: „Nasi przyszli inżynierowie pozostają zbyt długo na ławce szkolnej. Przemysł, który potrzebuje młodych ludzi zdrowych, zręcznych, bez pretensji, powiedziałbym nawet pełnych złudzeń, otrzymuje często inżynierów zmęczonych, anemicznych na ciele i na duchu, daleko mniej skłonnych, niżby sobie tego można było życzyć, do prostej roboty, a zarazem do tych wspaniałych wysiłków, które wszystko czynią łatwe.

„Jestem przekonany, że możnaby ich wcześniej wypuścić ze szkół do życia czynnego i to tak samo dobrze przygotowanych, skreśliwszy z planu nauki rzeczy niepotrzebne”.

Od roku 1900 moja opinja o zbyt długim czasie trwania studjów inżynierów potwierdziła się jedynie.

Uważam, że cztery lata aż nadto wystarczają, aby uczynić z dobrego ucznia szkół średnich absolwenta dyplomowanego z wyższych szkół technicznych. Młody inżynier może być przygotowany do wstąpienia do przemysłu w 21-ym czy 22-gim roku życia; w tym wieku może już być użyteczny¹⁾.

¹⁾ Ja zacząłem pracę, jako inżynier oddziału kopalni węgla w Commentry, mając lat 19, po ukończeniu Szkoły Górniczej w St. Etienne. Było to w r. 1860. W tych dawnych czasach służba wojskowa nie była obowiązkowa.

Rezultat ten winno się uzyskać, poświęcając wszystkiego sześć miesięcy wykładom z administracji, handlu, finansów, ubezpieczenia i rachunkowości, których brak dziś w wyższych szkołach.

Trzeba więc zyskać conajmniej dwa lata na czasie poświęcanym wyższej matematyce i niektórym szczegółom zbytecznym z przedmiotów technicznych.

Jestem przekonany, że to się da zrobić, i że można by przygotować uczniów-inżynierów cywilnych, daleko lepiej niż dzisiaj, do pracy w przemyśle.

Pozostaje jeszcze kwestja służby wojskowej, której, jak sądzę, nie mam obowiązku tu omawiać.

Żadne starania nie są za wielkie, jeśli chodzi o wykształcenie młodzieży, na której spoczywa w wielkiej mierze przyszłość przemysłu krajowego. W tej też myśli postanowiłem sformułować tu kilka rad, którebym dał im chętnie, gdyby to leżało w mej mocy, w chwili kiedy mają opuszczać ławę szkolną.

RADY DLA PRZYSZŁYCH INŻYNIERÓW.

Radością może was napawać myśl, że możecie być nareszcie użyteczni. Żywiecie równocześnie uprawnione dążenie do zdobycia zaszczytnego stanowiska.

Przymioty, które musicie posiadać, zabierając się do pracy, nie są dokładnie te same, które pozwalały wam być pierwszymi uczniami w szkole. Więc zdrowie, umiejętność kierowania ludźmi, zachowanie powagi wobec nich, zalety, których nie brano w rachubę przy egzaminie, mają pewien wpływ na powodzenie inżyniera. Warunki pracy też są odmienne, nic więc dziwnego, że nie zawsze dobrym, a nawet najpierwszym uczniom powiedzieć się najłatwiej.

Nie jesteście przygotowani do objęcia dyrekcji przedsiębiorstwa, choćby nawet małego. Szkoła nie da-

ła wam ani wiadomości z zakresu administracji, ani wiadomości z zakresu handlu, ani nawet z rachunkowości, niezbędnych dla kierownika przedsiębiorstwa. Gdyby wam nawet je dano, brakowałoby jeszcze tego, co nazywa się *praktyką*, *doświadczeniem*, a czego nabywa się jedynie przez kontakt z ludźmi i rzeczami.

Nie jesteście też lepiej przygotowani do natychmiastowego kierownictwa jakiegoś wielkiego działu technicznego. Żaden kierownik przemysłowy nie popełni tej nieroztropności, aby wam od razu powierzyć bicie szybu, prowadzenia wielkiego pieca, albo walcowni. Trzeba najpierw, abyście się nauczyli zawodu, którego jeszcze nie znacie.

Podobnie jak większość waszych poprzedników, rozpoczniecie więc pracę w charakterze inżynierów-pomocników, albo od czynności jeszcze skromniejszych.

Nie wymaga się od was wytrwałości sądu, znajomości praktycznej procesów technicznych, ani szerokiego ogarnięcia tysięcy szczegółów, mniej lub więcej dotyczących waszych funkcji, lecz żąda się od was abyście wraz z dyplomem przynieśli rozwagę, logikę, zmysł obserwacyjny, oddanie się spełnianej pracy. Wiadomości teoretyczne, które posiadacie, pozwolą wam przyswoić sobie szybko szczegóły jakiegokolwiek pracy.

Przyszłość wasza zależeć będzie w znacznej mierze od waszych uzdolnień technicznych, a w jeszcze większej mierze od uzdolnień administracyjnych. Nawet dla początkującego, umiejętność rozkazywania, przewidywania, organizowania i kontrolowania jest dopełnieniem nieodzownym wiadomości technicznych. Nie po tem co umiecie sądzić was będą — lecz po waszych czynach.

Inżynier wykonywa bardzo niewiele rzeczy bez pomocy drugich, nawet w początkach swej pracy. Umieć

użyć ludzi, jest więc dla niego koniecznością odrazu niezbędną.

Będziecie mieć od początku, jako podwładnych bezpośrednich — majstrów, przeważnie starych robotników, którzy zostali wybrani z pośród swych towarzyszy z powodu swej inteligencji, sprawowania się i zdolności dowodzenia drugimi. Znają oni robotników i pracę w warsztacie, czego wam brak, o czym oni dobrze wiedzą. Wiedzą oni także, że jesteście stosunkowo bardzo uczeni, a mają dla nauki pełen sympatji szacunek. Tu tkwią podstawy do milczącego porozumienia, które powinno się ustalić pomiędzy wami a nimi.

Nie zapominajcie, że majster posiada wieloletnie doświadczenie i sąd rozwinięty przez praktykę codzienną i pamiętajcie, że w kontakcie z nim możecie nabyć te cenne i nieodzowne dane praktyczne, będące niezbędnem uzupełnieniem nauki szkolnej.

Wobec robotników zachowujcie postawę grzeczną i życzliwą; pilnie poznawajcie ich zachowanie się, ich charakter, ich uzdolnienia, pracę, a nawet ich sprawy osobiste. Pamiętajcie, że w każdym środowisku społecznym znajdują się ludzie inteligentni. Przez umiejętne rozkazywanie uzyskuje się nie tylko dyscyplinę, lecz także i oddanie się, mogące dojść w chwilach trudnych, albo groźnych, aż do abnegacji i poświęcenia samego siebie.

Będąc na stanowisku ważcie starannie każde słowo i nie wyrażajcie żadnej niezасłużonej nagany. Nie wahajcie się przyznać otwarcie, w danym wypadku, że wasze spostrzeżenie było oparte na niedokładnem rozróżnieniu faktów albo przepisów.

Starajcie się usilnie zapewnić sobie sympatję waszego przełożonego, przez staranność w wykonywaniu waszych obowiązków; będzie on miał dla was życzliwość, której nie powinniście nadużywać.

Stosujcie w ocenie rzeczy i ludzi was otaczających rezerwę i miarę. Krytykować z myślą o przyczynieniu się do poprawy — to rzecz znakomita; ale wszelka inna postać krytyki dowodzi lekkomyślności lub złej woli.

Mieście zaufanie we własne siły, nie wpadając w zarozumiałość; nie chodzi o gardzenie cudzem zdaniem, ani o lekceważenie cudzych doświadczeń, lecz trzeba umieć bronić swego zdania z ufnością i zapałem, gdy się zna swój przedmiot i gdy się jest pewnym swego. Bardzo trudno przyjdzie wam przekonać kogoś, gdy sami danego przekonania nie macie.

Nigdy wszystek wasz czas nie będzie w zupełności zajęty przez pracę zawodową; możecie więc znaleźć czas potrzebny do studjów.

Pracujcie nad uzupełnieniem wiadomości zawodowych, ale nie zaniedbujcie wykształcenia ogólnego. Kierownicy, którzy was napełniają największym szacunkiem i podziwem, nie przestają, jak się o tem przekonacie, kształcić się bezustanku.

Bądźcie przekonani, że we wszystkich kierunkach wiele jest do nauczenia się. Wszystko staje się interesujące, gdy się czemu z zapałem oddajemy. Notujcie zagadnienia w miarę jak się waszemu umysłowi przedstawiają — klasyfikując je z pewną metodą, a przekonacie się, że dokonaliście pracy pożytecznej.

Nie ulega wątpliwości, że kochając wasz zawód, natraficie niebawem na kwestje specjalnie was pociągające, które zechcecie pogłębić. Poświęćcie im wolne chwile; badajcie, co inni w tej materji zrobili i przekonajcie się, czy nie zostawili jakiegoś zagadnienia nierozwiązanego.

Wiedzy nie nabędziecie jedynie przez wypełnianie pracy codziennej: kształćcie się przez książki, czasopiśma, przez pracę własną, gdyż przeciwnie — znajdziecie same rozczarowania.

Zapisujcie się na członków głównych stowarzyszeń technicznych, z zakresu waszej specjalności, chodźcie na zebrania, bierzcie udział w zjazdach. W ten sposób nawiążecie stosunki z ludźmi znakomitymi w waszym zawodzie. Próbujeć wcześniej publikować z zakresu zagadnień przestudjowanych zrazu notatki skromne, które wam pozwolą samym przedsiębrać i wskazać innym odpowiednie środki do pracy.

Mieć dobre zdrowie, to zasadniczy warunek torowania sobie drogi w świecie. Trzeba więc dbać o swe zdrowie. Nie przekraczajcie tedy miary w ocenie własnych sił. W tym celu, łączcie z wysiłkiem umysłowym i ćwiczenia fizyczne.

Może wam się zdarzyć, że będziecie musieli w chwilach krytycznych wytrzymać pracę wyteżoną dniami i nocami, aż do wyczerpania. Nieco wypoczynku przywróci wam z łatwością zdolność do normalnej pracy. Lecz wiedźcie, że nadmiar pracy jest częstokroć tak samo szkodliwy, jak i inne nadużycia. Gdy mózg zmęczony odmawia posłuszeństwa, najwyższy to czas by się rozerwać. Nie brać nigdy urlopu wypoczynkowego jest zgubnym zwyczajem; odbije się to na wydajności pracy osobistej, tak na jej ilości, jak i na jej jakości.

Bądźcie odważni i pełni zapału, jak przystoi młodości; nie dajcie się nigdy doprowadzić do zniechęcenia.

Gdy się w swe dzieło włoży najlepszą część swej istoty, gdy się znosi trudy i niewygody, aby je do celu doprowadzić, jest się wynagrodzonym za trudy przez uczucie radości w chwili, gdy się widzi, że dzieło przybiera żywe kształty.

Miejcie inicjatywę — a nawet rozmach. Obawa podejmowania odpowiedzialności jest oznaką słabości.

Nie zapominajcie, że cała inteligencja, wszelkie wy-

siłki, wszystkie zdolności poświęcone powodzeniu danego przedsiębiorstwa mogą zawieść; przypadek, okoliczności mają często wielki wpływ na pomyślność interesów, a co za tem idzie, i na powodzenie ich kierowników.

Lecz nie trzeba zbyt wiele przypisywać szczęściu. Ten, któremu się powiodło po raz pierwszy, może być, że miał tylko szczęście; jeśli powodzenie jego się powtarza, można słusznie przypuścić, że w powodzeniu jego przyczyną główną jest jego wartość osobista.

Należycie do elity umysłowej — nie możecie więc być obojętni na postęp czasu; musicie być świadomi najważniejszych idei, nurtujących społeczeństwo nowoczesne we wszystkich dziedzinach.

Macie obowiązki nie tylko wobec siebie samych, ale również i wobec waszych kolegów, przełożonych i przedsiębiorstwa, w którym pracujecie; wasze stanowisko i zachowanie się, wasze zdania i czyny winny stwierdzać, że macie dokładne poczucie własnej odpowiedzialności.

Nakoniec nie zapominajcie, że małżeństwo jest aktem najdonioślejszym w życiu cywilnem; że od tego aktu zależy wiele szczęścia w życiu, a nawet i powodzenia w karierze: że powinniście się starać być godni dobrej towarzyszki życia i że winniście uczynić wybór was godny.

2) *Szkolnictwo średnie.*

Nauka w szkołach średnich ma za cel wykształcenie ogólne, a jako środek jego stwierdzenia — egzamin dojrzałości¹⁾. Nie przygotowuje ona specjalnie do żadnego zawodu. Wychowawcy szkół średnich są daleko gorzej niż uczniowie szkół powszechnych przygotowani do

¹⁾ W nomenklaturze francuskiej mowa tu o „*les lycées et le baccalauréat*”. (Tłum.).

niższych stanowisk w przemyśle — a wcale nie przygotowani do wyższych. Są oni pewnego rodzaju półfabrykatem, który wymaga nowej obróbki, aby mógł być użyty.

Ta „obróbka” przyszłych inżynierów dokonywana bywa w wyższych szkołach technicznych, do których kandydaci przychodzą po jednorocznym lub dwuletnim przygotowaniu specjalnem. Jeśli ono nie jest takie jak być powinno, czy to ze względu na potrzeby kraju, czy ze względu na przyszłość tych młodych ludzi, nie liceum trzeba robić wyrzuty, lecz wyższej szkole technicznej, która ustala warunki przyjęcia. Liceum kieruje się planem nauczania kursów przygotowawczych; ono tu nie jest winne. Z dniem, w którym wyższe szkoły techniczne wymagać będą mniej matematyki od swych kandydatów, a więcej jasności wyrażania swych myśli i nieco wiadomości z administracji, licea uzgodnią swe nauczania z programem wstępnym szkół technicznych. Pragnę, aby ten dzień był niedaleki.

A. SZKOŁY ŚREDNIE, PRZYGOTOWUJĄCE DO UNIWERSYTETU.

Szkoły średnie, przygotowujące do uniwersytetu, nie mają bezpośrednio przemysłu na celu. Ich uczniowie obierają sobie różne zawody: medycynę, prawo, nauczycielstwo, handel, rolnictwo, wstępują do szkół przemysłowych, do wojska i t. d. Czy uniwersytet daje tym wszystkim młodym ludziom wykształcenie ogólne, dla którego mu ich powierzono przed specjalizacją?

Z przemysłowego punktu widzenia „Comité des Forges” odpowiedział przecząco, zrzucając w ten sposób odpowiedzialność za to na programy przyjęte w roku 1912.

Nie sądzę, aby w szkolnictwie średniem, przygotowującym do studiów uniwersyteckich wszystko było najlepsze i jestem naprzykład mocno przekonany, że gdyby w planie nauk zasady administracji i jedność akcji, ko-

ordynacja, kontrola były lepiej przestrzegane, rezultaty byłyby znacznie lepsze. Lecz nie chodzi tu o programy i nie przypuszczam, aby one były główną przyczyną tego zła, na które sływać skargi. Pod tym względem szkolnictwo średnie wydaje mi się daleko mniej wadliwe, niż wyższe szkolnictwo techniczne, to też, według mego zdania, wysiłek ku poprawie winien się skierować przede wszystkim ku wyższemu szkolnictwu technicznemu.

B SZKOŁY SPECJALNE (ZAWODOWE).

Nie znajdując średnich funkcjonariuszy przemysłowych pomiędzy wychowancami szkół średnich, przygotowujących do uniwersytetów, przemysł poszukuje ich przeważnie w szkołach specjalnych, zawodowych, coraz to liczniejszych i zasobniejszych, stwarzanych właśnie w celu przygotowania dobrych majstrów i dobrych kierowników warsztatów. Budownictwo, górnictwo, metalurgia, rolnictwo, chemia, elektrotechnika, tkactwo mają swe szkoły specjalne, miejscowe czy okręgowe, z których rok rocznie wychodzi cała armia dobrych pracowników. Wskutek doboru, który się dokonał w szkołach początkowych, wszyscy ci młodzieńcy stanowią elitę dobrze przygotowaną do pracy w przemyśle. Pewna liczba z pośród nich staje się kierownikami przedsiębiorstw, a niektórzy z nich dochodzą nawet do najwyższych stanowisk w przemyśle.

Dotychczas *administracja* nie wchodziła w program nauki szkół średnich technicznych, jest to luka godna pożałowania. Przeznaczeni na stanowiska kierowników, uczniowie tych szkół powinni mieć nawet dość rozległe wiadomości ze sztuki przewidywania, organizowania, koordynowania i kontrolowania.

3) *Szkolnictwo powszechne.*

Nikt nie wątpi, że dobre szkolnictwo powszechne jest znakomitem przygotowaniem do pracy w przemyśle. Zanim państwo przyjęło na siebie obowiązek organizacji szkolnictwa powszechnego, wielkie przedsiębiorstwa miały naogół własne szkoły; a i odtąd nie straciły zainteresowania dla tego działu szkolnictwa. Wywierają one nań wpływ bądź to przez przywileje dla najlepszych uczniów, bądź to przez subwencje, przeznaczone na utworzenie kursów wyższych, czy specjalnych, bądź przez inne jeszcze środki.

Dziś robotnicy-górnicy lub metalowcy mają tyleż, albo i więcej wykształcenia, co przeciętnie majstrowie i sztygarzy przed pół wiekiem. Rezultaty dadzą się łatwo ocenić — choć daleko jeszcze do osiągnięcia maximum możliwości.

Sądzę, że byłoby dobrze wprowadzić do planu nauki powszechnej nieco wiadomości z administracji. Dwie strony tekstu i kilka tablic graficznych wystarczyłyby na to, aby wprowadzić w umysły dzieci ziarna umiejętności, któreby się rozwinęły dalej same z biegiem ich życia.

B. ROLA WARSZTATU (PATRONA)¹⁾.

W chwili opuszczenia szkoły pracownik przemysłowy jest tylko praktykantem: — praktykantem-robotnikiem, praktykantem-majstrem, praktykantem-inżynierem,

¹⁾ Wypada tu pozostawić francuski termin „patron”, którego nie można zastąpić wyrazem „właściciel” — albo „zwierzchnik”, albo „opiekun”, gdyż wyraz ten obejmuje wszystkie te znaczenia. Patron nie zawsze jest właścicielem, zawsze jednak zwierzchnikiem. W stosunku do pracowników wyraz ten zachował pewien charakter dawnych patryjarchalnych stosunków cechowych. Znaczenie to i sam wyraz giną w wielkim przemyśle. (Przyp. tłum.).

praktykantem-dyrektorem. Nawet po ukończeniu studiów specjalnych, jego przygotowanie do zawodu jest niezupełne; brak mu znajomości środowiska, w którym element ludzki i konkurencja handlowa mają taką doniosłość, o jakiej szkoła nie może dać dokładnego pojęcia. Wychowanie uczniów musi mieć uzupełnienie; z chwilą, gdy kończy się rola szkoły, winna się zacząć rola warsztatu.

Działalność wychowawcza patrona winna obejmować wszystkie poziomy i czuwać bez przerwy.

Trzeba odkrywać zdolności, pobudzać wysiłki, ułatwiać obznajmienie się, praktykę, wynagradzać gorliwość i zachowanie się i dokonywać ustawicznej selekcji. W ten sposób dochodzi się do wyszkolenia dobrego personelu.

Bez względu na poziom, tak wyszkolony w zakładzie czy firmie pracownik, ma warunki do lepszego spełniania swych funkcji, niż jakikolwiek obcy. Awansując nawet na miejscu pracowników, których się zna, nie można się uchronić od rozczarowania; lecz o ileż więcej jest się na nie narażonym, przyjmując ludzi obcych, nawet mimo wszelkich ostrożności.

Przy wyszkoleniu *technicznym* pracowników na każdym poziomie, niemal we wszystkich podobnych przedsiębiorstwach panują te same zwyczaje, wpływające z nauki zawodowej i z doświadczenia; aby się wykształcić, wystarczy by pracownik umiał patrzeć, myślał i starał się dobrze wykonywać swe zadania.

Nie jest tak samo z wyszkoleniem *administracyjnym*. Brak teorii wywołuje wahania i sprzeczności, pośród których jedyną wyraźną wskazówką jest wszechmocna wola zwierzchnika.

Oznaką dobrej administracji jest kształcenie metodyczne, wytrwałe pracowników wszelkiego rodzaju

i stopni, których przedsiębiorstwo potrzebuje. Kilka lat planowych wysiłków może dać pod tym względem wspaniałe rezultaty. Niewiele jednak czasu potrzeba niestety dla nieumiejętnej dyrekcji, aby zaprzepaścić wartości dobrego personelu, przedewszystkiem pod względem administracyjnym.

Kiedy dyrektor poucza na przykładach, wtajemniczając o ile możliwości swych podwładnych bezpośrednich w zadania ogólne przedsiębiorstwa, kiedy wymaga od inżyniera, aby udzielił majstrowi pewnych wiadomości teoretycznych, korzystając wzamian z jego doświadczenia, kiedy osiągnie to, że majster będzie dawał wskazówki robotnikom, wtedy można się spodziewać, że przedsiębiorstwo będzie miało w krótkim czasie dobry personel.

C. ROLA RODZINY.

Jak każda organizacja, czy przedsiębiorstwo, rodzina potrzebuje też *administracji*, t. j. przewidywania, organizacji, rozkazodawstwa, koordynacji i kontroli. Rodzina mogłaby być znakomitą szkołą administracji; zasady, sposoby postępowania, metody, przenikając w sposób naturalny do umysłów dzieci, rozpowszechniałyby się i udoskonalały. Tymczasem tak nie jest. Każdy uważa, że posiada tu wiadomości dostateczne, idzie za własnym popędem, albo puszcza bieg rzeczy na los wydarzeń. Co się tyczy administracji, rodzina daje przykłady najróżnorodniejsze — od najlepszych do najgorszych; i to się powtarza ustawicznie, bez widocznego postępu.

Jedynie nauka poddana pod dyskusję publiczną może położyć kres temu powszechnemu błędzeniu po omacku, przy obecnem odosobnieniu gospodarstw rodzinnych.

Wtedy dopiero rodzina mogłaby odgrywać w sprawie wykształcenia administracyjnego młodzieży tę rolę, jaka jej przypada.

D. ROLA PAŃSTWA.

Państwo może się przyczynić do wykształcenia administracyjnego obywateli przez szkoły i przykłady własnej administracji.

Widzieliśmy, że szkoły państwowe do dziś dnia niemal całkowicie lekceważyły nauczanie administracji. Z tej strony wszystko pozostaje jeszcze do zrobienia. Wartości przykładów, jakie daje państwo, są bardzo różnorodne i bardzo zmienne; są one pod tym względem podobne do przykładów, które daje rodzina i warsztat. W wielkich instytucjach państwowych, przewidywanie, organizacja, rozkazodawstwo, koordynacja i kontrola są dostępne tylko wyższym inteligencjom i to wzbogaconym nabytym w interesach doświadczeniem. Otóż system dzisiejszy doboru urzędników oddaje władzę w ręce ludzi częstokroć nieobeznanych ze służbą i nieprzygotowanych, lub zbyt mało przygotowanych do trudnych zadań, do których nagle zostali powołani. W tych warunkach administracja jest z konieczności nierówna, dobra, czasem może nawet bardzo dobra, ale niezdolna do tego, aby stanowić szkołę administracji dla obywateli.

Sądzę, że dobre nauczanie administracji mogłoby poprawić tę sytuację.

3. ROZKAZODAWSTWO.

Gdy zespół pracowników jest już ukonstytuowany— należy go uruchomić: jest to zadaniem *rozkazodawstwa*.

To zadanie rozkłada się pomiędzy różnych kierowni-

ków przedsiębiorstwa, z których każdy podejmuje obowiązki i ponosi odpowiedzialność w zakresie podlegającego mu oddziału.

Celem rozkazodawstwa każdego kierownika jest osiągnięcie największej wydajności funkcjonariuszy, składających jego oddział, a to w interesie przedsiębiorstwa.

Sztuka rozkazowywania opiera się na pewnych przymiotach osobistych i na znajomości podstawowych zasad administracji.

Objawia się ona zarówno w małych, jak i w wielkich przedsiębiorstwach. Posiada ona, zarówno jak i inne sztuki, różne stopnie. Bardzo wielka jednostka, która funkcjonuje dobrze przy maximum wydajności, wzbudza podziw publiczny. We wszystkich dziedzinach, w przemyśle, w armji, w polityce czy gdzieindziej, rozkazodawstwo w obrębie bardzo wielkiej jednostki wymaga niezwykłych uzdolnień.

Ograniczę się tu do przypomnienia niektórych wskázówek, mających na celu ułatwienie *rozkazodawstwa*:

Zwierzchnik, który ma rozkazywać, powinien:

- 1) znać znakomicie swój personel;
- 2) usuwać niedołężnych;
- 3) znać dokładnie umowy, wiążące funkcjonariuszy z przedsiębiorstwem;
- 4) dawać osobiście dobry przykład;
- 5) przeprowadzać perjodyczne inspekcje zespołu pracowników, posługując się w tym celu tablicami synoptycznymi;
- 6) zbierać swych głównych współpracowników na konferencje, na których dochodzi do skutku jednolitość kierownictwa i zbieżność wysiłków;
- 7) nie pozwolić zaabsorbować się szczegółami;

- 8) dążyć do tego, aby wśród podwładnych panował duch pracowitości, inicjatywy i oddania.
-

1) *Dokładna znajomość personelu.*

W wielkiem przedsiębiorstwie, liczącem setki lub tysiące pracowników, zadanie to wydaje się zrazu nie do rozwiązania. Lecz trudność powyższa zostaje znakomicie zmniejszona przez sposób ukonstytuowania zespołu, sposób, który wpływa z tej właśnie trudności.

Jakikolwiek jest jego stopień w hierarchji, kierownik rozkazuje *bezpośrednio* tylko małej liczbie podwładnych, zwykle nie więcej niż sześciu. Tylko kierownik K¹ (majster lub równorzędny) wydaje rozkazy bezpośrednio dwudziestu lub trzydziestu ludziom, o ile praca nie jest skomplikowana.

Nie jest więc dla zwierzchnika niemożliwe, nawet w bardzo wielkiem przedsiębiorstwie, poznanie *bezpośrednich* podwładnych, do tego stopnia, aby mógł wiedzieć czego się od nich może spodziewać i jak dalece może im zaufać. Wymaga to jednak pewnego czasu i jest tem trudniejsze im wyższymi urzędnikami są podwładni, im bardziej prace ich oddalają jednych od drugich i im rzadsze jest stykanie się zwierzchników z podwładnymi, jak to bywa często u szczytu wielkich przedsiębiorstw. Jest to zaś nie do osiągnięcia przy *niestałości wyższego personelu*.

Co do podwładnych *pośrednich*, to jest tych wszystkich, którzy zajmują stopień po stopniu aż do podstawy tej piramidy, której kierownik jest szczytem, to rzecz prosta, że nie może on znać wszystkich i że znajomość ich zmniejsza się w miarę, jak wzrasta ich liczba. Co jednak nie wyklucza absolutnie wszelkiego oddziaływania osobistego, między innemi, przez dobry przykład.

2) *Usuwanie niedołącznych.*

Aby utrzymać w swej jednostce dobry stan pracy, kierownik powinien usuwać, lub proponować usunięcie każdego pracownika, który, dla jakichkolwiek bądź przyczyn, okazał się niezdolny do dobrego wykonywania powierzonych mu zadań. Jest to obowiązek kategoryczny, zawsze poważny, czasem bardzo trudny.

Weźmy jako przykład wieloletniego pracownika o dużych zasługach, na wysokiem stanowisku, poważanego i lubianego, którego zdolności osłabły do tego stopnia, że sam o tem nieraz nie wiedząc, zatrzymuje bieg spraw przedsiębiorstwa. Usunięcie go staje się konieczne. Ale kto ma być sędzią w tym wypadku? Kto ma obowiązek ustalić termin wykonania wyroku? Tylko kierownik jedynie, chociaż biorąc to na swą odpowiedzialność, nie może się powołać na żaden przepis, ani zasadę.

Wspomnienie oddanych niegdyś usług, sympatja, przykre następstwa, jakie to może wywołać, skłaniają do zwłoki, wszystko zda się odraczać krok, który zaskoczy i zmartwi głęboko oddanego i poważanego pracownika; jedynie tylko interes ogólny, za który odpowiedzialność ciąży na kierowniku, nakazuje to uczynić bezzwłocznie; obowiązek jest wyraźny — trzeba to umieć zrobić i odważnie i zręcznie; pierwszy lepszy tego nie potrafi.

Cały zespół pracowników odczuje dotkliwie tę amputację jednego ze swych członków, szczególnie jeśli jest to członek ważny. Bezpieczeństwo każdego pracownika byłoby naruszone, jego zaufanie i wiara w przyszłość, a w następstwie i zmniejszona gorliwość, jeśli nie będzie miał silnego przeświadczenia, że operacja ta była konieczna i sprawiedliwa.

Trzeba wzbudzić w personelu to głębokie przekonanie.

W przewidywaniu takich wypadków przedsiębiorstwo ustaliło wynagrodzenia pieniężne, odznaczenia honorowe lub lżejsze zajęcia, które pozwalają jeszcze pracować, chociaż mniej intensywnie. Przełożony wyróżniały, a taktowny znajduje w tych sposobach i we własnym sercu środki zabliznienia rany zadanej miłości własnej i interesowi materialnemu pracownika; tem samem też uspakaja resztę członków danego zespołu pracowników co do ich przyszłości.

Widzimy z tego przykładu, że przy usuwaniu niezdolnych pracowników kierownik musi się uciec do pomocy najlepszych swoich cech charakteru, a przede wszystkim wykazać pewną odwagę cywilną, która niekiedy trudniejsza bywa, niż odwaga żołnierza wobec wroga.

3) Dokładna znajomość umów, wiążących przedsiębiorstwo i pracowników.

Przedsiębiorstwo i jego pracownicy są nawzajem związani umowami.

Kierownik powinien czuwać nad ich wykonaniem. Narzuca mu to podwójną rolę: obrońcy interesów przedsiębiorstwa wobec pracowników i obrońcy interesów pracowników wobec właściciela.

Przedsiębiorstwo narażone bywa na liczne ataki, wywołane przez żądanie większego wynagrodzenia lub mniejszych wysiłków, przez podszepty lenistwa, próżność lub inne namiętności czy słabości ludzkie. Pomiedzy temi atakami najgroźniejsze są jednak te, których przyczyną jest sam kierownik, gdy zapomina, że tylko i jedynie interes przedsiębiorstwa powinien nim kierować, gdy zapomina, że musi unikać starannie wszelkiego

choćby pozoru faworyzowania, kiedy chodzi o jego rodzinę, jego kolegów i przyjaciół. Aby wykonać tę część swojej roli, musi kierownik okazać nieposzlakowaną prawość, takt i energję.

Aby ochronić personel przed możliwemi nadużyciami ze strony właściciela, powinien on dokładnie znać umowy, ale i kierować się poczuciem obowiązku i ludzkości.

Skrupulatne i rozumne przestrzeganie umów nie powinno jednak usypiać jego czujności. Dobrze czy źle, umowy są zawsze przejściowe. Nadchodzi zawsze moment, kiedy nie zgadzają się one z warunkami ekonomicznymi lub społecznymi danej chwili; pod groźbą ciężkich starć, trzeba zdawać sobie sprawę z konieczności zmian. A nikt nie jest bardziej powołany jak kierownik do czuwania nad umowami, do rady lub wprowadzania w życie, jeśli ma tę władzę, zmian, podyktowanych koniecznością chwili i warunków.

4) *Dobry przykład przełożonego.*

Zrozumiałe jest, że każdy przełożony posiada na tyle władzy, aby się kazać słuchać. Ale praca szłaby bardzo źle, gdyby posłuszeństwo było wymuszone strachem i represjami. Są inne sposoby nakazywania posłuszeństwa — i to płodniejszego w skutki, rodzącego samodzielne wysiłki i świadomą inicjatywę.

Niektórzy zwierzchnicy zdobywają posłuch, gorliwość, a nawet oddanie bez widocznego trudu — inni nigdy tego nie mogą osiągnąć.

Jednym z najskuteczniejszych środków do tego celu jest dobry przykład.

Jeśli przełożony sam jest przykładem gorliwości, nikt nie śmie się spóźnić. Jeśli jest ruchliwy, energicz-

ny, oddany swej pracy, mimowoli zmusza do naśladowania, co więcej, może dojść do tego, że uczyni wszystkim pracą przyjemną.

Ale zły przykład jest tak samo zaraźliwy, a szczególnie gdy idzie z góry, wywołuje groźne konsekwencje dla całej instytucji, czy oddziału. Jest to jedna z niezliczonych przyczyn, dla których pragniemy dobrego przełożonego.

5) *Inspekcje perjodyczne zespołu pracowników.*

Byłoby wielką nieostrożnością nie robić od czasu do czasu przeglądu wszystkich części maszyny, a szczególnie maszyny skomplikowanej. Znaczyłoby to narazić się na złe rezultaty, na wypadki, a nawet na katastrofy. Nadzór zwykły, powierzchowny, nie daje dostatecznej gwarancji.

Potrzeba przeglądów perjodycznych maszyny administracyjnej nie jest mniejsza, ale jest nieskończenie mniej praktykowana. Liczne są tego przyczyny:

Przedewszystkiem nie ma się ustalonej formy wzoru do zastosowania. Podczas kiedy wiemy doskonale jaka powinna być dana maszyna, lub jej część, w dobrym stanie, nie mamy ogólnie dokładnego pojęcia, jaki powinien być organizm służący danej funkcji lub jedna z części składowych tego organizmu.

Jesteśmy przyzwyczajeni do różnych i zmiennych form zewnętrznych, to też niejasno widzimy, co w nich potrzebuje naprawy.

Następnie, sprawy, dotyczące personelu, wymagają naogół więcej czasu, więcej wprawy i energii, aniżeli czynności, dotyczące materjału.

W zmianach personelu trzeba się opierać na poczuciu wysokiej odpowiedzialności moralnej, co się absolu-

tnie nie da pogodzić z ciągłymi zmianami kierowników.

Przezorność nakazuje więc mieć zasadę, która jakby automatycznie narzuca perjodyczny przegląd zespołu pracowników.

Następująca zasada odpowiada tej potrzebie:

„Każdego roku, przy wykończaniu rocznego programu, przeprowadza się drobiazgowe badanie zespołu pracowników przy pomocy tablic synoptycznych”.

Tablice synoptyczne przedstawiają hierarchję kierowników przedsiębiorstwa, przełożonych bezpośrednich i podwładnych bezpośrednich każdego z nich. Jest to jakby fotografia kadr personelu w pewnym określonym momencie. Dwie tablice z dwu różnych lat wskazują zmiany, jakim uległ w minionym okresie czasu skład zespołu.

Są one nieocenione do inspekcji perjodycznych, jak najmniej i w zwykłym trybie pracy pomagają uniknąć wadliwych form, wynikających często ze zbyt pośpiesznych zmian w organizmie. Te właśnie wady organizacji społecznej, które trudno uwidocznic przez opis, biją wprost w oczy z *tablicy*. Jest to jakby dokładna forma odlewu czy konstrukcji, która nie pozwala na utworzenie wadliwego kształtu.

Tablice te oddają także wielkie usługi z punktu widzenia *jedności rozkazodawstwa*. Wiadomo, że dwoistość rozkazodawstwa jest źródłem mnóstwa konfliktów. Otóż ta dwoistość powstaje często wśród personelu wskutek błędów organizacji, które tablice wykrywają i pozwalają ich unikać.

Tablice synoptyczne personelu, uzgodniane stale z aktualnym stanem, należą do środków pomocniczych, do których kierownik jednostki, i to przede wszystkim wielkiej jednostki, ustawicznie się odwołuje.

6) Konferencje i raporty.

Podczas *konferencji*, która gromadzi dokoła kierownika jego głównych współpracowników bezpośrednich, może on wyłożyć swój program, zaznajomić się z pomysłami każdego z nich, powziąć decyzję, upewnić się, że jego zarządzenia zostały zrozumiane i że każdy zna swój udział w ich wykonaniu — wszystko to w czasie dziesięć-kroć mniejszym, niżby go było trzeba, aby dojść do tego samego rezultatu bez konferencji. Można nawet powiedzieć, że jeśli tymi współpracownikami są kierownicy dużych działów, którzy nie mają częstego kontaktu ani ze sobą, ani ze swym zwierzchnikiem (jak to bywa często w bardzo wielkich przedsiębiorstwach), wtedy pewność i siła, jaką może dać porozumienie na konferencji, nie da się osiągnąć bez niej, nawet z wielkim nakładem pracy i czasu.

Kierownik powinien przekonać się osobiście o tem wszystkim co się dzieje w małej jednostce, albo być powiadomiony pośrednio o tem, co się dzieje w wielkiej jednostce.

Raporty ustne, raporty pisemne, są dopełnieniem nadzoru i kontroli i temi środkami powinien on umieć się posługiwać.

7) Nie dać się zaabsorbować szczegółami.

Niebezpieczną wadą dla kierownika jest poświęcanie zbyt wiele czasu szczegółom, którym pracownicy niżsi mogliby zaradzić tak samo, a nawet lepiej niż on; a tymczasem ważne pytania daremnie oczekują rozstrzygnięcia, bo kierownik nie może znaleźć czasu na zajęcie się niemi.

Wielu ludziom się zdaje, że są bardzo pożyteczni, kiedy osobiście zajmują się najdrobniejszymi sprawami;

inni nie mogą pogodzić się z myślą, że jakaś rzecz może być dobrze zrobiona jeśli oni do niej ręki nie przyłożyli, i myśl ta doprowadza niektórych z nich do zaniedbania spraw kierownictwa, które niezmiernie cierpi na ich nieobecności.

Wbrew naiwnym sądom, że kierownik dużego wydziału powinien robić wrażenie, że jest zawsze niezmiernie zajęty, powinien on dążyć do zachowania swobody myśli i czynów, swobody, niezbędnej przy rozpatrywaniu, kierownictwie i kontroli wielkich interesów.

Powinien się on wyręczać swoimi podwładnymi i sztabem generalnym w każdej pracy, której nie jest ściśle obowiązany dokonać osobiście, ponieważ nigdy nie zostanie mu za wiele czasu i sił na zagadnienia, wymagające nieustannie jego osobistej uwagi.

Nie dać się zaabsorbować przez szczegóły, nie znać to zupełnie, że nie trzeba w te szczegóły wglądać. Kierownik musi wszystko wiedzieć, nie może jednak wszystkiego widzieć, ani wszystkiego zrobić. Nie może przecież pozwolić, aby starania koło małych rzeczy doprowadziły go do zaniedbania wielkich. Dobra organizacja nad tem czuwa.

8) *Dążyć do tego, aby w personelu panował duch pracowitości, inicjatywy i oddania.*

Przełożony może się bardzo przyczynić do utrwalenia *łączności* personelu przez usuwanie przyczyn niezgody, jakimi są: podwójne rozkazodawstwo, źle określone prawa, niezasłużone wymówki i t. d.

Może rozwinąć w podwładnych inicjatywę, dając im możliwie największy udział w pracy, na jaki pozwala ich stanowisko i uzdolnienia, nawet za cenę możliwych błędów, których doniosłość może zresztą zmniejszyć przez

uważny dozór. Kierując nimi nieznacznie, nie narzucając się jednak z pomocą, dodając im odwagi przez daną w porę pochwałę, niekiedy nawet przez ofiarę z miłości własnej na ich korzyść, może on, i to nawet dość szybko, zmienić ludzi zdolnych w wyborowych pracowników. A jeśli jeszcze czuwa, aby to się dokonywało na wszystkich stopniach hierarchji, szybko zdoła przetworzyć całość personelu i oddać wielką usługę przedsiębiorstwu.

Przeciwnie, przyjęcie niedbałe lub roztargnione, odrzucenie lub odwleczenie na czas nieokreślony każdej propozycji, prędko wysuszają źródło inicjatywy i oddania. Nie trzeba wiele czasu, aby wartości personelu zmienić na dobre czy na złe, przez zręczne, czy niedołężne kierownictwo.

Do powyższych, możnaby wiele rad dorzucić — a raczej narzucić się one mogą same. Jest to cała masa środków, które, jak o tem przekonywa doświadczenie, z natury swej przynoszą ułatwienie zadań kierownika. Nie można zapominać, że i najlepszy instrument nie zastąpi artysty.

4) KOORDYNACJA.

Koordinować znaczy to stwarzać harmonję między wszystkimi czynnościami przedsiębiorstwa w taki sposób, aby wynikała stąd łatwość jego funkcjonowania i — *powodzenie*;

to nadawać organizmowi materjalnemu i społecznemu w zakresie każdej funkcji takie rozmiary, aby mogła ona spełnić swą rolę pewnie i oszczędnie;

to liczyć się przy jakiegokolwiek czynności — technicznej, handlowej, finansowej, czy innej — ze zobowiązaniami i konsekwencjami, które za sobą czynność ta po-

ciąga w stosunku do wszystkich innych funkcji przedsiębiorstwa;

to stosować wydatki do zasobów finansowych, rozmiary nieruchomości i ilość narzędzi do potrzeb fabrykacji, zakupy do konsumpcji, sprzedaż do produkcji;

to zbudować swój zakład ani zbyt mały, ani zbyt wielki, przystosować sprzęt do jego przeznaczenia, sposoby przewozu do środków komunikacyjnych, środki ubezpieczeniowe do przypuszczalnych niebezpieczeństw;

to podporządkować rzeczy drugorzędne głównym;

to, jednym słowem, nadawać rzeczom i sprawom właściwe im rozmiary; przystosowywać środki do celu.

W dobrze skoordynowanym przedsiębiorstwie można skonstatować następujące fakty:

a) Każdy wydział funkcjonuje w zgodzie z innymi: wydział zaopatrzenia wie czego i w jakiej chwili ma dostarczyć; wydział produkcji wie czego się od niego oczekuje; wydział, którego obowiązkiem jest utrzymanie porządku, pilnuje dobrego stanu narzędzi; wydział finansowy zapewnia niezbędne kapitały; wydział bezpieczeństwa strzeże mienia i personelu; wszelkie czynności są wykonywane w warunkach ładu i bezpieczeństwa.

b) W każdym wydziale, jego oddziały i pododdziały są dokładnie powiadomione o swych zadaniach, które im przypadają jako częściom w działaniu zbiorowym i pomocy, którą sobie wzajemnie mają okazywać.

c) Program bieżący różnych działów i ich pododdziałów jest stale przystosowany do okoliczności.

Aby mieć takie rezultaty, na to potrzeba dyrekcji inteligentnej, doświadczonej i ruchliwej.

Należy przypuszczać, że te trzy warunki są nie zawsze wykonywane, gdyż w niektórych przedsiębiorstwach można obserwować oznaki wpływające z niezaprzeczonego braku koordynacji:

a-1) Każdy wydział ignoruje i chce ignorować inne. Funkcjonuje on tak, jak gdyby sobie sam był celem i miał odrębną rację istnienia, nie troszcząc się ani o działy inne, ani o losy całego przedsiębiorstwa.

b-1) Pomiędzy oddziałami i biurami tego samego wydziału, jak też i pomiędzy różnymi wydziałami, istnieje mur nie do przebycia. Usilnem staraniem każdego jest zasłaniać się przed odpowiedzialnością papierem, rozkazem czy okólnikiem.

c-1) Nikt nie myśli o dobru ogółu. Inicjatywa i oddanie się nie istnieją.

Takie stanowisko personelu, zabójcze dla przedsiębiorstwa, nie jest rezultatem uprzednio w tym celu skierowanej woli. Jest wpływem niedostateczności lub braku koordynacji.

Nawet dobry personel szybko się opuści, o ile obowiązki jego wobec przedsiębiorstwa oraz wobec wszystkich członków zespołu nie są mu stale przypominane.

Jednym z najlepszych środków do utrzymania personelu w ciągłej czujności, ułatwiania mu wykonywania jego obowiązków jest *konferencja kierowników wydziałów*.

Konferencje tygodniowe kierowników wydziałów. — Konferencja kierowników wydziałów ma za zadanie informować dyrekcję o stanie funkcjonowania przedsiębiorstwa, ustalać współdziałanie wzajemne różnych wydziałów i, korzystając z obecności kierowników rozstrzygać różne zagadnienia, zarówno je interesujące.

W konferencjach tych nie chodzi o kreślenie programu działania przedsiębiorstwa, ale o ułatwienie wykonywania tego programu, w miarę rozwoju wypadków. Każda konferencja odnosi się do działań najbliższego okresu czasu — zwykle jednego tygodnia, podczas któ-

rego należy zapewnić zgodność czynności i celowość wysiłków.

Oto próbka, jak te konferencje zostały zastosowane w różnych zakładach wielkiego przedsiębiorstwa — górniczego i metalurgicznego — gdzie zresztą dały doskonałe rezultaty.

W każdym zakładzie, kopalni czy fabryce, wszyscy kierownicy wydziałów bywają zgromadzani raz na tydzień, na ustaloną datę, przez dyrektora, który tej konferencji przewodniczy.

Wszyscy kierownicy mówią kolejno o stanie swych wydziałów, o napotykanym trudnościach, o pomocy której potrzebują, o proponowanych rozstrzygnięciach. Dyrektor pobudza wszystkich do wypowiadania zdań co do kwestyj się nasuwających, lub przez niego samego przedstawionych.

Po dyskusji zapadają decyzje. Rozumie się, że żadna kwestja nie może zniknąć z porządku dziennego przez proste zapomnienie.

Protokół każdego posiedzenia bywa ustalony i odczytany na początku następnego zebrania. Ten protokół bywa zwykle pisany przez sekretarza wyznaczonego nie z pośród kierowników wydziałów.

Zebranie odbywa się zawsze w ustalonym dniu, nawet jeśli dyrektor nie może być obecny. Zastępuje go wtedy ktoś zgóry na następcę wyznaczony.

Konferencja taka jest okazją do spotkania się zarówno kierowników fabrykacji lub eksploatacji, jak zaopatrzenia, sprzedaży, utrzymania etc. I dzięki temu właśnie połączeniu kompetencji dyrektor może zbadać każdą kwestję dokładnie, całkowicie i szybko, czego nie osiągnąłby inną drogą. W czasie stosunkowo krótkim — około godziny, dyrektor jest obeznany z ogólnym biegiem interesów; może powziąć decyzje, które dotyczą je-

dnocześnie kilku wydziałów i wyznaczyć współdziałanie, jakie mają sobie zapewnić różne wydziały.

Każdy poszczególny kierownik wydziału wychodzi z konferencji wiedząc co ma robić i przygotowany, że za tydzień znów przyjdzie zdać sprawę z tego co zrobił. To uzgodnienie nie dałoby się osiągnąć bez konferencji, choćby nawet zużyto dziesięć razy więcej czasu i wysiłków.

To też dyrektor przywiązuje naogół niezmierną wagę do tak cennego czynnika pracy. Przygotowując konferencję notuje sprawy, które będą omówione i czuwa nad redakcją protokołu. Stara się, aby dyskusja była zawsze zajmująca i nie dotykała nikogo w sposób przykry. Dobrze prowadzona konferencja jest zawsze pożyteczna.

Trzeba jednak pewnego talentu do jej prowadzenia, gdyż inaczej konferencja pozostanie błada, nudna i bezpłodna. To też dyrektor umiejący je prowadzić i wyciągnąć z nich korzyści jest wart o wiele więcej, niż ten, który tego zrobić nie umie.

Doświadczenie osobiste nauczyło mnie, że w zakładach górniczych lub metalurgicznych, zatrudniających kilkuset lub kilka tysięcy pracowników, wystarczy tygodniowa konferencja uzgodniająca. Dzięki obserwacji przekonałem się też, że wystarczy ona i dla wszelkich innych przedsiębiorstw, mających tak samo liczny personel. Sądzę, że tygodniowa konferencja kierowników wydziałów jest nieodzowna, aby osiągnąć koordynację w największych jednostkach, ministerstwach i rządzie nawet.

Dla wszystkich przedsiębiorstw zrobiłbym ją przepisową koniecznością.

Organa łączności. — Aby konferencje mogły mieć miejsce, trzeba jednak, by nie było jakichś przeszkód, jak na przykład odległość i inne.

Jeśli są tylko trudności w zwoływaniu konferencji, można je urządzać rzadziej, jeśli zaś są niemożliwością, trzeba je zastąpić przez organa łączności.

Najlepszym takim łącznikiem byłby dyrektor, który udawałby się kolejno do każdego z kierowników wydziałów, ale obowiązki jego stanowiska nie pozwalają mu zwykle na częste zmiany miejsca pobytu. Trzeba więc uciec się do innych czynników; stosownie do okoliczności, będą nimi ludzie wybitni, albo też zwykli pracownicy.

Pracownicy łącznikowi należą zwykle do sztabu, którego kompetencje i sposób funkcjonowania zbadaliśmy uprzednio.

W bardzo wielkiem przedsiębiorstwie, złożonem z zakładów oddzielnych i mniej lub więcej oddalonych jeden od drugiego, koordynację zapewnia się przez połączenie działalności dyrekcji generalnej, czuwającej nad całością, i dyrekcji poszczególnych, z których każda troszczy się o powodzenie jednej tylko części.

Tu jeszcze bardziej może niż w przedsiębiorstwie zwykłym należy wykorzystać tę siłę, jaką daje konferencja.

Aby zapewnić harmonję różnym częściom organizmu materialnego czy społecznego bardzo wielkiego przedsiębiorstwa, równowagę pomiędzy jego potęgą techniczną, a potęgą handlową i finansową, pomiędzy jego licznymi czynnościami, trzeba mieć nietylko dobry program i dobrą organizację, ale też i koordynację każdej chwili. Trzeba bez końca równoważyć siły, wchodzące w grę, unikać raptownego i niespodziewanego zakłócenia toku spraw całości przez jakieś zarządzenie, stosowane w jednym tylko miejscu.

I tu niema nic lepszego jak konferencja, aby zapewnić jedność rządzenia i uzgodnić wysiłki oraz pocią-

gnąć do dobrowolnej współpracy różnych kierowników wydziałów, mających dążyć do wspólnego celu. „Mur nie do przebycia” znika, gdy wszyscy kierownicy wydziałów mogą się wypowiedzieć i porozumieć w obecności zwierzchnika.

Konferencja kierowników wydziałów jest dla koordynacji tem, czem *program działania* dla przewidywania i czem *tablice synoptyczne personelu* dla organizacji społecznej — to jest znakiem charakterystycznym i narzędziem głównym. Jeśli tego znaku nie ma, bardzo jest prawdopodobne, że zadania źle są wypełniane. Obecność tego znaku nie jest jeszcze gwarancją absolutną dobrego funkcjonowania; trzeba jeszcze, aby kierownik umiał się dobrze narzędziem posłużyć. Sztuka używania tych różnych narzędzi jest jedną z kwalifikacyj administratora.

5. KONTROLA.

Kontrola w przedsiębiorstwie polega na sprawdzaniu czy wszystko idzie zgodnie z przyjętym programem, wydanymi rozkazami i ustalonymi zasadami.

Celem jej jest wykrywanie błędów, aby je można było poprawić i uniknąć ich powtórzenia.

Stosuje się kontrolę wszędzie, do rzeczy, do osób, do czynności.

Z punktu widzenia *administracyjnego*, trzeba się upewnić czy program istnieje, czy jest stosowany i uzgodniany z potrzebami ostatniej doby, czy organizm społeczny jest kompletny, czy tablice synoptyczne personelu są w użyciu, czy rozkazy nie kłócą się z zasadami, czy konferencje uzgodniające odbywają się etc.

Z punktu widzenia *handlowego*, trzeba się upewnić czy materiał wchodzący i wychodzący jest należycie oceniony co do jakości, ilości i ceny, czy inwentarze dobrze są zrobione, zobowiązania dotrzymywane etc.

Z punktu widzenia *technicznego*, trzeba śledzić bieg czynności, ich wyniki, wahania, stan utrzymania, sprawność personelu i maszyn etc.

Z punktu widzenia *finansowego*, kontrola obejmuje księgi i kasę, zasoby i zapotrzebowania, użytkowanie kapitału etc.

Z punktu widzenia *ubezpieczenia*, należy się upewnić, czy sposoby ochrony mienia i osób funkcjonują należycie.

Wreszcie z punktu widzenia *rachunkowości* należy stwierdzić, czy potrzebne dokumenty napływają szybko, czy dają jasny obraz stanu przedsiębiorstwa, czy kontrola znajdzie w księgach, statystykach i wykresach dobre środki sprawdzania, i czy niema jakiegokolwiek niepotrzebnego dokumentu lub statystyki.

Wszystkie te czynności należą do zakresu *nadzoru*, o ile mogą być wykonywane przez kierownika przedsiębiorstwa i jego podwładnych współpracowników. Tak n. p. w przedsiębiorstwie metalurgicznym, ruda, wchodząca do fabryki przyjmowana jest przez wydział; produkty zaś przetworzone są pod kontrolą wydziału handlowego przed wypuszczeniem ich do sprzedaży. Każdy wydział kontroluje swoich pracowników. Władza najwyższa ma oko na całość. Kiedy jednak czynności kontroli stają się zbyt liczne lub zbyt zawiłe czy obszerne, aby mogły być wykonywane przez zwykłych pracowników należących do poszczególnych wydziałów, trzeba wprowadzić pracowników specjalnych: *kontrolerów lub inspektorów*.

Zajmując się tutaj wyłącznie administracją, nie rozwodzę się nad kontrolą, wykonywaną pomiędzy dwoma różnymi przedsiębiorstwami, a która, dotycząc naogół przyjmowania towarów, wchodzi w zakres wydziału handlowego; mam na myśli jedynie kontrolę zewnętrzną,

której zadaniem jest zapewnienie pomyślnego funkcjonowania każdego wydziału w szczególności i przedsiębiorstwa w ogólności.

Aby kontrola była wydarna, trzeba aby była spełniana w odpowiednim czasie i poparta sankcjami.

Rozumie się, że jeśli wnioski z kontroli, nawet najlepiej spełnionej, przychodzą tak późno, iż korzystanie z nich jest niemożliwe, kontrola staje się czynnością niepotrzebną.

Jest ona też zupełnie niepotrzebna, jeżeli wnioski praktyczne, dające się z niej wyciągnąć są umyślnie zaniedbane.

Tych dwu błędów dobra administracja nie może popełniać żadną miarą.

Drugie niebezpieczeństwo, którego należy unikać, to mieszanie się kontroli do kierowania i wykonywania zadań wydziałów.

Takie wkraczanie kontroli w nieswoje prawa powoduje dwoistość kierownictwa z jej najgroźniejszymi objawami; z jednej strony kontrola nieodpowiedzialna, a jednak obdarzona możliwością zaszkodzenia częstokroć nawet w szerokich granicach, z drugiej, wydział wykonawczy, posiadający tylko słabe środki obrony przed nieprzychylną kontrolą. Dążenie tej ostatniej do wkraczania w cudze prawa jest bardzo częste, szczególnie w wielkich interesach i może mieć najpoważniejsze następstwa. Aby tego unikać, należy jaknajściślej określić zakres kontroli, ustalając dokładnie granice, których ona nie powinna przekraczać; trzeba następnie, aby autorytet wyższy czuwał nad sposobami, używanymi przez kontrolę do wykonywania jej władzy.

Znając cel i warunki, w których powinna pracować kontrola, możemy stąd wywnioskować, że *dobry kontroler* powinien być bezstronny i kompetentny.

Potrzeba kompetencji u kontrolera jest oczywista. Aby wydać sąd o jakości przedmiotu, cenie jego fabrykacji, jasności korespondencji, należy oczywiście w każdym wypadku posiadać kompetencję, stojącą na wysokości zadania.

Bezstronność polega na prawości sumienia i na zupełnej niezależności kontrolera od kontrolowanego. Kontrola może być podejrzana, jeśli istnieje między nimi jakikolwiek stosunek zależności, a choćby nawet tylko pokrewieństwo, koleżeństwo czy wspólność interesów.

Oto są najważniejsze warunki, którym powinien odpowiadać kontroler: kompetencja, poczucie obowiązku, niezależność od kontrolowanego, własny sąd i takt.

Dobrze wykonywana kontrola jest cenną pomocą dla dyrekcji, może jej dostarczyć pewnych koniecznych informacji, których zwykły nadzór, nawet wykonywany przez wszystkie stopnie hierarchji, nie byłby w stanie zebrać. Kontrola wszystko może podlegać; od dyrekcji zależy, czy działanie jej będzie skuteczne. Dobra kontrola strzeże przed szkodliwymi niespodziankami, które mogłyby z czasem doprowadzić do katastrofy.

Dobrze jest móc zawsze z powodu każdej czynności odpowiedzieć na pytanie: „W jaki sposób jest przeprowadzana kontrola?”

Stosując się do wszelkich czynności i do pracowników na każdym poziomie, kontrola używa mnóstwa różnych środków. Tak jak i inne czynniki administracji — przewidywanie, organizacja, rozkazodawstwo i koordynacja — wymaga zawsze natężonej uwagi, a często wielkiej sztuki.

Będę miał sposobność przytoczenia w trzeciej części mej pracy kilku przykładów, potwierdzających powyższe uwagi.

(Koniec części II-ej).

W pierwszej części mej pracy usiłowałem stwierdzić konieczność i możliwość nauczania administracji.

W drugiej części wskazałem czem może być to nauczanie.

W trzeciej części wykażę w jaki sposób w ciągu długiej mojej praktyki w przemyśle zebrałem materiały do tej pracy.

W czwartej części wyciągnę z ostatnich faktów nowe dowody pożyteczności nauczania administracji ¹⁾.

¹⁾ Jak wspominaliśmy powyżej, autor III-ej i IV-tej części nie opracował. (Przyp. tłum.).

1. The first part of the report deals with the general situation of the country and the progress of the work during the year. It is divided into two main sections: the first section deals with the general situation of the country and the progress of the work during the year, and the second section deals with the results of the work during the year.

2. The second part of the report deals with the results of the work during the year. It is divided into two main sections: the first section deals with the results of the work during the year, and the second section deals with the results of the work during the year.

3. The third part of the report deals with the results of the work during the year. It is divided into two main sections: the first section deals with the results of the work during the year, and the second section deals with the results of the work during the year.

4. The fourth part of the report deals with the results of the work during the year. It is divided into two main sections: the first section deals with the results of the work during the year, and the second section deals with the results of the work during the year.

5. The fifth part of the report deals with the results of the work during the year. It is divided into two main sections: the first section deals with the results of the work during the year, and the second section deals with the results of the work during the year.

6. The sixth part of the report deals with the results of the work during the year. It is divided into two main sections: the first section deals with the results of the work during the year, and the second section deals with the results of the work during the year.

7. The seventh part of the report deals with the results of the work during the year. It is divided into two main sections: the first section deals with the results of the work during the year, and the second section deals with the results of the work during the year.

8. The eighth part of the report deals with the results of the work during the year. It is divided into two main sections: the first section deals with the results of the work during the year, and the second section deals with the results of the work during the year.

9. The ninth part of the report deals with the results of the work during the year. It is divided into two main sections: the first section deals with the results of the work during the year, and the second section deals with the results of the work during the year.

10. The tenth part of the report deals with the results of the work during the year. It is divided into two main sections: the first section deals with the results of the work during the year, and the second section deals with the results of the work during the year.

DODATEK:

TEORJA ADMINISTRACJI W ZASTOSOWANIU DO PAŃSTWA.

(Odczyt H. Fayola wygłoszony na „Drugim Zjeździe, poświęconym Nauce Administracji”, w Brukseli, dnia 13 września 1923 r.)¹⁾.

„Dziękuję Panu, Panie Prezydencie, za pochlebne słowa w tej chwili wypowiedziane; Pańskie pochwały przewyższają znacznie moje zasługi²⁾).

Nie potrzebuję Pana zapewniać, iż jestem uszczęśliwiony przyjęciem, z jakim spotkały się moje idee w Belgji. Kiedy w 1916 r. ogłaszałem mą książkę o „Administracji przemysłowej i ogólnej”, na której przygotowanie straciłem pół wieku, mówiłem sobie, że jeśli po upływie drugiego pół wieku niektóre z pojęć

¹⁾ W wydaniu oryginalnem zamieścił H. Fayol: „Przemowy wygłoszone przez Henryka Fayola i Hatona de la Goupilliére na posiedzeniu, zamykającym Międzynarodowy Zjazd Górniczo-Metalurgiczny (23 czerwca 1900 r.)”. — Przemówienia te mają pewną wartość historyczną tylko w rozwoju fayolizmu, ale w stosunku do książki nic nowego nie zawierają. Woleliśmy więc je zastąpić odczytem tu przetłumaczonym, najlepiej z pośród pomniejszych prac H. Fayola uzupełniającym jego naukę. (Przyp. tłum.).

²⁾ Podziękowanie to odnosi się do zakończenia przemowy na plenum prezydenta Zjazdu, ministra Coormana'a. Był to prawdziwy hołd dla H. Fayola, oklaskom nie było końca. (Przyp. tłum.).

administracji przezemnie zalecanych wejdą w praktykę, wtedy czas mój nie będzie stracony. Rzeczywistość przeszła daleko moje nadzieje. Rząd Belgijski, a przede wszystkim Pan Minister Obrony Narodowej Devèze, przyczynił się wielce do rozpowszechnienia mej teorii administracji; jestem im też za to głęboko wdzięczny".

TEORJA ADMINISTRACJI W ZASTOSOWANIU DO PAŃSTWA.

W S T Ę P.

Panie i Panowie!

Otwierając zjazd z 1910 r. p. Prezydent Coorman w swej przemowie dał następującą definicję *administracji*:

„Przez administrację rozumiemy trzy rzeczy związane ze sobą, lecz różne: całość atrybucyj władzy wykonawczej, wykonywanie tych atrybucyj, ogół funkcjonariuszy i pracowników czyli personel administracyjny.

Atrybucje władzy wykonawczej, takie jak my je tu rozumiemy, mają na celu utrzymanie ładu wewnętrznego, bezpieczeństwo osób, gwarancję sprawiedliwego i swobodnego wykorzystania dóbr wspólnych, zarządzaniem publicznem, wykonywanie praw, przygotowanie i wcielenie w życie zarządzeń, mających na celu korzyść ogółu“.

Podług tej definicji, nauki administracyjne obejmowałyby tylko wiedzę odnośnie do urzędów, organów, osób i działalności administracji państwowych. Prace kongresu w 1910 r. rzeczywiście miały na widoku tylko administrację spraw państwowych.

Znaczenie jakie ja dałem słowu administracja, które zresztą zostało ogólnie przyjęte, rozszerza znacznie za-

kres *nauk administracyjnych*. Obejmuje ono nietylko urzędy i służby państwowe, ale przedsiębiorstwa wszelkiego rodzaju, każdej wielkości, formy i celu. Wszystkie przedsiębiorstwa potrzebują przewidywania, organizacji, rozkazodawstwa, koordynacji i kontroli; wszystkie, aby funkcjonować odpowiednio, muszą się trzymać tych samych zasad ogólnych. Nie stoimy już dziś przed kilkoma naukami administracyjnymi, ale przed jedną i tą samą nauką o administracji, która da się stosować tak do spraw publicznych, jak do prywatnych i której zasadnicze elementy są ujęte w tak zwaną dzisiaj teorię *administracji*.

Takie wydaje się być zdanie organizatorów obecnego kongresu, którzy w zaproszeniach rozsyłanych publicznie pomieścili co następuje:

„Od pierwszego Kongresu Nauk Administracyjnych, odbytego w Brukseli w 1910 r., ważność administracji wzrasta ciągle... To też silnie odczuwa się konieczność dobrych metod administracji i ludzie jak Fayol, Solvay, Taylor opracowali w ostatnich latach syntezę zasad, które winny podług nich kierować administracją”.

„Belgia robi liczne i wydatne doświadczenia w tym zakresie. Ministerjum Obrony Narodowej właśnie stworzyło swoją organizację podług zasad Fayola. W Ministerjum Rolnictwa też zarządzono interesujące próby”.

Za przykładem Belgji, Francja przeprowadziła reformę poczt, telegrafów i telefonów, opierając się na teorii administracji. W projekcie prawa, przedstawionym parlamentowi w lipcu 1922 r., rząd tak się wyraża:

„Wiele urzędów państwowych zagranicą stosuje już metody administracyjne, które chcemy zaprowadzić w naszej administracji poczt”.

„...W Belgji, minister Obrony Narodowej kazał wydać broszurę, która jest przystosowaniem do podległego

mu ministerstwa idei głoszonych we Francji w pracach p. Fayol'a, a osiągnięte rezultaty zdają się odpowiadać jego nadziejom".

„Nie można pozwolić, aby Francja była ostatnia w dziele dostosowania urzędów państwowych do wymagań współczesnych".

Tych kilka opinij rządowych nie powinno nas jednak łudzić; w rzeczywistości istotne zasady, teorii administracji nie znalazły chyba nigdzie zupełnego zastosowania. Nawet w przedsiębiorstwach przemysłowych tak organizacja jak i funkcjonowanie wydziałów rzadko są zgodne z jej zasadami. Co do rządów, są to zaledwie najpierwsze ich impulsy; rządy ograniczają się tu najczęściej do szczegółowych kwestyj, nie poruszając właściwego zadania.

Główną zasadą teorii administracji jest najwyższa doniosłość kierownictwa wogóle, doniosłość, która wzrasta wraz z wielkością przedsiębiorstwa. Żadne przedsiębiorstwo nie może się rozwinąć bez dobrego kierownictwa; każde przedsiębiorstwo źle kierowane jest skazane na niepowodzenie.

Ta zasada jest równie prawdziwa dla państwa, jak dla przemysłu prywatnego.

Jeżeli funkcjonowanie urzędów państwowych wywołuje tyle niezadowolenia, to dlatego przedewszystkiem, według mego zdania, że urzędy te są źle prowadzone.

Sposób, w jaki pracownicy podlegający dyrekcji spełniają swoją pracę, ma bezwątpienia bardzo wielki wpływ na jej wyniki; ale działanie dyrekcji ma wpływ jeszcze większy; otóż Kongres w r. 1910 zajmował się jedynie kwestją funkcjonariuszy podległych rządowi, pozostawiając w ten sposób na boku sprężyny, które mają znaczenie pierwszorzędne w stosunku do funkcjonowania urzędów. Temi sprężynami zajmę się dzisiaj.

Rozpatrzę najprzód, z punktu widzenia teorii administracji, czem powinny być: rola, środki działania i skład naczelnego kierownictwa urzędów państwowych; potem oświetlę pokrótce sposób, w jaki te kwestje są pojmowane i stosowane.

Rozumie się, że kwestje osób pozostaną zupełnie obce moim rozważaniom, gdyż mam na względzie tylko instytucje.

Przystępuję do tego tematu, przypuszczając, że teoria administracji znana jest członkom Kongresu. Streszczenie tej teorii będzie dodane do sprawozdania z mego odczytu.

ROLA, ŚRODKI DZIAŁANIA I SKŁAD NACZELNEGO KIEROWNICTWA URZĘDÓW PAŃSTWOWYCH.

Skład najwyższego kierownictwa urzędów państwowych przedstawia się naogół mniej więcej jednakowo we wszystkich państwach współczesnych: pod różnemi tytułami znajdujemy w istocie prawie wszędzie prezesa ministrów, ministrów i dyrektorów.

Prezes rady ministrów ma władzę nad całym „przedsiębiorstwem” rządowym. Powinien *prowadzić to przedsiębiorstwo do celu, usiłując jaknajlepiej wykorzystać zasoby, któremi ono rozporządza. Powinien zapewnić bieg wszystkich funkcji zasadniczych.* Jest on szefem ministrów.

Każdy minister jest obowiązany zapewnić funkcjonowanie pewnej grupy urzędów państwowych. Jest on szefem dyrektorów swej grupy.

Każdy dyrektor powinien zapewnić funkcjonowanie swego urzędu. Jest on szefem wszystkich pracowników tego urzędu.

Zgodnie z wartością ludzi, zajmujących te trzy stopnie władzy i odpowiednio do środków działania, jakimi

rozporządzają, ta ogólna forma najwyższego kierownictwa urzędów państwowych prowadzi do wyników niezmiennie różnych — od najlepszych do najgorszych.

Rola. Zobaczymy najprzód jaka jest główna rola najwyższego kierownictwa urzędów państwowych.

W olbrzymim przedsiębiorstwie, jakim jest państwo, rola ta jest z natury rzeczy administracyjna i polega na przygotowaniu działania urzędów państwowych, czuwaniu nad jego wykonaniem i na sprawdzaniu jego wyników. Przygotować działanie, to przewidywać i organizować; czuwać nad wykonaniem, to rozkazywać i koordynować; sprawdzać wyniki, to kontrolować.

Przygotowanie działania wpływa z podwójnego wysiłku — przewidywania i organizowania. Przewidywać, to znaczy z dokładnego i ścisłego poznania przeszłości i teraźniejszości wyprowadzić możliwy lub przypuszczalny obraz przyszłości, pod względem udoskonalenia i rozszerzenia lub zamknięcia przedsiębiorstwa.

Organizować — to znaczy: określić i zrealizować ogólną strukturę przedsiębiorstwa zależnie od przedmiotu, jego środków działania i dyrektyw, sprecyzowanych przez przewidywanie; obmyślać i stworzyć strukturę odrębną dla każdego z poszczególnych wydziałów zależnie od zadania, jakie mu się wyznacza; dać całości formę, a każdemu szczegółowi jego miejsce; zbudować ramy i wypełnić je treścią. Znaczy to ustalić dokładny podział pracy administracyjnej, wyposażając przedsiębiorstwo w te jedynie wydziały, które uznano za niezbędne, i ściśle oznaczając kompetencję każdego z nich. W ten sposób organizacja wciela w życie teoretyczne koncepcje przewidywania.

Wykonanie wpływa z rozkazodawstwa i koordynacji. Rozkazywać, to znaczy uruchomić wydziały, określone przez przewidywanie, stworzone przez organizację.

Rozkaz wydany porusza, równocześnie na wszystkich stopniach, zainteresowanych, autorytet i odpowiedzialność, inicjatywę i dyscyplinę.

Ale rozkazodawstwo byłoby bezsilne i niezdolne do zapewnienia całkowitego wykonania woli kierownika, gdyby się nie uzupełniało wysiłkiem koordynacji. Koordynować, to natchnąć całość harmonją i równowagą; dać rzeczom i czynnościom jedynie odpowiadające im rozmiary; przystosowywać środki do celu; zjednoczyć osobnionne wysiłki i nadać im jednolitość; ustanowić ścisły związek między urzędami, różniącemi się środkami, ale dążącemi do jednego celu.

Badanie wyników stanowi kontrolę. Kontrolować, to upewnić się w każdej chwili, że wszystko idzie stosownie do obranego programu, do danych rozkazów, do przyjętych zasad. Kontrola porównywa, rozważa, krytykuje; dąży do wzmożenia przewidywania, do uproszczenia i wzmocnienia organizacji, podniesienia wydajności rozkazodawstwa, ułatwienia koordynacji.

Taka ma być rola administracji, która według teorii przypada najwyższemu kierownictwu urzędów państwowych, rola, w której prezydent ministrów, ministrowie i dyrektorzy mają każdy swój udział, odpowiedni do spełnianej funkcji.

Jest ona z wielu względów najważniejsza wśród obowiązków tych trzech szefów; jednak nie jest jedyna.

Poza swą rolą administracyjną, dyrektor danego urzędu państwowego musi zapewnić bieg wszystkich funkcji zasadniczych, stosując się do dyrektyw otrzymanych od ministra. Czuwa on zbliska nad czynnościami zawodowemi, typowemi dla swego urzędu, czy to finansowemi, czy wojskowemi, sądowemi, czy wreszcie przemysłowemi, co wymaga od niego znacznego przygotowania zawodowego.

Minister otrzymuje rozkazy od prezydenta ministrów, opracowuje je i wydaje swym dyrektorom. Kontroluje czynności dyrektorów; reprezentuje swoje ministerstwo przed parlamentem.

Prezydent ministrów, wyniesiony przez zaufanie głowy państwa i parlamentu na szczyt hierarchji administracyjnej, ponosi ciężar troski o całość interesów państwa. Wybiera ministrów, przedstawia ich do zatwierdzenia głowie państwa i parlamentowi i w ważnych kwestjach daje im dyrektywy lub dyktuje decyzje.

On przewiduje, organizuje, rozkazuje, koordynuje i kontroluje bieg całości urzędów państwowych.

Ważne kwestje ogólnopaństwowe wymagają ustawicznej jego uwagi i zabierają mu mnóstwo czasu. Nadmiar tego, utrzymuje on jeszcze stosunki z władzami państwowemi.

To wszystko stwarza ogrom pracy, przenoszący częstokroć siły choćby najlepiej umysłowo i fizycznie obdzonego człowieka.

Taka jest rola szefów na trzech wyższych stopniach kierowniczych urzędów państwowych.

Środki działania. Jakie są środki działania, któremi oni rozporządzają?

Przypuśćmy, że personel każdego z urzędów jest zdolny do dobrego spełniania swych funkcyj na wszystkich poziomach hierarchji.

Przypuśćmy także, że dyrektorzy, ministrowie i prezydent ministrów stoją na wysokości swego zadania.

Czy to wystarczy, aby dobre funkcjonowanie urzędów państwowych było zapewnione?

Nie waham się zupełnie i odpowiadam: *nie*.

Sztab. Jakakolwiek byłaby ich zdolność i wydajność pracy, kierownicy wielkich przedsiębiorstw nie mo-

gą podołać sami wszystkim obowiązkom: korespondencji, przyjęć, konferencyj i przeróżnych wystąpień; muszą oni zapewnić funkcjonowanie rozkazodawstwa i kontroli, czuwać nad studjami, które przygotowują postanowienia, układać program działania, pobudzać i realizować udoskonalenia. Zmuszeni więc są do korzystania z pomocy kilku ludzi, posiadających siłę, kompetencję i czas, których może brakować kierownikowi. Ta grupa ludzi stanowi sztab dyrekcji. Jest to pomoc, pewnego rodzaju wzmocnienie, rozszerzenie osobowości kierownika, które ma mu ułatwiać wykonanie obowiązków.

Sztab występuje jako organ odrębny dopiero w wielkim przedsiębiorstwie; jego rozmiary wzrastają w miarę wzrostu wielkości przedsiębiorstwa.

Sztab prezydentury ministrów, każdego z ministerstw, każdej dyrekcji obejmuje: sekretarjat, radców specjalistów, kontrolerów. Oprócz tego prezydentura ministrów ma do pomocy radę udoskonalenia, czyli radę reform.

Środki pomocnicze administracji. Prócz tego dyrekcja wielkiego państwowego wydziału administracyjnego powinna posiadać *środki pomocnicze*.

Są to rozległe wiadomości i dokumenty, obejmujące teraźniejszość, przeszłość i przyszłość, wymagające współpracy elity personelu; dokumentacja ta ¹⁾, dodana do informacji pochodzących z innych źródeł, stwarza dla dyrekcji możliwie najlepsze warunki do powzięcia decyzyj z uwzględnieniem ich przypuszczalnych następstw i skutków.

Jest to sposób praktyczny wykonywania przewidywania, organizacji, rozkazodawstwa, koordynacji i kontroli.

¹⁾ Documentation.

Jasne jest, że aby kierować jakimś przedsiębiorstwem, trzeba je znać dobrze. Nic z tego, co się odnosi do jego celu, potrzeb, zasobów (surowce, nieruchomości, narzędzia, kapitały, personel, środowisko fizyczne i społeczne), nie może być nieznane kierownikowi. Otóż nabycie tych wiadomości wymaga wiele czasu i wysiłków; jeśli studia nie były przeprowadzone uprzednio, jeśli dokumenty jasne i wyczerpujące nie zostały przygotowane, kierownik będący oddawna na stanowisku może mieć za mało potrzebnych wskazówek, a nowy kierownik może długo nie wiedzieć rzeczy podstawowych.

Opiszę pokrótce środki administracji, któremi posługiwałem się przez pół wieku w pewnym wielkim przedsiębiorstwie górniczym i metalurgicznym. Naturalnie, poszczególne środki były dostosowane do rodzaju i ważności każdego z zakładów, stanowiących jakąś część przedsiębiorstwa. Ramy ogólne dokumentacji były jednak zawsze te same. Mogą one się przydać w przedsiębiorstwie każdego rodzaju. Oto na czym polegały:

1° — *Studia ogólne* (sytuacji obecnej — przeszłości i prawdopodobnej przyszłości przedsiębiorstwa).

Badanie to obejmowało jednocześnie każdą z części i całość przedsiębiorstwa.

Część historyczna przypominała pobudki, które doprowadziły do stworzenia przedsiębiorstwa, zmiany jakim ono uległo i rezultaty jakie dało.

Sytuacja obecna — to jest stan teraźniejszy wszystkich części i całości zasobów i potrzeb przedsiębiorstwa, rozpatrywanego z wszelkich punktów widzenia.

Prawdopodobna przyszłość — to ta, którą się przewiduje, zdając sobie przy tem sprawę z przeszłości, teraźniejszości i wypadków ekonomicznych, politycznych i społecznych, mogących się zdarzyć.

Aby te studia były dobrze zrobione, trzeba by kie-

rownik był człowiekiem doświadczonym, zręcznym, umiejącym kierować ludźmi, zdolnym do uzyskania od podwładnych chętniej i czynnej współpracy, nie bojącym się odpowiedzialności, jaką te studia za sobą pociągają.

Wyprowadza się z nich idee ogólne, dyrektywy, które posłużą za podstawę do *programu działania*.

2° — *Program działania*. Program działania, jest to połączenie, synteza różnych planów: rocznych, na długi okres czasu, na krótki okres czasu, planów specjalnych i t. d.

Jest to jakby obraz przyszłości, gdzie wypadki bliższe są przedstawione z pewną jasnością, tak jak je sobie wyobrażamy, i gdzie zdarzenia odległe występują coraz mniej wyraźnie. Jest to bieg spraw przedsiębiorstwa przewidziany i przygotowany na pewien czas.

Konieczność programu działania jest przez wszystkich uznana, ale trzeba, aby jego stosowanie zostało rozpowszechnione. Liczne przedsiębiorstwa prywatne pozostawiają wiele do życzenia pod tym względem; w państwie zaś zasada ta tylko wyjątkowo bywa wprowadzona w życie.

Dzieje się tak dlatego, że przygotowanie programu działania wymaga dużego wysiłku ze strony wyższego personelu, a u szczytu przedsiębiorstw kierownika kompetentnego i pozostającego długo na swem stanowisku, a przytem otoczonego dobrym sztabem.

3° — *Raporty czyli sprawozdania*. Dopelnieniem programu działania jest raport o czynnościach dokonanych.

Raporty podwładnych do ich zwierzchników są wymagane na każdym stopniu hierarchji, są one codzienne, tygodniowe, miesięczne i roczne. Są one doniosłym czynnikiem kontroli.

Równoczesne stosowanie programu działania i sprawozdań pozwala osiągnąć następujące, niezmiernie ważne rezultaty w administracji:

Odpowiedzialność pracowników i zaufanie wzajemne władz kierujących przedsiębiorstwem.

4° — *Protokoły konferencji kierowników wydziałów*. Kierownicy wydziałów każdej instytucji zbierają się co tydzień pod kierownictwem dyrektora. Wszyscy przedstawiają kolejno bieg zajęć swego wydziału, otrzymane rezultaty, napotkane trudności. Po dyskusji, dyrektor wydaje decyzje. Opuszczając zebranie, wszyscy wiedzą, co mają robić i są przygotowani na zdanie z tego sprawy. W jednej godzinie, dyrektor zrobił przegląd najważniejszych wydarzeń ubiegłego tygodnia i ustalił projekty na tydzień następny. Jest to dla niego ważnym środkiem koordynacji i kontroli.

Protokół takiej konferencji, gdzie odzwierciadla się całe życie zakładu, i to przedstawione przez ludzi tworzących to życie, jest niezmiernie interesujący dla dyrekcji generalnej. Żaden raport, żadna korespondencja nie mogłaby jej dać tak dokładnego obrazu personelu.

5° — *Tablice organizacyjne*. Tablice organizacyjne, o rozgałęzieniach przypominających tablice genealogiczne, pozwalają uchwycić jednym rzutem oka, o wiele lepiej, niżby to można było uczynić przy pomocy długich opisów, całość organizmu, poszczególne wydziały i ich granice, zależność hierarchiczną, miejsce zajmowane przez każdego z pracowników, kierownika, któremu podlega, i podwładnych, którym rozkazuje.

Tablica uwidocznia wzajemne wkraczanie lub po-krzyżowanie kompetencji, podwójność rozkazodawstwa, funkcje nieprzewidziane etatem i t. d. Jest to jakby schemat ramowy, który ujawnia niedoskonałości organi-

zmu społecznego i którym można się z korzyścią posługiwać za każdym razem kiedy się układa lub zmienia całość, czy część organizmu.

Opatrzony ścisłymi określeniami atrybucji każdego z nich, precyzuje odpowiedzialność i pozwala znaleźć szybko pracownika, do którego trzeba się zwrócić z daną kwestją.

Te środki administracyjne są nieodzowne dla dyrekcji wielkich przedsiębiorstw. Pozwalają na wcielanie w życie i to w najodpowiedniejszych warunkach, przewidywania, organizacji, rozkazodawstwa, koordynacji i kontroli, to jest zasad dobrej administracji, co bez nich nie byłoby możliwe.

Zwracam uwagę na dwa rezultaty niezmiennie dla administracji doniosłe, które dzięki nim dadzą się osiągnąć, a których powszechny brak w administracji państwowej jest jedną z głównych przyczyn złego funkcjonowania urzędów państwowych, to jest odpowiedzialność funkcyjnarjuszy i zaufanie wzajemne władz kierujących.

Odpowiedzialność. Program działania pewnego wydziału, nakreślony przez jego kierownika, jest pewnem zobowiązaniem dla tego pracownika, bez względu na jego stopień w hierarchji. A wszak większość kierowników wydziałów bierze udział w ustaleniu programu działania.

Sprawozdanie (tygodniowe, miesięczne, roczne), podając wyniki, pozwala je porównać z programem i wykazuje w jakiej mierze dotrzymano zobowiązań. Z tego porównania wypływa odpowiedzialność.

Gdzie niema programu, niema zobowiązań, przeto niema odpowiedzialności. Gdzie niema sprawozdań, niema podstawy do porównania rezultatu z planem, a więc zakres odpowiedzialności absolutnie nie da się tu uchwycić.

Brak planu i raportów sprowadza powszechny brak odpowiedzialności funkcjonarjuszy państwowych.

WZAJEMNE ZAUFANIE WŁADZ KIEROWNICZYCH.

W towarzystwie akcyjnem zaufanie wzajemne władz kierowniczych płynie stąd, że projekty dyrektora są znane i uznane przez radę administracyjną, która prócz tego jest nieustannie zawiadamiana o osiągniętych rezultatach.

W państwie, minister obejmuje zwykle swoje ministerstwo nie znając go i zarządza niem bez poważnie opracowanego planu. Parlament z jednej strony, z drugiej zaś funkcjonarjusze nie wiedzą nic o zamiarach ministra. To też zwykle trzy te władze, ogarnięte przez niepokój, żywią do siebie wzajemną nieufność.

Wyobraźmy sobie natomiast program działania opracowany przez funkcjonarjuszy, przyjęty przez ministra i przedstawiony przez niego najprzód gabinetowi ministrów, później parlamentowi. Osiągnęłoby się w ten sposób wspólność poglądów. Parlament wiedziałby o zamierzeniach ministra. Regularne sprawozdania wykazałyby, że program jest lojalnie wykonywany. Zamiast nieufności, która panuje obecnie między władzami kierującymi państwem, zjawiłoby się zaufanie.

Inną korzyść tego zbioru środków pomocniczych stanowi współpraca, do jakiej opracowanie dokumentów powoduje funkcjonarjuszy różnych stopni hierarchji; jest to prawdziwe branie udziału niższych funkcjonarjuszy w kierownictwie przedsiębiorstwem, najlepszy może sposób do osiągnięcia tego celu.

Te środki administracyjne mają wiele innych zalet. Nie pozwolą one rozpocząć jakiejś akcji bez przewidzenia jej konsekwencji. I tu wchodzi w życie zasada przewidywania. W ten sposób nie zburzy się jednej maszyny,

choćby wadliwej, jeśli się nie ma lepszej na jej miejsce. Nie odda się przemysłu prywatnego państwu, ani, odwrotnie, państwowego prywatnemu, nie upewniwszy się uprzednio, o ile to tylko możliwe, że ta zmiana wyjdzie na korzyść narodowi.

Zastosowanie tego zbioru środków pomocniczych w państwie mogłoby sprowadzić znaczny postęp w rozwoju zmysłu państwowego.

SKŁAD I ORGANIZACJA.

Biorąc pod uwagę rolę i środki działania naczelnej dyrekcji urzędów państwowych, zastanówmy się, jaki powinien być jej skład i organizacja?

Nie będę się tu zajmował zaletami fizycznymi, umysłowymi i moralnymi, zarówno jak i ogólnem wykształceniem dyrektorów, ministrów i prezydenta ministrów, których wyobrażam sobie bogato wyposażonych pod tym względem, i zatrzymam się tylko na zagadnieniach kompetencji i organizacji.

Dyrektor. Dyrektorowi urzędu państwowego potrzebne są następujące zalety i kompetencje, niezbędne zresztą dla każdego kierownika wielkiego przedsiębiorstwa prywatnego: uzdolnienie administracyjne, kompetencja zawodowa typowa dla przedsiębiorstwa, wiadomości ogólne w zakresie wszystkich funkcji zasadniczych i stałość pozostawania na stanowisku. Jeśli może on zajmować jedno miejsce przez 10 lat, można go uważać za stałego, jeśli nie pozostaje na nim dłużej jak rok lub dwa jest niestały.

Powinien mieć do pomocy dobry sztab i dobre środki pomocnicze administracji.

Minister. Minister powinien być dobrym administratorem, to jest zdolnym do przewidywania, organizo-

wania, rozkazywania, koordynowania i kontrolowania. Powinien posiadać dość rozległą znajomość spraw, które wchodzą w zakres jego obowiązków.

Tymczasem nie wymaga się od niego specjalnej kompetencji w różnych zawodach charakterystycznych dla jego ministerstwa, gdyż posiadają ją dyrektorzy wydziałów.

Ani też nie wymaga się od niego stałości pozostawania na stanowisku, gdyż ten warunek, pomimo jego ważności, nie mógł być dotychczas wykonany przy systemie rządów parlamentarnych.

Natomiast powinien posiadać dar wymowy parlamentarnej. Główną swoją rolę odgrywa on w parlamencie. Tam reprezentuje podległe mu urzędy, stara się uzyskać kredyty, które im są potrzebne, lub broni ich przed krytyką, której są przedmiotem. I jeśli cieszy się uznaniem deputowanych i senatorów, uchodzi za dobrego ministra. A przecież wymowa nie wystarcza, aby móc kierować ministerstwem. Łatwo przypuścić, że dobry adwokat może w przeciągu paru tygodni zostać świetnym ministrem, lecz jego talent oratorski nie zrobi z niego bynajmniej dobrego administratora.

Wreszcie, minister winien posiadać dobry sztab i dobre środki administracyjne. Sztab powinien obejmować kontrolerów, niezależnych od tych, których dyrektor zajmie w swoim urzędzie.

Prezydent ministrów. Prezydent ministrów powinien być przede wszystkim dobrym administratorem.

Nie można od niego wymagać głębokiej znajomości wszystkich kwestyj, jakie nasuwa życie tak wielkiego przedsiębiorstwa, jakim jest państwo. Ma on naogół wielkie doświadczenie polityczne, co przy pomocy dobrego sztabu i dobrych środków administracyjnych, po-

zwala mu wydawać decyzje, oparte na znajomości rzeczy.

Jego sztab winien składać się: z sekretarjatu, specjalistów doradców, organu kontrolującego i rady ulepszeń.

Prezydent rady ministrów winien posiadać nadto w wysokim stopniu dar wymowy parlamentarnej.

F A K T Y.

Taka byłaby organizacja najwyższego kierownictwa urzędów państwowych według zasad teorii administracji.

Ciekawą jest rzeczą, jak ta organizacja jest pojęta i wykonana w rozmaitych państwach o ustroju parlamentarnym.

Ograniczę się dzisiaj do rzucenia okiem na Francję, a jestem przekonany, że niewiele miałbym do zmienienia w mych obserwacjach i wnioskach, gdyby przyszło je zastosować nawet do większości krajów o rządach parlamentarnych.

Prezydent ministrów. We Francji od kilku dziesiątków lat prezydent ministrów jest otoczony dwunastoma, względnie piętnastoma ministrami i kilkoma podsekretarzami stanu.

Oprócz całości urzędów państwowych prezydent ministrów obarczony jest kierownictwem jednego z ministerstw, wybranego zwykle z pomiędzy najważniejszych.

Prezydent ministrów nie ma ani sekretarjatu, ani organu kontrolującego, ani specjalistów doradców, ani rady ulepszeń. Nie ma też środków pomocniczych administracji.

Nie miałby nawet pomieszczenia ani obsługi, gdyby nie korzystał z gościnności ministerstwa, którem zarządza.

Poza swoją wartością osobistą, która zwykle jest bardzo wielka, prezydent ministrów nie rozporządza ani jednym z licznych środków działania, uznanych za niezbędne, aby mógł odpowiednio spełnić swoją misję kierownika rządu. Ponadto, ma zbyt wielką liczbę ministrów, aby mógł nimi kierować.

I wtedy jeszcze, kiedy absolutnie nie może kierować jak należy całością urzędów państwowych, dodaje do swych ciężkich obowiązków szefa rządu — jeszcze jeden, mianowicie kierownictwo jednego z ministerstw.

Jest to nadzwyczajny i nieprawdopodobny błąd organizacyjny.

Jakiegolwiek były okoliczności, które sprowadziły ten stan rzeczy, niema najmniejszej racji, aby go utrzymywać wobec olbrzymich krzywd, wynikających stąd dla narodu.

Rady szukać należy w zwolnieniu prezydenta ministrów od teki, zmniejszeniu liczby ministrów, ustanowieniu sztabu i posiadaniu dobrych środków administracyjnych.

Minister. Aby móc zapewnić bieg swego ministerstwa, minister musiałby być dobrym administratorem, mieć pewną kompetencję w sprawach, którymi się zajmuje; powinien otrzymywać rozkazy tylko od jednego szefa i mieć małą liczbę podwładnych bezpośrednich.

W rzeczywistości minister rzadko jest dobrym administratorem, gdyż przeważnie nie nauczył się przewidywać, organizować, rozkazywać, koordynować i kontrolować. Rzadko bywa przygotowany do prowadzenia spraw, którymi go obarczono. Ma odpowiadać za bieg swych wydziałów i przed prezydentem ministrów i przed parlamentem. Tymczasem nie składa sprawozdania ze spraw bieżących swego wydziału, ani przed parlamentem, ani przed radą ministrów. Dopiero, jeśli się zdarzy

wypadek nadzwyczajny, który mógłby zaniepokoić parlament lub zakłócić życie rady ministrów, minister przedstawia go i prezydent ministrów interwenjuje.

Ministrowi brakuje zwykle jednocześnie i uzdolnień administracyjnych, i kompetencji zawodowej, i czasu, które są przecież niezbędne kierownikowi wielkiego przedsiębiorstwa.

Obejmując swoją tekę, staje on bezzwłocznie wobec ogromnej liczby spraw, których zupełnie nie zna, a które często wymagają pilnego rozstrzygnięcia. Nie ma on środków administracyjnych, zapomocą których mógłby się w sprawy wtajemniczyć; rzadko ma sztab specjalistów doradców i absolutnie nie może liczyć na radę szefa rządu, który nie ma czasu na wchodzenie w szczegóły spraw bieżących. Co więcej, ma zwykle do czynienia z dwudziestu bezpośrednimi podwładnymi.

Zarzucony sprawami, zatopiony wprost przez nie, niezdolny do powzięcia decyzji na podstawie własnej znajomości rzeczy, minister przeważnie rezygnuje z wykonywania czynności najważniejszej i niewiadomo czegoby się więcej bać należało, jego czynnej interwencji czy też bezczynności. Lepszy lub gorszy bieg spraw jest jednak zapewniony przez dyrektorów, którzy pracują niezależnie jeden od drugiego, bez koordynacji, tak samo jak i ministrowie. Jest to niepodzielne panowanie „nieprzepuszczalnego muru”.

Tak więc nie można się dziwić, jeśli pewne sprawy, zależne od dwu dyrektorów, czekają długie miesiące na załatwienie, które powinno było być gotowe w ciągu tygodnia, a sprawy, zależne od dwu ministerstw, czekają na załatwienie nieskończenie długo.

Nic też dziwnego, że ministrowie, którzy mogliby przynieść korzyść państwu, stają się bezsilni i niezdolni do przeprowadzenia najmniejszej reformy.

Sposób poprawy leży w lepszym doborze personelu politycznego i w zebraniu dobrych środków pomocniczych administracji. Lepsze działanie doprowadziłoby prawdopodobnie do przedłużenia czasu pozostawania ministra na stanowisku i zmniejszyłoby szkody wpływające z częstej ich zmiany.

Dyrektorzy. Kierownikowi urzędu państwowego, zarówno jak i kierownikowi wielkiego przedsiębiorstwa, niezbędne są następujące przymioty: uzdolnienie administracyjne, kompetencja zawodowa i stałość pozostawania na stanowisku.

Ten zespół przymiotów spotykamy czasem; ale bywa też, że go brak absolutnie.

4-go listopada 1920 r. oddałem p. Ludwikowi Deschamps, podsekretarzowi stanu, raport, którego żądał ode mnie o organizacji i funkcjonowaniu administracji poczt, telegrafów i telefonów (P. T. T.) gdzie był wówczas dyrektorem.

Raport ten zaczynał się tak:

„W ciągu roku zbadałem przedsiębiorstwo rządowe P. T. T.; stwierdziłem tam istnienie licznych błędów administracji. Oto najważniejsze z nich:

1. Na czele przedsiębiorstwa, kierownik niestały i niekompetentny.
2. Brak programu na dłuższy okres czasu.
3. Brak bilansu.
4. Interwencja nadmierna i szkodliwa członków parlamentu.
5. Brak bodźca do podniesienia gorliwości; brak nagrody za oddane usługi.
6. Brak odpowiedzialności.

Przypadek postawił mnie wobec jednego z wielkich przedsiębiorstw rządowych, gdzie zwykłe wady administracji państwowej są najbardziej widoczne.

Starąłem się wykazać, że większość tych wad jest wynikiem złego kierownictwa.

Aby zaradzić tym wadom, rząd, powołując się na teorię administracyjną, zaproponował ostatnio utworzenie komitetu doradczego nic zresztą nie zmieniając w sposobie powoływania członków zarządu. Oto jak według moich studjów z 1920 r. odbywa się to powoływanie:

„Nadszedł kryzys ministerjalny. Skład nowego ministerstwa ogłoszono w „Officiel” dnia 16 stycznia. Podsekretarz stanu, pełniący funkcje dyrektora generalnego pan A., adwokat i deputowany, zastąpiony został przez podsekretarza stanu pana B., adwokata i deputowanego. 17 stycznia, p. B. przychodzi do biura przy ulicy Grenelle i spotyka tam p. A. Obaj ci panowie rozmawiają przez kilka minut, poczem p. A. odchodzi, opróżniwszy swoje szuflady. Żadne przedstawienie kierowników wydziałów nie miało tu miejsca, nie zaproponowano nowemu dyrektorowi żadnego programu; tak się dokonywa przejęcie władzy w jednej z najpoważniejszych administracyj w państwie.

„Kierownik odchodzący objął swoje stanowisko przed 12 lub 15 miesiącami, nic nie wiedząc o wielkich zadaniach swego wydziału, do którego kierowania został powołany; nowy kierownik znalazł się w tem samem położeniu i odejście zapewne po takim samym mniej więcej czasie”.

W ten sposób powołany kierownik nie ma ani kompetencji, ani „stałości”, i jest prawie pewne, że nie posiada również uzdolnień administracyjnych. Nie rozporządza też ani dobrym sztabem, ani dobrymi środkami administracyjnymi.

Wierzyć, że w tych warunkach można ulepszyć funkcjonowanie P. T. T. przez stworzenie komitetu dorad-

czego, jest złudzeniem, które teoria administracji potępia. Wyznaczenie komitetu doradczego jest zwykle przyznaniem się administracji do bezsilności i pewnym środkiem do uśpienia czujności zainteresowanych.

Nawet w tym wypadku, gdyby cały personel podwładny był doskonały, przedsiębiorstwo nie będzie dobrze funkcjonować, jeśli kierownik będzie nieodpowiedni. Takie przedsiębiorstwo, to jakby osobnik o zdrowych członkach, a chorym mózgu.

Trzeba mieć to przeświadczenie, że jeśli wszelkie możliwe ulepszenia mogą być przeprowadzone przy dobrej dyrekcji, to ze złą dyrekcją nie można dokonać żadnej poważnej reformy. Ignorancja w zakresie teorii administracji jest widoczna w administracji P. T. T.

Inaczej jest w innej wielkiej administracji francuskiej—w armji. Przewidywanie, organizacja są ustawiczną troską głównych szefów wojskowych; autorytet, dyscyplina, jedność dyrekcji, jedność rozkazodawstwa, podporządkowanie interesów jednostkowych interesowi ogółu są tam stale wprowadzane w życie. Wyższa Szkoła wojenna (*Ecole Supérieure de Guerre*) przyjęła życzliwie teorię administracji, ponieważ widziała w niej syntezę głoszonych przez siebie samej idei. Natomiast te idee nie podbiły sobie jeszcze ministerstwa; to też nadużywanie cyrkularzy i wogóle pisaniny grasuje tam ciągle i minister ma dwudziestu bezpośrednich podwładnych, kiedy teoria orzeka, że wielki kierownik nie powinien ich mieć więcej niż pięciu lub sześciu. Uporczywość w błędach organizacji naczelnej dyrekcji P. T. T., wziętej za przykład, daje pojęcie o trudnościach reformy urzędów państwowych; ta właśnie trudność spowodowała w różnych państwach utworzenie organizmu specjalnego, nazywanego komisją reform lub komisją oszczędnościową.

RADA ULEPSZEŃ.

Teorja administracji przewiduje w każdym wielkiem przedsiębiorstwie istnienie *stałej rady ulepszeń*. Jej obowiązkiem jest poszukiwanie wszelkich ulepszeń, do jakich przedsiębiorstwo jest zdolne, i wprowadzenie ich w życie pod egidą i autorytetem głównego kierownika.

Organizm tego rodzaju wydaje mi się niezbędnym, aby można było wystudjować i realizować reformy, których państwo jako przedsiębiorstwo, więcej może niż każde inne, nieustannie potrzebuje.

Aby przezwyciężyć opór, który reformy napotykają ze strony nieuctwa, rutyny i egoistycznych interesów osobistych, trzeba silnej woli i ciągłej pracy. Doraźne próby poprawy, gdzie władza najwyższa ma słaby udział, nie mogą doprowadzić do poważnych rezultatów.

Działanie nieustanne wymaga specjalnego organizmu stałego.

Zdecydowana wola kierownika, którym w tym razie jest prezydent ministrów, opiera się na głębokiem przekonaniu o konieczności reformy i na porozumieniu z głową państwa i parlamentem. Samo to porozumienie powstaje na skutek życzenia lub zgodnej opinii publicznej.

P.. Franciszek Marsal, minister finansów, utworzył w r. 1920 Najwyższy Komitet Badań, w celu wyszukania możliwych ograniczeń budżetowych pod przewodnictwem p. Maurycego Blocha, generalnego prokuratora Izby Rachunkowej. We wrześniu 1922 r., zamiast tego Komitetu, utworzono Najwyższą Komisję Oszczędności, pod przewodnictwem p. Louis Marin.

Komisja ta stwierdziła w większości urzędów państwowych liczne braki organizacji i funkcjonowania. Skończy ona swoją pracę za parę miesięcy. Jej uwagi i wnioski ujęte zostaną w raport.

Jaki los czeka tę pracę?

Widzieliśmy, że prezydent ministrów aż nadto jest zajęty, aby mógł zajmować się studjowaniem ogromnego zbioru aktów, skomplikowanych, wymagających licznych umiejętności specjalnych... i wiemy zresztą, że niema koło niego żadnego zespołu ludzi, obowiązanych zastąpić go w tej pracy.

Ministrowie zbyt są zajęci pracą codzienną i pozostają na stanowiskach zbyt krótko, aby mieli czas zająć się skomplikowanymi i długimi badaniami, których nawet nie mogliby doprowadzić do końca, i które zresztą tylko narobiłyby im kłopotu.

Co do dyrektorów, którzy byli poruszeni i zaniepokojeni, a czasem wprost atakowani przez Komisję, to ci naogół nie mają żadnej sympatji do proponowanych przez nią reform.

W tych warunkach, jest wielkie prawdopodobieństwo, jeśli nie zupełna pewność, że ta próba reformy pozostanie bez skutku, jak i większość poprzednich.

Mogłoby jednak być inaczej, gdyby obok prezydenta ministrów istniała *stała rada ulepszeń czy reform*, której zadaniem byłoby prowadzić studia nad ulepszeniami w każdym z wydziałów i czuwać nad ich wprowadzeniem w życie.

Stworzenie takiego organu powinno być omówione i opracowane starannie przez władze kompetentne; teraz tylko jako prostą wskazówkę, jako przed-projekt proponuję jej skład następujący:

Rada ulepszeń składałaby się z 5 członków:

jeden z nich zajmowałby się wyłącznie kwestjami przewidywania, organizacji, rozkazodawstwa, koordynacji i kontroli — jednym słowem, kwestjami administracyjnymi;

drugi kwestjami finansowymi;

trzeci organizacją rachunkowości i statystyki;
czwarty kwestjami prawnymi;
piąty byłby intendentem (*homme d'affaires*).

Rada ulepszeń byłaby reprezentowana w każdym ministerstwie przez funkcjonariusza łącznikowego, podwładnego ministrowi i specjalnie obowiązane go do objaśniania go o stanie badań, przeprowadzonych w jego ministerstwie.

Co się tyczy reform, które należałoby wprowadzić w największym mechanizmie państwa, ta sama rada ulepszeń byłaby do tego szczególnie powołana.

Aby dokonać reformy sposobów rządzenia, władze kierownicze państwa potrzebują pomocy, oparcia i nacisku opinii publicznej. Ale opinia publiczna nie jest przygotowana do tej akcji: mało uświadomiona co do projektów reformy, nie wie nic o korzyściach jakieby z niej mogła osiągnąć i pozostaje obojętna i sceptyczna. Myślę, że możnaby było ją ożywić, gdyby się ją przekonało, że są do zrobienia reformy, konieczne i możliwe, i że przez te reformy dałoby się osiągnąć poważne obniżenie podatków i znaczne zmniejszenie kosztów utrzymania.

Możnaby skierować opinię publiczną na drogę myśli o reformie przez rozpowszechnianie znajomości zasad i przepisów teorii administracji i w tym celu wykładać ją w szkołach wyższych. Ale długo należałoby wtedy czekać na skutki. Dałoby się je przyspieszyć przez bezzwłoczne zastosowanie środków pomocniczych administracji we wszystkich urządach państwowych.

Jednocześnie możnaby się starać poruszyć opinię publiczną, wskazując jej na korzyści ekonomiczne, które wynikną z projektowanych reform. W tym to celu przedstawię zebranym wyliczenia, które zresztą nie mają pre-

tensji do dokładności i są dla mnie tylko środkiem zainteresowania opinii publicznej.

Mianowicie spróbowałem przedstawić w cyfrach korzyści pieniężne, związane ze stopniem sprawności administracji państwowej. Ta korzyść pieniężna składa się z dwu elementów. Jeden z nich jest łatwy do określenia: jest to koszt utrzymania administracji, wyrażony w jego zwykłym budżecie rocznym, powiększonym o budżet nadzwyczajny. Jeśli administracja państwowa jest zupełnie dobrze prowadzona, to wydatki te, jakkolwiek wysokie, są usprawiedliwione. Jeśli zaś przeciwnie, administracja jest prowadzona zupełnie źle, te wydatki są niepowrotną stratą. Ale rzadko stajemy wobec jednego lub drugiego z tych wypadków, to znaczy wobec prowadzenia zupełnie złego lub zupełnie dobrego. Prawda leży pośrodku, i w tym wypadku złe i dobre mieszane jest w proporcjach zmiennych. Czy jest przesadą twierdzić, że w administracjach państwowych, najlepiej nawet prowadzonych, jest jeszcze miejsce na reformy, które, nie zmniejszając w niczem zakresu działania, pozwoliłyby na zmniejszenie kosztów ich utrzymania. A cóż powiedzieć dopiero o innych administracjach, o tych, które nie są dobrze prowadzone? A teraz, aby doprowadzić nasze rozumowanie do wniosków, możemy chyba, biorąc wszystkie urzędy tak źle jak i dobrze prowadzone, oznaczyć cyfrą 10% ich budżetu zwykłego i nadzwyczajnego, to jest tę część wydatków na administrację, która musi interesować opinię publiczną, jako suma do wydania lub do zaoszczędzenia przez naród, stosownie do tego czy urzędy będą źle, czy dobrze prowadzone.

Jest to dopiero jeden z elementów zagadnienia. Drugi — to przypuszczalne następstwa, złe czy dobre, jakie działanie administracji sprowadzić może w gospodarce narodu. Tutaj brak wszelkich danych liczbowych,

ale łatwo zdać sobie sprawę jednak, że te następstwa mogą się też wyrazić w ogromnych sumach.

W każdym razie, w zastosowaniu do francuskiego przedsiębiorstwa rządowego P. T. T., gdzie kapitał włożony liczony jest obecnie na jeden miliard, współczynnik 10% dałby, jako korzyść otrzymaną z dobrego kierownictwa, oszczędność w sumie 100 milionów, a w przyszłości, kiedy będzie uskuteczniiony projektowany wkład 2 miliardów, suma ta dojdzie do 300 milionów, nie licząc korzyści, z pewnością o wiele większych, wynikających z lepszego funkcjonowania tego przedsiębiorstwa.

Gdyby rozciągnąć to obliczenie na wszystkie urzędy państwowe, doszlibyśmy do kilku miliardów. A miliardy oszczędności, to obniżenie podatków, to obfitsza produkcja, to zmniejszenie drożyzny.

Najwyższy Komitet Badań pod prezydjum p. Mauricego Blocha ocenił na mniej więcej dwa miliardy sumę oszczędności, dających się zrealizować, bez większych zmian w administracji, przez proste obniżenie kredytów i nacisk w celu podniesienia sprawności urzędów w zakresie ich obowiązków.

Najwyższa Komisja Oszczędnościowa, której przewodniczył p. Louis Marin, uważa, że całkowita reforma administracji państwowych i ich reorganizacja podług nowego planu dałyby, najniżej licząc, od 4 do 5 miliardów — oszczędności rocznie. Według tej oceny, tyle kosztuje Francję złe kierownictwo urzędów państwowych.

Ocena ta nie jest sprzeczna z oceną Komisji Badań, ani z wnioskami, jakie wyciągnąłem z moich obliczeń co do administracji P. T. T. Jeśli tu jeszcze weźmiemy pod uwagę trudności wszelkiego rodzaju i sumę, jakiej ci, którzy korzystają z usług P. T. T. i cały wogóle na-

ród nie mógł zaoszczędzić, musimy tę sumę podwoić i wtedy stajemy wobec ogromnej cyfry 8 do 10 miliardów.

Suma ta przedstawia dla narodu o prawie 40 milionach mieszkańców stratę więcej niż 200 franków na głowę, to jest 100 franków poniesionej straty, a 100 franków niezaoszczędzonych. Stąd wniosek: rodzinę przeciętną, złożoną z rodziców i dwojga dzieci, kosztuje utrzymanie urzędów państwowych więcej niż 800 franków rocznie: połowa tej sumy, odpowiadająca rzeczywistości poniesionej stracie, musi być odjęta od zasobów budżetu rodzinnego; wyraża ona istotnie pewną część dochodów, zabranych przez skarb na korzyść państwa; druga połowa nadwiera mienie rodzinne, narusza tworzącą się dopiero zamożność, której rozwój jest sparaliżowany ze szkodą dla jednostek, a bez żadnej, czy to bezpośredniej, czy odległej dla państwa korzyści. To obliczenie coprawda nie może mieć pretensji do dokładnego i wykończonego przedstawienia rzeczywistości; dochody i zamożność obywateli nie są jednakowo dotknięte przez złe kierownictwo urzędów państwowych; ale jeśli wskazana tu przeciętna jest z konieczności niedokładna, tem niemniej obliczenie, które do niej doprowadziło wynika z tej niezaprzeczalnej zasady, że każdy obywatel francuski ponosi pewną część wydatków państwowych i że wszyscy są zainteresowani w dobrym rządzeniu mieniem państwowem.

Każdy z obywateli francuskich ponosi pewną część wydatków państwowych, bez względu na sytuację społeczną. Bo jeśli w istocie, podatki od nabytych bogactw i dochodów obejmują tylko część podatników, to podatki od żywności obciążają wszystkich, bez względu na stopień zamożności. Wszystkie te podatki mogłyby być mniejsze, gdyby potrzeby państwa były mniejsze i gdyby

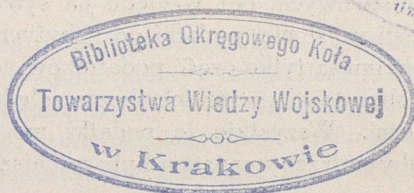
w szczególności była dokonana reorganizacja dyrekcji generalnej urzędów państwowych, co jest nieodzownym warunkiem poważnych oszczędności. Jesteśmy więc w prawie utrzymywać, że ogół obywateli, a nie tylko najzamożniejsi, ponoszą w formie obciążenia dochodów, fatalne skutki naszej całej administracji.

Podatnicy we wszystkich państwach zainteresowani są dobrem zarządzaniem mienia publicznego, a co za tem idzie, i reformą administracji. Nadmierne obciążenie, pośrednio lub bezpośrednio, dochodów z kapitału czy pracy, praktykowane przez państwo, stanowi przeszkodę w oszczędności, utrudnia tworzenie się nowych bogactw i w następstwie pozbawia produkcję środków rozwoju. Przez taki stan rzeczy cierpi nie tylko przemysł, rolnictwo i handel; konsument ponosi też fatalne tego skutki, ponieważ każde zmniejszenie działalności ekonomicznej pociąga za sobą obniżenie jego dostatku i wzrost cen.

Te względy, jak mi się zdaje, mogą zainteresować opinię publiczną w reformie administracji i pobudzić kierowników państwa do wystudjowania ich i realizacji.

Pragnąłbym widzieć, że Kongres podziela mój sposób zapatrywania.

Więc jaka jest moja konkluzja? Że zasadniczym warunkiem dobrego funkcjonowania urzędów państwowych jest dobra dyrekcja generalna i że dobra dyrekcja generalna wymaga dobrego sztabu i dobrych środków pomocniczych administracji.



WYDAWNICTWA
INSTYTUTU NAUKOWEJ ORGANIZACJI.

Warszawa, ul. Krakowskie-Przedmieście Nr. 66.

Wyszły z pod prasy:

	Cena w opr. zł.
<i>Naukowa Organizacja Pracy.</i> Zbiór prac 8-go Zjazdu Polskiego Nauk. Org.	9.—
<i>William Kent.</i> Badanie zakładu przemysłowego. Tłum. z ang.	3.80
<i>E. Claparède.</i> Poradnictwo zawodowe. Tłum. z franc.	3.10
<i>Harrington Emerson.</i> Dwanaście zasad wydajności. Tłum. z ang. Jedno z wybitniejszych dzieł o wydajności pracy	7.50
<i>Marnotrawstwo w przemyśle.</i> Tłum. sławnego dzieła inżynierów amerykańskich „Waste in Industry”	14.40
<i>Wallace Clark.</i> Wykresy Gantt’a. Tłum. z ang. Ważny przyczynek do organizacji i kontroli wydajności	5.30
<i>C. B. Thompson.</i> System Taylora. Tłum. z franc.	4.—
<i>Henry Le Chatelier.</i> Filozofja systemu Taylora. Tłum. z franc.	6.20
<i>H. Fayol.</i> Administracja przemysłowa i ogólna. Tłum. z franc.	7.80

W druku:

<i>F. W. Taylor.</i> Zarządzanie warsztatem wytwórczym. Pierwsza i najważniejsza praca Taylora o zasadach organizacji	6.—
<i>Ch. Frederick.</i> Naukowa organizacja w gospodarstwie domowym. Tłum. z ang.	6.80
<i>O. Langer.</i> Zasady ogłaszania	9.20

W przygotowaniu:

<i>H. C. Link.</i> Psychologia doboru zawodowego. Tłum. z ang.	
<i>F. B. Gilbreth.</i> Badanie ruchów — i inne. Tłum. z ang.	
<i>H. L. Gantt.</i> Praca, zarobki i zyski. Tłum. z ang.	
<i>W. O. Lichtner.</i> Badanie czasu i analiza robót. Tłum. z ang.	

W miarę napływania funduszków, Instytut Naukowej Organizacji będzie wydawał w dalszym ciągu w przekładzie polskim najwybitniejsze dzieła z literatury obcej i oryginalne prace polskie.

SKŁAD GŁÓWNY:

Instytut Naukowej organizacji przy Muzeum Przem. i Roln.
Warszawa, Krak.-Przedmieście Nr. 66.



36960/

2