

WYŻSZA SZKOŁA EKONOMICZNA W STALOWEJ WOLI

Z E S Z Y T Y N A U K O W E

NR 1(8)



STALOWA WOLA 2002

Zespół redakcyjny
prof. dr hab. Zdzisław Bombera – redaktor naukowy
prof. dr hab. Małgorzata Dąbrowa-Szeffler – sekretarz redakcji
oraz
doc. dr Janusz Bek
prof. dr Janusz Merski

Recenzent
dr hab. Henryk Pałaszewski
prof. Wojskowej Akademii Technicznej
w Warszawie

Adres redakcji
Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Stalowej Woli
37-450 Stalowa Wola, ul. 1-go Sierpnia 26

© Copyright by Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Stalowej Woli
Stalowa Wola 2001

ISSN 1505-5795

Wydawca
Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Stalowej Woli
37-450 Stalowa Wola, ul. 1-go Sierpnia 26
tel./fax (0103315) 844 65 43

Opracowanie techniczno-graficzne
mgr inż. Ignacy Nyka

Druk i oprawa
Zakład Wydawniczy DrukTur Sp. z o.o.
02-536 Warszawa, ul. Narbutta 27^A
tel. 849-62-08

SPIS TREŚCI

Od Redakcji	5
Artykuły	
<i>DOC. DR TERESA BEDNARCZYK</i>	
Jednolity rynek ubezpieczeniowy w ramach UE	7
<i>MGR MAŁGORZATA MICHAŁYSZYN</i>	
Czynniki kształtujące konkurencyjność banku komercyjnego	17
<i>DR ANNA BATKO</i>	
Analiza rynku turystycznego – badania marketingowe	33
<i>MGR BEATA PIASNY</i>	
Od koncepcji do praktyki zarządzania wiedzą	64
<i>DR WACŁAW KOTLIŃSKI</i>	
Stan i kierunki rozwoju Euroregionu Karpaty	75
<i>DR JALANTA PAKULSKA</i>	
Ekorozwój szansą dla środowiska przyrodniczego	86
<i>MGR ANNA KATARZYNA ADAMSKA</i>	
Wpływ działalności człowieka na stosunki wodne w dorzeczu Staniarki	93
<i>DR EDWARD WARZECHA</i>	
Groźna choroba i białko z roślin strączkowych	109
<i>DR HAB. STANISŁAW ŚLUSARCZYK</i>	
Zachodnioeuropejska filozofia sukcesu w biznesie	114
<i>PROF. DR HAB. KALJAN SERGIEJ JEWGIENTIEWICZ</i>	
Klasyfikacja i typologia konfliktów	120
<i>PROF. DR HAB. SZEJKO SERGIEJ WŁADIMIROWICZ</i>	
Filozoficzno-swiatopoglądowe podstawy nauki i praktyki zarządzania	127
<i>PROF. DR HAB. WALENTYNA WORONKOWA</i>	
Mała przedsiębiorczość a tworzenie się klasy średniej na Ukrainie	135

*prof. dr hab. Szejkó Sergiej Władimirowicz**

FILOZOFICZNO-ŚWIATOPOGŁĄDOWE PODSTAWY NAUKI I PRAKTYKI ZARZĄDZANIA

Podstawowym problemem społecznej filozofii jest stosunek człowieka do społeczeństwa. Ten problem ma wielopłaszczyznowe znaczenie dla działalności człowieka. Jednym z takich zagadnień jest działalność w sferze zarządzania, która występuje zarówno na poziomie struktur społecznych jak i na poziomie poszczególnych indywiduów. Działalność ta realizuje się na podstawie określonych światopoglądowych i metodologicznych uwarunkowań, które wraz z rozwojem społeczno-historycznej praktyki stale zmieniały się.

W określonych historycznych okresach filozoficzne uzasadnienie działalności w sferze zarządzania ciążyło w stronę racjonalnego zarządzania, ale obok „istniały” empiryzm, intuicjonizm i im podobne poglądy.

Śledząc współczesną naukę i praktykę zarządzania, możemy zaobserwować fakt, że dzisiaj mocno w nich zakorzeniły się idee „filozofii życia”: personalizmu, pragmatyzmu, egzystencjonalizmu, humanitarnej psychoanalizy i postmodernizmu.

Jak wiadomo rezultatem społeczno-filozoficznego poznania jest prawda, towarzyszący jej obiektywny charakter; ma ona własny przedmiot badań, specyficzne metody i formy poznania rzeczywistości. Dlatego sprzeciwiać się naukowemu charakterowi społecznej filozofii z punktu widzenia badań naukowych jest rzeczą nietaktowną. Z drugiej strony społeczna filozofia bez wątpienia jest fenomenem duchowej kultury ludzkości.

To stwierdzenie uznać należy za właściwe. Dlatego społeczna filozofia w charakterze światopoglądu i metodologii znajduje się w czołówce procesów zarządzania w ekonomii i społeczno-politycznym rozwoju społeczeństwa. Przedmiotem nauki o zarządzaniu jest zbadanie światopoglądowych i metodologicznych podstaw procesów zarządzania w społeczeństwie i ich

* Prorektor ds. nauki Połtawskiego Instytutu Ekonomiki i Prawa, Otwartego Międzynarodowego Uniwersytetu Rozwoju Człowieka „Ukraina”.

twórczego zastosowania do rozwiązywania konkretnych problemów organizacji zarządzania w sferze produkcyjnej i nieprodukcyjnej.

Dlatego filozofia zarządzania jest jednocześnie teoretyczną i praktyczną formą zagospodarowania świata. Jak pokazuje praktyka procesów zarządzania, efektywną działalnością podmiotu gospodarczego jest ta działalność, która została przemyślana przez menadżera i biznesmena z pozycji filozoficznych.

Filozofia menedżmentu tworzy teoretyczne podstawy w praktyce zarządzania przez człowieka w konkretnych historycznych warunkach bytu społecznego (1,3, 4).

Nauka zarządzania powstaje równocześnie z formowaniem filozoficznego zasobu wiedzy i w swoim rozwoju bazuje na tej wiedzy. W stosunkach społecznych, dowodził znakomity Pitagoras (571- 497 r. p.n.e.), zawsze istnieje panowanie i podporządkowanie. Ludzie, którzy naznaczeni są do kierowania, odczuwają konieczność podporządkowania swojej wolności ogólnemu porządkowi kosmicznemu. Oni nie mogą żyć w sposób nie zorganizowany i zawsze ktoś z nich bierze na siebie odpowiedzialność za kierowanie społeczeństwem.

Problemy zarządzania społeczeństwem były badane później przez Heraklita, Sokratesa, Platona i Arystotelesa. Na przykład Heraklit (530-470 r. p.n.e.) przewidywał w zarządzających konieczność posiadania wysokich cech moralnych. „Jeden dla mnie równy dziesięciu tysiącom – mówił Heraklit – jeśli on najlepszy” (8, 80). „Najlepszym” dla starożytnego greckiego myśliciela byli przedstawiciele dawnych rodów arystokratycznych. Sokrates (469-399 r. p.n.e.) uważał, że kierowanie ludźmi jest „cesarską sztuką”. Do niego (kierowania) można dopuszczać tylko tego, kto posiadał podstawy całej wiedzy, jest dobrze wychowany, ma skłonności do przewodzenia i działalność którego charakteryzuje się cnotliwością. Sokrates był pierwszym, który wychodząc z ogólnej zasady, sformułował pogląd o uniwersalności procesu zarządzania.

Platon (427-347 r. p.n.e.) pierwszy raz w historii filozofii podjął próbę dokonania klasyfikacji form zarządzania państwem.

Zarządzanie, uważał Platon, jest konieczną cechą ludzi wykształconych, którzy opanowali wyżyny naukowej wiedzy, dla których znane są przyczyny zachowania się ludzi w ekonomicznym i politycznym życiu państwa oraz którzy na podstawie tej wiedzy potrafią przewidzieć przyszłość.

Najlepiej ze wszystkich kierować państwem mogą filozofowie-mędrcy. Ponieważ oni posiadają niezbędną wiedzę z zakresu zarządzania, a polot

ich myśli odpowiada głębinie i różnorodności przejawiania się działalności w sferze zarządzania.

Arystoteles (384-322 r. p.n.e.) uważał, że kierowanie ludźmi na różnych etapach ich organizacji jest sztuką i przyswaja się ją wraz z doświadczeniem i wykształceniem. Tym nie mniej do kierowania zdolni są nie wszyscy ludzie, jedni z nich przeznaczeni są do podporządkowania, inni do kierowania. Czym wyższy intelekt poddanych, twierdził Arystoteles, tym większych umiejętności do kierowania wymaga się od przywódcy. W szczególności jest to ważne w kierowaniu ludźmi wolnymi, dlatego nauka kierowania człowiekiem wolnym o wiele bardziej jest złożoną i wszechstronną niż nauka dotycząca kierowania niewolnikami czy też określonymi narzędziami pracy.

Światopoglądową i metodologiczną podstawą zarządzania społeczeństwem w filozofii Nowych czasów jest empiryzm i racjonalizm. Opierając się na zasadzie empiryzmu, podstawowej formie poznania, początkowej eksperymentalnej nauki, F. Bekon (1561-1626) pierwszy w historii myśli ekonomicznej podjął próbę odkrycia wzajemnych stosunków w społeczeństwie na poziomie stosunków międzyludzkich: „człowiek-człowiek”, „społeczeństwo-człowiek”, „kierownik-podporządkowany”.

Metoda, która znalazła szerokie rozprzestrzenienie w XVII i XVIII wiekach i która stała się drugim filarem nauki zarządzania obok empiryzmu, to racjonalizm. Przedstawiciele tego kierunku – R. Dekart, B. Spinoza, G. Leibnitz uważali, że autentyczna wiedza – to rezultat logicznego zrozumienia, funkcjonowania rozumu. Dlatego nie przypadkowo postulaty racjonalizmu weszły jako podstawy do rozwiązań w sferze zarządzania w społeczeństwach, które rozwijały się na bazie gospodarki rynkowej nowego typu.

W pracach z dziedziny filozofii przedstawicieli niemieckiego idealizmu drugiej połowy XVIII i początku XIX wieku zawarte są najważniejsze problemy wywołane społecznym rozwojem w pojęciu twórczej, aktywnej działalności człowieka w sferach produkcyjnej i nieprodukcyjnej społecznego bytu. Twórca niemieckiego klasycyzmu – I. Kant (1724-1804) uważał, że cała teoria rozwoju społeczeństwa jest teorią rozwoju wolności człowieka. Państwo jako organizacja, udowadniał on, jest rezultatem porozumienia ludzi, którzy zrzekają się częściowo własnych swobód, bez przeszkód posługują się tą ich częścią, którą zostawili dla siebie.

Tym niemniej każdy człowiek posiada własny pogląd o jego możliwościach co do wolnego wyboru, dlatego działalność każdej jednostki reglamentowana jest przez prawo. Twórcza aktywność specjalistów w zakresie

zarządzania i organizacji winna w ich działaniu kierować się kategorią imperatywu zgodnie z którym należy tak działać, żeby maksimum własnej wolności zawsze mogło odpowiadać zasadom ogólnoludzkiego dobra moralnego i prawa.

Następcą I. Kanta a zarazem twórcą nowego nurtu w filozofii – „naukoznawstwa” był I. G. Fichte (1762-1814). W pracy „Zamknięte handlowe państwo” I. G. Fichte nawołuje do takiej organizacji społeczeństwa, w którym rządzący wiedzą, co to jest twórcza praca w sferze zarządzania i podporządkowują swoje postępowanie obowiązującemu prawu. Zaś państwo jest dla nich wartością podstawową.

Znaczące miejsce zasady zarządzania zajmują w racjonalizmie G. W. F. Hegla (1770-1831). Kierować ludźmi, uważa Hegel, to nie tylko dobro, ale i ogromna odpowiedzialność. Najlepszymi stosunkami w systemie „kierowanie-podporządkowanie” są te, które bazują na mądrości i racjonalności. W pracy „Fenomenologia ducha” Hegel z pozycji dialektycznych bada wzajemny stosunek „Pan i niewolnik”. Myśliciel udowadnia, że samozadowolenie z panującej świadomości jako istotnej „dla siebie”, upośrednione jest stosunkiem do drugiej świadomości, co jest wyrażeniem „samodzielnego bytu” lub „rzeczy w ogóle”. Pan rządzi niewolnikiem przez rzeczowe sposoby istnienia, które w całości zależą od niewolnika. W ten sposób pan stawia między bytem a sobą niewolnika, ponieważ ten ostatni zajmuje się obróbką rzeczy, a pierwszy – tylko ich używa. Dlatego z biegiem czasu świadomość pana staje się niesamodzielną. „Istota samodzielnej świadomości staje się świadomością niewolnika... podobnie temu jak panowanie pokazało, że jego istotą jest odwrotna strona tego, czym ono chce być, tak i niewolnictwo w swojej rzeczywistości staje się w zasadzie przeciwstawieniem dlatego, że jest ono bezpośrednie...” (2, 104).

Tą tezę Hegel odkrywa odpowiadający rzeczywistości charakter wzajemnych stosunków między „panem a niewolnikiem”, „zarządzającym i podporządkowanym”. On udowodnił konieczność przejścia ze stanu niewolniczego w stan panującego dzięki stałej pracy i doskonaleniu się, a także na odwrót, możliwe przejście z sytuacji panującego na status niewolnika, pełny pasywności jako rezultatu czysto konsumenckiego stosunku do rzeczywistości.

Racjonalizm w niemieckiej filozofii stanowi światopoglądowo-metodologiczną podstawę działalności w sferze zarządzania. Racjonalnym można nazwać taki system zarządzania, kierowania ludźmi, kiedy w procesie jego wdrożenia osiąga się maksymalnie wysoki efekt w rozwiązywaniu określo-

nych zadań w sferze ekonomicznej, społeczno-politycznej i kulturowej. Dynamika procesu zarządzania wyraża się w zdolności zarządzającego elastycznie i efektywnie wpływać na działalność ludzi, okazywać pomoc w osiągnięciu sukcesu w realizacji postawionego celu w sferze produkcyjnej, działalności politycznej, w szerokich dziedzinach nauki i wykształcenia (3, 4).

Racjonalny paradygmat w działalności kierowniczej, w ekonomicznej socjologii uzasadnił w drugiej połowie XIX wieku niemiecki uczony Max Weber. Analizując współczesne mu społeczeństwo, doszedł on do wniosku, że właśnie racjonalność jest tą filozoficzną podstawą, dzięki której z powodzeniem może funkcjonować gospodarka rynkowa. Idealnym wyrażeniem racjonalizacji społeczeństwa w warunkach rynkowych stosunków ekonomicznych, uważał Weber, jest dokładna organizacja aparatu biurokratycznego w różnych sferach zarządzania.

Szczególnymi cechami racjonalizacji aparatu zarządzania są:

- 1) przestrzeganie przez członków grup zarządzających określonego przez nich typu zachowania;
- 2) ścisły przydział obowiązków i kompetencji pracowników zgodnie ze specjalizacją produkcji;
- 3) hierarchia w sferze kierowania tej lub innej organizacji;
- 4) wysoki profesjonalizm i rotacja kadry kierowniczej.

Wychodząc z racjonalizmu M. Webera, można zrobić wywód, że podstawowymi warunkami efektywnej działalności społecznych struktur rozwiniętej gospodarki rynkowej są:

- a) racjonalny charakter rozwoju gospodarki, polityki, kultury, oświaty i nauki;
- b) naukowy system organizacji pracy;
- c) demokratyzacja społeczeństwa we wszystkich jego sferach.

Powstanie teorii zarządzania w naukach ekonomicznych datuje się na początek XX wieku. To był czas, kiedy wszystkie kraje Europy Zachodniej znajdowały się w stanie formowania wysokorozwiniętych stosunków rynkowych. Przed ekonomią, polityką, kulturą, życie postawiło nowe zadania, wypełnienie których wymagało nowych światopoglądowych i metodologicznych podstaw nauki zarządzania – racjonalizmu i intuicjonizmu.

We współczesnej teorii zarządzania mamy wiele przykładów, kiedy przyjęcie rozwiązania dokonywało się na podstawie intuicji, irracjonalnego poznania co umożliwiało sukces biznesmena.

Rolę intuicji w podejmowaniu trafnych decyzji jako pierwszy uzasadnił francuski filozof A. Bergson (1859-1941). On porównywał intuicję z gaśnącą lampą, która ożywa, od czasu do czasu na parę błysków i ożywa właśnie tam, gdzie w grę wchodzi żywy interes. Intuicja rzuca światło na jednostkę, na wolność woli człowieka, na jego przeznaczenie. Światło intuicji słabiutkie i migotające, ale w pełni wystarczające do tego, żeby „przebić mrok nocy w której nas zostawił rozum”.

Decyzje podjęte na „czysto” racjonalnej podstawie czasami nie osiągają celu przez nierównomierne uzasadnienie określonych stadiów procesu zarządzania, a „czysto” intuicyjne decyzje często „obciążone” irracjonalno-emocjonalnymi wpływami też nie wykluczają błędnej ich realizacji. Racjonalna działalność zarządzającego charakteryzuje się nie tylko celowością, ale i aktywnym ukierunkowaniem. Jest ona rezultatem rozpoznania celu i sposobów jego realizacji. Dlatego nie tylko działalność menadżera ukierunkowana na realizację określonego celu jest rozsądną i uzasadnioną na drodze do jego realizacji ale i rezultat winien być racjonalnie sprawdzony.

Wyjawiając związek między racjonalnością i intuicją, należy brać pod uwagę, że intelektualna działalność podmiotu gnoselogicznej strony jest rezultatem uogólnienia poprzednich aktów myślenia, a intuicja reprezentuje dialektyczny skok, który przewidywał nagromadzenie wiedzy, co w warunkach badawczych poszukiwań i twórczego wyobrażenia prowadzi do jakościowo nowego poziomu wiedzy. Tym nie mniej nie należy absolutyzować znaczenia intuicji, jak to zrobił A. Bergson, przeciwstawiając intuicję rozumowi jakby czegoś całkiem sprzecznego z nim.

Intuicja nie zaprzecza racjonalizmowi, natomiast jest ważnym uzupełnieniem poznawczego, twórczego procesu. Wykorzystując możliwości podświadomości, prowadzi ona do tworzenia nowych conceptualnych pozycji, które stają się paradygmatem racjonalnej wiedzy.

Kierownicza działalność jest szczególnym rodzajem sztuki, co nie zawsze wpisuje się w określone kanony teoretyczne. Jest to uwarunkowane wielowariantowym wyborem celów tej działalności. Zarządzający (kierownik) wybiera właśnie te cele i sposoby, które pomagają mu rozwiązywać złożone problemy w określonych sytuacjach, dzięki racjonalnemu i intuicyjnemu sposobowi myślenia i działalności. (C, 5, 7, 9).

Praca kierownika, jak wiadomo, ma charakter różnorodny. U jej podstaw leży zintegrowany kompleks racjonalnych moralno-etycznych, intuicyjnych i psychologicznych czynników działalności w sferze kierowania. Znany amerykański socjolog Napoleon Hill, wychodząc z tego robi wywód, że

ważnym warunkiem sukcesu menadżera jest obecność takich istotnych cech jego charakteru, jak śmiałość i stanowczość w przyjmowaniu i wypełnianiu rozwiązań; samokontrola; sprawiedliwość; precyzyjność podejmowania decyzji, ich zrozumienie; atrakcyjność kierownika; humanizm menadżera; doskonałe opanowanie przedmiotu wiedzy i sytuacji; gotowość wzięcia na siebie odpowiedzialności.

Analizując działalność kadry kierowniczej, badacze-socjolodzy wydzielają cały szereg typowych błędów, których dopuszcza się ona w procesie kierowania ludźmi.

M. Meskon, M. Albert, X. Xedouri wydzielają takie przyczyny porażek, które bardzo często burzą karierę menadżera, np. chęć otrzymania nagle zbyt dużo. Jest to charakterystyczne dla kierowników – "nieudaczników".

Kierownik-pechowiec (nieudacznik) – bardzo boleśnie przeżywa brak symboli swojej władzy: biurka, oddzielnego gabinetu, samochodu służbowego, tabliczki na drzwiach i temu podobnych rzeczy. Dla takiego kierownika zewnętrzne atrybuty władzy zepchnęły na drugi plan to co najważniejsze – wiedzę, doświadczenie, umiejętność kierowania ludźmi. Słaby kierownik troszczy się przede wszystkim o swoją osobę i swoje bogactwo a interesy podwładnych są dla niego na ostatnim miejscu. Wychodząc z tej analizy podstawowych przyczyn sukcesu i porażek w kierowaniu, można dojść do ogólnego wniosku, że kierowanie ludźmi to wielka sztuka, która kształtuje się na głębokiej wiedzy z dziedziny filozofii, socjologii, psychologii i pedagogiki, ekonomii, kultury współżycia. Specjalność menadżera jest kwintesencją wiedzy o rzeczywistości w różnych aspektach, umiejętnością wydzielenia czegoś nieodzownego właśnie w danym czasie i właśnie tego, co stanowi istotę filozoficzno-światopoglądowego stosunku „człowiek i świat”. Cała działalność menadżera i biznesmena opiera się na takich wyjściowych filozoficznych pozycjach, które przede wszystkim odpowiadają jego wychowaniu, rodzajowi zajęć, otoczeniu, duchowej mentalności (5, 6, 10).

XIX wiek rozpoczyna się panowaniem racjonalistycznego heglowskiego systemu filozoficznego a na zmianę jego przychodzi irracjonalizm i intuicjonizm A. Schopenhauera, F. Nietzsche, S. Kierkegaarda i A. Bergsona. Następnie mamy do czynienia z takimi kierunkami, jak filozoficzna antropologia, personalizm, pragmatyzm, egzystencjonalizm, neokonserwatyzm, humanistyczna psychoanaliza.

We współczesnych warunkach, metodologiczno-światopoglądowa podstawa teorii formułuje filozofię przedsiębiorczości, co w naukach społeczno-ekonomicznych określa się jako:

- a) wyobrażenie o treści działalności kierowniczej,
- b) stosunek kadry zarządzającej do współpracowników, kolektywu, w szczególności jej gotowość brania odpowiedzialności za wszystkich pracowników danego przedsiębiorstwa.
- c) stosunek menadżerów do środowiska naturalnego;
- d) stosunek kadry kierowniczej do zmian społeczno-technologicznych, w szczególności do szybkiego wdrażania technicznych i społecznych nowości;
- e) stosunek kadry kierowniczej do rozwoju przedsiębiorczości, ich gotowość lub na odwrót niegotowość do wdrażania jej rezultatów (6,7,10).

Jak pokazują badania socjologów i ekonomistów w wysoko rozwiniętych krajach demokratycznych, bez podstawowego filozoficznego uzmysłowienia procesów ekonomicznych, a także bez wyboru światopoglądowego i metodologicznego paradygmatu, działalność kierownicza oczywiście jest możliwa, ale jak się wydaje, odznacza się ona szeregiem poważnych pomyłek, błędów, niepowodzeń, których można by uniknąć, głęboko przemyślając ogólnofilozoficzne zasady i trzymając się prawidłowych metod poznawania.

Menadżerowi powinien przyjąć do wiadomości, że właśnie racjonalizm i intuicjonizm występują w roli podstawowych zasad współczesnej teorii i praktyki w sferze zarządzania.

LITERATURA

1. Andruszenko W., Michalczenko M., *Suczasa socjalna filozofia*. – K.: Geneza, 1996, 368 s.
2. Hegel, *Sistema nauk. Czast pierwsza. Fenomenologia ducha*. – M.: Izdat – wo soc. – ekonom. lit., 1959, 440 s.
3. Gierasimczuk A. A., Timoszenko Z. I., Szejko S. W., *Filozofski osnovi menedżmentu i biznesu. Kurs lekcji. Nawczalnyj posibnik*. – K.: 1999, 114 s.
4. Gierasimczuk A. A., Szejko S. W., *Filozofia. Kurs lekcji dla studentów ta aspiranti wiszczich nawczalnych zakładów*. – Kijw-Połtawa, 1998, 188 s.
5. Rakiłow A. J., *Filozofskaja azbuka biznesa // Woprosy filozofii*. – 1991, Nr. s. 25-36.
6. Sołop A., *Tajny biznesa*. – K.: UFJMB, 1997, 230 s.
7. *Suczasa zarubizna filozofia. Teczi i napriamki*. – K.: Walker, 1996, 428 s.
8. Tichołaz A. G. Heraklit, *Nawczalnyj posibnik z istorii dawnogreckoj filozofii*. – K.: Arbis, 1995, 160 s.
9. Szejko S. W., *Problemy poznania i swobody woli czelowieka w russkoj klassičeskoj filozofii XIX-XX wieków*. – M.: 1994, 360 s.