

PODLASKI

www.podlaskimanager.pl

# MANAGER

IPH

MIESIĘCZNIK INFORMACYJNY  
IZBY PRZEMYSŁOWO-HANDLOWEJ  
W BIAŁYMSTOKU

NUMER 181 / KWIECIEŃ 2017

## MIKOŁAJ CHARKIEWICZ

MANAGER Z KRWI I „KOŚCI”

STR. 4

## II KONGRES LIDERÓW ZMIAN

STR. 6

## PODLASKIE W RĘKACH EKSPORTERÓW

STR. 14



DOŁĄCZ DO LIDERÓW ZMIAN  
[WWW.KONGRESLIDEROWZMIAN.PL](http://WWW.KONGRESLIDEROWZMIAN.PL)





Fabryka Mlekovity, Wysokie Mazowieckie



Autostrada A1



Elektrownia Kozienice



**Palisander**<sup>®</sup>  
systemy szalunkowe



Biurowiec Astoria, Warszawa

## PALISANDER

w liczbach

- ◆ 150 osób zatrudnionych
- ◆ 650 inwestycji rocznie
- ◆ 6150 klientów
- ◆ 11340 pozycji asortymentowych



Basen Olimpijski, Lublin



BIALYSTOK  
SWARZEDZ  
KATOWICE



Trasa ekspresowa S8



POLSKI  
DOSTAWCA  
SZALUNKÓW



POLISH  
CLUSTER  
OF CONSTRUCTION  
EXPORTERS

[www.palisander.com.pl](http://www.palisander.com.pl)



Autostrada A4



# Przywódca potrzebny od zaraz

**B**iznes to niekończący się wyścig. Każdy chce mieć jak najlepsze wyniki. Aby je osiągnąć inwestujemy w technologię. Mamy coraz bardziej wydajne maszyny, coraz sprawniejsze systemy, szybsze procesory. Czy to wystarczy? Czy biznes polega wyłącznie na skompletowaniu i poukładaniu elementów technicznej układanki? Pewnie tak byśmy chcieli, jednak tak nie jest. Bo biznes to także, a niektórzy twierdzą, że biznes to przede wszystkim - ludzie. I tutaj zaczynają się problemy. Okazuje się bowiem, że człowiek to nie maszyna, nie da się nim zarządzać poprzez włączenie i wyłączenie guzika. Czas zmierzyć się z tą rzeczywistością. Wchodzimy w okres zmian na rynku pracy, bezrobocie spada, pozyskanie nowych pracowników jest coraz trudniejsze. Co w związku z tak zaistniałą sytuacją? Przede wszystkim warto zmienić postrzeganie sytuacji zmieniając jej definicję. Zmiany na rynku pracy, motywowanie do pracy, zarządzanie zespołem powinniśmy definiować nie jako problem, ale jako wyzwanie. Wyzwanie, w ramach którego możemy i powinniśmy poszukiwać przewagi pozycji konkurencyjnej naszej firmy. W budowaniu pozycji firmy ważniejsze do wdrażania innowacji, rozwijania kanałów dystrybucji, są ludzie którym te zadania powierzono. Jeśli przyjmiemy tą rzeczywistość i zmienimy priorytety z tym związane, to nie oznacza automatycznie, że wejdziemy na wyższy poziom. Oprócz uświadomionych chęci, konieczna jest jeszcze wiedza. Jak efektywnie zarządzać zespołem ludzkim? Nie jest to łatwe. Często posługujemy się jedynie powierzchowną znajomością zagadnień. Tymczasem zarządzanie i motywowanie zespołem ludzkim jest nauką której znaczenie, zwłaszcza w ostatnim okresie, istotnie wzrasta. Upowszechnianiu wiedzy w tym zakresie służy Drugi Kongres Liderów Zmian organizowany przez Wyższą Szkołę Finansów i Zarządzania. Tegoroczna edycja jest poświęcona przywództwie. Jeśli dostrzegamy znaczenie kadry, pracy zespołowej, musimy postawić na liderów. Dla jednych oznacza to konieczność podnoszenia własnych kompetencji, dla innych, poszukiwanie utalentowanych menedżerów. Istotne jest abyśmy dostrzegli znaczenie i rolę przywódcy, który jest głównym animatorem każdego sukcesu. Jako Izba również włączyliśmy się do współorganizacji Kongresu, doceniając jego wagę i znaczenie, zwłaszcza dla naszego regionu. Kreowanie postaw przywódczych i poszukiwanie liderów zmian, jest warunkiem bazowym do budowania podlaskiej gospodarki.



**Witold Karczewski**  
Prezes Izby Przemysłowo-Handlowej  
w Białymstoku

## W tym numerze

### PODLASKI MANAGER

Mikołaj Charkiewicz – manager z krwi i „kości” ..... 4-5

### II KONGRES LIDERÓW ZMIAN

II Kongres Liderów Zmian - Efektywne Przywództwo ..... 6

Program II Kongresu Liderów Zmian ..... 7

Zarządzanie Przywódcze, Etos - Patos - Logos ..... 8-9

Marek Skowronek - Roli edukacji nie da się przecenić ..... 10

Marek Kłoczko - Lider w globalnym procesie zmian ..... 11

### WYDARZENIA W BIZNESIE

Białystok - Grodno, coraz bliżej ..... 13

Czas na KOBIETY ..... 16

Okrągły stół Start-upowy w BPNT ..... 18

### WSPARCIE DLA BIZESU

Podlaskie w rękach eksporterów ..... 14-15

nWatch - pasja projektowania ..... 20

Misja do Bułgarii ..... 22

### WYRÓŻNIENI W BIZNESIE

KEN PSS Spółem w Białymstoku z najlepszym  
stoiskiem mięsnym ..... 21

### WYDAWCA:

Izba Przemysłowo - Handlowa  
w Białymstoku  
ul. Antoniukowska 7,  
15-740 Białystok,  
tel. 085 652 56 45,  
biuro@iph.bialystok.pl

Nakład: 2000 sztuk  
ISSN: 2449-8084  
Miesięcznik bezpłatny.

Redaktor Naczelny  
Miroslaw Leśniewski

Izba Przemysłowo-Handlowa  
w Białymstoku  
jest członkiem  
Krajowej Izby Gospodarczej



KRAJOWA IZBA GOSPODARCZA

Redakcja nie odpowiada za treść reklam, zastrzega sobie prawo do wprowadzania skrótów i zmian w nadesłanych materiałach. Nie zamówionych materiałów redakcja nie zwraca.





# Mikołaj Charkiewicz

Manager z krwi i „kości”

Rozmowa z Mikołajem Charkiewiczem, założycielem i Przewodniczącym Rady Nadzorczej ChM sp. z o.o.

**ChM sp. z o.o. jest firmą znaną, rozpoznawaną na rynku w regionie, Polsce i na świecie. Produkuje implanty medyczne. Znaczący temat, lekarze wiedzą co pod tą nazwą się kryje, jednak dla wielu, brzmi to tajemniczo. Czym są implanty produkowane w ChM i czym jeszcze zajmuje się firma?**

O produktach naszej firmy trudno opowiadać. Po pierwsze należałoby powiedzieć, że nikomu nie życzymy, by był naszym klientem. Niektórzy twierdzą, że produkujemy części zamienne człowieka, a ściślej rzecz ujmując zamienniki układu kostnego człowieka. Obecnie firma opracowuje metody leczenia urazów kości takich jak stłuczenia, złamania, zerwania więzadeł i inne podobne urazy. To nie są tylko części zamienne, ale całe systemy, które pozwalają na sprawne wykonanie zabiegu. Z wykorzystaniem implantów, instrumentarium, narzędzi wspomagających leczenie produkowanych przez firmę, wiele osób dostaje szansę na normalne funkcjonowanie. Celem tych metod jest zawsze poprawa komfortu leczenia chorego oraz komfortu pracy operatora (lekarza i jego asysty). Co za tym idzie mała inwazyjność i skrócenie czasu rehabilitacji chorego. Ta zależność wymaga bardzo ścisłej i stałej współpracy z lekarzami praktykami. Musimy wiedzieć czego potrzebują, jak ułatwić im pracę, tak by w efekcie zyskał na tym pacjent, którego zdrowie jest najważniejsze i któremu nie wolno zaszkodzić. Ta słynna zasada, na której opiera się medycyna, obowiązuje również nas.

**Wasze produkty, jak również technologia ich wytwarzania jest bardzo zaawansowana. Trudno wręcz uwierzyć, że tą tematyką zajmuje się pan od ponad 35 lat. Jakie były początki firmy którą pan założył, skąd pomysł na taką działalność?**

Z natury zawsze interesowały mnie trudne tematy. Trudne, czyli takie, które po pierwsze wymagają zaawansowanej wiedzy, odniesienia do naukowego dorobku w danym obszarze i szeregu doświadczeń. Po drugie, takie które wymagają zdolności organizacyjnych, praktycznego rozwiązywania sytuacji, często pozornie niemożliwych. W okresie przełomu lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych rozpocząłem poszukiwania samodzielności. Połączenie tych dążeń spowodowało ugruntowanie obecnej pozycji. Jasne, że sam początek nie był taki, firma którą dzisiaj widzimy, nie powstała od razu. Należy pamiętać, że były jeszcze inne wyzwania związane chociażby z utrzymaniem rodziny. Jednakże, tym co mnie wyróżniało była ciągła aktywność, poszukiwanie nowych wyzwań. Trafiając na wystawę pod hasłem „poszukujemy producenta”, zobaczyłem potrzeby wymagające ambicji zawodowej. Od razu zdecydowałem, że to będzie moja przyszłość zawodowa. Od tego momentu krok po kroku uczyłem się i rozwijałem produkcję. Trzeba dodać, iż w tym okresie w Polsce nie było w zasadzie żadnych materiałów, za wyjątkiem książek dla studentów. Trzeba było samodzielnie do wszystkiego dochodzić. Zdobywanie wiedzy okazało się bardzo pasjonujące, z czasem zaczęło przynosić owoce, którymi dzisiaj są nasze zaawansowane produkty.

**ChM sp. z o.o. w rzeczywistości należy do nielicznych firm w regionie, które zajmują się implantami medycznymi. Mimo to, w dużej mierze dzięki waszej pracy i sukcesom, województwo podlaskie jest rozpoznawane jako region zaawansowanych technologii medycznych. Firma którą pan stworzył jest często wymieniana, jako przykład wiodącej w regionie. Cały region korzysta z potencjału firmy ChM, a czy w drugą stronę też to działa, czy odczuwa pan wsparcie władz regionu, gminy?**

Rzeczywiście jesteśmy firmą, która jest rozpoznawalna w regionie. Nasze produkty są cenione za swoją jakość, zaawansowane rozwiązania, ale są to w stanie wywarzyć wyłącznie fachowcy, który na co dzień mają z nimi styczność w swojej praktyce lekarskiej. Społeczność lokalna rozpoznaje nas jako zakład pracy.



Zatrudniamy ok. 400 osób, jest to wysoko wykwalifikowana karda. Zapewne jest to argument, który wysoko nas pozycjonuje. My jednak specjalnego traktowanie nie potrzebujemy. Jednocześnie działając w bardzo trudnej branży z obszaru medycyny, dostrzegamy znaczenie i dużą rolę tworzenia warunków, które w jasny i przejrzysty sposób dla wszystkich graczy, określają zasady funkcjonowania.

**Implanty medyczne, metalowe części ciała, brzmi to bardzo innowacyjnie. Człowiek z „żelaza” staje się powoli faktem. Jak wiele części ludzkiego organizmu możecie wymienić już dzisiaj, czy doczekamy się całego człowieka z „żelaza” made in ChM?**

Być może kiedyś pojawi się człowiek z „żelaza” ale nie made in ChM. W tej chwili produkuje się pewne elementy kości na wymiar dla pewnej grupy chorych. Jest to jedynie odtwarzanie ubytków tkanki kostnej. Wszystkie te działania wymagają bardzo, bardzo dużych nakładów finansowych i zaangażowania lekarzy naukowców oraz specjalistów dziedzicznych. Na tym skupia się obecna nauka. W tym procesie również uczestniczymy, na tyle na ile nas stać. Możemy robić wiele, ale naszego kraju nie stać na szerokie działania. Jestem zdania, że mogą w Polsce powstać częściowe rozwiązania ale nie kompletne, na pewno nie będzie człowieka z żelaza z ChM. Na chwilę obecną to ciągle wyłącznie fantastyka, która może co najwyżej inspirować. Mamy nieustannie pełne ręce roboty w zakresie leczenia urazowego. Jest to obszar w którym ciągle jest wiele do zrobienia, również od strony naukowej.

**Wszystkie wyroby medyczne podlegają bardzo rygorystycznej procedurze testów, certyfikacji. Trudnością są również wymogi określone oddzielnie dla każdego kraju. Jaki macie sposób na biurokrację i czy widzi pan sposób na usprawnienia, które ułatwiłyby firmom z sektora medycznego na szybsze działania?**

Osobiście nie widzę możliwości uniknięcia procedur testowych czy certyfikatów. Ogólnie chodzi o to, by wprowadzany produkt pomagał w leczeniu. Jedynym rozwiązaniem jest ujednoczenie przepisów dopuszczających na całym świecie. Jednak obecnie większość krajów ma swoje prawa. Uzależnione od poziomu wiedzy, od konkurencji, od posiadanych zasobów finansowych czy dopuszczenia do swojego rynku. Unifikacja na tym polu jest możliwa. Mówimy przecież o leczeniu ludzi, którzy wszędzie na świecie są tacy sami, mają takie same kości i powinni mieć takie same prawa. Brzmi to trochę idealistycznie, ale skoro próbujemy regulować przepisy międzynarodowe w zakresie ochrony środowiska, emisji CO2, to może również warto rozpocząć proces szerszych regulacji międzynarodowych dotyczących nas samych – ludzi.

**Mówiąc o potrzebie naprawy różnych systemów, nie sposób nie wspomnieć o polskiej służbie zdrowia. Wszystkie ekipy rządzące próbują wdrażać reformy, ich skuteczność, mierzona np. czasem oczekiwania na zabieg, pozostawia wiele do życzenia. Z drugiej strony medycyna, zawansowana, kosztuje – wie pan o tym najlepiej. W pana ocenie, polska medycyna jest niedoinwestowana, czy źle zorganizowana? Jaki model powinna przyjąć?**

Mój punkt widzenia jest ograniczony z uwagi na jedną dziedzinę którą zajmuję się. Jednak mogę podzielić się swoimi spostrzeżeniami. Po pierwsze ciągle brak jednolitego systemu śledzącego w całości pacjenta. Obecnie medycyna jest dziedzinowa, pacjent ze swoimi schorzeniami trafia do różnych specjalistów. Nie zawsze wiadomo gdzie był, co mu dolegało, gdzie stoi w kolejce itp. Po drugie, dostrzegalny jest fakt merytorycznej kontroli nad prowadzonymi inwestycjami, zakupami. Ogólnie powiedziałbym, że jest potrzeba poprawy organizacji. Od tego należałoby zacząć, to wymaga dużego wysiłku ale nie wymaga dużych pieniędzy. Dopiero po wykonaniu tego kroku zasadnym byłoby dokonanie szacowań inwestycyjnych. W niektórych obszarach mamy rzeczywiście duże zaległości w porównaniu do standardów istniejących w większości rozwiniętych krajów. Niewątpliwie należałoby podwyższyć wynagrodzenia lekarzom i asyście, porządkując jednocześnie kwestie nakładających się dyżurów. Uporządkowania wymaga również system edukacji lekarzy. Stajemy się eksporterem dobrze wyedukowanych lekarzy,

których inni pozyskują za darmo w sytuacji, gdzie szpitale w Polsce nie mają kogo zatrudnić.

**Pytaniem kończącym rozmowy z podlaskimi managerami jest czas wolny. Co pan robi po pracy, co oprócz pracy zawodowej sprawia panu przyjemność?**

Obecnie już jestem na emeryturze chociaż czasem pracuję. I teraz już wiem, że można mieć czas wolny. Poprzednio nie dostrzegałem, że istnieje czas wolny. Teraz jest więcej czasu na chwile refleksji, co sprzyja zmianie perspektywy postrzegania pewnych okoliczności. Praca jest ważna, odpoczynek również jest potrzebny. Czasami przerwa w pracy, urlop, zwłaszcza dla menedżerów, którzy pracują bardzo dużo, którym brakuje czasu na przeanalizowanie zebranych informacji i bieżących doświadczeń, okazuje się być niezbędnym czynnikiem do przystawienia do przemyślenia, naładowania akumulatorów i podejmowania nowych wyzwań. O rozwoju firmy decyduje właśnie zdolność do kreowania i wdrażania nowych wyzwań. Patrząc wstecz, widzę wiele punktów zwrotnych, które pozwoliły na uzyskanie obecnego poziomu. Dzisiaj mogę analizować podejmowane wówczas decyzje, z pewną refleksją i sentymentem, a przede wszystkim z poczuciem dobrze wypełnionego zadania.

Rozmawiał Mirosław Leśniewski





# II KONGRES LIDERÓW ZMIAN

## – EFEKTYWNE PRZYWÓDZTWO



Słowo Organizatora:

**Anatoliusz Kopczuk**

- prorektor WSFiZ Przewodniczący Rady Programowej Kongresu



organizatorem jest  
Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania

### Dlaczego WSFiZ?

Uczelnia jest najbardziej naturalnym miejscem upowszechniania nowej wiedzy i wymiany myśli. Tak rozumiemy swoją misję i poniekąd jesteśmy do tego zobowiązani – jako część narodowego systemu edukacji i nauki. Chcemy być użyteczni dla regionu nie tylko kształcąc studentów, ale także wnosząc swój wkład w jego rozwój ekonomiczny i społeczny poprzez występowanie w roli kulturotwórczej. Te funkcje są zresztą ściśle ze sobą powiązane. WSFiZ ma kierunki studiów koncentrujące się na tematyce finansów i zarządzania. Wymagają one bliskich relacji z środowiskiem gospodarczym, zwłaszcza, że uczelnia realizuje profil praktyczny kształcenia. W pełni zrozumiałe są więc inicjatywy zmierzające do rozszerzania zakresu współpracy uczelni z organizacjami gospodarczymi i społecznymi. Zrealizowanymi efektami takich inicjatyw są np.: Akademia dobrych praktyk w biznesie, Akademia sprzedaży, Liderzy podlaskiej gospodarki. Kongres Liderów Zmian jest kolejną z nich.

### To już kolejny Kongres Liderów Zmian. Jakie doświadczenia?

Pierwsza edycja Kongresu w kwietniu 2016 r. była ważną weryfikacją pomysłu. Spotkała się z bardzo dobrym odbiorem uczestników. W tym roku nie mieliśmy więc wielkiego wyboru – MUSIELIŚMY iść za ciosem. Niezwykle cenne było też uzyskane wsparcia merytorycznego i organizacyjnego przedstawicieli środowisk gospodarczych oraz władz regionalnych. Izba Przemysłowo-Handlowa, ICAN/Harvard Business Review, Resursa Podlaska, Unibep, Klaster Obróbki Metali – to kluczowi partnerzy, z którymi współpracę trudno przecenić. Jest to dowód

na to, że idea i koncepcja organizacyjna Kongresu znajdują środowiskową akceptację i trafiają w potrzeby mieszkańców regionu.

### Skąd w ogóle pomysł organizacji takiego wydarzenia?

Z obserwacji i bliskich kontaktów z przedsiębiorcami. W warunkach gospodarki opartej na wiedzy o konieczności ciągłego aktualizowania i doskonalenia własnych umiejętności nie trzeba nikogo przekonywać. Ale nie zawsze przekłada się to automatycznie na program podnoszenia kwalifikacji. Wiąże się to bowiem nie tylko z koniecznością określenia potrzeb szkoleniowych i znalezieniem odpowiedniej oferty, ale także z absorbowaniem czasu i pieniędzy. Uznaliśmy, że poprzez organizację Kongresu możemy włączyć się w rozwiązywanie tych dylematów i przyczynić się do rozwoju kapitału społecznego regionu. Podejmując się tego zadania założyliśmy, że Kongres będzie nie tylko miejscem upowszechnienia nowej wiedzy, ale także okazją do nawiązania nowych kontaktów i wymiany doświadczeń. Tworząc miejsca, w którym prezentowane są różne punkty widzenia liczymy, że wzmocnimy zainteresowanie uczestników Kongresu jego tematyką i damy impuls do autorefleksji nad dotychczasowym funkcjonowaniem ich organizacji. Do udziału w Kongresie zaprosiliśmy uznanych prelegentów i trenerów z wiodących ośrodków szkoleniowych w kraju, którzy podzielą się z uczestnikami swoją wiedzą i przeprowadzą specjalistyczne warsztaty nabywania nowych umiejętności z zakresu przywództwa.

## PRZYWÓDZTWO 10 ŻŁOTYCH MYŚLI

1. „Przywództwo to zdolność przekładania wizji na rzeczywistość”  
*Warren Bennis*
2. „Znalezienie i zatrzymanie najlepszych pracowników jest najbardziej wartościową zdolnością. Dałbym wszystko, co mam, wszystkie moje pieniądze, aby tylko mieć tę umiejętność”  
*John D. Rockefeller.*
3. „Połączenie sił to początek, pozostanie razem to postępowanie, wspólna praca to sukces”  
*Henry Ford*
4. „Zaczynam od założenia, że funkcją przywództwa jest tworzenie kolejnych liderów, a nie kolejnych naśladowców”  
*Ralph Nader*
5. „Lider prowadzi ludzi tam, gdzie chcą iść. Wybitny lider prowadzi ludzi tam, gdzie niekoniecznie chcą iść, ale powinni tam być”  
*Rosalynn Carter*
6. „Wolę zawsze człowieka przekonać, że powinniśmy iść razem. Jeśli mi się uda, mam go z sobą na stałe. Jeśli go zmuszę, będzie ze mną, dopóki będzie się mnie bać, później natychmiast mnie porzuci”  
*Dwight Eisenhower*
7. „Zdolność organizacji do uczenia się i szybkiego zastosowania teorii w praktyce jest największą przewagą konkurencyjną”  
*Jack Welch*
8. „Dawniej przywództwo wynikało z siły mięśni. Dzisiaj oznacza dogadywanie się z ludźmi”  
*Mahatma Gandhi*
9. „Przywództwo to sztuka sprawiania, aby inni zrobili jakąś rzecz dlatego, że chcą to zrobić. Nie można przewodzić bijąc ludzi po głowach - to napaść, nie przywództwo”  
*Dwight Eisenhower*
10. „Najlepszym przywódcą jest osoba, która umie wybrać odpowiednich ludzi do wykonywania jego poleceń i potrafi się powstrzymać od przeszkadzania i mieszania się w ich pracę”  
*Theodore Roosevelt*



# PROGRAM II KONGRESU LIDERÓW ZMIAN

21-22 KWIETNIA 2017R.

WYŻSZA SZKOŁA FINANSÓW I ZARZĄDZANIA UL. CIEPŁA 40, BIAŁYSTOK

Tematami sesji, wykładów i warsztatów będą zagadnienia dotyczące metod skutecznego zarządzania zmianą, efektywnego przywództwa, skutecznego przewodzenia zespołami. Każdy panel będzie kończył się dyskusją z ekspertami. W drugim dniu Kongresu przeprowadzone zostaną specjalistyczne warsztaty, których prowadzenie powierzono doświadczonym trenerom praktykom.

## PIĄTEK, 21 KWIETNIA 2017 (PRELEKCJE)

08:30 – 09:00 | Rejestracja uczestników i networking

**I SESJA: PRZYWÓDCA Z AUTORYTETEM CZYLI KTO? – JAK BUDOWAĆ I UTRZYMYWAĆ AUTORYTET W ZESPOLE?**

**PARTNER: UNIBEP S.A.**

09:00 – 09:20 | Powitania, idea kongresu, program

09:20 – 09:50 | „Jak budować markę przywódcy?”, Agnieszka Węglarz – ICAN/HBRP

09:50 – 10:20 | „Szef, który ma czas”, Dr Andrzej Jeznach - GERSO GMBH (NIEMCY)

10:20 – 11:00 | Panel ekspertów, moderator: Lech Pilarski; uczestnicy:

Agnieszka Węglarz, Katarzyna Rutkowska, dr Andrzej Jeznach, Jan Mikołuszko, Witold Karczewski.

11:00 – 11:30 | Przerwa na kawę

**II SESJA: JAK ZBUDOWAĆ SKUTECZNY ZESPÓŁ?**

**PARTNER: AC S.A.**

11:30 – 12:00 | „Zarządzanie Przywódcze” - Prof. zw. dr hab. Bolesław Kuc

12:00 – 12:30 | „Efektywne przewodzenie zespołami na podstawie raportu Ogólnopolskiego Badania Zarządzania Zmianą”, dr Jarosław Rubin, Szkoła Zarządzania Zmianą.

12:30 – 13:00 | (Narzędziownia): Jak budować efektywne zespoły? - Michał Bloch, Rafał Szewczak.

13:00 – 13:40 | Panel ekspertów, moderator: Jarosław Jabłoński; uczestnicy: Prof. zw. dr hab. Bolesław Rafał Kuc, dr Jarosław Rubin, Michał Bloch, Elena Łukanowa, Urszula Wnuszynska, Marek Skowronek.

13:40 – 14:40 | Przerwa na lunch / networking

**III SESJA: PRZYWÓDZTWO W SIECI – BUDOWANE POTENCJAŁU.**

**PARTNER: KLASTER OBRÓBKI METALI ORAZ ICAN.**

14:40 – 15:10 | „Podstawowe zadanie lidera zmian – wywołać poczucie pilności” - Michał Trojanowski, ICAN INSTITUTE.

15:10 – 15:40 | „Gwiazdy w sieci: gwiazdozbiór czy kometa”. (Narzędziownia) - Sebastian Rynkiewicz, Klaster Obróbki Metali.

15:40 – 16:20 | Panel ekspertów, moderator: Rafał Mejsak; uczestnicy: Sebastian Rynkiewicz, Henryk Owsiejew, Hubert Ostapowicz, Anna Daszuta-Zalewska, Michał Trojanowski.

16:20 – 16:40 | przerwa kawowa

## SESJA SPECJALNA

16:40 – 17:00 | "Lider w świecie zmian (VUCA). Nowe trendy w przywództwie XXI w." - Joanna Zawada-Kubik, Paulina Barnaś.

17:00 – 17:30 | Wystąpienie Finałowe Kongresu, „Jak zmieniło się zarządzanie zmianą w organizacji w ostatnich latach? Rosnąca rola zespołów i liderów we współczesnych modelach zarządzania zmianą”  
– prelegent: Robert Kozak - Business Development Consulting

17:30 – 17:45 | Podsumowanie Kongresu

17:45 – 18:00 | Uroczyste Podpisanie Deklaracji Kongresowej

18:00 | Zakończenie

## SOBOTA, 22 KWIETNIA 2017 (WARSZTATY)

1. Przekroczyć przepaść – jak zmotywować zespół do działania
2. Jak zbudować skuteczny zespół z FRIS?
3. Development Center - Jak rekrutować najlepszych?
4. Coaching zespołowy
5. Lider w świecie zmian (VUCA). Nowe trendy w przywództwie XXI w.
6. Lider vs manager - jak stworzyć organizację zorientowaną na przywództwo?

\* Organizator zastrzega sobie prawo do zmian w agendzie.

## Rada Programowa Kongresu:

1. Dr Anatoliusz Kopczuk  
– Przewodniczący Rady Programowej
2. Doc. dr Edward Hościłowicz
3. Prof. dr hab. Jerzy Paszkowski
4. Witold Karczewski
5. Jan Mikołuszko
6. Adam Walicki
7. Sebastian Rynkiewicz
8. Rafał Mejsak
9. Sylwester Pilipczuk





# ZARZĄDZANIE PRZYWÓDCZE

Etos – patos – logos

Prof. zw. dr hab.  
**Bolesław Rafał Kuc**  
Społeczna Akademia Nauk



## Przywódca - utalentowany menedżer

Dzięki zarządzaniu strategicznemu nauczyliśmy się myśleć, że w świecie organizacji niesłuchanie ważne są poszukiwania rozwoju za pomocą nowych sposobów, takich jak wzrost (zrównoważony wzrost, a nie tylko zysk), integracja działalności, partycypacja poszerzona o interesariuszy. Dziś nikogo nie dziwią, ani nie gorszą pomysły przedsięwzięcia rozległego, partnerskie stosunki z klientami i dostawcami, alianse i współpraca z konkurentami, koncepcja kooperacji (konkurencja połączona ze współpracą). Chodzi bowiem o poszukiwanie oryginalnych strategii drogą myślenia kreatywnego i nowych podejść strategicznych, w celu uniknięcia konkurencji frontalnej. Alianse stają się powszechnym i często koniecznym rozwiązaniem strategicznym. Fuzje i przejęcia stają się coraz powszechniejsze, a zarządzanie zintegrowaną działalnością staje się coraz bardziej profesjonalne. W ten sposób strategię stają się coraz bardziej globalne, choć możliwe są ich lokalne adaptacje. Nowe technologie informacyjne i komunikacyjne stają się istotnym elementem każdej strategii oraz instrumentami marketingu, sprzedaży i rentowności opartymi na ponownie zdefiniowanej formule specjalności. **Tych wszystkich czynników nie jest w stanie ogarnąć w procesie podejmowania decyzji „zwykły” menedżer. Przekraczają one miarę uzdolnionych menedżerów. Potrzebni są menedżerowie z talentem. Tych nazywamy przywódcami.**

## Tajemnice przywództwa

Przywódcy są najrzadszym naturalnym zasobem organizacyjnym zarówno na świecie jak i w Polsce. Fenomen przywództwa w organizacji, jak się wydaje, jest najmniej rozumiany i traktowany jako niemal mistyczny aspekt zarządzania. To odczucie, ta właściwość powodują, że wobec przywództwa jesteśmy równie bezradni, jak wobec zdarzeń losowych. Nie wiemy, kiedy na scenie politycznej, religijnej czy biznesowej pojawi się osobowość przewyższająca swym formatem ponadprzeciętność. Co więcej, przy-

wództwo nie ma ciągłości, ani „następstwa tronu”. Za każdym razem, kiedy na scenie pojawia się „nowa figura”, niewiele wskazuje, że stanie się „wielką figurą”, za którą będą tęsknić zwolennicy. Wiemy natomiast, kiedy rozpoczyna się kryzys przywództwa i czym się kończy. Uwzględniając jedno i drugie dochodzimy do wniosku, że **zjawisko przywództwa zawiera w sobie wiele nieodgadnionych tajemnic**. Ma w sobie element przypadkowości, który kształtuje niezbyt trwale, ale w pewnych warunkach doniosłe, przywództwo sytuacyjne. Wymienione i wiele innych elementów powodują, że przywództwo jest traktowane, jako fenomen, który z trudem poddaje się badaniom naukowym. R. Stogdill (1974) po przeanalizowaniu wielu definicji doszedł do wniosku, że proces przywództwa polega na nieprzymuszonym ukierunkowywaniu i koordynowaniu działań członków zorganizowanej grupy dla osiągnięcia celów. Dynamikę przywództwu nadaje zestaw cech przypisywanych jednostkom, które są postrzegane jako przywódcy. Tak więc **przywódcy to ludzie, którzy wpływają na zachowanie innych bez konieczności używania siły**; przywódcy to osoby akceptowane w tej roli przez innych. Zainteresowanie fenomenem przywództwa odżywa, co jakiś czas. Ciekawe, a właściwie smutne jest to, że naukowa wiedza o tym zjawisku przyrasta wyjątkowo powoli. Problematyka przywództwa tkwi w zakłętym kręgu tych samych pytań, m.in., co stanowi istotę przywództwa? czym przywódca się różni od menedżera? W odniesieniu do praktyki pojawiają się pytania: dlaczego niektóre organizacje lepiej i szybciej od innych osiągają sukcesy, przy wykorzystaniu tej samej technologii i podobnych rozwiązaniach strukturalnych i organizacyjnych. Jedną z możliwych i prawdopodobnych odpowiedzi jest ta, w której podkreśla się przełomową rolę efektywnego, uzdolnionego przywódcy. Opieranie się w osiągnięciu sukcesu na uzdolnionych przywódcach obciążone jest defektem, ponieważ fenomen przywództwa obciążony jest krótkowzrocznością. Szansa na sukces kończy się razem z wyczerpaniem energii skumulowanej w osobie przywódcy. Sukces w przywództwie osiąga się tylko raz. Tylko raz ktoś staje się przywódcą i ma swoje pięć minut w historii firmy (kraju czy cywilizacji). Ta unikalność i „niepowtórzeniowość” przywództwa czyni je zjawiskiem ruletkowym. Zawiera się w nim nieodgadniona tajemnica: kto? kiedy? dlaczego? staje się raz, jedyny raz przywódcą?. Przywódca może ewentualnie umiejętnie manipulując - przedłużać swoją obecność na scenie, ale drugi raz już na nią nie wejdzie. A jeśli wejdzie to nie odniesie sukcesu. Żądni nowości i świeżości *followers* (zwolennicy) czekają na nowego „boga”. Stary już się wypalił. Jeśli nie przerwie, w krytycznym dla siebie momencie panowania, historia obejdzie się z nim nad wyraz okrutnie. Zacznie wymazywać jego zasługi, a przekazywane o nim opinie „spospolitują” jego wielkość. Ta spirala w dół potrafi unicestwić cywilnie nawet ongiś najlepszych. W niektórych kulturach, a nasza do tej grupy należy, nie ma miejsca na przywódców. Ich miejsca zajmują „showmani”. Wyrok na „kształcenie przywódców”? Ależ skąd.

## Czy przywództwa można się nauczyć?

Żadna tematyka nie cieszy się takim powodzeniem jak właśnie „kształtowanie przywódców”. Tylko w USA z dużym zyskiem funkcjonuje kilkadziesiąt ośrodków, w których kształcą się kandydatów na przywódców. Jeśli kandydat na przywódcę nie jest zadowolony z oferowanej formy kształcenia, proponuje się mu samodoskonalenie. Dzięki książce Kena Blancharda „Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji” (PWN, Warszawa 2007) ten kierunek jest zalecany jako droga do przywództwa wyższego stopnia. Wczytując się w treść i przesłanie książki trudno się oprzeć wrażeniu, że jest ona kolejną wersją ewangelizacji stosunków organizacyjnych. Natchniony autor dzieli się wiarą, że przy sprawiedliwym, pełnym troski i szacunku podejściu do wszystkich osób zaangażowanych, osiąga się wysokie wyniki. Zdaniem K. Blancharda przywództwo wyższego stopnia polega na wywieraniu wpływu tak, aby wyzwolić w ludziach siłę i potencjał w celu osiągnięcia większego dobra. Większe dobro, wyższy cel - to jest coś, co przynosi korzyści wszystkim, którzy są włączeni w jego realizację. Jeśli prezesi i menedżerowie zejdą z piedestałów, aby służyć innym, to zaczną osiągać większe efekty. Jakże efekty? Takie, o jakich dotąd tylko marzyli - stabilny poziom rozwoju, zachwyt klientów, satysfakcję pracowników i radość istnienia. Przywództwo wyższego stopnia nie jest utopią, zapewnia doświadczony i zamożny autor poczytnych książek. Trzeba tylko zacząć o tym rozmawiać. Uświadomić sobie, że można inaczej. Wyższe zyski, korzystny kurs akcji, niższa stopa inflacji nie są najwyższymi wartościami. Chodzi o to czy wyższe dobro jest osiągalne. Jakże? Odpowiedź jest podniosła – jest nią służenie organizacji. W erze zarządzania wiedzą, szczególnego znaczenia nabiera doskonalenie umiejętności i kompetencji przedstawicieli każdej grupy zawodowej, od których oczekuje się nie tylko doskonałości intelektualnej, ale również wrażliwości etycznej. Proces doskonalenia dokonuje się najczęściej w trybie wspomnianego samodoskonalenia, które realizuje się w wielu wymiarach, ale



najważniejsze są zawsze dwa: intelektualny i duchowy. Jeśli chodzi o menedżerów zaczęto na ten proces zwracać uwagę po serii afer z ich udziałem i spadku zaufania do tej klasy zawodowej, która pod względem braku etyki zaczęła dorównywać politykom. Wielu badaczy podkreśla jednak, że poza wymiarem etycznym menedżer w swojej pracy musi stale wykazywać się pomysłowością, innowacyjnością i kreatywnością. Rozwijanie tych umiejętności dokonuje się przy pomocy nowych metod szkolenia wykorzystujących wiedzę z różnych dziedzin naukowych nie mających z pozoru nic wspólnego z zarządzaniem np. biologia, teoria chaosu związana z matematyką, fizyka a nawet poezja i filozofia. Każdy rozpoczynający trudny proces szkolenia powinien mieć wizję własnego rozwoju. Wzorów do naśladowania jest wiele. W literaturze dobrze są opisani przywódcy charyzmatyczni, wizjonerzy, transformacyjni, narcystyczni itp., ale stopień i zakres, w jakim można ich naśladować może być zwindniczy, jeśli dąży się do uzyskania indywidualnego sukcesu.

## Powody zainteresowania przywództwem

Zainteresowanie przywództwem rodzi się najczęściej w sytuacjach trudnych. Nietrudno zauważyć, że większość firm poszukiwanie nowego prezesa rozpoczyna wtedy, kiedy spadają zyski, kiedy odwracają się klienci. W rozbudowanym biznesie sportowym jest to jeszcze bardziej wyraźne. Kiedy drużyna kolejny raz przegrywa lub spada do niższej ligi właściciele w trybie natychmiastowym poszukują nowego trenera. Te firmy, które nie wykreowały własnych liderów, muszą ich szukać na rynku i decydują się niekiedy na osobę spoza branży. Wskazanie czynników, które przesądzą o tym, kto zostanie uznany za przywódcę, nie jest łatwym zadaniem. Na ogół jednak w definicjach przywództwa pojawiają się w różnych konfiguracjach trzy rodzaje czynników:

- 1 Indywidualne cechy i właściwości.** Mimo że pogląd o istnieniu zestawu indywidualnych cech, pozwalających odróżnić przywódców od zwolenników został już dawno zakwestionowany, to jednak pokusa ich odróżnienia wciąż odżywa w takiej czy innej postaci. Zainteresowanie związkiem pomiędzy osobowością a przywództwem zostało wywołane skupieniem uwagi przez psychologów na tzw. wielkiej piątce cech osobowościowych, do których zalicza się: ekstrawertywność, sumiennosc, stabilność emocjonalną, zdolność do kooperacji (zgodność) oraz otwartość intelektualną. Zdaniem teoretyków osobowości tych pięć cech (wymiarów) obejmuje podstawowe cechy osobowości (bardziej lub mniej stałą psychologiczną orientację jednostki), które przede wszystkim różnicują jednostki w kategoriach ich zachowań. Zdaniem niektórych badaczy cechy te pozwalają odróżnić przywódców od zwolenników (przywódców ma charakteryzować posiadanie tych cech w wyższym stopniu).
- 2 Zachowanie i styl przywódcy.** Badania wskazały, że przywództwo z reguły obejmuje dwa zupełnie różne typy zachowań: **1)** zorientowane na osiągnięcie określonych zadań oraz **2)** zorientowane na stosunki interpersonalne. Rozróżnienie dwóch typów zachowań przywódczych stało się podstawą do różnych interpretacji. A. Etzioni „*Dual Leadership In Complex Organization*” zaproponował koncepcję podwójnego przywództwa w organizacji, sugerując, że ponieważ orientacja na zadania może pozostawać w konflikcie z orientacją interpersonalną, w większości organizacji przywództwo spoczywa w rękach więcej niż jednej osoby. Argumentował również, że o tym, które zachowania są ważniejsze dla skutecznego przywództwa, przesądzały potrzeby organizacji. Z kolei R.R. Blake i J.S. Mouton „*The managerial grid, Houston*” uznali, że przywódca potrafi przejawiać obydwa typy zachowań i że taka połączona kombinacja jest warunkiem koniecznym skutecznego przywództwa. Behavioralne aspekty przywództwa stały się również przedmiotem zainteresowania tych badaczy, którzy poświęcili uwagę zachowaniom decyzyjnym czy stylom przywództwa. Do najbardziej znanych należą tutaj ustalenia V.H. Vrooma i P.H. Yettona, którzy wyróżnili trzy style podejmowania decyzji: autokratyczny, konsultatywny i grupowy. Zgodnie z ich koncepcją przywódca jest w stanie stosować różne style. Wskazali również warunki, w których dany styl jest najbardziej skuteczny.
- 3 Czynniki sytuacyjne.** Analiza czynników sytuacyjnych opiera się na założeniu, że w określonej sytuacji jednostka przejawiająca pewne zachowania i styl zostanie z dużym prawdopodobieństwem uznana za przywódcę, podczas gdy w innych sytuacjach za przywódcę zostaną uznane raczej inne osoby, przejawiające inne zachowania i styl. Do czynników sytuacyjnych, uznawanych za istotne determinanty przywództwa, zalicza się:
  - ▶ **stopień strukturalizacji zadania** (istnienie uzgodnionego rozwiązania problemu, wobec którego stoi grupa): kiedy zadania i problemy są w wysokim stopniu ustrukturalizowane, ale także – co może zaskakiwać – kiedy sytuacja jest niejednoznaczna, przywódcami zostaną raczej osoby zorientowane na zadanie i preferujące dyrektywny styl podejmowania decyzji;

- ▶ **stosunki wewnątrzgrupowe** (stopień zgody między członkami grupy odnośnie do danego celu i stopień, w jakim możliwy jest konflikt): kiedy consensus jest niski, a prawdopodobieństwo konfliktu wysokie, przywódcami zostaną raczej osoby zorientowane na stosunki interpersonalne i preferujące partycypacyjny styl podejmowania decyzji.

## Charyzma i pokora koronują przywództwo

P. Druckerowi przypisywana jest myśl, że „w organizacji tylko trzy zjawiska występują naturalnie – spory, chaos i nieefektywność. Cała reszta wymaga przywództwa”. Przywództwo ma wiele uzasadnień. Jakie lekcje dla przywództwa płyną z kryzysu? **Kryzys to naturalne środowisko życia przywódcy.** Co daje kryzys organizacji? Okazuje się, że może być jej szansą na rozwój. Kryzys może być szansą dla liderów, jak wojna dla generałów. Im większa niepewność u pracowników, tym silniejsza potrzeba przywództwa opartego na autorytecie zaufania. Używając modnego języka można pokusić się i o takie górnolotne sformułowania, że **kryzys jest castingiem na przywódcę.** Rolą przywódcy w trudnych czasach jest wciągnięcie zespołu zarządzającego w odważne mierzenie się z rzeczywistością, a idąc dalej, budowanie kultury partnerstwa - zaangażowanie w ten proces wszystkich pracowników. Słowem – wszystkie ręce na pokład, gdy statkiem chwieje silny wiatr. Chyba tak Skanska budowała swoją przewagę konkurencyjną. W jej funkcjonowaniu zawsze były obecne wartości tworzące unikatową kulturę, dzięki której zarządzanie zmianą przebiegało skutecznie. Myślę, że **znacznym ułatwieniem w przewodzeniu ludzi jest posiadanie charyzmy.** Przejawia się ona w umiejętności wyartykułowania wizji, którą podwładni są gotowi przyjąć i uznać za własną nie tyle ze względu na jej racjonalne uzasadnienie, co przez odwołanie się do wartości, które są dla nich ważne i jednoznacznie rozumiane. Umiejętność „trafienia do ludzi”, rozumienia ich, jest cechą charyzmatycznego przywódcy. Charyzma oddziałuje na emocje, które mogą być powodem wyzwolenia potężnej energii społecznej, dzięki której ludzie są zdolni do realizacji najtrudniejszych celów. Charyzmatyczny przywódca kreuje kulturę organizacyjną, integrując pracowników wokół pożądanego norm i wartości. Przywódca charyzmatyczny „zaraża” swych zwolenników przekonaniem o własnej sile i moralnej słuszności realizowanych wizji. Identyfikowanie się pracowników z przywódcą zwiększa z jednej strony ich poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji, określając drogę do realizacji wizji, a z drugiej strony pozwala na łatwe dokonywanie pożądanego zmian w środowisku w pełni ufających mu ludzi. Okoliczności te sprawiały, że wielu badaczy formułowało postulat rozwoju form przywództwa charyzmatycznego, upatrując w nim szansę odpowiedzi na wyzwania rozwojowe cywilizacji. Na potrzebę tych elementów we współczesnym zarządzaniu zwracał uwagę między innymi T. Peters, który wskazywał na większą efektywność przywództwa charyzmatycznego w porównaniu z innymi typami sprawowania władzy kierowniczej. Przywódcy charyzmatyczni często są niepokorni, zadufani w sobie, pyszałkowaci. Nie jest łatwo być „wielkim” i „małym (skromnym)” zarazem. Nie jest łatwo pokornie sięgać po laury zwycięstwa. Pokora to cnota moralna, która w ogólnym rozumieniu polega na uznaniu własnej ograniczoności, niewywyższaniu się ponad innych i unikaniu chwaleń się swoimi dokonaniem. Trzeba jednakże pamiętać, o czym pisał A. Shopenhauer, że „*Skromność przy przeciętnych zdolnościach jest zwykłą szczerością; przy wielkich talentach – obłudą*”. Dlatego pokora lubi mądrych ludzi.

## Etos, patos i logos

Zarządzanie przywódcze oparte jest na ARYSTOTELESOWYCH trzech głównych środkach oddziaływania to: *etos, patos i logos*, czyli mam autorytet, wzbudzam pozytywne emocje i przedstawiam fakty. **Zarządzanie przywódcze nie jest fikcją, utopią, ani marzeniem. Jest wyzwaniem dla milionów kierowników, którzy uczą się nowych ról zmieniając się w menedżerów, a ci mogą aspirować do roli przywódców.** Na tej drodze jest wiele do nauczenia się na własnych błędach, a jeszcze więcej w dobrze zorganizowanym systematycznym procesie samokształcenia, w którym doskonalone powinny być własne kompetencje. Obejmują one uczenie się służebności i przewodzenia, dyscypliny i dzielenia się władzą, pracy zespołowej i jednoosobowej odpowiedzialności. Trudno jest nauczyć się przenikliwości, która uchronić może przed błędem, niepotrzebnym kosztem, marnotrawstwem. Przenikliwość nie ma alternatywy, zważywszy z iloma ukrytymi wrogami sprawności organizacyjnej przychodzi zmierzyć się każdego dnia, każdemu menedżerowi.

*Więcej o zarządzaniu przywódczym prof. Bolesław Rafał Kuc przedstawi podczas prelekcji na Kongresie Liderzy Zmian, 21 kwietnia br.*



# ROLI EDUKACJI NIE DA SIĘ PRZECENIĆ



Z Markiem Skowronkiem, Członkiem Zarządu, Dyrektorem Krajowej Ochrony Fizycznej w spółkach należących do Grupy Securitas w Polsce rozmawia Rafał Mejsak

## Biorąc pod uwagę Pana dotychczasowy rozwój kariery zawodowej, jak Pan określi rolę edukacji w procesie nabywania umiejętności przywódczych?

Edukacja w rozwoju mojej kariery zawodowej odgrywa niezwykle istotną rolę. Faktycznie stworzyła ona podstawy do pełnienia roli managera. Wykorzystuję ją do wzmacniania kilku kluczowych obszarów tj.:

**Autorytet** - wierzę, że aby być autorytetem dla swojego zespołu przywódca powinien mieć odpowiednie wykształcenie. Naturalnie wiedza musi iść w parze z doświadczeniem, te zaś zdobywamy poprzez możliwość rozwoju wynikającego z nabycia nowych umiejętności.

**Kompetencje** - rozwój kompetencji na zajmowanym stanowisku to nieodzowny element przywódcy. Wchodzenie w nowe role związane ze zwiększeniem zakresu decyzyjności i odpowiedzialności tworzy konieczność doskonalenia i nabywania nowej wiedzy i umiejętności. W tym zakresie chętnie korzystam z szerokiej oferty edukacyjnej zarówno uczelni, jak i firm szkoleniowych.

**Specjalizacja** - rozumienie procesów zachodzących w firmie jest niezbędne do efektywnego zarządzania. Niemniej ważna jest jednak wiedza specjalistyczna, którą należy osiągnąć w obszarach strategicznych. Managerom wyższego szczebla przypisuje się odpowiedzialność wynikającą z przyjęcia założenia o eksperckim poziomie ich kwalifikacji. Stąd większość organizacji stawia na kadre posiadającą udokumentowaną wiedzę i doświadczenie praktyczne. Z mojej perspektywy **istotnym etapem podnoszenia swoich kwalifikacji był udział w studiach Master of Business Administration WSFiZ**. Oferta idealnie dopasowana jest do potrzeb osób zajmujących stanowiska kierownicze w firmach i instytucjach publicznych.

**Zmiany zachodzące w otoczeniu zewnętrznym** - dynamika zmian zachodzących w otaczającej nas rzeczywistości oraz nowe trendy na rynku stanowią element motywujący - determinujący do pozyskiwania wiedzy na temat nowych rozwiązań. Wiedza to swista przepustka do wejścia w rolę kreatora zmian dla procesów wewnętrznych oraz zewnętrznych, mających wpływ na funkcjonowanie organizacji. Polecam w tym miejscu szereg narzędzi wspierających proces samokształcenia w obszarze zarządzania takich jak testy kompetencyjne SHL, platformy elearningowe i kursy online. Celem projektowanych zmian jest oczywiście konieczność zachowania płynności funkcjonowania organizacji, poprawy kondycji finansowej, zdobywania nowych rynków oraz budowania przewagi konkurencyjnej.

**Rozwój osobisty** - wszystko zależy od tego, jaki cel przyjąłmy. Ze swojego przykładu wiem, że podnoszenie kwalifikacji jest ważne, zdobyta wiedza daje szansę stać się skutecznym liderem. Jeżeli ktoś myśli o rozwoju w organizacjach międzynarodowych to powinien zapoznać się z ofertą studiów MBA, których ukończenie jest coraz częściej wymagane przez pracodawców.

## Czy są Pana zdaniem jakieś strategiczne obszary przywództwa wymagające od lidera samodoskonalenia?

Pracownicy są największym kapitałem każdej firmy i w tym obszarze liderzy powinni cały czas dążyć do doskonalenia. Z mojego doświadczenia wynika, że zespół odpowiednio zmotywowany również podnosi kompetencje w różnych obszarach i stara się dorównać liderowi, którego traktują jako wzór do naśladowania. W organizacji, którą reprezentuję, przywiązujemy dużą rolę do przywództwa osób kluczowych dla organizacji, mierząc ten indeks regularnie. Oczywiście zarządzając zespołami musimy pamiętać również o obszarach takich jak: finanse, sprzedaż, psychologia, negocjacje, prawo, ryzyko oraz wiele innych.

## Czy wiedza na temat potencjału zespołu determinuje realizację celów organizacji? W jaki sposób nabył Pan kompetencje do odkrywania i zarządzania talentami pracowników?

Oczywiście, że determinuje, bo wtedy świadomie dobieramy cele dla danego zespołu. Jednak zespół składa się z jednostek i znajomość każdej z nich pozwala właściwie wspierać pracowników w realizowaniu celów indywidualnych, które finalnie tworzą cele organizacji. Kompetencje nabywałem w toku studiów wyższych na różnych uczelniach. Od samego początku skupiałem się na podnoszeniu kompetencji w zakresie potencjału społecznego firmy. Tematy, które były dla mnie kluczowe, starałem się pogłębiać. Jedną ze swoich prac dyplomowych poświęciłem, modnemu dzisiaj tematowi coachingu. Z drugiej strony byłem i jestem otwarty na różnego rodzaju szkolenia dotyczące pracowników w zakresie budowania relacji, komunikacji i motywacji.

## Porozmawiajmy o roli wymiany doświadczeń managera w procesie wyboru i optymalizacji stylu zarządzania.

Istotą wymiany doświadczeń managera jest potwierdzenie, że posiadane cechy, wiedza, doświadczenie, styl zarządzania w odniesieniu do innych managerów są aktualne, a także wystarczające w kontekście oczekiwań rynku. W swojej pracy zawodowej, ale także prywatnie, staram się wykorzystywać wszystkie okazje do tego by czerpać z doświadczenia innych. Przykładem takiej wymiany wiedzy i doświadczeń były studia MBA. Wymiana występowała na dwóch poziomach: pomiędzy słuchaczami zajmującymi podobne stanowiska oraz pomiędzy słuchaczami a wykładowcami, posiadającymi wiedzę teoretyczną oraz doświadczenia praktyczne w zakresie zarządzania. Uczę się także podczas spotkań biznesowych i korzystam z innych form dialogu jakim są portale biznesowe, a także otwarte i zamknięte fora dyskusyjne

## Wskaże Pan swoje źródła inspiracji i wzory osobowe?

Dwie rzeczy stanowią dla mnie inspiracje. Po pierwsze są to cele, które sobie stawiam i realizuję. Po drugie - nic tak nie inspiruje do działania jak sukcesy i rozwój moich pracowników. Nigdy nie miałem jednego guru, na którym chciałbym się wzorować. Na ścieżce kariery spotkałem dwóch ludzi, którzy ukształtowali mnie jako człowieka i managera i za to do dzisiaj jestem im wdzięczny. Staram się od każdego z ludzi sukcesu brać coś cennego dla siebie.

## Marek Skowronek

- Członek Zarządu, Dyrektor Krajowej Ochrony Fizycznej w spółkach należących do Grupy Securitas w Polsce, lidera w zakresie wiedzy dotyczącej szeroko rozumianego bezpieczeństwa. Głównym obszarem działalności są zintegrowane systemy bezpieczeństwa, wyspecjalizowana ochrona fizyczna stała i doraźna oraz monitoring i usługi doradcze. Absolwent Wojskowej Akademii Technicznej (elektronika i telekomunikacja), Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku (Master of Business Administration), Szkoły Głównej Handlowej (Kompetencje Psychologiczne i Negocjacyjne w Firmie), Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego (Zarządzanie Potencjałem Społecznym Firmy) oraz Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa (Zarządzanie Kierownicze).

# L I D E R

## W GLOBALNYM PROCESIE ZMIAN



Z Markiem Kłoczko,  
wiceprezesem Krajowej Izby Gospodarczej  
rozmawia Adam Walicki

### Adam Walicki – Wszyscy jesteśmy zgodni, że czas w gospodarce mocno przyspiesza. Zmieniają się warunki prowadzenia biznesu. O jakich trendach w kompetencjach liderów możemy mówić w drugiej dekadzie XXI wieku?

Marek Kłoczko - Tak, to prawda, świat się globalizuje, a nowe możliwości komunikacyjne pozwalają na pozyskanie przez wszystkich tych samych informacji w czasie rzeczywistym, jak również poprzez komunikację online. W biznesie nic jednak nie zastąpi umiejętności interpersonalnych, jak również czynnika „zaufania”, a ten także na ogół wynika z bezpośrednich kontaktów międzyludzkich. Myślę, że w obecnej dobie – oprócz dotychczasowych kompetencji – niezwykle istotne jest rozumienie przez liderów innych, nawet bardzo odległych kultur oraz trafne wychwytywanie – z ogromu bieżących informacji – pojawiających się trendów i szans.

### Adam Walicki - Czy można mówić o modzie na przywództwo, czy też - jak sugerują niektórzy - przywództwo to wymysł psychologów? Jakie działania Krajowej Izby Gospodarczej wpisują się proces w doskonalenia polskich liderów?

Marek Kłoczko - Przywództwo to wcale nie jest moda. Miało ono zawsze w historii swoje ogromne znaczenie, zarówno w życiu społecznym i politycznym, jak też w biznesie. Zarówno w wymiarze bardziej globalnym, jak i lokalnym. To człowiek, ze swoimi zdolnościami i predyspozycjami, ale także cechami osobistymi kreuje wartości, inspirowa i zmienia świat.

Rolą takich organizacji jak np. Krajowa Izba Gospodarcza jest wspieranie i popularyzowanie dobrych praktyk życia gospodarczego. Dostrzegając rolę przywództwa już wiele lat temu wprowadziliśmy kategorię „Znakomity przywódca” do przyznawanej od ponad dwudziestu lat Polskiej Nagrody Jakości. Organizujemy również wiele innych programów i wydarzeń, w trakcie których wyróżniani i promowani są menedżerowie i przedsiębiorcy będący autentycznymi przywódcami w swoich środowiskach.

### Adam Walicki – Jak wielkie są różnice między polskim a zachodnioeuropejskim menedżerem przywódcą? Ten dystans się zwiększa, czy następuje proces unifikacji?

Marek Kłoczko - W Polsce większość firm wyrosła w ciągu ostatnich 30 lat i kierują nimi z reguły ich założyciele. Ludzie przedsiębiorczy,

zdeteterminowani, mający poczucie odniesionego sukcesu. Jest to ogromna wartość, ale czasami stanowi również obciążenie, gdyż ci kreatorzy firm nie zawsze potrafią dzielić się „władzą” i o wszystkim (nawet o drobiazgach) chcą decydować sami. W krajach o dłuższych tradycjach gospodarki rynkowej firmy mają na ogół za sobą długą historię, procesy zarządzania są z reguły bardziej sformalizowane i większą rolę odgrywają wykształceni menedżerowie, nie będący współwłaścicielami.

Myślę, że sytuacja w Polsce pod tym względem będzie się coraz szybciej upodabniała do sytuacji w innych krajach rozwiniętych. Wynikać to będzie - po pierwsze - z nieuchronnej zmiany pokoleniowej wśród właścicieli polskich firm, a więc częstego „odrywania się” sfer własności i zarządzania, ale również z faktu większego umiędzynarodowienia polskich firm i zachodzących procesów kulturowych.

Warto podkreślić, że KIG udziela firmom z całej Polski wszechstronnej pomocy w wychodzeniu na nawet najbardziej geograficznie i kulturowo oddalone rynki. Jest to jeden ze strategicznych obszarów działania Krajowej Izby Gospodarczej.

### Adam Walicki – Poszukując rozwiązań optymalnych w firmie potrzebny jest sprawny menedżer czy menedżer przywódca?

Marek Kłoczko - W każdej firmie potrzebny jest przywódca. Zarówno jeżeli mówimy o skali drobnej lub lokalnej, jak też firmie średniej, dużej, czy międzynarodowej. Różna jest tylko skala tego przywództwa. W firmach średnich i dużych (oraz korporacjach) potrzebni są zarówno sprawni menedżerowie jak i przywódcy (zarówno grupowi jak i wiodący). Organizacja wymaga bowiem zespołu o różnorodnych (często uzupełniających się) cechach osobowości i umiejętności. Czego innego z pewnością należy oczekiwać od głównego księgowego a czego innego od dyrektora kreatywnego. To trochę tak, jak w drużynie piłki nożnej. Nie może składać się ona z samych kapitanów, bramkarzy, bądź napastników. Do osiągnięcia sukcesu potrzebny jest zespół, ale zespół mający przywódcę.

### Adam Walicki - Co jest potrzebne by menedżer osiągnął status przywódcy? Czy menedżer może sobie sam ustalić ścieżkę rozwoju, czy też potrzebne są do tego np. warsztaty w „centrach kreowania liderów”?

Marek Kłoczko - Jestem przekonany, że dla osiągnięcia statusu przywódcy najważniejsze są cechy osobowościowe i pewien rodzaj charyzmy. Oczywiście wiele osób ma w sobie taki potencjał, ale nie wszyscy osiągają sukces. Ważne jest, aby menedżer trafnie rozpoznawał swoje predyspozycje (i obszary mniejszych predyspozycji). W tym niezwykle cenną pomocą mogą służyć doradcy, profesjonalne testy i szkolenia oferowane przez „centra kreowania liderów”. Nie mniej istotne jest z pewnością patrzenie na dobre wzorce, swoistych „guru”, których się zna osobiście lub śledziło (książki / opracowania) drogę życiową. No i oczywiście wiedza oraz ciągłe dążenie do doskonałości. Każdy jest inny, stąd tylko dobre rozpoznanie swoich własnych predyspozycji oraz umiejętność wykorzystywania szans tkwiących w otoczeniu może zapewnić sukces.

Rozmawiał:  
Adam Walicki, prezes Resursy Podlaskiej

### Marek Kłoczko

– Wiceprezes - Dyrektor Generalny Krajowej Izby Gospodarczej

Urodził się w 1951 r. w Augustowie. W 1976 r. ukończył studia na Wydziale Elektroniki Politechniki w Budapeszcie (Węgry), a w 1979 r. na Wydziale Ekonomiki Produkcji SGPIŚ (obecnie SGH) w Warszawie. Od 1990 r. w Krajowej Izbie Gospodarczej pełnił funkcję Sekretarza Generalnego, a w 2013 został powołany na stanowisko Wiceprezesa – Dyrektora Generalnego KIG.



DRUGI KONGRES



# Liderów Zmian

21-22.04.2017

Jak zmieniać, aby zmienić?

[www.kongresliderowzmian.pl](http://www.kongresliderowzmian.pl)

ORGANIZATOR



WSPÓŁORGANIZATORZY

PARTNERZY MERYTORYCZNI



PATRONI HONOROWI

SPONSORZY STRATEGICZNI



Wojewoda Podlaski



Honorowy Patronat  
Marszałka Województwa  
Podlaskiego



Honorowy Patronat  
Prezidenta  
Miasta Białegostoku



KRAJOWA IZBA GOSPODARCZA



SPONSORZY



Dealer BMW  
Auto-Brečko



PATRONI MEDIALNI



PARTNER WSPIERAJĄCY





# BIAŁYSTOK – GRODNO

## CORAZ BLIŻEJ

Misja gospodarcza grodzieńskich przedsiębiorców do Białegostoku

### Białoruś – sąsiad nasz najbliższy

Sąsiadów się nie wybiera, z sąsiadami żyje się dobrze. Nasze dobre sąsiedzkie relacje dają nam komfort swobodnego kontaktu, wymiany życzliwości oraz wsparcia, w przypadku zaistnienia takiej potrzeby. Relacje sąsiedzkie w wymiarze między narodowym, również są ważne i również mogą przynosić wymierne korzyści. Podlaskie jako region przygraniczny ma naturalny potencjał, aby z tego dobra korzystać. Naszym największym sąsiadem jest Białoruś. Wzajemne wizyty naszych obywateli nie należą do rzadkości. Codzienne zakupy, przyjacielskie spotkania, są ma porządku dziennym. Jednak oficjalnych wizyt partnerskich organizacji i instytucji z obu stron, jest niewiele. Izba Przemysłowo-Handlowa w Białymstoku, aktywnie zmienia tą zasadę. Promuje i praktycznie realizuje rozwój kontaktów z bliźniaczą organizacją z Grodna jaką jest Grodzieński Oddział Białoruskiej Izby Przemysłowo-Handlowej. Efektem tej współpracy są misje gospodarcze, organizowane na przemian w Grodnie i Białymstoku. Po wizycie podlaskiej delegacji w Grodnie jaka miała miejsce w grudniu 2016r, w marcu br. gościliśmy delegację przedsiębiorców z Grodna w Białymstoku. Organizatorami misji byli prezesi izb z Białegostoku, Witold Karczewski, i z Grodna, Kostiuk Mechislaw. Dwudniowy program wizyty przewidywał spotkania bilateralne przedsiębiorców z obu krajów, wizytę u Marszałka Województwa Podlaskiego, zwiedzanie Białostockiego Parku Naukowo-Technologicznego oraz wizyty w podlaskich firmach: w zakładzie przetwórstwa mięsnego KABO oraz zakładzie produkcji instalacji gazowych i wiązek elektrycznych AC.

### Biznes w szerszym wydaniu

W składzie białoruskiej delegacji oprócz przedsiębiorców byli również przedstawiciele instytucji wspierających biznesu. Zachęcali oni do inwestowania w Grodzieńskim Oddziale Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Zapraszali do organizacji turystycznych wizyt do Grodna w ramach uruchomionego właśnie bezwizowego ruchu. Przedstawiono również możliwości inwestycyjne w infrastrukturę turystyczną, służącą promowaniu regionu grodzieńskiego, a w szczególności terenów wzdłuż rzeki Niemen. Uczestnikiem delegacji był również przedstawiciel leśników z Obwodu Grodzieńskiego. Wizyta ta służyła rozwojowi kontaktów partnerskich z Gminą Juchnowiec Kościelny w obszarze wymiany



doświadczeń związanych z zabezpieczeniem obszarów leśnych. Wymienione przykłady pokazują o poszerzeniu współpracy gospodarczej o nowe obszary. Idąc za tym cieniem, organizatorzy misji planują kolejne wizyty, które będą zawierały elementy związane z szerszym otoczeniem społecznym. Planując kolejną rewizytę w Grodnie, jaka jest przewidywana jeszcze w br., prowadzone są ustalenia związane z włączeniem do programu jej organizacji, wspólnego pokazu mody oraz organizacją plenerowego wydarzenia połączonego z sadzeniem lasu, jako trwałego i wymiernego elementu zacieśnienia polsko – białoruskiej współpracy. Warto podkreślić, iż elementem wymiany kulturowej, tradycyjnie już realizowanym podczas polsko-białoruskich wizyt, są degustacje kulinarne. Uczestnicy misji, jak również zaproszeni władze z województwa podlaskiego i obwodu grodzieńskiego, mieli okazję, podczas specjalnie wydanej na tą okoliczność kolacji, zapoznać się z tradycyjnymi potrawami kuchni naszych krajów. Regionalne potrawy podlaskie przygotowane zostały na tą uroczystość przez Restaurację Astoria PSS Spółem Białystok natomiast potrawy białoruskie przygotowane zostały przez Restaurację Zamek OAO Grodzieński Miasokombinat.

### Poszukuje pracy

Olga Grabowska, magister inżynier chemii z doświadczeniem pracy w UE i UEA, podejmie pracę w Polsce lub w państwach Unii Eurazjatyckiej na stanowiskach inżynierskich (kadra techniczna)

- w produkcji (kierowanie cyklem, operacjami produkcyjnymi, proekologicznymi, badaniami laboratoryjnymi),
- w atestacji (uzyskiwanie certyfikatów, kontrola jakości),
- w handlu (nawiązywanie i utrzymywanie kontaktów wymagających biegłej znajomości języków: polskiego, rosyjskiego, białoruskiego).

Posiada prawną możliwość pracy w krajach strefy Schengen i obywatelstwo Białorusi. Kontakt: tel. +48 881 370 580, e-mail: praca2016@onet.pl

## Misja Gospodarcza Mołdawskich przedsiębiorców



W dniu 29 marca br. Izba Przemysłowo-Handlowa w Białymstoku gościła delegację przedsiębiorców z Mołdawii. Zainteresowanie naszym regionem wynikało przede wszystkim, z rolniczego charakteru województwa podlaskiego. Uczestnikami delegacji byli przedsiębiorcy, reprezentujący właśnie ten sektor. Delegację przyjął Prezes Izby Przemysłowo-Handlowej w Białymstoku Witold Karczewski wspólnie z Konsulem Honorowym Republiki Mołdawii Lechem Pileckim. W spotkaniu uczestniczyli również podlascy przedsiębiorcy. Prowadzone rozmowy pozwoliły na wymianę oczekiwań, propozycji i możliwości biznesowych obu krajów. Witold Karczewski, zachęcał do korzystania z programu wsparcia kredytowego jaki rząd polski udzielił dla Mołdawii, dzięki czemu możliwe jest finansowanie projektów inwestycyjnych. Lech Pilecki, podkreślił natomiast dobry klimat do rozwoju kontaktów biznesowych właśnie z województwem podlaskim, czego przykładem jest powołanie placówki konsularnej w Białymstoku. Uczestnicy misji mieli również okazję zwiedzić czołowy zakład specjalizujący się w produkcji maszyn rolniczych, firmę SaMasz. Asortyment ofertowy firmy wzbudził żywe zainteresowanie mołdawskich przedsiębiorców, w szczególności gości interesowały maszyny dedykowane do wykaszania traw w trudnych terenach i do podcinania gałęzi drzew. Mogą one być wykorzystywane do upraw winnic, które są w Mołdawii bardzo popularne.



# PODLASKIE W RĘKACH EKSPORTERÓW



dr inż. Wojciech Winogrodzki,  
wiceprezes Zarządu Podlaskiego Związku Pracodawców  
prezes Zarządu T-Matic Grupa Computer Plus Sp. z o.o.

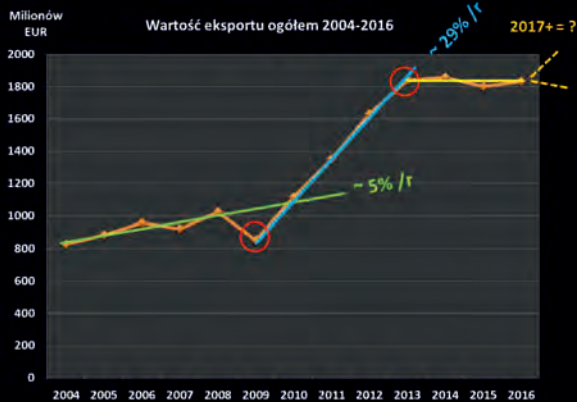
## Podlaski eksport w natarciu

**P**okaż mi swój eksport, a powiem ci kim jesteś. Trawestacja popularnego sloganu do zjawiska jakim jest eksport, jest – moim zdaniem bardzo zasadna. Wielkość realizowanego eksportu, jego dynamika czy kierunki świadczą o poziomie rozwoju firm czy gospodarek, ich konkurencyjności, innowacyjności czy ekspansywności w sposób najbardziej wymowny. Można wręcz powiedzieć, że pytanie „co, ile i dokąd eksportujesz?” jest pokerowym „sprawdzam” kondycji firmy czy regionu. Nieprzypadkowo za jedną z głównych miar sukcesu realizacji aktualnie obowiązującej „Strategii Rozwoju Województwa Podlaskiego do roku 2020” przyjęto wartość eksportu przypadającą na 1 mieszkańca. Kierując się tymi przesłankami pozwoliłem sobie na zebranie danych i analizę eksportu województwa podlaskiego. Posłużyłem się przede wszystkim danymi otrzymanymi z Krajowej Administracji Skarbowej za lata 2004-2016, z a także danymi z Rocznika Statystycznego Województwa Podlaskiego 2016. Wyniki uzyskanych analiz mogą wydać się zaskakujące i to w wielu obszarach. Na szczęście, często są to pozytywne zaskoczenia. Podlaski eksport w przestrzeni ostatniej dekady ulegał istotnym, dynamicznym zmianom. W latach 2009-2012 byliśmy, jak myślę,

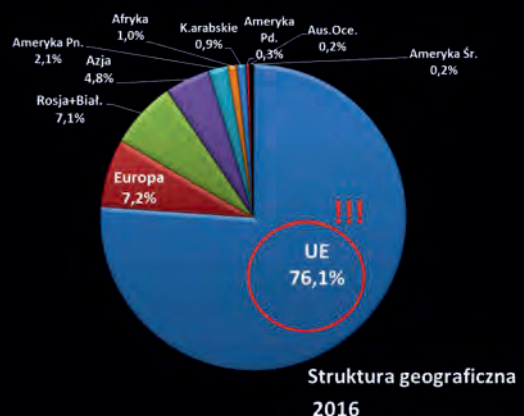
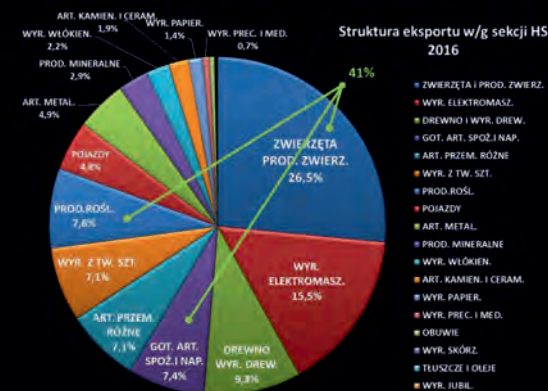
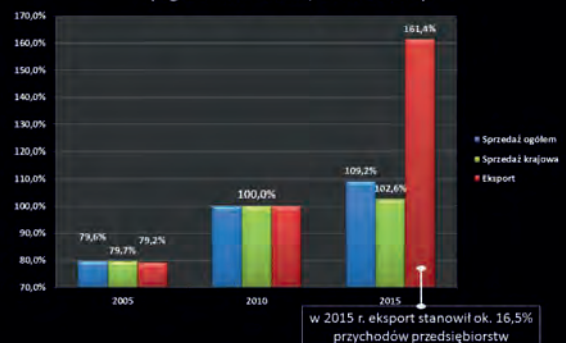
mistrzami świata jeżeli chodzi o dynamikę eksportu, który przyrastał, w porównaniu z 2009 rokiem, o prawie 30% rocznie! Gdzie bylibyśmy dzisiaj, gdyby taki trend udało się utrzymać? Na dołączonych wykresach porównałem między innymi dynamikę całkowitych przychodów podlaskich przedsiębiorstw, ich przychodów z eksportu oraz przychodów ze sprzedaży krajowej, wyrażonych w Euro, w latach 2005, 2010 oraz 2015. Jak widać, w ostatnich 5-6 latach (inaczej niż przed 2010 rokiem) to eksport był podstawą i praktycznie jedynym źródłem wzrostu gospodarczego województwa podlaskiego! Co niestety jednocześnie oznacza, że nasza sprzedaż na rynek krajowy znalazła się w stanie stagnacji. Wniosek pochodny jest niestety taki, że podlaskie przedsiębiorstwa dzielą się na dwie kasty: eksporterów którzy rosną (i pewnie się bogacą), oraz pozostałe, działające na rynku krajowym, które utraciły konkurencyjność i przestały się rozwijać. Tych drugich jest niestety znacząca większość. Pomyślna przyszłość Podlasia leży zatem w rękach eksporterów.

## Nasze eksportowe dojne krowy

Po tych ogólnych, wstępnych rozważaniach proponuję - na pierwszy ogień - analizę struktury podlaskiego eksportu w ujęciu produktowym. W powszechnym przekonaniu jesteśmy województwem rolniczo-przemysłowym. Czy nasz eksport to przekonanie potwierdza? W dużym stopniu - ale nie do końca! Produkty rolne i przetwórstwa rolno-spożywczego w sumie stanowią ok. 41% naszego eksportu, przy czym w większości jest to żywność przemysłowo przetworzona. Leśnictwo i przemysł drzewny to ok. 9% eksportu - i znowu znaczny udział wyrobów przetworzonych (meble, domy z drewna). Wyroby stricte przemysłowe to niemal 50% naszego eksportu! A zatem, przynajmniej w eksporcie, jesteśmy jednak województwem przemysłowo-rolniczym, a nie jak mogłoby się wydawać rolniczo - przemysłowym. Nasze eksportowe hity, przysłówiowe "gospodarce dojne krowy" - produkcja zwierzęca i przemysł elektromaszynowy - w ostatnich latach wytraciły stosunkowo wysoką dynamikę okresu wzrostowego i znalazły się w regresie. Wysoką formę zachowały natomiast - a nawet ją poprawiły - przetwórstwo rolno - spożywcze, produkcja roślinna, szkło i ceramika, a w mniejszym stopniu przemysł metalowy, przetwórstwo tworzyw sztucznych, pojazdy oraz wyroby z drewna. Można zatem pokusić się o stwierdzenie, że nie mamy jednego, ściśle określonego kierunku specjalizacji. Dla speców od strategii to pewnie zła wiadomość, ale z drugiej strony daje to nam pewną elastyczność działania, zwłaszcza w sytuacji bardzo dynamicznych



Dynamika sprzedaży i eksportu 2005-2015  
(wg wartości w EUR, 2010 = 100%)



zmian na rynkach międzynarodowych, czego doświadczamy w praktyce.

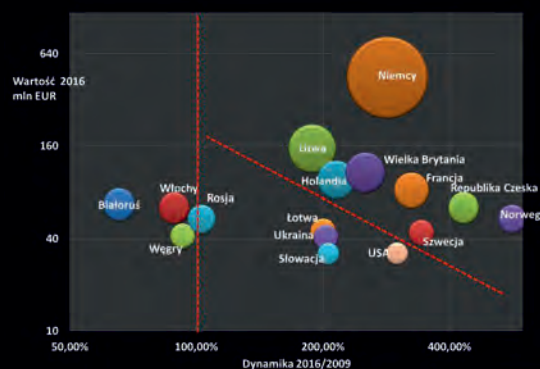
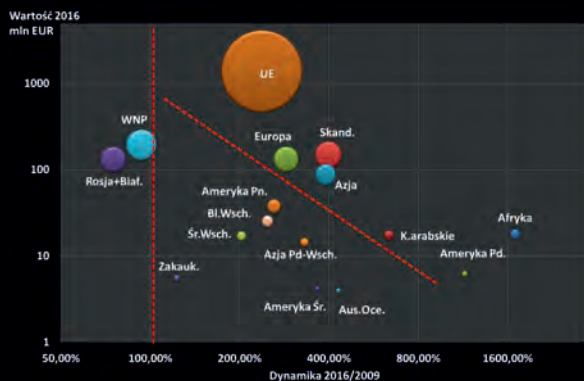
## Podlaskie podbija UE

Ciekawe wnioski można również wyciągnąć analizując strukturę geograficzną naszego eksportu. Gro podlaskiego eksportu za 2016r, bo aż 76,1% była skierowana do krajów UE. Kolejne 7,2% stanowią pozostałe kraje europejskie oprócz Rosji i Białorusi, 7,1% to eksport do Rosji i Białorusi, 4,8% kraje azjatyckie. Dane są bardzo wymowne, mimo że leżymy na rubieżach Europy, graniczymy z Białorusią, mamy blisko do Rosji, to jesteśmy związani gospodarczo z UE. Gdzie przede wszystkim wysyłamy nasze towary? Tu zaskoczenia nie ma, od wielu lat jest to rynek niemiecki. Niemcy są naszym największym partnerem eksportowym, o stabilnej, wysokiej dynamice, uzyskując przyrosty rzędu 10% rocznie. Za nimi nasz najbliższy unijny sąsiad - Litwa! Tuż za nią, na podium jest Wielka Brytania, która jest jednocześnie wielką niewiadomą co do dalszych prognoz z uwagi na Brexit. Analizując dynamikę przyrostu eksportu warto zwrócić szczególną uwagę na Czechy, które w ostatnich kilku latach wybiły się na piątą pozycję, tuż za Francją, przebijając Holandię. Pozytywnie należy się również odnieść do tendencji eksportu do krajów skandynawskich, a w szczególności do Norwegii. Skandynawia uchodząca za bardzo trudny, hermetyczny i wymagający rynek, otwiera się na nasze produkty. Miłą niespodzianką jest również rynek węgierski, co w połączeniu ze wspomnianym rynkiem czeskim, daje dobrą prognozę dla, tak ostatnio hołubionej, współpracy z krajami Grupy Wyszehradzkiej. Dla odmiany nie sposób wspomnieć o Rosji i Białorusi, które powszechnie uchodziły na Podlasiu za główne kierunki eksportu. W rzeczywistości obserwujemy nieprawdopodobną zapaść naszego eksportu do tych krajów, który cofnął się niemal do poziomu z okresu przedakcesyjnego. Przy okazji należy również zweryfikować pogłoskę, jakoby nasi przedsiębiorcy potrafili sprytnie omijać rosyjskie embargo korzystając z pośrednictwa krajów byłego ZSRR - Białorusi, Kazachstanu, Litwy, Łotwy czy Estonii. Analiza porównawcza dynamiki eksportu do Rosji z dynamiką naszej sprzedaży do wymienionych krajów łącznie, obala tę optymistyczną hipotezę. Nasz eksport do wschodnich sąsiadów - Rosji i Białorusi - uległ głębokiemu załamaniu i nie widzę żadnych przesłanek, by ten stan rzeczy miał się zmienić w dającej się przewidzieć przyszłości. To załamanie jest praktycznie jedyną przyczyną stagnacji naszego eksportu. Rozwój ekonomiczny województwa podlaskiego jest determinowany rozwojem stosunków gospodarczych z krajami

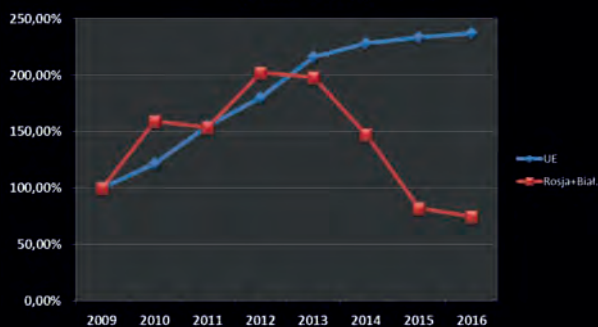
Unii Europejskiej, w tym głównie z Niemcami. Hasło "Podlaskie bramą na Wschód" trzeba schować do lamusa, lub przemałować na "Podlaskie podbija UE". Analiza dynamiki podlaskiego eksportu jednoznacznie wskazuje na kierunek zachodni, co powinny być przedmiotem szczególnej uwagi naszych przedsiębiorców, ale także osób odpowiedzialnych za politykę i promocję gospodarczą naszego województwa.

## Wnioski - podsumowanie

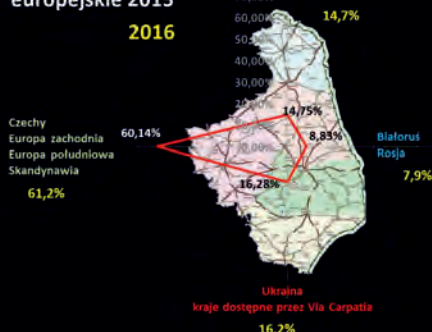
- Wzrost eksportu jest motorem oraz głównym (i praktycznie jedynym) źródłem wzrostu gospodarczego województwa podlaskiego. Wniosek pochodny: województwo podlaskie utraciło konkurencyjność na rynku krajowym.
- Dominującym, stabilnym i perspektywicznym rynkiem sprzedaży eksportowej dla podlaskich przedsiębiorstw jest Unia Europejska. Utrzymanie dobrych relacji gospodarczych z krajami UE, w tym szczególnie Niemcami, ma kluczowe, strategiczne znaczenie dla rozwoju gospodarczego województwa podlaskiego. Zakłócanie tych relacji zagraża podstawowym interesom mieszkańców województwa.
- Dominującym kierunkiem eksportu województwa podlaskiego w Europie jest kierunek zachodni (ok. 60% wartości), lecz istotne znaczenie ma również eksport na osi północ – południe (ok. 30% wartości). Kierunek wschodni (Rosja, Białoruś) stanowi tylko poniżej 10% podlaskiego eksportu do krajów europejskich. Rozwój infrastruktury transportowej na osi północ – południe (Via Carpatia, Via Baltica) jest kluczowy dla dalszego rozwoju gospodarczego województwa podlaskiego.
- Aktualnie obowiązująca „Strategia rozwoju województwa podlaskiego na lata 2014-2020” wymaga rewizji w zakresie orientacji na współpracę z sąsiadami wschodnimi (tzw. „Brama na Wschód”). W zamian należy rozważyć koncentrację na rynkach rzeczywiście perspektywicznych, t.j. wykazujących największą dynamikę oraz znaczący wolumen eksportu, do których należą szczególnie: Niemcy, Holandia, Wielka Brytania, Litwa i Łotwa, Szwecja (wysoki wolumen przy dobrej dynamice), Republika Czeska, Norwegia (wysoki wolumen oraz ponadprzeciętna dynamika), Chiny, kraje afrykańskie, kraje arabskie (średni wolumen lecz b. wysoka dynamika)
- Zachodzi obawa, iż Brexit może mieć negatywny wpływ na eksport woj. podlaskiego. Rząd w trakcie negocjacji Brexit-owych powinien koncentrować się na ochronie swobodnej wymiany towarów i usług, a nie tylko i nie przede wszystkim na obronie praw Polaków pracujących w Wielkiej Brytanii



Dynamika eksportu 2009-2016 (2009 = 100%)



Kierunki europejskie 2015







# CZAS NA KOBIEITY!

## Konferencja o kobietach i dla kobiet zorganizowana przez Stowarzyszenie Kongres Kobiet

Jak odnaleźć się i wzmocnić wiedzę na temat praw, szans i możliwości na rynku pracy wśród kobiet? Jak zyskać przekonanie, że warto działać na własny rachunek, oraz że aktywne kobiety są bardzo potrzebne dla lepszego rozwoju swojej rodziny i kraju? Spotykając się i rozmawiając na te i inne ważne tematy! Kolejną wspaniałą ku temu okazją była konferencja CZAS NA KOBIEITY w Białymstoku, zorganizowana 17 lutego 2017 r. przez Stowarzyszenie Kongres Kobiet – największą kobiecą organizację pozarządową w Polsce, przy wsparciu Fundacji Coca-Coli z siedzibą w Atlancie, USA. Konferencja była jedną z kilku, jakie odbyły się i odbędą w ciągu roku na terenie całego kraju.

### „Gdzie diabeł nie może...”

Białostockie spotkanie CZAS NA KOBIEITY było wypełnione merytoryczną treścią od początku do końca. Danuta Kaszyńska – prezeska i współzałożycielka Podlaskiego Stowarzyszenia Właścicielki Firm Klub Kobiet Biznesu, które było współorganizatorem konferencji – przedstawiła prelegentki oraz w ciepłych słowach powitała wszystkie obecne na sali kobiety, a w szczególności te, które do Białegostoku przyjechały nawet z Siemiatycz, czy Olsztyna! Jako pierwsza wystąpiła Dorota Warakomska. Znana dziennikarka i publicystka opowiadała o Polkach XXI wieku. O naszych prawach, szansach, naszej solidarności. Historie z życia wzięte są bardzo motywująca do działania, a dodatkowo umiejętnie przekazane z pełnym zaangażowaniem i poczuciem humoru – jak tylko pani Dorota to potrafi – tego było trzeba na świetny start konferencji. Marzanna Wasilewska z Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Białymstoku przedstawiła raport o sytuacji kobiet na lokalnym, podlaskim rynku pracy - ze statystyk i raportów wynika, że kobiety nadal czują się zagrożone wykluczeniem z rynku pracy ze względu na wiek (50+) oraz jako młode matki wracające po dłuższej przerwie. Powoli zmienia się na lepsze sytuacja zawodowa kobiet, które nie boją się już studiować kierunków ścisłych i technicznych,

więc ich szansa na karierę w tych dziedzinach znacznie wzrasta. Ten wątek rozwijała w swoim wystąpieniu też Dominika Bettman – prezeska zarządu ds. finansowych firmy Siemens i m.in. założycielka klubu kobiet biznesu „Gdzie diabeł nie może...”. Opowiadała ze swoich obserwacji, jakie zastanawiające różnice występują podczas przeprowadzania rozmów kwalifikacyjnych na to samo stanowisko ze względu na płeć. Kobiety prawie zawsze nie są w 100% przekonane, że się nadają, zaś mężczyźni wręcz na odwrót – na postawione wprost pytanie odpowiadają, że nadają się jak najbardziej. Temat korzyści z obecności kobiet w gospodarce powinien być częściej prezentowany w gremiach typowo męskich, bo tak, jak słusznie zauważyła Dorota Warakomska rozpoczynając dyskusję z zaproszonymi paniami – gdyby to mężczyźni rodzili dzieci – problem żłobków i przedszkoli w miejscach pracy byłby rozwiązany prawdopodobnie natychmiast...

### Atuty przekute w sukces

“Barieri, wyzwania i dobre praktyki – szukamy rozwiązań” – panel prezentował inspirujące do działania doświadczenia zaproszonych pań. Dominika Bettman, dr Anna Drabarz, Danuta Kaszyńska, Helena Milewska-Cieślewicz, dr Cecylia Sadowska-Snarska, dr Katarzyna Sztomp-Rutkowska, dr Katarzyna Witkiewicz, Małgorzata Paszko – wszystkie podczas dyskusji zachęcały do podążania za pasją, niezależnością, za skupieniem się przede wszystkim na swoich mocnych stronach, ale i uważnym analizowaniu cennych informacji zwrotnych od osób, które nas wspierają. Dyskusja dała dużo mi do myślenia, jak warto się wzajemnie wspierać oraz jak aktywizować znajome kobiety, które motywacji do działania nie mają lub są po złych doświadczeniach związanych ze zmianą pracy. Dla kobiet networking nie jest jeszcze tak bardzo naturalny jak dla mężczyzn, dlatego prowadząca debatę Dorota Warakomska podkreślała, jak ważne jest rozwijanie dobrych praktyk w tym zakresie, co na pewno zaprocentuje w przyszłości większą aktywnością kobiet w sferze publicznej. Niewątpliwie obecnie jest jeszcze dużo do zrobienia.

### Kobieta spełniona dobra na wszystko

Do podzielenia się wiedzą w bardziej praktyczny sposób miałyśmy okazję na warsztatach – trzech do wyboru, których prowadzące: Magdalena Sadłowska, Elwira Horosz i Marta Molska – szczerze rozmawiały z nami zarówno na temat budowania własnej samooceny, wizerunku, jak i autopromocji w internecie. Tyle wiedzy i praktycznych wskazówek w jeden dzień! Warto było spędzić piątek w towarzystwie wspaniałych kobiet, które śmiało idą do przodu i torują przy okazji tę drogę dla innych kobiet! Aktywna kobieta to kobieta spełniona i wyższa jakość życia jej i rodziny. Im więcej kobiet w firmach, tym lepsza kondycja firm. Im większe zawodowe zaangażowanie kobiet, tym lepszy rozwój kraju. A tym samym – im więcej pracujących kobiet, tym lepsza gospodarcza sytuacja w kraju. To stwierdzone. A więc... aktywizujemy kobiety!



# Efekt N+S

## Nowoczesne standardy nawożenia

### **Siarka a plonotwórcze działanie azotu**

Pod koniec XX wieku zauważalne stało się pogorszenie zaopatrzenia gleby w siarkę, a w niektórych krajach wysoko rozwiniętych pojawiły się sygnały o niedoborach tego pierwiastka. Jest to poniekąd efektem działań proekologicznych przemysłu oraz postępu w zakresie odsiarczania spalin z zakładów energetycznych, zmierzających do ograniczenia emisji związków siarki do atmosfery. Oznacza to światowy deficyt tego pierwiastka w glebie wynoszący obecnie 7–8 mln t. Na niedobór siarki w glebie wpływa też stosowanie nawozów o ograniczonej zawartości siarki oraz coraz częstsze występowanie w uprawach odmian roślin o wysokich plonach i o zwiększonym zapotrzebowaniu na siarkę, a także zwiększenie arealów roślin siarkolubnych, np. rzepaku.

Pod względem wymagań w stosunku do siarki rośliny można podzielić na trzy grupy:

- **rośliny o bardzo dużym zapotrzebowaniu na siarkę – rzepak, kapustne, cebula, czosnek – ze średnim plonem rośliny te pobierają ok. 50 kg siarki z 1 ha;**
- **rośliny o dużym zapotrzebowaniu na siarkę – rośliny motylkowe (koniczyna, lucerna) oraz kukurydza i buraki – średni pobór ok. 40 kg siarki z 1 ha;**
- **rośliny o niewielkim zapotrzebowaniu na siarkę – ziemniaki, trawy (w tym zboża) – średni pobór do 25 kg siarki z 1 ha.**

Na terenie Polski gleby o niskiej zawartości siarki przekraczają 50%, z tego względu celowe jest zwiększanie zawartości siarki w glebie poprzez odpowiednie dodatkowe nawożenie tym składnikiem. Najbardziej do-

godną formą siarki w glebie jest forma siarczanowa, która jest jedyną jej postacią przyswajalną przez rośliny uprawne.

Rośliny dla prawidłowego rozwoju wymagają zrównoważonego żywienia wszystkimi składnikami pokarmowymi. Zapotrzebowanie na siarkę wzrasta proporcjonalnie do ilości azotu pobieranego przez rośliny. Badania naukowe dowodzą na silną interakcję pomiędzy wysokością nawożenia azotem i dawkami siarki. **Wskazane jest zachowanie następujących proporcji N do S – rzepak 5 : 1, kukurydza 6 : 1, zboża 7 : 1. Niedobór 1 kg siarki w glebie ogranicza pobranie do 10 kg azotu.** Zarówno zbyt niskie, jak i za wysokie stężenia składników (również siarki) pogarszają jakość produktów roślinnych.

Siarka zaliczana jest do podstawowych składników pokarmowych warunkujących rozwój wszystkich organizmów żywych.

- **decyduje o prawidłowym rozwoju roślin;**
- **poprawia jakość plonów i walory smakowe;**
- **jest jednym z podstawowych składników białka, niektórych witamin i enzymów;**
- **zwiększa odporność roślin na choroby i szkodniki oraz na wyleganie zbóż.**

Niedobór siarki ogranicza:

- **rozwój i plon roślin;**
- **zawartość i jakość białka, obniża zawartość cukrów i tłuszczów (rośliny oleiste);**
- **nadmierne gromadzenie się azotanów w roślinie.**

Odpowiedzią Grupy Azoty na zapotrzebowanie rynku są  
**NOWE NAWOZY PŁYNNE Z DODATKIEM SIARKI**

**RSM** **RSM S** **PULASKA**

Szczegóły na [www.nawozy.eu](http://www.nawozy.eu)

AUTORYZOWANY DYSTRYBUTOR

**TR**  
**TRANS-ROL**

Andrzej Remisiewicz

Kruszewo-Wypychy 29, 18-218 Sokoły  
tel. 86 4763 163, tel. kom. 604 167 434  
[nawozy@trans-rol.pl](mailto:nawozy@trans-rol.pl) | [www.trans-rol.pl](http://www.trans-rol.pl)



# OKRĄGŁY STÓŁ START-UPOWY W BPN-T

## Przyszli liderzy Europy

„Przyszli liderzy Europy - inicjatywa na rzecz przedsiębiorstw typu start-up i przedsiębiorstw scale-up” to nowa, będąca obecnie w fazie konsultacji, propozycja Komisji Europejskiej ukierunkowana na wsparcie europejskich start-upów i scale-upów. O star-upach większość z nas już słyszała. Czym są scale-upy? Scale-up (za Alberto Onetti) to start-up który przechodzi do fazy scale-up po walidacji hipotez zawartych w modelu biznesowym, pokonaniu wszystkich wyzwań stojących przed startupem, a zatem kiedy jest gotowy na szybki wzrost – wzrost wykładniczy. Pan prof. Tadeusz Truskolaski – Prezydent Miasta Białegostoku – jest sprawozdawcą opinii do ww. dokumentu, którą przygotowuje dla Europejskiego Komitetu Regionów. Aby opinia ta jak najlepiej odzwierciedlała realne potrzeby i oczekiwania środowiska start-upowego, 17 marca br., w Białostockim Parku Naukowo-Technologicznym, odbyło się spotkanie „przy okrągłym stole start-upowym”.

## Problemy i potrzeby młodych star-upów

Kilkunastu podlaskich młodych przedsiębiorców oraz przedstawiciele instytucji otoczenia biznesu, inwestorzy i opiekunowie startupów inkubowanych w ramach realizowanego przez BPN-T projektu pn. „Platformy startowe dla nowych pomysłów - Hub of Talents” żywo dyskutowali o usuwaniu barier, tworzeniu nowych możliwości i dostępie do finansowania dla młodych, innowacyjnych firm. Problemów i potrzeb, a także konstruktywnych propozycji na ułatwienie rozwoju młodym firmom wybrzmiało mnóstwo. Lokalni przedsiębiorcy potwierdzili, że największym wyzwaniem na początku biznesowej drogi jest pozyskanie środków finansowych zarówno na komercjalizację wypracowywanych rozwiązań, jak i działalność operacyjną. Równie istotnym problemem okazuje się pozyskanie do zespołu wykwalifikowanych pracowników. Bariere dla rozwoju innowacyjnych firm stanowi też niski poziom kapitału społecznego w Polsce. Objawia się on niskim poziomem zaufania społecznego, brakiem umiejętności współpracy, niewielkim zaangażowaniem w życie społeczne oraz awersją do ryzyka, a dodatkowo nieakceptowaniem porażek. Wszystko to negatywnie wpływa na poziom dojrzałości naszego ekosystemu startupów na tle innych krajów europejskich.

## Jak przetrwać trudne początki

Co należałoby, zatem, zmienić w pierwszej kolejności, aby zwiększyć szanse europejskich startupów na pokonanie „doliny śmierci” i szybszy wzrost, czyli przejście w fazę scale-upów? Najważniejsze postulaty są następujące:

- 1) szybsze działania na szczeblu UE na rzecz defragmentacji jednolitego rynku europejskiego, w tym jednolitego rynku cyfrowego. Ułatwi to start-upom i scale-upom handel w wymiarze transgranicznym;
- 2) uproszczenie legislacji. Z uwagi na fakt, iż różnorodność i niestabilność prawa (w szczególności prawa podatkowego) w ramach państw członkowskich UE ograniczają ekspansję europejskich start-upów;
- 3) utworzenie nowej kategorii prawa handlowego: „spółki unijnej” czyli podmiotu gospodarczego o charakterze innowacyjnym, która umożliwiłaby aktywność gospodarczą we wszystkich państwach członkowskich UE bez przymusu ponownej reorganizacji i rejestracji, ułatwiając działanie przedsiębiorstwom typu start-up na jednolitym rynku europejskim;
- 4) podjęcie przez Komisję Europejską prac na rzecz stworzenia podstaw wizji startupowej oraz katalogu warunków umożliwiającego bezpieczne przyjęcie wykwalifikowanego kapitału intelektualnego oraz środków finansowych z państw trzecich, który może przyczynić się do rozwoju gospodarki Unii Europejskiej;
- 5) opracowanie przestrzeni w ramach zamówień publicznych, która umożliwi wykorzystanie potencjału przedsiębiorstw typu start-up i scale-up. Te podmioty nie rywalizują bowiem skalą działalności, a elastycznością i kreatywnością;
- 6) intensyfikacja działań Komisji Europejskiej na rzecz tworzenia powiązań pomiędzy klastrami, lokalnymi i regionalnymi ekosystemami przedsiębiorczości, w szczególności w zakresie wyszukiwania i kojarzenia ze sobą inwestorów, dużych przedsiębiorstw, tworzenia sieci kontaktów wśród lokalnych decydentów;
- 7) z uwagi na pogłębiającą się lukę technologiczną pomiędzy regionami metropolitalnymi a słabiej rozwiniętymi i peryferyjnymi pomocne byłyby działania wspierające sieciowanie regionów z ww. kategorii z tymi, których gospodarki oparte są na sektorze rolniczym.

Te siedem punktów, to tylko wybrane kwestie, które znajdują się w projekcie opinii dla Europejskiego Komitetu Regionów. Zostaną one rozszerzone o problematykę budowy i promocji kultury przedsiębiorczości w europejskich regionach, czy narzędzia ułatwiające przedsiębiorcom, którzy ponieśli porażkę, otrzymanie tzw. „drugiej szansy”.

Skuteczniejsze wspieranie start-upów i scale-upów, jako motorów rozwoju europejskiej gospodarki, jest obecnie jednym z kluczowych wyzwań Unii Europejskiej. Poprzez opinię Pana Prezydenta sporządzaną dla Europejskiego Komitetu Regionów, wnosimy do europejskiej polityki gospodarczej lokalną „cegielkę”.

Anna Daszuta-Zalewska,  
Dyrektor Białostockiego Parku Naukowo-Technologicznego





# PRZEDSIĘBIORCO

ZANIM PODPISZESZ UMOWĘ SPRAWDŹ,  
CZY ZAWIERA ONA KLAUZULĘ ARBITRAŻOWĄ:

---

„Wszelkie spory wynikające z niniejszej umowy lub powstałe w związku z nią będą rozstrzygane ostatecznie przez Wschodni Sąd Arbitrażowy przy Izbie Przemysłowo-Handlowej w Białymstoku zgodnie z Regulaminem tego Sądu, obowiązującym w dacie wniesienia pozwu.”

---

**Wpisanie klauzuli arbitrażowej pozwoli na rozwiązanie sporu w sposób:**

- szybszy i tańszy niż w postępowaniu przed sądem powszechnym;
- z zapewnieniem pełnej poufności;
- przy zachowaniu odformalizowanej procedury.

Ponadto w trakcie trwania procedury arbitrażowej możliwe jest podjęcie mediacji, w ramach której, strony mogą wypracować satysfakcjonującą je ugodę.

Chcesz skorzystać z arbitrażu,  
masz pytania, zgłoś się do nas:

WSCHODNI SĄD ARBITRAŻOWY  
PRZY IZBIE PRZEMYSŁOWO-HANDLOWEJ W BIAŁYMSTOKU  
ul. Antoniukowska 7, 15-740 Białystok,  
tel. 85 652 56 45, 85 652 72 69.



ADAM WALICKI  
WICEPREZES FUNDACJI TECHNOTALENTY

# NWATCH

## - PASJA PROJEKTOWANIA

Z **Piotrem Wasilewskim**, laureatem Konkursu Technotalent 2016, autorem zwycięskiego projektu w kategorii Technika **rozmawia Adam Walicki**

**Adam Walicki - Jesteś zwycięzcą ubiegłorocznej edycji Konkursu Technotalent 2016. Wygrałeś w bardzo trudnej kategorii konkursowej Technika i to przy niesamowicie silnej konkurencji. Czego dotyczył Twój projekt i jaka jest jego przyszłość?**

Mój projekt polegał na stworzeniu platformy do nauki programowania mikrokontrolerów. Zestawy, które znamy z rynku są zazwyczaj dużymi nieporęcznymi płytami. Postawiłem sobie za cel zbudowanie takiej platformy, ale w formie małego zegarka. Idea polegała na tym, żeby użytkownik nie tylko uczył się programować, ale także małym krokami tworzył oprogramowanie dla zegarka, którego później będzie mógł używać na co dzień. Zdobyte doświadczenie wykorzystuję obecnie przy budowie bardziej zaawansowanej platformy. Myślę o projekcie ze znacznie większymi możliwościami komercjalizacji. Obecna wersja nWatch jest dobra dla osób, które miały już styczność z elektroniką i programowaniem. Chciałbym, aby następna generacja mojego urzędnika mogła służyć osobom średnio zaawansowanym, jak i osobom dopiero zaczynającym przygodę z mikrokontrolerami.

**Adam Walicki - Skąd u Ciebie takie pasje i zainteresowania nowoczesnymi technologiami? Kto Cię najbardziej inspiruje: rodzina, szkoła, nauczyciele, firmy?**

Uczę się w III Liceum Ogólnokształcącym im. K.K. Baczyńskiego w Białymstoku, w którym mogę po części realizować moje zainteresowania związane z programowaniem i robotyką. W mojej szkole uczniowie na specjalnych zajęciach tworzą własne projekty, aby później móc sprawdzić je na zawodach, czy konkursach. Niewątpliwie jest to wspaniała okazja dla uczniów, którzy wcześniej nie mieli styczności z elektroniką, czy programowaniem do poznania tych dziedzin. Szkoła zdobywa dla nas środki na wyjazdy, a nauczyciele służą dobrą radą i wskazówkami. Po Konkursie Technotalenty jako pierwsza skontaktowała się ze mną firma AC SA, która zajmuje się instalacjami gazowymi w samochodach. Zaoferowano mi wsparcie technologiczne w rozwijaniu projektu, staże oraz udział w różnego rodzaju konferencjach. Mogłem poznać z bliska laboratoria, gdzie projektowane są urządzenia STAG. To dobra inspiracja i cenna pomoc.

**Adam Walicki - Jesteś laureatem różnych konkursów i olimpiad. Myślisz już o swojej przyszłości? Kto na dzień dzisiejszy jest dla Ciebie idolem, wzorem do naśladowania?**

Nie jestem typem marzyciela, więc za mocno nie myślę o tym, co spotka mnie za dwa, czy trzy lata. Staram się skupiać na najbliższym zadaniach i zbyt daleko nie wybiegam w przyszłość, ponieważ dużo może się zmienić. Mimo to, jeśli miałbym zdradzić moje plany na najbliższą przyszłość to chciałbym zostać „częścią” większego zespołu projektantów/elektroników i zdobywać umiejętności z dziedzin, które mnie najbardziej interesują. Staram się brać dobry przykład z każdej znanej postaci zajmującej się nowoczesną technologią. Ale nie mam określonego jednego wzorca do naśladowania. Lektura biografii Wielkich Ludzi dostarcza czasami ciekawych informacji. Niejednokrotnie dowiaduję się, że z za pozoru przyjacielskimi do świata uśmiechami takich „przywódców” kryją się osobowości bardzo twórcze, ale i niejednokrotnie bezwzględne w dążeniu do celu. Jeśli jednak miałbym wybrać jedną postać to byłby wielki przedsiębiorca i filantrop Elon Musk, założyciel takich firm, jak PayPal, SpaceX i Tesla.

**Adam Walicki - Są różne drogi rozwoju młodych zdolnych ludzi. Zastanawiałeś się już, gdzie chciałbyś w przyszłości pracować? Gdybyś miał np. własną wymarzoną firmę, jakim byłbyś prezesem?**

Nie śledzę poczynąń jednej konkretnej firmy. Nie chciałbym w przyszłości pracować np. w gigantycznej korporacji. Raczej wybrałbym mniejszą firmę. Wydaje mi się, że zespoły stworzone przez prawdziwych pasjonatów są o wiele bardziej zgrane. Nie chodzi tylko o efekty pracy. Uważam, że ważna jest też atmosfera panująca w zespole. Jako alternatywę dla swoich wyborów pracy „u kogoś” przyjmuję także opcję stworzenia własnej firmy. Czytając opinie o przywódcach wielkich firm dowiedziałem się, że często źle traktują oni swoich pracowników uważając się niejednokrotnie za lepszych od nich. W przyszłości nie będę korzystał z takich negatywnych wzorów. Uważam, że kompetencje, stanowczość w działaniach i zdecydowanie wystarczą, by dobrze zarządzać zespołem. Chciałbym być szefem, który rozwija firmę razem ze swoimi pracownikami. Dziś młodzi ludzie nie potrzebują nadzoru i opieki. Potrzebują wyzwań i możliwości samorealizacji.

FUNDACJA  
TECHNOTALENTY

BUDUJEMY KLIMAT  
W POLSCE PÓŁNOCNO-  
Wschodniej

**Adam Walicki - Szkoła, projektowanie, konkursy to twoje życie. Czy masz jeszcze czas na spotkania z przyjaciółmi? Jak sobie z radzisz z wieloma zainteresowaniami?**

Może to zabrzmie dziwnie, ale projekty którymi się zajmuję nie przeszkadzają w utrzymywaniu kontaktów z rówieśnikami. Wolny czas staram się racjonalnie rozdzielać między projekty a przyjaciół. W rzeczywistości znalezienie wolnego czasu nie jest trudne. Zwyczajnie mniej czasu poświęcam na typowe rozrywki, jak granie w gry komputerowe, czy oglądanie telewizji. Wiem, co mnie interesuje i co jest dla mnie ważne.

**Adam Walicki - Skąd decyzja o udziale w Konkursie Technotalent 2016? Czy zdecydował przypadkiem, czy może był to starannie zaplanowany plan na zdobycie nowego doświadczenia? Marzyłeś o zwycięstwie?**

Udział w Konkursie Technotalent 2016 a przede wszystkim smak zwycięstwa w kategorii Technika przekonał mnie, że mój projekt jest wartościowy. Rywalizacja konkursowa była też dobrą okazją do porównania własnego projektu z innymi. Skorzystałem wiele uczestnicząc w organizowanych dla finalistów warsztatach z autoprezentacji, marketingu produktu i zagadnień dotyczących finansowania projektów. Dzięki Technotalentom nabrałem też większej pewności siebie. Uważam, że udział w Konkursie Technotalent to wspaniała okazja do przetestowania własnych umiejętności, ale też szansa na reklamę samego projektu.

**Adam Walicki - Wielu młodych zdolnych ludzi wyjeżdża na studia do Warszawy, czy innych większych miast. Co musi zrobić Białystok żebyś tu został i tu pracował?**

Białystok powinien nie tracić tempa w którym się rozwija oraz nadal inwestować w młodych ludzi. Osobiście czuję duże wsparcie w postaci konkursów, stypendiów i podobnych projektów które realizowane są w Białymstoku. Wiem, że na Podlasiu jest wiele firm, które są w technologicznej czołówce kraju czy Europy. Nie ukrywam, że liczę na wsparcie takich zaawansowanych technologicznie firm, które pomogą mi w realizacji moich projektów. Może to będzie szansa na ciekawą i być może długą współpracę.

Dziękuję za rozmowę.

FUNDACJA  
TECHNOTALENTY

- ▶ Fundacja Technotalenty to inicjatywa konsolidująca potencjał innowacyjnych regionalnych przedsiębiorstw oraz tworząca nowe ramy współpracy krajowej i międzynarodowej.
- ▶ Ideą powołania Fundacji jest chęć wspólnego budowania kultury innowacji w północno-wschodniej Polsce poprzez wsparcie rozwoju talentów.
- ▶ Celem fundacji jest ograniczenie zjawiska exodusu z regionu młodych, uzdolnionych technicznie i technologicznie ludzi.
- ▶ Partnerem Fundacji jest Izba Przemysłowo - Handlowa w Białymstoku oraz czołowe firmy i uczelnie z regionu. [www.technotalenty.pl](http://www.technotalenty.pl)
- ▶ Fundacja jest otwarta na współpracę z przedsiębiorstwami, uczelniami, szkołami, parkami naukowo - technologicznymi i przemysłowymi oraz instytucjami otoczenia biznesu. Zapraszamy do współpracy.
- ▶ Już wkrótce rozpoczynamy przygotowania do IV edycji Konkursu Technotalent 2017, który jest największym przedsięwzięciem tego typu w Polsce północno - wschodniej.



## KEN PSS SPOŁEM W BIAŁYMSTOKU Z NAJLEPSZYM STOISKIEM MIĘSNYM

**Supermarket KEN zwyciężcą w konkursie na najlepsze stoisko mięsno-wędliniarskie 2017 organizowanym przez Wydawnictwo Gospodarcze**

28 lutego br., w stołecznym Hotelu Marriott odbył się II Kongres Mięśny Wiadomości Handlowych 2017, któremu towarzyszyło rozstrzygnięcie konkursu na Najlepsze Stoisko Mięsno - Wędliniarskie. To najważniejsze wydarzenie dedykowane rynkowi mięsa i wędlin w Europie środkowo-wschodniej. W Kongresie wzięło udział ponad 300 gości reprezentujących kadrę top managerską i managerską spożywczych sieci handlowych wszystkich formatów i hurtowni, w tym przedstawiciele producentów, jak również dostawcy usług. Wydarzeniu towarzyszyła wystawa produktów i prezentacja usług dedykowanych branży. Po części merytorycznej odbyło się uroczyste ogłoszenie wyników konkursu na Najlepsze Stoisko Mięsno-Wędliniarskie. W tym roku o tytuł ten ubiegała się rekordowa liczba blisko stu placówek z całej Polski. Selekcji kandydatów dokonali redaktorzy magazynu „Wiadomości Handlowe”, którzy wyłonili 22 finalistów w ramach trzech kategorii:

- placówki z ladą chłodniczą do 10 mb,
- placówki z ladą chłodniczą o łącznej długości ponad 10 mb,
- specjalistyczne sklepy mięsne.

Zwycięzców oraz wyróżnionych wskazało 23 jurorów, a wśród nich prezesi i dyrektorzy czołowych producentów mięsa i wędlin oraz specjaliści i przedstawiciele organizacji branżowych. W każdej kategorii oprócz nagrody głównej przyznano także dwa równorzędne wyróżnienia. Supermarket KEN PSS Spółem w Białymstoku uzyskał laur zwycięzcy za Najlepsze Stoisko Mięsno-Wędliniarskie 2017 w kategorii „Placówki z ladą chłodniczą o łącznej długości ponad 10mb”. Statuetkę oraz dyplom odebrali przedstawiciele Spółdzielni: Wiceprezes Zarządu Janusz Kulesza oraz kierownictwo sklepu: Grażyna Piotrowska i Barbara Kiertowicz.



## PRZEDSIĘBIORCO JESTEŚ W SPORZE GOSPODARCZYM?

**Skorzystaj z usług  
mediacji w Podlaskim  
Centrum Arbitrażu  
i Mediacji przy  
Izbie Przemysłowo-  
Handlowej**

- profesjonalni mediatorzy
- niskie koszty
- minimum formalności
- ten sam skutek prawny jak wyrok sądu



85 652 72 69  
85 652 56 45



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Izba Przemysłowo-Handlowa  
w Białymstoku



## Misja gospodarcza do Bułgarii 16-19.05.2017 r.

Krajowa Izba Gospodarcza organizuje wielobranżową misję gospodarczą do Bułgarii w terminie 16-19 maja 2017 roku dla przedstawicieli polskich firm, zainteresowanych podjęciem współpracy i inwestycjami na rynku bułgarskim. Misję organizujemy przy ścisłej współpracy Wydziału Promocji Handlu i Inwestycji Ambasady RP w Sofii, Wydziału Ekonomicznego Ambasady Bułgarii w Warszawie, konsula honorowego Bułgarii w Białymstoku, a także przy wsparciu i pomocy partnerów bułgarskich na miejscu, w tym głównie Bułgarskiej Izby Przemysłowo-Handlowej. W ramach misji planujemy forum i spotkania biznesowe w Sofii jak również wizyty studyjne adekwatne do profili firm – uczestników Misji. Wstępny program Misji w załączeniu. Wydział Promocji Handlu i Inwestycji Ambasady RP w Sofii wśród potencjalnych dziedzin współpracy wymienia przede wszystkim:

- **zwierzęta żywe i produkty pochodzenia zwierzęcego** (rosnąca tendencja konsumpcji mięsa, jak również fakt, iż jest ona nadal poniżej średniej europejskiej pozwalają przewidywać, że rynek będzie się powiększał. Wg WPHI deficyt mięsa wieprzowego wynosi rocznie ok. 100 tys. ton, wołowego ok. 10 tys. ton, a drobiowego ok. 50 tys. ton)
- **przetwory mleczne**, w tym masło (Produkcja mleka i co za tym idzie przetwórstwa jest na bardzo niskim poziomie. Rodzime produkty – oprócz tradycyjnych jak np. słony ser biały czy bułgarski jogurt – są o niskiej wartości, opakowania pozostawiają wiele do życzenia. Mimo, iż Polska jest jednym z głównych dostawców produktów mlecznych to istnieje potencjał stopniowego zwiększania eksportu na ten rynek, szczególnie serów żółtych i serków do smarowania, a także masła).
- **gotowe artykuły spożywcze** (Artykuły spożywcze z importu są w Bułgarii relatywnie drogie, a konsument bułgarski poszukuje produktów o dobrej jakości, ale i przystępnej cenie. Polskie produkty cieszą się popularnością i popyt na nie ma szanse wzrostu).
- **maszyny rolnicze** (W związku z objęciem Bułgarii Wspólną Polityką Rolną, a co za tym idzie unijnymi dopłatami i PROW obserwowany jest wzrost potrzeb inwestycyjnych i polepszenie się możliwości ich finansowania)

– **produkty przemysłu chemicznego i pokrewnych** (Od kilku lat odnotowywany jest znaczny wzrost wydatków ludności na leki. Kosmetyki i chemia gospodarcza to także segment, w którym polskie produkty ze względu na dobrą jakość i relatywnie niską cenę łatwo znajdują nabywców).

– **meble** (należy oczekiwać, że popyt na meble będzie się stopniowo zwiększał w miarę poprawy sytuacji gospodarstw domowych tak pod względem finansowym, jak i bezpieczeństwa związanego z większą pewnością posiadania pracy).

– **maszyny i urządzenia dla przemysłu, specjalistyczne kable i przewody elektryczne, tworzywa sztuczne**, w tym głównie włókna syntetyczne oraz opony,

Szacowany koszt misji to 4600 PLN +VAT na osobę.

Powyższa cena obejmuje koszty przelotów w klasie ekonomicznej na trasie Warszawa-Sofia-Warszawa; koszty trzech noclegów w Sofii, a także ubezpieczenia oraz transferów lotniskowych. Ponadto w cenie są ujęte koszty organizacji forum i spotkań biznesowych, organizacji spotkania w siedzibie WPHI oraz spotkania podsumowującego, koszty tłumacza podczas forum, a także tłumaczenia i druku folderu zawierającego informacje o profilu i ofercie członków Misji.

**Zgłoszenie udziału w Misji w terminie do dnia 25 kwietnia 2017 r. Rejestracja prowadzona jest online na stronie [www.kig.pl](http://www.kig.pl). Ponadto mailem na adres: [aderbin@kig.pl](mailto:aderbin@kig.pl) proszę o przesłanie:**

– logo firmy w formacie .jpg,

– zdjęcie uczestnika Misji

– dane do ubezpieczenia (nr paszportu + kopia paszportu – strona ze zdjęciem; nr PESEL, data i miejsce urodzenia, miejsce zamieszkania).

Proszę o informację, czy reprezentant Państwa firmy posługuje się językiem bułgarskim ew. angielskim ew. rosyjskim (rozmowy B2B).

#### Kontakt

**KRAJOWA IZBA GOSPODARCZA** Biuro Współpracy z Zagranicą,

**Anna Derbin,**

tel. 22 630 96 43, tel. kom. 506 241 636, fax. 22 630 99 15,

email: [aderbin@kig.pl](mailto:aderbin@kig.pl)

# Spotkanie z Talentem z cyklu „Reewolucja lidera”

## 11 maja, 8 czerwca 2017

Białystok, Centrum Laikatu (ul. Warszawska 50), godz. 18.00-20.30

**Ks. dr Dariusz Wojtecki, duszpasterz przedsiębiorców Archidiecezji Białostockiej zaprasza przedsiębiorców, pracodawców, osoby prowadzące działalność gospodarczą, menedżerów, dyrektorów oraz osoby odpowiedzialne za kierowanie ludźmi. Wstęp wolny, nie ma konieczności zgłoszeń.**



# IZBA PRZEMYSŁOWO-HANDLOWA W BIAŁYMSTOKU

To największa  
organizacja zbudowana przez  
i dla ludzi biznesu.

## Co Izba daje przedsiębiorcom?

- kojarzenie partnerów biznesowych na rynku krajowym i zagranicznym
- organizacja spotkań, konferencji, seminariów, szkoleń biznesowych
- polubowne metody rozwiązywania sporów gospodarczych w drodze arbitrażu i mediacji
- publikacja magazynu gospodarczego „Podlaski Manager”
- promocja i budowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorcy
- obsługa platformy zakupów grupowych i konsorcjów biznesowych

*Jako regionalny samorząd gospodarczy, Izba Przemysłowo-Handlowa w Białymstoku tworzy warunki do integracji środowiska przedsiębiorców.*

*Stanowi pomost współpracy z przedstawicielami władz samorządowych, administracji rządowej, nauki i innych instytucji działających w otoczeniu biznesu.*

*Skuteczność podejmowanych w tym zakresie działań uzależniona jest od skali jaką Izba reprezentuje.*

*Zachęcamy do wspólnego budowania przedsiębiorczości na Podlasiu.*

## Jesteś przedsiębiorcą?

Wypełnij deklarację i wstąp  
do grona członków Izby





**ELEGANZA**<sup>®</sup>  
świat dobrych ubrań

MECENAS  
DOBREGO STYLU



Salon Eleganza Central, ul. M.C. Skłodowskiej 2/1, Białystok  
[www.eleganza.com.pl](http://www.eleganza.com.pl)