



Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae

Rok 17, Nr 2/2013

Wydział Zarządzania i Administracji

Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach

Nauki dla Zarządzania.

Od czasów Adamickiego do współczesności

Alojzy Czech¹

MENEDŻEROWIE POLSCY DOBY INDUSTRIALIZACJI

Konferencyjne spotkanie zwołane na kanwie 200 lat Huty w Ostrowcu jest znakomitą okazją do przypomnienia roli menedżerów polskich doby industrializacji. Temat jest znaczący. Znakomity emigracyjny logik i filozof prof. Józef M. Bocheński OP na marginesie swoich uwag o strukturze i funkcjonowaniu przedsiębiorstwa przemysłowego nawoływał, by przypominać o wybitnych przedsiębiorcach², stanowiących nie tyle gotowy wzór dla czasów współczesnych, ile inspirację do nieustannego tworzenia ideału przedsiębiorcy/menedżera, odpowiadającego wyzwaniom, jakie przynosi każda epoka. Godni przypomnienia menedżerowie i przedsiębiorcy byli zawsze, tyle że nie zawsze się o ich zasługach pamięta. Trzeba wykorzystywać okazję, by promować ich często trudne do uchwycenia dokonania bez wątpienia wpływające na stan gospodarczego rozwoju kraju. W przypadku dziejów polskich okres industrializacji przebiegał w czasach rozbięcia dzielnicowego i tradycje menedżerskie wiążą się z odmiennym wykształceniem, warunkami pracy w systemie prawno-politycznym, doświadczeniem, kontaktami. Granice polityczne nie miały jednak większego znaczenia. Panował duch liberalizmu gospodarczego, a wieści o zdolnych menedżerach szybko rozchodziły się po wszystkich zainteresowanych środowiskach. Z chwilą odzyskania niepodległości, niemal jednomyślnie ta elitarna grupa zawodowa stanęła do służby gospodarczej kraju, i niewątpliwie także dla siebie. W okresie powojennym urosli do rangi wrogów ludu pracującego, dokonania przedsiębiorcze stały się egzemplifikacją wyzysku klasowego, zaś pamięć o zasługach okazała się bezprzedmiotowa. Tak samo zresztą podejrzliwie traktowana była nauka o zarządzaniu przedsiębior-

¹ Dr hab. prof. UE w Katowicach Alojzy Czech, profesor, Uniwersytet Ekonomiczny Katowice.

² J.M. Bocheński, *Uwagi filozoficzne o przedsiębiorstwie przemysłowym*, tł. St. Czech [w:] *Rozwój przedsiębiorstwa problemy teorii i dylematy praktyki*, praca zbiorowa pod red. K. Fabiańskiej i J. Rokity, AE, Katowice 1991, s. 124.

stwami, której przypisywano szkodliwe, burżuazyjne oblicze. Luka w wiedzy powstała ogromna i z pewnością zaniedbań nie uda się już w całości odrobić.

Podjęmowane dotąd próby mają charakter selektywny i związane są głównie z rozwojem nauk o zarządzaniu. Zresztą polscy twórcy tej dziedziny także mieli nieraz znaczące epizody własnej pracy menedżerskiej za sobą, by wymienić praktykę w przemyśle Karola Adamieckiego³, międzynarodową karierę menedżerską Aleksandra Rotherta⁴, doświadczenia przemysłowe Zygmunta Rytla⁵ czy Stanisława Bieńkowskiego⁶. Piotra Drzewieckiego można z kolei z powodzeniem nazwać pionierem przedsiębiorczości⁷. Wszyscy oni – zaliczani do twórców nauk o zarządzaniu – zostali zachowani w pamięci ze względu na pisemną spuściznę, istotnie wzbogacającą dorobek tej dziedziny. Ale bycie wybitnym menedżerem niekoniecznie oznacza równoległy autorski wkład w zawartość nauki. Przeciwnie – to zadaniem nauki jest dokumentowanie oryginalnych zachowań menedżerskich, ich badawcze opracowanie i wnoszenie do wspólnego czy uniwersalnego dorobku. Nie zawsze tak się działo, zwłaszcza gdy nauki o zarządzaniu były w powijakach, a praktyka przemysłowych menedżerów śmiało sobie poczyniała. W zakresie dotyczącym polskich wybitnych kierowników dużych przedsiębiorstw początków i pierwszej połowy XX wieku wymieniało się najczęściej Ignacego Jasiukowicza, Władysława Jechalskiego, Tadeusza Popowskiego, Antoniego Lewalskiego i wielu innych. Nie sposób odtworzyć w pełni ich dokonań. Na ile to możliwe, trzeba jednak dążyć do przypomnienia ich postaw, motywów i dorobku, spełniając zara-

³ 1895-1898 asystent szefa walcowni blach cienkich Huty Bankowej S.A.; 1898-1901 kierownik walcowni w Zakładach Hartmanna w Ługańsku; 1901-1905 naczelny inżynier Tow. Akc. Żelaza i Rur w Jekaterynosławiu; 1906-1907 dyrektor Wielkich Pieców i Zakładów Ostrowieckiej S.A.; 1907-1911 dyrektor Zakładów Ceramicznych „Korwinów”, wg: *Rys biograficzny i działalność techniczno-naukowa ś.p. Prof. Karola Adamieckiego*, „Przegląd Organizacji” 1933, nr 8, s. 342-343; Z. Heidrich: *Droga życiowa* [w:] K. Adamiecki: *O nauce organizacji*, TNOiK i PWE, Warszawa 1985, s. 18-20.

⁴ 1894-1897 kierownik laboratorium w Tow. Kom. Zakładów W. Lahmeyera we Frankfurcie/M; 1897-1898 szef produkcji Fabryki „Fabius Henrion” w Nancy; 1898-1899 szef produkcji Comp. Internationale d’Electricite, Liège; 1899-1900 kier. Oddziału Tow. W. Lahmeyera w Moskwie; 1900-1903 dyr. techniczny The British Electric Plant Co. w Alloa; 1904-1907 dyrektor Comp. Centrale d’Electricite w Moskwie, wg A. Czech: *Adamiecki-Hauswald-Rothert: w 100-lecie nauki organizacji i zarządzania w Polsce*, AE, Katowice 2004, s. 55-56.

⁵ 1905-1919 kier. montażu i dyr. techniczny Tow. Akc. Briańskich Zakładów Stalowych i Metalowych; 1919-1922 dyrektor Państwowej Fabryki Karabinów w Warszawie; 1922-1935 dyrektor techniczny Warszawskiej Fabryki Parowozów S.A.; 1935-1938 dyrektor zarządzający Stowarzyszenia Mechaników Polskich z Ameryki; 1939-1940 dyrektor „Lilpop, Rau & Loewenstein” S.A. w Warszawie, wg A. Czech: *Zygmunt Ryteł życie i dzieło*, TNOiK, Katowice 1981, s. 3-5.

⁶ 1905-1911 kier. działu organizacji i asystent dyrektora AEG w Oberschöneweide k/Berlina; 1912-1914 dyrektor Krajowego Funduszu Inwestycyjnego we Lwowie; 1914-1930 dyrektor Fabryki Wyrobów Metalowych „Metal” S.A. we Lwowie, wg Z. Martyniak: *Stanisław Bieńkowski pionier nauki organizacji i zarządzania w Polsce*, TNOiK, Kraków 1988, s. 3-4 i 9-13.

⁷ 1893 założyciel i współwłaściciel Przedsiębiorstwa Budowy Maszyn i Urządzeń Sanitarnych, Drzewiecki i Jeziorański S.A. w Warszawie/Berlinie; 1894 założyciel fabryki odlewów żeliwa Tow. Akc. „Syrena” w Warszawie; 1896 współzałożyciel Biura ds. Budowy Młynów „Małaszczycy i S-ka”; 1913 współzałożyciel Sp. Akc. Dom Towarowy „Bracia Jabłkowscy” w Warszawie, wg A. Czech: *Piotr Drzewiecki mecenas naukowej organizacji*, TNOiK, Katowice 1983, s. 5-6.

zem postulat O. Bocheńskiego nie mających końca zabiegów budowy „ideału menedżera”.

1. Ignacy Jasiukowicz (1847-1914)

Był jednym z najbardziej znanych polskich działaczy gospodarczych na terenie Rosji. Urodzony w Kownie w rodzinie drobnych ziemian⁸, po ukończeniu Gimnazjum w Wilnie, śladem wielu młodych Polaków z niemających rodzin, w 1865 roku udał się na studia do Instytutu Technologicznego w Petersburgu. Ukończył je w roku 1869 z dyplomem inżyniera zdobytym z odznaczeniem⁹. Staż pracy zawodowej rozpoczął w kolejnictwie (linie Kozłów-Woroneż-Rostów, Nikołajewska i Riazańsko-Wiaziemska) przerwane 1,5 rocznym stypendium zagranicznym. Od 1872 prowadził zajęcia w macierzystym Instytucie z projektowania części maszyn¹⁰. W 1874 roku przeszedł do przemysłu, od razu obejmując znaczące stanowisko głównego inżyniera Newskiej Fabryki Budowy Parowozów i Okrętów, po dwóch latach został dyrektorem technicznym tych Zakładów. W 1884 Jasiukowicz pełnił funkcję głównego kierownika Zakładów Putilowskich w Petersburgu, a w 1888 – głównego dyrektora będącej w budowie wielkiej fabryki hutniczej w Kamienskoje¹¹, należącej do Południowo-Rosyjskiego Dnieprowskiego Towarzystwa Metalurgicznego. Dynamika wzrostu kompleksu w Kamienskoje była pod wieloma względami imponująca.

Rodowód tych zakładów był warszawski. Zlikwidowana stalownia i fabryka szyn przeniesione zostały wraz częścią personelu technicznego i urządzeniami nad Dniepr i z chwilą objęcia kierownictwa przez Jasiukowicza nabrały takiego tempa rozwoju, że stały się czołowym przedsiębiorstwem Imperium, tak pod względem wielkości, jak i jakości produkcji. Wyposażone w najnowocześniejsze maszyny, zwiększyły kapitał zakładowy z 6 do 47 mln rubli, zatrudniały ok. 20 tys. pracowników, w zdecydowanej większości Polaków, w tym wielu wybitnych fachowców, co powodowało, iż miało się właściwie do czynienia z kolonią polską. W Kamienskoje powstało szereg udogodnień socjalnych i obiektów kulturalnych, w czym także była niemała zasługa dyrektora Jasiukowicza. Andrzej Wierzbicki obserwujący te poczynania po latach wspominał, że było to możliwe, gdyż wyróżniał się „świetnym wykształceniem technicznym, geniuszem administracyjnym, niestrudzoną pracą, umiejętnością dobierania sobie ludzi, w czym kryła się najważniejsza tajemnica powodzenia, rzetelnością w dotrzymywaniu zobowiązań. „...Toteż zdobył sobie mir wszędzie w sferach finansowych i przemysłowych w kraju i za granicą, w ministerstwach, wśród pracowników i robotników. U siebie w Zakładach

⁸ Dane biograficzne za: M. Radwan: *Jasiukowicz Ignacy (1847-1914)* [w:] *Polski Słownik Biograficzny*, t. XI, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków 1964-1965, s. 59.

⁹ *Księga Pamiątkowa inżynierów-technologów Polaków wychowanców Instytutu Technologicznego w Petersburgu*, Warszawa 1933, s. 33 i dalsze.

¹⁰ J. Róziewicz, *Polsko-rosyjskie powiązania naukowe (1725-1918)*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk-Łódź 1984, s. 192.

¹¹ *Zjazd XXVI przemysłowców górniczych Rosji południowej w Charkowie*, podał S. Żukowski, odbitka z „Przeglądu Technicznego”, Warszawa 1902, s. 14.

Dnieprowskich był niekoronowanym królem. Był to przemysłowiec i organizator na największą skalę¹². Gdy w 1900 roku wybuchł kryzys – wspomina w dalszym ciągu Wierzbicki – i wszelkie rosyjskie przedsiębiorstwa metalurgiczne liczyły przede wszystkim na zamówienia rządowe, by trudny okres przetrzymać, Jasiukowicz postawił na modernizację idącą w kierunku eksportu, skoro rynek wewnętrzny się kurczył. Inne wielkie koncerny dostarczały od 81 do 29 procent produkcji państwowemu odbiorcy, a Zakłady w Kamienskoje tylko 26%. Najmniej były zależne od zamówień państwowych¹³.

Reakcją na kryzys była konsolidacja sprzedaży w branży hutniczej. W 1902 roku utworzony został „Prodamet”, syndykat, który w 1909 kontrolował 90% stali i wyrobów hutniczych w Rosji włącznie z wszystkimi zakładami z terenu Królestwa Polskiego¹⁴. Jasiukowicz, który znacząco przyczynił się do utworzenia syndykatu, został jego pierwszym prezesem, a potem, w uznaniu zasług – prezesem honorowym. Istniał nawet w porozumieniu z kapitałem francuskim i belgijskim, obecnym w południowej Rosji, zamiar powołania trustu metalurgicznego, na czele z Jasiukowiczem¹⁵. Zadaniem tej potężnej w planach organizacji miało być uzdrowienie chwiejących się przedsiębiorstw branży metalurgicznej poprzez transfer technologii, modernizację, oparcie organizacji warsztatów o najlepsze wzorce, koncentrację wybranych produkcji i obniżce kosztów administracyjnych. Tego jednak władzy politycznej było już za wiele, projekt trustu nie doszedł do skutku, ale uzdrowienie ciężkiego przemysłu południowo-rosyjskiego, choć utrudnione, stało się faktem.

Wraz z utworzeniem „Prodamet” i objęciem prezesury zarządu, Ignacy Jasiukowicz został w Towarzystwie Dnieprowskim mianowany członkiem zarządu. To spowodowało, że od 1903 roku głównie urzędował w Petersburgu, nadal jednak pozostała w jego gestii funkcja dyrektora-dysponenta Zakładów w Kamienskoje. Ale biznes nie wyczerpywał całego czasu dyrektora. Działał na rzecz jego promocji¹⁶, także wspierał ruch odrodzenia narodowego. Był członkiem i wiceprzewodniczącym Rady Zjazdu Przedstawicieli Przemysłu i Handlu. Od 1889 brał aktywny udział w zjazdach przemysłowców górniczych południowej Rosji, od 1901 będąc pełnomocnikiem na m. Petersburg. Reprezentował w nich interesy Zakładów Dnieprowskich. W 1912 roku wybrany został członkiem honorowym Rady. W latach 1904-1908 był w Radzie Instytutu Górniczego w Jekaterynosławiu. Gdy w 1913 roku przechodził w stan spoczynku, na swoje miejsce jako prezesa „Prodamet” proponował inż. Tadeusza Popowskiego (1868-1930), ale ten pozostał wierny Zakładowi Ostrowieckim. Jasiukowicz zakupił majątek ziemski w pobliżu Kutna, gdzie pod koniec życia często przebywał i gdzie zmarł w pierwszym mie-

¹² A. Wierzbicki, *Żywy Lewiatan. Wspomnienia*, KAW, Warszawa 2001, s. 104.

¹³ Por. *ibid.*

¹⁴ A. Jezierski, C. Leszczyńska, *Historia gospodarcza Polski*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2003, s. 188.

¹⁵ A. Wierzbicki, *Żywy Lewiatan*, *op.cit.*

¹⁶ Por. M. Radwan, *Jasiukowicz Ignacy (1847-1914)*, *op.cit.*

siącu Wielkiej Wojny, 25 sierpnia 1914 roku. Tam też w rodzinnym grobowcu został pochowany.

2. Władysław Jechalski (1856-1927)

Uważany był za pioniera naukowej organizacji pracy w przemyśle polskim, choć wykształcenie i doświadczenie zdobywał także w innych narodowo obszarach działania. Urodzony w Staszowie w 1856 roku¹⁷ w rodzinie sędziego, uczęszczał do gimnazjum filologicznego w Warszawie, potem do wyższej szkoły realnej w saksońskim Chemnitz. Studiował na Politechnice w Hanowerze, uzyskując dyplom inżyniera w 1878 roku w wieku 22 lat. Wtedy też rozpoczął praktykę zawodową w Zakładach Mechanicznych i Wytwórni Parowozów w Kołomnie, gdzie w realiach wielkiego przemysłu rosyjskiego przepracował całą dekadę. Bacznie obserwował, co dzieje się w środowisku moskiewskiej aglomeracji. Nadesłał do warszawskiego „Przeglądu Technicznego” rozprawę *Zużytkowanie torfowisk. Torfiarstwo w gub. moskiewskiej* (1884), w której uzasadniał i postulował rozwinięcie w Królestwie Polskim przemysłu torfiarskiego¹⁸. Wróciwszy na ziemie polskie w 1888 roku objął stanowisko dyrektora fabryk Tow. Akc. J. Johna w Łodzi. Założone zostało przez Józefa Johna w 1866 roku jako wytwórnia maszyn rolniczych i odlewnia żelaza¹⁹. Z biegiem lat produkcja była poszerzana o maszyny i urządzenia dla przemysłu włókienniczego, pompy, koła zębate, grzejniki, kotły, przekładnie i urządzenia transmisyjne.

Z inicjatywy Władysława Jechalskiego podległe warsztaty zostały poddane tak gruntownej reorganizacji, że uznane zostały za specjalistyczny ośrodek urządzeń transmisyjnych, a sam Jechalski zyskał pionierską sławę uzdrowiciela będących w trudnej sytuacji przedsiębiorstw. Na jego program terapeutyczny czy też postępowanie naprawcze składały się następujące kroki:²⁰ -) ustalenie rodzaju fabrykacji odpowiedniego dla danych zakładów, z uwzględnieniem warunków lokalizacji i rynku, -) oparcie wskazanej fabrykacji na zasadach jej normalizacji, -) przy postanowieniu o rozbudowie zakładu o znormalizowaną fabrykację konieczne jest opracowanie planu rozwojowego, który zawierał prawidłowy przebieg produkcji i możliwości jej dalszego rozszerzenia, -) wszelkie ulepszenia mogą być dokonywane jedynie w zgodzie z przyjętym planem rozwojowym, przez co unikano zbędnych przeróbek i niewłaściwości, -) wykonanie przebiegało na zasadzie tolerancji i stosowaniu sprawdzianów. Wskutek stosowania tych wytycznych Jechalski uruchamiał wytwarzanie na masową skalę²¹, dzięki czemu produkty pochodzące z fabryk przez niego kierowanych mogły sprostać konkurencji najlepszych wyrobów zachodnioeuropejskich, a rynek rosyjski brały często w swoje władanie.

¹⁷ Wg J. Matejko, *Jechalski Władysław (1856-1927)*, [w:] *Polski Słownik Biograficzny*, t. XI, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków 1964-1965, s. 131.

¹⁸ *Ibidem*, s. 132.

¹⁹ M. Jaskulski, *Stare fabryki Łodzi*, Towarzystwo Opieki nad Zabytkami Oddział w Łodzi, „Zara”, Łódź 1995, s. 65-66.

²⁰ *Ś.p. Władysław Jechalski*, [w:] „Przegląd Organizacji” 1927, nr 12, s. 3.

²¹ J. Matejko, *Jechalski Władysław (1856-1927)*, *op.cit.* s. 131.

Jechalski nadto ustalił nomenklaturę polską dla stosowanych narzędzi i obiektów oraz zaprowadził organizację biurowości w języku polskim. Tak po raz pierwszy było właśnie z produkcją transmisji w fabryce Johna, które stały się wyrobem kluczowym, można by rzec, o strategicznym dla przedsiębiorstwa znaczeniu. Analogicznie postępował w kolejnych przedsiębiorstwach, z którymi wchodził w kontakt służbowy. Wprowadzane formy pracy i projekty doskonalące częściowo ogłaszał na łamach „Przeglądu Technicznego” (1889, 1891, 1907).

Ok. roku 1897 Jechalski przeszedł do warszawskich Zakładów Mechanicznych i Odlewni „Rohn, Zieliński i S-ka” Sp. Akc., którą przeorganizował na fabrykę wyspecjalizowaną w produkcji pomp i przyrządów grzewczych. W roku następnym, 1898 był doradcą wytwórni obrabiarek i narzędzi „Gerlach i Pulst”, przekształcanej wtedy w Tow. Akc. Fabryki Maszyn, znanej z renomowanej jakości wyrobów. O Jechalskiego upomniął się przemysł rosyjski. Konkurencyjna w stosunku do Zakładów „Rohn, Zieliński i S-ka” fabryka pomp „Gustaw List” z Moskwy pozyskała go do przestawienia produkcji na bardziej masową. Wprowadził także seryjną produkcję lokomobili parowych dla celów rolniczych w Tow. Akc. Zakładów Malcowskich w Ludinowie, gub. kałuska. W związku z tym zadaniem wizytował Fabrykę Lokomobil „Ruston, Proctor and Co.” w Lincoln, UK. Uzyskane efekty były zaskakujące. Koszt własny zmniejszył się nawet do połowy w stosunku do wysokości sprzed reorganizacji, a projekt technologiczny oddziału wykańczalni oparty był na nowatorskiej organizacji zamiennych detali maszyn²².

W 1906 roku Jechalski powrócił na teren Królestwa, wiążąc się właściwie na całe życie z Tow. Akc. Zakładów Kotlarskich i Mechanicznych „W. Mitzner i K. Gamper” w Sosnowcu, wnosząc swój niepowtarzalny wkład w funkcjonowanie tego znanego przedsiębiorstwa. Fabryka założona została w 1881 roku przez Wilhelma Fitznera (1833-1905), właściciela kotłarni w Siemianowicach, zakładu znanego z nowatorskich metod fabrykacji kotłów i technologii spawalniczych. Warsztat w Sosnowcu pomyślany był jako remontowy, a już w pierwszym roku działalności wytworzono 40 kotłów. Kierownictwo fabryki przejął szwajcarski inż. Konrad Gamper (1846-1899), początkowo pracownik u Fitznera, potem wspólnik, prowadząc ją przedsiębiorczo i energicznie. Lata 1886-1890 to okres nadzwyczajnego rozwoju. W 1897 roku zapadła decyzja o poszerzeniu formuły kapitałowej i przekształceniu fabryki w spółkę akcyjną. Oprócz dotychczasowych właścicieli nowymi akcjonariuszami zostali „A. Borsig” AG z Berlina oraz przemysłowcy łódzcy K. Scheibler/spadkobiercy i R. Biedermann. Zatrudnionych było ok. 2700 pracowników, w tym 70 inżynierów. Firma weszła w kolejny, choć krótki okres prosperity. Przejawem były choćby prestiżowe wyróżnienia – Niżny Nowgorod 1896, Paryż 1900 grand prix – za jakość oferowanych kotłów. Ale nagła śmierć K. Gampera, potem kryzys roku 1900 spowodowały zatrzymanie rozwoju, nawet perspektywę krańcowych trudności. Świetnie dotąd funkcjonujące przedsiębiorstwo poddane zostało sanacji, prowadzonej przez Bank Handlowy z Warszawy z aktywnym udziałem akcjonariuszy. Szczególnie aktywny w tych

²² *Ibidem*, s. 132.

procesach był Wilhelm Wellisch (1853-1911), w latach 1901-1907 wiceprezes zarządu Spółki. Spadająca wskutek choroby aktywność, wreszcie odejście z firmy, wywołało potrzebę zastąpienia i przyczyniło się prawdopodobnie do zaangażowania Władysława Jechalskiego najpierw w charakterze doradcy technicznego, a od 1910 do 1924 – jako dyrektora²³. Wszak tutaj mógł w pełni wykorzystać doświadczenia zdobyte w prowadzeniu przedsiębiorstw o podobnym profilu w Rosji, jak również w firmach przemysłowych Łodzi i Warszawy. Postawił na nową armaturę w dąbrowskiej fabryce. Uzyskał znaczącą obniżkę kosztów wytwarzania poprzez modernizację metod wytwarzania oraz poprawę organizacji i administracji. Powrót do lat świetności widoczny był zwłaszcza w latach 1912-1913, ale wybuch w sierpniu 1914 działań wojennych zahamował dalszy rozwój. Usiłowano sprzedać stronie niemieckiej zamówione przez Rosjan i nie odebrane wyroby. Możliwości były jednak niewielkie, produkowano tylko dla wskazanych przez okupanta fabryk i kopalń.

Z chwilą odzyskania niepodległości w końcu 1918 roku, powstała nowa sytuacja. Definitywnie znikł rynek wschodni. Jechalski był jednym z pierwszych autorów, który ogłosił i uzasadnił tę tezę w broszurze *Rynki wschodnie czy samowystarczalność?* (Warszawa 1919).²⁴ W ramach wymuszonej samowystarczalności, szukano pomysłów na dalsze istnienie zakładów. Dla dużej fabryki kotłów i związanej z tym armatury było jasne, że rynek wewnętrzny jest zbyt mały, by wchłonać produkty na poziomie zdolności wytwórczych przedsiębiorstwa. By to ograniczenie przełamać, uruchomiono szczególnego rodzaju partnerstwo państwowo-prywatne w oparciu o program zamówień rządowych dla kolejnictwa. Komunikacyjna integracja ziem scalanych po trzech zaborcach była nakazem chwili. W 1920 roku trzej Panowie Piotr Drzewiecki (1865-1943; przewodniczący Rady Fabryki w Sosnowcu), Władysław Jechalski (jej dyrektor i członek Rady) oraz dr Leopold Wellisch (1882-1972; syn Wilhelma, prezes zarządu i dyrektor naczelny przyszłej fabryki) podpisali z rządem umowę na dostarczenie 1200 lokomotyw w ciągu 10 lat. Wspólnie z akcjonariuszami instytucjonalnymi – Bankiem Małopolskim i Bankiem Handlowym – doprowadzili w tym celu do założenia Pierwszej Fabryki Lokomotyw S.A. w Chrzanowie, zastrzegając ścisłą współpracę z Tow. Akc. Budowy Kotłów „Fitzner & Gamper” i to „... w ten sposób, że kotły dla wszystkich lokomotyw, objętych pierwszą umową z Rządem, miały być budowane w Sosnowcu, a odlewy żeliwne w Dąbrowie”²⁵. Faktycznie, chrzanowska fabryka powstała bez kotłowni i odlewni, a dzięki staraniom dyrektora Jechalskiego, który chciał wykorzystać falę koniunktury, w dąbrowskiej fabryce uruchomiono seryjny wyrób obrabiarek. Lokomotywy z Chrzanowa, których produkcja ruszyła w 1923

²³ Por. A. Czech: *Fuzje i przejęcia? Ależ to było zawsze – przykład z dziejów przemysłu w Polsce*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, pod red. J. Rokity, „Studia Ekonomiczne” Zeszyty Naukowe nr 37, AE, Katowice 2006, s. 138-139.

²⁴ J. Matejko: *Jechalski Władysław (1856-1927)*, *op.cit.* s. 132.

²⁵ J. Dąbrowski: *Przemysł lokomotywowo w Polsce*, Warszawa 1928, s. 23. Oprócz Chrzanowa, program obejmował także powstałą w 1920 roku Państwową Fabrykę Parowozów w Warszawie, a w 1923 dołączył „H. Cegielski” S.A. Oddział III.

roku, podobnie jak kotły z Sosnowca, wyróżniały się wysoką jakością i na wiele lat zajęły ważną pozycję w strukturze gospodarki narodowej. Zbyt kotłów przekraczał granice. Jednym ze stałych odbiorców była wiedeńska „Maschinenfabrik der Staats-Eisenbahn-Gesellschaft”²⁶. Nie trzeba specjalnie dodawać, że także Fabryki „Fitznera-Gampera“ były pod kierownictwem Jechalskiego polem zastosowań naukowej organizacji.

W niepodległej Polsce działał nadto w Polskim Związku Przemysłowców Metalowych, będąc od 1920 roku członkiem zarządu. W założonej w 1920 roku na miejscu ewakuowanego w czasie wojny do Rosji „Gerlacha i Pulsta” i już nie odtworzonego, Sp. Akc. Zakładów Amunicyjnych „Pocisk” zasiadał w Radzie Nadzorczej. W 1924 roku odszedł z czynnej pracy zawodowej na emeryturę. 10 lipca 1925 roku, w pierwszym naborze po zebraniu założycielskim, został przyjęty na członka powstałego dwa miesiące wcześniej Instytutu Naukowej Organizacji²⁷. Uczestniczył w staraniach pozyskania kapitału amerykańskiego dla inwestycji w Polsce. Zmarł 25 sierpnia 1927 roku podczas wyjazdu zagranicznego. Pochowany na warszawskich Powązkach. W mowie pogrzebowej w dniu 5 września żegnano go jako „doktora” przemysłu²⁸. W tymże roku Tow. Akc. Fabryk „Fitzner & Gamper” wyprodukowało 10-tysięczny kocioł w dziejach zakładów oraz 300-setny dla fabryki chrzanowskiej.

3. Antoni Lewalski (1878-1941)

Był menedżerem młodszego pokolenia, którego apogeum dokonań przypadło na lata międzywojenne. Urodzony 6 czerwca 1878 roku w Poznaniu²⁹, po szkole średniej wstąpił na Politechnikę w Charlottenburgu, którą ukończył z dyplomem inżyniera-mechanika. Pracę zawodową rozpoczął w znanym z wytwarzania urządzeń pomiarowych, gazowniczych i oświetleniowych przedsiębiorstwie „Julius Pintsch” A.G, gdzie w latach 1912-1918 był dyrektorem. W roku następnym – po nagłej śmierci Edmunda Zieleniewskiego (1855-1919)³⁰ – objął kierownictwo Fabryki Maszyn i Wagonów S.A. „L. Zieleniewski” w Krakowie³¹. To najważniejsze galicyjskie przedsiębiorstwo było wtedy w trudnej sytuacji, jak wszystkie firmy, które z najwyższym wysiłkiem przetrzymały warunki gospodarki wojennej. W skrócie mówiąc, o ile krakowska fabryka radziła sobie z wyszukiwaniem okazji ze względu na urozmaicony profil wykonawstwa konstrukcyjno-technologicznego,

²⁶ J. Matejko: *Jechalski Władysław (1856-1927)*, *op.cit.*, s. 132.

²⁷ „Przegląd Organizacji” 1926, nr 1, s. 4.

²⁸ „Ekspres Zagłębiowski” 1996, nr 081 z dnia 7.12, s. 36 (przedruk).

²⁹ J. Kaliński, J. Krüger: *Lewalski Antoni (1878-1941)*, [w:] *Polski Słownik Biograficzny*, t. XVII, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1972, s. 204.

³⁰ Więcej zob. A. Czech: *Edmund Zieleniewski – przedsiębiorca prospołeczny*, „Współczesne Zarządzanie”, 2009, nr 1, s. 98-106.

³¹ W. Saryusz-Zaleski: *Dzieje przemysłu w b. Galicji 1804-1929 ze szczególnym uwzględnieniem historii rozwoju S.A. L. Zieleniewski i Fitzner-Gamper*, Kraków 1930, s. 271.

o tyle fabryka sanocka popadła w zastój całkowity³². Ratunkiem było ożywienie na rynku transportu kolejowego. Nowe perspektywy otwały się w 1920 roku, gdy rząd zdecydował się na złożenie zamówienia na produkcję wagonów, obejmującą także fabrykę w Sanoku. W obliczu rysującej się poprawy koniunktury, zainwestowano w sprzęt obrabiarkowy najnowszej generacji. Skala zamówienia była znaczna, tak że rozważano wybudowanie nowej fabryki. Jednak zdecydowano się na wykup 81% akcji Towarzystwa „Wagon” w Ostrowie Wielkopolskim³³, po uprzednim porozumieniu ministerialnym, że na odpowiednio dużą ilość wagonów będzie zamówienie. Inwestycja w Ostrowie obliczona była na 5 tys. stanowisk roboczych i duży rozmach wytwórczy, podczas gdy wszystkie fabryki koncernu Zieleniewskiego zatrudniały w 1923 roku łącznie 3 tys. pracowników.

Przedsiębiorcze pomysły Lewalskiego na tym się nie kończyły. Dbał o pozycję firmy w rynkowym otoczeniu. Technologia w zakresie budowy maszyn, kotłów i mostów w krakowskiej fabryce była silną stroną. Ale poszukiwano produktu wiodącego. Takimi okazały się motor ropny „Lech”, pompa parowa „Worthingtona” oraz urządzenia dla stacji kolejowych. Aleksander Rothert, będący tam doradcą organizacyjnym, pisał z uznaniem, iż „stoją one na wysokości techniki współczesnej”³⁴. Reanimowana fabryka lwowska tradycyjnie koncentrowała się na urządzeniach dla gorzelni i rafinerii spirytusu, dodatkowo uruchomiono produkcję kotłów miedzianych. W fabryce sanockiej monokultura w zakresie wyrobów wagonów, zwłaszcza towarowych, kontraktem rządowym została zabezpieczona. Trzeba podkreślić, że kierownictwo Spółki z Lewalskim na czele poszukiwało trwalszego zabezpieczenia. Postawiono na strategię kooperacji z najlepszymi. W 1924 roku zawarto układ z firmą „Babcock & Wilcox” z Londynu na produkcję kotłów jej systemu dla cukrowni i fabryk chemicznych, otwierając tym samym rynek polski. Ze znanym już potentatem z Berlina „A. Borsig” AG zawarto porozumienie o dostarczanie kompletnych urządzeń rzeźni z chłodniami, sprzedawanymi przedsiębiorstwom samorządowym. Poprzedni pracodawca Lewalskiego „Julius Pintsch” AG licencjonował urządzenia dla gazownictwa i oświetlenia gazowego. W. Kind udzielił zgody na produkcję pomp pneumatycznych, a W. Brückner – zezwalał na stosowanie instalacji wodociągowych i centralnego ogrzewania³⁵. Byli to kooperanci znaczący w strukturach gospodarczych tamtych czasów. Lewalski budował sieć powiązań, starając się zapewnić utrzymanie zarządzanemu przedsiębiorstwu jego czołowej pozycji.

Zagwarantowane zostało również stabilne źródło dostaw surowca. W okresie austriackim bowiem miało miejsce uzależnienie od zakładów Zagłębia Ostrawsko-

³² Por. A. Czech: *Fuzje i przejęcia? Ależ to było zawsze – przykład z dziejów przemysłu w Polsce*, *op.cit.*, s. 135-136.

³³ W 1920 roku zawiązała się spółka akcyjna, która przy udziale banków poznańskich zamierzała wybudować dużą fabrykę wagonów (*Ostrów Wielkopolski. Dzieje miasta i regionu*, praca zbiorowa pod red. S. Nawrockiego, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 1990, s. 258).

³⁴ A. Rothert, *Z przemysłu mechanicznego w Polsce*, „Przegląd Techniczny” 1923, nr 12, s. 110.

³⁵ W. Saryusz-Zaleski, *Dzieje przemysłu w b. Galicji 1804-1929 ze szczególnym uwzględnieniem historii rozwoju S.A. L. Zieleniewski i Fitzner-Gamper*, *op.cit.*, s. 281-282.

Karwińskiego, sprzedające surowiec i półprodukty po zawyżonych cenach. Od 1922 roku pojawiły się nieograniczone możliwości korzystania z dostaw górnośląskich. Wybór padł na „Friedenshütte” AG z siedzibą w Nowym Bytomiu. Zawiązana kooperacja utrwalona została kapitałowo. Piąta emisja akcji w warunkach polskich Fabryki Maszyn i Wagonów „L. Zieleniewski” S.A. z 1923 roku była przeznaczona w całości dla „Friedenshütte”. Pozyskano potężnego partnera, który także poszukiwał zbytu na swoje wyroby. Zawiązana kooperacja miała w niedalekiej przyszłości znaczenie dla samego Lewalskiego. W 1924 roku jako pierwszy Polak został członkiem Rady Nadzorczej „Friedenshütte” AG³⁶. W pewnym sensie następstwem tej kooperacji był zakup przez koncern krakowski Górnośląskiego Tow. Budowy Rur Sp. z o.o. z Tarnowskich Gór w 1926 roku. Ten założony w 1920 roku zakład pod nazwą Oberschlesische Rohrbau GmbH produkujące rury odporne na wysokie ciśnienie. Był częścią składową koncernu Oberschlesische Eisenbahnbedarfs AG, którego większość kopalń i fabryk pozostała w 1922 roku po stronie niemieckiej. Ale mały zakład nie był potrzebny i został odsprzedany za niewielką kwotę 115 tys. zł wraz z przejęciem długu i zobowiązaniem do przekazania know-how w dziedzinie budowy rur.

Najbardziej znaczącym posunięciem strategicznym była fuzja przeprowadzona z Tow. Akc. Budowy Kotłów „Fitzner-Gamper” z Sosnowca. Porozumienie w sprawie fuzji dwóch przedsiębiorstw o porównywalnym potencjale było racjonalne, choć stroną inicjującą i przejmującą była firma krakowska. W efekcie z dniem 1 stycznia 1928 powstały Zjednoczone Fabryki Kotłów, Maszyn i Wagonów „L. Zieleniewski i Fitzner-Gamper” S.A.³⁷, będące wielkim osiągnięciem Antoniego Lewalskiego. Z rozpędu wykupiono jeszcze od „A. Borsiga” S.A. z Berlina-Tegel udziały w Fabryce Kotłów „W. Fitzner” Sp. z o.o. w Siemianowicach za kwotę 910 tys. zł. Powstał w ten sposób koncern o stosunkowo dużym kapitale zakładowym 15 mln zł i o rocznej sprzedaży 60 mln³⁸. Ale na tym nie poprzestał. Wykorzystując kooperacyjne relacje z brytyjską firmą „Babcock & Wilcox” doprowadził do zawiazania z dniem 1 stycznia 1929 nowej spółki Polskie Zakłady „Babcock-Zieleniewski” S.A. z kapitałem zakładowym 1 mln zł w relacji 51% strona polska, 49 – angielska. Spółka pod dyrekcją inż. Edmunda Zieleniewskiego jr ruszyła bez żadnych obciążeń, które pozostały w przedsiębiorstwie macierzystym, uzyskując niezagrożoną pozycję rynkową.

Tymczasem podobne transakcje przeprowadzone były u akcjonariusza krakowskiej firmy czyli „Friedenshütte” AG, która z dniem 1 stycznia 1928 roku przejęła hutę „Baildon”, zapewniając sobie wreszcie utracone wskutek podziału politycznego uzupełnienie technologiczne. Prowadzona była dalsza ekspansja. 1 października 1928 nastąpiła fuzja z Gwarectwem „Graf Franz” i „Wolfgang” w Rudzie,

³⁶ Huta „Pokój”. *Dzieje zakładu i załogi 1840-1990*, praca zbiorowa pod red. H. Roli, Śląski Instytut Naukowy, Katowice 1989, s. 64.

³⁷ W. Saryusz-Zaleski: *Dzieje przemysłu w b. Galicji 1804-1929 ze szczególnym uwzględnieniem historii rozwoju S.A. L. Zieleniewski i Fitzner-Gamper*, op.cit., s. 293-294; także A. Czech: *Fuzje i przejęcia? Ależ to było zawsze – przykład z dziejów przemysłu w Polsce*, op.cit., s. 140-141.

³⁸ *Rocznik Polskiego Przemysłu i Handlu 1932*, oprac. T. Szober, Warszawa 1932, nr 583.

nastąpił zakup z Oberbedarfu większościowego pakietu akcji Huty „Ferrum” oraz przeniesiono dyrekcję koncernu do Katowic, a kapitał zakładowy sięgnął 70 mln. Tymczasem nieoczekiwanie zmarł prowadzący koncern od 1924 roku dyrektor naczelny dr Henryk Glück. Jego miejsce bez chwili wahania zajął Antoni Lewalski, stając na nowym stanowisku przed nie lada wyzwaniem wyprowadzenia koncernu z nieustającego zadłużenia generowanego kosztami transakcyjnymi na rzecz Oberbedarfu. Rozpoczął jednak od zmiany nazwy. Z dniem 8 lutego 1930 koncern przyjął polskie brzmienie Huta „Pokój” Śląskie Zakłady Górniczo-Hutnicze S.A. W 1931 roku pozbył się części węglowej koncernu wnosząc kopalnie „Graf Franz”, „Wolfgang”, „Friedensgrube” i elektrownię „Mikołaj” do zakładanego Rudzkiego Gwarectwa Węglowego. Sprzedano także pakiet akcji kop. „Wirek” i Gwarectwa „Charlotte”. Wprawdzie zmniejszyło to zadłużenie, ale problemu nie rozwiązało. W dodatku zaczęło narastać zadłużenie skarbowe i z tytułu składek ubezpieczeniowych. Koncernowi zagrażał nadzór sądowy. 21 grudnia 1932 roku zniesiony został zarząd spółki³⁹. Lewalski i zastępcy ustępują. Następuje proces sanacji prowadzony pod zarządem przymusowym. Jednocześnie tym samym miała miejsce polonizacja pierwszego wielkiego przedsiębiorstwa górnośląskiego. Działa się tu już bez udziału Lewalskiego.

Trudno powiedzieć, czy Lewalski był ideałem menedżera albo wzorem przedsiębiorcy. Jeśli chodzi o geniusz tworzenia sieci powiązań kapitałowo-kooperacyjnych w konkurencyjnym otoczeniu, w warunkach polskich nie miał równego sobie. W dodatku był przekonany o swoich kompetencjach i wartości. Uchodził za najlepiej wynagradzanego menedżera w okresie międzywojennym. Pisał o nim historyk polskości na Śląsku nie wymieniając oczywiście z nazwiska: „koncern „Huta Pokój” ... zatrudniał ok. 15 tys. robotników. Ludzie ci znaleźli się (w czasie kryzysu – A.Cz.) na bruku. Ale dyrektor naczelny koncernu otrzymywał nadal pensję, równającą się zarobkowi jednego tysiąca robotników”⁴⁰. Nie wpływało to na jego aż nadto docenianą pozycję w świecie polityczno-gospodarczym. Był członkiem Komisji Opiniodawczej ds. Gospodarki przy Prezydencie RP, radcą krakowskiej Izby Przemysłowo-Handlowej, konsulem honorowym Austrii, przewodniczącym Rady Seniorów przy Towarzystwie Sportowym „Wisła”, nie licząc zasiadania w ok. 20 radach nadzorczych bardzo znaczących przedsiębiorstw i spółek⁴¹.

Jeszcze jeden, może mniej istotny, za to mało znany rys charakterystyczny warto przy okazji poruszyć. Przejawszy po zmarłym Edmundzie Zieleniewskim kierowanie Fabryką Maszyn i Wagonów „L. Zieleniewski” S.A., czuł się zobowiązany do dyskretnej opieki nad osieroconymi synami. Nie robił tego wprost, choć Edmund Zieleniewski jr (1893-1971) był w latach 1924-1929 dyrektorem administracyjno-technicznym krakowskiej fabryki, a od 1929 roku z rekomendacji Lewalskiego został dyrektorem Zakładów „Babcock-Zieleniewski”. Młodszy Jan

³⁹ Huta „Pokój”. *Dzieje zakładu i załogi 1840-1990*, op.cit., s. 45.

⁴⁰ K. Popiołek: *Historia Śląska od pradziejów do 1945 roku*, Śląski Instytut Naukowy i Wydawnictwo „Śląsk”, Katowice 1972, s. 606.

⁴¹ Por. J. Kaliński, J. Krüger: *Lewalski Antoni (1878-1941)*, w: *Polski Słownik Biograficzny*, op.cit., s. 204-205.

Zieleniewski (1901-1973) w 1930 roku został kierownikiem siemianowickiego „W. Fitznera” Sp. z o.o., robiąc później karierę menedżerską w zarządach przymusowych wielkich górnośląskich koncernów. Zachowało się niepublikowane wspomnienie Jana Zieleniewskiego o swym protektorze, „średnim inżynierze, ale bardzo zdolnym kapitanie przemysłu”, celnie ilustrujące jego przedsiębiorczy zmysł: „Pewnego razu jechałem z Lewalskim pociągiem do Krakowa. Lewalski, jak zwykle, czytał w drodze gazetę. W Krzeszowicach pociąg nagle za hamulec – pociąg tam nie stawał – zapłacił karę za zatrzymanie pociągu i wysiadł. Okazało się, że przeczytał w gazecie o bankructwie „Amstelbanku”, które musiało pociągnąć za sobą po paru tygodniach również bankructwo powiązanego z tym bankiem „Creditanstaltu”, gdzie Lewalski przechowywał swoje papiery. Udał się więc do mieszkającego w Krzeszowicach hrabiego Potockiego, który miał długi w „Creditanstalt” i zaproponował mu, że kupi od niego majątek Pisary pod Krzeszowicami, płacąc swoimi depozytami w „Creditanstalt” długi hrabiego. Potocki zgodził się i transakcja została przeprowadzona. Dwa tygodnie później „Creditanstalt” ogłosił bankructwo, a Lewalski uratował wartość swoich oszczędności”⁴². Nawet jeśli w szczegółach treść wspomnienia poddana została presji upływu czasu, pozostaje świadectwem niezwykłego „ducha” przedsiębiorczego poznańsko-krakowskiego menedżera.

Majątek Pisary, w którym zamieszkiwał w ostatnich latach życia, nie okazał się szczęśliwy. Podczas okupacji miał miejsce napad rabunkowy, w wyniku którego A. Lewalski został pobity i poraniony. Zmarł 11 lutego 1941 roku w Krakowie.

* * *

Przywołani menedżerowie stanowią z pewnością przysłowiowy wierzchołek góry lodowej osób profesjonalnie zajmujących się zarządzaniem przedsiębiorstwami. Należą do nich także wybitni menedżerowie z Zakładów Ostrowieckich, jak choćby wspomniany już Tadeusz Popowski czy na przykład Andrzej Zalewski. Byłoby bardzo satysfakcjonującym, gdyby przedłożona próba okazała się zarysem dalszych poszukiwań i odtworzeń zachowań menedżerskich godnych utrwalenia i ocalenia przed mrokiem niepamięci. Wszak na dorobek współczesności składają się starania i dokonania pokoleń przeszłości.

Abstrakt:

200 lat istnienia Huty w Ostrowcu Świętokrzyskim w sposób naturalny kieruje uwagę na menedżerów, dzięki którym zarówno te zakłady, jak i wiele innych przedsiębiorstw zawdzięcza swój rozwój i funkcjonowanie. Powstający z trudem na ziemiach polskich przemysł obfitował wszelako w menedżerów i przedsiębiorców, których osiągnięcia do dziś budzą uznanie. Trzeba o tych postaciach częściej

⁴² Notatka doc. dr J. Jarosa z rozmowy z prof. dr Janem Zieleniewskim przeprowadzona w dniu 5 lutego 1967, s. 7-8 (maszynopis), w: Archiwum PAN Warszawa, nr zespołu 334 sygn. III-221.

mówić. Mimo zmienionych warunków wytwórczych, wciąż stanowią rodzaj wzorca/ideału, wypełniając przy okazji na dziś funkcje dydaktyczne. Wybrani do omówienia menedżerowie-praktycy Stanisław Jasiukowicz, Władysław Jechalski oraz Władysław Lewalski, niezmiernie zasłużeni dla przedsiębiorstw i środowisk, w których działali, są tylko potwierdzeniem tezy, że także w dziejach polskich na tej niwie były osoby, którym powstający przemysł wiele zawdzięczał.

Polish managers of the industrialization era

200 years of existence of the Ironworks in Ostrowiec Świętokrzyski naturally draws attention to the managers, thanks to whom these facilities, as well as many other companies, owed their development and operation. The challenging beginnings of industry on Polish lands had a good fortune of experiencing an abundance of managers and entrepreneurs, whose achievements are impressive even from today's perspective. We should definitely speak about them more often. Although the conditions of production have changed, they should still be seen as paragons of management, who were also committed to important didactic functions. We point thus to three successful and meritorious individuals, i.e. Stanisław Jasiukowicz, Władysław Jechalski and Władysław Lewalski, in order to prove that the emerging Polish industry indeed benefitted a lot from such persons.

PhD professor UE Alojzy Czech, professor, University of Economics in Katowice.