

KLUB DYSKUSYJNY PRO KONTRA
Żelazna obroza □ Opracował ANDRZEJ KRZYSZTOF WRÓBLEWSKI 3

Wyjść z impasu □ Rozmowa z prof. dr. hab. JÓZEFEM KALETĄ 5
□ BARBARA MATHES-CIESZEWSKA 7
Ludzie naczyń połączonych □ ANNA LUBOWSKA / 7
Francuska „Lista 1000” □ BOGUSŁAW LEMPKOWSKI 9

SZKOŁA ZARZĄDZANIA

Ani obejść, ani przeczekać □ BOGUSŁAW LEMPKOWSKI 10
Odcienie kryzysu □ BOGDAN WAWRZYŃIAK 12

Bankructwo czy kryminał □ Rozmowa z dr. hab. MARKIEM 14
GRENIEWSKIM □ TOMASZ UCHMAN
Kongres Doradców Doskonalenia Organizacji 16
□ ZBIGNIEW CHRÓŚCICKI
Zasadniczy zwrot w rozwoju □ FRANCISZEK SZLACHCIC 17

AKTUALNOŚCI

Kronika 18
Wszechnica TNOIK □ B.L. 18
Poznać lwa po pazurach 19

Z profilu i en face □ Sylwetka dyrektora 20
ROMANA GARBACZEWSKIEGO □ TOMASZ UCHMAN

IMIONA KARIERY

Do rządu na żebry □ LEE IACocca 22

PRÓBY I BŁĘDY

O wyższości tego, co się rusza... 24
□ ALEKSANDER J. WIECZORKOWSKI

OPINIE

Prestż kierownika □ MARIA HOLSTEIN-BECK 26
Motywacje wydajnej pracy □ EMILIA PANKOWSKA 28
Gospodarka ludźmi □ Recenzja □ ZOFIA CHUDZIŃSKA 29
Z badań za granicą □ KRZYSZTOF WALENDZIK 30
Ralph Linton – badacz kultury □ ANDRZEJ DZIEWULAK 32

W ZAŻYŁOŚCI Z \$

Praktyka daleka od założeń □ Kontrola □ JAN FOROWICZ 34
Zapiski □ Kontrola □ PERPEDES 35
Sąd Najwyższy 36
Państwowy Arbitraż Gospodarczy □ BRONISŁAW BYSTRY 36
Wszystko o kredytach □ EDWARD KOSTRO 37

Gimnastyka za biurkiem 39

Advocatus Diaboli □ JERZY SURDYKOWSKI 40

LISTA 500

Wyzwanie rozwojowe przedsiębiorstw □ TADEUSZ BACZKO 41
Definicje podstawowych pojęć 45
Tabele 46-63

Zarządzanie

miesięcznik kadry kierowniczej przedsiębiorstw
MYSIA 2 00-955 WARSZAWA
TELEFON: 21-21-08, 21-03-71 w. 464, 533, 536

CZERWIEC '86 ROK XIII NR 6(143)

Redaguje zespół:

JÓZEF ŚNIECIŃSKI
redaktor naczelny
JANUSZ ZBIERAJEWSKI
zastępca redaktora naczelnego
EWA MAZIARSKA
sekretarz redakcji
GRAŻYNA BALIŃSKA-KOWALSKA
zastępca sekretarza redakcji
TADEUSZ BONIK
kierownik działu polityki społecznej
BUGUSŁAW LEMPKOWSKI
kierownik działu nauki
DANUTA ZAGRODZKA
kierownik działu ekonomicznego
ANDRZEJ KRZYSZTOF WRÓBLEWSKI
kierownik działu reportażu
ALEKSANDER JERZY WIECZORKOWSKI
kierownik działu humanizacji pracy
JERZY GAJEWSKI
kierownik działu graficzno-technicznego

Rada konsultantów: doc. dr KRYSZYNA CHOLEWICKA-
GOZDZIK, prof. dr inż. STANISŁAW DWOJAK, prof. JA-
NUSZ GOŚCINIŃSKI, prof. dr HENRYK KRÓL, inż. DARIUSZ
ŁOCHOCKI, mgr inż. HENRYK PIŁKO, dr inż. BRONISŁAW
PIWOWAR, mgr JAN REPINSKI, mgr KAROLINA RUSS,
prof. dr ADAM SARAPATA, mgr inż. BOLESŁAW SMAGA-
ŁA, mgr inż. ZBIGNIEW SZEPIENIEC, mgr inż. FRANCISZEK
SZLACHCIC, mgr inż. JERZY SZUMSKI

Stale współpracują: JERZY BEDNAREK, MARIA DUNIN-
WAŚOWICZ, JAN FOROWICZ, EDWARD KUCZYŃSKI, JE-
RZY SŁAWOMIR MAC, MAREK MIŚIAK, TADEUSZ POD-
WYSOCKI, LESZEK SENDER, TOMASZ UCHMAN, BOG-
DAN WAWRZYŃIAK, MARIA WEBER

Koncepcje graficzne: RADUN BATOR

Korekta: AGATA BOLDOK, JOLANTA ROSOŚIŃSKA
Redakcja zastrzega sobie prawo skracania artykułów i nie
zwraca nie zamówionych tekstów.

Wydawca: Państwowe Przedsiębiorstwo Wydawnicze
„Rzeczpospolita” we współpracy z Instytutem Organizacji
Przemysłu Maszynowego ORGMASZ.

**Sprzedż egzemplarzy archiwalnych i reklamacja prenu-
meraty:** PPW „Rzeczpospolita”, Dział Wydawniczy, ul. My-
sia 2, 00-955 Warszawa, pok. 228, str. B, telefon 29-52-55,
28-12-41, wewn. 398

Ceny prenumeraty: kwartał: 450 zł, półrocze: 900 zł, rok:
1800 zł

Prenumerata: aby zamówić prenumeratę, należy wpłacić
odpowiednią kwotę na konto bankowe: NBP XIII O/Warsza-
wa, 1137-2495-139-11 PPW „Rzeczpospolita”, 00-955 War-
szawa, ul. Mysia 2. Osoby prawne, instytucje, zakłady pracy
dokonują przelewu. Polecenie przelewu (wypełnione na ma-
szynie) musi zawierać: nazwę zamawiającego, dokładny ad-
res, numer konta bankowego, nazwę zamawianego czasopi-
smu, liczbę egzemplarzy, okres zamawianej prenumeraty
(kwartał, półrocze, rok). Osoby fizyczne dokonują wpłaty na
przekazie NBP lub pocztowym z podaniem imienia i nazwi-
ska, dokładnego adresu zamieszkania, liczby zamawianych
egzemplarzy, okresu prenumeraty (kwartał, półrocze, rok).

Terminy dokonywania wpłat na prenumeratę dla wszyst- kich zamawiających:

na I kwartał, I półrocze, rok – do 10 listopada

na II kwartał – do 28 lutego

na III kwartał, II półrocze – do 31 maja

na IV kwartał – do 31 sierpnia

Ogłoszenia: zamówienia przyjmuje PPW „Rzeczpospolita”
– Dział Ogłoszeń, 00-955 Warszawa, ul. Mysia 2. Ceny ogło-
szeń: 1 cm² – 120 zł. Dopłaty: za dodatkowy kolor – 25%, za
miejsce na II i III stronie okładki – 50%, na IV stronie okładki
– 100%. Koszty opracowania graficznego ponosi zleczenio-
dawca. Dla stałych klientów bonifikata. Redakcja nie odpo-
wiada za treść ogłoszeń.

Skład i druk: system MOPAS. Zakłady Wkłóśdrukowe
RSW „Prasa-Książka-Ruch”, 01-042 Warszawa, Okopowa
58/2. Zamówienie 511. Numer oddano 20.03.1986 r. Nakład
20 000 egz. P-70.

Cena 150 zł

Bankructwo czy kryminał

Z dr. hab. MARKIEM J. GRENIIEWSKIM, byłym dyrektorem naczelnym Centrum Komputeryzacji. Rynku

– Rozłożył pan prowadzone przez siebie przedsiębiorstwo na topatki. MHWIU w lipcu 1984 r., broniąc CEKAR przed kompletną ruiną, zwolniło pana z pracy, a Dzielnicowa Komisja Kontroli Partyjnej wydalifa z partii. Rekomendacja jakich mało.

– Zaraz, zaraz. Odpowiedzmy najpierw na pytanie, co to jest bankructwo, po czym będziemy mogli stwierdzić, czy to było bankructwo czy nie. A zatem – bankructwo jest to stan, w którym przedsiębiorstwo na skutek błędów, w szczególności niegospodarności, straciło możliwość samofinansowania; nie mówiąc oczywiście o „plajtach”, dających plajtującym zyski... W CEKAR-ze nie było niegospodarności ani zasadniczych błędów w prowadzeniu działalności gospodarczej, były natomiast liczące się zyski. Wobec tego jak tu mówić o bankructwie? Pojawia się kłopot terminologiczny. W październiku 1984 r. „Polityka” opublikowała artykuł na temat CEKAR-u, w którym użyte zostało słowo – kryminał. Postaram się uzasadnić tezę, że to właśnie był kryminał.

– Zarzut rażącej niegospodarności został jednak postawiony.

– Tak, rzeczywiście. Tylko przez kogo?

– Przez organ założycielski.

– Zarzutu tego nie potrafiono jednak uzasadnić, a dochodzenie prokuratorskie go nie potwierdziło.

– Skąd więc się wziął?

– Dla odwrócenia uwagi od właściwych przyczyn powstania trudności finansowych w przedsiębiorstwie.

– Nie zaprzecza pan więc, że sytuacja CEKAR-u była w połowie 1984 r. zła.

– Sytuacja była fatalna, ale nie spowodowała jej moja działalność.

– A czyja?

– Resortu oraz skandalicznie niska jakość wielu podzespołów produkcji krajowej.

– Przecież dyrektorem w CEKARZE został pan z woli MHWIU?

– Tak. W roku 1978 nowe wówczas kierownictwo tego resortu doszło do wniosku, że czas zlikwidować tzw. tani handel, czyli handel o niskich kosztach i marżach handlowych, ale o wysokich kosztach społecznych, mierzonych dużymi stratami czasu na robienie zakupów i kryminogennością, polegającą na stwarzaniu warunków umożliwiających nadużycia. Tak zwanych afer handlowych znamy przecież wiele. Doświadczenia CSRS i NRD uczą, że wpro-



Dr hab. MAREK J. GRENIIEWSKI pracował w latach 1969–78 na kierowniczych stanowiskach w jednostkach organizacyjnych byłego Zjednoczenia Przemysłu Automatyki i Pomiarów „Mera”. Autor ok. 40 publikacji z zakresu Informatyki, w tym czterech książek. Laureat nagrody zespołowej i stopnia z 1975 roku przyznanej przez ministra przemysłu maszynowego za uruchomienie produkcji komputerów III generacji. Obecnie jest pracownikiem naukowym Zakładu Nauk Zarządzania PAN.

dzenie rejestracji komputerowej obrotu towarowego i powszechne zastosowanie kas rejestracyjnych w handlu detalicznym, znacznie ograniczają możliwość powstawania nadużyć.

– Pan miał zrobić porządek?

– Nie. Miałem stworzyć bazę techniczną dla pójsicia śladem sąsiadów. Środki inwestycyjne, według zapewnień ówczesnego kierownictwa resortu, były na ten cel zapewnione. Program przewidywał, że nakłady do 1985 r. wyniosą w cenach z 1979 r. 1200 mln zł. Pozwoliłoby to na rozszerzenie komputerowego przetwarzania danych w przedsiębiorstwie i co najmniej podwojenie działalności usługowej w stosunku do 1979 r. bez wzrostu zatrudnienia oraz zbliżenie do poziomu sąsiadów.

– Czy te plany nie były obciążone grzechem sukcesu końca lat siedemdziesiątych?

– Kiedy obejmowałem to przedsiębiorstwo, tylko 5% transakcji dokonywanych było na komputerach. Kiedy odchodziłem – już blisko 50%, przy jednoczesnym rozszerzeniu zakresu przetwarzania danych jako wyniku częściowej realizacji programu. W latach 1979–1983 nastąpił ponad 20% wzrost wydajności pracy. Nie widzę w tym nic z „sukcesu”. Zetknąłem się wprawdzie z zarzutem, że kupiliśmy zbyt duży komputer R-60 zainstalowany przy placu Powstańców Warszawy, który nie jest dociążony. A nie jest dlatego, że hurt przemysłu spożywczego prawobrzeżnej Warszawy i handel meblami w stolicy nie były i nie są objęte komputerowym przetwarzaniem.

– Pośliznął się pan jednak nie na komputerach, lecz na kasach rejestracyjnych.

– W 1981 roku próbowano rozliczyć mnie za „zbędne” inwestycje komputerowe. Sprawa kas była kluczowa od samego początku. W końcu powstała propozycja importowania pewnej liczby mikroelektronicznych kas w tzw. kitach montażowych i zmontowania ich. Następnie zastępowano by różne podzespoły zachodnie krajowymi, importując coraz mniej kompletne kity. Środki na import miały pochodzić z odpisów „Pewexu”. Nie były to więc gruszki na wierzbie – wyglądało to realnie. Dostaliśmy na ten cel dwa obiekty produkcyjne, które nazywały się Zakładem nr 1 Fabryki Maszyn Pralniczych. Pierwszy zdewastowany obiekt znajdował się przy ulicy Burdzińskiego, a drugi w Le-

Fot. LESZEK ŁOZYŃSKI

**Lepiej być znienawidzonym za to,
czym się jest –
niż kochanym za to,
czym się nie jest.**

ANDRÉ GIDE

CEKAR, rozmawia TOMASZ UCHMAN.

gionowie; ten ostatni był potwornie zapuszczony. Różne rzeczy w życiu widziałem, ale tak potwornego bałaganu, jak tam, nie widziałem nigdzie. Musiałem wziąć oba albo żadnego.

– A zatem wszystko rozwijało się zgodnie z programem.

– W kierunkach zgodnych z programem, bo brak było środków na import kitów montażowych, a i z profilowaniem obiektu w Legionowie były problemy. Do 1981 r. środki inwestycyjne z ministerstwa otrzymywaliśmy zgodnie z programem. Majątek przedsiębiorstwa w 1978 roku wynosił zaledwie 240 mln zł – tak że bez środków z MHWiU nie byłoby za co zmodernizować CEKAR-u.

W 1982 rok weszliśmy z rozgrzebaną wielką inwestycją komputerową R-60. „Metronex” kupił komputer niekompletny. Trzeba było dokupić pamięć dyskową. Był to temat drażliwy w 1981 roku. Nagle znalazła się grupa uzdrowicieli, twierdząca, że ten komputer jest cudowny i kompletny, a tylko dyrektor naczelny CEKAR-u nie chce go uruchomić. Było na ten temat doniesienie do NIK, wielka kontrola, a potem – nic. Na przelocie lat 1982/1983 doprowadziliśmy jednak do włączenia R-60 do eksploatacji. Z końcem 1981 r. nastąpiła też zmiana postawy ministerstwa. Najpierw mówiono nam, że są trudności finansowe, a potem zaczęły się niespodzianki. Pod płaszczykiem stanu wojennego zabrano z przedsiębiorstwa prawie 32 mln zł, których później brakowało przy końcowym kompletowaniu i instalacji R-60. A jest to przecież naruszenie art. 40 ust. 1 ustawy o przedsiębiorstwach państwowych. To istotnie pogorszyło sytuację przedsiębiorstwa.

– Ale ratował się pan produkcją parników dla rolników.

– To było później. Tymczasem dziwne rzeczy zaczęły się dziać w tworzonym od początku 1980 r. Zakładzie Doświadczalnym Produkcji i Kompletacji CEKAR. Część pracowników, z ówczesnym kierownictwem zakładu, uznała, że jest doskonała okazja do usamodzielnienia się. Potrzebne na to środki zaczęto wyciągać z przedsiębiorstwa pod różnymi pretekstami. Ponad 60 mln zł pochłonął remont budynków i tworzenie zapasów materiałowych, umożliwiających wyprodukowanie około 2 tys. kas. Pozaciągano również zobowiązania z tytułu przygotowywanej kooperacji. Potem wyszła jeszcze jedna rzecz (na którą zwróciła uwagę prokuratura) – zakład

miał wykonać w 1981 r. serię prototypów, czyli serię pilotową w rozumieniu uchwały 134 Rady Ministrów. W miejsce prototypów podjęto produkcję serii informacyjnej kasy CEKAR-10, na którą nie było zbytu. Pominięty został jeden etap technicznego przygotowania produkcji. Odmówiłem więc zatwierdzenia normy zakładowej na tę kasę.

– Wygląda na to, że nie wiedział pan, co się dzieje w tym zakładzie?

– Zakład był na wewnętrznym rozrachunku, a w wielozakładowym przedsiębiorstwie pracowało ponad 2000 osób. Trudno było wszystko widzieć. Ja znałem tylko część prawdy. Zakład informował o wykonywaniu serii prototypów.

– Czyli pełne zaskoczenie?

– Oczywiście. Coś z tym nieudanym wytworem zakładu trzeba było zrobić i wykorzystać zgromadzone materiały. Tak powstała kasa CEKAR-12, którą wykonano w serii próbnej i informacyjnej w latach 1982–1983 – razem około 1000 sztuk, z których ponad 800 pracuje do dziś. Do tej kasy wciąż był potrzebny import, wynoszący ok. 12–15 dolarów na sztukę. Tych dewiz nie było. Trzeba było szukać rozwiązań opartych na podzespołach krajowych. Tak powstał model kasy CEKAR-212. Już wtedy mieliśmy kłopoty finansowe. Brakowało na zakończenie kompletacji komputera R-60 i na wiele innych niezbędnych rzeczy. Ale można było przez to przejść, gdyby nie skandaliczna jakość krajowych podzespołów do kas lub gdyby techniczne przygotowanie produkcji kas zostało objęte zamówieniami rządowymi w 1984 roku. Zła jakość wywołała reakcję lawinową. Na wyczyszczenie sprawy jakości zabrakło czasu – wywołano awanturę.

– Brak cierpliwości?

– Nieuctwo lub działanie w interesie tych, którzy nie chcieli kas w handlu detalicznym.

– A pan nie zdawał sobie sprawy z jakości podzespołów krajowych?

– Podzespoły w prototypach były – powiedzmy – dobre. Pogorszyły się istotnie w dalszych dostawach. Na początku 1984 r., w dniu ostatecznego uzgadniania projektu CPR 1984 – MHWiU doprowadziło do skreślenia z zamówień rządowych pozycji finansowania technicznego przygotowania produkcji mikroelektronicznych kas rejestracyjnych CEKAR w wysokości ponad 150 mln zł.

– O co chodziło?

– Nie wiem, o co chodziło. Jeżeli chodziło o to, żeby nie było kas, to rzeczywiście zrobiono wszystko w tym kierunku. Po moim odejściu rozpędzono biuro konstrukcyjne. Na czele zespołu „kaszowego” postawiono ludzi nie mających doświadczeń konstrukcyjnych i dopuszczono do rozkradnięcia poważnej części robót w toku, zapasów materiałowych itp. Z tego już nic nie mogło wyjść. Zarzucono mi, że zatrudniłem złych konstruktorów. A trafili oni do firmy polonijnej „Avista” i tam skonstruowali kasę kolejową, która pierwotnie miała powstać w CEKARZE. PKP zabiegają o wyprodukowanie kilkuset takich kas. Wykształcenie tego zespołu kosztowało CEKAR ok. 160 mln zł. Dobrze jednak, że ci ludzie trafili do firmy, gdzie mogą wykorzystać nagromadzoną wiedzę. Oto skutki działalności kierownictwa resortu od 1982 roku.

– Było kilku ministrów...

– ...ale większość kierownictwa funkcjonuje w tym resorcie już długo. Realizowana przez ministerstwo polityka jest zbieżna z interesami nieuczciwych pracowników handlu. Czy jest to przypadek czy nie – nie umiem powiedzieć.

– Mocne słowa. Postawiono panu jednak trzynaście zarzutów. Wśród nich są takie, jak nawiązanie współpracy kooperacyjnej z sektorem nieupiecznionym i zgłoszenie produkcji kas rejestracyjnych jako polskiej specjalności w ramach RWPg. Ale ostatni z nich mówi, że przedsiębiorstwo CEKAR poniosło w wyniku pańskiej działalności straty rzędu 0,5 mld zł.

– Tak twierdzi resort. Chciałbym, żeby pokazano mi wreszcie wyliczenie tych strat.

– Tak czy inaczej, MHWiU nie przyjęło pańskiej rezygnacji – mimo odpowiedniej uchwały Rady Pracowniczej – i został pan zwolniony przez MHWiU, a, co więcej, na odchodnym dostał pan jeszcze po łapach. Jak pan to przeżył?

– O... Wie pan... Trudno na ten temat mówić.

– Czy z pańskich doświadczeń płynie jakaś nauka dla innych?

– Płynie. Walka przeciwieństw, która jest według Marksa siłą napędową rozwoju, w warunkach naszej gospodarki przejawia się walką między innowacyjnością z jednej strony, a konserwatyzmem i zaściankowością z drugiej. W przypadku kas CEKAR – ta ostatnia tendencja zwyciężyła. ■