

KAROL ADAMIECKI

**O ISTOCIE
NAUKOWEJ ORGANIZACJI**

234

W A R S Z A W A — 1938

KAROL ADAMIECKI

O ISTOCIE NAUKOWEJ ORGANIZACJI

ZBIÓR PRAC Z ZAKRESU
NAUKI ORGANIZACJI I KIEROWNICTWA



WARSZAWA — 1938
NAKŁADEM KOŁA NAUKOWEJ ORGANIZACJI STUDENTÓW
POLITECHNIKI WARSZAWSKIEJ



nr 5853

Zastrzega się wszelkie prawa
przedruk i przekładu

Copyright 1938 by Koło Naukowej Organizacji
Studentów Politechniki Warszawskiej. Warszawa

nr 5853

Nakład 1000 egzemplarzy



TŁOCZONO W ZAKŁADACH DRUKARSKICH „DRUKARNIA KRAJOWA”
pod zarządem Władysława Krowczyńskiego
Warszawa, ul. Chłodna 44. Tel. 5.88-70

BZILPK/001-01

BIBLIOTEKA
Katedry Ekonomii Politycznej
Politechniki Warszawskiej
Nr. inwent.

KSIĄŻKA WYDANA KU UCZCZENIU PAMIĘCI

INŻ. KAROLA ADAMIECKIEGO

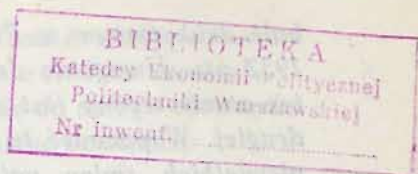
Profesora Politechniki Warszawskiej

P R Z E Z

KOŁO NAUKOWEJ ORGANIZACJI

Studentów Politechniki Warszawskiej





OD WYDAWCÓW

Prof. Karol Adamiecki nie pozostawił po sobie testamentu pisanego, któryby ujmował Jego dorobek duchowy w syntetyczną całość. Fragmentaryczne artykuły prasowe, które wyszły spod pióra Profesora, rozproszone były po różnych czasopismach, a co gorsze, groziło im zagubienie i zapomnienie.

Obowiązkiem naszym — uczniów prof. Adamieckiego, było temu zapobiec, tym bardziej, że byliśmy głęboko przekonani, iż logiczne scalenie wszystkich publikacji stworzy dzieło, które stanie się fundamentem polskiej nauki organizacji.

Po ścisłej segregacji i klasyfikacji poszczególnych prac, dwie z nich nie zostały zamieszczone w tym zbiorze:

- 1) artykuł drukowany w Przeglądzie Organizacji Nr 6 z r. 1926 — pt. „Postępy w zastosowaniu metod Naukowej Organizacji w Zagłębiu Dąbrowskim i Katowickim”,*
- 2) artykuł pt. „Naukowa organizacja czy racjonalizacja”, drukowany w Przeglądzie Organizacji Nr 1 z r. 1930. Pierwszy z nich nie ma charakteru pracy naukowej — jest raczej sprawozdaniem z wycieczki, przy tym sprawozdaniem niedokończonym. Treść drugiej publikacji z r. 1930, została omówiona szerzej i ściślej w arty-*

kule drukowanym w Przeglądzie Organizacji Nr 1 z r. 1932 pt. „Uwagi do definicji nauki organizacji“, który też zamieszczony jest w całości, jako rozdział I części drugiej. Wspomnieć tu również należy o wprowadzeniu niewielkich zmian natury formalnej, spowodowanych przystosowaniem poszczególnych artykułów do roli rozdziałów w książce. Z tych samych względów zmienione zostały niektóre tytuły. Nazwy pierwotne tych prac znajdują czytelnicy w odsyłaczach.

Dzięki uprzejmości Pana Dyr. Inż. Stanisława Borkowskiego — w części drugiej, rozdz. VI-tym zamieszczone zostały dwa listy oraz dwa referaty prof. Adamieckiego dotyczące systemów płac. Jeden z tych referatów pt. „Uwagi w sprawie płac premiowych zbiorowych i indywidualnych“ — drukowany jest po raz pierwszy.

Pragniemy na tym miejscu wyrazić żywe zadowolenie, że udało nam się osiągnąć cel zamierzony, że nam przypadł w udziale zaszczyt zainicjowania i zrealizowania niniejszego dzieła i uczczenia pamięci prof. Adamieckiego.

Natomiast całkowita zasługa wydania tej książki przypada w udziale tym osobom i instytucjom, które życzliwie odniosły się do naszych poczynañ i pośpieszyły nam z pomocą moralną lub materialną.

W pierwszym rzędzie składamy najserdeczniejsze podziękowanie Rodzinie Autora i Jej przedstawicielowi Panu Dyr. Wacławowi Adamieckiemu za łaskawe udzielenie pozwolenia na druk niniejszej książki, oraz Panu Prof. Gustawowi Mokrzyckiemu, który zawsze służył nam swą cenną radą i pomocą i pierwszy pobudził nas do podjęcia tego wydawnictwa.

Serdeczne podziękowanie składamy również Pani Marii Ponikowskiej b. Bibliotekarce Instytutu Naukowego Organizacji i Kierownictwa za pomoc udzieloną

przy zbieraniu materiałów oraz Panu Prof. Dr. Józefowi Gołąbkowi za pomoc w tłumaczeniu tekstów czeskich.

W dalszym ciągu poczuwamy się do miłego obowiązku podziękować najserdeczniej za pomoc finansową:

Zakładom Przemysłowym Ferd. Bohm et Co. we Włocławku,
Panu Dyr. Inż. Stanisławowi Borkowskiemu w Nowym
Bytomiu,

Fabryce Sztucznego Jedwabiu „Chodaków” S. A. w Chodakowie,

Izbie Inżynierskiej we Lwowie,

Izbie Przemysłowo-Handlowej w Łodzi,

Izbie Przemysłowo-Handlowej w Sosnowcu,

Izbie Przemysłowo-Handlowej w Warszawie,

Izbie Przemysłowo-Handlowej w Wilnie,

Panu Inż. Stanisławowi Jezierskiemu w Warszawie,

Fabryce Pędni i Maszyn J. John S. A. w Łodzi,

Zakładom Przemysłowym „Kabel Polski” S. A. w Bydgoszczy,

Panu Prezesowi Stefanowi Kałamajskiemu w Poznaniu,

Komunalnej Kasie Oszczędności w Warszawie,

Panu Stanisławowi Krusiowi w Warszawie,

Cukrowni „Kruszwica” S. A. w Kruszwicy,

Warsztatom Mechanicznym B-ci J. i K. Olesińskich
w Warszawie,

Pierwszej Fabryce Lokomotyw w Polsce S. A. w Chrzanowie,

Polskiej Agencji Drzewnej „Paged” Sp. z o. o. w Gdyni,

Polskiemu Komitetowi Normalizacyjnemu w Warszawie,

Polskim Zakładom Philips S. A. w Warszawie,

Zakładom Amunicyjnym „Pocisk” S. A. w Warszawie,

Polskiemu Związkowi Przemysłowców Metalowych w Warszawie,

śląskim Zakładom Górniczo-Hutniczym „Huta Pokój” S. A.
w Katowicach,

Cukrowni „Środa” S. A. w Środzie,

Zakładom Mechanicznym Inż. Stefan Twardowski w Warszawie,

Towarzystwu Reasekuracyjnemu „Warta” S. A. w Warszawie.



Wytwórni Sygnałów i Urządzeń Kolejowych w Krakowie,
Związkowi Hut Szklanych w Polsce,
Związkowi Zawodowemu Cukrowni b. Król. Polskiego, Wo-
łyńia, Małopolski i Śląska w Warszawie,
Towarzystwu Zakładów Żyrardowskich S. A. w Żyrardowie.

*W przeświadczeniu, że nie zawiedliśmy pokładanego
w nas zaufania, oddajemy dzieło to do użytku tym
wszystkim, którzy przez naukę organizacji chcą dążyć do
podniesienia kultury i gospodarki naszej Ojczyzny.*

KOŁO NAUKOWEJ ORGANIZACJI
Stud. Politechniki Warszawskiej

ŻYCIORYS PROF. KAROLA ADAMIECKIEGO

Karol Adamiecki urodził się 18 marca 1866 r. w Dąbrowie Górniczej, jako syn inżyniera górniczego Karola Adamieckiego.

W 1884 r. ukończył szkołę średnią ze złotym medalem w Łodzi (Wyższa Szkoła Rzemieślnicza). Wyższe studia odbywał w Instytucie Technologicznym w Petersburgu, który ukończył w r. 1891 ze stopniem inżyniera technologa.

W okresie od 1891 do 1899 pracował w Zakładach Huta Bankowa w Dąbrowie Górniczej, z początku jako rysownik w biurze technicznym, następnie jako asystent przy szefie oddziału walcowni blachy. W roku 1899 obejmuje stanowisko szefa oddziału walcowni w Zakładach Hutniczych i Fabryce Parowozów (Zakłady Hartmana) w Ługańsku na południu Rosji. Po dwuletniej pracy na tym stanowisku, zostaje powołany na dyrektora technicznego zakładów hutniczych Tow. Akc. Walcowni Rur i Żelaza w Jekaterynosławiu, na którym to stanowisku pozostaje przez 4 lata, do 1905 r.

Rok 1906 spędza w kraju na stanowisku dyrektora Ostrowieckich Zakładów Hutniczych w Ostrowcu, po czym udaje się ponownie do Rosji, będąc powołanym na doradcę technicznego Tow. Akc. Zakładów Hutniczych Bogosławskich na Uralu.

W okresie od 1907 do 1911 r. pozostaje na stanowisku dyrektora zarządzającego Tow. Akc. Zakładów Ceramicznych „Korwinów” pod Częstochową; w ciągu zaś na-

stępnego czterolecia prowadzi własne biuro techniczno-konsultacyjne w Warszawie, będąc jednocześnie doradcą w fabryce maszyn i wagonów S. A. Lilpop, Rau i Loewenstein.

Wypadki wojenne przerzucają Karola Adamieckiego znowu do Rosji, gdzie (1915 — 1917) spędza na stanowisku doradcy technicznego w ewakuowanej fabryce tegoż Towarzystwa w Krzemieńczugu, w następnym zaś roku jest doradcą technicznym w kilku zakładach hutniczych na południu Rosji.

Powróciwszy po zakończeniu wojny do Polski rozpoczął w r. 1919 wykłady o naukowej organizacji w Politechnice Warszawskiej, w roku 1922 zostaje powołany w tejsze Politechnice na nowo utworzoną katedrę: „Zasad organizacji pracy i zakładów przemysłowych”.

Od roku 1925 piastuje stanowisko dyrektora Instytutu Naukowej Organizacji w Warszawie, którego był jednym z założycieli, a od r. 1926 ponadto stanowisko prezesa Polskiego Komitetu Naukowej Organizacji, który powstał z jego inicjatywy, oraz wiceprezesa Międzynarodowego Komitetu Naukowej Organizacji. Z chwilą powstania Koła Naukowej Organizacji Studentów Politechniki Warszawskiej tj. od roku 1930 zostaje kuratorem i opiekunem tegoż Koła.

Odnaczony orderem Polonia Restituta i czechosłowackim orderem Białego Lwa. Na V Międzynarodowym Kongresie Naukowej Organizacji w Amsterdamie prof. Karol Adamiecki otrzymuje wysokie wyróżnienie w formie odznaki „Plaque d'Or”. Masarykowa Akademia Pracy przyznaje mu Dyplom Uznania i wybiera na swego członka. Na kilka miesięcy przed śmiercią Koło Naukowej Organizacji Studentów Politechniki Warszawskiej nadaje Mu godność Członka Honorowego.

Zmarł dnia 16 maja 1933 r. w Warszawie.

O Adamieckim

ZAMIAST PRZEDMOWY

PROF. H. LE CHATELIER

Membre de l'Institut de France

Paris, Avril 1935.

Le Prof. Ch. Adamiecki a été un des pionniers de l'organisation scientifique du travail. Ses premières études sur ce sujet remontent à l'année 1896, quand il était ingénieur à „Huta Bankowa”; il en fit l'objet d'une communication publique en 1903, lors d'une réunion de la société des ingénieurs Russe à Ekaterinoslaw. Cette étude parut sous le titre „Organisation du travail des laminoirs”. Publiée d'abord en Russe et six ans plus tard en Polonais, elle n'attira pas l'attention des ingénieurs étrangers, insuffisamment familiarisés avec les langues Slaves. Ses recherches ne sont postérieures que de peu d'années à celles de F. Taylor; il les poursuivit sans avoir eu connaissance des travaux de son illustre collègue Américain. Ells auraient du lui attirer une notoriété mondiale et l'auraient fait, si elles avaient été accessibles à un plus grand nombre de lecteurs.

Ch. Adamiecki étudia surtout les conditions du travail collectif des ouvriers dans les usines et donna à l'organisation de ce travail le nom d'harmonisation. Il imagina des diagrammes ingénieux pour représenter graphiquement les méthodes proposées; ce

sont les Harmonogrammes. Cette question du travail collectif est en effet un des problèmes essentiels de la grande industrie moderne. Le prix de revient de la production par masses ne peut être rémunérateur que si l'on a réalisé une coordination parfaite de tous les mouvements des collaborateurs innombrables attelés à la même tâche.

Non content d'étudier les meilleures méthodes convenant aux usines où il était employé il s'efforça de généraliser la connaissance de ces méthodes parmi les ingénieurs de son pays et réussit à provoquer un mouvement très actif en Pologne. En 1919, il recommanda la création d'un Institut ayant pour objet la propagation et le développement des principes et des méthodes d'organisation scientifique du travail; depuis 1923, il dirigea cet institut et lui donna une très vive impulsion. En même temps il professait à l'école Polytechnique de Vorsovie un cours sur les mêmes matières. En fin en 1929, avec la collaboration de Mauro et de Landauer, il prépara la fondation du groupement international de l'Organisation scientifique.

Je lui dois une reconnaissance particulière pour l'amabilité avec la quelle il voulut bien propager en Pologne et dans d'autres pays mes études personnelles sur cette question de l'organisation scientifique. Il prit la peine de faire un résumé général de toutes mes publications, en les groupant sous le titre général de „Philosophie du système Taylor". Cet opuscule parut en Polonais et fut ensuite traduit en Italien et en Anglais. Ce fut l'occasion pour moi de faire une réimpression française de tous mes anciens mémoires, qui fut publiée sous le titre „Le Taylorisme".

Il est juste de placer le nom d'Adamiecki, immédiatement apres celui de Taylor, comme l'un des créateurs de la Science de l'Organisation du Travail.

H. Le Chatelier

PROF. H. LE CHATELIER

Paryż, w kwietniu 1935 r.

Członek Institut de France

Prof. K. Adamiecki był jednym z pionierów naukowej organizacji. Jego pierwsze studia nad tym zagadnieniem datują się z r. 1896 gdy był inżynierem w „Hucie Bankowej”. Wynikami swych prac podzielił się Adamiecki z ogółem, czyniąc z nich przedmiot odczytu wygłoszonego w r. 1903 podczas Zebrania Stowarzyszenia Inżynierów w Jekaterynosławiu. Następnie zostały one opublikowane pod tytułem „Metoda wykreślna organizowania pracy zbiorowej w walcowniach”, najpierw w języku rosyjskim, a w 6 lat potem po polsku. Prace Adamieckiego nie zdołały jednak zwrócić uwagi inżynierów zagranicznych, niedostatecznie obeznanych z językami słowiańskimi. Badania swoje zapoczątkował Adamiecki zaledwie w kilka lat po F. Taylorze nic nie wiedząc o poczynaniach swego znakomitego kolegi amerykańskiego. Prace jego powinny mu przysporzyć światowy rozgłos i niewątpliwie dokonały by tego gdyby były dostępne większej liczbie czytelników.

Adamiecki przede wszystkim studiował warunki pracy zbiorowej robotników w fabrykach i nazwał organizację ich pracy — harmonizacją. Wynałazł on genialne wykresy dla graficznego przedstawienia metod przez siebie wprowadzonych — są to harmonogramy. W istocie zagadnienie pracy zbiorowej jest jednym z podstawowych zagadnień współczesnego wielkiego przemysłu.

Produkcja masowa może tylko wówczas opłacać się, gdy zrealizuje się doskonałą koordynację wszystkich ruchów niezliczonych pracowników, współdziałających w wykonaniu jednego zadania.

Adamiecki nie zadowolili się studiami nad najlepszymi metodami pracy, jakie można było zastosować w fabrykach, w których sam pracował — wysiłki swoje zwrócił w kierunku rozpowszechniania znajomości tych metod wśród inżynierów swojej Ojczyzny i udało mu się pobudzić w Polsce bardzo czynne zainteresowanie naukową organizacją. W roku 1919 Adamiecki zmierza do stworzenia Instytutu, którego celem było by rozpowszechnianie i rozwijanie zasad i metod naukowej organizacji; od roku 1923 kieruje Adamiecki tym instytutem, będąc niezwykle żywym bodźcem jego działalności i rozwoju. Jednocześnie wykłada Naukę Organizacji na Politechnice Warszawskiej. W końcu 1929 roku przygotowuje on przy współpracy Mauro i Landauer'a założenie międzynarodowego stowarzyszenia naukowej organizacji.

Jestem mu winien specjalną wdzięczność za spopularyzowanie moich własnych prac z zakresu naukowej organizacji w Polsce i w innych krajach. Zadał on sobie trud zebrania wszystkich moich prac z tej dziedziny pod ogólnym tytułem „Filozofia Systemu Taylora”. Dziełko to ukazało się po polsku i było następnie tłumaczone na włoski i angielski. Było to dla mnie sposobnością pracowania wszystkich moich dawnych artykułów z tego zakresu zebranych pod tytułem „Tayloryzm”.

Należy postawić Adamieckiego zaraz po Taylorze, jako jednego z twórców nauki organizacji.

My friendship with Professor Adamiecki commenced at the International Conference on Scientific Management at Rome in September of 1927, where our association led to his belief that it would be helpful to the promotion of scientific management in Poland if I would give an address, in Warsaw, upon my experience with the introduction of the Taylor System in the manufacturing arsenals of the United States, which were under my charge as Chief of Ordnance of the American Army. Accordingly, after the conclusion of the conference, he sent me an invitation to visit Warsaw for this purpose, which I was glad to accept.

I did not again see my honored friend Professor Adamiecki after my very pleasant visit to Warsaw, where I received many courtesies, and which I shall always remember as one of the most agreeable episodes of my life. Thereafter we had some correspondence, which, however, was made fragmental by my long and frequent absences from my home in Washington while travelling in the Far East, and my consequent separation from my records and from sources of information in the Departments of the American Government. But I was able to send him a few papers which will doubtless be found among his effects.

The irregularity of my movements also led to the failure of some of Professor Adamiecki's communications to reach me, and I have none of his publications in English. There was one paper of which he sent me a manuscript copy, which dealt with overproduction, and was something of a defense of scientific management against the charge of having stimulated production to the extent of making a glut in markets, and being thus

responsible for the economic stagnation from which the world has been suffering these last few years. Professor Adamiecki recognized that Scientific Management had not previously had occasion to pay much attention to consumption, but he ably contended that it had very effectively concerned itself with the prevention of overproduction at a particular stage of the operations of an industrial establishment, by planning that the production of no stage should produce a glut at the following stage beyond the capacity of that stage to properly consume and pass along. He therefore held that there was great need for the extension of the principles of scientific management beyond the single establishment, to include the whole industry, or even the whole economic market, so that production might be coordinated with consumption, and congestion avoided, as is so carefully planned in the single establishment. He maintained that instead of too much scientific management there had been too little.

I am again away from home, in the Far East, and have not the records with me of my correspondence with Professor Adamiecki. I am sorry that I cannot comply more fully with your request for memorial material in regard to him.

William Crozier

GEN. WILLIAM CROZIER

Pekin, w maju 1935 r.

Przyjaźń moja z prof. Adamieckim datuje się od Międzynarodowej Konferencji Naukowej Organizacji, która odbyła się w Rzymie we wrześniu 1927 r. W rozmowach ze mną Profesor wyraził opinię, iż było by korzystne dla

rozwoju naukowej organizacji w Polsce, gdybym mógł wygłosić w Warszawie odczyt na temat zastosowania systemu Taylora w wytwórczości zbrojowni amerykańskich, które podlegały mojemu nadzorowi, jako głównemu szefowi Departamentu Artylerii armii Stanów Zjednoczonych A. P. — Zgodnie z tym, po zakończeniu konferencji, przesłał mi prof. Adamiecki zaproszenie złożenia wizyty w Warszawie, które chętnie przyjąłem.

Po mojej, niezwykle przyjemnej, bytności w Warszawie, podczas której doznałem licznych dowodów wielkiej uprzejmości i którą zawsze będę wspominał, jako jedno z najmilszych wydarzeń w moim życiu, nie widziałem już więcej mego czcigodnego przyjaciela prof. Adamieckiego. Wymienialiśmy potem wzajemnie korespondencję, była ona jednak sporadyczna z powodu moich częstych i długotrwałych podróży na Daleki Wschód oraz z powodu, wiążącego się z tym, częstego braku kontaktu z moimi archiwami i źródłami informacji w Washingtonie. Udało mi się jednak przesłać pewną ilość pism, które niewątpliwie znajdują się w archiwum Profesora.

Ciągła zmienność miejsca mojego pobytu była również powodem tego, że wiadomości nadsyłane przez Prof. Adamieckiego nie dochodziły do moich rąk i dlatego nie posiadam żadnych publikacji Prof. Adamieckiego w języku angielskim. Istniała jednak publikacja, której kopię rękopisu otrzymałem, a która dotyczyła nadprodukcji i była czymś w rodzaju obrony nauki organizacji przed zarzutami, że nauka org. spowodowała wzrost produkcji do rozmiarów przesycenia rynków, i że z tego tytułu nauka org. staje się odpowiedzialną za zastój gospodarczy, od którego świat cały cierpi w ciągu paru ostatnich lat. Prof. Adamiecki przyznaje, że nauka org. nie miała uprzednio okazji zwrócić dostatecznej uwagi na sprawę popytu, jednocześnie jednak twierdzi stanowczo,

że właśnie nauka org. najskuteczniej przeciwdziała owemu zastojowi przez niedopuszczanie do nadprodukcji w poszczególnych fazach działalności zakładu przemysłowego. Bezplanowa produkcja na pewnych szczeblach wytwórczości prowadzi do zastoju w następnych fazach produkcji oraz spowoduje kryzys całokształtu działalności. W ten sposób Adamiecki wykazuje, że istnieje wielka potrzeba rozszerzania zasad nauki organizacji poza ramy jednego przedsiębiorstwa, aby metody nauki org. objęły całą wytwórczość przemysłową a nawet cały rynek gospodarczy tak — by popyt został uzgodniony z podażą i by, jak to jest troskliwie planowane w poszczególnych przedsiębiorstwach, uniknąć szkodliwych „zagęszczeń”. Adamiecki twierdzi dalej, że nauka org. była raczej stosowana zbyt mało i rzadko i to spowodowało brak równowagi rynków świata.

Obecnie znów jestem na Dalekim Wschodzie, zdala od mego domu i archiwum korespondencji z prof. Adamieckim. Żałuję bardzo, że nie mogę nadesłać bardziej wyczerpujących materiałów odnoszących się do wspomnień o prof. Adamieckim.

PIOTR DRZEWIECKI
Przewodniczący Rady Instytutu
Naukowego Organizacji
i Kierownictwa

Warszawa, w maju 1937 r.

Ś. p. Karol Adamiecki, zasługi którego na polu prac w dziedzinie naukowej organizacji zostają doceniane nie tylko w kraju, ale i zagranicą — reprezentował indywiduum obdarzone wieloma zaletami, które łącznie pozwoliły Mu odegrać ważną rolę w gospodarczej odbudowie odrodzonej Polski.

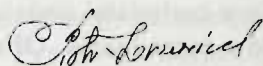
Oprócz wiedzy fachowej i dyscypliny naukowej, której hołdował,— posiadał zmysł praktyczny, a jedno-

częśnie poczucie obowiązków społecznych i narodowych.

Wróciwszy po wojnie z Rosji do kraju, w krótkim czasie, pomimo znacznych trudności i braku odpowiednich środków, zdołał rozniecić ogień zapału dla poprawy organizacji w odrodzonej Ojczyźnie — zarówno w sferach rządowych, naukowych, przemysłowych jak i społecznych.

Tylko dzięki tym Jego zaletom i wytrwałym usiłowaniom pozostawił po sobie poważny dorobek naukowy i pedagogiczny, stwarzając jednocześnie instytucję p.n. Instytut Naukowy Organizacji i Kierownictwa i organ „Przegląd Organizacji”. Podstawy tej instytucji wytknięte zostały przez K. Adamieckiego.

Imię Karola Adamieckiego inżyniera i organizatora chlubnie zapisane zostało w dorobku naukowej organizacji na szerokim świecie, a prace i wskazania Jego pozostaną cenne dla polskich pokoleń w dalszej ich pracy.—



EDWIN HAUSWALD

Prof. Politechniki Lwowskiej

Lwów, w kwietniu 1937 r.

Z oryginalnymi pracami i wybitnymi zasługami Karola Adamieckiego zetknąłem się w marcu roku 1919, gdy, jako członek komisji obsady kilku katedr dla Politechniki Warszawskiej, dowiedziałem się o bogatej praktyce inżynierskiej i naukowej pracy Adamieckiego w dziale przemysłu metalowego a głównie walcownictwa.

Komisja uznała go wtedy za jednego z najlepszych kandydatów na katedrę technologii metali i walcownic-

stwa, uwzględniając także jego oryginalne prace organizatorskie w tej dziedzinie.

Na jednym z posiedzeń tej komisji postawiłem wniosek, by Ministerstwo Oświaty utworzyło na Politechnice Warszawskiej nową podówczas katedrę „*Organizacji i Zarządzania*“, jako działu nauki i techniki nader ważnego a na Politechnice Lwowskiej już od roku 1904 stale wykładanego.

Ważną tę katedrę utworzono istotnie po kilku latach a Rada Wydziału Mechanicznego postanowiła powierzyć ją naszemu wybitnemu pionierowi organizacji, Adamieckiemu w miejsce zajmowanej przez niego poprzednio katedry technologii mechanicznej.

Objąwszy nową katedrę zabrał się ś. p. Adamiecki z zapałem do rozwinięcia naukowej strony nowoczesnej organizatoryki a równocześnie, razem z niestrudzonym prezesem inż. Piotrem Drzewieckim do podjęcia akcji w kierunku zaznajomienia świata technicznego i przemysłowego z metodami umiejętnej organizacji i wzorowych sposobów zarządzania. Ofiarnej pracy jego i kilku dzielnych współpracowników zawdzięczamy szerokie zajęcie się tą sprawą kierujących kół Polski, odbycie się dwu wielkich Zjazdów Naukowej Organizacji w Warszawie, w latach 1924 i 1928, następnie utworzenie znanego na całym świecie „*Instytutu Naukowego Organizacji i Kierownictwa*“ w Warszawie i wreszcie rozpoczęcie w roku 1926 wydawania doskonałego organu specjalnego, pod nazwą „*Przeglądu Organizacji*“.

Działalność I. N. O. K. i jego pierwszego dyrektora nie wszędzie była należycie rozumiana i nie zawsze mile widziana, bo wtedy właśnie odbywał się u nas sztuczny rozkwit powojennej socjalizacji, której hasła sumiennej i wydajnej produkcji niezupełnie odpowiadały, ponieważ

Naukowa Organizacja kładła zwykle nacisk na obowiązki pracowników a nie tylko na ich prawa i przywileje.

Prof. Adamiecki nie zrażał się tym, będąc całkowicie oddanym swym ideałom sprawności i harmonii, które starał się wytrwale coraz to dalej krzewić.

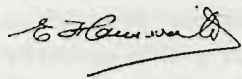
Kolega Adamiecki był człowiekiem niezwykle zdolnym i pomysłowym, obdarzonym wielką wyobraźnią twórczą a osobiście nader miłym. Stykając się z nim często, starałem się zawsze zrozumieć jego szlachetne intencje, istotę jego poglądów i twierdzeń, a ożywione dyskusje o różnych zagadnieniach organizacyjnych i naukowych były dla wszystkich uczestników bardzo zajmujące i pouczające. Prof. Adamiecki zaskarbił sobie wkrótce pełne uznanie nie tylko w naszym kraju ale także wśród najwybitniejszych organizatorów i uczonych zagranicą, gdzie jego wielka idea o metodach harmonizowania robót złożonych znalazła powszechne zrozumienie i uznanie, czego wyrazem było nadanie mu przez Międzynarodowy Komitet Naukowej Organizacji złotego medalu za twórczość w tej wielkiej dziedzinie oraz mianowanie go członkiem Masyrykowej Akademii Pracy w Pradze i Akademii Nauk technicznych w Warszawie.

W rozmowach naszych rozważaliśmy też ulubioną tezę Adamieckiego co do oparcia nauki organizacji na kilku tzw. prawach ekonomii i przyrody, do których zaliczał prawo podziału pracy, prawo koncentracji, prawo minimum wysiłku w działaniach i zasadę harmonii. W tej sprawie poglądy nasze nieco się różniły, ponieważ wedle mego zdania mieliśmy w tych dziedzinach raczej do czynienia ze zbiorami zjawisk i metod niż z prawami tego typu, co główne prawa przyrody. Godziliśmy się natomiast w tym, że owe zjawiska, czy przebiegi, czy też metody mają podstawowe znaczenie dla rozwoju techniki i organizatoryki.

Dalsze dyskusje przerwała niestety przedwczesna śmierć naszego wielkiego pioniera racjonalnej organizacji, którego stratę cała Polska serdecznie i boleśnie odczuła! Polska straciła wtedy swego najwybitniejszego pracownika na polu twórczej i użytecznej produkcji i pracy a Politechnika Warszawska nie tylko swego pierwszego profesora organizatoryki ale niestety także samą katedrę tej tak doniosłej nauki.

Na dowód jak wysoko ceniłem naszego polskiego T aylora, jak go nieraz nazywano, przytoczę kilka publikacyj, w których o jego pracach i zasługach pisałem. Najpierw na łamach „Przeglądu Technicznego” (r. 1924, 1925 itd.) potem na I Zjeździe Ekonomistów Polskich w Poznaniu (p. Pamiętnik Zjazdu z r. 1929), dalej w „Czasopiśmie Technicznym” z r. 1934 pt. „Koordynacja i harmonizacja robót złożonych”, tamże w r. 1934 „Twórczość i metody Karola Adamieckiego” oraz w „Przeglądzie Organizacji” z r. 1934, zes. 2 „K. Adamiecki, jego twórczość i metody”, nadto w książce pt. „Organizacja i Zarząd”, od strony 201 począwszy.

Cześć zacnej pamięci wielkiego twórcy i człowieka, którego prace, myśli i wysiłki zostaną wyrte w dziejach kultury i cywilizacji ludzkości!



INŻ. ZYGMUNT SŁAWINSKI
B. asystent przy Katedrze zasad organizacji pracy i zakładów przemysłowych

Warszawa, w maju 1937 r.

Niezwykła sylwetka Profesora Karola Adamieckiego, jako jednego z głównych twórców nowej, wielkiej gałęzi wiedzy ludzkiej — nauki organizacji, była już, i nie-

wątpliwie będzie jeszcze wielokrotnie i wszechstronnie naświetlana. Pomimo tego, zawsze z korzyścią będzie dla sprawy, jeśli zostanie uwypuklone wszystko to, co by mogło się przyczynić do jeszcze lepszego poznania osobowości tego największego polskiego pioniera zorganizowanej pracy.

Jako asystent prof. Adamieckiego przy katedrze zasad organizacji pracy i zakładów przemysłowych na Politechnice Warszawskiej, miałem możliwość bezpośrednio z Nim się stykać przez przeciąg ostatnich paru lat Jego życia. Dziś, w kilka lat po Jego śmierci, pewne rzeczy wtedy zaobserwowane i zasłyszane z ust Profesora szczególnie silnie mi się przypominają. Być może dlatego, że w rzeczach tych ukryte były pierwiastki zgoła podstawowe dla jego twórczości.

Trzy momenty chciałbym tu uwypuklić najsilniej: idea wzorca, zamiłowanie konstrukcji i kult woli realizacyjnej.

W swoich wykładach, w doraźnych pogadankach, a nawet w prywatnych rozmowach, Prof. Adamiecki stale używał wzorca i na pojęcie to kładł ogromny nacisk. Muszę przyznać, że rola tego pojęcia nie wydawała się nam, Jego uczniom i współpracownikom, zawsze zupełnie jasna i w całej rozciągłości zrozumiała, zwłaszcza, że pojęcia wzorca używał Profesor w sposób niezmiernie szeroki i wyciągał stąd daleko idące praktyczne konsekwencje. Poczynając od ścisłych i łatwo dających się sprecyzować wzorców miary i wagi, poprzez wzorce czasu pracy i wzorce fizyczne, dochodził do najbardziej skomplikowanych wzorców sprawności, wzorców technicznych, organizacyjnych, finansowych. Wszystkie jednak służyły jednemu zadaniu — jako narzędzia racjonalnego zarządzania.

Niekiedy, gdy wytwarzała się sytuacja, że słuchacze

Profesora nie umieli sobie dostatecznie szybko i jasno zdać sprawy rozumowo z istoty i znaczenia wzorców, używał Profesor metody moralnego nacisku dla przekonania o doniosłości, zarówno roli tego pojęcia, jak i płynących z niego zasadniczych konsekwencji. Nie mogąc wytłumaczyć od razu — zmuszał Profesor swoich słuchaczy do nabrania wiary w zasadniczą wagę systemu wzorcowania dla uzyskania postępu w każdej omal dziedzinie. A gdy to przekonanie już powstało, dalsze samodzielne, głębokie przemyślenie przez każdego istoty wzorców w życiu, dokonywało reszty procesu narastania w ludziach wyższego typu świadomości.

Profesor Adamiecki odszedł, a słowa Jego rozplynęły się wśród nielicznego grona słuchaczy, zdawałoby się bez śladu, lecz oto znów po latach słowa te nabierają pełnej treści i znaczenia. Zaczyna być jasne, że w pojęciu wzorca, które rozpowszechnia się ostatnio niesłychanie, kryje się, kto wie czy nie zasadnicza podstawa metodyczna dla najnowszych systemów pracy twórczej w każdej prawie, nawet pozatechnicznej dziedzinie, włącznie do systematu ekonomii, przechodzącej obecnie największą w swych dziejach ewolucję pojęć.

Profesor Adamiecki do ostatnich miesięcy życia miał niezwykle zamięłowanie konstrukcyjne, zwłaszcza dla konstrukcji mechanicznych. Długie godziny spędzał chętnie przy projektowaniu mechanizmów i maszynek o różnorodnym przeznaczeniu. Spędzając jako asystent profesora organizacji wiele czasu przy kreślarskim stole, podziwiałem to zamięłowanie, tak silne pomimo późnego wieku. Dochodzę teraz do wniosku, że w tych zamięłowaniach Profesora nie było żadnych wewnętrznych rozbieżności. Wielki konstruktor porządku zjawisk i konstruktor przyrządów — to są umysły pokrewne. Karol Adamiecki jest, podobnie jak Fryderyk Taylor, symbo-

lem organizatora od podstaw, przy tworzeniu nowego ładu, sięgającego do istotnych zjawisk i elementów techniki.

Wzorzec — jasno określony ideał do którego się zmierza, wskazuje wyraźny cel do osiągnięcia. Talent konstrukcyjny w dziedzinie techniki czy organizacji — stwarza środki realizacyjne. Osiągnięcie jednak celu, nawet przy istnieniu przeszkód, umożliwia wartości duchowe człowieka, a przede wszystkim niezłomna wola realizacyjna.

Dla silnej woli tworzenia i zdobywania sobie pracę miejsca w świecie, Profesor żywił kult prawdziwy. Wielokrotnie w prywatnych rozmowach Profesor powtarzał nacechowane entuzjazmem opowiadania o swoich towarzyszach młodych lat, którzy uzyskiwali życiowe sukcesy na stanowiskach w zakładach pracy, przeważnie w wielkim przemyśle, pomimo niezwykle trudności, a często i wręcz szykan ze strony zwierzchników, wrogo dla młodych Polaków usposobionych. Sukcesy te osiągalni oni jedynie dzięki niezwyklej dzielności charakteru i mocnej woli. Nie zapomnę nigdy, kilka razy powtarzanego opowiadania o wybitnie zdolnym młodym człowieku, który na skutek fatalnych warunków pracy stracił zdrowie a skolei i życie, lecz który się nie załamał i uśmiechał się połową twarzy nawet wtedy, gdy miał już sparaliżowaną połowę ciała.

Rozumiem dziś motyw tego opowiadania. Kult pracy pionierskiej i walki dla osiągnięcia swoich życiowych celów za wszelką cenę, nie idzie w parze z zamiłowaniem do wygodnictwa i sybarytyzmu. Taki właśnie kult chciał wpoić Profesor swoim młodym współpracownikom.

Całe życie Karola Adamieckiego było przykładem niezwyklej woli osiągania celów związanych z ogólnym

dobrem, nie mającym nic wspólnego z jednostkowym egoizmem.

Wzorzec — konstrukcja — wola realizacyjna, są etapami każdej wielkiej twórczości. Elementy te przejawiały się niezwykle mocno w codziennym życiu Karola Adamieckiego.

L. Stawinski

Ze względów technicznych (brak odpowiednich znaków) nie podajemy oryginalnych tekstów czechosłowackich — lecz tylko tłumaczenie. *Redakcja.*

DR INŻ. STAN. SPAČEK

Praga, w grudniu 1935 r.

Hon. docent Politechniki w Pradze

Prof. Adamieckiego spotkałem po raz pierwszy na kongresie PIMCO w Pradze w 1924 r. Na kongresie tym prof. Adamiecki wygłosił swój świetny referat zawierający następujące zagadnienia: próba harmonizacji pracy, koszt czasu, analiza czynności zbiorowych metodą graficzną, straty wynikające z braku harmonizacji, planowanie czynności zbiorowych przy pomocy metody graficznej, prawa ekonomii jako podstawa nauki organizacji.

Praca ta wywołała żywe zainteresowanie wśród uczestników Kongresu, tu bowiem Adamiecki dowodził, że jeszcze w lutym 1903 r. a więc przed pierwszą publikacją Taylora (marzec 1903 r.), na posiedzeniu Tow. Technicznego w Jekaterynosławiu wygłasza jednakowe z Taylorem poglądy. Wspomniałem o tym z okazji obchodu 50-lecia przyjęcia F. W. Taylora do Instytutu Stevenson'a w Filadelfii, na który na prośbę organizatorów przysłałem swoją rozprawę. W niej między innymi powiedziałem tak:

XXX

„Jestem szczególnie wdzięczny za zaproszenie mnie w tak zaszczytny sposób do wzięcia udziału w jubileuszu 50-lecia Taylora i przy tej sposobności pozwalam sobie przytoczyć nazwisko polskiego poprzednika Taylora — prof. K. Adamieckiego, który propagował system Taylora w Polsce, oraz nazwiska dwóch zmarłych inżynierów czechosłowackich Al. Basus'a i H. Fleischner'a, z którymi przed 25-ciu laty wprowadziliśmy i spopularyzowaliśmy idee Taylora w Czechosłowacji”.

Po kongresie PIMCO w Pradze utrzymywałem z prof. Adamieckim stały i serdeczny kontakt. Brał on udział w pracach nad rozwiązaniem międzynarodowych zagadnień organizacji naukowej w sensie postanowień kongresu w Pradze, oraz nad sprawą zwołania i zorganizowania następnych międzynarodowych kongresów Naukowej Organizacji. Na 13 maja 1926 r. wyznaczono do Warszawy następne zebranie Stałej Międzynarodowej delegacji dla spraw Naukowej Organizacji, w którym brali udział przedstawiciele Bułgarii, Czechosłowacji, Italii, Jugosławii i Polski. Otwierając pierwsze zebranie—rano 13 maja — prof. Adamiecki powitał gości, wspominając w serdecznych słowach protektora pierwszego zjazdu PIMCO — prezydenta Czechosłowacji Masaryka, a następnie odczytał sprawozdanie z dalszego rozwoju nauki organizacji podkreślając doniosłą rolę kongresu PIMCO w Pradze. Dalszy ciąg obrad miał się toczyć po południu w mieszkaniu prof. Adamieckiego. W tym jednak czasie na ulicach Warszawy wybuchła rewolucja. Delegaci nie mogli już wyjść na ulicę i przedostać się do swych hoteli, wobec czego stali się mimowoli gośćmi prof. Adamieckiego aż do soboty 16 maja, gdy nastąpiła poprawa sytuacji. W miłym gronie rodziny prof. Adamieckiego, chociaż wokoło słychać było grzechot karabinów maszynowych i huk armat, — czuliśmy się jak w domu. W spokoju roz-

ważano tu różnorodne zagadnienia organizacji i robiono projekty na przyszłość.

Prof. Adamiecki, jak i my wszyscy, akcentował szczególną wagę nauki organizacji dla Słowian, co potwierdza historia narodów słowiańskich, bo nauka organizacji uczy nie tylko planowo pracować, ale i planowo myśleć. Toteż z uznaniem powitał uchwałę Delegatów Słowiańskich na IV Kongresie Naukowej Organizacji w Paryżu (19 — 20 czerwca 1929 r.), — aby dla intensywniejszej propagandy zasad nauki organizacji w krajach słowiańskich, była założona stała federacja przy Masarykowej Akademii Pracy — jako inicjatorce i organizatorce międzynarodowych kongresów N. O. — i o zwołaniu w najbliższym czasie przedstawicieli narodów słowiańskich na kongres narodowy w Pradze.

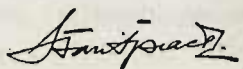
W lipcu 1929 r. wracając z Moskwy z delegacją amerykańską z inż. M. L. Cookiem na czele, nie omieszkaliśmy zatrzymać się w Warszawie, gdzie spędziliśmy kilka, bardzo miłych chwil, w otoczeniu przyjaciół prof. Adamieckiego.

Nasze stosunki z prof. Adamieckim były zawsze serdeczne i przyjacielskie i nigdy nie zniknie on z pamięci tych, którzy mieli z nim do czynienia. Nie brak go było nigdy przy witaniu i żegnaniu obcych gości w Warszawie, których otaczano zawsze najstaranniejszą opieką, troskliwością, gościnnością, tak, że czuli się zawsze jak w domu.

Jako członek Masarykowej Akademii Pracy prof. Adamiecki napisał i przedstawił dwie rozprawy. 1) „Uwagi o definicji nauki organizacji”, 2) „Czy nauka organizacji przyczynia się do pogłębienia kryzysu i bezrobocia?”, które były opublikowane w Roczniku M. A. P. (zeszyt 31, 1932 r.). Bronił on nazwy „nauka organizacji”

(„vědecké řízení”) jako najodpowiedniejszej i najbardziej celowej.

Uważamy prof. Adamieckiego jako pierwszego pioniera nauki organizacji w Europie. Dzięki swej jasności sądu i ściśle logicznemu umysłowi, potrafił on szybko i dokładnie rozwiązywać najbardziej skomplikowane zagadnienia nauki organizacji i przewyżczać nastroczające się przeszkody. Jego projekty i poglądy były zawsze uznawane na międzynarodowych zjazdach, a jego osoba — wysuwana na pierwszy plan i ceniona przez reprezentantów wszystkich narodów, ale przede wszystkim przez przedstawicieli narodów słowiańskich, z którymi był w przyjacielskich stosunkach — słusznie uważając, że głęboka znajomość zasad nauki organizacji jest dla krajów słowiańskich jednym z zasadniczych warunków pomysłności i bezpieczeństwa.



L. URWICK

London, April 1935.

Director, International Management
Institute (1928 — 1934), Hon. Secretary,
International Committee for
Scientific Management.

Professor Adamiecki has long been known to those interested in scientific management as one of the most disinterested and scientific spirits concerned with the development of the art and science of management. His courtesy to younger men who approached him, his enthusiasm for the development of our science, and the originality of his own work alike endeared him to all who were brought into contact with him.

While I was Director of the International Management Institute at Geneva, Professor Adamiecki was for a number of years a member of my Board of Directors. Unfortunately, ill-health prevented him from attending many of our Meetings. But I was constantly in correspondence with him and keenly appreciative of the great moral support which he lent to our movement.

On the only occasion when I had an opportunity of visiting Warsaw, Professor Adamiecki's welcome was one of the most cherished features of a memorable visit. I had also the honour of listening to a lecture by Professor Adamiecki on the Harmonic Planning Board which he had designed, and of which he kindly presented an example to the International Management Institute. I am still using one of these Harmonic Planning Board's in connection with my own work and regard its invention as an important technical contribution to graphic methods.

L. Urwick

L. URWICK

B. Dyr. Międzynarodowego Instytutu
Naukowej Organizacji. Hon. Sekr.
Międzynarodow. Komitetu Naukowej
Organizacji

Londyn, w kwietniu 1935 r.

Prof. Adamiecki znany był od dawna wszystkim, którzy interesują się naukową organizacją jako jeden z najbardziej bezinteresownych i najbardziej światłych ludzi związanych z wiedzą i sztuką zarządzania. Jego uprzejmość w stosunku do młodzieży, która się doń zbliżyła, jego entuzjazm dla rozwoju naszej nauki, oryginal-

ność jego własnych prac — na równi zjednywały mu wszystkich, którzy mieli z nim styczność.

Gdy pełniłem funkcję dyrektora Międzynarodowego Instytutu Naukowej Organizacji w Genewie (1928 — 1934), Profesor Adamiecki był przez szereg lat członkiem kierownictwa Instytutu. Niestety choroba nie pozwalała mu brać udziału w wielu posiedzeniach. Prowadziłem z nim jednak stałą korespondencję, doceniając wielkie moralne poparcie, jakie dawał naszemu ruchowi.

W czasie mojego pobytu w Warszawie, którą tylko raz jeden miałem okazję odwiedzić, powitanie Profesora Adamieckiego było jednym z najmielszych momentów owej pamiętnej wizyty. Miałem wówczas okazję wysłuchać odczytu Adamieckiego o harmonogramach, które Profesor opisał, i których jeden komplet ofiarował dla Międzynarodowego Instytutu. Używam dotychczas jednego z tych harmonogramów w związku z moimi własnymi pracami — uważając jego wynalezienie za bardzo ważny postęp techniczny w dziedzinie metod wykreślnych.

INŻ. DR. H. C. EMIL ZIMMLER
b. prezes Masarykowej Akademii Pracy

Praga, w kwietniu 1935 r.

Osoba inż. prof. Karola Adamieckiego w swej duchowej i fizycznej postaci tak głęboko wryła się w moją pamięć, że jak żywą widzę ją ciągle przed sobą we wszystkich okolicznościach, w jakich miałem ją sposobność oglądać.

Swoją uduchowioną twarzą, szlachetnym i subtelnym postępowaniem, bystrością sądu, wielką skromnością, uprzejmością i uczuciami słowiańskimi — uczynił na mnie wielkie wrażenie. Był to mocarz ducha i wielki uczony.

Spotkałem się z nim po raz pierwszy na I-szym Mię-

dzynarodowym Kongresie Naukowej Organizacji Pracy (PIMCO) w Pradze w roku 1924 — jako z przewodniczącym wspaniałej delegacji polskich inżynierów.

Już przy pierwszym swym wystąpieniu ujawnił on szeroki i bardzo gruntowny pogląd na nową dla nas wiedzę, która jak się później okazało dawno opanowała jego myśli, gdyż od samego początku wejścia do praktycznego życia.

Do ścisłej wiedzy technicznej wniósł serce — czułe serce słowiańskie, w tym dążeniu, aby ta wiedza techniczna stała się oswobodzicielką pracującego człowieka od wyzysku. Było więc zupełnie naturalne i zrozumiałe, że przy założeniu Międzynarodowego Komitetu Naukowej Organizacji Pracy, stał się jego członkiem wraz z czołowymi przedstawicielami tego ruchu F. Mauro'em, F. Landauer'em i innymi o sławie powszechnej.

Od tej wizyty w Pradze prof. Adamiecki stał się naszym, niezachwianie wiernym, zawsze gotowym do pomocy, przez nas głęboko szanowanym, przyjacielem.

Kiedykolwiek drogi jego prowadziły przez Pragę, zawsze krzepiliśmy się w jego miłym towarzystwie, słuchając nowych jego myśli i pogłębiając naszą wiedzę.

Na kongresie w Rzymie, gdzie stał na czele nadzwyczaj licznej delegacji polskiej, która wykazała nadzwyczajne postępy w naukowej organizacji pracy od chwili wskrzeszenia Rzeczypospolitej Polskiej, ciężko dotkniętej wojną światową, — szliśmy w myśl jego wskazówek. Adamiecki powierzył nam obronę swego poglądu w Komitecie, w którym nie uznał za stosowne wziąć udział osobisty, ze względu na stanowisko przeciwne jego zasadom.

Niezapomnianymi również pozostaną chwile naszego uczestnictwa w kongresie naszych polskich kolegów w Warszawie, gdzie prócz licznego zastępu pracowników

polskich — obecne były światowe sławy jak Emerson, Mauro, Landauer i inni.

Praca w sekcjach była dla nas nadzwyczaj pouczająca i ukazała wielkie postępy i wspaniałą służbę Ojczyźnie, wykonaną przez polskich inżynierów w dziedzinie naukowej organizacji pracy.

Ze słuszną dumą mógł nam prof. Adamiecki pokazać swój bardzo celowo urządzony Instytut Organizacji, gdzie na każdym kroku było widać nie tylko jego zdolność, pomysły i pracę, ale i uznanie rządu i publiczności.

Był to moment głęboko wzruszający i podniosły, gdy zgromadzenie uznało fakt, dotąd nieznany, że prof. Adamiecki ogłosił przed Taylorem zasady harmonizacji pracy i był właściwym twórcą nauki organizacji pracy. Piśmienne oświadczenie podpisał sam Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej — wdzięczny uczeń profesora.

Byliśmy wszyscy głęboko wzruszeni i przepojeni radością, a widzę i dziś, jak w jasnym oku profesora, skromnie stojącego między nami, patrzącymi na niego, zaszklila się łza męskiego wzruszenia, która i nam cisnęła się do oczu.

Po uroczystościach wprowadzał nas niezmordowanie w szczegóły swej pracy w Instytucie, ofiarowując się przyjąć do niego czeskich inżynierów dla wychowania w kierunku nowej wiedzy. Kiedykolwiek potrzeba nam było rady, kiedykolwiek czeski młody pracownik zjechał do Warszawy, zawsze niestrudzony i wysoce ofiarny — otwierał mu chętnie skarby swej wiedzy i doświadczenia.

Gdy wybuchł światowy kryzys gospodarczy i rozpoczęły się ataki na racjonalizację — walczył o prawdę wszystkimi siłami swego ducha, broniąc jej przed natarciami. Dowodem tego najlepszym i trwałym jest jego działan-

ność i publikacje w Masarykowej Akademii Pracy, której był naprawdę cennym i głęboko szanowanym członkiem.

Jego zgon był dla nas wszystkich niepowetowaną stratą. Ale dzieło jego żyć będzie i nadal w jego Ojczyźnie a także i w naszych czechosłowackich sercach w najwyższej czci.

Cześć i chwała pamięci prof. inż. Karola Adamieckiego.

L. Zimmler

SPIS ROZDZIAŁÓW

Wstęp	1
-----------------	---

Zastosowanie naukowej metody doświadczalnej. — Rok 1903. — F. W. Taylor i jego prace. — Rola prac komentatorskich prof. H. Le Chatelier. — Walka w Stanach Zjednoczonych A. P. — Rozwój nauki organizacji w Niemczech i we Francji. — Powstanie ośrodków nauki organizacji w innych krajach europejskich. — Oddźwięk w Czechosłowacji — założenie Masarykowej Akademii Pracy. — Rozwój nauki organizacji w Polsce. — Rok 1896 i 1909. — Stowarzyszenie „Liga Pracy”. — Trudności przy zakładaniu Instytutu Naukowej Organizacji. — Placówki psychotechniczne. — Musimy oprzeć się na zdrowym rozsądku.

CZĘŚĆ PIERWSZA

Rozdział I — Nauka organizacji i jej rola w życiu gospodarczym . .	37
---	----

Główne zasady. — Błędy przy zastosowaniu praw. — Organizacja a chwilowe bezrobocie. — Zasada stopniowego wprowadzania ulepszeń. — Mechanizacja. — Przemysł wytwórczy. — Wymiana. — Konsumcja. — Finanse.

Rozdział II — Zastosowanie nauki or- ganizacji w życiu gospodarczym	63
--	----

Nauka organizacji a komunizm. — Planowanie życia gospodarczego w Rosji. — Literatura bolszewicka z zakresu

organizacji. — „Piatiletka”. — Inne programy polityki gospodarczej. — Oddziaływanie praw: podziału i koncentracji. — Czynniki ludzkie w nauce kierownictwa. — Współność interesów: kapitalisty, pracownika i konsumenta. — Kierownictwo. — Specjaliści od „organizacji” — Ewolucyjność nauki kierownictwa. — Wnioski.

Rozdział III — Znaczenie społeczne pracy inżyniera w przemyśle. 87

Rola i odpowiedzialność inżyniera w przemyśle. — Mała korzyść społeczna w dotychczasowej pracy inżyniera w przemyśle. — Przyczyny. — Zmiana poglądów jest konieczna. — Między interesami pracowników, przedsiębiorców i społeczeństwa nie ma sprzeczności. — Środki prowadzące do uzgodnienia wysokich zarobków pracowników z dużymi zyskami przedsiębiorstwa. — Trudności na drodze podniesienia wytwórczości w przemyśle.

Rozdział IV — Stanowisko inżyniera jako kierownika zakładów wy- twórczych 130

Marnotrawstwo obok postępu pracy wytwórczej. — Główne zagadnienia kierownictwa i naczelne wytyczne do ich rozwiązywania. — Kwalifikacje niezbędne do wykonania roli kierownika. — Rola, stanowisko i obowiązki technika jako kierownika.

Rozdział V — Pierwsze kroki nauki organizacji w administracji wojskowej 165

Zastosowanie nauki organizacji w amerykańskim przemyśle wojennym. — Opory ze strony robotników. — Próby w zbrojowni w Watertown. — Opór związków robotniczych na terenie zbrojowni w Rock Island. — Zdecydowana postawa gen. Crozier. — Stworzenie nowego typu oficera w Dep. Uzbrojenia. — Wyniki zastosowania nauki organizacji na tle wojny światowej. — Sprawozdanie dziekana H. Schneidera w r. 1917.

CZĘŚĆ DRUGA

Rozdział I — Uwagi do definicji nauki organizacji 179

Dyskusja na temat ustalenia definicji nauki organizacji.—
„Naukowe zarządzanie”—Taylora. — „Naukowa organi-
zacja pracy”—H. Le Chatelier'a.—Analiza obu tych nazw.—
„Racjonalizacja”. — Odróżnienie „racjonalizacji” od „nauki
kierownictwa”. — Definicja racjonalizacji. — Definicja na-
uki kierownictwa.

Rozdział II — Metoda wykreślna orga- nizowania pracy zbiorowej w walcowniach 188

Wartość czasu a koszt własne. — Przykłady wykresów
pracy zbiorowej.—Przyczyny wadliwego biegu walcowni.—
Układanie planu pracy. — Przykład pracy zbiorowej podług
wykresu. — Organizacja planowa i organizacja przez samo-
oddziaływanie.

Rozdział III — Harmonizacja jako jed- na z głównych podstaw organi- zacji naukowej 238

Próba harmonizacji czynności. — Koszt czasu. — Har-
monia w doborze organów i harmonia w działaniu. — Anali-
za prac zbiorowych metodą graficzną. — Wielkie straty
z powodu braku harmonii. — Planowanie pracy zbiorowej
metodą graficzną. — Trzy prawa ekonomii jako podstawa
nauki organizacji.

Rozdział IV — Kontrola jako zasada nauki organizacji 272

Pierwsze zadanie kontroli: ustalenie zgodności z wzor-
cem. — Drugie zadanie kontroli: wskazanie przyczyn od-
chyleń. — Kontrola zwykła i kontrola organizacji nauko-
wej. — Miara odchyleń wykonania od wzorca (wydajność).—
Wejście na drogę organizacji naukowej.

Rozdział V — Uwagi w sprawie kosztów
własnych wytwarzania 287

Potrzeba normalizacji metod obliczania kosztów własnych. — Koszt własny a cena sprzedażna produktu. — Próby regulowania cen sprzedażnych.

Rozdział VI — Uwagi o systemach płac 323

Dwa listy do inż. S. Borkowskiego. — Uwagi o systemie akordowym zastosowanym do prac grupowych. — Uwagi w sprawie płac premiowych, zbiorowych i indywidualnych.

Dodatek — Harmonograf 345

...MUSIMY OPRZEĆ SIĘ
NA ZDROWYM ROZSĄDKU...

Jeżeli nie wiesz do jakiego portu masz
się skierować, to wiatry pomyślne nie
będą wiały.

Seneca

WSTĘP*)

Zastosowanie naukowej metody doświadczalnej.—Rok 1903. — F. W. Taylor i jego prace. Rola prac komentatorskich prof. H. Le Chatelier. — Walka w Stanach Zjednoczonych A. P. — Rozwój naukowej organizacji w Niemczech i we Francji. — Powstanie ośrodków naukowej organizacji w innych krajach europejskich. — Odźwięk w Czechosłowacji — założenie Masarykowej Akademii Pracy. — Rozwój nauki organizacji w Polsce. — Rok 1896 i 1909. — Stowarzyszenie „Liga Pracy”. — Trudności przy zakładaniu Instytutu Naukowej Organizacji. — Placówki psychotechniczne. — Musimy oprzeć się na zdrowym rozsądku.

Jeżeli zastanowimy się nad przyczynami olbrzymiego postępu techniki, przemysłu i w ogóle kultury materialnej narodów ucywilizowanych w ciągu ostatnich 150 lat, to niewątpliwie za najważniejszą z nich musimy uznać wspaniały rozkwit wiedzy przyrodniczej w tymże okresie. Zastosowanie praktyczne tej wiedzy sprawiło, iż człowiek osiągnął tak wielkie zdobycze, o jakich nie marzył nawet w ciągu wielu wieków poprzednich.

*) Krótki zarys historii rozwoju naukowej organizacji w Polsce na tle jej rozwoju w innych krajach. Przegl. Org. Nr 5. 1929 r.

Ale z kolei zjawia się pytanie, dlaczego nastąpił tak szybki i nadzwyczajny rozkwit wiedzy przyrodniczej? Odpowiedź nie jest trudna: dlatego, iż przekonano się, że prawa kierujące zjawiskami można odkryć nie drogą spekulacji umysłowych, lecz drogą bezpośrednich i ścisłych obserwacji zjawisk, a zwłaszcza, że została ustalona ścisła metoda doświadczalna badania — metoda odkrywania zależności między przyczynami i skutkami, czyli praw rządzących zjawiskami w przyrodzie.

Tylko dzięki zastosowaniu tej metody, która jedynie ma prawo na miano naukowej, poznanie przyrody mogło dojść do tak dalekich granic i mógł nastąpić tak wielki postęp w wykorzystaniu jej bogactw, jakiego jesteśmy świadkami.

Z postępu tego nie należy jednak sądzić, że naukowa metoda doświadczalna objęła już wszystkie dziedziny wiedzy i działalności ludzkiej. Nawet w działalności technicznej i gospodarczej są jeszcze dziedziny, w których empiryzm, postępowanie po omacku podług z góry powziętych kruchych teorii i hipotez nie ustąpiły jeszcze, a niekiedy odgrywają jeszcze główną rolę. W każdym razie można powiedzieć, że wszędzie tam, gdzie metoda naukowa zdążyła dotrzeć, okazała się kluczem, który otworzył drogę do wielkiego postępu, jak również, że olbrzymi rozwój wiedzy technicznej i jej zastosowań niewątpliwie trzeba przypisać temu, że wiele jej gałęzi zostało już opartych o badania metodą naukową.

Ten triumfalny pochód nauki doświadczalnej długi czas nie osiągał jednej z najważniejszych dziedzin działalności gospodarczej, a mianowicie, zarządzania rozumianego w najobszerniejszym znaczeniu, jako organizowanie wszystkich środków i czynników wy-

twórczych. Do niedawna panował tu całkowicie empiryzm i sposoby postępowania, oparte na tradycji i organizatorskich talentach poszczególnych kierowników.

W miarę rozwoju życia gospodarczego, sposoby zarządzania udoskonalały się wprawdzie drogą systematyzacji nabytego doświadczenia ale głęboko było zakorzenione przekonanie, że zagadnienia zarządzania lub w ogóle organizacji pracy należą do zakresu sztuki, a nie nauki.

Pierwszy i stanowczy wyłom w tych pojęciach został zrobiony w 1903 roku, gdy amerykański inżynier Fryderyk Winslow Taylor wydał swą książkę „Zarządzanie warsztatem wytwórczym” (Shop Management). Prace swoje na tym polu rozpoczął on około 1883 r., gdy pełnił funkcję inżyniera w zakładach Midvale Steel Co (1878—1890).

Prace Taylora mają epokowe znaczenie nie tylko dla nowoczesnego przemysłu, ale i dla wszystkich dziedzin działalności gospodarczej. On jest założycielem i ojcem nauki, która dziś rozwija się szybko w Stanach Zjednoczonych A. P. pod nazwą naukowego zarządzania (Scientific Management), a w krajach europejskich pod nazwą naukowej organizacji pracy lub ogólniej—naukowej organizacji.

Aby niniejszy krótki szkic lepiej uwydatnił obraz tego ruchu w Polsce, sądzę, iż należy przypomnieć najpierw kilka dat i faktów, dotyczących rozwoju naukowej organizacji w Stanach Zjednoczonych A. P. i w innych krajach.

Jakkolwiek Taylor ogłosił w 1893 r. swój referat „Uwagi o pasach transmisyjnych” (Notes on Beltings), a w 1895 referat o płacach premiowych (A Piece-Rate System), które to referaty mają ścisły związek z jego pracami, dotyczącymi zasad zarządzania, to jednak są

to tylko fragmenty, rzucające słabe jeszcze światło na jego główne idee. Idee te uwydatniają się całkowicie dopiero we wspomnianym „Zarządzaniu warsztatem wytwórczym”. Dlatego też można powiedzieć, że rok 1903 jest datą, od której rozpoczął się zasadniczy przełom w pojęciach na kwestię zarządzania i organizacji.

Ujęcie tych kwestii metodą naukową jest wyłączną zasługą Taylora i stanowi główną podstawę jego systemu. Jest rzeczą bardzo ciekawą, że tego właśnie zasadniczego momentu Taylor sam nigdy nie wysunął na pierwszy plan i nawet w następnej swej książce, którą wydał w r. 1911 i zatytułował pod wpływem swych przyjaciół: „Zasady naukowego zarządzania” (Principles of Scientific Management) nie wyjaśnił ściśle na czym polega naukowość tych zasad.

Dało to powód do stawiania przez pewien czas zarzutów ze strony różnych naukowców, że Taylor i jego naśladowcy nadużyli wyrazu „nauka”. Taylor zarzutów tych nigdy należycie nie odparł, gdyż metodę, którą stosował przy swych badaniach, uważał za coś tak naturalnego i wynikającego ze zdrowego rozsądku, że sam, zdaje się, nie zdawał sobie sprawy, iż jest to właśnie metoda naukowa.

Spór ten trwałby dosyć długo, gdyby nie rozstrzygnął go ostatecznie prof. Henry Le Chatelier, który od razu odkrył w badaniach Taylora metodę naukową najczystszej wody i wskazał, iż to jest właśnie całą podstawą jego systemu.

Ale Taylor nie ograniczył się tylko do wprowadzenia metody naukowej do zagadnień organizacji. Oto co pisze w tej sprawie jego biograf Frank B. Copley w swym niezmiernie ciekawym dwutomowym dziele: „Frederick W. Taylor father of scientific management”:

„Chociaż wszystko wskazuje, że miejsce swe w historii zdobył Taylor głównie dzięki zastosowaniu metody naukowej do swych prac na polu organizacji, to jednak byłoby poważnym błędem sądzić, że jego trwały dorobek ogranicza się tylko do tego”.

„Gdy Taylor poznał, że zasady i metody naukowe mają wielkie znaczenie, bo w nich tkwi filozofia, duch i życie, to stwierdził również, że dla wcielenia ich w życie potrzebny jest system. Posiadając obok wiedzy teoretycznej wielki zmysł praktyczny, Taylor już nawet wtedy, gdy zasady działały na niego jeszcze jako pobudki mniej lub więcej nieświadome, opracował sposoby postępowania i mechanizm do zastosowania ich w życiu i wreszcie tak je skoordynował, że stworzył z nich jednolity, logiczny i bardzo giętki system”.

Taylor nie miał jednak daru wypowiedzania swych myśli, często zbyt silnie uwydatniał szczegóły swego systemu, a za mało podkreślał idee przewodnie, z których wychodził, przede wszystkim zaś za słabo uwydatnił naukową metodę doświadczalną, którą się kierował i którą tak świetnie uwypuklił prof. H. Le Chatelier.

Ta słaba strona pism Taylora niewątpliwie jest powodem, że większość ludzi po przeczytaniu jego dzieł nie zdaje sobie sprawy z idei przewodniej. Ale jest jeszcze drugi powód, może daleko ważniejszy, a mianowicie, że wielu ludzi, nawet wśród uczonych, nie ma jasnego pojęcia o istocie metody naukowej i dlatego też zauważają w jego dziełach różne szczegóły lub zasady ujęte w system, ale nie rozumieją źródła, z którego one wynikają.

Co do tego nie zrozumienia bardzo charakterystyczne uwagi robi wybitny amerykański ekonomista Irving Fisher *):

„Właśnie niedawno czytałem krytykę naukowej organizacji jednego z uczonych, który dokumentnie przeczytał dzieła Taylora, a jednak zupełnie nie udało mu się uchwycić ich idei przewodniej”.

A dalej, zadawszy pytanie, na czym polega istota naukowej organizacji, pisze:

„Podług Taylora główne cechy naukowej organizacji są następujące:

„Badania chronometrażowe celem wykonania pewnej czynności w sposób właściwy”.

„Funkcjonalne lub podzielone kierownictwo i jego przewaga nad staromodnym kierownictwem jednego majstra”.

„Wzorcowanie narzędzi, urządzeń, czynności i ruchów robotników dla każdego rodzaju roboty”.

„Utworzenie biura planowania”.

„Karty instrukcyjne dla robotników”.

Idea zadań wraz z premiami za pomyślne wykonanie itd. itd. (Zasady naukowej organizacji, str. 129 — 130).

„Ci jednak, którzy szukają duszy naukowej organizacji w powyższych zasadach lub klasyfikacjach, podobni są do ludzi, pragnących odkryć ducha religii w jakimś specjalnym rytuale. Wielkiej tajemnicy naukowej organizacji nie

*) Bulletin of the Taylor Society.

znajdziemy tutaj. Pewne metody postępowania lub urządzenia mogą wyrażać różnicę między dwoma nienaukowymi systemami, ale różnica systemu Taylora i jakiegokolwiek bądź innego polega na tym, że jego metody nie były wybrykami fantazji, a wynikami uciążliwych badań naukowych".

„Huxley, wielki apostoł nauki, zwykł był mówić, że człowiek nauki musi mieć fanatyczną wiarę w prawdę i uznawać w pokorze fakty i ich konsekwencje".

„Taylor był ożywiony takim duchem i historia okryje go nieśmiertelną chwałą, jako pierwszego człowieka, który w zakresie organizacji wprowadził do przemysłu tego subtelного ducha naukowego, który panował jedynie w uniwersytetach i laboratoriach naukowych".

Słowa powyższe są jedną z najlepszych charakterystyk dzieła Taylora i przyczyn dla czego najistotniejsza podstawa tego dzieła z takim trudem przenika do głów ludzkich.

Ale trzeba przyznać, że ani jeden z licznych już dziś komentatorów i propagatorów zasad Taylora nie wyjaśnił ściśle na czym polega sama istota ducha nauki, z którego wynika całe jego dzieło.

Łukę tę wypełnił, jak już wspominaliśmy, jedynie prof. Henry Le Chatelier, który nie tylko spostrzegł w pracach Taylora ducha naukowego, ale w tak genialny sposób określił co to jest nauka doświadczalna, wskazał, że celem jej jest odkrycie praw rządzących zjawiskami, wyjaśnił ściśle na czym polega metoda naukowa, za pomocą której prawa te można odkryć

cały swój system oparł na tych właśnie założeniach *).

Gdyby ocena taylorizmu przez prof. Le Chatelier zjawiała się zaraz po wyjściu z druku prac Taylora, to niewątpliwie przyczyniłaby się w znacznym stopniu do należytego i szybkiego zrozumienia idei Taylora, jak również uśmierzyłaby wiele napaści, jakim długi czas podlegał system Taylora ze strony tych, którzy go nie rozumieli lub umyślnie fałszywie komentowali niektóre jego zasady.

Niestety, prof. Le Chatelier zapoznał się z pracami Taylora, dotyczącymi organizacji, dopiero w 1911 roku i jakkolwiek od tej chwili, jak sam się wyraził, został apostołem systemu Taylora, to jednak szereg artykułów, jakie napisał na ten temat, ukazały się tylko we Francji i długi czas nie znajdowały należytego odzwierku w innych krajach.

W każdym razie prace komentatorskie prof. Le Chatelier o zasadach Taylora mają niezmiernie doniosłe znaczenie, a w historii rozwoju naukowej organizacji odegrają ważną rolę, gdyż są kluczem do należytego zrozumienia tych zasad.

Zasady Taylora do końca 1910 roku były w Stanach Zjednoczonych stosunkowo mało znane, z wyjątkiem kilku zakładów przemysłowych, w których Taylor sam lub jego współpracownicy starali się zorganizować produkcję na nowych zasadach, ogół sfer gospodarczych bardzo mało się nimi interesował.

Ale w tym stanie rzeczy nastąpiła raptowna zmiana wskutek wystąpienia w 1919 r. Louis D. Brandeis'a, wybitnego prawnika z Bostonu, przeciwko podniesieniu taryfy kolejowej, której domagały się Towarzystwa

*) Patrz: „Filozofia systemu Taylora” przez H. Le Chatelier, wyd. Instytutu Naukowej Organizacji. 1926.

Kolei Żelaznych, twierdząc, iż takie podniesienie jest konieczne do pokrycia deficytów, które koleje ponoszą.

Brandeis udowydniał, że koleje mogłyby mieć znaczne zyski bez podnoszenia taryfy, gdyby prowadziły gospodarkę racjonalnie, a przede wszystkim gdyby zastosowały naukową organizację według zasad Taylora.

Energiczne wystąpienie Brandeis'a spowodowało utworzenie specjalnej komisji badawczej przez Międzyszanową Komisję Handlową w Waszyngtonie. Po kilkumiesięcznych badaniach Komisja wypowiedziała się przeciwko podniesieniu taryf kolejowych. Jakkolwiek Komisja nie wypowiedziała się przy tym za wprowadzeniem w szerszym zakresie naukowej organizacji, gdyż uważała, że zasady te znajdują się jeszcze w stadium doświadczeń, to jednak opinia publiczna zainteresowała się w wysokim stopniu systemem Taylora, któremu prasa nadała tak wielki rozgłos, że Taylor obawiał się nawet, iż to zaszkodzi sprawie, gdyż da pole do zjawiania się różnych przygodnych organizatorów i szarlatanów, którzy będą dyskredytowali poważnie rozpoczętą pracę.

I istotnie jego przewidywania były słuszne, gdyż wkrótce w Stanach Zjednoczonych zaroilo się od różnych „inżynierów wydajności”, którzy niewątpliwie przynieśli więcej szkody, niż pożytku.

Pomijając jednak szkodliwą działalność tych pseudotaylorystów, trzeba przyznać, że nadany w owym czasie rozgłos przyczynił się w wysokim stopniu do szerokiego zainteresowania się pracami Taylora nie tylko w Stanach Zjednoczonych, ale i w całym świecie.

Dowodem tego jest, że wkrótce po tym prace Taylora zostały przetłumaczone (między 1911 — 1913 r.) na języki: francuski, niemiecki, duński, szwedzki, polski,

rosyjski, łotewski, włoski, hiszpański, japoński i chiński. Od tego czasu w literaturze Stanów Zjednoczonych pojawia się wielka obfitość książek na temat zarządzania i organizacji przedsiębiorstw i zaczyna wychodzić kilka czasopism, poświęconych specjalnie temu przedmiotowi.

Nie należy jednak sądzić, że całą tę literaturę można zaliczyć do naukowej organizacji; wśród niej jest stosunkowo tylko nieznaczna ilość dzieł, która ma istotną wartość naukową.

W sprawie tej prof. H. Le Chatelier w przedmowie do polskiego wydania mówi z zupełną słuszością:

„Spotykamy w literaturze liczne opisy organizacji i administracji. Wzory proponowane są może dobre, ale może i złe. Każdy organizuje na swój sposób i oświadcza o wyższości swych metod, ale nie próbuje podać naukowego dowodu ich wartości. Jest to niewątpliwie materiał, mogący dać czytelnikowi pożyteczne wskazówki, lecz nie ma to nic wspólnego z naukową organizacją (Tyloryzmem)“.

Jednocześnie z dużym zainteresowaniem pracami Taylora, jakie zjawiało się w Stanach Zjednoczonych w 1910 — 1911 roku, rozpoczęła się ostra kampania ze strony przywódców związków robotniczych i różnych polityków przeciwko systemowi Taylora. W owym czasie amerykańskie związki robotnicze zwalczały podniesienie produkcji i wydajności pracy w przekonaniu, iż sprowadza to bezrobocie, poza tym wskutek smutnego doświadczenia fatalnej i krótkowzrocznej polityki większości przemysłowców obniżenia stawek akordowych w miarę podnoszenia wydajności pracy, nie mogły zrozumieć podstawowych idei Taylora i były święcie przekonane, że system Taylo-

ra jest nowym środkiem wyzysku robotnika. Większość przywódców związków uważała twierdzenie Taylora, że między interesami robotnika i pracodawcy nie ma sprzeczności i że wysokie płace można pogodzić z niskimi kosztami produkcji, za zwykłą obłudę. Ci zaś, którzy wyznawali ideę walki klas, a domyślali się, że jednak Taylor ma rację, występowali z tym większą zaciekłością, gdyż zwycięstwo idei współdziałania mogło całkowicie zniweczyć grunt, na którym opierali swą działalność.

Walka była niezmiernie ciężka, gdyż i druga strona, to jest pracodawcy, nie rozumieli idei Taylora, a do jego twierdzeń o wysokich płacach i niskich kosztach produkcji oraz zasady współdziałania, odnosili się na ogół z lekceważącym powątpiewaniem. Wreszcie liczne nieudane próby różnych „inżynierów wydajności”, podszyciwających się pod naukową organizację, przeciwnicy Taylora podnosili skwapliwie, jako broń przeciwko niemu.

Walka ta doszła do punktu kulminacyjnego w styczniu 1915 r., gdy część posłów na kongres i senat pod wpływem demagogicznych wystąpień przywódców robotniczych doprowadziła do tego, że kongres, uchwalając budżet armii i marynarki, wprowadził dodatek, że żadna z uchwalonych sum nie może być użyta, jako wynagrodzenie za badanie czasu pracy (chronometraż), lub jako premia do zwykłej płacy robotnika w zakładach wojskowych.

Dla Taylora był to dotkliwy cios moralny, który, jak mówi jego biograf, przyczynił się niewątpliwie do poderwania jego nadwątlonego zdrowia, a tym samym do przyspieszenia jego zgonu, który nastąpił w marcu 1915 r.

Przywódcy związków robotniczych nie cieszyli się

jednak długo swym zwycięstwem, gdyż wkrótce potem zdrowy sąd amerykański zaczął brać górę i to tak dalece, że nawet Samuel Gompers, prezes federacji amerykańskich związków robotniczych, najzacieklejszy przeciwnik Taylora, jeszcze przed zakończeniem wojny w 1918 roku przyznał, że idee Taylora muszą zwyciężyć.

I istotnie wkrótce po wojnie nastąpił taki zwrot w umysłowości robotników, jak również w poglądach przemysłowców amerykańskich, że obecny prezes Federacji związków, William Green, przy każdej sposobności stwierdza, że idea współpracy, wspólności interesów robotnika i pracodawcy, wysokich płac i wysokiej wydajności jest dziś główną podstawą prosperacji przemysłu amerykańskiego i dobrobytu robotnika.

Trzeba zaznaczyć, iż do tego zwrotu przyczyniła się w znacznym stopniu działalność Stowarzyszenia dla popierania Naukowej Organizacji (nazwanego później „Taylor Society”), założonego przez najbliższych współpracowników i przyjaciół Taylora w r. 1911, którzy po śmierci Taylora ze zdwojoną energią propagowali jego idee.

Z inicjatywy tego Stowarzyszenia w marcu 1925 r. odbyto wspólną konferencję z W. Greenem i innymi wybitnymi przywódcami związków robotniczych i następnie na szeregu dalszych konferencji tak dalece uzgodniono poglądy, że dziś amerykańskie związki robotnicze same popierają wprowadzanie naukowej organizacji.

Jak już wyżej wspomniałem, prace Taylora poruszyły umysły na całym świecie, to też w wielu krajach zaczęto propagować jego zasady i próbować za-

stosowywać w praktyce. Rozgłos, jaki został nadany tym zasadom w 1910 r. w Stanach Zjednoczonych, odbił się żywym echem w Europie, tak, iż lata 1911—1913 można uważać za początek rozwoju naukowej organizacji na gruncie europejskim.

Jakkolwiek prof. H. Le Chatelier od roku 1911 nieustannie wskazuje we Francji, jak doniosłe znaczenie mają prace Taylora na wszelkich polach pracy wytwórczej, to jednak trzeba przyznać, że wśród krajów europejskich nowe zasady organizacji najwięcej zainteresowały Niemców.

Grunt był tu do pewnego stopnia przygotowany. Wysoko stojące uczelnie techniczne, bujnie rozwijający się przemysł, mający ambicje prześcignięcia całego świata, niezmiernie ożywiona działalność licznych stowarzyszeń inżynierskich, przepełnionych duchem postępu, liczne pracownie badawcze: popierane przez rząd i przemysł, stwarzały atmosferę, w której wszelkie nowe idee i wynalazki na polu technicznym i gospodarczym skwapliwie były pochłaniane, naśladowane lub rozwijane.

Jeżeli na podstawie obfitej literatury niemieckiej na temat systemu Taylora i w ogóle organizacji można powiedzieć, że Niemcy zrozumieli raczej mechanizm, a nie ducha naukowego prac Taylora, to jednak trzeba przyznać, że byli pierwsi w Europie, którzy starali się mechanizm ten zastosować do życia praktycznego.

W 1913 roku Stowarzyszenie Inżynierów Niemieckich (V. D. I.) zaprosiło na doroczny zjazd w Lipsku James Mapes Dodge'a, kierownika zakładów Link-Belt Co, który przy współudziale Taylora wprowadził jego system do tych zakładów. Zjazd ten był poświęcony prawie wyłącznie przedyskutowaniu nowoczesnych metod organizacji, a zwłaszcza zasad Taylora

i odbił się żywym echem we wszystkich sferach inżynierskich i przemysłowych niemieckich. Dzięki zainteresowaniu się sfer naukowych, naukowa organizacja przeniknęła szybko do wyższych uczelni technicznych niemieckich, co było ułatwione przez to, że w wielu z nich organizacja i administracja zakładów przemysłowych była już dawniej przedmiotem wykładów.

Po wojnie ruch ten nabrał w Niemczech szczególnie wielkiego rozpędu, zwłaszcza, że rząd nie szczędzi środków na jego popieranie. Rząd ten, rozumiejąc, iż podniesienie wydajności pracy, usprawnienie warsztatów pracy i potaniecie produkcji jest jednym z najpotężniejszych środków do odrodzenia ekonomicznego Niemiec, stworzył centralną instytucję państwową: Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit, której zadaniem jest popieranie i koordynowanie licznych instytucyj i komitetów, rozsianych po całych Niemczech i zmierzających do racjonalizacji życia gospodarczego we wszystkich dziedzinach.

Jeżeli chodzi o rozwój szczegółów w metodach organizacji i zastosowania w praktyce, to postęp w Niemczech idzie bardzo szybkimi krokami i można powiedzieć, iż pod tym względem Niemcy posunęli się najdalej ze wszystkich krajów europejskich.

Jakkolwiek sprawa ta przedstawia się nieco gorzej w innych krajach, to jednak trzeba stwierdzić, że ruch ten przybiera coraz większy rozpęd.

We Francji głos prof. H. Le Chatelier jakiś czas nie znajdował dużego oddźwięku, ale podczas wojny zainteresowanie wzrosło znacznie, zwłaszcza gdy francuskie ministerium wojny poczyniło kroki, aby w zakładach, znajdujących się pod jego zarządem, zostały utworzone biura planowania robót według zasad Taylora; Clémenceau wydał okólnik, aby wszyscy kie-

rownicy tych zakładów zaznajamiali się z tymi zasadami.

W 1922 r. zostało utworzone stowarzyszenie pod nazwą „Conférence de l'Organisation Française”, którego zadaniem jest propagowanie i rozwijanie naukowej organizacji we Francji.

W tym samym mniej więcej czasie utworzył się „Comité Michelin” pod kierownictwem prof. H. Le Chatelier. Zadaniem tego komitetu jest urządzenie specjalnych kursów z naukowej organizacji i szkolenie w tym kierunku przeważnie absolwentów wyższych uczelni technicznych. Komitet ten powstał z inicjatywy pp. Michelin, właścicieli znanych zakładów gumowych w Clermont-Ferrand, którzy też pokrywają wszystkie koszty działalności komitetu.

W 1924 roku odbył się w Paryżu pierwszy francuski kongres naukowej organizacji, a w 1925 — drugi. Obydwa te kongresy wykazały, że ruch na polu organizacji we Francji rozwija się bardzo pomyślnie.

Po wojnie znaczne zainteresowanie naukową organizacją daje się zauważyć we wszystkich prawie krajach europejskich, do czego w dużym stopniu przyczyniło się uświadomienie, że do odbudowy zrujnowanego życia gospodarczego, jedyną pewną drogą jest praca usilna i wydajna.

Uświadomienie to najsilniej utrwaliło się w sferach inżynierskich, to też we wszystkich krajach przeważnie z inicjatywy tych sfer powstają ośrodki, mające za zadanie rozwój nauki organizacji i zaszczeplanie do życia praktycznego. Ośrodki takie w postaci czy to specjalnych stowarzyszeń, czy też instytucyj o charakterze pracowni badawczych powstały w ostatnich kilku latach w Belgii, Szwajcarii, we Włoszech, Hiszpanii itd.

Ale na szczególną uwagę zasługuje ruch, jaki powstał zaraz po wojnie w Czechosłowacji. Naród czeski, zaprawiony do pracy przez długie wieki, ma głębokie poczucie rzeczywistości i instynktownie odczuwa, że podstawą bogactwa i dobrobytu jest tylko praca. To też odzyskawszy niepodległość szybko przyszedł do równowagi i wszedł na drogę, którą mu wskazują jego praktyczni a dalekovidzący przywódcy.

Jeszcze podczas wojny inżynierowie i ekonomiści czechosłowaccy rozpoczęli propagandę o konieczności stworzenia wyższej instytucji techniczno - gospodarczej, mającej za zadanie popieranie nauk technicznych i ekonomicznych oraz zaszczepianie w społeczeństwie najlepszych metod wykorzystania bogactw przyrodzonych i pracy ludzkiej. Z chwilą ogłoszenia niepodległości w końcu 1918 r. grupa ta utworzyła Związek Techniczno-Gospodarczy (Technicko-Hospodarska Jednota) i zaczęła wydawać pismo „Nova Prace“, które nawoływało do założenia akademii pracy w myśl idei, wypowiedzianej kiedyś przez Masaryka w jego pismach.

Myśl ta znalazła wkrótce oddźwięk, zwłaszcza gdy poselstwo czechosłowackie w Stanach Zjednoczonych zaczęło zwracać uwagę rządowi i sferom przemysłowym czechosłowackim na rozwój naukowej organizacji w Stanach Zjednoczonych.

W końcu grudnia 1919 roku prezydent Masaryk, otrzymawszy do swej dyspozycji milion koron, zebranych przez emigrantów czeskich w Ameryce, ofiarował je jako fundusz na założenie projektowanej instytucji, którą nazwano Masarykową Akademią Pracy.

Sprawa potoczyła się szybko, została uchwalona odnośna ustawa w parlamencie i już na wiosnę 1920 roku Akademia została otwarta. — Jest to pierwsza

instytucja tego rodzaju w Europie, jej prace naukowo-badawcze dotyczą wszystkich gałęzi życia gospodarczego Czechosłowacji, dominują jednak zagadnienia z dziedziny naukowej organizacji pracy.

Masarykowa Akademia Pracy, skupiając w sobie najwybitniejsze siły naukowe, techniczne, przemysłowe i handlowe Czechosłowacji, rozwija bardzo żywą działalność i stała się niewątpliwie głównym ośrodkiem, z którego wypływa inicjatywa zastosowania metod naukowej organizacji do wszystkich dziedzin pracy wytwórczej. A trzeba przyznać, że pod tym względem Czechosłowacja robi tak wielkie postępy, iż niewątpliwie dziś *) idzie w pierwszym szeregu wśród krajów europejskich.

Przedstawiwszy pobieżny zarys historii rozwoju naukowej organizacji w Stanach Zjednoczonych i w ważniejszych krajach europejskich, należy rozpatrzyć jak ta sprawa przedstawia się w Polsce.

Jeżeli sięgniemy do najdawniejszych przejawów tego ruchu, to należy przypomnieć, iż w lutym 1903 roku został przedstawiony przeze mnie referat na posiedzeniu rosyjskiego Tow. Technicznego w Jekaterynosławiu o organizacji pracy w walcowniach. W referacie tym były podane wyniki badań i prac w tym kierunku rozpoczętych przeze mnie w 1896 roku w zakładach hutniczych „Huta Bankowa” w Dąbrowie Górniczej. Prace te doprowadziły mnie do ustalenia ogólnych zasad pracy zbiorowej, którą nazwałem zasadą harmonizacji oraz do metody graficznej planowania prac zbiorowych. Ogólne ujęcie tych zagadnień i sposób ich rozwiązywania zbiega się prawie zupełnie z zasadniczymi postulatami systemu Taylora.

*) R. 1929. (Przyp. red.).

Referat powyższy był później przedstawiony na posiedzeniu Stowarzyszenia Techników w Warszawie i w 1909 r. wydrukowany w „Przeglądzie Technicznym”. *). Jakkolwiek praca ta nie wzbudziła na razie w kraju żywszego zainteresowania i można powiedzieć, że zaledwie nieliczne jednostki zrozumiały jej głębsze znaczenie, to jednak myśl raz rzucona nie przepadła, rozwijała się stopniowo. Szereg zastosowań zasady harmonizacji, dokonanych tak przez samego autora, jak i kilku jego naśladowców, w zupełności potwierdziły i udowodniły, że zasada ta jest jedną z najbardziej podstawowych w organizacji czynników wytwórczych.

Prace Taylora, którymi jak już wspomniano zainteresowano się na całym świecie głównie po roku 1910, poruszyły również umysły i w Polsce, w mniejszym stopniu jednak, aniżeli w zachodnich krajach Europy, a nawet i w Rosji, co oczywiście wynikało z przytłumienia życia narodowego przez obcych najeźdźców. Co do życia umysłowego na polu technicznym, to główne jego ośrodki — wyższe uczelnie, z wyjątkiem Galicji, jako instytucje polskie w pozostałych częściach kraju nie istniały. Znaczna liczba sił inżynierskich była rozproszona po całym świecie, a stowarzyszenia techniczne i inżynierskie w kraju ledwie wegetowały. To też nic dziwnego, że w Polsce nie było gruntu, na którym myśli Taylora mogły łatwo się przyjąć i rozwijać.

W Galicji tylko, a właściwie we Lwowie, gdzie istniała politechnika polska, było środowisko, w którym myśli te mogły znaleźć żywszy oddźwięk. Tak się też istotnie stało zwłaszcza, że grunt był tu do pewnego stopnia przygotowany, gdyż w 1905 roku prof. Edwin

*) Patrz część druga rozdz. II.



Hauswald rozpoczął w politechnice lwowskiej wykłady pod nazwą „Organizacja i zarząd przedsiębiorstw”. Prócz tego Towarzystwo Politechniczne Lwowskie w owym czasie żywo interesowało się zagadnieniami organizacji. Prof. Hauswald, śledząc za postępem literatury, nie omieszkął w owych wykładach zwrócić uwagi na system Taylora.

Wcześniej jeszcze, bo w 1903 r. zainteresował się pracami Taylora inż. Aleksander Rothert, który później, zostawszy profesorem politechniki lwowskiej, uwydatniał również w swych wykładach ważniejsze momenty systemu Taylora. W 1908 roku napisał w „Czasopiśmie Technicznym Lwowskim” artykuł o systemach płac, będący w ścisłym związku z systemem Taylora. Wkrótce potem prof. Rothert studia swoje o płacach rozszerzył i wydał w oddzielnych broszurach po polsku i po niemiecku.

Praca ta, jako ujęcie całości zagadnienia płac w związku z naukową organizacją jest pierwsza, jaka w ogóle zjawiła się w literaturze na ten temat.

W 1913 roku została wydana po polsku książka Taylora: „Zasady naukowej organizacji” (Principles of Scientific Management) w tłumaczeniu inż. H. Mierzejewskiego.

Wszystkie te jednak poczynania nie wzbudziły na razie szerszego zainteresowania i mogą być uważane jedynie za pierwsze ziarna, które dopiero w przyszłości mogły dać plon, gdy zjawi się grunt odpowiedni w postaci zrozumienia przez szerszy ogół ważności wydajności pracy.

Pierwszym wydatniejszym objawem takiego zrozumienia był szereg konferencji w Stowarzyszeniu Techników w Warszawie w 1915 r. na temat bogactw naturalnych i zasobów sił gospodarczych w przyszłej

zjednoczonej Polsce. Prawie we wszystkich kilkunastu referatach przebiegała jedna ogólna myśl, że jakkolwiek posiadamy wielkie bogactwa przyrodzone i będziemy mieli pomyślne warunki rozwoju po zjednoczeniu, to jednak wszystko to nie da nam podstawy bytu, jako narodowi samodzielnemu, jeżeli nie sięgniemy do najważniejszego źródła — pracy wydajnej i dobrze zorganizowanej.

Lata wojny i jej klęski nie sprzyjały wszakże, aby ta zasadnicza prawda ekonomiczna przeniknęła do szerszych warstw społecznych, gdy zaś w końcu 1918 roku nastąpiło wskrzeszenie państwa Polskiego, to wtedy zjawiał się nowy czynnik ujemny, wspólny zresztą dla wszystkich krajów europejskich, które przeszły przez klęski wojenne, a mianowicie, hasła rewolucyjne, obiecujące dobrobyt szerokim masom pracującym nie drogą pracy wydajnej, ale drogą przewrotów społecznych. Hasła te były tym bardziej niebezpieczne, że niestety naród nasz wskutek, czy to swej nieszczęśliwej historii, czy to zakorzenionych przyzwyczajnień, był mało skłonny do uważania pracy za najważniejszą podstawę dobrobytu.

Dlatego też w sferach technicznych i inżynierskich zjawiała się myśl, iż trzeba przede wszystkim zacząć od propagandy idei pracy wydajnej. Dla zrealizowania tej myśli za inicjatywą inż. Piotra Drzewieckiego zostało założone w kwietniu 1919 r. Stowarzyszenie „Liga Pracy”. Jednocześnie autor niniejszego szkicu zaproponował założenie Instytutu Naukowej Organizacji, jako środka, mającego na celu kultywowanie tej nauki i pobudzanie do zastosowania jej metod w praktyce.

Niestety naród nasz, odzyskawszy wolność, wołał politykować, niż pracować. Zaczęliśmy robić eksperymenty niezgodne z najelementarniejszymi prawami

ekonomii. Deklamowano, wprawdzie, często na temat „pracy”, ale na serio nikt o niej nie myślał. W zacietrzewieniu partyjnym woleliśmy szukać winowców pogarszającego się stanu ekonomicznego na prawo i na lewo, aniżeli spojrzeć w oczy prawdzie, która jest jasna jak słońce, że *bez pracy wydajnej nie ma dobrobytu*.

Hasła Ligi Pracy nie znajdowały więc szerszego oddźwięku, a w kołach tak zwanych lewicowych nawoływanie do podniesienia wydajności pracy, do zaprzestania uważania strajku za jedyne uniwersalne lekarstwo do uleczenia sprawy robotniczej było nawet uważane za nawoływanie do pracy nadmiernej, przygniatającej jeszcze więcej pracownika.

W tych warunkach Instytut Naukowej Organizacji, który został założony przez szczupłe grono osób dobrej woli nie znalazł poparcia i musiał być zamknięty po kilku miesiącach.

W owym czasie jednak w sferach naukowo-technicznych zrozumienie potrzeby tej nauki o tyle już dojrzało, że w Politechnice Warszawskiej, która wkrótce po wyjściu Rosjan z kraju została na nowo zorganizowana przez siły naukowe polskie, wprowadzono z inicjatywy śp. profesora Zygmunta Straszewicza na jesieni 1919 r. wykłady naukowej organizacji, na które został powołany autor niniejszego szkicu. Takież wykłady rozpoczęły się również w Szkole Głównej Gospodarstwa Wiejskiego i w Mechanicznej Szkole im. Wawelberga i Rotwanda. Niestety nie trwało to długo, gdyż wkrótce wybuchnęła wojna z Bolszewią, która na rok cały unieruchomiła wszystkie wyższe szkoły w Polsce.

Gdy w końcu 1921 roku na wydziale mechanicznym Politechniki Warszawskiej została założona ka-

tedra naukowej organizacji i powołano na nią niżej podpisanego, wykłady zostały wznowione jesienią 1922 r. Tu trzeba zaznaczyć, że jeżeli chodzi o przyznanie prawa obywatelstwa naukowej organizacji w wyższych uczelniach, to trzeba przyznać, że Polska posunęła się najdalej ze wszystkich uczelni europejskich, gdyż dotychczas w żadnym wyższym zakładzie technicznym w Europie prócz Politechniki Warszawskiej nie ma takiej katedry, a nauka ta przesącza się do głów studiujących przy takich przedmiotach, jak organizacja przedsiębiorstw przemysłowych, lub różne technologie i w zależności od tego jak odnośni profesorowie pojmują zasady Taylora, a trzeba przyznać, że mało jest jeszcze takich, którzy znajdują w nich ducha naukowego w takim stopniu, jak znalazł prof. H. Le Chatelier, większość zaś rozumie je tak, jak to scharakteryzował wspomniany już ekonomista Irving Fisher.

Jakkolwiek sprawa zainteresowania szerszego ogółu, podjęta w 1909 roku nie dała na razie wyników, to jednak wśród sfer inżynierskich myśl ta nie tylko nie zanikła, ale coraz więcej się utrzymywała. To też, gdy na jesieni 1923 roku Stowarzyszenie Techników w Warszawie otrzymało odezwę Stowarzyszenia Techników Polaków w Ameryce, nawołującą do zwrócenia uwagi na naukową organizację, założono specjalne Koło Naukowej Organizacji.

Wskutek oddziaływania tego Koła w ciągu kilku miesięcy powstało kilka takich samych Kół przy różnych stowarzyszeniach inżynierskich prowincjonalnych.

Wkrótce zjawił się nowy ważny czynnik, który znacznie pobudził zainteresowanie się sprawą naukową organizacji nie tylko sfer technicznych, ale rów-

niez i szerszego ogółu polskiego, a mianowicie I-szy Kongres Międzynarodowy Naukowej Organizacji, który odbył się w lipcu 1924 r. w Pradze.

Kongres ten był dla nas ważny z kilku powodów. Po pierwsze Delegacja Polska miała możność przekonać się własnymi oczami, jak wielkiego dzieła dokonali Czesi tworząc Masarykową Akademię Pracy i jak szybkimi krokami naród czechosłowacki posuwa się naprzód, dzięki zrozumieniu znaczenia podniesienia wydajności pracy. Po wtóre, miała możność osobistego zetknięcia się i nawiązania bardzo przyjaznych stosunków z delegacją amerykańską, składającą się z najwybitniejszych pionierów naukowej organizacji w Stanach Zjednoczonych. Wreszcie Kongres ten niewątpliwie poruszył naszą ambicję narodową i zwiększył energię tych, którzy postawili sobie za zadanie zaszczerpienie naukowej organizacji w Polsce.

I istotnie ruch ten wkrótce znacznie się ożywił. Koło Warszawskie zwołało I-szy Polski Zjazd Naukowej Organizacji, który odbył się w Warszawie w początkach grudnia 1924 r. Duża liczba uczestników i tematy obrad wykazały, że uświadomienie potrzeby podniesienia wydajności drogą organizacji na podstawach naukowych sięgnęło już w społeczeństwie polskim dosyć głęboko, a nawet, że rozpoczęły się już poważne prace w kierunku zastosowania praktycznego.

Trzeba zaznaczyć również, że w owym czasie zainteresowanie to zaczęło przejawiać się również na wszystkich prawie zjazdach i konferencjach technicznych.

Wynikiem I-go Zjazdu było zjednoczenie wszystkich Kół w jedną organizację z Komitetem Wykonawczym na czele, który przede wszystkim przystąpił do akcji wydawniczej, co zostało umożliwione dzięki sub-

sydiom, otrzymanym od kilku instytucji przemysłowych, a przede wszystkim od Związku Przemysłu Cukrowniczego, który jeden z pierwszych uznał ważność naukowej organizacji dla naszego życia gospodarczego.

Najważniejszym wszakże wynikiem tego ruchu było utworzenie Instytutu Naukowej Organizacji. Inicjatorzy tej instytucji, którym w 1919 roku nie udało się zrealizować tego projektu, podjęli w listopadzie 1924 r. na nowo tę myśl i tym razem, dzięki poparciu finansowemu niektórych przemysłowych instytucji i żywemu zainteresowaniu szerszych warstw społecznych, doprowadzili do założenia Instytutu Naukowej Organizacji jako instytucji autonomicznej przy Muzeum Przemysłu i Rolnictwa w Warszawie w kwietniu 1925 roku.

Ponieważ zainteresowanie nauką organizacją zaczęło przejawiać się i w sferach rolniczych, przeto od samego początku założenia Instytutu została przy nim utworzona Sekcja Rolnicza.

Do Kuratorium Instytutu, jako organu nadzorczego, weszli przedstawiciele: Akademii Nauk Technicznych, Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, Wyższej Szkoły Handlowej, Polskiego Komitetu Normalizacyjnego, wspomnianego wyżej Komitetu Wykonawczego Kół Naukowej Organizacji, Ligi Pracy, Centralnego Związku Polskiego Przemysłu, Górnictwa, Handlu i Finansów, Związku Organizacji Rolniczych, Centralnego Towarzystwa Rzemieślniczego, Muzeum Przemysłu i Rolnictwa, Ministerstw: Pracy i Opieki Społecznej, Spraw Wojskowych, Oświaty, Przemysłu i Handlu, Rolnictwa, Komunikacji, co jest jaskrawym dowodem wielkiego zainteresowania szerokich warstw społecznych tą sprawą.

Cel i zadania Instytutu wskazuje paragraf pierwszy Statutu, który brzmi:

„Instytut Naukowej Organizacji jest instytucją naukową użyteczności publicznej, której celem jest szerzenie, popieranie i rozwój naukowej organizacji, mającej za zadanie wskazywanie najlepszych metod do osiągnięcia najwyższej sprawności w wykorzystaniu materiałów, mechanizmów i urządzeń, energii przyrody, czasu i pracy ludzkiej”.

Co do swej wewnętrznej organizacji Instytut stoi do pewnego stopnia na poziomie Akademii, gdyż stosownie do paragrafu 4-go Statutu: „na członków Instytutu mogą być powoływane osoby, które odznaczyły się wybitnymi pracami naukowymi lub praktycznymi w dziedzinie organizacji pracy i usprawnienia procesów wytwórczych”.

Z chwilą powstania Instytutu stał się on ośrodkiem całego ruchu na tym polu w Polsce. Działalność jego rozwija się bardzo pomyślnie, zataczając coraz szersze kręgi. Stopniowo powstają sekcje specjalne i komisje, zajmujące się zagadnieniami organizacji w poszczególnych dziedzinach życia gospodarczego. Obecnie *) istnieją już Sekcje: rolnicza, administracyjno-biurowa, gospodarstwa domowego, chemiczna, komisja normalizacji sposobów obliczania kosztów własnych, komisja wykładowa, komitet redakcyjny, komisja porad w zakresie organizacji, poza tym Instytut posiada laboratorium do badania ruchów przy pracy w połączeniu z laboratorium kinematograficznym do wytwarzania filmów na potrzeby nauczania organizacji.

*) Rok 1929 (Przyp. red.).

Szczególnie ożywioną działalność Instytut przejawia w zakresie wydawniczym. Z początkiem 1926 roku przejął od Komitetu Wykonawczego Zrzeszeń Naukowej Organizacji całą akcję wydawania książek i obecnie może się już pochlubić wydaniem kilkunastu pierwszorzędnych dzieł z naukowej organizacji. Prócz książek wydaje stale 3 czasopisma: „Przegląd Organizacji” (miesięcznik), „Organizacja Pracy w Rolnictwie” (dwumiesięcznik) i „Organizacja Gospodarstwa Domowego” (miesięcznik).

Ważnym działem pracy Instytutu są wykłady, urządzane przez cały rok. Wykłady te prowadzone są jako zamknięte cykle po 40 do 80 godzin i obejmują grupy przedmiotów z działu ogólnych zasad organizacji oraz zastosowań do poszczególnych zakresów pracy i produkcji. Frekwencja na tych wykładach jest tak duża i tak wzrasta, że Instytut z braku odpowiedniego lokalu i dostatecznej liczby sił wykładowych nie może nadażyć za tym zapotrzebowaniem.

Ponieważ zjawiała się potrzeba szkolenia specjalistów z zakresu naukowej organizacji, Instytut prócz powyższych wykładów przystąpił do zorganizowania specjalnych studiów seminaryjnych z ćwiczeniami praktycznymi dla ograniczonej liczby osób, mających już odpowiednie przygotowanie teoretyczne i praktyczne.

Na ogół można powiedzieć, że działalność Instytutu rozwija się tak pomyślnie, iż nie tylko dorównał on już analogicznym instytucjom zagranicznym, ale niektóre z nich nawet prześcignął, a wiele bardzo poważnych poczynił z zakresu zastosowania metod naukowej organizacji w różnych gałęziach polskiego

przemysłu i administracji niewątpliwie należy przypisać oddziaływaniu Instytutu.

Zwiększająca się działalność Instytutu wymaga oczywiście zwiększania środków finansowych. Jest bardzo pocieszającym objawem, że środki te ciągle napływają w postaci subsydiów. Początkowo subsydia te wpływały tylko od nielicznych przedsiębiorstw przemysłowych, później w miarę rozwijania się Instytutu liczba subsydiujących instytucji wzrasta i zaczynają wpływać subsydia od instytucji państwowych i komunalnych. Fakt ten dowodzi z jednej strony coraz większego zrozumienia przez całe społeczeństwo ważności naukowej organizacji, a z drugiej uznania, że Instytut wywiązuje się dobrze ze swego zadania.

Instytut posiada obecnie 100 członków, wśród których 2-ch honorowych: Prof. Ignacy Mościcki i prof. Henry Le Chatelier. W liczbie członków poważną część stanowią członkowie zagraniczni, wszyscy o wszechświatowej sławie, jako zasłużeńi działacze na polu naukowej organizacji.

Kreśląc krótki szkic rozwoju naukowej organizacji w Polsce, należy zaznaczyć również bardzo pomyślny rozwój placówek, zajmujących się badaniami z zakresu psychologii pracy. Trzeba zaznaczyć, że prace Taylora, a zwłaszcza jego zwrócenie szczególnej uwagi na ważność doboru odpowiednich ludzi do danych zajęć, wywołało wielkie zainteresowanie wśród fizjologów, a zwłaszcza psychologów całego świata tą niezmiernie ważną sprawą. W Stanach Zjednoczonych i w Europie powstał więc szereg laboratoriów badawczych, w których rozpoczęto badania uzdolnień człowieka.

Badania te stopniowo rozwinęły się w dwóch kierunkach: jeden ma na celu badania uzdolnień danego

osobnika, aby mu wskazać, do jakich zawodów najlepiej się nadaje i w ten sposób pomóc mu do pokierowania się w życiowej karierze, — zadaniem drugiego kierunku jest sprawdzanie, czy uzdolnienia danego osobnika odpowiadają wymaganiom i warunkom danego zawodu. Pierwszy kierunek nazywa się poradnictwem zawodowym — drugi doborem lub selekcją zawodową.

W pracach tych Polska nie pozostaje w tyle, a trzeba zaznaczyć, że wybitna polska uczona na polu psychologii doświadczalnej, śp. dr Józefa Joteyko, już w 1903 roku na Kongresie higieny i demografii w Brukseli wskazała na konieczność i możliwość tego rodzaju badań.

Pierwsze laboratorium psychotechniczne, mające na celu poradnictwo zawodowe, zostało założone w 1916 roku przy towarzystwie: „Patronat nad młodzieżą rzemieślniczą w Warszawie” przez inżyniera Wacława Hauszylda. Laboratorium to, dzięki jego niezmordowanej i ofiarnej pracy, doszło do takiego rozwoju, iż dziś jest jednym z najpierwszych laboratoriów tego rodzaju w Europie.

Po wojnie ruch na tym polu znacznie się ożywił, zwłaszcza gdy w 1919 roku powróciła do kraju dr Józefa Joteyko, około której skupiły się wszystkie siły naukowe, które poświęciły się psychotechnice.

W 1923 r. powstała pracownia psychotechniczna przy Seminarium Nauczycielskim w Łodzi, prowadzona przez dr Karpińską-Wojczyńską.

W końcu 1925 roku założono laboratorium psychotechniczne przy Ministerstwie Komunikacji w Warszawie do badania maszynistów i służby ruchu.

W tymże roku założono laboratorium pod nazwą Zakład Psychotechniczny przy Państwowej Szkole

Budownictwa w Warszawie. Celem tego laboratorium jest dobór uczniów do szkół zawodowych.

Obydwa powyższe laboratoria są kierowane przez inż. J. Wojciechowskiego.

W tym samym czasie założono we Lwowie laboratorium psychotechniczne pod kierunkiem prof. E. Geislera i dr Zawirskiego.

Wreszcie w końcu 1925 roku powstało biuro porady zawodowej łącznie z pracownią psychotechniczną przy Patronacie nad Młodzieżą rzemieślniczą w Lublinie.

W 1926 roku powstaje poradnia psychotechniczna przy Wydziale Zdrowia i Higieny Magistratu m. Warszawy pod kierunkiem dr T. Juraszyńskiego.

Ważnym etapem rozwoju psychotechniki w Polsce było założenie w końcu 1926 r. Towarzystwa Psychotechnicznego w Warszawie, którego celem jest skoordynowanie pracy członków i licznych już placówek badawczych na tym polu. Na czele Towarzystwa stanęła dr Józefa Joteyko. Aby lepiej wypełnić swoje cele, Towarzystwo Psychotechniczne wydaje czasopismo (kwartalnik) pod tytułem „Psychotechnika”.

Jak widzimy ruch w kierunku badań z dziedziny psychologii pracy rozwija się w Polsce w ostatnich kilku latach bardzo szybko. Badania prowadzone są w dwóch wyżej wskazanych kierunkach, a prócz tego skierowane są w znacznym stopniu ku badaniu uzdolnień młodzieży i w ten sposób związane są z pedagogią, co niewątpliwie przyczyni się do pogłębienia szkolenia młodzieży, jako przyszłych pracowników zawodowych.

W tym ostatnim kierunku rozpoczęto w końcu 1927 r. pracę w Poznaniu, a mianowicie Kuratorium

Szkolne Okręgu Poznańskiego urządziło przy współudziale prof. dr S. Błachowskiego i dr H. Szumana kursy, przygotowujące nauczycieli psychotechniki na terenie szkół średnich i powszechnych.

Liczba placówek psychotechnicznych ciągle wzrasta. W 1927 założono pracownię psychotechniczną przy Muzeum Przemysłowym w Krakowie. Pracownia ta pod kierunkiem dr W. Medyńskiego i inż. B. Biegeleisena rozwija żywą działalność w badaniu uzdolnień w różnych zawodach.

Wreszcie z początkiem 1928 roku powstała ważna placówka badawcza dla polskiego lotnictwa wojskowego, a mianowicie pracownia psychofizjologiczna przy Centrum Badań Lotniczo-Lekarskich wzorowana na pierwszorzędnym tego rodzaju laboratoriach zagranicznych. Kierownikiem pracowni jest mjr-lek. dr Wł. Missiurow.

Rozpatrując cały ten spis pracowni, mających za zadanie badanie uzdolnień, a w ostatecznym celu najlepsze wykorzystanie pracy ludzkiej przy najlepszym zachowaniu sił fizycznych i moralnych człowieka, widzimy, iż pod względem liczby tych pracowni Polska dorównała już w zupełności innym zachodnio-europejskim krajom. Rzuca się wszakże w oczy, iż prace te idą przeważnie w kierunku psychologicznym, a mało jest uwzględniona strona fizjologii i higieny pracy. Ale ten sam objaw widzimy i za granicą. Objaw ten jest niewątpliwie przejściowy i prawdopodobnie w niedalekiej przyszłości nastąpi równowaga zwłaszcza, że w ostatnich czasach mamy do zainicjowania bardzo poważne prace w kierunku fizjologii i higieny pracy prof. Karaffa-Korbutta i prof. Szulca.

Charakterystycznym i niezmiernie dodatnim objawem całego tego ruchu jest żywy udział i współpra-

ca inżynierów z psychologami. Gwarantuje to najlepsze wyniki, gdyż tylko przy skojarzeniu pracy badawczej inżyniera, fizjologa, psychologa i higienisty nad zagadnieniami pracy człowieka, mogą być znalezione najlepsze metody jej organizacji.

Objęmując całość prac na polu naukowej organizacji, trzeba stwierdzić, że prace te rozwijają się w Polsce w ostatnich kilku latach bardzo szybko. Uwydatniło się to szczególnie podczas 2-go Polskiego Zjazdu Naukowej Organizacji w pierwszych dniach maja 1928 r.

Referaty w liczbie 80, wygłoszone na tym Zjeździe, wśród których większość jest sprawozdaniem z pomyslnych bardzo zastosowań naukowej organizacji w różnych gałęziach pracy wytwórczej oraz przeszło 1000 uczestników są jaskrawym dowodem nie tylko poważnego dorobku, ale i dużego zainteresowania szerokich warstw społecznych.

Co się tyczy praktycznych zastosowań, to trzeba stwierdzić, iż wybitny dorobek daje się już zauważyć w przemyśle metalowym przy fabrykacji obrabiarek, parowozów i wagonów, w przemyśle górniczym, chemicznym, cukrowniczym i w warsztatach naprawczych kolejowych.

Na szczególną uwagę zasługuje charakterystyczny fakt, iż w większości tych zastosowań organizatorzy polscy rozpoczynają od zasady harmonizacji, stosując metodę graficzną, o której wspomniałem na początku. Świadczy to nie tylko o tym, iż dorobek myśli polskiej znalazł wreszcie we własnym kraju zrozumienie, ale również, że organizatorzy polscy idą drogą prawidłową, gdyż w organizacji nie można osiągnąć dużych wyników, zaczynając od udoskona-

lania szczegółów, bez należytego zharmonizowania całości.

Na zakończenie trzeba stwierdzić, że jakkolwiek rozwój naukowej organizacji w Polsce do niedawna napotykał duże przeszkody i inicjatywa nielicznych stosunkowo jednostek nie znajdowała poparcia, to dziś przeszkody te szybko znikają i ruch na tym polu rozwija się tak szybko, iż niewątpliwie w niedalekiej przyszłości Polska będzie szła pod tym względem w pierwszych szeregach narodów ucywilizowanych.

Dziś mamy pewność, że nie będziemy się cofać lub stać na miejscu, ale posuwać się naprzód w przyspieszonym tempie, gdyż nie tylko społeczeństwo zaczyna uświadamiać sobie wielką potęgę pracy wydajnej, ale i rząd popiera usilnie rozwój naukowej organizacji oraz sam podejmuje inicjatywę w kierunku usprawnienia swych aparatów administracyjnych.

Ale dla ostatecznego utrwalenia tego ruchu i osiągnięcia najdalszych korzyści cywilizacyjnych dla całego narodu, jakie może dać nauka organizacji, musimy zrobić krok następny, który wskazuje ta nauka, a mianowicie, że korzyści tych nie można osiągnąć w całej pełni, dopóki pracodawca, pracownik i konsument nie zrozumieją, że nie ma sprzeczności w ich interesach i że droga do dobrobytu całego narodu prowadzi przez współpracę, a nie przez walkę. Taylor nie mówił utopii, twierdząc, że nie ma naukowej organizacji i nie ma dobrobytu bez takiej rewolucji w umysłowości pracodawcy i pracownika, gdyż słowa jego już dziś sprawdziły się w Stanach Zjednoczonych.

Taylor, wypowiadając tę wielką prawdę twierdził, iż naród amerykański niedługo ją zrozumie, gdyż ma

aż nadto zdrowego rozsądku. Dziś widzimy, że pod tym względem nie mylił się.

A więc, aby można było zrobić ten krok następny, *musimy oprzeć się na zdrowym rozsądku*. Ale czy go posiadamy w dostatecznej mierze? Ja sędzę, że tak, a nawet wierzę, że weźmie on górę w niedalekiej przyszłości.

CZĘŚĆ PIERWSZA

