



POLEMIKI – DYSKUSJE

Uwagi do artykułu dr habilitowanej Patrycji Bąk opublikowanego w Przeglądzie Górniczym – wrzesień 2018 r.

artykuł nierecenzowany

Prof. dr hab. inż. Andrzej Lisowski*)

Treść: Autor cytuje istotne fragmenty artykułu dr hab. Patrycji Bąk i nawiązując do nich formułuje cztery kwestie do dyskusji. Następnie formułuje własny pogląd na rozpatrywane problemy. Zachęca Autorkę rozpatrzonego artykułu do zajęcia stanowiska i szerszej dyskusji

Słowa kluczowe:

zintegrowany system zarządzania, górnictwo węgla kamiennego, przedsiębiorstwo górnicze, kopalnia głębinowa

1. Wprowadzenie

Pani dr hab. Patrycja Bąk jest pracownikiem AGH – Wydziału Górnictwa i Geoinżynierii. Artykuł o takim pochodzeniu pod tytułem: „Kluczowe aspekty wdrażania zintegrowanego systemu zarządzania w przedsiębiorstwach górniczych” (Bąk 2018) – zainteresował z pewnością nie tylko mnie. Tytuł artykułu zapowiada rozpatrywanie problemu, który bywa różnie rozumiany i nazywany. Jest przedmiotem zainteresowania w badaniach i praktyce górniczej, co najmniej od pół wieku. Mam na myśli badania i prace wdrożeniowe, które już w latach 60. XX wieku prowadził w górnictwie węgla kamiennego – Ośrodek Naukowo-Badawczy ds. Ekonomiki Organizacji i Komputeryzacji Zarządzania Głównego Instytutu Górnictwa (Lisowski, Czyłok 1965, Lisowski i in. 1972).

Zapoznanie się z artykułem o tak zachęcającym tytule – przy tym z Uczelni, na której uczyłem się górnictwa – przyniosło (niestety) rozczarowanie. W konsekwencji doprowadziło to do prośby o zajęcie stanowiska – mianowicie o ocenę czy prawidłowo zrozumiałem pogląd Autorki przedstawiony w artykule i przedyskutowanie zgłoszonych kwestii. Proszę też o krytyczną ocenę mego poglądu (przedstawionego w wielkim skrócie) na problemy podniesione przez Panią w artykule.

Mam nadzieję, że wywołana tym sposobem nasza wymiana poglądów, przyczyni się do szerszego zainteresowania pracowników NAUKI I PRAKTYKI problemem zwiększenia proefektywnościowej skuteczności zarządzania funkcjonującego aktualnie w naszym górnictwie węgla kamiennego. Gdyby ten efekt – choćby niewielki – został osiągnięty, nasz wysiłek (Pani Doktor i mój) – nie byłby daremny.

2. Kwestie do dyskusji, które – moim zdaniem – wynikają z rozpatrzonego artykułu

Aby kwestie, które formułuję w tym podrozdziale miały merytoryczną podstawę – przywołuję tu te fragmenty rozpatrywanego artykułu, które odebrałem jako najwyraźniej identyfikujące pogląd Autorki. Oto wybrane cytaty:

FRAGMENT 1: „Zintegrowany system zarządzania oznacza sformalizowane połączenie praktyki w jedną całość, ale nie jako połączenie oddzielnych składników – są to współdziałające ze sobą i uzupełniające się podsystemy organizacji (Kleniewski 2004). W swojej publikacji P. Miller opisuje ZSZ jako „jeden, jednoznacznie określony, udokumentowany i spójny system, który umożliwi skuteczną i równoczesną zarządzanie wieloma aspektami, poprzez ustanowienie i realizację jednej polityki i wynikających z niej celów dotyczących tych aspektów (Miller 2003).

Najważniejszym celem wdrażania ZSZ jest poszukiwanie sposobu na ciągle zwiększanie efektywności przedsiębiorstwa – jest jednym ze sposobów uzyskania i utrzymania lepszej pozycji na rynku. Pozwala na wytwarzanie wyrobów o najwyższych parametrach jakościowych w połączeniu z optymalizacją wykorzystania posiadanych zasobów oraz zachowaniem wymaganych norm bezpieczeństwa pracy i bezpieczeństwa środowiskowego.

W zależności od tego jakie systemy zarządzania zostały wdrożone w danym przedsiębiorstwie, w skład ZSZ mogą wchodzić wszystkie lub wybrane, wymienione wcześniej, systemy. W krajowych przedsiębiorstwach górniczych integracja obejmuje zazwyczaj systemy zarządzania jakością, środowiskowego oraz bezpieczeństwem i higieną pracy. Wyróżnia się dwa rodzaje integracji systemów:

- częściową – polegającą na wdrożeniu dwóch wybranych systemów,
- całkowitą – polegającą na jednoczesnym lub stopniowym wdrażaniu trzech systemów.”

FRAGMENT 2: „Normalizacja prowadzi do formalizacji postępowania i dokumentowania szczególnie typowych i powtarzalnych działań. Ma to swoje korzystne odzwierciedlenie w takich zakresach, jak: wnikliwe analizowanie problemów, jednoznaczne przekazywanie wyczerpujących informacji, optymalne uporządkowanie celów i czynności, łatwość kontroli i egzekwowania odpowiedzialności, minimalizowanie błędów. Jednak niewłaściwie prowadzona normalizacja sprzyja nadmiernej biurokratyzacji.”

FRAGMENT 3: „Bardzo istotne znaczenie ma fakt, że w zintegrowanym systemie żaden z aspektów nie może być

*) Emerytowany pracownik GIG

wyróżniony jako priorytetowy, więc np. nie można wprowadzać systemu zarządzania jakością tylko dodatkowo uwzględniającego elementy środowiskowe i/lub bezpieczeństwa pracy. System powinien reagować z jednakową determinacją na wszystkie problemy (jakości, środowiskowe, bezpieczeństwa pracy), a przyjęte cele strategiczne oraz plany ich realizacji muszą uwzględniać każdy z aspektów zarządzania (Nonas i in. 2016).

W każdym przedsiębiorstwie cele ZSZ powinny odpowiadać celom poszczególnych systemów. W przypadku przedsiębiorstwa górniczego celem nadrzędnym powinno być utrzymanie pozycji dostawcy węgla o ustalonych, stabilnych w czasie parametrach jakościowych, dla określonych odbiorców, którzy z uwagi na właściwe parametry tego węgla oraz inne czynniki (np. terminowość dostaw, ceny) najczęściej tworzą grupę stałych klientów (Załucki 2004)."

FRAGMENT 4: „Przeprowadzone badania dotyczące korzyści wynikających z wdrożenia ZSZ wykazały, że w większości przedsiębiorstw wdrożenie systemu wprowadziło pozytywne zmiany, przyczyniając się do rozwoju i wzrostu konkurencyjności, między innymi poprzez poprawę jakości oferowanych produktów/usług, relacji z klientami, a także zwiększenia odpowiedzialności pracowników za realizowane zadania (Olkiewicz 2012).”

FRAGMENT 5: „Jednak niewątpliwie największą korzyścią wynikającą z wdrażania ZSZ jest poprawa jakości obsługi klienta. Ponadto, zintegrowane systemy zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz bezpieczeństwem pracy mają istotne znaczenie dla samej struktury organizacyjnej i funkcjonowania przedsiębiorstwa.”

FRAGMENT 6: Przyjmuję, że tym fragmentem są nazwy trzech systemów prezentowanych w artykule jako (cytuję): „Elementy składowe zintegrowanego systemu w zarządzaniu”. Są to: „System zarządzania jakością, System zarządzania środowiskowego oraz System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy”.

FRAGMENT 7: „Jednym ze sposobów poprawy efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw górniczych jest wdrożenie do stosowania znormalizowanych systemów zarządzania jakością, bezpieczeństwem i higieną pracy, środowiskowego. W celu możliwości uzyskania jak największych korzyści z tego tytułu, systemy te współdziałają ze sobą, tworząc tak zwany zintegrowany system zarządzania. Umożliwia to skuteczne, równoczesne zarządzanie wieloma aspektami związanymi z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa górniczego. Przemysłane wdrożenie i ciągłe doskonalenie zintegrowanego systemu zarządzania:

- przyczynia się do poprawy jakości produkowanego węgla handlowego,
- poprawia zewnętrzny wizerunek przedsiębiorstwa, zwiększa jego wiarygodność i ułatwia pozyskiwanie stałych odbiorców znacznych ilości produktów,
- przyczynia się do wzrostu wydajności pracy i obniżania kosztów funkcjonowania,
- skupia zainteresowanie osób zarządu i kierownictwa wokół misji, wizji, celów i strategii działania przedsiębiorstwa,
- przyczynia się do tworzenia nowej kultury organizacyjnej, rozbudza świadomość organizacyjną zatrudnionych,
- motywuje do podwyższania kwalifikacji zawodowych i umiejętności kierowniczych,
- aktywizuje znaczną część załogi do udziału we wspólnym celu doskonalenia przebiegu procesów produkcji górniczej,
- daje systemowe, całościowe widzenie procesów produkcji górniczej.”

* * *

Pomijam sprawę niektórych niejasnych (niezrozumiałych) określeń i sformułowań występujących w tekście omawianego artykułu. Proponując do dyskusji podane niżej kwestie starałem się nie brnąć w szczegóły, aby nie rozminąć się z myślą przewodnią artykułu i jego celem. Jak rozumiem jest nim określenie merytorycznej charakterystyki takich **systemów zarządzania**, które mogą naszemu górnictwu węgla kamiennego zapewnić maksymalną efektywność i rozwój.

Kwestia 1.

Jeżeli dobrze zrozumiałem artykuł – a zwłaszcza fragment pierwszy – według poglądu Autorki różnice między merytoryczną charakterystyką przedsiębiorstw górniczych integrujących kopalnie a przedsiębiorstwami reprezentującymi przemysł przetwórczy, które z określonego wsadu materiałowego wytwarzają rynkowe towary – nie jest znacząca. Mówiąc inaczej, nie jest na tyle duża, żeby ograniczać możliwość i celowość przenoszenia do zarządzania przedsiębiorstwem górniczym – wiedzy i doświadczeń z zakresu zarządzania przedsiębiorstwami przetwórczymi (wytórczymi). Takie przekonanie jest w artykule wyraźne – choć na jego słusność brakuje dowodów. Pytam więc, czy rzeczywiście efektywność i funkcjonowanie przedsiębiorstw górniczych (kopalń) zależy od tych samych **uwarunkowań** (lub bardzo podobnych) – co funkcjonowanie przedsiębiorstw przetwórczych. To trzeba jednoznacznie ustalić.

Kwestia 2.

W całym artykule mówi się konsekwentnie o zarządzaniu i o systemach zarządzania „*elementami działalności przedsiębiorstwa*” – tak to rozumiałem. Mówi się więc o: „*zarządzaniu jakością*”, „*zarządzaniu bezpieczeństwem informacji*”, „*zarządzaniu bezpieczeństwem pracy*”, „*systemie zarządzania środowiskowego*”... i nawet „*systemie zarządzania aspektami*”. Te i tego rodzaju systemy uznaje się za „*elementy składowe zarządzania*” – ale nie mówi się **zarządzania czym?** Można się domyślać, że **przedsiębiorstwem** jednak nie jest to jasne, bo systemy składowe funkcjonują według własnych kryteriów. To zresztą też nie jest pewne. Wyjaśnienia są tu niezbędne, bo rozumienie funkcji, jaką w przedsiębiorstwach spełniają stosowane systemy zarządzania – jest sprawą kluczową.

Kwestia 3.

Wiodącym hasłem artykułu jest pojęcie integracji przypisane do pojęcia systemu zarządzania. Stąd rozpatrywana w nim kategoria: **Zintegrowany System Zarządzania – ZSZ**. Usiłowałem zrozumieć **co z czym** jest zintegrowane w rozpatrywanym przez Autorkę „**zintegrowanym systemie zarządzania ZSZ**”.

Przywołam dwa (może istotne) sformułowania, zaczerpnięte z cytowanych wyżej fragmentów 1 i 2.

Pierwsze: „(...) W zależności od tego jakie systemy zarządzania zostały wdrożone w danym przedsiębiorstwie, w skład ZSZ mogą wchodzić wszystkie lub wybrane (...) systemy. (...) Wyróżnia się dwa rodzaje integracji systemów:

- częściową – polegającą na wdrożeniu dwóch wybranych systemów,
- całkowitą – polegającą na jednoczesnym lub stopniowym wdrażaniu trzech systemów (...).”

Drugie: „(...) W celu (...) uzyskania jak największych korzyści (...) systemy (...) współdziałają ze sobą tworząc tzw. zintegrowany system zarządzania. Umożliwia to skuteczne równoczesne zarządzanie wieloma aspektami związanymi z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa górniczego (...).”

Czy sformułowania te wyjaśniają jak ich Autorka rozumie funkcjonowanie w praktyce systemu ZSZ, lansowanego w artykule? Wątpię. Mnie te wyjaśnienia nie wystarczają i z ciekawością oczekuję na bardziej zrozumiałe.

Już w tym miejscu stwierdzam, że moim zdaniem każdy system zarządzania „coś z czymś integruje”. Jeżeli integrowane funkcje czy obszary są znaczące (np. zostaje zintegrowane całe górnictwo węgla kamiennego) – wówczas ta integracja zasługuje na podkreślenie. Czym jest znamienna i istotna integracja, którą lansuje rozpatrywany artykuł – doprawdy nie wiem.

Kwestia 4.

Niewątpliwie – sprawa skuteczności i efektywności systemów zarządzania – jest w ich ocenie cechą jedną z najważniejszych (jeżeli nie najważniejszą). Autorka artykułu w wielu punktach podkreśla ten walor ZSZ. W przytoczonym wyżej siódmym **fragmentcie** – lista efektów, które zapewnia stosowanie ZSZ – jest imponująca.

Starałem się zrozumieć, jakie cechy tego systemu, w którym uwaga jest skupiana na INTEGRACJI – uzasadniają tak wysoką ocenę jego skuteczności. Opis walorów i domniemych efektów – bez wskazania konkretnych ROZWIĄZAŃ (instrumentów, sposobów) funkcjonujących w ocenianym systemie – zamienia się niestety w pustosłowie.

3. Mój pogląd na powyższe kwestie zarządzania górnictwem głębinowym

Prośba o wyjaśnienie czterech sformułowanych wyżej **kwestii** – z których dwie pierwsze są najistotniejsze – wynika oczywiście z mojego odmiennego rozumienia istoty zarządzania głębinową kopalnią i górnictwem węgla kamiennego. Postaram się wskazać najważniejsze punkty tego poglądu, co umożliwi lepsze rozumienie sformułowanych wyżej kwestii i otworzy szersze pole do dyskusji.

Zacznę od podkreślenia, że merytoryczna istota i funkcjonowanie przedsiębiorstw **górnictwa głębinowego** (kopalń lub ich zespołów) i **przedsiębiorstw przetwórczych** (wytwórczych) – jest całkowicie różna. Te pierwsze niczego nie wytwarzają. **Poszukują kopalinę** wytworzoną przez naturę przed milionami lat. Te drugie (powtarzam) wytwarzają rynkowe towary z określonego wsadu materiałowego.

W konsekwencji ich funkcjonowanie jest całkowicie różne. Profesor Bolesław Krupiński podkreślał to, stwierdzając, że: kopalnia jest przede wszystkim przedsiębiorstwem transportowym. Funkcjonuje przy tym w ten sposób, że buduje w rozległym górotworze całą sieć tunelowych dróg transportowych (ich łączna długość w kopalni może przekraczać 100 km). Sieć ta obsługuje przodki eksploatacyjne, często odległe od szybu o wiele kilometrów. Umożliwia tym sposobem wytransportowanie urobku na powierzchnię strumieniami o natężeniu przekraczającym nierzadko 10 000 t/dobę. Obsługuje ponadto transport potrzebnego wyposażenia, materiałów (z których jednak niczego się nie wytwarza), powietrza, energii i ludzi.

Co istotne – drażnienie tunelowych dróg, praca przodków eksploatacyjnych i cała podstawowa działalność kopalni, dzieją się na głębokości setek metrów (nawet ponad tysiące) – w górotworze, który „nie lubi” gdy narusza się jego spokój. Utrudnia też utrzymanie dróg transportu i zmusza do dbania nie tylko o bezpieczeństwo pracy, ale też o bezpieczeństwo górnicze.

Poszyskana kopalina jest w mniejszym lub większym stopniu dostosowywana do potrzeb odbiorców – ale (podobnie jak marketing, handel i dalsze przetwórstwo kopaliny) **jest to**

w kopalni działalność marginalna. Powtarzam: marginalna w porównaniu z sednem działalności, która dzieje się pod ziemią w złożu. W przypadku węgla kamiennego (a głównie o nim mówimy) to dalsze działanie – nawet gdy kopalnie funkcjonują w strukturze koncernowej – realizują przeważnie wyodrębnione jednostki organizacyjne obsługiwane przez odrębne systemy zarządzania.

Czy jest jakiegokolwiek podobieństwo między merytoryczną charakterystyką funkcjonowania kopalń głębinowych węgla – formujących przedsiębiorstwa górnicze a przedsiębiorstwami produkującymi tramwaje, samochody... czy powidła śliwkowe? Czy można przypuszczać, że wiedza o zarządzaniu tego rodzaju przedsiębiorstwami może być znacząco przydatna w zarządzaniu **podstawową działalnością kopalń głębinowych węgla**, w których 80% merytorycznych problemów (chyba nawet 90%) **wynika z sytuacji pod ziemią**? Doprawdy trudno mi w to uwierzyć.

Oczywiście w obsłudze wskazanej wyżej pomocniczej działalności w obszarze handlu węglem, sformalizowanej księgowości itp. – wykorzystanie wiedzy dominujących przecież na rynku przedsiębiorstw przetwórczych może być celowe, ale jest to (stwierdzam to trzeci raz) margines, bez istotnego wpływu na ekonomiczną efektywność produkcji górniczej. Jeżeli górnicy chcą mieć w kopalniach systemy zarządzania stymulujące efektywność produkcji – muszą sami je opracować – nie szukając „gotowizny” w przemyśle przetwórczym.

Teraz kwestia **systemów zarządzania**. Otóż powtarzam z uporem od wielu lat (takie powtarzanie profesor R. Magda określa niestety jako autoplgiat (2017)), że zarządzać można przedsiębiorstwem (jako jednostką gospodarczą), a nie poszczególnymi jego działaniami czy elementami. Nie można – moim zdaniem – zarządzać jakością, choć **unijnym normom (podkreślam: normom)**, określającym jakościowe wymagania stawiane m.in. górnictwem maszynom i urządzeniom – została nadana myląca nazwa „**systemu zarządzania jakością**”.

Podobnie nie można „**zarządzać bezpieczeństwem**” – choć i tam obowiązują określone wymagania, normy i procedury. Nie można też zarządzać wyposażeniem kopalni, np. kombajnami czy szafami biurowymi i także „**aspektami**” (co proponuje się w artykule).

Uzasadnia to prosty fakt (znana prawda), że nie można decydować o efektywności poszczególnych zakresów działalności przedsiębiorstwa, bez uwzględnienia „**działalności sąsiedniej**”. Nie należy kupować kombajnu tańszego, żeby obniżyć koszty inwestycyjne, jeżeli droższy bardziej niezawodny umożliwi wzrost produkcji i obniżenie kosztów produkcji całej kopalni (zł/tonę).

Przykład jest zupełnie elementarny, ale ilustruje konieczność gospodarowania (organizowania) poszczególnych składowych działalności – zawsze według kryteriów efektywności całego przedsiębiorstwa. Tylko całościowe – powiedziałbym **zintegrowane** zarządzanie przedsiębiorstwem (powtarzam – na wszystkich odcinkach jego działalności) – może zapewnić mu efektywność i rozwój. Wszelkie normy, procedury i inne instrumenty **służą zarządzaniu**, ale nie mogą go zastąpić!

Przyjmując taką zasadę trzeba uznać, że opracowywanie systemów zarządzania: jakością, bezpieczeństwem... itd. – co lansuje Autorka dyskutowanego artykułu – jest mylące. Trzeba opracowywać systemy zarządzania całym przedsiębiorstwem (kopalnią), wyróżniając jedynie poszczególne zakresy działalności według ich specyfiki.

Przy tym trzeba pamiętać rzecz bardzo istotną. **To nie systemy zarządzają przedsiębiorstwem i także nie normy, procedury i im podobne instrumenty wspomagające zarządzanie! Zarządza nim kadra odpowiedzialna za**

efektywność i rozwój!!! Systemy mają jedynie dostarczać kadrze informacje proefektywnościowe, które stymulują podejmowanie takich decyzji, które zapewnią oczekiwany wynik zarządzania. Tylko tyle i aż tyle!

Konkretyzuję swój pogląd na zarządzanie naszymi kopalniami węgla kamiennego. W zarządzaniu kopalnią i przedsiębiorstwem górniczym jego „skutek użyteczny” (określenie Adamieckiego) osiąga się najpewniej, gdy kadra zarządzająca podejmuje decyzje zgodnie z **wymaganiami elementarnego cyklu decyzyjnego**, a funkcjonujące systemy analityczno-rozliczeniowe zasilają kadrę proefektywnościowymi informacjami identyfikowanymi w trzech układach (przekrojach) analitycznych uwzględniających specyfikę kopalnianej rzeczywistości.

Fundamentem cyklu decyzyjnego jest informacja źródłowa, której nośnikiem są dokumenty ewidencjonujące elementarne zaszczości gospodarcze, takie jak: zużyta dniówka lub materiał, przemieszczanie wyposażenia, ilość urorku itd. Od tego jak potrafimy wykorzystać informacje źródłowe opisujące rzeczywistość funkcjonującej kopalni – zależy skuteczność kolejnych czynności elementarnego cyklu decyzyjnego. Jak wiadomo na cykl decyzyjny składają się: analiza danych źródłowych, która ma doprowadzić do **sformułowania wariantów działań usprawniających proces produkcyjny, prognozowanie efektywności rozpatrywanych wariantów i wybór wariantu najkorzystniejszego**.

Ze względu na scharakteryzowaną wyżej „przestrzenną” specyfikę kopalni zarządzanej przez kadrę – informacje źródłowe **powinny być identyfikowane w trzech podstawowych układach (płaszczyznach) analityczno-rozliczeniowych**. Układy te umożliwiają (ułatwiają) ustalenie: co, gdzie, ile kosztuje i z jakiej przyczyny – **i tym sposobem torują drogę do podejmowania proefektywnościowych decyzji**.

Trzeba więc rozpatrywać działalność kopalni w układzie organizacyjnym (oddziałowym) funkcjonującym w górnictwie od zawsze. Namiastka układu procesów została wdrożona w górnictwie węgla kamiennego w latach 40. XX wieku w ramach tzw. „Wykazu stanowisk kosztów”. Prawdopodobnie opracowany układ procesów – warunkujący proefektywnościowe rozwiązywanie wielu problemów zarządzania – wciąż oczekuje na opracowanie i wdrożenie. Układ trzeci, terytorialny – w którym zastosowano podział kopalni na rejony i obiekty identyfikowane indywidualnym (niepowtarzalnym) numerem – został wdrożony w latach 60. i 70. XX wieku. Ze względu na możliwość stosowania specjalnych kart informacyjnych – jest to układ najbardziej *kreacyjny* (w sensie zasilania zarządzających potrzebną informacją). Jednak – chociaż otworzył ogromne możliwości na efektywne zarządzanie kopalnią i przedsiębiorstwem górniczym – **jest wciąż wykorzystywany wadliwie**.

Analityczno-rozliczeniowe skomputeryzowane systemy obsługujące zarządzanie kopalnią i całym górnictwem węgla kamiennego – funkcjonujące z wykorzystaniem trzech prawidłowo stosowanych wskazanych wyżej układów – wciąż oczekuje na zakończenie prac i wdrożenie. Bez nich nie da się niestety nawet „realnie myśleć” o komputerowej symulacji funkcjonowania kopalni i o innych metodach optymalizacji decyzji. Nie da się też zasilac kadrę zarządzającą w proefektywnościowe informacje – metodą **analiz porównawczych**. Na przykład prezentując całkowity koszt (wraz z jego składnikami) pozyskiwania kopaliny w przodkach eksploatacyjnych prowadzonych w różnych kopalniach w porównywalnych warunkach geologiczno-górnicznych. Przypominam, że profesor Krupiński (gdy pracował przed wojną w Rybnickim Gwarectwie), metodę tą określał jako „**równanie do najlepszych**”.

Do kwestii efektywności (skuteczności) systemów zarządzania dodam następującą uwagę.

Stwierdzenie, że efekt ekonomiczny działalności przedsiębiorstwa górniczego, funkcjonującego na złożu o określonej charakterystyce geologiczno-górnicznej (przy zadanych wymaganiach w zakresie gospodarności w wykorzystaniu złoża) – mierzony głównie kosztem pozyskania kopaliny (zł/t) i wielkości produkcji – **zależy głównie od skuteczności zarządzania** – na ogół nie wywołuje dyskusji. Jednak przypisanie osiągniętego efektu w postaci wzrostu bądź obniżenia efektu do konkretnego systemu zarządzania – jest trudne i raczej nie często możliwe. Między innymi z tej przyczyny, że decyzje podejmuje kadra zarządzająca na podstawie informacji napływających z różnych systemów.

W praktyce systemy zasilające zarządzającą kadrę proefektywnościowymi informacjami – są wspierane specjalnie opracowanymi ROZWIĄZANIAMİ (np. normami, procedurami, patentami itp.). Dla nich określanie efektów (niekiedy znaczących) może być łatwiejsze, choć przeważnie wymaga specjalnie zorganizowanej ewidencji danych. Osobiście nie wierzę w nadzwyczajne możliwości pojedynczego systemu – także ZSZ. Jestem natomiast przekonany, że odpowiednio duży „komplet” skomputeryzowanych systemów – wykorzystujących (powtarzam) poprawnie trzy wskazane wyżej analityczne układy informacji źródłowych – jest w stanie zapewnić kopalniom i całemu górnictwu efektywne funkcjonowanie i rozwój.

4. Zakończenie

Gdy kończyłem przygotowywać tę wypowiedź – dowiedziałem się z internetu, że Autorka artykułu jest pracownikiem Katedry Ekonomiki i Zarządzania w Przemysle. Jest to przeciwieństwo *spadkobierczyni* Katedry, którą w latach 40. XX wieku kreował w AGH profesor Bolesław Krupiński; promotor mego doktoratu. Jest przy tym adiunktem w Pracowni Projektowania i Restrukturyzacji w Przemysle, aktualnie prowadzonej przez pana profesora Romana Magdę.

Ponieważ na łamach Przeglądu Górniczego przeprowadziłem z nim dwie dyskusje (ostatnią na przełomie roku 2016 i 2017) – moje nadzieje na ustosunkowanie się pani dr hab. Patrycji Bąk do tej wypowiedzi – wyraźnie wzrosły.

Jeżeli pani Doktor nie zechce zająć stanowiska i nie wywiąże się tak potrzebna dyskusja, w której byłyby poszukiwane możliwości zwiększenia efektywności zarządzania naszym górnictwem węgla kamiennego – to zostanie przynajmniej ta inicjalna wymiana poglądów. Będzie to jeszcze jeden *ślad* „kampanii”, którą od roku 1989 prowadziłem w Przeglądzie Górniczym w obronie naszego górnictwa węgla kamiennego przed degradacją (Lisowski 2018). Oby nie całkiem bezowocny!

Literatura

- BAK P. 2018 - Kluczowe aspekty wdrażania zintegrowanego systemu zarządzania w przedsiębiorstwach górniczych. „Przegląd Górniczy” nr 9, s. 19 - 26.
- KLENIEWSKI A. 2004 - Integracja systemów zarządzania jakością, środowiskiem, bezpieczeństwem i higieną pracy. „Problemy Jakości” nr 11.
- LISOWSKI A. 2018 - Kampania prowadzona głównie w Przeglądzie Górniczym w latach 1989-2017 w obronie naszego górnictwa węgla kamiennego przed degradacją. POLEMKI-DYSKUSJE. „Przegląd Górniczy” nr 8.
- LISOWSKI A. i in. 1972 - Komputeryzacja zarządzania (z doświadczeń przemysłu węglowego). Praca zbiorowa. Wydawnictwo GIG, 47 arkuszy wydawniczych. Katowice.

- LISOWSKI A., CZYŁOK A. 1965 - Możliwość wykorzystania metod i modeli matematycznych oraz symulacyjnych dla optymalizacji decyzji w górnictwie. „Przeгляд Górnicy” nr 6.
- MAGDA R. 2017 - Wzrost stopnia wykorzystania zdolności produkcyjnej i redukcja kosztów stałych jako podstawowe kierunki działań restrukturyzacyjnych zmierzających do zmniejszenia jednostkowego kosztu produkcji górniczej POLEMKI – DYSKUSJE. „Przeгляд Górnicy” nr 1, s. 98 - 103.
- MILLER P. 2003 - Zintegrowane systemy zarządzania, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy nr 34, SGH, Warszawa.
- NONAS B., STANIEWSKA E., PRUSAK R. 2016 - Wybrane aspekty zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwa hutniczego, Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji, tom 2.
- OLKIEWICZ M. 2012 - Ocena efektów funkcjonowania systemu zarządzania jakością w przedsiębiorstwie. „Zarządzanie i Finanse” nr 3/1.
- ZAŁUCKI J. 2004 - Zintegrowany system zarządzania w kopalni węgla kamiennego. „Górnictwo i Geoinżynieria” z. 4/2.

Katowice, dnia 6.11.2018 r.