

Małgorzata Krynicka-Duszyńska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

DOŚWIADCZENIA Z ZARZĄDZANIA ANTYKRYZYSOWEGO W SPÓŁDZIELNI – STUDIUM PRZYPADKU

Streszczenie: Problematyka kryzysu organizacji jest ważna i aktualna, zwłaszcza w obecnej rzeczywistości społeczno-gospodarczej. W niniejszym artykule podjęto próbę charakterystyki przypadku kryzysu, który dotknął podmiot, jakim jest spółdzielnia. Zakres merytoryczny pracy dotyczy w szczególności analizy procesu zarządzania kadrami i komunikowania. Podjęto próbę operacjonalizacji pojęcia „kryzys”. W tekście przedstawiono zarys formalnoprawny organizacji i opis sytuacji kryzysowej w spółdzielni uwzględniający fazy jej występowania, a także podjęte działania w celu wyjścia z sytuacji kryzysowej.

Słowa kluczowe: komunikacja w systemach kryzysowych, zarządzanie w systemach kryzysowych, zespół antykryzysowy.

1. Podjęcie próby operacjonalizacji pojęcia „kryzys”

W ujęciu słownikowym „kryzys” (*krisie*) to moment rozstrzygający, punkt zwrotny, okres przełomu [Słownik... 1991, s. 477]. Kryzys w przedsiębiorstwie B. Wieczerzyńska definiuje jako „wybór, decydowanie, zmaganie się, walkę w której konieczne jest działanie pod presją czasu” [Wieczerzyńska 2009, s. 16]. Natomiast zdaniem Z. Krala kryzys należy interpretować jako moment, w którym coś się rozstrzyga, oddziela, decyduje. „Kryzys jest więc interpretowany jako swoisty punkt zwrotny w przebiegu zdarzeń, punkt krytyczny, kluczowy moment czy zasadniczy zwrot akcji, po którym następuje zmiana lub w szerszym ujęciu – jako sytuacja decyzyjna, która prowadzi do punktu zwrotnego w rozwoju” [Skalik (red.) 2003, s. 17-18]. K. Zimniewicz uważa, że kryzys to proces, czyli ciąg zdarzeń przebiegających w określonym czasie, będących zagrożeniem dla egzystencji przedsiębiorstwa, ale również uniemożliwiających tę egzystencję” [Zimniewicz 1990, s. 223-224]. B. Wieczerzyńska opisuje procesowe podejście do kryzysu, w którym określa go jako zdarzenie o charakterze wstrząsowym, ale znacznie częściej narasta ono jednak stopniowo i powoli. Jest konsekwencją wcześniejszych wyborów i sposobów postępowania. Kryzys w takim ujęciu należy określać w kategoriach przyczynowo-skutkowych, czyli traktowania go jako procesu w sekwencji następujących po sobie zdarzeń, faz, eta-

pów. Poszczególne fazy kryzysu różnią się od siebie głównie nasyceniem występowania sytuacji kryzysowych i zdolnościami jednostek do identyfikowania i rozpoznawania kryzysów, a także do przeciwdziałania im. Jednak w każdej fazie kryzysu mamy do czynienia z sytuacjami decyzyjnymi [Wieczerzyńska 2009, s. 17]. Opisowane fazy kryzysu według B. Wawrzyniaka to: **kryzys potencjalny**, charakteryzujący się pojawiającymi się potencjalnymi sygnałami, **kryzys ukryty**, kiedy widoczne są wyraźne symptomy, lecz nie można określić ich skutków, **kryzys pałący, ale możliwy do opanowania**, charakteryzujący się tym, że pojawiają się naciski z różnych grup interesu (właściciele, inwestorów, kooperantów) na kierownictwo, aby znalazło właściwe i szybkie instrumenty sanacyjne. Jeżeli w tej fazie zabraknie zdecydowanych długofalowych rozwiązań, to organizacje dotyka **kryzys pałący, niemożliwy do przewyciężenia** i wówczas może dojść do upadku przedsiębiorstwa [Wawrzyniak 1985, s. 41-42]. Czynnikiem wpływającymi na eskalację kryzysu w przedsiębiorstwie są podatność organizacji na kryzys. S. Slatter i D. Lovett wyróżniają trzy grupy przyczynowe owej podatności: „**zmienne konkurencyjne i środowiskowe** (decyzje dotyczące rynku danego produktu, cykle koniunkturalne itp.), **cechy kadry zarządzającej**, takie jak indywidualne możliwości czy stosowane style zarządzania, **atrybuty organizacyjne**, takie jak zasoby i struktury” [Slatter, Lovett 2001, s. 46]. Wszystko to wskazuje na negatywny wpływ kryzysu na organizację. Jednak B. Wieczerzyńska wskazała, że kryzys ma swoją „jasną stronę”, ponieważ jak wynika z chińskiego ideogramu, słowo „kryzys” jest kombinacją dwóch terminów: „zagrożenie” i „szansa”. „By istnieć i prosperować, przedsiębiorstwo musi mieć zdolność skutecznego radzenia sobie z nie do końca rozeznanyymi zmianami w swoim otoczeniu. Musi skutecznie wykorzystywać nadarzające się okazje i szanse” [Wieczerzyńska 2009, s. 16]. Zatem każdy kryzys wyprzedza późniejszą zmianę w organizacji.

2. Spółdzielnia pracy, zarys organizacyjno-prawny

Eksperti Międzynarodowej Organizacji Pracy na spotkaniu w Genewie w roku 1955 próbowali zdefiniować pojęcie, jakim jest „spółdzielnia”, tłumacząc w ten sposób jej charakter oraz przesłanie: „słowo »spółdzielnia¹« zakłada najpierw i przede wszystkim ideę zbiorowego wysiłku. Współdziałać to znaczy pracować razem. Istoty ludzkie o wspólnych cechach gospodarczych i innych wspólnych potrzebach zrzeszają się razem, by zaspokoić te potrzeby w sposób bardziej pełny, raczej przy pomocy

¹ Pojęcie „spółdzielnia” według ustawy z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze (DzU 2003 nr 188, poz. 1848; zm.: 2004 r. nr 99, poz. 1001 oraz z 2005 r. nr 122, poz. 1024) jest dobrowolnym zrzeszeniem nieograniczonej liczby osób, o zmiennym składzie osobowym i zmiennym funduszu udziałowym, która w interesie swoich członków prowadzi własną działalność gospodarczą. Spółdzielnia może prowadzić działalność społeczną, oświatowo-kulturalną na rzecz swoich członków i ich środowiska. „Oznacza to, że spółdzielnia jest korporacją, czyli zrzeszeniem osób uznanym za osobę prawną, mającym na celu realizację określonych w statucie wspólnych zadań”.

wspólnego przedsiębiorstwa niż w drodze indywidualnej inicjatywy. Dlatego w spółdzielni istnieją dwa elementy o niemal równej wartości: pierwszy – ludzki i społeczny, drugi – gospodarczy zawarty w przedsiębiorstwie” [Sprawozdanie *Co-operative Legislation...* 1953]. Kontynuując analizę tej organizacji, należy stwierdzić, że ma ona charakter podwójny: „jest zarazem stowarzyszeniem, jak i przedsiębiorstwem prowadzącym działalność gospodarczą” [Boczar 1973, s. 18]. Spółdzielnia jest zrzeszeniem osób, w którym jeden członek to jeden głos. Wpływ członka na decyzje spółdzielni nie zależy od wysokości wniesionych wkładów czy też udziałów, tak jak w przypadku spółek. Działalność gospodarcza spółdzielni nie jest nastawiona na maksymalizację zysku, lecz na zaspokajanie potrzeb swych członków łączących świadomie i dobrowolnie swoje działania, by osiągnąć wspólny cel. Takie dobrowolne zrzeszenie „oznacza, że jednostka organizacyjna może być utworzona dobrowolnie przez jej założycieli oraz dobrowolnie rozwiązana przez członków spółdzielni. Przynależność do spółdzielni powinna być również dobrowolna” [Kędra, Krasieńska 2006, s. 310].

Kolejnym istotnym elementem w spółdzielczości stanowiącym o istocie tej organizacji, jej celach i wartościach jest zasada „otwartych drzwi”, czyli zasada nieograniczonej liczby osób. „Oznacza ona możliwość nabycia członkostwa przez osoby zgłaszające swe przystąpienie do spółdzielni. Jednakże reguła ta nie zakłada obowiązku przyjmowania do spółdzielni wszystkich osób, które wyraziły taką wolę. Możliwość przyjmowania nowych członków może być uzależniona nie tylko od posiadania przez osoby ubiegające się o członkostwo określonych kwalifikacji, lecz także ze względów na prowadzoną działalność gospodarczą” [Stefaniak 2005, s. 7]. Kwalifikacje, jakie powinni posiadać przedstawiciele takiej organizacji, określa szczegółowo statut danej spółdzielni. Następnym jej wyróżnikiem spośród innych podmiotów gospodarczych jest zrzeszenie samorządne obejmujące „udział członków w zarządzaniu spółdzielnią oraz jej samodzielność w stosunkach zewnętrznych” [Kędra, Krasieńska 2006, s. 310]. Zasada ta ujmowana jest w haśle: „swoje sprawy bierzmy w swoje ręce” – zarówno te społeczne, jak i majątkowe spółdzielni².

3. Opis sytuacji kryzysowej w spółdzielni z uwzględnieniem faz występowania kryzysu

W niniejszym artykule przedstawiano przedsiębiorstwo, które zderzyło się z kryzysem. Jest nim Spółdzielnia Pracy Usług Kominiarskich „FLORIAN” z siedzibą we Wrocławiu, działająca w tej branży na terenie Dolnego Śląska od 1951 r. Rodzaj usług świadczonych przez organizację dotyczy pracy wykonywanej wyłącznie w

² W spółdzielniach, poza substratem osobowym, który jest dominujący, występuje także substrat majątkowy pochodzący z pierwotnego majątku spółdzielni i późniejszego powiększonego także poprzez działalność gospodarczą. Wiąże się on ściśle ze zmiennością funduszu udziałowego. Jego zmienność powstaje w momencie zmiany składu osobowego spółdzielni [Czajkowska-Matosiuk 2008, s. 490].

nieruchomościach klientów, a zatem struktura spółdzielni podzielona jest na oddziały rozmieszczone na terenie całego Dolnego Śląska z siedzibą główną we Wrocławiu. Strategicznymi klientami przedsiębiorstwa przed transformacją w Polsce były samorządy terytorialne. Zdaniem obecnego prezesa firmy, „patrząc z perspektywy czasu, to właśnie obsługa budynków jednostek samorządów terytorialnych stała u podstaw kryzysu, jaki powstał w Spółdzielni „FLORIAN”. Do końca lat dziewięćdziesiątych poprzedniego stulecia większość zabudowań w polskich miastach była własnością państwa i była zarządzana przez samorządy terytorialne, a na przełomie lat 1999-2000 ustanowiono i wprowadzono w życie przepisy o prywatyzacji tych zasobów mieszkaniowych. Na tej podstawie z jednego podmiotu, jakim był samorząd terytorialny, będący właścicielem dużej liczby nieruchomości powstały tysiące, a w dużych miastach dziesiątki tysięcy drobnych podmiotów władających z reguły jedną nieruchomością, nazwanych wspólnotami mieszkaniowymi”. Ta zmiana stała się krytycznym momentem, który odegrał istotną rolę w obsłudze klientów i stał się początkiem kryzysu w spółdzielni.

Mając na uwadze przytoczone próby definiowania kryzysu, wydaje się, że w przedstawianym przykładzie procesowe jego ujęcie najbardziej odpowiada rzeczywistości, w jakiej znalazła się Spółdzielnia „FLORIAN”. W czasie zmiany zewnętrznej, jaką była transformacja w latach 1999-2000, ówczesny zarząd Spółdzielni „FLORIAN” nie był przygotowany na jej skutki, zarówno pod względem organizacyjnym przedsiębiorstwa, jak i pod względem wdrożenia pracowników do zmieniających się okoliczności. Osoby zarządzające wówczas spółdzielnią nie zadbały nie tylko o prawidłowy przepływ środków za wykonane prace, ale również o zbudowanie systemu właściwej komunikacji, a jego brak był jednym ze źródeł kryzysu w organizacji. Sytuację dodatkowo zamazywał obraz wynikający z podejmowanej pracy, ponieważ liczba usług kominiarskich nie zmieniła się, ale ilość pracy związanej z obsługą finansową i dokumentacyjną diametralnie się zwiększyła. Narastający problem, który w miarę upływu czasu uderzył w spółdzielnię, to sukcesywnie spadająca płynność finansowa. Spowodowana była ona zwielokrotnieniem źródeł finansowania, które wynikało z wyżej opisanej transformacji własnościowej oraz z braku podjętych działań windykacyjnych ze strony zarządu spółdzielni. Kryzys w spółdzielni nie powstał jednak w krótkim czasie – działania do niego prowadzące trwały kilka lat, a poza skutkami finansowymi miał również skutki mentalne. Dotychczas większość kominiarzy pracujących głównie w nieruchomościach będących własnością lub będących w zarządzie samorządów terytorialnych nie przykładano wagi do jakości relacji z użytkownikami tych lokali. Użytkownicy tych nieruchomości byli jedynie beneficjentami usług, lecz nie stanowili strony umów, na podstawie których świadczone były usługi. Sposób współpracy z zarządcami wielkiej liczby nieruchomości, będących własnością państwową, był odmienny od sposobu współpracy z zarządcami pojedynczych nieruchomości, którzy stali się jej bezpośrednimi użytkownikami. W wielu przypadkach nowo powstałe małe wspólnoty mieszkaniowe

szybko traciły pozyskiwane środki finansowe w postaci zaciągniętych kredytów, a to znacznie odsunęło w czasie kontynuację remontów lub modernizację obiektów. Istotnie wpływało to na bieżącą współpracę ze Spółdzielnią, zatem pojawiły się kłopoty z jej bieżącym finansowaniem.

Odwołując się do definicji, „kryzys organizacji należy rozpatrywać jako proces będący rezultatem poprzedzającego go negatywnego procesu rozwoju” [Skalik (red.) 2003, s. 19]. Sytuacja kryzysowa organizacji to stan będący wynikiem kształtowania się niekorzystnych zjawisk w czasie, który nie rodzi bezpośrednich zagrożeń egzystencji organizacji, ale wpływa na jej niezadowolającą ocenę działalności z punktu widzenia zmian zachodzących w otoczeniu lub w stosunku do oczekiwań organizacji. Zatem skutki narastającego kryzysu w Spółdzielni „FLORIAN”, choć odczuwalne i widoczne, nie zostały właściwie rozpoznane ani odpowiednio zdiagnozowane przez ówczesny zarząd. Podjęto rzekome działania naprawcze polegające na likwidowaniu funduszy zasobowego i udziałowego. Celem takich decyzji było zaspokojenie roszczeń członków i pracowników spółdzielni. Pozwoliło to jednak na krótkotrwałą stabilizację, a w dłuższej perspektywie dało skutki odwrotne od spodziewanych. Większość przedsiębiorstw przy utracie płynności finansowej niezwłocznie zakończyłaby działalność z racji braku uzasadnienia ekonomicznego dla dalszego funkcjonowania; w Spółdzielni „FLORIAN” zadziałała główna idea jej istnienia, czyli zapewnienie miejsc pracy wszystkim członkom spółdzielni.

Fazy rozwoju sytuacji kryzysowej według Zelek to: 1) błędna ocena sytuacji; 2) zaślepienie – uśpienie; 3) beczynność; 4) błędne działanie; 5) kryzys właściwy; 6) upadek, bankructwo. W Spółdzielni „Florian” z pewnością nastąpiła **błędna ocena sytuacji**, czyli zła ocena przebiegu transformacji i wpływu na świadczone przez spółdzielców usługi, zaistniało też **zaślepienie – uśpienie** – działania zarządzających wzmacniające wizerunek, wpływające negatywnie na sytuację finansową podmiotu. Następnie doszło do **beczynności** ujawniającej się generowaniem kilkuset-tysięcznej straty finansowej. Wielu członków spółdzielni uświadomiło sobie, że sposób jej zarządzania znajduje się na równi pochylej i prowadzi do upadku przedsiębiorstwa, a co się z tym wiąże – do utraty miejsc pracy zatrudnionych w niej osób. Brak właściwych przychodów w spółdzielni spowodował zaniechanie działań niezbędnych do prawidłowego jej funkcjonowania a zatem **błędne działanie** wiązało się głównie z utajnieniem przed członkami spółdzielni faktycznej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Dodatkowo nie przeprowadzano w niej szkoleń pracowników dotyczących nowoczesnych technologii, również związanych z budową i eksploatacją kominów. Nie podjęto zakupu nowoczesnego sprzętu inspekcyjnego, pomiarowego i komputerowego. Nie przeprowadzano bieżących remontów siedzib mieszczących całe zaplecze socjalne i sanitarne dla kominiarzy, co w wielu przypadkach skutkowało wręcz ich dewastacją, a nieruchomości te stanowiły w większości przypadków własność spółdzielni. W spółdzielni nastąpił **kryzys właściwy**. Pojawiły się sygnały ostrzegawcze w organizacji, takie jak: niskie morale pracowników, pogarszające się ich kwalifikacje, krytyczne informacje w otoczeniu, reklamacje klien-

tów, arogancja zarządu. Narodził się konflikt pomiędzy zarządem spółdzielni a częścią jej rady nadzorczej oraz niektórymi kierownikami przedsiębiorstwa. Z racji pełnionych funkcji w organizacji usiłowali oni wpłynąć na zarząd spółdzielni i wyegzekwować od niego podjęcie działań, które zmierzałyby do poprawienia sytuacji. Pojawiały się propozycje zmiany sytuacji organizacji, w tym jedna kluczowa: utworzenie działu windykacji spośród pracowników księgowości. W złożonym do zarządu projekcie opisany został schemat szybkiego przepływu informacji pomiędzy oddziałami, nowo powstałym działem windykacji i bankiem obsługującym spółdzielnię. Szybki przepływ i odpowiednia obróbka tych informacji pozwoliłyby na precyzyjne określenie salda należności za wykonane usługi dla poszczególnego klienta i wynikającą z tego terminową i właściwie skierowaną windykację należności. Propozycja ta została jednak odrzucona. Nieuchronnie takie decyzje prowadziły do utrzymywania spółdzielni w kryzysie właściwym. Od ostatniej fazy, jaką jest **bankructwo**, uchroniło organizację działanie kierowników oddziałów wrocławskich spółdzielni stanowiących trzon opozycji względem zarządu. Z własnych środków zlecieli wykonanie audytu częściowego spółdzielni pod kątem przestrzegania przez zarząd prawa spółdzielczego. Zewnętrzny audytor skierowany przez Związek Lustracyjny Spółdzielni Pracy jednoznacznie stwierdził łamanie przez zarząd spółdzielni zasad zawartych w prawie spółdzielczym i w jej statucie. Po otrzymaniu raportu rada nadzorcza na posiedzeniu odwołała ze stanowiska dotychczasowy zarząd oraz powołała na stanowisko prezesa zarządu kierownika wrocławskiego oddziału, który był autorem programu naprawczego, a na stanowiska wiceprezesów – kolejnych kierowników wchodzących w skład głównego trzonu opozycji wobec dotychczasowego zarządu.

4. Działania podjęte w celu wyjścia z sytuacji kryzysowej

W czterech pierwszych miesiącach funkcjonowania nowy zarząd uporządkował wiele spraw zaniedbanych przez minione lata, między innymi:

- Aktualizował dostosowując do bieżącego prawa spółdzielczego statut spółdzielni, przedkładając jego projekt do zweryfikowania i zatwierdzenia walnemu zgromadzeniu.
- Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy dostosował do obowiązujących przepisów Kodeksu pracy.
- Usankcjonował prawnie i doprowadził do usamodzielnienia zakładową kasę zapomogowo-pożyczkową, która dotychczas, nie mając osobowości prawnej, była ściśle związana z poprzednim zarządem spółdzielni, który czerpał z niej środki, przeznaczając je na cele niezwiązane z właściwą działalnością tej kasy.
- Przeanalizował i wstrzymał wszelkie niecelowe wydatki powodujące niekontrolowany wypływ środków, a przede wszystkim zrezygnował z samodzielnego prowadzenia ośrodka wczasowego, wydzierżawiając go w całości wyspecjalizowanej firmie zajmującej się turystyką.

- Dokonał głębokiej reorganizacji stanowisk pracy w administracji spółdzielni, przy czym zrezygnowano z zatrudniania jedynie tych osób, które wcześniej nie nabyły praw do emerytury.

W okresie półrocznym nowo powołany zarząd zdołał wypracować zysk, który niemal w 70% pokrył skumulowaną stratę pięciu poprzednich lat. Tak dobry wynik w pierwszym roku działania osiągnięto dzięki wprowadzeniu programu windykacyjnego. Spółdzielni udało się sfinansować inwestycję polegającą na zakupie sprzętu komputerowego wraz z niezbędnym oprogramowaniem. Powołano funkcjonowanie trzyosobowego działu windykacji z wyodrębnionych osób w ramach istniejącego zespołu pracowniczego.

Spółdzielnia „FLORIAN” co roku generowała zyski, które nie tylko niwelowały wcześniejszą stratę, lecz w większości na mocy uchwał kolejnych walnych zgromadzeń stanowiły oprocentowanie wniesionych udziałów członkowskich. Oprocentowanie to oscylowało w granicach od 15 do 22% rocznie. Ponadto pozostałą częścią finansów gospodarowano w sposób przemyślany, inwestując ją głównie w podniesienie jakości usług poprzez szkolenie pracowników zwiększające ich kwalifikacje oraz zakup nowoczesnego sprzętu i narzędzi. W trzyletnim okresie dokonano wielu remontów generalnych i częściowych, obejmując nimi wszystkie siedziby użytkowane przez oddziały spółdzielni. Poza sprzętem służącym do wykonywania usług oraz sprzętem komputerowym oddziały zaopatrzone w nowoczesny sprzęt biurowy, w tym faksy i telefony komórkowe.

Zmiany te mogły się dokonać dzięki świadomości nowego zarządu co do możliwości wprowadzania zmian oraz dzięki systematycznie prowadzonej kampanii informacyjnej wśród członków spółdzielni. „Komunikacja kryzysowa jako technika zarządzania marketingowego firmą ma służyć przede wszystkim wychodzeniu z sytuacji kryzysowej obronną ręką, a jeżeli to możliwe, wykorzystaniu kryzysu do wzmocnienia rozgłosu wokół firmy jako profesjonalnego, uczciwego i rzetelnego przedsiębiorcy. Realizacja podstawowej zasady *public relations* – czyń dobrze i mów o tym głośno” [Skalik (red.) 2003, s. 580].

Od roku 2007 wprowadzono dotychczas niepraktykowany zwyczaj wiosennych spotkań integracyjnych dla wszystkich członków i pracowników spółdzielni. Spotkania te odbywają się każdego roku w maju, a termin ten ma związek z patronem kominiarzy, strażaków i hutników. Mają one ogromny wpływ zarówno na integrację pracowniczą, jak i na podwyższanie motywacji pracowników i zwiększanie ich lojalności względem organizacji. W roku 2009 po raz pierwszy od 58 lat członkowie spółdzielni poprzez radę nadzorczą zawnioskowali, by zaakcentować tak długoletnie funkcjonowanie i uczcić datę powstania spółdzielni w sposób uroczysty. W tym celu zamówiono dla członków spółdzielni odświętne mundury galowe, w których wszyscy kominiarze zaprezentowali się podczas uroczystej mszy oraz przemarszu przez wrocławski rynek. Na pierwsze tego typu obchody zaproszono byłych i obecnych członków spółdzielni, był wśród nich pierwszy prezes spółdzielni „FLORIAN” i jeden z jej założycieli.

Główna idea istnienia spółdzielni pracy, która w najprostszej formie mówi, że istnieje ona po to, by zapewnić miejsca pracy swoim członkom, może zapewnić jej powodzenie nawet w najtrudniejszym okresie kryzysu.

5. Podsumowanie

Badania nad organizacjami, jak pisze Wieczerzyńska, pozostawiają otwarte pytanie, „kiedy pojawi się następny kryzys, jaki będzie miał charakter i w związku z tym, jakie środki zaradcze będzie należało podjąć, aby go przetrwać” [Wieczerzyńska 2009, s. 15]. Spółdzielnia „FLORIAN” też widzi takie zagrożenia, w tym zewnętrzne: m.in. światowy kryzys gospodarczy, co za tym idzie nadmierną asekuracją przedsiębiorstw i instytucji, zmiany w prawie budowlanym, zniesienie prawnych nakazów, m.in. do działań profilaktycznych. Mogą one skutkować zaniechaniem podstawowych prac związanych z bezpieczeństwem w użytkowaniu budynków i obiektów budowlanych. Spółdzielnia dostrzega także zagrożenie wewnętrzne – głównie zachłyśnięcie się obecnym sukcesem, dążenie do osiągnięcia jak największych profitów nie tylko z wykonywanej pracy, lecz także z generowanych zysków.

Jak wynika z badań pn. „Polski menedżer czasów kryzysu” w trudnych czasach kryzysu to kierownikom stawia się dodatkowe wyzwania: zwiększenie efektywności pracy własnej i podległego zespołu przy takich samych nakładach zarówno finansowych, czasowych, jak i personalnych, a także znalezienie oszczędności wewnątrz samego przedsiębiorstwa [www.talentclub.pl]. Celowe przy antycypowaniu kryzysu w organizacji jest podejście strategiczne do zarządzania kadrami zgodnie z koncepcją Listwana wskazującą na „orientację na kapitał ludzki zamiast na koszty, zaangażowanie zamiast kontroli, szerszą, bardziej odpowiedzialną rolę kierownictwa liniowego, wzrost aspektów jakościowych, w tym kultury organizacyjnej, efektywność działań personalnych” [Listwan (red.) 2010, s. 60]. Każda zmiana może przynieść korzyść organizacji, jeśli ciężar zainteresowania skupia się na potrzebach, pragnieniach, zachowaniu człowieka i najwyższą wartością pozostaje praca dobrze przygotowanych kadr.

Literatura

- Boczar K., *Spółdzielczość*, PWE, Warszawa 1973.
- Kędra E., Krasieńska A., *Ustrój prawny przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2006.
- Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Skalik J. (red.), *Zachowania organizacji wobec sytuacji kryzysowych*, Cornetis, Wrocław 2003.
- Slatter S., Lovett D., *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, WIG-Press, Warszawa 2001.
- Słownik wyrazów obcych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1991.
- Wawrzyniak B., *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje. Badania. Propozycje*, PWE, Warszawa 1985.

Wieczerzyńska B., *Kryzys w przedsiębiorstwie*, CeDeWu.pl, Warszawa 2009.
www.talentclub.pl.

Zelek A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie, perspektywa strategiczna*, Orgmasz, Warszawa 2003.

Zimmiewicz K., *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1990.

EXPERIENCE FROM ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN COOPERATIVE – CASE STUDY

Summary: The issue of organisation crisis is important and current especially in present socio-economic reality. This article tries to characterize the case of crisis which affected a cooperative. The substantive range of the article concerns first of all the analysis of human resource management and communicating process. An attempt of the operationalization of crisis notion is made in order. The article presents a formal legal outline of an organisation and a crisis situation in a cooperative taking into consideration the stages of its occurrence up to the actions taken in order to get out of the crisis.