

Alojzy Czech

## Wokół Stanisława Bieńkowskiego Zagadnień gospodarki przedsiębiorstw\* (cz. III)

W części pierwszej omówiony został okres berliński – studiów politechnicznych i pierwszych doświadczeń przemysłowych w koncernie AEG – oraz praca we Lwowie, szczególnie kierowanie przedsiębiorstwem „Metal” SA, w którym m.in. wprowadził program udziału załogi w zyskach. W drugiej – wejście na ścieżkę naukową w kooperacji z Politechniką Lwowską, następnie przyjęcie oferty pracy po promocji habilitacyjnej w Akademii Handlowej w Krakowie oraz obszernie omówienie treści podręcznika *Zagadnienia gospodarki przedsiębiorstw* (red.).

### Powojenne lata wzmożonej aktywności

Zanim zostaną przypomniane, trzeba jeszcze wrócić do zdarzeń i zajęć z czasów okupacji. Stanisław Bieńkowski był powiadomiony o zebraniu profesorów Uniwersytetu Jagiellońskiego z lokalnymi władzami okupanta w dniu 6 listopada 1939 roku. Nie wszedł jednak do Collegium Novum, zawierając sprzed budynku. Nie dowierzał intencjom organizatorów<sup>1</sup>. Miał w ten sposób uniknąć uwięzienia, a na pewno – biorąc pod uwagę pomorskie pochodzenie i studia w Berlinie – oferty kolaboracji. Oprócz nauczania w – funkcjonującej na bazie wcześniejszej struktury – szkole Wronowicza, Bieńkowski pracował w prywatnej firmie transportowej, dając podstawy utrzymania sobie i rodzinie. Nie rezygnował z twórczości własnej. Oprócz wcześniej powstałych *Zagadnień gospodarki*

*przedsiębiorstw*, wydanych po raz pierwszy w 1940 roku, podczas okupacji pisał bardziej publicystycznie, podkreślając społeczny i humanistyczny aspekt procesów gospodarczych i menedżerskich. Teksty te ukazały się po wojnie jako oddzielne edycje. Były to *Człowiek społeczny*, wydany w 1946 roku oraz *Psychologia kierownictwa* z 1945 roku, dwa lata później wznowiona. Zostaną omówione poniżej.

Tytuły te ukazywały się nakładem INOiK, ale przygotowane i drukowane były w krakowskiej drukarni „Powściągliwości i Pracy”, podobnie zresztą jak podręcznikowe wydania *Zagadnień...* Program tego Towarzystwa, oparty na katolickiej nauce społecznej, bardzo St. Bieńkowskiemu odpowiadał. Zakładał odnowę społeczeństwa na podstawie szeroko rozumianych ideałów powściągliwości moralnej i pracy, zwiększającej bogactwo narodowe. Z tym wiązała się większa odpowiedzialność za przyszłość kraju,



Siedziba WSH – poprzedniczki Akademii Handlowej – w Krakowie przy ul. Sienkiewicza 4. W 1945–1947 roku także siedziba INOiK. Źródło: domena publiczna.

\* Pierwsze dwie części artykułu, opisujące wcześniejsze etapy życia i działalności Stanisława Bieńkowskiego (ur. 15 lutego 1882 r., zm. 14 września 1958 r.), opublikowane zostały w „Biuletynie PTE” nr 1/2023, <https://pte.pl/czasopisma/biuletyn/2023-nr-1-1> i nr 2/2023, <https://pte.pl/czasopisma/biuletyn/dra-ft>.

<sup>1</sup> Według informacji synowej – Jolanty Bieńkowskiej (1922–1988) na podstawie notatki z rozmowy w dniu 5 lipca 1982 roku. W obszernie udokumentowanej monografii relacjonującej to wydarzenie [Paczyńska, 2019] o St. Bieńkowskim nie ma wzmianki. Na spotkaniu był za to pierwszy rektor AH – prof. Arnold Bolland (1881–1940). Jak wiadomo, skończyło się to dla niego tragicznie [Buszko, Paczyńska, 1996, s. 844].

uwrażliwienie na wartości chrześcijańskie i przygotowanie do służby ojczyźnie. Treści te przenikają twórczość Bieńkowskiego. Współpraca jednak została przerwana wskutek stopniowej likwidacji Towarzystwa, jak i nacjonalizacji jego małej drukarni. Warto też zauważyć, iż wydanie *Człowieka społecznego* odbyło się jeszcze przy udziale Domu Wydawniczego Gebethner i Wolf.

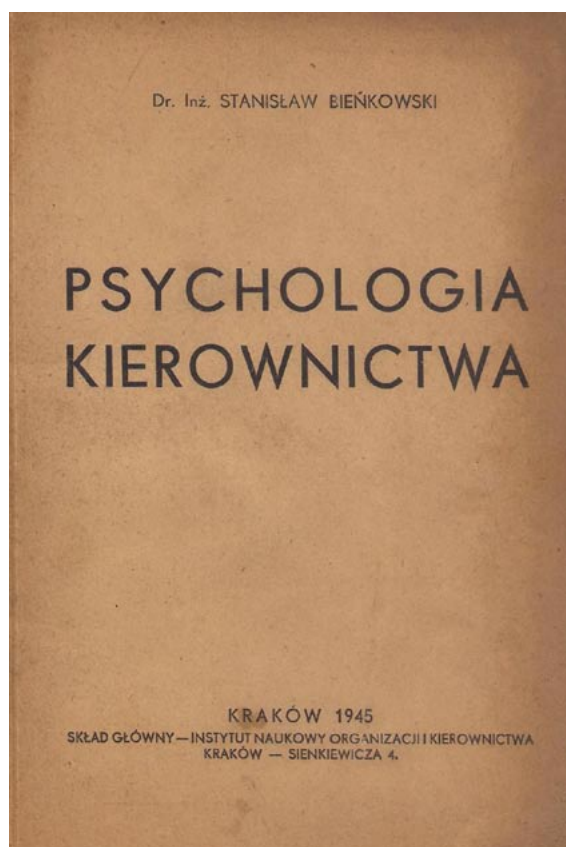
Wraz z oswojeniem miasta nadeszły dla St. Bieńkowskiego lata wyjątkowej aktywności. Zaangażowany w uruchomienie Akademii Handlowej, po licznych pracach organizatorskich został podczas zebrania profesorów w dniu 21 czerwca 1945 roku jednomyślnie wybrany prorektorem uczelni. Było to jakby potwierdzenie wyboru z 1939 roku. 10 maja 1947 roku urząd ten powierzono Jemu ponownie (Archiwum UEK, sygn. 253, protokoły). Rektorami w obu dwuletnich kadencjach byli kolejno prof. Albin Żabiński i prof. Zygmunt Sarna. Do obowiązków Bieńkowskiego należały głównie sprawy nauczania, m.in. przewodniczył egzaminacyjnym komisjom dyplomowym, jak również kierowanie Katedrą Organizacji Przedsiębiorstw, prowadząc jednocześnie wykład z przedmiotu głównego oraz innych z nim powiązanych. Zachował się m.in. skrypt *Opieka społeczna* (1947) będący kolejnym przejawem prospołecznej i humanitarnej postawy autora. Innym, służącym pomocą w nauczaniu równoległe do *Zagadnień...*, była *Organizacja zakładu przemysłowego* (1948), gdzie większy nacisk położony został na kwestie organizatorskie.

Praca uczelniana jednakże nie wyczerpywała pola aktywności Profesora. To dzięki St. Bieńkowskiemu reaktywowany został w Krakowie Instytut Naukowy Organizacji i Kierownictwa. Wprawdzie istnieje wspomnieniowe świadectwo, iż już w lutym 1945 roku ruszyła pierwsza po wojnie placówka INOiK w Warszawie [Zbichorski, 1975, s. 141], ale powszechnie za reaktywację jego działalności przyjmuje się zebranie członków INOiK, które odbyło się w Krakowie 27 marca 1945 roku [Heidrich, 1971, s. 796; INO-INOiK-TNOiK, 1985, s. 17]. Taka była wola działaczy, zresztą ruiny Warszawy niezbyt na siedzibę organizacji i form jej działania się nadawały. Krakowskiemu spotkaniu nadano status walnego zgromadzenia, podczas którego prof. dr. inż. Stanisławowi Bieńkowskiemu powierzono godność prezesa zarządu Instytutu. Jego zasługi w powojennej reaktywacji Instytutu były nie do przecenienia. Wygospodarował siedzibę, w której znajdowało się biuro centrali, redakcja „Przeglądu Organizacji”, biblioteka i czytelnia. Wszystko to mieściło się w gmachu Akademii Handlowej przy ul. Sienkiewicza. Także początki działalności były niezwykle trudne. „Bez żadnych środków materialnych, bez własnego lokalu, w oparciu tylko o życzliwy stosunek ze strony krakowskiego środowiska naukowego i przemysłowego, a przede

wszystkim władz Akademii oraz osobiste zaangażowanie się prof. Stanisława Bieńkowskiego, który umiał skupić koło siebie grono współpracowników, rozpoczęto w Instytucie prace o rozległym programie społecznym” [Kłapkowski, 1977, s. 53].

Podobne warunki i atmosferę ówczesnej działalności zawarł w swym wspomnieniu prof. Jerzy Trzcieniecki (1920–2014). Był on uczestnikiem seminarium dyplomowego w Akademii Handlowej, które prowadził St. Bieńkowski. W końcu 1946 roku otrzymał propozycję objęcia stanowiska dyrektora biura centrali INOiK, a dodatkowo p.o. obowiązki redaktora technicznego „Przeglądu Organizacji”. Głównym zadaniem Trzcienieckiego była koordynacja prac rozrastających się agend w centrali INOiK (sekcje i komisje), jak również kooperacja z powstającymi oddziałami. Oprócz działającego od samego początku Oddziału Warszawskiego wkrótce powstał Oddział Śląski, po nim oddziały w Poznaniu, Łodzi i Gdańsku. Główna wartość jednak leżała w relacjach personalnych i środowiskowym uczestnictwie, „w którym codzienny kontakt dawał nam bardzo dużo, w spotkaniach w Instytucie i w dyskusjach na zebraniach brało udział zawsze kilku wybitnych przedstawicieli nauki i praktyki” [Trzcieniecki, 1996, s. 10]. Uczestnikami tych spotkań byli m.in. znani ekonomiści: prof. Adam Krzyżanowski (1873–1963) – wiceprzewodniczący – wspólnie z Zygmuntem Rytlem (1880–1947) – Rady Naukowo-Technicznej INOiK w 1945 roku, dojeżdżający z Poznania prof. Edward Taylor (1884–1964) czy przebywający w latach powojennych na stałe w Krakowie znawca problematyki walutowej i bankowej dr Wacław Fajans (1884–1973), nie licząc organizatorów, którzy przetrwali lata wojny i okupacji, przystępując z entuzjazmem do swojej pracy.

Pierwszy powojenny numer „Przeglądu Organizacji” ukazał się we wrześniu 1945 r. Otwierał go artykuł St. Bieńkowskiego *O właściwe kierownictwo* [Bieńkowski, 1945b, s. 4–7], zawierający ideę programową: w każdych warunkach potrzebne jest kompetentne zarządzanie. Nie ma nic bardziej szkodliwego niż złamanie zasady: właściwy kierownik na swym miejscu. Publikacyjnego dorobku było jednak więcej i trzeba o nim także więcej powiedzieć. Ale nawet spotkania dyskusyjne, w których występował Bieńkowski, miały znamię naukowego rozważania i naświetlenia. Przykładem może być choćby zagajenie Bieńkowskiego z pierwszego wieczoru klubu dyskusyjnego członków INOiK 22 listopada 1945 roku, podczas którego przeanalizował zagadnienie „Usprawniania przyjmowania stron” [„Przegląd Organizacji”, 1945, nr 4, s. 91–92]. Po śmierci dyrektora Biura (i zarazem redaktora magazynu) inż. Władysława Ślaskiego, miesięcznik redagowany był przez komitet w składzie prof. St. Bieńkowski i prof. T. Kłapkowski. Było tak do końca 1947 roku.



## Psychologia kierownictwa

Dwukrotna edycja *Psychologii kierownictwa* (1945 i 1947) miała miejsce po wojnie i była jednym z rezultatów przemysłów i pisarskiej postawy St. Bieńkowskiego z trudnych lat okupacji. Siegała psychotechnicznych doświadczeń autora jeszcze z okresu berlińsko-lwowskiego, istotnie wzbogaconych przez syntetycznie ujęte doświadczenia własne z działalności kierowniczej. Stanowiła osobisty wyraz zapatrywań i przekonań na temat komponentów osobowości i charakteru niezbędnych dla menedżera lub też bardzo ułatwiających jego pracę. W dłuższej perspektywie nie została jednak dobrze przyjęta, by nie rzec – potępiona i zdyskredytowana, wskutek innego trendu nauki obowiązującego w latach panowania doktryny marksistowskiej. Nic to, że wyrastała z praktyki i przez kadrę kierowniczą była aprobowana. Została odrzucona. A niesłusznie, gdyż przemawiała językiem zrozumiałym dla menedżera tamtego czasu. Była też próbą zapalenia luki w zakresie teorii kierownictwa, której brak był ówczesnie mocno odczuwany. Cenione przez Bieńkowskiego dzieło francuskiego twórcy teorii zarządzania Henriego Fayola (1841–1925) *Administracja przemysłowa i ogólna* było pierwszym znaczącym krokiem w tym kierunku i inspirowało do dalszych poszukiwań i ustaleń.

Jeżeli zadaniem teorii organizacji było „tworzenie ustroju wzorcowego dla działalności gospodarczej, a kierownictwa kierowanie nim w sposób dążący do wzorcowych wyników w przystosowaniu do ogólnej polityki gospodarczej i społecznej” [Bieńkowski, 1940, s. 22], to pojawia się kwestia wzorców także w zakresie kierowania. Zagadnienie jest tym bardziej istotne, że praca kierownicza ma duże znaczenie społeczne, stąd też biorą się zwiększone wymagania pod jej adresem. „Czym wyższy stopień kierownictwa, czym większy zasięg jego władzy, tym wyższa jest szkodliwość społeczna jego omyłki” [Bieńkowski, 1945a, s. 11]. Pobrzmiwa w tym troska o społeczny wymiar i wagę zarządzania. Wciąż nie było skutecznych metod pozwalających rozstrzygać o merytorycznej przydatności kandydatów na stanowiska kierownicze. Kwalifikowaniu jakże często towarzyszyła dowolność kryteriów czy karygodna lekkomyślność. „Protekcja, nagroda za zasługi poniesione na zupełnie innym polu lub przynależność do tej samej partii politycznej są nieraz powodem powierzenia jednostkom kierowniczym stanowisk kierowniczych bez względu na to, jakie mają właściwości i uzdolnienia. Decydowały dochody związane z tymi stanowiskami, a nie ich zadania i obowiązki. Tymczasem kierownik ma dochody wyrobić dla swego zespołu i siebie” [Bieńkowski, 1946, s. 140]. Jego obserwacje pochodziły z praktyk okresu międzywojennego. Nie mógł w czasie, gdy to pisał, przewidzieć, iż kryteria natury politycznej w ustroju, który powstawał, zdominują na długie lata proces kwalifikowania i awansowania. Swoją drogą krytyczne spostrzeżenia Bieńkowskiego w tym względzie zdają się mieć walor ponadczasowy, jakże aktualny w dobie obecnej.

W swojej koncepcji z nadzieją spoglądał w kierunku psychologii. Metoda analityczno-doświadczalna, która stworzyła naukową organizację, była w tym przedmiocie bezradna. W grę wchodziły właściwości natury duchowej i moralnej człowieka. Na podstawie znajomości psychologii stosowanej i doświadczenia będącego osobistym udziałem autorów, podejmowano próby wypracowania wzorca idealnego kierownika, obejmującego splot uzdolnień i właściwości szczególnie przydatnych do pełnienia roli kierowniczej. Według Bieńkowskiego wzorzec zawierał wolę, odwagę decyzji oraz przewidywanie jako czynniki zasadnicze, wsparte doświadczeniem, opanowaniem oraz zdolnością do podporządkowania się [Bieńkowski, 1945a, s. 12–17].

- Wola rozumiana jako „narzędzie świadomego rozumu dla skierowania fizycznego ustroju człowieka do wykonania ustalonych zamierzeń w przewidzianym czasie. (...) Silna, nieugięta wola jest podstawową cechą osobowości kierowniczej” [Bieńkowski, 1945a, s. 12–13]. Kategoria woli



była w latach przedwojennych dyskutowana w środowisku organizatorskim<sup>2</sup>.

- Odwaga decyzji, gdyż to w decydowaniu realizuje się funkcja kierowania. Odwaga decyzji i branie na siebie odpowiedzialności za jej podjęcie to druga niezbędna właściwość kierownika.
- Przewidywanie, czyli wyciąganie wniosków z przeszłości na przyszłość. Racjonalne przewidywanie stanowi podstawę dla podejmowania właściwych decyzji.

Kolejne trzy właściwości będą uzupełnieniem powyżej wymienionych:

- Doświadczenie będące w pewnym stopniu pomocniczym czynnikiem przewidywania.
- Opanowanie rozumiane jako kontrola odruchów przez świadomość. Ułatwia postępowanie zgodnie z własną wolą.
- Zdolność podporządkowania się, albowiem kierownik zespołu musi jako pierwszy respektować wydane przez siebie zarządzenia. „Przykład działa i jest najsilniejszym środkiem wychowawczym” [Bieńkowski, 1945a, s. 17]. Wola kierownika nie może być samowolą.

Te dwa zestawy właściwości tworzą jakby potencjalny zasób charakteryzujący osobę ludzką jako gątkowo zdolną do pełnienia funkcji kierowniczych. Są niczym samochód o perfekcyjnej konstrukcji przygotowany do jazdy. Jego wykorzystanie zależy od właściwości kinetycznych ujawnionych po zajęciu miejsca za kierownicą. W przypadku kierownictwa są to:

- Przedsiębiorczość jako skłonność/zdolność do samodzielnego działania. Obejmuje pomysłowość, kompetencję planowania oraz dążenie do wykonania. Stanowi bezwarunkowo konieczną właściwość kierowniczą. Na niższych szczeblach mogłaby ujawnić się jako cecha niepożądana ze względu na potencjalną sprzeczność z realizowanym celem przedsiębiorstwa.
- Inicjatywa, czyli „impuls własnej woli do zapoczątkowania czynności, wychodzący z własnego postanowienia” [Bieńkowski, 1945a, s. 18]. W przeciwieństwie do przedsiębiorczości, inicjatywa jest konieczna na każdym szczeblu kierowniczym, jak również jest własnością pożądaną u pracowników wykonawczych. Kierownik

zobowiązany jest inicjatywę w swym zespole pobudzać.

Cały ten kompleks właściwości składa się na osobowość i charakter swego rodzaju wzorca dla realizacji czynności kierowniczych. Wybór obszaru czy kierunku, w jakim będą aplikowane, zależeć będzie każdorazowo od:

- światopoglądu,
- autorytetu moralnego.

Podstawą było przestrzeganie dekalogu, co nie wymagało uzasadnienia. Z kolei punktem wyjścia dla każdego kierownika jest autorytet stanowiska. Na zespole ciąży przymus słuchania i wykonywania jego zleceń i zarządzeń. Jeśli praca zespołu będzie oparta tylko na przymusie, zawsze będzie generować opór, a wydajność ucierpi. Wytworzy to chwiejną równowagę, przy lada okazji, np. strajku, łatwą do zburzenia. Rzeczywista władza kierownika powstaje, gdy rodzi się harmonia pomiędzy autorytetem stanowiska a autorytetem moralnym. W dalszym ciągu nakreślony został obraz pożądaných relacji pomiędzy przełożonym i podwładnymi, przywołując dobre rozwiązania spółdzielcze, ale nie godząc się na usunięcie – jak to zrobiono w olbrzymich przestrzeniach Związku Radzieckiego – przedsiębiorczości indywidualnej. Potępiał wyzyskiwanie w relacjach międzyludzkich słabych stron załogi, jakby zalecał Machiavelli w *Księżcu*, za to wysoce cenił praktyki w zakładach Forda i Baty. Przypominał naukę amerykańskiego filozofa organizacji Harringtona Emersona (1853–1931), kreślącego jako kompetencje kierownicze zdolność sprawiedliwej oceny ludzi i zdarzeń, umiejętność wnikania w sposób myślenia drugiego oraz odnoszenie się z sympatią do ludzi [Bieńkowski, 1945a, s. 19–22].

Teoria kierownictwa, którą St. Bieńkowski przedstawił, nie była kontynuowana. Wręcz przeciwnie. Zaliczano ją w poczet „teorii cech” i zarzucano nieuwzględnianie w niej szerszych społecznych warunkowań pozycji kierowniczych [Pietrasinski, 1962, s. 29–34], co brzmi dość dziwnie, biorąc pod uwagę akcent kładziony przez autora *Zagadnień...* na społeczne znaczenie nauki organizacji i kierownictwa. O potraktowaniu psychologii kierownictwa jako burżuazyjnej bredni, dyskredytującej klasę robotniczą, nie ma co wspominać [Epsztejn, 1951, s. 148]. Niemniej kwalifikacja ta przyczyniła się do spiętrzenia trudności Bieńkowskiego nie tylko w postaci wykluczenia z pracy uczelnianej, ale wprost do problemów egzystencjalno-życiowych.

Domykając psychologiczną teorię kierownictwa, jej twórca wskazuje na istotne następstwa. Formuluje wymogi w sprawie przekazywania podwładnym zleceń. Zgodnie z ówczesną terminologią, rozkazy-zarządzenia kierownicze powinny być przemyślane i wykonalne, jednolite w treści, jednokierunkowe

<sup>2</sup> W 1938 roku opublikowany został głośny artykuł ppłk. Tadeusza Kornilowicza (1880–1940) *Wola zorganizowana* („Przegląd Organizacji”, 1938, nr 6, s. 173–176), poprzedzony dyskusją związaną z tym obszarem, toczącą się po jego wystąpieniu na temat *Czynników psychicznych w organizacji* („Przegląd Organizacji”, 1938, nr 3, s. 95). Tezy wtedy ogłoszone były St. Bieńkowskiemu znane choćby z faktu, iż następnym artykułem w tymże numerze „Przeglądu Organizacji” był jego postulat wiązania płacy z jakością („Przegląd Organizacji”, 1938, nr 6, s. 177–178).

i w miarę możliwości ramowe. Ich realizacja musi być kontrolowana [Bieńkowski, 1945a, s. 43–48]. Dzieli się też uwagami odnośnie oddziaływania kierowniczego. W istocie praca kierownika polega na stworzeniu z luźnej gromady ludzi zwartego zespołu, zdolnego osiągać cele. Warunek powodzenia zdaje się tkwić w tym, by każda jednostka znalazła w zespole zaspokojenie swoich materialnych i duchowych potrzeb. Pierwsze to godziwe wynagrodzenie za pracę. Krytykując spóźnione prawo płacy, Bieńkowski opowiadał się za społeczną podstawą wynagradzania. Wymagał, by płaca była skorelowana z wydajnością. Wspominał pozytywne doświadczenia z praktyk partycypacji załóg w zyskach. Godny status społeczny robotnika był argumentem zgola cywilizacyjnym: znacznego rozwoju przemysłu i dobrobytu doświadczają tylko kraje o wysokich zarobkach i wysokim standardzie życia swych robotników. Wspomniana powyżej krytyka teorii kierownictwa z powodu braku analizy uwarunkowań społecznych nie wydaje się w tym świetle trafna.

Potrzeby duchowe w miejscu pracy wiążą się z kwalifikacjami oraz oczekiwaniami moralnymi. Gdy praca i wymagania odpowiadają kwalifikacjom pracownika, pojawia się zadowolenie intelektualne. Oddziaływanie kierownicze powinno zapobiegać urąganiu godności osobistej pracownika. Będzie tak, gdy ma się do czynienia z troską zarówno o fizyczne środowisko pracy, jak i jakość stosunków na linii kierownik – wykonawcy. Im bardziej pozytywnie odbierane jest oddziaływanie kierownicze, tym w większym stopniu stosunki kształtowane są przez zasadę współpracy. Bieńkowski idzie nawet o krok dalej: afirmuje i postuluje zasadę współzycia jako przejaw sprawiedliwości społecznej w zakładzie pracy [Bieńkowski, 1945a, s. 33]. Wzorem i inspiracją był przykład płynący z fabryki obuwia Baty w Chełmku. Jako profesor znający materię organizatorską w przedsiębiorstwie zalecał, by siłą życiowej, przedsiębiorczości i inicjatywie towarzyszyła postawa realizmu, zdrowego rozsądku i kalkulacji prowadzonej według zasad rachunkowości, na co zresztą zwracała uwagę cała generacja twórców nauk o zarządzaniu.

## Teoria (budowy) struktur organizacyjnych

Problemem szczególnej wagi podejmowanym w latach powojennych było dla St. Bieńkowskiego zagadnienie struktur gospodarczych. Punktem wyjścia była definicja organizacji teoretyka zarządzania, lwowianina Edwina Hauswalda (1868–1942), która – przypomnijmy – głosiła, iż „organizacja jest to celowo obmyślony układ organów i metod postępowania porządkujący typowe czynności i przebiegi w obrębie zakładu w jednolite i wydatnie działającą całość,

podobnie jak to się dzieje w organizmach przyrody” [Hauswald, 1935, s. 16]. Od niej Bieńkowski rozpoczął narrację treści *Zagadnień gospodarki przedsiębiorstw*, ona też była podstawą dla zdefiniowania ustroju organizacyjnego – odpowiednika struktury – w ostatnim rozdziale swego podręcznika. „Ustrój organizacyjny jest to uszeregowanie poszczególnych komórek pracy w sposób pozwalający na osiągnięcie zamierzonego celu drogą najkrótszą przy najmniejszym nakładzie czasu i wysiłków” [Bieńkowski, 1940, s. 235]. Punktem odniesienia dla struktury zakładu przemysłowego był dla Bieńkowskiego organizm człowieka. Do analogii tej był przywiązany. Organizm człowieka, jego budowa i zasady funkcjonowania stanowiły niedościgły wzór, do którego powinna zmierzać organizacja. Jej zadanie widział „w zachowaniu tego typowego przebiegu czynności ustroju człowieka w ustroju przedsiębiorstwa bez względu na rozbudowę jego czynności. Mózgiem muszą być organy planowania i kontroli, organy wykonawcze mięśniami, a przebiegi organizacyjne systemem nerwowym” [Bieńkowski, 1940, s. 236]. Należy zachować prostotę budowy, zapewnić najkrótszą drogę przekazywania zleceń wraz z jej niezawodnością.

Do czynników warunkujących budowę struktur organizacyjnych St. Bieńkowski zaliczył [1940, s. 235–236]:

- Zadania ściśle powiązane z celem przedsiębiorstwa. Do niego powinny być dostosowane tak dynamiczne, jak i statyczne właściwości organizacji. Zadania generalnie można ująć w trzy grupy: wytwórcze, sprzedaży i administracji.
- Czynności, poprzez które osiąga się cel. Są podstawowe, umożliwiające realizację wyżej wymienionych rodzajów zadań zakładu przemysłowego, ale też pomocnicze, jak czynności laboratoryjne, w służbach energetycznych itp. Nadto są jeszcze uboczne, powstające z chwilą włączenia zakładu w organizm społeczny, np. czynności zorientowane na podnoszenie poziomu życia załogi. Uwzględnianie wszystkich tych rodzajów czynności jest podstawą dla podziału rzeczowego tworzenia komórek pracy, mając stałe na uwadze zasadę celowości.
- Podział rzeczowy, który wyjątkowo może być zależny od podziału osobowego, gdy chodzi o spożytkowanie specjalnych kompetencji. Z reguły jednak podział osobowy jest uwarunkowany rzeczowym.
- W przypadku rozproszenia terytorialnego zakładu należy w podziałach miejscowych kierować się skracaniem przebiegów organizacyjnych.
- Racjonalna organizacja przedsiębiorstwa wymagać będzie celowego wyodrębnienia i skupienia niektórych charakterystycznych dla niej czynności, jak planowanie i kontrola, grupując je w samodzielnych komórkach.

- Wielkość przedsiębiorstwa zwykle wpływająca wprost proporcjonalnie na liczbę szczebli w strukturze.

Zbigniew Martyniak w omawianiu budowy struktur organizacyjnych wg St. Bieńkowskiego dostrzegł ciekawy rys. Zauważył mianowicie, iż dochodzenie do statycznej postaci struktury, znajdującej odbicie w schemacie organizacyjnym, odbywa się przez odpowiednie uporządkowanie przebiegów organizacyjnych, czyli od strony dynamicznej w organizacji [Martyniak, 1988, s. 42]. Głosił drogę przez dynamikę do statyki. Nadto Bieńkowski był zwolennikiem podejścia diagnostycznego w projektowaniu struktur organizacyjnych<sup>3</sup>. Spośród ich typów wtedy stosowanych: hierarchicznej, funkcyjnej i pośredniej, Bieńkowski opowiadał się jednoznacznie za tym ostatnim rodzajem. Zachowana zostaje wtedy zasada jedności wydawania zleceń, a siła fachowa i uzdolnienia wypełniające odrębne ośrodki nabierają cech rady kompetentnej. Rozwiązanie znane było w późniejszych latach jako struktura sztabowo-liniowa, która zapanowała na dziesiątki lat w praktyce i teorii organizacji i zarządzania, dowodząc swojej przydatności w warunkach tak gospodarki wolnorynkowej, jak i nakazowo-rozdzielczej. Rozważnie też przestrzegał, by doskonalenie struktury nie było celem samym w sobie, gdyż jest ona zawsze środkiem mającym usprawnić realizację celu całego przedsiębiorstwa [Bieńkowski, 1940, s. 242].

Zrekonstruowane powyżej poglądy St. Bieńkowskiego pochodzą jeszcze z okresu przedwojennego. Ale waga zagadnienia narastała, co znajduje swój wyraz w ciągłym uzupełnianiu, głównie w drodze artykułów, w latach tuż powojennych. Już w 1945 roku ukazał się w „Przeglądzie Organizacji” artykuł *Sprawdziany organizacyjnej sprawności*, w którym przestrzegał przed wyzwaniem, jakie niesie całkowicie upaństwowiona gospodarka. Rynek przestanie być sprawdzianem sprawności ekonomicznej przedsiębiorstw. Jego miejsce powinna przejąć szybka, niezawodna i odpowiednio szczegółowa sprawozdawczość. Jej wyniki mają w pierwszym rzędzie znaczenie dla kierownictwa zakładów, w dalszej dopiero dla innych instancji i ośrodków. Na tej podstawie kierownik może porównywać poziom kosztów własnych w okresach nawet miesięcznych. Było oczekiwanie, iż uzyska się moment regulacyjny w upaństwowionej gospodarce, odpowiadający mechanizmowi rynkowej konkurencji, umożliwiający na tej podstawie wprowadzanie współzawodnictwa.

<sup>3</sup> Dopuszczał także sposób budowy odgórny, ale więcej dla St. Bieńkowskiego zalet miała bardziej zdroworozsądkowa oddolna droga usprawniająca [Bieńkowski, 1946b, s. 75]. Dylemat ten będzie jeszcze poruszony w dalszej części opracowania.

Znaczenie danych pochodzących ze sprawozdawczości, zwłaszcza z księgowości, ma kluczowe znaczenie. Jako instrument organizacyjny może dać łączny obraz trzech czynników wytwórczych: technologicznego, mechanizacji i organizacji [Bieńkowski, 1945c, s. 71] w przedsiębiorstwie przemysłowym. Gdy ustroju organizacyjnego nie podda się kontroli, może zaistnieć niebezpieczeństwo przerostu organizacji. W błąd przeorganizowania można stosunkowo łatwo popaść. Przestroga Bieńkowskiego, jak wiadomo, okazała się niezwykle trafna, jednakże kiedy zagadnienie należało roztrząsać, panowało milczenie czy wręcz wroga niechęć.

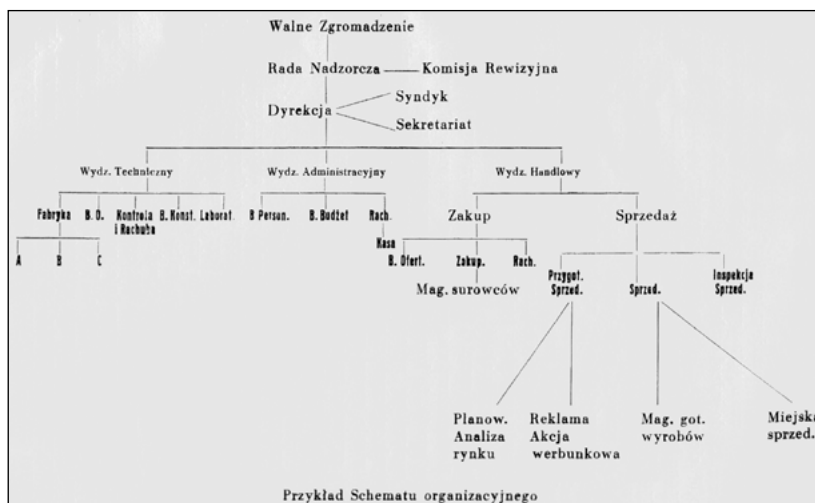
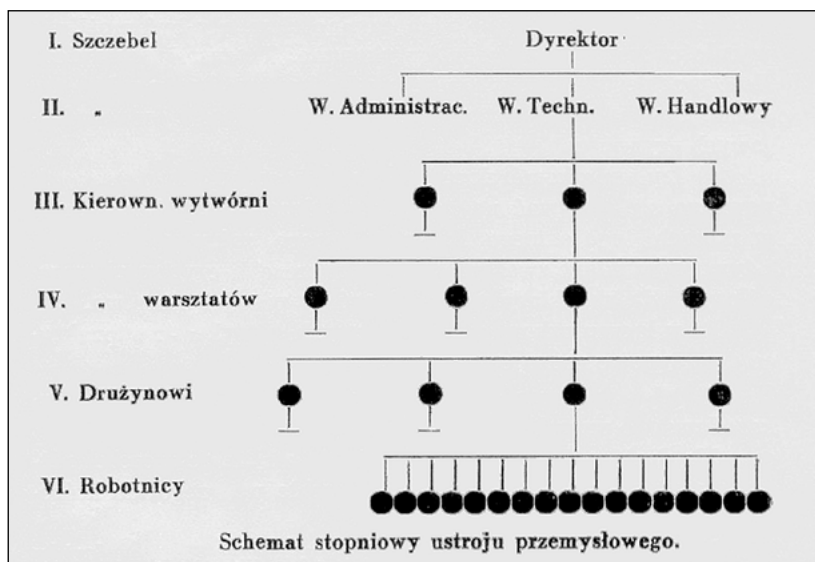
Niemniej zamieszczona wtedy racjonalizacja przebiegów organizacyjnych jako konstruktywna propozycja ratowania się przed widmem wzrastających kosztów funkcjonowania struktur organizacyjnych wskazywała na trzy prawa/zasady wymagające rygorystycznego przestrzegania: rozgraniczenia kompetencji, wyjątku oraz najkrótszej drogi. Z. Martyniak określał je mianem „triady Bieńkowskiego” [Martyniak, 1988, s. 42–43]. Wymagają one pokrótce bliższej charakterystyki [Bieńkowski, 1945c, s. 71–72]. Prawo rozgraniczenia kompetencji oznacza ustalenie obowiązków i uprawnień każdego szczebla struktury organizacyjnej oraz – co już było postulowane w *Psychologii kierownictwa* – zasady stosowania zleceń ramowych. Zawierają one zadanie wraz z istotnymi szczegółami, kluczowymi dla jego realizacji. Zorganizowanie wykonania należy wyłącznie do kompetencji danego kierownika na poszczególnym szczeblu. Prawo wyjątku jest logiczną kontynuacją. Na szczeblu niższym wymagają zatwierdzenia przełożonego tylko takie czynności, które w swej treści odbiegają od zakresu ramowego zlecenia. Gdyby wszystkie podpadały pod uzyskiwanie akceptacji, szczebel nadrzędny byłby przeciążony balastem nieproduktywnych czynności. Jedynie wyjątki w porządku organizacyjnym muszą dochodzić do wiadomości szczebla wyższego i być zatwierdzone. Prawo najmniejszej liczby punktów przebiegowych – inaczej najkrótszej drogi – konsekwentnie wynika z dwóch poprzednich. Każdy akt zlecenia powinien przechodzić tylko przez te punkty, przez które przechodzić musi i nigdy nie może wracać do tego samego punktu. W praktyce potwierdzeniem tego była popularna swego czasu w teorii organizacji i zarządzania „kładka” Fayola, umożliwiająca łączność pomiędzy szczeblami tego samego poziomu odrębnych pionów organizacyjnych.

„Sprawdzianem sprawności organizacyjnej będzie kontrola kosztów każdego szczebla organizacyjnego w stosunku do robocizny lub jednostki produkcji” [Bieńkowski, 1945c, s. 72] – konkludował. Proponował nadto metodę rysunkową kształtu schematu organizacyjnego, w której każdy szczebel ma wielkość

proporcjonalną do kosztów, które angażuje, przyjmując np. 1 mm kw. za kwotę bazową. Propozycja nie została podjęta. Za to niezmiennie przypominał, iż mając do czynienia z radykalną zmianą ustrojową, problematyka kosztów ujawnianych na drodze rzetelnej sprawozdawczości będzie miała istotne znaczenie. W prywatnej gospodarce kapitalistycznej niejako w sposób naturalny poziom kosztów wpływał na wielkość sprzedaży czy niższe zakupy, będąc instrumentem zmagania się z konkurencją. W gospodarce państwowej na czele postawione zostało dobro społeczne. Sprawdzeniem jego osiągania na polu koncentracji zakładów przemysłowych będzie względnie na założenie, by korzyści ze skumulowania czynności były wyższe niż koszt tworzenia kolejnego szczebla nadrzędnego [Bieńkowski, 1945c, s. 72]. Także tu musi być przestrzegana zasada opłacalności.

Zwieńczeniem eksploracji nad strukturą przedsiębiorstw był artykuł pt. *Zasady budowy organizmów gospodarczych*, pomyślany jako referat zgłoszony na VIII Międzynarodowy Kongres Naukowej Organizacji w Sztokholmie w 1947 roku. Został przyjęty w porządek obrad jako jedyny referat z Polski. Za to sam autor nie mógł pojechać, by go wygłosić<sup>4</sup>. Zgodnie z duchem filozoficznych podstaw nauki tamtego czasu zaproponował sposób budowy struktur organizacyjnych, opierając się na zestawie praw naukowych

<sup>4</sup> Pośród stosunkowo licznej delegacji polskiej – 11 osób – dla St. Bieńkowskiego, dodajmy formalnie osoby numer jeden jako prezesa INOIK, zabrakło miejsca. Powody są niezrozumiałe. Z jednej strony mówiono, że nie zdążono załatwić spraw paszportowych (...), z drugiej, że pośród przepychanek o miejsce zabrakło instytucji, która wystawiłaby delegację [Martyniak, 1988, s. 44, przyp. 4]. Ministerstwo Oświaty wycofało się ze sfinansowania jego wyjazdu. Znając usposobienie Bieńkowskiego, jest pewne, iż sam nie czynił starań i nie zabiegał o miejsce dla siebie, co w polskich warunkach zakończyło się pozostaniem w kraju.



Przykłady prostych ustrojów organizacyjnych. Źródło: S. Bieńkowski: *Zagadnienia gospodarki przedsiębiorstw*, Kraków 1940, s. 237, 239

[Bieńkowski, 1947b, s. 195–196]. Jako że miało się do czynienia z dyscypliną praktyczną, punktem wyjścia był cel danego zakładu pracy, bynajmniej nieformułowany w kategoriach finansowych. Dzielił się na zadania, których realizacja następowała poprzez szereg mniej lub bardziej zróżnicowanych czynności. Zgodnie z prawem podziału pracy czynności te dzielił się na coraz mniejsze i dalsze, aż do punktu będącego podstawą tworzenia komórek wykonawczych. Jak daleko ten proces podziału będzie następował, zależy od określenia miejsca, od którego poczynając, dalsza kontynuacja będzie nieopłacalna. Ten punkt graniczny „będziemy mieli wówczas, gdy dalszy podział nie przyniesie już żadnych korzyści, tzn. jeśli zysk na czasie powstający z podziału pracy będzie mniejszy niż strata czasu, pochodząca z przechodzenia przedmiotu od jednego pracownika do drugiego wykonującego dalszą podzieloną czynność” [Bieńkowski, 1947b, s. 195]. Teraz kolej na prawo koncentracji pracy,



które inicjuje proces odwrotny „łączenia tych samych lub pokrewnych czynności w jednym posterunku pracy, a w miarę rozrostu posterunków podług tej samej zasady koncentracji w większe zespoły” [Bieńkowski, 1947b, s. 195], czyli komórki. Ich łączenie zaś powinno się odbywać na zasadzie nadrzędności kierowania tak, by w miarę zwięzania się liczby szczebli poszczególne grupy czynności składały się na cel ogólny. Tak jak przy podziale pracy, proces koncentracji także ma swoje racjonalne ograniczenie w respektowaniu zasady optymalnej liczby punktów przebiegowych. „Przy tworzeniu grup czynnościowych i komórek organizacyjnych należy dążyć do tego, by zamierzony cel osiągnąć w możliwie najkrótszej drodze przy możliwie małej ilości punktów przebiegowych, [bowiem – A.Cz.] każdy punkt przebiegowy jest źródłem kosztów i powodem czasowego hamowania przebiegów czynności” [Bieńkowski, 1947b, s. 195]. Organizacja poszczególnych komórek powinna gwarantować wykonanie wewnątrz niej wszystkich przynależnych do niej czynności, by nie powiększać liczby punktów przebiegowych – pisał już w *Zagadnieniach* [Bieńkowski, 1940, s. 238]. Proces budowy struktury organizacyjnej Bieńkowski zamyka żądaniem wykazania opłacalności każdej z powstających części (posterunku, komórki, szczebla). Każdy wyższy szczebel ma zmniejszać zużyty czas na jednostkę wyrobu, ma umożliwić wykonywanie czynności przy zmniejszających się kosztach jednostkowych, ma być pomocą, a nie obciążeniem w realizacji zadań. Każdy punkt przebiegowy, a zwłaszcza nowy szczebel organizacyjny musi być usprawiedliwiony zasadą opłacalności [Bieńkowski, 1947b, s. 196].

Budowę ustroju organizacyjnego przedsiębiorstw czy zakładów St. Bieńkowski wyprowadził z praw/zasad, na których powstawał gmach wiedzy tej dziedziny. Prawo podziału pracy oraz koncentracji pracy zapożyczył od twórców nauk o zarządzaniu; prawa/zasady optymalnej liczby punktów przebiegowych (inaczej prawo/zasada optymalnych zespołów) oraz opłacalności pochodziły z własnych doświadczeń i przemyśleń. Nic dziwnego, że Z. Martyniak nazwał koncepcję Bieńkowskiego pierwszym usystematyzowaniem zasad budowy struktur organizacyjnych w polskiej literaturze z dziedziny organizacji [Martyniak, 1975, s. 45]. Trzeba mieć na uwadze, iż była to wtedy bardzo aktualna problematyka zarządzania. Dopiero dekady później, wraz z pojawieniem się interpretacji procesowej w zarządzaniu, akcent badawczy i preferencyjny został przeniesiony na struktury niehierarchiczne. Co nie powinno oznaczać deprecjacji znaczenia tych pierwszych – odegrały one ważną rolę w dziejach zarządzania jednostkami gospodarczymi i biznesu.

(cdn.)

## Bibliografia

- Bieńkowski S. [1940]. *Zagadnienia gospodarki przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Handlowej, Kraków.
- Bieńkowski S. [1945a]. *Psychologia kierownictwa*, INOiK, Kraków.
- Bieńkowski S. [1945b]. *O właściwe kierownictwo*, „Przegląd Organizacji”, nr 1.
- Bieńkowski S. [1945c]. *Sprawdziany organizacyjnej sprawności*, „Przegląd Organizacji”, nr 4.
- Bieńkowski S. [1946a]. *Człowiek społeczny*, Gebethner i Wolf, Kraków.
- Bieńkowski S. [1946b]. *Reorganizacja zakładu przemysłowego*, „Przegląd Organizacji”, nr 4.
- Bieńkowski S. [1947a]. *Opieka społeczna*, Nakładem Bratniej Pomocy Studentów A.H., Kraków.
- Bieńkowski S. [1947b]. *Zasady budowy organizmów gospodarczych*, „Przegląd Organizacji”, nr 7–8.
- Bieńkowski S. [1948a]. *Organizacja zakładu przemysłowego*, Nakładem Bratniej Pomocy Studentów A.H., Kraków.
- Bieńkowski S. [1948b]. *Zagadnienia gospodarki przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Handlowej, wyd. 3, Kraków.
- Buszko J., Paczyńska I. (wybór i oprac.) [1996]. *Podstępne uwięzienie profesorów Uniwersytetu Jagiellońskiego i Akademii Górniczej (6 XI 1939 r.)*, Dokumenty, Uniwersytet Jagielloński, Kraków.
- Epsztejn I. [1951]. *O zadaniach nauki ekonomiki i organizacji przedsiębiorstwa przemysłowego w Polsce Ludowej na tle krytycznej oceny stanu tzw. naukowej organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Pracy”, nr 4.
- Hauswald E. [1935]. *Organizacja i zarząd*, nakładem Komisji Wydawniczej Kół Naukowych i Tow. Bratniej Pomocy Studentów Politechniki Lwowskiej, Lwów.
- Heidrich Z. [1971]. *Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa. Zarys historyczny 1925–1970*, w: „Kwartalnik Historii Nauki i Techniki”, nr 4.
- INO-INOiK-TNOiK 1925–1985. *Materiały i dokumenty* [1985]. M. Egean (wybór i oprac.), TNOiK, Warszawa.
- Kłapkowski T. [1977]. *Towarzystwo Naukowej Organizacji i Kierownictwa w ośrodku krakowskim*, TNOiK, Kraków.
- Martyniak Z. [1975]. *Organizacja i zarządzanie 30 problemów teorii i praktyki*, Książka i Wiedza, Warszawa.
- Martyniak Z. [1988]. *Stanisław Bieńkowski – pionier nauki organizacji i zarządzania w Polsce*, TNOiK, Kraków.
- Paczyńska I. [2019]. *Aktion gegen Universitäts-Professoren (Kraków, 6 listopada 1939 roku) i okupacyjne losy aresztowanych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Pietrański Z. [1962]. *Sprawne kierownictwo*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Trzcieniecki J. [1996]. *TNOiK w pierwszych latach powojennych – garść wspomnień*, „Przegląd Organizacji”, nr 12.
- Zbichorski Z. [1975]. *50 lat działalności TNOiK*, w: „Przegląd Organizacji”, nr 4.