JULIAN BODUCH

STAN I REZULTATY BADAŃ NAD ORGANIZACJĄ PRACY W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Przedsiębiorstwo jako podstawowe ogniwo gospodarki już od dawna stało się przedmiotem zainteresowania nie tylko praktyki, lecz również i nauki. Dopiero jednak w ostatnich dziesiątkach lat zainteresowanie nim poważnie wzrosło, szczególnie w krajach wysoko cywilizacyjnie i gospodarczo rozwiniętych. Wynikało to stąd, że niektóre gałęzie gospodarki wykazały tutaj silne tendencje do koncentracji i komplikacji procesów gospodarczych, co w konsekwencji doprowadziło do rozrostu przedsiębiorstw nieraz do olbrzymich rozmiarów. Przyczyniły się do tego również takie zasadnicze czynniki, jak stale pogłębiający się społeczny podział pracy, związana z nim racjonalizacja życia gospodarczego i dokonujące się w niektórych krajach głębokie przemiany społeczno-ekonomiczne.

Rozwijający się w szybkim tempie postęp techniczny i nieodłączna od niego złożoność procesów technologicznych spowodowały nie tylko znaczne skomplikowanie procesu działania i struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, ale równocześnie wywołały zasadnicze przemiany w jego metodach pracy. Przemiany te — jak wykazała rzeczywistość — nie sprzyjały zadowoleniu i godności człowieka, lecz przeciwnie, wywołały u niego określone psychiczne i moralne reperkusje. W miarę bowiem przechodzenia do nowych form podziału pracy wewnątrz przedsiębiorstwa, do taśmowej produkcji i automatyzacji poszczególnych procesów pracy, prowadzących w konsekwencji do masowej produkcji, osobiste zainteresowania pracą oraz nabyte nieraz z wielkim trudem kwalifikacje zawodowe pracownika stawały się coraz bardziej ograniczone. W takiej sytuacji również jego rozwój fizyczny, psychiczny i moralny natrafiał na poważne przeszkody.

Wszystkie wynikające stąd i stale piętrzące się trudności nie mogły być już usuwane w wyniku zaimprowizowanych i doraźnych posunięć praktyki gospodarczej, lecz wymagały podjęcia i stałego rozszerzania badań naukowych. Jedynie wnikliwa analiza przyczyn i skutków istniejącego stanu rzeczy, prowadzona przy pomocy metody naukowej, mogła

doprowadzić do wyjaśnienia roli i mechanizmu działania nowoczesnego przedsiębiorstwa i całego kompleksu istniejących w nim stosunków oraz do wypracowania racjonalnych zasad i metod pracy produkcyjnej, stwarzających korzystny klimat do wielostronnego rozwoju człowieka, pozytywnego jego ustosunkowania się do pracy, zwiększenia jej wydajności, a tym samym do sprawniejszego i efektywniejszego funkcjonowania poszczególnych przedsiębiorstw i całej gospodarki.

Rozważania naukowe problematyki organizacyjnej i ekonomicznej przedsiębiorstwa zostały zapoczątkowane przede wszystkim w ramach ogólnej nauki ekonomii politycznej. Obok problemów gospodarowania natury ogólnej zaczyna powoli ujawniać się w niej stale rozwijający się nurt mikroekonomiczny[1]. Rozpatruje się tutaj istotę i rolę przedsiębiorstwa w całości gospodarowania społecznego, mechanizm działania i równowagę ekonomiczną oraz jego związki i współzależność z innymi ogniwami w ramach ogólnej gospodarki. Obok tego wnika się coraz bardziej w wewnętrzną problematykę przedsiębiorstwa, bada się jego elementy składowe, organizację, funkcje, cele i zasady racjonalnego działania. Wypracowane zostają określone teorie mikroekonomiczne, jak teoria produkcji, przedsiębiorcy, kosztów krańcowych, kosztów stałych, zysku, konkurencji doskonałej, niedoskonałej (monopolistycznej i oligopolistycznej) oraz inne.

Wszystkie te badania i opracowane na ich podstawie teorie, bardzo zresztą cenne i płodne, miały jednak charakter zbyt ogólny i teoretyczny, stąd też nie mogły być przydatne bezpośrednio w coraz bardziej komplikującej się praktyce gospodarczej. Najbardziej realistyczny charakter miała marksistowska teoria pracy przedstawiona w *Kapitale* i innych dziełach Marksa[2]. Ze zrozumiałych względów nie mogła ona być wykorzystywana i rozwijana w warunkach gospodarki kapitalistycznej.

Życie gospodarcze domagało się badań bardziej specjalistycznych, które w szerokiej mierze zostały podjęte równolegle w USA i w Niem-

[1] A. A. Cournot, *Recherches sur les principes mathematiques de la theorie des richerches,* Paryż 1938, VII; A. Marshall, *Industrie and Trade,* Londyn 1919, oraz *Zasady ekonomiki,* Warszawa 1925; P. Sraffa, *The laws of returns under competitive conditions,* „Economic Journal" 1926; J. Libicki, *Koszty produkcji,* w: *Encyklopedia nauk politycznych,* t. III, Warszawa 1938; E. Chamberlin, *Konkurencja monopolistyczna,* Warszawa 1958; J. Robinson, *Konkurencja niedoskonała,* Warszawa 1959; H. v. Stachelberg, *Marktform und Gleichgewicht,* Wiedeń 1934; J. Stiegler, *Teoria cen,* Poznań 1959; J. Drewnowski, *Przyczynek do teorii przedsiębiorstwa,* Warszawa 1937; F. H. Knight, *Risk, uncertainty and profit,* Londyn 1933; E. Taylor, *Teoria produkcji,* Warszawa—Łódź 1947; F. Perroux, *Le probleme du profit,* Lyon 1926; J. B. Clark, *The economics of everhead costs,* Londyn 1923; J. R. Hicks, *Theory of wages,* Londyn 1923.

[2] K. Marks, *Kapitał,* t. I, Warszawa 1950.

czech, a następnie również w innych krajach. Przyczyniały się one do narodzin dalszych teorii mikroekonomicznych oraz do utworzenia specjalnej gałęzi wiedzy, określanej nauką o organizacji pracy i metodach kierowania działalnością przedsiębiorstwa, bądź też naukowym kierownictwem (scientific management) lub nauką o gospodarce przedsiębiorstwa (Betriebswirtschaftslehre).

Nowa nauka świadczy usługi bezpośrednio i przede wszystkim poszczególnym przedsiębiorstwom, ściślej — ich właścicielom indywidualnym lub grupowym. Jej celem jest bowiem pomaganie w osiąganiu maksymalnej efektywności, zarówno pracy, jak i środków materialnych. Nie ma ona zatem ogólniejszego znaczenia ekonomicznego, gdyż przedmiotem jej jest dochód prywatny, ściślej jego maksymalizacja, a nie dochód społeczny. Pod tym kątem widzenia rozpatruje się środki i metody działania, przy pomocy których można ten cel realizować[3].

Należy zaznaczyć, że wspomniana nauka nie jest w swej treści jednolita, gdyż rozpatruje problematykę przedsiębiorstwa z różnych punktów widzenia. Opiera się ona bowiem, w miarę swego rozwoju, w szerokiej mierze na dorobku takich nauk ogólnych, jak ekonomia polityczna, nauki techniczne, prakseologia, fizjologia, psychologia, socjologia, a nawet matematyka i pedagogika. Wykorzystuje się z tych nauk wszystko to, co można odnieść do przedsiębiorstwa i jego różnorodnych zagadnień.

Najwcześniej powstałe teorie organizacji pracy i kierowania działalnością przedsiębiorstwa, określane najogólniej pojęciem tayloryzmu, tworzą pewien system, ściślej — zespół zasad i metod popartych bodźcami materialnego zainteresowania. Prowadzą one do intensyfikacji pracy ludzkiej i umożliwiają analizę techniczno-ekonomiczną działalności, planowanie w przedsiębiorstwie i daleko posuniętą specjalizację funkcji kierowania. Są one rezultatem uogólnienia wyników dłuższych badań i obserwacji procesów pracy oraz sposobów kierowania nimi w przedsiębiorstwie[4].

Szczytowym osiągnięciem tayloryzmu jest analiza ruchów i pomiary czasu pracy przy pomocy chronometru. Celem ich było uzyskanie najwyższej sprawności nie tylko urządzeń technicznych, ale przede wszyst-

[3] E. Taylor, op. cit., s. 34.

[4] Ich twórcą i pionierem był Amerykanin F. W. Taylor. Ujął on je w dwóch swych głównych pracach: *Shopmanagement,* Nowy Jork 1903; *Zarządzanie warsztatem wytwórczym,* Warszawa 1924; *Zasady i metody naukowego zarządzania,* Warszawa 1923. Propagatorami tych teorii byli z kolei: Frank B. Gilbreth, *Motion Study,* Nowy Jork 1911, *Applied Motion Study,* Nowy Jork 1917; B. C. Thompson, *System Taylora,* Warszawa 1925; H. le Chatelier, *Le Taylorisme,* Paryż 1S28; K. Adamiecki, *Filozofia systemu Taylora,* Warszawa 1923; I. Ryczer, *Rola Tayloryzmu i Faylolizmu w naukowej organizacji,* Warszawa 1929.

kim pracy fizycznej. Rezultatem badań jest ustalenie dla każdej czynności jedynego i najlepszego sposobu jej wykonania. Takie stwierdzenie nie znajduje jednak przekonywającego uzasadnienia. Jedyny i najlepszy sposób pracy nie jest jednak nigdy najwłaściwszy dla wszystkich robotników. Nie uwzględnia się zatem różnic indywidualnych wynikających z możliwości fizycznych i umysłowych poszczególnych robotników. Jako miernik sprawności pracy bierze się pod uwagę jedynie szybkość, a nie łatwość, z jaką można ją wykonać. Ta ostatnia może jedynie prowadzić do poczucia zadowolenia i satysfakcji płynących z pracy oraz do racjonalnej jej wydajności. Przecenianie szybkości pracy znajduje uzasadnienie w technicystycznym punkcie widzenia, podkreślającym jedynie wydajność, a pomijając aspekty fizjologii i psychologii odnoszące się do struktury fizycznej pracownika. Racjonalna i prawdziwie naukowa organizacja pracy powinna w każdym przypadku uwzględniać oba te aspekty.

Według wspomnianej teorii, zwiększenie wydajności pracy osiąga się nie tyle dzięki racjonalizacji, ile na skutek intensyfikacji pracy. Jest rzeczą w pełni zrozumiałą, że nie można traktować człowieka jedynie mechanicznie, lecz trzeba pamiętać o wszystkich stronach jego organizmu w ruchu, a więc zarówno o stronie fizycznej, jak i duchowej człowieka, który myśli, czuje i pragnie[5].

Prowadzone badania nad polepszeniem organizacji pracy i zwiększenie jej wydajności wiązały się ściśle z poszukiwaniem najskuteczniejszych form bodźców zainteresowania materialnego robotników. Rezultatem tych badań są różne systemy płac i premii, spośród których najszerszy rozgłos uzyskał taylorowski akord progresywny. Został on przychylnie przyjęty przez właścicieli przedsiębiorstw, gdyż prowadził do poważnego wzrostu wydajności pracy. W stosunku do robotników przedstawiał on jednak brutalny przymus ekonomiczny.

Znacznie korzystniejszy dla robotników stał się system płac opracowany przez H. L. Gantta[6]. Podstawą płac w tym systemie nie były normy osiągane przez przodujących (najsilniejszych) pracowników, jak u Taylora, lecz normy uzasadnione naukowo, uzyskiwane przez pracowników o przeciętnych kwalifikacjach. Według tego systemu, wynagrodzenia sprowadzały się w zasadzie do płac dziennych, połączonych z premią za wykonanie i przekroczenie zadań. Tego rodzaju system wynagrodzeń mógł jednak wtedy stać się dostateczną zachętą materialną, gdy premie osiągały odpowiedni poziom, co nie zawsze w praktyce miało

[5] Por. F. Sender, *Arbeitsbewegungen,* w: I. Riedel, *Arbeitskunde,* Lipsk—Berlin 1925, s. 202.

[6] Por. H. L. Gantt, *Organising for work,* Nowy Jork 1949.

miejsce. Z tego też względu budził on również poważne sprzeciwy ze strony robotników. Nie zadowalał on także przedsiębiorców, gdyż oddziaływał w słabszym stopniu na wzrost wydajności pracy niż akord progresywny Taylora.

Pewnym postępem w ramach naukowej organizacji pracy jest teoria „zadań i premii" Gantta, opierająca się na odpowiednich wykresach graficznych[7]. Stanowi ona dogodną metodę planowania i kontroli wykonania zadań planowych. Znalazła i znajduje ona obecnie szerokie zastosowanie w praktyce, stając się ważnym instrumentem sprawnej działalności.

W dziedzinie organizacji pracy dużego znaczenia nabrała także teoria harmonizacji, wypracowana i sprawdzona w praktyce przez Polaka K. Adamieckiego[8]. Stała się ona pewnym wkładem do nauki organizacji i kierowania, zyskując szeroki rozgłos. Wyrazem jej są tzw. harmonogramy pracy, będące czynnikiem koordynacji różnych działań cząstkowych. Znajdują one zastosowanie w wielu dziedzinach w odniesieniu do pracy zespołowej. Dzięki nim istnieje możliwość ujęcia różnych, nieraz bardzo skomplikowanych operacji w jedną, efektywną całość.

Za znaczny dorobek naukowej organizacji należy uznać opracowanie systemu kierowania działalnością przedsiębiorstwa. Pierwszoplanowe miejsce zajmuje tu wzmiankowany już Taylor oraz Francuz H. Fayol[9].

Wynikiem badań Taylora jest funkcjonalny system kierowania, który stanowi przeciwstawienie powszechnie stosowanej dotąd organizacji liniowej[10]. System ten obok wielu zalet, wykazuje jednak poważne niedomagania. Istniejąca w nim daleko idąca specjalizacja w kierowaniu prowadzi w praktyce do zbyt częstych nieporozumień między wydającymi dyspozycje; dezorientuje to wykonawców, podważa dyscyplinę pracy oraz uniemożliwia rozgraniczenie osobistej odpowiedzialności. Tak więc daleko posunięty podział funkcji kierowniczych, wąska specjalizacja i znaczna dzięki temu intensyfikacja pracy nie zdały egzaminu

[7] Por. H. L. Gantt, *Praca, zarobki i zyski,* Warszawa 1925, i W. Clark, *Le graphique Gantt — instrument de direction,* Paryż 1948.

[8] Por. K. Adamiecki, *Harmonizacja pracy,* Warszawa 1948, oraz *Nauka organizacji i jej rola w życiu gospodarczym,* Warszawa 1932.

[9] Por. H. Fayol, *Administracja przemysłowa i ogólna,* Poznań 1947.

[10] W organizacji funkcjonalnej Taylora wyodrębnione zostają poszczególne funkcje, które są wykonywane przez majstrów-specjalistów. Każdy robotnik pozostaje zatem w funkcjonalnej zależności od kilku wyspecjalizowanych kierowników. Organizacja liniowa ma miejsce wtedy, gdy na czele każdego odcinka produkcyjnego stoi kierownik, któremu podlegają wszyscy pracownicy tam zatrudnieni. Nad grupą kierowników niższego szczebla stoi z kolei kierownik wyższego szczebla, sprawujący bezpośrednie kierownictwo podległym mu działem pracy. Kierownicy tego szczebla podlegają bezpośrednio dyrektorowi przedsiębiorstwa.

w praktyce. Zasadniczą przyczyną tego stanu rzeczy było z jednej strony nieuwzględnienie obiektywnych warunków pracy, istniejących w poszczególnych przedsiębiorstwach, z drugiej — warunków rozwoju w stosunkach produkcji i podstawowych zasad psychologii i socjologii pracy, odgrywających w zespołowym działaniu poważną rolę. Te ujemne momenty nie dyskwalifikują jednak w pełni wspomnianego systemu. Jego pozytywna cecha— zasada podziału funkcji kierowniczych, sprowadzonego do ograniczonych rozmiarów uwzględniających warunki danego przedsiębiorstwa — zadecydowała o tym, że znalazł on i znajduje obecnie częściowe zastosowanie.

Poważnym dorobkiem naukowym H. Fayola jest usystematyzowanie funkcji przedsiębiorstwa. Doceniając w pełni postulat podziału pracy, wyróżnia on w każdym przedsiębiorstwie sześć podstawowych funkcji wyspecjalizowanych [11], z których jedną — funkcję kierowania — uznaje za najbardziej istotną i ogólną. Do wydzielenia tych funkcji oraz określenie ich wzajemnego stosunku doszedł on w wyniku dłuższych badań. Przedmiotem jego analizy była przede wszystkim funkcja kierowania (administracyjna), w której wyróżnia on pięć znanych funkcji cząstkowych [12]. Przedstawiona przez niego systematyzacja funkcji składających się na pojęcie kierowania została uznana w zasadzie za poprawną i jest stale aktualna [13]. Ważnym również jego ustaleniem jest to, że struktura organizacyjna przedsiębiorstwa jest w zasadniczej mierze uzależniona od charakteru systemu kierowania. Jest rzeczą oczywistą, że o strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa decydują także inne czynniki, w szczególności rodzaj działalności i jego wielkość. Niemniej jednak każdy system kierowania wymaga dla swego funkcjonowania istnienia właściwych sobie komórek organizacyjnych bądź szczebli kierowniczych. Na przykład przy funkcjonalnej organizacji kierowania muszą być tworzone wyspecjalizowane komórki, które są zbędne w systemie liniowym. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa jest zatem zjawiskiem pochodnym, pierwotny jest natomiast przyjęty system organizacji kierowania [14].

H. Fayol jest zwolennikiem scentralizowanego kierowania, opartego

[11] Są nimi funkcje techniczne, handlowe, finansowe, ubezpieczeniowe, rachunkowe i kierownicze.

[12] Należy tu przewidywanie, organizowanie, rozkazodawstwo, koordynacja i kontrola.

[13] Odmienny nieco układ tych funkcji przedstawia H. Kontz i C. O'Donnell w pracy *Principles of management,* Nowy Jork 1955. Wyróżnia się tam w szczególności następujące funkcje kierowania: 1. planowanie, 2. organizowanie, 3. polityk? kadr, 4. rozkazodawstwo (motywacja, pobudzanie), 5. kontrola.

[14] Odmienne stanowisko zajmują w tej sprawie S. Bieńkowski, *Zagadnienia gospodarki przedsiębiorstw,* Kraków 1946, i inni.

na hierarchii, jedności rozkazodawstwa, zasadzie autorytetu i dyscyplinie, co jest równoznaczne z podkreślaniem zasady jednoosobowego kierowania i jednoosobowej odpowiedzialności. Wypracowany przez niego system organizacyjny kierowania cechuje prostota i jasność. Tak sprecyzowana organizacja kierowania ma w zasadzie charakter liniowy, jednak w pełni usystematyzowany. Mimo pewnej analogii do ostatniego, jest ona jednak czymś nowym, bo tworzy ściśle określoną całość, w której tkwią pierwiastki pewnego funkcjonalizmu w postaci istniejącego doradztwa przy naczelnym ogniwie kierowniczym.

System ten, mimo swej zwartości i wspomnianych cech dodatnich, nie był jednak przydatny w przypadku dużych przedsiębiorstw, o szerokim wachlarzu działalności opartej na skomplikowanej technologii. Jest on natomiast skuteczny i sprawny w odniesieniu do średnich i małych jednostek. Stąd też, podobnie jak system funkcjonalny Taylora, nie mógł on znaleźć powszechnego zastosowania.

Rezultatem dalszych badań jest liniowo-funkcjonalny bądź liniowo-sztabowy system kierowania, który łączy w sobie zalety dwóch uprzednio wymienionych systemów[15]. Jest on częściowo wzorowany na systemie kierowania istniejącym w organizacji wojskowej. Cechuje go występowanie komórek funkcjonalnych bądź tzw. sztabów, które spełniają funkcje doradcze w stosunku do kierowników poszczególnych szczebli. Opiera się on zatem na zasadach hierarchii i podporządkowania w linii prostej, a więc równocześnie na odpowiedzialności i dyscyplinie oraz na szerokim podziale pracy i jej specjalizacji. Specjalizacja pracy znajduje wyraz we wspomnianych już komórkach funkcjonalnych lub sztabowych, w których zatrudniani są specjaliści. System ten odznacza się znaczną elastycznością, co pozwala na dostosowanie organizacji kierowania do obiektywnych warunków istniejących w przedsiębiorstwie oraz równocześnie do będących w dyspozycji kwalifikowanych sił ludzkich. To zadecydowało, że został on ogólnie uznany i jest w zasadzie powszechnie stosowany.

We wspomnianych teoriach zaczyna się podkreślać nie tylko techniczno-ekonomiczny charakter kierowania, ale także w pewnej mierze jego aspekt społeczny, wynikający stąd, że przedmiotem kierowania jest zespół ludzi, ściślej ich praca, na którą wywiera wpływ wiele czynników zewnętrznych. Ten kierunek jest reprezentowany jedynie przez H. Emersona. Zagadnienia przedsiębiorstwa są przez niego rozpatrywane pod kątem widzenia nie tylko własnych celów tego ogniwa gospodarki, ale również przy uwzględnieniu interesów ogólnospołecznych. Stwierdza on ponadto, że działalność przedsiębiorstwa powinna być oparta na zasa-

[15] Jego twórcą jest H. Emerson, *Dwanaście zasad wydajności pracy,* Łódź 1946.

dach etyki i moralności, co wskazuje, że został przez niego dostrzeżony problem człowieka w przedsiębiorstwie. Niektóre ustalone przez Emersona zasady dotyczą także szeroko pojętych stosunków społecznych i związanych z nimi funkcji przedsiębiorstwa.

Pozytywnym osiągnięciem analizowanych teorii jest zwrócenie uwagi na konieczność naukowego kierowania, czyli oparcia się na badaniu oraz ocenie przyczyn i skutków poszczególnych czynności. Zostają wtedy ujawnione pewne prawidłowości, które stanowią określone zasady, wskazujące na właściwy kierunek osiągania celów przedsiębiorstwa. System organizacji kierowania powinien w każdym przypadku uwzględniać również konkretne warunki działania przedsiębiorstwa oraz przejawiające się w nim momenty psychologiczne i socjologiczne.

Wspomniane teorie zastosowane w praktyce przyczyniły się niemniej do poważnego wzrostu wydajności pracy, a więc równocześnie do wzrostu produkcji, obniżki kosztów własnych, a tym samym — znacznego zwiększenia zysków. Obok tego — jak stwierdza wielu autorów[16] — zrodziły one również szereg poważnych następstw ujemnych. Znaczne zwiększenie wydajności pracy oraz oparta na wysokich wymaganiach selekcja pracowników stały się przyczyną przejściowego ograniczenia stanu zatrudnienia, co wpłynęło na zwiększenie bezrobocia. Poważna intensyfikacja pracy odbiła się ujemnie na siłach i zdrowiu pracowników. Zrodziło to z ich strony energiczne sprzeciwy, których nie złagodziło nawet zastosowanie nowych form zainteresowania materialnego. Z tych względów niektóre nowe metody organizacji pracy nie tylko nie znalazły powszechnego uznania i zastosowania, ale musiały być w swej pierwotnej formie zaniechane[17].

Wszystkie analizowane dotąd teorie dotyczą w swej treści szeroko pojętej problematyki organizacji, zarówno pracy wykonawczej, jak i kierowniczej, jej metod i środków oraz zasad budowy wewnętrznej struk-

[16] Np. Georges Friedmann, *Maszyna i człowiek,* Problem człowieka w cywilizacji maszynowej, Warszawa 1960, s. 19—28, i K. Gering, *Naukowa organizacja pracy,* Kraków 1925. s. 17.

[17] Na skutek dochodzeń przeprowadzonych w roku 1914 przez Komisję Izby Reprezentantów USA. Znane są strajki np. w Arsenale Waterlown w roku 1911 oraz w Zakładach Renauld w Paryżu w roku 1913. Wspomina o nich F. Gilbreth w pracy *The motion study,* Nowy Jork 1914. Surową ocenę tayloryzmu daje J. Edwards, *The fetichism of scientific management,* „Journal of the American Society of naval engineers" 1912, maj. Potępienie systemu Taylora zawarte jest w sprawozdaniu R. F. Hoxie, opracowanym na podstawie ankiet federalnych z roku 1910 i 1914. Autor podaje w nim w wątpliwość naukową wartość chronometrażu oraz zwraca uwagę na ujemne strony psychologiczne, moralne i społeczne selekcji według wydajności i na degradację kwalifikowanej siły roboczej (R. F. Hoxie, *Scientific management and labour,* Nowy Jork 1916, s. 16 i n., 129 i n.).

tury przedsiębiorstwa. Zmierzały one wszystkie głównie do osiągania maksymalnej wydajności czynnika materialnego, a przede wszystkim pracy ludzkiej w przedsiębiorstwie. Jak już wspomniano, traktują one pracę ludzką, ściślej — człowieka, zbyt jednostronnie, uważając go za martwy mechanizm na wzór maszyny. Pomija się zatem fizyczne i duchowe funkcje jego żywego organizmu. Taka postawa w podejściu do organizacji pracy ludzkiej w przedsiębiorstwie stała się także przyczyną niepowodzeń, z jakimi się spotkał system tayloryzmu w praktyce przemysłowej.

Niemniej jednak jest faktem, że system ten, mimo niedomagań, znalazł szerokie zastosowanie. Jego ogólnym i pozytywnym efektem jest w szczególności to, że zapoczątkował on ruch technicznej i organizacyjnej racjonalizacji w działalności przedsiębiorstw. Od tego czasu racjonalizacja ta zaczęła się rozwijać w coraz szybszym tempie, przyczyniając się do bardziej precyzyjnej i szybszej produkcji. Na jego dobro należy zapisać również i to, że zwrócił uwagę na konieczność naukowego badania procesów pracy oraz ustalił pewne narzędzia takiego badania. Poważnym jego mankamentem stało się wykorzystanie tych narzędzi przede wszystkim w interesie przedsiębiorstwa, a więc dla osiągania przez nie maksymalnych zysków drogą eksploatacji pracy najemnej.

Negatywną cechą tayloryzmu jest również to, że nowe metody pracy nie zostały opracowane przy współudziale robotników i uprzednio dokładnie sprawdzone. Były one autorytatywnie ustalane i narzucane z góry przez biura organizacji i planowania. Taylor bowiem uważał, że od robotników nie należy wymagać myślenia, gdyż do tego są inni ludzie, którym się za to specjalnie płaci[18]. Takie stanowisko musiało wywoływać niechęć i nieufność w stosunku do zracjonalizowanej organizacji produkcji i w rezultacie powodować ograniczanie i hamowanie wydajności pracy.

Stały postęp w rozszerzaniu mechanizacji doprowadził do wykształcenia się nowych form organizacyjnych produkcji (seryjnej, potokowej), umożliwiających dalszy podział pracy, ale równocześnie wywołujących poważne zmiany w charakterze i warunkach pracy w przemyśle. Zasady i metody tayloryzmu okazały się wtedy niewystarczające i wymagały uzupełnienia. Dokonał tego H. Ford, stwarzając nowy system organizacji produkcji i nowy typ kierowania przedsiębiorstwem[19]. Wprowadził on w szczególności organizację o wyznaczonym rytmie, powodującym uproszczenie „drogi pracy" i ciągłego ruchu wszystkich elementów produkcji. Praca zostaje rozdrobniona na bardziej elementarne czynności, wyko-

[18] Por. Copley, F. *W. Taylor,* wyd. 1, Paryż 1942, s. 189.
[19] H. Ford, *Moje życie i dzieło,* Warszawa 1924.

nywane przez poszczególnych robotników, i przebiega zgodnie z rytmem taśmy. Zaleta tego systemu polega na jego przejrzystości, uporządkowaniu, równoczesnym wykorzystaniu wszystkich sił ludzkich oraz na skoncentrowaniu pracy na minimalnej powierzchni i szybkim przesuwaniu się części przez fabrykę[20]. Racjonalizacja pracy zostaje poszerzona, co prowadzi do osiągania wysokiego poziomu wydajności. Jest ona uzyskiwana w decydującej mierze dzięki stosowaniu technicznych środków racjonalizacji wtłaczającej pracę robotnika w sztywne ramy mechanizacji.

Fordyzm łagodzi taylorowską hierarchię majstrów i usiłuje znieść barierę wzniesioną między nimi a robotnikami. Redukuje on do minimum czynności formalne, znosi tytuły, a uwzględnia jedynie funkcje. Jest to pewnego rodzaju modernizacja tayloryzmu i niwelacja jego niektórych błędów. Nie wprowadza się jednak żadnych zasadniczych zmian w zakresie funkcji oraz nie docenia się także psychologicznej strony pracy. Silne akcentowanie autorytetu, prowadzące do częstego naruszania praw podwładnych, duży egocentryzm i wysoce scentralizowane kierownictwo, słaba znajomość pragnień i postawy podwładnych, wreszcie wybitne przecenianie myśli technicznej oraz brak poczucia odpowiedzialności społecznej są zasadniczymi cechami tego systemu organizacji produkcji. Niemniej jednak uwzględnia się w nim potrzebę elastycznej organizacji pracy i struktury wewnętrznej przedsiębiorstwa. Precyzyjne ustalenie przebiegu pracy, jej ścisła koordynacja i planowanie nabierają tutaj podstawowego znaczenia.

Mimo szeregu ujemnych cech, fordyzm posiada również pozytywne cechy. Doprowadził on w szczególności do zrewolucjonizowania sposobu wytwarzania i zastosowania nowych metod organizacji kierowania, daleko idącej specjalizacji i podziału pracy, zastosowania produkcji taśmowej i określonego jej rytmu, harmonizacji i koordynacji czynności wszystkich ogniw oraz zapewnienia precyzyjnego przygotowawstwa pracy dla każdego ogniwa produkcyjnego przy pomocy doprowadzonego do perfekcji planowania wewnętrznego.

To wszystko miało olbrzymi efekt ekonomiczny, doprowadziło bowiem do masowej produkcji i niskiej ceny luksusowego dotąd produktu, za jaki był uznawany samochód. Sukcesy osiągane dzięki nowemu systemowi organizacji pracy i kierowania były możliwe tylko w określonych warunkach gospodarki kapitalistycznej. Późniejsze zmiany tych warunków wywołały konieczność jego radykalnej reorganizacji. Ścisłe scentralizowanie kierownictwa musiało ustąpić decentralizacji i znacz-

20 Wyatt i Langdon, *The Machine and the worker, A study of machine feedin-processes,* „I. H. R. B." 1938, nr 82, s. 43.

nej elastyczności tej funkcji. W miejsce problematyki technicznej zostały wysunięte na pierwszy plan postulaty ekonomiczne na skutek zmian zaistniałych na rynku. Organizacja fordowska została z konieczności dostosowana w ostatnim czasie do wymagań aktualnego rozwoju gospodarczego i społecznego.

Należy zaznaczyć, że między tayloryzmem i fordyzmem występuje zasadnicza różnica. Wyraża się ona w tym, że tayloryzm znajduje szerokie podstawy naukowe, podczas gdy fordyzm zrodził się w zasadzie z czystego empiryzmu. Niemniej przejął on niektóre skuteczne dotychczas metody i środki, które w pewnej mierze udoskonalił.

Fordyzm, podobnie jak i tayloryzm, nie zwracał większej uwagi na stronę fizjopsychologiczną pracy. Przecenianie problematyki organizacyjno-technicznej, odgórne dyrygowanie pracą, uważanie człowieka jedynie za dodatek do maszyny, podkreślanie szybkości a nie łatwości pracy zrodziło z czasem negatywne skutki. Wyrażały się one w uczuciu oporu w stosunku do zastosowanych zmian organizacyjno-technicznych, w pozbawianiu pracy właściwego sensu socjalnego, w zabieraniu wartości zawodowych i w pozbawianiu cech ludzkich załogi przedsiębiorstwa. Wszystko to doprowadzało do utraty wewnętrznej równowagi psychosocjalnej w przedsiębiorstwie, która decyduje o harmonijnej współpracy. Rezultatem takiej sytuacji był następnie spadek wydajności pracy, a nawet wrogie nastawienie robotników do odgórnych zarządzeń i interesów przedsiębiorstwa. Brutalna racjonalizacja stała się zasadniczą przyczyną dezorganizacji społecznego sensu pracy i struktury socjalnej przedsiębiorstwa.

Rezultatem nauki o przedsiębiorstwie są także teorie gospodarności wypracowane w Niemczech w oparciu o badania prowadzone w zasadzie równolegle do badań nad organizacją pracy i kierowaniem w USA[21]. Mają one znacznie szerszy zakres niż poprzednio analizowane, gdyż obejmują większość problematyki przedsiębiorstwa. Zwraca się w nich uwagę przede wszystkim na zasadę gospodarności i rachunek ekonomiczny. Wyróżnić można dwa zasadnicze ich kierunki: pierwszy zajmuje się kompleksem zjawisk gospodarczych przedsiębiorstwa oraz jego powiązaniami ze światem zewnętrznym, drugi natomiast za przedmiot swych zainteresowań przyjmuje poszczególne zagadnienia łączące się lub warunkujące jego działalność. Takimi zagadnieniami są: koszty, finanse, rachunkowość, organizacja i inne.

[21] Początki nauki o gospodarce przedsiębiorstwa w Niemczech sięgają XVII w. Wyłoniły się w niej uprzednio dwa kierunki: kameralistyczny, zajmujący się sprawami skarbowymi i ogólną administracją gospodarczą, oraz handlowy, interesujący się problemami handlu. Oba kierunki zwracały uwagę przede wszystkim na organizacyjną stronę i techniczną problematykę działalności przedsiębiorstw.

Według K. Mellerowicza, najistotniejszym problemem przedsiębiorstwa są koszty produkcji, pod których wpływem kształtuje się cała jego działalność[22]. Stąd też zasadniczego znaczenia nabiera rachunek kosztów, który jest uważany za podstawowe narzędzie racjonalnego kierowania przedsiębiorstwem.

Inni ekonomiści zajmują się problematyką finansowania i podstawami prawnymi przedsiębiorstwa oraz opracowaniem nowych metod kalkulacji i rachunkowości. Wybitnym przedstawicielem tego kierunku badań jest E. Schmalenbach, którego dorobek w tej dziedzinie jest szczególnie duży[23].

Badaniem kompleksu zjawisk gospodarczych, w tym rentowności przedsiębiorstwa, zajmowali się przykładowo H. Nicklisch[24] i E. Schneider[25].

Nauka niemiecka w ostatnich dziesiątkach lat szeroko się rozwinęła i osiągnęła w zasadzie wysoki poziom. Oprócz zagadnień uprzednio wspomnianych, zainteresowała się ona także problematyką organizacyjną, psychologiczną i socjologiczną[26]. Należy podkreślić jej duże osiągnięcia nie tylko w zakresie rozwoju organizacji i techniki gospodarowania, ale również w dziedzinie problemów teoretycznych przedsiębiorstwa i jego działalności. Pewnym mankamentem jej niektórych teoretycznych opracowań jest jednak zbyt wybujały abstrakcjonizm, mętność wielu ustaleń oraz często zbędne komplikowanie zagadnień zupełnie prostych i oczywistych[27]. Za pozytywną cechę dorobku tej nauki należy jednak uznać to, że precyzuje się w nim w sposób na ogół poprawny jej treść, zakres i metody, określa się pojęcie, rolę i miejsce przedsiębiorstwa w gospodarce oraz kładzie się szczególny nacisk na jego różnorodne zagadnienia w powiązaniu z całokształtem stosunków gospodarczych. Takie postawienie sprawy doprowadziło do wykrystalizowania się w pełni specjalistycznej dziedziny wiedzy, stanowiącej część składową ogólnej nauki ekonomii politycznej. Pewne zasady i metody tej nauki mogą być z pożytkiem wykorzystane w każdych warunkach gospodarowania, niemniej wiele z nich jest użytecznych jedynie w warunkach ustrójowo-społecznych gospodarki kapitalistycznej.

Najnowsze teorie obejmujące tzw. ruch produktywizmu, badania

[22] K. Mellerowicz, *Kosten und Kostenrechnung,* t. I, Berlin 1933, s. 15.

[23] E. Schmalenbach, *Dynamische Bilans,* Lipsk 1939, i *Kostenrechnung und Preispolitik,* Kilonia 1959.

[24] H. Nicklisch, *Die Betriebswirtschaft,* Stuttgart 1932, i *Wirtschaftliche Betriebslehre,* Stuttgart 1922.

[25] E. Schneider, *Einführung in die Wirtschaftstheorie,* Tübingen 1952.

[26] Np. E. Geck, *Soziale Betriebsfuehrung,* Kilonia 1959.

[27] Przykładem tego może być E. Schaefer, *Die Unternehmung,* Kilonia 1958.

operacyjne i programowanie liniowe, stanowiące dalszy etap rozwoju naukowej organizacji i racjonalizacji działalności gospodarczej, różnią się tym od uprzednio wspomnianych, że odnoszą się nie tylko do poszczególnych przedsiębiorstw, ale równocześnie do całej gospodarki, a nawet wychodzą poza nią, obejmując działalność kilku społeczeństw (np. niektóre europejskie państwa zachodnie). Odnosi się to szczególnie do ruchu produktywizmu[28]. Należy zaznaczyć, że teoria ta mieści w sobie zarówno pojęcie wydajności, jak i efektywności nie tylko pracy ludzkiej, ale również wszystkich środków materialnych zaangażowanych w działalności. Produktywność bądź produktywizacja jest zasadniczym czynnikiem wpływającym na wyniki gospodarcze każdego ogniwa, niezależnie od jego wielkości. Jeżeli ona istnieje w każdym poszczególnym przedsiębiorstwie i w każdym innym ogniwie gospodarki, a więc jeżeli ma zasięg ogólnospołeczny, prowadzi zawsze do wzmacniania potencjału gospodarczego i podnoszenia stopy życiowej całego społeczeństwa. Ogólna produktywizacja jest więc sumą produktywizacji poszczególnych jednostek gospodarczych. Nie każda jednak produktywność może być uznana za właściwą. Taką jest ona wtedy, gdy wszystkie siły i środki są w pełni wykorzystane. Wtedy osiąga się najniższe koszty własne oraz maksymalne wyniki gospodarcze.

Zadaniem teorii produktywizmu jest wypracowanie metod oraz dostarczenie środków do likwidacji znacznego marnotrawstwa czynników materialnych, a szczególnie pracy ludzkiej. Prowadzone badania wykazały, że marnotrawstwo jest zjawiskiem powszechnym, zwłaszcza w produkcji, i powoduje poważne straty dla gospodarki społecznej[29]. Usunięcie marnotrawstwa wymagało udoskonalenia istniejących systemów (planów kont) i techniki rachunkowości oraz racjonalnych metod kalkulacji, wypracowania zasad i sposobów umożliwiających badanie efektywności i opłacalności przedsiębiorstw, wreszcie — ustalenia właściwych instrumentów analizy stosunków rynkowych, których znaczenie wobec rozwoju masowej produkcji, stosowania normalizacji i standaryzacji produktów stało się zasadnicze.

Intensywne badania prowadzone w tych dziedzinach doprowadziły do poważnych rezultatów. Dostarczyły one w szczególności odpowiednich instrumentów do oceny działalności poszczególnych przedsiębiorstw, ich ugrupowań czy związków, a nawet całych dziedzin gospodarki. Przy badaniu produktywności znalazły szerokie zastosowanie metody mate-

[28] Reprezentuje go na Zachodzie Europejska Agencja dla Spraw Produktywizacji Gospodarki.

[29] Badania te przeprowadziła w roku 1920 Federacja Amerykańskich Inżynierów. Ich wyniki zostały opublikowane w książce pt. *Marnotrawstwo w przemyśle.*

matyczne i ekonometryczne. Znaczenie tych metod stało się obecnie szczególnie doniosłe.

Należy zaznaczyć, że ruch produktywizmu, ze względu na jego ogólnospołeczne cele, znajduje poparcie rządów poszczególnych państw kapitalistycznych, a nawet istniejących tam specjalnych organizacji międzynarodowych.

Charakterystycznym rysem teorii produktywizmu jest to, że zwraca się w nich uwagę na konieczność planowania działalności gospodarczej w szerszej skali. Rzeczywistość wykazała bowiem, że istniejące metody gospodarowania w kapitalizmie są jedną z przyczyn przejawiającego się marnotrawstwa. Komplikujący się coraz bardziej charakter nowoczesnej gospodarki wymaga określonej koordynacji i racjonalnego kierowania. Stąd też poważne zadania stoją obecnie przed kierownictwem poszczególnych przedsiębiorstw, a w szczególności przed centralnym ośrodkiem dyspozycji gospodarczej. W obecnej sytuacji powinno się ono opierać na naukowo wypracowanych metodach przewidywania. W związku z tym wszechstronne wykształcenie i doświadczenie praktyczne stają się nieodzownymi elementami kadr kierowniczych.

Ruch produktywizmu wykorzystuje wszystkie racjonalne, uprzednio wypracowane zasady i metody, które zostają przystosowane do aktualnych warunków i sytuacji w gospodarce oraz do współczesnego poziomu stosunków społecznych[30].

Szczególną uwagę zwraca się na problematykę nowoczesnego kierowania działalnością. Sprecyzowane zostają nowe metody kierowania i nowy typ kierownika „menażera", którego funkcje nabrały odmiennego charakteru. Są one określane ogólnym pojęciem „management", które oznacza skoncentrowanie i usystematyzowanie funkcji koncepcyjnych i sterujących, realizowanych elastycznie przy uwzględnieniu nie tylko interesów partykularnych przedsiębiorstwa, ale również i interesów ogólnospołecznych. Chodzi tutaj szczególnie o właściwe kształtowanie podziału efektów finansowych przedsiębiorstwa między kapitał, pracę i państwo. Znamienną cechą nowoczesnego kierowania jest również i to, że nie może ono działać doraźnie, lecz musi być skierowane na kształtowanie przyszłości przedsiębiorstw. Na konieczność przyszłościowego myślenia kierowniczego wskazywał już wcześniej H. Fayol, wysuwając je jako szczególnie ważną zasadę, która dopiero obecnie zostaje wprowadzona w życie.

[30] Istnieje wiele prac omawiających to zagadnienie. Przykładowo wymienić należy: I. Fourastier, *Productivity, prices and wages,* Paryż 1957; R. Guibert, *Service public et productivité,* Paryż 1957; I. B. Jefferys, S. Hausberger, C. Lindblad, *Le productive dans le distribution en Europe,* Paryż 1957; W. Chmielecka, *Ruch productivité w handlu kapitalistycznym,* „Handel Wewnętrzny" 1958, nr 3.

Teorie badań operacyjnych (operations research), przejęte z wojskowości, służą do ustalania optymalnych w danych warunkach rozwiązań w skali gospodarki, poszczególnych jej dziedzin, a niekiedy także w skali niektórych dużych przedsiębiorstw. Celem ich jest zatem przygotowanie podstaw do podjęcia decyzji kierowniczych, zapewniających osiągnięcie określonego zadania. Technika tych badań jest znacznie skomplikowana i bardzo pracochłonna, stąd też koszty ich są poważne[31].

W zakres badań operacyjnych wchodzi również metoda przepływów międzygałęziowych, pozwalająca na ustalenie tendencji i kierunku procesów gospodarczych w uzależnieniu od wpływu różnych czynników. Pewną odmianą badań operacyjnych w przedsiębiorstwie jest tzw. programowanie liniowe, służące w zasadzie celom planowania [32].

Wszystkie przeanalizowane teorie odegrały i odgrywają bardzo poważną rolę w rozwoju gospodarki kapitalistycznej. Przyczyniły się one w dużej mierze do przygotowania wysoko kwalifikowanych kadr kierowniczych, które przede wszystkim decydują o sprawności i efektywności działania poszczególnych przedsiębiorstw, ich związków czy ugrupowań. Rezultatem tych teorii jest także wysoki poziom organizacji wewnętrznej przedsiębiorstw, a zwłaszcza ich pracy. Dostarczyły one metod i środków do racjonalnego prowadzenia działalności. Szczególną ich zasługą jest opracowanie ogólnych zasad i metod organizacji pracy i nowoczesnego kierowania działalnością gospodarczą.

Z dotychczasowej analizy wynika, że wszystkie wspomniane teorie dotyczą problematyki organizacyjnej i gospodarczej. Zrodziły się one w warunkach gospodarki kapitalistycznej, stąd też sposób ich praktycznego stosowania był i jest nadal naginany dla celów indywidualnych przedsiębiorstw. Nie powinno to w ogóle dziwić dlatego, że wszystkie podejmowane badania oraz oparta na nich cała nauka o racjonalnym kierowaniu i gospodarce przedsiębiorstw miały dostarczyć narzędzi i środków do potanienia ich działalności, a tym samym do osiągania maksymalnych zysków. Negatywne ustosunkowanie się szerokich rzesz robotniczych i pracowniczych do wprowadzanych usprawnień, stosowanych

[31] Z prac traktujących o tym zagadnieniu zasadnicze znaczenie mają: C. W. Churchman, R. L. Ackoff, E. L. Arnoff, *Introduction to operations research,* Nowy Jork 1958; J. Pajestka, *Niektóre problemy stosowania matematyki w badaniach ekonomicznych,* „Ekonomista" 1959, nr 3; W. Sadowski, *Metody matematyczne w nauce o zarządzaniu,* „Ekonomista" 1959, nr 2.

[32] Por. P. Sulmicki, *Przepływy międzygałęziowe,* Warszawa 1958; E. Krzeczkowska, B. Szybisz, L. Zientkowski, *Tablice przepływów międzygałęziowych i międzydziałowych w gospodarce Polski,* „Ekonomista" 1959, nr 3; E. Vielrose, *Uwagi o schematach input-ouput,* „Ekonomista" 1959, nr 2. Istota programowania liniowego przedstawiona jest w pracy: R. Dorfman, P. A. Samuelson, M. R. Solow, *Linear programming and economic analysis,* Nowy Jork 1958.

nowych metod i środków nie znajdowało w zasadzie podłoża w istocie wspomnianych teorii, gdyż ta w większości nie budziła zastrzeżeń. Było ono rezultatem niewłaściwego wykorzystania usprawnień w praktyce, wyrażającym się w szczególności w możliwie największym eksploatowaniu siły najemnej, przy niewspółmiernym do tego ekwiwalencie. Wykorzystanie osiągnięć nauki i doświadczeń praktyki następowało zatem nie w interesie ogólnego postępu, lecz w decydującej mierze w interesie właścicieli przedsiębiorstw, a więc w interesie klasowym. Taki stan rzeczy jest konsekwencją panujących tam stosunków produkcji.

Należy niemniej podkreślić, że wspomniane teorie w swej zasadniczej treści są w dużej mierze aktualne w każdych warunkach gospodarowania, jeżeli ma być ono sprawne i dawać najwłaściwsze efekty. Nie będą one budzić żadnych zastrzeżeń, jeżeli przy ich wykorzystywaniu będzie się uwzględniać w równej mierze interesy indywidualne i społeczne.

Problematyka organizacyjna i ekonomiczna przedsiębiorstwa socjalistycznego mogła stać się przedmiotem zainteresowania nauki dopiero w określonych warunkach budowy nowego ustroju społeczno-gospodarczego. Niemniej jednak już od chwili powstawania w Związku Radzieckim nowego systemu gospodarki zaszła pilna potrzeba oparcia działalności na zasadach i metodach racjonalnej organizacji. Należy zaznaczyć, że w tym czasie osiągnięcia nauki kapitalistycznej w dziedzinie organizacji i ekonomiki przedsiębiorstwa były już w szerokiej mierze ukształtowane oraz wykorzystywane w praktyce z mniejszym czy większym powodzeniem.

Budując zręby gospodarki socjalistycznej i jej system organizacyjny W. Lenin wskazywał, że należy za wszelką cenę wykorzystać wszystko to, co jest wartościowe w zdobyczach nauki i techniki w danej dziedzinie, że należy złączyć najnowsze osiągnięcia kapitalizmu w tym zakresie z własną radziecką organizacją, dalej, że trzeba podjąć badania, zapoznać się z systemem organizacji pracy Taylora, wypróbować go i przystosować do warunków socjalistycznych[33]. Lenin zdawał sobie wyraźnie sprawę z tego, że trzeba odrzucić ekspoatatorski sposób wykorzystania teorii naukowej organizacji w kapitalizmie[34], zalecał on

[33] Por. W. Lenin, *Najbliższe zadania władzy radzieckiej,* w: *Dzieła,* t. 27, Warszawa 1959, s. 264—265.

[34] Eksploatatorski sposób wykorzystania wspomnianych teorii wyrażał się przede wszystkim w zbyt wysokich normach pracy, których osiąganie prowadziło po pewnym czasie do ogólnego wyczerpania fizycznego i psychicznego, w daleko idącym podziale pracy, stawiającym pracownika w roli automatu, w ścisłym oddzieleniu pracy fizycznej od umysłowej, w niewłaściwym wynagradzaniu pracowników słabszych, nie mogących osiągać zbyt wysokich norm; dalej — w istnieniu ostrej dyscypliny pracy, której naruszenie powodowało utratę pracy, a więc tej

w szczególności przystosowanie do warunków socjalizmu systemów organizacji pracy i płac (na przykład akordu) oraz wykorzystanie słusznych zasad systemu funkcjonalnego, rachunkowości i planowania w przedsiębiorstwie.

Przeszczepianie na grunt warunków gospodarki socjalistycznej dorobku naukowego kapitalizmu nie było łatwe, przebiegało zbyt wolno i nie zawsze w sposób właściwy[35]. Zasadniczą przyczyną takiego stanu rzeczy był brak w nowym społeczeństwie radzieckim odpowiedniej ilości kadr przygotowanych do realizacji tych trudnych zamierzeń[36]. Stąd też podejmowane próby wprowadzania do praktyki niektórych zasad i metod nie mogły dać pozytywnych rezultatów. Wywoływało to zniechęcenie, a nawet wrogie nastawienia do wszystkiego, co było wytworem kapitalizmu[37]. Niemniej jednak w szerokiej mierze znalazły zastosowanie system normowania, akord progresywny, system dniówkowy z premią, harmonogramy pracy i grafiki Gantta, funkcjonalna organizacja kierowania, zastąpiona dopiero w latach trzydziestych systemem liniowo-sztabowym, oraz niektóre metody planowania w przedsiębiorstwie.

Z biegiem czasu dojrzewały jednak własne koncepcje organizacyjne oraz socjalistyczny system kierowania. Do tych zaliczyć należy ruch współzawodnictwa pracy, ruch stachanowski i ruch racjonalizacji [38].

W praktycznych poczynaniach zostały sprecyzowane takie metody kierowania, jak ogólnospołeczne planowanie, rozrachunek gospodarczy, nowe zasady i technika ewidencji (rachunkowości i sprawozdawczości) i kalkulacji, dalej zasady finansowania działalności, gospodarki środkami trwałymi i obrotowymi oraz analizy i kontroli działalności przedsię-

jedynej podstawy do życia, wreszcie w niedocenianiu pracownika wobec wielu wolnych rąk do pracy.

[35] Stosowano np. przez dłuższy okres czasu funkcjonalny system kierowania, który na Zachodzie został już od dawna zastąpiony organizacją liniowo-funkcjonalną. Por. E. Andrejew, *Opieratiwnoje płanirowanije na maszinostroitielnym zawodie,* Moskwa 1955, s. 182.

[36] Formą przygotowania kadr było wtedy jedynie bezpośrednie szkolenie w bieżącej produkcji. Por. M. Sonin, *Podgotowka i powyszenije raboczich na proizwodstwie,* Moskwa 1951, s. 7.

[37] Znajdowało to w dużej mierze swe podłoże w przesłankach o charakterze ideologicznym.

[38] W ramach tych ruchów wypracowane zostały wzorcowe metody pracy, prowadzące do polepszania jej wyników, np. wielowarsztatowa metoda pracy Dubragi, Sztyrowej i Grafowej, metoda oszczędnościowego zużycia materiałów Korabielnikowej, nóż Kolesowa i inne.

biorstw. Szybki rozwój industrializacji kraju wymagał przede wszystkim praktycznych rozwiązań organizacyjnych dla racjonalnej gospodarki.

Należy zaznaczyć, że te wszystkie własne osiągnięcia, wypracowane w dużym pospiechu, nie mogły mieć jakiejś wartości ostatecznej. W miarę postępu w gospodarowaniu i systematycznego rozwoju gospodarki socjalistycznej musiały być one modyfikowane i przystosowywane do nowych warunków.

Mimo zatem na ogół znacznego dorobku w tym zakresie, nie stworzono dotąd w pełni wykształconych, socjalistycznych teorii organizacji i kierowania, a więc i teorii socjalistycznego przedsiębiorstwa. Nie mogła się także rozwinąć w pełnym zakresie nauka o przedsiębiorstwie socjalistycznym. Wykształciła się natomiast tzw. nauka organizacji i techniki danej dziedziny działalności, np. przemysłu, handlu, która koncentrowała się w zasadzie na zagadnieniach organizacyjno-technicznych aparatu gospodarczego jako całości, nie wnikając głębiej w istotę i mechanizm działania poszczególnych przedsiębiorstw. Niemniej jednak spełniała ona pozytywną rolę, zaznajamiając z zadaniami i organizacją danej dziedziny działalności, całej gospodarki socjalistycznej, z organizacją poszczególnych jednostek i techniczną stroną ich pracy.

Od niedawna dyscyplina ta przekształciła się w tzw. ekonomikę i planowanie w przedsiębiorstwie, łączącą w sobie w sposób ściślejszy problematykę organizacji pracy i kierowania przedsiębiorstwem, przy uwzględnianiu ogólnych zagadnień organizacji i polityki gospodarczej państwa. Wiele uwagi poświęca się jednak w niej nadal praktycznej stronie rozwiązywania zagadnień organizacyjnych, technice działania przedsiębiorstwa i całego systemu gospodarki. Jest to zatem nauka w pełni stosowana. Od pewnego czasu zaczyna się dopiero poświęcać więcej uwagi stronie ekonomicznej działalności przedsiębiorstwa i jego związkom o tym charakterze z innymi ogniwami gospodarki.

Jedną z zasadniczych przyczyn wysunięcia obecnie na czoło zagadnień ekonomicznych oraz większego doceniania naukowej organizacji pracy i roli samego przedsiębiorstwa były przemiany w systemie kierowania gospodarką, jakie zachodzą od pewnego czasu w poszczególnych krajach socjalistycznych, m. in. i w Polsce. Stwarzają one dogodny klimat do zapoznawania się z najnowszymi osiągnięciami krajów kapitalistycznych w tej dziedzinie oraz do prowadzenia szerszych badań naukowych nad różnorodną problematyką organizacji gospodarki socjalistycznej, poszczególnych jej instytucji i przedsiębiorstw.

Dowodem tego są takie objawy, jak uchwały naczelnych władz partii w sprawie wzmożenia badań nad wydajnością pracy i stałym rozwo-

jem postępu technicznego i organizacyjnego[39], reaktywowania Towarzystwa Naukowej Organizacji i Kierownictwa i ustalenie jego nowych zadań, uaktywnienie Naczelnej Organizacji Technicznej, coroczne konferencje naukowe poświęcone problematyce przedsiębiorstwa socjalistycznego[40], liczne badania nad organizacją i socjologią pracy, wiele często pojawiających się opracowań dotyczących wyników badań prowadzonych przez katedry, instytuty naukowe oraz zespoły specjalistów, wreszcie wznowienie wykładów z zakresu organizacji i ekonomiki przedsiębiorstwa na wyższych uczelniach technicznych i ekonomicznych.

Rozbudzony w poszczególnych krajach socjalistycznych, a zwłaszcza w Polsce, ruch badawczy nad istotnymi problemami organizacyjnymi i ekonomicznymi gospodarki i przedsiębiorstwa może już poszczycić się pewnymi osiągnięciami. Ostatnio pojawiają się bardzo interesujące publikacje, które usiłują usystematyzować i pogłębić dotychczasowy dorobek teoretyczny w tym zakresie[41]. Są one bardzo pożyteczne nie tylko dla bieżącej praktyki, ale również wielce pomocne dla szkolenia kadr i popularyzacji wiedzy uprzednio nie w pełni docenianej.

To szerokie zainteresowanie problematyką organizacyjną i ekonomiczną gospodarki socjalistycznej i jej różnorodnych ogniw, a w szczególności przedsiębiorstw, należy uznać za bardzo pozytywne zjawisko. Poprzez dogłębną analizę istniejącej rzeczywistości zmierza się do wypracowania naukowych podstaw funkcjonowania gospodarki socjalistycznej oraz do wprowadzenia najszerszej racjonalizacji do wszystkich dziedzin życia gospodarczego. Obok tego chodzi o właściwe sprecyzowanie roli i miejsca przedsiębiorstwa w ogólnym systemie gospodarki.

Dużym ułatwieniem w tej skomplikowanej pracy badawczej jest nawiązywanie do dotychczasowego dorobku naukowej organizacji pracy

[39] Por. uchwały III i IV Plenum KC PZPR, które wskazują na potrzeby podniesienia poziomu organizacji w naszej gospodarce oraz zalecają korzystanie przez aparat gospodarczy z pomocy „ze strony doświadczonych specjalistów naukowej organizacji pracy".

[40] Konferencje wiślańskie, organizowane przez PTE Oddział w Katowicach, poświęcone zagadnieniom ekonomiki przemysłu i przedsiębiorstwa socjalistycznego.

[41] Z ciekawszych pozycji można tutaj wymienić: *Ekonomika československego průmyslu,* Praga 1959; J. Gajda, *Przedsiębiorstwo przemysłowe w gospodarce socjalistycznej,* „Ekonomista" 1958, nr 1; J. Kwejt, *Elementy teorii przedsiębiorstwa,* Warszawa 1959; B. Minc, *Podstawy teorii przedsiębiorstwa socjalistycznego,* „Gospodarka Planowa" 1960, nr 6; *Przedsiębiorstwo samodzielne w gospodarce planowej,* Warszawa 1957; J. Rachwalski, *Samorząd robotniczy w krajach kapitalizmu i socjalizmu,* „Myśl Gospodarcza" 1958, nr 1; J. Zieleniewski, *Wiadomości podstawowe z teorii organizacji,* Warszawa 1959; J. Frąckiewicz, *Podstawy socjalnej organizacji pracy i kierownictwa,* Warszawa 1961; B. Gliński, *Problemy zarządzania przedsiębiorstwami przemysłowymi,* Warszawa 1961, i wiele innych.

i kierowania. Zrozumiałą jest rzeczą, że przy korzystaniu z istniejących teorii należy uwzględniać charakter stosunków produkcji oraz rolę i sytuację klasy robotniczej w warunkach socjalizmu.

Należy zaznaczyć, że dotychczasowy zakres badań prowadzonych w socjalizmie nie jest jeszcze na tyle szeroki, aby ich wyniki mogły stanowić podstawę do poprawnych uogólnień. Niemniej, poczynione ustalenia w pewnej mierze orientują już w przyczynach istniejących wielu jeszcze niedomagań w dziedzinie organizacji pracy i na odcinku gospodarowania u nas i w innych krajach socjalistycznych.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że przedmiotem dotychczasowych badań naukowych był w zasadzie szeroki wachlarz zagadnień przedsiębiorstwa. Szczególny nacisk położono przede wszystkim na wypracowanie racjonalnych zasad, metod i środków jego działania. Należy podkreślić, że w zasadzie wszystkie teorie nauki kapitalistycznej, dotyczące problematyki organizacyjnej, mogą być z pożytkiem wykorzystane w każdych warunkach gospodarowania, a więc również w gospodarce socjalistycznej. Niemniej jednak wszystko to, co stało się narzędziem eksploatacji pracy, „naukowego wyciskania potu" i brutalnego wyzysku ekonomicznego szerokich rzesz pracujących oraz to, co wiąże się z warunkami istniejącymi w gospodarce kapitalistycznej, musi być odrzucone jako nieprzydatne i sprzeczne z zasadami gospodarki socjalistycznej.

Nauka kapitalistyczna zwróciła także uwagę na istotę i właściwości charakteryzujące przedsiębiorstwo oraz na jego problematykę socjologiczną. Wyniki osiągnięte w tej dziedzinie wymagają jednak oddzielnej analizy.

Badania naukowe nad problematyką organizacyjną i ekonomiczną przedsiębiorstwa socjalistycznego, rozwijające się od pewnego czasu i skromne, dotychczas w swym zakresie nie mogą jeszcze poszczycić się poważniejszymi osiągnięciami. Niemniej jednak ich wyniki, a w szczególności osiągnięcia praktyki należy uznać za bardzo pożyteczne.

Nie sięgają one zbyt głęboko-, szczególnie w istotę i problematykę ekonomiczną przedsiębiorstwa, lecz koncentrują się w zasadniczej mierze na jego zagadnieniach organizacyjno-technicznych oraz na analogicznych zagadnieniach dotyczących całego aparatu gospodarczego. Taka sytuacja zmusza do dalszych badań zmierzających do wszechstronnego scharakteryzowania przedsiębiorstwa socjalistycznego i dogłębnej analizy jego mechanizmu działania.

Reasumując całość rozważań, można z nich wysunąć wnioski ogólne.

Rezultaty dotychczasowych badań pozwalają na szerokie zrozumienie roli i znaczenia przedsiębiorstwa działającego dla zaspokojenia potrzeb

rynku. Naświetlają one z różnych stron jego wewnętrzną i zewnętrzną problematykę.

Za szczególnie cenne mogą być uznane teorie odnoszące się do zagadnień organizacji pracy i kierowania działalnością przedsiębiorstwa. Oddały one poważne usługi kapitalistycznemu przedsiębiorstwu, przyczyniając się do poważnego podniesienia poziomu działalności oraz wydatnego zwiększenia jego efektów ekonomicznych. Są one użyteczne w każdych warunkach gospodarowania. Muszą być one niemniej zawsze przystosowane do istniejącego rozwoju sił wytwórczych oraz uwzględniać cele danej gospodarki, których realizacji służą. Wykorzystanie ich w gospodarce socjalistycznej może wydatnie pomóc w usprawnianiu pracy i przyczynić się do osiągnięcia korzystniejszych wyników.

Zasadnicze znaczenie dla sprawności i efektywności działania przedsiębiorstw kapitalistycznych mają teorie gospodarności i najnowszy ruch produktywizmu oraz metody z nim związane. Chociaż nie usunęły one trudności znajdujących swe podstawy w nieuniknionych sprzecznościach między kapitałem i pracą oraz w stale pogłębiającej się walce klasowej, tym niemniej przyczyniły się do wysokiego zracjonalizowania wszystkich zasadniczych odcinków działalności przedsiębiorstw kapitalistycznych.

Teorie te mogą być z pożytkiem wykorzystane również w gospodarce socjalitycznej, lecz po uprzednim ich przystosowaniu do istniejących tu warunków i stosunków produkcji. Należy z nich odrzucić wszystko to, co jest sprzeczne z obowiązującymi tu zasadami.

W dotychczasowym rozwiązywaniu problemów organizacyjnych przedsiębiorstwa praktyka wyprzedza dotąd teorię. Niemniej jednak badania naukowe w tej dziedzinie rozwijają się powoli i systematycznie. Doprowadzą one do bardziej pozytywnych rezultatów, gdy będą realizowane w nawiązaniu do wszystkich dotychczasowych osiągnięć nauki o przedsiębiorstwie. Takie postępowanie może przyśpieszyć nie tylko zrównanie, ale nawet wyprzedzenie krajów kapitalistycznych w tak ważnej dziedzinie, jaką jest organizacja pracy w aparacie gospodarczym.