

## > WYDZIAŁ EKONOMII I ZARZĄDZANIA

### > Lekcja ekonomii Profesora Grzegorza W. Kołodko Zakończenie Studiów Podyplomowych „Mechanizmy funkcjonowania strefy euro”

17 czerwca 2010 roku gościliśmy na Wydziale Ekonomii i Zarządzania wybitnego ekonomistę oraz polityka Profesora Grzegorza W. Kołodko, Dyrektora Centrum Badawczego Transformacji, Integracji i Globalizacji TIGER. Profesor swoją obecnością i wygłoszonym wykładem uświetnił zakończenie roku akademickiego Studiów Podyplomowych *Mechanizmy funkcjonowania strefy euro* realizowanych w ramach ogólnopolskiego Projektu zainicjowanego przez Narodowy Bank Polski. Na sali wykładowej byli obecni Wicemarszałek Województwa Lubuskiego Tomasz Wontor, przedstawiciele NBP w Zielonej Górze, nie zabrakło również kadry akademickiej oraz licznej grupy studentów. Rolę gospodarzy pełnili: prof. Ilona Politowicz, Prodziekan ds. Jakości Kształcenia na Wydziale Ekonomii i Zarządzania, pełniąca również funkcję Koordynator Studiów Podyplomowych *Mechanizmy funkcjonowania strefy euro* oraz dr Zbigniew Binek, Kierownik tychże studiów. Uroczystość rozpoczęła się od wykładu Profesora Grzegorza W. Kołodki zatytułowanego *Euro: sukces czy porażka? Lekcje dla Polski*. Profesor w swoim wystąpieniu podjął problem nie spełniania przez Polskę kryteriów konwergencji, a mianowicie wprowadzonych przez **Traktat o Unii Europejskiej** wskaźników ekonomicznych i zasady, jakie powinno spełniać państwo aspirujące do pełnego uczestnictwa w **Unii Gospodarczej i Walutowej**. Są to warunki konieczne do wypełnienia dla państw członkowskich **Unii Europejskiej**, które dążą do wprowadzenia **euro** i zobowiązały się nie przeprowadzać jednostronnej **euroizacji**, a zatem również i dla Polski. Profesor z dużym niepokojem odniósł się do obecnej sytuacji ekonomicznej w Polsce i w istocie pozornych sukcesów polskiej gospodarki, co prawda w zeszłym roku w Polsce nie było recesji, która była w innych krajach, jednak obecnie jesteśmy już poniżej przeciętnej. W 20. krajach tempo wzrostu jest wyższe niż w Polsce, a tylko w czterech: w Czechach, na Węgrzech, a także w Kolumbii i Wenezueli to tempo jest niższe niż u nas. Jesteśmy obecnie jednym z wolniej rozwijających się krajów, tracimy dynamikę, rośnie bezrobocie, w złym stanie jest nasz budżet. Prelegent, w swoim wystąpieniu skrytykował również neoliberalizm gospodarczy, brak aktywnej polityki kursowej, irracjonalną aprecjację złotego polskiego, czy też brak proeksportowej polityki gospodarczej. Zwrócił również uwagę, że dla Polski bardzo istotny jest poziom kursu walutowego przy jakim Polska wejdzie do strefy euro. Zdaniem Pana Profesora - kurs powinien być taki, aby umożliwił opłacalność i konkurencyjność polskich przedsiębiorców. Profesor Grzegorz W. Kołodko w bardzo charyzmatyczny sposób wyjaśnił prezentowane zagadnienia, a jego wykład był dla nas ciekawą lekcją ekonomii

skłaniającą do bardziej sceptycznej oceny otaczającej nas rzeczywistości gospodarczej. Po wysłuchaniu wykładu pojawia się refleksja, że nasze perspektywy wejścia do





PAN PROF. GRZEGORZ W. KOŁODKO POD CZAS WYKŁADU "EURO - SUKCES CZY PORAZKA? LEKCJE DLA POLSKI" (FOT. JANUSZ SNIHUR)



PANI PROF. ILONA POLITOWICZ I PAN DR. ZBIGNIEW BINIEK WREČAZAJĄ ABSOLWENTOM ŚWIADECTWA UKOŃCZENIA STUDIÓW PODYPLOMOWYCH "MECHANIZMY FUNKCJONOWANIA STREFY EURO" (FOT. JANUSZ SNIHUR)



PAN PROF. GRZEGORZ W. KOŁODKO WPISUJE SŁUCHACZOM DEDYKACJE W SWOJEJ OSTATNIEJ KSIĄŻCE "WĘDRUJĄCY ŚWIAT" (FOT. JANUSZ SNIHUR)

strefy euro niestety się oddalają. Mnie osobiście wykład zainspirował do głębszych poszukiwań, jak również wyłonił wątpliwości, o wyjaśnienie których poprosiłam w trakcie wywiadu *Perspektywy wprowadzenia euro w Polsce*, będącego kontynuacją podjętej w trakcie wykładu problematyki, do którego lektury zachęcam naszych Czytelników.

Po zakończeniu wykładu absolwenci Studiów Podyplomowych *Mechanizmy funkcjonowania strefy euro* z rąk Prodziekan prof. Ilony Politowicz oraz Kierownika dr. Zbigniewa Binka otrzymali świadectwa ukończenia studiów wraz z gratulacjami. W tym miejscu warto przypomnieć, że słuchacze obok tradycyjnych form sprawdzania wiedzy w trakcie zajęć, zdali także dodatkowy egzamin przygotowany przez niezależnych ekspertów NBP. Absolwenci otrzymali świadectwo ukończenia studiów i certyfikat NBP, co niewątpliwie wpłynie na ich konkurencyjność na rynku pracy. Miło mi poinformować, że Projekt Studiów Podyplomowych „*Mechanizmy funkcjonowania strefy euro*” będzie kontynuowany w kolejnym roku akademickim.

Anetta Barska

## Perspektywy wprowadzenia euro w Polsce

Wywiad z Profesorem Grzegorzem W. Kołodko, Dyrektorem Centrum Badawczego Transformacji, Integracji i Globalizacji TIGER ([www.tiger.edu.pl](http://www.tiger.edu.pl)) w Akademii Leona Koźmińskiego dla czasopisma *Uniwersytet Zielonogórski - Miesięcznik Społeczności Akademickiej*

> GRZEGORZ W. KOŁODKO ([www.kolodko.net](http://www.kolodko.net)) - intelektualista i polityk, profesor nauk ekonomicznych i wykładowca akademicki, jeden z głównych architektów polskich reform gospodarczych. W interdyscyplinarnych pracach naukowych zajmuje się polityką rozwoju, długofalowymi zmianami systemowymi oraz teoretycznymi i praktycznymi problemami globalizacji i transformacji posocjalistycznej. Członek Europejskiej Akademii Nauki, Sztuki i Literatury. Dyrektor Centrum Badawczego Transformacji, Integracji i Globalizacji TIGER ([www.tiger.edu.pl](http://www.tiger.edu.pl)) w Akademii Leona Koźmińskiego ([www.alk.edu.pl](http://www.alk.edu.pl)) oraz wielu zagranicznych uniwersytetów, w tym amerykańskich Yale, UCLA i Rochester, New York oraz moskiewskiego Uniwersytetu im. Łomonosowa. Ekspert organizacji międzynarodowych, honorowy profesor i doktor *Honoris Causa* ośmiu zagranicznych uniwersytetów.

W 1989 roku uczestniczył w historycznych obradach "Okrągłego Stołu". W latach 1989-91 członek Rady Ekonomicznej Rady Ministrów. Jako wicepremier i minister finansów w latach 1994-97 doprowadził Polskę do rekordowego tempa wzrostu w Europie oraz do członkostwa w OECD. Pełniąc to stanowisko powtórnie w latach 2002-03 odegrał ważną rolę w procesie integracji z Unią Europejską.

Autor i redaktor naukowy 40 książek oraz ponad 400 artykułów i referatów naukowych opublikowanych w 25 językach, z czego ponad 160 po angielsku.

Maratończyk i podróżnik; zwiedził ponad 140 krajów.

> **Panie Profesorze, w chwili obecnej Polska nie spełnia kryteriów z Maastricht związanych z wprowadzeniem w naszym kraju euro. Jednym z kluczowych problemów jest zbyt wysoki deficyt budżetowy. Jakiego rodzaju reformy, zdaniem Pana Profesora, należałoby wdrożyć w naszym kraju, żeby trwale zostały te kryteria spełnione?**

Niestety, błędy polityki gospodarczej w kilku ostatnich latach bardzo skomplikowały sytuację. Teraz już niezbędne dostosowanie fiskalne jest dużo trudniejsze do osiągnięcia. Wskutek spowolnienia gospodarczego - wywołanego głównie nierozsądną polityką gospodarczą, a nie światowym kryzysem ekonomicznym, co trzeba podkreślić - odczuwalnie zawęża się baza podatkowa. Na to nakłada się dodatkowo ubytek około 0,5 proc. PKB po stronie dochodów budżetowych z tytułu likwidacji trzeciego progu podatkowego. W rezultacie system finansów publicznych znalazł się w fazie kryzysu strukturalnego. Nie uda się zatem zasadniczo poprawić pozycji fiskalnej Polski tylko poprzez poprawę koniunktury gospodarczej. Skala problemów strukturalnych jest zaś już tak duża, że potrzebny



jest kompleksowy program przebudowy finansów publicznych. Zacząć trzeba od jasnego określenia, jaki zakres dóbr publicznych ma być finansowany z publicznych pieniędzy. Następnie trzeba ustalić niezbędny do ich pokrycia poziom wydatków budżetu przy założeniu, że musi długookresowo występować pierwotna nadwyżka budżetowa (a więc nie licząc kosztów obsługi długu publicznego przychody budżetu powinny być o około 2 procent wyższe od bieżących wydatków). W trzecim kroku trzeba ustalić nową strukturę podatków, przy czym jej niezbywalnym elementem muszą być większe niż obecnie podatki majątkowe oraz bardziej rozciągnięte progresywne opodatkowanie dochodów indywidualnych. Wyraźnie też musi zwiększyć się rola podatków ekologicznych. To zadanie przerasta, niestety, możliwości obecnego rządu.

> **Panie Profesorze, w swoich publikacjach często podkreśla Pan, że dla polskiej gospodarki najważniejsze jest, po jakim kursie Polska wejdzie do strefy euro. Czy może Pan Profesor naszym Czytelnikom wskazać, jaki według Pana Profesora kurs jest najkorzystniejszy?**

Kurs pożądanym i korzystnym zarazem, to taki poziom relacji wymiennej złotego, który nie gwarantuje, ale przynajmniej stwarza realistyczną szansę, że przy możliwym do osiągnięcia postępie mikroekonomicznym polskie przedsiębiorstwa będą na tyle konkurencyjne na globalnym rynku, aby na długą metę gospodarka była zewnętrźnie względnie zrównoważona. Innymi słowy chodzi o kurs, przy którym eksport, startując z niższego niż import poziomu, będzie rósł szybciej od importu po to, aby kontrolować saldo obrotów handlowych i bilans rachunku bieżącego oraz zapewnić z czasem zmniejszenie naszego zadłużenia zagranicznego. Szacuję, że taki kurs oscyluje około 4 złotych za euro. Taki pogląd głosiłem i wtedy, kiedy wskutek spekulacji, na co przyzwalała polityka rządu i NBP, złoty był irracjonalnie przewartościowany (i eksporterzy za euro otrzymywali zaledwie 3,20 złotego i/lub 2 dolary), jak i wówczas, gdy był on ewidentnie niedowartościowany i za import o wartości tegoż euro i dolara musieliśmy płacić odpowiednio 4,90 i 3,90 złotego. W przypadku pierwszego odchylenia przyczyniało się to do kryzysowego załamania dynamiki produkcji, w przypadku drugiego zaś do nasilenia inflacji.

> **Gdyby konieczny był wybór: wejść przy złotym przewartościowanym bądź niedowartościowanym, to która opcja zdaniem Pana Profesora byłaby korzystniejsza i dlaczego?**

Należy uniknąć zarówno jednego, jak i drugiego wariantu, ale jeśli już byłaby tylko taka ostra alternatywa i nic innego nie wchodziłoby w rachubę, to mniejszym złem byłoby niedowartościowanie złotego niż jego przewartościowanie. Spowodowałoby to okresowo większą inflację, ale nie strukturalnie niższy poziom produkcji (i zatrudnienia), do czego musi prowadzić przewartościowanie.

> **Czy nie uważa Pan Profesor, że NBP powinien kierować kursem polskiego złotego?**

Powinien, ale ze względów doktrynerskich i pod wpływem

wac nacisku tzw. rynków, za którą to zbitką pojęciową kryją się interesy głównie międzynarodowego kapitału spekulacyjnego, nie chce tego robić. To poważny błąd, gdyż w interesie polskiej gospodarki i społeczeństwa - bo w interesie zrównoważonego wzrostu - jest przejście od systemu kursu całkowicie płynnego na kurs sterowany, tzw. managed floating. Niestety, obecnie większość Rady Polityki Pieniężnej, narzucona przez Platformę Obywatelską, to wyznawcy neoliberalizmu, więc należy oczekiwać dalszych ostrych wahań kursu złotego, co dla przedsiębiorców oznacza większe ryzyko i często wyższe koszty, natomiast dla spekulantów większe możliwości i zyski.

> **Co będzie stanowiło dla Polski największy koszt związany z wprowadzeniem wspólnej waluty?**

Większość nie zdaje sobie sprawy z ogromu kosztów, jakie już poniosło w sposób jałowy społeczeństwo. W sposób jałowy, bo już mogliśmy być w euro, a teraz raz jeszcze trzeba - trzeba, bo nie ma innej możliwości - ponieść niezbędne koszty dostosowania fiskalnego. Polegać one będą nie tylko na cięciach wydatków budżetowych, ale i na podnoszeniu podatków.

> **Już dzisiaj wiemy, że wcześniejsze deklaracje naszego Rządu, że wejdziemy do strefy euro w 2011 lub 2012 roku, nie zostaną spełnione. Pojawiają się nowe daty, w tym rok 2015. Panie Profesorze, jakie Pana zdaniem skutki może mieć dla gospodarki takie opóźnienie wprowadzenia euro w naszym kraju?**

Rok 2011 był nierealistyczny już wtedy, kiedy omyłkowo zapowiedział to premier Tusk na Forum Gospodarczym w Krynicy we wrześniu 2008 roku. Wtedy jeszcze było to możliwe od 2012 roku, dlatego poparłem premiera w tym zamiarze. Szybko okazało się jednak, że nie był to zamiar, ale kolejne propagandowe zagranie, w czym tak dobry - w odróżnieniu od polityki - jest także ten polski, nadwiślański neoliberalizm. Teraz najwcześniejszy, realistycznie patrząc, termin to rok 2015. Ale i on szybko się oddalił przy kontumacji polityki gospodarczej obecnego rządu i NBP. Mogliśmy być w strefie euro już od 2007 roku, podobnie jak Słowenia. Wymagało to tylko konsekwentnej realizacji "Programu Naprawy Finansów Rzeczypospolitej". Mogliśmy mieć euro w Polsce od 2009 roku, jak Słowacja. Mogliśmy tam wejść w rok po Estonii, z początkiem 2012 roku. A teraz jest pytanie, czy wcześniej niż Polacy wspólną europejską walutą nie będą cieszyć się Bułgarzy. Wiele na to wskazuje. I odpowiedzialność za to ponosi rząd Platformy Obywatelskiej, który wciąż zbyt łatwo i mocno ulega neoliberalnemu doktrynerstwu i naciskom partykularnych interesów, miast troszczyć się o interes ogólnospołeczny. A wprowadzenie euro do Polski i Polski do euro - raz jeszcze, przy właściwym kursie - leży w interesie społecznym.

> **Czy zadaniem Pana Profesora EBC oraz FED nie powinni ustalić wąskiego pasma wahań EUR/USD?**

Powinni, ale do tego w najbliższej przyszłości nie dojdzie. Często jest tak, że to co powinno się stać, bo ma ekonomiczny sens, nie zachodzi ze względu na układ wartości, dominujące instytucje i uprawianą politykę. Płynne kursy funkcjonują z jednej strony jako bufory, poprzez

której dostosowują się do siebie przepływające strumienie i zasoby, ale także - podobnie jak w Polsce - jako olbrzymi i, choć ryzykowny, to jakże lukratywny rynek do walutowych spekulacji. Rynek walutowy to największy rynek świata. Działające na nim grupy interesów związane z sektorem finansowym są silniejsze niż te, które mają na uwadze zrównoważony wzrost.

> **W swojej bestsellerowej książce „Wędrujący świat” (www.wedrujacyswiat.pl) sugeruje Pan Profesor wprowadzenie waluty globalnej zwanej przez Pana Profesora - Global. Jakie korzyści i koszty wnosiłaby taka wspólna waluta?**

Dużo jeszcze wody upłynie w Wiśle - i w paru innych rzekach - zanim będzie to możliwe. Jednakże wspólny światowy pieniądz - choćby na początek powiązane sztywnym kursem trzy, cztery główne waluty wysokorozwiniętego świata, to jest dolar, euro, funt i jen, czyli gospodarki wytwarzające w sumie prawie połowę światowej produkcji - znakomicie zmniejszyłyby ryzyko kursowe i obniżyły koszty transakcyjne. Ryzyko kursowe jest poważnym obciążeniem dla rozwoju międzynarodowego handlu, a ma on coraz większe znaczenie, zwłaszcza w epoce globalizacji, w stymulowaniu wzrostu gospodarczego. Koszty transakcyjne w sposób oczywisty zwiększają nie tylko koszty produkcji, ale koniec końców z natury rzeczy przerzucane są na konsumentów. Wobec tego więcej stabilności i przewidywalności, z jednej strony, mniej kosztów i ryzyka, z drugiej, to korzyści takiego systemu.

Z czasem - bardziej za kilka pokoleń niż za kilka lat, pod koniec wieku, być może - światowy pieniądz może powstać. Może, ale nie musi. Teraz jednak jest to niemożliwe, tym bardziej w warunkach wciąż nieprzewidywalnego, bo strukturalnego kryzysu światowego kapitalizmu skrojonego na neoliberalną modłę. Ale świat przyszłości będzie inny. Nie tylko pogłębiona będzie integracja poszerzonej o nowych członków Unii Europejskiej, ale tworów regionalnych na podobieństwo Unii, również ze wspólną walutą, będzie więcej. Potem, już na dalszym etapie planetarnych przeobrażeń, integrować będą się poszczególne kraje, lecz całe ugrupowania integracyjne, funkcjonujące w oparciu o quasi-optymalne obszary wspólnych walut. Będzie to zatem proces globalnej integracji i wyłaniania się ogólnoswiatowego pieniądza z kilkunastu walut, a nie ze stu kilkudziesięciu, które są obecnie w cyrkulacji.

> **Panie Profesorze, wiemy o Pana planach wydania jesienią kolejnej książki. Czy będzie to kontynuacja „Wędrującego świata”? Jaka będzie myśl przewodnia tejże książki?**

Tak, w październiku ukazuje się książka, którą zatytułowałem "Świat na wyciągnięcie myśli". To jest swoiste post scriptum, komentarz, a zarazem kontynuacja wielu wątków podjętych w "Wędrującym świecie". Wywołał on ogromne zainteresowanie i dyskusję. Ponad 50. tysięczny nakład w Polsce, kolejne obcojęzyczne wydania są tego wymownym przejawem. Ale świat się zmienia. No właśnie, wędruje! Ponadto trzeba odpowiedzieć na wiele pytań, które zadają czytelnicy. I na te, które natychmiast przynoszą wcześniej udzielone odpowiedzi. Bo w ekonomii i pokrewnych naukach społecznych każda odpowiedź jest

zarazem pytaniem. Tak więc "Świat na wyciągnięcie myśli" to kontynuacja "Wędrującego świata", to ciąg dalszy tej nigdy niekończącej się intelektualnej wędrówki w czasie i przestrzeni, poprzez rozmaite zagadnienia i problemy, przez dyscypliny i kultury, przez kontynenty i miejsca na Ziemi. Ale i te pytania, które przynosi nowa książka, z pewnością skłaniać będą do następnych pytań. I to właśnie jest tak fascynujące w naszej pięknej nauce ekonomii.

> **Panie Profesorze serdecznie dziękuję za rozmowę.**

Rozmawiała: Anetta Barska

### > **Wizyta Profesora Jarosława Witkowskiego na Wydziale Ekonomii i Zarządzania**

14 czerwca - na zaproszenie Profesor Magdaleny Graczyk, Dziekana Wydziału Ekonomii i Zarządzania - wykład wygłosił Pan Profesor Jarosław Witkowski, specjalista z zakresu logistyki oraz ekonomiki i organizacji transportu. Tytuł wykładu: *Źródła rozwoju zarządzania logistycznego w Japonii*. Prelegent swoje wystąpienie rozpoczął od przybliżenia gospodarki japońskiej oraz omówienia źródeł jej sukcesu gospodarczego, jako główne źródła zostały wymienione: specyficzny styl zarządzania mający podłoże kulturowe, oparty na współdziałaniu, kolektywizmie, kolejne to niskie koszty i dostęp do kapitału, równie istotne źródło to sprzyjająca polityka gospodarcza rządu oraz doskonała logistyka w systemach dostaw. W swoim wystąpieniu prof. J. Witkowski zwrócił uwagę na istotne znaczenie struktury Keiretsu oraz idei Kazein w rozwoju zarządzania logistycznego w Japonii. Kazein to właściwa przedsiębiorstwom japońskim koncepcja dążenia do stałych usprawnień, początkowo dotyczyła ona jedynie czynności wytwórczych, później jednak objęła wszystkie procesy (a także wszystkich pracowników i wszystkich kierowników) przedsiębiorstwa. Natomiast struktury Keiretsu to sieci powiązań między firmami i różnymi instytucjami o charakterze kartelowym. W japońskiej praktyce gospodarczej te nieformalne i kapitałowe związki przedsiębiorstw tworzyły sprzyjające warunki dla powstawania zintegrowanych sieci dostaw. Profesor Jarosław Witkowski przybliżył również słuchaczom ideę organizacji produkcji JIT, technikę zarządzania zapasami Kanban ilustrując to przykładami z praktyki. Pozycja japońskiej gospodarki - zdaniem prelegenta - jest również wynikiem zdolności Japończyków do tzw. twórczej imitacji oraz orientacji na procesy a nie na wyniki. Przystawione w trakcie wykładu tezy skłaniały do dalszych refleksji i pytań, o wyjaśnienie niektórych z nich poprosiliśmy w trakcie indywidualnego wywiadu, który prezentujemy poniżej.

> **Panie Profesorze w swoim wykładzie mówił Pan, że jednym ze źródeł sukcesu gospodarczego Japonii jest doskonała logistyka w zintegrowanych łańcuchach dostaw, jako potwierdzenie swojej tezy podał Pan Profesor przykłady wielu japońskich firm. Czy Pana zdaniem jest możliwe transponowanie japońskich doświadczeń w Polsce?**



PANI PROF. JAROSŁAW WITKOWSKI POD CZAS WYKŁADU  
ZRODŁO ROZWOJU ZARZĄDZANIA LOGISTYCZNEGO W JAPONII (FOT. JANUSZ ŚNIEHUR)

» Profesor nauk ekonomicznych JAROSŁAW WITKOWSKI Jest Prorektorem ds. Współpracy z Zagranicą, jak również kierownikiem Katedry Zarządzania Strategicznego i Logistyki na Wydziale Gospodarki Regionalnej i Turystyki w Jeleniej Górze Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Był uczestnikiem European Doctoral Programme in Entrepreneurship and Small Business Management, w latach 1995-1997 był stypendystą rządu japońskiego Monbusho na Uniwersytecie Studiów Zagranicznych w Tokio oraz na Uniwersytecie Hitotsubashi w Tokio. Profesor Jarosław Witkowski jest bardzo aktywną osobą, o czym świadczą pełnione licznie funkcje środowiskowe, a wśród nich: członka Rady European Institute of Advanced Studies in Management, członka European Association of International Education, członka Rady Programowej czasopisma *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, konsultanta wydawnictw naukowych PWE oraz PWN, eksperta PKA w Warszawie i wiele innych. Dorobek naukowy Profesora to ponad 100 publikacji, w tym 7 książek. Pełnił funkcję kierownika i wykonawcy kilkudziesięciu prac badawczych, w tym projektów finansowanych z programów europejskich PHARE i TEMPUS. W 1999 roku otrzymał nagrodę indywidualną Ministra Edukacji Narodowej za monografię pt.: *Logistyka firm japońskich*, był również wielokrotnie nagradzany za działalność naukowo-badawczą przez Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Wypromował: 7 doktorów, był recenzentem 12 przewodów doktorskich, 7 monografii habilitacyjnych oraz 2 wniosków o tytuł profesora. W chwilach wolnych Profesor Jarosław Witkowski chętnie poznaje tajniki historii fotografii, kultury japońskiej oraz aktywnie uprawia tenis ziemny.

Fakty świadczą o tym, że transponowanie japońskich doświadczeń w Polsce jest możliwe. W naszym kraju możemy zaobserwować wiele japońskich bezpośrednich inwestycji w takich sektorach jak motoryzacyjny, czy też w elektrotechniczny. Na Dolnym Śląsku w specjalnych strefach ekonomicznych, rozpoczęło się od Toyoty następnie przyszły inne firmy japońskie m.in. Toshiba. Doświadczenia tych firm wskazują jednoznacznie, że transponowanie japońskich doświadczeń w warunkach polskich jest całkowicie możliwe, zresztą to było udowodnione już dużo wcześniej, w krajach Europy Zachodniej i Stanach Zjednoczonych, kiedy to Japończycy przynosili tam swoją działalność produkcyjną. Chciałbym w tym miejscu powiedzieć, iż w czasie, kiedy ja przebywałem na stypendium Rządu Japońskiego, a moim opiekunem był znany japoński Profesor zarząd-

zania - Hiroyuki Itami, przeprowadziłem z nim wywiad i zapytałem o: „Możliwości inwestowania i przenoszenia doświadczeń japońskich do Polski”, wówczas Profesor Itami był bardzo sceptycznie nastawiony wobec możliwości inwestowania kapitału japońskiego w Polsce - stwierdził, że Polska jest poza obszarem zainteresowań japońskich przedsiębiorców oraz decydentów gospodarczych. Dzisiaj widać, że bardzo się mylił twierdząc, że Polska jest bardziej w obszarze wpływów gospodarki niemieckiej i innych krajów europejskich. Obserwowana w ostatnich latach aktywność japońskich inwestorów w Polsce dowodzi bowiem, że transponowanie doświadczeń jest możliwe aczkolwiek napotyka na wiele barier natury społeczno-psychologicznej. Brak zrozumienia dla japońskich metod i technik zarządzania widać zwłaszcza ze strony pracowników na stanowiskach robotniczych, którzy to pracownicy uważają, że powinni być tylko odpowiedzialni za konkretne zadania natomiast nie powinni angażować się w działania dotyczące poprawy jakości oraz doskonalenia procesów.

> **Co zdaniem Pana Profesora wpływa na takie postawy pracowników?**

Jest wiele czynników wpływających na takie postawy. Moim zdaniem najistotniejszym jest tutaj system motywowania. Powinien on być zbliżony do japońskiego systemu motywowania. W systemie japońskim nie ma wielkich rozbieżności pomiędzy wielkością wynagrodzeń na stanowiskach kierowniczych i robotniczych. U nas częściej przyjmuje się model amerykański, gdzie te „kominy” płacowe pomiędzy kierownictwem a pracownikami na stanowiskach robotniczych są bardzo duże. W Japonii wysokość wynagrodzeń naczelnego kierownictwa zwykle jest zaledwie kilkukrotnie wyższa niż pracowników na stanowiskach wykonawczych. Skuteczność transponowania japońskich doświadczeń zależy również od kompetencji kadr menedżerskich, które zarządzają przedsiębiorstwem. Dowodzi tego praktyka - jako potwierdzenie podam własne doświadczenia dotyczące dwóch fabryk



funkcjonujących w specjalnej strefie ekonomicznej w Żarowie. W jednej z tych fabryk o podobnej strukturze, podobnym profilu działalności i wielkości zatrudnienia system zarządzania oraz procesy wytwórcze wyglądały podobnie jak w Japonii. W tej fabryce pracowników z łatwością przekonywano do nowego stylu zarządzania. Druga fabryka zlokalizowana w tej samej strefie ekonomicznej w Żarowie była przykładem kompletnego fiaska, jeśli chodzi o wdrażanie tych koncepcji, ponieważ kadra zarządzająca nie miała jak dotąd doświadczeń w pracy poza Japonią. W firmie tej dochodziło nawet do wielu konfliktów pomiędzy pracownikami, a japońskim kierownictwem na tle kulturowym.

**> *Panie Profesorze, co zainspirowało Pana do zainteresowania się japońską gospodarką?***

Jak większość młodych ludzi postrzegałem Japonię jako kraj, który osiągnął sukces w rozwoju społeczno - gospodarczym. Ciekawa egzotyka i historia tego kraju zawsze mnie interesowały, można powiedzieć, że z sympatią odnosiłem się do tego kraju. Kiedy się tylko nadarzyła okazja żeby wyjechać na stypendium do Japonii, a taka okazja powstała, kiedy to został zaproszony do Polski, na początku lat dziewięćdziesiątych, ówczesny Dziekan Wydziału Handlu Uniwersytetu Hitotsubashi w Japonii Profesor Hiroyuki Itami. Był on zaproszony przez Senat Rzeczypospolitej Polskiej jako doradca w okresie rynkowej transformacji gospodarczej. Kontakt z profesorem Hiroyuki Itami zaowocował w końcu wyjazdem na stypendium do Japonii. Z dużą przyjemnością mogę powiedzieć, że w tym roku, w związku z inauguracją nowego roku akademickiego na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu, będę miał zaszczyt być laudatorem w procesie nadania Panu Profesorowi Hiroyuki Itamiemu tytułu Doctora Honoris Causa. Tak, więc historia zatoczyła koło, będę miał okazję odwdziżyć się Panu Profesorowi.

**> *Czy Pan Profesor obecnie uczestniczy w jakichś projektach związanych z japońskim rynkiem?***

W grudniu ubiegłego roku Ambasada RP w Tokio zorganizowała po raz pierwszy dużą imprezę pod nazwą Polsko-Japońskie Forum Naukowe. W trakcie tego jednodniowego Forum, w którym uczestniczyło kilkudziesięciu przedstawicieli polskich i japońskich uczelni oraz różnych instytucji naukowych miałem zaszczyt występować jako moderator. Wcześniej wraz z zespołem naukowców z Tokyo University of Science podjęliśmy decyzję o rozpoczęciu wspólnych badań dotyczących bezpośrednich inwestycji japońskich na Dolnym Śląsku.

**> *Panie Profesorze, jest Pan kierownikiem Projektu „Model referencyjny logistyki miejskiej a jakość życia mieszkańców”, w którym uczestniczą również pracownicy naukowcy naszego Uniwersytetu. Czy mógłby Pan Profesor przybliżyć naszym czytelnikom, co jest główną ideą tego Projektu?***

Celem głównym Projektu jest opracowanie takiego modelu referencyjnego logistyki miejskiej, który wypełniałby nie tylko lukę w literaturze z tym związanej, ale również dostarczał takich rozwiązań w sferze logistyki mieszkańcom miasta, które w konsekwencji po-

służą poprawie jakości ich życia. W literaturze przedmiotu znane są podobne modele np. model SCOR czy model Global Supply Chain Forum, jednakże dotyczą one usprawniania procesów zachodzących w łańcuchach dostaw. Brak jest natomiast modelu referencyjnego w logistyce miejskiej. Dobrze się stało, że również z inicjatywy pracowników Uniwersytetu Zielonogórskiego: dr. inż. Krzysztofa Witkowskiego i dr. inż. Sebastiana Saniuka, a także pracowników Wyższej Szkoły Biznesu w Gorzowie Wielkopolskim i Uniwersytetu Przyrodniczego w Szczecinie podjęliśmy takie wspólne przedsięwzięcie - powstał trzyletni Projekt, na który otrzymaliśmy dofinansowanie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Jednym z istotnych elementów naszych badań w Projekcie będzie porównanie jakości życia mieszkańców Gorzowa Wielkopolskiego, Zielonej Góry i Jeleniej Góry z perspektywy logistyki miejskiej, czyli sprawnego i efektywnego przemieszczania osób i ładunków w miastach. Mamy nadzieję, że opracowany przez nas w ramach Projektu model referencyjny dla miasta średniej wielkości, stanowiąc będzie wzorzec rozwiązania organizacyjno-funkcjonalnego, które będzie mogło zostać wykorzystane przez władze badanych miast jako narzędzie usprawniające logistykę miejską.

**> *Panie Profesorze, jako reprezentanci środowiska akademickiego bacznie obserwujemy proponowane kierunki zmian szkolnictwa wyższego, czy mógłby Pan Profesor - na zakończenie naszej rozmowy - podać nam swoje stanowisko dotyczące reformy szkolnictwa wyższego?***

Kluczową sprawą, jeśli chodzi o reformę szkolnictwa wyższego jest internacjonalizacja zarówno badań, jak i działalności edukacyjnej. W zakresie działalności edukacyjnej dobrze działa proces wymiany naukowej pracowników i studentów np. w ramach Programu LLP Erasmus, który rozwija się bardzo dynamicznie. Jako kraj zrobiliśmy duży postęp w tym zakresie, dostosowując i przygotowując odpowiednie programy i tematykę zajęć na potrzeby studentów z zagranicy, które cieszą się dużym uznaniem. Natomiast nadal istnieje wiele do zrobienia, jeśli chodzi o działalność badawczą i równanie do najlepszych zespołów naukowych w Europie i świecie. Wydaje mi się, że aby tego dokonać należy zrezygnować z ilościowego rozwoju naukowego pracowników na rzecz działań jakościowych. Uważam, że powinno się publikować mniej, ale w najbardziej prestiżowych czasopiśmie z listy filadelfijskiej i unikać wielości publikacji w mniej znaczących wydawnictwach. Radykalnie powiem, że otwarcie przewodu doktorskiego w dziedzinie nauk ekonomicznych mogłoby być możliwe z jedną publikacją z listy filadelfijskiej. Natomiast przewodu habilitacyjnego po publikacji co najmniej dwóch. W chwili obecnej pracownicy naukowcy mają nieograniczony dostęp do światowej wiedzy, dlatego powiano się korzystać z takich możliwości i równać do najlepszych zespołów i ośrodków naukowych.

**> *Panie Profesorze, serdecznie dziękuję za rozmowę.***

Wywiad prowadziła Anetta Barska

## &gt; Podwójny sukces!!



17 czerwca na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego odbyły się publiczne obrony doktoratów - mgr inż. Hanny Bortnowskiej oraz mgr Bartosza Seilera. Promotorem obu prac doktorskich była Profesor Janina Stankiewicz. Nasza koleżanka Hanna przygotowała pracę doktorską nt.: *Zarządzanie rozwojem kompetencji "klienta wewnętrznego" w bankach*. Recenzentami w przewodzie doktorskim byli: Profesor Tadeusz Listwan z Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz Profesor Halina Czubaśiewicz z Uniwersytetu Gdańskiego. Natomiast nasz kolega Bartosz przygotował pracę doktorską nt.: *Uwarunkowania funkcjonowania organizacji trzeciego sektora w Polsce*. Pracę recenzowali: Profesor Ryszard Rutka z Uniwersytetu Gdańskiego oraz Pan Profesor Jan Skalik z Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. W tym samym dniu Rada Wydziału Zarządzania podjęła uchwały w sprawie nadania Hannie Bortnowskiej oraz Bartoszowi Seilerowi stopnia doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauki o zarządzaniu.

Serdecznie gratulujemy i życzymy dalszych sukcesów.

Anetta Barska

> WYDZIAŁ ELEKTROTECHNIKI,  
INFORMATYKI I TELEKOMUNIKACJI

>> INSTYTUT INFORMATYKI I ELEKTRONIKI



7-11 czerwca 2010 r. w Ośrodku Szkoleniowo Wypoczynkowym Ministerstwa Sprawiedliwości *Temida* w Świnoujściu

