

679

Prof. KAROL ADAMIECKI

NAUKA ORGANIZACJI
I JEJ ROLA
W ŻYCIU GOSPODARCZYM

W A R S Z A W A — 1 9 3 2

3

65.012

Od autora

© Adamiecki

Prof. KAROL ADAMIECKI

NAUKA ORGANIZACJI
I JEJ ROLA
W ŻYCIU GOSPODARCZYM



W A R S Z A W A — 1 9 3 2



nr 450



3436.

Rozdziały niniejszej broszury są przedrukami trzech artykułów
opublikowanych w „Przeglądzie Organizacji” (Nr. 12 — 1951 r.
i Nr. 1 — 1952 r.).

~~POLITECHNIKA WARSZAWSKA
Wydział Mechaniczny Technologiczny
Instytut Organizacji Zarządzania
BIBLIOTEKA~~

~~679~~

Główna Drukarnia Wojskowa

BG03D/277-18

ROZDZIAŁ I

	<i>Str.</i>
Uwagi do definicji nauki organizacji	5

ROZDZIAŁ II

Czy nauka organizacji przyczynia się do pogłębienia kryzysu i bezrobocia?	15
---	----

ROZDZIAŁ III

Zastosowanie nauki organizacji w życiu gospodarczym .	44
---	----

ROZDZIAŁ I.

UWAGI DO DEFINICJI NAUKI ORGANIZACJI.

POWTARZAJĄCA się często dyskusja na jeden i ten sam temat staje się dla wielu ludzi dyskusją jałową, jakimś sporem akademickim, pozbawionym praktycznego znaczenia. W wielu wypadkach dyskusja taka stanowi istotnie jałową stratę czasu. Nie można jednak tego uogólniać. Dyskusja, wydająca się napozór bezużyteczną, posiada niekiedy ważne znaczenie praktyczne. Dotyczy to, między innymi, dyskusyj na temat ustalenia pewnego pojęcia i określenia wyrazem, najlepiej oddającym treść tego pojęcia, słowem — gdy chodzi o ścisłą jego definicję.

Od chwili, kiedy zostały ogłoszone pierwsze zasady Taylora, stanowiące podstawę nauki organizacji, a więc od 28 lat zgórą toczy się nieustająca prawie dyskusja na temat definicji tej nauki. Niedawno sprawa została skoncentrowana w specjalnej komisji, utworzonej przez Międzynarodowy Komitet Naukowej Organizacji.

Niestety, definicja, o której mowa, mimo zapisania już w tej materji tylu stron papieru, że możnaby z nich zestawić kilka grubych tomów, nie została dotychczas ustalona.

Głównem źródłem takiego niepowodzenia jest okoliczność, że bardzo mało jest jeszcze ludzi, którzy dobrze rozumieją istotę tej nauki mimo, iż poszczególne jej zasady i metody stosowane są dosyć szeroko w życiu praktycznem.

Winę takiego stanu rzeczy, być może, należałoby przypisać samemu Taylorowi, jeżeli wogóle o czyjejkolwiek winie w tej sprawie możnaby mówić.

Taylor dał nazwę, najlepiej odtwarzającą treść tej nauki, aczkolwiek samej treści nie zdefiniował należycie. Nie miał talentu do wypowiedzenia swych myśli i trzeba umieć czytać między wierszami, aby odkryć w jego pismach sedno rzeczy.

Jak dalece czytanie takie nie jest rzeczą łatwą, za dowód może posłużyć fakt, że jeśli chodzi o Europę, to tylko jeden człowiek odkrył odrazu i zrozumiał zasady Taylora; jest nim sławny fizyko-chemik francuski, prof. H. Le Chatelier.

Niestety, prof. Le Chatelier dopuścił nazwę francuską, z jednej strony, zbyt rozlewną, a z drugiej, zbyt zwężającą zakres tej nauki.

Nazwa, którą dał Taylor, „Scientific Management“, dosłownie „naukowe zarządzanie“, została przetłumaczona na język francuski, jako „Organisation Scientifique du Travail“ — „Naukowa Organizacja Pracy“.

Jeżeli zastanowimy się nad postacią i treścią tej nauki tak, jak ona obecnie się skryształizo-

wała, to łatwo można zauważyć, iż jest to nauka zarządzania lub kierownictwa i to nauka doświadczalna, oparta na metodzie naukowo-doświadczalnej, a więc opierająca swe zasady i metody kierownictwa na prawach przyrody.

Z tego powodu nauka ta stała się już obecnie prawie tak samo ścisłą, jak fizyka lub chemja.

Jest to nauka w całym tego słowa znaczeniu ekonomiczna, gdyż celem jej jest odkrycie drogi do osiągnięcia największego skutku użytecznego przy najmniejszym nakładzie sił i środków. Jest ona również nauką kierownictwa, gdyż głównym zadaniem czynnika kierującego, czy to w najprostszym, czy najwięcej złożonym organizmie jest zawsze znalezienie i pokierowanie organizmem po takiej najekonomiczniejszej drodze.

Wprowadzenie do kierownictwa metody naukowo - doświadczalnej wywołuje w nim przezwrot zasadniczy. Przez metodę tę kierownictwo przestaje być sztuką, a staje się nauką.

Przemiana ta nie może jednak odbyć się raptownie i całkowicie, gdyż metodą naukową nie można odkryć od razu wszystkich praw zależności między przyczynami i skutkami, jakie wchodzi tu w grę. Póki to nie nastąpi, kierownictwo będzie musiało posilkować się również metodami empirycznymi, czyli będzie do pewnego stopnia także i sztuką. W miarę jednak powiększania się liczby odkrytych praw i wypływających z nich zasad, sztuka kierownictwa ustępować będzie miejsca nauce kierownictwa.

Ten proces przemiany posunął się obecnie bardzo daleko, gdyż znane są już ogólne prawa, dotyczące wszystkich rozchodów sił i środków oraz

skutku użytecznego i ustalone są najważniejsze zasady kierowania.

Z tego powodu możemy powiedzieć, że nauka kierownictwa jest już w znacznym stopniu ustalona.

Prawa i zasady, na których opiera się ta nauka, dotyczą dwóch zasadniczych zagadnień: budowania organizmów, które mogłyby działać najekonomiczniej i kierowania nimi w sposób najekonomiczniejszy. Z tego powodu na pierwszy rzut oka mogłoby się wydawać, że nazwa „kierownictwo” niezupełnie odpowiada treści pierwszego zadania i że odpowiedniejszy byłby tu wyraz „organizacja”.

Jeżeli jednak zastanowimy się głębiej, to zauważymy, że przy rozwiązaniu zagadnienia pierwszego, to jest budowania organizmów, występuje znów czynnik kierowniczy na pierwszy plan, gdyż w zagadnieniu tem chodzi o pokierowanie budową w taki sposób, aby organizm sam był zbudowany najekonomiczniej i mógł działać najekonomiczniej.

Wyraz „organizacja” używa się w różnych znaczeniach, na przykład, jako struktura lub pewne działanie.

Jeżeli zatrzymalibyśmy się na nazwie „nauka organizacji”, to zawsze będzie ona wzbudzała przypuszczenie, że chodzi tu głównie o strukturę organizmu lub o jego stworzenie, natomiast główna i najistotniejsza treść — kierownictwo — będzie zamaskowana.

Co się tyczy nazwy: „naukowa organizacja pracy”, to jakkolwiek uwydatnia się tu więcej pojęcie kierowania, jednak wyraz „praca” za-

cieśnia zakres kierownictwa, wobec czego wyraz ten powinien stanowczo być usunięty, wzbudza bowiem przypuszczenie, że chodzi tu jedynie o pracę ludzką. Tymczasem w nauce organizacji (kierownictwa) chodzi o wykorzystanie w najekonomiczniejszy sposób wszystkich czynników, potrzebnych do otrzymania danego skutku użytecznego, a więc prócz pracy ludzkiej, także energii przyrody, maszyn, urządzeń i innych postaci kapitału, materiałów i czasu.

Z tego powodu w celu uniknięcia nieporozumień należy stanowczo wyraz „praca” z nazwy powyższej usunąć.

Do jak dalekich granic mogą dojść nieporozumienia, wynikające z tego powodu, świadczy fakt, że niektórzy ludzie pod wyrazem praca rozumieją warstwę społeczną, zajmującą się pracą fizyczną i tłumaczą sobie, że naukowa organizacja pracy dotyczy organizowania tej grupy.

Z innych nazw, używanych do określenia tej nauki, często słyszy się nazwy: „System Taylora”, lub „Tayloryzm”. Jakkolwiek z pietyzmu dla założyciela nauki kierownictwa może byłoby dobrze zachować w nazwie jego nazwisko, jednakże dla dobra nauki, pod którą położył on główne podwaliny, należy nazw tych unikać, gdyż nic nam one nie mówią o jej treści.

Nie od rzeczy będzie przypomnieć tu, co myślał w tej sprawie sam Taylor.

Gdy prof. H. Le Chatelier ostrzegał Taylora, że we Francji system jego będzie wprowadzony pod nazwą inżynierów, którzy go zastosują, Taylor odpisał:

„Nie pragnę niczego więcej — chodzi tylko o rozszerzanie moich pomysłów, jest zatem rze-

czą obojętną, pod jaką nazwą dźiać się to bę-
dzie”.

Dzisiaj widzimy, że zdanie to jest słuszne, ale tylko o tyle, o ile chcielibyśmy nazwę wywodzić od nazwiska twórcy. Natomiast, gdy chodzi o ustalenie prawidłowej nazwy dla samej nauki, sprawa nietylko nie jest obojętna, ale niezmiernie ważna, gdyż ma na celu uniknięcie nieporozumień, które z tego powodu wynikają nietylko w szerokiej opinji publicznej, ale i wśród tych, którzy tą nauką się zajmują.

Sprawę ustalenia prawidłowej nazwy skomplikował wyraz: „racjonalizacja”, który zaczęli używać Niemcy i do pewnego stopnia wprowadzili na teren międzynarodowy. Wyraz ten mieści w sobie tak rozlewne i ogólne znaczenie, że pod nim można rozumieć wszelkie ulepszenia, nawet takie, które mogą tylko wydawać się ulepszeniami pod względem ekonomicznym. Wydaje mi się, że działalność gospodarcza Niemców po wojnie, odbywająca się pod nazwą „racjonalizacji”, daje dowód bardzo jaskrawy, że właśnie ich „racjonalizacja” doprowadziła Niemcy do przerostu mechanizacji i nadprodukcji.

Gdy swojego czasu prace Taylora stały się głośne na całym świecie, zainteresowanie niemi wśród niemieckich sfer inżynierskich było szczególnie duże. W 1913 roku na 54-tym zjeździe Verein Deutscher Ingenieure, odbytym w Lipsku, sprawa systemu Taylora była głównym przedmiotem rozważania. W zjeździe tym brał udział specjalnie zaproszony z Ameryki James Mapes Dodge, przyjaciel Taylora i jeden z pierwszych, który zastosował jego system w fabryce mechanicznej.

Na tym to zjeździe jeden z wybitnych inżynierów niemieckich p. F. Neuhausen, dyrektor zakładów Borsiga, wypowiedział zdanie następujące:

„Można tylko życzyć sobie, aby w Niemczech system ten został jak najszerzej zrozumiany i zastosowany, gdyż naród, który najekonomiczniej rozporządzi swemi bogactwami i siłami oraz stosuje je z najlepszym współczynnikiem wydajności, podniesie swój dobrobyt i wyprzedzi znacznie inne narody”.

Pomimo takiego zainteresowania i entuzjazmu do systemu Taylora, bogatej literatury niemieckiej, jaka powstała na tle systemu Taylora i wreszcie gorączkowych prawie zastosowań w przemyśle niemieckim, dokonanych już po wojnie nie pod nazwą systemu Taylora lub nauki organizacji, ale pod nazwą racjonalizacji, okazuje się, że Niemcy nie zrozumieli jednak metody doświadczalno - naukowej odkrywania praw zależności między przyczynami i skutkami, metody, która stanowi podstawową ideę systemu Taylora, jako nauki o kierownictwie.

Można powiedzieć, że zrozumieli jedynie mechanizm, pewien system potrzebny do zastosowania praktycznego na podstawie powyższej idei. Dowodem tego jest wyraz „racjonalizacja”, którym określili różne metody i systemy ulepszeń, a których oczywiście jest nieskończona liczba.

Ze względu na to, że wyraz ten wkraść się już na teren międzynarodowy i wielu ludzi używa go zamiast nazwy nauki kierownictwa lub nauki organizacji i w ten sposób zaciemnia zasadniczą treść tej nauki i wywołuje pomieszanie pojęć,

jest rzeczą tembardziej pilną i ważną, aby ustalić jasno definicję i nazwę nauki, którą Taylor nazwał „scientific management” i w ten sposób odseparować ją od różnych metod i ulepszeń, które można określać ogólną nazwą „racjonalizacja”.

Racjonalizacja, jak w sprawie tej pisałem już w „Przeglądzie Organizacji” (Nr. 1, rok 1930), jest pojęciem ogólnem i niema żadnego słusznego powodu zastępować wyrazem tym takie nazwy, jak nauka organizacji, normalizacja lub tym podobne, określające ściślej pewne metody lub przedmioty, tak samo, jak niema powodu do zastąpienia wyrazu stół wyrazem mebel.

Jeżeli nazwa racjonalizacji znalazła tylu zwolenników i wkradła się nawet do sfer, które propagują naukę kierownictwa, służyć to może również za dowód, jak mało jest jeszcze osób, rozumiejących istotę metod naukowo - doświadczalnych.

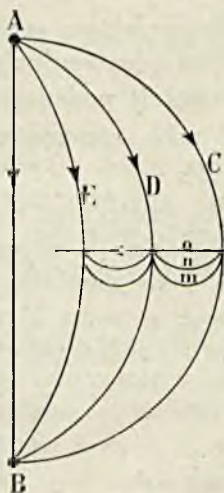
Cel racjonalizacji i nauki kierownictwa jest ten sam: osiągnięcie największego wyniku użytecznego przy najmniejszym nakładzie środków wytwórczych. Ale najlepsze rozwiązanie każdego zagadnienia jest zawsze tylko jedno, tak samo, jak między dwoma punktami A i B jest jedna tylko droga najkrótsza — linja prosta AB. (Fig.) Gdy w danej chwili umiemy iść tylko po drodze C i znajdziemy jakiś sposób, który nam wskaże drogę krótszą D, a później drogę E, jeszcze krótszą i t. d., to wszystkie te sposoby możemy nazywać racjonalizacją, ale *jeden tylko* ze wszystkich sposobów *odnajdywania krótszej drogi* nazywać możemy *nauką kierownictwa*, a mianowicie sposób najkrótszy. Obrazowo możemy

powiedzieć, że poszukując drogi D zamiast drogi C, możemy jej poszukiwać wieloma sposobami (m) lub (n) i t. d. Wszystkie one będą racjonalizacją, ale tylko jeden sposób (o) będzie najkrótszy i ten właśnie jest przedmiotem nauki kierownictwa.

Jeżeli chodzi o definicje ścisłe pojęć racjonalizacji i nauki kierownictwa, to należy je sformułować w sposób następujący:

Definicja racjonalizacji.

Pod racjonalizacją należy rozumieć wszelkie sposoby postępowania oraz zabiegi techniczne przy kierowaniu działaniem tak oddzielnych jednostek, jak i ich zespołów, mające na celu osiągnięcie większego wyniku użytecznego przy mniejszym nakładzie czasu, pracy ludzkiej, energii przyrody, materiałów i innych środków wytwórczych.



Definicja nauki kierownictwa.

Pod nauką kierownictwa należy rozumieć sposoby postępowania oraz zabiegi techniczne przy kierowaniu działaniem tak oddzielnych jednostek, jak i ich zespołów, oparte na poznaniu i zastosowaniu praw zależności pomiędzy przyczynami i skutkami, odkrywanych metodą doświad-

czalno-naukową, a mające na celu osiągnięcie najwyższego wyniku użytecznego przy najmniejszym nakładzie czasu, pracy ludzkiej, energii przyrody i wogóle wszystkich środków wytwórczych.

Co do tej ostatniej definicji, to może zachodzić pytanie jedynie co do nazwy.

Mojem zdaniem, wybór może być zrobiony tylko z dwóch następujących nazw:

Nauka organizacji

Nauka kierownictwa.

Na podstawie wyżej przytoczonych motywów, mojem zdaniem, należy zatrzymać się na nazwie pierwotnie podanej przez Taylora:

Nauka kierownictwa — (Scientific management).

Nie można mieć nic przeciwko używaniu nazwy racjonalizacja, niepodobna jednak wszelkich metod, jakie możnaby tą nazwą określić, identyfikować z nauką kierownictwa, czy też, jak kto chce — z nauką organizacji.

ROZDZIAŁ II.

CZY NAUKA. ORGANIZACJI PRZYCZYNIĄ SIĘ DO POGŁĘBIENIA KRYZYSU I BEZROBOCIA?

NIESŁYCHANIE ciężki kryzys gospodarczy i klęska bezrobocia, które ogarnęły cały świat ucywilizowany, zmuszają wszystkich ludzi do poszukiwania przyczyn i środków ratunku.

Jest to objaw całkiem naturalny, gdyż każdy człowiek, gdy go spotka niszczęście i gdy ochłonie z pierwszego wrażenia, poszukuje prawie instynktownie przyczyn. Jedyną słuszną zresztą drogą do ratunku jest znalezienie najpierw źródła i przyczyny złego. Tylko bowiem poznawszy przyczyny, można mieć nadzieję skutecznego ratunku.

Obecny kryzys i bezrobocie jest tak wielką klęską powszechną, otwiera przed oczami tak straszną otchłań, w której zginąć może cały dorobek wielowiekowy kultury ludzkiej, że nawet wczorajsi wrogowie schodzą się i radzą, jak wspólnymi siłami znaleźć deskę ratunku.

Głównym tematem wspólnych obrad mężów stanu, kierowników życia gospodarczego, ekonomistów, ciał ustawodawczych, ludzi nauki i t. d. jest dziś kryzys i bezrobocie.

Prasa całego świata roi się od artykułów na temat środków ratunku i przepelniona jest wiadomościami o przebiegu klęski. Większość ludzi prywatnych mówi i przemyśliwa o przyczynach i sposobach naprawy ciężkiej sytuacji. Wreszcie wszędzie wydaje się zarządzenia i stwarza się specjalne instytucje, mające na celu zastosowanie doraźnych środków w celu złagodzenia klęski i ratowania tych, których ona najwięcej dotknęła.

Wśród mnóstwa różnych czynników, w których różni ludzie upatrują pośrednie lub bezpośrednie przyczyny obecnego kryzysu i bezrobocia, znalazła się również nauka organizacji, lub jak mówią niektórzy podług ostatniej modnej terminologii — racjonalizacja, jest bowiem bardzo dużo osób, które głoszą, że nauka organizacji przyczynia się do zwiększenia kryzysu i bezrobocia.

Pamiętamy wszyscy, jak atakowaną była nauka organizacji od samego początku i jak różni ludzie twierdzili, że spowoduje ona tak samo, jak maszyna, bezrobocie, wyrzucając tysiące ludzi pracujących na bruk.

Pamiętamy jednak, że ataki te nauce organizacji bynajmniej nie zaszkodziły; przeciwnie, jesteśmy świadkami, jak pomimo wielkich oporów bujnie się ona w krótkim czasie rozrosła i jak coraz szersze znajduje zastosowanie. Byliśmy wreszcie świadkami, jak pierwsza fala ataków przycichła.

Obecnie jednak, wobec klęski bezrobocia już nie tysięcy ale milionów ludzi, fala ataków na naukę organizacji zjawiała się ponownie i to z taką siłą, że nawet niektórzy jej obrońcy zachwiali się, zadając sobie pytanie, czy czasem w niej niema jakiegoś zła lub głupstwa.

Muszę się przyznać, że i mnie w pierwszej chwili tak gwałtowna fala nieco oszołomiła, ale jedynie dlatego, że nie mogłem znaleźć od razu dość mocnych i jasnych argumentów, aby wyjaśnić, w jak wielkim błędzie są ci, którzy w nauce organizacji upatrują jedną z przyczyn klęski lub nawet w nią wątpią.

Obecnie, ochłonawszy z pierwszego przykrego wrażenia, pozwolę sobie zabrać głos w tej sprawie, a nawet uważam, że jest to moim obowiązkiem, zauważyłem bowiem, że i wśród członków naszego Instytutu zjawily się wątpliwości i pewne zachwiania (mam nawet dowody, że dosyć poważne). Przyznam się, że mnie to nieco niepokoi: nie o rozwój nauki się lękam, ale o dalszy pomyślny rozwój naszej instytucji, jest bowiem rzeczą całkiem jasną, że jeżeli czynniki, które nas popierają, zaczną w użyteczność nauki organizacji wątpić, to rozwój Instytutu może być poważnie zagrożony.

Nie będę zastanawiał się nad różnymi przyczynami kryzysu i bezrobocia; są to zjawiska wysoce skomplikowane, zależą od zbyt licznych przyczyn, abym ze skromną moją wiedzą o zjawiskach z różnych dziedzin życia gospodarczego czuł się kompetentnym do ich wyszczególniania, klasyfikowania i rozważania. Poruszę je tylko o tyle, o ile nasuną mi się przy rozpatrywaniu, czy nauka organizacji i jej zasady mogą



nr. 450



spowodować skutki tak ujemne dla człowieka, jakimi są kryzys i bezrobocie.

Sądzę, że najlepiej potrafię uwypuklić moje zapatrywania, jeżeli przypomnę Panom przede wszystkim cel naukowej organizacji oraz jej główne zasady i rozpatrzę, czy w nich nie kryje się jakiś pierwiastek szkodliwy.

Cel. Jedyny cel nauki organizacji stanowi osiągnięcie największego skutku użytecznego przy najmniejszym nakładzie sił i środków, potrzebnych do osiągnięcia tego skutku. Czy w tem dążeniu do jak najdoskonalszej ekonomji jest coś dla człowieka szkodliwego, lub coś przeciwnego naturze ludzkiej?

Jeżeli przyjrzymy się uważnie, jak postępuje nie tylko człowiek, ale cała żywa przyroda, dążąc do swych poszczególnych celów, to musi nas wprost uderzyć fakt, że dążenie do oszczędności sił i środków przenika cały świat żyjący, że wszystko poszukuje drogi najmniejszego oporu. Co do człowieka, to nie tylko jego organizm jest zbudowany i działa podług tego nakazu ekonomji, ale sam on jako jednostka w otaczającej przyrodzie od najdawniejszego zarania swego istnienia wytęża nieustannie swój umysł, aby mu pomógł znaleźć drogi najłatwiejsze.

Dlaczego dziś człowiek ucywilizowany z tak wielkim zapałem zajmuje się naukami, mającemi na celu odkrycie praw przyrody? Nie pomyślę się, jeżeli powiem, że tylko dlatego, aby znaleźć drogi łatwiejsze, to jest, aby osiągnąć największy skutek przy najmniejszym nakładzie sił i środków.

Cel więc nauki organizacji jest taki sam, jak całej rzeszy innych nauk i nie jest przeciwny dążeniu zasadniczemu człowieka.

Gdybyśmy nawet dzisiaj w obawie, że nauka organizacji może przynieść szkodę, zniszczyli cały jej dorobek i zapomnieli o jej zasadach, to człowiek wróci do niej niezwłocznie i na nowo ją odbuduje.

Może jednak ktoś powiedzieć, że nie ma nic przeciwko celowi tej nauki, ale jej zasady i metody są fałszywe lub szkodliwe. Czyż mało było nauk i teoryj, które zaprowadziły człowieka na manowce?

Rozpatrzmy więc sprawę z tego punktu widzenia.

Główne zasady.

Pierwsze i najistotniejsze zasady, które nauka ta uważa za punkt wyjścia i nieomylną prawdę, dadzą się sformułować w sposób następujący: jeżeli ma się osiągnąć największy skutek użyteczny przy najmniejszym nakładzie sił i środków, we wszystkich czynnościach i zagadnieniach organizacji trzeba:

- 1) postawić sobie jasno każdy poszczególny cel: skutek użyteczny, który chcemy osiągnąć;
- 2) zapomocą metody naukowej odkryć wszystkie przyczyny, które wpływają na rozchód sił i środków, a także na wielkość skutku użytecznego, do którego dążymy oraz odkryć prawa zależności, jakie tu zachodzą;
- 3) następnie, opierając się na tych prawach, ułożyć plan działania i drogi postępowania możliwie najdoskonalsze i

- 4) dopiero wtedy przystąpić do wykonania planu tudzież sprawdzać nieustannie rzeczywisty stan rzeczy z postawionym planem.

Czy w tych zasadach niema jakiego punktu, któremu możnaby coś zarzucić, lub zasadzki jakiejś, któraby mogła zaprowadzić na błędną drogę?

Sądzę, że żaden myślący człowiek nie znajdzie nic, coby w zasadach powyższych było przeciwne zdrowemu rozsądkowi, zastanowiwszy się zaś nieco, musi przyznać, że niema innej drogi postępowania, jeżeli istotnie dąży się do zwiększenia skutku i zmniejszenia nakładu sił i środków.

Przy dzisiejszych, tak niezmiernie skomplikowanych zagadnieniach życia gospodarczego, przy tak olbrzymiej liczbie przyczyn, wpływających na rozchód i skutek w najprostszych nawet procesach pracy i przy tak słabej jeszcze znajomości praw zależności między temi przyczynami i skutkami, bez przesady powiedzieć można, że postępowanie nie według tych zasad jest poprostu hazardem, grą na loterji o niezmiernie małej szansie wygrania, powiedziałbym nawet, brakiem zdrowego rozsądku.

Przypomnijmy, że Taylor, chcąc znaleźć najlepszy, najekonomiczniejszy sposób przenoszenia ciężarów, musiał pracować kilkanaście miesięcy, aby przejść tylko przez pierwszy etap powyższych zasad, odkryć niektóre tylko prawa zależności wchodzące tu w grę; cóż więc powiedzieć możemy o zbadaniu istotnie naukowem procesów pracy tak skomplikowanych, z którymi na każdym kroku się spotykamy, a do których

z tak lekkim sercem przystępujemy, bez należytego badania i bez planu, lub z planem opartym na bardzo wątpliwej wartości przypuszczeniach i pobożnych życzeniach osiągnięcia najwyższej wygranej.

Każdy więc przyznać musi, że powyższe główne zasady nauki organizacji są prosto kodeksem zdrowego rozsądku i że raczej postępowanie z nimi niezgodne, a więc postępowanie po omacku może przyczynić się do kryzysu lub bezrobocia.

Jedno tylko „ale” kryje się w pierwszej zasadzie. Mówimy, że trzeba postawić jasno cel, czyli skutek użyteczny, który chcemy osiągnąć.

Ołóż sedno sprawy tkwi w tem, co będziemy za skutek użyteczny uważać. Pewien misjonarz tłumaczył długo dzikusowi, co to jest dobro i zło, przypuszczając zaś, że już nawrócił go, zapytał: „Cóż więc będzie dobrem, a co złem?” Dzikus odpowiedział: „Jeżeli zjem ciebie, to będzie dobro, jeżeli ty mnie zjesz, to będzie zło”.

Niestety, do dnia dzisiejszego człowiek ucylizowany nie zawsze się orientuje, co jest użyteczne, a co szkodliwe, zwłaszcza gdy chodzi o użyteczność nietylko dla niego samego, ale i dla całego społeczeństwa.

Widzimy więc, że jeżeli wskutek zastosowania powyższych głównych zasad organizacji ktoś zostanie poszkodowany, to przyczyna złego nie może być tym zasadom przypisana. Każdy zdrowy na umyśle człowiek oświadczy tylko, że obrany cel był szkodliwy, lub błędny.

Jeżeli, na przykład, ktoś postawi sobie za cel zwiększenie produkcji do jak najdalszych granic, a nie wie, że może nastąpić przesylenie ryn-

ku jego produktem i będzie dążył do tego celu, trzymając się ściśle powyższych głównych zasad organizacji, to niewątpliwie wywoła kryzys i bezrobocie.

Prawa. Posuńmy naszą analizę jeszcze dalej i postawmy sobie pytanie, czy czasem główne prawa zależności, które operuje nauka organizacji, nie są fałszywe?

Odpowiedź na to pytanie jest już nieco trudniejsza, niż na dwa poprzednie.

Weźmy trzy zasadnicze prawa ekonomji, które rządzą wielkością nakładu sił i środków oraz wielkością wyniku użytecznego, a któremi to prawami nauka organizacji nakazuje kierować się we wszystkich bez wyjątku procesach pracy ludzkiej i maszyn, a mianowicie:

Prawo podziału pracy

Prawo koncentracji i

Prawo harmonji.

Uważna obserwacja wskazuje, że prawami temi kieruje się cała żywa przyroda, nie wyłączając organizmu człowieka, i że dzięki temu właśnie osiąga najwyższą ekonomję w swych procesach życiowych. Człowiek w życiu zbiorowem również posiłkuje się bezwiednie temi prawami od samego początku swego istnienia.

Każdy człowiek przy pomocy prostej obserwacji może stwierdzić, że niesłychane zdobycze w dziedzinie materjalnej w ostatnim okresie nie byłyby poprostu możliwe bez udziału powyższych praw, a zwłaszcza prawa podziału pracy. Tylko postępując zgodnie z temi prawami, można osiągnąć największy skutek przy najmniejszym nakładzie sił i środków.

Dotychczas nie stwierdzono faktów, aby działając wbrew tym prawom, można było osiągnąć lepszy skutek ekonomiczny.

Można atoli powiedzieć, że prawie do ostatnich czasów człowiek poddawał się tym prawom bezwiednie, bez pełnego uświadomienia sobie ich istoty i ważności, a nawet, że z chwilą, gdy zaczął sobie zdawać sprawę, że prawa takie istnieją i rządzą nieubłaganie ekonomją sił i środków, uląkł się ich i zaczął narzekać, przypuszczając, że niszczą one ducha ludzkiego, strącając człowieka do poziomu bezmyślnej maszyny, automatu.

Przypomnijmy sobie, co o prawie podziału pracy mówiono i pisano przez 150 lat ostatnich.

Nauka organizacji stawia „straszne” te prawa podziału pracy, koncentracji i harmonji na miejscu naczelnem i powiada, że jeżeli nie zastosujemy ich do jak najdalszych granic, to nie osiągniemy najwyższej ekonomji, do jakiej dążymy.

Jeżeli prawdą jest przypuszczenie, że prawa te zabijają ducha ludzkiego, to stajemy przed następującym tragicznym dylematem:

„Jeżeli zastosujemy owe prawa tak, jak to zaleca nauka organizacji, to osiągniemy wielką korzyść materjalną, zaoszczędzimy swoje siły fizyczne i umysłowe, ale doszedłszy do tego celu staniemy się maszynami i automatami bezduśznymi”.

Gdyby taki miał być koniec, to rzeczywiście możnaby powiedzieć, że nauka organizacji prowadzi człowieka nie tylko na manowce, ale wprost do zguby.

Wiele lat zajmuję się tą nauką, a może nawet, jak mówią niektórzy, jestem jednym z pierwszych, którzy zauważyli ścisły związek między powyższemi trzema prawami i wysunęli je na pierwszy plan w nauce organizacji, nie mogę więc wstrzymać się od wypowiedzenia, co o dylemacie tym myślę.

Gdybym miał choć najmniejszą wątpliwość, że powyższe prawa kryją w sobie taką zasadzkę, pierwszy nawoływałbym ludzi, aby ich się strzegli.

Oczywiście, nie jest to argument wystarczający, bo może ktoś powiedzieć, że mój osobisty pogląd może wynikać z mojej wiary, a nie z bezstronnych obserwacji faktów.

Zarzut, że prawo harmonji doprowadzi człowieka do automatyzmu i zniszczy jego ducha, usłyszałem po raz pierwszy dwadzieścia osiem lat temu, gdy ośmieliłem się przedstawić publicznie moją metodę harmonizacji. Nie znalazłem wtedy argumentów wystarczających, aby zarzut ten odeprzeć, a dotknął mnie on bardzo boleśnie, bo wypowiedziany był w skierowanych wprost do mnie słowach, że przy pomocy swych harmonogramów chcę zrobić z człowieka maszynę.

Nie żałuję jednak, że naraziłem się wtedy na to uderzenie; przeciwnie, wkrótce już potem wdzięczny byłem mojemu oponentowi, że nie owinął swego zarzutu w mniej ostre słowa. Bo właśnie ból, którego doznałem, pobudził mnie do głębszego zastanawiania się, obserwacji pracy ludzkiej i zjawisk, wynikających z powyższych praw.

Od owej chwili nieustannie zajmowałem się tą sprawą i w miarę coraz głębszych badań, zamiast potwierdzenia obaw wspomnianych, znaj-

dowałem coraz więcej dowodów, że prawa te nie są i być nie mogą powodem tak strasznego wyniku ich zastosowania. Prócz tego, podczas tych badań przekonałem się, że są to istotnie prawa przyrody, a nie jakieś zasady postępowania, które sobie człowiek sam wymyślił.

Prawa te, jak każde prawo przyrody, są nieubłagane; mogą przynieść wielki pożytek człowiekowi, jeżeli, mając na widoku cel pożyteczny, zastosuje się on do nich ściśle, ale również ukarzą go niemiłosiernie, jeżeli zacznie postępować wbrew nim lub, dobrze ich nie rozumiejąc, odchyli się od ich nakazu. Prawa te mogą wyrządzić olbrzymie szkody, gdy zastosujemy je błędnie, lub jeżeli, poznawszy je dokładnie, zastosujemy je z całą precyzją do celu zniszczenia, a nie tworzenia dóbr.

Prawa, o których mowa, działają tak samo automatycznie, jak każde prawo przyrody, na przykład, jak prawo ciężenia, które człowiek może zastosować do bardzo pożytecznych dla siebie celów, ale które również przyprawi go o wielkie szkody, a nawet pozbawi go życia, jeżeli wbrew niemu postąpi. Czy człowiek, znając dziś dokładnie prawo ciężenia, narzeka na nie i uważa je za przyczynę swego nieszczęścia?

Być może, niegdyś ludzie tak sądzili, ale dziś każdy człowiek zdrowy na umyśle tego nie powie; natomiast oświadczy, że nieszczęście stało się wskutek nieostrożności poszkodowanego, który nie rozumiał dobrze prawa ciężenia, lub też nie mógł przewidzieć, iż w danych okolicznościach siła ciężenia skieruje się przeciwko niemu.

Obserwując i analizując uważnie wszelkie nowoczesne procesy pracy zbiorowej od najprostszych do najwięcej złożonych z punktu widzenia trzech wymienionych praw, każdy z łatwością zauważy wielkie korzyści osiągane przez człowieka, gdy prawa te są prawidłowo zastosowane, jak również — wielkie szkody i straty, gdy popełniono jakiś błąd w ich zastosowaniu.

Prawo podziału może istotnie zrobić z człowieka bezduszną maszynę i przygnębić, jeżeli zapomnimy, że wymaga ono prócz podziału jeszcze doboru odpowiedniego człowieka lub organu do danej czynności.

Analizując poszczególne przypadki, musimy wszakże stwierdzić, że mało jest jeszcze ludzi, którzy dobrze rozumieją istotę omawianych praw ekonomji, zwłaszcza zaś prawa harmonji oraz związku między niemi. Temu właśnie należy przypisać zadziwiające wprost grzechy przeciwko tym prawom, spotykane na każdym kroku i wynikające stąd olbrzymie marnotrawstwo sił ludzkich i środków.

Błędy przy zastosowaniu praw.

Na dowód, że taki stan rzeczy istnieje obecnie we wszystkich dziedzinach pracy, moglibyśmy przytoczyć niezliczone mnóstwo jaskrawych przykładów.

Wobec tego, że dziś najwięcej nas obchodzi sprawa bezrobocia, pozwolę sobie przeto przytoczyć jeden przykład, uwydatniający straty i zastrój na terenie jednego zakładu przemysłowego wskutek błędów przeciwko omawianym trzem prawom zasadniczym.

Wyobraźmy sobie nowoczesną hutę żelazną. Wskutek wielkich technicznych ulepszeń, zmierzających do jak najdalszego wykorzystania energii, paliwa i największej oszczędności pracy ludzkiej, a zwłaszcza dzięki bardzo intensywnemu zastosowaniu prawa podziału i koncentracji, nowoczesna huta jest pod względem struktury wewnętrznej prawie zupełnie niepodobna do huty z przed 20—30 lat.

Dawniej było to dosyć luźne połączenie kilku oddziałów, jak — wielkie piece, stalownie, walcownie i pewna liczba oddziałów pomocniczych.

Każdy z tych oddziałów szedł i mógł być mniej lub więcej niezależnie. W każdym razie zastój lub wahanie w biegu któregoś z nich nie pociągały od razu zaburzeń w innych oddziałach.

W hucie nowoczesnej wszystkie oddziały i poszczególne ich organy są tak subtelnie powiązane, że najmniejsze zaburzenia w biegu jednego z organów prawie niezwłocznie odbijają się na innych i na całym organizmie.

Badając przez kilka tygodni przyczyny braku prądu elektrycznego, powodującego częste stagnacje, a więc bezrobocia w walcowniach pewnej wielkiej bardzo nowoczesnie urządzonej huty, zastałem, przyszedłszy pewnego razu do huty w poniedziałek, wielkie zamieszanie, gdyż prawie cała huta miała lada chwila stanąć. Po kilku godzinach poszukiwania przyczyny okazało się, że była nią krótka telefoniczna rozmowa w sobotę wieczorem dwóch bardzo gorliwych szefów oddziałów.

Szef wielkich pieców zapytuje szefa walcowni relsów, czy w poniedziałek walcownia będzie w biegu, często bowiem zdarzało się, że walcow-

nia ta z powodu braku zamówień lub nieregularnego dowozu węgla do kotłowni walcowni szła nie wszystkie dni w tygodniu. Szef walcowni relsów odpowiedział, że przy kotłach niema jeszcze dostatecznej ilości węgla, ale że powiadomiono go, iż lada chwila otrzyma kilkanaście wagonów węgla, wobec czego przygotowuje się do puszczenia walcowni relsów w poniedziałek pełną parą.

Szef wielkich pieców dał niezwłocznie rozporządzenie, aby w ciągu niedzieli mieszalnik został całkowicie napełniony płynnym surowcem, a to w tym celu, iżby w poniedziałek rano stalownia bessemerowska miała dostateczny zapas materiału i nie miała zatrzymań z powodu jego braku.

Trzeba nadmienić, że stalownia bessemerowska szła wyłącznie na płynnym surowcu, dowożonym z mieszalnika i dostarczała gorące bloki stalowe wprost do komór podgrzewczych walcowni relsów.

Niestety, węgiel do walcowni relsów do poniedziałku nie nadszedł. Walcownia nie poszła w ruch i wtedy napełniony mieszalnik wielkich pieców stał się korkiem, który zatkał całą hutę. Po kilkugodzinnem szukaniu sposobu ratowania sytuacji nie było innego wyjścia, jak zwolnić bieg wielkich pieców, stąd powstał brak gazu w kotłowni centralnej, znaczne zwolnienie biegu siłowni elektrycznej i zatrzymanie prawie wszystkich oddziałów fabryki: stalowni martynowskiej, kilku walcowni żelaza profilowanego i blachy, kuźni, oddziałów pomocniczych, fabryki cementu żuźlowego, oddziału mostowego i t. d., słowem bezrobocie przeszło 10.000 ludzi, które

trwało kilkanaście godzin, póki wreszcie udało się korek usunąć.

Mógłby ktoś powiedzieć, że przytaczam jakiś wyjątkowy przypadek, że węgiel został wstrzymany z powodu jakiegoś nieszczęśliwego wypadku, muszę otóż zapewnić, że podobne zatory nawet nie z przyczyn zewnętrznych w tym lub owym organie nowoczesnych hut żelaznych zdarzają się nader często.

Jeżeli chodzi o przytoczony przykład, to jedynie słuszny wniosek, jaki z niego możemy wyprowadzić, jest ten, że dowóz węgla był tak dalece niesharmonizowany z biegiem huty, że nawet gorliwi kierownicy musieli opierać swe zarządzenia na przypuszczeniach niepewnych

Kilkotygodniowe badania stagnacji z powodu braku prądu elektrycznego w danej hucie, uważanej za pewnego rodzaju doskonałość pod względem technicznym, doprowadziło mnie do wykrycia wielu błędów w całym zakładzie przeciwko prawu podziału, koncentracji, a szczególnie harmonji doboru i harmonji działania. Błędy te były powodem bardzo częstych zatorów, stagnacji i tarć wewnętrznych. Ujawnienie niektórych z nich było do pewnego stopnia rewelacją dla kierowników.

Tak np. okazało się, że główną przyczyną częstych stagnacji w walcowniach nie był brak prądu, jak to wszyscy sądzili, lecz zły rozkład roboty w walcowniach, brak koordynacji rytmu biegu poszczególnych walcowni, kolejności ich biegu i uzgodnienia tego biegu z innymi oddziałami. Słowem — brak planu działania, opartego na powyższych trzech prawach.

Może ktoś powiedzieć, że przykład przytoczony jest wyjątkowy i dotyczy tylko hut żelaznych. Na to odpowiem, że tak sądzić może tylko ten, kto nie przyglądał się bliżej wewnętrznej strukturze i działaniu nowoczesnych zakładów wytwórczych.

Ale każdy, kto stykał się z nowoczesnymi wytwórniami i rozumie dokładnie wymagania owych praw, na których opiera się nauka organizacji, niewątpliwie potwierdzi, iż nie przesadzam, twierdząc, że błędy przeciwko tym prawom są głównym hamulcem w produkcji i przyczyną niewiarogodnego marnotrawienia sił i środków. Gdyby nie te błędy, nie byłoby tylu zatorów i chwilowych wewnętrznych bezroboci ludzi i maszyn w nowoczesnych organizmach pracy zbiorowej.

Organizacja a chwilowe bezrobocie.

Ponieważ wszystkie organy owych organizmów są ze sobą powiązane i zależne jeden od drugiego, to jeżeli w którymś z nich, jako oddziale, ulepszemy organizację, a w innych nie, cały zaś organizm w danej chwili nie rozrasta się, to skutkiem tego część załogi ulepszanego organu musi być zredukowana. Jeżeli ci ludzie zostaną pochłonięci odrazu przez inne rozrastające się zakłady i warsztaty pracy, to powyższe ulepszenie w organizacji nie spowoduje bezrobocia, w razie jednak przeciwnym jest rzeczą zupełnie jasną, że ten niewielki postęp w ekonomji wywoła mniej lub więcej długotrwałe bezrobocie.

Wprawdzie, jeżeli będziemy rozpatrywać dłuższe okresy, to tego rodzaju bezrobocia zni-

kają, bo rozrost warsztatów pracy trwa nieustannie, aczkolwiek odbywa się falami.

Historja wprowadzenia maszyn aż nadto jasno wskazuje, że maszyna naogół nie zmniejszyła zapotrzebowania na siły robocze, ale znacznie powiększyła. Jednakże wszelkie szybkie tempo wprowadzania maszyn wywołuje niewątpliwie bezrobocie chwilowe.

Nie ulega również wątpliwości, że zbyt szybkie ulepszania w organizacji muszą wywołać bezrobocie podobne.

Zasada stopniowego wprowadzania ulepszeń.

Zachodzi jednak zasadnicze pytanie, czy tego rodzaju ulepszenia można zaliczyć do organizacji, opartej na podstawach naukowych? Takie pytanie mamy prawo postawić, bo nauka organizacji odkryła jeszcze jedno prawo ogólne, dotyczące pracy ludzkiej, a mianowicie, prawo inercji przyzwyczajzeń, równie ważne, jak prawo bezwładności fizycznej.

Prócz tego odkryto jeszcze jedno prawo ogólne, tak zwane prawo przekory, dotyczące zjawisk fizycznych i chemicznych. Prawo to potwierdza się również w zjawiskach ekonomicznych i w procesach pracy ludzkiej.

Z praw tych wynika ważna zasada, że we wszystkich wypadkach, gdy mamy do czynienia z pracą ludzką, czy to fizyczną czy umysłową, wprowadzanie ulepszeń organizacji powinno odbywać się stopniowo, w przeciwnym bowiem razie muszą nastąpić straty na pokonanie oporów.

Nauka organizacji wymaga, aby postępowano podług wszystkich praw odkrytych, a nie niektórych tylko.

Z tego powodu możemy powiedzieć, że ulepszeń w organizacji, czy to w poszczególnych częściach czy też w całym organizmie pracy zbiorowej, nie uwzględniających zasady stopniowego wprowadzania, pomimo iż zostały uwzględnione inne zasady nauki organizacji, nie można całkowicie zaliczyć do zastosowań tej nauki. Jest to błąd, który musi przynieść szkodę.

Z tego też powodu możemy twierdzić z wielkim prawdopodobieństwem, że przestrzeganie tej zasady jest właśnie najlepszym środkiem do uniknięcia chwilowego bezrobocia przy wprowadzaniu ulepszeń organizacyjnych.

Mechanizacja.

Jeżeli dziś tak często słyszy się zdanie, że mechanizacja przyczyniła się w znacznym stopniu do obecnego bezrobocia, to wobec powyższej zasady nauki organizacji możemy powiedzieć, że nie sama mechanizacja, jako taka, to uczyniła, ale zbyt szybkie jej tempo. Z tem większą możemy powiedzieć to pewnością, że przy badaniu istniejących urządzeń na każdym kroku spotykamy taki ich nadmiar, że gdybyśmy nawet usunęli bezrobocie ludzi, to pozostałoby jeszcze olbrzymie bezrobocie starzejących się szybko maszyn i urządzeń, a więc marnotrawstwo unieruchomionego kapitału.

Jeżeli człowiek obecnie cierpi od nadmiaru mechanizacji, to nie tylko dlatego, że mechanizacja była wprowadzona w zbyt szybkim tempie, ale przede wszystkim dlatego, że odbywała się chaotycznie, a nie na podstawie zasad nauki organizacji. W poszczególnych zakładach można to stwierdzić na każdym kroku. Uwydatnia się to

zwłaszcza wtedy, gdy przystępujemy do ulepszenia organizacji w istniejących zakładach. Zauważymy wtedy potworne błędy w harmonii wzajemnego doboru organów, popełnione dlatego, że przy instalowaniu urządzeń nie trzymano się niezmiernie ważnej zasady nauki organizacji, wymagającej, aby najpierw był do najdrobniejszych szczegółów opracowany plan przebiegu całego procesu, a potem dopiero plan instalacji.

Gdyby ktoś chciał mi zaprzeczyć i powiedziałby, że wykształceni technicy specjaliści opierali przecież swoje projekty instalacyj i mechanizacji na dobrej znajomości danego procesu wytwórczego i na obliczeniach, to muszę odpowiedzieć, że ta znajomość procesów i obliczenia te były zbyt powierzchowne i niedokładne, gdyż nawet bardzo zdolni konstruktorzy mieli ogólnikowe tylko pojęcie o technologii procesów, dla których projektowali maszyny i urządzenia, bardzo zaś słabe o przyszłej wewnętrznej organizacji tych procesów.

Ponieważ ludziom, stojącym zdala od przemysłu, tego rodzaju twierdzenia wydać się mogą przesadnymi, muszę powiedzieć, że nietylko niema w tem przesady, ale, że byłoby do pewnego stopnia dziwne, gdyby stan rzeczy był lepszy, całe bowiem nastawienie umysłu techników i inżynierów było skierowane dotychczas głównie ku konstrukcji i budowie maszyn i urządzeń, a nie ku ich stronie ekonomicznej. Na potwierdzenie powyższego wystarczy wskazać, że w większości wyższych zakładów naukowych, przygotowujących przyszłych kierowników produkcji, nauczanie idzie dotychczas w tym właśnie kierunku. Nawet technologie różnych pro-

cesów są w tych zakładach uważane za przedmioty drugorzędne, nie mówiąc już o tak młodej nauce organizacji, która zaledwie gdzieniegdzie zaczęła wchodzić jako przedmiot nauczania.

Może komuś nie podobać się, że będąc sam z zawodu inżynierem, stawiam tak ostre zarzuty dotychczasowej inżynierji, która, mojem zdaniem, przyczyniła się do nadmiaru maszyn i urządzeń, tem samem zaś do klęski bezrobocia ludzi i kapitału. Może nawet ktoś pomyśleć, że broniąc nauki organizacji zwalam winę na inne czynniki. W rozważaniach moich nie mogę jednak liczyć się z tem, czy to komuś spodoba się lub nie. Zresztą twierdzenia moje opieram na podstawie długoletniej i bezpośredniej obserwacji wewnętrznego życia i działania nowoczesnych organów, wytwórczych. Wypowiadam zaś je bynajmniej nie w celu obwiniania kogoś lub czegoś, ale jedynie w celu zwrócenia bacniejszej uwagi na czynniki, mające wpływ na niedomagania nowoczesnego życia gospodarczego i znalezienia dróg poprawy. Szczególniej chodzi mi o podkreślenie, że dotychczasowe zdobycze nauk technicznych przy praktycznem ich zastosowaniu nie były ujęte w karby zasad nauki organizacji i co najwyżej były regulowane wrodzonymi talentami poszczególnych jednostek.

Jeżeli więc chodzi o marnotrawstwo sił i środków wewnątrz zakładów wytwórczych oraz bezrobocia, że tak powiem, wewnątrz tych zakładów, to z całą pewnością możemy twierdzić, że nie nauka organizacji lub jej zasady do tego się przyczyniają, ale właśnie jej brak lub postępowanie wbrew jej zasadom.

Popatrzmy teraz na szerszy teren, aniżeli pojedynczy warsztat produkcji.

Każdy proces gospodarczy składa się z produkcji, wymiany i konsumpcji. Rzućmy więc okiem na każdy z tych działów.

Przemysł wytwórczy.

Na terenie produkcji, jak wiemy, nauka organizacji dokonała już pewnych wyłomów, ale mimo, iż znajduje coraz szersze zastosowanie, to jednak bardzo jeszcze jesteśmy dalecy od powszechnego jej zastosowania. Mamy zastosowania w poszczególnych zakładach, ale nie sięgnęła ona jeszcze do całych grup pokrewnych zakładów, jako całości, nie mówiąc już o całym przemyśle wytwórczym, rozpatrywanym jako jeden organizm. Rozwija się tu wprawdzie samorzutnie prawo podziału i koncentracji, ale trudno nawet dostrzec oddziaływania prawa harmonji i jakąś planową akcję, opartą na badaniach naukowych.

Rozpatrując cały przemysł wytwórczy, jako jedną całość, każdy zauważy, iż jest to organizm składający się z komórek wytwórczych, powiązanych ze sobą i zależnych jedna od drugiej. Wskutek podziału pracy i koncentracji wzajemne to uzależnienie jednej komórki od drugiej doszło już do tak dalekich granic, że zaburzenie w biegu jakiejś jednej komórki wywołuje prawie niezwłocznie zaburzenia w pozostałych i w całym organizmie wytwórczym. Mamy tu takie samo zjawisko, jak w pojedynczym zakładzie wytwórczym, tylko na daleko większą skalę.

Jeżeli więc chodzi o cały aparat wytwórczy lub jego poszczególne gałęzie, to możemy co najwyżej stwierdzić, że proces podziału i koncentracji odbywa się, jak dotąd, tylko samorzutnie i chaotycznie, ale o świadomem zastosowaniu tych praw (zwłaszcza prawa harmoniji) i zasad nauki organizacji niema prawie mowy jeszcze. Zaledwie zjawia się dopiero uświadomienie o konieczności akcji planowej.

Nie potrzebuję przytaczać żadnych przykładów dla udowodnienia tego twierdzenia. Każdemu obserwatorowi, stojącemu nawet zdala od produkcji, zbyt jaskrawo rzucają się w oczy ujemne skutki tego stanu rzeczy, w postaci chronicznych stagnacyj i bezroboci, zjawiających się nieustannie w poszczególnych punktach aparatu wytwórczego.

Wymiana.

Co się tyczy drugiego działu procesu gospodarczego — wymiany czyli handlu, to można powiedzieć, że nauka organizacji stawia tu dopiero pierwsze kroki zaledwie. Dopiero w ostatnich latach poczęto robić tu i ówdzie próby postępowania na podstawie planów, opartych na głębszych badaniach rynku. Otwiera się tu oczywiście olbrzymie pole do zastosowań nauki organizacji, ale stan obecny jest jeszcze tego rodzaju, że nawet poszczególne zakłady wytwórcze, w których zastosowania nauki organizacji posuwały się dosyć daleko w dziale produkcji, posiadają organy sprzedaży, działające bez planu i bez zharmonizowania z produkcją.

Trzeba zaznaczyć, że dziedzina handlu jest szczególnie trudnym i zachwaszczonym gruntem,

aby na nim zasady nauki organizacji mogły szybko utrwalić się i bujnie rozrastać. Na terenie tym zakorzeniły się szczególnie głęboko różne przesady, jak np. że „dobrym kupcem jest ten, co umie kupić po cenie najtańszej i sprzedać po cenie najdroższej”; u jednostek mniej uczciwych i działających na krótki dystans przesąd ten przybiera inną postać, że „dobrym kupcem jest tylko ten, co umie najlepiej oszukać”. Każdy, kto miał możliwość zajrzeć za kulisy handlu, przykrytego wprawdzie wspaniałą dekoracją reklamy, cofa się z przerażeniem, dojrawszy tam obok jednostek uczciwych roje plugawego robactwa, działającego przy pomocy blagi, przekupstwa, podejścia, łapówek nazywanych często prowizjami i t. p.

Mimo wszystko powyższe, pierwsze już próby zastosowania zasad nauki organizacji wykazują, że planowa akcja na podstawie badań naukowych na terenie handlu stanie się mimo trudnych warunków w przyszłości główną wytyczną postępowania, a w miarę tego, jak będzie się rozwijać, cały mechanizm wymiany będzie coraz lepiej zharmonizowany z mechanizmem produkcji.

To zharmonizowanie, jako bezpośredni wynik zastosowania zasad nauki organizacji, przyczyni się niewątpliwie do zmniejszenia kryzysów i bezrobocia.

Konsumcja.

Pozwolę sobie jeszcze dotknąć w paru słowach trzeciego działu procesu gospodarczego — konsumpcji. Nie jestem ekonomistą, nie mogę więc wypowiedzieć tu poglądów na zastosowa-

nie zasad nauki organizacji na tym terenie z taką pewnością, jak mógłby to zrobić zawodowy ekonomista. Ale pomimo, iż znam naukę ekonomji bardzo powierzchownie, sędzę, iż nie pomylę się, twierdząc, że zastosowanie pierwszej zasady nauki organizacji w dziedzinie konsumpcji rozpoczęło się już bardzo dawno. Być może, że badania te były robione przy pomocy nie tak ścisłej metody, jak badania w naukach przyrodniczych i często pod kątem zgóry powziętych hioptez i teoretycznych założeń, ale bez kwestji badania te dały już wiele niewątpliwych wytycznych, jeżeli nie do planowania i kierowania konsumcją, to do planowania produkcji i wymiany. Niestety chaotycznie działające mechanizmy produkcji i wymiany nie posiłkowały się prawie wcale temi wytycznemi.

Sędzę, iż nie pomylę się, twierdząc, że wśród dotychczasowych kierowników produkcji i handlu jest znikoma poprostu liczba tych, co mają jasne pojęcie o kształcie krzywej popytu, wyrażającej zależność popytu od ceny, o czynnikach, które prócz ceny wpływają na popyt, o krzywej wartości sprzedażnej popytu, o ustosunkowaniu się tej krzywej do krzywej kosztów własnych produkcji, o punktach krytycznych zyskowności produkcji, o granicach popytu i t. d.

Czemże bowiem można wytłumaczyć, że kierownicy produkcji tak naoslep zwiększali produkcję niektórych artykułów, których rynek nie był w stanie pochłonać i w ten sposób nieświadomie przyczyniali się do kryzysu i bezrobocia.

Gdyby w rozwijaniu produkcji kierowali się zasadą nauki organizacji, t. j. opierali swoje plany na badaniach konsumpcji, chociażby nawet

niezupełnie jeszcze ścisłych, to nie mielibyśmy tak potwornych objawów nadprodukcji, jakich jesteśmy dzisiaj świadkami.

Widzimy więc, że nie zasady nauki organizacji przyczyniają się do powstawania kryzysów i bezrobocia, lecz brak ich zastosowania.

W dziedzinie konsumpcji jest niewątpliwie wiele czynników nieuchwytnych, zależnych od psychiki i woli człowieka i, być może, nie dadzą się one nigdy ściśle przewidzieć, wobec czego nasze plany, oparte na badaniach naukowych, będą miały zawsze pewne momenty ryzyka, ale, przewidziawszy dokładnie wszystkie czynniki, które dadzą się przewidzieć i kierując się prawami zależności, które niemi rządzą, nie będziemy posuwać się w takim chaosie, jak dotychczas i szanse kryzysów i bezrobocia zmniejszą się do granic minimalnych.

Finanse.

Nie będę poruszał tu jeszcze jednej niezmiernie ważnej dziedziny, dotyczącej wszystkich działań życia gospodarczego, a mianowicie, dziedziny finansów. Sądzę wszakże, że ktoś, co zna dobrze tę dziedzinę, mógłby z łatwością udowodnić, że zastosowanie zasad nauki organizacji i w tej dziedzinie przyniosłoby wysoce dobroczynne skutki.

Przedtem, nim zreasumuję moje wywody, pozwolę sobie powiedzieć jeszcze słów kilka, dotyczących całości.

Rzuciwszy okiem na dotychczasowy rozwój życia gospodarczego i jego stan obecny, możemy powiedzieć, że człowiek, korzystając z różnych zdobyczy niektórych nauk i posiłkując się niektórymi tylko prawami ekonomicznymi, nie

rozumiejąc ich dokładnie, stworzył sobie olbrzymi mechanizm gospodarczy, potwornie wielką maszynę, której poszczególne kółka są w niezmiernie subtelny sposób jedno od drugiego zależne, ale nie pasują do siebie, gdyż były budowane bez należytego uwzględnienia całości. Stworzył mechanizm, który swoim ogromem przytłacza go, a nabrawszy rozpędu nie daje się ujarzmić i kierować temi zasobami wiedzy, jakie człowiek dotychczas posiadał i temi metodami, jakie dotychczas stosował. Dziś dopiero zaczyna zaledwie poznawać prawo harmonji, wbrew któremu mechanizm ten budował i dotychczas nim kierował, i zaledwie uświadamia sobie, że trzeba znaleźć nowe metody kierownictwa.

Reasumując wszystkie moje powyższe wywoady na temat, czy naukowa organizacja stwarza, lub przyczynia się do pogłębienia kryzysu i bezrobocia, mogę odpowiedzieć w następujący sposób.

- 1) Nauka organizacji nietylko nie przyczynia się do pogłębienia kryzysu i bezrobocia, lecz przeciwnie, kryzys obecny i bezrobocie przybrały tak wielkie rozmiary dlatego, że zastosowania jej nie przeniknęły jeszcze do wszystkich dziedzin życia gospodarczego.
- 2) Jeżeli dotychczas zdarzało się dosyć często, że wskutek zastosowania metod naukowej organizacji, pewna liczba pracowników stawała się bezrobotnymi, to dlatego:
 - a) że tempo wprowadzenia tych zasad na poszczególnych odcinkach pracy nie

odpowiadało postępowi na innych odcinkach;

- b) że stosowano te metody przeważnie do zwiększania produkcji, nie licząc się z możliwościami zbytu lub dążono do innych podobnych, błędnych celów;
 - c) że stosowano te metody chaotycznie w poszczególnych warsztatach pracy, nie biorąc pod uwagę subtelnego związku, jaki istnieje między wszystkimi komórkami całego organizmu nowoczesnego życia gospodarczego;
 - d) że często błędnie stosowano te zasady i metody, lub trzymano się tylko niektórych, pomijając inne bardzo ważne, lub wreszcie, że stosowano metody, które nie mają nic wspólnego z nauką organizacji, a są uważane przez niektórych za metody naukowe;
 - e) że obecni kierownicy bardzo mało zdają sobie sprawę z istoty nauki organizacji i naogół dalecy są jeszcze od zrozumienia nowych i bardzo szerokich obowiązków, jakie na nich nakłada nowoczesny mechanizm życia gospodarczego.
- 3) Jeżeli można twierdzić, że dotychczasowa mechanizacja niewątpliwie przyczyniała się do chwilowego i przewlekłego bezrobocia, to prawie wyłącznie dlatego, że nie była ujęta w karby zasad naukowej organizacji.
- 4) Pogląd, że sama nauka organizacji i jej zasady lub metody doprowadzają do bezrobocia lub innych szkód, jest poprostu do-

wodem, że wygłaszający takie twierdzenia nie ma pojęcia o istocie tej nauki lub co najmniej jest pozbawiony zdrowego rozsądku.

- 5) Zastosowanie zasad naukowej organizacji może wyrządzić człowiekowi wielkie szkody, jeżeli ktoś zastosuje je w celach zbrodniczych, tak samo jak zastosowanie w takichże celach każdej innej nauki, odkrywającej prawa przyrody.

Na zakończenie pozwolę sobie przytoczyć zdanie honorowego członka naszego Instytutu prof. H. Le Chatelier, wypowiedziane na tenże temat w czerwcu 1931 r.

„Metody naukowej organizacji otwierają nam dzisiaj nowe horyzonty. Korzystajmy z nich w jak najszerzej mierze. Nie dyskredytujmy postępu umysłu ludzkiego: jego systematyczne oczernianie jest snobizmem zbrodniczym”.

Mojem zdaniem prof. Le Chatelier wyraził się zbyt łagodnie: oczernianie nauki, która jest kodeksem zdrowego rozsądku, jest czemś gorszym niż snobizmem zbrodniczym, jest najcięższym grzechem ludzkim — głupotą.

Widząc, jak dotychczas ludzkość pogrążona jest w tym grzechu, jak kultura duchowa człowieka pozostała w tyle poza zdobyczami materialnymi, osiągniętymi już przy pomocy nauki, nie dziwiłbym się, gdyby nowoczesnym uczonym przyszło do głowy na podobieństwo kapłanów egipskich zrobić z nauk, zajmujących się prawami przyrody, wiedzę tajemną, aby ludzie nie mo-

gli użyć tych nauk na swą zgubę. Ja osobiście nie przyłączyłbym się do takiego pomysłu, bo wierzę, że właśnie nauka organizacji przyczyni się do rozwoju kultury duchowej człowieka. Gdybym tej wiary nie miał i nie wierzył, że kultura duchowa dogoni zdobycze materialne, to postąpiłbym radykalniej. Nietylko nie starałbym się rozwijać tej nauki, ale przeciwnie, cały jej dotychczasowy dorobek starałbym się zniszczyć.

ROZDZIAŁ III.

ZASTOSOWANIE NAUKI ORGANIZACJI W ŻYCIU GOSPODARCZYM.

ROZPATRUJĄC cały organizm życia gospodarczego pod kątem widzenia nauki organizacji, czyli nauki kierownictwa, musimy dojść do wniosku, że osiągnięcie największego wyniku użytecznego przy najmniejszym nakładzie sił i środków, tak w poszczególnych organach, jak i w całym organizmie jest możliwe tylko przy zastosowaniu wszystkich zasad tej nauki, a więc przede wszystkim, jeżeli będzie się działać podług zgóry ułożonego ogólnego planu, obejmującego wszystkie komórki.

Niektórzy zwolennicy polityki liberalnej w życiu gospodarczym wyprowadzają stąd wniosek, że nauka organizacji prowadzi wprost do socjalizmu, a zwłaszcza do najczystszej jego formy — komunizmu. Na poparcie tego wniosku wysuwają argument, że właśnie komuniści, stworzywszy niedawno olbrzymie państwo socjalistyczne, ujęli całe życie gospodarcze w jeden ogólny plan, znany pod nazwą „piatiletki”.

Jest to wniosek najdalej idący.

Słyszcy się również wnioski nie tak skrajne, wypowiedane nietylko przez zwolenników liberalizmu gospodarczego, ale i zwolenników innych doktryn gospodarczych, jak naprzykład, że nauka organizacji potwierdza konieczność wtrącania się organów państwowych do życia gospodarczego, lub że prowadzi do tak zwanego etatyizmu.

Nauka organizacji, ściślej mówiąc — nauka kierownictwa, jak każda inna nauka, odkrywająca prawa przyrody i ustalająca swe zasady na nich oparte, jest apolityczna. Ponieważ jednak ludzie sztukę zarządzania, a zwłaszcza państwem, nazywają polityką, socjaliści zaś i etatyści włączają do rządzenia państwem również kierowanie organizmem gospodarczym, przeto jestem zmuszony, rozpatrując najobszerniejszy zakres zastosowania nauki kierownictwa, dotknąć polityki.

Muszę się jednak zastrzec, że teren polityki jest dla mnie obcy, gdyż nigdy nie zajmowałem się polityką i politykiem nigdy nie byłem. Dlatego też, dotykając jej z musu, robię to bardzo niechętnie i obawiam się, że mogę nie być dokładnie zrozumiany, gdyż pođ polityką i politykowaniem ludzie rozumieją tak dalece różne rzeczy, że ci, których zawodem jest polityka, często jeden drugiego nie rozumieją, lub starają się, aby ich inni nie rozumieli.

W celu uniknięcia możliwych nieporozumień zaznaczę na wstępie, że naukę należy odróżnić od sztuki. Nauka, a zwłaszcza doświadczalna

(taka, jaką jest nauka kierownictwa) opiera swoje wywody na ścisłej obserwacji zjawisk i na odkrytych prawach przyrody; sztuka zaś, a zwłaszcza sztuka rządu — czyli polityka, jest sprawą talentu, opiera się na doktrynach zgóry powziętych i na różnych przesłankach, nie mających często nic wspólnego z nauką.

Wróćmy teraz do przytoczonych wyżej wniosków. Zaczniemy od komunizmu.

Jeżeli zastanowimy się trochę nad jedynym celem nauki kierownictwa, którym jest osiągnięcie największego wyniku użytecznego przy najmniejszym nakładzie sił i środków, to zauważymy łatwo, że cel ten nie ma nic wspólnego ani z komunizmem, ani z żadną inną doktryną polityczną.

Skoro socjaliści i komuniści, dążąc do swych celów, doszli do wniosku, że trzeba wszystkim kierować podług zgóry ułożonego planu, to z tego nie wynika jeszcze, że nauka organizacji, która również wskazuje, iż trzeba postępować według zgóry ułożonego planu, prowadzi do komunizmu.

Mówiliśmy już, że zasady nauki kierownictwa, zmierzające jedynie do osiągnięcia największego skutku przy najmniejszym nakładzie sił i środków, można zastosować do różnych celów.

Gdy w roku 1917 Lenin objął władzę w Rosji, to prawie niezwłocznie ogłosił manifest, iż Rosja socjalistyczna i dyktatura proletariatu mogą się utrzymać tylko pod warunkiem, jeżeli przy kierowaniu produkcją będzie zastosowany

system Taylora, czyli nauka kierownictwa. Lenin był aż nadto szczery, abyśmy mu nie wierzyli; możemy przeto powiedzieć, że naukę kierownictwa sami komuniści traktują, jako środek do swych celów politycznych.

Jeżeli jednak ludzie używają jakiegoś środka do osiągnięcia pewnych celów w kilku odmiennych wypadkach, to z tego logicznie nie wypływa, aby owe cele we wszystkich wypadkach były jednakowe.

Rozumując więc tylko zapomocą prostej logiki, nie można powiedzieć, aby nauka organizacji prowadziła do komunizmu.

Jeżeli komuniści doszli do przekonania, że trzeba kierować wszystkim podług zgóry ułożonego planu, to trzeba przyznać, że zrozumieli, iż jest to jedna z najważniejszych dróg do osiągnięcia zamierzonego celu w sposób najbardziej ekonomiczny. Jednym z ich celów jest dyktatura proletariatu i, aby to osiągnąć, działają według planu, obejmującego cały organizm gospodarczy; to też każdy, dążąc do zrealizowania innej jakiejś dyktatury i postępując w taki sam sposób, może się spodziewać, że osiągnie swój cel bardziej ekonomicznie, niż w wypadku, gdyby działał bez zgóry ułożonego planu.

Co do drugiego argumentu, mającego jakoby potwierdzać przypuszczenie, że nauka kierownictwa prowadzi do komunizmu, to jest, że bolszewicy pierwsi ujmują jednym ogólnym planem cały mechanizm gospodarczy Rosji i twierdzą, że działają w myśl nauki kierownictwa, muszą przypomnieć, że nie bolszewicy zapoczątkowali tę naukę. Przypomnę również, że socjaliści

wszystkich odcieni aż do komunistów, przed objęciem władzy w Rosji, byli najzawziętymi przeciwnikami systemu Taylora, będącego główną podstawą nauki kierownictwa i głosili, iż jest to jeden z najperfidniejszych sposobów, wymyślonych przez kapitalistów dla wycisku proletariatu. Gdy podczas długotrwałych polemik, odbywających się swojego czasu na ten temat, niektórzy socjaliści, przyparci do muru, przyznawali wreszcie, iż zasady Taylora są istotnie zasadami kierownictwa, nie mającemi nic wspólnego z kapitalizmem, to wtedy oświadczali szczerze, że sami będą posilkować się temi zasadami, ale nie pozwolą stosować ich przez kapitalistów.

Znając dosyć dokładnie historję sporów i napaści na system Taylora, mógłbym nawet zaryzykować twierdzenie, że komuniści byli jednymi z pierwszych, którzy doceniali znaczenie tego systemu, ale maskowali zřęcznie poglądy swoje na tę sprawę.

Gdy objęli władzę, zrzucili maskę i dziś apoteozują Taylora na swój, sobie właściwy sposób.

Trzeba również przypomnieć, że bolszewicy utworzyli cały szereg instytucyj, na które nie żałują pieniędzy, mających za zadanie, jak mówią, rozwijanie nauki kierownictwa. Wydali bardzo pokaźną już liczbę prac własnych i przetłumaczyli wielką liczbę książek i artykułów, przeważnie z literatury amerykańskiej i niemieckiej.

Miałem i ja to nieszczęście znaleźć się wśród autorów, których prace zostały wydane w języku bolszewickim i spotkać się z oryginalnemi

pracami bolszewickimi, powołującemi się na mój autorytet.

Ale wróćmy do właściwego tematu.

Sądzę, że powyższe rozważania wystarczą do stwierdzenia, że nauka kierownictwa nie ma nic wspólnego z komunizmem, ani z celami, do których on zdąża.

Nie ma również nic wspólnego z innymi doktrynami i programami politycznymi, nawet całkowicie przeciwnymi komunizmowi. Jeżeli chodzi o zastosowanie do całego życia gospodarczego, nauka kierownictwa nie wymaga wcale zniesienia przyrodzonego prawa własności, jak również nie wymaga, aby posiadanie kapitału dawało prawo do kierownictwa.

Nauka ta tak dalece stoi poza wszelkimi doktrynami politycznymi lub ekonomicznymi, wpływającemi jedynie z głów ludzkich, że przyłączenie do niej jakiegokolwiek z nich paczy ją do tego stopnia, że przestaje być prawdziwą nauką.

Że tak jest istotnie, można się przekonać choćby z samego planu bolszewickiego i jego wykonania, a także literatury bolszewickiej z zakresu organizacji.

Co do tej literatury, to jest ona przedewszystkiem zlepkiem z różnych drugorzędnych metod i sposobów, któremi posiłkuje się nauka kierownictwa przy zastosowaniach praktycznych, przeplatanych gdzieś doświadczeniami istotnie naukowemi. Cały ten zlepek przepojony jest tak dalece doktrynami bolszewickimi, że co najwyżej można go uważać za zewnętrzną powłokę nauki kierownictwa. Poza nią kryje się pustka, ale niema głównej przewodniej idei i du-

cha nauki. Jeżeli chodzi o tłumaczenia, to w nich powykreślane jest to, co nie odpowiada ideom bolszewizmu, a cytaty z autorów zagranicznych często są poprzekręcane.

Trzeba wszakże przyznać, że jeśli chodzi komu tylko o drugorzędne metody lub sposoby kierownictwa, to w literaturze bolszewickiej może znaleźć dużo ciekawego materiału.

Co się tyczy słynnego planu, zwanego „piatiletką”, to, chociaż nie znam go szczegółowo, zgóry mogę powiedzieć, iż nie jest to plan, oparty na podstawach naukowych, jak tego wymaga nauka kierownictwa.

Twierdzenie to stawiam z powodów następujących:

Plan, jaki wypływa z nauki kierownictwa, wymaga tak wielkich i głębokich wstępnych badań naukowych, że wprost niepodobieństwem jest, aby można je było przeprowadzić w krótkim czasie w stosunku do tak olbrzymiego zadania, jakim jest plan dla całego organizmu gospodarczego wielkiego państwa. Dla ilustracji przypomnijmy sobie, że do tego, aby można było zestawić plan skrawania metali w warsztacie mechanicznym, trzeba było przeprowadzić badania naukowo-eksperymentalne, które trwały 26 lat (badania Taylora).

Plan przeto, zwany „piatiletką”, opracowany w ciągu kilku lat, mógł być zestawiony jedynie, jak to mówią, na kolanie, może nawet do pewnego stopnia na podstawie jakiejś takiej statystyki, ale głównie na podstawie liczb, które bolszewicy uważali za pożądane dla siebie. Że tak jest istotnie, świadczą chociażby wyniki osiągnięte w rze-

czywistości, a bardzo znacznie odbiegające od postawionych wzorców. Przy wykonaniu planu, opartego na badaniach naukowych, liczby rzeczywiste odchylają się zwykle bardzo nieznacznie od wzorcowych.

Jako drugi dowód, może służyć okoliczność, że plan „piatiletki” był zestawiony na podstawie zgóry powziętych doktryn, wynikających z ogólnego programu komunistycznego, gdy tymczasem plan istotnie naukowy całkowicie wyklucza jakiegokolwiek doktryny zgóry powzięte.

Te zgóry powzięte idee sprawiły, że przy wykonaniu planu bolszewicy musieli zastosować środki, nie mające nic wspólnego z metodami i zasadami, jakie stawia nauka organizacji przy wykonaniu planu.

Sądzę, iż każdy, ktokolwiek zna choćby powierzchownie te metody, przyzna, że nie wymagają one ani kulomiotów, ani czrezwyczajek i szpiegostwa, tak szeroko stosowanych przez bolszewików przy wykonaniu swego planu.

Wreszcie jest jeszcze jeden dowód na to, że plan, wykonywany przez bolszewików, nie jest oparty na podstawach naukowych, a nawet, że zasady i metody, które stosują i popierają bolszewicy w swych specjalnych instytucjach „nauki organizacji”, są tylko surogatem tej nauki.

Nauka organizacji w dziedzinie czynnika ludzkiego musi uwzględniać wszystkie jego właściwości i potrzeby fizyczne, psychiczne, umysłowe i duchowe, czyli moralne. Pomijanie tych ostatnich jest traktowaniem człowieka narówni z maszyną, budowaną przez niego samego. Traktowanie pracy ludzkiej fizycznej i umysłowej, cho-

ciażby na podstawie najdokładniejszej metody naukowej, nie może wskazać najlepszych dróg do kierowania człowiekiem, bo ten nie może zadowolnić się ekonomją swej siły wyłącznie pod względem materialnym.

Tymczasem bolszewicy pomijają całkowicie stronę duchową człowieka, czego dowodem jest niszczenie religji. Wynika to z czysto materialistycznej ideologii komunizmu, czyli z ideologii sprzecznej z naturą człowieka.

Nauka kierownictwa poszukuje najłatwiejszej i najekonomiczniejszej drogi dla całkowitego człowieka, a nie jedynie dla zwierzęcia ludzkiego.

Reasumując rozważania powyższe, można powiedzieć, że komuniści nie mogą stworzyć i wykonać ogólnego planu gospodarczego podług nauki kierownictwa, której rzekomo są zwolennikami, gdyż są obarczeni grzechem pierworodnym — doktrynami zgóry powziętymi. A nie mogą pozbyć się tych doktryn, gdyż na nich oparty jest cały gmach komunizmu. Gdyby wyrzekli się tego grzechu, to cały ich gmach runąłby.

* * *

Przejdźmy teraz do innych programów polityki gospodarczej, które wysuwają również postulat działania podług ogólnego planu. Do takich należy zaliczyć tak zwany socjalizm państwowy, lub etatyzm, czyli rządzenie całkowite lub częściowe mechanizmem gospodarczym przy pomocy organów państwowych.

Jeżeli nauka kierownictwa wskazuje że najwyższą ekonomją w całym organizmie gospodar-

czym można osiągnąć, gdy jego komórki ujmie-
my w ogólny, zgóry ułożony plan i gdy działanie
ich będziemy regulowali podług tego planu, to
niektórym ludziom nasuwa się mimowoli pyta-
nie, czy do układania takiego planu i kierowa-
nia podług niego nie są powołane organy pań-
stwowe, innemi słowy, czy nie należy wejść na
drogę, wskazywaną przez socjalizm państwowy
lub etatyzm?

Nauka kierownictwa, jak widzimy, wskazuje
metodę zupełnie różną od stosowanej dotychczas
zasady liberalnej i lesseferyzmu, która niewąt-
pliwie była jedną z głównych przyczyn tak buj-
nego i tak szybkiego rozwoju nowoczesnego ży-
cia gospodarczego.

Nauka kierownictwa nie wskazuje jednak, ja-
kie organy istniejącego ustroju społecznego po-
winny podjąć się tego zadania.

Gdybyśmy postawili odrazu twierdzenie, że
najlepiej nadają się do tego organy państwowe,
jako już obejmujące i rządzące wieloma nie-
zmiernie ważnemi dziedzinami życia społecznego,
to po bliższem zastanowieniu, musielibyśmy
przyznać, że byłaby to znów doktryna zgóry po-
wzięta, nie oparta na bezstronnem założeniu
naukowem, a to jest sprzeczne z nauką kierow-
nictwa.

Dotychczasowe wieloletnie już doświadczenie
i obserwacja faktów wskazują, że we wszystkich
państwach przedsiębiorstwa gospodarcze, pro-
wadzone przez organy państwowe, działały
i działają znacznie gorzej pod względem ekono-
micznym, aniżeli przedsiębiorstwa prywatne i to
tak dalece, że najgorliwszemu etatyście byłoby

trudno znaleźć pod tym względem jakiś wyjątek.

Na podstawie więc doświadczenia, należałoby raczej odpowiedzieć negatywnie na pytanie powyższe.

Nie wytrzymuje również krytyki naukowej inny jeszcze argument etatystów, a mianowicie że organy państwowe, jako dbające o dobro całego społeczeństwa, mają najwięcej danych do kierowania życiem gospodarczym, w którym również chodzi o dobro całego społeczeństwa.

Argument ten z punktu widzenia naukowego można uważać jedynie za chwalebne życzenie etatystów, gdyż nawet porównanie z organami państwowymi, wykonywającymi inne funkcje, jak na przykład, wymiar sprawiedliwości, bezpieczeństwo publiczne, szkolnictwo i t. p., nie daje możliwości stwierdzenia, aby funkcje te były gdziekolwiek i kiedykolwiek wykonywane tak ekonomicznie, aby można było uważać je za wzorzec, a zwłaszcza za taki wzorzec, jakiego wymaga nauka kierownictwa.

Niema więc żadnej podstawy do przesądzenia z góry, że organy państwowe są przede wszystkim powołane do tak olbrzymiego zadania, jak kierowanie organizmem życia gospodarczego na zasadach nauki kierownictwa.

Zachodzi więc pytanie, kto lub jakie instytucje będą w stanie rozwiązać tak wielkie zadanie, jakim jest zestawianie najlepszego planu dla całego życia gospodarczego i kierowanie nim w sposób najekonomiczniejszy.

Czy należy pozostawić to inicjatywie prywatnej i kierownikom, którzy dotychczas kierowali

życiem gospodarczem? Aby na to pytanie odpowiedzieć, trzeba nieco bliżej rozejrzeć się w dotychczasowym rozwoju i w wynikach osiągniętych.

Jeżeli przyjrzymy się dotychczasowemu życiu gospodarczemu, rozwijającemu się prawie wyłącznie na drodze inicjatywy prywatnej i na podstawie zasady liberalnej, to, jak już wspominaliśmy w poprzednim rozdziale zasadnicze prawa ekonomji: podziału i koncentracji, zaczęły oddziaływać tu już dosyć dawno. Dowodem koncentracji są różne skupienia pewnych gałęzi przemysłu, jak kartele i syndykaty różnych postaci, trusty, związki przemysłowców poszczególnych gałęzi przemysłu, zlewanie się przedsiębiorstw o jednakowej produkcji w jednostki większe i t. d.

Wszystkie te skupienia miały i mają przeważnie na celu ograniczenie wolnej konkurencji, a także mniej lub więcej planową akcję na większym lub mniejszym obszarze życia gospodarczego.

To zastosowanie prawa koncentracji nie wynikało jednak z całkowitej świadomości o znaczeniu ekonomicznem tego prawa, lecz raczej stąd, że zaczęto rozumieć, iż nieograniczona wolna konkurencja nie daje możliwości prowadzenia przedsiębiorstwa z pożądanym zyskiem i bez strat.

Prócz tego, skupienia te miały głównie na celu planową akcję nie w kierunku udoskonaleń technicznych i obniżania kosztów w całych gałęziach

przemysłowych, lecz głównie w kierunku wspólnej polityki cen sprzedażnych, lub wspólnej obrony interesów przedsiębiorstw przed nacierającymi coraz silniej związkami zawodowymi robotniczymi lub obrony przed ingerencją czynników państwowych, która coraz więcej swą polityką dotykała interesów życia gospodarczego.

Jeżeli przez tworzenie się tych skupień osiągniany był lepszy wynik ekonomiczny, to można powiedzieć, że zjawiał się on automatycznie, jako bezpośredni skutek oddziaływania prawa koncentracji, a nie z powodu planowej i świadomej akcji w kierunku osiągnięcia większego skutku użytecznego przy mniejszym nakładzie sił i środków, Być może, w trustach akcja planowa w tym kierunku przejawia się już wyraźniej.

W każdym razie, obserwując te zjawiska na różnych terenach życia gospodarczego, można z łatwością zauważyć, że nie wypływały one z teorii i zasad nauki kierownictwa, lecz zjawiały się samorzutnie pod wpływem konieczności życiowych. Zresztą i tu praktyka wyprzedziła teorię, gdyż zjawiska te rozpoczęły się znacznie wcześniej, niż zjawiała się nauka kierownictwa.

Jeżeli obecnie nauka ta wskazuje, że owa planowa akcja musi być znacznie rozszerzona, pogłębiona i prowadzona podług ściśle określonych zasad nie tylko w poszczególnych komórkach i grupach, ale w całym organizmie życia gospodarczego, to niema tu żadnej sprzeczności z tem, co dotychczas odbywało się samorzutnie i chaotycznie przy panowaniu zasady wolnej konkurencji i inicjatywy prywatnej.

Jak widzimy obecnie, teoria dogoniła już praktykę i wskazuje jej nowe tak dalekie horyzonty, że ludziom, którzy przywykli jeszcze myśleć kategorjami niczem nieskrępowanej inicjatywy prywatnej i wolnej konkurencji wydać się mogą jakimś niebezpiecznym przewrotem.

Jeżeli weźmiemy pod uwagę, że zasada inicjatywy prywatnej, mająca na usługi szereg nauk ścisłych i stosowanych, była główną sprężyną niesłychanego rozwoju życia gospodarczego, to zdawałoby się, że dzisiaj, gdy stanęliśmy przed tak olbrzymim zagadnieniem, planowa akcja podług zasad nowej ścisłej nauki kierownictwa powinna być również pozostawiona inicjatywie prywatnej, czyli, że nie zmieniając nic w tej zasadzie, powinno się pozostawić wszystko naturalnemu biegowi rzeczy.

Analizując jednak głębiej tę sprawę i porównując zasady nauki kierownictwa z dotychczasowymi metodami kierownictwa i zakorzenionymi jeszcze głęboko pewnymi pojęciami i doktrynami w umysłach ludzi, kierujących dotychczas życiem gospodarczym, dochodzimy do wniosku, że sprawa ta nie da się rozstrzygnąć w tak prosty sposób.

Nauka kierownictwa stawia tak wielkie wymagania od kierowników wszystkich szczebli, zasady i metody jej tak wybitnie różnią się od dotychczasowych metod kierownictwa, zasadnicze jej idee tak przeciwne są ideom, które zakorzeniły się w umysłowości ludzi, biorących udział w życiu gospodarczym, że nie można się spodziewać naprawy życia gospodarczego przy pomocy tej nauki bez interwencji jakiegoś czynnika, któ-

ryby potrafił wpłynąć na zmianę dotychczasowej ideologii kierowników.

Ponieważ w nauce kierownictwa wysuwa się na pierwszy plan czynnik ludzki z jego wszystkimi właściwościami i aspiracjami, stawia więc ona wiele nowych zasad, wypływających czy to z zasadniczych praw ekonomji, omówionych w poprzednim rozdziale, czy też z innych praw, rządzących naturą ludzką.

Jest rzeczą niemożliwą w ramach niniejszej broszury wyszczególnić i umotywić wszystkie zasady i idee zawarte w nauce kierownictwa, ograniczymy się więc tylko do wskazania niektórych, aby podkreślić, jak wielkie zmiany muszą nastąpić w umysłowości i ideologii kierowników, aby mogli oni sprostać wielkim zadaniom, jakie stawia obecnie życie gospodarcze.

Przedewszystkiem druga zasada nauki kierownictwa — badanie wszelkich zagadnień życia gospodarczego przy pomocy metody naukowo-doświadczalnej i trzecia zasada — planowania na podstawie odkrytych praw, wymagają od umysłowości kierowników nastawienia ściśle naukowego, zasadniczo różniącego się od dotychczasowego nastawienia, opartego głównie na empiryzmie, liczeniu na przypadek i na osobistych talentach.

Powyższe zasady, jak również cały szereg innych, pomnażają wielokrotnie pracę kierownika i nakładają na niego nowe obowiązki, których dotychczasowi kierownicy prawie nie znali, lub nie uważając za swoje, przekładali na podwładne organy.

Nauka kierownictwa, uwydatniając ścisły związek i wzajemną zależność wszystkich przedsiębiorstw i jednostek gospodarczych w całym organizmie gospodarczym, zmusza do zmiany dotychczasowej ideologii kierowników, która utrzymała się pod wpływem zasady wolnej konkurencji.

Ideologia ta pozwalała kierownikom poszczególnych przedsiębiorstw działać, nie oglądając się na inne, a nawet wbrew ich interesom.

Nauka kierownictwa, ze względu na ekonomję, tak całego organizmu gospodarczego, jak i ekonomję poszczególnych jednostek, wymaga ideologii wręcz przeciwnej. Wymaga *współdziałania*, zamiast działania tylko na własnym podwórku bez oglądania się na innych.

Badania nad prawami, wyrażającymi współzależność między poszczególnymi składnikami kosztów własnych produkcji oraz ich zależność od produkcji, i następnie zestawienie tych badań z badaniami nad zależnością popytu od ceny sprzedażnej produktu, wykazały, że niema zasadniczej sprzeczności między wzrostem zysku od kapitału, wzrostem zarobków pracowników i zniżką ceny sprzedażnej produktu.

Nauka kierownictwa wymaga więc od kierowników zasadniczej zmiany dotychczasowych poglądów na tę sprawę. Panowało bowiem dotąd powszechne przekonanie, że interesy kapitalisty, pracownika i konsumenta są całkowicie sprzeczne. Przekonanie to, poparte różnymi doktrynami ekonomicznymi, wyprowadzonymi z założeń fałszywych, przerodziło się nawet w pewnego ro-

dzaju wiarę, że walka wszystkich przeciwko wszystkim jest czynnikiem postępu.

Nauka kierownictwa na podstawie powyższych badań i prawa harmonji stawia na miejscu naczelnem wręcz przeciwną zasadę — *zasadę współdziałania, współpracy*.

Zasada ta, jak również uświadomienie o znaczeniu poszczególnych przedsiębiorstw w całym organizmie gospodarczym, doprowadza do konieczności całkowitej zmiany dotychczasowego poglądu kierowników na cel przedsiębiorstwa. Dotychczas uważano, że jedynym celem przedsiębiorstwa jest zysk od kapitału, uważano, że dążenie do innych celów jest sprzeczne z racją bytu przedsiębiorstwa.

Zasady nauki kierownictwa podkreślają z naciskiem, że celem każdego przedsiębiorstwa jest przede wszystkim produkowanie i wymiana dóbr potrzebnych człowiekowi, po cenie dla niego dostępnej, a następnie zysk od włożonego kapitału i dobrobyt pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie.

Ponieważ nauka kierownictwa wysuwa na plan pierwszy czynnik ludzki i ekonomję sił człowieka, przy najwyższem zachowaniu tego źródła energii i zapewnieniu potrzeb duchowych człowieka przy pracy, nakłada więc na kierownika nowe obowiązki, na które dotychczas wcale albo zbyt mało zwracało się uwagi. Na kierowniku leży więc obowiązek wzbudzania w podwładnych mu organach ducha współpracy i podtrzymywania harmonji duchowej, bez czego trzecie zasadnicze prawo ekonomji, a mianowicie, prawo har-

monji doboru i działania, nie będzie mogło być zastosowane w całej pełni.

Nie wchodząc w szczegóły, już z powyższego krótkiego zarysu widać, na jak znaczny poziom nauki musi wznieść się kierownik, aby mógł sprostać zadaniom, jakie nakłada na niego nauka kierownictwa.

Widzimy również, że rola jego w życiu gospodarzem zasadniczo zmienia się w porównaniu z tą, jaką dotychczas odgrywał; staje się on przedstawicielem interesów wszystkich grup, biorących udział w procesach gospodarczych, a nie wyłącznie jednej tylko, naprzykład, właścicieli kapitału, jak to przeważnie było dotychczas.

Nauka kierownictwa wskazuje jasno, że dotychczasowy pogląd, iż w procesach gospodarczych działają dwa tylko czynniki: *kapitał* i *praca* (rozumiana jako praca fizyczna człowieka), jest zbyt ciasny. Wysuwa ona trzeci, niezależny i może najważniejszy czynnik — *kierownictwo*.

Aby jednak kierownik mógł stać się tym potężnym czynnikiem i mógł być twórcą i wykonawcą planu, tak w poszczególnych przedsiębiorstwach, jak w ich grupach i całym organizmie gospodarczym, musi on odpowiadać niepomier- nie wyższym wymaganiom, aniżeli dotychczas.

Sprawa więc wcielenia w życie nauki kierownictwa i osiągnięcia największego skutku użytecznego przy najmniejszym nakładzie środków sprowadza się do ustalenia bardzo wysokich wzorców kwalifikacyj dla sił kierowniczych, na-

stępnie przygotowania tych sił i wreszcie ich doboru.

Kwalifikacje te można podzielić na 3 rodzaje: umysłowe, psychiczne i duchowe. Stawiając najwyższe wzorce dla wszystkich tych rodzajów i porównując je z istniejącym obecnie stanem rzeczy wśród kierowników dotychczasowych, łatwo można zauważyć, że istnieje znikomo mała liczba ludzi, których kwalifikacje odpowiadałyby tym wzorcom, ogólny zaś poziom jest jeszcze tak niski, że zestawienie ogólnego planu na podstawie nauki kierownictwa dla całego organizmu życia gospodarczego i wprowadzenie go w życie *jest sprawą dalekiej jeszcze przyszłości*, tembardziej, że uwarunkowane jest to również pozbyciem się różnych fałszywych przesądów i wierzeń oraz podniesieniem kultury umysłowej i moralnej we wszystkich warstwach społecznych. A wiemy, jak dalece poziom ten pozostał w tyle poza osiągnięciami już zdobyciami materialnymi.

Zastosowanie nauki kierownictwa nie wymaga żadnych zgóry powziętych doktryn i idei politycznych i dlatego też na pytanie, kto może wziąć na siebie rolę kierownika tak w poszczególnych komórkach, jak w całym organizmie życia gospodarczego, trzeba odpowiedzieć prosto: *„ten, kto potrafi”*.

Jak widzimy, nauka kierownictwa nie wymaga żadnych programów politycznych, czy to socjalistycznych, czy kapitalistycznych, czy etatystycznych i t. p., natomiast wystawia, jako naczelny posulat — kierowanie wszystkimi komórkami życia gospodarczego przez ludzi, posiadających właściwości i zalety, odpowiadające nowym bar-

dzo wysokim wzorcom, Zagadnienie więc kierownictwa sprowadza się przede wszystkim do świadomego i ścisłego zastosowania się do prawa podziału i doboru odpowiedniej jednostki lub organu do każdej poszczególnej czynności.

Jakkolwiek napozór takie postawienie sprawy wydaje się może poprostu banalnem, to jednak proste zastanowienie się wskaże, jak dalece dzisiejszy stan rzeczy odbiega od tej tak prostej prawdy.

Dziś każdy rozsądny człowiek rozumie, że maszyną, naprzykład, samochodem, może kierować dobrze tylko człowiek, który doskonale zna jej mechanizm, posiada odpowiednie właściwości, potrzebne do kierowania i zdobędzie pewne doświadczenie i wprawę.

Czy właścicielowi samochodu przychodzi kiedykolwiek myśl do głowy, że sam fakt posiadania samochodu jest już wystarczającą kwalifikacją do kierowania nim?

Cóż więc możemy powiedzieć o tej, zdawałoby się, banalnej prawdzie o doborze ludzi do kierowania tak złożonymi mechanizmami, jakimi są obecnie komórki całego wielkiego mechanizmu życia gospodarczego, przytem mechanizmu zbudowanego z kardynalnymi błędami przeciwko zasadniczemu prawom ekonomji: podziału, koncentracji i harmonji.

Jak wyglądają wobec tej prostej zasady doboru dotychczasowe teorie i sposoby doboru ludzi na kierownicze stanowiska? Właściciel kapitału sądzi, że samo posiadanie kapitału w postaci warsztatu wytwórczego jest wystarczającą kwalifikacją do kierowania tym warsztatem.

Socjaliści wkładają w głowę robotnikowi, że kierownictwo należy się proletarjatowi.

Finansista, obracający swojemi i cudzemi pieniędzmi, uważa również, że jemu się należy stanowisko naczelne w kierownictwie.

Pierwszy lepszy spekulant giełdowy, skupiwszy akcje przedsiębiorstw, czuje się również uprawnionym do kierowania nimi.

Etatysta uważa, że jedynie tylko kierowanie przedsiębiorstw przy pomocy organów rządowych da najlepsze wyniki ekonomiczne i nawet nie zdaje sobie sprawy, jak dalece w istniejących organach rządowych system doboru kierowników odbiega od zasad nauki kierownictwa.

Inżynier specjalista, posiadający dyplom inżynierski, sądzi również, że to wystarcza do zajęcia kierowniczego stanowiska. Tak samo myśli dyplomowany handlowiec lub prawnik.

Każdy, nawet zdolny dyletant, posiadający protekcję, myśli również, że posiada wystarczające kwalifikacje do kierownictwa.

Wreszcie obrotny polityk-ekonomista zajmuje z całą pewnością siebie najwyższe stanowiska w organizmach życia gospodarczego, chociaż nie ośmieliłby się zasiąść do kierownicy samochodu, aby nim kierować.

Wszyscy ci ludzie potrafią nawet wygłaszać całe teorie o metodach kierownictwa i krytykować naukę kierownictwa, nie mając nawet pojęcia o jej istocie.

Z powyższego obrazu widać, że zastosowanie nauki kierownictwa do całego organizmu gospodarczego, a więc działanie podług ogólnego planu, zgodnego z prawami ekonomji, może być

urzeczywistniane w tempie bardzo powolnem w miarę tego, jak będą zanikać przytoczone przesady, tak przeciwne zdrowemu rozsądkowi, a na miejsce ich będą przenikać do głów zasady nauki organizacji.

Raptowna poprawa nie jest możliwa, gdyż stoi temu na przeszkodzie prawo bezwładności myśli i przyzwyczajień oraz prawo przeciwdziałania (Le Chatelier, van t'Hoff).

Jedynym środkiem do przyspieszenia tempa postępu pod tym względem jest przygotowywanie nowych ludzi, którzy będą myśleć kategorjami nauki kierownictwa i będą posiadać zalety i właściwości, odpowiadające stanowiskom kierowniczym. Jest to oczywiście sprawa nie tylko wykształcenia, ale i wychowania. Chcąc więc iść w tym kierunku, trzeba zrewidować dotychczasowe sposoby nauczania i wychowania w szkołach, począwszy od najniższych aż do najwyższych i wprowadzić odpowiednie zmiany. Prócz tego wszystkie sfery społeczne i organy rządowe powinny popierać rozwój nauki kierownictwa i jej zastosowań praktycznych.

Ruch ten rozpoczął się prawie od chwili ogłoszenia prac Fr. W. Taylora i dziś tak się już rozszerzył, że można z łatwością zauważyć, że mimo całkiem zresztą naturalnych oporów uświadomienie o konieczności wprowadzenia do nauczania zasad nauki kierownictwa przenika coraz głębiej do sfer biorących udział w życiu gospodarczem i utrwała się w szerokiej opinii publicznej.

Ruch ten prawdopodobnie byłby daleko szybszy, gdyby nie było całej powodzi literatury fa-

chowej, dotyczącej różnych drobnych ulepszeń w organizacji i kierownictwie, zaliczanych przez autorów i czytelników, nie rozumiejących głównych podstaw nauki kierownictwa, do teorii lub zastosowań tej nauki.

Hamującym czynnikiem są również różne eksperymenty w ulepszeniach organizacji przez pewnych specjalistów „od organizacji”, którzy za pieniądze podejmują się tych ulepszeń (często nieudanych) pod etykietą nauki kierownictwa (organizacji), a przeważnie nie mają z nią nic wspólnego.

Specjaliści ci mają obecnie szerokie pole do działania, gdyż wielu kierowników, nie mających jeszcze pojęcia o nauce kierownictwa, chciałoby jak najprędzej osiągnąć namacalne wyniki i sądzi, że taki reklamujący się doradca od organizacji, zwłaszcza z marką zagraniczną, wprowadzi zmiany, które szybko dadzą wielkie korzyści. Ulubionym konikiem, na którym jeżdżą ci doradcy, jest rzekoma praktyczność proponowanych przez nich metod, w porównaniu z zasadami, opartymi na teorii; rozumieją oni dobrze, że wielu ludzi ma antypatię do naukowych teorii. Wygrywają więc naiwność angażujących ich kierowników, którzy nie rozumieją, że cała teoria nauki kierownictwa jest przede wszystkim kodeksem zdrowego rozsądku.

Czynniki te pozbawione są jednak zasadniczego znaczenia i szkodliwy ich wpływ będzie mała stopniowo w miarę tego, jak zasady nauki kierownictwa zaczną coraz więcej przenikać do głów ludzkich.

Powróćmy jeszcze do zasady liberalnej, pod wpływem której rozwijało się dotychczas życie gospodarcze. Ta wolność całkowita była, jak już mówiliśmy, głównym czynnikiem tak bujnego rozrostu organizmu gospodarczego. Inicjatywa i talenty osobiste miały tu szerokie pole działania. Może nawet okoliczność ta była daleko większym bodźcem, aniżeli perspektywa zysków osobistych.

Drugą bardzo dodatnią stroną zasady wolnej konkurencji jest samoregulacja, wzajemne dostosowywanie się różnych organów i procesów gospodarczych. Dzięki tej samoregulacji komórki, działające mniej ekonomicznie, musiały ginąć i ustępować miejsca komórkom doskonalszym pod względem ekonomicznym.

Stroną jednak ujemną rozwoju pod wpływem zasady liberalnej jest wielka strata sił i środków, której ta samoregulacja nie jest w stanie zapobiec. Jeżeli z początku przy słabym rozwoju środków technicznych straty te były stosunkowo niewielkie, to przy tak potężnych i kosztownych środkach, jakie posiadamy dzisiaj, wzajemne samorzutne dostosowywanie się organów i procesów jest regulatorem zbyt słabym, aby zapobiec olbrzymim stratom i kryzysom, jakie przy tem są nieuniknione z powodu chaotycznego działania.

Nie ulega wątpliwości, że dla dalszego rozwoju olbrzymiego mechanizmu życia gospodarczego zasada wolnej konkurencji i współzawodnictwa musi być zastąpiona przez zasadę współdziałania podług ogólnego planu.

Byłoby jednak wprost nierozsądnem wyobrazić sobie, aby to można było zrobić odrazu przy pomocy jakiegoś zabiegu rewolucyjnego, lub przejścia od gospodarki prywatnej do tak zwanego etatyzmu.

Przedewszystkiem stoi temu na przeszkodzie konieczność przygotowania wielkiej liczby nowych kierowników, którzyby potrafili działać podług zasad nauki kierownictwa i posiadali tak szerokie poglądy na swą rolę, jak tego wymaga ta nauka.

Dalej należy pamiętać również, że układanie planów produkcji i wymiany na podstawie badań naukowych w zakresie konsumpcji stawia za ledwo dopiero pierwsze kroki.

Następnie, raptowna zmiana byłaby przeciwna zasadom samej nauki kierownictwa, które są nawskroś ewolucyjne i nie dopuszczają żadnych raptownych skoków.

Wreszcie przy przejściu do nowej zasady rozwoju życia gospodarczego muszą znaleźć zastosowanie wszystkie dodatnie czynniki zasady wolnej konkurencji, a więc inicjatywa i talenty osobiste kierowników oraz czynnik samoregulacji w nowej, poprawionej postaci.

Nauka kierownictwa nie wyklucza talentów kierowniczych, ale ujmuje je w określone łożyska. Sama nauka jest bezsilna i niewiele przyniesie pożytku, jeżeli posiłkować się nią będą ludzie bez talentu. Natomiast talent, poparty nauką, staje się potężną dźwignią postępu.

Na zakończenie przytoczę tu słowa Fr. W. Taylora:

„Niema nauki kierownictwa póki nie nastąpi całkowita rewolucja w umysłowości pracowników i kierowników”. „Jest fantastą ten, któremu się zdaje, że przy pomocy nauki kierownictwa można osiągnąć szybki postęp”.

Ja dodałbym, że nauka kierownictwa jest nauką, jak należy budować od fundamentów, a nie od dachu, podpartego ideami i doktrynami powziętymi z głowy, a nie z doświadczenia.

Reasumując powyższe rozważania, należy stwierdzić, co następuje:

1. Plan wzorcowy, oparty na ścisłych badaniach naukowych, czyli plan działania, wymagany przez naukę kierownictwa, nie ma nic wspólnego z planem działania, wynikającym z różnych programów politycznych.

2. Jeżeli nauka kierownictwa wskazuje, że najekonomiczniejszy skutek można osiągnąć tylko przy działaniu podług ułożonego na podstawie badań naukowych planu, to z tego nie wynika, że do układania i kierowania podług takiego planu są powołane instytucje rządowe lub ludzie odznaczający się tylko tem, że wyznają te lub owe teorie z głowy powzięte.

3. Planowe działanie na podstawie nauki kierownictwa może rozwijać się tylko stopniowo w miarę tego, jak będzie się zwiększać liczba kierowników dostatecznie do tego wykwalifikowanych.

4. Wszelkie sztuczne przyspieszanie planowania, czy to przez zbyt daleko posuniętą interwencję rządową, czy przez zbyt gorliwych kierowników, nie mających dostatecznych kwalifikacji, może tylko wprowadzić zamieszanie i zahamować postęp, zamiast go przyspieszyć.

5. Objęcie ogólnym planem całego mechanizmu życia gospodarczego jest sprawą dalekiej przyszłości.

6. Jedyną drogą racjonalną, zmierzającą do tego celu jest:

- a) jak najintensywniejsze nauczanie i wychowywanie ludzi, którzy będą odpowiadali wymaganiom, stawianym przez naukę kierownictwa,
- b) popieranie rozwoju nauki kierownictwa i jej zastosowań,
- c) podniesienie ogólnej kultury duchowej wszystkich warstw społecznych,
- d) propaganda, mająca na celu wyparcie dotychczasowych przesądów i wpojenie w umysły zasady współpracy i harmonii,
- e) popieranie planowego działania, opartego na badaniach naukowych, na wszystkich terenach życia gospodarczego, tak w przedsiębiorstwach prywatnych, jak i w instytucjach państwowych.



nr 450

