

Nie zapominajmy o Adamieckim

Kotarbiński (1886–1981)
o Adamieckim (1866–1933)

„Doprawdy, aż dziw bierze, jak mało miejsca zajmowała ostatnio postać Karola Adamieckiego w pamięci naszego ogółu – pisał w 1969 roku Tadeusz Kotarbiński. Spośród osób przygodnie na próbę zapytywanych po prostu mało kto wiedział, że był i działał kiedyś człowiek o takim nazwisku.” A dziś, na początku XXI wieku zapomnienie o wielkim inżynierze jeszcze się pogłębiło. Pamięć o uczonych nie trwa długo. Tadeusz Kotarbiński tak to wyjaśnia. „...nie ma czemu się dziwić. Wszak do tego, aby być publicznie pamiętanym, trzeba się wyróżnić w sprawowaniu władzy, w pisarstwie lub sztukach pięknych, czasem w odkryciach naukowych, jeśli dość efektowne, a z pewnością – choć tu już krótkodystansowo – w sferze sportu wyczynowego, kto jednak miałby pamiętać o zasługach poszczególnych inżynierów, nawet bardzo wybitnych, albo o którymś z indywidualnych współorganizatorów urządzeń gospodarczych! Ich miana nie bywają z reguły notowane na giełdzie sławnych ludzi, których nazwiskami chrzci się ulice i których poczet recytuje się powszechnie dla uzasadnienia chwały narodowej, dla okazania, że nie gorsi jesteśmy od innych i że mamy swoich zasłużonych koryfeuszów i protagonistów kultury”¹⁾.

Pewnym pocieszeniem jest nazwanie ulic ich imionami, ustanowienie konkursów ku ich chwale. Ale to wszystko mało. Karol Adamiecki był inżynierem twórczym, pochłoniętym pasją usprawniania. „Twórczość wybitnego konstruktora urządzeń potrzebnych do fabrykacji blach, szyn, drutów itp. i nowatorskiego dyrektora fabryk takich wyrobów – starczyłby z pewnością, by jego postać uchronić od zapomnienia; ale głównie tytuły należnej mu pamięci wyróżnionej widnieją dopiero z jego zrodzonych w trudzie gospodarczym idei teoretycznych, których treść zawarta jest w pismach tutaj zebranych” – kontynuował T. Kotarbiński.

Zwraca naszą uwagę na fakt, że „Adamiecki nie pisał dużo: dużo obserwował, dużo myślał, dużo tworzył konstrukcji w materii fizycznej i w tworzywie zespołów ludzkich. Jednak pod koniec życia napisał dwie syntetyczne książki. Obie zginęły w gruzach i pożodze. Został wszelako niewielki poczet znamiennych artykułów, gdzie znalazło wyraz niemal wszystko, co ważne istotnie. Zebrano, co się dało wykryć i zgromadzić, wydano w wybranych fragmentach.”

Myślę, że wszyscy, którzy choć raz zetknęli się ze słowem pisanym, z klarowną myślą, z przenikliwą in-

tuicją Adamieckiego zgodzą się z T. Kotarbińskim, że zasłużył on na trwałą pamięć. Dlaczego? Oddajmy głos Kotarbińskiemu, atoli ktoś lepiej niż On potrafi uzasadnić ten wniosek. „Przede wszystkim jako niezależny współinicjator, w skali porównawczej szerokiego świata, umiejętności znanej u nas pod nazwą nauki organizacji i kierownictwa (kierowania). Niesporny główny jej początkodawca, Fryderyk Winsław Taylor, starszy od Adamieckiego o dziesięć lat, o dwanaście lat wcześniej od niego rozpoczął w USA z zegarkiem w rękę badania nad najwydajniejszymi sposobami skrawania metali oraz nad optymalnym zużytkowywaniem czasu pracy i sił ładowaczy ciężarów i optymalną formą uzależniania pracy robotnika fizycznego od instrukcji instancji kierowniczych. I to były pierwociny uogólnień w pewnym sensie unaukowionych, gdyż ilościowych, pomiarowych, opartych na zależnościach powszechnie sprawdzalnych, a nie tylko na wytrwałości praktyków. Pierwsze wyniki Taylor opublikował drukiem, po angielsku oczywiście, już w roku 1903. ale w tymże roku, nieco wcześniej, na drugiej, wschodniej półkuli, Adamiecki w gronie technologów i ekonomistów wygłosił odczyt, w którym zdawał sprawę z własnych badań, też z zegarkiem w rękę, nad optymalnym użytkowaniem czasu przez uczestników fabrykacji zespołowej blach stalowych. Główną przyczyną małej wydajności tych robót dopatrywał się w braku uzgodnienia tempa i godzin wykonywania przesunięć. Stąd wysnuł całkowicie domorośle (w dodatnim sensie tego słowa) unaukowane uogólnienia na temat pewnych przynajmniej form scalania prac w zespole.”

Karol Adamiecki nie znał języka angielskiego. Biegła znajomość rosyjskiego na niewiele się zdała w upowszechnianiu wyników badań i dociekań systematycznych, które stanowiły podwaliny nowej nauki o organizacji i zarządzaniu. W roku 1909 K. Adamiecki ogłasza drukiem po polsku wyniki swych dociekań. Znane są one pod nazwą harmonogramów, czyli planów harmonizacji współdziałań, przy czym okazała się wysoce pomocna graficzna metoda rozkładu w czasie ruchów uczestników zespołu. Kotarbiński jest zdania, że „...to były drugie współpierwociny tej samej w zasadzie umiejętności, z tą różnicą, że Amerykanin zmierzał do jak najracjonalniejszego zużytkowania aktywności poszczególnych robotników, gdy Polak był zatroskany o jak najracjonalniejsze ukształtowanie współpracy ich w zespołach. Uogólnienia wyrosłe z praktyki kunsztu inżynierskiego sięgnęły dość daleko. Zrodziła się dyscyplina teoretyczna wyspecja-

lizowana w odpowiadaniu na pytania: jak organizować czynności składające się na pracę ludzką i jak tą pracę kierować. Albowiem to, co okazało swój walor o obróbce stali nadawało się do przeniesienia na teren innych dziedzin produkcji dóbr użytkowych.”

Zachęcony zainteresowaniem, jakie budziły jego wypowiedzi, oddał się pracy badawczej bez reszty. Kotarbiński, który znał Adamieckiego osobiście, twierdził, że porwał go „cel dotarcia do zasad pracy wydajnej w całej ich ogólności, a świadom był tego, że jego metodę harmonizacji działań można z powodzeniem stosować też np. w przemyśle ceramicznym lub w jakimkolwiek innym przemyśle, co więcej w instytucjach handlowych, a nawet poza dziedziną produkcji i wymiany gospodarczej, chociażby np. w instytucjach administracji publicznej. Przystudiował dzieła współczesnych znawców organizacji i kierownictwa, a namnożyło się sporo takich dzieł. Zasobny w wiedzę własną i cudzą, poważił się wysunąć twierdzenie, że dyrektywy tej specjalności sprowadzają się do trzech zasad naczelnych: podziału pracy, koncentracji wysiłków i harmonizacji czynności składowych działań złożonych. Ale formułował i propagował też różne inne ważne zalecenia podporządkowane, jego zdaniem, tym trzem naczelnym, wedle których przyroda postępuje pono we wszelkich swych poczynaniach. Podkreślał np. doniosłość opracowania zawsze planu takiej czy innej działalności przed jej rozpoczęciem i brał tu za wzór plany graficzne architektów i rozkłady jazdy pociągów. Gorąco zalecał bieżące i systematyczne sprawdzanie w miarę realizacji planu, czy i w jakiej mierze realizacja odpowiada wzorcowi i czy jej próba dokonana nie daje powodów do modyfikacji wzorca. Kładł nacisk na potrzebę liczenia się z bezwładnością przyzwyczajen ludzkich i z prawem przekory, które działa w kierunku utrzymywania wdrożonej równowagi w przypadku prób zastępowania jej inną i nawoływał – w obliczu tych prawidłowości – do stopniowego, nie gwałtownego wprowadzania usprawnień. Przestrzegał wielokrotnie przed symplizmem, w postaci uganiania się za osiągnięciami natychmiastowymi, zwłaszcza jeżeli usiłuje się je zdobyć w sposób prymitywnie bezpośredni.”

Doniosłość ustaleń K. Adamieckiego polega i na tym, że dotyczą one nie tylko organizacji gospodarki i kierowania jej sprawami, lecz mają walor we wszystkich dziedzinach działań ludzkich i należą do dyscypliny ogólniejszej, do ogólnej teorii dobrej roboty. A o dobrą robotę w Polsce chodziło Adamieckiemu przede wszystkim; mniemał on, że musimy pracować wydajniej i nie marnować czasu. W tym celu musimy wiązać wysiłki w spójną całość. To była jego główna myśl i główna troska. Miał K. Adamiecki swój wielki dzień na I. Międzynarodowym Kongresie Naukowej Organizacji w Pradze w roku 1924, kiedy inż. Stanisław Spacka udowodnił społeczności międzynarodowej, że wygłaszając słynny referat w Jekaterynosławiu w lutym 1903 roku, wyprzedził nasz rodak o miesiąc wydanie książki Taylora *Shop Management*

w marcu 1903. „Był to moment głęboko wzruszający i podniosły, gdy zgromadzenie uznało fakt dotąd nieznany, że profesor Adamiecki ogłosił przed Taylorem zasady harmonicznej pracy i był właściwie twórcą naukowej organizacji pracy”. Odtąd nazywano Adamieckiego w Czechosłowacji „poprzednikiem Taylora”²⁾.

Smutne jest, że zarówno o dorobku, jak i dokonaniach Karola Adamieckiego zapomina się. Szarlatańskie i bałamutne teorie i teoryjki zaprzatają umysły młodych inżynierów i menedżerów, prowadząc ich firmy na manowce.

Nas w tym krótkim przypomnieniowym szkicu o K. Adamiecki interesuje wielka aktualność jego wypowiedzi o kontroli jako funkcji zarządzania.

Bez kontroli nie ma postępu³⁾

W roku 1927 w „Przeglądzie Organizacji” (nr 5) Karol Adamiecki w artykule *Kontrola jako zasada naukowej organizacji* zawarł idee dotyczące kontroli w sposób bardzo interesujący, pouczający i aktualny po dzień dzisiejszy. Omawiając kontrolę jako czwartą i ostatnią fazę postępowania w myśl naukowej organizacji (po analizie, planie i wykonaniu) podkreślał Adamiecki znaczenie planu jako wzorca, z którym na etapie kontroli porównywane jest wykonanie. Ustanowił w ten sposób w naukowej literaturze z zakresu teorii (nauki) zarządzania kanon analizy kontroli jako etap działania zorganizowanego, czy jak powszechniej się ujmuje – kontroli jako funkcji zarządzania. Nie spotkałem w naukowej literaturze okresu przedwojennego równie interesującego, wyczerpującego i aktualnego opracowania na temat kontroli. Ze względu na autora i jego wkład w rozwój światowej teorii (nauki) organizacji i zarządzania przypomnimy główne wątki tego artykułu.

Karol Adamiecki wyróżniał cztery fazy (etapy) naukowej organizacji: analizę, plan, wykonanie i kontrolę. Twierdził, że ta ostatnia uważana jest zwykle za mniej ważną. „Często słyszy się zdanie – pisał we wspomnianym artykule – że jeżeli analiza i plan były przeprowadzone należycie, a kontrola wykonania traci swoje znaczenie, a nawet, że staje się zbyteczna”. Uważał, że jest to pogląd całkowicie niesłuszny. „Wygłaszanie takiego poglądu jest wskazówką, że wypowiadający go nie zdają sobie sprawy ze znaczenia podstawowych zasad naukowej organizacji i ścisłego między nimi związku.

Kontrola wykonania jest zasadą nienaruszalną i zawsze niezbędną, niezależnie od stopnia doskonałości zastosowania pierwszych trzech zasad. Można się łatwo przekonać się o tym, jeżeli zastanowimy się nad głównymi zadaniami, jakie ma spełniać kontrola”⁴⁾.

Karol Adamiecki sformułował dwa zadania kontroli. Jego uwagi pozostały w tej kwestii aktualne po dzień dzisiejszy. Pierwszym zadaniem kontroli jest sprawdzanie, czy wykonanie zgadza się z planem, czyli wzorcem, który został ustalony na podstawie analizy: kontrola musi przy tym wykazać stopień odchylenia wykonania od wzorca. Z tak postawionego zadania kontroli zdawałoby się na pozór, że jej znaczenie zmniejsza się w miarę tego, jak wykonanie staje się

coraz doskonalsze i zbliża się do wzorca. Nie trzeba jednak zapominać, że doskonałość wykonania jest w znacznym stopniu wynikiem ciągłego porównywania z wzorcem, czyli kontroli. Można by powiedzieć, że kontrola odgrywa rolę barier, które nakierowują wykonanie ku postawionemu wzorcowi. **„Nie możemy sobie wprost wyobrazić – pisał nadzwyczajnie przenikliwie w 1927 roku – aby wykonanie mogło zgodzić się z postawionym sobie planem-wzorcem, gdybyśmy go nie sprawdzali nieustannie. Bez takiej kontroli (nakierowujących barier) byłibyśmy w położeniu człowieka, który obmyślił i wytknął sobie najlepszą drogę dojścia do jakiegoś punktu, ale wstąpiwszy na nią zamknął oczy, lub pozbył się innych z pięciu swoich zmysłów, innymi słowy pozbył się «swoich najważniejszych i tak czułych środków kontroli». Oczywiście szanse kroczenia po tej drodze zmalałyby tak dalece, że człowiek ten tylko przypadkiem doszedłby do celu”.**

Był Profesor Adamiecki zwolennikiem kontroli ciągłej. Uzasadnienia dla takiego typu kontroli można szukać w jego wykształceniu inżynierskim i doświadczeniu kierowniczym. Twierdził, że należy sprawdzać „na całej drodze.” W miarę zbliżania się do wzorca mamy wprawdzie do czynienia z mniejszymi odchyleniami, ale musimy je sprawdzać i mierzyć aż do samego końca drogi, jeżeli chcemy, aby wykonanie zgodziło się ostatecznie z wzorcem. Widzimy więc, że kontrola wykonania jest nieuniknioną konsekwencją postawienia sobie planu wzorcowego i nie może być uważana za drugorzędną zasadę naukowej organizacji, którą można by osłabić lub pominąć jako coś, co komplikuje lub podraża proces wykonania.

Kontrola, jako środek porównawczy wykonania z planem i wskazujący wielkość odchylenia, jest bezpośrednio związana z planem i całkowicie od niego zależna. Im plan jest więcej szczegółowy i ściślejszy, tym kontrola musi być bardziej szczegółowa i bardziej ścisła.

Przypomniał pogląd innego słynnego inżyniera Harringtona Emersona⁹⁾, który mówiąc o kontroli (sprawozdaniu) jako o jednej ze swoich dwunastu zasad wydajności, podkreślał ze szczególnym naciskiem, że musi być ona dokładna, wystarczająca, nieustanna (ciągła) i niezwłoczna. Nie można było lepiej i dosadniej zdefiniować najważniejszych zalet skutecznej kontroli. Brak którejkolwiek z nich lub mniejsza ich doskonałość w wysokim stopniu osłabia wartość i skuteczność kontroli. Między tymi zaletami powinna jednak istnieć pewna równowaga. Skuteczność kontroli może uciec, jeżeli np. z powodu zbyt daleko posuniętej dokładności obniża się ciągłość lub niezwłoczność kontroli. Nie należy również dla ciągłości lub niezwłoczności zbyt daleko posuwać się w zmniejszeniu dokładności kontroli. Prócz tego stopień tych zalet powinien być dostosowany do ważności kontrolowanego czynnika – byłoby rzeczą nierozsądną stosować bardzo dużą dokładność tam, gdzie nie ma ona wielkiego znaczenia, lub np. ubiegać się o zbyt dużą ciągłość kontroli, jeżeli można bez uszczerbku dla jej skuteczności sprawdzać dany czynnik tylko co jakiś czas. Wreszcie kontrola, w myśl głównego celu naukowej organizacji – osiągnięcia największego wyniku użytecznego przy najmniejszym nakładzie środków – nie powinna być zbyt złożona i kosztowna.

Przy tej okazji wypowiedział K. Adamiecki myśl, która na trwale zapisała się w literaturze naukowej. **„Trzeba zawsze pamiętać, że kontrola jest środkiem, a nie celem. Jeżeli więc można mówić o zbyteczności lub zmniejszeniu kontroli, to tylko rozumiejąc pod tym jej niepotrzebny nadmiar, nigdy zaś samą zasadę kontroli”⁶⁾.**

Był Karol Adamiecki prekursorem idei „kontroli strategicznej”. Twierdził mianowicie, że aby pierwsze zadanie kontroli mogło być wykonane w sposób najprostszy i jednocześnie najskuteczniejszy, kontrola powinna uwzględniać stopień ważności czynników, które mają jej podlegać. Współczesna literatura te czynniki określa kluczowymi (strategicznymi) punktami⁷⁾ lub kluczowymi obszarami efektywności⁸⁾. Niezależnie od terminologii istota jest taka sama.

Karol Adamiecki proponował, aby przy ustalaniu ogólnego programu kontroli i wszystkich jej szczegółów kierować się metodą podobną do metody stosowanej przy analizie, a mianowicie: trzeba wyszczególnić wszystkie czynniki, które mogą mieć wpływ na wynik wykonania i na jego odchylenie od ustalonego wzorca, następnie uszeregować te czynniki według stopnia ich ważności (wpływu) i wreszcie ustalić metody kontroli dla każdego czynnika w taki sposób, aby posiadały wskazane zalety w tym większym stopniu, im czynnik jest ważniejszy. Postępując tą drogą można się spodziewać, że cały aparat kontroli będzie w dostatecznej mierze dokładny, wystarczający, nieustanny i niezwłoczny i jednocześnie nie będzie przeciążony zbyt kosztownymi szczegółami.

Kontrola jako zasada naukowej organizacji, poza zadaniem sprawdzania odchylenia wykonania od ustalonego planu-wzorca, ma jeszcze drugi niezmiennie ważny cel, a mianowicie wskazanie przyczyny tych odchylenia. Wypełniając ten cel, kontrola nie tylko daje nam wskazówki, co należy przedsięwziąć, aby uzgodnić wykonanie z planem, ale również odgrywa rolę jak gdyby powtórnej analizy czynników i warunków, od których zależy rozchód środków wytwórczych i wynik użyteczny; sprawdzamy więc przy tym nie tylko samo wykonanie, ale również wyniki analizy, na podstawie której został ustalony plan.

Podczas kontroli mogą pojawić się nowe czynniki i warunki, które nie zostały przewidziane przy analizie lub też może ujawnić się stopień wpływu czynników, które przy analizie zostały, jako mniej ważne, umyślnie pominięte w celu wykonania zadania najpierw z przybliżeniem. Kontrola daje nam więc nowe ściślejsze wskazówki, pozwalające ustalić następny doskonalszy plan wykonania. Tak prowadzona kontrola-analiza staje się początkiem następnego doskonalszego cyklu faz organizacji: drugiego, doskonalszego planu-wzorca, drugiego, doskonalszego wykonania i drugiej, doskonalszej kontroli. Ta ostatnia, wypełniając znów rolę nowej analizy, daje początek trzeciemu cyklowi organizacji itd. itd.

Karol Adamiecki widział kontrolę jako ważny czynnik udoskonalania organizacji. Pisał, że **„...kontrola jest niezbędnym szczeblem w udoskonalaniu organizacji, jest jak gdyby kluczem, otwierającym coraz to dalsze horyzonty postępu i środkiem, dającym możliwość stawiania następnych ulepszonych planów-wzorców. Będąc takim niezbędnym ogniwem w całym łańcuchu stopnio-**



wych udoskonaleń w organizacji, kontrola tym bardziej nie może być usunięta ani osłabiona, gdyż to równałoby się zahamowaniu postępu w procesach wytwórczych”⁹⁾.

Kontrola zwykła i kontrola organizacji naukowej

Był Karol Adamiecki prekursorem formującej się teorii kontroli lub inaczej mówiąc „nauki o kontroli”¹⁰⁾. Twierdził on, że istota informacji, którymi posilkuje się kontrola, jako czwarta faza organizacji, różni się zasadniczo od sprawozdań kontroli zwykłej. O ile w tych ostatnich mamy do czynienia z danymi i cyframi pokazującymi tylko stan rzeczywisty, to w sprawozdaniach, którymi operuje kontrola organizacji naukowej, mamy zawsze dane i cyfry podwójne: jedno – wyrażające stan rzeczywisty i drugie – stan wzorcowy.

Współcześnie myśl Profesora Adamieckiego przybiera postać tezy: **nie mierzysz – to nie kontrolujesz**. Jako inżynier był zwolennikiem ścisłego zapisu przebiegu zdarzeń. Dane, stwierdzające stan rzeczywisty, same przez się nie dają nam jeszcze dostatecznej podstawy do sądzenia o stopniu doskonałości wykonania, jeżeli nie mamy ich z czym porównać. Z danych tych możemy wyciągać jakieś wnioski dopiero wtedy, gdy zestawimy z nimi inne cyfry, na przykład wyrażające stan poprzedni, lub też cyfry analogiczne, dotyczące innych ustrojów wytwórczych. Ale takie porównanie będzie miało wartość bardzo niewielką, cyfry bowiem, z którymi porównujemy stan rzeczywisty, nie mają charakteru wzorców. Możemy wprawdzie mówić wtedy, czy stan polepsza się, czy pogarsza lub też czy dany ustrój działa lepiej niż inny, ale nie możemy powiedzieć, na jakim poziomie znajduje się on w porównaniu ze stanem doskonałym – wzorcowym i jakkolwiek może się zdarzyć, iż jest on znacznie lepszy w porównaniu ze stanem poprzednim, jednakże może być jeszcze bardzo daleki od tego, jaki powinien być. Jednym słowem, ponieważ przy zwykłej organizacji nie stawiamy sobie ścisłych planów-wzorców, to kontrolując wykonanie nie mamy stałej podstawy do porównań i wyniki takiej kontroli są bardzo względne i na ogół niewiele dają korzyści. Zupełnie inaczej rzecz się ma, gdy działamy według ustalonego planu-wzorca, to jest kierując się zasadami organizacji naukowej. Wtedy podczas kontroli wykonania obok każdej cyfry, wyrażającej stan rzeczywisty, mamy zawsze drugą cyfrę wzorcową, wyrażającą stan przyjęty za najlepszy. Porównanie tych cyfr daje dokładną podstawę do sądzenia o stopniu doskonałości wykonania. Pojęcie doskonałości uległo wzbogaceniu, ale istota wzorca jako odpowiedzi na pytanie: jak być powinno? – pozostała taka sama.

Każda kontrola jest słuszną, jeśli stanowi istotny bodziec do postępu, jeśli nakierowuje wykonanie do postawionej przed wykonawcą mety, czyli wzorca. Jest to zasadnicza cecha kontroli usprawniającej, stosowanej przy naukowej organizacji. Jeśli dla danego obszaru ludzkiej aktywności nie da się, lub nie można sformułować mierzalnych odniesień pełniących rolę wzorców, aktywność ta nie podlega kontroli w rozumieniu, jakie temu pojęciu przypisał Adamiecki. Jeśli, „**nie spotykamy cyfr wzorcowych, to od razu**

możemy powiedzieć, że dana organizacja nie wyszła jeszcze ze stadium zwykłej organizacji”¹¹⁾.

Na zakończenie tego krótkiego szkicu chcę podkreślić zdumiewająco przenikliwe spojrzenie Adamieckiego na rolę i znaczenie kontroli w zarządzaniu. Dotyczy to zwłaszcza konieczności formułowania mierzalnych wzorców jako odniesień w procesie kontroli. Kontrola jest aktem (procesem) szczególnego rodzaju porównań. Od innych form oceniania różni ją obecność mierzalnego wzorca i oczywiście dającej się skwantyfikować rzeczywistości. Można to ująć następująco: jeśli nie mierzysz, to nie kontrolujesz. Jeśli nie kontrolujesz, to nie zarządzasz. To co robisz? Nieudolnie rządysz na terenie, któremu jest to obce, wywołując niekończące się konflikty. Za skutki obwinisz najbliższy personel, manipulując nim i zmieniając go nieustannie. Bezpodstawnie uwielbiając samego siebie – cynicznie gardzisz ludźmi, którym zawdzięczasz sukcesy. Po cichu oni tobą też gardzą, widząc jak słabego i pokrętnego jesteś charakteru.

Profesor Adamiecki nie zajmował się psychologią kontroli. Pokazał nam nieocenioną wartość tezy i wskazówki, co i jak kontrolować, aby proces zarządzania nie zamienił się w dużo łatwiejszy i niestety zgubny dla organizacji proces rządzenia. Odejście od zarządzania w kierunku rządzenia, zlekceważenie znanych, dyscyplinujących zarządzanie 14 zasad Fayola, może być początkiem dramatu, któremu na imię – bankructwo.

W pierwszych dniach maja br. ogłoszono *Raport o nadużyciach w spółkach skarbu państwa*. Wypowiedzi przedstawicieli rządu i prasy pełne są słów oburzenia. Na tle tych ocen nasuwa się pytanie: **a gdzie były kontrole?** Czy one również przeżywają kryzys zaufania i czynnie uczestniczą w procesie degeneracji moralnej naszego narodu? Myślę, że Profesor Adamiecki zdumiałby się nieudolnością rządzących ekip, egoizmem, chciwością i cynizmem wykształconych w wyższych, przynajmniej z nazwy, szkołach zarządzania i biznesu – menedżerów.

Bolesław Rafał Kuc

PRZYPISY

- 1) T. KOTARBIŃSKI, w Słowie wstępnym do: K. ADAMIECKI, *O nauce organizacji*, PWE, Warszawa 1970, s. 5.
- 2) K. ADAMIECKI, *O istocie naukowej organizacji*, Warszawa 1938, s. 37.
- 3) Por. B.R. KUC, *Kontrola menedżerska. Przełamywanie bariery*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2001.
- 4) K. ADAMIECKI, *O nauce organizacji*, PWE, Warszawa 1970, s. 231.
- 5) Tamże, s. 232.
- 6) Tamże, s. 233.
- 7) L. BITTEL, *Krótki kurs zarządzania*, PWN, Warszawa 1998, s. 185.
- 8) J. STONER, Ch. WANKEL, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 469.
- 9) K. ADAMIECKI, *O nauce organizacji*, op.cit., s. 235.
- 10) W gronie naukowców upominających się o teorię kontroli był J. MARECKI. Por. J. MARECKI, *Zarys teorii kontroli gospodarczej*, PWE, Warszawa 1976.
- 11) Tamże, s. 236.