



# PRZEGLĄD POCZTOWY



## Dodatek miesięczny do Przeglądu Teletechnicznego

KOMITET REDAKCYJNY:

J. WALCHER, M. BLACHIER, J. ROMAN, J. FLORKOWSKI.

W sprawach redakcyjnych Przeglądu Poczтового udziela informacji Dr. J. Roman, Pl. Napoleona 8 tel. 555-20 wewn. 209.

T R E Ś Ć :		S O M M A I R E :	
	Str.		Page.
1. Wychowanie obywatelskie Dr. Jan Guzowski . . . . .	129	1. L'éducation civique Dr. J. Guzowski . . . . .	129
2. Zasady naukowej organizacji i jej znaczenie dla sprawności poczt i telegrafów Wacław Mileski . . . . .	132	2. Les principes de l'organisation scientifique du travail et son importance pour le rendement des postes et des télégraphes W. Mileski . . . . .	132
3. Rola i znaczenie komunikacji pocztowej, tele- graficznej i telefonicznej w życiu społecznym i gospodarczym Mr. August Łukasiewicz . . . . .	138	3. Le rôle et l'importance de la communication postale, télégraphique et téléphonique dans la vie sociale et économique Mr. A. Łukasiewicz . . . . .	138
4. Uwagi z praktyki Mr. Jerzy Ponikiewski . . . . .	140	4. Observations de la pratique Mr. J. Ponikiewski . . . . .	140
5. Poczta Wielkiej Brytanji Leopold Siwiec . . . . .	142	5. Les postes de la Grande-Bretagne L. Siwiec . . . . .	142
6. Przegląd prasy . . . . .	144	6. Revue de la presse . . . . .	144

## WYCHOWANIE OBYWATELSKIE.

Dr. JAN GUZOWSKI.

Obserwacja stosunków powojennej Europy wykazuje, że żyjemy w czasach przelomowych, w czasach niezwykłych. Tak stosunki polityczne, jak i społeczno-gospodarcze wkroczyły po zakończeniu wojny na nieznaną poprzednio tory, wytwarzając stan napięcia, wymagając czujności i zdwojonej energii jednostek oraz całych społeczeństw. Do wysokiej skali doprowadzone współzawodnictwo między poszczególnymi państwami, oparte o nadzwyczajny rozwój techniki, spowodowało w życiu polityczno-gospodarczym od dłuższego czasu trwający kryzys, którego końca dotąd nie można przewidzieć. Wyładowująca się energia ludzka wyrzeszała potężne siły, jakich nie można już normalnymi środkami opanować i których zwalczenie a względnie dostosowanie dla ogólnego do-

bra i pożytku wymagać musi dalszej zdwojonej energii całych mas społecznych.

Te fakty, ta prawda życiowa, powodują pewną zmianę w stosunku jednostki do państwa. Dawny indywidualizm jednostki siłą konieczności życiowej musi ustępować większemu podporządkowaniu się obywatela państwu, dostosować się w wyższym niż dawniej stopniu do jego wymagań.

W tych warunkach intensywnego współzawodnictwa międzynarodowego, przejawiającego się na każdym polu, w „wyścigu pracy”, a równocześnie zmniejszającego się zaufania, tem większa musi wytwarzać się solidarność wśród społeczeństwa danego państwa, harmonizować wspólny wysiłek społeczny, jak również utrzymywać się współpraca organów władzy z tymi, którym powierzo-



ne zostało kierownictwo władzy w państwie. Stąd też obecne warunki społeczno-państwowe wymagać muszą od tych, którym powierzono chociażby najskromniejszą rolę w wykonywaniu zadań państwa, jaknajgłębszego poznania tych zadań, co najmniej znajomości zasadniczych celów państwa oraz przygotowania do wydania z siebie w razie potrzeby maximum umiejętności i energii.

Postulat ten odnosi się także do pracowników zajętych w służbie pocztowo-telegraficznej. Rola poczty, telegrafu i telefonu, zadań, których wykonywanie przyjęło na siebie Państwo, ma szczególnie doniosłe znaczenie i to tak w czasach pokoju-wych, jak i podczas wojny.

Pośredniczenie w wymianie dóbr duchowych oraz materialnych w sposób jaknajszybszy, przy wykorzystaniu wszelkich możliwych środków komunikacyjnych, docierających do najdalszych zakątków, to niezbędny warunek obecnego życia społeczno-gospodarczego. Tą życiową racją się kierując, państwa nowoczesne uznały pocztę, telegraf i telefon za instytucje użyteczności publicznej i prawie bez wyjątku wzięły na siebie wykonywanie dotyczących zadań.

Znaczenie poczty, telegrafu, telefonu, radio-telegrafu i t. d., a zwłaszcza tych ostatnich urządzeń, wyraża się jeszcze w wyższym stopniu w czasie wojny. Sprawność w zakładaniu, związaniu dotyczących urządzeń i w ich obsłudze — to warunki decydujące nieraz o wynikach zamierzeń strategicznych.

Zadania, jakie ciążyą na instytucji pocztowo-telegraficznej, wymagają pełnego ich zrozumienia oraz należytego wykonania ze strony pracowników pocztowo-telegraficznych. Społeczeństwo korzystające z usług poczty, telegrafu lub telefonu, ma prawo wymagać od pracowników p.-t. odpowiedniej usługi, musi widzieć, że instytucja pocztowo-telegraficzna zasługuje na zaufanie, że można jej z całą ufnością powierzyć pewne dobra, które we właściwym czasie dojdą bez naruszenia do miejsca przeznaczenia. Stąd też wartość pracownika pocztowo-telegraficznego, jego charakter, nie może pozostać bez znaczenia dla instytucji pocztowo-telegraficznej, a temsamem dla Państwa.

Oczywiście stosunek pracownika pocztowego do Zarządu Poczty i Telegrafów mógłby kształtować się na platformie czysto materialnej, opierać się na umowie prywatno-prawnej, umowie o pracę. Istotną cechą takiego stosunku mogłyby być tylko dwa elementy: praca i płaca. Jednakowoż z uwagi na znaczenie, jak już wspomniano, poczty, telegrafu i telefonu dla Państwa, jak wogóle znaczenie społeczne tych instytucyj, Państwo także swój stosunek do pracowników p.-t. ustaliło specjalnie, nadając mu charakter publiczno-prawny. Tem samem Państwo uposażyło personel p.-t. w część swej władzy, oraz nadało mu szereg przywilejów, których nie spotka się w prywatno-prawnych stosunkach.

Ten specjalny charakter funkcjonariuszów państwowych pociąga za sobą silniejsze związanie ich z Państwem. Stąd też i obowiązki pracowników pocztowych do Państwa muszą kształtować się nieco inaczej, aniżeli ogółu obywateli.

Państwowość nasza po półtorawiekowej niewoli jest młoda. O ile w społeczeństwach, posiadających długotrwały, nieprzerwalny, własny byt państwowy, wyrobiło się poczucie obywatelskie, przejawiające się nietyle „od święta”, ale i w codziennym, potocznym życiu, o tyle w państwach młodych, trwałe, codzienne dostosowywanie się obywateli do wymagań państwowych jest słabsze. Cnoty obywatelskie u nas, zwłaszcza jak u nas, gdzie stosunek nasz do zaborców musiał być negatywny, nie dojrzejają od razu, trzeba je tworzyć, pielęgnować, by z czasem dopiero skryształizowały się i utrwaliły.

Jeżeli jendak proces dojrzewania obywatelskiego ogółu społeczeństwa musi być powolniejszy, to ci, którym Państwo powierzyło część swej władzy, swych zadań, muszą ten proces prędzej przeżyć, muszą nietylko okazać się w pełni godnymi zadań im powierzonych, ale stać się też w większej lub skromniejszej mierze wychowawcami reszty obywateli.

Doceniając rolę, jaką funkcjonariusz państwowy ma spełniać, przepisy służbowe wymagają od kandydatów, zwłaszcza na stanowiska urzędnicze, poza wykazaniem fachowego opanowania działu służby, do którego mają być przeznaczeni, pewnej wiedzy o państwie, o jego ustroju, organach władzy, prawach i obowiązkach obywateli i t. p. Wymagania te dotyczą w naszej służbie kandydatów (praktykantów) na stanowiska urzędnicze oraz na niektóre stanowiska w niższej służbie wykonawczej. Stwierdzić trzeba, że wymagania pod tym względem są w naszym resorcie duże.

Artykuł niniejszy niema na celu poddawania analizie obowiązujących w tej dziedzinie przepisów. Przedmiotem artykułu jest raczej zagadnienie, w jaki sposób należałoby realizować myśl przewodnią tych przepisów, dla której wymagania natury ogólnej zostały niewątpliwie przewidziane, aby wiadomości o Państwie, jego życiu, ustroju, o obowiązkach obywateli, nie przedstawiały się u funkcjonariusza jako pewien zasób teorii, formułek, lecz stanowiły w jego umyśle żywą treść, były podstawą jego przekonań i praktycznych poczynań.

Książkowo nabyte wiadomości przedstawiają się w znacznej mierze jako wiedza martwa. Ażeby temu ujemnemu bądź co bądź zjawisku zapobiec, programy szkolenia przewidują odpowiednie praktyczne przeszkolenie uczniów. W naszej służbie kandydat na urzędnika odbywa najpierw praktykę w urzędach, a następnie kurs teoretyczny, oparty na metodzie poglądowego nauczania. Wszystko to zmierza do tego, aby kandydat do służby pocztowo-telegraficznej przyswoił sobie nietylko pewien zasób prawideł, zasad, ale by je rozumiał, aby poznał ich cel i t. p. Dalsza służba w urzędzie utrwała u funkcjonariusza nabyte zasady, one niejako wchodzą w jego krew, przyswojona wiedza staje się żywą.

Do pewnego stopnia inaczej przedstawia się rzecz z wymaganiami od urzędników wiadomości natury ogólnej. Poza kursami dla praktykantów wykonawczej służby pocztowo-telegraficznej, na których należy od wykładowcy, czy wiadomości



z tej dziedziny będą więcej lub mniej żywo wyłożone, czy pewne pojęcia trafią do przekonania słuchaczy, niema właściwie dalszego terenu służbowego, na którym urzędnicy mogliby być w tej dziedzinie wychowywani. To samo odnosi się do niższych funkcjonariuszów. Można więc przyjąć, że jeżeli pracownik sam, z własnej inicjatywy, nie poświęci się dotyczącym sprawom, teren służbowy da mu conajwyżej z tej dziedziny pewną sumę suchych, abstrakcyjnych wiadomości.

Nasuwa się zatem konieczność przeprowadzenia pewnej reformy w akcji szkoleniowej personelu p.-t., w kierunku objęcia nią także wychowania obywatelskiego w głębszym tego słowa znaczeniu.

Warunki służbowe dostarczają temu celowi dużo możliwości. Można powiedzieć, że dotychczasowe ramy organizacyjne, dotyczące szkolenia personelu p.-t., są zupełnie ku temu wystarczające, należałoby jedynie jasno określić na czym wychowanie obywatelskie ma polegać i konsekwentnie je realizować.

Akcja szkoleniowa personelu p.-t. odbywa się u nas:

- 1) na kursach dla praktykantów wykonawczej służby p.-t.,
- 2) na kursach dokształcających dla niższych funkcjonariuszów,
- 3) zapomocą specjalnych odczytów lub kursów,
- 4) na łamach prasy zawodowej.

Ogólnie, taki sam mniej więcej jest system szkolenia personelu w służbie teletechnicznej.

Formalnie biorąc, program wymagań z zakresu spraw ogólnych jest na pocztowych kursach zawodowych wystarczający. Należałoby jedynie zmodyfikować kierunek wykładów w tym przedmiocie.

Trudno w ramach artykułu omówić obszerniej tę myśl. W każdym razie zaznaczyć wypada, że przewodnią wykładów nie powinny być zaznajamianie słuchaczy jedynie z teorią zagadnień o państwie, ani wpajanie suchych przepisów, lecz przedstawienie przede wszystkim naszych stosunków, naszego układu ustrojowo-społecznego, z wykazaniem zamiłowania do przedmiotu, podkreśleniem dodatnich stron przynajmniej główniejszych cech ustrojowych i t. p. Podniesienie ważniejszych zagadnień bieżącej chwili, wywołanie zainteresowania dla tych spraw, udzielanie wskazań w przedmiocie roli, jaką na terenie społecznym ma do spełnienia funkcjonariusz państwowy — to praktyczny cel tak pojętych wykładów; w końcu nawiązanie do wielu tradycji Polski przedrozbiorowej, która w niejednej dziedzinie wyprzedzała Europę — to również skuteczny i wdzięczny środek w wyżej podanym rozumieniu metodzie nauczania.

Doba obecna nakazuje, jak nigdy, sprzężenia jednostki z własnym Państwem; celu tego nie osiągnie się jednak zapomocą tylko środków materialnych; najsilniejszym ogniwem będzie uczucie, które trzeba atoli wpajać i wyrabiać.

Na naszym terenie zadanie tak pojętego wychowania jest tem łatwiejsze, że odnosić się ono

będzie do kandydatów, wychodzących z polskich szkół, w których omawiana strona wychowania jest silniej akcentowana; należałoby więc tylko kontynuować akcję, której posiew zapuścił niewątpliwie głębokie korzenie.

Podobnie jak na kursach zawodowych, akcja wychowania personelu p.-t. może być skutecznie prowadzona drogą urzędowania specjalnych odczytów.

W ubiegłym roku we wszystkich siedzibach dyrekcji poczt i telegrafów zapoczątkowana została na szerszą skalę zakrojona akcja doszkoleniowa pracowników pocztowo-telegraficznych, drogą urzędowania cyklu odczytów, która odniosła duże powodzenie. Treścią zeszłorocznych odczytów były przeważnie zagadnienia fachowe, wiążące się z komercjalizacją poczty, telegrafu i telefonu, z przeznaczeniem dla personelu urzędniczego. Z natury rzeczy, jeżeli akcja taka miałaby być nadal kontynuowana, program jej musiałby się zmieniać, a więc i sprawy wychowania obywatelskiego mogłyby znaleźć w jej ramach wiele miejsca. Na tem polu przejawić można dużo inicjatywy, przeplatając odczyty na tematy fachowe odczytami na tematy natury ogólniejszej. Wskazaniem byłoby, aby akcja odczytowa objęła szerszy ogół pracowników pocztowo-telegraficznych, t. j. nie tylko urzędników ale i niższych funkcjonariuszów.

Na terenie niektórych większych urzędów prowadzona była akcja doszkoleniowa pracowników dotyczących urzędów. To, co wyżej powiedziałem, możnaby również odnieść do pracy oświatowej, prowadzonej w urzędach. Działalność ta powinna być w głównej mierze dotyczyć niższych funkcjonariuszów. Sprawę tę miałem już sposobność poruszyć na łamach „Przeglądu Poczтового” (Nr. 7, z 1931 r.) w artykule p. t. „Zagadnienie szkolenia zawodowego niższych funkcjonariuszów wykonawczej służby pocztowo-telegraficznej”.

Postulat odpowiedniego wychowania obywatelskiego niższych funkcjonariuszów popiera wypowiedzianą w przytoczonym artykule myśl, że szkolenie niższych funkcjonariuszów w tej dziedzinie winno być rozłożone na dłuższy okres czasu i systematycznie w urzędach poza godzinami służbowymi prowadzone.

Rozwijanie akcji wychowania obywatelskiego na kursach lub specjalnych odczytach należałoby uznać za środek główny, jako najbardziej skuteczny. Zbiorowa współpraca i żywe słowo prelegenta — to najważniejsze czynniki w realizacji szkolenia, czy wychowania.

Tem niemniej akcja ta może znaleźć silne poparcie w odpowiednim wykorzystaniu druku. Mam tu na myśli „Biblioteki wędrowne” i prasę zawodową tak półurzędową („Przegląd Pocztowy”) jak i związkową.

Instytucja „bibliotek wędrownych” przyjęła się bodaj w okręgach wszystkich dyrekcji poczt i telegrafów. Dostarcza ona pracownikom urzędów przede wszystkim literatury balletrystycznej. Nie wypowiadając się za zmianą tego kierunku, podnieść jednak wypada, że zaopatrzenie bibliotek w pewną ilość książek, traktujących o naszych



zagadnieniach społeczno-ustrojowych, broszur popularno-propagandowych i dostarczanie takich książek urzędom, stanowiłoby poważny przyczynek w akcji wychowania obywatelskiego personelu p.-t. Książki tego rodzaju mogłyby być używane zwłaszcza jako materiał dla wykładowców do odczytów w urzędach.

Rola prasy zawodowej w poruszonym przedmiocie może przejawiać się w dwu kierunkach: 1) przedmiotem artykułów prasowych mogą być zagadnienia na temat sposobu, metody urzędniczego wychowania obywatelskiego, oraz 2) rozwijanie akcji ściśle wychowawczej zapomocą odpowiednich artykułów kształcących.

Ta ostatnia myśl wydać się może nieco dziwna. Tymczasem z takim postawieniem kwestji spotykamy się nie gdzieindziej, jak u naszych najbliższych sąsiadów — Niemców. W dodatku do tygodnika „Deutsche Verkehrs-Zeitung”, przeznaczonego dla spraw pocztowo-telegraficznych, z dn. 22.VII b. r. Nr. 29, zamieszczony jest artykuł pocztowca p. t. „Ojczyzna”, o żywym sentymencie, tchnący bezgranicznym uwielbieniem swego kraju. Wyjątki pierwszej jakości poezji autorów, jak Goetego, przeplatają piękną prozę artykułu.

Daleki od propagowania naśladownictwa, powołuję się mimochodem na przykład z zagranicy, z którym przypadkowo się zetknąłem, podkreślając przytem jeszcze raz, że sprawa wychowania państwowego obywateli jest pierwszorzędnym zagadnieniem i, jeżeli chodzi o nasze stosunki, nie powinien być zaniedbany żaden środek, który mógłby do tego celu służyć.

Nie zawstydzi więc szpałt czasopisma zawodowego drobny bodaj artykuł, w którym znajdują

się słowa „Ojczyzna”, wspomnienia ofiarnych wysiłków o Jej zwolenie, nie odbijają się głuchym dźwiękiem słowa na kursie lub odczycie, tchnące ukochaniem naszych własnych instytucyj, naszej myśli twórczej, znajdzie się w zgodzie rozważanie o obecnym ustroju ze wzmianką o dawniejszej przeszłości, o tych, którzy nasze „dziś” wywalczyli.

O wyrobionem poczuciu obywatelskiem pracownik przedstawia tak na terenie społecznym, jak i służbowym, jednostkę wartościową i pożądaną. Niezależnie od biura i domu znajdzie on czas na udział w życiu odpowiednich stowarzyszeń społecznych, sportowych lub miejscowego samorządu. Krokami zaś jego nie będzie kierowała ambicja kariery, lecz w pierwszym rzędzie poczucie obowiązku — prostego następstwa wyrobienia obywatelskiego. Ze taki pracownik przedstawia dla służby prawdziwą wartość, zbyteczne udowadniać. Tylko ludzie, których motorem ich poczynań, wykonywania zadań, jest wewnętrzne przekonanie, że tak a nie inaczej powinni czynić, ludzie, którym w ich pracy przyświeca pewna wyższa idea, którzy do swych obowiązków nie odnoszą się jedynie z punktu widzenia dyscypliny lub obawy utraty pracy, są pracownikami właściwymi i na miejscu. Zasada ta odnosi się szczególnie do pracowników państwowych, których przewodnią myślą postępowania powinno być dobro Państwa i pożytek obywateli. Wyrobić to poczucie, wskazać cele Państwa oraz zgodnie z niemi zadania pracowników na ich najbliższym terenie — to postulat, który powinien być realizowany i stałe być pod uwagą. Doba obecna podnosi znaczenie tego postulatu do rzędu naczelnych.

## ZASADY NAUKOWEJ ORGANIZACJI I JEJ ZNACZENIE DLA SPRAWNOŚCI POCZT I TELEGRAFÓW.

WACŁAW MILESKI, wicedyrektor Instytutu Naukowej Organizacji w Warszawie.

(Dokończenie do str. 117, Nr. 8 „Przeglądu Poczтового“).

Taylor nie był pierwszym, któremu rzucały się w oczy liczne niedomagania i straty, towarzyszące procesom fabrykacyjnym. Wówczas jednak, kiedy inni inżynierowie uważali straty te za objaw wprawdzie przykry, ale nieunikniony, i nie usiłowali wykryć wywołujących je przyczyn, przyjmując je jako zło konieczne, Taylor, któremu przyświecała niezachwiana wiara w prawo przyczynowości, miał to głębokie przekonanie, że w każdym wypadku tylko jeden jest zawsze najkorzystniejszy sposób wykonania, t. j. taki, przy którym osiąga się najwyższy wynik użyteczny przy najmniejszym rozchodzie środków wytwórczych. Niedośwy jednak na tem, — wierzył ponadto, że podobnie do tego, jak cała przyroda podlega niezłomnym prawom, które można przy pomocy metody naukowo-doswiadczałnej odkryć i poznać, tak samo i zjawiska przemysłowe i gospodarcze nie mogą w tym wypadku stanowić wyjątku.

O geniuszu Taylora nic bodaj w równym nie świadczy stopniu, jak fakt, że pokusił się o zastosowanie metody naukowo-doswiadczałnej do badania procesów przemysłowych, nie zrażając się tem, że prowadzić je trzeba nie w uproszczonych wa-

runkach laboratorium naukowego, lecz bezpośrednio w ruchu fabrycznym, co zaś jeszcze ważniejsza, że sam przedmiot badań jest tutaj bezporównania więcej skomplikowany, aniżeli w wypadku badań zjawisk przyrody. Kiedy bowiem w zjawiskach fizycznych lub chemicznych naprzykład mamy do czynienia z niewielką tylko liczbą czynników (niezależnych, zmiennych i wymierzalnych czyli t. zw. parametrów), z dwoma lub trzema najczęściej, to w procesach fabrykacyjnych liczba ich jest bezporównania większa.

Jednym z klasycznych przykładów, który ugruntował sławę Taylora, były badania jego nad skrawaniem metali, podjęte w celu podniesienia wydajności produkcji obrabiarek. Badania te, jak wiadomo, doprowadziły Taylora do odkrycia narzędzi ze stali szybko tnącej, które wywołało przewrót w obróbce metali na zimno, pozwalając na siedmiokrotne zwiększenie szybkości skrawania. Otóż, aby dojść do tego wyniku, musiał Taylor dokonać ni mniej ni więcej, tylko 50 000 prób, mając w danym wypadku do czynienia z dwunastu czynnikami zmiennymi, których wpływ na wydajność pracy obrabiarek



musiał kolejno i poszczególnie poddawać eksperymentalnemu zbadaniu.

Jak wiele wymagało to cierpliwości i ile poświęcenia, wystarczy powiedzieć, że doświadczenia te zajęły Taylorowi 26 lat pracy, a koszt ich wynosił 200 000 dolarów.

Cały ten trud i koszt opłaciły się jednak sowicie, w rezultacie bowiem doprowadziły badania te do odkrycia prawa, ujętego we wzór matematyczny, wyrażający zależność szybkości skrawania od wszystkich wchodzących tu w grę czynników.

Odkrycie i sformułowanie prawa, rządzącego szybkością skrawania metali, stanowi datę historyczną, od której zaczął się dokonywać zasadniczy przełom w poglądach na istotę i zadania kierownictwa.

Na kierownictwo lub ogólniej mówiąc na rządzenie, zapatrywano się dotąd jako na sztukę, sądząc, że ludzie rodzą się z gotowymi talentami kierowniczymi.

Współczesny, wywodzący się od Taylora pogląd, uległ radykalnej zmianie. Kierownictwo przestało być dzisiaj sztuką, a stało się nauką, taką samą, jak fizyka, chemia, lub inne nauki ścisłe. Sam talent wrodzony nie może już dzisiaj uchodzić za tytuł wystarczający do zajmowania stanowisk kierowniczych, lecz wsparty być musi nauką, a mianowicie nauką kierownictwa i organizacji, którą trzeba gruntownie poznać i umieć jej wskazania w praktyce stosować.

Obecnie rozumiemy już, dlaczego najważniejszą dla nowej nauki nazwa jest „nauka kierownictwa”, najbardziej zresztą zbliżona do pierwotnej, nadanej przez Taylora nazwy: scientific management.

O ile zaś idzie o jej definicję, to najkrócej możnaby określić ją tak, że jest ona wzorcową metodą postępowania.

Swym charakterem „wzorcowym” różni się naukowa organizacja zasadniczo od racjonalizacji, jak również od wszelkich innych sposobów i metod, mających na celu poprawę organizacji i postęp w kierunku udoskonalenia.

Różnica, o której mowa, polega na tem, że przy wszelkich innych poczynaniach bierzemy wyłącznie za punkt wyjścia stan aktualny, wskutek czego postępujemy po omacku, kierując się intuicją lub pospolitym empiryzmem. Naukowa organizacja natomiast poszukuje naprzód wzorca, przyświecającego jako ideał i wskazującego prostą, a więc najkrótszą drogę do celu, który osiągnąć zamierzamy.

Przed przystąpieniem do jakiegokolwiek reorganizacji lub usprawnienia, musimy zatem naprzód ustalić wzorce reprezentujące najlepsze sposoby postępowania, t. j. takie, przy których otrzymuje się najwyższy wynik użyteczny przy najmniejszym nakładzie pracy i wszelkich środków wytwórczych. Tak naprzykład możemy ustalać wzorcowe czasy wykonania, wzorcowe koszty własne, wzorcowy budżet, wzorce sprzedaży i t. d.

Pamiętać przytem należy, że niezawsze dojść można od razu do określenia wzorców ostatecznych. Stopień doskonałości wzorców zależy w każdym wypadku od tego, jak daleko posunęliśmy się w analizie. Jak to przed chwilą widzieliśmy na przykładzie skrawania metali, doprowadzenie do końca badań musi nieraz trwać bardzo długo. Dlatego też w praktyce zadowaliamy się z konieczności najczęściej wzorcami tymczasowymi, przybliżonymi, a więc i w usprawnieniach wszelkich posuwać się musimy ostrożnie i stopniowo, od etapu do etapu, gdyż działając zbyt pośpiesznie więcej moglibyśmy nieraz wyrządzić szkody, aniżeli przynieść korzyści.

We wszelkich usprawnieniach i poczynaniach reorganizacyjnych niezbędne jest przestrzeganie podstawowego cyklu organizacyjnego, składającego się z następujących 5 etapów:

1. Postawienie jasnego i ściśle określonego celu.
2. Analiza, prowadząca do określenia środków i warunków,

które trzeba zastosować, aby cel zamierzony został osiągnięty.

3. Sporządzenie planu oraz przygotowanie środków i warunków uznanych za niezbędne do zastosowania.
4. Wykonanie planu, czyli urzeczywistnienie czynności, prowadzących do wytkniętego celu.
5. Kontrola otrzymanych wyników.

Zadaniem kontroli jest nie tylko sam nadzór, ale przede wszystkim wyciągnięcie wniosków, na podstawie których skorygować można niedociągnięcia lub błędy planu, powstałe na skutek niedość daleko posuniętej analizy, i wprowadzić poprawki do poprzednio ustalonych tymczasowych wzorców.

Mogłoby się zdawać, że wygłoszone przed chwilą twierdzenia są truizmem, że rozumieją się same przez się i są wymaganiami pospolitego zdrowego rozsądku.

Nie myślę przeczyć, że tak jest istotnie. Bo ostatecznie naukowa organizacja, powiedzieć można, nie jest właściwie niczem innym, jak tylko kodeksem zdrowego rozsądku.

Cała bieda w tem tylko, że ze zdrowym rozsądkiem bierzemy zazwyczaj rozbrat, skoro stoimy wobec zagadnień nieco bardziej skomplikowanych, a takimi są właśnie zagadnienia, z jakimi spotykamy się w dziedzinie spraw przemysłowych i gospodarczych.

Jeżeli idzie o zwierzęta, to te wyposażone są w nieomylną busołą instynktów. I nie będzie to może zbyt śmiało twierdzeniem, gdy powiemy, że tajemnica instynktu tkwi właśnie w wiernej przestrzeganiu wymagań naszego cyklu organizacyjnego, objętego niejako organizacją cielesną jestestwa.

Do jakiego stopnia nieomylnie jest to działanie instynktu i jak dalece pod tym względem uprzywilejowane są zwierzęta w porównaniu z człowiekiem, świadczyć o tem może, między innymi, słynny „spór” pomiędzy pszczolą a matematykiem — spór, z którego zwyciężcą wyszła ... pszczola.

Mam tu na myśli zagadnienie, dotyczące określenia, jaka z pomiędzy wszystkich sześciokątnych komórek, budowanych przez pszczoły, a mających za podstawy ostrosłupy, utworzone z trzech rombów płaszczyzn, może być wybudowana z najmniejszym rozchodem materiału. Otóż słynny matematyk Koenig wyliczył, że taką będzie komórka, mająca podstawę, złożoną z trzech rombów, których każdy rozwarty kąt równały się  $109^{\circ} 26'$ , a każdy ostry —  $70^{\circ} 34'$ .

Tymczasem inni uczeni, wymierzwszy możliwie dokładnie kąty rombów, stanowiących podstawy komórek, zbudowanych przez pszczoły, znaleźli, że kąty rozwarte równają się  $109^{\circ} 28'$ , a ostre  $70^{\circ} 32'$ .

Różnica, jak widzimy niewielka, wynosi bowiem tylko  $2'$ . Któż jednak w tym sporze miał rację: pszczola, czy matematyk?

Otóż, inni matematycy, sprawdzając wyliczenia Koeniga, wykryli błąd, po poprawieniu którego otrzymano liczby  $109^{\circ} 28'$  i  $70^{\circ} 32'$ , te same więc, jakie znaleziono przy wymiarzeniu kątów podstawy komórek, zbudowanych przez pszczoły.

Ta wyższość pozorna świata zwierzęcego jest łatwa do wytłumaczenia. Trzeba tylko przytomnić sobie, że świat stosunków społeczno-gospodarczych jest środowiskiem sztucznym, wytworzonym przez samego człowieka i podległym ciągłym zmianom. Trudno więc wymagać, aby człowiek rodził się z gotowym instynktem, wskazującym sposób nieomylny kierowania nim. Pozbawieni busoli instynktu, wyposażeni za to jesteśmy w potęgę o wiele wyższą — w rozum i jego wytwór — naukę. Cała mądrość polega otóż na zrozumieniu — a mądrości tej uczy nas właśnie naukowa organizacja — że w sprawach społeczno-gospodarczych należy kierować się wskazaniami nauki, a więc w kierownictwie życiem gospodarczym opierać się na met-



dzie naukowo-doświadczalnej, nie zaś zawierać swej rzekomej intuicji lub polegać tylko na pospolitym empiryzmie.

Zachowując powyższe uwagi w pamięci, nietrudno jest odparować zarzuty, pomawiające naukową organizację, że ona to główną jest sprawczynią kryzysu i bezrobocia.

Stawianie takich zarzutów naukowej organizacji ma tyleż uzasadnienia, ile na przykład miałyby obwinianie medycyny, że istnieją na świecie choroby i że ludzie umierają.

Naukowa organizacja jest dopiero u samego początku swej kariery. Zaczęła ona przenikać do jednej przeważnie tylko dziedziny gospodarki, a mianowicie do produkcji — a i to w sposób wysoce nierównomierny i zgoła dowolny, żeby nie powiedzieć, przypadkowy. A zresztą, gdyby nawet i całość produkcji obejmowała, to i tak z tego pożytku nie byłoby wielkiego.

Produkcja — to jedna wszak dopiero strona życia gospodarczego. Forsować produkcję, a nie dbać o konsumpcję — jest to nic innego, jak prostą drogą zdążyć do zwichnięcia równowagi, a więc do wywołania kryzysu.

Naukowa organizacja mogłaby spełnić swe zadanie wtenczas tylko, gdyby objęła całość życia gospodarczego, więc zarówno produkcję, jak i konsumpcję, zarówno przemysł, jak i handel oraz finanse. Pod tym jednym warunkiem zapobiec mogłaby dysproporcjom pomiędzy różnymi gałęziami i dziedzinami życia gospodarczego i utrzymać je w stanie równowagi, a stąd uchronić od kryzysów i zapewnić trwałą okres powzdzenia.

Prostym wnioskiem z powyższego jest, że pierwszym krokiem do opanowania rozbieżnych sił ekonomiczno-społecznych musiałoby być zapoczątkowanie planowej gospodarki. Zastrzec się jednak muszę, że postulat planowej gospodarki tak, jak go pojmują naukowa organizacja, nic absolutnie nie ma wspólnego z modnym obecnie hasłem t. zw. „planowej gospodarki”, wysuwaniem z różnych stron pod wpływem mniej lub więcej maskowanego pokrewieństwa z marksizmem. Postulat nasz wiąże się nie z Marksem, lecz z Taylorem. Pamiętając, że zasadniczym postulatem taylorizmu jest uzupełnienie kierownictwa pomocniczym organem sztabowym, pełniącym funkcje biura studjów i planowania, ponadto wiedząc również, jak wysoce dodatnie wydała reforma ta owoce w praktyce, czyż nie musi nasunąć to nam myśli, że i w stosunku do całokształtu gospodarki narcdowej dążenia nasze do poprawy rozpocząć należałoby również od stworzenia organu podobnego, który przez analogję do dziedziny wojskowej nazwałby można „generalnym sztabem gospodarczym”.

Wiązane z ideą tą obawy, wysuwane zwłaszcza przez zwolenników szkoły liberalnej, pozbawione są przy bliższym zastanowieniu wszelkiej słusznej podstawy. Wiemy wszak, że w cyklu organizacyjnym planowanie zajmuje trzecie miejsce i że plan poprzedzony być musi analizą, na której wynikach dopiero może on być zbudowany. Wyłączone więc jest, aby organ, tyle bezzasadnego lęku budzący, mógł swą działalność od wypracowania planu rozpoczynać i od arbitralnego narzucania go społeczeństwu.

Wobec tak skomplikowanego splotu zagadnień, z jakim mamy do czynienia, gdy stajemy w obliczu całokształtu gospodarki narodowej, rzeczą aż nadto jasną jest, że generalny sztab gospodarczy przez długi bardzo okres czasu byłby zmuszony pełnić funkcje centralnego biura badań, zanim wogóle przystąpić mógłby do planowania. Jest to, jak widzimy, praca na długi dystans, którą obliczać trzeba nie na lata, ale na pokolenia.

Okoliczność ta nie powinna nas jednak do samej idei, jako takiej zrażać, podobnie do tego, jak, na przykład, nie zrażamy się do medycyny, że nie posiadała dotąd środków na wszystkie jeszcze cierpienia; owszem okoliczność ta tembardziej zagrzewa nas do wysiłków i ofiar na rzecz jej rozwoju, ponieważ wierzymy, że tą tylko drogą wogóle dojść do celu zdołamy. Otóż idzie o to,

ażeby taka sama wiara ożywiała nas również w stosunku do klęsk i chorób ekonomicznych, których źródłem jest niedoskonałość ustroju społeczno-gospodarczego. Nie poradzi tu żadna doktryna, nie poradzą dobre chęci, któremi, jak wiadomo, piekło jest brukowane, nie pomoże żaden przymus, żadna arbitralność, bo jak w walce z chorobami, tak i w tym wypadku tylko wiedza może nam dopomóc do stopniowego opanowania środowiska społeczno-gospodarczego i zdobycia coraz rozleglejszego wpływu na czynne w niem, a dziś luzem działające siły.

Jasnym jest tedy, że jedyną nicią Arjadny, która nas z labiryntu dzisiejszych sprzeczności i niedowarzonych poczynań wyprowadzić zdoła, nie może być nic innego, jak naukowa organizacja. Jedynie ona wskazuje drogi, wiodące najprościej i najpewniej do celu, ona bowiem tylko uzbraja nas w metodę, która uchronić może przed błędami i ustrzec przed zejściem na manowce.

Jakaż to zaś jest metoda, wiemy to już z poprzednich rozważań. Jest to metoda naukowo-doświadczalna, ta sama, której nauki ściśle wspaniały rozkwit swój zawdzięczają. Przekonał się, że, operując nią, możemy dojść do wykrycia przyczyn strat i niedomagań i odkryć prawa, wskazujące właściwy sposób postępowania, t. zn. sposób, który zapewnia maksimum wyniku użytecznego przy najmniejszym nakładzie sił i środków.

Odrębne miejsce w rozwoju naukowej organizacji zajmują prof. Karol Adamiecki, któremu mamy do zawdzięczenia wykazanie, że oprócz praw szczegółowych — takich na przykład, jak odkryte przez Taylora prawo wydajności obrabiarek — istnieją jeszcze pewne prawa ogólne, par excellence ekonomiczne, które rządzą stosunkiem wielkości nakładu sił i środków do wielkości wyniku użytecznego, a które stosują się do wszystkich bez wyjątku procesów zbiorowej pracy ludzkiej.

Są to mianowicie: prawo wzrastającej produkcji, prawo podziału pracy, prawo koncentracji i prawo harmonji.

Najważniejszym z pośród praw tych, sformułowanych przez prof. Adamieckiego, jest prawo harmonji. Najważniejszym dlatego, że najwięcej właśnie grzechów popelnia się wskutek niezachowania prawa harmonji i że wykroczenia przeciw niemu są jedną z głównych przyczyn niewykorzystania najdoskonalszych urządzeń technicznych i bezskuteczności najlepiej skądinąd pomyślanych posunięć gospodarczych.

Wysokie filozoficzne znaczenie tych praw polega, zdaniem mojem, na tem, że pozwalają nam wyjaśnić zagadkę istoty organizmu. Z pośród różnych układów złożonych wyróżniają się, mianowicie, organizmy tem, że urzeczywistnione jest w nich działanie praw: podziału pracy, koncentracji i harmonji.

Widzimy to najplastyczniej na przykładzie naszego organizmu, gdzie różne komórki są wyspecjalizowane do różnych czynności, gdzie następnie skupione są w różne organy, gdzie wreszcie panuje doskonałe wzajemne dostosowanie organów oraz zgodność ich działań.

Zasługą prof. Adamieckiego jest nietylko to, że podstawowe to prawo harmonji ogłosił i sformułował, ale, że jednocześnie wyposażył nas w metodę, ułatwiającą jego stosowanie w praktyce; mam tu na myśli słynną dziś na świecie jego metodę harmonogramów, która oddaje nieocenione usługi we wszystkich dziedzinach pracy zbiorowej, ułatwiając osiągnięcie najlepszego scharmonizowania wszystkich czynności.

Powiedzieliśmy na wstępie, że postawą swą do otoczenia różni się człowiek zasadniczo od świata zwierzęcego. Rozwijając rzuconą wówczas myśl, uwzględnić jednak musimy, że człowiek stoi w obliczu nie jednego, lecz dwóch różnych środowisk. Jednym z nich jest otaczająca nas przyroda, drugim — środowisko sztuczne, przez nas samych stworzone, a mianowicie świat stosunków społeczno-gospodarczych. Jeżeli otóż postawą człowieka w stosunku do świata przyrody jest przebudowa ot-



czenia, mająca na celu przystosowanie go do naszych potrzeb, to nie inaczej stosunki te układać się winny i w odniesieniu do środowiska społeczno-gospodarczego, które tak samo ulec winno odpowiedniemu przysposobieniu, aby uzgodnione zostało z potrzebami i celami człowieka.

Bez zbytniego zagłębiania się w te sprawy wystarczy, sądzę, chwila zastanowienia, aby uprzytomnić sobie, że z potrzebami temi i celami niemożna stać w harmonji stan, charakteryzujący się chaosem i walką wszystkich przeciw wszystkim, stan — jeżeli się tak wyrazić wolno — dżungli, który zwolennicy skrajni liberalizmu ekonomicznego — w myśl zasady: *Laissez faire, laissez aller* — pragnęliby uwiecznić i zachować niby rezerwat nietykalny, chroniony przed wszelką ingerencją świadomej woli człowieka.

Wrodzoną nam tęsknotę do harmonji ukoić tylko może harmonja zewnątrz nas panująca — harmonja, której wzorem i modłą jest, jak już zauważyliśmy, organizm.

Wiemy już, że układ złożony dochodzi do stanu właściwego organizmom wtenczas, gdy rządzą w nim prawa podziału pracy, koncentracji i harmonji, przyczem dalszym warunkiem jest, aby czynnik kierowniczy był odpowiednio odseparowany od czynnika wykonawczego i wydzwignięty na należne mu stanowisko. Obserwując środowisko społeczno-gospodarcze w obecnym jego stanie, stwierdzić możemy, że nawet w ustroju liberalnym prawa podziału pracy i koncentracji nietylko działają, ale są dość daleko posunięte. Brak w niem tylko zastosowania prawa harmonji, brak również u boku zwierzchniej władzy organu pomocniczego, pełniącego funkcję czynnika koordynacji i równowagi.

Rozważania te prowadzą nas ponownie do wysuniętego już poprzednio spostulatu centralnej instytucji badawczo-planującej, wprowadzającej stopniowo w życie wskazania naukowej organizacji — w interesie już nie poszczególnych placówek, lecz całości życia społeczno-gospodarczego.

Na zakończenie pierwszej tej części wykładu, poświęconej ogólnym zasadom naukowej organizacji, zwrócić jeszcze muszę uwagę, że obranie naukowej organizacji za drogowskaz poczynić w kierunku uzdrowienia stosunków gospodarczych, a nawet i stworzenie organu, któryby miał za zadanie jej wskazania systematycznie w życie wprowadzać — nie wystarcza jeszcze do zażegnania groźnych naszej kulturze niebezpieczeństw i trwałego uzdrowienia nienormalnych dzisiejszych warunków życia. Chodzi bowiem jeszcze o zagadnienie kwalifikacji do obejmowania stanowisk kierowniczych w życiu społecznym i gospodarczym.

Zagadnienie poruszone wchodzi już jednak raczej w zakres psychotechniki, której hasłem naczelnem, jak wiadomo, jest: właściwy człowiek na właściwym miejscu.

Rozszerzenie psychotechniki i jej ingerencji na teren doboru odpowiednich ludzi na stanowiska kierownicze, wybiega jednak zbyt daleko poza ramy wykładu. Zadawolić się tutaj mogą jedynie luźnym zaznaczeniem, że metody dotychczasowe doboru ludzi na kierownicze stanowiska ulec muszą radykalnej rewizji i bezwzględnie wzmocnione powinny być rygory dotyczące kwalifikacji wymaganych od kierowników, w czem głos decydujący mogą mieć jedynie obiektywne przesłanki nauki organizacji i kierownictwa.

## Część II.

Pierwszym i zasadniczym warunkiem sprawnego funkcjonowania wszelkich jednostek, czy to administracyjnych, czy gospodarczych, jest stałość kierownictwa.

Jeżeli idzie o administrację publiczną, to w państwach o ustroju demokratyczno-parlamentarnym, warunek ten jest niezmiernie trudny do zachowania. Bezustanne zmiany kierowników resortów, zależne od kaprysów rozgrywek partyjnych, są plagą,

od której, na szczęście kraj nasz, od maja 1926 roku, został zwolniony.

Wraz z innymi komórkami aparatu państwowego również i Poczta Polska znalazła się w warunkach, zapewniających jej możliwość wejścia na drogę ulepszeń i stałego rozwoju.

Wymowne przykłady szkodliwości „partjokracji” znaleźć możemy między innymi, w książce H. Fayola p. t. „*L'incapacité industrielle de l'Etat: Les P. T. T.*”. Między innymi, przytacza autor, że na każdy dzień przypada we francuskim Ministerstwie Pocht, Telegrafów i Telefonów ponad 200 listów, pisanych w odpowiedzi do panów posłów (przeważnie w sprawach różnych protekcji) i że korespondencja ta zatrudnia 30 urzędników, pociągając za sobą wydatek ponad 1 milion franków rocznie.

Wyrazem zwycięstwa nowego ducha w organizacji naszej poczty było rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 22 marca 1928 roku, na mocy którego powstało przedsiębiorstwo „Polska Poczta, Telegraf i Telefon”, mające być prowadzone według zasad handlowych, z koniecznym — oczywiście — uwzględnieniem potrzeb Państwa i interesów gospodarstwa społecznego.

Istotnym motywem i celem komercjalizacji poczty było niewątpliwie stworzenie warunków, sprzyjających usprawnieniu gospodarki w tej dziedzinie.

Z tego, co powiedzieliśmy, o ogólnych zasadach naukowej organizacji, wiemy, że rysem, odróżniającym w sposób istotny organizację naukową od organizacji zwykłej, opartej na metodach empirycznych, jest postulat gospodarki planowej, przede wszystkim tedy gospodarki na podstawie budżetu, stanowiącego część finansową ogólnego planu.

Nie ulega otóż wątpliwości, że dzięki komercjalizacji uyskała Poczta znaczną swobodę budżetowania, co, rzecz oczywista, posiada bardzo poważne znaczenie, jeśli chodzi o dostosowanie się do zasad handlowych.

Pomiędzy budżetem handlowym (gospodarczym) a administracyjno-politycznym istnieje, jak wiadomo, bardzo głęboka i zasadnicza różnica.

Wyraża się ona przede wszystkim w tem, że budżet gospodarczy odznacza się o wiele większą elastycznością w porównaniu z nieuniknioną sztywnością budżetu politycznego, wynikającą z jego charakteru formalno-prawnego, którego naruszenie groziłoby zachwianiem podstaw egzystencji i rozwoju Państwa.

Większa ta elastyczność budżetu pozwala przedsiębiorstwom dostosowywać się do zmian konjunkturalnych i wykorzystywać dzięki temu wszelkie, nie dające się zawsze zgóry przewidzieć okoliczności i możliwości rozwoju i ekspansji.

Czy i o ile Poczta Polska wykorzystała uzyskaną przez komercjalizację swobodę budżetowania tudzież możliwość uelastycznienia budżetu, nie czuję się powołanym kwestji tej tutaj rozstrząsać.

W każdym atoli razie muszę zaznaczyć, że w przedsiębiorstwie o takim zakroju i zasięgu, jak Poczta, należałoby, zdaniem mojem, wziąć pod troskliwą uwagę celowość układania programu działania na dłuższe niż jednoroczne okresy, naprzykład na okresy 3 lub 5-letnie.

Planowanie stanowi główny przejaw przewidywania. To też, kto chce umiejętnie kierować i skutecznie zarządzać, ten musi przede wszystkim umieć przewidywać na dystans możliwie daleki. Rozumie się przytem samo przez się, że planując na okresy dłuższe, dokładny preliminarz ułożyć można tylko na rok najbliższy; na każdy zaś już okres dalszy plany będą miały z konieczności coraz mniejszy stopień dokładności.

Z uzyskaną wraz z komercjalizacją większą swobodą budżetowania wiąże się dalsza z kolei możliwość usprawnienia w oparciu o naukową organizację.



Budżet polityczny, będący z samej istoty swojej niczem innym, jak kompromisem między zamiarami Rządu a postulatami reprezentowanych w Sejmie partyj, jest właściwie tylko upoważnieniem danem Rządowi do czynienia wydatków na cele, co do których nastąpiło obustronne uzgodnienie w debacie budżetowej.

Czemże jest zaś, a raczej czem winien być budżet w przedsiębiorstwie przemysłowym lub handlowym?

Otóż, zarówno teoria, jak i praktyka doszły do zgodnego zapatrywania się na budżet, jako na wzorzec.

Ze naukowa organizacja, mówiąc wogóle, jest wzorcowym sposobem postępowania, wyjaśniliśmy to już w poprzednich uwagach.

Otóż, podobnie do tego, jak wszystkie wogóle składniki planu staramy się przedstawić w postaci wzorców, tak samo również postępować musimy i w odniesieniu do strony finansowej planu. Innemi słowy znaczy to, że dążyć należy do tego, aby budżet przez nas układany był budżetem wzorcowym.

Układanie jednak budżetów wzorcowych nie jest rzeczą łatwą, dającą się przeprowadzić na kolanie.

Budżet wzorcowy ułożyć można tylko wtenczas, gdy ustalone w preliminarzu koszty są kosztami wzorcowymi, t. zn. kosztami, opartymi na dokładnym zbadaniu wszystkich, wchodzących w grę czynników. W tym celu określić uprzednio trzeba zapomocą analizy naukowej: wzorcowe czasy wykonania poszczególnych czynności i operacji, wzorcowe koszty robocizny, wzorcowe zużycie materiałów, wzorcowe koszty ogólne i t. d.

Znaczenie budżetu wzorcowego polega przede wszystkim na tem, że umożliwiła prowadzenie t. zw. kontroli budżetowej, będącej ostatnim wyrazem i uwieńczeniem niejako nowoczesnego, na naukowych metodach opartego zarządzania.

Zadaniem kontroli budżetowej jest prowadzenie systematycznego porównywania kosztów rzeczywistych z kosztami preliminarzowymi. Składanie kierownictwu możliwie częstych raportów o wszelkich odchyleniach w stosunku do każdego poszczególnego miejsca pracy, ze wskazaniem przyczyn każdego odchylenia, daje kierownictwu rzeczywisty obraz gospodarki, pozwalający mu jednocześnie na dość wczesne ingerowanie celem usunięcia i zapobiegania stratom. Bez kontroli budżetowej ingerencja ta ze strony kierownictwa będzie zazwyczaj spóźniona, tak, że nieraz dopiero z bilansu rocznego dowie się ono o popełnionych w gospodarce błędach, które oczywiście odrobić się już nie dadzą.

Każda placówka gospodarcza dąży z samej już swej istoty do jak największej ekspansji, do zwiększenia ogólnej masy obrotu i podniesienia w ten sposób rentowności. Otóż i pod tym względem naukowa organizacja oddaje nieocenione usługi, wyposażając kierownictwo w środki, pozwalające na prowadzenie racjonalnej polityki handlowej. Środkami temi są: naukowa analiza rynku, badania konjunkturalne i statystyczne, wreszcie umiejętna propaganda i reklama.

Jako drobny przyrządek do tego, co zdziałać może stosowanie metod handlowych do administrowania pocztą, pozwolę sobie przytoczyć przykład z dziedziny propagandy telefonów.

Gęstość sieci telefonicznej w Polsce jest, wiemy o tem wszyscy, znacznie niższą, niż w większości innych krajów europejskich. W r. 1928 przypadało na 10 000 mieszkańców:

w Norwegji . . . . .	930 abonentów
w Szwajcarii . . . . .	672 „
we Francji . . . . .	261 „
w Czechosłowacji . . . . .	104 „
we Włoszech . . . . .	97 „
w Polsce . . . . .	58 „

W Szwajcarii, której sieć należy do najbardziej rozgałęzionych w Europie, wzięto niedawno pod uwagę konieczność dal-

szego rozpowszechnienia komunikacji telefonicznej. W roku 1928 rozpoczęta została propaganda, na której koszty zarząd telefonów przeznaczył 30 000 fr. szw., przemysł telefoniczny — 60 000 fr. szw., razem więc roczny wydatek na ten cel wyniósł 90 000 fr. szw. (czyli — 156 000 złotych). Skutek był taki, że normalny przyrost liczby abonentów podwoił się.

Przyrost liczby abonentów w Polsce wynosi w przybliżeniu ok. 8% rocznie. Przy takim tempie przyrostu zrównanie naszej sieci, na przykład, z siecią włoską, następną w wyższej tabeli państw europejskich, wymagałoby ok. 6-ciu lat. W razie osiągnięcia rezultatów podobnych jak w Szwajcarii, t. j. w razie uzyskania wzrostu w stosunku 16% rocznie, nastąpiłoby zrównanie owo w ciągu niespełna lat 3-ch. Propaganda, mająca na celu zwiększenie liczby abonentów, dałaby jednak niewątpliwie w Polsce znacznie większe wyniki przy tym samym nakładzie środków, ponieważ nasycenie rynku polskiego aparatami telefonicznymi jest o wiele słabsze, niż rynku szwajcarskiego.

Głównym celem naukowej organizacji, jak to już wielokrotnie mieliśmy sposobność podkreślić, jest walka z marnotrawstwem, panoszącym się na większą lub mniejszą skalę, zarówno w gospodarce przemysłowej, jak i w administracji.

Przytoczyliśmy przykłady, wskazujące, jak wielkie sumy można zaoszczędzić przez usunięcie marnotrawstwa i zatkanie jego źródeł.

Godzi się w związku z powyższem zastanowić, jaki użytek winno się czynić z uzyskanych dzięki usunięciu marnotrawstwa oszczędności. Założeniem naukowej organizacji jest, że uzyskane z osiągniętych tą drogą oszczędności sumy powinny być rozłożone na trzy cele, a mianowicie: 1) na obniżenie ceny towaru lub usługi; 2) na inwestycje i meljoracje wewnętrzne; 3) na podniesienie zarobków pracowników (w stosunku do zwiększonej wydajności). Że takie tylko rozwiązanie sprawy jest jedynie słuszne i celowe, wynika to z największą oczywistością stąd, że tylko przy obniżeniu ceny i podniesieniu zarobków, z czem w parze idzie zwiększenie siły nabywczej ludności, może być zażegnana groźba nadprodukcji i tem samem możliwe staje się utrzymanie równowagi między produkcją i konsumcją, której zachwianie prostą drogą prowadzi nieuchronnie do wybuchu kryzysu.

Jeżeli idzie specjalnie o obniżenie taryf pocztowych, to w dyskusji, jaka na ten temat w ostatnich czasach się toczy, razi pomijanie jednego momentu zasadniczego. Zapomina się mianowicie o tem, że podstawą do obniżenia cen jest obniżenie kosztu własnego.

Należy żywić nadzieję, że Administracja naszej poczty obierze przy decydowaniu tej sprawy tę właśnie jedynie racjonalną drogę postępowania. Droga ta wprawdzie trudna jest i kłopotliwa, ale zarazem jedyna, rokująca istotne powodzenie. Wiąże się mianowicie sprawa ta z zaprowadzeniem racjonalnego systemu kalkulacji kosztów własnych, co osiągnąć można jedynie pod warunkiem rozbitcia kosztów na właściwe grupy i składniki oraz skrupulatnego zbadania przy pomocy metody naukowej kosztu każdego z tych elementów.

Mimoходом nadmienić muszę, że między innymi i w dziedzinie kalkulacji kosztów własnych naukowa organizacja dokonała zasadniczego przewrotu. Z punktu widzenia naukowej organizacji bezpośrednim celem kalkulacji kosztów własnych nie jest wypośredkowanie cen sprzedażnych, które zależą od szeregu czynników postronnych, lecz w pierwszej linii celem tym jest możność wglądu w gospodarkę przedsiębiorstwa i możność zaprowadzenia oszczędności przez usunięcie ujawnionego marnotrawstwa.

Wiąże się z tem organicznie sprawa zbadania przebiegu wszystkich czynności, w czem znakomite usługi oddają t. zw. kinetyczne wykresy. Tylko taka analiza kinetyczna pozwala,



mianowicie stwierdzić, czy przebieg czynności jest pełny, czy też istnieją — co najczęściej się zdarza — etapy zbędne, czy przebieg jest nienawrotny, t. j. czy przez każdy etap załatwienie sprawy przechodzi raz jeden, co właśnie winno być ideałem. Po przeprowadzeniu dopiero analizy takiej można ogólnie zbędne pousuwać, drogi przebiegów wyprostować i poskracać, przyczem dążyć należy do możliwego zdecentralizowania odpowiedzialności, t. zn., aby nie wszystkie rzeczy miały koniecznie przechodzić przez dyrektora, co bardzo często jeszcze jest praktykowane, a co w wysokim stopniu podraża koszt załatwienia sprawy.

Odrębny temat stanowi sprawa znormalizowania wszystkich urzędów i narzędzi pracy, aż do druków i formularzy włącznie, na czem uzyskać można, jak wykazuje praktyka, oszczędności milionowe.

W walce z marnotrawstwem niezmiernie doniosłą rolę odgrywa również usprawnienie gospodarki materiałowej.

Wchodzi w grę cały szereg różnorodnych czynników, z których wspomnę takie, na przykład, jak: racjonalna klasyfikacja i ewidencja zasobów, odpowiedni system sygnalizacji, stwierdzający wahania stanu zapasów, znormalizowanie zużycia materiałów, określenie minimum zapasów magazynowych i t. d. Im dokładniej i pełniej wszystkie te czynniki zostaną uwzględnione, tem łatwiej uniknąć można zbędnego i kosztownego zawsze unieruchamiania kapitałów w nadmiernych zapasach magazynowych.

Mówiąc o walce z marnotrawstwem, należy mieć na względzie nie tylko samą pracę poczty, ale i publiczność. Jeden z autorów w pracy, poświęconej organizacji poczty, podaje na podstawie przeprowadzonych obliczeń, że można przyjąć kwotę zł 10 000 dziennie, a więc rocznie zł 30 000 000 — marnotrawstwa czasu społecznego, spowodowanego czekaniem interesantów na załatwienie w urzędach pocztowych.

Nie wchodząc w to, czy liczby powyższe są zupełnie ścisłe, w każdym razie jest rzeczą niewątpliwą, że wiele jeszcze dałoby się pod tym względem poprawić — choćby przez lepsze manewrowanie personelem.

Wielkie usługi mogłaby również oddać umiejętnie stosowana psychotechnika, której zadaniem jest selekcja personelu z punktu widzenia uzdolnień zawodowych oraz możliwości ich wyćwiczenia. Wiąże się z tem, dalej, arcydoniosła sprawa higieny pracy, sprawa dostosowania mebli i urządzeń do właściwości anatomicznych i fizjologicznych pracowników, sprawa ogólnej atmosfery pracy i cały szereg podobnych, równie ważnych spraw, których jednak z braku czasu nie mam możliwości tu poruszać.

Kilka słów tylko pragnąłbym jeszcze poświęcić zagadnieniu zainteresowania personelu walką z marnotrawstwem. Z jednej strony, osiągnąć to można przez zaprowadzenie odpowiedniego systemu premjowania za zwiększoną wydajność, z drugiej — przez pobudzanie pomysłowości w kierunku wszelkiego rodzaju ulepszeń i usprawnień, zarówno technicznej jak i organizacyjnej natury.

Niemalą pod tym względem podniętą mogą być t. zw. „skrzynki pomysłów”. We francuskim Ministerstwie P. T. i T. już 12 lat temu wprowadził takie skrzynki pomysłów (t. zw. boîtes à idées) wiceminister Laffont, przyczem, jak praktyka wykazała, rezultaty były pod każdym względem dodatnie.

Każdy pracownik ma prawo składać do tych skrzynek swe uwagi, spostrzeżenia i propozycje odnośnie tych lub innych ulepszeń.

System ten obudził bardzo żywe zainteresowanie wśród pracowników i przyczynił się nie tylko do istotnego usprawnienia pracy poczty, ale ponadto do wzmożenia wydajności pracy oraz wytworzenia serdeczniejszej atmosfery w stosunkach między personelem i kierownictwem.

Na pochwałę naszej poczty można przytoczyć, że z uzyskanej dzięki komercjalizacji swobody skorzystała ona w bardzo dużej mierze, otworzywszy szeroko wrota dla nowych prądów, których wyrazem jest naukowa organizacja.

Jednym z wybitnych i na szczególne podkreślenie zasługujących przykładów jest, między innymi, wprowadzenie t. zw. „jednostki pracy”, jako miernika ruchu. Pozwoliło to mianowicie oprzeć decyzje co do formy danego urzędu (klasy urzędu pocztowego lub stopnia agencji) na ścisłej podstawie, którą w danym wypadku reprezentuje przeciętna z trzechlecia sumy rocznej jednostek pracy. Z punktu widzenia naukowej organizacji fakt ten zasługuje na specjalne wyróżnienie dlatego, że wogóle pierwszym objawem, zwiastującym wkroczenie metody naukowej jest uprzednie ustalenie jednostek pomiarowych.

W zakończeniu zalecałoby się może jeszcze zastanowić nad tem, czy przy podejmowaniu reorganizacji gospodarki i administracji racjonalniej jest skutecznieć to we własnym zarządzie, czy też korzystać z pomocy postronnych rzeczoznawców.

Zasadniczo biorąc, bezwarunkowo bardziej celowe jest stworzenie przy własnym kierownictwie odpowiedniego biura studjów i planowania. Jedynie w wypadku, kiedy nie rozporządza się odpowiednimi siłami fachowymi, wskazane jest odwoływanie się do pomocy rzeczoznawców postronnych. Uciekając się jednak do tej drogi, baczyć należy, aby powołani do współpracy rzeczoznawcy stali na wysokości zadania i reprezentowali istotnie wsłóczesny poziom naukowej organizacji. W przeciwnym bowiem razie łatwo może się zdarzyć, że wpadniemy w sidła niepowołanych doradców, mniejsza o to z krajową, czy też z zagraniczną marką, których liczba bodaj Niemniejsza jest, niż liczba szarlatanów na polu medycyny.

#### BIBLIOGRAFJA.

- Zygmunt Straszewicz: „Zarys ekonomji politycznej”, Warszawa 1924.  
 Henry Le Chatelier: „Filozofja systemu Taylora”, Warszawa 1926.  
 Karol Adamiecki: „Nauka Organizacji i jej rola w życiu gospodarczym”, Warszawa 1926.  
 Marnotrawstwo w przemyśle: Warszawa 1926.  
 L. Brandas: „Naukowa organizacja a koleje żelazne”, Warszawa 1929.  
 Harrington Emerson: „Dwanaście zasad wydajności”. II wyd. Warszawa 1925.  
 H. Fayol: „L'incapacité industrielle de l'Etat. Les P. T. T. Paris. Dunod, 1921”.  
 M. Pajor: „Komercjalizacja poczty”, Polska Gospodarcza, 1931, Nr. 47.  
 Stanisław Puński: „Sprawność i harmonizacja czynności pocztowych”, Przegląd Organizacji 1928, Nr. 5.  
 Paul Millon: „La boîte des idées dans les P. T. T.”, Mon Bureau 1928, Nr. 3.  
 Marjan Kałuski: „Istota budżetu”, Przegląd Organizacji, 1931, Nr. 11.  
 Stanisław Guzicki: „Organizacja obliczenia kosztów własnych produkcji”, Przegląd Organizacji 1932, Nr. 1.  
 Wacław Mileski: „Nauka a życie”, Przegląd Organizacji 1931, Nr. 4.  
 Wacław Mileski: „Dwa aspekty budżetu”, Przegląd Organizacji 1932, Nr. 2.  
 Wacław Mileski: „Planowa gospodarka w ogniu dyskusji”, Przegląd Organizacji 1932, Nr. 10.



# ROLA I ZNACZENIE KOMUNIKACJI POCZTOWEJ, TELEGRAFICZNEJ I TELEFONICZNEJ W ŻYCIU SPOŁECZNYM I GOSPODARCYM.

Mr. AUGUST ŁUKASIEWICZ, Naczelnik wydziału Izby Przemysłowo-Handlowej w Poznaniu.

(Dokończenie do str. 123, Nr. 8. „Przeglądu Poczтового“).

Sieć dróg kołowych użyta do przewozu poczty wynosi 25 047 a dzienny przebieg 46 881 km, zatem przeciętnie 1 km drogi przebiega poczta dziennie 2,27 razy.

Jak wspomniano niebezpieczeństwa są różnorodne, a można je podzielić na następujące grupy:

I grupę stanowią siły przyrody:

Woda płynąca lub opadowa może podmyć nasypy, filary mostów, ściany oporowe tak, że droga, tor lub szosa rozluźnia się, pociąg się wykoleja, samochód się przewraca. Śnieg może doprowadzić do zamieci, która wytwarza przeszkodę dla ruchu, pociąg może się wykoleić albo ugrząść w zaspach śnieżnych (plugi, zasłony stałe i przenośne). Mgła jest również niebezpieczną dla żeglugi, kolei, lotnictwa, gdyż zasłania widok i przeszkadza w spostrzeżeniu i rozeznaniu sygnałów. Ogień może spowodować przerwę w komunikacji na drogach prowadzących przez lasy, może zniszczyć ważne objekty drogowe np. most drewniany. Wiatry i burze stanowią groźną przeszkodę w komunikacji morskiej, powietrznej a także lądowej. Bywały wypadki przewrócenia pociągów. W każdym razie mogą narazić na opóźnienia.

Niebezpieczeństwo może grozić nawet z takiej strony jak grunt, na którym dana droga, czy inny obiekt, mający znaczenie dla komunikacji się znajduje. Mianowicie są tereny, które się usuwają. Pod wpływem takich ruchów mogą powstać przeszkody na drogach, może też runąć most albo tunel.

Wiele z tych niebezpieczeństw zagraża komunikacji pocztowej, która korzysta z wszystkich a zwłaszcza z szybkich urządzeń komunikacyjnych, zagraża też komunikacji telegraficznej i telefonicznej, gdyż przewody mogą ulec uszkodzeniu. Środkiem zaradczym jest pilne strzeżenie, które nawet w razie wypadku winno zapobiec katastrofie.

II grupę stanowią żywe istoty, nienależące do danego przedsiębiorstwa przewozowego, mianowicie postronni ludzie i zwierzęta, które mogą znaleźć się na drodze przebiegu i spowodować wypadek albo opóźnienie. Tego rodzaju niebezpieczeństwu zapobiega się przez strzeżenie dróg, umieszczenie zapory, wreszcie przez budowanie skrzyżowań w rozmaitych poziomach. W wielu krajach skrzyżowania kolei z drogami kołowymi odbywają się tylko w różnych poziomach. Zagranicą są też specjalne drogi samochodowe, nie krzyżujące się w jednym poziomie z innymi drogami.

III grupę stanowią wady materiału: toru, taboru i innych urządzeń. Np. pęknięcie szyny, złamanie osi, uszkodzenie silnika, hamulca, zerwanie drutociągów przy sygnałach, rozjazdach kolejowych i t. d.

Środkiem zaradczym jest badanie materiałów, kontrola przy budowie urządzeń i rewizja perjodyczne w czasie używania, tudzież naprawa.

IV grupa niebezpieczeństw wynika stąd, że wszystkie przedsiębiorstwa komunikacyjne muszą posługiwać się człowiekiem. A człowiek jest ułomny i pomimo starannego doboru i troskliwego pouczenia może zawieść. Jednym z najważniejszych warunków bezpieczeństwa jest racjonalna gospodarka siłami ludzkimi. Przeciw skutkom ludzkich ułomności chronią się przedsiębiorstwa komunikacyjne przez odpowiedni dobór, ewentualnie przy pomocy badań psychotechnicznych, wychowywanie i kształ-

cenie, egzaminowanie, zapobieganie przemęczeniu, wzmaganie poczucia obywatelskiego i zmysłu państwowego, wyrabianie sprawności fizycznej, wreszcie przez dbanie o dobro materialne i moralne pracowników i ich rodzin. Ponadto jeszcze musi być zorganizowana kontrola. Są różne systemy kontroli. Dobre wyniki daje kontrola w postaci współzależności poszczególnych czynności pracowników, wykonujących wspólnie pewne zadanie. Obok tego jednak musi być stosowany nadzór i kontrola ze strony nadrzędnych czynników, którą należy tak wykonywać, aby nie działała hamująco na pracę.

Jakkolwiek dzielny personel stanowi ważną rękojmię bezpieczeństwa w komunikacji, to jednak technika czyni stale wysiłki nad zastosowaniem przyrządów, któreby poszczególne części urządzeń wprowadzały drogą mechaniczną lub elektromagnetyczną w taką zależność, aby mylne pociągnięcia natrafiały na opór i w ten sposób pobudzały do uwagi względnie stanowiły ostrzeżenie.

Jeżeli poświęć więcej uwag kategorjom niebezpieczeństw, to w tym celu, aby uwydatnić, że zarząd pocztowy, wybierając sposób przewozu przesyłek pocztowych, musi dokładnie rozważyć zagadnienie bezpieczeństwa.

W służbie łączności przez bezpieczeństwo rozumiemy stan taki, że nadane wiadomości dochodzą do adresatów w całości, nieszkodzone, bez zniekształceń i nie podpatrzone przez niepowołanych. Jasne jest, że zaleta bezpieczeństwa w służbie łączności jest bardzo ważna i niekiedy decyduje wprost o wartości świadczeń.

O ile chodzi o tajemnicę korespondencji, to jest ona zagwarantowana postanowieniami Konstytucji, naruszenie tej tajemnicy jest dozwolone tylko w wypadkach prawem wskazanych.

Wobec wielkiej ilości różnorodnych niebezpieczeństw ważne jest zagadnienie, jakie odszkodowanie może otrzymać klient w razie niewykonania świadczenia. Sprawa wynagrodzenia szkody jest unormowana przepisami prawnymi, wynagrodzeniu nakreślono pewne granice, konieczne celem zapobieżenia nadużyciom. Przy pewnych kategorjach świadczeń wogóle nie jest przewidziane odszkodowanie. Obok rękojmi, którą przynajmniej zarząd pocztowy, klient może jeszcze ubezpieczyć świadczenie w towarzystwie ubezpieczeniowem.

Wygoda, nowoczesny tryb życia, dąży do wszelkiego rodzaju ułatwień. W służbie łączności zastosowano już cały szereg udogodnień dla klientów, coprawda nie we wszystkich państwach i nie we wszystkich miejscowościach w jednakowej mierze. Należy pamiętać, że udogodnienia jednąją nowych klientów. Do urządzeń służących wygodzie należy zaliczyć: bliskość urzędu pocztowego i telegraficznego lub publicznej rozmównicy telefonicznej, łatwość otrzymania informacji, łatwość nabycia znaczków pocztowych, dobre rozmieszczenie skrzynek listowych, sposobność do wypełnienia druków pocztowych, możność nadania listów poleconych w godzinach nieurzędowych, skrytki listowe w urzędach pocztowych, zamówienie czysalopism przez listonosza, doręczenie pieniędzy do domu, przywołanie do rozmowy telefonicznej, nadanie lub odebranie telegramu przez telefon, bezpośrednie połączenia telegraficzne z klientami, nadanie telegramu za pośrednictwem konduktora w pociągu kolej-



wym i cały szereg innych ułatwień, z których wiele podlega osobnej opłacie.

Masowość jest właściwością, która pozwala na wykonywanie usług w większych rozmiarach. Środek komunikacyjny ma tem większe znaczenie gospodarcze, im łatwiej może zaspokoić potrzeby szerokiego ogółu. Poczta, telegraf i telefon są naogół przygotowane do masowego wykonywania świadczeń, pozatem jednak, aby nie powodować zbyt wielkich wydatków, urządzenia łączności powinny być tak elastycznie założone, aby zezwalały na szybkie zwiększanie świadczeń w razie potrzeby. Może to dotyczyć zwiększenia obrotów w czasie sezonów, zjazdów, wystaw, — w tych wypadkach konieczne jest nie tylko powiększenie personelu, ale też zaprowadzenie dodatkowych kursów, przewodów, aparatów telegraficznych i telefonicznych. Bywa też stosowane uruchomienie urzędu pocztowego na samochodzie.

Taniość jest tą zaletą w komunikacji, która w wielu wypadkach wogóle umożliwia szerokim masom korzystanie z usług zakładów komunikacyjnych. Co się tyczy specjalnie służby łączności, to według współczesnych zapatrywań opłaty za świadczenia łączności powinny być niskie i łatwe do obliczenia, ustalone w formie jasnej, prostej, nieskomplikowanej. Dlatego też taryfy pocztowe mają układ przejrzysty, a stawki są określone w liczbach okrągłych z małą różnorodnością, pomimo różnorodności świadczeń. Ze stanowiska użytkowników biorąc, opłaty powinny być jaknajniższe, jednak nie można zapominać o tem, że im wyższy stopień doskonałości osiągają zalety: szybkości, punktualności, bezpieczeństwa i wygody, tem większe są wydatki w odniesieniu do jednostki świadczenia. Dolną granicą opłat jest koszt własny, to jest minimum, bo ze stratą nie można prowadzić żadnego przedsiębiorstwa, górną granicę stanowi wartość świadczenia. Powyżej wartości klient nie będzie zamawiał świadczeń, zatem przy zbyt wysokich opłatach ilość świadczeń w pewnych kategoriach świadczeń wzgl. kołach klientów szybko by się zmniejszała. W tych warunkach ważne znaczenie ma obliczenie kosztów własnych. Analiza tych kosztów wykazała, że koszt każdego świadczenia w komunikacji składa się z 2 części, z kosztów linjowych i miejscowych. Koszty linjowe, t. j. koszty przewozu wzgl. przekazania wiadomości, zależne są od odległości i od wielkości świadczenia, a koszty miejscowe t. j. koszty czynności przygotowawczych w miejscu nadania i przeznaczenia są naogół przy poszczególnych kategoriach świadczeń jednakowe.

Stąd by wynikał postulat opłat zależnych od odległości, jednak w obrocie masowym odległości się niwelują i na pewnym obszarze, np. w obrębie jednego państwa, można je przyjąć dla pewnych czynności jako stałe; taki system zastosowano dla przesyłek listowych, przekazów i telegramów (z wyj. miejscowych) — a pozostawiono różniczkowanie w zależności od odległości dla paczek i rozmów telefonicznych międzymiastowych. W ten sposób uproszczenie w obliczaniu przy masowym obrocie zezwoliło na wprowadzenie niskich opłat. Pewne zróżniczkowanie w opłatach wprowadzają opłaty dodatkowe, pobierane za świadczenie uboczne.

To są właściwości świadczeń łączności: szybkość, terminowość, bezpieczeństwo, wygoda, masowość, taniość, a znaczenie świadczeń łączności, naogół wszechstronne, dla życia społecznego i gospodarczego jest tem większe, im bardziej uwydatniają się wymienione zalety.

Obok powyższych właściwości ważne znaczenie ma swoboda wyboru takiego środka korespondencji, jaki w danej chwili jest najodpowiedniejszy. Wybór naturalnie jest możliwy tylko tam, gdzie jest w czem wybierać; w warunkach prymitywnych interesent musi się zdać na ten jedyny środek, który może być zastosowany, albo na niewielką skalę wyboru. O wyborze decyduje interes klienta lub cel, jaki przytem zamierza osiągnąć,

czy chodzi przede wszystkim o szybkość w przesłaniu wiadomości, czy o pewność, czy o niskie koszty. W komunikacji miejscowej wybierze rozmowę telefoniczną, jeżeli chodzi o pośpiech, albo jeżeli napisanie listu sprawia trudność (z jakiegokolwiek powodu), ale wyśle list za potwierdzeniem odbioru, jeżeli chodzi o uzyskanie dowodu. W komunikacji międzymiastowej wybierze telefon, jeżeli przewiduje, że potrzebna będzie wymiana myśli, ale wybierze telegraf (tańszy), jeżeli chodzi tylko o danie zlecenia. Dążenie do niskich kosztów doprowadziło w zakresie telegramów do wprowadzenia słownika umówionych wyrazów. Słowniki te (kody) dają kolosalną oszczędność, gdyż umożliwiają przekazywanie całych zdań zapomocą pojedynczych sztucznych wyrazów, a przytem ułatwiają zachowanie tajemnicy korespondencji. Zamiast telegramu może być nadany telegram listowy, zamiast listu kartka pocztowa. Całą akcją propagandową można prowadzić zapomocą druków, i to także bezadresowych oraz dodatków nadzwyczajnych, dołączanych do czasopism. W tej skali interesant wybiera, nie zawsze jednak daje sobie sam radę, zwłaszcza, jeżeli niema doświadczenia. Pomocy może mu udzielić urzędnik pocztowy, powinien to uczynić chętnie i życzliwie, pamiętając o tem, że przychylnie traktowanie przysparza klientów, a obojętne lub niechętnie odstrasza. Największem niebezpieczeństwem zaś jest odzwyczajanie się klienteli od korzystania z pewnych usług.

Skoro mowa o znaczeniu służby łączności pod względem gospodarczym i społecznym nie można pominąć roli Zarządu Poczty i Telegrafów, jako konsumenta przemysłu krajowego. W tej dziedzinie należy zwrócić uwagę zarówno na normalny ruch przedsiębiorstwa, jak i na działalność inwestycyjną.

W normalnym trybie Zarząd Poczty i Telegrafów jest klientem przedsiębiorstw przewozowych, które wynagradza za korzystanie z ich usług. Należą tu przedsiębiorstwa komunikacji drogowej, zaprzęgowe i samochodowe, następnie kolejowe, które jednak otrzymują tylko zwrot kosztów własnych. Należą tu też przedsiębiorstwa lotnicze i żegluga morskiej, dla których wynagrodzenia za przewóz poczty stanowi źródło dochodu.

Następnie należy wymienić zakup i remont własnych środków lokomocji, przeznaczonych do połączeń między urzędami a dworcami, oraz wagonów pocztowych, ambulansów, które są własnością poczty. Nie można pominąć produkcji sprzętu elektrotechnicznego dla telegrafu i telefonu, jak druty, baterje, aparaty, łącznice, porcelana, akumulatory i części zapasowe i t. d.

Według statystyki produkcji przemysłowej, opracowanej przez Główny Urząd Statystyczny w specjalnym zeszycie III, wyprodukowano w Polsce w r. 1929 materiału telegraficznego wartości 12 milj. zł, a w r. 1930 wartości 7 334 000 zł, jest to tylko część tej wytwórczości, gdyż cały szereg wyrobów kryje się w innych pozycjach.

Pozatem należą tu jeszcze przybory biurowe i materiały kancelaryjne: papier, druki, worki i odzież uniformowa dla personelu. Poczta, która jest przedsiębiorstwem usługowym, wykazuje wydatków rzeczowych w r. 1931/2 51 194 625 zł (a osobowych 122 401 996 zł).

Działalność inwestycyjna daje wiele sposobności do zatrudnienia wytwórczości krajowej. Działalność ta objawia się w budowie wielkich gmachów na pomieszczenie urzędów, cały szereg takich gmachów już wybudowano za czasów odrodzonej państwowości Polski.

Działalność inwestycyjną widzimy w zakładaniu nowych linii telegraficznych i telefonicznych, w budowie kabla telefonicznego dalekosiężnego i nowych central automatycznych.

Wielkie znaczenie, jakie mają urządzenia łączności dla życia społecznego i gospodarczego, powoduje, że społeczeństwo żywo



się interesuje służbą łączności i stara się wpływać na rozwój poczty, telegrafu i telefonu.

Jakie są sposoby wywierania tego wpływu lub okazywania zainteresowania?

Przedewszystkiem Sejm i Senat ma prawo inicjatywy ustawodawczej i wnoszenia interpelacji, ponadto instytucje samorządu terytorjalnego i gospodarczego mogą przedstawiać wnioski i życzenia. Należy też wymienić prasę codzienną i fachowe czasopisma. Prasa codzienna zwraca uwagę na niedomagania w funkcjonowaniu.

Czasopisma fachowe opisują urządzenie zagraniczne, wskazują na wyniki badań w zakresie rozwoju poszczególnych urzędów, podają projekty udoskonalenia.

Zrzeszenia naukowe i gospodarcze (t. j. prywatno-prawne organizacje) przedstawiają swoje opinie, wnioski, memorjały i prośby w sprawach ogólnych lub też dotyczących poszczególnych miejscowości. Rozpatrzmy bliżej wpływ organizacji samorządu gospodarczego, mianowicie izb przemysłowo-handlowych, rolniczych, rzemieślniczych, które stanowią stałą reprezentację interesów poszczególnych dziedzin gospodarstwa społecznego. Mają one ustawowo przyznane prawo stawiania wniosków władzom państwowym oraz udzielania wiadomości i spostrzeżeń z własnej inicjatywy, w sprawach dotyczących instytucji przez nie reprezentowanych.

Wśród organizacji samorządu gospodarczego szczególniejsze znaczenie w zakresie zainteresowania służbą łączności mają izby przemysłowo-handlowe, którym przyznano prawo współdziałania przy opracowywaniu projektów ustaw i przepisów, dotyczących wszelkiego rodzaju komunikacji.

Ministerstwo Poczty i Telegrafów zwracało się też niejedno-

krotnie do izb przemysłowo-handlowych o opinie: np. w sprawie ordynacji pocztowej, w sprawie przyczyn ubytku rozmów telefonicznych, w sprawie wniosków do rewizji postanowień konwencji pocztowej i telegraficznej.

Należy tu jeszcze wspomnieć, że w niektórych państwach istnieją specjalne organy doradcze przy państwowym zarządzie poczt i telegrafów. Organy te dopuszczone są do głosu przy ustalaniu przepisów dla publiczności, przy układaniu taryf, przy zakładaniu nowych urzędów i rozszerzeniu lub udoskonaleniu istniejących. Chodzi o to, aby te poczynania dokonywane były zgodnie z potrzebami społeczeństwa. W Polsce przedstawiono także Ministerstwu Poczty i Telegrafów wniosek o ustanowienie takiej instytucji doradczej, która miałaby się nazywać Państwową Radą Pocztową. Ustrój jej i uprawnienia miałyby być podobne do Państwowej Rady Kolejowej, istniejącej przy Ministerstwie Komunikacji. W szczególności składałaby się z przedstawicieli Ministerstwa, organizacji gospodarczo-społecznych, oraz nauki, tudzież z wybitnych fachowców.

O znaczeniu poczty, telegrafu i telefonu możnaby jeszcze wiele mówić, gdyż urzędnicy te stały się nieodzowną częścią składową organizmu społecznego.

Jak koleje porównano z arterjami krwionośnymi organizmu ludzkiego, tak urządzenie łączności można słusznie porównać z systemem nerwowym. One bowiem pośredniczą w zbieraniu spostrzeżeń i wydawaniu zleceń, ich działalność pobudza do całego szeregu czynności.

Pracownik pocztowy, czy to jest urzędnik pracujący przy okienku, czy konduktor ambulansu, czy telegrafista, czy mechanik teletechniczny, czy też skromny listonosz, — może być dumny z tego, że praca jego umożliwia społeczeństwu porozumienie się, umożliwia łączenie wspólnych wysiłków dla wspólnych celów.

## UWAGI Z PRAKTYKI.

Mr. JERZY PONIKIEWSKI.

W myśl art. 6 ustawy z dn. 3. VI. 1924 r. o poczcie, telegrafie i telefonie zakres działania poczty może być rozszerzony decyzją Ministra P. i T. na czynności nie zastrzeżone prawem wyłączności w wymienionej ustawie. Wykorzystanie tego uprawnienia oraz zmiany, jakie dzięki rozporządzeniu o utworzeniu przedsiębiorstwa państwowego „Polska Poczta, Telegraf i Telefon” z r. 1928 zaszły w charakterze instytucji pocztowej, przekształciły ją w bardzo znacznym stopniu.

Z instytucji pośredniczącej w porozumieniu się swych klientów czy to w formie przyjmowania transportu i doręczania listów i czasopism, czy też drogą oddania do użytku publicznego specjalnych urzędów technicznych, poczta — jeżeli dla skrócenia będziemy używali tego określenia — przetworzyła się w organizację, obejmującą coraz szerszy zakres czynności zarówno ze sfery obrotu pieniężnego, jak i zleceń specjalnych, odgrywając już dzisiaj bardzo poważną w tych dziedzinach rolę.

Ta dążność do rozszerzania zakresu działania instytucji, będąca konsekwencją przetworzenia poczty w przedsiębiorstwo i związanej z tem ekspansji w kierunku szukania nowych źródeł dochodu, przejawia się w ostatnich miesiącach w obejmowaniu także i pośrednictwa handlowego (paczki żywnościowe, losy loretynne, weksle i marki stemplowe, wprowadzenie obrotu wyrobami Mon. Tyt.).

Stwierdzenie tego stanu rzeczy musi nasunąć pytanie, czy aparat instytucji, wraz z przyjętym, a opartym na dawnych wzorach systemem manipulacji wewnętrznej i rachunkowej, jest dostosowany do objętych zadań i czy nie byłoby wskazane wprowadzenie odpowiednich zmian, niejednokrotnie może sięgających bardzo daleko.

Poruszenie kwestji reorganizacji zmusza do bliższego sprezywania celowości tego zagadnienia.

W odniesieniu do istniejącego stanu rzeczy celowość reorganizacji na poczcie da się ująć w następujące zasadnicze postulaty:

- 1) Uproszczenie manipulacji wewnętrznej dla ześrodkowania uwagi pracowników przedewszystkiem w kierunku właściwego i szybkiego obsługiwanie klientów,
- 2) Zmniejszenie ilości czasu zużywanego przez pracowników na wykonanie czynności pomocniczych, podnoszących w znacznym stopniu koszt wykonanej jednostki pracy,
- 3) Umożliwienie dalszego zwiększania zakresu działania przedsiębiorstwa, bez potrzeby powiększania personelu, dzięki zmniejszeniu ilości pracy,
- 4) Zorganizowanie stałej i ciągłej kontroli dla zapobieżenia nadużyciom i niedokładnościom,
- 5) Umożliwienie personelowi wykonawczemu orjentowania się w obowiązującym systemie manipulacyjnym.

Ustanlenie tych zadań stwierdza trudną do zakwestjonowania celowość reorganizacji oraz wpływ, jaki może ona bezwzględnie wywrzeć na podniesienie rentowności przedsiębiorstwa.

Spostrzeżenia własne, poczynicne w czasie odbywanej przemennie praktyki, jak również uwagi, jakimi dzielili się ze mną pracownicy przedsiębiorstwa pozwoliły mi zebrać pewien materiał, który mógłby stać się punktem wyjścia do ewentualnie podjętej reorganizacji. Dla lepszego zilustrowania uwag postaram się podać pewne typowe przykłady, nie wyczerpujące jednak w żadnym stopniu całości zauważonych braków i niewłaściwego ujęcia rzeczy. Zebranie bowiem całego materiału i usystematyzowanie go wymagałoby jednak dłuższego czasu.

W związku z poczynionymi spostrzeżeniami nasunął mi się szereg wniosków propagowanych zresztą przez naukową organizację pracy oraz znajdujących praktyczne zastosowanie w wielu przedsiębiorstwach handlowych i finansowych, które po odpowiednim przeanalizowaniu i przystosowaniu mogłyby ewentualnie być zastosowane i w instytucji pocztowej.

Przystępując do przedstawienia moich uwag pragnę zaznaczyć, że będą one dotyczyły przedewszystkiem strony manipu-



lacyjnej, rachunkowej i organizacyjnej i to zarówno pracy w urzędach, jak i w Dyrekcjach.

Czynności urzędu, organu wykonawczego, powołanego do spełniania ogółu świadczeń na rzecz publiczności, objętych zakresem działania przedsiębiorstwa, oraz związanych z tem czynności administracyjnych, dadzą się podzielić w sposób następujący:

- 1) obsługa publiczności,
- 2) związana z obsługą manipulacja wewnętrzna i czynności pomocnicze,
- 3) rachunkowość,
- 4) czynności administracyjne i dodatkowe,
- 5) kontrola.

Ujęta w 5 punktów działalność rozбивa się w dalszym ciągu na długi szereg elementów składowych, powierzonych zależnie od klasy urzędu, większej lub mniejszej ilości personelu.

Przyjęty obecnie system czyni nieznaczne tylko różnice między urzędem niższej i wyższej klasy, nakładając zarówno na pierwszy, jak i na drugi ten sam zakres działania i niemal identyczne obowiązki. Wywołuje to znaczne obciążenie urzędów niższych klas o małej ilości sił pracowniczych.

Jako ilustracja tego posłużyć może wykaz obciążenia urzędu V klasy oraz „terminarz sopawdań wykazów”. Bez względu, że obciążenie to będzie w urzędach małych załogowane mniejszym natężeniem ruchu. Tem niemniej, wobec niesłychanie rozbudowanej ilości wykazów, sprawozdań, „zapisków” i „pamiętników” praca dodatkowa będzie pochłaniała b. wielką ilość czasu, częstokroć ze szkodą właściwej obsługi klienteli; tam, gdzie dla czynności tych brak specjalnych pracowników administracyjnych, jak w urzędach V i IV klasy. W odniesieniu do urzędów wyższych klas system ten zmusza do utrzymywania specjalnego aparatu administracyjnego, względnie pomocniczego, t. zw. „niezarabiającego”, który stanowi poważne obciążenie „kosztów własnych”.

Zróżniczenie tego rozbudowania ilości wykazów i sprawozdań należy szukać w chęci wzmocnienia kontroli, której obecna organizacja uniemożliwia stałe i dostateczne czuwanie nad prawidłowością pracy i rachunkowości w małym urzędzie. Do zagadnienia kontroli powrócę później. Tu tylko pragnę podkreślić zarysowującą się konieczność w kierunku rewizji niezbędności poszczególnych wykazów oraz oceny możliwego zmniejszenia ich ilości drogą połączenia niektórych lub wprost skasowania.

Przechodząc do poszczególnych funkcji, spełnianych przez urząd, postaram się je omówić zgodnie z ustalonym na wstępie podziałem.

- 1) Obsługa publiczności:

Kwestja sprawnej obsługi zależy w pierwszym rzędzie do nienasuwającego wątpliwości wyraźnego sformułowania; czego klient ma prawo żądać, jakich w związku z tem ma dopełnić formalności, oraz jakie czynności ma w danym konkretnym wypadku wykonać obsługujący go pracownik.

Dwa pierwsze warunki zostały już w instytucji pocztowej częściowo zrealizowane przez opracowanie zbioru przepisów. Trzeba bowiem stwierdzić, że mimo zastrzeżeń podnoszonych przez pracowników przeciwko często zbyt obszernemu traktowaniu sprawy przez przepisy i niejednokrotnie niezbyt właściwemu ujęciu — przepisy te stanowią bardzo wydatną pomoc w pracy.

Chodzi jednak o rolę pracownika i jego czynności w czasie obsługi klienta. Ta jest dosyć ciekawa.

Urzędnik państwowy obowiązany do niedawna, wykonywać czynności kategorycznie sprecyzowane przepisami, zmienił się obecnie na pracownika przedsiębiorstwa, który poza kierowaniem się formalnymi przepisami ma zachęcać klientelę do kupna detefonu, czy losu loterii, wskazywać na korzyści, jakie mu daje poczta przez tą czy inną uruchomioną dziedzinę swej działalności.

Żądanie przejawienia własnej inicjatywy przez pracowników, wynikające konkretnie z nowej struktury instytucji pocztowej jest równocześnie tłumione przez zbyt rygorystycznie pojmowane przepisy.

To też w tych działach, gdzie inicjatywa pracownika jest pożądana lub konieczna, konstrukcja przepisów winna dopuszczać jednak pewną swobodę ruchów.

Z obsługą klienteli łączy się konieczność wyposażenia każdego pracownika w możliwe wszystkie środki pomocnicze. Chodzi tu przede wszystkim o taryfy oraz o zestawienia warunków, na jakich klient ma prawo korzystać z zaoferowanych przez pocztę świadczeń.

Co do taryf nasuwa się uwaga odnośnie ich układu oraz uzupełnień. Jako typową przytoczyć można do niedawna obowiązującą taryfę telefoniczną, ogłoszoną ostatni raz w całości w roku 1931 od którego to czasu ukazało się kilkanaście zmian i uzupełnień. Taryfa ta, zawierająca prócz tabeli stawek 68 paragrafów treści, wymaga od pracowników dużej uwagi przy jej stosowaniu. Sposób przytem ujęcia przepisów jest bardzo nieprzejrzysty, o czem świadczą kilkakrotne zmiany, naskutek niejednolitego pojmowania i stosowania przez urzędy.

Zmiany, jakie się ukazały, kwestji tej w całości nie rozwiązały. Wymagałaby również innego opracowania forma ogłoszanych zmian i uzupełnień. W myśl obowiązujących przepisów w tej mierze uzupełnienia te ogłaszane są w „Dzienniku Urzędowym Min. P. i T.” w formie rozporządzeń, zgodnie z którymi w taryfie winny być zaznaczone odpowiednie zmiany.

Praktycznie sprawa ta przedstawiałaby się w ten sposób, aby uzupełnienia, prócz ogłoszenia w formie rozporządzenia, jako koniecznego ze względów prawnych, ujmować ponadto w spójny szablon, nadający się do wklejania w tabelę taryfy, względnie jej treści.

Należy przytem zaznaczyć, że ten sposób drukowania uzupełnień ma już swe zastosowanie na poczcie — a mianowicie w t. zw. „Cenniku czasopiśm”, redagowanym przez Min. P. i T. a także byłby sporadycznie stosowany do taryf pocztowych.

W związku z obsługą publiczności nasuwa się również zagadnienie czasu trwania pracy w urzędach.

W myśl ostatnich instrukcji Ministerstwa publiczność która w chwili ukończenia godzin pracy znajduje się w urzędzie winna być bezwarunkowo obsłużona mimo upływu wyznaczonych na to godzin.

Instrukcja ta całkowicie zgodna z tendencjami, jakie winny przyswiecać przedsiębiorstwu, znajduje się jednak w kolizji z przyjętym obecnie podziałem pracy w urzędach i niejednolitością długości czasu ustaloną dla poszczególnych działów świadczeń

I tak np. w niektórych urzędach przekazy, wpłaty na rzecz P. K. O. i paczki przyjmowane są przez urzędy do godziny 19, listy polecone i wartościowe do g. 20, telegamy, zamówienia na rozmowy i sprzedaż znaczków do g. 21, przyczem w urzędach mniejszych nie posiadających dostatecznej ilości personelu do obsady poszczególnymi pracownikami każdego działu, czynności te grupowane są po kilka w rękach jednego pracownika. W tym stanie sprawa załatwiania klientów po upływie godzin do tego przeznaczonych — sprowadza się w praktyce do przedłużania godzin urzędowania częstokroć we wszystkich działach i dostosowania czasu ich trwania do działu najdłużej otwartego dla publiczności.

Byłoby zatem wskazane, aby bliżej tę sprawę zbadać w kierunku ujednostajnienia czasu trwania pracy w poszczególnych działach.

Omawiając czynności związane z obsługą klienteli należy poruszyć sprawę indywidualnego przygotowania do tej pracy poszczególnych pracowników i kwestję badań posiadanych przez nich kwalifikacji.

Pomijając sprawy samego wykształcenia i egzaminów, będących przedmiotem badań Ministerstwa, chciałbym tu tylko poruszyć kwestję t. zw. doszkalania zawodowego, pozostawioną naczelnikom urzędów w myśl p. 3 „Tymczasowej Instrukcji Służbowej” z r. 1919, rozwiniętego następnie całym szeregiem zarządzeń Ministerstwa.

Doszkalanie to ma się odbywać w formie stałych konferencji przeprowadzanych z personelem przez naczelnika urzędu. Konferencje te w praktyce prowadzone są już z pewną systematycznością w dziale telefonicznym, w dziale pocztowym natomiast odbywają się zbyt rzadko, względnie wcale się nie odbywają. Jako usprawiedliwienie wysuwa się tu często niemożność skupienia większej ilości pracowników w urzędach pracujących na kilka zmian oraz brak odpowiedniego miejsca w lokalach nie pozwalający na zbieranie wolnych pracowników w czasie godzin trwania pracy w urzędach.

Nie wchodząc w meritum tych zastrzeżeń, należy jednak wysunąć wniosek bliższego zbadania kwestji doszkalania personelu, w celu znalezienia praktyczniejszego i bardziej rzeczowego jej rozwiązania.

- 2) Manipulacja wewnętrzna i czynności pomocnicze:

Łącząc się bezpośrednio z obsługą publiczności manipulacja wewnętrzna i czynności pomocnicze — znajdują swój wyraz w przepisach oraz w stosowanych w szerokim zakresie specjalnych formularzach (drukach), mających te czynności uszematyzować i uprościć.

Odnośnie przepisów należy stwierdzić, że zawierają one niejednokrotnie różnorodne traktowanie operacji identycznych, co



zmusza pracowników do stosowania różnej manipulacji przy ich załatwianiu wywołując zbędne absorbowanie uwagi dla zastosowania właściwej manipulacji.

Jako typowy przykład tego stanu rzeczy może posłużyć przyjęty sposób pobierania i zaliczania opłat za doręczenie — np. przy przekazach i paczkach „opłatę za doręczenie” pobiera się od klientów w gotówce, i jako wpływ gotówkowy zostaje ona zaksięgowana w t. zw. „głównym wykazie opłat pocztowych w gotówce”. Natomiast przy przesyłkach za pobraniem i zleceniach pocztowych opłata za doręczenie jest likwidowana po zainkasowaniu w znaczkach pocztowych dopłaty, figuruje zatem następnie w pozycjach dochodów ze sprzedaży znaczków.

Już samo zróżniczkowanie kwot, stanowiących rekompensatę za wykonane na rzecz klientów świadczenia, na „opłaty”

i „dopłaty”, nie wydaje się posiadać dostatecznego uzasadnienia. Tem większe zastrzeżenia musi wywołać zastosowana do nich różnolita manipulacja, pochłaniająca zbędnie czas i uwagę pracownika, nie pozwalając na wykorzystanie go w możliwe jaknajwiększym stopniu na rzecz obsłużenia klienta.

Przechodząc z kolei do druków należy stwierdzić, że są one bezwzględnie pomocnym środkiem manipulacyjnym, zwłaszcza w instytucji, która w dużym stopniu korzysta z pracownika różnolitego pod względem wykształcenia (agenci). Tem więcej zatem powinno się w przedsiębiorstwie pocztowym wymagać przejrzystości, zupełności oraz łatwości w odróżnieniu jednego druku od drugiego.

(D c. n.).

## POCZTA WIELKIEJ BRYTANJI.

LEOPOLD SIWIEC.

Jak we wszystkich prawie państwach, tak i w W. Brytanji pocztę w dzisiejszym pojęciu poprzedziły różnego rodzaju instytucje posłańców jak: królewskich, kupieckich lub pojedynczych miast.

Ogół ludności nie mógł korzystać z tych urzędzeń komunikacyjnych, gdyż posłańcy ci służyli wyłącznie interesom swych pracodawców.

Dopiero Henryk VIII (1509 — 1547) nadaje tym urządzeniom właściwy kierunek, ustanawiając urząd pocztmistrza „Master of the Post”, wprowadza pewne ulepszenia, gdyż na mocy edyktu wydanego w r. 1512 posłańcy królewscy „kings messengers” przewożą już obok poczty królewskiej, również i prywatną, co dotychczas było wzbronione.

W r. 1591 wydaje królowa Elżbieta (1558 — 1603) dekret, na podstawie którego listy i paczki mogą być przesyłane odtąd wyłącznie za pośrednictwem posłańców królewskich. Ustanowiony więc został monopol, którego celem było nie tyle usprawnienie ówczesnej poczty, ile możność kontrolowania korespondencji poddanych.

Ilość pocztowych urzędzeń w W. Brytanji podówczas była znikomą, przesyłanie listów odbywało się za pośrednictwem posłańców pieszych i tylko w porze dziennej, co wymagało dłuższego czasu i nie dawało żadnej gwarancji pewności. Komunikację pocztową przyspieszyła dopiero reforma w r. 1635, wprowadzając transport przesyłek pocztowych i porą nocną.

Gdy dotychczas wysyłka listu z Londynu do Edynburgha wymagała 2—3 tygodnie czasu, to reforma czas ten skróciła do 6-ciu dni (dziś kolejaj odbywa się to w ciągu 8-miu godzin).

Należytość za przesyłkę pocztową wymierzano według wagi i odległości, pobierano ją od odbiorcy, a nie od nadawcy. Pojedynczy list z Londynu do Liverpool kosztował wówczas 11 pensów.

W r. 1840 wprowadzony zostaje słynny t. z. „penny system” Rowlanda Hilla, któremu w uznaniu zasług postawiono pomnik przed gmachem „General Post Office” w Londynie.

Odtąd opłata za każdy list o wadze 1 unze (28,34 gram) bez względu na odległość w obrębie Zjednoczonego Królestwa wynosiła 1 penny, uiszczana znaczkami pocztowymi, które po raz pierwszy wydane zostały 6 maja 1840 r.

Wskutek zaprowadzenia jednolitej taryfy ilość przesyłek listowych wzrosła się bardzo, natomiast dochody, jakby należało się spodziewać, wcale się niepowiększyły.

Sekretarz Stanu poczty angielskiej sir Evelyn Murray w dziele swem „The Post Office”, wydanem przed paru laty zaznacza, że dopiero w r. 1874, a więc po 34 latach od wprowadzenia jednolitej taryfy, dochód z opłat listowych osiągnął taką wysokość, jaką wykazywał przed wprowadzeniem „penny system”.

Ubytek w opłatach za pojedyncze przesyłki listowe nie został więc wyrównany zwiększoną ilością tych przesyłek. Mimo wszystko wprowadzenie jednolitego systemu w opłatach listowych należy uważać jako punkt zwrotny w historii poczty, gdyż od tego czasu poczta przestała być uważaną za źródło dochodów, lecz za instytucję publiczną użyteczności, dostępną dla każdego.

Zarząd pocztowy dla Anglii, Szkocji i Irlandji od najdawniejszych czasów był jeden, tylko w latach od 1695 — 1711 Szkocja, a od 1784 — 1831 Irlandja miały osobne zarządy, od czasu zaś powstania Wolnego Państwa Irlandzkiego t. j. od r. 1922 Południowa Irlandja ma swój własny zarząd pocztowy.

Zarząd pocztowy Wielkiej Brytanji nie ma żadnej łączności z zarządami poczt brytyjskich kolonij i dominiów. Obejmuje

on tak jak w Polsce trzy wielkie gałęzie komunikacyjne t. j. pocztę, telegraf i telefon.

Obok właściwej służby pocztowej rozwinięta jest bardzo w W. Brytanji służba pocztowej Kasy Oszczędności, natomiast nieznaną jest tam pocztowy obrót czekowy.

Zarząd pocztowy jest częścią ogólnego zarządu państwa, jednak bez własnej samodzielności, zawisły jest od parlamentu, od Króla, a w wielu sprawach od ministra Skarbu.

Gospodarka poczty jest częścią ogólną gospodarki państwa, Budowa, urządzenie i utrzymanie budynków pocztowych nie należy do zarządu pocztowego, lecz do specjalnego urzędu „Office of the Works”, który dostarcza również urzędnika kancelaryjne, jak meble, zegary, obrazy i t. d.

Organizacja poczty brytyjskiej jest zupełnie odmienna od naszej. Naczelną władzą jest ministerstwo poczt „Secretary's Office” po niem następuje 12 wielkich okręgów dyrekcyjnych „surveyors districts” oraz 9 wielkich urzędów pocztowych „Postmaster Surveyors”, jak Liverpool, Glasgow i t. d. z prerogatywami dyrekcji, rozciągającymi się na wszystkie urzędy w tych miastach oraz w najbliższej okolicy, wreszcie 484 głównych urzędów pocztowych „Head Post Offices” podległych dyrekcjom okręgowym.

Urzędy te tworzą szkielet organizacji poczty angielskiej i uzupełniane są przez szereg innych, jak:

- 1) Izba obrachunkowa „Accountant General's Department”, której kierownik odpowiedzialny jest za całą skarbowość i rachunkowość poczty. Każdy też wniosek połączony z jakimkolwiekbyż wydatkiem pieniężnym musi być przez niego zatwierdzony;
- 2) Pocztowy Bank Oszczędnościowy „Savings Bank Department”;
- 3) Centrala obrachunkowa przekazów pocztowych „Mancy Order Department”;
- 4) Centralny Zarząd techniczny „Engineering Department”;
- 5) Centrala zasobów „Stores Department”.

Zarząd pocztowy przejmując z rąk prywatnych cały ruch telegraficzny i telefoniczny, zatrzymał nadal szczególne urzędnika techniczne tych towarzystw, odpowiadające naszym urządzeniom teletechnicznym.

Takich zarządów technicznych „Engineering Districts” jest w W. Brytanji 15, podległych Centralnemu Zarządowi „Engineering Department”, zarządy zaś podzielone są na odcinki „sections”, odpowiadające mniej więcej naszym nadzorom telegrafu.

Wskutek tej szczególnej organizacji technicznej odpowiedzialność prezesów dyrekcji jest ograniczona, gdyż nie odpowiadają oni za sprawy techniczne, lecz tylko za służbę wykonawczą w telegrafii i telefonii, aczkolwiek i za służbę telefoniczną ponoszą odpowiedzialność specjaliści urzędnicy t. z. „Telephone Districts Managers”.

Do zakresu działania tych funkcjonariuszów należy zjednywanie abonentów, zawieranie umów dotyczących telefonów, obliczanie należytości telefonicznych oraz staranie, aby korespondencja telefoniczna rozwijała się gładko.

Londyn w organizacji poczty zajmuje specjalne stanowisko, gdyż poczta, telegraf i telefon są tam pod oddzielnymi zarządami mianowicie:

London Postal Service,

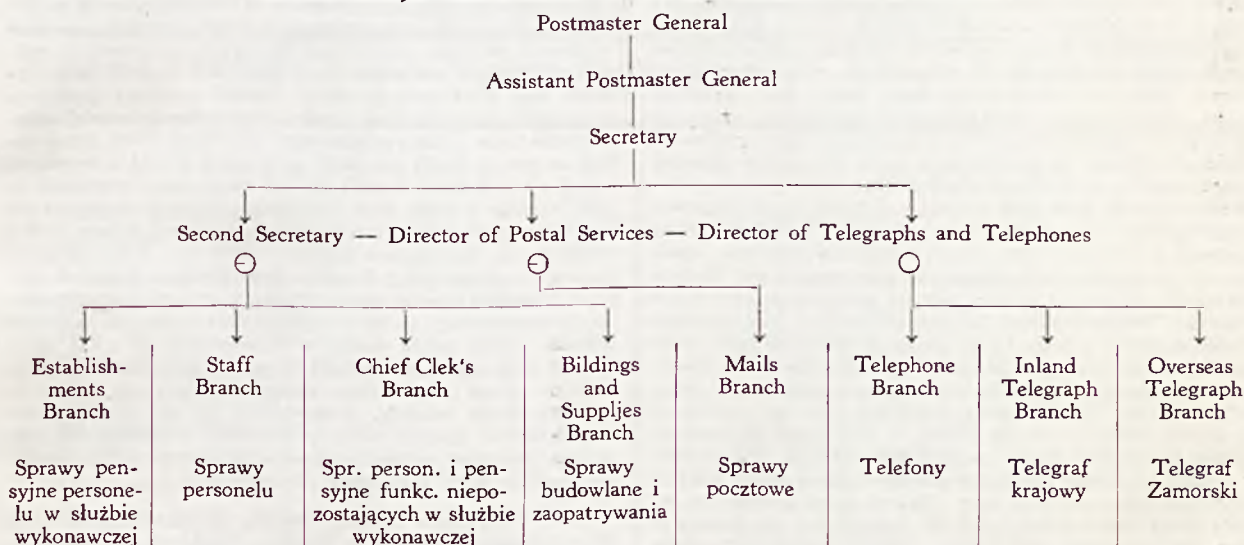


## ORGANIZACJA ZARZĄDU POCZTOWEGO W. BRYTANJI

Secretary's Office  
Ministerstwo Poczty

Accountant General's Departem.	Savings Bank Departements	Money Order Departements	Engineering Departements	Stores Departements	London Postal Service	Central Telegraph Office	London Telephone Service	Suroeyors and Postmaster Suroeyors
Departament rachunkowy	Pocztowa Kasa Oszczędności	Departament przekazów pocztowych	Centralny Urząd Teletechn.	Departament zasobów	Służba poczt w Londynie	Centralne Biuro Telegraficzne	Służba Telefoniczna w Londynie	
							484 Kead Postmasters 304 Branch Offices 120 Salaried Offices 19968 Scale Payment Sub Offices	28 Telephone District Managers

## ORGANIZACJA MINISTERSTWA POCZT (SECRETARY'S OFFICE)



## Pododdziały:

Śledczy — Investigation Branch.  
Prawniczy — Solicitor  
Zdrowia — Chief Medical Officer.

Central Telegraph Office i London Telephone Service, które podlegają bezpośrednio Ministerstwu.

Szkocja, jakkolwiek od r. 1711 jest pod jednym zarządkiem pocztowym, ma jednak w obecnej organizacji poczty w. brytyjskiej pewne przywileje, mianowicie w Edinburghu urządza Sekretarz Stanu z własnym personelem, oraz posiada własny wydział obrachunkowy „Accountant's Office”.

Najwyższym rangą urzędnikiem jest Minister Poczty „Postmaster General”, mianowany przez Króla na wniosek Premiera, jest członkiem Rządu i wraz z nim ustępuje.

Często jednak nie jest członkiem Gabinetu, gdyż ten w Anglii nie składa się ze wszystkich ministrów, lecz tylko z wyznaczonych do gabinetu.

Poczmistrzowi Generalnemu przydzielony jest pomocnik „Assistant Postmaster General”, osoba również polityczna, zmienia się on również z Rządem. Spełnia funkcje parlamentarnego sekretarza.

Te dwa polityczne stanowiska mają uzasadnienie w tem, że według konstytucji angielskiej minister jako taki nie może brać udziału w obradach parlamentarnych.

Aby móc przemawiać musi się być członkiem parlamentu, konieczny więc jest drugi urzędnik, parlamentarny, który w parlamencie mógłby dawać potrzebne wyjaśnienia.

Przy Ministerstwie od lat kilku ustanowione zostało kolegium doradcze „Post Office Advisory Council”, składające się z 15

członków, mianowanych ze sfer handlowych i przemysłowych przez ministra poczt.

Kolegium to zbiera się na narady przynajmniej raz w roku i wyraża swą opinię w sprawach dotyczących nowych urządzeń pocztowych, zmian i t. p. interesujących ogół społeczeństwa.

Najwyższym niepolitycznym urzędnikiem pocztowym oraz pierwszym doradcą Ministra jest Sekretarz Stanu „Secretary of the Post Office”, któremu dodany jest również sekretarz „Second Secretary”. Jest on jego zastępcą oraz kierownikiem wydziału personalnego i zapotrzebowania.

Następnie idą dwaj dyrektorzy, jeden dla spraw pocztowych „Director of Postal Service”, drugi dla spraw telegrafu i telefonów „Director of telegraphes and telephones”.

Tym w zarządzie pocztowym najwyższym urzędnikiem podlegają pojedyncze wydziały: „branches”, na których czele stoją „assistant secretary”.

Prace biurowe wykonywane są przez referentów „principales”, asesorów „Staff Officers”, inspektorów „Executiv Officers”, sekretarzy „clerks” i t. d.

Obok tych wydziałów istnieją inspektoraty ruchu, mianowicie i dla poczty, i dla telegrafu i telefonów, i dla radjofonji.

Prócz powyższych istnieją jeszcze pododdziały jak:

Śledczy — „Investigations Branch”.  
Prawniczy — „Solicitor Branch”,  
Zdrowia — „Chief Medical Officer”.



## PRZEGLĄD PRASY.

Nr. 4 „Annales des Postes, Télégraphes et Téléphones” zawiera bardzo interesujący artykuł o charakterze stosunków między zarządem poczty a publicznością, przy przewozie korespondencji. Celem rozprawy jest określenie na tle pojęć prawnych stosunku, jaki się zawiązuje między klientem a pocztą w chwili nadania przesyłki. Wedle opinii większości autorów, Rady Stanu, Sądu Kasacyjnego oraz judykatury trybunałów sądów powszechnych, ma tu miejsce umowa. Znakomity uczonek M. Berthelemy, dziekan fakultetu prawa w Paryżu, mówi, że nadanie listu lub paczki w urzędzie pocztowym, stwarza umowę między zarządem pocztowym a nadawcą. Obok tego jednak istnieje inny pogląd, reprezentowany przez kilku autorów prac z zakresu prawa publicznego, wedle których osoba, nadająca przesyłkę na pocztę nie zawiera z zarządem pocztowym umowy, lecz wzywa go tylko do wykonania obowiązku ustawowego, wobec czego wchodzi tu w grę zasady prawa publicznego. Czy poczta jest w zarządzie państwowym, czy prywatnym, usługi jej mają charakter świadczeń przedsiębiorstwa na rzecz klienta, na podstawie kontraktu. Kontrakt ten wedle opinii niektórych jest odmianą umowy zlecenia. Gdyby jednak rzeczywiście tak było, to w razie śmierci zleceniodawcy lub w razie utraty przez niego zdolności do działań prawnych, ustałoby pełnomocnictwo mandatarjusza do działania, co nie zachodzi w stosunkach pocztowych. Taka jest jednak opinia Rady Stanu, która sądzi, że poczta, przez przyjęcie powierzonych jej przedmiotów, przyjmuje od nadawcy zlecenie przewozu i doręczenia tego przedmiotu odbiorcy, wskutek czego zawiązuje się w ten sposób stosunek prawny między nadawcą-mandantem a zarządem pocztowym — mandatarjuszem. Niektórzy autorzy konstruują teorię kontraktu „przystąpienia”, który powstaje przeważnie między dwiema stronami, z których jedna jest ekonomicznie silniejsza, ustala warunki, a druga strona słabsza do nich przystępuje. W tych warunkach oznaczanie klauzul umowy przez drugą stronę jest całkowicie uniemożliwione. Tak jest przeważnie przy umowach o ubezpieczenie, o pracę i t. p. Druga strona może tylko przystąpić do umowy lub nie. Automaty są przykładem takiej umowy. Przez wprowadzenie monety do automatu nabywa się prawa do przedmiotu. Tak też wedle niektórych autorów przedstawia się sprawa przystąpienia do umowy w stosunkach pocztowych. Opinia największej liczby zwolenników, skłonna jest widzieć w stosunku nadawcy do poczty umowę o najem dzieła, zgodnie z definicją art. 1710 kod. cyw. „Najem dzieła jest to umowa, którą jedna strona zobowiązuje się uczynić coś dla drugiej za cenę, ustaloną przez obie strony”. Wedle niektórych autorów ma tu miejsce prowadzenie cudzych interesów. Racjonalniejszą jednak jest teoria zawarcia umowy na korzyść osoby trzeciej. Do umów pocztowych mają jednak zastosowanie nie tylko zasady prawa cywilnego, lecz także prawa publicznego, ponieważ poczta istnieje w interesie publicznym i pozostaje pod zarządem państwa. Przeciwnikami teorii kontraktu są między innymi Jéze, Hauriou i Duguit, którzy twierdzą, że w stosunkach pocztowych zachodzi sytuacja prawna bezosobowa, gdyż przy kontraktach wymagana jest zdolność prawna umawiających się, podczas gdy dla wrzucenia listu do skrzynki pocztowej jest to zupełnie rzecz bez znaczenia. Przeciwnicy teorii umowy twierdzą, że służba pocztowa nie da się porównać z czynnościami przedsiębiorstwa prywatnego ze względów ekonomicznych i społecznych, gdyż organizacja i sposób eksploatacji są nastawione pod kątem widzenia interesu ogólnego, nie mają na celu korzyści materialnych, lecz rozwój produkcji i handlu, wzrost bogactwa narodowego, podniesienie poziomu kulturalnego i moralnego ludności oraz wymianę myśli. Przedsiębiorstwa prywatne nie mają na oku tych trosk, bo dbają tylko o korzyści materialne. Autor rozprawy powołuje prócz innych argumentów na uzasadnienie teorii kontraktu również to, że spory między przedsiębiorstwami, eksploatującymi koleje żelazne, energię elektryczną,

wodę, gaz i t. p. mimo, że ceny za użytkowanie są regulowane przez władze administracyjne i ustawowo, rozstrzygane są przez sądy handlowe, a więc cywilne. Właściwość sądów dowodzi, że ma się tu do czynienia z umowami. Tak więc względy faktyczne i prawne przemawiają na korzyść teorii umowy, co uznaje zresztą większość autorów.

Nr. 2 „Post-Zeitschrift” dwumiesięcznika, wydawanego w Bernie zawiera między innymi artykuł „Z Amerykańskiej poczty”, w którym przedstawiona jest ciężka sytuacja finansowa zarządu poczty Stanów Zjednoczonych Ameryki oraz usiłowania, przedsięwzięte przez ten zarząd w celu zaradzenia złemu.

Rok budżetowy od 1.VII 1931 do 30.VI 1932 dał 588 milionów dolarów przychodu, rozchody zaś wyniosły 793 milionów dolarów, deficyt zatem osiągnął sumę 205 milionów dolarów. Niedobór ten musi być pokryty z innych źródeł państwowych, a w szczególności z podatków pośrednich i bezpośrednich. W porównaniu z rokiem poprzednim deficyt zwiększył się o 60 milionów dolarów. Przyczyną tak dużego deficytu było udzielanie z funduszy pocztowych subwencji na lotniczy przewóz poczty oraz subwencji dla towarzystw okrętowych morskich, wreszcie zwolnienie od opłat pocztowych Kongresu, administracji państwowej, a poza tem różne nieproduktywne wydatki dopełniły miary tego niepomysłnego stanu. Zarząd pocztowy spodziewa się osiągnąć oszczędność w sumie 41 milionów dolarów z wykorzystania t. zw. „planu urlopowego” (Furlough Plan), który polega na tem, że każdy urzędnik, pobierający pensję w wysokości ponad 1 000 dolarów rocznie ma być urlopowany bezpłatnie na jeden miesiąc w ciągu roku, przyczem urlop wypoczynkowy ma być wliczony do tego przymusowego, bezpłatnego urlopu. Żaden urzędnik nie może jednak bez swej zgody urlopuje na przymusowym urlopie, jak 5 dni w każdym miesiącu. Jednym z dalszych sposobów powiększenia wpływów poczty ma być podwyżka taryfy wewnętrznej, co da przypuszczalnie około 100 milionów dolarów. Nowa taryfa weszła w zastosowanie od 1.VII 1932. Bardzo duży udział w wydatkach poczty amerykańskiej przypada na pensje pracowników, zarząd nie stara się mimo to odciążyć drogą redukcji pracowników, by nie mnożyć kadr bezrobotnych. Spadek ruchu pocztowego przypisuje się wyłącznie kryzysowej sytuacji gospodarczej. Zarząd poczty Stanów ma nadzieję wyjść z kłopotów obronną ręką.

Nr. 3 „L'Union Postale” zawiera wyciąg ze sprawozdania Biura Międzynarodowego w Bernie z działalności za rok 1932. Jeden z dalszych artykułów omawia sprawę odpraw, wypłacanych przez zarząd pocztowy Danii urzędnikom, zwalnianym ze służby z powodu zamążpójścia. Odprawy wynoszą 1/8 części pensji rocznej, za każdy przesłużony rok służby etatowej z tem jednak, że cała odprawa nie może przekraczać rocznej pensji z dodatkiem regulacyjnym i mieszkaniowym. Następny artykuł zajmuje się sprawą doręczania przesyłek listowych bez adresu w Nowej Zelandji.

Nr. 26 „D. V.-Z.” omawia przepisy wykonawcze do rozporządzenia rządowego z 7.IV 33 r. o przywróceniu godności stanu urzędniczego. „Czystkę” motywuje się względami na dobro służby, niezdolnością urzędnika z powodu ułomności fizycznej lub umysłowej, niewłaściwym zachowaniem się poza służbą, względami oszczędnościowymi, niearyjskim pochodzeniem i t. p. Dąży się do tego, by w miarę możliwości nie obsadzać opróżnionych stanowisk.

Następny obszerny artykuł zawiera rozważania na ten sam temat, analizując sprawę w świetle poglądów „wodza” (Führer), wyrażonych w książce „Mein Kampf” (Moja walka).

Ostatni temat dotyczy europejskiej konferencji dla spraw radja, odbytej w czasie od 15.V — 19.VII w Luzernie.