687 KPiP
1100687
1100687

WYDAWNICTWO „LIGI PRACY"

Wydział popierania urządzeń
podnoszących kulturę i dobrobyt pracownika

Nr 69

PROF. B. NAWROCKI

ROLA PERSONELU W USPRAWNIENIU PRZEDSIĘBIORSTW

WARSZAWA
1935/36

Zakłady Graficzne „NIWA" Złota 16. Tel. 6-17-84.

WYDAWNICTWO „LIGI PRACY"

Wydział popierania urządzeń
podnoszących kulturę i dobrobyt pracownika

Nr 69

PROF. B. NAWROCKI

ROLA PERSONELU W USPRAWNIENIU PRZEDSIĘBIORSTW

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

WARSZAWA
1935/36

Biblioteka Ministerstwa Pracy
Nr 687
Opieki Społecznej Zdrowia

WYCIĄG ZE STATUTU TOWARZYSTWA

„L I G A P R A C Y"

WARSZAWA, UL. CZACKIEGO Nr 5, TEL. 235-44.

Towarzystwo pod nazwą „LIGA PRACY" ma na celu:

a) szerzenie świadomości, że celowa i wydajna praca obywateli jest podstawą ogólnej pomyślności narodu;

b) wzmożenie w społeczeństwie wydajności pracy i popierania prawidłowej jej organizacji, jako podstawy dobra ogólnego.

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

Świątłym

Cieniom

Ojca mego

który

wychował mnie

w

poszanowaniu pracy

przyczynek ten

poświęca

Autor

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

OD AUTORA

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

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

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

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

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

B. NAWROCKI

Praca wytężona i praca wydajna są to pojęcia przeciwne; pracować z wytężeniem, znaczy używać większego wysiłku, pracować zaś wydajnie, znaczy osiągnąć cel z mniejszym wysiłkiem.

Emerson.

ZAMIAST WSTĘPU

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

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

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

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

Biblioteka Ministerstwa Pracy
Nr 687
Opieki Społecznej

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

I.

SKUTECZNOŚĆ WSPÓŁPRACY PERSONELU z KIEROWNICTWEM

ROZDZIAŁ TEN WYDANO
JAKO OSOBNĄ BROSZURKĘ

p. t.

SKUTECZNOŚĆ WSPÓŁPRACY PERSONELU z KIEROWNICTWEM

WYDAWNICTWO
„LIGI PRACY" Nr 81.

CENA 50 GR.

1. Szkodliwy przesąd.

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

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

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

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

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

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

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

Ma to szczególne znaczenie w okresach kryzysu.

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

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

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

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

2. Skarbnica postępu.

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

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

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

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

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

3. Polski robotnik najsprytniejszy.

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

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

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

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

Oto sąd i świadectwo *Forda*, wydane polskiemu pracownikowi.

4. Pomysł polskiej robotnicy.

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

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

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

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

W rezultacie zarówno dywidenty akcjonarjuszy jak i dochód z pracy robotników znacznie wzrosły.

Oto rezultat inicjatywy prostej robotnicy w przemyśle amerykańskiem.

5. Doświadczenie amerykańskie.

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

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

Przegląd Organizacji cytuje następujący przykład.

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

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

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

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

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

6. Rezultat tygodni oszczędności.

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

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

7. Doświadczenie francuskie.

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

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

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

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

8. Doświadczenie w urzędach.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

9. Organizacja skrzynek pomysłów.

Do urzeczywistnienia tych pomysłów zostały zastosowane następujące środki:

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

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

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

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

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

10. Przykład z biurowości.

Inny przykład z biurowości:

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

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

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

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

11. Pomysły pracowników magistratu warszawskiego

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

12. Dalsze polskie przykłady.

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

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

13. Jakiemi względami kierują się pracownicy.

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

kwestja jakiemi względami kierowali się pracownicy przy składaniu propozycyj.

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

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

14. Propozycje specjalne.

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

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

15. Walka z wypadkami.

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

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

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

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

16. Kto składa dobre propozycje.

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

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

17. Wnioski.

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

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

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

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

II.

PERSONEL A KIEROWNICTWO

ROZDZIAŁ TEN WYDANO
JAKO OSOBNĄ BROSZURKĘ

p. t.

PERSONEL A KIEROWNICTWO

WYDAWNICTWO
„LIGI PRACY" Nr 82.

CENA 50 GR.

1. Nasz kapitał ludzki.

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

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

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

2. Dwie grupy czynnika ludzkiego.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3. Aktualna kwestja.

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

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

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

4. Szary człowiek.

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

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

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

Wniknijmy w życie przeciętnego warsztatu przemysłowego.

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

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

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

5. Właściwy stosunek i droga normalna.

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

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

Jak to wygląda w praktyce, jaki przyjmuje wyraz?

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

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

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

6. Jakto bywa.

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

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

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

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

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

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

W tych warunkach czas zaobserwowany był *naciągnięty* na niekorzyść pracownika.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

7. Droga służbowa.

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

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

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

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

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

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

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

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

8. Pan dyrektor przyjmuje.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Wytworzyła się atmosfera wzajemnej nieufności i podejrzliwości.

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

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

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

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

Cała akcja nie odniosła pożądanego skutku.

Została skasowana, zostawiając po sobie smutne i przykre wspomnienia.

9. Bezpośredni kontakt.

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

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

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

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

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

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

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

10. Przeszkody.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

11. Kto pogodził kierownictwo i personel.

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

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

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

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

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

12. Najpoważniejszy czynnik postępu.

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

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

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

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

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

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

13. Wydział propagandy urządzeń podnoszących dobrobyt i kulturę pracownika.

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

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

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

---

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

14. Cel współpracy.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

15. Organizacja współpracy

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

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

III.

METODY I SPOSOBY WSPÓŁPRACY KIEROWNICTWA z PERSONELEM

ROZDZIAŁ TEN WYDANO
JAKO OSOBNĄ BROSZURKĘ

p. t.

METODY i SPOSOBY WSPÓŁPRACY KIEROWNICTWA z PERSONELEM

WYDAWNICTWO
„LIGI PRACY" Nr 83.

CENA 2.40 GR.

1. Ważna uchwała.

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

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

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

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

2. Miesiące oszczędności i pomysłowości.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3. Hasła i drogi.

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

Zbyt często spotyka się u nas nieścisłe pojęcie o oszczędności, wyrażone w niepopularnem haśle: „ograniczaj się, bo ciężkie czasy".

Amerykanie nieco inaczej zmodyfikowali to hasło.

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

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

Wróćmy jednak do zagadnienia współpracy.

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

Poniżej omówimy różne metody na tle praktycznych przykładów.

4. Konkursy jednorazowe.

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

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

Szczególne wielkie było zapotrzebowanie na pociski wszelkiego rodzaju.

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

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

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

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

Zawrzało w całym zakładzie.

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

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

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

Ówczesne warunki sprzyjały zbliżeniu pracownika do pracodawcy.

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

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

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

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

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

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

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

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

Nie skutkowały ostrzeżenia z sankcjami karnemi, ostrzegające przed zbyt niskiem chwytaniem ogniw łańcucha.

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

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

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

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

Nowy ten konkurs wzbudził wielkie zainteresowanie.

Większość współzawodników szukało rozwiązania zagadnienia w mechanicznych przyrządach.

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

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

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

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

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

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

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

Nad temi pracami przeszła noc.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5. O konkursach pomysłowości.

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

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

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

Drugi rodzaj dróg skierowany do skarbca pomysłowości pracownika stanowią poczynania perjodyczne, powtarzające się co pewien okres czasu.

6. Konkursy pomysłowości P. K. P.

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

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

---

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

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

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

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

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

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

7. Nagrody z fundacyj polskich.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

Art. 7. Decyzje Komisji Kwalifikacyjnej są ostateczne.

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

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

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

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

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

Przepisy przechodnie.

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

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

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

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

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

8. Tygodnie oszczędności i pomysłowości.

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

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

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

---

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

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

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

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

Macht Verbesserungsvorschlaege"
(Róbcie propozycje ulepszeń).

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

W tym celu zorganizowano dobrze obmyślone i przeprowadzone tygodnie oszczędnościowe.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Szczególnej opiece i uwadze polecono kwestje:

A. *Surowca* jako takiego i kwestje zamiany na inny pod względem gatunku, jakości i wymiaru przy uwzględneniu stopnia wykończenia i t. p.

B. *Zmian konstrukcyjnych* przedmiotów wykonanych z danego surowca w celu łatwiejszej i mniej kosztownej obróbki, oszczędności w surowcu i t. p.

1) Wzór kwestjonarjusza na str. 75 i 76.

C. *Przeróbki odpadków* pozostałych przy wykonaniu przedmiotów, ewentualne ponowne użycie ich, lub zużytkowanie do innych celów.

D. *Oszczędności materjałów pomocniczych* przy przeróbce i obróbce surowca, włącznie do zużytej siły napędowej, ilości smarów, pakuł i t. p.

E. *Oszczędności przy magazynowaniu*, opakowaniu i transporcie metali.

F. Inne oszczędności nieobjęte powyższą klasyfikacją, lecz będące w ścisłym związku z żelazem i metalami.

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

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

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

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

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

* * *

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

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

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

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

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

Konkurs

Gdzie można oszczędzać?

pierwszy tydzień

ŻELAZO i METALE

Nazwisko .....

Nr. Marki .....

Oddział .....

Majster .....

Data .....

Skrót fabryczny (znak)

Opinja Komisji
Kom. Fabryczna:
Kom. Centralna:

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

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

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

Warunki konkursu:

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

Kwestjonarjusz dla żelaza i metali:

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

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

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

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

9. Komisja walki z wypadkami.

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

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

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

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

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

W skład tej komisji wchodzą:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

10. Akcja współpracy w kolejnictwie angielskim.

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

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

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

Nad wspomianemi pięcioma regjonalnemi radami okręgowemi urzęduje centralna rada kolejowa L. M. S. R. -u. W skład jej wchodzi dziesięciu przedstawicieli pracowni-

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

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

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

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

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

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

Jakie rozmiary przybrała współpraca drogą regjonalnych rad i komisyj świadczą cyfry konkretnych wyników i skutków tej współpracy.

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

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

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

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

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

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

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

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

11. System Leitcha, parlamenty fabryczne.

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

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

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

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

*) W. Lutosławski: Bądźmy ludźmi.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

12. System Michelina pobudzania pomysłowości.

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

Kierownictwo zakładu utrzymuje specjalnych inżynierów, których zadaniem jest:

1. Wpływać na personel by wyrabiali w sobie spostrzegawczość.

Wpływać na personel w pojęciu instrukcji Michelina znaczy:

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

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

2. Badanie wszystkich poddanych myśli.

Instrukcja pracy inżynierów do poddawania myśli wymaga od nich by:

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

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

3. Przyczynić się do zrealizowania propozycji.

Inżynier działu uprawnień powinien:

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

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

* * *

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

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

Gratyfikacje pieniężne nie są jedynem wynagrodzeniem ze dobre propozycje, gdyż kierownictwo Michelina wyraźnie zaznacza:

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

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

Przy określeniu wysokości nagrody bierze się pod uwagę:

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

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

3. Czy proponowane urządzenie jest „pomysłowe" czy też jakiekolwiek.

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

5. Znaczenie i wartość gospodarcza ulepszeń.

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

Wysokość gratyfikacji czyli nagrody u Michelina zależna jest od wysiłku pracownika.

13. Systemy zachęty w Rosji Sowieckiej.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Przedewszystkiem najlepszych robotnków odznacza się specjalną odznaką zwaną ZOT. „Za owładienje technikoj" (za opanowanie techniki).

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

Wyobraża on wizerunek Stalina w zębatem kole z napisem: „Technika w okresie rekonstrukcji decyduje o wszystkiem".

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

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

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

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

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

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

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

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

Dawano akurat jakąś sztukę Szekspira.

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

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

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

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

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

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

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

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

Pracuj, pracuj, pracuj."

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

14. Olimpjady pracy w Niemczech.

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

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

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

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

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

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

15. Skrzynki propozycji pracowników.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

16. Uwagi ogólne.

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

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

IV.
SKRZYNKI PROPOZYCJI PRACOWNIKÓW

ROZDZIAŁ TEN WYDANO
JAKO OSOBNĄ BROSZURKĘ

p. t.

SKRZYNKI PROPOZYCJI PRACOWNIKÓW

WYDAWNICTWO
„LIGI PRACY" Nr 84.

CENA 2.40 GR.

Przywódca robotników amerykańskich William Green dowodzi że:

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

Jeden z najskuteczniejszych „sposobów" stanowi organizacja skrzynek propozycji pracowników.

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

1. Wątpliwości personelu.

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

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

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

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

Wymieniamy kilka ważniejszych, a więc:

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

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

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

Dziś nowoczesnie zorganizowane zakłady pracy zerwały z tą metodą.

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

2. Walory skrzynek propozycji.

Neutralna z natury swej rzeczy skrzynka propozycyj wyklucza w zarodku zarzuty wszelkie, jakie mogą tyczyć się krótkowzroczności zwierzchnika, który chęć ograniczenia marnotrawstwa przez pracownika nieraz uważał za mieszanie się nie w swoje sprawy.

Wyraźną bowiem cechą skrzynek propozycji jest ich bezosobowość.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Z kolei wypadnie omówić szczegóły organizacji skrzynek propozycyj pracowników.

3. Skrzynki.

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

Jednakże lepiej byłoby stosować skrzynki metalowe np. blaszane z pochylonym daszkiem i otworem do wkładania propozycyj o wymiarze 5×20 cm, umieszczone na dostępnem miejscu. Przytem należy zwrócić szczególną uwagę na to, aby konstrukcja otworu uniemożliwiała wybieranie listów przez ręce do tego niepowołane.

O ile natomiast zapadnie decyzja stosowania specjalnych wzorów dla formułowania propozycyj, to wtedy należy obok skrzynki zawieść wzory z przepisami formularzami.

Kolor skrzynek jest obojętny.

4. Rozmieszczenie skrzynek i ilość.

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

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

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

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

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

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

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

5. Rozpatrywanie wniosków.

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

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

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

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

6. Komisja kwalifikująca propozycje.

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

Kto wchodzi w skład takiej komisji? Odpowiedź brzmi:

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

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

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

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

7. Przewodniczący i sekretarz,

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

komisji. Obsadzenie tych funkcyj przez wybory nie leży w interesie samej akcji skrzynek propozycyj pracowników.

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

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

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

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

8. Jak powstaje komisja kwalifikacyjna.

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

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

Sposób ten nie jest właściwy.

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

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

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

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

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

9. Wybory komisji kwalifikacyjnej.

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

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

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

10. Ilość komisji.

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

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

11. Wyznaczanie nagród a wynalazki.

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

a) Wynalazki.

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

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

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

b) Wysokość wynagrodzenia.

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

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

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

Stopy procentowe poniżej 3% nie powinny mieć zastosowania.

c) Propozycje specjalne.

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

d) Czy dawać własne wyroby.

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

Naogół jednak pożądanem jest stosowanie metody nagród pieniężnych.

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

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

Raz ustalonego procentu nie trzeba zmieniać pod żadnym pozorem.

12. Czy wynagradzać szefów za pomysły.

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

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

13. Kto decyduje o nagrodzie.

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

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

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

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

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

14. Kto doręcza nagrody.

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

15. Czy i jak ogłaszać wyniki, nagrody.

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

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

Wskazanem jest natomiast posługiwać się w takich wypadkach istniejącemi już w fabryce sposobami ogłaszania, czyli istniejącemi tablicami ogłoszeniowemi.

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

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

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

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

16. O kalkulacji rentowności ulepszeń.

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

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

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

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

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

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

17. Czy wynagradzać komisje za prace.

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

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

18. Kto zbiera propozycje.

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

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

19. Jak składać propozycje.

Dalej wysuwa się na czoło kwestja formy składania samych propozycyj.

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

Przy posiłkowaniu się skrzynkami, jako stałem urządzeniem, stosowanie specjalnych formularzy nie jest konieczne. Natomiast przy rozpisywaniu konkursu na określone tematy formularze do opisania propozycji są wskazane. Wzór taki znacznie ułatwia pracę komisji.

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

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

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

Z powodzeniem jednak można obyć się bez wszelkiego rodzaju formularzy.

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

Wreszcie przy samych skrzynkach umieszczamy bloczki z temi formularzami.

20. O co głównie chodzi.

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

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

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

21. Plan akcji.

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

Wzór na str. 121.

WNIOSEK

proponuje: (Co) .....
Tytuł, nazwa lub streszczenie propozycji

.....

.....

.....

bliżej opisane w załączniku.

Proszę Komisję do rozpatrzenia, kwalifikowania i oceny propozycji pracownika, dać odpowiedź:

a) pod znakiem .....

Gdyż nie wymieniam mego nazwiska

b) .....
imię nazwisko

Nr M-ki ..... z oddziału .....

Szczegółami całej akcji winni się zająć ci członkowie komisji do rozpatrywania wniosków i propocycyj, których mianuje zarząd. A więc przewodniczący i sekretarz. Na te stanowiska trzeba wybrać kandydatów z pośród własnego personelu.

22. Sylwetka przewodniczącego i sekretarza komisji.

Jeszcze raz podkreślamy, że przewodniczący owej komisji, na którym ciąży wielka odpowiedzialność i który ma duży wpływ na wynik całej kampanji — winien posiadać wysokie kwalifikacje fachowe i moralne. Ma to być zrównoważony urzędnik o długoletniej praktyce warsztatowej z wielkim taktem i o szerokim horyzoncie myślenia. Wa-

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

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

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

23. Zarząd zakładu.

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

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

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

Przestudjowanie kwestji zwalczania marnotrawstwa napewno się wszystkim im opłaci.

24. Program działania.

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

A więc:

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

25. Siedziba komisji kwalifikacyjnej.

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

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

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

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

26. Biurowość komisji.

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

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

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

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

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

27. Dziennik komisji.

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

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

Wśród obwolut należy zaprowadzić akt ogólny, obejmujący sprawy, które nie tyczą się wyłącznie propozycyj. Do nich należą:

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

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

28. O wyborach.

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

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

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

29. Regulamin wyborów.

Jak z przedstawionego wzoru wynika[1]), regulamin wyborczy obejmuje wszystkie sprawy, związane z wyborami.

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

1) Wzór regulaminu wyborów na str. 131.

KOMISJA DO ROZPATRZENIA, KWALIFIKOWANIA I OCENY PROPOZYCJI PRACOWNIKÓW.

AKT
PROPOZYCJI

Nr Nr

Propozycja: .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Wpłynęło do skrzynki Nr ..... dnia ..... / ..... 193 ..... r.

Wniesiono

na posiedzenie dnia ..... / ..... 193 ..... r. i polecono opracować

członkowi Komisji p. .....

zreferować na posiedzeniu dnia ..... / ..... 193 ..... r.

Kalkulację rentowności wykona p. .....

przedstawi dnia ..... / ..... 193 ..... r.

Nazwisko — Szyfr projektodawcy: ..... Mk. Nr. .....

Obwoluta aktu propozycji.

Strona tytułowa.

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

(podpis przewodn.)

Oszczędności

wynikające z zastosowania propozycji, ocenia się na podstawie kalkulacji rentowności, sporządzonej przez p. ...

i zatwierdzony w dniu ... / ... 193 ... r. przez Komisję

na sumę ... zł.

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

Komisja

do rozpatrzenia, kwalifikowania i oceny propozycji pracowników postanawia zaproponować wynagrodzenie wysokości ... % osiągniętych oszczędności, czyli ... zł.

uchwałą z dnia ... / ... 193 ... r. ...

podpis przewodn.

...

podpisy dwóch członków Komisji

Zarząd wyznacza ... zł. na wynagrodzenie projektodawcy

... ...

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

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

Projektodawca prac. ...

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

...

sekretarz

Obwoluta aktu propozycji
Strona zewnętrzna.

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

Kto jest młodocianym, określa nasze ustawodawstwo społeczne.

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

Stanowisko i rodzaj zatrudnienia nie może wpływać na prawo głosowania.

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

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

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

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

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

Wzór kart do głosowania.

Proponuje na członków

Komisji do rozpatrzenia, kwalifikowania i oceny propozycji pracowników

1) .....

z wydziału ..... Marka Nr .....

2) .....

z wydziału ..... Marka Nr .....

UWAGA

Uczciwie bronić twych interesów w Komisji będzie tylko:

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

Strona 1 i 2.

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

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

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

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

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

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

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

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

§ 14 wyjaśnia technikę obliczania głosów.

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

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

Regulamin wyborczy.

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

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

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

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

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

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

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

§ 8. Decyzja Biura Personalnego jest ostateczna.

§ 9. Do złożenia kartek (głosów) służą 2 skrzynki umieszczone) pierwsza druga (trzecia i dalsze:

§ 10. Wybory odbędą się dnia / 193 r.

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

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

§ 13. Kandydatem na członka Komisji do Rozpatrzenia, Kwalifikowania i Oceny propozycyj pracowników może byc każdy, nieskazitelny, nieposzlakowany pracownik, uprawniony do głosowania, cieszący się zaufaniem pracowników.

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

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

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

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

za Zarząd

(nadzór wyborów)

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

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

30. Warunki przyjmowania i oceny propozycji.

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

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

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

31. Wzory propagandy.

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

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

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

32. Akcja propagandy.

Rozpatrując szósty punkt programu, napotykamy tu na przełomowy moment. Jest to chwila pierwszego publicznego wystąpienia. Pierwszym krokiem może być ogłoszenie, wzywające pracowników do zaopatrzenia się w propagandowe broszurki[1]), które stanowią rozdziały pracy p. t. „Rola Personelu w usprawnieniu przedsiębiorstw", wydane osobno jako odrębne całości. Cena tych broszurek jest minimalna (50 gr. egz.)

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

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

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

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

WSKAŻ GDZIE CO I JAK MOŻNA ZAOSZCZĘDZIĆ

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

SPIENIĘŻ SWOJE DOŚWIADCZENIE

i składaj wnioski i propozycje do
Skrzynek Propozycji Pracowników

Nie epokowych wynalazków lecz
PRAKTYCZNYCH RAD

szukamy drogą
Skrzynek Propozycji Pracowników

NAGRODY PŁACIMY
ZA DOBRE POMYSŁY

złożone do
Skrzynek Propozycji Pracowników

NIE ZAROBKI
LECZ MARNOTRAWSTWO
PRAGNIEMY OGRANICZYĆ

drogą
Skrzynek Propozycji Pracowników

Walcząc z marnotrawstwem
ZWALCZASZ BEZROBOCIE

wnieś swe wnioski do
Skrzynek Propozycji Pracowników

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

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

33. O samych wyborach komisji.

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

Wszyscy pracownicy przy wypłacie poborów otrzymują kartki do głosowania.

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

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

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

Pierwszy sposób uwzględnia zgłoszenie listy ugrupowań związkowych.

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

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

OGŁOSZENIE.

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

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

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

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

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

Moralnym obowiązkiem każdego pracownika jest udział w wyborach.

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

za Zarząd

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

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

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

34. Powołanie komisji kwalifikacyjnej.

Omawiając ósmy punkt programu, przystępujemy do drugiego stadjum akcji.

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

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

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

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

Ogłoszenie.

Do Komisji

do rozpatrzenia, kwalifikowania i oceny propozycji pracowników

wybrani zostali wyborami

w dniu ..... / ..... 193.... r.

p. p. 1) ..... jako przedstawiciele pra-

2) ..... cowników warsztatowych

p. p. 1) ..... jako przedstawiciele pra-

2) ..... cowników biurowych.

Na przewodniczącego zebrania wyznaczono p.

.....

Na sekretarza Komisji wyznaczono p.

.....

Zarząd

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

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

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

35. Akcja współpracy.

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

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

36. Ożywienie akcji.

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

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

OGŁOSZENIE

KOMISJA DO ROZPATRZENIA KWALIFIKOWANIA OCENY PROPOZYCJI, WNIOSKÓW i WYNALAZKÓW PRACOWNIKÓW

zawiadamia

ogół pracowników iż rozpoczęła swą działalność

Przewodniczący urzęduje w lokalu biura rozdzielczego pokój Nr 15

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

Sekretarz urzęduje w lokalu biura rozdzielczego pokój 15

przyjmuje interesantów tylko w czwartki w godz. 12—13 w południe.

PIERWSZE PLENARNE POSIEDZENIE KOMISJI

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

Sekretarz **Przewodniczący**

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

37. Sprawy bieżące.

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

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

38. Obowiązki sekretarza komisji.

Obowiązki sekretarza trzeba określić dokładnie. Do niego należą:

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

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

KONKURS
dla naszych pracowników

Gdzie można oszczędzać

Żądajcie kwestjonarjuszy

Każdy użyteczny projekt nagradzamy.

Wysokość nagrody zależy od wartości wniosku.

1 Tydzień

ŻELAZO
METALE

w terminie

od_____ do_____

Plakat wzorowany na A. E. G.

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

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

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

29. Dalsze szczegóły.

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

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

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

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

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

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

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

40. Inne sposoby prowadzenia akcji skrzynek.

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

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

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

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

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

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

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

41. Polski przykład.

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

Okólnik ten przedstawiony jest na str. 147.

42. Kiedy organizacja jest wydajna.

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

Senator Hansson, Szwed, mówi:

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

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

Okólnik

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

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

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

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

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

Dyrekcja pragnie zapewnić każdemu pracownikowi zachowanie własności jego pomysłu, oraz dążąc aby pomysły te nie ginęły na drodze służbowej, urządza w kilku miejscach fabryki tak zwane „skrzynki pomysłów i udoskonaleń".

Każdy z pracowników, który ma coś do zaproponowania może napisać swój projekt, podpisać się pod nim i wrzucić do skrzynki.

Zawartość skrzynki będzie przeglądana co pewien czas przez specjalną komisję techniczną pod bezpośrednim nadzorem Dyrekcji.

Za pomysły, które zostaną uznane za celowe i pożyteczne, przyznawane będą premje pieniężne, dlatego koniecznem jest aby każdy projekt był podpisany. Oczywiście nie dotyczy to pracowników, których praca normalna w fabryce polega na ulepszaniu metod produkcji.

Propozycje pracowników mogą dotyczyć wszystkich działów pracy fabrycznej, a więc naprzykład:

1) zmiana sposobu obróbki,
2) zmiana narzędzia,
3) ułatwienie transportu materjałów i podawanie na maszyny,
4) kolejność operacji obróbczych,
5) zmiana sposobu i kolejności montażu,
6) projekty przyrządów ułatwiający obróbkę,
7) wypisywanie asygnat,
8) wypisywanie buletynów,
9) ruch asygnat i innych druków pomiędzy oddziałami,
10) sposób wykonywania wykazów i zestawień okresowych.

Wobec powyższego, Dyrekcja zwraca się do wszystkich pracowników z gorącem wezwaniem, aby zgłaszali swe propozycje choćby najprostsze i ze swej strony Dyrekcja zapewnia, że osoba autora będzie zawsze wzięta pod uwagę, a jego propozycja zostanie szczegółowo rozpatrzona wynagrodzona.

zów i robotnik, potwierdzili *wspaniałe wyniki, jakie osiągnięto wskutek zastosowania racjonalnych metod, opracowanych przez samych pracowników.*

Niech i u nas organizacja skrzynek propozycyj pracowników stanie się *kuźnią zgody i pokoju przemysłowego* i przyczyni się do pokonania trudności, jakie zarówno pracownik, jak i przemysłowiec w obecnej dobie kryzysu spotyka.

V.

SPIENIĘŻMY NASZE DOŚWIADCZENIE

ROZDZIAŁ TEN WYDANO
JAKO OSOBNĄ BROSZURKĘ

p. t.

SPIENIĘŻMY NASZE DOŚWIADCZENIE

WYDAWNICTWO
„LIGI PRACY" Nr 85.

CENA 50 GR.

1. Ukryte skarby.

Jeden z czołowych mistrzów powodzenia osobistego przytacza oryginalną historyjkę [1])

„Przechodząc przez kraj imaginacji, zauważyłem człowieka siedzącego na progu małej, brudnej chatki. Człowiek ten był tępo zapatrzony przed siebie.

— Dlaczego tak biedny? zapytałem.

— Ja nie jestem wcale biedny — odparł z oburzeniem — tu pod mym ogrodem mam 100000 ton węgla.

— Dlaczego więc nie wykopujesz go — zapytałem.

— Przedewszystkiem — odpowiedział, — nie mam łopaty, następnie zaś, — nie lubię kopać.

W podobnym położeniu jest każdy pracownik, który dłuższy okres czasu pracuje w swem zawodzie, z tą tylko różnicą, że rzadko zdaje sobie sprawę z tego, że posiada ukryte skarby, które czekają na eksploatacje

Skarb ten stanowi bogate doświadczenie zawodowe i wyrobiony z biegiem czasu zmysł praktyczny.

1. *Z rozmyślań amerykanina*, Herbert Casson, wolny przekład K. Oliwkiewicza. Wydawnictwo Ligi Pracy Nr. 9. Cena gr. 40.

2. Początek karjery ludzi szczęśliwych.

Jeżeli zbadamy karjery życiowe wybitnych jednostek z przemysłu i handlu, który z biegiem czasu dorobiły się olbrzymich fortun miljonowych a nawet miljardczych majątków, to wówczas spostrzeżemy, że prawie wszyscy rozpoczęli swą karjerę jako zwykli robotnicy, gazeciarze, i tp. Drobnem ulepszeniem techniki pracy, która wykonywali zwrócili na siebe uwagę i taki był początek ich karjery.

Wiemy o tem przecież że król parowozów, Georg Stephenson to były pastuch analfabeta, Edison i wielu innych sławnych i bogatych ludzi to byli gazeciarze itp. [1])

3. Opinja o polskich pracownikach.

Polacy cieszą się opinją otwartych głów. Na całym świecie znanym i wysoko cenionym jest pracownik polski, którego cechuje nietylko pracowitość, sumienność i wytrwałość lecz również niepospolita pomysłowość. [1])

Nasi rodacy wyrobili sobie nawet wśród narodów o wysokiej kulturze przemysłowej, zasłużoną opinję najbardziej pomysłowych robotników.

4. Dlaczego nie spieniężamy naszego doświadczenia.

Nasuwa się pytanie dlaczego u nas w kraju tak mało słychać o pomysłach i powodzeniu pracowników z twórczych warsztatów pracy.

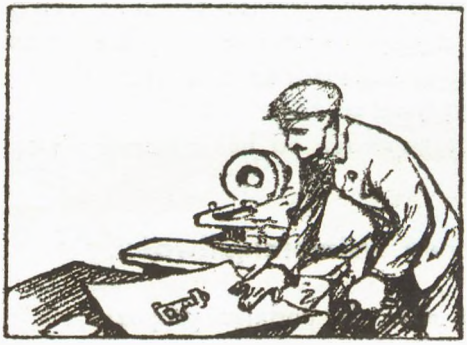
---

[1]) *Georg Stephenson, król parowozów.* B. Nawrocki, Wydawnictwo Ligi Pracy Nr. 61 cena zł. 2

Skuteczność współpracy kierownictwa z personelem (Część I pracy p.t. *Rola personelu w usprawnieniu przedsiębiorstw.* Wydana jako osobna broszurka) wydawnictwo Ligi Pracy Nr. 81. Cena 50 gr.

Marnotrawstwo czasu pracy

na skutek zbyt skomplikowanych rysunków i drobnej skali wywołało w pewnem warsztacie stratę czasu pracy 45 minut na przedmiot i na pracownika



Zaoszczędzono

drogą właściwej skali i wyrazistych rysunków 4 zł. kosztów robocizny na każdym przedmiocie

Przyczyny tego stanu rzeczy są te same, które w przytoczonym przykładzie Cassona uczyniły właściciela bogatych pokładów węgla biednego człowieka, cierpiącego niedostatek.

Nie miał rzekomo łopaty, czyli narzędzi które by mu pozwoliły eksploatować posiadane skarby. U nas nazywamy to w gwarze przemysłowej: Nie mam możności wykazać swe zdolności.

Nie przeczę temu, że we wielu wypadkach wydawać się może, iż rzeczywiście tej sposobności nie ma.

W obecnych jednak czasach sytuacja się zmieniła. Przemysł zrozumiał, że udział wszystkich pracowników, i tych w bluzach roboczych, i tych w kołnierzykach wpływ ma na postęp, że człowiek to najpoważniejszy czynnik uprawnień naszego życia gospodarczego.

To też coraz więcej spotykamy szczere wezwanie do wnoszenia przez pracowników propozycji ulepszeń.

Wrócimy jednak do przekładu Cassona. Biedny „bogacz" tłomaczyć się jeszcze że n i e l u b i k o p a c, czyli na nasz język przetłomaczone, nie pragniemy korzystać z naszego doświadczenia. Rozumiem, że to stanowisko nie wypływa ze złej woli. Motywy wydania z siebie więcej, niż to wymaga od nas zwierzchnik są różne.

5. Motywy wstrzemięźliwości.

Jedni twierdzą, że podając propozycje ulepszeń, narażą się na zarzut, iż wtrącają się w nie swoje sprawy.

Drudzy uważają, iż trudno będzie im, wypisać lub opowiedzieć literacko czyli ładnie swój pomysł.

Inni znowu obawiają się tego by ten, do którego się zwrócą, nie przywłaszczył sobie ich pomysłu.

Marnotrawstwo czasu i narzędzi

na skutek nieładu na warsztacie (niewłaściwy nóż wymaga ostrzenia co 10 minut)

s t r a c o n o dziennie 3o minut na pracownika

Zaoszczędzono uporządkowaniem warsztatów

i stosowaniem właściwych noży, które wymagały ostrzenia co jedna godzinę w jednej fabryce w jednym roku

35.ooo zł.

Zastrzeżenie powyższe i podobne były kiedyś słuszne gdy dziś już inaczej patrzy się, na wnioski usprawnień w przedsiębiorstwach kierowanych przez postępowych zwierzchników.

Pomysłowość pracowników, oparta na znajomości zawodu, jako źródło nowych pomysłów usprawnień, winna być i jest przedmiotem specjalnej opieki.

6. Warunki sprzyjające.

Aby dotrzec do tego bogatego źródła wszelkich ulepszeń, do doświadczenia wszystkich pracowników, a więc i do bezpośrednich wykonawców, starano się stworzyć warunki współpracy, które pobudzają pomysłowość pracowników.

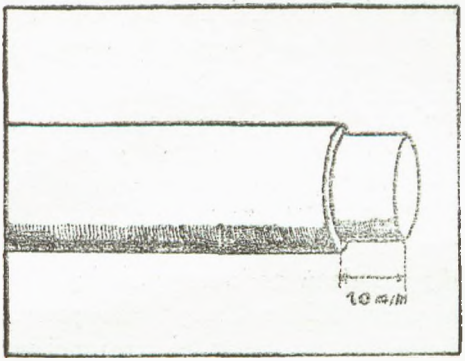
Stworzono organizacje *skrzynek propozycji pracowników*, ogłasza się konkursy pomysłowości, tygodnie oszczędnościowe, powołuje się narady fabryczne i t. p.

Jednem słowem postępowy przemysłowiec dba o to, by każdy, nawet najprostszy pracownik miał możność, wykazać swe zdolności, i mógł spieniężyć swe doświadczenie.

Jedną z istotnie ważnych cech prawidłowej współpracy kierownictwa z personelem jest bowiem to, że pracownik, który podaje realne wnioski ulepszeń, bierze udział w korzyściach, wynikających z zastosowania jego pomysłu.

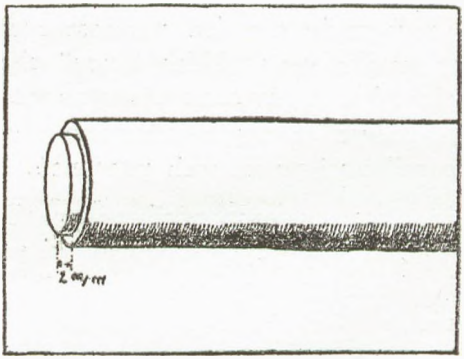
7. Lecz u nas tego niema.

„Wszystko to jest ładne i piękne, gdyby zostało wprowadzone i zastosowane w życiu. Tam gdzie ja pracuję żadnego podobnego urządzenia nie było i niema", słyszę uwagę czytelnika.



Marnotrawstwo czasu i pracy

na skutek 10 m/m długości próbnego obtoczenia na miarę wyraża się stratą 1 minutą na każdy wał, 10 minut dziennie a w całym oddziale 20 godzin dziennie



Zaoszczędzono

przez zmniejszenie długości próbnego obtaczania z 10 m/m na 2 m/m w jednym zakładzie, w jednym roku

6.000 godzin pracy = 12.000 zł.

O ile kwestja tak się przedstawia to i na to jest rada.

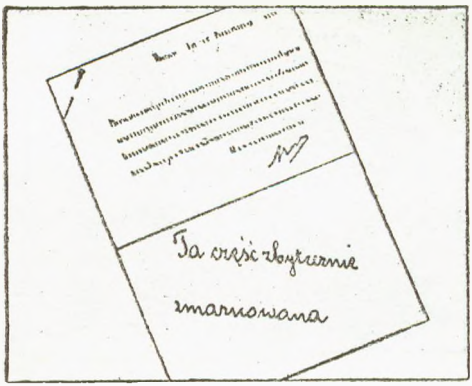
Jednym z wytycznych celów wydziału propagandy urządzeń podnoszących kulturę i dobrobyt pracowników przy „Lidze Pracy" jest właśnie, dopomódz w tworzeniu warunków sprzyjających pobudzeniu i eksploatacji pomysłowości pracowników.

Prosimy więc, zwrócić się z całem zaufaniem do wydziału propagandy urządzeń podnoszących kulturę i dobrobyt pracowników przy „Lidze Pracy" Warszawa, ul. Czackiego 3/5 i donieść o tem, że w tej lub innej wytwórni niema jeszcze skrzynek propozycji pracowników lub podobnych urządzeń. Chętnie wówczas wspomniana organizacja skieruje swój wysiłek w celu nakłonienia danego pracodawcy do zaprowadzenia wzorowej organizacji, która nietylko pobudza pomysłowość pracownika, lecz zapewnie mu godziwe wynagrodzenie za jego pomysł.

Wydział propagandy urządeń podnoszących kulturę i dobrobyt pracownika przy „Lidze Pracy" chętnie też udziela *jaknajdalej* idących szczegółowych informacji w kwestjach związanych z zaprowadzeniem skrzynek propozycji pracowników i podobnych poczynań.

Organizacja skrzynek propozycji pracowników polega na tem, że wnioski, propozycje i wynalazki pracowników bada i ocenia komisja, specjalnie do tego celu powołana i przeznaczona.

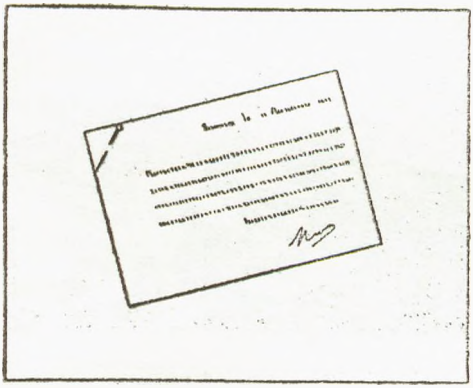
Aby zabezpieczyć całej załodze przedsiębiorstwa wpływ na przebieg akcji i umożliwić jej ścisłą kontrolę nad tem czy rzeczywiście każdy wniosek zostaje bezstronnie rozpatrzony i należycie nagrodzony, w komisji do rozpatrzenia i oceny propozycyj pracowników zasiadają na pełnych prawach przedstawiciele tak pracowników warsztatowych jak i pracowników biurowych.



Zmarnowano

przy jednej maszynie 10 półarkuszy dziennie

1.5oo arkuszy rocznie.

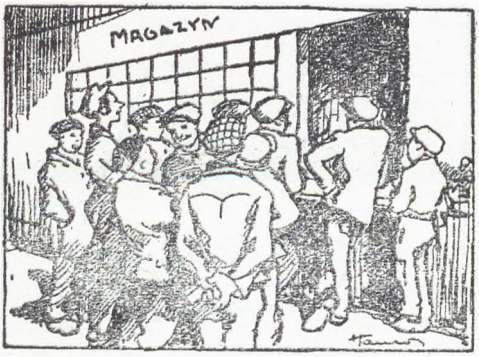


Zaoszczędzono

w jednym zakładzie, w jednym tylko roku

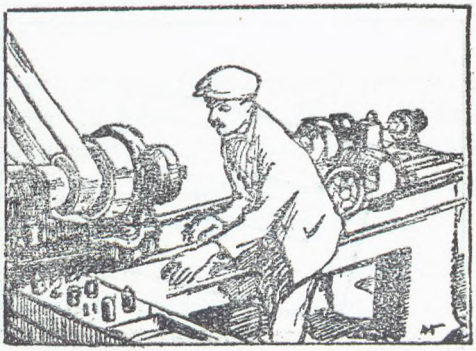
15o.ooo arkuszy

stosując tam gdzie można i należy mniejsze formularze.



Marnotrawstwo czasu i pracy

na skutek złej organizacji dostawy narzędzi i t. p. wywołało stratę czasu i pracy przeciętnie 30 minut na dzień i pracownika



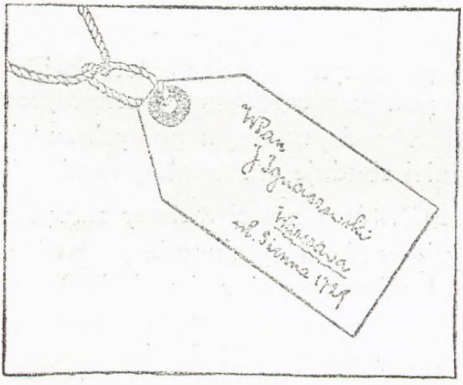
Zaoszczędzono

drogą reorganizacji dostaw z magazynu i zaopatrzenia pracowników w potrzebne przedmioty w jednej fabryce w jednym roku

450.000 godzin pracy czyli ca 700.000 złotych.

Zmarnowano niepotrzebnie

po 5 gr. sznurka na przywieszkę przez stosowanie niewłaściwego sznurka



Zaoszczędzono 6.520 zł.

w jednym roku, w jednym przedsiębiorstwie na samem sznurku drogą stosowania wła ściwego gatunku

8. Co z tego wynika.

Od nas samych zależy, czy chcemy iść z postępem czasu i wykorzystać sprzyjające warunki by zdobyć powodzenie.

Właśnie w najcięższej opresji, podczas długotrwałego kryzysu, dobry pomysł znajduje łatwiej posłuch, zastosowanie i wynagrodzenie, niż w czasach, w których się przelewa.

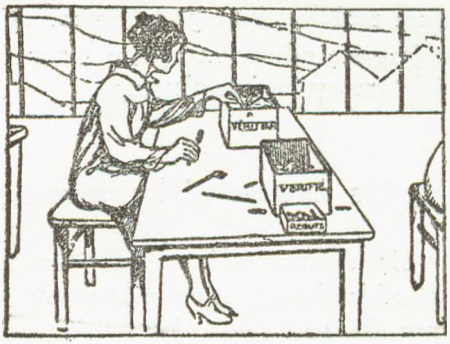
Dlatego też dziś jest najwłaściwszy czas wykazać, że nietylko redukcją pracowników i płac zwalcza się kryzys, lecz do walki tej wciągnęliśmy ograniczenie marnotrawstwa, co leży w interesie zachowania warsztatu pracy.

9. Od czego rozpocząć.

Nie bujajmy w obłokach. Nie każdy może i potrzebuje być wielkim genjalnym wynalazcą lecz każdy bez wyjątku może i powinien celowym i systematycznym wysiłkiem wyrobić złotodajny zmysł pomysłowości, który prędzej czy później zbuduje mu trwałe powodzenie.

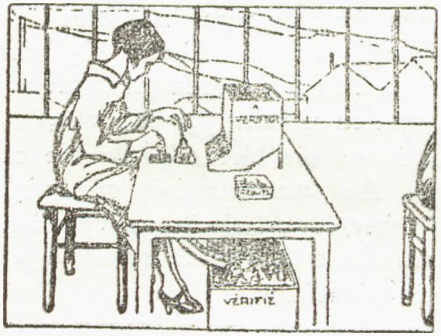
Taylor, współtwórca nowej metody zarządzania zakładami przemysłowemi, który słusznie postawił za warunek, by personel (wykonawcy i zwierzchnicy) brał udział w korzyściach, jakie wypływają z zastosowania nauki organizacji i kierownictwa, powiada, że:

> „Jednakże usilnie odradzałbym każdemu, aby odrazu w progu działalności postępował jak człowiek wyjątkowy, bo wyjątkowe zdolności nie są zazwyczaj dane bezpośrednio, lecz są wynikiem pośrednim."



Marnotrawstwo czasu

na skutek niewłaściwych przyrządów i urządzenia wywołało stratę 1 sekundy na przedmiot kontrolowany



Zaoszczędzono właściwym urządzeniem

10 sekund na minutę, 10 minut na godzinę, 80 minut na dzień

400 godzin pracy na rok

jednej pracowniczki

A więc nie starajmy się odkryć tajemnice kwadratury koła, perpetum mobile i inne podobne rzeczy lecz myślmy realnie, kierujmy się zdrowym sądem a napewno spostrzeżemy, że wiele rzeczy można ulepszyć.

10. Co można zauważyć i usprawnić.

Przejdźmy się z otwartemi oczami i z otwartą głową przez zakład, oddział w którym pracujemy.

Zastanówmy się nad tem, jak można w przyszłości zmniejszyć ilość braków przez zastosowanie przydatniejszych przyrządów lub narzędzi.

Czy nie należałoby ograniczyć ilość użytego surowca zmniejszając odpadki do minimum.

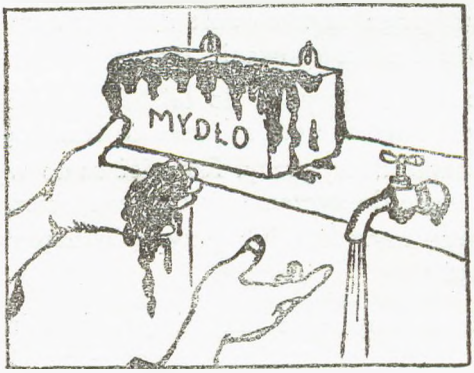
A może odpadki traktowane obecnie jako szmelc, nadają się jeszcze do wyrobu innych przedmiotów, wykonanych z nowego, kosztownego materjału.

Czy segregacja szmelcu odbywa się prawidłowo? Jeżeli nie to wskażemy jak można przez rzeczowe i fachowe sortowanie szmelcu uzyskać wyższą cenę.

Być może, że na niektóre odpadki nie zwraca się należytej uwagi, choć przedstawiają one większą wartość. Rzuca się je obecnie w śmiecie, za wywożeni których zakład płaci, zamiast zyskać przez sprzedaż wysortowanych wartościowych odpadków.

Zwróćmy uwagę na to, czy w magazynach podręcznych i w narzędziowych konserwuje się należycie narzędzia, nie narażając je niefachowem obchodzenim się niemi, na przedwczesne zużycie, zniszczenie.

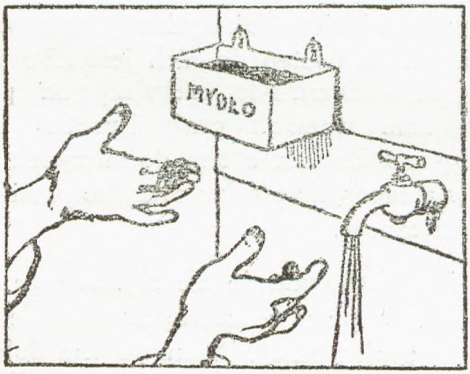
—Jak można zorganizować wypłatę, aby nie narazić pracownika na godzinowe wyczekiwania w ogonkach, zamiast użyć ten czas na wypoczynek lub pożyteczną pracę.



Marnotrawstwo

5 gramów mydła w dniu i pracownika wywołało stratę w jednej tylko fabryce o 2000 pracowników w 1 roku

3.000 kg. mydła



Zaoszczędzono

w jednym roku w jednej tylko fabryce na samem mydle

4.500 zł.

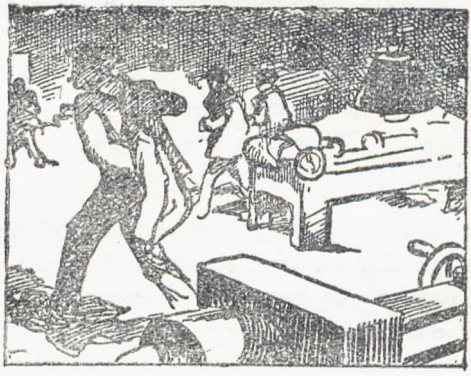
Może znamy sposób podniesinia sprawności i wydajności maszyn, przez zastosowanie drobnych zmian w konstrukcji lub przez zastosowanie przyrządów?

Czy nie zauważyliśmy, że do tej lub innej roboty używa się niewłaściwe narzędzia, przez co traci się wiele czasu na wykonanie danej pracy. Również samo wykończenie pozostawia wiele do życzenia. Jak można przez zastosowanie właściwego narzędzia lub przyrządu naprawić ten zasadniczy błąd?

Być może że narówni z innymi, przechodzimy codziennieko koło kraników sprężonego powietrza, które syczą, gdyż są nieszczelne. Proszą się wprost o to swym niesamowitym dźwiękiem, by przystąpić do naprawy kranów i ograniczyć straty siły skondensowanej w ściśnionem powietrzu. Wszak wszyscy narzekamy często na brak dostatecznego *ciśnienia* powietrza przy pracy narzędziami pneumatycznemi.

Od szeregu lat widzimy, jak hydranty zastawione są pakami, i t. p. tak że dostęp do nich jest albo niemożliwy lub bardzo utrudniony. Nie czekajmy na pożar, który zniszczy nam warsztat pracy, i pozbawi nas chleba, lecz napiszmy natychmiast o tem do skrzynek propozycji pracowników a zapewnimy sobie nietylko pieniężną nagrodę, lecz i wdzięczność.

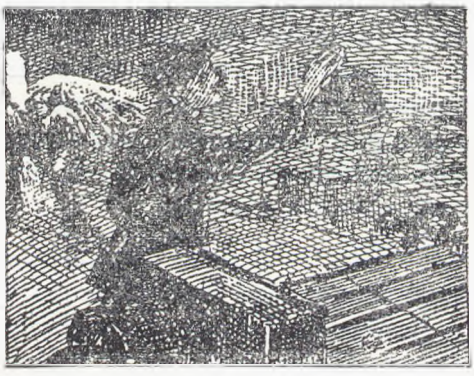
Nie drażni to fachowca, że źle złączone pasy transmisyjne biją i szarpią przez co często zrywaia sie. przerywając normalny przebieg pracy. Wiemy o tem dobrze, że pasy są niefachowo założone i konserwowane. Widzimy za bardzo naprężone pasy, za luźne, zatłuszczone i ślizgające się i t. p. Ile to metrów cennego pasa niszczy się niepotrzebnie przez to. Obliczmy sobie w przybliżeniu, jakie wielkie straty ponosi na tem fabryka, gdyż nietylko kosz-



Marnotrawstwo światła

przy opuszczaniu warsztatu pracy spowodowało stratę w jednej fabryce w jednym roku

80.000 godzin światła



Zaoszczędzono

przez gaszenie zbędnych lamp w jednym roku w jednej fabryce

40.000 zł.

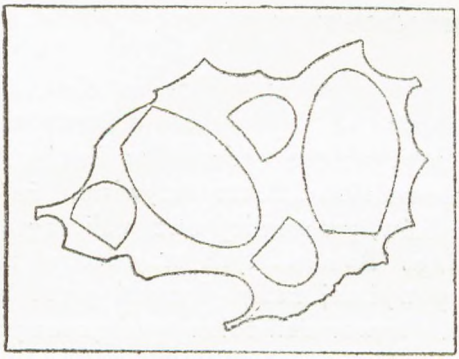
towne pasy ulegają przedwczesnemu zniszczeniu, lecz i maszyny w czasie naprawy pasów i w czasie nakładania stoją bezczynnie. Zwróćmy na to uwagę i zaproponujmy by prace naprawy, założenia pasów i konserwacji powierzyć fachowcowi. Wówczas nie będzie przerw w pracy mniejsze zużycie transmisyjnych pasów.

A może tokarze nakładają pasy gołemi rękami na wirujące koła, gdyż drążki, przeznaczone do tego celu, przez zaniedbanie dawno już zaginęły. Nie wolno dopuścić do bezcelowego narażania zdrowia i życia współpracownika przez nieprzestrzeganie elementarnych środków bezpieczeństwa pracy. Dlatego też należy opisać ten fakt, by pracownia zaopatrzona została w dostateczną ilość niezbędnych przyrządów do bezpiecznego nakładania pasów.

Nic na tem pracownik nie straci, gdy wskaże, że do podrzędniejszych rzeczy używa się niewłaściwego surowca, przytem bardzo kosztownego. Za takie uwagi mające na celu wskazanie niewłaściwego użycia kosztownego materjału na cel i przedmioty, przy których można z powodzeniem zastosować znacznie tańszy surowiec, będzie komisja do rozpatrzenia wniosków i propozycyj pracowników szczególnie wdzięczna. I dyrekcja chętnie zgodzi się na proponowaną pieniężną nagrodę.

I tak można byłoby snuć dalej listę pożądanych ulepszeń do nieskończoności. Na każdym kroku spotkamy i to nietylko w przemyśle, niedomagania, dające się łatwo z korzyścią dla przedsiębiorstwa usunąć. Brak tylko światłych tęgich głów i otwartych ócz, by to wszystko zauważyć i wskazać drogę do naprawy zła.

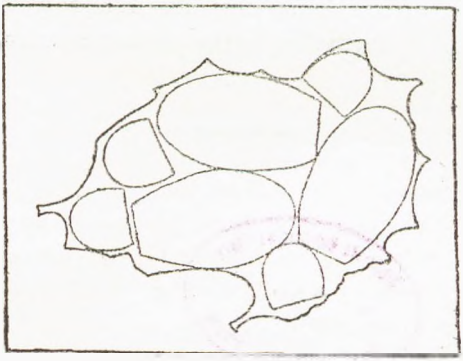
Dlaczego my mamy przejść nad temi, rzucającemi się w oczy niedomaganiami, do porządku dziennego, zamiast zyskać zarówno w opinji, jak i materjalnie.



Marnotrawstwo surowca

przy krojeniu skóry wywołało stratę

połowy surowca



Zaoszczędzono

drogą umiejętnego krojenia

ca 50 % surowca

11. Przykłady skuteczności walki z marnotrawstwem.

Skromne moje wywody, oparte na doświadczeniu życiowem poparte są szeregiem usprawnień pozornie drobnych, które przeprowadzono w firmie Michelin na wnioski pracowników. Rzecz oczywista, że w każdym z tych wypadków, pracownicy otrzymali nagrodę za swoje cenne uwagi. Rysunki tych przykładów zawdzięczam życzliwości powyższej firmy. Rysunki przedstawiają konkretne wypadki usprawnień dokonanych przez pracowników.

12. A więc do dzieła.

A więc wszyscy na front walki z marnotrawstwem materjału i nakładu. Tam gdzie spotykamy zorganizowaną akcję, która zapewnia nam owoce naszego dodatkowego wysiłku, korzystamy z okazji, tam gdzie tego jeszcz niema przyczynimy się do tego, aby stworzono warunki, które pozwolą nam wykorzystać nasze doświadczenie.

Biblioteka Ministerstwa Pracy Nr 687 Opieki Społecznej Zdrowia

ŹRÓDŁA.

1. **Biuletyn Firmowy Domu Handlowego „B-cia Jabłkowscy“** Nr. 7 (17), 9 (19), 5 (27) i 6 (28).
2. **Business** Nr. 6/1928 i Nr. Grudniowy 1928 r.
3. **Canadian Machinery and Manufacturing,** Styczeń 1928 r.
4. **Carta del Laworo (Księga Pracy; Organizacyj Korporacyjnych Państwa Włoskiego).**
5. **Cassier's Industrial Managament and Mechanical Handling.** Nr. 8/1928 r.
6. **Cela vant'il la peine de s'occuper de la methode Taylor?**
7. **Dickinson, Z. Clark.** „Suggestios from Employees“. „Suggestions Systems Compared“.
8. **Drzewiecki Piotr:** Naukowa organizacja a współpraca“ — wyd. L. P. Nr. 51, „Polska na progu nowego dziesięciolecia“ — wyd. L. P. Nr. 51, „Przedłużenie życia“ — wyd. L. P. Nr. 74, „O wychowanie gospodarcze“ — wyd. L. P. Nr. 63, „Zaniedbane źródła dobrobytu w Polsce“ — wyd. L. P. Nr. 70.
9. **Dziennik Zarządu m. st. Warszawy** Nr. 17/1918 i Nr. 41/1932.
10. **„Dobry Wieczór“** Nr. 232, rok 1930.
11. **Emmerson Harrington.** „Dwanaście zasad wydajności“.
12. **Factory and Industrial Management.** Maj 1928, czerwiec 1928, kwiecień 1930.
13. **Gazeta Handlowa** Nr. 168, rok 1929.
14. **L'Humanite,** 19 marca 1928 r.
15. **Industrial Peace and Administration.** Maj 1928 r.
16. **Industrial Psychology,** VIII 1928 r.
17. **Inżynier Kolejowy** Nr. 3, rok 1929.
18. **„Kurjer Warszawski“** z dnia 26 kwietnia 1932 Nr. 113.
19. **Leitch. John,** „Man to Man“.
20. **Lutosławski Wincenty.** „Bądźmy Ludźmi“. 1921 r.

21. **Mauro Francesco Prof.** „Stosunek Naukowej Organizacji do Zrzeszeń robotniczych.
22. **Mayor S.** „Sugegstions" (an exemple of a most practical method of placing the question of suggestions before employees).
23. **Mitteilungen des Deutschen Hauptverbandes der Industrie.** Luty 1928.
24. **Mitteilungen des Internationalen Retionalisierungs Institutes** Nr. 4/1928, Nr. 10/1928, Nr. 819—1928, Nr. 11/1928, Nr. 6/1928, Nr. 6/1928, Nr. 3/1929, Nr. 9/1929 i Nr. 2/1920.
25. **Manufacturing Industries.** Luty 1928 r.
26. **Mechanical Engineering.** Styczeń 1929 r.
27. **Mon Biureau.** Marzec 1928, Maj 1928.
28. **Nawrocki Benedykt.** „Georg Stephenson" — „Król Parowozów" — wyd. L. P. Nr. 61. „Personel a marnotrawstwo" — wyd. L. P. Nr. 66. „O Awansach i systemach awansów personalu" — wyd. L. P. Nr. 79.
29. **Organisation** 15/1926. Nr. 6/1930, 7/1930 i 11/1931.
30. **Der Organizator** Nr. 88/1926 i 93/1926.
31. **The Personel Yournal** Nr. 1/1928 r.
32. **Prosperite on Sam et Francois, Michelin et Co.**
33. **Przegląd Organizacji** 12/1928, 3/1929 i 7/1929 i dalsze.
34. **Reicharbeitsblatt. 5.** 5/III 66. 1929 r.
35. **Rieger, Roman. inż. górn. Prof.** „Czynnik Ludzki w Produkcji i Przemyśle".
36. **Revue mensuelle de l'Union des Industries metalurgiques et minieres. Marzec 1928 r.**
37. **„Reussir".** 30.I. 1930 r.
38. **„La Succes".** Michelin et Co.
39. **Taylor Fr. W.** „Jak osiągnąć powodzenie", tłom. inż. Jana Oberfelda.
40. **„L'Usine"** Nr. 12/1928 r.
41. **„Welfare Work".** IX/1928 r.
42. **The Personnel Journal** Nr. 1/1928.

SKOROWIDZ NAZWISK

wymienionych w niniejszej pracy:

	Str.
Adamiecki, Karol	47
Casson, Herbert	151, 154
Czerwiński, Wincenty	28
Czubaczek, Józef	27
Drzewiecki, Piotr	1, 5, 26, 32, 47, 67, 69
Edison	152
Emerson	6
Ford	18
Fuks, St.	66
Geisler, Edward	47
Głażewski, Stefan	26
Green William	7, 8, 105
Hansson	146
Harasymowicz, W.	91
Hauswald, Edwin	47
Hirszfeld, Kazimierz	66
Hitler	97
Jeffking	83
Jorasz, Jerzy	28
Kolas, Józef	66
Kolitowski, Adam	27
Kwiatkowski, Eugenjusz	35
Kaganowicz	91
Kalinin	91
Karasiewicz, Józef	27
Laffont	23, 24
Leitch, John	19, 83
Lenin	91

Lesiak, Józef 66
Litwinow 94
Lutosławski, Wincenty 20, 83
Madej, Romuald 27
Marks 91
Marszałek, Józef 27
Michelin 88, 170
Mołotow 91
Oliwkiewicz, K. 151
Omeljanowicz, Mikołaj 27
Radziszewski, Henryk 66
Rothert, Aleksander 47
Spaeth, Wiktor 66
Stelmaszyński, Zygmunt 66
Stephenson, Georg 49, 152
Stankiewicz, Grzegorz 66
Szynkiewicz, Władysław 66
Stalin 91
Taylor, F. W. 47, 51, 162
Witkowski, Władysław 27
Wodzicki, Eugenjusz 66
Wojtacka, Fr. 66
Wojtynakówna, Magda 20
Wojtulewicz, Wacław 66
Woroszyłow 91

SKOROWIDZ FIRM i INSTYTUCYJ

wymienionych w niniejszej pracy:

	Str.
A. E. G.	70, 142, 143
American Society of Mechanical Engineers	56
Demuth i Sp.	20
Drzewiecki i Jeziorański	28
Francuskie Min. Poczt i Telegrafów	23, 24
Fundacja Piotra Drzewieckiego	67
General Elektric Comp.	20, 22
Hamilton Manufacturing Comp.	29
Instytut Naukowy Organizacji i Kierownictwa	23
Jabłkowscy, Bracia	28
Liga Pracy	2, 49, 67, 158
London Midland and Scottish Railways	80
Magistrat Warszawski	26, 27, 28
Michelin	88, 170
Międzynarodowy Instytut Naukowy Organizacji	55
Newsport News Shipbuilding and Dry Dock Comp.	21
Packard	88
Pierwsza Polska Fabryka Lokomotyw w Polsce	28
Polskie Koleje Państwowe	67
Zakłady Forda	19
Westinghouse Electric and Manufacturing Comp.	21
Wydział propagandy urządzeń, podnoszących dobrobyt i kulturę pracowników	49, 67

SKOROWIDZ OGÓLNY

A.

	Str.
Adamiecki Karol	47
A. E. G.	70, 142, 143
akcja propagandowa	133, 134, 135
akcja współpracy	140
akcja współpracy w kolejnictwie angielskiem	80
aktualna kwestja	38
American Society of Mechanical Engineers	56
Amerykańska Federacja Pracy	7
argumenty pracownika	156
autokratyzm	10

B.

bezosobowość organizacji skrzynek	99
bezpośredni kontakt z zwierzchnikiem	45
biurowość Komisji Kwalifikacyjnej	124
bohater pracy	95
boites aux suggestions	22
boites à idèes	23

C.

Casson Herbert	151, 154
cechy prawidłowej organizacji	101
„ przewodniczącego komisji kwalifikującej	110, 121
„ sekretarza komisji kwalifikującej	110, 121
„ skrzynek propozycji pracowników	107

cele i zadanie Komisji walki z wypadkami 78
„ rad kolejowych 81
cele współpracy 50
ciężar obecnego kryzysu 18
co można zauważyć i usprawnić 164
Czerwiński, Wincenty 28
człowiek 48
„ wyjątkowy 162
Czubaczek Józef 27
czynnik ludzki 17, 37

D.

decyzja o nagrodzie 115
delegaci pracowników 98
delegat komisji walki z wypadkami 78
Demuth i Sp. 20
dlaczego nie spieniężamy naszego doświadczenia 152
doręczanie nagród 116
doświadczenie amerykańskie 20
„ francuskie 22
„ polskie 67
„ w urzędach 23
„ w przemyśle patrz przykłady —
drobnostki 100
droga służbowa 42
drużyny szturmowe 92
dwie grupy czynnika ludzkiego 36
dysproporcje 35
Drzewiecki Fundacja 67
„ i Jeziorański 28
„ Piotr 1, 5, 26, 32, 47, 67, 69
działanie przemysłowe 11
dziennik Komisji kwalifikującej 124
„ zarządu m. st. Warszawy 26

E.

Edison 152
eksploatacja wynalazków 113
eksploatowanie pracowników 8
Emerson 6

F.

Ford 18
formularz propozycji pracowników 119, 121
Francuskie Min. Poczt i Telegrafów 23, 24
Fuks, Stanisław 66
Fundacja Piotra Drzewieckiego 26, 67

G.

Geisler, Edward 47
General Elektric Comp. 20, 22
genjalne wynalazki 100
Genewa 94
Głazewski, Stefan 26
Green, William 7, 8, 105

H.

Hamilton Manufacturing Comp. 29
Hansson 146
Harasymowicz, W. 91
hasła 50
„ i drogi 57
„ święta szturmowców 91
Hauswald, Edwin 47
Hirszfeld, Kazimierz 66
Hitler 97

I.

ideologja skrzynek propozycji pracowników 120
ilość Komisji kwalifikujących 113
„ skrzynek 109
Instytut Naukowy Organizacji i kierownictwa 23
inżynier od poddawania myśli 89

J.

Jabłkowscy B-cia, Dom Towarowy 29
jakiemi względami kierują się pracownicy 28
jakto bywa 40
Jeffking 83
Jorasz, Jerzy 28

K.

Kaganowicz 91
Kalinin 91
kalkulacja rentowności ulepszeń 117
Karasiewicz, Józef 27
karty do głosowania 128, 129
kierownictwo 115
kogo obciąża marnotrawstwo w przemyśle 10
Kolas, Józef 66
Kolitowski, Adam 27
kolor skrzynek 108
Komisja kwalifikująca 69, 73, 110
„ walki z wypadkami 77
„ bez wyborów z nominacji 145
Konferencja pokoju w przemyśle 146
„ w Genewie 55
Kongres Związków Zawodowych Stanów Zjedn. 7
Konkurs pomysłowości i wynalazczości P. K. P. 28
„ pomysłowości 65
konkursy jednorazowe 58
korespondencja Komisji kwalifikującej 144
koszty propagandy 136
kryterja 35
kryzys 37
krzywda pracowników 10
kto pogodził kierownictwo z personelem 47
kto składa dobre propozycje 31
kwestjonarjusz tygodnia oszczędności 72, 75, 76
Kwiatkowski, Eugenjusz 35

L.

Laffont 23, 24
Leitch, John 19, 83
Lenin 91
Lesiak, Józef 66
Liga Pracy 2, 49, 67, 158
Litwinow 94
London Midland and Scottish Railways 80
Lutosławski, Wincenty 20, 83

M.

Marks 91
Madej, Romuald 27
Magistrat m. st. Warszawy 26, 27, 28
marnotrawstwo czasu i pracy 157
„ energji ludziej 11
„ materjałów 11, 12
„ umysłowe 11
„ w przemyśle jako zagadnienie 9
Marszałek, Józef 27
metoda obliczania rentowności 117
metody i sposoby współpracy 53
Michelin 5, 88, 90, 170
miesiąc oszczędności i pomysłowości 55
Międzynarodowy Instytut Naukowy Organizacji 55
młodociani 128
Mołotow 91
momenty polityczne 107
Moskwa 93
motywy wstrzemięźliwości pracowników 154

N.

najpoważniejszy czynnik postępu 48
nagrody Michelina 90
„ szefów 115
„ z fundacji polskich 67
na łasce losu 46
nasz kapitał ludzki 35
narzekanie 99
nauka organizacji i kierownictwa 47, 48
Newsport News Ship building and Dry Dock Comp. 21
niebezpieczny konkurent 39
Niemcy 96
nieufność 38
normalna droga służbowa 45
nowe drogi 46
nowe formy życia społecznego 16

O.

obowiązki sekretarza komisji kwalifikującej 142
od czego rozpocząć 162
odezwa amerykańska 56

odpowiedzialność pracodawcy 10
ogłaszanie wyników 116
ogłoszenia komisji kwalifikującej 137, 139
ograniczenie marnotrawstwa 100
okólnik w sprawie skrzynek propozycji 147
Olimpjada pracy w Niemczech 95
Oliwkiewicz, K. 151
Omeljanowicz, Mikołaj 27
opinja o polskich pracownikach 17, 18, 19, 20, 152
order Lenina 94
„ Osła 95
organizacja skrzynek pomysłów 24
„ „ propozycji 98, 108
„ tygodnia oszczędności A. E. G. 73
„ współpracy 51
opracowanie planu i warunków pracy 10
ożywienie akcji 141

P.

Packard 88
paczki 44
pacyfikacja życia gospodarczego 38
pan dyrektor przyjmuje propozycje 43
parlament fabryczny 83
personel a kierownictwo 33
„ a marnotrawstwo 5
Pierwsza Polska Fabryka Lokomotyw w Polsce 28
P. K. P. 28
Plan akcji 121
planowanie na przyszłość 9
początek karjery ludzi szczęśliwych 152
podejrzliwość pracowników 107
podział korzyści 51
podstawy współczesnego ustroju przemysłu 9
poganianie robotników 7
polacy u Forda 18
Polskie Koleje Państwowe 67
polskie przykłady 19, 26, 28, 146
pomysłowość przemysłowa polskiego pracownika 18
pomysłowy tokarz 40
pomysł polskiej robotnicy 19

pomysły pracowników magistratu warszawskiego 26
powodzenie przemysłu 14
powołanie komisji kwalifikacyjnej 138
powstanie komisji kwalifikacyjnej 110
praca poza obowiązkowa 48
„ z nakazu 38
pracownik polski 17, 18, 19, 26, 28, 146
pracownicy a marnotrawstwo 9
prasa 5
prawidłowo zorganizowana akcja 31
prawodawstwo kolejowe w Anglji 80
projektodawca 39
program działania 122
propozycje specjalne 29, 114
protokuł wypadków 78
protokuły posiedzeń komisji kwalifikującej 144
przeciwdziałanie marnotrawstwu 11
Przegląd Organizacji 20, 23
przeszkody w porozumieniu 46, 106
przewodniczący komisji 110, 121
przyjmowanie i ocena propozycji 132
przykład z biurowości 25
„ z fabryki fajek 20
„ z fabryki fortepianów 88
„ marnotrawstwa czasu i pracy 157
„ „ „ i narzędzi 155
„ „ „ przy magazynie 161
„ „ papieru 159
„ „ surowca 169
„ oszczędności czasu 153
„ „ mydła 165
„ „ sznurka 161
„ „ światła 167
„ skuteczności walki z marnotrawstwem 170
„ usprawnienia kontroli 163
przykłady usprawnień pożądanych 164
„ z przemysłu wojennego 58
przykry incydent 41
przemówienie Greena 8
„ Leitcha 83
P. T. T. 28

R.

rady kolejowe 81
Radziszewski, Henryk 66
regulamin wyborów komisji kwalifikującej 125, 131
rezultat tygodnia oszczędności 21
rola i zasługa nauki organizacji i kierownictwa 47
Rothert, Aleksander 47
rozmieszczenie skrzynek 109
rozpatrywanie wniosków 109
ruch oszczędnościowy w Ameryce 57

S.

sekretarz komisji kwalifikującej 110, 121
siedziba komisji kwalifikującej 123
skarbnica postępu 18
składanie propozycji 119
skład komisji kwalifikującej 110
„ „ walki z wypadkami 77
skrzynka pomysłów 23
skrzynki propozycji pracowników 97
Spaeth, Wiktor 66
sprawiedliwość we wszystkich stosunkach 84
sprawy bieżące komisji kwalifikującej 142
sprzyjające warunki powodzenia 162
Stalin 91
standar z rogoży 95
Stankiewicz, Grzegorz 66
statut fundacji Drzewieckiego 68
statystyka komisji walki z wypadkami 79
Stelmaszyński, Zygmunt 66
Stephenson, Georg 49, 152
stosunek pracodawcy do pracobiorcy 37
stopa procentowa nagród za pomysły 114
straty na skutek wypadków 13
świadectwo Forda o polakach 19
światłe głowy 168
święto szturmowców 91
system organizacji zakładów 46, 106
„ Leitcha 83
„ Michelina 88
„ powodzenia 108

systemy zachęty w Rosji sowieckiej 91
sylwetka przewodniczącego 110, 121
„ sekretarza 110, 121
szary człowiek 17, 38
szefowie 115
szkodliwy przesąd 17
szyfry 98
Szynkiewicz, Władysław 66

T.

Taylor, F. W. 47, 51, 162
tydzień oszczędności w A. E. G. 70, 142, 143
tygodnie oszczędności 21, 71

U.

udarnik 91
ukryte skarby 151
Union des Industries metalurgiques et minières 22
ustępstwa z łaski 14
uwagi ogólne 101

W.

Walka z wypadkami 30
walory skrzynek propozycji 106
warunki socjalne 18
„ sprzyjające 156
ważna uchwała 55
wątpliwości personelu 105
Westinghouse Electric and Manufacturing Comp. 21
Witkowski, Władysław 27
właściwy stosunek i droga normalna 39
własne wyroby jako nagrody 114
wnioski 31
wnioskodawcy 98
Wodzicki, Eugenjusz 66
wojna światowa 37
Wojtacha, Fr. 66
Wojtynakówna, Magda 20
Wojtulewicz, Wacław 66
Woroszyłow 91
Wrzesiński, Józef 27
wspólne podłoże 10, 47

współczesny ustrój przemysłu 9
wybór komisji kwalifikującej 112
wybory 136
wydział opinjodawczy w A. E. G. 73
„ propagandy urządzeń, podnoszących dobrobyt i kulturę pracownika 49, 67
„ ulepszeń 24
wymiar skrzynek 108
wynagrodzenie komisji 118
„ projektodawców 90
wynalazki 113
wynik akcji Leitcha 86, 88
„ konkursu P. K. P. 66
wypadki przy pracy 13
wysokość nagród 90, 114
wywrotowcy 107
wyznaczanie nagród 113
wzór ogłoszenia o wyborach 137
wzory propagandy 132, 134, 135

Z.

Zadanie inżyniera do poddawania myśli 89
zainteresowanie pracowników zagadnieniem marnotrawstwa 12
Zakłady Forda 19
zależność wysokości zarobków 9
zarząd zakładów 122
zarzuty 99
zasady dobrego zarządzania 9
„ Leitcha 84
zawody konkurencji fachowców 96
zbieranie propozycji 118
zebrania fabryczne 85
Z. O. T. 92
źródło wszystkich wartości 35
życzliwość 48
Związki zawodowe 8, 111

Spis wzorów, tabel i rysunków:

1. Tabela wyników IV konkursu na wynalazki, projekty i wnioski pracowników P. K. P. 66
2. Kwestjonarjusz konkursu tygodnia oszczędności A. E. G. 75—76
3. Wzór formularza do wniosków i propozycji 121
4. Wzór aktu propozycji pracowników 126—127
5. Wzór karty do głosowania 129
6. Wzór regulaminu wyborczego 131
7. 6 wzorów plakatów i haseł propagandowych 135—136
8. Wzór ogłoszenia wyborów do komisji kwalifikującej 137
9. Wzór ogłoszenia wyniku wyborów 139
10. Wzór ogłoszenia o rozpoczęciu akcji 141
11. Wzór plakatu propagandowego tygodnia oszczędności 143
12. Okólnik w sprawie skrzynek pomysłów i udoskonaleń 147
13. Przykład oszczędności czasu (rysunek) 153
14. „ marnotrawstwa czasu i narzędzi (rysunek) 155
15. „ „ „ i pracy (rysunek) 157
16. „ „ papieru (rysunek) 159
17. „ „ czasu przed magazynem (rys.) 160
18. „ „ sznurka opakunkowego (rys.) 161
19. „ „ czasu przy kontroli (rysunek) 163
20. „ „ mydła (rysunek) 165
21. „ „ światła (rysunek) 167
22. „ „ surowca (rysunek) 169

SPIS RZECZY

Od Autora 5
Zamiast wstępu 7

CZĘŚĆ I.

Skuteczność współpracy personelu z kierownictwem 15
1. Szkodliwy przesąd 17
2. Skarbnica postępu 18
3. Polski robotnik najsprytniejszy 19
4. pomysł polskiej robotnicy 19
5. Doświadczenie amerykańskie 20
6. Rezultat tygodni oszczędności 21
7. Doświadczenie francuskie 22
8. Doświadczenie w urzędach 23
9. Organizacja skrzynek pomysłów 24
10. Przykład z biurowości 25
11. Pomysły pracowników magistratu warszawskiego 26
12. Dalsze polskie przykłady 28
13. Jakiemi względami kierują się pracownicy 28
14. Propozycje specjalne 29
15. Walka z wypadkami 30
16. Kto składa dobre propozycje 31
17. Wnioski 31

CZĘŚĆ II.

Personel a kierownictwo 33
1. Nasz kapitał polski 35
2. Dwie grupy czynnika ludzkiego 36
3. Aktualną kwestję 38
4. Szary człowiek 38

5. Właściwy stosunek i droga normalna 39
6. Jakto bywa 40
7. Droga służbowa 42
8. Pan Dyrektor przyjmuje 43
9. Bezpośredni kontakt 45
10. Przeszkody 46
11. Kto pogodził kierownictwo i personel 47
12. Najpoważniejszy czynnik postępu 48
13. Wydział propagandy urządzeń podnoszących dobrobyt i kulturę pracownika 49
14. Cel współpracy 50
15. Organizacje współpracy 51

CZĘŚĆ III.

Metody i sposoby współpracy kierownictwa z personelem 53
1. Ważna uchwała 55
2. Miesiące oszczędności i pomysłowości 55
3. Hasła i drogi 57
4. Konkursy jednorazowe 58
5. O konkursach pomysłowości 65
6. Konkursy pomysłowości P. K. P. 65
7. Nagrody z fundacji polskich 67
8. Tygodnie oszczędności i pomysłowości 70
9. Komisja walki z wypadkami 77
10. Akcja współpracy w kolejnictwie angielskiem 80
11. System Leitcha, parlamenty fabryczne 83
12. System Michelina pobudzania pomysłowości 88
13. Systemy zachęty w Rosji Sowieckiej 91
14. Olimjady pracy w Niemczech 95
15. Skrzynki propozycji pracowników 97
16. Uwagi ogólne 101

CZĘŚĆ IV.

Skrzynki propozycji pracowników 103
1. Wątpliwości personelu 105
2. Walory skrzynek, propozycje 106
3. Skrzynki 108
4. Rozmieszczenie i ilość skrzynek 109
5. Rozpatrywanie wniosków 109

6.	Komisja kwalifikująca propozycje	110
7.	Przewodniczący i sekretarz	110
8.	Jak powstaje komisja kwalifikacyjna	111
9.	Wybory komisji kwalifikacyjnej	112
10.	Ilość komisji	113
11.	Wyznaczanie nagród a wynalazki	113
12.	Czy wynagradzać szefów za pomysły	115
13.	Kto decyduje o nagrodzie	115
14.	Kto doręcza nagrody	116
15.	Czy i jak ogłaszać wyniki i nagrody	116
16.	O kalkulacji rentowności ulepszeń	117
17.	Czy wynagradzać komisje za pracę	118
18.	Kto zbiera propozycje	118
19.	Jak składać propozycje	119
20.	O co głównie chodzi	120
21.	Plon akcji	120
22.	Sylwetka przewodniczącego i sekretarza komisji	121
23.	Zarząd zakładu	122
24.	Program działania	122
25.	Siedziba komisji kwalifikującej	123
26.	Biurowość komisji	124
27.	Dziennik komisji	124
28.	O wyborach	125
29.	Regulamin wyborów	125
30.	Warunki przyjmowania i oceny propozycji	132
31.	Wzory propagandy	132
32.	Akcja propagandy	133
33.	O samych wyborach komisji	136
34.	Powołanie komisji kwalifikującej	138
35.	Akcja współpracy	140
36.	Ożywienie akcji	140
37.	Sprawy bieżące	142
38.	Obowiązki sekretarza komisji	142
39.	Dalsze szczegóły	144
40.	Inne sposoby prowadzenia akcji skrzynek	145
41.	Polski przykład	146
42.	Kiedy organizacja jest wydajną	146

CZĘŚĆ V.

Spieniężmy nasze doświadczenie 149
1. Ukryte skarby 151
2. Początek karjery ludzi szczęśliwych 152
3. Opinje o polskich pracownikach 152
4. Dlaczego nie spieniężamy naszego doświadczenia 152
5. Motywy wstrzemięźliwości 154
6. Warunki sprzyjające 156
7. Lecz u nas tego niema 156
8. **Co z tego wynika** 162
9. **Od czego rozpocząć** 162
10. Co można zauważyć i usprawnić 164
11. Przykłady skuteczności walki z marnotrawstwem 170
12. A więc do dzieła 170

Źródła 171

Skorowidz Nazwisk 173

„ **firm** 175

„ **ogólny** 176

Spis wzorów i rysunków 186

Spis rzeczy 187

1 minuta w godzinie pracy

stracona

wynosi przy 1 pracowniku

8 minut dziennie
48 „ tygodniowo
200 „ miesięcznie
2.400 „ rocznie

przy tysiącu pracowników

240.000 minut 5.000 pracodni

czyli wartość

16 3/4 lat pracy

jednego pracownika

bezpowrotnie zmarnowanych

w jednym roku

w jednem przedsiębiorstwie

Rola personelu

w

usprawnieniu przedsiębiorstw

Wydawnictwo Ligi Pracy Nr. 69.

Cena Zł. 4.80.

Na pracę powyższą składa się:

ROZDZIAŁ I. **Skuteczność współpracy personelu z kierownictwem.** (Odbitka tego rozdziału: Wyd. L. P., Nr. 81. Cena 50 gr.).

ROZDZIAŁ II. **Personel a kierownictwo.** (Odbitka tego rozdziału: Wyd. L. P. Nr. 82. Cena 50 gr.).

ROZDZIAŁ III. **Metody i sposoby współpracy kierownictwa z personelem.** (Odbitka tego rozdziału: Wyd. L. P. Nr. 83. Cena 2.40 gr.).

ROZDZIAŁ IV. **Skrzynki Propozycji Pracowników.** (Odbitka tego rozdziału: Wyd. L. P. Nr. 84. Cena 2.40 gr.).

ROZDZIAŁ V. **Spieniężmy nasze doświadczenia.** (Odbitka tego rozdziału: Wyd. L. P. Nr. 85. Cena 50 gr.).

Wydawnictwo L. P. Nr. 79.	**O awansach i systemach awansów personelu**	Cena zł. **1.20**

687 KPiP
1100687