STANISŁAW TOMASZEWICZ

# ZARYS ZASAD NAUKOWEJ ORGANIZACJI PRACY ORAZ ICH ZASTOSOWANIE W BIUROWOŚCI

SYSTEM BEZDZIENNIKOWY

W. Czcigodnemu Panu
Mieczysławowi H. Łopatto
od szczerze oddanego
autora
H. Pańczak

# ZARYS ZASAD NAUKOWEJ ORGANIZACJI PRACY ORAZ ICH ZASTOSOWANIE W BIUROWOŚCI.

(SYSTEM BEZDZIENNIKOWY).

Warszawskie Zakłady Graficzne, Wilcza 60. Tel. 293-47.

STANISŁAW TOMASZEWICZ
INSPEKTOR STAROSTW WOJEWÓDZTWA WARSZAWSKIEGO

# ZARYS ZASAD NAUKOWEJ ORGANIZACJI PRACY

ORAZ

## ICH ZASTOSOWANIE W BIUROWOŚCI

(SYSTEM BEZDZIENNIKOWY)

SKŁAD GŁÓWNY: WYDAWNICTWO BIBLJOTEKI
WOJEWÓDZTWA WARSZAWSKIEGO, WARSZAWA,
ALEJE UJAZDOWSKIE 5.
1930.

*TEGOŻ AUTORA:*

Zestawienie dekretów, ustaw i rozporządzeń, wydanych do dnia 1 września 1928 r., a uprawniających do karania w drodze administracyjnej na zasadzie art. 2 Rozp. Prezydenta R. P. z dnia 22. III. 1928 r.

*J. W. Panu STANISŁAWOWI TWARDO,*
*Wojewodzie Warszawskiemu, jako pierwszemu reorganizatorowi urzędów państwowych, samorządowych i społecznych na zasadach naukowych, pracę tę poświęca*

*Autor.*

# SPIS RZECZY.

# WSTĘP.

# WSTĘP.

Polska w dobie obecnej przystępuje do wzięcia udziału w międzynarodowym wyścigu pracy.

Czasy, zapowiadane przez Marszałka J. Piłsudskiego: *„Idą czasy, znamieniem których będzie wyścig pracy, jak dawniej był wyścig żelaza, jak dawniej był wyścig krwi“*, nadeszły już dla Polski, na zachodzie bowiem Europy i w Ameryce należą one oddawna do codziennych, zwykłych warunków życia.

W tym wyścigu pracy Polska musi wziąć żywy udział jeżeli chce zachować swoje mocarstwowe stanowisko, swą niezależność ekonomiczną.

„Wyścig pracy“ powinien objąć wszystkie dziedziny życia bez wyjątku: przemysł, handel, wytwórczość, przeznaczoną na eksport i na zaspokojenie własnych potrzeb, jak również administrację ogólną kraju, rządową i samorządową, oraz ich biurowość.

Administracja każda i jej biurowość nie są czemś oderwanem, odrębnem od życia, czemś istniejącem tylko dla siebie, a jest wynikiem życia codziennego i powinna nadążać jego wartkiemu prądowi współczesności, czyli musi być przystosowana do potrzeb życia, zorganizowanego według nowoczesnych zasad, t. j. zasad naukowej organizacji pracy, które odgry-

wają coraz większą rolę i przynoszą nieznane dotychczas korzyści przez usuwanie marnotrawstwa czasu, energji, materjałów, narzędzi, pracy i kapitału. Początkowo zasady naukowej organizacji zastosowano w przemyśle. Świetne wyniki, osiągnięte w tej dziedzinie, były bodźcem do zastosowania tychże metod w biurach handlowych, bankach, instytucjach społecznych, wreszcie znalazły zastosowanie i w administracji rządowej.

Francuski prezydent ministrów, Millerand, obejmując urzędowanie, słusznie oświadczył: „Nie pojmuję, aby państwo mogło być administrowane na innych zasadach, niż dobrze prowadzone przedsiębiorstwo przemysłowe“ (zobacz H. Fayol Adm. Przem. i Ogólna).

Twórcą naukowej organizacji pracy był amerykański inżynier, Fryderyk W. Taylor, — na słowo naukowej należy położyć nacisk, organizacja bowiem, jako taka, nie jest niczem nowem. Organizacja oznacza określony, ustalony sposób wykonania jakiejś pracy, jakiegoś zamierzenia. Organizować — znaczy wyznaczyć każdemu wypełnienie pewnej poruczonej mu pracy i uzgodnić wszystkie wysiłki w ten sposób, aby dojść do zamierzonego celu najkrótszą i najlepszą drogą, zapewniającą najwydatniejsze rezultaty.

Organizacja jako taka znana była już w głębokiej starożytności. Monumentalne budowle starożytnego Egiptu, przy budowie których pracowały tysiące ludzi, ruiny lub resztki rzymskich budowli i wodociągów świadczą o wysokim stopniu organizacji w owych czasach; to samo można powiedzieć i o or-

ganizacji administracji państwowej starożytnego imperjum rzymskiego, obejmującego bez mała większą część dzisiejszej Europy, znaczną część wybrzeży Afryki i Małej Azji, oraz o administracji starożytnego Egiptu, istniejącej na wiele tysięcy lat przed powstaniem Rzymu.

Historja średniowieczna i nowożytna Europy świadczy również o wysokiej organizacji administracji państwowej — wszystkie te jednak organizacje zarówno starożytne, jak i późniejsze nie uwzględniały najgłówniejszych czynników współczesnej organizacji pracy, t. j. czasu, który odgrywał rolę podrzędną i metod naukowych.

Z biegiem lat wspaniały rozwój nauk doświadczalnych (chemja, fizyka, nauki techniczne) genjalne odkrycia i wynalazki w XIX-ym wieku, zapoczątkowały zdumiewający wprost rozwój przemysłu, a co zatem idzie, stworzyły cały szereg, związanych z przemysłem instytucyj, jak biur technicznych, handlowych, instytucyj finansowych i t. p.

Olbrzymie te przedsiębiorstwa, zatrudniające całe rzesze pracowników, ze względu na interes własny, wymagały coraz ściślejszej i lepszej organizacji pracy, zarówno w fabrykach, jak i biurach administracji fabrycznej, aby zadośćuczynić dwóm najgłówniejszym warunkom, a mianowicie: osiągnięcia odpowiedniego stopnia doskonałości produkcji, oraz najniższej ceny własnego kosztu.

Dlatego łatwem jest do zrozumienia, że zasady naukowej organizacji pracy przedewszystkiem zastosowano w przedsiębiorstwach prywatnych.

Nie zważając jednak na dodatnie wyniki przy

zastosowaniu zasad naukowej organizacji, organizacja przedsiębiorstw i do dnia dzisiejszego nie wszędzie jest oparta na zasadach naukowych. Przyczyną tego jest, że systemy organizacji opierały się, a w większości wypadków i dotąd jeszcze się opierają, na tradycjach, ulepszenia zaś są pewnego rodzaju próbami mniej lub więcej ryzykownemi, które też niezawsze dawały i mogą dać pożądane rezultaty. Obawa poniesienia kosztów i przyzwyczajenie do poprzednich metod pracy przeszkadzały reorganizacji przedsiębiorstw na zasadach naukowych.

W dobie obecnej naukowa organizacja już tworzy odrębny dział wiedzy o szerokim zakresie i zajmuje coraz więcej umysły uczonych i ludzi, stojących na czołowych stanowiskach w przemyśle lub w rządach państw, wprowadzono w wyższych uczelniach wykłady o nauce organizacji i administracji, oraz wydano całe szeregi dzieł z tej dziedziny.

Rezultaty, osiągnięte dzięki zastosowaniu wskazań naukowej organizacji, są tak doniosłe, że we wszystkich cywilizowanych państwach zaczęto odbywać lokalne zjazdy naukowej organizacji, a od roku 1924 zaczęto zwoływać międzynarodowe kongresy, których już się odbyło 4, a mianowicie: pierwszy kongres odbył się w Pradze w r. 1924, następny w Brukseli w r. 1925, trzeci w Rzymie w r. 1927, czwarty w Paryżu w r. 1928, który zgromadził przedstawicieli 35 państw. Liczba uczestników sięgała do 1.000 osób.

Na tym zjeździe postanowiono odbyć zjazd piąty w r. 1932 w Amsterdamie.

W Polsce odbyły się dwa zjazdy naukowej orga-

nizacji w latach 1924 i 1928, na których poruszano zagadnienia, dotyczące administracji państwowej, przemysłowej, a nawet gospodarstwa domowego.

Zjazdy te rozbudziły szerokie zainteresowanie i ujawniły, jak dalece potrzebę idei prawidłowej organizacji odczuwa społeczeństwo polskie i jak już w tym kierunku dużo zrobiono.

Prócz zjazdów i kongresów, powtarzających się co pewien okres czasu, powołano do życia cały szereg stałych instytucyj, związanych z zadaniami naukowej organizacji, a mianowicie: Massarykową Akademję Pracy w Pradze, Centrum Studjów Administracji w Paryżu, Instytut Naukowej Organizacji w Warszawie i t. d. Nakładem tego Instytutu wyszedł cały szereg dzieł z tej dziedziny.

Zdając sobie sprawę, że nie każdy posiada możność przeczytania w oryginale całego szeregu dzieł, poświęconych tym zagadnieniom, a pragnąc jednocześnie zaznajomić jak najszersze koła pracowników administracji rządowej i samorządowej z zasadniczemi podstawami naukowej organizacji, postanowiłem zebrać i streścić w jedną całość: 1) Filozofję systemu Taylora, napisaną przez prof. Henryka Chateliera, członka Akademji Francuskiej. (Tłumaczenie i układ inż. Karola Adamieckiego, profesora Politechniki Warszawskiej); 2) Henryka Fayola „Administracja Przemysłowa i Ogólna, oraz Nauka o Administracji w zastosowaniu do Państw“, którą przełożył mjr. dr. J. A. Teslor, członek Centre d'Etudes Administratic w Paryżu, oraz 3) „Dwanaście zasad wydajności pracy“ Harringtona Emersona. Powyższe zasady uzupełniłem rezultatami, osiągniętemi

w ostatnich latach w biurowości administracyjnej, zreorganizowanej według metod naukowych, a w których brałem jak najżywszy udział.

Żywię nadzieję, że czytelnik po zaznajomieniu się z głównemi zasadami naukowej organizacji pracy, zechce poznać się bliżej z temi bardzo interesującemi dziełami, wyłożonemi w niezwykle jasny i budzący zaciekawienie czytelnika sposób przez wymienionych autorów.

Mając na uwadze pożytek tych czytelników, którzy zechcą zapoznać się z wyżej wymienionemi pracami, pozwalam sobie dać im radę, aby zaczęli od dzieła prof. Adamieckiego, poświęconego wyłącznie systemowi Taylora, z którego biorą początek wszystkie inne późniejsze teorje i zastosowanie ich w najróżniejszych dziedzinach życia praktycznego.

Słusznie zaznacza prof. Adamiecki we wstępie do swej pracy, że obecnie niema prawie człowieka inteligentnego, któryby nie słyszał o teorjach organizacji pracy Taylora, niewielu jednak jest takich, którzy dokładnie wiedzą, jak te teorje wyglądają, na czem system Taylora polega, do czego dąży i jakiemi drogami idzie do celu.

Dla wielu system Taylora, to zmechanizowanie pracy robotnika, uczynienie z niego bezmyślnego automatu, który przez doprowadzenie do doskonałości pewnych ruchów lub czynności, zwiększa przez to wydajność swej pracy, pracując szybko i bez odpoczynku. Koszt produkcji zatem zmniejsza się kosztem przeciążenia robotnika. Ci, którzy w ten sposób wystawiali sobie system Taylora, ze zdziwieniem spostrzegą, w jakim byli błędzie. Nie z mniejszem

też zdziwieniem przekonają się, że czynniki moralne odgrywają nietylko niepoślednią, ale bardzo ważną rolę w tym systemie.

Zasady organizacji pracy, zastosowane w przemyśle, dają się również zastosować i w pracy biurowej, którą dotychczas uważano za pracę czysto umysłową. Pogląd powyższy o tyle nie jest słuszny, że w pracy biurowej czynnik pracy mechanicznej (fizycznej) odgrywa niepoślednią rolę, a zwłaszcza przy układaniu akt, podklejaniu, podszywaniu ich, przepisywaniu korespondencji, przy przenoszeniu (przepływ) korespondencji od jednej komórki pracy do następnej i t. d., a co zatem idzie, czynnik mechanizacji pracy biurowej staje się zagadnieniem b. ważnem, aktualnem i wymagającem uproszczenia i usprawnienia pod kątem widzenia zaoszczędzania czasu i pracy urzędników.

---

# ZASADY
# NAUKOWEJ ORGANIZACJI PRACY

według

„FILOZOFJI SYSTEMU TAYLORA“

opracowanej przez

*Henry Le Chatelier*

w tłumaczeniu i układzie

*inż. Karola Adamieckiego,*

profesora Politechniki Warszawskiej,

wyd. 1926 r.

# BIOGRAFJA TAYLORA.

Fryderyk Winslow Taylor urodził się w Germantown (Filadelfja) w 1856 r. Mając lat 12 wyjeżdża do Europy i odbywa tam szereg podróży. Po powrocie do kraju zapada na chorobę oczu, która zmusza go do porzucenia studjów wyższych i oddania się pracy ręcznej. Po spędzeniu 4-ch lat w warsztacie mechanicznym wstępuje jako zwykły robotnik do warsztatów Midvale Steel Company.

W przedsiębiorstwie tem spędza lat 12, przechodząc wszystkie szczeble hierarchji od robotnika do naczelnego inżyniera. W tym czasie przeprowadza szereg badań, mających na celu zwiększenie wydajności pracy. Odczuwając brak należytego przygotowania, poświęca się z zapałem studjom technicznym i w 1883 r. otrzymuje stopień inżyniera - mechanika.

W 1891 r. obejmuje stanowisko generalnego dyrektora fabryki papieru, znajdując na stanowisku tem nową drogę pracy inżyniera — doradcy — organizatora.

Wkrótce też poświęca się temu zawodowi i jako doradca organizator reorganizuje cały szereg wielkich przedsiębiorstw amerykańskich. W 1895 r. Taylor po raz pierwszy publicznie przedstawia swe zasady zarządzania w referacie p. t. „System płacy od sztuki".

W 1901 r. porzuca pracę zarobkową i poświęca się studjom nad systemem zarządzania i organizacji; owocem tych studjów jest wydane w 2 lata później dzieło, p. t. „Zarządzanie warsztatem wytwórczym", gdzie znajdujemy wszystkie zasady „funkcjonalnego zarządzania".

Ostatnie lata swego życia poświęca Taylor propagowaniu zasad naukowej organizacji.

W marcu 1915 r. zaziębiwszy się na odczycie, umiera „ojciec naukowej organizacji", przeżywszy lat 59.

---

## ZASADY NAUKOWEJ ORGANIZACJI.

Podstawą systemu Taylora jest zasada, przyjęta w naukach doświadczalnych, polegająca na prawie przyczynowości. Uznając prawo przyczynowości, a stanowiące pierwszy szczebel tego systemu, jesteśmy przeświadczeni o tem, że nic nie może dziać się bez przyczyny, t. j., że niema skutku bez przyczyny.

Zauważywszy jakieś zjawisko, jesteśmy zatem przeświadczeni, że nie mogło ono powstać bez jednej lub wielu przyczyn, a co zatem idzie, musimy te przyczyny wykryć, odnaleźć je, co stanowi szczebel drugi tego systemu. Przyczyny, wywołujące dane zjawisko nazywamy czynnikami. Trzecim szczeblem metody naukowej jest zbadanie stopnia ważności tych czynników. Nie wszystkie bowiem czynniki w jednakowej mierze powodują powstanie jakiegoś zjawiska lub nie w jednakiej mierze sprzyjają mu. Przy badaniu każdego zagadnienia należy uwzględniać i badać wszystkie czynniki, chociażby mało ważne, a na co Taylor specjalny kładzie nacisk. Wreszcie musimy zastosować czwarty szczebel, t. j. wyrazić wzajemną zależność tych czynników w liczbach, czyli dokonać dokładnych pomiarów i określenia zależności liczbowej i tu Taylor zaleca pewne metody: 1) że po-

miary nie powinny dotyczyć tylko danej pracy, wziętej ogółem, lecz każdego jej składnika oddzielnie: 2) że przy każdem doświadczeniu trzeba zmieniać tylko jeden czynnik, utrzymując wszystkie inne dokładnie stałemi i 3) doświadczenia powinny być robione oszczędnie.

Zobrazuję powyższe własnym przykładem, zaczerpniętym z codziennego życia: piec w mieszkaniu stale dymi. Zauważywszy to, wiemy, że piec nie może dymić bez przyczyny. Musimy wykryć tę przyczynę. Z doświadczenia wiemy, że piec może dymić z następujących powodów:

że komin jest za niski,
że kanały są za wąskie,
że dopływ powietrza do paleniska jest za mały,
że kanały i komin są zatkane.

Próbujemy pokolei usunąć jeden z tych przypuszczalnych przyczyn, np. wyczyścić kanały, podnieść wysokość komina, jeżeli zaś i to nie pomoże, przebudowujemy palenisko, wreszcie przestawiamy cały piec.

To są próby, wystarczające w życiu prywatnem, nie są to jednak doświadczenia według metody naukowej.

Nie dowiedzieliśmy się, jaka winna być wysokość komina, przy danej wielkości paleniska, długości i przekroju kominów, jaki powinien być przekrój kanałów, jaki wreszcie powinien być stosunek wzajemny tych wszystkich wymogów, aby osiągnąć wymaganą temperaturę, przy najmniejszej ilości paliwa. Wystarczyło, że piec przestał dymić.

Firma, budująca np. przenośne piece, nie mogła-

by się zadowolić takiemi próbami, robionemi na „chybił, trafił". Aby zbudować model pieca, odpowiadającego określonym wymaganiom, należałoby przeprowadzić szereg doświadczeń, zmieniając kolejno po jednym tylko czynniku, dla określenia jego roli i znaczenia, np. przy danych wymiarach pieca, paleniska i innych, należałoby zmienić długość kanałów, następnie ich przekrój i t. d. Rezultaty otrzymane, koniecznem jest wyrazić w liczbach, uwidoczniających wzajemny stosunek wszystkich czynników.

Taylor przy organizacji pracy w zakładach przemysłowych, zwrócił szczególną uwagę na następujące etapy organizacji, które faktycznie stanowią kość pacierzową systemu Taylora:

1. Postawienie sobie jasno i ściśle określonego celu.
2. Zbadanie środków i warunków, potrzebnych dla osiągnięcia zamierzonego celu, t. j. przeprowadzenie analizy danego zagadnienia.
3. Przygotowanie środków i warunków, uznanych za niezbędne.
4. Wykonanie pracy, według powziętego planu.
5. Dobra i celowa kontrola osiągniętych wyników i wyciągnięcie z nich wniosków.

Rozpatrzmy teraz wszystkie pięć etapów szczegółowo.

### *PIERWSZY ETAP ORGANIZACJI: postawienie określonego celu.*

Cel winien być nietylko wyraźny i ściśle określony, ale i ograniczony, oraz pożyteczny. Poniższy

przykład wyjaśni to najlepiej. Zagadnienie obróbki metali zajmowało wielu inżynierów, żaden z nich jednak nie ujął należycie celu, do którego dążył. Próbowano zmniejszyć użycie narzędzi, podnieść wydajność pracy ręcznej lub maszyn i t. p. Wyniki otrzymane były sprzeczne i nie pozwalały na wyciągnięcie jasno sformułowanego wniosku. Taylor postawił sobie ściśle określony i ograniczony cel, a mianowicie, zadał sobie pytanie, od jakich czynników zależy najmniejszy koszt własny okrawanych wiórów? Rezultatem badań, które trwały 25 lat, było dzieło Taylora „Sztuka obróbki metali", które dziś stanowi katechizm wszystkich warsztatów mechanicznych. Śród czynników koniecznych, aby koszt własny skrawanych wiórów był najmniejszy, nieoczekiwanem zapewne było stwierdzenie, że czas zużycia noża, t. j. stali szybkotnącej, odpowiada 1½ godziny. Zdawałoby się, że zaoszczędzenie narzędzi, odgrywających pierwszorzędną rolę w obróbce, przedłużenie ich długowieczności powinno być jednym z warunków taniej produkcji. Dokładne i wszechstronne zbadanie sprawy, poparte doświadczeniem, wykazało rezultat wprost przeciwny.

*DRUGI ETAP ORGANIZACJI: badanie zarówno czynników mechanicznych, jak i czynnika ludzkiego, t. j. pracy ludzkiej.*

Jakie znaczenie przypisuje Taylor temu ostatniemu czynnikowi, widzimy ze słów jego: „robotnik w warsztacie nie jest jedynie maszyną, a jest on prócz tego istotą czującą i myślącą. Trzeba zatem

zbadać jego pracę ręczną, jego myśli i jego uczucia", czyli do tej drugiej fazy organizacji wprowadza Taylor metody ściśle naukowe.

W badaniach pracy ręcznej najważniejszym czynnikiem jest czas, użyty na wykonanie pewnej czynności. Czas bowiem zużyty wpływa w ogromnej mierze na koszt własny każdej produkcji. Mierzenie czasu, czyli tak zwany „chronometraż", obejmuje nietylko pomiar czasu, zużytego na wykonanie całkowite danej czynności, lecz również czas każdego oddzielnego ruchu, wykonanego przez pracownika. Celem „chronometrażu" jest usunięcie ruchów niepotrzebnych, zbytecznych lub wadliwych, przez co osiąga się możliwość wykonania pracy szybciej bez marnowania wysiłków. Błędnem jest mniemanie, że celem „chronometrażu" jest zrobienie z pracownika bezdusznego automatu. Zmechanizowanie ruchów jest jednym ze środków, a nie celem; usunięcie ruchów zupełnie niepotrzebnych daje pracownikowi możność osiągnięcia wielkiej wydajności pracy bez zmęczenia. Najnowszą zdobyczą w tej dziedzinie jest zastosowanie zdjęć kinematograficznych przy jednoczesnym chronometrażu ruchów bardzo szybkich. Metoda ta polega na umieszczeniu obok robotnika dwóch zegarów, posiadających cyferblaty o jednej wskazówce. Na jednym cyferblacie wskazówka robi pełny obrót w ciągu 1 minuty, na drugim w ciągu $^1/_{10}$ minuty. Praca, t. j. ruchy robotnika, są filmowane, a czas oznaczony jest z dokładnością do $^1/_{1000}$ minuty. Na filmie takim możemy zauważyć np., że robotnik szuka jakiegoś narzędzia, wzięte do ręki odrzuca, dopóki nie znajdzie właściwego; jeżeli składa części

jakiegoś mechanizmu — wyszukuje odpowiednich. Rezultatem takiej obserwacji będzie umieszczenie na półkach narzędzi w ściśle określonym porządku, umieszczenie wszystkich części składowych danego mechanizmu w takiej kolejności, w jakiej należy je łączyć, aby robotnik mógł je brać, nie patrząc nawet na półkę. W razie zauważenia trudności, np. zbytniego wysiłku robotnika przy podnoszeniu ciężkich przedmiotów, należy je zastąpić odpowiedniem urządzeniem mechanicznem.

Wynalazcą tej metody jest jeden z naśladowców Taylora, inż. F. Gilbrecht.

W badaniach pracy pod względem umysłowym, t. j. co do udziału w niej czynnika umysłowego, Taylor doszedł do tego niezbitego wniosku, że jednoczesna intensywna praca umysłowa i fizyczna jest niemożliwością.

Niemożliwością zatem jest wymagać od robotnika, aby zastanawiał się nad najlepszemi sposobami wykonania roboty, skąd logiczny wniosek, że niezbędnym jest podział na:

1) przygotowanie roboty — t. j. pracę wyłącznie umysłową;

2) wykonanie roboty — t. j. pracę przeważnie ręczną.

Do podziału tego i do samego przygotowania roboty Taylor przywiązuje tak wielką wagę, że wprowadza do kierownictwa zakładów przemysłowych nowy organ: biuro przygotowania i podziału robót. Biuro przygotowawcze, otrzymawszy od dyrekcji zamówienie, bada i ustala sposoby wykonania. Biuro to posiada 4 oddziały:

1. Sporządzania planów i wydawania poleceń — w oddziale tym sporządza się plany robót i wydaje się polecenia całemu personelowi wykonawczemu. Tutaj sporządza się karty pracy, zawierające wskazówki, a dotyczące przedmiotów obrobionych, czasu obróbki, oraz wskazówki co do płac i premij.

2. Badanie i ustalenie sposobów wykonania — w tym oddziale przeprowadza się doświadczenia laboratoryjne lub w warsztacie, celem ustalenia najlepszej metody roboty. W tym właśnie oddziale dokonuje się pomiarów chronometrowych. Tutaj sporządza się karty instrukcyjne, zawierające instrukcje, w jaki sposób i w jakim czasie robota winna być wykonana.

3. Statystyka i płace — w oddziale tym wpisuje się do kart indywidualnych czas pracy, sporządza się listy przedmiotów wykończonych, przyjmuje się zamówienia, sporządza się listy płacy i t. d.

4. Spraw robotniczych. — Oddział ten prowadzi sprawy personalne robotników, wynajem, zwalnianie, nakładanie kar i t. p.

Idąc dalej, Taylor rozłożył obowiązki, spełniane dotąd przez jednego tylko majstra, a odnoszące się do jego czynności w warsztacie, na 4-ch majstrów. Podział ten był istotną rewolucją w dotychczasowych tradycjach organizacji pracy i administracji przemysłowej, gdzie majster był bezpośrednim i najbliższym zwierzchnikiem, rozkazodawcą, kontrolerem i nauczycielem robotnika.

W zakładzie przemysłowym, zorganizowanym według systemu Taylora, robotnik otrzymuje polece-

nie tylko od kierownika fabrykacji, a zatem z biura wraz z pisemną i szczegółową instrukcją.

Obowiązki czterech majstrów warsztatowych są następujące:

1-szy. Przygotowuje roboty, stosownie do instrukcji biura przygotowawczego, dostarcza robotnikom, w czasie przewidzianym, materjałów, narzędzi, modeli, rysunków. W razie potrzeby majster pokazuje robotnikowi, w jaki sposób należy przymocować przedmiot do obrabiarki.

2-gi majster - instruktor, dogląda wykonania wszystkich szczegółów fabrykacji, wyszczególnionych przez biuro w kartach instrukcyjnych, dotyczących wyboru narzędzi, głębokości skrawania, szybkości maszyny i t. p.

3-ci „majster - kontroler" — sprawdza jakość wykonania. W razie potrzeby daje robotnikom wskazówki, w jaki sposób można osiągnąć wymaganą doskonałość fabrykatu, podpisuje kartę pracy, którą robotnik zwraca po ukończeniu każdego przedmiotu.

4-ty „majster naprawy" — dogląda utrzymania i smarowania maszyn i urządzeń. Do niego należy naprawa wszystkich urządzeń i baczenie, aby nie było żadnych przerw w robocie z powodu wadliwego funkcjonowania maszyn.

Żaden z tych majstrów nie udziela nagan, ani nie wyznacza kar robotnikom. Do tego, jak wspomniałem wyżej, istnieje osobny wydział w biurze, t. zn. „Wydział spraw robotniczych". Do wydziału tego należą wszystkie sprawy robotnicze: najmowanie robotników, wymówki, nakładanie kar za przewinienia

i zwolnienia w razie ciężkich wykroczeń, wreszcie udzielanie porad w sprawach osobistych.

Taylor przypisuje tak wielkie znaczenie dobrym stosunkom między pracodawcą i robotnikami, że uważał za konieczne utworzenie osobnego wydziału, powierzając te czynności urzędnikom, posiadającym dobre wychowanie i wyższe wykształcenie.

Samo utworzenie wydziału spraw robotniczych jest wynikiem całego szeregu długoletnich i sumiennych badań, przeprowadzonych przez Taylora, nad czynnikiem moralnym. Według Taylora, powodzenia w przemyśle nie można osiągnąć bez przyjaznej współpracy pomiędzy pracownikiem i zwierzchnikiem. Stosunek ten uważa Taylor za najważniejsze zagadnienie, dotyczące czynnika ludzkiego. Taylor przeprowadził cały szereg doświadczeń, zmieniając sposób postępowania z robotnikami i zapisując wyniki. Oto niektóre z nich: w razie przewinienia Taylor stosował prostą i grzeczną wymówkę, notując, na jaką ilość robotników, w odsetkach, wymówka taka podziałała. Okazało się, że wielu było zupełnie obojętnych na tego rodzaju wymówki, niektórzy nawet śmiali się ze swego przełożonego, uważając grzeczną formę wymówki za tchórzostwo z jego strony. Po tem doświadczeniu Taylor zaczął robić wymówki w formie ostrej i brutalnej. W rezultacie pewna liczba robotników obruszyła się, drudzy za to stali się posłuszniejsi.

Z osiągniętych wyników Taylor wyprowadził wniosek, że za pierwszym razem należy uczynić wymówkę w formie grzecznej i, jeżeli odniesie to pożądany skutek, to należy w tenże sposób postępować

nadal. W razie przeciwnym — druga wymówka winna mieć formę ostrą, wreszcie za trzecim razem, należy zagrozić robotnikowi wydaleniem, nie cofając się przed użyciem tego ostatecznego środka. Po zestawieniu otrzymanych wyników, Taylor doszedł do wniosku, że najskuteczniejszym środkiem są kary pieniężne, bez żadnych wymówek, przyczem wysokość kary powinna odpowiadać stopniowi winy. W żadnym razie kary nie powinny iść na korzyść właściciela, lecz na cele, związane z dobrem robotników, np. do Kasy ubezpieczeń od wypadków. Aby usunąć ponadto wszelkie podejrzenia, robotnik winien sam wpłacić karę do odnośnej instytucji. Zrozumiałem jest, że rezultaty doświadczeń Taylora na tem polu, nie mogą być tak ścisłe, jak pomiary przy badaniu pracy fizycznej, tem niemniej są potrzebne i pożyteczne.

*TRZECI ETAP ORGANIZACJI: przygotowanie środków działania, uznanych za potrzebne.*

Do tego etapu Taylor przywiązuje szczególną uwagę. Zadanie to powinno być powierzone specjalnej obsłudze, która przygotowuje wszelkie środki działania, potrzebne do wykonania zamierzonej pracy. Obsługa ta stanowi oddzielny wydział w zakładzie przemysłowym.

*CZWARTY ETAP ORGANIZACJI: wykonanie pracy, stosownie do powziętego planu.*

Logicznym wnioskiem, wypływającym z tego punktu, jest, że sposób wykonania nie może być po-

zostawiony uznaniu robotnika, w grę bowiem wchodzi również czas, w którym praca ma być ukończona, a co zatem idzie, koszt produkcji. Robota zatem musi być wykonana według „zadania“ (a la tache), dalszą zaś konsekwencją tego rodzaju pracy jest odpowiedni system płacy, t. zw. płacy premjowej.

System ten polega na stałej, określonej płacy, którą robotnik otrzymuje i premji, wypłaconej, o ile zadanie zostało wykonane w czasie przepisowym i według instrukcji. Taylor, głęboki znawca psychologji robotnika, słusznie twierdzi, że premja musi wynagrodzić robotnika za uniemożliwienie mu próżnowania podczas pracy.

Płaca dniówkowa, zapewniająca robotnikowi zapłatę za minimum pracy, skłania robotnika do próżnowania, płaca akordowa, od sztuki, jakkolwiek jest bodźcem do intensywnej pracy, z drugiej strony, budzi obawę w robotniku, że pracodawca może obniżyć mu stawkę, jeżeli robotnik potrafi dużo zarobić. System płacy premjowej rozwiązuje oba zagadnienia. Ponadto Taylor postawił jako zasadę, że:

umowa korzystna dla robotnika, pod żadnym warunkiem nie może być zmieniona na jego niekorzyść.

Płaca premjowa, wypływająca ze sposobu organizacji pracy, daje możność robotnikowi osiągnięcia dużych zarobków, bynajmniej nie przeciążając go. Wydajność bowiem pracy, jak to widzieliśmy, nie jest wynikiem przedłużonego czasu pracy, ani wytężonej pracy bez odpoczynku. Czas jest zaoszczędzony przez to, że robotnik dostaje wszystko do ręki, niczego nie szuka, po nic nie chodzi i nie zastanawia się nawet, jak daną pracę wykonać, bowiem karta instrukcyjna

wskazuje mu nawet, jakich narzędzi ma użyć. Pozostaje mu tylko wykonanie. Premje otrzymują również majstrowie.

Taylor przypisuje także wielkie znaczenie harmonijnej współpracy pracodawcy z pracownikami, uważając, że pracodawca obowiązany pracowników uważać za swoich pomocników i czuć się odpowiedzialnym za ich los i odwrotnie — robotnik powinien dbać o interes i dobro pracodawcy.

## *KONTROLA.*

Kontrola jest 5-tym i ostatnim etapem w systemie Taylora. Jest zrozumiałem, że bez kontroli uzyskanych wyników, niepodobna stwierdzić, czy cel zamierzony został osiągnięty i czy zamierzenie zostało wykonane podług powziętego planu. Taylor wprowadza organizację bardzo ścisłą i drobiazgową dla wykonywania tej kontroli. Karty pracy, o których była mowa, zwracane są po ukończeniu każdego przedmiotu do biura statystycznego i płac, które wylicza koszt własny produkcji.

---

# DLACZEGO SYSTEM TAYLORA MAŁO JEST ROZPOWSZECHNIONY?

## DLACZEGO SYSTEM TAYLORA MAŁO JEST ROZPOWSZECHNIONY?

Pomimo, że system Taylora, stosowany z pełnem zrozumieniem jego istoty, z przystosowaniem go do istniejących warunków, dał doskonałe rezultaty, nie rozpowszechnił się on jednak tak, jakby tego należało dokonać. System Taylora posiada licznych przeciwników, którzy go zwalczają. Przyczynę tej niechęci przypisać należy niezrozumieniu istotnych zasad i dążeń tego systemu, tak, ze strony robotników, jak i pracodawców.

Związki robotnicze, jako powołane do czuwania nad interesami robotników, zarzucają systemowi Taylora, że:

1) zwiększenie produkcji można osiągnąć li tylko przez przeciążenie robotników;

2) że robotnik staje się zwykłym wyrobnikiem, schodząc przez to na niższy stopień społeczny;

3) że praca monotonna, nie wymagająca żadnego wysiłku umysłowego, zniechęca lepsze siły robotnicze.

Powyższe twierdzenia jednak nie są słuszne, gdyż podany w streszczeniu przebieg pracy w warsztatach, zorganizowanych według systemu Taylora,

wyraźnie stwierdza, że dzięki gruntownie przemyślanemu przygotowaniu roboty, czuwaniu odnośnych majstrów: 1) aby robotnik otrzymał do pracy wszystkie potrzebne materjały, narzędzia i 2) aby maszyny funkcjonowały należycie, oraz, że dzięki otrzymaniu, w razie potrzeby, wskazówek od majstrów, jak robota winna być wykonana, produkcja zwiększa się, lecz zwiększa się tylko z powodu lepszych warunków pracy, nie zwiększając, lecz wprost przeciwnie, zmniejszając przeciążenie robotnika.

Zarzut spychania robotnika na niższy poziom jest również powierzchownym. Przeciwnicy Taylora skorzystali z użytego przez niego wyrażenia, że do przenoszenia ciężarów i żelaza używać należy człowieka o typie wołu — zaczęli twierdzić, że robotnicy, zatrudnieni w fabrykach, zorganizowanych według systemu Taylora, muszą posiadać „typ wołów". Jest to zwykłe „łapania za słowo", przyczepianie się do słów, bez zadania sobie trudu zrozumienia myśli.

Taylor przeprowadził, zgodnie ze swoją zasadą, długie badania nad zwalczaniem wielkości ciężaru, szybkości przenoszenia, powodującej najmniejsze zmęczenie i czasu, koniecznego na odpoczynek. Znalazłszy te wielkości, czyli czynniki, odpowiadające największej wydajności pracy, użył do wykonania jej również najodpowiedniejszego człowieka, człowieka o typie wołu. Czy jest w tem coś nadzwyczajnego, niesprawiedliwego lub upokarzającego dla danego robotnika? Dla wykonania tej pracy ludzkiej, która widocznie nie mogła być zastąpiona przez pracę maszynową, należało użyć człowieka, posiadającego dużą siłę fizyczną, odpowiednią budowę, spokojne, ale pracowite

usposobienie. Czy Taylor miał poruczyć tę pracę wysmukłemu młodzieńcowi, o żywem i niecierpliwem usposobieniu? Angielska zasada: „właściwy człowiek na właściwem miejscu“, wydaje inne i niezawodnie najlepsze rezultaty. W danym wypadku praca, wykonana przez owego robotnika, osiągnęła, jak twierdzi Taylor, imponującą cyfrę 45 tonn żelaza ładowanego do wagonu.

Taylorowski system pracy pozwala robotnikowi osiągnąć ogromne wydoskonalenie się w wykonywanej czynności, skąd płynie korzyść podwójna: zwiększenie zarobku z jednej strony, a przez podnoszenie wydajności, możność zmniejszenia dnia pracy. Bez należytego podniesienia wydajności pracy niepodobieństwem byłoby zmniejszyć dzień roboczy do 8 godzin, dając przytem robotnikowi odpoczynek. Nie należy za pracę uważać przebywanie robotnika przez czas określony na miejscu pracy, w fabryce, na polu, czy urzędnika w biurze, o ile praca wykonana nie odpowiada wymaganej wydajności.

Ścisłe wyliczenie, na podstawie statystyki, nie znosi żadnego kłamstwa, a kalkulacja wykazuje, czy produkcja danego fabrykatu opłaca się przy danej wydajności pracy i długości dnia roboczego.

Wzajemny stosunek tych dwóch czynników musi odpowiadać pewnej wielkości, inaczej jeden z tych czynników musi się zwiększać kosztem drugiego.

Zarzut monotonności również nie jest uzasadniony, ani słuszny, gdyż w przemyśle, w handlu, w wielu urzędach — praca również jest monotonną, t. j. jednostajną, codzień powtarzającą się. Sprzedawca w sklepie codzień waży i pakuje te same to-

wary, urzędnik na poczcie wykonywuje te same czynności, rolnik co roku w określonych porach powtarza te same prace. Niewiele jest stanowisk w przemyśle i handlu, na których praca przedstawiałaby rozmaitość; są to tylko stanowiska naczelne, których wszyscy zajmować nie mogą. Robotnik, mając do wykonania pracę, w której doszedł do wielkiej wprawy, przygotowaną, wykonując ją w warunkach dobrych, w czystym, widnym warsztacie, mając do czynienia z życzliwym przełożonym i wiedząc, że za dokładne wykonanie, w czasie oznaczonym, czeka go premja, wykonuje swą pracę nie rozmyślając o niej, chętnie i łatwo.

Zarzuty, wysuwane przez przemysłowców, przeszkody, wynajdywane przez nich w zastosowaniu systemu Taylora, zasługują na szczegółowe omówienie.

L. Chatelier, tłumacz dzieł Taylora na język francuski, gorący zwolennik jego systemu, dzięki któremu liczne zakłady wielkiego przemysłu we Francji z powodzeniem zastosowały system Taylora, powiedział, co następuje (str. 98, ustęp 1-szy):

„Najpoważniejszym zarzutem, stawianym przez przemysłowców systemowi Taylora, to jego pozorna kosztowność". Rzecz oczywista, że wszelkie doświadczenia, to jest przeprowadzanie prób, pociąga za sobą znaczne koszty — na sprawę tę należy jednak patrzeć po kupiecku, to jest stwierdzić, czy poniesione koszty opłacają się lub nie.

Nie jest to jednak największy skrupuł. L. Chatelier twierdzi dalej, że nie wszyscy przemysłowcy uznają i wierzą w podstawową zasadę, w fundament całego systemu organizacji pracy według systemu

Taylora, to jest w przyczynowość. To prawo przyczynowe, t. j. przeświadczenie, że bez przyczyny nie może być żadnego skutku, jest fundamentem naukowej organizacji. Tymczasem wielu wierzy w przypadek, nie starając się dociec i zbadać przyczyny jakiegoś zjawiska. Tak np. powiedziano L. Chatelierowi przy zwiedzaniu fabryki porcelany, że piec *„zasnął“*, że to może długo trwać. W żadnej fabryce, prowadzonej według systemu Taylora, nie poprzestanoby na takiem spokojnem stwierdzeniu faktu, staranoby się odnaleźć przyczynę tego zaśnięcia pieca i usunąć ją. Zdumiewać się należy, że inżynierowie i majstrowie mogą przypuszczać na chwilę, by piec przestał pracować, o ile coś się w nim nie zepsuło.

Jaskrawym przykładem szkodliwości jakiegoś systemu bez uprzedniego zbadania może posłużyć fakt stosowania do niedawnych czasów armat przeciwgradowych dla ochrony winnic. Armaty te nie przyniosły żadnego pożytku, naraziwszy właściciela na ogromne koszty. Zaniedbanie zbadania przyczyn wybuchania prochu było przyczyną wielu nieszczęść w marynarce francuskiej. Zadowolono się twierdzeniem, że proch wybucha z niewiadomych przyczyn. Te jaskrawe przykłady zdarzają się, jak to twierdzi L. Chatelier, dość rzadko wśród przemysłowców, natomiast przeprowadzone przez nich doświadczenia grzeszą brakiem systematyczności lub jednostronności. Pozatem, aby stosować system badań Taylora w zagadnieniach przemysłowych, potrzeba mieć odpowiednie wykształcenie i zdrowy rozum, umiejący zastosować metody Taylorowskie do rzeczy pożyteczniejszych, które opłacą wyłożone koszty i przyniosą

zyski. Badania amatorskie rzeczy, które dla kogoś osobiście są ciekawe, lecz dla przedsiębiorstwa nie są ważne, nie mogą przynieść korzyści.

Jak wielką korzyść badania i doświadczenia naukowe, przeprowadzone ze znajomością rzeczy, mogą przynieść, świadczy o tem przemysł niemiecki, który nie szczędzi pieniędzy na te cele. Pamiętać musimy, że Niemcy przed wojną światową zajmowały pierwsze miejsce w Europie pod względem organizacji. Kopalnie węgla w Zagłębiu Ruhr'y prowadzą wspólnemi siłami badania, dotyczące eksploatacji węgla. Wielkie Towarzystwo inżynierów niemieckich wydaje corocznie 100.000 franków na badanie własności metali i badanie nowych maszyn. Chcąc, aby system Taylora przyniósł korzyści, należy zrozumieć doskonale jego istotę, nie stosować oddzielnych szczegółów systemu, które mogą dać dobre wyniki w jednym, a zupełnie ujemne w drugim wypadku, zależnie do rodzaju fabrykacji. W dziele prof. Adamieckiego, „Filozofja systemu Taylora", na str. 88 czytamy: „Nie osiągniemy korzyści, jeżeli zastosujemy środki, nieodpowiadające spodziewanym wynikom. Jeżeli np. wyrabiając śruby, będziemy dla każdej z nich sporządzać oddzielne polecenie fabrykacji, to dojdziemy do ruiny, bo zużyty papier będzie kosztował więcej, aniżeli przedmioty wyrabiane".

Z pobieżnego opisu organizacji pracy fabrycznej widzimy, że system ten jest bardzo skomplikowany. Aby taki złożony mechanizm mógł działać prawidłowo, wszystkie jego części muszą być doskonale dopasowane, najmniejsza choćby niedokładność powoduje wadliwe działanie mechanizmu, co w danym wypad-

ku, nietylko nie da oczekiwanych rezultatów, lecz może spowodować wielkie straty.

Wymownym przykładem korzyści, osiągniętych przez system Taylora, zastosowany z pełnem zrozumieniem jego istoty i przystosowaniem do istniejących warunków, służy fakt, przytoczony przez prof. Adamieckiego, zreorganizowania przez samego Taylora małej fabryki maszyn, będącej na drodze do upadku. Fabryka ta liczyła 97 robotników i 3 pracowników biurowych, t. j. zajmujących się administracją i sprawami technicznemi. Taylor zreorganizował fabrykę w ten sposób, że podniósł liczbę pracowników biurowych do 30 (!), dając im jako główne zadanie badania, a liczbę robotników zmniejszył o 30. W rzeczy samej Taylor przeniósł 30 robotników do biura; połowę maszyn usunął do składu, urządziwszy na miejscu maszyn biuro warsztatowe. W końcu roku produkcja zwiększyła się o 50%, bez podniesienia kosztów robocizny.

Tak, w krótkim zarysie, przedstawia się system Taylora, który jest fundamentem zasad naukowej organizacji, oraz ich następnego rozwoju i zastosowania, o czem mowa będzie dalej.

---

# ADMINISTRACJA PRZEMYSŁOWA I OGÓLNA

według

SYSTEMU FAYOLA.

## ADMINISTRACJA PRZEMYSŁOWA I OGÓLNA WEDŁUG SYSTEMU FAYOLA.

Twórcą teorji administracji jest Henryk Fayol. Teorja ta, która dziś należy już do nauk, wykładanych w wyższych uczelniach, jest rozwinięciem i uzupełnieniem systemu organizacji pracy Taylora. Teorja Fayola uczy, w jaki sposób należy *„administrować“* już zorganizowaną pracą, to jest, jak kierować tą pracą, aby jej wyniki przyniosły jak największą korzyść, czy to danemu przedsiębiorstwu, czy całemu krajowi, jeżeli chodzi o administrację ogólną. Nie dość bowiem coś wyprodukować, trzeba umieć zapewnić towarom nietylko rynek zbytu, lecz rynek najkorzystniejszy; podobnież, gdy chodzi o administrację ogólną, nie dość osiągnąć dużą wydajność pracy, trzeba samą pracę umieć skierować ku najpożyteczniejszym celom i osiągnięte wyniki umiejętnie zużytkować. Te dwa czynniki:

1) *zorganizowana* — to znaczy najlepsza, najszybsza i najtańsza praca i

2) *umiejętna administracja,*

są dwoma najżywotniejszemi warunkami, od których zależy również i ekonomiczny stan Polski, a co zatem

idzie, jej niezależność gospodarcza, jej dobrobyt i jej mocarstwowe stanowisko.

Henryk Fayol, twórca teorji administracji i założyciel instytucji „Centrum Studjów Administracji" w Paryżu, zmarły w listopadzie 1925 r., urodził się w 1841 r. we Francji. Po ukończeniu szkoły górniczej, pracował początkowo jako inżynier, następnie jako dyrektor w kopalniach, zajmując z biegiem czasu coraz wyższe i odpowiedzialne stanowiska dyrektora generalnego, administratora, prezesa Zarządu i t. p. różnych wielkich kopalni i zakładów metalurgicznych. H. Fayol jest autorem licznego szeregu dzieł i prac z zakresu górnictwa, geologji i nauk jej pokrewnych. Prace H. Fayola zostały należy ocenione przez Akademję paryską, której był laureatem. Pracując zawodowo i naukowo, Fayol miał obszerne pole do obserwacji i doświadczenia działu, którym stworzył naukowy system administracji. W 1888 r. T-wo kopalń węgla zakładów metalurgicznych w Commantry i Fourchambault (Francja) znalazło się w przededniu ruiny, nie mogąc wytrzymać konkurencji z nowemi przedsiębiorstwami metalowemi. Rada Nadzorcza T-wa powołała na dyrektora generalnego Fayola, powierzając mu likwidację towarzystwa i „przedłużenie konania przedsiębiorstwa". Jeden z akcjonarjuszy wyrażał swój niepokój wobec wyboru na to stanowisko Fayola, który był górnikiem, a nie metalowcem. Pokazało się, że wybór był słuszny. Fayol nie był w danym wypadku technikiem, lecz kierownikiem, posiadającym swoją metodę administrowania, swoją teorję. Od chwili objęcia administracji przez Fayola zaczął się rozkwit

przedsiębiorstwa. Żaden z warunków się nie zmienił, prócz dyrektora-administratora. Pokazało się, że tylko brak odpowiedniej administracji był przyczyną upadku.

Fayol sam określił swą pracę, jako nic innego, jak zastąpienie administracji dorywczej, nie opartej na żadnym systemie, przez „administrację naukową".

W 1916 r. H. Fayol wydał swoje fundamentalne dzieło, p. t. „Administracja przemysłowa i ogólna" (Administration industrielle et generale).

Odsyłając czytelników, którzy zapragną w całości poznać dzieło H. Fayola, do polskiego przekładu tegoż przez majora dr. A. J. Teslara, poniżej streszczam tylko główne zasady tej teorji.

Fayol, notując swoje spostrzeżenia, odnoszące się do prowadzenia przedsiębiorstw, w których był inżynierem, a następnie dyrektorem, doszedł do przekonania, że jest 6 czynności, spotykających się w różnych gałęziach pracy wytwórczej, a mianowicie:

czynności:

1) techniczne,
2) finansowe,
3) handlowe,
4) ubezpieczeniowe,
5) rachunkowościowe,
6) administracyjne.

Funkcjonarjusze każdego przedsiębiorstwa, czy urzędu, winni posiadać te zdolności. Każdy zaś kandydat, na jakiekolwiek kierownictwo, winien posiadać również naukę administracji. W rozumieniu Fayola administrować, znaczy: przewidywać, orga-

nizować, rozkazywać, koordynować (uzgadniać) i kontrolować.

Do czasów H. Fayola administracja nie była nauką. On pierwszy stwierdził, że każda czynność zawodowa jest równocześnie, mniej lub więcej administracyjną i zależnie od stanowiska, wymagana jest przewaga wiedzy zawodowej lub administracyjnej. Zasady administracji są jedne i te same, zarówno dla przemysłu, jak i państwa. We wstępie było przytoczone zapatrywanie francuskiego prezydenta ministrów Milleranda, na jedność zasad administracji państwa i przedsiębiorstwa przemysłowego. Braki wadliwej administracji polegają na braku przewidywania na przyszłość, wadliwej organizacji, wadliwem rozkazodawstwie, nieodpowiedniem uzgodnieniu (koordynacji) i niedostatecznej kontroli. To wszystko znane już było, lecz pierwszy Fayol zestawił te czynniki i potrafił określić, na czem polega „administracja".

Podwaliną, prawem, na którem opiera się system administracji Fayola jest zasada, że „w przedsiębiorstwach wszelkiego rodzaju, niżsi funkcjonarjusze powinni posiadać uzdolnienie zawodowe, jako najważniejszą zaletę, kierownicy zaś, winni posiadać uzdolnienie administracyjne. Wyszkolenie wyłącznie techniczne nie wystarcza potrzebom ogólnym nawet przedsiębiorstw przemysłowych. Przed Fayolem słowo „administracja", jak słusznie zauważyli Wilboris i Wanuxem, było równoznacznem z pojęciem czegoś martwego, przestarzałego, wywoływało ono obraz zakurzonych biur, — dzisiaj oznacza to słowo coś żywotnego tak, jak krew w organiźmie. Dalej określa

Fayol zalety wymagane od dobrego administratora i warunki w jakich winien pracować.

Oprócz zalet fizycznych, umysłowych i moralnych oraz wykształcenia ogólnego nieodzownymi warunkami dla każdego kierownika są:

1) pozostawanie stale na zajmowanem stanowisku,

2) posiadanie uzdolnienia administracyjnego,

3) posiadanie kompetencji zawodowej.

Fayol szczery patrjota francuski, bolał nad tem, że przy obsadzaniu wysokich kierowniczych stanowisk w rządzie, o wyborze kandydatów decydowały nie te powyższe trzy warunki, ale względy partyjne i wymowa kandydata, ponadto wskutek ciągłych zmian rządu osoby kierowników zmieniały się również często, nie dając przez to możności kierownikom zapoznać się gruntownie ze sprawami o których decydowali. Pomimo niesprzyjających okoliczności, jak zmiany rządu, z których każda niweczyła rozpoczęte dzieło, Fayol doczekał się owoców swej pracy. Reorganizacja administracji Gabinetu Prezydjum Ministrów we Francji i zainteresowania się Ligi Narodów, której Biuro Pracy zwróciło się do Fayola o wskazówki, dotyczące administracji państwowej— były największemi tryumfami Fayola.

## *DEFINICJA ADMINISTRACJI.*

Wszelkie czynności, związane z życiem przedsiębiorstw, Fayol, jak wskazałem wyżej, dzieli na 6 grup następujących:

1) Czynności techniczne (produkcja, fabrykacja, przeróbki).

2) Czynności handlowe (kupno, sprzedaż, wymiana).

3) Czynności finansowe (poszukiwanie kapitałów i obroty niemi).

4) Czynności ubezpieczeniowe (ochrona majątku i osób).

5) Czynności rachunkowe (inwentarz, bilans, ustalenie cen, statystyka).

6) Czynności administracyjne (przewidywanie, organizowanie, rozkazodawstwo, koordynacja, kontrola).

Ta ostatnia grupa wymaga kilku słów wyjaśnienia, gdyż ona koordynuje wysiłki i uzgadnia czynności poprzednich 5-ciu grup.

H. Fayol uważa, że:

*przewidywać* — to znaczy badać przyszłość i ustalać stosownie do niej program działania.

*organizować* — to znaczy uruchomić, powołać do życia podwójny organizm przedsiębiorstwa: materjalny i ludzki,

*rozkazywać* — to znaczy spowodować działanie personelu,

*koordynować* — to znaczy łączyć, jednoczyć i harmonizować (uzgadniać) wszystkie czynności i wszystkie wysiłki,

*kontrolować* — to znaczy, czuwać nad tem, aby się szybko odbywało według ustalonych przepisów i wydanych rozkazów.

Szersze uzasadnienie tych składowych czynników administracji podam niżej.

Administracja określona w sposób powyższy, nie jest wyłącznem zadaniem kierownika, ani jego przy-

wilejem osobistym. Czynność tę, zarówno jak inne, rozkładać należy na kierownika i pozostałe organy zespołu pracowników.

Każdej z 6-ciu poprzednich grup, stanowiących części składowe administracji, odpowiadać winny uzdolnienia specjalne, a nie techniczne, handlowe i t. d.

Każde z tych uzdolnień z kolei opiera się na pewnym zespole kwalifikacji i umiejętności, jak:

1) kwalifikacje fizyczne: zdrowie, siły, zręczność;

2) kwalifikacje umysłowe: zdolność pojmowania i uczenia się; trafność sądu, żywość i giętkość umysłu;

3) kwalifikacje moralne: energja, stałość, odwaga ponoszenia odpowiedzialności, inicjatywa, takt i poczucie godności;

4) wykształcenie ogólne: różne wiadomości nie należące do wiadomości zawodowych;

5) umiejętności specjalne: odpowiadające danej czynności;

6) doświadczenie.

Zgodnie z twierdzeniem, które w systemie administracji Fayola stanowi jedną z podstawowych zasad, o czem już była mowa, że najważniejszem uzdolnieniem funkcjonarjuszy niższych jest uzdolnienie zawodowe, uzdolnieniem zaś zasadniczem wielkich kierowników jest uzdolnienie administracyjne—Fayol ułożył tablice, w których procentowo określił stosunek uzdolnień potrzebnych dla wykonywania sześciu czynników administracyjnych, począwszy od robotnika, a skończywszy na dyrektorze, a mianowicie:

w tablicy tej widzimy, że robotnik winien posiadać 85% uzdolnienia zawodowego, reszta zaś po 5% uzdolnień administracyjnych, ubezpieczeniowych i rachunkowościowych.

*Kierownik warsztatu* — zawodowych 45%, administracyjnych — 25%, handlowych — 5%, ubezpieczeniowych — 10%, rachunkowościowych—15%.

*Kierownik wydziału technicznego* — zawodowych — 30%, administracjynych — 35%, handlowych — 5%, ubezpieczeniowych — 10%, rachunkowościowych — 10%, ponadto finansowych — 5%.

Od dyrektora Fayol wymaga tylko 15% uzdolnienia techniczno-zawodowego, natomiast uzdolnienia administracyjnego — 40%, handlowego — 15% i po 10% uzdolnień finansowych, ubezpieczeniowych i rachunkowościowych.

Stosownie do wielkości samego przedsiębiorstwa Fayol wymaga od kierowników:

a) przedsiębiorstw bardzo małych: uzdolnień technicznych — 40%, administracyjnych — 15%, handlowych — 20%, finansowych — 10%, ubezpieczeniowych — 5%, rachunkowościowych — 10%;

b) przedsiębiorstwa małego — uzdolnień technicznych — 30%, administracyjnych — 25%, handlowych — 15% i po 10% dla pozostałych uzdolnień;

c) średniego przedsiębiorstwa — uzdolnień technicznych — 25%, uzdolnień administracyjnych— 30%, handlowych — 15%, dla pozostałych po 10%;

d) wielkiego przedsiębiorstwa — uzdolnień technicznych — 15%, administracyjnych — 40%, handlowych — 15% i po 10% dla pozostałych.

Mówiąc o administracji, Fayol podkreśla, że jedy-

nym jej organem t. j. narzędziem czynności administracji, jest zespół pracowników, gdyż wszelkie inne czynności wykonywane są za pomocą materjałów lub maszyn.

Aby zespół pracowników działał dobrze, musi mieć odpowiednie do tego warunki, które autor nazwał zasadami. Stosowanie tych zasad jest sztuką niełatwą, wymagającą inteligencji, doświadczenia, zdolności decydowania i taktu. Posiadanie tej sztuki jest właściwie jedną z głównych cech dobrego administratora, kwalifikujących go na to stanowisko.

Zasady administracji, stosowane przez Fayola, są następujące:

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

Niektóre z tych zasad wymagają kilku słów omówień. Tak więc:

1) *Podział pracy:* Racjonalny i dokładny podział pracy jest jednym z najważniejszych czynników dobrej administracji.

2) *Autorytet* — to jest prawo rozkazywania i zdolność do nakazywania posłuszeństwa wobec siebie. Autorytet urzędowy, opierający się na stano-

wisku kierownika, winien iść w parze z autorytetem osobistym, wypływającym z inteligencji, wiedzy, doświadczenia, wartości moralnej i t. p. Autorytet prócz tego musi być związany z pojęciem odpowiedzialności, ponoszonej za wykonywanie władzy.

3) Pojęciu *dyscypliny* Fayol poświęca sporo uwagi. Sam autor tak określa ją, streszczając swe wywody: „Dyscyplina jest poszanowaniem przepisów dotyczących posłuszeństwa, pilności, pracowitości i zewnętrznych oznak uszanowania". Dyscyplina obowiązuje zarówno najwyższych przełożonych, jak i najniższych pracowników. Środkami do osiągnięcia dyscypliny i zachowania jej są:

a) dobrzy przełożeni wszystkich stopni,

b) przepisy jaknajbardziej jasne i sprawiedliwe,

c) kary sprawiedliwie stosowane.

4) Fayol jest bezwzględnym zwolennikiem jedności *rozkazodawstwa,* w czem różni się zasadniczo od Taylora, jak to widzieliśmy poprzednio.

5) Według Fayola, pracownik, przy wszelkich rodzajach zatrudnienia, winien otrzymywać *rozkazy tylko od jednego przełożonego.*

6) Zasada *podporządkowania interesów jednostki interesom ogółu* nie wymaga ani komentarzy, ani wyjaśnień, gdyż jest jasna i bezsporna.

7) *Wynagradzanie personelu.* Zapłata, czyli wynagradzanie zespołu pracowników za wykonywaną pracę, winna być przedewszystkiem sprawiedliwa i zadawalniać zarówno pracowników, jak i pracodawcę. Wysokość wynagrodzenia zależy od różnych czynników, jak: drożyzna, zbyt wielka ilość lub

brak personelu, ogólny stan interesów i sytuacja ekonomiczna. To są czynniki niezależne od woli pracodawcy. Następnie idą czynniki zależne od woli pracodawcy i wartości pracowników, wreszcie forma płacy. Wybór formy płacy jest zagadnieniem doniosłem, wpływającem na bieg interesów przedsiębiorstwa.

Przy wyborze formy płacy dążyć należy do tego, aby:

zapewnić wynagrodzenie sprawiedliwe,

zachęcić formą płacy do gorliwości, przez należyte ocenienie wysiłków,

nie przekraczać granic, odpowiadających zdrowemu rozsądkowi.

Formy płacy dla robotników mogą być następujące:

a) płaca na dniówkę,

b) płaca od określonej roboty,

c) płaca od sztuki.

*a) Płaca na dniówkę.*

Robotnik otrzymuje zapłatę za dzień pracy, według omówionych warunków.

Praca na dniówkę wymaga ścisłego dozoru i sprzyja bardzo niedbalstwu ze strony robotnika; jeżeli jednak mierzenie wykonanej pracy jest niemożliwem — ta forma płacy narzuca się siłą rzeczy.

*b) Płaca od określonej roboty (od zadania).*

Zapłata uzależnioną jest od wykonania danej, ściśle określonej roboty. Zapłata może być niezależną od czasu trwania pracy. Jeżeli zapłata zostaje

uiszczoną za wykonanie roboty w zwyczajnym czasie tej pracy, to system ten nie różni się od płacy dziennej. Ta forma płacy nie wymaga nadzoru tak ścisłego, jak przy pracy na dniówkę, natomiast posiada tę ujemną stronę, że obniża wydajność pracy dobrego robotnika do poziomu robotnika miernego, a co zatem idzie, pracownicy dobrzy są niezadowoleni, wiedząc, że mogliby zarobić więcej, a pracownicy mierni uważają wyznaczoną pracę za zbyt ciężką.

*c) Płaca od sztuki (na akord).*

Zapłata w tym systemie zależną jest od wykonanej pracy i nie jest ograniczoną. Tę formę płacy stosują zazwyczaj w warsztatach masowo wyrabiających jednakowe sztuki. W fabrykacji przemysłowej, o ile można zmierzyć objętość lub inne wymiary produktu, system ten zwykle znajduje zastosowanie. Ujemną stroną tego systemu jest dążenie do osiągnięcia jaknajwiększej ilości kosztem jakości. Rezultatem płacy od sztuki jest wzrost zarobków, który jest bodźcem gorliwej pracy przez pewien przeciąg czasu. Z biegiem czasu płaca od sztuki przechodzi w płacę codzienną za ustaloną zgóry cenę.

Trzy powyższe formy płacy stosowane są w wielkich przedsiębiorstwach, każda z nich posiada swe ujemne i dodatnie strony.

Autor zaznacza tu, że ani forma płacy, ani nawet wysokość zarobku, nie są dostateczną rękojmią gorliwości robotników, ani spokoju w warsztacie, gdyż główną rolę odgrywa kompetencja i takt przełożonego oraz materjalne zainteresowanie robotnika — nagrody, udział w zyskach i t. p.

*Nagrody.* Celem zainteresowania robotnika w rozwoju przedsiębiorstwa, dodaje się nieraz do zwykłej zapłaty dniówkowej, od zadania lub od sztuki, dodatek, jako nagrodę za pilność, pracowitość, za dobry stan narzędzi i aparatów, za produkcję, utrzymanie czystości, za zaoszczędzony materjał i t. p.

Zarówno wysokość tych nagród, jak i warunki uzyskania ich, są bardzo różne: np. mała dopłata dzienna, pewna stała kwota miesięczna, gratyfikacja roczna, rozdzielanie, pomiędzy najwięcej zasłużonych, udziałów lub części udziałów przedsiębiorstwa, a nawet udział w zyskach.

Jak widzimy, rozporządzamy wielkim wyborem środków odnoszących się do uregulowania sprawy zarobków; rozwiązanie tej sprawy jest bardzo skomplikowane i dotychczas nie zdołano znaleźć wyjścia zupełnie zadawalniającego.

*Udział w zyskach.* Autor rozpatruje tu dopuszczenie do udziału w zyskach robotników, kierowników średnich stopni i kierowników głównych. Myśl dopuszczenia do udziału w zyskach robotników w zasadzie autor uważa za bardzo dobrą; jest to droga do pogodzenia kapitału i pracy; forma jednak tej zgody nie jest jeszcze wynaleziona i udział robotników w zyskach nie znalazł jeszcze zastosowania. Głównym powodem jest niemożność określenia w jakim stopniu zasługi robotnika przyczyniły się do podniesienia dochodów przedsiębiorstwa.

Udział w zyskach robotników w wielkich przedsiębiorstwach napotykał nieprzezwyciężone przeszkody. Pozatem zagadnienie udziału w zyskach nie mo-

że odnosić się do przedsiębiorstw, nie mających celów dochodowych: urzędy państwowe, stowarzyszenia religijne, filantropijne, naukowe i t. p.

Udział w zyskach nie jest również możliwy w przedsiębiorstwach ekonomicznych, przynoszących deficyt t. j. straty. Autor kończy uwagi swoje stwierdzeniem, że w większości wielkich przedsiębiorstw wzrost zarobku robotników, począwszy od mniejwięcej dwudziestu lat, przedstawia sumę wyższą od sumy dochodów, przypadających kapitałowi.

Udział w zyskach majstrów, kierowników warsztatów i inżynierów, należy do rzadkości, jakkolwiek wpływ ich na wyniki pracy przedsiębiorstwa jest doniosły. Częściej spotyka się premje zależne od produkcji lub od rezultatów, osiągniętych w poszczególnych warsztatach, nie należy jednak utożsamiać premji z udziałem w zyskach. Najczęściej do udziału w zyskach dopuszczeni są główni kierownicy wielkich przedsiębiorstw (autor mówi o przedsiębiorstwach francuskich).

Wiedza fachowa, pomysły, zdolności handlowe, skierowanie przedsiębiorstwa na właściwe tory — główny kierownik wywiera doniosły wpływ na rezultaty, a co za tem idzie, związanie jego interesów z interesami przedsiębiorstwa jest rzeczą naturalną. Bywają wypadki natomiast, że udział w zyskach jest niemożliwy, ponieważ przedsiębiorstwo znajduje się w stanie przejściowego kryzysu lub dopiero w początkach swej działalności, choć temniemniej kierownik musi być na wysokości zadania.

Z powyższych przykładów widzimy, że udział

w zyskach nie jest sposobem wynagrodzenia powszechnie przyjętym.

*Dodatki w naturze (instytucje opiekuńcze i odznaczenia).* Autor twierdzi, że jest rzeczą obojętną, czy zarobek składa się wyłącznie z pieniędzy, czy też zawiera różne dodatki jak opał, światło, mieszkanie, o ile pracownik czuje się zadowolonym. Nie ulega wątpliwości, że w interesie przedsiębiorstwa leży, aby jego pracownicy byli zdrowi, na odpowiednim poziomie umysłowym, sumienni i zżyci z przedsiębiorstwem, t. j. pracujący oddawna. Środkiem prowadzącym do tego celu jest opieka w przedsiębiorstwie i poza niem. W przedsiębiorstwie — dbałość o warunki zdrowotne i wygodę: czystość powietrza, światło, sale jadalne i t. p. — poza przedsiębiorstwem: — mieszkania, szkoły, ochronki, i t. p. Opieka jednak poza przedsiębiorstwem nie powinna być uciążliwą, ani narzucającą się. Odznaczenie honorowe spotyka się prawie wyłącznie tylko w służbie państwowej. Przełożeni winni poświęcać specjalną uwagę tym sposobom wynagradzania, które polepszając los i wartość personelu, są bodźcami gorliwości i sumienności.

8) *Centralizacja.* Podobnie, jak w organiźmie zwierzęcym, wszystkie nerwy zbiegają się w mózgu, tak samo w organizmie społecznym zbiegają się w zarządzie. Z mózgu i z zarządu wychodzą rozkazy wprawiające w ruch część organizmu. Centralizacja jest oparta na prawie natury, wypływa ona z niego.

Centralizacja nie jest zatem jakimś systemem administracji, nad którym można dyskutować, przy-

jąć lub całkowicie odrzucić — jest ona koniecznością istniejącą w większym lub mniejszym stopniu. Sprawa centralizacji lub decentralizacji jest zagadnieniem, związanem z poczuciem miary; chodzi tu o znalezienie granicy, zapewniającej korzyści dla przedsiębiorstwa.

W małych przedsiębiorstwach spotykamy zupełną centralizację: funkcjonarjusze niżsi otrzymują rozkazy bezpośrednio od kierowników.

W wielkich natomiast przedsiębiorstwach czy instytucjach pomiędzy kierownikiem, a niższymi funkcjonarjuszami istnieje cała długa drabina pośrednich przełożonych. Zarówno sprawozdania i raporty podwładnych, idące z dołu do góry, jak rozkazy, idące zgóry do dołu, przechodzą przez szereg pośredników.

Każdy z tych funkcjonarjuszy wkłada swój osobisty udział w przesłanie i w wykonanie rozkazów, jak również w przesłanie otrzymywanych sprawozdań, nie jest zatem jedynie i tylko kółkiem mechanizmu. O stopniu decentralizacji, to jest zakresu inicjatywy, jaką można pozostawić owym funkcjonarjuszom pośredniczącym, decyduje osobista wartość kierownika, wartość jego podwładnych i charakter samego przedsiębiorstwa, czy instytucji. Kierownik rozporządzający odpowiedniemi siłami, inteligencją, doświadczeniem, szybkością decyzji — może wziąć na swoje barki wielką część działalności i posunąć daleko centralizację, ograniczając swoich pomocników do roli wykonawców. Przeciwnie — jeżeli kierownik polega na doświadczeniu, poglądach i radach swych współpracowników, pozostawiając

sobie jedynie wydawanie ogólnych rozkazów, to może dokonać daleko idącej decentralizacji.

Zagadnienie centralizacji i decentralizacji zależnem jest od okoliczności, przyczem kierować się należy jaknajwiększą korzyścią danej sprawy.

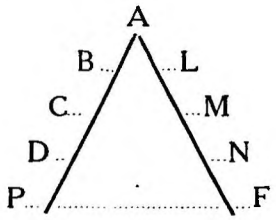
9) *Hierarchja* — oznacza szereg przełożonych, poczynając od władzy wyższej do funkcjonarjuszów niższych.

Drogą hierarchiczną H. Fayol nazywa tę drogę, którą idą zarówno rozkazy zgóry od władzy wyższej, jak i zawiadomienia, kierowane zdołu do władzy wyższej, przechodząc przez wszystkie stopnie hierarchji, czyli drabiny służbowej.

Droga ta jest wynikiem konieczności zapewnienia łączności i jedności rozkazodawstwa. Droga ta nie jest najszybsza, w większości wypadków jest ona bardzo długą, w szczególności zaś w urzędach państwowych.

W wielu wypadkach powodzenie zależy od prędkiego wykonania; narzuca się więc potrzeba pogodzenia zasady drogi służbowej z koniecznością prędkiego załatwienia.

Przedstawmy sobie, powiada Fayol, że hierarchja w danym wypadku, ma formę dwuramiennej drabiny — i że chodzi



o porozumienie się oddziału F z oddziałem P, przestrzegając ściśle drogi hierarchicznej, należałoby przejść wszystkie szczeble w górę od F do A, następnie zejść na dół od A do P, następnie znowu odbyć drogę powrotną od P do A, w górę, i od A do F na dół. Prościej i szybciej przejść wprost przez kładkę od F do P. Zasada drogi hierarchicznej będzie uszanowaną, jeżeli przełożeni D i N upoważnili swych podwładnych F i P do wchodzenia w bezpośrednie stosunki służbowe; ze swej strony przełożeni F i P winni niezwłocznie powiadomić swych bezpośrednich przełożonych o powziętych postanowieniach.

Te bezpośrednie stosunki między F i P mogą trwać tak długo, jak długo będą do tego upoważnieni przez swych przełożonych i dopóki F i P są w zgodzie. Taki sposób załatwienia spraw sprzyja rozwinięciu się pewnej inicjatywy na wszystkich szczeblach drabiny służbowej.

Autor z naciskiem zaznacza, że w Państwie interes ogółu jest rzeczą bardzo skomplikowaną i trudną do ujęcia, z drugiej strony zwierzchnik mało, albo wogóle jest niedostępnym dla większości funkcjonarjuszy. Jeżeli więc władze wyższe zaniedbają podtrzymywać poczucie interesu ogółu i przypominać o niem, to poczucie to z biegiem czasu słabnie, zanika, poszczególne zaś urzędy zaczynają uważać siebie za cel ostateczny, zapominają o swej roli kółek w wielkim mechaniźmie, odosobniając się i nie uznają innej drogi, jak tylko „drogę służbową".

10) *Ład materjalny.* Pojęcie ładu materjalnego Fayol ujmuje w następujący sposób: „miejsce dla każdej rzeczy i każda rzecz na swojem miejscu".

Nie wystarcza jednak przewidzieć miejsca dla każdej rzeczy, musi być ono odpowiednio wybrane. Utrzymanie rzeczy w ładzie nie ma celu oszczędzania czasu i strat w materjale. Autor cytuje przykład symetrycznie ułożonych szyn stalowych w podwórzu fabryki. Był to ład pozorny: stos ułożonych szyn zawierał kilka gatunków stali, pomieszanych z sobą. Każdy gatunek wymagał innej obróbki.

W ładzie doskonałym miejsce jest obrane z rozmysłem; ład pozorny jest fałszywym obrazem pierwszego.

*Ład społeczny.* Określenie ładu społecznego streszcza się w przepisie: „miejsce dla każdego człowieka, a każdy człowiek na swojem miejscu". W myśl tego przepisu dla każdego funkcjonarjusza winno być wyznaczone miejsce i każdy funkcjonarjusz winien pozostawać na wyznaczonem sobie miejscu. Podobnie, jak poprzednio miejsce winno odpowiadać funkcjonarjuszowi, a funkcjonarjusz swemu miejscu.

Aby zastosować w życiu zasadę doskonałego ładu społecznego, należy rozwiązać dwa trudne zadania administracyjne i wprowadzić dobrą organizację i mieć dobór ludzi. Po ustanowieniu potrzebnych w przedsiębiorstwie stanowisk, należy obsadzić je ludźmi doborowymi tak, aby każdy objął to właśnie stanowisko, na którem może przynieść jak największą korzyść. Doskonała znajomość potrzeb i środków przedsiębiorstwa są koniecznemi warunkami doskonałego ładu społecznego. Stawianie interesów osobistych ponad interesy ogólne, popieranie ulubieńców, nieznajomość potrzeb — mogą spowodować niepotrzebne zwiększenie liczby stanowisk lub obsadze-

nie ich nieodpowiednimi ludźmi, naruszyć równowagę między potrzebami i środkami przedsiębiorstwa i zniszczyć ład społeczny.

Daleko w większym zakresie stosuje się to wszystko, gdy chodzi o ład społeczny w Państwie.

11) *Ludzkość w obchodzeniu się.* Fayol zaznacza, że użył wyrażenia ludzkość, a nie sprawiedliwość, bo sprawiedliwość oznacza wykonanie przepisów ustanowionych, ludzkość natomiast pochodzi z połączenia sprawiedliwości z przychylnością. Przychylność jest tym czynnikiem w traktowaniu personelu, który zachęca go do wykonywania swych czynności z dobrą wolą i z całem poświęceniem. Ludzkość w traktowaniu personelu nie psuje bynajmniej ani energji, ani karności.

Kierownik musi stale dbać o to, aby poczucie ludzkości było stosowane na wszystkich stopniach hierarchji.

12) *Stałość personelu.* Dla dobrego wykonywania powierzonych sobie czynności, funkcjonarjusz musi się z niemi dostatecznie zaznajomić, na co potrzeba pewnego czasu. Funkcjonarjusz, zanim obeznał się z robotą, nie może wykazać swych właściwych uzdolnień. Ciągłe zmiany na danem stanowisku powodują złe wykonywanie danych czynności. W dużych przedsiębiorstwach częste zmiany na kierowniczych stanowiskach pociągają za sobą bardzo ujemne skutki.

13) *Inicjatywa.* „Obmyśleć plan i zapewnić mu powodzenie, to jedno z najwyższych zadowoleń, jakich może zaznać człowiek inteligentny; jest to jeden z najpotężniejszych bodźców działalności ludzkiej“ —

mówi autor na str. 57, wyjaśniając istotę i znaczenie inicjatywy. Inicjatywa zatem — to możność obmyślenia i wykonania. Warunkami inicjatywy są swoboda proponowania i wykonywania. Inicjatywa pobudza i zwiększa gorliwość pracowników.

W przedsiębiorstwach inicjatywa wszystkich pracowników, łącząca się z inicjatywą kierownika, a nawet w potrzebie uzupełniając ją, przedstawia wielką siłę. Autor uważa pobudzanie inicjatywy i rozwijanie jej za rzecz bardzo wskazaną, przełożony musi posiadać dużo taktu i przedstawiać wartość moralną, aby rozwijać we wszystkich inicjatywę, w granicach poszanowania władzy i dyscypliny, i równocześnie musi umieć poświęcić miłość własną dla zadowolenia podwładnych.

14) *Zgranie personelu,* czyli harmonja, jest wielką siłą w przedsiębiorstwie. Środkiem, prowadzącym do osiągnięcia harmonji jest jedność rozkazodawstwa; dwa niebezpieczeństwa, których należy unikać, to: konfliktu między personelem i plaga niepotrzebnej pisaniny.

Dopuszczenie do poróżnień wśród podwładnych jest wielkim błędem. Cechą dobrego, stojącego na wysokości zadania kierownika, jest umiejętność koordynowania wysiłków, podniecania gorliwości, wyzyskiwania uzdolnień i wynagradzanie zasług, bez budzenia zazdrości u podwładnych i nie narażania dobrych stosunków pomiędzy personelem.

Drugiem niebezpieczeństwem jest, według autora, nadmiar zawiadomień pisemnych w przypadkach, gdy mogą być zastąpione ustnem porozumieniem lub poleceniem.

Autor przytacza przykłady takiej pisemnej korespondencji pomiędzy funkcjonarjuszami sąsiadujących z sobą oddziałów lub nawet funkcjonarjuszami jednego i tego samego oddziału. Wynika stąd zwiększenie nieproduktywnej pracy, komplikacje i opóźnienie, szkodliwie odbijające się na biegu interesów.

Niechęć, jaką można zauważyć pomiędzy funkcjonarjuszami oddziałów, należy przypisać niepotrzebnej pisaninie.

Spór bowiem, który można łatwo usunąć przez ustne wyjaśnienie, zaostrza się przez korespondencję. Powyższemu zagadnieniu poświęcam drugi rozdział tej książki.

Przechodzimy teraz do omówienia *„czynników administracji"*, które, jak zaznaczono wyżej, składają się z 5 części, a mianowicie: *przewidywania, organizacji, rozkazodawstwa, koordynacji i kontroli.*

## *PIERWSZY CZYNNIK: przewidywanie.*

Przewidywanie odgrywa niezwykle doniosłą rolę we wszystkich przedsięwzięciach. Przewidywać, t. zn. obliczyć przyszłość i przygotować ją. Rezultatem przewidywania, a zarazem jego narzędziem, jest program działania, który jest tem samem, co droga, po której należy dążyć do zamierzonego celu. Wypracowanie programu działania należy do najważniejszych i najtrudniejszych czynności w całem przedsiębiorstwie. Inicjatywa, co do wypracowania planu działania, wychodzi od kierownika, jako administratora. Wskazuje on cel i zakreśla granice tego planu;

ustala udział poszczególnych wydziałów w pracy zbiorowej. Plan działania jest rzeczą niezbędną. Nie można przystępować do działania, nie wiedząc, czego się chce i w jaki sposób dojść można do celu. O wartości planu działania, czyli o korzyściach, jakie przyniesie przedsiębiorstwo, wyrokuje doświadczenie, czyli rezultaty jego zastosowania, tem niemniej istnieją cechy ogólne, istotne w każdym, dobrze obmyślonym planie działania, np.

jedność planu — nie można stosować dwóch programów równocześnie.

Program ogólny obejmuje działy: techniczny, handlowy, finansowy i t. p., które jako jego części składowe, tworzą jedną nierozerwalną całość. Zmiana w którymkolwiek z tych działów wpływa na program ogólny. W wielkich przedsiębiorstwach programy opracowywane są na przeciąg jednego roku.

Do następnych cech dobrego programu należy jego giętkość, która jest potrzebna przy zastosowaniu się do zmian, które okażą się konieczne. Do ogólnych cech zatem dobrego programu należą: jedność, ciągłość, giętkość i dokładność.

Stosowanie programu działania ułatwia zarówno wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa, jak i wybór środków najodpowiedniejszych do osiągnięcia zamierzonego celu. Dobry program działania przyczynia się ponadto do wydoskonalenia personelu. Z powyższego widzimy, że plan działania przedstawia ogromne korzyści, a jeżeli nie wszędzie jest on stosowany, to dlatego, że sporządzenie dobrego planu działania uzależnione jest od różnych zalet kierowników i warunków, które nie zawsze można znaleźć.

Dla opracowania dobrego programu działania personel kierowniczy winien posiadać:

1) umiejętność użycia ludzi,

2) wielką ruchliwość,

3) pewną odwagę cywilną,

4) dłuższą praktykę na zajmowanem stanowisku,

5) dostateczną kompetencję w zakresie specjalności przedsiębiorstwa,

6) pewne ogólne doświadczenie w interesach.

Powyższe określenie należy rozumieć, jak następuje:

Do p. 1. W opracowaniu programu działania bierze przeważnie udział większość kierowników oddziałów, przyczem praca ta wykonywana jest poza godzinami biurowemi i pociąga ona za sobą pewną odpowiedzialność, nierekompensowaną dodatkowem wynagrodzeniem. Tylko prawdziwie dobry i szanowany kierownik potrafi uzyskać w tych warunkach lojalną i wydatną współpracę swoich podwładnych.

Do p. 2. Plany roczne, a zwłaszcza obliczone na dziesięć lat i więcej wymagają od personelu kierowniczego nieustannej czujności i ruchliwości umysłowej, oraz ustalenia pewnych korzyści dla przedsiębiorstwa lub instytucji.

Do p. 3. Autor słusznie zaznacza, że plany na przyszłość nie są bynajmniej „proroctwami". Zadaniem planów winno być ograniczenie do minimum wpływu czynników i wypadków nieprzewidzianych, które w razie nieurzeczywistnienia się narażają autora planu na krytykę zainteresowanych w przedsiębiorstwie, skąd u ludzi, nieposiadających odwagi cy-

wilnej, pojawia się dążność do zredukowania planu, do uczynienia go małoznacznym, dla uniknięcia krytyki. Postępowaniem prawidłowem jest ostrożność w połączeniu z przeprowadzeniem przygotowań, opartych na poszukiwaniach najlepszego rezultatu.

Punkt 4 nie wymaga wyjaśnień. Dyrektor nowy, nieznający biegu interesów, wartości pracowników, zasobów instytucji i t. p., nie jest w stanie opracować dobrego planu działania.

Punkty 5 i 6 również nie wymagają wyjaśnień.

*DRUGI CZYNNIK ADMINISTRACJI: organizacja.*

Pod organizacją jakiegoś przedsiębiorstwa rozumiemy zaopatrzenie go w to wszystko, co jest potrzebne do jego działania, a zatem zaopatrzenie w materjały, narzędzia, fundusze i personel. Mamy tu do czynienia z dwoma organizmami: materjalnym i społecznym. Organizm społeczny, czyli zespół pracowników, ma do wypełnienia poniżej wymienione zadania administracyjne.

Zadania administracyjne, które personel musi wypełnić, według słów H. Fayola, są następujące (str. 82 — Adm. Przem. i Og.):

1) czuwać, żeby program działania był opracowany po dojrzałej rozwadze i ściśle wykonywany,

2) czuwać, aby personel, jak i część materjalna przedsiębiorstwa były dostosowane do celu, środków i potrzeb tegoż,

3) powołać do życia jedną, jednolitą dyrekcję, kompetentną, energiczną,

4) uzgadniać czynniki i koordynować wysiłki,

5) formułować decyzje jasno, ściśle a dokładnie,

6) zabiegać o dobór pracowników; każdy wydział musi mieć na czele człowieka kompetentnego i czynnego, każdy funkcjonarjusz musi być na tem miejscu, na którem może oddać najwięcej usług,

7) określić jasno obowiązki i zakres władzy,

8) podnieść zmysł inicjatywy i poczucie odpowiedzialności,

9) sprawiedliwie i odpowiednio wynagradzać oddane usługi,

10) podjąć środki zaradcze przeciw błędom i pomyłkom,

11) zmusić wszystkich do przestrzegania dyscypliny,

12) czuwać nad tem, aby interesy osobiste były podporządkowane interesom przedsiębiorstwa,

13) zwracać szczególną uwagę na jedność rozkazodawstwa,

14) przestrzegać ładu, zarówno w zespole pracowników, jak i w części materjalnej,

15) kontrolować i polecać podwładnym kontrolowanie wszystkich działów pracy,

16) zwalczać naruszanie przepisów, formalności biurowe i plagę pisaniny bez potrzeby.

*Kierownicy wielkich przedsiębiorstw.*

Zasadniczą cechą kierownika wielkiego przedsiębiorstwa jest: być dobrym administratorem.

Zadania administracyjne nie uwalniają kierownika od obowiązku odpowiedzialności za wydawanie decyzyj w ważnych sprawach technicznych, handlowych, finansowych i innych. Ponieważ kierownik

nie może być specjalistą we wszystkich sprawach, siłą rzeczy musi on w wielu wypadkach polegać na opinji kierowników wydziałów. Niedopuszczalnem jest natomiast, aby kierownik nie był kompetentnym w tej gałęzi, która jest specjalnością danego przedsiębiorstwa, np. musi być kompetentnym w rzeczach technicznych w przedsiębiorstwie przemysłowem, w handlowych — w handlu i t. p.

Drugim zatem warunkiem, wymaganym od kierowników, jest posiadanie dużej kompetencji zawodowej, odpowiadającej rodzajowi przedsiębiorstwa.

Kierownik wielkiego przedsiębiorstwa winien posiadać następujące przymioty i wiadomości:

1) zdrowie i tężyznę fizyczną,

2) inteligencję i tężyznę umysłową,

3) przymioty moralne, wolę rozsądną, silną i wytrwałą, ruchliwość, energję, a w razie potrzeby rozmach, odwagę podejmowania odpowiedzialności, poczucie obowiązku, troskę o interes ogólny,

4) poważne wykształcenie ogólne,

5) zdolności administracyjne,

6) ogólną znajomość wszystkich spraw zasadniczych,

7) możliwie szeroką kompetencję w zakresie zawodu specjalnego.

### *Dobór personelu.*

Dobór personelu należy do najdonioślejszych, a zarazem do najtrudniejszych czynności w każdem przedsiębiorstwie. Zły wybór odbija się w bardzo dotkliwy sposób i tym dotkliwszy, im wyższe nieodpowiedni pracownik zajmuje stanowisko. Odpowied-

nio do stanowiska wzrasta trudność wyboru pracownika.

Równolegle z doborem personelu idzie szkolenie pracowników przedsiębiorstwa.

Autor przypisuje ogromne znaczenie tej sprawie, zaznaczając, że: „Jakakolwiek byłaby trudność wyboru pracowników, nie jest ona nigdy tak wielka, jak trudność ich wyszkolenia".

Dalej mówi autor, że dobrzy pracownicy w dziedzinie techniki, handlu, finansów, czy administracji, nie są przypadkowem dziełem natury, a rezultatem odpowiedniego wyszkolenia. Odpowiednie wyszkolenie robi z nich dobre, fachowe siły. Wyszkolenie pracowników nie jest rzeczą łatwą i wymaga ono całego szeregu wytężonych wysiłków ze strony rodziny, szkoły, warsztatu, a również i Państwa.

Sprawą wyszkolenia pracowników interesują się w obecnej chwili wszystkie kategorje przedsiębiorstw, począwszy od przemysłowych, a kończąc na wojskowych i politycznych.

## *TRZECI CZYNNIK ADMINISTRACJI:*
### *rozkazodawstwo.*

Do skompletowania personelu i jego uruchomienia służy rozkazodawstwo. Zadanie to rozłożone jest na kierowników poszczególnych wydziałów danego przedsiębiorstwa. Każdy z kierowników ponosi odpowiedzialność za swój wydział, celem zaś, do którego winien dążyć, jest osiągnięcie jak największej wydajności pracy funkcjonarjuszy we własnym wydziale. Sztuka rozkazywania związana jest zarówno

z niektóremi przymiotami osobistemi, jak i ze znajomością podstawowych zasad administracji.

Zwierzchnik rozkazujący winien:

1) znać dobrze swój personel;

2) usuwać niedołężnych;

3) znać dokładnie umowy, wiążące funkcjonarjuszy z przedsiębiorstwem;

4) dawać osobiście dobry przykład;

5) przeprowadzać perjodyczne inspekcje zespołu pracowników;

6) zbierać swych głównych współpracowników na konferencje w celu zaznajomienia ich z programem pracy, oraz dla zapoznania się samemu z pomysłami każdego z nich i sprawdzenia, czy zarządzenia zostały przez wszystkich zrozumiane i czy każdy świadomy jest swego udziału w wykonaniu ich;

7) dążyć do tego, aby wśród podwładnych panował duch pracowitości, inicjatywy i oddania, dążyć do usuwania przyczyn niezgody, oraz harmonizować stosunki między podwładnymi;

8) nie pozwolić zaabsorbować się szczegółami. Kierownik winien rozstrzygać tylko sprawy ważne i umieć pokierować pracą swych podwładnych tak, aby mógł zachować swobodę myśli i miał dosyć czasu dla poświęcenia się kierownictwu i kontroli. W pracach, niewymagających załatwienia przez samego kierownika, winien on wyręczać się swymi podwładnymi. Z drugiej zaś strony unikanie zajęcia się szczegółami, nie oznacza bynajmniej, że kierownik o nich nie potrzebuje wiedzieć. Kierownik musi wiedzieć o wszystkiem, nie może jednak wszystkiego sam robić.

## *CZWARTY CZYNNIK ADMINISTRACJI: koordynacja.*

Koordynować, znaczy sharmonizować wszystkie czynniki przedsiębiorstwa, tak, aby działały one łatwo, sprawnie i z powodzeniem.

Trzema podstawowymi warunkami dla osiągnięcia powyższego celu są:

a) funkcjonowanie każdego wydziału w zgodzie z innemi;

b) powiadomienie wszystkich oddziałów i poddziałów każdego wydziału o zadaniąch, które im przypadają;

c) program bieżący różnych oddziałów i poddziałów winien być stale przystosowany do okoliczności.

W bardzo wielu instytucjach spotykamy się z brakiem koordynacji. Ponieważ oznaki tego braku organizacji są bardzo charakterystyczne, warto je wymienić dosłownie, jak to czytamy w oryginale na str. 159:

„a) każdy wydział ignoruje i chce ignorować inne. Funkcjonuje on tak, jakgdyby sobie sam był celem i miał odrębną rację istnienia, nie troszcząc się ani o działy inne, ani o losy całego przedsiębiorstwa;

b) pomiędzy oddziałami i biurami tego samego wydziału, jak też i pomiędzy różnemi wydziałami, istnieje mur nie do przebycia.

Usilnem staraniem każdego jest zasłaniać się przed odpowiedzialnością papierem, rozkazem, czy okólnikiem.

c) nikt nie myśli o dobru ogólnem. Inicjatywa i oddanie się nie istnieje".

Aby nie dopuścić do podobnego stanu rzeczy, należy stale przypominać personelowi o jego obowiązkach wobec przedsiębiorstwa i wszystkich członków zespołu, do czego najlepszym środkiem są, jak wspomniałem wyżej, konferencje kierowników wydziałów.

Na tych konferencjach kierownicy wydziałów informują dyrekcje o stanie działalności przedsiębiorstwa, ustalają współdziałanie wzajemne różnych wydziałów i rozstrzygają różne zagadnienia.

Konferencje te nie mają na celu nakreślenia programu działania danego przedsiębiorstwa, czy instytucji, ale ułatwienie wykonywania programu, stosownie do rozwoju wypadków. Każda konferencja odnosić się musi do działań najbliższego okresu czasu, zazwyczaj jednego tygodnia.

*PIĄTY CZYNNIK ADMINISTRACJI: kontrola.*

Kontrola jest jedną z najważniejszych czynności. Kontrola pozwala przekonać się, czy wszystkie czynności zostały wykonane zgodnie z nakreślonym planem i jakie osiągnięto wyniki. Zadaniem kontroli winno być wykrycie błędów i ich poprawienie.

Kontrola może być stosowana do osób, rzeczy i czynności.

H. Fayol uważa, że kontrola administracyjna ma za zadanie ustalenie, czy program pracy jest wykonywany należycie, zgodnie z obowiązującemi przepisami, czy odbywają się konferencje perjodyczne i t. d.

Kontrola handlowa — czy materjały, stanowiące przedmiot handlu, są należycie oceniane, czy należycie prowadzone są księgi inwentarza i czy odpowiadają one faktycznemu stanowi rzeczy i t. d.

Kontrola techniczna polega na zbadaniu stanu maszyn i sprawności personelu.

Kontrola finansowa jest to sprawdzanie kasy i ksiąg kasowych.

Kontrola rachunkowa — to sprawdzanie ksiąg, dowodów rachunkowych i prawidłowości ich obiegu.

Kontrola nie może być dokonywana przez kierownika urzędu i jego podwładnych współpracowników.

Aby kontrola była wydatna i celowa, trzeba, aby była dokonana w odpowiednim czasie i poparta sankcjami, bo zrozumiałem jest, że o ile wyniki kontroli, nawet najlepiej spełnionej, przychodzą po czasie, t. j. tak późno, że korzystanie z nich jest niemożliwe lub nieaktualne, kontrola taka staje się całkowicie chybioną.

Kontrola ma stronę niebezpieczną, o ile kontroler, względnie inspektor zacznie wtrącać się do kierowania, lub pełnić funkcje wykonawcze.

Takie wkraczanie kontroli w nieswoje prawa powoduje dwoistość kierownictwa z jej najgorszemi objawami.

Dla uniknięcia nieporozumień należy jak najściślej określić zakres i kompetencje kontrolera, których on nie powinien przekraczać.

Kontroler winien być specjalistą w tej dziedzinie pracy, którą kontroluje, mieć dużo taktu, umiejętności działania, oraz być bezstronnym i sprawiedliwym, a wówczas kontrola przyniesie ogromne korzyści, przeciwnie zaś zła i niewłaściwa kontrola, może tylko zaszkodzić.

STRESZCZENIE

# DWUNASTU ZASAD WYDAJNOŚCI H. EMERSONA.

# BIOGRAFJA EMERSONA.

Harrington Emerson, syn profesora uniwersytetu, urodził się dnia 2 sierpnia 1852 r. w Trenton New Jersey. W 9-tym roku życia przyjeżdża wraz z rodzicami do Europy, gdzie przez lat 14 kształci się w szkołach Francji, Anglji, Niemiec, Włoch i Grecji.

W 1876 r. wraca do ojczyzny, gdzie zajmuje cały szereg wybitniejszych stanowisk, pomaga przy organizowaniu wydziału inżynierji i jest doradcą przedsiębiorstw kolejowych.

W 1904 r. stoi na czele biura p. n. „Biuro inżynierskie Emersona do porad w kwestjach wydajności pracy".

Prócz powyższego wykłada w wielu uniwersytetach i szkołach technicznych Stanów Zjednoczonych, pisze książki i broszury.

---

## DWANAŚCIE ZASAD WYDAJNOŚCI.

Udoskonaleniem i rozwinięciem Taylorowskich zasad organizacji pracy jest „Dwanaście zasad wydajności“ Harringtona Emersona.

Książka ta wyszła nakładem Instytutu Naukowej Organizacji pod redakcją prof. K. Adamieckiego.

Zasady organizacji pracy, której probierzem jest, według Emersona, wydajność, obejmują wszystkie dziedziny życia: przemysł i handel, wojskowość, administrację, zarówno wszelkich przedsiębiorstw, jak i państw, przyczem czynnik moralny, to jest wartość jakiegoś wysiłku, czy rezultatu pod względem moralnym, odgrywa wielką rolę.

Praca Emersona składa się z całego szeregu niezwykle przekonywujących przykładów, stwierdzających słuszność każdej z zasad wydajności, jednak niedających się streścić, wobec czego zmuszony jestem ograniczyć się do kolejnego wymienienia tylko zasad i podania kilku charakterystycznych ustępów z niezwykle bogatego i interesującego materjału, zawartego w pracy Emersona.

Przedewszystkiem należy podkreślić, że pojęcie wydajności u Emersona nie ma nic wspólnego z po-

jęciem nakładu pracy, nakładu środków, czy też wysiłku. Wydajność nie oznacza nałożenia pracy. Wysiłek, nakład środków, czy pracy może być ogromny, wydajność pomimo to bardzo mała. Wydajność jest to stosunek energji wyłożonej do energji otrzymanej. Wiemy, że duży motor elektryczny pracuje z wydajnością około 80%, t. j. musi być zasilanym energją, wynoszącą 100 koni, aby dał siłę 80 koni. Emerson nie jest zwolennikiem wielkiego wysiłku, odwrotnie jest wrogiem zdecydowanym marnotrawstwa energji w każdej formie, czy pracy fizycznej, czy umysłowej, kapitału, bogactw naturalnych — jego ideałem jest wydajność. Na str. 40 czytamy: „Roosevelt (były prezydent Stanów Zjednocznych, przyp. autora) był zawsze apostołem pracy wytężonej. Praca wytężona i praca wydajna są to pojęcia nietylko różne, ale wprost przeciwne. Pracować z natężeniem, znaczy używać większego wysiłku, pracować zaś wydajnie, znaczy osiągnąć cel z mniejszym wysiłkiem. Przejście z szybkością 4 mil [1]) na godzinę jest wydajne i nie wymaga natężenia; natomiast przemaszerowanie 6 mil na godzinę wymaga wielkiego natężenia i jest nieprodukcyjne, gdyż po dwóch godzinach takiego chodzenia, siły człowieka będą tak wyczerpane, iż będzie niezdatny do dalszej drogi".

Dalej:

„Wydajność doprowadza do wielkich wyników za pomocą małych wysiłków. Wytężenie daje duże wyniki przy nadmiernych wysiłkach. Płaca akordowa (od sztuki) jest oparta na wytężeniu, płaca pre-

---

[1]) Mowa o milach angielskich; 1 mila ang. = 1,6 km.

mjowa za czas — na wydajności. Różnica pomiędzy temi dwoma systemami ma podłoże filozoficzne. Płaca akordowa bez unormowania czasu jest powrotem do poziomu dzikości, normowanie czasu jest krokiem naprzód, tak samo, jak pociąg kolei żelaznej, idący podług rozkładu, jest postępem w porównaniu z dostarczeniem nowin za pomocą jeźdźców konnych w czasie nieokreślonym". Te dwa bardzo charakterystyczne ustępy dobitnie określają istotę wydajności.

Aby wydajność osiągnąć, t. j. urzeczywistnić swoje zamierzenia, w jakiejkolwiek bądź dziedzinie, z najlepszym skutkiem przy najmniejszym nakładzie środków należy stosować organizację, opartą na pewnych zasadach. Z pośród całego szeregu przykładów, przytoczonych przez Emersona, wybrałem dwa przykłady z historji, na poparcie twierdzenia, że organizacja, stosowanie pewnych zasad, odnosi się tak samo do życia narodów i państw, jak i przedsiębiorstw.

Od roku 1850 do 1870 Napoleon III, cesarz Francuzów, miał głos rozstrzygający w polityce europejskiej. Cesarstwo niemieckie nie istniało wówczas, Prusy zaś były małem państwem, natomiast posiadały dwóch wielkich ludzi: polityka Bismarcka i generała, organizatora, von Moltke. Ci dwaj ludzie postawili sobie za zadanie zrobić Prusy wielkiem państwem, zjednoczyć Niemcy pod berłem króla pruskiego, jako cesarza Niemiec — na wykonanie tego planu potrzeba było powodów, jak mówi autor:

1. Określony cel i plan.

2. Taką organizację, aby mogła dopomóc do osiągnięcia danego celu i podtrzymała go za pomocą określonych zasad.

3. Urządzenia, pieniądze, materjały, maszyny i metody, jako środka do osiągnięcia celu, odpowiadające zasadom.

4. Fachowych i energicznych kierowników, jako siłę popędową, poruszającą wysokie czynniki organizacji w kierunku zamierzonego celu.

Z historji wiemy, że wojna francusko-pruska z roku 1870 skończyła się zwycięstwem Niemców i powstaniem cesarstwa niemieckiego, które było początkiem stale wzrastającej potęgi Niemiec, aż do ostatnich czasów.

Emerson opisuje szczegółowo sposoby i metody, jakich użyli Moltke i Bismarck, aby doprowadzić zamierzone dzieło do pomyślnego końca. Przytaczam jeden z charakterystycznych ustępów na str. 22:

„Wojnę wygrali nie niemieccy żołnierze, gdyż Moltke wygrał by ją również, gdyby swe zasady zastosował do wojsk włoskich, austryjackich, francuskich, rosyjskich, japońskich lub amerykańskich. Żołnierze niemieccy szli na wojnę bez entuzjazmu i pod względem ducha wojskowego i zespołu stali niżej od ogólnego europejskiego poziomu. Wojnę wygrała nie niemiecka tresura i taktyka, gdyż pod tym względem inni dawno ich wyprzedzili. Nie wygrało wojny również niemieckie uzbrojenie, gdyż karabin francuski „chassepot“ był lepszy od niemieckiego i glicówki; a „mitraljezy“ były lepsze od niemieckich armat. Wreszcie Niemcy wygrali wojnę nie zapomocą pieniędzy, bo Francja była bogatsza i posiadała większy kredyt. Wojnę wygrały zasady i organizacja, stworzona przez Moltkego“. O wzorowej organizacji świadczy szczegół, że plan mobilizacji, opracowany przez Moltke-

go, a przeznaczający na mobilizację 18 dni, wykonany był w zupełności, wydajność zatem u Moltkego wynosiła 100%, gdy plan mobilizacji francuskiej, przewidujący 19 dni, wykonany był w 21 dniach, wydajność wynosiła w tym wypadku 86%, co zdecydowało o przeniesieniu wojny na terytorjum Francji.

Drugim wspaniałym przykładem organizacji jest zwycięstwo małej, zaledwie 40 miljonów liczącej Japonji, nad rosyjskim kolosem w r. 1905.

Czytając dzieło Emersona czytelnik ze zdziwieniem dowiaduje się, że Stany Zjednoczone, czyli tak zwana pospolicie „Ameryka", bynajmniej nie jest krajem, gdzie wydajność pracy doprowadzono do doskonałości. Przeciętny europejczyk uważa ją za kraj „najpraktyczniejszych" ludzi pod słońcem, którzy doprowadzili umiejętność wyzyskania naturalnych bogactw i pracy do doskonałości. Tymczasem widzimy, że Stany Zjednoczone są krajem przedewszystkiem olbrzymiego rozmachu, olbrzymiego nakładu środków zarówno materjalnych, jak i pracy fizycznej, nic też dziwnego, że rezultaty są też wielkie, lecz wielkość nie odpowiada nakładom, czyli wydajność nie jest bynajmniej wzorowa. Wielki rozmach, który naogół imponuje, połączony jest często z rozrzutnością i marnotrawstwem. Upodobanie w wielkości zaćmiewało również jedną z zasad wydajności t. zw. rozsądek wyższego rzędu, t. j. rozsądek, oceniający sprawy nie z punktu widzenia natychmiastowej, bezpośredniej korzyści, lecz przewidujący ustępstwa w przyszłości. Oto jak o tem mówi Emerson (na str. 87, 88, 91). „Ameryka posiadała niezmierne bogactwa naturalne, kto wcześniej i szybciej dostał się

do nich, to ten więcej zyskiwał. Idea tonnażu,*) ilości stała się manją; cała sztuka polegała na tem, aby zebrać robotników i urządzenia wytwarzające jaknajwiększą ilość. Amerykanin, który zabił największą ilość bawołów na skóry, który wyrąbał najgrubsze drzewa przerobiwszy na belki tylko pień — Amerykanin, który posiadał największą ilość bydła, wypasanego na wolnych pastwiskach państwowych, który nałowił największą ilość łososi był uważany za bohatera narodowego. Ponieważ wszystko robiono za pomocą strzelby, piły parowej, narzędzi cowboy'a i wypraw myśliwskich, więc teraz instynktownie zachwycamy się tonnażem, czyli ilością i urządzeniem, a niedoceniamy organizacji, instynkt ciągnie nas zawsze do nadmiaru urządzeń i braku organizacji — do pracy na dużą skalę bez opracowania szczegółów i bez ideałów". Dalej autor wskazuje na to jak takie gospodarstwo niszczy i wyjałowia naturalne bogactwa, między innemi czytamy: „imponuje nam nie umiejętność, nie racjonalna organizacja, ale wielkie środki materjalne". Amerykanie, obdarzeni wysoce rozwiniętym zmysłem praktycznym, szybko spostrzegli jak zgubnym jest podobny system i zaczęli stosować zasady organizacji.

Zwrot ten obejmuje stosowanie zasad nietylko dających dobre wyniki materjalne, odnosi się on również do dziedziny moralnej jak np. wprowadzenie zasad bezwzględnej uczciwości w handlu lub dążenie do podniesienia materjalnego i moralnego dobrobytu robotników, t. j. wprowadzenie w życie celów wyż-

*) od słowa tonna — 1000 kg.

szych, czyli ideałów. Na str. 72 czytamy: „...wybitny działacz kolejowy j. w. Kendwick zapatrywał się na wszelkie nieporozumienia z robotnikami, jako na bezużyteczną stratę czasu i energji, naruszającej spokojną pracę, dobre stosunki i harmonję: z tego więc powodu zdecydował się postawić wysokie normy dla dyscypliny, oparte na sprawiedliwem i słusznem postępowaniu; poparł również te normy zachęcającem wynagrodzeniem za wydajność. W ciągu 6 lat nie było nawet cienia nieporozumienia z robotnikami, w tych oddziałach, gdzie zasady te były zastosowane, koszt każdej jednostki produkcji zmniejszył się; ogólny poziom jakości produktu podniósł się, a zarobek robotników zwiększył się". Jest to jeden z licznych przykładów jakimi autor ilustruje i objaśnia 1-szą zasadę wydajności, t. j. cel jasny i określony (ideał). Postawienie sobie celu czyli ideału autor stawia tak wysoko, że nie waha się twierdzić, że lepiej posiadać cel, czyli ideał, niewłaściwy, lub błędny, jak żaden. Podczas bytności swej w Warszawie H. Emerson oddawszy pochwałę oszczędności z jaką w Polsce obchodzą się z materjałami zaznaczył, że gdyby Polacy zastosowali te zasady oszczędności również do czasu, to dobrobyt w Polsce przewyższyłby znacznie dobrobyt w Stanach Zjednoczonych. Te słowa są znamienne i zawierają w sobie cały program.

Przystępując do wyliczenia dwunastu zasad wydajności przytaczam bardzo charakterystyczny i zawierający cenne wskazówki ustęp, odnoszący się do znaczenia i typu wydajności organizacji (str. 50).

„Nowoczesne przedsiębiorstwo będzie zdolne do pracy wydajnej tylko wtedy, kiedy każda, chociażby

najdrobniejsza operacja będzie uważana za dostatecznie ważną, aby na niej skupić całą wiedzę i umiejętność, jakiemi tylko możemy rozporządzać. Tylko za pomocą odpowiedniego sztabu, który będzie stosował do wszystkich szczegółów dwanaście zasad wydajności, możemy zacząć twórczą pracę, zaczynając od fundamentów, zamiast tego, aby dyktować zgóry różne mało skuteczne rozporządzenia".

Oto „dwanaście zasad wydajności", któremi winny posługiwać się według Emersona organizacje, aby doprowadzić do pożądanych wyników. Wymieniając kolejno te zasady, przytaczam równocześnie tytuły najbardziej charakterystycznych ustępów, wyjaśniających i ilustrujących przykładowo daną zasadę:

*Zasada pierwsza: JASNO OKREŚLONE (WYTKNIĘTE) CELE.*

Lepsze większe koszty wynikające z niewłaściwych celów, niż zupełny brak celów.

*Zasada druga: ZDROWY SĄD.*

Zdrowy sąd wyższego rzędu, a zdrowy sąd niższego rzędu.

Przykłady braku sądu wyższego rzędu były już poprzednio cytowane w podanych ustępach o zamiłowaniu amerykanów do „tonnażu", do wielkości przedsięwzięcia nie bacząc na skutki w przyszłości, jak wyczerpanie bogactw naturalnych, przez wyniszczenie lasów, zwierząt pożytecznych i t. p. Są to ustępy tak wiele mówiące i tak zmieniające ustalone pojęcie o nadzwyczajnej, godnej naśladowania „prak-

tyczności" amerykanów, że przytoczę jeszcze najwięcej charakterystyczne: „J. Pierport Moryon z nadzwyczajnem powodzeniem finansował wielkie towarzystwa, popychając je do trwonienia odziedziczonych bogactw przyrody. John D. Rochefeller dostarczał tanie i dobre oświetlenie do chałup chińskich i afrykańskich, wypompowawszy z Ameryki beczkami, skrzyniami i barkami nowe jeziora naftowe, zebrane w ciągu miljonów lat pracą światła słonecznego, ciepła i chemicznych procesów ziemi.

Prawie każdy z nas robi to samo i gdyby, jak mówi się o dzieciach, nasze zdolności były proporcjonalne do naszej umiejętności trwonienia, to ze Stanów Zjednoczonych już dawno pozostałaby sama skorupa". Jako przykład zdrowego sądu wyższego rzędu autor przytacza na str. 87 ten paradoksalny napozór przykład: „W 1871 r. pertraktacje pokojowe między Francją i Bismarckiem przeciągnęły się nie z powodu kontrybucji pieniężnej, nie z powodu utraty terytorjum, ale dlatego, że Bismarckowi zachciało się 5000 starych pustych beczek od wina szampańskiego, przesiąkniętych fermentem aromatycznym; Francuzi nie chcieli się na to zgodzić. Zgodzili się zapłacić miljard dolarów; z bólem serca ustąpili Alzację i Lotaryngję, ale nie chcieli dać Bismarckowi smaku swych win nieporównanych i wreszcie ustąpili tylko 5 beczek. Francuzi kierują się instynktownie zdrowym sądem wyższego rzędu".

*Zasada trzecia: RADA KOMPETENTNA.*

Rada kompetentna wypływa z wielu rad fachowych. Ustanowienie rady wydajności jest cechą bu-

dującego typu organizacji. Wobec bardzo wysoko posuniętej specjalizacji w każdej dziedzinie wiedzy czy umiejętności, jeden człowiek nie jest w stanie udzielać rad kompetentnych odnoszących się do różnych zagadnień. Autor zaznacza, że sedno sprawy leży w tem, „abyśmy nie ugrzęźli w wiedzy z przeszłego tygodnia, miesiąca, roku, dziesięciolecia lub z przeszłego wieku i umieli uzyskać wiedzę specjalną". Autor jest zdania, że w dużych przedsiębiorstwach, zadaniem doradcy w sprawach wydajności jest ustalenie i rozwój organizacji, prowadzącej do osiągnięcia wysokiej wydajności. Każdy organ kierowniczy winien posiadać stale specjalnych expertów wydajności, podlegających jednemu głównemu doradcy.

*Zasada czwarta: DYSCYPLINA.*

Dla wyjaśnienia tego pozornie prostego pojęcia przytaczam kilka charakterystycznych ustępów, na str. 116 czytamy: „Dyscyplina, jako zasada wydajności, zawiera w sobie wszystkie pojęcia tego wyrazu, zacząwszy od nakazów życia, a kończąc na karach nakładanych przez ludzi. Ale najskuteczniejszym regulatorem postępowania jest duch i zwyczaje organizacji". Dalej mówiąc o warunkach przyjęcia do szkoły wojskowej w West Point autor mówi: „Dziewięć dziesiątych prawideł dyscypliny powinny mieć na celu niewpuszczanie elementu niepożądanego, to jest ludzi, którzy często z powodu wad charakteru, czy stałych skłonności i nawyknień, czy lenistwa i innych przywar, nie mogą być członkami doskonałej organizacji. Kandydat jeszcze przed wstąpieniem po-

winien zaznajomić się z wymaganiami przedsiębiorstwa, jego organizacją, metodami". Dla osiągnięcia dobrych wyników dyscypliny autor twierdzi, że właściciele i kierownicy przedsiębiorstw winni sami przestrzegać porządku, pracować sumiennie i z zapałem, — winni również dobrze znać się na rzeczy, być dokładnymi, grzecznymi, pilnymi, dostępnymi, rozumieć swe obowiązki względem podwładnych, posiadać dobre zdanie. Posiadając te warunki mogą wymagać tych samych przymiotów od swoich podwładnych. Wreszcie autor kończy odnośny rozdział twierdzeniem, str. 135: „dwanaście zasad wydajności tak przeplatają się wzajemnie, iż badając jakąć organizację, musimy przedewszystkiem wyjaśnić, jak dalece były brane pod uwagę zdrowy sąd, rada kompetentna, dyscyplina i pozostałe 8 zasad przy ustaleniu pierwszej zasady „ideały". Należy też zbadać, jak dalece ideały i rada kompetentna zostały przystosowane do dyscypliny. Każdy system dyscyplinarny i każde postępowanie dyscyplinarne musi odpowiadać jedenastu pozostałym zasadom, w przeciwnym bowiem razie nie będą skuteczną dyscypliną wyższego rzędu, ale krótkowzrocznym przeżytkiem osobistej samowoli, pierwszym krokiem do anarchji, która rozchodzi się od góry do dołu".

### *Zasada piąta: SPRAWIEDLIWE, UCZCIWE POSTĘPOWANIE.*

Nie mogąc podawać tutaj bardzo licznych i trafnych przykładów niesprawiedliwego i sprawiedliwego, uczciwego postępowania, przytaczam nato-

miast trafnie skreślone zalety, które winien posiadać przełożony, aby postępować w myśl powyższej zasady. Zaletami temi są:

sympatja dla ludzi, zrozumienie cudzego położenia

i nadewszystko poczucie słuszności.

Autor cytuje przykład pierwszego konduktora hamulcowego, który zawiniwszy ciężko, wezwany został do przełożonego, kiedy wyszedł od niego powiedział swym kolegom, że naczelnik jest najsprawiedliwszym człowiekiem na świecie. Zapytany, czy wina została mu darowana, rzekł: „Bynajmniej, wydalił mnie, ale rozmawiał ze mną, jak rodzony ojciec". Gdy chodzi o robotników, sprawa zarobków stoi na pierwszem miejscu.

### *Zasada szósta: NIEZAWODNE, NATYCHMIASTOWE DOKŁADNE I NIEUSTANNE SPRAWDZANIE.*

Autor przytacza całe szeregi pożytecznych, należycie zrozumianych sprawozdań, oraz błędnych i zaznacza, że przyjrzawszy się pracy sprawozdawczej, w wielkich zakładach przemysłowych, nie wiemy, czemu mamy się więcej dziwić, czy brakowi niezawodnego, natychmiastowego i wystarczającego sprawozdania, czy też ogromnej ilości stałych wykazów i spisów, zbieranych z wielkim trudem i kosztem, ale niepewnych, nienatychmiastowych i niewystarczających.

Wiele mówiący i pouczający jest przykład, odnoszący się do wykazów miesięcznych, spotykanych w wielkich zakładach przemysłowych, które (t. j. wykazy) autor uważa za zupełnie niepotrzebne. Zwy-

czaj sporządzenia tych wykazów pochodzi stąd, że kiedyś, przed trzydziestu laty, jakiś dyrektor potrzebował niektórych zestawień liczbowych. Nowi dyrektorowie potrzebowali innnych wykazów, zapomniawszy skasować poprzednie. W rezultacie urzędnicy trawili życie na sporządzaniu wykazów, których nikt nie czytał.

Do ważnych wykazów należą wykazy rozchodów, jednak sprawozdania wydajności są najważniejsze. Dotychczas jednak pojęcie wydajności nie weszło dostatecznie w życie. Pytając o cenę tonny węgla, nie interesujemy się, ile jednak ciepła zawiera 1 kg. Sprzeciwiwszy się powiększeniu płacy robotnika o 10%, zadawalniamy się 50% wydajnością jego pracy.

*Zasada siódma: PORZĄDEK (ROZKŁAD) PRZEBIEGU DZIAŁANIA.*

Jako przykład, autor przytacza uporządkowanie ruchu na kolejach żelaznych w Ameryce. Autor twierdzi, że ruch stał się dokładniejszy, niż pory roku, przypływy, odpływy oceanu i prawie tak dokładny, jak czas astronomiczny, który mu służy za podstawę. Linje kolei żelaznej między Chicago a Nowym Jorkiem mają prawie 1.000 mil długości. Każda zwrotnica, każda pochyłość, każdy łuk są tu wiadome. Droga jest zaopatrzona w wieże sygnałowe i podzielona przez stacje na sekcje. Na podstawie wszystkich danych i przyjmując pod uwagę pochyłości, łuki i przystanki, układa się rozkład jazdy dla 18-godzinnego przejazdu z Nowego Jorku do Chicago.

*Zasada ósma: WZORCE I NORMY.*

Rozdział, poświęcony temu zagadnieniu, autor kończy następującą uwagą:

„Ustalając normy fizyczne, możemy ściśle wymierzyć rozchód i starać się usilnie o zmniejszenie strat, ale kiedy mamy do czynienia z ludźmi, to przed ustaleniem jakiejkolwiek normy i wskazówek (zadań), trzeba ludzi rozklasyfikować, a następnie postawić ich w takich warunkach, aby mogli wykazać wydajność 6 — 7 razy, a może nawet 100 razy większą od obecnej". Pouczającym i godnym uwagi jest ustęp końcowy. „Aby ustalić rozumne wzorce i normy dla pracy ludzkiej, trzeba zbadać czas i ruchy wszystkich operacyj. Ale i to jeszcze nie wystarcza, gdyż potrzebne jest wielkie doświadczenie, które powinien posiadać kierownik, układający program. Musi on posiadać doświadczenie lekarza, ekonomisty, fizjologa i psychologa, potrzebna tu jest wielka wiedza, połączona z wiarą, nadzieją i miłością. Nadzieja, która po części już spełniła się i która jasno świeci na przyszłość, polega na tem, że coraz większe wyniki powinny zawsze iść w parze ze zmniejszeniem wysiłków".

*Zasada dziewiąta: WARUNKI PRZYSTOSOWANE.*

Rozdział ten, zawierający liczne przykłady z historji ludów, historji naturalnej i innych nauk, znajduje swoje streszczenie w następującem twierdzeniu autora (str. 230): „Aby wyzyskać swe życie w całej pełni, każdy osobnik powinien albo przystosować się

do warunków otaczających go, albo przystosować otaczające środowisko do swoich własnych potrzeb.

Tak więc, naprzykład, koń i inne zwierzęta, które zimują na swoich miejscach, porastają na ten czas dłuższą i gęstszą sierścią, aby móc wytrzymać większe zimno. Natomiast ptaki przelotne wcale się nie zmieniają, ale zato przystosowują niejako klimat do swego upodobania: wybierając sobie miejsca o klimacie pożądanym i tam się przenoszą".

*Zasada dziesiąta: WZOROWE SPOSOBY DZIAŁANIA.*

„Program robót w warsztacie, wyrażony graficznie" — czytamy na str. 244 — „przypomina drzewo rozpięte. Wszystkie liście, poszczególne czynności, powinny być na swoich miejscach. Każda gałązka, mając określoną długość, powinna łączyć się ze swoją gałęzią zasadniczą. Gałęzie znów powinny być rozłożone w określonych odległościach po całym pniu. Pień, dzięki znajdującej się w nim sile, rośnie na wysokość i szerokość. Jest to zasadnicza idea w dążności drzewa, ale jest także i prąd odwrotny — pochłoniętego przez liście światła słonecznego i węglowodorów — od liścia do korzenia.

Wszystkie poszczególne czynności winny łączyć się w ogólną wytwórczość, ale i w odwrotnym kierunku, od ogólnej wytwórczości powinien wychodzić program każdej czynności do każdego szczegółu".

*Zasada jedenasta: PISEMNE INSTRUKCJE DLA PRACY NORMALNEJ.*

Na str. 272 czytamy: „żadne przedsięwzięcie nie może postępować naprzód i rozwijać się bez pisemnych instrukcyj, dotyczących pracy normalnej. Posiadanie takich instrukcyj umożliwia powodzenie szybsze i większe, niż mogą osiągnąć ptaki i owady. Wystarczyło podać tylko myśl o telegrafie bez drutu i opisać pierwsze próby, aby w ciągu 10-ciu lat całe nasze wybrzeże morskie usiać masztami systemów różnych konstrukcyj, przesyłających wiadomości przez ocean. Pierwsze próby lotu aeroplanów odbyły się dopiero osiem lat temu (książka napisana była w 1914 r., przyp. autora), a obecnie aeroplany przelatują już po 72 mile na godzinę, zabierając 12 pasażerów. Pięć lat osiągniętego i zapisanego postępu zrobi więcej, niż 20 lat pracy poomacku, opartej jedynie na sprycie robotników".

*Zasada dwunasta: NAGRODA ZA WYDAJNOŚĆ.*

Nagrodę uważa autor za pobudkę do wielkiej, wydajnej pracy, przytaczając liczne przykłady z najróżnorodniejszych dziedzin życia, twierdząc: „Odbierzcie pobudkę nagrody za wydajność, a z powierzchni ziemi zginie całe życie".

Dużo miejsca poświęca autor zagadnieniu płacy robotniczej, t. j. jej rodzajom, uważając tak, jak to widzieliśmy u Taylora, płacę dzienną za pozbawioną wszelkich podstaw, natomiast płacę premjową za ra-

cjonalną i najbardziej opartą na podstawach słuszności.

Przytaczam w dosłownem brzmieniu charakterystyczne ustępy:

„System płacy dziennej, pozbawiony wszelkiego rozumnego stosunku między płacą a wynikiem pracy, jest sprzeczny z główną zasadą nagrody za wydajność i poczuciem sprawiedliwości; system ten jest skazany na zagładę, pomimo starego zwyczaju i zleconych wysiłków związków robotniczych i związków pracodawców, aby go otrzymać". Co do udziału w zyskach, to podobnie jak Fayol, autor widzi ogromne trudności w zastosowaniu tego systemu mówiąc: „Co się tyczy udziału w zyskach, to nie można go uważać za nagrodę za wydajność.

Z dziennika pozycyj, dotyczących wydatków fabrykacji, bez wliczenia wydatków sprzedaży, tylko jedna pozycja zależy bezpośrednio od robotnika, a mianowicie czas, czyli jakość pracy, natomiast pozostałe siedemnaście pozycyj zależne są w znacznej mierze od zarządzenia, a często wiele z nich wymyka się z pod kontroli i dyrektora i robotników, jak naprzykład ceny materjałów. A niekiedy te właśnie pozycje stanowią główny wydatek".

„Podstawę do racjonalnego systemu nagród za wydajność położył T. A. Halsey, dając swój system płacy premjowej. Podług tego systemu gwarantuje się płace za godzinę, niezależnie od wykonanej roboty, a oprócz tego, wydaje się premję w wysokości $^1/_3$ powyżej płacy za czas oszczędzony w porównaniu z czasem, ustalonym na podstawie poprzednich robót. System ten w postaci, w jakiej zwykle się sto-

suje, nie jest doskonały, ponieważ punkt graniczny między płacą dzienną i dodatkową premją określa się niedostatecznie ściśle i bez naukowej podstawy".

Mówiąc dalej o tym systemie, autor cytuje Gentt'a, „który pierwszy rozwinął i zastosował schemat wynagrodzenia robotników, w którym płaca za godzinę pozostała całkowicie, t. zw. płaca za ilość czasu i oprócz tego wchodzi płaca za jakość czasu, czyli za specjalne zadania, dla którego wyznacza się czas bardzo starannie i dokładnie określony. Nagrody nie wydaje się, jeżeli czas oznaczony nie jest osiągnięty w zupełności". Tu autor posługuje się niezwykle trafnym i oryginalnym przykładem: „Mamy tu to samo, co przy łapaniu ryb: rybak może złapać tylko całą rybę, albo żadnej, ale nie może złapać jednej czwartej lub połowy ryby".

Przytoczywszy dużo przykładów rozmaitych z życia praktycznego, autor dochodzi do wniosku, „że w sprawie nagrody za wydajność, ideałem będą następujące punkty wyjścia":

1. Płaca gwarantowana za godzinę.

2. Określenie najniższej granicy wydajności, która służy za wskazówkę, czy robotnik wymaga wyszkolenia, lub też czy jest do danej roboty niezdatny i powinien zmienić zajęcie.

3. Nagroda za wydajność zwiększająca się, poczynając od ustalonej najniższej granicy wymagań.

4. Wzorce wydajności, ustalone na podstawie wszelkich badań, włączając badania czasu i ruchów.

5. Wzorzec czasu wykonania, leżący między nużącą powolnością, a natężeniem, wyczerpującem siły.

6. Różne wzorce dla jednej i tej samej roboty, zależnie od warunków technicznych i ludzi.

7. Określenie przeciętnej wydajności dla każdego robotnika.

8. Stałe poprawki we wzorcach czasu i płacach, zależne od zmieniających się warunków.

Nagrody za wydajność mogą być różne: zysk materjalny, pochwały, dobre słowo przełożonego, miłość dziewczyny i t. p.

Nadzieja na otrzymanie nagrody za wydajność jest motorem umysłu, uczuć i zmysłów, sił fizycznych, a przedewszystkiem energji duchowej.

Autor kończy rozdział słowami:

„Ten, kto odjąłby ideały światu pracującemu, kto pozbawiłby człowieka pobudki w postaci osobistej nagrody za jego wydajność, zmieniłby ludzi w zwierzęta pociągowe".

---

# SYSTEMY BIUROWOŚCI, STOSOWANE W ADMINISTRACJI POLSKIEJ.

## SYSTEMY BIUROWOŚCI, STOSOWANE W ADMINISTRACJI POLSKIEJ.

Zasady naukowej organizacji pracy, w ścisłym tego słowa znaczeniu, oparte na metodzie analizy czasu i teorji przyczynowości, wprowadzone przez Taylora, a następnie rozwijane przez Fayola i Emersona, dopiero od paru lat zaczęły się rozwijać w biurowości administracji państwowej, samorządowej, oraz instytucyj społecznych.

Od chwili odrodzenia Państwa polskiego stale czynione były próby odnalezienia najprostszych systemów biurowości, które, przy najmniejszej utracie czasu i energji pracownika biurowego, dawałyby największy efekt. Próby te jednakże nie dały pożądanych wyników, gdyż oparte były nie na badaniach naukowych, a na przypuszczeniu, „że tak będzie lepiej“ i każdy z reformatorów i projektodawców stale popełniał błąd ten sam z braku głębszej analizy przyczyn nieprodukcyjności wykonywanej pracy.

Dużo w tym kierunku pracowała Komisja Oszczędnościowa powołana przy Prezydjum Rady Ministrów, jednak i ona nic nowego dla uproszczenia biurowości i metod pracy nie zdziałała.

Dopiero w ostatnich dwóch latach, pod wpływem

haseł i zasad naukowych, przeprowadzono reorganizację biurowości, która stworzyła nową erę w metodach pracy, jak również wywołała zmianę poglądów na stosunek pracownika do pracodawcy i odwrotnie. Harmonja i współpraca, oparte na wzajemnem zrozumieniu się i życzliwości, stały się dla obu stron nieodzownym i stałym czynnikiem.

Aby łatwiej zilustrować wyniki, osiągnięte przez zastosowanie naukowych zasad w biurowości, pozwolę sobie przedstawić krótki zarys biurowości polskiej od początku jej istnienia.

W 1918 r., z chwilą odrodzenia Polski, połączyły się 3 dzielnice, które będąc dłuższy czas pod zarządem zaborców, miały swoje odrębne metody pracy i odrębną biurowość, czyli w 1918 r., na terenie Polski, w urzędach państwowych, stosowane były 3 systemy biurowości, a mianowicie: rosyjski, austrjacki i pruski. Każdy z tych systemów mocno się różnił i co do struktury swojej i co do metod sposobu pracy.

System rosyjskiej biurowości opierał się na 2-ch dziennikach, na tak zwanych: pierwszy — papierów wchodzących i drugi — wychodzących, przyczem nie prowadzono żadnych skorowidzów. Zapisy uskuteczniano według kolejności numerów. Akta rzeczowe przechowywała nie kancelarja, a referent, który korespondencję układał według chronologicznych dat. W końcu roku do każdej teczki sporządzany był spis spraw.

Pruski system był nieco zbliżony do rosyjskiego; wpływy protokółowano w jednym tylko dzienniku w ten sposób, że każdy wpływ otrzymywał oddzielny

numer. Przy tym systemie sprawy również składano do teczek rzeczowych.

Austrjacki system polegał na prowadzeniu dziennika w ten sposób, że tylko pierwszy wpływ, składający się na daną sprawę, notowany był chronologicznie, otrzymując t. zw. numer „zasadniczy", następne zaś wpływy notowane były w oddzielnych poddziałach pod tym samym numerem, otrzymując w ułamku zasadniczego numeru liczbę, oznaczającą kolejność poszczególnych wpływów. Sprawy składane były nie do teczek rzeczowych, a według liczb. Prócz dziennika prowadzone były różne skorowidze.

Już w r. 1918 ułożono polską instrukcję biurową, opartą na systemie biurowości austrjackiej.

Ta instrukcja okazała się niepraktyczna, nieżyciowa, przewlekła i zbyt kosztowna, gdyż wymagała dużo pracowników kancelaryjnych.

W myśl tej instrukcji prowadzony był dziennik podawczy i cały szereg skorowidzów, jak to: 1) liczbowy, 2) imienny, 3) miejscowości, 4) rzeczowy.

W skorowidzu liczbowym pod datą wpływającego pisma notowano numer obcy i numer dziennika;

w skorowidzu imiennym — imię, nazwisko, miejsce zamieszkania petenta, treść korespondencji i numer aktu;

w skorowidzu miejscowości — miejscowość, nadawcę, treść korespondencji i numer aktu;

w skorowidzu rzeczowym — przedmiot, treść korespondencji i numer aktu.

Większość spraw zapisywana była jednocześnie do 2 — 3-ch skorowidzów: liczbowego i imiennego lub miejscowości i rzeczowego.

Tak szczegółowe zapisywanie tłumaczono potrzebą rzekomo łatwiejszego, prędszego odnajdywania sprawy, co oczywista było niesłusznem, gdyż najczęściej te skorowidze prowadzone były źle i nieprzejrzyście.

Prócz powyższego ta instrukcja powodowała cały szereg innych niedorzeczności.

W książce „Kartoteka w biurowości władz i urzędów państwowych i samorządowych", napisanej przez p. Antoniego Robaczewskiego, naczelnika Wydziału Ogólnego Ministerstwa Spraw Wewnętrznych, na str. 9 znajdujemy opisanie, jak w Starostwie wyglądał obieg pism, oparty na będącej w mowie instrukcji. Gdybym osobiście nie przerabiał tych niedorzeczności, to przypuszczałbym, że p. A. Robaczewski opisuje wesołą humoreskę, niestety, to była smutna rzeczywistość. Otóż z tego opisania widzimy, że każdą sprawę, od chwili jej wpływu do urzędu i chwili wyjścia z urzędu, przepuszczano przez cały szereg zapisów i pokwitowań wzajemnych, a mianowicie: z „księgi wpływu" przesyłano korespondencję do dziennika podawczego za pokwitowaniem, z dziennika podawczego trafiała ona do urzędnika prowadzącego skorowidz za pokwitowaniem, urzędnik prowadzący skorowidz przekazywał ją urzędnikowi, prowadzącemu terminatkę i składnicę akt, również za pokwitowaniem.

Po dołączeniu poprzednich akt sprawę oddawano referentowi za pokwitowaniem.

Referent po załatwieniu sprawy, t. zw. brudnopis przekazywał prowadzącemu dziennik za pokwitowaniem, ten zaś oddawał korespondencję do przepi-

sania maszynistce za pokwitowaniem, maszynistka po przepisaniu zwracała korespondencję temuż urzędnikowi za pokwitowaniem. Czystopisy oddawano ekspedycji za pokwitowaniem.

Dodać należy, że biura Starostwa mieściły się w jednym lokalu, a urzędnicy prowadzący dziennik, skorowidz, terminatkę i składnicę akt, a najczęściej urzędnik ekspedycyjny i maszynistka pracowali w jednym pokoju.

P. A. Robaczewski zaznacza, że „bezmyślna pisanina, marnotrawstwo czasu, bezużyteczne zapracowanie urzędnika — oto rezultaty podobnej organizacji".

W jednym z urzędów państwowych przy badaniu obiegu akt ustalono, że na manipulacyjny przebieg sprawy b. pilnej trzeba było minimum 14 dni, czyli sprawa b. pilna przy normalnem załatwieniu, o ile referent sprawy przetrzymał nie dłużej 2-ch godzin, mogła wyjść z urzędu nie wcześniej, jak za 14 dni.

Powyższe niedorzeczności i braki musiały się napotkać i napotkały się z niezadowoleniem i ostrą krytyką, tak społeczeństwa, które najwięcej odczuwało ten defekt organizacyjny i związaną z tem przewlekłość w załatwianiu spraw, jak i niektórych urzędników, patrzących na załatwienie spraw niejako na odrabianie „kawałków", a na załatwianie sprawy „obywatela", jako czynnika państwowości polskiej, od zadowolenia którego zależna jest opinja urzędu i jego autorytet.

Widząc te braki, cały szereg osób zajął się po-

szukiwaniem systemów więcej uproszczonych, które jednak, jak zaznaczyłem wyżej, przeważnie nie dawały większych wyników, aczkolwiek nieraz były bardzo pomysłowe, jak naprzykład: „Dziennik - skprowidz“, wprowadzony przez naczelnika Min. Spraw Wnętrznych, p. A. Robaczewskiego, w r. 1924 w III-ej Ekspozyturze Komisarjatu Rządu w Warszawie.

Najwięcej w kierunku celowego uproszczenia biurowości zdziałał Główny Inspektor Min. Spraw Wewnętrznych, obecny Wojewoda Warszawski, p. Stanisław Twardo, który przetłumaczył z niemieckiego na język polski pracę prezesa Rejencji, dr. Hermana Hausmanna — „Reforma biurowości, jako część reformy administracji“, w której Hausmann, między innemi, stawia tezę, że biurowość może być prowadzona z powodzeniem bez dziennika, przy pomocy tylko systemu kartotekowego, o czem będzie mowa niżej.

W r. 1926 na zjeździe inspektorów starostw, p. St. Twardo zapoznał zebranych z zasadami naukowej organizacji, oraz pracą dr. Hausmanna, przyczem rzucił myśli, że zasady te można zastosować w biurowości urzędów polskich przez usunięcie wszystkich zbędnych i nieprodukcyjnych czynności, przyśpieszając tem obieg akt i załatwienie spraw, a tem samem podnosząc sprawność naszej administracji.

Myśli, wypowiedziane przez Głównego Inspektora Min. Spraw Wewnętrznych, p. St. Twardo, stały się dla niektórych inspektorów starostw źródłem rozważań nad usprawnieniem administracji, a tem sa-

mem, uproszczeniem jej systemu. Szczególnie powyższem zagadnieniem zainteresowali się: inspektor województwa poleskiego, p. Stefan Stosyk i autor niniejszego, którzy, po przeanalizowaniu i zbadaniu obowiązujących instrukcyj biurowych, przyszli do wniosków, że zasady naukowej organizacji pracy całkowicie dają się zastosować w pracy biurowej urzędów państwowych, samorządowych, oraz biur prywatnych, przez skasowanie dzienników podawczych, zbędnych wzajemnych pokwitowań, wykorzystanie sił kancelaryjnych w pracy pomocniczo-referatowej, czyli, przyszli do wniosku, że t. zw. kancelarje należy skasować, a biurowość oprzeć na, tak nazwijmy, systemie bezdziennikowym, względnie systemie kartotek; taka zmiana biurowości oczywista, pociągała również za sobą zmianę metod pracy i związany z tem cały szereg uproszczeń i udoskonaleń biurowych, o czem mowa będzie dalej.

Zastosowanie naukowej organizacji w biurowości spowodowało również zwrócenie uwagi na zagadnienia psychiki urzędników i pracowników, na konieczność zaspokojenia moralnych i duchowych ich potrzeb, na ochronę zdrowia i stanu nerwowego, oraz na wprowadzenie czynnika harmonji i współpracy, czyli ustalono, że zasady organizacji pracy biurowej całkowicie się pokrywają z ogólnemi zasadami naukowej organizacji, t. j. planem, analizą, wykonaniem, kontrolą i współpracą, o których była mowa w pierwszym rozdziale niniejszej książki.

Przed zapoznaniem czytelników z systemem bezdziennikowym i związanemi z nim odpowiedniemi metodami pracy i udoskonaleniami biurowemi, chciał-

bym w krótkości zapoznać z zasadniczemi tezami pracy dr. Hausmana, o której wyżej była mowa, a która w dużym stopniu przyczyniła się do zmiany biurowości, t. j. do wprowadzenia systemu bezdziennikowego.

---

# TEZY DR. H. HAUSMANA.

## TEZY DR. H. HAUSMANA.

Dr. Hausman dla naprawy biurowości, a tem samem administracji, wysuwa 4 czynniki:

1) sprawy personalne,
2) wyraźne zasady organizacyjne,
3) zmechanizowanie pracy,
4) właściwą kontrolę.

### *1) Sprawy personalne.*

Dla należytego usprawnienia biurowości w pierwszym rzędzie potrzebny jest odpowiedni dobór personelu.

Przy doborze personelu należy przedewszystkiem zwracać uwagę na wykształcenie urzędników tak teoretyczne, jak i praktyczne, oraz na ich kwalifikacje moralne.

Następnie od urzędnika należy wymagać dyskrecji i ostrożności w wypowiadaniu swoich myśli i zdań. Urzędnik powinien umieć pracować, t. j. przy minimum czasu wykonać maksimum pracy, unikać zaprzątania swojej uwagi i myśli sprawami nie mającemi istotnego znaczenia dla powierzonej mu pracy,

musi ostrożnie i roztropnie nie dopuszczać do rozrostu swej pracy.

Od zwierzchnika dr. Hausman wymaga umiejętności racjonalnego i równomiernego podziału pracy personelu z takiem obliczeniem, aby przydział ten nie był ponad siły wykonawcy. Jednocześnie kierownik winien dbać o najdogodniejsze warunki techniczne, w których i przy których personel zmuszony jest pracować.

Jako jeden z najgłówniejszych czynników należytej polityki personalnej, dr. Hausman słusznie uważa, należyte i rzeczowe ocenianie pracy podwładnych oraz stosowanie za dobrą pracę pochwał i nagród.

### *2) Zasady organizacyjne.*

Podstawą zadawalniającej organizacji biurowej jest jasny i dokładny podział czynności, rozbity na grupy rzeczowe według ich wewnętrznej łączności. Należy zatem referaty oznaczać skrótami, a dla teczek używać odpowiednie barwy, zależnie od grupy spraw.

Drugim b. ważnym czynnikiem należytej organizacji jest jasny i przejrzysty przydział pracy, czyli wyraźnie określony zakres pracy każdego urzędnika względnie pracownika, przyczem dr. Hausman zaleca, aby ten podział był podany do wiadomości tak samego urzędnika, jak i do wiadomości publicznej.

Pracę należy przydzielić tak, aby ona była dostosowaną do zdolności i usposobień pracownika.

Trzecim czynnikiem sprawnej organizacji jest

należyta rejestratura akt. Tu, jako główną zasadę, dr. Hausman wysuwa, że przechowywanie akt winno być uskuteczniane w pobliżu i na odpowiedzialności referenta, który będąc odpowiedzialnym za ich przechowywanie i stan, więcej o nie dba, niż personel kancelaryjny. Przechowywanie akt u referenta ma i tę dodatnią stronę, że wymaga się mniej czasu na ich szukanie, aniżeli na szukanie akt, złożonych w składnicy. Zasady podziału akt mogą być różne: alfabetyczny, rodzajowy i t. p.

Następnie dr. Hausman wskazuje, że zamiast dzienników należy prowadzić spisy aktów — rejestr, najlepiej w formie kartoteki, oraz zaleca stosować cały szereg napisów, znaków i kolorów papieru, przy pomocy których odrazu, optycznie można się zorjentować, jakie zagadnienie i jaka sprawa, gdzie się znajduje, czyli, że te znaki i kolory działają, jak sygnały porządku.

Ogromny nacisk należy również kłaść na zewnętrzny porządek biurowy i należyte użycie mebli biurowych, o czem treściwiej będę mówił dalej, w dziale obrazującym zastosowanie tych wymogów w praktyce polskich urzędów.

### *3) Zmechanizowanie administracji.*

Zmechanizowanie administracji, czyli raczej biurowości, jest b. ważnym środkiem dla przyspieszenia urzędowania, podniesienia jakości i jednolitości załatwień, a tem samem daje wielkie oszczędności tak energji urzędniczej, jak i czasu.

Zmiechanizowanie biurowości winno iść w trzech kierunkach:

a) przez zmechanizowanie zewnętrznej formy biurowości: podział czynności, jednolite urządzenie lokalu i mebli biurowych, używanie pieczęci i t. p., zastosowywanie największej punktualności przy odbiorze korespondencji, czasie jej przeczytania, godzin przyjęć, posiedzeń i t. d.;

b) przez ujednostajnienie załatwień pod względem rzeczowym t. j. dążenie, aby załatwianie spraw odbywało się według raz przyjętej formułki — szematu, co znacznie zaoszczędza pracy myślowej i czasu i tu należy najwięcej stosować druki szematyczne, formularze, kartoteki, oznaczane odpowiedniemi kolorami papieru lub t. zw. „jeźdcammi";

c) przez mechanizowanie biurowości przy pomocy najrozmaitszych maszyn biurowych do pisania, liczenia, odszyfrowywania korespondencji, kopertowanią i t. d.

### *4) Właściwa kontrola.*

Za czwarty i ostatni czynnik dobrej administracji, dr. Hausman uważa zmniejszenie kontroli i ilości aprobaty, czyli wysuwa tezę zaufania do personelu i wzmocnienia ich poczucia odpowiedzialności za załatwianie spraw. Jako jeden z czynników zmniejszenia kontroli dr. Hausman zalicza skasowanie dziennika podawczego, który tylko wstrzymuje niepotrzebnie bieg sprawy nie dając w zamian nic pozytywnego, gdyż nawet stwierdzenie zaległości bez dziennika może być przeprowadzone znacznie pro-

ściej i prędzej. Dziennik wywołuje tylko nieprodukcyjną stratę czasu i energji ludzkiej.

Z powyższego krótkiego streszczenia tez dr. Hausmana widzimy, że w Niemczech idea zastosowania nowych metod pracy w biurowości, opartych na zasadach naukowych, już żyje i daje obfite plony.

---

# ORGANIZACJA PRACY BIUROWEJ W UJĘCIU K. JABŁOWSKIEGO.

## ORGANIZACJA PRACY BIUROWEJ W UJĘCIU K. JABŁOWSKIEGO.

Jedną z nielicznych prac w polskiej literaturze, traktujących o zastosowaniu zasad naukowej organizacji w biurowości, jest książka K. Jabłowskiego p. t. „Organizacja pracy biurowej". W książce tej autor treściwie i przystępnie przedstawia, jak należy organizować biurowość i jakie czynniki wpływają na jej doskonalenie.

K. Jabłowski słusznie uważa, że jedyną właściwą drogą przeprowadzenia racjonalizacji pracy biurowej jest system badania organizmu biurowego celem stwierdzenia, wyszukania miejsc słabszych i wadliwie funkcjonujących, ustalenia przyczyn niedomagań, a dopiero po dokonaniu tej szczegółowej analizy, można mówić o planie reorganizacji. Taka metoda jest metodą naukową, a wyniki badań pracy, dzięki metodzie tej osiągnięte, stwarzają zasady naukowej organizacji.

K. Jabłowski podaje nawet dla organizatora — kierownika dziesięć wskazówek niezbędnych przy reorganizacji biura:

1) dokładne sprecyzowanie celu pracy,

2) zanalizowanie swego zadania t. j. rozłożenia

głównego zadania na szereg drobnych, prostych i dokładne ich rozważenie,

3) zbadanie wszystkich czynników, wpływających na wykonanie zadania,

4) wzięcie najlepszych warunków wykonania zadania,

5) wybór najlepszych metod pracy, która zaoszczędza czas, energję, miejsce i ilość,

6) wybór właściwego człowieka o określonych kwalifikacjach,

7) nauczenie wybranej osoby posiłkowania się najlepszą metodą pracy,

8) wykonanie pracy,

9) kontrola wykonania i porównanie wyników z postawionym wzorcem,

10) czynnik harmonji i współpracy.

Następnie K. Jabłowski dzieli zasady organizacji pracy biurowej na 4 grupy, a mianowicie:

1) zasady odnoszące się do planu pracy,
2) „ „ „ „ techniki pracy,
3) „ „ „ „ pracownika,
4) „ „ „ „ kontroli.

Ten podział jest b. trafny i zasługuje na naśladownictwo.

Przy wykonywaniu planu reorganizacji biurowości na terenie Województwa Warszawskiego posiłkowałem się w wielu wypadkach pracą K. Jabłowskiego, znajdując w niej rozwiązanie szeregu zagadnień, które mnie bliżej interesowały.

Książka powyższa jest bodaj jedyną w polskiej literaturze, która szerzej omawia zasady organizacji pracy biurowej, oraz porusza szereg kwestyj, zwią-

zanych z uproszczeniem i doskonaleniem biurowości instytucyj przeważnie handlowych i przemysłowych, fragmentarycznie tylko traktując o organizacji urzędów publicznych.

Jednak, w wyżej wymienionych 4-ch grupach, odnoszących się do pracy biurowej, jest cały szereg myśli i spostrzeżeń, odpowiadających potrzebom biurowości instytucyj publicznych, które pokrótce chcę scharakteryzować.

### *1) Zasady odnoszące się do planu pracy.*

Zasady odnoszące się do planu pracy obejmują dwa podstawowe zagadnienia: podział pracy i obieg dokumentów w biurze.

Szczegółowy podział pracy jest jednym z kardynalnych warunków produkcyjnej pracy. K. Jabłowski powołuje się na największego nestora nauk ekonomicznych Adama Smitha, który wykazał, że w fabryce gdzie robotnik produkował 20 szpilek dziennie, przy rozdzieleniu czynności na 18 ogniw, produkcja, w stosunku do jednego robotnika, wzrosła do 4800 sztuk dziennie, czyli 960%.

Podział pracy zapewnia specjalizację urzędników, która wpływa na pogłębienie ich wiedzy, a co zatem idzie, udoskonalenie pracy i precyzyjniejsze pod względem prawnym załatwienie spraw.

Błędnem, a nawet szkodliwem było rozpowszechnione do niedawna mniemanie, że urzędnikowi należy jak najczęściej zmieniać przydział pracy, aby stworzyć typ urzędnika uniwersalnego, oczywista

dziś wiadomem jest ogólnie, że ten system wyrabiał tylko urzędników — dyletantów.

Na podstawie osobistych obserwacji miałem możność stwierdzić, że w biurach Województw, Starostw i wydziałów powiatowych, gdzie został wprowadzony szczegółowy podział pracy, według planu zgóry przemyślanego, wydajność pracy zwiększyła się do 40%. Reorganizacja ta usamodzielniła również urzędników, którzy wiedząc za co i w jakim stopniu są odpowiedzialni, dokładają starań, aby powierzony dział pracy prosperował jak najlepiej.

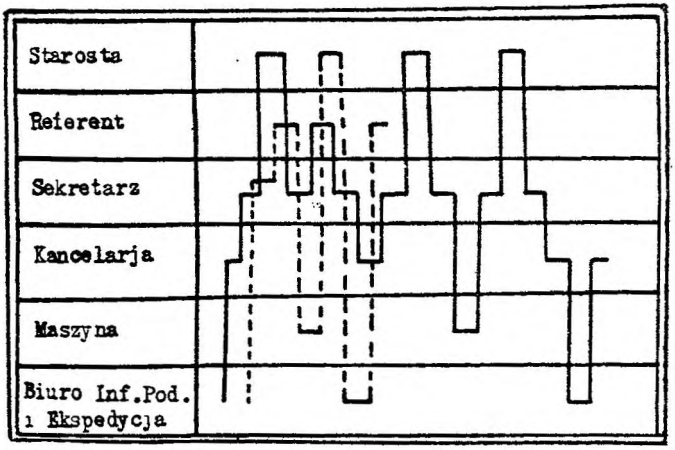
Drugą zasadą, odnoszącą się do planu pracy, jest plan obiegu dokumentów t. j. oznaczenie drogi, po której przechodzi korespondencja. Dobry kierunek tej drogi przedewszystkiem powinien być prostolinijny t. j. zapewniający najkrótszy i najszybszy obieg korespondencji.

Prostolinijność trasy obiegu powinna polegać na najmniejszem zahaczeniu możliwie najgruntowniejszej redukcji punktów zatrzymania, polegającej na tem, żeby akt trafiał do tych tylko osób, które bezwzględnie muszą operować danym aktem.

Prawidłowy obieg akt nie dopuszcza do nadmiernego stłoczenia aktów w jednym miejscu.

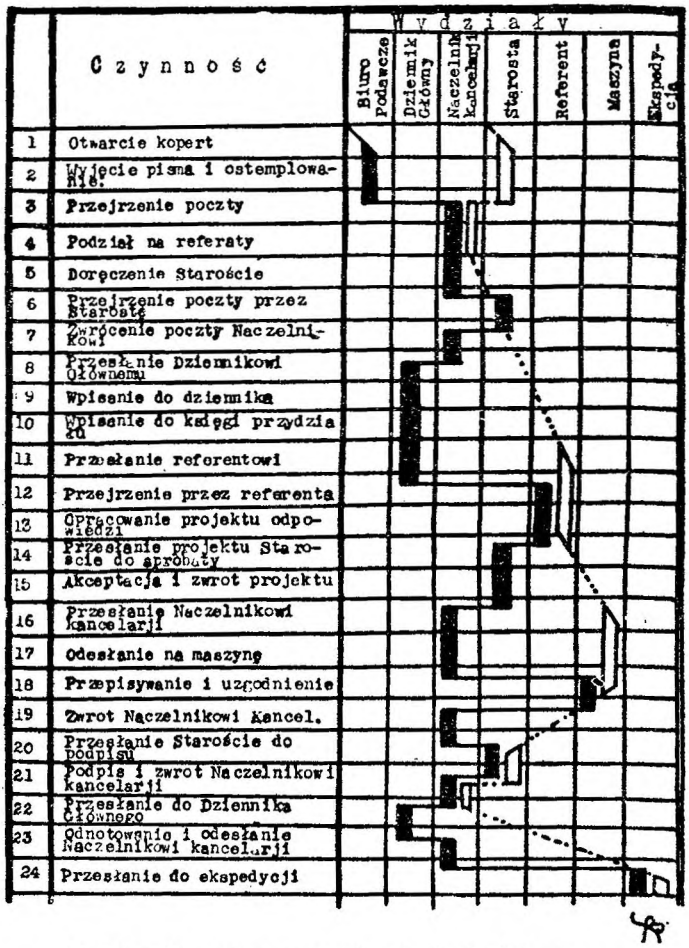
Z poniżej podanych moich wykresów widać, jakie korzyści osiągnięto przez usunięcie zbędnych punktów zatrzymania akt. Wykresy te jaskrawo wykazują, że korespondencja, która miała 18 punktów zatrzymania z tym samym efektem załatwienia ma obecnie 7 punktów zatrzymania, czyli dzięki planowemu obiegowi zredukowano 11 punktów.

Na niżej podanym wykresie linje ciągłe oznaczają przepływ akt przed reorganizacją biurowości, a linje przerywane — po reorganizacji.




Jeśli weźmiemy średnio na każdy punkt zatrzymania sprawy 10 minut, to stwierdzimy, że osiągnięto 90 minut oszczędności, czyli bieg aktu przyspieszono o 150%.

Następny wykres przedstawia przebieg dokonywanych czynności biurowych przed reorganizacją (kreski czarne) i po reorganizacji (kreski wewnątrz białe).




*2) Zasady odnoszące się do techniki pracy.*

W tym rozdziale K. Jabłowski zapoznaje czytelnika z podziałem pracy na czynności umysłowe i mechaniczne, wewnętrzne i wymagające kontaktu

z publicznością — przedstawiając odmienną technikę każdego z tych rodzajów prac, podkreśla, że w większości biur praca mechaniczna jest reprezentowaną w przeważającej ilości, tak np. w komisarjacie policji, gdzie praca jest szematyzowana, czynnik umysłowy, w stosunku do mechanicznego, wyraża się 1 do 10, w Głównej Komendzie Policji stosunek ten stanowi 8 : 10.

W tym również dziale K. Jabłowski obszernie porusza sprawy racjonalnego urządzenia różnych biur (handlowych, przemysłowych i t. d.), sprawę mebli, maszyn, aparatów, telefonów, parlofonów, kartonaży i t. p.

Tych zagadnień, jako dotyczących przeważnie biur handlowych, obrazować obecnie nie będę. Sprawy lokalu i umeblowania biurowego poruszę dalej w odniesieniu do systemu bezdziennikowego.

### *3) Zasady dotyczące pracownika.*

Warunki, jakie stawia K. Jabłowski pracodawcy i pracownikowi, pokrywają się prawie całkowicie z warunkami wysuwanemi przez dr. Hausmana, a mianowicie, należycie uskuteczniamy dobór personelu według maksymy amerykańskiej „dla właściwego człowieka — właściwe miejsce".

W tym celu należy zaniechać doboru personelu opartego na protekcji, stosunkach pokrewieństwa, a za wyłączne kryterjum przyjąć osobiste walory i uzdolnienie do pracy t. j. właściwych czynności, a dlatego należy mieć stały nadzór dla stwierdzenia do jakich właściwie czynności pracownik jest naj-

więcej przydatny, należy utrzymać z nim stały kontakt i tem samem dyskretny nadzór nad jego pracą.

Są prace biurowe, których nie można powierzyć człowiekowi lekkomyślnemu, lub uprawiającemu hazard, jak np. stanowisko kasjera.

Badania kandydatów można przeprowadzać bądź wprost w formie rozmowy, bądź za pomocą psychotechniki t. j. specjalnych przyrządów technicznych, które określają szybkość reakcji wzrokowej, zręczność, przytomność umysłu i t. p.

Drugim czynnikiem należytego stosunku do pracownika jest opieka moralna nad nim, która przejawia się w sprawiedliwem i ludzkiem traktowaniu wszystkich urzędników bez wyjątku w docenianiu ich zasług i udzielaniu odpowiednich nagród. Takie traktowanie zbliża kierownika do podwładnego, przez co się zjednywa jego życzliwość, zdobycie której jest jednym z głównych zadań każdego szefa.

Każdy pracownik, aby pracować wydajnie i pożytecznie, winien mieć pewność swojej posady t. j. mocne przeświadczenie, że nie zostanie zwolniony bez dostatecznych przyczyn, i że będzie należycie opłacany za pracę wykonaną ponad normę; pracownik winien otrzymywać nagrody pieniężne w postaci premji, czy gratyfikacji, nadprogramowe urlopy, a prócz tego, jeśli chodzi o służbę państwową, wyróżnienia w postaci orderów.

### *4) Zasady odnoszące się do kontroli.*

K. Jabłowski widzi w kontroli wtórną analizę przyjętych metod pracy. Zadaniem kontroli jest nietylko dopilnowanie należytego wykonania zarządzeń,

lecz także porównanie metody pracy z wynikami osiągniętemi, skonkretyzowanie przyczyny różnic i wysunięcie wniosków, zdążających do udoskonalenia pracy. Kontrola winna być stała, dokładna, szybka i wystarczająca.

Kontrola może być różna:

a) kontrola osobista, która ma cele wychowawczo-instrukcyjne,

b) kontrola sprawozdawcza oparta na danych i zestawieniach cyfrowych, wykresach i t. p.,

c) kontrola automatyczna przy pomocy zegarów i aparatów kontrolujących.

---

# SYSTEM BEZDZIENNIKOWY.

## *PIERWSZE PRÓBY ZASTOSOWANIA*
### *systemu bezdziennikowego.*

Z przytoczonych na wstępie prac Taylora, Fayola, Hausmana i Jabłowskiego widzimy, że wszyscy oni, różniąc się co do ujęcia formy myśli, przedstawiają jedne i te same zasady, jedne i te same spostrzeżenia i czytelnik odnosi wrażenie, że pisane one były przez jednego człowieka. Jest to jednak tylko złudzenie, gdyż wszyscy wymienieni autorowie nie są związani nawet wspólną narodowością, zamieszkuja zaś w różnych państwach, a co zatem idzie, na różnych terenach dokonywali obserwacji, ostatecznie jednak przyszli do jednego mianownika, jako niezaprzeczalnie słusznego, opartego na zasadach głębszej analizy, na zasadach naukowych, że każdy skutek ma swoją przyczynę i że ją tylko należy znaleźć — odszukać.

Teraz łatwo zrozumieć, że po przestudjowaniu wyżej wymienionych prac, niektórzy inspektorzy wojewódzcy tak skwapliwie i gorliwie zajęli się reorganizacją biurowości polskiej, opartą już nie na przypuszczeniach „zdaje mi się, że tak będzie lepiej", a na zasadach głębokiej analizy przyczyn złego funkcjonowania biurowości, t. j. na zasadach naukowych.

O wynikach myśli i pracy chcę teraz obszerniej powiedzieć, zwłaszcza, że 2-ch letnie doświadczenie, oparte na praktyce, daje mi prawo do objektywnego twierdzenia, że nowe metody pracy w biurowości urzędów dały wyniki kolosalne, a nawet stworzyły nową erę pracy biurowej, powodując doskonalenie administracji polskiej.

Pierwsze konkretne próby zastosowania systemu bezdziennikowego podjęto w województwie Poleskiem, a następnie Warszawskiem.

Będę mówił jednak o doświadczeniach i wynikach pracy na terenie tylko Województwa Warszawskiego, gdyż w nich przyjmowałem — bezpośredni i najbliższy udział.

Początek pracy reorganizacyjnej na terenie Województwa Warszawskiego datuje się od końca roku 1927, t. j. od chwili, gdy pan inż. St. Twardo objął stanowisko Wojewody Warszawskiego.

Do pracy reorganizacyjnej przystąpiono nie odrazu, a po opracowaniu i zanalizowaniu zadania i zbadaniu wszystkich czynników wpływających na wykonanie tego zadania oraz wybrania najlepszej i najprostszej metody pracy.

Do wykonania planu przystąpiono stopniowo z wielkiemi ostrożnościami. Od dnia 1 stycznia 1928 r. system bezdziennikowy zastosowano początkowo tylko w 3-ch starostwach. Po kilku tygodniach pracy, wyniki reorganizacji były tak korzystne, że od 1 kwietnia tegoż roku zastosowano system ten już we wszystkich 23 starostwach Województwa Warszawskiego oraz w samym Urzędzie Wojewódzkim.

System bezdziennikowy przy jego realizacji na-

potkał na cały szereg trudności, a mianowicie: brak odpowiednich lokali i urządzeń biurowych, sceptycyzm urzędników i niedowierzanie, że można doskonale zorganizować biurowość bez tak zwanej kancelarji; sprawa przechowywania akt u refentów wywołała nawet cały szereg szemrań, a to wskutek głęboko zakorzenionego przeświadczenia, że referent powołany jest tylko do referowania, a nie przechowywania akt t. j. pracy manipulacyjnej. Z każdym jednak tygodniem sceptycyzm i nieufność zmniejszały się przechodząc w gorące uznanie dla systemu bezdziennikowego. Szemrania na przechowywanie aktów w referacie także całkowicie ustawały, w miarę jak referenci przekonywali się, że przechowywanie akt nietylko nie zwiększa pracy, lecz przeciwnie, że zyskuje się jeszcze na czasie, gdy urzędnik zamiast oczekiwać na akt, który poprzednio przechowywała kancelarja, znajduje go u siebie natychmiast bez najmniejszego wysiłku, sięgając tylko ręką do odpowiedniej teczki, ułożonej w specjalnie skontruowanej szafce.

Obecnie po dwuletniem przepracowaniu, śmiało twierdzę, że nie znam ani jednego urzędnika na terenie Województwa Warszawskiego, który nie wypowiadałby się z największem uznaniem dla systemu bezdziennikowego. Powiatowe Związki Komunalne Województwa Warszawskiego oraz niektóre magistraty widząc b. korzystne wyniki systemu bezdziennikowego i metod pracy, opartych na zasadach naukowej organizacji, samorzutnie, od dnia 1 stycznia 1929 r. zastosowały ten system w swojej biurowości. Obecnie zastosowanie systemu bezdziennikowego co-

raz bardziej się rozszerza i już zaczęły go stosować i organizacje społeczne, jak np. Główny Związek Straży Pożarnych.

Chcąc jak najdokładniej zapoznać czytelników z zasadami biurowości bezdziennikowej, podaję w końcu tej książki instrukcję biurową, obecnie zaś podam tylko zarys zasad systemu bezdziennikowego.

## *ORGANIZACJA OBIEGU KORESPONDENCJI.*

Biurowość oparta na systemie bezdziennikowym polega: 1) na skasowaniu kancelarji t. j. dzienników t. zw. wchodzącego i wychodzącego, skorowidzów: rzeczowego i imiennego, książek przydziałów oraz przerzuceniu ewidencjonowania akt i ich przechowywania na odnośnych referentów względnie ich pomocników i 2) na racjonalnym, dokładnym i przejrzystym podziale pracy, którą np. w Starostwach podzielono na 10 referatów (ogólno-organizacyjny, bezpieczeństwo publiczne, porządek publiczny, administracyjny i t. d.), a w biurach sejmików — na 4 referaty (Sekretarjat, Inspektorat, Buchalterja i Dział Drogowy). W Gł. Zarządzie Związku Straży Pożarnych powołano do życia 4 wydziały, wydziały podzielono na działy (referaty). Każdy referat podzielony został na teczki rzeczowe, np. referat porządku publicznego podzielono na 22 teczki: 1) przepisy i zarządzenia ogólne, 2) statystyka ludności, 3) sprawy meldunkowe i t. d.

Każdy z działów pracy jest ześrodkowany w ręku jednego referenta, któremu w miarę potrzeby

przydzielane są siły pomocnicze, rekrutujące się przeważnie z pośród sił kancelaryjnych.

Korespondencję wpływającą do urzędu odbiera wyznaczony urzędnik, wystawia na niej datę wpływu oraz znak wydziału względnie referatu, do którego ona będzie skierowana i po wciągnięciu do księgi przydziału, która zawiera tylko 4 rubryki (data, numer pisma, nadawca i signum referenta otrzymującego daną korespondencję), oddaje ją właściwemu referentowi bez żadnego pokwitowania.

Petenci mogą podania składać bezpośrednio na ręce referenta, który natychmiast na podaniu odnotowuje datę wpływu.

Po otrzymaniu korespondencji referent wkłada ją do teczki, t. zw. technicznej, z napisem „do załatwienia“ i w miarę opracowania spraw decyduje jaki numer należy nadać danej korespondencji. Mogą tu powstać trzy kategorje załatwień, a mianowicie:

Do I kategorji należy odnieść tę korespondencję, która nie wymaga żadnego dalszego załatwienia, jak to sprawy nadesłane do wiadomości i t. p. i kieruje ją bez żadnego ewidencjonowania do odnośnych teczek rzeczowych, jako ostatecznie załatwiona. Do tej kategorji może być odniesiona również korespondencja mniejszego znaczenia, którą się załatwia wystawiając tylko numer działu i numer odpowiedniej teczki. Te numery będą służyły za znak korespondencyjny. Np.: Inspektor samorządu gminnego powiadamia Urząd gminy, że przybędzie na zebranie Rady gminnej. Powiadomienie to otrzymuje następujący numer: dział inspektora—przypuśćmy będzie

II i numer teczki, dotyczącej spraw danej gminy, np. Nr. 9, czyli korespondencja wyjdzie za Nr. II.9.

Do II kategorji należy odnieść tę korespondencję, która ze swego charakteru wymaga zaprotokółowania do odnośnej ewidencji, jak np. pozwolenia na broń, paszporty i t. p. Taką korespondencję należy zaprotokółować pod kolejnym numerem odnośnej księgi ewidencyjnej i nadany numer będzie stałym numerem przy dalszem korespondowaniu, przez dodanie tylko numeru referatu względnie działu. Np. referat porządku publicznego oznaczono III, paszport, jako składowa część referatu porządku publicznego, zaprotokółowano w księdze ewidencyjnej paszportów pod Nr. 275. Numer korespondencji będzie III pasz. 275.

Do III kategorji należy odnosić tę korespondencję, która nie może być zakwalifikowana do dwóch powyższych kategorji. Taką korespondencję zapisuje się do t. zw. „spisu spraw", który zawiera cztery rubryki: numer kolejny, treść, datę wysyłki i datę ostatecznego załatwienia.

Kolejny numer spisu spraw będzie stałym numerem danej sprawy, a korespondencja otrzymuje numer działu, teczki i spisu sprawy. Naprz. sprawa „zawiązanie spółki wodnej X" otrzyma w starostwie numer korespondencyjny: (referat wodny — IV, teczka „spółki" wodne — 7, kolejny numer spisu sprawy naprz. — 3) — IV.7/3. Otrzymany numer będzie stałym numerem na przeciąg całego czasu aż do ostatecznego załatwienia sprawy. Należy jednak dążyć aby do spisu akt było wciągane jak najmniej spraw, natomiast w końcu roku, sprawy, mające zna-

czenie na przyszłość, należy opisać i spis akt dołączyć do teczki.

Dla spraw oczekujących odpowiedzi w każdym referacie prowadzi się terminarz teczkowy podzielony na 3 dekady (od 1 do 10, od 11 do 20 i od 21 do 31) lub według miejscowości z tem, że urzędnik, załatwiający sprawę, co pewien okres czasu przegląda terminatkę.

Akta, jak wspomniałem wyżej, przechowuje u siebie referent, a po wygaśnięciu potrzeby ich przechowywania składa je do archiwum. Dla ułatwienia procesu pracy manipulacyjnej przy załatwieniu korespondencji, każdy z urzędników posiada teczki t. zw. techniczne: „do załatwienia", „pilne", „na maszynę", „do podpisu" i t. d. i według tych teczek się orjentuje w jakiej fazie załatwienia dana sprawa się znajduje.

Organizację samej pracy w biurach podległych Wojewodzie Warszawskiemu, w związku z systemem bezdziennikowym, oparto na następujących zasadach:

1) na dokładnem podziale czynności,

2) na łączeniu w jednym dziale spraw pozostających w ścisłym ze sobą związku pod względem prawnym lub faktycznym,

3) na planowości pracy, należytem zorganizowaniu jej wykonania,

4) na dokładnem określeniu obowiązków poszczególnych urzędników,

5) na stałej kontroli wyników pracy.

Odpowiedzialność za niewłaściwe albo szkodliwe załatwienie sprawy przerzucono przedewszystkiem

na referenta sprawy, a następnie na jego bezpośredniego przełożonego, powołanego do czuwania nad należytem spełnianiem obowiązków przez podwładnych.

Decyzji i aprobacie kierownika urzędu zastrzeżono ogólne kierownictwo i nadzór nad urzędowaniem, a co za tem idzie, decyzje i zarządzenia normatywne oraz dotyczące organizacji i trybu urzędowania, układanie programu prac na przyszłość, udzielanie dyrektyw i rozstrzyganie zasadniczych spraw, przyjmowanie i zwalnianie personelu.

Do zakresu działania kierowników poszczególnych działów pracy należy dopilnowywanie załatwienia spraw, zgodnie z ustawami i zarządzeniami, zbieranie potrzebnych materjałów statystycznych, wysuwanie wniosków, dotyczących usprawnienia urzędowania w powierzonych im działach pracy oraz wykonywanie zleceń przełożonego.

Urzędnik referujący ma za obowiązek dążyć:

1) ku szybkiemu, ostatecznemu, celowemu załatwieniu istoty sprawy w sposób życiowy i uwzględniający przedewszystkiem interes publiczny, a następnie dobro interesanta;

2) do uproszczenia i usprawnienia metod techniki i form pracy — w tym celu winien używać stempli, druków szematycznych, pieczęci z gotowemi załatwieniami i t. d.;

3) do ograniczenia ilości korespondencji, a w szczególności zaniechania zbytecznej korespondencji przez żądanie nadsyłania zbędnych sprawozdań, wykazów, informacji i t. p.

Zakres samodzielnej aprobaty kierowników poszczególnych działów pracy oznacza każdorazowo

szef urzędu, zasadniczo jednak każdy z nich ma prawo podpisywania spraw o charakterze informacyjnym, porządkowym lub przedstanowczym, co nie przesądza ostatecznego załatwienia spraw ani pod względem prawnym ani rzeczowym.

Uprzednią aprobatę pism zachowano tylko dla spraw wyjątkowej wagi, inne zaś sprawy przedstawiane są aprobantowi już w czystopisie, czyli przyjęto zasadę, że sprawa podlegająca załatwieniu przechodzi przez ręce urzędnika uprawnionego do ostatecznego podpisania, załatwienia względnie wydania merytorycznej decyzji, tylko jeden raz i tylko raz jest przezeń podpisywana.

Wyżej opisane ujęcie biurowości przyśpieszyłoby obieg i załatwienie spraw o 40—50%, co zresztą widać z wykresu pracy w starostwie, który dla ilustracji wyżej podałem.

## *ORGANIZACJA WARUNKÓW TECHNICZNYCH.*

Jednym z bardzo ważnych czynników przy systemie bezdziennikowym są warunki w jakich i przy jakich dana jednostka pracuje i tu na pierwszy plan wysuwają się: lokal urzędu i urządzenia wewnętrzne, o których chcę obecnie pomówić.

### *1. LOKAL.*

Zarówno obserwacja biegu pracy biurowej, jak i praktyka wykazały, że b. często interesanci, a zwłaszcza mało obyci z urzędami, patrzą na urząd z pewnym lękiem. Będąc starostą na Kresach niejedno-

krotnie obserwowałem, że miejscowi włościanie siedzieli lub przechadzali się przed gmachem starostwa przez kilka godzin, gdy zaciekawiony tem zapytywałem ich co tu porabiają i na co tak długo czekają, odpowiadali, że potrzebują załatwić pewne sprawy w starostwie, a na zapytanie dlaczego nie wchodzą aby je załatwić, najczęściej odpowiadali, że wolą zaczekać przed starostwem i jak będzie wychodził z biura starosta, to zwrócą się do niego ze swojemi prośbami, czyli wprost bali się wejść do urzędu, aczkolwiek wszyscy interesanci zarówno przez urzędników, jak i woźnych byli traktowani wyjątkowo grzecznie.

Otóż ten psychologiczny moment w mniejszej mierze każdy z nas może zaobserwować na sobie, zwłaszcza, gdy potrzebuje wejść w urzędzie do pokoju referenta bez mełdowania; przeżywa się najczęściej pewne onieśmielenie, czy nie przeszkodzi się referentowi w pracy, a nawet, czy będzie należycie przyjęty i załatwiony. Przeciwnie najmniejszego lęku i żenady nie wyczuwamy przychodząc do urzędów pocztowych, kas skarbowych i in., w których urzędnicy pracują przy okienkach.

Wartość systemu okienkowego dla urzędów administracji wypróbowałem w latach 1923 — 1925 w Starostwie Pińskiem, przyczem wynik osiągnąłem świetny. Okienka ułatwiły interesantom dostęp do referentów, a co za tem idzie, czynnik żenady petenta został całkowicie usunięty, ponadto uproszczono i udogodniono pracę samych referentów.

Z praktyki życia biurowego wiadomem jest, że

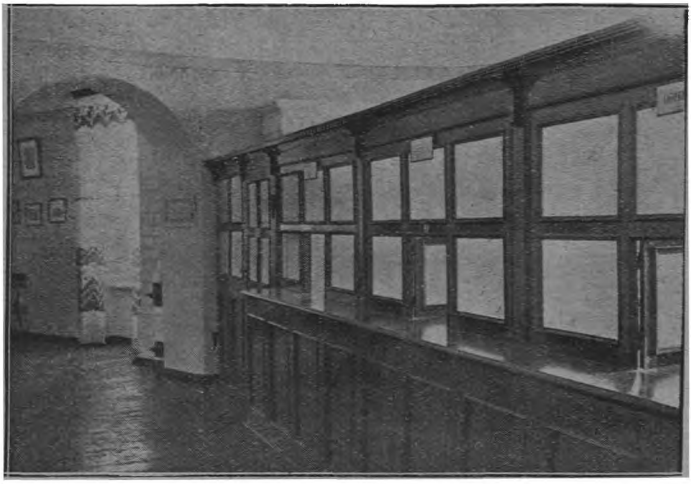
o ile urzędnik załatwia interesanta przy biurku w swoim urzędowym pokoju, to elementarna grzeczność nakazuje mu poprosić interesanta siadać, oczywista, przy tej okazji, najczęściej, prócz rozmowy urzędowej wszczyna się, z osobami znajomemi, i rozmowę prywatną, która nieraz trwa bardzo długo, w czasie gdy inni interesanci oczekują przyjęcia, przypuszczając, że urzędnik tak skrupulatnie załatwia poprzednika. Ta rozmowa odbiera nieprodukcyjnie czas urzędnikowi i denerwuje oczekujących załatwienia interesantów. Przy załatwianiu sprawy przez okienka podobna sytuacja nie jest możliwa, gdyż następny interesant nie dopuści do zbędnej rozmowy, a temsamem zaoszczędzi czas i urzędnikowi i następnym petentom.

O ile sprawa wymaga bliższego i szczegółowszego omówienia lub rozmowy poufnej, to urzędnik może zaprosić petenta do swego pokoju po wyznaczonej godzinie przyjęć.

Praktyka i wykresy czasu wykazały, że urzędy, w których lokale przerobiono na system korytarzowy z okienkami do pokojów referentów, załatwiają sprawy o 25 — 30% prędzej, niż urzędy mające w biurach pokoje przechodnie, a nawet mające korytarz, lecz bez okienek do pokojów biurowych.

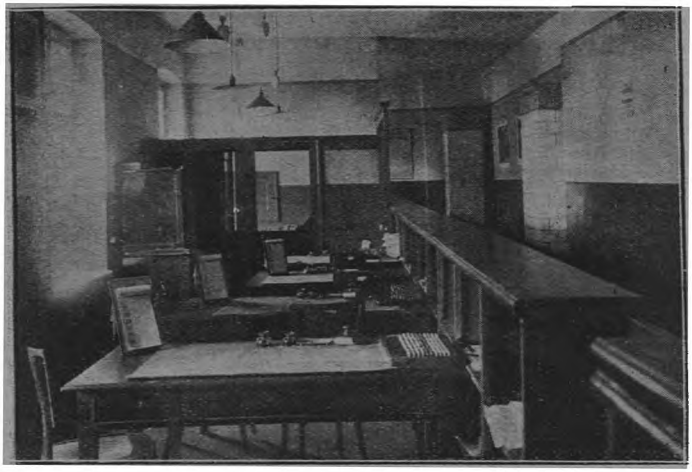
Idąc po tej linji na terenie Województwa Warszawskiego, cały szereg lokali biurowych przerobiono na sposób wyżej opisany. Wzorowo urządzone lokale starostw można widzieć w Aleksandrowie, Grójcu, Włocławku, Lipnie, Pułtusku, Przasnyszu i t. d.

Przy systemie okienkowym wskazanem jest urządzenie przepierzeń ze szkła mrożonego, a same okienka ze szkła zwykłego.

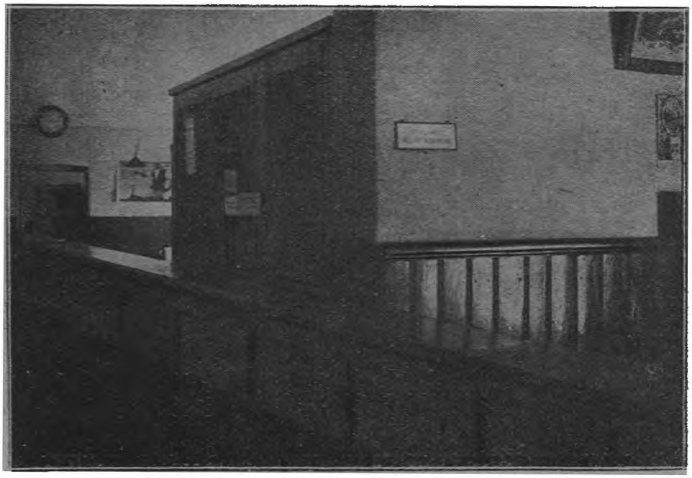


Fragment biura (sekretarz i ekspedycja).

W każdym urzędzie należy nieco inaczej konstruować urządzenie biura, przystosowując je do potrzeb załatwianych spraw oraz biorąc pod uwagę moment oddziaływujący odpowiednio na psychikę interesantów. Tak naprzykład biura Wydziału Pow. i Pow. Kas. Oszczędnościowych winny być urządzone inaczej aniżeli biura starostwa; tu należy zastosować system ściśle bankowy — barjer, jak pokazano niżej na fotografji.



Biuro Kasy Komunalnej.



Biuro Komunalnej Kasy Oszczędności.

O ile Pow. Kasa Oszczędnościowa mieści się w jednym lokalu z Wydziałem Powiatowym, to należy powierzyć kasę wydziału Pow. kasjerowi Pow. Kasy Oszczędnościowej wzgl. vice versa, lokując go w środku między rachmistrzami tych instytucyj, z takiem obliczeniem, aby kasjer mógł jak najłatwiej i jak najsprawniej realizować asygnaty obydwóch tych instytucyj.

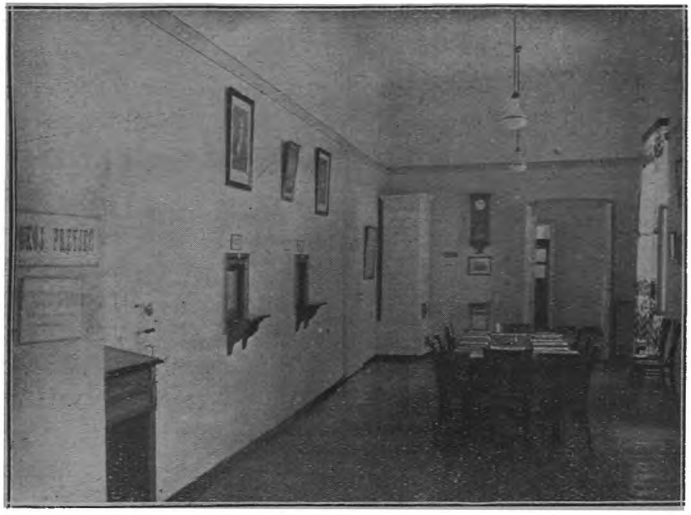
Lokale wzorowe posterunków policji winny się składać z 5 ubikacji: kancelarji, gabinetu Kom. Posterunku, sali wykładowej, składnicy i aresztu, przyczem w kancelarji jest niezbędnem urządzenie barjerki oddzielającej stoły biurowe od interesantów.

Urzędy gminne urządzane są przeważnie w jednej izbie, najczęściej nieschludnie utrzymanej, interesanci, z braku barjery, nacierają na stół sekretarza gminy lub jego pomocnika uniemożliwiając urzędnikom pracę, jednocześnie interesanci docierają do otwartych szaf biurowych, które zawierają nieraz bardzo ważkie dowody. Posiedzenia rady gminnej odbywają się w pokoju biurowym gminy. Oczywiście, że w podobnych lokalach niema mowy o szybkiem i sprawnem urzędowaniu.

Prawidłowa organizacja pracy wymaga, aby lokal gminy składał się conajmniej z 2 — 3 ubikacyj, a mianowicie: sali posiedzeń rady, która jednocześnie powinna służyć za poczekalnię dla interesantów, następnie ubikacji przeznaczonej na biura urzędu gminnego i kasy gminnej, trzecia ubikacja winna służyć jako gabinet wójta, w którym odbywać się mogą posiedzenia, konferencje, i w którym sekretarz gminy

może opracowywać referaty wymagające ciszy i skupienia.

Połączenie między poczekalnią i biurem powinno być uskutecznione zapomocą okienek w ścianie, co najmniej niezbędnem jest, aby biuro od poczekalni było oddzielone przegródką — barjerą.



Poczekalnia.

Pożądanem jest również, aby w urzędzie gminnym znajdował się pokoik gościnny dla przyjeżdżających służbowo urzędników administracji. Lecz jeszcze większe ma znaczenie ulokowanie w domu urzędu gminnego agencji pocztowej oraz mieszkania dla sekretarza gminy. Nie uważam natomiast za wskazane, aby posterunek i mieszkanie policji mieściły się w budynku razem z urzędem gminnym, a to ze

względu na specyficzny charakter służby policyjnej i dla uniknięcia możliwych swarów między rodzinami policji i administracji gminnej, co ujemnie wpłynęłoby na wzajemne stosunki służbowe obydwu instytucyj.

Wyżej omówiony typ lokalu urzędów gminnych posiadają niektóre gminy (naprz. pow. Pułtuski, Ciechanowski i t. p.).

Należyte urządzenie i schludne utrzymanie lokalu gminnego ma ogromne znaczenie wychowawcze dla ludności gminnej, która nieraz nie widuje nic poza swojem otoczeniem miejscowem.

Przypomina mi się tutaj następująca rozmowa z jednym z Poleszuków, mającym lat 60, który zamieszkiwał o 70 klm. od m. Pińska. Gdy zapytałem go, kiedy on ostatnio był w Pińsku odpowiedział, że był kiedyś w młodości, gdy powołano go do przeglądu wojskowego, a wogóle, poza swoją gminę, nigdzie nie wyjeżdżał, bo nie miał ku temu potrzeby.

A czy mało jest takich wieśniaków, a zwłaszcza na Kresach, dla których tylko urząd gminny może służyć za wzór porządku i należytej organizacji.

Urządzenie lokalu biurowego winno być również tak pomyślane, aby interesant, nawet nie obyty z urzędami, mógł sam, bez zaciągania informacji, trafić do właściwego referenta. W tym celu wzorowo urządzone lokale winny posiadać przy wejściu do biura tablice orjentacyjne, z których jedna wskazuje urząd, a druga rozmieszczenie referatów z podaniem numeracji pokojów i okienek, przy których załatwiane są dane sprawy. Następnie tuż przy wejściu winno być umieszczone biuro informacyjno-po-

dawcze, gdzie winny być udzielane względnie przyjmowane informacje i wydawana korespondencja oraz biuro próśb. Nad wszystkiemi okienkami winny być umieszczone nietylko numery referatów, lecz także i tabliczki orjentacyjne, wykazujące rodzaj załatwianych spraw. Woźny, znajdujący się na korytarzu, informowałby tylko interesantów mniej orjentujących się. Kierownik urzędu winien mieć pokój odozielny bez okienek.

Przy należytej organizacji koniecznem jest, aby wszystkie urzędy państwowe I-ej instancji, a więc: starostwo, policja, wydział powiatowy, kasa skarbowa, poczta i t. p. były koncentrowane w jednym budynku.

Obecnie, Komisja do usprawnienia administracji przy Prezydjum Rady Ministrów, opracowuje wzorowe budynki dla urzędów państwowych, a więc nie będę przedstawiał swoich projektów, które miałem możność przedłożyć wspomnianej komisji, gdyż przypuszczam, że ona wkrótce wyda swoje prace do ogólnego użytku.

Lokale biurowe należy utrzymywać we wzorowej czystości i dbać o ich reprezentacyjny wygląd, nie zapominając, że interesant chętniej zastosowuje się do zarządzeń, wydanych w lokalach czystych i ładnie urządzonych, aniżeli w lokalach brudnych i nieschludnych.

Prywatne firmy i banki, za wszelką cenę starają się o dogodne i ładne lokale, wiedząc, że klijent do takich biur odnosi się z większem zaufaniem i szacunkiem.

Ten psychologiczny moment każdy człowiek mo-

że zaobserwować na sobie, oddając na przechowanie swoje pieniądze lub rzeczy. Instytucji bankowej lub lombardowi, znajdującym się w podziemiach, w obskurnym lokalu, niktby nie zawierzył swoich oszczędności lub przedmiotów, przeciwnie zaś, czyni to z całem zaufaniem w stosunku do tych instytucyj, które mieszczą się w lokalach wzorowo urządzonych. Niemniej ważne ma znaczenie czysto i ładnie utrzymany lokal biurowy i na psychikę urzędnika, który 30% życia zmuszony jest spędzać w lokalu biurowym. Urzędnik, o ile pracuje w eleganckim lokalu, to z dumą mówi o swojej pracy i miejscu urzędowania, on się szczyci tem biurem, ono mu imponuje, a temsamem zachęca go do pracy produkcyjnej, pracy twórczej.

Przy urządzaniu lokalu należy zwracać uwagę na każdy szczegół, który na pierwszy rzut oka wydaje się nic nieznaczącym drobiazgiem, jak naprzykład kolor ścian, wyłożenie podłogi i t. d.

Praktyka wykazała, że najlepiej pokoje biurowe malować na kolory: jasno-perłowy, jasno-żółty lub jasno-seledynowy. Korytarze należy malować na biało, dając olejną lamperję koloru jasno-popielatego. Gabinet kierownika urzędu winien być wytapetowany tapetą koloru granat lub bordo, bez żadnych upiększeń deseniowych, co obniża powagę miejsca. Drzwi i okna należy malować na biało, a następnie polakierować; podłogi malować na kolor jasno-czerwony, a następnie lakierować lub froterować. Na korytarzach należy założyć czerwone chodniki kokosowe od 1½ — 1 metra szerokości, co przytłumia odgłos kroków, a co nie powinno być lekceważone przez orga-

nizatorów. Na ścianach korytarza wskazanem jest zawiesić obrazki (najlepiej z życia danej instytucji), w pokojach biurowych natomiast winno się unikać wszelkich upiększeń, jak to kwiatków, obrazków kolorowych, firanek i t. p., należy natomiast zawieszać mapy i odpowiednie wykresy, dotyczące spraw, załatwianych w danym dziale pracy.

Należyte urządzenie lokalu ma ogromne znaczenie organizacyjne. W biurze nie powinno być ani jednego sprzętu, który nie miałby specjalnego przeznaczenia.

Biuro, robiące wrażenie składu starych, niepotrzebnych mebli, nietylko nie wpływa dodatnio na pracujących, lecz także podrywa ich autorytet i powagę u interesantów.

Sposób urządzenia gabinetu przełożonego ma również znaczenie organizacyjne.

Spotykałem rozmaicie urządzane gabinety przełożonych, jak naprzykład: na wzór pokoju stołowego lub z pozawieszanemi fotografjami członków rodziny kierownika urzędu, obrazami nic wspólnego nie mającemi z charakterem urzędu, jak naprzykład oleodruk „polowanie na niedźwiedzia“ i t. p., oczywista, że taki stan gabinetu urzędowego nietylko nie wpływał dodatnio na prezencję urzędu i powagę przełożonego, lecz odwrotnie, już ten zewnętrzny wygląd lokalu wykazywał, że sprawy również mogą być załatwiane nie poważnie, co przy bliższem zetknięciu się z urzędem potwierdzało się.

Urządzenie lokali biurowych może być trzech rodzajów: system celkowy — najpraktyczniejszy dla władz III-ej instancji, system wielko-przestrzenny —

hale biurowe nadają się przeważnie dla banków i instytucyj o charakterze handlowo-przemysłowym i system mieszany — najodpowiedniejszy dla urzędów państwowych, samorządowych i społecznych.

## 2. UMEBLOWANIE.

Drugim bardzo ważnym czynnikiem dla stworzenia najdogodniejszych warunków pracy w biurowości jest racjonalne i celowe urządzenie biurowe, nieodzowne wprost przy stosowaniu systemu biurowości bezdziennikowej.

Do zrealizowania powyższego wymogu niezbędne są następujące meble:

1) szafka dla kierownika urzędu,

2) szafki referendarskie,

3) biurko odpowiednio skonstruowane dla referentów,

4) ścienna szafka - skorowidz dla kierownika urzędu,

5) szafy do składania akt (składnica),

6) kartoteki do spraw personalnych i ewidencyjnych.

Wzory tych mebli załączam wraz z objaśnieniem ich używania.

### *I. Szafki żaluzjowe.*

Część ruchomą przeznacza się na składanie:

1) na półce górnej — poczty do przejrzenia i podpisu,

2) na 1 półce zamkniętej — spraw do załatwienia zaraz,

3) na 2 półce zamkniętej — spraw do opracowania,

4) na 1 półce otwartej — poczty po przejrzeniu do zwrotu,

5) na 2 półce otwartej — poczty po podpisaniu do zwrotu,

6) na 3 półce otwartej — Dziennika Ustaw do przestudjowania.

Część stała:

Każda szufladka ma przeznaczenie dla kompleksu jednorodnych zagadnień. Każde specjalne zagadnienie ujęte zostaje w poszczególne teczki z uwidocznionemi napisami, naprzykład:

I. Sprawy ogólne:

1) reprezentacja (zaproszenia, pozdrowienia, podziękowania),

2) statuty.
II. Personalja:
1) sprawy emerytalne,
2) odznaczenia etc.,
3) wykazy służby.
III. Zjazdy i konferencje.
IV. Kursy.
V. Sprawy wychowania fizycznego i t. d.

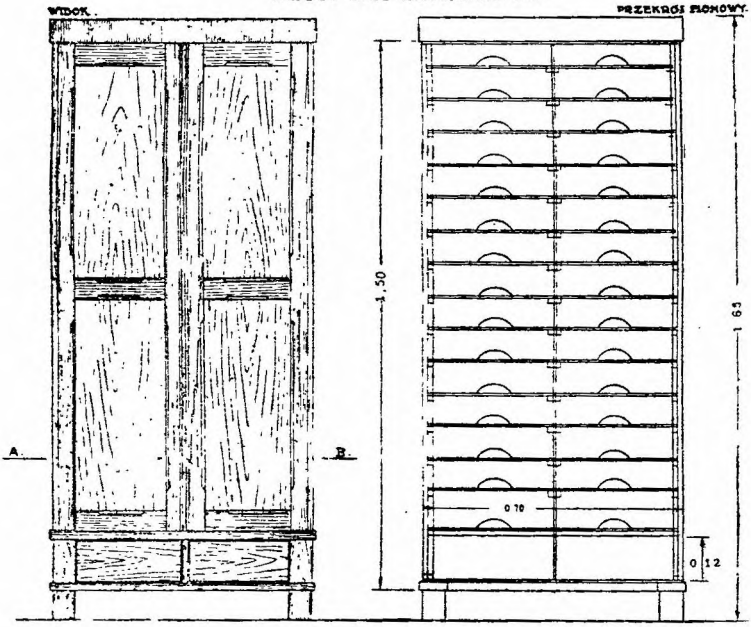
Ta szafa ma ogromne znaczenie, gdyż szef urzędu jednym rzutem oka ogarnia, czy ma i jakie sprawy do załatwienia, oraz ma pod ręką wszelkie materjały, potrzebne do przemyślania pewnych zagadnień.

*II. Szafka dla referentów.*

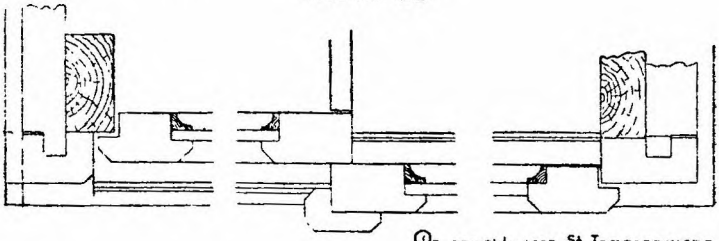
W szafce tej półki są ruchome i każda z nich winna służyć dla poszczególnej teczki rzeczowej, względnie kilku, o ile objętość ich jest niewielka. Półki w miarę potrzeby mogą być przenoszone, tworząc w ten sposób większe lub mniejsze przedziały na akta. Drzwi w szafie winny być oszklone i przesuwane; oszklone, aby kierownik biura w każdej chwili mógł widzieć, w jakim stanie znajdują się akta, przesuwane, aby zajmowały mniej miejsca.

W szafkach mogą być przechowywane akta lub sprawy nietylko z roku bieżącego, lecz również i z lat poprzednich, o ile używanie tych aktów stale jest potrzebne. (Okólniki, zarządzenia, ciąg dalszy rozpoczętego zagadnienia i t. d.). Wszystkie zbędne akta, chociażby z roku bieżącego, winny być oddawane do archiwum; jednak nie należy oddawać pojedyńczych

SZAFA DLA REFERENTÓW




PRZEKRÓJ A·B.



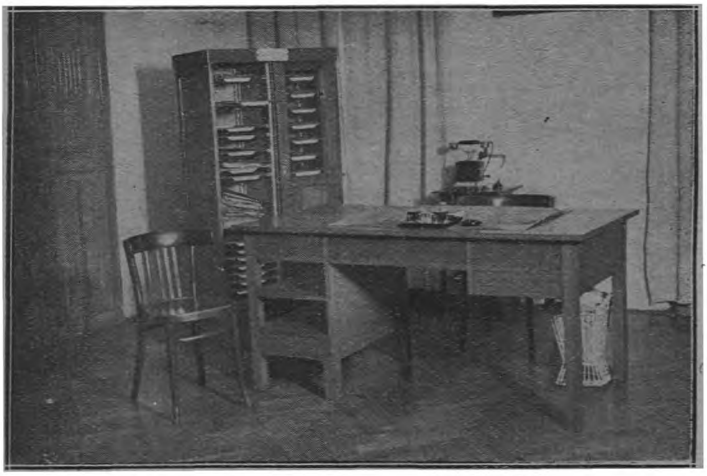
Rys. projektu insp. St. Tomaszewicza.

akt, a grupowo lub za pewien większy okres czasu (kwartalny, półroczny i t. p.).

Szufladki w szafach referendarskich przeznaczone są:

1-sza szufladka — na akta i sprawy różne, nieobjęte podziałem rzeczowym akt, np. cenniki, prospekty, wydawnictwa;

2-ga szufladka — na sprawy poufne.



Szafki te winny stać obok biurka w takiej odległości, aby referent, siedzący przy biurku zwykłem, sięgnięciem ręką, mógł wydostawać potrzebne mu akta.

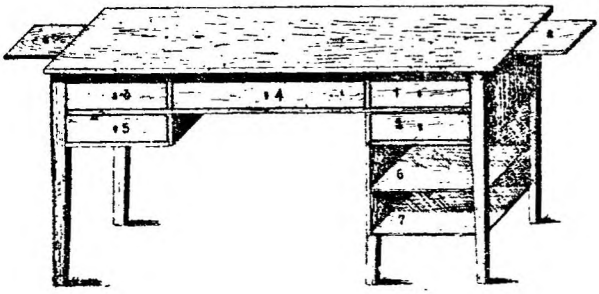
Jak wykazała praktyka, system bezdziennikowy straciłby 50% swojej wartości bez zastosowania przedstawionych szafek referendarskich.

*III. Stół biurkowy.*

Biurko — tutaj każda część ma swoje przeznaczenie, a mianowicie: szyberki, wysuwane z boków biurka, służą: jeden dla telefonu, a drugi dla umieszczania poczty, przynoszonej przez gońca, aby nie zmieszać jej z aktami, rozłożonemi na biurku przez referenta.

Poszczególne szufladki służą:

1) szuflada średnia — do przechowywania materjałów piśmiennych i dużych wykazów;




2) szuflada pierwsza z prawej strony — do przechowywania teczki ze sprawami „do załatwienia", a następna niższa dla teczki „terminatka";

3) szufladka pierwsza z lewej strony — do przechowywania teczki ze sprawami: „ost. załatwionemi", a następna niższa — do osobistej dyspozycji urzędnika;

4) półka dolna pierwsza — do spraw, przeznaczonych na maszynę, półka dolna druga — do „spraw różnych".

Wiedząc, jakie przeznaczenie ma każda część biurka, goniec automatycznie, nawet bez powiadomienia referenta, zabiera akta, celem odniesienia ich do właściwego miejsca przeznaczenia.

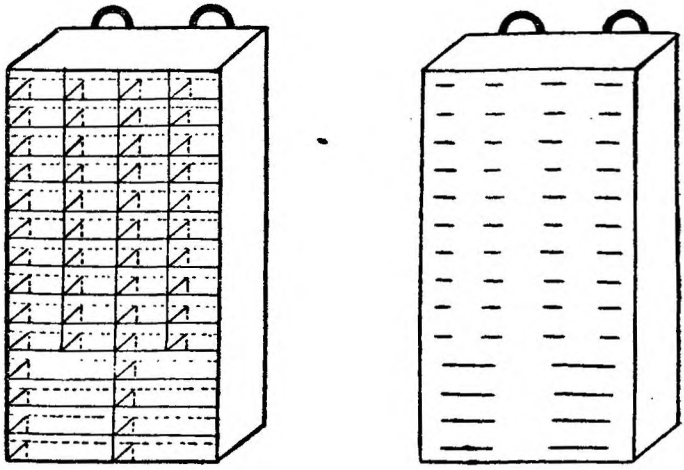
Na wszystkich szufladkach i półkach winny być umieszczone orjentacyjne napisy.

### *IV. Szafki ścienne.*

W tych szafkach każdą przegródkę przeznacza się dla poszczególnych jednostek lub podwładnych urzędów.

Kierownik biura wrzuca do odpowiednich przegródek kartki różnych kolorów z notatką, co ma powiedzieć lub zarządzić przy zobaczeniu się z daną osobą.

Barwy umożliwiają prędsze zorjentowanie się, jakie zagadnienie kierownik urzędu chciał poruszyć

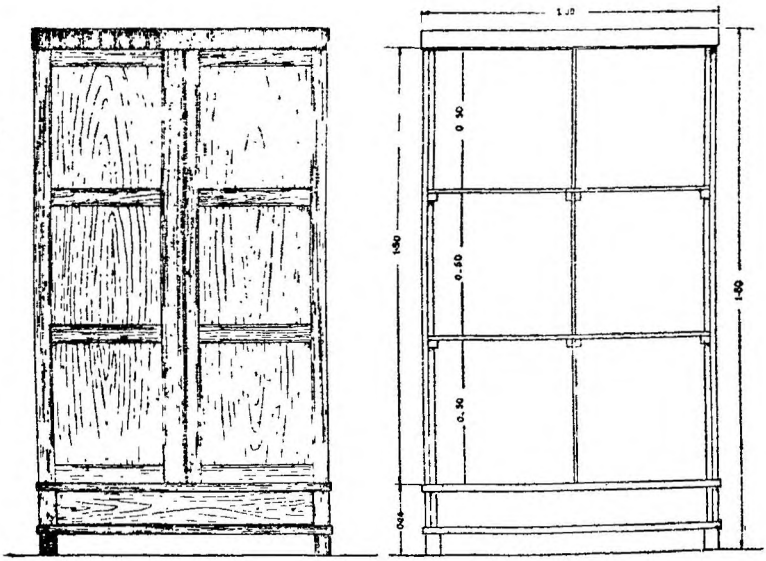


z podwładnym, np. kolor czerwony oznacza sprawy pilne, zielony — zwrócić uwagę na niewłaściwe załatwienie sprawy, kolor żółty — sprawa zwykła i t. d.

Z chwilą przybycia podwładnego do kierownika, ten otwiera szafkę - skorowidz i widzi, czy miał co do powiedzenia podwładnemu i jeżeli tak, to co.

### *V. Szafa do składania akt.*

Szafa ta może być wyzyskana dla całego szeregu potrzeb biurowych, jak to: w starostwach dla referatów wojskowych, w urzędach gminnych jako szafa kancelaryjna, najpraktyczniejsze jednak może




Pg projektu insp St Tomaszewicza.

mieć zastosowanie do tymczasowego przechowywania już załatwionych spraw, jako t. zw. „składnica przejściowa". (Praktyka wykazała, że nie jest wskazanem zaraz po skończonym roku oddawać akta do archiwum, a lepiej je mieć jakiś czas, np. rok dwa, bliżej zainteresowanych urzędników, w celu prędszego ich, w razie potrzeby, wydobycia).

Każdą przedziałkę tej szafy przeznacza się na kompleks akt odrębnych zagadnień, przyczem na półkach szafy należy umieszczać napisy orjentacyjne dla łatwiejszego odszukania akt.

Szuflada szafy służy do przechowywania dużych książek ewidencyjnych.

## *VI. Kartoteki.*

Kartoteki są rozmaitych rodzajów, a więc w formie szafek, szufladek, książek i t. p., jednak w życiu urzędów administracji publicznej najpraktyczniejsze są podłużne szufladki, względnie skrzynie, w których umieszcza się karty ewidencyjne (pożądane jest, aby w różnych kolorach), przyczem dla szybszej orjentacji stosować należy w górnych brzegach kart wycięcia, cechowane alfabetycznie.

Praktycznem i często stosowanem jest używanie t. zw. „jeźdźców", t. j. pinesek o różnych barwach, z tem, że każda barwa winna oznaczać inne zagadnienie lub czynność.

„Jeźdźce" umieszcza się w górnych brzegach kart ewidencyjnych kartoteki w ten sposób, aby „jeźdźce"

o jednej barwie tworzyły linję prostą wzdłuż szufladki kartotekowej.

Linje, wytknięte przez „jeźdźce“, jednym rzutem oka, bez zgłębiania akt, pozwalają zorjentować się w rozmiarach danego zagadnienia, oraz w jakim stanie znajdują się załatwiane sprawy.

---

# KORZYŚCI SYSTEMU BEZDZIENNIKOWEGO.

## KORZYŚCI SYSTEMU BEZDZIENNIKOWEGO.

Przez wprowadzenie wyżej omówionych metod pracy i systemu bezdziennikowego osiągnięto w Starostwach Wojew. Warszawskiego 8 korzyści, a mianowicie:

### *1) Racjonalny podział pracy.*

Przy systemie dziennikowym racjonalny podział pracy nie był konieczny. Referent załatwiał sprawę „ad hoc" mu przydzieloną. Przy systemie bezdziennikowym podobny stan rzeczy nie jest możliwy i tutaj praca podzielona jest ściśle według planu zgóry przemyślanego, t. j. na działy (kompleks podobnych zagadnień), dzięki czemu uzyskano również większą specjalizację urzędników, a co za tem idzie, precyzyjniejsze pod względem prawnym załatwianie spraw.

### *2) Ogromną oszczędność czasu.*

Przy systemie dziennikowym każda sprawa była protokółowana przez 2 urzędników, jeden zapisywał do dziennika, a drugi do skorowidza, następnie sprawa trafiała do t. zw. naczelnika kancelarji, a od niego

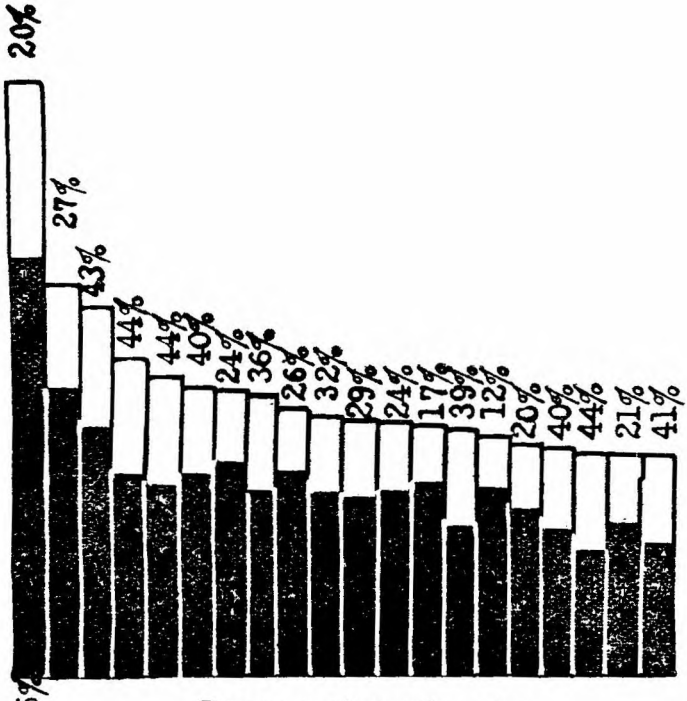
do kierownika urzędu, względnie referenta, co razem trwało najmniej 48 godzin i nieprodukcyjnie zabierało czas 3 urzędnikom. Przy systemie bezdziennikowym sprawa do referenta trafia w ciągu najwyżej godziny, czyli zaoszczędza się 47 godzin czasu i pracy 3 urzędnikom.

### *3) Szybszy obieg akt.*

Przy systemie dziennikowym punktów zatrzymania korespondencja miała 14, w tem 3 razy trafiała do aprobanta, 7 razy do kancelarji, do referenta zaś, czyli jednostki najbardziej w procesie załatwienia sprawy aktywnej, tylko jeden raz, przytem z chwilą zreferowania sprawy referent tracił z nią wszelki kontakt, nie wiedząc nawet o jej dalszym losie, oraz decyzji aprobanta. Przy systemie bezdziennikowym korespondencja ma tylko 5 punktów zatrzymania, czyli o 9 mniej. Jeżeli weźmiemy średnio na każdy punkt zatrzymania sprawy po 10 minut, to, jak wykazałem poprzednio, otrzymamy, że obecny obieg korespondencji w urzędzie jest o 90 minut prędszy, co stanowi prawie 150%.

### *4) Racjonalne i produktywniejsze wykorzystanie sił urzędniczych.*

Zestawienie liczbowe korzyści osiągniętych przez prowadzenie systemu bezdziennikowego wykazało, że wydajność pracy referendarskiej od roku 1927 do r. 1929 zwiększyła się na terenie wszystkich starostw o 30,7%, zaś praca nieprodukcyjna w tymże okre-




Praca referendarska


Praca kancelaryjna

sie czasu zmniejszyła się od 60 do 80% zależnie od Starostwa t. j. zainteresowania się personelu pracą reorganizacyjną.

Efekt personalny in plus wynosi 47 osób t. j. prawie po 2 — 3 osoby na starostwa przy przeciętnej ilości 9 — 10 osób na starostwo.

Z zestawienia osób pracujących w danym urzędzie wynika, że przy systemie dziennikowym praca manipulacyjna absorbowała wyłącznie 3 — 4 osób, nowa zaś metoda pracy pozwoliła osoby te zatrudnić jako siły pomocniczo - referendarskie, zdolne do samodzielnego nawet referowania w razie choroby, urlopu lub nieobecności swego szefa-referenta, dzięki czemu nigdy w załatwianiu spraw nie zachodzi przerwa.

*5) Spotęgowaną odpowiedzialność urzędnika za załatwianie spraw przez zwiększenie do niego zaufania ze strony władz przełożonych.*

Wobec tego, że system bezdziennikowy wymaga większego zaufania od urzędnika - referenta, stała się zbędną aprobata; upoważniono urzędnika referującego do podpisywania spraw, nie mających charakteru zasadniczego, oraz włożono na referenta przechowywanie akt bez poprzedniej kontroli ze strony kancelarji (co miało miejsce dawniej).

*6) Zbliżono urzędnika do petenta.*

Urzędnik, wiedząc, że jest odpowiedzialny za poruczony mu dział, wywiązuje się staranniej ze swego zadania, nietylko w celu uzyskania uznania przełożo-

nego, lecz również i dla zdobycia opinji dobrego kierownika swego działu także i w oczach społeczeństwa, t. j. petentów, których załatwia.

*7) Moralne zadowolenie.*

Praca dała moralne zadowolenie urzędnikowi, podnosząc jego psychikę. Urzędnik, widząc, że jest odciążony od pracy nieprodukcyjnej, przerzucił zaoszczędzony czas i energję na pracę rzeczową i na samodokształcenie się.

*8) Racjonalne urządzenie biura.*

System bezdziennikowy zmusił do racjonalnego urządzania lokali biurowych i samego biura. Poprzedni system biurowości nie wymagał tych warunków w takim stopniu, jak system bezdziennikowy.

Celem stwierdzenia wyników nowozastosowanego systemu została zarządzona ankieta, oparta na opinjach wszystkich urzędników starostw Województwa Warszawskiego. Wszystkie opinje wypadły najpochlebniej; najbardziej charakterystyczne z nich, pozwolę sobie przytoczyć. 1) „System biurowości bezdziennikowej przyniósł doniosłą poprawę dotychczasowego stanu rzeczy. Przedewszystkiem skupił całość załatwionych spraw w referacie, wskutek czego interesant nie jest odsyłany od referenta do kancelarji i z powrotem, lecz o całym biegu sprawy, tak ze strony manipulacyjnej, jak i merytorycznej, otrzymuje informacje w jednem biurze u referenta (pomocnika). Jeśli się zważy, że przeważną część interesantów w Starostwie stanowi element wiejski

(analfabeci), który trudno orjentuje się w rozkładzie biura i kompetencjach urzędników, to udogodnienie powyższe należy poczytać za znaczne uprzystępnienie urzędowania".

2) „Ze zniesieniem dziennika, zaprzestało się opatrywania każdego pisma numerem, łączenia numerów i prowadzenia ogólnego skorowidza i terminatki. Te czynności były głównem, a nieproduktywnem obciążeniem personelu kancelaryjnego. System bezdziennikowy przyniósł uproszczenie manipulacji conajmniej w 50%. Przez zatrudnienie sił pomocniczych w referacie merytoryczne załatwienie zyskało na szybkości. W ten sposób nastąpiło ogólne znaczne usprawnienie działalności całego urzędu".

Powrót do poprzedniego systemu biurowości jest nie do pomyślenia.

## ZAKOŃCZENIE.

Nie zważając na tak jasne i proste, a tak bezsporne teorje Taylora, Fayola, Emersona, mimo przykładów zagranicy, mimo prac Instytutu Naukowej Organizacji i jego szermierzy, mimo tak owocnych wyników organizacji biurowości osiągniętych w niektórych urzędach na zasadach naukowych, realizacja zasad naukowej organizacji napotyka jednak na pewne trudności, a niekiedy nawet opór.

Przyczyną tego jest niechęć do wszystkiego co nowe, brak zaufania i wiary w odmienny kierunek pracy, oraz przyzwyczajenie się do poprzednieh metod pracy.

W pewnej instytucji, gdzie wprowadzałem w ży-

cie system bezdziennikowy, jeden ze starszych urzędników b. zaboru austrjackiego, gdzie formalizm biurowy najwięcej był rozwinięty, z wielkiem rozgoryczeniem, kiwając beznadziejnie głową, powiedział: „no, trudno, władza każe — musimy robić, gdy każą urząd spalić, to też będziemy musieli to zrobić".

Lecz ten urzędnik nie stanowił niestety wyjątku, gdyż w ten sposób myślą całe rzesze urzędników, całe szeregi kierowników urzędów.

Czynnik czasu najczęściej u nas nie jest brany w rachubę. W Polsce czasu naogół się nie ceni, aczkolwiek znany jest powszechnie aforyzm angielski, że „czas to pieniądz" — niestety to przysłowie ma zastosowanie tylko w mowie potocznej, a nie w życiu naszem państwowem, biurowem, a nawet codziennem, gdzie przeciwnie wielu zwolenników ma pogląd, że „czas nie jest zającem i do lasu nie ucieknie".

Inaczej na czas zapatrują się amerykanie, a ostatnio i niemcy — u nich każda minuta odpowiednio musi być wykorzystana — jeżeli wykonanie się spóźnia, to natychmiast badają przyczynę spóźnienia, celem ustalenia czy metoda pracy winna, czy jej wykonawca.

W Ameryce nie do pomyślenia jest fakt, aby pociąg podmiejski, który wiezie robotników do warsztatów pracy, a urzędników do biur, systematycznie się spóźniał, aby robotnik pracował „jak z łaski", a urzędnik lekceważył i marnotrawił czas biurowy czytaniem gazet, opowiadaniem o polityce, niedbałem załatwieniem spraw i t. p.

Tych starych przyzwyczajeń musimy się pozbyć, musimy nasze życie w każdej dziedzinie organizować

na zasadach naukowych, na zasadach wyżej opisanych, a wówczas przy naszych narodowych zdolnościach i wytrwałości, napewno w międzynarodowym wyścigu pracy nie pozwolimy się zdystansować.

W tym celu trzeba, żeby jak największa ilość osób wiedziała, co to jest naukowa organizacja pracy, jak zasady tej organizacji stosować i jaki one przynoszą pożytek Państwu i jednostkom.

Należy przeto wszędzie wprowadzić badanie czasu i pracy produkcyjnej i nieprodukcyjnej.

Przytoczę dwa przykłady korzyści tych badań.

W jednem ze starostw codziennie notowano, ile czasu tracą referenci na chodzenie wskutek braku telefonów, okazało się, że tracą 24 godzin miesięcznie, czyli 3 dni biurowe. Na skutek tych badań przestawiono odpowiednio telefony i strata czasu spadła do 3-ch godzin.

W innem starostwie notowanie wykazało, że na informowanie niewłaściwie skierowanych interesantów urzędnicy stracili w ciągu miesiąca 33 godz. Okazało się, że do skierowywania interesantów do referentów wyznaczony był stary, już głuchawy woźny, po zmianie którego wyżej wymieniona liczba godzin spadła do kilku minut.

Organizator winien posługiwać się wszelkiemi środkami badań: wykresami, obserwacją, pomiarami czasu które mogą wpłynąć na zmniejszenie nieprodukcyjnie zużywanego czasu i dopiero wówczas wydobędzie jak najwięcej wydajności w zrozumieniu słusznych zasad Emersona.

---

# RAMOWA INSTRUKCJA BIUROWA SYSTEMU BEZDZIENNIKOWEGO.

## RAMOWA INSTRUKCJA BIUROWA.

### *Zasady Ogólne.*

Biurowość oparta na systemie bezdziennikowym polega na skasowaniu dzienników podawczych: ogólnego i poufnego, skorowidzów: rzeczowego i imiennego, książek przydziału, wszelkich wzajemnych pokwitowań oraz przerzuceniu przechowywania i ewidencjonowania akt zarówno zwykłych jak i poufnych na odnośnych referentów.

Akta winny być przechowywane u referentów w odnośnych szafkach przynajmniej w ciągu roku kalendarzowego, następnie zaś mogą być składane do ogólnego archiwum, prócz teczki z zarządzeniami, przepisami i okólnikami i spraw, które mają dalszą ciągłość.

Akta tajne winny być przechowywane przez kierownika Urzędu oddzielnie pod zamknięciem.

Podstawą do wyszukiwania, łączenia i przechowywania akt winny być teczki z aktami, założone według ustalonego podziału rzeczowego akt.

*Podział czynności.*

Omawiany system biurowości ściśle jest związany z racjonalnym podziałem pracy, który należy uskutecznić według następujących zasad:

Pracę w Zarządzie należy podzielić na Sekretarjat i 4 wydziały, (ew. referaty) a mianowicie: (np.). 1) Administracyjny, 2) Inspekcyjno-Wyszkoleniowy, 3) Techniczny i t. d., oznaczając każdy Wydział (referat) odpowiednią literą: naprz. Administracyjny— literą „A", Inspekcyjno - Wyszkoleniowy — literą „I. W.", Techniczny — literą „T", Sekretarjat — literą „S".

Wydziały dzielą się na działy, które znaczą się rzymską cyfrą, a działy na teczki rzeczowe.

Każdy dział pracy winien być ześrodkowany w ręku jednego urzędnika z przydzieleniem mu w miarę potrzeby sił pomocniczych, które mogą w niektórych wypadkach zastępować swego przełożonego.

Sekretarjat biura:

1) przyjmuje wpływy i po przejrzeniu przez przełożonego rozdziela je między właściwych referentów,

2) prowadzi kontrolę wpływów,

3) udziela ogólnych informacji interesantom,

4) wysyła pisma nazewnątrz,

5) prowadzi zbiórki zarządzeń i przepisów oraz bibljotekę,

6) nadzoruje nad archiwum,

7) sporządza wykazy zaległości,

8) nadzoruje nad pracą maszynistek i służby niższej,

9) nadzoruje nad utrzymaniem porządku w lokalach biurowych,

10) wykonywa indywidualne zlecenia kierownika Urzędu.

*Obieg korespondencji.*

Korespondencję wpływającą do urzędu, jak wskazano wyżej, odbiera sekretarz i na odcisku pieczęci wpływu umieszcza datę wpływu, ilość załączników i numer Wydziału (referatu). Korespondencję poufną i ważniejszą przedstawia sekretarz kierownikowi Urzędu, do wglądu i decyzji, korespondencję zaś nie mającą zasadniczego znaczenia kieruje bezpośrednio do Wydziałów.

Wszystkie wpływy, przed oddaniem ich do referatu, sekretarz (ewentualnie kancelista) winien zapisać do „kontroli wpływów" prowadzonej chronologicznie. W kontroli tej uwidocznia się datę wpływu korespondencji (wpisywać na wolnej linji), datę i numer obcy wysyłki korespondencji i nazwę obcego urzędu (w skrócie) oraz znak Wydziału, (referatu), któremu pismo zostało przydzielone.

Pisma drobnej wagi (wezwania, oferty, Monitor Polski i t. d.) do kontroli wpływów wpisywać nie należy.

Pisma tajne winny być wpisywane do kontroli wpływów w zamkniętych kopertach.

Wniesione podania należy zapisywać do „kon-

troli wpływów" z podaniem nazwiska i imienia proszącego.

Petenci mogą podania składać również bezpośrednio na ręce urzędników biura, którzy winni natychmiast na podaniu z lewej strony odnotować datę wpływu, stwierdzić ją swoim podpisem i wydać petentowi, na jego życzenie, pokwitowanie z odbioru podania.

*Załatwienie korespondencji.*

Po otrzymaniu korespondencji referent składa ją do teczki t. z. „do załatwienia" i w miarę załatwienia spraw dzieli korespondencję na 3 kategorje, a mianowicie:

Do I kategorji należy zakwalifikować tę korespondencję, która nie wymaga dalszego załatwienia, jak to: sprawy nadesłane do wiadomości i bez żadnego ewidencjonowania, należy skierować ją do odnośnej teczki rzeczowej, jako sprawę ostatecznie załatwioną. Do tej kategorji należy zaliczyć również korespondencję mniejszego znaczenia, względnie korespondencję przejściową. Znak tej korespondencji będzie składał się tylko ze znaku Wydziału, rzymskiego numeru działu i arabskiego numeru odpowiedniej teczki.

Do II kategorji należy zasegregować tę korespondencję, która ze względu na swój charakter wymaga zaprotokółowania do odnośnej ewidencji, jak to: dowody osobiste, paszporty zagraniczne, pozwolenia na broń, świadectwa moralności i przynależności państwowej, sprawy rowerowe, karno-admin. i t. d.

Tę korespondencję należy zaprotokółować pod kolejnym numerem odnośnej księgi ewidencyjnej i ten numer będzie stałym numerem zarówno przy dalszem korespondowaniu, jak i przy załatwieniu jednorazowem.

Naprzykład dowód osobisty zapisany pod Nr. 275 księgi ewidencyjnej, otrzyma znak korespondencyjny, numer referatu t. j. III, numer teczki t. j. 4 łamane przez numer kolejny ewidencji t. j. 275 z dodaniem dla każdego rodzaju ewidencji umówionego znaku, w tym wypadku: dowód osobisty — dow., a więc numer korespondencyjny wymienionej sprawy otrzyma znak L. III. 4/275 dow.

Np. wystąpiono do władz o pozwolenie na kwestę — znak korespondencji — A.I.27.

Do III kategorji należy zakwalifikować korespondencję wagi zasadniczej, np. przeprowadza się korespondencję w sprawie darowizny. Taką korespondencję przy załatwieniu należy wpisać do „spisu akt" pod pierwszemi z kolei wolnemi pozycjami, wypełniając pierwsze trzy rubryki spisu: numer porządkowy, treść sprawy i datę wysyłki.

Treść sprawy należy notować w spisie krótko i przejrzyście, wymieniając na pierwszem miejscu nazwisko i imię osoby, której akt dotyczy. Każda sprawa wpisuje się do spisu akt tylko jeden raz przy pierwszym wpływie i przez cały rok ma ona ten sam numer.

Po ostatecznem załatwieniu sprawy referent wypełnia rubrykę ostatnią „ost. zał." przez wpisanie daty, w której sprawa została ostatecznie załatwioną.

Korespondencja zapisana do „spisu akt" otrzy-

muje następujcy znak: literę Wydziału, numer działu, numer teczki i numer kolejny spisu akt, a więc korespondencja w sprawie powyżej wymienionej t. j. uzyskanie darowizny otrzyma znak A.I.35.

„Spis akt“ należy przechowywać oddzielnie w tym samym kolejnym porządku w jakim idą działy i teczki rzeczowe, przyczem niezbędnem jest przechowywać je w teczce skoroszytowej z dodaniem do każdego „spisu akt“ języczka skorowidzowego dla łatwiejszego odnalezienia niezbędnego „spisu akt“.

Spisy akt należy z końcem roku dołączyć do odnośnych teczek.

Dla spraw osobowych ewidencji straży pożarnych i t. d. należy zamiast spisu akt prowadzić odpowiednie kartoteki.

*Zbiory zarządzeń i okólników.*

Każdy referent prowadzi zbiór przepisów, zarządzeń i okólników z zakresu swego referatu z podziałem na kategorje spraw. Zbiór ten winien stanowić w każdym referacie (dziale) teczkę p. t. „Przepisy i zarządzenia“ podzielone na podteczki dla poszczególnych kategorji spraw. Okólniki należy zapisywać w dziale do wykazu wypełniając pierwsze trzy rubryki, a mianowicie datę i numer okólnika, treść i datę załatwienia. O ile okólnik nie wymaga załatwienia t. j. dalszej korespondencji, to w ostatnich dwóch rubrykach należy postawić kreski, o ile okólnik przesyła się tylko do wiadomości osób zainteresowanych, to referent w rubrycie „data wysyłki“ notuje odpowiednią datę, a w rubryce „ost. zał.“ —

stawi kreskę, co oznaczać będzie, że sprawa odpowiedzi nie wymaga. O ile okólnik wymaga dłuższej korespondencji, to należy postępować, jak podano dla spisów akt.

Drugi egzemplarz każdego zarządzenia i okólnika przechowuje sekretarz biura według rzeczowego podziału.

*Manipulacja przy załatwianiu spraw.*

Każdy referent winien mieć prócz teczek rzeczowych, t. zw. 4 teczki techniczne, pożądanem jest, aby poszczególne działy miały odrębne kolory teczek, a mianowicie: 1) „do załatwienia", w której ma być podteczka: „sprawy pilne", 2) „do podpisu", 3) do omówienia, 4) na maszynę i 5) sprawy ostatecznie załatwione.

Referent przydzieloną mu pocztę winien niezwłocznie złożyć do teczki „do załatwienia", a każdą sprawę zakończoną odłożyć do teczki „ost. załatwione", i dopiero co pewien okres, naprz. co tydzień rozprowadzać akta do odnośnych teczek rzeczowych.

Do podpisu i na maszynę akta należy przesyłać we właściwej teczce i odbierać je z powrotem w tejże teczce.

Każda sprawa załatwiona winna być wzmocniona odpowiednią małą obwolutką, na której referent winien wystawiać numer sprawy i nazwisko petenta. Na tej obwolutce mogą być również czynione wszelkie notatki, dotyczące biegu sprawy.

*Arkusze zbiorcze.*

Jeżeli na skutek zarządzonej ankiety lub innego polecenia oczekuje się większej ilości odpowiedzi, to dla tych spraw referent zakłada arkusz zbiorczy, w nagłówku którego oznacza numer sprawy, przedmiot sprawy oraz termin wyznaczony dla odpowiedzi.

Arkusz zbiorczy przechowuje się łącznie ze sprawą.

*Terminarz.*

Dla spraw tymczasowo załatwionych t. j. oczekujących odpowiedzi, w każdym dziale należy prowadzić 3 teczki (I teczka dla spraw, wymagających załatwienia w czasie od 1 do 10, II od 11 — 20 i III od 21 do 31 każdego miesiąca). W mniejszej ilości spraw można je złączyć w jeden zeszyt.

Przy b. dużej ilości spraw, a zwłaszcza w referacie karno-adm., można założyć terminarz według miejscowości, wykorzystywując odpowiednie szafy z podziałkami.

Przy odręcznem wysyłaniu sprawy należy każdorazowo pozostawić w terminatce notatkę względnie odpis wysyłki lub uczynić o wysyłce odręczną adnotację w odpowiednim spisie akt.

Czy sprawa oczekuje odpowiedzi można również zorjentować się z ostatniej rubryki „spisu akt", gdyż ona pozostaje niewypełnioną do chwili ost. załatwienia sprawy. Dla spraw, załatwienie których wymaga ścisłego terminu, należy prowadzić oddzielny notatnik.

*Przypomnienia.*

Referent nie otrzymując w terminie odpowiedzi może wystosować przypomnienie pg. odpowiedniego, szematycznego wzoru.

*Aprobata.*

Wszystkie załatwienia, na których zdecydowanie, wzgl. ostateczne podpisanie nie posiada referent upoważnienia, przedstawia on kierownikowi Urzędu do decyzji w teczce „do podpisu".

Aprobant po zatwierdzeniu odsyła akt w teczce wprost na maszynę celem sporządzenia czystopisu względnie sprawy odręcznie załatwione do ekspedycji do wysłania.

Poprzednia aprobata korespondencji winna mieć miejsce tylko w sprawach wagi wyjątkowej, inne zaś sprawy należy przedstawiać aprobantowi już w czystopisie.

Kierownik Urzędu może upoważnić kierowników Wydziałów, a nawet poszczególnych działów do podpisywania mniej ważnej kategorji załatwień.

Datę pisma, wychodzącego z Urzędu stanowi wyłącznie data podpisania czystopisu, którą wystawić winien sam podpisujący.

*Forma załatwień.*

Każde bruljonowe załatwienie winno być przez referenta zaopatrzone w numer, datę, przedmiot sprawy i podpis referenta.

Przedmiot: powinien być wyrażony krótko, z wymienieniem na pierwszym miejscu nazwiska i imienia osoby o którą chodzi.

Sprawa kierowana do akt, jako ostatecznie załatwiona, winna być zaopatrzona w litery „aa“ (do akt), datę i podpis aprobanta, względnie referenta.

*Opracowanie pism.*

Styl pism powinien być krótki, zwięzły, jasny.

Referent załatwia sprawy odręcznie lub bruljonem.

Przy odręcznem załatwianiu sprawy należy każdorazowo pozostawić t. zw. kartę zastępczą. Po otrzymaniu z powrotem akt, dotycząca ich karta zastępcza ulega zniszczeniu.

Przy bruljonowem załatwieniu wskazanem jest używanie druków szematycznych.

Na bruljonie z lewej strony u góry wypisuje się tytuł urzędu, np.:

Zarząd Gł. Zw. Str. Pożarnych.
R. P.
Wydział.....
Nr. .....
dnia .....1930 r.
Przedmiot.....

Z prawej strony u góry wpisuje się 1) ost. zał.
2) termin
3) pilne
4) poufne
5) tajne.

Na czystopisie używane są tylko 3 ostatnie wyrazy.

Przedmiot: powinien być wyrażony krótko, z wymienieniem na pierwszym miejscu nazwiska i imienia osoby, o którą chodzi.

Pod treścią pisma z lewej strony winna być wskazana ilość wysyłanych załączników. Podpis kierownika urzędu należy umieszczać nieco ku prawej stronie pisma,

Brudnopis podpisuje również z lewej strony referent załatwiający daną sprawę, podając datę sporządzenia referatu.

*Ekspedytura.*

Do czynności ekspedytury należy:

a) przepisywanie na maszynie załatwień referatowych,

b) sprawdzanie (porównywanie) czystopisów,

c) przedkładanie sporządzonych czystopisów do podpisu,

d) wysyłka akt.

Po otrzymaniu podpisanych już czystopisów ekspedjentka umieszcza na każdym bruljonie u góry pod numerem załatwienia tę samą datę, którą nosi czystopis.

Przy wysyłaniu korespondencji należy wykonać następujące czynności:

1) Stwierdzić czy wszystkie pisma są podpisane.

2) Sprawdzić ilość załączników, a w razie niepewności, które załączniki należy do pisma dołączyć, zwrócić się o wyjaśnienie do właściwego referenta.

3) Pisma poufne zaopatrzyć odpowiednim napisem „poufne“ lub „tajne“.

4) Po wyekspedjowaniu czystopisu brudnopis (bruljon) zwrócić referentowi.

*Przechowywanie akt.*

Po wyekspedjowaniu czystopisu ekspedjent brudnopisy zwraca odnośnemu referentowi.

Referent przechowuje u siebie akta w odpowiednich teczkach rzeczowych aż do wygaśnięcia potrzeby.

Teczki rzeczowe przechowywać winien referent w szafie z półkami i przegródkami, ułożone w porządku podziału rzeczowego akt. Teczki techniczne winien referent przechowywać w biurku.

Na półkach szafy powinny być umieszczone odpowiednie napisy na karteczkach, jak również i na każdej szafie winna znajdować się nazwa referatu.

*Archiwum.*

Po wygaśnięciu potrzeby przechowywania spraw w referacie, akta należy złożyć do archiwum w odpowiednio wyznaczonem miejscu dla danego działu, kompleksami rocznemi, w porządku podziału rocznego akt. Nad przegródkami i półkami należy umieścić odpowiednie napisy orjentacyjne.

*Kontrola zaległości.*

Z początkiem każdego miesiąca referent winien przedstawić do Sekretarjatu wykaz spraw niezałatwionych.

Zaległości określać można: 1) spraw wcale niezałatwionych, przez zliczenie ilości spraw znajdujących się w teczce „sprawy do załatwienia“, 2) spraw tymczasowo załatwionych: a) przez przeliczenie ich w terminatce i b) przez podliczenie w spisach akt w rubryce „ost. zał.“ wolnych przedziałek.

*Przyjmowanie interesantów i porządek w biurach.*

Zasadą jest, że interesanci nie powinni mieć dostępu do wnętrza pokoi, w których pracują urzędnicy, a informowanie i załatwianie ich winno się odbywać przy barjerach wzgl. w poczekalni.

Przy wejściu do Urzędu powinny być zawieszone: 1) tablica orjentacyjna rozkładu biur, spraw załatwianych w poszczególnych pokojach i nazwiska urzędników, 2) tablica dla ogłoszeń urzędowych i 3) tablica dla reklam organizacji społecznych.

Na drzwiach poszczególnych Wydziałów i działów winny być zawieszone odpowiednie tabliczki orjentacyjne z podaniem nazwy referatu i nazwiska urzędnika prowadzącego dany referat.

Po godzinach urzędowych biura mają być zamknięte, a klucze zawieszone na specjalnej tablicy w pokoju sekretarza.

Przed opuszczeniem biur urzędnicy winni wszystkie akta i książki pochować, a szafy i biurka pozamykać.

---

Nr..... ..... Rok.....

(Znak, ref. Nr. teczki)

# SPIS

SPRAW: .....

| Nr. porz. | Przedmiot sprawy | Data wysyłki | Data ost. zał. |
|---|---|---|---|
| | | | |

# KONTROLA WPŁYWU.

| Data | Nr. pisma | Nadawca | Wydział Referat |
|---|---|---|---|
| | | | |

| Data | Nr. pisma | Nadawca | Wydział Referat |
|---|---|---|---|
| | | | |

WYDZIAŁ..... ROK.....

# SPIS

**okólników i pism okólnych własnych.**

| Nr. porz. | Referat Oddział | Data | Nr. | PRZEDMIOT |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |