



Artur Piątkowski

Uniwersytet Warszawski
Wydział Zarządzania
Zakład Innowacji Rynkowych i Logistyki
apiatkowski@wz.uw.edu.pl

DZIAŁALNOŚĆ KONSULTINGOWA I SPOŁECZNO-ORGANIZACYJNA KAROLA ADAMIECKIEGO

Streszczenie: Karol Adamiecki to jeden z najwybitniejszych uczonych polskiego pochodzenia, którego bezdyskusyjnie można zaliczyć do grona protoplastów współczesnej nauki o organizacji. Niestety obecnie jego nazwisko i dorobek nie zajmują należnego im miejsca w międzynarodowym środowisku badaczy zarządzania. Niniejszy artykuł ma na celu przybliżenie sylwetki Karola Adamieckiego, ze szczególnym zwróceniem uwagi na jego działalność konsultingową i społeczno-organizatorską w środowiskach polskich inżynierów i techników. W ostatniej części niniejszego artykułu została dokonana intelektualna refleksja nad początkami polskiej i światowej nauki o organizacji i zarządzaniu przez pryzmat dokonań Karola Adamieckiego.

Słowa kluczowe: Karol Adamiecki, działalność konsultingowa i społeczno-organizacyjna, początki polskiej i światowej nauki o organizacji i zarządzaniu.

Wprowadzenie

Karol Adamiecki był profesorem nadzwyczajnym Politechniki Warszawskiej w Katedrze Zasad Organizacji Pracy i Przedsiębiorstw Przemysłowych w latach 1922-1933¹. Jego ojciec był sztygarem, natomiast matka wywodziła się z drobnej, zubożałej szlachty². Pierwszym znaczącym krokiem na drodze naukowej Karola Adamieckiego było ukończenie petersburskiego Instytutu Techno-

¹ J. Piłatowicz, *Profesorowie Politechniki Warszawskiej w dwudziestoleciu międzywojennym*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1999, s. 240.

² K. Adamiecki, *O nauce organizacji. Wybór pism*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1985, s. 15-16.

logicznego, który w tamtych czasach cieszył się bardzo dużą renomą w Europie, a wielu jego absolwentów doszło do znaczących stanowisk w Polsce³. Pomimo tego, że był naukowcem o światowej renomie, nie posiadał doktoratu oraz habilitacji. Przez 11 lat pracy na Politechnice Warszawskiej (do śmierci w 1933 roku) nie nadano mu również tytułu profesora zwyczajnego. Budzi to niejednokrotnie zdziwienie ze względu na to, że Karol Adamiecki należał do wąskiej grupy profesorów pracujących na Politechnice Warszawskiej w dwudziestolecie międzywojennym, którzy wnieśli znaczący wkład w rozwój światowej nauki. Był on obok Henry'ego Fayola oraz Fredericka Taylora współtwórcą podstaw nauki o organizacji i zarządzaniu. Jednym z jego największych osiągnięć było sformułowanie teorii harmonizacji, która składa się z⁴: (1) wykreślnej metody pracy organizacji zbiorowej, (2) prawa harmonii doboru, (3) prawa harmonii działania oraz (4) prawa harmonii duchowej.

Ukoronowaniem działalności Karola Adamieckiego w zakresie teorii i praktyki organizacji i zarządzania było nadanie mu w 1932 roku przez Międzynarodowy Komitet Naukowej Organizacji najwyższego odznaczenia „*Plaque d'Or*”⁵. Dotychczas takie wyróżnienie otrzymał jedynie francuski profesor i uczonec Henri Louis Le Chatelier na IV Kongresie w Paryżu⁶. W tym okresie Karol Adamiecki cieszył się niezmiernym poważaniem wśród członków ruchu naukowej organizacji, gdzie był postacią powszechnie znaną i cenioną, a jego dorobek organizatorski był powszechnie wykorzystywany⁷. Dobrym przykładem powyższego zjawiska było wdrożenie przez Jeana Milhauda (ówczesnego kierownika Sekcji Organizacji Przemysłowej Generalnej Konfederacji Produkcji Francuskiej) harmonogramów Karola Adamieckiego do reorganizacji administracji w Prorektoracie Francuskim w Maroku⁸.

1. Miejsca konsultingu Karola Adamieckiego

Po zakończeniu edukacji na petersburskim Instytucie Technologicznym Karol Adamiecki rozpoczął pracę zawodową w Hucie Bankowej w Dąbrowie Górniczej, w strukturach której funkcjonował w latach 1891-1898. Na początku

³ J. Piłatowicz, op. cit., s. 87.

⁴ Ibid., s. 124.

⁵ K. Adamiecki, *O nauce organizacji...*, op. cit., s. 42-43.

⁶ P. Drzewiecki, *Wysokie Odznaczenie Prof. K. Adamieckiego na V-tym Międzynarodowym Kongresie Naukowej Organizacji w Amsterdamie*, „Przegląd Organizacji” 1932, nr 7-8, Warszawa, lipiec-sierpień, Rok VII, s. 255-258.

⁷ A. Czech, *Adamiecki. Hauswald. Rothert. 100-lecie Nauki Organizacji i Zarządzania w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2004, s. 8.

⁸ *Harmonogram na kontynencie afrykańskim*, „Przegląd Organizacji” 1931, nr 7-9, Warszawa, lipiec-wrzesień, Rok VI, s. 315-316.

piastował stanowisko rysownika projektów technicznych, a następnie asystenta szefa oddziału walcowni blach cienkich⁹. Podczas swojego pobytu w hucie brał udział w odprawach kierownictwa, podczas których były analizowane przyczyny wysokich kosztów produkcji. Angielscy konsultanci, którzy zostali zatrudnieni przez kierownictwo huty w celu rozwiązania powyższego problemu, stwierdzili, że wysokie koszty produkcji w dużej mierze są spowodowane lenistwem polskich pracowników. Adamiecki zdecydowanie nie zgadzał się z powyższą opinią i w tajemnicy przed kierownictwem huty obserwował 16-osobową brygadę. W wyniku swoich obserwacji doszedł do wniosku, że wysokie koszty są w głównej mierze spowodowane nieracjonalnym następowaniem po sobie kolejnych procesów i zaproponował rozwiązanie w postaci nowego harmonogramu¹⁰. Był to prawdopodobnie jego pierwszy kontakt z praktycznym doradztwem organizacyjnym w dzisiejszym tego słowa znaczeniu. Następnie intensywnie rozwijał swoje rzemiosło inżynierskie, menedżerskie i konsultingowe w następujących ośrodkach¹¹:

1. Zakłady Hutnicze i Fabryka Parowozów Gustava Hartmanna w Ługańsku (pracował w nich 3 lata).
2. Towarzystwo Akcyjne Walcowni Żelaza i Rur w Jekaterynosławiu (5-letni pobyt). Piastował tam stanowisko dyrektora technicznego oraz równolegle aktywnie uczestniczył w budowie nowej walcowni.
3. Towarzystwo Akcyjne Wielkich Pieców i Zakładów Hutniczych w Ostrowcu Świętokrzyskim (ponad roczny epizod w latach 1906-1907). Karol Adamiecki, wykorzystując (1) swoje bogate doświadczenie z prowadzenia rosyjskich zakładów hutniczych oraz (2) własną metodę harmonizowania procesu wytwórczego, opracował kompleksową ekspertyzę działalności Zakładów Ostrowieckich. Ekspertyza ukazywała możliwości obniżenia kosztów wytwarzania dzięki reorganizacji procesu produkcyjnego i była uważana za bardzo innowacyjną.
4. Towarzystwo Akcyjne Zakładów Ceramicznych „Korwinów” pod Częstochową (4-letni pobyt). Efektem tego konsultingu były między innymi piece pokojowe pomysłu Karola Adamieckiego z 1919 roku, których projekt został opracowany w obliczu niezwykle trudnej zimy (ciężkie warunki pogodowe wywołały deficyt opału oraz spowodowały wzrost cen licznych produk-

⁹ A. Czech, *Karol Adamiecki a Zakłady Ostrowieckie*, „Studia Ekonomiczne” 2012, nr 118, s. 67-68.

¹⁰ E.W. Leszczyński, *Czy każdy może być menadżerem? Czyli „Kwalifikacje niezbędne do wykonania roli kierownika” według Karola Adamieckiego*, „Biuletyn Leszczyński & Partners” 2009, nr 2(4), s. 3.

¹¹ A. Czech, *Karol Adamiecki a Zakłady Ostrowieckie*, op. cit., s. 68-69.

tów)¹². Dzięki działalności w zakładach „Korwinów” Karol Adamiecki stał się znawcą gospodarki cieplnej.

Po wznowieniu swojej działalności na ziemiach polskich coraz silniej i ściślej współpracował ze środowiskami techników i inżynierów. Współpraca przejawiała się na wielu płaszczyznach, między innymi poprzez regularne wygłaszanie odczytów w Warszawskim Stowarzyszeniu Techników¹³. Innym przejawem kooperacji było współorganizowanie przez Karola Adamieckiego Zjazdu Techników-Polaków w Rosji¹⁴. Głównym celem zjazdu było nakreślenie wizji, misji oraz celów strategicznych dla środowisk inżynierów i techników w niepodległym państwie polskim oraz wytyczenie głównych kierunków rozwoju szkolnictwa wyższego. Pomimo bardzo skomplikowanej sytuacji politycznej udało się zebrać ponad 250 techników i inżynierów. Karol Adamiecki odegrał ważną rolę w zjeździe oraz wygłosił w jego trakcie referat dotyczący przyszłych kierunków wykształcenia technicznego w Polsce¹⁵.

W 1911 roku Karol Adamiecki zamieszkał na stałe w Warszawie i rozpoczął nowy projekt, do którego bardzo długo się przygotowywał na płaszczyźnie teoretycznej i praktycznej – otworzył Biuro Techniczno-Konsultacyjne, a sam stał się jego kierownikiem i profesjonalnym konsultantem. Głównym celem Karola Adamieckiego było doradztwo organizacyjne z wykorzystaniem opracowanego przez siebie harmonogramu¹⁶. Warto zaznaczyć, że w tym samym czasie (1907-1923) po drugiej stronie globu inny wybitny przedstawiciel nauki organizacji i zarządzania – Harrington Emerson, otworzył w Nowym Yorku organizację konsultingową *The Emerson Company*¹⁷.

Karol Adamiecki dzięki ugruntowanej wiedzy technicznej oraz znacznemu doświadczeniu praktycznemu i teoretycznemu bez problemu otrzymywał zlecenia konsultingowe ze środowisk techników i inżynierów funkcjonujących w czołowych przemysłowych przedsiębiorstwach stolicy¹⁸:

1. Towarzystwa Akcyjnego Zakładów Mechanicznych „Lilpop, Rau i Loewenstein” (pierwszy klient Adamieckiego był zarazem największym przedsiębiorstwem ówczesnej Warszawy; jego pierwszy konsulting dotyczył uspraw-

¹² A. Birszenk, *Piece mieszkaniowe i trzony kuchenne*, Państwowe Wydawnictwo Techniczne, Warszawa 1953, s. 53.

¹³ A. Czech, *Karol Adamiecki – polski współtwórca nauki organizacji i zarządzania (biografia i dokonania)*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2009, s. 38.

¹⁴ *Ibid.*, s. 45.

¹⁵ Według wprowadzenia J. Piłatowicza do: K. Adamiecki, *Pożądaný kierunek kształcenia technicznego w Polsce*, „Życie Szkoły Wyższej” 1987, nr 12, Warszawa, s. 57-58.

¹⁶ A. Czech, *Karol Adamiecki – polski współtwórca...*, op. cit., s. 42.

¹⁷ L. Urwick, *The Golden Book of Management*, Newman Neame, London 1956, s. 53.

¹⁸ A. Czech, *Karol Adamiecki a Zakłady Ostrowieckie*, op. cit., s. 68-69.

- nienia procesów kucia części wagonowych oraz odkuwania haków łącznikowych i zaowocował 4-krotnym wzrostem wydajności zespołu roboczego, przy 3-krotnym zmniejszeniu rozchodu paliwa¹⁹).
2. Towarzystwa Akcyjnego Fabryki Maszyn i Odlewów K. Rudzki i S-ka (według projektów Karola Adamieckiego w 1912 roku została wybudowana walcownia blachy falistej w Mińsku Mazowieckim).
 3. Państwowej Fabryki Karabinów.
 4. Warszawskiej Fabryki Parowozów S.A.

Powyższe zlecenia są jednymi z pierwszych udokumentowanych przypadków konsultingu w Polsce i na świecie w dzisiejszym tego słowa znaczeniu. W czasie pierwszej wojny światowej Karol Adamiecki kontynuował swoją działalność doradczą w Zakładach Mechanicznych „Lilpop, Rau i Loewenstein”, których wybrane działy zostały ewakuowane do Kremieńczuga w Rosji. W tym okresie był również konsultantem w kilku wielkich rosyjskich zakładach przemysłowych, między innymi w Południoworosyjskich Zakładach Metalurgicznych w Kamienskoje²⁰. Również z tego okresu pochodzi słynny harmonogram usprawnienia pracy walcowni małej (drułu). Po zakończeniu pierwszej wojny światowej Karol Adamiecki powrócił do Warszawy i kontynuował doradztwo organizacyjne w przedsiębiorstwach, które powstały w niepodległej Polsce: (1) Państwowej Fabryce Karabinów oraz (2) Warszawskiej Fabryce Parowozów. W obydwu fabrykach stanowisko menedżera (dyrektora oraz dyrektora technicznego) piastował Zygmunt Rytel, który podobnie jak Karol Adamiecki był absolwentem petersburskiego Instytutu Technologicznego i posiadał wykształcenie inżyniera technologa²¹. Po wojnie Zygmunt Rytel wrócił z Rosji do odrodzonej Polski z ogromnym doświadczeniem wyniesionym z Wielkich Zakładów Stalowych i Maszynowych w Briąnsku, gdzie piastował stanowisko dyrektora technicznego. Z biegiem lat zacieśnił on współpracę konsultingową z Karolem Adamieckim, czego wynikiem było aktywne propagowanie idei organizatorskich w przedsiębiorstwach, w których piastował stanowiska kierownicze.

Pokłosiem działalności konsultingowej Karola Adamieckiego w środowiskach polskich inżynierów i techników była inicjatywa intelektualnego konsorcjum wymiany doświadczeń, które w listopadzie 1931 roku zostało powołane do życia przy Polskim Związku Przemysłowców Metalowych²². Zostało do niego zaproszonych dziesięć fabryk: (1) Polskie Towarzystwo Elektryczne, (2) Fabry-

¹⁹ A. Czech, *Karol Adamiecki – polski współtwórca...*, op. cit., s. 43.

²⁰ E.W. Leszczyński, op. cit., s. 5.

²¹ T. Mendel, *Zygmunt Rytel. Współtwórca polskiej nauki o organizacji i kierownictwie*, Wielkopolski Oddział Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierowania, 1987, s. 7-8.

²² *Nowa grupa wymiany doświadczeń w Polsce*, „Przegląd Organizacji” 1932, nr 4, Warszawa, kwiecień, Rok VII, s. 157.

ka Maszyn i Odlewów K. Rudzki i Sp., (3) Rzewuski i Sp., (4) Bracia Jenike, (5) Brandel, Witoszyński i Sp., (6) J. John, (7) Łęgiwski i Hartwig, (8) St. Nehring, P. Jasiński i Sp., (9) Władysław Paschalski, (10) „Perkun”. Dodatkowo w powyższej grupie obiecali swoją współpracę: Z. Rytel (dyrektor techniczny Warszawskiej Spółki Akcyjnej Budowy Parowozów) oraz J. Komorowski (członek zarządu Spółki Akcyjnej Lilpop, Rau i Loewenstein). Pierwszym wspólnym projektem grupy była wymiana spostrzeżeń dotyczących organizacji magazynów, czego wynikiem było opracowanie najlepszego sposobu organizacji magazynu, który bazował na doświadczeniach wszystkich zaangażowanych organizacji. Był to prawdopodobnie drugi tego typu projekt w Polsce (pierwszy zrzesał kopalnie węgla na Górnym Śląsku).

2. Działalność organizatorska (zawodowa i społeczna) Karola Adamieckiego

W 1922 roku na Politechnice Warszawskiej utworzono Katedrę Zasad Organizacji Pracy i Przedsiębiorstw Przemysłowych, której kierownikiem został Karol Adamiecki. Umocniło to jego autorytet jako specjalisty w dziedzinie usprawniania organizacji. Poza pracą na Politechnice Karol Adamiecki nieustannie brał aktywny udział w pracach Stowarzyszenia Techników (uczęszczał na zebrania, wygłaszał referaty oraz czynił obserwacje pod adresem kadry zarządzającej przemysłem)²³.

Intensywne propagowanie idei organizatorskich przez Karola Adamieckiego (przejawiało się to głównie w efektywnej działalności konsultingowej, naukowej oraz dydaktycznej) spowodowało: (1) wzrost zainteresowania klasy wyższej społeczeństwa tematyką zarządzania oraz (2) uzyskanie środków pieniężnych ze strony instytucji finansowych na propagowanie idei organizatorskich. Dzięki temu w 1924 roku został powołany Instytut Naukowej Organizacji (INO). Na początku swojego istnienia Instytut funkcjonował jako samodzielna jednostka przy Muzeum Przemysłu i Rolnictwa w Warszawie (Karol Adamiecki został pierwszym dyrektorem INO i pełnił tę funkcję do śmierci w 1933 roku). W latach 1926-1929 nastąpił dynamiczny rozwój Instytutu – stał się on główną instytucją szerzącą idee organizatorskie w kraju. INO aktywnie działał na następujących płaszczyznach: (1) dydaktycznej (organizował wykłady), (2) wydawniczej (wydawał firmowany przez Karola Adamieckiego miesięcznik „Przegląd

²³ A. Czech, *Karol Adamiecki – polski współtwórca...*, op. cit., s. 51-52.

Organizacji”) oraz (3) praktycznej (aktywnie adaptował zasady naukowej organizacji w różnych dziedzinach polskiego życia gospodarczego)²⁴.

W ostatnich latach życia Karol Adamiecki ograniczył swoją działalność konsultingową na rzecz pracy naukowej na Politechnice Warszawskiej. Dodatkowo bardzo mocno zaangażował się w sprawy związane z rozwojem Instytutu Naukowej Organizacji. Intensywnie prowadził działalność badawczo-empiryczną oraz społeczno-organizatorską w ramach funkcjonowania Instytutu. Przejawiało się to między innymi w organizowaniu z ramienia INO kursów z zakresu naukowej organizacji²⁵. Pierwsze szkolenie odbyło się w 1926 roku i obejmowało 46 godzin wykładowych, w skład których wchodził 20-godzinny wykład Karola Adamieckiego o zasadach naukowej organizacji. W czasie swoich prelekcji profesor Adamiecki dzielił się ze słuchaczami swoim bogatym dorobkiem organizatorskim oraz doradczym. Kurs spotkał się z bardzo dużą popularnością, dlatego też był wielokrotnie powtarzany.

Karol Adamiecki starał się wprowadzać nowe, innowacyjne metody na rzecz wszystkich gałęzi gospodarki narodowej oraz krzewić myśl organizatorską w różnych dziedzinach nauki. Przejawem tego było utworzenie w 1926 roku Polskiego Towarzystwa Psychotechnicznego. Na pierwszego prezesa Towarzystwa została wybrana Józefa Joteyko, natomiast Karol Adamiecki otrzymał stanowisko jednego z dwóch zastępców członków zarządu. Nowo powstałe Towarzystwo zadeklarowało ścisłą współpracę z Instytutem Naukowej Organizacji²⁶.

Innym przejawem działalności społeczno-organizatorskiej Karola Adamieckiego było zainicjowanie procesu wydawniczego „Przeglądu Organizacji”, który jest jednocześnie jednym z najstarszych periodyków naukowych w Polsce ukazującym się do dnia dzisiejszego. „Przegląd Organizacji” był reprezentacyjnym organem prasowym INO. Jego redaktorem prowadzącym został Karol Adamiecki. Na łamach był prezentowany najnowszy dorobek z dziedziny organizacji i zarządzania oraz sposoby jego praktycznego zastosowania w życiu gospodarczym. Działalność wydawnicza INO nie ograniczała się jedynie do wydawania „Przeglądu Organizacji”. Karol Adamiecki systematycznie dążył do krzewienia idei organizatorskich w całym społeczeństwie, czego przykładem było powołanie przez Instytut Naukowej Organizacji kolejnych organów prasowych: (1) dwumiesięcznika „Przegląd Fizjologii i Psychologii Pracy” (wydawany był jedynie

²⁴ H. Obora, *Wybrane dokonania polskiej szkoły organizacji w okresie międzywojennym*, „Studia Ekonomiczne” 2012, nr 118, s. 116-117.

²⁵ A. Czech, *Karol Adamiecki – polski współtwórca...*, op. cit., s. 63.

²⁶ J. Wojciechowski, *Polskie Towarzystwo Psychotechniczne*, „Psychotechnika” 1927, nr 1, Warszawa, s. 42.

przez rok, następnie poruszaną przez niego problematykę przejął „Przegląd Organizacji” oraz „Psychotechnika”, która była organem Polskiego Towarzystwa Psychologicznego) oraz (2) czasopisma „Organizacja Gospodarstwa Domowego” (na jego łamach poruszano tematykę zastosowania naukowej organizacji w prowadzeniu gospodarstwa domowego)²⁷.

Dzięki intensywnej działalności społeczno-organizacyjnej Karola Adamieckiego w latach 30. Instytut Naukowej Organizacji stał się czołową placówką tego rodzaju w Europie i na świecie, a idee organizatorskie zaczęły być powszechnie wykorzystywane w polskim cukrownictwie, górnictwie, kolejnictwie, przemyśle maszynowym oraz administracji publicznej²⁸. Sam Karol Adamiecki, który był niezwykle oszczędny w słowach oraz unikał wygłaszania sądów bez pokrycia, stwierdził w powitalnym przemówieniu na II Zjeździe Polskim Naukowej Organizacji, że: „W sprawach osiągniętych wyników w dziedzinie zastosowania metod naukowej organizacji muszę wreszcie stwierdzić, że przy porównaniu z postępem, jaki osiągnęły inne narody, Polska, aczkolwiek przed trzema laty była prawie na samym końcu, dziś już jest bliska pierwszych szeregów”²⁹.

3. Początki polskiej i światowej nauki o organizacji i zarządzaniu

Warto przypomnieć, iż 1903 rok był jednym z najważniejszych w historii polskiej i światowej nauki organizacji i zarządzania. W lutym 1903 roku Karol Adamiecki wygłosił referat na posiedzeniu Rosyjskiego Towarzystwa Technicznego Oddział Południowy w Jekaterynosławiu, który dotyczył organizacji pracy walcowni³⁰. Adamiecki przedstawił w nim wyniki własnych badań nad redukcją kosztów przedsiębiorstwa, którą można było osiągnąć poprzez metodę wykreślną planowania i organizowania prac zbiorowych. Prace te rozpoczął w 1896 roku w Hucie Bankowej w Dąbrowie Górniczej i w sposób istotny przyczyniły się one do sformułowania w późniejszych latach teorii harmonizacji. Przyjmuje się, że wygłoszenie powyższego referatu to jeden z kamieni milowych w historii polskiej nauki organizacji i zarządzania.

W czerwcu 1903 roku Frederick Taylor zaprezentował po raz pierwszy na spotkaniu amerykańskiego stowarzyszenia zrzeszającego specjalistów w zakresie inżynierii mechanicznej (American Society of Mechanical Engineers) w Sa-

²⁷ A. Czech, *Karol Adamiecki – polski współtwórca...*, op. cit., s. 71-72.

²⁸ *Rys biograficzny i działalność techniczno-naukowa śp. Prof. K. Adamieckiego*, „Przegląd Organizacji” 1933, nr 8 Warszawa, Sierpień, Rok VIII, s. 343.

²⁹ Cyt. za: A. Czech, *Karol Adamiecki – polski współtwórca...*, op. cit., s. 78.

³⁰ A. Czech, *Adamiecki. Hauswald. Rothert...*, op. cit., s. 13-14.

ratodze swoje ważne dzieło pt. *Zarządzanie warsztatem wytwórczym (Shop Management)*³¹. Jest ono uważane za przełomową pracę w światowej nauce organizacji i zarządzania.

Oba wydarzenia miały charakter bez precedensu – stawały podwaliny pod jedną z najdynamiczniej rozwijających się nauk XX oraz XXI wieku. Niestety polski epizod jest znany jedynie wąskiemu gronu badaczy i dzisiaj próżno szukać o nim wzmianki w światowych podręcznikach dotyczących zarządzania. Jednym z głównych powodów powyższego stanu rzeczy jest fakt, że Karol Adamiecki głównie pisał i tworzył w języku polskim. Zbigniew Heidrich, współpracownik Karola Adamieckiego z Instytutu Naukowej Organizacji, mówi wręcz wprost, że: „jego gwiazda przybladła jedynie dlatego, że pisał po polsku. Gdyby wypowiadał się w innym, powszechnie znanym języku, jemu przypadłby tytuł ojca naukowej organizacji”³².

Polscy prekursorzy nauki organizacji i zarządzania, tacy jak: Karol Adamiecki, Edwin Hauswald czy Aleksander Rothert, pojawili się równolegle do kształtowania się początków tej dziedziny w krajach Europy Zachodniej oraz Stanach Zjednoczonych³³. Ich geniusz organizatorski był tym większy, że rozpoczęli swoją działalność od usprawniania obcych (zagranicznych) organizacji, nie mieli instytucjonalnego wsparcia we własnym państwie oraz reprezentowali ziemie słabo rozwinięte gospodarczo. Pomimo licznych przeciwności losu Adamiecki, Hauswald i Rothert byli w stanie opracować i wdrożyć metody, które charakteryzowały się niespotykaną jak na tamte czasy innowacyjnością. Ich dorobek teoretyczny i praktyczny stawiał nasze państwo w pierwszym szeregu z najlepszymi. Niestety tragiczny okres II wojny światowej oraz czasy komunizmu spowodowały, że pomimo efektywnego startu nasz kraj zaczął się oddalać od czołowych ośrodków naukowych z dziedziny zarządzania na świecie.

Podsumowanie

Karol Adamiecki był nie tylko wybitnym teoretykiem organizacji, ale również świetnym konsultantem, który przekładał swoje osiągnięcia teoretyczne na praktykę zarządzania. Na szczególną uwagę zasługuje jego działalność doradcza, która była jednym z pierwszych tego rodzaju projektów na świecie. Dzięki jego działalności konsultacyjnej w środowiskach polskich inżynierów i techni-

³¹ F.B. Copley, *Frederick W. Taylor Father of Scientific Management*, Harper and Brothers, New York-London 1923: t. 2, s. 179.

³² Z. Heidrich, *Karol Adamiecki. Droga życiowa* [w:] K. Adamiecki, *O nauce organizacji*, op. cit., s. 13.

³³ A. Czech, *Adamiecki. Hauswald. Rothert...*, op. cit., s. 12.

ków zaczęto z powodzeniem stosować metodę harmonizacji w polskim górnictwie, zakładach tekstylnych, kolejnictwie, biurach państwowych oraz rolnictwie. Niestety obecnie dorobek intelektualny Karola Adamieckiego oraz innych polskich prekursorów doradztwa organizacyjnego nie zajmuje należnego mu miejsca w światowej nauce o organizacji i zarządzaniu. Z tego względu przed polskimi teoretykami i praktykami zarządzania stoi misja nieustannego promowania na arenie międzynarodowej dokonań takich postaci, jak: Karol Adamiecki, Edwin Hauswald oraz Aleksander Rothert.

Literatura

- Adamiecki K., *O nauce organizacji. Wybór pism*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1985.
- Adamiecki K., *Pożądaný kierunek kształcenia technicznego w Polsce*, „Życie Szkoły Wyższej” 1987, nr 12, Warszawa, s. 57-58.
- Copley F.B., *Frederick W. Taylor Father of Scientific Management*, Harper and Brothers, New York-London 1923: t. 2.
- Czech A., *Adamiecki. Hauswald. Rothert. 100-lecie nauki organizacji i zarządzania w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2004.
- Czech A., *Karol Adamiecki a Zakłady Ostrowieckie*, „Studia Ekonomiczne” 2012, nr 118.
- Czech A., *Karol Adamiecki – polski współtwórca nauki organizacji i zarządzania (biografia i dokonania)*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2009.
- Drzewiecki P., *Wysokie Odznaczenie Prof. K. Adamieckiego na V-tym Międzynarodowym Kongresie Naukowej Organizacji w Amsterdamie*, „Przegląd Organizacji” 1932, Rok VII, nr 7-8, Warszawa, lipiec-sierpień, s. 255-258.
- Harmonogram na kontynencie afrykańskim*, „Przegląd Organizacji” 1931, Rok VI, nr 7-9, Warszawa, lipiec-wrzesień, s. 315-316.
- Heidrich Z., *Karol Adamiecki. Droga życiowa* [w:] K. Adamiecki, *O nauce organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1985.
- Leszczyński E.W., *Czy każdy może być menadżerem? Czyli „Kwalifikacje niezbędne do wykonania roli kierownika” według Karola Adamieckiego*, „Biuletyn Leszczyński & Partners” 2009, nr 2(4).
- Mendel T., *Zygmunt Rytel. Współtwórca polskiej nauki o organizacji i kierownictwie*, Wielkopolski Oddział Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierowania, 1987.
- Nowa grupa wymiany doświadczeń w Polsce*, „Przegląd Organizacji” 1932, Rok VII, nr 4, Warszawa, kwiecień.
- Obora H., *Wybrane dokonania polskiej szkoły organizacji w okresie międzywojennym*, „Studia Ekonomiczne” 2012, nr 118.

Piłatowicz J., *Profesorowie Politechniki Warszawskiej w dwudziestoleciu międzywojennym*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1999.

Rys biograficzny i działalność techniczno-naukowa śp. Prof. K. Adamieckiego, „Przegląd Organizacji” 1933, Rok VIII, nr 8, Warszawa, sierpień.

Urwick L., *The Golden Book of Management*, Newman Neame, London 1956.

Wojciechowski J., *Polskie Towarzystwo Psychotechniczne*, „Psychotechnika” 1927 nr 1, Warszawa, s. 42.

KAROL'S ADAMIECKI BUSINESS CONSULTING AND SOCIO-ORGANIZATIONAL ACTIVITIES

Summary: Karol Adamiecki is one of the most prominent Polish scientist, who is unquestionably one of the creators of modern organization and management theory. Unfortunately, his name and achievements do not occupy rightful place in the international community of management scientists. The main purpose of this article is to describe the figure of Karol Adamiecki, with a special attention paid to his business consulting and socio-organizational activities among Polish engineers and technicians circles. In the last part of this article an intellectual reflection was made about the origins of Polish and world organization and management theory from the perspective of the achievements of Karol Adamiecki.

Keywords: Karol Adamiecki, business consulting and socio-organizational activities, the origins of Polish and world organization and management theory.