

Alojzy Czech

Wokół Stanisława Bieńkowskiego Zagadnień gospodarki przedsiębiorstw* (cz. II)

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 (red.).

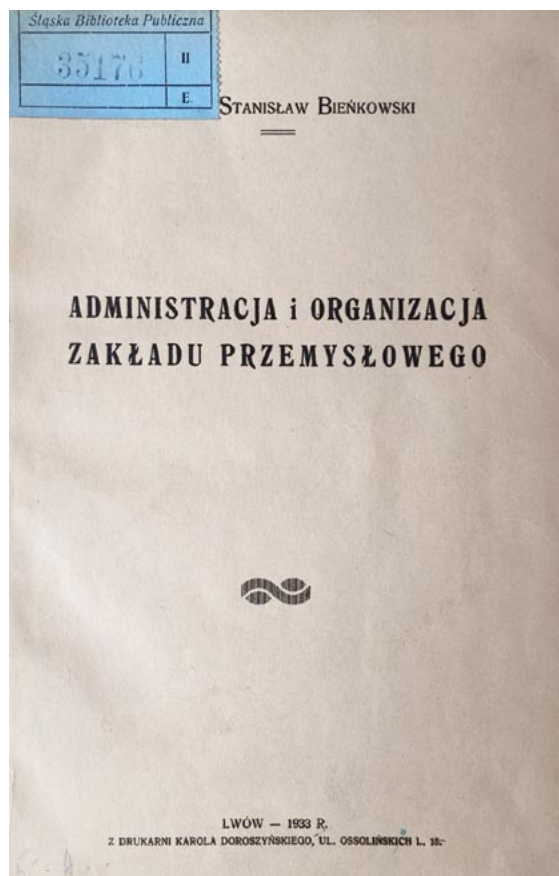
Jednak nauka

W 1925 roku St. Bieńkowski został zaproszony przez prof. Edwina Hauswalda (1868–1942) do prowadzenia zajęć w ramach kontynuowanego od 1904 roku wykładu „Organizacja i zarząd przedsiębiorstw przemysłowych”. Bieńkowski ofertę przyjął, ale fabrykę „Metal” prowadził dalej do 1930 roku. Wtedy to związał się z Politechniką we Lwowie całkowicie, będąc kolejno wykładawcą (od 1925), asystentem (od 1930) i docentem (w 1937). W 1937 roku przedłożył dokumentację habilitacyjną. Nie znamy jej zawartości. Pewnie jej częścią składową była monografia podręcznikowa *Administracja i organizacja zakładu przemysłowego* (Lwów 1933). Bieńkowski miał też w dorobku znaczące artykuły, zamieszczone głównie w „Przeglądzie Organizacji”. Habilitacja na Wydziale Mechanicznym Politechniki została przyjęta 21 maja 1937, a jej zatwierdzenie przez ministra Wyznań Religijnych i Oświecenia Publicznego nastąpiło 31 maja 1937 roku. Bieńkowski był nadal aktywny na polu organizacji i zarządzania, publikując szereg artykułów o nowatorskich propozycjach i rozwiązaniach. Warto je przypomnieć, włącznie z *Administracją i organizacją zakładu przemysłowego*, nad której treścią w poświęconych Bieńkowskiemu opracowaniach zwykle dłużej się nie zatrzymywano.

Była to dziwna praca jak na standardy w nauce. Ani jednej bibliografii, wyłącznie autorska koncepcja zarządzania zakładem przemysłowym biorąca się

* I cz. artykułu, opisująca wcześniejsze etapy życia i działalności Stanisława Bieńkowskiego (ur. 15 lutego 1882 r., zm. 14 września 1958 r.), opublikowana została w „Biuletynie PTE” nr 1 2023, <https://pte.pl/czasopisma/biuletyn/2023-nr-1-1>.

z doświadczeń własnych. Wyglądała raczej na rodzaj instruktażu dla kierujących firmami w przemyśle niż rozprawka naukowa. W przedmowie autor wykazywał konieczność oparcia się na zasadach naukowej organizacji, jeśli zamierza się rozwijać zakład przemysłowy. Przedstawił funkcje zarządu, przechodząc do charakterystyki przebiegu pracy wytwórczej poprzez porządek czynności warsztatów, biura technicznego, handlowego, rachunkowego i magazynów. Następnie przeszedł do zagadnienia kosztów wytwarzania i sprzedaży omówionych w układach: koszty stałe-zmienne, warsztatowe-administracyjne oraz wytwórcze-handlowe. Następnym trudnym zagadnieniem było



obliczanie kosztów własnych zakładu. Przedstawione zostały metody kalkulacji, następnie wymóg sporządzenia kalkulacji poszczególnych zamówień, jak też obowiązek zestawień miesięcznych. Z tego bierze się obraz kalkulacyjny zakładu lub przedsiębiorstwa. Trzeba określić punkt krytyczny rentowności, który wprost ujawnia zależność kosztów własnych od wydajności robotników/wykonawców.

Przychodzi dalej obowiązek ułożenia planu pracy wytwórczej. Zaleca stosowanie wykresów Gantta. Niezbędne jest ustalanie przerw w pracy i podawanie ich powodów. Wpływa to na poziom wydajności warsztatu oraz wydajności pracy. Dla zarządu ważne jest ustalenie miesięcznej wydajności takich warsztatów bądź ich części, a także przydatny jest graficzny obraz bilansu w odcinkach miesięcznych. To samo trzeba sporządzać dla tzw. zamówień własnych i ich wykonania oddzielnie z użyciem materiałów lub bez. Następuje przecież uruchomienie/wykorzystanie warsztatu. Występuje wtedy robocizna nieproduktywna. Niezbędne jest jej usuwanie lub zmniejszanie. Ważnym wskaźnikiem ilustrującym poziom organizacyjny fabryki będzie bowiem stosunek robocizny produktywnej do powstałej w wyniku prac wewnętrznych lub co gorsza martwych. Oddzielnym zadaniem jest organizacja narzędziowni wraz z kontrolą użycia i stosowaniem kart ewidencyjnych.

Wreszcie czynności kontrolne. Wyszczególniona w rodzajowym układzie kosztów, niezbędna jest kontrola robocizny, materiałów, wyrobów gotowych, narzędzi oraz pracy biurowej. Poruszone były jeszcze dwa problemy będące zadaniami dla kierownictwa. Pierwszy to właściwy podział pracy w administracji (zarządzie – A.Cz.), którego następstwem jest zasada podziału i klasyfikowania pracowników, ustalenie odpowiedzialności oraz utrwalanie samodzielności prac, jeżeli warunki temu sprzyjają, współpraca wszystkich grup w rozwoju przedsiębiorstwa oraz – nierozwiązany tu – system premiowania. Drugi to stosunek do odbiorców. W sekwencję zadań wpisywały się: opracowanie oferty, pozyskiwanie zamówień, polityka cen i sprzedaży, stosunek do dostawców oraz kontrola kredytów.

W artykułach będących wtedy dorobkiem Bieńkowskiego podjęte zostały trzy znaczące obszary problemowe o bardzo ekonomicznym charakterze: (i) obecne u niemal wszystkich organizatorów sposoby wynagradzania i polityka płac [Bieńkowski, 1930, s. 235–238; 1938a, s. 177–178], które zostały już wspomniane jako istotne w charakterystyce treści podręcznika *Administracja i organizacja zakładu przemysłowego*. Pierwszy z podanych artykułów był referatem na II Zjeździe Polskim Naukowej Organizacji w 1928 roku; (ii) analiza ekonomicznej efektywności postępu technicznego i organizacyjnego [Bieńkowski, 1933b, s. 503–507] oraz (iii) metoda ustalania wartości koniunkturalnej zakładu

przemysłowego [Bieńkowski, 1936a, s. 9–13]. Już jako samodzielny naukowiec, w numerze „Przeglądu Organizacji” dedykowanym Piotrowi Drzewieckiemu w uznaniu jego zasług, St. Bieńkowski podejmował problem statusu dziedziny, której był reprezentantem [Bieńkowski, 1938b, s. 338–342]. W ramach problematyki kosztów w przedsiębiorstwie wskazywał na konieczność właściwego doboru pracowników jako czynnik umożliwiający zmniejszanie wydatków [Bieńkowski, 1931, s. 298–303]. Opublikował też kilka przyczynków o położeniu i organizacji przedsiębiorstw drobnych i średnich w gospodarce polskiej [Bieńkowski, 1934a, s. 111–114; 1934b, s. 340–342; 1936b, s. 264–266], czego czołowi przedstawiciele nowej gałęzi nauki nieczęsto się podejmowali. Jego najwyższego lotu naukowe analizy, jak też ustalenia dotyczące problematyki organizatorskiej, wielokrotnie były rekonstruowane i komentowane, zwłaszcza w publikacjach prof. Zbigniewa Martyniaka [Martyniak, 1988, s. 30–41].

Ze Lwowa do Krakowa

Po uzyskaniu samodzielności naukowej nadarzyła się okazja do zmiany miejsca zatrudnienia. Awans i otrzymanie katedry we Lwowie były niemożliwe. Tymczasem działające od 1925 roku Wyższe Studium Ekonomiczne w Krakowie przygotowywało się do uzyskania pełni praw akademickich. Utworzono Katedrę Organizacji i Zarządu Przedsiębiorstw Przemysłowych, powołując na nią St. Bieńkowskiego. Ten przyjął ofertę i 1 grudnia 1937 roku został profesorem uczelni krakowskiej¹ [Archiwum UEK, sygn. 253], przenosząc zarazem uprawnienia do wykładania na sąsiednią Akademię Górniczą, gdyż uczelnia ta posiadała pełne prawa akademickie. Jeśli jednak chodzi o przedmiot, to sytuacja była niezwykła. W 1934 roku zlikwidowana została Katedra Organizacji Przedsiębiorstw Przemysłowych AG prowadzona przez inż. Romana Riegera (1870–1947). Odwołujące go pismo ministerialne pozwalało w roku następnym tylko dokończyć wykład [Czech, 2004, s. 143]. *Veniam legendi* Bieńkowskiego nie miało jednak żadnego umocowania instytucjonalnego. Był tylko wykład – do którego zobowiązywała prywatna docentura – z organizacji pracy dla słuchaczy kierunku elektromechanicznego. Za to związek z Akademią Handlową (nazwa uczelni obowiązująca od 1938 roku) trwał z perturbacjami aż do końca Jego życia.

¹ Poszukując wzmocnienia kadrowego, wraz ze St. Bieńkowskim zatrudnieni zostali wtedy prof. prof. Tadeusz Kłapkowski (1902–1984) specjalizujący się w ekonomice przemysłu rolno-spożywczego, ekonomista i statystyk Jerzy Fierich (1900–1965) i geograf Walenty Winid (1894–1945).

Zapowiadało się całkiem dobrze. Choć w kręgu znanych przeprowadzka z niemal stołecznego Lwowa do nieco prowincjonalnego Krakowa uchodziła za towarzyską degradację², to jednak w mieście u stóp Wawelu Bieńkowski znalazł sprzyjające warunki do pracy naukowej. Przynajmniej na samym początku. W 1937 roku – na rok przed nadaniem akademickiego statusu – w Akademii Handlowej utworzono Katedrę. Otrzymał tytuł profesorski uczelni, wkrótce ministerialnie potwierdzony. W Krakowie wyrażano zadowolenie z pozyskania Bieńkowskiego. W przemówieniu inauguracyjnym rektor prof. Arnold Bolland (1881–1940) mówił: „na katedrę powołaliśmy habilitowanego docenta Politechniki Lwowskiej dr. inż. Stanisława Bieńkowskiego, który wniósł w naszą Uczelnię poza wysokimi walorami naukowymi walory osobiste, w szczególności wysokie walory natury społecznej” [*Inauguracja*, 1938, s. 6]. W 1939 roku wybrany został prorektorem. Urząd ten obejmie jednak dopiero po wojnie. Tymczasem zaczął nauczać i szybko zorientował się, że daje się odczuć brak podręcznika. Postanowił taki napisać. Rozpoczął pracę nad swoim *opus magnum* – *Zagadnieniami gospodarki przedsiębiorstw*.

Zagadnienia gospodarki przedsiębiorstw – kontekst

Zabierając się do tego, miał już za sobą pierwotny wzór w postaci *Administracji i organizacji zakładów przemysłowych* z 1933 roku. Warto przypomnieć, iż niemal w tym samym czasie pojawił się we Lwowie w Wydawnictwach Wyższej Szkoły Handlu Zagranicznego podręcznik pod tytułem *Organizacja przedsiębiorstw* autorstwa Mariana Rosenberga (1878–1935), dra praw, związanego prócz uczelni z górnictwem ropy naftowej. Miał jednak inne nachylenie. Rozpoczął od istoty przedsiębiorstwa, prezentując ekonomiczne spojrzenie na tę kategorię, jakkolwiek duża część również podejmowała jego organizację z odwołaniem się wprost do koncepcji Henriego Fayola oraz jej zasad inspirowanych systemem Fr. Taylora. Końcowe partie stanowiły charakterystykę zrzeczeń przedsiębiorstw oraz zjawiska karteli. Oba podręczniki powstawały równoległe i nie miały punktów stykowych.

Znany Bieńkowskiemu był natomiast podręcznik zatytułowany *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, który ukazał się w 1933 roku w wersji kieszonkowej pod redakcją zapomnianego dziś autora Jerzego Witowskiego. Był to instruktażowy przegląd rodzajowej problematyki w przedsiębiorstwie, omawiający kolejno organizację biura, organizację zakupów i sprzedaży, gospodarkę materiałową,

² Według notatki z rozmowy z Jolantą Bieńkowską (synową) przeprowadzonej 5 lipca 1982 r.



Stanisław Bieńkowski (*Non omnis moria*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2000, s. 32).

sprawozdawczość, systemy płac, transport fabryczny, higienę pracy, normalizację oraz kalkulację kosztów własnych. Trzeba dodać, iż Witowski większości tych zagadnień poświęcił osobne opracowania. W zakończeniu podręcznika znalazły się dwa rozdziały bardziej teoretyczne. Pierwszy prezentował temat zarządzania przedsiębiorstwem skupiony na funkcjach przewidywania, koordynacji i kontroli, drugi podejmował przedmiot ogólnej organizacji przemysłu zawierający omówienie praw rządzących zjawiskami gospodarczymi oraz zasad organizacji. Bieńkowski znał treść tego opracowania i niewątpliwie z niego korzystał, mimo iż takich odniesień *tout court* nie było.

Natomiast znaczny wpływ na kształt monograficznego przedsięwzięcia Bieńkowskiego wywarł jego mistrz prof. Edwin Hauswald poprzez wydanie swych rozlicznych prac poskładanych w monumentalną edycję *Organizacja i zarząd* (Lwów 1935). Był to jednak zbiór prac wcześniej opublikowanych, ułożony w komponującą się całość. Bieńkowski w swoim zamiarze pisał podręcznik od nowa, korzystając oczywiście, gdzie to było uzasadnione, z własnych tekstów. Przedstawiał przedmiot gospodarowania w przedsiębiorstwie w kompletnym ujęciu, korzystając z istniejącego dorobku tak polskiego, jak i zagranicznego. Z tego powodu można określić powstałą monografię pierwszym kompletnym podręcznikiem z zakresu

gospodarki przedsiębiorstwem, w tym jej organizacji, w literaturze krajowej. W stosunku do poprzedzającej go *Administracji i organizacji zakładu przemysłowego* nastąpiło znaczne poszerzenie ujęcia.

Zagadnienia gospodarki przedsiębiorstw – treść

Podręcznik składa się z przedmowy, wstępu, 42 rozdziałów i krótkiego zakończenia, po którym dołączony został wykaz literatury, rzadko będącej dosłownym punktem odniesienia. Przerzywnikami są wstawki biograficzne czterech głównych organizatorów – Henriego Fayola (1841–1925), Fredericka Taylora (1856–1915), Karola Adamieckiego (1866–1933) i Harringtona Emersona (1853–1931) (trzej pierwsi z fotografiami) – patronujących jakby poszczególnym partiom książki. Tak więc ustalenia twórców nauki organizacji stanowią równoważne z doświadczeniem osobistym źródło i przesłanki powstania podręcznika. Z kolei w *Przedmowie* wyraźnie zaznaczał, iż w ostatnich latach (30. XX wieku – A.Cz.) zmieniła się recepcja gospodarstwa indywidualnego, prywatnego, które musi być postrzegane przez pryzmat zadań i obowiązków społecznych, a których nie może z siebie zrzucić ani udawać, że ich nie dostrzega. Bieńkowski położył silny akcent na ów wzgląd społeczny. Od gospodarki prywatnej oczekuje się zapewnienia obronności kraju, możliwości powszechnego zarobkowania i podstaw do wznoszenia dobrobytu. W tym też duchu interpretował pisma twórców naukowej organizacji. Najwłaściwszej podstawy światopoglądowej dla działalności organizatorskiej upatrywał zaś w encyklikach papieskich *Rerum novarum* Leona XIII i *Quadragesimo Anno* Piusa XI, których moralna nauka nie była bynajmniej sprzeczna z wymogami organizacji pracy.

Wszelka działalność ludzka, o ile ma być skuteczna, wymaga organizacji – rozpoczął Bieńkowski w rozdziale wstępnym. A to oznacza, iż wymagane są celowe poczynania, prawidłowa kolejność, dostosowanie do zewnętrznych warunków, uwzględnianie wzajemnych zależności itd. Organizacja bowiem to ustrój formalny, który kombinacje tych czynności porządkuje w formę zdolną do celowego działania. W jej skład wchodzi także wszelkie środki zaangażowane w te czynności, jak maszyny, narzędzia, finanse, materiały itp. Organizacja w języku potocznym przeróżnie jest używana. Bieńkowski powtórzył, iż za właściwe uznawał jej rozumienie jako ustrój formalny. Sama w sobie jest rzeczą martwą, którą ożywia dopiero kierownictwo. Stanowi instrument w ręku kierownictwa zamierzającego osiągnąć swój cel. Na potwierdzenie swojego stanowiska przytaczał najbardziej powszechną w okresie międzywojennym definicję organizacji Edwina Hauswalda: „Organizacja jest to celowo pomyślany układ organów i metod postępowania, porządkujący typowe

czynności i przebiegi w obrębie zakładu w jednoliciu i wydajnie działającą całość, podobnie jak to się dzieje w organizmach przyrody” [Bieńkowski, 1940, s. 17]. Skuteczność przedsięwzięć gospodarczych zależy od perfekcji organizacji i od kompetencji kierownictwa. Umiejętność tę uważano czasami za uzdolnienie przyrodzone, czemu autor się sprzeciwia, powołując się na rozwój metod naukowych do badania czynności gospodarczych w przedsiębiorstwach, stosujących analizę i syntezę oraz zasadę przyczynowości, stanowiących o naukowej organizacji pracy (*scientific management*) od lat około 40. Wskazuje na F. Taylora i zespół z nim związany włącznie z H. Emersonem, dalej organizatorów francuskich i bardzo wybiórczo niemieckich. Podkreśla wkład organizatorów polskich: Aleksandra Rotherta w zakresie analizy systemów płac i wyróżnienia zasad gospodarki materiałowej, Karola Adamieckiego ustalającego wymogi harmonii (wraz z wykresami) oraz Edwina Hauswalda rozbudowującego badania nad dynamiką kosztów wytwarzania. Ma zarazem świadomość, iż w chwili pisania podręcznika był jedynym profesorem w kraju kierującym katedrą zajmującą się badaniami organizacji i kierownictwa³.

Pojęcie organizacji nie jest niczym nowym. Wszelka celowa działalność ją zawiera. Jednakże organizacje dawnego typu nie miały obiektywnie ustalonych podstaw. Były przedłużeniem woli kierowników, ewentualnie właścicieli, a w funkcjonowaniu improwizowały. Formy organizacji działalności uchodziły za tajemnicę przedsiębiorstwa. Szczęśliwe rozwiązania były drogą do powodzenia, przynosząc dobrobyt i satysfakcję właścicielom. Z punktu widzenia społecznego było tam wiele marnotrawstwa wysiłku człowieka. Odbiegały często od organizacji wzorcowej. By się do tego zbliżyć, konieczna jest znajomość teorii obejmującej prawa, zasady i metody. Wtedy organizacja może stać się nauką i tylko w ten sposób przybliżyć się do rozwiązania wzorcowego. Nie celem – akcentuje Bieńkowski – ale efektem wtórnym naukowej organizacji jest usunięcie owego marnotrawstwa materiałów, czasu, pieniędzy i energii ludzkiej. Ale wzorcowe, czyli optymalne wyniki można osiągnąć tylko przy minimalnym zużyciu wszelkich środków działalności. Dlatego kierunek

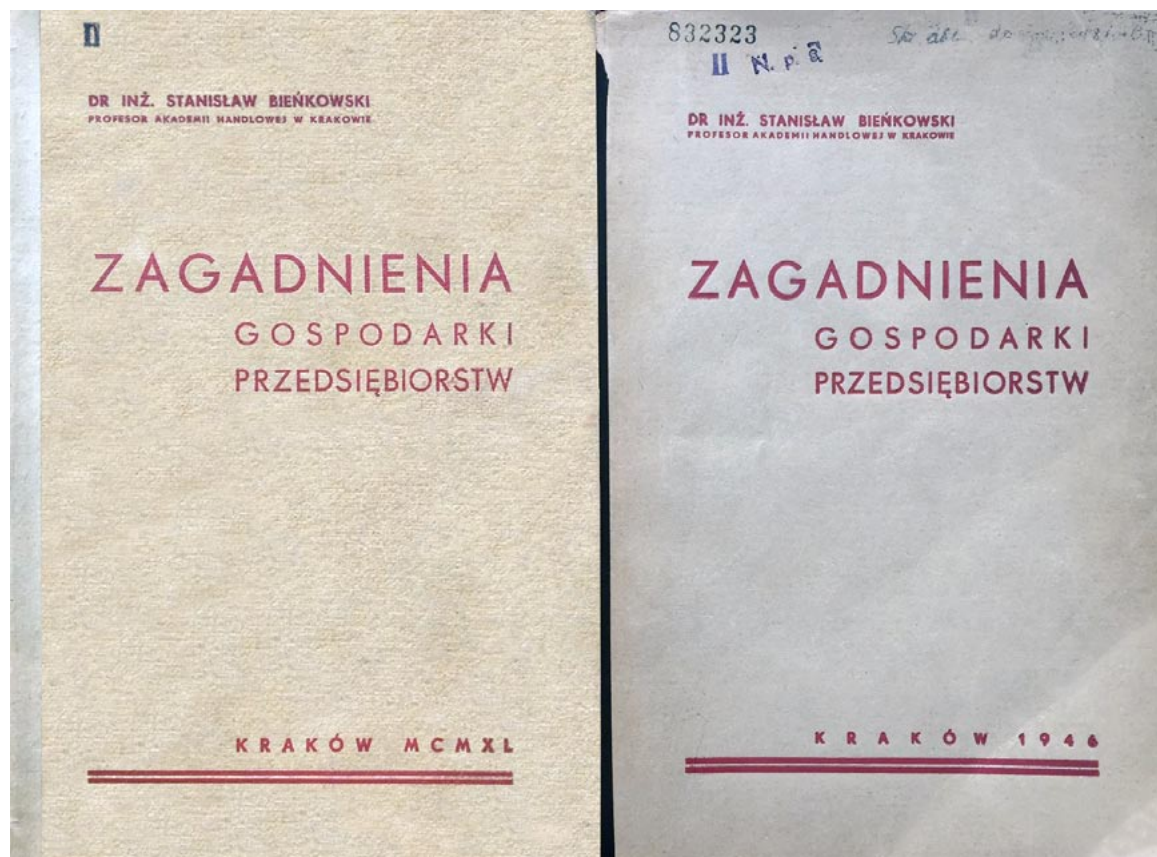
³ W 1933 roku zlikwidowana została na Politechnice Warszawskiej katedra, którą kierował K. Adamiecki. Zajęcia w trybie zleconym prowadzone były przez Z. Rytla. Na Politechnice we Lwowie nauczanie organizacji odbywało się w ramach I Katedry Budowy Maszyn, kierowanej od 1903 roku przez E. Hauswalda. W Akademii Górniczej w Krakowie odpowiednia katedra podzieliła los odpowiedniczek z Warszawy. W SGH po śmierci prof. J. Dmochowskiego (1928) oraz A. Rotherta (1937) był wakant. Tętniące życiem było środowisko Instytutu Naukowego Organizacji i Kierownictwa w Warszawie – placówka pozauczelniana.

naukowej organizacji przynależy do ekonomicznego zadania osiągnięcia najwyższej sprawności gospodarczej. Współcześnie rozumiane zjawiska gospodarcze zawierają w sobie interes społeczny. Dotyczy to każdego podmiotu gospodarującego, także indywidualnego, gdyż tylko w ten sposób wzmoże się rozwój społeczny. Bowiem „celem działalności gospodarczej jest zaspokajanie potrzeb” [Bieńkowski, 1940, s. 21], a zysk jest wynikiem dobrze spełnionego celu. Przyjęcie takiego stanowiska postawiło przed naukową organizacją rozszerzone zadanie harmonizowania działalności gospodarczej zakładu pracy z interesem społecznym, skoordynowania wysiłków dla osiągnięcia wspólnego celu, zharmonizowania produkcji i konsumpcji. W samej zaś organizacji najważniejszy jest czynnik ludzki. Od niego, jego uzdolnień, energii i woli zależy skuteczność każdego działania. Organizacja wewnętrzna ma stworzyć ku temu najbardziej odpowiednie warunki. Wzgląd na kryteria wyłącznie materialne nie wystarczy. Konieczne jest współdziałanie z odpowiednią polityką społeczną. Zadaniem kierownictwa jest zharmonizowanie i skoordynowanie wszelkich poczynań gospodarczo-organizacyjnych z całokształtem polityki społecznej. Wtedy powstanie wzorcowy ustrój przedsiębiorstwa, a nauka organizacji i kierownictwa – jako samodzielna – korzystać będzie z ustaleń fizjologii, psychologii, higieny, ekonomii, matematyki czy ustawodawstwa prawnego, zarówno

handlowego, podatkowego, ubezpieczeniowego, jak i w zakresie stosunków pracy.

Następny rozdział przynosi analizę powiązań pomiędzy składnikami gospodarki przedsiębiorstwa, przypominając, że głównym odniesieniem jest zawsze cena rynkowa produktu. Zmienia się ona wraz z koniunkturą, ale zależy też od składników, które zawiera: robocizny, materiałów, kosztów ogólnych i handlowych, podatków, ubezpieczenia, kosztów kapitału oraz zysku. Omówienie zależności pomiędzy nimi, przedstawione jasno i komunikatywnie, stanowiło zachęcające wprowadzenie do dalszej charakterystyki, spośród której najważniejszym jest czynnik ludzki.

St. Bieńkowski omawia i aplikuje ten temat w kilku sekwencjach. Pierwszą stanowi przedsiębiorczość człowieka podejmującego działalność gospodarczą. Bierze się z myśli nadającej działaniu wartości twórcze. Autor podziela pogląd H. Forda, iż zbyt ciasno rozumie się twórczość człowieka, ograniczając ją do dziedziny sztuki. „Potrzeba nam mistrzów metod przemysłowych” [Bieńkowski, 1940, s. 28], cytował Fordowski pamiętnik *Moje życie i dzieło*. „Potrzeba nam artystów w ułożeniu stosunków międzyludzkich w przemyśle” – uzupełniał. Zmysł twórczy na polu wytwórczości pojawia się pod postacią przedsiębiorczości. Najlepiej, gdy nie zna ona granic, jakkolwiek jedynym jej ograniczeniem jest i powinien być interes społeczny. Nie powinien on jednak przedsiębiorczości



zbyt nie krępować ani hamować. Wykazuje ona wtedy skłonności do zaniku. Nośnikiem przedsiębiorczości jest kierownik o zmyśle twórczym. Wzorcem z kolei będzie, gdy nie tylko on, ale i pracownicy, na każdym szczeblu i we właściwej formie, będą przejawiać taką postawę. By tak się stało, musi być stosowana nauka organizacji i kierownictwa.

Zagadnieniem następnym są pobudki do pracy tych, którzy ją wykonują (dziś by się powiedziało – motywacja). Pogląd Bieńkowskiego zakładał, iż pobudką (motywem) podstawową i elementarną jest potrzeba oparta na instynkcie utrzymania życia. Ma charakter egoistyczny i jest zarazem najskuteczniejsza. Na niej nadbudowane są potrzeby altruistyczne, jak dążenie do utrzymania rodziny oraz posiadania i powiększania własności. Występują także potrzeby społeczne, niekiedy inspirowane ideologicznie, ale ich znaczenie uznawał za niewielkie lub chwilowe. Były pozbawione długiego trwania. Przy okazji krytycznie wyrażał się o liberalnej koncepcji Ricarda zakładającej prawo minimum, jak też przypisanym niesłusznie Marksowi spiżowym prawie płacy jako części teorii socjalistycznej. „Człowiek i jego praca nie są towarem” [Bieńkowski, 1940, s. 32], uzasadnienia dla swego stanowiska upatrując w praktykach wielkich przedsiębiorców – Forda i Bata. Warunkiem skuteczności wszelkiej pobudki jest osiągnięcie celu, który ją generuje. Inaczej nie będzie działała. Zauważa także, iż zjawiskiem korzystnym jest zharmonizowanie psychiczne i moralne podczas dążenia do jej realizacji, gdyż daje radość pracy.

Kolejna dłuższa sekwencja obejmowała ujęcie człowieka z perspektywy fizjologii pracy. W rozdziale zatytułowanym „Ergologia”, jak podkreślano „pełnego erudycyjnych rozważań” [Martyniak, 1988, s. 24], St. Bieńkowski poruszył i zwięźle omówił takie zagadnienia jak bilans energetyczny pracującego organizmu, wpływ zmęczenia na wydajność i jego usuwanie przez wypoczynek, zależność wydajności od wprawy, opory organizmu podczas wykonywania pracy, znaczenie rytmu pracy, wydajność dzienną i tygodniową. Podkreślał wpływy zewnętrzne: negatywne skutki wstrząsów i hałasu dla efektów pracy, korzystne – właściwego oświetlenia, wietrzenia, poziomu wilgotności i temperatury.

Osobna uwaga w ramach części poświęconej czynnikowi ludzkiemu skierowana była na zagadnienie czasu pracy. Z politycznych ustaleń został w Europie określony na 8 godzin dziennie dla pracującego człowieka. Ale regulatorów długości jego trwania jest więcej i są bardziej naukowo uzasadnione. St. Bieńkowski ukazuje ten problem na przykładzie redukcji czasu pracy do 8 godzin w Zakładach Zeissa w Jenie. Eksperyment uzasadniający został przeprowadzony z inicjatywy i pod kierunkiem prof. Ernsta Abbe (1840–1905), zarazem generalnego dyrektora

tego znanego przedsiębiorstwa. To bardzo doniosłe w dziejach nauk o zarządzaniu wydarzenie z początku XX wieku w podręczniku Bieńkowskiego znalazło profesjonalną i mało znaną w literaturze polskiej charakterystykę. Na tej podstawie, jak również na podstawie innych opracowań oraz doświadczeń własnych Bieńkowski sformułował zasadę optimum czasu pracy dla każdej osoby pracującej, przy którym wydajność pracy osiąga maksimum [Bieńkowski, 1940, s. 49]. Dotyczy to również zespołów pracowniczych. Powinno się dążyć do jego powszechnego ustalania.

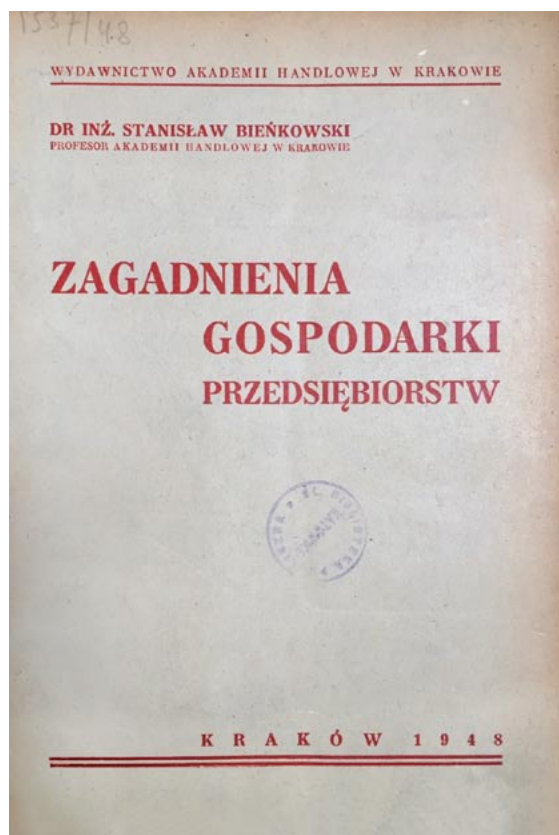
Z czasem pracy wiążą się przerwy. Jak wiadomo, ich zwolennikiem był Fr. Taylor. To ważna kwestia, gdyż stosowanie przerw w pracy było racjonalnym czynnikiem regenerującym organizm i pobudzającym dążenie do wydajności. Ale nie powinny to być przerwy zbyt krótkie, za to częstsze. Powołując się na wywód znanego profesora Emila Kraepelina (1856–1926), St. Bieńkowski dowodził, iż ztraca się tym samym tzw. gotowość do pracy organizmu ludzkiego, co skutkuje obniżeniem wydajności, zanim zostanie ona przywrócona [Bieńkowski, 1940, s. 50–51]. Były jeszcze wypracowane inne sposoby umiejętnego rozłożenia czasu roboczego, oparte na zasadzie optimum energetycznego w pracy człowieka, które pozwoliły przekraczać poziom wydajności podawany w przypadkach opisywanych przez Taylora. Powołując się na teorie autorów funkcjonujących w niemieckiej przestrzeni językowej – Julesa Amara (1879–1935), który wykreował ergologię, czyli naukę o pracy jako zjawisku fizjologicznym, Edgara Atzlera (1887–1938) czy Maxa Rubnera (1854–1932), prowadzących studia nad wydatkiem energetycznym, St. Bieńkowski przyswoił rezultaty ich badań, ugruntowując tę wiedzę w recepcji polskiego odbiorcy [Martyniak, 1988, s. 24]. Mimo iż był to wybór dość selektywny i nie uwzględniał m.in. badań nad zmęczeniem prof. Józefa Joteyko (1866–1928), wybitnej uczoney na gruncie europejskim, zaangażowanej w tworzenie ruchu naukowej organizacji w Polsce, to stanowił istotne wzbogacenie wiedzy o pracy ludzkiej w warunkach wytwórczych.

Zagadnieniem ściśle związanym z gospodarką czynnikiem ludzkim był dobór pracownika do pracy. Nie każdy kandydat nadaje się do każdego rodzaju czynności wykonywanych na stanowisku roboczym. Zjawisko zostało zasygnalizowane przez Fr. Taylora (badanie kandydatów do przenoszenia gęsi surówkowych w stalowniach) oraz S.E. Thompsona (dobierającego zespół kontrolerek jakości kulek łożyskowych). W obu przypadkach potrzebne były inne predyspozycje organiczne. Odtąd stało się oczywiste, iż zabieg ten trzeba stosować. Ułatwieniem tego aktu było powstanie psychotechniki, której pionierski wyraz dał pracujący w Harvard University gdańszczanin Hugo Münsterberg (1863–1916).

Jego dzieła *Psychologie und Wirtschaftsleben* (1912) i *Grundzüge der Psychotechnik* (1914) – oba równolegle ukazały się w języku angielskim – uchodzą za początek zastosowania tej gałęzi psychologii stosowanej do warunków pracy, szczególnie groźących zgubnymi następstwami nieprzestrzegania jej zaleceń. Bieńkowski był jej zwolennikiem od samego początku. Dodatkowo od siebie wprowadzał przy doborze prosty wskaźnik sprawności: podzielenie czasu oznaczonego T (naukowa organizacja nakazywała standaryzować wszystkie ruchy i narzędzia, więc nie było o niego trudno) z czasem zużycia t. Otrzymany wynik $e [e = T : t]$ pozwalał przeprowadzić w miarę obiektywnie selekcję spośród ubiegających się kandydatów. Inspirowany praktyką w zakładach Forda, który zatrudniał inwalidów wojennych, Bieńkowski działał na rzecz zatrudniania osób z niepełną sprawnością na stanowiskach dostosowanych do ich stanu zdrowia. Był to kolejny przejaw prospołecznej postawy krakowskiego organizatora.

Ujemne skutki niewłaściwego doboru zwielokrotniały się w przypadku stanowisk kierowniczych. Tu środkiem zaradczym była koncepcja uzdolnień kierowniczych Henriego Fayola. Ich odczytanie jest w podręczniku Bieńkowskiego wielowymiarowe. Każdemu rodzajowi czynności w przedsiębiorstwie zostały przypisane specyficzne zdolności. Są więc uzdolnienia techniczne, handlowe, finansowe, ubezpieczeniowe, rachunkowościowe oraz administracyjne. W zależności od typu przedsiębiorstwa (produkcyjnego, handlowego, finansowego itp.) zróżnicowane będzie zapotrzebowanie procentowe na poszczególne rodzaje tych uzdolnień. Inaczej to będzie wyglądało na stanowiskach kierowniczych. W zależności od rozmieszczenia na szczeblach hierarchii służbowej, im wyżej, tym bardziej rośnie znaczenie uzdolnień administracyjnych, czyli kompetencji do radzenia sobie z funkcjami kierowania. Zależność będzie odwrotnie proporcjonalna. Powtarzały to ustalenie wszystkie podręczniki zarządzania od *Organizacji i zarządu* E. Hauswalda poczynając, na publikowanych po dziś dzień kończąc. Ale kierujący się zdrowym rozsądkiem Bieńkowski zauważał także, iż wzmacniający wpływ zawsze będą miały poszczególne rodzaje kwalifikacji, od fizycznych poczynając, poprzez umysłowe (intelektualne) i moralne, na wykształceniu i doświadczeniu kończąc. Będąc wzmocnieniem dla uzdolnień, dopiero razem wzięte stanowią o sile kompetencyjnej czynnika ludzkiego każdego zakładu czy przedsiębiorstwa.

Sekwencja tematów związanych z czynnikiem ludzkim w *Zagadnieniach gospodarki przedsiębiorstw* się na tym nie wyczerpuje. Przedstawione zostały systemy wynagradzania, stanowiące integralną część organizacji naukowej oraz udział pracowników w zyskach, już tak powszechnie w środowisku organizatorów



niepojawiający się. Z obiema tymi kwestiami St. Bieńkowski miał osobiście do czynienia i na które już wcześniej się wypowiedział, co zostało nadmienione powyżej. Problematyka płac była szczególnie wyróżniającym się przedmiotem badań w dorobku polskiej myśli organizatorskiej. Wystarczy tu wspomnieć o studium płacowym Aleksandra Rotherta z 1910 roku [Rothert, 1910] czy licznych artykułach Edwina Hauswalda, które znalazły swoje obszernie zwięźczone w przywoływanym już podręczniku [Hauswald, 1935, s. 67–127]. Droga została przetarta, prezentacja możliwych form płacowych miała wybitnych poprzedników. Nie mogło jej zabraknąć także w monografii obejmującej całość gospodarki przedsiębiorstw.

Stanisław Bieńkowski omówił kolejno wszystkie możliwe wtedy do stosowania formy płacowe, nadając każdej z nich własną ocenę użyteczności. Przedstawił w krytycznym naświetleniu formułę płacy czasowej i akordowej, mieszające i łagodząco usprawniające je pierwsze systemy bonusowe Fredericka Halseya (1856–1935) i Jamesa Rowana (1851–1906). Oba premiowały zaoszczędzenie czasu. Własnym pomysłem St. Bieńkowskiego było powiązanie w konstrukcji wynagrodzenia wytwarzanej ilości produktów z ich jakością [Bieńkowski, 1938a, s. 177–178]. Omówił wkład twórców naukowego zarządzania Fr. Taylora, H. Emersona oraz Henry'ego Gantta (1861–1919), koncentrujący się na wiązaniu wydajności pracy z zarobkiem. Wspomniał o oryginalnej koncepcji Charlesa

Bedeaux (1886–1944)⁴. Wszystkie propozycje podał w krytycznym ujęciu. Podkreślił także, iż w każdym przedsiębiorstwie istnieją stanowiska, na których wykonywana praca nadaje się do wynagradzania wyłączną płacą czasową.

Koncepcję udziału załóg w zyskach rozpoczął od przypomnienia, iż ma ona już długą tradycję. Rozważali ją tacy ekonomiści jak J.Ch.L. de Sismondi (1773–1842), a w Polsce Józef Supiński (1804–1893). Metodę tę stosowali wybitni filozofowie wielkopolscy w swoich majątkach ziemskich: August Cieszkowski (1814–1894) w Wierzenicy oraz Karol Libelt (1807–1875) w folwarku Brdów w Czeszewie. Pokróćce charakteryzował próby ustawodawcze, idące w tym kierunku, zwłaszcza we Francji⁵. Wspominał też o eksperymencie w kierowanym przez siebie „Metalu” oraz szerzej ówczesnie znanej próbie akcjonariatu w lwowskiej „Gazolinie” S.A. Niezmiennie z uznaniem odnosił się do praktyk fordowskich oraz wynagradzania w zakładach Baty. Potrafił obiektywnie ocenić atuty dopuszczania do udziału w zyskach. Podkreślał, iż koncepcja ma mniejsze znaczenie w kwestii wydajności pracy, za to korzystnie wpływa na stabilizację pracowniczą, będącą zjawiskiem pożądanym ze względów kalkulacyjnych, jak i zwyczajnie ludzkich. Daje poczucie pewności zatrudnienia i przyczynia się do tworzenia wspólnoty pracowniczej.

Następna część podręcznika była wynikiem znawstwa metod i zasad stosowanych w taylorowskiej organizacji. Chodziło o istotne zagadnienia organizatorskie, poczynając od kwestii oznaczania czasu roboczego, na biurze organizacji kończąc. Akcentował nowatorstwo analityczno-doświadczalnej metody Fr. Taylora, która prowadzi poprzez chronometraż do nowego przebiegu czynności. Ukazał zadanie na przykładach prezentowanych przez Fr. Taylora i Franka Gilbretha (1868–1924). Zalecał stosowanie różnych technik pomiarów: przecięcia, wartości środkowych, czasu minimalnego, przeciętnego czasu minimalnego. Wszystkie one zmierzają do wyznaczenia czasu wzorcowego. Po określeniu współczynnika odchylenia i uwzględnieniu czasu martwego na każdym stanowisku, dopiero

możliwe jest wyznaczenie czasu roboczego. Wykonanie wymaga często narzędzi pracy i maszyn. Ważny jest ich odpowiedni dobór, zaopatrzenie stanowisk, składowanie narzędzi, kontrola stanu zużycia maszyn, ich amortyzacja i organizacja napraw. Nieocenionym wzmocnieniem okazały się instrukcje pisemne. Ma nad tym panować biuro organizacji w ścisłej kooperacji z biurem personalnym. Należy zachęcać pracujących do własnych pomysłów usprawniających, będących w zgodzie z większym fragmentem grupy stanowisk czy wydziału. Zalecał – w ślad za Fordem – skrzynki pomysłów. Silnie akcentował gospodarcze znaczenie pracy wydajnej, będące ostatecznym uzasadnieniem dla technik naukowej organizacji.

Po omówieniu technik organizujących pracę, Bieńkowski przechodzi do charakterystyki organizacji i zarządzania jako nauki. Hołduje tu stanowisku Karola Adamieckiego, prezentując status tej nauki poprzez prawa dla niej fundamentalne. Wyróżnia i omawia prawo podziału pracy, prawo koncentracji pracy i prawo/zasadę harmonizacji pracy. Jak się wydaje, nie przywiązywał znaczenia do rozróżniania praw od zasad, traktując obie postaci zamiennie. Chciał za to dostrzec w ich treści aspekty w praktyce użyteczne. Podział pracy jako zjawisko, z którym ma się do czynienia w przedsiębiorstwie, został przedstawiony w ślad za dziełem *L'organisation industrielle du travail* V.W. van Gogha⁶. Zaczerpnięty stamtąd podział czynności występujących w przedsiębiorstwie został zestawiony z odpowiednimi wymaganiami kompetencyjnymi wystarczającymi do ich wykonania. St. Bieńkowski poddał krytyce przydzielanie prac mechanicznych pracownikom kreatywnym. Przestrzegał przed szkodliwością zbyt daleko posuniętego podziału. W potoku pracy pojawiają się wtedy straty międzyczynnościowe, „straty czasu przy przechodzeniu przedmiotu z ręki do ręki, ewentualnie jeszcze straty ruchów przy odkładaniu i podejmowaniu przedmiotów” [Bieńkowski, 1940, s. 129]. Koncentracja prac stanowi uzupełnienie zasady podziału i jest podstawą specjalizacji pracowników.

Zagadnienie harmonizacji to szukanie rozwiązania zapewniającego pracę wszystkich części organizacji z optymalną wydajnością, jej płynny przebieg i także przepływy czynności. Odpowiedź znajduje się w wykresach Adamieckiego zwanych powszechnie harmonogramami. Ich prezentację Bieńkowski rozpoczął przykładem z podręcznika Edwina Hauswalda *Organizacja i zarząd* dla trzech maszyn, poprzez które

⁴ Charles Bedeaux, Francuz działający w Stanach Zjednoczonych i Niemczech, stworzył oryginalny system wynagradzania, praktykowany w przedsiębiorstwach, z którymi był związany. Jego koncepcja została w Polsce omówiona jeszcze przed wojną (Stroobant, 1939, s. 193–201). Później promował ją Ludwik Mayre (Mayre, 1949, s. 191–204), następnie była przypomniana przez krakowskich organizatorów (Martyniak, 1989, s. 62–73; Ćwiklicki, 2006, s. 97–106).

⁵ Zjawisko udziału w zyskach w szerszym ujęciu zostało opracowane przez Stanisława Najmana (1860–1922) w publikacji *O udziale robotników i urzędników w zyskach: opinie, notaty i przykłady* wydanej na zlecenie Centralnego Związku Polskiego Przemysłu, Górnictwa, Handlu i Finansów w 1920 roku. St. Bieńkowski znał ten obszerny wybór.

⁶ Vincent Willem van Gogh (1890–1978), flamandzki organizator, był po wojnie znany polskiemu odbiorcy dzięki wydaniu *Zarządzania przedsiębiorstwem wytwórczym* (Księgarnia Wł. Wilak, Poznań 1948) w tłumaczeniu Alfreda Liebfelda (1900–1977). Pierwodruk ukazał się w „Przebiegach Organizacji” (1938, nr. 7–8, 9, 10; 1939, nr. 1, 2, 3, 4, 5 i 6–7).

prowadzą operacje jednego przedmiotu. Aplikacyjny znak wywoławczy harmonizacji to ujęcie wszystkich czynności w przedsiębiorstwie, nie tylko wytwórczych, ale także wobec nich służebnych. Przerwy międzyoperacyjne, jeśli się pojawiają, mogą zniszczyć cały jej potencjał. Jej poprawne zastosowanie daje korzyści zwiększające wydajność poprzez ich zharmonizowanie w czasie i przestrzeni, jak również obniża jednostkowy koszt wytworzenia dzięki racjonalizacji doboru. Na dowód zostały przywołane słynne przypadki zastosowania tej metody przez inż. St. Raźniewskiego w transporcie górniczym (referat na IV Kongres Naukowej Organizacji w Paryżu w 1929 roku) oraz inż. Stanisława Borkowskiego w przemyśle łódzkim (referat na II Zjazd Polski Naukowej Organizacji w 1928 roku). Cechą zasadniczą obu było całościowe spojrzenie na pracę usprawnianej jednostki organizacyjnej.

Z inspiracji koncepcją organizacyjną Adamickiego St. Bieńkowski wyciągał własne wnioski, stanowiące niewątpliwie o jego oryginalności naukowej. Z przedstawionego ujęcia organizacji wynika oczywisty dziś fakt, iż o zdolności wytwórczej całości przesądza najmniejsza wydajność czasowa któregoś z jej składników. Ona decyduje o „przepustowości” fabryki. Należy ją zidentyfikować i skierować wysiłki na jej zwiększanie. Zwracanie usprawniającej uwagi na te elementy (maszyny, stanowiska itp.), które leżą powyżej poziomu owej przepustowości, nie zmienia wydajności całości. Zjawisko nazwał prawem minimum i było jednym z niedostrzeganych osiągnięć organizatorskich Bieńkowskiego. Drugi wniosek wynikający z teorii harmonizacji to zasada optymalnego zespołu. Praca jest wykonywana przez zespoły robocze. Są one różne ze względu na ich umiejscowienie w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Bieńkowski sformułował bezwzględną granicę ich tworzenia, odwołując się do uzasadnienia gospodarczego, której nie wolno przekroczyć. Trzeba zaprzestać, „gdy możliwa obniżka jednostkowych kosztów wytwarzania jest mniejsza niż koszt dodatkowej administracji na jednostkę wyrobu” [Bieńkowski, 1940, s. 139]. Konkluzja była poprzedzona przykładami obliczeniowymi. Zasady optymalnych zespołów ściśle przestrzegano przy projektowaniu struktur organizacyjnych, o czym jeszcze będzie mowa.

W ten sposób niejako naturalnie otwarta została problematyka kosztów. Zrobiona różnorodnie i wyczerpująco, stanowi ważną partię podręcznika. Autor rozpoczął od podziału kosztów występujących w przedsiębiorstwie na generowane czasem i związane z wydajnością. Oba rodzaje występują w każdej jednostce gospodarczej. Inny był podział rodzajowy: koszty wytwarzania, handlowe i administracyjne. Razem stanowią koszty własne. Te ostatnie – wprowadzając kategorię zmienności – ujął we własnego

pomysłu schemat podziału. Bieńkowski należał do organizatorów podnoszących rację uwzględniania wynagrodzenia dla przedsiębiorców, które powinno być częścią składową kosztów własnych. Wątpliwości budził sposób traktowania odsetek od kapitału. Były różne możliwości. Kapitał pracujący powinien być jednak bezwzględnie ujmowany w kosztach własnych i dawać lepsze perspektywy dochodowe niż oprocentowanie na lokatach. Mocny akcent został położony na ekonomiczny warunek wobec każdej techniki wytwarzania. Jego nieuwzględnianie prowadzi zazwyczaj do załamania się finansowego produkcji.

Następnie dokonał przeglądu zagadnień kosztowych przedsiębiorstwa. Rozpoczął od amortyzacji, obejmującej wszystkie wartości kapitałowe, które w trakcie wytwarzania tracą pierwotną wielkość. Ważna jest początkowa kwota amortyzacyjna w odniesieniu do czasu używalności. Nie zalecał sposobu kupieckiej amortyzacji, odpisującego stale malejące kwoty. Za trafniejszy uważał odpis techniczny, stosujący ten sam procent od wartości początkowej. Dawał pod rozważenie system amerykański, w którym z chwilą wprowadzenia do produkcji wartość kapitału spada znacząco, by potem się ustabilizować jak w sposobie technicznym. Z dwóch rodzajów: odpisu amortyzacyjnego i na tworzony fundusz, zalecał ten drugi. Dawał bowiem jaśniejszy obraz stanu przedsiębiorstwa niż odpis bezpośredni. Kolejnym tematem obszernie omówionym wraz z metodyką obliczania była kalkulacja – zagadnienie ekonomicznie kluczowe w przyjmowaniu i realizacji zleceń, zarazem dalszy przejaw głębokiego rozumienia ekonomicznego aspektu wytwarzania. Podobnie zresztą jak problem dynamiki kosztów, przedstawiony – jak w podręczniku Hauswalda – za pomocą matematycznego instrumentarium. Przekaz był komunikatywny i nie wydawał się przeszkodą w recepcji odbiorcy z praktyki.

Dalsza sekwencja podejmuje kilka *stricte* ekonomicznych zagadnień integralnie związanych z warunkami gospodarczymi, w których przedsiębiorstwo funkcjonuje. Pierwsze z nich dotyczy polityki stawiania – jak to Bieńkowski nazwał – cen. Problem ten stanowił istotne wyzwanie dla pierwszych organizatorów analizujących fachowo koszty produkcji, z Karolem Adamickim na czele. Odsyłał bowiem do rynkowego otoczenia przedsiębiorstwa, które „rządziło się” niezależnymi regułami funkcjonowania. Należało je znać, inaczej mówiąc, organizator i kierownik musiał wchodzić w rolę czegoś więcej niż tylko ekonomisty rozpracowującego i analizującego koszty. Tak było również z Bieńkowskim, gdy pisał, iż zadaniem kierownictwa jest utrzymywanie takich warunków wytwarzania, by koszty własne były niższe od ceny sprzedażnej. Jak ją w takim razie ustalić? Trzeba wyjść od kosztów, gdyż ich kształtowanie pozostaje w gestii kierownictwa, ale o pożądaną cenę

bynajmniej ich poziom nie przesądza. Na wielkość kosztów wpływa zatrudnienie. Bieńkowski zakładał, iż przy danym stopniu zatrudnienia koszty własne przedsiębiorstwa stanowią optimum, poziom, którego obniżyć już nie sposób. Jak w takim razie podążać do takiego poziomu cen, by osiągać zysk? Są trzy drogi. Pierwsza to podwyższenie ceny jednostkowej. To zadziała, ale tylko wtedy, gdy nie nastąpi zmniejszenie zbytu (co zazwyczaj ma miejsce). Pomniejszony zbytu podnosi koszt własny, co wbrew zamierzeniom prowadzi do straty. Podwyżka ceny sprzedażnej zawsze powoduje zmniejszenie wytwórczości, pogarsza bowiem stosunek ceny do siły nabywczej konsumentów. Druga droga zakłada poszerzenie rynku zbytu przy niepodnoszeniu ceny jednostkowej. Ale wtedy konieczne jest zwiększenie zatrudnienia (by trafić do nowych ośrodków konsumpcyjnych), co owocuje wzrostem kosztów sprzedażnych. Zazwyczaj napływ nowej oferty powoduje zwiększoną akcję wcześniej obecnych wytwórców. Efektem jest spadająca cena, co przy wzroście kosztów sprzedaży czyni tę drogę mało rentowną lub nieopłacalną. Pozostaje pogłębienie rynku przy obniżanej cenie – droga wymagająca, ale realna, o czym przekonać miały praktyki Forda i Bata w latach kryzysu, pod wpływem których Bieńkowski niewątpliwie pozostawał. Dla jej realizacji zalecał stopniowe przesuwanie korzystnej kombinacji ilości ceny jednostkowej do ilości sprzedaży, by utrzymywać wynik maksymalnie w danej chwili korzystny. Zasada ekonomiczna decyduje o ustalaniu ceny, ale może być zawieszona, np. gdy chce się utrzymać w trudnych dla gospodarki czasach swoją załogę. Nie może to jednak trwać dłużej bez wywołania dalszych szkodliwych perturbacji gospodarczych.

Z kolei rozdział traktujący o podziale zysku stanowił właściwie miniteorię o roli kapitału przedsiębiorstwa w warunkach gospodarki rynkowej. Bieńkowski wyróżnił cztery role, czy też powinności czynnika kapitałowego. Ma on, po pierwsze, zapewniać dopływ wolnych kapitałów, zapewniając stabilizację finansową firmy. By tak się stało, zysk, a w ślad za nim dywidenda, muszą być bardziej atrakcyjne od lokat kapitałowych. Po drugie, ma reagować na wzmożone potrzeby przedsiębiorstwa w zakresie perspektyw rozwojowych. Najkorzystniejsza sytuacja jest taka, gdy z wydzielonej części zysku, odpisywanej np. na funduszu rezerwowym, realizuje się tę potrzebę poprzez jej wewnętrzną kapitalizację. Po trzecie, korzystny stan kapitałowy pozwala na podnoszenie standardu życia własnych pracowników, wiążąc ich osobiste preferencje z interesem przedsiębiorstwa. Wreszcie, po czwarte, sprzyja poszerzaniu zbytu i zapewnia rozwój przedsiębiorstwa poprzez obniżkę cen wyrobów. Wyszczególnione postulaty (troska o rynek kapitałowy, pracowników i konsumentów) są ściśle ze sobą złączone (por. [Bieńkowski, 1940, s. 164]), przy

czym zapewnienie rozwoju przedsiębiorstwa z zysków stanowi, zdaniem autora, najzdrowszą i najpewniejszą formą jego rozbudowy.

Ciekawym wkładem także posiłkującym się aparaturą formalną było wyróżnienie ekonomicznych typów przedsiębiorstw ze względu na ich naturalną granicę rentowności. Dla każdego z nich – przedsiębiorstw przemysłu drobnego najczęściej rękodzielniczego, przedsiębiorstw średniej wielkości i zakładów dużych – biorąc pod uwagę zmieniającą się relację kosztów stałych do zmiennych, ulega ona przesunięciu. Koszt jednostkowy w małej jednostce jest wysoki i wraz ze wzrostem skali maleje, ale koszty własne przeciwnie. Za to w zakładach większych rośnie znaczenie kosztów stałych, czego nie ma w drobnej wytwórczości. Stopień zmechanizowania produkcji, jak i koszt kapitału, zwiększają poziom tych kosztów. W przedsiębiorstwach wielkich dlatego tak ważne jest kierowanie się zasadą optymalnych zespołów roboczych. Zagadnienie rozwoju ekonomicznych typów przedsiębiorstw jest zadaniem dla polityki gospodarczej. Odpowiednio prowadzona, umożliwi funkcjonowanie wszystkim tym podmiotom obok siebie w warunkach konkurencji. Każdy z nich ma bowiem własne pole zysku, które daje mu przewagę ekonomiczną tak długo, jak jego wydajność będzie poniżej punktu krytycznego wyższego typu przedsiębiorstwa przemysłowego. Konsekwencją tego ustalenia była możliwość istnienia obok siebie zakładów różnego typu, gdyż struktura przemysłowa gospodarki jako całości ma różne części składowe. Naturalne granice rentowności w poszczególnych typach przedsiębiorstw można przesuwać, ale dzieje się to zawsze kosztem obniżania poziomu zarobków pracowniczych w trybie nieekonomicznym i prowadzi wprost do pauperyzacji społeczeństwa, zmniejszenia siły nabywczej, a co za tym idzie – także w ostateczności produkcji. W dalszym ciągu Bieńkowski rzetelnie przeanalizował uwarunkowania wytwórcze wszystkich typów przedsiębiorstw: pod względem zakupu surowców (drożej nabywają małe firmy), obsługi finansowej (uprzywilejowana sytuacja wielkich przedsiębiorstw), jak również służb sprzedażowych (łatwiejsze zdobywanie klienta przez te ostatnie zakłady). Granica rentowności – konstatował – przesuwać się będzie na niekorzyść małych i średnich przedsiębiorstw, których nie pogarszania położenia był orędownikiem. Odpowiednia polityka gospodarcza państwa może te niekorzystne trendy korygować.

Kluczowym dla przedsiębiorcy i menedżera przedsiębiorstwa przemysłowego był rozdział poświęcony organizacji cyklu czynności w procesie wytwórczym. Na pierwszy rzut oka wydawałoby się, iż była to poszerzona adaptacja cyklu działania zorganizowanego znane go ze wszystkich podręczników zarządzania. Przy bliższym poznaniu okazuje się, iż została wyłożona

pełna strategia postępowania kierownictwa w przedsiębiorstwie, którym zarządza. Treść tego rozdziału wyrastała zarówno z kierowniczych doświadczeń własnych St. Bieńkowskiego, jak i praktycznej znajomości podpowiedzi, które nauka organizacji i kierownictwa wypracowała. Cykl postępowania składał się z pięciu etapów: celu, planowania, przygotowania, wykonania i kontroli. Każdy z tych etapów, być może – co naturalne – z wyjątkiem wykonania, jest przejawem tak postawy, jak i kompetencji autora. Cel działalności gospodarczej miał wg Bieńkowskiego dwa oblicza: społeczne oraz indywidualne. Ten drugi podporządkowany jest pierwszemu. Wytwarzanie jest bowiem funkcją rozwoju społecznego, jakkolwiek impuls do jego podjęcia wiąże się z interesem osobistym przedsiębiorcy. Zadanie nadrzędne produkcji to dostarczanie konsumentowi towaru o stosunkowo wysokiej wartości i rzeczywistej wartości użytkowej, ale też zapewnienie pracującym dobrych warunków pracy, wystarczających do utrzymania ich i ich rodzin. Dla Bieńkowskiego założenie to nie wymagało dalszego uzasadnienia, gdyż celem wytwarzania jest zaspokajanie potrzeb. Za to konieczne były warunki doprecyzowania celu. Powinien być jasno określony, ściśle oznaczający, co się ma robić, w jakiej jakości i ilości oraz dla kogo. Ustalenie musi być poprzedzone badaniem rynku z uwzględnieniem jego dynamiki. Cel tak przyjęty określa wyrób w jego wzorcowej postaci, będący podstawą dla produkcji. Ma optymalną użyteczność, najbardziej wskazane materiały przy oszczędnym ich zużyciu, czyli bez marnotrawstwa oraz o parametrach wymagających najmniejszego nakładu czasu. Mając tak ustalony cel/wyrób, określoną pojemność rynku i zbadaną dynamikę, można przystąpić do czynności dalszych: wyboru typu zakładu, optymalnych zespołów, projektu wytwarzania z niezbędnymi urządzeniami, a wszystko to jako wynik kosztorysów i kalkulacji.

Planowanie oraz przygotowanie wykonania zostały opracowane z wykorzystaniem instrumentarium matematyczno-organizatorskiego. Produkcja na zasadach naukowej organizacji odbywa się pod dyktando planowania. Przejawia się w trzech postaciach: planu produkcji, planu sprzedaży i planu finansowego. Każdy z nich ma formę budżetową. Z planu sprzedażowego wynika wytwórczy, a oba wymagają ujęcia finansowego. Akcenty rozłożone są równomiernie, uwaga skierowana na zapewnienie płynności finansowej świadczy o dogłębnym zrozumieniu, czym jest kierowanie firmą. W sprawozdawczości księgowej z tamtego okresu aspekt ten nie był eksponowany. Zdroworozsądkowa koncepcja Bieńkowskiego zasługuje na miano nowatorskiej. Podobnie było z etapem przygotowania produkcji. Biuro organizacyjne, posiadając budżet, mogło przystąpić do swych prac z wykorzystaniem takich narzędzi jak harmonoplany

(autorski pomysł Bieńkowskiego) dla zakładów z oddziałami, wykresy Gantta dla robót warsztatowych czy tablice Knoeppla⁷. Zamknięciem cyklu była kontrola prowadzona w aspekcie budżetowym oraz wydajności pracy pod względem materiałowym, czasowym (z wykorzystaniem wykresów Gantta), kosztów pośrednich oraz jakościowym, będąca właściwie kontrolą międzyoperacyjną.

W roli ekonomisty-organizatora Bieńkowski w dalszym ciągu analizował kolejne istotne dla przedsiębiorstw zagadnienia gospodarcze. Była to kwestia zasadnej lokalizacji przestrzennej zakładu, uwzględniająca m.in. wysokość taryf przewozowych na różne materiały i wytwory. Przeprowadzona została analiza wariantów lokalizacyjnych w tym modnym wtedy temacie. Charakterystyka rodzajów przedsiębiorstw ze względu na technologię wytwarzania uwzględniała przedsiębiorstwo o produkcji jednostkowej i seryjnej podejmowanej na zamówienie oraz masowej, kierowanej na skład. Podany został wzór na określenie ekonomicznej wielkości serii. Produkcja masowa i jej odmiany: kolejna (potokowa) i taśmowa ukazane zostały w krytycznym naświetleniu. Do tego doszły zagadnienia normalizacji, gospodarki materiałowej⁸, budżetowania sprzedaży włącznie z analizą rynku oraz konsumpcji, którą można i należy kierować. Podręcznik wieńczy rozdział omawiający strukturę organizacyjną zakładu przemysłowego. Ze względu na fakt, iż zagadnienie to było kontynuowane przez Bieńkowskiego po wojnie i odegrało znaczącą rolę w jego dorobku, będzie jeszcze oddzielnie podjęte.

Zagadnienia gospodarki przedsiębiorstw – wydania i rekapitulacja

Podręcznik ukazał się w 1940 roku. W Krakowie było to możliwe. St. Bieńkowski był wtedy profesorem/nauczycielem w czynnej podczas okupacji Szkole Handlowej Wyższego Stopnia Wroniewicza⁹. Znalazło tam zatrudnienie wielu profesorów. Nie zmienia to jednak faktu, iż krąg odbiorców wydanej w tak nietypo-

⁷ Charles E. Knoepfel (1881–1936) był jednym z reprezentantów ruchu scientific management, uczeń F.W. Taylora, potem jako konsultant bliżej związany z H. Emersonem. Między innymi zajmował się graficznymi narzędziami kontroli wytwarzania. Prowadził własną firmę konsultingową.

⁸ W 1932 roku ukazał się pierwszy w literaturze polskiej kompletny podręcznik z tego zakresu autorstwa Aleksandra Rotherta *Organizacja gospodarki materiałowej w przemyśle i handlu*, wydany nakładem Instytutu Naukowej Organizacji w Warszawie. W spisie literatury nie był przez Bieńkowskiego wymieniony.

⁹ Dr Tadeusz Wroniewicz (1892–1962) był przed wojną dyrektorem Szkoły Ekonomiczno-Handlowej i działającego w jej ramach Instytutu Administracyjno-Gospodarczego, ważnych placówek kształcenia na mapie ówczesnego Krakowa.

wych warunkach książki nie był duży. Sytuacja zmieniła się radykalnie po wojnie. Drugie, niezmienione wydanie z 1946 roku – już nakładem reaktywowanej Akademii Handlowej – rozeszło się błyskawicznie. Głód książki był ogromny. Do trzeciego, poprawionego wydania z 1948 roku Bieńkowski napisał nową przedmowę, która – jak się okaże – nie została zbyt dobrze przyjęta. Brak akceptacji ze strony panującej doktryny polityczno-ekonomicznej spowodował, iż los książki został przesądzony.

Był to jedyny tego typu podręcznik w polskiej literaturze. Stanowił nie tylko esencję wiedzy ekonomiczno-organizatorskiej dotyczącej przedsiębiorstwa przemysłowego, ale też zawierał własną kompozycję tych treści wraz z autorską syntezą, stanowiącą o jego oryginalności. Sprowadzała się ona do wyróżnienia i podkreślenia czterech zasad kluczowych w kierowaniu przedsiębiorstwem, biorących się niewątpliwie z doświadczeń własnych autora, jak też dogłębnej znajomości powstającej nauki organizacji. Były to: zasada optimum pracy ludzkiej, zasada określonych zadań, prawo minimum i zasada opłacalności. Są efektem stosowania zasad naukowej organizacji, inspirowanych pracami Taylora, a zwłaszcza Adamieckiego (optymalne zespoły i prawo minimum brały się z twórczego interpretowania i stosowania teorii harmonizacji). Także zasada opłacalności była efektem stosowania prawa wzrastającej produkcji przy uruchamianiu działalności. Przypomnienie tych fundamentów, na których Bieńkowski opierał swoją koncepcję kierowania przedsiębiorstwem, jest zarazem poszerzeniem pamięci o wartościowych dokonaniach organizatorów, zaliczanych do „polskiej szkoły organizacji”. Należy żałować, iż okoliczności, w jakich powstała i w jakich była wznawiana ta monografia, spowodowały, iż nie mogła być wykorzystana w stopniu, na jaki z całą pewnością zasłużyła.

(cdn.)

Bibliografia

- Bieńkowski S. [1930]. *Podstawy ustalania płac robotniczych i warunków ich wzrostu*, „Przegląd Organizacji”, nr 6.
- Bieńkowski S. [1931]. *Dobór pracowników jako współczynnik zmniejszania kosztów produkcji*, „Przegląd Organizacji” nr 7–9.
- Bieńkowski S. [1933a]. *Administracja i organizacja zakładu przemysłowego*, Lwów.
- Bieńkowski S. [1933b]. *Granice rentowności mechanizacji pracy i koncentracji przemysłowej*, „Przegląd Organizacji” nr 12.
- Bieńkowski S. [1934a]. *Organizacja zbiorczej pracy drobnego przemysłu*, „Przegląd Organizacji” nr 4.
- Bieńkowski S. [1934b]. *Organizacja pracy zbiorczej w handlu detalicznym*, „Przegląd Organizacji” nr 10.
- Bieńkowski S. [1936a]. *Metoda ustalania wartości koniunkturalnej zakładu przemysłowego*, „Przegląd Organizacji”, nr 1.
- Bieńkowski S. [1936b]. *Uwagi co do położenia przemysłu średniego w Polsce*, „Czasopismo Techniczne”, nr 15.
- Bieńkowski S. [1938a]. *Płace premiowe zależne od jakości*, „Przegląd Organizacji”, nr 6.
- Bieńkowski S. [1938b]. *Naukowa organizacja w teorii i praktyce*, „Przegląd Organizacji”, nr 11–12.
- Bieńkowski S. [1940]. *Zagadnienia gospodarki przedsiębiorstw*, Kraków.
- Bieńkowski S. [1948]. *Zagadnienia gospodarki przedsiębiorstw*, wyd. 3, Wydawnictwo Akademii Handlowej, Kraków.
- Czech A. [2004]. *Roman Rieger (1870–1947) – inżynier i organizator*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1(115).
- Ćwiklicki M. [2006]. *Ch.E. Bedeaux (1886–1944)*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4.
- Fayol H. [1926]. *Administracja przemysłowa i ogólna*, Instytut Naukowej Organizacji, Warszawa.
- Ford H. [1925]. *Moje życie i dzieło*, Biblioteka Polska, Warszawa 1924; wyd. 2.
- Gogh V.W. [1948]. *Zarządzanie przedsiębiorstwem wytwórczym*, Księgarnia Wł. Wilak, Poznań.
- Hauswald E. [1935]. *Organizacja i zarząd*, nakładem Komisji Wydawniczej Kół Naukowych i Tow. Bratniej Pomocy Studentów Politechniki Lwowskiej, Lwów.
- Inauguracja roku akademickiego 1938/39 w Akademii Handlowej w Krakowie* [1938]. Kraków.
- Martyniak Z. [1988]. *Stanisław Bieńkowski pionier nauki organizacji i zarządzania w Polsce*, TNOiK, Kraków.
- Martyniak Z. [1989]. *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Mayre L. [1949]. *System ustalania wydajności „Bedeaux”*, „Hutnik”, nr 5–6.
- Najman S. [1920]. *O udziale robotników i urzędników w zyskach. Opinie, notaty i przykłady*, Centralny Związek Polskiego Przemysłu, Górnictwa, Handlu i Finansów, Warszawa.
- Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem* [1933]. J. Witowski (red.), Dom Książki Polskiej, Warszawa.
- Rosenberg M. [1932]. *Organizacja przedsiębiorstw. Część ogólna*, nakładem Wyższej Szkoły Handlu Zagranicznego we Lwowie, Lwów.
- Rothert A. [1910]. *O systemach płacy mających na celu podniesienie produktywności robotnika*, „Przegląd Techniczny” 1910, nr 27, 28, 30, 37, 39, 42, 44, 46; odbitka. Warszawa.
- Rothert A. [1932]. *Organizacja gospodarki materiałowej w przemyśle i handlu*, Instytut Naukowej Organizacji, Warszawa.
- Stroobant R. [1939]. *Zasada Bedaux analizowania pracy ludzkiej*, „Przegląd Organizacji”, nr 6–7.