

W artykule przedstawiono koncepcję tworzenia indywidualnych udziałów kapitałowych pracowników w przedsiębiorstwach, w których pracują (z pominięciem tej problematyki w instytucjach zewnętrznych, np. funduszach emerytalnych, inwestycyjnych itp.). Oczywiście potrzebne są zmiany formalno-prawne w takich przedsiębiorstwach, ale nic nie stoi na przeszkodzie, aby je wprowadzić. Tym bardziej że zaistnienie własności pracowniczej może sprzyjać sukcesom ekonomicznym, a przeciwdziałać pauperyzacji, tak już dzisiaj widocznej. Artykuł daje też praktyczne rady, jak taką operację – uspołecznienie przedsiębiorstwa – przeprowadzić. (Redakcja)

Barbara Błaszczyk (opr.)

Własność pracownicza w prywatyzowanych przedsiębiorstwach

Dr B. Błaszczyk – Instytut Nauk Ekonomicznych PAN(1).

Przez własność pracowniczą rozumiemy taką formę własności, w której udziały kapitałowe, dotyczące części majątku przedsiębiorstw, przekazywane są do rąk pracowników tych przedsiębiorstw.

W naszej propozycji majątek przedsiębiorstw nie jest przekazywany przyszłym właścicielom za darmo, lecz wymaga wniesienia przez nich własnego wkładu (w różnej postaci), przy czym przewidujemy zastosowanie realnych ułatwień dla pracowników jako nabywców udziałów kapitałowych. Z ich posiadaniem wiąże się zespół praw majątkowych, dochodowych i decyzyjnych.

Własność pracownicza jest jedną z wielu form własności w przyszłej gospodarce, istniejącą obok innych form własności lub w skojarzeniu z nimi. Tej formie własności przypadnie jednak szczególne znaczenie, zwłaszcza w okresie przejściowym.

Pożądaną cechą przedstawianych rozwiązań instytucjonalnych powinna być ich otwartość na dalsze zmiany, których w tej chwili nie potrafimy przewidzieć („niedomykanie” systemu) i na tyle ogólne sformułowanie tych zasad, aby możliwe było tworzenie wariantów w zależności od potrzeb praktycznych. Zakładam, że rozwiązania własnościowe powinny:

1. Poprawić ekonomiczną efektywność przedsiębiorstw, a zwłaszcza ich długookresową efektywność alokacyjną.
2. Rozwijać oddolne mechanizmy regulacji gospodarczej i tworzyć logikę gospodarki rynkowej.
3. Być akceptowane przez społeczeństwo.
4. Możliwie szybko być rozpoczęte przy niskich ich kosztach.

Przedstawiana koncepcja przyjmuje jako podstawę istniejące w naszym systemie ogólne regulacje i kategorie, zakładając wprowadzenie pewnych koniecznych modyfikacji w konkretnych rozwiązaniach prawno-finansowych.

Atrakcyjność własności pracowniczej wynika z tego, że łączy ona w sobie szereg pozytywnych cech pozaekono-

micznych z ekonomicznymi (w ujęciu makro i mikro).

Odpowiada ona szeroko akceptowanym w naszym społeczeństwie wartościom i celom, jak upodmiotowienie człowieka i godność pracy ludzkiej. Pozwala ponadto na skojarzenie czynnika pracy z własnością kapitału, a nie przeciwstawia ich sobie. W tym sensie koncepcja własności pracowniczej odpowiada na postulaty(2) o niezbędności zmian w statusie pracowników będących zależnymi zatrudnionymi i w charakterze samej pracy ludzkiej.

Koncepcja własności pracowniczej jest zgodna z logiką gospodarki rynkowej z przewagą indywidualnej własności prywatnej. Własność pracownicza w naszym ujęciu jest zbliżona do klasycznej prywatnej własności kapitałowej poprzez indywidualne wyodrębnienie udziałów kapitałowych, nadanie im wartości rynkowej, porządkowanie ich precyzyjnie określonym podmiotom i związanie posiadania tych udziałów z określonymi korzyściami i odpowiedzialnością. Różnice między własnością pracowniczą a klasyczną własnością kapitałową (występującą np. w formie akcji podlegających swobodnemu obrotowi na giełdzie) polegają na innym trybie nabywania pracowniczych udziałów kapitałowych i na pewnych ograniczeniach w ich zbywalności, przynajmniej w początkowym okresie.

W rozwiniętych krajach gospodarki rynkowej zostało udowodnione, że spółka akcyjna jest pod pewnymi względami(3) optymalną formą własności, zwłaszcza dla wielkich przedsiębiorstw. Jednak w żadnym z tych krajów spółki akcyjne nie są jedyną formą prawną przedsiębiorstwa, obok nich istnieją inne (typu spółki z o.o. i inne), w których obrót rynkowy tytułami własnościowymi jest ograniczony. Można się spodziewać, że w gospodarce polskiej powstanie podobna mieszana struktura.

Własność pracownicza, jak dowodzi praktyka zachodnia – może przybierać tak wiele postaci, że nadaje się do wprowadzenia w każdym typie spółki handlowej. W spółce akcyjnej – poprzez instytucję akcjonariatu pracowniczego.

W przedsiębiorstwach, których przekształcenie w spółki akcyjne nie jest możliwe, własność pracownicza może występować w postaci różnego typu pracowniczych udziałów majątkowych, dla których w przedsiębiorstwie istnieje wewnętrzny quasi-rynek kapitałowy. Stworzenie takiego quasi-ryнку jest zjawiskiem pozytywnym dla samooceny firmy i stanowi ważny krok na drodze do urynkowania gospodarki, zwłaszcza gdy budowana jest od podstaw infrastruktura bankowo-finansowa i tworzone są instytucjonalne zręby rynku kapitałowego.

Indywidualne wyodrębnienie udziałów kapitałowych, świadomość ich wartości rynkowej i traktowanie ich jak dobrze ulokowanego własnego majątku, który będzie można w przyszłości wykorzystać, różni proponowany tutaj typ własności pracowniczej od własności grupowej, znanej z klasycznych rozwiązań samorządowych i spółdzielczych. Mankamentem własności grupowej jest oderwanie prawa do podejmowania decyzji od długookresowej odpowiedzialności i od korzyści materialnych każdego członka kolektywu. Po odejściu z takiego przedsiębiorstwa pracownik traci wszelkie prawa do wypracowanych przez siebie wartości, nie czuje się więc zainteresowany maksymalizacją własnego wkładu na rzecz przedsiębiorstwa, gdy w nim pracuje, a jego horyzont widzenia jest ograniczony do okresu zatrudnienia. Powoduje to znane trudności tego typu przedsiębiorstw we wprowadzaniu inwestycji, innowacji i wszelkich długofalowych przedsięwzięć. W przedsiębiorstwach z wyodrębnionymi i podlegającymi obrotowi (choć z pewnymi ograniczeniami) udziałami pracowniczymi występuje sytuacja odwrotna – gdyż dodatkowy wysiłek w pracy poprawia wyniki przedsiębiorstwa zwiększając tym samym jego wartość rynkową, a więc podnosząc wartość majątku i pracowników-akcjonariuszy. Opierając się na doświadczeniach przedsiębiorstw, w których wprowadzono pracownicze udziały kapitałowe na Zachodzie,

u pracowników-udziałowców można się spodziewać pozytywnej zmiany motywacji do pracy, działania na korzyść przedsiębiorstwa w ujęciu długofalowym i porzucenia postaw czysto rozliczeniowych.





Dzięki temu można uruchomić znaczne rezerwy wzrostu wydajności pracy i poprawy wyników ekonomicznych, co prowadzi do wzrostu ogólnego poziomu efektywności ekonomicznej tych przedsiębiorstw(4). Takie same rezerwy można uruchomić w naszych przedsiębiorstwach, pamiętając jednak o tym, że samo wprowadzenie własności pracowniczej nie zapewnia automatycznie poprawy ekonomicznej efektywności, lecz stanowić może czynnik jej sprzyjający.

Zasada wnoszenia własnego wkładu przy nabywaniu pracowniczych udziałów kapitałowych (np. w postaci wpłat gotówki, przekazywania części premii z zysku czy też późniejszego odpracowywania i spłacania z zysku) daje przewagę tak rozumianej koncepcji własności pracowniczej nad propozycjami rozdania majątku przedsiębiorstw załogom czy obywatelom, gdyż nie powoduje trudnego do akceptacji społecznej poważnego zubożenia skarbu państwa, a tym samym całej reszty społeczeństwa na rzecz wybranych załóg lub jednostek. Własność nabyta, a nie otrzymana za darmo jest ponadto zawsze bardziej doceniana przez jej właścicieli i ma większe szanse trwałości. Nabywanie własności tą drogą odpowiada też w większym stopniu zasadom gospodarki rynkowej.

Możliwość „wmontowania” instytucji własności pracowniczej do przedsiębiorstw o różnych formach prawnych, a także wykorzystania wypracowanych w zachodnich „ESOP-ach” form kredytowania pracowniczych udziałów kapitałowych czynią koncepcję pracowniczej własności kapitałowej znacznie bardziej realną niż projekty jednorazowego i całościowego wykupu przedsiębiorstw przez pracowników czy przez osoby postronne. Koncepcja własności pracowniczej jest wewnętrznie pluralistyczna – pozwala na różnorodne kombinacje prawno-ekonomiczne.

Wprowadzenie własności pracowniczej może pomóc w rozładowywaniu konfliktów społecznych powstających w związku z prywatyzacją przedsiębiorstw państwowych.

Istnieje pilna konieczność znalezienia indywidualnych, najlepiej prywatnych podmiotów własności dla majątku produktywnego, będącego obecnie w rękach państwa, aby spowodować przełom w efektywności przedsiębiorstw i upowszechnić motywację przedsiębiorcy. Za najskuteczniejszą i najbardziej demokratyczną formę takiej transformacji uważają niektórzy publiczną sprzedaż akcji przedsiębiorstw państwowych bez żadnych ograniczeń w dostępie do nich z równoczesną zamianą formy prawnej przedsiębiorstw państwowych na spółki akcyjne. Ten typ prywatyzacji nie cieszy się jednak szeroką akceptacją społeczną. Przyczyną tego jest faktyczna wielka nierówność kryjąca się za pozornie równym dostępem dla każdego do zakupu akcji. Potencjał ekonomiczny do zakupu tych akcji jest rozłożony bardzo nierównomiernie, co wynika z głębokiej pauperyzacji

większości naszego społeczeństwa, spowodowanej wieloletnim działaniem systemu, a nie zawinionej przez indywidualnych ludzi. Szybka sprzedaż wszystkich akcji przedsiębiorstw państwowych na otwartym rynku może spowodować olbrzymią koncentrację majątku w rękach niewielu przy dalszym zubożeniu całej reszty społeczeństwa. Taka transformacja doprowadziłaby więc do końca i przypieczętowała prawnie proces głębokiej pauperyzacji i wynikające z niego jaskrawe nierówności ekonomiczne, a co więcej stworzona w ten sposób struktura własności byłaby nieodwracalna. Dlatego proponowanie tego typu transformacji własnościowej jako jedynej drogi prywatyzacji nie ma szans na szeroką akceptację społeczną, co z kolei ogranicza możliwości jej realizacji.

O wiele łatwiej akceptowano by cały zamiar prywatyzacji, gdyby obok swobodnego nabywania tytułów własności na rynku przez tych, których na to obecnie stać państwo promowało jednocześnie tworzenie własności pracowniczej w przedsiębiorstwach. Byłoby to szansą na ponowne,

stopniowe uwłaszczanie szerokich warstw społeczeństwa, zapewniałoby niezależność ekonomiczną i społeczną jednostkom, a poprzez rozproszenie własności majątku stałoby się środkiem do zapewnienia zdrowszej, zdecentralizowanej struktury własności w gospodarce.

Własność pracownicza może na początku obejmować niewielką część kapitału przedsiębiorstw z zachowaniem możliwości jej stopniowego powiększenia, jeśli sprawdzi się pozytywnie w naszej praktyce. Promowanie własności pracowniczej przez państwo może stać się istotnym argumentem na rzecz pobudzenia aktywności gospodarczej tych ludzi, którzy nie są w stanie rozpocząć działalności samodzielnie. Repertuar korzyści, które można proponować społeczeństwu w zamian za włożony wysiłek jest bardzo mały, zwłaszcza jeśli idzie o ludzi utrzymujących się z pracy najemnej. Istnieje konieczność zapewnienia im jakichś odczuwalnych korzyści materialnych w niedalekiej przyszłości w zamian za wymagane od nich wyrzeczeń i zwiększonego wysiłku w obecnej chwili.

Obecny wymóg zdużenia inflacji zmusza do hamowania wypływu pieniądza gotówkowego. Pewnym rozwiązaniem tej sprawy bez dalszego gwałtownego zubożenia pracowników jest zamienianie części wypłat z zysku na pracownicze udziały majątkowe umieszczone na specjalnych kontach indywidualnych. W ten sposób powstałby załóg przyszłego majątku produktywnego (kapitału) w rękach pracowników. Majątek ten, który będzie mógł być zrealizowany przez pracowników najwcześniej za kilka lat, w chwili obecnej wiąże część dochodów przedsiębiorstw i pozwala na ich reinwestowanie. Tworzenie własności pracowniczej, o ile powstałaby ona na dogodnych dla pracowników warunkach, mogłoby znacznie pobudzić skłonność do

oszczędzania i do inwestycji w przedsiębiorstwach.

Wprowadzanie własności pracowniczej mogłoby stanowić dalszy etap ewolucji polskiego systemu samorządowego w dostosowaniu do obecnych zmian własnościowych. Istniejące w naszych zakładach pracy struktury samorządowe mogłyby stanowić ważny atut instytucjonalny we wprowadzaniu własności pracowniczej, gdyż umożliwiłyby zarówno sprawną komunikację, jak i reprezentację interesów pracowniczych w sprawach związanych z przekształceniami własnościowymi.

Instytucje samorządu mogłyby pełnić podmiotową rolę przy tworzeniu własności pracowniczej.

Po dokonaniu przekształceń własnościowych w przedsiębiorstwie powstałaby potrzeba dwóch różnych sposobów reprezentowania zatrudnionych: pracowników jako udziałowców- współwłaścicieli majątku i pracowników jako zatrudnionych na podstawie umowy o pracę. Wymagałoby to rozwiązania organów samorządowych i utworzenia nowych instytucji reprezentacji majątkowej i pracowniczej dla zatrudnionych. Pierwsza z nich działałaby w ramach zwykłych organów spółek prawa handlowego, przy czym pracownicy-udziałowcy musieliby uzyskać równe prawa z innymi udziałowcami (możliwość wybierania ich do rady nadzorczej). Druga mogłaby uzyskać bądź formę rady pracowniczej o kompetencjach konsultacyjno-doradczych, bądź mieć dodatkową reprezentację w organach spółki.

Pracownicza własność kapitałowa może być tworzona we wszystkich typach przedsiębiorstw niezależnie od ich formy własności czy struktury organizacyjnej.

W przedsiębiorstwach niepaństwowych (spółkach, spółdzielniach) własność pracownicza może być wprowadzana tylko na podstawie decyzji właścicieli przedsiębiorstw i na ich wniosek (np. zgromadzenie wspólników w spółce lub walne zgromadzenie spółdzielców w spółdzielni). Zakres możliwych zmian majątkowych i ich formy zależą od istniejących ogólnych regulacji prawnych (kodeks handlowy, kodeks cywilny, ustawodawstwo spółdzielcze) i od regulacji szczegółowych w statutach bądź umowach założycielskich.

Zewnętrznym bodźcem skłaniającym do wprowadzania pracowniczych udziałów kapitałowych w tych przedsiębiorstwach byłoby przyznanie im przez państwo tych samych preferencji, z których korzystałaby własność pracownicza tworzona w innych typach przedsiębiorstw (np. ulgi podatkowe dla pracowników przy nabywaniu udziałów, ulgi podatkowe dotyczące dywidend z udziałów, zmniejszenie podstawy opodatkowania przedsiębiorstw o sumy przekazane z zysku na rzecz pracowniczej własności kapitałowej), co umożliwiłoby prefe-

rencyjne nabywanie udziałów przez pracowników.

W przedsiębiorstwach państwowych wprowadzenie pracowniczych udziałów kapitałowych wymaga po pierwsze zmiany formy własności samego przedsiębiorstwa (przekształcenie w spółkę prawa handlowego), a po drugie wmontowania w tą nową formę własności odpowiedniej konstrukcji prawnej własności pracowniczej.

Ten typ przekształceń własnościowych wymaga zgodnie z ustawą współdziałania różnych podmiotów: dotychczasowego właściciela (tj. organu reprezentującego interesy Skarbu Państwa – w tej chwili rolę tę pełni minister finansów, w przyszłości prawdopodobnie Fundusz Majątku Narodowego), dotychczasowych organów przedsiębiorstwa (dyrektor, rada pracownicza, ogólne zebranie załogi), a także innych podmiotów, jak banków czy innych instytucji kredytujących, organów administracji terenowej, odpowiednich zespołów eksperckich itp. Szczegółowa procedura przekształceń własnościowych powinna precyzyjnie określać rolę i kompetencje tych poszczególnych podmiotów w kolejnych fazach przekształceń.

W części dotyczącej przekształcenia przedsiębiorstwa państwowego w spółkę akcyjną lub w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością istnieją wystarczające podstawy prawne do ustanowienia tej procedury. W części dotyczącej instytucjonalnych rozwiązań odnośnie do konstrukcji prawnej własności pracowniczej i trybu jej wprowadzania potrzebne są odpowiednie rozstrzygnięcia. Generalną zasadą przy wdrażaniu tych przekształceń powinno być uzyskanie akceptacji załogi przedsiębiorstwa. Trzeba bowiem zdać sobie jasno sprawę z tego, że bez uzyskania takiej akceptacji spodziewana poprawa efektywności przedsiębiorstwa może wcale nie nastąpić. Dlatego oprócz ustawowego wymogu współdziałania rady pracowniczej przy przekształceniu przedsiębiorstwa w spółkę pożądanym jest przeprowadzenie referendum wśród załogi na ten temat.

Procedura prawna wymaga, aby przed przekształceniem przedsiębiorstwa państwowego w spółkę zostało ono poddane likwidacji, przy czym tryb tej likwidacji jest określony w przepisach. Po przekształceniu przedsiębiorstwa w spółkę zostają rozwiązane dotychczasowe organy przedsiębiorstwa (dyrekcja, rada pracownicza, zgromadzenie załogi), a władzę w przedsiębiorstwie przejmują nowe organy przewidziane w kodeksie handlowym (zgromadzenie wspólników, zarząd, rada nadzorcza lub komisja rewizyjna). Nasz kodeks handlowy nie dopuszcza możliwości zasiadania w organach spółki akcyjnej jej pracowników nawet jeśli są oni równocześnie wspólnikami, nie przewiduje też istnienia innej reprezentacji pracowników w przedsiębiorstwie, która miałaby uprawnienia konsultacyjno-doradcze i kontrolne. Wobec tego istnieje obawa, że organa samorządu pracowniczego po wyrażeniu zgody

na przekształcenie przedsiębiorstwa państwowego w spółkę będą musiały się rozwiązać nie pozostawiając w zamian w nowym przedsiębiorstwie żadnej instytucji, która mogłaby dalej reprezentować interesy pracowników, a zwłaszcza zapewnić im realizację postulowanych przekształceń własnościowych w kierunku utworzenia własności pracowniczej. Tak się zresztą już w wielu przypadkach stało. Dlatego celowe jest utworzenie zabezpieczeń formalnych, które zagwarantowałyby wprowadzenie własności pracowniczej równoległe z przekształceniem przedsiębiorstwa państwowego w spółkę i które pozwoliłyby na ciągłość reprezentacji załogi. Np. rada pracownicza wydając zgodę na przekształcenie przedsiębiorstwa w spółkę może postawić jako warunek utworzenie i stopniowe poszerzenie własności pracowniczej w przedsiębiorstwie (bądź to poprzez przekazanie części majątku przedsiębiorstwa na rzecz własności pracowniczej, bądź poprzez skonstruowanie odpowiednich planów udziału pracowników w zyskach lub też w inny sposób) i zawrzeć odpowiednią umowę na ten temat z organem reprezentującym Skarb Państwa jeszcze przed likwidacją przedsiębiorstwa państwowego. Umowa ta powinna gwarantować, że decyzje podjęte na rzecz tworzenia własności pracowniczej nie będą cofnięte w przypadku sprzedaży udziałów Skarbu Państwa innym właścicielom.

Innym rozwiązaniem możliwym do równoczesnej realizacji jest wyłonienie z załogi czy też z rady pracowniczej specjalnej instytucji do spraw przekształcenia własnościowego i wykupu majątku, która mogłaby reprezentować w tych sprawach czasowo interesy pracowników (np. na podstawie umowy-zlecenia). Instytucja ta, zwana np. „komitetem wykupu” powinna mieć prawo do występowania jako strona w negocjacjach z reprezentantem Skarbu Państwa i z innymi wspólnikami oraz do podpisania umowy o utworzeniu własności pracowniczej w ramach spółki. Możliwe jest wiele innych rozwiązań szczególnych do zabezpieczenia ciągłości reprezentacji pracowniczej w fazie przejściowej.

Rozważana jest sprawa wprowadzenia nowej ustawy regulującej uczestnictwo pracowników w zarządzaniu w spółkach prawa handlowego lub przynajmniej odpowiednich modyfikacji kodeksu handlowego znoszących dyskryminację pracowników-udziałowców w ich funkcjach kontrolnych i doradczych (możliwość wybierania przedstawicieli pracowników do rad nadzorczych).

Istnieje wiele przedsiębiorstw, które już wcześniej przekształcone zostały w spółki prawa handlowego lub wraz z innymi podmiotami utworzyły spółki. W tych przedsiębiorstwach, które zostały w całości przekształcone w spółki, a Skarb Państwa nie posiada w nich większości udziałów obowiązują muszą zasady podejmowania przez właścicieli autonomicznych decyzji. Tam, gdzie Skarb Państwa posiada większość udziałów lub gdzie tylko wydzielona część przedsiębiorstwa weszła w skład spółki prawa handlowego, dla części pozo-

stającej pod kontrolą Skarbu Państwa powinny obowiązywać zasady zapewniające aktywny udział reprezentacji pracowniczych w przekształceniach własnościowych.

Można się spodziewać, że na skutek przekształceń własnościowych powstanie inna struktura podmiotowa gospodarki.

Majątek likwidowanych przedsiębiorstw państwowych może być wnoszony do jednej lub kilku spółek prawa handlowego, co umożliwi dekoncentrację wielkich przedsiębiorstw tam, gdzie byłoby to zasadne. Możliwe jest utworzenie kilku spółek z kilku przedsiębiorstw poprzez łączenie części ich zakładów między sobą, może też powstać jedna spółka w miejsce kilku przedsiębiorstw. Przepisy prawa handlowego są pod tym względem bardzo elastyczne. W zależności od konkretnych potrzeb oraz od interesów przyszłych wspólników wybierana może być forma prawna spółki i wewnętrzna struktura jej kapitału zakładowego. W ramach obowiązujących rozwiązań prawnych możliwy jest wybór między dwoma podstawowymi typami spółki prawa handlowego: spółki akcyjnej i spółki z ograniczoną odpowiedzialnością.

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością utworzona z przedsiębiorstwa państwowego może być jedno- lub wielopodmiotowa. Odmienny jest sposób tworzenia tych trzech rodzajów spółek, gromadzenia ich kapitału zakładowego, nabywania i zbywania udziałów. Zasadnicza dla nas różnica polega na tym, że w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością cały kapitał zakładowy musi być zgromadzony w momencie tworzenia spółki, a wkłady są wnoszone imiennie. Dlatego ten typ spółek nadaje się bardziej do zastosowania w mniejszych przedsiębiorstwach o niższym kapitale zakładowym.

W spółkach akcyjnych wkłady akcjonariuszy mogą być wpłacane stopniowo, a oprócz akcji imiennych istnieją akcje na okaziciela kupowane za pełną cenę i podlegające swobodnemu obrotowi. Kapitał zakładowy spółek akcyjnych może być zebrany w drodze publicznej subskrypcji. Dlatego ten typ spółki nadaje się lepiej do wielkich przedsiębiorstw o wysokiej wartości majątku.

W spółkach jednopodmiotowych z ograniczoną odpowiedzialnością cały majątek spółki jest wnoszony przez Skarb Państwa, który jest jedynym udziałowcem. Zmiana podmiotu własności odbywa się przez późniejsze zbycie istniejących udziałów w kapitale zakładowym innym podmiotom lub poprzez objęcie udziałów w podwyższonym kapitale zakładowym przez inne osoby fizyczne lub prawne. Decydujące znaczenie dla przyszłej struktury własności w takiej spółce ma określenie w akcie związania spółki kto i na jakich zasadach jest uprawniony do późniejszego nabycia lub objęcia tych udziałów (adnotacja ta może dotyczyć między innymi zbycia udziałów pracownikom na określonych zasadach).





W każdym z typów spółek mogą być przewidziane pracownicze udziały kapitałowe w formie udziałów lub akcji.

W wyniku przekształceń przedsiębiorstw państwowych mogą w nich powstać następujące konfiguracje własności(5): spółka Skarbu Państwa z pracownikami przedsiębiorstwa; spółka Skarbu Państwa z innymi osobami fizycznymi (krajowymi lub zagranicznymi); spółka Skarbu Państwa z osobami prawnymi (krajowymi lub zagranicznymi); kombinacje wyżej przedstawionych wariantów między sobą.

Skarb Państwa może też w całości odsprzedać swój udział w spółce albo powierzyć go w dzierżawę innym wspólnikom. Dzierżawa może być powiązana ze stopniowym dalszym wykupem majątku Skarbu Państwa przez dzierżawcę. Wydaje się, że z wielu względów dzierżawa nie powinna być zalecana jako model docelowy, lecz raczej jako wariant przejściowy. W przypadku wydzierżawienia majątku spółce Skarbu Państwa otrzymuje stałą opłatę dzierżawną (z coroczną aprecjacją związaną z inflacją). W przypadku dzierżawy powiązanej z odsprzedażą Skarb Państwa otrzymuje raty spłat wraz z odsetkami oraz opłatę dzierżawną za niespłacony majątek. W obu tych przypadkach między odpowiednią instytucją reprezentującą Skarb Państwa a spółką może pośredniczyć bank komercyjny, który bada wypłacalność spółki przed przystąpieniem do transakcji. Spółka może też wyemitować odpowiednią liczbę obligacji o wartości majątku powierzonego (6) jej przez Skarb Państwa, przekazać te obligacje Skarbowi Państwa, a następnie spłacać je w ustalonych terminach (wraz z aprecjacją inflacyjną). Skarb Państwa mógłby obracać takimi obligacjami. We wszystkich wyżej wymienionych przypadkach należności Skarbu Państwa są gwarantowane majątkiem spółki, toteż całe ryzyko gospodarcze ponosi spółka.

W przypadku, gdy Skarb Państwa utrzymuje swoje udziały jako wspólnik w spółce, otrzymuje co roku od tych udziałów ruchomą dywidendę, zależną od zysku spółki i jego podziału. Udziały te mogą być uprzywilejowane pod względem dochodowym (zagwarantowana minimalna dywidenda, pierwszeństwo przy podziale majątku w przypadku likwidacji) natomiast nie powinny mieć prawa głosu w sprawach zarządzania spółką (oprócz podstawowych decyzji majątkowych jak np. likwidacja spółki, łączenie czy podział). Innym rozwiązaniem jest przyznanie Skarbowi Państwa akcji zwykłych, a pozostałym wspólnikom akcji na tyle uprzywilejowanych pod względem głosu, żeby Skarb Państwa nie mógł dominować w spółce.

Pracownicze udziały kapitałowe mogą być nabywane indywidualnie przez pracowników od spółki, mogą być również nabywane (obejmowane) w sposób pośredni, poprzez instytucję utworzoną przez pracowników w celu gromadzenia własności pracowniczej.

W większych przedsiębiorstwach to drugie rozwiązanie jest dogodniejsze. Instytucja taka powinna mieć osobowość prawną (zdolność zaciągania zobowiązań, powinna być w pełni kontrolowana przez pracowników udziałowców i może mieć różne formy prawne. Do pomyslenia są tu różne formy spółek „wewnętrznych” (zarówno z o.o., jak i akcyjne), spółdzielnie, fundacje i stowarzyszenia. Poniżej przedstawimy zarys funkcjonowania dwóch takich instytucji: spółki i fundacji.

Spółki wewnętrzne – pracownicze spółki kapitałowe mogą powstawać wtedy, gdy pracownicy w momencie przekształcania przedsiębiorstwa państwowego w spółkę są w stanie zgromadzić własne środki finansowe dla założenia takich spółek. Spółka pracownicza może objąć część (7) udziałów lub akcji przekształcanego przedsiębiorstwa jako osoba prawna. Obejmowanie tych udziałów byłoby w jakiś sposób uprzywilejowane (pod względem kolejności zakupu, niższej ceny, możliwości zakupu z odroczonym terminem płatności lub na raty, możliwości otrzymywania nieodpłatnych udziałów przy nabywaniu określonej liczby udziałów odpłatnie). Do spółki pracowniczej należałoby tylko ci pracownicy przedsiębiorstwa, którzy chcieliby objąć udziały, z tym że pożądanym byłoby możliwie najbardziej powszechne w niej uczestnictwo pracowników.

Powiększanie majątku pracowniczych spółek kapitałowych odbywałoby się z dywidend przypadających na te udziały i z dodatkowych wypłat z zysku. W przypadku wprowadzenia korzystnego dla własności pracowniczej ustawodawstwa, przedsiębiorstwo miałyby prawo przekazywać co roku określoną część zysku przed opodatkowaniem swoim pracownikom z przeznaczeniem na wykup udziałów kapitałowych (w swoim lub innym przedsiębiorstwie) lub też przekazywać bezpośrednio tę część zysku na konto spółki pracowniczej. Spółka taka mogłaby również zaciągać kredyty na zakup dalszych udziałów przedsiębiorstwa. W przypadku wprowadzenia ulg podatkowych dla banków udzielających kredyty spółkom pracowniczym oprocentowanie tych kredytów mogłoby być niższe od przeciętnego.

Nowo nabyte udziały pracownicze byłyby gromadzone w spółce pracowniczej i rozdzielane na konta indywidualne według klucza ustalonego przez zgromadzenie wspólników spółki pracowniczej.

Pracownicze udziały kapitałowe w takich spółkach mogłyby mieć formę udziałów w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością lub akcji różnego typu. Akcje lub udziały nabyte przez pracowników drogą kupna bez żadnego uprzywilejowania nie wchodziłyby do wspólnej puli spółki pracowniczej. Pracownikom-udziałowcom przysługiwałoby prawo głosu w zgromadzeniu wspólników przedsiębiorstwa analogicznie do prawa głosu innych wspólników (w zależności od liczby posiadanych udziałów)

oraz prawa kontrolne i doradcze zgodnie ze statutem „zewnętrznej” spółki. Mogłoby też delegować te swoje prawa zarządowi spółki pracowniczej (spółki „wewnętrznej”, która reprezentowałaby ich wtedy na zgromadzeniu ogólnym spółki „zewnętrznej”). Pracownicy nie będący udziałowcami krystalizowali by z innej formy udziału w zysku i uczestnictwa w zarządzaniu – stosownie do obowiązujących ustaw, statutu i innych postanowień spółki.

Inną formą instytucjonalną własności pracowniczej mogłaby być fundacja własności pracowniczej, której celem byłoby tworzenie i powiększanie własności pracowniczej w przedsiębiorstwie i która działałaby na rzecz wszystkich pracowników.

Fundacja taka powstawałaby w trakcie przekształcania przedsiębiorstwa państwowego w spółkę na podstawie porozumienia między jego dyrektorem, radą pracowniczą (lub komitetem wykupu), organem reprezentującym Skarb Państwa i bankiem kredytującym oraz miałaby osobowość prawną. Dotychczasowi właściciele przedsiębiorstwa zobowiązani byliby do przekazania fundacji na własność określonej części udziałów nowo powstającej spółki (np. 10-15 procent). Majątek ten byłby przekazywany na określonych warunkach (np. dogodny kredyt), do pomyslenia jest też przekazanie tej części majątku nieodpłatnie jako rekompensaty za przesłaną pracę załogi w przedsiębiorstwie. Pozostała część majątku przedsiębiorstwa (wycenionego przez zewnętrznych ekspertów) byłaby nabyta za pomocą długoterminowej pożyczki udzielonej fundacji przez bank komercyjny. Spłata tej pożyczki byłaby gwarantowana majątkiem przedsiębiorstwa. Pożyczka ta mogłaby też być udzielona przez zagraniczne instytucje kredytowe (prywatne) lub z państwowych funduszy zagranicznych przeznaczonych na prywatyzację w Polsce. Warunki jej spłaty (okres, oprocentowanie) byłyby ustalane w negocjacjach między fundacją pracowniczą a instytucją kredytującą.

Zgodnie z ustawą o fundacjach przedsiębiorstwo macierzyste może przekazywać rocznie do 10 procent swojego dochodu przed opodatkowaniem na rzecz fundacji. Sumy te byłyby przeznaczane na spłatę pożyczki wraz z oprocentowaniem, a spłacone udziały byłyby transferowane na imienne konta pracowników. Własność pracownicza powstająca na indywidualnych kontach nie podlegałaby opodatkowaniu (jako wydatki fundacji na jej cele statutowe).

Fundacja spełniałaby następujące funkcje: prowadziłaby rachunki kapitałowe (zbiorowe i indywidualne); obsługiwałaby spłatę pożyczki; tworzyłaby warunki do wewnętrznego obrotu udziałami; na zebraniu wspólników reprezentowałaby udziały pracownicze będące na rachunkach zbiorowych. Do zarządu fundacji powinni należeć przedstawiciele pracowników-udziało-

wców (w momencie startu proponowani przez radę pracowniczą lub komitet wykupu), banku kredytującego i rady nadzorczej spółki.

Innym wariantem rozwiązania jest przyjęcie, że fundacja pracownicza obejmuje nie całość, lecz część udziałów majątkowych przedsiębiorstwa i te udziały spłaca, a pozostałą część obejmują inni wspólnicy przy możliwych różnych konfiguracjach własnościowych. Należy również rozważyć potrzebę i możliwość utworzenia specjalnych instytucji kredytujących fundację pracowniczą.

Pracownicze udziały kapitałowe, zarówno w spółce pracowniczej, fundacji czy też w innych formach instytucjonalnych własności pracowniczej, mogą mieć formę bądź to udziałów w spółce z o.o., bądź akcji,

co zależy od formy prawnej całego przedsiębiorstwa i od formy prawnej samej własności pracowniczej. Udziałom tym przysługują dywidendy z zysku na zasadach ogólnych. Sprawą zasadniczą jest sposób uprzywilejowania tych udziałów i ich zbywalność. Udziały (akcje) mogą być uprzywilejowane pod względem głosu lub pod względem dochodowym (gwarancja otrzymania minimalnej dywidendy i pierwszeństwo przy podziale majątku), przy czym najczęściej uprzywilejowania te nie idą w parze. Uprzywilejowanie udziałów pod względem głosu może też być konsekwencją tego, że w statucie decyduje się, iż właścicielom większych pakietów udziałów nie przysługują proporcjonalne do tego prawo głosu. Stopień uprzywilejowania udziałów pracowniczych pod względem głosu będzie zależał od tego, w jakiej mierze pracownicy są skłonni przejąć całość funkcji właścicieli (to znaczy łącznie z zyskiem i odpowiedzialnością). Sprawy te powinny być uregulowane w statucie „zewnętrznej” spółki i w statucie spółki (fundacji) pracowniczej zgodnie z wolą wszystkich wspólników.

Zbywalność udziałów pracowniczych zależy także od postanowień statutu (w ramach ogólnych regulacji ustawowych). Generalnie zbywalność udziałów będzie zależała od formy prawnej przedsiębiorstwa (spółka akcyjna czy spółka z o.o.), od rodzaju udziału (np. akcja imienna czy na okaziciela), od stopnia spłacenia udziału i od tego, z jakich przywilejów korzystał właściciel udziału przy jego nabywaniu. Tam, gdzie nabywanie udziałów odbywa się w sposób kredytowy, po ulgowej cenie albo na raty statut spółki może ograniczyć zbywalność udziałów, bądź to poprzez zawężenie kręgu potencjalnych kupców, bądź uzależniając sprzedaż udziału od zgody władz spółki, może też określić okres „karencji”, w którym udziały nie mogą być odstępowane.

Również ustawodawca przy wprowadzaniu różnego rodzaju ulg podatkowych lub innych preferencji dla pracowniczych udziałów kapitałowych może uzależnić uzyskanie tych korzyści od upłynięcia okre-

ślonego okresu „karencji” od nabycia udziału do jego zbycia (np. 5-7 lat). Przy zachowaniu tych wszystkich warunków pożądanym jest możliwie wysoki stopień zbywalności udziałów pracowniczych po ustabilizowaniu się nowych rozwiązań własnościowych, co przyczyniłoby się do ustalenia rynkowej ceny tych udziałów i do rozwoju rynku kapitałowego. Zakazy obrotu udziałami pracowniczymi mogą służyć bądź chronieniu pracowniczego charakteru własności, bądź ochronie płynności przedsiębiorstwa. W tym drugim przypadku istnieją jednak inne zabezpieczenia (np. statutowo ustalone spłaty udziałów pracowniczych na raty przez kilka lat po odejściu pracownika z przedsiębiorstwa lub jednorazowe spłaty – po odpowiednim okresie wypowiedzenia). Własność pracownicza jako taka powinna zaś bronić się sama swoją opłacalnością dla pracowników w konkurencji z innymi formami oszczędzania i innymi walorami związanymi z jej posiadaniem.

Oprócz wyżej wymienionych udziałów kapitałowych

istnieje możliwość wprowadzania obligacji i innego typu pożyczek pracowników udzielanych przedsiębiorstwu.

Nabywanie tego typu udziałów w przedsiębiorstwie dawałoby pracownikom dodatkowe, gwarantowane prawa do udziału w zysku, nie dając jednak uprawnień majątkowych ani dodatkowego prawa głosu. Udziały te mogłyby być administrowane przez te same instytucje co udziały kapitałowe, dawałyby pracownikom inną możliwość oszczędzania, a przedsiębiorstwo mogłoby dzięki nim zwiększyć swój kapitał obrotowy.

Udogodnienia skłaniające do tworzenia własności pracowniczej mogą być różnego rodzaju (jak już wspomniano wielokrotnie) i mogą być przyznane częściowo przez ustawodawcę, a w części przez same przedsiębiorstwa. Między innymi mogą być rozważane następujące możliwości:

1. Udogodnienia dla pracowników przy nabywaniu udziałów do pewnej określonej wartości rocznie (np. niższa cena, przekazywanie części udziałów nieodpłatnie, kredytowe lub ratalne warunki wykupu).

2. Udogodnienia podatkowe dla osób prawnych i fizycznych przekazujących część dochodu na rzecz własności pracowniczej (np. odliczenie tej sumy od podstawy opodatkowania) i udogodnienia podatkowe dla banków oraz innych instytucji finansowych kredytujących własność pracowniczą.

3. Udogodnienia podatkowe dla pracowników-udziałowców (np. zniesienie podwójnego opodatkowania dochodów z kapitału – zwolnienie od podatku dywidend otrzymywanych z własności pracowniczej).

4. Wprowadzenie ulg w przyszłym powszechnym podatku dochodowym od ludności (odliczanie od podstawy opodatkowania sum przeznaczonych na zakup

udziałów kapitałowych czy obligacji we własnym przedsiębiorstwie lub w ogóle).

Do rozważenia pozostaje skala zmniejszenia wpływów Skarbu Państwa związana z wprowadzeniem tych udogodnień, a z drugiej strony, na ile pozytywne skutki tych udogodnień (w postaci zwiększonej skali oszczędzania, inwestowania, wzrostu dynamiki gospodarczej i inne) równoważyłyby te straty. Trzeba też pamiętać, że wprowadzenie rynku kapitałowego wymaga wielkich zmian w mentalności społecznej, a wprowadzenie postulowanych wyżej udogodnień pomogłoby w torowaniu tych zmian.

Opr. Barbara Blaszczyk

1. Opracowała B. Blaszczyk wykorzystując teksty M. Dąbrowskiego i J. Mujzela oraz materiały i dyskusje Zespołu ds. Własności Pracowniczej.

2. Najwyraźniej postulaty te zostały zawarte w Encyklice Jana Pawła II „Laborem exercens”.

3. Szczególnie, jeśli idzie o swobodny obrót kapitału. Jednocześnie spółka akcyjna musi spełniać szereg trudnych warunków formalnych (np. regularne publikowanie wyników), co czyni tę formę prawną bardzo kosztowną, na którą nie mogą sobie pozwolić małe i średnie przedsiębiorstwa.

4. Np. w RFN przedsiębiorstwa, w których wprowadzono pracownicze udziały kapitałowe mają wyższy udział kapitału własnego w całym kapitale, większe obroty, wyższe dochody z kapitału, niż przedsiębiorstwa o tej samej skali, w których nie ma własności pracowniczej. Por. Guski W.H., Schneider H.J.: Betriebliche Vermögensbeteiligung, Bestandsaufnahme 1986 r., Deutscher Instituts-Verlag GmbH, Köln 1986 r. str. 17. W USA przedsiębiorstwa, w których wprowadzono własność pracowniczą mają również lepszą niż przeciętne wyniki ekonomiczne, wyrażające się np. w szybszym tempie wzrostu sprzedaży i w krótszym okresie zwrotu nakładów. Por.: The Employee Ownership Research Review, National Center for Employee Ownership, Oakland 1987, str. 3-20.

5. Pomijamy tu dla uproszczenia te konfiguracje własności, które powstają wtedy, gdy tylko część przedsiębiorstwa państwowego jest przekształcana w spółkę.

6. Wycena majątku przedsiębiorstwa i związane z nią rozwiązania mogą opierać się na: – cenie nominalnej, skorygowanej od momentu ostatniej rewaloryzacji lub daty zakupu środka trwałego (np. według wskaźnika inflacji, wzrostu kursu dolara); – próbie szacunku wartości całego przedsiębiorstwa opartej na skapitalizowanym zysku – przewidywanych przyszłych dochodach; – kosztach reprodukcji środków trwałych jako ceny wyjściowej w przetargu. Osobną sprawą jest instytucjonalne rozwiązanie wyceny – kto miałby być do niej upoważniony. Jako generalną zasadę można przyjąć, że wycena majątku przechodzącego na rzecz własności pracowniczej będzie się odbywała na ogólnych warunkach wyceny majątku w gospodarce.

7. Teoretycznie spółka pracownicza może objąć wszystkie udziały, jednak w większości przypadków rozwiązanie to jest mało realne ze względu na brak środków finansowych u pracowników. Dlatego wydaje się mało sensowne określenie z góry, jaki procent udziałów ma przyspaść spółce pracowniczej.

Na przełomie października i listopada ub.r. przebywała w Polsce Misja Ekspertów ONZ, mających zorientować się w stanie zarządzania w naszym kraju, poziomie szkolenia menedżerów, sposobach wykorzystania pomocy zagranicznej dotyczącej zarządzania, a także zapoznać się z polskimi priorytetami i potrzebami w tych dziedzinach. Na zakończenie eksperci przygotowali raport, który został przekazany stronie polskiej oraz jednej z instytucji ONZ, do: „Programu Doskonalenia Kadr Kierowniczych”. Streszczenie tego raportu publikujemy poniżej. Po raz drugi eksperci przebywali w Polsce w trzeciej dekadzie grudnia ub.r. Wynikiem tego pobytu powinno być opracowanie ostatecznej wersji raportu dotyczącego programu szkolenia i doskonalenia polskich kadr kierowniczych, a także określenie, w jakim stopniu ONZ może się włączyć w te przedsięwzięcia.

Członkami misji byli:
 – Thord Palmund (tylko w grudniu), Dyrektor ONZ-owskiego „Programu Doskonalenia Kadr Kierowniczych” (Management Development Programme)
 – Derek Abell, Dyrektor IMD (Międzynarodowej Szkoły Zarzą-

nia interesów międzynarodowych, poprawy jakości i wydajności produkcji, rynków europejskich i światowych, zarządzania zasobami ludzkimi, spraw finansowych, księgowości, mechanizmów kontrolnych czy języków obcych,

– w wielu przedsiębiorstwach potrzebne będą znaczne zmiany na najwyższych szczeblach zarządzania w miarę jak ludzie mianowanych ze względów politycznych zastępować będą zawodowcami menedżerowie,

– w wielu, jeśli nie w większości przedsiębiorstw, konieczna będzie fundamentalna restrukturyzacja, tj. konieczne będą redukcje załóg i modernizacja urządzeń produkcyjnych czy reorganizacja struktur dopasowująca je do rynków lub dziedzin businessu,

– w służbach państwowych i w przedsiębiorstwach występuje zaniepokojenie, czy w miarę redukcji udziału centralnego planowania władze lokalne i rady pracownicze nie będą krępować zawodowych menedżerów w dokonywaniu wielu trudnych wyborów wynikających z reformy i systemu „sterowanego rynkiem”.

2. Potrzebach doskonalenia kadr kierowniczych i skali tego problemu.

c) brak uaktualnionych materiałów dydaktycznych i mała liczba badań dotyczących aktualnych problemów.

3. Warunkach koniecznych powodzenia przyszłych działań na rzecz doskonalenia kadr kierowniczych.

Podstawowe wnioski wskazują na konieczność spełnienia trzech głównych wymogów:

– szkolenie musi być „trafione” i o wysokiej jakości,

– musi pojawiać się akceptacja „bycia menedżerem” jako funkcji zawodowej, a nie nominacji politycznej; konieczna jest autonomiczna pozycja kadry zarządzającej w orientowaniu przedsiębiorstwa na potrzeby rynku wobec rad pracowniczych i samorządów władz lokalnych itp.,

– konieczne są głębokie zmiany w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi, tak w przedsiębiorstwach, jak i w rządzie, to jest w sprawach: wyboru, promocji, planowania kariery, przydziału zadań, wypowiedzi, rozwoju, płacy, jak i ulepszonych struktur i procesów w samych organizacjach.

W oparciu o te trzy szerokie analizy, autorzy raportu twierdzą iż:

– programy szkoleniowe w dziedzinie zarządzania powinny być adresowane przede wszystkim

– należy popierać inne formy doskonalenia kadr kierowniczych, takie jak „doskonalenie w trakcie pracy” (on-the-job development), wykorzystywanie konsultantów, pomoc ze strony partnerów (stron) wspólnych przedsięwzięć (joint ventures), zagraniczne wyjazdy szkoleniowe, koła „kształcenia się przez działanie” (actionlearning circles), plany poprawy jakości i wydajności pracy, jak i wykorzystanie w większym stopniu pism, konferencji itp. poświęconych zarządzaniu,

– należy stworzyć, z pomocą zagranicy, „pakiety samokształceniowe” do wykorzystania przez polskie szkoły i nauczycieli,

– „działania specjalne” są konieczne w dziedzinie bankowości, usług finansowych, marketingu, zarządzania zasobami ludzkimi, czyli tam, gdzie zarządzanie jest szczególnie słabe,

– konieczny jest rozwój bazy badawczej, w tym również materiałów szkoleniowych i publikacji dla menedżerów,

– należy uzupełniać braki podręczników, materiałów video, pism, oprogramowania i sprzętu,

– nauczanie jęz. obcych, z wyjątkiem nauczania języka obcego dla celów zarządzania, powinno następować poza szkołami zarzą-

Ekspert ONZ o zarządzaniu w Polsce

dzenia) w Lozannie, występujący jako ekspert ONZ do spraw zarządzania – Danica Purg, Dyrektor Executive Training Centre w Jugosławii, występująca jako ekspert ONZ do spraw zarządzania.

Materiał „Jak założyć szkołę menedżerów” publikowany w dalszej części numeru jest również fragmentem raportu Misji. (Redakcja)

Misja skupiła się na trzech wzajemnie powiązanych kwestiach:

1. Przygotowaniu kadry zarządzającej „sektora publicznego” (określonego tu jako służby państwowe oraz kadra zarządzająca przedsiębiorstw) do przeprowadzenia reform gospodarczych.

Podstawowe wnioski:
 – ani kadra zarządzająca przedsiębiorstw, szczególnie w przedsiębiorstwach państwowych, które obecnie stanowią olbrzymią większość jednostek gospodarczych, ani przedstawiciele rządu nie mają zbyt wiele bezpośredniego doświadczenia co do praktycznych wymogów reformy przedsiębiorstwa, czyli przeprowadzenia podstawowych

zmian organizacyjnych, organizacji „sterowanej” przez rynek, marketingu, eksportu i prowadze-

Podstawowe wnioski:

– co roku potrzebne będzie 10.000 – 15.000 miejsc na kursach szkolenia kadry kierowniczej (executive). Jest to równoznaczne z potrzebą stworzenia 350-500 oddzielnych kursów każdego roku (przy założeniu, że w kursie uczestniczyć będzie około 30 osób). Jeśli dodać do tego programy szkoleniowe dla studentów, liczba potrzebnych szkół zarządzania wyniesie 20-30 (wyłączając szkoły działające w przedsiębiorstwach). To z kolei oznacza potrzebę co najmniej 500 dobrych nauczycieli zarządzania,

– obecny system szkół zarządzania nie może sprostać tym potrzebom ze względu na trzy podstawowe przyczyny:
 a) brak nauczycieli, którzy mogliby szkolić menedżerów wyższego szczebla i zajmować się bieżącymi problemami restrukturyzacji przedsiębiorstw. Ocenia się, że obecnie można by wybrać lub „rozwinąć” jedynie około 20-30 takich osób,

b) słabą reputacją szkół zarządzania w społeczności menedżerów – szkoły te oceniane są jako zbyt teoretyczne i przystosowane do gospodarki centralnie planowanej,

kim do czynnej zawodowo kadry wykonawczej (kierowniczej). 90-95 proc. szkoleń powinno odbywać się w Polsce; miejsca w szkołach zagranicznych należy zarezerwować dla nielicznych, wybranych osób; treść programów powinna odzwierciedlać aktualne problemy przemian i reformy przedsiębiorstw,

– powinno powstać około 3-5 nowych modelowych szkół, symulujących współzawodnictwo pomiędzy istniejącymi szkołami i ogólne podnoszenie ich poziomu. Dyrektorzy nowych szkół powinni rekrutować się z najwyższego szczebla kadry zarządzającej przedsiębiorstw lub rządu,

– powinna zostać wyselekcjonowana grupa rdzenna licząca 20-30 polskich nauczycieli o wysokich kwalifikacjach i możliwościach; osoby te powinny wziąć udział w krótkim kursie opracowywania „przypadków” (case writing), badań „klinicznych” i metodologii nauczania. „Długoterminowej inwestycji” podlegać powinni młodzi przyszli nauczyciele; należy wysyłać ich na zagraniczne kursy doktoranckie i na krótsze programy szkolenia nauczycieli,

dzenia. Ponadto, jeżeli chodzi o wykorzystanie ofert pomocy zagranicznej misja proponuje aby:

– zadania koordynacji całego procesu powierzyć Dyrektorowi „Pomocy na rzecz Doskonalenia Kadr Kierowniczych”, pracującemu z małym zespołem ludzi. Powinien on przejąć to zadanie od komitetów typu „Grupa Z”, „Grupa 22”,

– sformułować (jest to konieczne) ogólny schemat działania, umożliwiający polskiemu rządowi kontrolę nad całym procesem (a nie w przeważającym stopniu donatorom zagranicznym) i ustalenie najdogodniejszej alokacji pomocy zagranicznej,

– podstawową zasadą pomocy zagranicznej powinno być „umożliwienie działania rynku”, w przeciwnieństwie do decyzji podejmowanych w wyniku negocjacji międzyrządowych. Szkoły zarządzania poprzez swych dyrektorów muszą określić, w jaki sposób partnerzy zagraniczni mogą zaspokoić ich potrzeby, a także sporządzić szczegółowe listy potrzeb (które z kolei muszą być skoordynowane przez Dyrektora „Pomocy”) i jego pracowników w ramach uzgodnionej ogólnej struktury i budżetów.

wyb. i opr. M.D.