



LUBIĘ POSZUKIWAĆ LOGIKI ZJAWISK

Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej Bronisław Komorowski 10 listopada 2014 r. wręczył akty nominacyjne nauczycielom akademickim oraz pracownikom nauki i sztuki. Tytuł profesora nauk ekonomicznych otrzymał dr hab. Jerzy Niemczyk.

Co w Pana zawodowym życiu sprawia, że jest Pan dumny: profesura, będąca podsumowaniem drogi naukowej, działalność w ramach Forum Edukacji Biznesowej, liczne publikacje, czy może coś innego?

Na różnym etapie życia różne obszary aktywności były dla mnie ważne. Wciąż są to jednak obszary związane z nauką, dydaktyką i wychowaniem. Chyba w tej kolejności. Myślę, że odpowiedzialność zawodowa dzisiaj kieruje mnie w stronę wychowania, kształtowania świadomości młodych ludzi – studentów, doktorantów (mam nadzieję, że także przyszłej kadry naukowej), przekazywania pewnych idei; na kanwie tych doświadczeń jest

to poszukiwanie, rozwijanie nauki. Bardzo cenię sobie spotkania, rozmowy, chętnie uczestniczę w dyskusjach, które są dla mnie inspirujące poprzez argumenty, pomysły i spostrzeżenia innych. Dzięki takim relacjom, połączonym z własnymi badaniami, dochodzę do nowych naukowych konstatacji, porządkuje mi się obraz otoczenia.

Z inspiracji prof. Bogusława Fiedora i prof. Andrzeja Gospodarowicza powstało Forum Edukacji Biznesowej. Jak sprawdziła się w praktyce idea spotkań praktyków ze studentami?

Moja aktywność w ramach Forum Edukacji Biznesowej ma wymiar wielowątkowy. Na płaszczyźnie dydaktyki

jest to wspaniałe doświadczenie współpracy z młodzieżą aktywną, ciekawą, inspirującą, utalentowaną, ambitną. Działanie ze studentami daje mi wielką zawodową przyjemność, tworzą się między nami serdeczne relacje osobiste. Myślę, iż świadczy o tym fakt, że każda osoba z „FEB-owskiej drużyny” czuje potrzebę utrzymania kontaktu; że jestem zapraszany na prywatną, wyjątkową w ich życiu uroczystość, jaką jest ślub. Cenny jest również kontakt z przedstawicielami biznesu nie tylko w ramach wykładów, ale także podczas organizacyjnego procesu przygotowania spotkań i po wystąpieniu. Tworzą się bardzo interesujące relacje, które trwają, są rozwijane i są wartościowe zawodowo. I trzecia grupa odbiorców – studenci, którzy licznie, niezmiennie od 7 (wkrótce) lat przychodzą na wykłady, na których mają okazję wysłuchać ciekawych osób opowiadających im o praktycznym prowadzeniu firm. Mogą więc konfrontować wiedzę zdobywaną na zajęciach z doświadczeniem osób realizujących się w rzeczywistości gospodarczej.

Od kilku miesięcy pełni Pan Profesor obowiązki dyrektora Biura Nauki i Współpracy z Gospodarką. Jakie działania w tym obszarze są podejmowane?

Biuro działa już od kilku lat, mamy podpisanych wiele umów z różnymi firmami i organizacjami otoczenia. Staramy się je teraz wypełniać treścią (badania naukowe realizowane wraz z tymi firmami, studia podyplomowe prowadzone wraz z nimi, wymiany studenckie itp.). Moje doświadczenia i kontakty z działań w ramach FEB są źródłem dla rozwijania współpracy z kolejnymi partnerami. Szukamy możliwości, by firmy, przedsiębiorstwa wykorzystywały nasze możliwości badawcze i szkoleniowe. Pozyskujemy partnerów do współpracy, zachęcamy ich do zgłaszania problemów, które nasi naukowcy pomogliby rozwiązać. Jednak to początek drogi. Polska się rozwija, ale ciągle jesteśmy krajem uczącym się funkcjonowania w sferze ekonomicznej i porównywalnie z gospodarkami rozwiniętymi – biednym. Proces dostosowywania się całego szkolnictwa wyższego do aktualnych warunków zewnętrznych trwa. Przedsiębiorcy wciąż wolą stosować proste rozwiązania kosztowe w celu zdobycia rynku, klientów. Na szczęście coraz więcej firm dostrzega konieczność wykorzystywania bardziej złożonych rozwiązań, ale na szerszą innowacyjność będą sobie mogły pozwolić firmy bogatsze.

Wróćmy do obszaru naukowego będącego w kręgu zainteresowań naukowych Pana Profesora. Najczęściej cytowaną Pana samodzielną

publikacją¹ jest Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych.

Czy outsourcing był modą w ekonomii?

Czy zintensyfikowały się badania na ten temat?

Ideą outsourcingu jest przekazywanie zadań, funkcji, projektów i procesów do realizacji firmie zewnętrznej. Outsourcing był odmiennie postrzegany na różnych etapach historycznego rozwoju. Ma oczywiście wady i zalety, jednak zbytnim uproszczeniem jest postrzeganie go tylko przez pryzmat szukania oszczędności. Outsourcing musiał poczekać na swój czas. Myślę, że obecnie, gdy pojawiła się generacja sieciowa i w zawodową aktywność wchodzi nie tylko pokolenie Y, ale już i Z, które inaczej interpretuje swoje cele życiowe, to outsourcing ma więcej zalet niż słabości. Firmy coraz częściej korzystają z usług zewnętrznych podmiotów w zakresie głównych procesów technologicznych, nie tylko procesów pomocniczych (jak było praktykowane wcześniej). Podjęcie takich decyzji umożliwia firmie koncentrację na podstawowych celach działalności, otwiera dostęp do nowoczesnych technologii, wiedzy eksperckiej, utalentowanych pracowników. Ponieważ jednak outsourcing jest rozwiązaniem sieciowym, dlatego – jak w każdej sieci – możemy mieć do czynienia z synergią lub z zawłaszczaniem wartości tworzonej przez innych uczestników sieci. Oczywiście to drugie zjawisko jest mniej pożądane.

W syntetycznym opisie na temat publikacji monograficznej Pana autorstwa pt. Strategia. Od planu do sieci czytamy: „Analizowany w monografii historyczny okres rozwoju zarządzania strategicznego pozwolił autorowi na wyodrębnienie pięciu głównych podejść do formułowania strategii”. Proszę je nam przybliżyć na przykładach.

Bardzo lubię poszukiwać logiki zjawisk i porządkować wiedzę, by w zrozumiała sposób ją interpretować i przekazywać. Dużo łatwiej zapamiętać przykład, jeśli jest opisany kontekstowo. Nie przemawiają do mnie obrazy abstrakcyjne, zdecydowanie wolę kategoryzować coś, by w chaosie, zgodnie z jego definicją, odnaleźć ukryty porządek. Taki też był jeden z moich celów w pracy monograficznej: uporządkowanie koncepcji zarządzania strategicznego poprzez analizę historycznych faktów i związków przyczynowo-skutkowych. Taka analiza kamieni milowych naszej historii pozwoliła mi dostrzec granice czasowe dla koncepcji formułujących strategię.

¹ <http://scholar.google.pl/citations?user=udt5ajUAAAAJ&hl=pl>

Odzwierciedlała ona rozwiązania z punktu widzenia polityki makroekonomicznej, a także logikę działania przedsiębiorstw oraz koncepcje teoretyków ekonomii i nauk o zarządzaniu w połączeniu z danymi jakościowymi (dotyczącymi często jednostkowych zdarzeń politycznych, ekonomicznych i społecznych).

Otóż na okres lat 1945-1974 przypada **planistyczne** podejście do strategii (twórcy tej koncepcji to m.in.: Penrose, Chandler, Ansoff), a sztandarowe przykłady firm to: DuPont, GE, Standard Oil of New Jersey, Sears Roebuck. W latach 1974-1984 dominowało **pozycyjne** podejście do strategii; jego twórcą był Porter. Firmy wy-

Sieci stały się substytutem, pozwalającym odbudować zaufanie między partnerami, a jednocześnie eliminującym gospodarczy oportunizm.

korzystujące atuty tej koncepcji to Shell, BP, GE. **Zasobowe** podejście do strategii jest koncepcją, której ramy czasowe można przyporządkować okresowi 1983-2008 aż do czasu kryzysu finansowego; twórcami tego podejścia są: Wernerfelt, Barney, Peters, Waterman, Stewart III, Grant, a przykładami – firm: Coca-Cola, Pepsi, IBM, HP.

Aktualnie w mojej ocenie mamy mieszane koncepcje. Rok 2005 uznałem za czas pojawienia się **innowacyjno-przedsiębiorczego** podejścia do strategii; jego prekursorami są: Drucker, Kim, Mauborgne, Epstein, Chesbrough, Christiansen; przykłady firm działających według tej strategii stanowią zaś Apple i Nokia.

Od roku 2010 mówi się coraz częściej o **sieciowym** podejściu do strategii; kreatorzy tej koncepcji to: Barabasi, Anderson, Hakanson, Borgatti, Järvensivu, a instytucje działające w sieci to sztandarowy Google czy HP.

Może dwie ostatnie koncepcje są tylko fortpocztą dla innej koncepcji, której naukowe uogólnienie ktoś znajdzie w przyszłości.

Która z tych koncepcji, według Pana Profesora, wydaje się optymalna dla rozwoju przedsiębiorstwa?

Podoba mi się sieciowe zarządzanie; jest wynikiem roz-

woju technologii informatycznej, komunikacyjnej, zmian postrzegania otoczenia, ale dostrzegam też zagrożenia wynikające z jego nieprzewidywalności. Mówiliśmy już o synergicznych korzyściach sieci wynikających ze współpracy z partnerami zewnętrznymi z innych ośrodków, o dyfuzji wiedzy, upowszechnianiu własnych prac, budowaniu kontaktów bezpośrednich między zainteresowanymi. Sieci stały się substytutem, pozwalającym



odbudować zaufanie między partnerami, a jednocześnie eliminującym gospodarczy oportunizm. Ale sieci to także wysokie prawdopodobieństwo pojawienia się wspomnianego wcześniej procesu przywłaszczania wartości powstającej w innych węzłach.

Czy przesunięcie aktywności wielu działów do sieci w konsekwencji będzie czynnikiem zwiększającym bezrobocie?

Z perspektywy jednostki niedostosowanie kwalifikacyjne będzie problemem. Z perspektywy makroekonomii oddziaływania sieciowe przybierają postać modelu, w którym wymiar społeczny jest traktowany dość abstrakcyjnie, co nie znaczy, że nie jest on dostrzegany, interpretowane są parametry, pewne wskaźniki, które mogą być przyczynkiem do naukowych badań.

Jest Pan członkiem Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, w którego skład wchodzi blisko 50 osób. Na czym polega współpraca „mózgów od zarządzania”?

Dyskutujemy o naukach o zarządzaniu. Zbieramy się cyklicznie, co dwa miesiące, i każdorazowo omawiamy

bieżące wyzwania dotyczące dyscypliny w aspekcie zarówno przedmiotowym, jak i podmiotowym. Pracowaliśmy nad opracowaniem listy subdyscyplin nauk o zarządzaniu, staraliśmy się zidentyfikować i wyodrębnić cechy identyfikujące nauki o zarządzaniu. To wszystko dlatego, że obecnie używamy formuły zarządzania bardziej jako procesu rozwiązywania problemów pojawiających się przy dążeniu do celów gospodarczych aniżeli formuły klasycznie pojmowanego zarządzania jako planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania. Zbudowaliśmy trzy poziomy opisy: w wymiarze strategicznym i przedsiębiorczym, w wymiarze funkcjonalnym (m.in. zarządzanie logistyką i marketingiem) i w wymiarze operacyjnym (zarządzanie projektami, procesami jakością itd.), łącząc je z zarządzaniem organizacjami gospodarczymi i zarządzaniem publicznym. Nasze opracowanie, mam nadzieję, znajdzie zastosowanie w obszarze kształcenia kadr, m.in. do określania obszarów badawczych w pracach rygorowych i ulokowania jej – bez wątpliwości – właśnie w obszarze nauk o zarządzaniu. Będzie także służyło precyzyjnemu identyfikowaniu kompetencji biznesowych.

A jak te nowe koncepcje przełożą się na zmiany programowe na naszej uczelni?

W minionym roku na Wydziale Zarządzania, Informatyki i Finansów na kierunku *zarządzanie* dokonaliśmy znaczących zmian w programie kształcenia. Instytut Organizacji i Zarządzania, pracując nad programem kierunku, starał się wyeliminować na obu stopniach studiów część zajęć mających charakter powtórkowy, często niezwiązany z logiką kierunku. Zbudowano ponadto nowy układ specjalności. Opisałiśmy je spójnie, jednoznacznie, uwzględniając holistyczne spojrzenie na firmę. **Program jest teraz adekwatny do zjawisk, które obserwujemy**, dostosowany do możliwości zdobycia przez studenta kwalifikacji poszukiwanych na rynku pracy. Liczymy na wzrost zainteresowania aktualnych i przyszłych studentów obszarem wiedzy z zakresu zarządzania.

Strategia to dominujący kierunek działania danego systemu, patrzenie w przyszłość, przewidywanie. Nauki o zarządzaniu zajmują się powstawaniem, funkcjonowaniem, przekształcaniem, rozwojem i współdziałaniem organizacji. Jaki powinien być kierunek rozwoju dla Polski?

Proszę się zabawić w ekonomiczną Pytię...

Chcielibyśmy, by Polska w warunkach, które mamy, rozwijała się bardziej dynamicznie. 25 lat nowej rzeczywistości gospodarczej, politycznej, społecznej za nami.

Profesor Jerzy Niemczyk – absolwent I Liceum Ogólnokształcącego w Dzierżoniowie (klasa o profilu matematyczno-fizycznym), absolwent (1986 r.) Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu na Wydziale Zarządzania i Informatyki; doktorat w naukach o zarządzaniu uzyskał w roku 1995, a habilitację w roku 2007. Zatrudniony na naszej uczelni od 1987 r. na Wydziale Zarządzania, Informatyki i Finansów w Instytucie Organizacji i Zarządzania, w Katedrze Teorii Organizacji i Zarządzania (1987-1999), Katedrze Strategii i Metod Zarządzania (od roku 1999), kierowanych przez prof. dr hab. Rafała Krupskiego. Jest kierownikiem Katedry Strategii i Metod Zarządzania (od roku 2009); w latach 2007-2012 pełnił funkcję prodziekana Wydziału Zarządzania, Informatyki i Finansów, jest dyrektorem Biura Nauki i Współpracy z Gospodarką, zorganizował Forum Edukacji Biznesowej (od 2008 r.), od powstania FEB jest jego opiekunem i mentorem.

Najważniejsze publikacje: *Organizacja procesowa, organizacja wirtualna*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005; *Wyróżniki, budowa i zachowania układów outsourcingowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006; *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009 (współautorzy:

R Krupski, E. Stańczyk-Hugiet); *Zarządzanie. Kanny i trendy*, C.H. Beck, Warszawa 2010 (współautorzy: M. Morawski, K. Perechuda, E. Stańczyk-Hugiet); *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012 (współautorzy i współredaktorzy: E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński); *Strategia. Od planu do sieci*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2013.

Profesor dr hab. Jerzy Niemczyk otrzymał I nagrodę Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania (2007 r.), Nagrodę MNiSW (2010 r.), Nagrodę Rektora (wielokrotnie).

Prywatnie lubi polskie Tatry (Dolinę Pięciu Stawów), Bieszczady (Gniazdo Tarnicy), Karkonosze (okolice Chojnika), Góry Stołowe (Szczeliniec Wielki), Szumy nad Tanwią, ale również wszystkie polskie obiekty wpisane na Światową Listę Dziedzictwa, w tym szczególnie obiekty ze Szlaku Architektury Drewnianej w Małopolsce.



W rezerwacie „Nad Tanwią”
Orleńskie jezioro



Co dalej?

Polska dostosowuje się do rozwiązań europejskich stosowanych w krajach bardziej od nas rozwiniętych. Uważam, że mamy powody do satysfakcji, gdy obserwujemy chociażby przewartościowanie w rodzaju biznesu, który coraz częściej rozpoczyna działalność w Polsce. Jest jeszcze sporo biznesu offshoringowego, dotyczącego zarówno produkcji, jak i usług, którego głównym celem jest poszukiwanie przez firmy lokalizacji z niższymi

kosztami produkcji (stąd też beneficjentami offshoringu są zwykle kraje słabiej rozwinięte, o niższych kosztach pracy). Coraz więcej firm lokuje jednak już u nas swoje centra badawczo-rozwojowe. Dowodzi to, że zaczynamy być postrzegani nie tylko jako rynek wschodzący, ale rynek, na którym lokalni partnerzy są w stanie tworzyć wartość dodaną – dla firm istniejących w systemie globalnym. Praca naszych studentów i absolwentów, chociażby na rynku wrocławskim, świadczy, że tak jest. Bez kompleksów nasza młodzież odnajduje się na światowym rynku pracy, ucząc się i doskonaląc w globalnych firmach. Im więcej będzie nowoczesnych polskich biznesów (także w rozumieniu własności), tym większe będą możliwości rozwoju naszego kraju. Logika rozwoju zjawisk gospodarczych implikuje również zmiany w administracji, postrzeganej potocznie jako hamulec rozwoju. Można chociażby dostrzec, że w administracji jest coraz więcej zarządzania, natomiast w organizacjach będących korporacjami jest coraz więcej klasycznego administrowania procesami. Często brakuje wtedy miejsca na rzeczywiste podejmowanie decyzji, rozumiane jako dokonywanie nielosowego wyboru w działaniu. Poziomy PKB i PKB *per capita* dla Polski pokazują, że na wiele inwestycji jeszcze nas nie stać, ważne jest więc racjonalne wykorzystanie możliwości prorozwojowych, jakie uzyskuje nasz

kraj już teraz. Dlatego tak potrzebni są dobrze przygotowani specjaliści zarządzania.

Jaka jest Pana życiowa strategia, jakie ulubione motto? Proszę o przesłanie dla studentów, młodych naukowców...

„Jeśli nie wiesz, jak należy się w jakiejś sytuacji zachować, na wszelki wypadek zachowuj się przyzwoicie” – tak sugeruje Antoni Słonimski.

NOMINACJE NAUKOWE

Nominację profesorską uzyskał dr hab. Jerzy Niemczyk

Stopień doktora habilitowanego uzyskali:

dr Jarosław Brach, rozprawa *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw międzynarodowego drogowego transportu ładunków*

dr Iwona Chomiak-Orsa, rozprawa *Zarządzanie kapitałem relacyjnym w procesie wirtualizacji organizacji. Podejście modelowe*

dr Marian Kachniarz, rozprawa *Efektywność usług publicznych – teoria i praktyka*

dr Karol Piotr Kociszewski, rozprawa *Ekologizacja polskiego rolnictwa a jego zrównoważony rozwój w warunkach członkostwa w Unii Europejskiej*