

Piotr Grzegorzewski

Katedra Spółdzielczości Kolegium Zarządzania i Finansów SGH

Zarząd menedżerski czynnikiem ułatwiającym rozwój spółdzielni w okresie transformacji ustrojowej w Polsce

Wstęp

Spółdzielnie można zaliczyć do organizacji typu non profit, czyli do takich, dla których zysk nie stanowi najważniejszego kryterium oceny ich efektywności. W przypadku spółdzielni tym kryterium są korzyści jej członków. „Spółdzielnia realizuje swoje cele różnymi metodami, głównie jednak przez powołanie odrębnej organizacji – przedsiębiorstwa spółdzielczego. Należy pamiętać, że najpierw zawsze powstaje zrzeszenie spółdzielcze, a dopiero potem właśnie przedsiębiorstwo”¹.

Jednak warunki funkcjonowania, a w szczególności konkurencyjne otoczenie stawia przed spółdzielniami konieczność dostosowywania się do reguł gry rynkowej, które są jednakowe dla wszystkich podmiotów gospodarczych w niej uczestniczących. Wiąże się to z potrzebą osiągnięcia efektywności na poziomie nie niższym od efektywności uzyskiwanej przez firmy niespółdzielcze.

Do organów spółdzielni należą: walne zgromadzenie (lub zebranie przedstawicieli) będące organem uchwałodawczym, określającym kierunki działania spółdzielni, rada nadzorcza będąca organem kontroli wewnętrznej oraz zarząd pełniący funkcje organu kierującego spółdzielni i reprezentujący ją w kontaktach zewnętrznych. W spółdzielniach, które zrzeszają wielu członków, a funkcje walnego zgromadzenia spełniają zebrania przedstawicieli, niezbędnym organem są również zebrania grup członkowskich.

Ze wszystkich wymienionych najwyższym organem spółdzielni jest **walne zgromadzenie** (zebranie przedstawicieli). Dzięki udziałowi w obradach walnego zgromadzenia każdy członek zrzeszenia ma możliwość uczestnictwa w podejmowaniu decyzji dotyczących najważniejszych spraw spółdzielni.

Rada nadzorcza jest organem kolegiałnym, w którego skład wchodzi co najmniej trzech członków spółdzielni wybranych na mocy postanowień zawartych w statucie przez walne zgromadzenie (zebranie przedstawicieli) lub

zebranie grup członkowskich. Podstawowym zadaniem tego organu jest sprawowanie nadzoru oraz kontroli nad całokształtem działalności spółdzielni.

Zarząd kieruje działalnością spółdzielni i pełni również funkcje reprezentacyjne. Do szerokiego zakresu jego kompetencji należy podejmowanie wszystkich decyzji, które zgodnie z ustawą lub statutem nie zostały zastrzeżone dla innych organów.

Szczegółowe ustalenia dotyczące składu oraz liczby członków zarządu są zawarte w statucie, zgodnie z którymi zarząd może być:

- organem kolegialnym (co najmniej trzyosobowym) bądź nawet dwuosobowym, składającym się wyłącznie z członków spółdzielni;
- organem kolegialnym (co najmniej trzyosobowym) bądź nawet dwuosobowym, składającym się z członków spółdzielni lub nawet z osób nie będących jej członkami;
- organem jednoosobowym – czyli prezesem, którym może być zarówno członek spółdzielni, jak i osoba nie będąca jej członkiem².

Podstawowe czynniki wywierające wpływ na rozwój spółdzielni

Zarówno bieżące funkcjonowanie, jak i rozwój podmiotów gospodarczych reprezentujących pełne spektrum form organizacyjnych i własnościowych uzależnione są od różnego rodzaju czynników.

Do pierwszej grupy tych czynników zaliczyć należy uwarunkowania zewnętrzne, na które podmioty te nie mają wpływu, wynikające na ogół ze specyficznych cech szeroko pojętego otoczenia gospodarczego, w którym realizują swoje funkcje.

Drugą grupę z nich stanowią czynniki wewnętrzne, w znacznym stopniu będące pochodnymi immanentnych cech tych podmiotów, często uwarunkowanych wieloletnią tradycją, których specyfika najczęściej powoduje, że nie mogą w krótkim czasie zostać wyeliminowane.

Obydwa rodzaje wymienionych czynników wywierają decydujący wpływ na możliwość osiągnięcia przez te podmioty sukcesu, jak też i mogą stać się przyczyną ich ewentualnej porażki.

W przypadku spółdzielczej formy gospodarowania istnieje wiele czynników zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych, w znacznej części charakterystycznych przede wszystkim dla tej formy, wywierających istotny wpływ na możliwości jej dalszego rozwoju.

Wśród najbardziej istotnych czynników zewnętrznych, w trakcie trzyletnich badań³, wyróżnione zostały: polityka państwa wobec spółdzielczości oraz liczne trudności w kontaktach z organami władzy i administracji państwowej, konkurencja ze strony innych (niespółdzielczych) podmiotów gospodarczych, brak możliwości pozyskania środków finansowych na rozwój spółdzielni oraz w mniejszym stopniu także: oddziaływanie ze strony samorządu terytorialnego, oddziaływanie ze strony lokalnych grup nacisku zmierzających do przejęcia własności spółdzielców, ewentualnie próby przekształcenia spółdzielni w spółkę oraz sytuacja sektora gospodarki, w którym działa spółdzielnia.

Do głównych czynników wewnętrznych zaliczono: bardzo niską sprawność podejmowania decyzji w spółdzielniach o tradycyjnym, kolegiальnym systemie zarządzania, trudności występujące we współpracy organów samorządowych spółdzielni z jej zarządem i brak wysoko kwalifikowanych kadr kierowniczych zdolnych do sprawnego zarządzania spółdzielniami.

W latach 1995–1997 nie podejmowano prób szczegółowego wyjaśnienia zagrożeń zewnętrznych, natomiast poddano szczegółowej analizie wymienione wyżej czynniki wewnętrzne wywierające wpływ zarówno na aktualną kondycję spółdzielni, jak i na szanse przetrwania i dalszego rozwoju spółdzielczych podmiotów gospodarczych. Badania te były prowadzone w „Społem” PSS, w bankach spółdzielczych oraz w rolniczych spółdzielniach produkcyjnych.

Przy dokonywaniu wyboru poszczególnych typów spółdzielni kierowano się przede wszystkim potrzebą utworzenia próby, w której skład wchodziłyby spółdzielnie funkcjonujące w miastach oraz działające na terenach wiejskich, których zakres działania dotyczył sektora rolno-spożywczego. Dokonując wyboru w ramach spółdzielczych podmiotów gospodarczych działających na wsi, wytypowano rolnicze spółdzielnie produkcyjne, z uwagi na to, że są to spółdzielnie osiągające w okresie transformacji dobre wyniki ekonomiczne, prowadzące działalność w sposób rozwojowy, natomiast banki spółdzielcze zajmują się obsługą kredytowo-finansową osób prawnych i fizycznych na tych obszarach. Obecnie do zakresu działalności spółdzielni spóżywców „Społem” należy prowadzenie na terenach miast handlu detalicznego i hurtowego głównie artykułami spożywczymi oraz działalności produkcyjnej przede wszystkim dla potrzeb własnej sieci handlowej.

Z uwagi na rozproszenie terytorialne spółdzielni, podstawową techniką pozyskania danych i sondażu opinii była technika ankietowa. Formularz ankiety był anonimowy i zawierał trzydzieści sześć pytań, natomiast w jego metryczce umieszczono dziewiętnaście pytań, w tym szesnaście dotyczących cech respondenta i trzy dotyczące spółdzielni będącej miejscem jego zatrudnienia. Dane otrzymane od respondentów przetworzono przy użyciu specjalnych programów

komputerowych. Otrzymane wyniki przedstawiono w postaci liczbowej, prezentując je zarówno w formie liczb bezwzględnych, jak i struktury procentowej charakteryzującej rozkład odpowiedzi. Spośród 550 rozdysponowanych ankiet otrzymano 210 prawidłowo wypełnionych egzemplarzy (co łącznie dało wskaźnik zwrotów na poziomie 38, 18%). Ze względu na stwierdzone niewielkie różnicowanie rozkładów odpowiedzi na pytania zawarte w formularzach ankiet wypełnianych przez kadry kierownicze wymienionych rodzajów spółdzielni, zrezygnowano z możliwości osobnego przedstawienia wyników sondażu i zaprezentowano je w postaci zbiorczej.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie poglądów i opinii kadr kierowniczych zatrudnionych w polskich spółdzielniach, dotyczących zarządzania tymi podmiotami, a w szczególności wprowadzenia zarządu menedżerskiego oraz związanych z nim innych metod doboru do stanowisk kierowniczych, zasad podpisywania umów o zarządzanie i wynagradzania zatrudnionych w ten sposób menedżerów.

Zarządzanie spółdzielniami

Spośród rozpoznanych czynników wewnętrznych przedmiotem rozważań był jedynie system zarządzania spółdzielnią. Analizując go trzeba mieć na uwadze specyficzny sposób zarządzania własnością, będący cechą charakterystyczną jedynie dla spółdzielczej formy gospodarowania. Najbardziej rozpowszechniony w spółdzielniach, uwarunkowany wieloletnią tradycją, kolegialny system zarządzania obecnie wywiera niekorzystny wpływ na sprawność podejmowania decyzji w tych podmiotach.

W polskich spółdzielniach dominuje tradycyjna metoda zarządzania, w której organem wykonawczym jest zarząd kolegialny, wybierany z reguły przez radę nadzorczą, wybieraną z kolei przez walne zgromadzenie członków (delegatów). W krajach zachodnich rozwój gospodarki rynkowej, zaostrzające się warunki konkurencji, postęp w sferze zarządzania przedsiębiorstwami oraz wdrażanie nowoczesnych technik i technologii w produkcji, handlu i w usługach „udowodniły, że kolektywne zarządzanie, stanowiące cechę spółdzielni, utrudnia operacyjność, przez co stawia przedsiębiorstwo spółdzielcze w gorszej sytuacji od konkurencji”⁴. Dlatego też w wielu krajach zachodnich spółdzielnie, dysponując takimi doświadczeniami, szansę utrzymania się na rynku i dalszego rozwoju postrzegły w przekazywaniu zarządzania swoimi jednostkami organizacyjnymi, a nawet całym swoim majątkiem, osobom posiadającym w tym zakresie specjalistyczne przygotowanie i doświadczenie, czyli menedżerom⁵. Takie roz-

wiązanie zostało wymuszone coraz silniejszą presją na rynek, wywieraną przez własność prywatną oraz dominujący w podmiotach o tej formie własności motyw zysku jako źródła wszelkiej aktywności gospodarczej.

W literaturze dotyczącej problematyki zarządzania można napotkać charakterystykę podejmowania decyzji ze względu na liczbę osób biorących udział w tym procesie. „Decyzje, w których wyboru dokonuje jedna osoba i ona też ponosi odpowiedzialność za ich realizację, nazywamy jednoosobowymi. Kolejne są zaś decyzje podejmowane przez grupę ludzi i one ponoszą za nie odpowiedzialność”⁶.

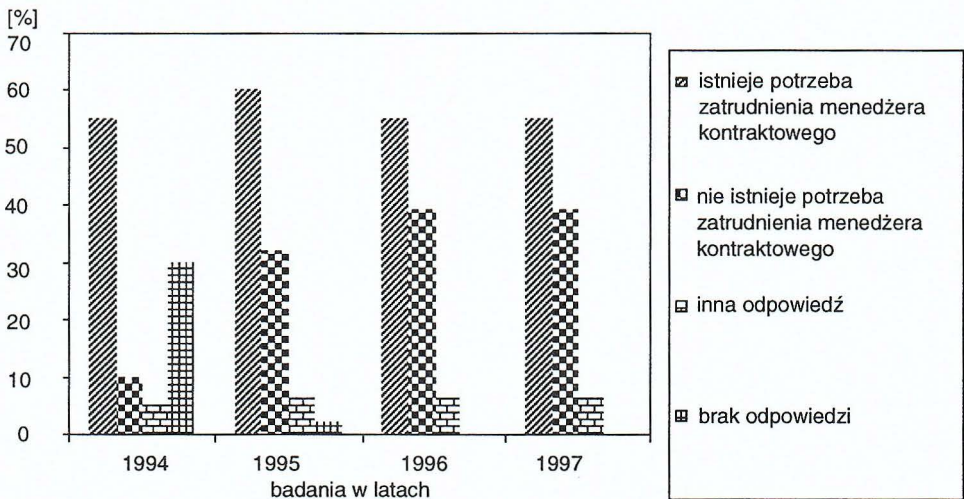
Podstawowymi zaletami decydowania jednoosobowego są: szybkość podjęcia decyzji, jednoznaczność dokonywania wyboru i możliwość ustalenia odpowiedzialności. Natomiast do zalet decydowania kolegiального należy zaliczyć: możliwość wykorzystania wiedzy i doświadczenia kilku osób, co stwarza warunki do bardziej obiektywnego rozważania wszystkich aspektów związanych z decyzją i łatwiejszego jej wykonania. Podejmowanie decyzji przez jedną osobę obarczone jest większym ryzykiem subiektywizmu i większą szansą dokonania nietrafnego wyboru niż przy decydowaniu kolegialnym. W przypadku decydowania kolegiального istotnymi mankamentami są: wolniejsze tempo procesu decyzyjnego, trudności w ustaleniu odpowiedzialności za skutki dokonanego wyboru oraz także często jego kompromisowy charakter. Ponadto decydowanie kolegialne przynosi korzystne rezultaty tylko w przypadku bardzo dobrych stosunków międzyludzkich panujących w zespole przygotowującym i podejmującym decyzje oraz umiejętności poświęcenia przez wszystkich uczestników własnych ambicji na korzyść dobra ogólnego.

Istnienie wieloosobowych ośrodków decyzyjnych wewnątrz spółdzielni (organy władzy oraz samorządu spółdzielczego: walne zgromadzenie, rada nadzorcza, zarząd) wydłuża proces podejmowania każdej decyzji gospodarczej. W przypadku określania długofalowych celów działania spółdzielni, udział organów samorządowych jest uzasadniony jej dwojakim charakterem, wynikającym z faktu, że stanowi ona nie tylko podmiot gospodarczy, ale i zrzeszenie. Natomiast w przypadkach podejmowania decyzji dotyczących działalności bieżącej silny wpływ samorządu spółdzielczego jest całkowicie nieuzasadniony. Może to doprowadzić do niewykorzystania szybko pojawiających się szans odniesienia sukcesu, do którego dąży każde, sprawnie zarządzane przedsiębiorstwo, funkcjonujące w warunkach gospodarki rynkowej lub nawet stać się przyczyną jego upadku. W tej sytuacji trafna wydaje się opinia znanego badacza zagadnień spółdzielczych Petera Davisa, że „kolektywne zarządzanie to uleganie złudzeniom”. Faktycznie jest ono hamulcem rozwoju spółdzielni i jej wzrostu⁷. Tak więc nawet w przypadku spółdzielni różniące się, w sposób znaczący, od

przedsiębiorstw o innej formule prawnej wskazane wydaje się powierzenie bieżących decyzji gospodarczych wysoko wykwalifikowanemu specjalście. Problem stanowi jedynie to, aby „ów sposób zarządzania nie był sprzeczny z istotą spółdzielczości, jej zasadami i wartościami”⁸. Niestety, tego rodzaju obawy towarzyszą kadrom kierowniczym spółdzielni, o czym świadczy odsetek przeciwników zarządzania menedżerskiego, który w okresie transformacji gospodarczej nie uległ istotnym zmianom. Szczegółowe dane przedstawia wykres 1.

Wyniki badań empirycznych potwierdzają więc często spotykany obecnie pogląd, że „zarządzanie spółdzielnią ciągle jest obciążone nadmiernym przywiązaniem do tradycji oraz swoistą symboliką samorządową”⁹.

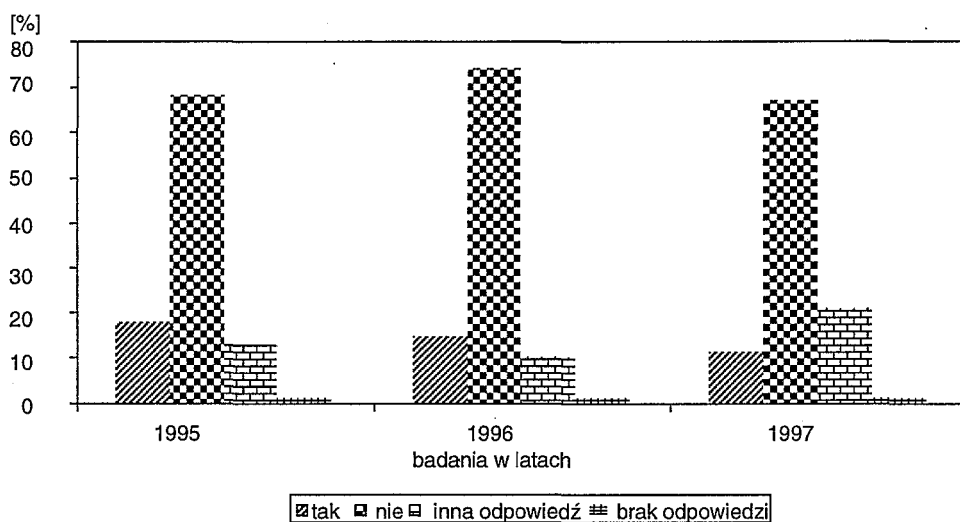
W tej sytuacji postanowiono sprawdzić czy jest to jedyna przyczyna utrudniająca podwyższenie sprawności zarządzania podmiotami gospodarczymi o tym statusie prawnym i poddano ocenie istnienie obecnie w Polsce rynku pracy kadr kierowniczych właściwie przygotowanych do pełnienia funkcji menedżerskich w spółdzielniach. Wyniki sondażu opinii na ten temat zaprezentowano na wykresie 2.



Wykres 1

Poglądy kadr kierowniczych na temat potrzeby zatrudnienia w spółdzielni menedżera kontraktowego (w % odpowiedzi)

Źródło: Wyniki badań ankietowych Studenckiego Koła Naukowego Obrotu Towarowego SGH przeprowadzonych w Gołdapi w 1994 r. (kierownik badań – dr hab. K. Marecki); *Strategiczne i taktyczne zarządzanie w organizacjach korporacyjnych o małej i średniej skali działalności gospodarczej**. Opracowanie zbiorowe pod red. S. Dyki, KZiF SGH, Warszawa 1995; *Zarządzanie menedżerskie w spółdzielniach**. Opracowanie zbiorowe pod red. S. Dyki, KZiF SGH, Warszawa 1996; *Zmiany w zarządzaniu spółdzielniami jako organizacjami o małej i średniej skali działalności gospodarczej**. Opracowanie zbiorowe pod red. S. Dyki, KZiF SGH, Warszawa 1997.



Wykres 2

Ocena istnienia rynku pracy kadr kierowniczych właściwie przygotowanych do pełnienia funkcji menedżerskich w spółdzielniach (w % odpowiedzi)

Źródło: *Strategiczne i taktyczne...*, op. cit.: *Zarządzanie menedżerskie...*, op. cit.: *Zmiany w zarządzaniu spółdzielniami...*, op. cit.

Informacje pozyskane od respondentów potwierdziły zatem tezę, że wykorzystanie możliwości prawnych wprowadzenia jednoosobowego zarządu napotyka w okresie transformacji ustrojowej w Polsce na poważne trudności. Aby głębiej wniknąć w istotę zjawiska, w 1997 roku ankietowanym zadano pytanie dotyczące ewentualnego istnienia w spółdzielniach zjawiska profesjonalizacji zawodu kierownika. Istnienie tego zjawiska potwierdziło jedynie 38% zapytanych, a zdecydowanie zaprzeczyło temu 46% z nich, natomiast pozostali (16%) nie zajęli jednoznacznego stanowiska w tej kwestii. Godne uwagi wydaje się, że opinie te były głoszone przez osoby charakteryzujące się wieloletnim doświadczeniem zawodowym w pracy w spółdzielczości (w przypadku 93% z nich okres pracy w spółdzielczości wynosił nie mniej niż 11 lat, przy czym 68% z nich tę długość stażu pracy osiągnęło w obecnym miejscu zatrudnienia). Warto podkreślić także, że badani legitymowali się także dużym doświadczeniem w pracy na stanowisku kierowniczym. Aż 65% z nich obowiązki kierownicze pełniło nie krócej niż 11 lat. Zatem najprawdopodobniej odpowiedzi udzielone przez ankietowanych wynikały z wiedzy bazującej na ich wieloletnim doświadczeniu zawodowym.

Z odpowiedzi udzielonych przez ankietowanych na temat metod doboru na stanowiska kierownicze wynika, że w spółdzielniach tych obecnie praktycznie nie korzysta się z usług agencji doradztwa personalnego i z zasobów banków

danych zawierających dane personalne ewentualnych kandydatów oraz nie jest praktykowana metoda polegająca na poddaniu kandydatów wieloaspektowym, długotrwałym testom w specjalistycznych ośrodkach, umożliwiającą ocenę predyspozycji oraz przygotowania kandydatów do wykonywania zawodu kierownika. W trakcie trzyletnich badań stwierdzono także nieduże znaczenie wyniku ewentualnego konkursu kandydatów, a równocześnie wzrost znaczenia roli samorządu spółdzielczego. Według respondentów wystąpił także spadek znaczenia opinii prezesów oraz kierowników danych jednostek organizacyjnych przy podejmowaniu takich decyzji.

Wykorzystując wiedzę ankietowanych dotyczącą praktyki zarządzania spółdzielczymi podmiotami gospodarczymi, zwrócono się do nich z prośbą o określenie najbardziej pożądanego ich zdaniem metod doboru kadr kierowniczych gwarantujących podjęcie optymalnej decyzji personalnej. Wyniki sondażu opinii w tej sprawie przedstawiono w tabeli.

Tabela

Opinia kadr kierowniczych na temat najbardziej pożądanego metod doboru na stanowiska kierownicze w spółdzielniach (w % odpowiedzi)

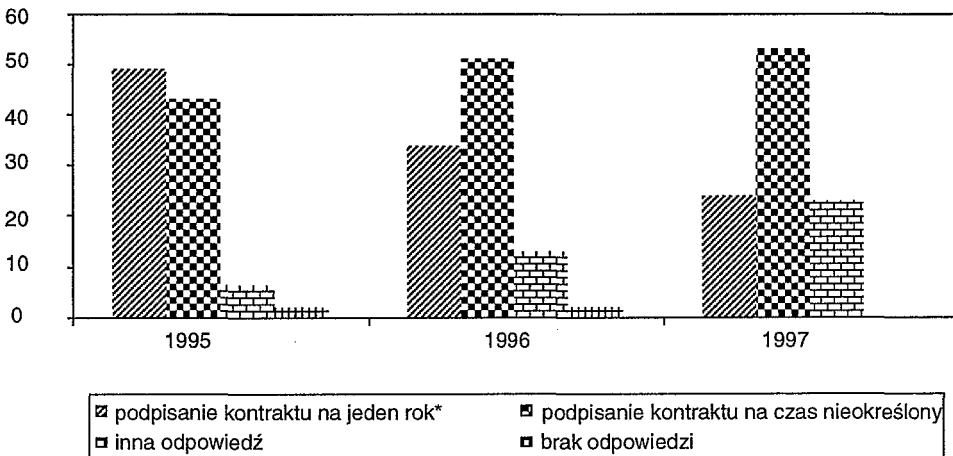
Lp.	Wyszczególnienie	Badania w latach			
		1995	1996	1997	
		łącz- nie	łącz- nie	zarzą- dzanych kolegial- nie	zarzą- dzanych mene- dżersko
1	Awans w drodze mianowania przez prezesa spółdzielni	19	27	21	17
2	Awans w drodze mianowania przez kierownika danej jednostki organizacyjnej	26	19	20	9
3	Awans w drodze wyboru dokonywanego przez organa samorządu spółdzielczego	12	19	29	12
4	Konkurs kandydatów	54	58	52	48
5	Dobór przez agencje doradztwa personalnego wybór jednego z wielu kandydatów	4	13	8	15
6	Zarejestrowanych w Centralnym Banku Danych	22	26	21	36
7	Wybór oparty na kryteriach wynikających z układów rodzinnych i towarzyskich	3	2	0	2
8	Wybór oparty na wynikach szeregu wieloaspektowych, długotrwałych testów przeprowadzanych w specjalistycznym ośrodku oceny	–	–	14	27
9	Inna odpowiedź	0	3	2	2
10	Brak odpowiedzi	0	0	5	5

Źródło: *Kadry kierownicze...*, op. cit.; *Zarządzanie menedżerskie ...*, op. cit., *Zmiany w zarządzaniu spółdzielniami...*, op. cit.

Jak wynika z zestawienia danych przedstawionych w tabeli nastąpiły pewne zmiany w preferencjach dotyczących polityki kadrowej. Na przyszłość postulowano zwiększenie znaczenia prezesów spółdzielni oraz zmniejszenie znaczenia kierowników właściwych jednostek organizacyjnych. Postulowano także (ale tylko w odniesieniu do spółdzielni zarządzanych kolegialnie) zwiększenie roli organów samorządu spółdzielczego oraz wyeliminowanie koneksji rodzinnych lub towarzyskich. Niestety w ciągu trzech lat nie uległo istotnej zmianie nastawienie ankietowanych do zalecanych obecnie metod doboru na stanowiska kierownicze. Zdaniem respondentów specjalistyczne testy, doradztwo personalne oraz możliwość korzystania z banku danych byłyby bardziej przydatne przy typowaniu kandydatów na menedżerów.

Po ustaleniu pożądaných obecnie metod doboru na stanowiska kierownicze, uwzględniających specyfikę spółdzielni, przedmiotem kolejnych analiz stały się formuły: kontraktów menedżerskich oraz formuły wynagradzania menedżerów kontraktowych adekwatne do obecnych realiów. Otrzymane od respondentów opinie na ten temat przedstawiono na wykresach 3 i 4.

[%]



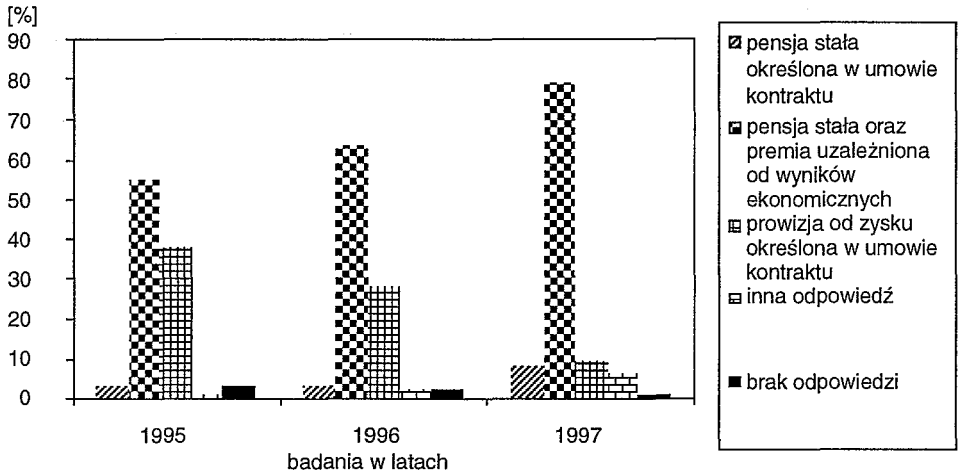
Wykres 3

Opinie kadr kierowniczych na temat najbardziej pożądaney formuły kontraktu menedżerskiego (w % odpowiedzi)

Źródło: *Kadry kierownicze...*, op. cit.; *Zarządzanie menedżerskie...*, op. cit.; *Zmiany w zarządzaniu spółdzielniami...*, op. cit.

* Podpisanie kontraktu na 1 rok z możliwością przedłużenia na kolejne lata

** Podpisanie kontraktu na czas nieokreślony z możliwością wypowiedzenia go w przypadku negatywnej oceny dokonywanej przez organa samorządu spółdzielczego lub wystąpienia istotnych błędów w jego pracy bieżącej



Wykres 4

Opinie kadr kierowniczych na temat najbardziej pożądanego wzoru wynagrodzenia menedżera kontraktowego (w % odpowiedzi)

Źródło: *Kadry kierownicze...*, op. cit.; *Zarządzanie menedżerskie...*, op. cit.; *Zmiany w zarządzaniu spółdzielniami...*, op. cit.

Z otrzymanych danych wynika, że pomimo stwierdzonego już braku wzrostu zaufania do instytucji jednoosobowego zarządu, zdecydowanemu zmniejszeniu uległ odsetek respondentów wskazujących jako właściwą formułę zatrudnienia – formułę jednorocznego kontraktu. Natomiast zwiększeniu uległa liczba ankietowanych, będących zwolennikami podpisywania kontraktów menedżerskich na czas nieokreślony, z możliwością wypowiedzenia ich w przypadku negatywnej oceny dokonywanej przez organa samorządu spółdzielczego lub wystąpienia istotnych błędów w pracy bieżącej menedżera oraz także liczba osób próbujących sugerować istnienie również innych możliwości w tym zakresie.

W przypadku zaś wypowiedzi dotyczących najbardziej pożądanego wzoru wynagrodzenia menedżerów kontraktowych coraz większym uznaniem cieszyło się rozwiązanie tej kwestii, polegające na wypełnieniu stałej pensji oraz premii uzależnionej od wyników ekonomicznych, będących pochodną jakości pracy menedżera, kosztem zmniejszenia liczby badanych wskazujących jako właściwą formułę – prowizję od zysku wypracowanego przez spółdzielnię.

Podsumowanie

Porównując rezultaty badań z kolejnych lat można zaobserwować pewne różnice. Coraz niższy odsetek ankietowanych dostrzega możliwość znalezienia kandydatów właściwie przygotowanych do pełnienia funkcji menedżerskich

w spółdzielniach. Wydaje się, że najbardziej prawdopodobną przyczyną zmiany struktury odpowiedzi była w tym przypadku narastająca świadomość posiadania luk w wiedzy oraz braku kwalifikacji zawodowych, niezbędnych do zarządzania spółdzielczymi podmiotami gospodarczymi w okresie przemian ustrojowych. Drugą istotną przesłanką może być wynikający ze znajomości aktualnych realiów finansowych spółdzielni brak możliwości zaangażowania wysoko wykwalifikowanych menedżerów zawodowych i zaproponowania im wynagrodzenia odpowiadającego ich kwalifikacjom (porównywalnego z wynagrodzeniem menedżerów zatrudnionych w innych podmiotach gospodarczych). Kolejną przyczyną może być przeświadczenie o braku u takich specjalistów wiedzy dotyczącej zarządzania spółdzielnią.

Na uwagę zasługuje także zauważalne zwiększenie liczby przeciwników zarządzania menedżerskiego, będące najprawdopodobniej pochodną lęku przed powierzeniem prawa do podejmowania istotnych decyzji gospodarczych jednej osobie. Natomiast zmniejszenie liczby osób nie wyrażających jasno swojej opinii na ten temat może być skutkiem udziału niektórych respondentów w szkoleniach wyjaśniających istotę zarządzania menedżerskiego oraz wpływu publikacji dotyczących tego problemu na świadomość osób badanych.

Zmniejszeniu uległ odsetek ankietowanych opowiadających się za formułą krótkotrwałego kontraktu menedżerskiego na rzecz odsetka osób będących zwolennikami formuły długoterminowej umowy o zarządzaniu. Jednocześnie zwiększyła się także liczba badanych proponujących inne rozwiązania tej kwestii, co może być konsekwencją zwiększenia obaw przed możliwością podejmowania samodzielnie przez jednoosobowy zarząd wielu istotnych decyzji (w tym także decyzji personalnych dotyczących wysokości wynagrodzeń, udziału w szkoleniach, awansowaniu oraz także zwalnianiu lub przenoszeniu na niższe stanowiska służbowe).

Jak wynika z przedstawionych danych uzyskanych od respondentów, zmniejszeniu uległ odsetek osób preferujących jako właściwą formułę wynagrodzenia menedżera – prowizję od zysku określoną w umowie kontraktu oraz zwiększeniu uległ odsetek ankietowanych postrzegających jako właściwą formułę polegającą na wypłacaniu kontraktowemu menedżerowi pensji stałej oraz premii uzależnionej od wyników ekonomicznych osiągniętych przez zarządzaną przez niego spółdzielnię. Może to wynikać z braku umiejętności przetworzenia klarownych i zgodnych z poglądami respondentów reguł na konkretny wymiar finansowy wynagrodzenia menedżera – profesjonalisty i związane z tym obawy dotyczące powstania zbyt dużych różnic w dochodach pomiędzy naczelną kadrą kierowniczą, a specjalistami ze średnich i niższych szczebli zarządzania. Może również świadczyć o tym także i wzrost odsetka ankietowanych preferujących stałą pensję określoną w umowie kontraktu. Jednak godne podkreślenia wydaje

się, że większość obecnych kadr kierowniczych dostrzega już wyraźnie potrzebę uzależnienia dochodów zawodowego zarządu od wyników finansowych osiągniętych przez zarządzaną przez niego spółdzielnię.

Literatura

1. *Spółdzielcze formy gospodarowania*. 1997: Praca zbiorowa pod redakcją naukową J. Stolińskiej-Janic. Warszawska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa, s. 66.
2. PIETRZYKOWSKI K. 1994: *Prawo spółdzielcze po zmianach. O tych, którzy zarządzają*. Rzeczpospolita z 18 listopada 1994 roku.
3. *Strategiczne i taktyczne zarządzanie w organizacjach korporacyjnych o małej i średniej skali działalności gospodarczej. Kształcenie kadr kierowniczych w spółdzielniach, Zarządzanie menedżerskie w spółdzielniach. Zmiany w zarządzaniu spółdzielniami jako organizacjami o małej i średniej skali działalności gospodarczej*. 1995–1997. Opracowania zbiorowe wykonane pod red. S. Dyki. Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, Warszawa. Grzegorzewski P., 1997: *Menedżerski system zarządzania w spółdzielniach spożywców*. Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, Warszawa.
4. WISZNIEWSKI E., 1992: *Kolektywne czy menedżerskie zarządzanie spółdzielnią*. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* nr 8, s. 9
5. WISZNIEWSKI E., 1991: *Menedżerskie zarządzanie spółdzielniami*. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* nr 10, s. 13.
6. GIERSZEWSKA G., 1994: *Sztuka decydowania (1). Szczeble władzy. Czyli: kto i w jakim miejscu hierarchii organizacyjnej powinien podejmować decyzje?* *Personel* nr 4, s. 6–7.
7. DAVIS P., 1998: *The problem of Co-operative Management*. „Review of International Co-operation”. , Vol. 81, No 2, s. 62, cyt. za: *Spółdzielczość. Drogi transformacji do gospodarki rynkowej*, SGH, Warszawa 1994, s. 77.
8. WISZNIEWSKI E., 1992: *Menedżerskie zarządzanie spółdzielniami w świetle zasad spółdzielczych*. Spółdzielnia Oświatowa „Społem” – Ośrodek Doskonalenia Kadr, Konstancin-Jeziorna, maj 1992, s. 14.
9. STRUŻYCKI M., 1992: *Przedsiębiorstwo a rynek*. PWE, Warszawa, s. 105.
10. Badania Studenckiego Koła Naukowego Obrotu Towarowego SGH, przeprowadzone w sierpniu 1991 roku w Gołdapi. Kierownik badań – dr hab. K. Marecki.
11. GRZEGORZEWSKI P., 1996: *Szanse i zagrożenia rozwoju spółdzielni w okresie przemian w Polsce (w świetle badań ankietowych)*. Referat na III Konferencję Naukową Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, Warszawa.
12. GRZEGORZEWSKI P., 1997: *Sprawne zarządzanie warunkiem rozwoju spółdzielni*. Referat na IV Sympozjum Naukowe Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, Warszawa – Kazimierz Dolny.
13. *Spółdzielczość. Drogi transformacji do gospodarki rynkowej*. 1994. Praca zbiorowa pod red. S. Dyki, SGH, Warszawa.

Management System as a Factor Facilitating Development of Co-operatives in the Period of Economic Transformation in Poland

Abstract

Systematically growing efficiency of co-operatives managing will enable them adaptation to the market economy conditions.

The main purpose of the new management system introduction is, on the one hand, to create opportunities for the members of the co-operatives association to express their ideas, and on the other hand, to improve effectiveness of the co-operatives management.

The paper presents the results of the survey carried out among the managerial staff of Polish co-operatives. The survey was focused on the problems connected with implementation of managerial system of governance in co-operatives. The main issues concern the risk of abandoning values and principles cultivated by co-operatives as well as lack of qualifications and management competencies required for success in decision making in co-operatives.

Additionally, the results indicate that the demand for specialist training arising in the transformation period has been largely neglected. One of the key problems discussed in the paper concerns the methods of recruitment of new managers for co-operative economic agents.