



Michał Trocki

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Zarządzania i Finansów
Katedra Zarządzania Projektami
michal.trocki@sgh.waw.pl

KAROL ADAMIECKI WE WSPOMNIENIACH WARSZAWSKICH PROFESORÓW I DZIAŁACZY

Streszczenie: Artykuł przedstawia wspomnienia i refleksje dotyczące osoby i dzieła profesora Karola Adamieckiego przy okazji jego 150. rocznicy urodzin przedstawione przez przedstawiciela warszawskiego środowiska nauk o zarządzaniu, prof. Michała Trockiego.

Słowa kluczowe: Karol Adamiecki, naukowa organizacja i zarządzanie, historia zarządzania.

Wprowadzenie

Jestem admiratorem osoby i dorobku prof. Karola Adamieckiego. Uważam, że jest to wybitna postać nauk o zarządzaniu nie tylko w wymiarze krajowym, ale także światowym, niestety niedoceniona w takim stopniu, jak na to zasługuje. Zgodnie z tym poglądem staram się popularyzować jego osobę i dorobek, zwłaszcza wśród młodego pokolenia. Na wykładzie z zarządzania poświęcam zawsze chwilę na omówienie sylwetki i osiągnięć prof. K. Adamieckiego. Ilustruję tę swoją wypowiedź portretem Profesora, eleganckiego starszego pana w binoklach podpierającego w zamyśleniu głowę. Po jednej z takich wypowiedzi zwróciła się do mnie studentka z następującym pytaniem: Panie Profesorze, czy Profesor Adamiecki to jest Pana kolega? Zaprzeczyłem, nie wchodząc w szczególności, że Profesor K. Adamiecki zmarł w 1933 roku, na długo przed moim urodzeniem, bowiem dla młodych ludzi taka różnica wieku – bagatela 80 lat – w przypadku starszych panów jest niezauważalna.

Przytaczam to zdarzenie, żeby dzisiaj wobec Państwa powtórzyć tę odpowiedź: nie byłem, niestety, kolegą prof. K. Adamieckiego. Wypada więc wyjaśnić, w jakim charakterze występuję przed Państwem. Odpowiedź jest prosta. Przede wszystkim dlatego, że zaprosili mnie organizatorzy tej konferencji, a ja nie potrafiłem odmówić, udział w tej uroczystości traktuję bowiem jako wyróżnienie zarówno ze względu na moje poważanie dla osoby prof. K. Adamieckiego, jak też dla Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach i jego uczonych. Ucieszyło mnie to zaproszenie, choć w jakiś czas po tym pojawiła się refleksja, że oto zbliżam się do najwyższego poziomu dojrzałości naukowej, na którym publikuje się wyłącznie przedmowy, wspomnienia i nekrologi.

O profesorze K. Adamieckim usłyszałem po raz pierwszy w latach 60. na studiach na Politechnice Warszawskiej. W tym czasie pracowali tam jeszcze byli współpracownicy i studenci prof. K. Adamieckiego: prof. Stanisław Guzicki, prof. Janusz Tymowski i prof. Michał Skarbiński i inni, których miałem sposobność poznać jako student, a później jako młody pracownik naukowy. Mimo braku fizycznej obecności Profesora pamięć o nim i jego dorobku była na Politechnice nadal żywa.

Zastrzegam się więc, że moje wspomnienia i uwagi dotyczące osoby i dorobku prof. K. Adamieckiego nie są „z pierwszej ręki”. Nie prowadziłem też systematycznych badań nad jego życiem i dorobkiem, więc z niepokojem stoję przed Państwem, wiedząc, że jest na tej sali wybitny znawca dzieła Profesora, Pan prof. Alojzy Czech. Panie Profesorze, niech mi Pan wybaczy, jeśli coś przekreślę.

Za uzasadnienie mojego wystąpienia uznaję moje studia i pracę na Politechnice Warszawskiej, w środowisku będącym kontynuatorem dzieła prof. K. Adamieckiego, oraz fakt, że podobnie jak prof. K. Adamiecki jestem inżynierem mechanikiem – technologiem uprawiającym naukową organizację. Uzasadnieniem jest także moja działalność w Towarzystwie Naukowym Organizacji i Kierownictwa, a zwłaszcza praca w redakcji „Przeglądu Organizacji” – jego organu. No i wreszcie moje aktualne zainteresowania zawodowe i naukowe z zakresu zarządzania projektami nawiązują do dorobku Profesora. Nie będę zatem mówił o życiorysie prof. K. Adamieckiego, bo jest on szeroko opisany w licznych opracowaniach, a o wspomnieniach z mojego życia, które wiążą się z osobą i dorobkiem prof. K. Adamieckiego.

1. Narodziny

Zacznę od początku, czyli od urodzin Profesora. W 1988 roku zwrócił się do mnie Pan mgr inż. Kazimierz Kalaga, nauczyciel Zespołu Szkół Ekonomicznych z Dąbrowy Górniczej, z prośbą o wyjaśnienie kilku faktów z życia Profesora,

między innymi ustalenie dokładnej daty jego urodzin, co do której nie było pełnej jasności. Nie wiedząc, co odpowiedzieć, zaproponowałem Panu inż. K. Kaladze sprawdzenie tej informacji w kościelnych księgach metrykalnych. Ku własnemu zdziwieniu po pewnym czasie otrzymałem odpis świadectwa chrztu Profesora z dokładnymi datami i danymi rodziców oraz innymi informacjami poświadczonymi przez rzymskokatolicką Parafię św. Trójcy w Będzinie. Mając taki dokument w ręku, wydawało mi się, że sprawa została jednoznacznie wyjaśniona. Według świadectwa Karol Gabryel Adamiecki, syn Karola Adamieckiego i Wandy Julii z domu Łodwigowskiej, urodził się w Kolonii Reden Dąbrowy Górniczej 18 marca 1866 roku. Ta data rozpowszechniła się, ale jak się okazuje, niewłaściwe było odczytanie tego dokumentu. Prawdziwa data narodzin Profesora Adamieckiego to 17 marca 1866 roku, dzień później odbył się jego chrzest, co zapewne wynikało ze stanu zdrowia noworodka.

Ojciec Profesora – również Karol – był sztygarem. Matka pochodziła z drobnej, zubożałej szlachty. Karol Adamiecki miał pięcioro rodzeństwa: trzy siostry i dwóch braci. Wychowaniem i wykształceniem Karola zajęła się siostra ojca Julia Adamiecka, która prowadziła w Łodzi czteroklasową szkołę dla dziewcząt. To ona umożliwiła wykazującemu duże zdolności Karolowi ukończenie w wieku 18 lat Wyższej Szkoły Rzemieślniczej w Łodzi oraz studiów w Petersburskim Instytucie Technologicznym.

2. Nauka i studia

O nauce i studiach Profesora wiem tylko to, czego dowiedziałem się ze wspomnień jego współpracowników i historyków. K. Adamiecki wcześniej utracił rodziców i był wychowywany przez siostrę ojca – Julię Adamiecką, która prowadziła w Łodzi czteroklasową szkołę dla dziewcząt. To wyjaśnia powód, dla którego kontynuował swoją naukę w Wyższej Szkole Rzemieślniczej w Łodzi. Była to, według dzisiejszej klasyfikacji, techniczna szkoła średnia założona dla wspierania miejscowego przemysłu włókienniczego. Nie cieszyła się jednak popularnością wśród miejscowych przemysłowców, którzy woleli kształcić swoje dzieci za granicą. Karol Adamiecki ukończył Szkołę w 1884 roku wyróżniony złotym medalem. W trakcie nauki w Łodzi ujawniły się jego zdolności plastyczne. Rysunki K. Adamieckiego wzięły w 1886 roku udział w konkursie petersburskiej Akademii Sztuk Pięknych i zostały nagrodzone medalem. Absolwenci łódzkiej Szkoły, którzy chcieli kontynuować naukę, mogli studiować na trzech wydziałach Instytutu Technologicznego w Petersburgu, pozostałe wyższe uczelnie przyjmowały kandydatów legitymujących się państwową maturą. Był to

zapewne powód małej popularności Szkoły w środowisku przedsiębiorców łódzkich i wyboru Instytutu jako miejsca studiów. K. Adamiecki ukończył studia w 1891 roku ze stopniem inżyniera technologa.

3. Działalność przemysłowa, racjonalizatorska i doradcza

Ukończenie Instytutu rozpoczęło karierę zawodową inż. K. Adamieckiego. Swoją pracę rozpoczął w Zakładach Huta Bankowa od stanowiska kreślارza w Biurze Technicznym. Czy było to związane z jego uzdolnieniami plastycznymi i czy miało to wpływ na jego zainteresowanie metodami wykreślnymi w badaniach technicznych i organizacyjnych?

Mówiąc o dorobku inż. K. Adamieckiego, podkreślamy jego zasługi w dziedzinie organizacji pracy i przedsiębiorstw. Trzeba jednak pamiętać, że był on również wybitnym specjalistą technicznym, przede wszystkim w dziedzinie walcownictwa. Jako asystent szefa oddziału walcowni w Hucie Bankowej inż. K. Adamiecki prowadził badania nad przyczynami pękania walców i ich deformacji podczas walcowania. Skonstruował przyrząd do badania deformacji występujących w walcarkach. Jego ustalenia doprowadziły do zmian konstrukcyjnych walcarek. W wyniku jego badań nad blachami kotłowymi petersburskie Ministerstwo Komunikacji zmieniło warunki techniczne odbioru blach do kotłów parowozowych. W okresie pracy na stanowisku dyrektora zarządzającego Zakładów Ceramicznych Korwinów prowadził badania pieców i suszarni ceramicznych, które doprowadziły do powstania ulepszonej ich konstrukcji oraz do opracowania konstrukcji pieca kaflowego (sic!) do ogrzewania mieszkań. Swoją działalność badawczą, racjonalizatorską i doradczą z zakresu techniki inż. K. Adamiecki kontynuował przez całe swoje życie: w Zakładach Hutniczych Bogosławskich na Uralu, w Zakładach Lilpop, Rau i Loewenstein, w fabryce w Krzemieńczugu i w innych zakładach na terenie Imperium Rosyjskiego. Do tego z czasem doszły doświadczenia kierownicze zebrane w trakcie pełnienia funkcji zarządczych dyrektora technicznego i dyrektora naczelnego zakładów przemysłowych.

Trzeba pamiętać, że to właśnie badania techniczne doprowadziły inż. K. Adamieckiego do zainteresowania problematyką organizacyjną. W procesach ciągłych, do których należą procesy walcownicze, oprócz problemów technicznych istotną rolę odgrywają bowiem problemy organizacyjne harmonizacji czasowej, technicznej itd. Inżynier K. Adamiecki rozumiał to wcześniej, łącząc swoje badania techniczne z badaniami organizacyjnymi. W Hucie Bankowej badał przyczyny niepełnego wykorzystania czasu pracy maszyn i urządzeń w walcowni i zaproponował sposoby ich lepszej organizacji pracy. W ten sposób wpisał

się do grona inżynierów racjonalizatorów, twórców naukowego zarządzania (ang. *scientific management*), takich jak F.W. Taylor, H. Gantt, H. Emerson, H. Ford, F. i L. Gilbreth, W. Clark i inni. To właśnie badania w dziedzinie organizacji pracy rozślały w przyszłości jego imię.

W tym miejscu przytoczę osobistą refleksję. W 1982 roku przy okazji 60. rocznicy powołania w Politechnice Warszawskiej Katedry Zasad Organizacji Pracy i Przedsiębiorstw Przemysłowych podjęliśmy się wspólnie z dr. Zbigniewem Pawlakiem przygotowania opracowania dotyczącego działalności prof. K. Adamieckiego w Politechnice Warszawskiej. Zaczęliśmy od poszukiwania nieznanymi materiałami dokumentującymi tę działalność. W Towarzystwie Naukowym Organizacji i Kierownictwa dowiedzieliśmy się, że archiwum Instytutu Naukowej Organizacji i Kierownictwa zostało przekazane do Biblioteki Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Na miejscu okazało się, że część tych zbiorów została przeznaczona na makulaturę. Udało nam się uratować niektóre z nich. Między innymi był to „Program ulepszeń technicznej administracji Zakładów Ostrowieckich”¹, ważny dokument pokazujący przełomowy moment rozwoju zawodowego inż. K. Adamieckiego od uzdolnionego inżyniera racjonalizatora do specjalisty zarządzania traktującego problemy przemysłowe w sposób całościowy, z perspektywy technicznej, organizacyjnej, ekonomicznej i społecznej.

Należy pamiętać, że rok publikacji „Programu...” to rok rewolucji 1905 roku podnoszącej postulaty polityczne, gospodarcze i społeczne, a w Polsce także niepodległościowe. Dlatego w „Programie...” nie zabrakło komentarza do postulatów robotniczych. „Jak najbliższe zaznajamianie się z potrzebami robotników – pisze inż. K. Adamiecki – uwzględnianie ich sprawiedliwych żądań i w ogóle stosunek oparty na wzajemnym zaufaniu, uważam za jeden z najważniejszych warunków rozwoju fabryki. O ile jednak uważam za konieczny dobry stosunek z robotnikiem, o tyle wszystkie ustępstwa robione pod naciskiem uważam za szkodliwe i jeżeli czasami trzeba z praktycznych względów zrobić takie ustępstwo, to tylko pod warunkiem, jeżeli nie sprzeciwia się ono zasadniczo technicznemu progresowi betriebru², w przeciwnym razie uważam je bezwarunkowo za niedopuszczalne. (...) Ponieważ wzrastanie zarobków robotnika i zmniejszanie godzin pracy nie wyklucza możliwości zniżania kosztów własnych i że są to żądania, które nigdy nie ustają, uważam przeto za jedno z najgłówniejszych zadań technicznej administracji szukanie sposobów do pogodzenia tych dwóch

¹ K. Adamiecki, *Program ulepszeń w technicznej administracji zakładów Ostrowieckich*, Warszawa, 27 grudnia 1905 r., Biblioteka Instytutu Naukowej Organizacji (INO) nr 317/48 (maszynopis niepublikowany).

² Wytwarzania, produkcji.

na pozór niedających się pogodzić kwestii. Wyszukiwanie takich środków nie powinno być dorywcze i wtedy tylko kiedy robotnicy występują z żądaniami, ale stałym i przy tym nie tylko dlatego, że taka zasada daje często nadzwyczaj ważne wskazówki o środkach dla znizenia kosztów własnych, i jest sama przez się silnym bodźcem dla technicznych kierowników w nieustannym dążeniu do ulepszeń betriebru”³. Ten obszerny cytat wskazuje, że stosunek inż. K. Adamieckiego do postulatów robotniczych był zasadniczo odmienny od amerykańskich przedstawicieli „naukowego zarządzania”.

W rok po tej ekspertyzie inż. K. Adamiecki objął stanowisko Dyrektora Zakładów Hutniczych w Towarzystwie Akcyjnym Wielkich Pieców i Zakładów Ostrowieckich w Ostrowcu Świętokrzyskim. Sytuacja zakładów była bardzo trudna na skutek stagnacji gospodarczej, szczególnie dotkliwej dla hutnictwa. Zgodnie z zaproponowanym przez siebie programem Adamiecki przeprowadził modernizację wydziałów walcowniczych oraz wprowadził w nich nową organizację pracy, zwiększając ich wydajność i efektywność. Był to okres rewolucji zapoczątkowanej w 1905 roku podnoszącej postulaty polityczne, gospodarcze i społeczne, a w Polsce także niepodległościowe. W Ostrowcu i okolicach działalność rewolucyjna była szczególnie intensywna (tzw. Republika Ostrowiecka) i objęła także Zakłady Ostrowieckie. W fabryce wybuchł strajk, a solidaryzujący się ze strajkującymi inż. K. Adamiecki dobrowolnie przebywał na terenie fabryki przez cały okres strajku. Według wspomnień Reginy Karłowskiej, córki inż. K. Adamieckiego, robotnicy potajemnie przynosili mu żywność od jego żony, zapewniając, że „Dyrektorowi Adamieckiemu nie stanie się żadna krzywda, albowiem jest wśród swoich, wśród przyjaciół”⁴. Wkrótce po zakończeniu strajku inż. K. Adamiecki opuścił Zakłady Ostrowieckie. Wydarzenia 1906 roku doprowadziły do utraty zamówień rządowych i w rezultacie tego do zwolnienia połowy załogi, tj. 2 tys. osób⁵.

Działalność kierowniczą inż. K. Adamiecki kontynuował do pierwszej wojny światowej na południu Imperium Rosyjskiego w Zakładach Hutniczych i Fabryce Parowozów (Zakłady Hartmanna) w Ługańsku na stanowisku szefa oddziału walcowni, a później dyrektora technicznego w Towarzystwie Akcyjnym Walcowni Rur i Żelaza w Jekaterynosławiu (obecnie Dniepropietrowsk).

Działalność doradcza była stałym elementem działalności zawodowej inż. K. Adamieckiego. Po powrocie do Polski po pierwszej wojnie światowej

³ K. Adamiecki, *Program ulepszeń...*, op. cit.

⁴ Według wspomnień Reginy Karłowskiej, córki K. Adamieckiego.

⁵ *Ostrowiec Świętokrzyski. Monografia historyczna miasta*, Ostrowiec Świętokrzyski 1997, s. 133-136.

prowadził działalność doradczą w ramach „biura techniczno-poradniczego”, a później Instytutu Naukowej Organizacji. O ile jego doradztwo techniczne cieszyło się uznaniem i zainteresowaniem, o tyle doradztwo organizacyjne było prowadzone z trudnością wynikającą z braku zainteresowania nowoczesnymi rozwiązaniami organizacyjnymi oraz ze skutków kryzysu gospodarczego.

4. Działalność dydaktyczna

Moje zainteresowania działalnością dydaktyczną prof. K. Adamieckiego wiążą się z pełnieniem przeze mnie funkcji Zastępcy Dyrektora ds. Nauki Instytutu Organizacji Systemów Produkcyjnych Politechniki Warszawskiej. Pod moim kierunkiem i z moim udziałem został zrealizowany projekt badawczy dotyczący kształcenia z zakresu organizacji i zarządzania w uczelniach technicznych w Polsce w okresie przedwojennym⁶. Badania przeprowadzone w ramach tego projektu dostarczyły informacji na temat działalności dydaktycznej prof. K. Adamieckiego.

Po pierwszej wojnie światowej inż. K. Adamiecki powrócił do Polski, włączając się do organizacji polskiego technicznego szkolnictwa wyższego. W 1918 roku podjął wykłady z zakresu walcownictwa i kuźnictwa na Wydziale Mechanicznym⁷. Wykłady te cieszyły się dużym uznaniem i zainteresowaniem studentów. Główną ideą K. Adamieckiego było jednak, postulowane przez niego od dawna, uwzględnienie w programach studiów politechnicznych przedmiotów z dziedziny nauk społecznych, w tym przede wszystkim z zakresu organizacji pracy i przedsiębiorstw⁸. „Uznając, że najważniejszym celem pracy techniczno-przemysłowej jest dobro społeczno-narodowe, a wykształcenie techniczne jest główną podstawą tej pracy, przechodzimy do wniosku, że głównym celem wszystkich uczelni technicznych powinno być przygotowanie techników-obywateli. Dla osiągnięcia w tym celu jak najnowszych wyników cały system wychowania i wykształcenia młodzieży powinien być przepojony tą zasadą. Ponieważ same czynniki wychowawcze nie są wystarczające, a muszą być poparte wiedzą, nie-

⁶ *Kształcenie w zakresie organizacji i zarządzania w Politechnice Warszawskiej*, red. M. Siudak, M. Trocki, IOSP PW, Warszawa 1986 (maszynopis niepublikowany); Z. Pawlak, *Początki kształcenia w dziedzinie organizacji i zarządzania w Politechnice Warszawskiej w latach 1921-1939*, IOSP PW, Warszawa 1986 (maszynopis niepublikowany); M. Trocki, Z. Pawlak, *Nauczanie organizacji i zarządzania w wyższych uczelniach technicznych w Polsce do roku 1939*, IOSP PW, Warszawa 1986 (maszynopis niepublikowany).

⁷ *Politechnika Warszawska 1915-1925*, Księga pamiątkowa pod red. Staniewicza, Warszawa 1925.

⁸ K. Adamiecki, *Znaczenie społeczne pracy inżyniera w przemyśle*, „Przegląd Techniczny” 1923, nr 41-44.

zbędnym jest przeto wprowadzenie do programów uczelni technicznych przedmiotów z dziedziny nauk społecznych w zakresie jak najbliższym zastosowanym do pracy technicznej. Wymaganie gruntownych studiów tych przedmiotów powinno być postawione na równi ze studiami nauk technicznych”⁹. Starania K. Adamieckiego nie cieszyły się zrozumieniem wśród technicznej kadry profesorskiej Politechniki Warszawskiej określającej żartobliwie problematykę naukowej organizacji jako „michałki Adamieckiego”, czyli rzeczy błahe. Starania te zostają w końcu uwieńczone sukcesem dzięki prof. E. Hauswaldowi z Politechniki Lwowskiej, który będąc członkiem komisji akademickiej proponującej kandydatów na profesorów Politechniki Warszawskiej, już w 1919 roku wystąpił z wnioskiem o utworzenie tego rodzaju Katedry, a także dzięki poparciu ówczesnego Rektora Politechniki Warszawskiej prof. Leona Staniewicza¹⁰.

W dniu 16 sierpnia 1922 roku inż. K. Adamiecki zostaje mianowany profesorem nadzwyczajnym i obejmuje Katedrę Zasad Organizacji Pracy i Przedsiębiorstw Przemysłowych, którą kierował do końca życia. Mianowanie osoby nieposiadającej stopnia naukowego na stanowisko profesora nie było w tym czasie niczym nadzwyczajnym. Na 101 profesorów Politechniki aż 57 nie miało ani doktoratu, ani habilitacji; obok K. Adamieckiego byli to tak znani uczeni, jak Jan Czochrański czy Ignacy Mościcki. Katedra prof. K. Adamieckiego powstała z przekształcenia Katedry Urządzeń Zdrowotnych Domowych i Fabrycznych.

Jako kierownik nowo utworzonej Katedry prof. K. Adamiecki prowadził wykład pt. „Zasady organizacji pracy i przedsiębiorstw przemysłowych” w semestrze letnim i zimowym czwartego roku studiów, obowiązkowy dla studentów Wydziałów Mechanicznego i Chemii w wymiarze 3 godzin wykładu i 2 godzin ćwiczeń i nieobowiązkowy dla studentów Wydziału Elektrycznego (bez ćwiczeń).

Zachował się konspekt tego wykładu, który pokazuje, jak nowoczesny i bogaty, jak na owe czasy, był to program¹¹. Obejmował on następujące zagadnienia:

1. Wstęp do zasad organizacji pracy
 - Przedmiot i cel nauki organizacji pracy
 - Środki wytwórcze, produkcja użyteczna, czas
 - Teoria przepływu kosztów własnych i zysków
2. Zasady i metody organizacji pracy
 - Badania nad wydajnością pracy

⁹ K. Adamiecki, *Referat do Kola Techników Polskich w Jekaterynosławiu*, Jekaterynosław 20.09.1917 r.

¹⁰ E. Hauswald, *Historia działalności inżynierów w dziale umiejętności organizacji i administracji*, „Przegląd Organizacji” 1927, nr 8.

¹¹ M. Frank, *Program wykładów zasad organizacji pracy prof. Karola Adamieckiego*, „Problemy Organizacji” 1968, nr 11.

- Postulaty Taylora
 - Niewystarczalność postulatów Taylora
 - Dwanaście zasad wydajności Emersona
 - Trzy główne prawa ekonomii pracy
 - Trzy główne etapy naukowej organizacji pracy
 - Organizacja aparatu kierowniczego i wykonawczego
 - Wynagrodzenie za pracę i systemy płac
3. Organizacja przedsiębiorstw przemysłowych
- Ustrój finansowy i podstawy ekonomiczne przedsiębiorstw przemysłowych
 - Główne wytyczne przy zakładaniu przedsiębiorstw
 - Główne zadania i funkcje zarządzania przedsiębiorstwem przemysłowym
 - Organa główne aparatu kierowniczego
 - Ustrój, zadania i działanie poszczególnych organów aparatu kierowniczego i organów wykonawczych.

Treść wykładu stanowiła udaną próbę połączenia nurtu naukowej organizacji pracy i nurtu administracyjnego. Porównując program wykładu z programami dzisiejszych wykładów z zakresu organizacji i zarządzania, można stwierdzić, że wiele zagadnień poruszanych przez prof. K. Adamieckiego zachowała swoją aktualność do dziś. Również wymiar godzinowy przedmiotu można uznać za znaczny w porównaniu z wymiarem podobnych zajęć realizowanych aktualnie w wyższych uczelniach technicznych.

Ambitnych planów rozwoju działalności Katedry nie udało się zrealizować, gdyż prof. K. Adamiecki był jej jedynym pracownikiem. W roku akademickim 1923/24 zaczął on prowadzić na Wydziale Mechanicznym dodatkowy wykład pt. „Kalkulacje przemysłowe”, a od roku akademickiego 1925/26 wykład „Organizacja pracy” na Wydziale Chemii. Tuż przed śmiercią w roku akademickim 1932/33 prof. K. Adamiecki zmienił koncepcję swoich wykładów, podejmując na Wydziale Mechanicznym i na Wydziale Architektury zajęcia z przedmiotu „Koszt własny i jego obliczanie” oraz z przedmiotu „Nauka o kierownictwie”, do którego najprawdopodobniej opracował skrypt „Zasady nauki kierownictwa”, który niestety się nie zachował.

Uczestnicy wykładów prof. K. Adamieckiego – prof. J. Tymowski i prof. Michał Skarbiński – wspominali, że wykłady Profesora z zakresu organizacji pracy nie cieszyły się zainteresowaniem studentów. Przyczyniał się do tego zarówno brak zrozumienia wśród studentów znaczenia tej problematyki w pracy inżynierów, jak też sposób prowadzenia wykładu przez Profesora, który odwrócony plecami do studentów, wypisywał na tablicy wzory i wykresy i komentował je

monotonnym głosem. Dopiero po odbyciu praktyk wzrastało zrozumienie studentów dla problematyki naukowej organizacji pracy.

Wątkiem łączącym działalność dydaktyczną prof. K. Adamieckiego w Politechnice Warszawskiej z Uniwersytetem Ekonomicznym w Katowicach jest działalność inż. Z Rytla, który po śmierci prof. K. Adamieckiego przejął wykład „Nauka o kierownictwie”.

5. Ruch naukowej organizacji

Większość specjalistów organizacji i zarządzania mojego pokolenia – praktyków i teoretyków – była i jest zaangażowana w działalność Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa (TNOiK), kontynuującego ruch naukowej organizacji, którego inicjatorem, animatorem i wieloletnim liderem był prof. K. Adamiecki. Ja również w latach 80. ubiegłego wieku działałem aktywnie w TNOiK, pełniąc funkcję członka Głównej Rady Naukowej i przewodniczącego Komisji Naukowej Głównej Rady Naukowej ds. Metod i Technik Organizatorskich.

Jedną z największych zasług prof. K. Adamieckiego jest niewątpliwie popularyzacja naukowej organizacji i naukowego zarządzania w Polsce, a także gromadzenie wokół tej idei szerokiego grona przemysłowców, kierowników, specjalistów i innych entuzjastów. Sam Profesor był raczej animatorem niż organizatorem tego ruchu. „Kto nie znał Go bliżej i nie wiedział, co w Nim cenić należy, mógł się bardzo zdziwić Jego postępowaniem; ileż razy, kiedy chodziło o wydanie nagłej, a ważnej decyzji, ten sam Adamiecki, który propagował chronometraż i nauczał o marnotrawstwie czasu, zamiast wydawać zarządzenia, podpierał głowę na rękę tak, jak to widzimy na tym portrecie, i zamyślał się głęboko, nie wiedząc, jakie straty wynikają z braku decyzji. Umysł jego wtedy poprzez różne szczegóły techniczne gonił ideę zasadniczą, abstrahując od form, w jakich ta idea stawała przed nim. I dziwiło to niejednego i oburzało niejednego”¹².

Niewątpliwa była umiejętność prof. K. Adamieckiego integracji wokół idei naukowej organizacji przedstawicieli różnych środowisk zawodowych, społecznych i politycznych. Było to zgodne z poglądem prof. K. Adamieckiego, że „nauka organizacji, ściślej mówiąc – nauka kierownictwa, jak każda inna nauka, odkrywająca prawa przyrody i ustalająca swe zasady na nich oparte, jest apolityczna”¹³.

¹² *Uczczenie zasług śp. Prof. Karola Adamieckiego, Przemówienie Prof. S. Biedrzyckiego, „Przeгляд Organizacji” 1933, nr 6.*

¹³ K. Adamiecki, *O nauce organizacji*, PWE, Warszawa 1970.

Profesor K. Adamiecki, który był zwolennikiem endecji, współpracował blisko w ramach Instytutu Naukowej Organizacji z inż. Stanisławem Guzickim, uczestnikiem rewolucji październikowej, członkiem Komunistycznej Partii Polski. Nazwisko inż. St. Guzickiego (później prof. mgr inż.) warto wspomnieć w tym miejscu jako organizatora szkolnictwa technicznego na Śląsku w okresie powojennym. Od 1951 do przejścia na emeryturę w 1962 roku prof. St. Guzicki kierował Katedrą Ekonomiki i Organizacji Pracy w Politechnice Warszawskiej, propagując dorobek prof. K. Adamieckiego¹⁴ w opozycji do zespołu prof. S. Chajtmana, zwolennika radzieckich koncepcji organizacji produkcji.

Ruch naukowej organizacji zapoczątkowany przez prof. K. Adamieckiego przetrwał trudne czasy okupacji niemieckiej i stalinizmu i trwa do dzisiaj, czego dowodem jest zbliżający się właśnie IV Kongres Nauk o Zarządzaniu zorganizowany przez Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, kontynuatora Instytutu Naukowej Organizacji.

6. Działalność publikacyjna

Na podkreślenie zasługuje także działalność publikacyjna, której patronował prof. K. Adamiecki. W 1926 roku zostało założone, działające do dzisiaj, czasopismo fachowe „Przegląd Organizacji”, w którego Kolegium Redakcyjnym miałem zaszczyt pracować w latach 80. ubiegłego wieku. Instytut Naukowej Organizacji opublikował w okresie przedwojennym liczne dzieła z zakresu naukowej organizacji: F.W. Taylora, H. Le Chateliera, H. Emersona, W. Clarka, G. Garetta i innych. W latach 80., gdy pierwsze pokolenie działaczy ruchu naukowej organizacji zaczęło odchodzić z tego świata, w antykwariatach w Polsce pojawiły się ich księgozbiory zawierające publikacje Instytutu Naukowej Organizacji. Rywalizowaliśmy z prof. Z. Martyniakiem o to, który z nas zdobędzie więcej tych publikacji. Mogę się pochwalić, że prowadziłem w tej konkurencji do czasu, gdy w trakcie przeprowadzki zaginął mi karton tych książek. W żartach posądzałem o to mojego konkurenta, ale okazało się, że niestety ten cenny zbiór trafił zapewne na makulaturę.

7. Działalność naukowa

Bogactwo osiągnięć przemysłowych: technicznych i organizatorskich, doradczych, dydaktycznych i społecznych przyćmiewa dorobek naukowy prof. K. Ada-

¹⁴ St. Guzicki, *Wycieczka w przeszłość. O Karolu Adamieckim wspomnienie*, „Przegląd Organizacji” 1970, nr 7.

mieckiego. Niesłusznie, bo jest to dorobek wartościowy i bogaty. We wszystkich prawie dziedzinach współczesnych nauk o zarządzaniu można znaleźć wątki naukowe prowadzące do dorobku prof. K. Adamieckiego: w teorii organizacji i zarządzania, w organizacji pracy, w zarządzaniu produkcją, w rachunku kosztów, w zarządzaniu przedsiębiorstwem, a także w dziedzinach uważanych za nowoczesne, takich jak zarządzanie procesowe, zarządzanie projektami czy społeczna odpowiedzialność biznesu.

Istota nauk o zarządzaniu sformułowana przez prof. K. Adamieckiego nie traciła na aktualności. „Pod nauką kierownictwa należy rozumieć sposoby postępowania oraz zabiegi techniczne przy kierowaniu działaniem tak oddzielnych jednostek, jak i ich zespołów, oparte na poznaniu i zastosowaniu praw zależności pomiędzy przyczynami i skutkami, odkrywanych metodą doświadczalno-naukową, a mające na celu osiągnięcie najwyższego wyniku użytecznego przy najmniejszym nakładzie czasu, pracy ludzkiej, energii przyrody i w ogóle wszystkich środków wytwórczych”¹⁵.

Dorobek prof. K. Adamieckiego jest zazwyczaj lokowany w nurcie naukowego zarządzania obok dorobku F.W. Taylora, H.L. Le Chateliera, H.L. Gantt, F. i L. Gilbrethów, co jest niesłuszne, bo koncepcje prof. K. Adamieckiego wykraczają poza zakres tego kierunku, jeśli chodzi o ambicje i uogólnienia naukowe. Przykładem tego są tzw. prawa naukowej organizacji: prawo podziału pracy, prawo koncentracji, prawa harmonii: doboru, działania i duchowej itd. Uogólnienia zawarte w pracach Adamieckiego były uważane w swoim czasie przez niektórych teoretyków zarządzania, jak chociażby przez prof. E. Hauswalda, za nadużycie. Profesor E. Hauswald odwołał później tę opinię, a prof. T. Kotarbiński docenił ten dorobek, włączając go do prakseologii¹⁶. Dzisiaj nikt nie kwestionuje wartości naukowej poglądów Karola Adamieckiego.

Przykładem nowoczesności i aktualności tych poglądów może być poniższy cytat, jakby wyjęty z aktualnych opracowań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu: „Kierując zakładem przemysłowym, rozumie się, musimy bilansować i wyniki naszej pracy również z innych punktów widzenia, a więc pod względem korzyści dla danego zakładu przemysłowego, w którym pracujemy, dla całej gałęzi przemysłu, korzyści dla pracowników, dla kapitału włożonego w zakład przemysłowy, wreszcie korzyści własnej kierownika. Ale ponad wszystkimi tymi bilansami stoi bilans ogólnospołeczny. Jako obywatele kraju cywilizowanego, nie mamy prawa podsumowywać rezultatów naszej pracy z jakiegokolwiek punktu widzenia, ignorując interesy ogólnospołeczne”¹⁷.

¹⁵ K. Adamiecki, *O nauce organizacji*, op. cit.

¹⁶ T. Kotarbiński, *Główne myśli Karola Adamieckiego*, „Prakseologia” 1971, nr 39-40.

¹⁷ K. Adamiecki, *Znaczenie społeczne pracy inżyniera...*, op. cit.

Aktualne jest dzisiaj, może bardziej niż wcześniej, stwierdzenie prof. K. Adamieckiego, że „nauka kierownictwa jest nauką, jak należy budować od fundamentów, a nie od dachu, podpartego ideami i doktrynami powziętymi z głowy, a nie z doświadczenia”¹⁸.

Dorobek naukowy prof. K. Adamieckiego jest powoli zapomniany (Indeks Hirscha dla K. Adamieckiego wynosi: 4), szkoda, bo ma wartość nie tylko historyczną, ale także merytoryczną. Mówię to jako przedstawiciel zarządzania projektami, który do dzisiaj korzysta z koncepcji naukowych i technik autorstwa prof. K. Adamieckiego.

Podsumowanie

Karol Adamiecki to wybitny badacz przemysłowych problemów technicznych i organizacyjnych, innowator techniczny i organizacyjny, doradca przemysłowy, sprawny kierownik przedsiębiorstw, dociekliwy naukowiec, dydaktyk, przywódca ruchu społecznego i działacz społeczny, patriota – to wszystko zmieściło się w życiorysie jednego człowieka. Niewiele mamy w naszej historii tak wspaniałych postaci, jak prof. K. Adamiecki. Podtrzymywanie pamięci o jego życiu i dorobku ma szerszy wymiar edukacyjny. Pokazuje, jak wiele można zrobić pożytecznego dla Polski i dla ludzi w każdym czasie, gdziekolwiek się jest i w każdych, nawet najtrudniejszych, okolicznościach.

Literatura

Adamiecki K., *Konspekt wykładu na I-ym Studium Naukowej Organizacji w 1932 roku*, 1932 (maszynopis niepublikowany).

Adamiecki K., *O nauce organizacji*, PWE, Warszawa 1970.

Adamiecki K., *Program ulepszeń w technicznej administracji zakładów Ostrowieckich*, Warszawa, 27 grudnia 1905 r., Biblioteka Instytutu Naukowej Organizacji (INO) nr 317/48 (maszynopis niepublikowany).

Adamiecki K., *Referat do Koła Techników Polskich w Jekaterynosławiu*, Jekaterynosław 20.09.1917 r.

Adamiecki K., *Zastosowanie nauki kierownictwa (organizacji) w życiu gospodarczym*, „Przegląd Organizacji” 1932, nr 1.

Adamiecki K., *Znaczenie społeczne pracy inżyniera w przemyśle*, „Przegląd Techniczny” 1923, nr 41-44.

¹⁸ K. Adamiecki, *Zastosowanie nauki kierownictwa (organizacji) w życiu gospodarczym*, „Przegląd Organizacji” 1932, nr 1.

- Frank M., *Program wykładów zasad organizacji pracy prof. Karola Adameckiego*, „Przegląd Organizacji” 1968, nr 11.
- Guzicki St., *Wycieczka w przeszłość. O Karolu Adameckim wspomnienie*, „Przegląd Organizacji” 1970, nr 7.
- Hauswald E., *Historia działalności inżynierów w dziale umiętej organizacji i administracji*, „Przegląd Organizacji” 1927, nr 8.
- Kotarbiński T., *Główne myśli Karola Adameckiego*, „Prakseologia” 1971, nr 39-40.
- Kształcenie w zakresie organizacji i zarządzania w Politechnice Warszawskiej*, red. M. Siudak, M. Trocki, IOSP PW, Warszawa 1986 (maszynopis niepublikowany).
- Ostrowiec Świętokrzyski. Monografia historyczna miasta*, Ostrowiec Świętokrzyski 1997.
- Pawlak Z., *Początki kształcenia w dziedzinie organizacji i zarządzania w Politechnice Warszawskiej w latach 1921-1939*, IOSP PW, Warszawa 1986 (maszynopis niepublikowany).
- Politechnika Warszawska 1915-1925*, Księga pamiątkowa pod red. W. Staniewicza, Warszawa 1925.
- Trocki M., Pawlak Z., *Nauczanie organizacji i zarządzania w wyższych uczelniach technicznych w Polsce do roku 1939*, IOSP PW, Warszawa 1986 (maszynopis niepublikowany).
- Uczczenie zasług sp. Prof. Karola Adameckiego*, Przemówienie Prof. S. Biedrzyckiego, „Przegląd Organizacji” 1933, nr 6.

KAROL ADAMIECKI IN THE MEMORIES OF THE WARSAW PROFESSORS AND ACTIVISTS

Summary: Memories and reflections on the person and work of prof. Karol Adamecki on the occasion of his 150th birth anniversary presented by prof. Michał Trocki.

Keywords: Karol Adamecki, scientific organization and management, history of management.