

Krzysztof Firlej

Akademia Ekonomiczna w Krakowie

DETERMINANTY DOSKONALENIA SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTW SPÓŁDZIELCZYCH W WARUNKACH GOSPODARKI RYNKOWEJ

Słowa kluczowe: systemy zarządzania, własność spółdzielcza, prawo spółdzielcze

W warunkach gospodarki rynkowej spotykamy się z formą własności spółdzielczej, która posiada bardzo długą tradycję sięgającą połowy XIX wieku. W myśl aktualnie obowiązującego prawa spółdzielczego spółdzielnie muszą zapewnić nie tylko zysk, lecz zaspokoić potrzeby swoich członków. Praktyczna realizacja zarządzania spółdzielnią polega na spełnianiu jego założeń instytucjonalnych i funkcjonalnych. Założenia instytucjonalne są spełniane przez grupę osób, która ma za zadanie organizację funkcji zarządzania i kierowania. Są to menedżerowie, którzy jako przełożeni począwszy od mistrza, a skończywszy na prezesie zarządu podejmują decyzje w zakresie zarządzania spółdzielnią. Założenia funkcjonalne polegają natomiast na realizacji tych działań, które służą kierowaniu procesem pracy i są niezbędne do wykonania zadań przedsiębiorstwa. Są to czynności dotyczące organizacji, planowania i kontroli w spółdzielni. Obecnie szczególnie ważne role odgrywają w nich: profesjonalny menedżeryzm, controlling i marketing, co jest treścią przedmiotowych rozważań w artykule.

1. Wstęp

Forma własności spółdzielczej posiada bardzo długą tradycję sięgającą połowy XIX wieku, a znacząco rozwinęła się po drugiej wojnie światowej w wysoko uprzemysłowionych krajach Europy Zachodniej oraz Stanach Zjednoczonych. Ruch spółdzielczy rozpowszechniał się w Polsce pomimo konieczności funkcjonowania w gospodarce scentralizowanej, która w rozwoju mu nie zaszkodziła, a wręcz pomogła. Obecnie w Unii Europejskiej funkcjonuje około 170.000 przedsiębiorstw spółdzielczych z 107 milionami członków. W 1996 r. 35% spółdzielni działało w sektorze podstawowym, 20% w sektorze przetwórczym, a 45% w sektorze usługowym. Spółdzielnie zatrudniają około 3 milionów osób w Unii Europejskiej. Największe zatrudnienie w spółdzielczości jest w takich krajach jak Hiszpania, Finlandia a najmniejsze w Grecji i Wielkiej Brytanii. Od momentu powstania Unii Europejskiej wzrasta ilość spółdzielni w państwach członkowskich, gdyż odgrywają one dużą rolę w gospodarce tych krajów, przyczyniają się do rozwoju podstawowych branż i sektora usług. Znaczącą rolę odgrywają spółdzielnie w kształtowaniu agrobiznesu i rynku rolnego.

Bardzo interesująco wygląda udział spółdzielczości w rynkach branżowych w przekroju ostatniego dziesięciolecia. Przykładowo w 1996 roku:

- udział w rynku rolnym wynosił 83% w Holandii, 79% w Finlandii i 55% we Włoszech,
- w leśnictwie spółdzielnie miały 60% udziału w rynku Szwecji i 31% Finlandii,
- w sektorze usługowym spółdzielnie miały przeszło 50% udziałów w rynku bankowości we Francji, 35% w Finlandii, 31% w Austrii i 21% w Niemczech,

- w sprzedaży detalicznej spółdzielnie konsumentów posiadały udział w rynku wynoszący 35,5% w Finlandii i 20% w Szwecji,
- w opiece zdrowotnej i zaopatrzeniu farmaceutycznym spółdzielnie posiadały 21% udział w rynku Hiszpanii i 18% w Belgii.

W końcówce XX wieku ogólny udział w działalności gospodarczej osiągniany przez spółdzielnie był wyższy w zaawansowanych gospodarkach rynkowych i można wnioskować, że ich obecność na rynku przyczyniła się do wzmacniania rozwoju gospodarczego. Widać to na przykładzie Stanów Zjednoczonych, gdzie ponad 100 milionów osób jest członkami 47.000 spółdzielni, a ponad 20 z tych spółdzielni legitymuje się roczną sprzedażą przekraczającą 1 miliard USD. Inny wymiar funkcjonowania ma spółdzielczość Unii Europejskiej, gdzie w większości państw członkowskich funkcjonują i powstają małe spółdzielnie szczególnie w sektorach socjalnym i opieki zdrowotnej, edukacji i mieszkalnictwa, jak też usług opartych na wiedzy (są to innowacyjne zastosowania przedsiębiorstw spółdzielczych). Spółdzielnie tego rodzaju stanowią ważne źródło pracy i doświadczeń na stanowiskach kierowniczych dla kobiet.

Na przestrzeni ostatnich dziesięciu lat spółdzielczość w Unii Europejskiej koncentruje się na łączeniu w wymiarze międzynarodowym. Przedsiębiorstwa spółdzielcze łączyły się na zasadzie fuzji, w wyniku których powstawały zrzeszenia o charakterze strategicznym pomiędzy spółdzielniami z państw członkowskich i kandydujących. Sytuacja ta wymusiła konieczność likwidacji przeszkód prawnych dla zrzeszających się spółdzielni.

Od 16 maja 2006 roku obowiązuje we wszystkich krajach Unii Europejskiej rozporządzenie Rady 1435/2003/72/WE w sprawie nowej formy działalności spółdzielczej, czyli roboczo nazywanej Spółdzielni Europejskiej. Jest to bardzo korzystne rozwiązanie dla spółdzielni nawiązujące do analogii względem zawiązywania spółek europejskich, jako forma działalności gospodarczej. Propozycja została pozytywnie zaakceptowana przez europejskie spółdzielnie, a rządy zainteresowanych państw mają przygotować projekty ustaw o spółdzielniach europejskich, regulujących zasady rejestracji spółdzielni, przekształcania spółdzielni krajowych w europejskie, ich organizacji oraz sprawach pracowniczych. Spółdzielnie europejskie będą mogły zakładać wyłącznie osoby prawne. Założyciele spółdzielni mogą wybrać jeden z dwóch modeli zarządzania: monistyczny lub dualistyczny. Zgodnie z pierwszym spółdzielnią będzie kierowała rada administracyjna, która ma charakter zarządzająco – administracyjny, a zgodnie z drugim – zarząd oraz rada nadzorcza [*Rzeczpospolita* 2006, nr 98.]. Jak twierdzi K. Pietrzykowski spółdzielnie europejskie będą nastawione głównie na zysk, co będzie szczególnie korzystne dla dużych mleczarni i sektora usług.

W Polsce spotykamy się z szerokim rozwojem ruchu spółdzielczego na przestrzeni ostatnich 150 lat. Ruch spółdzielczy cechuje bardzo bogata tradycja. Spółdzielczość jest ruchem zrzeszającym drobnych wytwórców, najczęściej chłopów, rzemieślników i konsumentów w celu prowadzenia grupowej działalności gospodarczej i w obronie przed konkurencją ze strony dużych przedsiębiorstw produkcyjnych i handlowych. Przed drugą wojną światową ukształtowały się dwa główne typy spółdzielczości - wytwórcza i spożywców. Procesy monopolizujące przedsiębiorstwa zahamowały rozwój spółdzielni, gdyż nie były one w stanie zebrać dostatecznego kapitału pozwalającego na podejmowanie dużych przedsięwzięć. Od połowy XX wieku nastąpił ponowny rozwój spółdzielczości w krajach socjalistycznych, zwłaszcza w rolnictwie, handlu, drobnej wytwórczości i usługach oraz w gospodarce mieszkaniowej. Spółdzielczość była w tych krajach uznawana za jedną z

dróg uspołecznienia własności prywatnej [Firlej 2003, s.61]. Obecnie w wielu sektorach polskiej gospodarki można odnaleźć wiele branż, które dzięki spółdzielniom funkcjonują prawidłowo, ponieważ ich struktura organizacyjna i zasady działania według prawa spółdzielczego umożliwiają przetrwanie przedsiębiorstw i wypełnienie wolnej przestrzeni rynkowej. Jako najważniejsze rodzaje podmiotów spółdzielczych, które przetrwały w naszej gospodarce można wymienić:

- Rolnicze Spółdzielnie Produkcyjne,
- Spółdzielnie Rolników, Kółek i Organizacji Rolniczych,
- Spółdzielnie Pracy i Usług i Spółdzielnie Budowlane,
- Spółdzielnie Inwalidów i Spółdzielnie Niewidomych,
- Spółdzielnie "Samopomoc Chłopska",
- Spółdzielnie Mleczarskie,
- Spółdzielnie Rzemieślnicze,
- Banki Spółdzielcze,
- Spółdzielnie Rękodzieła Ludowego i Artystycznego "Cepelia",
- Spółdzielnie Spożyców "Społem",
- Spółdzielcze Kasy Oszczędnościowo - Kredytowe,
- Spółdzielnie Ogrodniczo-Pszczelarskie,
- Spółdzielnie Mieszkaniowe.

Gospodarka rynkowa zainicjowała konieczność przekształceń polskiej spółdzielczości zarówno pod względem organizacyjnym, jak i zarządzania. Zmiany muszą zająć przede wszystkim w poszczególnych podmiotach funkcjonujących w sektorze spółdzielczym. Spółdzielnie muszą osiągać pełną efektywność ekonomiczną pomimo coraz bardziej niekorzystnych warunków, z którymi muszą się uporać od momentu przystąpienia Polski do struktur Unii Europejskiej. Dla osiągnięcia głównych celów przedsiębiorstw spółdzielczych koniecznym stało się stworzenie w nich sprawnego i skutecznego systemu zarządzania, który spełnia wymagania w zakresie aktualnie obowiązujących standardów. Oprócz tego spółdzielnie powinny czynnie być zainteresowane wdrażaniem i stosowaniem nowoczesnych instrumentów marketingowych, wszelkiego rodzaju działań o charakterze innowacyjnym i przedsiębiorczym. Jest to tym bardziej konieczne, gdyż w Polsce o losach całego ruchu spółdzielczego decydują takie czynniki jak nowoczesna organizacja i zarządzanie, sprawny marketing, nowatorskie rozwiązania techniczne i technologiczne, poziom wiedzy kadry kierowniczej oraz świadomość członków i pracowników spółdzielni [Brodziński 2002, s.136]. Wzory i właściwe przykłady osiągania zysków w działalności spółdzielczej można odnaleźć w całej Unii Europejskiej, gdzie dobrze zorganizowana spółdzielczość przyczynia się do właściwego funkcjonowania gospodarki i zapewnia egzystencję członkom spółdzielni i ich rodzinom. Przeniesienie tych wzorów na polski grunt umożliwi polskim spółdzielniom dobrze zorganizować się pod względem menedżersko – organizacyjnym i zapewni tej grupie przetrwanie. Jest to tym bardziej konieczne, gdyż funkcjonowanie przedsiębiorstw spółdzielczych jako jednostek działalności gospodarczej w warunkach wolnego rynku stało się trudnym wyzwaniem dla ich komórek zarządzania.

2. Zarządzanie spółdzielnią w warunkach rynkowych

Forma spółdzielcza organizacji umożliwia jej funkcjonowanie w taki sposób, aby zysk nie był jej jedynym kryterium oceny efektywności. W myśl aktualnie obowiązującego prawa spółdzielczego spółdzielnie muszą zapewnić nie tylko zysk, lecz również zaspokoić potrzeby swoich członków. Aby realizacja tego celu była możliwa w praktyce spółdzielnie tworzą przedsiębiorstwa, które muszą spełniać warunki i wymagania względem otoczenia, w którym funkcjonują. W warunkach gospodarki rynkowej przedsiębiorstwa spółdzielcze muszą dostosować się do ogólnie panujących reguł i spełniać wymagania rynku. Wiąże się to z potrzebą osiągnięcia rentowności, co najmniej równej średniej ich rynkowych partnerów, a spełnienie tego warunku umożliwia zaspokojenie oczekiwań osób należących do spółdzielni oraz przyciągnięcie następnych, zainteresowanych wnoszeniem własnych środków w postaci udziałów i wkładów oraz nabyciem prawa do współwłasności za rezultaty działalności gospodarczej [Dyka, 2000, s.62].

Spółdzielnia jest formą przedsiębiorstwa, gdzie majątek jej członków oddawany jest w zarząd na czas określony wytypowanym w drodze głosowania osobom. Ukonstytuowany w ten sposób zarząd realizuje w spółdzielni funkcję zarządzania, polegającą na koordynacji działań zmierzających do efektywnego wykorzystania zespołów ludzkich i środków materialnych, podejmowanych w celu osiągnięcia wcześniej sformułowanych założeń. Proces zarządzania spółdzielnią, to tak jak w każdym innym przedsiębiorstwie realizacja pięciu podstawowych funkcji takich jak: planowanie, organizowanie, przekazywanie poleceń, koordynacja i kontrolowanie. W ramach każdej z tych funkcji w spółdzielni zarządca może wykorzystywać określone zbiory instrumentów, służących do ich realizacji. W zależności od obszaru rozróżnia się zarządzanie: personelem spółdzielni czyli zasobami ludzkimi, produkcją i marketingiem. Z punktu widzenia horyzontu czasowego i rangi podejmowanych decyzji w spółdzielni wyodrębnia się zarządzanie: operacyjne tzw. bieżące oraz strategiczne. Należy zauważyć, że w praktyce z terminem zarządzania spotykamy się najczęściej mając na uwadze wykonywanie czynności kierowniczych występujących w obrębie sformalizowanych struktur organizacyjnych, przede wszystkim w produkcji materialnej, ale również w innych dziedzinach. Na podstawie powyższych rozważań można stwierdzić, że przedsiębiorstwa spółdzielcze nie są wysublimowaną pozostałością, czy reliktem poprzednich czasów, a można je z powodzeniem umiejscowić w nowoczesnie zorganizowanej gospodarce rynkowej.

Dwubiegunowo można rozpatrywać praktyczną realizację zarządzania spółdzielnią, które polega na spełnianiu jego założeń instytucjonalnych i funkcjonalnych. Założenia instytucjonalne są wykonywane przez grupę osób, która ma za zadanie w spółdzielni wydawanie poleceń. Są to menedżerowie, którzy jako przełożeni począwszy od kierowników liniowych, a skończywszy na prezesie zarządu podejmują decyzje w zakresie zarządzania. Założenia funkcjonalne polegają natomiast na realizacji tych działań, które służą kierowaniu procesem pracy i są niezbędne do wykonania zadań przedsiębiorstwa. Są to czynności dotyczące organizacji, planowania i kontroli w spółdzielni.

W warunkach gospodarki rynkowej proces zarządzania spółdzielnią może być realizowany przez wszystkie osoby zajmujące kierownicze stanowiska. Są to kierownicy, nazywani menedżerami, kadra kierownicza i kadra menedżerska. Pracujący w spółdzielni kierownik niezależnie od stanowiska kieruje zespołem pracowników, a jego głównym zadaniem jest osiągnięcie wraz z zespołem głównych celów przedsiębiorstwa. Jest to osoba uprawniona do podejmowania decyzji oraz kontroli ich wykonania oraz wydająca bezpośrednio polecenia służbowe swoim podwładnym. Kierownikiem w spółdzielni jest

więc osoba ponosząca odpowiedzialność za podwładnych i inne zasoby spółdzielni, przy czym należy wyodrębnić stopień i zasięg kierowania oraz odpowiedzialności za powierzoną grupę pracowników wraz z rodzajem wykonywanych zadań.

W bardzo trafny sposób określa menedżera Maria Holstein-Beck, która w swojej książce *Jak być menedżerem* twierdzi, że panuje on nad określoną całością, zarządza nią kompetentnie, to znaczy energicznie i odpowiedzialnie oraz gospodarnie. Pojęcie menedżera dotyczy osoby, która zajmuje się organizacją i zarządzaniem w przedsiębiorstwie, a jest nim także zwierzchnik lub podmiot kierujący danym zespołem ludzkim będący organizacją formalną [Holstein-Beck M., 1995, s.1].

Szczególnie dokładnie należy przyrzeć się roli menedżeryzmu w spółdzielniach, który w języku angielskim brzmi „menagement”, a w tłumaczeniu oznacza po prostu kierownictwo i obejmuje wszystkie osoby w firmie, które dysponują kompetencjami decyzyjnymi i zarządczymi, oczywiście przy uwzględnieniu odpowiedniego poziomu i szczebla zarządzania. Na tej podstawie możemy wnioskować, że menedżerem w spółdzielni może być kierownik o odpowiednich kwalifikacjach, wyspecjalizowany w zarządzaniu dużym przedsiębiorstwem lub grupą czynności w nim występującą, a jego sukcesy są pochodną bieżących osiągnięć spółdzielni na rynku. To właśnie dzięki menedżerom spółdzielnia w sposób prawidłowy i korzystny dla swoich członków może realizować proces zarządzania oraz wykorzystywać skutecznie zasoby organizacji w oparciu o nabyte wykształcenie, doświadczenie oraz kwalifikacje oraz zajmować swoją pozycję na rynku, która wynika z umiejętności, kompetencji i zdolności strategicznych zatrudnionych w niej menedżerów zmagających się na co dzień z poczynaniami konkurencji. Jedną z najważniejszych cech współczesnego menedżera jest posiadana przez niego wiedza, która już w momencie zatrudnienia staje się kapitałem spółdzielni i tylko od zatrudnionej w niej kadry kierowniczej i rady nadzorczej zależy, czy zostanie w sposób efektywny wykorzystana. Należy zauważyć i podkreślić, że zatrudnienie nowej wysoko wykwalifikowanej kadry menedżerskiej może stworzyć nową kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa spółdzielczego, co jest niewątpliwie bardzo ważne w czasach wciąż trwającej transformacji polskiej gospodarki. Z tego względu bardzo ważną misję mają do spełnienia dotychczasowe kadry kierownicze istniejących przedsiębiorstw spółdzielczych, które mogą same doskonalić się w kierunku nowoczesnego zarządzania menedżerskiego lub zatrudnić młodą, nowocześnie myślącą kadrę menedżerów. Realizacja tego postulatu w praktyce jest zadaniem bardzo trudnym, gdyż aktualnie zarządzające kadry w przedsiębiorstwach spółdzielczych nie widzą potrzeby dzielenia się swoimi uprawnieniami kierowniczymi. Zarządy spółdzielni tak manewrują postępowaniem innych organów wewnętrznych, aby zachować dotychczasowe status quo. W przyszłości będzie to bardzo niekorzystne dla ogólnej sytuacji rynkowej przedsiębiorstw spółdzielczych, gdyż młodzi menedżerowie mogliby wykorzystać własne predyspozycje osobowe oraz dorobek współczesnej nauki. Zarządy w spółdzielniach muszą zrozumieć, że od jakości funkcjonującego zarządzania zależy jej pozycja rynkowa i dalszy rozwój pod względem gospodarczym i organizacyjnym. W fazie pełnego członkostwa w Unii Europejskiej przed polskimi przedsiębiorstwami spółdzielczymi i ich kadrą zarządzającą stoi poważne zadanie zmierzenia się z konkurencją funkcjonującą od dziesięcioleci na rynkach światowych. Tak więc polskie przedsiębiorstwa spółdzielcze są zmuszone do posiadania nowoczesnej technologii i wiedzy, jak również organizacji i zarządzania. Wśród niezbędnych cech, którymi ma legitymować się dzisiaj menedżer szczególnie cenionymi są postawy

przedsiębiorcze, dyspozycyjność i zaradność oraz umiejętności innowacyjne. Postawa menedżerów kreuje nową jakość i rozwój przedsiębiorstwa oraz umożliwia wykorzystanie pojawiających się szans w otoczeniu. W warunkach gospodarki wolnorynkowej dało się odczuć, że zazwyczaj nisko wykwalifikowana kadra kierownicza rzadko wykonuje swe zadania w sposób prawidłowy. Przyczyn takiego stanu należy szukać w niewystarczającym poziomie wykształcenia poszczególnych szczebli zarządzania oraz niewłaściwej mentalności kadr kierowniczych, będących pozostałością minionej epoki. Wynikające stąd problemy w praktyce są bardzo skomplikowane i trudne w rozwiązywaniu, gdyż należy pamiętać, że zarządzanie w przedsiębiorstwie spółdzielczym jest szczególnie złożonym procesem, wynikającym z przepisów prawa spółdzielczego. Niestety rekonwersja dotychczas funkcjonujących kadr kierowniczych na wszystkich szczeblach zarządzania w spółdzielniach jest procesem niezwykle trudnym, a w małych jednostkach typu spółdzielczego praktycznie niemożliwym.

3. Zadania menedżerów przedsiębiorstw spółdzielczych w nowoczesnej gospodarce rynkowej według obszaru zarządzania

Rozpatrując zadania menedżerów na poziomie przedsiębiorstw spółdzielczych należy uwzględnić pełnione przez nich role według obszarów zarządzania. W spółdzielni na wszystkich szczeblach mogą występować menedżerowie odpowiedzialni za marketing, finanse, eksploatację, zasoby ludzkie, administrację i inne dziedziny.

Menedżerowie marketingu pracujący w dziedzinach związanych z funkcją marketingu muszą pozyskiwać konsumentów i klientów na produkty i usługi. Decydujące znaczenie mają w rozwoju firmy, gdyż zazwyczaj są odpowiedzialni za rozwój nowych wyrobów, promocję i dystrybucję, co przekłada się na rozwój przedsiębiorstwa. W warunkach gospodarki rynkowej pozyskanie profesjonalnie wykształconej kadry menedżerskiej w tym obszarze warunkuje nie tylko rozwój, ale również pozycję rynkową i markę. Kwalifikacje i umiejętności tej grupy menedżerów mogą okazać się szczególnie istotne w europejskich spółdzielniach, gdzie potrzebna będzie szeroka elastyczność w podejmowaniu decyzji o charakterze marketingowym oraz orientacja w sferze szybkich i ciągłych zmian. Aktualnie prowadzona polityka w Unii Europejskiej, ciągła liberalizacja rynków oraz myśl o jeszcze szerszym jej poszerzeniu wymusza na tej grupie menedżerów funkcjonowanie w konkurencyjnej światowej gospodarce. Globalizacja rynku, ograniczanie protekcyjnych i subwencjonowanych działalności gospodarczej nieuchronnie prowadzi do zmierzania się z coraz bardziej skomplikowanymi wyzwaniami rodzącymi się na co dzień w obszarach przeznaczonych dla tej grupy menedżerów.

Głównym zadaniem menedżerów finansowych jest redystrybucja pozyskiwanych zasobów finansowych przedsiębiorstw spółdzielczych oraz odpowiedzialność za rachunkowość, zarządzanie zasobami pieniężnymi i inwestycje. W nowoczesnie funkcjonujących spółdzielniach europejskich obok członków – producentów i usługodawców – zaczął pojawiać się członek akcjonariusz, którego interes musi być również zaspokojony. Znaczącą rolę odgrywa w tym przypadku menedżer finansowy, który musi podjąć lub zaproponować decyzje o charakterze strategicznym i integracyjnym. Ma to swój wyraz w funkcjonowaniu spółdzielni w złożonych sieciach spółdzielczych oraz powiązaniach nie tylko między sobą, ale również ze spółkami kapitałowymi [Mierzwa

2005, s.9]. Orientacja menedżerów finansowych w meandrach gospodarki światowej jest niezbędnym minimum do prawidłowego zarządzania spółdzielnią, wykorzystywania swojej przewagi na zajmowanym rynku i stwarzania podwalin dla rozwoju przedsiębiorstwa oraz zajmowania miejsca na nowych rynkach.

Niezwykle ważną rolę w przedsiębiorstwie spółdzielczym mają do spełnienia w nowoczesnej gospodarce rynkowej menedżerowie eksploatacji czyli operacyjni. Podstawowe ich zadania to konstruowanie systemów wytwarzających produkty i usługi. Menedżerowie operacyjni muszą znać i realizować w praktyce nowoczesne metody zarządzania, które umożliwiają im wypełnić prawidłowo podstawowe obowiązki. Należą do nich również - projektowanie zakładów, ciągłe ich modernizowanie w zależności od potrzeb rynkowych, monitorowanie i kontrolowanie produkcji z elementami nowoczesnego controllingu, podejmowanie decyzji dotyczących powstawania i likwidacji komórek, jak również stały nadzór nad produkcją i jej jakością. Prawidłowa realizacja zadań przez menedżerów eksploatacji warunkuje w przedsiębiorstwach spółdzielczych realizację założonych planów finansowych, które zwykle są na bardzo niskim poziomie. Specyfika przedsiębiorstwa spółdzielczego zobowiązuje menedżerów do permanentnego szukania nowych możliwości rozwoju przedsiębiorstwa proporcjonalnego do posiadanych możliwości kapitałowych i istniejących potrzeb rynkowych. Spółdzielnie w Polsce są niestety bardzo często rozproszone i ostatnio daje się zauważyć braki w spójności ich działania. Z jednej strony widać przez to konieczność przystosowania się i działania w warunkach konkurencyjnych, a z drugiej zanikanie podstawowych zasad spółdzielczych o charakterze integracyjnym. Działania te są wciąż wymuszane przez poszukiwanie nowego kształtu zintegrowanego rynku Unii Europejskiej, na którym znaczącą rolę zaczyna odgrywać rynek polski, który wraz z długoletnimi tradycjami spółdzielczymi powinien być umiejętnie wkomponowywany w europejskie struktury gospodarcze.

Następna grupa menedżerów, której istnienie w warunkach gospodarki rynkowej w spółdzielniach stało się niezbędne to menedżerowie zasobów ludzkich, którymi są najczęściej kierownicy kadr odpowiedzialni za stan personalny w przedsiębiorstwie, zatrudnianie nowoczesnie wykwalifikowanych młodych kadr osobowych, ich rozwój i przystosowanie do przyszłego zarządzania przedsiębiorstwem. Realizacja ich podstawowych zadań jest w praktyce bardzo trudnym wyzwaniem. W polskich spółdzielniach na stanowiskach menedżerów zasobów ludzkich spotykamy się zazwyczaj z osobami w podeszłym wieku, do których nie dociera potrzeba ciągłej rekonwersji personelu, a zwyczajnie z minionej epoki są trendem obowiązującym. W praktyce jest to niezwykle groźnym zjawiskiem, gdyż osoby te poprzez wykorzystanie wszystkich instrumentów prawa spółdzielczego świadomie blokują dopływ młodej profesjonalnie wykształconej kadry osobowej do struktur spółdzielczych. Źródłem tego rodzaju zachowań są najczęściej braki w wykształceniu osób pełniących odpowiedzialne funkcje menedżerskie, chęć zachowania aktualnego stanu oraz bazowanie na doświadczeniu i jawne deklarowanie swojej nieomyślności. Efektem takiego postępowania jest osiąganie miernych zysków przez przedsiębiorstwa spółdzielcze i doprowadzanie ich do upadłości.

Menedżerowie administracyjni to w spółdzielniach kierownicy administracyjni nazywani często menedżerami ogólnymi, wszechstronnie wykształceni, władający biegle kilkoma językami, dysponującymi ogólną znajomością wszystkich dziedzin funkcjonalnych zarządzania. Menedżerowie ogólni są odpowiedzialni za pracę pozostałych menedżerów, jak również ukierunkowanie ich w orientacji względem działania całego przedsiębiorstwa.

Skuteczność realizacji podstawowych zadań przez menedżerów ogólnych warunkowana jest czynnikami charakterologicznymi i osobowymi, które muszą być umiejętnie wkomponowywane i wykorzystywane w codzienną działalność przedsiębiorstwa. Oprócz tego podstawowym warunkiem i kryterium, które powinien spełniać menedżer ogólny jest legitymowanie się odpowiednim wykształceniem i kwalifikacjami uprawniającymi do funkcjonowania w nowoczesnie funkcjonującej gospodarce rynkowej. Ma to bardzo istotne znaczenie w momencie otwarcia Polski na Europę i świat i postępującą liberalizację w handlu światowym. Polskie spółdzielnie muszą się liczyć z konkurencją krajową i zagraniczną, a stopień ich przygotowania przez menedżerów ogólnych do funkcjonowania w warunkach wolnego i globalnego rynku zadecyduje w przyszłości o ich pozycji oraz wykorzystaniu pojawiających się szans rynkowych.

Omawiając typy menedżerów, które mogą rozwijać polskie przedsiębiorstwa spółdzielcze należy nie zapomnieć o menedżerach do spraw *public relations*, czy też badań i rozwoju. Są to menedżerowie, których obecność w przedsiębiorstwach spółdzielczych już niedługo stanie się podstawowym warunkiem zaistnienia w nowoczesnie zorganizowanej globalnej gospodarce. Funkcje realizowane przez wspomnianych menedżerów chronią wizerunek przedsiębiorstw spółdzielczych oraz mogą doprowadzić do koordynacji działań naukowców dążących do odbudowy ruchu spółdzielczego i wprowadzenia go na nowoczesny rynek Unii Europejskiej. Należy mieć nadzieję, że liczba i znaczenie poszczególnych menedżerów w przedsiębiorstwach spółdzielczych będzie się zwiększać wraz z ich rozwojem i powiększającymi się potrzebami w tym obszarze.

4. Koncepcja menedżerskiego podejścia do obowiązku pełnienia funkcji członka rady nadzorczej

Funkcjonowanie każdej spółdzielni regulowane jest przez jej statut, który powstaje na podstawie aktualnie obowiązującego prawa spółdzielczego. Zarządzanie spółdzielnią sędowane jest na określony wymiar czasowy członkom zarządu podlegający weryfikacji przez Walne Zgromadzenie i stale monitorowane przez Radę Nadzorczą. Pomijając znaczenie Walnego Zgromadzenia, którego znaczenie *de facto* jest głosem decydującym należy bliżej przyjrzeć się roli i obowiązkom pełnionym przez radę nadzorczą, a właściwie jej członkom z punktu widzenia możliwości wprowadzania na grunt przedsiębiorstw spółdzielczych elementów menedżeryzmu. W dzisiejszych czasach jest to o tyle aktualne i ważne, gdyż można rozpatrywać tę kwestię z punktu widzenia społecznego i moralnego oraz przestrzegania prawa. Powszechnie jest wiadomym, że funkcjonowanie każdego przedsiębiorstwa to pełnienie w rzeczywistości misji społecznej z korzyścią dla jego pracowników, a w przypadku spółdzielni jej członków. W istocie ma to być realizacja podstawowego celu spółdzielni, jakim jest osiągnięcie zysku i zaspakajanie podstawowych potrzeb jej członków. Przy realizacji tego celu należy zaznaczyć niekwestionowaną rolę rady nadzorczej powoływanej w każdej spółdzielni, której zadania i obowiązki są niewątpliwie bardzo ważne, względem ich sprawnego, skutecznego i prawidłowego pełnienia. Niezwykle istotnym wydaje się w tej materii poziom wykształcenia, jakości kwalifikacji i umiejętności posiadanych przez poszczególnych członków rad nadzorczych. Z drugiej strony należy mieć na uwadze to, że członkowie tych rad są w myśl obowiązującego prawa spółdzielczego odpowiedzialni karnie za podejmowane decyzje. Reasumując powyższe rozważania należy podkreślić rolę i znaczenie menedżerskiego

podejścia do pełnienia obowiązków przez członków rad nadzorczych. Aby bliżej można tę kwestię zobrazować należałoby dokładnie przeanalizować cele i obowiązki członków rad nadzorczych, których sposób funkcjonowania jest coraz bardziej zbliżony do realizacji zadań przez rady nadzorcze spółek kapitałowych. Są nimi:

- powiernictwo interesów wszystkich członków spółdzielni, jako właścicieli przedsiębiorstwa,
- nadzór i kontrola realizacji podstawowych celów przedsiębiorstwa spółdzielczego w gospodarce rynkowej, w tym prawidłowości w zarządzaniu, działalności organizacyjnej i inwestycyjnej,
- ustalenie i doskonalenie kluczowych kryteriów oceny wszystkich obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz zachęcanie do ich podwyższenia poprzez ich rozumienie przez wszystkich zainteresowanych,
- krytyczne spojrzenie na plany finansowe, politykę inwestycji kapitałowych i budżet operacyjny przedsiębiorstwa w celu ewentualnych ich udoskonalień,
- aprobatę inwestycji kapitałowych, kontrolę ich poziomu oraz aktywów,
- nadzór i kontrolę finansów,
- przegląd przestrzegania prawa, rezultatów operacyjnych i rozwoju przedsiębiorstwa.
- obserwacja (czuwanie) nad duchem organizacji, jego strukturą i celami wspierania współpracy w zakresie wszystkich działań,
- zapewnienie pełnego wykorzystania zarządzających osób na wszystkich szczeblach zarządzania, motywowanie ich przez zadania i odpowiednie wynagradzanie, zapewnienie poprzez szkolenie kadr zarządzających na przyszłość,
- dążenie do osiągnięcia takiego stanu, w którym interesy wszystkich zainteresowanych w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa będą zrównoważone i czyste /fair/,
- zapewnienie satysfakcjonującej, logicznej i w pełni zrozumiałej polityki wynagrodzeń, właściwych stosunków międzyludzkich i rozwoju personelu.

Dogłębna diagnoza i analiza powyższego zestawienia nie budzi wątpliwości, jak szeroką wiedzę i umiejętności menedżerskie muszą posiadać członkowie rad nadzorczych. Szczególnie jest to istotne w fazie gospodarki rynkowej, gdy w polskich spółdzielniach wciąż trwają przekształcenia o charakterze transformacyjnym. Im wcześniej nastąpi rekonwersja przedsiębiorstw spółdzielczych w wyniku której dojdzie do zmian organizacyjnych i personalnych, tym szybciej staną one do uczciwej i niczym nieskrępowanej walki konkurencyjnej umożliwiającej pozytywną budowę pozycji rynkowej rokującej nadzieję na konstruktywny ich rozwój.

4. Wnioski końcowe

Analiza menedżerskiego podejścia w doskonaleniu systemu zarządzania przedsiębiorstwa spółdzielczego funkcjonującego w warunkach gospodarki rynkowej upoważnia do nakreślenia kilku znaczących wniosków i konkluzji. Podejście menedżerskie do zarządzania w spółdzielniach ma przede wszystkim spowodować takie ich funkcjonowanie, które przełoży się na sukces rynkowy. Niezwykle przydatnym w realizacji tego powinien okazać się controlling menedżerski, który może być wykorzystywany w

bieżącej działalności przedsiębiorstwa, powiększając jego efektywność oraz konkurencyjność na rynku. Zatrudnianie profesjonalnych menedżerów w polskich spółdzielniach stało się wymogiem naszych czasów i warunkuje ich rozwój, przetrwanie oraz pozycję rynkową. W menedżeryzm spółdzielczy muszą być zaangażowane wszystkie osoby dysponujące kompetencjami decyzyjnymi i zarządzającymi z uwzględnieniem wszystkich szczebli zarządzania. Prawidłowe pełnienie funkcji menedżerskich jest warunkiem stworzenia profesjonalnej struktury organizacyjnej i wypracowania zasobu kapitałowego oraz uzyskiwanych wyników finansowych z tytułu prowadzonej działalności gospodarczej przez przedsiębiorstwa typu spółdzielczego. Należy też mieć na uwadze, że praktyczne spełnienie ww. funkcji jest bezpośrednio zależne od pełnego zaangażowania członków spółdzielni w jej bieżącą działalność.

Literatura:

- Brodziński M., *Elementy rozwoju spółdzielczości w Polsce*. [w:] Urban S.(red.) *Agrobiznes 2002 Przemiany w agrobiznesie i obszarach wiejskich oraz ich następstwa*. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Wrocław 2002. s.136.
- Dyka S., Grzegorzewski P., *Zarządzanie spółdzielnią*. Centrum Doradztwa i Informacji Difin. Warszawa 2000.
- Firlej K., *Controlling menedżerski w zarządzaniu przedsiębiorstwem spółdzielczym w kontekście integracji z Unią Europejską*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Lublin. Zakopane 2000.
- Holstein-Beck M., *Jak być menedżerem*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1995.
- Mierzwa D., *W poszukiwaniu nowego modelu spółdzielczości rolniczej*, Wydawnictwo Akademii Rolniczej we Wrocławiu, Wrocław 2005.
- Spółdzielnie europejskie ponad granicami*, Rzeczpospolita 2006, nr 98.
- Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa – Kraków 2000.

Determinants of improving cooperative management systems in a free markets economy

Keywords: managements system, cooperative property, cooperative law

Cooperative ownership has been functioning in a free market economy since 19th century. According to cooperative law, cooperative enterprises are not only supposed to bring profit to their members but also fulfill their needs. Managing a cooperative enterprise is to abide by its institutional and functional regulations. Institutional regulations are executed by a group of people whose role is to determine the management systems of a cooperative enterprise. These are the managers including the master and the president of the board, who make decisions on management systems in a cooperative enterprise. Functional regulations concern activities involving labour management, which are indispensable for a cooperative to fulfill its tasks such as organization, planning and control. Nowadays the main emphasis in a cooperative enterprise is put on professional management, controlling and marketing, which, in turn, is the contents of the following paper.