

# Górski, Piotr

---

## Spoleczne i ideowe aspekty naukowej organizacji w okresie pionierskim lata dwudzieste dwudziestego wieku

---

Kwartalnik Historii Nauki i Techniki 51/2, 79-98

---

2006

Artykuł umieszczony jest w kolekcji cyfrowej Bazhum, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych tworzonej przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego.

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie ze środków specjalnych MNiSW dzięki Wydziałowi Historycznemu Uniwersytetu Warszawskiego.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.



*Piotr Górski*

Instytut Spraw Publicznych

Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej

Uniwersytetu Jagiellońskiego

**SPOŁECZNE I IDEOWE ASPEKTY  
NAUKOWEJ ORGANIZACJI W OKRESIE PIONIERSKIM  
LATA DWUDZIESTE DWUDZIESTEGO WIEKU**

**WPROWADZENIE**

W roku 2003 minęła setna rocznica wygłoszenia przez Karola Adamieckiego odczytu w Towarzystwie Technicznym w Jekaterynosławiu, w którym przedstawił w głównych zarysach metodę organizacji pracy zbiorowej. Jak sam zauważył podczas I Międzynarodowego Kongresu Naukowej Organizacji, który odbył się w Pradze czeskiej w 1924 r., wydarzenie to „dziwnym zbiegiem okoliczności” zbiegło się z ogłoszeniem przez Taylora jego zasad i metod, wskazujących, iż zagadnienia organizacji winny być rozwiązywane na ściśle naukowych podstawach. W swym praskim wystąpieniu K. Adamiecki wskazywał, iż swe prace nad harmonizacją procesów wytwórczych rozpoczął już w 1895 r.<sup>1</sup>, co pozwala zaliczyć go do światowych pionierów naukowej organizacji.

Zainteresowanie społecznymi i ideowymi aspektami naukowej organizacji nie wynikają wyłącznie z uzasadnień rocznicowych. Wynikają też z dążenia do spojrzenia na zagadnienie rozwoju myśli organizatorskiej i praktyki kierowania z perspektywy społecznej i historycznej. Perspektywa ta w naukach społecznych ma za sobą tradycję nie tylko Maxa Webera<sup>2</sup>, ale także Karola Polany'iego<sup>3</sup> i jego recepcji w pracach Marka Granovettera<sup>4</sup>. Prace wspomnianych autorów charakteryzuje

spojrzenie na gospodarkę przez pryzmat jej „zakorzenienia” w kulturze. Inspiracji do swoich badań dostarczyły mi również prace historyków z kręgu *business history*, szczególnie Alfreda D. Chandlera<sup>5</sup>. Spojrzenie na przeobrażenia praktyki kierowania w ostatnim czasie są również przedmiotem zainteresowań badaczy angielskich, a ich opracowania stają się ważnym elementem kształcenia menedżerów<sup>6</sup>.

Wkład K. Adamieckiego jako pioniera naukowej organizacji nie tylko w Polsce, ale również w świecie został doceniony przez współczesnych mu działaczy międzynarodowego środowiska naukowej organizacji. Podczas I Międzynarodowego Kongresu Naukowej Organizacji został on wybrany na wiceprzewodniczącego, a podczas kongresu w 1932 r. w Amsterdamie został odznaczony przez Międzynarodowy Komitet Naukowej Organizacji złotą odznaką<sup>7</sup>.

Dzięki wysokiej pozycji K. Adamieckiego w międzynarodowym środowisku naukowej organizacji Instytut Naukowej Organizacji (INO) utrzymywał ścisłe kontakty ze środowiskami w innych krajach, szczególnie Czechosłowacji, Włoch, Francji i Stanów Zjednoczonych. Honorowe członkostwo INO otrzymali francuski propagator systemu Taylora Henri Le Chatelier podczas II Polskiego Zjazdu Naukowej Organizacji w 1928 r.<sup>8</sup> oraz propagator naukowej organizacji, prezydent Stanów Zjednoczonych Herbert Hoover<sup>9</sup>. Był on inicjatorem działalności komisji, której raport *Marnotrawstwo w przemyśle* zainspirował polskich propagatorów naukowej organizacji do podjęcia podobnych działań<sup>10</sup> Polskie odznaczenia państwowe otrzymali także Harrington Emerson i William Crozier. Ich wizyty w naszym kraju były okazją do wymiany opinii na temat możliwości stosowania amerykańskich metod organizacji i zarządzania w Polsce i oceny osiągnięć Polaków w tej dziedzinie.

Innym amerykańskim gościem, tym razem praktykiem o uznanej pozycji, publikującym na łamach „Przeglądu Organizacji” w drugiej połowie lat dwudziestych, był Wallace Clark. Po swej wizycie w Polsce w 1926 r., na zebraniu Taylor Society podczas spotkania dyskusyjnego poświęconego zastosowaniu naukowej organizacji pracy w przemyśle węglowym, przedstawił osiągnięcia Polaków, inżyniera Stanisława Raźniewskiego i Karola Adamieckiego, w zastosowaniu metod naukowych w organizacji pracy w kopalni Grodziec II i w państwowych kopalniach Skarboferm i Brzeszcze<sup>11</sup>.

Kontakty ze środowiskiem amerykańskich pionierów naukowej organizacji skupionych w „Taylor Society” zaowocowały przekazaniem do INO książek, które zapoczątkowały zorganizowanie biblioteki. W okresie poprzedzającym wybuch II wojny światowej biblioteka ta liczyła 4000 tomów. Wśród nich były prace w językach: angielskim, niemieckim, francuskim, włoskim, holenderskim, czeskim i rosyjskim. Rocznie korzystało z niej około 1000 czytelników, co świadczy o zasięgu jej oddziaływania<sup>12</sup>.

Artykuły amerykańskich autorów i polskich inżynierów pracujących w USA, były drukowane na łamach „Przeglądu Organizacji” w połowie lat dwudziestych.

Ich autorzy nie tylko zaznajamiali polskiego czytelnika z problematyką zarządzania, ale także z amerykańskim szkolnictwem oraz amerykańskim stylem pracy. W tym czasie również zaczęto wydawać światową literaturę z dziedziny naukowej organizacji, wśród której dominowały pozycje amerykańskich autorów: W. Kenta, H. Emersona, W. Clarka, H.L. Gantta, F.W. Taylora czy F.B. Gilbretha.

Jeśli do wspomnianych intensywnych kontaktów z amerykańską myślą organizatorską i amerykańskimi stowarzyszeniami dodamy inicjatywę szkolenia w dziedzinie organizacji polskich inżynierów w Stanach Zjednoczonych<sup>13</sup>, to okaże się, że początki instytucjonalnego rozwoju naukowej organizacji w Polsce charakteryzowały się olbrzymią otwartością na doświadczenia najwyżej rozwiniętych gospodarczo społeczeństw na świecie. W artykule tym przedstawiając społeczne i ideowe aspekty rozwoju naukowej organizacji w Polsce wskażę na przesłanki, jakimi kierowali się polscy pionierzy naukowej organizacji korzystając z obcych wzorów i wypracowując własne rozwiązania. W swych rozważaniach ograniczam się do okresu, który określam mianem pionierskiego, poprzedzającego utworzenie Instytutu Naukowej Organizacji w 1925 r. i rozpoczęcia wydawania nie tylko wychodzącego do dzisiaj „Przeglądu Organizacji”, ale także „Organizacji Pracy w Rolnictwie” oraz „Organizacji Gospodarstwa Domowego”. Okres ten jest stosunkowo słabo znany, a dobrą okazją do przypomnienia inspiracji w racjonalizacji sposobów gospodarowania w Polsce może być 85 rocznica utworzenia *Ligi Pracy* – stowarzyszenia propagującego nowoczesną kulturę pracy i organizacji. Jest to również okazja do przypomnienia „pokolenia pionierów”: inżynierów Michała Bornsteina, Piotra Drzewieckiego, Henryka Mierzejewskiego czy Aleksandra Rotherta oraz profesorów, obok wymienionego Karola Adamieckiego, Stefana Biedrzyckiego i Edwina Hauswalda.

## STOSUNEK POLAKÓW DO PRACY I AKTYWNOŚCI W SFERZE GOSPODARCZEJ

Powszechnie znane jest ubolewanie nad niewłaściwym podejściem Polaków do pracy i nieumiejętnością gospodarowania<sup>14</sup>. Postacie znaczące w polskiej humanistyce jak Stanisław Brzozowski czy później Józef Chałasiński wskazywali nie tylko na niechęć polskiej inteligencji do zajęć użytecznych, ale i zaściankowość intelektualną, powierzchowny stosunek do myśli i naśladownictwo idei powstałych w społeczeństwach zachodnich<sup>15</sup>. W społeczeństwie polskim czasów zaborów pozbawionym państwowości i rozdartym między państwa zaborcze, a więc w okresie, gdy społeczeństwa zachodniej Europy dokonywały modernizacji, pojawiały się dylematy „cywilizacji” i „narodowości”<sup>16</sup>, a obawa przed utratą narodowej tożsamości i pozostałości szlacheckiej kultury utrudniały podejmowanie działań innowacyjnych<sup>17</sup>.

Niemniej jednak warto przypomnieć orientację, która otwarta była na doświadczenia krajów zachodniej Europy. Reprezentowała ją pozytywistyczna inteligencja, a jej wyrazicielem był Bolesław Prus. Należał do pokolenia, które w młodości przeżyło klęskę powstania styczniowego, dostrzegał nie tylko represje zaborców zagrażające narodowemu bytowi, lecz także obszary nędzy, zaco-fania i duchowego ubóstwa. Punktem odniesienia były dla niego kraje Europy zachodniej, których rozwój cywilizacyjny uznał za normalny, właściwy i godny naśladowania. Ważnym elementem w filozofii społecznej autora *Kronik Tygodniowych* był nie tylko krytycyzm wobec szlacheckich przywar i wyraźnie prozachodnia orientacja cywilizacyjna, lecz także przekonanie, iż dzięki zdolnościom Polaków i ich umiejętnościom dokonywania zmian, może zostać zrealizowany modernizacyjny postęp<sup>18</sup>.

Wśród wzorów osobowych powstających w kręgu ideowym pozytywizmu dominującym był wzór uczonego. Prymat pracy twórczej wyrażał się w podkreślaniu znaczenia i jakości wiedzy teoretycznej wyniesionej z wyższej uczelni, konieczności doskonalenia zawodowego poprzez praktykę i podróże oraz w stosunku uczonego do tworzonego przez siebie dzieła i swych obowiązków wobec społeczeństwa. Praca uczonego, tak wywyższana przez pozytywistów, stanowiła opozycję wobec wzorców właściwych mieszczańskiemu podejściu do pracy. Miała w pierwszym rzędzie na względzie interes narodowy, a nie pracę dla siebie. Przy całym szacunku dla wiedzy i pracy uczonego czy lekarza, docenianiu ich pracowitości i sumienności, z niechęcią odnoszono się do pracy na polu gospodarki, widząc w niej realizację egoistycznych interesów<sup>19</sup>. Opinie te wzmacniane były przez opisy nędzy proletariackich miast Anglii, powstałej w toku gospodarczego rozwoju kapitalizmu<sup>20</sup>.

Środowiskiem, które – mimo iż nieliczne, o ograniczonych możliwościach zdobywania w kraju wykształcenia i szans kariery zawodowej – konsekwentnie podejmowało działania na rzecz unowocześniania i racjonalizacji pracy, byli inżynierowie i technicy. Już w 1838 r. polscy absolwenci Szkoły Paryskiej Sztuk i Rękodzielni założyli Towarzystwo Przyjaciół Przemysłu. Wysunęli ideę, iż rozwój gospodarczy opierać się winien na wykorzystaniu bogactw kraju i wiedzy pozwalającej te bogactwa spożytkować. W opublikowanym przez nich „Pamiętniku” zamieszczono teksty poświęcone budownictwu i inżynierii, zastosowaniu chemii i fizyki, mechaniki, metalurgii, rolnictwa, handlu i ekonomii oraz higieny i historii naturalnej w przemyśle. Autorzy informują o „latawcu parowym” i próbach oświetlenia ulic „płynem elektrycznym”. Opisywana przez nich działalność praktyczna wymagała posiadania wiedzy z dziedziny nauk technicznych oraz odpowiedniej organizacji pracy i przestrzegania wymogów technologicznych. Pragnęli „bądź nauką, bądź majątkiem, bądź osobistym wpływem lub wziętością, bądź nareszcie innym jakimkolwiek sposobem przyczynić się do postępu nauk przemysłowych w kraju i do ich rozpowszechnienia między współbraćmi”<sup>21</sup>.

## DZIAŁANIA INICJUJĄCE RACJONALIZACJĘ PRACY

Idee wykorzystywania bogactw kraju i rozwijania wiedzy pozwalającej na ich odkrywanie i wykorzystanie, inspirowały również środowiska krajowe. Niestety jedynym ośrodkiem integrującym środowiska inżynierów i techników w zaborze rosyjskim były czasopisma, a szczególnie „Przegląd Techniczny”. To w tym czasopiśmie w roku 1909 ukazał się artykuł K. Adamieckiego zatytułowany *Metoda wykreślna organizowania pracy zbiorowej w walcowni*. W „Przeglądzie Technicznym” ukazały się pierwsze publikacje informujące o nowinkach w dziedzinie organizacji i metodzie Taylora<sup>22</sup>. W publikacjach tych odczytać można również przesłanki zainteresowania się naukowymi metodami organizacyjnymi. Na pracę spoglądano z perspektywy efektywności, dobrej organizacji i sprawiedliwego podejścia do robotników. „Niezależnie od stosowanego obecnie systemu płacy – pisał Rothert – najlepszym wyjściem pod każdym względem, którego z pewnością żaden przemysłowiec nie pożałuje, będzie wziąć się do dokładnego obliczania czasu potrzebnego dla każdej roboty i zastosować podobny do przyjętego przez Zakłady Powszechnego Elektrycznego Towarzystwa w Charkowie, zgodnie z ideą Taylora. Będzie to jedyne rzeczywiście racjonalne i trwałe wyjście prowadzące do tak potrzebnego obecnie w kraju naszym wzmożenia wytwórczości przemysłu. Jedyne ten system na dłuższą metę uchroni nas od nieporozumień i ciągłych zatargów z robotnikami, bo pozwoli robotnikom zarobić więcej jeszcze niż obecnie, z odpowiednim zyskiem dla fabryki też, z wielkim zaś przede wszystkim zyskiem dla kraju całego. Będzie to system, jak go nazywa Taylor, oparty na «zasadach naukowych», a nie na samowoli kapitału albo robotników, lub na niepewnym zawsze i nietrwałym kompromisie między nimi”<sup>23</sup>.

W systemie Taylora upatrywano receptę nie tylko na wzrost wydajności, ale również zażegnanie konfliktów społecznych. „Działalność jego organizacyjna, praktyczna i literacka – pisał w 1913 roku w *Przedmowie do Zasady organizacji naukowej zakładów przemysłowych* Taylora Rothert – wywołała pewnego rodzaju rewolucję. Mówię rewolucję, bo czyż nie będzie to prawdziwa rewolucja, jeśli uda się nareszcie przekonać robotnika, że świadome ograniczenie produkcji, dziś ogólnie przez zorganizowanych robotników zalecane i uprawiane jest ekonomicznie fałszywe i nie leży w prawdziwym ich interesie, wobec jednoczesnego przekonania przedsiębiorcy, że powinien tak ukształtować warunki pracy, aby ta nieszczęśliwa zasada straciła rację bytu”<sup>24</sup>.

Obok upowszechniania nowinek organizatorskich i stosowania ich we własnych warsztatach pracy, kolejną przesłanką w działaniach podejmowanych przez środowisko inżynierów przed odzyskaniem niepodległości, było postulowanie rozwoju kształcenia związanego z gospodarką. Polacy na początku XX wieku mieli możliwość studiowania tylko na jedynej polskiej politechnice we

Lwowie. W zaborze austriackim organizowane były zjazdy inżynierów i techników, a także powstawały pierwsze stowarzyszenia politechniczne prowadzące działalność naukową i popularyzatorską. Ważną rolę odgrywały czasopisma „Czasopismo Techniczne” i „Dźwignia”, wydawane we Lwowie. W okresie poprzedzającym I wojnę światową i w czasie wojny w publikacjach i wypowiedziach poruszano nie tylko kwestię znaczenia rozwoju przemysłu dla podniesienia poziomu cywilizacyjnego Polski opowiadając się jednoznacznie za kapitalistyczną drogą rozwoju, ale także wskazywano na znaczenie inżynierów i techników jako najlepiej przygotowanych pod względem zawodowym i etycznym do sprawowania funkcji kierowniczych w przemyśle i administracji gospodarczej przyszłego państwa<sup>25</sup>.

Młodzież z zaboru rosyjskiego, pragnąca podjąć studia techniczne najczęściej wybierała uczelnie rosyjskie, a po ich ukończeniu wielu absolwentów pozostawało w Rosji. Środowisko polskich inżynierów górników i hutników było świadome nieadekwatności kształcenia inżynierskiego w zagranicznych uczelniach do polskich warunków, dlatego jedna z uchwał podjętych podczas II Zjazdu Polskich Górników i Hutników w 1910 r. we Lwowie dotyczyła podjęcia działań zmierzających do powołania polskiej wyższej uczelni górniczej. Wybuch I wojny światowej uniemożliwił rozpoczęcie jej działalności w 1914 r. Działalność naukowa i dydaktyczna Akademii Górniczej w Krakowie została zainaugurowana dopiero w 1919 r.<sup>26</sup>.

Wśród głosów dotyczących rozwoju edukacji powiązanej z rozwojem gospodarki, na uwagę zasługują te, które podkreślały konieczność uzupełnienia wiedzy technicznej wiedzą organizatorską i handlową. Wiesław Chrzanowski wskazywał na konieczność współpracy „rozważnych bankierów”, „rzutkich kupców” i „sprężystych przedsiębiorczych inżynierów”. Zadaniem bankierów jest uruchomienie kapitałów, tak, aby powstającym przedsiębiorstwom zapewnić podstawę finansową. Zadaniem inżynierów-fachowców jest „badanie bogactw kraju i sposobów ich wyzyskania oraz wyszukiwanie i organizowanie przedsiębiorstw, które mają najlepsze widoki powodzenia, lecz nie na podstawie jakiegoś widzimisię, lecz na podstawie sumiennej kalkulacji i dokładnym rachunku rentowności”<sup>27</sup>. Chrzanowski w swym wykładzie w Kole Mechaników Politechniki Lwowskiej wskazywał, iż każdy inżynier marzy o posadzie dyrektora dużego przedsiębiorstwa przemysłowego. Jednakże do sprawowania tej funkcji musi on posiadać wiedzę z dziedziny techniki, administracji i handlu. Musi umieć organizować pracę i unormować stosunki między działami i komórkami przedsiębiorstwa. Musi dbać by produkować tanio i dobrze w celu sprostania konkurencji<sup>28</sup>.

W podobnym duchu wypowiadał się Edwin Hauswald podczas II Galicyjskiego Zjazdu Przemysłowego odbytego w Krakowie w dniach 28–30 września 1917 r. W referacie zatytułowanym *Wykształcenie przemysłowe w Galicji* podkreślał

wielość i różnorodność pracowników zatrudnionych w fabrykach i zwracał uwagę na konieczność dostosowania ich wiedzy i umiejętności do stanowiska pracy. Wymieniał robotników fabrycznych, majstrów, techników, inżynierów i dyrektorów. Wskazywał, iż obok szkół i kursów ważną rolę, szczególnie w przypadku inżynierów i dyrektorów, odgrywają zagraniczne praktyki oraz wiedza upowszechniana podczas zjazdów środowiskowych oraz konferencji organizowane przez zawodowe stowarzyszenia<sup>29</sup>. W Galicji takim stowarzyszeniem było Towarzystwo Politechniczne. W 1904 roku Hauswald na posiedzeniu Towarzystwa przedstawił referat zatytułowany *Organizacja i zarządzanie przedsiębiorstw przemysłowych*, a w 1911 roku Bronisław Biegeleisen referat *Postępy organizacji robót w Stanach Zjednoczonych*. Referaty te były później opublikowane w „Czasopiśmie Technicznym”.

W swych *Uwagach o administracji ogólnej i technicznej w Polsce*, Hauswald wskazuje na działania podejmowane przez Towarzystwo zmierzające do reformowania urzędów technicznych kraju. „Urządzenie społeczne i państwowe – zauważył w swym wystąpieniu – powinny być jak najprostsze, gdyż zawichość stosunków społecznych i administracyjnych obciąża całe społeczeństwo wielkimi stratami czasu, zdrowia mienia”<sup>30</sup>.

Stowarzyszenia zawodowe inżynierów i czasopisma techniczne nie tylko upowszechniały wiedzę z dziedziny naukowej organizacji, ale także stały się wzorem dla organizowania działań upowszechniania zdobyczy naukowej organizacji i krzewienia nowoczesnej kultury pracy.

## DZIAŁANIA ZMIERZAJĄCE DO POWOŁANIA INSTYTUTU NAUKOWEJ ORGANIZACJI

Odzyskanie państwowości w 1918 r. nie tylko stwarzało szansę na rozwój polskiej administracji i szkolnictwa, ale wręcz wymuszało tworzenie rozwiązań instytucjonalnych. Powojenne warunki stawały również wyzwania dotyczące odbudowania zniszczonej infrastruktury i przedsiębiorstw ze zniszczeń wojennych, prowadzenia działalności gospodarczej w odmiennych warunkach gospodarczych, a w dalszej perspektywie konsolidacji gospodarczej ziem polskich. Działalność w nowym otoczeniu rodziła świadomość coraz słabszej pozycji polskich przedsiębiorstw i ich wyrobów na rynkach zagranicznych. W połowie lat dwudziestych w „Przeglądzie Technicznym” odnaleźć można następującą opinię. „Okazuje się, że parowóz zbudowany w Polsce kosztuje 40–60% drożej niż sprowadzany z zagranicy. Z innymi wyrobami jest jeszcze gorzej!”<sup>31</sup>. W dyskusjach poświęconych temu zagadnieniu na łamach Przeglądu Technicznego wskazywano na wzrost cen robocizny, inflację, złe wykorzystanie czasu pracy i słabe wyposażenie wytwórni w urządzenia mechaniczne zastępujące pracę



ręczną, co powodowało niską wydajność pracy i przyczyniało się do „niesłychanej drożyzny naszych wyrobów, które na rynku wewnętrznym nie mogą obecnie konkurować z wyrobami zagranicznymi. A widmo walki współzawodniczej zarysowuje się groźnie”<sup>32</sup>.

Redakcja uważała, że niewłaściwym rozwiązaniem byłoby wprowadzanie ceł ochronnych. Postulowała „racjonalizacyjną reorganizację wytwórczości”. Polegać ona miała na zrewidowaniu gospodarki technicznej w przedsiębiorstwach, wprowadzeniu efektywniejszych rozwiązań technologicznych, poprawę gospodarowania energią i surowcami, lepsze wykorzystanie maszyn i urządzeń, usprawnienie administracji poprzez sporządzanie planów produkcji, specjalizację, kalkulację kosztów i kontrolę wydajności. Postulowano również zwrócenie większej uwagi na sprawy pracownicze, wykorzystanie psychotechniki przy doborze pracowników, motywujące do zwiększenia wydajności systemy płac i poprawę warunków pracy w przemyśle. Podstawowymi założeniami ekonomicznymi i społecznymi przy wprowadzaniu metod naukowej organizacji było efektywniejsze gospodarowanie zasobami, związane z postulatem analizowania kosztów produkcji<sup>33</sup> i wprowadzenie takiej organizacji pracy, która pozwoliłaby na lepsze wykorzystanie ośmiogodzinnego dnia pracy<sup>34</sup>.

W zastosowaniu wskazań naukowej organizacji upatrywano zatem szansę na poprawę kondycji polskich przedsiębiorstw, na wzrost wydajności pracy i poprawę konkurencyjności polskich wyrobów na rynkach zagranicznych. W „Przeglądzie Technicznym” w 1921 r. został wyodrębniony osobny dział „organizacja pracy”. Zawarte w nim publikacje dotyczyły nie tylko metod organizacji pracy w amerykańskich przedsiębiorstwach<sup>35</sup>, ale także rosnącej roli menedżerów. Wskazywano się nie tylko na wiedzę i umiejętności wymagane do osób zajmujących stanowiska kierownicze, ale także na metody kształcenia<sup>36</sup> i rolę menedżerów w stabilizacji stosunków społecznych w przedsiębiorstwie<sup>37</sup>.

W sytuacji narastającej świadomości wyzwań wobec konieczności unowocześnienia organizacji i kultury pracy już w 1919 r. pojawiły się dwie inicjatywy. Pierwsza dotyczyła powołania *Ligi Pracy*, stowarzyszenia, które poprzez działalność odczytową i publikacje książkowe przyczyniałoby się do podniesienia kultury pracy w Polsce, drugą Instytut Naukowej Organizacji. Przesłankami do podjęcia tych inicjatyw był nie tylko postęp gospodarczy Stanów Zjednoczonych i państw zachodniej Europy, wynikający z zastosowania racjonalnych metod organizacji pracy, jaki dokonał się w okresie poprzedzającym I wojnę światową, ale także świadomość groźby haseł „przewrotu socjalnego” przenikającego do Polski z państw pokonanych. W broszurze poświęconej tym organizacjom pisano: „Przez podniesienie wydajności pracy Polska stanąć może w szeregu narodów świecących dobrobytem i kulturą. Jeżeli kraj nasz wejdzie umiejętnie na tę drogę we wszystkich dziedzinach, jeżeli świadomość potrzeby pracy przeniknie wszystkie warstwy narodu, to pomimo klęsk zadanych przez wojnę naród nasz podniesie

się i utrwali swój byt kulturalny”<sup>38</sup>. Niestety inicjatywa K. Adamieckiego została zrealizowana dopiero w sześć lat później.

Niemalże od początku XX wieku rozpoczęto prowadzenie wykładów poświęconych organizacji przedsiębiorstw. Pierwszym był Hauswald, który w 1904 r. w Politechnice Lwowskiej rozpoczął wykłady z „Organizacji i zarządu przedsiębiorstw”<sup>39</sup>. Natomiast w okresie pierwszej wojny światowej wykłady poświęcone organizacji przedsiębiorstw w Wyższej Szkole Handlowej prowadził ekonomista profesor Jan Dmochowski<sup>40</sup>. W 1919 r. z inicjatywy prof. Zygmunta Straszewicza Karol Adamiecki rozpoczął wykłady z naukowej organizacji na Politechnice Warszawskiej. Niestety po roku zajęć wojna z Sowiecami spowodowała zamknięcie uczelni i zawieszenie wykładów na rok. Dopiero w 1922 r. na Wydziale Mechanicznym Politechniki Warszawskiej powołano kierowaną przez K. Adamieckiego Katedrę Zasad Organizacji Pracy i Przedsiębiorstw Przemysłowych<sup>41</sup>, która poprzez prowadzone wykłady przyczyniła się do upowszechnienia wiedzy i metod naukowej organizacji wśród studentów tej uczelni.

Podniesienie kultury pracy i wzrost jej efektywności upatrywano w pierwszej kolejności w ograniczaniu marnotrawstwa i lepszym wykorzystaniu czasu pracy. Impulsem do analizy źródeł marnotrawstwa były prace wspomnianej wcześniej Komisji Hoovera. W 1924 r. na łamach „Przeglądu Technicznego” ukazało się omówienie książki *Waste in Industry*<sup>42</sup>.

W 1925 r. powołano przy Związku Przemysłu Chemicznego Komisję Naukowej Organizacji. Z przeprowadzonych badań wynikało, iż przeciętnie w przedsiębiorstwach stopień marnotrawstwa wynosił około połowy posiadanych zasobów. W 30% odpowiedzialność za ten stan rzeczy ponosiła administracja przedsiębiorstw, również w 30% winna była polityka przemysłowa, a w 40% organizacja techniczna. W 75% winę za tak duże marnotrawstwo ponosiło kierownictwo przedsiębiorstw, a w 25% robotnicy i wpływy zewnętrzne<sup>43</sup>. Wśród badanych przedsiębiorstw branży chemicznej były jednak takie, które, zdaniem komisji, zasługiwały na uznanie. Wśród nich Państwowa Fabryka Związków Azotowych w Chorzowie, w której nastąpił wzrost wydajności pracy, wzrost produkcji i ograniczenie zużycia surowców i energii, fabryka żelatyny w Winnicy i fabryka farmaceutyczna Spiessa w Tarchominie.

Praca Komisji zasługuje na uwagę nie tylko ze względu na wieloaspektowe przedstawienie stanu wytwórczości w tej dziedzinie przemysłu, lecz także ze względu na ukazanie sposobu podejścia do oceny polskich przedsiębiorstw przez środowisko inżynierskie. Już w pięć lat po zakończeniu walk o utrwalenie granic państwa, w rok po reformie walutowej, przeprowadzono surową ocenę przedsiębiorstw według standardów najwyższej rozwiniętych państw na świecie, a wszystko po to, aby podjąć działania zmierzające do modernizacji tej gałęzi produkcji, poprzez wypracowanie takich rozwiązań organizacyjnych, które bez dużych kosztów przyczynią się do wzrostu efektywności prowadzonej działalności gospodarczej.

Podobne mankamenty w zarządzaniu dostrzegano w przedsiębiorstwach branży maszynowej. Również podobne, jak w przypadku przedsiębiorstw chemicznych, były wnioski autora. „W wielu z naszych fabryk nie znaleźliśmy wszystkich wyliczonych grzechów, lub przynajmniej nie w tak jaskrawej postaci, [...] (niemniej jednak – P.G.) jest więc rzeczą sfer kierujących braki te uwidaczniać i usuwać, wciąż szukając lepszych środków do osiągnięcia doskonalszych wyników, jak ognia unikać trzeba rutyny, która jest sama przez się zaprzeczeniem postępu”<sup>44</sup>.

Wnioski Komisji prowadziły do podejmowania działań mających na celu szkolenie kadr menedżerskich w dziedzinie organizacji pracy, upowszechniania metod kalkulacji, analizowania pracy i opracowania metod jej wykonania przy wykorzystaniu chronometrażu, wykresów Gantta i harmonogramów oraz planowania prac. Artykuły poświęcone tym zagadnieniom ukazywały się w „Przeglądzie Technicznym”, „Przeglądzie Górniczo-Hutniczym” i „Mechaniku”.

Na szczególną uwagę zasługuje artykuł Zygmunta Rytla *Praktyczne wskazówki dla organizatorów*<sup>45</sup>. Autor wskazuje nie tylko na to, co powinien robić organizator, aby osiągnąć zamierzony efekt, ale także charakteryzuje jego stosunek do swej roli w przedsiębiorstwie i współpracowników. Zdaniem Rytla inżynier – organizator musi umieć zdobyć, a następnie wykorzystać informacje dotyczące przedsiębiorstwa i stosowanych w nim metod pracy. Musi również precyzyjnie określić cel działań reorganizacyjnych, pozwalający na usprawnienie organizacji pracy, poprzez harmonizację czynności, normalizację narzędzi lub produktów, albo też poprawę warunków pracy robotników. Rytel w swojej charakterystyce inżyniera – organizatora duże znaczenie przypisywał umiejętności realizacji celów. Wskazywał zarówno na umiejętności planowania i gospodarowania czasem, jak i poznania stosunku robotników do zmian. Zainteresowanie ich nowymi metodami, ukazanie korzyści płynących z ich zastosowania wynikało z przekonania, iż „[f]abryce potrzebni są robotnicy dobrze płatni, zadowoleni, staranni i inteligentni”.

Szczególnie aktywnym środowiskiem we wprowadzaniu naukowych metod organizacji było środowisko inżynierów mechaników. Stowarzyszenie Mechaników Polskich z Ameryki wydawało ilustrowany dwutygodnik techniczny „Mechanik”, na łamach którego wielokrotnie zamieszczano informacje dotyczące naukowej organizacji pracy. Podczas Zjazdów Inżynierów Mechaników prezentowano referaty poświęcone nie tylko naukowej organizacji, lecz także społecznej roli menedżerów w przemyśle. Podczas I Zjazdu Inżynierów Mechaników w 1923 r. referat zatytułowany *Znaczenie społeczne pracy inżyniera w przemyśle* wygłosił K. Adamiecki. „Nasza rola (inżynierów – P. G.) w przemyśle – głosił pionier naukowej organizacji w Polsce – jest jak rola mózgu i systemu nerwowego w żywym organizmie, dlatego ponosimy odpowiedzialność za rozwój i sprawne działanie tego organu”<sup>46</sup>. Odpowiedzialność ta dotyczy następujących obszarów jak: odpowiedzialność za efektywność pracy, rentowność zakładu, co

wyraża się w przeciwdziałaniu marnotrawstwu, dobrej organizacji pracy zakładu, wykorzystaniu maszyn, surowców i ludzi. K. Adamiecki krytykował wąskie, techniczne podejście inżyniera do pracy w przemyśle. Wskazywał na aspekty społeczne, wyrażające się w zależnościach między efektywnością przedsiębiorstwa, a efektywnością gospodarki w zaspakajaniu potrzeb tego społeczeństwa oraz w likwidowaniu napięć i konfliktów społecznych powstałych między przedstawicielami świata pracy i kapitału. Uważał, że naukowa organizacja staje się narzędziem dla inżyniera – menedżera pracującego w przemyśle w realizacji obu wyzwań, efektywności pracy i łagodzenia napięć społecznych. Internalizacja celów działania inżyniera oznacza, że powinien on dysponować nie tylko wiedzą i umiejętnościami organizatorskimi, ale także charakteryzować się postawą obywatelską, uczciwością i odwagą w przeciwstawianiu się zarówno żądaniom robotniczym osłabiającym efektywność produkcji, jak i chęciom właścicieli przedsiębiorstw do obniżania płac robotniczych. Uważał, że „[z]asada «tani ale marny i niezadowolony robotnik» jest wprost zabójcza dla zysków przedsiębiorstwa”<sup>47</sup>. Prowadzi bowiem do straty, większego zużycia materiałów, gorszej jakości produktów, psucia narzędzi i niskiej wydajności całego zakładu. Dlatego postulował zasadę odwrotną: „dobrze opłacony, ale pierwszorzędny i zadowolony robotnik”<sup>48</sup>.

Takie określenie roli inżyniera – menedżera wskazywało na jego wysoką pozycję nie tylko w przedsiębiorstwie, ale także w społeczeństwie. Stawał się głównym aktorem procesów modernizacyjnych społeczeństwa. Poglądy głoszone przez K. Adamieckiego były bliskie tym, jakie wcześniej w Stanach Zjednoczonych głosił Thornstein Veblen, amerykański socjolog norweskiego pochodzenia, autor *Teorii klasy próżniaczej*, dostrzegający w inżynierach ludzi innowacyjnych o prospołecznej orientacji, zdolnych zastąpić konserwatywnych przedsiębiorców. Oni to – w opinii Veblena – postępują w pełni racjonalnie, reprezentują „sztukę przemysłu”, wiedzę, fachowość, efektywność i sprawność w wykorzystywaniu środków technicznych w procesie pracy. Swymi działaniami przyczyniają się nie tylko do wzrostu efektywności gospodarowania, ale i rozwoju społecznego<sup>49</sup>.

Podczas II Zjazdu Inżynierów Mechaników referat zatytułowany *Zagadnienia organizacyjne przemysłu polskiego* przedstawił Piotr Drzewiecki. Wskazywał on, iż rozwój gospodarczy kraju opiera się nie tylko na bogactwach naturalnych, ale i mądrej wydajnej pracy i sprawnej organizacji, bazującej na wiedzy, badaniach, statystycznych i normalizacji. Przeciwstawiał się żądaniom podwyżek płac, jeśli wcześniej nie nastąpi wzrost gospodarczy wynikający ze wzrostu efektywności pracy<sup>50</sup>.

Do rozwoju naukowej organizacji w omawianym okresie przyczyniał się także wzrost zainteresowania i zastosowania psychotechniki. W Polsce idee poradnictwa zawodowego spotkały się z przychylnym przyjęciem. Już w 1904 r. ukazała

się publikacja *O wyborze zawodu. Praca zawodowa a właściwości organizmu*, w przekładzie Z. Szymanowskiego, a w roku następnym *O wyborze zawodu. Praca zawodowa a ustrój nerwowy*. W Belgii badania z tej dziedziny prowadziła Kazimiera Joteykówna, a w Polsce Jan Władysław Dawid na Kursach Naukowych w latach 1908–1909 prowadził wykłady z psychologii stosowanej. W 1915 r. został powołany Patronat nad Polską Młodzieżą Rzemieślniczą i Przemysłową, organizujący poradnictwo zawodowe<sup>51</sup>. W Polsce osobami podejmującymi trud popularyzacji nowej dziedziny wiedzy i organizacji poradnictwa zawodowego byli ludzie, którzy mieli bliskie kontakty z myślą zachodnią i powstającymi tam instytucjami poradnictwa zawodowego, doceniali znaczenie nauki dla rozwoju gospodarczego i społecznego i nawiązywali do tradycji społecznikowskich, samoorganizowania się społeczeństwa pozbawionego własnego państwa. W okresie powojennym propagatorem zastosowania psychotechniki był Jan Wojciechowski<sup>52</sup> i Bronisław Biegieleisen<sup>53</sup>.

Organizowano pracownie psychotechniczne w przedsiębiorstwach komunikacyjnych i poradniach dla młodzieży. Uważano, że badania psychotechniczne przyczyniają się nie tylko do „doboru materiału ludzkiego” do pracy, ale także są pomocne w poradnictwie zawodowym młodzieży, w ukierunkowaniu do odpowiadającej jej uzdolnieniom i zamiłowaniom zawodu oraz w poprawie warunków pracy.

Bezpośrednim impulsem do podjęcia działań organizacji Instytutu Naukowej Organizacji był I Międzynarodowy Kongres Naukowej Organizacji<sup>54</sup>. O pobycie tam polskiej delegacji donosił Geisler w artykule opublikowanym w „Przeglądzie Technicznym”. Spośród członków polskiej delegacji referaty wygłosili K. Adamiecki zatytułowany *Harmonizacja jako jedna z głównych podstaw organizacji naukowej*, Hauswald, *Zasady produktywizmu* oraz Rotherth, który swoje wystąpienie poświęcił oszczędzaniu czasu i konieczności dopuszczenia majstrów i robotników o udziału w zyskach tą drogą osiągniętych<sup>55</sup>. Autor artykułu zaznaczył brak zainteresowań polskich władz państwowych finansowaniem udziału Polaków w kongresie, dając za przykład Czechów, dla których nie tylko uzyskano bezpłatne wizy, ale ponadto czeskie koleje zaoferowały 50% zniżkę na podróż na kongres.

Swoje poglądy dotyczące produktywizmu przedstawił Hauswald w artykule opublikowanym na łamach „Czasopisma Krakowskiego Towarzystwa Technicznego” w 1919 r. „Produktywizm – pisał profesor Politechniki Lwowskiej – jest to system poglądów, zasad i metod technicznych, gospodarczych i społecznych dążących do zapewnienia społeczeństwu jak najobfitszej i jakościowo najlepszej produkcji wszelkich dóbr potrzebnych, przy najmniejszym wysiłku, opierający się na zasadach oszczędnego używania materiałów i energii naturalnych, stosowaniu racjonalnej techniki i organizacji, jako też metody pracy, przy utrzymaniu wysokiej wydajności odnośnych wysiłków”<sup>56</sup>.

Produktywizm był zatem ideologią mającą zastąpić dotychczasowe systemy ideologiczne, takie jak socjalizm, syndykalizm, czy liberalizm. Produktywizm, dzięki zastosowaniu naukowych metod organizacji i gospodarowania miał przyczynić się do rozwoju gospodarczego, pełniejszego zaspokojenia potrzeb, społecznej harmonii, czy wreszcie pobudzania ludzi do innowacyjności i twórczości.

Ideologia ta wydawała mu się adekwatna do warunków, w jakich znajdowali się Polacy, przed którymi stawiało zadanie nadrobienia zacofania cywilizacyjnego i to w sytuacji zamętu ideowego i rewolucyjnego wrzenia w pokonanych państwach zaborczych. Przekonanie to uzasadniał następująco: „Zwłaszcza społeczeństwo takie jak polskie, przeobrażające i stawiające jakby na nowo gmach swej wytwórczości nie może ograniczać drobiazgowo różnych zakresów zawodowej pracy, lecz pójść raczej musi za typem amerykańskim, który pozwala każdemu podjąć się jakiegokolwiek pracy na własne ryzyko i przetrzucić się w razie potrzeby do innych, bardziej mu odpowiadających zajęć gospodarczych. Sposób ten jest niezawodnie korzystny dla szybkiego postępu techniki przemysłowej, a co ważniejsze wyrabia szybko i wszechstronnie dzielnych przedsiębiorców, tych nieodzownych pionierów kultury wytwórczej”<sup>57</sup>.

Praski kongres stał się inspiracją do podjęcia działań zmierzających do stworzenia struktur instytucjonalnych gwarantujących rozwój naukowej organizacji w Polsce. Uczestnik kongresu prof. Edward Geisler, w publikacji zamieszczonej w „Mechaniku” zatytułowanej *Akademia Pracy imienia prez. Masaryka w Pradze Czeskiej*, pisał: „My dotychczas bardzo mało działaliśmy, niestety, na polu racjonalnej organizacji pracy i wyzyskania bogactw naturalnych naszego kraju. To też powstanie instytucji w rodzaju M. A. P. byłoby nad wyraz pożądane. Miejmy nadzieję, że zbyt długo na nią czekać nie będziemy”<sup>58</sup>.

Już pod koniec 1924 r. w „Przeglądzie Technicznym” ukazał się artykuł K. Adamickiego *Uwagi w sprawie założenia Instytutu Organizacji Pracy*<sup>59</sup>, w którym wskazywał na korzyści wynikające z zastosowania naukowych metod organizacji pracy. W środowisku przedsiębiorców upatrywał sojuszników popularyzacji i wdrażania nowych metod organizacji. Instytut miał być zorientowany na praktykę i otwarty na doświadczenia wyżej rozwiniętych gospodarczo krajów zachodnich.

W następnym roku K. Adamicki opublikował broszurę zatytułowaną *Potrzeba założenia Instytutu Organizacji Pracy*<sup>60</sup>. Wskazując na niską wydajność pracy i zacofanie gospodarcze społeczeństwa polskiego zauważał: „Dzisiaj oczy całego kulturalnego zachodu zwracają się nie tylko do nauk przyrodniczych i technicznych, które mając na celu wykorzystanie sił i bogactw przyrody na pożytek człowieka [...], ale przede wszystkim ku nowej nauce, która zjawiała się przed dwudziestu paru laty, a mianowicie nauce organizacji”<sup>61</sup>.

K. Adamicki podkreślał korzyści płynące z racjonalnej organizacji pracy i wskazywał na nowe kryterium oceny ludzkiej działalności, którym była efektywność,

otrzymanie maksymalnego wyniku użytecznego z posiadanych zasobów. Uważał, że naukowa organizacja zmieni sposób podejścia człowieka do pracy i pozwoli na szybkie nadrobienie dystansu cywilizacyjnego. Orientacja przyszłościowa pionierów naukowej organizacji eliminowała z ich pola widzenia rozważania dotyczące historycznych uwarunkowań aktualnego stanu gospodarowania w Polsce. Nie przypomniano straconych lat zaborów, uważano, że dzięki nowej wiedzy i umiejętnościom Polacy będą w stanie nadrobić dystans dzielący ich od wyżej rozwiniętych cywilizacyjnie społeczeństw.

Miano świadomość barier, które należało pokonać. Podstawową była niska kultura pracy. Jeden z pionierów naukowej organizacji w Polsce, Drzewiecki, przez całe życie postulujący lepsze wykorzystanie czasu pracy i podniesienie kultury pracy, za wzór dawał Polakom mieszkańców społeczeństw zachodnich. „Co za błogosławieństwo spadłoby na Polskę – pisał w książeczce wydanej w biblioteczkę *Ligi Pracy* – gdyby zwyczaje: pracy sprawnej, jak w Szwajcarii, oszczędnej, jak we Francji, uczciwej, jak w Szwecji, prawidłowo zorganizowanej, zapobiegliwej i przedsiębiorczej jak w Stanach Zjednoczonych i lojalnej wobec państwa, jak w Anglii mogłyby być zaszczerpione w Polsce”<sup>62</sup>.

Zadaniem Instytutu Naukowej Organizacji miało być upowszechnienie metod naukowej organizacji nie tylko w przedsiębiorstwach przemysłowych, ale także komunikacyjnych i „ulepszenia organów administracji państwowej, które niestety są wzorem małej sprawności pracy”, jak zauważył w 1925 r. K. Adamiecki<sup>63</sup>.

W 1925 r. Instytut Naukowej Organizacji liczył 10 osób, w roku następnym grono członków powiększyło się o 27 nowych osób. Początkowo mieścił się w Warszawie przy Muzeum Przemysłu i Rolnictwa. Dominowali wśród nich inżynierowie, praktycy z przedsiębiorstw górniczych i hutniczych, metalowych, rolnicy oraz profesorowie politechnik i uniwersytetów<sup>64</sup>. W połowie lat dwudziestych krąg działaczy był niewielki ograniczał się do grona pionierów, którymi byli inżynierowie praktycy, zajmujący wysokie kierownicze stanowiska w przemyśle, wprowadzający metody naukowej organizacji w kierowanych przez siebie przedsiębiorstwach; ludzie o uznanym w środowisku międzynarodowym autorytecie, jak K. Adamiecki oraz profesorowie wyższych uczelni, Hauswald czy Stefan Biedrzycki, którzy rozwijali myśl organizatorską i wprowadzili zajęcia poświęcone naukowej organizacji do programów studiów wyższych. W pierwszym okresie dotyczyło to kształcenia inżynierów na politechnikach i w Wyższej Szkole Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie.

Oprócz powstania INO najpoważniejszym wydarzeniem 1925 r. dla środowiska naukowej organizacji w Polsce był Pierwszy Polski Zjazd Naukowej Organizacji w Warszawie. Podczas zjazdu K. Adamiecki przedstawił referat zatytułowany *Stanowisko inżyniera jako kierownika zakładów wytwórczych*. Zawarł w nim wątki dotyczące pożytków, jakie społeczeństwu i gospodarce daje naukowa organizacja, a które pojawiały się już we wcześniejszych wystąpieniach i publikacjach. W tym referacie na uwagę zasługują słowa skierowane do inżynierów,

gdyż zastosowanie naukowych metod organizacji stawiało przed nimi nowe wyzwania i dawało im wzmocnienie swej pozycji w przedsiębiorstwie i społeczeństwie. „Z chwilą zjawienia się nauki organizacji, która sięga we wszystkie dziedziny życia gospodarczego i ośmiela się podejść do niego ze ścisłą analizą wszystkich jego przejawów, aby je ująć w metody naukowe, przed technikiem i inżynierem, ubiegającym się o stanowisko kierownicze, otwiera się nowe, wielkie, być może trudne, ale niezmiernie zaszczytne cywilizacyjne zadanie”<sup>65</sup>.

W opinii K. Adamickiego wyposażony w naukowe metody organizacji pracy inżynier stawał się nie tylko najbardziej innowacyjnym pracownikiem społecznego procesu pracy, ale także brał na siebie odpowiedzialność za gospodarowanie nie tylko przedsiębiorstwem, ale i za efekty działalności przedsiębiorstwa w wymiarze gospodarczym i społecznym w skali wykraczającej poza tę, jaką wyznaczali przedstawiciele leseferyzmu. Świadczą o tym następujące słowa. „Dziś panuje powszechne przekonanie, że do zwierzchniego kierownictwa zakładem przemysłowym ma prawo przede wszystkim człowiek, który włożył w niego pieniądze, czyli właściciel, ale z posiadania własności nie wynika jeszcze umiejętność zarządzania nią, a zwłaszcza przedsiębiorstwem przemysłowym. Gdyby tu chodziło o otrzymanie zysków osobistych od włożonego kapitału, to oczywiście nikt nie potrzebowałby łamać sobie głowy nad tym, czy kierujący właściciel posiada potrzebne kwalifikacje czy nie, niechby był zupełnym analfabetą. Ale każdy zakład wytwórczy jest zawsze organem wypełniającym jakieś funkcje gospodarcze całego narodu, nawet wszyscy przemysłowcy to twierdzą, zwłaszcza gdy chodzi im o obronę swych interesów lub otrzymania jakichś przywilejów lub pomocy ze strony rządu i społeczeństwa. Dlatego nie może być obojętne dla społeczeństwa, czy dany właściciel warsztatu wytwórczego posiada kwalifikacje jako kierownik, czy nie. Przez swoje nieumiejętne zarządzanie może przynieść wielkie szkody nie tylko pracownikom przedsiębiorstwa, ale i całemu społeczeństwu. Dziś wielu ludziom wierzącym jeszcze w potęgę kapitału, trudno pogodzić się z myślą, że nie jest to potęga główna i że sam tytuł własności nie uprawnia jeszcze do samodzielnego kierowania przedsiębiorstwem. [...] Sam tytuł własności nie jest wystarczającą kwalifikacją do zarządzania zakładem przemysłowym”<sup>66</sup>.

## ZAKOŃCZENIE

W artykule zostały nakreślone społeczne i ideowe aspekty rozwoju naukowej organizacji w Polsce w okresie poprzedzającym utworzenie Instytutu Naukowej Organizacji, określanym jako „pionierski”. Nowa dziedzina wiedzy spotkała się z dużym zainteresowaniem w środowisku inżynierskim jeszcze przed odzyskaniem niepodległości, kiedy to tworzenie struktur organizacyjnych umożliwiających jej



propagowanie było mocno ograniczone. Zainicjowane przez Taylora i K. Adamickiego naukowe podejście do badania i organizowania pracy zostało przyjęte, upowszechniane i stosowane w praktyce w przekonaniu, że przyczyni się do podniesienia produktywności, zmiany kultury pracy i w konsekwencji podniesienia poziomu cywilizacyjnego społeczeństwa polskiego.

Naukowa organizacja tak silnie związana z gospodarką, a szczególnie z rozwojem przemysłu znalazła uznanie w środowisku tworzącym się w społeczeństwie agrarnym, opóźnionym w rozwoju przemysłu, w którym dopiero toczono dyskusje dotyczące kierunku rozwoju gospodarczego. Padła jednak na podatny grunt ideowy, przygotowany przez pozytywistyczną inteligencję. Kult wiedzy, wiara w postęp, uwzględnianie wartości narodowych w podejmowanych działaniach oraz otwartość na doświadczenia wyżej rozwiniętych cywilizacyjnie społeczeństw spowodowały, iż recepcja zdobyczy tej nowej dziedziny wiedzy następowała stosunkowo szybko.

Środowisko pionierów i propagatorów naukowej organizacji osiągnęło sukces nie tylko w działaniach organizacyjnych i popularyzatorskich, lecz również w wypracowaniu standardów ról kierowniczych i upowszechnianiu nowych, efektywnościowych kryteriów oceny pracy. Nowe spojrzenie na zasady organizacji pracy powodowały postawienie nowych wymagań przed personelem kierowniczym. Wymagania dotyczyły wiedzy z dziedziny naukowej organizacji oraz doświadczenia pozwalającego na badanie pracy i opracowanie nowych, efektywnych metod jej wykonania. Zwracając uwagę na znaczenie wprowadzania tych metod do praktyki organizacyjnej przedsiębiorstw podkreślano konieczność sprostania przez menedżerów wymaganiom etycznym, przede wszystkim bycia wytrwałym, sprawiedliwym i odpowiedzialnym, potrafiącym przekonać do swych rozwiązań podwładnych. Środowisko naukowej organizacji poprzez podejmowane działania przyczyniło się do kształtowania środowiska menedżerskiego w okresie międzywojennym.

### Przypisy

<sup>1</sup> Zob. K. A d a m i e c k i : *Harmonizacja jako jedna z głównych podstaw organizacji naukowej*, w: t e n ż e : *O istocie naukowej organizacji*, Warszawa, 1938, s. 238–239.

<sup>2</sup> Zob. M. W e b e r : *Gospodarka i społeczeństwo*, Warszawa, 2002.

<sup>3</sup> Zob. K. P o l a n y i : *The Great Transformation*, New York, 1944.

<sup>4</sup> Zob. M. G r a n o v e t t e r : *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, w: R. S w e d b e r g (ed.) *Economic Sociology*, Edward Elgar Publishing Comp. Vermont, 1996.

<sup>5</sup> Zob. A. D. C h a n d l e r : *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, 1978.

<sup>6</sup> Zob. *The Evolution of Modern Management: For Britain, a Two-century Scenario*. Compiled for the School of Management at the Open University by Dr E F L Brech, London, 2000.

<sup>7</sup> Zob. P. D r z e w i e c k i : *Wysokie odznaczenie dla prof. K. Adamieckiego na V Międzynarodowym Kongresie Naukowej Organizacji w Amsterdamie*, „Przegląd Organizacji” 1932 nr 7, s. 257–258.

<sup>8</sup> Zob. *II Polski Zjazd Naukowej Organizacji*, „Przegląd Organizacji” 1928, nr 6., s.156–157.

<sup>9</sup> Zob. *Herbert Hoover w Warszawie*, „Przegląd Organizacji” 1938, nr 4.

<sup>10</sup> Zob. *Nadzwyczajne posiedzenie członków Instytutu naukowej organizacji w Warszawie. Wizyta Croziera*, „Przegląd Organizacji” 1927 nr 11; P. D r z e w i e c k i : *Z pobytu Harringtona Emersona w Polsce*, „Przegląd Organizacji” 1928 nr 8; t e n ż e : *Polska w oczach Harringtona Emersona*, „Przegląd Organizacji” 1928 nr 9; t e n ż e : *Sprawozdanie z konferencji z udziałem p. H. Emersona w sprawie organizacji przedsiębiorstw miejskich*, „Przegląd Organizacji” 1928 nr 11; t e n ż e : *Z drugiego pobytu Harringtona Emersona w Polsce*, „Przegląd Organizacji” 1929 nr 12.

<sup>11</sup> Zob. *Z działalności Instytutu Naukowej Organizacji*, „Przegląd Organizacji” 1927, nr 1.

<sup>12</sup> Zob. „Przegląd Organizacji” 1927, nr 4.

<sup>13</sup> Zob. *W sprawie porozumienia z Federacją Amerykańskich Inżynierów*, „Przegląd Techniczny” 1924 nr 9–10.

<sup>14</sup> Zob. A. B o c h e ń s k i : *Rzecz o psychice narodu polskiego*, Warszawa, 1986; A. S i c i ń s k i : *Etyka pracy, a polski „charakter narodowy”*, w: *Ewolucje polskiego systemu pracy*, Warszawa-Kraków-Gdańsk-Lódź, 1984.

<sup>15</sup> Zob. S. B r z o z o w s k i : *Legenda Młodej Polski*, Lwów, 1910; t e n ż e : *Idee*, Lwów, 1910; J. C h a ł a s i ń s k i : *Przeszłość i przyszłość inteligencji polskiej*, Warszawa, 1958.

<sup>16</sup> Zob. J. J e d l i c k i : *Jakiej cywilizacji Polacy potrzebują*, Warszawa, 1988.

<sup>17</sup> Zob. T. K i z w a l t e r : *Nowatorstwo i rutyna*, Warszawa, 1991.

<sup>18</sup> Zob. M. M i c i ń s k a : *Powściągliwość, praca i małeńka szczypta obłąkania*, „Znak”, 2002, nr 3.

<sup>19</sup> Zob. R. C z e p u l i s - R a s t e n i s : *Ludzie nauki i talentu. Studia o świadomości społecznej inteligencji polskiej w zaborze rosyjskim*, Warszawa, 1988; J. K u r c z e w s k a : *Spoleczny wzór uczonego na podstawie warszawskiej prasy pozytywistycznej*, w: *Inteligencja polska XIX i XX wieku*. Red. R. C z e p u l i s - R a s t e n i s , Warszawa, 1985.

<sup>20</sup> Zob. J. J e d l i c k i : *Czarny stereotyp zachodu*, w: t e n ż e , *Świat zwyrodniały. Lęki i wyroki krytyków nowoczesności*, Warszawa, 200.

<sup>21</sup> *Pamiętnik Towarzystwa Przyjaciół Przemysłu*, Paryż, 1844, s. 18.

<sup>22</sup> Zob. A. R o t h e r t : *Poglądy nowoczesne na urządzenia i organizację fabryki maszyn*, „Przegląd Techniczny” 1910, s. 14; t e n ż e : *O systemach płacy, mających na celu podniesienie produktywności robotnika*, „Przegląd Techniczny” 1910, s. 339; t e n ż e , *Przyczynek do sprawy prowadzenia fabryk maszyn*, „Przegląd Techniczny” 1911, s. 25; t e n ż e : *O kalkulacji przemysłowej*, „Przegląd Techniczny” 1912, s. 93; H. M i e r z e j e w s k i : *Doświadczenia F.W. Taylora nad toczeniem żelaza i stal*, „Przegląd

Techniczny” 1912, s. 185; t e n ż e , *O rozwoju naukowej gospodarki fabrycznej w Stanach Zjednoczonych*, „Przegląd Techniczny” 1912, s. 272.

<sup>23</sup> A. R o t h e r t : *O systemach plac mających na celu podniesienie produktywności robotnika*, Warszawa, s. 51.

<sup>24</sup> A. R o t h e r t : *Wstęp* [do] Taylor, F.W., *Zasady organizacji naukowej zakładów przemysłowych*, Warszawa 1913, s. III.

<sup>25</sup> J. P i ł a t o w i c z : *Technicy Lwowa i Krakowa wobec perspektywy odzyskania przez Polskę niepodległości*, „Kwartalnik Historii Nauki i Techniki” 1999, nr 3–4.

<sup>26</sup> Zob. P. G ó r s k i : *Jak i dlaczego doszło do powstania Akademii Górniczej w Krakowie w 1919 roku*, „Universitas”, 1994 nr 11.

<sup>27</sup> W. C h r z a n o w s k i : *Młodzież a przemysł*. „Przegląd Techniczny”, 1909 nr 42, s. 472.

<sup>28</sup> W. C h r z a n o w s k i : *Luźne uwagi o wykształceniu inżyniera mechanika*. „Przegląd Techniczny”, 1914 nr 18, s. 237.

<sup>29</sup> Zob. E. H a u s w a l d : *Wykształcenie przemysłowe w Galicji*, w: *Pamiętnik II-go Galicyjskiego Zjazdu Przemysłowego odbytego w Krakowie w dniach 28–30 września 1917 roku*, Kraków, 1919.

<sup>30</sup> E. H a u s w a l d : *Uwagi o administracji ogólnej i technicznej w Polsce*, Lwów, 1917, s. 1.

<sup>31</sup> E. G e i s l e r : *W sprawie organizacji wytwórczości w Polsce*, „Przegląd Techniczny” 1924, nr 22, s. 257.

<sup>32</sup> *Uwagi Redakcji*, „Przegląd Techniczny”, 1924 nr 9–10, s. 107.

<sup>33</sup> Zob. *Koszty produkcji włókienniczej w Czechach i u nas*, „Przegląd Włókienniczy” 1924, nr 11; J. K a m i e ń s k i : *Zmniejszenie kosztów eksploatacji kolei*, „Przegląd Organizacji” 1926 nr 2; J. W a g n e r : *Program zastosowania naukowej organizacji do warsztatów kolejowych*, „Przegląd Techniczny”, 1927 nr 51; P. D r z e w i e c k i : *Podniesienie wydajności i wytwórczości jedyną drogą do dobrobytu*, „Przegląd Organizacji”, 1928 nr 7.

<sup>34</sup> Zob. E. G e i s l e r : *W sprawie 8-godzinnego dnia pracy*, „Przegląd Techniczny”, 1924 nr 29; J. P a s i e r b i ń s k i : *Nieco o organizacji tkalni*, „Przegląd Włókienniczy” 1925 nr 1; P. D r z e w i e c k i : *Dyscyplina pracy*, „Przegląd Organizacji” 1927 nr 8.

<sup>35</sup> Zob. *O nowoczesnej organizacji zakładów przemysłowych*, „Przegląd Techniczny”, 1921 nr 15; *Zasady organizacji pracy*, „Przegląd Techniczny” 1923, nr 18; *Postępy organizacji pracy w ostatnim dziesięcioleciu*, „Przegląd Techniczny” 1923 nr 21, 22; *W sprawie naukowej organizacji zakładów przemysłowych*, „Przegląd Techniczny”, 1923 nr 44.

<sup>36</sup> Zob. H. M i e r z e j e w s k i : *Kształcenie inżynierów mechaników w Anglii*, „Przegląd Techniczny”, 1923 nr 5, 6.

<sup>37</sup> Zob. *Służba społeczna inżyniera*, „Przegląd Techniczny”, 1921 nr 40.

<sup>38</sup> *Liga Pracy i Instytut Organizacji Pracy*, Warszawa, 1919, s. 3.

<sup>39</sup> Zob. E. H a u s w a l d : *Historia działalności inżynierów lwowskich w dziale umiejętnej organizacji i administracji*, „Przegląd Organizacji”, 1927 nr 8.

<sup>40</sup> Zob. M. G n i a z d o w s k i : *Prof. Jan Dmochowski*, „Przegląd Organizacji”, 1933 nr 5, s.164.

<sup>41</sup> Zob. K. A d a m i e c k i : *Krótki zarys historii rozwoju naukowej organizacji w Polsce na tle jej rozwoju w innych krajach*, „Przegląd Organizacji”, 1929 nr 5.

<sup>42</sup> Zob. „Przegląd Techniczny” 1924 nr 9–10 s.119–120.

<sup>43</sup> T. Z a m o y s k i : *Zagadnienie marnotrawstwa w przemyśle chemicznym*, „Przegląd Techniczny”, 1927 nr 4, s. 57.

<sup>44</sup> W. M o s z y Ń s k i : *Grzechy naszego przemysłu*, „Przegląd Organizacji”, 1927 nr 12, s. 463.

<sup>45</sup> Zob. Z. R y t e l : *Praktyczne wskazówki dla organizatorów*, „Przegląd Techniczny”, 1924 nr 9–10.

<sup>46</sup> K. A d a m i e c k i : *Znaczenie społeczne pracy inżyniera w przemyśle*, w: t e n ż e : *O istocie naukowej organizacji*, Warszawa, 1938, s. 88.

<sup>47</sup> Tamże, s.113.

<sup>48</sup> Tamże, s.114.

<sup>49</sup> Zob. J. K u r c z e w s k a : *Technokraci i ich świat społeczny*, Warszawa, 1997, s. 33–37, 75–81, 233–242.

<sup>50</sup> Zob. *Zagadnienia organizacyjne przemysłu polskiego*, „Przegląd Techniczny”, 1925 nr 18.

<sup>51</sup> Zob. S. S t u d e n c k i : *Przedmowa* [do] O. S i m o n , *O poradnictwie zawodowym*. Warszawa, 1930.

<sup>52</sup> Zob. J. W o j c i e c h o w s k i : *Psychotechnika a przemysł*. „Przegląd Techniczny”, 1924 nr 9–10.

<sup>53</sup> Zob. B. B i e g i e l e i s e n : *Pierwsze badania psychotechniczne w przemyśle polskim*, „Przegląd Organizacji”, 1926 nr 4–5.

<sup>54</sup> Zob. K. A d a m i e c k i : *Harmonizacja jako jedna z głównych podstaw organizacji naukowej*, w: t e n ż e : *O istocie naukowej organizacji*, Warszawa 1938.

<sup>55</sup> Zob. E. G e i s l e r : *Pierwszy międzynarodowy kongres naukowej organizacji w Pradze 20–24 lipca 1924*. „Przegląd Techniczny”, 1924 nr 49.

<sup>56</sup> E. H a u s w a l d : *Produktywizm – nowoczesny system gospodarczo-społeczny*, „Czasopismo Krakowskiego Towarzystwa Technicznego” , 1919 nr 5–6, 7, s. 50.

<sup>57</sup> Tamże, s. 69.

<sup>58</sup> Zob. E. G e i s l e r , *Akademia Pracy imienia prez. Masaryka w Pradze Czeskiej*, „Mechanik”, 1925 Zeszyt I.

<sup>59</sup> Zob. K. A d a m i e c k i , *Uwagi w sprawie założenia Instytutu Organizacji Pracy*. „Przegląd Techniczny”, 1924 nr 49.

<sup>60</sup> Zob. K. A d a m i e c k i : *Potrzeba założenia Instytutu Organizacji Pracy*, Warszawa, 1925.

<sup>61</sup> Tamże, s. 5.

<sup>62</sup> P. D r z e w i e c k i : *Pouczające wzory*, Warszawa, 1930 s. 24.

<sup>63</sup> K. A d a m i e c k i : *Potrzeba założenia Instytutu Organizacji Pracy*, Warszawa, 1925, s.15.

<sup>64</sup> K. Adamiecki: *Stanowisko inżyniera jako kierownika zakładów wytwórczych*, w: *tenże: O istocie naukowej organizacji*, Warszawa, 1938, s.164.

<sup>65</sup> Tamże, s.153–54.

Recenzent: doc. dr hab. Jan Piskurewicz

*Piotr Górski*

#### SOCIAL AND IDEOLOGICAL ASPECTS OF THE SCIENTIFIC MANAGEMENT IN POLAND IN 'PIONEERING TIMES'.

This article deals with social and ideological aspects of the attempts that were made at constructing an organizational structure of the scientific management in Poland in the 1920s. The author points out both the elements of continuity within the value system of the Polish intellectuals and science, progress, and social committal's values, as well as the new factors that were connected with an attitude towards work, in particular concerning efficacy and partnership. This new outlook upon work was a starting point in laying down norms for the manager's social role. It has also showed the open access presented by the Polish pioneers of the scientific management to the experiences of the highly developed western societies.