

z myślą, by ktoś potrafił lepiej poznać stan ich fabryki od nich samych.

Brak zdrowego rozsądku sprawia, że kierownik przedsiębiorstwa zamiast pogłębiać swą funkcję administratora, ma się spraw niewłaściwych, szkodząc tem wielce zakładowi. Znany mi jest wypadek, gdzie dyrektor fabryki miał się za urodzonego konstruktora maszyn, nie mając żadnych do tego kwalifikacyj. W innym wypadku zdolny skądinąd i energiczny kierownik nie dopuszczał z reguły asystentów swych i pomocników do głosu, odrzucając najbardziej rzeczowe ich uwagi lub rady. Można by wiele na ten temat powiedzieć, ale sprawy te należą raczej do psychologii, zajmującej w sprawach kierownictwa miejsce jedno z najwybitniejszych. Wielkie znaczenie przypisuje Emerson rzeczom takim, jak, między innymi, fachowa porada, którą kierownicy pogardzają często, uważając się za uniwersalnych specjalistów.

Co najciekawsze jednak, to, że osobnikowi z racjonalnemu mikroblem owym, który nazwałbym „*bacillus industrialis*”, zdaje się, że jest urodzonym przemysłowcem, aczkolwiek brak mu elementarnego wykształcenia fachowego i jest w gruncie rzeczy dyletantem, nie mającym ani podstaw fachowych, ani praktyki odpowiedniej; na domiar złego zaś nie zwraca się do specjali-

stów, doprowadzając w ten sposób przedsiębiorstwo do ruiny. Dyletanci przemysłowi nie potrafią wyprowadzać nawet konsekwencyj ze swych niepowodzeń, kładąc je na karb braku szczęścia lub zbiegu niepomyślnych okoliczności.

Należy zwrócić uwagę, że i fachowcy nie na wiele się zdadzą, jeśli kierownik nie potrafi pracy ich odpowiednio skoordynować. Znałem fabrykę, którą stawiał pierwszorzędny budowniczy; był tam i doskonały elektryk i bardzo dobry hydraulik, ale nie było kierownika, któryby w sposób celowy potrafił wiedzę fachowców wykorzystać.

Ważną ponadto sprawą jest w kierownictwie dyscyplina, która bynajmniej nie wyklucza sprawiedliwego i uczciwego postępowania. Niesłychanie ważnymi czynnikami są jeszcze: codzienna kontrola i sprawozdania z działalności przemysłowej. Ileż to razy spotkać się można z faktem, że kierownicy nie wiedzą, co u nich się w fabryce dzieje, nie znają stanu interesów, nie wiedzą nawet, jakie mają roboty, o zyskach zaś zaledwie mgliste mają pojęcie. Nawet w przedsiębiorstwach wielkich istnieją sprawozdania roczne, zamiast miesięcznych, które jedynie mogłyby ujawniać anomalje przemysłowe. Każde, najmniejsze nawet przedsiębiorstwo musi być kontrolowane stale i dokładnie.

D. c. n

## NAUKOWA ORGANIZACJA CZY RACJONALIZACJA?

### *Organisation scientifique ou rationalisation?*

Prof. KAROL ADAMIECKI.

**P**OD WPLYWEM różnych autorów i działaczy niemieckich na polu organizacji zaczął w ostatnich czasach wchodzić w życie wyraz *racjonalizacja* zamiast *naukowego zarządzania* (scientific management) lub *naukowej organizacji* (organisation scientifique). Podług zdania niektórych, słuszniej jest używać wyrazu *racjonalizacja*, z powodu, że obejmuje rzekomo szersze zagadnienie osiągnięcia największego skutku użytecznego przy najmniejszym nakładzie środków wytwórczych.

Jakkolwiek istotnie sam wyraz *racjonalizacja* zawiera pojęcie ulepszenia lub udoskonalenia czegoś, natomiast w wyrazach *naukowe zarządzanie* i *naukowa organizacja*, pojęcie to tak wyraźnie nie występuje, jednakże nie jest to wystarczającym motywem, aby nazwy te zastąpić wyrazem *racjonalizacja*.

W ostatnich czasach spotyka się w różnych czasopiśmiech, zwłaszcza niemieckich, artykuły, w których autorzy starają się wyjaśnić, co to jest *racjonalizacja* i co pod nią rozumieć należy. Trzeba jednak przyznać, że wszystkie te artykuły są wogóle dosyć mgliste i sprowadzają się ostatecznie do tautologii, w rodzaju „masło maślane”.

Tymczasem, jeżeli chodzi o wyjaśnienie wyrazu racjo-

nalizacja tym, którzy jego znaczenia nie rozumieją, to wystarczy powiedzieć poprostu, iż są to *wszelkie* sposoby, zmierzające do udoskonalenia we wszelkich dziedzinach, a więc i we wszystkich czynnościach oraz procesach gospodarczych.

Można więc powiedzieć, że *racjonalizacją* są wszystkie nauki techniczne i technologiczne, nauka organizacji, normalizacja i t. p., gdyż wszystkie one podają sposoby do osiągnięcia większego skutku użytecznego przy najmniejszym nakładzie energii, pracy, materiałów i innych środków wytwórczych.

Racjonalizacja jest pojęciem ogólnym i niema żadnego słusznego powodu zastępować wyrazem tym takie nazwy, jak *naukowa organizacja*, *normalizacja* lub tym podobne, określające ściślej pewne metody lub przedmioty, tak samo jak niema powodu do zastąpienia wyrazu *stół* wyrazem *mebel*.

Ci co z *propozycją* podobną występują, składają dowód, że nie rozumieją, czym jest *naukowa organizacja* i nie odróżniają metod naukowych od różnych przypadkowych sposobów ulepszeń, osiągniętych drogą macania lub czystej empirji.

Jeżeli nazwa racjonalizacja znalazła tylu zwolenników i wkradła się nawet do sfer, które propagują naukową organizację, służyć to może również za dowód, jak mało jest jeszcze osób, rozumiejących istotę metod naukowo-dowodzących. Dowodem tego jest również okoliczność, że niektórzy wolą używać wyrażenia *umiejętność organizacji* zamiast naukowa organizacja, inni zaś znów dyskusję na temat *naukowości naukowej organizacji* nazywają sporem jałowym czysto akademickim, twierdząc, że wszystko jedno, jak, to się ma nazywać, byle tylko sama rzecz była praktyczna.

Trudno jest przekonywać ludzi, którzy nie odróżniają pojęcia mebel od pojęcia stół, że trzeba używać wyrazu stół a nie mebel, gdy się ma na myśli stół, a nie inny jakiś mebel, np. kanapę. Dla nich będzie to jałową tylko dyskusją.

Dla tych jednak, co rozumieją ściśle istotę naukowej organizacji, którą tak świetnie wyjaśnił prof. Henry Le Chatelier dzięki ściślemu zdefiniowaniu istoty metody naukowo-dowodzącej oraz wskazaniu,

że Taylor zastosował ją istotnie do zagadnień organizacji, spór: czy należy używać nazwy *naukowa organizacja* czy też *racjonalizacja*, nie jest sporem akademickim, lecz mającym doniosłe praktyczne znaczenie. Ludziom tych chodzi o skierowanie poszukiwania udoskonaleń na najkrótszą drogę, jaką jedynie jest droga metody naukowej.

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

szy. Obrazowo możemy powiedzieć, że poszukując drogi D zamiast drogi C, możemy jej poszukiwać wieloma sposobami *m* lub *n* i t. d. Wszystkie one będą racjonalizacją ale tylko jeden sposób o będzie najkrótszy i ten właśnie jest naukową organizacją, jeżeli chodzi o dziedzinę organizacji.

Dlatego też prof. Le Chatelier, stwierdzając, jak mało jest osób, które rozumieją istotę metody naukowej, słusznie twierdzi, że od czasu, gdy Taylor ogłosił swoje prace, zjawiała się w literaturze wielka ilość prac z dziedziny organizacji, wskazujących różne sposoby ulepszeń, często dosyć nawet ciekawych, ale rzadko kiedy odkrytych drogą metody istotnie naukowej.

Z naukową metodą jest to samo, co z każdym wzorcem, to jest pewnym zgóry postawionym ideałem. Jeżeli postawimy sobie jakiś wzorec, to mimowoli stan rzeczywisty porównujemy z nim i staramy się do niego zbliżyć; jeżeli go nie postawimy, to porównujemy co najwyżej stan rzeczywisty ze stanem poprzednim. Możemy wprowadzić zauważyć niekiedy duży postęp, ale mimo to może on być jeszcze bardzo daleki od stanu doskonałego.

Metoda doświadczalno-naukowa jest jedyną najdoskonalszą metodą w poszukiwaniu praw zależności między przyczynami i skutkami. Im więcej ludzi, zajmujących się organizacją, będzie ją rozumiało, stosowało i odróżniało od innych sposobów, nazywanych ogólnem mianem racjonalizacji, tem szybsze i pewniejsze będzie usuwanie marnotrawstwa.

Nie można mieć w zasadzie nic przeciwko używaniu wyrazu racjonalizacja, jako określającego pojęcie ogólne; nie można jednakże zastępować nim nazwy *naukowa organizacja*.

Na zakończenie trzeba jeszcze dodać, że zmiana taka może być jedynie tylko na ręce pewnej kategorii niesuamiennych jednostek z pośród doradców organizacji, która wykorzystuje różne mgliste nazwy dla swych osobistych celów. Ludziom naiwnym bowiem łatwiej jest wmówić, że *racjonalizacja* jest czemś lepszym, praktyczniejszym i prowadzącym szybciej do celu, niż naukowa organizacja, której wiele osób lęka się jako czystej teorii. Jednostkom takim łatwiej jest sprzedać jakikolwiek bądź mebel, który się ma pod ręką, aniżeli stół, którego istotnie potrzebuje nieświadomiony nabywca aczkolwiek nie wie, jak on wygląda.

## Z DZIAŁALNOŚCI KÓŁ NAUKOWEJ ORGANIZACJI

### PROGRAM CZYNNOŚCI

#### KOŁA UMIEJĘTNEJ ORGANIZACJI WE LWOWIE.

Na posiedzeniu zarządu Koła Naukowej Organizacji we Lwowie przedłożył przewodniczący, prof. Hauswald, sprawozdanie z działalności zarządu w ubiegłym sezonie, podając następnie program Koła na rok 1930.

W IV Międzynarodowym Kongresie Naukowej Organizacji uczestniczyło 4 członków Koła a jego prezes był w Paryżu wiceprezesem Sekcji Ogólnej Zjazdu.

Co do obecnego stanu sprawy w okręgu lwowskim, nasunęły się sprawozdawcy następujące uwagi.

Lwów był pierwszym miastem w Europie, w którym wprowadzono stały wykład umiejętności organizacji i admi-

nistracji, mianowicie w roku 1904 na Politechnice. Treść pierwszego wykładu znajduje się w roczniku 1904-ym „Czasopisma Technicznego”. Mimo tak znacznego wyprzedzenia rozwoju, bliższa znajomość metod umiejętności organizacji nie jest jeszcze w tem mieście dostatecznie rozpowszechniona, wobec czego staje się obowiązkiem Koła Naukowej Organizacji szerzyć ten ważny dział wiedzy przez urządzenie cyklu wykładów albo też kursu.

Z podobnych motywów zgodził się też prof. Hauswald na objęcie cyklu wykładów o Naukowej Organizacji w tegorocznych „Powszechnych wykładach Uniwersytetu i Politechniki”, w następnym zaś roku także w „Wyższej Szkole Handlu Zagranicznego”.

