

SĂ NE AMERICANIZĂM

CRISTEA NICULESCU

Inginer-Şef,

Director General al Sôc. anon. Industriale „Arad-Brad“

INTRODUCERE

Am fost indemnat să scriu pentru «*Buletinul Societăţii Politecnice*» un articol cu titlul de mai sus. La început am ezitat. Sunt câţi-va ani de când am renunţat la propaganda, pe care am pornit-o acum opt ani, de a introduce şi la noi anumite metode de lucru din cele folosite în America, spre a putea ajunge cât mai curând la prosperitatea la care ne dă dreptul bogățiile în materii şi oameni ale ţării noastre. Faţă de rezultatul negativ al sforţărilor mele, entuziasmul, cu care mă întorsesem de peste ocean, a făcut loc deprimării. Din primii ani am şi anunţat o lucrare cu titlul «*Vox clamantis in deserto*». Timpul trecea şi constatam, că, afară de puţine excepţii, singur timpul îmi dădea dreptate. Şi când faci această tristă constatare, te întrebi «la ce bun».

Dar în ezităările mele mi-am recapitulat motivele de isbândă ale Americanilor şi printre acestea am găsit două: *optimismul* şi *lipsa temerii de ridicol*.

Incă din primii ai secolului acestuia *Fraser*, vorbind de Americani în comparaţie cu englezii, putea scrie: «Şi această frumoasă încredere în sine, unită cu o oarecare îndemânare naturală, îl face să isbutească de patru din cinci ori. Iar când nu isbuteşte nu se demontează de loc» (*Fraser*, «*L’Amerique au travail*»).

Iar *Ford* rezumă experienţa sa în următoarele cu-

vinte: «Să nu te temi de viitor, să nu idolatrizezi trecutul: Când ți-e teamă de viitor, când te temi că nu vei izbuti, fii mărginești eforturile. Dar neisbânda nu e decât un prilej de a reface o încercare cu mai multă înțelepciune: nu e rușine într'o neisbândă onorabilă: rușine e să-ți fie teamă că nu vei izbuti. Iar trecutul, nu poate sluji la altceva decât să-ți dea indicații pentru viitor».

Și atunci am mulțumit celui ce m'a scuturat prin îndemnul de a serie din nou.

Prosperitatea Americii

Că America de Nord trece azi printr'o prosperitate cu atât mai invidiată cu cât contrastează cu lipsurile celorlalte popoare, nu tăgăduște nimeni. Că această prosperitate este datorită enormei puteri de producție *pe cap de locuitor*, este iarăși în deobște cunoscut. Americanii produc atât de mult, în cât cu toată distribuția defectuoasă țara lor apare ca pământul făgăduinții.

În conferința pe care am ținut-o în 1921 la târgul de mostre din Parcul Carol, eliminam diferența de valută dând costul a diferite lucruri socotite nu în bani, ci în ore de lucru. În toamna anului 1926 o misiune germană a cercetat timp de trei luni Statele Unite. La întoarcere, Dl. *Otto Moog*, un inginer membru al acelei misiuni, sub titlul sugestiv «*Acolo e America!*» (*Drüben steht Amerika* Ed. Westermann) a publicat o carte care din Maiu până în Octombrie 1927 ajunsese la a treia ediție, și în care dă impresiile ce a cules și încheierile la cari a ajuns. Spusele D-lui *Moog* se potrivesc foarte mult cu spusese mele și de aceea îl voi cita adesea.

Voi începe prin datele ce dă asupra costului vieții raportate tot la ora de lucru. (D-sa se referă la lucrătorul calificat, pe când eu mă refeream la lucrătorul necalificat).

După datele D-lui *Moog*, cu o oră de lucru a unui lucrător calificat se cumpără:

	<u>In America</u>	<u>In Germania</u>
Ouă	15 buc	6 buc
Carne de porc	1 kgr	1/4 kgr
Pâine	5 »	2.5 »
Zahăr	4 »	1 »
Lapte	6 litri	3 litri
Cărbuni	60 kgr	17 kgr
Curent electric	30 Kw-oră	9 kw-oră
Drum de fier în cl. I	25 km	7 km
Porto de scrisori	45 buc	9 buc
Mașini unelte normale	1 kgr	1/2—1/3 kgr

Lucrătorul calificat are nevoie să lucreze

	<u>In America</u>	<u>In Germania</u>
pentru o pereche de ghete	12 ore	25 ore
» un rând de haine	60 »	180 »
» o pălărie de păslă	10 »	16 »
» un automobil eftin	500 »	5000 »
	(Ford)	(Opel)
pentru cel mai scump automobil 6000 »	»	28000 »
	(Cadillac)	(Mercedes)
» chirie	35 ore	35 ore

Costul vieții în Noemvrie 1926

Indexul (familia cu copii) pe lună	60 dol.	140 mărci
Câștig lunar	160—200 »	180-200 mărci
Raportul dintre câștig și index	3.0	1.35

Aceasta este concluzia cea mai importantă: în St.-Unite un lucrător câștigă de trei ori peste nevoile stricte ale vieții, pe când în Germania numai de 1.35 ori. Cât despre noi n'avem decât să facem comparație cu prețurile zilei și să ne dăm seama cum stăm. O

singură cifră ne dă o indicație prețioasă. Câți sunt la noi acei cari pot scăpa cu o chirie lunară egală cu salariul pe 35 ore?

Nevoia sporirii producției pe cap de locuitor.

Negreșit că ori cât de nedreaptă ar fi distribuțiunea, ori cât de redusă ar fi partea din producție ce se lasă lucrătorului, *prin comparație cu alții* acesta se declară mulțumit în America. Lucrătorii lui *Ford* nu resping ideia de grevă pentru că-și închipuie că *Ford* își ia numai partea ce i se cuvine, ci fiindcă știu că sunt atâția alții, cari așteaptă să le ia locul¹⁾. Iată unul din motivele pentru noi de a căuta să ajungem la salariile relative din America: pretenția, ce va deveni din ce în ce mai stăruitoare, a clasei muncitoare, de a putea duce acelaș trai în America. Azi muncitorimea cere să fie dusă la victoria ce-i va aduce bunul traiu, așa cum pe vremuri armatele cereau să fie duse la victoria ce le aducea prada. Iar șuvoiul trebuie din vreme canalizat.

În afară de aceasta mai este un motiv puternic. Din pricina diferenței de putere productivă nu numai că în schimbul internațional dăm lucruri pentru cari am muncit mai mult, pe altele pentru cari străinii au muncit mai puțin, dar *în acciași proporție depreciem și materiile dela noi*, grâne, lemne, petrol etc. Căci valorizarea acestor produse se face pe baza raporturilor din târgul intern (am văzut, că atunci când împrejurările externe ar fi putut schimba aceste raporturi, Statul a trebuit să intervie pentru menținerea lor prin măsuri excepționale). Un țaran, care dă o cantitate de grâu pentru o pereche de ghete, la care un lucrător dela noi a muncit două zile, le va da pentru orice produs din străinătate, care la noi ar cere aceleași două zile de lucru, chiar dacă acolo, în străinătate ar fi nevoie nu-

1) «Sistemul nostru stă în picioare. E fără defecte? Din contra are o mie. E rău ajustat? Da, e rău ajustat. Pe sfânta dreptate și judecată, ar trebui să se prăbușească. Dar stă în picioare». (*Ford*).

mai de un sfert de oră de lucru. (Și aceasta explică repulsiunea multora pentru obiectele aduse din străinătate).

Cu alte cuvinte țările mai puțin dezvoltate economice se transformă în adevărate colonii ale țărilor mai dezvoltate. Acest fenomen nu poate fi înlăturat pe cale politică, așa cum s'a crezut, el fiind de ordin pur economic.

Și atunci nouă, mai mult de cât oricărui alt popor, problema sporirii producției pe cap de locuitor ni se pune mai acut, deși chiar pentru Germania D-l *Otto Moog* termină prefața ediției I a cărții sale prin cuvintele: «*Drüben steht Amerika. Hannibal ante portas.*»

Cauzele prosperității Americii.

Negreșit America dispune de mijloace de producție mult mai puternice decât alte popoare, însă ceia ce a făcut-o să le distanțeze atât de mult, după părerea mea, e faptul că Statele Unite au intrat într'un nou regim de producție, pe care l-am putea numi *al conducerii* și care a adus aceiași creștere în producție pe care a adus-o în prima jumătate a veacului trecut regimul capitalist. Căci din punct de vedere al producției putem spune, că omenirea a trecut prin următoarele regimuri: *al naturii* — când natura singură îndeștula nevoile omului, *al muncii* — când munca omenească a potențiat natura, și *al capitalului* — când capitalul a potențiat și natura și munca; iar acum intrăm în al patrulea regim, — când *conducerea* potențiază natura, munca și capitalul. Negreșit și până acum a existat conducerea, după cum și în regimul muncii a existat capitalul. Însă după cum atunci rolul capitalului în producție era foarte redus, tot astfel până acum rolul conducerii a fost foarte redus: până acum partea de căpetenie în sporirea producției revenea capitalului, iar acum conducerea începe să producă sporiri de aceiași mărime ca și cele datorite până acum acestuia. Încă pe la 1902 — 1904, când

Fraser pare că a scris cartea sa, el întrezărea această deosebită potențiere prin conducere: «Faptul amenințător pentru noi, e superioritatea pe care căpeteniile industriei Statelor Unite o dovedesc în *aptitudinea lor de a conduce* marile antreprize.» Această industrie (a cărbunilor) ne oferă un exemplu izbitor de *folosire la maximum a muncii omenești și a mașinismului.*»

«In Minesota prin simplă hibridație producția grâului a crescut dela 16 la 40 banițe americane (bushell) la pogon». (*Fraser op. cit.*).

In privința aplicării sistemului *Taylor* citez următoarele: «Atelierele cari întrebuițează metoda lui *Taylor* *tăe cu aceeași cheltuială de patru până la șase ori mai mult* metal decât atelierele cari încă se țin de vechile metode». (*B. Thompson: «Sistemul Taylor» pag. 22*). «Nimic nu e mai obișnuit decât o *producție dublă sau triplă cu aceeași mașină și același lucrător*. *Sporiri de peste șapte la zece ori* nu sunt rare». (*Id. pag. 111*). După o socoteală ce am făcut, în 1911/12 C. F. R. a potențiat munca celor 30.000 oameni, pe cari i-a întrebuițat, cam de șase ori față de carul cu boi. Așa încât se justifică afirmația de mai sus, că azi conducerea a ajuns să potențieze munca și capitalul — «cu aceeași mașină și același lucrător» spune d-l *Thompson* — în același raport în care până acum munca era potențiată de capital.

Inșă ceia ce eu numesc bătălia lui *Ford* din 1921 ne dă un exemplu strălucit de potențiere a muncii și capitalului prin conducere.

In vremea aceea, în plină criză de consumație, *Ford* trebuia ca dela 1 Ianuarie la 18 Aprilie să facă rost, *în afară de cheltuelile obicinuite ale exploatării*, de 38 milioane dolari, sau pe cursul de azi al leului, de 6 miliarde lei. Să punem această problemă nu unui industriaș de la noi, ci ori căruia din miniștrii noștri de finanțe: *dela Ianuarie până la jumătatea lui Aprilie să facă rost de șase miliarde lei, în afară de veniturile obicinuite*. Nimeni nu ar vedea altă soluție decât

împrumutul. De altfel și în America pe vremea aceea nu s'a văzut altă soluție (ba sunt oarecari indicii că și *Ford* tot la împrumut s'a gândit la început). Plecând dela această prenișă, Băncile și oamenii de afaceri au căutat să profite și să-l înghiță. O campanie bine condusă îi făcuse cu neputință împrumutul necesar și atunci *Ford* s'a hotărât să lupte singur și a învins. Fără să se împrumute (deci păstrând capitalul ce-l avea), fără să scadă salariile lucrătorilor (deci fără a cere un surplus de contribuție muncii), prin urmare numai prin *potențierea capitalului și muncii ce avea la îndemână, a scos* nu 38 mil. dolari, ci 67.300.000 dolari adevă *aproape îndoit*.

Și, pentru a putea face comparația cu capitalul, capitalizând cu 6% (cât era procentul pe vremea aceea în America) cei 67.300.000 dolari, ajungem la aprox. 450 mil. dolari. Deci *conducerea a potențiat munca și capitalul existent, atât cât l-ar fi potențiat un surplus de capital de 450 mil. dolari*.

Inginerul și conducerea

Și atunci americanizarea ar consta în primul rând în introducerea și la noi a regimului conducerii, în a face așa ca să folosim la maximum munca de o calitate cu totul superioară și capitalul relativ redus, ce avem la îndemână.

«*Nu natura, țara și împrejurările au creat industria americană, ci oamenii prin intuiția, gândirea, acțiunea și simțul lor. Negreșit inginerul german nu e de loc mai prejos decât cel american. Inșă nici lui și nici industriei germane nu-i folosește la nimic să studieze amănuntele tehnicei americane și să le aducă la noi. Nu numai atât: chiar dacă ar putea să ia cu sine întreaga industrie americană, așa de înaintată cum e, și s'o mute în Germania, dacă nu poate aduce cu sine și mentalitatea americană, dacă întreg poporul german nu-și schimbă modul de a gândi și de a*

lucra, peste zece ani America ne va lua iarăși înainte cum ne-a luat azi.» (Moog, op. cit.).

Prin urmare problema nu mai este de ordin pur tehnic, ea trece în alte domenii, în special al psihologiei, prin acea mentalitate și mod de a acționa, de care vorbește d-l *Moog*.

Negreșit se poate pune întrebarea, care de altfel s'a și pus, dacă inginerul trebuie să se mărginească la chestiunile pur tehnice lăsând altora sarcina de a se ocupa de celelalte chestiuni, lăsând altora sarcina de «conducători», în senzul de organizatori ai producției.

În America chestiunea *nu s'a discutat, ci s'a rezolvit* pe calea realizării. Marii «conducători» în producție, un *Carnegie*, un *Taylor*, un *Ford*, au fost nu ingineri cu diplomă, ci tehnicieni solizi posedând cunoștințele tehnice ale ori căruia diplomat și posedând mai ales spiritul tehnic. Negreșit toți acești realizatori au trecut în activitatea lor peste domeniul tehnicii pure, așa cum am arătat mai sus, însă deocamdată nu cunosc pe nimeni care să fi putut ajunge la rezultatele acestor oameni, fără să posede cunoștințele tehnice.

În această privință *Ford* e categoric: «*A încredințată administrația unei afaceri unui bancher sau jurist de tipul obicinuit este a se destina dezastrului.*»

«Financiarii propuneau să ne dea bani cu împrumut și nu să ne îmbunătățească metodele. Nu ne ofereau un *inginer*, ci un *manipulator de fonduri* (tresorier). Aci apare greșeala de a introduce financiarii într'o industrie. Toate gândurile lor se reduc la bani. Pentru ei o uzină servește să facă bani și nu produse.» «Bancherii sunt prin educație și prin poziția lor cu totul neapți să conducă o industrie.»

Și atunci colegii noștri români au de ales între două căi: să rămâie tehnicieni puri, sau să-și lărgească cercul preocupărilor lor, atacând rezolvirea tuturor problemelor ce se pun unui conducător. Dacă se admite teoria

asa cum am expus-o, chestiunea părăsește nivelul intereselor personale, pentru a se ridica la acela al interesului național. Și atunci *fiecare să aleagă*.

Inginerul american

De altfel nici în America inginerul nu a depășit dela început tehnica pură.

Dacă la noi în Europa, vreme îndelungată în școlile de ingineri nu s'au tratat de cât problemele de economie de material, lăsând cu totul în umbră economia de lucru, dacă circulara prusiană din 1903 a enunțat pentru întâia dată principiul economiei totale rezultând din combinația economiei de material și de lucru, dacă și azi colegi de ai noștri cred, că e destul să studieze din punct de vedere tehnic anumite chestiuni, lăsând altora grija să găsească soluțiile în ceiace privește partea economică și financiară, nu e mai puțin adevărat că și în America la începutul tehnicii inginerii nu se preocupau de loc de latura economiei. D-l *Halb P. Gillette* în «*Handbook of Cost Data*» relevă tocmai aceasta lipsă a laturei economiei în definiția lui *Tredgold* adoptată de institutul inginerilor civili americani la începuturile sale: ingineria e arta de a cârmui marile izvoare de putere ale naturii, pentru nevoile și folosul oamenilor.

Astăzi însă dacă definiția data de *Wellington* în «*Economic Theory of the Location of Railways*» — «ingineria este arta de a face bine cu un dolar aceia ce cu doi dolari un cârpaci face cum dă D-zeu» — nu o fi textual admisă de toată lumea în America; însă în spiritul ei, în importanța dată economiei, formează ideia directrice a întregului popor American.

Căci la urma urmei, ce altceva este economia de cât sporirea randamentului și cine altcineva se preocupă de acest lucru de cât inginerul?

Planul de lucru.

D-l *Moog* spune că un strung, care în America valorează 2900 ore de lucrător, în Germania valorează 6500 ore de lucrător. Din această pricină și ținând seamă și de dobânzi, pe când în America introducerea unui astfel de strung devine rentabilă dacă face o economie de lucru de 11,8%, în Germania economia ar trebui să fie de 39%; așa încât o consecință naturală este, că pe când Americanii își reînnoiesc veșnic materialul, în Germania trebuie păstrate vechiturile, căci materialul nou nu rentează.

Să cercetăm mai amănunțit această chestiune, de oarece ea ne va pune pe cale în studiul nostru. Există mai întâi o diferență de dobândă dela simplu la dublu: în America 4%, în Germania 8%. Negreșit cauza este existența unui capital mai mare în America: plătim dobânzi mari, fiindcă dispunem de un capital redus. Partea rea este, că din pricina dobânzilor mari nu putem capitaliza, după cum reiese din cele arătate mai sus. Și atunci intrăm într'un cerc vițios, plătim dobânzi mari, fiindcă n'avem capital propriu și nu putem avea capital propriu, fiindcă plătim dobânzi mari. Cum putem eși din acest cerc vițios? Nu este decât o eșire: să căutăm a schimba sensul de învârtire a cercului. Adică să căutăm să începem a ne spori capitalul propriu — înțelegând prin capital mijloacele de producție, nu biletele Băncii Naționale, — aceasta va aduce o ușurare în dobânzi, de unde vor eși noi putințe de capitalizare ș. a. m. d. Asupra acestei probleme a capitalizării vom reveni ulterior.

Deocamdată vom căuta să răspundem la o întrebare: dacă e adevărat că producția pe lucrător și deci salariul lui atârnă de mijloacele ce-i punem la îndemână, însemnează că în Germania lucrătorul dispune azi de un strung inferior celui de care dispune lucrătorul din America și că același strung, care aduce în America o economie de lucru de 11,8, va trebui să aducă în Germania o economie mai mare, așa că introducerea lui să

fie tot așa de rentabilă în ambele părți (dacă am su-
prima diferența de dobânzi).

Aci intervine mai întâi un fapt: salariile într'o țară se stabilesc în raport cu *producția medie* a locuitorilor acelei țări, nu cu *producția individuală*. Lucrătorul strungar din Germania poate produce chiar la fel cu cel din America; salariul său relativ însă va fi mai mic, din pricină că producția pe cap de locuitor în Germania este mai mică decât în America. Și de aci urmează un lucru foarte important: Trebuie mai întâi să atacăm ramurile da activitate, în cari producția individuală este sub mijlocia producției pe cap de locuitor al țării, așa ca să putem ridica această mijlocie. Și de acest lucru ne vom ocupa mai târziu la probleme capitalizării.

Disproporția cheltuelilor generale.

Să intrăm în amănuntele cifrelor date de D-l *Moog*. După cum am spus, D-sa ia două strunguri analoage (250×3000 ; greut. 3000 kgr.) unul *Schaerer Karlsruhe* în Germania, altul *Lodge et Shipley* în America. Tabloul următor ne dă amănuntele costului celor două strunguri:

	Germania		Statele Unite	
	în mărci	în ore de lucr.	în dolari	în ore de lucr.
Material	1600	1777	475	594
Manoperă	1050	1167	750	937
Chelt. g-rale	3150	3500	1100	1375
Total	5800	6444	2325	2906

Avem mai întâi o verificare a teoriei emisă mai sus: deprecierea materiei prime în țările mai înapoiate economicește. Cele 1600 mărci, valoarea materiei prime, fac aproximativ 395 dolari sau 494 ore de lucru în America; adică numai 0,83 din cele 594 ore de lucru cât e socotit materialul în strungul american. Cu alte cuvinte materialul german e vândut cu 0,83 din prețul celui american.

Însă ceiace trebuie să ne isbească este faptul că prețul de cost nu se ridică atât din pricina manoperii directe, cât din pricina cheltuelilor generale. Manopera directă în America e de 937 ore față de 1167 ore în Germania, sau cu o economie de 20%, pe când cheltuelile generale se ridică la 3500 ore în Germania și la 1375 ore în America, sau cu o economie de 61% în America.

Aci este buba, și de *acest capitol al cheltuelilor generale trebuie să ne apucăm mai întâi*, mai ales că cea mai mare parte a economiilor de cheltueli generale se pot face fără spor de capital, sau în orice caz cu investițiuni foarte reduse, cu alte cuvinte nu cer tocmai ce ne lipsește nouă: capitalul.

Americanii au început cu cheltuelile generale.

De altfel și Americanii tot prin reducerea cheltuelilor generale au început. Concentrarea industrială, care a adus, ca să zicem așa, chiagul prosperității americane, a precedat Taylorismul și celelalte mijloace de sporire a producției lucrătorilor. Nu trebuie să uităm, că trusturile, cari au avut desigur foarte multe părți rele, au avut însă ca urmare imediată economia la cheltuelile generale, în special la cheltuelile de vindere. În urmă, o economie a indicat și făcut cu puțință altă economie. După cheltuelile generale a venit rândul cheltuelilor directe prin diviziunea muncii, care poate fi dusă cu atât mai departe cu cât întreprinderea e mai mare; a venit rândul folosirii rămășițelor, lucru cu neputință în întreprinderile mici, etc.

La începutul secolului, atunci când *Fraser* a fost în America, uzinele Baldwin congediau ori ce lucrător care nu câștiga cel puțin 65 centime pe oră (*Fraser op. cit.*) De ce? Pentru că nu scotea cheltuelile generale. Cine se gândește la noi, azi când am ajuns la organizarea științifică a muncii, la partea de cheltueli generale ce revine unui lucrător sau funcționar și la paguba indirectă ce o aduce personalul cu producție

slabă, prin sporirea părții din prețul de cost aferentă cheltuelilor generale.

Și nu numai la noi, dar și în restul Europei acei cari cunosc metodele americane au fost izbiți de această lipsă de atenție ce am dat cheltuelilor generale. Și aci facem o digresiune: însăși termenul de cheltueli generale, pe care-l întrebuițăm, e o dovadă mai mult de lipsa de atenție ce am dat cheltuelilor cuprinse sub această denumire. În America cheltuelile se împart în cheltueli directe și indirecte. Cheltuelile indirecte cuprind cea ce noi numim cheltueli generale, regie, cheltueli neproductive etc. O analiză a acestor cheltueli ne arată cât de improprii sunt denumirile noastre, ale europenilor, denumiri cari nu pot subsista decât atâta timp cât analiza n'a fost făcută. Iar cine cunoaște materia tratată în comptabilitatea americană la capitolul cheltuelilor indirecte și al împărțirii lor la produse și lipsa aproape totală a acestui capitol în comptabilitatea europeană, își dă și mai bine seama de lipsa de atenție, pe care noi europenii am dat-o cheltuelilor indirecte. (De aci înainte vom înlocui și noi termenul de cheltueli generale prin cheltueli indirecte).

Cheltuelile indirecte cuprind și ele plăți de lucrător; acestea de multe ori întrec cheltuelile de manoperă directă. «Totalul cheltuelilor generale de manoperă egalează sau chiar pot întrece cu ceva totalul cheltuelilor de manopere productive». (*Mattern* — Crearea, organizarea și conducerea uzinelor). Observăm, că și Dl. *Mattern* care cunoștea metodele americane, întrebuițează termenii europeni de cheltueli generale în loc de cheltueli indirecte și cheltueli productive, în loc de cheltueli directe). Nu merită atunci cheltuelile indirecte aceiași atenție ca cele directe? «Dacă socotim tot personalul ocupat să micșoreze cheltuelile de fabricație, care interesează cam 60% din efectivul de lucrători și dacă îl comparăm cu cel însărcinat să organizeze manopera neproductivă, nu trebuie să ne mirăm de ce acesta n'are un spor satisfăcător». (*Mattern*, op. cit.)

Și încă odată, foarte multe din economiile de cheltuieli indirecte se pot obține fără spor de capital, și numai prin o mai bună folosire a personalului și instalațiilor existente. «Înainte de război (înainte de a fi dat atenție metodelor americane, N. A.) uzina ce conduceam, întrebuința pentru marile manipulări 17 hamali... stabilind tarifuluri pentru principalele operațiuni același lucru a fost făcut de 10 oameni.» (Mattern, op. cit.) «Ne-am hotărât să punem mașinile una după alta și în ordinea operațiilor... în primul caz 16 oameni la 1000 de obuze, în al doilea 1 și 1/3 la 1000. Aceste cifre sunt riguros exacte.» (id. id.)

Prin urmare americanizarea noastră începe să se lămurască: *să ne preocupăm în mod serios de cheltuielile indirecte.*

Dificultatea de a supraveghea cheltuielile indirecte.

Și trebuie să ne preocupăm cu atât mai serios de cheltuielile indirecte, cu cât sunt mai greu de supravegheat. Lucrătorului dela o anumită mașină putem să-i hotărîm de mai înainte, cât trebuie să dea gata într'un anumit timp; prin cronometrarea și studiul mișcărilor, aceasta se poate face cu foarte mare precizie. Ce facem însă cu manopera indirectă, ce facem cu hamalii, cari transportă obiectele de colo până colo în fabrică, ce facem cu lucrătorii întrebuințați la reparații de clădiri etc. Și aci încă mai merge, tot putem ține oare care socoteală, dar ce facem cu acel personal, care e în funcție de un anumit regim al întreprinderii: personalul din atelierul de scule și reparații, cel de magazie și mai ales cel de birou. Peste tot vom avea plângeri, că personalul nu mai prididește, fără însă a ne putea da seama dacă nu prididește fiindcă într'adevăr are prea mult de lucru, sau fiindcă își face de lucru. «Dacă veți întreba un funcționar, care este rolul său, vă va descrie numeroasele lucrări cu cari e însărcinat, dar dacă împingeți nițel ceretarea și îi cereți

să vă arate ce anume a făcut în ziua trecută, veți face adesea constatări foarte interesante» (Mattern, op. cit.). Și mai primejdios este personalul, care *pentru a-și face de lucru dă și altora de lucru*; în acest caz se găsește în special personalul din serviciul Statului. Cât de greu este să supraveghem cheltuelile indirecte, ne putem da seama din faptul, că însuși *Ford*, care nu se poate spune că nu-și supraveghează cheltuelile, atunci când a fost nevoit să facă economii, a găsit că în direcția cheltuelilor indirecte scăpase frânele din mână.

«Numeroase servicii se adăogasé celor de mai nainte, efectivul birourilor se umflase... *Am redus la jumătate personalul birourilor, am suprimat toate bonurile, toate fișele de referență*, a căror întrebuintare nu răspundea nevoilor directe ale fabricației. *Strânsesem tone de statistici*, dar întrucât nu statisticile fac automobilele, le-am distrus. *Am scos 60% din noile instalații telefonice. Înainte aveam un contramaestru la cinci lucrători: acum avem unul la 20 de lucrători. Am redus astfel cheltuelile indirecte dela 146 la 93 dolari pe mașină».*

După cum am spus, există mijloace prin care *Ford* putea stabili câte buloane trebuie să strângă pe oră un lucrător; dar prin ce mijloace putea socoti numărul optim de funcționari de birou; prin ce mijloace se poate stabili ce anume formulare sunt necesare, ce statistici trebuie să ținem, care e numărul optim de telefoane, etc.? Și urmarea s'a văzut: puțină nebagare de seamă și lucrurile au ajuns acolo, încât strângând frânele s'a putut economisi 36% din cheltueli. Și în acestea nu intră cheltuelile de vindere tot așa de greu de supravegheat. Cine ne poate stabili strictul necesar de cheltueli de publicitate, de cheltueli de cercetare a clientelii, studii, etc.?

Este adevărat, că în această privință există un mijloc destul de eficace: urmărirea prin comptabilitatea generală a celor două prețuri de cost, prețul de cost în regim normal și prețul de cost actual. Cheltuelile indirecte sunt tot atât de influențate de regimul în care lucrăm (în plină producție, sau în producție redusă) încât

chiar în America cei mai mulți fabricanți elimină influența regimului introducând în contabilitate nu prețul de cost, așa cum a căsit din regimul în care s'a lucrat și pe care ei îl numesc preț de cost actual, ci prețul de cost care presupune regimul normal de lucru și pe care eu l'am numit preț de cost în regim normal. Acest procedeu nu permite însă să se urmărească risipa în cheltuelile indirecte, care poate fi mascată prin variația regimului de lucru. Comparația între cele două prețuri însă, ne poate da și influența cheltuelilor indirecte în sine și deci ne putem da seama dacă ele sunt sau nu productive. (Se vede cum termenul de improductive aplicat cheltuelilor indirecte nu are nici un sens, ele trebuind neapărat să fie productive). Această metodă poate fi cu succes combinată cu o metodă întrebuințată în America, aceia de a urmări anumite cheltueli un timp oarecare (2 sau 4 săptămâni) în toate amănunțele lor, apoi a trece la alte cheltueli și a. m. d.

În rezumat, dacă la cheltuelile indirecte nu avem la îndemână prea multe mijloace de prevedere, avem oare cari mijloace de supraveghere. Prețul unitar nu numai că nu trebuie să crească, din pricina cheltuelilor indirecte, dar atâta vreme cât vedem, că nu scade trebuie să ne gândim ce economii mai putem face. «Niciodată nu suntem mulțumiți de felul cum se lucrează într'un serviciu oarecare al organizației noastre. Socotim întotdeauna că se poate face mai bine și că într'o zi sau alta se va face mai bine» (Ford).

Colaborarea cu personalul.

Economiile la cheltuelile indirecte pot fi împărțite în trei categorii: o primă categorie se poate obține prin mijloace tehnice și prin o supraveghere mai strânsă la lucrările analoage cu cele ce dau naștere la cheltueli directe, cum ar fi manipularea materialelor, combustibil, etc. Această chestiune a fost tratată în destul de amănunțit de alții și nu e nevoie să insist prea mult.

Mă voi mărgini să ating o singură chestiune foarte importantă: colaborarea cu personalul.

În Europa în general, și la noi în special, dăm o însemnătate cu totul redusă acestei colaborări, care în America poate e una din cele mai de seamă pricini a progresului industrial. Se poate cu drept cuvânt spune, că din ceeace noi aruncăm la gunoi, Americanii au scos aur.

«Iată secretul averii lui *Carnegie*; a știut să-și aleagă colaboratorii și să-i intereseze la opera sa». (Fraser, op. cit.).

«Cea mai mare parte a perfecționărilor practice aduse sculelor sunt invenția lucrătorilor, cari le întrebuințează zilnic. Am putut să controlez acest fapt în diferite rânduri întrebând fabricanții; răspunsul lor era întotdeauna același: se căznea chiar să provoace cercetările lucrătorilor și alegeau oamenii cei mai inteligenți pentru a-i pune la mașinile ce doreau a perfecționa». «Un ucenic poate conduce una din mașinile noastre; ceiace căutăm, e omul inventiv, care să o poată perfecționa neîncetat și să-i îmbunătățească producția fie în cantitate, fie în calitate. *Acesta e secretul tuturor succeselor noastre*». În urmă am întreat și fabricanți englezi; mi-au răspuns, că foarte rar lucrătorii lor le dă ideia vreunei perfecționări mecanice». (id. id.).

«În timpul unei vizite într'o uzină, am asistat la o ceartă între un lucrător și stăpânul său, din pricina felului cum lucrătorul proceda la treaba lui. Mai târziu am observat stăpânului, că nici un industriaș englez n'ar îngădui unuia din lucrători să-i vorbească pe un astfel de ton.

Se prea poate, mi-a răspuns el. Dar tocmai fiindcă lucrătorul nu face așa cum i-a spus, țin să discut cu el; e un om, care are idei originale și de astfel de oameni avem nevoie în meseria noastră». (id. id.).

«Toate progresele tehnice de fabricație sunt datorite lucrătorilor. Cred că dacă, ne punem nădejdea în ei și dacă au conștiința, că sunt folositori, vor pune toată

inteligența și toată voința lor în cea mai banală din operații». (Ford).

«Toți conducătorii uzinei sunt în permanentă bucură să primească idei și *am stabilit o regulă, care îngăduie oricărui lucrător, fără nici o formalitate, să ne transmită orice idee i-a putut veni și să o puie la încercare.* Controlul nostru de producțiune a atelierelor îmboldește pe contramaestri și dela ei vin cele mai multe idei. Dar foarte multe vin și dela lucrători». (id.)

Personalul nostru.

Și să nu ne închipuim, că personalul american e mult mai inteligent decât al nostru. Binele ce-l spun despre America, îmi dă dreptul să spun că individual americanii nici nu se pot compara cu noi. E nu numai o impresie personală, căci această impresie este confirmată și de alții:

«Nu cred, că lucrătorii englezi sunt atât de lipsiți de spiritul inventiv, încât să nu poată găsi nimic din punct de vedere al perfecționărilor de adus mașinilor și mai curând atribui lipsa lor de inițiativă felului de raporturi ce există între ei și patroni, raporturi ce înlătură orice comunicare personală». (Fraser op. cit.).

«Polonezii par cei mai ingenioși din lucrătorii noștri străini». Astfel începe *Ford* enumerarea îmbunătățirilor aduse la lucrătorii săi. Și cine cunoaște ideea ce-și fac despre ei americanii, cine a simțit mândria cu care ei pronunță «*I am American citizen*», își dă seama de valoarea omagiului pe care în realitate îl aduce *Ford* lucrătorului străin.

În timpul războiului, medicul francez *Reverchon* îmi spunea: «Nici noi și nici Germanii nu avem soldatul Dv.—și adăoga: dacă l-am fi avut, am fi câștigat până acum războiul. Nu mă minunează oamenii din echipa D-tale; de bine, de rău, se chiamă că sunt specialiști. Dar ca să luați oameni depe stradă și cu ei să faceți treaba pe care o faceți, e într'adevăr lucru minunat».

De sigur D-l *Reverchon* păstrase chiar în timpul războiului politeța franceză; cred însă, că politeța nu-l silea să spue lucruri, pe cari nu le credea, mai ales că vorbele de mai sus au fost urmate de altele, cari scoteau la iveală ceva care ne lipsește nouă și de care mă voi ocupa mai târziu.

Este iarăși cunoscut gestul D-lui *De Martonne*, care în Basarabia, în fața unui simplu soldat, care lămurea construcția și funcționarea unuia dintre numeroasele tipuri de mitraliere pe cari le posedă armata noastră, și-a scos pălăria.

Stimularea inițiativelor.

Și atunci toți acei cari au în țara noastră răspunderea de ce face poporul, dela miniștri și până la cel din urmă șef de birou sau de echipă, să-și facă examenul de conștiință și să-și răspundă *cum au folosit pe cei ce le-au fost încredințați?*

Mai ales în timpul din urmă, am aplicat centralizarea, care par'că spune tuturor: numai cel din vârful piramidei are darul de a gândi. Toți ceilalți nu pot fi decât instrumente în mâinile lui. Am impresia, că *suntem în căutarea unui fel de pian pe clapele căruia să apese un anume artist și, prin simplul fapt al apăsării, în toată țara să se facă mișcările necesare pentru bunul mers al lucrurilor*. Ba chiar pare, că *pianuri am găsit noi mai multe, dar artistul potrivit nu l-am găsit până acum*. Și gândindu-mă la ce a făcut un *Duca*, un *Saligny* și alții ca ei în ramura noastră inginerască, văd că poate am avut dreptate: *Ne-a lipsit «animatorul»*. Dar să nu uităm: în sfera lui, cât de redusă, *oricine poate și trebuie să fie un animator*.

«Nu se poate organizație sănătoasă decât într'un caz: trebuie ca oricine, oricare ar fi funcțiunea sa, atunci când un fapt care interesează prosperitatea întreprinderii îi ajunge la cunoștință, să aibă sentimentul, că acest fapt îl privește». (Ford).

«Oamenii noștri, credem noi, pun multă bunăvoință în a coopera la economii. Se ferește să arunce la gunoi orice ar mai putea sluji, iar când întrebăm pe un mecanic, care e coeficientul de folosire a mașinii sale, ne răspunde printr'o listă de economiile îndeplinite». (id.).

«Timp de 36 de ani am trăit în ceiace constituie cea mai mare ramură a industriei americane, aceea a oțelului. Acest stagiu mi-a îngăduit să văd pe «îndrăzneții» profesiei eșii afară din rânduri. *Acești oameni, sunt convins, nu sunt extraordinari. Au isbit numai folosind un creier normal pentru a se gândi dincolo de ceea ce era stricta lor îndatorire zilnică.* (Schwaab, citat de Mattern, op. cit.).

«Toți oamenii, cari dețin un post important în oțelăriile Betlehem au început de jos și au fost aleși, nu fiindcă au avut vre-o licărire de geniu, dar numai fiindcă zi de zi au făcut mici lucruri noi, gândindu-se dincolo de treaba lor». (id. id.).

Aprecierea inițiativelor și răspunderea personalului.

Și aci atingem metoda de stimulare a inițiativelor: aprecierea lor.

Vizitând una din uzinele de poduri din America, ni s'a arătat o mașină de trasat, și în același timp ni s'a prezentat de către director și maestrul care o concepuse.

«Acest spirit de luptă împinge înainte pe omul pe care aptitudinile îl indică pentru înaintare. *Când un om merită o întrebuițare mai bună, nu întârzie să o obție.* Înaintarea de altfel nu are nimic formal: ea constă în a face altceva decât ai făcut până acum și a câștiga mai multe parale». (Ford).

Negreșit aprecierea așa înțeleasă implică și răspunderea fiecăruia. Am arătat mai sus cazul lucrătorilor concediați, pentru că lucrând încet, partea executată de ei era încărcată cu cheltueli indirecte prea mari.

Ford spune acelaș lucru:

«Nu cerem lucrătorilor, când îi luăm, decât să fie în

stare să facă atâta lucru cât să plătească cheltuelile generale aferente locului pe care-l ocupă în uzină».

Și apoi:

«Când pe o linie de garaj vedem un vagon, pentru noi nu e numai un vagon. Mai e și darea pe față a unei întrebări ce se pune. *Trebuie să fie cineva, ca să ne spuie de ce vagonul acela e acolo.* Înainte trebuiau opt, nouă zile pentru a face un transport la Filadelfia sau New-York; azi punem trei zile și jumătate».

Această deosebire de răspundere a fost observată în special de europenii cari au cunoscut metodele americane.

«*In America: răspunderea personală.* La noi: *Siguranța în lupta pentru existență.* Aceasta e deviza. După câțiva ani de slujbă fiecare funcționar de Stat vorbește de «*drepturile bine câștigate*». (Moog, op. cit.).

Iar noi vom adăoga: pe când în America un om e făcut răspunzător de ce *n'a făcut* un anumit lucru, la noi răspunderea provine din aceia că *a făcut* ceva oprit de lege, regulamente, instrucții, ordine circulare sau particulare. Și atunci să nu ne mirăm că *în America lumea lucrează*, pe când *la noi face act de prezență.* *In America se tinde la ipertrofierea inițiativei, la noi se tinde la atrofierea ei.*

(Va urmà)