A C T A U N I V E R S I T A T I S L O D Z I E N S I S
FOLIA OECONOMICA 129, 1993

Aurelia Bielawska*

POTRZEBA, WARUNKI I MOŻLIWOŚCI KSZTAŁCENIA MENEDŻERÓW MAŁYCH FIRM

Celem artykułu jest wskazanie na konieczność dokonania zmian w kształceniu menedżerów małych firm.

Nowy ład ekonomiczny, jaki kształtowany jest w polskiej gospodarce od początku lat dziewięćdziesiątych, wymaga nowego ujęcia roli i znaczenia w procesie uprzemysłowienia małych przedsiębiorstw stanowiących rodzime firmy prywatne. Do końca roku 1988 zaliczane one były do rzemiosła, zmiany w ustawodawstwie gospodarczym wprowadzone z początkiem roku 1989 spowodowały, że tylko niektóre z nich mają nadal prawo do używania określenia "rzemieślnicze"; warunkiem jest nieprzekroczenie granicznej wielkości zatrudnienia wynoszącej 15 osób, pozostałe zaś należą do zbioru "podmiotów gospodarczych" (do zbioru tego należą wszystkie jednostki gospodarcze, a więc również firmy rzemieślnicze)[1]. Nie wdając się w rozważania terminologiczne w dalszej części artykułu używać będziemy na określenie zarówno rzemieślniczych, jak i nierzemieślniczych firm, których właścicielem (właścicielami) jest Polak (Polacy), a jednocześnie występuje połączenie funkcji zarządzającego i właściciela kapitału oraz

* Dr w Katedrze Polityki Społeczno-Gospodarczej, Uniwersytet Szczeciński.

[1] Ustawa z dnia 23 grudnia 1988 r. o działalności gospodarczej (Dz. U. nr 41, poz. 324) uchyliła ustawę o rzemiośle z dnia 8 czerwca 1972 r. (Dz. U. z 1977 r., nr 4, poz. 20) wprowadzając dla wszystkich jednostek gospodarczych jednolite określenie "podmioty gospodarcze". Ustawa z dnia 22 marca 1989 r. o rzemiośle (Dz. U. nr 17 poz. 92) ponownie wprowadziła definicję rzemiosła, dzieląc jednocześnie rodzime prywatne firmy na rzemieślnicze cechowe, rzemieślnicze niecechowe i pozostałe.

jednostopniowa struktura organizacji firmy terminem - małe rodzime firmy prywatne lub po prostu - małe firmy. G. Rühl[2] uważa, iż tym, co wyróżnia małą formę w zbiorze jednostek gospodarczych jest fakt, iż jej kierownik jest zarówno właścicielem, jak i współpracownikiem przedsięwzięcia, na jego osobie skupiają się wszystkie istotne funkcje kierownicze. Ta, w ten sposób naturalnie dana, integracja wymaga w wyższym stopniu niż to w większych przedsiębiorstwach przemysłowych jest konieczne, podporządkowania poszczególnych zagadnień całemu systemowi kierowania przedsiębiorstwem. Wymaga również posiadania przez jej kierownika wszechstronnej wiedzy z dziedziny organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem.

W warunkach gospodarki socjalistycznej przez wiele lat głoszono pogląd o tymczasowym istnieniu rzemieślniczych form produkcji i usług; w zasadzie dopiero w aktach prawnych wdrażających reformę gospodarczą realizowaną w polskiej gospodarce w latach osiemdziesiątych uznano rzemiosło za trwały składnik gospodarki socjalistycznej. Jednakże wbrew deklaracjom zawartym w dokumencie programowym reformy gospodarczej, tzn. w "Kierunkach reformy gospodarczej"[3], w aktach prawnych wdrażających reformę nie uznano działalności rzemieślniczej za równoprawną z państwowymi i spółdzielczymi formami wytwarzania. Rzemiosłu wyznaczono rolę uzupełniającą działalność firm państwowych i spółdzielczych w produkcji rynkowej, zalecając jednocześnie wykorzystywanie w procesie produkcji surowców odpadowych i miejscowych, a jako korzystną dla rozwoju małych firm uznano możliwość odkupywania maszyn i urządzeń wycofanych z przedsiębiorstw państwowych.

Zorientowanie gospodarki polskiej ku gospodarce rynkowej wymaga nadania małym rodzimym firmom aktywnej roli w procesie przekształceń strukturalnych i znaczenia, jakie nadawane im jest w krajach posiadających efektywnie funkcjonującą gospodarkę rynkową.

Funkcja produkcyjna firm rzemieślniczych, uznawana w polskiej polityce gospodarczej za najważniejszą, w rozwiniętych krajach kapitalistycznych przesłaniana jest przez inne funkcje pełnione przez

---

[2] G. R ü h l, Gedanken über das Handwerk, Sonderdruck Handwerk und Moderne, Betriebswirtschaft, Deutsche Verlags - Anstalt GmbH, Stuttgart 1987.

[3] Pełen tekst Kierunków reformy gospodarczej zawarty jest m. in. w pracy W. Baki Polska reforma gospodarcza, Warszawa 1982.

małe firmy. Nie pomniejszając znaczenia działalności produkcyjnej małych firm, w literaturze wymienia się szereg funkcji spełnianych przez te firmy, stanowiących o ich niezastępowalnej roli w procesie funkcjonowania gospodarki sterowanej mechanizmem rynkowym. Najczęściej wymieniane są następujące funkcje:

- "świeżego wiatru", którego dopływ na rynek powoduje, że duże firmy monopolistyczne mają ograniczoną możliwość korzystania z "renty monopolowej";
- dążenie małych firm do wejścia na rynek, a następnie do utrzymania się na nim, wymusza poszukiwanie nowych rozwiązań produkcyjnych;
- zdolność do tworzenia nowych, tańszych miejsc pracy niż w dużych i średnich przedsiębiorstwach, a ponadto w krótszym czasie;
- "laboratorium" dla nowych technik i technologii;
- stwarzanie szczególnie dogodnych warunków do wyzwalnia się przedsiębiorczości i nabywania umiejętności ekonomiczno-organizacyjnych; często pełnią one funkcję szkoły dla aktywu kierowniczego przedsiębiorstw, szkolą fachowców w różnych zawodach, kultywują umiejętności w zawodach zanikających, a potrzebnych społecznie;
- przyciągają do procesu produkcji kapitały, które bez ich istnienia pozostałyby poza produkcyjnym obrotem gospodarczym.

W literaturze krajów posiadających rozwiniętą gospodarkę kapitalistyczną popularny jest pogląd, iż między innymi spełnianie powyższych funkcji przez małe firmy jest warunkiem sprawnego funkcjonowania całej gospodarki i dlatego potrzebne są programy rządowe wspierające rozwój tych firm. Programy takie funkcjonują w wielu krajach i obejmują różnorodne obszary działalności małych firm. Przy czym rozważany przez nas problem kształcenia kadr menedżerskich małych firm jest jednym z ważniejszych. Programom tym nadaje się duże znaczenie w krajach, w których tradycje i przyzwyczajenia związane z kierowaniem małymi firmami w warunkach konkurencji stwarzanej na rynku mają długą historię, gdzie często kierowanie firmą jest kontynuacją rodzimych tradycji.

Podnoszenie poziomu wykształcenia menedżerów małych firm ma swoje uzasadnienie w obserwacji zjawisk zachodzących na rynku w związku z powstawaniem nowych firm i upadkiem istniejących.

Badania przeprowadzone przez G. Rühla w RFN wykazały, że na obszarze działania Handwerkskammern, które wspierają proces kształ-

cenia właścicieli małych firm i czynnie uczestniczą w tym procesie, liczba nowo zakładanych firm rzemieślniczych wyraźnie wzrasta[4].

W pracy G. Rühla brak jest informacji na temat zależności między rozwojem bazy kształcenia właścicieli małych firm i wskaźnikiem bankructw tych firm. Dostępne dane dotyczące natomiast gospodarki francuskiej wskazują, że na 100 powstających firm tylko 40 przetrwa 5 lat. Przyczyny tak dużej liczby bankructw są, zdaniem pracowników Izby Handlowo-Przemysłowej w Paryżu i Izby Handlowej w Wersalu, dwojakiego rodzaju; po pierwsze - brak wystarczającego kapitału i po drugie - brak dostatecznej wiedzy w dziedzinie zarządzania.

W latach osiemdziesiątych w związku z likwidacją wielu miejsc pracy w przedsiębiorstwach państwowych oraz zamykaniem kopalń we Francji pojawiło się zjawisko masowego bezrobocia. W latach 1980--1987 powstało szereg nowych instytucji i organizacji, które miały na celu zapobieganie bezrobociu poprzez ożywianie środowisk lokalnych i wspieranie powstawania prywatnych przedsiębiorstw. Do tych instytucji należą m. in.:

- ANCE z misjami regionalnymi;
- Boutiques de Gestion;
- kluby przemysłowców, powstałe przy izbach handlowych;
- stowarzyszenia, np. AFACE[5].

Wszystkie te instytucje oraz izby handlu i przemysłu, rzemieślnicze i rolnicze łącznie z wieloma instytucjami (banki, przedsiębiorstwa przemysłowe, itd.), a także emerytowani dyrektorzy przedsiębiorstw skupiają się dobrowolnie tworząc "punkty szans" wspierające i udzielające (bezpłatnie) pomocy przyszłym przedsiębiorcom.

Nowi przedsiębiorcy mają więc możliwość skorzystania z pomocy specjalistów w zakresie finansów, podatków, księgowości, zarządzania i innych.

Kreowaniem nowych firm, od 1987 r., zainteresowany jest również rząd Francji, a przejawia się to w pomocy finansowej, subwencjach przekazywanych instytucjom wspierającym rozwój prywatnych firm. Pomoc ta przeznaczona jest na organizowanie kursów

---

[4] G. R ü h l, Tätigkeitsbericht, Institut für Technik der Betriebsführung im Handwerk, Deutsches Handwerksinstitut 1986 Karlsruhe.

[5] Podawane informacje pochodzą z materiałów podarowanych przez wymienione instytucje Fundacji Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych i udostępnionych przez wyżej wymienioną Fundację autorce artykułu.

i szkoleń, opłacanie potrzebnych specjalistów, wydawanie niezbędnych informatorów i publikacji w tym zakresie.

Z równie łatwo dostępnej i profesjonalnie na bardzo wysokim poziomie stojącej pomocy mogą korzystać właściciele małych przedsiębiorstw w RFN. Na przykład wspomniany wcześniej prof. G. Rühl jest dyrektorem Institut für Technik der Betriebsführung im Handwerk (ITB) w Karlsruhe. Instytut ten obok prowadzenia prac badawczych dotyczących funkcjonowania rzemiosła zajmuje się również prowadzeniem seminariów dla rzemieślników. Formy tych seminariów są zróżnicowane, w zależności od oczekiwań potencjalnych słuchaczy. Zainteresowaniem cieszą się dwudniowe seminaria poświęcone specjalnym problemom; ich zadaniem jest zapoznanie słuchaczy z określonym problemem i umożliwienie natychmiastowego wykorzystania zdobytej wiedzy w firmie. Ta forma seminarium może być realizowana w dniach wolnych od pracy (sobota-niedziela). Czynnik ten - zdaniem prowadzących te seminaria - przyczynia się w dużym stopniu do popularności tej formy seminariów. Preferuje się jednak przeprowadzanie seminariów jako "imprez wieczornych", przy czym cykl spotkań podzielony jest na 125 wieczorów. Porównanie wyników nauczania między słuchaczami dwudniowych seminariów i seminariów wieczorowych pokazuje wyraźnie, że spotkania wieczorowe umożliwiają przekazanie słuchaczom wiadomości w szerszym zakresie, aniżeli mogli się oni spodziewać.

Dla uczestników systematycznie zbudowanego dalszego kształcenia w zakresie prowadzenia przedsiębiorstw stwarza się możliwość, po zdaniu egzaminu przed Handwerkskammern, uzyskania tytułu "Betriebswirt des Handwerks". Uzyskanie tego tytułu zgodnie z obowiązującym prawem rzemieślniczym (das Handwerksrecht) w RFN łączy się z otrzymaniem określonych przywilejów.

Zainteresowanie udziałem w seminariach prowadzonych przez ITB wzrasta z każdym rokiem; pewną ilustrację tego zjawiska mogą dać liczby absolwentów, którzy uzyskali tytuł "Betriebswirt des Handwerks": w roku 1980 było ich 66, w 1983 - 223, a w roku 1986 - 400.

Zajęcia w czasie seminariów wieczornych noszących nazwę "Akademie des Handwerks" odbywają się w czterech grupach tematycznych:

1. Existenzgründungsseminare - celem tego seminarium trwającego cztery dni jest przekazanie wiedzy potrzebnej w momencie uruchamiania firmy. Prowadzący seminarium określają to mianem "Rüstzeug zur Selbständigkeit" (dosłowne tłumaczenie - "sprzęt wojenny do samodzielności"). Seminaria te cieszą się dużym poparciem organiza-

cji rzemieślniczych, istotnym bowiem zadaniem tych organizacji jest nie tylko wspieranie powstawania nowych firm, lecz także zapewnienie, że potencjalni menedżerowie otrzymają u nich możliwie najlepszą pomoc, aby zarówno nowo założone, jak i przejęte przedsiębiorstwa mogły pomyślnie egzystować.

2. Seminarprogramm ABC der Betriebsführung - celem tego, trwającego osiem dni, seminarium jest przekazanie w zwartej postaci istotnych elementów wiedzy dotyczącej prowadzenia małych przedsiębiorstw.

3. Studiengang Betriebswirt des Handwerks - program tego seminarium był wielokrotnie rozważany zarówno w czasie spotkań przedstawicieli organizacji rzemieślniczych poszczególnych krajów związkowych, jak i w czasie spotkań organizowanych przez Centralny Związek Niemieckiego Rzemiosła (Zentralverbandes des Deutschen Handwerks). Przedmiotem szczególnie wnikliwych dyskusji był nie tylko program seminarium i skład prowadzących zajęcia, lecz także, w celu zwiększenia atrakcyjności otrzymania tytułu "Betriebswirt des Handwerks", zakres przywilejów związanych z tym tytułem.

4. Spezialseminare - program tego seminarium opracowywany jest w oparciu o tematy proponowane przez słuchaczy. Najbardziej preferowane tematy to:

- szanse i ryzyko nowych technologii w aspekcie rzemiosła;
- niebezpieczne materiały produkcyjne, hałas i wibracje;
- osobiste wyposażenie ochronne;
- pewność technicznych środków pracy.

Oprócz seminariów, ITB prowadzi także działalność w zakresie doradztwa. Szczególnie trudnym zadaniem dla doradców jest pomoc w zakresie "Planowanie i urządzanie firm rzemieślniczych". Temat ten zaś jest najczęściej przedmiotem doradztwa indywidualnego.

Oddzielnym rodzajem kształcenia kadr dla małych firm jest "Kontaktstudium", w ramach którego zdobywają kwalifikacje doradcy małych firm. Zajęcia w ramach "Kontaktstudium" są kilkudniowe i dotyczą zazwyczaj jednego problemu.

W polityce gospodarczej państw wspierających rozwój małych firm podejmuje się działania zmierzające do zmniejszenia ryzyka inwestowania w tych firmach: jedną z form takiej działalności jest wspieranie kształcenia kadr dla tych firm. Przedstawione informacje dotyczą krajów, w których menedżerowie "wzrastają w warunkach gospodarki rynkowej", a ponadto, co jest niezwykle ważne, w bogatej społeczności nieudana inwestycja oznacza utratę dochodu,

rzadko pociąga za sobą jednak dotkliwy niedostatek, w biednej społeczności zaś ryzyko ma szczególną cechę, jego skutki są niszczące i natychmiastowe. Wśród biednych niechęć do ryzyka jest bardzo znaczna i to z zupełnie uzasadnionych przyczyn.

Wydaje się, iż konsekwencją zorientowania polskiej gospodarki ku rynkowi i wyrazem dążeń do zbliżenia się do gospodarek krajów EWG powinno być uznanie niezastępowalnych w gospodarce funkcji małych firm i przyjęcie w polityce gospodarczej programów wspierających proces inwestowania w tych firmach. Jeden z takich programów powinien być skierowany ku wsparciu procesu kształcenia menedżerów małych firm, a to z kilku powodów:

- warunki gospodarki socjalistycznej nie sprzyjały rozwojowi umiejętności osób przedsiębiorczych, ekspansywnych, zorientowanych ku rozwojowi i podejmowaniu ryzyka, czyli brak jest historycznie sprawdzonych wzorców, za to wyraźny jest opór ludzkich nawyków;
- warunkiem pełnienia przez małe firmy nowej roli w gospodarce jest opanowanie przez ich menedżerów nowych umiejętności; dotychczasowe zdobywanie wiedzy poprzez "terminowanie" u rzemieślnika stanowi niewątpliwie źródło informacji dla potencjalnych rzemieślników, które trudno przecenić, ale jest to niewystarczające w nowych warunkach gospodarowania;
- poszerzanie i uaktualnianie wiedzy potrzebne jest nie tylko właścicielom nowo powstających firm, ale także firm już istniejących.

Warunkiem uruchomienia procesu kształcenia polskich menedżerów małych firm jest opracowanie programu takiego kształcenia. Wydaje się, że proces kształcenia właścicieli małych firm w naszym kraju mógłby przyjąć formę zbliżoną do przedstawionego modelu kształcenia realizowanego w RFN, nie jest bowiem realny w polskich warunkach sposób kształcenia menedżerów, realizowany, tak jak to przedstawiono, we Francji. Możliwe wydaje się utworzenie na wzór niemiecki "akademii rzemiosła". Z przyczyn, o których wspomniano wcześniej, nie jest możliwe proste przenoszenie treści seminariów z "Akademie des Handwerks". Konieczne jest tu wypracowanie, w porozumieniu ze Związkiem Rzemiosła Polskiego, własnego, opartego na polskich tradycjach, uwzględniającego polskie doświadczenia modelu kształcenia. Wydaje się, że opracowanie programu działalności "akademii rzemiosła" (zarówno o nazwie, jak i o formie organizacji moż-

na dyskutować) i jej uruchomienie to ważne wyzwanie praktyki pod adresem polskiej nauki. Uruchomienie proponowanej organizacji kształcenia menedżerów małych firm powinno uzyskać wsparcie rządu, nie tylko finansowe, ale również, jak wskazuje program seminarium "Betriebswirt des Handwerks", w sferze innych przywilejów.

Aurelia Bielawska

NECESSITY, CONDITIONS AND POSSIBILITIES OF TRAINING MANAGERS OF SMALL FIRMS

The article points at the necessity of taking measures by the Government, the Polish Crafts Associations, and representatives of scientific circles aimed at elaborating and introducing a model of training managers of small Polish firms.

The new economic order emerging in Poland since the beginning of the 90's calls for a new approach to the role and importance of private firms in the process of economic growth. These firms - just as it is the case in countries with an efficient market mechanism - should perform an active role among others in the process of creating new jobs, introducing innovations, decentralizing industry, and mobilizing capital.

The experience of countries with a developed market economy e.g. of France, West Germany shows that for small firms to play an active role in the economic growth process they should receive an extensive support from the Government including assistance in the training of their managers.

The article discusses the experience of France and West Germany in the field of training the owners of small firms. It ends with a proposal of working out the Polish model of their training.