

Andrzej Bodak, Anna Cierniak-Emerych

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

MENEDŻER W SPÓŁDZIELCZOŚCI A PARTYCYPACJA DECYZYJNA*

Streszczenie: W opracowaniu odniesiono się do zagadnienia realizacji prawa do partycypacji decyzyjnej przede wszystkim przez członków spółdzielni świadczących pracę na rzecz przedsiębiorstwa spółdzielczego. Uwagę skoncentrowano na przesłankach, sposobach i skutkach realizacji tych uprawnień w okolicznościach stosowania w spółdzielni tzw. zarządzania o charakterze menedżerskim. Stąd też prowadzone wywody poprzedzono rozważaniami dotyczącymi wykorzystywania idei zarządzania menedżerskiego w spółdzielczości. Odniesiono się również, traktując to jako tło dla dalszych wywodów – do istoty partycypacji decyzyjnej, w tym jej odmian i form specyficznych dla przedsiębiorstwa spółdzielczego. Przeprowadzone rozważania uzupełniono odwołaniami do badań obcych prezentowanych w literaturze przedmiotu, jak i badań własnych.

Słowa kluczowe: menedżer, spółdzielnia, partycypacja decyzyjna, kontrakt menedżerski.

1. Wstęp

Wzrastająca zmienność rzeczywistości gospodarczej utrwała rangę problematyki dotyczącej człowieka i jego pracy, a jednocześnie staje się ważną przesłanką weryfikowania zakresu i rodzaju działań podejmowanych w sferze zarządzania, w tym w szczególności w sferze personalnej. W tym kontekście coraz częściej wskazuje się na potrzebę aktywnego włączania pracowników w proces funkcjonowania przedsiębiorstwa, nadając tym samym istotne zaznaczenie partycypacji pracowniczej.

Idea partycypacji pracowniczej to w istocie „zespół środków, którymi dysponują pracownicy w celu wpływania na decyzje podejmowane przez przedsiębiorstwo lub korzystanie z nadwyżek finansowych, które ono wypracowuje” [Weiss 1978, s. 12].

Podejmowanie decyzji z dala od tych, których ich skutki dotyczą bezpośrednio, coraz rzadziej przystaje do preferowanego w literaturze przedmiotu, współczesnego podejścia do człowieka i jego pracy znajdującego wyraz np. w koncepcji *Human Resource Management* (HRM) czy też tzw. wysoko efektywnych systemów pracy (HPWS). Wskazane podejście nie przystaje także do wymagań stawianych przez rynek i klientów.

* Publikacja współfinansowana z grantu MNiSW nr NN115 134434.

Zagadnienie to przybiera na znaczeniu zwłaszcza w spółdzielczości, w której w ostatnich latach krytycznej ocenie poddawany jest m.in. tradycyjny model zarządzania przedsiębiorstwem spółdzielczym. Problem partycypacji decyzyjnej w sferze spółdzielczości jest znamienny i godny rozpatrzenia zwłaszcza na tle ujawniającego się w praktyce gospodarczej przekonania o potrzebie zmian dotychczasowego stylu zarządzania z tradycyjnej formy kolegialnego zarządzania spółdzielnią na system menedżerski, stwarzający sposobność wyboru, nawet spoza grona członków spółdzielni, osób profesjonalnie przygotowanych do pełnienia funkcji menedżera.

Siła oddziaływania tak rozumianego menedżera na decyzje podejmowane w przedsiębiorstwach spółdzielczych związana z włączaniem go w szeroko rozumiane procesy decyzyjne może jednak być zróżnicowana. W praktyce wpływają na nią m.in. zarówno zakres wykorzystywania określonej odmiany, jak i formy udziału wszystkich członków spółdzielni w procesach decyzyjnych.

Na tym tle warto zwrócić uwagę na zestaw wewnętrznych czynników kształtujących charakter i poziom udziału pracowników w procesach decyzyjnych podejmowanych w spółdzielczości, wśród których za pierwszoplanowe uznano relacje zachodzące pomiędzy menedżerami a pozostałymi zatrudnionymi w przedsiębiorstwach spółdzielczych.

W opracowaniu odniesiono się do zagadnienia realizacji prawa do partycypacji decyzyjnej przede wszystkim przez członków spółdzielni świadczących pracę na rzecz przedsiębiorstwa spółdzielczego. Uwagę skoncentrowano przy tym na przesłankach, sposobach oraz skutkach realizacji tych uprawnień w okolicznościach stosowania w spółdzielni tzw. zarządzania o charakterze menedżerskim. Stąd też prowadzone wywody poprzedzono rozważaniami dotyczącymi wykorzystywania idei zarządzania menedżerskiego w spółdzielczości. Odniesiono się również – traktując to jako tło dla dalszych wywodów – do istoty partycypacji decyzyjnej, w tym jej odmian oraz form specyficznych dla przedsiębiorstwa spółdzielczego.

Rozważania uzupełniono odwołaniami do badań obcych prezentowanych w literaturze przedmiotu i do badań własnych.

2. Zarządzanie menedżerskie jako sposób na doskonalenie sprawności funkcjonowania przedsiębiorstw spółdzielczych

Zgodnie z obowiązującym w Polsce ustawodawstwem (tj. Prawem Spółdzielczym – pr. sp.) za spółdzielnię uznaje się „dowolne zrzeszenie nieograniczonej liczby osób o zmiennym składzie osobowym i zmiennym funduszu udziałowym, które w interesie swoich członków prowadzi wspólną działalność gospodarczą (...) może prowadzić działalność społeczną i oświatowo-kulturalną na rzecz swoich członków i ich środowiska” [Ustawa z dnia 16 września..., art. 1]. Powstanie przedsiębiorstwa spółdzielczego jest więc następstwem decyzji członków zrzeszenia powodowanych chęcią uzyskania określonych korzyści, zaspokojenia ich aspiracji i potrzeb ekonomicznych czy też społeczno-kulturalnych. Specyfika spółdzielni wynika więc z bi-

modalnego jej charakteru jako organizacji społecznej zaspokajającej potrzeby swoich członków oraz przedsiębiorstwa podlegającego regułom gry rynkowej. Zwraca się uwagę, iż majątek spółdzielni nie jest własnością społeczną, grupową, lecz prywatną członków spółdzielni [Ustawa z dnia 16 września..., art. 3]. Owa własność jest oddana na czas określony w zarząd osobom wyznaczonym przez zrzeszenie spółdzielcze. Choć ustrój i sposób funkcjonowania spółdzielni wskazuje na jej podobieństwo do spółki akcyjnej, to np. fundamentalna zasada prymatu osoby nad kapitałem („jeden członek – jeden głos”, bez względu na liczbę posiadanych udziałów [Ustawa z dnia 16 września..., art. 36 § 3]) znamionuje cechy spółki jawnej. Wspomnianej zasadzie obowiązującej w procesie podejmowania decyzji na walnym zgromadzeniu towarzyszy jednak wymóg większości głosów oddanych i kworum w postaci obecności co najmniej połowy wszystkich członków spółdzielni [Ustawa z dnia 16 września..., art. 41 § 2], co odbiega od reguły jednomyślności charakterystycznej dla spółki jawnej. Już choćby ze względu na to można wnioskować o przedsiębiorstwie spółdzielczym jako reprezentującym odmienny typ organizacji gospodarczej.

Organy spółdzielni dzielą się na organy właścicielskie oraz menedżerskie. Walne zgromadzenie (zebranie grup członkowskich), najwyższy w spółdzielni organ nominacyjny, wyraża wolę członków, którzy z mocy prawa oraz mocy umowy (statutu) mogą podejmować decyzje w najbardziej istotnych sprawach spółdzielni. W polskim prawie spółdzielczym układ organów menedżerskich zakłada model dualistyczny, a więc istnienie obok siebie dwóch organów menedżerskich, tj. zarządu i rady nadzorczej¹. Rada nadzorcza sprawuje kontrolę i nadzór nad działalnością spółdzielni, m.in. uchwała plany gospodarcze i programy działalności społeczno-kulturalnej, podejmuje uchwały w sprawie nabycia i obciążenia nieruchomości oraz nabycia zakładu lub innej jednostki gospodarczej. Zarząd, powoływany przez radę lub walne zgromadzenie, kieruje działalnością spółdzielni i reprezentuje ją na zewnątrz [Ustawa z dnia 16 września..., art. 48]. Statut może przewidywać zarząd jednoosobowy, którym jest prezes, i ustalać wymagania, jakie powinna spełniać osoba wchodząca w skład zarządu lub prezes w zarządzie jednoosobowym.

W dość powszechnej opinii środowisk spółdzielczych, choć w przedsiębiorstwach tego sektora nominalnie pełni się funkcję i wykonuje obowiązki kierownicze, to jednak „prawdziwych” menedżerów, a więc osób, które zawodowo są przygotowane do uprawiania tej sztuki, jest stosunkowo niewielu. Proces profesjonalizacji, a więc coraz bardziej kompetentnego wykonywania zadań i ról zawodowych [Listwan (red.) 2003, s. 124], w przypadku kadr kierowniczych spółdzielni (głównie członków rad nadzorczych, zarządów, kierowników wewnętrznych jednostek organizacyjnych spółdzielni) postępuje stosunkowo wolno, nie wspominając

¹ Nowelizacja Prawa spółdzielczego z 25 lipca 2008 r. znosi obowiązek powoływania rady nadzorczej w stosunku do spółdzielni, których liczba członków nie przekracza dziesięciu. Dotyczy to spółdzielni produkcji rolnej i działających m.in. w formie spółdzielni grup producentów rolnych oraz grup producentów owoców i warzyw. W tym przypadku kompetencje rady wykonuje walne zgromadzenie [Ustawa z dnia 16 września..., art. 46a].

o małych spółdzielniach, w których zarząd wykonywany jest zwykle społecznie. Menedżerowie przywiązują dużą wagę do swojej inteligencji i wieloletniego doświadczenia kierowniczego i wykazują słabe zainteresowanie nowoczesną wiedzą o zarządzaniu.

O stosunkowo małej skuteczności i efektywności ich działań świadczy m.in. niższa zazwyczaj efektywność ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstw spółdzielczych w stosunku do innych form prawno-organizacyjnych działających w tej samej branży (zob. [Czternasty, Czyżewski 2007, s. 232]). Brakuje zatem menedżerów realizujących zmiany, których wymaga rynek, rozumiejących i potrafiących je przeprowadzić, stwarzających podwładnym możliwość ujawnienia swoich kompetencji, kreatywności i zaangażowania. Wewnątrzspółdzielcza bariera braku kompetencji skłania do rozważenia ustawowych możliwości wprowadzenia zarządu menedżerskiego. Możliwość pozyskania do zarządu osób spoza grona członków spółdzielni tworzy m.in. tzw. kontrakt menedżerski, zwany często umową o zarządzanie [Gujski 2000; Małyśz 2006]. Zawarty na zasadzie umowy cywilnoprawnej pomiędzy zleceniodawcą (przedsiębiorcą, właścicielem przedsiębiorstwa lub osobą reprezentującą) a zleceniobiorcą (wyspecjalizowanym menedżerem lub firmą zarządzającą) dotyczy świadczenia szeroko pojętych usług zarządzania bądź realizacji określonych zadań w odniesieniu do całej jednostki gospodarczej lub jej części. Kontrakt cywilnoprawny (niepracowniczy) w odróżnieniu od kontraktu tzw. pracowniczego (umowy o pracę) stwarza menedżerowi większą swobodę w wykonywaniu swoich zadań i ogranicza bieżący nadzór drugiej strony. W rezultacie umożliwia to menedżerowi wprowadzenie własnych metod zarządzania i podejmowanie decyzji bez większych ograniczeń. Świadcząc pracę, nie jest on limitowany kodeksowymi normami czasu pracy. Wynagrodzenie w tym przypadku jest uzależnione od efektów pracy, jakie osiąga zarządzana przez niego jednostka, i ponosi on pełną odpowiedzialność odszkodowawczą za wyrządzone szkody (w tym za zaniechanie działania). Kontrakty menedżerskie mające charakter umów cywilnych czy też wewnętrzne kontrakty kierownicze zawierane na zasadzie umowy o pracę lub umowy cywilnoprawnej z przedstawicielami wyższego i średniego szczebla zarządzania muszą mieć swoje racjonalne uzasadnienie, co dotyczy m.in. z reguły zwiększonej samodzielności i możliwości decyzyjnych menedżerów. Kontrakty poprzez swoją zindywidualizowaną formę zapewniają stronom daleko posuniętą swobodę kształtowania treści umowy i tylko od ich woli zależy, jak ułożą się wzajemne stosunki.

Należy zwrócić uwagę na fakt, iż wykorzystanie możliwości wprowadzenia zarządu menedżerskiego łączy się z koniecznością świadomości specyfiki pracy kierowniczej w realiach przedsiębiorstwa spółdzielczego. W odróżnieniu od przedsiębiorstw niespółdzielczych oznacza to m.in. (por. [Dyka, Grzegorzewski 2000, s. 67]):

- pracę menedżera pod stałą obserwacją członków spółdzielni, którzy stanowią najbardziej wpływową grupę interesariuszy, m.in. ze względu na obsadzanie kluczowych stanowisk,

- odmienne zasady podziału wypracowanego zysku; nadwyżka bilansowa podlega podziałowi na podstawie uchwały walnego zgromadzenia,
- konieczność uwzględnienia w procesie decyzyjnym tego, że zarówno klienci, jak i dostawcy są jednocześnie właścicielami; w spółdzielniach członkowie są nie tylko właścicielami, ale zwykle również ich pracownikami, usługodawcami lub usługobiorcami, mają przy tym szerokie uprawnienia decyzyjne i kontrolne,
- brak wśród bodźców motywacyjnych możliwości nabycia prawa własności do majątku spółdzielni; udziały nie uczestniczą w obrocie giełdowym i pozagiełdowym; udział w spółdzielni nie może być sprzedany, a jedynie może być członkowi zwrócony w wartości nominalnej,
- potrzebę efektywnej współpracy z członkami spółdzielni polegającą na częstej wymianie informacji dotyczących szczególnie sposobów działania, aktualnych i przyszłych potrzeb oraz wyników finansowych spółdzielni, jak również wyboru kierunków rozwoju spółdzielni,
- specyficzny rodzaj przywództwa polegający na takim stylu współpracy, który przyciągnie członków i pracowników spółdzielni skłaniających ich do przedłużenia menedżerowi kontraktu; reelekcja prezesa i pozostałych członków zarządu zależy od tego, w jakim stopniu spełniają oni oczekiwania walnego zgromadzenia, co z oczywistych względów zmusza wspomniane osoby do kierowania spółdzielnią zgodnie z interesami ogółu członków.

Wskazana specyfika pracy menedżerów spółdzielczości, trudna sytuacja ekonomiczno-finansowa wielu przedsiębiorstw tego sektora w połączeniu z postrzeganą jako mało atrakcyjną zawodowo i finansowo pracą w spółdzielczości skutkuje niewielką liczbą profesjonalnych zarządów.

3. Partycypacja decyzyjna i jej przejawy w przedsiębiorstwach spółdzielczych

Partycypacja to jedno z najważniejszych i najtrudniejszych do zbadania² i zastosowania zagadnień zarządzania. Różne definicje, interpretacje partycypacji łączy przede wszystkim to, iż dotyczy ona więcej niż jednego zbioru interesów i jest związana z procesem podejmowania decyzji (por. [Kozusznik 2005, s. 89-90]).

W istocie rodzaje czy też typy partycypacji opisuje się w literaturze przedmiotu z uwzględnieniem różnych kryteriów. Stosując jedno z nich, tj. sposób oddziaływania pracowników, można mówić o partycypacji finansowej i interesującej nas tutaj w sposób szczególny partycypacji decyzyjnej. Ta ostatnia polega na udziale pracowników bądź ich reprezentacji w procesie zarządzania (podejmowaniu decyzji menedżerskich). Możemy tutaj zaliczyć takie zagadnienia, jak np. formułowanie celów, sposobów ich osiągnięcia oraz wprowadzania do realizacji tych celów, a także kontro-

² Szerzej na ten temat problemów definiowania partycypacji zob. np. [Mendel 2001, s. 45-46; Wratny, Bednarski 2005; Mikuła, Potocki 1998; Dachler, Wilpert 1980].

łę na tymi działaniami [Makowski (red.) 2001, s. 136-137; Szałkowski (red.) 2005, s. 87-89].

W polskich realiach gospodarczych partycypacja pracownicza kojarzy się znacznej części praktyków przede wszystkim z pośrednią odmianą uczestnictwa pracowników w procesach decyzyjnych. Oznacza to funkcjonowanie konkretnych rozwiązań instytucjonalnych i strukturalnych, w ramach których zatrudnieni poprzez swoich przedstawicieli partycypują w procesie zarządzania w przedsiębiorstwie. Chodzi tu o działalność takich gremiów, jak np. związki zawodowe, rady pracownicze, czy też udział przedstawicieli pracowników w organach zarządzających, np. w zarządzie przedsiębiorstw, radzie nadzorczej.

Zdaniem W.P. Anthony'ego w sposób pełniejszy niż przy odmianie pośredniej doświadczenia i kreatywność podwładnych w rozwiązywaniu ważnych problemów menedżerskich można wykorzystać, stosując odmianę bezpośrednią partycypacji [Mikuła 1998, s. 61]. Należy ją łączyć m.in. z zasięganiami przez menedżerów opinii podwładnych co do konkretnych zagadnień, z urzeczywistnianiem proponowanych przez nich rozwiązań określonych problemów, przekazywaniem pracownikom wyczerpujących i szczerych informacji na temat ich pracy, możliwości rozwojowych organizacji, a także problemów ujawniających się w procesie zarządzania, zwłaszcza tych istotnych dla zatrudnionych i ich sytuacji w przedsiębiorstwie. W tym kontekście mówi się o formach partycypacji, które można uszeregować zgodnie z kierunkiem siły ich oddziaływania na podejmowane w organizacji decyzje.

Najprostszą formą partycypacji jest przekazywanie informacji. Na wyższym poziomie występuje współdziałanie, czyli uczestnictwo pracowników w procesie konsultacji, a następnie współdecydowanie, które w najbardziej rozwiniętej formie znajduje wyraz w uprawomocnieniu. W ramach współdecydowania mieszczą się prawa sprzeciwu oraz wyrażania zgody, a także prawo do dwustronnego przygotowania i podejmowania decyzji [Weiss, Kruger (red.) 1990, s. 175-177].

Empowerment najczęściej bywa ujmowany jako odrębna koncepcja zarządzania [Brilman 2002 s. 347-350; Marzec 2009]. Wydaje się jednak, iż mamy tutaj do czynienia jedynie z wyższą formą partycypacji pracowniczej akcentującą wyposażanie pracowników we władzę, a przez to ich głębsze pobudzanie do zaangażowania oraz inicjatywy.

Odnosząc się na tym tle do problematyki wykorzystywania założeń partycypacji decyzyjnej w sferze spółdzielczości, warto wskazać, iż w art. 18 § 1, 2 pr. sp. ustawodawca stwierdza, iż prawa wynikające z członkostwa w spółdzielni są dla wszystkich członków równe i dotyczą m.in.: uczestniczenia w walnym zgromadzeniu lub zebraniu grupy członkowskiej, wybierania i bycia wybranym do organów spółdzielni, żądania rozpatrzenia przez właściwe organy spółdzielni wniosków dotyczących jej działalności oraz udziału w nadwyżce bilansowej i świadczeń spółdzielni w zakresie jej statutowej działalności.

Z racji bezpośredniego uczestnictwa w walnym zgromadzeniu (zebraniu przedstawicieli lub zebraniu grupy członkowskiej) członkowie spółdzielni mają możliwość wpływu w szczególności na [Ustawa z dnia 16 września..., art. 38.1]:

- uchwalanie kierunków rozwoju działalności gospodarczej,
- rozpatrywanie sprawozdań rady nadzorczej, zatwierdzanie sprawozdań rocznych i sprawozdań finansowych, udzielanie absolutorium członkom zarządu,
- podejmowanie uchwał w sprawie podziału nadwyżki bilansowej (dochodu ogólnego) lub sposobu pokrycia strat, zbycia nieruchomości, zbycia zakładu lub innej wyodrębnionej jednostki organizacyjnej, przystępowania do innych organizacji gospodarczych oraz występowania z nich, połączenia się spółdzielni, podziału spółdzielni oraz jej likwidacji,
- oznaczanie najwyższej sumy zobowiązań, jakie spółdzielnia może zaciągnąć,
- podejmowanie uchwał w sprawie uchwalania zmian statutu.

Członkowie spółdzielni – jak dowodzą obserwacje własne [Bodak 2009, s. 243-250] – dość często korzystają z przysługujących im praw, takich jak np. uczestnictwo w walnym zgromadzeniu, wybór władz spółdzielni, ale również udział w ewentualnej nadwyżce bilansowej. Deklarują przy tym gotowość do współuczestniczenia w procesach podejmowania decyzji o strategicznym dla spółdzielni znaczeniu. Chodzi tutaj o program rozwoju działalności gospodarczej, podział dochodu ogólnego, planowanie inwestycji, połączenie, podział czy likwidacja itp. Ma to miejsce zwłaszcza, gdy ujawniają się problemy ekonomiczno-finansowe spółdzielni, co w skrajnych przypadkach prowadzi nawet do podjęcia decyzji o zmianie składu zarządu.

Względnie korzystna sytuacja ekonomiczno-finansowa spółdzielni powoduje zazwyczaj, iż oczekiwania szeregowych członków dotyczące uczestnictwa w zarządzaniu stają się niemal identyczne z uprawnieniami partycypacyjnymi przysługującymi pracownikom nieposiadającym statusu spółdzielcy. W szczególności chodzi zatem o zaspokojenie potrzeb informacyjnych i konsultowanie kwestii tak istotnych z perspektywy pracowników, jak m.in. przewidywane zmiany warunków pracy i formuły wynagradzania, konieczność uelastyczniania organizacji pracy (w tym czasu pracy) czy podejmowanie działań zmierzających do reorientacji zawodowej zatrudnionych.

Warto przy tym zaznaczyć, iż charakter uprawnień w zakresie partycypacji przysługujących spółdzielcom przybiera poziom nie tylko informowania i konsultacji, ale i wyższej formy partycypacji, tj. współdecydowania, a w określonych sytuacjach nawet uprawomocnienia. W zasadniczy sposób ogranicza to swobodę decyzyjną menedżera zarządzającego przedsiębiorstwem spółdzielczym. Z jednej strony stwierdza się, iż menedżer w przedsiębiorstwie spółdzielczym powinien się koncentrować na osiąganiu celów krótkookresowych, a wytyczanie kierunków polityki spółdzielni w dłuższej perspektywie – jak wykazano – jest immanentnym prawem organów samorządu. Jednocześnie członków spółdzielni również w systemie menedżerskim stawia się w sytuacji wyjątkowo uprzywilejowanej poprzez ich uprawomocnienie do kontroli pracy menedżera.

Zwraca uwagę, że wykorzystanie możliwości wprowadzenia zarządu menedżerskiego łączy się z koniecznością świadomości specyfiki pracy kierowniczej w realiach przedsiębiorstwa spółdzielczego. W odróżnieniu od przedsiębiorstw nie-

spółdzielczych oznacza to m.in. potrzebę efektywnej współpracy z członkami zrzeszenia polegającą na częstej wymianie informacji dotyczących szczególnie sposobów działania, aktualnych i przyszłych potrzeb oraz wyników finansowych spółdzielni. Podkreśla się ponadto, iż rola menedżera zatrudnionego do prowadzenia przedsiębiorstwa spółdzielczego ograniczona jest do dysponowania tylko środkami przeznaczonymi na działalność bieżącą, menedżer nie jest więc dopuszczony do udziału w decyzjach dotyczących podziału nadwyżki finansowej. Jednocześnie funkcję reprezentacyjną menedżer może pełnić także tylko w razie udzielenia mu pełnomocnictwa w tej sprawie przez władze spółdzielni [Dyka, Grzegorzewski 2000, s. 66-67].

Należy pamiętać, iż opisywana powszechnie w literaturze duża dynamika zmian zachodzących w otoczeniu wymusza, aby decyzje były merytorycznie trafne, ale i podejmowane w odpowiednim czasie. Z kolei partycypacja ma zapewnić wielość perspektyw dzięki szerokiemu „zarzucaniu sieci” w poszukiwaniu twórczych rozwiązań oraz tworzy warunki podmiotowego zaistnienia wszystkim osobom pracującym w przedsiębiorstwie [Hamel 1996, s. 76].

Jeśli jednak – jak w przypadku wielu członków spółdzielni m.in. z racji ich wieku, dotychczasowych doświadczeń, przywiązania do tradycji – ich postawy mają zdecydowanie charakter zachowawczy (co w rezultacie spowalnia akceptowanie oraz wdrażanie decyzji menedżera), trudno oczekiwać, iż owa partycypacja będzie sprzyjała skutecznej implementacji idei menedżerskiego zarządzania w spółdzielczości.

Zmienność i konkurencyjność otoczenia determinują potrzebę stałego doskonalenia sprawności i racjonalności funkcjonowania, a to wymaga profesjonalnego, menedżerskiego podejścia. Problem tkwi zatem w umiejętnym połączeniu profesjonalnego menedżeryzmu ze spółdzielczą formułą partycypacji decyzyjnej.

Słonność do budowania w przedsiębiorstwie spółdzielczym warunków przyjaznych stosowaniu menedżerskiego zarządzania przy jednoczesnej realizacji idei partycypacji należy przy tym łączyć w sposób wyraźny m.in. z występowaniem odpowiedniego systemu wartości, norm zachowań, sposobów postępowania i myślenia, czyli z kulturą organizacyjną opartą na tolerancji, akceptacji, spójności wyrażającej się w poczuciu wspólnoty odpowiedzialności za losy spółdzielni. Nie bez znaczenia jest tutaj także zagadnienie zaufania organizacyjnego uznawanego współcześnie za rodzaj kapitału będącego podstawowym składnikiem kapitału społecznego [Sztompka 2007, s. 50]. Chodzi przede wszystkim o zaufanie ujawniające się w relacjach menedżer–członkowie spółdzielni.

4. Zakończenie

Nadal dominujący w naszym kraju model zarządzania przedsiębiorstwem spółdzielczym nacechowany jest przywiązaniem do zasad i kanonu wartości wypracowanego przez Międzynarodowy Związek Spółdzielczy. Silnie eksponuje się tu m.in. idee samorządności, demokracji i partycypacji w zarządzaniu, co dotyczy szczególnie

kluczowych interesariuszy spółdzielni, czyli jej członków, rzadziej osób świadczących pracę w przedsiębiorstwie spółdzielczym, ale nieposiadających statusu spółdzielcy. Z tego, że to członkowie spółdzielni są właścicielami jej majątku, wynika, iż kolektywne decyzje walnego zgromadzenia i kolegialne pozostałych organów spółdzielni (rady i zarządu) są w zasadzie podejmowane przez członków i w ich interesie. Zmiany w tradycyjnym modelu zarządzania przedsiębiorstwem spółdzielczym mogą decydować nie tylko o zachowaniu stanu posiadania wielu istniejących spółdzielni, ale i możliwości poprawy efektywności ich gospodarowania. Stąd zasadność połączenia demokracji wewnątrzspółdzielczej z zarządzaniem menedżerskim. Jak się wydaje, w praktyce wymaga to od menedżera zaakceptowania zasad i wartości spółdzielczych, ale równocześnie bardziej elastycznego podejścia samych spółdzielców do ich egzekwowania.

Literatura

- Bodak A., *Interesariusze wewnętrzni w systemie zarządzania spółdzielnią agrobiznesu*, [w:] J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje metody zarządzania PWE*, Warszawa 2002.
- Czternasty W., Czyżewski B., *Struktury kierowania agrobiznesem w Polsce*, AE, Poznań 2007.
- Dachler H.P., Wilpert B., *Dimensionen der Partizipation zu einem organisationswissenschaftlichen Analyserahmen*, [w:] *Partizipative Führung. Betriebswirtschaftliche und sozialpsychologische Aspekte*, Bern, Stuttgart 1980.
- Dyka S., Grzegorzewski P., *Zarządzanie spółdzielnią*, Difin, Warszawa 2000.
- Gujski W., *Kontrakty menedżerskie oraz inne umowy cywilnoprawne o świadczenie pracy*, Wydawnictwo Librata, Warszawa 2000.
- Hamel G., *Strategy as revolution* „Harvard Business Review”, July-August 1996.
- Kożusznik B., *Kierowanie zespołem pracowniczym*, PWE, Warszawa 2005.
- Listwan T. (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Makowski K. (red.), *Instrumenty polityki personalnej*, Poltext, Warszawa 2001.
- Małysz F., *Różne formy zatrudnienia, cz. 2, Nietypowe formy zatrudnienia*, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2006.
- Marzec I., *Empowerment pracowniczy w dążeniu do doskonalenia organizacji*, http://www.zti.com.pl/institut/pp/referaty/ref33_full.html, 2009.
- Mendel T., *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, AE, Poznań 2001.
- Mikuła B., Potocki A., *Humanizacja a organizacja pracy. Aspekty metodologiczne*, AE, Kraków 1998.
- Pyka J. (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Kreatywność i innowacyjność w unowocześnianiu przemysłu i usług*, TNOiK, Katowice 2009.
- Szałkowski A. (red.), *Rozwój kapitału intelektualnego współczesnej organizacji*, AE, Kraków 2005.
- Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007.
- Ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze, tekst jednolity DzU 2003 nr 188, poz. 1848 ze zm.
- Weiss D., *La democratie industrielle: cogestion ou controle ouvriere?*, Editions d'Organisation, Paris 1978.
- Weiss M., Kruger H. (red.), *Die Arbeitsbeziehungen in der Bundesrepublik Deutschland*, Ein Glosser, Baden-Baden 1990.
- Wratny J., Bednarski M., *Wpływ partycypacji na zbiorowe stosunki pracy. Aspekty prawne i społeczno-ekonomiczne*, Wyd. IPiSS, Warszawa 2005.

MANAGER IN COOPERATIVES VS. DECISIVE PARTICIPATION

Summary: The paper discusses the realization of the right to decision participation first of all by the members of a cooperative providing services to a cooperative enterprise. It focuses on premises, methods and results of the realization of this right in cooperatives using the so-called ‘managerial management’ in cooperatives. This is why the argument is preceded by a discussion concerning the concept of “managerial management” in cooperatives. The concept of decisive participation is also elaborated, as the background to further discussion, including its types and forms specific for a cooperative enterprise. The discussion is supplemented by references to other research presented in subject literature, as well as to own research.