

Działalność doradcza przedstawicieli nauk o zarządzaniu w Polsce

<https://doi.org/10.33141/po.2010.11.07>

Tomasz Sobczak

Przegląd Organizacji, Nr 11 (850), 2010, ss. 27-30

www.przegladorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Mało znanym aspektem życia wybitnych twórców naszych nauk jest ich aktywność doradcza. Ten rodzaj zaangażowania intelektualnego – o czym możemy się przekonać na podstawie lektury niektórych ich publikacji – jest traktowany przez nich jako ważny obszar życia. Na przykład Andrzej K. Koźmiński pisze, że w latach 1990–1997 prowadził „podwójne życie”, dzieląc swój czas pomiędzy Polskę a Uniwersytetem Kalifornijskim. W Polsce, jak informuje, zajmował się „promocją zachodniego stylu zarządzania, nauczaniem i budowaniem «uczelni moich marzeń». Wymagało to ode mnie podejmowania przeróżnych działań”, wśród których wymienił konsulting i doradztwo dla polskich oraz zagranicznych menedżerów [4, s. 18–19]. Inny wybitny przedstawiciel naszego środowiska, Krzysztof Obłój, specjalista z zakresu zarządzania strategicznego i międzynarodowego, w krótkich notach biograficznych załączanych na okładkach jego publikacji, informuje m.in. że „jest znanym doradcą polskich i międzynarodowych przedsiębiorstw w dziedzinie strategii, struktury i kultury organizacyjnej” [9, 10].

O znaczeniu działalności doradczej świadczy także to, że obecnie nauki o zarządzaniu spełniają dwie istotne funkcje: poznawczą i aplikacyjną. Funkcja poznawcza polega na identyfikowaniu i wyjaśnianiu szeroko rozumianych zjawisk czy procesów z obszaru organizacji i zarządzania. Przez funkcję aplikacyjną nauk o zarządzaniu należy rozumieć podejmowanie prób formułowania wskazań i zaleceń w celu określenia skutecznych sposobów wpływania na przebieg tych procesów w praktyce gospodarczej. Można uznać, że funkcja aplikacyjna wiąże się z teorią empiryczno-naukową, w ramach której badacze tworzą i wdrażają różne koncepcje, modele, metody i techniki. Teoria ta ma więc charakter zarówno naukowy, jak i empiryczny.

Jednym z obszarów, w którym integruje się podejście naukowe z empirycznym, jest właśnie doradztwo



na rzecz różnego rodzaju organizacji. To w ramach działalności doradczej – obok prowadzenia własnych badań w terenie, bycia przedsiębiorcą czy zasiadania w zarządzie lub radach nadzorczych – uzyskuje się potencjalnie dostęp do danych i informacji gromadzonych na potrzeby zarządzania danym podmiotem gospodarczym. W ten sposób naukowcy-specjaliści od zarządzania mogą testować posiadaną wiedzę teoretyczną przez praktyczne jej zastosowanie.

W artykule przedstawiono wybrane przykłady działalności doradczej naukowców reprezentujących nauki o zarządzaniu na rzecz sektora publicznego. Ze względu na ograniczenia edytorskie autor świadomie nie opisał przykładów działalności doradczej na rzecz sektora prywatnego. Wyjątek uczyniono w stosunku do doradztwa prowadzonego do 1939 r., w celu podkreślenia faktu, że pionierzy naukowej organizacji w Polsce zajmowali się taką działalnością już w pierwszej fazie rozwoju naszych nauk. Doradztwo na rzecz sektora prywatnego po 1989 r. to najpopularniejsza forma współpracy naukowców z praktykami. Ten aspekt doradztwa będzie przedmiotem innego tekstu.

Na potrzeby niniejszego opracowania zastosowano szerokie pojęcie doradztwa, przez które autor rozumie proces świadomego przekazywanie specjalistycznej wiedzy – w postaci opinii i ekspertyz – na rzecz organizacji sektora publicznego i prywatnego.

Przykłady działalności doradczej specjalistów od zarządzania

W Polsce międzywojennej aktywnie angażowano się w działalność doradczą na rzecz różnych organizacji. Zawodowo doradztwem zajmowali się pionierzy naukowej organizacji, Karol Adamiecki i Aleksander Rothert. Pierwszy, rezygnując z najmniej pracy i udanej kariery menedżerskiej, otwiera w Warszawie w 1911 r. własne Biuro Techniczno-Konsultacyjne, w ramach którego świadczył usługi w zakresie doskonalenia procesów technologicznych i projektowania zakładów produkcyjnych. Wiadomo, że Adamiecki doradzał m.in. kierownictwu Fabryki Maszyn i Wagonów Spółce Akcyjnej „Lilpop, Rau i Loewenstein” w Warszawie. Na podstawie projektu Adamieckiego w 1912 r. wybudowano walcownię blachy falistej w Towarzystwie Fabryki Machin i Odlewów „K. Rudzki i S-ka” w Mińsku Mazowieckim [1, s. 42–46].

Przez wiele lat Aleksander Rothert wybitną działalność naukową i dydaktyczną łączył z działalnością doradczą. Był m.in. doradcą technicznym i organizacyjnym w latach 1916–1918 berlińskiej firmy Allgemeine Elektrizitäts Gesellschaft, a w latach 1919–1937 – Zakładów Budowy Maszyn, Kotłów i Wagonów Leona Zieleniewskiego [8, s. 299].

Po zakończeniu II wojny światowej Zygmunt Rytel był ekspertem i doradcą organizacyjnym przy Technicznym Zjednoczeniu Przemysłu Metalowego „Południe” oraz Zjednoczeniu Przemysłu Taboru Kolejowego [2, s. 5].

Niekiedy znanych przedstawicieli nauk o zarządzaniu zapraszano do udziału w pracach ciał doradczych powoływanych przez najwyższe władze państwowe. Wspomniany A. Rothert jako najwybitniejszy w Polsce międzywojennej specjalista w zakresie kalkulacji kosztów, w 1927 r. został wybrany na stanowisko prezesa Komisji Ankiety Badania

Warunków i Kosztów Produkcji oraz Wymiany przy Komitecie Ekonomicznym Rady Ministrów. Komisja ta została powołana z inspiracji Instytutu Gospodarstwa Społecznego i miała na celu zbadać w 15 podstawowych gałęziach przemysłu techniczne, ekonomiczne i społeczne warunki wytwarzania i zbytu. Wyniki przeprowadzonego przez Komisję badania ankietowego miały wspomóc rząd w wypracowaniu właściwej polityki gospodarczej. Efekty prac Komisji zostały opublikowane w 15 tomach Sprawozdań Komisji Ankiety [7, s. 160; 18, s. 57–59]. Warto zauważyć, że opracowanie to stanowi obecnie bezcenne źródło danych dla badaczy dziejów życia gospodarczego w Polsce. Mało znanym faktem z życia Rotherta jest informacja, że w 1919 r. pełnił funkcję eksperta ds. ekonomicznych podczas konferencji pokojowej w Paryżu [8, s. 299].

W składzie Komisji ds. Reformy Gospodarczej, powołanej 5 września 1980 r. decyzją Biura Politycznego KC PZPR i Prezydium Rady Ministrów, znaleźli się Jerzy Dietl i Andrzej K. Koźmiński [15, s. 42–43]. Niestety nie można ustalić efektów pracy tych dwóch przedstawicieli nauk o zarządzaniu w tej Komisji. Można jedynie założyć, że problematyka organizacji i zarządzania była jednym z wielu zagadnień poruszanych podczas posiedzeń tego ciała doradczego. Wiadomo, że w październiku 1980 r. powołano składy osobowe jedenastu zespołów problemowych Komisji, w tym zespół I ds. struktury organizacyjnej gospodarki, zespół V ds. organizacji i systemu inwestycyjnego, zespół VIII ds. organizacji obrotu i gospodarki materiałowej, zespół IX ds. administracji i gospodarki terenowej oraz zespół XI ds. jakości, wdrożeń i organizacji procesów produkcyjnych [3, s. 93]. Należy założyć na podstawie nazw wymienionych zespołów, że podczas ich prac zajmowano się m.in. problematyką zarządzania.

W składzie Rady Ekonomicznej, która funkcjonowała w latach 1989–1991, znalazł się J. Dietl. Jedno z posiedzeń tego ciała doradczego – 2 października 1990 r. – rozpoczęło wystąpienie Andrzeja K. Koźmińskiego, który jako ekspert m.in. zwrócił uwagę na liczne braki i niedociągnięcia projektu wstępnej prywatyzacji [16, s. 9].

W składzie Rady Strategii Społeczno-Gospodarczej (dalej RSSG) – powołanej na podstawie zarządzenia ówczesnego premiera Waldemara Pawlaka z 28 czerwca 1994 r. – znajdujemy dwóch przedstawicieli nauk o zarządzaniu: Andrzeja Klasika, reprezentującego ośrodek katowicki i Andrzeja K. Koźmińskiego. Pierwszy był członkiem dwóch pierwszych kadencji RSSG, zaś drugi uczestniczył w pracach wszystkich trzech kadencji tego organu doradczego. Koźmiński w ramach RSSG sporządził m.in. ekspertyzę dotyczącą przebudowy gospodarczego centrum. Opracowanie to było punktem wyjścia do dyskusji w ramach sesji RSSG przeprowadzonej 22 września 1994 r. Tekst ekspertyzy Koźmińskiego został włączony do raportu nr II RSSG, który został opublikowany na łamach „Życia Gospodarczego” [13]. Ustalono, że Koźmiński był ekspertem i uczestnikiem dyskusji panelowych przeprowadzonych podczas dwóch sympozjów RSSG: pierwszego, z 26 września 1996 r. „Jaki kapitalizm? Modelowe trendy i kierunki polityki”, i drugiego – z 26 kwietnia 2002 r. „Polski ustrój społeczno-gospodarczy

po 12 latach transformacji”. Warto zauważyć, że ten naukowiec w swoich wystąpieniach wykraczał poza ramy tradycyjnie rozumianego zarządzania i organizacji, analizując problem docelowego ustroju społeczno-gospodarczego dla Polski. Przedstawił on m.in. „złoty standard” kapitalizmu Manuela Castellsa. Teksty ekspertyz autorstwa Koźmińskiego oraz zapis jego wystąpień w ramach wyżej wymienionych sesji zawiera opublikowany w 2002 r. raport RSSG [11, s. 14–15, 22–29, 162–177]. Ten przedstawiciel warszawskiego ośrodka nauk o zarządzaniu był także przewodniczącym sesji RSSG „Gospodarka w projektach konstytucji”, która odbyła się 16 lutego 1995 r. [14, s. 54]. Wiadomo, że Andrzej Klasik przewodniczył 14 grudnia 1995 r. sesji RSSG „Stan i perspektywy przemysłu węglowego w Polsce” [14, s. 55].

W badanym okresie stwierdzono nieliczne przykłady doradztwa prowadzonego przez przedstawicieli naszego środowiska organizacjom związkowym. W zespole ekspertów przy NSZZ „Solidarność” kierowanym przez Janusza Beksiaka, utworzonym na początku grudnia 1980 r., współpracowali specjaliści nauk zarządzania: Barbara Czarniawska (Uniwersytet Warszawski) i wspomniani już J. Dietl i A.K. Koźmiński. Celem tego zespołu było przygotowanie analiz i opinii ekonomicznych na potrzeby „Solidarności”, dotyczących głównie kwestii reformy gospodarczej [15, s. 42–43]. Dietl, specjalista od marketingu, który reprezentuje dwie dyscypliny KBN – organizację i zarządzanie oraz ekonomię, brał m.in. czynny udział w Drugiej Sesji Krajowej Konferencji ds. Żywności NSZZ „Solidarność”, która odbyła się 26–27 stycznia 1981 r. w Bydgoszczy. Trwałym efektem tej sesji jest m.in. dokument – opinia na temat rządowego projektu reglamentacji mięsa i jego przetworów, drobiu, mięsa i cukru. W tym dokumencie zamieszczono m.in. opinię Dietla w kwestii przydziału reglamentowanej żywności osobom niepracującym [15, s. 184–185]. Ten przedstawiciel łódzkiego ośrodka nauk zarządzania opracował także dla strony związkowej ekspertyzę dotyczącą sprzedaży mięsa, wędlin i tłuszczów oraz zmiany cen żywności, która była przedmiotem dyskusji podczas zebrania zespołu ekspertów „Solidarności”. Z perspektywy doświadczeń funkcjonowania gospodarki rynkowej w Polsce w latach 1990–2010 dość egzotycznie przedstawia się zwłaszcza lektura części siódmej ekspertyzy Dietla, w której zamieszczono uwagi dotyczące organizacji i techniki dystrybucji wyrobów mięsnych. Należy zauważyć, że badacz ten jeszcze kilkakrotnie zajmował się kwestią reglamentacji mięsa; m.in. był współautorem datowanej na 23 maja 1981 r. ekspertyzy Ośrodka Prac Społeczno-Zawodowych przy Komisji Porozumiewawczej NSZZ „Solidarność” dotyczącej kierunków usprawnień rozdzielnictwa mięsa i jego przetworów [15, s. 345–353].

Janusz Beksiak, który, jak już wspomniano, kierował pracami zespołu ekspertów wspomagających merytorycznie „Solidarność”, na początku 1981 r., sporządził opinię na temat reformy gospodarczej w Polsce. Ten ekonomista – jak wskazują Jacek Luszniwicz i Andrzej Zawistowski – tworząc treść tego dokumentu, korzystał z wyników dyskusji tego zespołu. Beksiak w gronie uczestników tych spotkań wymieniał przywołanych wcześniej: Czarniawską, Dietla i Koźmińskiego [15, s. 212]. Warto zauważyć,

że obok typowo ekonomicznych aspektów Beksiak pisze m.in. o potrzebie usamodzielnienia i samorządności przedsiębiorstw, możliwości „samodzielnego tworzenia, łączenia i rozłączania przedsiębiorstw”, przyjęciu „zasady istotnego uzależnienia zarobków pracowników od ekonomicznych wyników przedsiębiorstw” czy też tworzeniu „w organizacjach gospodarczych rad dysponujących majątkiem, decydujących o kierunkach działania poszczególnych zakładów pracy i podziale osiągniętego przez nie dochodu”. W opinii Beksiaka i jego zespołu „Rady te samodzielnie powołują i odwołują dyrekcję, sprawują nad nimi kontrolę, nie wchodząc jednak w ich kompetencje jako operatywnego kierownictwa przedsiębiorstwa” [15, s. 217]. W ten sposób na początku lat 80. XX wieku nawiązano do partycypacji pracowniczej w procesie decyzyjnym własnych zakładów pracy. Warto zauważyć, że zagadnienie to było szeroko dyskutowane w Polsce lat 50. ubiegłego wieku w ramach rad robotniczych, które, jak wspomina Maria Jarosz, specjalistka od samorządu pracowniczego, „miały swobodę działania przez «całe» dwa lata”, czyli w latach 1956–1958 [5, s. 73–74].

Specjaliści od zarządzania aktywnie uczestniczyli w tworzeniu projektów reformy gospodarczej z lat 80. XX wieku. I tak Andrzej K. Koźmiński, Kazimierz Ryc i Karol Sobczak z Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego pod koniec 1980 r. opublikowali materiał „Kierunki zmian systemu zarządzania w Polsce” [3, s. 96].

Największy dorobek doradcy w środowisku nauk o zarządzaniu prawdopodobnie ma Andrzej K. Koźmiński. Jak czytamy w jego *curriculum vitae* z początku 2010 r. był konsultantem m.in. w ramach Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) – 1991 r., w Ministerstwie Edukacji – 1998 r., w Ministerstwie Przekształceń Własnościowych – 1990 r., w Instytucie Organizacji Przemysłu Maszynowego – w latach 1976–1979 i w Instytucie Handlu Wewnętrznego – w okresie 1968–1971 [17]. Jak już wspomniano, Koźmiński społecznie doradzał NSZZ „Solidarność”.

Andrzej K. Koźmiński ma także bogate doświadczenie w pełnieniu funkcji publicznych i państwowych. Był m.in. członkiem Rady do Spraw Edukacji i Badań Naukowych przy Prezydencie RP, członkiem Narodowej Rady Rozwoju przy Prezydencie RP czy ekspertem sejmowym w latach 1990–1992 [17].

Podsumowanie

Rozwój możliwości wykorzystania wiedzy organizatorskiej w innych dziedzinach niż nauka, edukacja i praktyczna działalność gospodarcza świadczy o osiągnięciu wyższego poziomu instytucjonalizacji nauk o zarządzaniu. Okazuje się, że specjaliści od zarządzania byli i nadal są pożądanymi uczestnikami życia politycznego i gospodarczego. Ich zasób wiedzy naukowej, który w wielu przypadkach cechuje walor bezpośredniej użyteczności, predestynuje współczesnych przedstawicieli nauk o zarządzaniu do rozwijania udanej działalności doradczej. Część przedstawicieli naszego środowiska niezmiennie realizuje idee wdrażania wypracowanego, niekiedy znaczącego dorobku teoretycznego do praktycznej działalności. Biografie wielu znanych specjalistów zarządzania wskazują na istnienie

wzajemnych powiązań między dorobkiem naukowym a bagażem doświadczeń nabytych w ramach działalności doradczej. Należy zwrócić uwagę na fakt silniejszego oddziaływania dorobku naukowego na zasób doświadczeń doradczych, a słabszego – w relacji przeciwnej. W praktyce okazuje się, że wielu wybitnych przedstawicieli nauk o zarządzaniu na bazie zgromadzonego kapitału ludzkiego w ramach działalności naukowej decyduje się i/lub jest zapraszana do pracy doradczej.

Doradztwo na rzecz sektora publicznego – państwowego i samorządowego – w przeciwieństwie do doradztwa na rzecz sektora prywatnego, nie przekłada się na wymierne korzyści finansowe osób doradzających. Wartością dodaną zaangażowania się specjalistów od zarządzania w ten rodzaj aktywności publicznej jest uznanie środowiska i prestiż zawodowy, a także dostęp do danych i informacji z zakresu organizacji i zarządzania niemożliwych do uzyskania inną drogą. Uzyskany w ten sposób bezcenny zasób wiedzy mogą wykorzystywać w pracy naukowo-dydaktycznej. Warto zauważyć, że w ramach doradztwa powstało wiele interesujących opracowań, które znacząco wzbogacają dorobek nauk ekonomicznych, w tym także nauk o zarządzaniu. Na przykład dorobek publikacyjny RSSG to 44 raporty o różnej tematyce [14, s. 63–65].

Warto podkreślić, że sam fakt zapraszania przedstawicieli nauk o zarządzaniu jest wyrazem społecznego zapotrzebowaniu na tego typu wiedzę, nie tylko w procesie kształcenia czy w działalności gospodarczej, ale także w rozwiązywaniu szeroko rozumianych problemów natury politycznej i społeczno-gospodarczej. Niekiedy wybitne osiągnięcia naukowe decydowały o powierzeniu im roli ekspertów i rzeczoznawców również w organizacjach i rokowaniach międzynarodowych (A. Rothert, A.K. Koźmiński).

Zwraca uwagę mniejsze zaangażowanie przedstawicieli nauk o zarządzaniu w działalność doradczą na rzecz administracji państwowej niż osób reprezentujących dyscyplinę naukową „ekonomia”. Na przykład w Radzie Ekonomicznej z lat 1989–1991 – która liczyła 17 członków – zasiadał tylko jeden przedstawiciel nauk organizacji i zarządzania [6, s. 4]. W składzie RSSG w okresie I kadencji na 18 osób, 14 to ekonomiści, a 2 to przedstawiciele nauk prawnych oraz organizacji i zarządzania. W II kadencji Rady działało 28 osób, w tym 23 ekonomistów i po 2 przedstawicieli nauk prawnych oraz organizacji i zarządzania, a także jeden socjolog. W pracach III kadencji RSSG brało udział 40 osób, w tym 36 ekonomistów, 2 socjologów i 2 specjalistów organizacji i zarządzania [14, s. 6–13]. W powołanej 4 marca 2010 r. Radzie Gospodarczej przy Prezesie Rady Ministrów w gronie 11 członków tego organu pomocniczego zasiada m.in. Andrzej Klesyk, który obok wykształcenia ekonomicznego legitymuje się tytułem MBA, uzyskanym w Harvard Business School [12].

Wiedza autora artykułu o aktywności doradczej polskiego środowiska reprezentującego nauki o zarządzaniu – jak łatwo zauważyć – nie jest kompletna. Ten stan rzeczy jest wynikiem luki informacyjnej. Dlatego też autor będzie wdzięczny potencjalnym czytelnikom za informacje o działalności doradczej na rzecz sektora publicznego w Polsce.

dr Tomasz Sobczak

Wydział Inżynierii Mechanicznej i Mechatroniki
Zachodniopomorskiego Uniwersytetu
Technologicznego w Szczecinie

BIBLIOGRAFIA

- [1] CZECH A., *Karol Adamiecki – współtwórca naukowej organizacji*, TNOiK, Huta im. F. Dzierżyńskiego w Dąbrowie Górniczej, Katowice 1983.
- [2] CZECH A., *Zygmunt Rytel – życie i dzieło*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Katowice 1981.
- [3] GRALA D.T., *Reformy gospodarcze w PRL (1982–1989). Próba uratowania socjalizmu*, Wydawnictwo Trio, Warszawa 2005.
- [4] HATCH M.J., KOSTERA M., KOŹMIŃSKI A.K., *Trzy oblicza przywództwa. Menedżer. Artysta. Kapłan*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.
- [5] JAROSZ M., *Obys żył w ciekawych czasach. Fakty. Wydarzenia. Anegdota*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2009.
- [6] KOWALSKA M., JEZIORAŃSKI T., *Prawda i mity*, „Życie Gospodarcze” nr 50/1989.
- [7] LANDAU Z., *Komisja Ankietowa Badania Warunków i Kosztów Produkcji oraz Wymiany*, w: *Encyklopedia Historii Drugiej Rzeczypospolitej*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1999.
- [8] NUROWSKI Z., *Rothert Aleksander (1870–1937)*, w: *Polski Słownik Biograficzny*, t. XXXII, Ossolineum, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk, Łódź 1998.
- [9] OBLÓJ K., *O zarządzaniu refleksyjnie*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2007.
- [10] OBLÓJ K., *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Poltext, Warszawa 2010.
- [11] *Polski ustrój społeczno-gospodarczy. Jaki kapitalizm?*, Raport nr 22 Rady Strategii Społeczno-Gospodarczej przy Radzie Ministrów, Warszawa 2003.
- [12] *Prospekt emisyjny PZU*, Warszawa 2010.
- [13] *Przebudowa gospodarczego Centrum. Diagnoza. Kierunki rozwiązań. Problemy*, Raport nr 2 Rady Strategii Społeczno-Gospodarczej, „Życie Gospodarcze” nr 5/1995 (dodatek Dokumenty).
- [14] *Rada Strategii Społeczno-Gospodarczej przy Radzie Ministrów. Działalność w latach 1994–2005*, Materiały informacyjne przygotowane na jubileuszowe, setne sympozjum RSSG, Warszawa 2005.
- [15] *Sprawy gospodarcze w dokumentach pierwszej „Solidarności”, tom I 16 sierpnia 1980–30 czerwca 1981*, wybór, wstęp i opracowanie: J. LUSZNIWICZ, A. ZAWISTOWSKI, IPN, Warszawa 2008.
- [16] T.J. *Właściciel w komisie*, „Życie Gospodarcze” nr 41/1990.
- [17] www.kozminski.edu.pl/gfx/kozminski/files/akk_cv_02_2010_1.pdf [data odczytu: 14.09.2010].
- [18] ZAGÓRA-JONSZTA U., *Komisja Ankietowa*, „Wektory Gospodarki” nr 5/1988.

Summary

The article presents examples to advisory activity led by scientists representing management sciences in Poland. This work has showed social demand for the specialist knowledge in management not only in the process of educating, the business activity but also in solving political and social-economic problems in Poland. Examples taken note are showing that management sciences achieved the higher level of the institutionalization.