

Piotr Górski

MIĘDZY INTELIGENCKĄ TRADYCJĄ A MENEDŻERYZMEM. KSZTAŁTOWANIE IDEOLOGII MENEDŻERSKIEJ I NOWOCZESNEJ KULTURY PRACY W POLSCE MIĘDZYWOJENNEJ

Wstęp

Menedżerowie należą do tej kategorii zawodowej, która związana jest z gospodarką i procesami modernizacji społeczeństwa. W początkowym okresie kształtowania się nowoczesnego społeczeństwa głównymi promotorami rozwoju gospodarczego byli przedsiębiorcy. Na początku XIX w. prekursor socjologii Henri de Saint-Simon zaliczał ich do nowej klasy społecznej – industrialistów, inicjatorów postępu społecznego. Rozwojowi przemysłu towarzyszyły jednak napięcia społeczne, konflikty między wyłaniającymi się klasami społecznymi, kapitalistami i proletariatem.

Wraz z narastaniem napięć społecznych moralna ocena działalności przedsiębiorców stawała się coraz bardziej krytyczna. Przykładem krytyki tzw. kapitanów przemysłu może być twórczość autora *Teorii klasy próżniaczej*, Thorsteina Veblena. Przedsiębiorców krytykował za konserwatyzm i krótkowzroczność, egoistyczne kierowanie się własnym interesem. Przyszłość zarządzania przedsiębiorstwami należy – jego zdaniem – do inżynierów. W ich motywacji i działalności zawodowej dostrzegał wiedzę, fachowość, efektywność i sprawność w wykorzystywaniu środków technicznych w procesie pracy, dzięki czemu mogą oni przyczynić się nie tylko do wzrostu efektywności gospodarowania, lecz także rozwoju społecznego¹.

Środowisko inżynierskie na przełomie XIX i XX w. dało początek środowisku menedżerskiemu. Jego powstanie i gwałtowny rozwój w tym okresie, szczególnie w Stanach Zjednoczonych, miały następujące przyczyny. Pierwszą był rozwój organizacji przemysłowych. Badacz tej problematyki, Alfred Chandler, podkreślał, iż rozwój organizacji gospodarczych polegał nie tylko na ich wzroście, lecz także na złożoności struktury, co miało związek z rozdziałem własności i zarządzania. Wyni-

¹ Zob. J. Kurczewska, *Technokraci i ich świat społeczny*, Warszawa 1997, s. 33-37, 75-81, 233-242.

kało to z zapotrzebowania na kapitał, co powodowało, iż coraz bardziej powszechne i skuteczne w rywalizacji na rynku okazywały się spółki akcyjne. Zdaniem autora *The visible hand* rozwój nowocześnie zarządzanych, dużych przedsiębiorstw nastąpił w sytuacji integracji masowej produkcji z masową dystrybucją, kombinacji dużej produkcji z szybkim obrotem². Zarządzanie takimi organizacjami było możliwe dzięki menedżerom. O nich to Chandler pisał jako o „widzialnej ręce rynku”.

Powstanie wielkich przedsiębiorstw zarządzanych przez sztab menedżerów pozwoliło na większą wydajność, niższe koszty i większe zyski. Warunki te sprzyjały powstawaniu szkół kształcących w dziedzinie biznesu, zakładaniu profesjonalnych stowarzyszeń i większej mobilności najemnych pracowników, co – w porównaniu z indywidualnymi przedsiębiorcami, którzy samodzielnie zarządzali własnymi przedsiębiorstwami – sprzyjało bogatszym doświadczeniom zawodowym i lepszemu przygotowaniu do pełnienia ról kierowniczych. Wypracowywano nowe zasady określające lojalność wobec właścicieli i współpracę z personelem. Podstawowymi kryteriami oceny działalności menedżerów stawały się efektywność oraz umiejętność tworzenia i realizacji planu, świadomość ciągłego doskonalenia w warunkach permanentnej zmiany.

Drugim czynnikiem sprzyjającym kształtowaniu się środowiska menedżerskiego był rozwój wiedzy. W czasach nowożytnych nauka w coraz większym stopniu powiązana jest z praktyką. Wiedzieć, aby móc, aby działać, to maksyma ludzi XVIII i XIX stulecia. Dlatego ważnym kryterium oceny ludzkich działań staje się skuteczność. Skuteczność działania gwarantowana jest przez posiadaną wiedzę o otaczającym świecie – przede wszystkim świecie materialnym. Wiedza dotycząca świata materialnego zdobyta zostaje dzięki metodologii opartej na racjonalizmie, badaniom empirycznym wykorzystującym coraz bardziej precyzyjną aparaturę i zastosowaniu matematyki do budowy teoretycznych modeli. Rozwój jednych dyscyplin naukowych inspirował rozwój innych, w ten sposób rozwijały się nie tylko dyscypliny teoretyczne, fizyka, chemia, biologia, stanowiące wzór dla powstałej na początku XIX w. socjologii, lecz także nauki techniczne. Naukę postrzegano jako siłę postępu, wierzone w skuteczność naukowego podejścia do rozwiązywania nie tylko problemów technicznych, lecz także społecznych.

Taki właśnie sposób podejścia do zagadnienia organizacji pracy charakterystyczny był dla twórcy naukowej organizacji – *scientific management* – Fryderyka Taylora. Zaproponował on analizę pracy, rozłożenie jej na najprostsze elementy w celu opracowania najbardziej efektywnego sposobu jej wykonania. Takie podejście zakładało istnienie obiektywnych praw organizacji, które trzeba odkryć i zastosować. W konsekwencji prowadziło to do rozróżnienia na twórczą pracę koncepcyjną związaną z organizacją pracy, wykonywaną przez menedżera oraz pracę wykonawczą, początkowo fizyczną, wykonywaną przez podwładnych, początkowo głównie robotników³. Z czasem organizacja pracy dotyczyła już nie tylko harmonizacji czynności poszczególnych robotników, lecz także organizacji przedsiębiorstw, tworzenia ich struktury, efektywnego wykorzystania zasobów, co związane było z budżeto-

² A. D. Chandler, *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge 1978, s. 286.

³ Zob. F. W. Taylor, *Zarządzanie warsztatem wytwórczym*, Warszawa 1926.

waniem i rozwojem analizy finansowej. Wypracowano zasady analizy, planowania, realizacji i kontroli. Realizacja zadań przy pomocy podległego personelu wiązała się z zagadnieniami władzy, autorytetu i motywowania pracowników do pracy. Sposób podejścia menedżerów do tych zadań charakteryzował się racjonalnością, efektywnością i optymizmem. Organizację postrzegano na podobieństwo maszyny, wszelkie problemy, w tym również związane ze stosunkami między przełożonymi a podwładnymi czy menedżerami a właścicielami ujmowano w kategoriach technicznych. Miało to służyć podejmowaniu racjonalnych decyzji, obiektywizować efekty pracy, co miało sprzyjać nie tylko sprawiedliwemu traktowaniu pracowników, lecz także akceptacji przez nich zasad organizacji pracy i pozycji menedżerów w firmie. Takie połączenie zasad organizacji pracy z filozofią, której naczelnymi wartościami były racjonalność i efektywność, służyło nie tylko organizacji przedsiębiorstw, lecz także legitymizacji władzy menedżerów, budowie ich pozycji społecznej i integracji środowiska, którego działalność sprzyjała realizacji ważnych społecznie celów, w tym rozwiązywaniu konfliktów społecznych i kształtowaniu nowoczesnej kultury pracy.

Od tego czasu minęło całe stulecie, menedżerowie, ich pozycja w społeczeństwie, a zwłaszcza władza były przedmiotem dyskusji, szczególnie burzliwych od lat 30. po 70. ubiegłego wieku. Spośród uczestników dyskusji warto wymienić Jamesa Burnhama, autora *Rewolucji menedżerskiej*⁴, Charlesa W. Millsa⁵ czy Johna K. Galbraitha analizującego amerykańską technostrukturę⁶. Z czasem do badań na ten temat podchodzono mniej emocjonalnie, zwracano uwagę na zróżnicowanie środowiska menedżerskiego i olbrzymi wzrost liczby menedżerów. Andrzej K. Koźmiński wskazuje, iż mimo zróżnicowania ról zawodowych i pozycji w środowisku menedżerskim, wspólnym wyzwaniem jest konieczność uzgadniania przez nich interesów grup uczestniczących w funkcjonowaniu organizacji i odczuwających efekty jej działalności⁷.

Te wstępne rozważania dotyczące kształtowania się i przeobrażeń, jakim podlegali menedżerowie, pozwalają dostrzec silne związki między procesami kształtowania się tej kategorii zawodowej a czynnikami gospodarczymi i kulturowymi. Należy podkreślić, iż menedżerów nie należy traktować jako „produktu” historycznych przeobrażeń. To także ważni i znaczący aktorzy przeobrażeń, będący świadomi zarówno swoich własnych interesów, jak i swojego znaczenia w społeczeństwie. Podejmując zagadnienie kształtowania się środowiska menedżerskiego w naszym kraju w latach 20. XX w., pragnę wskazać na znaczenie czynników kulturowych, wartości, orientacji i wzorów działania, które pozwoliły na podjęcie działań organizacyjnych służących kształtowaniu tego środowiska i nowoczesnej kultury pracy w Polsce. Wskażę także na zarysowujące się bariery utrudniające przekształcenie menedżerskiej ideologii, szczególnie ich stosunku do robotników.

⁴ Zob. J. Burnham, *Rewolucja menedżerska*, przeł. J. Horzelski, Paris 1958.

⁵ Zob. C. Mills, *Białe kołnierzyki: amerykańskie klasy średnie*, przeł. P. Graff, Warszawa 1965.

⁶ Zob. J. K. Galbraith, *Spółczesność dobrobytu: państwo przemysłowe*, przeł. J. Prokopiuk, Z. Zinslerling, Warszawa 1973.

⁷ Zob. A. K. Koźmiński, *Kultura menedżerska*, [w:] *Krytyczna teoria organizacji. Wybór zagadnień*, red. W. Kieżun, Warszawa 2004.

Geneza środowiska naukowej organizacji w Polsce, czynniki społeczne i kulturowe

Stawiam tezę, iż kształtujące się w Polsce w latach 20. XX w. środowisko naukowej organizacji wyrastało z tradycji polskiej dziewiętnastowiecznej inteligencji, z dwóch ważnych dla niej wartości, wysokiego uznania dla wiedzy naukowej oraz poczucia odpowiedzialności za naród, związanego m.in. z podejmowaniem inicjatyw służących podnoszeniu poziomu cywilizacyjnego społeczeństwa⁸. Wyrażało się to w wysokim prestiżu, jakim darzono przedstawicieli takich profesji, jak lekarze, uczeni czy inżynierowie. Brak państwowości i podział między państwa zaborcze powodowały, iż inteligencja wypracowywała formy działania dostosowane do realizacji zadań cywilizacyjnych w poszczególnych zaborach. Brak możliwości rozwoju organizacyjnego, szczególnie szkolnictwa wyższego, powodował, iż najważniejszymi formami działania były organizacje zawodowe oraz publicystyka.

Wyrastanie ze środowiska i tradycji inteligenckiej oznaczało jednak nie tylko uznanie dla naukowej wiedzy i dbanie o interes narodowy, który postulowano przedkładać ponad interes własny, lecz także brak zainteresowania działalnością w sferze gospodarczej. Wynikało to nie tylko z niskiego poziomu rozwoju przemysłu i dominacji obcego kapitału, lecz także z przekonania, iż działalność w sferze gospodarczej oznacza kierowanie się własnym interesem, co prowadzić mogło do egoizmu i było znacznie niżej cenione niż motywacje społeczne i narodowe. Wynikało to także z dominującego modelu kształcenia humanistycznego i aspiracji zawodowych nastawionych na pracę w wolnych zawodach, dziennikarstwie lub w urzędzie, szczególnie w zaborze austriackim.

Grupą, która dała początek środowisku menedżerskiemu, byli inżynierowie. Młodzież pragnąca kształcić się w dziedzinie techniki napotykała poważne trudności i „za wiedzą” musiała wyjeżdżać za granicę. Pierwszymi adeptami wiedzy technicznej byli uczestnicy powstania listopadowego emigrujący, a następnie kształcący się we Francji. Idee wykorzystania wiedzy technicznej do pomnożenia bogactwa kraju pojawiły się w działalności założonego w 1838 r. przez polskich absolwentów Szkoły Paryskiej Sztuk i Rękodziel Towarzystwa Przyjaciół Przemysłu. W opublikowanym przez siebie „Pamiętniku” deklarowali, iż pragną „bądź nauką, bądź majątkiem, bądź osobistym wpływem lub wziętością, bądź nareszcie innym jakimkolwiek sposobem przyczynić się do postępu nauk przemysłowych w kraju i do ich rozpowszechnienia między współbraćmi”⁹.

Jednakże większość kształcącej się za granicą młodzieży nie wracała do kraju, rozwijała transport i gospodarkę w innych krajach, a kolejne powstania i represje zaborców powodowały, iż liczba emigrantów systematycznie rosła. Dla osób pozostających w kraju jedynym sposobem upowszechniania wiedzy technicznej i gospodarczej były stowarzyszenia i wydawane przez nich czasopisma. W zaborze rosyjskim czasopismem takim był wydawany od lat 70. XIX w. w Warszawie „Przegląd Techniczny”. W zaborze tym od ostatniej ćwierci XIX stulecia żywiłowo

⁸ Zob. P. Górski, *Między inteligenką tradycją a menedżeryzmem. Studium kształtowania środowiska menedżerskiego i jego ideologii w Polsce międzywojennej*, Kraków 2005.

⁹ *Pamiętnik Towarzystwa Przyjaciół Przemysłu*, Paryż 1844, s. 18.

zaczął rozwijać się przemysł. Nieliczni polscy inżynierowie uświadamiali sobie, że w sytuacji, gdy kapitał należy do obcych, Polacy powinni dążyć do rozwoju wiedzy technicznej, aby móc przyczynić się do rozwoju gospodarczego, wykorzystania naturalnych bogactw kraju. Zadanie to było bardzo trudne, gdyż w zaborze rosyjskim nie było ani jednej wyższej uczelni technicznej, młodzież zmuszona była kształcić się bądź w Rosji, bądź na Zachodzie: w Szwajcarii, Belgii, Francji czy Niemczech.

Polacy wykorzystywali szanse tworzenia szkół kształcących w dziedzinie gospodarczej. Przykładem może być Szkoła Handlowa L. Kronenberga działająca w latach 1875–1900, do której nawiązywała powstała w 1906 r. Wyższa Szkoła Handlowa, obecnie znana jako Szkoła Główna Handlowa w Warszawie¹⁰. Ostatnia dekada XIX w. charakteryzowała się pewną liberalizacją wynikającą z wstąpienia na tron cara Mikołaja II. Podczas jego wizyty w Warszawie w 1897 r. sfery przemysłowe przekazały carowi zebraną sumę pieniędzy z przeznaczeniem na cele społeczne, zwracając uwagę, iż najpilniejszą potrzebą jest instytut politechniczny. Szkoła rozpoczęła swoją działalność w następnym roku w budynku przy ulicy Marszałkowskiej, ofiarowanym przez przemysłowca Jana Gotliba Blocha. Do jej uczniów należał Henryk Mierzejewski, jeden z propagatorów naukowej organizacji w Polsce¹¹. Mimo nie najwyższego poziomu kształcenia szkoła ta dawała szansę Polakom z zaboru rosyjskiego na uzyskanie wykształcenia technicznego. Wielu, jak Mierzejewski, kontynuowało naukę w uczelniach Europy Zachodniej.

Podstawą rozwoju gospodarczego w tym czasie były górnictwo, hutnictwo i kolejnictwo. W 1896 r. przy warszawskim oddziale Towarzystwa Popierania Rosyjskiego Przemysłu i Handlu powstała sekcja Górnictwo-Hutnicza, a w dwa lata później Krajowe Towarzystwo Górnicze. W tym czasie polscy inżynierowie górnicy i hutnicy pracujący w Zagłębiu Dąbrowskim zaczęli nawiązywać kontakty ze swoimi kolegami z zaboru austriackiego. Doprowadzili do zorganizowania I Zjazdu Polskich Górników i Hutników, utworzenia polskiej szkoły dla sztygarów w Dąbrowie na Śląsku Austriackim, opracowania polskiego słownika terminów górniczych i hutniczych oraz przygotowania monografii Zagłębia Krakowskiego. Jedną z uchwał II Zjazdu w 1910 r. była propozycja utworzenia w Krakowie Akademii Górniczej, znanej obecnie jako Akademia Górniczo-Hutnicza¹².

Znacznie lepsze warunki do tworzenia stowarzyszeń naukowych i zawodowych istniały w zaborze austriackim, szczególnie w okresie autonomii. Tam nie tylko organizowane były zjazdy inżynierów i techników, lecz także powstawały pierwsze stowarzyszenia politechniczne prowadzące działalność naukową i popularyzatorską. Ważną rolę odgrywały wydawane we Lwowie czasopisma „Czasopismo Techniczne” i „Dźwignia”. W okresie poprzedzającym I wojnę światową i w czasie wojny w publikacjach i w wypowiedziach poruszano nie tylko kwestię znaczenia rozwoju przemysłu dla podniesienia poziomu cywilizacyjnego Polski, opowiadając się jednoznacznie za kapitalistyczną drogą rozwoju, lecz także wskazywano na znaczenie

¹⁰ Zob. *Pamiętnik dwudziestolecia Wyższej Szkoły Handlowej w Warszawie 1906-1926*, Warszawa 1927; *Pamiętnik koleżeński wychowawców b. Szkoły Handlowej L. Kronenberga*, Warszawa 1930.

¹¹ Zob. J. Piłatowicz, *Henryk Mierzejewski 1881-1929*, Warszawa 1996.

¹² Zob. P. Górski, *Jak i dlaczego doszło do powstania Akademii Górniczej w Krakowie w 1919 roku*, „Universitas” 1994, nr 11.

inżynierów i techników jako najlepiej przygotowanych pod względem zawodowym i etycznym do sprawowania funkcji kierowniczych w przemyśle i administracji gospodarczej przyszłego państwa¹³.

W „Przeglądzie Technicznym” oraz w czasopismach lwowskich od 1909 r. zaczęły ukazywać się artykuły propagujące nową dziedzinę wiedzy, naukową organizację. Do jej popularyzatorów należeli inżynierowie Henryk Mierzejewski, Aleksander Rothert oraz Karol Adamiecki. Wszyscy trzej mieli bogate doświadczenia w kierowaniu zakładami przemysłowymi w krajach zachodnich i Rosji. Ich otwartość na światowe nowinki w tej dziedzinie i pragnienie uczynienia pracy wydajniejszą zaowocowało prowadzonymi przez nich badaniami i studiami światowej literatury, co pozwoliło im na kształcenie adeptów organizacji i zarządzania w Polsce międzywojennej w Politechnice Warszawskiej i Wyższej Szkole Handlowej.

Środowiskiem szczególnie zainteresowanym metodami naukowej organizacji, zarówno w USA, jak i w naszym kraju, byli inżynierowie mechanicy. Oni bowiem bardzo często pracowali jako kierownicy w zakładach przemysłowych. Bardzo aktywne było środowisko inżynierów mechaników działające we Lwowie. Należał do niego Edwin Hauswald, profesor Politechniki Lwowskiej. W 1903 r. rozpoczął na tej uczelni prowadzenie wykładów z przedmiotu „organizacja i zarząd przedsiębiorstw”, co można uznać za inaugurację kształcenia w dziedzinie zarządzania w Polsce. Innym propagatorem naukowej organizacji w środowisku lwowskim był Bronisław Biegeleisen, który w 1911 r. w Towarzystwie Politechnicznym przedstawił referat *Postępy organizacji robót w Stanach Zjednoczonych*. Zarówno tekst tego referatu, jak i inne publikacje poświęcone naukowej organizacji były drukowane w „Czasopiśmie Technicznym”.

W publikacjach poświęconych naukowej organizacji wskazywano nie tylko na korzyści, jakie znajomość zasad naukowej organizacji daje kierownikom przedsiębiorstw, lecz także coraz częściej wskazywano, iż dobrze zorganizowana praca jest niezbędna dla podnoszenia poziomu gospodarczego i cywilizacyjnego społeczeństwa. Poglądy takie w okresie poprzedzającym odzyskanie niepodległości głosił Hauswald. W serii artykułów zatytułowanych *Produktywizm – nowoczesny system gospodarczo-społeczny*¹⁴ wyrażał przekonanie, iż zwrócenie uwagi na organizację pracy eliminującej marnotrawstwo przyczyni się do wzrostu produkcji i obniżenia cen, dzięki czemu wzrośnie poziom zaspokojenia potrzeb materialnych społeczeństwa. Naukowa organizacja postrzegana była przez jej twórców zarówno w USA, jak i w Polsce jako filozofia upatrująca w organizatorach – kierownikach produkcji – ludzi, którzy odpowiadając za produkcję, odpowiadają za ład społeczny zarówno w przedsiębiorstwie, jak i społeczeństwie. Służyło temu upowszechnianie standardów dobrze zorganizowanej pracy, stawiającej duże wymagania przede wszystkim przed kierownikami, którzy powinni umieć analizować pracę, obliczać jej koszty, opracowywać metody jej wykonania, szkolić, motywować i kontrolować pracowników. Od robotników wymagano akceptacji kierowniczej roli przełożonych oraz

¹³ Zob. J. Piłatowicz, *Technicy Lwowa i Krakowa wobec perspektywy odzyskania przez Polskę niepodległości*, „Kwartalnik Historii Nauki i Techniki” 1999, nr 3-4.

¹⁴ Zob. E. Hauswald, *Produktywizm – nowoczesny system gospodarczo-społeczny*, „Czasopismo Krakowskiego Towarzystwa Technicznego” 1919, nr 5-6, 7.

opracowanych przez nich metod pracy w przekonaniu, iż dzięki temu praca staje się lżejsza, bardziej wydajna i lepiej płatna. Postulowano sprawiedliwe traktowanie podwładnych i stwarzanie szans awansu dla wyróżniających się robotników. Uważano, iż dobra organizacja pracy w przedsiębiorstwie, sprawiedliwe traktowanie podwładnych oraz dobra płaca są wystarczające dla satysfakcji robotników. W konsekwencji twierdzono, iż organizatorzy kierownicy sami są w stanie wprowadzić harmonię do przedsiębiorstwa i utrzymać odpowiednie stosunki społeczne. Nie dostrzegano potrzeby istnienia przedstawicielstwa robotników w przedsiębiorstwie, a przywódców związków zawodowych uważano za demagogów wprowadzających zamęt w robotniczych głowach i dezorganizujących produkcję.

Działania służące kształtowaniu środowiska naukowej organizacji i menedżerskiej ideologii w okresie międzywojennym

Inżynierowie propagujący zasady naukowej organizacji niezwłocznie po odzyskaniu przez Polskę niepodległości przystąpili do działań zmierzających już nie tylko do upowszechniania wiedzy o naukowej organizacji, lecz także do budowania struktur organizacyjnych i oddziaływania na środowisko inżynierskie w celu kształtowania poczucia więzi ideowej, świadomości zadań stojących przed polskimi organizatorami, polskimi kadrami kierowniczymi.

Głębokie przekonanie o możliwościach tkwiących w naukowej organizacji wzmacniane było przykładami płynącymi z zagranicy. Amerykanie uzbrojeni w zasady naukowej organizacji podejmowali „walkę z marnotrawstwem”. *Waste in industry* omawiane było w 1924 r. na łamach „Przeglądu Technicznego”. Ukazywało nie tylko ogrom marnotrawstwa spowodowany niewłaściwą organizacją pracy, lecz także znaczenie kierownictwa dla osiągania efektywnej produkcji. Już w następnym roku z podobną inicjatywą wystąpiła w Polsce Komisja Naukowej Organizacji przy Związku Przemysłu Chemicznego. Z przeprowadzonych badań wynikało, iż przeciętnie w przedsiębiorstwach stopień marnotrawstwa wynosił około połowy posiadanych zasobów. W 30% odpowiedzialność za ten stan rzeczy ponosiła administracja przedsiębiorstw, również w 30% winna była polityka przemysłowa, a w 40% organizacja techniczna. W 75% winę za tak duże marnotrawstwo ponosiło kierownictwo przedsiębiorstw, a w 25% robotnicy i wpływy zewnętrzne¹⁵. Już w pięć lat po zakończeniu walk o utrwalenie granic państwa, w rok po reformie walutowej przeprowadzono surową ocenę przedsiębiorstw wedle standardów najwyższej rozwiniętych państw na świecie, a wszystko po to, aby podjąć działania zmierzające do modernizacji tej gałęzi produkcji poprzez wypracowanie takich rozwiązań organizacyjnych, które bez dużych kosztów przyczynią się do wzrostu efektywności prowadzonej działalności gospodarczej.

W takiej sytuacji należało skupić się na przekazywaniu niezbędnej wiedzy inżynierom organizatorom. Jedną z bardziej znaczących pozycji w tym czasie był

¹⁵ Zob. T. Zamojski, *Zagadnienie marnotrawstwa w przemyśle chemicznym*, „Przegląd Techniczny” 1927, nr 4, s. 57.

cykl artykułów Zygmunta Rytla *Praktyczne wskazówki dla organizatorów*¹⁶. Autor wskazywał nie tylko na to, co powinien robić organizator, aby osiągnąć zamierzony efekt, lecz także charakteryzował jego stosunek do nakładanych na niego obowiązków w przedsiębiorstwie i do współpracowników. Zdaniem Rytla inżynier organizator musi umieć zdobyć, a następnie wykorzystać informacje dotyczące przedsiębiorstwa i stosowanych w nim metod pracy. Musi również precyzyjnie określić cel działań reorganizacyjnych, pozwalający na usprawnienie organizacji pracy poprzez harmonizację czynności, normalizację narzędzi lub produktów oraz przez poprawę warunków pracy robotników. Rytel w swojej charakterystyce inżyniera organizatora duże znaczenie przypisywał umiejętności realizacji celów. Wskazywał zarówno na umiejętności planowania i gospodarowania czasem, jak i poznania stosunku robotników do zmian. Zainteresowanie ich nowymi metodami, ukazanie korzyści płynących z ich zastosowania wynikało z przekonania, iż „[f]abryce potrzebni są robotnicy dobrze płatni, zadowoleni, staranni i inteligentni”.

Organizacją upowszechniającą wzorce pracy dobrze zorganizowanej w różnych dziedzinach życia społecznego była założona z inicjatywy Piotra Drzewieckiego w 1919 r. Liga Pracy. Sam Drzewiecki w swoich publikacjach starał się łączyć elementy protestanckiego etosu pracy z metodami naukowej organizacji. W jednej z broszur pisał: „Co za błogosławieństwo spadłoby na Polskę, gdyby zwyczaje: pracy sprawnej, jak w Szwajcarii, oszczędnej, jak we Francji, uczciwej, jak w Szwecji, prawidłowo zorganizowanej, zapobiegliwej i przedsiębiorczej, jak w Stanach Zjednoczonych i lojalnej wobec państwa, jak w Anglii mogłyby być zaszczipione w Polsce”¹⁷.

Stowarzyszenia zawodowe nie były jednak w stanie spełnić pokładanych w nich nadziei związanych z upowszechnianiem wiedzy z dziedziny naukowej organizacji. Konieczne było wprowadzenie tej nowej dziedziny nauki do programu studiów wyższych. Wojna z Rosją Radziecką w obronie niepodległości uniemożliwiła utworzenie dla Karola Adamieckiego na Politechnice Warszawskiej katedry, która prowadziłaby badania i zajęcia dydaktyczne z naukowej organizacji. Dopiero w 1922 r. na Wydziale Mechanicznym tej uczelni powołano Katedrę Zasad Organizacji Pracy i Przedsiębiorstw Przemysłowych¹⁸, która poprzez prowadzone wykłady przyczyniła się do upowszechnienia wiedzy i metod naukowej organizacji wśród studentów tej uczelni. Zajęcia poświęcone organizacji pracy prowadzone były w tym czasie przez Rotherta w Wyższej Szkole Handlowej, przez Stefana Biedrzyckiego w Szkole Głównej Gospodarstwa Wiejskiego oraz przez Hauswalda w Politechnice Lwowskiej.

Upowszechnienie wiedzy z dziedziny organizacji, oparcie jej na naukowych podstawach stawiających przed kierownictwem wymagania analizy, planowania, kosztorysowania, opracowywania najlepszych rozwiązań organizacyjnych sprawiało, że rozwiązania te z czasem przenoszone były do praktyki, do kopalni węgla kamiennego, do zakładów kolejowych, do fabryk chemicznych, a z czasem także do

¹⁶ Zob. Z. Rytel, *Praktyczne wskazówki dla organizatorów*, „Przegląd Techniczny” 1924, nr 9-10.

¹⁷ P. Drzewiecki, *Powczające wzory*, Warszawa 1930, s. 24.

¹⁸ Zob. K. Adamiecki, *Krótki zarys historii rozwoju naukowej organizacji w Polsce na tle jej rozwoju w innych krajach*, „Przegląd Organizacji” 1929, nr 5.

administracji państwowej. Było to możliwe dzięki podjęciu kolejnych działań organizacyjnych uwiecznionych powodzeniem. Pod wrażeniem sukcesów organizacyjnych Czechów w tej dziedzinie po uczestnictwie w I Międzynarodowym Kongresie Naukowej Organizacji w Pradze w 1924 r. zintensyfikowano działania zmierzające do utworzenia Instytutu Naukowej Organizacji w Polsce. Instytut ten ostatecznie powstał w 1925 r. i początkowo korzystał z gościnności Muzeum Przemysłu i Rolnictwa w Warszawie. Ta prężnie rozwijająca się instytucja w ciągu trzech lat zapoczątkowała szereg ważnych inicjatyw, takich jak wydawany do dziś „Przegląd Organizacji”, liczne sekcje skupiające specjalistów z poszczególnych dziedzin, np. górnictwa, rolnictwa, przemysłu chemicznego, komunikacji i administracji. Ważna była działalność wydawnicza, szczególnie nacisk poświęcono bowiem na przybliżenie polskiemu czytelnikowi publikacji autorów amerykańskich: Fryderyka Taylora, Harringtona Emersona, Henry’ego Gantta czy Willama Kenta. Współpraca z Amerykanami układała się bardzo pomyślnie. W Polsce gościli przedstawiciele Taylor Society, którzy nie tylko zapoznawali się z dorobkiem polskich organizatorów, lecz także w znaczący sposób pomagali w zorganizowaniu biblioteki. Z kolei polscy inżynierowie w USA w tym czasie pomagali polskim inżynierom z kraju w odbywaniu staży w przedsiębiorstwach amerykańskich. O efektach tych wizyt i nabytych doświadczeniach informowano w artykułach zamieszczanych na łamach „Przeglądu Organizacji”¹⁹.

Ostatnim rodzajem podejmowanych działań służących integrowaniu środowiska polskich kadr kierowniczych, inżynierów i organizatorów były zjazdy środowiska inżynierów mechaników. Podczas I Polskiego Zjazdu Naukowej Organizacji w Warszawie w 1925 r. Karol Adamiecki podkreślił, iż

[z] chwilą zjawienia się nauki organizacji, która sięga we wszystkie dziedziny życia gospodarczego i ośmiela się podejść do niego ze ścisłą analizą wszystkich jego przejawów, aby je ująć w metody naukowe, przed technikiem i inżynierem, ubiegającym się o stanowisko kierownicze, otwiera się nowe, wielkie, być może trudne, ale niezmiernie zaszczytne cywilizacyjne zadanie²⁰.

Wskazywał także, że na inżynierach organizatorach spoczywa wielka odpowiedzialność za efektywność produkcji, która ma wyraźnie charakter społeczny. Do realizacji tego zadania nie są należycie przygotowani właściciele przedsiębiorstw, którzy prowadząc je w sposób niewłaściwy, wyrządzają szkodę nie tylko sobie samym, lecz także zatrudnianym przez siebie pracownikom. W ten sposób naukowa organizacja dawała tym ludziom nie tylko narzędzie pomocne w realizacji zadań zawodowych, lecz także pomagała uzasadnić ich pozycję w organizacji i w społeczeństwie, pomagała legitymizować ich władzę.

Środowisko naukowej organizacji rozwijało się bardzo prężnie w latach 20. ubiegłego wieku. Świadczyły o tym działalność szkoleniowa, wydawnicza i organi-

¹⁹ Zob. P. Górski, *Amerykańskie inspiracje naukowej organizacji w Polsce międzywojennej*, „Organizacja i Kierowanie” 2005, nr 1.

²⁰ K. Adamiecki, *Stanowisko inżyniera jako kierownika zakładów wytwórczych*, [w:] idem, *O istocie naukowej organizacji*, Warszawa 1938, s. 164.

zacyjna wspierające wprowadzenie zasad naukowej organizacji do coraz większej liczby przedsiębiorstw i dziedzin życia społecznego. W latach 30., wraz z rozprzestrzenieniem się kryzysu gospodarczego, naukowa organizacja zarówno w Polsce, jak i na świecie stała się przedmiotem krytyki, oskarżano ją o przyczynianie się do powstałego kryzysu. Przedstawiciele naukowej organizacji i menedżerowie stali na stanowisku, iż to właśnie nierespektowanie praw naukowej organizacji, pogoń za szybkim zyskiem, nieumiejętne planowanie i niewłaściwe decyzje inwestycyjne przyczyniły się do powstania kryzysu. Jednym z doświadczeń kryzysu gospodarczego było zwrócenie większej uwagi na analizy rynku, organizację sprzedaży i obsługę klientów niż organizację produkcji.

Po okresie kryzysu zaczęła zdobywać coraz większe znaczenie inna koncepcja zarządzania, odwołująca się do badań Eltona Mayo prowadzonych w zakładach Western Electric, wskazujących na znaczenie stosunków międzyludzkich i nieformalnego przywództwa. Koncepcja ta nie tylko przedstawiała inną wizję organizacji, ale przede wszystkim stawiała inne zadania przed menedżerami. Koncepcja ta, wypierając naukową organizację w sposób niejako naturalny, zdobyła dominującą pozycję w latach 40. i 50., aby z czasem zostać zakwestionowaną przez koncepcję systemową, odwołującą się – podobnie jak naukowa organizacja – do racjonalizmu i preferującą ilościową analizę pracy i jej efektów. W Polsce jednak naukowa organizacja została zastąpiona przez system planowej, scentralizowanej gospodarki, który zakwestionował dorobek i standardy zarządzania wypracowane w okresie międzywojennym. Powrót do kapitalizmu i gospodarki rynkowej po pięćdziesięciu latach „księżycowej” gospodarki socjalistycznej dokonał się w zupełnie innych warunkach gospodarczych i nawiązywał – co zrozumiałe – do zupełnie innych koncepcji zarządzania. Okoliczności te, jak również zerwanie naturalnego rozwoju środowiska menedżerskiego i koncepcji zarządzania spowodowały, iż dorobek polskich pionierów naukowej organizacji interesuje tylko badaczy przeszłości.

Podsumowanie

W tytule artykułu wskazałem, że dorobek pionierów naukowej organizacji w latach 20. można potraktować jako tworzenie podstaw organizacyjnych i ideowych kształtowania środowiska menedżerskiego i jego ideologii. Naukowa organizacja wskazywała na znaczenie kierownictwa w przedsiębiorstwie, określała oczekiwania wobec kadry kierowniczej, proponowała metodę i kryteria oceny ich działalności. Naukowa organizacja podkreślała znaczenie pracy dobrze zorganizowanej, efektywnej, niemarnotrawiącej zasobów. Odwołując się do pozytywistycznych haseł, iż praca jest bogactwem, wskazywano, że musi być ona nie tylko sumienna, uczciwa, ale przede wszystkim dobrze zorganizowana. Temu służyły zasady naukowej organizacji. Nakładały one na przełożonego obowiązek analizy, planowania, umiejętnej realizacji i kontroli procesu pracy. Nakazywały analizować koszty i opracowywać budżet przedsięwzięcia. Postulowały, by przykładać wagę do doboru pracowników, odpowiednio ich szkolić i motywować. Od przełożonego wymagały wytrwałości, poczucia sprawiedliwości i odpowiedzialności. W ten sposób wypracowano standar-

dy profesjonalizmu kierowania. Mimo zmian wiele z tych zasad i wymagań aktualnych jest po dzień dzisiejszy. Tworząc podwaliny pod nowoczesną kulturę pracy, nie rozpoczynano od burzenia tego, co pozostawili po sobie poprzednicy, lecz nawiązywano do wartości tkwiących w pozytywistycznej tradycji, wiedzy, patriotyzmu i rozwoju gospodarki z myślą o podniesieniu poziomu cywilizacyjnego narodu.

W myśleniu pionierów naukowej organizacji o pracy kryły się jednak pewne elementy stwarzające bariery dla dalszego rozwoju. Pierwszą było przywiązanie do pozytywistycznego paradygmatu nauki, co powodowało mechaniczne traktowanie organizacji. Przypisywanie inżynierom organizatorom prawa wyłączności – z racji posiadanej wiedzy – wyznaczania standardów pracy i kryteriów jej oceny powodowało niedostrzeganie innych, pozamaterialnych potrzeb robotników. Tradycja polskiej kultury warstw wyższych, z których wyrastała kultura inteligencka, sprzyjała w tej sytuacji podkreślanii dystansu między przełożonymi a podwładnymi, co nie sprzyjało budowaniu zaufania, a w przyszłości ewoluowaniu w kierunku partnerstwa otwartego na możliwość współdecydowania pracowników o organizacji pracy.