

Stanisław Staszic: Przedsiębiorca, Menedżer Sektora Publicznego i Innowator Społeczny – przewodnik merytoryczny

Spis treści

WPROWADZENIE	3
FUNDAMENTY MYŚLI EKONOMICZNEJ STANISŁAWA STASZICA	4
STASZIC JAKO MENEDŻER PAŃSTWOWY I ORGANIZATOR PRZEMYSŁU	8
REALIZACJA WIZJI PRZEMYSŁOWEJ – STUDIA PRZYPADKÓW	11
HRUBIESZOWSKIE TOWARZYSTWO ROLNICZE – PIONIER SPÓŁDZIELCZOŚCI I INNOWACJI SPOŁECZNEJ	15
DZIEDZICTWO MENEDŻERSKIE I WSPÓŁCZESNE KONTEKSTY	25
PODSUMOWANIE: OCENA WKŁADU STASZICA W POLSKĄ MYŚL ZARZĄDCZĄ.....	29



Niniejsze opracowanie powstało w ramach realizacji projektu „**Staszic 2.0 – Przedsiębiorczość, odpowiedzialność społeczna i innowacje w edukacji wielkopolskiej młodzieży: multimedialny program edukacyjny inspirowany dziedzictwem Stanisława Staszica**”.

Materiały te stanowią syntezę wiedzy z kluczowych, publicznie dostępnych źródeł internetowych instytucji takich jak Państwowy Instytut Geologiczny – PIB, Polska Akademia Nauk (PAN), Akademia Górniczo-Hutnicza, Muzeum Stanisława Staszica w Pile, Muzeum Historii Kielc, uczelnie wyższe i szkoły noszące im. Stanisława Staszica, strony właściwych ministerstw oraz innych źródeł edukacyjnych.

Ze względu na interdyscyplinarny i przekrojowy charakter postaci Stanisława Staszica, a także naturalne różnice interpretacyjne i faktograficzne występujące w literaturze źródłowej z epoki (np. daty, szczegóły geograficzne, oceny ekonomiczne), na poziomie szczegółów mogą sporadycznie występować nieznaczne rozbieżności między dostępnymi źródłami.

Naszym celem było ukazanie postaci Stanisława Staszica w sposób **możliwie najpełniejszy, interdyscyplinarny i wierny**, koncentrując się na **metodologii myślenia systemowego** oraz **postawach reformatorskich i przedsiębiorczych**.

W celu ostatecznego i dogłębnego zweryfikowania faktów historycznych, szczególnie zachęcamy do korzystania z pierwotnych materiałów źródłowych i zasobów instytucjonalnych, w tym z bogatych zbiorów **Muzeum Stanisława Staszica w Pile**.

Finansowanie i odpowiedzialność:

Projekt „Staszic 2.0” **współfinansowany jest ze środków Samorządu Województwa Wielkopolskiego**.

Niniejsze materiały stanowią **opracowanie realizatora projektu (Fundacji Gospodarczej Północnej Wielkopolski)** i nie uwzględniają oficjalnego stanowiska Samorządu Województwa Wielkopolskiego ani instytucji z nim związanych.

Wprowadzenie

Stanisław Staszic (1755–1826) należy do grona najwybitniejszych umyśłów polskiego Oświecenia – był duchownym, filozofem, geologiem, a zarazem jednym z pionierów myśli ekonomicznej i organizacji gospodarki narodowej. Działał w przełomowym okresie schyłku I Rzeczypospolitej, wojen napoleońskich i kształtowania się Królestwa Polskiego pod zaborem rosyjskim.

Analiza dorobku Staszica w dziedzinie myśli gospodarczej wymaga zrozumienia jego nadrzędnego celu: nie był on teoretykiem ekonomii dążącym do stworzenia abstrakcyjnego modelu, lecz przede wszystkim **pragmatykiem i reformatorem**. Jego pisma miały charakter utylitarny; zmierzały do wskazania praktycznego programu „naprawy Rzeczypospolitej”. Jako pisarz polityczny postulował gruntowne reformy społeczne i gospodarcze, a następnie sam wcielał je w życie na polu przemysłu, edukacji i rolnictwa.

Niniejsze opracowanie przedstawia **Stanisława Staszica jako przedsiębiorcę, innowatora i menedżera**, analizując jego wkład w rozwój gospodarczy Polski, kształtowanie myśli zarządczej oraz prototypowe inicjatywy spółdzielcze. Omówione zostaną kolejno: poglądy ekonomiczne Staszica i źródła ich inspiracji, jego działalność organizatorska w przemyśle i administracji publicznej (ze szczególnym uwzględnieniem Staropolskiego Okręgu Przemysłowego i Szkoły Akademiczno-Górnictwej), a następnie studium przypadku **Hrubieszowskiego Towarzystwa Rolniczego** – unikalnej instytucji przedspółdzielczej jego autorstwa. Na koniec zestawione zostaną założenia jego działalności z współczesnymi koncepcjami spółdzielczości, przedsiębiorczości społecznej, ruchu **B Corp** oraz wybranymi teoriami zarządzania strategicznego, co ukazuje **aktualność i prekursorski charakter** dorobku Staszica.

Fundamenty myśli ekonomicznej Stanisława Staszica

Źródła inspiracji i kontekst Oświecenia

Poglądy ekonomiczne Staszica kształtowały się pod silnym wpływem francuskich **fizjokratów** i ideałów Oświecenia, z jakimi zetknął się podczas studiów w Paryżu. Wczesna twórczość Staszica, jak *Uwagi nad życiem Jana Zamoyskiego*, była silnie przeniknięta wpływami oświeceniowymi, w tym fascynacją filozofią Jana Jakuba Rousseau, co przełożyło się na głęboką wrażliwość społeczną i krytykę ustroju stanowego.

W latach 1779–1781 studiował w paryskim Collège de France, uczęszczając na wykłady m.in. **L. Daubentona** i **G. Buffona**, a także mając kontakt z uczonymi takimi jak **d'Alembert** czy **Abbé Raynal**. Zetknięcie z myślą tych wybitnych filozofów przyrody i ekonomistów ukształtowało przekonanie Staszica o istnieniu praw natury rządzących społeczeństwami oraz o potrzebie **łączenia nauki z praktyką gospodarczą**. Po powrocie do kraju postanowił przełożyć dzieła francuskich myślicieli, aby upowszechnić ich idee w Polsce.

Jednak w miarę ewolucji jego poglądów, zwłaszcza w obliczu wyzwań epoki Księstwa Warszawskiego i Królestwa Polskiego, jego myśl przesunęła się w stronę konkretnych rozwiązań gospodarczych. Historycy myśli ekonomicznej często klasyfikują Staszica w ramach dominujących nurtów epoki – fizjokratyzmu (z uwagi na podkreślanie roli rolnictwa) lub merkantylizmu (z uwagi na postulaty industrializacji i protekcjonizmu państwowego). Analiza jego pism wykazuje jednak, że Staszic był raczej **synkretykiem**, pragmatycznie czerpiącym z różnych szkół, by stworzyć model adekwatny do polskich realiów.

Wizja gospodarcza: Między fizjokratyzmem a merkantylizmem

Fizjokratyczne idee uwiłocznily się w szczególnej wadze, jaką przypisywał Staszic rolnictwu jako podstawie bogactwa narodów. W duchu fizjokratów i rodzimych reformatorów (A. Zamoyski, H. Kołłątaj) postulował **uwłaszczenie chłopów** - oddanie im ziemi na własność i zniesienie pańszczyzny - jako warunek rozwoju ekonomicznego kraju. Już w swoim pierwszym dziele "Uwagi nad życiem Jana Zamoyskiego" (1787) pisał, że „pierwszym obowiązkiem człowieka jest pracować”, a dobrobyt społeczeństwa wymaga aktywizacji uboższych warstw, zwłaszcza chłopów.

Kluczowym elementem odróżniającym go od doktrynalnych fizjokratów było jednak postrzeganie przemysłu. Staszic odrzucał tezę o „sterylności” sektora miejskiego. W *Przestrobach dla Polski* (1790) formułował koncepcję wzajemnego powiązania, swoistego **sprzężenia zwrotnego** między rolnictwem a przemysłem. Jak pisał: "Wszystkie są miast matkami, trzeba aby w kraju pierwsi rolnictwo stanęło w pewnym stopniu, dopiero miasta powstać mogą. Nawzajem trzeba, aby miasta były do pewnego stopnia zaludnione, handlowe i bogate, dopiero rolnictwo doskonalić się może".

Rozumiał, że rolnictwo stwarza przemysł, ale dopiero wzrost przemysłu i miast (rynku zbytu) pozwala na modernizację i intensyfikację rolnictwa. Taka wizja bliższa jest niemieckiemu kameralizmowi lub wczesnym teoriom ekonomii rozwoju niż doktrynalnemu fizjokratyzmowi czy merkantylizmowi.

Wizja gospodarcza Staszica miała charakter **proindustrializacyjny**. Postrzegał on rozwój przemysłu, rzemiosła i handlu jako warunek konieczny nie tylko dla modernizacji rolnictwa, ale przede wszystkim dla wzmocnienia politycznego i militarnego państwa. W warunkach zacofania gospodarczego ziem polskich i silnej konkurencji zewnętrznej, Staszic był zdecydowanym krytykiem polityki wolnego handlu. Argumentował, że wolny handel może być stosowany wyłącznie między równymi partnerami. Dla kraju słabszego, próbującego dopiero zbudować swój potencjał, taka polityka prowadziłaby jedynie do utrwalenia zależności i eksploatacji.

Dlatego w jego programie kluczową rolę odgrywała świadoma **polityka protekcyjna** państwa. Model ten zakładał ochronę rodzącego się przemysłu

krajowego. Staszic domagał się wprowadzenia systemu protekcji celnej, idąc tak daleko, by postulować *"surowe zakazanie wprowadzania i używania towarów, do zbytku należących albo przemysłowi i rękodzielniom krajowym szkodzących"*.

Rola Państwa jako centralnego planisty i inwestora

W modelu Staszica państwo nie jest jedynie strażnikiem prawa, ale centralnym **aktorem i inwestorem** procesu modernizacji. Zaproponował on model „wzrostu indukowanego przy pomocy państwa”. Rola państwa nie miała ograniczać się do jednorazowych reform społecznych czy prawnych. Staszic postulował okres długotrwałej, **pozytywnej ingerencji**.

Państwo miało za zadanie nie tylko chronić rynek (polityka celna), ale również inicjować i stymulować rozwój poprzez **bezpośrednie finansowanie** strategicznych gałęzi przemysłu. Celem tej interwencji było uruchomienie „mechanizmu dodatniej kumulacji”. W tej koncepcji, państwowe inwestycje w industrializację prowadzą do rozwoju miast; rozwijające się miasta tworzą chłonny rynek zbytu dla produktów rolnych; popyt ten stymuluje modernizację rolnictwa (gdyż opłacalnym staje się inwestowanie w „wydatki gruntowe”); a zmodernizowane rolnictwo dostarcza nadwyżek i kapitału dla dalszego wzrostu przemysłu.

Staszic traktował państwo jako główny instrument modernizacji – orędownika edukacji, opieki nad najuboższymi oraz inicjatora wielkich inwestycji. Domagał się m.in. stworzenia systemu powszechnego nauczania, kolonizacji nieużytków, melioracji bagien, budowy dróg i kanałów, a także reformy podatków i ceł. Uważał, że **zadaniem rządu** jest zagwarantowanie obywatelom bezpieczeństwa zewnętrznego i wewnętrznego, sprawiedliwości (równego prawa) oraz wolności osobistej – te trzy wartości nazwał „duszą przemysłu i handlu”.

W słynnym fragmencie "Przestróg" argumentował, że *"bezpieczeństwo, sprawiedliwość i wolność są duszą przemysłu i handlu. Miasta powstaną, zaludnią się (...), napętnią kraj rękodzielcami i rzemiosłami, (...) sprowadzą masę pieniędzy, ułatwią Rzeczypospolitej miliony podatków (...), kiedy [tylko] będą miały bezpieczeństwo, sprawiedliwość i wolność"*. Słowa te streszczają filozofię gospodarczą Staszica: praworządne i stabilne państwo tworzy

warunki do rozkwitu inicjatywy ekonomicznej obywateli, co z kolei wzmacnia finanse kraju i jego potencjał obronny.

Zasoby naturalne jako filar suwerenności gospodarczej

Interwencjonizm państwowy, aby był skuteczny, wymagał precyzyjnej wiedzy o stanie kraju. Program gospodarczy Staszica był nierozzerwalnie związany z jego pasją naukową – geologią i statystyką. Jego dzieło *O ziemiórództwie Karpatów i innych gór i równin Polski* (1815) nie było jedynie akademickim opisem budowy geologicznej, ale zawierało praktyczne opisy złóż surowców i lokalizacji kopalń, hut oraz źródeł soli, węgla czy rudy żelaza.

Dzieło *O statystyce Polski. Krótki rys wiadomości tym, którzy ten kraj oswobodzili, i tym którzy w nim chcą rządzić* (pierwsze wydanie anonimowe 1807 r.) nie było jedynie akademickim spisem zasobów. Było to fundamentalne **narzędzie menedżerskie**. Staszic podkreślał w nim „ważną rolę statystyki w życiu i gospodarce nowoczesnego państwa”. Sam podkreślił we wstępie, że celem tej pracy jest **zachęta do podźwignięcia gospodarczego kraju**. Cytował znamienne hasło: „Paść może i Naród wielki; zniszczyć nie może, tylko nikczemny!” – przypominając, że nawet pokonany naród może się odrodzić przez pracę i gospodarność.

W jego wizji, precyzyjna, ilościowa wiedza o populacji, rolnictwie, rzemiośle, a przede wszystkim o zasobach naturalnych, była warunkiem koniecznym dla **data-driven governance** (zarządzania opartego na danych). To właśnie statystyka miała dostarczyć rządzącym informacji niezbędnych do racjonalnego planowania inwestycji przemysłowych, prowadzenia polityki protekcyjnej i zarządzania finansami publicznymi.

Jego wieloletnie badania geologiczne i tworzenie map zasobów mineralnych ziem polskich były bezpośrednią realizacją tej koncepcji – stanowiły inwentaryzację strategicznych „aktywów” państwa, na których miał się oprzeć program industrializacji. To motto wyrażało wiarę Staszica w odbudowę Polski siłami wewnętrznymi – poprzez **mobilizację kapitału naturalnego i ludzkiego**.

Synteza myśli ekonomicznej

Podsumowując, myśl ekonomiczna Staszica była **syntezą** najlepszych idei jego epoki: z fizjokratyzmu przejął postulat uwolnienia chłopów i oparcia bogactwa na pracy na roli, z merkantylizmu – dążenie do rozwoju krajowego przemysłu i dodatniego bilansu handlowego, z oświeceniowego humanizmu – przekonanie o konieczności edukacji i poprawy bytu najuboższych. Wszystkie te elementy łączył **patriotyczny cel**: odbudowę silnego, nowoczesnego narodu polskiego własnymi siłami.

Nauka, praca i oszczędność – te wartości zdaniem Staszica decydowały o potędze narodów. Wiedzę i odkrycia naukowe cenił o tyle, o ile mogły służyć praktycznemu pożytkowi: *"Uczeni (...) dopóty nie odpowiadają swemu powołaniu, (...) dopóki ich umiejętność nie nada fabrykom i rękodzieltom oświecenia (...)"* (motto Politechniki Warszawskiej). W działalności Staszica – o czym świadczy dalsza część dokumentu – idea ta znalazła pełne odzwierciedlenie: łączył on **teorię z praktyką**, a swoje przekonania wcielał w konkretnych projektach gospodarczych.

Staszic jako menedżer państwowy i organizator przemysłu

Kierowanie Państwowym Sektorem Przemysłu (1815–1826)

Realizacja wizji ekonomicznej Staszica stała się możliwa po 1815 roku, gdy w ramach Królestwa Polskiego objął on kluczowe stanowiska wykonawcze, pozwalające mu przejść od teorii do praktyki. Po utworzeniu autonomicznego Królestwa Polskiego (Kongresowego) w 1815 r. Stanisław Staszic stanął na czele centralnych instytucji odpowiedzialnych za rozwój przemysłu.

W latach 1816–1824 pełnił funkcję **Dyrektora Generalnego Wydziału Przemysłu i Kunsztów** w Komisji Rządowej Spraw Wewnętrznych i Policji – odpowiednika dzisiejszego ministra przemysłu. Było to stanowisko o realnej władzy wykonawczej, dające mu bezpośredni wpływ na kształtowanie polityki przemysłowej Królestwa oraz dysponowanie środkami publicznymi przeznaczonymi na inwestycje. Z tej pozycji mógł wdrażać swój program

interwencjonizmu państwowego, koncentrując się na rozwoju górnictwa i hutnictwa.

Powołanie Generalnej Dyrekcji Górniczej w Kielcach:

Centralizacja zarządzania

Jedną z pierwszych i strategicznie najważniejszych decyzji menedżerskich Staszica było powołanie w **1816 roku Generalnej Dyrekcji Górniczej**. Instytucja ta miała centralizować zarządzanie państwowym przemysłem wydobywczym i hutniczym.

Kluczowa była jednak jej lokalizacja. Staszic, wbrew logice administracyjnej, nie umieścił Dyrekcji w stolicy – Warszawie. Zdecydował o ulokowaniu jej w **Kielcach**. Była to świadoma i radykalna decyzja strategiczna, odrzucająca model „centralizmu stołecznego”. Historycy są zgodni, że wynikało to z fundamentalnej zasady zarządczej Staszica: „instytucje zarządzające powinny znajdować się w centrum produkcji górnico-hutniczej”, czyli w sercu Staropolskiego Okręgu Przemysłowego.

Z perspektywy teorii zarządzania, była to implementacja zasady **co-location** (współ-lokalizacji) zarządu i operacji. Staszic dążył do skrócenia kanałów komunikacji, zapewnienia szybkiego przepływu informacji między inżynierami w terenie a decydentami w dyrekcji oraz umożliwienia podejmowania decyzji blisko realnych problemów produkcyjnych.

Decyzją z 26 marca 1816 r. rząd przeznaczył na siedzibę tych instytucji dawny Pałac Biskupów w Kielcach. **Dyrekcja Górnicza** zajęła główny gmach pałacu, a skrzydło północne przeznaczono na szkołę – z salami wykładowymi, laboratorium, biblioteką oraz mieszkaniami dla kadry i studentów.

Staszicowska triada strategiczna: Integracja badań, edukacji i inwestycji

Działalność Staszica jako menedżera sektora publicznego nie była zbiorem przypadkowych inicjatyw, lecz realizacją spójnego, zintegrowanego systemu.

Stworzył on de facto „państwowy holding przemysłowy”, oparty na logicznej triadzie strategicznej, która łączyła naukę, edukację i przemysł w jeden mechanizm wzrostu:

1. Zasoby (geologia): Wykorzystanie własnych, wieloletnich badań geologicznych do identyfikacji i inwentaryzacji strategicznych zasobów państwa (rudy żelaza, węgiel, energia rzek), które stanowiły bazę surowcową dla planowanych inwestycji.

2. Kapitał ludzki (edukacja): Świadomość, że inwestycje w infrastrukturę są bezwartościowe bez ludzi potrafiących nimi zarządzać. Doprowadziło to do stworzenia dedykowanego systemu kształcenia kadr.

3. Kapitał finansowy (inwestycje): Ukierunkowanie środków państwowych (pochodzących z budżetu Królestwa) na konkretne, strategiczne inwestycje w infrastrukturę przemysłową.

Staszic nie był zatem jedynie „organizatorem” czy administratorem.

Był **architektem systemu**, który rozumiał fundamentalne zależności między zasobami, wiedzą i kapitałem.

Efektywność zarządzania i dokonania

Strategia Staszica polegała na skoordynowaniu kluczowych obszarów: identyfikacji i wykorzystania zasobów naturalnych (badania geologiczne), tworzenia zaplecza naukowo-kadrowego (szkolnictwo techniczne) oraz inwestycji w infrastrukturę przemysłową.

Staszic okazał się sprawnym menedżerem sektora publicznego: **centralizował zarządzanie** przemysłem w ręku państwa (Królestwo Polskie zachowało własny skarb i administrację gospodarczą, co umożliwiło takie działania), wprowadzał elementy nowoczesnej rachuby ekonomicznej i nadzoru technicznego w kopalniach i hutach, a także dbał o motywację i warunki pracy załóg. Był częstym gościem powstających zakładów – osobiście wizytował place budowy fabryk, doglądając postępów.

Zwracał też uwagę na infrastrukturę – za jego czasów rozbudowano sieć dróg bitych w regionach przemysłowych i rozpoczęto prace nad kanałami spławnymi. W administracji cechowała go pragmatyczna surowość: według

przekazów, wymagał od podwładnych rzetelności, zwalczał marnotrawstwo funduszy i korupcję. Występował do władz o zwolnienia podatkowe lub preferencje dla strategicznych przedsięwzięć (np. zwolnienie sprowadzanego sprzętu górniczego od ceł).

Jako wysoki urzędnik państwowy (mianowany również ministrem stanu) cieszył się zaufaniem namiestnika królewskiego i samego cara Aleksandra I, co ułatwiało mu forsowanie pewnych rozwiązań. Jednocześnie dbał o **upowszechnianie wiedzy technicznej** – wspierał wydawanie podręczników z zakresu górnictwa i hutnictwa (często tłumaczonych z niemieckiego), zainicjował też stworzenie **Muzeum Gabinetu Historii Naturalnej** w Warszawie, gdzie gromadzono kolekcje minerałów i modeli maszyn.

W rezultacie, w okresie swojej działalności publicznej (ok. 1808–1826) Stanisław Staszic zbudował podwaliny pod nowoczesną administrację gospodarczą i politykę przemysłową w Polsce. **Zarządzał praktycznie całym sektorem** ekonomicznym Królestwa Polskiego: górnictwem, hutnictwem, komunikacją (budowa dróg, regulacja rzek), a nawet cechami rzemieślniczymi i handlem zagranicznym.

Realizacja wizji przemysłowej – studia przypadków

Praktyczną realizację strategii Staszica najlepiej ilustrują dwa powiązane ze sobą projekty: rozbudowa przemysłu ciężkiego oraz stworzenie instytucji kształcącej kadry do jego obsługi.

Case study 1: Modernizacja Staropolskiego Okręgu Przemysłowego (SOP)

Staszic objął zarząd nad Staropolskim Okręgiem Przemysłowym w momencie, gdy ten historyczny ośrodek hutnictwa był technologicznie przestarzały i rozdrobniony. Jego plan zakładał **reindustrializację** i modernizację regionu w oparciu o państwowy kapitał i nowoczesne (na owe czasy) technologie.

Koncepcja i realizacja (1816–1825)

Równoległe z utworzeniem Dyrekcji Górniczej, Staszic energicznie przystąpił do **modernizacji górnictwa i hutnictwa** Królestwa Polskiego. W 1816 r. rozpoczęto realizację wielkiego **projektu uprzemysłowienia** opracowanego przez Staszica, zakładającego budowę nowoczesnych fabryk żelaza w oparciu o zasoby regionu świętokrzyskiego.

Plan przewidywał wykorzystanie **naturalnych kaskad rzecznych** do celów energetycznych: nad rzekami Kamienną, Czarną i Bobrzą zamierzano stworzyć „ciąg technologiczny” – na kolejnych stopniach wodnych sytuować huty, kuźnie i zakłady metalowe, tak aby spiętrzona woda napędzała wodne koła maszyn w każdym zakładzie. Była to koncepcja bardzo nowatorska, polegająca na maksymalnym wykorzystaniu lokalnych czynników produkcji: **taniej energii wodnej**, bogatych złóż rudy żelaza i metali (występujących obficie w Górach Świętokrzyskich) oraz rozległych lasów dających paliwo (węgiel drzewny).

Inicjował i nadzorował szereg kluczowych inwestycji, w tym:

- Budowę nowoczesnej, wielkopiecowej huty w Białogonie pod Kielcami (później nazwanej „Aleksander”)
- Rozbudowę i modernizację zakładów metalurgicznych w Samsonowie
- Rozpoczęcie budowy rządowej walcowni w Sielpi Wielkiej (od 1821 r.)

W założeniu Staszica nowe fabryki miały tworzyć **zintegrowany kompleks** – łańcuch powiązanych etapów produkcji od wydobycia rudy po wyrób gotowego żelaza i stali. W latach **1816–1824** powstały pierwsze nowoczesne zakłady metalurgiczne, dając początek odrodzonemu **Staropolskiemu Okręgowi Przemysłowemu (SOP)** – najstarszemu i przez dekady największemu okręgowi górniczno-hutniczemu na ziemiach polskich.

Ciągły Zakład Fabryk Żelaznych

Najważniejszym i najbardziej wizjonerskim projektem Staszica była koncepcja stworzenia „zespołu zakładów metalurgicznych wzdłuż rzeki Kamiennej”. Nie chodziło o zbiór niezależnych fabryk, lecz o próbę stworzenia **linii produkcyjnej na skalę makro**. Projekt ten, określany mianem „Ciągłego Zakładu Fabryk Żelaznych”, był XIX-wieczną implementacją koncepcji **value stream** (strumienia wartości).

W tym modelu rzeka Kamienna stanowiła kręgosłup energetyczny (napęd wodny) i logistyczny. Łączyła w jeden ciąg technologiczny:

1. Kopalnie rud żelaza (jak te w Rudkach)
2. Wielkie piece wytwarzające surówkę (w Starachowicach, Brodach, Łżeckich, Bodzechowie)
3. Zakłady przetwórcze – pudlingarnie (oczyszczalnie surówki) i walcownie (produkujące gotowe profile i blachy, np. w Brodach, Starachowicach-Michałowie czy Nietulisku)

Z inicjatywy Staszica wybudowano m.in. wielkie piece i fryszerki żelaza w **Starachowicach**, **Rejowie** (obecnie Skarżysko-Kamienna), **Białogonie** pod Kielcami, **Bzinie**, **Mostkach**, **Michałowie**, **Brodach** i **Nietulisku**. Przy każdym z tych zakładów powstawały osiedla dla robotników oraz towarzysząca infrastruktura.

Dla zapewnienia stabilnych dostaw wody zbudowano np. duży **zbiornik retencyjny w Kunowie** na rzece Kamiennej, a także system kanałów, tam i śluz regulujących przepływ. Całość tworzyła spójny system przemysłowy, jak na owe czasy unikalny – "**zintegrowany, samonapędzający się system ekonomiczno-przemysłowy**" miasta i wsi.

Była to próba zaprojektowania **zintegrowanego kombinatu metalurgicznego**, rozciągniętego geograficznie, ale połączzonego funkcjonalnie, na dekady przed tym, jak podobne rozwiązania stały się normą w europejskim przemyśle.

Wyniki i znaczenie

Choć wiele z tych projektów finalizowano już po śmierci Staszica (często pod zarządem Ksawerego Druckiego-Lubeckiego), to Staszic był inicjatorem i głównym architektem tej wizji. Już w pierwszej fazie (do ok. 1825) rezultaty były imponujące: **wielokrotnie zwiększono wydobycie surowców** i produkcję żelaza w porównaniu z okresem przed 1816 r.

W efekcie w **pierwszej połowie XIX w.** Królestwo Polskie stało się liczącym ośrodkiem hutnictwa – region kielecko-sandomierski (Staropolski) zaspokajał sporą część krajowego zapotrzebowania na wyroby żelazne, a także dał impuls rozwojowy okolicznym miastom (Kielce, Ostrowiec, Radom).

Staszic przyczynił się ponadto do **rozwoju górnictwa węgla kamiennego**. Zwracał uwagę na bogate pokłady węgla w rejonie Dąbrowy (dzisiejsze Zagłębie Dąbrowskie na pograniczu Małopolski i Górnego Śląska) – jeszcze przed 1826 r. zainicjował tam prace górnicze, **odnawiając tradycje** wydobywania sięgające XVII wieku.

Działania Staszica w obszarze przemysłu ciężkiego cechowały **rozmach i kompleksowość** – obejmowały one cały proces od rozpoznania złóż, przez szkolenie kadr, po budowę zakładów i osiedli robotniczych. Dzisiejsi historycy gospodarki podkreślają, że nie były to projekty oderwane od realiów, lecz dobrze wpisane w trendy rozwojowe epoki. Uprzemysłowienie inicjowane przez Staszica stanowiło logiczną kontynuację dawnych tradycji górnictwo-hutniczych Kielecczyny, ale jednocześnie wyznaczało nowy, **przyspieszony kurs ku gospodarce kapitalistycznej** (rękodzielniczo-manufakturowej) na wsi i w mieście.

Case study 2: Inwestycja w Kapitał Ludzki – Szkoła

Akademiczno-Górnicza w Kielcach

Staszic doskonale rozumiał, że jego ambitny plan industrializacji (Case study 1) jest całkowicie zależny od dostępności wykwalifikowanej kadry technicznej i menedżerskiej. Zamiast polegać wyłącznie na kosztownych specjalistach z zagranicy, postanowił zbudować krajowy system kształcenia „know-how”.

W rezultacie, równoległe z powołaniem Dyrekcji Górniczej, w 1816 roku utworzył w Kielcach **Szkołę Akademiczno-Górniczną**.

Cel strategiczny i model kształcenia

Powołanie szkoły **nie było** aktem filantropii oświatowej, lecz strategiczną inwestycją w **kapitał ludzki**. Staszic uważał oświatę za „najważniejsze narzędzie przebudowy gospodarczej i społecznej”. Reskrypt założycielski precyzyjnie definiował cel: „kształcenie zdatnych urzędników” (tj. inżynierów i zarządców) dla państwowego i prywatnego górnictwa i hutnictwa.

Szkoła Akademiczno-Górnicza rozpoczęła działalność w końcu 1816 r., stając się jedną z pierwszych tego typu uczelni w Europie. Uczelnia, nazywana

przez historyków „pierwszą polską politechniką”, była pierwszą w Polsce wyższą szkołą o profilu technicznym i przyrodniczym.

Staszic zastosował **benchmarking**, czerpiąc wzorce organizacyjne i programowe z najlepszej wówczas uczelni technicznej w Europie – *Bergakademie* we Freibergu w Saksonii. Sprowadzono stamtąd również kadre, m.in. wybitnego geologa i chemika Jerzego Bogumiła Puscha. Staszic zadbał o zaangażowanie najwyższej klasy specjalistów zagranicznych (m.in. doświadczonych inżynierów z Saksonii), oferując im bardzo konkurencyjne wynagrodzenia.

Synergia lokalizacji i znaczenie

Kluczowa dla modelu była synergia wynikająca z lokalizacji. Szkoła mieściła się w tym samym budynku (dawnym pałacu biskupów krakowskich) co Generalna Dyrekcja Górnicza. Profesorowie szkoły pracowali jednocześnie w Dyrekcji, a studenci („elewowie”) mieli bezpośredni kontakt z zarządem przemysłu i jego realnymi problemami.

Był to prototyp nowoczesnego centrum badawczo-rozwojowego (R&D) lub parku technologicznego, który organicznie łączył edukację, administrację państwową i przemysł. Dzięki temu w kieleckiej akademii wykładali wybitni uczeni z dziedziny górnictwa, metalurgii i inżynierii, co szybko przełożyło się na jakość kształcenia.

Mimo krótkiego okresu działalności (szkoła została przeniesiona do Warszawy i faktycznie zamknięta w 1827 r.), zdołała wykształcić ok. 20-25 absolwentów, którzy stali się elitą inżynierską zarządzającą polskim przemysłem przez resztę XIX wieku. W ciągu zaledwie dekady wykształciła wielu fachowców dla potrzeb rozwijającego się przemysłu. Było to pionierskie przedsięwzięcie – pierwszy polski politechniczny zakład naukowy.

Hrubieszowskie Towarzystwo Rolnicze – pionier spółdzielczości i innowacji społecznej

Równoległe do swojej działalności jako menedżer państwowego przemysłu, Staszic prowadził prywatny, radykalny eksperyment społeczno-gospodarczy. Hrubieszowskie Towarzystwo Rolnicze było jego odpowiedzią na największą

bolączkę polskiej gospodarki: niewydolność systemu folwarczno-pańszczyźnianego.

Geneza HTR: Diagnoza problemu pańszczyzny

Hrubieszowskie Towarzystwo Rolnicze (HTR), mające swoje początki w 1812 i rozwijane aż do 1822 roku, było rezultatem wieloletnich przemyśleń i doświadczeń Staszica. Jako ekonomista i praktyk (doświadczenia zdobywał m.in. w Ordynacji Zamojskiej), diagnozował on, że praca przymusowa (pańszczyzna) jest nie tylko niemoralna, ale przede wszystkim **skrajnie nieefektywna ekonomicznie**.

Po klęskach wojen napoleońskich i kryzysach początku XIX wieku sytuacja chłopów w Polsce nadal była dramatyczna – formalnie w Królestwie Polskim utrzymano poddaństwo (pańszczyznę), a wieś dotykały zacofanie gospodarcze i klęski nieurodzaju (np. rok 1816 zapisał się jako "rok bez lata" z powodu globalnych anomalii klimatycznych).

HTR było jego **prywatnym** (w odróżnieniu od państwowego SOP) **eksperymentem** mającym na celu stworzenie **alternatywnego, wydajniejszego modelu** organizacji rolnictwa. Geneza majątkowa projektu sięga 1800 roku, kiedy to Staszic zakupił Dobra Hrubieszów na nazwisko swoich przyjaciół, Anny z Zamoyskich Sapieżyny i jej męża Aleksandra. Anna Sapieha darzyła go „szczerą przyjaźnią i zaufaniem 'biznesowym'". Staszic przez lata zarządzał tym majątkiem, by ostatecznie, aktem z 1812 r. (zatwierdzonym ostatecznie w 1822 r.), przekazać go na rzecz założonego przez siebie Towarzystwa, uwalniając tym samym włościan od pańszczyzny.

Idea i powstanie towarzystwa

Staszic – będąc od lat orędownikiem poprawy bytu ludu – postanowił dać praktyczny przykład rozwiązania "kwestii chłopskiej". Dysponował własnym majątkiem ziemskim Hrubieszów na Lubelszczyźnie. Mając to zaplecze, przystąpił na początku 1812 r. do realizacji śmiałego planu: **utworzenia samorządnej wspólnoty chłopskiej**, opartej na zniesieniu pańszczyzny, uwłaszczeniu chłopów oraz współdzieleniu niektórych dóbr i zobowiązań.

Między styczniem a majem **1812 roku** Staszic przygotował projekt statutu i organizacji, do którego stopniowo przekonywał mieszkańców swoich wsi. Od stycznia 1812 „tworzył coś, co było wyjątkowe na skalę europejską” – powstała wówczas **jedna z pierwszych na świecie kooperatyw** chłopskich.

Pełna nazwa brzmiała: "Towarzystwo Hrubieszowskie w zamiarze udoskonalenia rolnictwa i przemysłu oraz wspólnego ratowania się w nieszczęściach" (lub krócej: "Towarzystwo Rolnicze Hrubieszowskie dla Ratowania się Wspólnie w Nieszczęściach"). Nazwa odzwierciedlała dwojaki cel: **unowocześnienie gospodarowania** (rolnictwa i wiejskiego przemysłu) oraz **wzajemną pomoc** w trudnych sytuacjach (choroby, klęski, ubóstwo).

Zniesienie pańszczyzny i uwłaszczenie

Na mocy "Ustawy Towarzystwa" (statutu) Staszic **całkowicie zwolnił chłopów z powinności pańszczyźnianych** w swoich dobrach hrubieszowskich. Każdy gospodarz chłopski otrzymał w dziedziczne użytkowanie uprawianą dotąd ziemię i zabudowania – stając się w praktyce jej właścicielem (co prawda z formalnym zastrzeżeniem, że nie może rozporządzać gospodarstwem sprzecznie z interesem wspólnoty).

By zapobiec odtwarzaniu się latyfundiów i nierówności, statut ograniczał maksymalną wielkość gospodarstwa chłopskiego do **100 morgów** (ok. 50 ha). Na obszarze Towarzystwa znalazło się **7 wsi** hrubieszowskich (Bohorodyca, Czerniczyn, Pobereżany, Szpikołosy, Dziekanów, Putnowice i Busieniec) oraz miasteczko Hrubieszów, o łącznym areale ok. 6000 ha, zamieszkanym przez ok. 4000 osób.

Kontrakt założycielski Towarzystwa – podpisany 3 sierpnia **1812 r.** przez Staszica i przedstawicieli włościan – objął początkowo **329 gospodarzy** (tyle rodzin chłopskich przystąpiło do wspólnoty).

Model organizacyjny i struktura zarządzania

"Model biznesowy" przedsiębiorstwa społecznego

HTR jest definiowane przez Krajową Radę Spółdzielczą jako „prekursor spółdzielczości w Polsce” oraz przez historyków jako „unikalna organizacja przedspółdzielcza”. Ta nazwa doskonale oddaje jego cel i definiuje

fundamentalną **propozycję wartości** modelu. Staszic zrozumiał, że największą barierą dla rozwoju i akumulacji kapitału przez gospodarstwa chłopskie jest ich ekstremalna wrażliwość na wstrząsy (choroba, pożar, nieurodzaj, gradobicie).

HTR było zatem **zinstytucjonalizowaną solidarnością** – hybrydą funduszu ubezpieczeniowego, kasy pożyczkowej i wspólnoty produkcyjnej. „Ustawa” (statut) Towarzystwa w szczególności określała ten innowacyjny model zarządczy i finansowy.

Struktura własnościowa

Ziemia (grunty orne, lasy, łąki) oraz kluczowe aktywa (np. młyny, budynki publiczne) stają się niepodzielną i niezbywalną własnością **Towarzystwa** (wspólnoty). Członkowie otrzymywali prawo do **dziedzicznego użytkowania** działek, ale nie mogli ich sprzedać. Było to stworzenie „wspólnej własności” (common property) na wzór dóbr wieczystych, co zapobiegało spekulacji, lichwie i rozdrobnieniu majątku.

Unikatowym rozwiązaniem było rozróżnienie między własnością indywidualną a wspólną: zgodnie z wolą Staszica *"ziemia była ich [chłopów], zaś lasy, pastwiska, stawy i młyny – wspólne"*. Każdy członek Towarzystwa uprawiał więc swój prywatny grunt na własny rachunek (oddając część plonów na opłaty podatkowe i składki wspólnotowe), natomiast dobra nierolne – jak kompleksy leśne, wody, młyny, karczmy – stanowiły **własność kolektywną** wszystkich członków.

Governance (zarządzanie)

Hrubieszowskie Towarzystwo Rolnicze od początku miało charakter **samorządny** – co stanowiło ewenement, biorąc pod uwagę brak tradycji samorządu chłopskiego. Najwyższa władza należała do Zgromadzenia wszystkich członków (gospodarzy). Władza wykonawcza spoczywała w rękach wybieralnych (i kadencyjnych) urzędników Towarzystwa (m.in. Wójt, pisarz, kasjer).

Na czele organizacji stanął co prawda początkowo **dziedziczny prezes** (był nim zaufany Staszica, później funkcję tę przejęła rodzina Grotthusów), pełniący równocześnie urząd wójta gminy.

Pierwszym dziedzicznym prezesem TRH był Józef Grotthus, a następnie tą funkcję pełnili jego potomkowie, do momentu usunięcia przez władze rosyjskie czwartego prezesa z rodziny Grotthusów.

Obok prezesa działała **Rada Gospodarcza** Towarzystwa – sześciuosobowy organ wybierany demokratycznie przez delegatów z każdej wsi należącej do wspólnoty.

Rada reprezentowała interesy włościan i współdecydowała o sprawach majątku wspólnego oraz funduszu. Taki model łączył więc element **nadzoru powierniczego** (prezes-dziedzic jako strażnik statutu) z elementami **demokracji bezpośredniej** (wybory radnych spośród chłopów). W praktyce chłopci "zarządzali się sami, wyborów spośród siebie dokonując demokratycznie".

Do codziennej administracji Staszic zatrudnił fachowych **administratorów** – byli oni czymś w rodzaju dzisiejszych menedżerów, nadzorujących poszczególne folwarki i pełniących rolę doradców dla chłopów w kwestiach upraw, hodowli czy rachunkowości. Administratorzy ci (często wcześniejsi zarządcy dworscy) mieli pomagać we wdrażaniu nowych metod rolniczych i pilnować, by gospodarstwa prosperowały, płacąc podatki i składki. Jednak nie ingerowali już w życie wsi jako władza feudalna – raczej wspierali samorząd wiejski.

Był to **pełna demokracja gospodarcza i samorządność**. Staszic zrzekł się władzy właścicielskiej i stworzył model **governance** oparty na **stakeholderach** (członkach-użytkownikach), a nie **shareholderze** (właścicielu ziemskim). To jest czysta zasada spółdzielcza.

Propozycja wartości dla członków

Transformacja statusu

Zastąpienie pańszczyzny stałym czynszem (płaconym na rzecz Towarzystwa).
Gwarancja prawa do ziemi (dziedziczenie). Dostęp do „kasy wspólnej” (kredyt). „Ratowanie się wspólnie w nieszczęściach” (ubezpieczenie). Była to zmiana statusu z chłop-pańszczyźnianego na **członka-przedsiębiorcę**.
Gwarancja bezpieczeństwa socjalnego i dostępu do kapitału w zamian za partycypację w systemie i opłacanie składek.

Wspólnota dóbr i wzajemna pomoc

Statut zobowiązywał wszystkich członków do niesienia pomocy tym współtowarzyszom, których dotknęły klęski żywiołowe lub inne nieszczęścia – wysokość pomocy (w naturze lub gotówce) była **proporcjonalna do posiadanej ziemi** (tj. zamożniejsi dawali więcej). Była to zatem zalążkowa forma **ubezpieczenia wzajemnego**.

Co więcej, Towarzystwo zorganizowało własny **bank pożyczkowy**, z którego udzielano chłopom nisko oprocentowanych kredytów w pieniądzu i zbożu – m.in. na odbudowę gospodarstw po klęskach, na inwestycje (np. budowę murowanych domów) czy zakup narzędzi.

Staszic dofinansował ten fundusz pożyczkowy, a także – co szczególne – udzielił dodatkowo **miastu Hrubieszów** (nie wchodzącemu formalnie w skład Towarzystwa) puli kredytów 20-letnich na rozwój handlu i rzemiosła. Kredyty miejskie były prawie bezprocentowe (0,5% rocznie, gdy rynkowo kapitał kosztował ~7%) i zabezpieczone hipotekami mieszczan. Odsetki z tych pożyczek pokrywały część kosztów administracyjnych Towarzystwa.

Ten pomysł – wsparcie przedsiębiorców miejskich tanim kredytem w zamian za ożywienie lokalnej gospodarki – świadczy o niezwykle **innowacyjnym podejściu Staszica do rozwoju regionalnego**, integrującym wieś i miasto.

Model finansowy i działalność ekonomiczna

Reinwestycje i "triple bottom line"

Obowiązkowe składki (czynsz) do kasy wspólnej. Nadwyżki (zyski) z działalności wspólnej (np. lasy, młyny) przeznaczane na: pożyczki dla członków (na inwestycje), budowę infrastruktury (drogi) oraz fundusze społeczne. Zysk nie był celem samym w sobie, lecz **środkiem** do realizacji celów społecznych i gospodarczych (dobrobytu członków).

Stworzenie **wewnętrznego banku** i funduszu inwestycyjnego, finansującego rozwój społeczności z własnych nadwyżek.

Przychody z tych dóbr (czynsze dzierżawne, sprzedaż drewna, zyski z karczem itp.) zasilały fundusz Towarzystwa. Z funduszu tego pokrywano cele zbiorowe, przede wszystkim: **opiekę społeczną i edukację**.

Dywersyfikacja działalności

Towarzystwo Hrubieszowskie, choć złożone z rolników, prowadziło także własną działalność gospodarczą wykraczającą poza uprawę ziemi. W momencie powstania przejęło ono od majątku dworskiego szereg **przedsiębiorstw wiejskich**: młyny (3 młyny – w Dziekanowie, Busieńcu i Pobereżanach), browar i gorzelnię (w Hrubieszowie), tartak, cegielnię, kuźnię oraz folusze (warsztaty sukiennicze), a ponadto 7 karczem wiejskich.

Wszystkie te obiekty stały się własnością wspólną TRH i były **wydzierżawiane** prywatnym dzierżawcom w drodze licytacji. Dochody z dzierżawy przedsiębiorstw zasilały budżet Towarzystwa. Ponadto członkowie byli zobowiązani w statucie do wnoszenia **składek członkowskich** (pieniężnych lub w naturze), przeznaczonych na potrzeby wspólnoty.

W ramach Towarzystwa rozwijano także **przemysł domowy i rzemiosło** – z inicjatywy Staszica sprowadzono warsztaty tkackie i innych rękodzielników, aby dać chłopom dodatkowe źródła zarobku poza rolnictwem. Już w 1828 r., kilkanaście lat po założeniu, Towarzystwo szczytiło się posiadaniem ok. **500 warsztatów tkackich** obsługiwanych przez członków.

Oznacza to, że w ciągu dekady z czysto rolniczej społeczności wykształciła się **spółdzielnia wielobranżowa**, prowadząca produkcję rolną, rzemieślniczą i przetwórczą. Było to zgodne z intencją Staszica, by chłopci unowocześniali się i „ćwiczyli w przemyśle”. Wprowadzenie elementów **działalności gospodarczej opartej na zysku** (dzierżawy, manufaktury) służyło nie podziałowi dywidend, lecz budowaniu wspólnego dobrobytu i funduszy społecznych.

Odpowiedzialność społeczna (CSR/ESG Avant la Lettre)

Statutowy obowiązek finansowania ze wspólnej kasy: szkoły dla dzieci, opieki medycznej (lekarz, szpitalik, akuszerka), opieki nad sierotami, starcami i niezdolnymi do pracy. Staszic **wbudował** funkcje socjalne w **model biznesowy** organizacji. HTR było prawnie zobowiązane do dbania o zdrowie, edukację i dobrobyt swoich członków, finansując to wprost z **działalności gospodarczej**.

Z zachowanych źródeł: *"W ramach hrubieszowskiego Towarzystwa udało się właścianom wygospodarować pieniądze na opiekę nad chorymi (...) oraz na zapewnienie opieki nad sierotami"*. Rzeczywiście, statut zobowiązywał do

utrzymywania szpitala dla chorych, przytułku dla starców i sierot, a nawet fundowania stypendiów dla wybitnie uzdolnionej młodzieży chłopskiej.

Już od 1818 r. zaczęła działać w Dziekanowie **szkoła podstawowa** dla dzieci chłopskich, finansowana z kasy Towarzystwa – jedna z nielicznych szkół wiejskich w Kongresówce. Towarzystwo opłacało nauczyciela i dostarczało pomocy szkolnych.

Na terenie TRH Staszic zorganizował 5 szkółek elementarnych. Dla chłopów, którzy dotąd nie mieli dostępu do oświaty ani opieki medycznej, były to dobrodziejstwa bez precedensu.

Można rzec, że TRH realizowało model "**państwa opiekuńczego**" w mikroskali - zapewniało edukację, ochronę zdrowia i zabezpieczenie na wypadek nieszczęść, finansując to z własnych dochodów. W zamian oczekiwano od członków lojalności wobec zasad wspólnoty, pracowitości i współodpowiedzialności za innych. Staszic chciał poprzez ten eksperyment wychować „obywateli włościan”, którzy rozumieją, że **wspólne dobro jest sumą dobra jednostek**.

Trudności i rozwój

W praktyce funkcjonowanie Towarzystwa napotykało oczywiście różne trudności. Nie wszyscy chłopci od razu rozumieli i respektowali ideę przewodnią Staszica – niektórzy niechętnie podporządkowywali się wymaganiom statutu, np. obowiązkowi świadczeń na cele wspólne czy ograniczeniom w dysponowaniu ziemią. Były próby uchylania się od składek, a nawet konflikty między bardziej zamożnymi a uboższymi gospodarzami. Ponadto lokalna szlachta patrzyła wrogo na eksperyment Staszica, obawiając się "psucia" chłopów – utrudniała więc formalne zatwierdzanie przywilejów Towarzystwa przez władze.

Mimo to, dzięki determinacji fundatora i rosnącej samoświadomości członków, Towarzystwo zdołało się umocnić. W **1822 r.** car Aleksander I oficjalnie zatwierdził statut TRH, nadając mu sankcję prawną. Było to wydarzenie bez precedensu – samowładca Rosji aprobował istnienie na podległym mu terytorium "chłopskiej republiki" z własnym samorządem i majątkiem. Decyzję tę tłumaczono względami pragmatycznymi: Towarzystwo **przyczyniało się do wzrostu produkcji i dochodów podatkowych**, więc władza uznała je za pożyteczne.

W kolejnych latach (do lat 50. XIX w.) Towarzystwo rozwijało się, choć musiało dostosowywać do zmian prawnych (np. uwłaszczenia chłopów w 1864 r. w całym zaborze rosyjskim). Co ważne, **przeżyło zabory i dotrwało do XX wieku** – nawet pomimo nasilonej rusyfikacji i prób ingerencji carskich urzędników w jego samorząd.

Po 1885 r. władze carskie co prawda zlikwidowały dziedziczne prezesostwo i wprowadziły komisarza rządowego na czele TRH, ale samej instytucji nie rozwiązały. Po odzyskaniu niepodległości w II RP Towarzystwo zostało odtworzone (jako spółdzielnia rolnicza) i działało dalej. Ostateczny kres przyniósł dopiero rok **1951**, gdy komunistyczny rząd PRL dekretem Bieruta znacjonalizował resztki majątku i formalnie rozwiązał TRH.

Łącznie inicjatywa Staszica przetrwała zatem około **134 lata**, co samo w sobie jest świadectwem jej **żywoćności i trwałości**.

Innowacyjność HTR na tle europejskim

Hrubieszowskie Towarzystwo Rolnicze było na swój czas rozwiązaniem absolutnie **prekursorskim** – zarówno w skali Polski, jak i świata. Historycy spółdzielczości uważają TRH za **pierwszą samopomocową organizację spółdzielczą chłopów** na ziemiach polskich, a zapewne i jedną z pierwszych na całym świecie.

Powstało ono w 1812 r., czyli **32 lata przed** uznawanym powszechnie za kamień milowy spółdzielczości powstaniem Spółdzielni Sprawiedliwych Pionierów w Rochdale (Anglia, 1844). Wcześniejsze inicjatywy kooperatywne w Europie miały albo charakter miejskich zrzeszeń konsumenckich (np. spółki spóżywców zakładane przez owenistów ok. 1830 r.), albo ograniczały się do drobnych stowarzyszeń rzemieślników czy kas zapomogowych.

Towarzystwo Staszica wyprzedziło swoją epokę, tworząc kompleksowy model łączący cechy spółdzielni produkcyjnej, kredytowej, konsumenckiej i stowarzyszenia społecznego. Badacze stwierdzają wprost: *"Towarzystwo nie miało swego odpowiednika w całej Europie. (...) Fenomenalna żywoćność [TRH] wynikała ze stworzenia zintegrowanego, samonapędzającego się systemu ekonomiczno-przemysłowego"* w skali lokalnej.

Porównanie z Robertem Owenem

Eksperyment Staszica (1812) należy umieścić w kontekście europejskich ruchów reformatorskich tamtej epoki. Powstał on niemal współcześnie z szczytowym okresem działalności Roberta Owena w New Lanark w Szkocji (zakłady przejęte w 1799 r.). Obie inicjatywy są często przywoływane jako przykłady wczesnego „utopijnego socjalizmu”.

Analiza porównawcza wykazuje jednak fundamentalne różnice w modelu zarządczym i strukturze własności:

New Lanark (Robert Owen):

- Było to **przedsiębiorstwo przemysłowe** (przędzalnia bawełny)
- Owen był **oświeconym właścicielem** i „filantropijnym kapitalistą”
- **Zatrudnił** robotników i **wykorzystywał zyski** swojej prywatnej firmy na radykalne reformy społeczne: zakaz pracy dzieci, tworzenie szkół (w tym pierwszej ochronki), skrócony czas pracy, darmową opiekę medyczną
- Model **top-down** (z góry na dół) – „dobry pan” tworzył wzorcowe warunki pracy

HTR (Stanisław Staszic):

- Było to **przedsiębiorstwo rolnicze**
- Staszic był **założycielem/architektem**, który **zrzekł się** majątku i **przekazał władzę wspólnocie**
- Model oparty na **demokratycznym governance** (de facto **bottom-up**)
- Członkowie **sami sobą zarządzili** i **sami decydowali** (poprzez mechanizmy statutowe) o podziale nadwyżek
- Opieka socjalna nie była filantropią właściciela, lecz **statutowym obowiązkiem** samorządnej organizacji

Inicjatywa Staszica była **instytucjonalnie bardziej radykalna** niż Owena. Owen stworzył **wzorcowe miejsce pracy**, podczas gdy Staszic zaprojektował **samorządną republikę gospodarczą**. Model Owena był oparty na **filantropii**, model Staszica na **uwłasnowolnieniu** (empowerment).

Dlatego HTR (1812) jest słusznie uznawane za bezpośredniego **prekursora ruchu spółdzielczego**, wyprzedzającego o niemal 30 lat słynnych Sprawiedliwych Pionierów z Rochdale (1844). W odróżnieniu od wielu XIX-wiecznych utopijnych komun rolniczych (jak eksperymenty Fouriera czy Owena), pomysł Staszica **nie był utopią** – nie tylko przetrwał półtora wieku, ale i **realistycznie integrował** mechanizmy rynkowe (dzierżawy, kredyt) z zasadami solidarności.

Efekty ekonomiczne i społeczne

Warto podkreślić, że **efekty ekonomiczne i społeczne** TRH były wymierne. Wieś hrubieszowska pod rządami Towarzystwa odnotowała wzrost produkcji rolnej (dzięki inwestycjom melioracyjnym i doradztwu rolniczemu), rozwój rzemiosła (wspomniane setki warsztatów tkackich) oraz poprawę warunków życia mieszkańców.

Z zachowanych danych wynika, że Hrubieszów stał się ośrodkiem zamożniejszym niż okoliczne miasta – np. w 1856 r. miasteczko Hrubieszów (wspierane przez Towarzystwo) miało więcej mieszkańców niż znacznie od niego wcześniej większy Zamość.

Towarzystwo zbudowało też wśród chłopów **kapitał społeczny**: nauczyło ich współpracy, samorządności i aktywności obywatelskiej. TRH odegrało bardzo doniosłą rolę w **usamodzielnieniu chłopów, podniesieniu kulturalnym wsi polskiej i demokratyzacji jej stosunków wewnętrznych**.

Nic dziwnego, że do idei i doświadczeń hrubieszowskich nawiązywali późniejsi działacze ludowi i spółdzielczy – choćby w drugiej połowie XIX w. księża Augustyn Szamarzewski i Piotr Wawrzyniak w Wielkopolsce (organizatorzy kas oszczędnościowych i spółek rolniczych) czy na początku XX w. twórcy kółek rolniczych i spółdzielni mleczarskich.

Dziedzictwo menedżerskie i współczesne konteksty

Dorobek Stanisława Staszica, analizowany przez pryzmat teorii zarządzania, wykazuje zaskakującą aktualność. Jego rozwiązania, zarówno w sektorze

publicznym, jak i w HTR, wyprzedzały swoją epokę, stanowiąc prototypy koncepcji sformułowanych dopiero w XX i XXI wieku.

HTR jako prekursor nowoczesnej spółdzielczości

Zasady HTR, takie jak wspólna i niepodzielna własność, demokratyczne zarządzanie (gdzie każdy członek-gospodarz miał jeden głos), przeznaczanie nadwyżek na cele wspólne (inwestycje, fundusz rezerwowy) oraz na cele społeczne (edukacja, zdrowie), zawierają kluczowe DNA siedmiu zasad spółdzielczych, które sformalizowano dopiero w Rochdale.

HTR jest historycznym dowodem na to, że model spółdzielczy, uczący „współodpowiedzialności za własny los i majątek wspólny”, ma głębokie korzenie w polskiej myśli reformatorskiej. Model HTR wykazuje uderzające podobieństwo do współczesnej koncepcji firm typu **B Corp** (Benefit Corporations). Statut (Ustawa) HTR pełnił funkcję **prawnego zobowiązania** („benefit lock”), które „blokowało” misję społeczną w DNA organizacji.

Zasady HTR a przedsiębiorczość społeczna i B Corp

Hrubieszowskie Towarzystwo Rolnicze jest niemal podręcznikowym przykładem **przedsiębiorstwa społecznego** (social enterprise). Wykorzystywało ono metody biznesowe (zarządzanie wielotysięcznym majątkiem rolnym) do osiągnięcia jasno zdefiniowanej **misji społecznej**: „ratowania się wspólnie w nieszczęściach” oraz zapewnienia edukacji i zdrowia społeczności.

Zarząd Towarzystwa był prawnie zobligowany do równoważenia celów gospodarczych (efektywna produkcja) z celami społecznymi (finansowanie szkoły i lekarza), uniemożliwiając maksymalizację zysku kosztem społeczności. Model ten odpowiada dzisiejszej idei **podwójnej – potrójnej linii przewodniej** (triple bottom line), gdzie liczy się nie tylko zysk finansowy, ale też korzyść społeczna i środowiskowa.

Staszic jako praktyk zarządzania strategicznego

Analizując łącznie jego działalność w przemyśle państwowym i w rolnictwie, Staszic jawi się jako wybitny praktyk **zarządzania strategicznego**.

Myślenie systemowe

Staszic nie naprawiał pojedynczych błędów. Projektował **całe systemy**. W sektorze publicznym nie budował tylko jednej huty – stworzył **zintegrowany system** (Triadę) łączący zasoby, kadry (Szkoła Kielecka) i infrastrukturę (SOP). W sektorze prywatnym nie rozdawał ziemi – stworzył **samowystarczyalny system** (Statut HTR) zarządzający własnością, ryzykiem, kapitałem i polityką społeczną.

Teoria interesariuszy

W obu przypadkach Staszic intuicyjnie odrzucał **teorię prymatu właściciela** (shareholder primacy). W jego państwowych projektach przemysłowych nadrzędnym „interesariuszem” było **państwo** (naród), a celem była suwerenność gospodarcza i siła kraju, a nie krótkoterminowy zysk Dyrekcji Górniczej. W HTR „interesariuszami” byli **członkowie** (lokalna społeczność), a nie on sam jako właściciel ziemski, któremu dobrowolnie oddał władzę.

Zrównoważony rozwój

Model HTR był z definicji zrównoważony. Nastawiony był na **wieczyste trwanie** (zakaz sprzedaży ziemi), samofinansowanie (reinwestycje nadwyżek) oraz integralną dbałość o kapitał ludzki (edukacja) i społeczny (opieka zdrowotna).

Zasady HTR w kontekście współczesnych koncepcji

Model wypracowany przez Staszica w Hrubieszowie można porównać do dzisiejszych idei **przedsiębiorczości społecznej** i **spółdzielni uczących się**. Współczesne spółdzielnie działają zwykle według siedmiu zasad sformułowanych przez Międzynarodowy Związek Spółdzielczy (dobrowolność, demokratyczna kontrola, ekonomiczne uczestnictwo członków, autonomia, edukacja, współpraca między spółdzielniami, troska o społeczność).

Towarzystwo Rolnicze Hrubieszowskie spełniało większość z nich, zanim zostały one w ogóle zdefiniowane. Było **dobrowolne** (chłopi musieli chcieć przystąpić), **demokratycznie kontrolowane** (Rada wybierana przez członków) i zorientowane na **troskę o społeczność** (cały jego sens polegał na wzajemnej pomocy i rozwoju lokalnym). Akcent edukacji też był – Towarzystwo prowadziło szkołę i szerzyło oświatę rolniczą.

W pewnym sensie TRH można uznać za prototyp **przedsiębiorstwa społecznego** typu non-profit: prowadziło działalność gospodarczą (rolną, przemysłową) nie dla maksymalizacji zysku udziałowców, lecz dla realizacji celów społecznych (wzajemnego wsparcia, dobrobytu członków).

W obszarze **zarządzania strategicznego** można dostrzec u Staszica intuicyjne zastosowanie koncepcji, które formalnie sformułowano wiele lat później. Tworząc TRH, przeprowadził swego rodzaju **analizę interesariuszy**: zidentyfikował potrzeby chłopów, ich potencjał, ale też zagrożenia (opór szlachty, ingerencja państwa). Zaprojektował strukturę organizacyjną minimalizującą ryzyko konfliktu (np. pozostawił dziedzicznego prezesa, by uspokoić tradycjonalistów, ale dał chłopom radę, by czuli sprawczość).

Zastosował **dywersyfikację źródeł dochodu** (rolnictwo + przemysł + usługi), co dziś nazwalibyśmy strategią mnożenia kluczowych zasobów i kompetencji. Dbał o **kapitał ludzki** – edukacja i szkolenie kadr (tak jak wcześniej w skali kraju zakładał szkołę górniczą, tak tu zadbał o edukację wiejską).

Można też powiedzieć, że TRH realizowało elementy **teorii interesariuszy** – służyło nie tylko członkom bezpośrednio, ale i szerszej społeczności (miasto Hrubieszów korzystało na kredytach i handlu, państwo otrzymywało podatki, nawet sieroty spoza Towarzystwa mogły liczyć na pomoc). Tak holistyczne myślenie o organizacji bliskie jest współczesnym standardom **CSR (społecznej odpowiedzialności biznesu)** i koncepcji **shared value** (tworzenia wartości wspólnej).

Aktualność dla współczesności

Dziedzictwo Stanisława Staszica jest wciąż żywe i inspirujące. Jego działalność menedżerska pokazuje, jak wiele może zdziałać **kompetentny, uczciwy lider publiczny** z wizją dobra wspólnego – to lekcja dla współczesnych decydentów.

Myśl Staszica o łączeniu nauki z przemysłem znajduje odzwierciedlenie w dzisiejszych strategiach **innowacyjności** i budowania **gospodarki opartej na wiedzy**. Z kolei Hrubieszowskie Towarzystwo Rolnicze stanowi cenny case study dla promotorów ekonomii społecznej, pokazując, że **inkluzywne modele biznesowe** mają głębokie tradycje w Polsce i mogą być skuteczne.

We współczesnych dyskusjach o zrównoważonym rozwoju często podkreśla się rolę spółdzielni, przedsiębiorstw społecznych czy firm typu **B-Corp** (benefit corporation) w godzeniu celów ekonomicznych z społecznymi. **Staszic 200 lat temu stworzył organizację, która dokładnie to czyniła** – generowała wartość ekonomiczną (wzrost produkcji, nowe miejsca pracy, handel) jednocześnie rozwiązując palące problemy społeczne (ubóstwo, analfabetyzm, brak zabezpieczeń). Można uznać go za **prekursora idei zrównoważonego biznesu**.

Podsumowanie: Ocena wkładu Staszica w polską myśl zarządczą

Stanisław Staszic, postać powszechnie kojarzona z Oświeceniem, geologią i działalnością publiczną, był przede wszystkim jednym z pierwszych i najwybitniejszych polskich **praktyków zarządzania i inżynierów społeczno-gospodarczych** o formacie europejskim.

Jego wkład w polską myśl zarządczą i rozwój gospodarczy jest trojaki:

- 1. W obszarze teorii ekonomicznej**, sformułował pragmatyczną, proindustrializacyjną doktrynę rozwoju, opartą na państwowym interwencjonizmie, protekcjonizmie, strategicznym wykorzystaniu zasobów naturalnych i centralnej roli statystyki jako narzędzia zarządzania.
- 2. Jako menedżer sektora publicznego**, zaprojektował i wdrożył zintegrowany system industrializacji (tzw. Triada Staszicowska), łącząc zarządzanie (Dyrekcja w Kielcach), kapitał ludzki (Szkoła Akademiczno-Górnicza) i infrastrukturę (SOP) w jeden spójny mechanizm.
- 3. Jako innowator społeczny**, zaprojektował i zaimplementował w Hrubieszowskim Towarzystwie Rolniczym radykalnie innowacyjny model przedsiębiorstwa społecznego, opartego na samorządności, wspólnym

kapitale i wbudowanej odpowiedzialności społecznej, który wyprzedził o dekady europejski ruch spółdzielczy.

Staszic był jednym z pierwszych polskich menedżerów strategicznych, którego idee – myślenie systemowe, zarządzanie przez interesariuszy, inwestowanie w kapitał ludzki i zrównoważony rozwój – pozostają fundamentalnie aktualne we współczesnej teorii zarządzania.

W uznaniu zasług naukowych i organizacyjnych, środowisko uczonych wybrało go w 1808 r. prezesem **Towarzystwa Przyjaciół Nauk** w Warszawie (pełnił tę funkcję do śmierci). Jako prezes TPN ufundował siedzibę Towarzystwa – tzw. Pałac Staszica w Warszawie – co symbolicznie spina klamrą jego dokonania: w 1919 r. budynek ten stał się pierwszą siedzibą utworzonego po odzyskaniu niepodległości Państwowego Instytutu Geologicznego. Instytut Geologiczny był w pewnym sensie realizacją marzenia Staszica o trwałej instytucji badającej bogactwa ziemi polskiej i służącej gospodarce.

Nic zatem dziwnego, że Staszic jest dziś nazywany "**ojcem polskiej geologii**" oraz prekursorem narodowej myśli ekonomicznej w zakresie polityki surowcowej. Jego dewiza, że **naród, który potrafi mądrze wykorzystać własne siły i zasoby, może upaść, ale nigdy nie zginie**, powinna przyświecać także nam współcześnie.

Historycy jednoznacznie oceniają go jako **wybitnego działacza gospodarczego**, który potrafił przekuć swoje idee w praktykę. Był jednym z nielicznych myślicieli doby Oświecenia w Polsce, który pozostawił po sobie zarówno ważne pisma teoretyczne, jak i **trwale instytucje oraz przedsiębiorstwa**.