

przeгляд

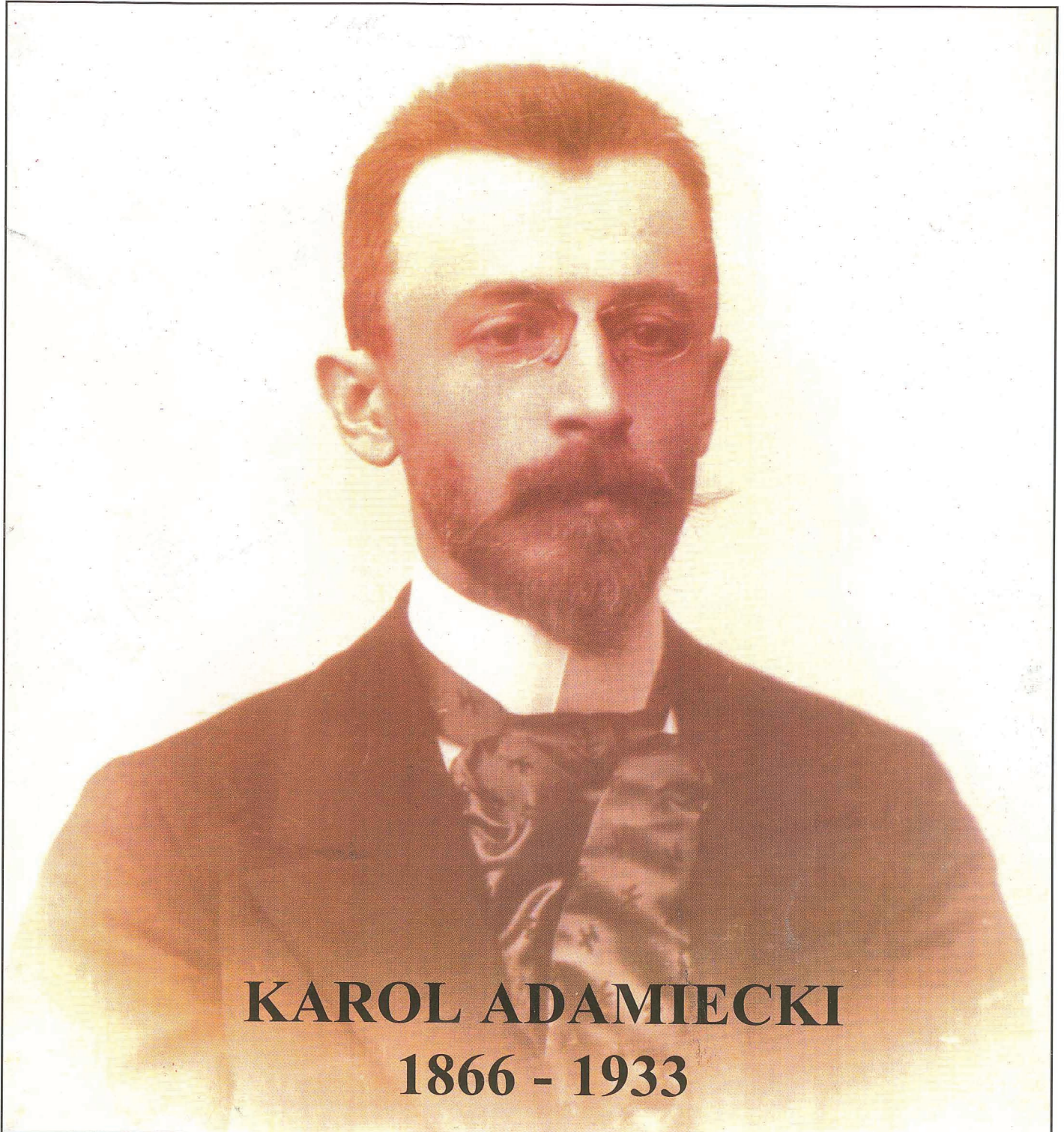
organizacji 6

Miesięcznik



Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

95



KAROL ADAMIECKI
1866 - 1933

TRANSFORMACJA

- „Transformacja w zarządzaniu organizacjami w krajach Europy Środkowej i Wschodniej” – program konferencji TNOiK – CESIOS 3
- Bez kompleksów – rozmowa z prof. dr. hab. A.K. KOŹMIŃSKIM, dyrektorem Międzynarodowego Centrum Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, prezesem Międzynarodowej Szkoły Zarządzania, rektorem Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Warszawie 4
- Gospodarka – nie spełnione nadzieje – Witold Morawski 9
- Nie będzie więcej pieniędzy – rozmowa z prof. GRZEGORZEM KOŁODKO, wicepremierem i ministrem finansów 13
- Multi-domestic company – rozmowa z OVE DAHLBERGIEM, wiceprezesem Industrial and Building Systems, Asea Brown Boveri Ltd. 17
- Bariery restrukturyzacji przedsiębiorstw w okresie transformacji gospodarczej – Ryszard Borowiecki 19
- Nie tylko Mercedes – rozmowa z SOBIESŁAWEM ZASADĄ 21

UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ

- Zatrute frukta demokracji – Dariusz Teresiński 24

70 LAT TNOiK

- Teoria i praktyka – rozmowa z dr. STANISŁAWEM RAKOWICZEM, prezesem Zarządu Głównego Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, członkiem Komitetu Wykonawczego CECIOS 26
- Mędrzec z INO – Stefan Bratkowski 28
- Karol Adamiecki – prekursor współczesnych nauk o zarządzaniu – Zbigniew Martyniak 29
- TNOiK – Oddział w Krakowie 33
- TNOiK – Oddział w Katowicach 34
- TNOiK – Oddział w Toruniu 35
- TNOiK – Oddział we Wrocławiu 36

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Szkoły dla przywódców (II) – „Harvard Business Review” – opr. Marek Wojnar 38

Bez kompleksów

Rozmowa z prof. dr. hab. A. K. KOŹMIŃSKIM, dyrektorem Międzynarodowego Centrum Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, prezesem Międzynarodowej Szkoły Zarządzania, rektorem Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Warszawie

Raport UNDP z 1989 roku, który oceniał stan zarządzania w polskich przedsiębiorstwach podkreślał z jednej strony specyfikę naszych potrzeb w tym zakresie, a z drugiej akcentował również stosunkowo wysoki poziom wykształcenia polskich menedżerów. Panie Profesorze, jak ocenia Pan polskiego menedżera w roku 1995?

Pozwoli pan, że wyrażę swój głęboki sceptycyzm co do wiarygodności i użyteczności raportów pisanych w ciągu kilkudniowych wizyt w Polsce przez ludzi, którzy nie mają zielonego pojęcia, co się tu dzieje. Raport UNDP jest typowym przykładem marnowania międzynarodowych pieniędzy. Tak więc w naszych rozważaniach nie może być punktem odniesienia.

Polscy menedżerowie stanowią grupę bardzo niejednorodną i trzeba wśród nich wyodrębnić pewne ich kategorie, czy pewne typy. Zaczynijmy od dużych firm prywatnych. Moje obserwacje i badania wskazują, że firmy te są bardzo źle zarządzane — zarządzane po dyletancku przez ludzi, którzy w pewnych sprzyjających warunkach zrobili dość duże pieniądze i teraz są w trakcie ich tracenia. Nie potrafią zarządzać firmą, natomiast nie chcą delegować władzy. Mają typowy odruch niechęci do delegacji, do działania poprzez wynajętych ludzi i wskutek tego pojawiają się takie kliniczne przypadki, jak ELGAZ. Gdzie tkwi błąd?

Po pierwsze, dąży się do rozwoju wbrew rozsądkowi, zbyt szybko i nadmiernie inwestując. Wiadomo, że firma może rozwijać się tylko do określonego poziomu samofinansując się. Natomiast w momencie, w którym następuje użycie dźwigni finansowej, to może ona działać zarówno pozytywnie, jak i negatywnie. W naszych przedsiębiorstwach prywatnych często działa negatywnie. Drugim grzechem, który te firmy popełniają, jest dywersyfikacja. Oczywiście są wyjątki: Konspol, Optimus. Na gospodarczej mapie firm prywatnych są głównie firmy nastawione na bardzo szybki obrót pieniądza, przeważnie o spekulacyjnym charakterze. Omawiana grupa menedżerów jest stosunkowo nieliczna, zresztą to są menedżerowie-właściciele, twórcy itd., i od nich zarządzania nauczyć się nie można.

Drugą grupę menedżerów stanowi kadra kierownicza firm państwowych, tych upadających, które cierpią na kompleks zbitego psa i przeważnie charakteryzują się biernością, brakiem inicjatywy. Spokojnie prowadzą na dno swoje przeciekające okręty. Ta grupa menedżerów jest już niestety



Fot. EUROPRESS — Igor Śnieciński

liczniejsza. Stanowią ją ludzie, którzy zbyt długo tkwili w systemie gospodarki centralnie sterowanej, już się wiele z nimi zrobić nie da, ale specjalnie nie ma ich kim zastąpić.

Trzecia grupa to są menedżerowie, którzy walczą o przetrwanie swoich, przeważnie wielkich firm, posługując się populistycznymi hasłami, mając silne poparcie załogi. Można byłoby ich nazwać przywódcami ludowymi w tych bastionach, które trwają, które kosztują; ich likwidacja jest rzeczą bardzo trudną, a restrukturyzacja wymagałaby profesjonalistów. A ci, nawet jeżeli są, nie mają odpowiedniego wsparcia politycznego. Weźmy przykład Ursusa. To jest firma, która ma wiele wartościowych składników majątku, takich jak np. odlewnia w Lublinie, odlewnia metali kolorowych w Warszawie, ogromne hale produkcyjne itd. Jako całość jest nie do uratowania. Natomiast gdyby tę substancję pociąć na kawałki i zrobić z niej wiele różnych firm, to zapewne można by w jednej z nich montować traktory, być może w większej liczbie niż obecnie. Konieczny jest więc podział tego molocha na kawałki, a tymczasem w tej twierdzy stoją: rada pracownicza, związki zawodowe, „Solidarność” i wszystkie możliwe siły, które bronią tego bastionu, którego uzdrowienie wymagałoby ogromnego profesjonalizmu, ogromnego wsparcia politycznego a także wyłożenia z góry pewnych pieniędzy, których nie ma.

Wreszcie istnieje czwarta grupa menedżerów z przedsiębiorstw, które były państwowe lub są w trakcie prywatyzacji, a które charakteryzują się pewnym dynamizmem; zrozumiały sens walki

o przetrwanie, produkują wyroby dające się sprzedać. Porównajmy: Stocznia Gdańska — rozpacz! Stocznia Szczecińska funkcjonuje zupełnie dobrze, jest — jak sądzę — wzorem. A jest to wielka firma. Inny przykład: Mera Pniefal pod Warszawą. To są firmy zarządzane przez bardzo dobrych menedżerów, których nigdzie nie można się powstydić. Ci ludzie przeważnie stanowili średnią kadrę kierowniczą w poprzednim systemie; są dość młodzi, sporo się nauczyli przez ostatnie lata, są elastyczni. Ich właśnie mógłbym postawić za wzór wielu menedżerom firm amerykańskich, z którymi się spotykałem, a którzy często cierpią na syndrom tłustego kota, który siedzi i czeka aż mu dadzą miskę tłustego mleka.

Jest też niezwykle interesująca grupa przedsiębiorców, prowadzących własne małe firmy. To są ludzie dzielący się na dwie kategorie: tych bardzo głęboko zanurzonych w tzw. szarej strefie i tych, których zjawisko „szarej strefy” dotyczy w mniejszym stopniu. Wśród małych firm śmiertelność jest duża. Z tych firm, które przeżywają, mogą wychodzić dobrzy menedżerowie.

Jest wreszcie grupa menedżerów firm zagranicznych. To są przeważnie ludzie zmuszeni do szybkiego uczenia się.

Jest jeszcze parę innych kategorii znacznie bardziej interesujących. Piszę o nich w swojej książce *Catching Up?*, którą opublikowałem w Ameryce.

Jakie są proporcje wśród wymienionych grup? To wymagałoby bardzo wnikliwych badań, które, miejmy nadzieję, zostaną przeprowadzone. Tak się szczęśliwie składa, że grupy słabych menedżerów mimo wszystko dość szybko się wykruszają. Grupa, która stanowi rzeczywisty problem, to są ci przywódcy ludowi, bo oni się nie pozwolą prędko wyeliminować z gry i mają duże talenty polityczne, które im umożliwiają przetrwanie w tych swoich bastionach, którymi są wielkie zakłady.

Interpretując kwestię kształcenia menedżerów w kategoriach rynkowych, najpierw powinniśmy zdefiniować rynek i odpowiedzieć na pytanie, jaka ma to być wiedza i dla kogo ma być przeznaczona. Ta typologia mogłaby nam pomóc w zidentyfikowaniu tych grup, do których należałoby skierować ofertę. Czy Pan Profesor dostrzega w polityce Ministerstwa Edukacji Narodowej działania zmierzające do wypracowania modelu kształcenia menedżera?

Zbyt dużo ministerialnych programów w życiu widziałem i one wszystkie przeważnie nie przyniosły żadnych nadzwyczajnych efektów. Bardzo wątpię, czy nasze Ministerstwo Edukacji Narodowej dostrzega ten problem. Jeżeli nawet, to niestabilność rozwiązań sprawia, że nie jest w stanie ani sformułować, ani zrealizować żadnej konsystentnej polityki w tej dziedzinie. Ja nawet w tę stronę nie patrzę. Wystarczy, żeby urzędnicy ministerialni za

dużo nie przeszkadzali i wspierali te inicjatywy, które występują i przynoszą efekty. Ta dziedzina kształcenia, mianowicie kształcenie menedżerów, odznacza się ogromnym dynamizmem. Jest bardzo wiele najróżniejszych inicjatyw, szkół kształcących podyplomowo oraz na poziomie licencjackim. Nie wszystkie są na dobrym poziomie, niektóre są na zgoła fatalnym, ale tutaj znowu rynek działa regulująco, tzn. po jakimś czasie okazuje się, kto co jest wart. Można trochę ten proces poprawić, na przykład poprzez system akredytacji programów wzorowany na amerykańskim systemie AACSB, który jest w tej chwili wdrażany. Istnieje Stowarzyszenie Edukacji Menedżerskiej FORUM, którego szefem jest profesor Stefan Kwiatkowski, a które już w tej chwili prowadzi akredytację programów MBA.

W przyszłym roku znacznie się akredytacja programów licencjackich, a to spowoduje, że programy akredytowane będą charakteryzowały się pewnym minimum standardu.

Programy, struktury, oferta muszą być zdefiniowane przez rynek. Ja sobie nie wyobrażam sytuacji, w której ktoś siada i próbuje to projektować. Jest to raczej pieśń przeszłości.

Mówi się, iż pierwszy kierunek rozwoju zarządzania w nowoczesnym rozumieniu poszedł w stronę programów MBA, które były programami elitarnymi. Utrzymuje się, że doszło do zaspokojenia popytu na te studia. Obserwuje się obecnie wzrost popularności drugiego toku nauczania, czyli programów licencjackich. Jak Pan Profesor widzi zależność między programami MBA i licencjackimi z punktu widzenia ewolucji systemu nauczania biznesu?

To nie jest substytut. Programów MBA jest w tej chwili w Polsce, o ile wiem, dziewięć. Ja sam prowadzę dwa. Jeden na Uniwersytecie Warszawskim wspólnie z University of Illinois, a drugi w Międzynarodowej Szkole Zarządzania. Nie odczuwam sytuacji nasycenia. Na rynku ciągle jest dosyć dużo chętnych, a ci, którzy przychodzą, są silniej motywowani, lepiej przygotowani, mają większą wiedzę na tematy managementu. Zapotrzebowanie na MBA zależy m.in. od poziomu aktywności gospodarczej, od tego, jak dużo będzie firm zagranicznych wchodzących do Polski, bo one przede wszystkim potrzebują ludzi z wykształceniem MBA. Jest to oczywiście w pewnym stopniu elitarne wykształcenie, ale tak powinno być. Natomiast studia licencjackie są czymś zupełnie innym. To są studia, które młodym ludziom dają podstawy wykształcenia w dziedzinie zarządzania, uczą ich podstawowych umiejętności, stwarzają im po zakończeniu tych studiów albo możliwość jakiejś praktyki, np. praktyki przedsiębiorczej, albo też możliwość działania w większej firmie na niższych stanowiskach. Ci ludzie po pewnym czasie mogą studiować na poziomie magisterskim lub na poziomie MBA.

Jednym z wątków konferencji „Transformacja w zarządzaniu organizacjami w krajach Europy Środkowej i Wschodniej”, która odbędzie się w ostatnich dniach czerwca, której Pan Profesor przewodniczy, będzie kwestia zagranicznego kapitału i zagranicznych inwestycji. Ja chciałbym połączyć ten wątek zagranicznych inwestycji z wątkiem kształcenia. Można spotkać się ze stwierdzeniem, że z powodu braku jasnej wizji wykorzystania zagranicznej pomocy kierowanej na potrzeby kształcenia w zakresie zarządzania w Polsce, część z tych środków nie została w dostatecznym stopniu wykorzystana. Czy Pan Profesor podziela tę opinię?

Mój pogląd na ten temat jest jeszcze bardziej specyficzny. Na pewno istnieje pewna grupa mechanizmów pomocniczych działających na następującej zasadzie: są gdzieś jakieś rządowe fundusze, które zostały przeznaczone na pomoc edukacyjną. Następnie pojawia się jakaś nie licząca się instytucja z tego kraju, kształcąca menedżerów, jakoś podwiązana, mająca jakiś kontakt ze swoim rządem, i ta instytucja dostaje kontrakt na kształcenie ludzi w Polsce. To wygląda najczęściej tak, że jest to dla nich znakomicie płatna chałtura — opowiadają różne bajki o żelaznym wilku ludziom, którzy tutaj tego wszystkiego słuchają z mniejszym lub większym nabożeństwem. Coraz mniejszym, gdyż zdarzają się przypadki, że są wypraszani z sal wykładowych.

Współpraca Uniwersytetu Warszawskiego z University of Illinois jest przykładem zupełnie innym, mamy tu bowiem do czynienia z doskonałym uniwersytetem amerykańskim, z programem, który został wspólnie opracowany, który jest realizowany przez bardzo dobrych, wspólnie dobranych wykładowców ze strony amerykańskiej i równie dobrych polskich wykładowców. Ponadto są jeszcze staże dla naszych młodszych kolegów, stwarzające możliwości nauczania się choćby rzemiosła wykładowcy, które nie jest u nas powszechnie opanowane. To wszystko jest finansowane przez fundacje: Mellon Foundation i Ford Foundation. Takich programów jest wiele, np. program w SGH z University of Minnesota, a także inne.

Znowu nie mogę sobie pozwolić na dokonanie oceny proporcji przykładów tej pierwszej grupy w stosunku do drugiej grupy. Ta druga grupa jest niezwykle pożyteczna. Pozwolę sobie na dwie refleksje. Po pierwsze po to, żeby móc ten program, tę pomoc wykorzystać, decyzje muszą być podejmowane tu, w kraju przez kompetentne ośrodki i kompetentnych ludzi. Druga refleksja jest bardziej ogólnej natury. Mam na tyle dużo lat, że wiem, jaka była sytuacja edukacji i nauki w Polsce przed wojną. Byliśmy wtedy znacznie biedniejszym krajem niż jesteśmy obecnie, nikt nam żadnej pomocy nie ofiarowywał, a jednak stać nas było na to, żeby na

edukację wydawać tyle, ile było trzeba i mieć naukę na poziomie światowym. Warto o tym pamiętać. Ja muszę powiedzieć, że nigdy nie miałem najmniejszych kompleksów z powodu swojego wykształcenia. Uważam, że byłem wykształcony lepiej niż znakomita większość ludzi, z którymi stykałem się na świecie. Moimi profesorami byli: Lange, Kalecki, Lipiński, Wakar, Ossowski... To gwiazdy nauki światowej. W związku z tym muszę powiedzieć, że stan świadomości lansujący przekonanie, że oto małpie trzeba pomóc, żeby zszła z drzewa, jest też kompletnym nieporozumieniem.

Należałoby zatem raz jeszcze podkreślić tę znaną tezę, że inwestycje w umysły, inwestycje w naukę są inwestycjami w sensie jak najbardziej ekonomicznym i kapitałowym...

To jest oczywiste, przy czym jestem przeciwny na przykład temu, żeby to były inwestycje państwowe, finansowane z budżetu itd. Ludzie winni inwestować sami w siebie. To znakomicie wszystkim robi. Także znakomicie robi słuchaczom, dlatego że niczego, co dostaje się za darmo, dostatecznie się nie ceni. Tak więc inwestycje muszą wychodzić z wielu różnych źródeł. Muszą istnieć niewątpliwie inwestycje państwowe, inwestycje prywatne poszczególnych osób oraz inwestycje różnego rodzaju instytucji przeznaczających pieniądze na kształcenie swoich pracowników czy potencjalnych pracowników itd. Sądzę, że jeśli za bardzo nie będziemy w tych procesach przeszkadzać, to jesteśmy na dobrej drodze. Natomiast stan świadomości naszego społeczeństwa jest trochę niepokojący. Jeśli ktoś kupuje sobie np. poloneza za jakieś 160 mln, to jest to normalne. Natomiast jak ma zainwestować w wykształcenie 50 czy 60 mln, to mówi, że to za drogo. Przyzna pan, że jest to jakiś paradoks.

Mam wrażenie, iż inwestowanie w wiedzę nie-specjalnie się opłacało. Czyli na gruncie czysto biznesowym...

Ma pan rację, ale od niedawna ta korelacja pozytywna na szczęście zaczęła się rysować. Przede wszystkim rysuje się w świadomości społecznej. Dobry absolwent programu MBA w tej chwili zaczyna negocjować swoje uposażenie po uzyskaniu dyplomu od równowartości 2,5–3 tys. dolarów miesięcznie. Tak to wygląda. Jak na nasze warunki, to już są bardzo przyzwoite pieniądze, których — jestem tego pewien — bez MBA nie można byłoby dostać.

Czy zgadza się Pan Profesor ze stwierdzeniem, że generalnie szkolenie menedżerów nastawione jest w większej części na kadry dla dużych jednostek aniżeli na zaspokojenie potrzeb małych firm?

Uważam, że rzeczywiście tak jest i że zbyt małą wagę przywiązujemy do uczenia przedsiębiorców. Przy czym uczenie przedsiębiorców musi mieć charakter wieloraki, tzn. można ich uczyć na programie licencjackim — taka jest idea Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, żeby ostatni semestr programu licencjackiego przeznaczyć na zrobienie business planu, na przygotowanie własnej firmy. Tak więc kształcimy przedsiębiorców. Natomiast to jest tylko jedna z metod — inną jest oferowanie im pewnych dobrze wypunktowanych kursów, które dotyczą rachunkowości, badania rynku, reklamy, wystawiennictwa, bankowości. I tego nie ma. Są instytucje, które próbują to robić lepiej czy gorzej, ale tego typu kursów jest jeszcze zbyt mało.

Jeżeli są programy, pieniądze kierowane z Zachodu na stymulowanie rozwoju drobnej przedsiębiorczości, może byłoby dobrze podjąć jakieś wspólne działania, aby część z tych środków przeznaczyć na kształcenie przedsiębiorców, korzystając z metod i wzorów, które sami sobie wypracujemy.

To byłoby rozwiązanie wzorcowe, ale na tym nie pożywią się koledzy tych, którzy rządzą tymi programami. Być może trywializuję sprawę, ale coś w tym jest.

Program, który się sam nie finansuje, nie jest wart przeżycia. Oczywiście, można go przez jakiś czas sztucznie utrzymywać za pomocą różnych subwencji, ale później on padnie. Natomiast warto wstrzyknąć trochę środków finansowych w takie programy, które i tak przeżyją. A takiego rozumowania jeszcze nie ma. Raczej uważa się, że trzeba utrzymywać te, które w ogóle nie mają szansy na samodzielne przetrwanie.

Powracając do wątku szkolenia przedsiębiorców — jakie formy szkolenia uznałby Pan Profesor za najbardziej adekwatne? Czy to jest szkolenie w systemie studiów wieczorowych, w systemie eksternistycznym albo też robiący karierę również i w Polsce *distance learning*?

Uważam, że wszystkie te formy mogą być zastosowane. Niektóre z nich znam, ale np. o *distance learning* mam bardzo mgliste pojęcie. Myślę, że dobrze robiony *distance learning* może być bardzo użyteczny i zdaje się, że takie próby w Polsce się podejmuje, głównie na wzorach brytyjskich. Jest wiele różnych metod, a te muszą być dostosowane do popytu. Są ludzie, którzy mają różny rytm życia, różny rytm pracy, są w różnym wieku, tak więc do ich potrzeb trzeba dostosować programy szkoleniowe. Uważam, że w ogóle instytucje szkoleniowe w coraz większym stopniu muszą się upodabniać do nowoczesnych firm, których podstawowym walo-

rem są elastyczność i umiejętność dostosowania. Dlatego właśnie oprócz tradycyjnych instytucji uniwersyteckich potrzeba bardzo dużo form, które z natury rzeczy są bardziej elastyczne.

Gdyby zapytać — przechodząc do rzeczy Panu najbliższych, czyli do Centrum — jaki jest profil absolwenta programu MBA w Międzynarodowym Centrum Zarządzania?

Trudno jest stworzyć jedną modelową sylwetkę. Wolałbym powiedzieć tak: pod względem wieku to są przeważnie ludzie dość młodzi. Po drugie, to są ludzie, którzy mają dość zróżnicowane przygotowanie zawodowe; są wśród nich inżynierowie, ekonomiści, są także lekarze, dziennikarze. Nie widzę dominacji jednego profilu zawodowego. Większość z nich to mężczyźni, ale jest także spora grupa dam, zawsze około 10–15%. Większość miała już jakieś doświadczenia zawodowe, niektórzy pracują już na stanowiskach średnich czy niższych kierowniczych i godzą to ze studiami, co wymaga ogromnego wysiłku. Wielu z nich pracuje w firmach zagranicznych i ogólnie można powiedzieć, że większość z nich chce pracować w takich firmach.

Są nieco inni od amerykańskich studentów MBA. Mogę czynić to porównanie, przez wiele lat byłem bowiem wykładowcą jednej z najlepszych szkół amerykańskich UCLA w Los Angeles. Po pierwsze, są bardziej zorientowani na praktyczną stronę nauczania. Amerykańscy studenci wykorzystują studia także do zdobycia ogólniejszej wiedzy. Niektórzy nasi studenci dość wyraźnie domagają się takich zajęć, z których od razu można w jakimś stopniu praktycznie skorzystać. Po drugie, są dość agresywni, wymagający w stosunku do wykładowców. Natomiast ich aspiracje i wartości są nieco odmienne. W Ameryce już minął okres fascynacji wielkimi firmami, giełdą; w tej chwili coraz więcej ludzi szuka pracy w mniejszych firmach, ma ambicje założenia własnych przedsiębiorstw, mniejsze jest to parcie na sukces. Przeżytkiem stał się taki wojujący egoizm z lat osiemdziesiątych, który u nas jest w tej chwili w rozkwicie.

Kontynuując wątek porównawczy, chciałbym zapytać o metody nauczania. Trwa obecnie w USA dyskusja na temat najbardziej efektywnych metod kształcenia menedżerów. Można wyróżnić dwa stanowiska: jedno optuje za wykorzystywaniem metody studium przypadku (szkoła harwardzka), drugie zaś kładzie nacisk na teoretyczne podstawy (szkoła chicagowska). Jak Pan Profesor widzi te problemy w odniesieniu do nauczania biznesu w Polsce?

Jestem daleki od wszelkiego fanatyzmu i absolutyzacji czegokolwiek. Metoda przypadków jest na pewno metodą bardzo dobrą. Natomiast od czasu do

czasu niezbędny jest bardziej teoretyczny wykład. Jest także trzecia orientacja w metodach nauczania, o której pan nie wspominał — to jest *action learning* — uczenie w działaniu. I do niej osobiście przywiązywałbym największą wagę. Jesteśmy tutaj w ścisłej czołówce, dlatego że zarówno program MBA realizowany w Centrum, jak i licencjat w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania oraz program MBA w Międzynarodowej Szkole Zarządzania kończą się tzw. grupowym projektem, który jest pracą konsultingową, wykonywaną dla konkretnej firmy, dla konkretnej sprawy, często za pieniądze. Uczenie w działaniu jest chyba przyszłością, bo analizy przypadków są dobre, wdzięczne, mają spore walory dydaktyczne, natomiast trzeba być świadomym tego, że przypadki, opisy czy nawet inscenizacje można porównać do gry w pokera na zapałki. Tam nie ma tej prawdziwej presji, która jest charakterystyczna dla procesów zarządzania, nie ma dramaturgii, poczucia rzeczywistości. Aby się naprawdę nauczyć, trzeba po prostu działać. Oczywiście to jest metoda, która może być stosowana tylko w określonym stopniu i tylko na końcu całego programu, jako coś integrującego. Ale ta metoda jest, moim zdaniem, tym wyjściem, które pozwala syntetyzować efekty nauki poprzez studium przypadku z efektami nauki teorii.

A propos wolnego rynku w zakresie nauczania zarządzania. U nas kształtuje się rynek na edukację menedżerską. Natomiast ciągle jeszcze brak jest w gruncie rzeczy rynku pracy menedżera. W Ameryce menedżer, a właściwie jego praca jest towarem

wystawionym na sprzedaż; ma swoją cenę, która jest mniej więcej znana, negocjowana, wiadomo do kogo się zwrócić, jakie są kanały obiegu informacji itd. U nas to wszystko jest jeszcze dosyć przypadkowe i efekt jest taki, że po pierwsze, bardzo często ktoś potrzebujący informacji nie wie, do kogo się zgłosić. Po drugie, wycena pracy menedżera jest dość przypadkowa. Są tacy, którzy zarabiają zdecydowanie zbyt mało i tacy, którzy dostają zdecydowanie za dużo. To się musi jakoś wyrównać. Tu widzę pewien mechanizm, który ma uwarunkowania kulturowe, a nawet wręcz obyczajowe; u nas jednak wszystko się robi dzięki koneksjom i różnym powiązaniom. Otwarta rekrutacja ciągle jeszcze napotyka na trudności. I to także odbija się na edukacji menedżerskiej, tzn. nie ma jeszcze odwagi „sprzedawania” własnych umiejętności — oto wchodzi na rynek, mam określoną etykietkę, umiem to i to, co kosztuje tyle i tyle... tego nie ma. To w niczym nie odczłowiecza a pomaga w prawidłowej alokacji rzadkich talentów menedżerskich w Polsce.

Należałoby sobie życzyć, by w rozważaniach na temat restrukturyzacji nie zapomniano nigdy o kształceniu menedżerów i tworzeniu dla nich rynku pracy.

To jest niezbędne. Muszą być określeni ludzie, o określonych kwalifikacjach.

Dziękuję za rozmowę.

Rozmawiał Jacek Klich



Akademia Controllingu



prowadzi kompleksowe usługi w dziedzinie
controllingu

- seminaria ogólnodostępne i wewnątrzzakładowe
- działalność wydawnicza
- oprogramowanie komputerowe controllingu
- wdrażanie controllingu w przedsiębiorstwach

Controlling to poszukiwanie i znajdowanie drogi do zysku!

OŚRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO

80-286 Gdańsk, ul. Jaśkowa Dolina 78 tel.: 41-10-65, 41-02-22, 41-13-85 tlx: 0512346

Witold Morawski

Gospodarka – nie spełnione nadzieje

„Polski cykl”

Zmierzch socjalizmu państwowego można analizować za pomocą pojęcia „błędne koło” między gospodarką, polityką i społeczeństwem, co oznaczać ma, że systemy te ukształtowały mechanizm wzajemnie negatywnych sprzężeń zwrotnych. Nie chcę jednak sugerować, że powiązania gospodarki z polityką (czy społeczeństwem) były przedtem kiedykolwiek proste, np. że gospodarka – będąc całkowicie podporządkowana polityce – nie mogła mieć „własnej historii”, że była tylko częścią historii politycznej.

Czasami daje się przykład gospodarki radzieckiej jako ilustrację tej tezy, ale sprawa jest bardziej skomplikowana. Gospodarka ta miała własną historię, choć była w najwyższym stopniu spolityzowana. To uzasadnia potrzebę zajmowania się „powiązaniem” między systemami. Dla gospodarki radzieckiej, której model był swego czasu w Polsce wytrwale kopiowany, charakterystyczne było jakby „falowanie”, a więc raz mniejsze, a kiedy indziej większe podporządkowanie gospodarki polityce.

Polskie doświadczenia różnią się od radzieckich bardzo poważnie. Nade wszystko tym, że ukształtował się cykl polityczno-ekonomiczny z bardzo silnym komponentem społecznym, którego wyrazem były masowe protesty społeczne w 1956, 1970 i 1980 r. Takiej regularności nie obserwowano w innych krajach regionu. Stąd propozycja – zresztą nie nowa – by nazwać to „polskim cyklem”. Każdorazowo protesty społeczeństwa powodowały zmiany we wzajemnych relacjach między gospodarką i polityką. Zmiany te polegały, po pierwsze, na poszerzaniu partycypacji pracowniczej w decyzjach produkcyjno-ekonomicznych (po wydarzeniach w 1956 r. i w 1980 r.), co wzmacniało działania takich społecznych aktorów, jak samorządy załóg czy związki zawodowe w kierunku przyspieszenia decentralizacji gospodarczej, po drugie, na zwiększaniu wydatków na konsumpcję kosztem inwestycji (w 1956 roku i w mniejszym stopniu po 1970 roku). Choć system społeczny przyczyniał się, zwłaszcza po 1980 r., do powiększenia autonomii gospodarki wobec polityki, to gospodarka nie stała się jednak autonomiczna. W szóstym roku zmiany systemowej można spotkać się z tezą, moim zdaniem wątpliwą, że nawet pewna chaotyczność polityki w Polsce nie przeszkadza rozwojowi gospodarki, ponieważ jej autonomia jest jakoby już duża.

Fałszywa modernizacja

Wkresie socjalizmu państwowego podjęto nieudaną próbę modernizacji gospodarki. W pewnym momencie przywódcom politycznym wydawało się nawet, że możliwe jest doświadczenie Zachodu.

W 1953 roku B. Bierut oświadczył: *Dziś Polska Ludowa wyprzedziła Włochy nie tylko pod względem wielkości produkcji przemysłowej na 1 mieszkańca, ale i pod względem absolutnej wielkości produkcji. W stosunku do Francji zbliżamy się do jej produkcji na 1 mieszkańca (obecny nasz poziom wynosi ok. 92% jej produkcji przemysłowej na 1 mieszkańca) i niewątpliwie bardzo szybko wyprzedzimy ją pod tym względem* (B. Bierut, *Zadania partii w walce o szybsze podniesienie stopy życiowej mas pracujących w obecnym okresie budownictwa socjalistycznego*, „Nowe Drogi” 1953, nr. 10).

Modernizacja nasza była fałszywa. Można powiedzieć, że była bardziej fałszywa niż pozorna. Osiągnięto bowiem rzeczywiście różnego rodzaju przyrosty produkcji, budowano wiele fabryk, zwiększono zatrudnienie w przemyśle, otwierano szkoły techniczne itd. Wysiłek ten oparty był jednak na fałszywych przesłankach, nie uwzględniano bowiem takich zdobyczy cywilizacyjnych, jak rynek, demokracja, wolność jednostki i prawa człowieka, rządy prawa. Powodowało to zapóźnienia dwojakiego rodzaju:

- po pierwsze, dotyczące sfery regulacji, gdyż klęskami kończyły się próby reform decentralizacyjnych (przekazywanie uprawnień dyrekcjom, czyli reform technokratycznych) jak też – choć tu można mówić o małych sukcesach – reform uspołecznionych (decentralizacja na rzecz aktorów społecznych);
- po drugie, dotyczące sfery realnej, ponieważ nie tylko tempo wzrostu gospodarczego zaczęło spadać od lat sześćdziesiątych, ale i efektywność gospodarcza stawała się coraz niższa.

Krytykowano wszakże wówczas nie tyle samo uprzemysłowienie, jego cele, czy nawet sposoby realizacji, co niemożność pokonania barier związanych z rewolucją naukowo-techniczną. Postęp naukowo-techniczny kierował uwagę na zupełnie nowe siły napędowe: na ludzi związanych z nauką i techniką, na organizację i zarządzanie, na nowoczesną administrację, nowe działy produkcji itd. Trzeba było jednak zapłacić pewną cenę za próbę wejścia na nową trajektorię rozwoju. Ta cena wydawała się wówczas dotyczyć tylko ideologii.

Taką cenę gotów był, jak się wydaje, zapłacić czeski zespół, który pod kierunkiem R. Richty przygotował książkę *Cywilizacja na rozdrożu*. Richta zapowiadał nie tylko ożenek nowych sił wytwórczych i zmian społecznych, ale daleko idące zmiany polityczne, gdyż rewolucja naukowo-techniczna miała upodabniać odmienne systemy ustrojowe (konwergencja) w kierunku jednak socjalistycznym. W ujęciach zachodnich proces konwergencji miał natomiast prowadzić do upodabniania się krajów socjalistycznych do kapitalistycznych (W. Morawski, *Nowe społeczeństwo przemysłowe. Analiza i krytyka koncepcji*, Warszawa, PWN 1975).

O ile zdobycze rewolucji naukowo-technicznej stawały się na Zachodzie przesłankami mniej lub bardziej uzasadnionych empirycznie koncepcji inżynierii społecznej, o tyle w krajach socjalistycznych mocno widoczny był ich ideologiczny i manipulacyjny wręcz wymiar. Podobnie jak wcześniej teorie marksistowskie eksponowały wszechmoc czynnika politycznego, tak w latach siedemdziesiątych umacniana była nadzieja, że rewolucja naukowo-techniczna może przyczynić się do utrzymania harmonii społecznej (faktycznie nie istniejącej, wydarzenia z grudnia 1970). Zwiększona efektywność ekonomiczna na bazie nauki i technologii stała się nową iluzją, nie uzasadniała nadziei na modernizację kraju. Przesądzał o tym kontekst polityczny, w którym nie wyczuwało się chęci zmiany.

Gospodarka a upadek systemu

Po okresie rozbudzanych nadziei przyszło wielkie załamanie gospodarki pod koniec lat siedemdziesiątych, które przekreślało nadzieje na możliwość umocnienia się pragmatycznych, nienormatywnych, niepolitycznych uzasadnień dla dalszego społecznego przyzwolenia na system. To przyzwolenie było cofane przez społeczeństwo od drugiej połowy lat sześćdziesiątych (przez inteligencję — 1968, przez robotników — 1970). Ponieważ po wojnie system nigdy nie miał legitymacji normatywnej (a tylko pragmatyczną do pewnego czasu), nie było to niczym nowym. Nowe było tylko to, że kryzys gospodarczy doprowadził do ostatecznego zwątpienia w system przez część elity władzy, a erozja przekonań w elicie jest zawsze śmiertelnym zagrożeniem dla każdego systemu (teza A. de Toqueville'a).

Otwarty kryzys polityczno-ekonomiczny przełomu lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych stał się wtedy kryzysem pełzającym. Dla porównania dodam, że raczej nieudanymi okazały się też reformy: węgierska (eksperyment z regulowanym rynkiem, wariant technokratyczny) i jugosłowiańska (eksperyment z socjalizmem samorządowym). Obie te reformy w swoim czasie zdobywały zasłużenie pozytywne oceny, co było w części dowartościowaniem ich rozmiaru na tle braku jakichkolwiek reform w innych krajach regionu. Efekt kredytów zagranicznych okazał się — dodam — raczej perwersyjny, bo uzależniał Polskę od Zachodu, a w pewnym momencie międzynarodowe agencje finansowe zaczęły stawiać warunki, które trudno było Polsce spełnić. Z tego powodu nie do rzadkości należą zwolennicy tezy, że narzuciło to konieczność wyboru drogi kapitalistycznej, bo przekreślało szanse na „trzecią drogę” wtedy, kiedy możliwości takiego wyboru się pojawiły (R. G. Hill, *Revolutions waiting to happen. An analysis of the revolutions of 1989, 1992 Proposal for BSA conference „A New Europe”*, manuscript).

Jaka była rola gospodarki w upadku systemu? W świetle dotychczasowych uwag można byłoby odnieść wrażenie, że losy systemu rozstrzygnęły się w sferze ekonomicznej, to znaczy, że upadek gospodarki prowadzić musiał do upadku systemu jako całości. Takie stanowisko byłoby ekonomicznym determinizmem i nie odpowiada głównej myśli tego tekstu. Otóż twierdzę tylko, że zły stan gospodarki — niektórzy uważają, że nie była ona w stanie

szczególnie złym (K. Poznański, *An Interperation of Communist Decay: The Role of Evolutionary Mechanisms*, „Communist and Post-Communist Studies” 1993, March, vol. 26. no. 1), stał się podłożem, na którym mogły się aktywizować inne czynniki. Ostatecznie upadek systemu można tyleż samo wiązać ze złym stanem gospodarki, co z narastającym sprzeciwem społeczeństwa wobec władzy czy nieefektywnością systemu politycznego. Klęska gospodarki była warunkiem niezbędnym, ale nie wystarczającym upadku reżimu, przynajmniej w Polsce.

Ortodoksyjny liberalizm w natarciu

Erozja woli działania wśród elity władzy może być przeciwstawiona woli działania, organizacji i radykalizmowi opozycji politycznej od drugiej połowy lat siedemdziesiątych, a zwłaszcza od utworzenia Solidarności. Ale trzeba zauważyć, że po stronie opozycyjnej kaliber myślenia o problemach gospodarczych i innych nie różnił się dalece od reprezentowanego przez władzę. Z całą pewnością alternatywne wobec oficjalnego myślenie cechowało bardziej całościowe podejście do problemów kraju, o czym dobrze świadczą np. raporty zespołu „Doświadczenie i przyszłość”. Wziąwszy pod uwagę obecnie realizowany kierunek zmian, można uznać publikację M. Dzielskiego za jakość wyższego rzędu (*Widzieć mądrość w wolności. Księga pamięci Mirosława Dzielskiego*, red. B. Chrobot, Kraków 1991). Ogólnie powiedzmy, że koncepcje, jakie formowała opozycja były zbieżne z oficjalnymi, a ich sens sprowadzał się do idei samorządnego przedsiębiorstwa, regulowanej gospodarki, wielosektorowości gospodarki itd. Podobnie oceniać można ustalenia „okrągłego stołu”, które również pokazują zbieżność stanowisk. Diagnozy, terapie i prognozy, jakie produkowały obie strony w latach osiemdziesiątych bazowały na idei „trzeciej drogi”, a ta okazała się kolejną iluzją w świetle decyzji o budowie gospodarki rynkowo-prywatnej (1988–1990). Ta ostatnia jest formą radykalnej aplikacji założeń gospodarki wolnorynkowej. Gdyby przyjąć, że terapia szokowa jest właściwą drogą, to chcąc pozostać konsekwentnym, trzeba byłoby powiedzieć, że zgłoszone w latach osiemdziesiątych ewolucyjne koncepcje zmiany ekonomicznej były niedojrzałe i nierealistyczne. Proponuję taką właśnie ocenę przyjąć, ale nie ze względu na jej walor ogólny, który jest dla niej bardziej korzystny, a tylko ze względu na splot okoliczności w Polsce, który sprawił, że są powody, by strategii tej nie oceniać całkiem negatywnie. Kłopot z zajęciem zdecydowanego stanowiska polega — mówiąc skrótowo — na określeniu różnicy między niezbędnym w warunkach zmiany systemowej *minimal bang* a *big bang*.

Analizę pogarszają sami adwokaci strategii „terapii szokowej” i tak dzieje się niemal od samego początku. Dla realizatorów terapii szokowej nawet idea „socjalnej gospodarki rynkowej”, praktykowanej w wielu krajach zachodnich, np. w RFN, była nieakceptowalna. W ramach paradygmatu, zwanego neoliberalnym, gospodarka jest czynnikiem zupełnie autonomicznym, który określa warunki brzegowe dla tego, co się dzieje w społeczeństwie i polityce. Wedle oficjalnych sformułowań to nie kwestie

socjalne czy demokracja miały rozstrzygnąć o logice strategii ekonomicznej, a potrzeba budowy wolnego rynku (L. Balcerowicz, *Demokracja nie zastąpi kapitalizmu*, „Polityka”, 10.X.1992). Terapię szokową określać trzeba — choć wahadło ma prawo do wychylania się w przeciwną stronę — jako moralną krucjatę na rzecz fundamentalizmu rynkowego. Przypomina to niektórym autorom kapitalizm sprzed dwóch wieków:

„W pierwszych pięciu latach po przejściu nawet najbardziej zwycięskie gospodarki Wschodniej Europy zdołały ustanowić tylko system «pseudo-kapitalizmu». Jest to «pseudo», ponieważ, z czysto ideologicznych motywów, zaledwie kilka ważnych instytucji zostało dotąd zbudowanych dla zabezpieczenia długoterminowej akumulacji kapitału. Dowodzimy, że wschodnio-europejskie osiągnięcia, poniżej potencjału możliwości (i politycznej niestabilności), wynikają z kopiowania złego kapitalistycznego modelu, dobrowolnie lub inaczej.” (A. H. Amsden, J. Kochanowicz, L. Taylor, *From Pseudo-Socialism to Pseudo-Capitalism: Eastern Europe's First Five Years*, „Politics and Gesellschaft”, 1994, nr. 2).

Ortodoksów neoliberalizmu zaczęto postrzegać, zwłaszcza na lewicy, albo jako moralizatorów albo też jako takich ekonomistów, którzy zapominają, że gospodarka jest dla ludzi. W bardziej błyskotliwym wydaniu uwagi te brzmią następująco:

„Teoretycy komunizmu powoływali się niegdyś na model sowiecki, oczywiście idealizowany jako uniwersalnie ważny. Dokładnie tak samo postępują nasi liberałowie-konserwatyści. W obu przypadkach instytucje są po to, by stać na straży modelu. U komunistów była to Armia Czerwona, u liberałów zaś — demokracja, ... ale niestety nie wywiązują się ze swoich działań. Janusz Lewandowski wybiera więc Wałęsę. Czekaając na Pinochetą” (K. Wolicki, *Kryzys rządowy*, „Kultura”, Paryż 1995, nr 3/570, s. 82).

Krytyki neoliberalnego paradygmatu są coraz bardziej zniuansowane. Płyną z dwóch zupełnie różnych kierunków. Początkowo pochodziły głównie z pozycji socjaldemokratycznych (T. Kowalik, *W stronę umowy społecznej*, „Przegląd społeczny”, 1992, 1 (kwiecień); K. Modzelewski, *Wobec historycznego wyzwania*, „Przegląd społeczny”, 1992, 1 (kwiecień)). Zarzucano ortodoksom pomijanie spraw socjalnych, pozbawianie państwa prerogatyw wtedy, kiedy gospodarka i społeczeństwo ma wobec niego liczne oczekiwania, niedbałość o wielosektorową gospodarkę, prywatyzację na siłę, tworzenie armii bezrobotnych i tzw. dziki kapitalizm, zbyt szybkie wystawianie gospodarki na konkurencję zewnętrzną, konstruktywizm itd.

Mniej intensywne były krytyki paradygmatu z pozycji konserwatywno-liberalnych. W Polsce są to z reguły krytyki hałaśliwe, polegające na ciągłych zaleceniach, że należy konsekwentniej, szybciej i ostrzej kontynuować terapię szokową (np. wprowadzać prywatną służbę zdrowia, odpłatną oświatę czy reorganizować system ubezpieczeń). Nie wnoszą one zwykle nowych treści, są raczej rzucaniem różnych zaklęć przez ekonomicznych czarno-księżników.

Nieporównanie bardziej interesująca jest zachodnia krytyka terapii szokowej z pozycji konserwatywnej filozo-

fii politycznej i ewolucyjnej teorii zmiany ekonomicznej, krytyka, która jest dotąd w Polsce przemilczana. Dla tej krytyki filozofia *big bang* jest formą utopijnego myślenia i związanego z nią rewolucyjnego działania. Tymczasem, jak dowodzili tego Burke, Popper, Oakeshott czy Hayek, o wiele bardziej adekwatna byłaby strategia gradualna. Po pierwsze dlatego, że jest efektywniejsza ekonomicznie, opiera się bowiem na sprawdzonej wiedzy praktycznej (wiedzy ukrytej, osobistej), a nie tylko pomysłach abstrakcyjnego rozumu, które nie zasługują na miano „twórczej destrukcji”, po drugie dlatego, że zapewnia „minimum uwagi dla funkcjonalnych potrzeb społeczeństwa” (P. Murrell, *Conservative Political Philosophy and the Strategy of Economic Transition*, „East European Politics and Societies”, vol. 6, No. 1, Winter 1992). Są autorzy, którzy nie wahają się porównywać tej strategii do „bolszewizmu” (D. Stark, *Path Dependence and Privatization Strategies in East central Europe*, „East European Politics and Societies”, vol. 6, No. 1, Winter 1992).

Wszyscy ci autorzy uznają stabilizację gospodarczą, liberalizację cen, restrukturalizację produkcji, zmiany instytucjonalne (w tym prywatyzację) jako cele, które nie mogą budzić większych wątpliwości, natomiast wszyscy oni mają wątpliwości wobec radykalnych metod ich osiągnięcia. Przekonanie o potrzebie robienia wszystkiego naraz i szybko wpływa z ogólnej teorii równowagi, która ignoruje sposób dojścia, bo zaleca szybko skakać w przepaść. Pisze R. Porters:

„Hipoteza, że «big bang» jest najbardziej efektywną drogą jest nietestowalna, ... Zawsze jest możliwe zwalić winę za porażkę programu na to, co zostało opuszczone lub wprowadzone niewłaściwie. Niewłaściwe rezultaty polskiego pakietu są np. przypisane opóźnieniom w prywatyzacji...” (R. Porters, *From central Planning to a Market Economy*, [in:] *Making Markets: Economic Transformation in Eastern Europe and Post-Soviet States*, eds. S. Ismail and M. Mandelbaum, New York: Council on Foreign relations 1993, p. 30).

Nie można się oprzeć wrażeniu, że w tekstach ekonomicznych, jak zwykle poza wyjątkami, widać silne oczekiwanie, że gospodarka jest jedynym kołem zamachowym zmiany systemowej. Na przykładzie niemal każdego problemu ekonomicznego można tymczasem dowodzić, że bariery społeczno-kulturowe i bariery polityczne są równie ważne. Na przykład, sprawa imitacji wzoru zachodniego jest jednym ze standardowych postulatów reformatorów gospodarczych. Otóż liczba ograniczeń lokalnych jest tak duża, że — oprócz wielu nie kontrolowalnych niewiadomych z zewnątrz — nawet ten słuszny postulat, przynajmniej (na gruncie ekonomicznym), napotyka na przeszkodę najrozmaitszej natury, które z całą pewnością osłabiają pewność, co do samej idei imitacji. Wystarczy prześledzić historię Wspólnot Europejskich, by spodziewać się czegoś podobnego, a zapewne gorszego nawet obrotu sprawy, a to ze względu na różnice potencjałów gospodarczych, które są jak 1:4 na niekorzyść krajów Europy Środkowowschodniej (A.C. Janos, *Continuity and Change in Eastern Europe: Strategies of Post-Communist Politics*, „East European Politics and Societies”, Winter 1994, vol. 8 No. 1).

Modernizacja państwa warunkiem modernizacji ekonomicznej

Lista przeszkód, które utrudniają gospodarce zajęcie przypisywanej jej przez ekonomistów roli jest długa i ponieważ są wśród nich uwarunkowania pozaekonomiczne, to tym trudniej o jakiegokolwiek szacunki ilościowe. Obecnie uwaga koncentruje się, z jednej strony, na korzyściach, jakie wynoszą z prywatyzacji ludzie starej i nowej nomenklatury (kapitalizm polityczny), a z drugiej, na rosnących różnicach w stopie życiowej i biedzie, co sprawia, że istnieje możliwość wykorzystania tendencji populistycznych dla osłabienia demokracji i nawet wprowadzenia rządów autorytarnych. Taki obrót przybierają już sprawy nie tylko w państwach WNP. Co do samej demokracji, to trzeba powiedzieć, że jej działanie jest niemal zawsze przeciw niepohamowanemu wolnemu rynkowi, bo demokracja stara się go kontrolować (tak chcą różne potężne siły społeczne). Jest to dobrze znane od czasów upowszechniania się demokracji politycznej na Zachodzie pod koniec XIX wieku. Następuje więc u nas uznanie faktu, który sami neoliberałowie doskonale znali, ale w swoim doktrynalnym zacietrzewieniu rzadko uznawali publicznie, a mianowicie, że gospodarka nie może do końca działać autonomicznie, że musi być czuła na reakcje społeczeństwa, a przede wszystkim, że jest uzależniona od czynnika politycznego, od sprawności państwa, od jego instytucjonalnej efektywności. Trafnie obecnie sytuację uogólnia L. Balcerowicz:

„Dlaczego system polityczny jest w Polsce tak istotny? Po pierwsze dlatego, że choć gospodarka zmniejszyła swoją zależność od polityki, ale nie stała się całkowicie autonomiczna i nigdy całkowicie się nie stanie. Bo są nieuchronne, istniejące w każdym kraju, powiązania między tym, co nazywa się makroekonomią a polityką – ile wyniesie inflacja, a zatem jak duże będzie obciążenie gospodarki podatkami, jakie wydatki budżetu, a zatem, jak szybki będzie rozwój. Drugie sprzężenie gospodarki i polityki to tempo reform, których przeprowadzenie zależy od państwa. Kraje postsocjalistyczne mają na tej drodze więcej do zrobienia niż te o ustabilizowanej gospodarce rynkowej i demokracji” (Niezwykle poważna decyzja, rozmowa z Leszkiem Balcerowiczem z Unii Wolności – Małgorzata Subotic, „Rzeczpospolita”, 20 lutego 1995).

Takie stanowisko jest słuszne, choć należy raczej do rzadkości. Teza, że modernizacja państwa jest warunkiem modernizacji gospodarki, niezbyt dobrze pasuje do filozofii ortodoksji neoliberalnej, w której to „prywatni”, naturalni aktorzy (chodzi głównie o przedsiębiorstwa prywatne), wyjęci z XIX-wiecznych podręczników, mają być demiurgami zmiany. Na zasadzie odwrotności – dodam – że kiedyś takim demiurgiem miało być państwo partyjne. Teza o nadrzędności modernizacji państwa nad modernizacją gospodarki na pierwszy rzut może wydać się sprzeczna z tezą o potrzebie uczynienia gospodarki w pełni autonomicznej, ale tak nie musi być. Gospodarka nigdy nie była w pełni autonomiczna, a jeśli za taką uznać gospodarkę leserferystyczną – przez krótki zresztą czas – to była taką, jako konsekwencja decyzji politycznych (K. Polanyi, *The Great Transformation*, Boston: Beacon Press 1965).

W Polsce znaczenie gospodarki rośnie. Osiągnięcie przez nią względnej autonomii jest pożądane, jest spełnieniem

nadziei, których długo nie udawało się zrealizować. Równocześnie osiągnięcie względnej autonomii, trzeba to podkreślić, nie odbywa się i odbywać nie może bez aktywnego udziału czynnika politycznego (państwa) i społeczno-kulturowego (społeczeństwa). Zwłaszcza w warunkach, kiedy zmieniane są wszystkie niemal reguły gry, bo przecież nawet w normalnej gospodarce rynkowej kontekst instytucjonalny kształtuje organizacje ekonomiczne w trojaki sposób przez:

- izomorfizm przymusowy, tj. formalne i nieformalne presje wywierane przez instytucje państwowe i inne;
- izomorfizm mimetyczny, tj. imitacyjne na ogół reakcje organizacji na warunki niepewności;
- izomorfizm normatywny, tj. związany z funkcjonowaniem norm profesjonalnych w otoczeniu (P.J. DiMaggio and W.W. Powell, *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, [in:] *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: The University of Chicago Press, 1991).

Szczególnie interesujący jest izomorfizm przymusowy, bowiem w toku zmiany systemowej rola ustroju politycznego jest dużo większa niż w normalnej gospodarce rynkowej. Wtedy bowiem gospodarka tym bardziej przestaje być nie tylko domeną „prywatną”, a staje się przedmiotem namysłu i decyzji „publicznych”. Wtedy to nawet tzw. prywatni aktorzy (nie mówiąc o tym, że mamy nadal wielu aktorów państwowych) pełnią funkcje przypisane im przez kolektywne ciała publiczne.

Wzajemna penetracja sfery publicznej i prywatnej oczekiwała się wielu analiz na gruncie gospodarki kapitalistycznej, nie ma więc powodu pozostawać ciągle w kręgu przestarzałych i abstrakcyjnych formuł z XIX wieku. Nie ma powodu, by nie uważać instytucjonalnej zmiany w systemie politycznym jako strategicznego warunku powodzenia reform rynkowo-prywatyzacyjnych. Trudno sobie wyobrazić, np. prywatyzację bez adekwatnych ram formalnoprawnych (ustawodawstwo). Co jeszcze trudniejsze, to ukształtowanie mechanizmów respektowania państwa, które staje na straży nie tylko poszanowania praw własności, ale funkcjonowania organizacji ekonomicznych zgodnie z łaodem normatywnym racjonalnego społeczeństwa, ucieleśnionym w prawodawstwie np. w odniesieniu do ekologii, etyki biznesu itd.

Na tle takich dylematów rodzą się łatwo – i często – wśród neoliberałów pokusy, by popierać silne państwo, nawet państwo autorytarne, jako pożądanego gwaranta rządów prawa. Jest to „zasłużony los”, jaki ich spotkał, bo jeszcze kilka lat temu nie widzieli żadnych granic dla autonomizacji. Na szczęście chęć wepchnięcia gospodarki w ramiona autorytarnego reżimu politycznego przyciąga atrakcyjnością tylko nielicznych dinozaurów.

Podsumowując: wysiłek, by skutecznie depolityzować gospodarkę jest skazany na niepowodzenie, gdyż ustrój polityczny, zwłaszcza państwo, jest kontekstem niezbywalnym. Niewątpliwie zmiana systemowa podtrzymywana będzie skutecznie ważną rolę państwa w „konstruowaniu” organizacji gospodarczych. Nawet konsolidacja systemu gospodarczego tego wpływu nie zlikwiduje, choć wtedy rola autochtonicznych, prywatnych organizacji stanie się bardziej widoczna.

Witold Morawski

Autor – prof. zw. dr. hab. jest kierownikiem Zakładu Socjologii Pracy i Organizacji Instytutu Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego.

Nie będzie więcej pieniędzy

Rozmowa z prof. GRZEGORZEM KOŁODKO, wicepremierem i ministrem finansów

Czy program gospodarczy przedstawiony w „Strategii dla Polski” jest ustępstwem ekonomii na rzecz polityki?

„Strategia” jest wynikiem dogłębnych analiz i szczegółowego rozpoznania tego, co dzieje się w polskiej gospodarce. U jej podstaw leżą rozległe studia komparatystyczne, przyjrzenie się źródłom sukcesu w *high performance Asian economies* oraz klęskom i osiągnięciom procesów transformacji ekonomicznej w krajach Ameryki Łacińskiej. Przeprowadziłem też analizę błędów popełnionych we wczesnych fazach polskiej transformacji w latach 1989–91 i w reformach poprzedniego okresu. Można się ze „Strategią” nie zgadzać, ale to jest rzeczywisty program ekonomiczny, a nie wiązka sloganów politycznych.

Program zawarty w „Strategii dla Polski” z pewnością nie jest „ustępstwem ekonomii na rzecz polityki”, można natomiast zadać pytanie, w jakim zakresie realizacja tego programu jest uwikłana w rozmaite koncesje polityczne. W rzeczywistym życiu politycznym trzeba nieustannie szukać kompromisu w konfliktach pomiędzy sprzecznymi interesami ekonomicznymi. Jeśli konflikty te nie są we właściwy sposób, na czas i właściwymi metodami rozwiązywane — kumulują się i powyżej pewnego poziomu zaczynają uniemożliwiać jakiegokolwiek skuteczne działania. Sama „Strategia” jest może aż nazbyt osadzona w czystej ekonomii, ale jej realizacja wiedzie swój własny żywot polityczny, tworząc problemy, których istnienia nawet nie podejrzewałem i stawiając często mnie, jako autora, w sytuacjach budzących moralny sprzeciw.

Czy wynika to z charakteru polskiej gospodarki czy polskich polityków?

Wielu polityków nie rozumie gospodarki, albo rozumie ją w kategoriach wąskich, partykularnych interesów. Jest to zjawisko ponadnarodowe i ponadustrojowe, podobnie jak głupota, o której pisał Ilija Erenburg. On opisywał głupotę w trakcie przechodzenia od kapitalizmu do socjalizmu, a my teraz obserwujemy to samo zjawisko w trakcie odwrotnego procesu.

Mówiąc swego czasu o chybionej, moim zdaniem, decyzji personalnej jednego z ministrów powiedziałem, że nie wystarczy mieć 51% głosów, trzeba jeszcze mieć rację. Otóż problem polega na tym, że nie wystarczy też mieć rację — trzeba mieć jeszcze 51% głosów (w tym wypadku w parlamencie). A często nie wystarczy nawet mieć 51% — trzeba mieć 2/3, bo prezydent wetauje kolejne ustawy. Doprowadzenie — za pomocą sztuczek prawniczych — do tego, że ustawa budżetowa popadła w retroaktywność, uwa-



Fot. EUROPRESS — Igor Sniecinski

żam za przejaw złej woli i jest to najłagodniejsze określenie, jakiego można użyć w tym kontekście. Ja przedłożyłem budżet Radzie Ministrów we wrześniu 1994, a w październiku projekt ustawy był w Sejmie. I nie mam nic wspólnego z tym, że ostateczne wyjaśnienie wszystkich wątpliwości zajęło czas do maja bieżącego roku — ja nie miałem wątpliwości i na moje wyszło, tylko że marna to pociecha.

Ale życie byłoby zbyt piękne, gdyby jedynym źródłem problemów były siły zewnętrzne wobec rządu. Bardzo wielu polityków (i to bynajmniej nie tylko z opozycji) jest skłonnych poleć w obronie sprawy, którą uważają za słuszną. Ja wierzę, że oni wierzą w to, co robią, ale się z nimi nie zgadzam. Pomijając w tej chwili konkretne nazwiska, wyobraźmy sobie, że jest Ministerstwo Szklanek, a podstawowym zmartwieniem ministra od szklanek jest doprowadzenie do jak największych dotacji do produkcji szklanek. On walczy o te swoje szklanki, tak jak ja walczę o stabilizację makroekonomiczną i wzrost gospodarczy. A w tę walkę, po stronie owego ministra, zaangażowane są rozmaite lobbies, grupy posłów, związkowcy (zarówno z Solidarności, jak z OPZZ) oraz media, nagłaśniające konflikty, które często są pozorne, bo druga strona nie rozumie po prostu, co się do niej mówi.

To, że ktoś reprezentuje interes wąskiej grupy, nie oznacza jeszcze, że nie może mieć racji w sporze z ministrem finansów, reprezentującym najszerzej rozumiany interes społeczny. Problem polega tylko na tym, że w Polsce nie ma mechanizmów arbitrażu w takich sporach, a ośrodki, które mogłyby ewentualnie tym się zajmować, raczej stwarzają nowe problemy niż rozwiązują już istniejące. W ten sposób ani

ja nie mogę robić tego, co uważam za słuszne, ani moi oponenti, i tylko niepotrzebnie tracimy czas.

Jak Pan ocenia obecny stopień realizacji „Strategii dla Polski”?

Jest niezłe, jakkolwiek gorzej niż chciałbym, i na dodatek trudno znaleźć jakiś syntetyczny wskaźnik, bo nie da się jednoznacznie ocenić, czy np. większy postęp w dziedzinie wzrostu gospodarczego równoważy mniejsze osiągnięcia w odniesieniu do reform strukturalnych. Spróbujmy jednak prześledzić to, analizując trzy główne priorytety zawarte w „Strategii”.

Dynamiczny wzrost gospodarczy napędzany głównie przez eksport — w tej dziedzinie wyniki są rewelacyjne. W zeszłym roku produkcja przemysłowa wzrosła o ponad 13% i taka dynamika utrzymała się również w I kwartale tego roku. Eksport (liczony w dolarach) wzrósł o 24%, a w styczniu i lutym tego roku — o ponad 40%, wydajność pracy wzrosła o kilkanaście procent, a inwestycje rosną szybciej niż produkt krajowy brutto, który w ubiegłym roku wzrósł o ponad 5%, a w tym powinno być prawie 6%, co jest jednym z najwyższych wskaźników na świecie.

Stabilizacja makroekonomiczna jest polem mniej spektakularnych sukcesów, co zresztą wiąże się z opisanymi powyżej osiągnięciami, bo część inflacji wynika właśnie z tak wysokiego tempa wzrostu gospodarczego. To jest dość ogólna prawidłowość, że w polityce gospodarczej trzeba dokonywać tego typu wyborów — niestety ani Rada Ministrów, ani koalicja, ani parlament, ani nikt poważny w kraju nie zastanawia się nad tym, co jest lepsze: szybszy wzrost czy mniejsza inflacja. Rząd debatuje nad kolejnymi projektami ustaw i rozporządzeń; zasypujemy Polskę papierami, bez których rzekomo żyć nie można, a ja mam coraz większe wątpliwości, co do sensowności pospiesznego generowania kolejnych „kwitów”. Polski system prawny jest przeregulowany w tym sensie, że bez zmiany ustawy niewiele można zrobić, więc zmieniamy te ustawy — najczęściej zbyt wolno — i tu rodzi się z kolei pytanie o stabilność reguł gry. Jedni mówią, że jest niedobrze, bo wszystko ciągle się zmienia, a inni, że to, co jest — jest do niczego i wymaga natychmiastowych zmian. A w wyniku tych doraźnych działań nie ma zupełnie czasu na poważną dyskusję o naprawę ważnych sprawach, które toczą się swoim biegiem, w dużej mierze niezależnie od naszej woli, ale na naszą odpowiedzialność.

Główne wyznaczniki układu makroekonomicznego to inflacja i poziom deficytu budżetowego. W pierwszym roku realizacji „Strategii dla Polski” osiągnęliśmy znakomity wynik, jeśli chodzi o deficyt budżetowy, ale to nie jest przedmiotem publicznej debaty, bo to, co się udało, zazwyczaj nikogo nie interesuje. Deficyt budżetowy był w 1994 r. znacznie niższy niż zakładano (–2,7% wobec planowanych –4,1% produktu krajowego brutto). Ma to określone długofalowe skutki gospodarcze: niższy jest poziom długu publicznego, co, mimo nadmiernie wyśrubowanych realnych stóp procentowych banku centralnego, powoduje

mniejsze koszty obsługi tego długu. W I kwartale tego roku mamy wprawdzie deficyt sięgający 3 mld zł, przy założeniach na cały rok na poziomie 8,8 mld, ale w tym koszty obsługi wyłącznie długu krajowego, a więc deficytów z przeszłości, przewyższają bieżący poziom deficytu. Innymi słowy, gdyby nie deficyty z poprzednich lat, budżet państwa zarówno w 1994 r., jak i w I kwartale 1995 r. miałyby już nadwyżkę. Jest to tzw. nadwyżka bilansu pierwotnego.

Postęp w redukowaniu inflacji jest mniejszy niż zakładano, ale uważam, że należy raczej patrzeć na dynamikę zmian w tej dziedzinie niż na bezwzględne wartości. W 1994 r. zeszliśmy z inflacją (liczoną od grudnia do grudnia) z 38% do 29%. Na pytanie, czy można było osiągnąć więcej, najprościej byłoby odpowiedzieć, że jakby było można, to byśmy to zrobili, ale sprawa jest bardziej złożona. W rzeczywistości można było osiągnąć większą redukcję inflacji kosztem innych wskaźników makroekonomicznych. Kontrparametrami dla inflacji są bowiem bezrobocie, wzrost gospodarczy, równowaga budżetowa oraz bilans na rachunku obrotów bieżących.

Zmniejszanie społecznych kosztów transformacji to trzeci zasadniczy priorytet zawarty w „Strategii”. I tutaj także mamy istotne osiągnięcia. Rok 1994 jest pierwszym od czasu załamania gospodarczego, w którym wzrosły realne dochody w Polsce. Przypomnijmy, że recesja związana z transformacją po 1989 r. pochłonęła ponad 40% produkcji przemysłowej i 18% PKB. Nie chcę teraz wracać do dyskusji, czy to było do uniknięcia czy nie. Dla mnie jako ekonomisty jest jasne, że skala tej recesji mogła być mniejsza, gdyby popełniono mniej błędów, szczególnie w latach 1990–91.

„Strategia dla Polski”, w odróżnieniu od wielu innych opracowań, aspirujących do miana programów ekonomicznych, jest napisana w sposób umożliwiający weryfikację tego, co autor zaproponował. W każdym z 10 towarzyszących „Strategii” tzw. programów węzłowych zostało podane ilościowe kryterium wykonawcze, pozwalające ocenić, czy jest postęp, czy go nie ma. Mogę tylko podejrzewać, że cisza, jaka panuje wokół tego programu, wynika z faktu, że w 8 punktach na 10 jest postęp, a krytycy po prostu nie chcą tego przyznać.

W kwestii partnerskich stosunków pracy i negocjacyjnego mechanizmu kształtowania płac (pkt I „Strategii”) postęp wydaje się znaczny, choć mało spektakularny. Bardzo poważnie podchodzimy do negocjacji w komisji trójstronnej (rząd, pracodawcy, związki zawodowe), choć nigdy nie podejrzewałem istnienia tak totalnej nieufności w stosunku do rządu i jego poszczególnych ministrów. Biorąc pod uwagę tę wyjściową nieufność, wydaje się, że przepracowane przez komisję roboczo-godzinny nie poszły na marne. Negocjacje nie zastąpiły strajków, ale toczą się nadal i mimo wszystko więcej z nich — niż ze strajków — wynika. Ten rząd zrealizował też od dawna zgłaszane hasło zniesienia popiwku. Choć jest w tym pewne niebezpieczeństwo, bo brak hamulców płacowych na pewno generuje określoną składową wzrostu inflacji, to jednak zdecydowaliśmy się na ten krok, widząc, że mechanizm popiwku uległ całkowi-

tej erozji. Pięć miesięcy bez popiwku nie spowodowało znaczącego wzrostu inflacji i wierzę w to, że uda nam się doprowadzić do utrwalenia sytuacji, w której o płacach będą decydowały negocjacje, a nie strajki.

Najmniejszy postęp (w skali jednego, 1994 roku) odnotowaliśmy w dziedzinie reformy systemu ubezpieczeń społecznych. Jest to jednak zagadnienie ogromnie złożone, a moment jest politycznie fatalny, bo zbliżająca się kampania prezydencka na pewno nie będzie sprzyjała racjonalnej debacie na ten temat.

A gdzie jest największy postęp?

Myślę, że w programie nr IX: *Bezpieczeństwo obrotu gospodarczego i absorpcja „szarej strefy”*. W 1994 r. mało było głośnych afer gospodarczych, a jednocześnie coraz więcej jest nowych, prywatnych podmiotów gospodarczych płacących podatki, szczególnie podatek VAT. Z drugiej strony, rośnie też przestępczość gospodarcza, co może być pochodną ogólnego wzrostu gospodarczego, albo zwiększonej wykrywalności — to jest trudne do jednoznacznej interpretacji.

Który z elementów „Strategii” ma najbardziej zasadnicze, długofalowe znaczenie dla polskiej gospodarki: przewidywana reforma ubezpieczeń społecznych, negocjacyjny model kształtowania płac, czy może coś jeszcze innego?

Strategicznym celem polskiej gospodarki jest pełna, szybka i w miarę bezbolesna integracja ze strukturami europejskimi, a więc z NATO i Unią Europejską. Najbardziej optymistyczny scenariusz przewiduje wejście do Unii w roku 2000. Wiadomo jednak, że zależy to nie od naszego gadania, ani też nie tylko od dobrej albo złej woli Europy Zachodniej, ale przede wszystkim od tego, czy nasza gospodarka będzie się nadawała do integracji. Państwa Europy Zachodniej nie wezmą sobie jednak „na głowę” Polski z takimi problemami strukturalnymi, jakie ma ona w tej chwili. Najważniejszy jest więc wzrost gospodarczy, jako narzędzie rozwiązywania problemów strukturalnych polskiej gospodarki i polskiego społeczeństwa.

Jestem jednak zdecydowanym przeciwnikiem wzrostu gospodarczego poprzez przyspieszenie inflacji, bo to jest tylko złudzenie wzrostu — ktoś za to zawsze musi zapłacić. Obecnie w Polsce produkcja rośnie i spada inflacja, co oznacza, że idziemy w dobrym kierunku. Miarą naszej klęski byłoby zaś, gdyby w pewnym momencie miała zacząć rosnać inflacja przy spadku produkcji.

W tak zarysowanej hierarchii zadań: integracja ze strukturami europejskimi — wzrost gospodarczy, problemem o zupełnie fundamentalnym znaczeniu jest reforma systemu ubezpieczeń społecznych. Z kolei warunkiem realizacji tej reformy jest zgoda społeczna i spokój społeczny — jest to założenie w sposób jasny sformułowane w „Strategii”. Utrzymaniu spokoju społecznego służą między innymi te fragmenty „Strategii”, w których mówi się o negocjacyjnym modelu kształtowania płac i partnerskich stosunkach pracy oraz o zwalczaniu bezrobocia. W kwietniu

1995 r. minął rok, od kiedy jestem wicepremierem odpowiedzialnym za gospodarkę i ministrem finansów. W ciągu tego roku bezrobocie spadło o ponad 200 tys. osób. Gdyby bardziej zdecydowanie walczyć z inflacją, spadek bezrobocia byłby mniejszy; dlatego złośliwa satysfakcja, z jaką opozycja wypomina mi niedotrzymanie planowanych wskaźników obniżania inflacji, wydaje mi się przejawem postawy typu „im gorzej, tym lepiej”.

Czy model gospodarki negocjacyjnej jest trzecią drogą pomiędzy liberalizmem a socjaldemokracją?

To nie jest całościowy model ani alternatywa dla gospodarki rynkowej, tylko jej uzupełnienie, które wydaje mi się ważne i funkcjonalne. Jest to natomiast niewątpliwie alternatywa dla permanentnej konfrontacji w gospodarce, dla sytuacji, w której politykę gospodarczą dyktują najbardziej radykalni działacze związkowi, a narzędziem jej realizacji są strajki, manifestacje i obrzucanie jajami budynków rządowych.

Od strajków nie przybywa pieniędzy — najwyżej przybywa inflacji, ale bezustanne powtarzanie tego zaczyna już być nudne. Tym bardziej że sprawa nie dotyczy tylko branżowych lobbies czy skrajnych działaczy związkowych, ale także np. rektora znamienitej skądinąd uczelni. Jeżeli rektor państwowego uniwersytetu wzywa studentów do strajku w akcie niezgody na politykę rządu wobec szkolnictwa wyższego, to dla mnie jest to równie żalony przejaw braku koncepcji, jak rzucanie jajami w ministerstwo. Jeśli nie ma się pomysłu na prowadzenie uczelni w takich warunkach, jakie obiektywnie istnieją, to można się — co najwyżej, albo aż — podać do dymisji. Na te obiektywne warunki składa się, jako podstawowy parametr, stan gospodarki oraz, w drugiej kolejności, program rządzącej większości parlamentarnej, wyłonionej w wolnych, demokratycznych wyborach. Tym programem w odniesieniu do gospodarki jest — przypomnę — „Strategia dla Polski”. A w „Strategii” pod numerem V zapisany jest program o nazwie „Inwestowanie w kapitał ludzki”. Znaczna część środowisk związanych z nauką rozumie to jednak wyłącznie jako okazję do żądania większych nakładów na naukę. Jednocześnie protestują policjanci, bo jest za mało pieniędzy na policję, głoduje służba zdrowia, bo jest niedofinansowana, państwowe zakłady domagają się puszczania w niepamięć nie zapłaconych podatków i preferencyjnego kredytowania z budżetu — wszyscy wołają: dajcie więcej pieniędzy!

Ja na to odpowiadam: najpierw wiarygodne projekty reform (wiarygodne nie dla mnie, tylko dla polskiego podatnika), a potem ja się będę martwił, jak to sfinansować. Reforma szkolnictwa wyższego, kultury czy służby zdrowia na obecnym etapie reformy nie może polegać na obłożeniu podatników większym haraczem po to, żeby za rok trzeba było płacić jeszcze więcej. Mechanizm jest dokładnie odwrotny. Dysponent publicznych pieniędzy może zgodzić się na przejściowe, zwiększone finansowanie pewnej sfery, np. szkolnictwa wyższego, przez rok czy dwa, ale po

to, żeby w dalszej perspektywie płacić mniej. Brutalna prawda o finansowaniu całej sfery budżetowej i generalnie wydatkach z budżetu państwa jest taka: nie będzie więcej pieniędzy! Jako minister finansów i wicepremier odpowiedzialny za gospodarkę mówię to z całkowitą otwartością i jeśli to się komuś nie podoba, to może mnie odwołać ze stanowiska. Politycy, którzy mówią co innego, okłamują społeczeństwo i mam nadzieję, że w końcu dla wszystkich stanie się to jasne.

Jeżeli w Polsce co siódmy złoty wpłacany do budżetu w formie podatków jest przeznaczany na finansowanie państwowej służby zdrowia, z której usług jesteśmy jako społeczeństwo głęboko niezadowoleni, a na dodatek powszechne są oskarżenia (mam nadzieję, że krzywdzące), iż jest to najbardziej skorumpowana część sektora publicznego — to nie można żądać od podatników, żeby płacili jeszcze więcej. Służba zdrowia jest chora i musi się zreformować, a zadaniem rządu jest wspierać te reformy — jeśli uzyskają akceptację społeczną.

Jeszcze poważniejszy problem stanowią ubezpieczenia społeczne. W tegorocznym budżecie dotacje do ubezpieczeń społecznych wyniosą ponad 20 mld zł, czyli 25% całego budżetu (a przecież jest jeszcze 45% składka na ZUS, którą płacą wszyscy pracujący). Mimo tego, 9-milionowa rzesza emerytów jest cały czas niezadowolona, a ministra finansów publicznie oskarża się o to, że próbuje oszczędzać na rencistach, emerytach, inwalidach i kobietach w ciąży — i robi to nie tylko opozycja.

W Polsce AD 1995 — i jeszcze przez długi czas tak będzie — przytłaczająca większość społeczeństwa żyje ze związków z budżetem. Jedni finansują się, nie płacąc należnych podatków, inni pobierają nienależne świadczenia, a ogromna rzesza ludzi po prostu dostaje pieniądze wpłacane co miesiąc przez podatników w formie pensji lub odbiera emerytury, renty, zapomogi, stypendia itd. oraz korzysta z bezpłatnych usług służby zdrowia i oświaty. Z punktu widzenia świadczeniobiorców i pracowników sfery budżetowej — świadczenia i pensje są oczywiście za niskie, ale z punktu widzenia podatników — są w zasadzie za wysokie.

Kto się domaga mniejszych podatków — domaga się też mniejszych wydatków, albo wyższej inflacji, czyli w efekcie mniejszych dochodów własnych. To nie są żadne profesorskie sylogizmy czy interpretacje ministra finansów, tylko realna prawda o świecie.

W „Strategii dla Polski” mówi się także o zmniejszeniu społecznych kosztów reformy, dlatego chciałbym spytać na koniec, kto powinien ponosić główny ciężar transformacji: ci, którzy nadal pozostają w kręgu mechanizmów charakterystycznych dla dawnego ustroju, czy przedstawiciele nowych sił rynkowych?

Odpowiedź na to pytanie nie jest prosta. W pewnej mierze podział obciążeń odbywa się na rynku i my na to nie mamy wpływu. Wspomniani przez pana „przedstawiciele nowych sił rynkowych” narzekają

wprawdzie na politykę gospodarczą nie mniej niż sfera budżetowa, ale sektor prywatny rośnie, a państwowy się kurczy i ta tendencja wydaje się trwała. Z tego można by wyciągać wnioski, że koszty reformowania państwa, ponoszone przez tych, którzy już sami przeszli transformację, są albo równoważone profitami, albo generalnie nie są zbyt dotkliwe.

Z drugiej strony jest budżet, który jest bardziej instytucją polityczną niż czysto gospodarczą. Przy podziale tego budżetu należy realizować cele, które są zasadniczo nie do pogodzenia, przynajmniej na obecnym poziomie rozwoju gospodarczego Polski. W ramach polityki realizowanej przez państwo, właśnie za pomocą budżetu, trzeba te koszty rozkładać tak, żeby ta część społeczeństwa, od której zależy utrzymanie silnej tendencji wzrostowej, miała środki na rozwój swojej działalności i motywację do dalszego działania. Oznaczałoby to wzmocnienie pewności obrotu gospodarczego, usprawnienie wymiaru sprawiedliwości, egzekucji itd., czyli generalnie zapewnienie wyższego standardu „usług” świadczonych przez państwo na rzecz podmiotów gospodarczych. Po drugiej, należałoby pomyśleć o obniżeniu podatków.

Nie do zaakceptowania jest jednak również sytuacja, w której byłyby znaczące rzesze ludzi, ponoszących ciężary reformowania kraju, którzy nic by z tego nie mieli, poza nadzieją na przyszły dobrobyt, kiedy już reforma się dokona — a to oznacza, że podatków nie da się obniżyć. Osobista bardzo trudna sytuacja wielu ludzi w Polsce nie jest wcale wynikiem ich gnuśności, lenistwa i zawinionego braku kwalifikacji, tylko jest to dla nich obiektywna katastrofa, na którą nie byli przygotowani. Czy możemy ich za to karać? Wybory z września 1993, w których zwyciężyła koalicja lewicowo-centrowa wykazały, że nie. Próba przerwania na poszczególnych obywateli bezwzględnej odpowiedzialności za ich własny los nie powiodła się i dlatego u władzy jest dziś formacja, która stara się godzić wymogi racjonalności ekonomicznej z pewną wrażliwością społeczną.

Czy w naszej polityce udaje się to robić wystarczająco skutecznie — tego nie wiem. Jestem jednak przekonany, że dopóki utrzymuje się tendencja wzrostowa — realne koszty transformacji maleją, dlatego łatwiej je znosić. Jest więcej miejsc pracy, rosną realne zarobki, spada inflacja — więc wszystkim powinno być lepiej. Z drugiej strony, oczekiwania co do poprawy sytuacji materialnej grup i jednostek rosną tym szybciej, im szybszy jest wzrost gospodarczy i zawsze wyprzedzają go o parę punktów procentowych. Czy rozdział pomiędzy aspiracjami a realnymi możliwościami gospodarki — albo ostrożniej: tym, co tej ekipie uda się z gospodarki „wycisnąć” — nie okaże się zbyt duży? Odpowiedź na to pytanie poznamy najwcześniej przy okazji tegorocznych wyborów prezydenckich, ale tak naprawdę dopiero za kilka lub kilkanaście lat, kiedy już wiadomo będzie, jak się ten nasz eksperyment zakończył.

Dziękuję za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Multi-domestic company

Rozmowa z OVE DAHLBERGIEM, wiceprezesem Industrial and Building Systems, Asea Brown Boveri Ltd.

Co skłoniło ABB do podjęcia negocjacji z Zamechem właśnie w 1988 r., kiedy sytuacja polityczna w Polsce była co najmniej niejasna, a gospodarka znajdowała się w opłakanym stanie?

Podstawowym powodem były narastające w latach 80. problemy z konkurencyjnością naszych produktów na Zachodzie. Twarda rywalizacja cenowa zmuszała nas do szukania miejsc, gdzie moglibyśmy tanio produkować — i wtedy pomyśleliśmy o Europie Środkowej. Szczególnie dogodna była dla nas lokalizacja w Polsce, która leży bardzo blisko Zachodu — nie tylko geograficznie, ale i kulturowo. Zmiany polityczne, jakie nastąpiły w Polsce pod koniec lat 80., umożliwiły realizację tych planów. W Polsce znaleźliśmy atrakcyjny rynek, na którym można było sprzedawać całą produkcję polskiego oddziału ABB, łącząc niskie koszty produkcji z dostarczaniem przez nas nowymi technologiami.

Za pomocą jakich narzędzi badali Państwo kondycję i wartość Zamechu, żeby stwierdzić, czy odpowiada on polityce inwestycyjnej ABB? Jaka to była polityka?

Przedmiotem naszego zainteresowania była i jest nie tylko obecna wartość rynkowa określonej fabryki, ale przede wszystkim jej potencjalne możliwości sprzedaży — głównie na lokalnym rynku. Polska to ogromny rynek dóbr inwestycyjnych. W odróżnieniu od innych krajów tego regionu, struktura polskiego przemysłu opiera się na licznych zakładach średniej wielkości. Część z nich eksportowała swoją produkcję do Rosji, ale większość pracowała na potrzeby rynku wewnętrznego. Z punktu widzenia takiego inwestora jak ABB, który traktuje Polskę jako pole trwałego zaangażowania kapitałowego, ważna jest nie tylko możliwość obniżenia kosztów produkcji naszych wyrobów przeznaczonych na eksport, ale także dostęp do polskiego rynku. Kupując Zamech, kupiliśmy także jego pozycję rynkową, dzięki czemu możemy teraz promować nasze produkty, sygnowane ABB-Zamech.

Wybierając partnerów, szukamy firm, z którymi łączą nas już jakieś wspólne przedsięwzięcia. Z Zamechem mieliśmy wcześniej pewne doświadczenia, ponieważ produkowano tam urządzenia na licencji ASEA i Brown Boveri, jeszcze jako oddzielnych firm. Dlatego też znaleźliśmy ten zakład dość dobrze. Przygotowując się do inwestycji zrobiliśmy biznes-plan, w którym staraliśmy się po prostu przewi-



Fot. EUROPRESS — Igor Śnieciński

dzieć skutki przekształcenia Zamechu w ABB-Zamech — i to było podstawą naszej oceny.

Czy mieli Państwo zaufanie do danych ekonomicznych przedstawianych przez przedsiębiorstwo państwowe?

Nie musieliśmy opierać się wyłącznie na danych, które otrzymywaliśmy z Zamechu. Wiedzieliśmy, że sprawozdawczość w takich firmach niekoniecznie była superdokładna, ale też w poprzednim okresie rzetelna informacja ekonomiczna nie była do niczego potrzebna. Poza tym Polska — przynajmniej do 1993 r. — była krajem gwałtownych przemian ustrojowych. W takiej sytuacji trudno wyciągać wnioski z historii. Na podstawie takich „historycznych” sprawozdań nie da się zbudować prawidłowej projekcji przyszłego rozwoju, nawet gdyby dane przypadkowo były rzetelne.

A wracając do pytania — naszą polityką było i jest koncentrowanie się na rynkach lokalnych. Zwykliśmy mówić, że ABB to multi-domestic company. Chcemy być postrzegani jako niemiecka firma w Niemczech, szwedzka w Szwecji, polska w Polsce itd.

Niektórzy politycy i część polskiego społeczeństwa obawiają się marginalizacji polskiego przemysłu przez światowe giganty — takie jak ABB. Czy ta obawa jest uzasadniona?

Niebezpieczeństwo takie rzeczywiście istnieje, szczególnie na tzw. *emerging markets*, a za taki



rynek uważam Polskę. Agresywny obcy inwestor może przejąć zakład i jego pozycję rynkową tylko po to, żeby wyeliminować konkurenta. Patrząc uważnie, można dostrzec przykłady tego typu działalności w Polsce. Filozofia ABB jest jednak całkowicie odmienna. My kupujemy firmy po to, żeby je restrukturyzować, zaspokajając potrzeby lokalnego rynku i włączając ich produkcję do naszej sieci sprzedaży na całym świecie. Stosujemy długofalowe strategie oraz — co uważam za rzecz najważniejszą — szkolimy miejscowych menedżerów, a nie opieramy się na przyjezdnych specjalistach. Chcemy, żeby ABB-Zamech był nowoczesną, efektywną, silną i — co chciałbym jeszcze raz podkreślić — polską firmą, obecną na polskim rynku i zarządzaną przez polskich fachowców. Dotyczy to oczywiście także innych polskich firm, w których ABB ma dominującą pozycję.

Po umocnieniu pozycji na rynku krajowym, w następnym etapie będziemy dopiero rozwijać eksport (obecnie stanowi on 25% sprzedaży polskiego oddziału ABB).

Jakie plany ma ABB w stosunku do polskiego rynku kapitałowego? Czy należy się spodziewać wejścia Zamechu na giełdę?

Nasza polityka inwestycyjna polega na obejmowaniu większościowych udziałów, co pozwala efektywnie i zgodnie z określonym harmonogramem przekształcać kolejne firmy w członków grupy ABB. Na polskim rynku nie szukamy ani dodatkowego kapitału, ani wspólników.

Jaka jest rola zagranicznych specjalistów w ABB-Zamech?

Mamy za zadanie pomagać naszym polskim współpracownikom w prowadzeniu firmy, szczególnie w przejściowym okresie — stanowimy po prostu wygodne źródło wiedzy. Dzielimy się naszymi technologiami, metodami marketingowymi, propagujemy etos pracy rodem z ABB i naszą filozofię robienia interesów.

Czy zawsze występują Państwo w roli nauczyciela? Czemu można nauczyć się w Polsce?

Polscy menedżerowie mają zazwyczaj wysokie kwalifikacje techniczne, są generalnie dobrze wykształceni, mają wpojona dbałość o załogę oraz — co budzi mój największy podziw — wykazują wielką chęć uczenia się nowych metod pracy. Mają też bezpośredni kontakt z procesami produkcyjnymi — a wielu ich zachodnich kolegów bardzo by skorzystało z takiego doświadczenia.

Polski model zarządzania jest jednak nadal paternalistyczny. Większość menedżerów zaczęła pracę w czasach komunizmu. Podstawowym zada-

niem dyrektora było wówczas chronić swoją firmę, a szczególnie pracowników, przed poczynaniami decydentów wyższego szczebla. Dyrektor — jak ojciec — musiał dbać o załogę, organizować jej pracę i sprawdzać, czy wszyscy są zadowoleni. To on miał rozwiązywać problemy, a załoga miała wykonywać jego polecenia. Był także w pełni odpowiedzialny za wyniki i jeśli coś się nie udawało, to była to tylko jego wina.

Chcemy zmienić ten model. Trzeba pamiętać, że w sztywnej strukturze hierarchicznej, osoba podejmująca decyzje często niewiele wiedziała o rzeczywistych procesach, na które starała się wpływać. My przesuwamy odpowiedzialność tak nisko w hierarchii zakładu, jak się tylko da. Zachęcamy ludzi stojących przy taśmie do twórczego myślenia o swojej pracy, do poszukiwania sposobów ulepszenia swojego warsztatu pracy. Chcemy, żeby wszyscy zastanawiali się, jak można to, co robią, zrobić szybciej, taniej i lepiej — bez oglądania się na instrukcje z góry.

Najtrudniejszym zadaniem jest jednak przekonanie menedżerów, że powinni zaufać ludziom na wszystkich szczeblach struktury i pozwolić im samodzielnie podejmować decyzje, które ich dotyczą. Z tym wiąże się też strach przed odpowiedzialnością „tam na dole”. Musimy więc przekonywać także pracowników, że mogą i powinni sami podejmować decyzje i że ewentualna pomyłka nie grozi wcale utratą pracy.

Na jakim etapie tych przemian świadomości znajduje się obecnie polski oddział ABB?

Polskie firmy, należące do grupy ABB, stanowią świetny przykład, że można w szybkim czasie dokonać przełomu w efektywności. Wszystkie przynoszą już zysk netto i nadal się rozwijają. Jednym z głównych czynników sukcesu jest rozwój kadry tych zakładów. Organizowane przez nas szkolenia pozwalają polskim pracownikom skutecznie działać w środowisku wolnego rynku, a także przyczyniać się do rozwoju całej Grupy ABB, utożsamiać się z nią, przyswajając sobie naszą technologię, etos pracy, nasze cele i standardy.

Po to właśnie uruchomiliśmy naszą szkołę zarządzania: *The ABB Management Development Centre* i cały czas kształcimy tam kadre wszystkich szczebli w zakresie nowych metod i sposobów działania. W szkole tej powstają także nowe projekty i rozwiązania, które służą potem całemu ABB.

Trwa to już kilka lat i za najważniejsze doświadczenie w całym tym okresie uważam to, że zasadniczo nie wymieniamy ludzi — ale zmieniamy ich mentalność.

Dziękuję za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Ryszard Borowiecki

Barierzy restrukturyzacji przedsiębiorstw w okresie transformacji gospodarczej

Praktyka modelu gospodarowania wprowadzonego w Polsce po II wojnie światowej i opartego na dominacji sektora państwowego w gospodarce narodowej dowiodła konieczności przebudowy struktury własnościowej i wytwórczej naszej gospodarki. Tworzenie nowego ładu gospodarczego, opartego na zasadach i mechanizmach rynkowych, jest ważną częścią zmian ustrojowych, które zapoczątkowano w 1989 r. i które będą się dokonywały jeszcze przez wiele lat. W polu tych zmian znalazły się również przedsiębiorstwa jako najbardziej charakterystyczne elementy podmiotowej triady każdej gospodarki, którą — wraz z nimi — współtworzą gospodarstwa domowe i państwo. Przedsiębiorstwa i gospodarstwa domowe działają w sferze realnej, obejmującej procesy produkcji, podziału, wymiany i konsumpcji, państwo natomiast jest podmiotem sfery regulacyjnej, obejmującej mechanizmy wymuszające określone zachowania podmiotów w procesie gospodarowania. Cechą wyróżniającą przedsiębiorstwa spośród pozostałych podmiotów gospodarczych i nadającą im szczególne znaczenie jest to, że ich działalność polega na wytwarzaniu wartości.

W okresie transformacji systemu gospodarczego i gwałtownych zmian zachodzących w otoczeniu, przedsiębiorstwa znalazły się w zupełnie nowej jakościowo sytuacji. Dotyczy to całokształtu ich ekonomiki, a w szczególności procedur podejmowania decyzji, zasad tworzenia bieżących i krótkoterminowych planów działania oraz długofalowych programów rozwoju, uruchamiania przedsięwzięć adaptacyjnych, wprowadzania innowacji, wykorzystania posiadanego kapitału i tworzenia nowych zasobów potencjału wytwórczego oraz organizacji procesów gospodarczych.

Przedsiębiorstwa, aby przetrwać i utrzymać się na rynku, muszą przewidywać i trafnie oceniać swoją sytuację, tj. zdolność efektywnego działania i zdolność rozwoju w stale zmieniającym się otoczeniu, a także podejmować decyzje określające sposób, formę, tempo realizacji i zakres przemian re-

strukturyzacyjnych. Są to bowiem aktualne wyznaczniki nie tylko przetrwania przedsiębiorstwa, ale i formułowania przez niego ekspansywnych (dynamicznych) zamierzeń, w wyniku realizacji funkcji przystosowawczych i inwencyjnych.

Trwające już prawie sześć lat przeobrażenia systemowe, polegające na przechodzeniu od gospodarki centralnie kierowanej do gospodarki rynkowej, dowodzą, iż warunkiem sukcesu przedsiębiorstwa jest podejmowanie różnorodnych procesów restrukturyzacyjnych, dostosowujących rozmiary i rzeczową strukturę jego działalności do sytuacji rynkowej. Rynek staje się bowiem weryfikatorem działalności gospodarczej, wymuszając właściwą reakcję przedsiębiorstwa, zaś cena staje się weryfikatorem nakładów (wyrazem opłacalności ich ponoszenia). Gospodarka rynkowa wymaga zatem od przedsiębiorstwa elastyczności działania i umiejętności jego dostosowania się nie tylko do zmian już zaistniałych na rynku, ale również do przewidywanych lub oczekiwanych.

Wynika stąd, że działalność przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej jest w równej — a może nawet w większej mierze — zdeterminowana tym, co dzieje się w jego otoczeniu, niż tym, co dzieje się w nim samym. Orientacja przedsiębiorstwa na zmiany zachodzące w jego otoczeniu, podporządkowanie się jego potrzebom teraźniejszym i przyszłym jest wymogiem egzystencji przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo, które nie chce, nie potrafi lub z jakichś powodów nie może dostosować się do rynku, skazane jest na niepowodzenie.

Dotychczasowa praktyka i doświadczenia związane z realizacją procesów restrukturyzacyjnych pokazują, że przedsiębiorstwo — bez względu na formę własności — w okresie transformacji rynkowej stoi permanentnie w obliczu konieczności podejmowania bieżących i perspektywicznych decyzji gospodarczych, zapewniających sprawne jego funkcjonowanie i rozwój, realizację celu (celów) działania i skuteczność w walce konkurencyjnej. Podejmowa-

niu tych decyzji towarzyszy nieodłącznie wiele problemów, barier i dylematów o bardzo zróżnicowanym charakterze. Utrudniają one przeprowadzenie zmian strukturalnych we właściwym czasie bądź przeprowadzenie ich w niedostatecznie kompleksowy sposób, stwarzając tym samym zagrożenie dla dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Pomimo trwających od kilku lat przekształceń strukturalno-własnościowych, przedsiębiorstwa państwowe stanowią nadal istotną część gospodarki. Nie podejmując w tym miejscu próby szczegółowej analizy przyczyn tego stanu rzeczy, stwierdzić można, iż skuteczność oraz tempo restrukturyzacji państwowych podmiotów gospodarczych — zwłaszcza restrukturyzacji własnościowej — zależy od możliwości ograniczenia i eliminowania barier ukształtowanych w przeszłości, z którymi przedsiębiorstwa wkroczyły w proces transformacji systemowej.

Literatura przedmiotu i obserwacja praktyki gospodarczej dowodzą, że uwarunkowania i bariery restrukturyzacji przedsiębiorstw są dość zróżnicowane ze względu na ich charakter i pochodzenie, jak i nakłady niezbędne do ich wyeliminowania lub ograniczenia siły oddziaływania. Generalnie biorąc, bariery, z którymi przedsiębiorstwa państwowe wkroczyły w proces transformacji systemowej — których rola w wyborze celów, zakresu i tempa restrukturyzacji wydaje się być najbardziej znacząca — tkwią przede wszystkim w:

- nadmiernych rozmiarach przedsiębiorstw i produkcji, nie dostosowanych do istniejącego popytu, oraz w braku mechanizmów uelastycznienia organizacji wytwarzania pod kątem efektywnego skorelowania wymagań, stawianych przedsiębiorstwom przez rynek i działania konkurencji;
- niskiej jakości wyrobów i świadczonych usług, nienowoczesnej technologii, pełnym uzależnieniu od kooperantów oraz usztywnieniu profilu produkcyjnego ze względu na posiadany zasób majątku trwałego;
- nieprawidłowych proporcjach między poszczególnymi grupami rodzajowymi środków trwałych i niewłaściwej strukturze wyposażenia technicznego, obsługującego kolejne ogniwa procesu produkcyjnego, a także w znacznej dekapitalizacji parku maszynowego;
- ułomności stosunków własnościowych w gospodarce centralnie planowanej, a tym samym w braku określenia stanu prawnego majątku przedsię-

biorstw (w tym także ewentualnych roszczeń osób trzecich do tego majątku);

- niskiej wydajności pracy oraz niedostosowaniu wielkości i struktury zatrudnienia do wymogów rynkowego otoczenia (przerosty zatrudnienia w produkcji i administracji);
- zbyt rozbudowanych funkcjach pozaprodukcyjnych — zarówno wobec załogi, jak i wobec otoczenia zewnętrznego, znajdujących swój majątkowy wyraz m.in. w postaci zakładowych domów mieszkalnych, szkół przyzakładowych, żłobków, przedszkoli, domów kultury, ośrodków sportowych i wczasowych;
- braku umiejętności prowadzenia badań rynkowych, promocji własnych wyrobów na rynku krajowym i rynkach zagranicznych oraz budowy własnych kanałów dystrybucji;
- oparciu i bezpośredniej zależności kompetencji zarządczych w przedsiębiorstwie nie od stosunku własności, lecz od stosunku pracy oraz utrzymywaniu struktur organizacyjnych i metod zarządzania nie dostosowanych do warunków transformacji.

W aktualnej strategii przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw szczególne miejsce w procesie zarządzania nimi powinno przypaść wszechstronnemu rozeznaniu wymienionych barier restrukturyzacji, w celu określenia stopnia ich trwałości i zakresu oddziaływania. Jest to bowiem niezbędne do ustalenia, w jakim stopniu bariery te — w zderzeniu z innymi nie wymienionymi uwarunkowaniami — mogą opóźniać, utrudniać lub uniemożliwiać rozpoczęcie restrukturyzacji, jej właściwy przebieg lub uzyskanie zakładanych efektów po jej przeprowadzeniu.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BROZI E., *Drogi i bariery prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych. Studium programów i doświadczeń*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1993.
- [2] KOWALCZYK-JAKUBOWSKA D., MALEWICZ A., *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*, IOPM, Warszawa 1992.
- [3] *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji rynkowej*, Opr. i red. naukowa R. BOROWIECKI, AE — TNOiK, Kraków 1994.

Autor — prof. dr hab. jest kierownikiem Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Prezesem Oddziału TNOiK w Krakowie.

Nie tylko Mercedes

Rozmowa z SOBIESŁAWEM ZASADĄ

Tworzy Pan od kilku lat grupę przemysłową w Polsce, która ma objąć największe zakłady przemysłu motoryzacyjnego. Jak się powszechnie uważa, ma to być jedno z największych przedsiębiorstw w kraju i największe, które znajdzie się w prywatnych rękach. Na jakich podstawach buduje Pan to przedsięwzięcie?

Buduję tę grupę przemysłową na przeświadczeniu, że to służy Polsce, jej interesom ekonomicznym, polskiemu przemysłowi motoryzacyjnemu. Moim zdaniem, może będę nieskromny, jest to spójna koncepcja wykorzystania marnującego się ogromnego potencjału ekonomicznego. Uważam, że strategia rozwoju firmy Sobiesław Zasada Centrum S.A. jest dobrze przemyślana i oparta na realistycznych założeniach. Traktuję jej realizację jako największe wyzwanie, jakie stoi przede mną. Jestem optymistą i wierzę, że mi się uda. Zasada tego przedsięwzięcia jest przecież prosta — spolonizować pojazdy produkowane przez koncern Mercedesa i wyposażyć je w coraz więcej części produkowanych w Polsce po to, by były tańsze.

Buduję to przedsięwzięcie na własnym wyczuciu rynku, na pewnego rodzaju intuicji, która mnie dotychczas nie zawiodła. To także wynik przekonania, że można sprzedać każdy potrzebny wyrób. Problem w tym, by znaleźć sposób, jak to zrobić.

Przejdźmy teraz do pieniędzy. Ile ich trzeba, żeby zrealizować to zamierzenie, i jak silnie ekonomicznie jest SZC S.A.?

Wszystkie zakłady, które wchodziły w zakres moich zainteresowań, są w trudnej sytuacji ekonomicznej. One praktycznie bankrutowały. Kto się nimi interesował? Po co komu po roku 1990 był Star, Jelcz, Autosan? Tym ostatnim interesowało się trochę Volvo; trzy lata negocjacji i nic z tego nie wyszło. Ja, jak już powiedziałem, mam program i do jego realizacji staram się praktycznie wykorzystać przepisy ustawy o restrukturyzacji przedsiębiorstw i banków, która dużemu wierzycielowi umożliwia żądanie przekształcenia przedsiębiorstwa państwowego w spółkę i wydania mu akcji tego przedsiębiorstwa za długi. Inaczej mówiąc, zamieniam długi przedsiębiorstw na ich akcje. Długi zaś skupuję od wierzycieli tych zakładów, przy czym w każdym zakładzie powinienem dysponować kontrolnym pakietem akcji. To nie musi być zawsze ponad 50%, przy dużym rozproszeniu akcji do sprawowania



Fot. Jan Zoliowski

realnej władzy wystarczy bowiem mniejszy pakiet. Ale tylko realna władza daje możliwość realizacji zamierzonego programu.

Co do siły ekonomicznej firmy Sobiesław Zasada Centrum S.A., to jej kapitał akcyjny na koniec ubiegłego roku wynosił 500 mld zł, miała ona poważny kapitał zapasowy i tylko jeden kredyt na kwotę 150 mld zł. Był to zresztą pierwszy kredyt, jaki zaciągnęła moja firma. Zysk za rok ubiegły wyniósł 13 370 000 nowych złotych. W tym roku, w celu podwyższenia kapitału akcyjnego, przeprowadziliśmy publiczną emisję akcji serii B, która przyniosła nam ponad 10 mln zł i dzięki temu nasze fundusze własne wynoszą obecnie 89 584 690 zł (z uwzględnieniem sprzedaży akcji serii B w ofercie publicznej). Ubiegłoroczne zyski kontrolowanych przeze mnie przedsiębiorstw staram się przeznaczyć na pokrywanie ich strat bilansowych za poprzednie lata.

W naszym prospekcie emisyjnym założyliśmy, że na zakupy akcji, udziałów i wykup wierzytelności zakładów oraz modernizację parku maszynowego w przejętych przedsiębiorstwach, a także powiększenie ich kapitału obrotowego przeznaczymy do 170 mln zł. Ten plan może oczywiście ulec modyfikacji w zależności od wydarzeń, na które nie mamy wpływu. Nie zamierzam wszakże wykonywać żadnych spektakularnych gestów, czy czegokolwiek przyspieszać. Nie znajduję w sobie temperamentu prestidigitatora. Uważam, że działać należy z fantazją, ale nie bez rozwagi i osiągać to, co możliwe. Nad popularność przedkładam skuteczność.



Doszliśmy zatem do obszarów niepewności. Pierwszym z nich jest sprawa decyzji politycznych, a drugim kwestie natury społecznej – napięcia wśród załóg przedsiębiorstw, które Pan przejmuje.

Generalnie, gospodarka ma za mały wpływ na sferę polityki.

A odwrotnie – polityka na sferę gospodarki?

Za duży. Mający władzę mają tę wielką przewagę nad przedsiębiorcami, że ich decyzje, które obiektywnie są niekorzystne dla konkretnego przedsiębiorstwa czy gospodarki, są jednak wykonywane i nie wiążą się z żadnymi konsekwencjami dla tych decydentów. To jest jakiś brak cywilizacyjny naszej młodej demokracji. Doświadczyłem tego na własnej skórze w nieodległej przeszłości i z całą odpowiedzialnością mogę stwierdzić, że sprawy te są aktualne do dziś. Politycy i urzędnicy dysponują wielką siłą.

Pozostaje stanowisko załóg przedsiębiorstw, które Pan przejmuje. Nie wszędzie jest Pan witany z otwartymi ramionami. Zdarzają się protesty, wysuwane są pod Pańskim adresem rozmaite żądania.

Tak, to jest olbrzymi obszar ryzyka. Jest ono związane głównie z wielkością zatrudnienia w przejętych zakładach. Przy czym ta wielkość zatrudnienia nie znajduje uzasadnienia w aktualnej wielkości produkcji tych zakładów. Obecnie jest to około 13 tys. ludzi, a wystarczająca byłaby liczba trzykrotnie niższa. Takie są uwarunkowania. Na podstawie umowy z Ministerstwem Przekształceń Własnościowych zobowiązałem się do zachowania w Jelczu 3,5 tys. miejsc pracy. Dodam, że wspomniane wcześniej Volvo sugerowało pozostawienie załogi 500-, 700-osobowej. Ja jednak wychodzę z założenia, że należy tak zwiększyć produkcję i tak ją zdywersyfikować we wszystkich zakładach, by znaleźć zajęcie dla ich załóg; to nam się powoli udaje. Myślę, że potrzeba jeszcze około roku, by uruchomić w tych zakładach nową produkcję i powiększyć dotychczasową. Planuję to, co robię. Zdaję sobie sprawę z ryzyka, ale dążę do realizacji swych założeń.

Rozszyfrujmy jednak to ryzyko, bo nie chodzi chyba tylko o skalę zatrudnienia?

To również, dlatego że powodzenie tego przedsięwzięcia zależy nie tylko ode mnie. Jak już powiedziałem, to jest problem ok. 13 tys. pracowników. Ja mam wizję, którą próbuję realizować, ale to przecież nie jest sprawa tylko tych ludzi, jednej firmy i jej właściciela, ale problem społeczny. Te fabryki

są skazane na bankructwo, a ludzie zagrożeni bezrobociem. Dlatego oczekuję tu pewnego wkładu rządu w rozwiązanie tych problemów. Natomiast do załóg wychodzę z konkretną ofertą zakupu po preferencyjnych cenach 20% akcji przedsiębiorstwa, w którym są zatrudnieni. Przekonuję, że moje plany są naszymi planami. Uważam, że załogi powinny uczestniczyć kapitałowo w moich przedsięwzięciach. To pogłębia więź i sprawia, że pracownicy czują się bardziej odpowiedzialni za zakład, jego rozwój i jakość produkcji. Jeśli zakład się rozwinie, wartość ich akcji z czasem wzrośnie. Liczę także na udział załóg w procesie zarządzania przedsiębiorstwami, w kreowaniu ich rozwoju. Mój program działania wobec załóg ma charakter pozytywny, a nie konfrontacyjny. Pragnę współdziałania i rozmów o wspólnej przyszłości, a nie wzajemnego blokowania. Podczas rozmów ze związkami zawodowymi zawsze jestem szczerzy i staram się partnerów przekonać, że mamy wspólny interes, a strajki i protesty przybliżają nas do katastrofy – oni tracą pracę, a ja w tym zakładzie splajtuję.

Jak Pan, na podstawie własnych doświadczeń, ocenia nasz proces transformacji?

Jako nader ryzykowny dla przedsiębiorców. Z jednej strony, wciąż zbieramy owoce tego, co zrobiono z gospodarką na początku dekady, kiedy to nastąpiło głębokie załamanie w polskim przemyśle, zerwane zostały więzi kooperacyjne, przedsiębiorstwa popadły w długi. Ten szok jest nadal wyraźnie wyczuwalny. Z drugiej zaś strony, wciąż nie ma jasno i wyraźnie zarysowanej polityki przemysłowej państwa. Myślę, że w niedługim czasie może się załamać aktualny trend wzrostowy naszej gospodarki. Otóż bardzo szybko zdążamy w złym kierunku. Uważa się bowiem, że nasze zarobki – jako społeczeństwa – koniecznie muszą dorównać tym na Zachodzie. W tej chwili jeszcze 100 USD u nas, to wciąż trzy-, czterokrotnie więcej niż w USA. I dopóki robocizna w Polsce jest tańsza niż na Zachodzie, dopóty – przy braku nowoczesnej bazy wytwórczej – mamy szansę na rozwój. A co będzie, gdy płace będą już takie, jak np. w Niemczech, a uzbrojenie produkcji, wydajność pracy pozostaną na tym samym, niskim poziomie? To jest istotna bariera naszego rozwoju. Na Zachodzie w branży samochodowej jest nadprodukcja, a np. w Polsce, przy dwukrotnie niższej płacy, już teraz nie bardzo opłaca się inwestować! Inna kwestia to porównanie głębokości produkcji w zakładach naszych i zachodnich. Tam jest to najwyżej 20%, a w takim Jelczu samodzielność przy produkcji sięgała 70%! To niemal autarkia! Na Zachodzie kooperacja oznacza specjalizację, która sprawia, że wyroby specjalistów są produkowane szybciej, lepiej i taniej. Po prostu bardziej się opłaca unowocześnianie oprzyrządowania produkcji. Jest też różnica między Japonią, gdzie montaż

auta trwa ok. 17 godzin, a Europą, gdzie potrzebny na to czas dochodzi do 30 godzin. W Europie produkcja własna też jest głębsza niż na Dalekim Wschodzie.

Ponadto wydaje mi się, że w Japonii tylko czekają, aż u nas znikną bariery celne i otworzy się dla nich rynek. Produkcja samochodów osobowych w Polsce się opłaca, dlatego też i moje zainteresowania idą w kierunku produkcji samochodów ciężarowych, specjalizowanych i autobusów. W tych rodzajach produkcji liczą się bardziej robocizna, inwencja pracowników i organizacja pracy. Ale czasu naprawdę nie zostało zbyt wiele. I dlatego oczekuję pomocy rządu.

Jednocześnie jednak rządy liczą na ciekawe inicjatywy, indywidualną przedsiębiorczość, na odwagę takich jak Pan.

Ale ktoś jednak powinien stworzyć program rozwoju przemysłu w skali makro; myślę także o stworzeniu systemu pewnego rodzaju zachęt i pomocy. Ja przedstawiłem program rozwoju polskiej motoryzacji — być może jeden z wielu. Zrobiłem to już dość dawno i nie wiem, czy on jest zaakceptowany, czy nie. Może jest jakaś konkurencyjna koncepcja, lepsza od mojej, dalej idąca? Nie wiem!

Siła gospodarki bierze się z tego, co się produkuje. Stąd płynie uznanie na świecie, tak buduje się prestiż kraju. Nie znam kraju, który bez liczącej się produkcji stałby wysoko w rozwoju cywilizacyjnym. Oto przykłady: Dania, Holandia, nawet Szwajcaria, o której mówi się, że to kraj banków i zegarków. Nie! To kraj potężnego przemysłu farmaceutycznego i maszynowego! A tymczasem niektórym wydaje się, że handel wszystko załatwi. Na tym nie zbudujemy dobrobytu kraju.

Wracając do branży motoryzacyjnej — to bardzo kapitałochłonny przemysł. Aby go rozwijać, potrzebne są mocne bodźce. Inwestor zagraniczny musi mieć z tego korzyści. I proszę — Hiszpania, motoryzacyjny outsider, nagle okazuje się, po Niemczech i Francji, trzecią potęgą motoryzacyjną w Europie. Kraj bez jakiegokolwiek tradycji w tej dziedzinie! Ale ten dzisiejszy sukces zaplanowano w Hiszpanii 30 lat temu, jeszcze za gen. Franco, tworząc zachęty do inwestowania w tę gałąź produkcji. U nas też trzeba otwartych głów, bo niebawem może być już za późno.

Mówiąc o fundamentach, na których buduje Pan swe przedsięwzięcie, nie wspomniał Pan o koncernie Mercedes Benz AG, którego jest

Pan w Polsce generalnym przedstawicielem i z którym jest Pan identyfikowany.

Tak rzeczywiście jest. Mam zaszczyt reprezentować w kraju jeden z najpoważniejszych koncernów światowych. I mógłbym się ograniczyć tylko do tej działalności — miałbym spokój, dobrą kadre, świetne samopoczucie. Ale jestem skazany na to, by tworzyć, produkować.

Czy jednym z elementów procesu tworzenia firmy była decyzja o publicznej emisji akcji SZC S.A.?

Miało to być jedno ze źródeł pozyskiwania funduszy. Nie w pełni się to powiodło i może to być podstawa do rewizji naszych zamiarów, lecz nie do ich zmiany.

Tak nikłe zainteresowanie akcjami Pańskiej firmy nie jest dla Pana rozczarowaniem?

Skądże! Wiele firm wchodzi na giełdę i nie wszystkim emisje się udają. Na tym polega gra rynkowa. Proszę też pamiętać o głębokiej bessie, jaka panuje na giełdzie od długiego już czasu. Ale emisja doszła do skutku, jesteśmy spółką publiczną, choć oczywiście nie uzyskaliśmy wszystkiego, czego się spodziewaliśmy. Myślę, że jedną z przyczyn było przyjęcie koncepcji oferty zamkniętej. Jej adresaci wykazali umiarkowane zainteresowanie akcjami, a tymczasem dzwoniли do nas inwestorzy, którzy akcji kupić w żaden sposób nie mogli. Rozważymy, czy jesienią nie ogłosimy następnej emisji, ale już na innych zasadach.

Jaki jest Pański cel działania? Do czego Pan dąży?

Chcę, aby z polskiego zakładu wyjechał samochód z gwiazdą Mercedesa, ale wykonany całkowicie w Polsce.

Mercedes też tego chce?

Myślę, że tak. Mnie na tym zależy. Dobrze reprezentuję tę firmę i jest ona zadowolona z naszych działań.

Dziękuję za rozmowę.

Rozmawiał Tomasz Uchman

Dariusz Teresiński

Zatrute frukta demokracji

Kiedy Wittgenstein mówił, że to, co da się w ogóle powiedzieć, można też powiedzieć w prosty sposób, miał w dialektyczny sposób rację i jednocześnie jej nie miał. Nie ulega bowiem kwestii, że znaczną część dorobku ludzkości, szczególnie z dziedziny filozofii, można by spróbować przynajmniej wyrazić prostym językiem. Z drugiej strony – cóż to jest prostota? Czy równanie Schrödingera jest „prosto powiedziane”, czy nie?

W świecie materialnym, jeśli nie wiadomo, o co chodzi, chodzi zazwyczaj o pieniądze. Kiedy wątpliwości tak zasadniczej natury powstają w sferze intelektu, chodzić może o rzadko artykułowane założenia dotyczące profilu intelektualnego odbiorcy wszelkich, a nie tylko filozoficznych komunikatów. Wittgenstein miał rację o tyle, o ile zamiast o „intelektualnym profilu odbiorcy komunikatów”, można z powodzeniem mówić o przeciętnej inteligencji. Co można (wytłumaczyć) wojewodzie, bynajmniej nie wszystkim jego wojom przychodzi zrozumieć z łatwością, prawdziwym nieszczęściem jest natomiast, kiedy także wojewoda ma trudności z kojarzeniem faktów.

Konsekwencje nierówności intelektualnej są dobre znane każdemu, kto „adresuje komunikaty” do nieoznaczonego odbiorcy. Przekaz reklamowy może być dla jednych prymitywny i przez to odstręczający, a dla innych nieczytelny, bo odwołuje się do nieznanymi symboli. Prospekt emisyjny jest dla fachowca z branży przejawem sztuki niemówienia rzeczy istotnych, a dla przeciętnego drobnego ciułacza kompletną abrakadabram, z której najbardziej interesuje go dział pt. „Wynagrodzenia zarządu”. Artykuł o Kurdach to dla jednych nudna powtórka znanych faktów z historii najnowszej plus banalne konstatacje geopolityczne, a dla innych taka sama ciekawostka i nowość(!), jak opowieści o staruszcze, co to ukryta dolary w piecu...

Szczególnym rodzajem komunikatu jest zarządzanie, czyli wpływanie na grupy ludzkie w celu wywołania ich określonego zachowania. Projektując strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa, albo pisząc konstytucję, albo tworząc program nauczania początkowego, modeluje się przeciętnego odbiorcę i do niego kieruje się message. Ci, którzy istotnie różnią się od założeń, mogą w skrajnym przypadku nic nie zrozumieć, ale przekaz całkowicie zindywidualizowany możliwy jest tylko w kontaktach bezpośrednich. Organizator stoi jednak wobec załogi, a nie każdego z tysiąca pracowników; Komisja Konstytucyjna za audytorium ma naród, a nie 38 mln indywidualnych obywateli; urzędnicy w Ministerstwie Edukacji dysponują wynikami badań nad przeciętną zdolnością percepcyjną siedmiolatków, a osobiście mogą nie znać żadnego Jasia ani Małgosi.

Kluczowym zagadnieniem w zarządzaniu jest kwestia motywacji. Czy traktuje się ją jako wewnętrzny parametr każdego człowieka, czy jako podręczny zestaw kij + marchewka, o to mniejsza, bo w obu przypadkach trzeba tak skonstruować warunki zewnętrzne, żeby ludzie robili to, co do nich należy. Prawdziwy kłopot zaczyna się z chwilą, kiedy okazuje się, że w grupie, do której kierujemy swoje organizacyjne przesłanie, znajdują się osoby kierujące się przeciwstawnymi zestawami „podatności motywacyjnych”. Dla przykładu – mamy w klasie indywidualności, pozytywnie reagujące na możliwość spontanicznego, twórczego działania i niezbyt skłoną do samodzielnego myślenia większość. To, co dla tych kilku „ortłów” będzie zachętą do pracy (luźna atmosfera na lekcjach), dla reszty stanowi przeszkodę w zdobywaniu wiedzy, bo im akurat do efektywnej nauki potrzebne są „rządy silnej ręki”.

Zasada równego traktowania uczniów (pracowników, obywateli, płci, ras, narodowości itd.) sprawdza się w sumie do tego, że nie można jednemu uczniowi stawiać dwóm za to, za co inny dostaje piątkę, przy czym kryterium tożsamości jest czysto formalne. Jeśli Kowalski „gada” na lekcji o napięciach między romantykami a pozytywistami, a Maliniak o hard-rocku, to nauczyciel musi im obu zwrócić uwagę, albo obu pochwalić za odwagę w formułowaniu myśli. Skrajnym przejawem takiej formalnej równości jest political correctness, zjawisko wyśmiewane jedynie w krajach, gdzie do równouprawnienia zazwyczaj jest dość daleko, ale za to nawet feministki miewają poczucie humoru.

Motywacja, rozumiana jako wewnętrzna skłonność do działania, prowadzi do zachowań pożądanym z punktu widzenia organizatora jedynie wtedy, gdy wewnętrznie motywowane jednostki chcą działać wspólnie. Z kolei skłonność do współdziałania jest skorelowana z uśrednioną różnicą skuteczności działań jednostkowych i grupowych. Nieprzypadkowo nagły rozkwit więzi rodzinnych nastąpił w okresie stanu wojennego i niedoborów związanym z agonią komunizmu, a obecnie socjologowie alarmują, że rodzina w zastraszającym tempie traci na znaczeniu. Teraz po prostu można kupić to, co kiedyś trzeba było w ramach rodzinno-sąsiedzkiego podziału pracy „wystać” w kolejce. Alokacja dóbr oparta na pieniądzu jest bardziej efektywna, stąd zamiast przy okazji imprez rodzinnych wymieniać się „załatwionymi” produktami, prościej jest wziąć dodatkowe pół etatu i robić raz na tydzień zakupy w supermarkecie. Życie rodzinne nie przynosi już dziś żadnych profitów poza emocjonalnymi i dlatego w spektrum potrzeb człowieka zajmuje mniej poczesne miejsce.

Skoro skłonność do współdziałania jest bardziej

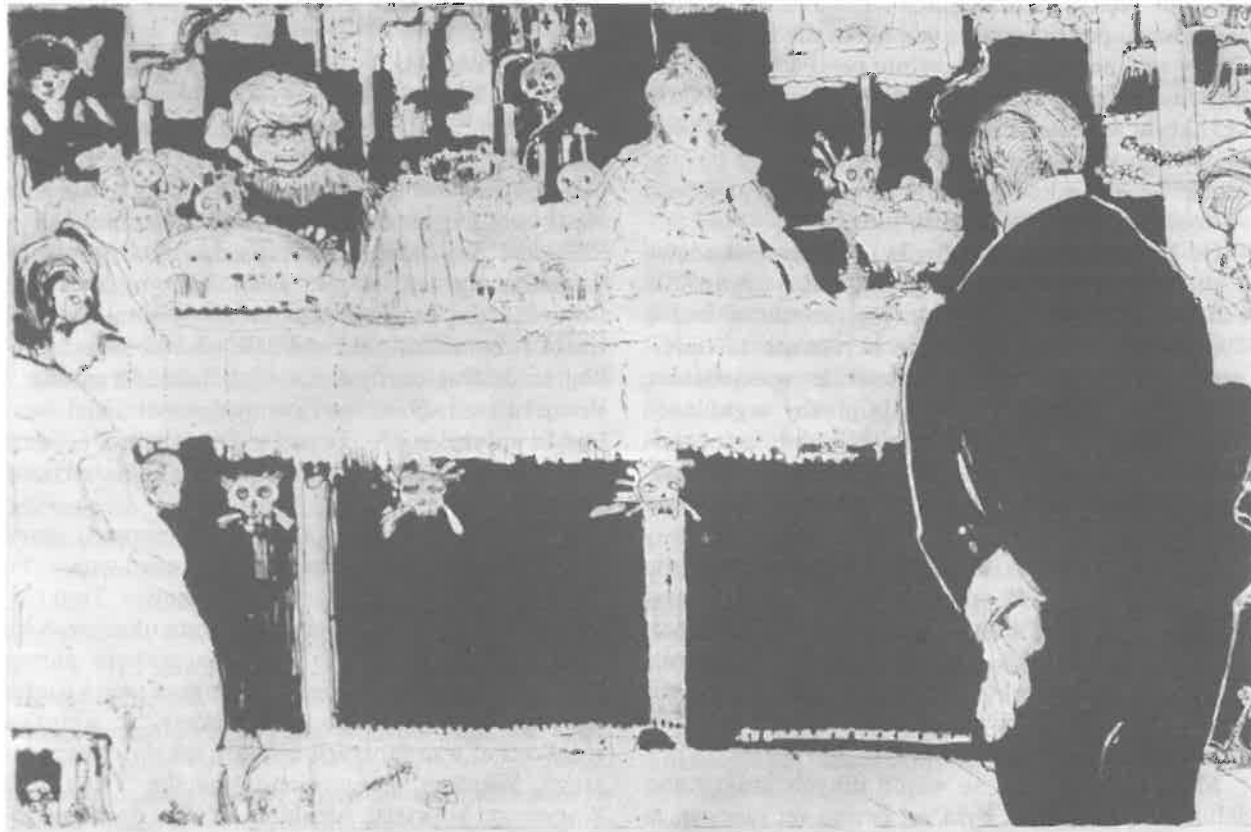
pochodną warunków zewnętrznych niż obiektywną cechą człowieka, należy przypuszczać, że w miarę wzrostu dobrobytu zachowania indywidualistyczne będą coraz bardziej powszechne, a troska o dobro wspólne spychana będzie w rejony niechętnie odwiedzane przez większość obywateli. Powszechna niechęć do polityki, pacyfizm, izolacjonizm, ucieczka w prywatność, niska frekwencja wyborcza – wszystkie te zjawiska mają pewien wspólny mianownik – są wyrazem zaniku wspólnoty interesów. Przy wszystkich zastrzeżeniach, które można mieć do polityki i polityków, demokracja jest systemem, który działa i przynosi zadawalające efekty, więc po co wszyscy mamy się nim dalej zajmować – niech to robi ktoś inny. Przy tej okazji powstaje bynajmniej nie retoryczne pytanie, kto to jest „ktoś inny niż wszyscy”? Czy to znaczy nikt, czy może jakaś specjalna grupa, kasta, albo klasa ludzi? Wojna jest nieśluszną, to prawda, ale przede wszystkim na wojnie można zginąć – tak na to patrzą Europejczycy i Amerykanie – jedynie w obronie cudzych interesów; nasze są przecież nie zagrożone, niech więc tubylcy sami zajmą się Czeczenią, Jugosławią, Rwandą, Kamobodżą, Armenią, Afganistanem, Palestyną, Kurdystanem itd.

Optymiści twierdzą, że jasne wyłożenie korzyści wynikających ze współdziałania jest koniecznym i wystarczającym warunkiem rozwoju ludzkości składającej się z rozumnych indywidualiów. Pesymiści uważają, że człowiek jest paskudny z natury i dlatego nie można mu powiedzieć prawdy o świecie, bo na pewno zrobi z niej zły użytek. Teoria gier, która nie zabiera głosu w sporze o *conditio humana*,

wskazuje na możliwość oscylacji pomiędzy luźną konfederacją samowystarczalnych egoistów, zamkniętym społeczeństwem jawnie dyskryminującym obcych oraz spolegliwą wspólnotą, która nie umie bronić swojej tożsamości.

Wyjście z tego zakłętą trójkąta możliwe byłoby dopiero w sytuacji, w której profity z bycia członkiem społeczeństwa stałyby się trwale mniejsze od „wpisowego”. Oznaczałoby to jednak koniec gatunku *homo sapiens*, w jego obecnej odmianie, w której podstawowym punktem odniesienia jest nie drugi człowiek, ale właśnie społeczeństwo. W kontaktach między poszczególnymi ludźmi sporadycznie tylko występuje relacja równości – i nikt nie ma pretensji o to, że kobieta jest inaczej zbudowana niż mężczyzna, że do dyrektora mówi się „szefie”, a do podwładnego „panie Jurku” itd. W odpowiedzi na systematyczne nadużywanie oczywistych i nie kwestionowanych różnic pozycji społecznej – powstała demokracja. Jej nadużyciem, wobec którego jest bezbronna (tolerancja wobec wrogów tolerancji), są zjawiska typu *political correctness* czy jawnie rasistowska *affirmative action*.

Po owocach ich poznacie je – powiada Pismo. Zatrute frukta demokracji spożywamy codziennie o 19.30, nie licząc już nawet trupów leżących na ulicach, płynących rzekami i wydobywanych spod gruzów. To, co wyłoni się spod gruzów demokracji zapewne także będzie niepiękne wedle naszych kanonów estetycznych, ale może przynajmniej nie będzie tak zakłamane i cyniczne w głoszeniu pustych frazesów.



WITOLD WOJTKIEWICZ *Cukiernia ciast trujących*, 1908

Teoria i praktyka

Rozmowa z dr. STANISŁAWEM RAKOWICZEM, prezesem Zarządu Głównego Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, członkiem Komitetu Wykonawczego CECIOS

Jakim dorobkiem może pochwalić się polska nauka o zarządzaniu?

Przedstawienie pokrótce całego dorobku nie jest możliwe, ale można sformułować kilka ogólnych refleksji. Polska należała do czołowych państw tworzących światowy trzon naukowej organizacji pracy, której początków należy szukać w USA na przełomie wieku XIX i XX. Po odzyskaniu niepodległości, kraj potrzebował sił zdolnych odbudować zniszczoną gospodarkę i scalić ją w jeden organizm. Jedną z takich sił była naukowa organizacja pracy. Polscy uczeni i praktycy — najczęściej inżynierowie — tworzą więc koła naukowej organizacji pracy, wprowadzają nauczanie organizacji pracy do programów uczelni, głównie technicznych.

Przedwojenna Polska potrafiła, nie dysponując wielkimi kapitałami, osiągnąć istotny rozwój gospodarczy — znaczna w tym zasługa nauki i praktyki zarządzania. Po II wojnie światowej sytuacja się powtarza. Do odbudowy zniszczonego przemysłu, budownictwa, transportu itd. przystępują wszyscy entuzjaści naukowej organizacji pracy, którzy przeżyli wojnę; na uczelniach odtwarza się katedry organizacji produkcji. Ale ten okres nie trwa długo. Czasy stalinowskie, szczególnie po 1949 r., charakteryzują się przecież wyłącznym uznawaniem teorii i praktyki socjalistycznego planowania. Początkowo negowano więc rolę teorii zarządzania, by później uznać ją za szkodliwą dla nowej rzeczywistości — teorię i związanych z nią ludzi.

Od 1957 r. następuje odwilż i pozorna odbudowa stanu posiadania. Proces stopniowego uznawania roli zarządzania nabiera przyspieszenia w latach 70. Wzrasta liczba katedr na uczelniach technicznych i ekonomicznych, które kształcą specjalistów; w przedsiębiorstwach powstają służby organizacji produkcji i zarządzania, rośnie liczba fachowych czasopism; tłumaczone są niektóre pozycje literatury zagranicznej; nasi uczeni wyjeżdżają na Zachód na stypendia itd.

Ogromne zasługi dla nobilitacji zarządzania i uznania jego roli w gospodarce socjalistycznej położył profesor Tadeusz Kotarbiński. Jego autorytet — prezesa PAN, wybitnego prakseologa, twórcy pojęcia „dobrej roboty” — bardzo podniósł prestiż nauk zarządzania. Profesor Kotarbiński był również prezesem TNOiK.

Można powiedzieć, że wśród innych krajów socjalistycznych Polska była na pewno na pierwszym miejscu, gdy idzie o dorobek teorii i praktyki zarządzania. Dzięki temu byliśmy najlepiej przygoto-



Fot. EUROPRESS — Igor Śnieciński

wani do zmian systemu gospodarczego, jakie zaszły po 1989 r. Nie musieliśmy zaczynać od zera.

Jaka jest historia TNOiK?

TNOiK został założony w 1925 r. jako Instytut Naukowej Organizacji. Wcześniej istniało 15 kół naukowej organizacji pracy przy stowarzyszeniach techników (poprzednik obecnego NOT-u). Koła te połączyły się w Komitet Wykonawczy Zrzeszenia Naukowej Organizacji, który zwołał w dniach 6–8 XII 1924 r. I Polski Zjazd Naukowej Organizacji (brało w nim udział 500 osób). Głównym twórcą i dyrektorem Instytutu Naukowej Organizacji był Karol Adamiecki, profesor Politechniki Warszawskiej, na której kierował Katedrą Zasad Organizacji Pracy i Przedsiębiorstw Przemysłowych. Prof. Adamiecki założył także „Przegląd Organizacji” — dziś jeden z najstarszych profesjonalnych periodyków na świecie.

INO położył ogromne zasługi dla rozwoju teorii i praktyki naukowego zarządzania przed wojną. Po wojnie został reaktywowany w Krakowie. Tam też, we wrześniu 1949 r., zaczął ponownie ukazywać się „Przegląd Organizacji”. Formalna zmiana nazwy INO na Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa nastąpiła 1 marca 1949 r. w związku z dekretem o organizacji nauki i szkolnictwa wyższego. Wkrótce przeniesiono siedzibę TNOiK do Warszawy. Niestety, 4 grudnia 1949 r. nadzwyczajne walne zgromadzenie TNOiK podjęło uchwałę o likwidacji Towarzystwa. Przyczyny były politycz-

ne — TNOiK oskarżono o „propagowanie fałszywych poglądów organizacyjnych”.

Działalność wznowiono po 7 latach przerwy — 19 maja 1957 r., kiedy to odbyło się kolejne walne zgromadzenie. Od tego czasu realizujemy swoją misję wspierania rozwoju teorii i praktyki zarządzania. Robimy to wyłącznie za pomocą własnych środków — TNOiK nigdy nie otrzymywał państwowych dotacji. Towarzystwo organizowało szkolenia, wydawało skrypty, przygotowywało konferencje naukowe, wypowiadało się publicznie na rzecz zmian i reform w polskiej gospodarce. Wielu ludzi kierujących dziś i w ostatnich latach sprawami państwa, a szczególnie gospodarką, często swój pierwszy kontakt z teorią organizacji zawdzięcza TNOiK-owi.

Za najcenniejsze doświadczenie ostatnich, ale i tych poprzednich lat istnienia TNOiK uważam zgromadzenie tysięcy entuzjastów i profesjonalistów zarządzania: ludzi nauki — od studentów po profesorów oraz praktyków — dyrektorów przedsiębiorstw, specjalistów w działach organizacji i zarządzania. Wzrosła ostatnio liczba profesjonalistów ds. zarządzania w administracji publicznej, rządowej i samorządowej, w wojsku, służbie zdrowia, placówkach naukowych itp.

Jakie są związki między TNOiK i CECIOS?

Polska była członkiem-założycielem CECIOS (Europejskiej Rady Zarządzania), a prof. Adamiecki był przed wojną wiceprzewodniczącym tej organizacji. W końcu czerwca odbędzie się w Warszawie Zgromadzenie Ogólne CECIOS z udziałem narodowych delegacji prawie wszystkich krajów Europy, a także konferencja „Transformacja w zarządzaniu organizacjami w krajach Europy Środkowej i Wschodniej”. Przedstawimy tam wyniki badań oraz praktyczne doświadczenia, jakie zgromadziliśmy w trakcie obserwacji przemian zachodzących w polskich przedsiębiorstwach i organizacjach po 1989 r. Będzie to długi i rzetelny rejestr zarówno pozytywnych doświadczeń, jak i błędów oraz niedostatków transformacji. Z lekcji przeszłości będziemy chcieli wyciągnąć wnioski co do kierunku, zakresu i tempa dalszych zmian. Z podobnymi referatami wystąpią też niektórzy prelegenci z krajów zachodnich, szczególnie ci, którzy uczestniczą w działalności gospodarczej u nas i na Wschodzie.

Chcemy również, aby konferencja była promocją Polski — naszej przodującej pozycji w zmianach ustrojowych oraz ogromnych możliwości inwestowania w Polsce. Zaprezentowanie licznej grupy profesjonalistów, teoretyków i praktyków zarządzania powinno być ważkim argumentem na rzecz przychodzenia do Polski z kapitałem — specjaliści ds. zarządzania to jeden z bardzo ważnych zasobów decydujących o zaangażowaniu kapitałów w danym kraju.

Jaki jest udział TNOiK w procesie transformacji ustrojowej?

Zdecydowanie pozytywny — mimo iż istnieliśmy za czasów PRL — nie jesteśmy jej reliktem. W czasach PRL właśnie w TNOiK-u skupiało się wielu ludzi nauki, wykształconych częściowo na Zachodzie lub korzystających z dorobku zachodniej nauki zarządzania. Również wielu polskich menedżerów (szczególnie dyrektorów fabryk), traktujących swoją funkcję jako powołanie, znajdowało w TNOiK-u wsparcie dla swojej wiedzy i poglądów. Dla nas zmiany w 1989 r. — przejście do gospodarki rynkowej, do profesjonalnego zarządzania — nie wymagały przestawienia chorągiewek o 180 stopni.

Wydaje się, iż to, co robimy od 1989 r. dobrze służy zmianom. Organizujemy co roku szkolenia dla ponad 30 tys. uczestników, prowadzimy wiele bardzo nowoczesnych programów studiów podyplomowych (marketing, finanse, bankowość, systemy podatkowe). Nasze oddziały (Warszawa, Toruń, Kraków, Bydgoszcz) wydają co roku po kilkanaście tytułów atrakcyjnych książek; często są to pozycje pionierskie na naszym rynku — o franchisingu, konsorcjach, holdingach itp.

Świadczymy również usługi z dziedziny doradztwa organizacyjnego. Od 1989 r. nie jesteśmy już wprawdzie osamotnieni na polu zarządzania, ale ciągle jesteśmy liczącym się partnerem, o sprawdzonej przez lata wiarygodności. Nazwa „TNOiK” została zarejestrowana jako znak firmowy i chcemy, aby była synonimem wysokiego profesjonalizmu.

Czego należy życzyć tak szacownemu Towarzystwu z okazji 70 urodzin?

Życzylibyśmy sobie większej skuteczności we wspieraniu rozwoju teorii i praktyki profesjonalnego zarządzania w Polsce; przyciągnięcia do TNOiK-u liczniejszego grona nowych, młodych przedsiębiorców i menedżerów, aby przy udziale TNOiK-u szybciej stawali się profesjonalnymi, skutecznymi menedżerami z korzyścią dla otoczenia, w którym pracują, zorientowanymi zarówno na dobre rezultaty ekonomiczne, jak i na społeczne aspekty zarządzania.

Myślę, że można by też życzyć sobie powrotu do przedwojennej tradycji organizowania kongresów naukowej organizacji. Należałoby zabiegać o poparcie zarówno rządu, jak i mass mediów oraz opinii publicznej; byłoby to korzystne dla Polski. Sprawne, skuteczne zorientowanie na strategiczne problemy zarządzania jest dziś uważane za niezwykle istotny czynnik powodzenia w coraz bardziej konkurencyjnym, otwartym świecie.

Dziękuję za rozmowę.

Rozmawiał *Dariusz Teresiński*

Stefan Bratkowski

Mędrzec z INO

Nie był jedynym dawnym wielkim Polakiem tej specjalności. Tyle że dwóch innych, Piotra Drzewieckiego i Edwina Hauswalda, zapominano jeszcze bardziej (wbrew pozorom to możliwe — Drzewieckiego nasza *Wielka Encyklopedia Powszechna* w ogóle pominęła; kapitalista!). Obaj oni, nawet starszy od Adamieckiego o rok Drzewiecki, w pełni uznawali autorytet „pana Karola”. I nie konkurowali ze sobą; Drzewiecki, wspaniały menedżer i przedsiębiorca, pomagał Adamieckiemu jak mógł, a po jego śmierci przejął prowadzenie Instytutu Naukowej Organizacji.

Nie ma co również ubolewać nad tym, że Adamiecki pisał po polsku, a nie np. po angielsku, i że dlatego nie uznano w nim współtwórcy naukowej organizacji pracy. Taylor naprawdę zaczął o te dziesięć lat wcześniej i choć wkład Adamieckiego był innego rodzaju, to jednak nawet sztuka harmonizowania działań ludzkich i konstrukcji harmonogramów, przedmiot wkładu Adamieckiego, rodziła się w kręgu Amerykanów równoległe i samodzielnie. Ot, kiedy pojawia się zapotrzebowanie, a przynajmniej miejsce na jakiś wynalazek, ktoś go robi ... I z reguły wynalazców jest więcej niż jeden, tylko historia techniki obchodzi się nielitościwie z tymi, którzy o łut szczęścia spóźnili się w rywalizacji.

Karol Adamiecki był za to kimś więcej niż wynalazcą. Był — pionierem. Pionierem — entuzjastą. Dzieło popularyzowania produktywności (termin ukuł Hauswald) w gospodarce polskiej i życiu publicznym kraju przedkładał nad osobiste interesy. Zwróćmy uwagę: Henry Le Chatelier, skądinąd — znakomity ... metalurg, nigdy nie napisał *Filozofii systemu Taylora*, tę książkę zmontował z jego tekstów Karol Adamiecki, sławny już wtedy autorytet (notabene — też metalurg)! Zrobił to, gdyż uznał, że warto w imię sprawy dołożyć do cudzego dzieła swój czas i wysiłek. I nie da się przecenić Adamieckiego w roli, jaką wziął na siebie, nie szczędząc dla niej czasu i energii.

Można dziś nie czytać pracy Adamieckiego o harmonogramie; traktują o tym wszystkie podręczniki. Ale seria prac, które przyswoił Polsce jako szef nowo utworzonego Instytutu Naukowej Organizacji, między rokiem 1925 a 1933 (kiedy go, przepracowanego, śmierć już zgarnęła), do dziś pozostaje aktualna. Więcej, w wielu przypadkach wymaga odkrycia na nowo — jak choćby słynny raport komisji Hoovera o źródłach i mechanizmach marnotrawstwa w przemyśle amerykańskim (niżej podpisany spróbuje doprowadzić do jego wznowienia). Co więcej, Adamiecki o tym właśnie, o usuwaniu marnotrawstwa w naszym przemyśle, mówił już w swoim referacie na polskim Zjeździe Inżynierów Mechaników w roku 1923. Tekst tego referatu *Znaczenie społeczne pracy inżyniera w przemyśle* ukazał się po II wojnie światowej dopiero w roku 1969 i to w wersji ocenzonej; byłoby sensowne przedrukować go teraz wreszcie w całości, ponieważ ... w niczym się nie zestarzał. To wielki manifest inżynierskiego powołania. Jeden cytat:

Przed nami stoi zadanie odbudowy życia przemysłowego, tej olbrzymiej potęgi gospodarczej, na której opiera się coraz więcej dobrobyt i siła nowoczesnych społeczeństw. Jeżeli takie troski i pytania nurtują obecnie umysły in-



Karol Adamiecki (1866-1933)

żynierów wszystkich krajów cywilizowanych [...], to cóż my, Polacy, mamy myśleć o sobie, w chwili, kiedy nasz naród przystępuje dopiero do budowy życia państwowego i musi uzdrowić całe życie gospodarcze.

Urwałem dalszy ciąg ostatniego zdania, by jeszcze pogłębić nieodparte wrażenie, że ten wielki fachowiec mówił do nas, do potomnych, do inżynierów generacji późniejszej o siedemdziesiąt lat; ale też jeszcze raz w Polsce przechodzimy to samo, raz jeszcze od nowa, tyle że w trudniejszej sytuacji — bez ludzi miary Adamieckiego, bez ludzi o jego doświadczeniu i kwalifikacjach.

Tragiczny stan naszych finansów i wszystkich nie-szczęść z nim związanych ma swe główne źródło w braku oszczędzania i w naszej małej wydajności pracy; dopóki jej nie podniesiemy, sanacja naszego stanu gospodarczego i finansowego będzie pracą Danaid — czy to aby nie także do nas?

Adamiecki nie traktował robotników jak „żywe maszyny”; chciał w nich widzieć partnerów, bez nich nie mogło być mowy o produktywizacji gospodarki polskiej. Ukazywał, jak porozumiewać się z nimi — a zdawał sobie w pełni sprawę, że zadanie to bardzo trudne wobec zarówno propagandy lewicy, jak uprzedzeń pracodawców. I kładł w głowy swoim kolegom po fachu, że dla pokonania wszystkich przeszkód *oprócz wielkiej wiedzy technicznej i organizatorskiej, trzeba (w roli kierownika) posiadać niezwykłą siłę charakteru, nerwy stalowe, odwagę cywilną, wielką wiarę w dobrą sprawę i głębokie poczucie obowiązków obywatelskich. Cóż dodać, coż ująć?*

Na koniec odrobina przekory — On, szef INO, wcale nie miał swej specjalności za „naukową organizację pracy”, jak przechrzczył Le Chatelier taylorowskie *scientific management*. On sam uważał ją za naukę zarządzania (lub kierownictwa), zmierzającą do możliwie najekonomiczniejszego spożytkowania wszystkich środków, tak pracy ludzkiej, jak kapitału, energii, maszyn, materiału i czasu.

I napisał to — w „Przeглядzie Organizacji”...

Zbigniew Martyniak

Karol Adamiecki – prekursor współczesnych nauk o zarządzaniu

Najpowszechniej znana podobizna Karola Adamieckiego ukazuje czcigodnego profesora w pozycji akademickiej. Czoło wsparte na dłoni, binokle, siwe sumiaste wąsy i także bródka. Francuski kwartalnik „Vie et Sciences Economiques” opublikował niedawno (nr 140–141/1994) fotografię Adamieckiego z okresu jego pracy w Łaguńsku (według Alojzego Czecha z Katowic, który zdobył tę fotografię, pochodzi ona z roku 1899). Tu widzimy trzydziesto- paroletniego inżyniera w gabinecie fabrycznym, wspierającego dłońmi brodę okoloną ciemnym zarostem. Z całej postaci emanuje jakaś siła, determinacja. Ta fotografia była robiona już po badaniach nad harmonizacją pracy w walcowni Huty Bankowa w Dąbrowie Górniczej, a jeszcze przed wygłoszeniem odczytu pt. „Zasady organizacji pracy zespołowej w Stowarzyszeniu Technicznym w Jekaterynosławiu” (1903). Odczyt ten miał epokowe znaczenie. Adamiecki zarysował w nim po raz pierwszy publicznie swą teorię harmonizacji, która wywarła wielkie wrażenie na słuchaczach. Wybitny rosyjski metalurg prof. Kulibin powiedział po odczycie, że „będzie miała doniosłe znaczenie i wpłynie na zmianę poglądów w kierowaniu pracą wytwórczą”. Okazało się później, że ta opinia była prorocza. Dwa- dzieścia lat później z okładem, podczas I Międzynarodowego Kongresu Naukowej Organizacji w Pradze ta sama teoria harmonizacji spotkała się z wielkim zainteresowaniem i uznaniem ze strony najwybitniejszych przedstawicieli nauki i praktyki zarządzania z całego świata. Po referacie Adamieckiego na ten temat próbowano nawet dowodzić pierwszeństwa naszego badacza wobec Taylora na tej podstawie, że ten pierwszy wygłaszał wspomniany odczyt w lutym 1903 r., a ten drugi opublikował *Zarządzanie warsztatem wytwórczym* w marcu tegoż roku. To dowodzenie nie było zbyt fortunate. Pierwszeństwo starszego o 10 lat Taylora jest niepodważalne; jego odczyt w Amerykańskim Stowarzyszeniu Inżynierów Mechaników na temat systemu płac od sztuki (A Piece Rate System) odbył się jeszcze w 1895 r. Ponadto nowsze źródła wykazują niezbicie, że *Zarządzanie warsztatem wytwórczym* było po raz pierwszy wydane już w 1902 r., przez ASME (Vatin F., 1990). Pewne jest i nader istotne to, że ci dwaj wybitni prekursorzy nauk o zarządzaniu prowadzili swe wiekopomne badania najzupełniej niezależnie od siebie. Taylor wywarł nieporównanie większy wpływ na rozwój nauk o zarządzaniu w skali światowej, chociaż już za życia zaznał gory-

czy nader surowej krytyki swego systemu. Natomiast Adamiecki wybiegał swą prekursorską myślą o wiele dalej w przyszłość: ku podejściu systemowemu, które zaczęło dominować w skali światowej dopiero w 30 lat po jego śmierci. W jednej ze swych prac Adamiecki pisał, że „organizacja w ogóle powinna być wprowadzana stopniowo – etapami. Najpierw skoordynowanie poszczególnych czynności, czyli harmonizacja bez zmiany w sposobie ich wykonania i bez zmiany w urządzeniach technicznych, a potem dopiero dalsze etapy organizacji – badanie szczegółów i ich ulepszanie (...) Rozpoczynanie (...) od ulepszania szczegółów organizacji może nawet niekiedy wprowadzić zamęt i trudności (...)”. (Adamiecki K., 1926). To ostatnie zdanie brzmi tak, jak by było zaczerpnięte ze współczesnego podręcznika na temat podejścia systemowego w organizowaniu. Jeden z najwybitniejszych uczniów i współpracowników Adamieckiego, działający w górnictwie węglowym Stanisław Raźniewski ową kolejność etapów postępowania w usprawnianiu organizacji określał lapidarnie: najpierw harmonizacja, a potem dopiero tayloryzacja. A więc jednak wychodzi na to, że najpierw Adamiecki, a dopiero potem Taylor...

Jeszcze wyraźniej jawi się Adamiecki jako prekursor współczesnego podejścia systemowego w jednej ze swych wcześniejszych prac (Adamiecki K., 1909). Prezentując w niej swą teorię harmonizacji posłużył się sugestywną metaforą: każdy organ wytwórczy porównał do kranu, przez który przepływa płynne złoto. Przedsiębiorstwo, zgodnie z tą wizją, to system kanałów zaopatrzonych w wielką ilość kranów, przy czym cały ten system irygacyjny wypełniony jest płynnym złotem. Pisał, że „aby zacząć coś wytwarzać, trzeba uprawić w działanie wszystkie organy, to jest otworzyć krany we wszystkich przewodach. Przy tym krany te mają różne własności, a mianowicie: podczas fabrykacji niektóre regulują się automatycznie odpowiednio do produkcji, w innych regulowanie nie ma zupełnie i krany są wciąż całkowicie otwarte, wreszcie mamy takie krany, których regulowanie jakkolwiek jest automatyczne, jednakże tylko w bardzo niewielkich granicach, tak że nawet wtedy, gdy produkcja zatrzymuje się zupełnie, pozostaje jeszcze spory otwór, przez który złoto wylewa się ciągle; jednym słowem złoto przepływa przez wszystkie organy produkcji i o tyle tylko idzie na pożytek, o ile w czasie produkowania zbieramy je w postaci produktu”. Kiedy czyta się dzisiaj te

rozważania, nieodparcie nasuwa się myśl o dynamice przemysłowej J.M. Forrestera, jednego z najwybitniejszych przedstawicieli szkoły systemowej we współczesnej nauce organizacji i zarządzania. Przecież w modelach forresterowskiej dynamiki przemysłowej „rezerwuary” i „krany” to podstawowe pojęcia. Amerykańska encyklopedia zarządzania z lat 60. zalicza Adamięckiego do trójki najwybitniejszych pionierów naukowego zarządzania w Europie obok Francuza – Henri Fayola i Anglika – Oliwiera Sheldona. Gdyby jednak wśród pionierów naukowego zarządzania w Europie szukać najwybitniejszych prekursorów współczesnej szkoły systemowej trzeba by usytuować Karola Adamięckiego w innej „trójce”: obok Aleksandra Aleksandrowicza Bogdanowa z jego tektologią, czyli ogólną nauką organizacyjną, i Emile Belot. Ten ostatni był zresztą do niedawna na naszym gruncie prawie zupełnie nieznaną. W jego dziele można zauważyć wiele analogii z dziełem Adamięckiego. Belot porównywał fabrykę do analogicznego systemu irygacyjnego, dla odmiany wypełnionego wodą pod ciśnieniem. Tak jak w instalacji hydraulicznej pod ciśnieniem następuje wyciek wody przez wszystkie nieszczelności, tak samo w procesie produkcyjnym mamy do czynienia z ubytkami materiałów. Polemizując z Le Chatelierem, a pośrednio z Taylorem, twierdził, że studium syntetyczne powinno poprzedzać a nie uzupełniać metodę eksperymentalną. W przeciwnym bowiem razie, podobnie jak w systemie Taylora „widzi się szczegóły przed całością” (Belot E., 1916).

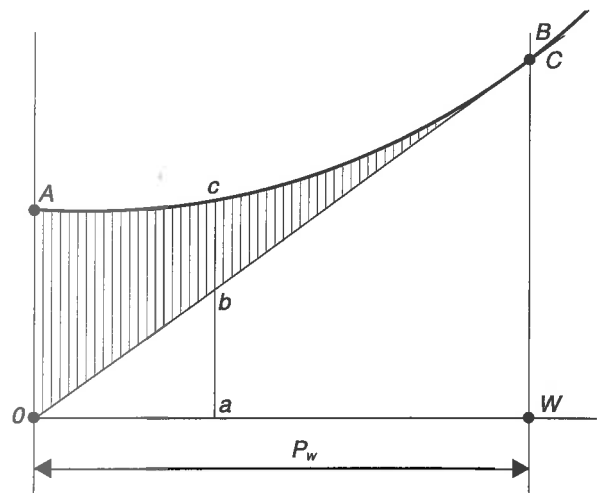
Wróćmy do metafory Adamięckiego. Patrząc na organizację przedsiębiorstwa jako na system przewodów wypełnionych płynnym złotem, dostrzegał nasz koryfeusz nauki organizacji i zarządzania dwa główne zadania organizatorskie:

„Przede wszystkim urządzając jakąś fabrykację czy przedsiębiorstwo, należy ustawić takie mechanizmy i aparaty, wybrać takie czynniki gospodarcze, aby w ogóle każdy organ jako przepuszczacz złota, już sam przez się przepuszczał go jak najmniej, to jest, aby każdy z nich stanowił przewód o jak najmniejszym przekroju i następnie, aby, o ile możliwości, jak największa ilość tych przewodów posiadała krany czułe, dające się regulować i zamykać z łatwością, a zwłaszcza regulować automatycznie odpowiednio do produkcji” (Adamięcki K., 1909). Na tym polega pierwsze zadanie organizatorskie związane z tworzeniem systemu organizacyjnego.

„Drugie zadanie polega już na samym prowadzeniu przedsiębiorstwa. A więc przede wszystkim należy się starać, aby każdy przewód był w dobrym stanie, działał prawidłowo, a następnie, aby fabrykacja szła jak najintensywniej, przy jak najmniejszej stracie czasu, a to dlatego, że pierwsze zadanie nigdy nie daje się rozstrzygnąć zupełnie idealnie i zawsze będą takie organy, przez które złoto wylewa się stale i niezależnie od naszej woli ani od ilości produktu” (Adamięcki K., 1909).

Cytowane rozważania stały się podstawą do sformułowania w kilkanaście lat później, podczas kongresu w Pradze, zasady harmonii Adamięckiego, której istotę jej Autor objaśniał następująco: „Aby więc osiągnąć sprawność wzorcową pod względem ekonomicznym, trzeba dobierać organy zgodnie z ich charakterystycznymi wykresami i następnie trzeba, aby te organy działały w ścisłym ze sobą związku, tak, aby każda czynność odbyła się w swoim czasie” (Adamięcki K., 1924).

Adamięcki twierdził, że dla każdego organu wytwórczego „istnieje zawsze pewna ściśle określona granica wydajności, przy której koszt na jednostkę produkcji jest najmniejszy” (Adamięcki K., 1924). W celu ułatwienia znajdowania owej granicy, stanowiącej optimum wytwórcze, Adamięcki stosował specyficzne wykresy kosztów (rys. 1.). Na rysunku krzywa **AB** wyraża koszt na jednostkę czasu. Styczna **OC** wyznacza punkt **C**, dla którego koszt czasu traconego osiąga minimum. Wszystkie inne punkty położone na stycznej **OC** charakteryzują się mniejszym lub większym poziomem kosztów czasu traconego. Np. dla punktu **a** wielkość kosztu czasu traconego równa się odcinkowi **bc**. Stąd wniosek, że po przeprowadzeniu z punktu **C** prostopadłej do osi odciętych, otrzymujemy punkt **W**, któremu odpowiada produkcja **P_w**, czyli produkcja wzorcową. Oznacza ona optymalną charakterystykę ekonomiczną rozpatrywanego organu wytwórczego. Posługując się wykresami kosztów doprowadził Adamięcki m.in. do znacznego zwiększenia produktywności walcowni drutu 5 mm przez określenie wzorcowych charakterystyk materiału surowego. Zamiast stosowanych rygli o wadze 150 kg, zaproponował bloki o wadze 75 kg, co pozwoliło zwiększyć produkcję godzinową z 3650 kg do 6350 kg.

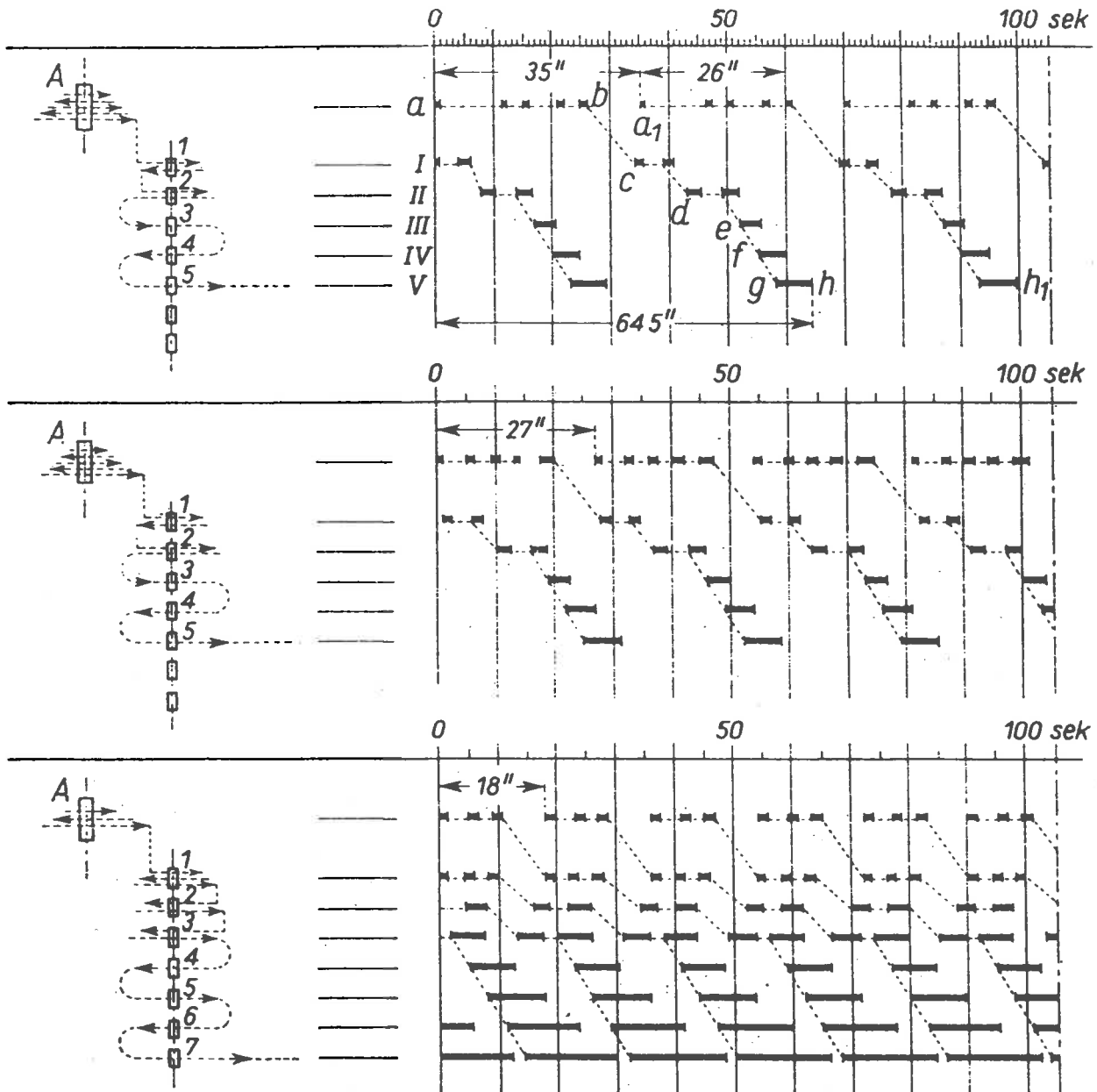


Rys. 1. Wykres kosztów Adamięckiego

Jeśli wykresy kosztów służyły Adamięckiemu do rozwiązywania pierwszego zadania organizatorskiego z jedną stroną zasady harmonii, to drugie zadanie, a zarazem druga strona zasady harmonii były realizowane za pomocą harmonogramów.

W jednej ze swych prac Adamiński objaśnia zastosowanie harmonogramów do usprawnienia organizacji małej walcowni (Adamiński K., 1909). Chodziło o proces walcowania żelaza płaskiego z rygli. Walcownia posiadała przygotowawcze trio walców A oraz drugą linię składającą się z 7 par walców 1, 2, 3, 4, 5, 6 i 7. Kiedy walcowano żelazo z rygli o wadze 29,5 kg, każdy z nich przechodził przez walce przygotowawcze 5 razy tam i z powrotem, po czym uzyskana sztaba kierowana była na drugą linię, przechodziła po 2 razy przez walce 1 i 2, a następnie była wpuszczana do walców 3, 4, i 5. Po wyjściu z tych ostatnich wyrób uzyskiwał już żądany przekrój. Ten przepływ rygli przez walcownię ukazuje rys. 2. Po lewej stronie rysunku schematycznie przedstawione są kolejne pary walców. W momencie a rygiel zostaje wpuszczony do pary

przygotowawczej. Po pięciu przesunięciach w momencie b kończy się operacja walcowania przygotowawczego po 26 sekundach. Następnie sztaba w momentach c, d, e, f i g wchodzi do walców drugiej linii, a w momencie h opuszcza ostatnią 5 parę. Łączny czas walcowania jednego rygla wynosi 64,5 sek. Przebieg kolejnego rygla obrazują odcinki od a1 do h1. Harmonogram przedstawiony na rys. 2 był opracowany na podstawie kilkudziesięciu obserwacji. Średni okres walcowania, tj. czas dzielący początek walcowania kolejnych rygli (odcinek a do a1), wyniósł 35 sek. Przy takim okresie, czy jak dzisiaj powiedzielibyśmy – takcie walcowania, dzienna produkcja (przy 12-godzinnej dniówce z 10-godzinnym efektywnym czasem pracy) wynosiła ok. 30,5 t. Adamiński stwierdził, że czas tracony na jałowy bieg walców jest „olbrzymi



Rys. 2-4. Harmonogramy Adamińskiego dla małej walcowni



w porównaniu z czasem pracy”. W wyniku przeprowadzonej analizy Adamiecki doszedł do wniosku, że przyczyną znacznych przerw między poszczególnymi przepuszczeniami walcowanych sztab, zwłaszcza na parze przygotowawczej — jest zbyt duża szybkość walców, co powoduje znaczne odrzucanie sztaby od walców i zwiększa manewrowanie walcownika i zatrzymanie walców z powodu ślizgania się sztaby. Po zredukowaniu szybkości na obwodzie walców z 3750 mm/sek. do 2200 mm/sek., mimo powiększenia się czasu samego walcowania (pogrubione odcinki na rys. 3), na skutek znacznego zmniejszenia strat czasu wywołanych nadmierną szybkością walców średni okres walcowania uległ skróceniu do 27 sek., co zapewniło dzienną produkcję w rozmiarach 39,5 t. Jednak Adamiecki nie zadowolili się tym znacznym usprawnieniem. „*Jakkolwiek stosunek czasu pracy — pisał — do czasu próżnego biegu jest teraz lepszy, jednakże strata jest jeszcze ogromna i, jak widać, pochodzi głównie ze złego rozkładu pracy między oddzielnymi parami walców. Z wykresu widać jasno, że okres walcowania można by znacznie zredukować, jeżeli część pracy z pierwszej przygotowawczej pary przeniesiemy na walce drugiej linii (...) na wydajność ma także ogromny wpływ długość samej sztaby, a więc waga rygla*”. Wprowadzając rygle o wadze 76 kg w miejsce ważących 29,5 kg można było uzyskać na wyjściu sztabę o długości 82 m. Po rozłożeniu procesu walcowania na wszystkie 7 par walców w drugiej linii i wprowadzeniu specjalnych nożyc po ostatniej, siódmej parze walców, tnącej sztabę na kilka kawałków, uzyskano przebieg walcowania pokazany na rys. 4). Średni okres walcowania został skrócony do 18 sek., a więc prawie dwukrotnie w stosunku do okresu pierwotnego, a produkcja dzienna wzrosła do 152 t!

Adamiecki pokazał jak można zwiększyć produktywność walcowni pięciokrotnie przy minimalnych nakładach inwestycyjnych. Kiedy dzisiaj czyta się w monografiach na temat najnowszej metody zarządzania o zasięgu światowym — *reengineeringu*, że nie chodzi w niej o rutynowe ulepszenie procesu, lecz skokową poprawę parametrów efektywności, trudno byłoby odmówić Adamieckiemu miana prekursora współczesnych nauk o zarządzaniu. W opisanym usprawnieniu procesu walcowania nie zadowolili się rutynowym ulepszeniem i dokonał radykalnej rekonstrukcji procesu, wyprzedzając pod tym względem Michaela Hammera o ładne kilka dekad — japońska metoda SMED (*Single Minute Exchange of Die*), opracowana przez Shigeo Shingo, a nazywana w tytułach monografii rewolucją w organizacji produkcji (Shingo S., 1987), ma na celu głównie zwiększenie efektywnego czasu pracy maszyn i urządzeń. Sądzę, że gdyby twórca metody SMED znał prace Adamieckiego tak dobrze, jak poznał prace Taylora, z pewnością uznaliby naszego pioniera za jednego ze swych poprzedników.

Wielu prekursorów współczesnych nauk o zarządzaniu doczekało się uznania dopiero po śmierci. Adamiecki zaznał sławy międzynarodowej już za życia. IV Międzynarodowy Kongres Naukowej Organizacji w Paryżu (1929) wyraził uznanie dla „*historycznych prac prof. Karola Adamieckiego*” (cyt. za Heidrich Z., 1985). Rok wcześniej, podczas II Zjazdu Polskiej Naukowej Organizacji, wręczono Adamieckiemu adres wyrażający „*hołd zasługom (...) dla rozwoju naukowej organizacji*”, a podpisany przez ówczesnego prezydenta RP prof. Ignacego Mościckiego, wicepremiera prof. Kazimierza Bartla i jednego z najwybitniejszych pionierów amerykańskich — Harringtona Emersona. W 1931 r. podczas zamknięcia „Tygodnia Polskiego” we Francji i Belgii, Charles de Freminville, prezes francuskiego Krajowego Komitetu Naukowej Organizacji, powiedział m.in.: „*Dotąd mówiono o Ameryce z Taylorem oraz o Francji z Le Chatelier, odtąd zaś będziemy mówić jeszcze i o Polsce z Adamieckim*”. W 1932 r. Międzynarodowy Komitet Naukowej Organizacji (CIOS) nadał Adamieckiemu najwyższe odznaczenie „*Plaque d'Or*” „*za prace jego od lat 30 na polu naukowej organizacji i za wybitne zasługi, przede wszystkim za opracowanie metody harmonizacji, będącej obecnie wraz z metodą Taylora podstawą nauki organizacji*” („*Przegląd Organizacji*” 1932, nr 7–8).

Zbigniew Martyniak

BIBLIOGRAFIA

- [1] ADAMIECKI K., *Metoda wykreślna organizowania pracy zbiorowej w walcowniach*, „Przegląd Techniczny” 1909, nr 17, 18, 19, 20, reedycja (w:) Adamiecki K., *O nauce organizacji*, TNOiK — PWE, wyd. II, Warszawa 1985.
- [2] ADAMIECKI K., *Harmonizacja jako jedna z głównych podstaw organizacji naukowej*, „Przegląd Techniczny” 1924, nr 49, 52, 53, reedycja j.w.
- [3] ADAMIECKI K., *Postępy w zastosowaniu metod naukowej organizacji w Zagłębiu Dąbrowskim i Katowickim*, „Przegląd Organizacji”, 1926, nr 6, reedycja j.w.
- [4] BELOT E., *Principes Generaux de l'organisation systematique des machines et de l'industrie*, „La Technique Moderne” 1918, nr 4, reedycja (w:) *Organisation du travail et economie des entreprises*, teksty wybrane i opracowane przez F. Vatin, Les Editions d'Organisation, Paris 1990.
- [5] HAMMER M., *Reengineering Work: Don't Auyomate, Obliterate*, „Harvard Business Review” 1990, nr 7–8.
- [6] HEIDRICH Z., *Droga życiowa (K. Adamieckiego — przyp. Z. M.)*, (w:) Adamiecki K., *O nauce...*, j.w.
- [7] MARTYNIAK Z., *Les promoteurs de la gestion en Europe de l'Est (1900–1945) auivi d'Extraite d'oeuvres*, „Vie et Sciences Economiques” 1994, nr 140–141.
- [8] „Przegląd Organizacji” 1932, nr 7–8.
- [9] SHINGO S., *Le systeme Smed — une revolution en gestion de production*, Les Editions d'Organisation, Paris 1987.
- [10] VATIN F., *Le taylorisme et les sciences de gestion, hier et aujourd'hui*, (w:) *Organisation du travail ...*, j.w.
- [11] The Encyclopaedia of Management, Reinhold, New York 1963.

Autor — prof. dr hab. jest kierownikiem Katedry Metod Organizacji i Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie, członkiem Rady Naukowej TNOiK.

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa

Oddział w Krakowie

Nowe uwarunkowania zewnętrzne towarzyszące funkcjonowaniu przedsiębiorstw polskich, związane z transformacją systemu gospodarczego, zrodziły wiele nowych — dotychczas nie występujących w działalności przedsiębiorstw — problemów wymagających zarówno specjalistycznej, odpowiadającej zmienionym regułom gospodarowania, wiedzy od własnych pracowników, jak również często fachowej pomocy ze strony wyspecjalizowanych jednostek zewnętrznych w rozwiązywaniu często niekonwencjonalnych problemów decyzyjnych. Wychodząc naprzeciw temu zapotrzebowaniu krakowski Oddział TNOiK w sposób znaczący przekształcił profil świadczonych przez siebie usług oraz własnej działalności szkoleniowo-edukacyjnej. W rezultacie przeprowadzonej reorganizacji wyłoniły się trzy zasadnicze sfery działalności Oddziału, które obejmują:

- działalność doradczą na rzecz przedsiębiorstw,
- organizację kursów, szkoleń i seminariów,
- działalność wydawniczą.

Pierwsza z wymienionych sfer stanowi podstawową działalność krakowskiego Oddziału. Jest ona prowadzona przede wszystkim w oparciu o krąg własnych rzeczoznawców, wyspecjalizowanych w różnych dziedzinach szeroko rozumianej Organizacji i Zarządzania, a posiadających również uprawnienia biegłych rewidentów, biegłych w zakresie szacowania nieruchomości, biegłych sądowych oraz rzeczoznawców SITR. Ponadto Oddział współpracuje z innymi specjalistami zrzeszonymi w SKwP, NOT, PTE, jak również wywodzącymi się z krakowskich wyższych uczelni — przede wszystkim Akademii Ekonomicznej, Akademii Górniczo-Hutniczej i Politechniki Krakowskiej.

Zakres oferowanych i realizowanych usług konsultingowych jest bardzo szeroki. Istniejące potrzeby rynkowe sprawiły, iż zakres merytoryczny realizowanych prac doradczych objął w ostatnich latach następującą problematykę:

- projekty prywatyzacji i restrukturyzacji przedsiębiorstw,
- wyceny przedsiębiorstw i ich mienia,
- oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw,
- business plany,
- projekty struktur organizacyjnych,
- badania marketingowe.

Wymienione prace realizowane są na potrzeby samych przedsiębiorstw oraz ich organów założycielskich i rad nadzorczych. Należy zwrócić uwagę

na fakt, że wraz z postępującymi zmianami systemowymi, przeobrażającymi polską gospodarkę oraz systemy ekonomiczne przedsiębiorstw, usługi doradcze Oddziału nabierały coraz to innego charakteru. Wymagały one często poszukiwania niekonwencjonalnych rozwiązań w zakresie restrukturyzacji organizacyjnej i kapitałowej przedsiębiorstw, a także propozycji w zakresie dróg ich dalszego rozwoju, źródeł jego finansowania oraz wdrażania nowych systemów zarządzania. Zleceniodawcami Oddziału były coraz częściej firmy prywatne i sprywatyzowane (w tym przy współudziale rzeczoznawców TNOiK), które w swoim rozwoju napotykały na wiele barier wymagających wsparcia ze strony specjalistów z zewnątrz.

W toku prowadzenia działalności doradczej i eksperckiej na rzecz przedsiębiorstw, ich dyrekcje i zarządy dostrzegały potrzebę podnoszenia kwalifikacji pracowników własnych pionów finansowo-księgowych i marketingowych. Wychodząc temu naprzeciw, krakowski Oddział TNOiK organizował i organizuje wiele kursów, seminariów i szkoleń (jednodniowych i cyklicznych) o charakterze wewnętrznym na rzecz pracowników poszczególnych przedsiębiorstw, jak również szkoleń i seminariów ogólnodostępnych. Tematyka spotkań obejmowała całokształt zagadnień związanych z wdrażaniem nowego systemu ekonomiczno-finansowego i wynikających z niego reguł funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku i narzędzi zarządzania nimi. W szczególności zaś problematykę: gospodarki finansowej przedsiębiorstw, zasad prowadzenia rachunkowości, systemu podatkowego (w tym powszechnego podatku dochodowego i VAT), analizy i oceny działalności przedsiębiorstw, zarządzania finansami, prywatyzacji i restrukturyzacji przedsiębiorstw, sporządzania business planów, badań marketingowych, promocji, reklamy. W charakterze wykładowców i referentów na szkolenia i seminaria zapraszani są pracownicy Ministerstwa Finansów, Ministerstwa Przekształceń Własnościowych, krakowskich wyższych uczelni oraz specjaliści — praktycy, reprezentujący przedsiębiorstwa regionu krakowskiego. Znaczącym osiągnięciem było zorganizowanie w 1994 roku przez krakowski Oddział TNOiK wspólnie z Katedrą Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej w Krakowie, dwudniowej ogólnopolskiej konferencji na temat „Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji rynkowej”. W konferencji odbywającej się w Krynicy wzięło udział

ponad 130 osób reprezentujących wszystkie ośrodki akademickie kraju, jak również przedstawiciele Ministerstwa Przekształceń Własnościowych, urzędów wojewodów oraz dyrekcji i zarządów znaczących przedsiębiorstw regionu krakowskiego. Na konferencję zgłoszono blisko 60 referatów, które zostały opublikowane w specjalnie przygotowanym wydawnictwie książkowym.

Wydanie wspomnianej książki nie było pojedynczym przejawem działalności wydawniczej Oddziału. Począwszy od 1990 roku krakowski Oddział TNOiK systematycznie rozwija działalność wydawniczą, traktując ją jako formę szerszego udostępnienia doświadczeń wyniesionych z działalności doradczej na rzecz przedsiębiorstw, powiązanych z teoretyczno-metodologiczną problematyką ekonomiki i finansów współczesnych przedsiębiorstw. W rezultacie, we współpracy z krakowską Akademią Eko-

nomiczną wydano wiele publikacji książkowych, obejmujących problematykę: analizy ekonomiczno-finansowej, wyceny przedsiębiorstw, prywatyzacji i restrukturyzacji przedsiębiorstw oraz restrukturyzacji przemysłu i gospodarki. Aktualnie w przygotowaniu znajduje się kolejna książka dotycząca problematyki efektywności przedsięwzięć inwestycyjnych przedsiębiorstw. Wiedza zawarta w wymienionych książkach stanowi zatem zarówno pomoc dydaktyczną dla studentów, jak również pożyteczną pozycję literatury fachowej dla specjalistów i ekspertów ośrodków doradczych i firm konsultingowych.

Andrzej Jaki, Barbara Stolarz
Towarzystwo Naukowe Organizacji
i Kierownictwa
Oddział w Krakowie

Oddział w Katowicach

Śląski Oddział Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa powstał formalnie 2 czerwca 1937 r. z inicjatywy grona członków i działaczy Śląskiego Koła Naukowej Organizacji – funkcjonującego w Katowicach od listopada 1923 roku.

Odliczając okres zawieszenia działalności w latach 1949–1956 Śląski Oddział TNOiK działa już 50 lat na terenie liczącej prawie cztery miliony mieszkańców Górnośląskiej Aglomeracji Przemysłowej.

Oddział Śląski posiada aktualnie zarejestrowanych 1793 członków zwyczajnych oraz 112 członków zbiorowych.

Do podstawowych kierunków działalności Śląskiego Oddziału TNOiK należą:

- **działalność edukacyjna** – obejmująca szkolenia z zakresu organizacji i zarządzania z uwzględnieniem aktualnej problematyki ekonomicznej, prawnej i społecznej, związanej z przystosowaniem się przedsiębiorstw do warunków gospodarki rynkowej, m.in. doradztwo personalne, plany biznesu, controlling, sztuka negocjacji, marketing, zarządzanie strategiczne, psychologia biznesu, systemy jakości wg Norm ISO;
- **doradztwo organizacyjne**, w tym opracowywanie kompleksowych programów restrukturyzacyjnych i prywatyzacyjnych;
- **opracowywanie wszechstronnych analiz działalności firm** – oceny ich sytuacji ekonomiczno-finansowej, prawnej, organizacyjnej, perspektyw rozwojowych itp.;
- **opracowywanie różnorodnych projektów** z zakresu organizacji i zarządzania.

Fachowe doradztwo oraz doświadczenie w organizacji szkoleń to nasze atuty.

Prace doradcze realizowane są przez rzeczoznawców TNOiK oraz najwyższej klasy specjalistów – praktyków wywodzących się z Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Politechniki Śląskiej w Katowicach, Uniwersytetu Śląskiego, Centrum Badań Przedsiębiorczości i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk oraz specjalistów z różnych branż i specjalności – współpracujących z nami przy realizacji konkretnych tematów.

Wyraźnie zarysowującą się tendencją jest dochodzenie do kompleksowej obsługi podmiotów gospodarczych, która niejednokrotnie przeradza się w długoletnią współpracę z naszym partnerem. Taka strategia działania Oddziału musi być oparta na wysokim poziomie świadczeń oferowanych naszym klientom, niezawodności i elastycznym dostosowaniu się do potrzeb (wymagań) odbiorcy. Wydaje się, że Śląski Oddział skutecznie spełnia te kryteria, a dowodem niech będzie lista wybranych przedsiębiorstw, dla których ostatnio realizowaliśmy prace w zakresie prywatyzacji i restrukturyzacji lub prowadziliśmy specjalistyczne szkolenia.

- Kombinat Urządzeń Mechanicznych „BUMAR” w Łabędach
- ZUT „ZGODA” SA w Świętochłowicach
- Gliwicka Spółka Węglowa SA
- Górnośląskie Zakłady Elektroenergetyczne SA w Gliwicach
- Fabryka Maszyn Górniczych „FAMUR” SA w Katowicach
- Fabryka Sprzętu i Narzędzi Górniczych „FASING” w Katowicach
- Fabryka Palenisk Mechanicznych w Mikołowie
- Górnośląski Okręgowy Zakład Gazownictwa w Zabrze

- Przedsiębiorstwo Robót Inżynieryjnych PW „PRINŻ” w Katowicach
- „DŹWIGPOL” Spółka z o.o. w Katowicach
- „PRINŻBUD” w Świętochłowicach
- „Centrala Rybna” w Bytomiu
- Przedsiębiorstwo Transportowe Handlu Wewnętrznego w Katowicach
- Przedsiębiorstwo Sprzętowo-Transportowe Przemysłu Węglowego „TRANSGOR” w Bytomiu
- Katowicka Centrala Materiałów Budowlanych w Katowicach
- KWK PSTROWSKI Sp. z o.o.
- Jastrzębska Spółka Węglowa w Jastrzębiu Zdroju

W kalendarzu znaczących imprez regionalnych tradycyjnie silną pozycję mają „Śląskie Dni Organizacji”. Organizowane od 1976 roku w formie kilkudniowych cykli konferencyjnych „Dni” towarzyszą ostatnio wielkim imprezom wystawienniczym, takim jak „INTERBIURO” czy „SZKOŁA 2000”.

Tematyka „Śląskich Dni Organizacji” obejmuje zawsze najbardziej aktualne problemy społeczne i gospodarcze regionu śląskiego. Ostatnie XVII „Śląskie Dni Organizacji”, odbywające się pod patronatem wojewody katowickiego, zorganizowane zostały pod hasłem „Aktywizacja gospodarcza Górnego Śląska – kierunki przemian”. Były szansą konfrontacji kierunkowej zgodności strategii rozwojowej kraju i województwa katowickiego. Zważywszy na przygotowywany na Śląsku tzw. Kontrakt Regionalny, „Śląskie Dni Organizacji” stanowiły ważny i doceniany przez urząd wojewody wkład w materializację idei porozumienia wokół najistotniejszych priorytetów rozwojowych aglomeracji górnośląskiej.

Warto nadmienić, że do pracy w Społecznej Radzie Gospodarczej Regionu, która powstała z inicjatywy wojewody katowickiego, zostało zaproszonych kilku przedstawicieli Śląskiego Oddziału TNOiK. Głównym zadaniem Rady jest dostarczanie wojewodzie fachowych opinii o stanie gospodarki województwa i regionu, służenie porąkami w sprawach strategii gospodarczej regionu oraz wspiera-

nie działań wojewody zmierzających do tworzenia nowego oblicza regionu i czynne uczestniczenie w opracowaniu Kontraktu Regionalnego.

Aktywność organizatorska Oddziału Śląskiego w obszarze szeroko rozumianego konsultingu gospodarczego znajduje odzwierciedlenie w utworzonych formach współpracy śląskich firm konsultingowych. Śląski Oddział TNOiK jest członkiem – założycielem Śląskiego Stowarzyszenia Firm Konsultingowych. Stowarzyszenie ma za zadanie zintegrowanie środowiska oraz podejmowanie wspólnych przedsięwzięć przekraczających możliwości pojedynczych firm.

W działalności Śląskiego Oddziału TNOiK tradycja stanowi nie tylko punkt odniesienia, ale i zobowiązanie do szerokiego czerpania z osiągnięć przeszłości i popularyzacji tego wszystkiego, co stanowi istotny wkład w idee głoszone i wyznawane przez ojca naukowej organizacji w Polsce – Karola Adamieckiego. Stąd wynika szczególnie priorytet kontraktów z miastem rodzinnym prof. Adamieckiego, z Dąbrową Górniczą.

Opieka nad Zespołem Szkół Ekonomicznych im. Karola Adamieckiego w Dąbrowie Górniczej stanowi nie tylko obowiązek, ale zważywszy na aktywność koła TNOiK działającego w tej szkole jest podstawą do dumy.

Obchody 50-lecia Oddziału Śląskiego TNOiK nieprzypadkowo zatem rozpoczniemy w Dąbrowie Górniczej konferencją naukową zorganizowaną w czerwcu 1995 r. wspólnie z Oddziałem TNOiK w Krakowie oraz Urzędem Miejskim w Dąbrowie Górniczej. Do dzisiaj funkcjonuje w Dąbrowie Górniczej Huta Bankowa, miejsce aktywnej pracy Karola Adamieckiego, poszukująca, jak obecnie wiele innych przedsiębiorstw, swojego miejsca na mapie gospodarczej kraju. W rozwiązywaniu problemów gospodarczych tego środowiska nie może zabraknąć Śląskiego Oddziału Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa.

Prezes
Śląskiego Oddziału TNOiK
Prof. dr hab. Jan Pyka

Oddział w Toruniu

Oddział wojewódzki TNOiK w Toruniu powstał w styczniu 1980 roku. Jego założycielem i pierwszym Prezesem był aktualny Prezes Zarządu Głównego – dr Stanisław Rakowicz. Od 1985 roku, do chwili obecnej funkcję prezesa pełni prof. dr hab. Marek Jacek Stankiewicz, dziekan Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Miko-

łaja Kopernika w Toruniu. W latach 1980–1988 siedzibą Oddziału było skromne lokum przy ul. Szczytnej, oddane do użytku organizacji przez jej pierwszego prezesa, a wówczas dyrektora naczelnego toruńskiej „ELANY”. Pełniło ono dobrze funkcję pomieszczeń biurowych, nie pozwalało jednak prowadzić działalności społecznej. Stąd, decyzja

Konferencji Sprawozdawczo-Wyborczej Oddziału w roku 1985 o powstaniu nowej siedziby Oddziału – „Dom Organizatora”. Od roku 1988 „Dom Organizatora” (zabytkowy pałacyk w centrum miasta, odrestaurowany dzięki hojności członków zbiorowych i indywidualnych Oddziału, bez jakichkolwiek dotacji centralnych) stał się znanym i uznanym centrum myśli i praktyki organizatorskiej województwa. Jest on siedzibą władz Oddziału, miejscem spotkań i konferencji, terenem działalności edukacyjnej. „Domem Organizatora” od lat kieruje dyrektor Elżbieta Jakubowska, pełniąca równocześnie funkcję wiceprezesa ds. działalności gospodarczej.

Oddział funkcjonuje w dość zróżnicowanych strukturach wewnętrznych jednostek organizacyjnych i kołach, sekcjach oraz klubach. Wiodącą obecnie rolę odgrywa „Klub Menedżera”, którego członkami jest wielu znaczących animatorów życia gospodarczego, społecznego i naukowego województwa toruńskiego. Gośćmi „KM” byli czołowi decydenci polskiej transformacji (Prof. Leszek Balcerowicz, min. Waldemar Kuczyński, min. Marek Pol, min. Witold Modzelewski i inni) oraz wybitni uczeni polscy i zagraniczni odwiedzający toruński uniwersytet.

Misją Oddziału jest skuteczna transformacja dorobku nauki w zakresie szeroko rozumianej organizacji i zarządzania do praktyki życia gospodarczego i społecznego. Realizacji tej misji podporządkowana jest treść i formy działalności merytorycznej. Są nimi:

- edukacja menedżerska,
- organizacja specjalistycznych konferencji naukowych,
- wydawnictwa naukowe.

Pierwsza z wymienionych form polega na współorganizowaniu – wspólnie z Wydziałem Prawa i Wydziałem Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK – studiów podyplomowych: „Prawa Podatkowego”, „Prawa Bankowego”, „Prawa Handlowego”, „Organizacji i Zarządzania dla Kadr Kierowniczych Przedsiębiorstw” oraz „Zarządzania Finansami i Marketingu”. Cieszą się one ogromnym zainteresowaniem kandydatów nie tylko z województwa toruńskiego i województw ościennych, ale z terenów całej północno-wschodniej Polski.

W zakresie organizacji konferencji naukowych Oddział Toruński TNOiK podejmuje się

- roli realizatora obsługi organizacyjnej konferen-

cji; jak to na przykład miało miejsce w przypadku wielkiej Międzynarodowej Konferencji Naukowej „Przedsiębiorstwo w procesie transformacji systemowej”, którą dla uczczenia swego XXV-lecia zorganizował w 1993 roku Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK, albo

- realizatora obsługi organizacyjnej i zarazem współorganizatora merytorycznego: jak to miało między innymi miejsce w przypadku pierwszych w krajach postkomunistycznych międzynarodowych konferencji nt. prania brudnych pieniędzy (1993) czy nt. przestępczości z wykorzystaniem technik komputerowych (1994).

Poważne miejsce w działalności oddziału zajmuje wydawanie monografii, podręczników, skryptów, komentarzy, orzecznictwa i źródeł. Wydawcą jest „Dom Organizatora”, oficyna znana już dobrze w Polsce, zwłaszcza w środowiskach prawników, ekonomistów, finansistów, a także studentów kierunków prawa i nauk ekonomicznych. W niektóre wydawnictwa cykliczne „Domu Organizatora” zapatruje się regularnie Kancelaria Sejmu i Senatu RP. Książki z Torunia odbiera i rozprowadza blisko 90 księgarń w całym kraju. Do tej pory ukazało się ponad 70 tytułów, spośród których wiele ma charakter pionierskich w kraju pod względem podejmowanej problematyki (np. nagrodzony Nagrodą Ministra Edukacji Narodowej cykl prac profesora Leopolda Steckiego – „Franchising”, „Forfaiting”, „Faktoring”, czy najnowsze prace tegoż uczonego – „Holding” i „Sponsoring” oraz „Prawo medyczne” autorstwa profesora Mirosława Nesterowicza i wiele innych).

„Dom Organizatora” jest też wydawcą orzecznictwa Naczelnego Sądu Administracyjnego oraz licznych materiałów konferencyjnych.

Oddział toruński celowo zrezygnował z pewnych obszarów działalności – na przykład z konsultingu – uważając, iż warunkiem sukcesu jest koncentracja na odcinkach, gdzie jest się lepszym od innych. Jak do tej pory ta strategia działania przynosi owoce i, co ważne, daje dużo satysfakcji jej realizatorom i pożytku odbiorcom oferty, i na tym właśnie polega sens społeczny działania Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa Oddziału w Toruniu.

prof. dr hab. *Marek Jacek Stankiewicz*

Oddział we Wrocławiu

Początki historii Oddziału TNOiK we Wrocławiu sięgają roku 1949. 7 lutego tegoż roku przedstawił m.in. Wyższej Szkoły Handlowej, Fabryki Wagonów, Izby Przemysłowo-Handlowej postanawiają

powołać Oddział Towarzystwa; tydzień później ma miejsce zebranie konstytucyjne Rady Oddziału. Pod koniec roku podjęta zostaje decyzja o likwidacji całego Towarzystwa wraz z oddziałami.

W 1958 r. reaktywowano Oddział we Wrocławiu. Uruchomiono pierwsze kursy i seminaria.

Entuzjaści sprawnego zarządzania, dobrej, efektywnie zorganizowanej roboty — działacze z Dolnego Śląska — nadali kształt rozwojowi organizacji regionalnej. Duże zasługi i największy wpływ na kierunki i formy działania mieli kolejni prezesi Oddziału: dr Ksawery Borek-Prek, prof. dr Krzysztof Jeżowski, mgr Eugeniusz Dyliński, prof. dr inż. Wiesław M. Grudzewski, doc. dr Tadeusz Czarny, dr Ludwik J. Baworowski.

Z biegiem lat Oddział coraz wyraźniej stawał się miejscem spotkań ludzi rozwijających idee naukowej organizacji i dziedzin pokrewnych oraz praktyków wdrażających je do codziennego życia społeczno-gospodarczego. Wiele przedsięwzięć „tnoikowskich” służyło integracji środowiska naukowego uczelni wrocławskich: Akademii Ekonomicznej, Politechniki Wrocławskiej, Uniwersytetu, Akademii Rolniczej, Akademii Wychowania Fizycznego i innych.

Jedną z form współpracy kadry kierowniczej regionu, którą rozwinięto w Oddziale, był Klub Dyrektorów, działający we Wrocławiu, a także kluby w Jeleniej Górze, Wałbrzychu i Legnicy. Zasadniczym przejawem ich aktywności była edukacja. Spotkania z przedstawicielami ministerstw, uczelni wyższych, instytutów zagranicznych doskonalili wiedzę i umiejętności menedżerów regionu; były też formą przekazu informacji o sytuacji przedsiębiorstw i nieraz gorzką lekcją dla reprezentantów „Centrum zarządzającego”. W Oddziale pracowały również Kluby Organizatorów i Regionalna Rada Klubów Mistrza. Poprzez ich działalność nawiązywano kontakty z kadrą kierowniczą wszystkich szczebli. Klub Dyrektorów był inicjatorem Wrocławskiej Szkoły Dyrektorów, tj. 2-semestralnego studium podyplomowego organizowanego wspólnie z Instytutem Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

Studium w kolejnych latach działalności ukończyło około 200 absolwentów. Obecnie prowadzona jest kolejna, 10. Szkoła. Studium cieszy się sporą renomą w środowisku. Świadczy o tym m.in. znaczna liczba zgłoszeń zainteresowanych osób. Klub zainicjował również specjalistyczne seminarium doktoranckie m.in. dla absolwentów studium podyplomowego. Zasadniczym celem tego przedsięwzięcia jest umożliwienie uzyskania wiedzy z zakresu problematyki badawczej oraz pomoc w zakresie metodyki pracy naukowej, niezbędnej przy realizacji dysertacji doktorskiej, a także przygotowanie ich uczestników do otwarcia przewodu doktorskiego w odpowiednich instytutach naukowych.

Formą wymiany informacji i dyskusji między teoretykami nauki o organizacji i kierowaniu

a praktykami było wydawnictwo „Z teorii i praktyki organizacji i zarządzania”. Kolejne zeszyty poświęcone określonym tematom były również okazją do wymiany myśli i doświadczeń różnych środowisk — nauki i praktyki.

Okazją do współpracy, integracji i wzajemnego poznania dla środowisk naukowych były organizowane konferencje i seminaria, których tematy ściśle wiązały się z zainteresowaniami kadry kierowniczej regionu. Wiele z nich układało się w cykle corocznych spotkań, m.in. „Zarządzanie przedsiębiorstwem”, „Gospodarka materiałowa”, „Służby pracownicze”.

W Oddziale uruchamiane są, w miarę potrzeb, przedsięwzięcia samokształceniowe, które pomagają naszym działaczom sprawniej i szybciej zdobyć wiedzę pochodzącą z różnych ośrodków edukacyjnych, wymienić doświadczenia z danej dziedziny (np. problematyka prywatyzacji, wycen, restrukturyzacji, Narodowe Fundusze Inwestycyjne).

Od kilku lat działa społecznie punkt konsultacyjny z prawa pracy, świadcząc porady prawne przede wszystkim dla absolwentów naszych kursów.

Rocznie Oddział organizuje ponad 100 kursów (w 1994 r. — 120) o różnej tematyce (25 jednostek tematycznych), między innymi: „Zarządzanie firmą”, „Planowanie strategiczne”, „Zarządzanie personelem”, „Marketing w przedsiębiorstwie i w organizacjach handlowych”, „Promocja marketingowa”, „Zarządzanie gminą”, „Negocjacje”, „Elementy psychologii w handlu”, „Nowoczesne systemy motywowania”, „Prawo pracy”, „Doskonalenie pracy służb pracowniczych”, Organizacja kontroli wewnętrznej”.

Działalność edukacyjna prowadzona jest dla wielu różnych instytucji („z wolnego naboru”), a często na zlecenie konkretnego kontrahenta.

W działalności doradczej i badawczej dominują tematy związane z usprawnianiem struktur i procedur organizacyjnych, analizą instytucji (przedsiębiorstwa) — ekonomiczno-finansową, organizacyjną, marketingową, stanu zatrudnienia, opracowaniem strategii rozwoju przedsiębiorstwa, projektami z zakresu marketingu. Tematy prac realizowane są na konkretne zamówienia organizacji gospodarczych Dolnego Śląska. Wyniki niektórych z nich miały istotny i decydujący wpływ na kierunek rozwoju wybranych procesów gospodarczych w regionie. Inne były projektami rozwiązań dotyczących zaspokajania określonych potrzeb grup społecznych.

Tak szeroko prowadzona działalność możliwa jest tylko dzięki licznej grupie oddanych ludzi, poświęcających swój czas, zdolności i wysiłek intelektualny sprawom związanym z Towarzystwem.

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Harvard Business Review”

Szkoły dla przywódców (II)

K. Bowen, K.B. Clark, C.A. Holloway, S.C. Wheelwright, *Make the School for Leaders*, „Harvard Business Review”, September–October 1994

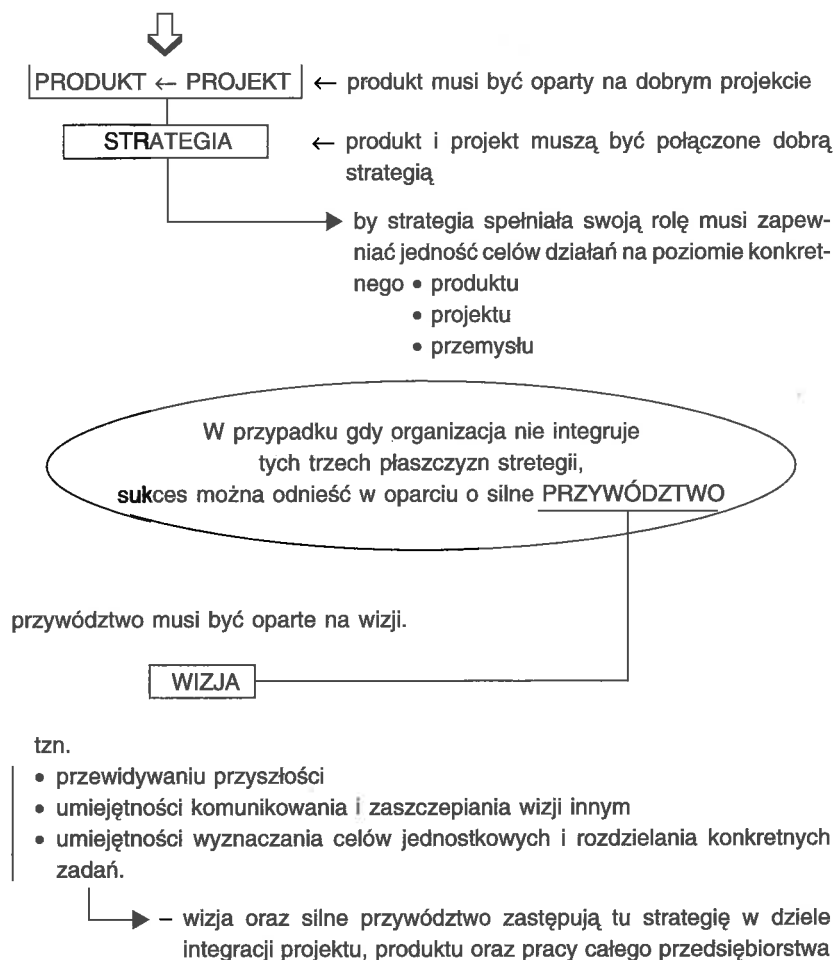
W pierwszej części ustaliliśmy mniej więcej tego rodzaju strukturę wzajemnych relacji pomiędzy użytymi w tym artykule pojęciami (rys. 1).

Przykład Hewlett-Packarda jest najwymowniejszą prezentacją tego, co można osiągnąć przy współistnieniu silnego przywództwa oraz integracji wizji dla konkretnego projektu i produktu oraz całej gałęzi przemysłu.

Projekt DeskJet został wypracowany przez zespół Hewlett-Packard z Vancouver w 1985 r. Co ciekawe, zespół ten został założo-

ny w celu opracowania nowego projektu drukarki uderzeniowej. Jednakże połowa lat osiemdziesiątych postawiła zespół konstrukcyjny przed dwoma zasadniczymi wyzwaniami: z jednej strony pojawiły się na rynku bardzo drogie, lecz oferujące niezwykłą jakość drukarki laserowe, z drugiej strony opracowano drukarki igłowe przeznaczone do użytku domowego, niedrogie, lecz zarazem oferujące nie najlepszą jakość wydruku. Projekt drukarki atramentowej wymierzony został w niskocenną część rynku, oferował jednakże jakość porównywalną z uzyskiwaną przez drukarki laserowe. Tak skonstruowana drukarka stała się pierwszą z dużej rodziny tych produktów.

Rysunek 1.



Wizja rynku

Sytuacja zespołu Hewlett-Packarda była modelowa. Wizja Hewlett-Packarda dotycząca całości przemysłu zakładała stworzenie całego nowego segmentu rynkowego zgodnie z założeniem, iż drukarka atramentowa to wysoka jakość plus niska cena. Dzięki niej HP wyparł z rynku Epsona, który wcześniej miał na własność 80% udziału w obrotach niskocennej części rynku. Pomysł nie polegał więc na modyfikacji standardowej, już istniejącej technologii – celem było stworzenie technologii całkowicie nowej i to nie jako jednorocznej efemerydy, lecz jako stabilnego, projektowanego na dziesięć lat naprzód procesu.

Wizja projektu

Artkułowanie i prezentacja wizji to jedno, czym innym jest jednakże jej realizacja w drobnych szczegółach. Właśnie jednak realizacja projektu stała się zasadniczym problemem HP we wczesnych latach osiemdziesiątych. Problemem nie było bowiem jedynie dostarczenie nowego produktu na rynek. Projekt musiał zakładać prezentację na rynku nowej drukarki wraz z całą otoczką oprzyrządowania, oprogramowania i nowych możliwości, potrzebnych do stworzenia nowej rodziny produktów. Projekt zakładał trzy główne kroki, niezbędne do skutecznej realizacji wizji.

Po pierwsze, Vancouver musiał nauczyć się produkować duże ilości skomplikowanych urządzeń po bardzo niskiej cenie. Niski koszt był tu elementem decydującym. Ten efekt został osiągnięty dzięki uwzględnieniu potrzeb produkcyjnych już we wczesnym stadium projektowym.

Po drugie, HP musiał wprowadzić swój produkt na rynek oferując klientowi korzystne warunki zakupu. Na początku lat osiemdziesiątych technologia atramentowa oferowała wysoką jakość za równie wysoką cenę. Celem stało się więc takie uproszczenie konstrukcji, które obniżyłoby radykalnie koszty produkcji a jednocześnie nie pogorszyło jakości wydruku.

Po trzecie, HP musiał wejść na rynek opanowany przez dużych producentów i gigantyczne sieci sprzedawczo-serwisowe. Projekt musiał więc zakładać, iż produkt ma się dobrze sprzedawać i pracować bez potrzeby stałej asysty serwisowej ze strony organizacji terenowej, której HP nie posiadała.

Podsumowując, wizja rynku zakładała szeroki zakres celów,

wizja projektu wyznaczała drogę ich osiągnięcia.

Wizja produktu

Wyzwania stojące przed produktem były równie jasne.

Po pierwsze, produkt miał za sygnalizować wszystkim pojawienie się nowej jakości na rynku.

Po drugie, miał za zadanie przyciągnąć tych wszystkich klientów i sprzedawców, którzy nie byli dotąd przyzwyczajeni do myślenia o HP jako możliwej alternatywie dla wyboru produktów dotychczasowych potentatów rynkowych.

Po trzecie, pierwsza drukarka atramentowa Hewlett-Packarda miała przetrzeć szlak na drodze do rynku kolejnych produktów z powstającej właśnie rodziny.

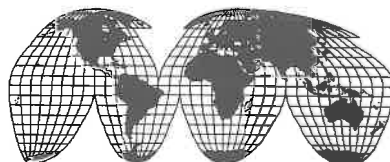
Pomysł na DeskJet miał kilka cech charakterystycznych, wyróżniających go spośród innych. Przede wszystkim mobilizował pracowników różnych wydziałów do wspólnego rozumienia całości nowego projektu. To pozwalało poszczególnym członkom zespołów projektowych podejmować szybkie i trafne decyzje bez potrzeby ich każdorazowej konsultacji z inżynierami nadzorującymi całość projektu. Projekt był również stabilny. Kierownicy zespołów pracowali nad tym, by generalna idea była całkowicie jasna. Jasne zdefiniowanie celów wpływało na pewność własnych poczynań, a dzięki temu także w zasadniczy sposób zmieniało wydajność pracy. W końcu, pomysł był prosty i trafiał w potrzeby klientów. Pracownicy projektujący nową drukarkę sami udawali się do sklepów i innych tego rodzaju placówek, by w bezpośrednich spotkaniach z klientami definiować ich potrzeby. Ważny był osobisty kontakt inżynierów z masowym odbiorcą — dotąd bowiem HP produkował

głównie dla wąskiej grupy specjalistów.

Łączenie wizji

Efektywność przywództwa HP w realizacji tego projektu wynikała zarówno z prawidłowego wyartykułowania i zastosowania świetnego pomysłu, jak i z umiejętności łączenia przez przywódców poszczególnych wizji projektu, produktu i całego przemysłu w jedną spójną całość. Dzień po dniu kierownicy podejmowali decyzje po to, by spełnić nie tylko tymczasowe wymogi produkcji, lecz także w celu zintegrowania ich z szeroką wizją całości. Oto dwa przykłady:

Wczesne uwzględnienie aspektów produkcyjnych: Od początku było jasne, iż wczesne uwzględnienie aspektów produkcyjnych jest niezbędne do realizacji pomysłu wyprodukowania drukarki wysokiej jakości, o cenie poniżej 1000 \$. Dotąd HP miało niewielkie doświadczenie w dziedzinie masowej produkcji. Zarząd zareagował więc zdecydowanie. Przy zespole produkcyjnym został utworzony wydział, mający za zadanie zajmować się jedynie uwzględnianiem w projekcie potrzeb produkcji. Dla przykładu wystarczy podać, iż zespół ten rozpoczął pracę od sporządzenia listy materiałów i półproduktów, pomagając projektantom lepiej zrozumieć relacje cenowe poszczególnych elementów. To właśnie miało wielki wpływ na generalny kształt konstrukcji drukarki DeskJet.

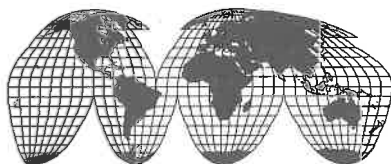


Prototypy — Tradycyjnie inżynierowie HP odkładali budowę prototypów na ostatnią chwilę, aby móc zostawić sobie jak najwięcej czasu na poprawki „na papierze” po to, by prototyp wypadł jak najlepiej. W przypadku DeskJet zastosowano całkiem nową technikę. Na początku każdego miesiąca, niezależnie od wyników badań i postępów pracy zespołu projektującego, budowano 50 prototypów. To właśnie stało się decydującym czynnikiem integrującym całość projektu. Wszystkie systemy drukarki były bowiem praktycznie na bieżąco kontrolowane i porównywane z innymi elementami.

Te czynniki sprawiły, iż udało się opracować tak dobrą drukarkę o tak niskiej cenie.

Przywództwo i przywódca

Rozpoczęliśmy ten artykuł od stwierdzenia, iż stworzenie świetnego produktu jest trudne, lecz gdy cel zostanie już osiągnięty, daje to ogromną siłę na rynku. By użyć porównania alpinistycznego — ścieżka nie jest łatwa, wspinaczka mozolna, widoki zapierają dech w piersiach i tylko niewielu może je podziwiać. Bez negocjowania znaczenia górskich butów, mocnych lin czy też plecaka, podkreśliliśmy znaczenie dobrych przywódców, takich, którzy wiedzą, na którą górę można się wspinać, którzy potrafią wyznaczyć trasę a wreszcie właściwie wytrenować i poprowadzić zespół tak, by przewyciężając przeszkody, doprowadzić go na szczyt.



Wreszcie, zaczynamy rozumieć, co oznacza skuteczne przywództwo w opracowaniu projektów, a także, w jaki sposób można je osiągnąć. Wizja wielu płaszczyzn przedsięwzięcia pozwala zrozumieć, jakie są zadania dobrego przywódcy.

Zwykle jednak w tym momencie członkowie zarządu pytają: *To ma sens, lecz to o czym mówicie wymaga, aby kierujący pełnymi strukturami organizacyjnymi lub też autonomicznymi zespołami mieli wpływ na szeroki wachlarz zagadnień dotyczących wielu części projektu. Tymczasem ich zadaniem jest ogarnianie całości. Nie chodzi oczywiście o to, iż nie mamy takich ludzi, lecz o to, jak znaleźć ich wystarczająco wielu.*

W rzeczywistości problem jest jeszcze poważniejszy. Przedsiębiorstwa nie potrzebują tylko dobrych przywódców. Potrzebują one ludzi łączących dwie cechy: potrafiących być członkami szerszego zespołu a jednocześnie mających zdolność do sprawowania w tych warunkach funkcji kierowniczych. Co więcej, potrzebują oni wsparcia osób zajmujących w przedsiębiorstwie kluczowe stanowiska. Z badań bowiem wynika, iż członkowie zarządów firm odnoszących sukcesy wykazują pewne cechy, będące podstawą właściwej pozycji przywódców zarządzających.

Zarządy powinny zatem:

Oczekiwać przywództwa — Przywódcy bowiem mogą wypełniać swoje zadania dopiero wówczas, gdy ich funkcje zostaną w pełni określone. Zadaniem zarządu jest więc z jednej strony proste postawienie kogoś u steru komórki organizacyjnej, z drugiej zaś przedstawienie mu jasnych oczekiwań co do roli, jaką przywódca ma pełnić.

Wspierać przywódców — W wielu firmach praca kierownicza nie jest atrakcyjnym wyzwaniem. Jeden z inżynierów

zajmujących kierownicze stanowisko opisał ten syndrom słowami „*kierowanie to nie moja prawdziwa praca. Satisfakcję daje mi jedynie moja praca jako projektanta.*” W takich warunkach przywódca staje się tylko urzędnikiem. Przywódcy potrzebują wsparcia „z góry”, potrzebują całościowej wizji projektu, stałego dopływu informacji, stałego kontaktu z zarządem a także jego członkami, którzy doradzą i otworzą „parasol ochronny” nad doświadczeniami i pomysłami przywódców.

Nagradzać przywódców — Nie można również pominąć wpływu systemu wynagradzania na wydajność pracy przywódców. Wiele można nauczyć się od małych firm, gdzie system nagród za dobrą pracę jest jasny i przejrzysty. Zbyt często dziś wielkie firmy oferują swoim pracownikom zbyt mało nagród. Szczególnie w warunkach niepewności co do ostatecznych wyników projektu.

Stosując powyższe zalecenia przedsiębiorstwa są w stanie wypracować nowy system kierowania. Zbyt rzadko jest bowiem stosowany taki sposób realizacji projektu; z reguły rzeczy toczą się w firmie „zwykłym trybem”. Gdy uda się wdrożyć nowy system zarządzania, przywódcy podlegać będą naturalnej selekcji — i to właśnie jest odpowiedź na pytanie, gdzie znaleźć odpowiednich ludzi. Z czasem system sam znajdzie właściwe osoby do pełnienia funkcji kierowniczych. A to właśnie przywódcy staną się głównym atutem przedsiębiorstw w nadchodzących latach — zdolność, by widzieć przyszłość, wykorzystać wszystkie możliwości i zagospodarować wszelkie surowce — to droga do przyszłości.

Opracował
Marek Wojnar