

Alojzy Czech

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

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*. W kolejnej części – trzeciej – uwagę zajmuje przeżyty w Krakowie czas okupacji i pierwsze lata powojenne wzmożonej aktywności uczelnianej i społecznej. W tym czasie uwaga badawcza Profesora skierowana była na psychologię kierownictwa oraz teorię budowy struktur organizacyjnych, które ugruntowały wysoką i wszechstronną jego pozycję pośród twórców nauk o zarządzaniu w Polsce (red.)

### Strategia reorganizacji

W „sztokholmskim” referacie z 1947 roku znalazło się w zakończeniu rozważanie na temat, by tak rzec, strategii reorganizacji w przedsiębiorstwach i zakładach przemysłowych. W szczególności była tam poruszona kwestia sposobu jej przeprowadzenia: „od dołu”, czy też może ryzykować jej odgórną drogę? Ale była to treść już wcześniej (kwiecień 1946) ogłoszona i szerzej analizowana w artykule *Reorganizacja zakładu przemysłowego*. Zawarł w nim dwa istotne zagadnienia związane z tym wyzwaniem. Pierwsze było przestroga zalecającą branie pod uwagę niechęci pracowników, załóg, także kierownictwa przed zmianami, drugie dotyczyło metodyki projektowania nowej struktury. W kierowaniu organizacjami i usprawnianiu ich funkcjonowania były to aspekty od zawsze obecne, dlatego mogły być podniesione do rangi strategicznej, choć sam Bieńkowski nie używał tego określenia.

Bieńkowski wskazywał na rozdziew pomiędzy teorią a praktyką w zastosowaniu racjonalnej organizacji w przedsiębiorstwach. Istnieje zgoda co do postulatu stosowania zasad naukowej organizacji w odbudowie



Stanisław Bieńkowski. Źródło: *Non omnis moriar. Wybitni Profesorowie Akademii Ekonomicznej w Krakowie 1925–2000*, AE, Kraków 2000.

życia gospodarczego, ale z samych warsztatów pracy przebija nieufność, nawet niechęć. Dlaczego? Odpowiedzi Bieńkowski upatrywał w zjawisku przyzwyczajania załóg i kierownictw do pracy według własnych założeń, które weszły już w nawyk. Gdy zamierza się wprowadzić w takich warunkach metody doskonalące wytwarzanie, należy się z tym zjawiskiem liczyć. Będzie stawiany opór wobec zmian, trzeba dłuższego okresu perswazji i przekonywania, słowem – ma się do czynienia z prawem inercji (bezwładności). Zostało ono już zbadane i opisane tak w fizyce wobec ciał materialnych, jak i w psychologii w odniesieniu do nastawień psychicznych. Wnioski

okazały się niezbędne również w postępowaniu organizatorskim. Chcąc przeprowadzić reorganizację, należy się liczyć z oporem ludzi, których dotyka. Bierze się on z dotychczasowych przyzwyczajeń, które trzeba usunąć. Bieńkowski w tym celu zaleca prostą metodę: (i) usunięcie starych nawyków, (ii) przekonanie o słuszności nowego postępowania, (iii) kształtowanie (pod)świadomości w celu przyjęcia nowych nawyków [Bieńkowski, 1946, s. 74]. Skuteczna reorganizacja wymaga czasu. Zamiar przeprowadzenia jej w jak najkrótszym czasie kończył się wypaczeniami generowanymi oporem zainteresowanych. Przywoływany był Taylor, który uważał, iż pełna reorganizacja zakładu produkcyjnego wymaga dłuższego czasu, mniej więcej pięciu lat. Reorganizacja przeprowadzana według nagłych życzeń organizatorów naraża przedsięwzięcie na niepowodzenie.

Ciągiem dalszym tych przestróg jest powoływanie się na prawo przekory, któremu Bieńkowski przypisuje zabarwienie subiektywne. Wskazuje na objawy złej woli objętych reorganizacją, na przykład stosują się *stricte* do wprowadzanych instrukcji, paraliżują działanie. Także tzw. złośliwość przedmiotów martwych tu się pojawia. Jeśli czegoś się szuka intensywnie, zajmuje to najczęściej więcej czasu. Komponent główny tego prawa leży jednak „w nastawieniu zarządzającego, który chcąc zbyt szybko uzyskać wyniki swej pracy, traci zdolność należytego postępowania do właściwego wpływu na wolę wykonujących” [Bieńkowski, 1946, s. 74]. Właściwy czas reakcji jest także tu czynnikiem decydującym. Trzeba jeszcze dodać, iż w przypadku obiektywnie występującej złej woli wykonujących, rozwiązanie było jedno: należało się takich pracowników pozbyć.

Jak się wydaje, opór wobec zmian w organizacji i jego przełamywanie opisywane w prawach inercji i przekory były w tym czasie wiedzą oczywistą i dość powszechną. Tak można odczytać praktyczne uwagi Bieńkowskiego. Nie odwołuje się ani razu w tym miejscu do dokonań Karola Adamieckiego, którego czerpany z *Le Chateliera* wkład ugruntowywał Wacław Mileski [Mileski, 1934, s. 415]. Zawierały tę ideę wyprowadzaną z chemicznych układów równowagi i aplikowaną do zachowań organizatorskich. Nie było to Bieńkowskiemu potrzebne, jakkolwiek trudno przypuszczać, by nie znał tych prac. Natomiast sformułował kilka uwag ogólnych dotyczących reorganizacji, które warto przypomnieć, gdyż stanowią głoś nadal aktualny.

Pytanie brzmi: jakie kompetencje powinien posiadać podmiot przeprowadzający reorganizację? Odpowiedź Bieńkowskiego jest jednoznaczna: trzeba znać metody wytwarzania w danym zakładzie oraz atmosferę w stosunkach tam panujących, ale też zasady naukowej organizacji. Oba komponenty są nieodzowne. „Nie istnieją uniwersalne schematy organizacyjne,

które można by zastosować do wszystkich zakładów pracy” ani „nie istnieją uniwersalni organizatorzy” [Bieńkowski, 1946, s. 75]. Przed przystąpieniem do reorganizacji trzeba zapoznać się z rodzajem produkcji, gospodarką zakładową, jak i przebiegami organizacyjnymi, ale także trzeba znać treść zasad naukowej organizacji, które wyznaczają pewien kierunek myślowy zmierzający do osiągnięcia najkrótszych przebiegów wewnątrz organizacji oraz osiągania najlepszych wyników gospodarczych przy najmniejszym nakładzie pracy. Najlepsze efekty – stwierdza Bieńkowski – uzyskuje się, idąc w organizacji drogą od dołu<sup>1</sup>. Wprawdzie można stosować drogę odgórną, jednak nie uzyska się wyników tak trwałych, jak przy podejściu oddolnym, albowiem dobra struktura organizacyjna będzie zawsze wynikiem kompromisu pomiędzy rozbieżnymi partykularyzmami, który tylko w ten sposób się osiągnie. Droga przeciwna bowiem mogła być efektem narzucenia rozwiązania.

Problemem natomiast było znalezienie kompetentnych specjalistów będących znawcami zasad naukowej organizacji. Takich autorytetów brakowało. Z tego powodu występuje zjawisko konieczności angażowania do pracy na różnych odcinkach produkcji tych, którzy byli, zaś zalecany schemat ich postępowania zakładał rozpoczęcie od analizy zastanej sytuacji, identyfikacji istniejących przebiegów organizacyjnych oraz określenia poziomu kosztów wytwarzania. Pomocą było – w ślad za Emersonem – ustalenie trzech wielkości wydajności: (i) wydajności materiałowej, to jest stosunku materiału i surowca zużytego do wzorcowego, (ii) wydajności czasowej, to jest stosunku czasu rzeczywistego do wzorcowego w danych przebiegach, oraz (iii) wydajności kosztów, to jest stosunku kosztu rzeczywistego do wzorcowego w badanym warsztacie/zakładzie. Były to kluczowe mierniki decydujące o powodzeniu danej jednostki gospodarczej. Porównanie poziomu pracy rzeczywistej do planu pracy wzorcowej wyznacza przestrzeń, w której następować będzie poprawa. By tak się stało, niezbędne jest zbadanie przyczyn odchylenia rzeczywistości od planu, ich precyzyjne określenie i konsekwentne usuwanie. Należy także przyjąć, iż plany wzorcowe wyrażające

<sup>1</sup> Dekady później nazywano tę drogę podejściem czy metodą diagnostyczną, np. [Trzcieniecki, 1970, s. 311–312; tenże 1979, rozdz. II]. Projektowanie systemów zarządzania, w szczególności struktur organizacyjnych, stało się w latach 70. XX wieku znakiem rozpoznawczym środowiska krakowskiego. Jerzy Trzcieniecki, będący jego liderem i w pewnym stopniu uczniem St. Bieńkowskiego (pracę magisterską *Analiza systemów płac* pisał pod Jego kierunkiem, od 1947 roku był asystentem w Katedrze), nie nawiązywał do tego aspektu spuścizny swego przełożonego. Był zwolennikiem metody prognostycznej, którą w dodatku prezentował jako systemową. Ostrożnie krytycznej opinii Bieńkowskiego wobec podejścia odgórnego nie uwzględnił.

się we wzorcowej wydajności, mogą być jakiś czas nieosiągalne. Wymagają one zgrania różnych czynników produkcji: wzorcowych urządzeń technicznych, wzorcowego wykształcenia materiału ludzkiego tak wykonawczego, jak i kierowniczego, tak pod kątem technicznym i intelektualnym, jak i moralnym, wreszcie sprzyjających warunków zewnętrznych. Nieczęsto taka koincydencja występuje. Dlatego przy ustalaniu planu optymalnej produkcji należy kierować się poczuciem rzeczywistości i tak budować plan długofalowy, by do jego realizacji dochodziło się możliwie krótkimi etapami.

## Współzawodnictwo a wydajność

W powojennej Polsce nastąpiła radykalna zmiana ustroju gospodarczego. Zlikwidowano wielką własność prywatną, gospodarka została uspołeczniona i upaństwowiona. Znikł wolny rynek na rzecz państwowego właściciela, a wraz z nim konkurencja dająca prawdziwy obraz gospodarki. Potrzebny był środek ją zastępujący. Zostało nim współzawodnictwo pracy – rywalizacja o charakterze pozytywnym w przeciwieństwie do negatywnie eliminującego rynku. Było akcją powszechną, propagowaną politycznie szczególnie na przełomie lat 40./50. ubiegłego wieku i miało zapewnić utrzymanie wysokiego poziomu wydajności. St. Bieńkowski podjął to zagadnienie w ostatnim numerze „Przeglądu Organizacji” (nr 12/1947), który ukazał się pod jego redakcją. Przedstawił założenia tego ruchu w krytycznym naświetleniu z punktu widzenia psychotechnicznej wiedzy o pracującym człowieku.

Przypomniał, iż głównym powodem zainteresowania współzawodnictwem są wyniki osiągnięte przez ruch stachanowski w Rosji Sowieckiej oraz praktyki, które zaistniały w polskim przemyśle węglowym. Była też u Bieńkowskiego nuta fascynacji: współzawodnictwo w skali jednego zakładu z powodzeniem stosowane było w fabryce obuwia Baty w Chełmku. Ale krytyczny ogląd tego zjawiska oparł na wynikach badań i analiz Emila Kraepelina, profesora Uniwersytetu w Heidelbergu, o którego pracach nad organizmem pracującego człowieka szerzej informował w rozdziale „Ergologia” *Zagadnień gospodarki przedsiębiorstw* (1940).

Kraepelin wyróżnił pięć czynników wpływających na wydajność pracy robotnika: zmęczenie, wprawa, przyzwyczajenie, wola oraz impulsy [Bieńkowski, 1947a, s. 322]. Wpływ każdego odzwierciedla inaczej biegnąca krzywa pracy. Ujęte łącznie dają rzetelny obraz poziomu pracy w układzie dziennym. Decydujące znaczenie mają zmęczenie oraz wprawa wzajemnie przeciwnie oddziałujące na poziom pracy. Przyzwyczajenie z chwilą jego osiągnięcia podnosi sprawne wykonywanie operacji na wyższy stopień. Wpływ

współzawodnictwa na wydajność pracy może więc ujawnić się poprzez czynnik woli. Tyle że ten czynnik ma charakter krótkotrwały. W dłuższej perspektywie decydujące znaczenie posiada rytm pracy, na który wola, a więc i współzawodnictwo ma wpływ niewielki. Poza tym stopień zorganizowania przedsiębiorstw nie jest wysoki. Gdyby były np. staylorizowane w myśl metody naukowej, to wyznaczony im wzorcowy czas wykonania byłby na poziomie nie do przekroczenia przez uczestników współzawodnictwa. „Przytłaczająca większość zakładów przemysłowych opiera się na organizacji empirycznej, przy której robotnik sam sobie ustala najważniejszą dla niego metodę pracy” [Bieńkowski, 1947a, s. 325]. Wtedy otwiera się przestrzeń dla współzawodnictwa. Ale krytyczny osąd nie był równoznaczny z odrzuceniem tego sposobu pracy. Dostrzegwał w nim aspekty pozytywne.

Współzawodnictwo może wpływać „na ogólną atmosferę panującą w warsztacie pracy, chęć do pracy, a szczególnie, gdy istniejące warunki stwarzają dla robotnika tzw. radość pracy” [Bieńkowski, 1947a, s. 324]. Mobilizuje czynniki psychiczne, które niewątpliwie wpływają na ogólny poziom wydajności. Niwelują wpływ zmęczenia, względnie jego nieodczuwanie, jak to ma miejsce w sporcie czy tańcu. Nastrój ten ma jednak charakter nietrwały, przeważnie potem następuje faza większego odpoczynku i w dłuższym okresie czasu sumaryczna wydajność pracy się nie zwiększy. Ale współzawodnictwo może obudzić zainteresowanie przez wykonawców swoimi czynnościami i operacjami. Może zmobilizować ich zdolności umysłowe i wyzwolić intuicyjne dążenie do bardziej celowych ruchów oraz szukania i ulepszania narzędzi pracy. Wypełni częściowo rolę biura organizacyjnego oddziału lub warsztatu. Może to w efekcie przynieść nieocenione usługi.

Konkluzja ogólna nie była optymistyczna dla lansowanego z przyczyn ideologicznych zjawiska. Stąd zrozumiałe, iż nie było odwołań w narastającej literaturze dotyczącej współzawodnictwa do artykułu Bieńkowskiego. Mimo że był jednym z pierwszych, pozostał niesłyszany. Zresztą trudno się dziwić. Nie sposób dyskutować z argumentacją naukową, chyba że określi się ją jako burżuazyjny przeżytek, co też pewnie miało miejsce<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> W „Przeglądzie Organizacji” nr 2/1949 zamieszczony został artykuł Ilji Epsztejna *W sprawie współzawodnictwa*, w którym autor obwieścił, iż nie będzie polemizował z niektórymi błędnymi tezami i nietrafionymi poglądami w tej sprawie (s. 42). Autorów tych prac nie wymienił. Mógł mieć na uwadze artykuł Bieńkowskiego. Ruch współzawodnictwa stał się powszechną rzeczywistością upaństwowionych przedsiębiorstw, a Mieczysław Lesz [„Przegląd Organizacji”, 1949, s. 123–125] domagał się powstania nowej organizacji pracy w oparciu o doświadczenia i osiągnięcia uczestników współzawodnictwa.

## Zmiany w INOiK

Tymczasem prowadzony przez Bieńkowskiego INOiK poddany został istotnym przemianom tak prawnej, jak i przestrzennej natury. 26 października 1947 roku miało miejsce w Katowicach Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie członków INOiK. Powodem była konieczność zmiany formuły funkcjonowania organizacji. Ustawodawstwo wyższego stopnia zastrzegало nazwę „instytut” dla państwowych placówek badawczo-wdrożeniowych. Dokonano odpowiednich zmian w statucie [*INO... statuty*, 1985b, s. 45–65]<sup>3</sup>, tak by INOiK stał się instytucją społeczną. Jedną z uchwał zebrania stanowiła o przeniesieniu na powrót siedziby centrali Instytutu do Warszawy, co też się stało. Jerzy Trzcieniecki wspominał, iż stało się to w wyniku akcji członków Oddziału Warszawskiego i częściowo Oddziału Śląskiego [Trzcieniecki, 1996, s. 11], a przesądziła poszerzona argumentacja za przeniesieniem wygłoszona przez dr. Jana Zieleniewskiego. Trzeba jednakże wyjaśnić, iż w skład Oddziału Śląskiego wchodziło wielu działaczy, którzy skierowani zostali do pracy w przemyśle śląskim i w powstających tu placówkach uczelnianych, by wymienić choćby Zygmunta Rytla, Stanisława Guzickiego czy Władysława Balińskiego (niekoniecznie wszyscy byli na tym zebraniu).

Kulisy decyzji o przeniesieniu zostały inaczej nasświetlone we wspomnieniu Zygmunta Zbichorskiego: „Wiceprzewodniczący PKPG Eugeniusz Szyr przesłał prezesowi prof. S. Bieńkowskiemu pismo z podziękowaniem za twórczy wkład INOiK-u w organizację gospodarki i prosił o rozszerzenie tej działalności. zaproponował budynek na siedzibę Instytutu i 20 mln zł na jego remont. Profesor St. Bieńkowski odpisał, że Instytut nie jest przygotowany do podjęcia tak odpowiedzialnych zadań” [Zbichorski, 1985, s. 30]. We wspomnieniu prof. Zbichorskiego pojawiają się nieścisłości. W 1947 roku E. Szyr był podsekretarzem stanu w Ministerstwie Przemysłu oraz zastępcą członka BP PPR (nie było jeszcze Państwowej Komisji Planowania Gospodarczego, która powstała w 1949 roku). Pismo z podziękowaniem raczej datowane było po podjęciu decyzji o przeniesieniu. O siedzibę dla organizacji typu stowarzyszenia w procesie odbudowy stolicy było trudno. Jak wiadomo, warszawskim adresem TNOiK stał się lokal w kompleksie mieszkaniowym ZUS, wybudowanym jeszcze przed wojną przy ul. Niemcewicza 9. Z drugiej strony autor tego wspomnienia wydawał swoje publikacje nakładem Ministerstwa Przemysłu. Mógł posiadać informacje niebędące w obiegu publicznym.

<sup>3</sup> Statut zatwierdzony został przez Prezydenta m.st. Warszawy w dniu 3 września 1948 roku [*INO... statuty*, 1985b, s. 45], a z dniem 1 marca 1949 roku oficjalnie został Towarzystwem [Heidrich, 1971, s. 797].

Przeniesienie centrali Instytutu do stolicy było równoznaczne z daleko idącymi zmianami. Prof. Bieńkowski siłą rzeczy zrezygnował z funkcji prezesa, pełniąc ją do końca 1947 roku. Rekomendował wiceprezesa inż. Antoniego Dunina-Ślepścia na p.o. prezesa do czasu wyboru nowych władz. Nowym dyrektorem Biura centrali z dniem 1 stycznia 1948 został powracający z Poznania Zbigniew Heidrich. Redakcję „Przeglądu Organizacji” od nr 1/1948 przejął Władysław Baliński, redaktor miesięcznika w latach 1936–1939. Wśród 15 członków-założycieli stowarzyszenia TNOiK z 2 stycznia 1948 prof. St. Bieńkowski – aktualny przecież prezes INOiK – nie figurował [*INO... materiały*, 1985a, s. 115–116]. Zachował stanowisko prezesa zarządu Oddziału Krakowskiego INOiK, na które wybrany został 11 lutego 1948 roku [Kłapkowski, 1977, s. 55].

Ale nawet w obliczu nadchodzących mrocznych lat w polityce początku lat 50. bieg zdarzeń nie był do końca czarno-biały. Na Walnym Zgromadzeniu INOiK w dniu 6 czerwca 1948 roku, które odbyło się w sali niewykończonego jeszcze gmachu CUP w Warszawie, sprawozdanie z kadencji, której przewodził prof. St. Bieńkowski, po burzliwej dyskusji zostało przyjęte, zarząd otrzymał absolutorium, a odchodzący prezes – podziękowania „za zasługi położone w związku z reaktywowaniem działalności Instytutu i wznowieniem »Przeglądu Organizacji« oraz prowadzeniem Instytutu przez ciężki 3-letni okres powojenny” [„Przegląd Organizacji”, 1948, s. 240]. Odbyły się wybory. Fetowany, zarazem odchodzący prezes St. Bieńkowski został wybrany za ledwie zastępcą członka Komisji Rewizyjnej jeszcze INOiK i przyszłego TNOiK. W świetle tego, co nastąpiło później, samolikwidacji TNOiK uchwałą z dnia 4 grudnia 1949, warto przypomnieć, iż prezesem zarządu został wybrany przez aklamację Wincenty Jastrzębski (1885–1977) ówczesny wiceminister komunikacji, a niebawem Skarbu (do 1956 roku), posiadający piękną kartę bojowca PPS w przeszłości, zasiadający w strukturach ministerialnych i publikujący z zakresu naukowej organizacji w wydawnictwach Instytutu Gospodarstwa Społecznego. Wiceprezesami byli: inż. Czesław Klarner (1872–1957) niezwykle aktywny przed wojną reprezentant sfer przemysłowych i samorządu gospodarczego, minister przemysłu i handlu, senator, w czasie wojny zaangażowany w działalność podziemną, po wojnie w struktury odbudowy kraju, zwłaszcza stolicy i urzędujący wiceprezes inż. Antoni Dunin-Ślepść (1872–1960) o doświadczeniu w zakresie komunikacji kolejowej sięgającym jeszcze lat petersburskich. Pozostałymi członkami zarządu zostali: prof. Stanisław Płużański (1879–1951) z Politechniki Warszawskiej, współpracujący z INOiK przed wojną, niedawno powracający z wojennej emigracji w Wielkiej Brytanii, Ewaryst Czarniecki – wysoki urzędnik administracji

państwowej przed i po wojnie, m.in. dyrektor Biura w Prezydium RM, działacz w sekcji administracji publicznej INOiK oraz dr Jan Zieleniewski (1901–1973), wtedy reprezentujący sektor spółdzielczy. Dziś widać, że było jasne, iż ten skład, będący pokłosiem establishmentu lat międzywojennych, nie był w stanie przeciwstawić się tendencjom likwidacji Towarzystwa. Ale bieżąca działalność była prowadzona na niezmiernym wysokim poziomie. Z coraz mniejszym jednak udziałem St. Bieńkowskiego. Niemniej klimat dobrych relacji i uznania dla wkładu pierwszego powojennego prezesa starano się utrzymać. Na pierwszym Walnym Zgromadzeniu członków TNOiK w dniu 24 kwietnia 1949 roku – na wniosek prof. Stanisława Guzickiego – prof. Stanisław Bieńkowski otrzymał godność członka honorowego Towarzystwa [„Przegląd Organizacji”, 1949, s. 294].

### Trzecie wydanie *Zagadnień* (1948), krytykowane

W 1948 roku ukazało się trzecie wydanie *Zagadnień gospodarki przedsiębiorstw* z niewielkimi zmianami uaktualniającymi. Dzieło Bieńkowskiego dość nieoczekiwanie poddane zostało krytyce przez Władysława Balińskiego, zasłużoną postać dla ruchu organizatorskiego w Polsce [Czech, 2013, s. 41–44], zarazem ponownie redaktora „Przeglądu Organizacji” i znaczącego działacza INOiK po przeniesieniu się z oddelegowania do pracy w Bytomiu z powrotem do Warszawy. Trudno jest zrobić recenzję tej recenzji. Nie odnosi się ona do całości podręcznika, a jedynie do przedmowy do wydania trzeciego [Bieńkowski, 1948, s. 8–14]. Baliński formułuje trzy zarzuty: że Bieńkowski przypisuje organizacji status „martwy”, że deprecjonuje pozycję Adamieckiego w kwestii traktowania człowieka w organizacji oraz że traktuje zamiennie organizację z nauką organizacji, niewłaściwie przypisując im cele [Baliński, 1948, s. 236–237]. Trudno wnikać w intencje recenzenta po tak długim upływie czasu, ale warto spróbować ustosunkować się do słuszności (lub nie) tej krytyki. Mamy bowiem do czynienia z konfliktem dwóch wybitnych postaci z klasycznego okresu dziejów nauki o zarządzaniu w Polsce, co jest zarazem fragmentem ścierania się różnych postaw w dynamicznie rozwijającej się dziedzinie wiedzy.

Baliński na wstępie podkreśla, że podejmuje się uwag krytycznych wobec cenionego w środowisku autora zarówno ze względu na podręcznik, jak liczne artykuły publikowane głównie w „Przeglądzie Organizacji”. Wyraża też zadowolenie, że *Zagadnienia* wydane zostały po raz trzeci. Jego rozważania (sic!) dotyczą przedmowy, potrzebnej, gdyż ukierunkowuje recepcję, jakiej wymagają nowe okoliczności zewnętrzne. W przedmowie znajduje wiele ciekawych



Władysław Baliński. Źródło: „Przegląd Organizacji” 1978, nr 3.

myśli, ale też kilka uchybień. Definiując nauką organizację, pominięte zostały nowsze jej określenia, zwłaszcza autorstwa Zygmunta Rytla. Natomiast podana została definicja „naukowej organizacji” Adamieckiego, która *de facto* dotyczy nauki organizacji jako dziedziny. Przy okazji ostro krytykuje wskazanie na „organizację jako przedmiot martwy, jak kartoteki, formularze itp.” [Baliński, 1948, s. 236]. Jej nadmiar doprowadza do rozwoju mechanicznego jej ujmowania i przerostów biurokratycznych. Baliński oba te aspekty odrzuca, uważając, iż „organizacji martwej” nie ma w ogóle. Trzeba przypomnieć, skąd wziął się ten problem. Bieńkowski przejął pogląd Edwina Hauswalda z 1903 roku, który w pionierskim artykule *Organizacja i zarząd przedsiębiorstw* sformułował swego rodzaju cykl życia przedsiębiorstwa, posiadający następujące fazy kolejnego, a potem równoległego dziania się: przedsiębiorczość – organizacja – zarząd – wyzwanie ekonomiczne – konsumpcja [Hauswald, 1904, s. 82]. Organizacja była tu regulatorem działania, do którego impuls wprowadzał i uruchamiał zarząd. Bez kierowania organizacja była przedmiotem martwym. Autorowi wolno przyjąć i rozwijać odpowiadającą mu koncepcję. Dla recenzenta ten wybór był niewłaściwy. „Obawiam się, że prof. Bieńkowski pozostanie niedługo samotny z tym poglądem” [Baliński, 1948, s. 237] – ferował, wyznając, iż należy do grona organizatorów, którzy uważali zawsze organizację

za rzecz żywą. Nieodzownym jej składnikiem był człowiek. Nie zauważył jakby, iż za wzorcowy punkt odniesienia dla organizacji Bieńkowski przyjmował dający życie organizacji organizm żywy. Organizacja jako organizm jest wypełniona ludźmi. Obaj autorzy mieli swoje racje. Mamy do czynienia ze świadectwem ścierania się od samego początku odmiennych postaw i zapatrywań w naukach o zarządzaniu. W ich treści nie ma rozwoju liniowego.

Druga z kontrowersji dotyczyła miejsca i znaczenia pracującego człowieka w przedsiębiorstwie i produkcji. Bieńkowski sygnalizuje, iż w warunkach powojennych taylorizm – utożsamiany z naukową organizacją – już nie wystarcza. Doszły nowe spojrzenia, np. dostosowanie pracy do człowieka, które postulował bliski Bieńkowskiemu tzw. odwrócony taylorizm (omówiony na stronicach *Zagadnień*), co nie umniejszało zasług Taylora, ani tym bardziej harmonizującego pracę zespołową Adamieckiego. Tym niemniej napisał: „Obaj ci pionierzy naukowej organizacji uważali człowieka jako przedmiot, jako część materialną mechanizmu wytwórczego” [Bieńkowski, 1948, s. 10]. To nic, że przyczyniali się do zmniejszenia nakładów poprzez usuwanie marnotrawstwa czasu pracy i materiałów, zwiększali opłacalność procesu gospodarczego. Zaprowadzali normalizację i typizację wyrobów, zwiększając masową produkcję i rozszerzając krąg konsumentów, a to napędzało dalszą możliwość wytwarzania. Człowiek z przedmiotu stał się podmiotem dopiero dzięki nowszej szkole fizjologicznej, a zapowiedź ta była już w dziele Henri Fayola. Wywołało to irytację Balińskiego. „Spotkał Adamieckiego zarzut bardzo ciężki i niezasłużony. Wśród współczesnych Adamieckiemu działaczy na polu organizacji, w szczególności wśród teoretyków i pedagogów, nie było u nas w Polsce równie radykalnego działacza, który by na pierwszy plan równie mocno człowieka wysuwał, jak to stale czynił Adamiecki” [Baliński, 1948, s. 237]. Warto przypomnieć, iż po spotkaniu Fayola z Adamieckim na II Międzynarodowym Kongresie Naukowej Organizacji w Brukseli w 1925 roku, w atmosferze wzajemnego zrozumienia swych dokonań, doszło do porozumienia w sprawie przyswojenia polskiemu odbiorcy dzieła francuskiego inżyniera, a Stanisław Bieńkowski przyczynił się do utrwalenia wysokiej pozycji naukowej i budowy legendy Adamieckiego [Bieńkowski, 1948a, s. 131–132]. Uczynił to w artykule otwierającym numer specjalny „Przełomu Organizacji” poświęcony uczczeniu 15. rocznicy śmierci warszawskiego uczonego<sup>4</sup>. Wł. Baliński był wtedy redaktorem tego miesięcznika.

<sup>4</sup> Oprócz Bieńkowskiego wśród autorów byli: Zbigniew Heidrich (1899–1983), Maria Ponikowska (1894–1969), inż. Stanisław Raźniewski (1885–1951), inż. Stanisław Guzicki (1892–1976) – bezpośredni współpracownicy Adamieckiego

St. Bieńkowski określił Adamieckiego „sztandarem, pod którym grupują się wszyscy ci, których celem jest zorganizowana praca” [Bieńkowski, 1948a, s. 131]. Gdyby patrzeć na efekt jego dokonań przez pryzmat prawa harmonii i graficznego narzędzia jego stosowania, byłby to tylko techniczny aspekt recepcji tego odkrycia. W osobie Adamieckiego było coś więcej, czego przejawem jest stale rozszerzający się wpływ idący w głąb stosunków zawodowych i życia gospodarczego. Dlaczego tak się dzieje? W udzielonej odpowiedzi Bieńkowski wskazuje na niewyczerpaną inicjatywę, którą przejawiał na każdym stanowisku i w każdej dziedzinie, w której przyszło mu działać. Gdy trafiał na wady, szukał i znajdował sposoby ich usuwania. Jego praca na każdym kroku była pionierska, a umysł zawsze twórczy. Był uczonym, za którym podążano. Umiał przekonywać, wzbudzał zapał. „Tworzył szkołę, a jego uczniowie z uwielbieniem patrzyli na swego mistrza” [Bieńkowski, 1948a, s. 132]. Niezwykły to był umysł, niespotykana osobowość jak na Polaka i inżyniera. Wciąż trwa intuicyjne wyczucie jego znaczenia dla życia społecznego. Bez cienia przesady można o nim powiedzieć słowami Horacego: swym dziełem i postawą „stworzył sobie pomnik trwalszy od spiżu” [Bieńkowski 1948a, s. 132]. Nikt z bezpośrednich współpracowników Adamieckiego nie sformułował tak trafnej charakterystyki, wynoszącej tego uczonego-organizatora na piedestał w tworzącej się dziedzinie nauki w Polsce.

Wreszcie trzeci zarzut: St. Bieńkowski napisał wyraźnie, iż naukowa organizacja nie ma celu społecznego [Bieńkowski, 1948, s. 13]. Kieruje się jedynie zasadami celowości i opłacalności. Niemniej harmonizuje swoje ustalenia z dążeniami pożądanymi społecznie, np. potrafi ustalić optymalną długość dnia roboczego, przy której wydajność jest najwyższa. Także troska o warunki fizyczne w warsztacie, odpowiednie warunki mieszkaniowe pracownika, jego odżywianie przyczyniają się do rozpoczynania pracy z pełną sprawnością. Wymaga to polityki płac podążającej w kierunku wyższych zarobków warstwy pracowniczej. W sumie wszystkie te dążenia i nastawienia zgodne są z zasadą opłacalności.

kiego oraz związani w latach późniejszych z INOiK inż. Władysław Michejda, inż. Zygmunt Zbichorski, Juliusz Gutowski i Władysław Baliński. Podczas Walnego Zgromadzenia INOiK 6 czerwca 1948 roku Z. Heidrich przypomniał sylwetkę Adamieckiego i omówił przebieg tzw. tygodnia poświęconego zmarłemu przed 15 laty organizatorowi. Artykuł St. Bieńkowskiego był treścią wystąpienia podczas uroczystej sesji w Akademii Handlowej 20 maja 1948 roku poświęconej pamięci Karola Adamieckiego. Przygotowana także została 4-języczna biografia autorstwa Marii Ponikowskiej [Ponikowska, 1949], która nie została rozprawiona, a nakład poszedł na przemiał.

Do dobrobytu i postępu społecznego prowadzi droga tylko przez wydajną pracę.

Jednakże Balińskiego ten wywód – posiadający przecież odniesienie społeczne – nie przekonał. Jego zdaniem Bieńkowski nie zaznaczył, iż chodzi o naukę organizacji, której przedmiotem jest organizacja, a w szczególności również naukowa organizacja. A tej ostatniej przypisał status dyscypliny, podczas gdy naukowa organizacja jest częścią składową nauki o – jak czasami nazywał ją Bieńkowski, a co krytykował Baliński – organizacji. Zdaniem tego ostatniego właściwa nazwa to nauka organizacji. Toczyła się bowiem w środowisku na łamach różnych publikacji, także „Przeglądu Organizacji”, dyskusja nad pojęciami i próba definitywnych ustaleń znaczeniowych jej terminologii. Baliński był jej admiratorem, Bieńkowski – co najwyżej obserwatorem. Nawiązał też do zasady celowości. Cel jest nadrzędny, zadanie – częścią po drodze do jego osiągnięcia. „Nauka organizacji – jak każda nauka – uprawiana jest w pewnym celu i stąd wynikają dla uprawiających ją pewne zadania. Sama w sobie natomiast jest od tego celu, a więc konsekwentnie i od zadań »odbarwiona«. Natomiast organizacja jako coś stworzonego przez nas do działania musi mieć cel, gdyż inaczej nie miałoby sensu powoływanie jej do życia. Konsekwentnie – ma także zadania. Dotyczy to wszelkiej organizacji, a więc także naukowej, czyli zgodnej ze wskazaniem nauki” [Baliński, 1948, s. 237].

Jak się dość przekonująco wydaje, obaj organizatorzy zapatrywali się na rolę nauki organizacji niemal identycznie. Jest ona – jak każda nauka – „bezsronna i przez każdego, kto ma o niej właściwe pojęcie, ceniona, szanowana” [Baliński, 1948, s. 237]. Analogicznym stwierdzeniem St. Bieńkowski rozpoczął końcowy wywód w przedmowie do trzeciego wydania. Tyle że przypisał ten status naukowej organizacji traktowanej jako dziedzina nauki. Nie wiadomo, czemu ta recenzja miała służyć? Nie dotyczy całości podręcznika, tylko fragmentów przedmowy. Sam jej autor określił ją jako „rozważania z powodu przedmowy” [Baliński, 1948, s. 236]. Ale w świat poszedł sygnał, iż z edycją coś jest nie tak. W dodatku sygnowany przez kompetentnego autora, profesora o cenionym dorobku. Może nie były takie intencje, ale przyspieszyła kres czytelniczy podręcznikowego kompendium.

Sam Bieńkowski nie ustosunkował się do krytycznych uwag. Może je zaakceptował, a może uznał za niewarte reakcji? Już się nie dowiemy. Można tylko z dużym prawdopodobieństwem powiedzieć, iż nie wywołała urazy u krakowskiego organizatora. Z przedstawicielami środowiska stołecznego utrzymywał poprawne, o ile nie wręcz życzliwe relacje. Dowodem może być przedmowa, jaką napisał do kompilacyjnego podręcznika Zygmunta Zbichorskiego

*Zasady organizacji i kierownictwa z 1946 roku*<sup>5</sup>. Podkreślał, iż „wykłady cechuje duża wnikliwość w ducha organizacji, gdyż zajmują się nie tylko mechaniczną stroną przebiegów organizacyjnych, [...], a na pierwsze miejsce wysuwa się czynnik ludzki, to znaczy wpływ człowieka na skuteczność działalności. [...] Mówiąc o zasadach kierownictwa, szczególnie jasno przedstawia [autor – A.Cz.] konieczność należytego podejścia do człowieka jako takiego” [Zbichorski, 1946, s. 3]. Zwrócił także uwagę na ważny aspekt oparcia nauki organizacji na założeniu determinizmu, co było filozoficznym podkładem eliminującym z jej obszaru wszelką przypadkowość. Natomiast przedstawione zasady miały równie ważne znaczenie dla przedsiębiorstw prywatnych, uspołecznionych i państwowych. Niebawem jednak okazało się, iż przekonanie Bieńkowskiego o wszechstronnym pożytku z zasad organizacji i kierownictwa było pobożnym życzeniem. Nowa rzeczywistość społeczno-gospodarcza miała ze względów politycznych całkiem odmienne preferencje.

(cdn.)

## Bibliografia

- Archiwum UEK w Krakowie, sygn. 253.  
 Baliński W. [1948]. *Dr inż. Stanisław Bieńkowski, profesor Akademii Handlowej w Krakowie – Zagadnienia gospodarki przedsiębiorstw*, wyd. III, Akad. Handl. w Krakowie, Kraków 1948, s. 278, rys. 46, „Przegląd Organizacji”, nr 7–8 (rec.).  
 Bieńkowski S. [1946]. *Reorganizacja zakładu przemysłowego*, „Przegląd Organizacji”, nr 4.  
 Bieńkowski S. [1947]. *Zasady budowy organizmów gospodarczych*, „Przegląd Organizacji”, nr 7–8.  
 Bieńkowski S. [1947a]. *Współzawodnictwo a wydajność pracy*, „Przegląd Organizacji”, nr 12.  
 Bieńkowski S. [1948]. *Zagadnienia gospodarki przedsiębiorstw*, 3 wyd., Wydawnictwo Akademii Handlowej, Kraków.  
 Bieńkowski S. [1948a]. *Karol Adamiecki jako twórca*, „Przegląd Organizacji”, nr 5.  
 Bieńkowski S. [1951]. *Gospodarka narzędziowa*, „Ekonomika i Organizacja Pracy”, nr 5.  
 Czech A. [2013]. *Władysław Baliński (1889–1978)*, „Przegląd Organizacji”, nr 2.  
 Epsztejn I. [1949]. *W sprawie współzawodnictwa*, „Przegląd Organizacji”, nr 2.  
 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.

<sup>5</sup> St. Bieńkowski był jeszcze autorem przedmów do: J. Gorczyca: *Bieżąca kontrola kosztów ogólnych w zakładzie przemysłowym*, INOiK, Kraków 1947 oraz W. Witkowski: *Organizacja biura szkolnego i prac administracyjnych dyrektora szkoły*, nakładem autora, Drukarnia przemysłowa, Kraków (po) 1945.

- Hauswald E. [1904]. *Organizacja i zarząd przedsiębiorstw*, „Czasopismo Techniczne”, nr 6, 7, 8.
- Heidrich Z. [1971]. *Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa. Zarys historyczny 1925–1970*, w: „Kwartalnik Historii Nauki i Techniki”, nr 4.
- INO-INOiK-TNOiK *materiały i dokumenty 1925–1985* [1985a], opracowanie M. Egean, TNOiK, Warszawa.
- INO-INOiK-TNOiK *statuty 1925–1985* [1985b], zebranie i opracowanie M. Egean, TNOiK, Warszawa.
- Kłapkowski T. [1977]. *Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa w ośrodku krakowskim*, TNOiK, Kraków.
- Lesz M. [1949]. *O właściwe miejsce dla organizacji pracy*, „Przegląd Organizacji”, nr 4.
- Martyniak Z. [1972]. *Klasyki polskiej myśli organizatorskiej*, „Problemy Organizacji”, nr 1.
- Martyniak Z. [1983]. *Stanisław Bieńkowski krzewiciel naukowej organizacji i kierownictwa (w 100-lecie urodzin)*, AE, Kraków.
- Martyniak Z. [1988]. *Stanisław Bieńkowski pionier nauki organizacji i zarządzania w Polsce*, TNOiK, Kraków.
- Martyniak Z. [1993]. *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1989, 2. wyd.
- Mileski W. [1933]. *Prawo przekory*, „Przegląd Organizacji”, nr 10.
- Ponikowska M. [1949]. *Karol Adamiecki – zarys biograficzny*, TNOiK, Warszawa.
- Tradycja i współczesność w myśli organizatorskiej [1984]. AE, Kraków.
- Trzcieniecki J. [1970]. *Diagnostyczne i prognostyczne projektowanie organizatorskie*, „Przegląd Organizacji”, nr 7.
- Trzcieniecki J. [1979]. *Projektowanie systemów zarządzania*, PWN, Warszawa.
- Trzcieniecki J. [1996]. *TNOiK w pierwszych latach powojennych – garść wspomnień*, „Przegląd Organizacji”, nr 12.
- Wystąpienie Profesora Jerzego Trzcienieckiego [1995]. *Rozwój organizacji. Księga Jubileuszowa dla uczczenia 50-lecia działalności naukowej profesora Jerzego Trzcienieckiego*, AE, Kraków.
- Zbichorski Z. [1946]. *Zasady organizacji i kierownictwa*, Departament Kadr Wydział Szkolnictwa Zawodowego, Ministerstwo Przemysłu, Warszawa (przedmowa St. Bieńkowskiego).
- Zbichorski Z. [1985]. *Powstanie i podstawowe etapy rozwoju społecznego ruchu w dziedzinie organizacji i kierownictwa w Polsce w latach 1925–1985*, w: *INO-INOiK-TNOiK Rozwój i osiągnięcia nauki i praktyki organizacji i kierownictwa w Polsce 1925–1985*, TNOiK, Warszawa.



Stanisław Bieńkowski (przed 1930). Źródło: *Semper fidelis. Obrona Lwowa w obrazach współczesnych*, tab. 183 (<https://www.sbc.org.pl/publication/20398>).