



Zaproszenie pani dr hab. Patrycji Bąk do drugiej tury rozpoczętej wymiany poglądów POLEMIKI – DYSKUSJE Artykuł nierecenzowany

Prof. dr hab. inż. Andrzej Lisowski

Treść: Autor – biorąc pod uwagę dotychczasowy przebieg dyskusji z panią dr hab. Patrycją Bąk („Przeгляд Górniczy” 2018 nr 9 i 11 oraz 2019 nr 1) – sformułował kolejne trzy kwestie do wymiany poglądów. Są to: 1. Relacje występujące w przedsiębiorstwie między funkcjonowaniem i efektywnością a zarządzaniem oraz możliwość wykorzystania w górnictwie doświadczeń przedsiębiorstw wytwórczych. 2. Czy dążenie do łączenia normalizacji z zarządzaniem jest zasadne. 3. Jak powinno funkcjonować zarządzanie w przedsiębiorstwie górniczym i kopalni. W zakończeniu autor wyjaśnia przyczynę swego dużego zaangażowania w dyskusję z pracownikami AGH na temat proefektywnościowego zarządzania w górnictwie węgla kamiennego.

Słowa kluczowe:

funkcjonowanie i zarządzanie w przedsiębiorstwie, normalizacja, integracja

1. Wprowadzenie

Serdecznie dziękuję pani Doktor za wyjaśnienia opublikowane w styczniowym zeszycie „Przeгляdu Górniczego” 2019 r. Wyjaśnienia objęły wszystkie kwestie, które zaproponowałem do dyskusji. Zostały przy tym rozszerzone o poglądy autorów – niestety nierozpatrujących – w prezentowanych tekstach – istotnych szczegółów (cech) funkcjonowania kopalń i przedsiębiorstw górniczych. Uważam, że ten etap naszej wymiany poglądów można ocenić jako pożyteczny – choć nasze poglądy nie uległy zbliżeniu.

Czytelnikom „Przeгляdu Górniczego” pozostawiam szerszą (bardziej szczegółową) ocenę opublikowanych wyjaśnień. Według mojej oceny – choć sporo wątpliwości zostało wyjaśnionych – wyłoniły się i pozostały do dyskusji trzy istotne kwestie. Dopiero ich wyjaśnienie można będzie uznać za pozytywny rezultat dotychczasowej wymiany poglądów. Zapraszam panią Doktor do drugiej tury tej wymiany i proponuję do rozpatrzenia trzy kolejne kwestie.

Przygotowałem je, z szerszym uzasadnieniem, w trzech poniższych rozdziałach. Mam nadzieję, że również ta propozycja zostanie przyjęta.

2. Kwestia 1. Relacje występujące w przedsiębiorstwie między funkcjonowaniem i efektywnością a zarządzaniem oraz możliwość wykorzystania w górnictwie doświadczeń przedsiębiorstw wytwórczych

Zacnę od przypomnienia, że w swoich wyjaśnieniach opublikowanych w styczniowym zeszycie „Przeгляdu Górniczego” 2019 r. przytoczyła Pani następujący fragment moich uwag opublikowanych w listopadowym P.G. 2018 r. Cytuję: (...) 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 (wytwórczymi). Takie przekonanie jest w artykule wyraźne – choć na jego słuszność brakuje dowodów. Pytam więc, czy rzeczywiście efektywność i funkcjonowanie przedsiębiorstw górniczych (kopalń) zależy od tych samych uwarunkowań (lub bardzo podobnych) – co funkcjonowanie przedsiębiorstw przetwórczych (...). Ten fragment moich uwag Pani Doktor zrozumiała jako składający się z dwóch części. Nie wiem dlaczego tak odebrała wskazaną wypowiedź, ale ponieważ komentuje osobno każdą wyróżnioną przez siebie część – muszę (choć niechętnie) przyjąć ten podział.

Rozumienie drugiej wyróżnionej przez siebie części mojej wypowiedzi dotyczącej, cytuję *Uwarunkowań związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstw (...)* kończy Pani stwierdzeniem – znowu cytuję: (...) odpowiadam jednoznacznie: tak są takie same lub bardzo zbliżone. Pogląd w tej sprawie potwierdza też Pani w dalszych wyjaśnieniach. Mój długi opis warunków, w których przebiega proces produkcyjny kopalni eksploatującej złożę okazał się nieskuteczny.

Rozumienie przez Panią Doktor drugiej części (wyróżnionej przez Panią) mojej wypowiedzi wskazuję następującym cytatem z jej styczniowych wyjaśnień: *Zacnę od stwierdzenia, że wystąpiło tutaj pewnego rodzaju nieporozumienie. Jego źródłem jest połączenie przez Pana Profesora Lisowskiego w swojej uwadze dwóch zagadnień – efektywności i funkcjonowania, a następnie zadanie pytania czy ich uwarunkowania są takie same w przedsiębiorstwach górniczych i przetwórczych.*

Czy wystąpiło tu nieporozumienie? Nie sądzę – myślę że zadziałał tu aktualnie wyznawany przez Panią pogląd na mechanizm zarządzania. Ja w swojej uwadze nie łączyłem zagadnień efektywności przedsiębiorstwa i jego funkcjonowania oraz nie zadawałem odrębnego pytania: (...) czy uwarunkowania, w których funkcjonują są takie same w przedsiębiorstwach górniczych i przetwórczych. Ja po prostu wspólnie je rozpatruję.

*) Emerytowany pracownik Głównego Instytutu Górnictwa

Zagadnienia (jak to Pani określa) efektywności i zagadnienia funkcjonowania nie musiałem łączyć, bo one w każdym (dowolnym) przedsiębiorstwie są połączone (zintegrowane) w sposób naturalny. Osiągany efekt jest wynikiem funkcjonowania w określonych uwarunkowaniach (powtarzam: pod ziemią albo na powierzchni) – przy czym to funkcjonowanie jest regulowane (kształtowane) zarządzaniem! Żeby osiągać efektywność przedsiębiorstwa górniczego (kopalni) bądź przedsiębiorstwa przetwórczego trzeba odpowiednio kształtować jego FUNKCJONOWANIE przez proefektywnościowe ZARZĄDZANIE! Mam nadzieję, że ten wywód jest zrozumiały.

W przedsiębiorstwie przetwórczym do zarządzania należy głównie wybór produktu wprowadzanego na rynek, a sposób jego wytwarzania zależy głównie od techniki i technologii. W przedsiębiorstwie górniczym (kopalni) „produkt” jest przygotowany przez naturę, a cały proces jego pozyskania – łącznie z doбором odpowiedniej techniki i technologii – pozostaje w gestii zarządzania!

Dlatego (a to tylko jedna z różnic) podkreślałem, że warunki FUNKCJONOWANIA przedsiębiorstw górniczych i przedsiębiorstw przetwórczych są całkowicie różne (z całkowicie różnymi uwarunkowaniami) – co ogranicza możliwość wykorzystania w przedsiębiorstwach górniczych doświadczeń i systemów zarządzania powstających w przedsiębiorstwach przetwórczych. Aby naozniczyć występujące różnice prezentowałem (wspomniany wyżej) zupełnie elementarny opis merytorycznej istoty produkcyjnego funkcjonowania kopalni głębinowej. Moje tłumaczenie, że 80% (może 90%) wysiłku w procesie zarządzania kopalnią musi obejmować roboty prowadzone w złożu – a więc w *obszarze* nieistniejącym w przedsiębiorstwie przetwórczym – okazało się (stwierdzam to po raz drugi) **nieskuteczne!**

To, że w przedsiębiorstwie górniczym i przetwórczym występuje problem zbytu ich produkcji i problem ceny – nie decyduje o porównywalności sposobu ich funkcjonowania. W przedsiębiorstwach górniczych (kopalniach) problem **zbytu i cen** – w porównaniu z problemem **wielkości i koncentracji produkcji oraz jej kosztu** – jest problemem marginalnym. Jest przy tym w przeważającej części regulowany *odgórnie*, a stosunkowo niewielki rynek indywidualnych odbiorców jest wydany „na lup spekulantów” – co niszczy konkurencyjność węgla w tym obszarze.

Przywołana przez Panią wypowiedź prof. Stanisława Pruska, w której przytacza znane powiedzenie: *Dzisiaj nie jest sztuką wydobyć, ale sprzedać to co się wydobyło* – nic nie wnosi do tej wymiany poglądów na problem możliwości i celowości wykorzystania doświadczeń i systemów zarządzania – z przedsiębiorstw przetwórczych w przedsiębiorstwach górniczych. Problem zapewnienia kopalniom możliwości zbytu ich produkcji (również przez eksport) i problem cen węgla – wymaga odrębnej dyskusji. Wykracza poza *kompetencje* kopalni i przedsiębiorstwa – jest głównie problemem polityki gospodarczej Państwa.

Jeszcze dodam, że podtrzymywane przez Panią Doktor przekonanie, w myśl którego funkcjonowanie przedsiębiorstw, które pozyskują kopalinę ze złoża, nie różni się wiele od przedsiębiorstw wytwarzających towary z określonego wsadu materiałowego – bo węgiel handlowy powstaje dopiero w zakładzie przerobczym (który tylko pomniejsza zawartość popiołu i zwiększa kaloryczność węgla) – nie zmienia faktów. A fakty są takie, że systemy zarządzania stosowane w przedsiębiorstwach przetwórczych nie są przydatne w przedsiębiorstwach górniczych – z wyjątkiem tych, które obsługują jego pozaprodukcyjną działalność, np. powszechnie obowiązujące działy księgowości, statystyki itp.

Górnictwo do obsługi swego produkcyjnego funkcjonowania musi samo opracowywać potrzebne systemy. To musi robić kadra instytutów i ośrodków badawczych oraz uczelni – zobowiązana do służenia praktyce – we współpracy z kadrami kopalń i przedsiębiorstw górniczych!

3. Kwestia 2. Czy dążenie do łączenia normalizacji z zarządzaniem jest zasadne?

Zacznę od wyjaśnienia: jak rozumiem pojęcie normalizacji i zarządzania. Jaki jest sens i cel ich funkcjonowania?

Otóż – normalizację rozumiem jako działanie, w którym określone **postępowanie** zostaje uznane za **prawidłowe** – sprawdzone i skuteczne – i w związku z tym zostaje opracowane jako **norma** przeznaczona do powszechnego stosowania. Przedsiębiorstwa, w których występuje **postępowanie** objęte normą – już się nie muszą „biedzić” jego usprawnianiem. Dobrowolnie, po podjęciu własnej decyzji, albo z nakazu, stosują opracowaną normę.

Zarządzanie natomiast – mówiąc najprościej – rozumiem jako proces podejmowania decyzji, które w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa mają mu zapewniać efektywność i rozwój. Zarządzający z maksymalną *szczegółowością* ma kształtować funkcjonowanie danego przedsiębiorstwa – oczywiście spełniając obowiązujące **wymagania** w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, jakości swojej produkcji oraz wszelkich obowiązujących regulacji i praw. Ma podejmować decyzje zapewniające maksymalny efekt – według przyjętych kryteriów – i rozwój przedsiębiorstwa zgodny z interesem Kraju. (Uwaga: Mój szczegółowszy pogląd na pojęcie zarządzania podaję w następnym rozdziale tej wypowiedzi).

Jeżeli zgodzimy się z powyższymi określeniami, to współzależność między normalizacją a zarządzaniem jest dość oczywista. Normalizacja **upraszcza** zarządzanie! Zmniejsza w funkcjonującym przedsiębiorstwie „obszar”, który zarządzanie musi „penetrować”, wyszukując w nim możliwości poprawienia efektywności. Postępowanie uregulowane normą – jeżeli decyzja o jej stosowaniu została podjęta – przestaje obciążać zarządzanie obowiązkiem „penetracji”, a więc – powtarzam – **upraszcza** (ułatwia) zarządzanie.

Z punktu widzenia zarządzania – nie ma wątpliwości, że normalizacja jest pożyteczna i potrzebna.

Gdy, *mając w głowie* sformułowane wyżej rozumienie obydwóch pojęć, czytałem Pani wyjaśnienia zawarte w rozdziale 2 i 3 styczniowego artykułu – wcześniejsze niejasności w rozpatrywanej kwestii – nie ustąpiły i pojawiły się nowe.

We wskazanych rozdziałach pojawiają się takie określenia, jak:

- *znormalizowane systemy zarządzania,*
- *znormalizowanie sposobów zarządzania,*
- *znormalizowanie systemów zarządzania,*
- *certyfikowany system zarządzania.*

Są też przywoływane następujące – już obowiązujące Polskie Normy:

- Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania.
- Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością.
- Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia.
- Systemy zarządzania jakością. Wymagania.
- Systemy zarządzania środowiskowego. Wymagania i wytyczne stosowania.

W tym kontekście nadal nie jest jasne, czy postuluję Pani opracowanie nowego typu systemu zarządzania, który

łączy funkcje spełniane dotychczas przez zarządzanie i przez normalizację? Czy będzie znamienny ten nowy system? Jak zostaną połączone dotychczasowe funkcje zarządzania i normalizacja? A może system SZZ ma być tym nowym systemem – czy może już nim jest?

Skalę niejasności powiększa podtrzymywany w wyjaśnieniach postulat integracji systemów zarządzania jakością i bezpieczeństwem – oraz (ewentualnie) innych systemów. Na czym miałyby polegać integracja systemów obsługujących tak różne działalności? Czy ma być wspólna baza danych wprowadzanych do integrowanych systemów; czy ich algorytmy przetwarzania mają być powiązane... itd. Przedstawione wyżej pytania ilustrują jak bardzo jest potrzebne dodatkowe wyjaśnienie Pani poglądów.

Mój pogląd jest następujący. To, że Urząd znormalizował „Wymagania” i przypisał je do odnośnych „systemów zarządzania” – nie oznacza, że chce je (te systemy) normalizować. Normalizacja systemów zarządzania ... znormalizowane systemy zarządzania ... to – moim zdaniem – raczej *utopijne* postulaty – przynajmniej w odniesieniu do kopalń i przedsiębiorstw górniczych. Powtarzam: normy są potrzebne i użyteczne. Ułatwiają zarządzanie – ale nie trzeba ich z zarządzaniem „znieć” (łączyć) – bo są to *zbyt odważne oczekiwania!*

4. Kwestia 3. Jak powinno funkcjonować zarządzanie w przedsiębiorstwie górniczym (kopalni)?

W dwóch kwestiach, które zaproponowałem wyżej do *drugiej tury* naszej wymiany poglądów na zarządzanie kopalniami i grupującymi je przedsiębiorstwami – znalazła się znaczna część występujących niejasności i *merytorycznych rozbieżności*. Do dyskusji pozostała jednak ich część zasadnicza: **czym jest zarządzanie** i jaka jest w nim rola **systemów zarządzania kopalniami?**

Zacznę od przypomnienia znamiennego fragmentu wyjaśnień opublikowanych w styczniowym „Przeglądzie Górniczym”: *Odniosłam się już do kwestii dotyczącej porównywalności kryteriów (według mnie spór dotyczył warunków a nie kryteriów) efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw górniczych i niegórniczych – powtórzę, że moim zdaniem są porównywalne. Pan Profesor stwierdza, że merytoryczne charakterystyki funkcjonowania kopalń i przedsiębiorstw produkujących samochody, tramwaje czy powidła śliwkowe są krańcowo różne. Całkowicie zgadzam się z takim stwierdzeniem. Ale przecież zadaniem zintegrowanego systemu zarządzania ani poszczególnych systemów nie jest określenie jak eksploatować węgiel lub produkować samochody, tramwaje czy powidła. Celem ich opracowania, wdrożenia i stosowania jest ustalenie znormalizowanych zasad postępowania, dotyczących wyprodukowania węgla handlowego, samochodu, tramwaju, powidła o takich parametrach użytkowych, że znajdą one nabywców gotowych zapłacić za nie cenę, która będzie opłacalna dla ich wytwórcy. Kupujący mają gwarancję, że nabyli produkt wytworzony według technologii specyficznych dla każdego produktu, spełniający przy tym wymagane parametry jakościowe, a procesy ich wytwarzania spełniały wymogi bezpieczeństwa pracy oraz ochrony środowiska.*

Słowo „zasad” – użyte w tym tekście – jest kluczowe! Otóż twierdzą stanowczo, że „zasady” są kreowane w zupełnie innym trybie i przeważnie są znane od dawna. Natomiast systemy zarządzania mają (powtarzam to wciąż) ułatwiać lub wręcz umożliwiać kadrze zarządzającej podejmowanie takich decyzji, które zapewnią przedsiębiorstwu (kopalni) efektywne funkcjonowanie i rozwój. Charakterystyka poszczególnych systemów jest (musi być) dostosowana do specyfiki obsługiwanego fragmentu działalności przedsiębiorstwa (kopalni).

W praktyce kopalnianej przyjął się podział na systemy analityczno-rozliczeniowe i planistyczne – wdrożony przed pół wiekiem przez Główny Instytut Górnictwa.

Najpowszechniej znane i stosowane są systemy obsługujące działalność *rutynową*: gospodarkę materiałową oraz gospodarkę wyposażeniem, płace... księgowość i inne. Znacznie gorzej są rozwinięte systemy ukierunkowane na bezpośrednie zasilanie kadry zarządzającej w informacje stymulujące podejmowanie przez nią proefektywnościowych decyzji, np. informacje przygotowane metodą analiz porównawczych. Podobnie – fatalnie zaniedbany jest rozwój systemów planowania – zwłaszcza znacząco rozwiniętego w latach 70. i 80. XX wieku systemu planowania produkcji i inwestycji w kopalniach – aktualnie zepchnięty w całkowity niebyt (przypominam podstawowy system w artykule: [Lisowski 2013](#)).

Znaczenie systemów planowania podkreśla pani doktor P. Bąk we fragmencie swoich wyjaśnień, który przytaczam: *W dzisiejszych uwarunkowaniach ekonomicznych (Moja uwaga: nie tylko w uwarunkowaniach dzisiejszych) kluczową rolę powinno odgrywać planowanie prowadzenia eksploatacji ukierunkowane nie na wielkość produkcji, lecz na jej starannie skalkulowany efekt ekonomiczny. W przedsiębiorstwie górniczym (kopalni) taką procedurę planistyczną można przeprowadzać z wykorzystaniem systemu procesowego zarządzania kosztami i ujmowania kosztów bezpośrednich w cyklu istnienia wyrobiska wybierkowego. Następnie, po doliczeniu kosztów pośrednich, zgodnie z odrębnie ustalonymi zasadami, stanowiłoby to punkt wyjścia do ustalenia kosztów jednostkowych wydobycia oraz efektywności przedsięwzięć planowanych w danym wyrobisku wybierkowym (Turek 2013, Jonek-Kowalska 2013).*

Jest to istotna deklaracja Pani Doktor – szkoda tylko, że „utopiona” w poglądzie autorów, z którymi albo się zgadzam (jak w sprawie pomniejszania roli wielkości produkcji w osiaganiu efektywności), albo w moim odbiorze są niejasne, chyba raczej *powiązane* z projektowaniem robót, a nie planowaniem.

W nawiązaniu do tej deklaracji – podkreślę, że także w moim poglądzie na zarządzanie rola systemów planowania jest nawet ważniejsza od systemów operatywnego zarządzania. Niestety w naszym górnictwie stan faktyczny jest taki, że uwaga kadry badawczo-rozwojowej skupia się głównie na rutynowych systemach rozliczeniowych (ogólnie obowiązująca księgowość, płace, materiałówka... itd.) – natomiast analityczna obsługa kadry zarządzającej proefektywnościowymi informacjami i zwłaszcza systemy planistyczne są straszliwie zaniedbane i „opóźnione w rozwoju”.

W zakończeniu swoich uwag, którymi w ubiegłym roku zapraszałem Panią do wymiany poglądów, podałem obszerniejszą charakterystykę (streszczenie) swoich poglądów na sposób funkcjonowania systemów zarządzania w produkcyjnej kopalnianej rzeczywistości. Pani w swych wyjaśnieniach nie uwzględniła tego tekstu. Nie będę go tu przytaczał, ale ponawiam prośbę o rozpatrzenie tego tekstu, o skonfrontowanie ze swoim poglądem i o krytyczną ocenę.

Szczególnie zależy mi na poznaniu Pani poglądu na rolę informacji źródłowej w procesie *doprowadzania* (stymulowania) kadry zarządzającej do podejmowania proefektywnościowych decyzji.

Stąd następujące pytania. Czy zgadza się Pani, że trójukładowy monitoring analityczno-rozliczeniowy (głównie dekretowanie elementarnych zaszczości oraz informacje o wykorzystaniu czasu przodków) opracowany i wdrożony w naszym górnictwie węgla kamiennego jeszcze w gospodarce nakazowo-rozdzielczej należało po roku 1989 – już w gospodarce rynkowej – dalej rozwijać; w szczególności układ **procesów** skompletować, a układ **terytorialny** popraw-

nie stosować, zgodnie z wymogami strukturalnego rozliczania kosztów (Lisowski 2003).

Czy zgadza się Pani, że prawidłowo funkcjonujący trójukładowy monitoring (łącznie z ewidencją czasu pracy przodków) umożliwi określenie: co, gdzie (w strukturze kopalni) i w jakich warunkach, ile kosztuje? I tym sposobem – otwierając drogę do skutecznego realizowania kolejnych czynności elementarnego cyklu decyzyjnego – zapewnia efektywne funkcjonowanie zarówno zarządzania operatywnego, jak i planowania?! (Lisowski 2001)

Jeżeli w kwestiach określonych powyższymi pytaniami wystąpi zgodność poglądów (lub przynajmniej ich zbliżenie), to – być może – łatwiej będzie Pani mogła zaakceptować pogląd, że kryteria wskazujące na efektywność poszczególnych działalności składających się na funkcjonowanie całej kopalni (przedsiębiorstwa górniczego) – nie zawsze są zgodne z kryteriami określającymi efektywność całej kopalni (przedsiębiorstwa górniczego). A jeżeli ten pogląd zostanie zaakceptowany – to może zgodzi się Pani, że trzeba zarządzać kopalnią, a nie jej poszczególnymi zakresami działalności składającymi się – **powtarzam** – na funkcjonowanie kopalni (jako wydzielonego organizmu gospodarczego) oraz przedsiębiorstwa górniczego. Może więc *będziemy zgodnie zarządzać* kopalnią (przedsiębiorstwem), a nie jakością, bezpieczeństwem... oraz biurowymi szafami i *aspektami*.

Kończąc formułowanie trzeciej kwestii proponowanej do drugiej tury naszej wymiany poglądów – powracam do artykułu Pani Doktor, który zainicjował tę wymianę. Przypominam tytuł tego artykułu: „**Kluczowe aspekty wdrażania zintegrowanego systemu zarządzania w przedsiębiorstwach górniczych**”. Otóż ani ten inicjalny artykuł, ani późniejsze wyjaśnienia, nie doprowadziły – w moim odbiorze – do sprecyzowania: czy Zintegrowany System Zarządzania (ZSZ) jest już opracowany i pozostaje jedynie problem jego wdrożenia? Czy też rozpatruje się system postulowany, który pozostaje w fazie koncepcji i są jedynie Polskie Normy stanowiące jego fundament (przypisujące swoją treść do zarządzania)? Nazwy tych norm podałem w poprzednim rozdziale. Jeżeli ZSZ został już opracowany, to proszę scharakteryzować zakres i sposób kompletowania wsadu informacyjnego oraz przygotowane algorytmy i *efekt* przekazywany kadrze zarządzającej do wykorzystania. Jeżeli rozpatruje Pani jedynie koncepcję ZSZ, to warto podać przewidywany termin zakończenia prac i wdrożenia systemu ZSZ w naszych kopalniach.

5. Zakończenie

Przypomnę. W epoce PRL historia tak się potoczyła, że komputeryzację i nowoczesność do praktyki zarządzania w górnictwie węgla kamiennego wprowadzał Główny Instytut Górnictwa. Prace te realizował Zespół, który zorganizowałem i prowadziłem w latach 1962–1974. Podkreślę, że prace były prowadzone w ścisłej współpracy z kopalniami i ich jednostkami nadrzędnymi oraz Centralnym Biurem Rozliczeń (CBR). W latach 1975–1989 prace prowadził nadal ten sam Zespół przeniesiony (186 pracowników) z GIG do Centralnego Ośrodka Informatyki Górnictwa (COIG) – zorganizowanego z kadrą GIG i CBR.

W całym wskazanym okresie udział uczelni – w tym AGH – w komputeryzacji i modernizacji zarządzania w górnictwie węgla kamiennego nie był znaczący, a **wiedza i doświadczenie gromadzące się z upływem czasu w praktyce zarządzania – nie były przekazywane studentom w wystarczającym stopniu.**

Po wejściu omawianego górnictwa w fazę rynkowej transformacji nastąpiło jego rozdrobnienie i degradacja wraz

z degradacją posiadanego potencjału badawczo-rozwojowego (B+R) w zakresie proefektywnościowej modernizacji zarządzania. Trudno to zrozumieć, ale w naszym górnictwie węgla kamiennego – w rynkowej gospodarce – prace nad proefektywnościowym rozwojem systemów zarządzania zostały *zmarginalizowane* albo zaniechane (przykład: system symulacyjnego perspektywicznego planowania – SPP). Uczelnie – co rozumiałe – nie mogły wypełnić powstałej luki w pracach B+R+W. Wiedza przekazywana absolwentom – także AGH – w zakresie praktycznych uwarunkowań proefektywnościowego zarządzania stała się jeszcze bardziej niezadowolająca, a *dokształcanie* inżynierów w praktyce kopalnianej – mało skuteczne.

Sądzę, że aktualna kondycja naszego górnictwa węgla kamiennego (roczny import węgla energetycznego sięga już kilkunastu milionów ton) jest wynikiem także wspomnianego „biegu historii”.

Wskazane wyżej okoliczności jakoś uzasadniają fakt (do którego się przyznaję), że gdy inicjowałem dyskusję z Panem Profesorem Magdą i z Panią Doktor – to chodziło mi głównie o zmianę (korektę) poglądów dydaktycznej kadry AGH, odpowiedzialnej za wiedzę i skuteczność w zakresie zarządzania absolwentów przekazywanych kopalniom. Zależy mi bowiem na tym, aby Katedra, którą w roku 1946 kreował profesor Krupiński – choć funkcjonuje pod zmienioną nazwą – przygotowywała dla górnictwa (zwłaszcza węgla kamiennego) inżynierów, którzy dobrze wiedzą jak funkcjonuje kopalnia i jej zarządzanie. Którzy wiedzą też, że systemy zarządzania mają kadry zarządzającej dostarczać maksymalnie skuteczne proefektywnościowe informacje – w zakresie zarówno zarządzania operatywnego, jak i planowania. Potrafią też inicjować i brać udział w ich rozwoju.

Kończąc swój wkład do proponowanej drugiej tury naszej wymiany poglądów – oceniam ją jako *potencjalnie* znacznie istotniejszą od pierwszej, w której *klarowały* się występujące różnice w naszych poglądach. Dopiero proponowana druga tura otwiera szansę na lepsze wzajemne zrozumienie *wyznawanych* poglądów i ewentualne zaakceptowanie wcześniej kontrowersyjnego poglądu jako poprawnego (nawet **swego**).

Mam więc nadzieję, że przyjmie Pani propozycję zakończenia tej właśnie rozpoczętej – drugiej tury naszej dyskusji. Jestem przekonany, że zbliżenie naszych poglądów może wpłynąć korzystnie na wkład Katedry w jakże potrzebną poprawę efektywności zarządzania górnictwem węgla kamiennego.

Literatura

- JONEK - KOWALSKA I. (red.), 2013 - Zarządzanie kosztami w przedsiębiorstwach górniczych w Polsce. Stan aktualny i kierunki doskonalenia. Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- LISOWSKI A. 2001 - Podstawy ekonomicznej efektywności podziemnej eksploatacji złóż. GIG-PWN Katowice – Warszawa.
- LISOWSKI A. 2003 - Szansa na nowoczesność monitoringu i stymulacji ekonomicznej efektywności wnętrza podziemnych kopalń – System SRK. „Przegląd Górniczy” nr 8.
- LISOWSKI A. 2013 - Namawiam do konkretyzacji i rozwiązania problemu ekonomizacji i planowania podziemnej eksploatacji złóż. Polemiki i dyskusje. „Przegląd Górniczy” nr 5.
- TUREK M. 2013 - System zarządzania kosztami w kopalni węgla kamiennego w cyklu istnienia wyrobiska. Wydawnictwo Difin, Warszawa.