

Związek Lustracyjny Spółdzielni Pracy w Warszawie
Uniwersytet Rolniczy w Krakowie

**Spółdzielczość pracy w Polsce – uwarunkowania
funkcjonowania i rozwoju**

Autorzy: Janusz Paszkowski, Bronisław Brzozowski,
Joanna Brzozowska-Wabik, Anna Bulka

Redakcja naukowa
Dr inż. Bronisław Brzozowski

Kraków 2016

Spółdzielcy

*Na ziemi, nawet pod nią, nie ze świecą, z pochodnią
takich szukaj jak oni, idących ławą karną,
żeby chmury odgarnąć, żeby słońce odsłonić
Widzisz nie zawsze bracie, życie na stół kwiat kładzie
nieraz ciernie i głogi, ty do spółdzielców przystań,
znajdziesz podróż i przystań, i cel życia mój drogi.
My wszyscy Polacy,
lecz serdecznej współpracy, nie tak znowu za dużo,
a w spółdzielczej batalii poznasz się i z kolcami,
lecz częściej z różą...
Przygoda: ogień, woda,
ja tobie rękę podam, ty mnie z biedy wygrzebiez,
do lepszych światów bramy idziemy, współdziałamy
- liczę bracie na ciebie.*

Konstanty Ildefons Gałczyński

Wprowadzenie	
1. Płaszczyzny działalności Związku Lustracyjnego Spółdzielni Pracy – Janusz Paszkowski	
1.1 Powstanie i rozwój Związku	
1.2 Struktura organizacyjna	
1.3 Najważniejsze pola działalności Związku	
1.4 Finansowanie działalności Związku	
1.5 Konkluzje	
2. Wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania działalności i rozwoju spółdzielczości pracy – Bronisław Brzozowski , Joanna Brzozowska-Wabik	
2.1 Wprowadzenie	
2.2 Cel, zakres i metodyka badań	
2.3 Wyniki badań	
2.4 Podsumowanie i wnioski	
3. Stan i perspektywy działalności spółdzielni pracy w opinii władz badanych spółdzielni. Raport z badania jakościowego – Joanna Brzozowska-Wabik	
3.1 Wprowadzenie	
3.2. Uwagi metodologiczne i sposób przeprowadzenia badania	
3.3. Wyniki badań	
3.3.1. Ocena kondycji ekonomicznej sektora	
3.3.2. Wyzwania związane z zarządzaniem spółdzielnią	
3.3.3. Perspektywy rozwoju spółdzielczości pracy w Polsce	
3.4. Podsumowanie i wnioski	
4. Atuty i bariery działalności i rozwoju spółdzielni pracy – Anna Bulka	
4.1 Istota i zastosowanie metody analizy SWOT w badaniach spółdzielni	
4.2 Uwagi metodyczne	
4.3 Wyniki badań	
4.3.1. Wyniki analizy SWOT przeprowadzonej w odniesieniu do całego sektora spółdzielczego	
4.3.2. Wyniki analizy SWOT przeprowadzonej dla ZLSP	
4.4 Podsumowanie i wnioski	
5 Konkluzje i rekomendacje - Bronisław Brzozowski	
Aneks	

Wprowadzenie

Spółdzielczość, jako forma własności i jednocześnie sposób prowadzenia działalności gospodarczej, funkcjonuje od ponad 200 lat, jednakże idee i zasady kształtowały się od początku istnienia ludzkości. Dlatego też historycy spółdzielczości istoty tej idei doszukują się w najwcześniejszych okresach dziejów, wszędzie tam gdzie występowały elementy współdziałania w celu poprawy sytuacji ekonomicznej określonych grup ludności.

Spółdzielczość jest ruchem zarówno społecznym jak i gospodarczym, a spółdzielnia jest przedsiębiorstwem, którego bezpośrednio i pośrednio cele wykraczają poza zadania czysto gospodarcze. Ruch ten jest formą realizacji określonych celów gospodarczych słabszych ekonomicznie warstw społecznych, organizujących się na zasadzie współdziałania i wzajemnej pomocy. Na tej zasadzie powstawały pierwsze spółdzielnie, a także pewne formy przedspółdzielcze lub inaczej organizacje para-spółdzielcze. Podstawowym elementem tego ruchu jest spółdzielnia, która ma podwójny (bimodalny) charakter, gdyż jest zarówno zrzeszeniem osób ze sobą współpracujących, jak również przedsiębiorstwem prowadzącym działalność gospodarczą. To właśnie czynnik współdziałania jest tak specyficzny dla działalności spółdzielni, iż w większości języków europejskich stał się źródłosłowem określenia „spółdzielczość” (z łac. cooperatio - współdziałanie). Istotą tego ruchu jest więc zrzeszanie się osób po to by drobny kapitał łączyć i tworzyć podmiot gospodarczy, który na bazie rozproszonego a wspólnie zgromadzonego kapitału finansowego i zespołu ludzi współdziałających dla wzajemnych korzyści, osiągał będzie postawione cele, tj. możliwość pracy i uzyskiwania dochodów a także spełniania celów socjalnych.

Spółdzielnie zawsze aktywizowały przynajmniej dwa podstawowe czynniki produkcji, tj. rozproszony kapitał oraz, poprzez organizowanie się społeczeństw lokalnych, dając miejsca pracy w samej spółdzielni bądź kooperując z innymi firmami, zasoby pracy. Tak więc istota i zasady ruchu spółdzielczego poprzez aktywizację środowisk lokalnych sprzyjają przedsiębiorczości.

Spółdzielnie działają w wielu sferach życia gospodarczego i społecznego. Jedną spośród wielu form i rodzajów spółdzielczości jest spółdzielczość pracy, która ma w Polsce wieloletnią tradycję. Pierwsze spółdzielnie pracy powstawały już w latach osiemdziesiątych XIX wieku, a niektóre z nich działają do dnia dzisiejszego, mimo, że w różnych okresach polityczno-gospodarczych w naszym kraju miały różne warunki funkcjonowania.

Spółdzielnia pracy to taki rodzaj spółdzielni, który ma na celu zapewnienie jej członkom zatrudnienia w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu, poprzez organizację wspólnej produkcji

towarów lub świadczenia usług na rzecz osób trzecich. W sektorze tym, poza typowymi spółdzielniami pracy, funkcjonują spółdzielnie spełniające szczególne zadania, a mianowicie:

- *spółdzielnie inwalidów i spółdzielnie niewidomych* - mają zadania zawodowej i społecznej rehabilitacji osób niepełnosprawnych.
- *spółdzielnie pracy rękodziela ludowego i artystycznego* - mają w ramach prowadzonej działalności gospodarczej tworzyć nowe i kultywować tradycyjne wartości kultury materialnej,
- *spółdzielnie socjalne* - łączą cele gospodarcze i społeczne prowadząc działalność gospodarczą i zrzeszając osoby zagrożone wykluczeniem społecznym, które wspólnie w oparciu o osobistą pracę prowadzą przedsiębiorstwo i realizują cele społeczne reintegracji zawodowej.

Przemiany ustrojowe w Polsce po roku 1990, poprzez wprowadzenie gospodarki rynkowej a następnie integrację naszego kraju ze strukturami europejskimi, poddały weryfikacji wiele dziedzin życia społeczno-gospodarczego, w tym funkcjonowanie podmiotów gospodarczych. Dotyczy to również spółdzielni pracy, które często nie były do tych przemian przygotowane, co spowodowało ograniczenie ich aktywności gospodarczej. Firmy spółdzielcze musiały w szybkim tempie racjonalizować wyposażenie techniczne i zatrudnienie, wprowadzać nowe technologie wytwarzania, czy wreszcie poszukiwać nowych rynków zbytu produktów i usług. Dla wielu spółdzielni były to problemy zbyt trudne do przezwyciężenia. Ponadto częste niezrozumienie istoty, miejsca i znaczenia spółdzielczości w gospodarce, będące skutkiem doświadczeń z przeszłości, sprzyjało tworzeniu niekorzystnych dla tego ruchu uregulowań prawnych. W konsekwencji ruch spółdzielczy w Polsce przeżywał i przeżywa nadal poważne trudności natury organizacyjnej, gospodarczej i finansowej. Istnieje jednak potrzeba rozwoju spółdzielczości różnych branż, gdyż sektor ten odgrywał i nadal odgrywa ważną rolę społeczną i gospodarczą we wszystkich krajach świata.

Mając powyższe na uwadze, Związek Lustracyjny Spółdzielni Pracy w Warszawie przy współudziale Uniwersytetu Rolniczego w Krakowie podjął próbę określenia aktualnych problemów gospodarczych, społecznych i ekonomicznych zarówno natury wewnątrz-spółdzielczej jak i związanej z otoczeniem, w którym spółdzielnie pracy funkcjonują. Rozpoznanie tych zagadnień i wyciągnięcie wniosków jest głównym celem badań przeprowadzonych w spółdzielniach pracy różnych branż w roku 2016. Szczegółowe cele i uwagi metodyczne zostały omówione w poszczególnych rozdziałach bezpośrednio przy prezentacji wyników badań.

Opracowanie składa się z następujących zasadniczych rozdziałów. W rozdziale pierwszym, zatytułowanym „Płaszczyzny działalności Związku Lustracyjnego Spółdzielni Pracy”, omówiony został krótki rys historyczny od momentu powstania Związku, poprzez jego rozwój oraz szeroki wachlarz obecnej działalności. Drugi rozdział, o tytule „Wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania działalności i rozwoju spółdzielni pracy”, opracowany na podstawie materiałów źródłowych zebranych techniką wywiadów pogłębionych wśród prezesów losowo wybranych spółdzielni pracy z całej Polski zrzeszonych w ZLSP, jest analizą informacji dotyczących problematyki kierowania spółdzielnią w obecnym systemie społeczno-gospodarczym w naszym kraju. Rozdział trzeci, „Stan i perspektywy działalności spółdzielni pracy w opinii władz badanych spółdzielni”, został opracowany na podstawie zogniskowanych wywiadów grupowych (fokusy), w których udział brali zarówno prezesi zarządów spółdzielni, przewodniczący rad nadzorczych jak i członkowie tych organów.

W rozdziale czwartym przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych przy pomocy analizy SWOT, popularnej obecnie heurystycznej techniki służącej do porządkowania i analizy informacji. W zarządzaniu technika ta jest stosowana do badania wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia organizacji, jako uniwersalne narzędzie pierwszego etapu analizy strategicznej. Pozwala wykorzystać zgromadzone informacje do opracowania strategii działania opartej na silnych stronach i szansach, przy jednoczesnym eliminowaniu bądź ograniczaniu słabych stron i zagrożeń. Całość badań jest wewnętrznie spójna, a zagadnienia zawarte w badaniach realizowanych na bazie opracowanych formularzy ankieto-wywiadów pozwolą na zrealizowanie postawionego głównego celu opracowania, a mianowicie określenia wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań funkcjonowania spółdzielni pracy w obecnych warunkach oraz działań koniecznych do ich dalszego rozwoju.

1. Płaszczyzny działalności Związku Lustracyjnego Spółdzielni Pracy – Janusz Paszkowski

1.1 Powstanie i rozwój Związku

Związek Lustracyjny Spółdzielni Pracy powstał 14 listopada 1991 roku. Jest organizacją zrzeszającą spółdzielnie pracy, a więc takie podmioty spółdzielcze, w których działalność prowadzona jest w oparciu o osobistą pracę członków.

Przynależność spółdzielni do Związku jest dobrowolna, a jego obowiązki wobec zrzeszonych spółdzielni wynikają przede wszystkim z ustawy Prawo spółdzielcze oraz zapisów statutowych. Zawężają one w znaczny sposób działania Związku do trzech podstawowych zagadnień: lustracji, działalności szkoleniowej i archiwizowania dokumentów.

Te, zapisane w przepisach Ustawy, zadania są niewystarczające dla wspierania spółdzielni, których z kolei oczekiwania są znacznie większe. Dlatego Związek stale ulega reorganizacji, dostosowując swoją działalność do potrzeb zrzeszonych podmiotów. Z organizacji będącej stricte związkiem rewizyjnym, stał się na przestrzeni 25 lat organizacją, która ma ambicje być reprezentantem interesów, nie tylko spółdzielni w niej zrzeszonych, ale także całego sektora spółdzielczego w Polsce. ZLSP zawarł więc w Statucie znacznie rozszerzoną gamę działań wspierających spółdzielnie, które na bieżąco realizuje.

Ostatnie 5 lat działalności Związku, a więc okres od 2011 do 2016 roku, to głównie działania nakierowane na rozwój różnorodnych form wsparcia spółdzielni w rozwiązywaniu problemów. Korzystając na co dzień z otrzymywanych ze spółdzielni informacji, Związek reagował na bieżąco na różnego rodzaju problemy próbując pomóc w ich rozwiązywaniu. Sprzyjała temu świetnie przygotowana kadra pracowników, a także dobra sytuacja finansowa, która wynikała z działalności Zarządu Związku w perspektywie kilkunastu lat wstecz. W tym czasie, tj. od 2012 roku, znacznie rozbudowany został ośrodek szkoleniowy w Krakowie, baza szkoleniowa w Gdańsku oraz stworzono od podstaw ośrodek szkoleniowy w Puławach. Pozwoliło to na pokrycie kosztów działalności Związku i potrzeb „Programu Pomocy Spółdzielniom”.

Wiele nowych inicjatyw zaproponowanych spółdzielniom spotkało się z żywym zainteresowaniem, m.in. sfinansowanie tworzenia stron internetowych dla spółdzielni, pozycjonowanie stron internetowych, prowadzenie analiz wskaźnikowych czy też analiz SWOT. Działania Związku na różnych polach wymieniono w dalszej części tego opracowania.

1.2 Struktura organizacyjna

Siedzibą Związku jest Warszawa, gdzie funkcjonuje Zarząd Związku, Biuro Zarządu i

Delegatura warszawska. Tam też najczęściej odbywają się posiedzenia Zarządu i Rady Nadzorczej. **Skład personalny Biura Zarządu oraz Delegatur Regionalnych zamieszczono w aneksie pracy.**

Działalnością Związku objęty jest teren całego kraju poprzez Delegatury Regionalne rozmieszczone w 9 województwach.

Delegatura warszawska obejmuje 3 województwa: warszawskie, łódzkie i podlaskie. Jej siedziba znajduje się w Warszawie. Delegatura ta zarządza dużą składnicą akt i nieruchomością w Białymstoku oraz mniejszą składnicą akt w Warszawie.

W Małopolsce działa Delegatura krakowska, w której znajduje się największy zbiór dokumentów archiwalnych. Przy Delegaturze funkcjonuje także Agencja Rozwoju i Promocji Spółdzielczości. Delegatura administruje dwoma dużymi nieruchomościami, w których znajduje się ośrodek szkoleniowy z zapleczem hotelowym i gastronomią oraz nowoczesne archiwum.

Na Podkarpaciu działa Delegatura z siedzibą w Rzeszowie, administrująca dużą nieruchomością w centrum miasta, prowadząca również niewielką składnicę akt.

W Katowicach działa Delegatura obejmująca swoim zasięgiem cały górny Śląsk. Aktualnie jednostka nie posiada stałej siedziby, a jej Dyrektor ma biuro w Delegaturze w Krakowie - jest to stan przejściowy. Obszar działania tej Delegatury jest rozległy.

W województwie świętokrzyskim siedzibą Delegatury są Kielce, gdzie zarządza ona dużą nieruchomością w centrum miasta.

W województwie lubelskim siedziba Delegatury znajduje się w Lublinie. Delegatura ta zarządza także nieruchomością w Puławach. W chwili obecnej trwa jej reorganizacja z propozycją przeniesienia siedziby do ośrodka szkoleniowego w Puławach.

W Poznaniu działa Delegatura obejmująca swoim zasięgiem województwo wielkopolskie.

Delegatura we Wrocławiu, nie posiadająca własnej nieruchomości, obejmuje województwo dolnośląskie, lubuskie i opolskie. Jej siedziba znajduje się w centrum miasta i jest podnajmowana od Regionalnego Związku Rewizyjnego Spółdzielni „Samopomoc Chłopska”.

Delegatura w Gdańsku posiada własną siedzibę w Gdańsku Brzeźnie, ośrodek wypoczynkowy w Krynicy Morskiej oraz nieruchomość w Chełmży. Działa w województwie zachodniopomorskim, kujawsko-pomorskim, pomorskim i warmińsko-mazurskim.

Delegatury te zatrudniają - na etatach - pracowników biurowych, lustratorów oraz administratorów nieruchomości.

Zarząd ZLSP w Warszawie sprawuje nadzór nad sposobem funkcjonowania wszystkich Delegatur, które nie mają odrębnej osobowości prawnej. Dział księgowości w Biurze Zarządu

w Warszawie nadzoruje od strony finansowo-księgowej działalność wszystkich jednostek Związku. Biuro Zarządu w Warszawie oraz Delegatury podlegają bezpośrednio Prezesowi Zarządu. Zarząd Związku składa się formalnie z 4 członków, którzy odpowiadają za działalność w określonych zagadnieniach.

Działania reorganizacyjne Związku stale trwają i są dostosowywane do potrzeb spółdzielni. Ważnym motywem tych działań jest zmniejszenie kosztów działalności bieżącej i poprawa jej efektywności. Proces ten będzie trwał nadal.

1.3 Najważniejsze pola działalności Związku

Centrala Związku jak i poszczególne Delegatury działają na różnych polach. Poniżej przedstawiono najistotniejsze z nich.

Działalność administracyjno-inwestycyjna

Obejmuje ona bieżące prace niezbędne do utrzymania majątku, którym dysponuje Biuro Zarządu oraz poszczególne Delegatury. Nad całością tych prac czuwa Prezes Związku, a za poszczególne zadania w Delegaturach odpowiedzialni są ich dyrektorzy. W tym obszarze do najważniejszych działań należą:

- przejęcie nieruchomości nieodpłatnie od likwidatora,
- udział w zakończeniu likwidacji CZSP,
- przejęcie archiwów i ich prowadzenie,
- stała reorganizacja składnic akt,
- prowadzenie remontów i inwestycji we własnych obiektach w: Krakowie, Gdańsku, Warszawie, Rzeszowie, Kielcach, Chełmży, Krynicy Morskiej, Puławach, Białymstoku i Lublinie,
- prowadzenie dokumentacji nieruchomości ZLSP, w tym ksiąg obiektów,
- ochrona obiektów własnych ZLSP,
- tworzenie i stały rozwój własnych ośrodków szkoleniowych, w tym remonty pokoi noclegowych, biur i parkingów,
- reorganizacja ZLSP, delegatur i ośrodków gospodarczych,
- liczne pożyczki z funduszu socjalnego dla pracowników,
- pomoc dla potrzebujących ze środków ZLSP (dzieci, niewidomi, osoby starsze indywidualnie i zbiorowo, dla ośrodków opieki),
- pełna refundacja składek na organizację międzynarodową (w ramach projektu).

Działalność Związku w zakresie polityczno-prawnym

Pracownicy Związku są bardzo wysoko wyspecjalizowaną kadrami o dużych możliwościach własnej pracy na rzecz spółdzielni. Związek może się więc angażować w różnego rodzaju działania polityczne i organizacyjne w Polsce oraz na arenie międzynarodowej. Jednym z najważniejszych działań jest czuwanie nad prawidłowym stosowaniem prawa przez spółdzielnie. W ostatnich latach na czoło wysuwa się obrona spółdzielni przed działaniami zewnętrznymi, dotyczącymi zmian ustawowych niekorzystnych dla ruchu spółdzielczego. Pracownicy Związku są mocno zaangażowani w dyskusje i opiniowanie projektów prawnych dotyczących spółdzielczości, a także w proces odwoływania się do instytucji Państwa w przypadku uchwalonych już niekorzystnych aktów prawnych (np. do Trybunału Konstytucyjnego). Kompetencje pracowników Związku w tym zakresie przynoszą dobre efekty. Związek prowadzi także w szerokim zakresie doradztwo dla spółdzielni.

Od wielu lat Związek działa na arenie międzynarodowej zapoznając się i przejmując wzorce działalności spółdzielczej od różnych krajów na świecie. Działalność Związku z w tym zakresie jest doceniana przez organizacje międzynarodowe, ale także przez współpracujące z nami organizacje krajowe i poszczególne spółdzielnie, jest więc stale rozwijana, m.in. poprzez wizyty Członków Rady Nadzorczej i dużych grup Spółdzielców w różnych krajach.

Nadal wiele jest do zrobienia w zakresie odpowiedzi na pytania: jakie są podstawy prawne działalności przedsiębiorstw spółdzielczych, jak przebiega realizacja zasad spółdzielczych i jakie jest miejsce spółdzielczości w systemie społeczno-gospodarczym państwa polskiego. Trzeba rozważyć, jak powinna wyglądać struktura organów i otoczenia przedsiębiorstw spółdzielczych umożliwiającą elastyczne i sprawne działanie na rynku w warunkach dużej konkurencji. W ramach tej działalności należy wymienić następujące:

- spotkania z politykami,
- kontakty z ministerstwami,
- kontakty w kraju i zagranicą ze związkami zawodowymi,
- aktywny udział w pracach Stałej Konferencji Ekonomii Społecznej,
- konsultacje dotyczące zmian w prawie spółdzielczym,
- wystąpienia do Trybunału Konstytucyjnego w sprawach dotyczących prawa spółdzielczego, w tym zaopiniowanie ustawy o ograniczeniu barier administracyjnych dla obywateli i przedsiębiorców,
- zorganizowanie tygodnia spółdzielczości w Krakowie w 2009 r.,
- zorganizowanie posiedzenia Rady ICA w Krakowie,

- zmiany w statucie ZLSP, mające na celu dostosowanie do potrzeb spółdzielni,
- podjęcie na szeroką skalę interwencji w organizacjach międzynarodowych w sprawie złej ustawy - prawo spółdzielcze,
- zorganizowanie wielu wydarzeń w ramach obchodów międzynarodowego roku spółdzielczości, podjęcie hasła: „Spółdzielnie budują lepszy świat”,
- zorganizowanie narad konsultacyjnych w Kancelarii Prezydenta RP,
- współudział w powołaniu forum młodych spółdzielców w Europie,
- współinicjowanie i aktywność w stworzeniu Paktu na rzecz Ekonomii Społecznej,
- współautorstwo w petycji do Parlamentu Europejskiego w sprawach spółdzielczości,
- pomoc prawna dla spółdzielni w innych krajach (Chiny, Palestyna, Rumunia, Czechy, Słowacja, Japonia, itd.),
- wizyta w Parlamencie Europejskim w Strasburgu,
- nawiązanie i prowadzenie współpracy z wieloma organizacjami spółdzielczymi w Europie i na świecie.

Działalność szkoleniowa

Działalność ta zajmuje bardzo ważne miejsce w pracy Związku. Organizując szkolenia Związek korzysta z wysoko wykwalifikowanych specjalistów będących pracownikami Związku, ale również wykładowców z różnych uczelni wyższych oraz, w zależności od potrzeb, biegłych księgowych, prawników itp. Poniżej przedstawiono najważniejsze rodzaje szkoleń a mianowicie:

- „Szkola Trenerów Spółdzielczych”,
- szkolenia o różnorodnej tematyce dla spółdzielców,
- szkolenia na uprawnienia lustracyjne i doszkalanie dla lustratorów,
- szkolenia dla przewodniczących i członków Rad Nadzorczych,
- prowadzenie studiów podyplomowych,
- szkolenia w Wyższej Szkole Spółdzielczości w Manchesterze,
- współpraca z uczelniami i szkołami w Polsce.

Działania na rzecz wsparcia spółdzielni

Związek od początku swojego powstania podejmuje działania na rzecz wsparcia zrzeszonych spółdzielni, taka jest jego rola statutowa. W okresie przemian społeczno-gospodarczych w naszym kraju i niezbyt stabilnej sytuacji prawno-gospodarczej, wiele

zrzeszonych w Związku spółdzielni potrzebowała wsparcia organizacyjnego, a także finansowego. ZLSP w tym zakresie jest bardzo aktywny. Działalność ta obejmuje m.in.:

- prowadzenie Agencji Rozwoju i Promocji Spółdzielczości,
- pożyczki i poręczenia dla spółdzielni, poprzez fundusz pomocy spółdzielniom,
- stałe fachowe doradztwo dla spółdzielni (zespół konsultacyjno-doradczy),
- propagowanie pełnej samorządności spółdzielczej poprzez instruktaż w zakresie funkcji/kompetencji Zarządu i Rady Nadzorczej,
- obsługę Walnych Zgromadzeń spółdzielni,
- doradztwo w zakresie prowadzenia dokumentacji Walnych Zgromadzeń,
- badanie sprawozdań finansowych,
- propagowanie narodowej strategii spójności, zorganizowanie szkoleń dla 500 spółdzielni w całym kraju,
- pomoc przy likwidacji i upadłości spółdzielni,
- prowadzenie ośrodków wsparcia spółdzielni socjalnych,
- dofinansowywanie w tworzeniu i pozycjonowaniu stron internetowych spółdzielni,
- wspieranie i dofinansowywanie Fundacji Rozwoju Spółdzielni Uczniowskich,
- opracowanie i wdrożenie narzędzia do sporządzania analizy wskaźnikowej,
- organizacja i prowadzenie porozumień branżowych wśród spółdzielni, spotkań, wyjazdów na targi, wizyty w spółdzielniach,
- pomoc dla spółdzielni z tytułu klęsk żywiołowych,
- współudział w projekcie TISE „Wsparcie inżynierii finansowej na rzecz rozwoju ekonomii społecznej”, m.in. wsparcie spółdzielni w aplikowaniu i pozyskiwaniu niskooprocentowanych pożyczek.

Działania na rzecz promocji spółdzielni

W czasach gospodarki rynkowej działania na rzecz promocji zajmują szczególnie ważne miejsce w funkcjonowaniu poszczególnych firm. Działalność ta przybiera różne formy, lecz zawsze generuje określone, często wysokie koszty. Spółdzielnie pracy to na ogół małe i średnie przedsiębiorstwa, a więc możliwości wydatkowania środków na ten cel są zwykle ograniczone. Dlatego też ZLSP wspiera spółdzielnie w tym zakresie poprzez:

- organizację targów i prezentacji w kraju i zagranicą,
- promowanie i finansowanie wyróżnień dla spółdzielni, prezesów i członków spółdzielni (odznaki i statuetki),
- wsparcie dla młodych spółdzielców, pracowników ZLSP, w uzyskaniu uprawnień i

tytułów naukowych,

- wyjazdy zagraniczne i krajowe dużych grup spółdzielców,
- wydawanie katalogu spółdzielni pracy w j. polskim i j. angielskim,
- organizowanie corocznego rankingu najlepszych spółdzielni pracy,
- składanie i opiniowanie wniosków o przyznanie wyróżnień i nagród: Prymus, Oskar, Menedżer Spółdzielca, odznaczeń spółdzielczych i państwowych,
- współpracę z organizacjami zrzeszającymi małe i średnie przedsiębiorstwa (np. Stowarzyszenie Małych i Średnich Przedsiębiorstw „Krak- Business”),
- wnioskowanie o nagrody za prace dyplomowe, fundowanie nagród i wsparcie publikacji naukowych,
- współpracę z Regionalnym Ośrodkiem Polityki Społecznej w Krakowie na rzecz wyłonienia małopolskiego lidera przedsiębiorczości społecznej (sponsorowanie nagrody - udział w jury),
- aktywny udział w projekcie ICA na dekadę spółdzielczą.

Działalność międzynarodowa

Działalność międzynarodowa to przedstawianie i promowanie polskiej spółdzielczości na arenie międzynarodowej. W tym zakresie Związek ma duże osiągnięcia, szczególnie w ostatnich latach, a działalność ta jest systematycznie rozwijana poprzez:

- członkostwo w pracach Międzynarodowego Związku Spółdzielczego (ICA),
- aktywny udział w Komitecie Koordynacyjnym COOPERATIVE EUROPE ds. Unii Europejskiej,
- udział w pracach kierownictwa CICOPA (na szczeblu Komitetu Zarządzającego),
- członkostwo w kierownictwie CECOP poprzez funkcję Vice-prezydenta tej organizacji,
- aktywny udział w wielu konferencjach międzynarodowych (przygotowanie materiałów - udział w panelach, etc.).

Te działania na przestrzeni 25 lat przyniosły Związkowi wiele cennych doświadczeń, ale też ogromną satysfakcję z pełnienia ważnej roli w strukturze spółdzielczości na świecie oraz z aktywności w zakresie pomocy i wsparcia spółdzielni. Duża grupa osób działających w Radzie Nadzorczej, Zarządzie oraz pracujących w Związku, współpracuje zgodnie w celu uzyskania dobrych efektów i przyczynienia się do sukcesu ZLSP w okresie jego dwudziestopięcioletniego istnienia.

1.4. Finansowanie działalności Związku

Z powyższego tekstu wynika, że zakres działalności Związku jest bardzo szeroki i należy zaznaczyć, że wymieniono tu tylko najważniejsze płaszczyzny. Działalność ta generuje określone koszty. Finanse Związku są oparte o dochody własne pochodzące z organizowanych szkoleń, lustracji, przechowywania dokumentów, administrowania nieruchomościami, wynajmu pomieszczeń oraz wielu innych działań. Ze względu na ustawowy zapis zakazujący prowadzenia działalności gospodarczej przez Związki, nasza organizacja ma duże kłopoty ze zdobywaniem środków na działalność statutową oraz rozległą działalność pomocową dla spółdzielni. Składki jakie pozyskuje Związek od spółdzielni to niespełna 2% rocznego budżetu. Kwota ta corocznie maleje ze względu na likwidację spółdzielni oraz ich słabą kondycję. Pomimo to ZLSP posiada silną pozycję ekonomiczną pozwalającą na bardzo szeroką i różnorodną działalność na rzecz spółdzielni. Od kilku lat poważnym zagadnieniem staje się selektywny wybór działań Związku na rzecz spółdzielni nie powodujący zwiększania kosztów bieżących. Zasada jest prosta: im szersza jest działalność Związku na rzecz spółdzielni tym większe są koszty. Może to powodować straty wykazywane w sprawozdaniach finansowych, które jednak nie powodują utraty płynności finansowej ani zakłóceń w działalności Związku.

Rozległa statutowa działalność Związku na rzecz spółdzielni jest deficytowa. Prowadzone lustracje pomimo możliwości pobierania opłat nadal - decyzją Rady Nadzorczej - są bezpłatne dla spółdzielni zrzeszonych w Związku. Dużym obciążeniem jest utrzymywanie wielkich składnic akt, w których dokumenty często muszą być przechowywane przez 50 lat. Liczba akt szybko rośnie ze względu na likwidację spółdzielni. Związek pobiera co prawda niewielkie opłaty za wydawanie różnych zaświadczeń, ale wpływy z tego tytułu są małe. Działalność szkoleniowa jest deficytowa. Kierownictwo Związku rozumie jednak potrzebę edukacji kadr spółdzielczych znając trudną sytuację finansową spółdzielni.

Związek prowadzi dwa fundusze wspierające działalność spółdzielni. Pierwszy to Fundusz Pomocy Spółdzielniom, z którego udzielane są pożyczki dla spółdzielni chcących się rozwijać. Fundusz ten funkcjonuje bardzo dobrze. Związek poszukuje również z dobrym skutkiem możliwości pozyskiwania innej pomocy finansowej dla spółdzielni ze źródeł zewnętrznych (pożyczki z TISE, środki unijne itd.).

Związek prowadzi także Fundusz Promocji Spółdzielni, przeznaczając corocznie znaczne kwoty na jego dofinansowanie. Spółdzielnie korzystają z tego Funduszu w szerokim zakresie. Ponadto Związek podejmuje działania wspierające realizację ważnych celów w spółdzielniach finansując lub współfinansując je np. w tworzeniu stron internetowych,

publikacji materiałów promocyjnych i artykułów sponsorowanych, udziale w targach, pokazach i ekspozycjach, itd. W zakresie ekonomiczno-finansowym jest jeszcze wiele do zrobienia tak w działalności własnej Związku jak i oferty dla spółdzielni.

1.5 Konkluzje

Umieszczenie w tym opracowaniu opisu działalności Związku na różnych płaszczyznach wiąże się z badaniami przeprowadzonymi w ostatnim roku, a zaprezentowanymi w kolejnych rozdziałach niniejszego opracowania. Chodzi bowiem o to, że wśród pytań umieszczonych w ankiecie skierowanej do prezesów spółdzielni, znalazły się m.in. te dotyczące oceny działalności ZLSP oraz potrzeb spółdzielni w tym zakresie. Informacje takie uzyskano również w trakcie zogniskowanych wywiadów grupowych (fokusów) oraz w badaniach z użyciem analizy SWOT. Uczestnicy tych spotkań mogli wypowiadać swoje opinie na temat zagadnień dotyczących działalności ZLSP. Związek zamierza w jak najwyższym możliwym stopniu spełniać oczekiwania spółdzielców, a wyniki badań dadzą pewną wskazówkę odnośnie potrzeb zrzeszonych spółdzielni.

2. Wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania działalności i rozwoju spółdzielczości pracy – Bronisław Brzozowski, Joanna Brzozowska-Wabik

2.1 Wprowadzenie

Spółdzielnie pracy w Polsce to wielce zróżnicowane podmioty gospodarcze, zarówno ze względu na długość okresu funkcjonowania, rodzaj prowadzonej działalności, jak również potencjał kapitału materialnego i społecznego. Ponadto spółdzielnie pracy funkcjonują w różnych środowiskach. Zdecydowana większość z nich, prawie 2/3, zlokalizowana jest w dużych miastach, tzn. obecnych i byłych miastach wojewódzkich i powiatach grodzkich. Tylko co dziesiąta spółdzielnia pracy ma swoją siedzibę na obszarach wiejskich. Zarówno więc wymienione powyżej czynniki wewnętrzne jak również otoczenie, a w tym warunki polityczne i ekonomiczne kraju, rynki zaopatrzenia i zbytu oraz ekonomiczne i społeczne warunki lokalne, stwarzają złożony konglomerat czynników, które wpływają na kondycję spółdzielni a w konsekwencji na ostateczne wyniki finansowe, co z kolei wiąże się z zaspokajaniem potrzeb członków spółdzielni. W tej specyficznej, z punktu widzenia własności majątku i demokratycznego zarządzania, formie gospodarowania poprawne wzajemne stosunki członkowskie oraz relacje pomiędzy organami spółdzielni i członkami są warunkiem „sine qua non” powodzenia na współczesnym konkurencyjnym wolnym rynku. Tego typu zakłady pracy opierają się na współdziałaniu członków spółdzielni i jej organów¹. Wzajemne stosunki wpływają na efektywność zarządzania strategicznego oraz kierowania na bieżąco realizacją procesu produkcyjnego i świadczenia usług kontrahentom.

2.2 Cel, zakres i metodyka badań

Złożoność czynników wpływających na końcowy efekt działalności spółdzielni pracy i dalszy ich rozwój była inspiracją do podjęcia badań nad sytuacją tego sektora w Polsce oraz możliwościami rozwoju spółdzielczej formy gospodarowania. Badania te są po części kontynuacją tych, realizowanych w 2011 roku w Ośrodku Badań Aktywności Lokalnej przy Spółdzielni Kooperatywa Pozarządowa z siedzibą w Warszawie. Dlatego też, na ile to możliwe, wyniki aktualnych badań będą porównywane do tych sprzed 5 lat.

Głównym celem tej części opracowania jest:

- rozpoznanie wewnętrznych stosunków członkowskich i wzajemnych relacji pomiędzy organami spółdzielni,
- ocena funkcjonowania na rynku i w tym kontekście problemów zarządzania spółdzielnią,

¹ Boczar K., 1970, *Spółdzielczość*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Wydanie drugie, Warszawa

- ocena roli Związku Lustracyjnego Spółdzielni Pracy we wspieraniu zrzeszonych w nim jednostek.

Badania przeprowadzono głównie drogą internetową przesyłając, poprzez Delegatury Regionalne, kwestionariusze ankiety do prezesów losowo wybranych spółdzielni. Do badań, po wyeliminowaniu spółdzielni będących w likwidacji bądź upadłości, wylosowano 45 podmiotów, co stanowi ponad 1/3 zrzeszonych w Związku i obecnie działających. Ostatecznie jednak uzyskano odpowiedzi od 41 prezesów tj. nieco powyżej 30% spółdzielni. Próba taka, ze względu na losową metodę doboru obiektów badawczych jak i ze względu na liczebność, jest w pełni wystarczającą do zrealizowania celów i wyciągnięcia obiektywnych wniosków.

2.3 Wyniki badań

Charakterystyka podmiotów badawczych

Ze względu na losowy wybór obiektów badawczych w próbie znalazły się spółdzielnie z różną charakterystyką. Z metodycznego punktu widzenia jest to fakt pozytywny, gdyż materiał źródłowy pochodzi ze spółdzielni o różnych cechach, daje więc możliwość wyciągnięcia obiektywnych wniosków. W tabeli 1 przedstawiono wybrane cechy charakteryzujące wylosowane obiekty badawcze.

Jedną z cech jest długość funkcjonowania spółdzielni. Najwięcej badanych spółdzielni – blisko połowa - zostało założonych tuż po II wojnie światowej, do 1950 r. Ma to niewątpliwie związek z rozwijającą się wówczas gospodarką, potrzebami rynku oraz z inicjatywami ludności pragnącej odbudowy kraju, lokalnej gospodarki jak i podejmowaniem wielu inicjatyw społecznych. W kolejnych latach procesy tworzenia nowych spółdzielni nieco osłabły, aczkolwiek do roku 1990, a więc w okresie realnego socjalizmu, powstało 78 % badanych spółdzielni. Okres ten, pomimo pewnej ingerencji władz administracyjno-partyjnych w wewnętrzne sprawy spółdzielni, był dla spółdzielczości wielu branż – nie tylko dla spółdzielni pracy – okresem silnego rozwoju organizacyjnego, wysokiego udziału w rynku i pozytywnych wyników finansowych. Lata przemian społeczno-gospodarczych w naszym kraju stały się dla całej polskiej spółdzielczości - w tym dla spółdzielni pracy - okresem szczególnie trudnym a powstawanie nowych przedsiębiorstw zostało praktycznie zahamowane. Przyczyn tego zjawiska jest wiele, a wśród nich niezbyt sprzyjający klimat społeczno-polityczny dla spółdzielczej formy gospodarowania. Wystarczy tu wspomnieć o dwóch ustawach, tj. Ustawie z dnia 20 stycznia 1990 r. o zmianach w organizacji i działalności spółdzielczości² oraz Ustawie

² Dz. U. z 1990r. nr 6, poz. 36

z dnia 25 marca 2011 r. o ograniczeniu barier administracyjnych dla obywateli i przedsiębiorców³. Obydwa akty prawne zostały uznane przez Trybunał Konstytucyjny w dużej mierze za niezgodne z Konstytucją RP, lecz kilkuletnie ich funkcjonowanie w gospodarce przyniosło wiele szkód dla spółdzielczości.

Tabela 1. Charakterystyka badanych spółdzielni

L.p.	Wyszczególnienie	Liczba	%
1	Okres założenia spółdzielni		
	- przed rokiem 1950	19	46,3
	- między rokiem 1951 a 1970	13	31,7
	- między rokiem 1971 a 1990	5	12,2
	- po roku 1990	4	9,8
	Razem	41	100,0
2	Liczba członków spółdzielni w chwili założenia;		
	- do 10	8	19,5
	- 11 – 50	19	46,3
	- powyżej 50	14	34,2
	Razem	41	100,0
	Średnia	50,2	x
3	Liczba członków spółdzielni obecnie;		
	- do 10	15	36,6
	- 11 – 50	21	51,2
	- powyżej 50	5	12,2
	Razem	41	100,0
	Średnia	27,6	x
4	Rodzaj działalności;		
	Spółdzielnie związane z medycyną	8	19,5
	Spółdzielnie usługowo-wytwórcze	14	34,2
	Spółdzielnie produkcyjno-handlowe	13	31,7
	Inne	6	14,6
	Razem	41	100,0
5	Region		
	- centralny	2	4,9
	- południowy	12	29,3
	- wschodni	8	19,5
	- północno-zachodni	5	12,2
	- południowo-zachodni	3	7,3
	- północny	11	26,8
	Razem	41	100,0

Źródło: badania własne.

³ Dz. U. z 2011r. nr 106, poz. 662

W ostatnich latach zauważa się także zmniejszanie się liczby zrzeszonych w spółdzielniach członków. Dane w tabeli 1, pozycja 2 i 3, w których zamieszczone zostały liczby mówiące o ilości członków założycieli i o obecnej liczbie członków, wskazują wyraźnie, iż średnia w chwili powstawania spółdzielni wynosiła 50, a obecnie jest to niespełna 28 osób. Zmniejszyła się też znacząco (prawie trzykrotnie) liczba spółdzielni zrzeszających ponad 50 osób.

W badanej próbie znalazło się 14, tj. 34,2 %, spółdzielni usługowo-wytwórczych, 13 (prawie 32%) spółdzielni produkcyjno-handlowych, a niespełna 20% badanych obiektów to spółdzielnie związane z medycyną. W próbie znalazło się również 6 podmiotów o innym niż wymienione powyżej rodzaju działalności. Struktura działalności wylosowanych spółdzielni w sposób znaczący odzwierciedla strukturę wszystkich spółdzielni pracy zrzeszonych w ZLSP. Określając położenie geograficzne badanych spółdzielni umiejscowiono je w regionach określonych przez GUS (NUTS1), tj. jednostek wyodrębnionych do celów statystycznych⁴, i tak:

- region centralny – województwa: łódzkie i mazowieckie,
- region południowy – województwa: małopolskie i śląskie,
- region wschodni – województwa: lubelskie, podkarpackie, podlaskie i świętokrzyskie,
- region północno-zachodni – województwa: lubuskie, wielkopolskie i zachodnio-pomorskie,
- region południowo-zachodni – województwa: dolnośląskie i opolskie,
- region północny – województwa: kujawsko-pomorskie, pomorskie i warmińsko-mazurskie.

W tabeli 2 przedstawiono charakterystykę personalną respondentów (prezesów spółdzielni). Ujęto w niej długość stażu spółdzielczego, długość okresu sprawowania funkcji prezesa zarządu oraz wykształcenie.

⁴ Dz. U. z 2007 r. Nr 214, poz. 1573 z późniejszymi zmianami

Tabela 2. Charakterystyka personalna respondentów

Wyszczególnienie	Liczba	%
Członkostwo w spółdzielni:		
- do 5 lat	1	2,4
- 6 – 15 lat	5	12,2
- 16 – 30lat	13	31,7
- 31 – 50 lat	21	51,3
- pow. 50 lat	1	2,4
Razem	41	100,0
Średnia	30,2	X
Pełnienie funkcji prezesa:		
- do 5 lat	10	24,4
- 5 – 15 lat	14	34,1
- powyżej 15lat	17	41,5
Razem	41	100,0
Średnia	13,6	X
Wykształcenie:		
- podstawowe	0	0,0
- zawodowe	0	0,0
- średnie	16	39,0
- wyższe	25	61,0
Razem	41	100,0

Źródło: badania własne

Dane tabeli 2 wskazują, że ponad 50 % prezesów posiada długi (31 – 50 lat) staż spółdzielczy, a ponad 40% z nich sprawuje obecną funkcję powyżej 15 lat. Tylko jeden prezes posiada krótki staż w spółdzielni, a co za tym idzie krótko pełni swoją funkcję.

Zjawiskiem pozytywnym jest z pewnością uzyskiwanie przez te same osoby w kolejnych wyborach większości głosów na Walnych Zgromadzeniach, co oznacza nabieranie doświadczenia i dobre sprawowanie powierzonej funkcji oraz uzyskiwanie zaufania wśród spółdzielców, lecz ważnym jest także wymiana kadr pełniących odpowiedzialne funkcje, przez co zyskuje się osoby z nowymi pomysłami, często bardziej aktywne. Ale oczywiście decyzje te należą do swobodnego wyboru spółdzielców. Kadra spółdzielcza sprawująca funkcję prezesa zarządu to osoby dobrze wykształcone. Nie ma wśród nich osób z wykształceniem podstawowym i zawodowym, a 61% to osoby z wykształceniem wyższym. Wykształcenie średnie posiada 39% prezesów zarządu.

Ocena stosunków wewnątrz spółdzielczych

Spółdzielnie pracy są bardzo specyficznymi firmami, gdyż członkowie jednocześnie są właścicielami aktywów, osobami mającymi wpływ na podejmowane decyzje poprzez udział i głosowanie na Walnych Zgromadzeniach, kontrolującymi pracę zarządu poprzez wybór rady nadzorczej a jednocześnie pracownikami spółdzielni⁵. Za istotną część badań uznano więc zasięgnięcie opinii prezesów zarządów odnośnie międzyludzkich stosunków wewnątrz spółdzielczych, w ramach których określono poziom i pola aktywności członków, rodzaj motywacji skłaniających poszczególne osoby do członkostwa, problematykę współpracy zarządu z radą nadzorczą, ocenę potencjału ekonomicznego spółdzielni oraz najczęstsze problemy w zarządzaniu nimi.

W opinii prezesów spółdzielni, do których skierowano ankietę, aktywność członków w ponad 53 % uznawana jest jako średnia, a w blisko 28% jako niska. Jeżeli do niskiej aktywności dołączymy 12% odpowiedzi wskazujących na jej zupełny brak, oznaczać to będzie niepokojącą i trudną do wyjaśnienia sytuację, kiedy prawie 40% członków, którzy są właścicielami firmy a jednocześnie pracownikami, wykazuje bardzo małe lub nawet brak zainteresowania problemami własnego przedsiębiorstwa, będącego także miejscem pracy.

Aktywność członków w spółdzielni przejawia się głównie w następujących zagadnieniach:

- zainteresowanie finansami, a głównie wynagrodzeniem,
- dbałość o majątek i jakość oferowanych produktów i usług, w tym także poszerzanie oferty i terminowość realizacji zleceń,
- czynny udział w Walnych Zgromadzeniach,
- nowe wnioski racjonalizatorskie i realizacja planów naprawczych,

Wiele odpowiedzi było odpowiedziami natury ogólnej np.:

- udział w realizacji zadań statutowych,
- zainteresowanie prawidłowym funkcjonowaniem firmy,
- czynny udział w zebraniach i życiu społecznym, praca na rzecz spółdzielni,
- zaangażowanie w pracę i zainteresowanie rozwojem spółdzielni.

Aktywność ta miała miejsce głównie podczas dyskusji na zebraniach rady nadzorczej i Walnych Zgromadzeniach. Niektóre spółdzielnie organizowały także spotkania w węższym gronie członków zainteresowanych daną problematyką.

⁵ Brzozowski B. 2005r. *Spółdzielczość wiejska w aktywizacji środowisk lokalnych na tle jej współczesnych problemów*. Kraków

Tabela 3. Problematyka wewnątrz spółdzielcza

Wyszczególnienie	Liczba	%
Poziom aktywności członków:		
- wysoki	3	7,3
- średni	22	53,7
- niski	11	26,8
- brak aktywności	5	12,2
Razem	41	100,0
Motywacje do członkostwa:		
- korzyści wynikające ze współpracy	25	48,1
- szersze możliwości z działania w zespole	13	25,0
- dobre przykłady funkcjonowania innych spółdzielni	3	5,8
- możliwości uzyskiwania środków z UE	2	3,8
- inna odpowiedź	9	17,3
Razem	52*	x
Współpraca zarządu z radą nadzorczą:		
- są poważne problemy	0	0,0
- są drobne problemy	3	7,3
- pozytywna współpraca	38	92,7
Razem	41	100,0
Potencjał ekonomiczny spółdzielni:		
- zapewnia stabilne funkcjonowanie spółdzielni	20	48,8
- pogarszanie się sytuacji ekonomicznej	10	24,4
- może wpływać na rozwój	4	9,7
- żadna z odpowiedzi nie jest właściwa	7	17,1
Razem	41	100,0
Najczęstsze problemy zarządzania spółdzielnią:		
- współpraca pomiędzy członkami/spółdzielniami	9	22,0
- sytuacja ekonomiczna spółdzielni	22	53,7
- bariery administracyjne	5	12,2
- niestabilność prawa	19	46,3
- słabe wsparcie dla spółdzielni na poziomie krajowym	17	41,5
- inne	3	7,3
Razem odpowiedzi	75*	x
W jakich sprawach powinno uzależnić się liczbę głosów od wniesionego kapitału:		
- w sprawach personalnych	0	0,0
- w sprawach gospodarczych	6	14,6
- we wszystkich sprawach	12	29,3
- nie należy uzależniać liczb głosów od kapitału	23	56,1
Razem	41	100,0

*możliwość udzielenia więcej niż jednej odpowiedzi

Źródło; badania własne

Zaangażowanie się członków w życie spółdzielni wiąże się ściśle z tym, jakimi motywacjami się oni kierują. Otóż z badań wynika, że blisko połowa prezesów uważa, że członkowie w kierowanych przez nich spółdzielniach za motywację do pozostawiania

członkiem uważają ogólnie pojęte korzyści wynikające ze współpracy a ¼ szersze możliwości działania w zespole, co praktycznie oznacza bardzo zbliżone odpowiedzi, trzech prezesów wskazało na dobre przykłady funkcjonowania innych spółdzielni i dwóch na możliwości uzyskiwania środków z UE. Wśród 9 pozostałych odpowiedzi znalazły się: bezpieczeństwo pracy, szacunek i przyjazne relacje w miejscu pracy, pewność i stabilność zatrudnienia oraz niższe składki ZUS. W dwóch przypadkach wskazywano na brak motywacji.

W prawidłowym i efektywnym działaniu spółdzielni niezmiernie istotną sprawą jest współpraca pomiędzy organem zarządzającym czyli zarządem a organem kontrolnym, jakim jest rada nadzorcza lub komisja rewizyjna. Każdy z tych organów ma swoje prawa i obowiązki. Określa je Ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze⁶. Na podstawie prawa spółdzielczego spółdzielnie uchwalają swoje statuty i regulaminy działalności poszczególnych organów. Statuty i regulaminy mogą jedynie bardziej szczegółowo określać kompetencje organów, lecz nie mogą być sprzeczne z zapisami ustawy Prawo spółdzielcze.

Z danych zamieszczonych w tabeli 3 wynika, że w badanych spółdzielniach istnieje dobra lub nawet bardzo dobra współpraca pomiędzy zarządami a radami nadzorczymi. Aż 38, tj. prawie 93% respondentów wskazało na pozytywną współpracę, a jedynie 7% stwierdziło, że są drobne problemy, nikt nie wskazał na istnienie poważnych problemów w tej współpracy. Spośród odpowiedzi wskazujących na pozytywną współpracę należy wymienić:

- wzajemne zrozumienie, zaufanie, szacunek,
- wykonywanie przez zarząd i radę swoich obowiązków statutowych,
- wspieranie i służenie radą i wsparciem zarządowi przez członków rady nadzorczej.

Drobne problemy dotyczą niezrozumienia przez niektórych członków kompetencji rady nadzorczej lub „megalomanii” konkretnych osób.

Dobra współpraca układa się wówczas, gdy osoby sprawujące funkcje w poszczególnych organach znają swoje prawa i obowiązki, a w swojej pracy wzajemnie się wspierają, widząc jako wspólny cel – dobro spółdzielni i jej członków.

Bardzo istotnym czynnikiem pozwalającym na właściwe funkcjonowanie i rozwój każdej firmy jest jej potencjał ekonomiczny wynikający z racjonalnej ilości, wartości i jakości środków produkcji, które generują z jednej strony koszty, ale w sposób jednoznaczny przyczyniają się do uzyskiwania efektywności ekonomicznej.

Badani prezesi bardzo różnie oceniają potencjał ekonomiczny swoich spółdzielni. Blisko połowa z nich uznała, iż jest on w stanie zapewnić stabilne funkcjonowanie spółdzielni, którą

⁶ Dz. U. 1982 nr 30 poz. 210

kierują, ¼ zauważa pogarszającą się sytuację ekonomiczną, a tylko niespełna 10 % prezesów stwierdziło, że potencjał ekonomiczny kierowanej przez nich spółdzielni może wpływać na rozwój. Siedmiu prezesów uznało, że żadna z tych odpowiedzi nie jest właściwa, lecz nie podali jaka odpowiedź wg nich byłaby tą adekwatną.

Byt spółdzielni i jej rozwój w dużej mierze zależny jest od sprawnego zarządzania, w tym dobrego przygotowania kierownictwa w zakresie nowoczesnych metod i technik zarządzania, metod marketingu, organizacji pracy, a także socjologii i psychologii pracy. Tak więc kierowanie każdym przedsiębiorstwem wymaga wielostronnej wiedzy teoretycznej i umiejętności praktycznych⁷. Każdy system gospodarczy i jego reguły mają swoje pozytywne, ale i negatywne strony. W każdym też systemie występują problemy w zarządzaniu firmami, a w przypadku spółdzielni, ze względu na jej specyficzne cechy, te trudności mogą być jeszcze większe⁸. O rodzaj problemów w zarządzaniu zapytano prezesów badanych spółdzielni. Strukturę odpowiedzi zamieszczono w tabeli 3. Okazuje się, że największym problemem jest sytuacja ekonomiczna spółdzielni (53,7% badanych), co nie koresponduje z wcześniej udzielonymi odpowiedziami na pytanie dotyczące oceny sytuacji ekonomicznej, gdzie prawie 50 % prezesów twierdziło, że sytuacja ich spółdzielni zapewnia stabilne funkcjonowanie, a 9,7 % uważa, że finanse pozwalają także na rozwój. Należy więc sądzić, że mimo nie bardzo złej sytuacji ekonomicznej, osiągnięcie jej i utrzymanie wymaga dużego wysiłku, ciągłego utrzymywania dyscypliny organizacyjnej i właściwego zarządzania finansami. W strukturze odpowiedzi czołową pozycję zajęły wskazania na czynniki zewnętrzne, takie jak niestabilność prawa (46,3%) i słabe wsparcie dla spółdzielni na poziomie krajowym (41,5%). W odpowiedziach szczegółowych wskazywano m.in. na różne przepisy Wojewodów, Centrów Zdrowia Publicznego, Ministra Zdrowia, NFZ, przepisy sanitarno-epidemiologiczne, przepisy dotyczące ochrony środowiska oraz niekiedy różną interpretację przepisów podatkowych przez Urzędy Skarbowe. Ponadto – zdaniem respondentów – zbyt często dochodzi do zmian tych przepisów, co nie służy właściwemu planowaniu i bieżącemu kierowaniu firmą.

W związku ze zmianami w głosowaniach w niektórych krajach europejskich i uzależnieniu liczby głosów od wniesionego kapitału (z pewnymi ograniczeniami) zapytano respondentów o wyrażenie opinii czy lub w jakich sprawach tego rodzaju zmiany powinny być wprowadzone w Polsce. Duża większość prezesów (56,1%) uważa, że system podejmowania decyzji w spółdzielniach, oparty o zasadę „jeden członek – jeden głos”, jest systemem właściwym dla tego typu przedsiębiorstwa. Lecz prawie 30% respondentów uważa, że system podejmowania

⁷ Brzozowski B., Brzozowska J., 2004 *Profesjonalizm w zarządzaniu, Współczesne Zarządzanie nr1/2004*

⁸ Dyka S., Grzegorzewski P., 2000, *Zarządzanie spółdzielnią, Difin, Warszawa*

decyzji poprzez wzmocnienie siły głosu w zależności od wniesionego kapitału mogłyby być wprowadzony we wszystkich sprawach, a 15% skłania się do zróżnicowania liczby głosów w sprawach gospodarczych. Tak więc w tym zakresie zdania są podzielone i zapewne dyskusja na ten temat zarówno wśród członków spółdzielni, jak i w ramach krajowych oraz międzynarodowych organizacji będzie trwała nadal.

Zmiany w działalności spółdzielni

Spółdzielnie pracy funkcjonują na rynku od wielu lat. Na ogół więc mają one ustabilizowany zakres swojej działalności, zarówno w produkcji jak i w świadczonych usługach, dostosowany do potencjału majątkowego, ekonomicznego i posiadanych zasobów pracy. Zarządy spółdzielni reagują jednak na sytuację rynkową i wycofują mniej opłacalne, bądź o ograniczonym popycie na rynku produkty lub usługi, wprowadzając w to miejsce nowe ich rodzaje. Wprowadzanie w szerokim zakresie rozwiązań innowacyjnych wiąże się w chwili obecnej z określonymi kosztami, co jest stosunkowo dużą barierą, szczególnie dla tych firm, które borykają się z problemami finansowym. Na te problemy ekonomiczne prezesi zwracali uwagę w niniejszych badaniach, o czym świadczą dane zamieszczone w tabeli 3.

Spośród badanych spółdzielni 14 (tj. 34,1%) wycofało produkty, zaś 16 (39,0%) wycofało usługi. Bardziej szczegółowa analiza wyników badań wskazuje, że często były to te same spółdzielnie, racjonalizując w ten sposób swój udział w rynku.

Wycofane produkty to m.in.:

- artykuły motoryzacyjne do samochodów ŻUK, Lublin,
- uniwersalne płyny do mycia,
- stroje karnawałowe,
- pługi i maszyny rolnicze,
- słupy stalowe,
- osadniki samo spalające wykonywane z betonu,
- środki ochrony roślin,
- konstrukcje stalowe.

Wycofane usługi to:

- niektóre szkolenia, na które nie było zapotrzebowania,
- autoryzacja Fiata,
- likwidacja pracowni technicznej,
- zmniejszenie liczby usług transportowych,
- część usług kosmetycznych (manicure i pedicure),
- ogólno-budowlane,

- chłodnicze.

Często w miejsce wycofywanych rodzajów działalności wprowadzano nowe o większym popycie na rynku. Decyzje takie, zarówno w zakresie produkcji jak i usług, podjęło 16 (tj. 39%) badanych spółdzielni.

Produkty wprowadzone to:

- instalacja fotowoltaiczna 5KW i instalacja solarna w celu obniżenia kosztów,
- produkty lecznicze na receptę,
- artykuły gospodarstwa domowego,
- płyn do mycia kabin prysznicowych Tytan,
- liczne produkty pod markami własnymi odbiorców,
- nowe stroje karnawałowe,
- wyciory o większej średnicy,
- słoje do parafiny - nowe wzory,
- prościarka do drutu,
- urządzenia do zbioru kiszonki,
- nowe modele samolotów.

Ponadto, w najbliższych latach 12 spółdzielni (29,3%) planuje wprowadzić m.in.:

- kolejne produkty lecznicze bez recepty,
- wytłaczanie elastomerów,
- szeroki pakiet kardiologiczny,
- szerszy pakiet słoików do parafiny o większej pojemności,
- nawozy, pasze,
- siatki nierdzewne.

Usługi wprowadzone – 16 spółdzielni (39%):

- usługi urologiczne, usługi USG 3D, diagnostyka obrazowa nosa, krtani, ucha, dobór aparatów słuchowych,
- nowe szkolenia,
- konserwacja pojazdów,
- nowe specjalności lekarskie: diabetolog, endokrynolog, angiolog,
- drobne usługi warsztatowe,
- usługi pomiaru wibracji i hałasu do środowiska.

Usługi planowane do wprowadzenia - 13 spółdzielni (31,7%):

- nowe szkolenia dostosowane do potrzeb rynku pracy,
- mechanika samochodowa,
- czyszczenie powierzchni płaskich – sprzątanie,
- usługi krawieckie,
- poszerzanie stomatologii o dziecięcą oraz ortodoncję,
- rozszerzanie zakresu świadczeń medycznych.

Przegląd tych zmian świadczy o działaniach dostosowawczych do zmieniających się potrzeb rynku. Oznacza to, że zarządy spółdzielni podejmują działania innowacyjne w celu uzyskiwania lepszych efektów gospodarczo-finansowych. W czołówce spółdzielni podejmujących nowe wyzwania są przede wszystkim spółdzielnie związane z szeroko rozumianą medycyną.

Wspieranie spółdzielni przez Związek Lustracyjny Spółdzielni Pracy

W rozdziale pierwszym, w podziale na obszary tematyczne, określone zostały płaszczyzny współpracy Związku z poszczególnymi spółdzielniami. Wiele potrzeb spółdzielni jest zaspokajanych przez Związek, jednak nie wszystkie oczekiwania zapewne są spełnione. Często przyczyną są ograniczone środki finansowe, jakimi dysponuje ZLSP. O rodzaju działalności Związku, z których spółdzielnie najczęściej korzystały, ocenę tej współpracy oraz sugestie dotyczące poszerzenia zakresu działalności zapytano badanych prezesów. Wyniki badań w tym zakresie przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Współpraca ZLSP ze spółdzielniami

Wyszczególnienie	Liczba*	%
Spółdzielnia korzystała z pomocy Związku w sprawach:		
- szkoleniowych	31	75,6
- doradztwa prawnego	26	63,4
- doradztwa gospodarczego	8	19,5
- doradztwa finansowego	8	19,5
- ze środków finansowych	6	14,6
- promocji produktów i/ lub usług	10	24,4
- rzecznictwa interesów	6	14,6
- udział w działalności międzynarodowej	6	14,6
- udział w integracji ruchu spółdzielczego	19	46,3
- inne	4	9,8
- nie korzystała z pomocy Związku	2	4,9
Razem	126*	x
Jakie rodzaje działalności Związek powinien poszerzyć:		
- działalność szkoleniową	15	36,6
- doradztwo w różnych zakresach	15	36,6
- pomoc finansową	18	43,9

- promocję i marketing	20	48,8
- działalność międzynarodową	3	7,3
- żadnych – jest dobrze	5	12,2
- inne rodzaje działalności	3	7,3
Razem	79*	x
Ocena działalności Związku w skali 1 do 5:		
- działalność szkoleniowa		4,45
- doradztwo prawne		4,32
- doradztwo gospodarcze		3,49
- doradztwo finansowe		3,89
- wsparcie finansowe		3,21
- promocja produktów i/lub usług spółdzielni		3,14
- rzecznictwo interesów spółdzielni		3,68
- działalność międzynarodowa		3,19
- działania integrujące ruch spółdzielczy		4,32
- inne		3,89
Średnia ocena		3,76

*możliwość udzielenia więcej niż jednej odpowiedzi

Źródło: badania własne

W pytaniach dotyczących pomocy Związku oraz odczuć prezesów odnośnie poszerzenia działalności, była możliwość zaznaczenia więcej niż jednej odpowiedzi, stąd sumy odpowiedzi są większe niż liczba odpowiadających na nie prezesów. Najczęściej spółdzielnie korzystały ze szkoleń, aż 75,6 %, a jednocześnie prawie 37 % uważa, że działalność tę należy poszerzyć. Z doradztwa prawnego korzystało 26 spółdzielni (63,4%), ale spółdzielnie korzystały również z doradztwa gospodarczego i finansowego. Ten rodzaj wspomagania spółdzielni fachową pomocą jest bardzo ceniony i zdaniem respondentów powinien być jeszcze rozszerzony. Prezesi wybranych do badań spółdzielni, poza rozszerzeniem działalności szkoleniowej z różnych zakresów, sugerują zwiększenie pomocy w zakresie wsparcia finansowego oraz marketingu i promocji wytwarzanych przez poszczególne spółdzielnie produktów czy też oferowanych usług. Niestety te działania wymagają angażowania znaczących środków finansowych, a nie zawsze jest możliwe ich wygenerowanie przez Związek. Wspomniane powyżej działalności, tj. szkoleniowa i doradcza, są także najwyżej oceniane (powyżej 4 przy pięciostopniowej skali ocen). Również działania integrujące ruch spółdzielczy uzyskały bardzo wysokie oceny. Najniżej oceniono wsparcie finansowe i promocję produktów i usług spółdzielni. Oceny te są zbieżne z poprzednimi sugestiami dotyczącymi potrzeb rozszerzenia działalności Związku. Ale jak już wcześniej wspomniano ograniczeniem są tu zasoby środków finansowych. Generalnie ocena pracy Związku jest pozytywna, gdyż żadna z ocenianych działalności nie uzyskała oceny niższej niż średnia w przyjętej skali.

Oddziaływanie na środowisko lokalne

Siódma zasada spółdzielcza mówi o współdziałaniu spółdzielni ze środowiskiem lokalnym (tzw. zasada lokalności). Oznacza, że poprzez prowadzenie zatwierdzonej przez członków polityki, spółdzielnie działają na rzecz stałego rozwoju swego społecznego otoczenia⁹. Na pewien zakres oddziaływania swoich spółdzielni na lokalne środowisko wskazywali respondenci. Niestety wiele odpowiedzi dotyczyło zaspokajania potrzeb własnych członków lub pracowników. Taka działalność jest wewnętrzną misją każdej firmy. Chodziło tu raczej o inne sposoby współpracy ze społecznością lokalną. Niewątpliwie pozytywnym aspektem już samego funkcjonowania spółdzielni w danej miejscowości jest generowanie miejsc pracy, wytwarzanie potrzebnych produktów i świadczenie usług. Takie działania muszą realizować wszystkie firmy, by przetrwać na rynku. Część udzielonych odpowiedzi była zbyt ogólnej natury (np. oddziaływanie społeczne lub pozytywne oddziaływanie), lecz wiele zebranych informacji wskazywało, że istnieje współpraca i pomoc dla lokalnej społeczności, wykraczająca poza zwykłą działalność przedsiębiorstwa. Spośród nich należy wymienić:

- profilaktyczne bezpłatne programy zdrowotne,
- pomoc charytatywna,
- aktywna współpraca ze szkołami i uczelniami, dotacje do szkół i przedszkoli,
- szkolenie młodzieży poprzez przeprowadzanie praktyk studenckich i stażów absolwenckich,
- fundowanie nagród na organizowane zawody,
- dofinansowanie dla świetlicy wiejskiej,
- wspieranie organizacji pożytku publicznego.

Z bardziej szczegółowej analizy odpowiedzi wynika, że spółdzielnie raczej skupiają się na wewnętrznych społecznych i socjalnych problemach, a w stosunkowo małym zakresie wychodzą do środowiska lokalnego.

Bariery rozwoju spółdzielni pracy

Sytuacja spółdzielczości w obecnych warunkach społeczno-gospodarczych jest niezmiernie trudna. Nie tylko nie powstają nowe spółdzielnie pracy, lecz niestety co roku kilka z nich ulega likwidacji. Istnieją więc niewątpliwie pewne bariery utrudniające powstawanie nowych spółdzielni, a także impulsy do przekształcania w spółki bądź ogłaszania likwidacji. O wskazanie tych barier poproszono respondentów. Wyniki badań przedstawiono w tabeli 4.

⁹ Stolińska-Janic J., 1996, *Nowe sformułowanie zasad spółdzielczych. Vademecum Spółdzielczości*, Warszawa

Tabela 4. Bariery rozwoju organizacyjnego spółdzielni pracy

Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi*	%
Negatywne doświadczenia społeczeństwa odnośnie wpływu Państwa na działalność spółdzielni w okresie realnego socjalizmu	29	70,7
Niechęć do współpracy i wspólnego ponoszenia odpowiedzialności i ryzyka	26	63,4
Brak wiedzy na temat celów, zadań i form oraz przepisów prawnych spółdzielczego gospodarowania, jak również zrozumienia dla lepszej efektywności prowadzenia wspólnej działalności	15	36,6
Niechęć do zrzeszania się i współdziałania	18	43,9
Obawa przed oszukaniem, nieumiejętność obrony własnych interesów, nieumiejętność dostrzegania korzyści, brak zaufania w zakresie "sprawiedliwego" nakładania zadań, dzielenia obowiązków oraz podziału zysków	8	19,5
Inne; brak dobrej ustawy o spółdzielczości oraz niska dbałość Państwa o dział gospodarki, jakim jest spółdzielczość, brak możliwości przyciągania kapitału z zewnątrz, podwójne opodatkowanie, ciągle zmieniające się przepisy	8	19,5
Nie ma żadnych barier	4	9,8

* możliwość udzielenia więcej niż jednej odpowiedzi

Źródło: badania własne

Ponad 70 % wskazuje na barierę historyczną, tj. na ingerencję Państwa w wewnętrzne sprawy spółdzielni (określano to wówczas jako upaństwowienie spółdzielni). Mimo więc upływu ponad ćwierć wieku od przemian społeczno-politycznych w naszym kraju, bariera ta w dalszym ciągu pozostaje w mentalności społeczeństwa. Innymi barierami wskazywanymi przez prezesów to niechęć do współpracy, ponoszenia odpowiedzialności, brak wiedzy na temat celów, zadań i form oraz przepisów prawnych spółdzielczego gospodarowania, jak również zrozumienia dla lepszej efektywności prowadzenia wspólnej działalności, dostrzegania korzyści, brak wzajemnego zaufania, problemy administracyjno-polityczne i prawne. Podobne wyniki uzyskano w badaniach przeprowadzonych w spółdzielczości wiejskiej w roku 2005¹⁰ i w 2015¹¹. Wskazuje to na fakt, że uzyskane informacje w kwestii istniejących ograniczeń rozwoju firm spółdzielczych dotyczą całego sektora spółdzielczego, a nie tylko spółdzielni pracy. Praca organiczna w istniejących spółdzielniach w celu uzyskiwania wyników

¹⁰ Brzozowski B. 2005r. *Spółdzielczość wiejska w aktywizacji środowisk lokalnych na tle jej współczesnych problemów*. Kraków

¹¹ Vinogradnik K., 2015 r. *Ruch spółdzielczy na polskiej wsi w opinii prezesów i członków zarządów spółdzielni [w:] Stan i perspektywy rozwoju spółdzielczości wiejskiej w Polsce*. Red. Zbigniew Brodziński, Leszek Leśniak, Jarosław Bomba, Kraków

gospodarczych i finansowych na wysokim poziomie, bardziej przyjazne praktyczne (nie tylko w okazjonalnych przemówieniach) nastawienie władz państwowych, regularne szkolenia, wprowadzanie przedmiotu „Spółdzielczość” w szkołach i uczelniach wyższych, promocja spółdzielczości w mediach to podstawowe warunki do zmiany obecnego niekorzystnego trendu w tym, historycznie uznanym i społecznie ważnym, sektorze gospodarki narodowej.

2.4 Podsumowanie i wnioski

Najwięcej badanych spółdzielni – blisko połowa - zostało założonych tuż po II wojnie światowej do 1950r, tylko jedna w okresie międzywojennym. Rozwijająca się wówczas gospodarka, potrzeby rynku oraz z inicjatywy ludności przyczyniały się popowstawania firm spółdzielczych. W kolejnych latach procesy tworzenia nowych spółdzielni nieco osłabły, lecz w okresie realnego socjalizmu powstało wiele spółdzielni. Okres ten był dla spółdzielczości wielu branż okresem silnego rozwoju organizacyjnego i osiągnięcia pozytywnych wyników finansowych. Lata przemian społeczno-gospodarczych w naszym kraju były dla całej polskiej spółdzielczości okresem szczególnie trudnym i powstawanie nowych spółdzielni zostało praktycznie zahamowane. Przyczyn tego zjawiska jest wiele, a wśród nich niezbyt sprzyjający klimat społeczno-polityczny dla samego sektora. W ostatnich latach zauważa się także zmniejszanie liczby zrzeszonych członków.

Badane spółdzielnie pracy prowadzą wielce różnorodną działalność, głównie są to spółdzielnie usługowo-wytwórcze, spółdzielnie produkcyjno-handlowe i spółdzielnie związane z szeroko rozumianą medycyną. Ponad 50 % prezesów badanych spółdzielni posiada długi staż spółdzielczy, a ponad 40% z nich sprawuje obecną funkcję powyżej 15 lat. Jest to zjawisko z jednej strony pozytywne, gdyż osoby te posiadają duże doświadczenie i cieszą się zaufaniem wśród spółdzielców, lecz ważna jest także wymiana kadr pełniących odpowiedzialne funkcje, przez co zyskuje się osoby często bardziej aktywne. Łączenie doświadczenia z młodością w praktyce często przynosi pozytywne rezultaty. Kadra spółdzielcza sprawująca funkcję prezesa zarządu to osoby dobrze wykształcone, 61% posiada wyższe, a 39% średnie wykształcenie.

Spółdzielnie pracy są bardzo specyficznymi firmami, gdyż członkowie są właścicielami majątku, osobami mającymi wpływ na podejmowane decyzje a jednocześnie są pracownikami spółdzielni. Wewnętrzne stosunki personalne, aktywność członków i motywacja do bycia spółdzielcą są tu niezmiernie ważne. Z przeprowadzonych badań wynika, że aktywność członków w zasadzie oceniono jako średnią, lecz prawie 40% prezesów oceniło aktywność członków jako niską lub żadną, co oznacza, że duża część spółdzielców słabo interesuje się problemami własnej firmy, która jest także ich miejscem pracy. Spośród różnych form

aktywności członków najczęstszą jest zainteresowanie finansami a głównie wynagrodzeniem, lecz spółdzielcy także dbają o majątek i jakość oferowanych produktów i usług, biorą czynny udział w Walnych Zgromadzeniach, realizują zadania statutowe i interesują się rozwojem spółdzielni.

Blisko połowa prezesów uważa, że członkowie w kierowanych przez nich spółdzielniach za motywację do pozostawania członkiem uważają ogólnie pojęte korzyści wynikające ze współpracy, bezpieczeństwo pracy, szacunek i przyjazne relacje w miejscu pracy oraz pewność i stabilność zatrudnienia.

W prawidłowym i efektywnym działaniu spółdzielni niezmiernie istotną sprawą jest współpraca pomiędzy organem zarządzającym czyli zarządem a organem kontrolnym jakim jest rada nadzorcza lub komisja rewizyjna. W badanych spółdzielniach istnieje dobra lub nawet bardzo dobra współpraca pomiędzy zarządami a radami nadzorczymi. Aż 93% respondentów wskazało na pozytywną współpracę, a jedynie 7% stwierdziło, że są drobne problemy, nikt nie wskazał na istnienie poważnych problemów w tej współpracy. Oznacza to, że poszczególne organy wykonują swoje obowiązki statutowe, wzajemnie się wspierają a rada nadzorcza służy radą zarządowi. Osoby sprawujące funkcje w poszczególnych organach znają swoje prawa i obowiązki a w swojej pracy wzajemnie się wspierają widząc jako wspólny cel – dobro spółdzielni i jej członków.

Dobry potencjał ekonomiczny w sposób jednoznaczny przyczynia się do uzyskiwania racjonalnej efektywności ekonomicznej. Badani prezesi bardzo różnie oceniają potencjał ekonomiczny swoich spółdzielni. Blisko połowa z nich uznała, że jest on wystarczający, aby zapewnić spółdzielni stabilne funkcjonowanie, ¼ zauważa pogarszającą się sytuację ekonomiczną, a niespełna 10 % prezesów stwierdziło, że potencjał ekonomiczny kierowanej przez nich spółdzielni może wpływać na rozwój. Jednocześnie największym problemem zarządzania jest właśnie niepewność sytuacji ekonomicznej spółdzielni. Wśród zewnętrznych problemów utrudniających kierowanie spółdzielnią najczęściej wskazywano na niestabilność prawa i słabe wsparcie dla spółdzielni na poziomie krajowym.

Przeważająca część prezesów (56,1%) uważa, że system podejmowania decyzji w spółdzielniach, oparty na zasadzie „jeden członek – jeden głos”, jest systemem właściwym dla tego typu przedsiębiorstwa.

W badaniach nie zaobserwowano znaczących zmian w strukturze działalności spółdzielni. Jeśli się one pojawiają to wynikają jedynie z bieżącej sytuacji rynkowej i polegają na wycofywaniu mniej opłacalnych bądź o ograniczonym popycie na rynku produktów lub

usług, wprowadzaniu w to miejsce nowych ich rodzajów. Część spółdzielni planuje także dalszą racjonalizację swojej działalności.

Przegląd tych zmian świadczy o działaniach dostosowawczych do zmieniających się potrzeb rynku. Oznacza to, że zarządy spółdzielni podejmują działania innowacyjne w celu uzyskiwania lepszych efektów gospodarczo-finansowych. W czołówce spółdzielni podejmujących nowe wyzwania są przede wszystkim spółdzielnie związane z szeroko rozumianą medycyną.

Badane spółdzielnie są zrzeszone w ZLSP. Ważnym więc elementem badań było uzyskanie opinii, w jakim zakresie korzystają one z oferty Związku i jak oceniają jego działalność. Ma to istotne znaczenie dla planowania zadań na kolejne lata. Spółdzielnie najczęściej korzystały ze szkoleń (aż 75,6 %), a jednocześnie prawie 37 % uważa, że działalność tę należy poszerzyć. Z doradztwa prawnego korzystało 26 spółdzielni (63,4%), ale spółdzielnie korzystały również z doradztwa gospodarczego i finansowego. Ten rodzaj wspomaganie spółdzielni fachową pomocą jest bardzo ceniony i zdaniem respondentów powinien być jeszcze rozszerzony. Prezesi wybranych do badań spółdzielni, poza rozszerzeniem działalności szkoleniowej z różnych zakresów, sugerują większą pomoc w zakresie wspierania finansowego oraz marketingu i promocji wytwarzanych produktów oraz oferowanych usług. Wspomniane powyżej działalności, tj. szkoleniowa i doradcza, są także najwyżej oceniane. Także działania integrujące ruch spółdzielczy uzyskały bardzo wysokie oceny. Najniżej oceniono wsparcie finansowe oraz promocję produktów i usług spółdzielni. Generalnie ocena pracy Związku jest pozytywna, gdyż żadna z ocenianych działalności nie uzyskała oceny niższej niż średnia w przyjętej skali.

Pozytywnym aspektem funkcjonowania spółdzielni w danej miejscowości jest generowanie miejsc pracy oraz wytwarzanie potrzebnych produktów i świadczenie usług. Zdecydowana większość respondentów twierdziła, że spółdzielnia jest pozytywnie postrzegana w społeczności lokalnej, niektóre z nich działają na rzecz środowiska poprzez profilaktyczne bezpłatne programy zdrowotne, pomoc charytatywną, aktywną współpracę ze szkołami i uczelniami, fundowanie nagród na organizowane zawody, dofinansowanie dla świetlic wiejskich czy wspieranie organizacji pożytku publicznego.

Z bardziej szczegółowej analizy odpowiedzi wynika, że spółdzielnie raczej skupiają się na wewnętrznych społecznych i socjalnych problemach, a w stosunkowo małym zakresie wychodzą do środowiska lokalnego.

Sytuacja spółdzielczości w obecnych warunkach społeczno-gospodarczych jest niezmiernie trudna. Na bariery ograniczające powstawanie nowych i rozwój istniejących wskazywali badani

prezisi. Niestety na czołowym miejscu uplasowały się doświadczenia społeczeństwa odnośnie wpływu Państwa na działalność spółdzielni w okresie realnego socjalizmu, mimo że od zmiany systemu upłynęło już ponad ćwierć wieku. Jako inne przyczyny wskazywano niechęć do współpracy i wspólnego ponoszenia odpowiedzialności i ryzyka, brak wiedzy i zaufania. Wskazywano także na zewnętrzne czynniki, a wśród nich brak dobrej ustawy o spółdzielczości, brak możliwości przyciągania kapitału z zewnątrz, podwójne opodatkowanie i zbyt często zmieniające się różne przepisy.

Literatura

Boczar K., 1970r., Spółdzielczość, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Wydanie drugie, Warszawa

Brzozowski B. 2005r. Spółdzielczość wiejska w aktywizacji środowisk lokalnych na tle jej współczesnych problemów, Kraków

Brzozowski B., Brzozowska J., 2004 r. Profesjonalizm w zarządzaniu, Współczesne Zarządzanie nr1

Dyka S., Grzegorzewski P., 2000 r., Zarządzanie spółdzielnią, Difin, Warszawa,

Skrzypiec R. 2011r., Raport z badania „Kondycja spółdzielczości pracy w Polsce w 2011r. oraz wizje jej rozwoju, OBAL przy Spółdzielni Kooperatywa Pozarządowa, Warszawa 2011

Stolińska-Janic J., 1996, Nowe sformułowanie zasad spółdzielczych. Vademecum Spółdzielczości, Warszawa

Vinohradnik K., 2015 r. Ruch spółdzielczy na polskiej wsi w opinii prezesów i członków zarządów spółdzielni [w:] Stan i perspektywy rozwoju spółdzielczości wiejskiej w Polsce. Red. Zbigniew Brodziński, Leszek Leśniak, Jarosław Bomba, Kraków

Akty prawne

Ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze. Dz. U. 1982 nr 30 poz. 210

Ustawa z dnia 20 stycznia 1990 r. o zmianach w organizacji i działalności spółdzielczości Dz. U. z 1990r. nr 6, poz. 36

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 14 listopada 2007 r. w sprawie wprowadzenia Nomenklatury Jednostek Terytorialnych do Celów Statystycznych (NTS) Dz. U. z 2007 r. Nr 214, poz. 1573 z późniejszymi zmianami

Ustawa z dnia 25 marca 2011 r. o ograniczaniu barier administracyjnych dla obywateli i przedsiębiorców, Dz. U. z 2011r. nr 106, poz. 662

3. Stan i perspektywy działalności spółdzielni pracy w opinii władz badanych spółdzielni.

Raport z badania jakościowego – Joanna Brzozowska-Wabik

3.1. Wprowadzenie

Badania ilościowe prowadzone metodą ankietową, których wyniki przedstawiono w poprzednim rozdziale, zostały uzupełnione o pewną szerszą perspektywę jakościową przy użyciu techniki zogniskowanych wywiadów grupowych, do udziału w których zaproszono przedstawicieli władz spółdzielni, a więc zarówno członków zarządów jak i rad nadzorczych. Zaletą połączenia metod ilościowych z jakościowymi jest bowiem, według autorów, lepsze zrozumienie problemu badawczego.¹²

Głównym celem badawczym było poznanie opinii władz spółdzielni na temat stanu i perspektyw rozwoju spółdzielczości pracy w Polsce. Wśród celów szczegółowych znalazły się m.in.:

- Zapoznanie się z ogólną oceną kondycji sektora spółdzielczości pracy w Polsce, jak również oceną efektywności ekonomicznej własnej spółdzielni.
- Poznanie opinii władz spółdzielni na temat obowiązującego Prawa spółdzielczego i diskutowanych kierunków jego zmiany.
- Ocena barier w działaniu spółdzielni w kontekście prawnym, zarządzania, społecznym.
- Ocena perspektyw na rozwój spółdzielni pracy w Polsce.

Analiza zgromadzonego materiału prowadzi do wyłonienia 3 głównych obszarów, w jakich koncentrowała się dyskusja uczestników badania:

- Ocena kondycji ekonomicznej sektora.
- Wyzwania związane z zarządzaniem spółdzielnią.
- Perspektywy rozwoju spółdzielczości pracy w Polsce.

W taki sposób również zostały zaprezentowane wyniki badań przedstawione w niniejszym rozdziale.

3.2. Uwagi metodologiczne i sposób przeprowadzenia badania

Zogniskowany wywiad grupowy, nazywany również fokusem, to technika badań jakościowych, która polega na prowadzeniu przez moderatora dyskusji z grupą zaproszonych w jedno miejsce i w jednym czasie respondentów, którzy zostali dobrani zgodnie z kryteriami wynikającymi z celów projektu badawczego. Najczęściej wykorzystywana w socjologii, psychologii czy też marketingu, ma tę zaletę, iż dynamika grupy ujawnia niejednokrotnie takie

¹² John W. Creswell, *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013, str. 44.

aspekty tematu, których badacz by nie przewidział i które nie pojawiłyby się w badaniach indywidualnych. Pozwala ona na zbieranie danych z realnego życia w środowisku społecznym w bezpośrednim kontakcie z tymi, których chcemy zrozumieć.¹³

W ramach badania „Spółdzielczość pracy w Polsce – stan i perspektywy rozwoju” spotkania fokusowe zostały przeprowadzone w 3 miastach, reprezentujących oddalone od siebie geograficznie regiony Polski – Gdańsku, Krakowie i Wrocławiu. Odbyły się one w miesiącu sierpniu, a organizatorami były Delegatury Regionalne ZLSP w tych miastach.

Pomimo, iż zaproszenie zostało skierowane zarówno do członków rad nadzorczych jak i zarządów, zdecydowanie liczniej reprezentowana była ta druga grupa. Łączna liczba członków rad nadzorczych, którzy wzięli udział w badaniu to 9 osób, a członków zarządów 18 osób. Łącznie w spotkaniach fokusowych wzięło udział 27 przedstawicieli władz spółdzielni, co oznacza, że średnia liczba uczestników jednego spotkania wyniosła 9 osób.

Kryterium doboru próby była przynależność spółdzielni do Związku Lustracyjnego Spółdzielni Pracy oraz działanie na terenie, który obejmuje dana Delegatura. W przypadku Delegatury Regionalnej w Gdańsku są to województwa pomorskie, zachodniopomorskie, warmińsko-mazurskie i kujawsko-pomorskie, w przypadku Delegatury Regionalnej w Krakowie jest to województwo małopolskie a w przypadku Delegatury Regionalnej we Wrocławiu chodzi o województwa dolnośląskie, opolskie i lubuskie.

Zaproszenie miało jednak charakter otwarty, a więc zostało skierowane do wszystkich chętnych, spełniających powyższe kryteria. Założenie było takie, aby z jednej spółdzielni w spotkaniu nie brali udziału zarówno przedstawiciele rady jak i zarządu. Nie wszędzie się to jednak udało.

Należy podkreślić, że ze względu na otwarty charakter zaproszenia w spotkaniach fokusowych wzięły udział spółdzielnie aktywne, chętnie dzielące się swoimi doświadczeniami między sobą jak i ze środowiskiem zewnętrznym.

Spotkania przeprowadzono według ujednoczonego scenariusza podporządkowanego celom badawczym.

3.3. Wyniki badań

3.3.1. Ocena kondycji ekonomicznej sektora

Ogólna tendencja ruchu spółdzielczego oceniana jest jako spadkowa. Uczestnicy wszystkich spotkań zauważają ciągle malejącą liczbę spółdzielni w ogóle, jak również w szczególności

¹³ E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, str. 331.

spółdzielni pracy, choć tendencja ta nie dotyczy wszystkich podmiotów. Niektórzy podkreślają, że w wielu spółdzielniach dokonała się w pewnym sensie transformacja mentalna, że „spółdzielcy odrobili tę lekcję” i dzisiaj zupełnie inaczej postrzegają rzeczywistość gospodarczą, że „te spółdzielnie, które tego nie dokonały, dzisiaj nie istnieją albo są na granicy upadku”. Wyłania się więc podział na 3 grupy spółdzielni:

1. Grupa spółdzielni, które bardzo dobrze prosperują, nie mają problemów z utrzymaniem się na rynku i perspektywami na rozwój.
2. Grupa spółdzielni tzw. „średniaków”, w których raczej nie ma mowy o rozwoju, ale o utrzymaniu status quo i pozycji na rynku.
3. Grupa spółdzielni, które „ledwo wiążą koniec z końcem”, w których kadra nie jest odmładzana, a one będą istnieć do naturalnej śmierci, często wyprzedają majątek i z tego podtrzymują dalsze funkcjonowanie.

Co bardzo ciekawe, spółdzielcy często oceniają kondycję własnej spółdzielni jako znacznie lepszą od kondycji całego sektora. W badaniach ankietowych wśród prezesów, opisywanych w poprzednim rozdziale, ponad 58 % respondentów oceniło, iż kapitał ekonomiczny będący w posiadaniu spółdzielni jest w stanie zapewnić albo jej rozwój albo stabilne funkcjonowanie. Jedynie niewiele ponad 24 % spółdzielców deklaruje pogarszanie się sytuacji ekonomicznej spółdzielni. Potwierdzają to dyskusje prowadzone w ramach spotkań fokusowych, głównie w tej części, która dotyczyła oceny funkcjonowania własnej spółdzielni. Wyniki tych analiz pokrywają się z badaniami, które w 2011 roku, na zlecenie Związku Lustracyjnego Spółdzielni Pracy prowadził Ośrodek Badania Aktywności Lokalnej. Jak już wtedy pisali autorzy, Ryszard Skrzypiec i Piotr Frączak „aktualną kondycję tak branży, jak i samych spółdzielni oceniono jako przeciętną, jednak wyżej oceniono kondycję własnej spółdzielni” (...).¹⁴

Pojawiła się również opinia, iż lepiej się mają spółdzielnie produkcyjne, że są stabilniejsze na rynku. Nie potwierdza tego jednak analiza branżowa wyników badań zgromadzonych wśród prezesów spółdzielni, gdzie większość zarówno przedstawicieli spółdzielni usługowo-wytwórczych, jak również produkcyjno-handlowych deklaruje, iż według nich potencjał ekonomiczny spółdzielni jest w stanie zapewnić jej stabilne funkcjonowanie. O pogarszaniu się z kolei sytuacji spółdzielni częściej mówią właśnie przedstawiciele spółdzielni produkcyjnych niż usługowych.

¹⁴ P. Frączak, R. Skrzypiec, *Kondycja spółdzielczości pracy oraz wizje jej rozwoju*, OBAL, Warszawa 2011, str. 60.

Na powyższą ocenę kondycji ruchu spółdzielczego składa się kilka elementów. Tym, który wybrzmiewa najmocniej jest brak współpracy gospodarczej pomiędzy spółdzielniami, co z kolei uczestników badania prowadzi do refleksji nad pytaniem, czy w ogóle o czymś takim jak ruch spółdzielczy możemy mówić:

„Nie ma współpracy! I nie ma tego, co byśmy nazwali ruchem spółdzielczym! Trzeba by dobrą lupę kupić, żeby zauważyć taki ruch!”

Członek Zarządu

Ta współpraca, lub raczej jej brak, wydaje się być największą solą w oku dla spółdzielców uczestniczących w badaniu. Wielokrotnie przywoływali oni przykłady inicjatyw, z jakimi wychodzili do innych spółdzielni, które jednak były przyjmowane bez entuzjazmu, a w szczególności nie rodziły konkretnej współpracy gospodarczej. Jest to wyraźna wskazówka przede wszystkim dla organizacji zrzeszających przedsiębiorstwa spółdzielcze, iż istnieje ogromne zapotrzebowanie na tworzenie takich właśnie płaszczyzn do współpracy i wzajemnego świadczenia sobie usług czy też sprzedaży produktów. W tym zakresie zresztą pojawiały się w trakcie badania bardzo konkretne propozycje:

„Bardzo prostym powiązaniem byłyby jakieś karty rabatowe wydawane wszystkim członkom spółdzielni. Przykładowo jeżeli ktoś jest członkiem spółdzielni mieszkaniowej może robić zakupy w spółdzielczym sklepie, naprawiać samochód w spółdzielni usługowej, iść do medycznej spółdzielni lekarskiej. Ciężko będzie zachęcić członków jak się im nie da zachęty, bonifikaty. Mamy na rynku przykłady firm, jak chociażby Shell, który potrafi powiązać się z Lidl. Na przykład jak na Shellu kupi się paliwo to w Lidlu można kupić taniej produkty, albo jak w Lidlu kupi się produkty to na Shellu uzyskuje się rabat na paliwo. My praktycznie działamy we wszystkich branżach. (...) Mając taką spółdzielczą kartę rabatową można by na preferencyjnych warunkach korzystać z usług lub kupować produkty w wybranych przez siebie spółdzielniach. (...) takie rozwiązania funkcjonują na świecie. (...) Słyszymy, że stale liczba spółdzielni maleje, a mogłaby to być szansa, aby liczba spółdzielni wzrastała.

Członek Zarządu

„(...) dobrze byłoby, aby na szczeblu centralnym w Warszawie był podmiot, który będzie reprezentował wszystkie spółdzielnie lekarskie i w razie organizowanych przetargów będzie w stanie konkurować z takimi podmiotami jak Polmed, Enelmed, Luxmed itp. Podmiot taki w przypadku wygranego przetargu rozdzielałby zlecenia na wszystkie spółdzielnie lekarskie w Polsce”

Członek Zarządu

Często również pojawia się opinia, iż zarówno dla samych spółdzielców jak i dla środowiska zewnętrznego, forma prawna nie ma znaczenia, iż spółdzielnia nie otrzymuje żadnych przywilejów z tego tytułu, że jest spółdzielnią, że patrzy się na nią jak na „czystą komercję”. *„Patrz na spółdzielnię przez pryzmat tego, czy jest to zakład produkcyjny czy usługowy oraz czy dobrze sobie radzi na rynku czy nie”*. Co więcej podkreślano, że na bardzo konkurencyjnym rynku takie podmioty jak przedsiębiorstwa spółdzielcze, które prowadzą działalność w oparciu o zasady pełnej księgowości, wielokrotnie przegrywają z tzw. „firmami garażowymi”, które wiele rzeczy są w stanie ukryć. Prawo, według uczestników badania, nie chroni uczciwych firm, które zatrudniają na etat i wykazują wszystkie przychody i koszty.

Niepokojącym jest fakt, iż nadal wśród wielu przedstawicieli władz spółdzielni panuje przekonanie, iż środowisko zewnętrzne widzi spółdzielczość jako relikwiny poprzedniej epoki. Oznacza to, że wysiłki zmierzające do promocji dobrego wizerunku spółdzielczości nadal nie przynoszą wystarczających rezultatów. Pojawiły się m.in. zarzuty wobec instytucji finansowych, iż spółdzielnia nie jest wiarygodna dla banku, że spółdzielnie mają bardzo duże trudności w pozyskaniu zwrotnych instrumentów finansowych, odparte z kolei przez innych uczestników badania, iż jeśli firma dobrze prosperuje to dla banku nie ma żadnego problemu z udzieleniem kredytu, niezależnie od formy prawnej.

Jeśli mowa o instrumentach, które mogłyby poprawić kondycję ekonomiczną spółdzielni, wspomóc ich rozwój, to warto zauważyć, że w spółdzielniach panuje generalna niechęć do zaciągania wszelkiego rodzaju pożyczek lub też kredytów. Uczestnicy badania podkreślają, że jeżeli spółdzielnia decyduje się na realizowanie określonych inwestycji, to powinna to sfinansować z własnych środków, ewentualnie przy wsparciu nisko-oprocentowanych pożyczek uzyskiwanych przy pomocy ZLSP. Źródłem środków na inwestycje w naturalny sposób powinna się stać nadwyżka bilansowa i tutaj pojawia się problem z rozbieżnością celów zarządów spółdzielni i jej członków, bardziej szczegółowo opisany w kolejnym podrozdziale.

Również pomysły związane z wprowadzeniem do Prawa spółdzielczego rozwiązań, które ułatwiałyby dokapitalizowanie spółdzielni, takich jak chociażby dopuszczenie zewnętrznych inwestorów do funduszu udziałowego, emitowanie przez spółdzielnie obligacji czy też dopuszczenie głosowania udziałami w sprawach gospodarczych, co zachęciłoby do większego inwestowania w spółdzielnię, poza nielicznymi wyjątkami, spotykają się ze zdecydowanym oporem. Respondenci podkreślają, iż umożliwienie powyższych rozwiązań to zaprzeczenie idei spółdzielczości i prosta droga do przekształcenia jej w spółkę. Główna część obaw koncentruje się tutaj wokół wątku kumulacji kapitału i decyzyjności w rękach wąskiej grupy udziałowców oraz faktu, że członkowie, tracąc ochronę członkowską i powiązaną z nią spółdzielczą umowę o pracę, z dnia na dzień mogą zostać „wyrzuceni na bruk”.

„Według mnie kłóci się to z ideą spółdzielni. Jeżeli wpuszczamy obcy kapitał, który wchodzi tylko z pieniędzmi i nie będzie pracował na rzecz tej spółdzielni, to idea spółdzielczości w tym momencie upada”.

Członek Zarządu

Jedyna forma, która w opinii spółdzielców byłaby w tym zakresie dopuszczalna, to umożliwienie dokapitalizowania określonych przedsięwzięć czy inwestycji realizowanych przez spółdzielnię i rozliczenie z inwestorem jedynie zysków z określonego projektu. To ograniczyłoby możliwości wpływu inwestora na przykład na kwestie związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem, a w szczególności na sprawy członkowsko – pracownicze.

Uczestnicy spotkań fokusowych bardzo często podkreślali, że rozwijać się będą jedynie te spółdzielnie, którym uda się rozwiązać problem starzejącej kadry. Mocno podkreślali oni fakt, że aby można było mówić o ciągłości spółdzielni, konieczne jest przyjmowanie młodych osób. Istnieją w tym zakresie bardzo dobre doświadczenia:

„My jesteśmy takim przykładem, że głównie ta kadra chemików, farmaceutów to jest ta kadra, która się odmładza, nie są to osoby, które przychodzą zaraz po studiach, tylko są to osoby, które mają już kilkuletni staż pracy w innych spółkach i chcą pracować w spółdzielni. Więc my ich pytamy: dlaczego przyszedłeś do nas? Bo tutaj jest stabilizacja. Tutaj z dnia na dzień nie dowiem się „pakuj się i do widzenia”, tutaj taki proces trwa troszeczkę dłużej. No i potem jeżeli już zostaną spółdzielcą, a my staramy się przyjmować, jeśli tylko spółdzielnia ma takie możliwości, choć oczywiście stawiamy pewne ograniczenia. My w tym roku otwarliśmy drzwi praktycznie dla wszystkich, mamy 80 spółdzielców, w tym przyjęliśmy głównie ludzi w granicach 30 roku życia, więc jest to bardzo młoda kadra (...)”

Członek Rady Nadzorczej

Aby tak się jednak stało ważne jest, aby młodym ludziom zapewnić możliwość rozwoju. Według uczestników badania, młodzi ludzie cenią sobie stabilizację i „famiarną atmosferę”. Czynniki te jednak mają znaczenie tylko wtedy jeśli jesteśmy w stanie im zapewnić porównywalne lub niewiele niższe płace w stosunku do tych, które mogą otrzymać w korporacji. Stać więc na to głównie dobrze prosperujące spółdzielnie. I tutaj często koło się zamyka.

3.3.2. Wyzwania związane z zarządzaniem spółdzielnią

Uczestnicy spotkań fokusowych, pytani zarówno o propozycje zmian prawnych jak i perspektywy rozwoju spółdzielni pracy, bardzo dużo miejsca w swoich rozważaniach poświęcili zagadnieniom związanym z problemami w zarządzaniu spółdzielnią.

Dominującym tematem w tym zakresie stała się kwestia możliwości odwołania prezesa praktycznie „z dnia na dzień”. Często podkreślano, że nie udzielenie absolutorium nie jest wynikiem przesłanek merytorycznych, ale raczej festiwalu popularności, *„nie jest to w wielu firmach absolutorium oparte na faktach, na ekonomii, na zyskach, ale w większości szczególnie małych spółdzielni, jest to plebiscyt”*. Przynosi to określone konsekwencje np. w postaci wiarygodności prezesa w stosunku do zewnętrznych kontrahentów. Przytaczano przykłady, kiedy potencjalni partnerzy, przy negocjowaniu wieloletnich kontraktów, mieli wątpliwości, czy prezes spółdzielni jest wystarczająco umocowany prawnie, aby taką odpowiedzialność na spółdzielnię nałożyć.

Sposobu na rozwiązanie tej sytuacji uczestnicy spotkań fokusowych upatrywali m.in. w umocnieniu pozycji prezesa, którego nie powinno się dać odwołać z dnia na dzień, bez podania żadnego uzasadnienia. Padła m.in. propozycja, aby konieczne było udowodnienie działania na szkodę spółdzielni. A więc z jednej strony powinna być wprowadzona konieczność uzasadnienia takiego odwołania a dodatkowo konieczność przedstawienia dowodów potwierdzających argumentację w tym uzasadnieniu użytą - takie umocowanie powinno się według nich pojawić w Prawie spółdzielczym. Zaproponowano również, aby prezes spółdzielni powoływany był z góry na 5 lat tak, aby miał czas na zrestrukturyzowanie przedsiębiorstwa a następnie wprowadzenie w nim koniecznych zmian.

Najczęstszym powodem problemów pomiędzy Zarządem a załogą są rozbieżności w zakresie propozycji podziału nadwyżki bilansowej. Zarząd chciałby większość środków przeznaczyć na inwestycje a członkowie spółdzielni oczekują podziału w formie dywidendy.

„(...) sprzedaliśmy nieruchomość, pieniądze miały być przeznaczone na inwestycje w innej nieruchomości, niestety członkowie przegłosowali i wszystkie pieniądze poszły do podziału i zostały zjedzone... „

Członek Zarządu

W poszukiwaniu przyczyn takiego stanu rzeczy pojawiło się m.in. bardzo ciekawe zagadnienie własności spółdzielczej – uczestnicy fokusów zwracali uwagę, że ta własność wspólna jawi się spółdzielcom nieco teoretycznie. „*Jeśli coś jest wspólne to jest niczyje*”. Stąd wnioskuje niechęć do inwestowania we wspólny majątek i oczekiwanie podziału nadwyżki w formie dywidendy. Uczestnicy badania podkreślali, iż często również dzieje się tak dlatego, że członkowie nawet przez kilkadziesiąt lat pracują i mają swój wkład w pomnażanie majątku spółdzielni, natomiast odchodząc zabierają jedynie udziały, które w wielu spółdzielniach nie są zbyt wysokie, natomiast resztę majątku zostawiają czasami dla przypadkowych osób. Jednym z rozwiązań mogłaby tu być obecna już w Prawie spółdzielczym możliwość dziedziczenia udziałów. Problemem jest jednak w spółdzielniach pracy konieczność związania się ze spółdzielnią stosunkiem pracy. Zaproponowano więc takie rozwiązanie, aby dziedziczenie dotyczyło jedynie możliwości udziału w podziale dywidendy i ewentualnie podziale majątku przy likwidacji spółdzielni, a nie wiązało się z koniecznością pracy czy też decydowania na WZ.

Na dzień dzisiejszy spółdzielnie różnie sobie z tym problemem radzą. Niektórzy prezesi starają się negocjować z załogą i na tej podstawie próbują dochodzić do kompromisów. Podkreślają, że jest to ciągła praca nad świadomością ludzi, starają się rozmawiać, pokazywać zagrożenia, ale sami przyznają że „*nie wszyscy to dalej rozumieją, wydaje im się, że jeśli ten rok jest dobry to następny będzie też rewelacyjny, po co mamy odłożyć, jak odłożymy z następnego roku.*”

Inni pokazują przykłady, że przedstawienie spółdzielcom jasnej wizji rozwoju firmy oraz bieżące pokazywanie efektów inwestycji również może przynieść pozytywny skutek:

„(...) my akurat mieliśmy takie szczęście, że jak przekonaliśmy załogę, że trzeba się rozwijać, to dywidendy nie brali. I co zrobiliśmy, aby ich przekonać? Postawiliśmy sprawę jasno: albo inwestujemy i się rozwijamy albo się zwijamy...i naprawdę nie brali dywidendy. Na otarcie łez, po zakończeniu roku, jakąś tam premię większą daliśmy i po prostu zwiększyliśmy ich wynagrodzenia, ale naprawdę nie brali dywidendy i to przez kilka lat, ale widzieli, że się firma rozwija i cieszyli się rzeczywiście, że się ta firma rozwija”.

Członek Zarządu

Ta praca nad świadomością, o której wspomniano wyżej jest o tyle trudna, że jedną z podstawowych słabości wspomnianych przez uczestników badania jest problem samej kadry spółdzielczej. Z jednej strony związany z faktem, iż kadra ta się starzeje, niewiele spółdzielni

może sobie pozwolić na odmładzanie załogi, a z drugiej strony związany z ich roszczeniową postawą.

„większość członków nadal ma mentalność typowo socjalistyczną, trudno ich zachęcić, aby przyszli do pracy w godzinach popołudniowych lub w weekend, bo akurat mamy duże zlecenie. Im się po prostu należy.”

Członek Zarządu

Pozytywnym z kolei zjawiskiem jest to, iż jeszcze w 2011 roku, kiedy prowadzono poprzednie badania na podobnej grupie, jedną z głównych bolączek w zarządzaniu spółdzielnią była współpraca pomiędzy zarządem i radą nadzorczą. Wówczas „w opinii części badanych jedną z istotnych barier funkcjonowania spółdzielni pracy, nierzadko nawet jedną z przyczyn ich upadłości, (było) „napięcie” w relacjach pomiędzy zarządem a radą nadzorczą, wynikające z konfliktu ról członka i pracownika spółdzielni...”.¹⁵ Jak wynika z badań fokusowych, potwierdzających zresztą wyniki badania ankietowego, opisanego w poprzednim rozdziale, generalnie współpraca między zarządem a radą nadzorczą jest dobrze oceniana przez zdecydowaną większość uczestników tegorocznego badania. Pojawiają się jedynie sugestie, aby Prawo spółdzielcze bardziej jednoznacznie precyzowało rozdział kompetencji pomiędzy te dwa organy.

Inne problemy, które wybrzmiały w trakcie dyskusji, to bardzo duża trudność z wykluczeniem członka ze spółdzielni, nawet jeżeli ewidentnie działa na jej szkodę i zostanie mu to udowodnione. Jeden z uczestników podawał przykład sytuacji, w której członek od kilku lat bierze udział w podziale nadwyżki bilansowej, choć został wykluczony, ale odwołania ciągną się w nieskończoność.

W opinii badanych nie powinno być również bezwzględnej konieczności przyjmowania nowych członków, w sytuacji w której przepracowali rok w spółdzielni. To powinna być decyzja, która zarezerwowana jest dla organów spółdzielni. Tak się bowiem zdarza, że konkretna osoba może być świetnym pracownikiem, ale według dotychczasowych członków spółdzielni nie nadaje się na jej członka. W takiej sytuacji, według badanych, powinna istnieć możliwość odmówienia członkostwa w spółdzielni.

Wspomniana została również wielopokoleniowość spółdzielni. Niektórzy podkreślają, że „spółdzielczość na tym właśnie polega, że jest wielopokoleniowa. Jedno pokolenie tworzy

¹⁵ P. Frączak, R. Skrzypiec, *Kondycja...*, op.cit., str. 75.

spółdzielnię, a inne ją rozwijają”. Podkreślano, że często w spółdzielniach pracują całe rodziny. Nie wszyscy jednak uważają to za dobre rozwiązanie, pokazując doświadczenia spółdzielni, w których familiarność doprowadziła do powstania klanów rodzinnych i absurdalnych sytuacji, kiedy prezes boi się podjąć określoną decyzję, „*żeby nie podpaść ciotce*”.

Sporą dyskusję wywołuje również temat związany z zasadą „jeden członek – jeden głos”, która jest fundamentalnym filarem ruchu spółdzielczego, w różny sposób na świecie respektowaną. Od wielu lat toczy się również w Polsce dyskusja na temat możliwości wprowadzenia tzw. „głosowania udziałami” w określonych sprawach – najczęściej mówi się o sprawach gospodarczych. O ile jeszcze kilka lat temu wydawało się, że zwolenników wprowadzenia takiego rozwiązania jest więcej niż przeciwników, o tyle zarówno wyniki badań ankietowych opisanych w poprzednim rozdziale jak również dyskusja w trakcie fokusów już takiej jednoznacznej odpowiedzi nie dają. Wyraźnie wybrzmiewają w niej bowiem głosy, iż tego typu rozwiązanie nie powinno być wprowadzone, gdyż „*to prosta droga do przekształcenia spółdzielni w spółkę*”.

Choć nie brakuje takich głosów, które podkreślają, iż zasada „jeden członek – jeden głos” prowadzi do sytuacji, w której nawet osoby nie posiadające wystarczającej albo nawet żadnej wiedzy ekonomicznej, która pozwalałaby na podjęcie rozsądnej i przemyślanej decyzji, decydują na równi z menedżerami.

Sposobem na rozwiązanie tego problemu mogłoby być ograniczenie maksymalnej liczby udziałów, które posiada członek spółdzielni. Taka możliwość funkcjonuje dzisiaj w Prawie spółdzielczym, ale nie we wszystkich spółdzielniach udaje się doprowadzić do adekwatnych zmian statutowych.

3.3.3. Perspektywy rozwoju spółdzielczości pracy w Polsce

Jeśli dla spółdzielczości mają się pojawić perspektywy rozwoju, to kluczowym zagadnieniem w tym zakresie jest opisana już wyżej współpraca pomiędzy spółdzielniami. I chodzi tu jak najbardziej o współpracę gospodarczą, wzajemną wymianę usług, kupowanie produktów wzajemnie od spółdzielni.

Takie działania powinny zostać wsparte przez instytucje krajowe, ale nie tylko w zakresie tworzenia platform współpracy gospodarczej, ale również promowania dobrego wizerunku spółdzielczości. Okazuje się bowiem, iż choć wiele w tym temacie już zostało zrobione, nadal spółdzielcy odczuwają negatywne postrzeżenie ruchu przez środowisko zewnętrzne. Zwracali uwagę na fakt, iż spółdzielnie nadal często widziane są jako relikty poprzedniej epoki, jako coś

mało nowoczesnego, niektórzy ze zdziwieniem przyjmują fakt, że takie podmioty nadal istnieją. Sugerowano więc, że nigdy dość pokazywania potencjału, jaki tkwi w spółdzielczości, jej wkładu w gospodarkę narodową, liczby miejsc pracy, które zapewnia, pokazywania, że w spółdzielni cała załoga podejmuje decyzje o kierunkach jej rozwoju, promowania dobrych przykładów, dobrze prosperujących spółdzielni, docierania do świadomości klientów, ale i rządzących. „Trzeba się przebijać przez te chmury”. Duża w tym rola struktur krajowych, które w opinii respondentów, powinny zdecydowanie przemodelować sposób swojego działania, by rzeczywiście reprezentować spółdzielczość.

Uczestnicy widzą również szansę dla spółdzielczości w określonych trendach konsumenckich. Podkreślają, że społeczeństwo polskie dojrzało już dzisiaj do dokonywania świadomych zakupów, wspierania rodzimych firm, lokalnych, krajowych produktów.

„Ludzie poprzez własne zakupy zmieniają swoje nastawienie do firm. I teraz jest właściwy moment, aby pokazać, że spółdzielnie to jest polska firma z tradycją, gdzie są wykwalifikowani pracownicy, gdzie surowce pozyskujemy z polskich firm (...).

Członek Zarządu

„Teraz jest dobry moment, żeby to wykorzystać, już zachłysnęliśmy się kolorem i zaczynamy teraz myśleć o zdrowej żywności (...) musimy zmienić świadomość, że spółdzielnie to sedno, gdzie się dba o ludzi, (...) wszystko jest nasze i wspieramy tę gospodarkę naszą rodzimą”.

Członek Zarządu

Powyższe działania powinny, w opinii badanych, być zdecydowanie wsparte przez władze państwowe. Pokazywano przykłady rynków Europy Zachodniej, które w są „rynkami hermetycznymi, nie dopuszczającymi produktów z zewnątrz. Francuzi kupują wyroby francuskie, Niemcy niemieckie, a my kupujemy wszystko”. Kierunkiem jest przekonywanie, że dobre jest to, co jest polskie – tutaj uczestnicy widzą dużą rolę Państwa.

Pytani o potencjalne obszary powstawania nowych spółdzielni, uczestnicy badania podkreślali, że takie przedsiębiorstwa mogą się rozwijać jedynie w niszach, tam gdzie jest zapotrzebowanie np. na usługi dla osób starszych, gdzie pojawia się zapotrzebowanie na nowe rodzaje usług. „Dzisiaj przebić się na rynku jest bardzo trudno”. Dotyczyć to będzie zarówno spółdzielni, jak

i innych form prowadzenia działalności gospodarczej. Według badanych, kluczowe jest znalezienie rynków zbytu.

Ponadto uczestnicy badania wskazują na to, że zmniejszenie minimalnej liczby członków koniecznej do założenia spółdzielni byłoby bardzo korzystne w kontekście powstawania nowych podmiotów, zakładanych przez młode osoby. Takie rozwiązanie mogłoby również być pomocne dla już istniejących spółdzielni, które borykają się z problemem ciągle zmniejszającej się kadry. Dość spojrzeć na wyniki badania ankietowego, z którego wynika, że blisko 20 % spółdzielni, które wzięły udział w badaniu, już dzisiaj zrzesza mniej niż 10 członków.

3.4. Podsumowanie i wnioski

Analiza materiału zgromadzonego w ramach zogniskowanych wywiadów grupowych prowadzi do konkluzji, iż choć nadal sytuacja ruchu spółdzielczego jest oceniana jako bardzo trudna, zauważalna jest tendencja spadkowa w liczbie istniejących spółdzielni, to większość respondentów, którzy wzięli udział w badaniu, własną spółdzielnię ocenia dobrze lub bardzo dobrze. Oznacza to, że istnieje grupa spółdzielni, które w pewnym sensie „okrzepły”, wprowadziły konieczne zmiany, które dostosowały działanie do warunków gospodarki rynkowej, dokonały pewnego przewartościowania mentalnego i dzisiaj nie widzą zagrożeń dla swojego dalszego funkcjonowania. Mogą więc również stanowić narzędzie do promowania tej formy prowadzenia działalności gospodarczej, poprawiania wizerunku spółdzielczości, pokazywania środowisku zewnętrznemu, że spółdzielnie mogą i są nowoczesnie funkcjonującymi przedsiębiorstwami.

Poprawa wizerunku spółdzielczości to jedno z kluczowych zadań dla sektora, które wyłania się z analizy wyników badania. Drugim z kolei wyzwaniem jest doprowadzenie do znacznie większej współpracy gospodarczej pomiędzy spółdzielniami – jest to zadanie zarówno dla samych spółdzielni jak i dla organizacji je zrzeszających. Według respondentów jest to kluczowa kwestia, aby można było mówić o poprawie sytuacji gospodarczej spółdzielni. Bo choć nie brakuje problemów w zarządzaniu spółdzielnią, takich jak chociażby brak silnego umocowania prezesa spółdzielni, problemy z nakłonieniem spółdzielców do przeznaczenia nadwyżki bilansowej na rozwój przedsiębiorstwa, problem starzejącej się kadry i wiele innych, to jednak nadal najważniejszym elementem jest możliwość zbytu produktów lub usług. Dostęp więc do rynków zbytu, a nie ramy w postaci przepisów prawnych, są dla spółdzielców głównym wyzwaniem.

Literatura:

Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007

Creswell John W., *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013

Frączak P., Skrzypiec R., *Kondycja spółdzielczości pracy oraz wizje jej rozwoju*, OBAL, Warszawa 2011

4. Atuty i bariery działalności i rozwoju spółdzielni pracy – Anna Bulka

4.1. Istota i zastosowanie metody analizy SWOT w badaniach spółdzielni

Analiza SWOT jest użytecznym narzędziem badania ogólnej sytuacji przedsiębiorstwa¹⁶. W zarządzaniu metoda SWOT jest stosowana do analizy wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia organizacji, a także analizy projektu czy rozwiązania biznesowego. Jest stosowana jako uniwersalne narzędzie pierwszego etapu analizy strategicznej. Pozwala wykorzystać zgromadzone informacje do opracowania strategii działania opartej na silnych stronach i szansach, przy jednoczesnym eliminowaniu bądź ograniczaniu słabych stron i zagrożeń. Analiza SWOT polega na podzieleniu zebranych informacji na cztery grupy (cztery kategorie czynników strategicznych)¹⁷:

- **S** (*Strengths*) – mocne strony to właściwości, które w porównaniu z konkurencją pozwalają łatwiej realizować określone cele oraz są źródłem dodatkowych korzyści lub oszczędności w wydatkowaniu środków niezbędnych do realizacji określonego celu.
- **W** (*Weaknesses*) – słabe strony są przeciwieństwem atutów, mogą stanowić bariery funkcjonowania i rozwoju, są wadami które w procesie planowania strategicznego należy ograniczać lub – jeżeli to możliwe – eliminować. Bywa, że z powodu ograniczonych środków finansowych lub innych wewnętrznych czynników nie można całkowicie tych słabych stron wyeliminować, należy wówczas przeanalizować możliwość ograniczenia ich wpływu na efekty końcowe przedsięwzięcia.
- **O** (*Opportunities*) – szanse to wszystkie czynniki które mogą stwarzać prognozę korzystnej zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa. Należy zauważyć, że układem odniesienia jest to co dzieje się w otoczeniu (zmiany i trendy np. nowe technologie, zmiana mody, potrzeby odbiorców itd.).
- **T** (*Threats*) – zagrożenia są czynnikami przeciwnymi w stosunku do szans, a więc oznaczają wszystko to, co stwarza niebezpieczeństwo zmiany niekorzystnej.

Informacja, która nie może być poprawnie zakwalifikowana do żadnej z wymienionych grup, jest w dalszej analizie pomijana jako *nieistotna strategicznie*. W analizie SWOT nie jest konieczne systematyczne wyodrębnianie i opisywanie wszystkich czynników, ale zidentyfikowanie czynników kluczowych, które mogą mieć decydujący wpływ na przyszłość organizacji/ przedsiębiorstwa.¹⁸

Istotą analizy jest w zasadzie poszukiwanie odpowiedzi na dwa pytania:

¹⁶ Sztucki T. 1992 r. *Marketing „Placet”*, Warszawa

¹⁷ https://pl.wikipedia.org/wiki/Analiza_SWOT

¹⁸ Gierszewska G., Romanowska M., 2009, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa, s.191

- z jakimi zagrożeniami trzeba się liczyć i jakie szanse można wykorzystać?
- jacy jesteście, jaka jest obecna organizacja, jej główne silne i słabe strony?¹⁹

Możliwości (szanse) i zagrożenia są odnoszone do czynników zewnętrznych, nad którymi przedsiębiorstwo nie ma kontroli. Czynniki te stanowią o tzw. atrakcyjności rynku, która najczęściej jest określana przez: czynniki polityczne i społeczne (ustawodawstwo, system gospodarczy i jego społeczna akceptacja), ekonomiczne i technologiczne (poziom inwestowania w społeczności lokalnej, inflacja, rozwój technologii, dostęp do surowców) i ogólną charakterystykę rynku (popyt, podaż, konkurencja, ceny, dochody, substytuty itd.). Analiza szans i zagrożeń nie jest metodą ujętą w ścisłe procedury postępowania. Mobilizuje ona jedynie do myślenia strategicznego, a trafność wnioskowania w większym stopniu zależy często od intuicji analityka niż od precyzyjnych obliczeń²⁰. Informacja strategiczna, posegregowana według opisanych kryteriów na cztery grupy, jest następnie zapisywana w czterodzielnej macierzy strategicznej, w której lewa połowa zawiera dwie kategorie czynników pozytywnych a prawa dwie kategorie czynników negatywnych. Schemat analizy SWOT wymusza dostrzeżenie wewnątrz organizacji mocnych i słabych stron, a w otoczeniu zarówno szans jak i zagrożeń rozwojowych. Dodatkowo pozwala zauważyć czynniki, na które przedsiębiorstwo ma wpływ oraz te, które są od niego niezależne, a mają wpływ na działanie organizacji.²¹

Metoda SWOT jest opisywana jako jedna z metod rejestracji i klasyfikacji warunkujących strategię firmy²².

4.2. Uwagi metodyczne

Metoda analizy SWOT została zastosowana w badaniach zamieszczonych w niniejszym opracowaniu jako element spójny a zarazem pogłębiający i uzupełniający. Pozwala zobaczyć w szerszym kontekście i zrozumieć wyniki badań prowadzonych metodą pogłębionego wywiadu z prezesami spółdzielni i metodą zogniskowanych wywiadów grupowych (fokusów) na spotkaniach z prezesami, członkami zarządów, przewodniczącymi i członkami rad nadzorczych. Analiza SWOT została wykorzystana do analizy całego sektora w ramach którego spółdzielczość pracy jest tylko jednym z elementów, oraz do oceny działalności Związku Lustracyjnego Spółdzielni Pracy. Podjęcie decyzji o prowadzeniu dwutorowych badań miało

¹⁹ *Obój K., 2014, Strategia organizacji, PWE, Warszawa s.31*

²⁰ *Strzelczak L., Cieślak J. 2000, Podstawy koncepcji marketingowej i zarządzania strategicznego [w:] Zarządzanie i marketing w agrobiznesie. Kraków*

²¹ *op. cit., s.198*

²² *ibidem, s.189*

na celu identyfikację otoczenia branży spółdzielczości pracy zarówno w odniesieniu do sektora w którym działa jak i organizacji ją wspierających.

Po pierwsze. Należy zauważyć, że tendencje i uwarunkowania stwierdzone dla całego sektora spółdzielczego w znacznej mierze determinują sytuację branży spółdzielczości pracy. Przeprowadzone badanie opierało się na koncepcji analizy SWOT prowadzonej w ramach przygotowania „Strategii dla spółdzielczości na lata 2007-2015”. Głównym celem była analiza wewnętrznych i zewnętrznych cech spółdzielczości pod kątem ekonomicznym, polityczno-prawnym i społecznym²³. Do udziału w badaniach nad przygotowaniem analizy zostali zaproszeni przedstawiciele różnych branż spółdzielczych, w tym przedstawiciele spółdzielni pracy, socjalnych, rolniczych, mleczarskich, mieszkaniowych, uczniowskich, „Społem” i Gminnych Spółdzielni „Samopomoc Chłopska”. Analiza przeprowadzana była na kilkugodzinnych spotkaniach zorganizowanych w Katowicach, Wrocławiu i Kielcach. Wzięło w nich udział łącznie 57 osób, w tym ponad 50% to przedstawiciele spółdzielczości pracy.

Zaproszeni spółdzielcy byli dzieleni na grupy - średnio 20 osobowe - które dyskutując, zgodnie ze schematem analizy SWOT, oceniały spółdzielczość w ujęciu: ekonomicznym, polityczno-prawnym i społecznym. Na zakończenie spotkania każda z grup prezentowała wyniki swojej pracy, a prowadzący uzupełniał zapisane dane o głosy pojawiające się w dyskusji.

Po drugie. Związek Lustracyjny Spółdzielni Pracy pełni rolę służebną w stosunku do zrzeszonych spółdzielni, stąd jego działalność determinują potrzeby i sytuacja spółdzielni w nim zrzeszonych. Do analizy SWOT zostali zaproszeni wszyscy pracownicy ZLSP. Można przyjąć, że 50 osób włączyło się w przygotowanie analizy SWOT dla ZLSP.

Analiza miała dwustopniowy przebieg. Na wspólnym spotkaniu w grupach określono słabe i mocne strony oraz szanse i zagrożenia firmy. Opracowany materiał został przesłany do Delegatur Regionalnych ZLSP w celu jego uzupełnienia i dodania swoich wniosków. Ze względu na charakter niniejszego opracowania z przeprowadzonej analizy SWOT zostaną zaprezentowane tylko te wyniki, które mają znaczenie dla spółdzielczości pracy, a nie tylko i wyłącznie dla ZLSP jako organizacji.

4.3. Wyniki badań

Wyniki badań zostaną przedstawione w dwóch grupach zgodnie ze sposobem ich prowadzenia, czyli na początek badania całego sektora, a następnie ZLSP.

²³ *Materiały po Konferencji zorganizowanej przez Związek Lustracyjny Spółdzielni Pracy i Firmę Heuresis Certyfikowani Trenerzy i Konsultanci Zarządzania w ramach projektu „Podnoszenie kwalifikacji i doskonalenie umiejętności kadry przedsiębiorstw spółdzielczych”*

Należy zauważyć, że w wielu przypadkach zidentyfikowane czynniki w poszczególnych polach schematu analizy SWOT były zbieżne podczas pracy różnych grup. Wskazywano na podobne atuty lub słabe strony spółdzielczości (odnosząc się do poszczególnych spółdzielni, branż czy organizacji). Jednak w zależności od osobistych doświadczeń przeprowadzających analizę w danym miejscu, dotyczących rodzaju działalności w zakresie produkcji i świadczonych usług, branży, posiadanych zasobów majątku trwałego i kapitału ludzkiego, zidentyfikowane czynniki znacząco się różniły. Dość duża zbieżność występowała w zakresie oceny warunków zewnętrznych, szczególnie zagadnień dotyczących uregulowań prawnych, postrzegania spółdzielczości i kosztów niezależnych od spółdzielni.

4.3.1. Wyniki analizy SWOT przeprowadzonej w odniesieniu do całego sektora spółdzielczego

W zestawieniu tabelarycznym uszeregowano zarówno mocne i słabe strony spółdzielni jak również szanse i zagrożenia wynikające z otoczenia, w którym funkcjonują. Dla każdego kontekstu przeprowadzanej analizy została przygotowana odrębna tabela.

Przeprowadzając analizę SWOT w ujęciu ekonomicznym starano się odpowiedzieć na pytania dotyczące warunków działania spółdzielni (baza lokalowa, sprzęt, rynek, promocja), produktów oferowanych przez spółdzielnie, wynagrodzenia za pracę, efektywności działania, innowacyjności, pozyskiwania środków i znajomości źródeł finansowania działania spółdzielni, oraz realizacji zasad spółdzielczych. Przeprowadzając analizę SWOT w ujęciu polityczno-prawnym odpowiadano na pytania dotyczące podstaw prawnych działania przedsiębiorstw spółdzielczych, realizacji zasad spółdzielczych, miejsca spółdzielczości w gospodarce Polski, struktury organizacyjnej i otoczenia przedsiębiorstw spółdzielczych. Przeprowadzając analizę SWOT w ujęciu społecznym odpowiadano na pytania dotyczące demokracji spółdzielczej, realizacji zasad spółdzielczych, polityki kadrowej spółdzielni, kompetencji organów spółdzielni, roli związków zrzeszających i Krajowej Rady Spółdzielczej, miejsca spółdzielni w społeczności lokalnej.

Najczęściej wymieniane czynniki w poszczególnych częściach schematu SWOT są usytuowane na czołowych miejscach w tabelach zamieszczonych poniżej.

Spółdzielczość w ujęciu społecznym

Silne strony	Słabe strony
<ol style="list-style-type: none"> 1. Demokracja spółdzielcza (jeden członek jeden głos). 2. Kompetencja organów spółdzielni. 3. Wysoki poziom kapitału społecznego. 4. Duża różnorodność podmiotów. 5. Realizacja zasad CSR. 6. Nastawienie na zaspakajanie potrzeb swoich członków (realizacja zapisów statutowych). 7. Uczciwość (w tym: podatkowa oraz w stosunku do klientów i pracowników). 8. Kadry spółdzielcze, stabilność zatrudnienia (spółdzielcza umowa o pracę). 9. Realizacja zasad spółdzielczych (samodzielność, samorządność i samofinansowanie) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizacja zasad spółdzielczych. 2. Brak polityki kadrowej. Kadry spółdzielcze (osoby w trudnej sytuacji na rynku pracy – często 50+, o niskich kwalifikacjach). 3. Struktury spółdzielcze. Rola związków zrzeszających i Krajowej Rady Spółdzielczej. 5. Miejsce spółdzielni w społeczności lokalnej. 4. Pojawiające się konflikty paralizujące funkcjonowanie spółdzielni (wchodzenie w kompetencje organów). 5. Brak forum wymiany doświadczeń i współpracy pomiędzy spółdzielniami. 6. Roszczeniowa postawa członków. Marazm. 7. Słaba komunikacja w spółdzielniach między członkami oraz z otoczeniem spółdzielni. 8. Mała znajomość działań poszczególnych branż w sektorze.
Szanse	Zagrożenia
<ol style="list-style-type: none"> 1. Wzmocnienie roli związków zrzeszających i Krajowej Rady Spółdzielczej. 2. Miejsce spółdzielni w społeczności lokalnej. 3. Potrzeby lokalne. 4. Realizacja zasad spółdzielczych. 5. Zmiana podejścia do spółdzielców. 6. Nowe branże spółdzielcze (spółdzielnie socjalne). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizacja zasad spółdzielczych. 2. Brak polityki branżowej. 3. Kompetencje organów spółdzielni. 4. Niewystarczająca wiedza i świadomość społeczna, czym jest spółdzielczość. 5. Akcyjność działań struktur spółdzielczych.

Spółdzielczość w ujęciu ekonomicznym

Silne strony	Słabe strony
<ol style="list-style-type: none"> 1. Baza lokalowa, lokalizacja i położenie. 2. Odpowiedni sprzęt. 3. Marka firmy, tradycja, unikalne cechy, których nie posiada konkurencja. 4. Opieka nad członkiem. 5. Zatrudnienie. 6. Doświadczenie i wiedza. 7. Duże zróżnicowanie sektora. 8. Duży potencjał. 9. Niskie koszty. 10. Cena w relacji do jakości. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mała elastyczność w formach zatrudnienia (umowa o pracę). 2. Mała współpraca między spółdzielniami. 3. Majątek (członkowie dążą do sprzedaży). 4. Brak wiedzy i umiejętności pracowników/członków. 5. Deficyty w zakresie marketingu. 6. Ograniczone możliwości dopasowywania się do potrzeb klientów i generowania zysku. 7. Niskie /brak kompetencji w zakresie prowadzenia działalności biznesowej. 8. Duże zróżnicowanie sektora. 9. Brak współpracy pomiędzy wszystkimi podmiotami w sektorze. 10. Brak wiedzy o działaniach innych podmiotów. 11. Brak środków finansowych na nowe przedsięwzięcia. 12. Niskie wynagrodzenie w stosunku do innych sektorów.
Szanse	Zagrożenia
<ol style="list-style-type: none"> 1. Integracja środowisk spółdzielczych. 2. Zmiana prawa – uchwalenie prawa bardziej przyjaznego dla spółdzielni. 3. Promocja. 4. Dostosowanie się do potrzeb rynku (mobilność). Innowacyjność (nowe wzory). 5. Pozyskiwanie środków i znajomość źródeł finansowania działania spółdzielni. 6. Nowe rynki dla produktów niszowych – pozyskiwanie nowych rynków w UE. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Złe prawo, niekorzystne dla spółdzielni. 2. Konkurencja. 3. Rynek i jego wielkość, poziom podaży i popytu. 4. Otoczenie rynkowe, stan gospodarki krajowej, globalizacja. 5. Strach przed innowacjami. 6. Ograniczony dostęp do środków unijnych. 7. Małe rozpowszechnienie informacji o ofercie spółdzielni. 8. Niewystarczająca informacja na temat możliwości pozyskania wsparcia. 9. Rosnące wymagania rynku (usługi wysokiej jakości, jakość adekwatna do ceny, terminowość, szybkość, mobilność). 10. Kadra spółdzielni „tradycyjnych” – staje się „wiekowa”. 11. Duży koszt pracy etatowej (minimalne wynagrodzenie na pełnym etacie, składki ZUS)

Spółdzielczość w ujęciu polityczno-prawnym

Silne strony	Słabe strony
<ol style="list-style-type: none"> 1. Demokracja wewnętrzna. 2. Odporność na kryzysy ekonomiczne. Miejsce w gospodarce. 3. Zaangażowanie członków. 4. Zasady spółdzielcze – ich stosowanie. 5. Kapitał ludzki. Kadra. Doświadczenie. 6. Zapisy ustawowe. 7. Tradycja. 8. Wysoki stopień zorganizowania spółdzielczości. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demokracja (podejmowanie decyzji). 2. Oddzielenie prawa głosu od aspektów ekonomicznych i zaangażowania. 3. Spółdzielczość nie przyciąga kapitału. 4. Brak identyfikacji członków ze spółdzielnią. 5. Deficyty informacyjne (procedury prawne, potencjalne korzyści, ryzyka). 6. Bariery świadomościowe. 7. Otoczenie spółdzielni. 8. Brak reprezentacji w polityce. 9. Niejednakowe przepisy prawne dla wszystkich podmiotów. 10. Mała wiedza na temat spółdzielczości. 11. Utrudniony dostęp do środków UE.
Szanse	Zagrożenia
<ol style="list-style-type: none"> 1. Są dobrym rozwiązaniem w aspekcie społecznym, a nie finansowym (spółdzielnie socjalne, mieszkaniowe). 2. Nowy Parlament. 3. Nowe regulacje prawne, korzystne dla spółdzielni. 4. Tradycja. 5. Atrakcyjna forma działalności dla młodych. 6. Działania z samorządami. 7. Oferty bezpłatnych szkoleń i wsparcia eksperckiego w ramach realizowanych projektów. 8. Zmiana warunków korzystania ze wsparcia finansowego (nie wszystkie spółdzielnie mogą z niego korzystać). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demokracja spółdzielcza. 2. Negatywny stosunek klasy politycznej do spółdzielczości. 3. Brak nadążania za zmieniającą się gospodarką. 4. Nierówność traktowania podmiotów gospodarczych. 5. Brak kompleksowego uregulowania prawnego lub niekorzystne nowelizacje. Nieprzychylnie prawo dla spółdzielni, zmiany przepisów niekorzystne dla podatnika. 6. Słaba reprezentacja spółdzielczości na szczeblu centralnym. Niewystarczająca wiedza urzędników. 7. Podatki i opłaty lokalne – wieczyste użytkowanie, podatek od nieruchomości, etc. 8. Zmieniające się przepisy podatkowe, bhp, pracy itd. 9. Wymagania proceduralno-biurokratyczne (sprawozdania, prowadzenie księgowości) 10. Brak polityki wspierania przedsiębiorstw spółdzielczych. 11. Silne lobby konkurencji. Konkurencja firm zagranicznych, spółek prawa handlowego i korporacji. 12. Nieprzychylnie media.

4.3.2. Wyniki analizy SWOT przeprowadzonej dla ZLSP

W zestawieniu tabelarycznym uszeregowano zarówno mocne i słabe strony Związku Lustracyjnego Spółdzielni Pracy jak również szanse i zagrożenia wynikające z otoczenia.

Analizę SWOT prowadzono w ujęciu prawno-wizerunkowym. Tu zwrócono uwagę na realizację zadań, wizerunek ZLSP i jego postrzeganie przez spółdzielnie i inne podmioty. Starano się odpowiedzieć na pytania dotyczące realizacji zasad spółdzielczych, podstaw prawnych działania, struktury organizacyjnej i otoczenia, miejsca ZLSP w środowisku spółdzielczości, demokracji, kompetencji, roli i miejsca Związku w społeczności lokalnej. Dodatkowo prowadzono analizę SWOT w ujęciu organizacyjno-ekonomicznym i tu zwracano uwagę na sprawność działania (realizacji zadań) ZLSP m. in. w wypełnianiu potrzeb zrzeszonych spółdzielni pracy. Dla potrzeb niniejszego opracowania została przygotowana tabela, w której uwzględniono tylko aspekty mające znaczenie dla oceny branży spółdzielczości pracy poprzez pryzmat działania ZLSP.

Pracownicy ZLSP z troską patrzą na to, iż z roku na rok ubywa spółdzielni zrzeszonych. Dzieje się to w dużej mierze z powodu likwidacji spółdzielni pracy, które podejmują tę decyzję głównie z przyczyn ekonomicznych lub wykruszenia się członków. Wśród spółdzielni pracy zrzeszonych w ZLSP są spółdzielnie duże, bogate jak i takie, które mają problemy z utrzymaniem płynności finansowej. Kadra spółdzielcza powoli wykrusza się i trudno jest zastąpić odchodzących na emeryturę prezesów, czy aktywnych członków rad nadzorczych. Działania ZLSP są uzależnione od kondycji i atutów jakie będą posiadać spółdzielnie w niej zrzeszone. Cała oferta ZLSP kierowana do spółdzielni opracowana jest w ten sposób, aby wspierać je w osiągnięciu sukcesu i radzeniu sobie w trudnych sytuacjach. Integracja środowiska poprzez Kluby Prezesa i Głównego Księgowego, spotkania przedstawicieli pokrewnych branż ma na celu: poprawienie komunikacji między spółdzielniami, wzajemne poznanie i nawiązanie współpracy. Kontakty z prasą branżową i coroczne publikacje w prasie lokalnej mają wspierać działania marketingowe zrzeszonych spółdzielni i przybliżyć ich ofertę mieszkańcom danego regionu. Stąd w poniższej tabeli kondycja spółdzielni i oferta, która jest do nich kierowana przewija się w różnych pozycjach schematu analizy SWOT.

Analiza przeprowadzona dla ZLSP

Silne strony	Słabe strony
<ol style="list-style-type: none"> 1. Określone zasady działania (prawo spółdzielcze, ustawy podatkowe, zasady spółdzielcze, statut, ład organizacyjny). 2. Kadra ZLSP. 3. Majątek (biura, obiekty). Stabilna sytuacja finansowa. 4. Udział w organizacjach międzynarodowych. 5. Kontakty z mediami (stała informacja prasowa). 6. Wysoka jakość realizowanych usług. 7. Kontakty ze spółdzielniami. 8. Stały rozwój. 9. Instrumenty wsparcia i oferowane usługi. 10. Aktywność. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strona internetowa. 2. Mała ilość spółdzielni zrzeszonych w ZLSP. 3. Duży obszar i zakres działania. 4. Słaba kondycja spółdzielni.
Szanse	Zagrożenia
<ol style="list-style-type: none"> 1. Zapisy w statucie i ustawach. 2. Współpraca międzynarodowa. 3. Integracja środowiska spółdzielczego. 4. Współpraca z lokalnymi środowiskami. 5. Aktywność w stanowieniu prawa. 6. Oferta - doradztwo, edukacja spółdzielcza, wsparcie w pozyskiwaniu finansowania. 7. Poprawa zaufania do przedsiębiorstw spółdzielczych. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kondycja spółdzielni. 2. Prawo. Zmiany w ustawach. 3. Pozycja ruchu spółdzielczego. 4. Wzrost kosztów działalności.

4.4. Podsumowanie i wnioski

Z zaprezentowanych wyników analizy SWOT wyłania się zakres potrzeb spółdzielczości jako całego sektora oraz branży spółdzielczości pracy. Z przykrością należy stwierdzić, że w niektórych obszarach określonych w analizie przygotowanej do strategii na lata 2007-2015 sytuacja nie uległa poprawie, a wręcz pogorszeniu. Nadal przewija się problem uregulowań prawnych, nierówne traktowanie podmiotów spółdzielczych w stosunku do innych, brak dobrej współpracy między spółdzielniami.

Należy przypomnieć, że analiza SWOT była przeprowadzana dla całego sektora spółdzielczego, jednak jak już wspomniano większość osób identyfikujących poszczególne czynniki wpływające na stan i przyszłość sektora pochodziły ze spółdzielczości pracy. Wyodrębniając wypowiedzi charakteryzujące inne branże np. trudności w ubieganiu się o dofinansowanie ze środków UE (problem ten, nie dotyczy spółdzielni pracy, która z jednej

strony jest przedsiębiorstwem, a z drugiej podmiotem ekonomii społecznej) można ustalić zidentyfikowane atuty oraz bariery działalności i rozwoju spółdzielni pracy. Wykorzystując zgromadzone informacje ustalono, co następuje:

1. Wśród mocnych stron spółdzielczości pracy, które umożliwiają osiągnięcie sukcesu, należy wymienić przede wszystkim:

- kadre (doświadczenie) i zaangażowanie członków,
- majątek spółdzielni (baza lokalowa, odpowiedni sprzęt),
- tradycję, markę (długa obecność na rynku).

2. Analizując słabe strony spółdzielczości pracy tj. to wszystko co może stanąć na drodze do sukcesu (braki i deficyty) należy wymienić:

- brak polityki kadrowej,
- roszceniową postawę członków, konflikty, marazm,
- ograniczone możliwości dostosowania się do potrzeb klientów, brak środków finansowych.

3. Spółdzielczość pracy powinna wykorzystywać wszystkie możliwe sprzyjające okoliczności, dzięki którym może osiągać dobre wyniki lub poprawiać osiągnięte obecnie. Jako szanse dla całego sektora spółdzielczego należy wymienić konieczność uchwalenia nowych, korzystnych regulacji prawnych. Dodatkowo należy tu zwrócić uwagę na fakt, że spółdzielczość staje się atrakcyjną formą zatrudnienia dla młodych ludzi oraz że ZLSP wspiera spółdzielnie w pozyskiwaniu środków finansowych i otwarciu się na nowe rynki.

4. Analizując zagrożenia dla spółdzielczości pracy wśród czynników, które mogą mieć ujemny wpływ na ich działanie i rozwój należy zwrócić przede wszystkim uwagę na takie czynniki jak: niewystarczająca wiedza i świadomość społeczna, złe prawo, konkurencja, rosnące wymagania rynku, wzrost kosztów działania spółdzielni.

Reasumując spółdzielnie pracy posiadają ogromny potencjał, który przy odpowiednim wykorzystaniu pojawiających się szans może być wykorzystany dla rozwoju i poprawy ich kondycji. Spółdzielnie przede wszystkim powinny ograniczyć wewnętrzne problemy wynikające z nieporozumień między organami spółdzielni i biernością członków oraz otworzyć się na młode kadry. Wyzwaniem dla spółdzielczości pracy jest z kolei konkurencja i rosnące koszty (płaca minimalna, podatki, media itd.).

Literatura:

Gierszewska G., Romanowska M., 2009 r., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa

Materiały po Konferencji zorganizowanej przez Związek Lustracyjny Spółdzielni Pracy i Firmę Heuresis - Certyfikowani Trenerzy i Konsultanci Zarządzania w ramach projektu „Podnoszenie kwalifikacji i doskonalenie umiejętności kadry przedsiębiorstw spółdzielczych”

Obój K., 2014, Strategia organizacji, PWE, Warszawa

Strzelczak L., Cieślik J. 2000, Podstawy koncepcji marketingowej i zarządzania strategicznego [w:] Zarządzanie i marketing w agrobiznesie. Kraków

Strona internetowa:

https://pl.wikipedia.org/wiki/Analiza_SWOT

5. Konkluzje i rekomendacje - Bronisław Brzozowski

Znaczenie spółdzielczych form organizacji produkcji i usług należy rozpatrywać z punktu widzenia zakresu i stopnia realizacji ich podstawowych funkcji, zarówno ekonomicznych jak i pozaekonomicznych, głównie w stosunku do swoich członków. Jednakże lokalny charakter tych organizacji, ich silne związki z lokalnymi społecznościami i ich potrzebami, oraz zdolność do funkcjonowania w różnych warunkach sprawiły, że spółdzielczość stała się istotnym czynnikiem rozwoju lokalnego. Przemiany systemowe w Polsce po roku 1990 w sposób znaczący zachwiały pozycję spółdzielni w gospodarce narodowej, w tym również pozycję i znaczenie spółdzielczości pracy. Na miejscu jest więc pytanie: czy w naszym kraju po procesie transformacji z gospodarki centralnie sterowanej do gospodarki rynkowej, spółdzielczość odgrywa w dalszym ciągu znaczącą rolę w spełnianiu ekonomicznych i pozaekonomicznych funkcji i czy ma szansę taką funkcję odgrywać w przyszłości? Poniżej przedstawiono ogólne konkluzje i wnioski z niniejszego opracowania. Bardziej szczegółowe wnioski zostały umieszczone przez autorów w podsumowaniu poszczególnych rozdziałów.

Ogólne konkluzje dotyczące ruchu spółdzielczego

Na podstawie dokonanego przeglądu literatury przedmiotu, dotyczącego roli i miejsca spółdzielczości w gospodarce, przemian jakie obecnie zachodzą w tej formie organizacyjnej, można sformułować pewne konkluzje, uogólnienia czy wnioski:

- ponad 150 lat funkcjonowania spółdzielni w gospodarkach wszystkich krajów świata udowodniło dużą przydatność tej formy organizowania się ludności lokalnej. Popularność idei spółdzielczych oraz zdolność do przystosowania się do potrzeb i warunków lokalnych, a co

szczególnie ważne do funkcjonowania w różnych systemach społeczno-politycznych, sprawiła że spółdzielcze formy integracji obywateli sprzyjają wzmocnieniu ekonomicznemu jednostek i ich siły konkurencyjnej na rynku,

- unormowania zawarte w zasadach spółdzielczych, dotyczące demokratycznego zarządzania i demokratycznej członkowskiej kontroli narzucają kolegialny system sprawowania władzy w spółdzielni, gdzie najwyższą władzą jest walne zgromadzenie, które wybiera radę nadzorczą i często zarząd wg. zasady „jeden członek - jeden głos”. Oznacza to, że niezależnie od wniesionego kapitału, czy udziału w obrotach spółdzielni, każdy członek ma taki sam wpływ na wybór władz oraz decyzje gospodarcze podejmowane przez Walne Zgromadzenie członków. Ogranicza to angażowanie kapitału członkowskiego w spółdzielni. Badani respondenci bardzo różnie odnosili się do zmiany sposobu głosowania na WZ.

- niekiedy spółdzielnie podejmują decyzje o profesjonalnym zarządzaniu spółdzielnią nazywane zarządzaniem menedżerskim. Właściwy podział kompetencji pomiędzy władzami wybieralnymi a zatrudnionym menedżerem powinien sprzyjać efektywnemu zarządzaniu, a tym samym zwiększeniu efektywności gospodarowania.

- utrudnieniem w pozyskiwaniu kapitału jest zapis trzeciej zasady spółdzielczej, która ogranicza oprocentowanie i rekompensatę z tytułu wniesionego kapitału. Ten zapis także nie sprzyja inwestowaniu wolnych środków finansowych będących w posiadaniu członków we własne przedsiębiorstwo spółdzielcze. Wydaje się więc, że rola kapitału zaangażowanego w spółdzielnię przez jej członków musi wzrosnąć, aby zwiększyć możliwość pozyskiwania dodatkowych środków finansowych dla rozwoju spółdzielni. Zwiększenie roli kapitału może być zrealizowane poprzez wzmocnienie siły głosu zależnej od wniesionego kapitału, zwiększenie oprocentowania i dywidendy od kapitału ponad obowiązkowego.

- spółdzielcza forma organizacji przedsiębiorstw znalazła swoje miejsce w koncepcji ekonomii społecznej. Przedsiębiorstwa (organizacje) ekonomii społecznej w krajach Wspólnoty Europejskiej odgrywają szczególną rolę w regionach o mniej korzystnych warunkach, gdzie przedsięwzięcia gospodarcze są mniej zyskowne i kapitał jest nimi mniej zainteresowany. Spółdzielnie takie działają na zasadzie "non-profit" jako podmiot ekonomii społecznej. Niezbędna jest tu jednak pomoc władz lokalnych w tego typu przedsięwzięciach. Obecnie istnieją unormowania prawne bezpośrednio umożliwiające wspieranie tworzenia spółdzielni socjalnych przez niektóre grupy ludności, szczególnie te, które zagrożone są wykluczeniem społecznym. Przykłady pozytywnych osiągnięć na tym polu istnieją w krajach Europy Zachodniej. W Polsce w ostatnich latach ruch ten również przynosi pozytywne rezultaty.

Wnioski wynikające z przeprowadzonych badań

Przeprowadzone przez zespół badania będą podstawą do opracowania programu działalności ZLSP na lata 2017 – 2020.

Aby problematyka ta była aktualna badania zostały przeprowadzone w 2016 r. Zakres tematyczny zagadnień, które były przedmiotem analizy wyników dotyczył wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań funkcjonowania i rozwoju spółdzielni pracy. W założeniach metodycznych uwzględniono trzy płaszczyzny pozyskania opinii i w związku z tym zastosowano trzy różne techniki badawcze, a mianowicie;

- wywiad pogłębiony – kwestionariusze ankiet skierowano do prezesów losowo wybranych spółdzielni, uwzględniając szereg zagadnień dotyczących problematyki wewnątrz spółdzielczej oraz problemów zarządzania w aktualnych warunkach społeczno-gospodarczych,

- zogniskowane wywiady grupowe – miały na celu poznanie opinii członków zarządów oraz członków rad nadzorczych spółdzielni pracy zrzeszonych w ZLSP na temat stanu i perspektyw rozwoju spółdzielczości pracy w Polsce. Scenariusz wywiadu zawiera również ocenę warunków prawnych jak i sugestie co do koniecznych zmian w tym zakresie,

- metodę analizy SWOT zastosowaną w badaniach należy traktować jako element spójny a zarazem pogłębiający i uzupełniający. Pozwala zobaczyć w szerszym kontekście i zrozumieć wyniki badań prowadzone metodą pogłębionego wywiadu z prezesami spółdzielni i metodą zogniskowanych wywiadów grupowych na spotkaniach z prezesami, członkami zarządów, przewodniczącymi i członkami rad nadzorczych.

Tak kompleksowe badania dały obraz funkcjonowania spółdzielni pracy w warunkach gospodarki rynkowej, jej problemów wewnętrznych i zagadnień związanych z polityką gospodarczą państwa. Ukazały również zakres potrzeb dotyczących wsparcia spółdzielni przez ZLSP.

Przeprowadzone badania dały możliwość opracowania ogólnych konkluzji i rekomendacji, a wśród nich najważniejsze to:

- w dalszym ciągu w spółdzielczości pracy dają się zauważyć negatywne tendencje wyrażające się stagnacją w posiadanym majątku, zmniejszaniem się bazy członkowskiej i w wielu przypadkach słabymi wynikami ekonomicznymi i finansowymi. Spółdzielnie tracąc swoje znaczenie w gospodarce z początkiem lat dziewięćdziesiątych nie mogą do chwili obecnej tego znaczenia odzyskać,

- kadra zarządzająca spółdzielniami pracy posiada wysoki poziom wiedzy i doświadczenia w działalności spółdzielczej. To ważna cecha menedżerów, jednakże wychowanie swoich

następców jest także pewnym elementem świadczącym o odpowiedzialności za przyszłość firmy. Zarządy spółdzielni pracy powinny w większym stopniu dbać o przyjmowanie młodych ludzi na praktyki i staże pracy, by odmładzać swoje kadry. Zarządy, rady nadzorcze a także spółdzielcze organizacje regionalne i centralne powinny starać się aktywizować członków spółdzielni, uświadamiając im, że dobro wspólne jest zarazem ich korzyścią indywidualną, gdyż roszczeniowe postawy części członków nie sprzyjają rozwojowi spółdzielni. Należy także zwiększyć siłę oddziaływania na szkoły i uczelnie by idee i istota ruchu spółdzielczego były częścią programów nauczania. ZLSP działa w tym zakresie współpracując ze szkołami i uczelniami w kraju i za granicą. Ważnym polem praktycznej współpracy jest inspirowanie i pilotowanie programu zakładania spółdzielni uczniowskich,

- współpraca wewnątrz spółdzielcza pomiędzy organami spółdzielni jest podstawowym warunkiem osiągnięcia sukcesu. Relacje pomiędzy zarządem a radą nadzorczą na ogół oceniane są jako dobre, lecz na niektórych etapach badań jak np. w zogniskowanych wywiadach grupowych, czy przy analizie SWOT pojawiały się informacje o niezbyt dobrym rozumieniu swoich praw i obowiązków przez członków tych organów. Na szczęście konflikty nie są zbyt częste, lecz gdy zaistnieją powinny być szybko ograniczane, a najlepiej likwidowane, gdyż dłuższe ich istnienie zawsze będzie przynosiło negatywne rezultaty dla spółdzielni,

- zarządy spółdzielni na ogół reagują na sytuację rynkową i wycofują mniej opłacalne, bądź o ograniczonym popycie na rynku produkty lub usługi, wprowadzając w to miejsce nowe ich rodzaje. Jednocześnie starają się zachować tradycję i uznaną na rynku markę. Podejmowane w szerokim zakresie wprowadzanie innowacji wiąże się w chwili obecnej z określonymi kosztami, co jest stosunkowo dużą barierą, szczególnie dla tych firm które borykają się z problemami finansowym. Na problemy ekonomiczne zwracali uwagę respondenci na wszystkich płaszczyznach niniejszych badań,

- na bariery ograniczające powstawanie nowych i rozwój istniejących spółdzielni pracy wskazywali badani respondenci, plasując je na różnych stopniach ważności, wśród nich: niechęć do współpracy i wspólnego ponoszenia odpowiedzialności i ryzyka, doświadczenia społeczeństwa odnośnie wpływu Państwa na działalność spółdzielni w okresie realnego socjalizmu, brak wiedzy i zaufania. Wskazywano także na zewnętrzne czynniki, a wśród nich brak dobrej ustawy o spółdzielczości, brak możliwości przyciągania kapitału z zewnątrz, podwójne opodatkowanie i zbyt często zmieniające się różne przepisy.

- działalność Związku jest generalnie oceniana pozytywnie. Spółdzielnie najczęściej korzystały ze szkoleń, doradztwa prawnego, doradztwa gospodarczego i finansowego, w opinii respondentów na wszystkich etapach badań uznawano, że ten rodzaj wspomagania spółdzielni fachową pomocą jest bardzo ceniony i zdaniem respondentów powinien być jeszcze rozszerzony. Wystąpiły także sugestie zwiększenia pomocy w zakresie wspierania finansowego oraz marketingu i promocji wytwarzanych przez poszczególne spółdzielnie produktów i oferowanych usług oraz działań sprzyjających większej integracji ruchu spółdzielczego.

Reasumując, należy zauważyć, że przetrwanie na runku spółdzielni pracy zleżeć będzie od prorozwojowych działań samych spółdzielni. Muszą one funkcjonować jako konkurencyjne firmy. Nie powinny zatracać jednak swojej spółdzielczej tożsamości. By osiągnąć sukces muszą być sprawnie zarządzane, a członkowie spółdzielni muszą zrozumieć, że spełnianie funkcji społecznych i socjalnych musi być poprzedzone dobrymi wynikami ekonomicznymi. Niewątpliwy wpływ na rozwój spółdzielni będzie miała polityka Państwa, która powinna mieć prorozwojowy charakter dla całej gospodarki, a sektor spółdzielczy nie może funkcjonować w ciągłej niepewności, czy nie powstanie – wzorem lat poprzednich – kolejna ustawa naruszająca funkcjonowanie firm spółdzielczych. Same spółdzielnie powinny starać się jak najlepiej gospodarować, aktywnie zdobywać rynki zbytu, działać na rzecz integracji środowiskowej i popularyzować dobre strony spółdzielni wśród potencjalnych członków. Spółdzielczość bowiem, mimo jej słabych stron, posiada wiele atutów i mimo trudności, funkcjonuje na rynkach całego świata, a w swojej historii przetrwała różne trudne okresy, wychodząc zwykle z tych problemów zwycięsko.

ANEKS

W skład Zarządu wchodzi następujące osoby:

Janusz Paszkowski - Prezes Zarządu

Marian Czajka V-ce Prezes Zarządu - zmarł 29.06.2016r.

Jadwiga Kotkowska - Członek Zarządu

Joanna Brzozowska-Wabik - Członek Zarządu

W skład Rady Nadzorczej wchodzi następujące osoby;

Zdzisław Zatorski - Przewodniczący Rady Nadzorczej

Krzysztof Grzelak - V-ce Przewodniczący Rady Nadzorczej

Katarzyna Kaźmierska - Sekretarz Rady Nadzorczej

Tadeusz Bartkowski - Przewodniczący Komisji Rewizyjnej

Anna Bulka - Członek Komisji Rewizyjnej

Jerzy Czapla - Członek Komisji Rewizyjnej

Janusz Majchrowicz - Członek Komisji Rewizyjnej

Marek Sekyra - Członek Komisji Rewizyjnej

Krystyna Bujala - Członek Rady Nadzorczej

Jarosław Gruszko - Członek Rady Nadzorczej

Wiesław Kazimierski - Członek Rady Nadzorczej

Józef Konar - Członek Rady Nadzorczej

Ryszard Mosur - Członek Rady Nadzorczej

Irena Perdziak - Członek Rady Nadzorczej

Barbara Swaczyna - Członek Rady Nadzorczej

Henryk Tomaszowski - Członek Rady Nadzorczej

Małgorzata Walkiewicz - Członek Rady Nadzorczej

Jerzy Wilczyński - Członek Rady Nadzorczej

Ryszard Woś - Członek Rady Nadzorczej

Pracownicy Biura Zarządu:

Janusz Paszkowski - Prezes Zarządu

Kamila Orłowska - Dyrektor Biura Zarządu, Pełnomocnik Zarządu

Henryka Brym - Główna Księgowa, Pełnomocnik Zarządu

Katarzyna Mieszkowska - Specjalista ds. księgowości

Elżbieta Tymińska - Specjalista ds. księgowości

Monika Szostak - Specjalista ds. księgowości i rachuby płac

Mirosław Złośnik - Główny specjalista ds. remontów i inwestycji, administrator nieruchomości

Joanna Milczarek – Główny specjalista ds. organizacji i kadr

Urszula Fila-Kicman - Asystentka Prezesa Zarządu

Barbara Wręczycka - Kierownik „SCSK Żurawia”

Olga Napiórkowska - Specjalista ds. obsługi „SCSK Żurawia”

Magdalena Skiba – Referent ds. obsługi sekretariatu

Żaneta Klimczewska – Sprzątająca

Dariusz Kowalczyk - Pracownik gospodarczy

Dariusz Koziół - Pracownik gospodarczy

Pracownicy Delegatur:

Warszawa

Kamila Orłowska - Dyrektor Delegatury

Katarzyna Ksepko - Specjalista ds. szkoleń, organizacji i archiwum

Kamila Walkiewicz - Lustrator, referent ds. obsługi „SCSK Żurawia”

Julita Bujniuk – Kancelista-archiwista, **Składnica Akt w Białymstoku**

Zofia Korowaj – Kancelista-archiwista, **Składnica Akt w Białymstoku**

Gdańsk

Piotr Czapiewski – Dyrektor Delegatury

Franciszek Sobiecki - Specjalista ds. administracji i szkoleń, lustrator

Agnieszka Obolczuk - Księgowa

Karolina Berger – Specjalista ds. obsługi SCSK „Brzeźno”

Adam Wojciechowski – Lustrator

Barbara Adamczuk – Recepcjonistka

Elżbieta Kalinowska - Recepcjonistka, sprzątająca

Stanisław Ponichtera – Pracownik Gospodarczy

Jadwiga Fijołek – Sprzątająca

Kielce

Jadwiga Kotkowska – Dyrektor Delegatury

Anna Przynarowska – Referent

Kraków

Genowefa Zapasek – Dyrektor Delegatury

Joanna Brzozowska-Wabik – Kierownik Agencji Rozwoju i Promocji Spółdzielczości

Anna Bulka - Kluczowy doradca biznesowy

Dorota Piskorz – Specjalista ds. rozliczeń finansowo-kadrowych, kasjer

Bożena Piaskowy – Kierownik SCSK „Optima”, administrator obiektu
Strzebońska Anita – Specjalista ds. obsługi sekretariatu, archiwista, animator współpracy z przedsiębiorcami
Danuta Węgrzyn – Lustrator, specjalista ds. finansów w projekcie
Katarzyna Wiecha-Kokot – Kluczowy doradca biznesowy, Koordynator projektu
Stanisław Sowa – Kierownik archiwum
Michał Knapik – Archiwista
Barzak Lucyna– Recepcjonistka
Helena Mosiałek – Recepcjonistka
Marlena Raj - Recepcjonistka
Renata Romańska - Recepcjonistka
Małgorzata Wilk - Recepcjonistka
Jacek Olejek – Pracownik gospodarczy
Barbara Bułat – Sprzątająca
Barbara Gzik – Sprzątająca
Monika Jelonek – Sprzątająca

Katowice

Anna Bulka – Dyrektor Delegatury

Lublin

Katarzyna Kaźmierska – Dyrektor Delegatury
Agatka Ulanowska – Specjalista ds. obsługi SCSK „Pół Ławy”
Monika Figiel – Recepcjonistka
Elżbieta Miller – Recepcjonistka

Poznań

Ireneusz Purol – Dyrektor Delegatury

Rzeszów

Elżbieta Pięta – Dyrektor Delegatury
Halina Dzierżak – Sekretarka
Bogusława Budnik – Referent ds. księgowych
Bartłomiej Mazgaj – Administrator nieruchomości, archiwista
Dorota Ciura – Sprzątająca

Wrocław

Marian Cendrowicz – Dyrektor Delegatury